

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร

THE DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT MODEL  
IN ACCOUNTING DIVISION OF RAJABHAT UNIVERSITY AT  
BANGKOK GROUP



T128551



ชิติพัทธ์ ชิตสกุล  
CHITIPAT CHITSAKUL

วง

2555/ก

2555

เลขหมู่.....

เลขทะเบียน..... 128551

รับ, เดือน, ปี 25 11 2556

ทำ id

b..... 12515299
i.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
คณะครุศาสตรบัณฑิต  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ.2555

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการ KMITL-2012-ED-D-211-092 อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

THE DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT MODEL  
IN ACCOUNTING DIVISION OF RAJABHAT UNIVERSITY AT  
BANGKOK GROUP



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
DOCTOR OF PHILOSOPHY IN VOCATIONAL EDUCATION ADMINISTRATION  
FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
2012

KMITL-2012-ED-D-211-092

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2012

FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION

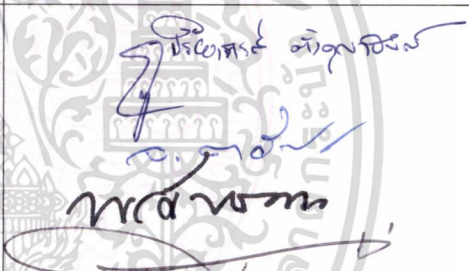
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร  
The Development of Risk Management Model in Accounting  
Division of Rajabhat University at Bangkok Group

นักศึกษา นายชิติพัทธ์ ชิตสกุล  
รหัสประจำตัว 47068103  
ปริญญา ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชา การบริหารอาชีวศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.ปริยาภรณ์	ตั้งคุณานันต์	
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	
ผศ.ดร.จิระเสกข์	ตริเมธสุนทร	
รศ.ดร.พงศ์	หรรดาส	
ดร.ราชันย์	บุญธิมา	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 21 พฤษภาคม 2555 เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป  
สถานที่สอบ ณ ห้องเรียนปริญญาเอก คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ พิระวุฒิ สุวรรณจันทร์)  
คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
วันที่...๒๑...เดือน...พฤษภาคม...พ.ศ. 2555

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชี

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

นักศึกษา

นายชิตติพัทธ์ ชิตสกุล

รหัสประจำตัว

47068103

ปริญญา

ครุศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ

สาขาวิชา

การบริหารอาชีวศึกษา

พ.ศ.

2555

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร และ (2) พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้างานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายใน สำหรับสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามเพื่อทราบสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารความเสี่ยงของภาครัฐ และภาคเอกชนสำหรับสนทนากลุ่มเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามสำหรับศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา สำหรับข้อสารสนเทศจากการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงงานบัญชีที่ระบุได้แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ (1) ด้านบุคลากร (2) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี และ (3) ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี

2. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงฝ่ายงานบัญชีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ควรประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ (1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และ (2) องค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งประกอบไปด้วย 8 ส่วนประกอบย่อย ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและการทบทวน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<b>Thesis Title</b>	The Development of Risk Management Model in Accounting Division of Rajabhat University at Bangkok Group
<b>Student</b>	Mr.Chitipat Chitsakul
<b>Student ID.</b>	47068103
<b>Degree</b>	Doctor of Philosophy
<b>Program</b>	Vocational Education Administration
<b>Year</b>	2012
<b>Thesis Advisor</b>	Dr.Phadungchai Pupat
<b>Thesis Co-Advisor</b>	Assistant Professor Dr.Jirasek Trimetsoontorn

## ABSTRACT

The objectives of this research were to (1) identify risk management's environment for accounting divisions of Rajabhat Universities in Bangkok Group and (2) develop the risk management model development for accounting divisions of Rajabhat Universities in Bangkok Group.

The population of the research were divided the participants included heads of the accounting department and heads of auditing department who are working at the Rajabhat Universities in Bangkok Group. Totally, there are 12 people. By using structured interview and questionnaires survey were to identify risk management's environment for accounting divisions of Rajabhat Universities in Bangkok Group. The research used the meeting technique called Focus Group to check on drafted correction. The discussion was with 8 experts from government and private sectors were to develop the risk management model development for accounting divisions of Rajabhat Universities in Bangkok Group. The research instruments applied for data collection were structured interview and questionnaires survey identify risk management's environment for accounting divisions of Rajabhat Universities in Bangkok Group.

Data analysis in the identify risk management's environment for accounting divisions of Rajabhat Universities in Bangkok Group analyzed using percentage mean standard deviation and content analysis. For the information gained from Focus Group analyzed using content analysis.

The findings revealed that

1. Risk management's environment for accounting divisions of Rajabhat Universities in Bangkok Group the results have been shown that there are three risk factors: (1) Personnel (2) Accounting processes and (3) Accounting division's equipment.

2. The risk management model development for accounting divisions of Rajabhat Universities in Bangkok Group was divided into 2 components : (1) involved purposes of formats and (2) dealt with either format composition consisting of 8 factors; Internal Environment, Objective Setting, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Response, Output/Result of the Risk Management Process, Information & Communication, and Monitoring & Review.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อคิดอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้นั้นกระทั้งผู้วิจัยสามารถเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านด้วยความเคารพอย่างสูงมา ณ ที่นี้ ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนแนวคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า และเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนประสบความสำเร็จ ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพ และทำให้การจัดประชุมแบบสนทนากลุ่มสำเร็จเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณหัวหน้างานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายใน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ คุณเตี้ยอิมเท่ง แซ่ลิ้ม คุณแม่ใหญ่ ชิตสกุล คุณพินิจ ชิตสกุล ที่สนับสนุนในทุก ๆ ด้านระหว่างการศึกษา ท้ายสุดนี้ขอขอบพระคุณ คุณบัณฑิต ประสานตรี ดร.กิตติวราธรรม สิ้นธุนาวา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ ดร.ศราวุธ สังข์วรรณะ ดร.มัลลิกา นิพัทธ์โยธิน คุณฐิติวุฒิ สุนนานนท์ คุณมลฤดี กี่เอี้ยน และเพื่อน ๆ นักศึกษาระดับดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารอาชีวศึกษา รุ่นที่ 3 ที่ให้กำลังใจ สนับสนุน และช่วยเหลือตลอดมา

ชิตพัทธ์ ชิตสกุล

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	IV
สารบัญ.....	V
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญภาพ.....	IX
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.5 คำนียามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	11
2.2 การบริหารความเสี่ยง.....	14
2.3 ปัจจัยในการบริหาร.....	28
2.4 การบัญชี.....	28
2.5 ภาระงานด้านงานบัญชี.....	68
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร.....	75
ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร.....	79
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร.....	81
ส่วนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทาลัย ราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร.....	100

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	112
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	112
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	122
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	126
บรรณานุกรม.....	129
ภาคผนวก.....	133
ภาคผนวก ก หนังสือราชการ.....	134
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	142
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	145
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	147
ภาคผนวก จ ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนากลุ่ม.....	160
ภาคผนวก ฉ ร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชี.....	163
ภาคผนวก ช การเผยแพร่ผลงานวิจัย.....	170
ภาคผนวก ซ ตัวอย่างคู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	174
ประวัติผู้เขียน.....	210

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงปริมาณ.....	20
2.2 แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงคุณภาพ.....	20
2.3 แสดงผลกระทบต่อการค้าเงินงาน.....	20
2.4 การประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง.....	22
2.5 ช่วงคะแนนการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Degree of Risk).....	22
2.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดวางระบบควบคุมภายในกับการบริหาร ความเสี่ยง.....	66
3.1 แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	74
3.2 การประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง.....	78
3.3 ช่วงคะแนนการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Degree of Risk).....	78
4.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์.....	82
4.2 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	84
4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการกำหนดวัตถุประสงค์ของการ ดำเนินงานของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร.....	85
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ระดับความรุนแรง ของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงที่ระบุได้ ในภาพรวมและ รายด้าน.....	85
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ระดับความรุนแรง ของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงที่ระบุได้ ด้านบุคลากร.....	86
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ระดับความรุนแรง ของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงที่ระบุได้ ด้านกระบวนการ ปฏิบัติงานทางการบัญชี.....	87
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ระดับความรุนแรง ของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงที่ระบุได้ ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี.....	88
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของโอกาสในการเกิด ความเสี่ยงที่ระบุได้ ในภาพรวมและรายด้าน.....	88
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของโอกาสในการเกิด ความเสี่ยงที่ระบุได้ ด้านบุคลากร.....	89
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของโอกาสในการเกิด ความเสี่ยงที่ระบุได้ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี.....	90
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของโอกาสในการเกิด ความเสี่ยงที่ระบุได้ ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทาง การบัญชี.....	91

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12	แสดงคะแนนความรุนแรงของผลกระทบ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่ระบุได้ ผลคูณของความรุนแรงและโอกาส ความสำคัญของความเสี่ยง และลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยง งานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร.....92
4.13	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของการจัดการ ความเสี่ยงของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม และรายด้าน.....97
4.14	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของการจัดการ ความเสี่ยงของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้านบุคลากร.....97
4.15	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของการจัดการ ความเสี่ยงของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี.....98
4.16	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของการจัดการ ความเสี่ยงของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี.....99
4.17	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของการติดตามและ การสอบทานความเสี่ยงของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร.....99
4.18	แสดงรายละเอียดเปรียบเทียบแนวทางการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง ของหน่วยงานภาครัฐและองค์กรอื่น ที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดของรูปแบบ การบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร.....102

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร.....	6
2.1 แสดงโครงสร้างการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	13
4.1 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (หลังปรับปรุงแบบ).....	106
5.1 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (หลังปรับปรุงแบบ).....	121
ก 1 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร (ก่อนปรับปรุงแบบ).....	165



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กรนั้น แม้ว่าบุคลากรทุกคนจะได้ปฏิบัติหน้าที่ และดำเนินการตามระเบียบวิธีที่องค์กรกำหนดไว้โดยเคร่งครัดแล้วก็ตามแต่ก็คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ จะยังคงเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความเสียหายขึ้นอยู่เสมอ (กรมโรงงานอุตสาหกรรม. 2545 : 10) ความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุจากทั้งปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กรและปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กร ในส่วนของปัจจัยภายในองค์กรนั้นประกอบไปด้วยขนาดขององค์กร ความสลับซับซ้อนของระบบการบริหาร ระบบควบคุมภายใน อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการควบคุมองค์กรสำหรับปัจจัยภายนอกองค์กรนั้นประกอบไปด้วย ภาครัฐ เทคโนโลยี ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและสถานการณ์ต่าง ๆ (กรมทางหลวงชนบท. 2548 : 1) สาเหตุหรือปัจจัยตั้งที่กล่าวมาส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ได้ โอกาสหรือเหตุการณ์ที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการโดยบรรลุวัตถุประสงค์ ประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์นี้เรียกว่า ความเสี่ยง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาไม่ว่ากับองค์กรหรือหน่วยงานประเภทใด ผลของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานเกิดความสูญเสียต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความสูญเสียต่อทรัพย์สินการสูญเสียโอกาส เสียเวลาปฏิบัติงาน สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ทรัพยากร และพลังงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงการส่งผลเสียต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของทั้งบุคลากรและผู้รับบริการอีกด้วย

จากความเสียหายและสูญเสีย ซึ่งเป็นผลของความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เชื่อมั่นได้ว่าไม่มีหน่วยงานหรือองค์กรใดต้องการให้เกิดขึ้น แต่ความจริงประการหนึ่งที่ควรทราบคือ เราไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ทั้งหมดหรือได้เสมอไปในทุกสถานการณ์ ดังนั้นการที่หน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในหน่วยงานหรือองค์กรจึงเป็นความตระหนักและความพยายามที่จะค้นหาว่าอะไรคือความเสี่ยง แนวทางการลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงควรทำอย่างไร และจะมีวิธีอะไรในการควบคุมและป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ในระดับหนึ่ง อีกทั้งการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้จะช่วยให้บุคลากรมีความตื่นตัว และปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังอยู่เสมอ ดังนั้นการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้นอกจากจะช่วยให้ระบบบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ บรรลุหรือเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและรวดเร็ว สามารถระบุและจัดการกับความสูญเสียต่าง ๆ อันเป็นอุปสรรคในการทำงานได้มากขึ้นแล้ว ยังช่วยให้องค์กรมีแผนรองรับกับปัญหาหรือความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น ย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุซึ่งอาจจะทำให้การตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์หรือทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น อีกทั้งองค์กรที่มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะสามารถปฏิบัติงานได้ตอบสนองและปรับตัวรองรับกับความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี (ธารชุตตา อมรเพชรกุล. 2546 : 1; การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2548 : 32)

เพื่อให้หน่วยงานทั้งของภาครัฐและเอกชนสามารถปฏิบัติงานได้ตอบสนองและปรับตัวรองรับกับความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี จึงมีการนำแนวคิดธรรมาภิบาล หรือ บรรษัทภิบาล หรือ เอกสารที่กำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) มาใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้บริหารงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ เพราะหลักธรรมาภิบาลมีนัยถึงความมีจรรยาบรรณของผู้บริหาร พนักงาน และองค์กร ทั้งนี้เมื่อเราใส่ใจกับหลักคุณธรรมและนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นธรรม จะทำให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน รวมถึงการจัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการองค์กรอย่างมีคุณธรรมจะยังประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holders) ทั้งหมด อันจะส่งผลต่อผลประโยชน์ขององค์กรที่มีการขยายตัวมากขึ้น บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เกิดศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ เช่น องค์กรที่โปร่งใสย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency & Accountability) ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ก่อให้เกิดความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy) ส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น อันว่าบริษัทหรือองค์กรที่จะนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ต้องดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของ 3 ระบบที่สำคัญ คือ 1) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) 2) การควบคุมภายใน (Internal Control) 3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) (สำนักนายกรัฐมนตรื. 2542 : 3; การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2548 : 1)

นอกจากบทบาทและความสำคัญของระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น การบริหารความเสี่ยงยังเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการควบคุมภายในองค์กร (ธิดิภัณฑ์ สุตมาศ. 2548 : 2) ที่เป็นที่รู้จักและแพร่หลายในหลาย ๆ วงการ เช่น บริษัทธุรกิจทั่วไป บริษัทอุตสาหกรรม ธนาคาร และโรงพยาบาล เป็นต้น แต่ในภาคราชการซึ่งส่วนมากเป็นหน่วยงานบริการนั้นที่ผ่านมากลับมีความตื่นตัวและประยุกต์ใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงกันไม่มาก ดังนั้นภาครัฐจึงเล็งเห็นว่าการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานบริการของราชการเป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูประบบราชการตามนโยบายของรัฐบาลเป็นอย่างยิ่ง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 : 7) และเพื่อให้แนวทางการปฏิรูประบบราชการของรัฐชัดเจนมากยิ่งขึ้นจึงได้มีการบรรจุระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นดัชนีชี้วัดตัวหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ คือ ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง ในประเด็นการพัฒนาระบบควบคุมภายใน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548 – 2551) และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร แสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การมอบอำนาจ การตัดสินใจ การพัฒนาระบบควบคุมภายใน เช่น มีการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546 : 10) ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนี้เองที่จะเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันองค์กรภาครัฐให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High Performance Public Organization) และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้เป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ก้องกิติ, พุสวัตต์ และพรเทพ อนุสรณิตินสาร (2548 : 1)

นอกจากการบริหารความเสี่ยงซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะผลักดันให้องค์กรปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ยังมีปัจจัยอื่นอีกที่จะทำให้้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หนึ่งในปัจจัยเหล่านั้นคือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ลือชัย จันทรวิปี. 2546 : บทคัดย่อ) ดังนั้นการที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจึงต้องมีเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม หน่วยงานหนึ่งตามโครงสร้างขององค์กรที่เป็นสากลและเหมาะสม มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ บันทึกและรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือประกอบการวางแผน ควบคุมและตัดสินใจ ก็คือ หน่วยงานบัญชี คงปฏิเสธไม่ได้ว่าการบริหารงานภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์เพื่อให้เกิดการได้เปรียบด้านข้อมูลนั้น การวางแผน การควบคุมและการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเกิดจากการจัดเก็บ บันทึกและรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณของหน่วยงานบัญชี ด้วยวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องและสมบูรณ์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชนก็ตาม หน่วยงานบัญชีนี้จะต้องดำเนินงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล อีกทั้งยังช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะในรูปแบบของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. 2544 : 101) ความสำคัญของข้อมูลทางการบัญชีที่นำไปใช้ไม่ว่าจะเป็นการใช้เพื่อตัดสินใจทางการเงิน เพื่อประโยชน์ใน การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร หรือเพื่อควบคุมและติดตามการดำเนินงาน ข้อมูลทางการบัญชีที่นำไปใช้นั้นจะต้องเกิดจากกระบวนการทางการบัญชีที่ถูกต้อง คือ การจดบันทึกรายการหรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเงินไว้ในรูปของเงินตรา จัดหมวดหมู่รายการเหล่านั้น สรุปผลพร้อมทั้งตีความหมายของผลอันนั้นอย่างถูกต้องตามวิธีการและหลักการบัญชีที่รัดกุมภายใต้ระบบการควบคุมภายใน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2547 : 2) เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อผู้นำข้อมูลทางการบัญชีนั้นไปใช้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าในการปฏิบัติงานด้านบัญชีก็จะมียังคงเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความเสียหายขึ้นอยู่เสมอ ทั้งที่เกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงาน จากลักษณะงาน หรือจากสภาพแวดล้อมตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น รวมไปถึงกระบวนการทางการบัญชีที่อาจเกิดความผิดพลาดจากความเสี่ยงทางการบัญชี (Accounting Risk) ที่เกิดขึ้นได้ ความเสี่ยงทางการบัญชีจึงนับได้ว่าเป็นความเสี่ยงทางการดำเนินงานอย่างหนึ่ง (เจริญ เจริญกุล. 2551 : 137) ซึ่งอาจเกิดจากความสลับซับซ้อนของมาตรฐานการบัญชี หรือเกิดจากความอ่อนด้อยประสบการณ์ของนักบัญชีมือใหม่ เป็นต้น และจากข้อตรวจพบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พบข้อบกพร่องด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมด้านการบัญชี ที่ไม่สามารถคำนวณค่าเสียหายเป็นตัวเงินของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภูมิภาคกรุงเทพมหานคร ที่เกิดขึ้นเป็นประจำและมีนัยสำคัญ ที่ส่งผลทำให้เกิดความเสี่ยงและเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตขึ้นได้ ดังนี้ (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. 2550 : 42-43)

1. ข้อมูลที่หน่วยงานราชการส่วนใหญ่แสดงในรายงานการเงินในปัจจุบันยังไม่ครอบคลุมการเงินหรือเงินนอกงบประมาณที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของหน่วยงาน ส่งผลให้รายงานการเงินไม่แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานที่แท้จริงของส่วนราชการ
2. ทรัพย์สินรายตัวที่ตรวจนับได้มีข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริงในทะเบียนคุม
3. หมายเหตุประกอบงบการเงินไม่เปิดเผยข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญ ตามที่กำหนด
4. มีการจัดซื้อวัสดุเก็บไว้จำนวนมากเกินความจำเป็น ไม่บันทึกทะเบียนคุมให้ถูกต้อง
5. การจัดทำและบันทึกรายการในบัญชีและทะเบียนคุมไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน ตามขั้นตอนที่ระบบกำหนด
6. ไม่ได้จัดทำรายงานการเงินประจำเดือนเสนอหัวหน้าส่วนราชการและส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป หรือส่งล่าช้า

จากแนวคิดดัชนีชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการด้านระดับเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำเร็จในการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผนวกกับแนวคิดความเสี่ยงทางการบัญชี (Accounting Risk) ที่นับได้ว่าเป็นความเสี่ยงทางการดำเนินงานอย่างหนึ่ง และในมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งถือเป็นหน่วยงานราชการหนึ่งในระดับกรมที่ต้องอาศัยข้อมูลทางการบัญชีเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าโดยเฉพาะด้านบริหารจัดการ ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงควรตระหนักและให้ความสนใจในการบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี เพื่อกำจัดหรือลดระดับความเสี่ยงทางการบัญชีที่อาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินการของมหาวิทยาลัยให้หมดไปหรือลดน้อยลงในระดับที่ยอมรับได้ อีกทั้งการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวยังสอดคล้องกับนโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลที่กล่าวข้างต้น แต่เนื่องจากระบบการบริหารความเสี่ยงมีรายละเอียดและความซับซ้อนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงค่อนข้างมาก และต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ดังนั้นการเริ่มจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง จึงควรเริ่มต้นกระทำกับหน่วยงานเพียงบางหน่วยก่อนเพื่อให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในระยะเวลาไม่นานนักและใช้เป็นตัวอย่างสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย และทั่วทั้งองค์กรในที่สุด

ด้วยเหตุผลที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยง โดยได้คัดเลือกการปฏิบัติงานของส่วนงานบัญชี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร เป็นกรณีศึกษาในการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชี เนื่องจากส่วนงานด้านบัญชีเป็นหน่วยงานที่ต้องให้บริการด้านข้อมูลทางการเงินและผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารทุกระดับและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน การควบคุม การตัดสินใจและแสดงให้เห็นซึ่งความโปร่งใส ตรวจสอบได้ของมหาวิทยาลัย

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร

## 1.3 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ปัจจัยในการบริหาร (ปีเตอร์ ดรักเกอร์ อ้างถึงในณรงค์ นันทวรรณะ. 2549 : 1) และระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการถือปฏิบัติ (Best Practices) จากการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3.1 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552 : 3) ที่เสนอแนวคิดว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน
2. การระบุความเสี่ยง
3. การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง
4. การจัดการความเสี่ยง
5. การติดตามและการสอบทาน

1.3.2 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหาร (ปีเตอร์ ดรักเกอร์ อ้างถึงในณรงค์ นันทวรรณะ. 2549 : 1)

1. คน (Man)
2. วัตถุดิบหรืออุปกรณ์ (Material)
3. วิธีปฏิบัติงาน (Method)

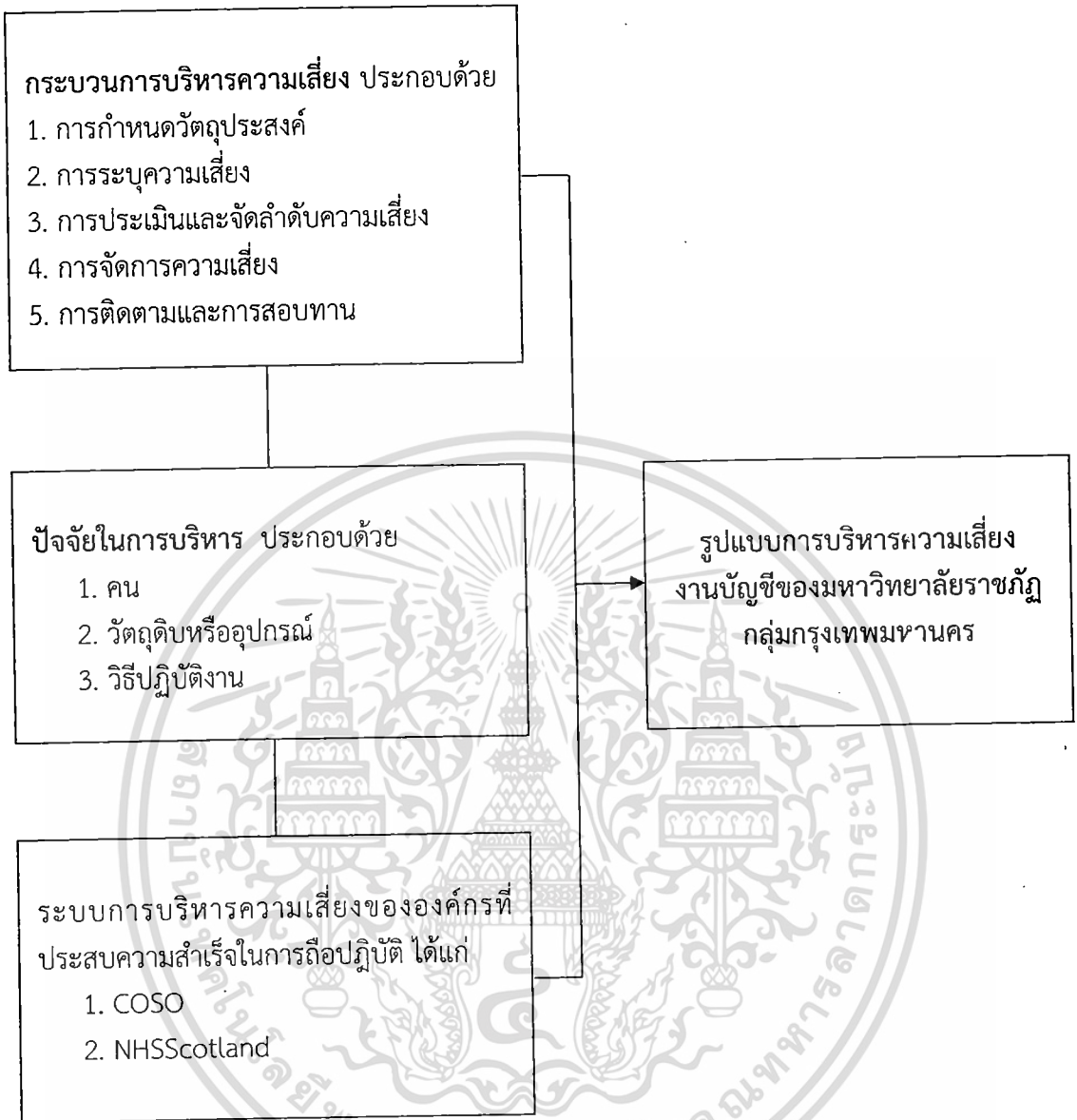
ซึ่งในกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารนั้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกปัจจัยในการบริหารที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญหลักต่องานบัญชีมาเพียง 3 ปัจจัยข้างต้น โดยตัดปัจจัยในส่วนของเงิน (Money) ออกไปเพราะโดยปรัชญาของการปฏิบัติงานทางการบัญชีแล้วจะเน้นเรื่องทักษะของคน วิธีปฏิบัติงานและอุปกรณ์สนับสนุนการทำงานมากกว่าเน้นเรื่องของปัจจัยด้านเงิน

1.3.3 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการถือปฏิบัติ (Best Practices) ผู้วิจัยคัดเลือกมาจาก 2 องค์กร ได้แก่

1. The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)

2. National Health Service Scotland (NHSScotland)

จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ปัจจัยในการบริหาร และระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการถือปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยง  
งานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

#### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

## ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive Research) มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

### 1. ประชากร

ประชากร ที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร คือ หัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คนเพื่อทำการสัมภาษณ์ และหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบภายใน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 คนเพื่อทำการตอบแบบสอบถาม

### 2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ กระบวนการบริหารความเสี่ยง และปัจจัยในการบริหาร

## ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม คือ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารความเสี่ยง บุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของภาครัฐระดับรองอธิการบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน สำหรับภาคเอกชนระดับผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ จำนวน 8 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้มีความความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชี หมายถึง กระบวนการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีที่สามารถแก้ไขปัญหาความด้อยประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิผลในกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชีอันไม่พึงประสงค์ออกไปจากงานบัญชี ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามและการทบทวน

2. องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงจนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน หมายถึง แนวทางหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.2 การระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุว่าจะอะไรคือสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ เกิดความเสี่ยง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการปฏิบัติงานนั้น ๆ เกิดความเสี่ยงจากสาเหตุใดบ้างนั่นเอง

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง หมายถึง การประเมินว่าสาเหตุที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยงนั้น ๆ ส่งผลกระทบต่อรุนแรงมากน้อยเพียงใดต่อองค์กรและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้งแค่ไหน เพื่อที่องค์กรจะได้นำผลที่ประเมินได้มาจัดลำดับว่าสาเหตุใดมีความเสี่ยงที่อยู่ในขั้นที่ต้องทำ การจัดการให้ความเสี่ยงนั้นลดลงหรือหมดไปเป็นลำดับแรก

2.4 การจัดการความเสี่ยง หมายถึง เป็นการหาวิธีที่เหมาะสมเพื่อจัดการต่อความ เสี่ยงในแต่ละจุดที่เกิดขึ้น ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธีอาจให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันในการ จัดการ ความเสี่ยง ขึ้นอยู่กับองค์กรว่าจะเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่กำลังประสบอยู่

2.5 การติดตามและการสอบทาน หมายถึง การที่ผู้บริหารที่รับผิดชอบในการบริหาร ความเสี่ยงของแต่ละฝ่าย ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดย ทำการทบทวนปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เพื่อทบทวนว่าระดับ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพียงใด และทำการสรุปผลการติดตามเป็นลายลักษณ์ อักษรพร้อมทั้งส่งรายงานผลให้ฝ่ายบริหารรับทราบ

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 6 แห่ง ที่เปิดดำเนินการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา โดยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ อุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีสถานที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครประกอบด้วย (1) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (2) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (3) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (4) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (5) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และ (6) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

4. ปัจจัยในการบริหาร หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจแบ่งเป็น 4 ประเภท หรือที่เรียกว่า 4M ได้แก่

1. คน (Man) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัย ความคิดของคน มีคนเป็นผู้ดำเนินการหรือจัดการทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจหลายรูปแบบ เพื่อให้ ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจนั้น ๆ

2. เงิน (Money) เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจอีกชนิดหนึ่งที่ต้องนำมาประกอบ เพื่อให้เกิดธุรกิจ ซึ่งแต่ละธุรกิจจะใช้ปริมาณเงินที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่ว่าธุรกิจนั้นมีขนาดเล็กหรือ ใหญ่

3. วัตถุดิบหรืออุปกรณ์ (Material) ซึ่งในการผลิตสินค้าต้องอาศัยวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ ในการผลิต ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักบริหารวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำ และทำให้ธุรกิจได้ผลกำไรสูงสุด

4. วิธีปฏิบัติงาน (Method) ซึ่งการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ ควรมีการวางแผน และควบคุมให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ

สำหรับปัจจัยในการบริหารที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญหลักต่องานบัญชีจะเน้นเพียง 3 ปัจจัย โดยตัดปัจจัยในส่วนของเงิน (Money) ออกไปเพราะโดยปรัชญาของการปฏิบัติงานทาง การบัญชีแล้วจะเน้นเรื่องทักษะของคน วิธีปฏิบัติงานและอุปกรณ์สนับสนุนการทำงานมากกว่า

5. หัวหน้างานบัญชี หมายถึง บุคลากรผู้ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ด้านงานบัญชีของพนักงานปฏิบัติการให้ได้ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่องค์กร กำหนด สิ่งที่หัวหน้างานปฏิบัติ เช่น การสั่งงานหรือการมอบหมายงาน การแก้ปัญหาเมื่อมี ข้อผิดพลาด หรือการจัดการกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและการ เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวนเวียนสำหรับการเชิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

6. หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายใน หมายถึง บุคลากรผู้ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในของพนักงานปฏิบัติการให้ได้ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่องค์กรกำหนด สิ่งที่หัวหน้างานปฏิบัติ เช่น การสั่งงานหรือการมอบหมายงาน การแก้ปัญหาเมื่อมีข้อผิดพลาด หรือการจัดการกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าหนังสือ เอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

### 2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

### 2.2 การบริหารความเสี่ยง

2.2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

2.2.2 ความหมายของความเสี่ยง

2.2.3 ประเภทของความเสี่ยง

2.2.4 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.2.4.1 ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

2.2.4.2 ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

2.2.4.3 ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

2.2.4.4 ขั้นตอนที่ 4 การจัดการความเสี่ยง

2.2.4.5 ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและการสอบทาน

2.2.5 การจัดระบบบริหารความเสี่ยง

2.2.5.1 ลักษณะการบริหารความเสี่ยงที่ดี

2.2.5.2 ปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ

2.2.5.3 ข้อจำกัดของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.2.5.4 ประโยชน์ของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

2.2.5.5 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

### 2.3 ปัจจัยในการบริหาร

### 2.4 การบัญชี

2.4.1 หลักการและนโยบายบัญชี

2.4.2 หลักเกณฑ์และข้อปฏิบัติทางการบัญชี

2.4.3 ระบบบัญชี

2.4.4 ผังบัญชีและเอกสารที่ใช้ในการบันทึกบัญชี

2.4.5 รายงานการเงิน

2.4.6 มาตรฐานการตรวจเงินแผ่นดิน

2.4.7 มาตรฐานการควบคุมภายใน

2.4.8 การบัญชีเพื่อการจัดการกับการบริหาร

2.4.9 ปัญหาการทำบัญชี

### 2.5 ภาระงานด้านงานบัญชี

2.5.1 บันทึกรายการทางการเงิน ลงในสมุดบัญชีประเภทต่าง ๆ

2.5.2 จัดทำงบเทียบยอดเงินฝากธนาคาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.5.3 จัดทำทะเบียนคัมภีร์เบิกจ่ายเงิน และทำทะเบียนคุมเช็คธนาคาร
- 2.5.4 จัดทำรายงานการเงินงบประมาณแผ่นดินส่งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- 2.5.5 จัดทำรายงานเงินนอกงบประมาณเสนอมหาวิทยาลัย
- 2.5.6 ตรวจสอบเงินงบประมาณที่ได้รับเงินงวดและเบิกจ่ายกับสำนักงบประมาณ
- 2.5.7 ตรวจสอบเงินงบประมาณรายได้กับกองนโยบายและแผนงาน
- 2.5.8 ตรวจสอบรายรับ-รายจ่ายกับหน่วยการเงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ
- 2.5.9 จัดทำทะเบียนคุมเงินประจำงวดและทะเบียนคุมย่อยเงินประจำงวด

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ
- 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (2548 : 3-4) ระบุไว้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการสถาปนาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวในนาม “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์” สังกัดกระทรวงธรรมการ ทำหน้าที่ผลิตครูเพื่อรองรับการขยายตัวของจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 เป็นสถานศึกษาด้านการฝึกหัดครูแห่งแรกของประเทศไทยมีสเตอร์กรีนรอด ชาวอังกฤษเป็นอาจารย์ใหญ่คนแรก โดยมีที่ตั้งครั้งแรกอยู่ในบริเวณโรงเรียนเด็ก ตำบลสวนมะลิ ถนนบำรุงเมือง จากนั้นก็ได้ย้ายไปสถานที่ตั้งไปอีกหลายแห่ง

ในปี พ.ศ. 2449 มีการปรับปรุงหลักสูตรให้กว้างขวางขึ้น และให้นับเป็นโรงเรียนชั้นอุดมศึกษา และในปี พ.ศ. 2456 ได้รวมเป็นแผนกหนึ่งของโรงเรียนข้าราชการพลเรือน เรียกว่าแผนกครูศึกษา แต่ยังคงอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของกระทรวงธรรมการ

พ.ศ. 2459 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวมีพระบรมราชโองการประกาศประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์จึงเป็นแผนกครูศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเมื่อมีการสถาปนามหาวิทยาลัยขึ้นแล้วรวมโรงเรียนข้าราชการพลเรือนทุกแผนกขึ้นกับกรมนี้ กระทรวงธรรมการจึงได้ย้ายโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ไปสังกัดกรมศึกษาธิการ แผนกวิชาสามัญศึกษา หลังจากนั้นจึงได้มีการขยายไปตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ และเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู ซึ่งมีผลทำให้โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ทั้ง 36 แห่งทั่วประเทศเปลี่ยนชื่อเป็น “วิทยาลัยครู” สามารถเปิดสอนได้ถึงระดับปริญญาตรี จึงได้รับการปรับหลักสูตรประโยคครูอุดมศึกษา เป็นหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต

พ.ศ. 2527 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) ซึ่งเป็นฉบับแก้ไขเพิ่มเติมทำให้วิทยาลัยครูสามารถเปิดสอนสาขาวิชาอื่นนอกเหนือจากวิชาชีพครู โดยสภาการฝึกหัดครูอนุมัติให้เปิดสอนใน 3 สาขา คือ สาขาวิชาการศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สาขาศิลปศาสตร์ และในปีการศึกษา 2528 ก็ได้เปิดรับนักศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) ทั้งสายวิชาชีพครูและสายวิชาการอื่น จากนั้นก็ได้มีการขยายและพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่นและประเทศชาติมาโดยลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

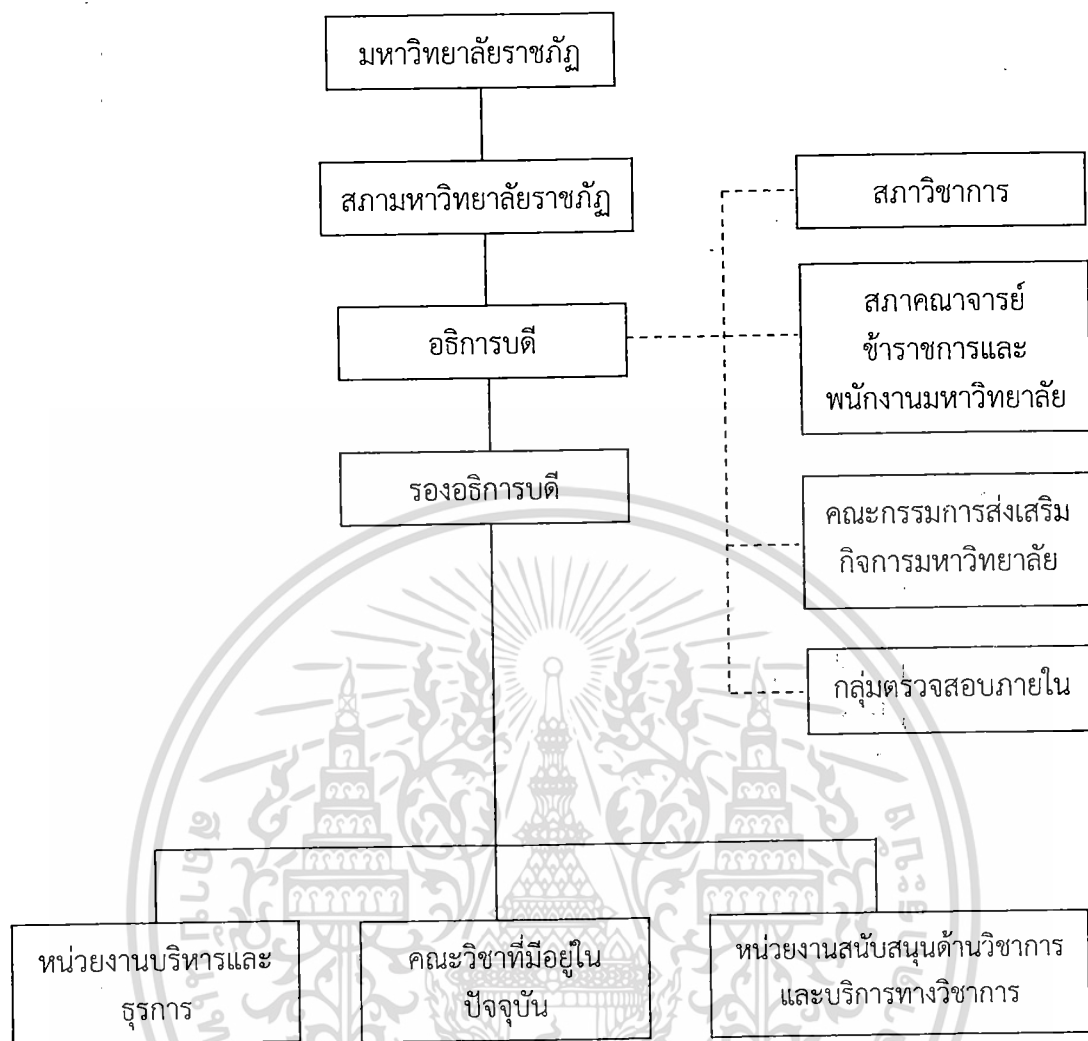
วันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” เป็นชื่อสถาบันการศึกษาในสังกัดกรมการฝึกหัดครูกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งยังได้พระราชทานตราพระราชลัญจกรให้เป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันราชภัฏด้วย และเมื่อได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ เมื่อวันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2538 วิทยาลัยครูทั่วประเทศ จึงได้ชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏ” และมีภารกิจตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 คือ “เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู”

วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏทั่วประเทศมีสภาพเป็นนิติบุคคลในนามของ “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” เพื่อปฏิบัติการกิจสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และมหาวิทยาลัยเพื่อความ เป็นไท เพื่อพัฒนาประเทศชาติของเราให้เจริญมั่นคงต่อไป ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศมีจำนวน 40 แห่ง เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย (1) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (2) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (3) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (4) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (5) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และ (6) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สำหรับการจัดโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะเน้นการจัดองค์กรให้มีระดับชั้นของการบังคับบัญชาที่น้อยที่สุด ภายในกรอบพันธกิจ วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.1



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547 : 5)

งานบัญชีถือเป็นหน่วยงานบริหารและธุรการในโครงสร้างการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งส่วนใหญ่จะสังกัดสำนักงานอธิการบดีหรือไม่ก็สังกัดกองคลังแล้วแต่การแบ่งหน่วยงานย่อยของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ๆ สำหรับงานบัญชีนั้นจะมีภาระงานรับผิดชอบด้านการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการจัดบันทึกรายละเอียดรายการทางการเงินในสมุดบัญชีแต่ละประเภท ทะเบียนคุม และจัดทำรายงานทางการเงิน โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องอ้างอิง ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันตามระเบียบของทางราชการ . และจะถูกตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยกลุ่มตรวจสอบภายในและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2548 : 35) ซึ่งจากรายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ 2550 พบข้อบกพร่องด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมด้านการบัญชี ที่ไม่สามารถคำนวณค่าเสียหายเป็นตัวเงินของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภูมิภาคกรุงเทพมหานคร ที่เกิดขึ้นเป็นประจำและมีนัยสำคัญ ที่ส่งผลทำให้เกิดความเสี่ยงและเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตขึ้นได้ ดังนี้ (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. 2550 :

เอกสาร 42-43) เอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ข้อมูลที่หน่วยงานราชการส่วนใหญ่แสดงในรายงานการเงินในปัจจุบันยังไม่ครอบคลุมการเงินหรือเงินนอกงบประมาณที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของหน่วยงาน ส่งผลให้รายงานการเงินไม่แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานที่แท้จริงของส่วนราชการ
2. ทรัพย์สินรายตัวที่ตรวจนับได้มีข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริงในทะเบียนคุม
3. หมายเหตุประกอบงบการเงินไม่เปิดเผยข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญ ตามที่กำหนด
4. มีการจัดซื้อวัสดุเก็บไว้จำนวนมากเกินความจำเป็น ไม่บันทึกทะเบียนคุมให้ถูกต้อง
5. การจัดทำและบันทึกรายการในบัญชีและทะเบียนคุมไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน ตามขั้นตอนที่ระบบกำหนด
6. ไม่ได้จัดทำรายงานการเงินประจำเดือนเสนอหัวหน้าส่วนราชการและส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป หรือส่งล่าช้า

## 2.2 การบริหารความเสี่ยง

### 2.2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยง เป็นแนวคิดที่เริ่มขึ้นตั้งแต่ ค.ศ.1854 โดย ฟลอเรนซ์ ไนติงเกล เป็นหนึ่งในผู้ริเริ่มการพัฒนาคุณภาพในการดูแล และความปลอดภัยของผู้ป่วยในการลดการเกิดอุบัติเหตุและการแพร่กระจายเชื้อในหอผู้ป่วยในช่วงสงครามไครเมีย (Crimcan War) Cherry and Jacob (2002 : 56) ซึ่งแนวคิดนี้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาการดูแลที่ไม่ทำให้เกิดอันตรายต่อผู้ป่วยในขณะนั้น ในส่วนของภาคอุตสาหกรรมนั้นเริ่มรู้จักกับการบริหารความเสี่ยงมากกว่า 30 ปี ส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการประกันและการเรียกร้องค่าเสียหาย (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล. 2543 : 10)

สำหรับการบริหารความเสี่ยงในยุคปัจจุบันนั้น มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงสืบเนื่องมาจากวิกฤตการณ์ของวงการธนาคาร ตลาดเงิน และตลาดทุนของโลกในปี 2538 ได้แก่ วิกฤตการณ์ของสาขาธนาคารแบริงส์ของประเทศอังกฤษในสิงคโปร์ และวิกฤตการณ์ที่เกิดกับสาขาธนาคารไคววาของประเทศญี่ปุ่นในนครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีสาเหตุมาจากความบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในองค์กร จึงทำให้หลายสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ ให้การสนับสนุนทางการเงินเพื่อศึกษาวิจัยและพัฒนาเกณฑ์ที่เหมาะสมเกี่ยวกับการควบคุมภายในหรือเรียกชื่อย่อว่า COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ด้วยพิจารณาเห็นว่าการควบคุมภายในจะช่วยให้องค์กรลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้ สำหรับประเทศไทยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้นำแนวคิดของการควบคุมภายในของ COSO ในเรื่อง Internal Control – Integrated Framework ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้เป็นแนวทางการจัดระบบการควบคุมภายในของบริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 ซึ่งมีองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). 2548 : 1)

- (1) สภาพแวดล้อมแห่งการควบคุม (Control Environment)
- (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(4) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร (Information and Communication)

(5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดย คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และ ดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์ คูเปอร์ส. 2547 : 4)

### 2.2.2 ความหมายของความเสี่ยง

คำว่า ความเสี่ยง (Risk) นั้นมีผู้ในนิยามหลายแบบด้วยกัน ดังนี้

1. โอกาสการเกิดของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable Event) ภายในระยะเวลา หรือภายในสภาวะแวดล้อมที่ระบุขึ้น อาจพิจารณาได้ในลักษณะของความถี่ (Frequency) ของ เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง หรือความน่าจะเป็น (Probability) ที่จะเกิด เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์นั้นขึ้นอีกครั้งหลังจากที่เคยเกิดมาแล้ว (วิริยา รัตนสุวรรณ. 2544 : 75)

2. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ สามารถวัดได้จาก ผลกระทบที่ตามมา (Consequences) และความเป็นไปได้ในการเกิด (Likelihood) หรือ กล่าว โดยง่ายว่าความเสี่ยง คือ สิ่งใดก็ตามที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้ง ไว้ได้ (Siri Thongsiri. 2003 : 1)

3. โอกาสหรือเหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบทำให้วัตถุประสงค์เบี่ยงเบนไป หรือก่อให้เกิดความ เสียหาย และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด. 2545 : 3)

4. ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้น และผลกระทบที่เป็นสาระสำคัญจาก เหตุที่เกิดขึ้น (สุพจน์ โกสียะจินดา. 2541 : 9)

จากความหมายต่าง ๆ ของความเสี่ยงข้างต้น ทำให้สามารถสรุปลักษณะของ ความเสี่ยงได้ 4 ประการ กล่าวคือ

(1) เป็นเหตุการณ์หรือโอกาสในการเกิดเหตุการณ์

(2) มีผลกระทบกับวัตถุประสงค์

(3) ก่อให้เกิดความเสียหาย ไม่เป็นที่ต้องการ

(4) มีความไม่แน่นอน ไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด

ดังนั้น จึงอาจสรุปความหมายของความเสี่ยง ได้เป็น “โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่จะส่งผล กระทบต่อวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความเสียหาย และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา”

### 2.2.3 ประเภทของความเสี่ยง

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (2545 : 9-10) จำแนกประเภทของความเสี่ยง ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ โดยอาศัยปัจจัยแหล่งกำเนิดเป็นเกณฑ์ ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

1.1 Operational Risk เป็นความเสี่ยงในเรื่องของการปฏิบัติงาน ระบบการทำงาน และสิ่งสนับสนุนในการทำงานไม่เอื้ออำนวย เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 Human Resource Risk คือ ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากบุคลากรที่มีทักษะความรู้และความสามารถไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หรือขาดการฝึกอบรม ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น รวมทั้งความประมาทเลินเล่อของผู้ปฏิบัติงาน

1.3 Financial Risk เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงินต่าง ๆ เช่น การจัดหาแหล่งเงินทุน เป็นต้น

1.4 Strategic Risk ความเสี่ยงในกลยุทธ์การบริหารงาน เช่น การบริหารงานและนโยบายของผู้บริหารแต่ละคนไม่สอดคล้องกัน ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลครอบงำ การปฏิบัติงาน เป็นต้น

## 2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

2.1 Competitive Risk ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาวะการแข่งขัน เช่น มีคู่แข่งใหม่ เข้าสู่ตลาด มีผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น หรือมีการนำเอาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาใช้

2.2 Supplier/Customer Risk ความเสี่ยงจากคู่ค้า เช่น บริษัทผู้ส่งมอบส่งสินค้าให้ล่าช้ากว่ากำหนด หรือบริษัทคู่ค้ามีศักยภาพในการทำงานไม่เหมาะสมดีพอ หรือความเสี่ยงจากลูกค้า เช่น รสนิยมลูกค้าที่เปลี่ยนไป เป็นต้น

2.3 Regulatory/legal Risk คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ กฎหมาย หรือกฎระเบียบขององค์กร

2.4 Economic/Political Risk คือ ความเสี่ยงจากสภาวะทางเศรษฐกิจ และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (2548 : 3) จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภทได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบายการบริหารแผนงาน หรือการตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนงานประจำปี เช่น ความเสี่ยงต่อการสูญเสียชื่อเสียงและโอกาสการเป็นสวนพฤกษศาสตร์ชั้นนำในภูมิภาค ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และการแข่งขัน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการทำงานโดยรวมขององค์กรที่ส่งผลกระทบและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามแผนงานที่กำหนด เช่น ความเสี่ยงจากการที่พนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญลาออก ความเสี่ยงต่อพรณไม่ตาย สูญหาย และเสียหาย ความเสี่ยงจากความล้มเหลวของระบบ IT ขององค์กรส่งผลให้เกิดความสูญเสียของข้อมูล ความเสี่ยงต่อการประสบอันตรายจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ความเสี่ยงต่ออุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับผู้เข้าเยี่ยมชม ความเสี่ยงต่อการทำลายทรัพย์สินธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ความเสี่ยงต่อการใช้เทคนิคและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมหรือล้าสมัย เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงต่อการบริหารงานทางการเงิน การใช้จ่ายเงิน การสูญเสียรายได้ เช่น ความเสี่ยงจากรายได้จากการดำเนินงาน ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดการติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นผลให้ไม่บรรลุตาม

แผนกลยุทธ์และข้อตกลงที่จัดทำไว้กับ TRIS ความเสี่ยงต่อการจัดทำและส่งแผนบริหารราชการ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผ่นดินและรายงานทางการเงินล่าช้ากว่ากำหนด ความเสี่ยงจากการถูกร้องเรียนในการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

พิสัยนี้ นุ่นเกลี้ยง (2551 : 4) จำแนกความเสี่ยงได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

(1) Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด เป็นต้น

(2) Operational Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น

(3) Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

(4) Hazard Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น

#### 2.2.4 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552 : 8)

##### 2.2.4.1 ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

###### 2.2.4.1.1 ความหมายของวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ (มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 2550 : 7)

วัตถุประสงค์ หมายถึง ผลที่ประสงค์ให้บรรลุ เช่น วัตถุประสงค์ของ มัธยมศึกษา ก็เพื่อให้เยาวชนมีความรู้ คิดเป็น ทำเป็น และมีคุณธรรม (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542 : 854)

วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กรหรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุ (มหาวิทยาลัยเกริก. 2545 : 1)

วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายซึ่งต้องการให้กิจกรรมบรรลุผลหรือหมายถึงเป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ (วิริยา รัตนสุวรรณ. 2544 : 2)

ดังนั้น วัตถุประสงค์ หมายถึง ผลหรือเป้าหมายซึ่งต้องการให้กิจกรรมบรรลุผล และสามารถวัดได้

##### 2.2.4.1.2 ประเภทของวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ (องค์การสวนพฤกษศาสตร์. 2548 : 1)

1. วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity-Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร เช่นเดียวกับพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ด้านการศึกษา วิจัย รวบรวมและอนุรักษ์พรรณไม้ ด้านการเผยแพร่และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ด้านระบบการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านรายได้ และการพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น

2. วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เช่น วัตถุประสงค์ด้านการสำรวจและรวบรวมพรรณไม้ ด้านโครงการวิจัย ด้านการเพาะขยายพันธุ์พืชหายาก ด้านการจัดกิจกรรมให้ความรู้ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

#### 2.2.4.1.3 เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีลำดับขั้นตอนดังนี้ (องค์การสวนพฤกษศาสตร์. 2548 : 1)

- (1) กำหนดพันธกิจขององค์กร
- (2) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้
- (3) กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
- (4) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

โดยอาจจะใช้เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์ที่คำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่ (องค์การสวนพฤกษศาสตร์. 2548 : 2; มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2551 : 15)

S – Specific	: ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
M – Measurable	: เป้าหมายนั้นต้องวัดผลและประเมินผลได้
A – Achievable	: เป้าหมายนั้นจะต้องสามารถปฏิบัติให้บรรลุได้
R – Reasonable	: ต้องสมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์กร
T – Time constrained	: ต้องมีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

#### 2.2.4.2 ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุและจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงตามสาเหตุที่ทำให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งความเสี่ยงของการปฏิบัติงานมีสาเหตุเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการปฏิบัติงานของกิจการ ซึ่งขั้นตอนในการระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552:10)

1. พิจารณาวามีกิจกรรมใด หรือกระบวนการใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. พิจารณาว่าในแต่ละกิจกรรม หรือกระบวนการนั้น มีปัจจัย เหตุการณ์ ไตบ้างที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง ที่จะส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการตามกิจกรรมนั้น ๆ ได้ โดยให้พิจารณาถึงความเป็นไปได้ทุก ๆ รูปแบบ หรือพิจารณาความเสี่ยงทุกประเภทให้ครอบคลุมมากที่สุด

3. ความเสี่ยงที่ระบุได้ จะใช้สำหรับเป็นหัวข้อในการวิเคราะห์และประเมิน ความเสี่ยงต่อไป

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาเพื่อให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร และส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ซึ่งต้องพิจารณาสาเหตุความเสี่ยงทั้งที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอก

การระบุปัจจัยเสี่ยงควรเริ่มต้นด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะมีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาด ล้มเหลว เสียหาย หรือเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้ (องค์การสวนพฤกษศาสตร์. 2548 : 3)

การระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น จากการวิเคราะห์กระบวนการ ทำงาน การวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น (องค์การสวนพฤกษศาสตร์. 2548 : 4)

### 2.2.4.3 ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่ เกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดย อาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 2550 : 10-12; องค์การสวนพฤกษศาสตร์. 2548 : 5-7)

#### 1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่ จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) โดยคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้นซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและ ดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการฯ และฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวน เงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็น ตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้ (Robert Johnson. 2004 : 56)

ตารางที่ 2.1 แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงปริมาณ

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 - 3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตารางที่ 2.2 แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงคุณภาพ

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวขึ้นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่เนิ่น ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น

1.2 ผลกระทบ (Impact) ในการพิจารณาผลกระทบของ ความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับนั้น ควรต้องพิจารณาครอบคลุมให้ครบทุกด้าน ทั้งทางด้านการดำเนินงาน บุคลากร องค์กร ทรัพย์สิน/การเงิน ผู้บริโภค/ลูกค้า ชุมชน สิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเช่น

ตารางที่ 2.3 แสดงผลกระทบต่อการดำเนินงาน

ผลกระทบต่อการดำเนินงาน		
ระดับผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน	5
สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน	4
ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน	3
น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน	2
น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่าง ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นตอนดำเนินการ ดังนี้

2.1 พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานหรือองค์กร ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดดังตัวอย่างในตารางที่ 2.1 ถึง ตารางที่ 2.5

## 3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียหายต่อหน่วยงานหรือองค์กร ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสียหายในระดับใด

## 4. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว จะทราบว่าคุณเสี่ยงนั้น ๆ อยู่ในระดับใด (Low, Medium, High, Extreme) โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบจากตารางการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) แล้วนำความเสี่ยงทั้งหมดมาจัดลำดับ หารวิธีจัดการและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นต่อไป เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงวิธีนี้ เป็นการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Assessment) ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ รวมทั้งดุลยพินิจของผู้ประเมิน ดังนั้น ในทางปฏิบัติควรต้องให้การประเมินร่วมกันระหว่างหัวหน้าหน่วยงานในทุกระดับ ผู้ปฏิบัติ และผู้เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานนั้น ๆ โดยตรง เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลกันในการประเมิน

ตารางที่ 2.4 การประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ความรุนแรง โอกาสเกิด	น้อยมาก 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
มากที่สุด 5	5	10	15	20	25
มาก 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

■ สูงสุด

■ สูง

■ ปานกลาง

□ ต่ำ

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2546)

เราอาจทำการสรุป เมตริกซ์ Risk Assessment ออกเป็นช่วงคะแนนสำหรับจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Degree of Risk) ได้ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ช่วงคะแนนการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ช่วงคะแนน	ความสำคัญของความเสี่ยง
1 - 3	ต่ำ (Low)
4 - 9	ปานกลาง (Medium)
10 - 15	สูง (High)
16 - 25	สูงสุด (Extreme)

ในการประเมินความเสี่ยงนั้น อาจกระทำได้หลายรูปแบบ หลายลักษณะ มีการกำหนดหัวข้อ น้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนนต่าง ๆ กันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรที่จะนำไปปรับใช้ให้ตรงกับความต้องการและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น องค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องค่าใช้จ่าย อาจจะใช้เกณฑ์การประเมินแตกต่างกับองค์กรที่ให้ความสำคัญเรื่องการรักษาลูกค้า เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (2550 : 13-14); มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2551 : 30-31) กล่าวไว้ว่า “การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมได้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2. การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลง หากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

#### 2.2.4.4 ขั้นตอนที่ 4 การจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (2550 : 14-15); มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2551 : 33-35) กล่าวไว้ว่า “การนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงานมาใช้ในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดการเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือมีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ”

การจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การยอมรับให้มีความเสี่ยงนั้น ๆ ปรากฏอยู่ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบการควบคุม มีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอย่างไรก็ตาม เราก็ควรมีมาตรการในการจัดการเพื่อให้สามารถติดตามและดูแลความเสี่ยงนั้น ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กำหนดปัจจัยเป้าหมายและวิธีการตรวจสอบความเสี่ยงหลักที่สำคัญ พัฒนาแผนการตั้งรับหรือแผนจัดการความเสี่ยง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ (มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 2550 : 14; มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2551 : 33)

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) คือ การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงในด้านองค์กร (Organization) ทิศทางขององค์กร (Direction)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การปฏิบัติงาน (Operation) และ การติดตามตรวจสอบ (Monitoring) เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย ตัวอย่างเช่น

มาตรการที่ช่วยลดความรุนแรงผลกระทบ

- การมีแผนสำรองฉุกเฉิน
- การกำหนดเป็นเงื่อนไขของสัญญา
- การวางมาตรการป้องกันการทุจริต
- ลดกิจกรรมที่จะนำมาซึ่งความเสี่ยง
- กำหนดราคาสินค้า/บริการโดยพิจารณาความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นด้วย
- ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกรับทราบข่าวสารที่ไม่คลาดเคลื่อน
- การจัดสรรการลงทุนอย่างเหมาะสม

มาตรการที่ช่วยลดโอกาสที่อาจเกิดความเสียหาย

- การตรวจสอบและการติดตามการปฏิบัติตามระบบ
- การกำหนดเป็นเงื่อนไขของสัญญา
- ทบทวนวิธีปฏิบัติงานอยู่เสมอ
- ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถอยู่เสมอ
- มีการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา
- ดำเนินการวิจัยและพัฒนาสินค้า บริการ และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการหลีกเลี่ยง หยุด หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การหยุดทำกิจกรรม (Cease Activity) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการหรือระบบต่าง ๆ (Redesign Business Process/System) การลดขนาดการดำเนินการ (Reduce Scale) การเปลี่ยนหรือปรับวัตถุประสงค์การทำงาน (Change or Recalibrate Objective)

4. การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Transfer) คือ การกระจายความเสี่ยงในระหว่างทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การทำประกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ การประกันภัยทรัพย์สิน และการประกันภัยอุบัติเหตุ การจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ซึ่งเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน และบริษัทภายนอก การทำสัญญาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกัน เพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

ก) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

ข) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ การใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออยู่ใต้เห็นาเบ้ใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

ง) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้นำมาระบุดการควบคุมใน แผนบริหารความเสี่ยง

#### 2.2.4.5 ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและการสอบทาน

ผู้บริหารที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่าย ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยทำการทบทวนปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เพื่อทบทวนว่าระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพียงใด และทำการสรุปผลการติดตามเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมทั้งส่งรายงานผลให้ฝ่ายบริหารรับทราบ ในกรณีที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติมมาตรการจัดการความเสี่ยง ควรแจ้งให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบทราบทุกครั้ง ส่วนในกรณีที่พบว่าระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น ควรมีการเสนอแผนจัดการความเสี่ยงและรายงานให้ผู้บริหารเพื่อพิจารณาทันที (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552 : 15)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2551 : 41) การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการ ความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

หน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

(1) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

(2) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกรรมการบริหาร และการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา

สำหรับการทบทวน เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2.5 การจัดระบบบริหารความเสี่ยง

### 2.2.5.1 ลักษณะการบริหารความเสี่ยงที่ดี (ธารชุตดา อมรเพชรกุล. 2546 : 50)

1. มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารของการบริหารความเสี่ยง
2. คณะผู้บริหารพร้อมที่จะค้นหาและจัดการปัญหาที่น่าจะเป็นไปได้
3. หลังจากประเมินขั้นต้นแล้ว จะมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อยืนยันเรื่องที่ผ่านมาและค้นหาปัญหาใหม่ ๆ อยู่เสมอ
4. มีมาตรฐานหลักเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อให้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบทุกส่วนอย่างแท้จริง
5. มีการจัดทำรายงานผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และนำเสนอต่อผู้บริหาร

### 2.2.5.2 ปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ (ธารชุตดา อมรเพชรกุล. 2546 : 50; มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2551 : 41; กรมอนามัย. 2550 : 14-15)

1. งานด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ซึ่งจะช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่าง ๆ การส่งถ่ายข้อมูล และสอกลับได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
2. สิ่งอำนวยความสะดวกภายในสำนักงาน ความพร้อมของอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน โครงสร้างพื้นฐาน ระบบน้ำ ระบบไฟฟ้า ระบบโทรศัพท์ เป็นต้น
3. การฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์กร ให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยง และตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบร่วมกัน
4. แรงผลักดันจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารควรตั้งใจทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง ให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน
5. ความร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์กร
6. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์กร
7. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
8. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
9. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
10. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร
11. มีวิธีการ และแนวทางที่หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กร ความพร้อม ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร และลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรม
12. จัดให้มีบรรยากาศ และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น จริยธรรม การสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ หน้าที่และความรับผิดชอบ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อท้วงติงเกี่ยวกับความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร
13. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้นำโครงการ และมีหัวหน้าคณะทำงานที่ได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร
14. อาจพิจารณาเลือกกิจกรรม หรือ โครงการ เป็นโครงการนำร่องก่อน

### 2.2.5.3 ข้อจำกัดของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงในองค์กรก็อาจมีข้อจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยง ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2551 : 41; กรมอนามัย. 2550 : 16)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
2. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมเสี่ยงที่กำหนดไว้
3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดมาก่อน
4. การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำการทุจริต
5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้
6. ความล้มเหลวหรือข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายใน อันเกิดจากความประมาท เลินเล่อ และความไม่เข้าใจของบุคลากร

#### 2.2.5.4 ประโยชน์ของการจัดทำระบบการควบคุมความเสี่ยง

การนำเอาระบบการควบคุมความเสี่ยงเข้ามาใช้ในองค์กร จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ด้านต่าง ๆ มากมาย ดังต่อไปนี้ (ธารชุตตา อมรเพชรกุล. 2546 : 50; กรมอนามัย. 2550 : 14)

1. บุคลากรมีความเข้าใจการทำงานมากขึ้น สามารถวิเคราะห์ แยกแยะ ประเมินและระมัดระวัง ความเสี่ยงในหน้าที่ของตนได้ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายได้
2. บุคลากรได้ฝึกการคิดแบบเป็นระบบ และทันสมัยมากยิ่งขึ้น
3. องค์กรสามารถบริหารการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และถูกต้อง โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรไปยังจุดที่มีความเสี่ยงสูง
4. ช่วยลดโอกาสที่จะสูญเสีย และเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการทำงาน
5. ทำให้ทราบถึงปัญหาล่วงหน้า และสามารถที่จะหาทางป้องกันหรือเตรียมวิธีแก้ไขไว้ก่อนได้
6. ช่วยให้สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
7. ช่วยให้สามารถตัดสินใจ และเลือกกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงที่ดีขึ้น
8. ช่วยเสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ
9. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎระเบียบ และกฎหมาย
10. ช่วยให้มีระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่เชื่อมโยง และเหมาะสมยิ่งขึ้น
11. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการตรวจสอบภายใน
12. องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

#### 2.2.5.5 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกระดับในองค์กร ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป ดังนี้ (กรมอนามัย. 2550 : 16)

1. ทุกคนในองค์กร มีความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่จะกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่รับผิดชอบ โดยสอดคล้องกับคำสั่งและร่างข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้

#### 2. คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีนโยบายและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร มีความรับผิดชอบสูงสุด และรับผิดชอบต่อเจ้าของ หรือเจ้าภาพที่จะจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
4. ผู้บริหารอื่น ๆ มีหน้าที่สนับสนุนปรัชญาการบริหารความเสี่ยงองค์กร ส่งเสริมความร่วมมือต่อระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และจัดการกับความเสี่ยงภายในขอบเขต ความรับผิดชอบของตนที่สอดคล้องกับเกณฑ์ความคลาดเคลื่อนของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
5. เจ้าหน้าที่ความเสี่ยง มีหน้าที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง
6. ผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่สอบทานและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

## 2.3 ปัจจัยในการบริหาร

ปัจจัยในการบริหาร หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจแบ่งเป็น 4 ประเภท หรือที่เรียกว่า 4M ได้แก่

1. คน (Man) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความคิดของคน มีคนเป็นผู้ดำเนินการหรือจัดการทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจหลายรูปแบบ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจนั้น ๆ
2. เงิน (Money) เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจอีกชนิดหนึ่งที่ต้องนำมาประกอบเพื่อให้เกิดธุรกิจ ซึ่งแต่ละธุรกิจจะใช้ปริมาณเงินที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับธุรกิจนั้นมีขนาดเล็กหรือใหญ่
3. วัตถุดิบหรืออุปกรณ์ (Material) ซึ่งในการผลิตสินค้าต้องอาศัยวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ในการผลิต ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักบริหารวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำ และทำให้ธุรกิจได้ผลกำไรสูงสุด
4. วิธีปฏิบัติงาน (Method) ซึ่งการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ ควรมีการวางแผน และควบคุมให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ

## 2.4 การบัญชี

### 2.4.1 หลักการและนโยบายบัญชี

หลักการบัญชี หมายถึง แนวปฏิบัติในการรวบรวม จัดบันทึก จำแนก สรุปผล และรายงานเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเงินของหน่วยงาน (กรมบัญชีกลาง. 2551 : 2)

หลักการบัญชี หรือ การบัญชี หมายถึง กระบวนการจัดการในส่วนของบันทึกรายการทางการค้า ได้แก่ การเขียนบันทึกรายการทางการค้า การจำแนกแยกประเภทหมวดหมู่ทางการค้า การสรุปผลการดำเนินงาน รวมไปถึงการวิเคราะห์และการแปลความหมายข้อมูลของนักบัญชี (มัลลิกา นิพัทธโยธิน. 2549 : 6)

การบัญชี (Book Keeping) หมายถึง การจดบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการรับ - จ่ายเงิน หรือสิ่งของที่กำหนดมูลค่าเป็นเงินไว้เป็นหลักฐานไว้ในสมุดบัญชีอย่างสม่ำเสมอ จัดแยกประเภทต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบถูกต้องตามหลักการ และแสดงผลการดำเนินงาน และฐานะการเงินของกิจการในระยะเวลาหนึ่งได้ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ตลอดจนการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานนั้น (บัณฑิต ประสานตรี. 2550 : 4)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบัญชี จึงหมายถึง แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดบันทึก จำแนกแยกประเภทให้เป็นหมวดหมู่ สรุปผลเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน และฐานะการเงินในรอบระยะเวลาหนึ่ง

นโยบายบัญชี หมายถึง หลักการโดยเฉพาะ หลักเกณฑ์ ประเพณีปฏิบัติ กฎเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติที่หน่วยงานใช้ในการจัดและนำเสนองบการเงิน ซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่า เหมาะสมกับการนำไปใช้ในการบันทึกบัญชีรายการทางบัญชี และการเปิดเผย ข้อมูลในรายงานการเงิน เพื่อแสดงผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน และการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน ของหน่วยงาน โดยถูกต้องตามที่ควรและสอดคล้องกับหลักการและนโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ เมื่อใช้นโยบายการบัญชีใดแล้วจะต้องถือปฏิบัติตามวิธีการบัญชีนั้นอย่างสม่ำเสมอ เว้นแต่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงในรอบปีใด ก็ให้เปิดเผยการเปลี่ยนแปลงนั้นในรายงานการเงินปีนั้น ๆ ด้วย (กรมบัญชีกลาง. 2551 : 2)

นโยบายบัญชี หมายถึง วิธีปฏิบัติทางการบัญชีที่เหมาะสมกับเหตุการณ์หรือรายการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในเชิงเศรษฐกิจ เหตุการณ์หนึ่ง ๆ อาจจะมีวิธีปฏิบัติทางการบัญชีให้เลือกปฏิบัติได้หลายวิธี แต่หากเลือกปฏิบัติวิธีใดแล้วจะต้องถือปฏิบัติด้วยวิธีนั้นอย่างสม่ำเสมอ นอกจากสภาพแวดล้อมของเหตุการณ์นั้น ๆ เปลี่ยนไปก็อาจจะเปลี่ยนไปเลือกปฏิบัติวิธีการบัญชีอื่นได้แต่ต้องเปิดเผยไว้ในรายงานการเงินในปีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (ชนิดา จวงพันธ์. 2549 : 30)

ดังนั้น นโยบายบัญชี จึงหมายถึง หลักการหรือวิธีปฏิบัติทางการบัญชีในเรื่อง ๆ หนึ่งที่ใช้สำหรับรับรู้รายการทางการบัญชีที่เกิดขึ้น โดยผู้ปฏิบัติจะเลือกหลักการหรือวิธีการนั้นไปใช้ให้ตรงการเหตุการณ์ที่ต้องการจะรับรู้ นั้น โดยหลักการหรือวิธีการใดที่เลือกปฏิบัติแล้วจะต้องถือปฏิบัติเช่นนั้นตลอดไป จนกว่าจะมีเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่ชี้ชัดว่าหลักการหรือวิธีการที่ถือปฏิบัติอยู่นั้นไม่เหมาะสมแล้ว ก็สามารถจะเปลี่ยนแปลงได้แต่ต้องมีการเปิดเผยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงนั้น

นโยบายบัญชีที่ถือปฏิบัติเป็นหลักสากลในหลายประเทศทั่วโลก ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้ (กรมบัญชีกลาง. 2551 : 2-8; สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์. 2547 : 8-11)

## 1. นโยบายการบัญชีทั่วไป ประกอบด้วย

1.1 ใช้หลักบัญชีคู่ (Double Entry) หมายถึง การกำหนดวิธีการลงบัญชี สำหรับรายการการเงินที่เกิดขึ้นครั้งหนึ่ง จะต้องลงบัญชีสองด้าน คือ เดบิตบัญชีหนึ่งและเครดิตอีกบัญชีหนึ่ง ด้วยจำนวนเงินที่เท่ากัน

1.2 ใช้หลักการบัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง (Accrual Basis) หมายถึง หลักเกณฑ์ทางบัญชีที่ใช้รับรู้รายการและเหตุการณ์เมื่อเกิดขึ้น มิใช่รับรู้เมื่อมีการรับหรือจ่ายเงินสด หรือรายการเทียบเท่าเงินสด

1.3 รอบระยะเวลาบัญชี (Accounting Period) ตามปีงบประมาณ คือ วันที่ 1 ตุลาคม ปีปัจจุบัน ถึง วันที่ 30 กันยายน ปีถัดไป โดยกำหนดรอบระยะเวลาบัญชี 1 รอบเท่ากับ 1 ปีงบประมาณ หรือ 12 เดือน

1.4 ใช้หลักการบัญชีบริษัทใหญ่และบริษัทย่อย ในการบันทึกบัญชีรายการบัญชีระหว่างกัน ในลักษณะของรายได้และค่าใช้จ่าย ทุกสิ้นปีแต่ละหน่วยจะโอนปิดบัญชีดังกล่าว เข้าบัญชีรายได้สูง (ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่าย

## 2. นโยบายการบัญชีเกี่ยวกับสินทรัพย์

2.1 เงินสดหรือสินทรัพย์ที่เปรียบเสมือนเงินสด เช่น เช็ค ตั๋วแลกเงิน ฯลฯ รับรู้ตามมูลค่าที่ตราไว้

เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 ลูกหนี้ค่าขายสินค้าหรือบริการ รับรู้ตามจำนวนเงินที่มีสิทธิได้รับชำระจากบุคคลภายนอก ซึ่งเกิดจากการขายสินค้าหรือให้บริการอันเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน และได้รับอนุญาตให้เก็บไว้เพื่อใช้ในการดำเนินงาน ลูกหนี้ที่คาดว่าจะไม่สามารถเรียกเก็บเงินได้ให้ตั้งบัญชีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ การประมาณค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และการตัดจำหน่ายหนี้สูญให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในหลักการและนโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

2.3 ลูกหนี้เงินยืม รับรู้ตามจำนวนเงินในสัญญาเงินยืม ไม่ว่าจะจ่ายให้ยืมจากเงินงบประมาณ หรือเงินนอกงบประมาณ

2.4 วัสดุคงเหลือ รับรู้ตามราคาทุน และตีราคาวัสดุคงเหลือ โดยวิธีเข้าก่อนออกก่อน หรือวิธีถัวเฉลี่ย วิธีใดวิธีหนึ่ง

2.5 สินค้าคงเหลือ รับรู้ตามราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า

2.6 รายได้ค้างรับ รับรู้ตามมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งประกอบด้วยรายได้จากเงินงบประมาณที่ยังมิได้รับตามฎีกาเหลือจ่าย ตามจำนวนค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ตามจำนวนหนี้ที่ได้ออกบัญชีไว้ แต่ยังมีได้วางฎีกาเบิกเงินจากคลัง รายได้แผ่นดินที่ยังมิได้รับตลอดจนรายได้อื่นที่หน่วยงานยังมิได้รับชำระเงิน

2.7 ที่ดิน รับรู้ตามราคาทุน สำหรับที่ราชพัสดุให้แสดงรายการในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

2.8 อาคารและสิ่งปลูกสร้าง และครุภัณฑ์และอุปกรณ์ รับรู้ตามราคาทุนในกรณีที่ไม้อาจหาราคาทุนได้ให้ใช้ราคาตามมูลค่ายุติธรรม (Fair Value) ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่จะสามารถแลกเปลี่ยนสินทรัพย์หรือชำระหนี้สินอันเป็นรายการที่เกิดขึ้นในขณะที่ยังมีความรอบรู้และเต็มใจในการเปลี่ยนแปลงและสามารถต่อรองราคากันได้อย่างเป็นอิสระ

อาคารและสิ่งปลูกสร้าง ให้แสดงมูลค่าในส่วนที่หน่วยงานมีกรรมสิทธิ์ และไม่มีกรรมสิทธิ์ (ไม่รวมอาคารที่หน่วยงานเช่า) แต่ได้นำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน

ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ ให้รับรู้รายการที่มีมูลค่าต่อหน่วย หรือต่อชุดหรือต่อกลุ่มตั้งแต่ 5,000 บาท สำหรับรายการที่จัดซื้อในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 เป็นต้นไป

รายจ่ายที่ทำให้สินทรัพย์มีอายุการใช้งานยาวนานขึ้น หรือมีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือมีคุณสมบัติใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน จะรับรู้รายจ่ายดังกล่าวเป็นสินทรัพย์

2.9 สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สิทธิการเช่า รับรู้ตาม ราคาทุน

3. นโยบายการบัญชีเกี่ยวกับหนี้สินและภาระผูกพัน

3.1 เจ้าหนี้ รับรู้เมื่อตรวจรับสินค้า หรือบริการจากผู้ขาย หรือคู่สัญญาแล้ว แต่ยังมีได้ชำระเงินและสามารถระงับมูลค่าสินค้า และบริการได้ชัดเจน

3.2 ใบสำคัญค้างจ่าย รับรู้เมื่อได้รับใบขอเบิกเงินจากข้าราชการหรือลูกจ้างรวมถึงการรับใบสำคัญที่สำรองจ่ายจากเงินตรงราชการ

3.3 รายได้รอการรับรู้ รับรู้เมื่อได้รับบริจาคหรือได้รับความช่วยเหลือเป็นเงินหรือทรัพย์สิน และได้รับอนุญาตให้เก็บไว้ เพื่อใช้ในการดำเนินงาน

3.4 เงินที่ได้รับไม่ได้ระบุวัตถุประสงค์ หรือสินทรัพย์ที่ได้รับที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนราชการภายในรอบระยะเวลาบัญชี ให้บันทึกเป็นรายได้ตามที่กำหนดไว้ในนโยบายการบัญชีเกี่ยวกับรายได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5 เงินที่ได้รับระบุวัตถุประสงค์ หรือสินทรัพย์ได้รับก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานมากกว่า 1 รอบระยะเวลาบัญชี ให้บันทึกเป็นหนี้สิน และทยอยรับรู้เป็นรายได้อย่างสมเหตุสมผลตลอดระยะเวลา เพื่อจับคู่รายได้กับค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

3.6 สินทรัพย์ที่ได้รับมีราคาต่อหน่วย หรือต่อชุด หรือต่อกลุ่มต่ำกว่า 5,000 บาท ให้บันทึกบัญชีค่าใช้จ่ายควบคู่กับบัญชีรายได้

3.7 เงินรับฝากและเงินประกัน รับรู้เมื่อได้รับเงิน

3.8 รายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง รับรู้เมื่อปิดบัญชีรายได้แผ่นดินและบัญชีรายได้แผ่นดินนำส่งคลัง ณ วันที่จัดทำรายงาน แต่มีภาระผูกพันที่จะต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน

3.9 รายได้จากเงินงบประมาณรับล่วงหน้า รับรู้เมื่อได้รับเงินตามแผนการใช้จ่ายเงิน รวมถึงการรับงบเงินอุดหนุน และให้ทยอยรับรู้เป็นรายได้จากเงินงบประมาณเมื่อเกิดค่าใช้จ่าย ณ วันสิ้นปีงบประมาณรายได้จากเงินงบประมาณรับล่วงหน้าที่ไม่ได้รับอนุญาตให้เก็บไว้ใช้ในปีต่อไป ให้โอนปิดเข้าบัญชีรายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง

3.10 หนี้สิน หรือภาระผูกพันที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้า โดยสัญญาหรือข้อผูกมัดที่เป็นนัยสำคัญแต่ยังไม่สามารถระบุจำนวนได้อย่างถูกต้อง ให้ส่วนราชการเปิดเผยข้อมูลไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

#### 4. นโยบายการบัญชีเกี่ยวกับทุน

ทุน รับรู้เมื่อเริ่มต้นปฏิบัติตามระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง ซึ่งเกิดจากผลต่างระหว่างสินทรัพย์และหนี้สิน

#### 5. นโยบายการบัญชีเกี่ยวกับรายได้

5.1 รายได้จากเงินงบประมาณ รับรู้เป็นรายได้เมื่อได้รับเงินจากคลัง กรณีเป็นเงินงบประมาณจ่ายขาดจากรัฐบาล หรือได้รับเงินงบประมาณที่เบิก เพื่อจ่ายชำระภาระผูกพันและรับรู้เมื่อได้รับแจ้งหลักฐานการจ่ายเงินให้ผู้มีสิทธิกรณีเป็นการเบิกหักผลึกส่งหรือเป็นการจ่ายตรงจากรัฐบาล

5.2 รายได้จากการขายสินค้าหรือบริการ รับรู้เมื่อได้ส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับผู้ซื้อหรือผู้ใช้แล้ว

5.3 รายได้จากเงินช่วยเหลือและรายได้จากเงินบริจาค รับรู้เมื่อได้รับเงิน

5.4 เงินที่ได้รับไม่ได้ระบุวัตถุประสงค์ ให้รับรู้เป็นรายได้ทั้งจำนวน

5.5 เงินที่ได้รับระบุวัตถุประสงค์ให้ทยอยรับรู้เป็นรายได้ตามสัดส่วนค่าใช้จ่าย

5.6 สินทรัพย์ที่ได้รับซึ่งให้ประโยชน์แก่หน่วยงานมากกว่า 1 รอบระยะเวลาบัญชี ให้ทยอยรับรู้เป็นมูลค่าของค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่ได้รับ

5.7 รายได้แผ่นดิน รับรู้เมื่อเกิดรายได้ ณ วันที่จัดทำรายงานให้ปิดบัญชีรายได้แผ่นดินและรายได้แผ่นดินนำส่งคลังไปเข้าบัญชีรายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง เพื่อแสดงภาระผูกพันที่หน่วยงานจะต้องนำเงินส่งคลัง

#### 6. นโยบายการบัญชีเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย

6.1 ค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน เช่น ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายดำเนินงานและค่าใช้จ่ายกลาง รับรู้เมื่อเกิดค่าใช้จ่าย

6.2 ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุน รับรู้เมื่อได้รับอนุมัติให้จ่ายให้แก่องค์กรหรือผู้มีสิทธิแล้ว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6.3 หนี้สงสัยจะสูญ จะประมาณจำนวนหนี้สงสัยจะสูญ ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชี และรับรู้หนี้สงสัยจะสูญเป็นค่าใช้จ่ายกับค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญในรอบระยะเวลาบัญชีนั้น

6.4 ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ให้คิดตามวิธีเส้นตรง ไม่มีราคาซาก (ราคาซาก = 0) สินทรัพย์ที่หมดอายุการใช้งานแล้วให้คงมูลค่าไว้ในบัญชี 1 บาท จนกว่าจะมีการจำหน่ายสินทรัพย์ ออกจากระบบบัญชี

6.5 ค่าตัดจำหน่าย คำนวณค่าใช้จ่ายตามวิธีเส้นตรง โดยให้มีอายุการใช้ประโยชน์ไม่เกิน 20 ปี

#### 2.4.2 หลักเกณฑ์และข้อปฏิบัติทางการบัญชี

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2547 : 1-5) ได้กล่าวไว้ว่าการบัญชีถูกเรียกว่า เป็นภาษาของธุรกิจ เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทางด้านเศรษฐกิจและสังคม วิชาการบัญชีเป็นวิชาชีพที่ผู้ปฏิบัติต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะผลงานที่เกิดจากการทำงานของนักบัญชี เป็นสิ่งที่มีบุคคลหลายฝ่ายได้ให้ความสนใจและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจทางเศรษฐกิจ วิชาชีพทางการบัญชีได้มีมาเป็นเวลานานก่อนคริสตกาล 4,500 ปีมาแล้ว โดยได้พบเอกสารหลักฐาน การจัดทำบัญชีสินค้า ค่าแรงและภาษีอากร ในสมัยเมโสโปเตเมียโบราณ ปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งของประเทศอริก ส่วนบิดาแห่งวิชาการบัญชีนั่นคือ ชาวอิตาเลียน โดยนักบัญชีได้ให้เกียรติยกย่อง ลูคา ปาซิโอลี ผู้ที่ได้แต่งหนังสือเกี่ยวกับวิชาการคำนวณเลขคณิต พีชคณิต เรขาคณิต ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1494 และในหนังสือเล่มนั้นได้มีบทหนึ่งเป็นเรื่องของการบัญชีไว้ด้วย การบัญชีในปัจจุบัน เป็นวิชาที่ เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวม การบันทึกรายการทางการค้า การสรุปผล รวมถึงการรายงานข้อมูลทาง การเงิน แม้เดิมทีผู้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางบัญชีจะมีเพียงเจ้าของกิจการและเจ้าหน้าที่ตาม เมื่อธุรกิจขยายใหญ่ขึ้น ผู้มีส่วนได้เสียในธุรกิจก็มีมากขึ้นตามลำดับ ข้อมูลทางบัญชีจึงเป็นประโยชน์ แก่บุคคลต่าง ๆ อันได้แก่ นักธุรกิจ บุคคลทั่วไป ลูกจ้างหรือพนักงาน รัฐบาล และผู้ใช้อื่นๆ ซึ่งได้มีการ นำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารและการดำเนินงานของธุรกิจให้มี ประสิทธิภาพ โดยอาศัยข้อมูลทางบัญชีที่จัดทำและนำเสนอเป็นไปตาม “หลักการบัญชีที่รับรอง ทั่วไป” ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้สำหรับบุคคลทุกฝ่าย ดังนั้น การบัญชีจึงมีบทบาทและ ความสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน นอกจากนี้ การบัญชียังต้องได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปตาม สภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นนักบัญชีก็ต้องปรับตัวเองให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิชาชีพของ ตนเองให้ทันสมัยตลอดเวลา

คำจำกัดความของการบัญชี (Accounting) ซึ่ง Committee on Accounting Terminology ของ The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) ซึ่งเป็นสมาคมนักบัญชีของ สหรัฐอเมริกาได้ให้ความหมายไว้คือ

“การบัญชี เป็นศิลปะของการจัดบันทึกรายการหรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเงินไว้ในรูป ของเงินตรา จัดหมวดหมู่รายการเหล่านั้น สรุปผลพร้อมทั้งตีความหมายของผลอันนั้น”

จากความหมาย การจัดบันทึกรายการหรือเหตุการณ์ต่างๆ ทางเศรษฐกิจซึ่งเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของเจ้าของกิจการ รวมถึง รายการที่เกี่ยวข้องกับ บุคคลภายนอก เช่น การซื้อวัตถุดิบ การขายสินค้า การให้บริการ เป็นต้น ซึ่งในธุรกิจปัจจุบันมีเป็น จำนวนมาก นักบัญชีจะต้องนำรายการหรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่เกิดขึ้นแล้วและมี หลักฐานถูกต้องเชื่อถือได้ รวมถึงต้องมีหน่วยเงินตรากำหนดไว้เพื่อนำมาจัดบันทึกรายการทางบัญชี ได้ ซึ่งรายการดังกล่าว เรียกว่า รายการค้า (Business transaction) รายการค้าแต่ละรายการที่นำมา

ได้ ซึ่งรายการดังกล่าว เรียกว่า รายการค้า (Business transaction) รายการค้าแต่ละรายการที่นำมา  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลงบัญชีคือ เอกสารประกอบการลงบัญชี หมายถึง เอกสารใด ๆ ที่ใช้เป็นหลักฐานในการลงรายการในบัญชี แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ตามลักษณะและประเภทของรายการนั้นด้วย จากนั้น ให้นำรายการค่าที่ได้มีการจัดหมวดหมู่แล้วมาทำการสรุปผลในรูปของรายงานงบการเงิน (Financial statement) ตามระยะเวลาที่ได้กำหนด ระยะเวลาดังกล่าวปกติจะต้องจัดทำปีละ 1 ครั้ง การสรุปผลในรูปของงบการเงินดังกล่าว ได้แก่ งบกำไรขาดทุน (Income statement หรือ Profit and loss statement) เป็นงบที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของกิจการในระยะเวลาตามงวดบัญชี และงบแสดงฐานะการเงิน (Statement of Financial Position) เป็นงบที่แสดงถึงฐานะการเงินของกิจการในวันสิ้นงวดบัญชี หรือ ณ วันใดวันหนึ่ง จากนั้นนำงบการเงินที่ได้จัดทำมาตีความหมายและสรุปผลของงบการเงินเหล่านั้น และรายงานต่อฝ่ายบริหารเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคตต่อไป

### ลักษณะอันเป็นมูลฐานทางการบัญชีการเงิน (Basic Features of Financial Accounting)

ในการจัดบันทึกข้อมูลทางการบัญชีเพื่อใช้ในการจัดทำและนำเสนองบการเงินได้แก่ งบกำไรขาดทุน และงบแสดงฐานะการเงิน ต้องอาศัยหลักการบัญชีซึ่งเป็นที่รับรองทั่วไป เพื่อให้ข้อมูลที่จัดทำถูกต้องและเชื่อถือได้และเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพราะข้อมูลดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อบุคคลหลายฝ่าย

ลักษณะอันเป็นมูลฐานทางการบัญชีการเงิน มีดังต่อไปนี้

1. สมมติฐานของการบัญชี (Basic as Assumptions) หมายถึง ข้อสมมติพื้นฐานต่าง ๆ ที่จำเป็นในการกำหนดหลักการบัญชี
2. หลักการบัญชี (Accounting Principles) หมายถึง หลักการทั่วไปซึ่งใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป ในทฤษฎีบัญชี

สมมติฐานของการบัญชี (Basic as Assumptions) ได้กำหนดไว้บางประการดังนี้

1. ความเป็นหน่วยงานทางบัญชี (Accounting Entity) หมายถึง ธุรกิจเป็นหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรมในทางเศรษฐกิจเป็นอิสระแยกต่างหากจากผู้เป็นเจ้าของและผู้มีส่วนได้เสียในธุรกิจนั้น
2. ความดำรงอยู่ของกิจการ (Going-concern) กิจการจะดำเนินต่อไปโดยไม่มีกำหนดเวลาเล็ก ภายใต้ข้อสมมตินี้ สินทรัพย์ของกิจการจะบันทึกในราคาทุนเริ่มแรกที่ได้สินทรัพย์นั้นมา (Historical Cost)

3. การใช้เงินตราเป็นเครื่องวัด (Measurement in Terms of Money) การจัดบันทึกรายการทางบัญชีจำเป็นต้องแสดงมูลค่าเป็นเงินเพื่อการวัดผล การแสดงฐานะ การวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ ในรูปของตัวเงิน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ ซึ่งข้อจำกัดของการใช้เงินตราเป็นเครื่องวัดมูลค่าของรายการค่า คือ ตัวเงินตรามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นต้องสมมติว่าค่าของเงินตรานั้นคงที่

4. งวดบัญชี (Periodicity หรือ Time Period) โดยปกติการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจย่อมต้องการทราบข้อมูลเป็นระยะเพื่อการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น การทำงบการเงินเพื่อแสดงผลการดำเนินงานและฐานะการเงินต้องกำหนดเป็นช่วงระยะเวลาที่อาจแตกต่างกันไป เช่น ทุกเดือน ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน หรือ ทุกปี ซึ่งการกำหนดงวดบัญชีขึ้นอยู่กับความสะดวกในการจัดทำรวมถึงประโยชน์ที่ได้รับกับรายจ่ายที่ได้สูญเสียไป แต่อย่างน้อยในทางปฏิบัติ มักใช้รอบระยะเวลา 1 ปี เป็นเกณฑ์ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบกำไรเพื่อ

เสียภาษีทุกปี  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลักการบัญชี (Accounting Principles) เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดบันทึก การวัดผล การดำเนินงาน และการจัดทำงานการเงิน เพื่อให้การบัญชีของธุรกิจต่าง ๆ อยู่ในมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง อันเป็นที่ยอมรับในวิชาชีพการบัญชี

#### ข้อแตกต่างของการบัญชีกับการทำบัญชี

ความหมายของการทำบัญชี (Bookkeeping) เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบัญชี (Accounting) เท่านั้น คือเป็นงานด้านการลงบันทึกรายการในสมุดบัญชี โดยลงในสมุดบัญชีเบื้องต้น แล้วผ่านรายการดังกล่าวไปเพื่อแยกตามลักษณะและประเภทของข้อมูลทางบัญชี รวมถึงรายการปรับปรุงตอนสิ้นงวดและนำมาจัดทำงานการเงิน ซึ่งผู้ที่ทำการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ เรียกว่า ผู้ทำบัญชี (Bookkeeping) โดยผู้ทำบัญชีจะทำหน้าที่รับผิดชอบในการทำบัญชีให้กับผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะลูกจ้างของผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี โดยตำแหน่งงานของผู้ทำบัญชีได้แก่ พนักงานบัญชีของบริษัท หรือผู้รับจ้างทำบัญชีอิสระหรือสำนักงานรับทำบัญชี ผู้ทำบัญชีต้องจัดทำบัญชีให้เป็นไปตามจริง ตามมาตรฐานการบัญชี โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนรายการให้ถูกต้อง ครบถ้วน ส่วนการบัญชีเป็นงานของนักบัญชี (Accountant) ซึ่งมีขอบเขตกว้างกว่างานของผู้ทำบัญชี คือ ผู้รับผิดชอบในการทำบัญชีของผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี โดยผู้ทำบัญชีหรือนักบัญชีต้องสามารถวางระบบบัญชีให้กิจการตลอดจนสามารถควบคุมการลงบัญชีทั้งหมด นอกจากนี้ นักบัญชีต้องสามารถวิเคราะห์งบการเงินที่ทำขึ้น แล้วรายงานต่อผู้บริหารได้ด้วย ดังนั้น นักบัญชีต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทางการบัญชีอย่างกว้างขวางและลึกซึ้งกว่าผู้ทำบัญชี

#### ความรับผิดชอบของนักบัญชี

ในการประกอบอาชีพทางการบัญชี ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นนักบัญชีไม่ว่าจะอยู่ในหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชน หรือธุรกิจที่มุ่งหวังกำไรหรือไม่มุ่งหวังกำไรก็ตาม การดำเนินงานของนักบัญชียุคนั้น จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานของการบัญชี และต้องมั่นใจว่างานที่ทำ ถูกต้อง ยุติธรรมและซื่อสัตย์ เพราะผลงานของนักบัญชีได้ถูกนำเสนอต่อบุคคลหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานของตน ข้อมูลที่นักบัญชีได้จัดทำขึ้นจะต้องมีคุณสมบัติของความเชื่อถือได้ ความเป็นกลางหรือปราศจากความลำเอียง ซึ่งทำให้ผู้ใช้ข้อมูลเหล่านั้นเชื่อได้ว่าข้อมูลนั้นเป็นตัวแทนอันเที่ยงธรรม จะต้องมีการกำหนด มาตรฐานการบัญชี เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานทางการบัญชีให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยในประเทศไทย ได้มีสภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้กำหนดมาตรฐานการบัญชี และมาตรฐานการสอบบัญชี เพื่อให้ให้นักบัญชีและผู้สอบบัญชีทั้งหลายในประเทศไทย จะได้นำไปถือปฏิบัติให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้น นักบัญชีและผู้สอบบัญชีจึงต้องศึกษาและทำความเข้าใจในมาตรฐานเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะได้นำมาปฏิบัติให้ถูกต้อง สร้างความเชื่อถือให้แก่ผู้ใช้งบการเงิน นอกจากนี้ นักบัญชีและผู้สอบบัญชีจะต้องพิจารณาถึงมาตรฐานการบัญชีและมาตรฐานการสอบบัญชีระหว่างประเทศ หรือที่เรียกว่า IASC (International Accounting Standards Committee) และ IFAC (International Federation of Accountants) ได้กำหนดไว้ด้วย เพราะ IASC และ IFAC เป็นองค์กรที่กำหนดมาตรฐานการบัญชีระหว่างประเทศขึ้น เพื่อให้ประเทศต่าง ๆ สามารถจะนำมาใช้ในการทำบัญชีและการสอบบัญชีได้ โดยมาตรฐานการบัญชีมีชื่อว่า IAS (International Accounting Standards) และมาตรฐานการสอบบัญชีมีชื่อว่า ISA (International Standards on Auditing)

ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เป็นสถาบันที่มีอำนาจและความรับผิดชอบในวิชาการบัญชี มีชื่อว่า AICPA (The American Institute of Certified Public Accountant)

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสถาบันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และมีคณะกรรมการมาตรฐานการบัญชี เป็นผู้วางหลักเกณฑ์เพื่อนักบัญชีจะได้ถือปฏิบัติให้สอดคล้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีชื่อว่า FASB (Financial Accounting Standards Board) โดย FASB จะจัดทำมาตรฐานการบัญชี คือ FAS (Financial Accounting Standards) และมาตรฐานการสอบบัญชี คือ SAS (Statement on Auditing Standards) สำหรับนักบัญชีและผู้สอบบัญชีในประเทศไทยอาจนำ FAS และ SAS มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ หากสภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์และมาตรฐานการบัญชีระหว่างประเทศไม่ได้กำหนดมาตรฐานไว้

ประเทศไทยได้มีพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 ได้กล่าวถึงข้อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การตรวจสอบและบทกำหนดโทษ ไว้ให้นักบัญชีทุกคนได้ปฏิบัติตาม นอกจากนี้จะได้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของนักบัญชีไว้ชัดเจนแล้ว ยังได้มีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพทางการบัญชีที่ควรถือปฏิบัติไว้ด้วย

#### ผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี

ผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี คือ ผู้มีหน้าที่จัดให้มีการทำบัญชีตามพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 ประกอบด้วย

1. ห้างหุ้นส่วนจดทะเบียนซึ่งได้แก่ ห้างหุ้นส่วนจำกัดและห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล
2. บริษัทจำกัด
3. บริษัทมหาชนจำกัด
4. นิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายต่างประเทศที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทย
5. กิจการร่วมค้าตามประมวลรัษฎากร
6. สถานที่ประกอบธุรกิจเป็นประจำซึ่ง หมายถึง สถานที่ประกอบการที่แยกออกไปจาก

สำนักงานใหญ่ โดยมีพนักงานประจำและมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการที่จะก่อให้เกิดรายได้ กล่าวคือมีการขายสินค้าหรือให้บริการ

#### ผู้ใช้ประโยชน์จากการบัญชี

การบัญชีมีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางการบัญชี จึงมีทั้งผู้ที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กรที่จัดทำบัญชี อันได้แก่ การบัญชีการเงินและการบัญชีบริหาร ซึ่งการบัญชีการเงินเป็นการบัญชีที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางบัญชีที่อยู่ภายนอกองค์กร ส่วนการบัญชีบริหารจะเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้ที่อยู่ในองค์กร ในการนำข้อมูลทางบัญชีไปใช้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ ซึ่งสามารถจัดประเภทผู้ใช้ประโยชน์จากการบัญชีได้ดังนี้

1. เจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นจะสนใจถึงฐานะทางการเงินของกิจการที่ตนเองมีส่วนได้เสีย ตลอดจนผลตอบแทนที่จะได้รับ ซึ่งการที่จะทราบถึงฐานะการเงินของกิจการตลอดจนผลการดำเนินงานของกิจการได้ต้องอาศัยข้อมูลทางการบัญชีในการวิเคราะห์และตีความหมาย

2. เจ้าหนี้การค้าและผู้ให้เงินกู้ยืม ในการดำเนินธุรกิจซื้อขายเป็นเงินเชื่อตลอดจนการให้กู้ยืม ผู้ที่เป็นเจ้าหนี้ย่อมต้องสนใจในฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของลูกหนี้ มาใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาการให้สินเชื่อ การติดตามทวงถามลูกหนี้ ตลอดจนพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ โดยอาศัยข้อมูลจากทางการบัญชี

3. นักลงทุน เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการลงทุนของนักลงทุน บริษัทต่าง ๆ ย่อมต้องมีฐานะการเงินและผลการดำเนินงานที่ดีนักลงทุนจึงจะพอใจที่จะลงทุนในบริษัทนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากบัญชีจะเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. หน่วยงานรัฐบาล เช่น สรรพากร สนใจในผลการดำเนินงานของภาคธุรกิจเพื่อประโยชน์ในการจัดเก็บภาษีอากรไปพัฒนาประเทศ ซึ่งการจัดเก็บภาษีมาจากกำไรสุทธิของธุรกิจซึ่งข้อมูลทางการบัญชีที่นำมาเสนอแก่สรรพากรประกอบการเสียภาษีนั้น ต้องได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

5. บุคคลทั่วไป เช่น พนักงานบริษัท ลูกค้าของบริษัท เป็นต้น พนักงานย่อมต้องการทราบถึงความมั่นคงของกิจการที่ตนสังกัดอยู่ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความมั่นคงในหน้าที่การงานตลอดจนรายได้ที่จะได้รับ ส่วนลูกค้าของบริษัทย่อมต้องการทำธุรกิจกับบริษัทคู่ค้าที่มีความมั่นคงเจริญก้าวหน้า เป็นการเพิ่มความมั่นใจให้แก่บริษัทที่ซื้อสินค้าของตนว่า ผู้ขายสามารถรับประกันสินค้าที่ขายได้ตลอดอายุของบริษัท บุคคลภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดการ ฯลฯ ซึ่งจะนำข้อมูลทางการบัญชีไปใช้ในการบริหารได้หลายกรณี คือ

5.1 เพื่อการตัดสินใจทางการเงิน ในการพิจารณาจัดหาแหล่งเงินทุนเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานของกิจการให้คล่องตัวยิ่งขึ้น ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาความสามารถของกิจการในการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดเพื่อให้คุ้มกับเงินลงทุนในกิจการ โดยอาศัยข้อมูลทางบัญชีเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ

5.2 เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร การจัดสรรเงินทุนที่ได้รับจากเจ้าหนี้และผู้ถือหุ้นในการลงทุนซื้อสินทรัพย์ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเงินดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.3 เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจผลิตสินค้า ผู้บริหารจะนำข้อมูลการขาย ต้นทุนขาย และกำไรขั้นต้นของแต่ละผลิตภัณฑ์ไปวิเคราะห์ว่าสินค้าชนิดใดควรผลิตต่อ หรือสามารถลดต้นทุนการผลิตได้หรือไม่ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

5.4 เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจด้านการตลาด ข้อมูลทางการบัญชีสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อตั้งราคาขายของสินค้าและส่งผลกระทบต่อนโยบายการส่งเสริมการขาย ซึ่งจะกระทบต่อตัวเลขทางการบัญชีว่าคุ้มหรือไม่กับการโฆษณาสินค้าแต่ละประเภท เป็นต้น

#### การบัญชีการเงินและบัญชีบริหาร

จากการที่มีผู้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางการบัญชีทั้งบุคคลภายในและภายนอกหน่วยงาน แต่ความต้องการการใช้ข้อมูลของบุคคลทั้งสองฝ่ายนั้นมีสถานะแตกต่างกัน ซึ่งสามารถแยกการบัญชีเป็น 2 ประเภท คือ การบัญชีการเงิน (Financial Accounting) และ การบัญชีบริหาร (Management Accounting)

การบัญชีการเงิน เป็นการจัดทำข้อมูลทางการบัญชี เพื่อเสนอต่อบุคคลภายในหน่วยงาน เช่น ผู้บริหารของหน่วยงานและบุคคลภายนอกหน่วยงาน เช่น นักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ เจ้าหนี้หน่วยงานของรัฐ และบุคคลภายนอกทั่วไปที่ต้องการข้อมูลทางการเงินไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ โดยในการจัดทำข้อมูลทางการบัญชีการเงินต้องจัดทำไปตามมาตรฐานการบัญชีที่กำหนดไว้ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปด้วย

การบัญชีบริหาร เป็นการจัดทำข้อมูลทางการบัญชี เสนอต่อบุคคลภายในกิจการเท่านั้น เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ ที่ต้องการข้อมูลทางการบัญชีไปใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนการดำเนินงานของกิจการ เพื่อกำหนดกลยุทธ์และวิธีการดำเนินธุรกิจของตนให้ประสบความสำเร็จต่อไป ในการจัดทำข้อมูลทางการบัญชีเพื่อใช้ในการบริหารนั้น อาจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไม่จำเป็นต้องจัดทำตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป แต่การจัดทำข้อมูลทางการเงินบัญชีนั้นควรจัดทำตามความต้องการของผู้บริหารกิจการเท่านั้น

### แม่บทบัญชี

สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2547 : 12-14) กล่าวถึง งบการเงินที่กิจการต่าง ๆ ได้จัดทำขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจของผู้ใช้ ดังนั้น การจัดทำงบการเงินจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์และข้อสมมติทางการเงินบัญชีในการจัดทำ เพื่อให้งบการเงินแสดงข้อมูลที่ถูกต้องยุติธรรมต่อผู้ใช้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน

แม่บทบัญชี (Accounting Framework) เป็นเกณฑ์ในการจัดทำและนำเสนองบการเงินในเรื่องเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ กลุ่มผู้ใช้งบการเงิน ลักษณะเชิงคุณภาพของงบการเงิน องค์ประกอบของงบการเงิน และค่านิยมขององค์ประกอบนั้น รวมถึงเกณฑ์ในการรับรู้รายการในงบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน การวัดมูลค่ารายการ และแนวคิดเกี่ยวกับทุนและการรักษาระดับทุนที่ใช้วัดผลกำไรในงบการเงิน โดยมีสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทยเป็นผู้ออกใช้ เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2542 สำหรับแม่บทบัญชีที่ออกนี้มีวัตถุประสงค์ใช้เป็นเกณฑ์ในการปรับปรุงมาตรฐานการบัญชีที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและพัฒนามาตรฐานการบัญชีที่จะใช้ในอนาคตให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชีระหว่างประเทศ (International Accounting Standard หรือ IAS)

### แม่บทบัญชีสำหรับการจัดทำและนำเสนองบการเงิน

ข้อสมมติทางการเงินบัญชีประกอบด้วย 2 ส่วน คือ เกณฑ์คงค้างและการดำเนินงานต่อเนื่อง

#### 1. เกณฑ์คงค้าง (Accrual Basis)

ตามเกณฑ์คงค้าง รายการและเหตุการณ์ทางการเงินบัญชีจะรับรู้เมื่อรายการนั้นเกิดขึ้น โดยไม่คำนึงว่ารายการดังกล่าวมีการรับหรือจ่ายเงินสดหรือรายการเทียบเท่าเงินสดหรือไม่ รายการดังกล่าวจะถูกบันทึกและแสดงในงบการเงินในงวดที่เกี่ยวข้อง เช่น รายการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อและมีลูกหนี้เกิดขึ้น เป็นต้น

#### 2. การดำเนินงานต่อเนื่อง (Going-concern Concept)

งบการเงินของกิจการที่ได้จัดทำขึ้นจะอยู่ภายใต้ข้อสมมติที่ว่า กิจการจะดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและดำรงอยู่ต่อไปในอนาคต ดังนั้น สินทรัพย์ประเภท ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์จึงไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อการขายแต่มีไว้เพื่อดำเนินงาน เป็นต้น

### ข้อจำกัดของข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและความเชื่อถือได้

#### 1. ความทันต่อเวลา (Timeliness)

ผู้ใช้งบการเงินต้องการข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ ดังนั้นข้อมูลที่จะใช้ในการตัดสินใจต้องเป็นข้อมูลที่มีความเชื่อถือได้และทันต่อเวลา ดังนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างประโยชน์ที่จะได้รับการรายงานที่ทันต่อเวลากับความเชื่อถือได้ของข้อมูลนั้น ๆ

#### 2. ความสมดุลระหว่างประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนที่เสียไป (Balance Between Benefit and Cost)

ในการจัดทำงบการเงินกิจการต้องพิจารณาถึงประโยชน์ที่ได้รับจากข้อมูลกับต้นทุนที่เสียไปในการจัดทำ ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับควรมีมากกว่าต้นทุนที่เสียไป และภายใต้ข้อจำกัดนี้ ในการจัดทำและนำเสนองบการเงินจึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งบการเงินได้ทุกกรณี

### 3. ความสมดุลของลักษณะเชิงคุณภาพ (Balance in Qualitative Characteristics)

ลักษณะเชิงคุณภาพได้แก่ ความเข้าใจได้ ความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ดังนั้นในการจัดทำงบการเงินจึงจำเป็นต้องใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจเลือกความสมดุลระหว่างลักษณะเชิงคุณภาพต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใช้งบการเงินนำไปประกอบการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

#### ลักษณะเชิงคุณภาพของงบการเงิน

ลักษณะเชิงคุณภาพของงบการเงิน คือ คุณสมบัติที่ทำให้ข้อมูลในงบการเงินมีประโยชน์ต่อผู้ใช้งบการเงิน ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ

##### 1. ความเข้าใจได้ (Understandability)

งบการเงินที่จัดทำขึ้นต้องสามารถเข้าใจได้ทันทีที่ผู้ใช้งบการเงินใช้ข้อมูลจากงบการเงินดังกล่าว ภายใต้ข้อสมมติที่ว่าผู้ใช้งบการเงินมีความรู้ตามสมควรเกี่ยวกับธุรกิจ กิจกรรมเชิงเศรษฐกิจและการบัญชี แม้ว่าข้อมูลทางบัญชีจะยากแก่การทำความเข้าใจ

##### 2. ความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (Relevance)

ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจคือ ข้อมูลที่ช่วยให้ผู้ใช้งบการเงินสามารถประเมินเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต รวมทั้งยืนยันข้อผิดพลาดของผลการประเมินที่ผ่านมาของผู้ใช้งบการเงินได้ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างของสินทรัพย์ที่กิจการมีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลจากเหตุการณ์ในอดีตจะช่วยให้ผู้ใช้งบการเงินสามารถคาดคะเนถึงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ดังกล่าวในการดำเนินงานในอนาคต รวมถึงเป็นการยืนยันความถูกต้องของการคาดคะเนในอดีตได้ว่าผลการดำเนินงานของโครงสร้างสินทรัพย์ที่ปรากฏในปัจจุบันเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ในอดีตหรือไม่

ในการพิจารณาความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของข้อมูลนั้น จะขึ้นอยู่กับลักษณะและความมีนัยสำคัญของข้อมูลนั้นด้วย ซึ่งความมีนัยสำคัญเป็นลักษณะเชิงคุณภาพที่ข้อมูลจะต้องมีความมีนัยสำคัญ (Materiality) ข้อมูลจะถือว่ามีความมีนัยสำคัญก็ต่อเมื่อไม่แสดงข้อมูลดังกล่าว หรือการแสดงข้อมูลดังกล่าวผิด จะมีผลกระทบต่อผู้ใช้งบการเงินในการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ โดยความมีนัยสำคัญขึ้นอยู่กับขนาดของรายการหรือขนาดของความผิดที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพการณ์เฉพาะกรณี ๆ ไป

##### 3. ความเชื่อถือได้ (Reliability)

ข้อมูลจะมีความน่าเชื่อถือได้จะต้องปราศจากความผิดพลาดที่มีความมีนัยสำคัญและความลำเอียง จึงจะนับได้ว่าข้อมูลนั้นเป็นตัวแทนอันเที่ยงธรรมของข้อมูลที่ต้องการให้แสดงหรือควรแสดง

กรณีที่ข้อมูลอาจมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทำให้ผู้ใช้งบการเงินเข้าใจผิดได้ หากมีการรับรู้ แต่เนื่องจากข้อมูลนั้นขาดความน่าเชื่อถือ กรณีนี้ไม่ควรรับรู้เหตุการณ์หรือรายการดังกล่าวในงบการเงิน แต่ควรมีการเปิดเผยให้ทราบถึงสิ่งที่เกิดขึ้น เช่น ประมาณค่าเสียหายจากการฟ้องร้องที่อยู่ในระหว่างการพิจารณาคดีอาจขาดความน่าเชื่อถือในจำนวนค่าเสียหายและการพิจารณาคดียังไม่สิ้นสุดเป็นที่แน่นอน และไม่สามารถเดาได้อย่างสมเหตุสมผล กิจการไม่ควรรับรู้ผลเสียหายดังกล่าวในงบการเงิน แต่ควรเปิดเผยจำนวนค่าเสียหายที่มีการเรียกร้องและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการฟ้องร้องดังกล่าวด้วย

องค์ประกอบเชิงคุณภาพหลักในเรื่องของความเชื่อถือได้ ประกอบด้วย

### 3.1 การเป็นตัวแทนอันเที่ยงธรรม (Representational Faithfulness)

เพื่อให้ข้อมูลได้เป็นตัวแทนอันเที่ยงธรรมซึ่งจะทำให้ข้อมูลดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ งบแสดงฐานะการเงินจึงควรแสดงสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น เฉพาะรายการหรือเหตุการณ์ทางการบัญชีที่เข้าเกณฑ์การรับรู้รายการ ณ วันที่เสนอรายงาน

### 3.2 เนื้อหาสำคัญกว่ารูปแบบ (Substance Over Form)

ในการบันทึกรายการและเหตุการณ์ทางการบัญชี จะต้องบันทึกตามเนื้อหาและความเป็นจริงเชิงเศรษฐกิจ มิใช่ตามรูปแบบทางกฎหมายเพียงอย่างเดียว เพราะบางครั้งการตีความหมายในส่วนเนื้อหาของรายการและเหตุการณ์ทางบัญชีอาจไม่ตรงกับรูปแบบทางกฎหมายหรือรูปแบบที่สร้างขึ้น เช่น สัญญาการขายสินทรัพย์ กิจการอาจมีการโอนสินทรัพย์ให้แก่บุคคลอื่นโดยมีเอกสารยืนยันว่าได้มีการโอนกรรมสิทธิ์ตามกฎหมายให้บุคคลนั้นแล้ว แต่ในสัญญาระบุให้กิจการยังคงได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตจากสินทรัพย์นั้นจากผู้ซื้อต่อ

### 3.3 ความเป็นกลาง (Neutrality)

ความน่าเชื่อถือของงบการเงินจะเกิดขึ้นได้ถ้าข้อมูลที่ปรากฏในงบการเงินมีความเป็นกลางและปราศจากความลำเอียง การที่งบการเงินขาดความเป็นกลางในการแสดงข้อมูลในงบการเงินมีผลทำให้ผู้ใช้งบการเงินตัดสินใจหรือใช้ดุลยพินิจไปตามที่กิจการต้องการหรือเป็นไปตามเจตนาการนำเสนอในงบการเงินดังกล่าว

### 3.4 ความระมัดระวัง (Prudence)

ในความไม่แน่นอนที่ได้เกิดขึ้นกับรายการหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ความสามารถในการเรียกเก็บหนี้ การประมาณอายุการใช้งานของสินทรัพย์ จำนวนการเรียกร้องค่าเสียหายที่อาจเกิดขึ้นตามสัญญาประกัน เป็นต้น รายการดังกล่าวเกิดขึ้นกิจการจะต้องแสดงและเปิดเผยถึงลักษณะผลกระทบในงบการเงินด้วย ซึ่งจะต้องใช้ดุลยพินิจที่จำเป็น ในการประมาณการภายใต้ความไม่แน่นอน เพื่อมิให้สินทรัพย์หรือรายได้แสดงจำนวนสูงเกินไปและหนี้สินหรือค่าใช้จ่ายแสดงจำนวนที่ต่ำเกินไป

### 3.5 ความครบถ้วน (Completeness)

การบันทึกรายการและเหตุการณ์ให้ครบถ้วน ควรคำนึงถึงข้อจำกัดของความมีนัยสำคัญและต้นทุนในการจัดทำ จึงทำให้ข้อมูลดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและน่าเชื่อถือมากขึ้น ตรงกันข้ามหากข้อมูลที่จัดทำขึ้นไม่แสดงรายการบางรายการในงบการเงินจะทำให้ข้อมูลที่ปรากฏในงบการเงินผิดพลาด ทำให้ผู้ใช้งบการเงินเข้าใจผิดได้

## 4. การเปรียบเทียบกันได้ (Comparability)

ผู้ใช้งบการเงินอาจต้องการข้อมูลจากงบการเงินของกิจการหลายรอบระยะเวลาบัญชีของหลายกิจการมาประกอบการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ ดังนั้น ผู้ใช้งบการเงินจึงต้องการงบการเงินที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ในรอบระยะเวลาที่ต่างกันของกิจการเดียวกัน เพื่อนำมาใช้ในการคาดคะเนถึงแนวโน้มของฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการนั้น และนอกจากนี้ผู้ใช้งบการเงินยังต้องการงบการเงินที่สามารถเปรียบเทียบระหว่างกิจการภายใต้ระยะเวลาบัญชีเดียวกัน เพื่อประเมินฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินระหว่างกิจการได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.4.3 ระบบบัญชี

กรมบัญชีกลาง (2551 : 15-29); จงจิตต์ หลีกภัย และ วิไล วีระปรีย (2551 : 1-4) ได้กล่าวถึงระบบบัญชี ไว้ดังนี้

ระบบบัญชี คือ ระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานทางการบัญชี รวมถึงวิธีการทำบัญชี การทำงานการเงิน เอกสารและสมุดบัญชีต่างๆ อันเป็นสื่อแห่งการทำบัญชีและรายงาน ตลอดจนการใช้และการเก็บรักษาหลักฐานเอกสารใบสำคัญทางการบัญชีและการเงิน สมุดบัญชีต่างๆ ที่ใช้บันทึกรายการทางธุรกิจเพื่อรวบรวมข้อมูลและตัวเลขสถิติสนองความต้องการของฝ่ายบริหาร

ดังนั้น ระบบบัญชีจึงประกอบไปด้วยระบบที่สำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบทางเดินข้อมูล หรือระบบการบันทึกบัญชีและการเก็บข้อมูล และระบบทางเดินเอกสาร โดยที่ระบบทางเดินข้อมูลจะแสดงถึงทางเดินของข้อมูลตั้งแต่การบันทึกบัญชี ซึ่งในปัจจุบันการบันทึกบัญชีอาจทำได้ 2 วิธี คือ การบันทึกด้วยมือ (Manual) กับ การบันทึกบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์ โดยเริ่มจากการบันทึกบัญชีเข้าสมุดบัญชีรายวันขั้นต้น ไปบัญชีแยกประเภท จนสามารถออกงบทดลองเพื่อใช้ในการจัดทำทางการเงิน เช่น งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด งบต้นทุนการผลิต และงบอื่น ๆ ที่กิจการต้องการ ภายใต้การบันทึกบัญชีเข้าระบบ เพื่อให้การบันทึกบัญชีเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ สามารถจัดทำทางการเงินได้โดยสะดวกยิ่งขึ้น จำเป็นต้องอาศัยผังบัญชีและรหัสบัญชีในการบันทึกบัญชี ส่วนระบบทางเดินเอกสาร จะแสดงถึงทางเดินของเอกสาร แบบฟอร์มที่ใช้ในระบบบัญชี ตลอดจนลำดับขั้นตอนของการทำงานว่างานที่ทำเป็นงานอะไร ใครเป็นคนรับผิดชอบงานนั้น ทำที่ไหน และทำเมื่อไร

นอกจากนี้ส่วนประกอบอันสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานระบบบัญชีเป็นไปตามวัตถุประสงค์ คือ ตัวบุคคล ซึ่งจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนเครื่องมือเครื่องใช้ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นเพียงเครื่องทุ่นแรงในการบันทึกบัญชีให้ถูกต้องและรวดเร็ว ทำให้ประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย สามารถลดข้อผิดพลาดได้มากขึ้น

#### 1. ส่วนประกอบของระบบบัญชี

แม้ว่าการดำเนินงานของกิจการจะมีหลายประเภทหลายรูปแบบก็ตาม ระบบบัญชีของกิจการจะต้องประกอบด้วย

1.1 ระบบการปฏิบัติงานทางบัญชี เป็นการกำหนดเส้นทางเดินของระบบงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเก็บข้อมูลบัญชี เริ่มจากการจัดทำเอกสารเบื้องต้น เพื่อการเก็บและตรวจสอบข้อมูลเพื่อใช้บันทึกบัญชี นิยมแสดงเป็นแผนภูมิ (Flow Chart)

1.2 เอกสารสำหรับจดบันทึกข้อมูล ใช้สำหรับจดบันทึกข้อมูลเมื่อเริ่มเกิดเหตุการณ์หรือรายการดำเนินงาน เพื่อถ่ายทอดไปไว้ในสมุดบัญชี และยังใช้เอกสารเป็นสื่อสำหรับถ่ายทอดข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในกันเอง หรือระหว่างกิจการกับบุคคลภายนอก นอกจากเอกสารแล้วก็ยังมีสมุดบัญชีต่างๆ ตลอดจนรายงานทางการเงิน

1.3 ระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ แผนการทำงานของกิจการ เพื่อดูแลป้องกันทรัพย์สินของกิจการให้ปลอดภัย อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานได้ และเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลทางบัญชีเชื่อถือได้รวมทั้งส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

1.4 วิธีการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวิเคราะห์รายการค้าตามผังบัญชี (Chart of Accounts) การบันทึกข้อมูลไว้ในเอกสารสมุดบัญชี การจัดทำรายงาน การบันทึกนี้อาจใช้การเขียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การพิมพ์หรือเทคนิคอื่นใดที่ทำให้เก็บรวบรวมข้อมูลไว้ได้ รวมทั้งการคำนวณ การจัดหมวดหมู่และการสรุปข้อมูลเพื่อให้เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์

1.5 ผู้ปฏิบัติงานบัญชี เมื่อมีเอกสารสมุดบัญชีต่างๆ ตามรูปแบบที่กำหนดไว้แล้ว มีวิธีการบัญชีที่สามารถเก็บบันทึกข้อมูลที่ต้องการและนำมาเสนอ เมื่อใช้ได้แล้วจำเป็นจะต้องมี ตัวผู้ปฏิบัติงานด้วยเพื่อให้งานตามระบบบัญชีดำเนินไปได้ ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานนี้จะต้องมีความรู้ได้ศึกษาวิธีการบัญชีมาโดยเฉพาะ เนื่องจากการจดบันทึกข้อมูลทางบัญชีจะต้องเป็นไปตามหลักการบัญชีที่ยอมรับกันทั่วไปและการบัญชียังมีข้อสมมติฐานต่าง ๆ อีกด้วย จึงต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความเข้าใจอย่างดี

1.6 เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่เครื่องมือง่าย ๆ คือ ปากกา ดินสอ ไม้บรรทัด รวมไปถึงเครื่องคำนวณ เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องพิมพ์เช็ค กระทั่งปัจจุบันเครื่องคอมพิวเตอร์ก็ได้ถูกนำมาใช้ในการทำบัญชีด้วย

## 2. ลักษณะของข้อมูลทางการบัญชี

การที่จะนำข้อมูลจากระบบบัญชีไปใช้ประโยชน์นั้น จำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการ จดบันทึกข้อมูลตามระบบบัญชีก่อนจึงสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง สิ่งที่เราควรทำความเข้าใจมีดังนี้คือ

2.1 การบัญชีจะจดบันทึกรายการดำเนินงานเฉพาะ เมื่อเป็นรายการที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้เท่านั้น ถ้าต้องการทราบข้อมูลของกิจการจะไม่สามารถถือเอาข้อมูลทางการบัญชีเป็นข้อมูลของกิจการได้ทั้งหมด รายการดำเนินงานใดที่วัดค่าเป็นตัวเงินไม่ได้ทางระบบบัญชีจะไม่บันทึกไว้ จำเป็นต้องให้ส่วนงานอื่นเป็นผู้บันทึก ดังนั้นข้อมูลทางการบัญชีจึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของข้อมูลการดำเนินงานทั้งหมดของกิจการ

2.2 ระหว่างที่กิจการดำเนินงานไปเรื่อยๆ ไม่มีกำหนดเสร็จสิ้น หากต้องการทราบผลการดำเนินงานในช่วงเวลาหนึ่งๆ หรือต้องการทราบว่าฐานะของกิจการมีทรัพย์สินหนี้สินเท่าใด ณ เวลาใดเวลาหนึ่งก็จะทำได้ตามวิธีการบัญชี ระบบข้อมูลบัญชีได้แบ่งกำหนดเวลาปฏิบัติงานเป็นงวด ๆ เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน และสรุปผลรายงานต่อผู้ต้องการใช้ข้อมูล ได้แก่ เจ้าของ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ หน่วยงานของรัฐบาล และฝ่ายบริหารของกิจการเอง ขณะที่กิจการยังมีขนาดเล็กอยู่ อาจจะมีผู้สนใจข้อมูลของกิจการไม่มากนัก แม้เจ้าของเองเป็นผู้ดำเนินงานใกล้ชิดทราบข้อมูลต่าง ๆ ดีอยู่แล้วก็ไม่ต้องการข้อมูลจากระบบบัญชีเท่าใด แต่เมื่อกิจการมีการเจริญเติบโตมากขึ้น ขยายการดำเนินงานกว้างขวางขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถดูแลการดำเนินงานของกิจการโดยใกล้ชิดได้ทุกส่วนงาน จึงเริ่มให้ความสนใจในระบบข้อมูลการบัญชี เพื่อนำไปใช้ใน การวางแผน ตัดสินใจและควบคุม นอกจากเจ้าของกิจการที่สนใจข้อมูลทางการบัญชีแล้ว ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ หรือผู้ใช้ข้อมูลอื่นก็เริ่มให้ความสนใจมากขึ้น จึงต้องการข้อมูลจากระบบบัญชีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและฐานะของกิจการ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการตัดสินใจ

2.3 ระบบบัญชีสามารถนำไปใช้จดบันทึกข้อมูลที่เป็นรายการทางการเงินไม่เฉพาะแต่กับกิจการที่มุ่งหวังกำไรเท่านั้น แต่สามารถนำไปใช้จดบันทึกข้อมูลของทุกกิจการแม้ว่าจะจะเป็นกิจการที่ตั้งขึ้นมาเพื่อสาธารณกุศล ไม่ว่าจะ เป็นสมาคม มูลนิธิ หรือหน่วยงานของรัฐบาลก็ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. วิธีการบันทึกบัญชี

เมื่อการเก็บรวบรวม บันทึก จัดจำแนก และทำสรุปข้อมูลอันเกี่ยวกับเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจในรูปตัวเงิน ผลงานขั้นสุดท้ายของการบัญชี ก็คือ การให้ข้อมูลทางการเงินซึ่งเป็นประโยชน์แก่บุคคลหลายกลุ่ม และผู้ที่สนใจในกิจกรรมของกิจการ ดังนั้น การบันทึกบัญชีควรพิจารณาขั้นตอนดังนี้ คือ

3.1 งานการเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับการคัดเลือกและสะสมข้อมูลทางการเงินซึ่งอาจจะจำแนกงานได้เป็น 3 ชั้น คือ

ก. การเลือก (Identification) จะต้องจัดระบบบัญชีให้สามารถคัดเลือกเฉพาะรายการที่เกี่ยวข้องจากเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีเป็นจำนวนมากมายจะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะเป็นระบบบัญชีที่ดีเพียงใดก็ตาม ก็ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลทางการเงินไว้ได้ทั้งหมด

ข. การวัด (Measurement) เมื่อคัดเลือกเหตุการณ์ที่ต้องการได้แล้ว การบัญชี ก็จะต้องเลือกวิธีการที่จะวัดค่าของเหตุการณ์นั้น การวัดค่าก็คือ การแสดงกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ในรูปตัวเงิน และการกำหนดค่าโดยวิธีอื่น

ค. การบันทึก (Recording) จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์ลักษณะของรายการตามผังบัญชี กำหนดวิธีการและระบบงานเพื่อให้ติดตามกิจกรรมนั้นๆ ได้

3.2 งานการจัดจำแนกและทำสรุปข้อมูล จำแนกงานได้เป็น 3 ชั้น ดังนี้

ก. การจัดจำแนกประเภท (Classification) หมายถึง การจัดจำแนกข้อมูลทางการเงินที่รวบรวมและบันทึกนั้นให้อยู่ในโครงสร้างที่เป็นประโยชน์ และสมเหตุผล ตัวเลขดังกล่าวจะให้ความสำคัญเพียงเล็กน้อยจนกว่าจะมีการนำตัวเลขทั้งหมดมาปะติดปะต่อให้สัมพันธ์กัน การจัดจำแนกโครงสร้างข้อมูลได้แก่ การจัดจำแนกเป็นโครงสร้างของทรัพย์สินและสิทธิส่วนได้เสีย

ข. การสรุป (Summarization) เมื่อรวบรวมและจัดจำแนกข้อมูลทางการเงินครบตามงวดแล้ว ก็จะนำมาทำการสรุปในงบการเงินและจัดทำรายงาน ซึ่งงานดังกล่าวนี้ จะเป็นสื่อกลางของการสื่อสารทางการบัญชี

ค. การตีความ (Interpretation) การอธิบายลำดับวิธีการของการบัญชีอันเกี่ยวกับความหมาย ประโยชน์และข้อจำกัดต่อผู้ใช้บ ซึ่งรายงานดังกล่าวเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดและเป็นงานลำดับสุดท้ายของงานการสื่อสาร การให้ข้อมูลที่จะให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่นำเสนอ ย่อมจะทำให้สามารถตีความและแปลความหมายผลงานทางการบัญชีได้

โดยสรุป หน้าที่ของการบัญชีประกอบด้วย การเลือกรายการ การวัดค่า การบันทึก การจัดจำแนก การทำรายงานสรุป และการตีความ งานทางการบัญชีที่ให้ประโยชน์ ส่วนใหญ่จะเป็นงานทางด้านวิเคราะห์ การวางแผนและการแปลความข้อมูลทางการเงินเพื่อช่วยในการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ

### 4. สมุดบัญชีและทะเบียน

4.1 สมุดบันทึกรายการขั้นต้น ใช้สำหรับบันทึกรายการค้าที่เกิดขึ้นของธุรกิจนั้นๆ ในเบื้องต้น ซึ่งจะยึดหลักการบันทึกบัญชี ตามระบบบัญชีคู่ (Double Entry System) โดยจะต้องเรียงลำดับตามรายการค้าในวันที่เกิดขึ้นก่อนหลัง ในที่นี้จะขอกล่าวเป็น 3 กรณี คือ

ก. วัตถุประสงค์ของการจดบันทึกในสมุดบันทึกรายการขั้นต้น มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(1) เพื่อเป็นที่รวบรวมรายการค้าที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นของแต่ละรายการค้าว่าประกอบด้วยบัญชีอะไรบ้าง พร้อมทั้งเขียนคำอธิบายรายการค้าโดยย่ออย่างชัดเจนไว้ในที่เดียวกันก่อนที่จะผ่านบัญชีต่างๆ ไปยังบัญชีแยกประเภทที่เกี่ยวข้องเนื่องจากในบัญชีแยกประเภทของแต่ละบัญชีไม่สามารถบอกรายละเอียดของรายการค้าที่ประกอบกันโดยสมบูรณ์ได้

(2) เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการวิเคราะห์รายการค้าถูกต้องหรือไม่ โดยพิจารณาจากการบันทึกบัญชีในสมุดบันทึกรายการขั้นต้น

(3) ช่วยให้การผ่านรายการค้าไปยังบัญชีแยกประเภทที่เกี่ยวข้องได้สะดวกและโอกาสผิดพลาดมีน้อยมาก

ข. ชนิดของสมุดบันทึกรายการขั้นต้นมี 2 ชนิด คือ

(1) สมุดรายวันทั่วไป (General Journal) หมายถึง สมุดบันทึกรายการค้าเบื้องต้นของรายการค้าที่เกิดขึ้นในแต่ละรายการว่าควรประกอบด้วย เดบิตบัญชี และเครดิตบัญชีอะไรบ้าง ด้วยจำนวนเงินเท่าใด พร้อมทั้งเขียนคำอธิบายรายการค้าโดยย่อแต่ชัดเจนเพื่อให้ทราบถึงความเป็นมาของรายการค้านั้นๆ

(2) สมุดรายวันเฉพาะ (Special Journal) หมายถึง สมุดบันทึกรายการค้าเบื้องต้นที่ใช้บันทึกรายการค้าเฉพาะเรื่อง เหมาะสำหรับกิจการที่มีรายการค้าจำนวนมากและเป็นรายการค้าที่ซ้ำ ๆ กัน รูปแบบของสมุดรายวันเฉพาะมิได้มีรูปแบบที่คงที่แต่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ สมุดรายวันเฉพาะที่นิยมใช้ มีดังนี้

(2.1) สมุดรายวันซื้อ ใช้สำหรับบันทึกการซื้อวัตถุดิบและสินค้าเป็นเงินเชื่อ รวมทั้งผ่านรายการไปยังบัญชีแยกประเภทที่เกี่ยวข้อง

(2.2) สมุดรายวันขาย ใช้สำหรับบันทึกการขายเงินเชื่อ รวมทั้งผ่านรายการไปยังบัญชีแยกประเภทที่เกี่ยวข้อง

(2.3) สมุดรายวันรับเงิน ใช้สำหรับบันทึกการขายสด และรับชำระหนี้จากลูกหนี้ รวมทั้งผ่านรายการไปยังบัญชีแยกประเภทที่เกี่ยวข้อง

(2.4) สมุดรายวันจ่ายเงิน ใช้สำหรับบันทึกการจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นเงินสด และชำระหนี้เจ้าหนี้การค้า รวมทั้งผ่านรายการไปยังบัญชีแยกประเภทที่เกี่ยวข้อง

ค. ประโยชน์ของสมุดบันทึกรายการขั้นต้น เนื่องจากว่าสมุดบันทึกรายการขั้นต้นมี 2 ชนิดจึงขอกกล่าวถึงประโยชน์ของสมุดบันทึกรายการขั้นต้นทั้ง 2 ชนิด ได้แก่

(1) ประโยชน์ของสมุดรายวันทั่วไป

(1.1) เป็นสมุดขั้นต้นสำหรับการบันทึกรายการค้าต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเรียงตามลำดับก่อนหลังของวันที่เกิดรายการค้านั้น

(1.2) ได้เห็นผลวิเคราะห์รายการค้าที่ละเอียดและครบถ้วนในที่เดียวกันทำให้ทราบว่ารายการค้าที่เกิดขึ้นนั้นมีผลกระทบต่อบัญชีใดบ้าง เป็นจำนวนเงินเท่าไร และได้มีคำอธิบายรายการไว้โดยชัดเจนอีกด้วย

(1.3) ป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาดในการบันทึกรายการค้า เนื่องจากได้เห็นรายการที่ชัดเจนและบันทึกไว้ในที่เดียวกันแล้ว สามารถช่วยให้ค้นหาข้อผิดพลาดได้โดยสะดวกกว่าการบันทึกรายการค้า โดยการผ่านไปยังบัญชีแยกประเภทโดยตรงซึ่งอาจจะทำให้เกิดการหลงลืมหรือลงรายการผิดประเภทได้ง่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(2) ประโยชน์ของสมุดรายวันเฉพาะ จากการศึกษาสมุดรายวันเฉพาะจะพบว่า มีประโยชน์ดังนี้

(2.1) ทำให้ประหยัดเวลาในการบันทึกรายการค้าและผ่านบัญชี กล่าวคือ ไม่ต้องเสียเวลาในการเขียนคำอธิบายรายการค้าของแต่ละรายการ เพราะว้สมุดแต่ละเล่มเป็นการอธิบายการบันทึกรายการค้าในตัวเองแล้ว

(2.2) ประหยัดเวลาในการผ่านบัญชี คือ จะผ่านบัญชีเฉพาะยอดรวมตอนสิ้นเดือนเท่านั้น

(2.3) เป็นการแบ่งงานกันทำ โดยผู้มีหน้าที่บันทึกสมุดรายวันชื่อจะบันทึกเฉพาะรายการชื่อเท่านั้นไม่ต้องลงทุกรายการดังเช่นสมุดรายวันทั่วไป

4.2 สมุดบันทึกรายการขึ้นปลาย มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า บัญชีแยกประเภท (General Ledger) เป็นการบันทึกบัญชีที่ผ่านการวิเคราะห์รายการค้ามาแล้วในสมุดบันทึกรายการขึ้นต้น โดยจำแนกเป็นประเภทต่างๆ ของข้อมูลทางเศรษฐกิจ เช่น บัญชีเงินสด บัญชีเจ้าหนี้ และบัญชีทุนเป็นต้น กล่าวคือ กิจกรรมหนึ่งๆ มีรายการค้าหลายรายการอีกทั้งแต่ละรายการค้าก็มีชื่อบัญชีที่แตกต่างกันออกไป เช่น บัญชีเกี่ยวกับสินทรัพย์ ยังแบ่งย่อยเป็นบัญชีเกี่ยวกับเงินสด บัญชีลูกหนี้ และบัญชีสินค้าคงเหลือ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อความสะดวกในการจัดทำงบการเงินจึงควรจัดบัญชีที่มีชื่อเหมือนกันไว้ในที่เดียวกัน ไม่ว่าบัญชีนั้นจะเพิ่มค่าหรือลดค่าก็ตาม จะได้ทราบว่าบัญชีนั้น ๆ มียอดคงเหลือเท่าใดในแต่ละงวดบัญชี ในที่นี้จะกล่าวถึงสมุดบันทึกรายการขึ้นปลายภายใต้ 3 กรณี ได้แก่

ก. วัตถุประสงค์ของการจดบันทึกในสมุดบันทึกรายการขึ้นปลาย

(1) เพื่อให้รายการค้าที่มีชื่อบัญชีเดียวกันซึ่งได้ผ่านการวิเคราะห์รายการค้าและได้บันทึกในสมุดบันทึกรายการขึ้นต้นแล้วอยู่ในที่เดียวกันตลอดงวดบัญชี

(2) เพื่อให้ทราบถึงยอดคงเหลือของแต่ละบัญชีในตอนสิ้นงวดบัญชี

ข. ชนิดของสมุดบันทึกรายการขึ้นปลาย แบบตัวที่เป็นแบบฟอร์มบัญชีที่แยกออก 2 ด้านคล้ายอักษรภาษาอังกฤษตัวที (T) เรียกว่า บัญชีตัวที (T Account) หรือเรียกว่าแบบบัญชีมาตรฐาน (Standard Ledger Account Format) คือ ด้านซ้ายนักบัญชีเรียกว่าเดบิต “Debit” ตัวย่อคือ Dr. และด้านขวานักบัญชีเรียกว่าเครดิต “Credit” ตัวย่อคือ Cr. แต่ละด้านจะมีช่องสำหรับบันทึกรายละเอียดดังนี้

(1) วัน เดือน ปี ของรายการที่เกิดขึ้น

(2) คำอธิบายรายการ

(3) การอ้างอิงถึงแหล่งที่มาของรายการ

(4) จำนวนเงิน

ค. ประโยชน์ของสมุดบันทึกรายการขึ้นปลาย

(1) เพื่อความสะดวกในการจัดทำงบการเงิน หากไม่มีสมุดบันทึกรายการขึ้นปลาย โดยมีแต่สมุดบันทึกรายการขึ้นต้นเท่านั้น จะเห็นได้ว่าชื่อบัญชีจะอยู่อย่างกระจัดกระจายตลอดจนไม่ทราบว่ายอดคงเหลือของแต่ละบัญชีมีอยู่เท่าใด จึงส่งผลให้การจัดทำงบการเงินยุ่งยากมากขึ้น

(2) ทำให้สามารถวิเคราะห์หรือเห็นการเคลื่อนไหวของแต่ละบัญชีได้

4.3 ทะเบียน

(1) ทะเบียนคุมวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ ใช้สำหรับบันทึกรายการรับและจ่ายวัตถุดิบและอุปกรณ์ที่เบิกไปใช้ในกระบวนการผลิต

เอกสารฉบับนี้สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(2) ทะเบียนคุมการจ้างผลิต ใช้สำหรับบันทึกการเบิกจ่ายวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตและใช้บันทึกการรับผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่สมาชิกทำเสร็จ

(3) ทะเบียนคุมสินทรัพย์ ใช้สำหรับบันทึกการซื้อทรัพย์สินตลอดจนควบคุมจำนวนสินทรัพย์ในความรับผิดชอบและคำนวณค่าเสื่อมราคา

(4) บัตรคุมการจ้างผลิต เป็นบัตรที่ใช้บันทึกและควบคุมการจ้างของฝ่ายผลิตเพื่อบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต ค่าแรงและค่าใช้จ่ายการผลิต ตลอดจนคิดราคางานจ้างผลิตแต่ละงาน

(5) ทะเบียนคุมลูกหนี้เงินยืมตรงจ่าย ใช้สำหรับบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับการให้ยืมเงินตรงจ่ายตลอดจนการรับชำระคืนเงินตรงจ่าย

(6) ทะเบียนคุมลูกหนี้การค้า ใช้สำหรับบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อตลอดจนการรับชำระหนี้ค่าขายเชื่อ

(7) ทะเบียนคุมเจ้าหนี้การค้า ใช้สำหรับบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อตลอดจนการจ่ายชำระหนี้ค่าซื้อเชื่อ

(8) ทะเบียนจ่ายเช็ค ใช้สำหรับบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับการจ่ายเช็คในแต่ละฉบับว่าจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายใดโดยเรียงลำดับเลขที่เช็ค

## 5. รายงานการเงิน

รายงานการเงินของกิจการที่ต้องจัดทำนั้นแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ รายงานประจำเดือนและรายงานประจำปี

5.1 รายงานประจำเดือน ได้แก่ งบกำไรขาดทุน งบทดลอง รายงานการรับจ่ายเงินประจำเดือนและรายงานการรับชำระหนี้ รายงานสินค้าคงเหลือประจำเดือน

5.2 รายงานประจำปี ได้แก่ รายงานแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการและรายงานแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการทั้งหมด ซึ่งได้แก่งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน งบต้นทุนขาย งบต้นทุนผลิต

ประโยชน์ของงบแสดงฐานะการเงิน โดยทั่วไปงบกำไรขาดทุนมีความสำคัญต่อการพิจารณาสถานะทางเศรษฐกิจของกิจการ แต่งบแสดงฐานะการเงินก็ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เช่นกัน กล่าวคือ การประเมินสภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวย่อมมีความสำคัญ เจ้าหนี้และผู้ถือหุ้นปัจจุบันรวมทั้งบุคคลที่มีความสนใจต่อกิจการสามารถใช้งบแสดงฐานะการเงินในการประเมินสถานะความมั่นคงของโครงสร้างทุนและความสัมพันธ์ระหว่างทรัพย์สินและหนี้สินรายการต่างๆ

ข้อจำกัดของงบแสดงฐานะการเงิน ดังกล่าวมาแล้วว่างบแสดงฐานะการเงินหมายถึง งบแสดงฐานะการเงินของกิจการ ณ วันที่ตามระบุโดยแสดงตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปตามคำนิยามที่กล่าวนี้ได้เกิด ข้อวิจารณ์หลายประการคือ งบแสดงฐานะการเงินมิได้แสดงในราคาปัจจุบันทั้งนี้เนื่องจากนักบัญชีมีหลักการให้บันทึกการค้าในราคาทุนเดิม ดังนั้นรายการทรัพย์สินและหนี้สินส่วนใหญ่ตามที่แสดงในงบแสดงฐานะการเงินจะแสดงในราคาทุน นักบัญชีหลายท่านเชื่อว่า งบดุลจะให้ประโยชน์มากกว่าถ้าหากสามารถแสดงทรัพย์สินทั้งสิ้นในราคาตามมูลค่าปัจจุบัน แต่มีปัญหาว่าจะแสดงอย่างไร นักบัญชีบางท่านต้องการให้ปรับราคาทุนเดิมให้แสดงในราคาที่เปลี่ยนแปลงตามระดับทั่วไปเมื่อเกิดภาวะเงินเฟ้อจนเป็นสำคัญ ส่วนนักบัญชีบางท่านเห็นว่าควรจะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปรับรายการเจาะจงแต่ละรายการให้แสดงราคาปัจจุบันและนักบัญชีบางท่านเชื่อว่าการใช้ราคาตลาดที่สมควรจะให้ประโยชน์มากกว่า

วัตถุประสงค์ของงบการเงิน วัตถุประสงค์ขั้นมูลฐานของการบัญชีและงบการเงิน ก็คือทำให้ข้อมูลทางการเงินในเชิงปริมาณอันเกี่ยวกับธุรกิจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อเจ้าของและเจ้าหน้าที่เพื่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจ วัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ย่อมรวมถึงการให้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการบริหารงานของฝ่ายจัดการและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารอื่นๆ ด้วย

ภายในโครงสร้างของวัตถุประสงค์ของการบัญชีการเงินและงบการเงินที่กล่าวมานี้ อาจพิจารณาจำแนกลักษณะของวัตถุประสงค์ออกได้ 2 ประการคือ

1. การพิจารณาเนื้อหาที่สมควรจะจัดเป็นข้อมูลทางการบัญชี ซึ่งในกรณีนี้ถือว่าเป็นวัตถุประสงค์ทั่วไป (General Objectives) ของการบัญชีการเงินและงบการเงินคือ

1.1 การให้ข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้ อันเกี่ยวกับทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และพันธหนี้สินของกิจการ ข้อมูลดังกล่าวนี้มีความสำคัญต่อการประเมินฐานะความมั่นคงหรือความอ่อนแอของกิจการโดยแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรของกิจการที่มีอยู่นั้นได้มาจากแหล่งใดและถืออยู่ในสถานะใด นอกจากนี้ยังทำให้ทราบถึงความสามารถในการชำระหนี้ที่ผูกพันกิจการตลอดจนการชี้ให้ทราบว่าทรัพยากรที่มีอยู่นั้นจะให้มีโอกาสที่จะขยับขยายเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตหรือไม่

1.2 การให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในทรัพยากรสุทธิ (ทรัพยากรหักด้วยพันธหนี้สิน) ของกิจการอันเป็นผลมาจากการประกอบกิจการแล้วมีกำไร

ข้อมูลดังกล่าวนี้ย่อมเป็นที่สนใจของบุคคลทุกฝ่าย ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจของกิจการซึ่งย่อมมีความสนใจต่อความสามารถของการประกอบกิจการที่ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ

ผู้ลงทุนย่อมหวังผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปเงินปันผลหรือการเพิ่มขึ้นของราคาหุ้นที่ตนถืออยู่หรือทั้งสองอย่าง กิจการที่ประสบผลสำเร็จในการประกอบการมักที่จะสามารถจ่ายชำระหนี้ ชำระค่าภาษี จ่ายค่าจ้างแรงงานและมีเงินเพียงพอที่จะขยายกิจการ

ผู้บริหารย่อมต้องการข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจเพื่อวางแผนการดำเนินงานและเปรียบเทียบความเจริญก้าวหน้าของกิจการที่ดำเนินไปกับเป้าหมายที่วางไว้

1.3 การให้ข้อมูลทางการเงิน เพื่อช่วยให้การประมาณการแนวโน้มของการหารายได้ของกิจการ ข้อมูลอันเกี่ยวกับอดีตและปัจจุบันอาจจะช่วยในการทำการพยากรณ์ของ ผู้ใช้ตัวเลขแสดงแนวโน้มของหลายปี ย่อมมีส่วนในการทำการพยากรณ์ได้ดีกว่าตัวเลขที่แสดงผลของปีเดียว

1.4 การให้ข้อมูลอื่นๆ อันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และพันธหนี้สิน ตัวอย่างเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในสิทธิส่วนได้เสียที่คงเหลือจากกิจกรรมแหล่งอื่น นอกเหนือจากกิจกรรมที่เกี่ยวกับการหากำไรโดยตรงและข้อมูลเกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียนหรือการเคลื่อนไหวของเงินทุนต่อผู้ใช้งบ ตัวอย่างเช่น การเปิดเผยข้อมูลอันเกี่ยวกับนโยบายบัญชีเป็นต้นว่า การคิดค่าเสื่อมราคา วิธีการตีราคาสินค้าคงเหลือและข้อมูลเกี่ยวกับหนี้สินที่อาจจะผูกพันกิจการ

2. กำหนดลักษณะของข้อมูลทางการเงินที่จะถือได้ว่ามีคุณภาพอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ซึ่งจัดเป็นวัตถุประสงค์อันเกี่ยวกับคุณภาพ (Qualitative Objectives) สัมพันธ์กับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายอันเกี่ยวกับหลักจรรยาที่ว่าด้วยความจริง ความเที่ยงธรรมและความถูกต้อง ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นความต้องการของสังคมส่วนรวม

การที่การบัญชีการเงินจะมีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ ควรที่จะประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

2.1 เข้าประเด็น (Relevance) วัตถุประสงค์ข้อนี้ย่อมช่วยในการเลือกวิธีการที่จะใช้วัดและรายงานของการบัญชีการเงิน เพื่อช่วยผู้ใช้ในการตัดสินใจทางเศรษฐกิจ การที่จะตัดสินใจว่าข้อมูลใดเป็นข้อมูลที่เข้าประเด็นหรือไม่นั้น จะคำนึงถึงในแง่เพื่อการใช้โดยทั่วไปมากกว่าที่จะคำนึงถึงผู้ใช้เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงบางอย่าง

2.2 เข้าใจได้ง่าย (Understandability) ข้อมูลทางการบัญชีที่นำเสนอควรจะมีอยู่ในลักษณะที่ผู้ใช้จะสามารถเข้าใจได้ กล่าวคือ รูปแบบและศัพท์บัญชีที่ใช้ควรจะต้องดัดแปลงให้ง่ายแก่การเข้าใจ

2.3 มีหลักฐานอ้างอิง (Verifiability) ข้อมูลทางการบัญชีหากมีหลักฐานให้ตรวจสอบได้ ย่อมมีผลต่อความเชื่อถือ จริ่งอยู่การวัดค่าทางการบัญชีในบางครั้งจะต้องอาศัยความคิดเห็นและการพิจารณาตัดสินโดยคำนึงถึงเหตุผลและความสมควร อย่างไรก็ตามข้อมูลจะเป็นประโยชน์และเชื่อถือได้มากกว่าถ้าหากจะมีหลักฐานอ้างอิงและตรวจสอบได้โดยบุคคลอื่น

2.4 เป็นกลาง (Neutrality) ข้อมูลทางการบัญชีที่นำเสนอเพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกันควรมีความเป็นกลางและไม่ควรตั้งข้อสันนิษฐานที่จะให้ข้อมูลเพื่อผู้ใช้หรือเพื่อความต้องการอย่างใดโดยเจาะจง ผู้ที่จัดทำข้อมูลทางการบัญชีไม่ควรพยายามเพิ่มความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้บางคนซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ใช้คนที่มีส่วนได้เสียไม่ตรงกัน

2.5 ทันเวลา (Timeliness) ควรเสนอข้อมูลทางการบัญชีให้รวดเร็ว ทันการณ์ เพื่อให้สามารถใช้ในการตัดสินใจทางเศรษฐกิจได้โดยไม่เสียงาน

2.6 การเปรียบเทียบกันได้ (Comparability) การให้ข้อมูลทางการบัญชีที่ทำให้สามารถเปรียบเทียบกันได้ถึงความเหมือนและความแตกต่างกันภายในกิจการเดียวกันหรือกับของกิจการอื่นย่อมเป็นประโยชน์

2.7 ความสมบูรณ์ (Completeness) ข้อมูลทั้งหลายทั้งปวงที่มีคุณสมบัติตามวัตถุประสงค์ 6 ประการข้างต้นควรจะต้องนำมาเสนอทั้งหมด วัตถุประสงค์ข้อนี้มักเรียกกันว่า “การเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ” (Adequate Disclosure) อย่างไรก็ตามความสมบูรณ์ในที่นี้มีได้หมายความว่าให้เปิดเผยข้อมูลทุกอย่าง ทั้งนี้เนื่องจากการเสนอข้อมูลมากเกินไปก็จะไม่มีประโยชน์ต่อผู้ใช้ การให้รายละเอียดมากเกินไปจะทำให้ข้อมูลที่มีความสำคัญถูกปิดบังไว้และไม่เห็นเด่นชัด

## 6. การควบคุมภายในและการตรวจสอบ

### 6.1 การควบคุมภายใน

การควบคุมภายในมีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจมาก เป็นหน้าที่งานหลักขององค์การเนื่องจากสิ่งแวดล้อมในการบริหารงานได้เปลี่ยนไป ได้แก่ ขนาด ขอบเขต ความรับผิดชอบ และจำนวนบุคลากรในองค์การได้เพิ่มขึ้น ทำให้การบริหารองค์การมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นซึ่งหมายถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคการบริหารงานเฉพาะอย่าง ผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึงจำเป็นต้องแบ่งงานกันทำเป็นส่วนย่อย อีกทั้งเจ้าของธุรกิจได้เพิ่มความสนใจด้านการวางแผนและการควบคุมกิจกรรมของธุรกิจเพื่อให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพให้ได้ ซึ่งการบริหารงานในองค์การธุรกิจจะมีเป้าหมายเพื่อทำกำไรให้ได้สูงที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ในเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์อื่น การค้าไม่ว่ากรรมใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เท่าที่โอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่เอื้ออำนวย การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อการวัดผลการบริหารงานว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ ตรงตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด :

ความหมายของการควบคุมภายใน ระบบการควบคุมภายใน ประกอบด้วยการจัดระเบียบองค์กร วิธีการปฏิบัติงานและการกำหนดนโยบายขององค์กรธุรกิจ เพื่อป้องกันสินทรัพย์ไม่สูญหาย สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์และมีความน่าเชื่อถือ ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและกระตุ้นให้มีการปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน เมื่อพิจารณาจากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าการควบคุมภายในมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ป้องกันสินทรัพย์ให้ปลอดภัยจากการสูญเสีย สูญเปล่า การทุจริต ยักยอก คดโกงและเนื่องจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ข้อมูลทางบัญชีและข้อมูลเพื่อการดำเนินงานที่สมบูรณ์ เพียงพอ และน่าเชื่อถือ

3. เพื่อให้มีการวัดและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานตามนโยบาย

4. เพื่อก่อให้เกิดการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการจัดระบบการควบคุมภายในที่ดี การจัดระบบการควบคุมภายในที่ดีจะเป็นผลให้เกิดความปลอดภัยกับทรัพย์สินขององค์กร เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารเพื่อการปรับปรุงนโยบาย สามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุดที่ต้องพึงระลึกอยู่เสมอว่าการใช้ระบบควบคุมภายในที่ดีมีค่ามากกว่าเพราะเป็นการป้องกันความผิดพลาดโดยไม่เจตนา ถ้ามีการสอบสวนความผิดแต่ละครั้งต้องค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นสร้างความยุ่งยาก เสียเวลา สูญเสียทรัพย์สินและมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยากต่อการแก้ไข

การควบคุมภายในที่จะให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจนั้นไม่ใช่แต่เพียงว่าป้องกันทรัพย์สินและลงบัญชีถูกต้องเท่านั้น แต่จะต้องให้มีความรวดเร็ว เชื่อถือได้ เสียต้นทุนในจำนวนที่เหมาะสมเมื่อปฏิบัติงานภายในระบบการควบคุมภายในนั้น นอกจากนั้นจะต้องมีการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้เป็นมาตรฐาน จัดการควบคุมภายในก่อนการทำกิจกรรมการค้าเพราะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานทุกอย่างไม่ว่าโดยทางตรงก็โดยทางอ้อม

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดตั้งระบบการควบคุมภายใน เนื่องจากความแตกต่างกันระหว่างองค์กรต่างๆ ซึ่งแต่ละองค์กรมีความต้องการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น จึงไม่มีระบบการควบคุมภายในมาตรฐานสมบูรณ์แบบที่ใช้ได้เหมาะสมกับทุกองค์กรในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกันในแต่ละองค์กรจึงควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของอุตสาหกรรม ในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ ย่อมมีลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมและอาจจะแตกต่างจากอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน การจัดระบบการควบคุมภายในต้องแตกต่างกันไป เช่น กิจการธนาคารจะมีความละเอียดอ่อนเกี่ยวกับเงินสดมาก ระบบการควบคุมภายในต้องเน้นในเรื่องเงินสดให้มากในส่วนที่คาดว่าจะมีความเสี่ยงต่อการเสียหายสูง แต่สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตส่วนใหญ่ต้นทุนของการผลิตจะเกี่ยวข้องกับ วัตถุดิบ ค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายโรงงานในกระบวนการผลิต ดังนั้น ระบบการควบคุมภายในต้องเน้นความสำคัญในส่วนนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ลักษณะลูกค้าของแต่ละกิจการ มีส่วนในการกำหนดระบบการควบคุมภายใน เพราะองค์การจะดำรงอยู่ได้ต้องพึ่งลูกค้าและลูกค้ามีความพึงพอใจต่างกันในความเชื่อถือต่อองค์การ

3. ลักษณะสินค้าและบริการ สินค้าและบริการของแต่ละกิจการมีความเสี่ยงแตกต่างกันย่อมต้องการระดับการควบคุมภายในที่แตกต่างกัน

4. ลักษณะของรายการสิ่งของที่ต้องซื้อ การจัดระดับการควบคุมภายในควรพิจารณาถึงการให้ความสะดวกในการจัดซื้อและมูลค่าของที่สั่งซื้อว่ามีระดับความเสี่ยงต่อความเสียหาย การเก็บรักษาและการเนาเสียอย่างไร ฯลฯ

5. ลักษณะของผู้ขายหรือบุคคลที่สาม พิจารณาด้านอำนาจการต่อรองที่เหนือกว่า การโอนอ่อนต่อข้อกำหนดของผู้ขายหรือบุคคลนั้น

6. โครงสร้างของเงินทุนและเงื่อนไขสัญญาทางการเงิน พิจารณาถึงความมั่นคงทางการเงินมีเพียงใด เงินลงทุนมีความเสี่ยงภัยจากการกักขังเพียงใด

7. ลักษณะของพนักงานในองค์กร พิจารณาระดับการศึกษา สภาพทางครอบครัว สังคมและระดับรายได้

8. ลักษณะของรายการที่บันทึก ลักษณะของรายการที่อาจเกิดความผิดพลาดง่ายและมีความเสี่ยงที่ทำให้สูญเสียดังกล่าว จะต้องให้ความสนใจและจัดระบบการควบคุมภายในที่รัดกุม การที่จะนำวิธีการควบคุมภายในไปใช้กับกิจการใดโดยเฉพาะนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ปัญหา (Analysis) และการนำตัวอย่างไปใช้ให้พอเหมาะกับงานบัญชีที่จะทำนั้นๆ แต่จุดประสงค์ชั้น การศึกษานี้ให้มีความเข้าใจวิธีการต่าง ๆ ให้มากไว้

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

1. การฝึกพนักงาน (Personnel Practices) การฝึกพนักงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญงานในเรื่องที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนั้น องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่มีต่อระบบการควบคุมภายในคือพนักงานขององค์กรนั่นเองเพราะว่าระบบต่าง ๆ ยังต้องพึ่งพาบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง หากเป็นพนักงานที่มีคุณภาพสูงแม้ว่าองค์ประกอบอื่นจะลดหย่อนไปบ้างก็ยังสามารถทำให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในนั้นใช้ได้อย่างพอเพียง พนักงานนอกจากจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานแล้วจะต้องมีความซื่อสัตย์ ตั้งอยู่ในความละเอียดเกรงกลัวต่อบาป แต่ต้องยอมรับว่ามนุษย์มี อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดเป็นของตนเองและจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและขยันดี มีสิ่งจูงใจให้ กระทำและเชื่อตนเองว่ามีความสามารถที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้ได้สิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นข้อจำกัดนี้ควรนำมาพิจารณาเพื่อประเมินความเข้มแข็งของการควบคุมภายใน เนื่องจากมนุษย์มี เอกภาพของแต่ละบุคคล ดังนั้นการมอบหมายหน้าที่เฉพาะเจาะจงที่เหมาะสมกับความสามารถของ บุคคลนั้น ๆ ย่อมจะให้ผลดีกว่าไม่พิจารณาถึงความถนัดของบุคคลเลย นอกจากจะได้ผลในด้าน คุณภาพของงานแล้ว ยังสามารถแยกแยะความรับผิดชอบได้ชัดเจนยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เสริมสร้าง ระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การแบ่งแยกหน้าที่งาน (Segregation of Duties) การที่จะตั้งระบบการ ควบคุมภายในให้ประสานกับการดำเนินงานอย่างถูกต้องเหมาะสมจะต้องมีสิ่งเหล่านี้คือ

- (1) มีการจัดระเบียบองค์การระบุมอบหมายของแต่ละบุคคล
- (2) ใช้แบบพิมพ์ต่างๆ เพื่อกำหนดมาตรฐานวิธีการปฏิบัติและความรับผิดชอบ
- (3) ใช้ระบบปฏิบัติประจำในการดำเนินงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(4) ทำรายงานฝ่ายบริหารเพื่อสรุปการควบคุมและกำหนดความรับผิดชอบลงไปเพื่อการบริหารงานต่อไป

การจัดระเบียบองค์กร เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารงาน สิ่งนี้เป็นการแจ้งหน้าที่ต่าง ๆ แสดงให้เห็นเส้นทางของผู้มีอำนาจหน้าที่และกำหนดความรับผิดชอบเท่ากับการแสดงรายละเอียดของการบริหารงานของหน่วยงาน

การจัดระเบียบองค์กร ซึ่งการจัดการควบคุมภายในจะต้องปฏิบัติตามหลักการคือ

(ก) จะต้องมีบุคคลมากกว่า 1 คนเพื่อทำการบันทึกและเพื่อทำการตรวจสอบงานเพื่อลดการผิดพลาด

(ข) แยกผู้ดูแลรักษาทรัพย์สิน เช่น เงินสด สินค้า วัสดุ ฯลฯ ต่างหากจากผู้ทำบัญชีเช่น ให้คนหนึ่งรับเงิน ต้องให้อีกคนหนึ่งทำการลงบัญชี

(ค) พยายามใช้เครื่องมือมากเท่าที่จะทำได้และพยายามใช้แบบที่สามารถใช้เครื่องพิสูจน์หรือตรวจสอบความถูกต้องของงานที่ได้ทำไปแล้วให้เรียบร้อย

ระบบการควบคุมภายในเป็นการสร้างความรับผิดชอบภายในองค์กรสำหรับทุก ๆ งานหรือทุกหน้าที่งาน กำหนดพนักงาน ตำแหน่ง ชื่อ ระดับหัวหน้า เจ้าของ คณะกรรมการบริหาร ควรมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย กำหนดขอบเขตของงาน หากมีปัญหาเกิดขึ้น กำหนดความรับผิดชอบต่อปัญหานั้นให้พนักงานได้เข้าใจอย่างชัดเจนในขอบเขตของ ความรับผิดชอบ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ศรัทธาในการทำงาน ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ กำลังความสามารถทำงานอย่างรอบคอบเพื่อการควบคุมและรับผิดชอบต่องานนั้น ป้องกันสินทรัพย์เสียหายจากการปฏิบัติงาน ทรัพย์สินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินสด สินค้า วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ จะต้องมอบให้ผู้ใดคนหนึ่งเป็นผู้เก็บรักษาไว้ การทำบัญชีทรัพย์สิน เช่น เงินสด สินค้า วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ซึ่งควรจะให้อีกคนหนึ่งเป็นคนทำรับผิดชอบในด้านการควบคุม การจัดระเบียบองค์กรเพื่อการวางระบบการควบคุมภายในที่ดีจึงเป็นงานแรกที่จะต้องจัดทำในการวางระบบบัญชี

3. การกำหนดให้มีผู้ควบคุมงาน (Supervision) การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ระบบสามารถปรับตัวรับการเกิดขึ้นของรายการแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้และแก้ไขข้อผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกตินั้นได้ ติดตามข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นได้ โดยพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคคล การตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามแผนผังการจัตองค์กรรวมถึงด้านการให้คำแนะนำช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดรวมทั้งก่อให้เกิดการประสานงานและการควบคุมการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกัน

4. การจัดให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่งาน (Job Rotation “Forced” Vacation) การจัดให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่งานและวันหยุดพักผ่อนประจำปี การจัดให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งหรือหน้าที่งานเพื่อให้พนักงานไม่เกิดการเบื่อหน่ายการทำงาน ผิดพนักงานให้มีความชำนาญหลายด้าน เมื่อพนักงานลาออกไปจากองค์กรจะได้มีพนักงานทำหน้าที่งานแทนได้ทำให้การดำเนินงานไม่ชะงักงัน ผลดีอีกประการหนึ่งคือ สามารถวัดคุณภาพและประสิทธิภาพรวมทั้งความซื่อสัตย์ในการทำงานได้ว่า พนักงานที่ให้หยุดพักผ่อนนั้นมีการทำงานคั่งค้างหรือไม่ มีการยกยอก ทูจริต คดโกงหรือไม่

5. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Written Manual) คู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นจะช่วยในการบันทึกรายการเป็นไปอย่างถูกต้อง และเป็นแนวทางเดียวกันเสมอ คู่มือการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิบัติงานควรจะต้องถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นอย่างชัดเจน การกำหนดวิธีการบันทึกข้อมูล จัดหมวดหมู่ของรายการค้า กำหนดเส้นทางเดินของเอกสารการค้ามีการเชื่อมต่องานภายในองค์กร กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ ตรวจสอบยืนยันจากเอกสาร กำหนดระยะเวลาทำงานตามระบบ กำหนดการรายงานข้อมูล ระบบบัญชีจึงเป็นการกำหนดวงจรของการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อช่วยป้องกันความผิดพลาดและความสูญเสียในทรัพย์สินของกิจการธุรกิจ ระเบียบปฏิบัติประจํานี้จะมีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับการใช้แบบฟอร์มตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ระเบียบปฏิบัติประจํานี้อาจจะบรรยายโดยภาพแสดงทางเดินของเอกสารและประจําของแต่ละหน่วยงาน เช่น แผนกขายสินค้าหรือสินค้าสำเร็จรูป แผนกการบัญชีค่าแรงงาน การซ่อมเครื่องจักรเครื่องมือ นอกจากนั้นในแต่ละแผนกยังมีระเบียบปลีกย่อยของตนออกไปอีกด้วย ตัวอย่างเช่น แผนกซื้อวัตถุดิบ จะต้องปฏิบัติดังนี้

- (1) การสั่งวัตถุดิบ
- (2) การรับวัตถุดิบ
- (3) การเก็บวัตถุดิบ
- (4) การจ่ายวัตถุดิบที่ซื้อหรือขายวัตถุดิบ

การจําแนกบัญชีโดยการจัดผังบัญชีนี้ ไม่เพียงแต่จะช่วยในการทำงานการเงินและการรายงาน ยังช่วยในการจัดการดำเนินงานของสำนักงาน เป็นคู่มือในการปรับปรุงการบันทึกบัญชี การมีคู่มือและจําแนกบัญชีนี้จะช่วยให้การบันทึกบัญชีมีความถูกต้องยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รายการที่มีกรรมวิธีมากกว่า 1 ตอนขึ้นไป คู่มือจะมีการกำหนดความรับผิดชอบเฉพาะความผิดที่อาจจะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ในธนาคารใหญ่ ๆ จะมีคู่มือของแต่ละแผนกของธนาคาร คู่มือนี้จะมีรายละเอียดในการลงบัญชีเดบิตและเครดิตเกือบทุกรายการที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละแผนก พนักงานบัญชีในแผนกจะได้รับคู่มือไปศึกษาก่อนเป็นระยะเวลา 3 เดือนหรือมากกว่า เมื่อเริ่มเข้าทำงานหรือในระหว่างการปฐมนิเทศ หลังจากนั้นจะเข้มงวดมากเกี่ยวกับการกระทำผิดและในทำนองคล้าย ๆ กันนี้ สาขาต่าง ๆ ก็จะต้องดำเนินการวิธีเช่นเดียวกันทั่วประเทศ สิ่งนี้เป็นประโยชน์สำหรับการควบคุมภายในอย่างยิ่ง

6. การกำหนดผังบัญชี (Chart of Account) ผังบัญชีเป็นเครื่องมือการควบคุมที่สำคัญอันหนึ่งจะแสดงถึงการบันทึกรายการเป็นหมวดหมู่เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดโครงสร้างของระบบ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เพื่อใช้ในการบริหารงานและแสดงแก่บุคคลภายนอกองค์กร ประโยชน์ของผังบัญชีอีกประการหนึ่งก็คือช่วยให้จําแนกรายการที่เกิดขึ้นให้มีการบันทึกอย่างเป็นหมวดหมู่ยิ่งขึ้น การกำหนดผังบัญชีก่อให้เกิดการเลือกใช้สมุดลงรายการเบื้องต้น โดยจะต้องกำหนดว่าจะใช้สมุดรายวันทั่วไป ระบบสมุดรายวันเฉพาะ ทะเบียนใบสำคัญ การกำหนดแบบรายงาน การกำหนดรหัสบัญชีและจัดประเภทบัญชีต่างๆ ให้เป็นระเบียบเพื่อป้องกันการลงบัญชีผิด

7. การจัดให้มีการบันทึกตามระบบบัญชีคู่ (Double Entry System Bookkeeping) การจดบันทึกตามระบบบัญชีคู่เพื่อให้ง่ายในการตรวจสอบยืนยันความถูกต้องและจะต้องผ่านบัญชีทั้งจำนวนและบัญชีที่ถูกต้อง ยอดคงเหลือของบัญชีจะต้องมีการคำนวณอย่างถูกต้องและยอดนี้จำเป็นต้องทำการตรวจสอบกับการตรวจนับสินทรัพย์จากของจริงเป็นระยะหรือจะใช้คํายืนยันจากหน่วยงานภายนอก ระบบการบัญชีที่ดีควรมีช่องพิเศษในสมุดบัญชีเพื่อเป็นการคุมยอดบัญชีต่าง ๆ และสามารถพิสูจน์ได้ด้วยการคำนวณเป็นประจำวันหรือประจำเดือน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. การจัดวิธีการป้องกันสินทรัพย์ให้ปลอดภัย (Physical Control and Safeguards) การจัดสินทรัพย์และการรักษาให้ปลอดภัยไม่ใช่เป็นงานของฝ่ายบัญชีแต่เป็นการแสดงออกในการป้องกันสินทรัพย์ นอกเหนือจากการควบคุมด้วยเอกสาร การป้องกันสินทรัพย์ตามความหมายของการควบคุมภายในหมายถึงการอนุญาตให้บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่หรือได้รับมอบหมายเท่านั้นที่มีสิทธิ์จะเคลื่อนย้ายหรือทำลายทรัพย์สินนั้น หรืออีกนัยหนึ่งก็คือผู้ไม่มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินจะกระทำการใด ๆ แก่ทรัพย์สินไม่ได้ นอกจากนี้เป็นการใช้งานตามปกติ ทรัพย์สินสภาพคล่องสูง เช่น เงินสด หลักทรัพย์ และสินค้า เป็นทรัพย์สินที่เสียหายง่าย การควบคุมภายในโดยการป้องกันเป็น สิ่งสำคัญ จัดเก็บรักษาในที่ปลอดภัยและจัดแบ่งแยกหน้าทำงานแก่พนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับทรัพย์สินให้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น

(1) การใช้เครื่องบันทึกเงินสดและตู้নিরภัย (Cash Registers and Lock Boxes)

(2) การเก็บรักษาโดยปิดกุญแจ เก็บให้เหมาะสมและจำกัดพื้นที่เข้าออก (Locks Value and Limited Access Areas)

(3) การจัดหน่วยรักษาความปลอดภัย (Securities and Lock Boxes)

(4) การใช้เครื่องทีวีระบบวงจรปิด (Closed-Circuit TV Monitors)

(5) ใช้ระบบสัญญาณภัย (Alarm System)

ยังไม่มีวิธีป้องกันทรัพย์สินวิธีใดที่ให้ผลในการป้องกันได้สมบูรณ์ ถ้าทุกฝ่ายไม่ปฏิบัติอย่างจริงจัง เช่น การใช้ระบบทีวีวงจรปิดจะต้องเฝ้าดูแลตลอดเวลา การใช้ตู้নিরภัยจะต้องเก็บรักษาถูกกุญแจให้ดีและไม่ลืมเปิด

9. การใช้แบบฟอร์มและเอกสาร (Form and Documentation) ระบบเอกสารรายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องจำลองมาไว้ในเอกสารที่จะใช้บันทึกรายการทั้งสิ้น การวางระบบเอกสารที่กะทัดรัด สะดวกในการกรอกและได้ข้อมูลที่ครบถ้วนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการควบคุมภายในที่ดี ถ้าระบบเอกสารที่วางไว้ไม่มีความสมบูรณ์หรือครบถ้วนเพียงพอจะทำให้เกิดปัญหาการควบคุมภายในเป็นอย่างมาก

ระบบเอกสารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

(1) ให้เลขเรียงในเอกสารตามลำดับเพื่อจะได้ลำดับของตัวเลขเป็นตัวควบคุมว่าเอกสารฉบับใดสูญหายไปบ้าง นอกจากนี้ยังใช้เป็นรหัสอ้างอิงถึงวันที่ที่ออกได้โดยประมาณหรืออาจจะบ่งบอกถึงสถานที่ออกเช่นนี้ เป็นต้น

(2) เอกสารนั้นต้องจัดทำทันทีที่เกิดรายการหรือภายในโอกาสแรกที่สามารถทำได้ ยิ่งระยะเวลาการจัดเตรียมเอกสารห่างจากเวลาที่เกิดรายการก็ยิ่งทำให้เอกสารนั้น ขาดความเชื่อถือหรือขาดความถูกต้องลงไป

(3) มีความชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ใช้เอกสารนั้นจะทำความเข้าใจได้ไม่ยาก

(4) การออกแบบควรมีความคล่องตัวที่จะใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ เพื่อลดประเภทของเอกสารให้น้อยลงและเป็นการลดเวลาในการเตรียมเอกสารด้วย

(5) พยายามให้มีจุดทดสอบอยู่ในตัวเอกสารเพื่อจะได้ใช้พิสูจน์ความถูกต้องได้ง่าย เพื่อป้องกันการผิดพลาดและเพื่อการพิสูจน์ความถูกต้องของการใช้แบบฟอร์มว่าได้ปฏิบัติเป็นประจำตามระเบียบที่กำหนดขึ้นหรือไม่ แบบฟอร์มเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการจัดทำบัญชี การใช้แบบฟอร์มจะทำให้ประหยัดเวลาลงได้มากในการบันทึกเรื่องราว การออกแบบให้ใช้เพื่อการควบคุมภายในก็เป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่ง ดังจะชี้ให้เห็นได้ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาดูเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(5.1) เรื่องราวต่างๆ ที่จะต้องเขียนซ้ำควรมีพิมพ์ไว้ในแบบฟอร์มเพื่อตัดปัญหาการเขียนแล้วเขียนอีก

(5.2) เว้นที่ว่างไว้สำหรับบันทึกข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นและที่ว่างนี้มีอยู่ในตำแหน่งเดียวกันทุกฉบับ ไม่ใช่เพื่อป้องกันการสับสนรายการแต่เพื่อให้ลงสิ่งที่จะต้องอ้างถึง

(5.3) ใช้แบบฟอร์มต่างๆ อย่างธุรกิจที่มีการบริหารงานดีแล้ว เพื่อกำหนดความรับผิดชอบให้แน่นอนและเป็นการลดการผิดพลาดเท่าที่จะทำได้

(5.4) ใช้แบบฟอร์มที่มีสำเนาเป็นสีต่าง ๆ กันเพื่อจะได้ส่งไปยังแผนกต่าง ๆ ได้ง่าย (โดยการจำสี)

(5.5) ให้ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติที่ได้วางไว้

10. การมอบอำนาจสั่งการ (Authorization) จากแผนผังการจัดองค์กรได้กำหนดหน้าที่งาน ควรกำหนดให้หัวหน้าระดับต่าง ๆ มีอำนาจสั่งการการดำเนินงานเพื่อป้องกันการก้าวร้าวหน้าที่งานและเพื่อให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะมอบอำนาจหน้าที่ที่จะเป็นไปในลักษณะใดก็ตาม ประเด็นสำคัญที่สุดก็คือต้องการให้กำหนดไว้เป็นหลักเกณฑ์ที่แน่นอนและชัดเจน ดังนั้นจึงควรกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร การมอบอำนาจหน้าที่ที่เด่นชัดนี้เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งในระบบการควบคุมภายใน

11. การจัดให้มีการอนุมัติ (Approval) รายการที่เกิดขึ้นในองค์กรจะต้องมีการบันทึกรายการเหล่านั้น ก่อนที่จะบันทึกรายการเหล่านั้นจะต้องมีการตรวจทานให้ถูกต้อง ให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ การอนุมัติรายการก่อนนำไปบันทึกเป็นสิ่งจำเป็น ถ้าทุกคนมีสิทธิอนุมัติได้ก็จะทำให้รายการนั้นไม่ได้รับการกลั่นกรอง ซึ่งการอนุมัตินั้นก็ถือว่าไม่มีการอนุมัตินั่นเอง

ตามปกติอำนาจการอนุมัติจะจัดแบ่งให้แก่ผู้มีอำนาจรับผิดชอบในระดับต่าง ๆ กันแล้วแต่ความเหมาะสมขององค์กร บางองค์กรที่มีการกระจายอำนาจการอนุมัติมากเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน บางองค์กรก็เน้นหนักการควบคุมมากกว่าความคล่องตัวจึงกระจายอำนาจอยู่ในวงจำกัด การมอบอำนาจอนุมัติอาจจะเป็นการกำหนดอย่างกว้าง ๆ หรือเป็นครั้งคราวหรือแบบเฉพาะเจาะจง ย่อมจะทำได้ทั้งสองทางหรือใช้รวมกัน การมอบหมายอำนาจนี้อาจจะมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะบุคคลก็ได้ ระบบการควบคุมภายในที่ดีจะต้องเป็นไปตามรายการดังนี้

(1) การก่อให้เกิดรายการจะต้องเริ่มต้นจากผู้มีอำนาจให้กระทำการนั้นและทำการอนุมัติโดยบุคคลที่ 2

(2) ผลที่เกิดจากรายการทั้งหมดจะต้องถูกบันทึกไว้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในบัญชีของกิจการ

(3) การบันทึกรายการที่สมบูรณ์จะต้องได้ผ่านการตรวจสอบโดยบุคคลอื่น ที่ไม่ได้เป็นผู้เริ่มต้นงานหรือบันทึกงานนั้นๆ

(4) ราคาต้นทุน ราคาขาย ส่วนลด เงื่อนไขต่าง ๆ และตัวเลขอย่างอื่น ๆ ควรจะระบุให้ถูกต้อง

(5) การโอนทรัพย์สิน เช่น เงินสด สินค้า วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ ฯลฯ ไปยังบุคคลภายนอกจะต้องบันทึกลงในสมุดเท่านั้นและต้องเป็นผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้ทำเช่นนั้นได้

12. การควบคุมทางการเงินบัญชี (Accounting Control) เพื่อให้การควบคุมภายในดำเนินไปตามที่กำหนดไว้ การแบ่งหน้าที่ภายในหน่วยงานบัญชีเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำ โดยเฉพาะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างยิ่งในหน้าที่ที่กำหนดไว้เพื่อตรวจสอบยืนยันซึ่งกันและกันและกันยังจำเป็นต้องให้มีผู้รับรู้อีกกว่าหนึ่งคนขึ้นไป บัญชีจะให้ข้อมูลอย่างเพียงพอเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการรายงานเพื่อควบคุมการบริหารวิธีทางบัญชีใช้การตรวจสอบยืนยันเป็นการป้องกันความผิดพลาดในด้านงานบัญชี ไม่ว่าจะเป็นการผิดพลาดที่เกิดจากไม่ตั้งใจทุจริตก็ตาม ถ้าสามารถป้องกันความผิดพลาดจากด้านบัญชีได้ จึงกล่าวได้ว่ารายงานการบัญชีให้ความจริงที่แน่นอนและแสดงทรัพย์สินของกิจการตามความเป็นจริง

13. การควบคุมโดยงบประมาณ (Budgets) การงบประมาณเป็นกิจกรรมของการวางแผน เป็นข้อสรุปจุดประสงค์ทางการเงินขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร งบประมาณหลักขององค์กรที่จัดทำขึ้นจะกำหนดทรัพยากรทั้งหมดที่จะลงไปในธุรกิจและประมาณการสิ่งที่ได้มาจากกิจกรรมธุรกิจนั้น ดังนั้น งบประมาณจึงเป็นการกำหนดเป้าหมายเพื่อควบคุมกิจการหนึ่ง ๆ เช่น นำเป้าหมายในการขายได้มาเปรียบเทียบกับค่าเดินทาง ค่าเบี้ยเลี้ยง ถ้าจ่ายไป 500 บาทและสร้างยอดขายได้ 500 บาทเท่ากันเป็นการขายที่ไม่มีกำไรและเป็นการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

14. การตรวจสอบภายใน (Internal Audits) แม้ว่าจะมีระบบควบคุมสองฝ่ายอาจเกิดการละเลยหรือปฏิบัติลดหย่อนกว่าที่กำหนดไว้ในระบบ จากแนวความคิดนี้ ระบบการตรวจสอบภายในจึงเกิดขึ้นเพื่อทำการตรวจสอบหรือตรวจทาน กลไกองค์ประกอบการควบคุมที่กำหนดไว้ ได้มีการปฏิบัติตามระบบที่วางไว้หรือไม่เพียงใด การตรวจสอบเช่นนี้จะต้องทำด้วยความระมัดระวังและต่อเนื่อง ความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบภายในเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ผู้ตรวจสอบสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มขอบเขตของวิชาชีพ ซึ่งจะเป็นผลดีแก่ระบบการควบคุมภายใน ยิ่งขนาดของธุรกิจใหญ่โตขึ้นเพียงใด จำนวนลูกจ้างก็มากขึ้นตามเพียงนั้น ผู้บริหารชั้นสูงสุดยิ่งห่างต่อการควบคุมมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้ผู้บริหารชั้นสูงทราบการควบคุมในเรื่องนี้ จำเป็นต้องให้ฝ่ายบริหารชั้นรอง ๆ ทำรายงานที่จำเป็นเป็นประจำ คืออาจจะให้รายงานเป็นระยะเวลา 7 วันหรือ 1 เดือนครั้ง และรวมสะสมเป็นประจำปี ได้แก่ งบกำไรขาดทุนและทำรายงานทางสถิติ ทางบัญชี ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินงานตามความเป็นจริง การรายงานต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายใน

- (1) การวิเคราะห์ยอดขาย การวิเคราะห์งบการขาย โดยแผนกผลิต
- (2) การวิเคราะห์การรับคืนสินค้าและการให้ส่วนลด
- (3) การหมุนเวียนของสินค้า ประกอบกับอัตราส่วนของต้นทุนขายกับซื้อ
- (4) เงินที่รับและนำฝากธนาคารเป็นวัน เป็นสัปดาห์หรือเป็นเดือน
- (5) การจ่ายเงิน
- (6) วิเคราะห์บัญชีลูกหนี้ โดยเฉพาะรายที่ชำระคืนยาก
- (7) การรายงานการตรวจสอบบัญชีภายใน รายงานผลงานที่ทำไปแล้วและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและที่ได้ค้นพบ

รายงานต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการควบคุมภายในทางอ้อม ตัวอย่าง เช่น รายงานการขายของแผนกขาย แสดงว่ามีการคืนสินค้าและส่วนลดเพิ่มขึ้น ในช่วงเวลาที่มีการขายคงที่ ผู้บริหารจะต้องทำการสอบสวนต่อไปเพื่อให้แน่ใจว่าความผิดพลาดเกิดขึ้นที่ใดในทำนองเดียวกันถ้าขายเพิ่มมากขึ้นแต่ไม่มีการฝากเงินเพิ่มก็ต้องสอบสวนดูเช่นกัน สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงการรับและศึกษา รายงานว่ามีข้อผิดพลาดหรือการทุจริตเกิดขึ้นแล้ว ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องทำการค้นหา

15. จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committees) คณะกรรมการตรวจสอบร่วมกับผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาต ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงาน และการทำรายงานเสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อสรุปการควบคุมภายในที่เหมาะสมและกำหนด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรับผิดชอบเพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานต่อไป ดังนั้นการวางระบบงานที่มีการควบคุมภายในที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ดีเพราะว่าเป็นการประหยัดเงินของธุรกิจโดยลดการสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นได้

16. การจัดให้มีการควบคุมสองฝ่าย (Dual Control) หรือการตรวจสอบยืนยันภายใน (Internal Check) การจัดให้มีการควบคุมสองฝ่ายหรือการตรวจสอบยืนยันภายใน คือการจัดให้มีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปรับผิดชอบงานนั้น เคยกล่าวมาแล้วในครั้งก่อนว่าความสูญเสียเกิดจากการทุจริตเนื่องจากการจัดระบบบัญชีแบบที่ไม่เหมาะสมนั้นมีจำนวนมากในแต่ละปีเพราะเหตุว่าเมื่อกิจการเจริญใหญ่โตขึ้น จำเป็นต้องมีระบบการควบคุมภายในโดยการควบคุมสองฝ่าย การจัดระบบบัญชีทุกแบบจะต้องออกแบบให้มีการควบคุมภายในอย่างสมบูรณ์เท่าที่จะทำได้ถึงแม้จะมีหลักในการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้วจะต้องมุ่งจุดไปยังจุดเฉพาะเช่น

- (1) แยกผู้ที่มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินออกจากผู้มีหน้าที่บันทึกบัญชี
- (2) แยกผู้มีหน้าที่รักษาสินทรัพย์ออกจากผู้มีอำนาจอนุมัติ
- (3) แยกหน้าที่กันภายในหน่วยงานบัญชีให้มีลักษณะควบคุมสองฝ่าย
- (4) แยกผู้รับผิดชอบด้านการจัดการออกจากผู้รับผิดชอบบันทึก
- (5) แยกผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับทรัพย์สิน เงินสด สินค้า และเครื่องมือ

ขณะเดียวกันก็ต้องควบคุมรายการที่ก่อให้เกิดรายได้ เช่น การขาย การซื้อ การจ่ายค่าแรง ค่าใช้จ่าย หรือหลักทรัพย์

วัตถุประสงค์ของการทำการควบคุมสองฝ่าย ก็เพื่อป้องกันการผิดพลาดในด้านงานบัญชีไม่ว่าจะเป็นการผิดพลาดที่เกิดจากไม่ตั้งใจหรือตั้งใจทุจริตก็ตาม ถ้าสามารถป้องกันการผิดพลาดทรัพย์สินของกิจการตามความจริง การควบคุมสองฝ่ายเป็นแบบของการตรวจสอบสองชั้นเป็นการให้ตัวเลขที่แน่นอนต่อระบบบัญชี ยกตัวอย่าง พนักงานบัญชีที่ทำเกี่ยวกับบัญชีลูกค้าจะให้ตัวเลขเป็นจำนวนรวมสรุปไปยังบัญชีคุมลูกหนี้ในบัญชีทั่วไป

ระบบการควบคุมสองฝ่าย มีความสำคัญต่อการทำบัญชีในธุรกิจแบบใหม่คือ

(1) จะต้องจ้างบุคลากรจากหลายหน่วยงานเพื่อให้เข้ามาทำบัญชีเพราะว่ากิจการที่มีปริมาณงานมาก ต้องการพนักงานเป็นจำนวนมากด้วย

(2) งานของคนหนึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับอีกคนหนึ่ง ฉะนั้นเมื่อเกิดผิดพลาดขึ้นกับคนหนึ่งก็จะไปขัดแย้งกับงานของคนอื่นๆ

(3) เนื่องจากการทำงานให้ทันต่อเวลา ถึงแม้การจ้างคนเป็นจำนวนมาก ๆ ในการทำบัญชีของธุรกิจก็ยังคงมีโอกาสที่จะเกิดผิดพลาดได้

(4) ถ้าเกิดความไม่ซื่อสัตย์ขึ้นบ่อย ๆ เข้า ไม่ใช่แต่เพียงการเงินของเจ้าของจะสูญเสียไปเท่านั้น บางครั้งมีผลทำให้กิจการก็ต้องล้มเลิกไป

## 7. การตรวจสอบ

การตรวจสอบในองค์กรธุรกิจทุกประเภท แบ่งเป็น

7.1 การสอบบัญชี (Financial Audit) คือ การตรวจสอบเพื่อแสดงความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้องของงบการเงินประจำปี ซึ่งแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการ การสอบบัญชีเป็นการตรวจสอบตามที่กฎหมายกำหนด โดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาตตามมาตรฐาน การบัญชีและมาตรฐานการสอบบัญชี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการสอบบัญชี ผู้สอบบัญชีต้องตรวจสอบการควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎระเบียบทางการเงินการบัญชี (Financial Related Audit) ซึ่งจุดอ่อนในการควบคุมที่มีสาระสำคัญต้องรายงานแจ้งต่อผู้บริหาร (Management Letter) ตามที่มาตรฐานการสอบบัญชีกำหนดโดยต้องประสานงานกับผู้ตรวจสอบภายในเพื่อศึกษาแก้ไขปัญหาที่ผู้สอบบัญชีพบในรายละเอียด เพราะผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการประเมินผลการควบคุมและการปฏิบัติงานของทุกด้านในกิจการรวมทั้งทางด้านการเงินการบัญชีด้วย

สรุปความแตกต่างของการสอบบัญชีและการตรวจสอบภายในโดยย่อได้ว่ามีวัตถุประสงค์และใช้มาตรฐานการตรวจสอบแตกต่างกัน โดยผู้สอบบัญชีมีวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นว่างบการเงินแสดงข้อมูลชัดเจนต่อข้อเท็จจริงอย่างมีสาระสำคัญตามที่มาตรฐานการสอบบัญชีกำหนดหรือไม่ ส่วนผู้ตรวจสอบภายในมีขอบเขตในการตรวจสอบเพื่อแสดงความเห็นว่างบการเงินการควบคุมภายในและการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปตามที่ได้รับมอบหมายและโดยความประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ โดยการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน

7.2 การตรวจสอบภายในแนวขยาย (Expanded Scope Audit) หมายรวมถึง การตรวจสอบทุกประเภทที่ขยายขอบเขตนอกเหนือจากการสอบบัญชีปกติ ซึ่งแบ่งเป็น

7.2.1 การตรวจสอบตามที่กำหนดในมาตรฐานการตรวจสอบภายใน โดยกำหนดขอบเขตการตรวจสอบภายในว่า ครอบคลุมถึงการสอบทานความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในและการสอบทานคุณภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.2.2 การตรวจสอบกรณีพิเศษ ขอบเขตการตรวจสอบที่ขยายออกไป บางครั้งอาจเกิดจากความต้องการของสถาบันผู้กำกับดูแลภายนอก สถาบันการเงิน เจ้าหนี้ หรือเงื่อนไขตลาดกลางทางการค้าและมีชื่อเรียกต่างกันไป ตัวอย่างเช่นการตรวจสอบตามความต้องการของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย การตรวจสอบด้านสังคม (Social Audit) เพื่อให้ทราบว่าการองค์กรได้รับผิดชอบหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมอย่างไร

นอกจากนี้บางองค์กรธุรกิจอาจมีการตรวจสอบบางประเภทแต่มีหน่วยงานอื่นรับผิดชอบโดยตรงโดยผู้ตรวจสอบภายในไม่มีความรับผิดชอบโดยตรงแต่อาจช่วยทางอ้อม เช่น

การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) เป็นการตรวจสอบเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าและบริการของกิจการ อย่างไรก็ตามการตรวจสอบที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐาน International Standard Organization (ISO Audit) มักมีหน่วยงานตรวจสอบเป็นพิเศษโดยผู้ตรวจสอบภายในอาจทำหน้าที่สนับสนุนการตรวจสอบดังกล่าว

การตรวจสอบกรณีทุจริต (Investigative Audit) เป็นการตรวจเฉพาะกรณีโดยคณะตรวจสอบพิเศษเมื่อสงสัยว่าอาจเกิดการทุจริตหรือประพฤติน่าสงสัยในองค์กร

เกณฑ์วัดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและการตรวจสอบในการบริหารงานยุคปัจจุบัน คือประหยัด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความประหยัด (Economy) หมายถึงการใช้จ่ายเงินด้วยความระมัดระวังรอบคอบซึ่งส่งผลให้สามารถจัดซื้อจัดหาทรัพยากรทั้งหลายมาได้ในคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมและในราคาต้นทุนรวมที่ต่ำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้จากทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามต้นทุนรวมต่ำสุดควรพิจารณาจากต้นทุนที่จ่ายซื้อพร้อมกับต้นทุนในการซ่อมบำรุงตลอดอายุการใช้งาน

· ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงความสามารถที่จะบริหารงานให้มีขั้นตอนกระบวนการที่ดี ทำให้ได้ผลลัพธ์มากที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยการผลิตที่ใช้และมีของเสีย (Defect) หรือความสูญเปล่า (Waste) น้อยที่สุด

· ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึงผลที่เกิดขึ้นจริงจากการบริหารว่าดำเนินไปตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้หรือไม่

หากเปรียบเทียบกับระบบปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนประกอบ คือ ทรัพยากรที่ใช้ (Input) กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) และผลลัพธ์ที่ได้ (Output) เกณฑ์ที่ใช้วัดมักกำหนดว่า

ประหยัด (Economy) = ทางเลือกที่ใช้ต้นทุนทรัพยากรน้อยที่สุด (Input)

ประสิทธิภาพ (Efficiency) = ทางเลือกที่ผลลัพธ์ที่ได้ > ต้นทุนทรัพยากร (Process)

ประสิทธิผล (Effectiveness) = ทางเลือกที่ผลลัพธ์ที่ได้  $\geq$  เป้าหมายที่กำหนดไว้ (Output)

คำว่าประสิทธิผลและประสิทธิภาพเป็นคำที่มักใช้ควบคู่กันและหลายคนเข้าใจผิดว่ามีความหมายเดียวกัน แต่ Peter F. Drucker ให้ความสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารและกล่าวว่า การที่กิจการเลือกทำงานที่ถูกต้อง (To do the right thing) มีความสำคัญกว่าการทำการอย่างถูกต้อง (To do the thing right) ซึ่งหมายความว่า ประสิทธิผลมีความสำคัญกว่าประสิทธิภาพ เช่น การเลือกซื้อสินค้ามีความสำคัญกว่าวิธีการจัดซื้อและถ้ากิจการต้องการปรับปรุงวิธีการจัดซื้อสินค้า กิจการต้องแน่ใจก่อนว่าสินค้าใดที่ควรจัดซื้อ แล้วจึงหาวิธีจัดซื้อสินค้านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่เสียเวลาในการหาวิธีจัดซื้อที่ดีที่สุดสำหรับสินค้าที่ขายไม่ได้ เป็นต้น

คำว่าประสิทธิผลและประหยัดก็มีความหมายใกล้เคียงกันมากและหลายกรณีอาจพิจารณาความประหยัดควบคู่กับประสิทธิภาพ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิภาพ แต่สิ่งที่ต้องระวังก็คืออย่าตัดสินความประหยัดจากการเลือกวิธีที่ใช้ต้นทุนในระยะสั้นต่ำสุด แต่ต้องพิจารณาจากต้นทุนทั้งระบบและในระยะยาว

การประเมินความประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มักต้องทำโดยการเปรียบเทียบ เช่น เปรียบเทียบกับเป้าหมาย มาตรฐาน งดเวลาอื่นหรือกับหน่วยงานอื่น ไม่อาจกระทำลอย ๆ โดยขาดการเปรียบเทียบและกิจการไม่อาจประเมินประสิทธิผลได้ ถ้าไม่ได้กำหนดเป้าหมายที่ต้องการไว้อย่างแน่ชัดตั้งแต่แรก

#### 2.4.4 ผังบัญชีและเอกสารที่ใช้ในการบันทึกบัญชี

1. ผังบัญชี เป็นการกำหนดชื่อบัญชีต่าง ๆ ที่ใช้ในการบันทึกบัญชี ปัจจุบันใช้ผังบัญชีมาตรฐานของส่วนราชการที่กระทรวงการคลังประกาศใช้เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2546 เป็นแนวทางในการจัดทำผังบัญชีของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะมีหลายระดับให้เลือกใช้หรือเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้การบันทึกและรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานการเงินและงบการเงินต่าง ๆ จำเป็นต้องมีผังบัญชีที่ดีซึ่งครอบคลุมรายการบัญชีทั้งหมดของแต่ละหน่วยงาน และเอื้อประโยชน์ในการประมวลข้อมูล เพื่อจัดทำรายงานได้สะดวกรวดเร็ว

2. เอกสารที่ใช้ในการบันทึกบัญชี เรียกว่า ใบสำคัญการลงบัญชี ซึ่งแยกเป็น 3 ประเภท คือ ใบสำคัญการลงบัญชีด้านรับ ใบสำคัญการลงบัญชีด้านจ่าย และใบสำคัญการลงบัญชีด้านทั่วไป

3. สมุดบันทึกรายการขั้นต้น มี 2 รูปแบบ ดังนี้ แบ่งตามรายการรับจ่ายเงิน ประกอบด้วย สมุดรายวันเงินรับ สมุดรายวันเงินจ่าย สมุดรายวันทั่วไป แบ่งตามประเภทเงิน ประกอบด้วย สมุดเงินสด สมุดเงินฝากธนาคาร สมุดเงินฝากคลัง และสมุดรายวันทั่วไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และสงวนลิขสิทธิ์ของกรมสรรพากร  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. สมุดบันทึกรายการขึ้นปลาย ประกอบด้วย บัญชีแยกประเภทต่าง ๆ ทะเบียนและบัญชีย่อย (กรมบัญชีกลาง. 2551 : 10)

#### 2.4.5 รายงานการเงิน

กรมบัญชีกลาง (2551 : 12) กล่าวถึง “รายงานการเงินว่า เป็นการสรุปข้อมูลทางบัญชีให้อยู่ในรูปแบบที่กำหนด เพื่อประโยชน์แก่ฝ่ายบริหารในการใช้ข้อมูลเพื่อวางแผน ควบคุม ติดตาม ประเมินผล ตลอดจนการตัดสินใจ รายงานการเงินที่ต้องจัดทำ มีดังนี้”

1. รายงานประจำเดือน ประกอบด้วย รายงานเงินรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย รายงานฐานะเงินงบประมาณรายจ่ายหรือรายงานเงินประจำงวดส่วนจังหวัด
2. รายงานประจำปี ประกอบด้วย งบแสดงฐานะการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสด หมายเหตุประกอบงบการเงิน

#### 2.4.6 มาตรฐานการตรวจเงินแผ่นดิน

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (2544 : 10-14) ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 มาตรา 15 (3)(ค) กำหนดให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินออกระเบียบหรือประกาศกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดทำและแบบการรายงานที่จำเป็นสำหรับการตรวจเงินแผ่นดินที่หน่วยรับตรวจต้องจัดส่งให้แก่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นประจำ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินซึ่งมีหน้าที่ในการตรวจสอบและแสดงความเห็นว่าหน่วยรับตรวจได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรีหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ และเพื่อเป็นการเสริมสร้างวินัยทางการเงินและการคลัง ในการตรวจสอบนี้จำเป็นต้องใช้รายงาน เอกสาร และข้อมูลของหน่วยรับตรวจบางเรื่องจึงต้องกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดทำและแบบการรายงานที่จำเป็นสำหรับการตรวจเงินแผ่นดินที่หน่วยรับตรวจต้องจัดส่งให้แก่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นประจำ

ในการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะต้องมีข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ระบบการควบคุมภายใน การประเมินและติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจเก็บไว้ในแฟ้มถาวรและข้อมูลที่ใช้ประโยชน์ในการตรวจสอบเป็นประจำของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินด้านการเงิน การดำเนินงาน การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ การจัดเก็บรายได้รวมทั้งข้อมูลที่แสดงถึงการกระทำที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี ด้วยเหตุนี้รายงานที่เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้นที่ผู้รับตรวจต้องจัดส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจึงต้องถูกต้องเชื่อถือได้และมีคุณภาพเพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการวิเคราะห์และตรวจสอบ ซึ่งจะช่วยให้การตรวจเงินแผ่นดินมีประสิทธิภาพ ทันเวลาเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้รายงานผลการตรวจสอบ

##### คำนิยาม

#### 1. หน่วยรับตรวจ หมายถึง

- (1) กระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรม
- (2) หน่วยงานของราชการส่วนภูมิภาค
- (3) หน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น
- (4) รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือตามกฎหมายอื่น

- (5) หน่วยงานอื่นของรัฐ
- (6) หน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุน หรือกิจการที่ได้รับเงินหรือทรัพย์สินลงทุนจากหน่วยรับตรวจตาม (1) (2) (3) (4) หรือ (5) ได้แก่ องค์กรเอกชน
- (7) หน่วยงานอื่นใดหรือกิจการที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐที่มีกฎหมายกำหนดให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบ

2. หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หมายถึง หน่วยรับตรวจที่มีหน้าที่กำกับหรือควบคุมหรือรับผิดชอบหน่วยรับตรวจหรือหน่วยงานที่ควบคุมทางด้านการเงินเช่น สำนักงานประมาณการกระทรวงการคลังหรือหน่วยงานที่ควบคุมทางด้านแผนเช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือหน่วยงานอื่น ๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นต้น และรวมถึงคณะกรรมการตรวจสอบด้วย

3. ผู้กำกับดูแล หมายถึง บุคคลหรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาผู้รับตรวจหรือหน่วยรับตรวจ

3.1 ในกรณีหน่วยรับตรวจระดับกรม ได้แก่ ปลัดกระทรวงหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

3.2 ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นรัฐวิสาหกิจได้แก่ คณะกรรมการหรือ คณะกรรมการบริหารของรัฐวิสาหกิจนั้น

3.3 ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานของราชการส่วนภูมิภาคได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด ส่วนในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานของราชการส่วนกลางแต่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ได้แก่อธิบดีหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า

3.4 ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่นได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ

3.5 ในกรณีหน่วยงานอื่นของรัฐ และหน่วยรับตรวจในข้อ 1(6) (7)ได้แก่ บุคคลหรือคณะบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้น

4. ผู้รับตรวจ หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ

5. ฝ่ายบริหาร หมายถึง ผู้รับตรวจ หรือผู้บริหารทุกระดับของหน่วยรับตรวจ

6. ผู้ตรวจสอบภายใน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยรับตรวจ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายใน

7. ผู้ตรวจสอบ หมายถึง ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ปฏิบัติงานตรวจสอบ รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบ

8. การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี

9. เงินแผ่นดิน หมายถึง เงินทั้งปวงที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานลักษณะพิเศษ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่เป็นเงินงบประมาณรายจ่าย

เอกสารประกอบคำอธิบายศัพท์บัญชีเงินแผ่นดินเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ขึ้นด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เงินรายได้แผ่นดิน เงินเบิกเกินส่งคืนเงินเหลือจ่ายปีเก่าส่งคืนและเงินนอกงบประมาณ และให้รวมถึงเงินคงคลังด้วย

10. เงินงบประมาณ หมายถึง งบประมาณรายจ่ายและรายรับของหน่วยรับตรวจ

11. เงินนอกงบประมาณ หมายถึง เงินที่ล่วงพ้นอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ นอกเหนือจากเงินงบประมาณรายจ่าย และรายรับ

12. แบบการรายงาน หมายถึง เอกสารหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือรูปแบบอื่นที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดไว้ให้เป็นแบบการรายงาน

ขอบเขตการใช้ ใช้กับผู้รับตรวจ ฝ่ายบริหาร ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้กำกับดูแลของหน่วยรับตรวจ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และผู้ตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

กรอบการจัดทำรายงาน ข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลที่ใช้ประโยชน์ เพื่อให้การตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินครอบคลุมถึงการปฏิบัติงาน การบัญชี การรับ การใช้จ่าย การใช้ประโยชน์ การเก็บรักษา การบริหารเงิน ทรัพย์สิน สิทธิและผลประโยชน์ ของหน่วยรับตรวจที่ได้จากเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เงินกู้ เงินอุดหนุน เงินบริจาค และเงินช่วยเหลืออันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและแบบแผน การปฏิบัติราชการอื่น ๆ ที่กำหนด

วัตถุประสงค์

(1) เพื่อให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารเงินแผ่นดินของหน่วยรับตรวจอย่างเพียงพอและทันเวลา

(2) เพื่อให้ผู้ตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการตรวจสอบตามมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบและตามวัตถุประสงค์ของการตรวจเงินแผ่นดินรวมทั้งให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะกับหน่วยรับตรวจได้ทันเวลาเพื่อป้องกันความเสียหาย

กำหนดการส่งแบบการรายงาน ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้กำหนดแบบการรายงานระยะเวลาซึ่งอาจเป็นประจำเดือน ประจำรายไตรมาสและประจำปี วิธีการส่ง สถานที่และหน่วยรับตรวจที่ต้องจัดส่ง

รายงานและเอกสารที่หน่วยรับตรวจต้องจัดส่ง

(1) รายงานและเอกสารที่หน่วยรับตรวจ ต้องจัดส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นประจำ ได้แก่

(1.1) สำเนารายงานและเอกสารที่เกี่ยวกับการบริหารเงินแผ่นดินที่ต้องจัดส่งให้กรมบัญชีกลางเช่น รายงานแผนและผลการเบิกจ่ายเงินงบดำเนินงาน งบประมาณการรายรับรายจ่าย เงินนอกงบประมาณ ฯลฯ

(1.2) สำเนารายงานและเอกสารที่เกี่ยวกับการบริหารเงินแผ่นดินที่ต้องจัดส่งให้สำนักงานงบประมาณ เช่น รายงานแผนและผลการดำเนินงานรายไตรมาสและประจำปีและเอกสารประกอบรวมทั้งตัวชี้วัดความสำเร็จระดับหน่วยงาน แผนงาน งานหรือโครงการ

(1.3) รายงานการเงิน/งบการเงินซึ่งประกอบด้วย งบแสดงฐานะการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงาน งบกระแสเงินสดและหมายเหตุประกอบงบการเงิน ซึ่งมีกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี แบบแผนการปฏิบัติราชการที่กำหนดให้หน่วยรับตรวจต้องจัดทำและส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบพร้อมด้วยบททดลอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(1.4) รายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6

(1.5) สำเนาแผนการตรวจสอบและรายงานผลการตรวจสอบภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในจัดทำขึ้นตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2546 ข้อ 5 และ 6 เพื่อเสนอต่อผู้บริหารซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

(1.6) สำเนารายงานของคณะกรรมการตรวจสอบที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่จัดส่งให้หน่วยรับตรวจตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2546 ข้อ 6

(1.7) รายงานการประมาณการ การจัดเก็บรายได้และรายงานผลการจัดเก็บรายได้ เปรียบเทียบกับประมาณการ โดยให้ระบุถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลแตกต่างจากประมาณการ

(1.8) รายงานการจ่ายเงินอุดหนุนหรือเงินหรือทรัพย์สินลงทุนที่ให้กลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานอื่นและวัตถุประสงค์ในการให้เงิน รวมทั้งสรุปรายงานการติดตามผลตามวัตถุประสงค์

(1.9) แผนปฏิบัติการจัดซื้อ จัดจ้างประจำปีและรายงานผลการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างตามประกาศคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2546 ข้อ 5 และ 6

(1.10) สำเนารายงานเกี่ยวกับความคืบหน้าและการประเมินผลงานตามแผนงาน งาน หรือโครงการซึ่งหน่วยรับตรวจได้จัดทำและส่งให้หน่วยงานอื่นตามข้อตกลงหรือข้อกำหนด โดยให้ครอบคลุมข้อมูลดังต่อไปนี้ วัตถุประสงค์ของโครงการ เป้าหมาย ขั้นตอนหลักในการดำเนินงาน หน่วยงานอื่นที่ร่วมรับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน ระยะเวลา ตัวชี้วัดความสำเร็จงบประมาณและแหล่งที่มาของเงิน รวมทั้งระบุถึงสาเหตุที่ทำให้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

(1.11) รายงานความคืบหน้าในการดำเนินการ กรณีมีการกระทำละเมิดหรือทุจริต

(1.12) รายงานอื่นซึ่งจำเป็นในการตรวจสอบที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เห็นสมควรให้จัดส่งเพิ่มเติม

รายงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ต้องจัดส่ง รายงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยรับตรวจเพื่อประโยชน์ของการตรวจเงินแผ่นดิน เช่น สำเนารายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน งาน หรือโครงการของหน่วยรับตรวจซึ่งสำนักงบประมาณได้จัดทำขึ้นเพื่อรายงานการติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

หนังสือรับรองของผู้บริหาร หนังสือนำเสนอรายงานและเอกสารที่หน่วยรับตรวจต้องจัดส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ต้องมีคำรับรองผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจระบุไว้ดังนี้ “รายงานและเอกสารที่จัดส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินนี้ ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงทุกประการและมีได้ปกปิดข้อเท็จจริงหรือบิดเบือนความจริงอันเป็นสาระสำคัญ”

หมายเหตุ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ให้ความเห็นชอบมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดทำ และแบบการรายงานที่จำเป็นสำหรับการตรวจเงินแผ่นดินที่หน่วยรับตรวจต้องจัดส่งให้แก่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นประจำ ฉบับนี้แล้วในการประชุมคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ครั้งที่ 27/2546 วันที่ 24 กรกฎาคม 2546

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.4.7 มาตรฐานการควบคุมภายใน

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (2547 : 1-4) ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ได้กำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน ดังนี้

1. การควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัดและมีประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะในรูปแบบของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

2. มาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินนี้ ได้จัดทำจากผลการตรวจสอบและประสบการณ์การตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งได้อนุมัติตามมาตรฐานสากล คือ รายงานของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในของสถาบันการตรวจเงินแผ่นดินระหว่างประเทศ (International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI) มาปรับใช้ตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของไทย

#### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน มีดังนี้

3.1 การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ แต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหาร จึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล

3.2 การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางกลไกการควบคุม และการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น

3.3 การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตามก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจว่าจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เพราะการควบคุมภายในยังมีข้อจำกัดจากปัจจัยอื่น ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างับต้นทุนที่เกิดขึ้น

4. การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. มาตรฐานการควบคุมภายในจัดทำขึ้นเป็นแม่บทสำหรับหน่วยรับตรวจทุกหน่วยใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความสลับซับซ้อนของ ส่วนงานในความรับผิดชอบและมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและปรับปรุงการควบคุม ภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามการนำมาตรฐานไปใช้ จะต้องไม่ขัดกับกฎหมาย นโยบาย และระเบียบที่ทางราชการกำหนด

#### 6. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องให้ความสำคัญต่อ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามมาตรฐานนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

6.1 เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรของหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ

6.2 เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

6.3 เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจได้กำหนดขึ้น

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของแต่ละหน่วยรับตรวจจะแตกต่างกันไป ขึ้นกับ ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ใดมากกว่ากัน กล่าวคือ บางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องระวัง ป้องกันการทุจริต การรั่วไหล บางหน่วยงานเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการบริหารบางหน่วยงาน อาจเน้นเรื่องการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร บางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องการรายงานถูกต้อง ซึ่งเป็นเรื่องของนโยบาย ทิศนคติ ลักษณะหน่วยงานหรือทุกเรื่องผสมผสานกัน การจัดวางระบบ การควบคุมภายใน จึงควรให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมที่กำหนด และ ปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่เสมอ

#### 7. องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ซึ่งผู้กำกับดูแลและ ฝ่ายบริหาร จะต้องจัดให้มีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

- 7.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- 7.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 7.3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 7.4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)
- 7.5 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

8. สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุม ขึ้นในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น หรือในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลงได้

ตัวอย่างปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เช่น ปรัชญาและรูปแบบ การทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับผูกพันใดเห็นไปใช้ประโยชน์ทางการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างการจัดองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุมผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

## 9. การประเมินความเสี่ยง

9.1 ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

9.2 การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจอย่างเพียงพอและเหมาะสม

10. กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบาย และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่งาน เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุความตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบแต่ ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมทดแทน

11. สารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจไม่ว่าเป็นข้อมูลจากแหล่งภายในหรือภายนอก ในการดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

12. การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและอย่างสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ซึ่งแยกเป็นการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) เช่น การประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนนั้น ๆ และการประเมินการควบคุมอย่างอิสระ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Independent Assessment) เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลรายครั้งอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความมั่นใจว่า

- (ก) ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติจริง
- (ข) การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- (ค) ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- (ง) การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

อัมพร ยิ่งยงวงศ์สกุล (2551 : 2) ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดวางระบบควบคุมภายในกับการบริหารความเสี่ยงว่า ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2546 จนถึงปัจจุบัน ทุกส่วนราชการต้องจัดวางระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 แล้วรายงานต่อผู้กำกับดูแล ซึ่งจะต้องมีการดำเนินการเป็นประจำทุกปี พร้อมกันนี้ มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาก็ได้กำหนดเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษา โดยนำเอาระบบบริหารความเสี่ยงมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในระบบบริหารการศึกษา ดังนั้นการศึกษารูปแบบ วิธีการ และแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้ง 2 อย่าง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อทำความเข้าใจ และให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซึ่งผลการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวมีดังนี้

การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา ตามเกณฑ์มาตรฐานตัวบ่งชี้ที่ 7.8 มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการจัดวางระบบควบคุมภายใน (COSO) และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ดังนี้

ตารางที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดวางระบบควบคุมภายในกับการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน (COSO)	วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ERM)	องค์ประกอบการระบุความเสี่ยงตามตัวบ่งชี้ที่ 7.8 ให้ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ดังนี้
1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives)	1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives)	1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives)	2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives)	2. ความเสี่ยงด้านงบการเงินและงบประมาณ
3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives)	3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives)	3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย
	4. เพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
		5. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

หมายเหตุ :

1. การประเมินความเสี่ยงตามมาตรฐานแนบท้ายระเบียบฯ สามารถประเมินเหตุการณ์ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กรอยู่แล้วตามปกติ และสามารถเน้นความสำคัญให้เป็นไปตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

2. การประเมินความเสี่ยงตามมาตรฐานแนบท้ายระเบียบฯ ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ตามตัวบ่งชี้อยู่แล้ว ซึ่งสามารถนำไปวางแผนดำเนินงานโดยบูรณาการร่วมกัน เพื่อลดปริมาณการจัดทำเอกสาร และสามารถดำเนินการได้ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และเป็นไปตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาได้

#### 2.4.8 การบัญชีเพื่อการจัดการกับการบริหาร

บุญส่ง เจียมจิตวนิชา (2542 : 13) ได้กล่าวถึง การบริหารส่วนราชการและการบริหารธุรกิจ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎหมาย หรือข้อบังคับของรัฐบาล ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสถานะแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารของส่วนราชการและผู้บริหารขององค์กรธุรกิจจำเป็นต้องบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของส่วน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ราชการและหน่วยงานองค์กรธุรกิจแต่ละแห่ง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีข้อมูลสำหรับใช้ในการบริหารมากขึ้น

ข้อมูลการบัญชีเพื่อการจัดการจึงมีส่วนช่วยในการบริหารกิจการ โดยการรวบรวมข้อมูลให้ฝ่ายบริหารนำไปใช้ในการบริหารงานและใช้ข้อมูลประกอบการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจ กระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบัญชีเพื่อการจัดการจะเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานของผู้บริหารในหลายทางด้วยกันเช่น (ธนภร เอกเผ่าพันธุ์, 2542 : 4)

1. การบัญชีเพื่อการจัดการเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับการวางแผน เอกสารและบัญชีต่าง ๆ จะให้ข้อมูลและรายละเอียดของการดำเนินงานในอดีต เพื่อใช้ประกอบการคาดคะเนผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารจะนำไปใช้เพื่อการวางแผนการดำเนินงาน

2. ข้อมูลการบัญชีเพื่อการจัดการ ช่วยเชื่อมโยงแผนงานต่าง ๆ ของฝ่ายบริหารทุกระดับ โดยแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของแผนงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้ทราบถึงแผนงานและหน้าที่ของตนที่จะต้องปฏิบัติและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานทุกหน่วยงานบรรลุตามเป้าหมาย

3. ข้อมูลการบัญชีเพื่อการจัดการ จะสะท้อนให้ฝ่ายบริหารทราบถึงความถูกต้องและความครบถ้วนของการบันทึกข้อมูลการบัญชีการเงิน การบัญชีต้นทุนและการคาดคะเนปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

4. ข้อมูลการบัญชีเพื่อการจัดการ จะช่วยให้ฝ่ายบริหารทราบถึงผลแตกต่างในการปฏิบัติงานและสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานต่างไปจากแผนที่วางไว้

5. ข้อมูลการบัญชีเพื่อการจัดการจะเป็นข้อมูลที่ช่วยฝ่ายบริหารในการกำหนดทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

จากความสำคัญของการบัญชีเพื่อการจัดการกับการบริหารข้างต้น ส่งผลให้พนักงานบัญชีจำเป็นต้องจัดทำข้อมูลการบัญชีเพื่อการจัดการ เพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารใช้ในการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจ ภายใต้ทรัพยากรของกิจการที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

ข้อมูลการบัญชีเพื่อการจัดการที่จำเป็นต่อกระบวนการบริหารในแต่ละส่วนราชการนั้นจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของส่วนราชการ สถานการณ์ สภาพแวดล้อม ซึ่งข้อมูลการบัญชีเพื่อการจัดการที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจนั้นมีหลายเรื่องด้วยกัน และในแต่ละเรื่องมีกระบวนการจัดทำที่แตกต่างกัน ได้แก่

- (1) การวิเคราะห์งบการเงิน
- (2) ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย เพื่อใช้ในการตัดสินใจ
- (3) การวางแผนและควบคุมกำไรโดยงบประมาณ
- (4) การวางแผนการดำเนินงานและการลงทุน
- (5) การตัดสินใจแก้ไขปัญหา

#### 2.4.9 ปัญหาการทำบัญชี

พูนิจ ปิยะอนันต์ (2541 : 98-102) กล่าวถึง ปัญหาในทางปฏิบัติด้านการบัญชีว่าการบัญชีเป็นขั้นตอนของการรวบรวมเอกสารการเบิกจ่ายเงินมาลงบันทึกเพื่อจัดทำรายงานการเงิน และให้มีการตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก (สตง.) ระบบบัญชีที่ขาดประสิทธิภาพหรือล่าช้า แม้ว่าจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของส่วนราชการต่าง ๆ น้อยกว่าระบบบริหารการเงินที่ขาดความคล่องตัวและล่าช้าในการเบิกจ่ายเงิน แต่ก็มีมีความสำคัญเพราะข้อมูลทางการบัญชีเป็น

เอกสารที่เป็นหลักฐานสำคัญในการเบิกจ่ายเงิน แต่ก็มีความสำคัญเพราะข้อมูลทางการบัญชีเป็น  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เครื่องมือของฝ่ายบริหารในการควบคุมการใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ ในหลักการแล้วการบัญชีที่ดีจะต้องเป็นระบบที่แสดงข้อมูลทางการเงินครบถ้วนต่อการวางแผนการบริหารงานและงบประมาณในปัจจุบันและอนาคต

ในปัจจุบันระบบสารสนเทศมีความสำคัญในธุรกิจ โดยเฉพาะระบบสารสนเทศทางบัญชีเป็นสารสนเทศพื้นฐานแสดงฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบันทึก วิเคราะห์ จัดทำรายงานให้ โดยมีการจำกัดสิทธิผู้ใช้ในระดับต่าง ๆ ในการเรียกใช้ข้อมูลทางการเงินและบัญชี เพื่อความปลอดภัยและทำให้ผู้บริหารฝ่ายบัญชี และผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี มีเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลมากขึ้นแทนที่ต้องใช้เวลาในการปิดบัญชีเหมือนเมื่อก่อน และบทบาทของนักบัญชียุคใหม่ควรเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สารสนเทศเพื่อการบริหาร ดังนั้นนักบัญชีต้องมีความรู้ในด้านคอมพิวเตอร์ (อุษณา ภัทรมนตรี. 2546 : 3-4)

ในหลายหน่วยงานของส่วนราชการประสบปัญหาในการปฏิบัติงานด้านบัญชี ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลากหลายแตกต่างกันไป เช่น ปัญหาที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนการใช้หลักการบัญชีจากเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์คงค้าง ปัญหาด้านบุคลากร พบว่า มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานไม่ตรงกับงาน ขาดความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่น โดยฝ่ายการเงินและฝ่ายพัสดุในเรื่องของเอกสารมาใช้ประกอบการบันทึกบัญชี ซึ่งจัดส่งให้ฝ่ายบัญชีล่าช้า ปัญหาการขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมารองรับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการทำบัญชีด้วยมือโดยไม่มีโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้การทำงานล่าช้า (รุจิราภรณ์ คำเอี่ยม. 2549 : 88-96)

## 2.5 ภาระงานด้านงานบัญชี

การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการจัดบันทึกรายละเอียดรายการทางการเงินในสมุดบัญชีแต่ละประเภท ทะเบียนคุม และจัดทำรายงานทางการเงิน โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องอ้างอิงให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ตามระเบียบของทางราชการ ประกอบด้วยการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีขอบเขตการปฏิบัติงานครอบคลุมภาระงาน ดังนี้ (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. 2544 : 4-7)

2.5.1 บันทึกรายการทางการเงิน ลงในสมุดบัญชีประเภทต่าง ๆ หมายถึง การนำรายการทางการเงินที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นด้านการรับเงินหรือการจ่ายเงิน ลงบันทึกในสมุดบัญชีที่เกี่ยวข้องตามข้อกำหนด เช่น สมุดเงินสด เงินฝากธนาคาร ลงบัญชีแยกประเภทบัญชีย่อย เป็นต้น ซึ่งต้องถือปฏิบัติทั้งเงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณ (เงินรายได้)

2.5.2 จัดทำบเทียบยอดเงินฝากธนาคาร หมายถึง การจัดทำบเทียบยอดเงินฝากธนาคารทุกสิ้นเดือนเปรียบเทียบกับยอดเงินฝากในบัญชีของธนาคารให้ตรงกับยอดเงินฝากในบัญชีแยกประเภทเงินฝากธนาคาร

2.5.3 จัดทำทะเบียนคุมฎีกาเบิกจ่ายเงิน และทำทะเบียนคุมเช็คธนาคาร หมายถึง การทำทะเบียนเพื่อควบคุมฎีกาเบิกจ่ายเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อติดตามและตรวจสอบว่ามีฎีกาใดที่ส่งเบิกจ่ายแล้วหรือค้างจ่ายบ้าง ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจ่ายเช็คเพราะตามหลักการควบคุมภายในด้านการจ่ายเงินที่ดีควรจะต้องสั่งจ่ายด้วยเช็คเพื่อป้องกันการทุจริต ดังนั้นจึงต้องมีการจัดทำทะเบียนคุมเช็คธนาคารเพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันยอดอีกทางหนึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**2.5.4 จัดทำรายงานการเงินงบประมาณแผ่นดินส่งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน** หมายถึง การจัดทำรายงานรายจ่าย ในลักษณะจัดทำเป็นรายงานสรุปรายจ่ายที่มีการขออนุญาตเบิกจ่ายไปเป็นที่เรียบร้อยแล้วโดยรายงานดังกล่าวจะต้องจัดทำรายละเอียดแยกออกเป็นแต่ละประเภทของงบประมาณ หมวดเงิน โครงการ/กิจกรรม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเป็นการเร่งรัดสำหรับโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้รีบดำเนินการให้เสร็จสิ้นตามกรอบเวลาของแผนปฏิบัติราชการรายปีที่กำหนดไว้ รวมถึงการจัดทำรายงานการเงินที่เป็นการสรุปข้อมูลทางบัญชีให้อยู่ในรูปแบบที่กำหนด เพื่อประโยชน์แก่ฝ่ายบริหารในการใช้ข้อมูลเพื่อวางแผน ควบคุม ติดตาม ประเมินผล ตลอดจนการตัดสินใจ ก่อนการจัดทำรายงานให้จัดทำงบทดลองเพื่อพิสูจน์ความถูกต้องการบันทึกรายการบัญชี ว่าเป็นไปตามหลักการบัญชีหรือไม่ สำหรับรายงานการเงินที่การต้องจัดทำ มีดังนี้ 1) งบแสดงฐานะการเงิน 2) งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน 3) งบกระแสเงินสด และ 4) หมายเหตุประกอบงบการเงิน (กรมบัญชีกลาง. 2551 : 14)

**2.5.5 จัดทำรายงานเงินนอกงบประมาณเสนอมหาวิทยาลัย** หมายถึง การจัดทำรายงานรายจ่าย ในลักษณะจัดทำเป็นรายงานสรุปรายจ่ายที่มีการขออนุญาตเบิกจ่ายไปเป็นที่เรียบร้อยแล้วโดยรายงานดังกล่าวจะต้องจัดทำรายละเอียดแยกออกเป็นแต่ละประเภทของงบประมาณ หมวดเงิน โครงการ/กิจกรรม เพื่อประโยชน์สำหรับเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ได้ตรวจสอบความถูกต้องและเป็นการเร่งรัดสำหรับโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้รีบดำเนินการให้เสร็จสิ้นตามกรอบเวลาของแผนปฏิบัติราชการรายปีที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการสร้างวินัยทางการคลังและการบริหารงบประมาณ

**2.5.6 ตรวจสอบเงินงบประมาณที่ได้รับเงินงวดและเบิกจ่ายกับสำนักงบประมาณ** หมายถึง ทุกส่วนราชการเมื่อได้รับจัดสรรงบประมาณไปแล้ว จะต้องมีการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณกลับมายังสำนักงบประมาณทุกไตรมาส เพื่อเป็นการตรวจสอบเงินกับสำนักงบประมาณว่าได้รับจัดสรรเงินงบประมาณครบถ้วนหรือยัง และได้ใช้จ่ายงบประมาณนั้นตรงตามวัตถุประสงค์เมื่อแรกเริ่มของการของงบประมาณหรือไม่ และยังเป็นเครื่องมือที่จะให้สำนักงบประมาณได้ทำการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของแต่ละส่วนราชการให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาของปีงบประมาณ และนโยบายของรัฐบาล เช่น รัฐบาลเร่งให้มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ เป็นต้น สำนักงบประมาณจะได้มีข้อมูลสำหรับการบริหารงบประมาณในสภาวะการณ์ ณ ปัจจุบันและสำหรับปีถัดไปด้วย รวมถึงเป็นการสร้างวินัยทางการงบประมาณและการคลังให้เกิดขึ้นกับส่วนราชการนั้น ๆ เพราะรายงานรายจ่ายตามงบประมาณที่ส่งให้สำนักงบประมานนั้นจะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไปจากรัฐบาลของส่วนราชการนั้น

**2.5.7 ตรวจสอบเงินงบประมาณรายได้กับกองนโยบายและแผนงาน** หมายถึง การตรวจสอบความถูกต้องของการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายได้ที่ได้รับจัดสรร ตามที่กองนโยบายและแผนงานสรุปจัดเป็นรายงานในแต่ละรายไตรมาส เพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันยอดเงินงบประมาณอีกทางหนึ่ง

**2.5.8 ตรวจสอบรายรับ-รายจ่ายกับหน่วยการเงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ** หมายถึง การตรวจสอบรายรับและรายจ่ายทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

ว่าถูกต้องตรงตามหมวดเงินงบประมาณ โครงการ/กิจกรรม และกรอบเวลาของแผนปฏิบัติการรายปีที่กำหนดไว้

**2.5.9 จัดทำทะเบียนคุมเงินประจำงวดและทะเบียนคุมย่อยเงินประจำงวด** หมายถึง การจัดทำทะเบียนคุมเงินที่ได้รับอนุมัติให้จัดเก็บไว้ ณ ตู้เซฟของงานการเงินและจะมีการตรวจสอบทุกสิ้นวันทำการ

มาตรฐานการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2544 ระบุถึงกรอบภาระงานด้านบัญชีที่สำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดินกำหนดไว้ นั้น แนวทางการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบบัญชีจะกำหนดแผนการตรวจสอบออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) การควบคุมการใช้จ่าย 2) การจัดทำรายงานรายจ่าย 3) การจัดทำรายงานทางการเงิน

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาบทความและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

### 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

จณัฐพร อุบลวัฒนา (2548 : 85-94) ผลการวิจัยพบว่าปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินงาน และด้านการควบคุมและตรวจสอบ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานด้านบริบทเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ปัญหาด้านการวางแผน โดยมีปัญหาในเรื่องของการปรับเปลี่ยนการจัดทำบัญชีจากเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์คงค้าง และในด้านการควบคุมและตรวจสอบเป็นปัญหารองลงมาเป็นอันดับสาม โดยมีปัญหาในเรื่องระยะเวลาที่กำหนดในการจัดทำรายงานการเงินและบัญชี ส่วนด้านการดำเนินงานเป็นปัญหาด้านสุดท้าย โดยเฉพาะเรื่องการทำรายงานเงินสดคงเหลือประจำวันเมื่อสิ้นวันเวลารับ-จ่ายเงินประจำวัน มีปัญหาน้อยที่สุด

อรนุช ทองสุโขวงศ์ (2545 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยพบว่าสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานการเงินโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายด้านมีปัญหอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ คือ งานบัญชี การจ่ายเงิน การรับเงิน และการเก็บรักษาเงินตามลำดับ เรื่องที่มีปัญหอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรที่มีวุฒิเกี่ยวกับการเงินและบัญชีโดยตรง ส่วนเรื่องที่มีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจ่ายเงินให้ผู้อื่นรับเงินแทนผู้มีสิทธิโดยมีหนังสือมอบฉันทะมอบอำนาจ หรือการโอนสิทธิเรียกร้อง และการเรียกใบเสร็จรับเงิน หรือหลักฐานการจ่ายเงินที่ลงชื่อผู้รับเงินไว้ล่วงหน้าก่อนการจ่ายเงิน

ชนิตา จวงพันธ์ (2549 : 75-77) ผลการวิจัยพบว่าปัญหาของผู้ปฏิบัติงานโครงการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐเข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีต่อระบบการบริหารการเงินและบัญชีส่วนราชการ พบว่า ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานโครงการดังกล่าวที่สำคัญเป็นปัญหาในด้านพัสดุ คือ ผู้ปฏิบัติไม่สามารถระบุและกำหนดการจัดซื้อจัดจ้างได้ชัดเจนตามหลักบัญชีเกณฑ์คงค้างด้านการเงิน

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุธวิทยาลัยในพิธีการสงฆ์เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปเผยแพร่ขอสงวนสิทธิ์ในการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คือ ผู้ปฏิบัติขาดความรู้และประสบการณ์ในการใช้โปรแกรมด้านบัญชี คือ ผู้ปฏิบัติมีปัญหาการบันทึก รายการบัญชี และด้านการวางแผนงบประมาณ คือ ผู้ปฏิบัติมีปัญหาในการนำความรู้มาใช้ในการวางแผนงบประมาณโครงการ โดยระดับปัญหาในด้านบัญชีอยู่ในระดับมาก ด้านพัสดุ ด้านการเงิน และด้านการวางแผนและงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง

วนิดา วรรณรัตน์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัญหาการปฏิบัติงานบัญชีของ องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดหนองบัวลำภู” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความรู้ความ เข้าใจในด้านบัญชี ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบัญชี คือ หัวหน้าส่วนการคลัง ไม่มีความเข้าใจในการ จัดทำรายงานทางการเงิน รวมถึงไม่มีความเข้าใจในเอกสารประกอบการลงบัญชี โดยสาเหตุเกิดจาก หัวหน้าส่วนการคลัง ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานน้อย ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานบัญชี คือ หัวหน้าส่วนการคลังขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน ขาดความคล่องแคล่วและ ความละเอียดถี่ถ้วน รวมถึงขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง ไม่อยากเรียนรู้ด้วยตนเอง ปัญหา ด้านเอกสารทางการเงินบัญชี คือ รายงานการใช้เอกสารไม่ตรงตามระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้ รวมถึง ปัญหาเอกสารประกอบการลงบัญชีมีมากเกินไป ปัญหาด้านการบันทึกบัญชี คือ มีการบันทึกบัญชีเกิน เวลาที่กำหนด และบันทึกบัญชีคลาดเคลื่อน ปัญหาด้านการจัดทำรายงาน คือ ระยะเวลาในการจัดทำ รายงานค่อนข้างจำกัด และรายงานทางการเงินไม่ได้รับการตรวจสอบ ปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ งานบัญชี คือ ปริมาณงานในบางช่วงมากเกินไป หัวหน้าส่วนการคลัง มีความรับผิดชอบงานในหลาย ด้าน ผู้ช่วยในการจัดทำบัญชีมีจำนวนไม่เพียงพอ และระเบียบปฏิบัติทางการเงินเปลี่ยนแปลงอยู่ เสมอ รวมถึงคู่มือการปฏิบัติงานไม่สมบูรณ์

บุญส่ง เจียมจิตวนิชา (2542 : 84-86) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านการบัญชีบริหารของผู้จัดการฝ่ายบัญชี” ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหรืออุปสรรคที่มีผลต่อการ ปฏิบัติงานด้านการบัญชีบริหารของผู้จัดการฝ่ายบัญชี เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การที่ ฝ่ายบริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสนใจ การที่ไม่สามารถโยกย้ายละเอียดในการ ปฏิบัติงานกับข้อมูลทางการเงินได้ การที่พนักงาน/ระบบงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การที่มี อุปกรณ์/เครื่องมือ/เครื่องใช้ไม่เพียงพอ การที่มีพนักงานไม่เพียงพอ

วิริยา รัตนสุวรรณ (2544 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยพบว่าเทคนิคการบริหารความเสี่ยงโดย อาศัยหลักการของสมดุลความเสี่ยง (Risk Balance) ซึ่งมุ่งเน้นให้สร้างความสมดุลระหว่าง อันตรายที่ อาจเกิดขึ้น (Hazard) กับ ส่วนประกอบอีก 3 ประการคือ การป้องกัน (Prevention) การตอบสนอง สถานการณ์ (Protective Response) และการจำกัดความเสียหายให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ (Damage Limitation) พร้อมทั้งได้ชักนำให้องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะในระดับผู้บริหาร หันมาให้ความสำคัญต่อการบริหาร จัดการความเสี่ยงให้มากขึ้นด้วย

ธารชุตตา อมรเพชรกุล (2546 : 85) ผลการวิจัยระบุได้ว่า การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง จะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของสายงาน แล้วจึงทำการค้นหาความเสี่ยงต่าง ๆ อันเป็น อุปสรรคขัดขวางไม่ให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั้น จากนั้นจึงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องประเมินความเสี่ยงผ่าน แบบสอบถามโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องและผลกระทบเพื่อเรียงลำดับความ เสี่ยงตามความจำเป็นเร่งด่วนในการจัดการ ขั้นตอนต่อมาคือการสร้างแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาศัยหลักของการวิเคราะห์แผนความบกพร่องในการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยงเพื่อ วางแผนจัดการ เสร็จแล้วจึงทำการสร้างระบบสำหรับติดตามสอบทานเป็นขั้นตอนสุดท้าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กึ่งกาญจน์ ภูทองตระกูล (2549 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยพบว่าความตระหนักของบุคลากร กรมสนับสนุนบริการสุขภาพที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความตระหนักของข้าราชการสังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและปรับปรุงกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจของข้าราชการสังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นการวิจัยเชิงสำรวจและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาพบว่า 1) ระดับความเข้าใจต่างกันมีความตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับน้อยมีระดับความตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงมากกว่าผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับค่อนข้างน้อย 2) ระดับประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงต่างกันมีความตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับค่อนข้างน้อย และระดับปานกลางมีระดับความตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงน้อยกว่าผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับค่อนข้างมาก

## 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษาบทความงานวิจัยและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ระบบบริหารความเสี่ยงพบว่า ระบบบริหารความเสี่ยงนั้นได้ถูกนำมาใช้ในหลายวงการด้วยกัน โดยเฉพาะในต่างประเทศนั้น ได้มีการตื่นตัวในเรื่องการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ดังเช่นบทความวิจัยของ Randy (2002: 16) ซึ่งได้ยกตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงในด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information Technology) ของ Virginia Tech โดยมีการแบ่งกลุ่มและร่วมกันประเมินความเสี่ยงในแต่ละแผนก ซึ่งมีขั้นตอนในการประเมินสรุปได้ 7 ขั้นตอน คือ

1. การระบุถึงทรัพย์สินทั้งทาง Hardware, Software และระบบปฏิบัติการของแผนก
2. รวบรวมและจัดลำดับความสำคัญของทรัพย์สินดังกล่าว
3. ระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับทรัพย์สินได้
4. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้
5. จัดทำรายงานและให้รายละเอียดเกี่ยวกับความเสี่ยง
6. หาความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงกับทรัพย์สินโดยอาศัยแบบฟอร์มที่กำหนด
7. ทำการหาแผนจัดการและป้องกันความเสี่ยง

ส่วน Thongsiri (2003 : 52) ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็น Corporate Risk Manager ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ประเทศออสเตรเลีย (State Rail Authority of N.S.W. Australia) ก็ได้เขียนถึงการนำเอาระบบบริหารความเสี่ยง มาใช้ในรูปแบบที่เรียกว่า Enterprise Risk Management (ERM) ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของประเทศออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ (AS/NZ 4360) อันประกอบไปด้วย

1. การกำหนดขอบข่ายการบริหารความเสี่ยง (Establish the Risk Management Context)
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)
5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)
6. การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่ควรนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 7. การรายงานผลและการปรึกษา (Communication and Consultation)

จากงานวิจัยของ PRICEWATERHOUSECOOPERS ที่ทำให้กับ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004 : บทคัดย่อ) ผลของการวิจัยทำให้ได้รูปแบบของการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจและกระบวนการบริหารงาน โดยองค์ประกอบทั้ง 8 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การบ่งชี้เหตุการณ์ 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองความเสี่ยง 6) กิจกรรมการควบคุม 7) ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และ 8) การติดตามผล

บทความวิจัยของ Kenneth (1993 : 42) กล่าวถึง บริษัททั่วไปได้คำนึงถึงการพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้ในการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของบริษัทซึ่งถือเป็นนโยบายหลักของบริษัทอย่างหนึ่ง เนื่องจากหลายบริษัทต้องอาศัยเงินทุนจากการกู้ยืมสถาบันการเงิน จึงต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย หรือการเสียโอกาสจากการไม่มีเงินทุนไปลงทุนในกองทุนที่น่าสนใจ ดังนั้นหากบริษัทมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าว ก็จะทำให้โอกาสในการทำกำไรในการลงทุนและราคาต่อหุ้นของบริษัทเพิ่มขึ้นได้

Stein (2004 : 21) ได้กล่าวไว้ในบทความวิจัยของเขาว่า หน่วยงานราชการท้องถิ่นในเมืองต่าง ๆ ของประเทศอังกฤษได้เริ่มการนำระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ภายหลังจากรัฐบาลกลางได้นำเอาการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานในหลายขั้นตอนของหน่วยงานราชการและถือเป็นดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติราชการด้วยตั้งแต่ปี 2001 นอกจากนี้ในอนาคตอาจจะต้องอาศัยการเรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานเอกชนที่ประสบความสำเร็จกับการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

บทความวิจัยของ NHSScotland (2010 : 5) นำเสนอผลของการวิจัยกระบวนการพัฒนาบริหารความเสี่ยงว่าประกอบด้วย (1) การสื่อสารและการให้คำปรึกษา (2) การสร้างบริบทเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง (3) การระบุความเสี่ยง (4) การประเมินความเสี่ยง (5) การประเมินผล (6) การวางแผนและควบคุมความเสี่ยง และ (7) การติดตามและสอบทาน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดนั้น ล้วนแสดงให้เห็นว่า แม้หน่วยงานหรือองค์กรจะมีระบบการควบคุมภายในหรือระบบการบริหารจัดการที่รัดกุมหรือดีเพียงใดก็อาจจะเกิดความสูญหาย หรือเสียหายได้จากการปฏิบัติงานที่เกิดจากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำอย่างไรที่หน่วยงานหรือองค์กรจะหลีกเลี่ยงหรือลดระดับความรุนแรงจากผลกระทบดังกล่าวที่เรียกว่า “ความเสี่ยง” ได้ นั่นคงไม่พ้นกับการที่หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องคิดค้นหาระบบการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความเสี่ยงนั้นหมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร และพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร โดยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 3.1 แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลที่ได้
1.ศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร	1. สัมภาษณ์หัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายใน 2. สำนวความความคิดเห็นหัวหน้างานบัญชีและหัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายใน	ทราบสภาพการบริหารความเสี่ยงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร
2.พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร	ผู้วิจัยใช้เทคนิคการจัดประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร 2. ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร 3. ปรับและนำเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

โดยรายละเอียดการดำเนินงานของขั้นตอนการวิจัยแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

## ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

การศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 นี้ เป็นการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. ประชากร

กลุ่มประชากร ที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร คือ หัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแล  
ด้านงานบัญชี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คนเพื่อทำการสัมภาษณ์  
และหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบ  
ภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบภายใน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 คนเพื่อทำการตอบแบบสอบถาม

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ประกอบด้วย

2.1 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแล  
ด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบ  
ภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชี  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยมี  
ประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

ตอนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชี

1. ภาระงานด้านงานบัญชีแต่ละขั้นตอน

2. การป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานตาม  
ภาระงานด้านงานบัญชี

3. ความคิดเห็นอื่น ๆ

2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแล  
ด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบ  
ภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานครที่มีต่อสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยนำผลจากการสัมภาษณ์มาเป็นข้อมูลในการสร้าง  
แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประเภทตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่ง  
สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales)  
5 ระดับ มุ่งสอบถามการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales)  
5 ระดับ มุ่งสอบถามการระบุและการประเมินความเสี่ยง ตามปัจจัย 2 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ จำนวน 16 ข้อ

2. ด้านโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จำนวน 16 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มุ่งสอบถามการจัดการจัดการความเสี่ยง จำนวน 21 ข้อ

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มุ่งสอบถามการติดตามและการสอบทานความเสี่ยง จำนวน 3 ข้อ

สำหรับการสร้างเครื่องมือเพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีกระบวนการดังนี้

### 1. แบบสัมภาษณ์

1.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด งานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติทางการบัญชีของส่วนราชการ

1.2 นำข้อมูลจากข้อที่ 1.1 มาใช้ในการกำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ เพื่อสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.3 จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น

1.4 นำร่างแบบสัมภาษณ์ตามข้อ 1.3 เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์และนำมาปรับปรุงแก้ไข

### 2. แบบสอบถาม

2.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติทางการบัญชีของส่วนราชการ

2.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 2.1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามและนำมาปรับปรุงแก้ไข

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ได้พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าระหว่าง 0.6 - 1.00

2. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3. นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ (Try Out) กับหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลดำเนินงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลดำเนินงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มประชากรในการวิจัย

4. นำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นตามวิธีของ Cronbach's Alpha Coefficient (Cronbach, 1990 : 202-204) ผลปรากฏว่า แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะครุศาสตร์ อดุสสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังถึงหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง

### 3.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือในข้อที่ 1 ดังนี้

3.2.1 พร้อมแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ให้หัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบภายใน จำนวน 6 คน ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 สัปดาห์ หลังจากนั้นจึงทำการนัดสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

3.2.2 พร้อมแบบสอบถาม จำนวน 12 ฉบับ ไปยังหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ทั้ง 6 แห่ง จำนวน 12 คน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากร

3.3 ผู้วิจัยติดตามเพื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการประมวลแนวคิดจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปสาระสำคัญไปใช้ในการร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาขั้นตอนของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงในส่วนของกำหนัดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน การประเมินความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติร้อยละ (Percentage)

4.2.2 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 การกำหนัดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 4 การจัดการความเสี่ยง และการวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 5 การติดตามและการสอบทานความเสี่ยง วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) โดยการแปลความหมายของคะแนนความคิดเห็น ที่มีต่อขั้นตอนของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงทั้งรายการรวมและรายข้อ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ. 2549 : 3) มีดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับปฏิบัติ
4.50-5.00	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50-4.49	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2.50-3.49	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
1.50-2.49	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.49	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 3 การระบุและการประเมินความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์และประเมินค่าของความเสี่ยงแต่ละจุด จากนั้นจะทำการจัดลำดับความเสี่ยงโดยใช้เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สวอนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Risk Assessment Matrix ช่วยในการประเมิน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ (COSO's Enterprise Risk Management-Integrated Framework, 2004 : 152-153) ดังนี้

1. Impact หมายถึง ความรุนแรงของผลกระทบ
2. Likelihood หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

นำคะแนนความรุนแรงและโอกาสในการเกิดความเสี่ยงทั้งสองนั้น มาคูณกันและเทียบคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ในเมตริกซ์ Risk Assessment ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 การประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง  
(Risk Assessment Matrix)

ความรุนแรง โอกาสเกิด	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
มากที่สุด 5	5	10	15	20	25
มาก 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

■ สูงสุด    ■ สูง    ■ ปานกลาง    □ ต่ำ

จากนั้นทำการสรุป เมตริกซ์ Risk Assessment ออกเป็นช่วงคะแนนสำหรับจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Degree of Risk) ได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ช่วงคะแนนการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ช่วงคะแนน	ความสำคัญของความเสี่ยง
1 - 3	ต่ำ (Low)
4 - 9	ปานกลาง (Medium)
10 - 15	สูง (High)
16 - 25	สูงสุด (Extreme)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้เทคนิคการจัดประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group ) เพื่อ  
ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร  
ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1 ร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่ม  
กรุงเทพมหานคร โดยยกร่างมาจากข้อมูลที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยง  
งานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.2 ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้วยเทคนิคการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้วิจัย  
ดำเนินการดังนี้

2.2.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม คือ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร  
ความเสี่ยง บุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของภาครัฐระดับ รองอธิการบดี  
ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน สำหรับภาคเอกชนระดับผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้อำนวยการ  
รองผู้อำนวยการ จำนวน 8 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชี  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร เพื่อมุ่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบการบริหาร  
ความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

สำหรับการสร้างเครื่องมือเพื่อรับทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มี  
ต่อรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมี  
กระบวนการดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มี  
ต่อรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ที่ผู้วิจัยได้ร่าง  
ขึ้น

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อ  
ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามและนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 ท่าน เข้าร่วมประชุมแบบ  
สนทนากลุ่ม (Focus Group )

2. ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือในข้อที่ 1 พร้อมเอกสารสรุปผลการวิจัยร่างรูปแบบ  
การบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานครและประเด็นคำถามที่  
เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ให้แก่  
ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. จัดประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งผู้วิจัยได้จัดขึ้นเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2553 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ชั้น 4 อาคาร 100 ปี การฝึกหัดครูไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

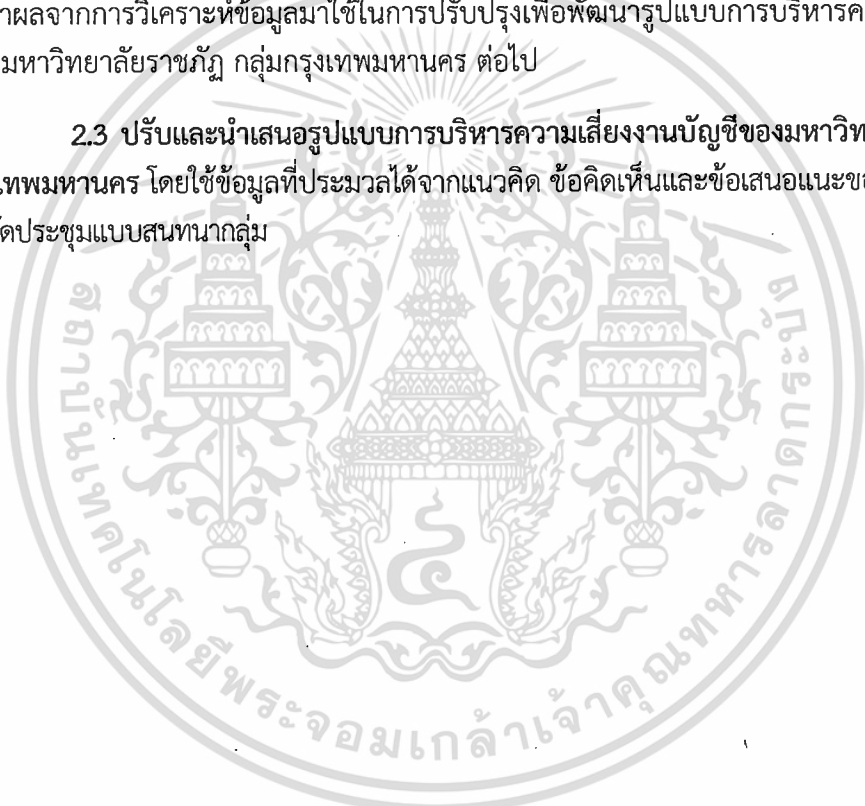
3.1 ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ต่อผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมสนทนากลุ่ม

3.2 ผู้เชี่ยวชาญร่วมสนทนากลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ จำนวน 2 รอบ เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

#### 2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยประมวลแนวคิด ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากการจัดประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group ) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ต่อไป

2.3 ปรับและนำเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยใช้ข้อมูลที่ประมวลได้จากแนวคิด ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากการจัดประชุมแบบสนทนากลุ่ม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสียหายงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานครและพัฒนารูปแบบการบริหารความเสียหายงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารความเสียหายงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสียหายงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารความเสียหายงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ผลออกเป็น 2 ส่วนตามเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสียหายงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารความเสียหายงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์ ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

1.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ์

1.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารความเสียหายงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ์

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้การสัมภาษณ์

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
หัวหน้างานบัญชี	4	66.67
หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน	2	33.33
รวม	6	100.00
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	5	83.33
สูงกว่าปริญญาตรี	1	16.67
รวม	6	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	1	16.67
5 – 15 ปี	2	33.33
16 – 30 ปี	1	16.67
มากกว่า 30 ปี	2	33.33
รวม	6	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 6 คน ส่วนมากเป็นหัวหน้างานบัญชี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 และหัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ด้านวุฒิการศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นผู้จบปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 สำหรับประสบการณ์ในการทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่าประสบการณ์มากกว่า 30 ปี และ 5 – 15 ปี มีจำนวน 2 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และประสบการณ์ 16 – 30 ปี และ ต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 1 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 16.67

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์

จากการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์ พบว่า

ความเสี่ยงงานบัญชีจะเกิดขึ้นกับปัจจัย 3 ด้าน คือ

### 1. ด้านบุคลากร

ความเสี่ยงงานบัญชีที่เกิดขึ้นจากบุคลากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชี ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการที่นำมาบันทึกบัญชี ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี

ความเสี่ยงงานบัญชีที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ได้แก่ มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชีหรือมีการทุจริต การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการบัญชี การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองทั่วไป มีการสูญหายของเอกสารหลักฐานการบันทึกบัญชี ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลขาดความถูกต้อง แม่นยำและความรวดเร็ว ไม่มีการเก็บ Data file ของข้อมูลทางการบัญชีไว้ต่างหากอีกชุด

## 3. ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี

ความเสี่ยงงานบัญชีที่เกิดขึ้นจากอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ได้แก่ การมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์ ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

**1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จากแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้**

1.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

1.2.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงของงานบัญชี

1.2.3.1 ผลการวิเคราะห์จากการประเมินความรุนแรงที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ระบุได้

1.2.3.2 ผลการวิเคราะห์จากการประเมินโอกาสที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ระบุได้

1.2.3.3 ผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ระบุได้

1.2.4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการตอบสนองความเสี่ยงของงานบัญชี

1.2.5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการติดตามและการสอบทานความเสี่ยง

### 1.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	3	25.00
หญิง	9	75.00
รวม	12	100.00
ตำแหน่ง		
หัวหน้างานบัญชี	4	33.33
หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน	6	50.00
ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี	2	16.67
รวม	12	100.00
อายุงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	2	16.67
5 - 15 ปี	3	25.00
16 - 30 ปี	2	16.67
มากกว่า 30 ปี	5	41.66
รวม	12	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มประชากรที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 12 คนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และเพศชาย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ด้านตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า เป็นหัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาเป็นหัวหน้างานบัญชี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ตามลำดับ ด้านอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนมากเป็นผู้มีอายุงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.66 รองลงมาคืออายุงาน 5 - 15 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และเป็นผู้มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปีและอายุงาน 16 - 30 ปี จำนวน 2 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ตามลำดับ

### 1.2.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของงานบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน  
ของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน	N = 12		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของงานบัญชี	2.67	1.50	ปานกลาง
2.มีการกำหนดพันธกิจของงานบัญชี	2.92	1.31	ปานกลาง
3.มีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับพันธกิจของงานบัญชีที่กำหนดไว้	2.75	1.29	ปานกลาง
รวม	2.78	1.33	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า งานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติการปานกลาง ( $\mu = 2.78$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน อยู่ในระดับปฏิบัติการปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 2 มีการกำหนดพันธกิจของงานบัญชี ( $\mu = 2.92$ ) ข้อ 3 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับพันธกิจของงานบัญชีที่กำหนดไว้ ( $\mu = 2.75$ ) และข้อ 1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของงานบัญชี ( $\mu = 2.67$ ) ตามลำดับ

### 1.2.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงของงานบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

#### 1.2.3.1 ผลการวิเคราะห์จากการประเมินความรุนแรงที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ระบุได้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ระดับความรุนแรงของ  
ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงที่ระบุได้ ในภาพรวมและรายด้าน

ความเสี่ยงที่ระบุได้	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1.ด้านบุคลากร	2.85	1.11	ปานกลาง	1
2.ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี	2.73	1.44	ปานกลาง	2
3.ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี	2.56	1.33	ปานกลาง	3
รวมด้านความเสี่ยง	2.71	1.24	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.4 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงทุกด้านในภาพรวม อยู่ในระดับความรุนแรงปานกลาง ( $\mu = 2.71$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า งานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง อยู่ในระดับความรุนแรงปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 1 ด้านบุคลากร ( $\mu = 2.85$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ 2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ( $\mu = 2.73$ ) และข้อ 3 ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ( $\mu = 2.56$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงที่ระบุได้ ด้านบุคลากร

ความเสี่ยงที่ระบุได้	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน	2.50	1.45	ปานกลาง	6
2.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด	2.75	1.22	ปานกลาง	4
3.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพ	3.08	1.24	ปานกลาง	2
4.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องในการติดตามเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับประกาศต่าง ๆ ที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานบัญชี	2.92	1.31	ปานกลาง	3
5.ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการทางการบัญชี (Transactions) และสั่งการให้ดำเนินการตามรายการที่อนุมัตินั้น	3.25	1.48	ปานกลาง	1
6.ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า	2.58	1.31	ปานกลาง	5
รวม	2.85	1.11	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร มีการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงด้านบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับความรุนแรงปานกลาง ( $\mu = 2.85$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50 – 3.25 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการทางการบัญชี (Transactions) และสั่งการให้ดำเนินการตามรายการที่อนุมัตินั้น ( $\mu = 3.25$ ) รองลงมา คือ ข้อ 3 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพ ( $\mu = 3.08$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า ( $\mu = 2.58$ ) และข้อ 1 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน ( $\mu = 2.50$ ) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงที่ระบุได้ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี

ความเสี่ยงที่ระบุได้	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1.มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต	2.83	1.85	ปานกลาง	2
2.การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการบัญชีที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	2.83	1.64	ปานกลาง	3
3.การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องหรือรองรับกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไปและเป็นไปตามกฎข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น	2.50	1.62	ปานกลาง	7
4.มีการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการลงบันทึกบัญชี	2.58	1.68	ปานกลาง	5
5.ข้อมูลในระบบงานบัญชีต่าง ๆ ไม่สามารถ Integrate ได้	2.58	1.24	ปานกลาง	6
6.ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลสนเทศทางการบัญชีที่ออกให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ใช้ ขาดความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็ว ทันการณ์และความสามารถให้การให้ตรงวัตถุประสงค์	2.83	1.40	ปานกลาง	4
7. การบันทึกข้อมูลทางการบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหากอีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ	2.92	1.62	ปานกลาง	1
รวม	2.73	1.44	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ในภาพรวมอยู่ในระดับความรุนแรงปานกลาง ( $\mu = 2.73$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50 - 2.92 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7 การบันทึกข้อมูลทางการบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหากอีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ ( $\mu = 2.92$ ) รองลงมา คือ ข้อ 1 มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต ( $\mu = 2.83$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5 ข้อมูลในระบบงานบัญชีต่าง ๆ ไม่สามารถ Integrate ได้ ( $\mu = 2.58$ ) และข้อ 3 การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องหรือรองรับกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไปและเป็นไปตามกฎข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น ( $\mu = 2.50$ ) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงที่ระบุได้ ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี

ความเสี่ยงที่ระบุได้	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1.มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการบัญชี	2.25	1.22	น้อย	3
2.ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชีกับปริมาณงานและรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น	2.42	1.24	น้อย	2
3.ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เข้าไปใช้	3.00	1.65	ปานกลาง	1
รวม	2.56	1.33	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร มีการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ในภาพรวมอยู่ในระดับความรุนแรงปานกลาง ( $\mu = 2.56$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.25 – 3.00 ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เข้าไปใช้ ( $\mu = 3.00$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการบัญชี ( $\mu = 2.25$ )

#### 1.2.3.2 ผลการวิเคราะห์จากการประเมินโอกาสที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ระบุได้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงที่ระบุได้ ในภาพรวมและรายด้าน

ความเสี่ยงที่ระบุได้	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1.ด้านบุคลากร	2.51	0.71	ปานกลาง	1
2.ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี	2.24	0.70	น้อย	2
3.ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี	2.03	0.76	น้อย	3
รวมด้านความเสี่ยง	2.26	0.69	น้อย	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.8 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงทุกด้านในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงน้อย ( $\mu = 2.26$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า งานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง อยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลางจำนวน 1 รายข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ด้านบุคลากร ( $\mu = 2.51$ ) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงน้อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ( $\mu = 2.24$ ) และข้อ 3 ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ( $\mu = 2.03$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงที่ระบุได้ ด้านบุคลากร

ความเสี่ยงที่ระบุได้	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน	3.00	1.28	ปานกลาง	1
2.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด	2.67	0.78	ปานกลาง	3
3.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพ	2.08	0.90	น้อย	6
4.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องในการติดตามเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับประกาศต่าง ๆ ที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานบัญชี	2.25	0.87	น้อย	5
5.ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการทางการบัญชี (Transactions) และสั่งการให้ดำเนินการตามรายการที่อนุมัตินั้น	2.25	1.06	น้อย	4
6.ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า	2.83	0.83	ปานกลาง	2
รวม	2.51	0.71	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงด้านบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลาง ( $\mu = 2.51$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.08 – 3.00 ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน ( $\mu = 3.00$ ) รองลงมา คือ ข้อ 6 ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า ( $\mu = 2.83$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องในการติดตามเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับประกาศต่าง ๆ ที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานบัญชี ( $\mu = 2.25$ ) และข้อ 3 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพ ( $\mu = 2.08$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของโอกาสในการเกิดความเสียหายที่ระบุได้ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี

ความเสี่ยงที่ระบุได้	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1.มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต	2.00	0.85	น้อย	7
2.การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการบัญชีที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	2.25	1.06	น้อย	3
3.การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องหรือรองรับกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไปและเป็นไปตามกฎข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น	2.25	0.97	น้อย	4
4.มีการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการลงบันทึกบัญชี	2.08	0.79	น้อย	5
5.ข้อมูลในระบบงานบัญชีต่าง ๆ ไม่สามารถ Integrate ได้	2.08	0.79	น้อย	5
6.ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลสนเทศทางการบัญชีที่ออกให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ใช้ ขาดความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็ว ทันการณ์และความสามารถในการให้ตรงวัตถุประสงค์	2.58	1.08	ปานกลาง	1
7. การบันทึกข้อมูลทางการบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหากอีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ	2.42	1.00	น้อย	2
รวม	2.24	0.70	น้อย	

จากตารางที่ 4.10 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร มีการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ในภาพรวมอยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายน้อย ( $\mu = 2.24$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.00 – 2.58 ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 6 ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลสนเทศทางการบัญชีที่ออกให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ใช้ ขาดความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็ว ทันการณ์และความสามารถในการให้ตรงวัตถุประสงค์ ( $\mu = 2.58$ ) รองลงมา คือ ข้อ 7 การบันทึกข้อมูลทางการบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหากอีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ ( $\mu = 2.42$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต ( $\mu = 2.00$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของโอกาสในการเกิด ความเสี่ยงที่ระบุได้ ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี

ความเสี่ยงที่ระบุได้	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1. มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการบัญชี	2.00	0.74	น้อย	3
2. ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชีกับปริมาณงานและรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น	2.08	0.79	น้อย	1
3. ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เข้าไปใช้	2.00	0.95	น้อย	2
รวม	2.03	0.76	น้อย	

จากตารางที่ 4.11 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ในภาพรวมอยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงน้อย ( $\mu = 2.03$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.00 – 2.08 ซึ่งอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชีกับปริมาณงานและรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น ( $\mu = 2.08$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการบัญชี ( $\mu = 2.00$ )

#### 1.2.3.3 ผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ระบุได้

เมื่อมีการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงทั้งทางด้านความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงและด้านโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเรียบร้อยแล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปก็คือการจัดลำดับความเสี่ยงตามข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ Risk Assessment Matrix ช่วยในการประเมิน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ (COSO's Enterprise Risk Management-Integrated Framework. 2004 : 152-153) ดังนี้

1. Impact หมายถึง ความรุนแรงของผลกระทบ
2. Likelihood หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

นำคะแนนความรุนแรงและโอกาสในการเกิดความเสี่ยงทั้งสองนั้น มาคูณกันและเทียบคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ในเมตริกซ์ Risk Assessment ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงคะแนนความรุนแรงของผลกระทบ โอกาสที่จะเกิดความเสียหายที่ระบุได้ ผลคูณของความรุนแรงและโอกาส ความสำคัญและความเสี่ยง และ ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง งานบัณฑิตวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

ความเสียหายที่ระบุได้	คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (Impact ; I)	คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood ; L)	ผลคูณของความรุนแรงกับโอกาส (I X L)	ความสำคัญของความเสี่ยง	ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
<b>ด้านบุคลากร</b>					
1.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน	2.50	3.00	7.50	ปานกลาง	1
2.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด	2.75	2.67	7.34	ปานกลาง	2
3.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพ	3.08	2.08	6.41	ปานกลาง	6
4.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องในการติดตามเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับประกาศต่าง ๆ ที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานบัญชี	2.92	2.25	6.57	ปานกลาง	5
5.ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจผิดพลาดเกี่ยวกับรายการทางการบัญชี (Transactions) และสั่งการให้ดำเนินการตามรายการที่อนุมัตินั้น	3.25	2.25	7.31	ปานกลาง	3

## ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ความเสี่ยงที่ระบุได้	คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (Impact ; I)	คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood ; L)	ผลคูณของความเสี่ยงกับโอกาส (I X L)	ความสำคัญของความเสียหาย	ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
<b>ด้านบุคลากร</b>					
6. ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า	2.58	2.83	7.30	ปานกลาง	4
<b>ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี</b>					
7. มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต	2.83	2.00	5.66	ปานกลาง	4
8. การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการบัญชีที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	2.83	2.25	6.37	ปานกลาง	3
9. การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องหรือรองรับกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไปและเดินทางไปตามกฎหมายข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น	2.50	2.25	5.63	ปานกลาง	5
10. มีการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการลงบันทึกบัญชี	2.58	2.08	5.37	ปานกลาง	6
11. ข้อมูลในระบบงานบัญชีต่าง ๆ ไม่สามารถ Integrate ได้	2.58	2.08	5.37	ปานกลาง	6

## ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ความเสี่ยงที่ระบุได้	คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (Impact ; I)	คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood ; L)	ผลคูณของความเสี่ยง (I X L)	ความสำคัญและความเสี่ยง	ลำดับความสำคัญ ของความเสี่ยง
<b>ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางบัญชี</b>					
12. ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีที่ออกให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ใช้ ขาดความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็ว ทันการณ์และความสามารถให้การให้ตรงวัตถุประสงค์	2.83	2.58	7.30	ปานกลาง	1
13. การบันทึกข้อมูลทางบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหากอีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ	2.92	2.42	7.07	ปานกลาง	2
<b>ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี</b>					
14. มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการบัญชี	2.25	2.00	4.50	ปานกลาง	3
15. ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชีกับปริมาณงานและรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น	2.42	2.08	5.03	ปานกลาง	2

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ความเสี่ยงที่ระบุได้	คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (Impact ; I)	คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood ; L)	ผลคูณของความเสี่ยงกับโอกาส (I X L)	ความสำคัญของความเสียหาย	ลำดับความสำคัญของการความเสี่ยง
ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในกิจการปฏิบัติงานทางการบัญชี	3.00	2.00	6.00	ปานกลาง	1
16.ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับกิจการปฏิบัติงานทางการบัญชี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เข้าไปใช้					

จากตารางที่ 4.12 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ให้ความสำคัญของความเสียหายที่ระบุได้ทุกรายการปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า งานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จัดลำดับความสำคัญของความเสียหายงานบัญชีด้านบุคลากร โดยเรียงลำดับความสำคัญของความเสียหายจากลำดับที่ 1 ถึง ลำดับที่ 6 ดังนี้ ข้อ 1 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน (I X L = 7.50) ข้อ 2 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด (I X L = 7.34) ข้อ 5 ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการทางการบัญชี (Transactions) และสั่งการให้ดำเนินการตามรายการที่อนุมัตินั้น (I X L = 7.31) ข้อ 6 ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า (I X L = 7.30) ข้อ 4 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องในการติดตามเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับประกาศต่าง ๆ ที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานบัญชี (I X L = 6.57) และ ข้อ 3 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพ (I X L = 6.41) ตามลำดับ

สำหรับการจัดลำดับความสำคัญของความเสียหายงานบัญชีด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี เรียงลำดับความสำคัญของความเสียหายจากลำดับที่ 1 ถึง ลำดับที่ 6 ได้แก่ ข้อ 12 ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลสนเทศทางการบัญชีที่ออกให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ใช้ ขาดความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็ว ทันการณ์และความสามารถในการให้ตรงวัตถุประสงค์ (I X L = 7.30) ข้อ 13 การบันทึกข้อมูลทางการบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหากอีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ (I X L = 7.07) ข้อ 8 การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการบัญชีที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (I X L = 6.37) ข้อ 7 มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต (I X L = 5.66) ข้อ 9 การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องหรือรองรับกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไปและเป็นไปตามกฎข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น (I X L = 5.63) โดยลำดับที่ 6 มีจำนวน 2 รายข้อ คือ ข้อ 10 มีการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการลงบันทึกบัญชี และข้อ 11 ข้อมูลในระบบงานบัญชีต่าง ๆ ไม่สามารถ Integrate ได้ (I X L = 5.37) ตามลำดับ

ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความเสียหายงานบัญชีด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี เรียงลำดับความสำคัญของความเสียหายจากลำดับที่ 1 ถึง ลำดับที่ 3 ได้แก่ ข้อ 16 ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เข้าไปใช้ (I X L = 6.00) ข้อ 15 ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชีกับปริมาณงานและรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น (I X L = 5.03) และ ข้อ 14 มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการบัญชี (I X L = 4.50) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 1.2.4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการตอบสนองความเสี่ยงของงานบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของการจัดการความเสี่ยง  
ของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน

การจัดการความเสี่ยง	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1.ด้านบุคลากร	3.63	0.63	มาก	2
2.ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี	3.86	0.79	มาก	1
3.ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ทางการบัญชี	3.62	0.81	มาก	3
รวมด้านการจัดการความเสี่ยง	3.70	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการจัดการความเสี่ยงทุกด้านในภาพรวม อยู่ในระดับปฏิบัติการมาก ( $\mu = 3.70$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.62 – 3.86 ซึ่งอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ( $\mu = 3.86$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3 ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ( $\mu = 3.62$ )

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของการจัดการความเสี่ยง  
ของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้านบุคลากร

การจัดการความเสี่ยง	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1.การเพิ่มจำนวนพนักงาน	2.92	0.29	ปานกลาง	8
2.คำนวณรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาเสร็จ	4.00	0.85	มาก	2
3.อบรมให้เจ้าหน้าที่ทำงานแทนกันได้หลายตำแหน่ง	3.75	1.14	มาก	4
4.การอบรมเรื่องความรับผิดชอบและทักษะในการทำงาน	3.83	1.03	มาก	3
5.ใช้ระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์	3.42	1.44	ปานกลาง	7
6.การอบรมเรื่อง หลักการบัญชี การควบคุมภายใน และความสำคัญของระเบียบหรือประกาศต่าง ๆ	3.42	0.67	ปานกลาง	6
7.ประชุมทำความเข้าใจ/ข้อตกลงร่วมกัน	4.08	0.79	มาก	1
8.การประเมินผลข้ามสายงาน	3.58	0.90	มาก	5
รวม	3.63	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการจัดการความเสี่ยงด้านบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติการมาก ( $\mu = 3.63$ ) และเมื่อพิจารณา  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์หรือการเขียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.92 – 4.08 ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7 ประชุมทำความเข้าใจ/ข้อตกลงร่วมกัน ( $\mu = 4.08$ ) รองลงมา คือ ข้อ 2 คำนวนรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาเสร็จ ( $\mu = 4.00$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5 ใช้ระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ( $\mu = 3.42$ ) และข้อ 1 การเพิ่มจำนวนพนักงาน ( $\mu = 2.92$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของการจัดการความเสี่ยง ของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานครด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี

การจัดการความเสี่ยง	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1.การตรวจสอบและการติดตามการปฏิบัติตามระบบ	4.25	0.75	มาก	2
2.ทบทวนวิธีปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.33	0.78	มาก	1
3.การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าทำงาน	3.67	0.89	มาก	6
4.การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่สามารถสืบค้นหรือศึกษาได้ที่เป็นมาตรฐานสากล	3.58	1.24	มาก	7
5.การจัดให้มีระบบบัญชีที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบบัญชีย่อยอื่น และรองรับกับข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการที่เกิดขึ้น	3.42	1.16	ปานกลาง	8
6.ทำระบบจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน เพื่อสะดวกต่อการสืบค้น/อ้างอิง	3.75	1.22	มาก	5
7.ประชุมทำความเข้าใจ/ข้อตกลงร่วมกัน เกี่ยวกับข้อมูลและรูปแบบรายงานทางการบัญชีที่ถูกต้องตามข้อกำหนดของทางราชการ รวมทั้งระยะเวลาในการจัดทำ	3.92	1.08	มาก	4
8.กำหนดให้มีการถ่ายข้อมูลเก็บสำรองไว้ในแผ่น CD เป็นประจำ	4.00	0.95	มาก	3
รวม	3.86	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร มีการจัดการความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติการมาก ( $\mu = 3.86$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.42 – 4.33 ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 ทบทวนวิธีปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $\mu = 4.33$ ) รองลงมา คือ ข้อ 1 การตรวจสอบและการติดตามการปฏิบัติตามระบบ ( $\mu = 4.25$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4 การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่สามารถสืบค้นหรือศึกษาได้ที่เป็นมาตรฐานสากล ( $\mu = 3.58$ ) และข้อ 5 การจัดให้มีระบบบัญชีที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบบัญชีย่อยอื่น และรองรับกับข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการที่เกิดขึ้น ( $\mu = 3.42$ ) ตามลำดับ

เอกสารอ้างอิง: หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ไม่นับญาติเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของการจัดการความเสี่ยง ของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานครด้านอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี

การจัดการความเสี่ยง	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1.การเพิ่มอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้	3.17	1.03	ปานกลาง	4
2.นำอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีอยู่เดิมมาปรับปรุง เพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงาน	3.58	1.08	มาก	3
3.จัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีมาใช้เพื่อความเหมาะสมกับปริมาณและรายการที่เกิดขึ้น	3.08	0.79	ปานกลาง	5
4.กำหนดรหัสผ่าน (Password) เพื่อการเข้าใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เช่น คอมพิวเตอร์	4.33	0.98	มาก	1
5.ลงโปรแกรมกำจัดไวรัสทุกเครื่อง และ update สม่าเสมอ	3.92	1.00	มาก	2
รวม	3.62	0.81	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการจัดการความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติการมาก ( $\mu = 3.62$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.08 – 4.33 ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 กำหนดรหัสผ่าน (Password) เพื่อการเข้าใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เช่น คอมพิวเตอร์ ( $\mu = 4.33$ ) รองลงมา คือ ข้อ 5 ลงโปรแกรมกำจัดไวรัสทุกเครื่อง และ update สม่าเสมอ ( $\mu = 3.92$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 การเพิ่มอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ( $\mu = 3.17$ ) และข้อ 3 จัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีมาใช้เพื่อความเหมาะสมกับปริมาณและรายการที่เกิดขึ้น ( $\mu = 3.08$ ) ตามลำดับ

### 1.2.5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการติดตามและการสอบทานความเสี่ยง

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ของการติดตามและการสอบทาน ความเสี่ยงของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

การติดตามและการสอบทานความเสี่ยง	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1.มีการทบทวนการระบุความเสี่ยงงานบัญชีอย่างน้อยปีละครั้ง	3.17	1.11	ปานกลาง	2
2.มีระบบการติดตามความเสี่ยงงานบัญชีอย่างต่อเนื่อง และตามความจำเป็น	3.42	1.08	ปานกลาง	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การติดตามและการสอบทานความเสี่ยง	N = 12			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
3.มีการรวบรวมข้อมูลและรายงานความเสี่ยงงานบัญชีเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.08	1.31	ปานกลาง	3
รวม	3.22	1.08	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่างานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีการติดตามและการสอบทานความเสี่ยง ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติการมาก ( $\mu = 3.22$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปฏิบัติการปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 2 มีระบบการติดตามความเสี่ยงงานบัญชีอย่างต่อเนื่องและตามความจำเป็น ( $\mu = 3.42$ ) ข้อ 1 มีการทบทวนการระบุความเสี่ยงงานบัญชีอย่างน้อยปีละครั้ง ( $\mu = 3.17$ ) และข้อ 3 มีการรวบรวมข้อมูลและรายงานความเสี่ยงงานบัญชีเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ( $\mu = 3.08$ ) ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ผลการพัฒนา รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### กลุ่มกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร เป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งมีผลการพัฒนา รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ดังนี้

#### 2.1 ร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

โดยการยกร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มาจากข้อมูลที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษาวิจัยสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1.1 ผลจากการวิจัย พบว่า ความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร เกิดขึ้นจากปัจจัย 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านบุคลากร (2) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี และ (3) ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี โดยความเสี่ยงที่ระบุได้ด้านบุคลากรมีความรุนแรงและโอกาสในการเกิดความเสี่ยงที่ระบุได้นั้นเป็นอันดับที่ 1 จากการประเมินความเสี่ยง รองลงมา คือ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี และด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี มีความรุนแรงและโอกาสในการเกิดความเสี่ยงที่ระบุได้นั้นเป็นอันดับสุดท้ายในการส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร สำหรับการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ระบุได้ด้านบุคลากร ลำดับความสำคัญแรกสุดคือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ลำดับความสำคัญแรกสุดคือ ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลสนเทศทางการบัญชีที่ออกให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ใช้ ขาดความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็ว ทันการณ์และความสามารถในการให้ตรงวัตถุประสงค์ และด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ลำดับความสำคัญแรกสุดคือ ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เข้าไปใช้ โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรณีศึกษาเท่านั้น ไม่ควรนำข้อมูลไปใช้  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ก่อให้เกิดความเสียหายงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ที่ควรได้รับการจัดการเพื่อลดหรือยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับงานบัญชีเป็นลำดับแรกสุดคือ ปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี รองลงมา คือ ปัจจัยด้านบุคลากร และลำดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ซึ่งผลที่สังเคราะห์ได้ข้างต้นสามารถนำไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของการร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ในลำดับต่อไป

**2.1.2 ผลจากการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า รูปแบบหรือแนวทางการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรอื่นที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกรอบความคิดของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ดังนี้**

**2.1.2.1 รูปแบบหรือแนวทางการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Establishment) (2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) (3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (4) การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และ(5) การติดตามและสอบทาน (Monitoring) ซึ่งระบบการบริหารความเสี่ยงของ ก.พ.ร. นี้หน่วยงานภาครัฐจะยึดเป็นแนวทางการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 ข้อ 2.2 ก (6)**

**2.1.2.2 รูปแบบของแนวทางการบริหารความเสี่ยง เผยแพร่โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งแนวทางการบริหารความเสี่ยงนี้กำหนดและพัฒนาขึ้นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ได้ร่วมกันจัดตั้งคณะกรรมการในนามของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) เพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในปี พ.ศ. 2544 COSO ได้ริเริ่มจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้โดยทั่วไปในองค์กรและหลังจากที่ได้ผ่านกระบวนการหารือกับกลุ่มธุรกิจหลายประเทศ COSO ได้แต่งตั้งให้ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สเป็นผู้เขียนกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ฉบับสากลซึ่งได้ออกเผยแพร่ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่สำคัญในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล ซึ่งกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจและกระบวนการบริหารงานองค์กรประกอบทั้ง 8 ประการ มีดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (4) การประเมินความเสี่ยง (5) การตอบสนองความเสี่ยง (6) กิจกรรมการควบคุม (7) ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และ (8) การติดตามผล**

**2.1.2.3 กระบวนการพัฒนาบริหารความเสี่ยง โดย NHSScotland (National Health Service Scotland) ซึ่งประกอบด้วย (1) การสื่อสารและการให้คำปรึกษา (2) การสร้างบริบทเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง (3) การระบุความเสี่ยง (4) การประเมิน ความเสี่ยง (5) การประเมินผล (6) การวางแผนและควบคุมความเสี่ยง และ (7) การติดตามและสอบทาน**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 แสดงรายละเอียดเปรียบเทียบแบบแนวทางการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐและองค์กรอื่น ที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)	COSO	NHSScotland (National Health Service Scotland)
1.กำหนดวัตถุประสงค์	1.สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	1.การสื่อสารและการให้คำปรึกษา
2.การระบุความเสี่ยง	2.การกำหนดวัตถุประสงค์	2.การสร้างบริบทเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง
3.การประเมินความเสี่ยง	3.การบ่งชี้เหตุการณ์	3.การระบุความเสี่ยง
4.การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง	4.การประเมินความเสี่ยง	4.การประเมินความเสี่ยง
5.การติดตามและสอบทาน	5.การตอบสนองความเสี่ยง	5.การประเมินผล
	6.กิจกรรมการควบคุม	6.การวางแผนและควบคุมความเสี่ยง
	7.ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร	7.การติดตามและสอบทาน
	8.การติดตามผล	

จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องตามข้อ 2.1.1 และข้อ 2.1.2 ผู้วิจัยนำข้อมูลมาประกอบการยกร่าง ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร เป็นดังที่แสดงไว้ในภาคผนวก ฉ

## 2.2 ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้วยเทคนิคการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการจัดการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ตามประเด็นที่กำหนดให้ เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2553 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ชั้น 4 อาคาร 100 ปี การฝึกหัดครูไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร โดยมีรายละเอียดของผลการตรวจสอบจากการประชุมสนทนากลุ่ม สรุปประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.2.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้เชี่ยวชาญมีมติสนับสนุนวัตถุประสงค์ของรูปแบบตามที่ผู้วิจัยนำเสนอด้วยเห็นว่าครอบคลุมในส่วนของการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีแล้ว เพียงแต่เสนอแนะให้เพิ่มเติมในส่วนของกรรายงานข้อมูลทางการบัญชีควรจะมีควมรวดเร็ว เสร็จทันตามกำหนดเวลา ถูกต้องตามข้อกำหนดและมาตรฐานทางการบัญชี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำข้อมูลทางการบัญชีไปใช้ในการบริหารงาน

2.2.2 องค์ประกอบของรูปแบบ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบในแต่ละองค์ประกอบซึ่งมีทั้งส่วนที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับที่ผู้วิจัยนำเสนอ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้องค์ประกอบของรูปแบบสมบูรณ์มากขึ้น ดังนี้

2.2.2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากที่ผู้วิจัยนำเสนอ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยง นอกจากขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในแล้ว จะต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกร่วมด้วย

2.2.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อสรุปของการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายขององค์กร รวมถึงโครงสร้างขององค์กร จุดอ่อน จุดแข็งที่ได้จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่มีอยู่ในองค์กร ตลอดจนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ โดยวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมภายใต้การกำหนดวัตถุประสงค์ที่คำนึงถึงหลัก SMART และวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นควรครอบคลุมทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ ด้วย

2.2.2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อสรุปในองค์ประกอบส่วนนี้ว่าสิ่งที่ผู้วิจัยได้นำเสนอนั้นได้รวบวิธีการในหลายขั้นตอนเข้าไว้ด้วยกันจนทำให้ขาดความชัดเจนและประเด็นสำคัญ ๆ ในองค์ประกอบของรูปแบบไปซึ่งมีผลต่อกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงมีมติให้ข้อสรุปในองค์ประกอบนี้ โดยให้แบ่งออกเป็นแต่ละขั้นตอนเพื่อให้เห็นความชัดเจนและความเชื่อมโยงของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) คือ การระบุและจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงตามสาเหตุที่ทำให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งความเสี่ยงของการปฏิบัติงานมีสาเหตุเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการปฏิบัติงานขององค์กร

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ การประเมินโอกาสและผลกระทบของ  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ คือ 1) ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบเล็กน้อยเพียงใด 2) โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

2.2.2.4 การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ผู้เชี่ยวชาญมีมติเห็นชอบให้เปลี่ยนเรียกชื่อองค์ประกอบนี้เป็น “การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)” เพื่อสื่อให้เห็นถึงวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการคือ

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)
3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
4. การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Transfer)

โดยการตอบสนองความเสี่ยงควรมีกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมคือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญของกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

- ก) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- ข) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

2.2.2.5 รายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง (Output/Result of the Risk Management Process) ผู้เชี่ยวชาญมีมติให้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผลลัพธ์ในส่วนของการนำผลที่เกิดขึ้นจริงจากการบริหารความเสี่ยงมาเปรียบเทียบกับแผนการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้ว่ามีผลลัพธ์เป็นเช่นไร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

2.2.2.6 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) ผู้เชี่ยวชาญมีมติเห็นชอบกับองค์ประกอบของรูปแบบในส่วนนี้ตามที่ผู้วิจัยนำเสนอ ด้วยข้อมูลสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

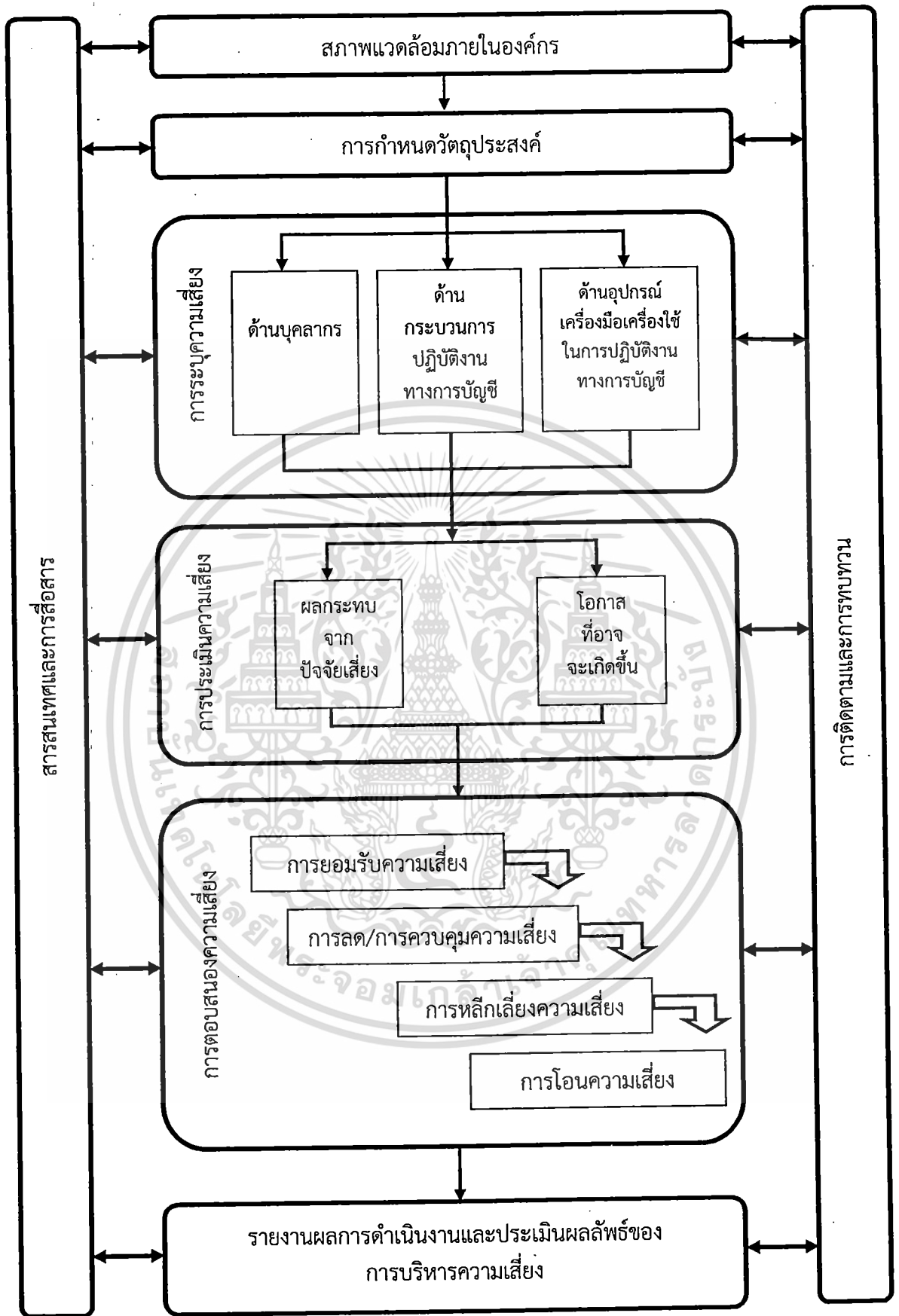
2.2.2.7 การติดตามและการทบทวน (Monitoring & Review) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบในส่วนนี้ว่า เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของระบบการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการติดตามและสอบทานหลังดำเนินการตามแผน หน่วยงานต้อง สอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้ง กำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น
2. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหาร และการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทานงานตามสาย การบังคับบัญชา

สำหรับการทบทวน เป็นทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

### 2.3 ปรับและนำเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ซึ่งได้ผลของข้อสรุปตามมติของผู้เชี่ยวชาญตามที่เสนอ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอนำเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีรายละเอียด ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

### 1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบทำขึ้นเพื่อสร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานครให้สามารถแก้ไขปัญหาคความด้อยประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิผลใน  
กระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชีอันไม่พึงประสงค์ออกไปจากงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร เป็นการพัฒนาระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชีของงานบัญชีมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานครให้มีความถูกต้อง ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการรายงานข้อมูล  
ทางการบัญชีที่รวดเร็ว เสร็จทันตามกำหนดเวลา ถูกต้องตามข้อกำหนดและมาตรฐานทางการบัญชี  
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำข้อมูลทางการบัญชีไปใช้ในการบริหารงาน รวมถึงลด  
ความสูญเสียต้นทุนในกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชีและความเสียหายต่อชื่อเสียง มีระบบการ  
เตือนภัยความเสี่ยงต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี วัตถุประสงค์นี้กำหนด  
ขึ้นมาจากแนวคิดและหลักการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง ตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการ  
บริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 ข้อ 2.2 ก (6) โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
(ก.พ.ร.) และกรอบภาระงานด้านงานบัญชี ที่กำหนดโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

2. องค์ประกอบของรูปแบบ โดยที่องค์ประกอบของรูปแบบนี้ยังประกอบไปด้วยอีก 8 ส่วนประกอบย่อย  
ดังที่แสดงไว้ตามภาพที่ 4.1 ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังนี้

#### 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง  
สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม  
การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัยทั้ง  
ปัจจัยภายใน เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมใน  
การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะการแข่งขัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี  
ศักยภาพของคู่ค้า เป็นต้น

#### 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กร  
มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายขององค์กร รวมถึงโครงสร้าง  
ขององค์กร จุดอ่อนจุดแข็งที่ได้จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่มีอยู่ในองค์กร ตลอดจนหน้าที่ที่ได้รับ  
มอบหมายให้รับผิดชอบ โดยวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่าง  
วัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมภายใต้การกำหนดวัตถุประสงค์ที่  
คำนึงถึงหลัก SMART โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถ  
พิจารณากำหนดให้ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร

2.2 ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปยังบุคคลอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่าง ๆ

### 3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการระบุและจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงตามสาเหตุที่ทำให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งความเสี่ยงของการปฏิบัติงานมีสาเหตุเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องสามารถระบุปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ ให้ได้ ตัวอย่างจากการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์ พบว่า

ความเสี่ยงงานบัญชีจะเกิดขึ้นกับปัจจัย 3 ด้าน คือ

#### 1) ด้านบุคลากร

ความเสี่ยงงานบัญชีที่เกิดขึ้นจากบุคลากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชี ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการที่นำมาบันทึกบัญชี ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า

#### 2) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี

ความเสี่ยงงานบัญชีที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ได้แก่ มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการบัญชี การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองทั่วไป มีการสูญหายของเอกสารหลักฐานการบันทึกบัญชี ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลขาดความถูกต้อง แม่นยำและความรวดเร็ว ไม่มีการเก็บ Data file ของข้อมูลทางการบัญชีไว้ต่างหากอีกชุด

#### 3) ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี

ความเสี่ยงงานบัญชีที่เกิดขึ้นจากอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ได้แก่ การมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์ ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี

### 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1. ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

2. โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

โดยอาจจัดทำเป็นแบบสอบถามให้ผู้ปฏิบัติงานในกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ เป็นผู้ตอบ ซึ่งการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง องค์กรจะได้วางแผนจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญได้ถูกต้อง โดยนำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คะแนนความรุนแรงและโอกาสในการเกิดความเสี่ยงทั้งสองนั้น มาคูณกันและเทียบคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ในเมตริกซ์ Risk Assessment จากนั้นทำการสรุป เมตริกซ์ Risk Assessment ออกเป็นช่วงคะแนนสำหรับจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Degree of Risk)

## 5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธี การจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 4 ประการสำคัญ คือ

5.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การยอมรับให้มีความเสี่ยงนั้น ๆ ปรากฏอยู่ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบการควบคุม มีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอย่างไรก็ตาม เราก็ควรมีมาตรการในการจัดการเพื่อให้สามารถติดตามและดูแลความเสี่ยงนั้น ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กำหนดปัจจัยเป้าหมายและวิธีการตรวจสอบความเสี่ยงหลักที่สำคัญ พัฒนาแผนการตั้งรับหรือแผนจัดการความเสี่ยง เป็นต้น

5.2 การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) คือ การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงในด้านองค์กร (Organization) ทิศทางขององค์กร (Direction) การปฏิบัติงาน (Operation) และการติดตามตรวจสอบ (Monitoring) เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย ตัวอย่างเช่น การมีแผนสำรองฉุกเฉิน การวางมาตรการป้องกันการทุจริต เป็นต้น

5.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการหลีกเลี่ยง หยุด หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การหยุดทำกิจกรรม (Cease Activity) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการหรือระบบต่าง ๆ (Redesign Business Process/System) การลดขนาดการดำเนินการ (Reduce Scale) การเปลี่ยนหรือปรับวัตถุประสงค์การทำงาน (Change or Recalibrate Objective)

5.4 การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Transfer) คือ การกระจายความเสี่ยงในระหว่างทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การทำประกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ การประกันภัยทรัพย์สิน และการประกันภัยอุบัติเหตุ การจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ซึ่งเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน และบริษัทภายนอก การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

## 6. รายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง (Output/Result of the Risk Management Process)

เมื่อการดำเนินงานครบถ้วนตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะการประเมินผลลัพธ์ควรนำผลที่เกิดขึ้นจริงจากการไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหารความเสี่ยงมาเปรียบเทียบกับแผนการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้ว่ามีผลลัพธ์เป็นเช่นไร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุม ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ให้ผู้บริหารรับทราบ ตามแบบฟอร์มที่แต่ละองค์กรกำหนด โดยอาจจะมีการละเอียดในแต่ละหัวข้อที่ต้องรายงาน อาทิเช่น (1) ขั้นตอนหลัก และวัตถุประสงค์ (2) ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (3) การจัดการความเสี่ยง (4) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (5) สถานะการดำเนินงาน และ (6) วิธีการติดตามและปัญหาอุปสรรค เป็นต้น โดยสถานะการดำเนินงาน อาจมีการระบุไว้ดังนี้

เครื่องหมาย ★ หมายถึง ได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในช่องแผนการปรับปรุงแล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาตามที่ระบุไว้ในช่องกำหนดเสร็จ

เครื่องหมาย ✓ หมายถึง ได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในช่องแผนการปรับปรุงแล้วเสร็จ ณ วันประเมิน แต่ล่าช้ากว่าระยะเวลาในช่องที่กำหนดไว้ในช่องกำหนดเสร็จ

เครื่องหมาย X หมายถึง ยังไม่ได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในช่องแผนการปรับปรุง ทำให้ยังไม่สามารถลดจุดอ่อนของการควบคุม หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ตามที่ระบุไว้

เครื่องหมาย O หมายถึง ได้เริ่มดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในช่องแผนการปรับปรุงแต่ ณ วันประเมิน ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ จึงทำให้ยังไม่สามารถลดจุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ตามที่ระบุไว้

## 7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและผู้ถือหุ้น

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## 8. การติดตามและการทบทวน (Monitoring & Review)

เพื่อให้เป็นระบบการบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ จำเป็นจะต้องติดตามหลังดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไปหรือแผนใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบ ระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

2. การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่ รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและ การกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทานงาน ตามสายการบังคับบัญชา

สำหรับการทบทวน เป็นทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุก ขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่งงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่งงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่งงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร

#### 5.1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่งงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพการบริหารความเสี่งงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร

##### 1.1 ประชากร

ประชากร ที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่งงานบัญชีของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร คือ หัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแล  
ด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบ  
ภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 คน

##### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1.2.1 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่  
รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้าน  
งานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อสภาพการบริหาร  
ความเสี่งงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบ  
มีโครงสร้าง

1.2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบ  
ดูแลด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบภายในของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานครที่มีต่อสภาพการบริหารความเสี่งงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประเภทตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่ง

สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มุ่งสอบถามการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มุ่งสอบถามการระบุและการประเมินความเสี่ยง ตามปัจจัย 2 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ จำนวน 16 ข้อ
2. ด้านโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จำนวน 16 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มุ่งสอบถามการจัดการความเสี่ยง จำนวน 21 ข้อ

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มุ่งสอบถามการติดตามและการสอบทานความเสี่ยง จำนวน 3 ข้อ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือจากการศึกษางานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วตรวจสอบความตรง โดยนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และภาษาที่ใช้ โดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามมีค่าระหว่าง 0.6 - 1.00 และได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มประชากรในการวิจัย โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลปรากฏว่า แบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจาก คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง

ผู้วิจัยได้ทำการนัดหมายหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หลังจากนั้นผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 12 ฉบับ ไปยังหัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี หัวหน้างานกลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 คน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากร มีการกำหนดระยะเวลาในการรับแบบสอบถามคืนโดยเจ้าหน้าที่และติดตามกลับคืนมายังผู้วิจัย โดยได้รับคืนเป็นฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 12 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ในระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม 2552 ถึง วันที่ 20 ตุลาคม 2552

### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์สภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สถิติร้อยละ (Percentage) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่พบในการเชิงปฏิบัติการเพื่อนำไปศึกษาหาแนวทางแก้ไขต่อไป

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คะแนนเฉลี่ย ( $\mu$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และ Risk Assessment Matrix เพื่อสรุปสาระสำคัญไปใช้ในการร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร

2.1 ร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยยกร่างมาจากข้อมูลที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษาวิจัยสภาพการบริหาร  
ความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ  
รูปแบบหรือแนวทางการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรอื่นที่เป็น  
ที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง (Best Practices) 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา  
ระบบราชการ (ก.พ.ร.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ National Health Service Scotland

2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้วยเทคนิคการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

### 2.3.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประชุมแบบสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย บุคคลที่มีความ  
เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง บุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของภาครัฐ  
ระดับรองอธิการบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน สำหรับภาคเอกชนระดับผู้จัดการ รองผู้จัดการ  
ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ จำนวน 8 คน

### 2.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประเด็นคำถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารความ  
เสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ใน 2 ประเด็น ได้แก่ วัตถุประสงค์ของ  
รูปแบบ และองค์ประกอบของรูปแบบ

### 2.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทำบันทึกเสนอขออนุญาตต่อ  
หน่วยงานบัณฑิตศึกษา เพื่อให้คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ  
ทหารลาดกระบัง ออกหนังสือเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน และได้ดำเนินการจัดประชุมแบบ  
สนทนากลุ่ม (Focus Group) เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2553 ณ ห้องประชุมสภา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ชั้น 4 อาคาร 100 ปี การฝึกหัดครูไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร  
กรุงเทพมหานคร

### 2.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อสรุปจากการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้ในการ  
วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงเพื่อ  
พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

2.3 ปรับและนำเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยใช้ข้อมูลที่ประมวลได้จากแนวคิด ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ  
ผู้เชี่ยวชาญจากการจัดประชุมแบบสนทนากลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 5.1.3 สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร

1.1 ความเสี่ยงงานบัญชีจะเกิดขึ้นกับปัจจัย 3 ด้าน คือ

1.1.1 ด้านบุคลากร ความเสี่ยงงานบัญชีที่เกิดขึ้นจากบุคลากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชี ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการที่นำมาบันทึกบัญชี ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า

1.1.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ความเสี่ยงงานบัญชีที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ได้แก่ มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการบัญชี การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองทั่วไป มีการสูญหายของเอกสารหลักฐานการบันทึกบัญชี ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลขาดความถูกต้อง แม่นยำและความรวดเร็ว ไม่มีการเก็บ Data file ของข้อมูลทางการบัญชีไว้ต่างหากอีกชุด

1.1.3 ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ความเสี่ยงงานบัญชีที่เกิดขึ้นจากอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ได้แก่ การมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์ ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติการปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปฏิบัติการปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการกำหนดพันธกิจของงานบัญชี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับพันธกิจของงานบัญชีที่กำหนดไว้และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของงานบัญชีตามลำดับ

1.3 ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยงที่ระบุได้ของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับความรุนแรงปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับความรุนแรงปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชีและด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชีตามลำดับ

1.3.1 ด้านบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับความรุนแรงปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการทางการบัญชี (Transactions) และสั่งการให้ดำเนินการตามรายการที่อนุมัตินั้นเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน

1.3.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ในภาพรวมอยู่ในระดับความรุนแรงปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบันทึกข้อมูลทางการบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหากอีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต ส่วนข้อที่มี

เอกสารที่นำมาบันทึกบัญชีเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อมูลในระบบงานบัญชีต่าง ๆ ไม่สามารถ Integrate ได้ และการมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องหรือรองรับกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไปและเป็นไปตามกฎข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น

1.3.3 ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชีในภาพรวมอยู่ในระดับความรุนแรงปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เข้าไปใช้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการบัญชี

1.4 ระดับของโอกาสในการเกิดความเสียหายที่ระบุได้ ของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายน้อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชีและด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชีตามลำดับ

1.4.1 ด้านบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทันเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องในการติดตามเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับประกาศต่าง ๆ ที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานบัญชี และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพ

1.4.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ในภาพรวมอยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลสนเทศทางการบัญชีที่ออกให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ใช้ ขาดความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็วทันการณ์และความสามารถในการให้ตรงวัตถุประสงค์เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การบันทึกข้อมูลทางการบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหากอีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต

1.4.3 ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชีในภาพรวมอยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชีกับปริมาณงานและรายการ (Transactions) เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการบัญชี

1.5 ความสำคัญของความเสี่ยง และลำดับความสำคัญของความเสี่ยงงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร พบว่า ให้ความสำคัญของความเสี่ยงที่ระบุได้ทุกรายการปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า งานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานครจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงงานบัญชี ดังนี้

เอกสารที่แนบมาทั้งหมดนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.1 ด้านบุคลากร โดยเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากลำดับที่สำคัญมากไปหาลำดับที่สำคัญน้อย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการทางการเงินบัญชี (Transactions) และสั่งการให้ดำเนินการตามรายการที่อนุมัตินั้น ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องในการติดตามเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับประกาศต่าง ๆ ที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานบัญชี และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพตามลำดับ

1.5.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการเงินบัญชี เรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากลำดับที่สำคัญมากไปหาลำดับที่สำคัญน้อย ได้แก่ ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลสนเทศทางการเงินบัญชีที่ออกให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ใช้ ขาดความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็ว ทันการณ์และความสามารถในการให้ตรงวัตถุประสงค์ การบันทึกข้อมูลทางการเงินบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหากอีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการเงินบัญชีที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องหรือรองรับกับการปฏิบัติทางการเงินบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไปและเป็นไปตามกฎข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น มีการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการลงบันทึกบัญชี และข้อมูลในระบบงานบัญชีต่าง ๆ ไม่สามารถ Integrate ได้ตามลำดับ

1.5.3 ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการเงินบัญชี เรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากลำดับที่สำคัญมากไปหาลำดับที่สำคัญน้อย ได้แก่ ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการปฏิบัติงานทางการเงินบัญชี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เข้าไปใช้ ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงานทางการเงินบัญชีกับปริมาณงานและรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น และมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการเงินบัญชีตามลำดับ

1.6 ระดับการจัดการความเสี่ยงของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติการมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการเงินบัญชี ด้านบุคลากรและด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการเงินบัญชีตามลำดับ

1.6.1 ด้านบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติการมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยการประชุมทำความเข้าใจ/ข้อตกลงร่วมกันเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ คำนวณรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาเสร็จ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใช้ระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และการเพิ่มจำนวนพนักงาน

1.6.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการเงินบัญชี ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติการมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยการทบทวนวิธีปฏิบัติงานอยู่เสมอเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การตรวจสอบและการติดตามการปฏิบัติตามระบบ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่สามารถสืบค้นหรือศึกษาได้ที่เป็นมาตรฐานสากล และการจัดให้มีระบบบัญชีที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบ

เอกสารที่ส่งให้สำนักงานส่งเสริมการศึกษานานาชาติเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บัญชีย่อยอื่น และรองรับกับข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการที่เกิดขึ้น

1.6.3 ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชีในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติการมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยการกำหนดรหัสผ่าน (Password) เพื่อการเข้าใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เช่น คอมพิวเตอร์เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ลงโปรแกรมกำจัดไวรัสทุกเครื่อง และ update สม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การเพิ่มอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีมาใช้เพื่อความเหมาะสมกับปริมาณและรายการที่เกิดขึ้น

1.7 ระดับการติดตามและการสอบทานความเสี่ยงของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติการมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับปฏิบัติการปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีระบบการติดตามความเสี่ยงงานบัญชีอย่างต่อเนื่องและตามความจำเป็น มีการทบทวนการระบุความเสี่ยงงานบัญชีอย่างน้อยปีละครั้ง และมีการรวบรวมข้อมูลและรายงานความเสี่ยงงานบัญชีเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตามลำดับ

2. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และองค์ประกอบของรูปแบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ทำขึ้นเพื่อสร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานครให้สามารถแก้ไขปัญหาความด้อยประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิผลใน กระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชีอันไม่พึงประสงค์ออกไปจากงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร เป็นการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานทางการบัญชีของงานบัญชีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานครให้มีความถูกต้อง ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการรายงานข้อมูลทางการบัญชีที่รวดเร็ว เสร็จทันตามกำหนดเวลา ถูกต้องตามข้อกำหนดและมาตรฐานทางการบัญชี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำข้อมูลทางการบัญชีไปใช้ในการบริหารงาน

2.2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร มี 8 องค์ประกอบ คือ

2.2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง

2.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายขององค์กร รวมถึงโครงสร้างขององค์กร จุดอ่อนจุดแข็งที่ได้จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่มีอยู่ในองค์กร ตลอดจนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ โดยวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

2.2.3 การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุและจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงตามสาเหตุที่ทำให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งความเสี่ยงของการปฏิบัติงานมีสาเหตุเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทั้ง  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภายในและภายนอกองค์กร มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยความเสี่ยงงานบัญชีจะเกิดขึ้นกับปัจจัย 3 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี และด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี

2.2.4 การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1. ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

2. โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

2.2.5 การตอบสนองความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 4 ประการสำคัญ คือ

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การยอมรับให้มีความเสี่ยงนั้น ๆ ปรากฏอยู่ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบการควบคุม มีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) คือ การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงในด้านองค์กร (Organization) ทิศทางขององค์กร (Direction) การปฏิบัติงาน (Operation) และการติดตามตรวจสอบ (Monitoring) เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการหลีกเลี่ยง หยุด หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การหยุดทำกิจกรรม (Cease Activity)

4. การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Transfer) คือ การกระจายความเสี่ยงในระหว่างทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การทำประกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

2.2.6 รายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง เมื่อการดำเนินงานครบถ้วนตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะการประเมินผลลัพธ์ควรนำผลที่เกิดขึ้นจริงจากการบริหารความเสี่ยงมาเปรียบเทียบกับแผนการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้ว่ามีผลลัพธ์เป็นเช่นไร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

2.2.7 สารสนเทศและการสื่อสาร การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัทฯ ไม่สามารถเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

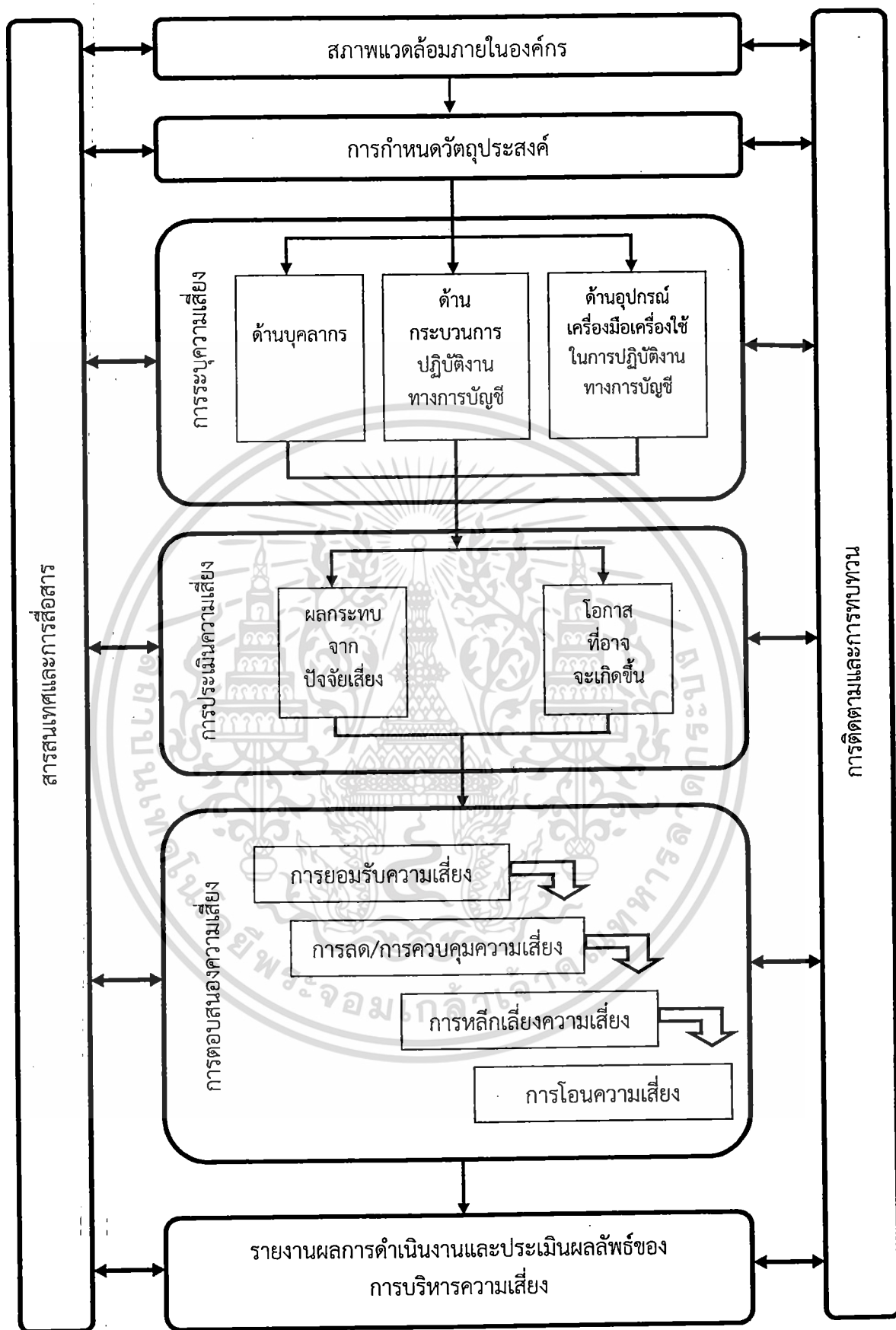
ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.2.8 การติดตามและการทบทวน เพื่อให้เป็นระบบการบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ จำเป็นจะต้องติดตามหลังดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันและเป็นกลไกของขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงงานบัญชี แสดงดังภาพที่ 5.1



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 5.1 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ในการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 สภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมแล้วความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร เกิดจากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้แบ่งออกเป็น 3 ด้าน กล่าวคือด้านบุคลากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการเงินบัญชี และด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการเงินบัญชี ผู้วิจัยขออภิปรายผลในแต่ละประเด็นดังนี้

5.2.1.1 ด้านบุคลากร ภาพรวมจากการวิจัยพบว่า เมื่อผ่านกระบวนการระบุและประเมินความเสี่ยงในมิติของความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากปัจจัยหรือรายการนั้น ๆ เมื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากลำดับที่ 1 ถึง ลำดับที่ 6 จะเป็นดังนี้ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการทางการเงินบัญชี (Transactions) และสั่งการให้ดำเนินการตามรายการที่อนุมัตินั้น ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องในการติดตามเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับประกาศต่าง ๆ ที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานบัญชี และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพ ตามลำดับ ซึ่งสาเหตุมาจากอัตราภาระงานของบุคลากรส่งผลทำให้บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านนี้เมื่อพอจะปฏิบัติงานได้คล่องตัวและถูกต้องตามข้อกำหนดต่าง ๆ ได้แล้ว ก็ลาออกไปปฏิบัติงานยังหน่วยงานอื่น ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ๆ จะต้องรับบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทนซึ่งส่วนใหญ่ได้บรรจุบุคลากรที่ไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ทำให้จะต้องมาทำการสอนงานกันใหม่ ผลจึงเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติงานไม่ทันตามกำหนดเพราะบุคลากรเดิมจะต้องแบ่งเวลามาสอนงานให้บุคลากรที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ทำให้มีงานค้างปฏิบัติไม่ทัน จึงต้องทุ่มเทเวลาทั้งหมดไปกับการสะสางงานที่ค้างอยู่ จนไม่สามารถที่จะแบ่งเวลาไปศึกษากฎ ระเบียบใหม่ ๆ ที่ประกาศออกมาใช้บังคับ หรือไม่มีเวลาไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ใหม่ในเชิงวิชาชีพ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ซึ่งสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของฉันทพร อุบลวัฒนา (2548 : 85-94) ศึกษาเรื่องปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีโดยเฉพาะเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนการจัดทำบัญชีจากเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์คงค้าง ปัญหาในเรื่องระยะเวลาที่กำหนดในการจัดทำรายงานการเงินและบัญชี อีกทั้งงานวิจัยของฉันทพร ฉางพันธ์ (2549 : 75-77) ศึกษาเรื่องปัญหาของผู้ปฏิบัติงานโครงการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐเข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีต่อระบบการบริหารการเงินและบัญชีส่วนราชการ ผลการวิจัยพบว่า ด้านบัญชีผู้ปฏิบัติมีปัญหาการบันทึกรายการบัญชีอยู่ในระดับมาก ตลอดงานวิจัยของวนิดา วรรณรัตน์ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัญหาการปฏิบัติงานบัญชีขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในด้านบัญชีที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบัญชี คือ ผู้ปฏิบัติไม่มีความเข้าใจในด้านการจัดทำรายงานทางการเงิน รวมถึง

เอกสาร  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไม่มีความเข้าใจในเอกสารประกอบการลงบัญชี ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน ขาดความคล่องแคล่ว และความละเอียดถี่ถ้วน รวมถึงขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง

5.2.1.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ภาพรวมจากการวิจัยพบว่า เมื่อผ่านกระบวนการระบุและประเมินความเสี่ยงในมิติของความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากปัจจัยหรือรายการนั้น ๆ เมื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากลำดับที่ 1 ถึง ลำดับที่ 6 จะเป็นดังนี้ ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลสนเทศทางการบัญชีที่ออกให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ใช้ขาดความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็ว ทันการณ์และความสามารถในการใช้การให้ตรงวัตถุประสงค์ การบันทึกข้อมูลทางการบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหาก อีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการบัญชีที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องหรือรองรับกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไปและเป็นไปตามกฎข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น มีการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการลงบันทึกบัญชี ข้อมูลในระบบงานบัญชีต่าง ๆ ไม่สามารถ Integrate ได้ ตามลำดับความเสี่ยงด้านนี้เป็นผลมาจากสาเหตุด้านบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ นั่นเอง ประกอบกับการไม่มีระบบบัญชีและระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเพียงพอทำให้มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นทั้งกับข้อมูลและอุปกรณ์การปฏิบัติงาน ซึ่งสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา วรณรัตน์ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัญหาการปฏิบัติงานบัญชีขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านเอกสารทางการบัญชี คือ รายงานการใช้เอกสารไม่ตรงตามระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้ รวมถึงปัญหาเอกสารประกอบการลงบัญชีมีมากเกินไป ปัญหาด้านการบันทึกบัญชี คือ มีการบันทึกบัญชีเกินเวลาที่กำหนด และบันทึกบัญชีคลาดเคลื่อน ปัญหาด้านการจัดทำรายงาน คือ ระยะเวลาในการจัดทำรายงานค่อนข้างจำกัด และรายงานทางการเงินไม่ได้รับการตรวจสอบ รวมทั้งงานวิจัยของบุญส่ง เจริญจิตวนิษา (2542 : 84-86) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านการบัญชีบริหารของผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผลการวิจัยพบว่า ไม่สามารถโยงรายละเอียดในการปฏิบัติงานกับข้อมูลทางการบัญชีได้ ระบบงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

5.2.1.3 ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ภาพรวมจากการวิจัยพบว่า เมื่อผ่านกระบวนการระบุและประเมินความเสี่ยงในมิติของความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากปัจจัยหรือรายการนั้น ๆ เมื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากลำดับที่ 1 ถึง ลำดับที่ 3 จะเป็นดังนี้ ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เข้าไปใช้ ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชีกับปริมาณงานและรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการบัญชี ตามลำดับ ความเสี่ยงด้านนี้เป็นผลมาจากกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชีส่วนหนึ่งซึ่งก็คือการไม่มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและการวางแผนนโยบายด้านการจัดหางบประมาณการลงทุนในอุปกรณ์ที่สนับสนุนด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่มีเสถียรภาพ การจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่มีศักยภาพของฝ่ายพัสดุทำให้ได้อุปกรณ์มาใช้ปฏิบัติงานที่ไม่มีคุณภาพกล่าวคือสมรรถนะของอุปกรณ์ไม่สนับสนุนหรือสอดคล้องกับลักษณะงานและปริมาณงานในปัจจุบัน ซึ่งสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญส่ง เจริญจิตวนิษา (2542 : 88-89) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านการบัญชีบริหารของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการที่มีอุปกรณ์/เครื่องมือ/เครื่องใช้ไม่เพียงพอ

5.2.2 พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปอยู่แล้วว่าระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ที่รัฐบาลนำมาใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ของรัฐ ซึ่งจะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ (สำนักนายกรัฐมนตรี. 2542 : 3) ตลอดจนแนวทางการปฏิรูประบบราชการของรัฐได้มีการบรรจุระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นดัชนีชี้วัดตัวหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548 – 2551) และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร แสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การมอบอำนาจ การตัดสินใจ การพัฒนาระบบควบคุมภายใน เช่น มีการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546 : 10) ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนี้เองที่จะเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันองค์กรภาครัฐให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High Performance Public Organization) ผู้วิจัยในฐานะที่ศึกษาเกี่ยวกับพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยง ได้ศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงจากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้อง และด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ นำมาประยุกต์ทำให้ได้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ซึ่งรูปแบบดังกล่าวประกอบด้วย 8 ส่วนประกอบย่อย ดังนี้

5.2.2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร องค์กรประกอบแรกนี้มีความสำคัญยิ่งเพราะจะเป็นตัวกำหนดกรอบของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียหายต่าง ๆ ขึ้นมาภายในองค์กรนั้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) อันเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ระบุไว้ว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นองค์ประกอบแรกของการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรนั้น ๆ จะต้องให้ความสนใจเป็นอันดับแรก สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัยทั้งปัจจัยภายใน เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพการแข่งขัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ศักยภาพของคู่ค้า เป็นต้น

5.2.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นองค์ประกอบลำดับที่สองสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรนั้น ๆ ต้องมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายขององค์กร รวมถึงโครงสร้างขององค์กร จุดอ่อน จุดแข็งที่ได้จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่มีอยู่ในองค์กร ตลอดจนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ โดยวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมภายใต้การกำหนดวัตถุประสงค์ที่คำนึงถึงหลัก SMART ซึ่งเป็นหลักการกำหนดวัตถุประสงค์ที่หลายองค์กรได้ถือปฏิบัติกันโดยทั่วไปตามหลักสากลนิยม (องค์การสวนพฤกษศาสตร์. 2548 : 2; มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2551 : 15)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ให้ผู้บริหารรับทราบ องค์ประกอบลำดับที่หกนี้เป็นสิ่งที่ละเอียดไม่ได้ เพราะจะทำให้องค์กรทราบถึงผลลัพธ์ที่ทุ่มเทไปกับการจัดการความเสี่ยงว่าได้ผลมากน้อยแค่ไหน หรือจะต้องหามาตรการใดเพิ่มเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ การรายงานผลนี้เป็นสิ่งสำคัญในการสื่อสารตามหลัก ASSURE ตามแนวคิดของ Heinich R. (1993 : 337)

5.2.2.7 สารสนเทศและการสื่อสาร สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการ บ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและ ภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้ บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การบริหาร ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการ ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์ การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณา ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใน กระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตาม ความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตามแนวคิดของ Heinich R. (1993 : 337) ตามหลัก ASSURE ก็ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสารว่ามีความสำคัญเป็น อย่างยิ่งโดยเฉพาะในสังคมโลกยุคปัจจุบันที่ข้อมูลข่าวสารมีอิทธิพลในทุกเรื่องราวที่เกิดขึ้น ยิ่งองค์กร ทราบข้อมูลข่าวสารได้มากและรวดเร็วเท่าไรก็ยิ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากเท่านั้นในการหาทาง ป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหรือฉกฉวยโอกาสและผลประโยชน์ได้ก่อนคู่แข่ง

5.2.2.8 การติดตามและการทบทวน เพื่อให้เป็นระบบการบริหารความเสี่ยงที่ สมบูรณ์ จำเป็นจะต้องติดตามหลังดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานดูว่าแผนจัดการความ เสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไป รายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กร สามารถบริหารความเสี่ยงได้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็น องค์ประกอบลำดับสุดท้ายที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญไม่ว่าจะเป็นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (ก.พ.ร.) หน่วยงานที่ดูแลด้านสุขภาพและสาธารณสุขของประเทศสกอตแลนด์ NHSScotland (National Health Service Scotland) และ COSO ต่างก็กำหนดองค์ประกอบนี้ไว้เป็นลำดับ สุดท้ายของแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั้งสิ้น

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำวิจัย

#### 5.3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลของการวิจัยสามารถนำไปเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำหรับนำ ผลการวิจัยไปใช้ ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการกำหนดเป็นนโยบายให้มีการบริหารความเสี่ยงงานบัญชี เพื่อประโยชน์ต่อการนำข้อมูลทางการบัญชีไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหาร
- ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ควรกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงงานบัญชี เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานและพิจารณาความดีความชอบเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับองค์กร

3. ควรประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชีอันไม่พึงประสงค์ออกไปจากงานบัญชี

4. หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ควรใช้แนวทางของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับแผนและนโยบายของหน่วยงาน รวมถึงโครงสร้างของหน่วยงาน จุดอ่อน จุดแข็งที่ได้จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ตลอดจนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ

#### 5.3.1.2 ข้อเสนอแนะการปฏิบัติ

จากผลของการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรมีการนำผลการวิจัยสู่การปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้

1. ควรนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร เพื่อพัฒนางานและองค์กรให้มีความก้าวหน้าในด้านการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2. ควรนำปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้ทางด้านการปฏิบัติงานทางการบัญชีที่ได้จากผลของการวิจัย ไปประยุกต์สู่การปฏิบัติจริงในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ด้านบุคลากร อันได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการทางการบัญชี (Transactions) และสั่งการให้ดำเนินการตามรายการที่อนุมัตินั้น ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องในการติดตามเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับประกาศต่าง ๆ ที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานบัญชี และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพ

2.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ได้แก่ ข้อมูลและแบบรายงาน ข้อมูลสนเทศทางการบัญชีที่ออกให้ฝ่ายงาน ต่าง ๆ ใช้ขาดความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็วทันการณ์และความสามารถในการให้ตรงวัตถุประสงค์ การบันทึกข้อมูลทางการบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหากอีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการบัญชีที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องหรือรองรับกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไปและเป็นไปตามกฎข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น มีการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการลงบันทึกบัญชี ข้อมูลในระบบงานบัญชีต่าง ๆ ไม่สามารถ Integrate ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์หรือมีการสงวนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ได้แก่ ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เข้าไปใช้ ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชีกับปริมาณงานและรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการบัญชี

3. ควรนำผลของการวิจัยในส่วนของการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้ไปประยุกต์สู่การปฏิบัติจริงในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ที่กำลังประสพอยู่ในปัจจุบัน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) รูปแบบกระบวนการศึกษาความเป็นเหตุและเป็นผลในการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร
- 2) รูปแบบการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

## บรรณานุกรม

- กรมทางหลวงชนบท. 2548. เอกสารคำแนะนำ การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- กรมบัญชีกลาง. 2545. คู่มือแนวทางการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีส่วนราชการจากเกณฑ์เงินสด  
เข้าสู่เกณฑ์คงค้าง. กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ.
- กรมบัญชีกลาง. 2550. ระบบบัญชีแยกประเภท. กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ.
- กรมบัญชีกลาง. 2550. ระบบบัญชีรับและนำส่ง. กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ.
- กรมบัญชีกลาง. 2550. ระบบบัญชีสินทรัพย์. กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ.
- กรมบัญชีกลาง. 2551. การบัญชีภาครัฐ. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท..
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2547. การควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ : กระทรวงพาณิชย์.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2547. การจัดทำบัญชีและงบการเงินให้ถูกต้องตามกฎหมายและ  
มาตรฐานการบัญชี. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท..
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. 2545. การบ่งชี้อันตราย การประเมินความเสี่ยงและแผนงาน  
บริหารจัดการความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท..
- กรมอนามัย. 2550. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร. กรุงเทพฯ : กระทรวงสาธารณสุข.
- กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). 2548. คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร.  
กรุงเทพฯ : ม.ป.ท..
- ก้องกิติ พุสวัตต์ และพรเทพ อนุสรนิตินสาร. 2548. องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ :  
ไทยเนรมิตกิจ อินเตอร์ โพรเกรสซิฟ.
- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2548. คู่มือการบริหารความเสี่ยงของการนิคม  
อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- กึ่งกาญจน์ ภูทองตระกูล. 2549. “ความตระหนักของบุคลากรกรมสนับสนุนบริการสุขภาพที่มีต่อ  
การบริหารความเสี่ยงขององค์กร.” การจัดการมหำบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชนิดา จวงพันธ์. 2549. “การศึกษาปัญหาของผู้ปฏิบัติงานโครงการปรับเปลี่ยนระบบการบริหาร  
การเงินการคลังภาครัฐเข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีต่อระบบการบริหารการเงินและ  
บัญชีส่วนราชการ.” บัณฑิตมหำบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จงจิตต์ หลีกภัย และวิไล วีระปรีย. 2552. ระบบบัญชี. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จณัฐพร อุบลวัฒนา. 2548. “ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ของ  
ข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.” คุรุศาสตร์มหำบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เจริญ เจษฎาวัดย์. 2546. คู่มือการตรวจสอบ. เล่มที่ 2. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พอดี.
- เจริญ เจษฎาวัดย์. 2551. การวางมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง. เล่มที่ 2. กรุงเทพฯ : พอดี.
- ฐาปนา ฉินไพศาล, กัลยาณี กิตติจิตต์ และสุวิมล เหลืองประเสริฐ. 2543. การบัญชีบริหาร.  
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ นันทวรรณะ. 2012. ปัจจัยในการบริหาร. [Online]. Available :  
<http://www.prosoftgps.com> (Access date : June 20, 2012).

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ธนกร เอกเผ่าพันธุ์. 2542. การบัญชีต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ธิดิภรณ์ สุตมาศ. 2548. “การรับรู้ของพนักงานต่อปัจจัยระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กรณีศึกษา บริษัท บีโตร์เคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน).” การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธารชуда อมรเพชรกุล. 2546. “การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญส่ง เจียมจิตวนิษา. 2542. “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านการบัญชีบริหารของผู้จัดการฝ่ายบัญชี.” บัญชีมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บัณฑิต ประสานตรี. 2550. การบัญชี 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- บดีรินทร์ อัมโภชน. 2551. “การบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานบัญชีและการเงิน.” กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. เอกสารอัดสำเนา.
- พิสันธ์ นุ่นเกลี้ยง. 2551. “การบริหารความเสี่ยง ระยะที่ 2.” ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา. เอกสารอัดสำเนา.
- ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส. 2547. แนวทางการบริหารความเสี่ยง (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท..
- มลลิกา นิพัทธโยธิน. 2549. “การบัญชีสำหรับผู้บริหาร.” กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.. เอกสารอัดสำเนา.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 2550. คู่มือการบริหารความเสี่ยงคณะวิทยาการจัดการ. พิษณุโลก : ม.ป.ท.
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2551. คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สงขลา : ม.ป.ท.
- ลือชัย จันทร์ใบ. 2546. “รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย.” คุรุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิต บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วนิดา วรรณรัตน์. 2546. “ปัญหาการปฏิบัติงานบัญชีขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดหนองบัวลำภู.” บัญชีมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิริยา รัตนสุวรรณ. 2544. “ลดความสูญเสียด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยง.” *Productivity World*. 6(มีนาคม-เมษายน 2544) : 73-78.
- สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์. 2547. “แม่บทบัญชี.” กรุงเทพฯ : ม.ป.ท. ; เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. 2544. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : อูษาการพิมพ์.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. 2547. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544. กรุงเทพฯ : อูษาการพิมพ์.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. 2547. มาตรฐานการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : อูษาการพิมพ์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. 2550. รายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ 2550. กรุงเทพฯ : อูษาการพิมพ์.
- สำนักงานงบประมาณ. 2547. “การบริหารงบประมาณ.” กรุงเทพฯ : ม.ป.ท. เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546. การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548-2551). กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549. การปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549. กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552. การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. 2542. หลักธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักประกันคุณภาพการศึกษา. 2545. “ปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์.” QA news. 2(2) : 1.
- สุพจน์ โกสียะจินดา. 2541. การประเมินความเสี่ยงของโครงการคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- องค์การสวนพฤกษศาสตร์. 2548. คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การสวนพฤกษศาสตร์. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท..
- อรนุช ทองสุโขวงศ์. 2545. “การศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานการเงินโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์.” คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.
- อัมพร ยิ่งยงวงศ์สกุล. 2551. สารประชาสัมพันธ์. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- อนวัจน์ ศุภชุตikul. 2543. ระบบบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาล. กรุงเทพฯ : ดีไซน์.
- อุษณา ภัทรมนตรี. 2546. การตรวจสอบและควบคุมด้านคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ : เทกซ์ แอนซ์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
- แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). 2545. “Risk Management.” กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.. เอกสารอัดสำเนา.
- Cherry, B. and Jacob, S.R. 2002. Contemporary Nursing : Issues, trends, & management. St.Louis : Mosby.
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. 2004. Enterprise Risk Management- Integrated Framework. n.p.
- Heinich, R. 1993. Instruction media and technologies for learning. 7<sup>th</sup> ed. New York : Peason Education.
- Kenneth, A. 1993. “Risk Management : Coordinating Corporate Investment and Financing Policie.” The Journal of Finance. 5(793) : 1629.
- Marchany, R. 2002. Seven-step IT Risk Assessment. [Online]. Available : <http://www.theiia.org> (Access date : April 30, 2009).

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- National Health Service Scotland. risk management. [Online]. Available : <http://www.nhsnss.org> (Access date : May 5, 2010).
- Robert, J. 2004. Risk management. England : John Wiley & Sons.
- Siri Thongsiri. 2003. Enterprise Risk Management and Internal Control Framework. Bangkok : n.p.
- William, S. 2004. "Risk Management in UK local Authorities" The International Journal of Public Sector Management. 17(6) : 498.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ที่ ๒๗ / 2552

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ  
เค้าโครงวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบสำรอง ของ นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล รหัสประจำตัว 47068103  
เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาและพิจารณาหัวข้อ  
และเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ผศ.ดร.จิระเสกข์	ตรีเมธสุนทร	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.รวีวรรณ	ชินะตระกูล	ประธานกรรมการ
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	กรรมการ
ผศ.ดร.จิระเสกข์	ตรีเมธสุนทร	กรรมการ
ดร.ณรงค์	พิมสาร	กรรมการ
รศ.ดร.พงศ์	หรรศาล	กรรมการ (กรรมการภายนอก)

3. คณะกรรมการสอบสำรอง

ดร.ศิริพรรณ	ชุนนุ	กรรมการ (อาจารย์บัณฑิตพิเศษ)
รศ.ดร.พรรณี	ลิกิจวัฒน์	กรรมการ (อาจารย์บัณฑิตประจำ)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒ พฤษภาคม พ.ศ. 2552

(รองศาสตราจารย์ พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

คณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2552 ให้ดำเนินการดังนี้

นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล รหัสประจำตัว 47068103 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร (The Development of Risk Management Model in Accounting Division of Rajabhat University at Bangkok Group)” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประกาศ ณ วันที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ. 2552

(รองศาสตราจารย์ พิระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

คณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 2121

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระ  
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ด้วย นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม ๒๕๕๒ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ กับ เพื่อการวิจัยภายในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร. 02-737- 3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 326-4325

ติดต่อนักศึกษา โทร.089-449-5043

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/2203

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

6 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของนายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 02-326-4325

ขอแจ้งว่า การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 0524.04 / 2223



คณะกรรมการผู้คณาจารย์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๑๑ สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

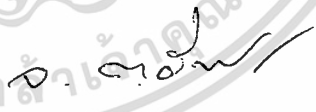
สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
2. รายชื่อสถานศึกษาที่ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คณะครุศาสตรบัณฑิต จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325

ติดต่อนักศึกษา โทร.089-449-5043

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศร 0524.04/ 2519



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๓ กันยายน 2552

เรื่อง ขอลาความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
  2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
  3. รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
 ศึกษานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
 กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสถียรงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 กลุ่มกรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.จิระเสกข์  
 ตรีเมธสุนทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว  
 เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2552 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาต  
 ให้ นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร. 02-737- 3000 ต่อ 3692

เอกสาร โทรสาร. 02- 326-4325 สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่รับผิดชอบต่อนักศึกษา โทร.089-449-5043 ปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524/ 1541

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

2 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน

ด้วย นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จะจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร” เพื่อประกอบการจัดเตรียมวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว และในขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยจะต้องพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุที่เหมาะสม โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในครั้งนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมอภิปรายกลุ่มในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันพฤหัสบดีที่ 3 มิถุนายน 2553 เวลา 13.00-16.00 น. ณ ห้องประชุมเรือนกระจก ศูนย์รีไซเคิลและบอนไซ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ดังกล่าว และขอขอบคุณยิ่ง  
มาในโอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์พีระวดี สุวรรณจันทร์)

กณบดี

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร. 0-2329-8436

โทรสาร. 0-2329-8436

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา  
ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

\*\*\*\*\*

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 1.รศ.ดร.วิชัย แหวนเพชร           | อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร    |
| 2.บาทหลวง ดร.ลือชัย จันทร์โป     | ผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ<br>โรงเรียนประชาสงเคราะห์             |
| 3.ดร.ธนธัส ทัพมงคล               | อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร |
| 4.ดร.มัลลิกา นิพัทธ์โยธิน        | ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงานและธรรมาภิบาล<br>ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่  |
| 5.ดร.กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ | อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ<br>มหาวิทยาลัยรังสิต                 |



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายนามผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)  
 วันพฤหัสบดีที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2553 เวลา 13.00 – 16.00 น.  
 ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ชั้น 4 อาคาร 100 ปี การฝึกหัดครูไทย  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร  
 \*\*\*\*\*

1. คุณจรูไร วรศักดิ์โยธิน  
 รองอธิการบดีฝ่ายสิทธิประโยชน์และการคลัง  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
2. ดร.เกรียงศักดิ์ ศิริพงษ์โรจน์  
 ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์วิสาหกิจ  
 สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)
3. คุณวรรณวิมล ศรีพงศ์ภักดิ์  
 ผู้อำนวยการกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
4. คุณประไพพิศ ลลิตาภรณ์  
 ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. คุณทรงพล ตั้งกิจถาวร  
 ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร  
 สายงานบริหารความเสี่ยงและกำกับ บมจ.ธนาคารกรุงไทย
6. คุณณัฐวรรณ จิราพงษ์  
 หัวหน้าส่วนตรวจสอบสำนักงานใหญ่ 1  
 ฝ่ายตรวจสอบภายในสำนักงานใหญ่ ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่
7. คุณภูมิภิญญา วัฒนเศรษฐ์  
 หัวหน้างานตรวจสอบภายใน กองตรวจสอบระบบสารสนเทศ  
 ฝ่ายตรวจสอบภายใน การรถไฟแห่งประเทศไทย
8. คุณระพี ชมหนองโพธิ์  
 หัวหน้างานบัญชีเงินกู้และหนี้สินอื่น ๆ กองประมวลบัญชี  
 ฝ่ายการเงินและการบัญชี การรถไฟแห่งประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**  
**กลุ่มกรุงเทพมหานคร**

แบบสัมภาษณ์สำหรับ หัวหน้างานบัญชีหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี หัวหน้างาน  
กลุ่มตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบดูแลด้านงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร

วันที่สัมภาษณ์ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา ..... น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา ..... น.

สถานที่สัมภาษณ์ .....

**ตอนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ์**

ชื่อ - นามสกุล .....

ตำแหน่ง .....

ประสบการณ์ในการทำงาน ..... ปี วุฒิการศึกษา .....

**ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชี**

1. ภาระงานด้านงานบัญชีแต่ละขั้นตอนนี้ มีมูลเหตุหรือสาเหตุใดที่ก่อให้เกิดเป็นความเสี่ยงใน  
การปฏิบัติงานหรือไม่ ถ้ามีได้แก่มูลเหตุหรือสาเหตุใด

1.1 บันทึกรายการทางการเงิน ลงในสมุดบัญชีประเภทต่าง ๆ

1.2 จัดทำงบเทียบยอดเงินฝากธนาคาร

1.3 จัดทำทะเบียนคุมฎีกาเบิกจ่ายเงิน และทำทะเบียนคุมเช็คธนาคาร

1.4 จัดทำรายงานการเงินงบประมาณแผ่นดินส่งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

1.5 จัดทำรายงานเงินนอกงบประมาณเสนอมหาวิทยาลัย

1.6 ตรวจสอบเงินงบประมาณที่ได้รับเงินงวดและเบิกจ่ายกับสำนักงบประมาณ

1.7 ตรวจสอบเงินงบประมาณรายได้กับกองนโยบายและแผนงาน

1.8 ตรวจสอบรายรับ-รายจ่ายกับหน่วยการเงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอก

งบประมาณ

1.9 จัดทำทะเบียนคุมเงินประจำงวดและทะเบียนคุมย่อยเงินประจำงวด

2. เพื่อเป็นการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามภาระงาน  
ด้านงานบัญชี หน่วยงานของท่านมีวิธีจัดการหรือบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร

3. ความคิดเห็นอื่น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**  
**กลุ่มกรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์และสรุปผลในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อ หน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุดและตอบให้ครบทุกข้อคำถามโดยไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถามแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน เป็นแบบประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง เป็นแบบประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ตามปัจจัย 2 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ จำนวน 16 ข้อ
2. ด้านโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จำนวน 16 ข้อ

ตอนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง เป็นแบบประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จำนวน 21 ข้อ

ตอนที่ 5 สอบถามเกี่ยวกับการติดตามและการสอบทานความเสี่ยง เป็นแบบประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จำนวน 3 ข้อ

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน

นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**  
**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามโดยใส่เครื่องหมาย / ลงใน ( ) ตามสภาพความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

( ) ชาย                      ( ) หญิง

2. ตำแหน่ง

- ( ) หัวหน้างานบัญชี  
 ( ) หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน  
 ( ) ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดูแลด้านงานบัญชี  
 ( ) ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดูแลด้านตรวจสอบภายใน

3. อายุงาน ..... ปี

**ตอนที่ 2**  
**การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน**

**คำชี้แจง**

1. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่า **การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของหน่วยงานท่านอยู่ในระดับใด** โดยใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง  **ที่ตรงกับระดับปฏิบัติการของท่าน**
2. เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้

ระดับปฏิบัติการ	คะแนน
ปฏิบัติมากที่สุด	5
ปฏิบัติมาก	4
ปฏิบัติปานกลาง	3
ปฏิบัติน้อย	2
ปฏิบัติน้อยที่สุด	1

ที่	รายการ	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของงานบัญชี					
2	มีการกำหนดพันธกิจของงานบัญชี					
3	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับพันธกิจของงานบัญชีที่กำหนดไว้					

### ตอนที่ 3

#### การระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง

##### คำชี้แจง

โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่า การระบุความเสี่ยงซึ่งได้กำหนดจากการค้นคว้าเอกสาร ตำรา การรายงานบัญชีตามกรอบของงานวิจัยนี้ และการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานบัญชี โดยตรง ซึ่งสามารถระบุความเสี่ยงออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี 3) ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี โดยขอให้ท่านทำการประเมินความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ว่าอยู่ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย  ที่ตรงกับระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน ซึ่งแบ่งการประเมินความเสี่ยงออกเป็น 2 ส่วนตามปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประเมิน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ด้านความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง จำนวน 16 ข้อ

ส่วนที่ 2 ด้านโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จำนวน 16 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 1 ด้านความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสียง

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้

ระดับ คะแนน	ความรุนแรง	ความหมาย
5	มากที่สุด	สูญเสียทางการเงินมหาศาล มีผลด้านความปลอดภัย ชัดต่อกฎหมาย
4	มาก	สูญเสียทางการเงินมาก ผู้รับบริการไม่พอใจมาก ผลงานใช้ไม่ได้ มีผลกับกระบวนการถัดไป
3	ปานกลาง	สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก ผู้รับบริการไม่พอใจ ไม่ได้รับความสะดวกสบาย
2	น้อย	สูญเสียทางการเงินปานกลาง มีผลกระทบภายในองค์กร เอง สร้างความรำคาญใจให้ผู้รับบริการเล็กน้อย
1	น้อยมาก	สูญเสียทางการเงินน้อย แทบจะไม่มีผลกระทบกับผู้รับบริการ

ที่	ความเสี่ยงที่ระบุได้	ระดับความรุนแรง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	ด้านบุคลากร					
1	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน					
2	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด					
3	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการ ควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพ					
4	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องในการติดตาม เพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับประกาศต่าง ๆ ที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการปฏิบัติ งานด้านงานบัญชี					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	ความเสี่ยงที่ระบุได้	ระดับความรุนแรง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	ด้านบุคลากร (ต่อ)					
5	ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการทางการบัญชี (Transactions) และสั่งการให้ดำเนินการตามรายการที่อนุมัตินั้น					
6	ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า					
	ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี					
7	มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต					
8	การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการบัญชีที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร					
9	การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องหรือรองรับกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไปและเป็นไปตามกฎข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น					
10	มีการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการลงบันทึกบัญชี					
11	ข้อมูลในระบบงานบัญชีต่าง ๆ ไม่สามารถ Integrate ได้					
12	ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลสนเทศทางการบัญชีที่ออกให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ใช้ ขาดความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็ว ทันการณ์และความสามารถในการให้ตรงวัตถุประสงค์					
13	การบันทึกข้อมูลทางการบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหากอีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	ความเสี่ยงที่ระบุได้	ระดับความรุนแรง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี					
14	มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการบัญชี					
15	ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชีกับปริมาณงานและรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น					
16	ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เข้าไปใช้					

ส่วนที่ 2 ด้านโอกาสในการเกิดความเสี่ยง  
เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้

ระดับคะแนน	โอกาสเกิด	ความหมาย
5	มากที่สุด	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีโอกาสเกิดสูงมาก : ทุกวัน
4	มาก	เกิดขึ้นได้เป็นประจำ มักเกิดซ้ำบ่อย ๆ : ทุกสัปดาห์
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้นได้บ้าง บางโอกาส : ทุกเดือน
2	น้อย	สามารถเกิดขึ้นได้แต่น้อยครั้ง : ทุกปี
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้เฉพาะสถานการณ์ผิดปกติ : ทุก 5-10 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	ความเสี่ยงที่ระบุได้	ระดับโอกาสที่เกิดความเสี่ยง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	<b>ด้านบุคลากร</b>					
1	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน					
2	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด					
3	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชีที่ต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศหรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรวิชาชีพ					
4	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องในการติดตามเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับประกาศต่าง ๆ ที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานบัญชี					
5	ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการทางการบัญชี (Transactions) และสั่งการให้ดำเนินการตามรายการที่อนุมัตินั้น					
6	ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า					
	<b>ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี</b>					
7	มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต					
8	การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการบัญชีที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร					
9	การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องหรือรองรับกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไปและเป็นไปตามกฎข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น					
10	มีการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการลงบันทึกบัญชี					
11	ข้อมูลในระบบงานบัญชีต่าง ๆ ไม่สามารถ Integrate ได้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	ความเสี่ยงที่ระบุได้	ระดับโอกาสที่เกิดความเสี่ยง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี (ต่อ)					
12	ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลสนเทศทางการบัญชีที่ออกให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ใช้ ขาดความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็ว ทันการณ์และความสามารถในการให้ตรงวัตถุประสงค์					
13	การบันทึกข้อมูลทางการบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์ ไม่มีการเก็บ Data file ไว้ต่างหากอีกหนึ่งชุดเพื่อป้องกันการถูกทำลายโดยอุบัติเหตุต่าง ๆ					
	ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี					
14	มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางการบัญชี					
15	ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชีกับปริมาณงานและรายการ (Transactions) ที่เกิดขึ้น					
16	ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เข้าไปใช้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตอนที่ 4**  
**การจัดการความเสี่ยง**

**คำชี้แจง**

1. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่า วิธีการจัดการความเสี่ยงที่ระบุไว้ สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อลด / ควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในงานบัญชีของหน่วยงานท่านอยู่ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง  ที่ตรงกับระดับปฏิบัติการของท่าน

2. เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้

ระดับ คะแนน	ระดับปฏิบัติการ	ความหมาย
5	มากที่สุด	สามารถลงมือปฏิบัติได้ทันที โดยไม่ต้องใช้งบประมาณ
4	มาก	สามารถปฏิบัติได้ค่อนข้างแน่นอน ใช้งบประมาณน้อย
3	ปานกลาง	สามารถปฏิบัติได้ หากมีงบประมาณเพียงพอ
2	น้อย	มีโอกาสปฏิบัติได้ยาก ใช้งบประมาณสูง
1	น้อยมาก	แทบจะปฏิบัติไม่ได้เลย ใช้งบประมาณสูงมาก

ที่	ความเสี่ยงที่ระบุได้	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	ด้านบุคลากร					
1	การเพิ่มจำนวนพนักงาน					
2	คำนวณรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาเสร็จ					
3	อบรมให้เจ้าหน้าที่ทำงานแทนกันได้หลายตำแหน่ง					
4	การอบรมเรื่องความรับผิดชอบและทักษะในการทำงาน					
5	ใช้ระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	ความเสี่ยงที่ระบุได้	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	ด้านบุคลากร (ต่อ)					
6	การอบรมเรื่อง หลักการบัญชี การควบคุมภายใน และความสำคัญของระเบียบหรือประกาศต่าง ๆ					
7	ประชุมทำความเข้าใจ/ข้อตกลงร่วมกัน					
8	การประเมินผลข้ามสายงาน					
	ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี					
9	การตรวจสอบและการติดตามการปฏิบัติตามระบบ					
10	ทบทวนวิธีปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
11	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าทำงาน					
12	การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่สามารถสืบค้นหรือศึกษาได้ที่เป็นมาตรฐานสากล					
13	การจัดให้มีระบบบัญชีที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบบัญชีย่อยอื่น และรองรับกับข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งปริมาณรายการที่เกิดขึ้น					
14	ทำระบบจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน เพื่อสะดวกต่อการสืบกลับ/อ้างอิง					
15	ประชุมทำความเข้าใจ/ข้อตกลงร่วมกัน เกี่ยวกับข้อมูล และรูปแบบรายงานทางการบัญชีที่ถูกต้องตามข้อกำหนดของทางราชการ รวมทั้งระยะเวลาในการจัดทำ					
16	กำหนดให้มีการถ่ายข้อมูลเก็บสำรองไว้ในแผ่น CD เป็นประจำ					
	ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี					
17	การเพิ่มอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้					
18	นำอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีอยู่เดิมมาปรับปรุง เพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	ความเสี่ยงที่ระบุได้	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ทางการบัญชี (ต่อ)					
19	จัดทำโปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีมาใช้เพื่อความ เหมาะสมกับปริมาณและรายการที่เกิดขึ้น					
20	กำหนดรหัสผ่าน (Password) เพื่อการเข้าใช้อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เช่น คอมพิวเตอร์					
21	ลงโปรแกรมกำจัดไวรัสทุกเครื่อง และ update สม่ำเสมอ					

## ตอนที่ 5

## การติดตามและการสอบทานความเสี่ยง

## คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่า การติดตามและการสอบทานความเสี่ยงใน  
งานบัญชีของหน่วยงานท่านอยู่ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง  ที่ตรงกับระดับ  
ปฏิบัติการของท่าน

2. เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้

ระดับปฏิบัติการ	คะแนน
ปฏิบัติมากที่สุด	5
ปฏิบัติมาก	4
ปฏิบัติปานกลาง	3
ปฏิบัติน้อย	2
ปฏิบัติน้อยที่สุด	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	รายการ	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	มีการทบทวนการระบุความเสี่ยงงานบัญชีอย่างน้อยปีละครั้ง					
2	มีระบบการติดตามความเสี่ยงงานบัญชีอย่างต่อเนื่องและตามความจำเป็น					
3	มีการรวบรวมข้อมูลและรายงานความเสี่ยงงานบัญชีเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่ตอบแบบสอบถาม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนากลุ่ม ( Focus Group )  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร  
( ขั้นตอนที่ 2 )

\*\*\*\*\*

คำชี้แจงสำหรับการตรวจสอบและสนทนากลุ่ม

1. ประเด็นคำถามฉบับนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ  
“ร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร”
2. ขอให้ท่านศึกษาเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มที่แนบมากับประเด็นคำถามฉบับนี้
3. ขอความกรุณานำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม และประเด็นคำถามฉบับนี้มาในวันที่ท่าน  
ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม คือ วันพฤหัสบดีที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2553 เวลา 13.00 – 16.00 น.  
ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ชั้น 4 อาคาร 100 ปี การฝึกหัดครูไทย มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏพระนคร และขอเชิญผู้เชี่ยวชาญทุกท่านได้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเพื่ออภิปรายถึงเหตุผลในการ  
ตรวจสอบและเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัย ตามวัน เวลา ดังกล่าว

ขอขอบคุณอย่างสูง  
นายชิตพัทธ์ ชิตสกุล  
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนากลุ่ม**  
**การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**  
**กลุ่มกรุงเทพมหานคร**

ท่านคิดว่ารูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสมอย่างไรในประเด็น ดังต่อไปนี้

**ประเด็นที่ 1** วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

**ประเด็นที่ 2** องค์ประกอบของรูปแบบ

2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์

2.3 การประเมินความเสี่ยง

2.4 การควบคุมความเสี่ยง

2.5 รายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง

2.6 สารสนเทศและการสื่อสาร

2.7 การติดตามและการทบทวน

**ประเด็นที่ 3** ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

\*\*\*\*\*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



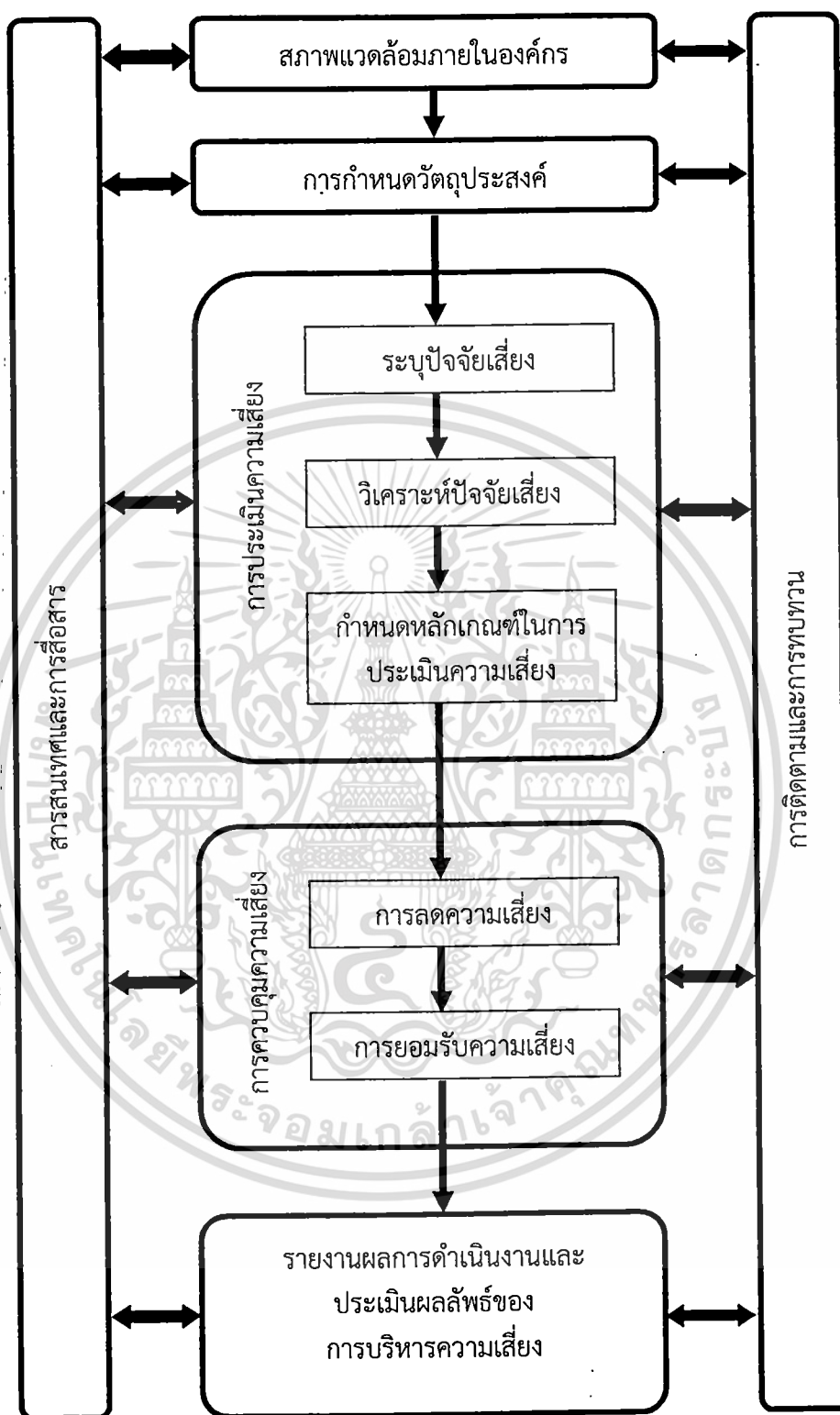
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ร่างรูปแบบการบริหารความเสียหายงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำข้อมูลมา  
ประกอบการยกร่าง ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารความเสียหายงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร เป็นดังภาพที่ ก1



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ ก1 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร

### 1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบทำขึ้นเพื่อสร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานครให้สามารถแก้ไขปัญหาความด้อยประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิผลใน  
กระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชีอื่นไม่พึงประสงค์ออกไปจากงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร เป็นการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานทางการบัญชีของงานบัญชีมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานครให้มีความถูกต้อง ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดความสูญเสียชีวิตใน  
กระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชีและความเสียหายต่อชื่อเสียง มีระบบการเตือนภัยความเสี่ยงต่อ  
ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี วัตถุประสงค์นี้กำหนดขึ้นมาจากแนวคิดและ  
หลักการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง ตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
หมวด 2 ข้อ 2.2 ก (6) โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และกรอบภาระ  
งานดำเนินงานบัญชี ที่กำหนดโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

### 2. องค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่

#### 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง  
สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม  
การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น  
จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

#### 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง  
องค์กรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่  
องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและ  
สามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- 2.2 ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงาน
- 2.3 ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และ  
กฎระเบียบต่าง ๆ

#### 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อ  
วัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่  
เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงนี้จะแบ่ง  
ออกเป็นอีก 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

##### 3.1 ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) องค์กรจะต้องสามารถระบุปัจจัยที่ส่งผล

ให้เกิดความเสี่ยงในกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ ให้ได้ ตัวอย่างจากการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยง

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์ พบว่า

ความเสี่ยงงานบัญชีจะเกิดขึ้นกับปัจจัย 3 ด้าน คือ

ก) ด้านบุคลากร

ความเสี่ยงงานบัญชีที่เกิดขึ้นจากบุคลากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่ทัน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบัญชี ผู้มีอำนาจอนุมัติมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับรายการที่นำมาบันทึกบัญชี ผู้รับบริการส่งเอกสารล่าช้า

ข) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี

ความเสี่ยงงานบัญชีที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานทางการบัญชี ได้แก่ มีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี หรือมีการทุจริต การไม่มีระบบควบคุมภายในทางการบัญชี การมีระบบบัญชีที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติทางการบัญชีที่รับรองทั่วไป มีการสูญหายของเอกสารหลักฐานการบันทึกบัญชี ข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลขาดความถูกต้อง แม่นยำและความรวดเร็ว ไม่มีการเก็บ Data file ของข้อมูลทางการบัญชีไว้ต่างหากอีกชุด

ค) ด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี

ความเสี่ยงงานบัญชีที่เกิดขึ้นจากอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี ได้แก่ การมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ความไม่เหมาะสมด้านสมรรถนะของอุปกรณ์ ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการเข้าไปใช้อุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานทางการบัญชี

3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis) เมื่อระบุปัจจัยเสี่ยงได้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว องค์กรจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงนั้นออกเป็น 2 มิติ คือ

1. ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

2. โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

โดยอาจจัดทำเป็นแบบสอบถามให้ผู้ปฏิบัติงานในกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ เป็น

ผู้ตอบ

3.3 การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง องค์กรจะได้วางแผนจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ ได้ถูกต้อง โดยนำคะแนนความรุนแรงและโอกาสในการเกิดความเสี่ยงทั้งสองนั้น มาคูณกันและเทียบคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ในเมตริกซ์ Risk Assessment ดังต่อไปนี้

## (Risk Assessment Matrix)

ความรุนแรง โอกาสเกิด	น้อยมาก 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
มากที่สุด 5	5	10	15	20	25
มาก 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

■ สูงสุด    ■ สูง    ■ ปานกลาง    □ ต่ำ

จากนั้นทำการสรุป เมตริกซ์ Risk Assessment ออกเป็นช่วงคะแนนสำหรับจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Degree of Risk)

## ช่วงคะแนนการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ช่วงคะแนน	ความสำคัญของความเสี่ยง
1 - 3	ต่ำ (Low)
4 - 9	ปานกลาง (Medium)
10 - 15	สูง (High)
16 - 25	สูงสุด (Extreme)

## 4. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 2 ประการสำคัญ คือ

4.1 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

### 5. รายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง (Output/Result of the Risk Management Process)

เมื่อการดำเนินงานครบถ้วนตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีรายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารรับทราบตามแบบฟอร์มที่แต่ละองค์กรกำหนด โดยอาจจะมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อที่ต้องรายงาน อาทิเช่น (1) ขั้นตอนหลัก และวัตถุประสงค์ (2) ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (3) การจัดการความเสี่ยง (4) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (5) สถานะการดำเนินงาน และ (6) วิธีการติดตามและปัญหาอุปสรรค เป็นต้น โดยสถานะการดำเนินงาน อาจมีการระบุไว้ดังนี้

- ★ = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด และระบุปัญหาอุปสรรค
- X = ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ และระบุสาเหตุ/ปัญหาอุปสรรค
- 0 = อยู่ระหว่างดำเนินการ และระบุว่าอยู่ในขั้นตอนไหน / ทำอะไร

### 6. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและผู้ถือหุ้น

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### 7. การติดตามและการทบทวน (Monitoring & Review)

เพื่อให้เป็นระบบการบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ จำเป็นจะต้องติดตามผลหลังดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนใดควรปรับเปลี่ยน โดยอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม จัดทำ Check Sheet และกำหนดความถี่เพื่อสอบทานรายวัน รายเดือน ทุก 3 เดือน หรือทุกปี เป็นต้น



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน...ส่วนบริหารงานทั่วไป คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โทร.3720


ที่ ศธ ..0524.04 (1.9)/...0290.....วันที่...4...พฤษภาคม...2554.....

เรื่อง รับรองผลการพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม สจล.

เรียน นายชิตพิทธ์ ชิตสกุล

ตามที่ท่านได้ส่งบทความ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสถียรงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร” เพื่อตีพิมพ์ลงในวารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรมนั้น ทางกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาแล้วว่าบทความของท่านสามารถตีพิมพ์ ในวารสารดังกล่าวได้ในปีที่ 10 ฉบับที่ 3 มิถุนายน – กันยายน 2554

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ เคนพันค้อ)  
บรรณาธิการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ.0513.109/๒๑

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
50 พหลโยธิน จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

๗ พฤษภาคม 2554

เรื่อง การพิจารณาบทความเพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์

เรียน นายชิตีพัทธ์ ชิตสกุล

ตามที่ท่านได้ส่งบทความเรื่อง “สภาพการบริหารความเสี่ยงงานบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กลุ่มกรุงเทพมหานคร” เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์นั้น คณะกรรมการได้พิจารณาบทความ  
ของท่านเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

กองจัดการวารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขอแจ้ง  
ให้ท่านทราบว่า บทความของท่านได้รับการพิจารณาให้ลงตีพิมพ์ในวารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์ ปีที่ 26  
ฉบับที่ 3 เดือน กันยายน - ธันวาคม 2554

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เมธินี วงศ์วานิช รัชมกการณ)

ประธานคณะกรรมการจัดทำวารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์

คณะศึกษาศาสตร์

โทร.02-942-8264 โทรสาร 02-5798403

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ วช ๐๐๐๑.๕/๑๓๐๑

สำนักอำนวยการกลาง

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

๑๙๖ ถนนพหลโยธิน จตุจักร กทม. ๑๐๙๐๐

๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณาบทความวิจัยที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ


เรียน นายชิตติพัทธ์ ชิตสกุล

ตามที่ท่านได้ส่งบทความวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงฝ่ายงานบัญชีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร” เพื่อขอให้สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) พิจารณาลงพิมพ์ในวารสารสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ นั้น

ในการนี้ วช. โดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาบทความวิจัยเรื่องดังกล่าวแล้ว และมีมติเห็นสมควรให้ลงพิมพ์ในวารสารสำนักงาน ฯ ฉบับสังคมศาสตร์ ปีที่ ๔๓ เล่ม ๒ (กรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๕๕) ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

  
(นางสาวสุดาวีณ์ นุกุลกิจเสรี)

ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการกลาง

ส่วนประชาสัมพันธ์และเผยแพร่

โทร. ๐ ๒๕๗๙ ๐๔๓๑ , ๐ ๒๕๖๑ ๒๔๔๕ ต่อ ๕๓๖

โทรสาร ๐ ๒๕๗๙ ๐๔๓๑

E-mail: info@nrct.go.th



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้




**คู่มือการบริหารความเสี่ยง**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 ขอบเขตทั่วไป</b>	1
- วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	1
- ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	1
<b>บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b>	3
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	3
- นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง	4
<b>บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>	6
- การกำหนดวัตถุประสงค์	7
- การระบุความเสี่ยง	8
- การประเมินความเสี่ยง	8
- การประเมินมาตรการควบคุม	11
- การบริหาร / จัดการความเสี่ยง	12
- การรายงาน	14
- การติดตามผล และทบทวน	14
<b>ภาคผนวก</b>	16
- แบบฟอร์มการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	17
- แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	24

## บทที่ 1

### ขอบเขตทั่วไป

นโยบายและแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ในระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2548-2551) ได้กำหนดสาระที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการไว้ดังนี้

“เน้นการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพภายในหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งศูนย์การศึกษาของมหาวิทยาลัย ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและการบริหารบุคคลให้มีศักยภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี และเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต” โดยได้กำหนดแนวทางพัฒนามหาวิทยาลัยในด้านแผนและงบประมาณข้อหนึ่งว่า มหาวิทยาลัยจะสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่ต้อเน้นให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่มีผลต่อการให้บริการการศึกษาของมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ โดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลไกควบคุมภายใน เพื่อให้แนวทางดังกล่าวสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน

#### วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติการ เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
3. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของมหาวิทยาลัย

#### ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

##### 1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
3. Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
4. Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

## 2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

## 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง  
ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

## 4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสี่ยงจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ / กิจกรรมนั้นไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของ แต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงเกียรติภูมิขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

## 6. การควบคุม (Control)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน ( Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ ( Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข ( Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

## บทที่ 2

### แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
2. นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง
3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

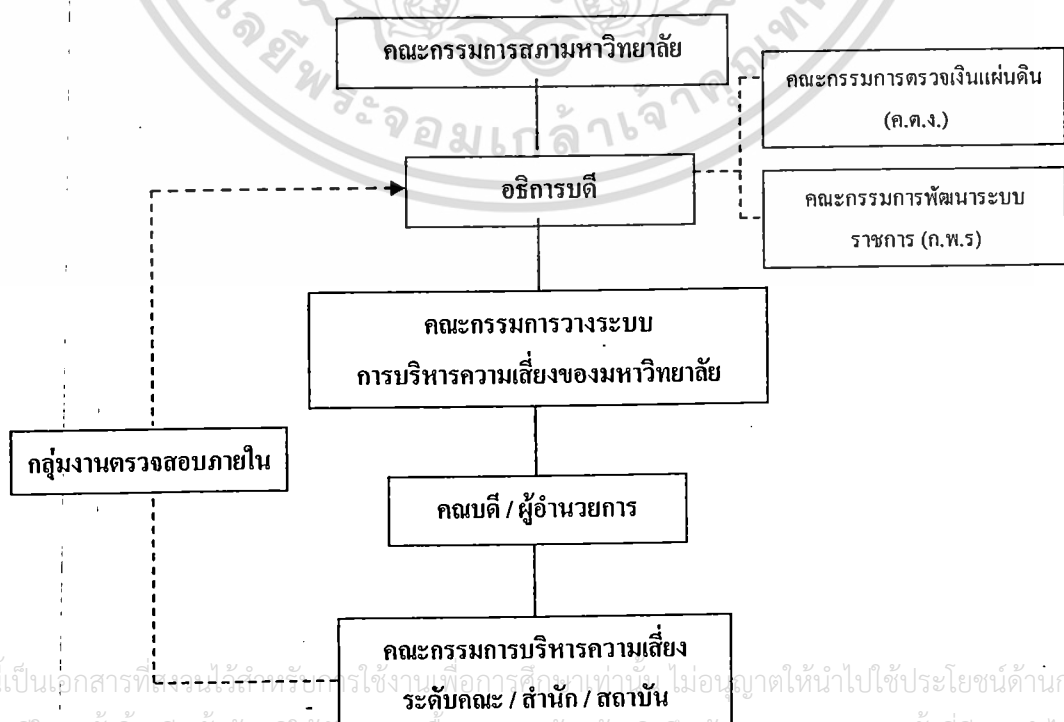
#### 1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ( Risk Management Organization )

มหาวิทยาลัยกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ 2 ระดับ ดังนี้

1.1 ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดย คณะกรรมการ วางระบบการ บริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน ผู้แทนคณะ สำนัก สถาบัน และหน่วยงานเทียบเท่า เป็นกรรมการ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในเป็นกรรมการและเลขานุการ ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดีและสภามหาวิทยาลัย

1.2 ระดับคณะ สำนัก สถาบัน รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ สำนัก สถาบัน หรือหน่วยงานเทียบเท่า ประกอบด้วย คณบดีหรือผู้อำนวยการ เป็นประธาน ผู้แทนคณะ สำนัก สถาบัน เป็นกรรมการ หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ สำนัก สถาบันเป็นเลขานุการ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดีหรือผู้อำนวยการ

#### แผนภาพที่ 1 แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



## 2. นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง

### 2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ให้ ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลไกควบคุมการดำเนินงานตาม พันธกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ส่งผลกระทบต่อ การให้บริการการศึกษาของมหาวิทยาลัย อย่างมีคุณภาพ

2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ และสื่อสารให้หน่วยงาน ภายในทราบและดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบโดยให้บูรณาการเข้ากับการดำเนินงานตามปกติ

3. ให้มีการติดตามประเมินผล และรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

### 2.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

### 2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง 2. กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำแผนบริหารความเสี่ยง
2. อธิการบดี	1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 2. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
3. คณะกรรมการวางระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	1. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง 3. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง 4. รวบรวม / ระบุ / วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง 5. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง 6. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง 7. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอต่ออธิการบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับภายใน ไม่ควรเผยแพร่หรือใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้อนุมัติ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
<p>4. คณบดี / ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน (ศูนย์/ฝ่าย/โครงการ)/ หัวหน้ากลุ่มงาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน</li> <li>2. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน โดยให้มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อเสนอให้ประธานคณะกรรมการวางระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ</li> <li>3. กำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับความคิดเห็นชอบ</li> <li>4. มอบหมายหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง</li> <li>5. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะกรรมการวางระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ทุกสิ้นปีงบประมาณ</li> </ol>
<p>5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์การศึกษา/</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ</li> <li>2. รวบรวม / ระบุ / วิเคราะห์ / ประเมินความเสี่ยง</li> <li>3. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง</li> <li>4. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง</li> <li>5. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี / ผู้อำนวยการหมายเหตุ- กรณีที่เป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรจำนวนไม่มากสามารถดำเนินการในส่วนนี้โดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโดยตรงหรือในรูปคณะทำงานได้</li> </ol>
<p>6. หน่วยงานตรวจสอบภายใน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>2. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปส.) เสนอต่ออธิการบดี</li> </ol>

### 3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

#### 3.1 วิสัยทัศน์

1. เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง ที่เน้นในสาขาวิชาที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศ สามารถสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมให้เป็นที่ยอมรับได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
3. เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งพัฒนาและสร้างสรรค์บุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ (Knowledge Workers) เพื่อเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ในการสร้างความมั่งคั่งทางปัญญา (Intellectual Wealth) ขององค์กร

#### 3.2 พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและต้องการของผู้ประกอบการและสังคม โดยเน้นการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถแข่งขันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ตลอดจนส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต
2. สร้างองค์ความรู้ ประสานความร่วมมือด้านวิจัย พัฒนานวัตกรรม และสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการกับองค์กรในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการวิชาการแก่สังคม พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับชุมชน ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

#### 3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและการบริการวิชาการเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. การอนุรักษ์ ส่งเสริม สืบสานประเพณี ศิลปวัฒนธรรม
3. การสร้างองค์ความรู้ และจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการแข่งขันของประชาชน

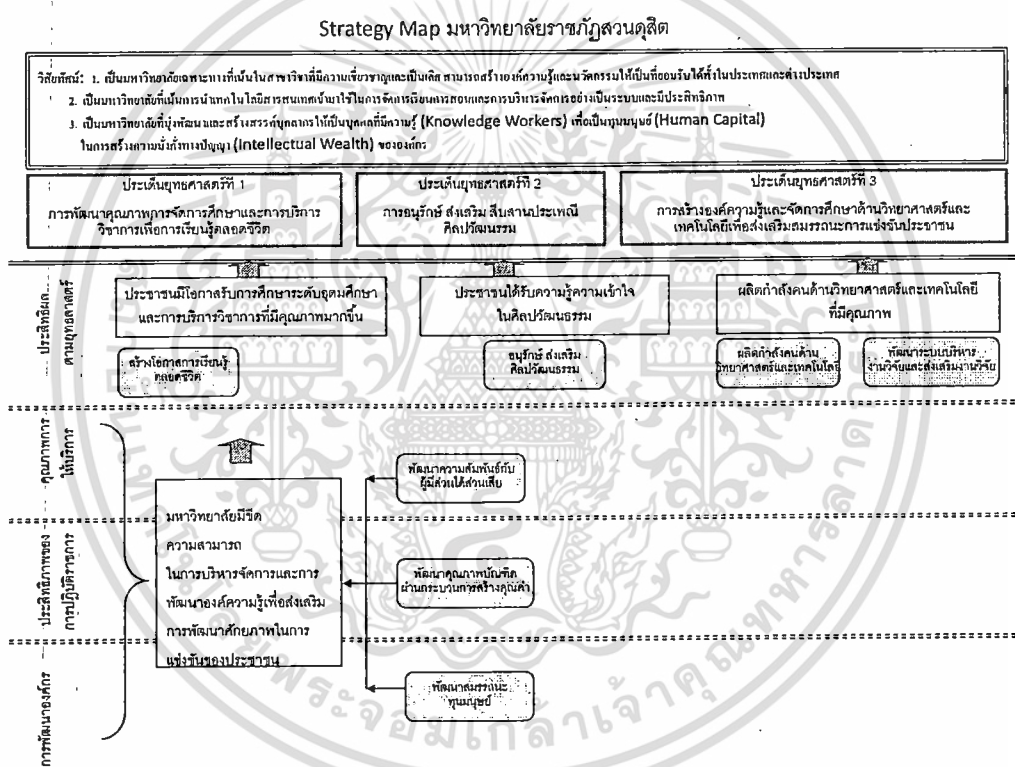
#### 3.4 เป้าประสงค์

1. ประชาชนมีโอกาสรับการศึกษาระดับอุดมศึกษาและการบริการวิชาการที่มีคุณภาพมากขึ้น
2. ประชาชนได้รับความรู้และความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรม
3. ผลิตกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ
4. มหาวิทยาลัยมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประชาชน

### 3.5 กลยุทธ์

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. ผลักกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3. พัฒนาคุณภาพบัณฑิตผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า
4. พัฒนาระบบบริหารงานวิจัยและส่งเสริมงานวิจัย
5. พัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. อนุรักษ์ ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
7. พัฒนาสมรรถนะ (Competency) ทูมมนุษย์

แผนภาพที่ 2 Strategy Map ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### บทที่ 3

#### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

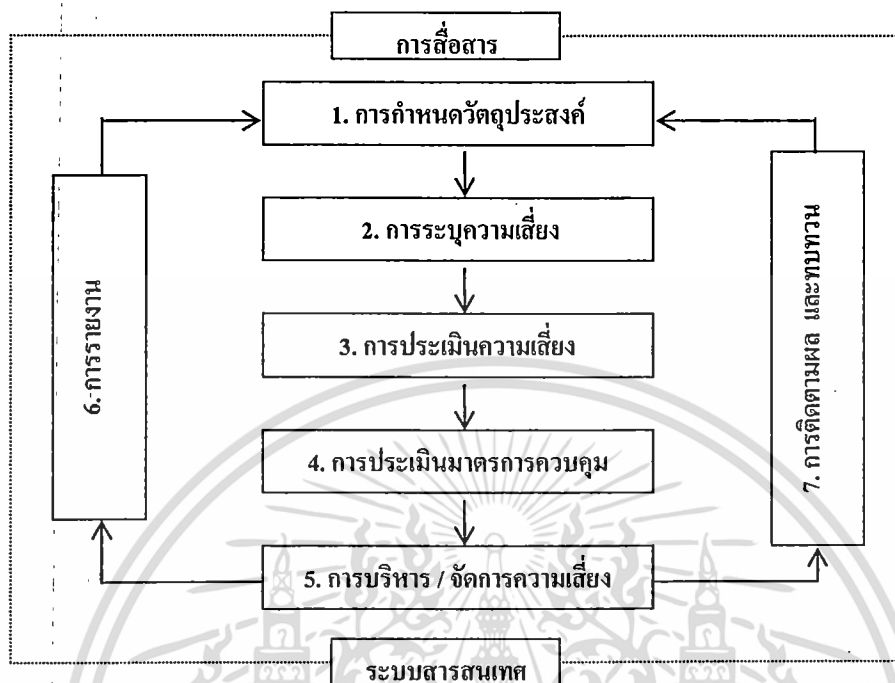
กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สำนัก / สถาบัน
2. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม
3. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ( Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม
4. การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สำนัก / สถาบัน / ศูนย์การศึกษา เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ
6. การรายงาน เป็นการรายงานผลการดำเนินงานตามกระบวนการ บริหารจัดการความเสี่ยง ชำรงต้นที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่าย มหาวิทยาลัยรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง
7. การติดตามผล และทบทวน เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนภาพที่ 3 แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง



### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในมหาวิทยาลัยมีหลายระดับ ได้แก่

1.1 วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย หรือ องค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของมหาวิทยาลัยตามแผนปฏิบัติการประจำปี

1.2 วัตถุประสงค์ระดับ คณะ สำนัก สถาบัน หรือ โครงการ / กิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ / กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น

1.3 วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละงาน / โครงการ / กิจกรรม บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

**ตารางที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานตามพันธกิจของหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของขั้นตอนหลัก**

งาน	วัตถุประสงค์ของงาน	ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของขั้นตอนหลัก
1. ....	1. ....	1. ....	1. .... 2. .... 3. ....
		2. ....	1. .... 2. ....
		3. ....	1. ....

**2. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)**

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (ต้นเหตุของความเสี่ยง) ที่เกี่ยวข้องกับงาน / โครงการ / กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

**ตารางที่ 2 การระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง**

ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
(จากตารางที่ 1)			
1. ....	1. ....	1. ....	1.1 ..... 1.2 .....
	2. ....	2. ....	2.1 .....
	3. ....	3. ....	3.1 ..... 3.2 .....
2. ....	1. .... 2. ....		
3. ....	1. ....		

### 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

#### 3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

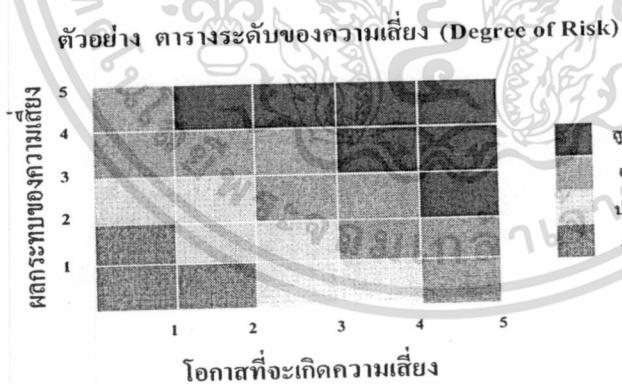
เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณีข้อยกเว้น

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเล็ง (Impact) เิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	ค่าอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 250,000 บาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 - 250,000 บาท
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเล็ง (Impact) เิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	ค่าอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง



### 3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ( Likelihood) ว่ามีโอกา / ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (ใส่ผลการประเมินในตารางที่ 3 หรือ RM\_SDU 3 ช่อง “โอกาส”)

2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง ( Impact) ว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (ใส่ผลการประเมินในตารางที่ 3 หรือ RM\_SDU 3 ช่อง “ผลกระทบ”)

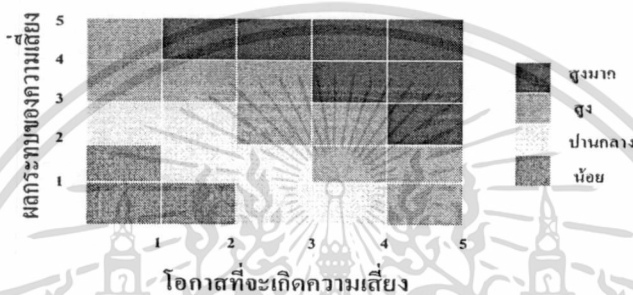
#### ตารางที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
(จากตารางที่ 2 หรือ RM_SDU 2)							
1.	1.	1.	1.1	2	5	สูงมาก	1
				1	4	สูง	3
			1.2	1	5	สูง	2
	2.	2.		1	4	สูง	3
			2.1	2	5	สูงมาก	1
	3.	3.					
			3.1				
			3.2				

### 3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย / หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) (ใส่ผลการประเมินในตารางที่ 3 ช่อง “ระดับความเสี่ยง”)

ตัวอย่าง ตารางระดับของความเสี่ยง(Degree of Risk)



### 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย (ใส่ผลการประเมินในตารางที่ 3 หรือ RM\_SDU 3 ช่อง “ลำดับความเสี่ยง”) จากนั้นเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร /จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

## 4. การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน
2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง
3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี
4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลง หากเกิดเพลิงไหม้

การประเมินมาตรการควบคุม มีขั้นตอนดังนี้

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และหรือสูง (ในตารางที่ 4 หรือ RM\_SDU 4 ช่อง “1”) มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น (ในตารางที่ 4 หรือ RM\_SDU 4 ช่อง “2”)
2. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่ (ในตารางที่ 4 หรือ RM\_SDU 4 ช่อง “3”)
3. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่ (ในตารางที่ 4 หรือ RM\_SDU 4 ช่อง “4”)

ตารางที่ 4 การประเมินมาตรการควบคุม

ขั้นตอนหลัก / ปัจจัยเสี่ยง (จากตารางที่ 3 เฉพาะปัจจัยเสี่ยง ที่อยู่ในระดับสูงมาก และหรือ สูง) (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การ ควบคุม ที่มีอยู่ แล้ว (3)	ผลการประเมิน การควบคุมที่มีอยู่ แล้วว่าได้ผล หรือไม่ (4)
1. ....(ขั้นตอนหลัก)..... 1.1 .....(ปัจจัยเสี่ยง)..... 1.2 .....(ปัจจัยเสี่ยง)..... 1.3 .....(ปัจจัยเสี่ยง).....	1.1 ..... 1.2 ..... 1.3 .....	? √ √	? ? √
<p><u>เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (3)</u>            √ = มี      × = ไม่มี      ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์</p> <p><u>เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (4)</u>            √ = ได้ผลตามที่คาดหมาย      × = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย      ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์</p>			

5. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติ ในมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สถาบัน / สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามงาน / โครงการ / กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ แล้วนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยน หรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตาม เฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิก งาน / โครงการ / กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่
3. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

4. สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการ ความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (6)
(จากตารางที่ 4 หรือ RM_SDU 4 เฉพาะที่มีเครื่องหมาย × และ ?)			(ระบุวิธียอมรับ / ลด / กระจาย / หลีกเลี่ยง)		
1. ..(ขั้นตอนหลัก).. วัตถุประสงค์					
1. ....	1. ....	1. ....	1. วิธี.....โดย.....	...(วัน เดือนปี).. ...ผู้รับผิดชอบ..	
2. ....	2. ....	2. ....	2. วิธี.....โดย.....	.....	

## 6. การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาตั้งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมากและหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากคณบดี/ผู้อำนวยการ และจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อเสนออธิการบดีทุกสิ้นปีงบประมาณ

ตารางที่ 6 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่ (2)	การจัดการความ เสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (4)	สถานะการ ดำเนินงาน * (5)	วิธีการติดตาม และปัญหาอุปสรรค (6)
(จากตารางที่ 5)					

\* สถานะการดำเนินงาน :

★ = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด

✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

X = ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ

0 = อยู่ระหว่างดำเนินการ

#### 7. การติดตามผล และทบทวน

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลคือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่
2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

โดยหน่วยงานต้องสอบถามว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

2. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหาร และการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทาน งานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

**การทบทวน** เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

### บทสรุป

ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ ไปจนถึงงานขนาดเล็กในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
2. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้ง

องค์กร

3. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับ โครงสร้างระบบงานเดิม
4. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
5. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
6. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร

แต่ทั้งนี้ในองค์กรก็อาจมีข้อจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้ง

องค์กร ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
2. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่

กำหนดไว้

3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์

พิเศษที่ไม่ได้คาดมาก่อน

4. การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำการทุจริต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### เอกสารอ้างอิง

พิสัมพันธ์ นุ่นเกลี้ยง (2550). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การวางระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในมหาวิทยาลัย วันที่ 5-6 กันยายน 2550 ณ โรงแรมรอยัลซิติ้ กรุงเทพมหานคร.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# แบบฟอร์มการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน .....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ตารางที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานตามพันธกิจของหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของขั้นตอนหลัก

งาน	วัตถุประสงค์ของงาน	ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของขั้นตอนหลัก
			

ตารางที่ 2 การระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง

ข้ามตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
			

ตารางที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
						



## แผนการบริหารความเสียหาย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

หน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์	ความเสียหายที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสียหาย	การจัดการความเสียหาย	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ

# แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายงานผลการบริหารความเสียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

หน่วยงาน .....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์	ความเสียงที่ยังเหลืออยู่	การจัดการความเสียง	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	สถานะการดำเนินงาน *	วิธีการติดตาม และปัญหาอุปสรรค
<p>* สถานะการดำเนินงาน :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด</li> <li>✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด</li> <li>X = ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ</li> <li>0 = อยู่ระหว่างดำเนินการ</li> </ul>					

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นายชิตพิพัทธ์ ชิตสกุล
วัน เดือน ปี เกิด	28 เมษายน พ.ศ. 2510
สถานที่เกิด	จังหวัดสิงห์บุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	310/133 ไร่จันทน์โฮม 1 (อาคาร A) ซอยพหลโยธิน 67 ถนนพหลโยธิน แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2532 สำเร็จการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม ปีการศึกษา 2538 สำเร็จการศึกษา ประกาศนียบัตรบัณฑิต ทางการสอบบัญชี (ป.สอบบัญชี) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2535 สำเร็จการศึกษา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาวิชาการบัญชีการเงิน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2546 สำเร็จการศึกษา ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต (ค.อ.ม.) สาขาวิชาธุรกิจอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ ปีการศึกษา 2555 สำเร็จการศึกษา ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต (ค.อ.ด.) สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประวัติการทำงาน	อาจารย์ประจำคณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม พ.ศ. 2533 – 2534 นักบัญชี บริษัท เอเวอร์กรีน ฮิลล์ รีสอร์ท แอนด์ กอล์ฟคลับ จำกัด พ.ศ. 2536 – 2537 นักบัญชี กองระบบบัญชี การสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2537 – 2540 ปัจจุบัน อาจารย์ประจำหลักสูตรบัญชีบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้