



# แนวทางการส่งเสริมการควบคุมภายใน ให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ

รองศาสตราจารย์ ศรัณย์ ชูเกียรติ

Email: [sarun@cbs.chula.ac.th](mailto:sarun@cbs.chula.ac.th)

อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# แนวทางการส่งเสริมการควบคุมภายใน ให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ

## หัวข้อย่อย

การเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ: ความเสี่ยงหรือโอกาส

การควบคุมภายใน

แนวทางการส่งเสริมการควบคุมภายใน

ตอบคำถาม: [sarun@cbs.chula.ac.th](mailto:sarun@cbs.chula.ac.th)

*\*หมายเหตุ อาจเปลี่ยนแปลงหัวข้อและเวลา ตามความเหมาะสม*

# การเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ: ความเสี่ยงหรือโอกาส

# การเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ

- สาเหตุจากภายนอกองค์กร
  - เขตการค้าเสรีที่เพิ่มมากขึ้น เช่น AEC
  - กฎระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายและกรอบมาตรฐานสากลที่เพิ่มมากขึ้น
  - กระแสโลกาภิวัตน์จากการเข้าสู่ยุคดิจิทัล
  - ค่านิยมของคนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น Gen Y, Gen C
  - เศรษฐกิจและการเมือง
- สาเหตุจากภายในองค์กร
  - การขยายตัวของธุรกิจจากโอกาสที่เพิ่มขึ้น
  - การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกระจายไปยังทุกส่วนขององค์กร
  - คุณภาพของบุคลากร ทั้งด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และด้านคุณธรรมจริยธรรม

# ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ไม่พึงปรารถนาที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร



อุปสรรค (Threat)

เหตุการณ์ไม่ดีที่หากเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความเสียหาย

ตัวอย่าง : น้ำท่วมหรือไฟไหม้



ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

การไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำถึงโอกาสที่เกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของเหตุการณ์ในอนาคต

ตัวอย่าง: กิจกรรมของคู่แข่ง

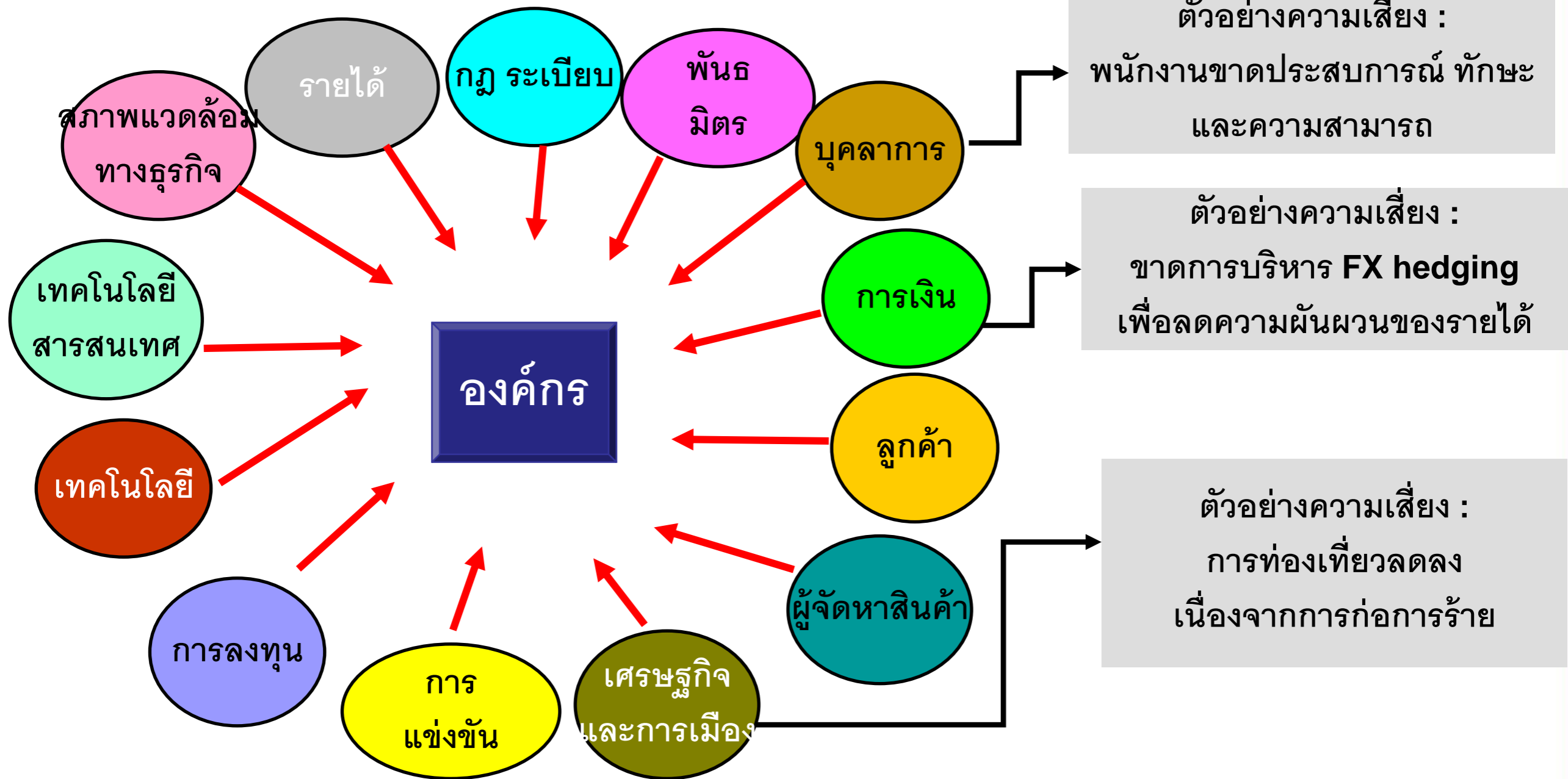


โอกาส (Opportunity)

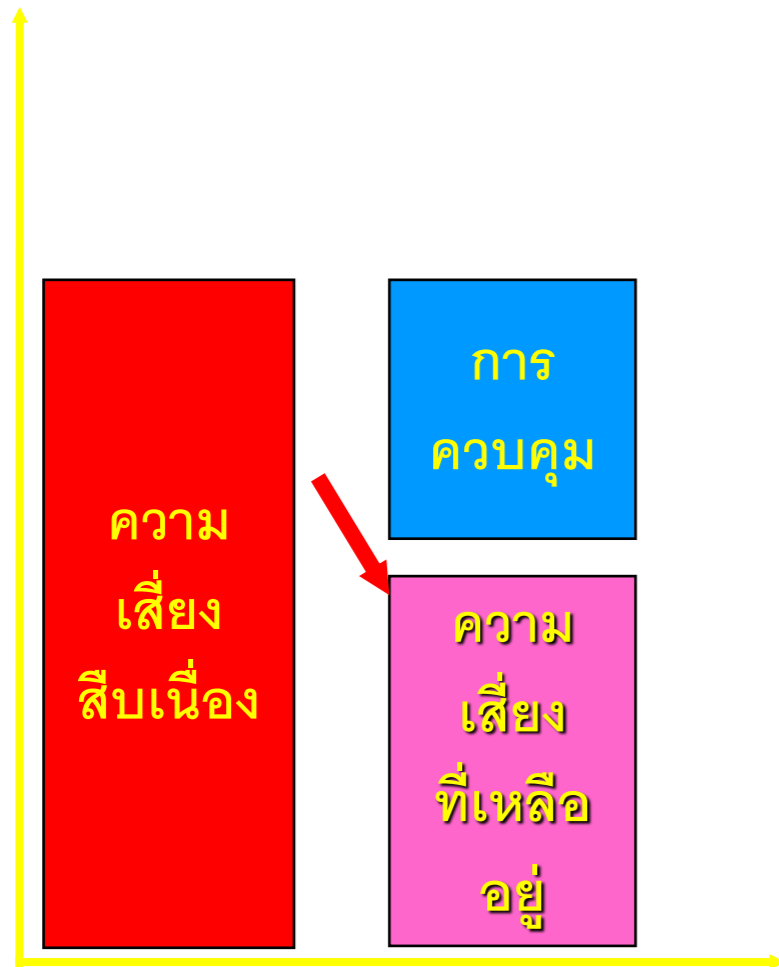
โอกาสที่เหตุการณ์ดีอาจไม่เกิดขึ้น หรือการล้มเหลวในการใช้โอกาสในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

ตัวอย่าง: เทคโนโลยีใหม่

# ตัวอย่างความเสี่ยง



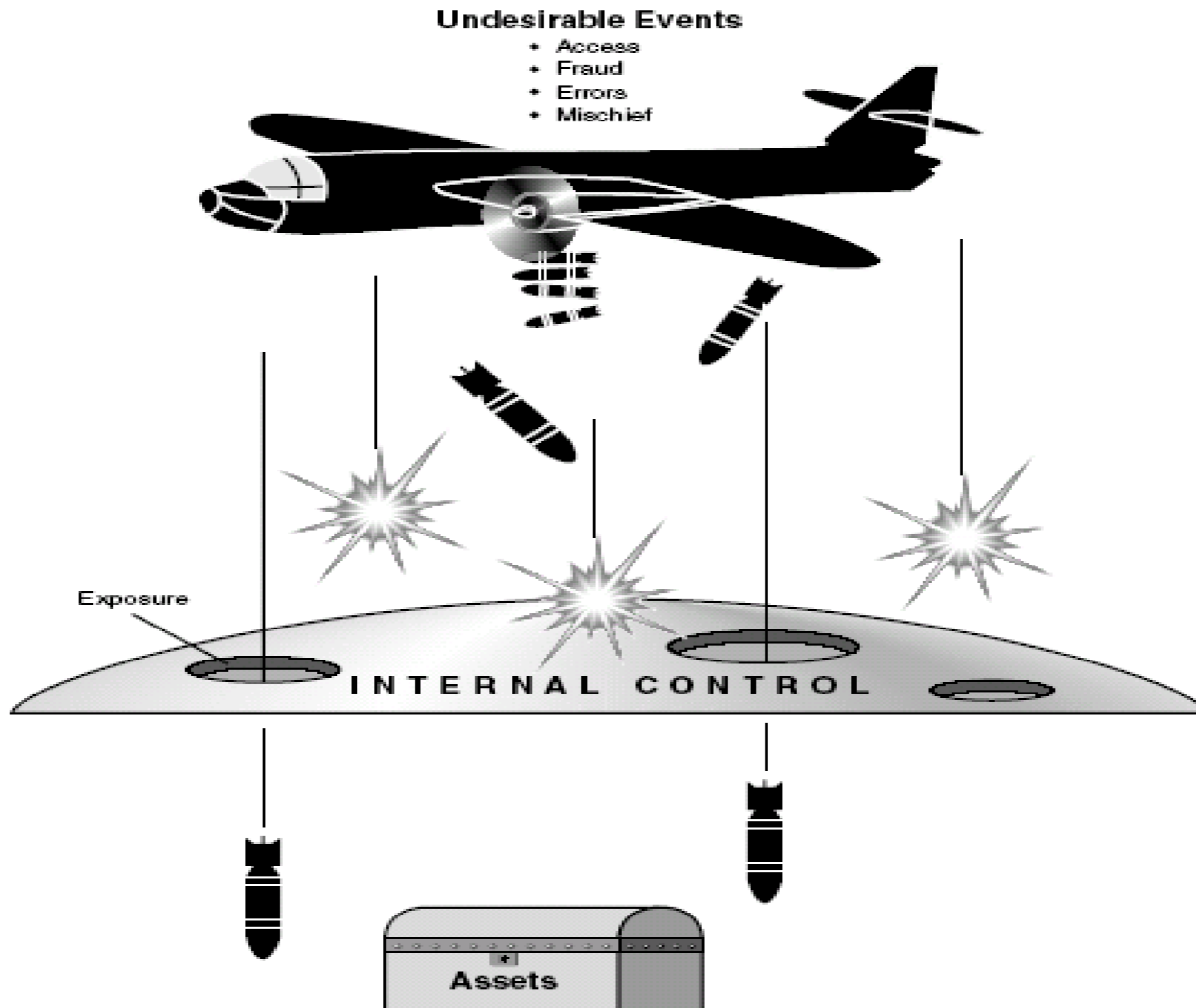
# ประเภทความเสี่ยง



ความเสี่ยงตามการจัดการ แบ่งเป็น 2 ประเภท

1. **ความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent Risk)** เป็นความเสี่ยงที่มีตามลักษณะหรือธรรมชาติของกิจกรรมทางธุรกิจ ได้แก่ ความเสี่ยงภายนอก เช่น จากการแข่งขันในตลาด เศรษฐกิจ การเมือง ความเสี่ยงภายใน เช่น จากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่
2. **ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการจัดการหรือการจัดให้มีการ การควบคุมภายใน แล้ว

# ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ นำมาซึ่งเหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา



# การควบคุมภายใน

# วิวัฒนาการของการควบคุมภายใน

- 1977 กฎหมายป้องกันการคอร์รัปชันในต่างประเทศ (Foreign Corrupt Practices Act)
- 1992 กรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF Framework
- 2001 การล้มละลายของ Enron และ WorldCom
- 2002 Sarbanes–Oxley Act (SOX Act)
- 2004 กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM Framework
- กรอบการควบคุมภายในอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น COBIT – ISACA

# การควบคุมภายใน (Internal Control)

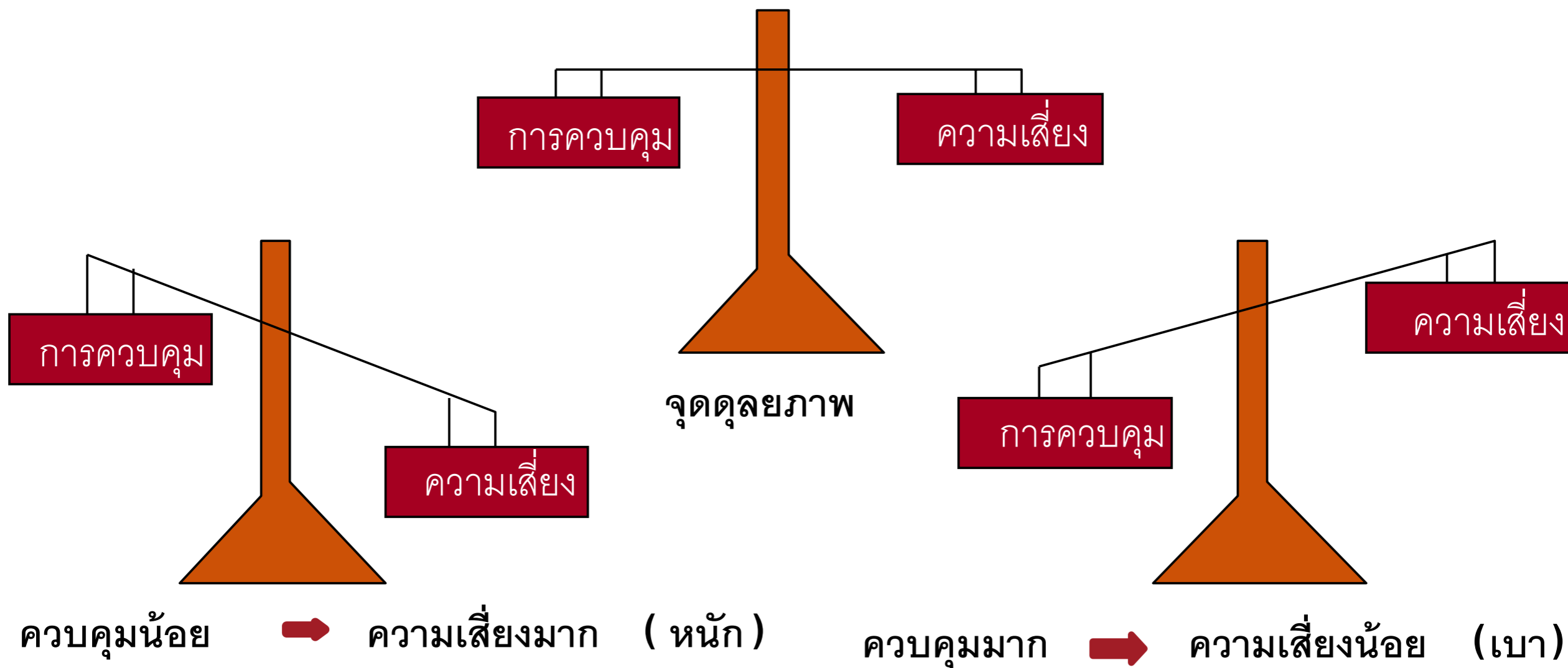
การควบคุมภายในตามกรอบของ COSO-ICIF คือ ขั้นตอนหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและพนักงานทุกคนที่ทำเพื่อให้องค์กรเกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าสามารถจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ได้

- ช่วยป้องกันรักษาสินทรัพย์ (รวมถึงข้อมูลด้วย) ของกิจการจากความเสียหาย ทั้งที่เกิดจากการกระทำโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ตาม
- ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสารสนเทศที่ได้จากระบบนั้นมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ
- ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
- ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ล่วงหน้า
- ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

**เป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องเพื่อสนองตอบความเปลี่ยนแปลง และวิวัฒนาการไปสู่วิธีการดำรงอยู่ที่ดีกว่า**

# ความสัมพันธ์ระหว่าง

## “การควบคุม” กับ “ความเสี่ยง”



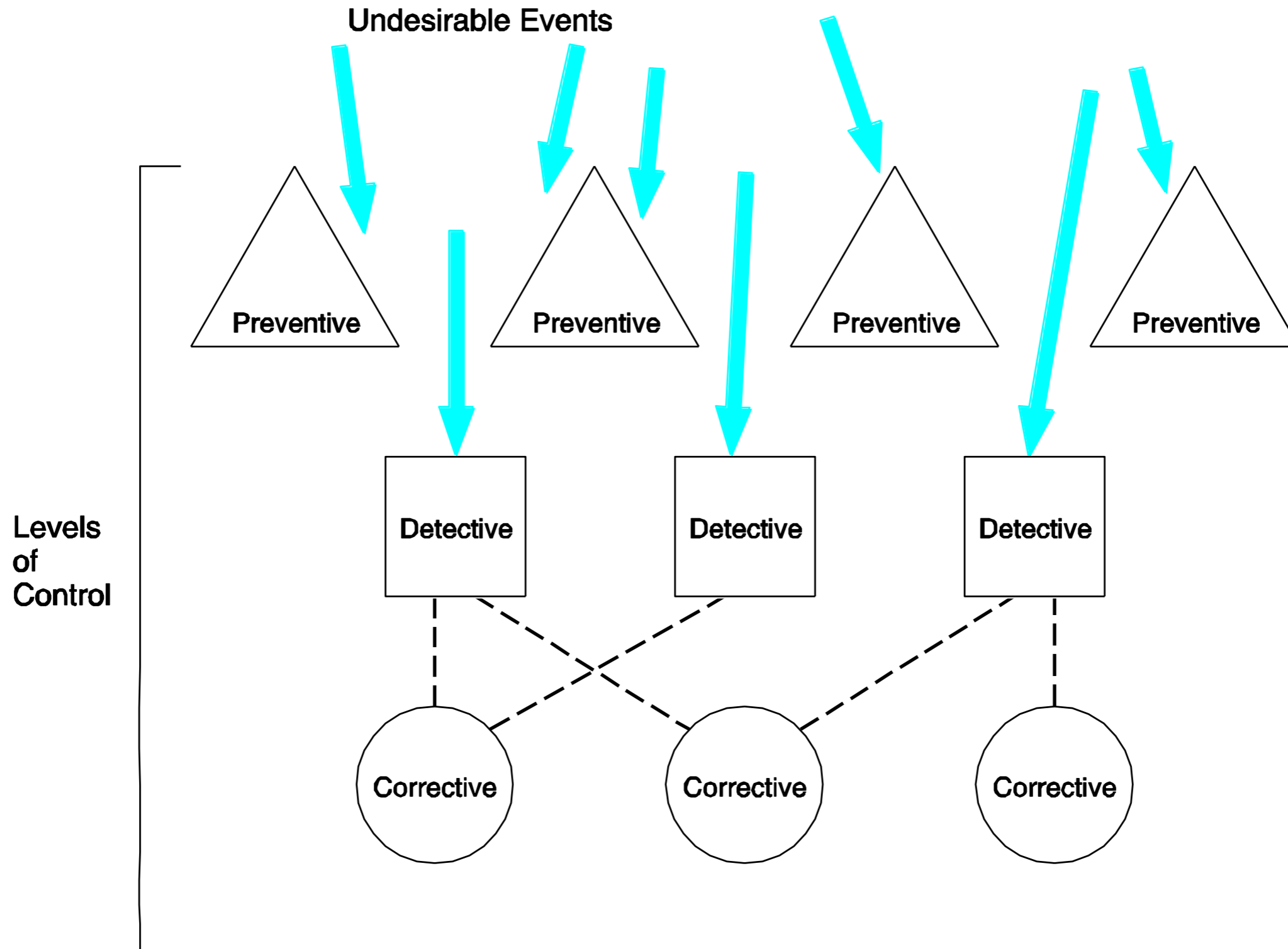
# ประเภทการควบคุมภายในตาม

## PDC Model

- **การควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Controls)** เป็นการขัดขวางหรือยับยั้งปัญหา ก่อนที่ปัญหานั้นจะเกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงสินทรัพย์ การใช้รหัสผ่าน (Password) ก่อนเข้าสู่ระบบ เป็นการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับระบบและบุคลากร
- **การควบคุมเชิงตรวจจับ (Detective Controls)** เป็นการค้นหาความผิดพลาดหรือปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วให้เร็วที่สุดเพื่อลดผลกระทบและความเสียหายจากปัญหานั้น เช่น การรายงานข้อบกพร่อง การสอบทานงาน การสอบย้อนยอด การตรวจนับสินค้าคงเหลือ
- **การควบคุมเชิงแก้ไข (Corrective Controls)** เป็นการขจัดปัญหาที่เกิดขึ้น โดยค้นหาให้เจอสาเหตุของปัญหา แล้วพยายามแก้ไข จนถึงการปรับระบบการทำงาน เพื่อไม่ให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นมาอีกในอนาคต

# ประเภทการควบคุมภายในตาม

## PDC Model

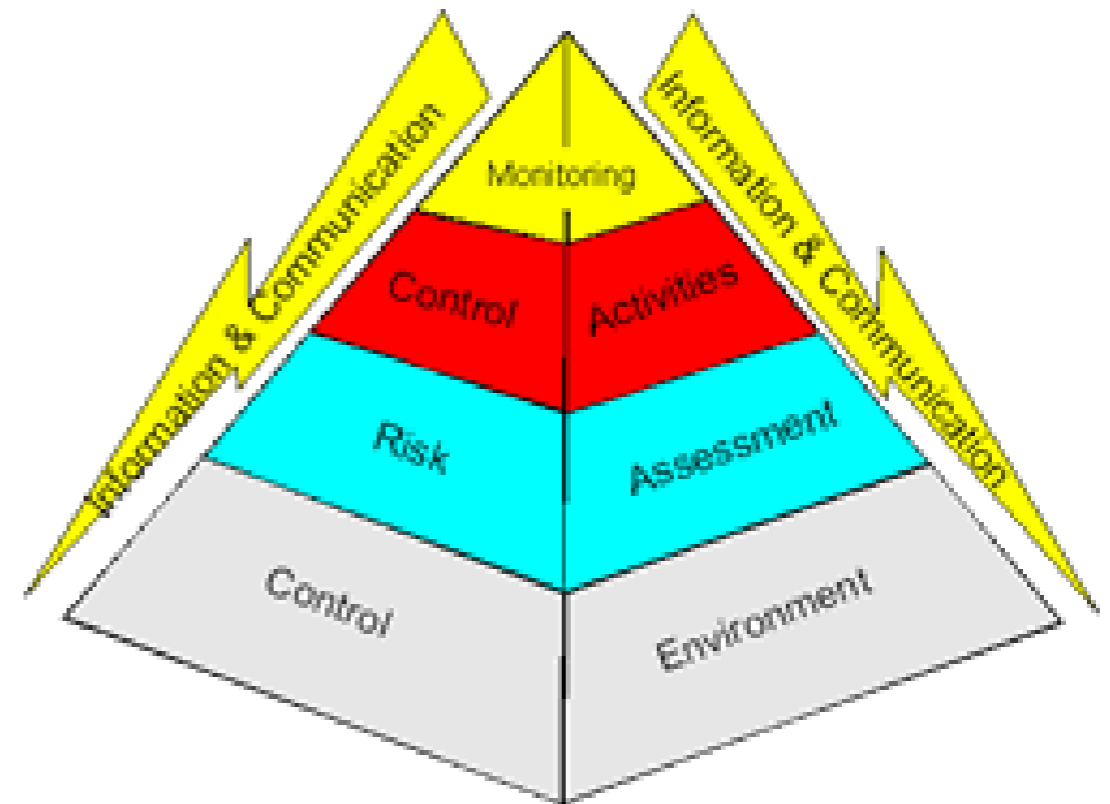


# องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ตามกรอบของ COSO-ICIF

COSO – ICIF (การควบคุมภายใน)



▶ ประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญ  
ดังภาพ



# เปรียบเทียบโมเดล ERM กับ COSO - ICIF

COSO – ERM (การบริหารความเสี่ยง)



COSO – ICIF (การควบคุมภายใน)



# เปรียบเทียบโมเดล ERM กับ COSO - ICIF

Control Framework	ERM Framework
Control Environment	Internal Environment
	Objective Setting
	Event Identification
•Risk Assessment	Risk Assessment
	•Risk Response
•Control Activities	Control Activities
•Information & Communication	Information & Communication
Monitoring	Monitoring

# ประเด็นที่ผู้บริหารควรรู้เกี่ยวกับ

## การควบคุมภายใน (1)

- วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในนั้นไม่เคยเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะประมวลผลข้อมูลด้วยวิธีการใดก็ตาม แต่นโยบายและขั้นตอนหรือกิจกรรมที่ใช้ในการควบคุมภายในนั้นจะแตกต่างกัน
- การควบคุมภายในเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศอย่างแยกกันไม่ออก
  - มีแนวโน้มว่าจะใช้การควบคุมในระบบคอมพิวเตอร์มากขึ้น
  - มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนการควบคุมเชิงป้องกันเป็นการควบคุมเชิงตรวจจับแทน

# ประเด็นที่ผู้บริหารควรรู้เกี่ยวกับ

## การควบคุมภายใน (2)

- ในการนำการควบคุมภายในมาใช้นั้น วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละข้อนั้นอาจขัดแย้งกันเอง
- องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการควบคุมภายใน คือ สภาพแวดล้อมการควบคุม (องค์ประกอบที่ 1 ของ COSO-ICIF) ซึ่งเน้นไปที่คุณภาพของบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหาร
- การควบคุมภายในถูกละเมิดได้โดยผู้บริหาร
- การควบคุมภายในต้องระมัดระวังไม่ให้มากเกินไป เพราะอาจส่งผลให้การทำงานขาดความยืดหยุ่น ขาดนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ได้
- ตัวอย่างของกิจกรรมการควบคุม (องค์ประกอบที่ 3 ของ COSO-ICIF) ที่ควรรู้: การแบ่งแยกหน้าที่ และการควบคุมการเข้าถึง

# การแบ่งแยกหน้าที่

## หน้าที่เก็บรักษาสินทรัพย์

- จัดเก็บเงิน
- จัดเก็บสินค้า เครื่องมือ และอุปกรณ์
  - การเขียนเช็ค
  - การรับเช็ค

## หน้าที่บันทึกบัญชี

- จัดเตรียมเอกสารเบื้องต้น
- บันทึกรายการค้าลงในสมุดรายวัน และผ่านไปยังบัญชีแยกประเภท
  - จัดทำบกระทบบยอด
  - จัดทำรายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน

## หน้าที่อนุมัติรายการ

- อนุมัติและตัดสินใจรายการค้า

# การควบคุมการเข้าถึง

- การควบคุมการเข้าถึง (**Access Controls**) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ
  - การควบคุมการเข้าถึงทางกายภาพ (Physical Access Controls)
  - การควบคุมการเข้าถึงในระยะไกล (Remote Access Controls)
  
- หลักการที่ใช้ในการควบคุมการเข้าถึง
  - What you know (คุณรู้อะไร) ?
  - What you have (คุณมีอะไร) ?
  - What you are (คุณคือใคร) ?
  - What you do (คุณทำอะไร) ?

# แนวทางการส่งเสริม การควบคุมภายใน

# แนวทางการส่งเสริมการควบคุมภายใน

- การสนับสนุนของผู้บริหาร
- พัฒนาคุณภาพของบุคลากร
  - ด้านความรู้และทักษะในการทำงาน
  - คุณธรรมและจริยธรรม
- สร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และคุณธรรม
- พัฒนาระบบสารสนเทศให้โปร่งใสและตรวจสอบได้
- การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (**Control Self Assessment: CSA**)

ตอบคำถาม:

**sarun@cbs.chula.ac.th**



โครงการอบรม  
“การบัญชีสำหรับผู้บริหาร”  
รุ่นที่ 12

29 กันยายน - 3 พฤศจิกายน 2555

ระยะเวลาการอบรมทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง  
สามารถนับชั่วโมง CPD และ CPA ได้

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่  
<http://account.acc.chula.ac.th>

สมัครและชำระเงินภายในวันที่ 31 ส.ค.  
รับส่วนลด 1,500 บาท



“โครงการอบรมระยะยาวที่มุ่งหมาย  
ให้ผู้บริหารที่ไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านบัญชี  
สามารถใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหาร  
พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร”