



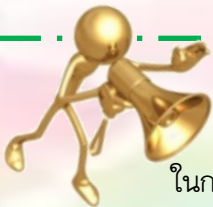
www.cgd.go.th

จุดสาร ตรวจสอบภายใน

ปีที่ 15 ฉบับที่ 83 ประจำเดือน ก.ค.- ก.ย. 2554



สวัสดิ์stice ... ท่านผู้อ่านและผู้ตรวจสอบภายในทุกท่าน ... จุดสารฉบับนี้เป็นฉบับสุดท้ายของปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 แล้วโดยฉบับนี้ได้นำเสนอ **แนวคิดการตรวจสอบการบริหาร** ตามสัญญาในฉบับที่แล้ว รวมทั้งมีเกร็ดความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่พวกเราทุกคนปรารถนาให้เกิดขึ้นกับตนเอง... **แล้วพบกันใหม่ ...ปีงบประมาณหน้า ... ตะ**



แนวคิด ... การตรวจสอบการบริหาร (Management Audit)

ในการบริหารงานของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน มีเรื่องต้องบริหารมากมาย อาทิเช่น การบริหารบุคลากร งบประมาณ ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ขององค์กร สภาพแวดล้อม โครงสร้าง ความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจ การบริหารงานโครงการ เป็นต้น ต่างก็ตระหนักดีว่าทุกกระบวนการของการบริหารงานย่อมมีความเสี่ยงแฝงอยู่มากบ้างน้อยบ้าง แล้วแต่ลักษณะของงานและการบริหารความเสี่ยงในองค์กร โดยที่ผลกระทบของความเสี่ยงย่อมส่งผลต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นขององค์กร ปัจจุบันทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี รวมถึงการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบ ซึ่งไม่ว่าจะเป็น การตรวจสอบจากภายในหรือภายนอก ล้วนแต่เป็นเครื่องมือหรือกลไกช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร ในที่นี้จึงได้นำเสนอเรื่อง **การตรวจสอบการบริหาร** เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งในการวางแผนการตรวจสอบประจำปีของผู้ตรวจสอบ เนื่องจากในการบริหารงานขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ มากมาย ย่อมอาจเกิดความบกพร่องหรือข้อผิดพลาดในการบริหารงานขึ้นได้โดยที่ไม่เจตนา ดังนั้น การใช้กลไกทางการตรวจสอบ จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรพบข้อบกพร่องต่าง ๆ เหล่านั้นก่อน และสามารถแก้ไขได้อย่างทัน่วงที

การตรวจสอบการบริหาร (Management Auditing) เป็นการตรวจสอบการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ว่ามีระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวางแผน การควบคุม การประเมินผลเกี่ยวกับการงบประมาณ การเงิน การพัสดุและทรัพย์สิน รวมทั้งการบริหารงานด้านต่าง ๆ ว่าเป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร รวมทั้ง เป็นไปตามหลักการบริหารงานและหลักการทำกับดูลที่ดี (Good Governance) ในเรื่องความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม ความโปร่งใส และยิ่งกล่าวได้อีกว่า **การตรวจสอบการบริหาร** เป็นการตรวจสอบระบบการควบคุมด้านการบริหาร (Management Control) รวมถึงการตรวจสอบ ประสิทธิภาพของการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การบริหารงบประมาณ การกำกับดูแล การสอบทาน และการควบคุมงาน โดยอาจถือได้ว่าเป็นการตรวจสอบเพื่อประเมินฝ่ายบริหารในการหาข้อสรุปหรือวัดผลการบริหารงาน และการตัดสินใจทางการบริหารของผู้บริหาร

... ติงขาดจอบเพียรพยายามเสียแล้ว ... แม้จะเป็นตรรกของเขาก็ไม่มีทางทำได้ ...

