

## บทที่ 3

### ระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนม

สหกรณ์โคนมเป็นธุรกิจที่มีการดำเนินงานสลับซับซ้อนพอสมควรทั้งขนาดและโครงสร้างการบริหารงานก็มีความแตกต่างกันในแต่ละสหกรณ์ โอกาสที่จะเกิดการทุจริตและข้อผิดพลาดก็มีได้ง่าย ระบบการควบคุมภายในจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับฝ่ายบริหารว่าการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานที่วางไว้หรือไม่ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ฝ่ายบริหารจะเห็นความสำคัญของระบบการควบคุมภายในแล้ว ผู้สอบบัญชีก็ต้องทำการศึกษาและประเมินระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ที่ตนตรวจสอบและรับรองงบการเงินเพื่อให้แน่ใจว่าหากมีการปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพจะส่งผลถึงความถูกต้อง น่าเชื่อถือของงบการเงินอีกด้วย ในบทนี้จะกล่าวถึงความหมายและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน โครงสร้างและองค์ประกอบการควบคุมภายในตามแนว COSO ขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินระบบและผู้ที่ทำหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ตลอดจนข้อจำกัดที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง แผนการหรือมาตรการที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้พนักงานปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ความหมายได้เปลี่ยนแปลงใหม่โดย COSO ซึ่งแปลได้ว่า การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกระดับร่วมกันกำหนดให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการต่อไปนี้

##### 1. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations)

มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมถึงการทำกำไร การป้องกันสินทรัพย์ไม่ให้สูญหาย ซึ่งอาจมีรายละเอียดแตกต่างกันในแต่ละกิจการ แต่ควรเป็นวัตถุประสงค์ที่ทำให้สามารถแข่งขันกับกิจการอื่นได้ ทั้งในด้านราคา คุณภาพ ความพึงพอใจ เช่น ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการสนองความต้องการของลูกค้าได้ เป็นต้น

##### 2. วัตถุประสงค์ด้านรายงานทางการเงิน (Financial Reporting)

รายงานทางการเงิน หมายถึง งบการเงินที่เผยแพร่ต่อสาธารณชนทั้งที่เป็นรายงานประจำปีและรายไตรมาส ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดทำให้เชื่อถือได้ (reliability) การจัดทำจัดประเภทและเปิดเผยข้อมูลต้องเหมาะสม (fair presentation) เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี

และงบการเงินแสดงข้อมูลไม่ขัดต่อข้อเท็จจริง ( financial statement assertion) ในเรื่องต่างๆ เช่น เกิดขึ้นจริง ความครบถ้วน ความถูกต้อง การวัดมูลค่า ภาวะผูกพัน การจัดประเภทและเปิดเผยข้อมูล เป็นต้น

### 3. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance with Applicable Laws and Regulations)

การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อกำหนดทางภาษี เงื่อนไขทางการค้า เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารต้องมั่นใจว่าองค์กรปฏิบัติตามในเรื่องดังกล่าวนี้เพื่อป้องกันการถูกฟ้องร้อง การถูกยกเลิกสัญญา หรือเกิดความเสียหายอื่นที่มีต่อชื่อเสียงของกิจการ

### 3.2 โครงสร้างและองค์ประกอบการควบคุมภายในตามแนว COSO

โครงสร้างการควบคุมภายในตามแนว COSO มีองค์ประกอบการควบคุมทั้งหมด 5 ด้านที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

โดยองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักและบรรยากาศของการควบคุมในองค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์กรเกิดความสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ โดยเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารซึ่งสำหรับสหกรณ์โคนมคือคณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการสหกรณ์ COSO ถือว่าบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่มีสำคัญที่สุดเพราะทำให้มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการควบคุมภายในทั้งหมด หากมีบุคลากรที่ดีก็จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดสิ่งดีๆ ขึ้นตามมาภายในองค์กร ตัวอย่างองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมได้แก่

### 1.1 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity and Ethical Values)

คณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการสหกรณ์ควรแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม โดยผู้บริหารต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำ อาจจัดทำข้อกำหนดหรือแนวทางที่ควรปฏิบัติต่อองค์กร ลูกค้า ผู้มาติดต่อได้อย่างชัดเจน รวมถึงหาวิธีลดแรงจูงใจหรือโอกาสที่จะก่อให้เกิดการกระทำผิด

### 1.2 ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร (Commitment to competence)

ควรมีการกำหนดระดับของความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานเพื่อใช้ในการคัดเลือกหรือบรรจุพนักงานให้มีความเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยพิจารณาถึงระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์หรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจัดทำเอกสารการกำหนดลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง

### 1.3 คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Directors or Audit Committee)

COSO เน้นว่าฝ่ายบริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศการควบคุม โดยเฉพาะการส่งเสริมให้การตรวจสอบภายในและสอบบัญชีเป็นไปโดยอิสระและได้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน

### 1.4 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (Management Philosophy and Operating Styles)

ความแตกต่างในแนวความคิดและวิธีการทำงานของผู้บริหารย่อมมีผลต่อการควบคุมภายในขององค์กร แต่สำหรับสหกรณ์โคนมนั้นคณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งผู้จัดการจะรับผิดชอบในการจัดการธุรกิจต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

### 1.5 โครงสร้างการจัดองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างองค์กรที่มีการจัดไว้ดี มีความเหมาะสมกับธุรกิจนั้นก็ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น มีผังการจัดแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน เป็นต้น

## 1.6 วิธีมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility)

การมอบอำนาจต้องเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นพนักงานงานฝ่ายต่างๆตามส่วนงานที่จัดแบ่งจึงต้องรับทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนงานของตนและปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด โดยอาจใช้วิธีการดังนี้

- จัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน( Job Description) ของพนักงานทุกฝ่ายตามส่วนงานที่จัดแบ่งไว้อย่างชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและละเว้นหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
- กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงความรู้ ความชำนาญที่พนักงานควรมีสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง

## 1.7 นโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy and Practices)

จุดเริ่มต้นของกระบวนการดำเนินงาน จะเห็นว่าเริ่มต้นจากคนและจบลงที่ผลงานของคน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการความคิด การดำเนินงานใดๆย่อมขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าหัวใจของความสำเร็จขึ้นอยู่กับ การควบคุมคนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมอย่างอื่นเช่น เครื่องจักร สินทรัพย์ ก็ต้องอาศัยคนเป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้นฝ่ายบริหารควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แก่

- การว่าจ้าง พัฒนา ประเมินผลปฏิบัติงาน เลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน
- การกำหนดหลักประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน เพื่อลดความเสียหายที่กิจการจะได้รับจากความไม่ซื่อสัตย์ของพนักงาน

## 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนิยมใช้เพื่อประเมินความเสี่ยงล่วงหน้าและจัดการบริหารความเสี่ยงให้มีผลกระทบต่อองค์กรในระดับที่ยอมรับได้ ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุปัจจัยความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลงให้มีผลกระทบต่อในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

## 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

ผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานที่ต้องการไว้ล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติงาน ส่วนความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่มีผลให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้ การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การทุจริต เป็นต้น

วัตถุประสงค์ขององค์กรแบ่งเป็น 2 ระดับคือ วัตถุประสงค์ระดับกิจการ(Entity Level) ซึ่งกำหนดโดยฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กร และวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม(Activity Level) ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ วัตถุประสงค์ระดับกิจการย่อมเป็นเป้าหมายหลักของวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และต้องมีการกำหนดให้สอดคล้องกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้เพื่อใช้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ

## 2.2 การระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงของกิจการมีสาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกกิจการ ตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการของลูกค้า การแข่งขันทางการตลาด กฎระเบียบและข้อบังคับที่ออกใหม่และสภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ คุณภาพและความสามารถของพนักงาน การเลือกคณะกรรมการดำเนินการและผู้ตรวจสอบกิจการที่ไม่เหมาะสม ทำให้ได้ผู้ที่ไม่มีความเหมาะสมมาดูแลงาน และการที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ เป็นต้น

ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งผู้บริหารต้องติดตามความเสี่ยงและสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แต่ปัจจัยความเสี่ยงภายในผู้บริหารสามารถควบคุมได้โดยจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน นอกจากนั้นปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อความสำเร็จและระยะเวลาไม่เท่ากัน ปัจจัยความเสี่ยงบางชนิดมีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับกิจการในระยะยาว บางชนิดมีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับกิจกรรมในระยะสั้น

ความเสี่ยงในระดับกิจกรรม หมายถึง ความเสี่ยงในระดับกระบวนการปฏิบัติงาน หรือในระดับหน่วยงานต่างๆ ที่อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในระดับนั้นๆ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน บางประการอาจเห็นเด่นชัดหรือเกิดขึ้นบ่อยแต่บางประการอาจซ่อนอยู่ในกิจกรรมอื่น ผู้ประเมินความเสี่ยงจึงต้องใช้ดุลยพินิจในการระบุปัจจัยเสี่ยงอย่างรอบคอบ

### 2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

- การประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยง (Significant of Risk)
- การกำหนดโอกาสที่จะเกิด(Likelihood)หรือความถี่ (Frequency) ที่จะเกิด
- การพิจารณาวิธีการที่จะจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญหรือมีโอกาสที่จะเกิดสูง

เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธีซึ่งผู้บริหารต้องเลือกใช้อย่างมีดุลยพินิจและรอบคอบ เช่นการพิจารณาจากผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด การวิเคราะห์อาจกำหนดระดับคะแนน 1 2 3 แทนระดับความสำคัญน้อย ปานกลาง มากก็ได้

### 2.4 การบริหารความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลง (Risk or Change Management)

การบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เพราะอาจมีผลกระทบต่อกิจการอย่างร้ายแรง เช่น ระบบงานใหม่ เทคโนโลยีใหม่ สายการผลิตใหม่ พนักงานใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น ดังนั้นหากพบว่าจุดใดมีความเสี่ยงสูงผู้บริหารต้องหาวิธีบริหารเพื่อหากความเสี่ยงนั้นเกิดจริง ผลกระทบที่ตามมาจะได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ วิธีบริหารความเสี่ยงที่ใช้ในปัจจุบัน ได้แก่

- การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน ลด หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา
- การกระจายความเสี่ยง (Diversify the risk) เช่นการกระจายความเสี่ยงออกไปในหลายกิจกรรม
- การแบ่งความเสี่ยง (Share the risk) เช่นหาผู้รับผิดชอบร่วมหรือการจัดให้มีการประกันภัย
- การกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน(Contingency Planning) เช่นกำหนดแผนล่วงหน้าสำหรับเหตุร้ายที่จะเกิดจากความเสี่ยงที่ทราบอยู่แล้ว

การกำจัดความเสี่ยงให้หมดไปเป็นสิ่งที่เป็นไปได้น้อยมาก ทางที่ดีที่สุดคือพยายามลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ จัดหรือปรับระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับความเสี่ยงที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา

### 3. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม หมายถึง การกระทำที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย วิธีปฏิบัติงานและคำสั่งต่างๆที่ฝ่ายบริหารกำหนด เพื่อช่วยป้องกัน ค้นพบหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากที่มีการประเมินไว้ ประเภทของการควบคุมแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. **การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)** เป็นวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติโดยบุคคลที่มีอำนาจ การจัดโครงสร้างองค์กร การให้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและชำนาญงาน การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้และการควบคุมเอกสารที่ดี เป็นต้น

2. **การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)** เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

3. **การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)** เป็นวิธีการควบคุมเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้ข้อผิดพลาดเกิดซ้ำอีกในอนาคต

