

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง
อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม

นางรวิกานต์ กุณโฮง

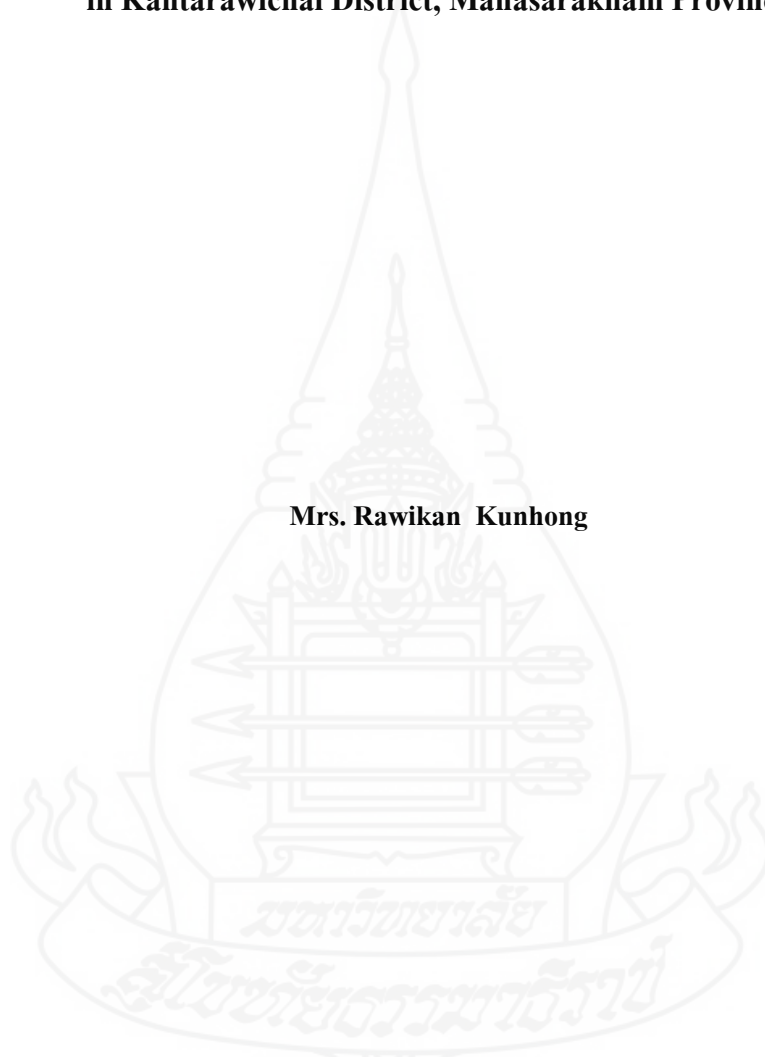


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Financial and Accounting Risk Management of Khamriang Municipality
in Kantarawichai District, Mahasarakham Province**

Mrs. Rawikan Kunhong



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2012

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง
อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม
ชื่อและนามสกุล นางรวีกานต์ กุณโฮง
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ

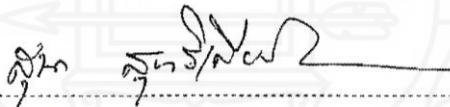
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สุณา สุทธิเกียรติ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง
อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม

ผู้ศึกษา นางรวิกันต์ กุณโสง **รหัสนักศึกษา** 2543002246 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ **ปีการศึกษา** 2555

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1)ระบุและประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม (2)ศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของเทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประยุกต์ โดยศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและประชุมระดมสมองโดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของเทศบาลตำบลขามเรียง จำนวน 12 คน ตามแนวทางทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงของ COSO ซึ่งใช้แบบฟอร์มปลายเปิดเพื่อให้ผู้ร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลายในการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และการหาแนวทางการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนเสนอกิจกรรมเพื่อใช้ในการควบคุมความเสี่ยง

ผลจากการวิจัยพบว่า (1)ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง ประกอบด้วย ปัจจัยความเสี่ยงระดับสูงมาก ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงจากการจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย และปัจจัยเสี่ยงจากการฝากเงินที่มีคำสั่งแต่งตั้งไว้แล้วเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตาม ปัจจัยความเสี่ยงระดับสูง ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงจากการรับเงิน และปัจจัยเสี่ยงจากกระบวนการบันทึกบัญชี ที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลขามเรียง (2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มปัจจัยความเสี่ยงระดับสูงมาก จะใช้วิธีหลีกเลี่ยง โดยยกเลิกการปฏิบัติงานแบบเดิมหรือปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานใหม่พร้อมมีแผนติดตามประเมินผล ส่วนปัจจัยความเสี่ยงระดับสูงใช้วิธีโอนหรือกระจายความเสี่ยง โดยการแบ่งงานในหน่วยงานเพื่อแบ่งความรับผิดชอบไม่ให้ความรับผิดชอบตกอยู่กับเจ้าหน้าที่ผู้ใดผู้หนึ่ง หรือให้บุคคลภายนอกรับผิดชอบ โดยการทำประกันความเสียหาย แล้วมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ จนระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่เทศบาลตำบลขามเรียงยอมรับได้

คำสำคัญ การบริหารความเสี่ยง การเงินและบัญชี เทศบาลตำบลขามเรียง จังหวัดมหาสารคาม

Independent Study title: Financial and Accounting Risk Management of Khamriang Municipality in Kantarawichai District, Mahasarakham Province

Author: Mrs. Rawikan Kunhong; **ID:** 2543002246;

Degree: Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Achara Cheewatragoongit, Associate Professor;

Academic year: 2012

Abstract

The objectives of this research were : (1) to identify and assess the financial and accounting risk management of Khamriang municipality in Kantarawichai district, Mahasarakham province; and (2) to study ways for the municipality to manage its financial and accounting risks.

This was an applied research based on study of related documents and a brainstorming session with 12 administrators and personnel of Khamriang municipality using COSO risk management theory. An open-ended form was used to record the diversity of the brainstorming session on financial and accounting risks, risk assessment, risk management approaches and risk control activities.

The results showed that : (1) Khamriang municipality's financial and accounting risk factors consisted of very high risk factors (payments that are not in compliance with the law and failure of personnel to make deposits as directed) and high risk factors (human error, or mistakes of personnel in the work process regarding receipt of money and accounting errors); and (2) the ways to manage the very high risks were to avoid problems by changing the work procedure and setting a monitoring and evaluation plan, and the ways to manage the high risk were to transfer and distribute risk by decentralizing or dividing work among personnel of Khamriang municipality and buying the insurance. Finally the Khamriang municipality personnel had to monitor and re-evaluate the risk factors periodically until the risk was at an acceptable level.

Keywords: Risk management, Finance and accounting, Khamriang municipality, Mahasarakham province

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการสอบการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ตลอดจนได้ให้คำแนะนำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขและติดตามการจัดทำการศึกษา ค้นคว้าอิสระฉบับนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษา ขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ จำเอกบัวทอง หาญสุโพธิ์ ปลัดเทศบาลปฏิบัติราชการแทน นายกเทศมนตรีตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ที่ได้อนุเคราะห์ให้เข้า ทำการศึกษาค้นคว้า ณ หน่วยงานข้างต้น ตลอดจนอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง งานศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้กรอกแบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการ บริหารความเสี่ยงทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาในการกรอกแบบฟอร์มพร้อม ข้อเสนอแนะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานด้านการเงินและบัญชีขององค์กร และการจัด ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

รวิกันต์ กุณโฮง

พฤษภาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	4
รูปแบบและวิธีการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร	10
ทฤษฎีการควบคุมภายใน	31
โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบลขามเรียง	48
แนวคิดเกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ระเบียบกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2547 และแก้ไข เพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2548)	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	72
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	75
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	75
ขั้นตอนที่ใช้ในการศึกษา	76
การเก็บรวบรวมข้อมูล	78
การวิเคราะห์ข้อมูล	78

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	81
การระบุและประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี	81
การหาแนวการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี	93
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	105
สรุปการศึกษา	105
อภิปรายผล	107
ข้อเสนอแนะ	108
บรรณานุกรม	110
ภาคผนวก	113
ก แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง	114
ประวัติผู้ศึกษา	119



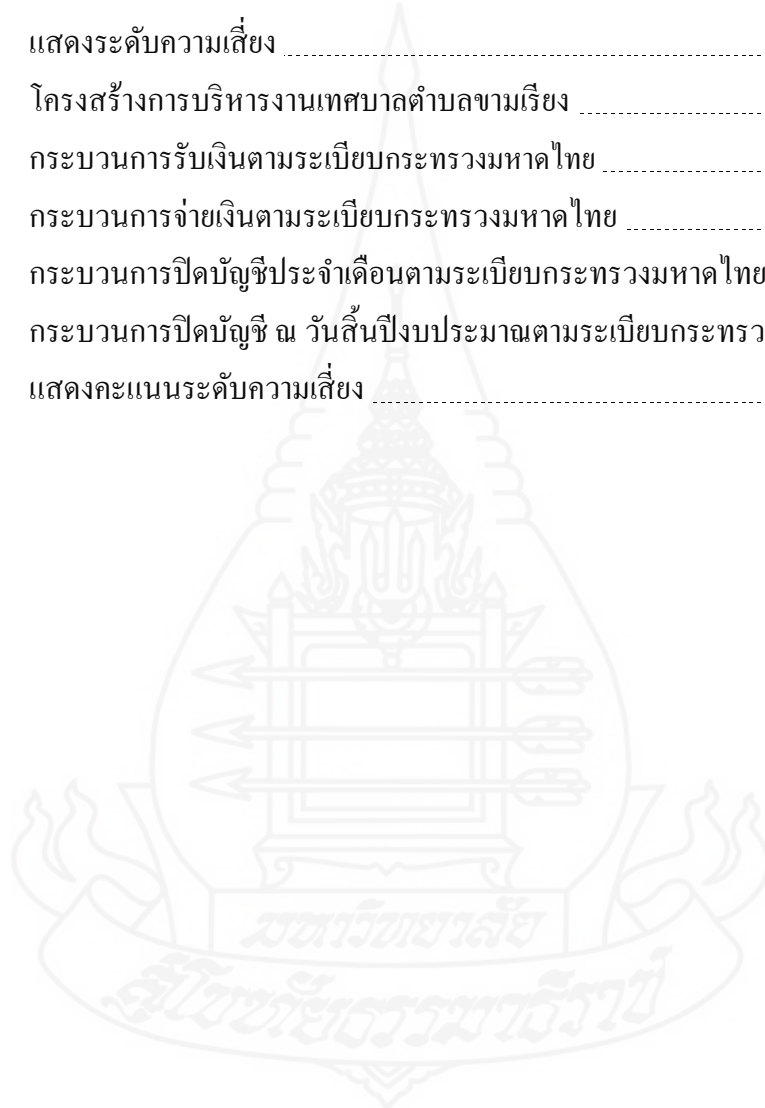
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ	20
ตารางที่ 2.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง	21
ตารางที่ 2.3 รายจ่ายจริงของเทศบาลตำบลขามเริญ	53
ตารางที่ 2.4 รายรับจริงของเทศบาลตำบลขามเริญ	53
ตารางที่ 3.1 รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ	76
ตารางที่ 3.2 ความหมายคะแนนระดับความเสี่ยง	80
ตารางที่ 4.1 ตารางการระบุความเสี่ยง	82
ตารางที่ 4.2 ตารางลำดับของความเสี่ยง	88
ตารางที่ 4.3 ตารางการจัดการความเสี่ยง	93



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แสดงปัจจัยที่ช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง	13
ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ COSO	14
ภาพที่ 2.3 แสดงระดับความเสี่ยง	22
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารงานเทศบาลตำบลขามเรียง	51
ภาพที่ 2.5 กระบวนการรับเงินตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย	57
ภาพที่ 2.6 กระบวนการจ่ายเงินตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย	62
ภาพที่ 2.7 กระบวนการปิดบัญชีประจำเดือนตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย	67
ภาพที่ 2.8 กระบวนการปิดบัญชี ณ วันสิ้นปีงบประมาณตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย	69
ภาพที่ 3.1 แสดงคะแนนระดับความเสี่ยง	79



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2550 มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 17 ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงซึ่งหมายถึงระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจการรวมทั้งกระบวนการและการดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้ง ส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการเป็นสำคัญ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการปฏิบัติงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 คือ เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจุบันการปฏิบัติงานในองค์กร ต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ ไม่มากก็น้อยขึ้นอยู่กับโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดหรือความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน การมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคลากรระบบงานซับซ้อน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ทันสมัย รวมทั้งการทุจริตของพนักงานและเหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในซึ่ง ได้แก่ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สภาพทางการเมือง กฎหมาย ระเบียบ งบประมาณ และงบการเงิน กลยุทธ์ นโยบาย อันอาจก่อให้เกิดความเสียหายที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินแก่องค์กรได้ สำหรับการบริหารความเสี่ยงได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพจึงจำเป็นต้องมีมาตรการทางด้านการเงินการคลัง เพื่อกำหนดนโยบายการบริหารการเงินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2547 The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO) ร่วมกับ Pricewaterhouse Coopers ได้พัฒนากรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrated Framework) ขึ้นเพื่อใช้เป็น

แนวทางในการบริหารและเป็นที่ยอมรับกันว่ากรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเป็นมาตรฐานสากล ภายใต้บริบทของพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ฝ่ายบริหารกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เลือกกลยุทธ์และกำหนดวัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงและลดหลั่นลงไปทั่วทั้งองค์กร จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- 3) ด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์การตามแนวทางของ COSO-ERM ได้มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกันและกันจากวิธีการที่ฝ่ายบริหารนำมาผสมผสานเข้ากับกระบวนการบริหารทั้ง 8 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- 3) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- 8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

สำหรับการบริหารงาน ด้านการเงิน การคลัง และงบประมาณของส่วนราชการนั้นมีเงื่อนไขสำคัญหลายประการ ที่เน้นปัจจัยให้เกิดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานต่อเจ้าหน้าที่ ผู้ควบคุมและหัวหน้าส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าของแต่ละกองซึ่งขาดทักษะด้านการปฏิบัติงานตามหลักกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และเนื่องจากสภาพแวดล้อมการบริหารงานในระบบราชการในปัจจุบัน มีปัจจัยเสี่ยงทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานด้านการเงิน การคลัง และงบประมาณ ได้แก่ เงื่อนไขสำคัญของนโยบายรัฐบาลซึ่งต้องตอบสนองต่อผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันกฎและระเบียบข้อบังคับด้านการเงิน ยังต้องมีประเด็นในการตีความที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยภายในส่วนใหญ่มักเกิดจากระบบการควบคุมภายใน และระบบบริหารความเสี่ยงในองค์กรยังไม่มีความสัมพันธ์ในการแก้ไขหรือการควบคุมความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน การใช้ดุลยพินิจในการเงิน การงบประมาณยังไม่มีที่ชัดเจน ในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และปลอดภัย ทำให้ผู้บริหารหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ต้อง

ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยง ต่อการเบิกจ่ายเงินและอนุมัติที่ผิดพลาดได้ ซึ่งจะทำให้เกิดความเสียหายและความเสียหายจากการปฏิบัติงาน

เทศบาลตำบลขามเรียง จึงต้องมีการระบุปัจจัยเสี่ยง โดยการประชุมเพื่อประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการความเสี่ยง ตามแนวทางของ COSO-ERM ให้การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยและหนังสือสั่งการต่างๆ พร้อมกำหนดนโยบายให้ทุกส่วนราชการตามโครงสร้างการบริหารงานนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ภายในกอง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีเป็นการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผล และมีหลักการในการหาทางลดความเสียหายหรือป้องกันปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน มีการบริหารความเสี่ยงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ สามารถวางแผนป้องกันหรือแก้ไขข้อผิดพลาดทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ ป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริต ช่วยให้การดำเนินงานของเทศบาลเกิดประสิทธิภาพและโปร่งใสครอบคลุมในเรื่องการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การฝากเงิน การยืมเงินทตรง การบันทึกบัญชี การมอบหมายงาน การควบคุมสอบทานและการตรวจสอบยังไม่เพียงพอ อาจเป็นช่องทางรั่วไหลและทำให้เกิดความเสียหายแก่เทศบาลได้ ดังนั้น หากมีทราบแนวทางการบริหารความเสี่ยงแล้วจะเกิดประโยชน์แก่เทศบาลตำบลขามเรียงเป็นอย่างยิ่ง

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

การศึกษาเชิงประยุกต์ (Applied Research) โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

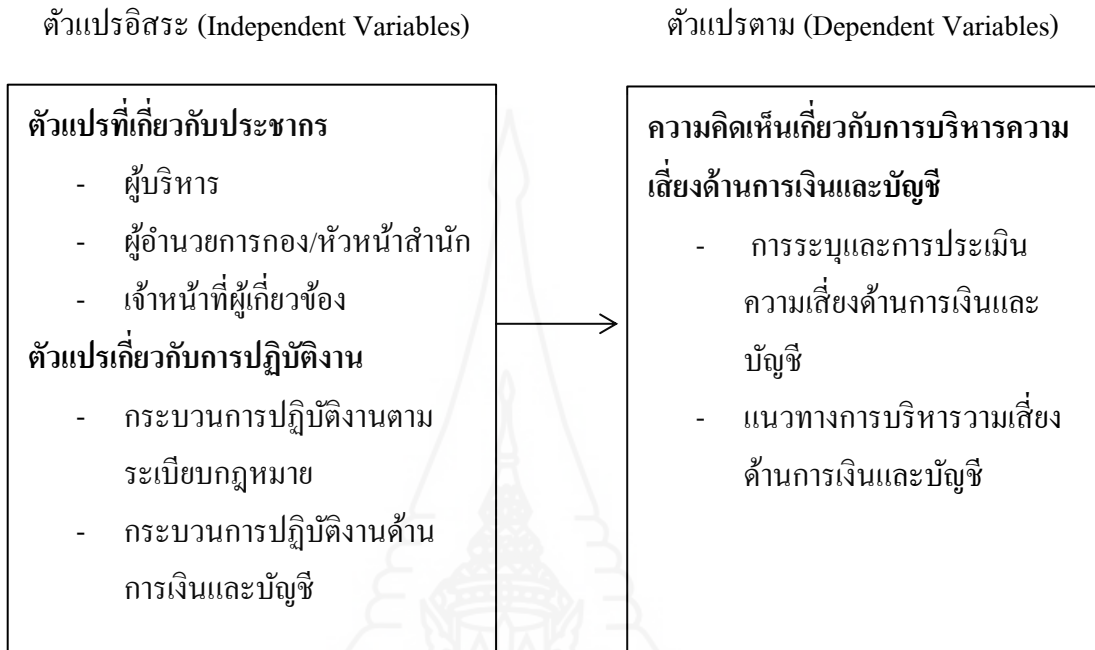
2.1 เพื่อระบุและประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของเทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของเทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของเทศบาลตำบลขามเรียง ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treachery Commission) การศึกษาโดยการประชุมระดมสมองเพื่อระบุ

ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตของการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

โดยใช้กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treachery Commission)

4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรกลุ่มเป้าหมายสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาจากผู้บริหาร ผู้อำนวยการกองทุกกอง และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานการเงินและบัญชี ของเทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม

4.3 ระยะเวลาในการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานการบริหาร

ความเสี่ยงให้ได้คุณภาพ แต่มีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ซึ่งใช้เวลาในการศึกษา ปีงบประมาณ 2556 ตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2555 – มีนาคม 2556

5. รูปแบบและวิธีการศึกษา

วิธีการศึกษา คือ นำข้อมูลที่ได้จากข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิมาวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ดังนี้

5.1 ข้อมูลทุติยภูมิ

ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบลขามเรียง ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วย การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2548 เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รายงานการตรวจสอบการคลัง การเงิน การบัญชี การพัสดุ จากสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดมหาสารคาม รายงานการตรวจสอบจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อทักท้วงของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 7 จังหวัดขอนแก่น และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.2 ข้อมูลปฐมภูมิ

ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้โดยการจัดประชุมระดมสมอง เพื่อจัดเก็บรวมข้อมูลซึ่งเป็นเทคนิคที่ก่อให้เกิดความคิดที่กว้างขวาง ประสานความคิดโดยมุ่งแก้ไขปัญหาด้านการเงินและบัญชี ซึ่งตอนประชุมต้องสนับสนุนให้ผู้ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น โดยไม่ถูกขัดจังหวะถูกโต้แย้งหรืออธิบายเพิ่มเติม โดยเป็นการให้ได้จำนวนความคิดเพื่อให้ได้มาแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ที่เข้าร่วมประชุม ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 12 คน ประกอบด้วยตำแหน่ง นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรีคนที่ 1 เลขานุการนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองช่าง ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักบริหารงานสาธารณสุข นักพัฒนาชุมชน เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของการบริหารความเสี่ยง ผู้อ่านควรทำความเข้าใจกับความหมาย ของคำที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

6.1 ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงาน ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ในด้านการเงินและบัญชีซึ่งอาจ เป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

6.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและ ทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนด มาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

6.3 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยปรัชญาในการ บริหารความเสี่ยงขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การกำกับดูแลของคณะกรรมการ ความซื่อสัตย์ คุณค่าแห่งจริยธรรม และความสามารถของบุคลากร ตลอดจนวิธีการที่ผู้บริหาร มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และการจัดการ โครงสร้างองค์กรและการพัฒนา บุคลากรขององค์กร

6.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

หมายถึง วัตถุประสงค์เพื่อให้ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง

6.5 การบ่งระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

หมายถึง การรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัย เสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และ สถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

6.6 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

6.6.1 โอกาสที่เกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้น ซึ่งแสดงถึงเหตุการณ์ในเชิงคุณภาพ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

6.6.2 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้น

6.7 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6.8 การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสียดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

6.9 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมโดยการชี้แนะ การควบคุมเพื่อการแก้ไข

6.10 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

หมายถึง ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

6.11 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

หมายถึง การติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

6.12 ความเสี่ยงในแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2556

หมายถึง เหตุการณ์ใดๆ ที่ไม่พึงประสงค์ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนปฏิบัตินิติราชการประจำปี 2556

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เทศบาลตำบลขามเรียง ได้ทราบความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด

7.2 เทศบาลตำบลขามเรียง ได้ใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี

7.3 ผู้สนใจทั่วไปได้ทราบแนวทางการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของเทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร
 - 1.1 ประเภทของความเสี่ยง
 - 1.2 ปัจจัยที่ช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงสำเร็จ
 - 1.3 กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO
 - 1.4 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO
2. ทฤษฎีการควบคุมภายใน
 - 2.1 แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของ (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 2552: 8-19)
 - 2.2 แนวคิดการควบคุมภายใน
 - 2.3 กิจกรรมการควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชี
3. โครงสร้างและการบริหารงานของเทศบาลตำบลขามเรียง
 - 3.1 วิสัยทัศน์
 - 3.2 นโยบาย
 - 3.3 โครงสร้างเทศบาลตำบลขามเรียง
 - 3.4 งบประมาณปี 2555 ของเทศบาลตำบลขามเรียง
 - 3.5 อำหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล
4. แนวคิดเกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ระเบียบกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2548)
 - 4.1 การรับเงิน
 - 4.2 การจ่ายเงิน
 - 4.3 การฝากเงิน

- 4.4 การเก็บรักษาเงิน
 - 4.5 การยืมเงิน
 - 4.6 การตรวจเงิน
 - 4.7 การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน
 - 4.8 การกั้นเงิน
 - 4.9 เงินสะสม
 - 4.10 การถอนเงินคืนเงินรายรับและการจำหน่ายหนี้สูญ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548: 47-53) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จากหลักการ ผู้ปฏิบัติ มีการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงาน ต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละ โอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบ ได้อย่างมีระบบ ดังนี้

1.1 ประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการบรรลุ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็น ผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิด จากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยง โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ การขาดระบบควบคุม ความเสี่ยงด้าน โครงสร้างองค์กรที่ได้รับผลจากภาคการเมือง ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

1.1.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง กับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่ องค์กร ต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้า ของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น

1.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิผล เช่น การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การรับ-จ่ายเงินค่าหน่วยกิต การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น

1.1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียการรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย

1.2 ปัจจัยที่ช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงสำเร็จ มีดังนี้

ปัจจัยที่ช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

1.2.1 ปัจจัยสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรคณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทั่วไป ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่กรรมการผู้จัดการ หรือผู้นำสูงสุดขององค์กร ต้องทำให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ และบริหารงาน เป็นต้น

1.2.2 ปัจจัยการเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมการจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้สื่อสารของการบริหารความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

1.2.3 ปัจจัยของกระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การที่องค์กรทั่วไป จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น รูปแบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนดขึ้น และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในทุกระดับที่จะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

1.2.4 ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจงในการนำเอากระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.2.5 ปัจจัยการสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมากเพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยง ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจา และในทางปฏิบัติจากกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงของ องค์กร

1.2.6 ปัจจัยการวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

1.2.7 ปัจจัยการฝึกอบรม ความรู้ ความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง กรรมการผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบ ในการบริหารความเสี่ยง
- 2) ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว ในองค์กร

พนักงานใหม่ทุกคน ควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

1.2.8 ปัจจัยการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยงการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- 1) การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

- 2) ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
- 3) บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- 4) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลจากการบริหารความเสี่ยง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ปัจจัยที่ช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงสำเร็จสามารถแสดงเป็นได้ดังภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงปัจจัยที่ช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง
ที่มา: เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548: 48)

1.3 กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO

(นวพร เรื่องสกุล 2551: 41-136) แนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมิน

ความเสี่ยง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO (Committee of Sponsoring of The Tread way Commission) ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ COSO
ที่มา: นวพร เรืองสกุล (2551: 9)

1.3.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรครอบคลุมทำที่ (tone) ขององค์กรโดยรวมซึ่งอิทธิพลต่อการตระหนักถึงความเสี่ยงของบุคลากร ขององค์กรและเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นๆ ทั้งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และช่วยก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติและโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยปรัชญาในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ ได้การกำกับดูแลของคณะกรรมการ ความซื่อสัตย์ คุณค่าแห่งจริยธรรม ความสามารถของบุคลากร ตลอดจนวิธีการที่ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบและการจัด โครงสร้างองค์กรและการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เทคนิคในการประเมินว่าปรัชญาการบริหารความเสี่ยง ได้มีการผนึกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรมากน้อยเพียงใด รวมทั้งเครื่องมือที่ใช้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นความซื่อสัตย์และจริยธรรม สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วย

1) ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) เป็นความเชื่อถือและทัศนคติที่มีบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมกัน ซึ่งแสดงถึงลักษณะและวิธีการพิจารณาความเสี่ยงในทุกๆ กิจกรรมขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติในกิจกรรมประจำวัน ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะเห็นได้จากทุกๆ สิ่งที่ผู้บริหารกระทำเพื่อจัดการและบริหารองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงอาจจะปรากฏอยู่ในนโยบายที่ประกาศใช้ การสื่อสารทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษร มาตรฐานความประพฤติ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และรายงานความผิดปกติต่างๆ หรือแม้กระทั่งการดำเนินงานอย่างไม่เป็นทางการโดยใช้วิธีการติดต่อแบบตัวต่อตัว ประเด็นที่สำคัญคือ ผู้บริหารจะทำให้ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงแข็งแกร่งขึ้นได้ ไม่ใช่โดยการพูดเท่านั้น แต่ต้องมีอยู่ในการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นทุกๆ วันด้วย

2) คณะกรรมการ (Risk Management Committee) คณะกรรมการขององค์กรถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีอิทธิพลต่อส่วนประกอบอื่นๆ เป็นอย่างมาก ความเป็นอิสระของคณะกรรมการจากฝ่ายบริหาร ประสิทธิภาพและภูมิความรู้ของกรรมการ ขอบเขตของการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมของคณะกรรมการ ล้วนเป็นบทบาทสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

คณะกรรมการที่มีประสิทธิผลจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารจะยังคงรักษาไว้ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล แม้ว่าในอดีตองค์กรอาจจะยังไม่เคยได้รับความเสียหายหรือรุนแรงและไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญเด่นชัด คณะกรรมการจะต้องไม่หลงผิดไปว่าเหตุการณ์ซึ่งจะมีผลกระทบในทางที่ไม่ดีอย่างรุนแรง “ไม่สามารถเกิดขึ้นได้” คณะกรรมการพึงตระหนักอยู่เสมอว่า ในขณะที่องค์กรอาจจะมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีบุคลากรที่มีความสามารถ แต่ยังคงมีความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงเช่นเดียวกับองค์กรอื่นๆ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลก็ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นอยู่

3) คุณค่าของความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity and Ethical Values) ความมีประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ไม่สามารถอยู่เหนือกว่าความซื่อสัตย์ และคุณค่าทางจริยธรรมของบุคลากรที่เป็นผู้สร้าง บริหาร และติดตามประเมินผลจากกิจกรรมขององค์กร ความซื่อสัตย์และความมุ่งมั่นที่มีต่อคุณค่าทางจริยธรรมขององค์กรเริ่มต้นที่ตัวบุคคล การให้คุณค่า ทัศนคติ และค่านิยม มีพื้นฐานจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และคุณค่าความซื่อสัตย์ของผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากเป็นผู้กำหนด “ท่าทีจากเบื้องบน” (tone at the top) และเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตนของบุคลากรในส่วนอื่นๆ ท่าทีที่ถูกต้องจะช่วยให้เกิด ดังนี้

(1) บุคลากรในองค์กรปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งในทางกฎหมายและทางศีลธรรม

(2) มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องซึ่งจะช่วยส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

(3) มีทิศทางในการดำเนินการต่อเรื่องที่ ไม่ชัดเจน (gray area) หรือเรื่องที่ไม่มีความละเอียดรอบคอบไว้อย่างชัดเจน

(4) ส่งเสริมให้เต็มใจที่จะช่วยเหลือ และมีการรายงานปัญหาก่อนที่จะสายเกินที่จะแก้ไขได้

องค์กรจะสามารถส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับความซื่อสัตย์และจริยธรรมได้ด้วยการสื่อสาร เช่น การจัดทำหลักการ หรือแถลงการณ์เกี่ยวกับคุณค่าหลักขององค์กร ที่บอกว่าองค์กรให้คุณค่าและความสำคัญกับสิ่งใดและสื่อสารผ่านประมวลจรรยาบรรณ จะแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร กับนโยบายและขั้นตอนการดำเนินงาน โดยปกติแล้วประมวลจรรยาบรรณจะไม่ให้แนวปฏิบัติที่มีรายละเอียดมาก และไม่ใช่ออกสารทางกฎหมายที่บอกวิธีปฏิบัติอย่างละเอียด แต่จะเป็นแถลงการณ์ที่ให้กรอบ หรือบอกจุดยืนขององค์กร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ประมวลจรรยาบรรณนี้ยังสามารถใช้แนวทางที่อธิบายนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับข้อพึงปฏิบัติของพนักงานและตัวองค์กรเองด้วย

4) ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จำนวนของความเสี่ยงในระดับกว้าง ซึ่งองค์กรที่เต็มใจที่จะยอมรับในการแสวงหาคูณค่าขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรม และรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ผลตอบแทนที่ต้องการจากแต่ละกลยุทธ์นั้นควรจะสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ กลยุทธ์ที่แตกต่างกันจะทำให้องค์กรเผชิญกับระดับความเสี่ยงที่ต่างกันออกไป และเมื่อนำการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาปรับใช้ในการกำหนดกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

