



บทที่ 4

การตรวจสอบการบริหารในสาขาของธนาคารพาณิชย์

แนวทางการตรวจสอบการบริหารในสาขาของธนาคารพาณิชย์

จากการศึกษาลักษณะของการตรวจสอบสาขาของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน ทำให้ทราบว่ามีการตรวจสอบสาขาตามปกติปีละครั้ง ซึ่งเน้นการตรวจสอบทางการเงินและการตรวจสอบการปฏิบัติการเป็นหลัก โดยทำการตรวจสอบการบริหารไปด้วยพร้อมกับการตรวจสอบสาขาตามปกติ แต่ไม่ได้เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่ชัดเจนเท่ากับการตรวจสอบทางการเงินและการตรวจสอบการปฏิบัติการ ดังนั้นแนวทางในการตรวจสอบสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่จะเสนอต่อไป จึงเป็นการเสนอแนวทางในการตรวจสอบสาขาของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งจัดทำขึ้นโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจากเอกสาร มาประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจากการสำรวจ (ซึ่งมีรายละเอียดตามทีระบุไว้ในวิธีการศึกษา)

แนวทางการตรวจสอบการบริหารในสาขาของธนาคารพาณิชย์ ประกอบด้วย

1. การคัดเลือกสาขาที่จะตรวจสอบ
2. การเตรียมการก่อนการตรวจสอบ
3. การดำเนินการตรวจสอบ
4. การวิเคราะห์และประเมินผลการตรวจสอบ
5. การจัดทำรายงานการตรวจสอบ
6. การติดตามผลการตรวจสอบ

1. การคัดเลือกสาขาที่จะตรวจสอบ

1.1 ความจำเป็นในการคัดเลือกสาขาที่จะตรวจสอบ

มีความจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกสาขาที่จะทำการตรวจสอบการบริหาร

เนื่องจากการตรวจสอบสาขาในปัจจุบัน มีปัญหาข้อจำกัดด้านอัตราคลังเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ รวมทั้งเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบและจัดทำรายงานอยู่แล้วดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 หากธนาคารพาณิชย์จะขยายขอบเขตของการตรวจสอบสาขา โดยทำการตรวจสอบการบริหารควบคู่ไปพร้อมกับ

การตรวจสอบทางการเงินและการตรวจสอบการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการตรวจสอบตามปกติ ก็จะทำให้ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบและการจัดทำรายงานเพิ่มขึ้นอีกมาก เนื่องจากการตรวจสอบการบริหารเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน จะต้องตรวจสอบและทำการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน ซึ่งก็คงจะทำให้ธนาคารพาณิชย์ไม่สามารถจัดส่งรายงานการตรวจสอบพร้อมกับคำสั่งและข้อแนะนำที่มีไปยังสาขาให้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ทันกำหนดเวลา 90 วัน นับจากวันที่เริ่มตรวจสอบตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด นอกจากนี้ การตรวจสอบการบริหารของสาขาที่มีผลการดำเนินงานดีอยู่แล้ว ไม่มีความจำเป็นเท่าใดนัก อีกทั้งยังจะเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในปัจจุบันอย่างสิ้นเปลืองด้วย

1.2 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสาขาที่จะตรวจสอบ

ปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาคัดเลือกสาขาที่จะตรวจสอบด้านการบริหารเป็นการเฉพาะ ควรจะเป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญอย่างเด่นชัด และสะดวกต่อการนำมาใช้ในการพิจารณาคัดเลือก ซึ่งได้แก่

(1) จำนวนผลกำไรขาดทุนของทุกสาขาในงวดการบัญชีหลังสุด

ผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินงาน เป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญซึ่งแสดงถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารงานของสาขาได้อย่างดี จึงควรนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกสาขาที่จะทำการตรวจสอบ โดยการคัดเลือกจากสาขาที่มีผลขาดทุนสูงสุดจนถึงสาขาที่มีผลกำไรเป็นจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับสาขาอื่น ๆ ของธนาคาร

(2) จำนวนเงินให้สินเชื่อที่มีปัญหาในการเรียกหนี้คืนจากการตรวจสอบ

ตามปกติครั้งหลังสุด

เงินให้สินเชื่อที่มีปัญหาในการเรียกหนี้คืน เป็นเงินให้สินเชื่อที่สาขาอาจจะต้องงดคิดดอกเบี้ยและ/หรืออาจจะต้องตัดบัญชีเป็นหนี้สูญในอนาคต ซึ่งจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้สาขาเกิดผลขาดทุนหรือประสบปัญหาในการทำกำไรต่อไปได้ จึงควรนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกสาขาที่จะทำการตรวจสอบด้วย เมื่อเทียบกับสาขาอื่น ๆ

(3) ข้อสังเกตจากการตรวจสอบตามปกติ

ในการตรวจสอบสาขาตามปกติ หากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบพบว่า มีสิ่งที่สื่อว่าจะต้องให้ความสนใจเป็นการเพิ่มเติมในแง่ของการบริหารงานภายในของสาขา เช่น พนักงานของสาขาขาดความสามัคคี การให้บริการขาดความรวดเร็ว พนักงานของสาขาไม่ตั้งใจ

หรือไม่สนใจในการทำงาน เป็นต้น ก็จะต้องสงสัยเหตุไว้ เพื่อนำมาพิจารณาว่าจะตรวจสอบการบริหารของสาขาเป็นกรณีพิเศษหรือไม่

1.3 การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

ในการพิจารณาถึงความสำคัญของปัญหา เพื่อทำการคัดเลือกสาขาที่จะตรวจสอบตามลำดับก่อนหลังนั้น นอกเหนือจากการพิจารณาจำนวนผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินงานและจำนวนเงินให้สินเชื่อก่อนที่มีปัญหาในการเรียกหนี้สินของสาขาต่างๆ จากข้อมูลล่าสุดที่มีอยู่แล้ว เจ้าหน้าที่ตรวจสอบควรพิจารณาจากข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาด้วย ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มของสาขาที่คัดเลือกไว้แล้วในเบื้องต้นว่ามีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้นหรือเสื่อมลง กรณีที่การดำเนินงานของสาขามีแนวโน้มเสื่อมลงความสำคัญของปัญหาย่อมมีมากกว่ากรณีของสาขาที่มีแนวโน้มดีขึ้น การคัดเลือกสาขาที่จะตรวจสอบก็จะสามารถกระทำได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น

2. การเตรียมการก่อนตรวจสอบ

เมื่อคัดเลือกสาขาที่จะทำการตรวจสอบการบริหารได้แล้ว เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะต้องเตรียมการก่อนตรวจสอบ เพื่อจะได้วิเคราะห์หาสาเหตุในเบื้องต้นที่เป็นปัญหาของสาขาเสียก่อน จะได้รวบรวมข้อมูลที่จะต้องใช้เพื่อประกอบการตรวจสอบ และจัดทำแผนการตรวจสอบ (AUDIT PROGRAM) ได้เหมาะสมต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาของสาขาในเบื้องต้น

ปัญหาของสาขา อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ปัญหาที่มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และปัญหาที่มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

ก. ปัญหาที่มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ

ปัญหาที่มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณนี้ จะวิเคราะห์ออกมาได้เป็นตัวเลขหรือจำนวนเงิน เช่น ผลกำไรขาดทุนของสาขา เป็นต้น กรณีที่สาขาค่าดำเนินงานแล้วมีผลขาดทุน จะต้องพิจารณาว่าเกิดจากสาเหตุใด โดยดูว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อกำไรขาดทุนของสาขา ซึ่งได้แก่ ปริมาณของธุรกิจ โครงสร้างของเงินฝาก และคุณภาพของเงินให้สินเชื่อ นั้น กรณีของการขาดทุนดังกล่าวคืออะไรบ้าง

- กรณีที่ปัญหาเกิดจากปริมาณของธุรกิจน้อยเกินไป เช่น การที่สาขามีผลขาดทุนเนื่องจากจำนวนเงินให้สินเชื่อ น้อย ทำให้รายได้ดอกเบี้ยรับน้อย ทำให้มีผลขาดทุนในการดำเนินงาน

- กรณีที่ปัญหาเกิดจากโครงสร้างของเงินฝาก เช่น การที่สาขามี สัดส่วนของเงินฝากแต่ละประเภทไม่เหมาะสม กล่าวคือ ในจำนวนเงินฝากทั้งหมดของสาขาเป็น เงินฝากประจำมากที่สุด ทำให้สาขามีต้นทุนคือดอกเบี้ยจ่ายสูง ทำให้มีผลขาดทุนในการดำเนินงาน

- กรณีที่ปัญหาเกิดจากคุณภาพของเงินให้สินเชื่อ เช่น การที่สาขามีเงินให้สินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพ ทำให้ไม่ได้รับชำระทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยรับ ซึ่งเงินให้สินเชื่อราย ที่ดอกเบี้ยค้างชำระเกินกว่าหกเดือนนับแต่วันครบกำหนดชำระดอกเบี้ย หรือเงินต้นแล้วแต่ในวัน ไດจะถึงก่อน สาขาจะรับรู้ดอกเบี้ยค้างรับนั้นเป็นรายได้ไม่ได้ (โปรดดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ภาคผนวก ก.) ในขณะที่เดียวกันสาขายังคงมีต้นทุนของเงินให้สินเชื่อเป็นดอกเบี้ยจ่ายจากการรับ ฝากเงินทำให้สาขามีผลการดำเนินงานขาดทุน

ข. ปัญหาที่มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

ปัญหาที่มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ จะวิเคราะห์ออกมาเป็นตัวเลข หรือจำนวนเงินไม่ได้ เช่น การบริหารงานภายในของสาขาไม่ดี ทำให้พนักงานขาดความตั้งใจใน การปฏิบัติงาน พนักงานขาดความสามัคคี การให้บริการแก่ลูกค้าขาดความรวดเร็ว เป็นต้น

