



Internal Controls: โปร่งใส ตรวจสอบขององค์กร



13.00 – 14.30 น. : การควบคุมภายใน ความโปร่งใส ตรวจสอบขององค์กร

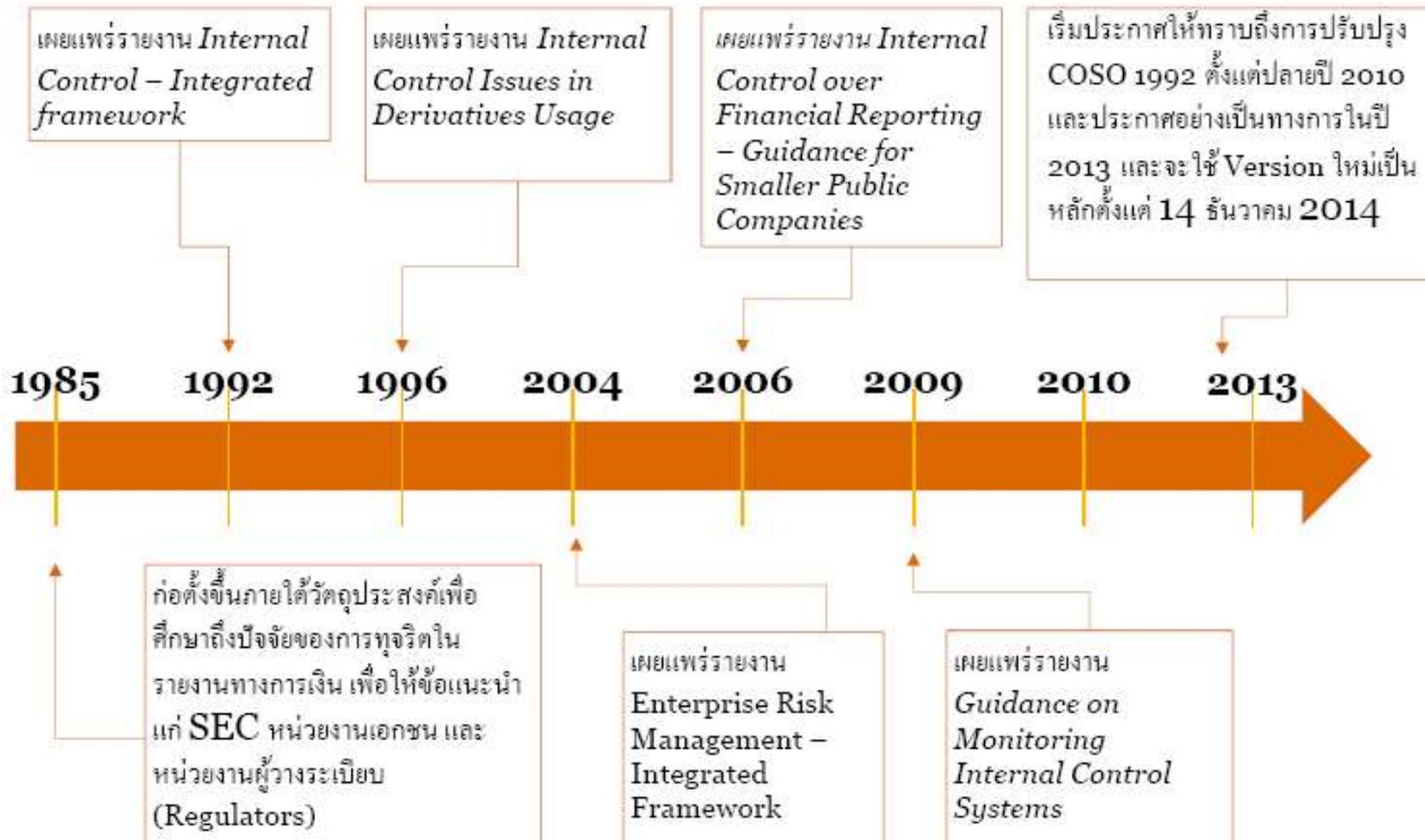
14.30 – 14.45 น. : พักรับประทานอาหารว่าง

14.45 – 15.30 น. : การควบคุมภายใน ความโปร่งใส ตรวจสอบขององค์กร (ต่อ)

15.30 – 16.00 น. :



ลำดับการพัฒนากรอบการควบคุมภายใน และกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO



การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจาก COSO 1992

1. นำหลักการ 17 ข้อมาใช้เป็นข้อกำหนดในแต่ละองค์ประกอบ (*Applies a principles-based approach*)
2. ทำให้ชัดเจนในความหมายของคำว่า การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ (*Clarifies requirements for effective internal control*)
3. ขยายขอบเขตของวัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (*Expands the reporting category of objectives*)
4. ทำให้ชัดเจนในหน้าที่การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน (*Clarifies the role of objective-setting in internal control*)
5. คำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงสถานะตลาดและการดำเนินงาน ในระดับโลกาภิวัตน์ (*Considers globalization of markets and operations*)
6. สนับสนุนหลักของการกำกับดูแล (*Enhances governance concepts*)

Source : Adapt from Internal Control – Integrated Framework, COSO 2013

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจาก COSO 1992

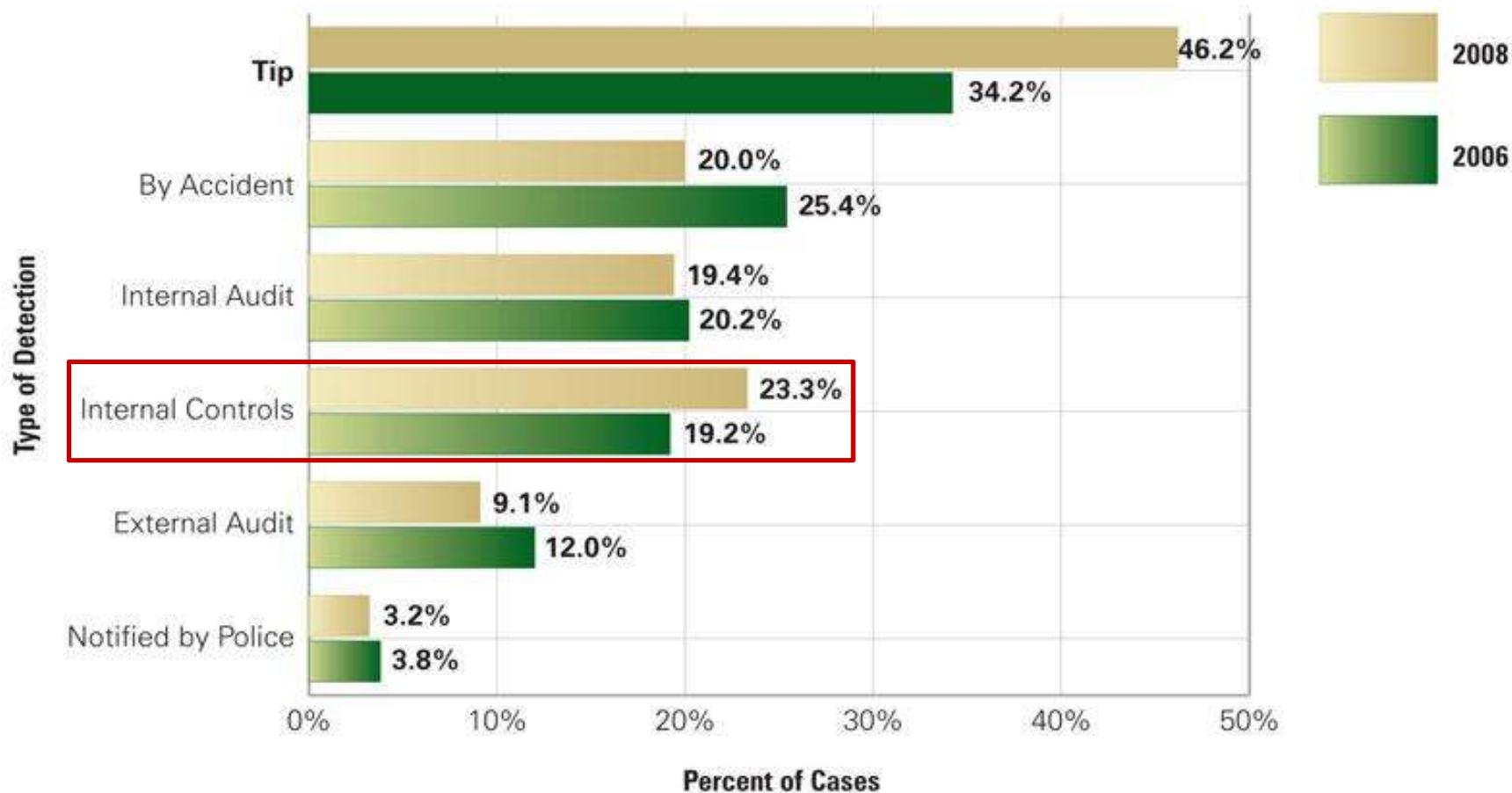
7. คำนึงถึงความแตกต่างของโมเดลธุรกิจ และ โครงสร้างองค์กร (*Considers different business models and organizational structures*)
8. คำนึงถึงความต้องการและความซับซ้อนของ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (*Considers demands and complexities in laws, rules, regulations, and standards*)
9. คำนึงถึงความคาดหวังที่มีต่อความรู้ความสามารถ และความตระหนักในหน้าที่ (*Considers expectations for competencies and accountabilities*)
10. สะท้อนถึงความสำคัญของเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น (*Reflects the increased relevance of technology*)
11. ส่งเสริมให้คำนึงถึงความสำคัญของการต่อต้านการทุจริต (*Enhances consideration of anti-fraud expectations*)

Source : Adapt from Internal Control – Integrated Framework, COSO 2013

ระบบการควบคุมภายใน : เครื่องมือป้องกันการทุจริตในองค์กร (ต่อ)

- It takes 24 months on average to catch employee fraud

Initial Detection of Occupational Frauds⁴



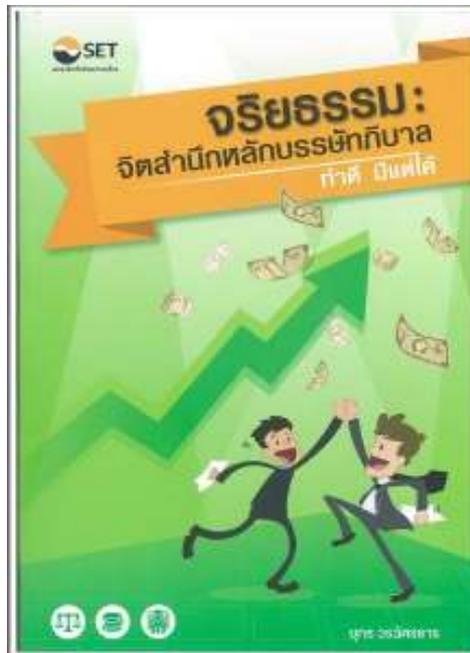
ระบบการควบคุมภายใน : เครื่องมือป้องกันการทุจริตในองค์กร * (ต่อ)



สุดท้าย
ผู้

ต้องเรียนย้ำว่า ระบบการควบคุมภายในเป็นกระบวนการสำคัญในระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งบอกว่า คณะกรรมการต้องกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารสร้างให้มีระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและเพียงพอ ต้องสื่อสารและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อป้องกันและลดโอกาสทุจริตคดโกง ลดความผิดพลาดและความไร้ประสิทธิภาพ ตลอดจนความเสียหายอื่นๆ ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว

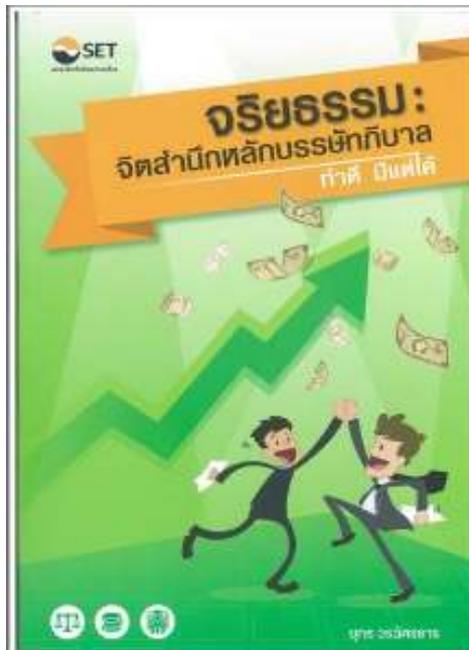
จริยธรรม : จิตสำนึกหลักบรรษัทภิบาล *



ประเภททุจริตฉ้อโกง	ประเทศไทย	เอเชียแปซิฟิก	ทั่วโลก
การใช้ทรัพย์สินในทางที่ผิด	29%	28%	30%
การทุจริตฉ้อโกงทางบัญชี	17%	13%	12%
คอร์รัปชันและการให้สินบน	24%	14%	13%
การฟอกเงิน	6%	3%	4%
การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา	11%	14%	15%
อาชญากรรมอื่นๆ	13%	6%	7%

ที่มา: Global Economic Crime Survey 2007

จริยธรรม : จิตสำนึกหลักบรรษัทภิบาล * (ต่อ)



อายุ	36-55 ปี	70%
เพศ	ชาย	85%
ลักษณะการทุจริต	ทำคนเดียว	68%
ตำแหน่งในองค์กร	ผู้บริหารขึ้นไป	86%
อายุงานในองค์กร	2-5 ปี	36%
	> 10 ปี	22%
หน้าที่การงาน	1. ฝ่ายการเงิน 2. ฝ่ายปฏิบัติการ 3. ฝ่ายขาย	

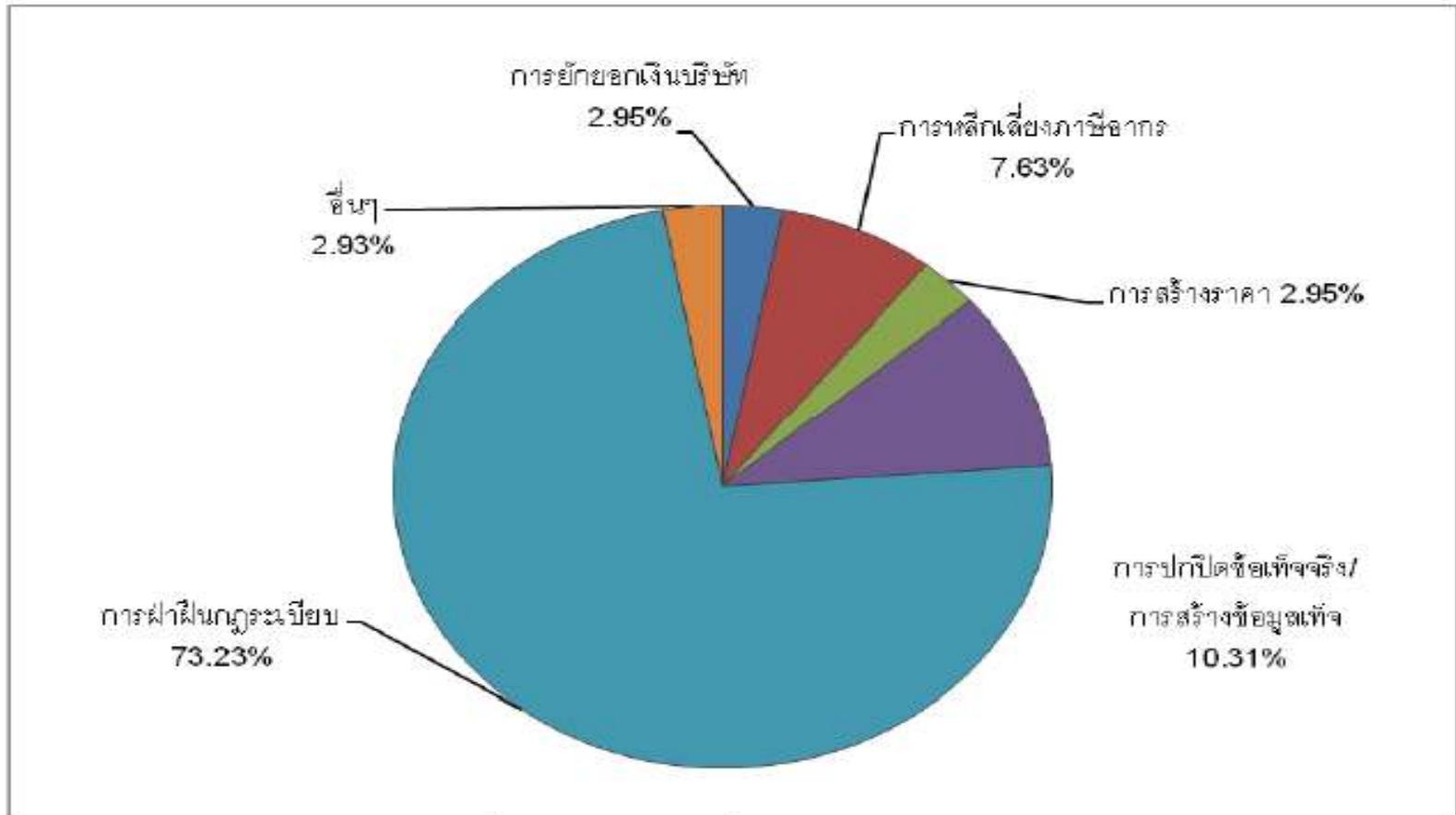
ที่มา: Global Economic Crime Survey 2007

รูปแบบการทุจริตคอร์รัปชันในภาคธุรกิจเอกชนไทย

รูปแบบ	การทุจริตคอร์รัปชันที่เกิดจาก	
	การร่วมมือและประสานประโยชน์ระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับภาคเอกชน	ภาคเอกชน
การปกปิดข้อเท็จจริง การสร้างข้อมูลเท็จ	✓	✓
การหลีกเลี่ยงภาษีอากร	✓	✓
การฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามขั้นตอน กฎระเบียบของกฎหมาย	✓	✓
การติดสินบน	✓	
การจัดซื้อจัดจ้าง การฮั้วประมูล	✓	
การใช้ข้อมูลภายใน		✓
การสร้างราคา		✓
การยักยอกเงินบริษัท		✓
การฟอกเงิน		✓

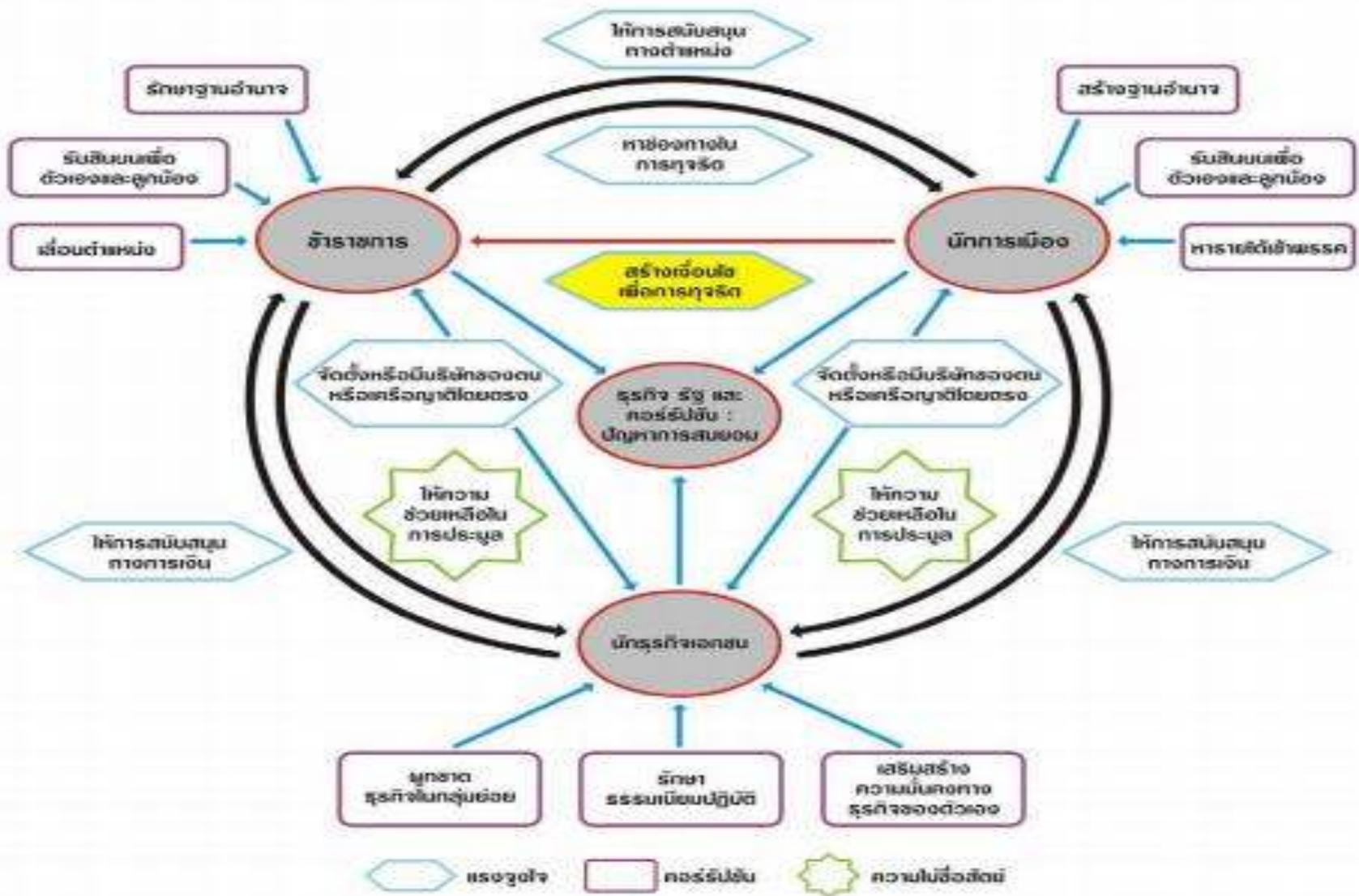
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ปี 2543-2552) กรมสอบสวนคดีพิเศษ (ปี 2547-2551) และสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปี 2543-2551)

รูปแบบการทุจริตคอร์รัปชันในภาคธุรกิจเอกชนไทย จำแนกตามรูปแบบ

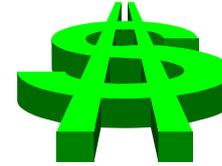


ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ปี 2543-2552) กรมสอบสวนคดีพิเศษ (ปี 2547-2551) และสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปี 2543-2551)

พฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างนักการเมือง เจ้าหน้าที่ของรัฐและนักธุรกิจเอกชน



ผลกระทบ: จากการทำทุจริต



- การทุจริตสร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจ และสังคมอย่างประเมินค่ามิได้
 - The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) ได้รายงานผลการสำรวจข้อมูลการทุจริตในองค์กรต่าง ๆ ในปี 2008 โดยประเมินความสูญเสียจากการฉ้อโกงที่เกิดในบริษัทในสหรัฐอเมริกาประเทศเดียว 994 พันล้านเหรียญต่อปี หรือถึง ร้อยละ 7 ของรายได้ ของบริษัททั้งปี
 - ความเสียหายที่ไม่ใช่ตัวเงินอื่น ๆ เช่น
 - เสื่อมศรัทธาความเชื่อถือต่อองค์กรและสถาบัน
 - ขยะลอโครงการสำคัญ ปิดกั้นโอกาสการเจริญเติบโต
 - ทำลายขวัญกำลังใจของบุคลากร.



องค์ประกอบของทฤษฎี

- ทฤษฎีตามนิยามของ ACFE
การอาศัยวิชาชีพหรือตำแหน่ง นำทรัพย์สินหรือทรัพยากรของบริษัทไปใช้ในทางที่ผิดหรือไม่เหมาะสมโดยเจตนา
- โดยทั่วไป จะประกอบด้วยลักษณะ 4 อย่าง
 - ปกปิดเป็นความลับ ไม่เปิดเผย มีการลวงให้เข้าใจผิด
 - ละเมิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจ ของผู้ที่ตกเป็นเหยื่อ เช่น โดยการอาศัยวิชาชีพ หรือตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
 - หวังประโยชน์แก่ตนเอง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม และ
 - ก่อให้เกิดความเสียหาย แก่ทรัพย์สิน รายได้ หรือผลประโยชน์ ขององค์กรที่เป็นนายจ้าง.

ประเภทของทุจริต

ทุจริตอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

- **ทุจริตเกี่ยวกับทรัพย์สิน** ยักยอก ทรัพย์สิน ลักขโมยหรือนำทรัพย์สิน เงินสด หรือข้อมูลขององค์กรไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว
- **คอร์รัปชัน** ฉ้อราษฎร์บังหลวง รับสินบนหรืออำิสสินจ้าง หรือใช้อำนาจโดยผิดทำนองคลองธรรม กฎเกณฑ์หรือกฎหมาย เพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตัว
- **การทุจริตรายงานทางการเงิน** กระทำผิดในเรื่องการรายงานงบการเงิน ลวงให้เข้าใจผิดเกี่ยวกับผลประกอบการ โดยตกแต่งบัญชีงบการเงิน ปกปิดข้อเท็จจริงสำคัญ แสดงข้อมูลหรือฐานะทรัพย์สินที่เป็นเท็จ ถ้ายกทำอะไรทุจริตภาษี ใช้ข้อมูลภายในของบริษัท ผู้บริหารถ่ายเทเงินของบริษัท หรือให้กู้ยืมเงินของบริษัทแก่ผู้อื่น
- **การทุจริตเชิงนโยบาย** จัดนโยบายตามอำนาจหน้าที่ แต่เอื้อประโยชน์ให้กับตัวเองและพรรคพวกเพื่อนฝูง หรือ ต่อคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยไม่ได้มีการโงกกินเป็นหลักฐาน หรือใบเสร็จ

กรณีตัวอย่างการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัท	ปีที่ถูกกล่าวโทษ	ผู้ถูกกล่าวโทษ	การปกปิดข้อเท็จจริง/การสร้างข้อมูลเท็จ	การโยกย้ายเงินบริษัท
บมจ. ศิครินทร์	2544	ประธานกรรมการบริหาร และ กรรมการรายอื่น รวม 2 ราย	กระทำหรือยินยอมให้มีการลงชื่อความอันเป็นเท็จ ในบัญชี และจัดทำบัญชีไม่ถูกต้องหรือไม่ตรงต่อความเป็นจริง รวมถึงการลงชื่อความเท็จในเอกสารของบริษัทเพื่อลวงบุคคลใดๆ โดยที่ส่วนหนึ่งเป็นการกระทำเพื่อปกปิดการโยกย้ายทรัพย์สินของผู้บริหาร	นำเงินของบริษัทไปลงทุนในกิจการที่เกี่ยวข้องกับตน โดยปราศจากอำนาจ และลงทุนในกิจการที่เกี่ยวข้องกับตนในราคาที่สูงกว่ามูลค่าบัญชีโดยไม่ผ่านมติของคณะกรรมการ และนำเงินของบริษัทไปเป็นประโยชน์ของตนเองหรือ บุคคลอื่น โดยอ้างว่าเป็นการให้กู้ยืม เงิน หรือ อ้างว่าเป็นการลงทุนในบริษัทที่เกี่ยวข้อง

กรณีตัวอย่างการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัท	ปีที่ถูกกล่าวโทษ	ผู้ถูกกล่าวโทษ	การปกปิดข้อเท็จจริง/การสร้างข้อมูลเท็จ	การย้ายออกเงินบริษัท
บมจ. ปิคนิค คอร์ปอเรชั่น	2548 2549 2552	กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ และกรรมการรายอื่น	กระทำหรือยินยอมให้มีการจัดทำเอกสารและบัญชีไม่ถูกต้องหรือไม่ตรงต่อความเป็นจริงเกี่ยวกับ (1) การทำสัญญาและการรับรู้รายได้จากการให้เช่าถึงแก๊สกับโรงบรรจุแก๊ส 10 แห่ง ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บริหารบริษัท ทำให้บริษัทมีรายได้และกำไรสูงกว่าความเป็นจริง (2) การทำธุรกรรมการจัดซื้อ ถังบรรจุแก๊สขนาดใหญ่และขนาดเล็กอันเป็นเท็จ และ (3) การทำสัญญาให้กู้ยืมเงินแก่นิติบุคคลอื่นจำนวน 2 ราย	เบียดบังทรัพย์สินของบริษัทเพื่อแสวงหาประโยชน์แก่ตนเองหรือ เพื่อบุคคลอื่นอันได้แก่ (1) การทำสัญญาให้กู้ยืมเงินของบริษัทแก่นิติบุคคลอื่น จำนวน 2 ราย แต่กลับมีการนำเงินให้กู้ยืมบางส่วนเข้าบัญชีส่วนตัวของผู้บริหาร (2) การทำธุรกรรมเกี่ยวกับการจัดซื้อถังบรรจุแก๊สขนาดเล็กและขนาดใหญ่อันเป็นเท็จ และ (3) ร่วมมือกับบุคคลอื่นทำกาชักยอกเงินและหุ้นของบริษัทเวลด์แก๊ส ฯ ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ บมจ. ปิคนิคฯ

กรณีตัวอย่างการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัท	ปีที่ถูกกล่าวโทษ	ผู้ถูกกล่าวโทษ	การปกปิดข้อเท็จจริง/การสร้างข้อมูลเท็จ	การย้ายออกเงินบริษัท
บมจ. เอสอีซี ออโตเซลล์ แอนด์ เซอร์วิส	2551 2552	ประธานกรรมการ ร่วมกับผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและ การเงิน และบุคคลอื่น	จัดทำเอกสารอันเป็นเท็จใน หลายกรณี (1) สั่งซื้อรถยนต์ที่ไม่มีอยู่จริงและบันทึก บัญชีซื้อรถยนต์ที่ไม่มีจริง ทำให้จำนวน รถยนต์ที่บันทึกในบัญชีสินค้าคงเหลือ เป็นเท็จ (2) ไม่บันทึกบัญชีการรับและ ถอนเงินออกจากบัญชีของซื้อหุ้นเพิ่มทุน ของบริษัทย่อยให้ถูกต้องหรือ ให้ตรงกับ ความเป็นจริง (3) ลงข้อความเท็จในบัญชี และทำบัญชีไม่ถูกต้อง หรือไม่ ตรงต่อ ความเป็นจริง โดยสร้างรายได้จากการ ขายรถยนต์ที่ไม่มีจริง 30 ล้านบาท และ แสดงหนี้สินต่ำกว่าความจริง 80 ล้านบาท	ย้ายออกทรัพย์สินของบริษัทในหลายลักษณะ ได้แก่ (1) สั่งซื้อรถยนต์ที่ไม่มีอยู่จริงเพื่อ เป็นเหตุอำพรางให้ต้องมีการจ่ายเงินออก จากบัญชีของบริษัท ให้กับผู้บริหารหรือ บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง (2) ย้ายออกเงินผ่าน การให้กู้ยืมของบริษัทย่อย แก่บุคคลอื่น จำนวน 4 ราย ซึ่งถูกใช้ซื้อเพื่อปกปิดการ ย้ายออกทรัพย์สินของผู้บริหาร(3) ย้ายออกเงิน ฝากของบริษัทย่อย (4) ย้ายออกเงินจาก บัญชีของซื้อหุ้นเพิ่มทุน (5) การย้ายออก ชุดจดทะเบียนรถยนต์

กรณีตัวอย่างการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัท	ปีที่ถูกกล่าวโทษ	ผู้ถูกกล่าวโทษ	การปกปิดข้อเท็จจริง/การสร้างข้อมูลเท็จ	การย้ายออกเงินบริษัท
บมจ. เอสอีซี ออโตเซลล์ แอนด์ เซอร์วิส	2551 2552	ประธานกรรมการ ร่วมกับผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและ การเงิน และบุคคลอื่น	จัดทำเอกสารอันเป็นเท็จใน หลายกรณี (1) สั่งซื้อรถยนต์ที่ไม่มีอยู่จริงและบันทึก บัญชีซื้อรถยนต์ที่ไม่มีจริง ทำให้จำนวน รถยนต์ที่บันทึกในบัญชีสินค้าคงเหลือ เป็นเท็จ (2) ไม่บันทึกบัญชีการรับและ ถอนเงินออกจากบัญชีของซื้อหุ้นเพิ่มทุน ของบริษัทย่อยให้ถูกต้องหรือ ให้ตรงกับ ความเป็นจริง (3) ลงข้อความเท็จในบัญชี และทำบัญชีไม่ถูกต้อง หรือ ไม่ตรงกับ ความเป็นจริง โดย สร้างรายได้จากการ ขายรถยนต์ที่ไม่มีจริง 30 ล้านบาท และ แสดงหนี้สินต่ำกว่าความจริง 30 ล้านบาท	ย้ายออกทรัพย์สินของบริษัทในหลายลักษณะ ได้แก่ (1) สั่งซื้อรถยนต์ที่ไม่มีอยู่จริงเพื่อ เป็นเหตุอำพรางให้ต้องมีการจ่ายเงินออก จากบัญชีของบริษัท ให้กับผู้บริหารหรือ บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง (2) ย้ายออกเงินผ่าน การให้กู้ยืมของบริษัทย่อย แก่บุคคลอื่น จำนวน 4 ราย ซึ่งถูกใช้ชื่อเพื่อปกปิดการ ย้ายออกทรัพย์สินของผู้บริหาร(3) ย้ายออกเงิน ฝากของบริษัทย่อย (4) ย้ายออกเงินจาก บัญชีของซื้อหุ้นเพิ่มทุน (5) การย้ายออก ชุดจดทะเบียนรถยนต์

กรณีตัวอย่างการทุจริตคอร์รัปชัน

กรณีศึกษา – บริษัทที่มีความบกพร่องในเรื่องการควบคุมภายในที่สำคัญ และผลกระทบที่ตามมา



Enron เป็นบริษัทค้าพลังงานชั้นนำของโลก เคยติดอันดับที่ 7 ของบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลกของ Fortune 500 บริษัทมีการตกแต่งบัญชีแสดงสถานะข้อมูลทางการเงินของบริษัทที่ไม่เป็นจริง โดยแสดงรายได้เกินจริงเกือบ 600 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ช่วง 5 ปีก่อนล้มละลาย

การขาดการกำกับดูแลกิจการและการควบคุมภายในที่สำคัญ

- ▶ ผู้บริหารของบริษัทเจตนาปกปิดข้อมูลสถานะทางการเงิน และสภาพความเสี่ยงจริงของกิจการ และสร้างรายการทางบัญชีโดยไม่ได้มีธุรกรรมเกิดขึ้นจริง รวมทั้งทำการ override การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำรายงานทางการเงิน
- ▶ คณะกรรมการบริษัทขาดการกำกับดูแลการทำงานของฝ่ายบริหาร ในเรื่องของแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ และแสวงหารายได้ของกิจการ

ผลกระทบ

- ▶ ราคาหุ้นของบริษัทตกลงมาอยู่ที่ 26 เซนต์ จากที่เคยอยู่ในระดับสูงสุดประมาณ 90 เหรียญสหรัฐ
- ▶ บริษัทล้มละลาย พนักงานกว่า 27,000 คน ต้องออกจากงาน และพนักงานสูญเสียเงินที่ลงทุนในหุ้นของบริษัทเพื่อการเกษียณอายุ

กรณีตัวอย่างการทุจริตคอร์รัปชัน

กรณีศึกษา – บริษัทที่มีความบกพร่องในเรื่องการควบคุมภายในที่สำคัญ และผลกระทบที่ตามมา



Worldcom เคยเป็นบริษัทสื่อสารทางไกลที่ใหญ่เป็นอันดับสองของอเมริกาและมีชื่อเสียงในด้านการดำเนินงาน

บริษัทมีการตกแต่งตัวเลขทางบัญชี โดยนำรายการค่าใช้จ่ายไปลงเป็นรายการสินทรัพย์ ทำให้ค่าใช้จ่ายต่ำกว่าปกติ และมีผลกำไรที่มากขึ้น ประมาณ 4,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐในช่วงปี 2544 และ 2545

CEO ของบริษัทกู้เงินจำนวนรวม 341 ล้านดอลลาร์ออกเบียดที่ต่ำกว่าห้องตลาด

การขาดการกำกับดูแลกิจการและการควบคุมภายในที่สำคัญ

- ▶ การร่วมมือกันของผู้บริหารระดับสูง เช่น CEO และ CFO ในการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางในการตกแต่งตัวเลขโดยนำรายการค่าใช้จ่ายปฏิบัติงานไปบันทึกเป็นรายจ่ายค่าลงทุน (capital expenditure) เพื่อสร้างยอดบัญชีกำไรให้มากขึ้น และ override การควบคุมภายในเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี โดยให้พนักงานบัญชีบันทึกรายการทั้งที่มีข้อมูลประกอบไม่เพียงพอ
- ▶ ผู้บริหารระดับสูงแสวงหาผลประโยชน์จากบริษัทโดยไม่มีขอบ โดยการอนุมัติการกู้ยืมเงินของบริษัทให้กับตนเองในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าที่บริษัทไปกู้มา
- ▶ หน่วยงานตรวจสอบภายในถูกจำกัดการเข้าถึงข้อมูลในระบบบัญชี ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้อย่างอิสระ

ผลกระทบ

- ▶ ความน่าเชื่อถือของฐานะบริษัทอยู่ในระดับแย่มากที่สุด (Junk-bond status) และราคาหุ้นตกลงจาก 60 กว่าเหรียญเหลือไม่ถึง 0.2 เหรียญ
- ▶ พนักงานนับหมื่นรายต้องออกจากงาน บริษัทเข้าสู่การล้มละลาย และถูกควบรวมกิจการในที่สุด

กรณีตัวอย่างการทุจริตคอร์รัปชัน

กรณีศึกษา – บริษัทที่มีความบกพร่องในเรื่องการควบคุมภายในที่สำคัญ และผลกระทบที่ตามมา



Tesco เป็นกลุ่มธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่ที่สุดของอังกฤษ และใหญ่เป็นอันดับ 3 ของโลก ขยายกิจการในประเทศอื่นทั้งในยุโรปและเอเชีย

บริษัทมีการรายงานกำไรเกินจริงไป 263 ล้านปอนด์ และพบว่ามีรายงานผิดพลาดมากกว่า 3 ปีแล้ว ปัจจุบันกำลังถูกสืบสวนโดย Serious Fraud Office (SFO) เรื่องการตกแต่งบัญชี

การขาดการกำกับดูแลกิจการและการควบคุมภายในที่สำคัญ

- ▶ การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นและการตั้งเป้าหมายไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง สร้างแรงกดดันให้กับผู้บริหาร เนื่องจากยอดขายของบริษัทไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้เกิดการตกแต่งตัวเลขทางบัญชี โดยเร่งบันทึกรับรู้รายได้เร็วเกินไป ขณะที่มีการเลื่อนการบันทึกค่าใช้จ่ายให้ช้าลง เพื่อให้ผลกำไรที่แสดงในงบการเงินสูงกว่าความเป็นจริง
- ▶ คณะกรรมการบริษัท ขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจค้าปลีก และขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหารและแสวงหารายได้ของกิจการ

ผลกระทบ

- ▶ การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อลดค่าใช้จ่าย ทำให้มีการลดจำนวนพนักงานลงจำนวนหลายพันตำแหน่ง ยกเลิกเงินบำนาญพนักงาน
- ▶ ขยายกิจการบางส่วน ดัดงบค่าใช้จ่ายในการลงทุนบางส่วน และไม่มีการจ่ายเงินปันผลในปี 2014/2015

ปัญหาการทุจริตกรณีธนาคารกรุงเทพฯ
พาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) ปี พ.ศ. 2539

- **เหตุจูงใจของการทุจริตตามกรอบแนวคิดสามเหลี่ยมการทุจริต**
ปัจจัยด้านโอกาสการทุจริตเกิดจากการใช้อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง นายราเกษ สักเสนา อดีตที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการใหญ่ และนายเกริกเกียรติ ชาลีจันทร์ กรรมการผู้จัดการใหญ่
- **จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน**
ข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในด้านการปล่อยสินเชื่อโดยไม่คำนึงถึงหลักประกันตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมถึงการปล่อยกู้โดยมีการประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์มากเกินไปจนเกินความเป็นจริง อีกทั้งธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงได้ตามที่กฎหมายกำหนด
- **ปัญหาสินเชื่อด้วยคุณภาพ**
การปล่อยสินเชื่อเพื่อการครอบงำกิจการ และการปล่อยสินเชื่อโดยไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันให้แก่บริษัทต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งบางแห่งไม่ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจนว่ามีการประกอบธุรกิจใดๆ (Paper Company) ส่งผลให้จำนวนสินเชื่อด้วยคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นเป็นจำนวนมากกว่า 6,977 ล้านบาท
- **ผลกระทบ**
ผลกระทบการขาดสภาพคล่องเนื่องจากประชาชนขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) ทำให้ประชาชนพากันถอนเงินจากธนาคารเป็นจำนวนมาก โดยในระยะเวลาเพียง 3-4 วัน ได้ทำการถอนเงินไปเป็นจำนวนถึง 9,000 ล้านบาท
ปัญหาการขาดสภาพคล่อง (Bank Run) นำไปสู่วิกฤติการเงินทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคเอเชีย

ที่มา: วิเคราะห์ข้อมูลจาก ภัทรารวรรณ พูลทวีเกียรติ (2539); อนุรักษ์ รุ่งวงษ์ (2552); Singleton และคณะ (2006)

กรณีศึกษาการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมภายใน

Fraud Case Related to Internal Control System

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าปัจจัยทางด้านโอกาสจากการที่ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยกรรม จำกัด (มหาชน) อาศัยตำแหน่งบริหารทำการละเลยและข้ามขั้นตอนของระบบการควบคุมภายในเพื่อการทุจริต ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) (Singleton et al., 2006) จากการวิเคราะห์กรณีศึกษากรณีธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยกรรม จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ว่าการล้มของธนาคารมีสาเหตุสำคัญจากปัญหาการปล่อยสินเชื่อเพื่อการครอบงำกิจการ การปล่อยสินเชื่อให้ธุรกิจเสี่ยงเพื่อสร้างรายได้ที่สูงขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นปัญหาความไม่ซื่อสัตย์ของผู้บริหาร การขาดความโปร่งใสในการบริหารงาน และความอ่อนแอของระบบการควบคุมภายใน อนึ่ง ปัญหาการทุจริตกรณีดังกล่าวชี้ให้เห็นความสำคัญของการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เข้มแข็ง สอดคล้อง

กับแนวปฏิบัติของระบบการควบคุมภายในภาครัฐ ซึ่งเน้นการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม (Segregation of Duties and Responsibilities) สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ ทั้งนี้ การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยสร้างความมั่นใจในการให้บริการทางการเงินของธุรกิจธนาคารแก่ประชาชน

ภาวะการล้มละลายของธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยการ จำกัด (มหาชน) ส่งผลกระทบต่อระบบการเงินและระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากทำให้ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในระบบธนาคารรวมถึงธนาคารแห่งประเทศไทย และพากันถอนเงินออกจากธนาคาร จากกรณีศึกษาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการปล่อยกู้แก่โครงการที่มีความเสี่ยงสูง ก่อให้เกิดปัญหาหนี้ด้อยคุณภาพซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ของกิจการ (Going Concern) ปัญหาการขาดธรรมาภิบาล (Good Corporate Governance) ยังส่งผลต่อเนื่อง (Domino Effects) ทำให้สถาบันการเงินจำนวน 56 แห่งต้องปิดกิจการลง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่นำไปสู่วิกฤติการเงินปี พ.ศ. 2540 ส่งผลเสียหายอย่างรุนแรงต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย (Wonglimpiyarat & Tripipatkul, 2005)

กรณีตัวอย่าง โอกาส / ช่องทางก่อให้เกิดการทุจริต

- ▶ นโยบาย / กฎระเบียบไม่ชัดเจน คลุมเครือ
- ▶ การมอบหมายความรับผิดชอบหลายหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานเพียงคนเดียว โดยขาดระบบตรวจสอบและการกำกับที่ดี
- ▶ การกระจายอำนาจไม่เป็นธรรม และการขาดระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
- ▶ ขาดระบบการควบคุมที่ดีและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
- ▶ มาตรการการลงโทษผู้กระทำการทุจริตไม่เข้มแข็งและเด็ดขาด และเลือกปฏิบัติ
- ▶ คณะกรรมการบริหารหรือผู้บริหาร ขาดการบริหารจัดการที่ดี
- ▶ บริหารงานโดยระบบรวมศูนย์
- ▶ มีระบบนายหน้าและที่ปรึกษา
- ▶ การรับช่วงงานต่อกันเป็นทอด ๆ (มักปรากฏในภาคธุรกิจ)
- ▶ ขาดผู้ตรวจสอบที่มีความรู้ ความชำนาญ
- ▶ การย่อหย่อนทางศีลธรรม / จรรยาบรรณ

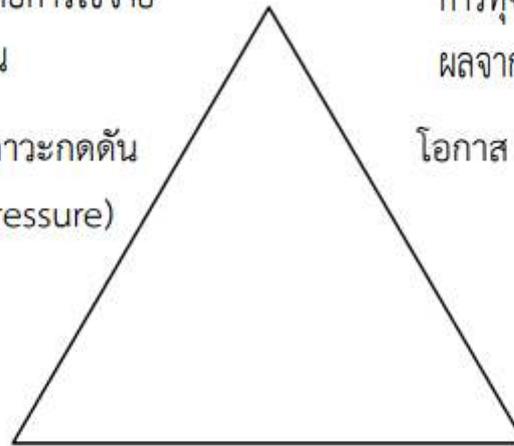
สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)

- แรงจูงใจหรือภาวะกดดัน (Incentive/Pressure)
หมายถึง เหตุจูงใจหรือแรงกดดันซึ่งส่งผลให้เกิดการทุจริต
เช่น ความกดดันจากสถานะการเงินที่ไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย
ปัญหาหนี้สินล้นพ้นตัวจากการเล่นพนัน เป็นต้น

- โอกาส (Opportunity) หมายถึง โอกาสที่ก่อให้เกิด
การทุจริต นำมาซึ่งความสูญเสียทรัพยากรขององค์กร อันเป็น
ผลจากความอ่อนแอของระบบการควบคุมภายใน

แรงจูงใจหรือภาวะกดดัน
(Incentive/Pressure)

โอกาส (Opportunity)



ทัศนคติและเหตุผล (Attitude/Rationalization)

- ทัศนคติและเหตุผล (Attitude/Rationalization)
หมายถึง การมีทัศนคติหรือความคิดเหตุผลที่ไม่ถูกต้อง
เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นการคิดเข้าข้างตนเพื่ออาศัยช่องว่างของ
ระบบการควบคุมภายในเพื่อทำการทุจริต

ที่มา: Singleton และคณะ (2006) วารสารพัฒนาลังคมปีที่ 18 ฉบับที่ 1 (2559). วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) (ต่อ)

1. โอกาส (Opportunity) คนที่ทำผิดส่วนใหญ่ในเบื้องต้นอาจไม่ได้มีเจตนาที่จะกระทำความผิดเลย แต่หากองค์กรหรือระบบเปิดโอกาสให้มีการกระทำผิดได้อย่างง่ายดาย ความโลภจึงอาจทำให้คนดี ๆ กระทำความผิดได้ เหตุการณ์ที่เปิดโอกาสให้กระทำการทุจริต เช่น

- (1) ระบบการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีระบบการควบคุมที่ไม่เพียงพอ
- (2) การไม่มีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ทั้งหลาย เช่น สมาชิก เจ้าหน้าที่ ส่งเสริมสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบกิจการ
- (3) สหกรณ์มีพื้นที่ดำเนินงานอย่างกว้างขวาง เช่น แคนดำเนินงานทั้งจังหวัด หรือมีสาขากระจายในพื้นที่ต่าง ๆ จนทำให้การกำกับดูแล ควบคุมการปฏิบัติงานไม่ทั่วถึง
- (4) การที่สหกรณ์มีพนักงาน หรือคณะกรรมการที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นหรือการกระทำของบุคคลในองค์กร หรือการใช้อำนาจในการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับหรือการควบคุมต่าง ๆ

2. สิ่งจูงใจหรือความกดดัน (Incentive and Pressure) สิ่งจูงใจที่อาจทำให้คนสุจริตกลายเป็นคนกระทำความผิดโดยเจตนา (ทุจริต) ได้ เช่น

- (1) การที่องค์กรให้เงินเดือนหรือผลประโยชน์แก่พนักงานต่ำเกินไป
- (2) การกำหนดขึ้นเงินเดือนหรือการขึ้นเงินเดือนโดยขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นสำคัญ
- (3) ความกดดันจากหัวหน้างาน
- (4) การที่สหกรณ์หรือคณะกรรมการไม่เห็นคุณค่าความสำคัญของพนักงานในทุกระดับ
- (5) การที่พนักงานมีหนี้สินส่วนตัวหรือมีความกดดันทางครอบครัว

สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) (ต่อ)

3. **ทัศนคติ** **ความมีเหตุผล** (Rationalization) บ่อยครั้งที่ผู้ทุจริตสามารถกระทำการทุจริตได้ เมื่อมี โอกาส หรือเมื่ออยู่ในสถานการณ์ ยิ่งแรงกระตุ้นหรือความกดดันมากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งทำให้บุคคลหนึ่งบุคคลใด สามารถกระทำการทุจริตได้มากเท่านั้น การที่จะระบุบุคคลหนึ่งบุคคลใดสามารถกระทำการทุจริตหรือการระบุ ว่าคณะกรรมการคนใดหรือพนักงานคนใดจะกระทำการทุจริตหรือไม่นั้น โดยดูจากภายนอกอย่างเดียวเป็นเรื่อง ยาก โดยธรรมดาแล้วผู้ที่มีส่วนร่วมในการทุจริต ย่อมต้องทำการปกปิดการทุจริตนั้นอย่างเต็มที่ รวมทั้งพยายาม เก็บซ่อนเอกสารหลักฐานต่าง ๆ จากผู้ตรวจสอบบัญชีทั้งภายในและภายนอก รวมถึงบุคคลอื่นทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรอยู่แล้ว การปกปิดการทุจริตอาจกระทำได้โดย

- (1) ปกปิดข้อเท็จจริงหลักฐานต่าง ๆ
- (2) การไม่ตอบสนองต่อการขอข้อมูลเพิ่มเติมของฝ่ายอื่น ๆ
- (3) การปลอมแปลงเอกสาร
- (4) การร่วมมือกันระหว่างคณะกรรมการ พนักงานและบุคคลภายนอกในการให้ข้อมูลที่เป็นเท็จ
- (5) คณะกรรมการไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่มีอยู่และละเลยการกำกับดูแลให้ผู้อื่นกระทำตาม

กรณีตัวอย่าง การลดแรงจูงใจและโอกาส

- ▶ การดูแลผลตอบแทน / เงินเดือน / ค่าจ้าง ให้เกิดความเป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
- ▶ มีสวัสดิการที่ดี เหมาะสมกับตัวชี้วัดของเจ้าหน้าที่
- ▶ การสร้างหลักธรรมาภิบาลในองค์กร
- ▶ ผู้นำทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี
- ▶ การแบ่งแยกหน้าที่
- ▶ วางระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
- ▶ การควบคุมในระบบคอมพิวเตอร์
- ▶ การเน้นความซื่อสัตย์ การปฏิบัติทางจริยธรรม
- ▶ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี
- ▶ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- ▶ การกำหนดกฎระเบียบในทางปฏิบัติที่เป็นธรรมชัดเจน
- ▶ มีมาตรการลงโทษผู้กระทำผิดชัดเจน

กรณีตัวอย่าง สภาพแวดล้อมของการทุจริต : กลุ่มผู้บริหาร

1. การรวมศูนย์อำนาจและบริหารโดยผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะ
2. มีระบบควบคุมอำนาจหน้าที่ของการบริหารอย่างเคร่งครัด แต่ขาดการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้
3. ไม่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่วางไว้
4. กระบวนการบริหารงานไม่โปร่งใส และถูกครอบงำโดยผู้มีอำนาจ
5. การวางแผนงานเป็นแบบรวมศูนย์และเฉพาะกลุ่ม
6. การสื่อสารเป็นไปแบบทางเดียว ไม่ใช่สองทาง
7. ขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict interest)
8. เกิดทัศนคติที่ไม่มีระหว่างกันในหมู่ผู้บริหาร

กรณีตัวอย่าง สภาพแวดล้อมของการทุจริต : กลุ่มผู้ปฏิบัติการ (ต่อ)

1. การตรวจสอบงานและติดตามผลการดำเนินงานและพฤติกรรมเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ
2. ผลย้อนกลับ / สะท้อนกลับ ถึงผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปทางลบ
3. ไม่มีการปฏิบัติตามข้อบังคับหรือบทลงโทษผู้กระทำผิด / ทุจริตอย่างจริงจัง
4. ไม่ยอมรับนโยบายของฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคคล
5. ระบบการให้รางวัลแก่เจ้าหน้าที่ไม่ยุติธรรม และเลือกปฏิบัติ
6. เงินเดือนและระบบตอบแทนไม่เหมาะสม เมื่อเทียบกับกิจการธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน
7. มีความกดดันสูงในการทำงาน ทำให้มีเจ้าหน้าที่เข้าออกงานบ่อย มาทำงานสาย ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน
8. การมอบความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งทางการเงินมากเกินไป
9. การถูกรวบงำโดยผู้บริหารมากเกินไป
10. ไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่
11. ขาดมาตรการ/ระบบ ป้องกัน ดูแลทรัพย์สิน
12. ขาดมาตรการลงโทษที่เหมาะสม

วิธีการ / กระบวนการป้องกันการทุจริตอื่น

- ▶ การสร้างกรอบการป้องกัน (**Screening**)
- ▶ พัฒนาระบบการบริหารงานในองค์กรที่เน้นความเสมอภาคและโปร่งใส
- ▶ คอยติดตามสอดส่องดูแลใกล้ชิด ติดตามพฤติกรรมส่วนตัวพนักงาน/เจ้าหน้าที่(**Scrutinizing**)
- ▶ ตรวจสอบในเชิงลึกและการพิสูจน์ยอดอย่างอิสระ
- ▶ การรายงาน และการจัดทำบทระทบยอด (**Reconciliation**)
- ▶ การจัดให้มีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
- ▶ การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดและมีระบบการติดตามประเมินผลสม่ำเสมอ
- ▶ การบริหารความเสี่ยงและการหมุนเวียนการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
- ▶ การเปิดเผยข้อมูลและเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมมากขึ้น
- ▶ เสริมสร้างจริยธรรมในองค์กรให้เข้มแข็ง
- ▶ การควบคุมโดยระบบข้อมูลสารสนเทศ
- ▶ การควบคุมการปฏิบัติงานโดยสองฝ่าย (**Dual Control**)
- ▶ การควบคุมโดยการใช้รหัส (**Code Control**)
- ▶ การควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน (**Procedure Control**)
- ▶ มีมาตรการลงโทษที่ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างจริงจังและเที่ยงธรรม

สัญญาณเตือนภัยที่พึงให้ความสนใจ

- ▶ บุคลิกลักษณะ/นิสัยของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก
- ▶ ร่ำรวยผิดปกติ
- ▶ สนทนากับลูกค้ายากเกินควร
- ▶ มีหนี้สินล้นพ้นตัว
- ▶ มีความเป็นอยู่เกินฐานะ
- ▶ เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์
- ▶ ขาดระบบการควบคุมภายในที่ดี
- ▶ เกิดค่าใช้จ่ายหรือมีต้นทุนที่ผิดปกติในทางปฏิบัติ
- ▶ การปฏิบัติงานอยู่ภายใต้อิทธิพลของคนคนเดียว หรือเป็นลักษณะรวมอำนาจ
- ▶ ไม่มี ระบบที่ดีในการคัดสรรบุคคลเข้าทำงาน
- ▶ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไปใช้โดยไม่มีเหตุผล หรือเอกสารประกอบการใช้จ่ายเงินสูญหาย
- ▶ การเบิกจ่ายเงินค่าล่วงเวลาเป็นจำนวนมาก
- ▶ การสั่งจ่ายเช็คโดยไม่มี การอนุมัติรายการใช้จ่ายเงินจากผู้มีอำนาจอนุมัติ
- ▶ ขาดระบบการควบคุมและระบบการตรวจสอบ
- ▶ มีอัตราการสูญหายของทรัพย์สินทางราชการสูงหรือบ่อยครั้ง
- ▶ การละเลยระบบควบคุม password ส่วนบุคคล

กลไกการป้องกันการทุจริตภาครัฐ

- ▶ นอกจากนี้จะใช้มาตรการด้านกฎหมายในการปราบปรามและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนแล้วต้องนำกลไกทางการบริหารมาช่วยในการบริหารงาน ซึ่งเป็นกลไกที่มีอยู่แล้วในภาคราชการแต่ยังมิได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังมาเป็นเครื่องมือช่วยในการป้องกันการทุจริต ดังนี้

1. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
2. ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control)
3. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)
4. การติดตามประเมินผล
5. การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
6. การเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรมในองค์กร
7. แนวร่วมปฏิบัติ (Collective Action)

การควบคุมภายใน : ความหมาย

Internal control is a process, effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance

- การควบคุมภายในเป็นกระบวนการ
- ทำให้บังเกิดผลโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากร
- ออกแบบมาเพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

Source : Internal Control – Integrated Framework, COSO 2013

Identifying Key Controls

Common Basic Internal Control Principles



Establish Responsibility

- Assign each task to only one person



Segregate Duties

- Don't make one employee responsible for all parts of a process



Restrict Access

- Don't provide access to systems, information, assets, etc. unless needed to complete assigned responsibilities



Document Procedures and Transactions

- Prepare documents to show that activities have occurred



Independently verify

- Check others' work

Identifying Key Controls

Understanding Control Design

Good Controls are:

- Focused
- Integrated
- Accurate
- Simple
- Accepted
- Cost Effective



Key Points

- Need to connect **Objectives, Risks, and Controls**
- **Five interrelated components** of Internal Control
 1. Control Environment
 2. Risk Assessment
 3. Control Activities
 4. Information and Communication
 5. Monitoring
- Along **3 main objectives**
 - Operations
 - Reporting
 - Compliance
- Across the **organization, down to the process** functions
- No silver bullet
- Should accompany process **documentation** efforts



การควบคุมภายใน : ข้อจำกัด *

ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน

ข้อจำกัดของการควบคุมภายในอาจเกิดขึ้นได้จาก

1. ความไม่เหมาะสมของวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้ เป็นต้น
2. ขาดการกำกับดูแลที่ดี เช่น ขาดกระบวนการคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินคณะกรรมการที่เหมาะสม ทำให้คณะกรรมการขาดความรู้ความสามารถที่จะกำกับดูแลกิจการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ข้อเท็จจริงที่การใช้ดุลพินิจของคนอาจทำให้เกิดความผิดพลาดหรืออคติได้
4. ความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน (Human Errors)
5. การละเว้นการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ออกแบบไว้
6. การสมรู้ร่วมคิดระหว่างบุคคลเพื่อละเว้นการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน
7. เหตุการณ์ภายนอกหรือเหตุสุดวิสัยที่เกินกว่าองค์กรจะสามารถควบคุมได้
8. การควบคุมภายในจำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ การต้นทุนการควบคุมเสมอ

ตัวอย่าง: กิจกรรมควบคุม

- การกำหนด นโยบาย และวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- การ อนุมัติ โดยผู้มีอำนาจก่อนทำรายการ
- การ บันทึก รายการอย่างถูกต้องแม่นยำ
- ชุรกรรมได้รับการ รายงาน อย่างเหมาะสม
- การ สอบทาน โดยผู้บริหารระดับกลาง
- การควบคุมการ ประมวลผล ข้อมูล
- การควบคุมความ ปลอดภัย ของทรัพย์สินและข้อมูล
- การ แบ่งแยกหน้าที่ สำคัญออกจากกัน
- การใช้ ดัชนีวัดผล การดำเนินงาน
- การจัดทำ หลักฐานเอกสาร

ตัวอย่าง: การควบคุมเชิงป้องกัน

- ป้องกันสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ข้อผิดพลาด ทุจจริต
 - ระบบคอมพิวเตอร์ ตรวจสอบที่บัญชี ที่พนักงานคีย์เข้า
 - ทำลายเอกสาร ที่มีข้อมูลสำคัญเพื่อป้องกันการรั่วไหล
 - พนักงานอ่านและ ทำความเข้าใจ นโยบายและคู่มือ
 - ผู้บริหาร อนุมัติ คำขอจัดซื้อ
 - ระบบ ให้สิทธิ การเข้าถึงข้อมูลเฉพาะผู้มีอำนาจหน้าที่
 - อาคารและระบบความปลอดภัย จำกัด การเข้าถึงสินทรัพย์
 - ไม่วาง อาหารและเครื่องดื่มใกล้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์
 - สำรองข้อมูล เป็นระยะตามระดับความสำคัญ
 - เก็บ รหัสผ่าน เป็นความลับ
 - ติดตั้งและใช้งานซอฟต์แวร์ ป้องกันไวรัส

ตัวอย่าง: สารสนเทศที่ดี

- สารสนเทศ (Information)
 สัญญาณเตือนประกอบการกำกับสั่งการ
 - เหมาะสม
 - ถูกต้องสมบูรณ์
 - เป็นปัจจุบัน
 - ทันเวลา
 - สะดวกในการเข้าถึง
- การสื่อสาร (Communication)
 ควรมีการสื่อสารสองทางเพื่อความเข้าใจระหว่างผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกัน

ตัวอย่าง: กิจกรรมการติดตาม

- ระหว่างการดำเนินงาน
สังเกต ติดตาม ความคืบหน้า
- การประเมินผล
ตามช่วงเวลา การตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายใน
- การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง
ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้มีความรู้ด้านการควบคุม และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- การรายงานข้อบกพร่องและการสั่งการแก้ไข
ความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการ ระบุผู้รับผิดชอบ วิธีการแก้ไข และกำหนดเวลาข้อบกพร่อง

ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี

- (1) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ
- (2) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการ บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม
- (3) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน
- (4) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน
- (5) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน
- (6) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ
- (7) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว
- (8) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย
- (9) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจงใจให้เกิดการกระทำผิด
- (10) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน
- (11) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน
- (12) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- (13) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

เกณฑ์การประเมิน

1.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (34%)

1.3 กิจกรรมการควบคุม (42%)

1.5 การติดตามประเมินผล (24%)

ระบบการควบคุม และ/หรือ ตรวจสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (4%)

การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ (16%)

บทบาทและหน้าที่ของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหาร (14%)

การสอบทานงาน (22%)

การดูแลป้องกันทรัพย์สิน (8%)

การจัดทำหลักฐานเอกสารอ้างอิง (4%)

การควบคุมระบบสารสนเทศ (8%)

การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) (19%)

การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessments:IA) (5%)

• การควบคุมภายในตามมาตรฐานสากลของ

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission หรือ COSO

1.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม (34%)

ระบบการควบคุม และ/หรือ
ตรวจสอบเกี่ยวกับ
การปฏิบัติงานที่เป็นไปตาม
กฎระเบียบข้อบังคับของ
องค์กร (4%)

- ระบบการจัดการ
ข้อร้องเรียน (4%)



การมอบหมายอำนาจและ
หน้าที่ความรับผิดชอบ
(16%)

- การจัดทำคู่มือ (4%)
- การแบ่งแยกหน้าที่ (3%)
- การมอบหมายอำนาจและ
หน้าที่ความรับผิดชอบ (5%)
- อำนาจการอนุมัติ (2%)
- ระบบติดตามงาน (2%)

บทบาทและหน้าที่ของ
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
คณะกรรมการตรวจสอบ และ
ผู้บริหาร
(14%)

- การกำกับและการมีส่วนร่วม (5.5%)
- การสอบทานความเพียงพอ (8.5%)
- การทำงานร่วมกับผู้ตรวจสอบภายนอก
(2%)

• ผลการดำเนินงานด้าน IC ในแต่ละหัวข้อ

1. ระบบการควบคุม และ/หรือ ระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร

2. การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
คณะกรรมการตรวจสอบ

4. การสอบทานงาน

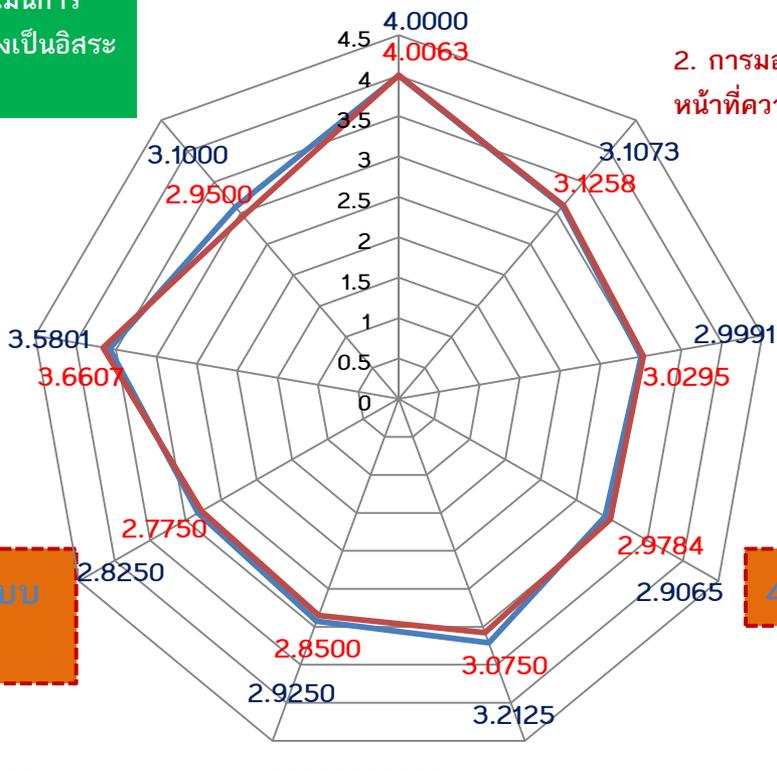
5. การดูแลป้องกันทรัพย์สิน

6. การทำหลักฐานเอกสารอ้างอิง

8. การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA)

9. การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (IA)

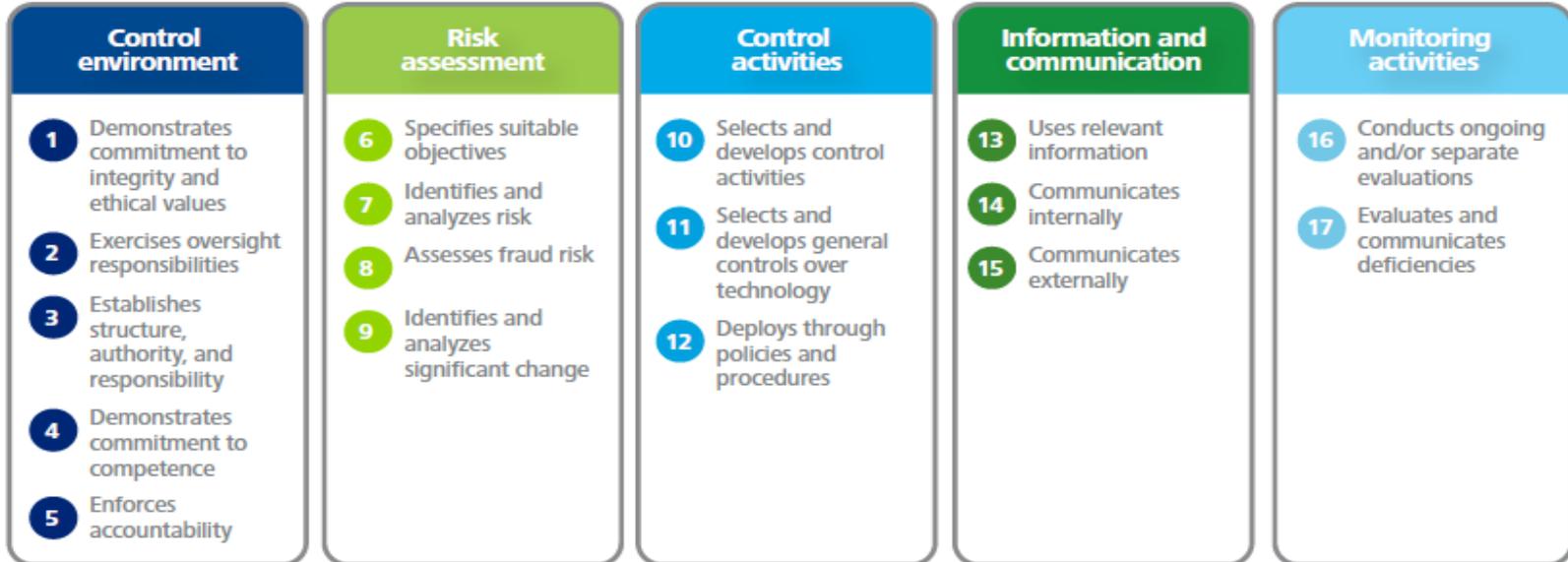
7. การควบคุมระบบสารสนเทศ



Q & A



COSO's 17 principles of internal control – summarized



Source: Audit Committee Brief, March 2014. Deloitte Development Corporation. All rights reserved.

Thank you