5) โครงสร้าง เป็นตัวกำหนดกรอบของแผนงาน การปฏิบัติตามแผนการควบคุมและการติดตามประเมินผลกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โครงสร้างองค์กรเกี่ยวข้องกับ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนงานที่สำคัญ และการจัดสายงานที่เหมาะสม บางองค์กรกำหนดโครงสร้างองค์กรแบบรวมศูนย์ ในขณะที่บางองค์กรกำหนดแบบกระจายอำนาจ บางองค์กรมีสายการรายงานโดยตรง ซึ่งความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร บางส่วนจะขึ้นอยู่กับ

ขนาดและลักษณะของกิจกรรมขององค์กรที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพและดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติการ การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ทุกองค์กรจะเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลายทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยง และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite) ซึ่งเป็นตัวกำหนดระดับของช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (risk tolerance levels) ซึ่งเชื่อมโยงของพันธกิจขององค์กร กับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง และจะแสดงภาพของระดับของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้และช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ พันธกิจขององค์กรกำหนด ถึงสิ่งซึ่งองค์กรปรารถนาจะบรรลุไว้อย่างกว้างๆ ดังนั้นไม่ว่าจะใช้ถ้อยคำอะไร เป็นต้นว่า พันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือ เป้าหมาย ก็ตามฝ่ายบริหารภายใต้การกำกับดูแลโดยคณะกรรมการขององค์กรจำเป็นต้องกำหนดเหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ สร้างกลยุทธ์ และกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการ การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับองค์กรต่อไปโดยทั่วไปแล้ว พันธกิจและวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ขององค์กร มักจะไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยๆ แต่กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย มักจะมีการเปลี่ยนแปลง และต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจำเป็นต้องจัดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ เป็นเป้าหมายในระดับสูงซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์จะสะท้อนถึงทางเลือกของฝ่ายบริหารว่าจะหาวิธีการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรได้อย่างไร

ในการพิจารณาทางเลือกต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ฝ่ายบริหารจะระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับแต่ละทางเลือกของกลยุทธ์และพิจารณาถึงผลต่อเนื่องของความเสี่ยงดังกล่าว เทคนิคที่ใช้ในการระบุเหตุการณ์และการประเมินความเสี่ยงหลายๆ วิธีที่จะกล่าวถึงสามารถนำไปใช้ในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ได้ด้วยเหตุนี้ เทคนิคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจึงถูกนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์

2) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ถูกต้อง ซึ่งสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือก และสัมพันธ์กับทุกกิจกรรมขององค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร การที่องค์กรมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์และกลยุทธ์เป็นอย่างแรกทำให้องค์กรอยู่ในสถานะที่จะพัฒนาวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกันในระดับองค์กรได้ รวมทั้งบรรลุวัตถุประสงค์ในการกระทำดังกล่าวได้สำเร็จสร้างและรักษาคุณค่าขององค์กรด้วย วัตถุประสงค์ในระดับองค์กรจะเชื่อมโยงและผสมผสานกับวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่องที่จะถ่ายทอดลงไปสู่วัตถุประสงค์ย่อยที่กำหนดขึ้นในหลาย ๆ กิจกรรมทั่วทั้งองค์กร เช่น การขาย การผลิต งานวิศวกรรม และงานที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน

จากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ระดับองค์กรและระดับกิจกรรม องค์กรจะสามารถระบุปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ได้สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำให้ถูกต้องและเหมาะสมจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ปัจจัยสำคัญมีอยู่ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับหน้าที่งาน ระดับแผนก หรือระดับบุคคล การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ จะทำให้ฝ่ายบริหารสามารถระบุเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้

องค์กรจะสามารถทราบถึงการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ เมื่อวัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม เมื่อวัตถุประสงค์เบี่ยงเบนจากวิธีปฏิบัติในอดีต ฝ่ายบริหารต้องหาความเชื่อมโยงของกิจกรรมหรือมีฉะนั้นก็จะต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่สูงขึ้น ในกรณีดังกล่าวทำให้มีความจำเป็นมากขึ้นที่วัตถุประสงค์หรือวัตถุประสงค์ย่อยของหน่วยธุรกิจจะต้องสอดคล้องกับทิศทางใหม่ด้วย

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องเข้าใจได้ง่ายและสามารถวัดได้ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรกำหนดให้พนักงานทุกระดับต้องมีความเสี่ยงเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคน (individual's sphere of influence) พนักงานทั้งหมดต้องมีความเข้าใจร่วมกันว่าองค์กรต้องการบรรลุผลสำเร็จเรื่องใดบ้าง และจะใช้วิธีการใดเพื่อวัดผลความสำเร็จแบ่งออก ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการ เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงเป้าหมายด้านผลการปฏิบัติงานและด้านผลกำไร และการป้องกันการสูญเสียทรัพยากรขององค์กร วัตถุประสงค์เหล่านี้จะแตกต่างกันตามแต่ละทางเลือกของผู้บริหารในเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้างและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

(2) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของรายงานที่องค์กรจัดทำขึ้น ซึ่งรวมถึงรายงานภายในและภายนอกองค์กร และอาจเป็นรายงานข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน

(3) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์เหล่านี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก และในบางกรณีวัตถุประสงค์เหล่านี้ก็มักจะเหมือนกันในทุกองค์กรและบางกรณีจะเหมือนกัน ในองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

วัตถุประสงค์บางประเภทเป็นไปตามลักษณะของการประกอบธุรกิจ ตัวอย่างเช่น บางบริษัทต้องจัดส่งข้อมูลให้แก่หน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อม หรือบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต้องส่งข้อมูลสารสนเทศให้กับหน่วยงานกำกับหลักทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งข้อกำหนดจากภายนอกเหล่านี้ถูกกำหนดขึ้นตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับเรื่องดังกล่าวจึงจัดอยู่ในวัตถุประสงค์ด้านการรายงาน หรือวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือจากตัวอย่างข้างต้นนี้ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในวัตถุประสงค์ทั้งสองประเภท

ในทางตรงกันข้าม วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการและวัตถุประสงค์ด้านการรายงานภายในเพื่อการบริหารขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ วิจารณ์ญาณและรูปแบบการบริหารงาน วัตถุประสงค์เหล่านี้แตกต่างกันได้อย่างมากในแต่ละองค์กร ก็เพราะบุคคลผู้ซึ่งมีข้อมูล มีความรู้ความสามารถและความซื่อสัตย์ อาจจะเลือกวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันได้

1.3.3 การระบุความเสี่ยง ฝ่ายบริหารจะระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นว่าหากเหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบที่เป็น โอกาสหรือเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์ให้สำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ โดยมีวิธีดังนี้

1) คลังข้อมูลเหตุการณ์ (Event Inventories) ฝ่ายบริหารสามารถใช้รายงานของเหตุการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้น รายงานดังกล่าวอาจจัดทำโดยบุคลากรภายในองค์กร หรืออาจเป็นบุคคลภายนอกจัดทำขึ้นก็ได้

2) จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated Workshops) โดยทั่วไปเป็นการรวมเอาตัวแทนจากทุกๆ ฝ่าย หรือหลายๆ ฝ่ายทุกระดับเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มในการจัดทำรายการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในส่วนที่บุคคลเหล่านั้นเกี่ยวข้อง

3) การสัมภาษณ์ จะทำในลักษณะบุคคล หรือบางครั้งอาจจะเป็น 2 ต่อ 1 โดยผู้สัมภาษณ์จะมีผู้ร่วมงานมาช่วยจดบันทึกด้วย เป้าหมายเพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับรู้ทัศนคติและความรู้จากเหตุการณ์จริงซึ่งเกิดขึ้นในอดีต รวมถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นของผู้ให้สัมภาษณ์

4) การใช้แบบสอบถาม และแบบสำรวจ แบบสอบถามจะใช้ประเด็นจากผู้ให้ความเห็น โดยมุ่งหาแนวความคิดจากปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งทำให้เกิดหรืออาจเกิดเหตุการณ์ คำถามอาจเป็นคำถามปลายเปิดหรือปลายปิดก็ได้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการสอบถาม

5) การวิเคราะห์ผังขั้นตอนกระบวนการงาน เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากกระบวนการทำงานนั้นๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อการมองเห็นกระบวนการภายในองค์กรจากระดับบนหรือมองรายละเอียดของระดับใดระดับหนึ่งก็ได้

1.3.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) เทคนิคการประเมินความเสี่ยงมีทั้งแบบวิธีการเชิงปริมาณและวิธีการเชิงคุณภาพ ดังนี้

1) เทคนิคเชิงปริมาณ นำมาใช้ได้ต่อเมื่อมีข้อมูลเพียงพอในการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบโดยใช้วิธีการวัดแบบช่วง หรือแบบอัตราส่วนวิธีการในเชิงปริมาณ ได้แก่ การประเมินความน่าจะเป็น การประเมินโดยระบุความน่าจะเป็นและตัววัดเปรียบเทียบ โดยมีข้อสำคัญที่ข้อมูลต้องถูกต้อง เชื่อถือได้

2) เทคนิคเชิงคุณภาพ การประเมินความเสี่ยงโดยใช้เทคนิคเชิงคุณภาพ บางอย่างเป็นการประเมินโดยใช้ดุลยพินิจ และบางอย่างเป็นการประเมินที่มีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงก็ตาม แต่คุณภาพของการประเมินขึ้นอยู่กับความรู้และการตัดสินใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก รวมทั้งความเข้าใจของพวกเขาต่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาโดยมีองค์กรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

(1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

ก. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดไว้ 5 ขั้นตอน โดยใช้ตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง หรือเกิดได้บ่อยครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นได้เป็นบางครั้ง
2	น้อย	มีโอกาสเกิดนานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แทบไม่เคยเกิดขึ้น

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยงกระทรวงมหาดไทย (2550: 10)

ข. ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายกำหนดไว้
5 ขั้นตอน ดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ ผลการปฏิบัติงานไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไป ตามเป้าหมายเท่าที่ควร
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก ผลการปฏิบัติงานเป็นไป ตามเป้าหมายพอสมควร
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายพอสมควร
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ผลการปฏิบัติงานเป็นไป ตามเป้าหมาย

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยงกระทรวงมหาดไทย (2555: 10)

ค. ระดับความเสี่ยง เป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการ
ประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ดังภาพที่ 2.3 ดังนี้

		ผลกระทบ (Impact / Consequences)					
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
โอกาส (Likelihood/Frequency)		1	2	3	4	5	
	สูงมาก	5	5	10	15	20	25
	สูง	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	น้อย	2	2	4	6	8	10
	น้อยมาก	1	1	2	3	4	5

สูงมาก	17-25
สูง	10-16
ปานกลาง	4-9
น้อย	1-3

ภาพที่ 2.3 ระดับความเสี่ยง

ที่มา: <http://www.itgthailand.com/tag/risk-assessment-matrix/>

จากภาพที่ 2.3 สามารถอธิบายได้ว่า

ระดับความเสี่ยง = โอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง

หรือ $D = L \times I$

แบ่งได้เป็นพื้นที่ 4 ส่วน ดังนี้

- ก. ระดับความเสี่ยงน้อย คะแนนระดับความเสี่ยง 1-3 คะแนน
ยอมรับความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเขียว
- ข. ระดับความเสี่ยงปานกลาง คะแนนระดับความเสี่ยง 4-9 คะแนน
ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง
- ค. ระดับความเสี่ยงสูง คะแนนระดับความเสี่ยง 10-16 คะแนน
มีแผนลดความเสี่ยงกำหนดเป็นพื้นที่ส้ม

ง. ระดับความเสี่ยงสูงมาก คะแนนระดับความเสี่ยง 17-25 คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นพื้นที่สีแดง

(2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ก. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

ข. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(3) การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจะช่วยให้ทราบผลว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

(4) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยงาน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) และขอบเขตระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้โดยจัดเรียงตามลำดับจาก 4 ระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นต่อไป

1.3.5 การควบคุมความเสี่ยง โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพ ของการดำเนินงานการจัดทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูลทรัพย์สิน

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้

แนวทางการบริหารความเสี่ยงหลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน ว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) นำปัจจัยเสี่ยงที่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
- 2) พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
- 3) ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้น ได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

1.3.6 การจัดการความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ในการปฏิบัติในสำนักหรือกอง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผน/งาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้น ไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและเป็นปัญหาอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงานที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมา ควบคู่กับการมีนวัตกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับ ให้มีการนำความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักสำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กรที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.3.7 กิจกรรมการควบคุม กิจกรรมการควบคุม เป็นนโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน ทั้งทั้งองค์กรกิจกรรมการควบคุมประกอบไปด้วยกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระทบยอด การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การดูแลรักษาทรัพย์สิน และการแบ่งแยกหน้าที่งาน

1.3.8 สารสนเทศและการสื่อสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงจะต้องถูกระบุบันทึกและจัดเก็บไว้ และสื่อสารในรูปแบบและกรอบเวลาที่ช่วยทำให้นุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการตามความรับผิดชอบของตน ได้ระบบสารสนเทศใช้ข้อมูลที่เกิดภายในองค์กรและข้อมูลจากแหล่งภายนอกซึ่งช่วยสนับสนุนสารสนเทศสำหรับการบริหารความเสี่ยงและการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของสารสนเทศซึ่งสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้น ไหลไปสู่ระดับล่าง ข้ามหน่วยงาน และขึ้นสู่ระดับบนขององค์กรบุคลากรทุกคนต้องได้รับข่าวสารที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงว่า ความรับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญและต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ทุกคนต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรรวมทั้งต้องเข้าใจว่ากิจกรรมของแต่ละบุคคลเกี่ยวข้องกับงานของบุคคลอื่นๆ อย่างไรทุกคนต้องมีช่องทางและวิธีการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญย้อนกลับ ไปสู่ระดับบน นอกจากนี้ยังต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลกับกลุ่มบุคคลภายนอก

1.4 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO

(นวพร เรื่องสกุล 2551: 125-136) การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะต้องมีการติดตามประเมินผลและประเมินแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่จริง และยังทำหน้าที่ได้ตามที่กำหนดตามช่วงเวลา การติดตามประเมินผลสามารถทำได้โดยใช้วิธีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในแต่ละกิจกรรม หรือการประเมินแยกต่างหาก หรือใช้ทั้ง 2 วิธีร่วมกัน การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องจะเกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารตามปกติ ส่วนการประเมินแยกต่างหากนั้น การกำหนดขอบเขตและความถี่จะขึ้นอยู่กับประเมินความเสี่ยง

และประสิทธิผลของวิธีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ข้อบกพร่องที่พบจากการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา วิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เคยใช้ได้ผลในอดีตอาจจะเกิดใช้ไม่ได้อีกต่อไป กิจกรรมการควบคุมต่างๆ อาจมีประสิทธิผลน้อยลงหรืออาจไม่ได้ถือปฏิบัติแล้ว หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรอาจเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้นอาจเกิดจากการมีบุคลากรใหม่เข้ามา มีการเปลี่ยนไปในโครงสร้างหรือทิศทางขององค์กร หรือจากการนำกระบวนการใหม่ๆ มาใช้ จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรยังคงมีประสิทธิผลอยู่หรือไม่

การติดตามประเมินผลสามารถทำได้ 2 วิธีคือ ทำเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง หรือกระทำแยกต่างหาก กลไกของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมักถูกออกแบบไว้ให้ทำการติดตามประเมินผลตัวเองอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย ณ ระดับหนึ่ง ยิ่งระดับและประสิทธิผลของการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องมีมากเท่าใด ควรจำเป็นที่จะต้องทำการประเมินแยกต่างหากก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น ความถี่ของการประเมินแยกต่างหากที่จะทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่สมเหตุสมผลในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นเป็นเรื่องของการใช้วิจารณญาณของผู้บริหาร ในการกำหนดความถี่ดังกล่าว จะต้องพิจารณาถึงลักษณะและระดับของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ที่ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง และการควบคุมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลจากการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไปแล้วการผสมผสานของการติดตามประเมินผลแบบต่อเนื่องและการประเมินแยกต่างหากจะช่วยทำให้เชื่อมั่นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นจะรักษาระดับความมีประสิทธิภาพได้แม้เวลาจะเปลี่ยนแปลงไป

การติดตามประเมินผลแบบต่อเนื่องจะถูกสร้างฝังไว้ในกิจกรรมการดำเนินงานทั่วไปขององค์กรที่เกิดขึ้นซ้ำๆ การติดตามประเมินผลแบบต่อเนื่องนี้จะทำงานทันทีในเวลาที่เหมาะสมใดสถานการณ์หนึ่งเกิดขึ้นจริง และจะสนองตอบอย่างการติดตามประเมินผลแบบต่อเนื่องจะมีประสิทธิผลแบบต่อเนื่องจึงมีประสิทธิผลมากกว่าการประเมินแบบแยกต่างหาก เนื่องจากการประเมินแยกต่างหากจะเกิดขึ้นตามหลังข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นแล้วการติดตามประเมินผลแบบต่อเนื่องจะระบุปัญหาได้รวดเร็วกว่า อย่างไรก็ตามหลายๆ องค์กรที่มีการติดตามประเมินผลแบบต่อเนื่องที่เหมาะสมก็ยังคงทำการประเมินระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรแยกต่างหากเป็นครั้งคราว สำหรับองค์กรที่เห็นว่ามีจำเป็นที่จะต้องทำการประเมินแยกต่างหากบ่อยๆ นั้นควรมุ่งเน้นในการส่งเสริมให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลแบบต่อเนื่องมากขึ้น

1.4.1 กิจกรรมการติดตามประเมินผลแบบต่อเนื่อง ในการประกอบธุรกิจตามปกติ มีกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร กิจกรรมเหล่านี้จะเกิดจากกิจกรรมในทางบริหารปกติ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ผลต่างการเปรียบเทียบสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ รวมทั้งการรับมือกับสิ่งที่คาดไม่ถึง

การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องจะกระทำโดยผู้จัดการของสายการปฏิบัติงาน หรือผู้จัดการส่วนงานสนับสนุน โดยจะพิจารณาความหมายต่างๆ ของข้อมูลที่พวกเขาได้รับอย่างรอบคอบ จากการให้ความสนใจในเรื่องความสัมพันธ์ความไม่สม่ำเสมอหรือผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกี่ยวข้องผู้จัดการจะหยิบยกประเด็นปัญหาต่างๆ และติดตามบุคลากรอื่นๆ ตามความจำเป็น เพื่อที่จะตัดสินใจได้ว่าได้มีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังกล่าว หรือได้มีการดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นแล้วหรือยังกิจกรรมการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องแตกต่างจากกิจกรรมที่ปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้ในกระบวนการทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การอนุมัติรายการต่างๆ การกระทบยอดคงเหลือตามบัญชีและการสอบทานความถูกต้องในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มข้อมูลหลักซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ของระบบสารสนเทศหรือกระบวนการทางบัญชี ซึ่งก็คือกิจกรรมควบคุมนั่นเอง

1.4.2 การประเมินแยกต่างหาก ในขณะที่วิธีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องปกติจะให้ข้อมูลตอบกลับที่สำคัญว่า องค์กรประกอบอื่นๆ ของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละองค์กรประกอบว่ามีประสิทธิผลเพียงใดแต่ยังมีความจำเป็นที่จะต้องประมาณแยกต่างหากเป็นครั้งคราวโดยมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้การประเมินแยกต่างหากจะช่วยให้เกิดโอกาสในการพิจารณาถึงความมีประสิทธิผลของวิธีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องด้วย

1) ขอบเขตและความถี่ ขอบเขตและความถี่ของการประเมินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะแตกต่างกันตามระดับความสำคัญของความเสี่ยงกับวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยง รวมทั้งการควบคุมที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง เรื่องที่เป็นความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยงที่มีความสำคัญระดับต้นๆ มักจะได้รับการประเมินบ่อยกว่า การประเมินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้งหมดจะมีความถี่ในการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่สำคัญหรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การซื้อหรือขายกิจการ การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจหรือการเมืองหรือการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการ หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการประมวลผลข้อมูล เมื่อมีการตัดสินใจว่าจะทำการประเมินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้งหมดก็ควรให้ความสนใจในส่วนที่เกี่ยวข้อง ขอบเขตการประเมินจะขึ้นอยู่กับประเภทของวัตถุประสงค์ที่จะประเมินด้วย ไม่ว่าจะเป็นด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการรายงาน หรือด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบก็ตาม

2) ผู้ทำการประเมิน บ่อยครั้งที่การประเมินจะอยู่ในรูปของการประเมินด้วยตนเอง ซึ่งบุคคลผู้รับผิดชอบหน่วยงานหรือหน้าที่งานนั้นๆ จะเป็นผู้พิจารณาประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสำหรับกิจกรรมในหน่วยงานของตน ตัวอย่างเช่นหัวหน้าของผู้บริหารของสายงานเป็นผู้กำกับดูแลกิจกรรมการประเมินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยจะประเมินถึงกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเลือกใช้กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ระดับสูง รวมทั้งองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยตนเอง ส่วนผู้ที่ดูแลกิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ ในสายงานนั้นก็ประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ผู้จัดการตามสายงานจะมุ่งเน้นความสนใจไปที่วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการและด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ส่วนผู้อำนวยการด้านบัญชีของสายงานจะมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน หลังจากที่สายงานได้มีการประเมินผลเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาผลการประเมินของสายงานนั้นไปพร้อมๆ กับสายงานอื่นๆ ขององค์กร

โดยปกติ ผู้ตรวจสอบภายในจะทำการประเมินเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ตามปกติ หรือทำการประเมินตามคำร้องขอจากผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการหรือบริษัทย่อย หรือผู้บริหารสายงานก็ได้ ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารอาจจะนำข้อมูลจากผู้สอบบัญชีภายนอกมาใช้ในการพิจารณาประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างไรก็ตาม ผู้บริหารอาจนำวิธีการประเมินหลายๆ แบบมาใช้ร่วมกันก็ได้ตามความจำเป็น

3) กระบวนการประเมิน การประเมินการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในตัวเอง การประเมินจะใช้วิธีหรือเทคนิคที่แตกต่างกันไป ดังนั้นจึงควรมีระเบียบ กฎกติกา รวมทั้งหลักการพื้นฐานไว้ในกระบวนการประเมินด้วย

ผู้ประเมินจะต้องเข้าใจถึงกิจกรรมแต่ละกิจกรรมขององค์กรและแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่กำลังประเมิน โดยเริ่มเน้นที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่าได้ทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงใดก่อน ซึ่งในบางครั้งจะหมายถึงการประเมินการออกแบบระบบหรือกระบวนการนั่นเอง

ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาว่าระบบมีการทำงานจริงอย่างไร ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้ออกแบบไว้เป็นการเฉพาะ อาจถูกปรับเปลี่ยนให้ดำเนินงานแตกต่างกันออกไปเมื่อเวลาผ่านไปหรืออาจไม่ได้ถือปฏิบัติอีกต่อไปแล้ว หรือบางครั้งได้มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ๆ แต่ผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานไม่ทราบ จึงไม่ได้บรรจุไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน การจะพิจารณาว่าได้มีการปฏิบัติงานจริงหรือไม่นั้น สามารถดำเนินการได้ด้วยการ

ประจําพร้อมกับผู้ที่ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และโดยการตรวจสอบข้อมูลผลการดำเนินงานหรือใช้หลายๆ วิธีรวมกัน

ผู้ประเมินจะวิเคราะห์การออกแบบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและผลจากการทดสอบ การวิเคราะห์จะดำเนินการ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงโดยเป้าหมายสูงสุดที่พิจารณาว่ากระบวนการนั้นก่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

4) วิธีการ เครื่องมือและวิธีการประเมินมีอยู่หลายแบบ รวมถึงรายงานสำหรับตรวจทาน (Checklists) แบบสอบถามและแผนผังแสดงทางเดินของงาน บางบริษัทจะเปรียบเทียบหรือใช้ตัววัดเปรียบเทียบ (benchmark) กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับองค์กรอื่น โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการประเมิน ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจจะนำการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไปเปรียบเทียบอาจจะเปรียบเทียบ ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจจะนำการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ดี การเปรียบเทียบอาจจะเปรียบเทียบ โดยตรงกับอีกองค์กรหนึ่งหรือโดยการดำเนินการของสมาคมทางการค้าหรืออุตสาหกรรมก็ได้ องค์กรอื่นอาจให้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และการสอบทานคุณภาพในระดับเดียวกัน (peer review) ในบางอุตสาหกรรมเดียวกันได้ ข้อควรระวังคือ เมื่อมีการเปรียบเทียบควรคำนึงถึงข้อแตกต่างที่มักมีการอยู่ในวัตถุประสงค์ ข้อเท็จจริง และสถานการณ์ต่างๆ นอกจากนี้แล้วยังต้องตระหนักถึงองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั้ง 8 ประการ และข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่

5) การจัดทำเอกสาร ในแต่ละองค์กรจะมีระดับของการจัดทำเอกสารของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่แตกต่างกันตามขนาดขององค์กร ความซับซ้อนและปัจจัยอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน องค์กรขนาดใหญ่มักจะมีคู่มือนโยบาย ยังโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ คำพรรณนาลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษร (job descriptions) คำสั่งในการปฏิบัติงาน ผังทางเดินของระบบสารสนเทศ และอื่นๆ องค์กรขนาดเล็กมักจะมีการจัดทำเอกสารน้อยกว่ามาก การบริหารความเสี่ยงขององค์กรในหลายๆ ด้านมีการบริหารอย่างไม่เป็นทางการและไม่ได้จัดทำเป็นเอกสารไว้ แต่ก็สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิผลสูงมากได้เช่นกัน ในการทดสอบกิจกรรมเหล่านี้สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางเดียวกันกับกิจกรรมที่ถูกจัดทำเป็นเอกสารไว้ การที่แต่ละองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไม่จัดทำเป็นเอกสารไว้ ไม่ได้หมายความว่าองค์ประกอบเหล่านั้นไม่มีประสิทธิผลหรือไม่สามารถประเมินได้ อย่างไรก็ตาม การจัดทำเอกสารในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้การประเมินมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4.3 การรายงานข้อบกพร่อง ข้อบกพร่องในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร อาจจะถูกพบได้จากหลายแหล่ง รวมถึงจากการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การประเมินแยกต่างหากและจากบุคคลภายนอก ข้อบกพร่องคือสถานการณ์ที่มีอยู่ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ควรให้ความสนใจ ซึ่งอาจแสดงให้เห็นถึงโอกาสที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเข้มแข็งมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1) แหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุด แหล่งหนึ่งก็คือ กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั่นเอง กิจกรรมการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ กิจกรรมทางการบริหารและการควบคุมดูแลพนักงานในแต่ละวันจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมนั้นๆ มองเห็นถึงข้อบกพร่องได้อย่างทะลุปรุโปร่ง การมองเห็นข้อบกพร่องเช่นนี้จะเป็นการปัจจุบันและสามารถระบุข้อบกพร่องได้อย่างรวดเร็ว แหล่งข้อมูลอื่นๆ ได้แก่ การประเมินระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรแบบแยกต่างหาก การประเมินที่ทำโดยฝ่ายบริหารผู้ตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอื่นๆ จะสามารถเน้นเรื่องที่มีความจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง

2) ข้อจำกัดในการรายงาน การจัดหาข้อมูลของข้อบกพร่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่จำเป็นให้กับบุคลากรที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ควรจะมีการกำหนดว่าข้อมูลใดบ้างที่จำเป็นต่อผู้บริหารระดับต่างๆ เพื่อที่จะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กติกาในการรายงานจะแสดงถึงหลักการทั่วไปว่าผู้จัดการควรจะได้รับข้อมูลที่มีผลต่อการปฏิบัติหรือต่อพฤติกรรมของบุคลากรที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตัวรวมทั้งข้อมูลที่เป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยทั่วไปหัวหน้าผู้บริหารจะต้องการทราบถึงกรณีต่างๆ เช่น การฝ่าฝืนนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานอย่างร้ายแรงหัวหน้าผู้บริหารยังต้องการข้อมูลสนับสนุนในเรื่องที่อาจเกิดผลกระทบทางการเงินที่สำคัญ หรือกลยุทธ์หรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรด้วย

บุคคลที่จะต้องเป็นผู้รับรายงานข้อบกพร่อง อาจกำหนดทิศทางที่เจาะจงว่าควรรายงานเรื่องอะไรบ้าง ขอให้รายงานเฉพาะสิ่งที่ตนต้องการได้ ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการบริษัท หรือคณะกรรมการตรวจสอบอาจขอให้ฝ่ายบริหาร หรือผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ตรวจสอบภายนอก รายงานเฉพาะข้อบกพร่องร้ายแรงหรือสำคัญที่ตกไปจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้เท่านั้น

3) สิ่งที่ควรรายงาน สำหรับคำถามที่ว่าอะไรบ้างที่ควรรายงานนั้น แม้ว่าจะไม่มีคำตอบที่ครอบคลุมว่าควรรายงานเรื่องอะไรบ้าง แต่ก็มีบางเกณฑ์ที่สามารถกำหนดขึ้นได้โดยข้อบกพร่องของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการระบุทั้งหมด ซึ่งมีผลกระทบต่อความสามารถในการกำหนดและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ควรรายงานไปยังบุคคลที่มี

หน้าที่ต้องดำเนินการตามความจำเป็น ลักษณะของเนื้อหาที่จะรายงานนั้นจะแตกต่างกันไปตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลในการจัดการกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และขึ้นอยู่กับภารกิจกับดูแลของหัวหน้างานด้วย ในการพิจารณาว่าควรรายงานสิ่งใดบ้างนั้น ต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดตามมาจากรื่องที่ตรวจพบ ที่สำคัญมากก็คือไม่ควรรายงานเพียงบางรายการหรือบางเหตุการณ์เท่านั้น แต่ควรรายงานถึงวิธีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีข้อบกพร่องและควรได้รับการประเมินใหม่ด้วย

ทั้งนี้อาจมีข้อโต้แย้งว่าไม่มีปัญหาใดที่ไม่สำคัญที่จะต้องทำการสอบสวนการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่าง เช่น การที่พนักงานคนหนึ่งนำเงินสดย่อยจำนวนเพียงเล็กน้อยไปใช้ส่วนตัว อาจไม่สำคัญในแง่ของเหตุการณ์และในแง่ของจำนวนเงินสดย่อยทั้งหมด ดังนั้น การสอบสวนอาจไม่คุ้มค่า อย่างไรก็ตาม หากปล่อยให้มีการนำเงินขององค์กรไปใช้ส่วนตัวอาจสื่อความผิดๆ อย่างไรก็ตามหากปล่อยให้มีการนำเงินขององค์กรไปใช้ส่วนตัวอาจสื่อความผิดอื่นๆ ไปยังพนักงานทั้งองค์กรได้

4) บุคคลที่ควรได้รับรายงาน โดยปกติแล้วข้อมูลที่เกิดขึ้นในระหว่างกิจกรรมการดำเนินงานจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชา ผ่านช่องทางการสื่อสารปกติ ผู้บังคับบัญชาจะสื่อสารขึ้นไปตามสายบังคับบัญชาหรือไปยังหน่วยงานอื่นในองค์กรต่อไป ดังนั้น สารสนเทศจะไปสิ้นสุดยังผู้ที่สามารถปฏิบัติและควรปฏิบัติต่อไป ควรมีช่องทางการสื่อสารอื่นไว้เป็นทางเลือกสำหรับการรายงานข้อมูลที่อ่อนไหวง่าย เช่น การทำผิดกฎหมายหรือการกระทำที่ไม่เหมาะสม โดยปกติแล้วไม่ควรรายงานข้อบกพร่องของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ตรวจพบต่อผู้ที่รับผิดชอบหน่วยงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่ควรรายงานต่อผู้บริหารซึ่งอยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้รับผิดชอบหน่วยงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องนั้นๆ หนึ่งระดับไปเป็นอย่างน้อยด้วย ผู้บริหารที่มีระดับสูงกว่าจะสามารถที่จะสื่อสารกับบุคคลอื่นในองค์กรผู้ซึ่งกิจกรรมของตนอาจได้รับผลกระทบ การรายงานควรครอบคลุม และส่งตรงไปยังผู้บริหารในระดับสูงเพียงพอเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินการที่เหมาะสม