2.2 การศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

เมื่อทำการวิเคราะห์ปัญหาของสาขาในเบื้องต้น เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะ ต้องทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าว โดยจะพิจารณาได้จากแหล่งข้อมูล ดังต่อไปนี้ คือ

1. จากรายงานการตรวจสอบสาขาครั้งก่อน
2. จากรายงานต่าง ๆ ที่ฝ่ายตรวจสอบกำหนดให้สาขาส่งมาเป็นประจำ ซึ่งมีทั้งรายงานประจำสัปดาห์ รายงานประจำเดือน รายงานประจำไตรมาส รายงานประจำงวด ในด้านที่เกี่ยวกับเงินฝาก สินเชื่อ รายได้ ค่าใช้จ่าย เป็นต้น
3. จากทะเบียนประวัติของผู้จัดการสาขา และพนักงานของสาขา ว่ามี ประวัติการทำงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร ประวัติการศึกษาเป็นอย่างไร เป็นต้น รวมทั้งสถิติการ ลาหยุดและการลาออกของพนักงานสาขาในงวดการบัญชีที่ผ่านมา ๆ มา
4. จากรายงานเศรษฐกิจโดยทั่วไป เพื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่อาจ มีผลกระทบต่อการบริหารงานของสาขา

5. จากการสอบถามเพิ่มเติมกับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบที่เคยไปตรวจสอบสาขานั้นมาก่อน และจากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลสาขาโดยตรง

6. จากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ รวมทั้งหนังสือร้องเรียน (ถ้ามี)

2.3 การระบุประเด็นในการตรวจสอบและจัดเตรียมแบบสอบถาม

เมื่อวิเคราะห์หาสาเหตุเบื้องต้นและศึกษารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้ว เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะระบุประเด็นในการตรวจสอบและจัดเตรียมแบบสอบถามเพื่อใช้ในการตรวจสอบต่อไป

แบบสอบถามที่จัดเตรียมไปสำหรับใช้ในการทดสอบและประเมินผลการบริหารงานของสาขา อาจมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป โดยแบบสอบถามที่จะเสนอต่อไปนี้เป็นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งดัดแปลงมาจากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิจัยจากเอกสาร และจากการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม (ตามที่ระบุไว้ในวิธีการศึกษา ข้อ 2.1) และแบบสอบถามที่เสนอนี้ได้กล่าวถึงแต่เฉพาะผู้จัดการสาขา เนื่องจากผู้จัดการสาขาเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของสาขาที่ต้องรับผิดชอบงานทุกด้านของสาขา และเป็นผู้ที่สามารถให้เกิดการบริหารงานของสาขาในด้านต่าง ๆ

ตารางที่ 4.1 : แบบสอบถามเพื่อทดสอบและประเมินผลการบริหารงานภายในของสาขา

ลำดับ ที่	คำถาม	คำตอบ		ค่าชี้แจงเพิ่มเติม
		ใช่	ไม่ใช่	
1	ผู้จัดการสาขาบริหารงานโดยใช้ความรู้ความสามารถ มีการทำงานเป็นระบบ โดยมีการวางแผนงาน การอำนวยความสะดวกให้กับการปฏิบัติงานตามแผนและการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน			
2	ผู้จัดการสาขามีความกระตือรือร้นในการบริหารงาน โดยเห็นแก่ประโยชน์ของธนาคารเป็นสำคัญ			
3	ผู้จัดการสาขาบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับลูกค้า สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยพยายามรักษาลูกค้าเก่าไว้ให้เป็นลูกค้าของธนาคารต่อไป และพยายามแสวงหาลูกค้ารายใหม่ ให้มาใช้บริการของสาขา เพื่อขยายปริมาณธุรกิจของสาขาให้มากขึ้น			
4	ผู้จัดการสาขาบริหารงานโดยให้พนักงานทุกคน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ด้วยการให้ความสนใจ เอาใจใส่ในการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว สะดวก และมาใช้บริการของสาขาต่อไป			

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) : แบบสอบถามเพื่อทดสอบและประเมินผลการบริหารงานภายในของสาขา

ลำดับ ที่	คำถาม	คำตอบ		ค่าชี้แจงเพิ่มเติม
		ใช่	ไม่ใช่	
5	ผู้จัดการสาขาได้คัดเลือกพนักงานให้ทำงาน เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สาขามีประสิทธิภาพ			
6	ผู้จัดการสาขาจูงใจให้พนักงานมีความสามัคคี ทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน			
7	ผู้จัดการสาขาบริหารงานด้วยความยุติธรรม ทำ ให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน			
8	ผู้จัดการสาขาให้ความสำคัญความชอบแก่พนักงานที่มี ผลการปฏิบัติงานดี เพื่อจูงใจให้พนักงานตั้งใจ ปฏิบัติงาน			
9	ผู้จัดการสาขาสับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้า ในการทำงาน			

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) : แบบสอบถามเพื่อทดสอบและประเมินผลการบริหารงานภายในของสาขา

ลำดับ ที่	คำถาม	คำตอบ		ค่าชี้แจงเพิ่มเติม
		ใช่	ไม่ใช่	
10	ผู้จัดการสาขาส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยการให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ และจัดส่งพนักงานให้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อมีโอกาส			
11	ผู้จัดการสาขาได้จัดให้มีการหมุนเวียนการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานของสาขาหลายๆ ด้าน และเป็นประโยชน์ให้มีการปฏิบัติแทนกันได้เมื่อมีความจำเป็น			
12	ผู้จัดการสาขาจัดให้มีการประชุมภายในสาขา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรับทราบปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ทั้งระหว่างผู้จัดการสาขากับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกัน เป็นประจำสม่ำเสมอ เช่น ทุกเดือน เป็นต้น			

ตารางที่ 4.2 : แบบสอบถามเพื่อทดสอบและประเมินผลการบริหารงานของสาขาค้านเงินฝาก

ลำดับ ที่	คำถาม	คำตอบ		ค่าชี้แจงเพิ่มเติม
		ใช่	ไม่ใช่	
1	ผู้จัดการสาขามีการวางแผนงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ในการบริหารเงินฝากให้ได้ตามเป้าหมาย			
2	ผู้จัดการสาขาได้ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาเงินฝากให้ได้ตามเป้าหมาย			
3	ผู้จัดการสาขาได้ชี้แจงแผนงานการหาเงินฝากให้พนักงานทุกคนได้ทราบทั่วกัน			
4	ผู้จัดการสาขาได้มอบหมายงานด้านการหาเงินฝากให้พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบอย่างชัดเจน			
5	ผู้จัดการสาขาได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน ในการหาเงินฝากให้ได้ตามเป้าหมาย			
6	ผู้จัดการสาขาได้ติดตามดูแล และประเมินผล การปฏิบัติงานในการหาเงินฝากของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย อย่างสม่ำเสมอ เช่น เป็นรายสัปดาห์ เป็นรายเดือน ฯลฯ			

ตารางที่ 4.2(ต่อ) : แบบสอบถามเพื่อทดสอบและประเมินผลการบริหารงานของสาขาค่าเงินฝาก

ลำดับ ที่	คำถาม	คำตอบ		ค่าชี้แจงเพิ่มเติม
		ใช่	ไม่ใช่	
7	ผู้จัดการสาขาได้กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา และปรับปรุงแผนงาน เมื่อจำนวนเงินฝากไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย			
8	ผู้จัดการสาขาจัดให้มีการสรุปผลการดำเนินงาน ด้านเงินฝากของสาขาประจำเดือนให้พนักงานทราบ			

ตารางที่ 4.3 : แบบสอบถามเพื่อทดสอบและประเมินผลการบริหารงานของสาขาด้านสินเชื่อ

ลำดับ ที่	คำถาม	คำตอบ		ค่าชี้แจงเพิ่มเติม
		ใช่	ไม่ใช่	
1	ผู้จัดการสาขามีการวางแผนงานที่ชัดเจน เป็น ลายลักษณ์อักษรในด้านการอำนวยสินเชื่อให้ได้ตาม เป้าหมาย			
2	ผู้จัดการสาขาได้ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ วางแผนเพื่ออำนวยสินเชื่อให้ได้ตามเป้าหมาย			
3	ผู้จัดการสาขาได้มอบหมายงานด้านการอำนวย สินเชื่อ การติดตามดูแลสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ การ แก้ไขปัญหาสินเชื่อที่มีปัญหาดังแต่ระยะแรก และการเร่ง รัดหนี้ที่มีปัญหา ให้พนักงานสินเชื่อรับผิดชอบอย่าง ชัดเจน			
4	ผู้จัดการสาขาได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการปฏิบัติงานแก่พนักงานสินเชื่อ			
5	ผู้จัดการสาขาได้ติดตามดูแล และประเมินผล การปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานสินเชื่อ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย อย่างสม่ำเสมอ เช่น เป็นรายสัปดาห์ เป็นรายเดือน ฯลฯ			

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) : แบบสอบถามเพื่อทดสอบและประเมินผลการบริหารงานของสาขาด้านสินเชื่อ

ลำดับ ที่	คำถาม	คำตอบ		ค่าชี้แจงเพิ่มเติม
		ใช่	ไม่ใช่	
6	ผู้จัดการสาขาได้กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาและการปรับปรุงแผนงานเมื่อการบริหารสินเชื่อไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
7	ผู้จัดการสาขาให้ความสำคัญกับเงินให้สินเชื่อรายใหญ่ที่อาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสาขา โดยติดตามดูแลเป็นพิเศษด้วยตนเองด้วย			
8	ผู้จัดการสาขาจัดให้มีการสรุปผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อของสาขาประจำเดือนให้พนักงานทราบ			

ลำดับ ที่	คำถาม	คำตอบ		ค่าชี้แจงเพิ่มเติม
		ใช่	ไม่ใช่	
1	ผู้จัดการสาขามีการวางแผนงานที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรในการทำภาษีให้ได้ตาม เป้าหมาย			
2	ผู้จัดการสาขาได้ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมใน การวางแผนการทำภาษีให้ได้ตามเป้าหมาย			
3	ผู้จัดการสาขาได้จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน ของสาขา			
4	ผู้จัดการสาขามีการบริหารเงินฝาก โดย พยายามให้โครงสร้างของเงินฝากอยู่ในสัดส่วนที่มี ต้นทุนหรือดอกเบี้ยจ่ายต่ำที่สุด			
5	ผู้จัดการสาขามีการบริหารเงินให้สินเชื่อ โดย พยายามให้มีหนี้สูญน้อยที่สุด เพื่อไม่ให้ เป็นต้นทุนใน การดำเนินงานของสาขา และบริหารเงินให้สินเชื่อ ที่จะก่อให้เกิดรายได้ คือ ดอกเบี้ยรับสูงสุด			

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) : แบบสอบถามเพื่อทดสอบและประเมินผลการบริหารงานของสาขาค้านภาไร

ลำดับ ที่	คำถาม	คำตอบ		คำชี้แจงเพิ่มเติม
		ใช่	ไม่ใช่	
6	ผู้จัดการสาขาจัดให้มีการติดตาม จัดเก็บรายได้ ทุกประเภทให้ครบถ้วน ถูกต้อง และตรงเวลา			
7	ผู้จัดการสาขาควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ของสาขาให้อยู่ในวงเงินงบประมาณที่ได้รับ อนุมัติ			
8	ผู้จัดการสาขาได้บริหารงานเพื่อให้ลูกค้ามาใช้ บริการทุกๆ ด้านของสาขาให้มากขึ้น เพื่อให้สาขา ได้รับรายได้ค่าธรรมเนียมสูงขึ้น			
9	ผู้จัดการสาขาจัดให้มีการสรุปผลกำไรขาดทุน ประจำเดือนของสาขาให้พนักงานทราบ			

2.4 การจัดทำแผนการตรวจสอบ

เมื่อวิเคราะห์หาสาเหตุเบื้องต้นของปัญหา ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และระบุประเด็นในการตรวจสอบและจัดเตรียมแบบสอบถามแล้ว จะทำให้ทราบขอบเขตของการตรวจสอบการบริหาร ต่อจากนั้นจะต้องวางแผนการตรวจสอบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบได้ปฏิบัติงานครบถ้วนตามขอบเขตของการตรวจสอบ ทำการตรวจสอบที่เป็นระบบเพื่อจะไม่หลงลืมและประหยัดเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ โดยปกติในแผนการตรวจสอบจะกำหนด

1. ขอบเขตของการตรวจสอบ
2. ประเด็นของงานที่จะต้องตรวจสอบ
3. เวลาที่คาดว่าจะใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ
4. ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตรวจสอบในแต่ละประเด็น
5. กำหนดวันที่จะต้องส่งรายงานการตรวจสอบ

3. การดำเนินการตรวจสอบ

เมื่อได้ทำการเตรียมการก่อนตรวจสอบแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการดำเนินการตรวจสอบ แนวทางและเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ได้แก่

1. การใช้แบบสอบถาม
2. การตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง
3. การสังเกตการณ์
4. การสอบถาม หรือ การสัมภาษณ์

ในการดำเนินการตรวจสอบการบริหาร จะต้องใช้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพในการวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสาขา โดยใช้แบบสอบถามเพื่อทดสอบและประเมินผลการบริหารงานของสาขาด้านต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้ในขั้นตอนของการเตรียมการก่อนตรวจสอบมาใช้เป็นแนวทางเพื่อตรวจสอบว่าสาขาที่มีการบริหารงานในประเด็นต่าง ๆ ที่จะทำการตรวจสอบหรือไม่ และนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ได้แก่ การตรวจสอบเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง การสังเกตการณ์ การสอบถามหรือการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลและข้อเท็จจริงเพิ่มเติมที่เพียงพอ สำหรับการวิเคราะห์และประเมินผล

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ จะตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- แผนงานของสาขาที่เป็นลายลักษณ์อักษร
- รายงานการประชุม หรือบันทึกการประชุมของสาขา
- รายงานผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย เช่น รายงานเงินฝากแต่ละประเภทประจำสัปดาห์หรือประจำเดือนเมื่อเทียบกับเป้าหมาย รายงานสินเชื่อแต่ละประเภทประจำสัปดาห์หรือประจำเดือนเมื่อเทียบกับเป้าหมาย เป็นต้น
- รายงานการติดตามสินเชื่อรายที่มีปัญหา
- แฟ้มลูกหนี้สินเชื่อรายที่มีปัญหา

นอกเหนือจากการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าวแล้ว เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะใช้การสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในด้านที่เป็นปัญหาของสาขา ตลอดจนการสอบถามหรือการสัมภาษณ์เพิ่มเติมด้วย โดยการสังเกตการณ์ การสอบถามหรือการสัมภาษณ์นั้น จะกระทำในทุกระดับ คือ ตั้งแต่พนักงานที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งรับผิดชอบงานด้านที่เป็นปัญหาของสาขา และผู้จัดการสาขา ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดที่ต้องรับผิดชอบงานทุกด้านของสาขา เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมและเพื่อให้เข้าใจปัญหาในแต่ละด้านได้ดียิ่งขึ้น เมื่อดำเนินการตรวจสอบดังกล่าวแล้ว เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะได้ผลการตรวจสอบออกมาเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สาขาไม่มีการบริหารงานในด้านที่ได้ทำการตรวจสอบ ซึ่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะต้องนำไปสรุปผลกับผู้จัดการสาขาอีกครั้งหนึ่ง ก่อนที่จะเสนอรายงานการตรวจสอบ
2. สาขามีการบริหารงานในด้านที่ได้ทำการตรวจสอบนั้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะต้องนำไปวิเคราะห์และประเมินผลการตรวจสอบต่อไป

4. การวิเคราะห์และประเมินผลการตรวจสอบ

เนื่องจากการตรวจสอบการบริหาร เป็นการตรวจสอบที่ต้องใช้การวิเคราะห์ ข้อมูลที่เป็นทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการดำเนินการตรวจสอบจะต้องใช้การสังเกตการณ์มาก โดยต้องนำความรู้ในงานของสาขา ความรู้ในงานด้านการบริหารมาช่วย เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงจากการตรวจสอบมาวิเคราะห์ และประเมินผลการตรวจสอบได้อย่างถูกต้อง

ในการวิเคราะห์และประเมินผลการตรวจสอบ จะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะตามผลการตรวจสอบ ได้ดังนี้

1. จากผลการตรวจสอบพบว่า สาขาไม่มีการบริหารงานในด้านที่ทำการตรวจสอบ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบได้สอบถามหรือพูดคุยกับผู้จัดการสาขาอีกครั้งหนึ่งแล้ว ทำให้ทราบว่าสาขาไม่มีการบริหารงานในขั้นนั้น

- กรณีที่เป็นข้อบกพร่องซึ่งไม่ร้ายแรง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะให้ข้อเสนอแนะ โดยให้สาขาปรับปรุงแก้ไขในข้อบกพร่องดังกล่าว และหาข้อยุติร่วมกันกับผู้จัดการสาขา เพื่อนำมาเสนอไว้ในรายงานการตรวจสอบต่อไป

- กรณีที่เป็นข้อบกพร่องซึ่งร้ายแรง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะไม่นำมาสรุปหรือหาข้อยุติร่วมกันกับผู้จัดการสาขา แต่จะนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงโดยตรงต่อไป

2. จากผลการตรวจสอบพบว่า สาขามีการบริหารงานในด้านที่ทำการตรวจสอบอยู่แล้ว แต่ผลการดำเนินงานของสาขาก็ยังไม่ดี เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะต้องวิเคราะห์ว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่องานของสาขาในด้านนั้น

- กรณีที่เป็นปัจจัยภายใน ซึ่งสาขาสามารถควบคุมได้ และมีได้เป็นปัจจัยซึ่งเป็นข้อบกพร่องร้ายแรง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะต้องให้ข้อเสนอแนะ โดยให้สาขาปรับปรุงแก้ไขปัจจัยภายในดังกล่าว แต่ถ้าปัจจัยภายในนั้น เป็นปัจจัยซึ่งเป็นข้อบกพร่องที่ร้ายแรง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงโดยตรงต่อไป

- กรณีที่เป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งสาขาไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจไม่ดี ท่าเลที่ตั้งของสาขาไม่ดี อัตราดอกเบี้ยที่สำนักงานใหญ่กำหนดทำให้แข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นไม่ได้ เป็นต้น ก็จะไม่สรุป และหาข้อยุติร่วมกันกับผู้จัดการสาขา เพื่อนำมาเสนอไว้ในรายงานการตรวจสอบต่อไป

5. การจัดทำรายงานการตรวจสอบ

การจัดทำรายงานการตรวจสอบเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่จะเสนอผลจากการตรวจสอบให้ผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงานของสาขาโดยตรง เพื่อพิจารณาสั่งการต่อไป ดังนั้นเพื่อให้ผู้ที่ได้รับรายงานการตรวจสอบสามารถเข้าใจอย่างชัดเจนในรายงานการตรวจสอบที่เสนอไป การจัดทำรายงานการตรวจสอบ จึงควรให้ความสนใจกับเรื่องต่อไปนี้

- รายงานการตรวจสอบ ควรประกอบด้วยสาระที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริง และหลักฐานที่ตรวจพบ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบควรบรรจุเนื้อความที่เกี่ยวกับข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะไว้ด้วย เพื่อประโยชน์ต่อการสั่งการของผู้บริหารระดับสูงต่อไป
- สาระหรือเนื้อความที่ใช้เขียนรายงาน ควรชัดเจน ระบุแต่ประเด็นที่สำคัญ และควรระบุเรื่องที่เป็นข้อเท็จจริง หลักฐานอ้างอิงอย่างครบถ้วน สามารถทำให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาสั่งการได้ทันที โดยมีต้องคืนเรื่องกลับมาให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบหาหลักฐานและข้อเท็จจริงเพิ่มเติมอีก

เนื่องจากขั้นตอนในการจัดทำรายงานการตรวจสอบนี้ ค่อนข้างจะใช้เวลามาก ดังนั้นถ้าเจ้าหน้าที่ตรวจสอบพบว่าเป็นข้อบกพร่องที่ร้ายแรง จะต้องรีบแก้ไขเพื่อมิให้เกิดความเสียหายต่อไป ควรเสนอผลการตรวจสอบด้วยวาจาในทันทีที่ตรวจพบครั้งหนึ่งก่อน และทำรายงานในรายละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษรตามมาภายหลัง โดยด่วน

6. การติดตามผลการตรวจสอบ

การติดตามผลการตรวจสอบ เป็นขั้นตอนในการติดตามผลหลังจากที่ผู้บริหารระดับสูงได้สั่งการไปแล้ว เพื่อคว่าผู้รับการตรวจได้ดำเนินการสั่งการนั้นไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัดหรือไม่ อย่างไร โดยในการติดตามผลอาจทำได้ดังนี้

- ให้สาขารายงานความก้าวหน้าในการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
- พิจารณาจากผลการดำเนินงานหลังการตรวจสอบแล้ว
- ให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบที่จะตรวจสาขาในครั้งต่อไปติดตามผล
- เจ้าหน้าที่ตรวจสอบที่เป็นผู้ไปตรวจสาขา ติดตามผลเอง

ปัญหาและข้อจำกัดของการนำการตรวจสอบการบริหารมาใช้ในการตรวจสอบภายในของสาขาธนาคารพาณิชย์

จากการสอบถามโดยใช้แบบสอบถามตามที่ระบุในวิธีการศึกษาข้อ 2.1 จากการวิเคราะห์จากเอกสารตำราที่เกี่ยวข้องและจากการปฏิบัติงานจริง สรุปได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง และธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก มีปัญหาและข้อจำกัดของการนำการตรวจสอบการบริหารมาใช้ในการตรวจสอบภายใน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. ปัญหาและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานตรวจสอบ
2. ปัญหาและข้อจำกัดในการประเมินผลการดำเนินงานของสาขา

ปัญหาและข้อจำกัดทั้งสองลักษณะดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ได้แก่

1.1 การที่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบมีความรู้ ความสามารถไม่เพียงพอในการตรวจสอบ

เนื่องจากการตรวจสอบการบริหารสาขาเป็นการตรวจสอบที่ต้องประเมินผลการบริหารงานของสาขา และการที่จะตรวจสอบเพื่อประเมินผลการบริหารงานของสาขาได้อย่างถูกต้องนั้น เจ้าหน้าที่ตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ทางด้านธุรกิจของสาขาเป็นอย่างดี มีความคิดในลักษณะของนักบริหาร มีความสามารถหาเหตุผลในเชิงตรรกวิทยาได้ดี สามารถวิเคราะห์ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพได้ดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ทั้งด้านการพูดและการเขียน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้วย เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการบริหารงานได้ดี เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผลการตรวจสอบได้อย่างถูกต้องใกล้เคียงกับความเป็นจริง ซึ่งคงจะเป็นการยากในการจัดหาเจ้าหน้าที่ตรวจสอบที่มีคุณสมบัติสมบูรณ์ครบถ้วนตามที่กล่าวได้ ฉะนั้น ในการตรวจสอบและประเมินผลการบริหารของสาขา อาจจะกระทำไม่ได้หรือไม่ดี หรือไม่ถูกต้องเท่าที่ควรจะเป็น

1.2 การไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้รับการตรวจสอบ

เนื่องจากโดยทั่วไปผู้รับการตรวจสอบมักจะมีทัศนคติไม่ดีต่อการตรวจสอบอยู่แล้วว่าเป็นการถูกจับผิด ประกอบกับการตรวจสอบการบริหารเป็นการประเมินผลการบริหารงานของสาขา ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของการตรวจสอบออกไปในระดับของการวางแผนด้วย ดังนั้น การประเมินผลของการตรวจสอบนอกจากจะทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาขาแล้ว จะทำให้ทราบถึงการบริหารงานของผู้จัดการสาขาด้วย จึงอาจไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้รับการตรวจสอบในการขอข้อมูลบางอย่าง หรือการสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมในการนำมาวิเคราะห์และประเมินผลการตรวจสอบ เพราะผู้รับการตรวจสอบจะพยายามหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลที่นำไปใช้ในการตรวจสอบ เพื่อป้องกันตนเองและถ้าหากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้รับการตรวจสอบ จะทำให้ปฏิบัติงานตรวจสอบได้ไม่สะดวก เกิดความล่าช้า และได้รับข้อมูลที่เพียงพอสำหรับนำมาใช้ในการประเมินผลการตรวจสอบได้ถูกต้อง

1.3 การมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตรวจสอบไม่เพียงพอ

ในปัจจุบันการตรวจสอบสาขาของธนาคารพาณิชย์มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบอยู่แล้ว ดังนั้นการที่จะนำการตรวจสอบการบริหารมาใช้ในการตรวจสอบสาขาของธนาคารพาณิชย์ โดยทำการตรวจสอบควบคู่กันไปกับการตรวจสอบทางการเงินและการตรวจสอบการปฏิบัติการในทุกสาขาแล้ว จะทำให้ต้องใช้เวลาและเจ้าหน้าที่ตรวจสอบเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน

1.4 การที่ผู้บริหารระดับสูง ไม่ให้ความสำคัญสนับสนุนและไม่ให้ความสำคัญต่อผล

การตรวจสอบ

เนื่องจากฝ่ายตรวจสอบมิได้มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการให้สาขาปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อแนะนำที่ให้ไว้ได้โดยตรง ฝ่ายตรวจสอบมีหน้าที่เพียงแต่เสนอให้สาขามีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานดังกล่าวต่อผู้บริหารระดับสูง หรือต่อฝ่ายที่มีหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานของสาขาโดยตรงเท่านั้น ดังนั้นหากผู้บริหารระดับสูง หรือฝ่ายที่มีหน้าที่ควบคุมสาขาโดยตรง ไม่ให้การสนับสนุนและไม่ให้ความสำคัญต่อผลการตรวจสอบ โดยไม่ได้นำผลการตรวจสอบมาพิจารณาเพื่อพิจารณาหรือสั่งการให้สาขาปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อแนะนำของฝ่ายตรวจสอบ หรือตามที่เห็นสมควรแล้ว ก็จะทำให้การตรวจสอบการบริหารไม่สัมฤทธิ์ผล กล่าวคือ ไม่สามารถช่วยปรับปรุงให้การบริหารงานของสาขาบรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ และจะทำให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย

2. ปัญหาและข้อจำกัดในการประเมินผลการดำเนินงานของสาขา

2.1 การปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งที่สำนักงานใหญ่กำหนด

เนื่องจากการบริหารงานของสาขานั้น มีสำนักงานใหญ่ควบคุมดูแลโดยการกำหนดนโยบายและระเบียบคำสั่งให้สาขาถือปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งตามที่สำนักงานใหญ่กำหนดนั้น ในบางครั้งจะทำให้สาขาขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน หรือไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ เช่น การกำหนดอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมที่ไม่สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันในท้องถิ่น การจำกัดอำนาจของผู้จัดการสาขาในการอนุมัติสินเชื่อ การกำหนดนโยบายให้สาขาลดการให้สินเชื่อ ความล่าช้าของสำนักงานใหญ่ในการพิจารณาอนุมัติเรื่องต่างๆ ที่สาขาเสนอมา เป็นต้น ดังนั้นการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของสาขาส่วนหนึ่ง

อาจเกิดจากการที่สาขาต้องปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งที่สำนักงานใหญ่กำหนด ซึ่งจะเป็นปัญหาต่อการประเมินผลการบริหารสาขาของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบได้

2.2 การกำหนดเป้าหมายที่ไม่เหมาะสมของสาขาโดยสำนักงานใหญ่

เนื่องจากการประเมินผลการดำเนินงานของสาขา จะพิจารณาผลการดำเนินงานของสาขาโดยเทียบกับเป้าหมายซึ่งสำนักงานใหญ่กำหนดขึ้น เป้าหมายที่สำคัญ ๆ ได้แก่ เป้าหมายเงินฝาก เป้าหมายการขยายสินเชื่อ และเป้าหมายในการทำกำไร การกำหนดเป้าหมายที่ไม่เหมาะสม โดยกำหนดไว้สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป จะทำให้การประเมินผลการดำเนินงานของสาขาไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เช่น การกำหนดเป้าหมายไว้สูงเกินไป จะทำให้ประเมินผลการดำเนินงานของสาขาว่ามีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งถ้าหากการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวมีความเหมาะสม อาจทำให้การประเมินผลการดำเนินงานของสาขาว่ามีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย