

# การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง (INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT)



กองคลัง มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร  
13 มิถุนายน 2558

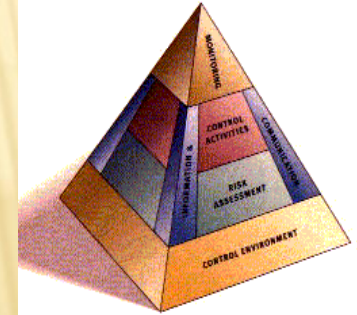


# การควบคุมภายใน (Internal Control)

หมายถึง กระบวนการที่ถูกออกแบบด้วย ความมั่นใจอย่างมีเหตุผลว่าจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

## THE COSO MODEL

The five control components form an integrated system that reacts dynamically to changing conditions.



## วัตถุประสงค์



COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

## Internal Control — Integrated Framework

## Guidance on Monitoring Internal Control Systems

Introduction

January 2009

# การบริหารความเสี่ยง (RISK MANAGEMENT)

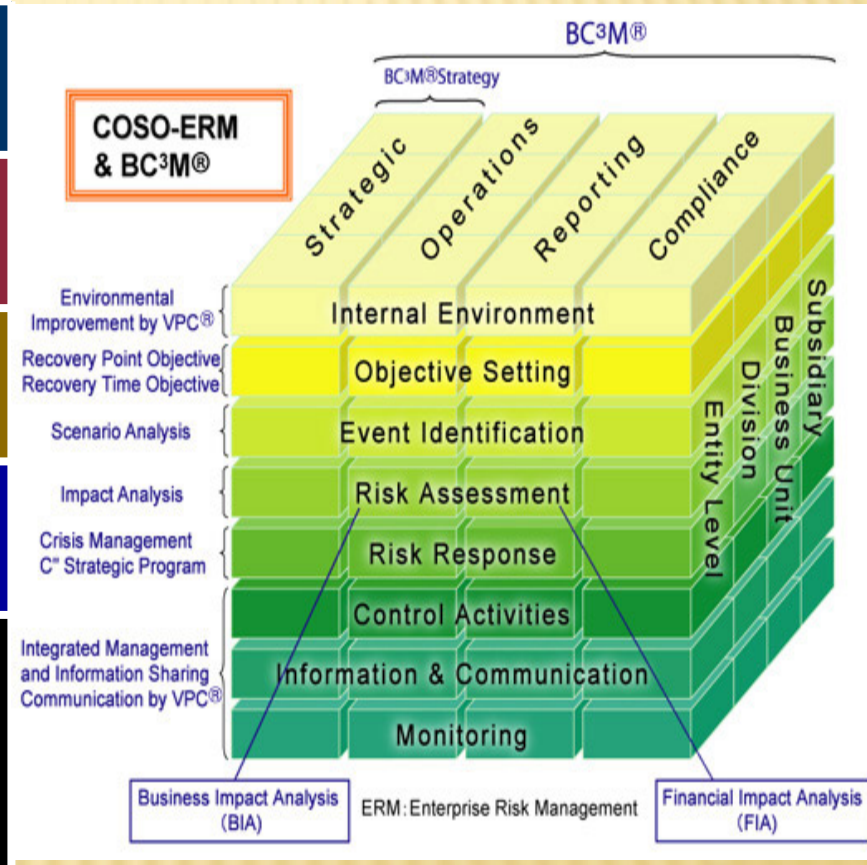


กระบวนการที่นำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ที่มา : COSO

# ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กรอบการบริหาร ความเสี่ยง	กรอบการควบคุม ภายใน
1. วัตถุประสงค์ด้าน กลยุทธ์	
2. วัตถุประสงค์ด้าน การปฏิบัติงาน	1. วัตถุประสงค์ด้าน การปฏิบัติงาน
3. วัตถุประสงค์ด้าน การรายงาน	2. วัตถุประสงค์ด้าน การรายงาน
4. วัตถุประสงค์ด้าน การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	3. วัตถุประสงค์ด้าน การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ



# ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กรอบการบริหารความเสี่ยง	กรอบการควบคุมภายใน
1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์	2. การประเมินความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยง	
4. การประเมินความเสี่ยง	
5. การจัดการความเสี่ยง	
6. กิจกรรมการควบคุม	
7. สารสนเทศและการสื่อสาร	3. กิจกรรมการควบคุม
8. การติดตามผล	4. สารสนเทศและการสื่อสาร
	5. การติดตามผล

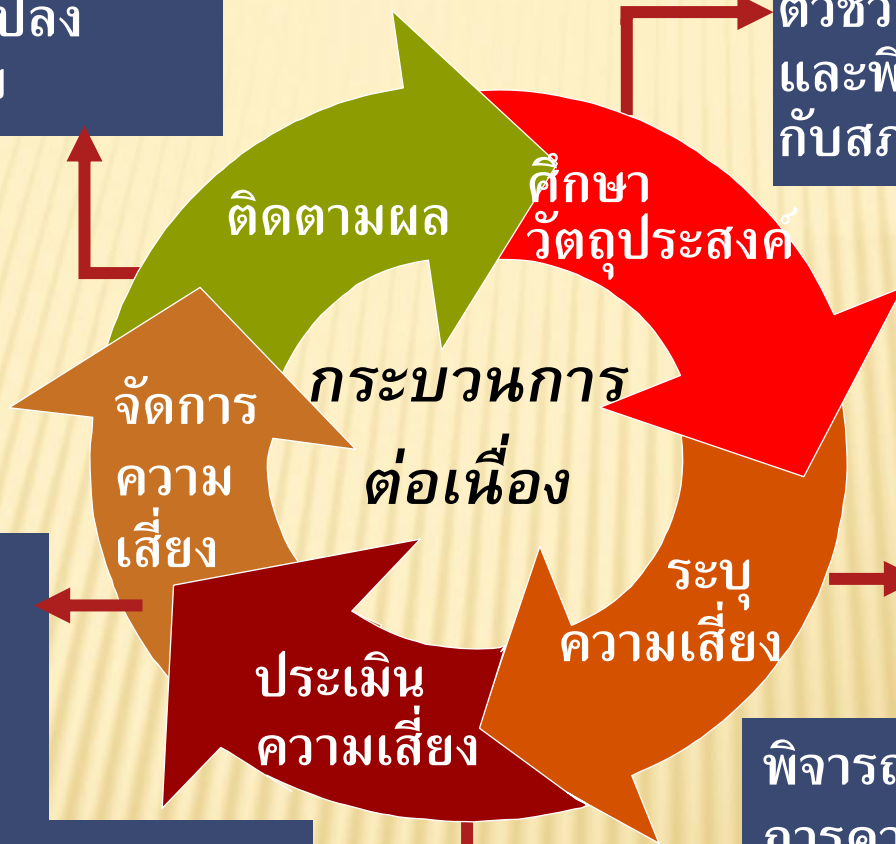


กรอบการบริหารความเสี่ยงขยายองค์ประกอบ  
"การประเมินความเสี่ยง" ให้ชัดเจน เป็น 4 องค์ประกอบ

# กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ติดตามและสอบทาน  
ผลการบริหารความเสี่ยง  
และการเปลี่ยนแปลง  
ที่อาจมีผลกระทบ

ศึกษาวัตถุประสงค์ของ  
การทำงาน รวมทั้งเป้าหมาย/  
ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ  
และพิจารณาให้สอดคล้อง  
กับสภาพแวดล้อมขององค์กร