แนวคิด ... การตรวจสอบการบริหาร (Management Audit) (ต่อ)

การตรวจสอบการบริหาร เป็นแนวคิดของการตรวจสอบที่มุ่งเน้นให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานภายในองค์กรของตน นอกเหนือจากการตรวจสอบในด้านการเงิน หรือการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ทั้งนี้ การตรวจสอบการบริหารจะเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่จะช่วยผู้บริหารระดับสูง หรือเจ้าของกิจการให้ทราบในเรื่องของ ...

- การปฏิบัติงานที่ไม่สามารถทำกำไร หรือ เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้
- จุดที่ไม่สามารถปรับปรุงหรือเพิ่มผลผลิต (ผลงาน) ได้
- ปัญหาที่อาจนำไปสู่การเสียขวัญกำลังใจ อันจะนำไปสู่การลาออกจางานที่สูงขึ้น
- การเสริมสร้างความสามารถในการทำกำไรหรือผลผลิตให้กับองค์กร
- ข้อมูลที่จำเป็นแก่ฝ่ายบริหารขององค์กรตามความต้องการและตามลำดับความสำคัญ เป็นต้น

การตรวจสอบการบริหาร จะเน้นการตรวจสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารงานภายใต้การประเมิน ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของการควบคุมภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการดำเนินงาน และวิธีการปฏิบัติงาน ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า **การตรวจสอบการบริหาร** ก็คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบ (Cause and Effect Analysis) ที่เกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งจะเป็ นประโยชน์อย่างมากต่อการประเมินผลการบริหารและการปฏิบัติงาน อันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในองค์กร โดยอาจจะแสดงการเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของการตรวจสอบทั้งสองลักษณะนี้ตามตารางที่ปรากฏข้างล่างนี้

การเปรียบเทียบการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และ การตรวจสอบการบริหาร

การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	การตรวจสอบการบริหาร
ความต้องการ ... การปฏิบัติตามที่กำหนด	ความต้องการ ... การเปลี่ยนแปลง
ตรวจสอบว่า ... มีการปฏิบัติตามที่กำหนด	ตรวจสอบว่า ... มีการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และเหมาะสม
เน้น ... ความสม่ำเสมอของการปฏิบัติ	เน้น ... ผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น

แต่ไม่ว่าจะเป็น การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ หรือ การตรวจสอบการบริหารก็ตาม ผู้ตรวจสอบจะต้อง คำนึงถึงกฎพื้นฐานของการตรวจสอบ 4 ประการ คือ

1. การตรวจสอบต้องตอบสนองความต้องการขององค์กร
2. การตรวจสอบต้องใช้บุคลากรที่มีคุณภาพ
3. การตรวจสอบต้องวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ตามที่ได้มีการตกลงไว้ในองค์กร
4. การตรวจสอบต้องมีพื้นฐานจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

ดังนั้น **การตรวจสอบการบริหาร** จึงสามารถช่วยให้ทราบถึงความเหมาะสมของแผนงานและแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร หากเกิดความไม่เหมาะสมผู้ตรวจสอบจะต้องให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงที่ดีขึ้น ทั้งนี้ หากไม่มีการดำเนินการพัฒนาหรือปรับปรุงตามข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะก็อาจจะเกิดผลเสียต่อองค์กร ซึ่งการตรวจสอบ การบริหารจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารเริ่มมองเห็นว่าการตรวจสอบจะเป็นส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาหรือการปรับปรุง และ ผู้ตรวจสอบก็เป็นส่วนหนึ่งในการร่วมเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร แทนที่จะมองว่าเป็น ... **ตำรวจ ... ที่คอยจับผิด ...** ดังเช่นในอดีต ที่ผ่านมา

ในชีวิตการทำงานทุกคนย่อมต้องการประสบความสำเร็จด้วยกันทุกคน... สิ่งที่จะนำเสนอต่อไปนี้

จึงคาดหวังว่าจะช่วยให้คุณทำงานได้อย่างสำเร็จและสร้างสรรค์ รวมทั้งนำไปสู่การเป็นผู้เป็นที่ดี ในคุณลักษณะ 33 ข้อที่กล่าวต่อไปนี้...ท่านคิดว่ายังขาดข้อใดที่ยังมิได้นำมาปฏิบัติ

- 1. จริงใจ :** มีความจริงใจด้วยตลอดเวลาที่ยังทำงานอยู่ร่วมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ตลอดจนให้เกียรติต่อคนที่ทำงานผิดหรือเคยคิดผิด ตอบแทนและจดจำในความคิดของผู้ได้บังคับบัญชาไว้ตลอด
- 2. เก่งคนและเก่งคิด :** รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน มีความคิดที่แตกต่าง และสามารถนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้ จนกระทั่งคนอื่นอยากร่วมงานด้วยความสุขใจ
- 3. ให้โอกาสแก่ทุกคน :** ต้องกล้าพอที่จะยอมรับคนที่คุณไม่ถูกใจสัก ไม่วินิจฉัยคนแค่ผิวเผิน รักผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับ
- 4. ทำผิดต้องยอมรับและแก้ไข :** ทำให้มากไม่ต้องกลัวผิด อย่าทำผิดซ้ำซาก ไม่อายที่จะรับว่าตัวเองคิดหรือทำผิด
- 5. อย่าสร้างภาพ แต่ต้องรักษาภาพ :** อย่าพยายามเล่นละครหลอกผู้อื่น อย่าเลียนแบบตัวตนของผู้อื่น พยายามเอาข้อดีที่มีอยู่ในตัวออกมาแสดงให้ทุกคนเห็น
- 6. อดทนที่จะรอคอย :** มีความพยายามอย่างเต็มที่ โดยคิดว่าเมื่อวันเวลาผ่านไป ในสักวันหนึ่งอาจทำสำเร็จได้อย่างง่ายดาย
- 7. มั่นใจแต่อย่าวางใจ :** สร้างความมั่นใจให้ตนเองก่อนเสมอ คิดให้รอบคอบเสมอก่อนตัดสินใจ อย่าวางใจคนจะจนใจเอง
- 8. หมั่นทบทวน :** ทบทวนความผิดพลาด วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเป็นระยะ หมั่นทบทวนเป้าหมายและแผนงานอยู่เสมอ
- 9. ให้ความสำคัญกับการวิจัย การอบรม และการพัฒนา :** ต้องคิดว่าคนคือทรัพยากรที่มีค่าและสำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาทุกด้านและต่อเนื่อง
- 10. เตรียมพร้อมเสมอ :** ควรวางแผนล่วงหน้า เป็นการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้น พยายามแก้ไขปัญหาในขณะที่ยังพอมีโอกาสอยู่บ้าง
- 11. ต้องสนุกกับงานที่ทำ :** ต้องฝึกจิตตนเองให้ชอบในงานที่ทำให้ได้ ไม่เบื่อที่ต้องต่อสู้กับอุปสรรคในหน้าที่การงาน สนุกที่จะเอาชนะงานอยู่เสมอ
- 12. ให้ความสนใจลูกน้อง :** สนใจความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา สนใจความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา สนใจชีวิตส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา
- 13. ละเอียดในสิ่งที่ละเอียด :** ละเอียดกับงานไม่ใช่แค่ทำให้เสร็จ ละเอียดกับความรู้ลึกของผู้ได้บังคับบัญชา ละเอียดกับประเพณีตลอดจนงานสังคมที่มีอยู่ในองค์กร
- 14. ฝึกฟัง คิด พูด :** รับฟังผู้ได้บังคับบัญชาหรือคนอื่นพูดแม้ว่าจะมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน แต่ทุกอย่างที่รับฟังมาอย่าเพิ่งเชื่อ ต้องหาทางพิสูจน์ความจริงก่อนเสมอ และการพูดทุกครั้งควรเป็นการพูดที่มีประโยชน์เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์
- 15. ตัดสินใจให้เป็น :** ชะลอการตัดสินใจหากมีข้อมูลไม่เพียงพอ อย่ายีรื้อนตัดสินใจแบบเล่นไฟจนหมดหน้าตัก พุ่มเต็มที่เมื่อโอกาสเห็นชัดเจน
- 16. รู้ปัญหา แก้ถูกจุด ทำทันที :** ช่างสังเกตและวิเคราะห์ รู้ว่าปัญหาใดเข้าขั้นร้ายแรงแล้วแก้ปัญหาทันทีในเวลาและโอกาสที่เหมาะสม
- 17. ใช้ความกล้าให้ถูก :** ต้องอ่อนนอกแข็งใน รู้จักเชิดไก่ให้ลิงดู ต้องระลึกรู้เสมอว่าคำสั่งที่ดีต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้
- 18. คิดให้แปลกในบางครั้ง :** มีความคิดที่แปลกแหวกแนวเป็นบางครั้งบางครา รู้จักใช้เทคนิคเพื่อให้งานสำเร็จ
- 19. บริหารเงิน เวลา ครอบครัวให้ดี :** รู้จักวางแผนการใช้เงินขององค์กรแบบรัดกุมเพื่อให้เกิดประโยชน์ จัดตารางเวลาการทำงานและมีเวลาทบทวนงาน แต่สามารถแบ่งเวลาให้ครอบครัวได้ดีอีกด้วย
- 20. มอบอำนาจ หน้าที่ ผลตอบแทนให้สมดุล :** มอบหน้าที่พร้อมความรับผิดชอบ มีการติดตามผลการปฏิบัติตามสิ่งที่ได้มอบหมาย คอยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ต้องกล้าให้อำนาจในการสั่งการ ควบคุม หรือการตัดสินใจ และเต็มที่กับผลตอบแทนความเสียสละของผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงาน
- 21. หากคนมาใส่แล้วต้องรักษาให้ได้ :** หากคนดีคนเก่งให้มาร่วมงานในปริมาณที่พอเพียง ต้องจงใจให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นาน ๆ ต้องรู้จักวิธีการปกครองคน และใช้คนที่ไม่มีคุณภาพให้ช่วยทำงานได้
- 22. ใช้คนให้หลากหลาย :** กล้าใช้คนที่ต่างความคิด เพราะอาจสร้างผลประโยชน์ได้ กล้าใช้คนต่างวัยเพราะอาจมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าใช้คนที่ต่างประสบการณ์เพราะอาจทำให้ได้ความรู้ ความคิดและเทคนิคการจัดการที่แตกต่างกัน
- 23. สร้างทีมงานให้ได้ :** พยายามนำความสำเร็จมาสู่ทีม ต้องไม่ละเลยที่จะขจัดความขัดแย้งภายในทีม





24. **ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ :** ขวนขวายหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ ไม่ปฏิเสธว่าเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์

25. **รักษาคำพูด เวลา คุณภาพ :** ถือว่าคำพูดคือนาย ตรงเวลาให้เป็นนิสัย ทำงานทุกอย่างให้ดีไม่ใช่ว่าทำให้เสร็จ ๆ ไป

26. **ฝันให้ไกลไปให้ถึง :** คิดในสิ่งที่เป็นไปได้แล้วต้องทำให้เกิดผล ต้องนำความคิดนั้นมาทำด้วยความมุ่งมั่นให้สำเร็จ แต่ต้องจรรยาบรรณของตนเอง

27. **ใช้สิ่งที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์ :** ศึกษาว่ามีข้อดีอะไรแล้วนำออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ จัดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็น และหากจะเปลี่ยนควรคำนึงถึงความคุ้มค่า โดยควรมีการพัฒนาต่อจากของเดิมเสมอไม่ใช่เริ่มต้นใหม่ทุกครั้ง

28. **รู้จักการให้ :** อย่าคิดแต่จะได้อะไรจากองค์กร ยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวบ้าง ต้องรู้จักเป็นผู้ให้โดยไม่หวังผลตอบแทน รวมถึงการให้อภัยและให้โอกาส กล้ายอมรับความผิด

29. **รู้จักเลือกเล่นเกม :** วางแผนและจัดการควบคุมงานในสภาพที่ตนเองถนัดได้ อย่าคิดว่าตนเองมีความสามารถทุกสถานการณ์ อย่าหลงกับความสำเร็จ ต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

30. **สร้างความสัมพันธ์กับทุกระดับ :** มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนและทุกระดับในองค์กร รู้จักนอบน้อมและถ่อมตน

31. **พยายามไปยืนแถวหน้าให้ได้ :** แสดงการประพฤติและการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างจุดเด่นจนกลายเป็นจุดขายให้ตนเอง เช่น เป็นคนคิดเร็ว จำแม่น ฯลฯ พยายามพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปข้างหน้าพร้อม ๆ กัน เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าเช่นเดียวกัน

32. **มีคุณธรรม :** มีคุณธรรมในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ พยายามหลีกเลี่ยงการนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การขัดแย้งที่ไม่จำเป็น ไม่ดูถูกความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือแสดงว่าตนเก่งจนคนอื่นไม่มีทางคิดหรือตามทัน

33. **ระลึกเสมอว่าไม่มีอะไรที่จิ้งจกจะตลอดไป :** ฝึกคนรุ่นหลังให้พร้อมที่จะมาแบกรับภาระมาทำหน้าที่แทน ตระหนักในความจริงของการได้มาและการสิ้นสุดของตำแหน่ง

.....ที่สำคัญที่สุดหากมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งต่อไปนี้ ...จะทำให้การทำงานไม่เป็นไปอย่างสร้างสรรค์เท่าที่ควร ...ได้แก่

ไม่ชอบฟังความคิดของผู้อื่น หรือ ไม่อยากให้ใครมาท้วงติงความคิดของตน หรือ **รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็น** อย่างมากถึงขนาดที่ใครพูดอะไรก็เชื่อไปหมด **หรือ ชอบทำตามใจตนเอง หรือตัดสินใจตามอารมณ์ของตนเองเพียงอย่างเดียว**

“จุดสารตรวจสอบภายใน” จัดทำขึ้นเพื่อเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารบทความเชิงวิชาการ และกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของภาครัฐ ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานของกรมบัญชีกลางในการพัฒนางานตรวจสอบภายใน

หากท่านใดมีข้อติชมหรือต้องการแสดงความคิดเห็นหรือมีปัญหาเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายใน สามารถติดต่อได้ที่ :

กองบรรณาธิการ โทร. 02 - 127 - 7285 โทรสาร 02 - 127 - 7127

E-mail : iastd@cgd.go.th / <http://www.cgd.go.th> ➡ บัญชีและตรวจสอบภายในภาครัฐ ➡ กำกับและพัฒนากิจการตรวจสอบภาครัฐ

ที่ปรึกษา : นายณพงศ์ สิริขันธ์ขกุล **บรรณาธิการ :** น.ส.บุญมี เลิศพิเชฐ

กองบรรณาธิการ : นางสุรีพร สิริขันธ์ขกุล น.ส.เกศริน ภัทรปรมเจริญ นางนพรัตน์ พรหมนารท และ น.ส.น้ำเพชร วงษ์ประทีป

เลขานุการกองบรรณาธิการ : นางระวีวรรณ จันทร์อินทร์ นางอัญชติ เพ็ชรสุกใส นางธัญญารัตน์ สีโสภานันท์ และ น.ส.พรณิภาอำพันกาญจน์

ชำระค่าฝากส่งเป็นรายเดือน
ใบอนุญาตที่ 21 / 2530
ปพฟ. กระทรวงการคลัง