2. ทฤษฎีการควบคุมภายใน

แนวคิดการควบคุมภายใน ซึ่งหน่วยงานราชการต้องทำตามระเบียบการตรวจเงินแผ่นดิน ข้อ 5 เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตในองค์กร โดยแนวคิดที่ใช้วิจัย ดังนี้

2.1 แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของ (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 2552: 8-19) เรื่องมาตรฐานการควบคุมภายใน มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นปัจจัยต่างๆ ซึ่งส่งเสริมให้ห้องปฏิบัติการ ควบคุมภายในอื่นๆ มีประสิทธิผลในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผล ยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น ในกรณีตรงข้าม สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิผลอาจทำให้ห้องปฏิบัติการควบคุมอื่นๆ มีประสิทธิผลลดลง สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในสะท้อนให้เห็นทัศนคติ และการรับรู้ถึงความสำคัญของการ ควบคุมภายในของบุคลากรระดับต่างๆ ในหน่วยรับตรวจ

สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนัก (Control Consciousness) และบรรยากาศของการควบคุมในหน่วยงาน ให้บุคลากรในหน่วยงาน เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ โดยเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหาร ระดับสูง (Tone at the top) มีปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความซื่อสัตย์และเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะ ทำให้เกิดคุณธรรมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงาน เป็นที่ยอมรับว่าหน่วยรับตรวจที่มี บุคลากรที่ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูงจำนวนมาก สามารถนำพาหน่วยงานของตนให้ก้าวหน้า เป็นที่ ยอมรับของสาธารณชนโดยทั่วไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการแสดงออกอย่าง สม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำรวมทั้งสื่อสารภายในให้บุคลากรรับทราบถึงการปฏิบัติของ ผู้บริหาร และควรจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมรวมถึงข้อห้ามบุคลากรในลักษณะที่มีผลประโยชน์ ทับซ้อน (Conflict of Interest) อย่างชัดเจน

2) การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ความรู้ความสามารถของ บุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้กำหนดระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งความชำนาญและประสบการณ์ สำหรับบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ว่าควรอยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุ แต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับเจ้าหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เครื่องมือสำคัญก็คือ การจัดทำเอกสารบรรยายลักษณะงาน

3) คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ มีความสำคัญต่อการ กำกับดูแลกิจการ ซึ่งหากหน่วยงานมีการกำกับดูแลที่ดีจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิผลด้วย ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบเป็นกลไกที่ช่วยในการตรวจสอบและสอบทานการดำเนินงานให้ เป็นไปตามทิศทางที่คณะกรรมการบริหารกำหนด รวมถึงผลสำเร็จตามแผนงานต่างๆ ที่ฝ่ายบริหาร ดำเนินการ คณะกรรมการตรวจสอบจึงต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีความรู้ ความสามารถ ที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4) ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร แนวคิด ทักษะและวิธีปฏิบัติงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารแต่ละคนมีแนวคิดและวิธีปฏิบัติงานรวมทั้งประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ปรัชญาและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดจุดอ่อนการควบคุมภายในที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างและประสิทธิผลการควบคุมภายใน

5) โครงสร้างองค์กร เป็นการกำหนดลำดับการบริหาร การควบคุม ความรับผิดชอบกิจกรรม รวมถึงเส้นทางการรายงานผลการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับต่างๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดีย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกให้เห็นถึงกรอบการทำงานของแต่ละกิจกรรมที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมแต่ละแห่ง อาจแตกต่างกันตามขนาดและลักษณะกิจกรรมในแต่ละหน่วยรับตรวจ

6) การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ การกระจายการควบคุมในส่วนที่ผู้บริหารต้องดูแลไปยังผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และตามความจำเป็นในการดำเนินกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกระจายอำนาจ ควรพิจารณาถึงลักษณะกิจกรรม ความซับซ้อนขนาดพื้นที่ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือให้เกิดความเสี่ยงในระดับที่ความเสี่ยงสุดที่อาจเกิดจากการตัดสินใจของบุคลากรผู้ได้รับมอบอำนาจ

7) นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน รวมทั้งต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารจึงกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเผยแพร่แนวทางหรือหลักเกณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากรรับทราบโดยละเอียด รวมถึงควรพัฒนาให้ความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.1.2 การประเมินความเสี่ยง ผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนของการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด การที่หน่วยรับตรวจได้รับรู้ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดอยู่จะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ประกอบด้วย การระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง

1) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยรับตรวจหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม ในการระบุความเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่จะผลิตผล ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้วขั้นตอนต่อไปคือ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี การวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลข ว่ามีผลกระทบต่อหน่วยรับตรวจเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประมาณ โอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยรับตรวจ โดยการให้คะแนน

3) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนการกำหนดวิธีการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงมีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร ในการพิจารณาเลือกดำเนินการ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ โดยความเสี่ยงมักเกิดจากปัจจัยภายนอกซึ่งมิได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยงดังนี้

(1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หลีกเลี่ยงหรือหยุดทำธุรกิจและสินค้าหรือบริการที่ไม่ถนัด

(2) การแบ่งปัน เป็นการแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย การใช้บริการภายนอก

(3) การลด เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการควบคุมภายในเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

(4) การยอมรับ หน่วยรับตรวจยอมรับความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่หน่วยรับตรวจอาจมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่เพียงพอที่ใช้ในการตัดสินใจ และมีความเข้าใจความเสี่ยงเป็นอย่างดี รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับการจัดการความเสี่ยงน้อยกว่าต้นทุนที่เสียไป

2.1.3 กิจกรรมการควบคุม กิจกรรมมีหลายประเภท การจัดให้มีกิจกรรมควบคุม มากน้อยเพียงใด ประเภทกิจกรรมใดขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงของหน่วยรับตรวจนั้น ซึ่งแต่ละ หน่วยรับตรวจอาจมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงลักษณะความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ และวิธีประเมินความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดกิจกรรมการควบคุมที่มีความสัมพันธ์ และเหมาะสมกับความเสี่ยงนั้นๆ ผู้บริหารอาจพิจารณานำไปใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ รับผิดชอบได้ ดังนี้

1) การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ กำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางของหน่วยงานส่วนผู้บริหารระดับ รองลงมาเป็นผู้กำหนด ระเบียบ วิธีปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยระเบียบวิธีปฏิบัตินั้นจะต้องสอดคล้องและรองรับ ตามนโยบายหรือแผนงาน และปรับปรุงให้ เหมาะกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ รวมทั้งจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อวัดผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และนำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

2) การสอบทานโดยนโยบาย การสอบทานรายงานรวมทั้งข้อมูลข่าวสาร ต่างๆ โดยผู้บริหาร เป็นกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่องโดยสม่ำเสมอ และ ควรบันทึกผลการสอบทานการปฏิบัติงานและสถานการณ์ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องติดตามแก้ไขเป็น ลายลักษณ์อักษร ซึ่งการสอบทานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในแต่ละระดับอาจมุ่งเน้นให้ความ สนใจในเรื่องประเด็นที่แตกต่างกัน

(1) การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารสูงสุดควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญ สนใจกับการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจในภาพรวมและวัตถุประสงค์ที่ สำคัญของหน่วยรับตรวจ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลการปฏิบัติงานจริงกับ งบประมาณ เป้าหมายตามแผนงานประมาณการรวมทั้งเปรียบเทียบข้อมูลในงวดที่ผ่านมา หรือ เปรียบเทียบกับข้อมูลของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน หรือตัวชี้วัดความสำเร็จอื่นๆ ซึ่งจะ ทำให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานว่ามีปัญหาในด้านใดบ้าง รวมทั้งยังช่วยในผู้บริหารสามารถ วิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขที่จำเป็นได้

(2) การสอบทานโดยผู้บริหารระดับรองลงมา ผู้บริหารรองลงมาเป็นผู้ มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่งภายในหน่วยรับตรวจ ตามที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้บริหารสูงสุด จึงควรมุ่งเน้นสอบทานผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานหรือกิจกรรมที่ ตนรับผิดชอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และวิเคราะห์หาสาเหตุของ ความแตกต่างที่มีสาระสำคัญที่เกิดขึ้นรวมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานจริงกับระเบียบและวิธีการ

ปฏิบัติต่างๆ การสอบทานควรเข้มงวดหรือกระทำบ่อยครั้งมากน้อยเพียงใดขึ้นกับลักษณะและระดับความเสี่ยงของงานนั้นๆ

3) การควบคุมการประมวลผลข้อมูล ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศภายในหน่วยรับตรวจประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการทั้งข้อมูลทางบัญชีการเงินและข้อมูลอื่นที่สำคัญ ดังนั้นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลทั้งในรูปของสารสนเทศหรือรายงาน จะต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และให้เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ กิจกรรมการควบคุมที่ควรมีเพื่อให้ได้สารสนเทศและรายงานที่มีความสมบูรณ์ ได้แก่ มีการอนุมัติรายการทุกครั้งก่อนทำการบันทึกบัญชี ทะเบียนหรือแฟ้มหลักฐานอื่น การสอบทานหรือเปรียบเทียบข้อมูลก่อนการบันทึกรายการนั้น การสอบทานหรือการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกัน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการประมวลผลข้อมูลทั้งอุปกรณ์ รายงานและบุคลากร

4) การอนุมัติ ในการดำเนินงานของทุกหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจที่ได้กำหนดไว้โดยลำพัง จึงจำเป็นต้องมอบหมายให้บุคลากรระดับรองลงมาปฏิบัติแทน โดยการมอบอำนาจ ในการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ นั้น ควรกำหนดขอบเขตของอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและควรสื่อสารให้บุคลากรทราบทั่วกัน ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เป็นผู้อนุมัติควรสอบทานความเพียงพอของเอกสารประกอบการขออนุมัติ ว่าถูกต้อง เหมาะสม และเป็นไปตามกฎหมายระเบียบ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

5) การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การดูแลป้องกันทรัพย์สินเป็นการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐานและระบบงานที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับขององค์กร เป็นต้น เพื่อป้องกันการสูญหาย การทุจริต และการนำไปใช้ประโยชน์โดยผู้ที่ไม่ใช่อำนาจหน้าที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินนั้น

6) การแบ่งแยกหน้าที่ หน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายจำเป็นต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดหรือการทุจริต อย่างเช่น การอนุมัติรายการ หรือ การให้ความเห็นชอบ การประมวลผล หรือการบันทึกรายการ และการดูแลรักษาทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง ไม่ควรให้บุคคลคนเดียวทำงานนั้นตั้งแต่ต้นจนจบในกรณีที่หน่วยรับตรวจมีข้อจำกัดด้านบุคลากรทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกหน้าที่งานดังกล่าวได้ ควรกำหนดให้มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้อาจกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยรับตรวจ เพื่อมิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำการอันไม่เหมาะสมหรือทุจริตโดยอาศัยระยะเวลาที่ทำงานต่อเนื่องในหน้าที่งานเดิมเป็นเวลานาน

7) การจัดทำเอกสารหลักฐาน การดำเนินงาน หรือระบบใดที่มีความสำคัญ ควรมีการจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือหนังสือไว้ เพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เข้าใจวิธีปฏิบัติงานและสามารถค้นคว้าหรืออ้างอิงได้รวมทั้งสามารถใช้ในการตรวจสอบ สอบทาน ความถูกต้อง พิจารณานุมัติรายงานอย่างรัดกุม ตัวอย่างเช่น ระเบียบ คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน ผังทางเดินของระบบงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน

2.1.4 สารสนเทศและการสื่อสาร การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศ โดยผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือชี้้นำในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยข้อมูลข่าวสารที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ทันเวลาและมีความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารระดับต่างๆ จำเป็นต้องได้รับข้อมูลทุกด้านขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปี และบรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เช่น ข้อมูลด้านการดำเนินงานซึ่งต้องนำมาใช้จัดทำรายงานการเงินจะรวมถึงข้อมูลต่างๆ ด้านการจัดซื้อค่าใช้จ่ายต่างๆ รายการอื่นๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินถาวร สินค้าคงเหลือหรือพัสดุคงคลัง และลูกหนี้

การสื่อสารที่ดีควรเป็นอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่างจากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกันภายในหน่วยรับตรวจ นอกจากการสื่อสารภายในหน่วยรับตรวจแล้ว ควรมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลภายนอกด้วยเพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียจากภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ

2.1.5 การติดตามประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจริงข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง มีดังต่อไปนี้

1) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามปกติของหน่วยรับตรวจ การติดตามผลครอบคลุมทุกกิจกรรมและต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการทำงาน เช่น การวิเคราะห์ การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง โดยการประเมินเป็นครั้งคราวตามงวดเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การติดตามประเมินผล การประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถทำได้ ดังนี้

(1) การประเมินการควบคุมด้วยตัวเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบการควบคุมในด้านการให้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยนั้นๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและประสิทธิภาพของกระบวนการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อยภายในองค์กร

(2) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นการประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็นอิสระกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบมากขึ้น การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล เกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการโดยตรง ผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามประเมินผล ควรดำเนินการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการควบคุมจากผลการประเมิน การกำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ สั่งการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง และชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ ตามข้อเสนอแนะ

2.2 แนวคิดการควบคุมภายใน (นภาพร ณ เชียงใหม่, 2547: 36-43) ได้กล่าวว่าข้อมูลทางการเงินและบัญชีเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่สำคัญต่อการวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหาร การที่ข้อมูลทางการเงินและบัญชีจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะต้องเป็นข้อมูลที่เกิดจากระบบการบันทึกและการจัดทำข้อมูลที่ต้องและเชื่อถือได้มีการกำหนดนโยบายและวิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการที่วางแผนไว้ของเจ้าหน้าที่และผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ ซึ่งบุคคล

เหล่านี้ได้รับการจัดแบ่งหน้าที่และส่วนงานเพื่อความเหมาะสม ซึ่งถือเป็นการควบคุมภายในของการทำงานด้านการเงินและบัญชี สามารถแบ่งออกเป็น 16 ประการ ดังนี้

2.2.1 การฝึกพนักงาน (Personnel Practices) การฝึกพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจความชำนาญในเรื่องที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการควบคุมภายใน คือ พนักงานขององค์กร นั่นเอง เพราะวาระบบต่างๆ ยังต้องพึ่งพามนุษย์เข้าไปเกี่ยวข้อง หากเป็นพนักงานที่มีคุณภาพสูงแม้ว่าองค์ประกอบอื่นจะลดหย่อนไปบ้างก็ยังสามารถทำให้มั่นใจว่า กระบวนการควบคุมภายในนั้น ได้ใช้ได้อย่างเพียงพอ พนักงานนอกจากจะมีความสามารถในการปฏิบัติแล้ว จะต้องมีความซื่อสัตย์ ตั้งอยู่ในความละเอียดและเกรงกลัวต่อบาป แต่ต้องยอมรับว่ามนุษย์มีอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดเป็นตัวของตัวเองและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและขยันขันแข็ง มีสิ่งจูงใจให้กระทำและเชื่อตนเองว่ามีความสามารถที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้ได้สิ่งจูงใจนั้น ดังนั้น ข้อจำกัดนี้ควรนำมาพิจารณา เพื่อประเมินความเข้มแข็งของการควบคุมภายใน ที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ ย่อมจะให้ผลดีกว่าไม่พิจารณาถึงความสามารถของบุคคลเลย นอกจากจะ ได้ผลในด้านคุณภาพงานแล้วยังสามารถแยกแยะความรับผิดชอบได้ชัดเจนยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้ย่อมแต่เสริมสร้างระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2.2 การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) การจัดระบบในองค์กรให้มีการแบ่งแยกหน้าที่และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการควบคุมภายในที่ดีแต่ในการปฏิบัติงานนั้น แต่ละส่วนในองค์กรต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรจะมีผลกระทบต่อกันทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น ระบบสื่อสารข่าวสารภายในองค์กรที่ดีจึงเข้ามามีบทบาทในเรื่องนี้ ซึ่งระบบสื่อสารข่าวสารที่ดี อาจวัดได้จากการประเมินว่าบุคคลใดสมควรได้รับข่าวสารใดและข่าวสารนั้นเหมาะสมหรือไม่การที่จะตั้งระบบการควบคุมภายในให้ประสานงานกับการดำเนินงานอย่างถูกต้องเหมาะสมจะพิจารณาปัจจัย 3 ประการ คือ

1) การแบ่งแยกหน้าที่ เป็นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนซึ่งทำให้ทราบว่า งานใดอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ใด โดย เน้นการแบ่งแยกหน้าที่ด้านการปฏิบัติงานการบันทึกข้อมูล และการดูแลทรัพย์สินให้แยกจากกัน

2) โครงสร้างของการจัดองค์กร การจัดแบ่งส่วนงานในองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรระบุตำแหน่งหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน

3) บุคลากร มีการคัดเลือกซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและได้รับมอบหมายให้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล รวมทั้งได้รับการส่งเสริมและการจัดการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลในองค์กร

การควบคุมภายใน เป็นการสร้างความรับผิดชอบภายในองค์กร สำหรับทุกๆ งานหรือทุกๆ หน้าที่งาน กำหนดพนักงาน ตำแหน่ง ชื่อ ระดับหัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ คณะกรรมการบริหารมีความรับผิดชอบ ต่องานที่ได้รับมอบหมาย กำหนดขอบเขตงาน หากมี ปัญหาเกิดขึ้นกำหนดความรับผิดชอบต่อปัญหานั้น ให้แก่พนักงาน ได้เข้าใจอย่างชัดเจนในขอบเขต ความรับผิดชอบเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจศรัทธาในการทำงาน

2.2.3 การกำหนดให้มีผู้ควบคุมงาน (Supervision) การควบคุมภายในต้องกำหนดให้มีผู้ควบคุมงานดูแลการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างาน ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ระบบสามารถปรับตัว รับการเกิดขึ้นของรายการแปลกๆ ใหม่ๆ ได้ และแก้ไขข้อผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกตินั้นได้ การตรวจสอบการดูแลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ตามแผนผังการจัดองค์กร รวมถึงด้านการ ให้คำแนะนำช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนด การดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันไปตามปรัชญาและสไตล์การทำงานของผู้บริหารเพื่อปลูกฝัง ความซื่อสัตย์ด้านจริยธรรม

2.2.4 การจัดให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่งาน (Job Rotation Forced Vacation) การจัดให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่งานและวันหยุดพักผ่อนประจำปี เพื่อให้พนักงานให้เกิด ความไม่เบื่อหน่ายการทำงาน ฝึกพนักงานให้มีความชำนาญหลายด้านเมื่อพนักงานลาออกไปจาก องค์กรจะได้มีพนักงานทำหน้าที่แทนได้ ทำให้เกิดการดำเนินงานไม่ชะงักงัน สามารถวัดคุณภาพ และประสิทธิภาพ รวมทั้งความซื่อสัตย์ในการทำงาน มีการทำงานคั่งค้างหรือไม่มีการยกยอกทุจริต คดโกง

2.2.5 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Written Manual) คู่มือปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้น จะช่วยการบันทึกรายการเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกันเสมอ คู่มือการปฏิบัติงาน ควรจะกล่าวถึงขั้นตอนการปฏิบัติอย่างชัดเจน การกำหนดวิธีการบันทึกข้อมูล จัดหมวดหมู่ของ รายการค้า กำหนดเส้นทางเดินเอกสารของรายการค้ามีการเชื่อมต่องานภายในองค์กร กำหนด หน่วยงานที่รับผิดชอบ ตรวจสอบยืนยันเอกสารกำหนดระยะเวลาทำงานตามระบบกำหนดรายงาน ข้อมูล ภายในองค์กรเพื่อป้องกันความผิดพลาดและความสูญเสียน ในทรัพย์สินของธุรกิจ ระเบียบ ปฏิบัติประจำปีนี้อาจบรรยายโดยภาพแสดงทางเดินของเอกสารและการบันทึก (Flowchart) ใน ธุรกิจที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ คู่มือจะมีการกำหนดความรับผิดชอบ เฉพาะความผิดที่อาจ เกิดขึ้น

2.2.6 การกำหนดผังบัญชี (Chart of Account) ผังบัญชีเป็นเครื่องมือการควบคุม ภายในที่สำคัญอันหนึ่งจะแสดงถึงการบันทึกรายการเป็นหมวดหมู่ เพราะเป็นสิ่งกำหนด โครงร่าง ของระบบข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการบริหารงานและแสดงแก่บุคคลภายนอกองค์กร

ประโยชน์ของการบัญชีอีกประเภทหนึ่งก็คือ ช่วยให้จำแนกรายการที่เกิดขึ้น ให้มีการบันทึกอย่างเป็นหมวดหมู่ยิ่งขึ้น การเลือกเอกสาร แบบฟอร์ม การให้หมายเลขรหัสแบบฟอร์ม การเลือกใช้สมุดรายงานเบื้องต้น โดยจะต้องเลือกใช้สมุดรายวันทั่วไป ระบบสมุดรายวันเฉพาะทะเบียนใบสำคัญ การกำหนดแบบรายงานการกำหนดรหัสบัญชี และจัดประเภทบัญชีต่างๆ ให้เป็นระเบียบเพื่อป้องกันการลงบัญชีผิด

2.2.7 การจัดให้มีการบันทึกตามระบบบัญชีคู่ (Double System Bookkeeping)

การจดบันทึกตามระบบบัญชีคู่ เพื่อให้ง่ายในการตรวจสอบยืนยัน ความถูกต้องของรายการทั้งหมดที่เกิดขึ้น ทั้งตอนการบันทึกในเอกสารแต่ละชนิดและถูกต้องและจะต้องผ่านบัญชี ทั้งจำนวนและชื่อบัญชีที่ถูกต้อง ยอดคงเหลือของบัญชีจะต้องมีจำนวนอย่างถูกต้องและยอดหนี้จำเป็นต้องทำการตรวจสอบกับการตรวจนับสินทรัพย์ จากของจริงเป็นระยะหรือจะใช้คำยืนยันจากหน่วยงานภายนอกระบบการบัญชีที่ดีควรมีช่องพิเศษ และสามารถพิสูจน์ได้ด้วยการคำนวณเป็นประจำวันหรือประจำเดือน

2.2.8 การจัดวิธีการป้องกันสินทรัพย์ให้ปลอดภัย (Physical Control and Safeguards)

การป้องกันสินทรัพย์และการรักษาให้ปลอดภัย ไม่ใช่งานของฝ่ายบัญชีแต่เป็นการแสดงออกในการป้องกันสินทรัพย์ นอกเหนือจากการควบคุมภายในด้วยเอกสารการป้องกันสินทรัพย์ตามความหมายของการควบคุมภายใน หมายถึงการอนุญาตให้บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่หรือได้รับมอบหมายเท่านั้นที่มีสิทธิ์จะเคลื่อนย้ายหรือทำลายทรัพย์สินหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้ไม่มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินนั้นจะทำการใดๆ แก่ทรัพย์สินไม่ได้ นอกจากเป็นการใช้ตามปกติ ทรัพย์สินสภาพคล่องสูง เช่น เงินสด หลักทรัพย์และสินค้าเป็นทรัพย์สินที่สูญหายง่าย การควบคุมโดยการป้องกันเป็นสิ่งสำคัญ จัดเก็บรักษาที่ปลอดภัยแบ่งแยกหน้าที่งานแก่พนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับทรัพย์สินนั้นให้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น

- 1) การใช้เครื่องบันทึกเงินสดและตู้নিরক্য
- 2) การเก็บรักษาโดยปิดกุญแจเก็บให้เหมาะสมและจำกัดพื้นที่เข้าออก
- 3) การจัดหน่วยรักษาความปลอดภัย
- 4) การใช้ทีวีระบบวงจรปิด
- 5) ใช้ระบบสัญญาณเตือนภัย

อย่างจริงจัง เช่น การใช้ระบบทีวีวงจรปิดจะต้องเฝ้าดูตามเวลา การใช้ตู้নিরক্যจะต้องเก็บรักษาถูกกุญแจให้ดีและไม่ลืมปิด

2.2.9 การใช้แบบฟอร์มและเอกสาร (Form and Documentation) ระบบเอกสารราชการต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องจำลองมาไว้ในเอกสารที่จะบันทึกรายการทั้งสิ้น การวางระบบเอกสารที่กะทัดรัด สะดวกในการกรอก และได้ข้อมูลที่ครบถ้วนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการควบคุมที่ดี ถ้าระบบเอกสารที่วางไว้ไม่มีความสมบูรณ์ หรือครบถ้วนเพียงพอ จะทำให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีภายในองค์กรเป็นอย่างมาก ระบบเอกสารที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1) ให้เลขเรียงในเอกสารตามลำดับ เพื่อจะได้ใช้ลำดับของตัวเลขเป็นตัววางเอกสารฉบับใดสูญหายไปบ้าง นอกจากนี้ยังใช้เป็นรหัสอ้างอิงถึงวันที่ออกได้โดยประมาณหรืออาจบ่งบอกถึงสถานที่ออกเช่นนี้เป็นต้น

2) เอกสารนี้ต้องจัดทำทันทีที่เกิดรายการ หรือภายนอกโอกาสแรกที่สามารถทำได้ยิ่งระยะเวลาการจัดเตรียมเอกสาร ห่างจากเวลาที่เกิดรายการก็ยิ่งทำให้เอกสารนั้นขาดความเชื่อถือขาดความถูกต้อง

3) มีความชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ใช้เอกสาร จะทำความเข้าใจได้ไม่ยาก

4) การออกแบบควรมีความคล่องตัวที่จะใช้ได้หลายวัตถุประสงค์เพื่อลดประเภทของเอกสารให้น้อยลงและเป็นการลดเวลาในการจัดเตรียมเอกสารด้วย

5) พยายามให้มีจุดทดสอบอยู่ในตัวเอกสาร เพื่อจะได้ใช้พิสูจน์ความถูกต้องได้ง่ายเพื่อป้องกันการผิดพลาดและเพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของการใช้แบบฟอร์มว่าได้ปฏิบัติเป็นประจำตามระเบียบที่กำหนดขึ้นหรือไม่โดยการตอบคำถามดังต่อไปนี้

ระบบอะไรที่จำเป็นสำหรับงานประจำควรใช้สำเนาที่แผ่น ใครเป็นคนทำแบบฟอร์มใครเป็นคนตรวจสอบหรืออนุมัติการใช้แบบฟอร์ม แบบฟอร์มจะต้องส่งไปยังใครหรือแผนกใดมีบันทึกใดบ้างที่เกี่ยวข้อง (สมุดรายวัน บัญชีแยกประเภทย่อย และบัญชีแยกประเภททั่วไป หรือบัญชีอื่น) มีเครื่องมืออะไรที่ใช้ในการจัดเรียง หรือในตรวจสอบข้อมูลที่แสดงในแบบฟอร์มนั้นใช้เป็นการตรวจสอบภายใน ต่อสินทรัพย์หนี้สินได้หรือไม่

แบบฟอร์มเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการจัดระบบบัญชี การใช้แบบฟอร์มจะทำให้ประหยัดเวลาลงได้มากในการบันทึกเรื่องราว การออกแบบให้ได้เพื่อการควบคุมภายในก็เป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่ง ดังจะชี้ให้เห็นได้ ต่อไปนี้

1) เรื่องราวต่างๆ ที่จะต้องเขียนซ้ำคราวพิมพ์ไว้ในแบบฟอร์มเพื่อตัดสิ้นปัญหาการเขียนแล้วเขียนอีก

2) เว้นที่ว่างไว้สำหรับการบันทึกข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นและที่ว่างนี้มีอยู่ในตำแหน่งเดียวกันทุกฉบับไม่ใช่เพื่อป้องกันการลืมลงรายการ แต่เพื่อให้สิ่งที่จะต้องอ้างอิงถึง

3) ใช้แบบฟอร์มต่างๆ อย่างธุรกิจที่มีการบริหารงานดีแล้ว เพื่อกำหนด

ความรับผิดชอบให้แน่นอน และเป็นการลดการผิดพลาดเท่าที่จะทำได้ ใช้แบบฟอร์มที่มีสำเนาเป็น
 ลีต่างๆ กันเพื่อจะได้ส่งไปยังแผนกต่างๆ ได้ง่าย

2.2.10 การมอบอำนาจสั่งการ (Authorization) จากแผนผังการจัดองค์การได้กำหนด
 หน้าที่งาน ควรกำหนดให้หัวหน้างานระดับต่างๆ มีอำนาจสั่งการ การอำนวยการ เพื่อป้องกันการ
 ก้าวข้ามหน้าที่งาน และเพื่อให้การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าการมอบอำนาจหน้าที่
 เป็นไปในลักษณะใดก็ตาม ประเด็นสำคัญที่สุดคือต้องการให้กำหนดไว้เป็นหลักเกณฑ์ที่แน่นอน
 และชัดเจนในเรื่อง วิธีการมอบอำนาจหน้าที่ วิธีการควบคุมภายในการบริหาร ดังนั้น จึงควรทำ
 เป็นลายลักษณ์อักษร การมอบอำนาจหน้าที่ที่เด่นชัดนี้เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งในระบบการ
 ควบคุมภายใน

2.2.11 จัดให้มีการอนุมัติ (Approval) จัดให้มีการอนุมัติเกิดขึ้นในองค์การจะต้องมี
 การบันทึกรายการเหล่านั้น ก่อนที่จะบันทึกรายการเหล่านั้น จะต้องมีการตรวจทานให้ถูกต้อง ให้ผู้
 มีอำนาจอนุมัติ การอนุมัติรายการก่อนนำไปบันทึกเป็นสิ่งจำเป็น ถ้าทุกคนมีสิทธิอนุมัติได้ก็จะทำ
 ให้รายการนั้นไม่ได้รับการกลั่นกรองซึ่งการอนุมัติก็ถือว่าไม่มีการอนุมัติแล้วนั่นเอง

ตามปกติอำนาจการอนุมัติจะจัดแบ่งให้แก่ผู้มีความรับผิดชอบในระดับ
 ต่างๆ กันแล้วแต่ความเหมาะสมขององค์กร บางองค์กรก็เน้นหนักควบคุมมากกว่าความคล่องตัวจึง
 กระจายอำนาจอยู่ในวงจำกัด การมอบอำนาจการอนุมัติอาจจะเป็นการกำหนดอย่างกว้างๆ หรือเป็น
 ครั้งคราวหรือแบบเฉพาะเจาะจง การมอบอำนาจนี้อาจจะมอบให้บุคคลหนึ่งหรือคณะบุคคลก็ได้
 ระบบการควบคุมภายในที่ดี จะต้องเป็นไปตามรายการ ดังนี้

- 1) การก่อให้เกิดรายการ จะต้องเริ่มต้นจากผู้มีอำนาจให้กระทำการนั้น
 และทำการอนุมัติโดยบุคคลที่ 2
- 2) ผลที่เกิดจากรายการทั้งหมดจะต้องถูกบันทึกไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม
 ในบัญชีของกิจการ
- 3) การบันทึกรายการที่สมบูรณ์ จะต้องได้ผ่านการตรวจสอบโดยบุคคล
 อื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เริ่มตั้งงานหรือบันทึกงานนั้นๆ
- 4) ราคาต้นทุน ราคาขาย ส่วนลด เงื่อนไขต่างๆ และตัวเลขอย่างอื่นๆ
 ควรจะได้ระบุให้ถูกต้อง
- 5) การโอนทรัพย์สิน เช่น เงินสด สินค้า วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ไปยังบุคคล
 ภายนอกจะต้องบันทึกลงในสมุดเท่านั้น และต้องเป็นผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้ทำเช่นนั้นได้

2.2.12 การควบคุมทางการบัญชี (Accounting Control) รายการสินค้าทั้งหมดที่เกิดขึ้นจะต้องนำเข้าบันทึกในเอกสารของแต่ละชนิดที่ถูกต้องผ่านบัญชีจำนวนและชื่อบัญชีที่ถูกต้อง ขอบเขตความรับผิดชอบในการบันทึกรายการทั้งหมดอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานบัญชี จากระบบบัญชีคู่ที่ใช้อยู่การบันทึกบัญชีจะมีการบันทึกรายการหนึ่ง 2 ครั้ง สามารถนำมาตรวจสอบยืนยันกันและกันในแต่ละระบบอีกทางหนึ่ง ดังนั้นเพื่อให้การควบคุมภายในดำเนินไปตามที่กำหนดไว้ การแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในหน่วยงานบัญชีเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้มีผู้รับรู้มากกว่าหนึ่งงานขึ้นไป วิธีทางบัญชีการทำการตรวจสอบยืนยันการป้องกันความผิดพลาดในดำเนินงานบัญชี จึงกล่าวได้ว่ารายงานการตรวจสอบยืนยันการตรวจสอบเป็นแบบของการตรวจสอบสองชั้น เป็นการให้ตัวเลขเป็นจำนวนรวมยืนยันยอดกับบัญชียอดลูกหนี้ที่อยู่ในกลุ่มในบัญชีแยกประเภททั่วไป

2.2.13 การควบคุมโดยงบประมาณ (Budgets) งบประมาณและรายงานทางการเงินจะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กร การบริหารงานในการรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสม งบประมาณและรายงานทางการเงินควรได้รับการแจกจ่ายให้แก่ผู้บริหารงบประมาณหลักที่องค์กรจัดขึ้นจะกำหนดทรัพยากรทั้งหมดที่จะลงไปในการธุรกิจและประมาณการ สิ่งที่จะได้มาจากกิจกรรมธุรกิจนั้น ดังนั้น งบประมาณจึงเป็นการกำหนดเป้าหมายเพื่อการควบคุมภายในกิจกรรมหนึ่งๆ

2.2.14 การตรวจสอบภายใน (Internal Audits) แม้ว่าระบบการควบคุมภายในสองฝ่ายอาจเกิดการละเลยหรือปฏิบัติผิดพลาดน้อยกว่าที่กำหนดไว้ในระบบจากแนวคิดนี้ระบบการตรวจสอบภายในจึงเกิดขึ้น เพื่อการตรวจสอบหรือตรวจทานกลไกองค์ประกอบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ จะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังและต่อเนื่อง ความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบภายในเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ผู้ตรวจสอบ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มขอบเขตของวิชาชีพ ซึ่งจะเป็นผลดีแก่ระบบการควบคุมภายใน ยิ่งขนาดของธุรกิจใหญ่โตขึ้นเพียงใดจำนวนพนักงานก็เพิ่มมากขึ้นตามเพียงนั้น ผู้บริหารชั้นสูงยิ่งห่างต่อการควบคุมภายในมากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้ผู้บริหารชั้นสูงทราบการควบคุมภายในในเรื่องนี้ จำเป็นต้องให้ฝ่ายบริหารชั้นรองๆ ทำรายงานที่จำเป็นเป็นประจำ คืออาจจะให้รายงานเป็นระยะเวลา 7 วัน หรือ 1 ครั้ง/เดือน และรวมสะสมประจำปี

2.2.15 จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการตรวจสอบร่วมกับผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาตทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงานและการทำรายงานเสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อสรุปการควบคุมภายในที่เหมาะสมและกำหนดความรับผิดชอบ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานต่อไปดังนี้ การวางแผนงานที่มีการควบคุมภายในที่ดี เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ดี เพราะว่าเป็นการประหยัดเงินของธุรกิจ โดยลดการสูญเสียที่เกิดขึ้นได้

2.2.16 การจัดให้มีการควบคุมสองฝ่าย (Dual Control) หมายถึง งานเดียว จัดให้บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป รับผิดชอบงานนั้นวัตถุประสงค์ของการทำการควบคุมภายในสองฝ่ายก็เพื่อป้องกันการผิดพลาดจากด้านบัญชีได้ จึงจะกล่าวได้ว่ารายงานบัญชีให้ความจริงที่แน่นอนในการทำงานต่างๆ และแสดงทรัพย์สินของกิจการตามความจริงการควบคุมภายในสองฝ่ายเป็นแบบการตรวจสอบชั้น เป็นการให้ตัวเลขที่แน่นอนต่อระบบบัญชีระบบการควบคุมภายในสองฝ่าย มีความสำคัญต่อการทำบัญชีในธุรกิจแบบใหม่คือ

- 1) จะต้องจ้างบุคลากร จากหลายหน่วยงานเพื่อเข้ามาทำบัญชี เพราะว่ากิจการที่มีปริมาณมากต้องการพนักงานเป็นจำนวนมากด้วย
- 2) งานของคนหนึ่งจะต้องเกี่ยวพันกับอีกคนหนึ่งนั้น เมื่อเกิดผิดพลาดขึ้นกับคนหนึ่ง ก็จะไปขัดแย้งกับงานของคนอื่น
- 3) เนื่องจากเป็นการทำงานทันต่อเวลา ถึงแม้การจ้างคนเป็นจำนวนมากๆ ในการทำบัญชีของธุรกิจ ก็ยังคงมีโอกาสที่จะเกิดการผิดพลาดได้
- 4) ถ้าเกิดความไม่ซื่อสัตย์ขึ้นบ่อยๆ ไม่ใช่เพียงแค่การเงินของเจ้าของจะสูญเสียไปเท่านั้น บางครั้งก็มีผลทำให้กิจการต้องล้มเลิกไป

การควบคุมภายในสองฝ่าย การจัดระบบบัญชีทุกแบบจะต้องออกแบบ ให้มีการควบคุมภายในอย่างสมบูรณ์เท่าที่จะทำได้ ถึงแม้มีหลักการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้ว จะต้องมุ่งจุดไปยังจุดเฉพาะ เช่น

- 1) แยกผู้มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สิน ออกจากผู้มีหน้าที่บันทึกข้อมูล
- 2) แยกผู้มีหน้าที่รักษาทรัพย์สิน ออกจากผู้มีอำนาจอนุมัติ
- 3) แยกผู้รับผิดชอบด้านจัดการ ออกจากผู้รับผิดชอบบันทึก
- 4) แยกหน้าที่กันภายในหน่วยงานบัญชี ให้มีลักษณะควบคุมสองฝ่าย
- 5) แยกผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับทรัพย์สิน เงินสด สินค้า และเครื่องมือ ขณะเดียวกันก็ต้องควบคุมรายการที่ก่อให้เกิดรายได้ เช่น การขาย การซื้อ รายจ่ายค่าแรง หรือหลักทรัพย์

2.3 กิจกรรมการควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชี

(ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2540: 82-88) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในซึ่งประกอบด้วยการรักษาสินทรัพย์และเอกสารหลักฐานของบริษัท การทำให้ข้อมูลทางการเงินและบัญชีถูกต้องเชื่อถือได้ จึงควรมีกิจกรรมการควบคุมภายใน ดังนี้

2.3.1 การอนุมัติ การจัดให้มีการอนุมัติรายการก่อนที่จะทำรายการนั้นๆ การอนุมัติเป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า เฉพาะรายการที่ถูกต้องตามทะเบียนแบบแผนและข้อกำหนดของกิจการและรายการที่เหมาะสมเท่านั้น

2.3.2 การควบคุมทางกายภาพ เป็นการควบคุมเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายสินค้าและสินทรัพย์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า สินค้ามีการเคลื่อนย้ายเฉพาะเมื่อมีการอนุมัติที่เหมาะสมมีการสอบทานที่เหมาะสมเกี่ยวกับรายการ เงื่อนไข ปริมาณ และมีการจัดเอกสารหลักฐานที่ถูกต้อง

2.3.3 การจับคู่และการเปรียบเทียบ เป็นการควบคุมเกี่ยวข้องกับ การจับคู่และเปรียบเทียบเอกสารที่ใช้ลงรายการกับเอกสารจากภายนอก เพื่อเป็นหลักฐานแสดงความเหมาะสมของรายการซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมขั้นพื้นฐานด้านความสมเหตุสมผล

2.3.4 การตรวจสอบการคำนวณตัวเลข การควบคุมนี้ มีขึ้นเพื่อให้แน่ใจถึงความถูกต้องของการคำนวณตัวเลขต่างๆ

2.3.5 การควบคุมความครบถ้วนสมบูรณ์ของเอกสารและการสรุปรายการ เพื่อบันทึกบัญชีให้มั่นใจว่า เฉพาะรายการที่สมเหตุสมผลเท่านั้นที่ถูกบันทึกบัญชี คือ ระบบที่จะทำให้แน่นอนใจได้ว่า รายการบัญชีตามเอกสารทุกใบได้มีการสรุปและบันทึกไว้ในบัญชีอย่างครบถ้วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านความสมบูรณ์ อาจทำได้โดยการควบคุมกลุ่มของรายการ การพิมพ์หมายเลขเอกสารบัญชีเรียงลำดับไว้ล่วงหน้า การใช้ทะเบียนคุมเป็นการบันทึกรายการตามเอกสาร เป็นต้น

2.3.6 การควบคุมการสรุปรายการและการผ่านรายการไปยังบัญชีคุมยอด เป็นระบบที่ใช้ควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่า ไม่มีการลงรายการเพิ่มหรือลดในบัญชีแยกประเภทย่อย โดยที่ไม่สามารถค้นพบได้โดยความหมายแล้ว บัญชีคุมถูกจัดทำขึ้นเพื่อให้เป็นเครื่องมือคุมบัญชีแยกประเภทย่อย การควบคุมนี้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมในเรื่องของความสมบูรณ์ และความถูกต้อง

2.3.7 การกระทบยอดบัญชีคุม การควบคุมนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมความสมบูรณ์และความถูกต้องของรายการบัญชีซึ่งเทคนิคของการควบคุมก็คือ การทำการกระทบยอดบัญชีคุมกับบัญชีแยกประเภทย่อยอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดผลต่างและการปรับปรุงรายการบัญชีที่จำเป็นด้วย

2.3.8 การตรวจสอบความถูกต้องกับบุคคลที่สาม การควบคุมพื้นฐาน เกี่ยวกับการตรวจสอบยอดคงเหลือตามบัญชีกับใบแจ้งยอด ซึ่งรับจากบุคคลภายนอก การควบคุมนี้เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมในส่วนของความสมบูรณ์และความถูกต้อง

วัตถุประสงค์ในการควบคุมในด้านการเงินสำหรับการตรวจสอบความถูกต้องกับบุคคลที่สาม ดังนี้

1) การควบคุมทางการเงินมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันทรัพย์สินให้ปลอดภัยจากการทุจริตและข้อผิดพลาด

2) ระบบข้อมูลทางการเงิน มีความสมบูรณ์เพียงพอที่จะให้มีรายงานที่ถูกต้อง และเพียงพอต่อการบริหารเงินที่ดีมิให้เกิดปัญหา

3) นโยบายในการบริหารการเงิน มีความเหมาะสมกับธุรกิจของบริษัท โดยสามารถหาเงินได้จากแหล่งที่ประหยัดที่สุด และมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

แนวทางการควบคุมภายในทางการเงินสำหรับการตรวจสอบความถูกต้อง โดยบุคคลที่สามดังนี้

1) มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานผู้รับ-จ่ายเงิน หน่วยงานตรวจสอบรับ-จ่ายเงิน หน่วยงานบริหารการเงิน และหน่วยงานการบัญชี สามารถสอบย้อนตัวเลขกันได้

2) การแบ่งประเภทเอกสาร การรับ - จ่ายให้เหมาะสมพร้อมทั้งมีเอกสารประกอบการจ่ายเงินให้ถูกต้องครบถ้วน

3) มีการกำหนดคู่มือการปฏิบัติงานทางการเงิน พร้อมทั้งผู้มีอำนาจอนุมัติในแต่ละวงเงินในแต่ละเรื่อง

4) มีการถือเงินสดในมือโดยกำหนดวงเงินที่เหมาะสมกับการใช้งาน โดยเน้นการไม่ควรถือเงินสดมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

5) การรับเงินของบริษัทให้เป็นลักษณะรับเช็ค สั่งจ่ายในนาม “บริษัท” จัดक्रमเฉพาะต้องนำฝากเข้าบัญชีของบริษัทโดยผ่านธนาคาร และการรับเงินต้องออกใบเสร็จรับเงินซึ่งมีการลงเลขที่ล่วงหน้า และใบเสร็จรับเงินฉบับนั้นจะสมบูรณ์เมื่อเช็คผ่านธนาคารเรียบร้อยแล้ว

6) การจ่ายเงินชำระหนี้หรือชำระค่าผูกพันต่างๆ ต้องมีเอกสารการจ่ายเงิน พร้อมทั้งหลักฐานประกอบให้สมบูรณ์ตามระบบการปฏิบัติงานของบริษัท โดยจ่ายเป็นเช็คผ่านธนาคาร และจ่ายเงินต้องได้รับ “ใบเสร็จรับเงิน” ที่ถูกต้องสมบูรณ์ก่อนจึงจะถือว่าหลักฐานประกอบการจ่ายเงินชุดนี้สมบูรณ์

7) มีการกำหนดนโยบายในการบริหารและการวางแผน การรับเงิน - จ่ายเงินให้เหมาะสมกับธุรกิจของบริษัทอย่างทันเวลาและมีต้นทุนต่ำ

นอกจากนี้แนวทางการควบคุมภายในทางด้านบัญชี ประกอบด้วย

1) ฝ่ายจัดการของบริษัท หน้าที่รับผิดชอบขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับความเชื่อถือได้ของข้อมูลในงบการเงิน

2) ฝ่ายจัดการมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำบัญชีและงบการเงิน รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตไม่สามารถมาแทนที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการได้

3) ระบบการควบคุมภายในที่ดี และมีประสิทธิภาพสำหรับการบัญชี การเงินนั้นจะประกอบด้วย

- (1) นโยบายการบัญชีที่เหมาะสมกับสถานการณ์
- (2) ระบบบัญชีที่ดี และอำนาจดำเนินการ
- (3) ระบบการรักษาสินทรัพย์ขององค์กร

ก) การจัดทำงบการเงินที่เปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ เข้าใจง่าย และหลีกเลี่ยงการเสนอข้อมูลที่ก่อให้เกิดการเข้าใจผิด

ข) การบัญชีของแต่ละองค์กรอาจมีวิธีปฏิบัติได้หลายวิธีในเรื่องเดียวกัน โดยแต่ละวิธีต่างถือได้ว่าเป็นหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป หรือเป็นมาตรฐานการบัญชีได้ อย่างหนึ่ง

- (4) วิธีการบัญชีที่องค์กรเลือกใช้ควรเหมาะสมกับธุรกิจของตน โดยเฉพาะ

3. โครงสร้างและการบริหารงานของเทศบาลตำบลขามเรียง

เทศบาลตำบลขามเรียง ได้รับการประกาศยกฐานะให้เป็นเทศบาลตำบล เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2551 โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคล แบ่งออกเป็น ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ โดย นายคำสอน ชุ่มอภัย ดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรี 10 ตุลาคม 2555-ปัจจุบัน ได้มีแนวทางการบริหารเทศบาลตำบลขามเรียง ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์

ตำบลขามเรียงน่าอยู่ เชิดชูวัฒนธรรมพื้นบ้าน
 งามตระการสิ่งแวดล้อม โอบอ้อมอารีมีน้ำใจ
 สักคัมฝักใฝ่การเรียนรู้ สาธารณูปโภคครบครัน
 สร้างสรรค์ท้องถิ่นสู่ความเจริญ

3.2 นโยบาย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเทศบาลตำบล 5 ประการ คือ

3.2.1 การพัฒนาการบริหารและการจัดการ

- 1) ปรับปรุงอาคารและสำนักงานที่ทำการของเทศบาลให้มีความสะอาดเหมาะสม ในการบริหารงานของเจ้าหน้าที่และประชาชนที่มาติดต่องาน
- 2) ปรับปรุงและพัฒนาการระบบโครงสร้างในการบริหารงานในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว โปร่งใส

- 3) จัดหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเทศบาลให้เพียงพอและพัฒนาบุคลากร เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน
- 4) จัดทำและจัดเก็บเอกสารให้เป็นระบบ
- 5) จัดให้มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยตามวิธีการสมัยใหม่และเป็นไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร
- 6) ให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์และการสื่อสารทั้งในระบบเอกสารระบบอินเทอร์เน็ต ศูนย์วิทยุชุมชน และศูนย์หอทโกลน์
- 7) จัดให้มีเทศบาลสัญจรเพื่อบริการแก่ประชาชนในบางโอกาส
- 8) เสริมสร้างแรงจูงใจ กำลังใจของบุคลากรและให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล เจ้าหน้าที่ ตามวาระอันสมควร

3.2.2 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

เนื่องจากเทศบาลตำบลขามเรียง ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลตำบล และประกอบได้ด้วยหมู่บ้านที่กระจายกันอยู่และมีโครงสร้างพื้นฐานไม่ทันกับการขยายตัวของสภาพสังคมและเศรษฐกิจ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานโดยด่วน เพื่อรับการขยายตัวของชุมชนในอนาคต ดังต่อไปนี้

- 1) พัฒนาดถนน ท่อระบายน้ำทางเท้า และให้มีเกาะกลางถนนให้ได้มาตรฐานเหมาะสมตามสภาพพื้นที่
- 2) จัดระบบไฟฟ้าและแสงสว่างตามถนนหนทาง และสถานที่สาธารณะให้ครอบคลุมทุกชุมชนและดูแลรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ขยายเขตบริการน้ำประปาส่วนภูมิภาคและไฟฟ้าให้ทั่วถึงอย่างเพียงพอ
- 4) ปรับปรุงภูมิทัศน์ในชุมชนและหมู่บ้านให้สวยงามน่าอยู่

3.2.3 การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- 1) ปลูกต้นไม้และปรับปรุงภูมิทัศน์พื้นที่สาธารณะในชุมชน
- 2) ปรับปรุงพัฒนาแหล่งน้ำสาธารณะของหมู่บ้าน
- 3) ส่งเสริมสนับสนุนการปลูกป่าชุมชนและพืชเศรษฐกิจในพื้นที่สาธารณะ
- 4) จัดให้มีลานกีฬาในชุมชนให้มีสภาพที่ดีเหมาะสมสามารถใช้ทำกิจกรรมสันทนาการต่างๆ ได้
- 5) รักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของประชาชน
- 6) ส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่ม ออกกำลังกายทุกหมู่บ้าน
- 7) พัฒนาชุมชนให้ปราศจากมลภาวะจากขยะ น้ำเสีย และฝุ่นละออง

3.2.4 การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ

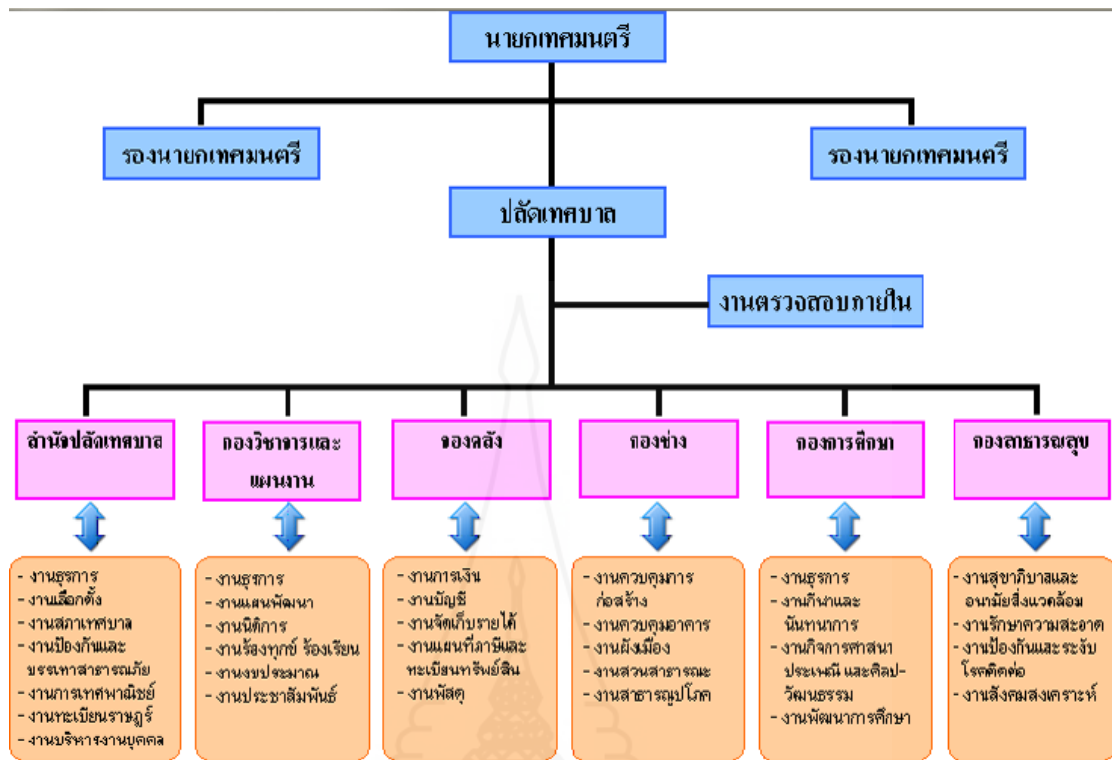
- 1) ส่งเสริมทุกกลุ่มอาชีพ เพื่อการพัฒนาอาชีพที่ยั่งยืน
- 2) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
- 3) พัฒนาแหล่งน้ำสาธารณะเพื่อรองรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรม
- 4) ส่งเสริมให้ชุมชนผลิตปุ๋ยชีวภาพเพื่อจำหน่ายและใช้เอง
- 5) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดตั้งตลาดร้านค้าชุมชน
- 6) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดตั้งกองทุนฌาปนกิจประจำตำบล
- 7) ส่งเสริมสนับสนุนการปลูกป่าชุมชนและพืชเศรษฐกิจในที่สาธารณะ

3.2.5 การพัฒนาด้านสังคม

- 1) พัฒนาคุณภาพด้านการศึกษา
 - (1) ส่งเสริมทุนการศึกษาแก่นักเรียน เรียนดี แต่ยากจน
 - (2) ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรทางการศึกษา
 - (3) พัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนวัยเรียน
 - (4) พัฒนาการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีคุณภาพ
- 2) ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
 - (1) บ้านเมืองสะอาด ปราศจากมลพิษ
 - (2) ส่งเสริมสนับสนุนสภาเยาวชน
 - (3) ส่งเสริมอนุรักษ์ ประเพณี วัฒนธรรมดั้งเดิมของท้องถิ่น
- 3) ด้านสาธารณสุข สวัสดิการสังคมและเื้ออาหาร

3.3 โครงสร้างเทศบาลตำบลขามเรียง

โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบลขามเรียง ตามที่แสดง ในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารงานเทศบาลตำบลขามเรียง

ที่มา: คู่มือการบริหารงานบุคคลเทศบาลตำบลขามเรียง (2551: 10)

3.3.1 สำนักปลัดเทศบาล ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาลและราชการ ที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาลโดยเฉพะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของเทศบาล

3.3.2 กองวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีลักษณะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบายจัดทำแผนหรือ โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและ โครงการต่างๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบายแผนงานและ โครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารหรือความมั่นคงของประเทศ

3.3.3 กองคลัง สำนักการคลังมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงิน และเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินอื่นๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่างๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่างๆ

การควบคุมการเบิกจ่าย งานทำงบทดลองประจำเดือน ประจำปี งานเกี่ยวกับการพัสดุของเทศบาล และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

3.3.4 กองช่าง สำนักการช่างมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบ การก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย งานแผนการปฏิบัติงาน การก่อสร้างและซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรม เครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานเครื่องจักรกล การควบคุม การบำรุงรักษาเครื่องจักรกลและยานพาหนะงานเกี่ยวกับแผนงาน

3.3.5 กองการศึกษา สำนักการศึกษามีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหาร ศึกษาและพัฒนาการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษา การศึกษานอกระบบการศึกษาและการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น การจัดการศึกษาปฐมวัย อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาและ อาชีวศึกษาโดยให้มีงาน ชุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานโรงเรียน งานศึกษานิเทศ งานกิจการนักเรียน งานการศึกษาปฐมวัย งานขยายโอกาสทางการศึกษา งานฝึกและส่งเสริมอาชีพ งานห้องสมุดพิพิธภัณฑ์และเครือข่ายทางการศึกษา งานกิจการศาสนา ส่งเสริมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม งานกีฬาและนันทนาการ งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน

3.3.6 กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่เกี่ยวกับสาธารณสุขชุมชนส่งเสริมสุขภาพและอนามัย กองป้องกันโรคติดต่อ งานสุขาภิบาล สิ่งแวดล้อมและงานอื่นๆ เกี่ยวกับการให้บริการด้านสาธารณสุข งานสัตวแพทย์

3.3.7 หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการตรวจสอบ บัญชีเอกสารการเบิกจ่าย เอกสารการรับเงินทุกประเภท ตรวจสอบการเก็บรักษาหลักฐานการบัญชี งานตรวจสอบพัสดุและการเก็บรักษา งานตรวจสอบทรัพย์สินและการทำประโยชน์จากทรัพย์สิน เทศบาลและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

3.4 งบประมาณปี 2555 ของเทศบาลตำบลขามเรียง

ตารางแสดงรายรับรายจ่ายจริงในปีงบประมาณที่ผ่านมาเพื่อประกอบการพิจารณา ในการวางแผนใช้จ่ายเงินงบประมาณในปีต่อไป ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 รายจ่ายจริงของเทศบาลตำบลขามเรียงปี งบประมาณ 2555

รายจ่ายจริง	จำนวนเงิน(บาท)
1. หมวดงบกลาง	2,460,988.00
2. หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ	7,638,025.00
3. หมวดค่าจ้างชั่วคราว	2,897,700.00
4. หมวดค่าตอบแทน	3,121,252.00
5. หมวดค่าใช้สอย	7,327,427.07
6. หมวดค่าวัสดุ	4,328,149.93
7. หมวดค่าสาธารณูปโภค	785,736.07
8. หมวดเงินอุดหนุน	1,492,200.00
9. หมวดครุภัณฑ์ (เงินงบประมาณ)	3,163,140.00
10. หมวดครุภัณฑ์ (เงินนอกงบประมาณ)	3,785,090.00
รวมรายจ่ายจริงทั้งสิ้น	36,999,708.07

ตารางที่ 2.4 รายรับจริงของเทศบาลตำบลขามเรียงปี งบประมาณ 2555

รายรับจริง	จำนวนเงิน(บาท)
1. หมวดภาษีอากร	2,176,025.73
2. หมวดค่าธรรมเนียมค่าปรับและใบอนุญาต	287,524.40
3. หมวดรายได้จากทรัพย์สิน	276,219.36
4. หมวดรายได้เบ็ดเตล็ด	486,940.00
5. หมวดรัฐบาลจัดสรรให้	20,858,519.85
6. หมวดเงินอุดหนุน	14,816,656.00
รวมรายรับจริงทั้งสิ้น	38,901,885.34
รายรับสูง (ต่ำ) กว่ารายจ่าย	1,902,177.27

3.5 อำหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล เทศบาลต้องมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- 3.5.1 รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 3.5.2 ให้มีการบำรุงทางบกและทางน้ำ
- 3.5.3 รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- 3.5.4 ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- 3.5.5 ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- 3.5.6 ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- 3.5.7 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ
- 3.5.8 บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยกรนั้นและหลักเกณฑ์วิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

4. แนวคิดเกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ระเบียบกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2548)

ในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ได้ถือปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น มีกิจกรรมด้านการเงินและบัญชี ประกอบด้วย การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การยืมเงิน การตรวจเงิน และ การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน ดังนี้

4.1 การรับเงิน

ตามระเบียบในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี มีการดำเนินงาน ดังนี้

- 4.1.1 บรรดาแบบพิมพ์ต่างๆ ในการรับเงิน เบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การถอนเงิน

การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนแบบบัญชีและทะเบียนต่างๆ ให้เป็นไปตามที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้แต่จะมีกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

4.1.2 บรรดาเงินที่ได้รับไว้เป็นกรณีพิเศษให้นำส่งเป็นเงินรายได้ทั้งสิ้นห้ามกันไว้เป็นเงินรับฝาก เว้นแต่จะมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งหรือหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

4.1.3 กรณีที่มีผู้อุทธรณ์ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการเฉพาะเจาะจงว่า ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดหารายได้ขึ้นเป็นครั้งคราวภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ เพื่อใช้จ่ายในกิจการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ สำหรับเงินรายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดหาขึ้นเป็นครั้งคราว หรือเงินที่มีผู้อุทธรณ์ให้ตามวรรคสอง ถ้าไม่ได้กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น หากมีเงินเหลือจ่าย หรือหมวดความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายแล้วให้นำส่งเป็นรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการรับเป็นเงินสด การรับเงินเป็นเช็คหรือตราฟีด หรือตราสารอย่างอื่นให้ปฏิบัติตามวิธีการที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด

4.1.4 การรับเงินต้องออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้ง เว้นแต่การรับเงินที่มีเอกสารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระบุจำนวนเงินที่ชำระอันมีลักษณะเช่นเดียวกับใบเสร็จรับเงิน เช่น กับใบเสร็จรับเงิน ซึ่งเอกสารดังกล่าวจะต้องมีการควบคุมจำนวนที่รับจ่ายทำนองเดียวกับใบเสร็จรับเงิน และการรับเงินตามฎีกาเบิกเงินจากหน่วยงานคลัง เว้นแต่ เงินประเภทใดมีการรับชำระเป็นประจำและมีจำนวนมากรายจะแยกใบเสร็จรับเงินเล่มหนึ่งสำหรับการรับเงินประเภทหนึ่งก็ได้

4.1.5 ให้หน่วยงานคลังบันทึกเงินที่ได้รับในสมุดเงินสด ภายในวันที่ได้รับเงินสด เช็คหรือตราฟีด หรือตราสารอย่างอื่น นั้น โดยแสดงให้เห็นทราบว่า ได้รับเงินตามฎีกา ใบเสร็จรับเงิน หรือเอกสารอื่น เล่มที่ใด เลขที่ใด จำนวนเท่าใด ในกรณีที่มีการรับเงินภายหลังกำหนดเวลาปิดบัญชีสำหรับวันนั้นแล้ว ให้บันทึกการรับเงินในวันนั้นและเก็บเงินสดในตู้নিরক্য เงินประเภทใด ใบเสร็จรับเงินวันหนึ่งๆ หลายฉบับ จะรวมรับเงินประเภทนั้นตามสำเนาใบเสร็จทุกฉบับมาบันทึกในบัญชีรายการเดียวกันก็ได้ โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นเงินรับตามใบเสร็จเลขที่ใด ถึงเลขที่ใด จำนวนเงินรวมทั้งสิ้นเท่าใด ไว้ด้านหลังสำเนาใบเสร็จรับเงินฉบับสุดท้าย

4.1.6 ในการรับเงินวันใดให้บันทึกในสมุดเงินสดรับในวันนั้น หากมีการรับเงินหลังจากปิดบัญชีแล้วให้บันทึกรับเงินในวันนั้น และเก็บเงินสดไว้ในตู้নিরক্য (เงินสดคงเหลือในมือ)

4.1.7 กำหนดให้ผู้อำนวยความสะดวกคลังจัดทำทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงินไว้เพื่อให้ทราบและตรวจสอบได้ว่า ได้มีใบเสร็จเท่าใด ได้จ่ายใบเสร็จรับเงินเล่มใด หมายเลขใดถึงหมายเลขใด

คงเหลือใบเสร็จรับเงินเท่าใด ให้หน่วยงานใดหรือเจ้าหน้าที่ผู้ใดไปดำเนินการจัดเก็บเงินเมื่อวันเดือนปีใด

4.1.8 ใบเสร็จรับเงินเล่มใดเมื่อไม่มีความจำเป็นต้องใช้ เช่น ยุบ เลิกสำนักงานหรือไม่มีการจัดเก็บเงินอีกต่อไป ให้นำใบเสร็จรับเงินนั้นส่งคืนหน่วยงานคลัง โดยเร็ว เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ผู้เบิกใบเสร็จรับเงินไปใช้ จัดทำรายการใช้ใบเสร็จรับเงินว่าใช้เล่มใดถึงเล่มใดมีใบเสร็จรับเงินที่ไม่ได้ใช้เท่าใดและทำการเจาะรู เจาะรูหรือประทับตราเลิกใช้ใบเสร็จรับเงินที่ไม่ได้ใช้เพื่อเป็นที่สังเกตมิให้นำมาใช้รับเงินต่อไป โดยแนบรายงานการใช้ใบเสร็จรับเงินและใบเสร็จรับเงินส่งให้แก่หน่วยงานคลังเพื่อเสนอปลัดเทศบาล และนายกเทศมนตรีตามลำดับ อย่างช้าไม่เกินวันที่ 31 ตุลาคม ของปีงบประมาณถัดไป

4.1.9 ใบเสร็จรับเงินห้ามขาด ลบ แก้ไข เพิ่มเติมจำนวนเงินหรือชื่อผู้ชำระเงิน หากลงรายการผิดพลาดให้ขีดฆ่าจำนวนเงินและเขียนใบเสร็จใหม่ทั้งจำนวนแล้วให้ผู้รับเงินลงลายมือชื่อกำกับกรขีดฆ่าไว้ด้วย หรือขีดฆ่ายกเลิกใช้ใบเสร็จรับเงินนั้นทั้งฉบับและให้ติดไว้กับสำเนาใบเสร็จรับเงินและออกใบเสร็จรับเงินฉบับใหม่

4.1.10 ให้หน่วยงานคลังที่เก็บรักษาสำเนาใบเสร็จรับเงินซึ่งยังมีได้ตรวจสอบจากผู้กำกับดูแลไว้ที่ปลอดภัยอย่าให้สูญหายและเมื่อได้ตรวจสอบได้ตรวจสอบแล้วก็ให้เก็บไว้อย่างเอกสารธรรมดา

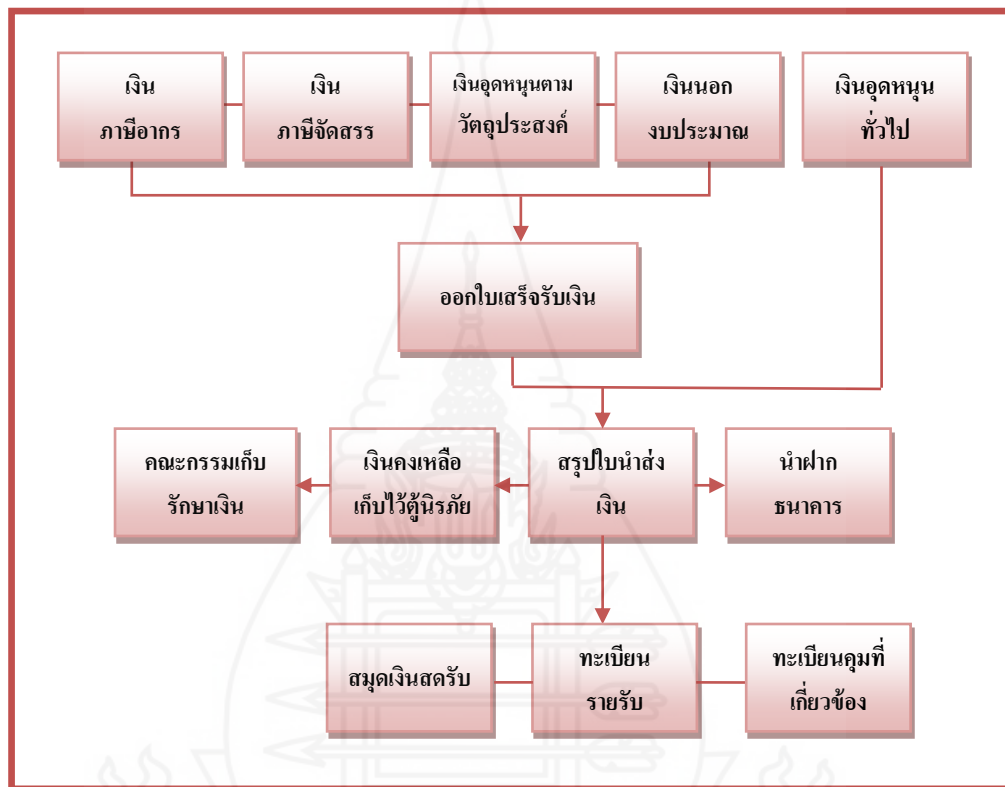
4.1.11 เมื่อสิ้นวันทำการ แต่ละวันให้เจ้าหน้าที่ของแต่ละงาน คือ งานจัดเก็บรายได้ งานการเงินและบัญชี งานทะเบียนและบัตร จัดทำใบนำส่งเงินจำนวน 2 ฉบับ และสำเนาใบเสร็จรับเงินให้กับเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี โดยให้เจ้าหน้าที่ลงนามรับเงินไว้เป็นหลักฐาน ส่วนอีกฉบับเก็บไว้กับผู้จัดทำ

4.1.12 เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ได้รับเงินใบนำส่งเงินจากเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้แต่ละคนให้ออกเลขที่ใบนำส่งทุกฉบับ เรียงตามลำดับก่อนหลัง เพื่อให้ทราบว่าแต่ละวันได้รับใบนำส่งทั้งหมดกี่ฉบับแล้วให้รวมใบนำส่งเงินทุกฉบับจัดทำใบสำคัญใบนำส่งเงิน 1 ฉบับและลงชื่อไว้ในฐานะผู้จัดทำกับให้ผู้อำนวยความสะดวกคลังลงนามในฐานะผู้ตรวจสอบ พร้อมกับให้นำส่งเงินและหลักฐานการนำฝากเงินธนาคารให้เจ้าหน้าที่บัญชีเพื่อลงสมุดเงินสครับ

4.1.13 เจ้าหน้าที่ผู้ลงทะเบียนเงินรายรับ เมื่อตรวจสอบหลักฐานถูกต้องแล้วให้บันทึกรายการรับเงินในทะเบียนเงินรายรับจากใบสำคัญสรุปใบนำส่งเงินทุกวัน

4.1.14 ทุกสิ้นเดือนเจ้าหน้าที่รายรับจะต้องรวมยอดรายได้แต่ละประเภทเพื่อจัดทำใบผ่านรายการบัญชีมาตรฐาน 3 แล้วลงชื่อในฐานะผู้จัดทำ แล้วให้ผู้อำนวยความสะดวกคลังลงชื่อในฐานะผู้อนุมัติและส่งให้เจ้าหน้าที่การเงินผู้ลงทะเบียนรายรับ 1 ฉบับ

4.1.15 ในแต่ละวันเมื่อเจ้าหน้าที่ทางการเงินได้รับใบสำคัญสรุบบินำส่งเงินพร้อมสำเนาใบนำส่งเงินและหลักฐานการนำฝากเงินธนาคารให้นำมาลงในสมุดเงินสครับ ซึ่งฝ่ายจัดเก็บรายได้จะต้องนำส่งแล้วลงในสมุดเงินสครับจะต้องปิดบัญชีทุกสิ้นเดือน คือรวมยอดในแต่ละช่องให้ถูกต้องเพื่อจัดทำใบผ่านรายการบัญชีมาตรฐานที่ 1 แล้วให้หัวหน้ากองคลังลงชื่อในฐานะผู้อนุมัติและส่งให้เจ้าหน้าที่การเงินผู้ลงบัญชี 1 ฉบับ ตามภาพที่ 2.5 กระบวนการรับเงิน



ภาพที่ 2.5 กระบวนการรับเงินของระเบียบกระทรวงมหาดไทย

4.2 การจ่ายเงิน

ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีและนโยบายของผู้บริหาร ด้านการจ่ายเงินกำหนดให้ก่อนการเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมให้หน่วยงานผู้เบิกยื่นแผนการใช้จ่ายเงินต่อหัวหน้ากองคลังทุกสามเดือน กรณีจำเป็นอาจปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับฐานะการคลังของท้องถิ่น

4.2.1 การจ่ายเงินทุกครั้งให้จ่ายเป็นเช็คหากมีความจำเป็นต้องจ่ายเงินสดให้จ่ายในนามหัวหน้าส่วนการคลังที่มีวงเงินต่ำกว่า 2,00 บาท และห้ามออกเช็คสั่งจ่ายเงินสด เพราะการสั่งจ่ายเช็คเงินสดเสี่ยงต่อการทุจริตซึ่งผู้ใดก็สามารถนำไปขึ้นบัญชีได้ไม่ใช่แต่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิรับเงิน

4.2.2 การขอเบิกเงินจากกองคลังตามงบประมาณรายจ่ายปีใดให้เบิกได้แต่เฉพาะในปีงบประมาณนั้น รวมทั้งเงินอุดหนุนที่รัฐบาลให้ท้องถิ่นโดยระบุวัตถุประสงค์ เว้นแต่

- 1) เป็นเงินงบประมาณรายจ่ายที่ยังไม่ได้ก่อนนี้ผูกพันในปีงบประมาณนั้น และได้รับอนุมัติให้กันเงินไว้ต่อผู้มีอำนาจตามระเบียบ
- 2) เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ได้ก่อนนี้ผูกพันไว้ก่อนสิ้นปีงบประมาณและได้รับอนุมัติจากผู้บริหารให้กันเงินไปจ่ายในปีงบประมาณถัดไป
- 3) กรณีมีเงินอุดหนุนที่รัฐบาลให้โดยระบุวัตถุประสงค์ซึ่งเบิกจ่ายไม่ทันภายในสิ้นปีงบประมาณที่ผ่านมา และได้บันทึกบัญชีแล้ว ซึ่งทั้งสามกรณีนี้ให้เบิกจ่ายในปีถัดไปได้อีกไม่เกินระยะเวลา 1 ปี หากสิ้นระยะเวลาในการกันเงินและขยายเวลาเบิกจ่ายเงินแล้วหากไม่ได้ดำเนินการหรือมีเงินเหลือจ่ายจากเงินดังกล่าวให้เงินนั้นตกเป็นเงินสะสม ซึ่งการควบคุมความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณสามารถตรวจสอบจากเทศบัญญัติงบประมาณประจำปีกับทะเบียนคุมงบประมาณรายจ่ายที่ได้จัดทำขึ้นพบว่ามีความเสี่ยงจากการเบิกเงินข้ามปีงบประมาณส่งผลให้เกิดรายจ่ายที่เกินจริงในปีงบประมาณถัดมา

4.2.3 การเบิกเงินให้หน่วยงานผู้ขอเบิกกับหัวหน้าหน่วยงานคลัง โดยหัวหน้าหน่วยงานคลังผู้เบิกเห็นผู้เบิกเป็นผู้ลงลายมือชื่อเบิกเงินและให้วางฎีกาตามแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด การเบิกเงินต้องมีหลักฐานการเบิกเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและให้ผู้เบิกลงลายมือชื่อรับรองความถูกต้องในหลักฐานการเบิกที่เป็นภาพถ่ายหรือสำเนาทุกฉบับมีการควบคุมความเสี่ยงในการวางฎีกาเบิกจ่ายเงิน

4.2.4 ฎีกาเบิกเงินจะต้องพิมพ์จำนวนเงินที่ขอเบิกทั้งตัวเลขและตัวอักษรจะต้องพิมพ์ให้ชัดเจนห้ามขูดลบ หากผิดพลาดให้แก้ไขโดยวิธีขีดฆ่าแล้วพิมพ์ใหม่ทั้งจำนวนแล้วให้ผู้เบิกลงลายมือรับรองการขีดฆ่านั้น การพิมพ์จำนวนเงินในฎีกาเงินที่เป็นตัวอักษรให้พิมพ์จำนวนที่ขอเบิกให้ชัดเจนว่า “ตัวอักษร” หรือขีดเส้นหน้าจำนวนเงินอย่าให้มีช่องว่างที่จะพิมพ์จำนวนเพิ่มเติมให้สูงขึ้นได้

4.2.5 เงินที่เบิกถ้าไม่ได้จ่ายหรือจ่ายไม่หมดให้ส่งคืนกองคลังภายใน 15 วัน นับจากวันที่ได้รับเงินจากกองคลัง

4.2.6 การขอเบิกเงินงบประมาณรายจ่ายหรือเงินอุดหนุนที่รัฐบาลระบุวัตถุประสงค์ ปีใดให้วางฎีกาเบิกเงินได้จนถึงวันทำการสุดท้ายของปีนั้น

4.2.7 เงินประเภทใดซึ่งโดยลักษณะจะต้องจ่ายประจำเดือนให้วางฎีกาภายในวันที่ 25 ของเดือนนั้น เช่นเงินเดือนฝ่ายประจำ เงินเดือนฝ่ายการเมือง ค่าเช่าบ้าน ค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น

4.2.8 การเบิกเงินซึ่งมีลักษณะเป็นค่าใช้จ่ายประจำมีการเรียกเก็บเป็นงวดๆ ให้ถือว่าค่าใช้จ่ายนั้นเกิดขึ้นเมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับแจ้งให้ชำระหนี้และให้นำเงินมาเบิกจ่ายจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับแจ้งให้ชำระหนี้ได้

4.2.9 การเบิกเงินเดือน ค่าจ้าง บำเหน็จ บำนาญและเงินอื่นๆ ใดในลักษณะเดียวกัน เงินค่าเช่าบ้านหรือการเบิกเงินช่วยเหลืออื่นใดให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทย โดยมีระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยค่าเช่าบ้านของข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วย ค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2555 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วย รักษาพยาบาล หนังสือกรรมการปกครอง ที่ มท 0313.4/ว2131 ลงวันที่ 17 กันยายน 2541 เรื่อง หลักการรักษาเงินเป็นเช็คและวิธีการเขียนเช็คสั่งจ่าย

4.2.10 การซื้อ เช่าทรัพย์สิน หรือการจ้างทำของให้หน่วยงานผู้เบิกวางฎีกาเบิกเงิน โดยเร็วอย่างช้าไม่เกิน 5 วันนับจากวันที่ได้ตรวจรับทรัพย์สินหรือตรวจรับงานถูกต้องแล้ว

4.2.11 มีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่การเงินเป็นผู้ตรวจฎีกาทำหน้าที่ตรวจความถูกต้องในสาระสำคัญคือ

- 1) ลายมือชื่อผู้เบิกเงินถูกต้อง
- 2) มีหนี้ผูกพันหรือมีความจำเป็นต้องจ่ายเงิน ถึงกำหนดหรือใกล้จะถึงกำหนดที่จะต้องจ่ายเงิน
- 3) มีเงินงบประมาณเพียงพอรายการถูกต้องตรงกับหมวดและประเภทในงบประมาณ
- 4) มีเอกสารประกอบฎีกาครบถ้วนถูกต้อง เมื่อตรวจครบถ้วนแล้วให้ลงชื่อแล้วเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติฎีกา

4.2.12 ฎีกาหรือเอกสารประกอบฎีกาฉบับใดไม่ถูกต้องในสาระสำคัญให้ผู้ตรวจฎีกาแจ้งให้ผู้เบิกทราบเพื่อดำเนินการแก้ไข ถ้าผู้เบิกไม่แก้ไขให้ถูกต้องภายใน 3 วันนับจากวันที่ได้รับทราบให้ผู้ทำฎีกาคืนฎีกา กรณีมีการผิดพลาดเล็กน้อยซึ่งมิใช่สาระสำคัญหรือจำนวนเงินที่ขอเบิก ผู้ตรวจฎีกาจะแก้ไขให้ถูกต้องแล้วแจ้งให้ผู้เบิกทราบก็ได้

4.2.13 เมื่อเริ่มต้นปีงบประมาณใหม่ ให้จัดทำระเบียบคุมงบประมาณรายจ่ายแยกประเภทตามแผนงาน งานหรือโครงการ หมวดรายจ่ายและงบประมาณรายจ่ายให้ใช้ระเบียบคุมงบประมาณรายจ่ายหนึ่งแผ่นต่อหนึ่งประเภท

4.2.14 เมื่อเจ้าหน้าที่คุมงบประมาณรายจ่ายได้รับสำเนาหลักฐานการก่อหนี้ผูกพันให้ลงจำนวนเงินในรายจ่ายช่อง “งบประมาณคงเหลือ” พร้อมกับลงช่องจำนวนเงินที่เท่ากัน “ผูกพัน”

4.2.15 เมื่อเจ้าหน้าที่คุมงบประมาณรายจ่ายได้รับฎีการวมทั้งเอกสารประกอบต่างๆ ซึ่งได้รับอนุญาตให้จ่ายเงินได้ และเขียนเช็คสั่งจ่ายตามรายงานการจัดทำเช็คเรียบร้อยแล้ว ให้ลงจำนวนเงินตามรายงานการจัดทำเช็คแยกฎีกาในทะเบียนคุมงบประมาณรายจ่ายของ “จ่าย” พร้อมกับลงจำนวนเงินที่เท่ากันภายในเครื่องหมาย () ในช่อง “ผูกพัน” เมื่อสิ้นเดือนให้รวมยอดทุกช่องแล้วนำยอดงบประมาณคงเหลือยอดจ่ายจัดทำกระดาษทำการกระทบยอดงบประมาณคงเหลือและยอดจ่ายจัดทำกระดาษทำการกระทบยอดงบประมาณรายจ่าย เพื่อสอบยืนยันกับยอดรายจ่ายตามบัญชีแยกประเภทของเจ้าหน้าที่บัญชี

4.2.16 การจ่ายเงินให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิให้จ่ายเช็ค กรณีจำเป็นที่ไม่อาจจ่ายเป็นเช็คได้ให้จัดทำใบถอนเงินฝากธนาคารเพื่อให้ธนาคารออกตั๋วแลกเงินสั่งจ่ายให้เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิหรือโอนเงินผ่านธนาคารเพื่อเข้าบัญชีเจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ โดยให้ผู้มีอำนาจลงนามเดียวกับการลงนามในเช็ค ลงชื่อในใบถอนเงินฝากธนาคารและใช้สำเนาใบถอนเงินฝากธนาคารเป็นหลักฐานในการจ่ายเงินให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ

4.2.17 การเขียนเช็คให้สั่งจ่ายให้ปฏิบัติ ดังนี้

1) การจ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่ในกรณีซื้อ หรือเช่าทรัพย์สินหรือจ้างทำของให้ออกเช็คสั่งจ่ายในนามของเจ้าหน้าที่ขีดฆ่าคำว่า “หรือตามคำสั่ง” หรือ “หรือผู้ถือ” ออกและขีดคร่อมด้วย

2) การจ่ายเงินตามสิทธิที่พึงจะได้รับให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิรับเงินหากมีความจำเป็นต้องสั่งจ่ายเพื่อขอรับเงินสดมาจ่ายให้กระทำในการจ่ายเงินที่วงเงินต่ำกว่า 2,000 บาท โดยให้ออกเช็คในนามหัวหน้าหน่วยงานคลัง และขีดฆ่าคำว่า “หรือตามคำสั่ง” หรือ “หรือผู้ถือ” ออกห้ามออกเช็คสั่งจ่ายเงินสด

3) หากเจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิไม่มารับเช็คภายใน 15 วัน นับตั้งแต่วันสั่งจ่ายให้ยกเลิกเช็คนั้น หากมีการยกเลิกเช็คดังกล่าวเกิน 3 ครั้งต้องรายงานเหตุผลให้ผู้บริหารทราบ

4.2.18 การเขียนเช็คหรือพิมพ์จำนวนเงินในเช็คที่เป็นตัวอักษรอย่าให้มีช่องว่างที่เขียนหรือพิมพ์จำนวนเงินเพิ่มเติมได้ และให้ขีดเส้นตรงหลังชื่อสกุล ชื่อบัญชี หรือห้างหุ้นส่วนจำกัด จนขีดคำว่า “หรือผู้ถือ” หรือ “หรือตามคำสั่ง” แล้วแต่กรณีโดยมิให้มีการเขียนหรือพิมพ์ชื่อบุคคลอื่น เพิ่มเติมได้อีก

4.2.19 การจ่ายเงินทุกกรณีถ้าผู้จ่ายมีหน้าที่ตามกฎหมายที่จะต้องหักภาษีใดๆ ไว้ ณ ที่จ่ายเพื่อนำส่งแก่กรมสรรพากร กรณีเป็นบุคคลธรรมดาที่ไม่จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มหักภาษี ณ ที่จ่ายไว้ 1% ของยอดเบิกจ่ายเงิน เฉพาะรายที่มียอดเบิกจ่ายตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป กรณีบุคคลและบุคคลธรรมดาที่จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม หักภาษี ณ ที่จ่าย 1% ของยอดเบิกจ่ายตั้งแต่ 500 บาทขึ้นไป และนำส่งภายในวันที่ 7 ของเดือนถัดไป

4.2.20 เงินที่ออกเบิกจ่ายหน่วยงานคลังเพื่อการใดให้นำไปจ่ายได้เฉพาะเพื่อการนั้นเท่านั้นจะนำไปจ่ายเพื่อการอื่นไม่ได้

4.2.21 การจ่ายเงินให้แก่เจ้าหนี้หรือผู้มีสิทธิรับเงินทุกรายการจะต้องมีหลักฐานการจ่ายไว้เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ หลักฐานการจ่ายเงินหมายความรวมถึง บิลเงินสด ใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษีใบสำคัญรับเงิน ใบสำคัญการจ่ายเงิน ใบถอนเงินฝากธนาคาร หลักฐานการโอนเงินฝากธนาคาร ซึ่งต้องมีการลงชื่อผู้จ่ายเงินและผู้รับเงินทุกครั้ง ส่วนหลักฐานการโอนเงินฝากธนาคารและใบถอนฝากธนาคารต้องมีการลงชื่อกำกับจากธนาคารทุกครั้ง

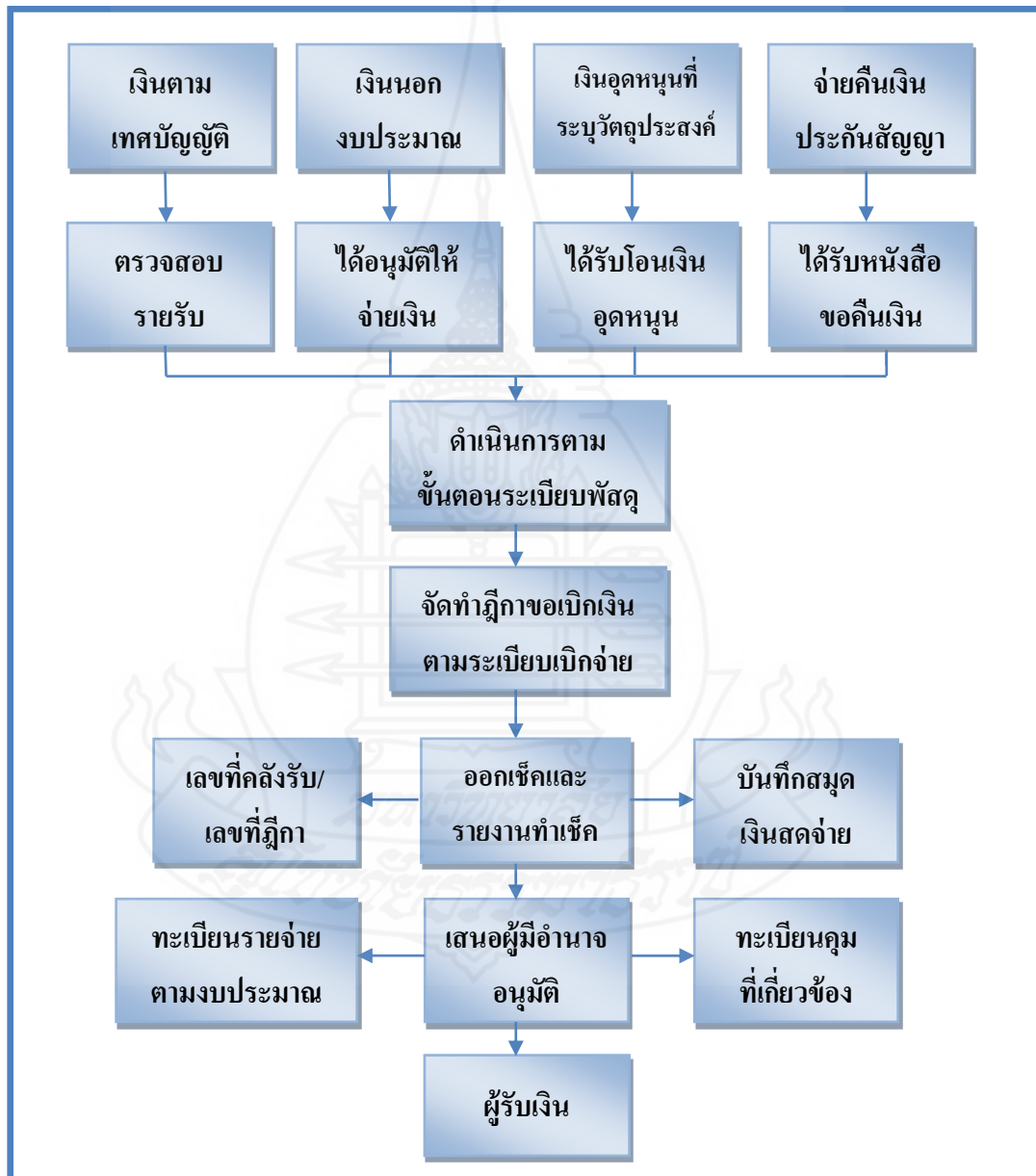
4.2.22 หลักฐานการจ่ายเงินจะต้องพิมพ์หรือเขียนด้วยหมึก การแก้ไขหลักฐานการจ่ายให้ชัดเจนแล้วพิมพ์หรือเขียนใหม่แล้วให้ผู้รับเงินลงลายมือชื่อกำกับไว้ทุกแห่ง

4.2.23 ให้เก็บรักษาหลักฐานการจ่ายซึ่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินยังไม่ได้มาตรวจสอบไว้ในที่ปลอดภัยอย่าให้ชำรุด สูญหาย หรือเสียหายได้ และเมื่อตรวจสอบแล้วก็ให้เก็บอย่างเอกสารธรรมดา

4.2.24 ถ้าผู้มีสิทธิไม่สามารถมารับเงินด้วยตนเองได้จะมอบฉันทะให้ผู้อื่นเป็นผู้รับแทนเมื่อได้รับอนุญาตจากหัวหน้าหน่วยงานคลังแล้วก็กระทำได้

4.2.25 รายงานการจัดทำเช็ค เมื่อเจ้าหน้าที่การเงิน (คนเดียวกับเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจฎีกาก่อนเสนอขออนุมัติจ่าย) ได้รับฎีกาที่รับอนุมัติให้จ่ายเงินได้ ให้รวบรวมนำมาจัดทำรายงานการจัดทำเช็ค 1 ชุด โดยเว้นวันที่ในรายงานการจัดทำเช็คกับวันที่ในเช็คแล้วลงลายมือชื่อในฐานะผู้จัดทำและเสนอผู้ตรวจสอบกับผู้มีอำนาจลงนามในเช็ค (ผู้อนุมัติ) ลงนามตามลำดับแล้วส่งให้เจ้าหน้าที่คุมงบประมาณรายจ่ายหนึ่งฉบับพร้อมกับฎีกาทุกฎีกาที่จัดทำเช็คเมื่อเจ้าหน้าที่คุมงบประมาณรายจ่ายนำรายงานการจัดทำเช็ค ลงทะเบียนคุมเรียบร้อยแล้วให้ส่งฎีกาทั้งหมดพร้อมกับรายงานการจัดทำเช็คคืนผู้จัดทำ

4.2.26 เมื่อลงสมุดเงินสดจ่ายเรียบร้อยแล้ว ให้ส่งเอกสารทั้งหมดให้กับเจ้าหน้าที่จ่ายเงิน เพื่อจ่ายให้แก่ผู้มีสิทธิหรือเจ้าหน้าที่ลงนามรับเงิน ในรายงานการจัดทำเช็คพร้อมกับเรียกหลักฐานการจ่ายเงินรวมไว้เป็นหลักฐานการจ่ายเงินรวมไว้เป็นหลักฐานการจ่ายให้ลงวันที่ที่จ่ายเช็คพร้อมรอไว้ให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ส่วนสำเนารายงานจัดทำเช็คฉบับที่ 2 ส่งให้เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี รวบรวมรายงานประกอบรายงานสถานะการเงินในแต่ละวัน ภาพที่ 2.6 กระบวนการจ่ายเงินตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจ่ายเงินตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ๗

4.3 การฝากเงิน

ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี และนโยบายของผู้บริหารเทศบาลตำบลขามเรียง ด้านการฝากเงิน ดังนี้

4.3.1 เงินรายรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีรับมาพร้อมกับใบนำส่งเงินให้ตรวจสอบใบนำส่งเงินกับสำเนาใบเสร็จรับเงินหรือหลักฐานทางการเงิน พร้อมกับตรวจนับจำนวนเงิน กรณีถูกต้องครบถ้วนให้นำฝากทั้งจำนวน หากมีข้อผิดพลาดหรือตรวจนับจำนวนเงินแล้วไม่ถูกต้องให้ส่งคืนให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้นำส่งเงินให้ตรวจสอบความเรียบร้อยและรายงานให้หัวหน้ากองคลังทราบ

4.3.2 ในกรณีที่มีการรับเงินภายหลังเวลาปิดบัญชีประจำวันแล้ว ให้บันทึกการรับเงินในวันนั้นและนำส่งให้แก่กรรมการเก็บรักษาเงินเพื่อเก็บรักษาเงินไว้ในตู้নিরক্ষ্য และนำฝากทั้งจำนวนในวันทำการถัดไป ในการฝากเงินต้องมีการจัดทำสำเนาใบฝากเงินทุกครั้งเพื่อใช้ในการตรวจสอบยืนยันยอดสมุดเงินฝากธนาคาร

4.4 การเก็บรักษาเงิน

ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยฯ การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีและนโยบายของผู้บริหารเทศบาลตำบลขามเรียงด้านการเก็บรักษา รายละเอียดดังนี้

4.4.1 ตู้নিরক্ষ্যขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ติดตั้งไว้ในห้องมั่นคงและปลอดภัยภายในสำนักงานนั้น

4.4.2 ตู้নিরক্ষ্যให้มีกุญแจอย่างน้อยสองดอก แต่ละดอกมีลักษณะต่างกัน โดยให้กรรมการเก็บรักษาเงินถือกุญแจคนละดอก