4. **การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ผู้บริหารควรกำหนดและออกแบบการควบคุมที่ดี เพียงพอและมีประสิทธิผล โดยการควบคุมมากน้อยเพียงใดควรขึ้นอยู่กับความสำคัญและระดับความเสี่ยง เพราะหากควบคุมมากไปย่อมเสียเวลาและค่าใช้จ่าย แต่หากควบคุมน้อยไปก็จะเปิดโอกาสให้เกิดความเสี่ยงและการทุจริต

ตัวอย่างกิจกรรมควบคุม ได้แก่

#### 3.1 การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Policies and Procedures)

ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานและนโยบาย รวมทั้งงบประมาณและประมาณการในระดับองค์กร ส่วนผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้กำหนดวิธีปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือแผนงานระดับองค์กร ดังนั้นนโยบาย แผนงาน งบประมาณและประมาณการต่างๆในทุกระดับควรระบุเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนทั้งจำนวนและระยะเวลา เพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน

#### 3.2 การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด (Top Management Review)

เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารสูงสุดสอบทานในลักษณะเป็นภาพรวมเช่น เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน งบประมาณหรือประมาณการ หรือเปรียบเทียบกับข้อมูลของธุรกิจ

อื่นเพื่อให้ทราบถึงปัญหาในการดำเนินงาน ทิศทางในการแข่งขัน จะได้สามารถเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตได้ถูกต้องมากขึ้น

### 3.3 การสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลาง (Functional Management Review)

ความหมายของผู้บริหารระดับกลางในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านใดด้านหนึ่งภายในองค์กร เช่น แผนกผลิต แผนกบัญชี แผนกการเงิน เป็นต้น ซึ่งเป็นการสอบทานตามหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบได้แก่

- การสอบทานผลงานจริงกับเป้าหมายในด้านที่ตนรับผิดชอบ
- การสอบทานวิธีปฏิบัติงานจริงกับระเบียบที่กำหนด
- สอบทานกับสถิติผลการปฏิบัติงานในอดีต

การสอบทานจะทำบ่อยครั้งเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงของงาน บางเรื่องอาจต้องสอบทานทุกวันหรือทุกสัปดาห์ ตัวอย่างคือการเปรียบเทียบยอดเงินสดคงเหลือในมือกับยอดตามบัญชีที่ต้องทำทุกวัน

### 3.4 การควบคุมการประมวลผลข้อมูล (Control over Information Processing)

การควบคุมที่ดีในการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ทันเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ กิจกรรมควบคุมในกระบวนการนี้ได้แก่

- การอนุมัติรายการ (Authorization) ก่อนที่จะบันทึกรายการนั้นลงในบัญชี หรือทะเบียนใดของกิจการ เพื่อความถูกต้องและครบถ้วนของรายการที่จะทำการบันทึก
- การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) ระหว่างผู้อนุมัติ ผู้บันทึกบัญชี และผู้เก็บรักษาสินทรัพย์
- การควบคุมการเข้าถึงสินทรัพย์และข้อมูลที่สำคัญ (Access Control) เช่น ต้องมีการเก็บรักษาในสถานที่ที่ปลอดภัย การจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ที่แสดงรายการอย่างเป็นปัจจุบัน เป็นต้น
- การสอบทานงานระหว่างกัน (Internal Review and Internal Check) เช่น การสอบทานยอดบัญชีคุมยอดกับบัญชีย่อย การจัดทำบัญชีสูญยอด เป็นต้น
- การออกแบบและใช้เอกสารอย่างเหมาะสม (Document Design and Use) เช่น การกำหนดเลขที่เรียงลำดับในเอกสาร การใช้สำเนาเอกสาร เป็นต้น
- การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการประมวลผล (Information Technology) รวมถึงอุปกรณ์ ระบบงาน ระบบควบคุมและบุคลากรที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีนั้น



- หากใช้คอมพิวเตอร์ในการประมวลผล ต้องคำนึงถึงการควบคุมทั่วไป (General Controls) และการควบคุมเฉพาะระบบงาน (Application Controls) ในระบบคอมพิวเตอร์ที่กิจการใช้

### 3.5 การควบคุมทางกายภาพ (Physical Controls)

หมายถึง การดูแล ป้องกันสินทรัพย์เช่น เครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ สินค้าคงเหลือ เงินสด เอกสารสำคัญอื่นๆ รวมถึงการจัดให้มีเวรยามรักษาความปลอดภัย การประกันภัย การตรวจสอบ โดยเปรียบเทียบจำนวนที่มีอยู่จริงกับทะเบียนหรือในบัญชี

### 3.6 การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties)

การจัดแบ่งหน้าที่ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน เพื่อให้มีการสอบยัน ความถูกต้อง ครบถ้วนระหว่างกัน ซึ่งควรใช้สำหรับงานที่มีลักษณะเสี่ยงต่อความผิดพลาด เสียหายหากมอบหน้าที่ให้บุคคลเพียงคนเดียวหรือหน่วยงานเดียวปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ ควรมีการแบ่งแยกหน้าที่ที่ความรับผิดชอบใน 3 หน้าที่ออกจากกันคือ การอนุมัติ การบันทึกบัญชีและการดูแลรักษาสินทรัพย์ขององค์กร

### 3.7 การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators)

ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนิยมแสดงในรูปอัตราส่วนต่างๆเช่น อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์แนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงของอัตราส่วน เป็นต้น เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจอยู่ในสถานะใดน่าพึงพอใจหรือไม่ หรือบางครั้งใช้อัตราส่วนหรือแนวโน้มที่ผิดปกติในการติดตามแก้ไข ปัญหาได้อย่างทันที่

### 3.8 การจัดทำหลักฐานเอกสาร (Documentation)

การดำเนินงานในส่วนที่มีความสำคัญควรจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือหนังสือไว้ เช่น เอกสาร แบบฟอร์มที่ใช้มีการกำหนดเลขที่ล่วงหน้า และเก็บรักษาอย่างเหมาะสมเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหาย การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์ ตลอดจนปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ เป็นต้น

#### 4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

การจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โดยต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ รวมทั้งจัดให้มีเครื่องมือ เทคโนโลยีและระบบงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วยระบบเอกสาร ระบบบัญชี และระบบการประมวลผลเพื่อการบริหารอื่นๆ โดยต้องมีการกำหนดให้ปฏิบัติงานตามระบบงานที่กำหนดไว้ ส่วนทางด้าน การสื่อสารต้องจัดให้มีความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสัมพันธ์กัน การสื่อสารที่ดีต้องเป็นการสื่อสารทั้งสองทางคือมีการรับและส่งข้อมูลแบบโต้ตอบกันได้ ตัวอย่างสารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบโดยทั่วกัน ได้แก่

- นโยบาย แผนงาน งบประมาณหรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ
- บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งและเป้าหมายที่ต้องการจากการปฏิบัติงาน
- รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงานที่กำหนดไว้
- สิทธิประโยชน์ในด้านต่างๆที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรแต่ละระดับ

#### 5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การควบคุมภายในขององค์กรจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตามและประเมินผล เพราะเป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารว่า ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการปรับปรุงให้ทันสมัยตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ องค์ประกอบในการติดตามและประเมินผล ได้แก่

- การติดตามผลระหว่างการดำเนินงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึงการติดตามความคืบหน้าของงานและมีการสอบถามระหว่างปฏิบัติงาน
- การประเมินผลอิสระ (Separate Evaluation) หมายถึงการประเมินโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การประเมินจากผู้ตรวจสอบกิจการสำหรับสหกรณ์โคนม เป็นต้น
- การรายงานข้อบกพร่องและสั่งการแก้ไข การติดตามและประเมินผลต้องจัดทำเป็นรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ เช่น จัดทำรายงานเสนอผลความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยรายงานดังกล่าวควรมีคำอธิบายให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับตัวเลขตามประมาณการว่าเกิดเพราะเหตุใด ควรรวมถึงรายงานสั่งการแก้ไขด้วย

ดังนั้นการติดตามและประเมินผลถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในโครงสร้างการควบคุมภายใน หากขาดไปจะถือว่าระบบการควบคุมภายในไม่สมบูรณ์

จากระบบการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO ที่ได้กล่าวมาในข้างต้น เมื่อนำมาปฏิบัติจะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงมีการนำมาประยุกต์ให้เข้ากับการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมเพื่อใช้ในการประเมินว่าพนักงานในสหกรณ์ปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์มีความเหมาะสม เพียงพอ แล้วยัง ซึ่งผู้วิจัยได้อ้างอิงมาจากแบบสอบถามการจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์ โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ซึ่งมีรายละเอียดที่แสดงในตารางดังต่อไปนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.1 องค์ประกอบและจุดควบคุมที่สำคัญของระบบการควบคุมภายใน  
ของสหกรณ์โคนม

องค์ประกอบ	จุดการควบคุม
<p>ด้านสภาพแวดล้อม การควบคุม</p>	<p><b>1. โครงสร้างสหกรณ์</b></p> <p>1. มีผังการจัดแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน</p> <p>2. มีการมอบอำนาจในการอนุมัติเรื่องต่างๆอย่างชัดเจน</p> <p>3. มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามส่วนงานที่จัดแบ่ง</p> <p>4. มีการปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้(ตามข้อ 3)</p> <p><b>2. นโยบายและการวางแผนงาน</b></p> <p>1. มีการกำหนดแผนงานและงบประมาณ</p> <p>2. ได้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด</p> <p>3. งบประมาณกำหนดได้เหมาะสมและมีการใช้จ่ายในวงเงินงบประมาณ</p> <p>4. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณที่กำหนด</p> <p><b>3. บุคลากร</b></p> <p><b>ฝ่ายบริหาร</b></p> <p>1. คณะกรรมการของสหกรณ์มีความรู้และเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์</p> <p>2. คณะกรรมการมีความรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารงานสหกรณ์</p> <p>3. คณะกรรมการมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ</p> <p>4. คณะกรรมการได้เข้าร่วมประชุมโดยสม่ำเสมอ</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) องค์ประกอบและจุดควบคุมที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนม

องค์ประกอบ	จุดการควบคุม
	<p><b>ฝ่ายจัดการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้จัดการได้รับการสรรหาอย่างเหมาะสม</li> <li>2. ผู้จัดการได้รับคำแนะนำหรือเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสหกรณ์อย่างเพียงพอ</li> <li>3. ฝ่ายจัดการได้ปฏิบัติงานตามระเบียบที่วางไว้</li> <li>4. การกำหนดหลักประกันการทำงานของผู้จัดการเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน</li> </ol>
<p><b>ประเมินความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ธุรกิจสินเชื่อ</b> <b>การให้เงินกู้</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการกำหนดระเบียบไว้ถือปฏิบัติ</li> <li>2. ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้</li> <li>3. มีการอนุมัติจากผู้มีอำนาจในการให้เงินกู้</li> <li>4. มีการตรวจสอบหลักประกันก่อนการพิจารณาเงินกู้</li> </ol> </li> <li>1. <b>ลูกหนี้เงินให้กู้</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลูกหนี้สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดในสัญญา</li> <li>2. สหกรณ์ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้ตามระเบียบ</li> <li>3. สมาชิกส่วนใหญ่มารับเงินกู้ด้วยตนเองหรือโอนเงินเข้าบัญชีของสมาชิกผู้กู้</li> <li>4. ไม่มีการรับชำระหนี้นอกที่ทำการ</li> </ol> </li> <li>2. <b>ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย</b> <b>การจัดซื้อสินค้า</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการจัดซื้อไว้ถือปฏิบัติ</li> <li>2. การสั่งซื้อทุกครั้งต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจ</li> </ol> </li> </ol>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) องค์ประกอบและจุดควบคุมที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนม

องค์ประกอบ	จุดการควบคุม
	<p>3.มีการตรวจสอบจำนวน ชนิด ขนาด ทุกครั้งที่รับสินค้า</p> <p>4.มีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า หากไม่ได้คุณภาพจะแยกออกเพื่อเปลี่ยนหรือหักส่วนลด</p> <p><b>การจำหน่ายสินค้า</b></p> <p>1.มีการควบคุมการจำหน่าย ณ จุดขายอย่างเหมาะสม</p> <p>2.มีการตรวจนับสินค้าให้ถูกต้องตามเอกสารการขายก่อนส่งมอบสินค้า</p> <p>3.มีการทดสอบเครื่องชั่ง ตวง วัดให้เที่ยงตรงอยู่เสมอ</p> <p>4.เอกสารการขายไม่มีการสูญหาย</p> <p><b>การจัดเก็บสินค้า</b></p> <p>1.สถานที่จัดเก็บมีความเหมาะสมปลอดภัยเพียงพอ</p> <p>2.มีการทำประกันภัยสินค้า</p> <p>3.มีการจัดเก็บสินค้าแยกหมวดหมู่</p> <p>4.มีการสำรวจสินค้าเสื่อมสภาพ ชำรุด ล้าสมัย เพื่อรายงานคณะกรรมการพิจารณาแก้ไข</p> <p><b>3. ธุรกิจรวบรวมผลิตภัณฑ์</b></p> <p><b>การรวบรวมผลิตภัณฑ์</b></p> <p>1.มีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการรวบรวมผลิตภัณฑ์ไว้ถือปฏิบัติ</p> <p>2.การทดสอบคุณภาพและสิ่งเจือปนทุกครั้งที่ซื้อ</p> <p>3.มีการตรวจสอบเครื่องชั่ง ตวง วัดให้ถูกต้องเที่ยงตรงอยู่เสมอ</p> <p>4.ไม่เก็บผลิตภัณฑ์ไว้นานเกินควร อันจะทำให้หน้าหนักขาดหายหรือเสื่อมคุณภาพ</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) องค์ประกอบและจุดควบคุมที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนม

องค์ประกอบ	จุดการควบคุม
	<p><b>การแปรรูป</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการควบคุมปริมาณวัตถุดิบที่นำเข้ากระบวนการผลิต</li> <li>2. มีการบำรุงรักษาเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตอย่างเหมาะสม</li> <li>3. มีการตรวจนับ แยกประเภทของสินค้าที่ผลิตเสร็จโดยจัดเก็บเป็นหมวดหมู่</li> </ol> <p><b>4. ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการให้บริการไว้ถือปฏิบัติ</li> <li>2. มีมาตรการควบคุมการรับเงินค่าบริการ</li> <li>3. ไม่มีการรับเงินค่าบริการนอกสำนักงานสหกรณ์</li> <li>4. มีการสำรวจความต้องการการรับบริการเพื่อวางแผนการให้บริการ</li> </ol> <p><b>5. การบริหารเงินทุน</b></p> <p><b>เงินรับฝาก</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการกำหนดว่าด้วยเงินรับฝากไว้ถือปฏิบัติ</li> <li>2. การถอนเงินรับฝากทุกครั้งต้องมีสมุดบัญชีเงินฝาก</li> <li>3. ไม่มีการฝากสมุดบัญชีเงินฝากไว้กับสหกรณ์</li> <li>4. มีการติดประกาศให้สมาชิกทราบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์คนใดบ้างมีอำนาจในการรับฝากเงิน</li> </ol> <p><b>การนำเงินไปลงทุนในหลักทรัพย์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตัดสินใจลงทุนต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจของสหกรณ์</li> <li>2. มีการติดตามความเคลื่อนไหวผลตอบแทนของหลักทรัพย์ที่ลงทุนเป็นประจำ</li> </ol>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) องค์ประกอบและจุดควบคุมที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนม

องค์ประกอบ	จุดการควบคุม
	<p>3.มีการทำรายงานเงินลงทุนที่ครบกำหนดได้ถอนเสนอคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน</p> <p>4.มีการลงทุนในหลักทรัพย์ตามกำหนดในมาตรา 62 แห่งพ.ร.บ.สหกรณ์พ.ศ.2542</p> <p>5.มีการลงทุนในหลักทรัพย์นอกเหนือจากกำหนดในมาตรา 62 แห่งพ.ร.บ.สหกรณ์พ.ศ.2542</p>
<p>กิจกรรมควบคุม</p>	<p><b>1. การจัดทำบัญชี</b></p> <p>1.มีการแบ่งแยกหน้าที่การบันทึกบัญชีออกจากการดูแลสินทรัพย์</p> <p>2.ผู้จัดทำบัญชีมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงานอย่างเหมาะสม</p> <p>3.การบันทึกบัญชีถูกต้องเป็นปัจจุบัน มีเอกสารประกอบรายการอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้</p> <p>4.การจัดทำบัญชีเป็นไปตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์ พ.ศ.2542</p> <p><b>2. เงินสด</b></p> <p>1.มีระเบียบว่าด้วยการรับ-จ่ายเงินและเก็บรักษาเงิน</p> <p>2.การรับ-จ่ายเงินเป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนด</p> <p>3.มีเจ้าหน้าที่การเงินรับผิดชอบการรับ-จ่ายเงินและเก็บรักษาเงินโดยเฉพาะ และไม่มีหน้าที่เกี่ยวกับการลงบัญชี การอนุมัติจ่าย</p>



ตารางที่ 3.1 (ต่อ) องค์ประกอบและจุดควบคุมที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนม

องค์ประกอบ	จุดการควบคุม
	<p>4. มีการเปรียบเทียบยอดเงินสดคงเหลือในมือกับยอดคงเหลือตามบัญชีทุกวัน</p> <p>5. ใบเสร็จรับเงินมีการเรียงลำดับเลขที่ไว้ล่วงหน้า</p> <p>6. ใบเสร็จรับเงินที่ยังไม่ได้ใช้ มีการเก็บรักษาอย่างเหมาะสม มีทะเบียนคุมเพื่อให้ทราบจำนวนที่เบิกใช้และที่เหลืออยู่</p> <p>7. ออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้งที่ได้รับเงิน ใบเสร็จที่ยกเลิกได้นำต้นฉบับมาแนบกับสำเนาทุกฉบับ</p> <p>8. เมื่อเบิกใบเสร็จรับเงินไปใช้ ผู้เบิกต้องลงลายมือชื่อเป็นหลักฐาน</p> <p><b>3. เช็ค</b></p> <p><b>การรับเช็ค</b></p> <p>1. มีการกำหนดการรับเช็คไว้ในระเบียบว่าด้วยการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินของสหกรณ์</p> <p>2. มีทะเบียนคุมเช็ครับ</p> <p>3. ไม่มีการรับเช็คลงวันที่ล่วงหน้า หากมีจะบันทึกไว้ในทะเบียนคุมจนกว่าจะครบกำหนดจึงนำฝากและลงบัญชี</p> <p>4. มีการติดตามเช็คที่เรียกเก็บเงินไม่ได้</p> <p><b>การจ่ายเช็ค</b></p> <p>1. มีการกำหนดวงเงินสดสำหรับผู้มีอำนาจสั่งจ่ายได้ พร้อมทั้งกำหนดให้ผู้มีอำนาจลงนามไว้ไม่ต่ำกว่า 2 คน และไม่มี การลงนามไว้ล่วงหน้าในเช็คสั่งจ่าย</p> <p>2. การสั่งจ่ายเช็ค ต้องมีเอกสารประกอบถูกต้องครบถ้วน และมีทะเบียนคุมเช็คจ่าย</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) องค์ประกอบและจุดควบคุมที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนม

องค์ประกอบ	จุดการควบคุม
	<p>3. ไม่มีเช็คค้างจ่ายเกิน 1 เดือน</p> <p>4. มีการจัดทำบัญชีรายยอดเงินฝากทุกเดือน</p> <p><b>4. ลูกหนี้</b></p> <p>1. การให้สินเชื่อทางการค้าและการชำระหนี้ เหมาะสมและรัดกุม</p> <p>2. มีผู้บันทึกบัญชีลูกหนี้ย่อยรายตัวและมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นครั้งคราว</p> <p>3. เปรียบเทียบยอดรวมบัญชีย่อยลูกหนี้รายตัวให้ตรงกับบัญชีคุมยอดลูกหนี้เป็นประจำทุกเดือน</p> <p>4. มีการติดตาม เร่งรัดการชำระหนี้ อย่างเหมาะสม</p> <p><b>5. สินค้า</b></p> <p>1. มีการตรวจสอบเปรียบเทียบจำนวนสินค้าคงเหลือตามใบตรวจนับกับทะเบียนคุมสินค้าอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2. ราคาในการคำนวณราคาสินค้าตามรายละเอียดสินค้าคงเหลือตรงกับเอกสารการซื้อสินค้า</p> <p>3. มีวิธีปฏิบัติในการตั้งราคาขายและให้ส่วนลดที่ชัดเจน มีการเก็บเอกสารการขายที่ปลอดภัย เป็นระเบียบและง่ายต่อการค้นหา</p> <p>4. ตรวจสอบสินค้าคงเหลือก่อนการจัดซื้อเพื่อป้องกันสินค้าค้างสต็อกเป็นจำนวนมาก</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) องค์ประกอบและจุดควบคุมที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนม

องค์ประกอบ	จุดการควบคุม
	<p><b>6. เงินลงทุน</b></p> <p>1. การไถ่ถอนหรือขายเงินลงทุนต้องมีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ</p> <p>2. ทำทะเบียนคุมและบันทึกการขายได้ผลตอบแทนอย่างเป็นปัจจุบันและสอบทานอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3. มีการกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบในการเก็บรักษาหลักทรัพย์ให้อยู่ในสถานที่ปลอดภัย</p> <p>4. การบันทึกบัญชีเกี่ยวกับเงินลงทุนเป็นไปตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์ พ.ศ.2542</p> <p><b>7. สินทรัพย์ถาวรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน</b></p> <p>1. มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการจัดซื้อ จัดจ้างและดำเนินงานให้อยู่ในวงเงินงบประมาณที่กำหนด</p> <p>2. บันทึกทะเบียนสินทรัพย์อย่างถูกต้องเป็นปัจจุบัน รวมทั้งการคำนวณค่าเสื่อมราคาและการตัดจ่ายสินทรัพย์ตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์ พ.ศ.2542</p> <p>3. มีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการขายและจำหน่ายสินทรัพย์</p> <p>4. มีการตรวจสอบว่าสินทรัพย์มีอยู่จริงและสหกรณ์มีกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์นั้น</p> <p><b>8. เจ้าหนี้เงินกู้</b></p> <p>1. การกู้เงินอยู่ในวงเงินที่กำหนด ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์</p> <p>2. การกู้เงินได้รับการอนุมัติตามมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) องค์ประกอบและจุดควบคุมที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนม

องค์ประกอบ	จุดการควบคุม
	<p>3.การชำระหนี้เป็นไปตามกำหนดสัญญา</p> <p>4.การใช้เงินกู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการกู้</p> <p><b>9. เงินรับฝาก</b></p> <p>1.ตรวจสอบเพื่อเปรียบเทียบยอดเงินรับฝากคงเหลือในบัญชีย่อยกับบัญชีคุมยอดเป็นประจำทุกเดือน</p> <p>2.ไม่มีการรับฝากเงินนอกที่ทำการสหกรณ์</p> <p>3.มีการทำหนังสือยืนยันยอดเงินรับฝากกับสมาชิก</p> <p>4.มีการบันทึกรายการในบัญชีย่อยเงินรับฝากทันทีที่มีการรับฝากหรือถอนเงิน</p> <p><b>10. ทุนเรือนหุ้น</b></p> <p>1.การรับสมาชิกใหม่เป็นไปตามข้อบังคับและการรับชำระค่าหุ้นเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ข้อบังคับกำหนด</p> <p>2.การโอนหุ้นเรือนหุ้นไปชำระหนี้ของสมาชิกรายใด สมาชิกต้องได้รับอนุมัติให้ลาออกเรียบร้อยแล้ว</p> <p>3.การจ่ายคืนค่าหุ้น มีหนังสือแสดงเจตนาของสมาชิกและมติที่ประชุมอนุมัติให้สมาชิกลาออก</p> <p>4.มีการยืนยันยอดหุ้นเรือนหุ้นอย่างน้อยปีละครั้ง</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) องค์ประกอบและจุดควบคุมที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนม

องค์ประกอบ	จุดการควบคุม
	<p>11. ทนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ</p> <p>1. มีกำหนดระเบียบทุนต่างๆไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่ขัดต่อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. มีการจัดสรรตามกฎหมาย ข้อบังคับ และคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์</p> <p>3. มีการอนุมัติการจ่ายทุนโดยผู้มีอำนาจ</p> <p>4. การจ่ายทุนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระเบียบแห่งเงินทุนที่กำหนด</p>
<p>ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร</p>	<p>1. จัดหาข้อมูลสำคัญจากแหล่งภายนอกเกี่ยวกับสถานะเศรษฐกิจเช่น อัตราดอกเบี้ย การประกันราคา เป็นต้น</p> <p>2. แจ้งข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกทราบเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของสมาชิก</p> <p>ตลอดจนปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3. ฝ่ายจัดการมีการนำเสนอข้อมูลที่สำคัญต่อการบริหารงานสหกรณ์เป็นประจำทุกเดือน</p> <p>4. สหกรณ์รับข่าวสารจากสมาชิกและองค์กรภายนอกตลอดเวลาเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน</p>

### ตารางที่ 3.1 (ต่อ) องค์ประกอบและจุดควบคุมที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนม

องค์ประกอบ	จุดการควบคุม
การติดตามและประเมินผล	<p>1. มีการตรวจสอบติดตามการลงนามในเอกสารหลักฐานที่สำคัญ ได้แก่ ผู้อนุมัติ ผู้ค้ำประกัน ผู้กู้ ผู้รับจ่ายเงิน</p> <p>2. มีการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบกิจการและรับทราบผลอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3. ฝ่ายบริหารติดตามสถานการณ์ด้านการบริหารงานเพื่อความพร้อมในการแก้ไขอย่างทันท่วงที</p> <p>4. ติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการว่าเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบที่กำหนด</p>

### 3.3 ขั้นตอนการประเมินระบบการควบคุมภายใน

ขั้นตอนในการประเมินระบบการควบคุมภายในแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### 1. การวางแผนและทำความเข้าใจโครงสร้างระบบการควบคุมภายใน มีขั้นตอนคือ

- เลือกเรื่องที่จะทำการประเมิน โดยทั่วไปครั้งแรกจะทำการประเมินทุกองค์ประกอบแต่ในครั้งต่อไปจะเลือกตามผลการประเมินความเสี่ยงและความต้องการที่จะแก้ไขปัญหา ยกเว้นจะต้องทำการประเมินตามข้อกำหนดของกฎหมายซึ่งต้องประเมินตามขอบเขตของข้อกำหนดนั้น

- ทำความเข้าใจเรื่องที่จะประเมิน โดยทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ที่ต้องการจากระบบการควบคุมภายใน องค์ประกอบของการควบคุมภายในทุกด้าน กิจกรรมควบคุมที่กำหนดขึ้นซึ่งอาจใช้วิธีสอบถามผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดการควบคุมภายใน รวมถึงศึกษาเอกสารเกี่ยวข้องเช่น คู่มือการปฏิบัติงาน แผนผังการแบ่งส่วนงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบในงาน แผนงานงบประมาณและผลการประเมินที่เคยจัดทำมาแล้ว เป็นต้น

- รวบรวมเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะประเมิน บางกิจการอาจมีคู่มือการปฏิบัติงาน แผนผังการแบ่งส่วนงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งสะดวกต่อการประเมินผล แต่บางกิจการอาจไม่มีเอกสารอย่างครบถ้วน ผู้ประเมินต้องใช้วิธีจัดทำเอกสารแสดง

การควบคุมภายในด้วยตนเองหรือขอความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงาน เช่นจัดทำแบบสอบถามหรือแผนภาพแสดงการควบคุมภายใน เพื่อใช้ในการรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในนั้น

## 2. การทดสอบประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน มีขั้นตอนคือ

- การประเมินผลขั้นต้น โดยประเมินความเพียงพอและความครบถ้วนของโครงสร้างและองค์ประกอบการควบคุมและมีการเปลี่ยนไปจากเอกสารที่รวบรวมได้หรือไม่ ผู้ประเมินอาจใช้วิธีสอบถามผู้ที่ปฏิบัติงานจริง ผู้ปฏิบัติงานในแผนกที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลที่ได้จากแบบสอบถามหรือแผนภาพการควบคุมภายใน

- การทดสอบการควบคุม หากการประเมินผลขั้นต้นได้ผลที่น่าพอใจ ผู้ประเมินจะประเมินการปฏิบัติงานจริงว่าเป็นไปตามระบบหรือไม่ ควบคู่ไปกับการตรวจสอบเอกสารและหลักฐานที่ต้องทำตามวิธีการควบคุมภายในเช่น การเรียงลำดับใบเสร็จรับเงินตามลำดับเลขที่ การลงนามอนุมัติการจ่ายเงิน เป็นต้นแล้วนำมาเปรียบเทียบกับคำตอบจากแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์

- การประเมินผลขั้นสุดท้าย เป็นการทดสอบเนื้อหาสาระ (Substantive Test) โดยตรวจสอบเอกสารเปรียบเทียบกับที่ยืนยันยอดจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นวิธีที่เสียค่าใช้จ่ายสูง ผู้ประเมินจะทำการทดสอบเฉพาะจุดที่มีความเสี่ยงสูงเท่านั้น

## 3. การสรุปผลและรายงาน

ผู้ประเมินทำการสรุปความเห็นจากหลักฐานเอกสารและข้อสังเกตที่พบ พร้อมเสนอแนะวิธีแก้ไขต่อผู้บริหารโดยต้องคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีแก้ไขด้วย นอกจากนี้ผู้ประเมินต้องทำการติดตามผลการแก้ไขเพื่อนำไปปรับปรุงวิธีการประเมินในครั้งต่อไป

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินระบบการควบคุมภายใน

เครื่องมือที่นิยมใช้ในการประเมินระบบการควบคุมภายในมี 3 ประเภทที่สำคัญคือ

#### 1. การจัดทำกระดาศทำการ

โดยใช้กระดาศทำการประเมินผลองค์ประกอบการควบคุมภายในทั้งด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมควบคุม ด้านข้อมูลและการสื่อสารและด้านการติดตามผล หรืออาจนำการสรุปผลจากการประเมินองค์ประกอบอื่น ๆ มาพิจารณาในภาพรวม

#### 2. การจัดทำแผนภาพการประเมินผลการควบคุมภายใน

เป็นการเขียนแผนภาพแสดงลำดับ ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านต่างๆตั้งแต่ต้นจนจบโดยต้องแสดงการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ชนิดและจำนวนเอกสารที่ใช้ รวมถึงจุดควบคุมที่สำคัญเพื่อผู้ประเมินจะได้เห็นภาพกระบวนการต่างๆในการปฏิบัติงานและนำมาวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมได้อย่างชัดเจน แต่มีข้อจำกัดในกรณีที่มีการปฏิบัติงานบางขั้นตอนไม่สามารถเขียนออก

มาเป็นแผนภาพได้ ต้องใช้คำอธิบายเพิ่มเติม และใช้เวลาในการจัดทำเป็นระยะเวลานานนอกจากที่กิจการจะมีการจัดทำไว้แล้ว

### 3. การใช้แบบสอบถามการควบคุมภายใน

เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน โดยในแบบสอบถามจะมีคำถามที่แสดงถึงระบบการควบคุมภายในที่ดีและที่จำเป็นต่อการประเมิน หากคำตอบคือใช่จะบอกถึงความประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน หากตอบคือไม่ใช่แสดงว่ามีจุดอ่อนในระบบผู้ประเมินต้องวิเคราะห์ว่ามาจากเหตุผลใดและมีวิธีควบคุมอื่นมาชดเชยหรือไม่

สำหรับสหกรณ์โคนม นั้น ผู้สอบบัญชีได้ใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินและจัดชั้นการควบคุมภายในของสหกรณ์เป็นแบบแผนเดียวกันที่กำหนดโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

### 3.5 ผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน

แถลงการณ์มาตรฐานการตรวจสอบภายในฉบับที่ 1 (SIAS#1) ปีค.ศ.1983 กล่าวถึงผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในไว้ดังนี้

- ฝ่ายบริหาร (Management) ต้องวางแผน จัดองค์กรและสั่งการเพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีการควบคุมที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ
- คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) มีบทบาทและความรับผิดชอบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก
- ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditors) ต้องตรวจสอบและประเมินการวางแผนการจัดองค์กร วิธีสั่งการ ว่าช่วยสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ
- ผู้ตรวจสอบภายนอกหรือผู้สอบบัญชี จะประเมินระบบการควบคุมภายในตามขอบเขตที่กำหนดในมาตรฐานการสอบบัญชี

จากข้างต้นจะมีบุคคลต่างๆที่รับผิดชอบในกระบวนการควบคุมภายใน แต่ COSO เน้นว่าทุกคนในองค์กรมีความรับผิดชอบร่วมกัน แต่มีบทบาทและความเกี่ยวข้องต่างกัน ส่วนผู้สอบบัญชีนั้นไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงและไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมภายใน รวมถึงผู้ตรวจสอบภายในก็ไม่มีหน้าที่ในการกำหนดและรักษาระบบการควบคุมภายใน เพราะหน้าที่ดังกล่าวนี้เป็นของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารฝ่ายต่างๆ



### 3.6 ข้อจำกัดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

ถึงแม้ระบบการควบคุมภายในจะมีการวางแผนและกำหนดไว้เหมาะสมเพียงใดก็ตามแต่ไม่อาจส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควรเนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการดังต่อไปนี้

- การละเว้นการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน อาจเนื่องจากสภาพการณ์มีการเปลี่ยนแปลง ความไม่เข้าใจและความประมาท
- การควบคุมส่วนใหญ่มีไว้สำหรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามปกติ ไม่คาดไว้สำหรับเหตุการณ์พิเศษ
- การตัดสินใจใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารแทนระบบ
- มีการร่วมมือทุจริตกับบุคคลภายในหรือภายนอกในการหลีกเลี่ยงการควบคุมภายในที่มีอยู่ในขณะนั้น
- ค่าใช้จ่ายในการควบคุมต้องไม่สูงกว่าค่าเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหรือประโยชน์ที่จะได้รับ

ดังนั้นระบบการควบคุมภายในสำหรับกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร และมีส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้ประเมินต้องทำการวางแผนให้ครอบคลุมถึงความเสี่ยงสำคัญในทุกจุดพร้อมเสนอแนะข้อแก้ไขในกรณีที่มีการละเว้นไม่ปฏิบัติตามตามระบบ รวมทั้งติดตามผลการแก้ไขเพื่อนำไปปรับปรุงวิธีการประเมินในคราวต่อไป ในบทถัดไปคือบทที่ 4 จะกล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วยประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล สมมติฐานและการวิเคราะห์ข้อมูล

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย