

# Internal Control: Value Creation for Executive.

## Today's Topics

- คุณค่าและการเชื่อมโยง การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน : GRC (Governance, Risk Management, and internal Control)
- การควบคุมภายใน คืออะไร
- วัตถุประสงค์ ประโยชน์ และบทบาท ความรับผิดชอบ และหน้าที่ของใคร
- ประเภทการควบคุมภายใน รูปแบบ วิธีการ
- ลักษณะการควบคุมภายในที่อ่อนแอ
- ความเสี่ยงการทุจริต กับการควบคุมภายใน
- ตัวอย่าง ปัญหาและกรณีศึกษา

# เวรกรรม หรือ ประมาท หรือ “.....”



All Rights Reserved.



# อะไรที่ขาดไป หรือ “.....ประมาท.....”

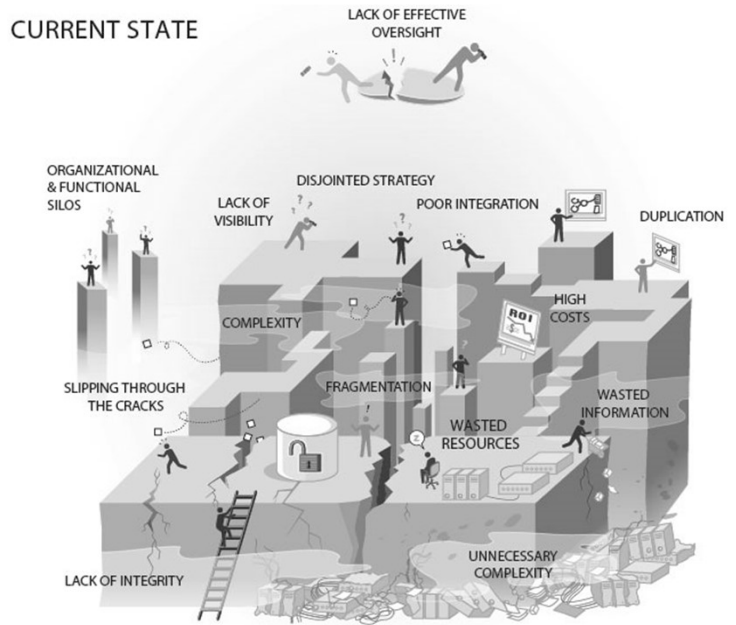


<https://www.youtube.com/shorts/qm-3wYlu9qo>



All Rights Reserved.

# GRC: Governance, Risk Mgt, Compliance or Control

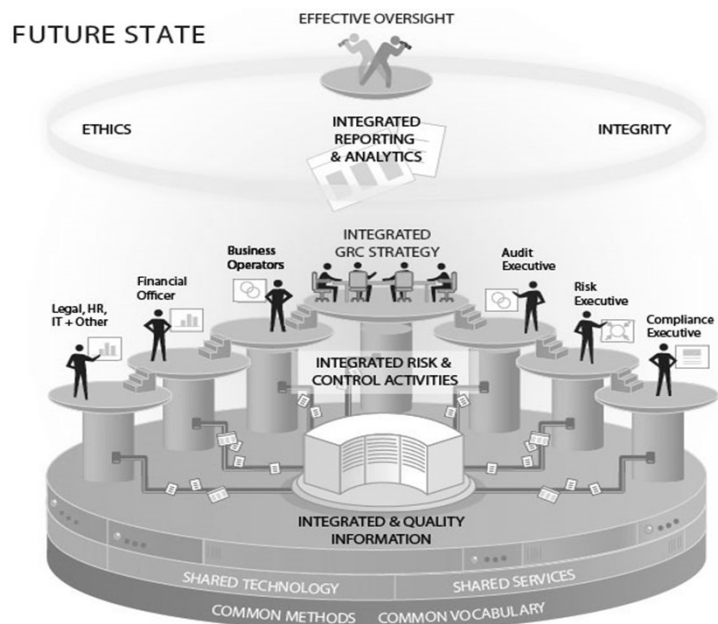


All Rights Reserved.

©2012 OCEG, Permission by OCEG is required for reproduction and/or use of material www.OCEG.org -- Derived from the OCEG GRC Illustrated Series

5

# GRC: Governance, Risk Mgt, Compliance or Control



All Rights Reserved.

©2012 OCEG, Permission by OCEG is required for reproduction and/or use of material www.OCEG.org -- Derived from the OCEG GRC Illustrated Series

6

## ความเสี่ยงคืออะไร

- **Risk is = The possibility that events will occur and affect the achievement of strategy and business objectives.**
- **ERM = the culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value.**

All Rights Reserved.

7

## Performance management: COSO Business model.



All Rights Reserved.

8

## การกำกับดูแลกิจการ

- Corporate Governance: มาจากปัญหาที่สำคัญคือ
  1. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)
  2. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability)
  3. ความซื่อสัตย์ (Integrity)

## วัตถุประสงค์การกำกับดูแลกิจการ

- เพื่อลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เหลือน้อยที่สุด
- เพื่อสร้างกลไกการกำกับดูแลที่ดี

การลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการสร้างกลไกการกำกับดูแลที่ดี จะนำมาซึ่งความเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย อันเป็นผลให้มูลค่าธุรกิจของกิจการเพิ่มขึ้น **(Value of Firm)**

## Corporate Governance, Risk Management, Internal Control?

- ทั้ง 3 เรื่องนี้ไม่มีความเป็นอิสระจากกัน แต่เป็นสิ่งที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างมากเพื่อช่วยให้องค์กรมีความมั่นใจอย่างมีเหตุผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
  - ผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีคุณภาพ และยั่งยืน ส่วนใหญ่จะมาจากคุณภาพของการกำกับดูแลที่ดี
- **Governance** with good performance will create favorable conditions and environment for the risk management and internal control activities.
- Well-implemented **Risk Management** will help Governance become more effective, and help Internal Control be implemented in the right direction and allocate resources more appropriately.
- **Effective and Efficient Internal Control will make it easier for Risk Management and Governance to achieve their objectives.**

All Rights Reserved.

11

## Governance

- **Governance** is combination of processes and structures implemented by the Board to inform, direct, manage, and monitor the activities of the organization toward the achievement of its objectives.
  - การร่วมกันของกระบวนการ และโครงสร้างที่คณะกรรมการ กำหนด มอบหมาย ชี้แนะ จัดการ กำกับ ติดตาม ควบคุม กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ให้ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

All Rights Reserved.

12

## Governance activities include:

- การกำหนด Mission, Objectives, Business Model, Core Value, Risk appetite, Principles with stakeholders (including shareholders, employees, authorities, law, partners, customers, suppliers, public, community).
- การออกแบบหรือกำหนด Organizational structures (including the authorities, functions, and benefits for each management position), appropriate governance policies and procedures that help to fulfill the Missions and Objectives within the acceptable border of risk appetite, oriented values and behavior principles. Select the adequate and appropriate personnel.
- การกำกับติดตามการดำเนินงานหรือการบริหารองค์กรให้เป็นไปตามโครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารงานและกระบวนการตามที่กำหนดไว้ เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนหรือแทรกแซง หรือยุติการดำเนินการ ได้ทันเวลา

## Governance activities include:

- การกำกับดูแล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และส่งเสริมให้รักษาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น Core Value ขององค์กร
- การมีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ และแผนยุทธศาสตร์ และกำกับดูแลติดตามการบริหารและการดำเนินการตามแผนงาน พร้อมทั้งให้มีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ได้อย่างทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นประจำ
- การกำกับติดตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (**Monitoring the risk management and internal control processes.**)
- ส่งเสริม สนับสนุน ให้มีความเป็นอิสระในการตรวจสอบภายใน การสอบบัญชี หรือการกำกับดูแลจากหน่วยงานภายนอก

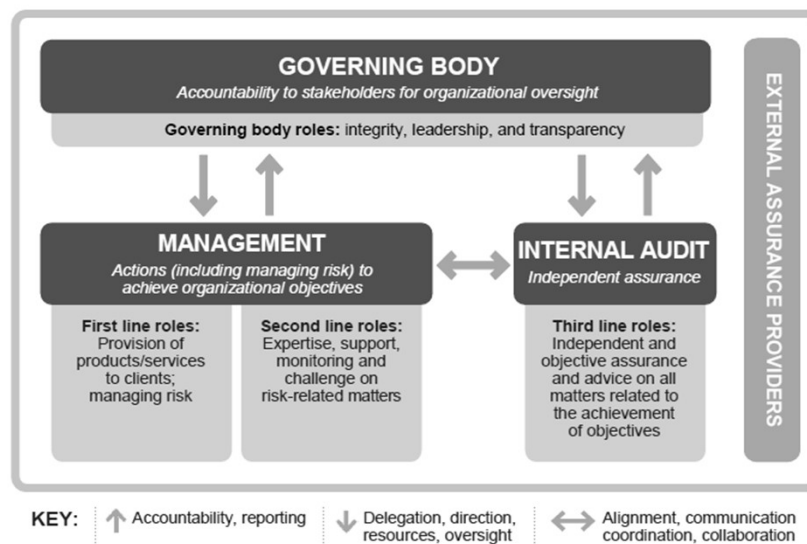
การกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบผู้บริหารแต่ละระดับให้มีการบริหารและการถ่วงดุลอำนาจ การบริหาร และการตรวจสอบอย่างเหมาะสม

# Risk Management

• Risk Management is a process to identify, assess, manage, and response to risks (possibility of an unwanted event) to provide reasonable assurance for the achievement of the enterprise 's objectives.

- การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เริ่มจากการ ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดการและตอบสนองความเสี่ยงให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## The IIA's Three Lines Model





## Culture & Conduct

- Organization’s **culture drives its employees’ conduct**
  
- **Employee misconduct risk as**
  - **“the potential for behaviors or business practices that are illegal, unethical, or contrary to a firm’s stated beliefs, values, policies and procedures.”**
  
  - This interpretation applies to actions adversely affecting individuals such as customers or stakeholders, or causing harm to individuals within the organization.

## ***Authorities and Responsibilities of management positions related to risk management:***

- **The Board (Board of Directors/ or Board of Members):**
  - อนุมัตินโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง
  - กำกับติดตามและประเมินผลของการบริหารความเสี่ยงว่าได้ผลตามที่ต้องการ
  - ตัดสินใจในการปรับเปลี่ยน แทรกแซง เมื่อได้รับการเตือน หรือสัญญาณที่แสดงว่าจะมีความไม่สำเร็จตามแผน
  - ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง สามารถมอบอำนาจ หน้าที่ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (**Risk Management Committee**)
- **Management - Executive Directors:**
  - กำหนดนโยบาย แนวทางและวิธีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการกำหนด
  - รับผิดชอบในการบริหารจัดการ ดำเนินการ กำหนด กิจกรรม วิธีการในการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและแนวทางที่คณะกรรมการกำหนด
- **Internal Audit:**
  - รับผิดชอบในการประเมิน สอบทาน หรือให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อการปรับปรุง พัฒนา กระบวนการและระบบการบริหารความเสี่ยง ด้วยความอิสระตรงไปตรงมา แบบมืออาชีพ

## ความหมายของการควบคุม

การกระทำใด ๆ ของ ฝ่ายบริหาร คณะกรรมการและบุคคลต่าง ๆ ใน องค์กร เพื่อจัดการความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสให้องค์กรมั่นใจว่าจะบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การสั่งการ การกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลการดำเนินงานตามที่ต้องการอย่างมีเหตุผล

## ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงและระดับรอง



รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีและประเมินผล  
การควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลใน  
ระดับที่น่าพอใจอยู่เสมอ

## วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

- เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
  - เพื่อให้รายงานทางการเงินและการปฏิบัติงานขององค์กรมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ
  - เพื่อให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง
- องค์กรแต่ละแห่งอาจให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อแตกต่างกันได้ ขึ้นกับนโยบาย ทัศนคติและลักษณะของธุรกิจ**

## หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (1)

### 1. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ (*Built in*)

ดังนั้น การควบคุมภายใน จึงไม่ใช่ เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง (Event) และไม่ใช่ผลของการกระทำ (Results) แต่เป็น กระบวนการ (Process)

## หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (2)

### 2. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรขององค์กร

บุคลากรทุกระดับมีส่วนสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายใน

- ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ วางกลไกหรือระบบการควบคุม กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำและติดตามผลการควบคุมภายใน

- พนักงาน เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น

## หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (3)

### 3. การควบคุมภายในช่วยสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้บริหารว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

- ช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจ

- ปกป้องทรัพย์สินไม่ให้สูญหาย หรือรั่วไหล หรือทุจริต

- ช่วยให้รายงานการเงินมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ

- ช่วยให้บุคลากรและองค์กรปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับอย่างถูกต้อง

- ช่วยให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (4)

การควบคุมภายใน ไม่ว่าจะออกแบบหรือดำเนินการให้ได้อย่างไร ก็ให้ได้เพียงความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผล

แต่ไม่ใช่เป็นการประกันว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่มีการทุจริต เพราะการควบคุมภายในก็มีข้อจำกัด เช่น การใช้ดุลยพินิจ การสมมุติฐานร่วมคิด การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ข้อจำกัดที่สำคัญที่สุด คือ การที่ผู้บริหารสามารถที่จะฝ่าฝืน **(Override)** ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้ได้ ไม่ว่าจะป็นด้วยวิธีการไม่ถือปฏิบัติ หรือการไม่ถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

## ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

- สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการ บรรลุวัตถุประสงค์
- แต่ละองค์ประกอบและหลักการที่เกี่ยวข้อง ปรากฏและทำหน้าที่อยู่ (present and functioning) และทั้ง 5 องค์ประกอบทำงานประสานกัน
- ปรากฏ (present) คือการออกแบบและนำมาใช้ ส่วนการ ทำหน้าที่อยู่ (functioning) คือประสิทธิผลการดำเนินการ
- 5 องค์ประกอบทำงานประสานกัน เมื่อทุกองค์ประกอบ ปรากฏและทำหน้าที่อยู่ และข้อบกพร่องในแต่ละองค์ประกอบไม่ทำให้เกิด ข้อบกพร่องร้ายแรง
- ข้อบกพร่องร้ายแรง ลดความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมาก
- บุคคล/ผู้ให้บริการภายนอก ไม่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุม

## เหตุแห่งความล้มเหลว

สาเหตุหลัก คือ การควบคุมภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือ จุดอ่อนของการควบคุมภายใน **(Weakness in Internal Control)**

1. ขาดการแบ่งแยกหน้าที่เพื่อผลทางการควบคุม
2. การมอบอำนาจให้บุคคลคนเดียวมีอำนาจมากเกินไป
3. ขาดการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ
4. การควบคุมภายในและการติดตามผลไม่เพียงพอ
5. ขาดการบริหารความเสี่ยง ให้มีการกระจายการลงทุนอย่างเหมาะสม

All Rights Reserved.

27

## เหตุที่อาจทำให้ระบบการควบคุมภายในล้มเหลว (1)

- การใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจทางธุรกิจ ทำให้เกิดข้อจำกัดต่อประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน
- ผู้บริหารใช้อำนาจและอิทธิพลสั่งการเป็นอย่างอื่นหรือให้ยกเว้นกฎเกณฑ์ในสิ่งที่ตนสั่งการให้ปฏิบัติ
- ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามมาตรการหรือระบบการควบคุมภายในที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทำให้ระบบที่วางไว้ไม่บรรลุประสิทธิผล

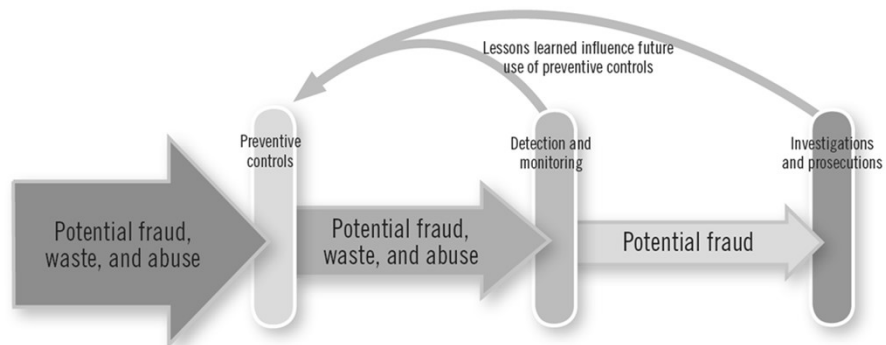
All Rights Reserved.

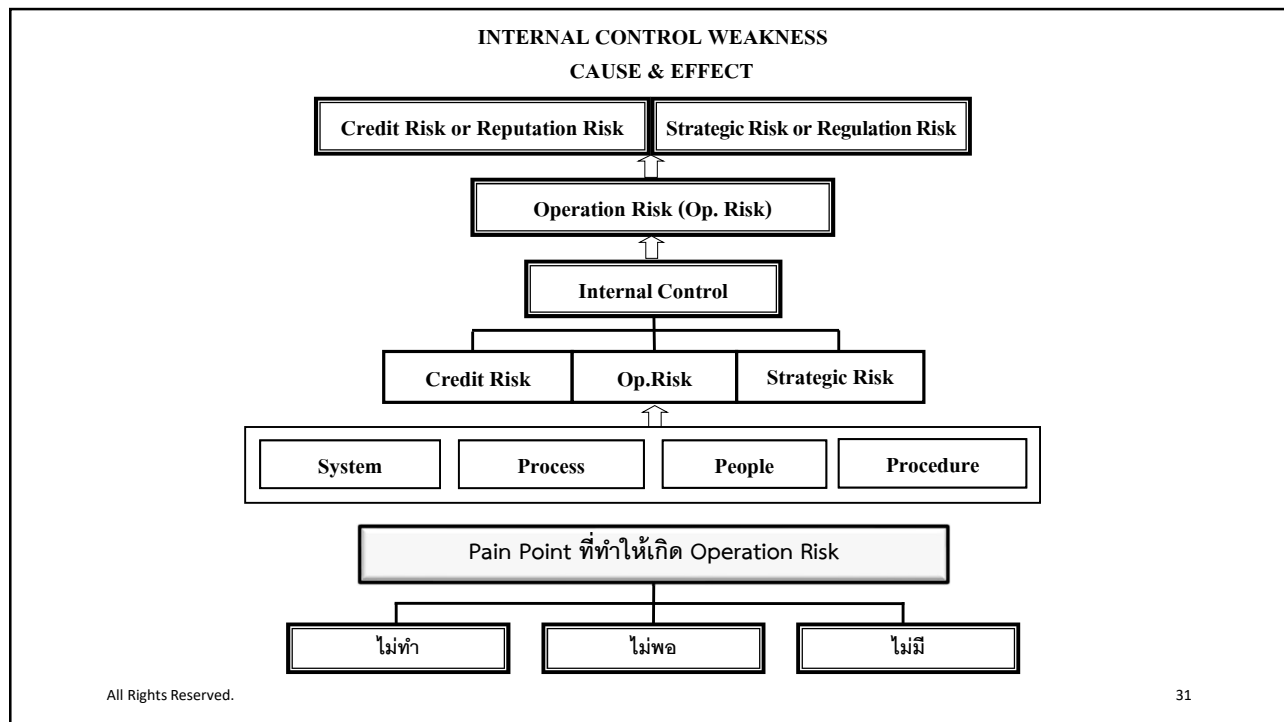
28

## เหตุที่อาจทำให้ระบบการควบคุมภายในล้มเหลว (2)

- พนักงานมากกว่า 1 คนร่วมมือกันลับ ๆ และทุจริตโดยการไม่ปฏิบัติตามระบบงานหรือมาตรการที่องค์กรกำหนด
  - การร่วมมือกันนอกจากเป็นเหตุให้การควบคุมภายในไม่บรรลุผลแล้ว ยังเป็นเรื่องยากต่อการที่จะค้นพบการกระทำที่มีชอบนั้นด้วย
- ผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจกลไกของการควบคุมภายในที่จัดขึ้น เช่น ไม่มีคู่มือปฏิบัติงาน หรือมีแต่เขียนไว้ไม่ชัดเจน หรือสะเพร่า หรือไม่ระมัดระวังเพียงพอ
- ระบบควบคุมภายในทำให้ต้นทุนสูง แต่อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่ได้รับจึงไม่จัดให้มีอย่างเพียงพอ

## Fraud Prevention & Detection





## Questions & Discussions

[Kroojess AT Yahoo DOT Com](mailto:kroojess@yahoo.com)

[Dr. jessada AT Gmail DOT Com](mailto:Dr.jessada@gmail.com)



**ID = kroojess**