4.4.3 ให้ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการเก็บรักษาเงินไว้อย่างน้อยสามคนในจำนวนนี้มีหัวหน้ากองคลังเป็นกรรมการ โดยตำแหน่งและกรรมการอื่นอีกสองคน โดยแต่งตั้งจากพนักงานส่วนท้องถิ่นตั้งแต่ระดับสามหรือเทียบเท่า กรณีที่กรรมการเก็บรักษาเงินท่านใดไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ให้ผู้บริหารท้องถิ่นแต่งตั้งพนักงานท้องถิ่นเป็นกรรมการแทนชั่วคราวให้ครบจำนวน และให้คณะกรรมการเก็บรักษาเงินต้องหมั่นตรวจสอบนับเงินที่เก็บรักษาไว้ในตู้নিরক্ষ্যตามรายงานสถานะเงินคงเหลือประจำวันแล้วบันทึกการส่งมอบพร้อมลงลายมือชื่อกรรมการทุกคนไว้ในรายงานสถานะการเงินประจำวัน ห้ามมิให้กรรมการมอบลูกกุญแจให้บุคคลอื่นทำหน้าที่แทนวัน แต่เป็นการมอบให้กรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนชั่วคราว

4.4.4 กรรมการเก็บรักษาเงินต้องเก็บรักษาเงินต้องเก็บรักษาถูกต้องไว้ในที่ปลอดภัย อย่าให้สูญหายหรือให้ผู้ใดลักลอบนำไปพิมพ์แบบลูกกัญญาได้ หากลูกกัญญาสูญหายหรือมีการปลอมแปลงลูกกัญญาหรือการมอบลูกกัญญาให้บุคคลคนเดียวรับผิดชอบ

4.4.5 ให้มีการจัดทำรายงานสถานะเงินคงเหลือประจำวันตามแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดเป็นประจำวันที่มีการรับจ่ายเงิน เพื่อควบคุมบันทึกการรับเงินและการจ่ายเงินรายละเอียดซึ่งยังไม่มีการรับ การรับเงินเป็นเช็คซึ่งยังไม่โอนเข้าบัญชีเงินฝากระหว่างทางเงินสดในมือ ซึ่งในการรับจ่ายเงินของเทศบาลตำบลขามเรียงใช้เกณฑ์เงินสดในการบันทึกบัญชีหากมีการรับเงินหรือจ่ายเงินในวันใดจะมีการตัดจากบัญชีเงินฝากธนาคารในวันดังกล่าวทำให้สถานะการเงินที่แท้จริง หากวันใดไม่มีรายการรับจ่ายเงินจะไม่ทำรายงานสถานะการเงินก็ได้แต่ให้หมายเหตุในรายงานสถานะเงินประจำที่มีการรับจ่ายเงินในวันถัดไปให้ทราบ

4.4.6 เงินหากมีจำนวนเงินสดที่นำฝากไม่ทันเก็บรักษาไว้ในตู้নিরক্ষ โดยส่งมอบเงินพร้อมรายงานสถานะการเงินประจำวันให้แก่คณะกรรมการเก็บรักษาเงินเพื่อตรวจสอบนับและลงลายมือชื่อในรายงานสถานะการเงินประจำวันไว้เป็นหลักฐานแล้วให้เสนอผ่านปลัด และนายกเทศมนตรีตามลำดับ และให้นำฝากธนาคารทั้งจำนวนในวันทำการถัดไป

4.5 การยืมเงิน

ตามระเบียบปฏิบัติด้านการเงินและบัญชี ด้านการยืมเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถยืมได้ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการหรือปฏิบัติราชการอื่นใด วิธีปฏิบัติในการยืมเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

4.5.1 การจ่ายเงินยืมจะจ่ายได้แต่เฉพาะที่ผู้ยืม ได้ทำสัญญายืมเงินตามแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดและผู้บริหารท้องถิ่นได้อนุมัติให้จ่ายเงินยืมตามสัญญาแล้วเท่านั้น โดยจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขดังนี้ มีงบประมาณเพื่อการนั้นแล้ว และผู้ยืมได้ทำสัญญายืมเงินและรับรองว่าจะปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่งที่ได้กำหนดไว้สำหรับเรื่องนั้น และจะนำใบสำคัญคู่จ่ายที่ถูกต้องรวมทั้งเงินเหลือจ่ายส่งคืนตามกำหนด ถ้าไม่ส่งตามกำหนดก็จะขอใช้เงินหรือยินยอมให้หักเงินเดือน ค่าจ้าง บำเหน็จบำนาญ ชดใช้ดอกเบี้ยนั้น

4.5.2 ผู้ยืมแต่ละรายจะต้องไม่มีเงินยืมค้างชำระ และให้ยืมได้เฉพาะผู้มีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานนั้นๆ และห้ามยืมแทนกัน

4.5.3 กรณีครบกำหนดส่งใช้เงินยืมแล้วผู้ยืมยังไม่ชดใช้เงินยืม ให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีอำนาจสั่งการให้ค้างชำระส่งใช้ภายในกำหนดเวลาโดยเทศบาลตำบลขามเรียงกำหนดไว้ 15 วัน ถ้าผู้ยืมขัดขืนหรือหลีกเลี่ยงไม่ยอมชดใช้ให้บังคับใช้วิธีการหักเงินเดือน แล้วรายงานให้ผู้บริหารทราบ

4.5.4 ในกรณีผู้บริหารท้องถิ่น ปลัดเทศบาล หรือพนักงานเทศบาลพ้นจากตำแหน่ง ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ให้หัวหน้าส่วนการคลังตรวจสอบทะเบียนเงินยืมของบุคคลดังกล่าว หากว่ายังมีค้างชำระให้เร่งรัดให้เสร็จสิ้นทันทีก่อนที่ผู้ยืมจะพ้นจากตำแหน่ง กรณีผู้ยืมถึงแก่กรรมหรือไม่ยินยอมชดใช้ก็ให้หักเงินเดือนตามที่ตกลงไว้

4.5.5 การส่งใช้เงินยืมถ้ารับคืนเป็นเงินสดให้ออกใบเสร็จรับเงินให้แก่ผู้ยืมไว้เป็นหลักฐานและให้บันทึกรายการส่งใช้เงินยืมไว้โดยให้ผู้ยืมลงชื่อในทะเบียนเงินยืม

4.5.6 เงินที่ยืมไปให้ผู้ส่งใช้ไปสำคัญและเงินที่เหลือจ่าย (ถ้ามี) ภายในกำหนดระยะเวลาดังนี้

- 1) กรณีเดินทางไปประจำต่างสำนักงานหรือกรณีเดินทางกลับภูมิลำเนาเดิม ให้ส่งใช้โดยทางไปรษณีย์ลงทะเบียนหรือธนาณัติแล้วแต่กรณีภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับเงิน
- 2) กรณีเดินทางไปราชการอื่นให้ส่งใช้ภายใน 15 วันนับแต่วันกลับมาถึง
- 3) การยืมเงินนอกจากทั้ง 2 ข้อ นั้นให้ส่งใช้ภายใน 30 วันนับจากวันที่ได้รับเงิน

4.6 การตรวจเงิน

ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยฯ การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ด้านการตรวจสอบเงินของเทศบาลตำบลขามเรียง มีรายละเอียด ดังนี้

4.6.1 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำบัญชีและทะเบียนรายรับรายจ่ายรวมทั้งสรรพบัญชีหรือทะเบียนอื่นใดตามที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด พบความเสียหายจากการไม่จัดทำบัญชีตามที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด

4.6.2 ให้มีการจัดทำรายงานแสดงรายรับรายจ่ายและงบทดลองเป็นรายเดือนเสนอหัวหน้าการคลัง ปลัดเทศบาล และนายกรัฐมนตรี้ (ตามลำดับชั้น) เพื่อทราบในฐานะการเงินของเทศบาลและจัดทำสำเนาส่งนายอำเภอ ผู้ว่าราชการจังหวัดและสำนักงานคลังจังหวัด

4.6.3 ให้มีการจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงินและงบอื่นๆ ตามที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดเพื่อส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนภูมิภาคภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นงบประมาณ และจัดทำสำเนาส่งนายอำเภอ ผู้ว่าราชการจังหวัด และสำนักงานคลังจังหวัด

4.6.4 ให้ประกาศสำเนาแสดงฐานะการเงินและงบอื่นๆ โดยเปิดเผยให้ประชาชนทราบ ณ สำนักงานในเวลาอันสมควร

4.6.5 การตรวจสอบบัญชีและหลักฐานการรับจ่ายเงิน ให้หัวหน้าหน่วยงานผู้เบิกหรือรับเงินและหัวหน้าหน่วยงานคลังมีหน้าที่ให้คำชี้แจงและอำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและหากได้ข้อทักท้วงจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้หัวหน้าหน่วยงานผู้เบิกหรือหัวหน้าหน่วยงานคลังปฏิบัติตามคำทักท้วงโดยเร็ว อย่างช้าไม่เกิน 45 วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้งข้อทักท้วงนั้น

4.6.6 ในกรณีชี้แจงข้อทักท้วงไปยังสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินแต่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินยืนยันว่าไม่มีเหตุผลที่จะล้างข้อทักท้วงได้ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นชี้แจงเหตุผลและรายงานให้ผู้ว่าราชการจังหวัดวินิจฉัยภายใน 15 วัน นับจากวันที่ได้รับคำยืนยันจากวันที่ได้รับคำยืนยันจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแจ้งผลการวินิจฉัยภายใน 30 วัน นับจากวันที่ได้รับรายงานจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และในการปฏิบัติตามคำวินิจฉัยของผู้ว่าราชการจังหวัดให้เสร็จภายใน 45 วัน นับจากวันที่ได้รับทราบผลการวินิจฉัย

4.6.7 ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือปลัดกระทรวงมหาดไทย อาจให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบบัญชีการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการภายในได้

4.6.8 ให้จัดทำรายงานแสดงผลการดำเนินงานตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด เพื่อนำเสนอผู้บริหารท้องถิ่นและประกาศสำเนารายงานดังกล่าว โดยเปิดเผยเพื่อให้ประชาชนทราบ ณ สำนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบทุกสามเดือน

4.7 การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน

ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยฯ ด้านการเงินและบัญชีการบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

4.7.1 รายงานสถานะเงินคงเหลือประจำวัน เมื่อสิ้นวันให้เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีผู้จัดทำสมุดเงินสดรับและสมุดเงินสดจ่าย (ในกรณีเทศบาลขนาดใหญ่มีปริมาณการรายงานมากอาจแยกเจ้าหน้าที่ลงสมุดเงินสดรับและสมุดเงินสดจ่ายเป็นคนละคนได้) จัดทำรายงานสถานะเงินคงเหลือประจำวัน เพื่อสรุปรายรับรายจ่ายเงินสด ในแต่ละวันลงชื่อผู้จัดทำแล้วส่งให้หัวหน้ากองคลังลงชื่อในฐานะผู้ตรวจสอบประกอบด้วยใบนำส่งเงิน ใบสำคัญสรุปใบนำส่งเงินสำเนารายงานการจัดทำเช็ค พร้อมกับใบนำฝากธนาคาร และให้คณะกรรมการเก็บรักษาเงินตรวจสอบและลงชื่อแล้วเสนอปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรี รวบรวมไว้เป็นหลักฐานในการตรวจสอบและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง

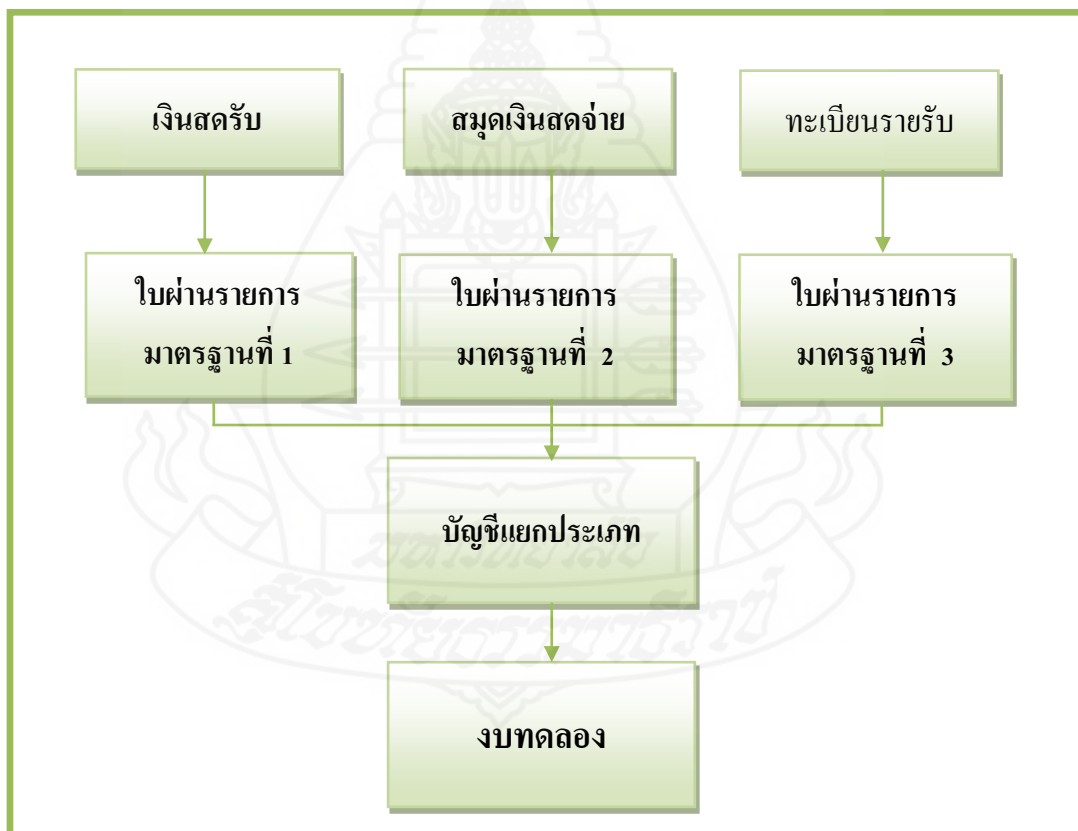
4.7.2 เมื่อสิ้นเดือนทุกเดือนให้เจ้าหน้าที่การเงิน จัดทำใบผ่านรายการบัญชีมาตรฐาน ที่ 1 จากยอดรวมของสมุดเงินสดรับ 1 ชุดของทุกๆ เดือน จัดทำใบผ่านรายการบัญชีมาตรฐานที่ 2 จากยอดรวมของสมุดเงินสดจ่าย 1 ชุดของทุกๆ เดือน และเจ้าหน้าที่ลงทะเบียนเงินรายรับจัดทำใบผ่านรายการมาตรฐาน 3 จากยอดรวมของทะเบียนเงินรายรับ

4.7.3 ให้เจ้าหน้าที่การเงินผ่านรายการบัญชีจากใบผ่านรายการบัญชีมาตรฐานไปบัญชีแยกประเภท

4.7.4 ในกรณีที่จำเป็นจะต้องลงบัญชีการโอนเงินระหว่างธนาคารหรือการปรับปรุงบัญชีนอกจากที่กล่าวมาแล้วให้ลงรายการในใบผ่านรายการบัญชีทั่วไปแล้วผ่านรายการไปบัญชีแยกประเภท

4.7.5 ทุกสิ้นเดือนให้เจ้าหน้าที่บัญชี จัดทำรายงานประจำเดือน

กระบวนการปิดบัญชีประจำเดือนตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 กระบวนการปิดบัญชีประจำเดือนตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย

จากภาพที่ 2.7 สามารถอธิบายกระบวนการปิดบัญชีประจำเดือนตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย

1) จัดทำบทรทบยอดเงินฝากธนาคาร ตามแบบที่กำหนดแล้วลงชื่อผู้จัดทำ และเสนอหัวหน้ากองคลัง เพื่อตรวจสอบสถานการณ์เงินที่แท้จริงว่ามีเช็คค้างจ่าย เช็คที่รับแล้วยังไม่นำไปขึ้นบัญชีเช็ครอเคลียร์เงินระหว่างทาง

2) จัดทำรายงาน รับ-จ่าย โดยนำรายงานจ่ายและรายได้ของแต่ละเดือนตามบัญชีแยกประเภท (จากใบผ่านมาตรฐาน 1 และ 2) และจากใบผ่านมาตรฐานทั่วไป (ถ้ามี) บางรายการลงในช่องเดือนนี้ สำหรับรายจ่ายและรายได้แต่ต้นปีงบประมาณจนถึงสิ้นเดือนที่จัดทำรายงานให้ลงในช่องเดือนนี้ สำหรับรายจ่ายและรายได้ตั้งแต่ต้นงบประมาณจนถึงสิ้นเดือนที่จัดทำรายงานให้ลงในช่องจนถึงปัจจุบันและช่องประมาณการให้ลงตัวเลขแต่ละประเภทตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายทุกฉบับสำหรับยอดยกมารวมเงินสดในมือและเงินฝากคลังจังหวัด (ถ้ามี) และเงินฝากธนาคาร ซึ่งยกมาจากวันสิ้นเดือนก่อนเดือนที่จัดทำรายงาน แล้วสรุปยอดรายรับสูงกว่าหรือต่ำกว่ารายจ่ายสำหรับยอดยกไปให้นายออกยกมารวมหรือหักกับผลต่างระหว่างรายรับและรายจ่าย (ยอดรายรับสูงกว่าหรือต่ำกว่ารายจ่าย) และจัดส่งสำเนารายงานอำเภอ ตามระเบียบข้อ 99

3) จัดทำบททดลอง โดยเก็บจากยอดคงเหลือจากบัญชีแยกประเภทที่มียอดคงเหลือ

4) รายงานกระแสเงินสด โดยสรุปจากรายงานรับจ่าย เงินสดทุกประเภท เพื่อแสดงกระแสเงินสดที่ใช้ในแต่ละเดือน พร้อมทั้งแสดงรายการสะสมยอดเงินด้วย ทั้งหมดเสร็จแล้วให้เสนอหัวหน้ากองคลัง ปลัดเทศบาล และนายกเทศมนตรี ต่อไป

5) กระจายทำการกระทบยอดรายจ่ายตามงบประมาณ (รายจ่ายเงินรายรับและจ่ายจากเงินสะสม) โดยเก็บจากทะเบียนคุมงบประมาณรายจ่ายจากยอดรวมหมวด/ประเภทตามแผนงาน/งานของเดือนนี้และยอดตั้งแต่ต้นปีจนถึงปัจจุบัน (ในช่องจ่ายเงินแล้ว)

6) กระจายการกระทบยอดคงเหลือ โดยเก็บจากทะเบียนคุมงบประมาณรายจ่าย (ในช่องงบประมาณคงเหลือ)

7) กระจายการกระทบยอดการโอนงบประมาณ โดยเก็บจากทะเบียนคุมงบประมาณรายจ่าย (ในช่องงบประมาณคงเหลือ) เฉพาะยอดที่ขอโอนเพิ่มหรือลด โอนเพิ่มให้ลงจำนวนเงินที่โอนเพิ่ม โอนลดให้ใส่ตัวเลขในวงเล็บ (-) ตามหมวด/ประเภทตามแผนงาน/งาน

4.7.6 ทุกสิ้นปีงบประมาณให้ทำบัญชีเพื่อจัดทำบทรทบแสดงฐานะการเงิน และงบประกอบอื่นๆ โดยหายอดต่างรายรับจริงตามงบประมาณกับรายจ่ายจริงตามงบประมาณเพื่อหายอดเงินสะสม

โดยกันไว้เป็นทุนสำรองเงินสะสม 25% พร้อมทั้งจัดทำบัญชีเงินสะสม งบรายรับ-รายจ่าย ภาพที่ 2.8 แสดงกระบวนการปิดบัญชี ณ วันสิ้นปีงบประมาณ ดังนี้



ภาพที่ 2.8 กระบวนการปิดบัญชี ณ วันสิ้นปีงบประมาณ

1) คำอธิบายแบบบัญชี

- (1) สมุดเงินสดรับ ใช้สำหรับการรับเงินสด หรือเงินฝากธนาคาร
- (2) สมุดเงินสดจ่าย ใช้สำหรับการจ่ายเงินฝากธนาคาร
- (3) ทะเบียนรายรับ ใช้สำหรับการบันทึกรายรับเงินสดทุกประเภท
- (4) ทะเบียนรายจ่ายตามงบประมาณ ใช้บันทึกการจ่ายตามงบประมาณ
- (5) ใบนำส่งเงิน ใช้สำหรับการบันทึกการรับเงินรายได้และเงินอื่นๆ

(6) ใบสำคัญสรุปใบนำส่งเงิน ใช้สำหรับรวบรวมเงินรับทุกประเภท จากใบนำส่งเงินทั้งหมดจากทุกฝ่าย

(7) รายงานจัดทำเช็ค ใช้บันทึกรายการจ่ายเงินให้แก่เจ้าหนี้หรือผู้มีสิทธิ

(8) ใบผ่านรายการมาตรฐานที่ 1 ใช้ปิดบัญชีเงินสดรับ ณ วันสิ้นเดือน

(9) ใบผ่านรายการมาตรฐานที่ 2 ใช้ปิดสมุดเงินสดจ่าย ณ วันสิ้นเดือน

(10) ใบผ่านรายการมาตรฐานที่ 3 ใช้ปิดทะเบียนรายรับ ณ วันสิ้นเดือน

4.8 การกันเงิน

4.8.1 กรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ก่อกำหนดผู้กักเงินไว้ก่อนสิ้นปี โดยส่งชื่อหรือส่งจ้างหรือการเช่าทรัพย์สิน ถ้าเห็นว่าการเบิกเงินไปชำระหนี้ผู้กักเงินไม่ทันสิ้นปี ให้ผู้บริหารท้องถิ่นอนุมัติให้กันเงินไว้เบิกในปีถัดไปอีกไม่เกินระยะเวลาหนึ่งปี หากดำเนินการไม่แล้วเสร็จให้ขอขยายเบิกจ่ายเงินต่อสภาท้องถิ่นได้อีกไม่เกินหกเดือน

4.8.2 กรณีที่มีรายจ่ายหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ยังมีได้ก่อกำหนดผู้กักเงินแต่มีความจำเป็นจะต้องใช้จ่ายเงินนั้นต่อไปอีก ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรายงานขออนุมัติกันเงินต่อสภาท้องถิ่นได้อีกไม่เกินระยะเวลาหนึ่งปี หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีได้ดำเนินการก่อกำหนดผู้กักเงินตามเงื่อนไขในวรรคหนึ่ง ให้ขออนุมัติขยายเวลาเบิกจ่ายเงินได้ไม่เกินหนึ่งปีต่อสภาท้องถิ่น หรือกรณีมีความจำเป็นต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการดังกล่าวที่ทำให้ ลักษณะ ปริมาณ คุณภาพเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงสถานที่ก่อสร้าง ให้ขออนุมัติเปลี่ยนแปลงและหรือขยายเวลาเบิกจ่ายเงินได้ไม่เกินอีกหนึ่งปีต่อสภาท้องถิ่น หากมีเงินเหลือจ่ายให้นำเงินจำนวนนั้นตกเป็นเงินสะสม

4.9 เงินสะสม

4.9.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจใช้จ่ายเงินสะสมได้ โดยได้รับอนุมัติจากสภาท้องถิ่นภายใต้เงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1) ให้กระทำเฉพาะกิจการ ซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเกี่ยวกับด้านการบริการชุมชนและสังคม หรือกิจการที่เป็นการเพิ่มพูนรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือกิจการที่จัดทำเพื่อบำบัดความเดือดร้อนของประชาชน ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตามที่กฎหมายกำหนด

2) ได้ส่งสมทบกองทุนส่งเสริมกิจการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทตามระเบียบ

3) เมื่อได้รับอนุมัติให้ใช้จ่ายเงินสะสมแล้ว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องดำเนินการก่อนนี้ผูกพันให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาไม่เกินหนึ่งปีถัดไป หากไม่ดำเนินการ ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้การใช้จ่ายเงินสะสมนั้นเป็นอันพับไป ทั้งนี้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นมียอดเงินสะสมคงเหลือเพียงพอที่จะจ่ายค่าใช้จ่ายประจำและกรณีฉุกเฉินที่มีสาธารณภัย เกิดขึ้น โดยการใช้จ่ายเงินสะสมให้ค้ำจนถึงฐานะการคลังและเสถียรภาพในระยะยาว

4) กรณีที่งบประมาณรายจ่ายประกาศใช้แล้ว มีงบประมาณไม่เพียงพอที่จะ จ่ายหรือไม่ได้ตั้งงบประมาณเพื่อการนั้นไว้ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจ่ายขาดเงินสะสมได้ โดยได้รับอนุมัติจากผู้บริหารท้องถิ่นในกรณี ดังนี้

(1) รับโอน เลื่อนระดับ เลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่น

(2) เบิกเงินให้ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น

เลขานุการผู้บริหารท้องถิ่น เลขานุการสภาท้องถิ่น ที่ปรึกษาผู้บริหารท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีสิทธิได้รับเงินตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ตลอดจนลูกจ้าง ซึ่งมีสิทธิได้รับเงินอื่นตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หรือหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทย ใน ระหว่างปีงบประมาณ โดยให้ถือเป็นค่าใช้จ่ายในปีนั้น

4.10 การถอนเงินคืนเงินรายรับและการจำหน่ายหนี้สูญ

4.10.1 กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับเงินรายรับและต่อมามีการขอคืนใน ลักษณะของลามิควรรได้เช่น การรับชำระภาษีไม่ถูกต้อง ค่าขายเอกสารในกรณีที่มีการยกเลิกการ ประกวตราค่าซื้อหรือจ้าง และไม่มีผลการพิจารณาการประกวตราค่าใหม่ ตามระเบียบกระทรวง มหาดไทย ว่าด้วยการพัสดุ และเงินที่ได้รับชดใช้เงินความรับผิดชอบจากการละเมิด ภายในกำหนดอายุความ

4.10.2 การถอนเงินคืนให้ตรวจสอบให้ถูกต้องโดยได้รับอนุมัติจากผู้บริหารท้องถิ่น หากเป็นเงินรายรับหลังจากปีงบประมาณนั้นจ่ายขาดเงินสะสมโดยได้รับอนุมัติจากสภาท้องถิ่น

4.10.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอาจจัดเก็บหนี้จากลูกหนี้ที่ค้างชำระเกินกว่า สิบปีขึ้นไป ด้วยเหตุผลหนึ่งเหตุผลใดให้ดำเนินการ ดังนี้

1) เร่งรัดติดตามให้มีการชำระหนี้แล้ว แต่ไม่สามารถจัดเก็บได้ เนื่องจาก ลูกหนี้กลายเป็นบุคคลล้มละลาย ยากจน ไม่มีทรัพย์สินจะเรียกชำระหนี้ได้ หรือกฎหมายมิได้เปิด ช่องให้กระทำได้

2) กรณีที่ลูกหนี้ตายหรือสาบสูญ ผู้รับพินัยกรรม หรือทายาทผู้รับมรดก ต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะเช่นเดียวกับข้างต้น

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานในองค์กรจะต้องเผชิญกับโอกาสที่จะเกิดความไม่แน่นอน ที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ส่งผลให้กิจกรรมต่างๆ นั้นไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้เป้าหมายไว้ หรือจากอุปสรรค ปัญหาด้านการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีอยู่ในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ดังนี้

สุชญญา แสงสว่าง (2555: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การควบคุมความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของกิจการบริหารส่วนตำบลบึงบัว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลบึงบัว มีการดำเนินตามขั้นตอนตามระเบียบ การเบิกจ่ายเงิน การรับเงิน การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจเงิน มีประเด็นที่ต้องมีการปรับปรุงเพื่อควบคุมความเสี่ยงตามแนวทางดังนี้ องค์กรบริหารส่วนตำบลบึงบัวควรมีนโยบายในเรื่องการควบคุมภายในให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และจะต้องกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในการดำเนินการ เช่น ในด้านการเงินจะต้องมีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพและปฏิบัติได้จริง เพื่อให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทุจริต ในด้านการเงินและบัญชีมีแผนการเบิกจ่ายที่ชัดเจนเหมาะสมกับระยะเวลาในการจัดสรรงบประมาณ การจ่ายเช็คให้ส่งจ่ายในนามของผู้รับจ้าง การรับเงินทุกครั้งมีการออกใบเสร็จทันที มีการจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน คณะกรรมการได้ปฏิบัติตามหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด การบันทึกบัญชีมีผู้ตรวจสอบ ควรมีการเตรียมผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติการและมีการตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องและเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา ควบคุมความเสี่ยงการบริหารงานคลังขององค์กรส่วนตำบลบึงบัว ผู้ศึกษาจึงได้เสนอโครงการ 3 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความเสี่ยงการบริหารงานคลังระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลำลูกกา 2) โครงการเรียนรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของ องค์กรบริหารส่วนตำบลบึงบัว 3) โครงการแผนการตรวจสอบและควบคุมภายใน ประจำปี 2555

อุษณีย์ ทานคำ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลสันปูเลย อำเภอสะเท็ด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลสันปูเลย เนื่องจากการควบคุมที่ไม่เพียงพอด้านการเบิกจ่ายเงิน พบเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดความผิดพลาด

อย่างต่อเนื่อง และพบว่ามีการมอบหมายให้บุคคลคนเดียวกันปฏิบัติหน้าที่จ่ายเงิน ควบคุมงบประมาณและบันทึกบัญชี ซึ่งง่ายต่อการทุจริตหรือในกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการได้ส่งผลให้ งานดังกล่าวไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ เทศบาลตำบลสันปูเลยได้ปรับปรุงการควบคุมโดยการ ส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรเพื่อให้มีทักษะ ความรอบรู้ในระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องเพราะบุคลากรทุกระดับเป็นผู้มีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการแบ่งงานมอบหมายหน้าที่ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน มีการ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ในการปฏิบัติงานต้องมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุง การควบคุมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการ ผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบาย และวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีด้านความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมและ จริยธรรม

ไพวัลย์ คุณาสถิตชัย (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ยกเว้นการติดตามผลและการประเมินความเสี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง” 2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ 1) กำหนด นโยบายบริหารความเสี่ยงต้องเป็นนโยบายและบังคับผู้บริหารออกแนวทางปฏิบัติ การกำหนด เรื่องของการบริหารความเสี่ยง 2) มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน 3) มีหน่วยงานให้คำปรึกษาส่วนกลาง การปฏิบัติงานต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยง 4) เจ้าหน้าที่มีสมรรถนะในด้าน การให้บริการและควรคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีอย่างรอบคอบ 5) การสื่อสารให้ ข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็น ความเสี่ยงควรต้องได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น 6) การจัดให้ มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม 7) จัด ให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถในการบริหาร ความเสี่ยงของพนักงาน 8) ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กร มีการ ควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กร มีการ

ควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่จำเป็นผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง

สายทอง ทองขาว (2553: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลอมก๋อย อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า มีการมอบหมายงานให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติหน้าที่เบิกจ่ายเงิน การควบคุมงบประมาณและการบันทึกบัญชีซึ่งง่ายต่อการทุจริต เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ขาดความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดความผิดพลาดได้ต่อการเบิกจ่ายเงินที่ผิดระเบียบ การเบิกจ่ายโดยไม่ใช้อำนาจหน้าที่ เทศบาลตำบลอมก๋อยได้ปรับปรุงพัฒนาการควบคุมภายในและเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี โดยส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับตลอดจนหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง มีการแบ่งงานสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน แบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนเพื่อกระจายความเสี่ยง ลดความสูญเสียและเกิดการทุจริตซึ่งในทุกกิจกรรมในการติดตามประเมินผลการควบคุมด้านการเงินและบัญชี ตั้งแต่การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การยืมเงิน การตรวจเงิน และการบันทึกบัญชี การจัดทำรายงานทางการเงินมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกกรณี ในการปฏิบัติงานต้องมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงจุดอ่อนของการควบคุมภายใน ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติอย่างชัดเจน บรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ ไม่ยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นสำคัญยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม โดยศึกษาจากการเก็บข้อมูลจากเอกสาร การปฏิบัติงานจริง โดยการประชุมระดมสมองจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องพิจารณาตามแบบฟอร์มที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง โดยมีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษา เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม เป็นการศึกษาเชิงประยุกต์โดยใช้ข้อมูล ดังนี้

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ

1.1.1 ศึกษาจากข้อมูล โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบลขามเรียง ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วย การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2548 เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รายงานการตรวจสอบการคลัง การเงิน การบัญชี การพัสดุ จากสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดมหาสารคาม รายงานการตรวจสอบจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อทักท้วงของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 7 จังหวัดขอนแก่น และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1.2 จากการวิเคราะห์เอกสารหลักฐานต่างๆ เกี่ยวกับการเงินและบัญชี ได้แก่ ใบเสร็จรับเงิน ใบฝากเงิน รายงานสถานะเงินคงเหลือประจำวัน รายงานจัดทำเช็ค ทะเบียนเงินยืม สมุดเงินสดรับ สมุดเงินสดจ่าย บัญชีแยกประเภท งบแสดงฐานะทางการเงิน ฎีกาเบิกเงินตามงบประมาณ ฎีกาเบิกเงินนอกงบประมาณ กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการต่างๆ เป็นต้น

1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ

ข้อมูลที่ได้โดยการจัดประชุมระดมสมอง เพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลายโดยมุ่งระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และหาแนวทางการบริหารความเสี่ยง

จากผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 คน ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรีคนที่ 1 เลขานุการนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองช่าง ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักบริหารงานสาธารณสุข นักพัฒนาชุมชน เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี

2. ขั้นตอนที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ตรวจสอบเอกสารหลักฐานทางการเงิน ได้แก่ ใบเสร็จรับเงิน ใบฝากเงิน รายงานสถานะเงินคงเหลือประจำวัน รายงานจัดทำเช็ค ทะเบียนเงินยืม สมุดเงินสตรับ สมุดเงินสดจ่าย บัญชีแยกประเภท งบแสดงฐานะทางการเงิน ฎีกาเบิกเงินตามงบประมาณ ฎีกาเบิกเงินนอกงบประมาณ รายงานการตรวจสอบจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน รายงานการตรวจสอบจากสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด และรายงานการตรวจสอบจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยตามแบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงสำนัก/กอง ดังภาคผนวก

2.2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยตัวแทนจากทุกสำนัก/กอง เข้าร่วมประชุม ดังนี้

ตารางที่ 3.1 รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	นายคำสอน ชุ่มอภัย	นายกเทศมนตรี
2	นายสงบ ไชยแสนท้าว	รองนายกเทศมนตรี
3	นายอนุพงษ์ ไชยโสดา	เลขานุการนายกเทศมนตรี
4	จำเอกบัวทอง หาญสุโพธิ์	ปลัดเทศบาล
5	นายวิเศษ ทองท้าว	หัวหน้าสำนักปลัด
6	นางวรสิรา บุญศิริชน ไชยวรรกุล	ผู้อำนวยการกองคลัง
7	นายสมคิด ใหม่คามิ	ผู้อำนวยการกองช่าง
8	นางสาวสมยงค์ น้อยนอนเมือง	ผู้อำนวยการกองการศึกษา
9	นายชูศิลป์ เสนาวงศ์	หัวหน้ากองสาธารณสุข
10	นายอาทิตย์ หาญเสมอ	รักษาราชการแทนหัวหน้ากองสวัสดิการและสังคม
11	นางดิยนาช ศรีกะสอน	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี
12	นางรวีกานต์ กุณ โสภ	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี

2.3 การจัดประชุมแสดงความคิดเห็นการบริหารความเสี่ยงตามทฤษฎีของ COSO 8 ขั้นตอน ดังนี้

2.3.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการสรุปถึงผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่อาจมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเทศบาลตำบลขามเรียงเริ่มต้นจากปรัชญาการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ คณะกรรมการ

2.3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (Compliance Risk) ที่เกี่ยวข้อง คือ ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2548 และ หนังสือที่ มท 0808.4/ว 609 ลงวันที่ 23 มีนาคม 2548 เรื่อง การกำหนดแบบและแนวทางการปรับปรุงบัญชี เงินสะสม รายงานสถานะการเงินประจำวันและแผนการจ่ายเงินของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.3.3 การระบุเหตุการณ์ เป็นการระบุเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นทั้งจากแหล่งภายในหรือภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง โอกาส หรือเป็นทั้งความเสี่ยงและโอกาส กรณีที่เป็นโอกาสผู้บริหารจะนำเอาโอกาสนั้นกลับไปสู่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์หรือการกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป

2.3.4 การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินความเสี่ยงที่มีในองค์กร และความเสี่ยงที่เหลือยู่ การกำหนดโอกาสที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบ

2.3.5 การตอบสนองความเสี่ยง มีทางเลือกที่แต่ละทางเลือกใช้ต่างเหตุการณ์ คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) การลดความเสี่ยง (Treat) การกระจายความเสี่ยง (Transfer) การยอมรับความเสี่ยง (Take)

2.3.6 กิจกรรมการควบคุม เป็นการผสมผสานกับการตอบสนองความเสี่ยง ประเภทกิจกรรมการควบคุม นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติ การควบคุมระบบสารสนเทศ

2.3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร มาจากการประมวลผลและการกลั่นกรองข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากมาให้เป็นสารสนเทศที่ใช้งานได้ เช่น เอกสารทางการเงิน การสื่อสารเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมาย การสื่อสารที่มีประสิทธิผลต้องทำให้ได้รับรู้กันในวงกว้าง มีการสื่อสารสู่ระดับต่าง ระดับบน และทั่วทั้งองค์กร

2.3.8 การติดตามประเมินผล การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต้องได้รับการติดตามผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น อาจทำได้โดยการดูแลอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหาร การประเมินแยกต่างหาก หรือทำทั้งสองวิธี

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมอง ผู้วิจัยนำข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลตำบลขามเริญและปฏิบัติงานฝ่ายการเงินและบัญชี จึงสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐานต่างๆ เพื่อระบุและประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี และแบบฟอร์มจากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของเทศบาลตำบลขามเริญ โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารทางการเงิน รายงานการตรวจสอบการคลัง การเงิน การบัญชี การพัสดุ จากสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดมหาสารคาม รายงานการตรวจสอบจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ข้อทักท้วงของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 7 จังหวัดขอนแก่น และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) ผู้วิจัยเป็นพนักงานเทศบาลตำบลขามเริญ ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี โดยตรงและประสานงานเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีคนอื่นๆ บุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบถึงการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีที่ทำอยู่ปัจจุบัน ศึกษาหาจุดอ่อนในการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข

3.3 การศึกษาข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมองเสนอความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยเก็บข้อมูล โดยการจัดประชุมอย่างเป็นทางการถึงแนวคิดในการดำเนินงานการเงินและบัญชีของพนักงานเทศบาลแต่ละส่วน/กอง และแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลขามเริญความคิดเห็นเป็นอย่างไรจากหัวข้อๆ เป็นประเด็นๆ ไป ตามแบบฟอร์มที่เป็นคำถามปลายเปิด

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

จากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ที่ประชุมได้ใช้ในแนวทางการวิเคราะห์ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ดังนี้

- 4.1 การนำรายงานความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้เพื่อประเมินความเสี่ยง
- 4.2 การให้คะแนนโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

4.3 การประเมินความเสี่ยงเพื่อนำให้ผลออกมาเป็นคะแนนวิเคราะห์ได้จากการพิจารณา ระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาส ผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ คือ

$$\text{ระดับคะแนนความเสี่ยง} = (\text{โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ}) \times (\text{ผลกระทบ})$$



ตามภาพที่ 3.1 ดังนี้

		ผลกระทบ (Impact / Consequences)							
				น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง		สูง	สูงมาก
				1	2	3		4	5
โอกาส (Likelihood/Frequency)	สูงมาก	5	5	10	15	20	25	สูงมาก 17-25	
	สูง	4	4	8	12	16	20	สูง 10-16	
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15	ปานกลาง 4-9	
	น้อย	2	2	4	6	8	10	น้อย 1-3	
	น้อยมาก	1	1	2	3	4	5		

ภาพที่ 3.1 แสดงคะแนนระดับความเสี่ยง

จากภาพดังกล่าวข้างต้นแสดงคะแนนความเสี่ยงสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 ความหมายระดับคะแนนความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1-3	สีเขียว 	Acceptable or Limited Focus -ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9	สีเหลือง 	Tolerable but caution or Management Discretion/Medium Risk -ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อ ป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ ยอมรับไม่ได้
สูง	10-16	สีส้ม 	Intolerable or Attention Required/High Risk -ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการ ความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	17-25	สีแดง 	Intolerable or Immediate Attention Required/High Risk -ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัด จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทันที

จากตารางที่ 3.2 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

- 1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1-3 คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
- 2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 4-9 คะแนน หมายถึง ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
- 3) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10-16 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้
- 4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 17-25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม โดยการจัดประชุมเพื่อระดมสมองระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องตามแบบฟอร์มที่กำหนดขึ้น ดังนี้

1. การระบุและประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี
2. การหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี

1. การระบุและประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี

จากการจัดประชุมระดมสมองแล้วทำให้ทราบปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงของเทศบาลตำบลขามเรียง โดยให้รหัส FR01-FR27 ระดับความเสี่ยงโดยเอา โอกาส x ผลกระทบ ตั้งแต่การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การขีมิเงิน การตรวจเงิน และการบันทึกบัญชีกับการรายงานทางการเงิน รายละเอียดตามตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 การระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	รหัส	ลักษณะความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
การรับเงิน	FR01	ความเสี่ยงจากการรับเงินสด เช่น รับมาแล้วสูญหาย เงินที่รับเป็นธนบัตรปลอม	1	3	3	ต่ำ
	FR02	ความเสี่ยงจากการรับเช็ค ซึ่งเสี่ยงจากการขึ้นเงิน ไม่ได้ หรือเช็คสูญหาย	1	3	3	ต่ำ
	FR03	ความเสี่ยงจากการออกใบเสร็จรับเงิน เช่น การแก้ไข ใบเสร็จรับเงิน แล้วไม่ลงชื่อกำกับ เป็นต้น	2	3	6	ปาน กลาง
	FR04	ความเสี่ยงจากการนำส่งเงินรายรับ เช่น รับเงินแล้ว นำส่งไม่ครบถ้วนหรือส่งมอบเงินล่าช้า ไม่ได้จัดทำ ใบนำส่ง เป็นต้น	2	3	6	ปาน กลาง
	FR05	ความเสี่ยงจากการรับ โอนเงินรายได้ผ่านธนาคาร ซึ่ง ปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้รับการ โอนเงินฝากรายได้ผ่านธนาคารกรุงไทยทำให้ยากแก่ การตรวจสอบว่าเป็นเงินรายได้ประเภทใดหรือรับ โอนมาเมื่อใด	1	3	3	ต่ำ
	FR06	ความเสี่ยงจากการออกคำสั่งแต่งตั้งกรรมการเก็บรับ เงิน/ลงนามในใบเสร็จรับเงิน ไม่ครอบคลุมกรณี เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ เนื่องจาก การลา การไปราชการ เป็นต้น	4	4	16	สูง
การจ่ายเงิน	FR07	ความเสี่ยงจากการสั่งจ่ายเช็คเงินสดทำให้ผู้ที่ไม่ใช่ เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิรับเงิน นำเช็คไปขึ้นเงินก็ได้	1	2	2	ต่ำ
	FR08	ความเสี่ยงจากการเขียนเช็คผิดพลาด เช่น การเขียน จำนวนเงินผิดพลาดจากการไม่ขีดคร่อมเช็ค การสั่ง จ่ายเช็คสูงหรือต่ำกว่ายอดการเบิกจ่ายจริง อาจเกิดจาก ความไม่รอบคอบ หรือประมาทเลินเล่อในการ ปฏิบัติงาน	3	4	12	สูง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง	รหัส	ลักษณะความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
	FR09	ความเสี่ยงจากการไม่เข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินของเจ้าหน้าที่ ส่งผลต่อการเบิกจ่ายเงินที่ผิดระเบียบ และการเบิกจ่ายเงินโดยไม่ใช่อำนาจหน้าที่ เช่น การเบิกจ่ายเงินอุดหนุน โครงการลูกเสือชาวบ้านที่ไม่สามารถเบิกได้จากเทศบาล วิทยาลัยเดิม ค่ารักษาพยาบาล ที่คู่สมรสทำประกันสังคม การเบิกจ่ายเงินโดยไม่มีเงินรายได้เพียงพอที่จะจ่ายสำหรับรายจ่ายตามงบประมาณ ส่งผลให้การบริหารงบประมาณผิดพลาดและสถานะทางการคลังที่ไม่ดี หรือเบิกจ่ายโดยไม่มีระเบียบกำหนดหรือฟุ่มเฟือยและไม่สามารถเบิกจ่ายได้ การเบิกเงินผิดหมวด หรือการเบิกเงินผิดหมวดรายจ่าย	4	5	20	สูงมาก
	FR10	ความเสี่ยงจากการตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่าย เช่น หลักฐานการเบิกจ่ายเงินไม่ครบถ้วน หรือนำหลักฐานการเบิกจ่ายเงินแล้วนำมาเบิกซ้ำ เช่น ใบเสร็จรับเงินค่ารักษาพยาบาลซึ่งเบิกจ่ายไปแล้วมาเบิกซ้ำ เป็นต้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเบิกจ่ายเงิน ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งต้องใช้ความละเอียด รอบคอบ และความชำนาญอย่างมาก	3	4	12	สูง
	FR11	ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิไม่มารับเช็ค เช่น เงินประกันสัญญา ซึ่งสรรพกรได้อายัดร้านไว้จากการที่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิไม่ไปยื่นเสียภาษี ทำให้มียอดเงินฝากธนาคารไม่ตรงกับบัญชีเงินฝากธนาคารที่มีการตัดจ่ายทุกวันที่มีการเบิกจ่ายตามเกณฑ์เงินสด	3	4	12	สูง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง	รหัส	ลักษณะความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
การฝากเงิน	FR12	ความเสี่ยงจากการมอบหมายให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติหน้าที่ในการคุมงบประมาณรายจ่าย การจ่ายเงิน และการบันทึกบัญชี อาจส่งผลให้จ่ายต่อการทุจริต หรือกรณีเจ้าหน้าที่ดังกล่าวไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ลากิจ/ลาป่วย/ลาคลอด/ลาพักผ่อน/หรือไปปฏิบัติราชการอื่นใดเป็นระยะเวลาานาน ส่งผลให้งานดังกล่าวไม่สามารถดำเนินต่อไปได้	3	3	9	ปานกลาง
	FR13	ความเสี่ยงจากการนำฝากเงิน เมื่อรับเงินรายได้ทุกประเภทแล้วนำฝากธนาคารไม่ทันทำให้ส่งมอบเงินให้คณะกรรมการเก็บรักษาเงินไว้ในตู้নিরภัยและให้นำฝากธนาคารทั้งจำนวนในวันถัดไป เมื่อตรวจสอบแล้ว ใบสรุปนำส่งเงินไม่ตรงกับเงินฝากธนาคาร เนื่องจากฝากเงินขาด เนื่องจากการทำใบสำคัญสรุปใบนำส่งเงินผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ กรณีนี้ถือว่าเป็นเงินขาดบัญชี	2	2	4	ปานกลาง
	FR14	การฝากเงิน โดยเทศบาลตำบลขามเรียงได้ออกคำสั่งแต่งตั้งกรรมการฝากเงินแล้วแต่ กรรมการได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ต่ออีกคนเพื่อไปฝากเงิน อาจก่อให้เกิดความเสียหายจากการฝากเงินไม่ครบ หรือการหายระหว่างนำฝาก และก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทางเทศบาลได้	4	5	20	สูงมาก
การเก็บรักษาเงิน	FR15	ความเสี่ยงจากเงินที่เก็บรักษาไว้สูญหาย	2	5	10	สูง
	FR16	ความเสี่ยงจากการที่คณะกรรมการเก็บรักษาเงินไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจาก ลา หรือไปราชการ	2	2	4	ปานกลาง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง	รหัส	ลักษณะความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
การยืมเงิน	FR17	ความเสี่ยงจากลูกกัญแจตุนีรภัยสูญหาย หรือการปลอมแปลงลูกกัญแจตุนีรภัยหรือคณะกรรมการ การเก็บรักษาเงินจำรหัสตุนีรภัยไม่ได้ หรือความเสี่ยงจากการมอบลูกกัญแจให้บุคคลคนเดียวรับผิดชอบ	2	5	10	สูง
	FR18	ความเสี่ยงจากการนำเงินยืมงบประมาณไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวหรือการยืมเงินเกินความจำเป็น หรือการยืมเงินโดยไม่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานนั้นๆ หรือการยืมเงินแทนกัน ทำให้หน่วยงานสูญเสียเงินเกินความจำเป็น โดยไม่ได้รับประโยชน์ใดๆ	3	2	6	ปานกลาง
	FR19	ความเสี่ยงจากการนำเงินชดใช้เงินยืมช้ากว่าที่ระเบียบกำหนด หรือการส่งใช้เงินยืมไม่ครบตามจำนวน หรือการอนุมัติให้ยืมเงินโดยยังไม่ส่งใช้เงินยืมรายเก่า	2	5	10	สูง
การตรวจเงิน	FR20	ความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบไม่ได้บันทึกรายการส่งใช้เงินยืมในการยืมเงินและทะเบียนเงินยืม ทำให้ไม่สามารถสอบได้ว่ารายได้ยืมหรือรายได้ยังไม่ส่งใช้เงินยืม	2	2	4	ปานกลาง
	FR21	ความเสี่ยงจากการรายงานงบแสดงฐานะทางการเงิน โดยจะต้องรายงานไปยังนายอำเภอผู้ว่าราชการจังหวัด และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินแล้วแต่กรณี ซึ่งเกิดจากการปิดบัญชีประจำตัว การส่งรายงานประจำเดือนล่าช้ากว่าที่กำหนด หรือจากการบันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน	3	2	6	ปานกลาง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง	รหัส	ลักษณะความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
	FR22	ความเสี่ยงจากผลการตรวจสอบของกลุ่มงานการเงิน และบัญชีของสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดพบข้อบกพร่องที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ เช่น ไม่จัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน ส่งงบแสดงฐานะทางการเงินล่าช้า เนื่องมาจากการบันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน	2	2	4	ปานกลาง
	FR23	ความเสี่ยงจากผลการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่มีข้อทักท้วงมาให้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบต่างๆ แต่เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติตามล่าช้า เนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	2	2	4	ปานกลาง
	FR24	ความเสี่ยงจากการปิดงบแสดงฐานะทางการเงินประจำเดือนหรืองบแสดงฐานะทางการเงินประจำปีแล้ว ไม่ประกาศใน website ต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปทราบ ซึ่งเป็นการกระทำที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	3	3	9	ปานกลาง
การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน	FR25	ความเสี่ยงจากการคำนวณและลงรายการผิดพลาด ทำให้การบัญชีไม่ถูกต้องกระทบต่อรายงานทางการเงิน ไม่สามารถทราบฐานะทางการเงินที่แท้จริง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดความละเอียดรอบคอบ ขาดประสบการณ์ ขาดความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่	2	2	4	ปานกลาง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง	รหัส	ลักษณะความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
	FR26	ความเสี่ยงจากการรายงานขอรับงบประมาณผิดพลาด เนื่องจากเงินค่าจ้างครูผู้ดูแลเด็กเล็กจะต้องขอรับเงินอุดหนุนตามกำหนดวัตถุประสงค์จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งมีบุคลากรเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณปัจจุบัน แต่ใช้ข้อมูลในปีที่แล้วรายงาน และเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวจากนโยบายรัฐบาล เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดความละเอียดรอบคอบ ในการรายงานขอรับเงินอุดหนุน	1	2	2	ต่ำ
	FR27	ความเสี่ยงจากการปิดงบการเงินผิดพลาด จากการนำลูกหนี้เก่ามาหักออกจากเงินสะสม ทำให้ส่งเงินกองทุนส่งเสริมกิจการเทศบาล (กสท) ซึ่งเทศบาลต้องส่งในอัตราร้อยละ 10 ของเงินสะสมประจำปีตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ไม่ถูกต้อง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ไม่มีความละเอียดในการปฏิบัติงาน	3	5	15	สูง

จากการระบุและประเมินถึงระดับความเสี่ยงแล้ว นำความเสี่ยงรหัส FR01-FR27 มาจัดลำดับตามความเสี่ยง 4 ระดับคือ

ระดับสูงมาก = 2 รายการ

ระดับสูง = 8 รายการ

ระดับปานกลาง = 12 รายการ

ระดับต่ำ = 5 รายการ

ดังตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ตารางลำดับของความเสี่ยง

ลำดับ ความ เสี่ยง	รหัส ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
1	FR09	การจ่ายเงิน	ความเสี่ยงจากการไม่เข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินของเจ้าหน้าที่ ส่งผลต่อการเบิกจ่ายเงินที่ผิดระเบียบ และการเบิกจ่ายเงินโดยไม่ใช่อำนาจหน้าที่	20
2	FR14	การฝากเงิน	การฝากเงิน โดยที่เทศบาลตำบลขามเรียงได้ออกคำสั่งแต่งตั้งกรรมการฝาก แต่กรรมการได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ต่ออีกคนเพื่อไปฝากเงิน อาจก่อให้เกิดความเสียหายจากการฝากเงินไม่ครบ หรือการหายระหว่างนำฝาก และก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทางเทศบาลได้	20
3	FR06	การรับเงิน	ความเสี่ยงจากการออกคำสั่งแต่งตั้งกรรมการเก็บรับเงิน/ลงนามในใบเสร็จรับเงินไม่ครอบคลุมกรณี ที่เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ เนื่องจาก การลา การไปราชการ เป็นต้น	16
4	FR27	กระบวนการบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงาน ทางการเงิน	ความเสี่ยงจากการปิดงบการเงินผิดพลาด จากการนำลูกหนี้ปีเก่ามาหักออกจากเงินสะสม ทำให้ส่งเงินกองทุนส่งเสริมกิจการเทศบาล (กสท) ซึ่งเทศบาลต้องส่งในอัตราร้อยละ 10 ของเงินสะสมประจำปีตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ไม่ถูกต้อง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ไม่มีความละเอียดในการปฏิบัติงาน	15
5	FR08	การจ่ายเงิน	ความเสี่ยงจากการเขียนเช็คผิดพลาด เช่น การเขียนจำนวนเงินผิดพลาดจากการไม่ขีดคร่อมเช็ค การสั่งจ่ายเช็คสูงหรือต่ำกว่ายอดการเบิกจ่ายจริง อาจเกิดจากความไม่รอบคอบ หรือประมาทเลินเล่อในการปฏิบัติงาน	12

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	รหัส ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
6	FR10	การจ่ายเงิน	ความเสี่ยงจากการตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่าย เช่น หลักฐานการเบิกจ่ายเงินไม่ครบถ้วน หรือนำหลักฐานการเบิกจ่ายเงินแล้วนำมาเบิกซ้ำ เช่น ใบเสร็จรับเงินคำรักษาพยาบาลซึ่งเบิกจ่ายไปแล้วมาเบิกซ้ำ เป็นต้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดความละเอียด รอบคอบ และความชำนาญอย่างมาก	12
7	FR11	การจ่ายเงิน	ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิไม่มารับเช็ค เช่น เงินประกันสัญญา ซึ่งสรรพากรได้อำัยคร้านไว้จากการที่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิไม่ไปยื่นเสียภาษี ทำให้มียอดเงินฝากธนาคารไม่ตรงกับบัญชีเงินฝากธนาคารที่มีการตัดจ่ายทุกวันที่มีการเบิกจ่ายตามเกณฑ์เงินสด	12
8	FR15	การเก็บรักษาเงิน	ความเสี่ยงจากเงินที่เก็บรักษาไว้สูญหาย	10
9	FR17	การเก็บรักษาเงิน	ความเสี่ยงจากลูกกุญแจตู้เงินสูญหาย หรือการปลอมแปลงลูกกุญแจตู้เงินหรือคณกรรม การเก็บรักษาเงินจํารหัสตู้เงินไม่ได้ หรือความเสี่ยงจากการมอบลูกกุญแจให้บุคคลคนเดียวรับผิดชอบ	10
10	FR19	การยืมเงิน	ความเสี่ยงจากการนำเงินมาใช้เงินยืมช้ากว่าที่ระเบียบกำหนด หรือการส่งใช้เงินยืมไม่ครบตามจำนวน หรือการอนุมัติให้ยืมเงิน โดยยังไม่ส่งใช้เงินยืมรายเก่า	10
11	FR12	การจ่ายเงิน	ความเสี่ยงจากการมอบหมายให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติหน้าที่ในการ คุมงบประมาณรายจ่าย การจ่ายเงิน และการบันทึกบัญชี อาจส่งผลให้จ่ายต่อการทุจริต หรือกรณีเจ้าหน้าที่ดังกล่าวไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ลาป่วย/ลาคลอด/ลาพักผ่อน/หรือไปปฏิบัติราชการอื่นใดเป็นระยะเวลานาน	9

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	รหัส ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
12	FR24	การตรวจเงิน	ความเสี่ยงจากการปิดงบแสดงทางการเงินประจำเดือนหรืองบแสดงฐานะทางการเงินประจำปี แล้วไม่ประกาศใน website ต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปทราบ ซึ่งเป็นการกระทำ ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	9
13	FR03	การรับเงิน	ความเสี่ยงจากการรับเช็ค ซึ่งเสี่ยงจากการขึ้นเงินไม่ได้ หรือเช็คสูญหาย	6
14	FR04	การรับเงิน	ความเสี่ยงจากการออกใบเสร็จรับเงิน เช่น การแก้ไขใบเสร็จรับเงิน แล้วไม่ลงชื่อกำกับ เป็นต้น	6
15	FR18	การยืมเงิน	ความเสี่ยงจากการนำเงินยืมงบประมาณไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวหรือการยืมเงินเกินความจำเป็น หรือการยืมเงินโดยไม่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานนั้นๆ หรือการยืมเงินแทนกัน ทำให้หน่วยงานสูญเสีย เงินเกินความจำเป็น โดยไม่ได้รับประโยชน์ใดๆ	6
16	FR21	การตรวจเงิน	ความเสี่ยงจากการรายงานงบแสดงฐานะทางการเงิน โดยจะต้องรายงานไปยังนายอำเภอผู้ว่าราชการ จังหวัด และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินแล้วแต่กรณี ซึ่งเกิดจากการปิดบัญชีประจำชำ หรือจาก การบันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน	6

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	รหัส ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
17	FR13	การฝากเงิน	ความเสี่ยงจากการนำฝากเงิน เมื่อรับเงินรายได้ทุกประเภทแล้วนำฝากธนาคารไม่ทันทำให้ส่งมอบเงินให้คณะกรรมการเก็บรักษาเงินไว้ในตู้നിရိယและให้นำฝากธนาคารทั้งจำนวนในวันถัดไป เมื่อตรวจสอบแล้ว ใบสรุปนำส่งเงินไม่ตรงกับเงินฝากธนาคาร เนื่องจากฝากเงินขาดจากทำสรุปใบนำส่งเงินผิดพลาด	4
18	FR16	การเก็บรักษาเงิน	ความเสี่ยงจากการที่คณะกรรมการเก็บรักษาเงิน ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจาก ลา หรือไปราชการ	4
19	FR20	การขี้มเงิน	ความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบไม่ได้บันทึกรายการส่งใช้เงินขี้มในการขี้มเงินและทะเบียนเงินขี้ม ทำให้ไม่สามารถสอบได้ว่ารายใดขี้มหรือรายใดยังไม่ได้ส่งใช้เงินขี้ม	4
20	FR22	การตรวจเงิน	ความเสี่ยงจากผลการตรวจสอบของกลุ่มงานการเงินและบัญชีของสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด พบข้อบกพร่องที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ เช่น ไม่จัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน ส่งงบแสดงฐานะทางการเงินล่าช้า	4
21	FR23	การตรวจเงิน	ความเสี่ยงจากผลการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่มีข้อทักท้วงมาให้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบต่างๆ แต่เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติงานล่าช้า เนื่องจากจากเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความสามารถ ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	4

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	รหัส ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
22	FR25	การบันทึกบัญชีและ การจัดทำรายงาน ทางการเงิน	ความเสี่ยงจากการคำนวณและลงรายการผิดพลาด ทำให้การบัญชีไม่ถูกต้องกระทบต่อรายงานทาง การเงินไม่สามารถทราบฐานะทางการเงินที่แท้จริงเนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดรอบคอบ ขาดประสบการณ์ ขาดความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่	4
23	FR01	การรับเงิน	ความเสี่ยงจากการรับเงินสด เช่น รับมาแล้วสูญหาย เงินที่รับเป็นธนบัตรปลอม	3
24	FR02	การรับเงิน	ความเสี่ยงจากการรับเช็ค ซึ่งเสี่ยงจากการขึ้นเงินไม่ได้ หรือเช็คสูญหาย	3
25	FR05	การรับเงิน	ความเสี่ยงจากการรับโอนเงินรายได้ผ่านธนาคาร ซึ่งปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้รับการ การโอนเงินฝากรายได้ผ่านธนาคารกรุงไทยทำให้ยากแก่การตรวจสอบว่าเป็นเงินรายได้ประเภทใด หรือรับโอนมาเมื่อใด	3
26	FR07	การจ่ายเงิน	ความเสี่ยงจากการสั่งจ่ายเช็คเงินสดทำให้ผู้ที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิรับเงิน นำเช็คไปขึ้นเงินก็ได้	2
27	FR26	การบันทึกบัญชีและ การจัดทำรายงาน ทางการเงิน	ความเสี่ยงจากการรายงานขอรับงบประมาณผิดพลาด เนื่องจากเงินค่าจ้างครูผู้ดูแลเด็กเล็กจะต้อง ขอรับเงินอุดหนุนตามกำหนดวัตถุประสงค์จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งมีบุคลากร เพิ่มขึ้นในปีงบประมาณปัจจุบัน แต่ใช้ข้อมูลในปีที่แล้วรายงาน และเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว จากนโยบายรัฐบาล เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดความละเอียดรอบคอบ	2

2. การหาแนวการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี

วิธีการจัดการความเสี่ยงที่ประชุมเทศบาลตำบลขามเรียงจัดการความเสี่ยงโดยใช้ 4T และการหาวิธีการจัดกิจกรรมการควบคุม ตามตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ตารางการจัดการความเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง (4T)	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
1	FR09 การจ่ายเงิน	20	ความเสี่ยงจากการไม่เข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินของเจ้าหน้าที่ ส่งผลต่อการเบิกจ่ายเงินที่ผิดระเบียบ และการเบิกจ่ายเงิน โดยไม่ใช่อำนาจหน้าที่	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Terminate)	มีแผนการควบคุมความเสี่ยงและเร่งจัดการเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนี้ 1) การเบิกจ่ายเงินให้เบิกได้ตามที่กำหนดในงบประมาณรายจ่ายเท่านั้น 2) มีการตัดยอดงบประมาณก่อนการ เบิกจ่ายเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการเบิกจ่ายเงินให้สอดคล้องกับเงินรายได้ที่ได้รับ 3) ส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมเพิ่มความรู้ และศึกษาระเบียบด้านการเงินและบัญชี