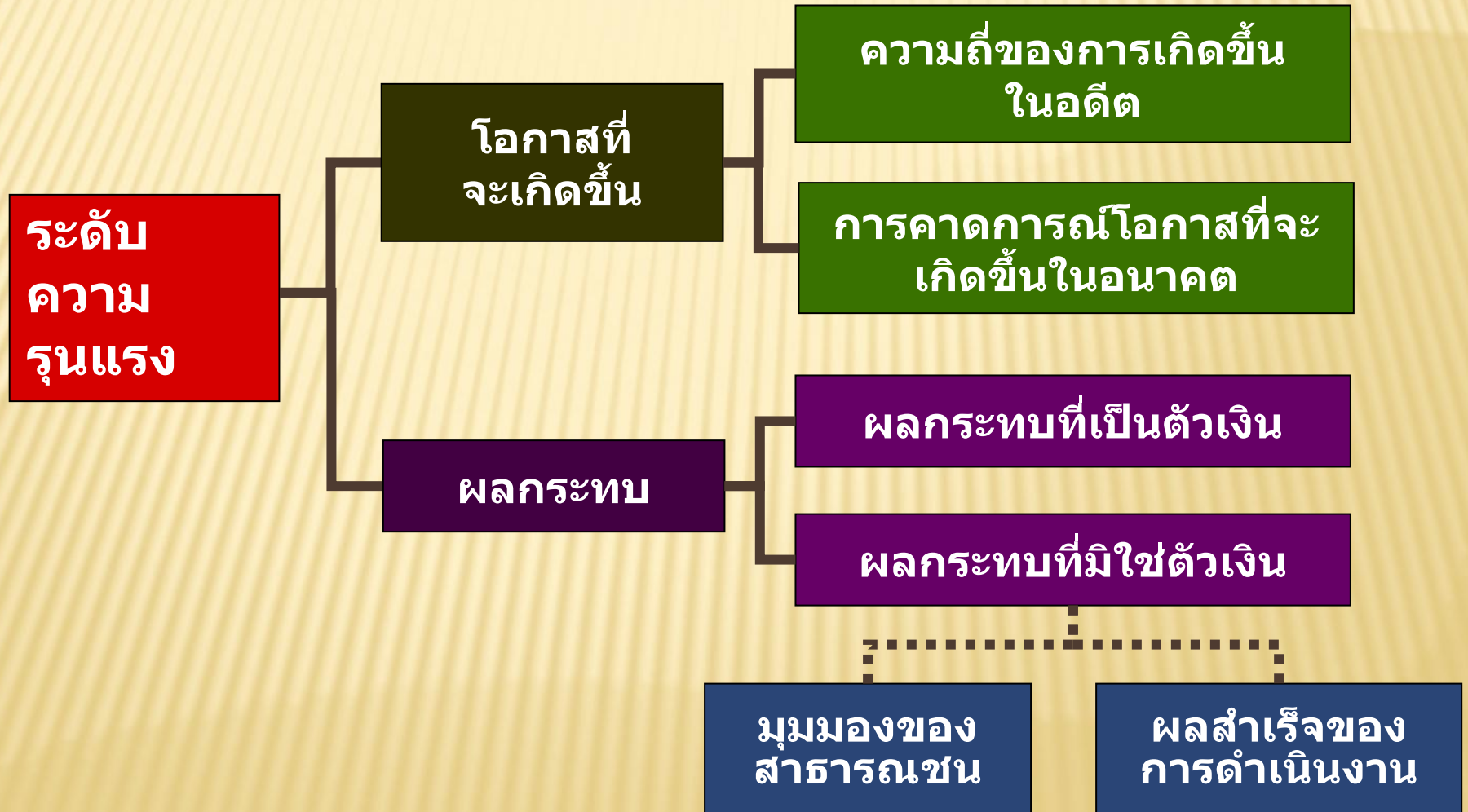


บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจมี  
ผลต่อวัตถุประสงค์  
ในระดับองค์กร  
ระดับหน่วยงาน และ  
การปฏิบัติงานประจำวัน

พิจารณาทางเลือก  
ที่จะนำไปปฏิบัติ  
เพื่อควบคุม  
ความเสี่ยง  
และกำหนดเป็นแผนบริหาร/  
จัดการความเสี่ยง  
(หลีกเลี่ยง ถ้ายโอน ลด ยอมรับ)

พิจารณาการจัดการความเสี่ยง /  
การควบคุมที่มีและประเมิน  
ระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่  
จัดลำดับความเสี่ยงเพื่อระบุ  
ลำดับความสำคัญในการจัดการ

# วัดระดับความรุนแรงของความเสียหายจากอะไร ??



ระดับความเสียหายโดยรวม	ผลลัพธ์ = โอกาส x ผลกระทบ	รายละเอียด
สูง	13-25	จำเป็นต้องพิจารณากำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน
ปานกลาง	5-12	พิจารณากำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็น
ต่ำ	1-4	มีโอกาที่จะเกิดความเสียหายต่ำ และ/หรือหากเกิดความเสียหายขึ้น จะไม่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานมากนัก

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
	1	2	3	4	5
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
ต่ำ (2)	2	4	6	8	10
ต่ำมาก (1)	1	2	3	4	5

ผลกระทบของความเสียหาย



# หลักการจัดการความเสี่ยงมี 4 ประเภท

## การหลีกเลี่ยง (Avoid)

การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์  
ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

## การถ่ายโอน (Transfer)

การมอบหมายให้ผู้อื่น  
เข้ามาร่วมหรือแบ่ง  
ความรับผิดชอบ  
ในการจัดการความเสี่ยง

## การลด (Reduce)

การดำเนินการเพิ่มเติม  
เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น  
หรือผลกระทบของ  
ความเสี่ยงให้อยู่ใน  
ระดับที่ยอมรับได้

## การยอมรับ (Accept)

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่  
อยู่ในระดับที่ยอมรับได้  
โดยไม่ต้องดำเนินการ  
เพิ่มเติม

# งานที่มีระบบควบคุมภายในที่ดีเป็นอย่างไร

1. เป็นงานที่มีวัตถุประสงค์ควบคุมกับการมีระบบควบคุมภายในที่ดี
2. เป็นงานที่มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี
3. เป็นงานที่มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ

## วัตถุประสงค์



4. เป็นงานที่มีกิจกรรมเพื่อการควบคุมที่ดีถูกสร้างขึ้น
5. เป็นงานที่มีสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี
6. เป็นงานที่มีการติดตามผลอยู่เป็นประจำ

**COSO**

COMMITTEE OF SPONSORING  
ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

Internal Control — Integrated Framework

# การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง กองคลัง มรภ.พระนคร (Internal Control and Risk Management PNRU Model)



- สภาพแวดล้อม (ใน/นอก)
- นโยบายสภามหาวิทยาลัย
- นโยบายอธิการบดี
- การประกันคุณภาพภายใน/ภายนอก
- คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี
- PART
- การประเมินความคุ้มค่า



แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี  
ระดับมหาวิทยาลัย

Rolling

แผนปฏิบัติการประจำปี  
ระดับมหาวิทยาลัย

ระบบควบคุมภายในมาตรฐาน COSO

Cross-Functional    Cross-Functional    Cross-Functional    Cross-Functional

**ระบบ 1**

- สภาพแวดล้อมการควบคุม
- การประเมินความเสี่ยง
- กิจกรรมเพื่อการควบคุม
- สารสนเทศและการสื่อสาร
- การติดตามผล

**ระบบ 2**

- สภาพแวดล้อมการควบคุม
- การประเมินความเสี่ยง
- กิจกรรมในการควบคุม
- สารสนเทศและการสื่อสาร
- การติดตามผล

**ระบบ 4**

- สภาพแวดล้อมการควบคุม
- การประเมินความเสี่ยง
- กิจกรรมในการควบคุม
- สารสนเทศและการสื่อสาร
- การติดตามผล

**ระบบ 15**

- สภาพแวดล้อมการควบคุม
- การประเมินความเสี่ยง
- กิจกรรมในการควบคุม
- สารสนเทศและการสื่อสาร
- การติดตามผล



วางระบบควบคุมภายใน  
จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



COMMITTEE OF SPONSORING  
ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION



# Plan

# Do

**Risk Based on PNRU System**  
**XXX ระบบ**

- ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)
- ระบุประเภทความเสี่ยง
- วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)
- ประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
- กำหนดมาตรการ / กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง (ระดับหน่วยงาน)

บริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Cross-Functional Risk) ภายใต้อัตลักษณ์ของแต่ละระบบ

**Risk Based on Department Mission**

- ภารกิจของหน่วยงาน
- แผนปฏิบัติการราชการประจำปี.....

บริหารความเสี่ยงภายในระดับหน่วยงาน

- ตามภารกิจ
- ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี



# Check

# Act.



คณะทำงานแต่ละระบบประชุมติดตามความก้าวหน้า (Cross Functional Risk)

คณะทำงานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง (ฝ่ายวางแผนฯ)

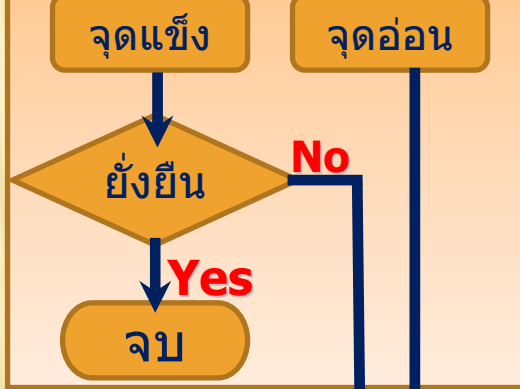
คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง (ระดับหน่วยงาน)  
• รอบ 6 เดือน  
• รอบ 12 เดือน

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และคณะกรรมการของหน่วยงานติดตามความก้าวหน้า

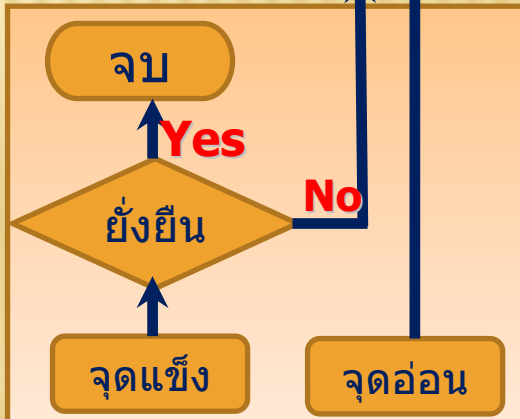
# Feedback

## XX ระบบ

• สรุปรบทเรียน จุดแข็ง/จุดอ่อน



ปัจจัยของปีต่อไป



• สรุปรบทเรียน จุดแข็ง/จุดอ่อน

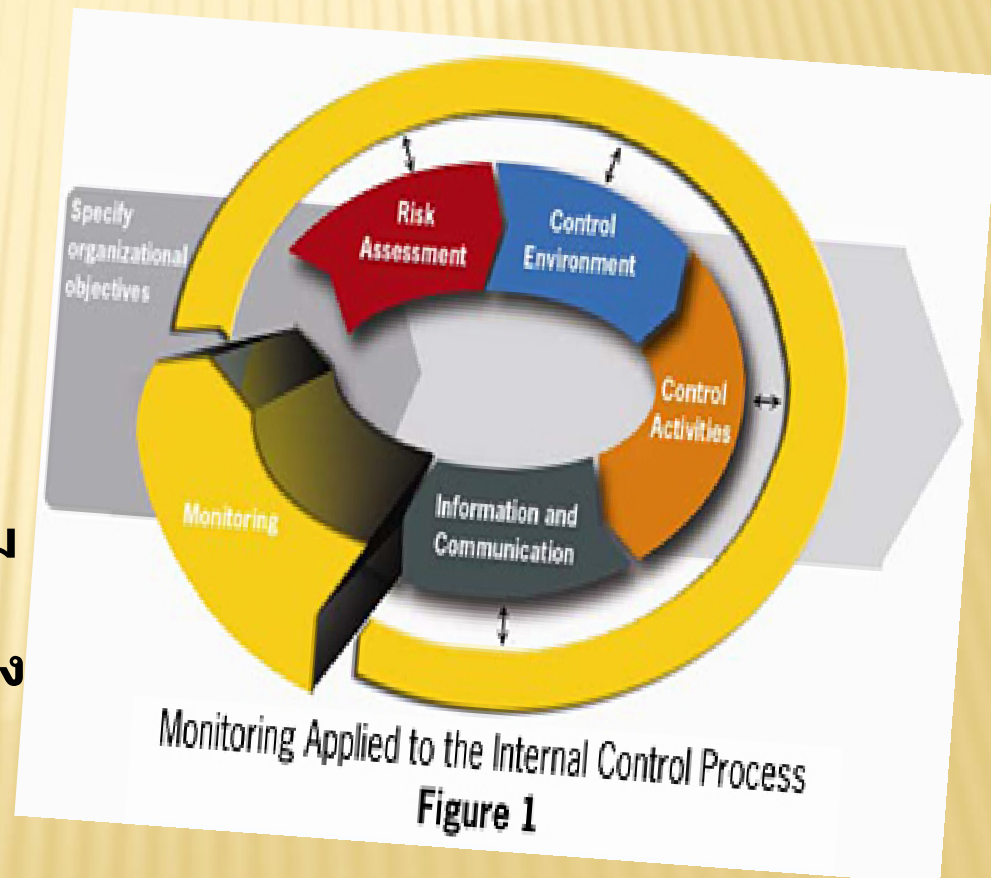
ภารกิจหน่วยงานและแผนปฏิบัติการประจำปี

# PNRU Internal Control Model



# กระบวนการของการจัดทำระบบควบคุมภายใน

1. สภาพปัจจุบันของกระบวนการติดตามและประเมินผล
2. การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อนตามเกณฑ์องค์ประกอบการควบคุมภายใน
  - 2.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม
  - 2.2 การประเมินความเสี่ยง
  - 2.3 กิจกรรมเพื่อการควบคุม
  - 2.4 สารสนเทศและการสื่อสาร
  - 2.5 การติดตามผล
3. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
4. การออกแบบระบบควบคุมภายในที่ดี
5. ประกาศหลักเกณฑ์ของการควบคุมภายในที่ดี
6. ผลการนำไปใช้ และหลักฐานอ้างอิงประกอบ
7. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง/พัฒนา ต่อไป



# วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน (Internal Control Objective)

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Effectiveness and efficiency of operations)
2. ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Reliability of financial reporting)
3. การปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance with applicable laws and regulations)





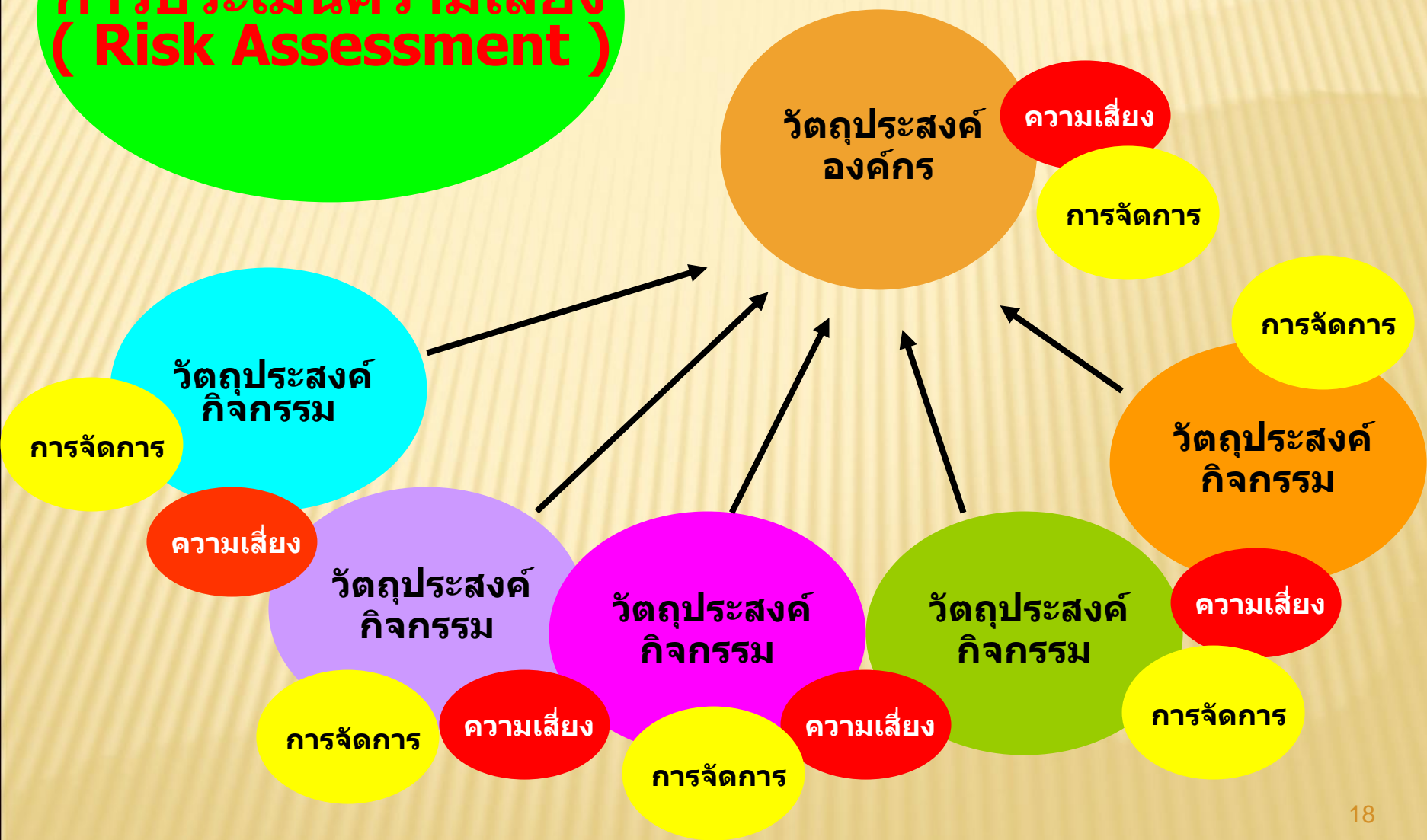
# สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment )



## ประเด็นที่ต้องตอบคำถาม

1. ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการทำงานมีหรือไม่
2. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการสร้างระบบควบคุมภายในที่ดีหรือไม่
3. มีคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบหรือไม่  
ถ้ามีทำหน้าที่เข้มแข็งมากน้อยเพียงใด
4. ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการปฏิบัติงานมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด
5. โครงสร้างองค์กรมีการถ่วงดุลมากน้อยเพียงใด
6. การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ถ้ามี เคยมีการตรวจสอบหรือไม่
7. นโยบายและการปฏิบัติมีความชัดเจนหรือไม่

# การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)



# กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities)

## ประเด็นที่ต้องตอบคำถาม



- มีการรับรู้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือไม่
- มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนหรือไม่
- มีวิธีการควบคุมงานที่ชัดเจนหรือไม่
- มีวิธีการแก้ไขปัญหาทันเวลาหรือไม่
- มีกำหนดวิธีการรายงานเพื่อการควบคุมงานหรือไม่
- มีการสั่งการเมื่อได้รับข้อมูลสารสนเทศจากรายงานหรือไม่
- มีการสอบทานผลการปฏิบัติงานหรือไม่
- มีการควบคุมการใช้ทรัพย์สินที่รัดกุมหรือไม่

# ข้อมูลสารสนเทศ (Information)

## ประเด็นที่ต้องตอบคำถาม



- มีข้อมูลสารสนเทศภายในและจากภายนอกองค์กรเพียงพอและถูกต้องหรือไม่ใช้ในการควบคุม
- มีความชัดเจนของการจัดประเภทข้อมูลและการรายงานผลการปฏิบัติงานหรือไม่
- ข้อมูลที่ใช้ในการวัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน มีความชัดเจนหรือไม่
- มีรายละเอียดข้อมูลเพียงพอให้ผู้บริหารแต่ละระดับและพนักงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงทีสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้หรือไม่
- ระบบสารสนเทศที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาระบบควบคุมภายในที่ดีให้เกิดขึ้นหรือไม่

# การติดต่อสื่อสาร (Communication)



ลายลักษณ์อักษร

วาจา



ผ่านสื่อ  
Electronic

ผ่านเครื่องมือ  
สื่อสารต่างๆ

สื่อสาร

ข้อมูล  
สารสนเทศ

ข้อมูล  
สารสนเทศ

ข้อมูล  
สารสนเทศ

ข้อมูล  
สารสนเทศ

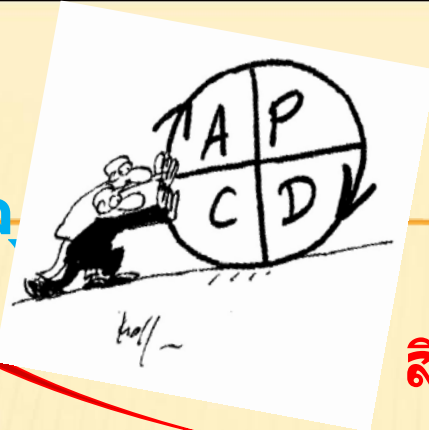
ข้อมูล  
สารสนเทศ

ข้อมูล  
สารสนเทศ

การประชุม  
ระหว่างหน่วยงาน

การประชุมภายใน  
หน่วยงาน

**การติดตามผล  
(Monitoring)**



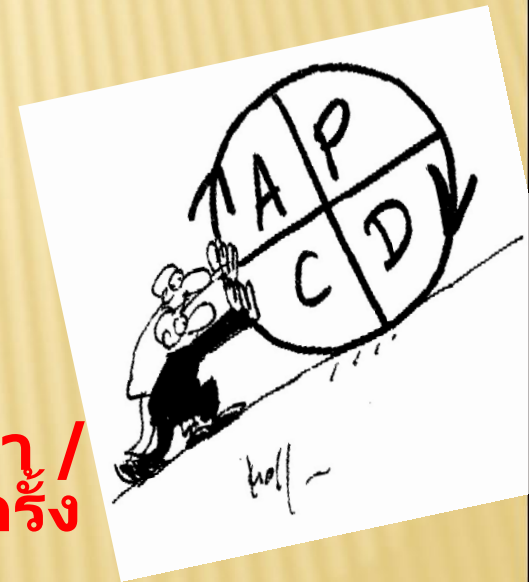
**การรายงาน  
สิ่งที่บกพร่อง**

**เรื่องอะไร**

**รายงานใคร**

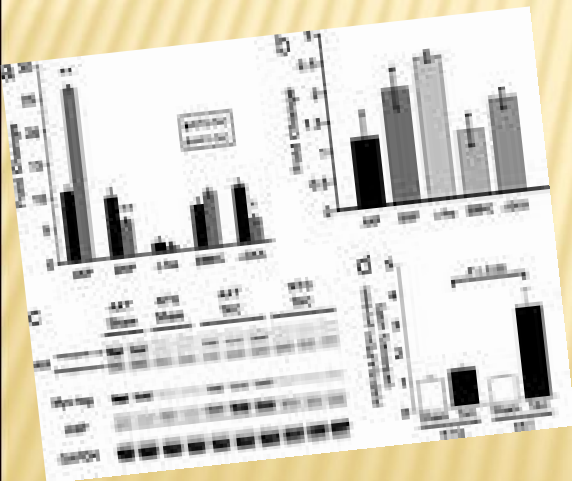
**การติดตาม  
อย่างต่อเนื่อง**

**ประเมินผล  
การปฏิบัติงาน  
แต่ละเรื่อง**



**ระยะเวลา /  
จำนวนครั้ง**

**ขอบเขต /  
วิธีการประเมิน**



# การติดตามผล ( Monitoring )



การติดต่อสื่อสาร  
กับหน่วยงานต่างๆ  
ทั้งภายในและภายนอก  
เพื่อให้ทราบ  
ผลการปฏิบัติงาน



การบริหาร  
งานประจำวัน

การตรวจสอบ  
ภายใน

ติดตาม  
อย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างการ  
รายงานผล  
การปฏิบัติงาน

การประชุมสัมมนา  
เพื่อค้นหาปัญหาหรือ  
วิธีการปรับปรุง  
การปฏิบัติงาน

การพิจารณา  
ข้อมูลสารสนเทศ  
จากรายงาน

# การติดตามผล (Monitoring)

## ประเด็นที่ต้องตอบคำถาม

- ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นยังใช้งานได้ดีหรือไม่
- มีการประเมินการควบคุมเพื่อช่วยป้องกันมิให้เกิดอุปสรรคและสามารถตรวจพบปัญหาหรือไม่
- มีการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในมากน้อยเพียงใด
- มีการรวบรวมข้อเสนอแนะจากการสัมมนาการประชุมเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขหรือไม่
- มีการตรวจสอบพนักงานเป็นระยะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และมีการตรวจสอบความประพฤติหรือไม่
- มีการประเมินประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในหรือไม่ ทำบ่อยครั้งเพียงใด