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	วิธีการ ความเสี่ยง (4T)	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
2	FR14 การฝากเงิน	20	การฝากเงิน โดยที่เทศบาลตำบลขามเรียงได้ออกคำสั่งแต่งตั้งกรรมการฝาก แต่กรรมการได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ต่ออีกคนเพื่อไปฝากเงินอาจก่อให้เกิดความเสียหายจากการฝากเงินไม่ครบหรือการหายระหว่างนำฝาก และก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทางเทศบาลได้	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Terminate)	มีมาตรการติดตามความเสี่ยงและเร่งจัดการเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนี้ 1) กำชับให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของเทศบาล เรื่องการนำเงินฝากธนาคาร หากมีเหตุให้เจ้าหน้าที่ดังกล่าวไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งที่ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 ขึ้นไป ปฏิบัติหน้าที่แทน
3	FR06 การรับเงิน	16	ความเสี่ยงจากการออกคำสั่งแต่งตั้งกรรมการเก็บรับเงิน/ลงนามในใบเสร็จรับเงินไม่ครอบคลุมกรณีที่เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ เนื่องจาก การลา การไปราชการ เป็นต้น	ลดความเสี่ยง (Treat)	1) การออกคำสั่งคำสั่งเพิ่มเติมให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่ โดย บุคคลที่หนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้บุคคลถัดมาปฏิบัติหน้าที่แทนเพื่อไม่ให้ราชการเสียหายและหาตัวผู้กระทำผิดได้อย่างชัดเจนตรงตัว

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	วิธีการ ความเสี่ยง (4T)	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
4	FR27 กระบวนการ บันทึกบัญชีและ การจัดทำ รายงาน ทางการเงิน	15	ความเสี่ยงจากการปิดงบการเงินผิดพลาด จากการนำลูกหนี้ปีเก่ามาหักออกจากเงินสะสม ทำให้ส่งเงินกองทุนส่งเสริมกิจการเทศบาล (กสท) ซึ่งเทศบาลต้องส่งในอัตราร้อยละ 10 ของเงินสะสมประจำปีตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ไม่ถูกต้อง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ไม่มีความละเอียดในการปฏิบัติงาน	ลดความเสี่ยง (Treat)	1) กำชับเจ้าหน้าที่ผู้ทำบัญชีให้ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ไม่ให้เกิดการเสียหาย 2) ผู้อำนวยการกองคลังต้องตรวจสอบงบแสดงฐานะทางการเงินทุกครั้งก่อนลงนามตรวจสอบความถูกต้อง
5	TR08 การจ่ายเงิน	12	ความเสี่ยงจากการเขียนเช็คผิดพลาด เช่น การเขียนจำนวนเงินผิดพลาดจากการไม่ขีดคร่อมเช็ค การสั่งจ่ายเช็คสูงหรือต่ำกว่ายอดการเบิกจ่ายจริง อาจเกิดจากความไม่รอบคอบ หรือประมาทเลินเล่อในการปฏิบัติงาน	ลดความเสี่ยง (Treat)	1) ท่างบกระทบยอดเงินฝากธนาคารเพื่อตรวจสอบยอดเงินคงเหลือที่แท้จริง 2) เจ้าหน้าที่ผู้ทำงานการเงินต้องปิดบัญชีไม่เกินวันที่ 10 ของเดือนเพื่อจะได้แก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันเวลา

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	วิธีการ ความเสี่ยง (4T)	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
6	TR10 การจ่ายเงิน	12	ความเสี่ยงจากการตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่าย เช่น หลักฐานการเบิกจ่ายเงินไม่ครบถ้วน หรือนำหลักฐานการเบิกจ่ายเงินแล้วนำมาเบิกซ้ำ เช่น ใบเสร็จรับเงินคำรักษาพยาบาลซึ่งเบิกจ่ายไปแล้ว มาเบิกซ้ำ เป็นต้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดความละเอียด รอบคอบ และความชำนาญอย่างมาก	ลดความเสี่ยง (Treat)	1) หลักฐานการเบิกจ่ายเงินทุกครั้งต้องประทับตรา “จ่ายแล้ว” ทุกฉบับเพื่อป้องกันไม่ให้นำมาเบิกซ้ำ
7	TR11 การจ่ายเงิน	12	ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิไม่มารับเช็ค เช่น เงินประกันสัญญา ซึ่งสรรพกรได้อำัดร้านไว้จาก การที่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิไม่ไปยื่นเสียภาษี ทำให้มี ยอดเงินฝากธนาคารไม่ตรงกับบัญชีเงินฝาก ธนาคารที่มีการตัดจ่ายทุกวันที่มีการเบิกจ่ายตาม เกณฑ์เงินสด	ลดความเสี่ยง (Treat)	1) ถ้าเช็คที่ไม่มีผู้มารับภายใน 15 วันนับจากวันที่ออก เช็ค ให้ยกเลิกเช็ค หากยกเลิก 3 ครั้งต้องรายงานให้ ผู้บริหารทราบทันที

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	วิธีการ จัดการ ความเสี่ยง (4T)	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
8	TR15 การเก็บ รักษาเงิน	10	ความเสี่ยงจากเงินที่เก็บรักษาไว้สูญหาย	ลดความเสี่ยง (Treat)	1) มีการสุ่มตรวจเงินในตู้รักษาโดยกรรมการทั้งสาม คนที่ได้ทำคำสั่งแต่งตั้งไว้แล้วนั้น
9	TR17 การเก็บ รักษาเงิน	10	ความเสี่ยงจากลูกกุญแจตู้รักษาสูญหาย หรือการ ปลอมแปลงลูกกุญแจตู้รักษาหรือคณะกรรมการ เก็บรักษาเงินจํารหัสตู้รักษาไม่ได้ หรือความเสี่ยง จากการมอบลูกกุญแจให้บุคคลคนเดียวรับผิดชอบ	ลดความเสี่ยง (Treat)	1) แยกลูกกุญแจตู้รักษาให้กรรมการเก็บรักษาเงินเก็บ ลูกกุญแจคนละดอก หากสูญหายให้แจ้งผู้บริหารทราบ ทันที
10	TR19 การยืมเงิน	10	ความเสี่ยงจากการนำเงินมาใช้เงินยืมช้ากว่าที่ ระเบียบกำหนด หรือการส่งใช้เงินยืมไม่ครบตาม จำนวน หรือการอนุมัติให้ยืมเงินโดยยังไม่ส่งใช้ เงินยืมรายเก่า	ลดความเสี่ยง (Treat)	1) การยืมเงินต้องทำสัญญายืม และมีคำสั่งจาก ผู้บริหารให้ปฏิบัติงานนั้นๆ 2) เมื่อสิ้นสุดโครงการ หรือกลับจากเดินทางไป ราชการต้องส่งใช้เงินยืมภายใน 15 วัน หากพ้นกำหนด ไม่ส่งใช้เงินยืมผู้อำนวยการกองคลังต้องบันทึกเสนอ ผู้บริหารผ่านปลัด เพื่อใช้มาตรการตามที่ได้บันทึกใน สัญญาเงินยืมต่อไป

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	วิธีการ ความเสี่ยง (4T)	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
11	TR12 การจ่ายเงิน	9	ความเสี่ยงจากการมอบหมายให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติหน้าที่ในการคุมงบประมาณรายจ่าย การจ่ายเงิน และการบันทึกบัญชี อาจส่งผลให้จ่ายต่อการทุจริต หรือกรณีเจ้าหน้าที่ดังกล่าวไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ลาภิจ/ลาป่วย/ลาตลอด/ลาพักผ่อน/หรือไปปฏิบัติราชการอื่นใดเป็นระยะเวลานาน	กระจายความ เสี่ยง (Transfer)	1) ทำคำสั่งแบ่งงานหลักให้ชัดเจน งานต้องไม่ซ้ำซ้อนกันเป็นการไม่ให้เกิดการเกี่ยงงานกัน และเป็น การกระจายความเสี่ยง ทำให้ทุจริตได้ยากกว่าการทำ เสร็จสรรพในคนเดียว
12	TR24 การตรวจ สอบเงิน	9	ความเสี่ยงจากการปิดงบแสดงทางการเงินประจำเดือนหรืองบแสดงฐานะทางการเงินประจำปี แล้วไม่ประกาศใน website ต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปทราบ ซึ่งเป็น การกระทำที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	ลดความเสี่ยง (Treat)	1) การกำชับให้เจ้าหน้าที่เร่งปิดงบแสดงฐานะทาง การเงินให้เสร็จภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป และลง ประกาศใน website ของเทศบาลตำบลขามเรียง และ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2) ส่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมคอมพิวเตอร์

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	วิธีการ ความเสี่ยง (4T)	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
13	TR03 การรับเงิน	6	ความเสี่ยงจากการออกใบเสร็จรับเงิน เช่น การแก้ไขใบเสร็จรับเงิน แล้วไม่ลงชื่อกำกับ เป็นต้น	ลดความเสี่ยง (Treat)	1) กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามให้ถูกต้องตามระเบียบ เมื่อมีการแก้ไขใบเสร็จรับเงินที่เป็นจำนวนเงินให้ขีดฆ่าทั้งจำนวนแล้วลงลายมือชื่อกำกับแล้วเขียนใหม่ทั้งจำนวน
14	TR04 การรับเงิน	6	ความเสี่ยงจากการนำส่งเงินรายรับ เช่น รับเงินแล้วนำส่งไม่ครบถ้วนหรือส่งมอบเงินล่าช้า ไม่ได้จัดทำใบนำส่งเงิน เป็นต้น	ลดความเสี่ยง (Treat)	1) เมื่อสิ้นวันให้นำส่งเงินรายรับทั้งหมดพร้อมจัดทำใบนำส่งเงินและแนบสำเนาใบเสร็จรับเงินหรือหลักฐานการโอนเงินจากธนาคารเพื่อตรวจสอบกับจำนวนที่รับ กรณีรับเงินหลังปิดบัญชีให้บันทึกการรับเงินในวันนั้นและนำฝากในวันถัดไป 2) กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานอย่างรอบคอบมากขึ้น
15	TR08 การยืมเงิน	6	ความเสี่ยงจากการนำเงินยืมงบประมาณไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวหรือการยืมเงินเกินความจำเป็นหรือการยืมเงินโดยไม่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานนั้นๆ หรือการยืมเงินแทนกัน ทำให้หน่วยงานสูญเสียเงินเกินความจำเป็น โดยไม่ได้รับประโยชน์ใดๆ	ลดความเสี่ยง (Treat)	1) ตรวจสอบว่าผู้บริหารอนุมัติให้ดำเนินโครงการกับช่วงเวลาที่ยืมเงินจะต้องไม่ก่อน 3 วัน ก่อนดำเนินโครงการ เพื่อป้องกันไม่ให้เงินของทางราชการไปหมุนใช้ส่วนตัวก่อนโครงการจะเริ่มดำเนินการ 2) หากผู้ยืมเงินยังค้างเงินยืมอยู่ ก็ไม่มีสิทธิยืมเงินจนกว่าจะส่งใช้โครงการนั้นก่อน

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	วิธีการ ความเสี่ยง (4T)	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
16	TR21 การตรวจ สอบเงิน	6	ความเสี่ยงจากการรายงานงบแสดงฐานะทาง การเงิน โดยจะต้องรายงานไปยังนายอำเภอผู้ว่า ราชการจังหวัด และสำนักงานการตรวจเงิน แผ่นดินแล้วแต่กรณี ซึ่งเกิดจากการปิดบัญชีประจำ ซ้ำ หรือจากการบันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	1) กำชับเจ้าหน้าที่ทำงานการเงินให้เป็นปัจจุบัน และ รายงานงบแสดงฐานะทางการเงินตามระเบียบ กระทรวงมหาดไทย
17	TR13 การฝากเงิน	4	ความเสี่ยงจากการนำฝากเงิน เมื่อรับเงินรายได้ทุก ประเภทแล้วนำฝากธนาคารไม่ทัน ทำให้ส่งมอบ เงินให้คณะกรรมการเก็บรักษาเงินไว้ในตู้รับ และให้นำฝากธนาคารทั้งจำนวนในวันถัดไป เมื่อ ตรวจสอบแล้ว ใบสรุบนำส่งเงินไม่ตรงกับเงินฝาก ธนาคาร เนื่องจากฝากเงินขาดจากทำสรุปใบนำส่ง เงินผิดพลาด	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	1) กำชับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานด้วยความ รอบคอบ 2) คณะกรรมการเก็บรักษาเงินต้องเพิ่มความรอบคอบ มากยิ่งขึ้น
18	TR16 การเก็บ รักษาเงิน	4	ความเสี่ยงจากการที่คณะกรรมการเก็บรักษาเงิน ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจาก ลา หรือไปราชการ	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	1) ทำคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่แทนเมื่อมี การลาหรือไปราชการอื่นๆ

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	วิธีการ ความเสี่ยง (4T)	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
19	TR20 การขีมนเงิน	4	ความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบไม่ได้บันทึกการส่ง ใช้เงินขีมนในการขีมนเงินและทะเบียนเงินขีมน ทำให้ ไม่สามารถสอบได้ว่ารายได้ขีมนหรือรายได้ยังไม่ได้ ส่งใช้เงินขีมน	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	1) กำชับเจ้าหน้าที่ให้มีการบันทึกการส่งใช้เงินขีมนใน ทะเบียนขีมนเงินขีมนทันที
20	TR22 การตรวจ สอบเงิน	4	ความเสี่ยงจากผลการตรวจสอบของกลุ่มงาน การเงินและบัญชีของสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดพบ ข้อบกพร่องที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ เช่น ไม่ จัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน ส่งงบแสดงฐานะ ทางการเงินล่าช้า	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	1) กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามระเบียบ กระทรวงมหาดไทยอย่างเคร่งครัดเพื่อ ไม่ให้เกิดความ เสียหายแก่ทางราชการได้
21	TR23 การตรวจ สอบเงิน	4	ความเสี่ยงจากผลการตรวจสอบของสำนักงานการ ตรวจเงินแผ่นดินที่มีข้อทักท้วงมาให้ปฏิบัติให้ ถูกต้องตามระเบียบต่างๆ แต่เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติ ตาม หรือปฏิบัติงานล่าช้า เนื่องจากจากเจ้าหน้าที่ ขาดความรู้ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบใน การปฏิบัติงาน	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	1) กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามอย่างเคร่งครัดเพื่อ ไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ พร้อมจัดให้มี มาตรการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	วิธีการ ความเสี่ยง (4T)	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
22	TR25 การบันทึกบัญชี และการทำ รายงานทาง การเงิน	4	ความเสี่ยงจากการคำนวณและลงรายการผิดพลาด ทำให้การบัญชีไม่ถูกต้องกระทบต่อรายงานทาง การเงิน ไม่สามารถทราบฐานะทางการเงินที่ แท้จริงเนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดรอบคอบ ขาด ประสบการณ์ ขาดความชำนาญในการปฏิบัติ หน้าที่	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	1) กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานด้วยความละเอียด รอบคอบ 2) ส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
23	TR01 การรับเงิน	3	ความเสี่ยงจากการรับเงินสด เช่น รับมาแล้วสูญ หาย เงินที่รับเป็นธนบัตรปลอม	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	1) กำหนดมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันการทุจริต 2) กรณีธนบัตรปลอมมีการกระตุ้นเตือนให้ประชาชน สังเกตพร้อมกับการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธี สังเกตธนบัตรเพื่อให้ประชาชนแยกแยะความแตกต่าง ได้ด้วยตนเอง ช่วยป้องกันมิให้ตกเป็นเหยื่อผู้ทุจริตอีก ต่อไป

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	วิธีการ ความเสี่ยง (4T)	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
24	TR02 การรับเงิน	3	ความเสี่ยงจากการรับเช็ค ซึ่งเสี่ยงจากการขึ้นเงินไม่ได้ หรือเช็คสูญหาย	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	<ol style="list-style-type: none"> 1) เจ้าหน้าที่ต้องรับเงินโดยเร็วหรือตามวันที่ลงในเช็ค 2) หากเช็คที่รับมาขึ้นเงินไม่ได้ให้สอบถามไปยังผู้ส่งจ่ายเงินถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหากสมเหตุสมผลก็แจ้งให้ผู้ส่งจ่ายรีบแก้ไขทันที 3) หากผู้ส่งจ่ายผิดผ่อนอย่างไม่มีเหตุผลหรือทำทางไม่จ่ายก็ยกเลิกใบเสร็จรับเงินแล้วดำเนินการตามกฎหมาย
25	TR05 การรับเงิน	3	ความเสี่ยงจากการรับโอนเงินรายได้ผ่านธนาคาร ซึ่งปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้รับการโอนเงินฝากรายได้ผ่านธนาคารกรุงไทยทำให้ยากแก่การตรวจสอบว่าเป็นเงินรายได้ประเภทใดหรือรับโอนมาเมื่อใด	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	<ol style="list-style-type: none"> 1) ใช้ระบบบริการเรียกดูยอดเคลื่อนไหวเงินฝากทุกบัญชี กับระบบ (Internet Banking) เพื่อใช้ในการตรวจสอบแหล่งที่มาของเงิน ตรวจสอบเงินรายได้อย่างรวดเร็วเพื่อใช้วางแผนทางการเงินต่อไป

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	วิธีการ ความเสี่ยง (4T)	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
26	TR07 การจ่ายเงิน	2	ความเสี่ยงจากการส่งจ่ายเช็คเงินสดทำให้ผู้ที่ไม่ใช่ เจ้าหนี้หรือผู้มีสิทธิรับเงิน นำเช็คไปขึ้นเงินก็ได้	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	1) การจ่ายเงินให้ขีดคร่อมและขีดฆ่าหรือผู้ถือออก 2) ยอดเงินที่จ่ายครั้งหนึ่งครั้งใดไม่ถึงสองพันให้จ่าย ในนามผู้อำนวยการกองคลังแทนแล้วเบิกเงินมาจ่ายให้ ผู้มีสิทธิได้รับเงินนั้นๆ
27	TR26 การบันทึกบัญชี และการทำ รายงานทาง การเงิน	2	ความเสี่ยงจากการรายงานขอรับงบประมาณ ผิดพลาด เนื่องจากเงินค่าจ้างครูผู้ดูแลเด็กเล็ก จะต้องขอรับเงินอุดหนุนตามกำหนดวัตถุประสงค์ จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งมีบุคลากร เพิ่มขึ้นในปีงบประมาณปัจจุบัน แต่ใช้ข้อมูลในปีที่ แล้วรายงาน และเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวจาก นโยบายรัฐบาล เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดความ ละเอียดรอบคอบ	ยอมรับความ เสี่ยง (Take)	1) ต้องมีการวางแผนอัตรากำลังของพนักงานเทศบาล โดยการประมาณการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรไว้ล่วงหน้า 3 ปี เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการขอรับเงินอุดหนุน เฉพาะกิจต่อไป 2) ต้องจ่ายเงินอุดหนุนตามวัตถุประสงค์ก่อนเงินตาม งบประมาณ เพื่อให้ไม่เป็นการถูกทอนงบประมาณ ด้านบุคลากรผู้ดูแลเด็กเล็ก

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบล
ขามเริญ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอในรายละเอียดในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงประยุกต์ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

- 1.1.1 เพื่อระบุและประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบล
ขามเริญ อำเภอแก่นทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม
- 1.1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของเทศบาล
ตำบลขามเริญ อำเภอแก่นทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

วิธีดำเนินการศึกษาโดยการประชุมระดมสมอง ครั้งแรกเป็นการระบุและประเมิน
ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ประชุมครั้งที่สองเป็นการ
หาแนวทางการบริหารความเสี่ยง ระยะเวลาประชุมครั้งละ 1 ชั่วโมง 30 นาที โดยผู้เข้าร่วมประชุม
ประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้าสำนัก/กอง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานการเงินและบัญชีของเทศบาล
ตำบลขามเริญ ซึ่งมีจำนวน 12 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยทำตามขั้นตอนตามแนวทางทฤษฎีการบริหารความ
เสี่ยงของ COSO แล้วออกแบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงที่ได้มีการกำหนดหัวข้อของปัจจัยเสี่ยง
ตามเนื้อหาของระเบียบกระทรวงมหาดไทย และหนังสือสั่งการต่างๆ โดยแบบฟอร์มแบ่งออกเป็น
2 ส่วน คือ

- 1) ส่วนของลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร หัวหน้าสำนัก/กอง
และผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเริญ

2) เป็นส่วนที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของแต่ละขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของเทศบาลตำบลขามเริญ

1.3 ผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงาน ด้านการเงินและบัญชีมีความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

1.3.1 การระบุและประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ดังนี้

1) ระดับความเสี่ยงสูงมากที่ 20 คะแนน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงการจ่ายเงิน (FR09) การฝากเงิน (FR14)

2) ระดับความเสี่ยงสูงที่ 10-16 คะแนน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงการรับเงิน (FR06) การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน (FR27) การจ่ายเงิน (FR08) การจ่ายเงิน (FR10) การจ่ายเงิน (FR11) การเก็บรักษาเงิน (FR15) การเก็บรักษาเงิน (FR17) การยืมเงิน (FR19)

3) ระดับความเสี่ยงปานกลางที่ 4-9 คะแนน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยง การจ่ายเงิน (FR12) การตรวจเงิน (FR24) การรับเงิน (FR04) การยืมเงิน (FR18) การตรวจเงิน (FR21) การฝากเงิน (FR13) การเก็บรักษาเงิน (FR16) การยืมเงิน (FR20) การตรวจเงิน (FR22) การตรวจเงิน (FR23) การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน (FR25)

4) ระดับความเสี่ยงต่ำที่ 1-3 คะแนน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงการรับเงิน (FR01) การรับเงิน (FR02) การรับเงิน (FR05) การจ่ายเงิน (FR07) การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน (FR26)

1.3.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง ด้านการเงินและบัญชีใช้แนวคิด 4T ดังนี้

1) ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้ใช้วิธีหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) โดยต้องยกเลิกวิธีปฏิบัติงานเดิมหรือปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานใหม่ พร้อมมีแผนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานต่อไป

2) ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง ใช้วิธีกระจายความเสี่ยง (Transfer) เป็นการกระจายงานภายในหน่วยงานโดยแบ่งความรับผิดชอบไม่ให้อยู่กับเจ้าหน้าที่ผู้ใดผู้หนึ่ง และการกระจายความเสี่ยงไปยังบุคคลภายนอกโดยมีการทำประกันความเสียหาย

3) ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง ใช้วิธีลดความเสี่ยง (Treat) โดยการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีความรัดกุมมากขึ้น หรือการลดผลกระทบความเสียหายที่เป็นมูลค่าตัวเงินให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4) ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ ใช้วิธียอมรับความเสี่ยง (Take) โดยการตกลงที่จะยอมรับร่วมกัน สำหรับงานที่เกิดความผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ ที่พนักงานไม่ได้ตั้งใจ หรือจงใจทุจริต

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา มีประเด็นน่าสนใจที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ มติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานการวางระบบการปฏิบัติงานจำเป็นต้องเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO ให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมในการปฏิบัติงานตั้งแต่ การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การยืมเงิน การตรวจเงิน การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน มีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกกรณี ซึ่งตรงกับสายทอง ทองขาว (2553) การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลอมก๋อย อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า มีการมอบหมายงานให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติหน้าที่เบิกจ่ายเงิน การควบคุมงบประมาณและการบันทึกบัญชีซึ่งง่ายต่อการทุจริต เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ขาดความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดความผิดพลาดได้ต่อการเบิกจ่ายเงินที่ผิดระเบียบ การเบิกจ่ายโดยไม่ใช่อำนาจหน้าที่ เทศบาลตำบลอมก๋อยได้ปรับปรุงพัฒนาการควบคุมภายในและเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี โดยส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับตลอดจนหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง มีการแบ่งงานสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน แบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนเพื่อกระจายความเสี่ยง ลดความสูญเสียชีวิตและเกิดการทุจริตซึ่งในทุกกิจกรรมในการติดตามประเมินผลการควบคุมด้านการเงินและบัญชี ตั้งแต่การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การยืมเงิน การตรวจเงิน และการบันทึกบัญชี การจัดทำรายงานทางการเงินมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกกรณี ในการปฏิบัติงานต้องมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง ครั้งนี้ ได้นำแนวคิด ทฤษฎี ต่างๆ มาใช้ในการศึกษา จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

3.1.1 เทศบาลตำบลขามเรียง ควรศึกษาหาความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.1.2 เทศบาลตำบลขามเรียง ควรนำแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน และบัญชีไปใช้โดยจัดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงหรือให้อยู่ในระบที่ยอมรับได้

3.1.3 เทศบาลตำบลขามเรียง ควรให้ผู้สนใจใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะให้ทำต่อ

เทศบาลตำบลขามเรียงควรจัดทำกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลในเชิงบูรณาการซึ่งอยู่ในองค์ประกอบทั้ง 8 ประการ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารกำหนดปรัชญา ความเชื่อ และทัศนคติที่ร่วมกัน ในเทศบาลถึงคุณค่า วัฒนธรรม ความซื่อสัตย์และจริยธรรมของพนักงาน การมุ่งมั่นต่อการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ตระหนักถึงงบประมาณที่ใช้จ่ายต้องคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในท้องถิ่น

2) การวัตถุประสงค์ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรเพื่อเชื่อมโยงผสมผสาน กับวัตถุประสงค์ เฉพาะเรื่องที่ถ่ายทอดลงไปสู่วัตถุประสงค์ย่อยที่กำหนดขึ้นในหลายๆ กิจกรรมทั่ว ทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ และด้านการรายงาน

3) การระบุความเสี่ยง เทศบาลอาจใช้เทคนิคการมองจากอดีตและการคาดการณ์ ในอนาคต โดยการจำแนกระหว่างผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

4) การประเมินความเสี่ยง หากเกิดความเสี่ยงขึ้นมาใหม่ อาจใช้เทคนิคการ ประเมินที่ผสมผสานกันทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณแล้วแต่สถานการณ์

5) การจัดการความเสี่ยง หากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วมีการเพิ่มคะแนนของโอกาส และผลกระทบควรปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการความเสี่ยงใหม่

6) กิจกรรมการควบคุม โดยประยุกต์ใช้แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายใน ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

7) สารสนเทศและการสื่อสาร การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยการออกคำสั่งการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ และการสื่อสารที่เปิดกว้างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับคณะกรรมการที่ทำงานเพื่อการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสมต่อกันอย่างทันกาล

8) การติดตามประเมินผล ควรมีแผนการติดตามประเมินผลกิจกรรมที่แยกต่างหาก เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ผู้บริหารได้ประกาศใช้ และพิจารณาว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีมีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย (2550) *คู่มือการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2550* กรุงเทพมหานคร
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- เจนเนตร มณีนาคและคณะ (2548) *การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการ
สู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร ไฟนอล
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551) “แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน”
กรุงเทพมหานคร
- เทศบาลตำบลขามเรียง (2551) *คู่มือการบริหารงานบุคคลเทศบาลตำบลขามเรียง
การวางแผนอัตรากำลังพนักงานเทศบาล ปี 2551-2553* มหาสารคาม
งานบริหารงานบุคคลเทศบาลตำบลขามเรียง
- นภาพร ณ เชียงใหม่ (2547) “ระบบบัญชี” กรุงเทพมหานคร พัฒนาวิชาการ
- ไพวัลย์ คุณาสถิตชัย (2553) “การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- เมธา สุวรรณสาร “แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร” (ออนไลน์) ค้นวันที่ 30 มีนาคม 2556
จาก <http://www.itgthailand.com/tag/risk-assessment-matrix/>
- “ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บ
รักษาเงินและการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547”
(2547,13 ธันวาคม) *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 122 ตอนพิเศษ 9 ง หน้า 24-52
- สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (2552) “การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผล
การควบคุมภายใน” ชิสเต็ม โฟร์ กราฟฟิกส์
- สายทอง ทองขาว (2553) “การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลอมก๋อย
อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่” การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุชัญญา แสงสว่าง (2555) “การควบคุมความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลบึงบัว อำเภอชริบารมี จังหวัดพิจิตร” การค้นคว้าอิสระ
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น
วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

อุษณีย์ คายคำ (2553) “การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลสันปูเลย อำเภอสะเท็ด จังหวัดเชียงใหม่” การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

The committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
ผู้บริหารกรอบโครงสร้าง แปลจาก Enterprise Risk Management-Integrated Framework โดย นวพร เรืองสกุล (2551) กรุงเทพมหานคร อัมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก
แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง

แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี
เทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของเทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม แบบฟอร์มนี้เป็นการปฏิบัติตามขั้นตอนทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงของ COSO ที่ประกอบด้วยขั้นตอนคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การกำหนดกิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล

คำชี้แจง แบบฟอร์มฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นฟอร์มเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร หัวหน้าสำนักงาน/กอง และบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง

ส่วนที่ 2 เป็นฟอร์มเกี่ยวกับความคิดเห็นของแต่ละขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลขามเรียง

ส่วนที่ 1 เป็นฟอร์มเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 20 ปี 21-30 ปี
 31-40 ปี 41 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพการสมรส

โสด สมรส
 หม้าย / หย่าร้าง / แยก

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี

5. รายได้ (ต่อเดือน) ที่ได้รับจากการทำงาน

- ต่ำกว่า 9,000 บาท 9,001-10,000 บาท
 10,001-20,000 บาท 20,001 บาทขึ้นไป

6. ประสบการณ์ทำงานในเทศบาลตำบลขามเรียง

- ต่ำกว่า 1 ปี 1-5 ปี
 6-10 ปี 11 ปีขึ้นไป

7. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

8. งานที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมาย

9. สำนัก/กอง

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของแต่ละขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของเทศบาล
ตำบลขามเรียง

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีจากสภาพแวดล้อม
ภายในของเทศบาลตำบลขามเรียง

.....

2. ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ระดับกลยุทธ์พื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีเพื่อ
อะไร

.....

3. ท่านคิดว่าเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานด้าน
การเงินและบัญชีที่กระทบเชิงลบและเชิงบวกมีอะไรบ้าง

.....

4. จากข้อ 3 ท่านสามารถประเมินความเสี่ยง และคิดว่าวิธีการจัดการความเสี่ยง ด้วยระดับคะแนน ดังนี้

4.1 ระดับความเสี่ยงต่ำ คะแนนระดับความเสี่ยง 1-3 คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

4.2 ระดับความเสี่ยงปานกลาง คะแนนระดับความเสี่ยง 4-9 คะแนน หมายถึง ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

4.3 ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10-16 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้

4.4 ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 17-25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

ปัจจัย เสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการ จัดการ ความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง	
						<input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การลด <input type="checkbox"/> การกระจาย <input type="checkbox"/> การหลีกเลี่ยง
						<input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การลด <input type="checkbox"/> การกระจาย <input type="checkbox"/> การหลีกเลี่ยง
						<input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การลด <input type="checkbox"/> การกระจาย <input type="checkbox"/> การหลีกเลี่ยง
						<input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การลด <input type="checkbox"/> การกระจาย

ปัจจัย เสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				วิธีจัดการ ความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง	
						<input type="checkbox"/> การหลีกเลี่ยง
						<input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การลด <input type="checkbox"/> การกระจาย <input type="checkbox"/> การหลีกเลี่ยง
						<input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การลด <input type="checkbox"/> การกระจาย <input type="checkbox"/> การหลีกเลี่ยง

5. ท่านคิดว่ากิจกรรมที่ใช้ในการควบคุมความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

6. ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางรวิกานต์ กุณโสง
วัน เดือน ปีเกิด	18 กันยายน 2523
สถานที่เกิด	อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจ (บัญชี) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2549
สถานที่ทำงาน	เทศบาลตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม
ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี

