

การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก
กรณีศึกษา : การจ่ายเงินของส่วนราชการ
ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

โดย

พันเอก สรรค์พร ณ สงขลา
รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๒ - ๒๕๖๓

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติเอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “ การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก กรณีศึกษา : การจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พันเอก สรรค์พร ณ สงขลา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๒ - ๒๕๖๓

พลโท

(พิสิทธิ์ ปรุ้มเอม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก
 กรณีศึกษา : การจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์
 ลักษณะวิชา การทหาร
 ผู้วิจัย พ.อ.สรรค์พร ณ สงขลา หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๒

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงหลักการตรวจสอบภายใน รวมทั้งบริบทการตรวจสอบภายในกองทัพบก การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e-Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ” และการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบกในการจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ขอบเขตเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และข้อมูลจากมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการของกรมบัญชีกลาง เอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e-Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ” แล้วนำไปสู่การสังเคราะห์การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในกองทัพบก กรณีศึกษา การจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผลการศึกษาได้แนวทางการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย แนวทางการตรวจสอบการเปิดให้บริการ การควบคุมการเข้าใช้งานในระบบ การจ่ายเงิน การรับเงิน การนำเงินส่งคลัง และวิธีปฏิบัติงานในระบบ GFMS นอกจากนี้แนวทางการวิจัยในครั้งนี้แล้ว สิ่งสำคัญที่เป็นบริบทงานตรวจสอบภายในของกองทัพบกที่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วย จะต้องผลักดันให้หน่วยปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแล สรูปภารกิจที่สำคัญของการตรวจสอบภายใน คือส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมหน่วยให้มีคุณธรรมและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมหน่วยให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินการบริหารจัดการ สนับสนุนให้ฝ่ายบริหารมีกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งส่งผลกระทบต่อหน่วยอย่างมีนัยสำคัญสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มอบนโยบายการยกระดับคุณภาพการตรวจสอบภายในของกองทัพบก อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล น่าเชื่อถือ และมีความเป็นมืออาชีพ ผลักดันให้เกิดการยกระดับการแก้ไขและป้องกันปัญหาหรือประเด็นที่สำนักงานตรวจสอบภายในตรวจพบในกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและยั่งยืน ข้อเสนอแนะ ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วย จะต้องผลักดันให้หน่วยปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแล มีการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เพียงพอ

Abstract

Title The Development of The Royal Thai Army's Internal Audit System
Case Study: Government payments through electronic systems
Field Military
Name Colonel Sunporn Na Songkla **Course** NDC **Class** 62

This research study the principles of internal audit which including the internal audit of the Royal Thai Army context, the development of the country's payment system infrastructure is entirely electronic (National e - Payment). The government's e-Payment project "KTB Corporate Online" and the development of the Royal Thai Army's internal audit system for government payments through electronic systems which scoped on qualitative research by collecting information and analyzing information obtained from interviews and information from the standards of internal audit and the ethics of internal audit practices of the Comptroller General's Department. Related documents including the development of the country's payment system infrastructure to be entirely electronic (National e-Payment). The government's e -Payment project "KTB Corporate Online" leads to the synthesis of new development of the Royal Thai Army's internal audit system in Case Study; Government payments through electronic systems. The results of the study are internal audit guidelines consisted of audit guidelines for service activation. Access control into payment system, payment receipt, payment remittance to the Treasury and operating procedures in the GFMS system. In addition to this research guidelines, the important of the Thai Royal Army's internal audit work that the highest commander must drive the unit to comply with the principles of good governance. Summary of the Critical Tasks of an internal audit is to support corporate culture creation with morality and ethics in the processing management. To encourage the management to have a proactive strategy to increase efficiency and effectiveness in the risk management process that has a significant impact on the unit and to support technology profitably to the unit, enhance efficiency, effectiveness, and provide a policy to enhance the quality of the Royal Thai Army's internal audit continuously. To make the internal audit be efficient, reliable and professional and to push forward a systematic and sustainable improvement in solving and prevention the problems or issues identified by the Internal Audit Office in various processes. Suggestion : The highest commander of the unit must impel the unit to follow the controlling principle of rules and regulations also the adequation or risk management and internal control.

คำนำ

จากยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งหมายให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อีกทั้งยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐ กอปรกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบ จนพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ รวมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e-Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ”

การจัดงานวันต่อต้านคอร์รัปชันสากลแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ ๙ ธ.ค.๖๒ ได้มีการมอบรางวัลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานภาครัฐ กองทัพบก ได้รับรางวัลที่ 1 ที่มีผลการประเมินสูงสุด ประเภทกรมหรือเทียบเท่า ได้คะแนน ๙๗.๙๖% เป็นสิ่งยืนยันความโปร่งใสและการมีการบริหารจัดการที่ดีของกองทัพบก จากความเป็นมาดังกล่าว หากกองทัพบก ไม่มีความโปร่งใส ขาดความเชื่อมั่น ไม่เป็นที่ได้รับการยอมรับด้านการตรวจสอบจากองค์ภายนอก รวมถึงประชาชน จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงประเทศชาติเช่นกัน จึงเป็นเรื่องท้าทายความสามารถของสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก ในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานตรวจสอบภายในของกองทัพบก ซึ่งจะต้องศึกษาหาวิธีในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในของกองทัพบก ให้มีการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบกในการจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในทุกระดับของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าภายใต้การบริหารความเสี่ยงการควบคุมและการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล อันจะส่งผลทำให้งานตรวจสอบภายในของกองทัพบกมีความเข้มแข็ง และผู้บัญชาการทหารบกสามารถใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในกองทัพบก เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

พันเอก

(สรรค์พร ณ สงขลา)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๒

ผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี เพราะการสนับสนุนและช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรและคณาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ต่าง ๆ ให้คำปรึกษาและแนะนำตลอดหลักสูตรการศึกษา สุดท้ายผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์กับงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนถึงผู้ที่สนใจต่อไป

พันเอก

(สรรค์พร ณ สงขลา)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๒

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ซ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๔
คำจำกัดความ	๔
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๖
พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ และ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๖๒	๖
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ และที่แก้ไข (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๖๒	๑๗
จรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน	๔๔
ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ งานตรวจสอบภายใน	๔๖
ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการ	๔๘
SWOT Analysis และ TOWS Matrix	๕๖
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๓
กรอบแนวความคิดของงานวิจัย	๖๔
สรุป	๖๕
บทที่ ๓ การตรวจสอบภายในกองทัพบก	๖๖
หลักนิยมการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ กรมบัญชีกลาง	๖๖
กระทรวงการคลัง	๖๖
หลักนิยมการตรวจสอบภายในกองทัพบก	๖๗
การตรวจสอบภายในหน่วยระดับต่าง ๆ	๗๒
โครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e- Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e - Payment	
ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ”	๗๗
บทบาทการตรวจสอบภายในกองทัพบก ขั้นตอนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน	๘๔

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ปัญหาข้อขัดข้องในการตรวจสอบภายใน	๘๖
สรุป	๘๘
บทที่ ๔ การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในกองทัพบก	
ในการจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	๙๑
การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศ	
ให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์	๙๑
แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ	๙๔
การเปรียบเทียบการดำเนินการและการบริหารจัดการงบประมาณของ	
กองทัพบกกับกระทรวง/หน่วยงานอื่นๆ	๙๕
แนวทางการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในกองทัพบก (ด้านต่างๆ)	๙๖
สรุป	๑๐๐
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๑๐๑
สรุป	๑๐๑
ข้อเสนอแนะ	๑๐๖
บรรณานุกรม	๑๐๘
ประวัติย่อผู้วิจัย	๑๐๙

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่	
๒ - ๑ สรุปเปรียบเทียบกลยุทธ์ ๔ ลักษณะของไมลส์ และสโนว์	๕๒
๒ - ๒ แสดงการวิเคราะห์ SWOT	๕๙
๒ - ๓ แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix	๖๒

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
๒ - ๑ โครงสร้างมาตรฐานการตรวจสอบภายใน	๑๗
๒ - ๒ แสดงกลยุทธ์ได้เปรียบเชิงแข่งขันของพอร์ตเตอร์	๔๙
๒ - ๓ แสดงตัวแบบกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่มีเหตุผล	๕๔
๒ - ๔ กรอบแนวความคิดของการวิจัย	๖๔
๓ - ๑ ขั้นตอนการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลัง ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของ ทบ.	๘๓
๓ - ๒ ผังขั้นตอนกระบวนการตรวจสอบภายใน ของสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก	๘๕

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งหมายให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ” เพื่อสนองตอบต่อผลประโยชน์แห่งชาติ อีกทั้งยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ระยะ ๒๐ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ที่กำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบจนพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยสมบูรณ์ ลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ เป็นการพัฒนางานบริการของหน่วยงานภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งประชาชนและนักธุรกิจ เอกชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการพัฒนาศูนย์กลางการให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ไม่ต้องติดต่อหลายหน่วยงาน ด้วยระบบ Digital service อย่างเหมาะสม จัดทำฐานข้อมูลงานบริการให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการทุกคนสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้ง่าย สะดวก หลากรูปแบบ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e - Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e - Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ”

“ ผู้ตรวจสอบภายใน ” เป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในภาคธุรกิจและภาครัฐที่จะทำให้เราก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ในบริบทของเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มการฟื้นตัวที่ชัดเจนขึ้น แม้ว่าเศรษฐกิจโลกในภาพรวมจะมีทิศทางดีขึ้น แต่ความเสี่ยงก็ปรับเพิ่มมากขึ้น ภายใต้ภาวะที่โลกมีความเสี่ยงสูงเรายังต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ซึ่งจะเปลี่ยนวิถีชีวิต รูปแบบธุรกิจรูปแบบการทำงาน รูปแบบความสัมพันธ์ของคนในสังคม และนำมาทั้งโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ผู้ตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้มั่นใจว่างานที่มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานทำนั้นประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ดูแลจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม เป็นไปตามเป้าหมายการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายในภาวะที่มีความท้าทายมากขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร บทบาทที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายใน คือ การให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม และเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มมูลค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

กองทัพบกเป็นกลไกหลักด้านความมั่นคง และการรักษาผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งสนับสนุนภารกิจในการรักษาความสงบเรียบร้อย เสริมสร้างความรักความสามัคคี และความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติ ตลอดจนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน กองทัพบกจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงให้มีความก้าวหน้า และเตรียมการให้มีความพร้อมในทุกระดับ ทุกมิติ และทุกภารกิจที่ได้รับมอบหมายไป ด้วย เพื่อให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นที่พึ่งและเป็นที่ยึดมั่นศรัทธาของประชาชนในชาติ การที่กองทัพบกจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้นั้น ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารปัจจัยหนึ่งก็คืองานตรวจสอบภายในกองทัพบกที่ต้องมีศักยภาพและความเข้มแข็งที่สมบูรณ์เพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บัญชาการทหารบก ในการตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในกองทัพบก เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายในกองทัพบก หรือการใช้วิธีการ (Ways) ที่จะนำพลังอำนาจ (Power) มาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ แนวทางจึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างเครื่องมือ (Means) กับจุดมุ่งหมาย (Ends) เพื่อการพัฒนากองทัพบกให้สัมฤทธิ์ผล อันจะส่งผลไปสู่เป้าหมายและผลประโยชน์ของชาติต่อไปในอนาคต ประกอบกับปัญหาที่สำคัญยิ่งของการตรวจสอบภายในมีลักษณะของปัญหาความเชื่อและทัศนคติโดยทั่วไปแล้วเป็นทัศนคติในเชิงลบมากจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะทำอย่างไรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องนี้จะมีทัศนคติที่ดีต่อกัน เปลี่ยนมาเป็นการปรับตัวให้ความร่วมมือกัน และสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนากองทัพบก อันจะส่งผลให้ประเทศชาติ มีความมั่นคง และยั่งยืนตลอดไป

จากการจัดงานวันต่อต้านคอร์รัปชันสากลแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ ๙ ธ.ค. ๖๒ ได้มีการมอบรางวัลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานภาครัฐ กองทัพบกได้รับรางวัลที่ ๑ ที่มีผลการประเมินสูงสุด ประเภทกรมหรือเทียบเท่า ได้คะแนน ๙๗.๙๖% เป็นสิ่งยืนยันความโปร่งใสและการมีการบริหารจัดการที่ดีของกองทัพบก จากความเป็นมาดังกล่าวหากกองทัพบก ไม่มีความโปร่งใส ขาดความเชื่อมั่น ไม่เป็นที่ได้รับการยอมรับด้านการตรวจสอบจากองค์กรภายนอก รวมถึงประชาชน จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงประเทศชาติเช่นกัน จึงเป็นเรื่องท้าทายความสามารถของสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก ในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานตรวจสอบภายในของกองทัพบก ซึ่งจะต้องศึกษาหาวิธีในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในของกองทัพบก ให้มีการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบกในการจ่ายเงินของส่วนราชการ

ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในทุกระดับของหน่วยขึ้นตรง กองทัพบก บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าภายใต้ การบริหารความเสี่ยงการควบคุมและการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ อันจะส่งผลทำให้งานตรวจสอบภายในของกองทัพบกมีความเข้มแข็ง และผู้บัญชาการ ทหารบก สามารถใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานภายในกองทัพบกเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาหลักการตรวจสอบภายใน รวมทั้งบริบทการตรวจสอบภายในกองทัพบก
๒. เพื่อศึกษาการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e - Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e - Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ”
๓. เพื่อพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบกในการจ่ายเงินของส่วนราชการ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในกองทัพบก กรณีศึกษาการจ่ายเงินของ ส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยได้มีการ กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ เป็นดังนี้

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการวิจัยบนพื้นฐานกรอบแห่งการวิจัยเอกสาร (Document Research) ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายใน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงิน ของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e - Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e - Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ” เพื่อวิเคราะห์ระบบการตรวจสอบภายใน กองทัพบก เพื่อให้ได้มาซึ่งการพัฒนาระบบตรวจสอบภายในของกองทัพบก กรณีศึกษา การจ่ายเงิน ของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

๒. ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย

การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในกองทัพบก กรณีศึกษา การจ่ายเงินของ ส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ในส่วนของกองทัพบกใช้ข้อมูลทุติยภูมิในช่วงปี ๒๕๖๑ ถึง ๒๕๖๓ ที่เริ่มมีการให้ใช้การจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (KTB Corporate Online) และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบภายใน เป็นฐานข้อมูลในการศึกษาวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

๑. การเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องการตรวจสอบภายในระดับผู้บริหารและปฏิบัติ และการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบทุติยภูมิการเก็บรวบรวมข้อมูลการตรวจสอบภายในเพื่อศึกษากระบวนการ รูปแบบ และลักษณะ มาตรฐานการตรวจสอบภายใน และจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการ ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, หลักนิยมการตรวจสอบภายในกองทัพบก, การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e - Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e - Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ” และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการตรวจสอบภายใน

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และข้อมูลจากมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, หลักนิยมการตรวจสอบภายในกองทัพบก, งานวิจัย, วิทยานิพนธ์, บทความทางวิชาการ, บทวิเคราะห์, เอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e - Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ” แล้วนำไปสู่การสังเคราะห์ การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในกองทัพบก กรณีศึกษา การจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดความมั่นคงทางการทหารของกองทัพบก และประเทศไทยอย่างยั่งยืนตลอดไป

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบหลักการตรวจสอบภายใน รวมทั้งบริบทการตรวจสอบภายในกองทัพบก
๒. ทำให้ทราบการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e - Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e - Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ”
๓. ได้แนวทางระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก กรณีศึกษาการจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ “ KTB Corporate Online ” เพื่อวิเคราะห์ระบบการตรวจสอบภายในกองทัพบก เพื่อให้ได้มาซึ่งการพัฒนากระบวนการตรวจสอบภายในของกองทัพบก กรณีศึกษา การจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

คำจำกัดความ

การตรวจสอบภายใน หมายถึง กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้น เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้ดีขึ้นการตรวจสอบภายในจะช่วยให้ส่วนราชการบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ

การกำกับดูแล	หมายถึง	กระบวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับดูแลและควบคุมให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และเป็นธรรม
การควบคุม	หมายถึง	การกระทำใด ๆ ก็ตามที่หัวหน้าส่วนราชการ ฝ่ายบริหาร และกลุ่มบุคคล กำหนดให้มีขึ้นในการจัดการความเสี่ยงโดยการวางแผนงานจัดองค์กร และกำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลเพียงพอที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
การสร้างคุณค่าเพิ่ม	หมายถึง	การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้วยความเที่ยงธรรม ในอันที่จะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับส่วนราชการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดย ทำให้ส่วนราชการสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งอาจดำเนินการในรูปแบบของการให้คำปรึกษาแนะนำหรือการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรหรืออื่น ๆ ที่เห็นสมควร เพื่อให้การดำเนินงานของส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้
หัวหน้าส่วนราชการ	หมายถึง	ส่วนกลาง หมายถึง ปลัดกระทรวง อธิบดีหรือหัวหน้าของส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ส่วนภูมิภาค หมายถึง ผู้ว่าราชการจังหวัด
หน่วยงานตรวจสอบ	หมายถึง	หน่วยงานที่รับผิดชอบงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการภายในตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ
หัวหน้าหน่วยงาน	หมายถึง	ตำแหน่งสูงสุดในหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งทำหน้าที่ในการตรวจสอบภายในกำกับดูแล การบริหารงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และกรณีที่ส่วนราชการ เลือกใช้บริการตรวจสอบจากหน่วยงานตรวจสอบจากภายนอก หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในจะเป็นผู้รับผิดชอบ ในการดูแลเรื่องของสัญญาว่าจ้าง และคุณภาพ ความน่าเชื่อถือของผลงาน รวมทั้งรายงาน ให้หัวหน้าส่วนราชการ ได้รับทราบและติดตามผลของการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายใน
ผู้รับบริการ	หมายถึง	ผู้ร้องขอรับการบริการหรือหน่วยรับตรวจ
หน่วยรับตรวจ	หมายถึง	หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

บทที่ ๒

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การปรับเปลี่ยนการบริหารงานภาครัฐไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ คำนึงถึงหลักความคุ้มค่า เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ และให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ ลดบทบาทของหน่วยงานกลางและกระจายอำนาจไปสู่ส่วนราชการ ให้อำนาจหัวหน้าส่วนราชการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบภายใต้กรอบกติกาที่กำหนด มีผลทำให้ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการตรวจสอบภายในมีบทบาทในฐานะเป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าภายใต้การบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับส่วนราชการ ซึ่งสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารงานภาครัฐไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๒

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นพระราชกฤษฎีกาที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการ การสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนี้ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

เนื่องจากได้มีการปฏิรูประบบราชการและมีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การบริหารราชการสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับกำหนดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติราชการ หลักเกณฑ์ วิธีการ และกรอบแนวทางดำเนินงานตาม พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ มี ๙ หมวด ๕๓ มาตรา กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกรอบแนวทางการดำเนินการไว้ดังนี้คือ

- หมวดที่ ๑ เป็นการกำหนดขอบเขตความหมาย
- หมวดที่ ๒ กำหนดแนวทางการบริหารราชการ
- หมวดที่ ๓ กล่าวถึง “ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ”
- หมวดที่ ๔ การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า
- หมวดที่ ๕ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- หมวดที่ ๖ การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
- หมวดที่ ๗ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน
- หมวดที่ ๘ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- หมวดที่ ๙ บทเบ็ดเตล็ด

หมวดที่ ๑ การกำหนดขอบเขตความหมายของคำว่า “ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ” โดยพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ได้บัญญัติให้การบริหารราชการและแนวทางปฏิบัติราชการจะต้องมีเป้าหมายดังนี้

- ๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- ๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- ๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- ๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- ๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความ
- ๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

หมวดที่ ๒ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ โดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ ตามที่ได้กำหนดไว้ในมาตรา ๗ และ ๘ ดังนี้

๑) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สอดคล้องกับ แนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา

๒) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น

๓) ก่อนเริ่มดำเนินการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

๔) ส่วนราชการต้องคอยรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

๕) เมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติราชการ ให้ส่วนราชการดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นโดยเร็ว ในกรณีที่ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากส่วนราชการอื่นหรือระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยส่วนราชการอื่น ให้แจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็วต่อไป และให้แจ้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเพื่อรับทราบ

หมวด ๓ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐบัญญัติไว้ในมาตรา ๙ - ๑๙ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้น โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้

๑) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้า โดยแผนปฏิบัติราชการจะกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนของแผน กำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน กำหนดเป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ ตลอดจนตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ และจะต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดโดยสอดคล้องกับมาตรฐานของ ก.พ.ร. ในกรณีที่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้ส่วนราชการดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบหรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

๒) การบริหารราชการแบบบูรณาการ

ในการบริหารราชการอาจจะมีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการหลาย ๆ ส่วน หรือมีภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องต้องกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน เพื่อมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การบริหารราชการแบบบูรณาการมีทั้งในระดับจังหวัดและในต่างประเทศ ในระดับจังหวัดให้ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด ในต่างประเทศให้ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เช่น เอกอัครราชทูต เพื่อให้เกิด

การบริหารราชการแบบบูรณาการ สามารถใช้อำนาจตามกฎหมายได้อย่างครบถ้วน ตามความจำเป็น และบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) องค์การแห่งการเรียนรู้

เพื่อให้การบริหารราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูล ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

๔) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจะ กำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการเสนอต่อคณะรัฐมนตรี โดยวิธีการจัดทำความตกลง เป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

๕) การจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน

เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการ ภายหลังจากที่คณะรัฐมนตรีได้แถลง นโยบายต่อรัฐสภาแล้ว ให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงบประมาณ ร่วมกันจัดทำแผน การบริหารราชการแผ่นดิน เสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่คณะรัฐมนตรี แถลงนโยบายต่อรัฐสภา

แผนการบริหารราชการแผ่นดินให้จัดทำเป็นแผนสี่ปี โดยนำนโยบายของรัฐบาล ที่แถลงต่อรัฐสภามาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามบทบัญญัติ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และแผนพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนด เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนราชการหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในแต่ละภารกิจ ประมาณการ รายได้และรายจ่ายและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินการและการติดตาม ประเมินผล

๖) การจัดทำแผนนิติบัญญัติ

เมื่อมีการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินแล้ว ให้สำนักงานคณะกรรมการ กฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนนิติบัญญัติ เพื่อพิจารณาว่า จะต้องมีการบัญญัติกฎหมายขึ้นใหม่ แก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกกฎหมายเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการ บริหารราชการแผ่นดิน โดยเสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ

๗) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

เมื่อมีการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินแล้ว จะต้องดำเนินการจัดทำ แผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินโดยจัดทำเป็นแผนสี่ปี ในแต่ละ ปีงบประมาณให้จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและ ทรัพยากรอื่นๆเสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบเมื่อรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติ ราชการ ให้สำนักงบประมาณดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละ

ภารกิจตามแผนปฏิบัติการราชการ สำนักงานงบประมาณจะไม่จัดสรรงบประมาณสำหรับภารกิจที่ส่วนราชการไม่ได้เสนอแผนปฏิบัติการ หรือภารกิจที่ไม่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำรายงาน แสดงผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

สำนักงานงบประมาณและคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจะร่วมกันกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ และเมื่อมีการกำหนดงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามแผนปฏิบัติการแล้ว การโอนงบประมาณจากภารกิจหนึ่งที่ได้กำหนดในแผนปฏิบัติการไปดำเนินการในภารกิจอย่างอื่น ซึ่งมีผลทำให้ภารกิจเดิมไม่บรรลุเป้าหมายหรือนำไปใช้ในภารกิจใหม่ที่มีได้กำหนดในแผนปฏิบัติการ จะต้องขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกัน โดยการปรับแผนปฏิบัติการจะกระทำได้เฉพาะในกรณีที่ภารกิจไม่อาจดำเนินการตามวัตถุประสงค์ต่อไปได้ หรือหมดความจำเป็นหรือไม่เป็นประโยชน์ หรือหากดำเนินการต่อไปจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น หรือมีความจำเป็นอย่างอื่นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการในกรณีที่คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติให้ปรับแผนปฏิบัติการแล้ว ให้ดำเนินการแก้ไขแผนการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกันด้วยเมื่อนายกรัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่ง ให้หัวหน้าส่วนราชการสรุปผลการปฏิบัติการต่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่ เพื่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่จะได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนด นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

หมวด ๔ การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

๑) การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

ส่วนราชการจะต้องกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการและงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงานหรือโครงการ และเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบเพื่อให้บริการสาธารณะเกิดความคุ้มค่า ส่วนราชการจะต้องจัดทำบัญชีต้นทุนและต้องคำนวณรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะ พร้อมทั้งรายงานให้สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ ถ้ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะสูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานประเภทและคุณภาพเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันของส่วนราชการอื่น ส่วนราชการจะต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายเสนอต่อสำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสำนักงานงบประมาณจะร่วมกันประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ แล้วรายงานคณะรัฐมนตรีเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรจะได้ดำเนินการต่อไปหรือยุบเลิก และจะเป็นประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป

การประเมินความคุ้มค่ายังรวมถึงประโยชน์หรือผลเสียทางสังคมและประโยชน์หรือผลเสียซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย

๒) การจัดซื้อหรือจัดจ้าง

การจัดซื้อหรือจัดจ้างจะต้องเปิดเผยและเที่ยงธรรม ในการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่ต้องคำนึงถึงคุณภาพและการดูแลรักษาเป็นสำคัญ การจัดซื้อหรือจัดจ้างไม่ต้องถือราคาต่ำสุดในการเสนอซื้อหรือจ้างเสมอไป

๓) การกำหนดระยะเวลาพิจารณา

เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบส่วนราชการอื่น ที่มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนด จะต้องแจ้งผลการพิจารณาให้ทราบภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับคำขอในกรณีที่มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติไว้ และขั้นตอนการปฏิบัตินั้นต้องใช้ระยะเวลาเกินสิบห้าวัน ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบ ประกาศกำหนดระยะเวลาการพิจารณาไว้ให้ส่วนราชการอื่นทราบ ถ้าส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด หากเกิดความเสียหายขึ้น ให้ถือว่าข้าราชการซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องและหัวหน้าส่วนราชการนั้นประมาท เลินเล่อ อย่างร้ายแรง เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่ามิได้เกิดขึ้นจากความผิดของตน

๔) การวินิจฉัยชี้ขาดต้องกระทำโดยเร็ว

การพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาใด ๆ ส่วนราชการที่รับผิดชอบในปัญหานั้น ๆ จะต้องพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดโดยเร็ว การตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาวินิจฉัย ให้ดำเนินการได้เท่าที่จำเป็นในการพิจารณาเรื่องใด ๆ โดยคณะกรรมการที่ไม่ใช่การวินิจฉัยปัญหาด้านกฎหมาย เมื่อคณะกรรมการมีมติแล้ว ให้มติของคณะกรรมการผูกพันส่วนราชการซึ่งมีผู้แทนร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย แม้ว่าการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องนั้นผู้แทนของส่วนราชการที่เป็นกรรมการจะมีได้เข้าร่วมพิจารณาวินิจฉัยก็ตาม ถ้ามีความเห็นแตกต่างกันสองฝ่าย ให้บันทึกความเห็นของกรรมการฝ่ายข้างน้อยไว้ให้ปรากฏในเรื่องนั้นด้วย

๕) การสั่งราชการ

โดยปกติการสั่งราชการจะสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เว้นแต่ในกรณีที่มีความจำเป็นที่ไม่อาจสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในขณะนั้น สามารถจะสั่งราชการด้วยวาจา แต่ผู้รับคำสั่งต้องบันทึกคำสั่งด้วยวาจาไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเมื่อปฏิบัติราชการตามคำสั่งดังกล่าวแล้ว ให้บันทึกรายงานให้ผู้สั่งราชการทราบ ในบันทึกให้อ้างอิงคำสั่งด้วยวาจาไว้ด้วย

หมวด ๕ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๑) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ

ให้ส่วนราชการการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใด ให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ การกระจายอำนาจการตัดสินใจต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชนเมื่อได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้ส่วนราชการกำหนดหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแล การใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ หลักเกณฑ์ดังกล่าวต้องไม่สร้างขั้นตอนหรือการกักรงงานที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และถ้าสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมเพื่อลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพประหยัดค่าใช้จ่าย และไม่เกิดผลเสียหายแก่ราชการ ให้ส่วนราชการดำเนินการให้ข้าราชการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมตามความเหมาะสมและกำลังเงินงบประมาณเมื่อส่วนราชการได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจหรือมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมแล้ว ให้เผยแพร่ให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไปในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจะเสนอให้

คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการหรือแนวทางในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบระหว่างผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ และการลดขั้นตอนในการปฏิบัติราชการ ให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ

๒) การจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลา

การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงาน ระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลา การดำเนินการ รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องประกาศไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่าย สารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้

๓) ศูนย์บริการร่วม

ให้ปลัดกระทรวงจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของส่วนราชการภายในกระทรวงเดียวกัน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบอื่น ๆ โดยสามารถสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียวในศูนย์บริการร่วมให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องราวต่าง ๆ และดำเนินการ ส่งต่อให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป โดยศูนย์บริการร่วมจะต้องมีข้อมูลและเอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของทุกส่วนราชการในกระทรวง รวมทั้งแบบคำขอต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมที่จะ บริการประชาชน ส่วนราชการจะต้องจัดพิมพ์รายละเอียดของเอกสารหลักฐาน ที่ประชาชนจะต้อง จัดหามาในการขออนุมัติหรือขออนุญาตในแต่ละเรื่องมอบให้แก่เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วม และให้ศูนย์บริการร่วมแจ้งให้ประชาชนที่มาติดต่อได้ทราบในครั้งแรกที่มาติดต่อ และตรวจสอบว่า เอกสารหลักฐานที่จำเป็นดังกล่าวนั้นประชาชนได้ยื่นมาครบถ้วนหรือไม่ พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบถึง ระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการเรื่องนั้นในระดับจังหวัด อำเภอหรือกิ่งอำเภอ ให้ผู้ว่าราชการ จังหวัด นายอำเภอ และปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ จัดให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริการประชาชนในจังหวัด อำเภอ หรือกิ่งอำเภอ ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมไว้ ณ ศาลากลางจังหวัด ที่ว่าการอำเภอ หรือที่ว่าการกิ่งอำเภอ หรือสถานที่อื่นตามที่เหมาะสม และประกาศให้ประชาชนทราบ

หมวด ๖ การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

๑) การทบทวนภารกิจของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการดำเนินการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดที่มีความจำเป็นหรือ สมควรที่จะดำเนินการต่อไป โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี งบประมาณ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่น ๆ ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงภารกิจ ให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ของส่วนราชการให้สอดคล้องกัน และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อดำเนินการต่อไปในกรณีที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการพิจารณาแล้วเห็นว่าภารกิจของรัฐ ที่ส่วนราชการได้รับผิดชอบดำเนินการอยู่สมควรเปลี่ยนแปลง ยกเลิก หรือเพิ่มเติม ให้เสนอ คณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ ให้ส่วนราชการนั้นดำเนินการปรับปรุง ภารกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างและอัตรากำลังของส่วนราชการนั้นให้สอดคล้องกัน ในกรณีที่มีการยุบ เลิก โอน หรือรวมส่วนราชการใดทั้งหมดหรือบางส่วน ห้ามมิให้จัดตั้งส่วนราชการที่มีภารกิจ หรืออำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันกับส่วนราชการดังกล่าวขึ้นอีก เว้นแต่มีการ

เปลี่ยนแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดินและมีเหตุผลจำเป็น โดยได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มี กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศขึ้นใหม่ ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวการณ์ หรือ สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ โดยคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของประชาชน

๒) การแก้ไข ปรับปรุงหรือยกเลิกกฎหมาย

ในกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเห็นว่ากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ เป็นอุปสรรคต่อการประกอบกิจการหรือการดำรงชีวิตของ ประชาชน หรือก่อให้เกิดภาระหรือความยุ่งยากต่อประชาชนเกินสมควร ให้สำนักงานคณะกรรมการ กฤษฎีกาดำเนินการเสนอแนะต่อส่วนราชการนั้นเพื่อดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง หรือยกเลิก ถ้าส่วนราชการ ที่ได้รับการเสนอแนะไม่เห็นชอบด้วยกับคำเสนอแนะของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ให้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาวินิจฉัย

หมวด ๗ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

๑) การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

การปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงาน ระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน และประกาศให้ ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ถ้าส่วนราชการมิได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน หรือได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แล้วแต่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเห็นว่าเป็นระยะเวลา ที่ล่าช้าเกินสมควร คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จะเป็นผู้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาของ ส่วนราชการเป็นผู้ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ส่วนราชการ ที่ได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชนหรือจากส่วนราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ใน อำนาจหน้าที่ ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบ ภายในสิบห้าวันหรือภายในกำหนดเวลาที่กำหนด

๒) การจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติราชการ โดยให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารวางระบบเครือข่ายสารสนเทศกลาง

๓) การร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ

เมื่อส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ ให้ส่วนราชการนั้นพิจารณาแล้วแจ้งให้บุคคลนั้นทราบ โดยอาจแจ้งผ่านทางระบบเครือข่าย สารสนเทศของส่วนราชการแต่การแจ้งผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ มิให้เปิดเผยชื่อหรือที่อยู่ ของผู้ร้องเรียน เสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็นเพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดความสะดวกรวดเร็ว ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้บังคับกับส่วนราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ข้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่

ของส่วนราชการอื่นหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป ในกรณีที่ได้รับการร้องเรียนหรือเสนอแนะจากข้าราชการหรือส่วนราชการอื่นในเรื่องใด ให้ส่วนราชการนั้นพิจารณาทันที และในกรณีที่เห็นว่าการร้องเรียนหรือเสนอแนะนั้นเกิดจากความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจ ในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ ให้ชี้แจงให้ผู้ร้องเรียนหรือเสนอแนะทราบภายในสิบห้าวัน ถ้าคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเห็นว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศใดมีลักษณะเป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่น ให้คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการแจ้งให้ส่วนราชการที่ออก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นทราบเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิกต่อไป

๔) การกำหนดความลับทำได้เท่าที่จำเป็น

การปฏิบัติราชการในเรื่องใด ๆ โดยปกติให้ถือว่าเป็นเรื่องเปิดเผย เว้นแต่กรณีที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของประเทศ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล จึงให้กำหนดเป็นความลับได้เท่าที่จำเป็น

๕) การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี

เพื่อให้เกิดความโปร่งใสตามหลักการบริหารจัดการที่ดี ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้าง สัญญาที่ได้มีการอนุมัติให้จัดซื้อหรือจัดจ้างแล้ว การเปิดเผยข้อมูลอาจทำที่สถานที่ทำการหรือระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ แต่ทั้งนี้การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต้องไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบหรือความเสียหายแก่บุคคลใดในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ห้ามมิให้มีข้อความหรือข้อตกลงห้ามมิให้เปิดเผยข้อความหรือข้อตกลงในสัญญาจัดซื้อหรือจัดจ้าง เว้นแต่ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับการคุ้มครองความลับทางราชการ หรือในส่วนที่เป็นความลับทางการค้า

หมวด ๘ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการการตรวจสอบ จะมีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ โดยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดการประเมินผลอาจรวมถึงการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าวต้องกระทำเป็นความลับและเพื่อความสามัคคีของข้าราชการในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้นว่าในตำแหน่งที่ปฏิบัติว่ามีประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ต่อหน่วยงานหรือไม่ ให้มีการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการที่ดำเนินการให้บริการอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน หรืออาจให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่าย เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีเมื่อส่วนราชการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงานและผลสัมฤทธิ์โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและคุ้มค่าต่อภารกิจของรัฐ หรือลดค่าใช้จ่ายตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนด ให้คณะกรรมการ

พัฒนาระบบราชการเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการนั้น หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้นเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

หมวด ๙ บทเปิดเตล็ด

๑) อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามการใดนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา

๒) ในกรณีที่พระราชกฤษฎีกานี้กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องใด และมีกฎหมายฉบับอื่นกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องเดียวกันทั้งหมดหรือบางส่วน เมื่อส่วนราชการได้จัดทำแผนงานตามกฎหมายฉบับใดฉบับหนึ่งแล้วให้ถือว่า ส่วนราชการนั้นได้จัดทำแผนตามพระราชกฤษฎีกานี้ด้วยแล้ว

๓) ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้ โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยให้กระทรวงมหาดไทยดูแลและให้ความช่วยเหลือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำหลักเกณฑ์

๔) ให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้ ในกรณีที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเห็นว่า องค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจใดไม่จัดให้มีหลักเกณฑ์หรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกานี้ ให้ดำเนินการแจ้งต่อรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลองค์การ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. ๒๕๔๖ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒

มาตรา ๑ พระราชกฤษฎีกานี้เรียกว่า “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๒ (ฉบับที่ พ.ศ.๒๕๖๒)

มาตรา ๒ พระราชกฤษฎีกานี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิกมาตรา ๑๓ มาตรา ๑๔ และมาตรา ๑๕ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖

มาตรา ๔ ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของมาตรา ๑๖ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ มาตรา ๑๖ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการนั้นโดยจัดทำเป็นแผน ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติแผนแม่บทแผนการปฏิรูปประเทศแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาตินโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง ”

มาตรา ๕ ให้ยกเลิกวรรคสามของมาตรา ๑๘ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

มาตรา ๖ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคสองของมาตรา ๒๙ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

“ การบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันต้องกระทำโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) กำหนดด้วย ”

มาตรา ๗ ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของมาตรา ๓๓ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ มาตรา ๓๓ ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือสมควรที่จะยกเลิกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินการต่อไปหรือไม่โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์แผนแม่บทแผนการปฏิรูปประเทศแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและแผนอื่นที่เกี่ยวข้องรวมถึงการคลังเงินงบประมาณของประเทศความคุ้มค่าและสถานการณ์อื่นประกอบกัน ”

มาตรา ๘ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๓๔ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ มาตรา ๓๔ ในกรณีที่มีการยุบเลิกโอนหรือรวมส่วนราชการใดทั้งหมดหรือบางส่วนห้ามมิให้จัดตั้งส่วนราชการที่มีภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกับส่วนราชการดังกล่าวขึ้นอีกเว้นแต่มีเหตุผลและความจำเป็นเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐหรือของประเทศหรือรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนและโดยได้รับความเห็นชอบจาก ” ก.พ.ร. พ.ศ. ๒๕๔๖ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกานี้ให้จัดทำเป็นแผนสามปีโดยมีห้วงระหว่างตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ มาตรา ๑๐ ในวาระเริ่มแรกให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) จัดให้มีแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางเพื่อให้ส่วนราชการใช้ในการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างกันได้ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่พระราชกฤษฎีกานี้บังคับใช้ให้เป็นหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการให้การบริการประชาชนและการประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางให้แล้วเสร็จภายในวรรคสองนับแต่พ้นกำหนดเวลาตามวรรคหนึ่งในกรณีที่ส่วนราชการใดมีเหตุผลความจำเป็นที่ไม่สามารถดำเนินการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดในวรรคสองให้หัวหน้าส่วนราชการนั้นเสนอ ก.พ.ร. เพื่อพิจารณาขยายระยะเวลาดังกล่าวได้

หมายเหตุ:- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้โดยที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์คือ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดให้คณะรัฐมนตรีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดินและแผนนิติบัญญัติขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความชัดเจนแต่เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ได้กำหนดให้รัฐ จัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ และพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. ๒๕๖๐ ขึ้นซึ่งกฎหมายดังกล่าว ได้กำหนดให้มีการจัดทำกรอบในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนไว้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งทุกหน่วยงาน ต้องปฏิบัติตามประกอบกับได้มีการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อวิธีการและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ขึ้นแล้วจึงไม่มีความจำเป็นที่จะเตรียมแผน

การบริหารราชการแผ่นดินและแผนนิติบัญญัติให้เข้าซ้อนกันอีกสมควรยกเลิกการจัดทำแผนการ
ราชการแผ่นดินและแผนนิติบัญญัติและปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ
ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติแผนแม่บทแผนการปฏิรูปประเทศแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาตินโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและแผนอื่นที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสมควรกำหนดให้
การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการ
ด้วยกัน ต้องกระทำโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลาง เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติราชการและการบริหารราชการตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยจึงจำเป็นต้อง
ตราพระราชกฤษฎีกานี้

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่แก้ไข (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒

มาตรฐานการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

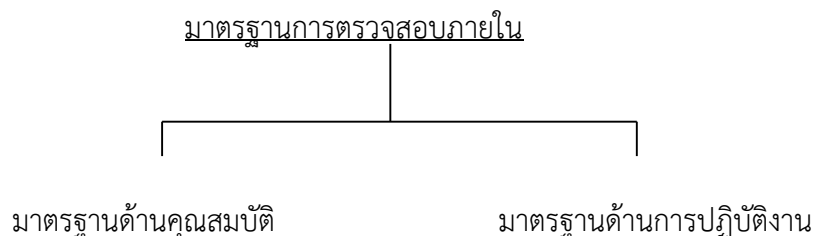
โครงสร้างมาตรฐานการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ

๑. มาตรฐานด้านคุณสมบัติ (Attribute Standards) เป็นมาตรฐานที่กล่าวถึง
ลักษณะของหน่วยงานและบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายใน โดยเริ่มตั้งแต่
รหัสมาตรฐานที่ ๑๐๐๐ เป็นต้นไป

๒. มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน (Performance Standards) เป็นมาตรฐานที่
กล่าวถึง ลักษณะของงานและกระบวนการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายใน โดยเริ่มตั้งแต่
รหัสมาตรฐานที่ ๒๐๐๐ เป็นต้นไป

การนำมาตรฐานไปใช้ในงานบริการด้านให้ความเชื่อมั่นและงานบริการด้านให้คำปรึกษา
จะมีตัวอักษร A (Assurance Services) และ C (Consulting Services) ต่อท้ายเลขรหัสมาตรฐาน

แผนภาพที่ ๒ - ๑ โครงสร้างมาตรฐานการตรวจสอบภายใน



ที่มา : ที่ กค ๐๔๐๙.๒/ว ๑๑๘ ลง ๙ ต.ค. ๒๕๖๒

มาตรฐานด้านคุณสมบัติ

- ๑๐๐๐ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - ๑๐๑๐ แสดงการยอมรับภารกิจตรวจสอบภายใน ตามที่ปรากฏในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน
- ๑๑๐๐ ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม
 - ๑๑๑๐ ความเป็นอิสระภายในหน่วยงาน
 - ๑๑๒๐ ความเที่ยงธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน
 - ๑๑๓๐ ข้อจำกัดของความเป็นอิสระหรือความเที่ยงธรรม
- ๑๒๐๐ ความเชี่ยวชาญ และความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ
 - ๑๒๑๐ ความเชี่ยวชาญ
 - ๑๒๒๐ ความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ
 - ๑๒๓๐ การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
- ๑๓๐๐ การประกันและการปรับปรุงคุณภาพงาน
 - ๑๓๑๐ การประเมินการประกันและปรับปรุงคุณภาพงาน
 - ๑๓๒๐ การรายงานผลการประเมินการประกันและปรับปรุงคุณภาพงาน

มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน

- ๒๐๐๐ การบริหารงานตรวจสอบภายใน
 - ๒๐๑๐ การวางแผนการตรวจสอบ
 - ๒๐๒๐ การเสนอและอนุมัติแผนการตรวจสอบ
 - ๒๐๓๐ การบริหารทรัพยากร
 - ๒๐๔๐ นโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน
 - ๒๐๕๐ การประสานงานและการใช้ผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น
 - ๒๐๖๐ การรายงานต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบ
 - ๒๐๗๐ ผู้ให้บริการตรวจสอบจากภายนอกและความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ
- ๒๑๐๐ ลักษณะของงานตรวจสอบภายใน
 - ๒๑๑๐ การกำกับดูแล
 - ๒๑๒๐ การบริหารความเสี่ยง
 - ๒๑๓๐ การควบคุม
- ๒๒๐๐ การวางแผนการปฏิบัติงาน
 - ๒๒๑๐ การกำหนดวัตถุประสงค์
 - ๒๒๒๐ การกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน
 - ๒๒๓๐ การจัดสรรทรัพยากร
 - ๒๒๔๐ แนวทางการปฏิบัติงาน

- ๒๓๐๐ การปฏิบัติงาน
 - ๒๓๑๐ การระบุข้อมูล
 - ๒๓๒๐ การวิเคราะห์และประเมินผล
 - ๒๓๓๐ การจัดเก็บข้อมูล
 - ๒๓๔๐ การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
- ๒๔๐๐ การรายงานผลการตรวจสอบ
 - ๒๔๑๐ หลักเกณฑ์ในการรายงานผลการตรวจสอบ
 - ๒๔๒๐ คุณภาพของรายงานผลการตรวจสอบ
 - ๒๔๓๐ การระบุข้อความ การปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน
 - ๒๔๔๐ การเผยแพร่ผลการตรวจสอบ
 - ๒๔๕๐ การให้ความเห็นในภาพรวม
- ๒๕๐๐ การติดตามผล
- ๒๖๐๐ การยอมรับสภาพความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

มาตรฐานด้านคุณสมบัติ

๑๐๐๐ : วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

หน่วยงานตรวจสอบภายในต้องกำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการไว้ในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน โดยให้สอดคล้องกับภารกิจงานตรวจสอบภายใน ตามคำนิยามของการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ต้องทบทวนกฎบัตรการตรวจสอบภายในเป็นระยะ ๆ และนำเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และคณะกรรมการตรวจสอบให้ความเห็นชอบ เพื่อใช้เป็นกรอบอ้างอิงและเป็นแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน โดยให้มีการเผยแพร่กฎบัตรการตรวจสอบภายในดังกล่าว ให้หน่วยงานภายในของหน่วยงานของรัฐทราบทั่วกัน

กฎบัตรการตรวจสอบภายใน คือเอกสารทางการที่กำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดสถานภาพของหน่วยงานตรวจสอบภายใน สายการรายงาน และความสัมพันธ์ของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในกับคณะกรรมการตรวจสอบหรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล บุคลากร และทรัพย์สินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน รวมถึงกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

๑๐๐๐.A๑ : การตรวจสอบภายในที่เป็นลักษณะของงานบริการให้ความเชื่อมั่นแก่หน่วยงานของรัฐ ต้องกำหนดไว้ในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน และหากมีการให้บริการงานในลักษณะนี้แก่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกหน่วยงานของรัฐ จะต้องระบุไว้ในกฎบัตรการตรวจสอบภายในเช่นเดียวกัน

๑๐๐๐.C๑ : การตรวจสอบภายในที่เป็นลักษณะของงานบริการให้คำปรึกษา ต้องกำหนดไว้ในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน

๑๐๑๐ : การแสดงการยอมรับภารกิจงานตรวจสอบภายใน ตามที่ปรากฏในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรมีการหารือกับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับกฎบัตรการตรวจสอบภายในที่กำหนดภารกิจงานตรวจสอบภายใน ตามคำนิยามของการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณ การตรวจสอบภายใน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจตรงกันและการยอมรับระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน

๑๑๐๐ : ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม

การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระ และผู้ตรวจสอบภายใน ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม

ความเป็นอิสระ คือ การเป็นอิสระจากเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายใน เพื่อให้การตรวจสอบภายในบรรลุผลโดยปราศจากอคติ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องขึ้นตรงต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการ ตรวจสอบ และไม่ถูกจำกัดสิทธิในการเข้าถึงตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งความเป็นอิสระ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนบุคคล การปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และหน่วยงานต้องได้รับการ จัดการ

ความเที่ยงธรรม คือทัศนคติที่ปราศจากความลำเอียง เพื่อเป็นการเอื้อให้ ผู้ตรวจสอบภายใน ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้วยความเชื่อมั่นในผลงาน และไม่มีการลดหย่อนคุณภาพ ของงาน ซึ่งดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายในจะไม่อยู่ภายใต้การ ชักจูง หรือชักนำจากผู้อื่น ทั้งนี้ สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อความเที่ยงธรรมไม่ว่าจะเป็นในส่วนบุคคล การปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และหน่วยงานต้องได้รับการจัดการ

๑๑๑๐ : ความเป็นอิสระภายในหน่วยงาน

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องรายงานตรงต่อคณะกรรมการ ตรวจสอบและหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสามารถดำเนินไปได้ อย่างเต็มที่ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้อง ยืนยันต่อคณะกรรมการตรวจสอบหรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ถึงความเป็นอิสระของการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

ความเป็นอิสระภายในหน่วยงาน คือ การที่หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน สามารถรายงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เช่น

๑. การให้ความเห็นชอบกฎบัตรการตรวจสอบภายใน
๒. การอนุมัติแผนการตรวจสอบภายในตามผลการประเมินความเสี่ยง
๓. การอนุมัติแผนงบประมาณและการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
๔. การอนุมัติค่าตอบแทนของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

๕. การพิจารณาสั่งการตามรายงานผลการตรวจสอบ

๖. การพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งและโยกย้ายหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

๗. การสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน และความเพียงพอของทรัพยากร

๑๑๑๐. A๑ : การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องปราศจากการแทรกแซงใด ๆ ในเรื่องของการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน และการรายงานผลการตรวจสอบ กรณีที่มีการแทรกแซงหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ต้องเปิดเผยถึงการถูกแทรกแซงหรือหาหรือถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อคณะกรรมการตรวจสอบหรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

๑๑๑๑ : การมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับคณะกรรมการตรวจสอบและหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมีการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ ในการปฏิบัติงาน โดยตรงกับคณะกรรมการตรวจสอบและหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

๑๑๑๒ : บทบาทของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในที่นอกเหนือจากงานตรวจสอบภายใน

เมื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในมีหรือคาดว่าจะมีบทบาทหรือความรับผิดชอบ ที่นอกเหนือจากงานตรวจสอบภายใน จะต้องมีการป้องกัน เพื่อไม่ให้กระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเที่ยงธรรม

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในอาจได้รับการร้องขอให้เพิ่มบทบาทหรือความรับผิดชอบนอกเหนือจากงานตรวจสอบภายใน เช่น ความรับผิดชอบต่อกิจกรรมการกำกับดูแล และการปฏิบัติตามกฎหมายและหลักเกณฑ์หรือกิจกรรม การบริหารความเสี่ยง ซึ่งบทบาทหรือความรับผิดชอบนี้อาจก่อให้เกิดผลกระทบทำให้ขาดความเป็นอิสระหรือความเที่ยงธรรมต่อกิจกรรมการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการตรวจสอบหรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ต้องมีการกำกับดูแล สอบทานการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรการป้องกันในการกำกับดูแล รวมทั้งสอบทานสายการรายงานและบทบาทหน้าที่เป็นระยะ ๆ เพื่อให้ได้รับความเชื่อมั่นในบทบาทหรือความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

๑๑๒๐ : ความเที่ยงธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีทัศนคติที่ไม่ลำเอียงหรือมีอคติ ไปทางหนึ่งทางใด และให้หลีกเลี่ยงในเรื่องของความขัดแย้งทางผลประโยชน์ใด ๆ

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คือ สถานการณ์ที่ผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งอยู่ในฐานะอันเป็นที่ไว้วางใจและตัดสินใจเลือกกระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ตามวิชาชีพหรือผลประโยชน์ส่วนตัว โดยผลประโยชน์ส่วนตัวอาจจะมีส่วนทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามความขัดแย้งทางผลประโยชน์สามารถเกิดขึ้นได้ ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่ออกมาจะไม่ส่งผลกระทบต่อจรรยาบรรณหรือความไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

แต่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตามหลักวิชาชีพของผู้ตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ความขัดแย้งทางผลประโยชน์อาจบั่นทอน ความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน

๑๑๓๐ : ข้อจำกัดของความเป็นอิสระหรือความเที่ยงธรรม

ในกรณีที่มีเหตุหรือข้อจำกัดที่จะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในไม่สามารถปฏิบัติตาม ได้อย่างเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม ผู้ตรวจสอบภายในต้องเปิดเผยถึงเหตุหรือ ข้อจำกัดดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบตามความเหมาะสม โดยลักษณะของการเปิดเผยจะขึ้นอยู่กับเหตุการณ์หรือข้อจำกัด ที่เกิดขึ้นในแต่ละกรณี

ข้อจำกัดของความเป็นอิสระหรือความเที่ยงธรรม ไม่ได้จำกัดเฉพาะความขัดแย้งทางผลประโยชน์ แต่รวมถึงการถูกจำกัดในขอบเขตการปฏิบัติงานการเข้าถึงข้อมูล บุคคล และทรัพย์สิน ตลอดจนข้อจำกัดของทรัพยากร เช่น งบประมาณ เป็นต้น ทั้งนี้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน มีหน้าที่เปิดเผยข้อจำกัดของความเป็นอิสระ หรือความเที่ยงธรรมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบในครั้งนั้น และรายงานข้อจำกัดให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบ ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน

๑๑๓๐.A๑ : ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ประเมินงานที่ตนเคยมีหน้าที่รับผิดชอบ มาก่อน เพราะอาจทำให้ผู้ตรวจสอบภายในสูญเสียความเที่ยงธรรมได้

๑๑๓๐.A๒ : การให้ความเชื่อมั่นในงานที่หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่นั้น จะต้องให้มีการควบคุมดูแลจากหน่วยงานอื่น ภายในหน่วยงานของรัฐที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ

๑๑๓๐.A๓ : หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นต่องานที่เคยให้บริการคำปรึกษามาก่อน ถ้าลักษณะการให้คำปรึกษานั้นไม่ได้มีผลกระทบต่อ ความเที่ยงธรรม ดังนั้นการมอบหมายงานต้องพิจารณาถึงความเที่ยงธรรมส่วนบุคคล ของผู้ตรวจสอบภายในที่จะไปตรวจสอบด้วย

๑๑๓๐.C๑ : ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษาในงานที่ตนเคยมีหน้าที่รับผิดชอบมาก่อนด้วยความเที่ยงธรรม

๑๑๓๐.C๒ : ในกรณีที่มีเหตุหรือข้อจำกัดในอันที่จะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในไม่สามารถบริการให้คำปรึกษาได้อย่างอิสระหรือเที่ยงธรรม ผู้ตรวจสอบภายในต้องเปิดเผยเหตุหรือข้อจำกัดดังกล่าวให้กับผู้มอบหมายงานหรือผู้รับบริการทราบก่อนที่จะรับงานนั้น

๑๒๐๐ : ความเชี่ยวชาญและความระมัดระวังรอบคอบของผู้ประกอบวิชาชีพ

การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องกระทำด้วยความเชี่ยวชาญและความระมัดระวังรอบคอบของผู้ประกอบวิชาชีพ

๑๒๑๐ : ความเชี่ยวชาญ

ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และต้องสะสมความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ จากกรปฏิบัติงานตรวจสอบ ทั้งนี้การปฏิบัติงานตรวจสอบต้องดำเนินการโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย

ความเชี่ยวชาญ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความเชี่ยวชาญจะครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ ในปัจจุบัน แนวโน้ม และประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ เพื่อสามารถให้

คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ตรงประเด็นได้ ดังนั้นผู้ตรวจสอบภายในควรเข้ารับการฝึกอบรมและแสวงหาความรู้จากองค์กรในทางวิชาชีพ เพื่อให้ได้รับวุฒิปัตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญ

๑๒๑๐.A๑ : หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องให้คำแนะนำและความช่วยเหลือ หากทีมงานขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่ว่าจะเป็นส่วนหรือทั้งหมด

๑๒๑๐.A๒ : ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้เพียงพอที่จะประเมินความเสี่ยงของการเกิดทุจริต และให้แนวทางในการบริหารจัดการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ แต่ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญเทียบเท่า กับผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสืบสวนหรือสอบสวนการทุจริตโดยตรง

๑๒๑๐.A๓ : ผู้ตรวจสอบภายในต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เพียงพอเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเทคนิค วิธีการ ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามผู้ตรวจสอบภายในทั้งหมดไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญเทียบเท่ากับผู้ตรวจสอบภายในที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง

๑๒๑๐.C๑ : หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องไม่รับงานบริการให้คำปรึกษา หรือให้คำแนะนำและความช่วยเหลือ หากทีมงานขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นส่วนหรือทั้งหมด

๑๒๒๐ : ความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ

ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ และมีทักษะการปฏิบัติงานอย่างสมเหตุสมผลในอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ และน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ การปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังรอบคอบ เยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพไม่ได้หมายความว่าไม่มีข้อผิดพลาดใด ๆ เกิดขึ้น

๑๒๒๐A๑ : ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติงานบริการให้ความเชื่อมั่นที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ โดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. การขยายขอบเขตงานตรวจสอบในกรณี que เห็นว่าจำเป็น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๒. ความซับซ้อนของงาน ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และความสำคัญของเรื่องที่จะตรวจสอบ

๓. ความเพียงพอและประสิทธิภาพของการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม

๔. โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความผิดพลาด การทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับอย่างมีนัยสำคัญ

๕. ความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการบริการให้ความเชื่อมั่น เมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑๒๒๐A๒ : ผู้ตรวจสอบภายในต้องพิจารณาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคนิค การวิเคราะห์ข้อมูลอื่น ๆ มาเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความระมัดระวัง รอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ

๑๒๒๐A๓ : ผู้ตรวจสอบภายในต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้แม้ว่าผู้ตรวจสอบภายในจะปฏิบัติงานบริการให้ความเชื่อมั่นด้วยความระมัดระวังอย่างรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ ก็ยังไม่สามารถรับรองได้ว่าจะมีการบ่งชี้ถึงความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญได้ทั้งหมด

๑๒๒๐C๑ : ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษาด้วยความระมัดระวัง อย่างรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ โดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑. ความต้องการและความคาดหวังของผู้มอบหมายงานหรือผู้รับบริการ รวมทั้งลักษณะของเรื่องที่จะให้คำปรึกษา เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการรายงานผลการตรวจสอบ

๒. ความซับซ้อนและขอบเขตของงานที่จำเป็น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๓. ความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการบริการให้คำปรึกษา เมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะหน่วยงานของรัฐจะได้รับ

๑๒๓๐ : การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ผู้ตรวจสอบภายในต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

๑๓๐๐ : การประกันและการปรับปรุงคุณภาพงาน

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องปรับปรุงและรักษาคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน โดยมีการปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายในให้ครอบคลุมในทุกด้าน

การประกันและการปรับปรุงคุณภาพงาน ได้รับการออกแบบเพื่อให้ความเชื่อมั่นว่า การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับค่านิยมของการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ มาตรฐาน และจรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน และประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน รวมทั้งทำให้เห็นถึงโอกาสในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ควรให้คณะกรรมการตรวจสอบหรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเข้ามากำกับดูแลการประกันและการปรับปรุงคุณภาพงาน

๑๓๑๐ : การประเมินการประกันและปรับปรุงคุณภาพงาน

การประกันและปรับปรุงคุณภาพงานต้องมีการประเมินผลทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ

๑๓๒๐ : การรายงานผลการประเมินการประกันและปรับปรุงคุณภาพงาน

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องรายงานผลการประเมินทั้งจากภายในและภายนอกให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบทราบ ในเรื่องดังนี้

๑. ขอบเขตและความถี่ของการประเมินทั้งจากภายในและภายนอก
๒. คุณสมบัติและความเป็นอิสระของบุคคลหรือคณะบุคคลที่ประเมิน ซึ่งเป็นผู้ประเมินจากภายนอก รวมทั้งความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น
๓. รายงานผลการประเมินของบุคคลหรือคณะบุคคล ซึ่งเป็นผู้ประเมินจากภายนอก

๔. แผนการปรับปรุงแก้ไข

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรหารือกับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบ ในเรื่องรูปแบบ เนื้อหา และความถี่ของการรายงานผลการประเมินการประกันและปรับปรุงคุณภาพงาน และพิจารณาถึงภารกิจงานตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้ในกฎบัตร เพื่อแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเป็นไปตามคำนิยามของการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน โดยการรายงานผลการประเมินจากภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และรายงานผลการประเมินจากภายนอก ขึ้นอยู่กับความถี่ในการประเมิน

มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน**๒๐๐๐ : การบริหารงานตรวจสอบภายใน**

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องบริหารงานตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานของรัฐ

การบริหารงานตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

๑. การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามภารกิจงานตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้ในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน

๒. การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเป็นไปตามคำนิยามของการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน

๓. การปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานตรวจสอบภายในสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ มาตรฐาน และจรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน

๔. การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องพิจารณาถึงกิจกรรมต่าง ๆ ในปัจจุบัน แนวโน้มและประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐได้

การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานของรัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยในการบริหารงานตรวจสอบภายใน ต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม รวมทั้งการให้ความเชื่อมั่นอย่างเที่ยงธรรมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

๒๐๑๐ : การวางแผนการตรวจสอบ

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องวางแผนการตรวจสอบตามผลการประเมินความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของกิจกรรมที่จะทำการตรวจสอบให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของรัฐ

การวางแผนการตรวจสอบตามผลการประเมินความเสี่ยง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบ ภายในต้องหารือร่วมกับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทำความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ที่สำคัญ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องทบทวน และปรับแผนการตรวจสอบตามความจำเป็น เพื่อให้สามารถบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานของรัฐ ได้แก่ ความเสี่ยง การปฏิบัติงาน โครงการ ระบบ และวิธีการควบคุมต่าง ๆ

๒๐๑๐.๐๑ : การวางแผนการตรวจสอบต้องกระทำอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการประเมินความเสี่ยง และต้องนำข้อมูลข่าวสารของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบมาใช้ประกอบการพิจารณาในการวางแผนการตรวจสอบด้วย

๒๐๑๐.๐๒ : หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องระบุและพิจารณาถึงความคาดหวังของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่มีต่อความเห็นของการตรวจสอบภายใน และข้อสรุปอื่น ๆ

๒๐๑๐.๐๓ : หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรให้ทีมงานบริการให้คำปรึกษา เพื่อช่วยให้เกิดโอกาสในการปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยง การสร้างคุณค่าเพิ่ม และการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งต้องกำหนดงานบริการให้คำปรึกษาดังกล่าวไว้ในแผนการตรวจสอบด้วย

๒๐๒๐ : การเสนอและอนุมัติแผนการตรวจสอบ

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องเสนอแผนการตรวจสอบและทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแผนการตรวจสอบในรอบปี ที่มีนัยสำคัญ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาอนุมัติ ในกรณีที่มีข้อจำกัดของทรัพยากร หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องรายงานถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อแผนการตรวจสอบด้วย

๒๐๓๐ : การบริหารทรัพยากร

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องบริหารทรัพยากรให้มีความเหมาะสมเพียงพอ และเกิดประสิทธิผล เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสามารถบรรลุผลตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ

ความเหมาะสม หมายถึง การผสมผสานความรู้ ทักษะ และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ

ความเพียงพอ หมายถึง ปริมาณของทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุผลตามแผนการตรวจสอบ ซึ่งการนำทรัพยากรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อ มีการนำไปใช้ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ

๒๐๔๐ : นโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับขนาดและโครงสร้างของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และความซับซ้อนของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

๒๐๕๐ : การประสานงานและการใช้ผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การประสานงานและการพิจารณาใช้ผลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่ให้บริการด้านการให้ความเชื่อมั่น และให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าขอบเขตของงานตรวจสอบครอบคลุมเรื่องที่สำคัญอย่างเหมาะสม และลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน

กิจกรรมการประสานงาน หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน อาจใช้ผลการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาอื่น โดยการกำหนดกระบวนการสำหรับการใช้ผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น และพิจารณาถึงความสามารถ ความเที่ยงธรรม และการใช้ความระมัดระวังรอบคอบเพียงพอ ประกอบวิชาชีพในการบริการให้ความเชื่อมั่น และให้คำปรึกษาของผู้อื่น นอกจากนี้ควรมีความเข้าใจถึงขอบเขตวัตถุประสงค์และผลของการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการด้านการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาของผู้อื่น อย่างไรก็ตามหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในยังคงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถสนับสนุนข้อสรุปและความคิดเห็นของหน่วยงานตรวจสอบภายในได้อย่างเพียงพอ

๒๐๖๐ : การรายงานต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบ

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบ ทราบถึงวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบ และการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณ การตรวจสอบภายใน โดยรายงานดังกล่าวต้องระบุถึงประเด็นความเสี่ยง และการควบคุมที่มีนัยสำคัญ ความเสี่ยงจากการทุจริต ประเด็นการกำกับดูแล รวมทั้งเรื่องอื่น ๆ ที่หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและหรือคณะกรรมการตรวจสอบให้ความสำคัญ

ความถี่และเนื้อหาของการรายงาน เป็นผลมาจากการหารือระหว่างหัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบ ถึงความสำคัญของข้อมูลและความเร่งด่วนของการปฏิบัติงานที่ต้องการเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและหรือคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาสั่งการ โดยหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในจะต้องรายงานและสื่อสารต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและหรือคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องเกี่ยวกับ

๑. กฎบัตรการตรวจสอบภายใน
๒. ความเป็นอิสระของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
๓. แผนการตรวจสอบและรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในตามแผนการตรวจสอบ
๔. ความต้องการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

๕. รายงานผลการตรวจสอบ

๖. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน และแผนการปรับปรุงแก้ไข เพื่อจัดการกับประเด็นที่มีนัยสำคัญ

๗. การยอมรับสภาพความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร ซึ่งหัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายในเห็นว่าความเสี่ยงนั้นไม่อาจยอมรับได้

๒๐๗๐ : ผู้ให้บริการตรวจสอบจากภายนอกและความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ

ในกรณีที่มีการตรวจสอบภายในดำเนินการโดยผู้ให้บริการจากภายนอก หน่วยงาน หน่วยงานของรัฐยังต้องมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของผู้ให้บริการจากภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุตามที่กำหนดไว้

ความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ สามารถแสดงให้เห็นจากการประเมิน การประกันและปรับปรุงคุณภาพงานให้สอดคล้องกับคำนิยามของการตรวจสอบภายใน หลักเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้

๒๑๐๐ : ลักษณะของงานตรวจสอบภายใน

การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องสามารถประเมินและช่วยสนับสนุนให้มีการปรับปรุง กระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ โดยใช้วิธีการที่เป็นระบบ หลักเกณฑ์ และอาศัยความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้การตรวจสอบ ภายในจะมีความน่าเชื่อถือและเพิ่มคุณค่า เมื่อผู้ตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติงานในเชิงรุก และการ ประเมินผลของผู้ตรวจสอบภายใน ได้ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้ง รวมทั้ง ได้คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

๒๑๑๐ : การกำกับดูแล

การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องสามารถประเมินและให้คำแนะนำที่ เหมาะสมในการปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ เพื่อ

๑. การกำหนดยุทธศาสตร์และการดำเนินงาน

๒. การกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม

๓. การเสริมสร้างจรรยาบรรณและคุณค่าเพิ่มให้เกิดภายในหน่วยงานของรัฐ

๔. การให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐมีประสิทธิภาพ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ

๕. การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานภายใน หน่วยงานของรัฐ

๖. การประสานงานและสื่อสารข้อมูลระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบหรือ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้ตรวจสอบภายนอก ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ให้บริการให้ความเชื่อมั่นอื่น ๆ และฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐ

๒๑๑๐.A๑ : การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องสามารถประเมินการ ออกแบบ การนำไปสู่การปฏิบัติและความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมหรืองานโครงการ รวมทั้ง วัตถุประสงค์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณหน่วยงานของรัฐ

๒๑๑๐.A๒ : การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องสามารถประเมินว่า การกำกับดูแล เทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานของรัฐได้มีส่วนสนับสนุนวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ

๒๑๒๐ : การบริหารความเสี่ยง

การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องสามารถประเมินความมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การพิจารณาว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหรือไม่ เป็นดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบภายในจากผลการประเมินว่า

๑. วัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีส่วนสนับสนุนและเป็นไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจของหน่วยงาน

๒. การระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

๓. การเลือกใช้แนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกับระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

๔. การสื่อสารข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ถูกตรวจพบทั่วทั้งหน่วยงาน อย่างทันเวลา เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบหรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐนำมาปรับปรุงการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน โดยการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงในระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในแต่ละเรื่อง ซึ่งเมื่อนำผลการตรวจสอบต่าง ๆ มาพิจารณาเข้าด้วยกัน จะทำให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการและประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ

การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงจากฝ่ายบริหารอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถดำเนินการประเมินผลแยกต่างหากหรือรวมทั้งสองแบบ

๒๑๒๐.A๑ : การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลการดำเนินงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๑. การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ

๒. ความถูกต้อง ครบถ้วน และความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศด้านการเงิน และการดำเนินงาน

๓. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

๔. การดูแลทรัพย์สิน

๕. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ นโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน และข้อสัญญาต่าง ๆ

๒๑๒๐.A๒ : การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องประเมินโอกาสของการเกิดทุจริตและวิธีการบริหารความเสี่ยงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต

๒๑๒๐.C๑ : ในระหว่างการปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายในต้องสามารถระบุถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และระมัดระวังความเสี่ยงอื่น ๆ ที่มีนัยสำคัญ ที่อาจเกิดขึ้นด้วย

๒๑๒๐C๒ : ผู้ตรวจสอบภายในต้องนำความรู้ในเรื่องของความเสี่ยงที่ได้รับจากการปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษา มาใช้ในการประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๒๑๒๐C๓ : การให้ความช่วยเหลือกับฝ่ายบริหารในการจัดให้มีหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ผู้ตรวจสอบภายในต้องพึงละเว้นในส่วนของการดำเนินงานซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

๒๑๓๐ : การควบคุม

การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องมีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการควบคุมในเรื่องต่าง ๆ ที่เหมาะสมและเพียงพอ โดยการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการควบคุม รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๒๑๓๐.A๑ : การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องประเมินถึงความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุม เพื่อให้การควบคุมที่มีอยู่สามารถตอบสนองความเสี่ยงภายใต้การกำกับดูแลการดำเนินงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๑. การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ
๒. ความถูกต้อง ครบถ้วน และความน่าเชื่อถือของข้อมูล

สารสนเทศด้านการเงินและการดำเนินงาน

๓. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

๔. การดูแลและรักษาทรัพย์สิน

๕. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ นโยบาย

วิธีการปฏิบัติงาน และข้อสัญญาต่าง ๆ

๒๑๓๐.C๑ : ผู้ตรวจสอบภายในต้องนำความรู้ในเรื่องของการควบคุมที่ได้รับจากการบริหารงานให้คำปรึกษา มาใช้ในการประเมินผลการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ

๒๒๐๐ : การวางแผนการปฏิบัติงาน

ผู้ตรวจสอบภายในต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระยะเวลา และการจัดสรรทรัพยากร โดยแผนการปฏิบัติงานต้องพิจารณาถึงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

๒๒๐๑ : ข้อพิจารณาในการวางแผน

ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจสอบภายในต้องพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่จะตรวจสอบ และวิธีการที่จะนำมาใช้ในการควบคุมผลการดำเนินงานของกิจกรรมนั้น

๒. ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ วัตถุประสงค์ ทรัพยากร และการดำเนินงานของกิจกรรม ตลอดจนวิธีการที่จะนำมาใช้จัดการกับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. ความเพียงพอและควมมีประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมของกิจกรรม เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบการปฏิบัติงาน หรือรูปแบบการควบคุมอื่นที่เกี่ยวข้อง

๔. โอกาสในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมให้ดีขึ้น

๒๒๐๑.A1 : กรณีที่เป็นการวางแผนการปฏิบัติงาน สำหรับการให้บริการแก่หน่วยงานภายนอก ผู้ตรวจสอบภายในต้องทำความเข้าใจกับผู้รับบริการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขต ความรับผิดชอบ และความคาดหวังอื่น ๆ ของผู้รับบริการ รวมทั้งข้อจำกัดในการเผยแพร่ผลงาน และการเข้าถึงเอกสารข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการบริการให้ความเชื่อมั่นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

๒๒๐๑.C1 : การปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายในต้องทำความเข้าใจกับผู้รับบริการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขต ความรับผิดชอบ และความคาดหวังอื่น ๆ ของผู้รับบริการ ในกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญต้องมีการบันทึกเรื่องทำความเข้าใจไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

๒๒๑๐ : การกำหนดวัตถุประสงค์

ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่จะตรวจสอบ

๒๒๑๐.A1 : ผู้ตรวจสอบภายในต้องประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่จะตรวจสอบ ซึ่งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่จะตรวจสอบต้องสอดคล้องกับผลการประเมินความเสี่ยง

๒๒๑๐.A2 : การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่จะตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่อาจเกิดข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อบังคับ รวมทั้งความเสี่ยงอื่น ๆ ที่มีนัยสำคัญ

๒๒๑๐.A3 : หลักเกณฑ์ที่เพียงพอเป็นสิ่งจำเป็นต่อการประเมินการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุม ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในต้องมั่นใจว่าฝ่ายบริหารและหรือคณะกรรมการตรวจสอบหรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่เพียงพอในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงาน ในกรณีหลักเกณฑ์ที่กำหนดมีความเพียงพอ ผู้ตรวจสอบภายในต้องใช้หลักเกณฑ์เดียวกันนั้นในการประเมินผล อย่างไรก็ตามหากพิจารณาแล้วว่าหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ไม่เพียงพอ ผู้ตรวจสอบภายในต้องหารือกับฝ่ายบริหาร และหรือคณะกรรมการตรวจสอบหรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม

ประเภทของหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลมีดังนี้

๑. หลักเกณฑ์ภายใน เช่น นโยบาย และคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๒. หลักเกณฑ์ภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ของทางราชการ เป็นต้น

๓. หลักเกณฑ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานต้นแบบ/หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศ เช่น แนวทางการปฏิบัติของหน่วยงานอื่นหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นต้น

๒๒๑๐.C1 : วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษา

ผู้ตรวจสอบภายในต้องคำนึงถึงกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ตามขอบเขตที่มีการเห็นชอบร่วมกันกับผู้รับบริการ

๒๒๑๐.C2 : วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษา

ต้องสอดคล้องกับการสร้างคุณค่า ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานของรัฐ

๒๒๒๐ : การกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน

ผู้ตรวจสอบภายในต้องกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงานให้เพียงพอ ในอันที่จะช่วยให้ สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๒๒๒๐.A1 : ขอบเขตของการปฏิบัติงานตรวจสอบต้องกำหนดให้ครอบคลุม ถึงระบบการทำงานต่าง ๆ เอกสารหลักฐาน รายงาน บุคลากร และทรัพย์สินต่าง ๆ รวมทั้งในส่วนที่อยู่ในความดูแลของบุคคลอื่น ๆ

๒๒๒๐.A2 : ในระหว่างการปฏิบัติงานบริการให้ความเชื่อมั่น หากผู้รับบริการ ขอรับคำปรึกษาในเรื่องที่มีนัยสำคัญ ผู้ตรวจสอบภายในควรทำความเข้าใจกับผู้รับบริการเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขต ความรับผิดชอบ และความคาดหวังอื่น ๆ ของผู้รับบริการ ทั้งนี้ในการรายงานผลการปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษาแก่ผู้รับบริการ ผู้ตรวจสอบภายในควรปฏิบัติตามมาตรฐานการตรวจสอบ ภายใน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานบริการให้คำปรึกษา

๒๒๒๐.C1 : การปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายในต้องมั่นใจว่าได้กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานไว้เพียงพอที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ หากในระหว่างปฏิบัติงานมีการปรับปรุงเงื่อนไขเกี่ยวกับขอบเขตการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจสอบภายในต้องหารือกับผู้รับบริการถึงเงื่อนไขที่ปรับปรุงนั้น เพื่อพิจารณาว่าจะปฏิบัติงานต่อไปหรือไม่

๒๒๒๐.C2 : ในระหว่างการปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายในต้องระบุนการควบคุมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน และระมัดระวังต่อประเด็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

๒๒๓๐ : การจัดสรรทรัพยากร

ผู้ตรวจสอบภายในต้องจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยให้สอดคล้องกับลักษณะและความซับซ้อนของงาน ตลอดจนข้อจำกัดของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่

๒๒๔๐ : แนวทางการปฏิบัติงาน

ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาและจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๒๒๔๐.A1 : แนวทางการปฏิบัติงานต้องกำหนดวิธีการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินผล และบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับในระหว่างการปฏิบัติงาน ทั้งนี้แนวทางการปฏิบัติงานดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน และในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องดำเนินการขอความเห็นชอบใหม่โดยทันที

๒๒๔๐.C1 : แนวทางการปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษา อาจจะมีรูปแบบและเนื้อหาสาระที่แตกต่างไปตามแต่ละลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย

๒๓๐๐ : การปฏิบัติงาน

ผู้ตรวจสอบภายในต้องระบุ วิเคราะห์ ประเมินผล และจัดเก็บข้อมูลให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

๒๓๑๐ : การระบุข้อมูล

ผู้ตรวจสอบภายในต้องระบุข้อมูลที่มีความเพียงพอ มีความน่าเชื่อถือ มีความเกี่ยวข้อง และที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์

ข้อมูลที่มีความเพียงพอ เป็นสิ่งที่มีความจริง มีความเพียงพอ และสามารถที่จะโน้มน้าวให้เห็นตรงกับผู้ตรวจสอบภายใน

ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ เป็นสิ่งที่ได้จากการใช้เทคนิคการตรวจสอบที่เหมาะสม

ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้อง เป็นสิ่งที่จะนำมาสนับสนุนข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในตามวัตถุประสงค์

ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ จะช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์

๒๓๒๐ : การวิเคราะห์และประเมินผล

ผู้ตรวจสอบภายในต้องใช้วิธีการวิเคราะห์และประเมินผลที่มีความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อสรุปและผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับ

๒๓๓๐ : การจัดเก็บข้อมูล

ผู้ตรวจสอบภายในต้องจัดเก็บข้อมูลให้มีความเพียงพอ เชื่อถือได้ เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ เพื่อสนับสนุนผลการปฏิบัติงานและสรุปผลการตรวจสอบ

๒๓๓๐.A1 : หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องควบคุมการเข้าถึงข้อมูลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานและในการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวให้บุคคลภายนอกทราบ ต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและหรือหลังจากมีการปรึกษาฝ่ายกฎหมายก่อนตามความเหมาะสม

๒๓๓๐.A2 : หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องกำหนดระยะเวลาในการเก็บรักษาข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงาน ไม่ว่าข้อมูลจะถูกเก็บอยู่ในสื่อ รูปแบบใด ทั้งนี้ระยะเวลาในการเก็บรักษาข้อมูลต้องให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐ และระเบียบหลักเกณฑ์ ของหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

๒๓๓๐.C1 : หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องกำหนดนโยบายในการเก็บรักษาข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษา รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวให้กับบุคคลภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ต้องให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐ และระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

๒๓๔๐ : การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ และเป็นการช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในให้ดียิ่งขึ้น

การกำกับดูแลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบภายใน รวมถึงความซับซ้อนของงานที่มอบหมาย ให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ แต่อาจมอบหมายให้ผู้ตรวจสอบภายในที่มีประสบการณ์เหมาะสม ให้เป็นผู้ดำเนินการสอบทาน โดยให้มีการเก็บรวบรวมเอกสารหลักฐานที่ใช้ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานดังกล่าว

๒๔๐๐ : การรายงานผลการตรวจสอบ

ผู้ตรวจสอบภายในต้องรายงานผลการตรวจสอบตามที่ได้รับมอบหมายอย่างทันทั่วถึง

๒๔๑๐ : หลักเกณฑ์ในการรายงานผลการตรวจสอบ

รายงานผลการตรวจสอบต้องประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผลการตรวจสอบ

๒๔๑๐.A1 : การรายงานผลการตรวจสอบต้องมีผลการตรวจสอบ ซึ่งผลการตรวจสอบนั้น จะรวมถึงข้อสรุป ข้อเสนอแนะ และแผนการปรับปรุง แกไขการดำเนินงานที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามความคิดเห็นของผู้ตรวจสอบภายในที่เสนอนั้น จะต้องคำนึงถึงความคาดหวังของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนต้องมีข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอ น่าเชื่อถือ มีความเกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์

การให้ความเห็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ อาจจะเป็นการจัดลำดับ ความสำคัญ การสรุปประเด็นหรือการอธิบายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมที่เฉพาะเจาะจงในส่วนของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง หรือภารกิจงาน ดังนั้น การเสนอความเห็น จึงให้มีการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานและความมีนัยสำคัญ

๒๔๑๐.A2 : ผู้ตรวจสอบภายในควรกล่าวถึงข้อตรวจพบที่ดีในการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจไว้ในรายงานผลการตรวจสอบด้วย

๒๔๑๐.A3 : การเผยแพร่รายงานผลการตรวจสอบให้บุคคลภายนอก หน่วยงานของรัฐทราบ ต้องระบุข้อจำกัดในการเผยแพร่และการนำผลการตรวจสอบไปใช้ต่อด้วย

๒๔๑๐.C1 : รูปแบบและเนื้อหาของรายงานความคืบหน้า และการรายงานผลการตรวจสอบบริการให้คำปรึกษาจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานและความต้องการของผู้รับบริการ

๒๔๒๐ : คุณภาพของรายงานผลการตรวจสอบ

การรายงานผลการตรวจสอบต้องรายงานด้วยความถูกต้องเที่ยงธรรม ชัดเจน รัดกุม สร้างสรรค์ ครบถ้วน และทันกาล

๑. การรายงานผลการตรวจสอบด้วยความถูกต้อง คือโดยปราศจากข้อผิดพลาดและการบิดเบือนโดยให้มีลักษณะตรงไปตรงมาตามข้อเท็จจริง

๒. การรายงานด้วยความเที่ยงธรรม คือ มีความยุติธรรม ไม่อคติ ไม่ลำเอียง และเป็นผลที่ได้มาจากการประเมินข้อเท็จจริงและสถานการณ์ทั้งหมดอย่างยุติธรรม และสมดุล

๓. การรายงานด้วยความชัดเจน คือ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและเป็นเหตุเป็นผล หลีกเลี่ยงการใช้คำศัพท์เทคนิคที่ไม่จำเป็น รวมถึงมีการกล่าวถึงข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้องไว้อย่างครบถ้วน

๔. การรายงานที่รัดกุม คือ ตรงประเด็น ไม่เยิ่นเย้อ ไม่ซ้ำซ้อน และไม่มีคำแนะนำ รายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น

๕. การรายงานที่สร้างสรรค์ เป็นการสร้างประโยชน์ให้กับผู้รับบริการและหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงในส่วนที่จำเป็น

๖. การรายงานที่ครบถ้วน เป็นการนำเสนอข้อมูลที่มีใจความสำคัญต่อผู้อ่าน รายงานอย่างครบถ้วน ซึ่งรวมถึงข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องตลอดจนการให้ข้อสังเกตต่าง ๆ ที่เป็นการสนับสนุนข้อเสนอแนะและสรุปผลการตรวจสอบ

๗. การรายงานที่ทันกาล คือ การรายงานที่ทันเวลา โดยเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารได้ดำเนินการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

๒๔๒๑ : ข้อผิดพลาดของรายงานผลการตรวจสอบ

ในกรณีที่ตรวจพบว่า รายงานผลการตรวจสอบที่เสนอมีข้อผิดพลาดหรือ ละเอียดในการกล่าวถึงประเด็นหลักที่สำคัญ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องรีบแก้ไขและจัดส่ง รายงานฉบับที่แก้ไขแล้วให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องทันที

๒๔๔๐ : การเผยแพร่รายงานผลการตรวจสอบ

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องเผยแพร่รายงานผลการตรวจสอบให้ บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบตามความเหมาะสม

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่รับผิดชอบในการสอบทานรายงาน ผลการตรวจสอบก่อนที่จะเผยแพร่ผลการตรวจสอบ รวมทั้งกำหนดผู้ที่ได้รับรายงาน และวิธีการ เผยแพร่รายงานนั้น ทั้งนี้ หากหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในจะมอบหมายหน้าที่นี้ให้ผู้อื่น หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในยังคงมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว

๒๔๔๐.A1 : หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่รับผิดชอบในการ เผยแพร่รายงานผลการตรวจสอบให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ

๒๔๔๐.A2 : การเสนอรายงานผลการตรวจสอบให้แก่บุคคลภายนอกที่ไม่ได้ ระบุไว้ในกฎหมายหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องของทางราชการ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้อง ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานของรัฐ
- ปรึกษากับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและหรือที่ปรึกษาด้าน

กฎหมาย ตามความเหมาะสม

- ควบคุมการเผยแพร่รายงานผลการตรวจสอบโดยระบุข้อจำกัด

ในการใช้รายงานดังกล่าว

๒๔๔๐.C1 : หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่รับผิดชอบในการ เผยแพร่รายงานผลการตรวจสอบการบริการให้คำปรึกษาแก่ผู้รับบริการ

๒๔๔๐.C2 : ในระหว่างการปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษา อาจมีการบ่งชี้ประเด็นเกี่ยวกับการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม หากเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานของรัฐในภาพรวม ผู้ตรวจสอบภายในต้องรายงานให้กับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบทราบ

๒๔๕๐ : การให้ความเห็นในภาพรวม

การแสดงความเห็นในภาพรวมของรายงานผลการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในต้องพิจารณาถึงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความคาดหวังของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ความเห็นในภาพรวมดังกล่าวต้องมีข้อมูลที่เพียงพอ เชื่อถือได้ มีความเกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์

การสื่อสารรายงานผลการตรวจสอบ ให้รวมถึงเรื่องดังนี้

๑. ขอบเขตการปฏิบัติงาน รวมถึงช่วงระยะเวลาที่ให้ความเห็นในเรื่องต่าง ๆ
๒. ข้อจำกัดของขอบเขตการปฏิบัติงาน
๓. การพิจารณาแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องทั้งหมด รวมถึงการใช้ผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน/ที่ปรึกษาอื่น ๆ

๔. การสรุปข้อมูลสำคัญที่ใช้สนับสนุนความเห็น

๕. กรอบความเสี่ยงหรือการควบคุมหรือหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เป็นพื้นฐานการให้ความเห็นโดยรวม

๖. ความเห็นโดยรวม การใช้ดุลยพินิจ หรือข้อสรุปที่ยุติ ทั้งนี้ต้องชี้แจงสาเหตุของความเห็นโดยรวมที่ไม่น่าพอใจในรายงาน

๒๕๐๐ : การติดตามผล

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องกำหนดและรักษาระบบการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ ในรายงานผลการตรวจสอบ

๒๕๐๐.A1 : หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องกำหนดกระบวนการติดตามผลการตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า หัวหน้าหน่วยงานของรัฐได้มีการสั่งการให้มีการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ ที่ได้นำเสนอในรายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบ หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐได้ยอมรับความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

๒๕๐๐.C1 : หน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมีการติดตามการปฏิบัติตามผลของงานบริการ ให้คำปรึกษาตามขอบเขตการปฏิบัติงานที่ได้มีการเห็นชอบร่วมกับผู้รับบริการ

๒๖๐๐ : การยอมรับสภาพความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

ในกรณีที่หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเห็นว่า ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ที่ฝ่ายบริหารยอมรับนั้น อาจจะไม่อยู่ในระดับที่หน่วยงานของรัฐสามารถยอมรับได้ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องหารือกับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หากยังไม่สามารถหาข้อยุติได้ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาหาข้อยุติต่อไป

การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของฝ่ายบริหารนั้น อาจพิจารณาได้จากการปฏิบัติงานให้ความเชื่อมั่น หรือการให้คำปรึกษา การติดตามความก้าวหน้าของผลการตรวจสอบ ครั้งก่อนหรืออื่น ๆ ทั้งนี้การหาข้อยุติเกี่ยวกับความเสี่ยงไม่ใช่หน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบ ภายใน

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้ “ การตรวจสอบภายใน ” หมายความว่า กิจกรรมให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น และจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ

“ หน่วยงานของรัฐ ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑุณเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ คณะกรรมการ ” หมายความว่า คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายดำเนินงานของหน่วยงานกำกับดูแล และควบคุมหน่วยงานของรัฐตามกฎหมายของหน่วยงานของรัฐนั้น (แนบท้ายหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒)

“ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ ฝ่ายบริหาร ” หมายความว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารซึ่งดำรงตำแหน่งรองจากหัวหน้าหน่วยงานของรัฐไม่เกินสามลำดับ

“ คณะกรรมการตรวจสอบ ” หมายความว่า คณะกรรมการตรวจสอบ ตามข้อ ๑๐ โดยอาจใช้ชื่อเรียกอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับคณะกรรมการตรวจสอบ (แนบท้ายหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒)

“ หน่วยงานตรวจสอบภายใน ” หมายความว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในหน่วยงานตรวจสอบภายใน

“ ผู้ตรวจสอบภายใน ” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“ หน่วยรับตรวจ ” หมายความว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๒ กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ (๑) และ (๓) - (๗) ถือเป็นปฏิบัติ และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ (๒) ถือเป็นปฏิบัติ

ความทั่วไป

ข้อ ๓ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน

กรณีหน่วยงานของรัฐมีคณะกรรมการ ให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และให้หน่วยงานตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่มีคณะกรรมการ ให้หน่วยงานตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ (แนบท้ายหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒)

ข้อ ๔ การบริหารงานทั่วไปของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ให้หน่วยงานตรวจสอบภายในขึ้นตรง ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เว้นแต่ การแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงาน ของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐที่มีคณะกรรมการตรวจสอบ ให้เป็นไปตามอำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ ตามข้อ 13

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐต้องจัดสรรบุคลากรและทรัพยากร เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตรวจสอบภายในเป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงานและความซับซ้อนของภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

(๑) มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

(๒) มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ

(๓) มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๖ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจะแต่งตั้งให้ผู้ตรวจสอบภายในรักษาการตำแหน่งอื่นในขณะเดียวกันไม่ได้

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและหรือคณะกรรมการตรวจสอบจะพิจารณาสั่งการให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานอื่นได้ตามควรแก่กรณี ทั้งนี้งานดังกล่าวต้องไม่ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในขาดความเป็นอิสระ และความเที่ยงธรรมในกิจกรรมที่ตรวจสอบ

ข้อ ๗ ให้ผู้ตรวจสอบภายในดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระและไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในกิจกรรมที่ตรวจสอบ และปราศจากการแทรกแซงในการปฏิบัติงานและการเสนอความเห็นในการตรวจสอบ ของฝ่ายบริหารหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด รวมทั้งต้องไม่ตรวจสอบงานที่ตนเคยทำหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาหนึ่งปีก่อนการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในไม่

ควรเป็นกรรมการในคณะกรรมการใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานในสังกัด อันมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและการเสนอความเห็นในการตรวจสอบ

ข้อ ๘ ให้ผู้ตรวจสอบภายในมีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล บุคคล เอกสารหลักฐาน และทรัพย์สินต่าง ๆ เพื่อรับทราบข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ

ข้อ ๙ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

คณะกรรมการตรวจสอบ

ข้อ ๑๐ ให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วยประธานกรรมการ ตรวจสอบหนึ่งคน กรรมการตรวจสอบผู้ทรงคุณวุฒิไม่น้อยกว่าสองคนแต่ไม่เกินสี่คน และให้หัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายในเป็นเลขานุการ

กรรมการตรวจสอบผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยหนึ่งคนต้องเป็นกรรมการในคณะกรรมการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ

ข้อ ๑๑ คุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย

(๑) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์เพียงพอที่จะทำหน้าที่ในฐานะกรรมการ ตรวจสอบตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยอย่างน้อยหนึ่งคนต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ ด้านการเงินการบัญชีหรือด้านการตรวจสอบภายใน

(๒) เป็นผู้มีความเข้าใจในภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

(๓) เป็นผู้สามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ และแสดงความเห็นและรายงานผลการดำเนินงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม

ข้อ ๑๒ คณะกรรมการตรวจสอบต้องไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้ (แนบท้ายหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒)

(๑) ไม่เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง ที่ปรึกษา ผู้ที่ได้รับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนประจำ และไม่เป็นผู้มีส่วนร่วมในการบริหารของหน่วยงานของรัฐนั้น

โดยให้รวมถึงผู้ที่โอนย้าย ลาออก เกษียณอายุ หรือพ้นสภาพจากหน่วยงานของรัฐที่เคยสังกัดภายในระยะเวลาสองปีก่อนวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ

(๒) ไม่เป็นผู้มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับหน่วยงานของรัฐนั้น ทั้งนี้ไม่ว่าในขณะดำรงตำแหน่งหรือภายในระยะเวลาหนึ่งปีก่อนวันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ

(๓) ไม่เป็นบุพการี ผู้สืบสันดาน หรือคู่สมรส ของคณะกรรมการ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๑๓ คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

(๑) จัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ และมีการสอบทาน ความเหมาะสมของกฎบัตรดังกล่าวอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

(๒) สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการกำกับดูแลที่ดี

(๓) สอบทานให้หน่วยงานของรัฐมีการรายงานการเงินอย่างถูกต้องและ
น่าเชื่อถือ

(๔) สอบทานการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐให้ถูกต้องตามกฎหมาย
ระเบียบ และข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของ
หน่วยงานของรัฐ

(๕) กำกับดูแลระบบงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ ให้มีความเป็น
อิสระเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่

(๖) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทาง
ผลประโยชน์ หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ

(๗) ให้ข้อเสนอแนะการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
และประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการ

(๘) ประชุมหารือร่วมกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือผู้สอบบัญชีที่
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเห็นชอบเกี่ยวกับผลการตรวจสอบและเรื่องอื่น ๆ และอาจเสนอแนะ
ให้สอบทาน หรือตรวจสอบรายการใดที่เห็นว่าจำเป็น รวมถึงเสนอคำตอบแทนของผู้สอบบัญชีต่อ
คณะกรรมการ

(๙) รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละหนึ่ง
ครั้งต่อคณะกรรมการ

(๑๐) ประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานตรวจสอบ
ภายใน รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในและศักยภาพของผู้ตรวจสอบ
ภายในของหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อคณะกรรมการ

(๑๑) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดหรือคณะกรรมการมอบหมาย
หน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของ
คณะกรรมการตรวจสอบ เพิ่มเติมจากรวบรวมหนึ่งได้

ข้อ ๑๔ วาระการดำรงตำแหน่ง วาระการประชุม และอื่น ๆ ของคณะกรรมการ
ตรวจสอบ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ข้อ ๑๕ ค่าตอบแทนของคณะกรรมการตรวจสอบให้เป็นไปตามอัตราที่กฎหมายกำหนด
หน่วยงานตรวจสอบภายใน

ข้อ ๑๖ ให้หน่วยงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐรับผิดชอบตรวจสอบหน่วย
รับตรวจดังนี้

(๑) หน่วยงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ ตามข้อ (๑) ให้
รับผิดชอบตรวจสอบ ดังนี้

(๑.๑) หน่วยงานตรวจสอบภายในระดับกระทรวง รับผิดชอบตรวจสอบ
การปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง

ในกรณีที่ตรวจสอบงาน/โครงการของส่วนราชการในสังกัดของ
กระทรวงนอกเหนือจากงานของสำนักงานปลัดกระทรวง จะต้องเป็นการตรวจสอบและประเมินผล
การดำเนินงานตามแผนงาน งาน/โครงการที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของนโยบายกระทรวง

และเป็นงาน/โครงการที่ได้รับนโยบาย ให้ติดตามกำกับดูแลเป็นกรณีพิเศษ โดยให้ประสานแผนการตรวจสอบกับส่วนราชการนั้น ๆ ด้วย

(๑.๒) หน่วยงานตรวจสอบภายในระดับกรม รับผิดชอบตรวจสอบราชการบริหารส่วนกลาง ที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคหรือต่างประเทศ

ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือสมควร หัวหน้าส่วนราชการอาจมอบหมายให้หน่วยงานตรวจสอบภายในระดับกรม ตรวจสอบส่วนราชการในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคได้

(๑.๓) หน่วยงานตรวจสอบภายในระดับจังหวัด รับผิดชอบตรวจสอบราชการบริหารส่วนภูมิภาค

ในกรณีที่ส่วนราชการในส่วนกลาง มีหน่วยงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค หัวหน้าส่วนราชการในส่วนกลาง อาจมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการแทนตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ ระเบียบว่าด้วยการบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ กฎหมายว่าด้วยการเงินหรือระเบียบอื่น ๆ ของทางราชการ โดยให้ผู้ตรวจสอบภายใน ตามข้อ (๑.๓) เป็นผู้รับผิดชอบตรวจสอบเฉพาะในส่วนที่ผู้ว่าราชการจังหวัดได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการแทน

(๒) หน่วยงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ ตามข้อ (๒) - (๗) ให้รับผิดชอบตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐนั้น

ข้อ ๑๗ ให้หน่วยงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

(๑) กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง ภารกิจงานตรวจสอบภายใน เพื่อสนับสนุนการบริหารงาน และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานของรัฐ โดยให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการ และคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการอื่นใดที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลที่ดี ความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและความเพียงพอของการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐด้วย

(๒) กำหนดกฎบัตรไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ก่อนเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและเผยแพร่หน่วยรับตรวจทราบ รวมทั้งมีการสอบทาน ความเหมาะสมของกฎบัตรอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

(๓) จัดให้มีการประกันและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายในทั้งภายในและภายนอก ตามรูปแบบและวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด (แนบท้ายหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒)

(๔) จัดทำและเสนอแผนการตรวจสอบประจำปีต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ก่อนเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อพิจารณาอนุมัติภายในเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณหรือปีปฏิทินแล้วแต่กรณี ในกรณีที่หน่วยงานตรวจสอบภายในวางแผนการตรวจสอบที่มีระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งปีขึ้นไป ให้นำมาใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปีด้วย

(๔.๑) กรณีหน่วยงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ ตามข้อ (๑) หน่วยงานตรวจสอบภายในระดับกระทรวง ตรวจสอบส่วนราชการในสังกัดกระทรวงที่นอกเหนือจากงานในสำนักงานปลัดกระทรวง ให้สำเนาแผนการตรวจสอบให้หัวหน้าส่วนราชการในสังกัดกระทรวงทราบด้วย

(๔.๒) กรณีหน่วยตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ ตามข้อ (๑) หน่วยงานตรวจสอบภายในระดับกรม ตรวจสอบส่วนราชการในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค ให้สำเนาแผนการตรวจสอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบด้วย

(๕) ให้ปฏิบัติงานตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบประจำปีที่ได้รับอนุมัติตามข้อ (๔)

(๖) จัดทำและเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และคณะกรรมการตรวจสอบ ภายในเวลาอันสมควรและไม่เกินสองเดือนนับจากวันที่ดำเนินการตรวจสอบแล้วเสร็จ กรณีเรื่องที่ตรวจพบเป็นเรื่องที่จะมีผลเสียหายต่อทางราชการให้รายงานผลการตรวจสอบทันที (แนบท้ายหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒)

(๖.๑) กรณีหน่วยงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ ตามข้อ (๑) หน่วยงานตรวจสอบภายในระดับกระทรวง ตรวจสอบส่วนราชการระดับกรมในสังกัดกระทรวง ให้ส่งสำเนารายงานผลการตรวจสอบให้หัวหน้าส่วนราชการนั้น ๆ ทราบด้วย

(๖.๒) กรณีหน่วยงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ ตามข้อ (๑) หน่วยงานตรวจสอบภายในระดับกรม ตรวจสอบหน่วยงานของรัฐในส่วนภูมิภาค ให้ส่งสำเนารายงานผลการตรวจสอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบด้วย

(๖.๓) กรณีหน่วยงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ ตามข้อ (๑) หน่วยงานตรวจสอบภายในระดับจังหวัด ตรวจสอบส่วนราชการส่วนภูมิภาค ให้ส่งสำเนารายงานผลการตรวจสอบให้หัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดของหน่วยรับตรวจนั้นทราบด้วย

(๗) ติดตามผลการตรวจสอบ เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่หน่วยรับตรวจ เพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขของหน่วยรับตรวจเป็นไปตามข้อเสนอนั้นในรายงานผลการตรวจสอบ

(๘) ในกรณีมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาร่วมปฏิบัติงานตรวจสอบ ให้เสนอขอบเขต และรายละเอียดของงาน คุณสมบัติของผู้รับจ้าง ระยะเวลาดำเนินการ และผลงานที่คาดหวังจากผู้รับจ้าง รวมทั้งข้อเสนอโครงการของผู้รับจ้าง ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐพิจารณาอนุมัติให้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญต่อไป

(๙) ปฏิบัติงานในการให้คำปรึกษาแก่หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หน่วยรับตรวจและผู้ที่เกี่ยวข้อง

(๑๐) ประสานงานกับผู้สอบบัญชี คณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการอื่นที่ปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าขอบเขตของงานตรวจสอบครอบคลุม เรื่องที่สำคัญอย่างเหมาะสมและลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน

(๑๑) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบและหัวหน้าหน่วยงานของ

ข้อ ๑๘ ขอบเขตงานของการตรวจสอบภายในให้ครอบคลุมถึง การตรวจสอบ วิเคราะห์ รวมทั้งการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งรวมถึง

(๑) ประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในหน้าที่ของหน่วย รับผิดชอบ เสนอแนะการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง

(๒) สอบทานระบบการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของหน่วยงานของรัฐ

(๓) สอบทานความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลการดำเนินงานและการเงิน การคลัง

(๔) ตรวจสอบระบบการดูแลรักษา และความปลอดภัยของทรัพย์สินของหน่วย รับผิดชอบ ให้มีความเหมาะสมกับประเภทของทรัพย์สินนั้น

(๕) วิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

ข้อ ๑๙ ให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ กรณีที่ไม่ได้กำหนดไว้ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานสากล

ข้อ ๒๐ ให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติตนให้เป็นไปตามจรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐตามที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้

หน่วย รับผิดชอบ

ข้อ ๒๑ ให้หน่วย รับผิดชอบ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

(๑) อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

(๒) จัดเตรียมเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน สมบูรณ์ พร้อมทั้งจะตรวจสอบได้

(๓) จัดทำบัญชีและจัดเก็บเอกสารประกอบรายการบัญชีพร้อมที่จะให้ผู้ตรวจสอบภายในตรวจสอบได้

(๔) จัดให้มีระบบการเก็บเอกสารในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและครบถ้วน

(๕) ชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ พร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมให้แก่ผู้ตรวจสอบภายใน

(๖) ปฏิบัติตามข้อทักท้วง และข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในในเรื่องต่าง ๆ ที่หัวหน้าหน่วยงานของรัฐสั่งให้ปฏิบัติ

กรณีที่เจ้าหน้าที่ของหน่วย รับผิดชอบกระทำการโดยจงใจไม่ปฏิบัติหรือละเลยต่อการปฏิบัติหน้าที่ ตามวรรคหนึ่งให้ผู้ตรวจสอบภายในรายงานหัวหน้าหน่วยงานของรัฐพิจารณาสั่งการตามควรแก่กรณี

บทเฉพาะกาล

ข้อ ๒๒ หน่วยงานของรัฐที่มีโครงสร้างองค์กรในรูปแบบของคณะกรรมการและยังไม่มีคณะกรรมการตรวจสอบ ให้ขึ้นตรงต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐไปพลางก่อน และให้จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในระยะเวลาสามปีนับแต่วันที่หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ใช้บังคับตามรูปแบบที่กระทรวงการคลังกำหนด (แนบท้ายหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒)

ข้อ ๒๓ บรรดาการตรวจสอบภายในที่อยู่ระหว่างการดำเนินการก่อนวันที่หลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ใช้บังคับ ให้ดำเนินการต่อไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการตรวจสอบภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๕ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๕๑ ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการตรวจสอบภายใน พ.ศ. ๒๕๕๓ และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๕๕ จนกว่าจะแล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่หลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ใช้บังคับ

ข้อ ๒๔ หน่วยงานของรัฐตามข้อ (๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ยังไม่มีกรรมการตรวจสอบภายใน ให้จัดให้มีการตรวจสอบภายใน ภายในระยะเวลาสามปีนับแต่วันที่หลักเกณฑ์นี้ใช้บังคับ (แนบท้ายหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒

จรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน

แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

จรรยาบรรณการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นการยกฐานะและศักดิ์ศรีของวิชาชีพตรวจสอบภายในให้ได้รับการยกย่องและยอมรับจากบุคคลทั่วไป รวมทั้งให้การปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ตรวจสอบภายใน จึงต้องพึงประพฤติปฏิบัติตนภายใต้กรอบความประพฤติที่พึงงาม ในอันที่จะนำมาซึ่งความเชื่อมั่น และให้คำปรึกษา อย่างเที่ยงธรรม เป็นอิสระ และเปี่ยมด้วยคุณภาพ

แนวปฏิบัติ

๑. หลักปฏิบัติที่กำหนดในจรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน เป็นหลักการพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ผู้ตรวจสอบภายในพึงปฏิบัติ โดยใช้สามัญสำนึกและวิจารณญาณอันเหมาะสม

๒. ผู้ตรวจสอบภายในควรประพฤติปฏิบัติตนตามกรอบจรรยาบรรณนี้ นอกเหนือจากการปฏิบัติ ตามจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐ และกฎหมายหรือหลักเกณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง

๓. ผู้ตรวจสอบภายในพึงยึดถือและดำรงไว้ซึ่งหลักปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

๓.๑ ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความซื่อสัตย์ของผู้ตรวจสอบภายในจะสร้างให้เกิดความไว้วางใจและทำให้ดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบภายในมีความน่าเชื่อถือและยอมรับจากบุคคลทั่วไป

๓.๒ ความเที่ยงธรรม (Objectivity) ผู้ตรวจสอบภายในจะแสดงความเที่ยงธรรมเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพในการรวบรวมข้อมูล ประเมินผล และรายงานด้วยความไม่ลำเอียง ผู้ตรวจสอบภายในต้องทำหน้าที่อย่างเป็นธรรมในทุก ๆ สถานการณ์ และไม่ปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัวหรือความรู้สึกนึกคิดของบุคคลอื่นเข้ามามีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงาน

๓.๓ การปกปิดความลับ (Confidentiality) ผู้ตรวจสอบภายในจะเคารพในคุณค่าและสิทธิของผู้เป็นเจ้าของข้อมูลที่ได้รับทราบจากการปฏิบัติงาน และไม่เปิดเผยข้อมูลดังกล่าวโดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้ที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงเสียก่อน ยกเว้นในกรณีที่มีพันธะในแง่ของงานอาชีพและเกี่ยวข้องกับกฎหมายเท่านั้น

๓.๔ ความสามารถในหน้าที่ (Competency) ผู้ตรวจสอบภายในจะนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

หลักปฏิบัติ

๑. ความซื่อสัตย์ (Integrity)

๑.๑ ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ

๑.๒ ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติตามกฎหมาย หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ และเปิดเผยข้อมูลตามวิชาชีพที่กำหนด

๑.๓ ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการกระทำใด ๆ ที่ขัดต่อกฎหมาย หรือไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำที่อาจนำความเสื่อมเสียมาสู่วิชาชีพการตรวจสอบภายใน หรือสร้างความเสียหาย ต่อหน่วยงานของรัฐ

๑.๔ ผู้ตรวจสอบภายในต้องให้ความเคารพและสนับสนุนการปฏิบัติตามกฎหมาย หลักเกณฑ์ ข้อบังคับและจรรยาบรรณของหน่วยงานของรัฐ

๒. ความเที่ยงธรรม (Objectivity)

๒.๑ ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือสร้างความสัมพันธ์ใด ๆ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งกับผลประโยชน์ของหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งกระทำการใด ๆ ที่จะทำให้เกิดอคติลำเอียง จนเป็นเหตุให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเที่ยงธรรม

๒.๒ ผู้ตรวจสอบภายในไม่พึงรับสิ่งของใด ๆ ที่จะทำให้เกิดหรือก่อให้เกิดความไม่เที่ยงธรรมในการใช้วิจารณญาณเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ

๒.๓ ผู้ตรวจสอบภายในต้องเปิดเผยหรือรายงานข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญทั้งหมดที่ตรวจพบ ซึ่งหากละเว้นไม่เปิดเผยหรือไม่รายงานข้อเท็จจริงดังกล่าวแล้ว อาจจะทำให้รายงานบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง หรือเป็นการปิดบังการกระทำผิดกฎหมาย

๓. การปกปิดความลับ (Confidentiality)

๓.๑ ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรอบคอบในการใช้และรักษาข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

๓.๒ ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่นำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานไปใช้แสวงหาผลประโยชน์ เพื่อตนเอง และจะไม่กระทำการใด ๆ ที่ขัดต่อกฎหมายและประโยชน์ของหน่วยงานของรัฐ

๔. ความสามารถในหน้าที่ (Competency)

๔.๑ ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติหน้าที่เฉพาะในส่วนที่ตนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเท่านั้น

๔.๒ ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักมาตรฐานการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๔.๓ ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพ และคุณภาพของการให้บริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ งานตรวจสอบภายใน

ในอนาคตในการใช้แนวทาง Collaboration คือ การสร้างความไว้วางใจ และจัดความหวาดระแวงซึ่งกันและกัน ร่วมกันกำหนดหลักการ และเป้าหมาย พร้อมทั้งสร้างพันธะซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะ ในการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพื้นฐาน ในการทำงานเป็นทีมเดียวกัน บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในเปลี่ยนแปลงไปตามพัฒนาการของวิชาชีพ จากเป็นตำรวจลับมาเป็นนักตรวจสอบการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทหน้าที่ที่กว้างขวางมากขึ้น มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร จึงเป็นที่มาของบทบาทสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในสมัยใหม่ คือ “ เป็นที่ปรึกษา (Consultant) ” มีกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่คล้ายคลึงกันระหว่าง Internal Auditor กับ Consultant ซึ่งในแวดวงธุรกิจการบัญชี (Public Accounting Firm) ของบางประเทศ เช่น New Zealand และ Australia ได้ใช้ผู้ทำหน้าที่ Consultant ทำงานในหน้าที่ Internal Audit ด้วย ในอเมริกา ธุรกิจการบัญชีหลายแห่งกำลัง เพิ่มบทบาทของงานด้านที่ปรึกษา ให้ทำงานด้าน Internal Audit ไปด้วยทั้ง Internal Audit และ Consultant มีงานหลายอย่างที่ได้รับผิดชอบเหมือนกัน คือ ทำหน้าที่

๑. ระบุปัญหา, เป้าหมายและข้อจำกัด
๒. วิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล
๓. เสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ข้อเสนอแนะ และการรายงานวิธีการของ Consultant ที่มีประสิทธิผลเป็นอย่างยิ่ง และเป็นแนวทางที่มีประโยชน์ต่อ ผู้ตรวจสอบภายใน ในการตรวจสอบ Operational or Performance Audit คือ การหาคำตอบสำหรับ ๖ คำถามที่สำคัญ ดังนี้

๑. What are the goals or outcome desired?

ในการตรวจสอบ หรือการเป็นที่ปรึกษา เรื่องที่สำคัญมาก คือ การประสานวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกรรม (Activity) ของหน่วยงาน กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ว่าแต่ละ Activity ของหน่วยงานนั้นเป็น Activity ที่สนับสนุน ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่

(ในบางครั้งจะพบว่าวัตถุประสงค์ของบาง Activity ไม่มีส่วนสนับสนุนหรือเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงานนั้นเลย ยิ่งไปกว่านั้นผู้ปฏิบัติก็ไม่ทราบวัตถุประสงค์ในการทำ Activity นั้นๆ เนื่องจากการปฏิบัติตามที่ถ่ายทอดต่อ ๆ กันมา)

๒. What processes are in place to produce these goals?

การตรวจสอบ และการเป็นที่ปรึกษาสมัยใหม่ ให้ความสำคัญไปที่ กระบวนการมากกว่าผลผลิตที่เกิดขึ้น (Process Rather than Outcome) ของแต่ละหน่วยงาน โดยวิเคราะห์ว่าแต่ละกระบวนการที่มีอยู่นั้นสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายมากน้อย เพียงใด? ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องติดตามกระบวนการที่เชื่อมโยงกัน แต่เป็นธุรกรรมที่เกิดขึ้นต่างหน่วยงานกัน เพื่อให้มีการแก้ไขปัญหาทั้งระบบ กระบวนการที่เกิดขึ้นตรงรอยต่อระหว่าง ๒ หน่วยงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะมองข้ามไม่ได้ เพราะถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทั้งระบบ

๓. What processes are in place to provide feedback?

ในแต่ละกระบวนการจะต้องสร้างสิ่งบอกเหตุ (Feedback) หรือเครื่องวัด ฝังไว้ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ เพื่อบ่งบอกถึงผลกระทบที่มีต่อผลผลิตของแต่ละกระบวนการที่จะเกิดขึ้น สิ่งบอกเหตุทั้งหลายนี้จะช่วยให้มีการปรับเปลี่ยน ปรับปรุง ให้ได้ผลผลิตออกมาตามเป้าหมายที่ต้องการ ก่อนที่จะได้ผลผลิตที่ไม่ต้องการ

๔. Who will monitor the feedback process?

เมื่อได้สร้างสิ่งบอกเหตุ หรือเครื่องวัดในระบบแล้ว จะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในการรับรู้ในสิ่งบอกเหตุ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้อย่างทันท่วงที และมีประสิทธิภาพ หากมีข้อบ่งชี้ในทางลบ อย่างไรก็ตาม ในระบบงานหรือกระบวนการที่ซับซ้อน และมีหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้ทำหน้าที่ Monitor ของแต่ละหน่วยงาน สำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับลักษณะของสิ่งบอกเหตุที่เป็นบวก และลบ มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง และส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลผลิต

๕. How will improvement to processes to made?

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นเรื่องที่ต้องมีในทุกกระบวนการ สิ่งที่ต้องระมัดระวังก็คือ ผู้ตรวจสอบ/ที่ปรึกษา ไม่ใช่เจ้าของวิธีการ เป็นเพียงผู้ให้ความเห็น เสนอแนะถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นต่อวิธีการที่จะใช้

๖. What reward systems are in place for improvements?

รางวัลที่จะได้รับจากการพัฒนาคืออะไร พิจารณา/วัดผลกันอย่างไร ? ว่ามีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้นจริง และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นที่กังวลกันว่า ผู้ตรวจสอบจะขาดความอิสระหรือไม่เมื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา มาตรฐานวิชาชีพ ไม่ได้บ่งบอกไว้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบ แสดงให้เห็นได้ด้วย

ความน่าเชื่อถือ : จะเกิดขึ้น เมื่อผู้ตรวจสอบเป็นอิสระจากงานที่ตรวจ

ความเที่ยงธรรม : ไม่ตั้งใจที่จะให้โทษ “ Axe to Grind ” และยินยอมผ่อนปรน “ Sweet Heart Arrangement ” จนไม่ตรงตามข้อเท็จจริงที่พบ

ทฤษฎีและหลักการบริหารการจัดการ

ปัจจัยกำหนดโครงสร้างองค์การ

ดาฟท์ (Daft, 2008 : 348 - 357) ได้กล่าวถึงมิติเชิงบริบท (Contextual Dimensions) ที่ต้องทำความเข้าใจ การออกแบบโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาประกอบการวิเคราะห์จัดโครงสร้างองค์การ ได้แก่

๑. เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and Strategy) เป้าหมายเป็นสิ่งที่ยังต้องการบ่งชี้ให้เห็น ความตั้งใจ หรือเจตนารมณ์ขององค์การ ส่วนกลยุทธ์บ่งบอกถึงแผนการกระทำที่ระบุถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมและเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อม และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์ กำหนดขอบเขตของกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนสามกลุ่ม คือ บุคลากรผู้ผลิต ลูกค้า และคู่แข่งขององค์การ

๒. ขนาด (Size) หมายถึง จำนวนของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การ

๓. เทคโนโลยีขององค์การ (Technology) ครอบคลุมเครื่องมือ เทคโนโลยี และการกระทำที่ใช้ในการแปลงทรัพยากรนำเข้าให้เป็นสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการผลิต ที่เป็นได้ทั้งเครื่องมือที่จับต้องได้ เป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบข้อมูลข่าวสาร เครือข่ายที่ช่วยการประสานงาน หรือองค์ความรู้ที่นำมาปรับใช้ในการส่งมอบบริการ

๔. สภาพแวดล้อมองค์การ (Environment) ครอบคลุมถึงทุกสิ่งที่อยู่ภายนอกอาณาเขตองค์การ สิ่งแวดล้อมหลัก ได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดหาทรัพยากร สถาบันการเงิน หรือองค์การการเงิน หรือองค์การในเครือข่าย หรือคู่แข่ง

๕. วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐาน ที่บุคลากรในองค์การรับรู้ร่วมกัน ซึ่งกำหนดพฤติกรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบในงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นเสมือนหัวใจที่ผูกบุคลากรให้ทำงานอยู่ในองค์การด้วยกันได้ อาจแสดงออกมาในรูปของคำขวัญ เรื่องราวที่เล่าต่อ ๆ กันมา พิธีกรรม การแต่งกาย และแม้แต่การจัดสำนักงาน

รายละเอียดของการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งห้าที่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การ มีดังนี้

ปัจจัยกลยุทธ์ “ กลยุทธ์ ” เป็นคำที่ยืมมาจากทางทหารในช่วงทศวรรษที่ ๑๙๕๐ ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมาอุปไมย ในทางทหาร กลยุทธ์ มีความหมายต่างจากกลวิธี (Tactics) กลยุทธ์ มีความหมายครอบคลุมถึงการวางแผนและชี้้นำการปฏิบัติการของกองทหาร และเกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากกองกำลังไปในทางที่จะเป็นประโยชน์ให้ได้ที่ตั้งที่ดีที่สุดก่อนที่จะนำเข้าสู่การต่อสู้กับศัตรู ส่วนกลวิธี ในทางตรงกันข้าม หมายถึง การใช้กำลังทหารในช่วงของการต่อสู้

ในปัจจุบัน ปฏิเสธไม่ได้ว่า กลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบรรลุเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์ เป็นตัวกำหนดทิศทางชี้ให้เห็นหนทางในการนำพาทุก ๆ ส่วนขององค์การให้เดินไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงกลวิธีที่องค์การประยุกต์ใช้เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างที่ตั้งใจไว้และยิ่งกว่านั้นเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งในที่สุด ในปี ๑๙๘๕ ไมเคิล พอร์เตอร์ ได้เสนอความคิดเรื่องกลยุทธ์เชิงแข่งขันเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งไว้ในหนังสือที่เป็นที่โด่งดังในวงการธุรกิจไปทั่วโลกเรื่อง Competitive Advantage : Creating Model and Sustaining Superior Performance

(Michael Porter, 1985) ในหนังสือเล่มนี้ พอร์เตอร์ ได้ทำการศึกษาบริษัทธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งทำให้ได้เห็นกลยุทธ์ในเชิงแข่งขันที่นักธุรกิจต่างๆ ใช้เป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์มี ๓ กลยุทธ์ ใหญ่ ๆ คือ ๑) กลยุทธ์ผู้นำที่เน้นต้นทุนต่ำ (Low-Cost Leadership) ๒) กลยุทธ์แยกตัวโดดเด่น (Differentiation Strategy) ๓) กลยุทธ์มีจุดเน้น (Focus Strategy) ในการทำธุรกิจเฉพาะกลุ่มผู้ซื้อหรือตลาดหนึ่งเป็นพิเศษและได้แต่กรายละเอียดกลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลุ่มตลาดที่เน้นการลงทุนต่ำและกลุ่มตลาดที่เน้นการสร้างความปลอดภัย ดังนั้น กลยุทธ์ที่พอร์เตอร์เสนอ จึงมีทั้งหมด ๔ ประเภท สรุปแสดงได้ตามตารางที่ ๒ - ๑

แผนภาพที่ ๒ - ๒ แสดงกลยุทธ์ได้เปรียบเชิงแข่งขันของพอร์เตอร์

		ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน	
		ต้นทุนต่ำ	ลักษณะพิเศษ
ขอบเขต ของการแข่งขัน	กว้าง	กลยุทธ์ผู้นำที่เน้น ต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์แยกตัว โดดเด่น
	แคบ	กลยุทธ์ผู้นำที่เน้น ต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์เน้น กลุ่มตลาดเฉพาะ

ที่มา : ดัดแปลงจาก Michael E. Porter, 1985 : 12, Competitive Advantage : Creating and Sustaining Sustaining Superior Performance. New York : The Free Press, p. ๑๒.

๑. กลยุทธ์ผู้นำเน้นต้นทุนต่ำ (Low - Cost Leadership) กลยุทธ์นี้ผู้นำต้องการเป็นหนึ่งในธุรกิจเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุดโดยการใช้ต้นทุนในการผลิตน้อยกว่าคู่แข่งให้มากที่สุด โดยพยายามทุกวิถีทางในการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนโดยเลือกใช้เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อลดต้นทุนในการผลิต และควบคุมกระบวนการผลิตให้ได้ผลผลิตมากที่สุด ให้คุ้มค่ากับการลงทุน กล่าวคือ กลยุทธ์คือความพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้น้อยและเพิ่มผลผลิต ให้มากที่สุดให้ได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นความมั่นคงในการทำธุรกิจไม่กล้าเสี่ยงในการลงทุน ที่เห็นผลตอบแทนที่ชัดเจน ไม่พยายามแสวงหาเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการลงทุนที่ค่อนข้างสูงและเสี่ยงต่อการให้ผลตอบแทนที่ไม่สามารถทำนายได้ ตัวอย่างวิธีการที่ใช้โดยทั่วไป คือการตัดราคาคู่แข่ง โดยเสนอราคาของที่ถูกกว่าด้วยสินค้าที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน และได้ผลกำไรที่เหมาะสม เช่น การแข่งขันกันหั่นราคาของห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตในช่วงต้นเดือน หรือการขายตัวเครื่องบินราคาถูกของสายการบินต้นทุนต่ำทั้งหลายในช่วงเทศกาล เป็นต้น ธุรกิจเหล่านี้สามารถตัดราคาและขายให้ลูกค้าได้ในราคาที่ถูกเนื่องจากซื้อมาในปริมาณมาก อย่างไรก็ตามกรณีของห้างสรรพสินค้า หรือซูเปอร์มาร์เก็ต หรือการลดค่าใช้จ่ายคอมมิสชันให้กับตัวแทนขาย ด้วยวิธีการจอง/ขายตัวโดยตรงให้กับลูกค้า และลดปริมาณอาหารและของว่างที่ไม่จำเป็นต้องบริการบนเครื่อง ในกรณีที่บินในระยะใกล้ เป็นต้น ปัญหาที่อาจประสบสำหรับกลยุทธ์นี้คือลูกค้าสามารถหาสินค้าและบริการอื่นมาทดแทนได้ หากที่อื่นสามารถเสนอราคาที่ถูกกว่าด้วยคุณภาพ

และลักษณะการใช้งานที่สามารถทดแทนกันได้ การแข่งขันทางการตลาดจึงสูง ลูกค้าไม่สนใจที่ชื่อของสินค้า

๒. กลยุทธ์แยกตัวโดดเด่น (Differentiation Strategy) ในบางครั้งการทำธุรกิจบางอย่างไม่สามารถใช้วิธีการลดต้นทุนการผลิตเพื่อทำให้ได้เปรียบคู่แข่งได้ เนื่องจากกระบวนการผลิตสินค้านั้น ๆ ต้องการเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีความคิดสร้างสรรค์ ให้สิ่งใหม่ ๆ แก่ลูกค้า กลยุทธ์การเสนอความเป็นลักษณะพิเศษของสินค้าและบริการเพื่อสร้างความโดดเด่นแปลกใหม่ไม่เหมือนใครจึงเป็นสิ่งจำเป็น ในกรณีนี้ พบว่าลูกค้าไม่ได้ให้ความสนใจกับราคาสินค้านัก แต่ต้องการสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคนอื่นมีลักษณะเฉพาะตัว ธุรกิจนี้จึงไม่มีปัญหาในเรื่องของการทำกำไร สามารถคิดราคาสินค้าที่แพงให้ได้กำไรมากเหมาะสมกับความพิเศษของตัวสินค้าและบริการเอง เช่น กาแฟร้านสตาร์บัค หรือกาแฟบ้านไร่ของไทย เป็นต้น

กลยุทธ์นี้ได้เปรียบที่ไม่ค่อยมีคู่แข่งเข้ามาสู่ตลาดสินค้าและบริการอย่างเดียวกันมากนัก ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการที่ซื้อ เมื่อใช้แล้วไม่ยากเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น และเหตุผลที่สำคัญคือไม่สามารถหาสินค้าและบริการอื่นมาทดแทนได้ แต่ธุรกิจต้องยอมลงทุนให้กับการทำศึกษาวิจัย จ้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงมาศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้นอยู่เรื่อย ๆ

๓. กลยุทธ์มีจุดเน้น (Focus Strategy) องค์การเลือกทำธุรกิจหนึ่งหรือกลุ่มผู้ซื้อเฉพาะกลุ่มในตลาดระดับภูมิภาคเท่านั้น ซึ่งอาจใช้กลยุทธ์การตลาดด้านราคา หรือกลยุทธ์สินค้าและบริการโดดเด่นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เช่น ธุรกิจให้เช่ารถที่เน้นการให้ราคาต่ำประกันอุบัติเหตุในราคาที่ถูกลง และให้บริการนำรถยนต์ส่งให้ถึงหน้าประตูบ้าน ในขณะที่องค์การที่ทำธุรกิจเน้นกลุ่มลูกค้าคนละกลุ่ม แต่มีชื่อในตลาดโลก เช่น เอวิส (Avis) หรือ เฮิร์ตซ์ (Hertz) จะไม่เน้นการแข่งขันในเรื่องราคาต่ำประกันอุบัติเหตุเนื่องจากสามารถสร้างมาตรฐานในการให้บริการที่เป็นที่ยอมรับทั่วโลก

ในการประยุกต์ใช้ตัวแบบกลยุทธ์ของพอร์เตอร์ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงขอบเขตของการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขัน ในแง่ของความได้เปรียบ ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์ด้านราคา หรือจะผลิตสินค้าและบริการที่มีลักษณะพิเศษและลงทุนสูง ไม่เกี่ยงเรื่องราคา เพื่อให้ได้ผลกำไรมาก จากนั้นจึงตัดสินใจว่าจะแข่งขันในกลุ่มลูกค้าในระดับกว้าง หรือจะเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มเท่านั้น ผลที่ได้จะบอกให้รู้ว่าจะเลือกใช้กลยุทธ์แบบใด

กลยุทธ์ที่เลือกใช้มีผลต่อการกำหนด ออกแบบโครงสร้างองค์การเป็นอย่างมาก องค์การที่ตัดสินใจใช้กลยุทธ์ด้านราคา จะเลือกการใช้โครงสร้างการทำงานองค์การที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่เน้นการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากต้องเสียเวลาและทรัพยากรไปกับการคิดค้นโครงสร้างการทำงานใหม่ ซึ่งไม่เป็นที่ต้องการในการสูญเสียค่าใช้จ่ายไปกับสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดการลดต้นทุนในการผลิต มีการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ เน้นการควบคุมสั่งการ ปฏิบัติตามระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้ออกแบบมาให้เป็นวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด คนงานไม่มีอำนาจและโอกาสในการตัดสินใจ ต้องทำงานตามกติกาที่กำหนดเท่านั้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์การตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เน้นการสร้างสรรคสินค้าและบริการที่โดดเด่นไม่เหมือนใคร จำเป็นต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้โอกาสคิด เพื่อเสนอสิ่งที่แปลกใหม่มาเสนอลูกค้า

ให้โอกาสในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ มีการเรียนรู้จากความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทดลอง โครงสร้างการทำงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความอ่อนปรนยยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากกว่าจะสั่งการตามสายการบังคับบัญชา รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงเพื่อให้เข้าใจและเข้าถึงความต้องการของลูกค้าเพื่อให้สามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่และพฤติกรรมกล้าเสี่ยง มากกว่าการมุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานและปฏิบัติตามมาตรฐาน

ไมล์ และสโนว์ (Miles and Snow) (Miles and Snow, 1978 : 13) เป็นนักทฤษฎีอีกกลุ่มหนึ่งที่ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์ โดยเขาได้แบ่งประเภทขององค์กรที่ศึกษาเป็น ๔ ประเภท ตามอัตราการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในเรื่องของผลผลิตขององค์กรได้แก่

๑. นักปกป้อง (Defenders)
๒. นักแสวงโอกาส (Prospector)
๓. นักวิเคราะห์ (Analyzers)
๔. นักตอบโต้ (Reactors)

นักปกป้อง (Defenders) องค์กรเปรียบได้กับผู้ที่ยุติพยายามรักษาเสถียรภาพของตัวเอง ไว้ให้มากที่สุดองค์กรตามลักษณะนี้จะกำหนดขอบเขตในการกระทำกิจกรรมของตนเอง อยู่เฉพาะ กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น และยังไม่พยายามไม่ให้องค์กรอื่น ๆ เข้ามาแทรกแซงกิจการภายในของตนเองด้วย ในขณะที่เดียวกันก็จะไม่ขยายอาณาเขตของตนเองออกไปครอบคลุมหรือกว่นองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือไปจากเส้นอาณาเขตที่ตนเป็นผู้กำหนดขึ้น ดังนั้นองค์กรที่เลือกใช้ กลยุทธ์นี้จะไม่ค่อยมีการพัฒนาการเจริญเติบโตขององค์กร โดยมากจะมีเพียงแค่แบ่งงานกันทำตาม ความชำนาญเฉพาะด้าน (Horizontal Differentiation) และให้มีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้เป็นส่วนกลางให้มาก นอกจากนี้เพื่อให้การควบคุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นแบบทางการเสียโดยมาก

นักแสวงโอกาส (Prospector) เป็นการเปรียบเทียบองค์กรเสมือนพวกที่ซอบแสวงหาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งมีลักษณะตรงกันข้ามกับประเภทแรก ความสำเร็จขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้อยู่ที่ความสามารถในการหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมภายนอกให้มากที่สุด เพื่อศึกษาดูความเป็นไปได้ โอกาส ข้อจำกัดและแนวโน้มที่สามารถปฏิบัติได้ ดังนั้นกลยุทธ์ขององค์กรแบบนี้จึงมีความยืดหยุ่นสูงและเปลี่ยนแปลงเสมอ โครงสร้างขององค์กรจะมีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้สูงเช่นกัน กล่าวคือ มีการกระจายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับหน่วยงานต่าง ๆ และในองค์กรที่มีการแจกแจงหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง (Horizontal และ Vertical Differentiation) ซึ่งทำให้องค์กรยึดติดกับกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ น้อยมาก ทั้งนี้ให้เกิดความคล่องตัวให้สามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ และพิจารณาในแง่ของเทคโนโลยี หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในองค์กรจะต้องให้มีสภาพคล่องตามไปด้วย นั่นคือ ต้องสามารถนำมาดัดแปลงใช้กับงานหลาย ๆ ลักษณะที่แตกต่างกันได้ด้วย

นักวิเคราะห์ (Analyzers) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์เป็นนักวิเคราะห์ หมายถึง องค์กรที่ได้เลือกสรรนำเอาส่วนที่ดีของทั้งสองประเภทข้างต้นมารวมกัน คือ พยายามรักษา เสถียรภาพขององค์กร ด้วยการลดอัตราการเสี่ยงให้น้อยลง (Degree of Risks) ซึ่งคล้ายกับประเภทแรก (Defenders) และพยายามศึกษาความเป็นไปได้เพื่อแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อมและ สภาวะเงื่อนไขภายนอกด้วยการศึกษาความสำเร็จขององค์กรอื่น ๆ ที่เคยใช้กลยุทธ์แบบนี้ นักแสวง โอกาสและลอกเลียนแบบมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์แบบนี้ปกป้องอีกครั้งหนึ่ง

ดังนั้น ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์แบบนี้นักวิเคราะห์ (Analyzers) จึงเป็นแบบผสมผสานสองมิติเข้าด้วยกัน กล่าวคือ มิติหนึ่ง มีมาตรฐานการทำงาน และระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อควบคุมพฤติกรรมของคนมาก การปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ และไม่มีการ เปลี่ยนแปลง เพราะถือเป็นสิ่งที่ต้องกระทำเป็นประจำทุก ๆ วัน ขณะที่อีกมิติหนึ่ง มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้สูง องค์กรที่มีสองระบบที่ค่อนข้างขัดแย้งกันนี้ ทำให้เปลืองค่าใช้จ่ายในการ เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันจากโครงสร้างและระบบการทำงานแบบหนึ่งไปสู่อีกระบบหนึ่ง ซึ่งโดยมากแล้ว องค์กรมีข้อจำกัดมากมายในการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน เช่นนี้ อาทิ ความพร้อมทางด้าน บุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ เวลา งบประมาณ เป็นต้น

นักตอบโต้ (Reactors) กลยุทธ์ประเภทสุดท้ายนี้เป็นการมองว่าองค์กรเปรียบ เหมือนนักตอบโต้ (Reactors) ซึ่งเท่ากับว่าองค์กรไม่มีรูปแบบโครงสร้างในการปฏิบัติงานที่แน่นอน เนื่องจากโดยปกตินักตอบโต้มักดำเนินการอย่างลวก ๆ ซึ่งบางครั้งมีผลทำให้องค์กรได้ผลงาน ที่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพนัก และในที่สุดทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้กับตนเองเพื่อให้ เลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งได้ นั่นคือ นักบริหารขององค์กรนั้นไม่แน่ใจว่าจะเลือกตอบโต้กับ เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วยกลยุทธ์แบบใดกันแน่ ความคิดของไมลส์และสโนว์ สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒ - ๒ ตารางที่ ๒ - ๑ สรุปเปรียบเทียบกลยุทธ์ ๔ ลักษณะของไมลส์และสโนว์*

กลยุทธ์	เป้าหมาย	สภาพแวดล้อม	ลักษณะโครงสร้างขององค์กร
นักปกป้อง (Defenders)	เสถียรภาพและประสิทธิภาพ	คงที่ ไม่เปลี่ยนแปลง	รวมอำนาจการตัดสินใจ มี กฎ ข้อบังคับเพื่อควบคุมพฤติกรรม การทำงานสูงและโดยมากมีการแบ่งกัน ทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน
นักวิเคราะห์ (Analyzers)	เสถียรภาพและ ความยืดหยุ่น	เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน	มีระบบการควบคุมพฤติกรรมหลายอย่าง และกระจายอำนาจการตัดสินใจบ้าง
นักแสวงโอกาส (Prospector)	ความยืดหยุ่น ปรับตัวได้	พลวัต	กำหนดโครงสร้างอย่างหลวมๆ เพื่อให้เกิด ความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย กฎ ระเบียบ น้อยมาก และกระจายอำนาจใน การตัดสินใจมาก

* หมายเหตุ : ที่ไม่จัดนักตอบโต้ (Reactors) เข้ามาด้วย เนื่องจากไม่มีรูปแบบกลยุทธ์ที่แน่นอน นอกจากจะเปลี่ยนไปตามเหตุการณ์เท่านั้น

ที่มา : อัมพร อารังลักษณ์, ๒๕๕๖

พอสรุปได้ว่า การศึกษาของไมลส์และสโนว์ ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและโครงสร้างขององค์กรนี้เป็นการประเมินความไม่แน่นอนและการคาดการณ์ได้ของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์กรแตกต่างกันไป ซึ่งในการประเมินว่าในขณะใดขณะหนึ่งสภาพแวดล้อมขององค์กรมีความแน่นอนมากน้อยหรือไม่เพียงใดนั้น เป็นเรื่องที่นักบริหารในองค์กรแต่ละคนตีความความคาดหมายแตกต่างกันไปตามแต่ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร กลยุทธ์เข้ามาในเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยง วิชาการตลาด เศรษฐศาสตร์องค์กร อุตสาหกรรม การประยุกต์ใช้ในสาขาการเงิน และการบัญชี ในแง่ของทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารระดับสูงที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขององค์กรโดยการเข้าไปจัดการความสัมพันธ์ขององค์กรกับสภาพแวดล้อม ส่วนนักทฤษฎีองค์กรกลุ่ม สัญลักษณ์ กลยุทธ์ จะเน้นที่กระบวนการของการสร้างกลยุทธ์ หรือเน้นที่บทบาทของกลยุทธ์ในการสร้างทางสังคมขององค์กรส่วนกลุ่มหลังสมัยใหม่ยังไม่ได้สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องของกลยุทธ์ เนื่องจากมองว่าการที่นักทฤษฎีสมัยใหม่ให้ความสนใจกับกลยุทธ์ที่อยู่บนยอดสุด/ผู้บริหารสูงสุดในองค์กรทำให้การวางแผนกลยุทธ์ไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ หรือสมาชิกคนอื่น ๆ ที่อยู่ในองค์กร จึงเป็นการปิดกั้นโอกาสในการ “ สะท้อนเสียง ” ของกลุ่มน้อยที่ไม่มีโอกาสได้แสดงความเห็น

กลยุทธ์ องค์กร และสภาพแวดล้อม สืบเนื่องจากการศึกษาให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อโครงสร้างและการบริหารจัดการองค์กร ที่ได้กล่าวมาในบทที่แล้ว องค์กรจึงต้องพยายามหาความสมดุลระหว่างโครงสร้างและการจัดการภายในกับสภาพแวดล้อมที่ประเมินได้

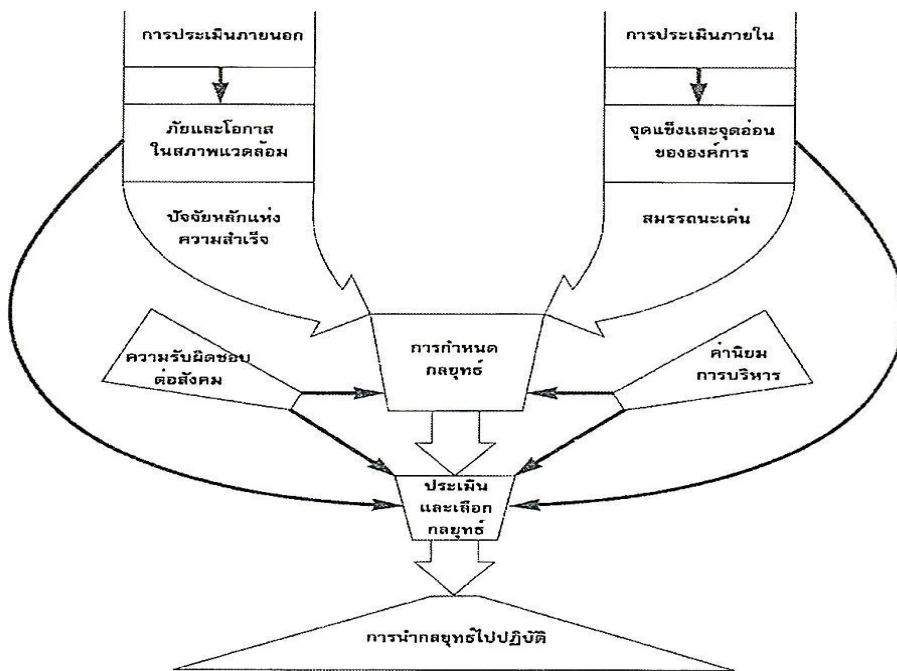
ในการเชื่อมความสมดุลนี้ กลยุทธ์ จะเป็นกลไกที่ช่วยผู้บริหารในการสร้างกระบวนการภายในองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและความเรียกร้องจากสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี เมื่อสามารถสร้าง “ ความลงตัว ” (Fit) ระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม องค์กรจะได้รับการเลือกและคงรักษาให้อยู่ในกลุ่มประชากรที่ต้องให้ความสนใจ (จากความคิดตัวแบบนิเวศวิทยาประชากร) และได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นแก่การผลิตขององค์กร (จากทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร) จะด้วยวิธีการของการเข้าไปร่วมมือกับองค์กรอื่น ร่วมลงทุน หรือการประสานงานในแนวตั้งก็ตามและได้รับความชอบธรรม (จากแนวคิดเชิงสถาบัน) การคงรักษาความลงตัวระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อมนี้ก็เพื่อให้องค์กรคงความได้เปรียบในทางการแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นการประกันความอยู่รอด ผลกำไรและชื่อเสียงขององค์กร

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ในการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อมในช่วงแรกของนักทฤษฎีสมัยใหม่จะใช้กระบวนการมองตามตัวแบบเป้าหมายที่มีเหตุผล ดังแผนภาพที่ ๒ - ๑ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์เริ่มด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์กร (ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก) และประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมจะเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และภัย (Threats) ที่จะมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะทำให้เห็นถึงจุดอ่อน (Weaknesses) และจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กร เมื่อประมวลรวมข้อมูลทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารสามารถนำมาประเมินสถานการณ์ หาจุดที่ลงตัวระหว่าง

จัดองค์การภายในและสภาพแวดล้อมที่ประเมินได้ การวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมและองค์การ ในลักษณะนี้เป็นที่รู้จักกันในนามของ SWOT Analysis กำหนดขึ้นเป็นกลยุทธ์ขององค์การต่อไป

ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Appraisal) เพื่อประโยชน์ ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การนี้ มิได้เป็นเพียงการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ตามที่เข้าใจโดยทั่วไป ในกระบวนการประเมินสภาพแวดล้อมในที่นี้ ผู้บริหารต้องสามารถแปรข้อมูลออกมาเป็นข้อมูลด้านภัย (Threats) และข้อมูลที่จะเป็นโอกาส (Opportunities) ให้กับองค์การ เพื่อให้ทราบว่าจะการยืนอยู่ตรงไหน ได้เปรียบหรือเสียเปรียบ คู่แข่ง และองค์การอื่น ๆ ในเครือข่ายขององค์การที่เกี่ยวข้องอย่างไร ข้อมูลนี้จะบอกผู้บริหารได้ว่า องค์การมีโอกาสในการเริ่มลงทุนในทางธุรกิจใหม่มากน้อยเพียงใด (Opportunities) หรือมีความ เป็นไปได้ที่เสียผู้สนับสนุน หรือผู้จัดหาทรัพยากรหรือเสียกลุ่มลูกค้าไปในที่สุด (Threats) ข้อมูลที่ ประมวลได้ยังสามารถบอกได้ถึงความเสี่ยงของคู่แข่ง ข้อมูลที่อาจจะเป็นประโยชน์ในการ ทำสัญญาร่วมงานกันในอนาคต หรือเป็นข้อควรระวังในการที่คู่แข่งจะเข้ามาซื้อกิจการ ข้อมูลเกี่ยวกับ กฎหมายระเบียบข้อบังคับใหม่ที่จะมีผลบังคับใช้ในอนาคตอันใกล้ หรือแม้แต่ว่าข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลข ทางเศรษฐกิจ ที่จะช่วยประกอบการตัดสินใจลงทุนในอนาคต เป็นต้น

แผนภาพที่ ๒ - ๓ แสดงตัวแบบกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่มีเหตุผล



ที่มา : ดัดแปลงจาก Mintzberg, Henry (1990 : 106) The Design School : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. John Wiley and Sons Limited, p. ๑๐๖.

หลังจากที่ได้ประเมินข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วงานในขั้นต่อไปของผู้บริหาร คือการประเมินองค์การภายใน (Internal Appraisal) เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพขององค์การ ว่ามีความพร้อมที่จะไปเผชิญกับความเรียกร้อง และความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกหรือไม่ สิ่งที่ต้องประเมินในที่นี้คือ เรื่องของความหลากหลายของสินค้าและบริการที่องค์การทำการผลิตอยู่ เครือข่ายในการจัดสรรและจำหน่ายสินค้าและบริการทั้งที่เป็นเครือข่ายในท้องถิ่นและตามภูมิภาคทั่วประเทศ (หรือต่างประเทศถ้ามี) ความพร้อมทางด้านโครงสร้างการบริหารการจัดการภายใน รวมไปถึงความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการนั้น ๆ ตลอดจน เรื่องของระบบการบริหารงานบุคคลภายใน การวิจัยและพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์การ สถานะทางการเงิน และศักยภาพทางการบริหารจัดการ และทางเทคนิค เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ที่บอกถึงความเข้มแข็งขององค์การ และประเด็นที่เป็นจุดอ่อนที่องค์การต้องให้ความสนใจประเมินตีความหมายข้อมูลออกมาให้ได้

หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากทั้งสองทางจากในสภาพแวดล้อมและจากภายในองค์การเองมาเปรียบเทียบหาถึงสิ่งที่ยังต้องการสามารถบริหารจัดการได้ (จุดแข็ง) ตามแรงสะท้อนของสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competencies) ที่เมื่อเปรียบเทียบกับของคู่แข่งแล้ว องค์การจะรู้ว่าตัวเองได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้ว องค์การจะรู้ว่าตัวเองได้เปรียบคู่แข่งในด้านใดบ้าง เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือเด่นในเรื่องของการบริการ หรือลักษณะของสินค้า เป็นต้น

ในขั้นของการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ผู้บริหารต้องพยายามปิดช่องว่างที่ทราบได้จากการประเมินข้อมูลในสภาพแวดล้อมภายนอกและจากภายใน โดยพยายามหาทางดักดวงใช้ประโยชน์จากโอกาสที่สภาพแวดล้อมได้เปิดทางให้ ในที่นี้ ผู้บริหารจะต้อง :-

๑. หาทางเลือก/ทางออกเพื่อให้ได้บรรลุในเป้าหมายที่กำหนดหรือหาทางออกที่ “ ลงตัว ” ระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อม

๒. กำหนดเกณฑ์ในการเลือกทางเลือกในข้อแรก

๓. เปรียบเทียบทางเลือกที่เสนอมาทันที

ในการพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ขององค์การจะแตกต่างกันไปตามขนาดขององค์การ สำหรับองค์การขนาดเล็กที่มีการผลิตสินค้า และบริการอย่างเดียว ไม่หลากหลาย จุดเน้นของการกำหนดกลยุทธ์จะมุ่งไปที่ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy) ว่าองค์การจะสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับตลาดอื่นได้หรือไม่ สามารถขยายพื้นที่การผลิตได้หรือไม่ หรือลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตได้หรือไม่ การขยายแตกสายผลิตภัณฑ์ของสินค้าและการบริหาร และการเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ เป็นต้น

สำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่มีสายการผลิตสินค้าและบริการที่หลากหลาย การกำหนด กลยุทธ์จำเป็นต้องทำในสองระดับด้วยกันคือ ในระดับสูง คือ ระดับของบริษัท (Corporate - level Strategy) และในระดับของหน่วยธุรกิจ (Business - level Strategy) ในระดับที่สูงของกลยุทธ์ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะเข้าไปสู่ธุรกิจอะไรได้บ้าง จะเข้าไปร่วมลงทุนกับองค์การอื่น หรือตัดสินใจควบกิจการ จะรวมกิจการ หรือจะทำการขยายกิจการไปผลิตสินค้าและบริการที่แตกต่างออกไป หรือไปสู่ธุรกิจอื่น ส่วนในระดับหน่วยธุรกิจ ลักษณะการกำหนดจะคล้ายกับขององค์การขนาดเล็ก แต่สำหรับองค์การขนาดใหญ่นี้ ภาระหน้าที่จะตกอยู่ที่หน่วยธุรกิจในระดับย่อย

ลงมาขององค์การ เมื่อรวมกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจย่อยจะได้เป็นกลยุทธ์ของบริษัทในองค์กรรวมทั้งหมดนั่นเอง

ในการประเมินถึงประสิทธิผลขององค์การตามกลยุทธ์นี้ ส่วนใหญ่จะพิจารณาว่าจากผลการประกอบธุรกิจขององค์การโดยรวม ซึ่งมักจะได้แก่ การเพิ่มในส่วนแบ่งของตลาด และผลกำไรตอบแทนที่ได้รับ เป็นต้น ซึ่งเป็นตัวเลขทางการเงิน แต่ในปัจจุบัน จะพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกได้สร้างแรงกดดันให้กับองค์การให้ขยายความหมายของประสิทธิผลขององค์การให้ครอบคลุมถึงความพอใจของลูกค้า ผลกระทบที่องค์การมีต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นตัวแปรที่ยากแก่การประเมิน แต่มีความสำคัญในการเพิ่มความชอบธรรมในการดำเนินธุรกิจขององค์การ แต่ในบางองค์การอาจละเลยไม่ให้ความสำคัญ และใช้ข้อมูลนี้เป็นเพียงส่วนประกอบในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์เท่านั้น เมื่อได้มีการกำหนดกลยุทธ์แล้ว ต่อจากนั้นองค์การจะต้องทำการจัดสรรทรัพยากรไปตามความจำเป็นเพื่อให้กลไกต่าง ๆ ขององค์การสามารถทำงานได้

ในขั้นสุดท้ายของการกำหนดกลยุทธ์ตามตัวแบบของความมีเหตุผล คือขั้นของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย

๑. ระดมทรัพยากรที่ได้จัดสรรไปให้สูทิศทางการที่องค์การได้กำหนดกลยุทธ์ไว้แล้ว
๒. การพัฒนาระบบการควบคุม เพื่อวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางระบบข้อมูลป้อนกลับให้กับผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจ

๓. ออกแบบโครงสร้าง และนโยบายการบริหารงานบุคคล ทั้งในเรื่องของการฝึกอบรม และการให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างสนับสนุนกลยุทธ์ที่เลือก ซึ่งในทางปฏิบัติมักจะพบว่ากลยุทธ์ตามที่คิดไว้ย่อมมีเหตุมีผลตามตัวแบบนี้เมื่อนำมาปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามที่ได้ตั้งใจไว้เสมอไป จะต้องพบกับปัญหาที่ผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ไขในช่วงของการปฏิบัติ

ปัญหาของตัวแบบการกำหนดกลยุทธ์ที่มีเหตุผล คือ มีลักษณะการแบ่งแยกเนื้องานระหว่างงานในการกำหนดกลยุทธ์ และหน้าที่การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การและสั่งการลงมายังผู้บริหารระดับกลางลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่างในการปฏิบัติให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนด ในลักษณะนี้ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นไปตามลักษณะการสั่งการบังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์การ มีการสื่อสารจากยอดของพีระมิดมาสู่ฐานของพีระมิดซึ่งลักษณะการสื่อสารทางเดียวจากบนลงล่างตามสายการบังคับบัญชา (Top-down Communication) อาจก่อให้เกิดปัญหาเรื่องของการติดต่อสื่อสาร ทำให้ข้อมูลอาจจะบิดเบือนระหว่างทางที่ส่งผ่านข้อมูลลงมา ที่สำคัญการสั่งการจากบนลงล่างนี้มีผลต่อทางจิตวิทยาของสมาชิกในองค์การที่ไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ไม่เกิดความรู้สึกผูกพันในการทำให้แผนกลยุทธ์กลายเป็นจริงได้ในทางปฏิบัติ

SWOT Analysis และ TOWS Matrix

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ

เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (๒๕๔๒) SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

๑. Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
๒. Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
๓. Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้
๔. Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส - อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย)

๑. จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กร ที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

๒. จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้นสามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรมสภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

๑. โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

๒. อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็ง - จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส - อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ ๔ รูปแบบ ดังนี้

๑. สถานการณ์ที่ ๑ (จุดแข็ง - โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดเนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก

(Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

๒. สถานการณ์ที่ ๒ (จุดอ่อน - ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดเนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

๓. สถานการณ์ที่ ๓ (จุดอ่อน - โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

๔. สถานการณ์ที่ ๔ (จุดแข็ง - อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

๑. ควรวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กร/ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

๒. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อน (W) หรือ จุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป แสดงได้ตามตาราง ๒ - ๓

ตารางที่ ๒ - ๒ แสดงการวิเคราะห์ SWOT

ปัจจัยภายใน/ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็งภายในองค์กร	W จุดอ่อนภายในองค์กร
O โอกาสภายนอก	SO การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและภายนอกมาใช้	WO การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร
T อุปสรรคภายนอก	ST การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้	WT การแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก

ที่มา : อัมพร อังรังลักษณ์, ๒๕๕๖

ข้อดี ข้อเสีย การวิเคราะห์ SWOT

ข้อดี เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ให้ความสะดวกเป็นอย่างมากสำหรับผู้ที่น่า SWOT มาใช้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่าง ๆ มากมาย เช่น การตัดสินใจเลือก เมื่อมีทางเลือกหลาย ๆ ทาง การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในการดำเนินการ การวิเคราะห์โครงการริเริ่มใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น การสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ฯลฯ

ข้อเสีย ของการใช้ SWOT ก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลายในการประยุกต์ใช้งาน เช่น โอกาสผิดพลาดเกิดจากคุณภาพของข้อมูลที่น่ามาใช้วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์ ต้องทบทวน SWOT เป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่า เหตุการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่ จากแนวความคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis พบว่า SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย การจัดการ เป็นต้น และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สิ่งแวดล้อมทางกฎหมาย การเมือง สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เป็นต้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้โดยได้นำ SWOT Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ใช้การศึกษา เพราะการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกิจการ เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารการตลาด เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพราะการทำ SWOT จะช่วยให้มีการเตรียมความพร้อมกับการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม บางครั้งเมื่อโอกาสมาถึง องค์กรจะได้เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้ทัน หรือถ้าเรารู้ว่าแนวโน้มจะมีปัญหาอุปสรรคอะไรจะเกิดขึ้นกับองค์กร เราจะได้มีการเตรียมรับมือ และเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์ของกิจการ

TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่น่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ (พิบูล ที่ปะปาล, ๒๕๕๑) ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ ๒ ขั้นตอน ดังนี้

การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็น การระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพ ของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือ มองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับ โอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท คือ

๑. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็น จุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

๒. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อม ที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิง ป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัด จากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัด ที่มาจากภายนอกได้

๓. ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัย ที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับ การสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ ได้ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือกับ โรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

๔. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการ ประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไข จุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ทั้งหมด สามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงาน ของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

๕. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาด้วยกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การลดแรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจังและยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น

ตารางที่ ๒ - ๓ แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix

	จุดแข็ง (Strenghts)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

ที่มา : อัมพร ชำรงลักษณ์, ๒๕๕๖

จากแนวความคิดการวิเคราะห์ TOWS Matrix ทำให้ทราบว่าหลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็ให้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตาราง ซึ่งเป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ต่อไป สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้โดยได้นำ TOWS Matrix มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก เชิงป้องกัน เชิงแก้ไข และเชิงรับ เพราะองค์กรต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ไม่สามารถควบคุมได้ จะช่วยให้เหวตัวทันกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและเตรียมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้ในอนาคต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรพงษ์ ชูรังสฤษฎ์ CIA ได้เรียบเรียงบทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน จาก ตำราฉบับล่าสุดที่ปรึกษาจาก (Best Practices For Internal Audit By Matthew Bender & Co., Inc.) ว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน ในประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ซึ่งถูกกำหนดด้วยหัวหน้าผู้ตรวจสอบ หรือผู้บริหารสูงสุดในองค์กรนั้นและความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบเอง เป็นปัจจัยสำคัญ ทักษะของผู้ที่อยู่ในองค์กร ต่อผู้ตรวจสอบ ถูกสร้างขึ้นโดยการแสดงบทบาท และการทำหน้าที่ของผู้ตรวจสอบนั่นเอง หลากหลายทัศนคติที่ผู้อยู่ในองค์กรมีต่อผู้ตรวจสอบภายใน แต่ละยุคสมัย ท่านนายกสมาคมฯ (เกียรติศักดิ์ จีระเกียรติ) ได้เขียนเป็นบทความไว้ในจุลสารของสมาคมฉบับประจำเดือน ธันวาคม - กุมภาพันธ์ ๒๕๔๔ เรื่อง ปัญหาของการตรวจสอบภายในในประเทศไทย ซึ่งได้กล่าวถึงปัญหาความเชื่อและทัศนคติ เป็นเรื่องที่น่าสนใจมากครับ โดยทั่วไปแล้ว เป็นทัศนคติในเชิงลบ ในยุคปัจจุบันนี้ผู้ตรวจสอบภายในได้พยายามแสดงบทบาทในเชิงสร้างสรรค์ อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ตรวจสอบภายในเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากมาตรฐานวิชาชีพ การตรวจสอบภายใน เป็นปัจจัยหรือแรงผลักดันต่อการแสดงบทบาทในเชิงสร้างสรรค์ของผู้ตรวจสอบภายใน ยุคปัจจุบัน วิวัฒนาการของการตรวจสอบภายใน ได้แสดงให้เห็นถึงลำดับในการพัฒนาวิชาชีพ การตรวจสอบภายใน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความแตกต่างของ บทบาทของผู้ตรวจสอบ และทัศนคติ ที่ผู้รับการตรวจสอบมีต่อผู้ตรวจสอบ คือ

Competition : (Striving Together)

Cooperation : (Working Together)

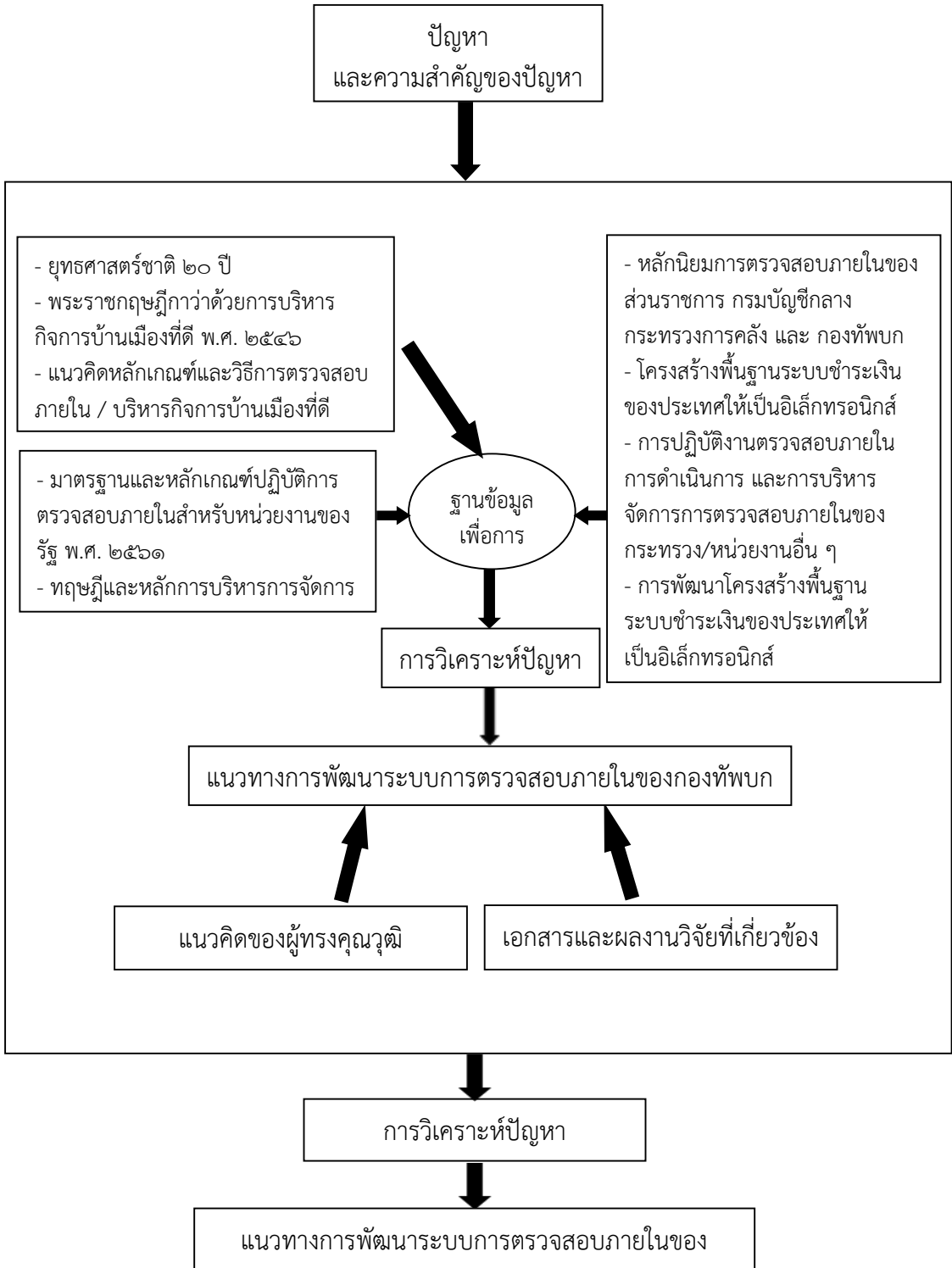
Collaboration : (Creating Together)

Competition : เป็นยุคเริ่มแรก เป็นแนวทางที่แสดงถึง ความพยายามต่อสู้กันและการปกป้องระหว่างผู้ตรวจสอบ และผู้รับการตรวจสอบ ต่อสู้กันเพื่อชัยชนะของตนเอง เป็นหลักไม่ได้คำนึงถึงความต้องการขององค์กร (Striving Together) มีผู้เปรียบเทียบให้เห็นว่า แนวทางนี้เหมือนกับ $๑+๑ = ๐$ (๐ คือ ผลที่องค์กรได้รับ)

Cooperation : เป็นแนวทางที่ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบ ตระหนักถึงภาระหน้าที่ซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือซึ่งกัน แต่ก็ยังให้ความสำคัญต่อภาระตนเองเป็นหลัก ต่างฝ่ายมีภาระหน้าที่ของตนเองไม่ปะปนกัน แต่สามารถทำงานร่วมกันได้ (Working Together) เป็นลักษณะ $๑ + ๑ = ๒$

Collaboration : เป็นลักษณะของการ สร้างสรรค์ ร่วมกัน (Creating Together) ทำงานเป็นทีมเดียวกัน เข้าใจเป้าหมายตรงกันเนื่องจากกำหนดร่วมกัน อย่างไรก็ตาม แนวทางนี้อาจเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบ แต่ผลการตรวจสอบจะเป็นที่ยอมรับและนำไปสู่การปรับปรุงงานต่างกับแนวทางที่สอง ตรงที่เป็นการสร้างทีมตรวจสอบที่เป็นทีมเดียวกันระหว่างผู้ตรวจสอบและผู้รับการตรวจสอบ เป็นลักษณะ $๑ + ๑ = ๓$

แผนภาพที่ ๒ - ๔ กรอบแนวความคิดของการวิจัย



สรุป

กองทัพบกถือเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างความเข้มแข็งและขับเคลื่อนประเทศชาติ และสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อประชาชน และประเทศชาติ กองทัพบกเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ ที่มีภารกิจหลายๆ ด้าน หลายมิติ ต้องมีการบริหารทรัพยากรในการดำเนินงานเป็นจำนวนมาก เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามวัตถุประสงค์ และภารกิจที่กำหนดไว้ โดยมีการบริหารงานที่มีความโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก งานตรวจสอบภายใน กองทัพบกจึงมีหน้าที่ ที่จะต้องสนับสนุนการปฏิบัติงานของกองทัพบก รวมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้กับกองทัพบก เพื่อให้การปฏิบัติงานในภารกิจหลักของกองทัพบกสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้รายงานผลการตรวจสอบภายใน ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้กับกองทัพบก ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของกองทัพบก หากกองทัพบกเข้มแข็ง ประเทศชาติก็จะเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

งานตรวจสอบภายในกองทัพบก มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ สำนักงานตรวจสอบภายในกองทัพบก เป็นส่วนราชการขึ้นตรงกองทัพบก มีหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบภายในโดยอิสระ เพื่อประเมินค่าประสิทธิผลในการควบคุมและบริหารทรัพยากรตามความมุ่งหมายของกองทัพบก และแนวทางการตรวจสอบภายในกองทัพบกเป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจรรยาบรรณการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ พ.ศ.๒๕๕๑ แนวทางประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ พ.ศ.๒๕๕๕ ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการตรวจสอบภายใน พ.ศ.๒๕๕๓ แผนการตรวจสอบภายในกองทัพบกปีงบประมาณ.... (แผนการตรวจสอบระยะยาว) แผนการตรวจสอบภายในกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ.... (แผนการตรวจสอบประจำปี) กฎบัตรการตรวจสอบภายในกองทัพบกหลัก นิยมว่าด้วยการตรวจสอบภายในกองทัพบก

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของกองทัพบก นายทหารตรวจสอบภายในหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของกองทัพบก จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจภาพรวมของงานตรวจสอบภายใน หลักการและวิธีการตรวจสอบภายใน และจะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่ยอมรับโดยทั่วไป ทั้งโดยหลักการตรวจสอบภายในที่เป็นสากลและหลักการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ ตามที่กรมบัญชีกลาง กำหนดในฐานะเป็นหน่วยงานกลาง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแล และพัฒนาการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถเลือกใช้เทคนิคและแนวทางการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมกับภารกิจและสภาพแวดล้อมของกองทัพบก

บทที่ ๓

การตรวจสอบภายในกองทัพบก

หลักนิยามการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

การตรวจสอบภายใน หมายถึงกิจกรรมให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม และเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น และจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิผล ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ (หลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑)

การตรวจสอบภายใน เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารหน่วยงานในการติดตาม และประเมินการปฏิบัติงานของส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งการเสนอแนะแนวทางหรือมาตรการ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น ทำให้ผลการดำเนินงานสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

มาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ บัญญัติให้ หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนด

หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น และจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ และให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการ และควบคุมเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

การควบคุม หมายถึง การกระทำใด ๆ ก็ตามที่หัวหน้าส่วนราชการ ฝ่ายบริหาร และกลุ่มบุคคล กำหนดให้มีขึ้นในการจัดการความเสี่ยง โดยการวางแผนงานจัดองค์กรกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิผลเพียงพอที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำกับดูแล หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับดูแลและควบคุมให้การปฏิบัติงาน ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความโปร่งใส และเป็นธรรม

งานบริการให้ความเชื่อมั่น หมายถึง การตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ อย่างเที่ยงธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการประเมินผลอย่างอิสระ โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมของส่วนราชการ เช่น การตรวจสอบงบการเงิน ผลการดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ ความมั่นคงปลอดภัยของระบบต่าง ๆ และการตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงินการบัญชี เป็นต้น

งานบริการให้คำปรึกษา หมายถึง การบริการให้คำปรึกษาแนะนำ และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะงานและขอบเขตของงานจะจัดทำข้อตกลงร่วมกับผู้รับบริการ และมีจุดประสงค์ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับส่วนราชการ โดยการปรับปรุงกระบวนการการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมของส่วนราชการให้ดีขึ้น เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องความคล่องตัวในการดำเนินงาน การออกแบบระบบงาน วิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม เป็นต้น

การสร้างคุณค่าเพิ่ม หรือการเพิ่มคุณค่า หมายถึง การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้วยความเที่ยงธรรม ในอันที่จะเป็นการการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับส่วนราชการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยทำให้ส่วนราชการสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพแลประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งอาจดำเนินการในรูปแบบของการให้คำปรึกษา แนะนำ หรือการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรหรืออื่น ๆ ที่เห็นสมควร เพื่อให้การดำเนินงานของส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

หน่วยงานตรวจสอบภายใน หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ

หน่วยรับตรวจ หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

หลักนियมการตรวจสอบภายในของกองทัพบก

สำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก ใช้แนวทางการการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ รวมถึงหลักการและวิธีปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการตรวจสอบภายใน พ.ศ. ๒๕๕๓ (รตส. ๕๓)

สำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก ผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ ในระดับ “ เป็นไปตามมาตรฐานระดับดี ” จากการเข้าร่วมโครงการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ภายใต้กรอบมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการ ตามระเบียบ กค. ว่าด้วยการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๕๑ (การประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในอย่างน้อยทุก ๆ ๕ ปี)

ภารกิจ

สำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายในโดยอิสระ เพื่อประเมินค่าประสิทธิผลในการควบคุมและบริหารทรัพยากรตามความมุ่งหมายของกองทัพบก มีผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

กฎบัตรการตรวจสอบภายใน

กฎบัตรการตรวจสอบภายในในกองทัพบก เป็นกรอบอ้างอิง และเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ผู้บริหาร ข้าราชการทุกระดับ ของกองทัพบก หน่วยรับตรวจและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม ของการตรวจสอบภายใน วัตถุประสงค์ สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขต การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก

สายการบังคับบัญชา

๑. ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก เป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงาน ตรวจสอบภายในทหารบก และมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บัญชาการทหารบก

๒. เสนอแผนการตรวจสอบภายในประจำปี และแผนระยะยาว เพื่อขออนุมัติโดยตรงต่อ ผู้บัญชาการทหารบก

๓. เสนอรายงานผลการตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้บัญชาการทหารบก

๔. มีการทบทวนกฎบัตรการตรวจสอบภายใน เสนอผู้บัญชาการทหารบกให้ความเห็นชอบ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก โดยมีการเผยแพร่ให้หน่วยรับตรวจ ในกองทัพบก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบ

อำนาจหน้าที่

๑. สอบทานและตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกหน่วยในกองทัพบก ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์การตรวจสอบภายใน

๒. มีสิทธิเข้าถึงข้อมูล เอกสาร หลักฐาน ทรัพย์สิน การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการ สอบทาน การสังเกตการณ์และการขอคำชี้แจงจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายใน

๓. ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การรายงาน การเสนอความเห็นในการตรวจสอบ โดยปราศจากการแทรกแซง และไม่มีส่วนได้เสียในกิจกรรมที่ตรวจสอบ

๔. ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วิธีปฏิบัติ การจัดวางหรือแก้ไขระบบการ ควบคุมภายใน ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ในเรื่องของการปฏิบัติงาน การบริหารงานให้กับหน่วยรับตรวจ

ความรับผิดชอบและขอบเขตการปฏิบัติงาน

๑. กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง ภารกิจของงานตรวจสอบภายใน เพื่อสนับสนุน การบริหารงาน และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายของกองทัพบก โดยคำนึงถึง ความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ของหน่วยรับตรวจในกองทัพบก

๒. จัดให้มีการบริหารจัดการความรู้ การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายใน และการพัฒนา องค์ความรู้ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีความทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานในด้านการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง

๓. การประสานงานกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อรับทราบข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับงานการตรวจสอบ รวมถึงแนวทางหรือเรื่องที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้ความสำคัญ ในการเข้าตรวจหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพบก เพื่อให้เกิดผลงานร่วมที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อกองทัพบก และประสานงานกับหน่วยรับตรวจ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยรับตรวจมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะในอันที่จะทำให้ผลการตรวจสอบมีประโยชน์ต่อการแก้ไข และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๔. การให้ความเชื่อมั่นในงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

๔.๑ การจัดทำแผนการตรวจสอบภายในกองทัพบกประจำปี เสนอต่อผู้บัญชาการทหารบก ภายในเดือน กันยายน ของทุกปี

๔.๒ การตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ อย่างเที่ยงธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระในกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมของส่วนราชการในสังกัดกองทัพบก โดยมีขอบเขตการปฏิบัติงานครอบคลุมการตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การตรวจสอบการปฏิบัติงาน การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบสารสนเทศ และการตรวจสอบการบริหาร

๔.๓ การติดตามผลการตรวจสอบ การเสนอแนะ และการให้คำปรึกษาแก่หน่วยรับตรวจ เพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขของหน่วยรับตรวจ เป็นไปตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบภายใน

๔.๔ การจัดให้มีการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายใน และการประเมินผลการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง ตามแนวทางการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ

๔.๕ การปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บัญชาการทหารบก

๕. การให้คำปรึกษาแก่ผู้บัญชาการทหารบก หน่วยรับตรวจและผู้ที่เกี่ยวข้อง

กรอบความประพฤติในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายในของสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก พึงประพฤติปฏิบัติตนภายใต้กรอบความประพฤติที่ดีงาน ในอันที่จะนำมาซึ่งความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม เป็นอิสระเปี่ยมด้วยคุณภาพ โดยยึดถือและดำรงไว้ซึ่งหลักปฏิบัติ ดังนี้

๑. ความซื่อสัตย์ (Integrity) ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ และต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และเปิดเผยข้อมูลตามวิชาชีพที่กำหนด ให้เกิดความไว้วางใจ มีความน่าเชื่อถือและยอมรับจากบุคคลทั่วไป

๒. ความเที่ยงธรรม (Objectivity) ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องแสดงความเที่ยงธรรมเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ ในการรวบรวมข้อมูล ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามข้อเท็จจริง ต้องทำหน้าที่อย่างเป็นธรรมในทุก ๆ สถานการณ์ และไม่ปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัวหรือความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดอคติลำเอียง เข้ามามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

กรณีมีเหตุหรือข้อจำกัดที่จะทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม ผู้ตรวจสอบภายในต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงถึงสาเหตุ หรือข้อจำกัดดังกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ โดยการเปิดเผยขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อจำกัดในแต่ละกรณี

๓. การปกปิดความลับ (Confidentiality) ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องเคารพในคุณค่า และสิทธิของผู้เป็นเจ้าของข้อมูลที่ได้รับทราบจากการปฏิบัติงาน และไม่เปิดเผยข้อมูลดังกล่าว โดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตรงเสียก่อน ยกเว้นในกรณีที่มีพันธะในแง่ของงานอาชีพ และเกี่ยวข้องกับกฎหมายเท่านั้น

๔. ความสามารถในหน้าที่ (Competency) ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยยึดหลักมาตรฐานการตรวจสอบภายใน ของส่วนราชการ รวมทั้งพัฒนาประสิทธิผลและคุณภาพของการให้บริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

กรอบคุณธรรมการปฏิบัติตนของผู้ตรวจสอบภายใน

๑. ผู้ตรวจสอบภายในจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในกิจกรรมใด ๆ ที่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ และไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำที่อาจนำความเสี่ยงมาสู่วิชาชีพการตรวจสอบภายใน หรือสร้างความเสียหายต่อส่วนราชการ รวมทั้งจะไม่เข้าไปมีส่วนได้เสียในกิจกรรมตามสายงานปกติ เช่น เป็นกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นกรรมการสอบข้อเท็จจริงความผิดทางละเมิด หรือเป็น คณะกรรมการคณะใดคณะหนึ่ง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน

๒. ผู้ตรวจสอบภายในไม่พึงรับสิ่งของใด ๆ จากหน่วยรับตรวจ อันจะทำให้เกิดความ ไม่เที่ยงธรรมและไม่เป็นอิสระต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

๓. ผู้ตรวจสอบภายในจะไม่นำข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยรับตรวจ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ไปใช้แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง และจะไม่กระทำการใด ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนราชการ กรณีที่หน่วยงานภายนอกขอเอกสารการตรวจสอบภายใน หรือรายงานผลการตรวจสอบของหน่วยรับตรวจ ต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการเท่านั้น

๔. ผู้ตรวจสอบภายในจะเผยแพร่รายงานผลการตรวจสอบของหน่วยรับตรวจ ต่อสาธารณชน เมื่อได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการแล้วเท่านั้น

๕. กรณีที่มีเหตุหรือข้อจำกัดที่จะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง เป็นอิสระเที่ยงธรรม ผู้ตรวจสอบภายในจะเปิดเผยข้อมูลโดยแจ้งให้หัวหน้าส่วนราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เป็นลายลักษณ์อักษร

กรอบคุณธรรมการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน

๑. ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และขอบเขตการปฏิบัติงานที่กำหนด ด้วยความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของทางราชการ และเปิดเผยข้อมูลตามที่วิชาชีพกำหนด

๒. ผู้ตรวจสอบภายในรายงานผลการปฏิบัติงานตามข้อเท็จจริง อันเป็นสาระสำคัญที่ตรวจพบ จากการรวบรวมข้อมูลและหลักฐานที่เพียงพอ เชื่อถือได้ ปราศจากความอคติ ชัดเจนด้วยการใช้ภาษา ที่เข้าใจง่าย เป็นเหตุเป็นผลตรงประเด็น เสนอข้อมูลครบถ้วนและทันเวลา

๓. ผู้ตรวจสอบภายในมีความรับผิดชอบต่องานตรวจสอบภายในที่ตนปฏิบัติ หากเกิด ข้อผิดพลาดในการให้ความเห็น การสรุปผลและการรายงานผลการตรวจสอบ จะดำเนินการแก้ไขทันที และนำเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการเพื่อแจ้งหน่วยรับตรวจต่อไป

๔. ผู้ตรวจสอบภายในรวบรวม เอกสาร หลักฐาน และข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ มีความน่าเชื่อถือ มีความเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน โดยยึดความเที่ยงธรรม และปราศจากความอคติ

๕. ผู้ตรวจสอบภายในจะไม่รับงานบริการให้คำปรึกษาหรือให้คำแนะนำและความช่วยเหลือ ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในเรื่องนั้น ๆ บางส่วนหรือทั้งหมดของงาน

ข้อจำกัดของความเป็นอิสระหรือความเที่ยงธรรม

๑. ผู้ตรวจสอบภายในจะไม่ตรวจสอบงานที่ตนเองเคยรับผิดชอบมาก่อนภายในระยะเวลา ๑ ปี

๒. ผู้ตรวจสอบภายในงดออกเสียง กรณีได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการหรือคณะกรรมการใด ๆ เพื่อพิจารณาตัดสินการกระทำความผิดซึ่งมีผลทางกฎหมายและส่งผลกระทบต่อปฏิบัติหน้าที่

ประเภทงานตรวจสอบ

สำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก ตรวจสอบครอบคลุมประเภทงานให้ความเชื่อมั่น ๗ ประเภท ได้แก่

๑. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Operational Audit) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม หรือระบบงาน เช่น การตรวจสอบการปฏิบัติงานการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (KTB Corporate Online)

๒. การตรวจสอบการบริหาร (Management Audit) เป็นการประเมินการบริหารงาน ของหน่วยรับตรวจ การควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การเงิน การพัสดุ และทรัพย์สิน และการบริหารงานด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจ

๓. การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Audit) ได้แก่ การงบประมาณ การเงิน และการบัญชีเป็นการตรวจสอบความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลที่บันทึกบัญชี รายงาน ทะเบียน และเอกสารต่าง ๆ ความเพียงพอที่จะป้องกันทรัพย์สินต่าง ๆ

๔. การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Audit) ด้านการเบิกจ่ายเงิน การพัสดุ การเบิกจ่ายค่าสาธารณูปโภค เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สิ่งการต่าง ๆ

๕. การตรวจสอบผลการดำเนินงาน (Performance Audit) เป็นการตรวจสอบผลงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และหลักการตัวชี้วัดที่เหมาะสม

๖. การตรวจสอบสารสนเทศ (Information Technology Audit) เป็นการตรวจพิสูจน์ ความถูกต้อง และเชื่อถือได้ของระบบงานและข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล รวมทั้งระบบการเข้าถึง ข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

๗. การตรวจสอบพิเศษ (Special Audit) กรณีทุจริต หรือสื่อในทางทุจริต หรือการ ตรวจสอบตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เช่น มีสั่งการ ทบ. ให้หน่วยรับตรวจปฏิบัติ เป็นต้น

การตรวจสอบภายในหน่วยระดับต่าง ๆ

ประเภทหน่วยรับตรวจ

๑. หน่วยตามการจัดส่วนราชการของกองทัพบก
๒. กิจกรรมที่มีรายได้ไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน
๓. กิจกรรมสวัสดิการภายในกองทัพบก และกองทุนสวัสดิการกองทัพบก
๔. การดำเนินงานโครงการของกองทัพบก

หน่วยตามการจัดส่วนราชการของกองทัพบก ดังนี้

๑. หน่วยเบิกจากกรมบัญชีกลาง (กง.ทบ.)
๒. หน่วยเบิกจาก กง.ทบ.
๓. หน่วยเบิกจากหน่วยเบิก กง.ทบ.
๔. หน่วยเบิกคลัง
๕. หน่วยเบิกจากหน่วยเบิกคลัง (กองพัน)
๖. สำนักงานสัสดีจังหวัด

กิจกรรมที่มีรายได้ไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน ดังนี้

๑. เงินรายรับสถานพยาบาล
๒. เงินรายรับสถานศึกษา
๓. สถานีวิทยุกระจายเสียง
๔. เงินที่ได้รับลักษณะผลพลอยได้

กิจกรรมสวัสดิการภายในกองทัพบก และกองทุนสวัสดิการกองทัพบก ดังนี้

๑. กิจกรรมศูนย์พัฒนากีฬากองทัพบก
๒. กิจกรรมสวัสดิการพีเอ็กซ์กองทัพบก
๓. สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก
๔. สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง
๕. กิจกรรมพิเศษอื่น ๆ
 - ๕.๑ สนามมวย
 - ๕.๒ อาคารรับรอง ๒ แห่ง
 - ๕.๓ สโมสรกองทัพบก
 - ๕.๔ ร้านสวัสดิการกลางกองทัพบก
 - ๕.๕ กิจกรรมออมทรัพย์ข้าราชการกองทัพบก (อทบ.)
 - ๕.๖ กิจกรรมฌาปนกิจสงเคราะห์กองทัพบก
 - ๕.๗ กองทุนสวัสดิการ ทบ.

ในแต่ละเรื่องหรือแต่ละกิจกรรมที่ทำการตรวจสอบ ได้มีการจัดทำคู่มือการตรวจสอบ โดยมีการทบทวน, ปรับปรุง, แจกเวียนทราบ และเผยแพร่ในเว็บไซต์ สตน.ทบ. เพื่อให้ผู้ตรวจสอบในแต่ละระดับ มีแนวทางและกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบ ภายใต้อำนาจปฏิบัติเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน

๑. หน่วยตามการจัดส่วนราชการของกองทัพบก

- ๑.๑ เพื่อสอบทานระบบการควบคุมภายใน
- ๑.๒ เพื่อให้การควบคุมและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนด
- ๑.๓ เพื่อพิสูจน์ความครบถ้วน สมเหตุผล และถูกต้องของการบันทึกรายการทางการเงิน การบัญชีและรายงานทางการเงิน
- ๑.๔ เพื่อพิสูจน์ความมีจริง ความมีตัวตนของสินทรัพย์ต่าง ๆ ว่ามีอยู่ครบถ้วนถูกต้องตามที่บันทึกบัญชี
- ๑.๕ เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยว่าเป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง
- ๑.๖ เพื่อประเมินความเพียงพอของการปฏิบัติงานในระบบ GFMS
- ๑.๗ เพื่อให้ความมั่นใจในความถูกต้อง เชื่อถือได้ของข้อมูล และรายการที่ได้จากการประมวลผลจากระบบ GFMS
- ๑.๘ เพื่อใช้เชื่อมั่นได้ว่า การจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด และระเบียบ ฯ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม เพียงพอ และปฏิบัติสม่ำเสมอ และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบอื่นให้สอดคล้องกับงานที่จะตรวจสอบที่แตกต่างกันในแต่ละประเภทและชนิดของการตรวจสอบ

๒. กิจการที่มีรายได้ไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน กิจการสวัสดิการภายในกองทัพบก และกองทุนสวัสดิการกองทัพบก ดังนี้

- ๒.๑ เพื่อสอบทานระบบการควบคุมภายใน
- ๒.๒ เพื่อให้การใช้จ่ายเป็นไปตามประมาณการรายได้ - รายจ่ายที่ได้รับอนุมัติ
- ๒.๓ เพื่อพิสูจน์ความครบถ้วน สมเหตุผล และถูกต้องของการบันทึกรายการทางการเงิน การบัญชี และรายงานทางการเงิน
- ๒.๔ เพื่อพิสูจน์ความมีจริง ความมีตัวตนของสินทรัพย์ต่าง ๆ ว่ามีอยู่ครบถ้วนถูกต้องตามที่บันทึกบัญชี
- ๒.๕ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการเบิกจ่ายเงิน
- ๒.๖ เพื่อให้การปฏิบัติตามประมวลรัษฎากร การหักภาษี ณ ที่จ่าย ภาษีมูลค่าเพิ่ม และภาษีสรรพสามิต ถูกต้องตามประเภทของภาษี
- ๒.๗ เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยให้เป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๘ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานของหน่วยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- ๒.๙ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงาน ความมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตการตรวจสอบภายใน

เป็นการปฏิบัติตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง ซึ่งกำหนดให้ต้องวางแผน การตรวจสอบ รวมถึงการใช้วิธีทดสอบรายการและการสุ่มตัวอย่างหลักฐาน การปฏิบัติแยกตามประเภท และชนิดของการตรวจสอบ ซึ่งกำหนดเป็นผนวกประกอบคำสั่ง ทบ. และมีการกำหนดให้วงระยะเวลาในการตรวจสอบ

หน่วยตามการจัดส่วนราชการของกองทัพบก

๑. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน กำหนดขอบเขต ดังนี้

๑.๑ ตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยเป็นสอบทานระบบการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการตรวจสอบ ที่มีกฎ ระเบียบ หลักการให้ถือปฏิบัติ เช่น การตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงานในการตรวจสอบการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online

๑.๑.๑ การเปิดใช้บริการ

๑.๑.๒ การสอบทานระบบการควบคุมภายใน เป็นการสอบทานในเรื่องการกำหนดสิทธิผู้ใช้งาน, กระบวนการเปลี่ยนแปลง/ยกเลิกสิทธิ, แบบแจ้งข้อมูลการรับโอนเงิน

๑.๑.๓ ตรวจสอบการจ่ายเงิน

๑.๑.๔ ตรวจสอบการรับเงิน

๑.๑.๕ ตรวจสอบการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลัง

๑.๒ ตรวจสอบเอกสาร หลักฐาน ตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๒. การตรวจสอบการบริหาร กำหนดขอบเขตดังนี้

๒.๑ สอบทานการวางแผน และวางระบบการควบคุมภายใน

๒.๒ ตรวจสอบการจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ กค.

๒.๓ ตรวจสอบการส่งรายงานการควบคุมภายใน

๓. การตรวจสอบทางการเงิน ได้แก่ การงบประมาณ การเงินและการบัญชี กำหนดขอบเขต

ดังนี้

๓.๑ ตรวจสอบการจัดทำ และการบันทึกบัญชีคุมงบประมาณของหน่วยถึงงบประมาณ

๓.๒ ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยถึงงบประมาณ ให้เป็นไปตาม

วัตถุประสงค์

๓.๓ เร่งรัดการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

๓.๔ ตรวจสอบความถูกต้องของเงินสด และเงินฝากธนาคาร

๓.๕ ตรวจสอบเงินงบประมาณ เงินงบกลางเบิกคลัง เงินเบิกหน่วยอื่น และความถูกต้องของการเบิกจ่ายเงินของกองร้อย

๓.๖ ตรวจสอบเงินยืม เงินรับฝาก และเงินรายได้แผ่นดิน

๓.๗ ตรวจสอบการลงลายมือชื่อในใบสำคัญการลงบัญชี

๓.๘ ตรวจสอบการวิเคราะห์รายการ และการบันทึกรายการ

๓.๙ ตรวจสอบการผ่านรายการ การจัดทำบัญชีแยกประเภท การจัดทำทะเบียนคุม และบัญชีย่อย

- ๓.๑๐ ตรวจสอบการจัดทำ และการส่งรายงานการเงิน
- ๓.๑๑ ตรวจสอบบัญชีในระบบ GFMS
๔. การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ กำหนดขอบเขต ดังนี้
- ๔.๑ ตรวจสอบความครบถ้วนของใบสำคัญคู่จ่าย
- ๔.๒ ตรวจสอบสิทธิ และความถูกต้องของการเบิกจ่ายเป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง
- ๔.๓ ความครบถ้วนถูกต้องของเอกสารหลักฐานประกอบใบสำคัญ
- ๔.๔ ความถูกต้องเชื่อถือได้ของใบเสร็จรับเงิน
- ๔.๕ การเบิกจ่ายเงินไม่เกินสิทธิตามที่ระเบียบกำหนด
- ๔.๖ ตรวจสอบการรายงานผลการตรวจสอบพัสดุประจำปี
- ๔.๗ ตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง
- ๔.๘ ตรวจสอบการตั้งงบประมาณค่าสาธารณูปโภค การควบคุมการใช้สาธารณูปโภค การใช้จ่ายค่าสาธารณูปโภค และสถานภาพหนี้ค่าสาธารณูปโภค
๕. การตรวจสอบสารสนเทศ กำหนดขอบเขต ดังนี้
- ๕.๑ ตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงานในระบบ GFMS ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ กรมบัญชีกลาง
- ๕.๒ ตรวจสอบและสอบทานกระบวนการปฏิบัติงานในระบบ GFMS
- ๕.๓ ตรวจสอบเอกสารหลักฐานถึง ณ วันเข้าตรวจ
๖. การตรวจสอบพิเศษ กำหนดขอบเขตตามวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน กิจการที่มีรายได้ไม่ต้องนำเสนอคลังเป็นรายได้แผ่นดิน และกิจการสวัสดิการภายใน กองทัพบก
๑. การตรวจสอบการบริหาร กำหนดขอบเขตดังนี้
- ๑.๑ สอบทานการวางแผน และวางระบบการควบคุมภายใน
- ๑.๒ ตรวจสอบการจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ กค.
- ๑.๓ ตรวจสอบการส่งรายงานการควบคุมภายใน
๒. การตรวจสอบทางการเงิน ได้แก่ การงบประมาณ การเงินและการบัญชี กำหนดขอบเขต ดังนี้
- ๒.๑ ตรวจสอบการจัดทำและการจัดส่งประมาณการรายได้ - รายจ่าย
- ๒.๒ ตรวจสอบความถูกต้องของเงินสด, เงินฝากธนาคาร
- ๒.๓ ตรวจสอบลูกหนี้, รายได้ค้างรับ
- ๒.๔ ตรวจสอบเงินยืม, หนี้สิน
- ๒.๕ ตรวจสอบเจ้าหนี้, ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย
- ๒.๖ ตรวจสอบเงินมัดจำ, เงินรับฝาก, เงินประกันสัญญา, เงินประกันสังคม
- ๒.๗ ตรวจสอบรายได้ และการควบคุมรายได้
- ๒.๘ ตรวจสอบการวิเคราะห์รายการ และการบันทึกรายการ

๒.๙ ตรวจสอบการจัดทำรายงานการเงิน รายละเอียดประกอบงบการเงิน และการส่ง
รายงานการเงิน

๒.๑๐ ตรวจสอบผ่านรายการ การจัดทำบัญชีแยกประเภท การจัดทำทะเบียนคุม
และบัญชีย่อย

๒.๑๑ ตรวจสอบการจัดทำ และการส่งรายงานการเงิน

๒.๑๒ ตรวจสอบบัญชี

๓. การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ กำหนดขอบเขตดังนี้

๓.๑ ตรวจสอบรายจ่าย การควบคุมรายจ่ายและหลักฐานการจ่ายเงิน

๓.๒ ตรวจสอบการปฏิบัติด้านภาษีที่เกี่ยวข้อง

๓.๓ ตรวจสอบเอกสารการเรียกเงินคืนจากหน่วยงานภายนอก

๓.๔ ตรวจสอบรายงานผลการตรวจสอบพัสดุ/สินค้าคงเหลือ

๓.๕ ตรวจสอบการจัดหา

๓.๖ ตรวจสอบการควบคุม การเก็บรักษาทรัพย์สิน

๓.๗ ตรวจสอบการตั้งงบประมาณค่าสาธารณูปโภค การควบคุมการใช้สาธารณูปโภค
การใช้จ่ายค่าสาธารณูปโภค และสถานภาพหนี้ค่าสาธารณูปโภค

๔. การตรวจสอบผลการดำเนินงาน กำหนดขอบเขตดังนี้

- ตรวจสอบวิเคราะห์งบการเงินเพื่อแสดงผลการดำเนินงาน และงบแสดงฐานะทางการเงิน

๕. การตรวจสอบพิเศษ กำหนดขอบเขตตามวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน

แนวทางการตรวจสอบภายใน (Audit Program)

Audit Program เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ซึ่งมีการกำหนดหน่วยรับตรวจ
ระยะเวลาที่ตรวจสอบ เรื่องที่ตรวจสอบ วัตถุประสงค์การตรวจสอบ ขอบเขตและวิธีการตรวจสอบ
รวมถึงหลักเกณฑ์การประเมินหน่วยรับตรวจในแต่ละระดับและประเภทงานของหน่วยรับตรวจ ได้แก่
หน่วยที่เบิกเงินจากคลัง, หน่วยที่เบิกเงินจากหน่วยที่เบิกเงินจากคลัง เช่น กองพันต่าง ๆ, หน่วยที่เบิกเงินจาก
ก.ท.บ. เช่น หน่วย สพ.ทบ., พท.ทบ., หน่วยที่เบิกเงินจากหน่วยที่เบิกเงินจาก ก.ท.บ. เช่น รร.พท.พท.,
กิจการสวัสดิการและกิจการที่มีรายได้แผ่นดินที่ไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน โดยมีการปรับปรุง
แนวทางการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ฯ ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

เทคนิคการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบภายใน สต.ท.บ. ใช้เทคนิคการตรวจสอบเป็นไปตามแนว
ปฏิบัติการตรวจสอบภายใน โดยใช้เทคนิคการตรวจสอบให้สัมพันธ์ตามกิจกรรมและเรื่องที่ตรวจสอบ
ดังนี้

๑. การสุ่มตัวอย่าง

๒. การตรวจนับ

๓. การยืนยันยอด

๔. การตรวจสอบเอกสารใบสำคัญ

๕. การคำนวณ
๖. การตรวจสอบการผ่านรายการ
๗. การวิเคราะห์เปรียบเทียบ
๘. การสอบถาม
๙. การสังเกตการณ์

โครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e - Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e - Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ”

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๘ เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) ซึ่งมีแผนงานโครงการ e-Payment ภาครัฐ เป็นโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยในส่วนของกรมบัญชีกลางและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ให้ปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อผลักดันการรับจ่ายเงินระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชนให้เป็นการรับจ่ายเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการจ่ายเงิน การรับเงินและการนำเงินส่งคลังของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (KTB Corporate Online) เพื่อนำร่องสำหรับส่วนราชการที่มีบัญชีเงินฝากกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ใช้สำหรับเงินงบประมาณที่ขอเบิกจากคลังโดยให้ส่วนราชการเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๙ เป็นต้นไป ตลอดจนสั่งการให้ส่วนราชการกำหนดตัวบุคคลผู้มีสิทธิเข้าใช้งานในระบบ KTB Corporate Online

กระทรวงการคลังให้การดำเนินการจ่ายเงิน การรับเงินและการนำเงินส่งคลัง โดยใช้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารสำหรับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหมที่ใช้บัญชีเงินฝากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับรับเงินงบประมาณที่ขอเบิกจากคลัง เป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงิน ส่งคลังสำหรับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ขึ้น โดยให้ถือปฏิบัติ ดังนี้

๑. การกำหนดตัวบุคคลผู้มีสิทธิเข้าใช้งานในระบบ Internet Banking ของธนาคาร

๑.๑ ให้หัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรแต่งตั้งบุคคลที่ต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ดูแลระบบ (Company Administrator) และบุคคลที่ต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ใช้งานระบบ (Company User) ของหน่วยงานผู้เบิกทุกแห่งในสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยแบ่งเป็น

๑.๑.๑ ผู้ดูแลระบบ (Company Administrator) ปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดสิทธิของผู้เข้าใช้งานในระบบ TMB Business Click ของธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) หรือ ระบบ KTB Corporate Online ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) แล้วแต่กรณี ประกอบด้วย Company Administrator Maker มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้บันทึกรายละเอียดผู้เข้าใช้งานในระบบ (Company User) โดยกำหนดสิทธิหน้าที่ในการทำรายการของผู้ใช้งานในระบบรายบุคคล และ Company Administrator Authorizer มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องและอนุมัติการเพิ่มหรือลดสิทธิและหน้าที่ในการทำรายการของผู้ใช้งานในระบบรายบุคคลตามข้อมูลที่ Company Administrator Maker บันทึกเข้าสู่ระบบ

๑.๑.๒ ผู้ดูแลระบบ (Company User) ประกอบด้วย Company User Maker ปฏิบัติหน้าที่ในการจ่ายเงิน จำนวน ๑ คน ด้านการรับเงิน และการนำเงินส่งคลัง จำนวน ๑ คน และ Company User Authorizer ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลรายการโอนเงิน และรายการนำเงินส่งคลังที่ Company User Maker ส่งให้อนุมัติการโอนเงินและการนำเงินส่งคลัง ตลอดจนแจ้งผลการอนุมัติการโอนเงินและการนำเงินส่งคลังให้ Company User Maker โดยให้พิจารณาแต่งตั้งจากข้าราชการ หรือลูกจ้างประจำ หรือพนักงานราชการได้ตามความจำเป็นเหมาะสม ซึ่งต้องคำนึงถึงความปลอดภัย และการกำกับดูแลอย่างรอบคอบรัดกุม เพื่อมิให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ

๑.๒ เมื่อได้รับคำสั่งแต่งตั้งดังกล่าวแล้ว ให้ผู้ใช้งานในระบบ (Company User) กรอกข้อมูลตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ เพื่อส่งให้ผู้ดูแลระบบ (Company Administrator) ดำเนินการกำหนดสิทธิผู้ใช้งานในระบบ

๑.๓ เพื่อความปลอดภัย เมื่อหน่วยงานเจ้าของระบบประมาณได้รับหนังสือจาก ธนาคารทหารไทย ฯ หรือธนาคารกรุงไทย ฯ แล้วแต่กรณี เพื่อแจ้งให้ทราบรหัสเข้าใช้งานระบบประจำหน่วยเบิก - จ่าย (Company ID) ที่ธนาคารกำหนดให้สำหรับทุกหน่วยเบิกจ่ายในสังกัด พร้อมส่งรหัสผู้ใช้งาน (User ID) และรหัสผ่าน (Password) สำหรับผู้ดูแล (Company Administrator) ซึ่งจะต้องนำมาใช้ในการ Login ผู้ระบบ TMB Business Click หรือ ระบบ KTB Corporate Online แล้วแต่กรณี ให้ผู้ดูแลระบบ (Company Administrator) ดำเนินการเปลี่ยนรหัสผ่าน (Password) ทันทีเมื่อเริ่มต้นการเข้าใช้งานก่อนจะดำเนินการกำหนดสิทธิผู้ใช้งานในระบบ (Company User)

เมื่อกำหนดสิทธิให้กับผู้ใช้งานในระบบ (Company User) แล้วให้แจ้งรหัสเข้าใช้งานระบบ ประจำหน่วยเบิก - จ่าย (Company ID) และรหัสผ่าน (Password) ให้บุคคลดังกล่าวทราบ และเนื่องจาก รหัสดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและต้องการความปลอดภัยสูง ดังนั้น ในการจัดส่งจึงต้องใส่ซองปิดผนึก เพื่อมิให้ผู้อื่นทราบถึงข้อมูลดังกล่าว

๑.๔ ให้ Company User เปลี่ยนรหัสผ่าน (Password) ทุก ๆ ๓ เดือน เพื่อความปลอดภัย ในการเข้าใช้งานในระบบ TMB Business Click หรือ ระบบ KTB Corporate Online แล้วแต่กรณี

๑.๕ กรณีมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงผู้ดำรงตำแหน่งผู้ดูแลระบบ (Company Administrator) หรือผู้ใช้งานในระบบ (Company User) ให้หัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวขึ้นใหม่

กรณีเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลระบบ (Company Administrator) เมื่อมีคำสั่งดังกล่าวแล้ว ให้ส่วนราชการเจ้าของงบประมาณมีหนังสือแจ้งธนาคารทหารไทย ฯ หรือธนาคารกรุงไทย ฯ แล้วแต่กรณี เพื่อขอให้กำหนดรหัสผู้ใช้งาน (User ID) และรหัสผ่าน (Password) โดยให้แนบรหัสเข้าใช้งานระบบ ประจำหน่วยเบิก - จ่าย (Company ID) ของส่วนราชการผู้เบิกในสังกัดทั้งหมดไปด้วย กรณีเป็นผู้ใช้งานในระบบ (Company User) เมื่อมีคำสั่งดังกล่าวแล้ว ให้ Company Administrator กำหนดสิทธิการเข้าใช้งานในระบบให้ใหม่

ทั้งนี้ ในการกำหนดตัวบุคคลผู้ปฏิบัติหน้าที่ต้องดำเนินการตามขั้นตอนในข้อ ๑.๒ ข้อ ๑.๓ และข้อ ๑.๔ ด้วย

๒. การจ่ายเงิน

๒.๑ ให้หน่วยงานผู้เบิกสังกัดกระทรวงกลาโหมในราชการบริหารส่วนกลางที่มีบัญชีเงินฝากกับธนาคารทหารไทย ฯ สำหรับรับเงินงบประมาณที่ขอเบิกจากคลัง ตามที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลัง ขอเปิดใช้บริการด้านการโอนเงิน (Bulk Payment) กับธนาคารทหารไทย ฯ ผ่านระบบ TMB Business Click

๒.๒ ให้หน่วยงานผู้เบิกสังกัดกระทรวงกลาโหมในราชการบริหารส่วนภูมิภาคที่มีบัญชีเงินฝากกับธนาคารกรุงไทย ฯ สำหรับรับเงินงบประมาณที่ขอเบิกจากคลัง ตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. ๒๕๕๑ ขอเปิดใช้บริการด้านการโอนเงิน (Bulk Payment) กับธนาคารกรุงไทย ฯ ผ่านระบบ KTB Corporate Online

๒.๓ บัญชีเงินฝากธนาคารตามข้อ ๒.๑ และ ๒.๒ ให้ใช้เพื่อการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิรับเงินที่เป็นข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการ หรือบุคคลภายนอกในกรณีดังนี้

๒.๓.๑ การจ่ายเงินสวัสดิการ ค่าตอบแทน หรือกรณีอื่นใดที่กระทรวงการคลัง กำหนด ตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลังฯ ข้อ ๒๖ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ ค่าเช่าบ้านข้าราชการ ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ค่าตอบแทนคณะกรรมการ ค่าตอบแทนการสอบ ค่าสมนาคุณวิทยากร เป็นต้น

๒.๓.๒ การจ่ายเงินยืมราชการตามสัญญาการยืมเงิน

๒.๓.๓ การจ่ายเงินค่าซื้อทรัพย์สิน จ้างทำของหรือเช่าทรัพย์สิน ที่มีวงเงินต่ำกว่า ๕,๐๐๐ บาท ตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง ฯ

๒.๔ บัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิรับเงินตามข้อ ๒.๓ ให้ใช้บัญชีเงินฝากธนาคารดังนี้

๒.๔.๑ กรณีเป็นข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการในหน่วยงาน ให้โอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารที่ใช้สำหรับรับเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทน แล้วแต่กรณี หรือบัญชีเงินฝากธนาคารอื่นของผู้มีสิทธิรับเงิน ตามที่หัวหน้าส่วนราชการผู้เบิกอนุญาต

๒.๔.๒ กรณีเป็นบุคลากรต่างสังกัดหรือบุคคลภายนอก ให้โอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารตามผู้มีสิทธิรับเงินแจ้งความประสงค์ไว้

๒.๕ ในการเริ่มดำเนินการโอนเงินผ่านระบบ TMB Business Click หรือระบบ KTB Corporate Online แล้วแต่กรณี ให้แก่ผู้มีสิทธิรับเงินครั้งแรก ให้ส่วนราชการจัดให้มีสิทธิรับเงินกรอกแบบแจ้งข้อมูลการรับเงินโอนผ่านระบบ TMB Business Click /ระบบ KTB Corporate Online ตามที่กำหนด และนำรายละเอียดทั้งหมดของผู้มีสิทธิรับเงินรวมทั้งเลขที่บัญชีเงินฝากธนาคารในแบบดังกล่าว มาจัดทำเป็นทะเบียนคอมพิวเตอร์ในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสำหรับการโอนเงินต่อไป

๒.๖ เมื่อผู้มีสิทธิรับเงินแจ้งขอรับเงินจากส่วนราชการ ให้ขอเบิกเงินจากคลัง เพื่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารตามข้อ ๒.๑ หรือ ๒.๒ แล้วแต่กรณี และให้ดำเนินการโอนเงินเต็มจำนวน ตามสิทธิเข้าบัญชี เงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิรับเงินผ่านระบบ TMB Business Click หรือ ระบบ KTB Corporate Online แล้วแต่กรณี และเมื่อการโอนเงินสำเร็จระบบจะส่งข้อความแจ้งเตือนผ่าน โทรศัพท์มือถือ (SMS) หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail address) ที่ผู้มีสิทธิรับเงินได้แจ้งไว้

กรณีที่มีผู้มีสิทธิรับเงินแจ้งขอรับเงินตามแบบคำขอเบิกเงินสวัสดิการ ค่าตอบแทน หรือสัญญาการยืมเงิน เมื่อได้รับโอนเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารจากส่วนราชการแล้ว ผู้มีสิทธิรับเงินไม่ต้องลงชื่อรับเงินในแบบคำขอเบิกเงินดังกล่าวอีก

๒.๗ ให้ใช้รายงานสรุปผลการโอนเงิน (Detail Report และ Summary Report/Transaction History) ที่ได้จากระบบ TMB Business Click หรือ ระบบ KTB Corporate Online แล้วแต่กรณีเป็นหลักฐานการจ่าย และเก็บรักษาไว้ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบต่อไป

๒.๘ ทุกสิ้นวันทำการ ให้ส่วนราชการจัดให้มีการตรวจสอบการจ่ายเงินโดยวิธีการโอนผ่านระบบ TMB Business Click หรือ ระบบ KTB Corporate Online แล้วแต่กรณี เพื่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิรับเงินแต่รายการจากรายงานสรุปผลการโอนเงิน (Detail Report และ Summary Report/Transaction History) รายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (E-Statement/Account Information) ที่เรียกจากระบบ TMB Business Click หรือ ระบบ KTB Corporate Online แล้วแต่กรณี และเรียกข้อมูลในทะเบียนคุมการโอนเงินตามข้อ ๒.๕ ให้ถูกต้องตรงกัน

๓. การรับเงิน

๓.๑ ให้หน่วยงานผู้เบิกในสังกัดกระทรวงกลาโหมเปิดบัญชีเงินฝากธนาคารประเภท กระแสรายวัน จำนวน ๑ บัญชี โดยใช้ชื่อบัญชี “ ...ชื่อหน่วยงาน...เพื่อการรับเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ”

๓.๑.๑ กรณีเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ให้เปิดบัญชีเงินฝากธนาคารกับธนาคารทหารไทย ฯ พร้อมทั้งขอเปิดใช้บริการรับชำระเงิน (Bill Payment) ผ่านระบบ TMB Business Click

๓.๑.๒ กรณีเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค ให้เปิดบัญชีเงินฝากธนาคารกับธนาคารกรุงไทย ฯ พร้อมทั้งขอเปิดใช้บริการรับชำระเงิน (Bill Payment) ผ่านระบบ KTB Corporate Online

๓.๒ การรับเงินผ่านบัญชีเงินฝากธนาคารตามข้อ ๓.๑ ให้กำหนดแบบใบแจ้งการชำระเงิน เพื่อให้ผู้ชำระเงินใช้ในการรับชำระเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารดังกล่าว ซึ่งจะต้องมีข้อมูลประกอบด้วย ชื่อส่วนราชการผู้รับชำระเงิน วันที่รับชำระเงิน ชื่อผู้ชำระเงิน รายการหรือประเภทของรายได้ที่รับชำระ และจำนวนเงินที่รับชำระ โดยรูปแบบของรหัส (Company Code / Product Code) และข้อมูลอ้างอิง (Reference Code) ที่จะระบุในแบบใบแจ้งการชำระเงินจะต้องมีความสอดคล้องและสามารถแสดงข้อมูลดังกล่าวได้

๓.๓ ผู้ชำระเงินสามารถชำระเงินผ่านช่องทางทำให้บริการของสาขาธนาคารทหารไทย ฯ หรือธนาคารกรุงไทย ฯ แล้วแต่กรณี ได้ทุกแห่งและทุกช่องทาง ได้แก่ เคาน์เตอร์ธนาคาร Teller Payment, ATM Payment, Internet Banking และ Mobile Banking เพื่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารตามข้อ ๓.๑ และจะได้เอกสารหลังจากการทำธุรกรรมชำระเงินกับธนาคารผู้ให้บริการในช่องทางต่างๆ ข้างต้นเป็นหลักฐานในการรับเงินของส่วนราชการ โดยส่วนราชการผู้รับเงินไม่ต้องออกไปเสิร์ฟรับเงิน

เว้นแต่กรณีผู้ชำระเงินต้องการใบเสร็จรับเงินให้แจ้งความประสงค์มายังส่วนราชการเพื่อออกใบเสร็จรับเงินและส่งให้ผู้ชำระเงินต่อไป

๓.๔ การตรวจสอบข้อมูลการรับเงินแต่ละรายการ

๓.๔.๑ กรณีหน่วยงานผู้เบิกในราชการบริหารส่วนกลางที่รับเงินผ่านบัญชีเงินฝากธนาคารทหารไทย ฯ ทุกสิ้นวันทำการ ให้ตรวจสอบรายงานการชำระเงินระหว่างวัน (Intraday Bill Payment Report) กับรายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) ที่เรียกจากระบบ TMB Business Click ให้ถูกต้องครบถ้วน และในวันทำการถัดไปให้ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งจากรายงานสรุปรายละเอียดการรับเงิน (End Day Bill Payment Report) ที่เรียกจากระบบ TMB Business Click

๓.๔.๒ กรณีหน่วยงานผู้เบิกในราชการบริหารส่วนภูมิภาคที่รับเงินผ่านบัญชีเงินฝากธนาคารกรุงไทย ฯ ทุกสิ้นวันทำการ ให้ตรวจสอบรายงานการรับชำระเงินระหว่างวัน (Receivable Information Online) กับรายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online ให้ถูกต้องครบถ้วน และในวันทำการถัดไปให้ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งจากรายงานสรุปรายละเอียดการรับเงิน (Receivable Information Download) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online

๓.๕ การเก็บรักษาหลักฐานในการรับเงินไว้ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบ

๓.๕.๑ กรณีหน่วยงานผู้เบิกในราชการบริหารส่วนกลางที่รับเงินผ่านบัญชีเงินฝากธนาคารทหารไทย ฯ ให้เก็บรักษารายงานสรุปรายละเอียดการรับเงิน (End Day Bill Payment Report) และสำเนาใบเสร็จรับเงิน (ถ้ามี)

๓.๕.๒ กรณีหน่วยงานผู้เบิกในราชการบริหารส่วนภูมิภาคที่รับเงินผ่านบัญชีเงินฝากธนาคารกรุงไทย ฯ ให้เก็บรักษารายงานสรุปรายละเอียดการรับเงินของส่วนราชการ (Receivable Information Download) และสำเนาใบเสร็จรับเงิน (ถ้ามี)

๔. การนำเงินส่งคลัง

๔.๑ ให้หน่วยงานผู้เบิกในราชการบริหารส่วนกลางเปิดบัญชีฝากธนาคารประเภทกระแสรายวันกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพิ่มเติม ๑ บัญชี โดยใช้ชื่อบัญชี “ ...ชื่อส่วนราชการ...เพื่อการนำเงินส่งคลัง ” เพื่อรับโอนเงินจากบัญชีเงินฝากธนาคารทหารไทยฯ ตามข้อ ๓.๑ (๑) และใช้ในการนำเงินส่งคลัง โดยให้สมัครและขอเปิดใช้บริการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online (GFMS) พร้อมทั้งนำเลขประจำตัวผู้เสียภาษี (TAXID) มาสมัครใช้บริการพร้อมเพย์ (Prompt Pay) สำหรับบัญชีเงินฝากธนาคารกรุงไทยฯ ดังกล่าว

๔.๒ ให้หน่วยงานผู้เบิกในราชการบริหารส่วนภูมิภาคสมัครและขอเปิดใช้บริการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online (GFMS) สำหรับบัญชีเพื่อการรับเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ตามข้อ ๓.๑ (๒) ด้วย

๔.๓ วันทำการถัดจากวันที่มีการรับชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ก่อน ๑๐.๐๐ น.

๔.๓.๑ กรณีหน่วยงานผู้เบิกในราชการบริหารส่วนกลาง ให้โอนเงินจากบัญชีเงินฝากธนาคารทหารไทย ฯ ตามข้อ ๓.๑.๑ ผ่านระบบ TMB Business Click เข้าบัญชีเงินฝากธนาคารกรุงไทย ฯ

ที่เปิดไว้สำหรับนำเงินส่งคลัง ตามข้อ ๔.๑ และให้โอนเงินจากบัญชีเงินฝากธนาคารกรุงไทยฯ ดังกล่าวผ่านระบบ KTB Corporate Online เพื่อนำส่งคลังเป็นเงินรายได้แผ่นดิน

๔.๓.๒ กรณีหน่วยงานผู้เบิกในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ให้โอนเงินจากบัญชีเงินฝากธนาคารกรุงไทย ฯ ตาม ๓.๑.๒ ผ่านระบบ KTB Corporate Online เพื่อนำส่งคลังเป็นเงินรายได้แผ่นดิน

๔.๔ การนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online ในระยะแรก ให้ใช้สำหรับการนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน และการนำส่งเงินรายได้แผ่นดินแทนกัน

๔.๕ ให้ทำรายการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online โดยเลือกหมายเลขบัญชีเงินฝากธนาคารตามข้อ ๔.๑ หรือ ข้อ ๓.๑.๒ แล้วแต่กรณี พร้อมทั้งระบุประเภทและจำนวนเงินที่จะนำส่งคลังและโอนเงินจากบัญชีเงินฝากธนาคารดังกล่าวผ่านระบบ KTB Corporate Online เพื่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของกรมบัญชีกลางหรือสำนักงานคลังจังหวัด เพื่อรับเงินของหน่วยงานภาครัฐแล้วแต่กรณี และเมื่อทำรายการแล้วเสร็จให้พิมพ์หน้าจอการทำรายการสำเร็จจากระบบ KTB Corporate Online เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการนำเงินส่งคลัง

๔.๖ ทุกสิ้นวันทำการ ให้ตรวจสอบการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online จากเอกสารที่พิมพ์จากหน้าจอการทำรายการสำเร็จ กับรายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online ให้ถูกต้องตรงกัน

๔.๗ ให้เก็บรักษาหลักฐานในการนำเงินส่งคลังที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online ตามข้อ ๔.๕ ไว้ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบต่อไป

๕. กระทรวงกลาโหมสามารถกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติให้หน่วยงานภายในสังกัดถือปฏิบัติได้เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัตินี้

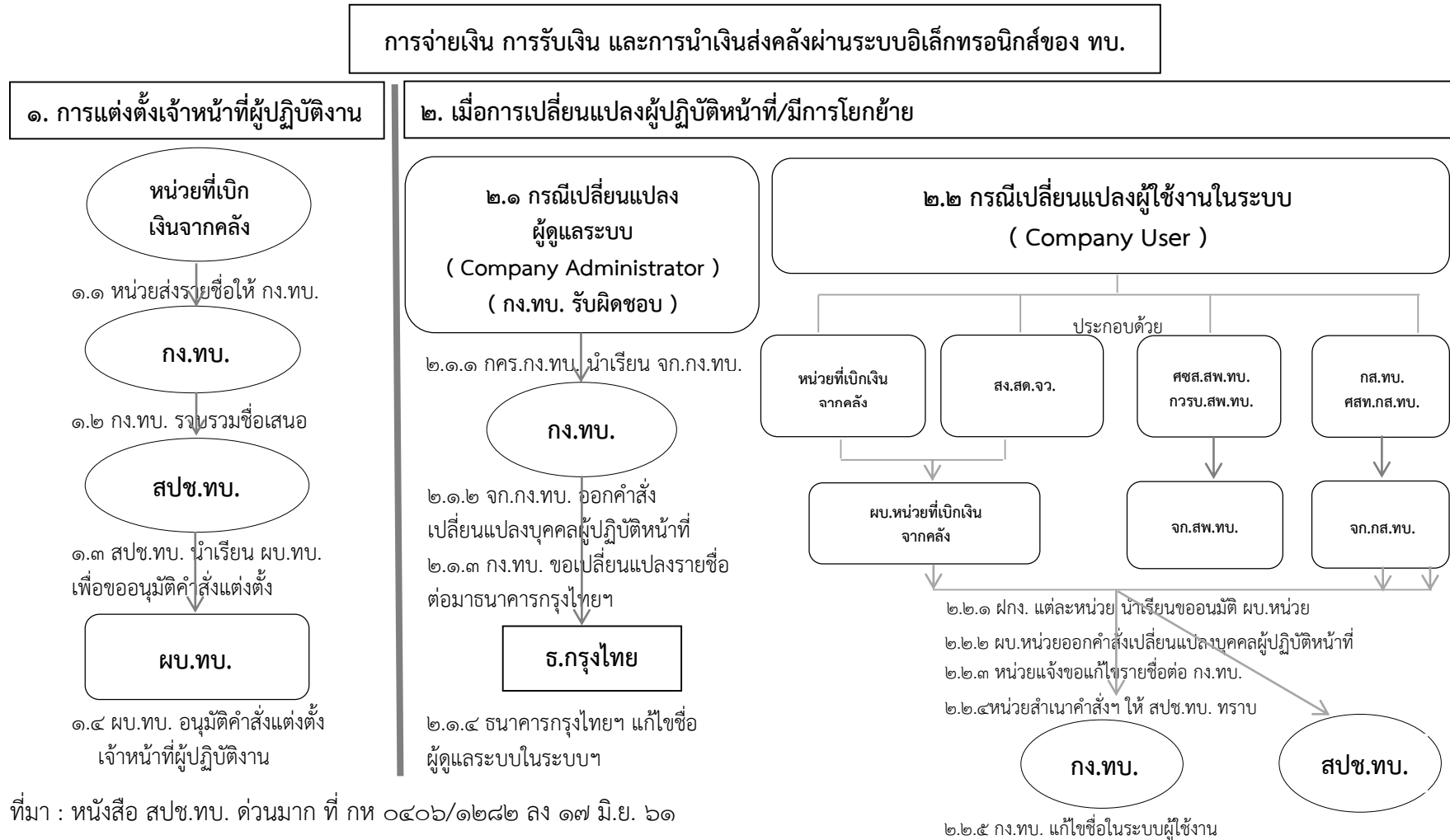
๖. กรณีที่พบข้อขัดข้องในการขอเปิดใช้บริการระบบ ผ่านระบบ Internet Banking สามารถติดต่อสอบถามได้ที่ธนาคารผู้ให้บริการ

๗. ให้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการกำหนดการตรวจสอบความถูกต้องในการจ่ายเงินการรับเงินและการนำเงินส่งคลังสำหรับในหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

๘. วิธีปฏิบัติงานในระบบ GFMS และการบันทึกบัญชีให้ถือปฏิบัติตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด

๙. วิธีปฏิบัติอื่นซึ่งมิได้กำหนดไว้ถือปฏิบัติตามระเบียบทางราชการ และในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัตินี้ ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

แผนภาพที่ ๓ - ๑ ขั้นตอนการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของ ทบ.



ที่มา : หนังสือ สปช.ทบ.ด่วนมาก ที่ กท ๐๔๐๖/๑๒๘๒ ลง ๑๗ มิ.ย. ๖๑

บทบาทการตรวจสอบภายในกองทัพบก ขั้นตอนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน การจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่า การจ่ายเงิน การรับเงินและการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online และระบบ TMB Business Click ถูกต้องครบถ้วน และเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติ ตามหนังสือ สปช.ทบ. ด่วนมาก ที่ กท ๐๔๐๖/๑๒๘๒ ลง ๑๗ มิ.ย. ๖๑

๒. เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่า การจ่ายเงิน การรับเงินและการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online และระบบ TMB Business Click มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม เพียงพอ และปฏิบัติสม่ำเสมอ

๓. เพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรคและให้ข้อเสนอแนะในการการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online และระบบ TMB Business Click

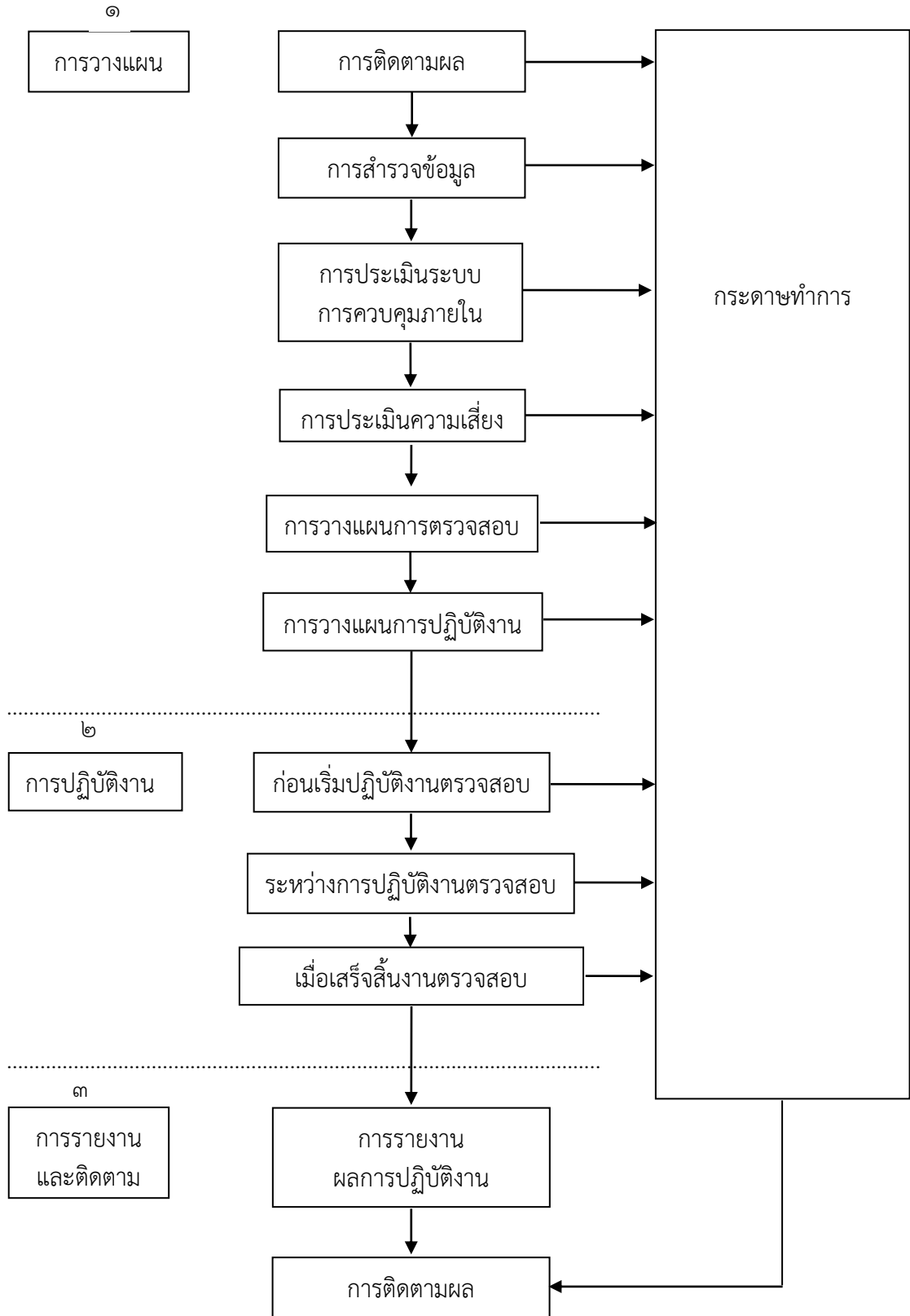
ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ข้างต้นเป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ในการปฏิบัติจริง วัตถุประสงค์การตรวจสอบจะมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ตามข้อเท็จจริงของเรื่องที่จะตรวจสอบ เช่น เพื่อให้เชื่อมั่นว่า มีการชำระเงินเข้าบัญชีส่วนราชการอย่างถูกต้อง มีหลักฐานประกอบการรับเงิน ถูกต้อง ครบถ้วน มีการตรวจสอบการรับเงินและนำเงินส่งคลัง ณ สิ้นวัน และในวันทำการถัดไป อย่างสม่ำเสมอ มีการทบทวนสิทธิการเข้าถึงข้อมูลหรือใช้งานระบบตามระยะเวลาที่กำหนด มีการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ (เช่น การติดประกาศ) ให้ผู้ชำระเงินทราบวิธีการชำระเงิน เป็นต้น

๑. ตรวจสอบการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online และระบบ TMB Business Click

๒. สอบทานการปฏิบัติงานในขั้นตอนการขอเปิดใช้บริการการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลัง ข้อมูลการรับและนำเงินส่งคลัง

ทั้งนี้ ขอบเขตการตรวจสอบ เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือรายการที่จะต้องตรวจสอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบในครั้งนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานจริงขอบเขตการตรวจสอบจะมีความชัดเจนยิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น ตรวจสอบการรับเงินรายการ ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ / รายการเงินรายได้เบ็ดเตล็ด ตรวจสอบการนำเงินส่งคลังที่มีการผ่านรายการ ในระบบ GFMS Single ตรวจสอบขั้นตอนการกำหนดตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้มีสิทธิใช้งาน และตรวจสอบขั้นตอนการตรวจสอบทุกสิ้นวันทำการ เป็นต้น

แผนภาพที่ ๓ - ๒ ฝั่งขั้นตอนกระบวนการตรวจสอบภายใน ของสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก



ที่มา : คู่มือการตรวจสอบภายในของสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก ๒๕๖๒

ปัญหาข้อขัดข้องในการตรวจสอบภายใน

๑. หน่วยเบิกจ่ายไม่ดำเนินการสมัครขอใช้บริการ และจัดส่งเอกสารให้กองคลัง ส่งผลให้หน่วยเบิกจ่ายดังกล่าวไม่สามารถดำเนินการจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (KTB Corporate Online) ได้

๒. หน่วยเบิกจ่ายจัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้มีสิทธิเข้าใช้งานคลาดเคลื่อน ดังนี้

๒.๑ แต่งตั้งไม่ครบจำนวนตามที่ ว ๑๐๙ กำหนด และไม่แต่งตั้งเพิ่มเติม

๒.๒ แต่งตั้งข้าราชการในระดับที่ต่ำกว่า ว ๑๐๙ และแต่งตั้งลูกจ้างประจำหรือพนักงานราชการให้เป็นผู้เข้าใช้งานในระบบ ซึ่งไม่สามารถดำเนินการได้

๓. หน่วยเบิกจ่ายจัดทำแบบแจ้งข้อมูลผู้ปฏิบัติหน้าที่ Company User Maker และ Company User Authorizer คลาดเคลื่อน ดังนี้

๓.๑ ไม่จัดทำแบบแจ้งข้อมูล ฯ ส่งให้กองคลังให้ครบถ้วนตามจำนวนผู้ใช้งานในระบบที่แต่งตั้งไว้ในคำสั่ง

๓.๒ ระบุข้อมูลในแบบแจ้งข้อมูล ฯ ไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ส่งผลให้หน่วยเบิกจ่ายมีผู้มีสิทธิเข้าใช้งานในระบบไม่ครบถ้วน อาจเกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน หากผู้ใช้งานในระบบไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

๔. ผู้ใช้งานในระบบของหน่วยเบิกจ่ายโยกย้าย โอน ลาออกหรือเกษียณอายุราชการแล้วไม่แต่งตั้งผู้ใช้งานระบบใหม่ พร้อมแบบแบบแจ้งข้อมูล ฯ และไม่แจ้งให้กองคลังทราบ กองคลังจึงไม่ได้ดำเนินการระงับรหัสผ่านให้ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในการนำรหัสผ่านของผู้ที่โยกย้ายหรือโอนย้าย ดังกล่าว เข้าใช้งานในระบบ KTB Corporate Online ได้

๕. จัดทำและส่งเอกสารไม่ครบถ้วน ถูกต้อง ส่งผลให้ยังไม่มีผู้มีสิทธิรับเงินผ่านระบบ KTB Corporate Online เมื่อส่งใบสำคัญมาขอเบิกเงิน จะได้รับเงินล่าช้า หรือจ่ายเงินโดยการโอนเงินเข้าบัญชีไปโดยที่ผู้รับเงินยังไม่มีผู้มีสิทธิรับเงินตามที่ ว ๑๐๓ กำหนด

๖. จัดทำและส่งเอกสารครบถ้วน แต่ระบุข้อมูลคลาดเคลื่อน ส่งผลให้ไม่สามารถโอนเงินเข้าบัญชีให้ได้ หรือโอนเงินไปเข้าบัญชีบุคคลอื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยเบิกจ่าย หากไม่สามารถติดตามเงินกลับคืนมาได้

๗. นำข้อมูลมาจัดทำทะเบียนคุมการโอนเงินของผู้มีสิทธิรับเงินผ่านระบบ KTB Corporate Online คลาดเคลื่อน และผู้มีสิทธิรับเงินตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลคลาดเคลื่อน โดยลงนามรับรองไว้ เมื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปจ่ายโดยการโอนเงินเข้าบัญชีผ่านระบบ KTB Corporate Online จึงอาจส่งผลให้ผู้มีสิทธิรับเงินไม่ได้รับโอนเงินเข้าบัญชี หรือโอนเงินผิดพลาด

๘. การติดตั้งโปรแกรมไม่สมบูรณ์ เนื่องจากเวอร์ชันของระบบคอมพิวเตอร์ไม่สอดคล้องกับโปรแกรม ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการใช้งานในโปรแกรม KTB Universal Data Entry ได้

๙. เตรียมข้อมูลจ่ายใส่ตารางสำหรับนำข้อมูลจ่ายเข้าโปรแกรม KTB Universal Data Entry คลาดเคลื่อน เนื่องจากคัดลอกข้อมูลจากทะเบียนคุม ฯ มาแล้ว มีการแก้ไข หรือ Company User Maker ไม่ได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลที่อยู่ในตารางสำหรับนำข้อมูลจ่ายเข้าโปรแกรม KTB Universal Data Entry ให้มีข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันระหว่างทะเบียนคุม ฯ และรายละเอียดที่ใบสำคัญอีกครั้ง ส่งผลให้การจัดทำตารางสำหรับนำข้อมูลจ่ายเข้าโปรแกรม KTB Universal Data Entry

คลาดเคลื่อน เมื่อนำไป Upload เข้าระบบ KTB Universal Data Entry จะส่งผลให้โอนเงินเข้าบัญชีผู้มีสิทธิรับเงินคลาดเคลื่อนตามไปด้วย

๑๐. นำข้อมูลผู้มีสิทธิรับเงินเข้าบัญชีธนาคารกรุงไทย ฯ และธนาคารอื่นมาจัดทำตารางสำหรับเตรียมข้อมูล ฯ ปนกัน ซึ่งจะส่งผลให้ไม่สามารถ Upload ข้อมูลเข้าระบบ KTB Corporate Online ได้ และส่งผลต่อผู้มีสิทธิรับเงินได้รับเงินล่าช้า

๑๑. การกำหนดรูปแบบข้อมูลที่น่าเข้าตารางสำหรับเตรียมข้อมูล ฯ ไม่เป็นไปตามที่กำหนด ส่งผลให้ไม่สามารถ Upload เข้าโปรแกรม KTB Universal Data Entry ได้ ต้องเสียเวลาดำเนินการใหม่

๑๒. เตรียมข้อมูลที่จะนำเข้าระบบ KTB Corporate Online คลาดเคลื่อน เช่น ผิดรายละเอียดที่บัญชีธนาคาร ชื่อธนาคาร สาขาของ ธนาคาร หมายเลขโทรศัพท์ คลาดเคลื่อน ส่งผลให้ไฟล์ข้อมูลที่บันทึกเป็น Text File มีข้อมูลคลาดเคลื่อน ผู้มีสิทธิรับเงินอาจไม่ได้รับเงิน

๑๓. ระบุประเภทบริการไม่สอดคล้องกับข้อมูลของผู้มีสิทธิรับเงิน ส่งผลให้กระบวนการจ่ายเงิน มีความล่าช้า เพราะต้องเริ่มทำรายการใหม่

๑๔. การระบุ Service Name คลาดเคลื่อน ส่งผลต่อการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมที่ผู้รับเงินจะต้องเป็นผู้ชำระ

๑๕. ระบุข้อมูลที่ต้องนำเข้าระบบ KTB Universal Data Entry คลาดเคลื่อน เช่น วันที่มีผลในการทำรายการ ประเภทบริการที่ทำรายการ บัญชีที่ทำการหักผ่านธนาคาร อาจส่งผลให้โอนเงินเข้าบัญชีผิดราย หรือโอนเงินไปจำนวนเกินกว่าจำนวนเงินที่ผู้มีสิทธิได้รับ

๑๖. Company User Maker ตรวจสอบไม่พบความคลาดเคลื่อนและส่งข้อมูลไปให้ Company User Authorizer อนุมัติหรือไม่อนุมัติ ซึ่ง Company User Maker ต้องเสียเวลาในการทำรายการใหม่อีกครั้ง อาจส่งผลให้ผู้มีสิทธิรับเงินได้รับเงินล่าช้าหรือโอนเงินเข้าบัญชีผิดราย

๑๗. อนุมัติไม่ทันภายในวันที่กำหนดให้มีผลในการทำรายการ ต้องยกเลิกรายการแล้วดำเนินการใหม่ทั้งหมด ส่งผลให้ผู้มีสิทธิได้รับเงินล่าช้า

๑๘. อนุมัติหรือไม่ปฏิเสธการอนุมัติรายการที่มีความคลาดเคลื่อน ส่งผลให้ผู้มีสิทธิไม่ได้รับโอนเงินเข้าบัญชี หรือได้รับแต่ไม่ถูกต้อง

๑๙. อนุมัติโอนเงินเข้าบัญชีหรือมากเกินกว่าจำนวนที่ควรได้รับ ส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน หากไม่สามารถติดตามเงินดังกล่าวกลับคืนมาได้

๒๐. ตรวจสอบข้อมูลไม่พบความคลาดเคลื่อน ส่งผลให้ยากต่อการติดตามนาเงินคืนเข้าบัญชีให้หน่วยงาน และผู้มีสิทธิรับเงินจะได้รับเงินล่าช้า

๒๑. เรียกรายงานจากระบบ ฯ ออกมาไม่ครบถ้วน และไม่ประทับจ่ายเงินแล้วเพื่อจัดเก็บไว้กับใบสำคัญ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับแนวทางที่กรมบัญชีกลางกำหนด

การดำเนินการ และการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายในของกระทรวง/หน่วยงานอื่น ๆ

งานตรวจสอบภายในของภาครัฐ ทุกส่วนราชการ เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบภายในสำหรับ

หน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าเชื่อถือและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วยแนวทางประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๙ มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ สรุปได้ดังนี้

ด้านการกำกับดูแล จะต้องมี โครงสร้างและการรายงาน กฎบัตรการตรวจสอบภายใน การประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

ด้านบุคลากร จะต้องมี ความเชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบภายใน ความระมัดระวัง รอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ การพัฒนาบุคลากร

ด้านการจัดการ จะต้องมีกลยุทธ์ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน การประเมินความเสี่ยง เพื่อวางแผนการตรวจสอบ การวางแผนการตรวจสอบ นโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และการประสานงาน การรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

ด้านกระบวนการ จะต้องมี การปฏิบัติงานครอบคลุมกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ การปฏิบัติงาน ตรวจสอบภาคสนาม การรายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบ การติดตามผลการตรวจสอบ

สรุป

การตรวจสอบภายใน เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารหน่วยงานในการติดตามและ ประเมิน การปฏิบัติงานของส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งการเสนอแนะแนวทางหรือมาตรการเพื่อเพิ่ม คุณค่า และปรับปรุง การปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น ทำให้ผลการดำเนินงานสามารถบรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

มาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ บัญญัติให้ หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังกำหนด

หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุง การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น และจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ และให้หน่วยงานของรัฐตาม พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก ใช้แนวทางการการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ รวมถึงหลักการและวิธีปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการตรวจสอบภายใน พ.ศ. ๒๕๕๓ (รตส. ๕๓)

สำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก ผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพงานตรวจสอบ ภายในภาครัฐ ในระดับ “ เป็นไปตามมาตรฐานระดับดี ” จากการเข้าร่วมโครงการประกันคุณภาพ

งานตรวจสอบภายในภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ภายใต้กรอบมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการ ตามระเบียบ กค. ว่าด้วยการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๕๑ (การประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในอย่างน้อยทุก ๆ ๕ ปี)

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๘ เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (Nationale - PaymentMasterPlan) ซึ่งมีแผนงานโครงการ e-Payment ภาครัฐ เป็นโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยในส่วนของกรมบัญชีกลางและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ให้ปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อผลักดันการรับจ่ายเงินระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชนให้เป็นการรับจ่ายเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการจ่ายเงิน การรับเงินและการนำเงินส่งคลังของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (KTB Corporate Online) เพื่อนำร่องสำหรับส่วนราชการที่มีบัญชีเงินฝากกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ใช้สำหรับเงินงบประมาณที่ขอเบิกจากคลังโดยให้ส่วนราชการเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๙ เป็นต้นไป ตลอดจนสั่งการให้ส่วนราชการกำหนดตัวบุคคลผู้มีสิทธิใช้งานในระบบ KTB Corporate Online

กระทรวงการคลังให้การดำเนินการจ่ายเงิน การรับเงินและการนำเงินส่งคลัง โดยใช้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารสำหรับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหมที่ใช้บัญชีเงินฝากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับรับเงินงบประมาณที่ขอเบิกจากคลังเป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการจ่ายเงิน การรับเงินและการนำเงินส่งคลังสำหรับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ขึ้น

บทบาทการตรวจสอบภายในกองทัพบก เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน การจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่า การจ่ายเงิน การรับเงินและการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online และระบบ TMB Business Click ถูกต้องครบถ้วน และเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติ ตามหนังสือ สปข.ทบ. ต่วนมาก ที่ กท๐๔๐๖/๑๒๘๒ ลง ๑๗ มิ.ย. ๖๑

๒. เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่า การจ่ายเงิน การรับเงินและการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online และระบบ TMB Business Click มีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพียงพอ และปฏิบัติสม่ำเสมอ

๓. เพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรคและให้ข้อเสนอแนะในการการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online และระบบ TMB Business Click

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ข้างต้นเป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ในการปฏิบัติจริง วัตถุประสงค์การตรวจสอบจะมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ตามข้อเท็จจริงของเรื่องที่จะตรวจสอบ เช่น เพื่อให้เชื่อมั่นว่า มีการชำระเงินเข้าบัญชีส่วนราชการอย่างถูกต้อง มีหลักฐานประกอบการรับเงินถูกต้อง ครบถ้วน มีการตรวจสอบการรับเงินและนำเงินส่งคลัง ณ ลื่นวัน และในวันทำการถัดไป อย่างสม่ำเสมอ มีการทบทวนสิทธิการเข้าถึงข้อมูลหรือใช้งานระบบตามระยะเวลาที่กำหนด

มีการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ (เช่น การติดประกาศ) ให้ผู้ชำระเงินทราบวิธีการชำระเงิน เป็นต้น
ขอบเขตการตรวจสอบ

๑. ตรวจสอบการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online และระบบ TMB Business Click

๒. สอบทานการปฏิบัติงานในขั้นตอนการขอเปิดใช้บริการการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลัง ข้อมูลการรับและนำเงินส่งคลัง

ทั้งนี้ ขอบเขตการตรวจสอบ เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือรายการที่จะต้องตรวจสอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบในครั้งนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานจริงขอบเขตการตรวจสอบจะมีความชัดเจนยิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น ตรวจสอบการรับเงินรายการค่าธรรมเนียมต่าง ๆ/รายการเงินรายได้เบ็ดเตล็ด ตรวจสอบการนำเงินส่งคลังที่มีการผ่านรายการในระบบ GFMS Single ตรวจสอบขั้นตอนการกำหนดตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้มีสิทธิเข้าใช้งาน และตรวจสอบขั้นตอนการตรวจสอบทุกสิ้นวันทำการ เป็นต้น

งานตรวจสอบภายในของภาครัฐ ทุกส่วนราชการ เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าเชื่อถือและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วยแนวทางประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๙ มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒

บทที่ ๔

การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในกองทัพบกในการจ่ายเงิน ของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์

แผนกลยุทธ์ระบบการชำระเงินฉบับที่ ๔ ของไทยในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อม (Ecosystem) ที่สนับสนุนให้ Digital Payment เป็นทางเลือกหลักในการชำระเงินเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมส่งเสริมการแข่งขันและตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มโดยเฉพาะการค้าทางอิเล็กทรอนิกส์ (e - Commerce) และการค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Commerce) ที่มีการเติบโตสูงรวมถึงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise : SMEs) และธุรกิจขนาดใหญ่ตลอดจนเร่งขยายการใช้งาน Digital Payment ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยมีกรอบการพัฒนาที่สำคัญ ๕ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินที่เชื่อมโยงกัน (Interoperable infrastructure) โครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินสมัยใหม่ต้องเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการต่าง ๆ สามารถใช้งานร่วมกันหรือเชื่อมโยงกับระบบอื่นได้สะดวกซึ่งจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมและสนับสนุนการแข่งขันระหว่างผู้ให้บริการโดยยังคงให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและความมั่นคงปลอดภัย โดยมาตรการสำคัญเพื่อการพัฒนาในด้านนี้ประกอบด้วย (๑) เพิ่มขีดความสามารถและยกระดับการบริหารความเสี่ยงของระบบการชำระเงินที่มีความสำคัญทั้งระบบบาทเนต ระบบพร้อมเพย์ และระบบของผู้ให้บริการชำระเงินทั้งที่เป็นสถาบันการเงิน (Banks) และผู้ให้บริการที่มีไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non - banks) ให้รองรับปริมาณและมูลค่าธุรกรรมที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ (๒) ผลักดันการใช้มาตรฐานข้อความสากล ISO20022 กับระบบการชำระเงินที่สำคัญเพื่อรองรับการรับ - ส่ง ข้อมูลประกอบการชำระเงินที่เพิ่มขึ้นเช่นข้อมูลทางธุรกิจให้เอื้อต่อนวัตกรรมและการเชื่อมโยงกับต่างประเทศ (๓) ใช้มาตรฐาน biometrics สำหรับการยืนยันตัวตนในกระบวนการรู้จักลูกค้าผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (e - KYC) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมชำระเงินในอนาคต

กรอบที่ ๑ : ISO20022 มาตรฐานข้อความสำคัญเชื่อมโยงไทยสู่สากลบนถนนการชำระเงิน ISO20022 เป็นมาตรฐานสากลสำหรับการรับ - ส่ง ข้อความระหว่างสถาบันการเงินภาคธุรกิจหน่วยงานภาครัฐ ที่ใช้ในธุรกรรมหรือบริการทางการเงินประเภทต่าง ๆ (Financial Services Message Standards) ได้แก่การชำระเงิน (Payments) การซื้อขายหลักทรัพย์ (Securities) การซื้อขายสินค้าและผลิตภัณฑ์ทางการเงิน (Trade Services) การใช้บัตร (Cards) และการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Foreign Exchanges) ISO20022 มีศักยภาพในการรองรับข้อมูลที่มากขึ้นทำให้สามารถส่งข้อมูลอื่น ๆ ไปพร้อมกับข้อความการชำระเงินได้เช่นข้อมูลการซื้อขายตอบโจทย์ความต้องการในการเชื่อมโยงข้อมูลของภาคธุรกิจและสนับสนุนให้กระบวนการทำงานเป็นอิเล็กทรอนิกส์ (e-Business) อย่างครบวงจรนอกจากนี้ ISO20022 ได้ถูกนำไปใช้ในหลายประเทศ

ทั่วโลก เช่น ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย การนำมาตรฐานดังกล่าวมาใช้ในระบบการชำระเงินของไทย จึงช่วยสร้างโอกาสในการเชื่อมโยงระบบการชำระเงินกับประเทศอื่น ๆ ได้สะดวก และรวดเร็วมากขึ้น

๒. ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมและบริการชำระเงิน (Innovation) เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการเงินเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตในปัจจุบันและสร้างโอกาสในการพัฒนา บริการทางการเงินที่สะดวกปลอดภัยและมีต้นทุนต่ำ ดังนั้นการสร้าง Ecosystem ที่เอื้อต่อการพัฒนา และประยุกต์ใช้นวัตกรรมจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ระบบการชำระเงินในอนาคตมีการพัฒนาให้ สามารถตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายทั้งภาคประชาชนภาคธุรกิจและภาครัฐ โดยมาตรการสำคัญในการพัฒนาด้านนี้ประกอบด้วย (๑) สนับสนุนให้สถาบันการเงินทดสอบ นวัตกรรมเฉพาะรายใน sandbox ของตนเอง (Own Sandbox) เพื่อเปิดโอกาสทางธุรกิจ และตอบโจทย์ของลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (๒) ผลักดันโครงการนำร่องร่วมกับภาครัฐและเอกชน เพื่อใช้กระบวนการทำงานแบบ e-Business และ Digital Payment อย่างครบวงจรซึ่งจะช่วยลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน (๓) สนับสนุนการพัฒนาบริการชำระเงิน โดยใช้ เทคโนโลยีที่หลากหลาย อาทิ Contactless Payment รวมถึงบริการทางเลือกทดแทนการใช้เช็ค และบริการโอนเงินและชำระเงินระหว่างประเทศที่สะดวกปลอดภัยต้นทุนต่ำ รวมถึงบริการชำระเงิน ที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการซื้อขายสินค้าออนไลน์ เช่น Secure/Escrow Payment Facility

กรอบที่ ๒ : ซื้อขายออนไลน์สบายใจด้วย Secure Payment Facility ปัจจุบันการซื้อขายผ่าน e-Commerce ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในปี ๒๕๖๐ ประเทศไทยมีมูลค่า e-Commerce เป็นจำนวนทั้งสิ้น ๒.๗ ล้านล้านบาท (ข้อมูลจากสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์) อย่างไรก็ตามความเชื่อมั่นระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขยายตัวของ e-Commerce เนื่องจากผู้ขายไม่มั่นใจว่าจะได้รับเงินจากผู้ซื้อ หากส่งสินค้าไปให้กับผู้ซื้อ ก่อน ในขณะที่ผู้ซื้อเองก็ไม่มั่นใจว่าจะได้รับสินค้าหากชำระเงินให้กับร้านค้าออนไลน์แล้วโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การซื้อขายระหว่างธุรกิจหรือ Business-to-Business (B2B) ที่มีมูลค่าการซื้อขายต่อรายการสูง และมีเอกสารทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ยังไม่มีช่องทางที่สะดวก และตอบโจทย์มากนักด้วย เหตุนี้ในต่างประเทศ เช่น จีน สหรัฐอเมริกาได้มีการนำระบบ Escrow/Secure Payment มาใช้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระหว่างการซื้อขายออนไลน์ โดยจะทำหน้าที่เป็นเหมือนคนกลางในการ ชำระเงินออนไลน์ ซึ่งจะรับเงินของผู้ซื้อไว้และจะส่งเงินให้กับผู้ขายเมื่อผู้ซื้อได้สินค้าที่ต้องการแล้ว ระบบดังกล่าวถูกนำมาใช้ใน e-Commerce Platform ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เช่น ประเทศจีน มีการนำระบบ Escrow Payment มาใช้กับการซื้อขายบนเว็บไซต์ดังกล่าว ทำให้ผู้ซื้อและผู้ขาย มีความเชื่อมั่นและทำให้การค้าขายออนไลน์ในประเทศจีนได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ

๓. ด้านการส่งเสริมการเข้าถึงและการใช้บริการชำระเงิน (Inclusion) การพัฒนา digital payment ของไทยจะเกิดประโยชน์สูงสุดหากสามารถตอบโจทย์การใช้งานของประชาชน ส่วนใหญ่ในประเทศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างโอกาสในการเข้าถึงและส่งเสริมการใช้ Digital Payment ที่สะดวกและแพร่หลายเพื่อทดแทนการใช้เงินสดและเช็คโดยมาตรการสำคัญประกอบด้วย (๑) ขยายการใช้ Digital Payment ของหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจที่ติดต่อกับประชาชนจำนวนมาก เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการใช้ Digital Payment ให้กว้างขวางมากขึ้น (๒) ลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับบริการ mobile payment เพื่อช่วยให้ประชาชนในพื้นที่ห่างไกลสามารถเข้าถึงและใช้บริการได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง (๓) สื่อสารให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้บริการ Digital Payment และเทคโนโลยีอย่างถูกต้องปลอดภัย ผ่านช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้ผู้ใช้บริการมีความเชื่อมั่นและเลือกใช้บริการได้อย่างเหมาะสม

๔. ด้านการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยง (Immunity) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบการชำระเงินและคุ้มครองผู้ใช้บริการเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างเสถียรภาพและความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมทางการเงินและการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีความซับซ้อนมากขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยมาตรการสำคัญประกอบด้วย (๑) ผลักดันการใช้มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสากล เพื่อรับมือภัยไซเบอร์ทั้งระดับองค์กรและระดับประเทศ (๒) สร้างกลไกบริหารจัดการและธรรมาภิบาลที่ดีในกลุ่มผู้ให้บริการชำระเงิน (๓) ยกระดับการคุ้มครองผู้ใช้บริการ (๔) พัฒนาการกำกับตรวจสอบให้เหมาะสมกับลักษณะการให้บริการและระดับความเสี่ยง (Risk - based Supervision) (๕) นำกระบวนการออกกฎเกณฑ์ที่ดี หรือ Regulatory Impact Assessment (RIA) มาใช้ในกระบวนการทบทวนและออกเกณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและลดภาระผู้ใช้บริการ

กรอบที่ ๓ : แนวทางการออกกฎเกณฑ์เพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการส่งเสริมนวัตกรรมกระบวนการออกกฎเกณฑ์ที่ดี หรือ Regulatory Impact Assessment (RIA) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการตรวจสอบ และประเมินผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการออกกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่ง ธปท. ได้นำมาใช้เพื่อปรับหลักคิดในการกำกับดูแลและเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การนำ RIA มาใช้ในกระบวนการออกและทบทวนหลักเกณฑ์จะช่วยลดอุปสรรค ด้านกฎเกณฑ์/ระเบียบ (Regulatory Costs) ทำให้การทำธุรกิจของสถาบันการเงินและผู้ให้บริการทางการเงินที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ ธปท. มีความคล่องตัวมากขึ้น สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการได้อย่างเต็มศักยภาพลดระยะเวลาการพัฒนาและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนำเสนอบริการทางการเงินใหม่ ๆ สนับสนุนให้ภาคการเงินของไทยสามารถปรับตัวให้เข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างรวดเร็ว เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาบริการทางการเงินที่สามารถตอบโจทย์และเข้าถึงผู้ใช้บริการได้หลากหลายกลุ่ม “ กฎเกณฑ์ต้องยืดหยุ่นให้เท่าทันนวัตกรรม ”

๕. ด้านการพัฒนาข้อมูลการชำระเงิน (Information) ข้อมูลเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทยเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยข้อมูลการชำระเงินสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในหลายมิติ เช่น การใช้ข้อมูลการชำระเงินเพื่อวิเคราะห์ร้านค้าออนไลน์ การใช้ข้อมูลการชำระเงินระหว่างประเทศ เพื่อประเมินค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ดังนั้น ธปท. จึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการข้อมูลที่เหมาะสมและการพัฒนาอย่างบูรณาการซึ่งมาตรการสำคัญในการพัฒนาด้านนี้ประกอบด้วย (๑) เชื่อมโยงข้อมูลการชำระเงินกับหน่วยงานที่มีความพร้อมเพื่อแลกเปลี่ยนและพัฒนาข้อมูลเชิงลึกที่ทุกภาคส่วนสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันภายใต้การกำกับดูแลการใช้ข้อมูล (Data Governance) และการรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) ที่เหมาะสมและรัดกุม (๒) เพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลการชำระเงินเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการเงินสนับสนุนงานด้านนโยบาย และการกำกับตรวจสอบในหลากหลายมิติ (๓) การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น machine learning ที่ช่วยเพิ่มความรวดเร็วและความถูกต้องในการประมวลผลข้อมูลนอกจากนี้ ธปท. ยังมีแนวนโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพข้อมูลสถิติเดิมที่ใช้อยู่ควบคู่ไปกับการสรรหาข้อมูลหรือพัฒนาเครื่องชี้วัดใหม่ ๆ และร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลระดับจุลภาคที่จำเป็นสำหรับการดำเนินนโยบายของประเทศ

แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับหน่วย ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในฐานะซึ่งเป็นหน่วยรับการตรวจสอบภายใน มีแนวความคิดในการจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ในมุมมองการตรวจสอบภายใน สามารถนำมาสังเคราะห์ในรูปแบบเชิงวิชาการ ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการตรวจสอบภายในของกองทัพบก ได้ดังนี้

ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วย จะต้องผลักดันให้หน่วยปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลมีการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มีระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่เพียงพอ มุ่งเน้นการเป็นหน่วยโปร่งใส มีการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพการตรวจสอบภายใน โดยเชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยและหน่วยตรวจสอบภายใน ให้เป็นเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง (Trustworthy Partner) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาวอย่างยั่งยืนให้กับกองทัพบก โดยคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มอย่างรอบด้าน สรุปรายการที่สำคัญของการตรวจสอบภายใน ดังนี้

๑. ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมหน่วยให้มีคุณธรรมและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมหน่วยให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินการบริหารจัดการ โดยสนับสนุนให้สำนักงานตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันเชิงรุก ผ่านการสื่อความแก่ผู้บังคับหน่วยและผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบรางวัลหน่วยรับตรวจดีเด่น “ STAR Award ” เพื่อทำให้ผู้บังคับหน่วย และผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นความสำคัญของการกำกับดูแล การบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ตามแนวคิดการบริหารจัดการ Three Lines of Defense ภายใต้การดำเนินงานที่มีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

๒. สนับสนุนให้ฝ่ายบริหารมีกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งส่งผลกระทบต่อหน่วยอย่างมีนัยสำคัญ อันเป็นการเสริมสร้างให้หน่วยงานมีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการดำเนินการบริหารจัดการ กฎหมาย เทคโนโลยี นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม และการเตรียมความพร้อมของกำลังพลเพื่อรองรับกับโลกของไทยแลนด์ ๔.๐ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด

๓. สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อหน่วย เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน และการกำกับดูแลป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และลดโอกาสในการเกิดการทุจริตคอร์รัปชัน โดยให้ทุกหน่วยงานที่มีหน้าที่ตามแนวคิดการบริหารจัดการ Three Lines of Defense สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลร่วมกันได้อย่างเหมาะสม เช่น การพัฒนาระบบ Investment Dashboard และการใช้งาน Robotic Process Automation (RPA) ในกระบวนการจ่ายเงินในประเทศ เป็นต้น

๔. มอบนโยบายการยกระดับคุณภาพการตรวจสอบภายใน ของกองทัพบก อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การตรวจสอบภายใน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล น่าเชื่อถือ และมีความเป็นมืออาชีพ มีการกำหนดแผนนำทางสู่เป้าหมาย (Roadmap) และแผนดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อยกระดับการตรวจสอบภายใน ตามทิศทางการปฏิรูปการบริหารจัดการด้วยดิจิทัลอย่างชัดเจน

เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อม ทั้งในด้านกำลังพล กระบวนการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ รองรับไทยแลนด์ ๔.๐ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก้าวทันต่อการบริหารจัดการและกระแสของโลก ที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

๕. ผลักดันให้เกิดการยกระดับการแก้ไขและป้องกันปัญหา หรือประเด็นที่สำนักงาน ตรวจสอบภายในตรวจพบในกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยให้สำนักงาน ตรวจสอบภายใน วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ จัดทำเป็น Lesson Learnt และประสานงาน กับหน่วยงาน 1st และ 2nd Lines of Defense เพื่อกำหนดวิธีการแก้ไข และป้องกันประเด็นเหล่านั้น อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน

การเปรียบเทียบการดำเนินการและการบริหารจัดการงบประมาณของ กองทัพบกกับกระทรวง/หน่วยงานอื่น ๆ

๑. การดำเนินการด้านงบประมาณของ ทบ.

๑.๑ การจัดทำคำของบประมาณประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ของ ทบ. ให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (๒๕๖๑ - ๒๕๘๐), แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒, ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) แผนพัฒนาทบ. ระยะ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔), ยุทธศาสตร์การจัดสรร งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณและนโยบายของ ทบ. เพื่อให้ได้จัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล เพียงพอสำหรับการปฏิบัติภารกิจของ ทบ. ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

๑.๒ การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ดำเนินการโดยเฉพาะ คณะกรรมการกำหนดและจัดสรรแผนงาน โครงการ และงบประมาณกองทัพบก (จสท.ทบ.) ประจำปีงบประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามนโยบายการจัดสรรงบประมาณของ ทบ. เพื่อให้หน่วยต่าง ๆ เตรียมความพร้อมให้สามารถบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ทบ. และประชาชนโดยหน่วยต้องคำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการ ปฏิบัติงาน

๑.๓ การบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ทั้งที่เป็นเงินงบประมาณ และงบประมาณของส่วนราชการอื่นที่โอนให้เบิกจ่ายแทนการจัดสรรและอนุมัติโอนเงินงบประมาณ การบริหารหน่วยในฐานะหน่วยงบประมาณ เพื่อเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

๑.๔ ควบคุมงบประมาณ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการบริหาร งบประมาณของ ทบ. ได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

๑.๕ การเบิกจ่ายและการบัญชี ติดตามการปฏิบัติในการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังของหน่วยเบิกจ่ายเงินจากคลังของ ทบ. ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (KTB Corporate Online) และระบบการปฏิบัติในการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลัง ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยรองของ ทบ. ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาครวมถึง สถานพยาบาล ทบ.

๑.๖ การติดตามและประเมินผลการจ่ายงบประมาณของ ทบ. จะดำเนินการติดตาม และเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ ของทุกหน่วยให้เป็นไปตามแผนการ ปฏิบัติงาน และแผนการการใช้จ่ายงบประมาณของทบ. และเป็นไปตามเป้าหมายขอรัฐบาลที่วางไว้

๒. การบริหารงบประมาณ กระทรวง/หน่วยงาน นั้น ๆ
 เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังและงบประมาณ ดังนี้
- ๒.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐
 - ๒.๒ พ.ร.บ.วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
 - ๒.๓ พ.ร.บ.วิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑
 - ๒.๔ พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖
 - ๒.๕ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๗ และ ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๔๘
 - ๒.๖ ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
 - ๒.๗ ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณรายจ่ายสำหรับแผนงานบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๙
 - ๒.๘ พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ ๗ พ.ศ. ๒๕๕๐
 - ๒.๙ พ.ร.ฎ.ว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๑

แนวทางการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในกองทัพบก (ด้านต่าง ๆ)

แนวทางการตรวจสอบการเปิดให้บริการ

วิธีการตรวจสอบ

๑. เปิดบัญชีธนาคารประเภทกระแสรายวัน จำนวน ๑ บัญชี กับธนาคารกรุงไทย ฯ หรือ ธนาคารทหารไทย เพื่อรับเงินผ่านช่องทางการให้บริการต่าง ๆ ของ โดยใช้ชื่อบัญชี “หน่วยเพื่อรับเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ”
๒. ขอเปิดให้บริการรับชำระเงิน (Bill Payment) ผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click
๓. สอบทานเอกสารคำสั่งแต่งตั้งและการแบ่งแยกหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบ เช่น ผู้ทำรายการ (User) ผู้อนุมัติรายการ (Authorizer) และผู้ดูแลระบบ (Administrator) ว่าเหมาะสมและการกำหนดสิทธิการเข้าใช้ในระบบว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด (หนังสือ ที่ กค ๐๔๐๒.๒/ว๑๐๙ ลงวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๙)

แนวทางการตรวจสอบการควบคุมการเข้าใช้งานในระบบ ฯ

วิธีการตรวจสอบ

๑. ตรวจสอบว่ามีการควบคุมการให้ระบบอย่างเหมาะสมและเป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติ กฎ ระเบียบข้อบังคับ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องหรือไม่ เช่น การกำหนดตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้มีสิทธิเข้าใช้งานการกำหนดและการทบทวนสิทธิการเข้าถึงข้อมูลหรือใช้งานระบบ การกำหนดสิทธิสอดคล้องกับการอนุญาตหรือการมอบอำนาจการกำหนดรหัสและการเก็บรักษา รหัส
๒. สอบทานกระบวนการ/วิธีการควบคุมการเปลี่ยนแปลง/ยกเลิกสิทธิของผู้ที่เกี่ยวข้องกับรายการ (ผู้ทำรายการ ผู้อนุมัติรายการ และผู้ดูแลระบบ) ซึ่งมีการโยกย้าย เกษียณอายุราชการ หรือลาออก โดยสอบทานว่ามีกระบวนการ/วิธีการที่ชัดเจนและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว และหรือทดสอบว่ามีการยกเลิกสิทธิบุคคลดังกล่าวจริงตามกระบวนการ/วิธีการที่กำหนดนั้น

แนวทางการตรวจสอบการจ่ายเงิน

วิธีการตรวจสอบ

๑. การตรวจสอบการจ่ายเงินโดยวิธีการโอนผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click จากรายงานสรุปผลการโอนเงิน (Detail Report และ Summary/Transaction History) รายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) กับหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน

๒. กรณีเกิดความคลาดเคลื่อนในการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิรับเงิน ให้ตรวจสอบว่าการโอนเงินคลาดเคลื่อนทุกรายการดังกล่าว ได้ดำเนินการเรียกเงินคืนและนำส่งคลัง โดยถูกต้องครบถ้วน มีการนำส่งเป็นเงินเบิกเกินส่งคืน หรือนำส่งเงินเป็นรายได้แผ่นดินแล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์ ๆ ที่กำหนดหรือไม่ ทั้งนี้หากความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ให้สอบสวนหาสาเหตุ และแนวทางปรับปรุงป้องกัน

๓. ทุกสิ้นวันทำการ ให้ส่วนราชการจัดให้มีการตรวจสอบการจ่ายเงินโดยวิธีการโอนผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click แล้วแต่กรณี เพื่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิรับเงินแต่ละรายการจากรายงานสรุปผลการโอนเงิน (Detail Report และ Summary Report/Transaction History) รายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click แล้วแต่กรณี และข้อมูลในทะเบียนคุมการโอนเงินให้ถูกต้องตรงกัน

แนวทางการตรวจสอบการรับเงิน

วิธีการตรวจสอบ

๑. ตรวจสอบการปฏิบัติงานในการรับเงินผ่านระบบ KTB Corporate Online โดยตรวจสอบความถูกต้องของรายการรับเงิน โดยทดสอบรายการรับเงินที่ปรากฏในรายงานที่ได้จากระบบ ได้แก่ รายงานการรับเงินชำระระหว่างวัน รายงานสรุปรายละเอียดการรับเงินของส่วนราชการเป็นต้น ว่าถูกต้องตามเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น ใบแจ้งค่าปรับ แบบยื่นชำระค่าบริการ/ค่าธรรมเนียม สำเนาใบเสร็จรับเงิน สำเนาใบแจ้งการชำระเงิน (ถ้ามี) เป็นต้น

๒. การกำหนดแบบใบแจ้งการชำระเงินเพื่อให้ผู้ชำระเงินใช้ในการรับชำระเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร ดังกล่าว โดยจะต้องมีข้อมูลประกอบด้วย

๒.๑ ชื่อส่วนราชการผู้รับชำระเงิน

๒.๒ วันที่รับชำระเงิน

๒.๓ ชื่อผู้รับชำระเงิน

๒.๔ รายการหรือประเภทของรายได้ที่รับชำระ

๒.๕ จำนวนเงินที่รับชำระ

โดยรูปแบบของรหัส (Company Code/Product Code) และข้อมูลอ้างอิง (Reference Code) ที่จะระบุในแบบใบแจ้งการชำระเงินจะต้องมีความสอดคล้องและสามารถแสดงข้อมูลดังกล่าวได้ แบบใบแจ้งการชำระเงิน ตามหนังสือกระทรวงการคลังด่วนที่สุด ที่ กค๐๔๐๒.๒/ว ๑๐๓ ลง ๑ ก.ย. ๕๙

๓. ช่องทางการชำระเงินผู้ชำระเงินสามารถชำระเงินผ่านช่องทางการให้บริการของสาขานาคกรกรุงไทย ฯ ได้ทุกแห่งและทุกช่องทาง เพื่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร “.....หน่วย.....เพื่อรับเงินทางอิเล็กทรอนิกส์” ได้แก่

- ๓.๑ เคาน์เตอร์ธนาคาร
- ๓.๒ Teller Payment
- ๓.๓ ATM Payment
- ๓.๔ Internet Banking
- ๓.๕ Mobile Banking

๔. หลักฐานการรับชำระเงินเอกสารที่ได้รับจากการทำธุรกรรมชำระเงินกับธนาคาร โดยส่วนราชการผู้รับเงินไม่ต้องออกใบเสร็จรับเงิน เว้นแต่ กรณีที่ผู้ชำระต้องการใบเสร็จรับเงิน ให้แจ้งความประสงค์มายังส่วนราชการเพื่อออกใบเสร็จรับเงินและส่งให้ผู้ชำระเงิน และลงวันที่ในใบเสร็จตามวันที่มีการรับจริงที่ได้จากระบบ การรับและการนำส่งคลัง ไม่รวมการรับคืนเงินยืมเงินเบิกเกินส่งคืน, เงินประกันสัญญา และเงินอุดหนุน

๕. การตรวจสอบทุกสิ้นวันทำการตรวจสอบข้อมูลการรับเงินแต่ละรายการจากรายงานการรับชำระเงินระหว่างกัน (Receivable Information Online) กับรายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information)

๖. การตรวจสอบในวันทำการถัดไปตรวจสอบความถูกต้องจากรายงานสรุปรายละเอียดการรับเงิน (Receivable Information Online) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click

๗. การจัดเก็บเอกสารการเก็บหลักฐานไว้ให้ตรวจสอบ ดังนี้

๗.๑ รายงานสรุปรายละเอียดการรับเงินของส่วนราชการ (Receivable Information Download) เพื่อเป็นหลักฐานการรับเงิน

๗.๒ สำเนาใบเสร็จรับเงิน (ถ้ามี)

แนวทางการตรวจสอบการนำเงินส่งคลัง

วิธีการตรวจสอบ

๑. ตรวจสอบความถูกต้องจากรายงานสรุปรายละเอียดการรับเงินของส่วนราชการ (Receivable Information Download) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click สำหรับบัญชีต่าง ๆ

๒. ตรวจสอบเอกสารหน้าจอกำไรรายการสำเร็จจากระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click ที่ใช้ประกอบเป็นหลักฐานในการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลัง กับเอกสารประกอบการรับเงินเช่น สำเนาใบเสร็จรับเงิน สำเนาสลิปการรับเงินที่ออกจากเครื่อง EDC เป็นต้น กับรายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) ว่าจำนวนเงินรับมีการนำส่งเงินถูกต้องครบถ้วนตรงกัน

๓. บัญชีรับเงินนอกงบประมาณที่ขอเบิกจากคลังตามระเบียบการเบิกจ่ายจากคลัง การเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. ๒๕๕๑

๔. ประเภทของเงินที่นำส่งคลัง หรือ ฝากคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click

- ๔.๑ การนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน
- ๔.๒ การนำส่งเงินรายได้แผ่นดินแทนกัน
- ๔.๓ การนำส่งเงินนอกงบประมาณฝากคลัง
- ๔.๔ การนำส่งเงินนอกงบประมาณฝากคลังแทนกัน

๕. การดำเนินการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังส่วนราชการทำรายการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click ดังนี้

- ๕.๑ เลือกหมายเลขบัญชีเงินฝากธนาคารของส่วนราชการ
- ๕.๒ ระบุประเภทเงินที่นำส่งหรือฝากคลัง
- ๕.๓ ระบุจำนวนเงินที่จะนำส่งหรือฝากคลัง
- ๕.๔ โอนเงินจากบัญชีเงินฝากธนาคารดังกล่าว ผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click เพื่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารกรมบัญชีกลางหรือสำนักงานคลังจังหวัด เพื่อรับเงินของหน่วยงานภาครัฐแล้วแต่กรณี

๕.๕ เมื่อทำรายการแล้วเสร็จให้พิมพ์หน้าจอการทำรายการสำเร็จจากระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังแล้วแต่กรณี

๖. หลักฐานในการนำเงินส่งคลังเอกสารที่พิมพ์จากหน้าจอการทำรายการสำเร็จจากระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click

๗. การตรวจสอบทุกสิ้นวันทำการมีการตรวจสอบการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click จากเอกสารที่พิมพ์จากหน้าจอการทำรายการสำเร็จกับรายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click

๘. การจัดเก็บเอกสารเก็บรักษาหลักฐานในการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลัง และรายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click ไว้ให้ตรวจสอบ

แนวการตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานในระบบ GFMS และการบันทึกรายการ

วิธีการตรวจสอบ

๑. ตรวจสอบการนำส่งเงินในระบบ GFMS ว่าถูกประเภทของรายได้หรือไม่ เช่น เงินรายได้แผ่นดิน เงินฝากคลัง เป็นต้น โดยตรวจสอบรายงานนำส่งเงินผ่านระบบ KTB Corporate Online ในระบบ GFMS (ZRP KCB 002) ตามหนังสือ ที่ กค๐๔๑๐.๓/ว ๔๐๕ ลงวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙ เรื่อง วิธีการเรียกรายงานนำส่งเงินผ่านระบบ KTB Corporate Online ในระบบ GFMS กับเอกสารใบแจ้งการชำระเงิน สำเนาใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น

๒. ตรวจสอบการบันทึกบัญชีการนำเงินส่งคลังเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีภาครัฐ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ ที่ กค๐๔๑๐.๓/ว ๓๙๙ ลงวันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๙ เรื่องแนวปฏิบัติทางบัญชีในการจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (KTB Corporate Online) เป็นต้น

สรุป

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีกรอบการพัฒนาที่สำคัญ ๕ คือ ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินที่เชื่อมโยงกัน (Interoperable infrastructure), ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมและบริการชำระเงิน (Innovation), ด้านการส่งเสริมการเข้าถึงและการใช้บริการชำระเงิน (Inclusion) การพัฒนา digital payment, ด้านการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยง (Immunity) และด้านการพัฒนาข้อมูลการชำระเงิน (Information) รวมทั้งแนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้บังคับหน่วยที่มีส่วนได้ส่วนเสียในฐานะซึ่งเป็นหน่วยรับการตรวจสอบภายใน มีแนวความคิดในการจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ในมุมมองการตรวจสอบภายใน สามารถนำมาสังเคราะห์ในรูปแบบเชิงวิชาการ ที่จะทำให้เกิด การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก ดังนี้ ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมหน่วย ให้มีคุณธรรมและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมหน่วยให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินการบริหารจัดการ, สนับสนุนให้ฝ่ายบริหารมีกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการบริหารความเสี่ยง, สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วย, มอบนโยบาย การยกระดับคุณภาพการตรวจสอบภายในของกองทัพบก อย่างต่อเนื่อง และผลักดันให้เกิดการยกระดับการแก้ไขและป้องกันปัญหา หรือประเด็นที่สำนักงานตรวจสอบภายในตรวจพบ ในกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและยั่งยืน ซึ่งนำมาสู่แนวทางการพัฒนาระบบการตรวจสอบ ภายในกองทัพบก ในการจ่ายเงินของส่วนราชการ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย แนวทางการตรวจสอบการเปิดให้บริการ, แนวทางการตรวจสอบการควบคุมการเข้าใช้งานในระบบ ๆ, แนวทางการตรวจสอบการจ่ายเงิน, แนวทางการตรวจสอบการรับเงิน, แนวทางการตรวจสอบ การนำเงินส่งคลัง และแนวการตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานในระบบ GFMS และการบันทึกรายการ

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาหลักการงานตรวจสอบภายใน รวมทั้งบริบทการตรวจสอบภายในของกองทัพบก การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e-Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ” และการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก ในการจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายในของกองทัพบก เพราะกองทัพบกเป็นกลไกหลักด้านความมั่นคง และการรักษาผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งสนับสนุนภารกิจในการรักษาความสงบเรียบร้อย เสริมสร้างความรักความสามัคคี และความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติ ตลอดจนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน การที่กองทัพบกจะบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้นั้น ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารปัจจัยหนึ่งก็คืองานตรวจสอบภายในกองทัพบกที่ต้องมีศักยภาพ และความเข้มแข็งที่สมบูรณ์เพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บัญชาการทหารบกในการตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในกองทัพบก เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าภายใต้การบริหารความเสี่ยงการควบคุมและการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายในกองทัพบก หรือการใช้วิธีการ (Ways) ที่จะนำพลังอำนาจ (Power) มาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ แนวทางจึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างเครื่องมือ (Means) กับจุดมุ่งหมาย (Ends) ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลสาระสำคัญได้ดังนี้

สรุป

หลักการตรวจสอบภายใน คือ กิจกรรมให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น และจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ

บริบทการตรวจสอบภายในของกองทัพบก มีหลักนियมการตรวจสอบภายในของกองทัพบก ใช้แนวทางการการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ รวมถึงหลักการและวิธีปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการตรวจสอบภายใน พ.ศ. ๒๕๕๓ (รตส. ๕๓) รวมทั้งผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ ในระดับ “ เป็นไปตามมาตรฐานระดับดี ” จากการเข้าร่วมโครงการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘

ภายใต้กรอบมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการ ตามระเบียบ กค. ว่าด้วยการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๕๑ (การประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในอย่างน้อยทุก ๆ ๕ ปี) ซึ่งภารกิจของสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายใน โดยอิสระ เพื่อประเมินค่าประสิทธิผลในการควบคุมและบริหารทรัพยากรตามความมุ่งหมายของกองทัพบกมีผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ และมีกฎบัตรการตรวจสอบภายในเป็นกรอบอ้างอิงและเป็นแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ผู้บริหาร ข้าราชการทุกระดับของกองทัพบก หน่วยรับตรวจและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมของการตรวจสอบภายใน วัตถุประสงค์ สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e-Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ” แผนกลยุทธ์ระบบการชำระเงินฉบับที่ ๔ ของไทยในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อม (Ecosystem) ที่สนับสนุนให้ Digital Payment เป็นทางเลือกหลักในการชำระเงินเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมส่งเสริมการแข่งขันและตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มโดยเฉพาะการค้าทางอิเล็กทรอนิกส์ (e - Commerce) และการค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Commerce) ที่มีการเติบโตสูงรวมถึงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise : SMEs) และธุรกิจขนาดใหญ่ตลอดจนเร่งขยายการใช้งาน digital payment ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยมีกรอบการพัฒนาที่สำคัญ ๕ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินที่เชื่อมโยงกัน (Interoperable Infrastructure) โครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินสมัยใหม่ต้องเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการต่าง ๆ สามารถใช้งานร่วมกันหรือเชื่อมโยงกับระบบอื่นได้สะดวกซึ่งจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมและสนับสนุนการแข่งขันระหว่างผู้ให้บริการโดยยังคงให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและความมั่นคงปลอดภัย

๒. ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมและบริการชำระเงิน (Innovation) เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตในปัจจุบันและสร้างโอกาสในการพัฒนาบริการทางการเงินที่สะดวกปลอดภัยและมีต้นทุนต่ำ ดังนั้นการสร้าง Ecosystem ที่เอื้อต่อการพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ระบบการชำระเงินในอนาคตมีการพัฒนาให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายทั้งภาคประชาชนภาคธุรกิจและภาครัฐ

๓. ด้านการส่งเสริมการเข้าถึงและการใช้บริการชำระเงิน (Inclusion) การพัฒนา Digital Payment ของไทยจะเกิดประโยชน์สูงสุดหากสามารถตอบโจทย์การใช้งานของประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างโอกาสในการเข้าถึงและส่งเสริมการใช้ digital payment ที่สะดวก และแพร่หลายเพื่อทดแทนการใช้เงินสดและเช็ค

๔. ด้านการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยง (Immunity) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบการชำระเงินและคุ้มครองผู้ใช้บริการเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างเสถียรภาพและความเชื่อมั่น ในการทำธุรกรรมทางการเงินและการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีความซับซ้อนมากขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๕. ด้านการพัฒนาข้อมูลการชำระเงิน (Information) ข้อมูลเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทยเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยข้อมูลการชำระเงินสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในหลายมิติ เช่น การใช้ข้อมูลการชำระเงินเพื่อวิเคราะห์ร้านค้าออนไลน์ การใช้ข้อมูลการชำระเงินระหว่างประเทศ เพื่อประเมินค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ดังนั้น ธปท. จึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการข้อมูลที่เหมาะสมและการพัฒนาอย่างบูรณาการ

แนวทางระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก กรณีศึกษา การจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ “ KTB Corporate Online ” เพื่อวิเคราะห์ระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก เพื่อให้ได้มาซึ่งการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก กรณีศึกษา การจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้

๑. แนวทางการตรวจสอบการเปิดให้บริการ วิธีการตรวจสอบ

๑.๑ เปิดบัญชีธนาคารประเภทกระแสรายวัน จำนวน ๑ บัญชี กับธนาคารกรุงไทย ฯ หรือ ธนาคารทหารไทย เพื่อรับเงินผ่านช่องทางการให้บริการต่าง ๆ ของ โดยใช้ชื่อบัญชี “หน่วย เพื่อรับเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ”

๑.๒ ขอเปิดให้บริการรับชำระเงิน (Bill Payment) ผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click

๑.๓ สอบทานเอกสารคำสั่งแต่งตั้งและการแบ่งแยกหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบ เช่น ผู้ทำรายการ (User) ผู้อนุมัติรายการ (Authorizer) และผู้ดูแลระบบ (Administrator) ว่าเหมาะสมและการกำหนดสิทธิการเข้าใช้ในระบบว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

๒. แนวทางการตรวจสอบการควบคุมการเข้าใช้งานในระบบ ฯ วิธีการตรวจสอบ

๒.๑ ตรวจสอบว่ามีการควบคุมการในระบบอย่างเหมาะสมและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ กฎ ระเบียบข้อบังคับ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องหรือไม่ เช่น การกำหนดตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้มีสิทธิเข้าใช้งานการกำหนดและการทบทวนสิทธิการเข้าถึงข้อมูลหรือใช้งานระบบ การกำหนดสิทธิสอดคล้องกับการอนุญาตหรือการมอบอำนาจการกำหนดรหัสและการเก็บรักษา รหัส

๒.๒ สอบทานกระบวนการ/วิธีการควบคุมการเปลี่ยนแปลง/ยกเลิกสิทธิของผู้ที่เกี่ยวข้องกับรายการ (ผู้ทำรายการ ผู้อนุมัติรายการ และผู้ดูแลระบบ) ซึ่งมีการโยกย้ายเกษียณอายุราชการ หรือลาออก โดยสอบทานว่ามีกระบวนการ/วิธีการที่ชัดเจนและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว และหรือทดสอบว่ามีการยกเลิกสิทธิบุคคลดังกล่าวจริงตามกระบวนการ/วิธีการที่กำหนดนั้น

๓. แนวทางการตรวจสอบการจ่ายเงิน วิธีการตรวจสอบ

๓.๑ การตรวจสอบการจ่ายเงินโดยวิธีการโอนผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click จากรายงานสรุปผลการโอนเงิน (Detail Report และ Summary/Transaction History) รายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) กับหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน

๓.๒ กรณีเกิดความคลาดเคลื่อนในการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิรับเงิน ให้ตรวจสอบว่าการโอนเงินคลาดเคลื่อนทุกรายการดังกล่าว ได้ดำเนินการเรียกเงินคืนและนำส่งคลังโดยถูกต้องครบถ้วน มีการนำส่งเป็นเงินเบิกเกินส่งคืน หรือนำส่งเงินเป็นรายได้แผ่นดินแล้วแต่กรณีตามหลักเกณฑ์ ฯ ที่กำหนดหรือไม่ ทั้งนี้หากความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นบ่อยครั้งให้สอบสวนหาสาเหตุและแนวทางปรับปรุงป้องกัน

๓.๓ ทุกสิ้นวันทำการ ให้ส่วนราชการจัดให้มีการตรวจสอบการจ่ายเงินโดยวิธีการโอนผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click แล้วแต่กรณี เพื่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิรับเงินแต่ละรายการจากรายงานสรุปผลการโอนเงิน (Detail Report และ Summary Report/Transaction History) รายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click แล้วแต่กรณี และข้อมูลในทะเบียนคุมการโอนเงินให้ถูกต้องตรงกัน

๔. แนวทางการตรวจสอบการรับเงิน วิธีการตรวจสอบ

๔.๑ ตรวจสอบการปฏิบัติงานในการรับเงินผ่านระบบ KTB Corporate Online โดยตรวจสอบความถูกต้องของรายการรับเงิน โดยทดสอบรายการรับเงินที่ปรากฏในรายงานที่ได้จากระบบ ได้แก่ รายงานการรับเงินชำระเงินระหว่างวัน รายงานสรุปรายละเอียดการรับเงินของส่วนราชการเป็นต้น ว่าถูกต้องตามเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น ใบแจ้งค่าปรับ แบบยื่นชำระค่าบริการ/ค่าธรรมเนียม สำเนาใบเสร็จรับเงิน สำเนาใบแจ้งการชำระเงิน (ถ้ามี) เป็นต้น

๔.๒ การกำหนดแบบใบแจ้งการชำระเงินเพื่อให้ผู้ชำระเงินใช้ในการรับชำระเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร ดังกล่าว โดยจะต้องมีข้อมูลประกอบด้วย ชื่อส่วนราชการผู้รับชำระเงิน วันที่รับชำระเงิน ชื่อผู้รับชำระเงิน รายการหรือประเภทของรายได้ที่รับชำระ และจำนวนเงินที่รับชำระ โดยรูปแบบของรหัส (Company Code/product Code) และข้อมูลอ้างอิง (Reference Code) ที่จะระบุในแบบใบแจ้งการชำระเงินจะต้องมีความสอดคล้องและสามารถแสดงข้อมูลดังกล่าวได้แบบใบแจ้งการชำระเงิน

๔.๓ ช่องทางการชำระเงินผู้ชำระเงินสามารถชำระเงินผ่านช่องทางการให้บริการของสาขาธนาคารกรุงไทย ฯ ได้ทุกแห่งและทุกช่องทาง เพื่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร “หน่วยเพื่อรับเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ” ได้แก่ เคาน์เตอร์ธนาคาร Teller Payment ATM Payment Internet Banking และ Mobile Banking

๔.๔ หลักฐานการรับชำระเงินเอกสารที่ได้รับจากการทำธุรกรรมชำระเงินกับธนาคารโดยส่วนราชการผู้รับเงินไม่ต้องออกใบเสร็จรับเงิน เว้นแต่ กรณีที่ผู้ชำระต้องการใบเสร็จรับเงินให้แจ้งความประสงค์มายังส่วนราชการเพื่อออกใบเสร็จรับเงินและส่งให้ผู้ชำระเงิน และลงวันที่ใน

ใบเสร็จตามวันที่มีการรับจริงที่ได้จากระบบ การรับและการนำส่งคลัง ไม่รวมการรับคืนเงินยืม, เงินเบิกเกินส่งคืน, เงินประกันสัญญา และเงินอุดหนุน

๔.๕ การตรวจสอบทุกสิ้นวันทำการตรวจสอบข้อมูลการรับเงินแต่ละรายการจากรายงานการรับชำระเงินระหว่างวัน (Receivable Information Online) กับรายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information)

๔.๖ การตรวจสอบในวันทำการถัดไปตรวจสอบความถูกต้องจากรายงานสรุปรายละเอียดการรับเงิน (Receivable Information Download) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click

๔.๗ การจัดเก็บเอกสารการเก็บหลักฐานไว้ให้ตรวจสอบ ดังนี้ รายงานสรุปรายละเอียดการรับเงินของส่วนราชการ (Receivable Information Download) เพื่อเป็นหลักฐานการรับเงิน สำเนาใบเสร็จรับเงิน (ถ้ามี)

๕. แนวทางการตรวจสอบการนำเงินส่งคลัง วิธีการตรวจสอบ

๕.๑ ตรวจสอบความถูกต้องจากรายงานสรุปรายละเอียดการรับเงินของส่วนราชการ (Receivable Information Download) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click สำหรับบัญชีต่าง ๆ

๕.๒ ตรวจสอบเอกสารหน้าจอกการทำรายการสำเร็จจากระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click ที่ใช้ประกอบเป็นหลักฐานในการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังกับเอกสารประกอบการรับเงินเช่น สำเนาใบเสร็จรับเงินสำเนาสลิปการรับเงินที่ออกจากเครื่อง EDC เป็นต้น กับรายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) ว่าจำนวนเงินรับมีการนำส่งเงินถูกต้องครบถ้วนตรงกัน

๕.๓ บัญชีรับเงินนอกงบประมาณที่ขอเบิกจากคลังตามระเบียบการเบิกจ่ายจากคลัง การเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. ๒๕๕๑

๕.๔ ประเภทของเงินที่นำส่งคลัง หรือ ฝากคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click การนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน การนำส่งเงินรายได้แผ่นดินแทนกัน การนำส่งเงินนอกงบประมาณฝากคลัง และการนำส่งเงินนอกงบประมาณฝากคลังแทนกัน

๕.๕ การดำเนินการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังส่วนราชการทำรายการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click ดังนี้เลือกหมายเลขบัญชีเงินฝากธนาคารของส่วนราชการ ระบุประเภทเงินที่นำส่งหรือฝากคลัง ระบุจำนวนเงินที่จะนำส่งหรือฝากคลัง โอนเงินจากบัญชีเงินฝากธนาคารดังกล่าว ผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click เพื่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารกรมบัญชีกลางหรือสำนักงานคลังจังหวัดเพื่อรับเงินของหน่วยงานภาครัฐแล้วแต่กรณี เมื่อทำการแล้วเสร็จให้พิมพ์หน้าจอกการทำรายการสำเร็จจากระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังแล้วแต่กรณี

๕.๖ หลักฐานในการนำเงินส่งคลังเอกสารที่พิมพ์จากหน้าจอกการทำรายการสำเร็จจากระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click

๕.๗ การตรวจสอบทุกสิ้นวันทำการมีการตรวจสอบการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click จากเอกสารที่พิมพ์จากหน้าจอการทำรายการสำเร็จกับรายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click

๕.๘ การจัดเก็บเอกสารเก็บรักษาหลักฐานในการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังและรายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) ที่เรียกจากระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click ไว้ให้ตรวจสอบ

แนวการตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานในระบบ GFMS และการบันทึกรายการ วิธีการตรวจสอบ

๑. ตรวจสอบการนำส่งเงินในระบบ GFMS ว่าถูกประเภทของรายได้หรือไม่ เช่น เงินรายได้แผ่นดิน เงินฝากคลัง เป็นต้น โดยตรวจสอบรายงานนำส่งเงินผ่านระบบ KTB Corporate Online ในระบบ GFMS (ZRPKCB002) กับเอกสารใบแจ้งการชำระเงินสำเนาใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น

๒. ตรวจสอบการบันทึกบัญชีการนำเงินส่งคลังเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วย จะต้องผลักดันให้หน่วยปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลมีการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เพียงพอมุ่งเน้นการเป็นหน่วยโปร่งใสมีการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลพร้อมทั้งยกระดับคุณภาพการตรวจสอบภายใน โดยเชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยและหน่วยตรวจสอบภายในให้เป็นเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง (Trustworthy Partner) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาวอย่างยั่งยืนให้กับกองทัพบกโดยคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างรอบด้านสรุปภารกิจที่สำคัญของการตรวจสอบภายใน ดังนี้

๑. ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมหน่วยให้มีคุณธรรมและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมหน่วยให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินการบริหารจัดการโดยสนับสนุนให้สำนักงานตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันเชิงรุกผ่านการสื่อความแก่ผู้บังคับหน่วยและผู้ใต้บังคับบัญชาและมอบรางวัลหน่วยรับตรวจดีเด่น “ STAR Award ” เพื่อทำให้ผู้บังคับหน่วยและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามแนวคิดการบริหารจัดการ Three Lines of Defense ภายใต้การดำเนินงานที่มีคุณธรรมจริยธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

๒. สนับสนุนให้ฝ่ายบริหารมีกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งส่งผลกระทบต่อหน่วยอย่างมีนัยสำคัญ อันเป็นการเสริมสร้างให้หน่วยงานมีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการดำเนินการบริหารจัดการกฎหมาย เทคโนโลยี

นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม และการเตรียมความพร้อมของกำลังพลเพื่อรองรับกับโลกของไทยแลนด์ ๔.๐ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด

๓. สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วย เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานและการกำกับดูแล ป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และลดโอกาสในการเกิดการทุจริตคอร์รัปชันโดยให้ทุกหน่วยงานที่มีหน้าที่ตามแนวคิดการบริหารจัดการ Three Lines of Defense สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลร่วมกันได้อย่างเหมาะสม เช่น การพัฒนาระบบ Investment Dashboard และการใช้งาน Robotic Process Automation (RPA) ในกระบวนการจ่ายเงินในประเทศ เป็นต้น

๔. มอบนโยบายการยกระดับคุณภาพการตรวจสอบภายในของกองทัพบก อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล น่าเชื่อถือ และมีความเป็นมืออาชีพ มีการกำหนดแผนนำทางสู่เป้าหมาย (Roadmap) และแผนดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อยกระดับการตรวจสอบภายในตามทิศทางการปฏิรูปการบริหารจัดการด้วยดิจิทัลอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อม ทั้งในด้านกำลังพล กระบวนการและเทคโนโลยีสารสนเทศ รองรับไทยแลนด์ ๔.๐ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก้าวทันต่อการบริหารจัดการและกระแสของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

๕. ผลักดันให้เกิดการยกระดับการแก้ไขและป้องกันปัญหาหรือประเด็นที่สำนักงานตรวจสอบภายในตรวจพบในกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยให้สำนักงานตรวจสอบภายในวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ จัดทำเป็น Lesson Learnt และประสานงานกับหน่วยงาน 1st และ 2nd Lines of Defense เพื่อกำหนดวิธีการแก้ไข และป้องกันประเด็นเหล่านั้น อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน

บรรณานุกรม

- การคลัง, กระทรวง. “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การตรวจสอบภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ และที่แก้ไข (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ ”. หนังสือ ที่ ๐๔๒๙.๒/ว๑๑๘, ลงวันที่ ๙ ต.ค. ๒๕๖๒.
- “ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.mof.go.th/home/Press-release/News2015/103.pdf>. ๒๕๕๘.
- กำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ, สำนัก. กรมบัญชีกลาง, กระทรวงการคลัง. “ แนวทางการ ประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ พ.ศ.๒๕๕๕ ”. (คู่มือ), ๒๕๕๒.
- ตรวจสอบภายในทหารบก, สำนักงาน. “หลักการตรวจสอบภายในกองทัพบก ”. (คู่มือ), ๒๕๖๒.
- “ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๒ ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.ops.moc.go.th>. ๒๕๖๒.
- เพื่อการบริหารและพัฒนา, สถาบัน. การตรวจสอบภายในภาครัฐ. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๓.
- สปช.ทบ. “ การตรวจสอบภายใน การจ่ายเงิน การรับเงิน และการนำเงินส่งคลังผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ ”. หนังสือ ต่วนมาก ที่ กท ๐๔๐๖/๑๒๘๒ ลงวันที่ ๑๗ มิ.ย. ๖๑ สุรพงษ์ ชูรังสฤษฎ์. (บทความ), เข้าถึงได้จาก : <http://www.op.mahidol.ac.th.18secret-police-1.pdf>. ๒๕๖๐.
- อภิรมย์ จินตเกษกรม, พล.ต. “ แนวทางการพัฒนางานตรวจสอบภายในทหารกองบัญชาการ กองทัพไทย ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.
- อัมพร ชำรงลักษณ์. องค์การ ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ๒๕๕๖.
- อุษณา ภัทรมนตรี. การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. กรุงเทพฯ ฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๘.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พินเอก สรรค์พร ณ สงขลา
วัน เดือน ปีเกิด	๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๗
การศึกษา	- โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๒๓/๒๕ - โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ ๓๔/๓๐ - หลักสูตร หลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ ๗๔ - ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ - หลักสูตร พัฒนาสัมพันธ์การบริหารทรัพยากร เพื่อป้องกันประเทศ รุ่นที่ ๑๐ - วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ชุดที่ ๖๒
ประวัติการทำงานโดยย่อ	- ผู้บังคับกองพันทหารสื่อสารที่ ๒๓ - ปฏิบัติราชการกับกองกำลังสหประชาชาติ ในตำแหน่ง ผู้บังคับหน่วยสื่อสาร กองกำลัง ๙๗๒ ไทย - ทิมอร์ ตะวันออก ผลัดที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๔๔ - ๒๕๔๕ - รองผู้อำนวยการกอง กรมสวัสดิการทหารบก - หัวหน้ากอง กรมสวัสดิการทหารบก - ผู้อำนวยการกอง กรมสวัสดิการทหารบก - รองเจ้ากรมดุริยางค์ทหารบก - ตุลาการศาลทหารกรุงเทพ ๒๘ มี.ย. ๕๕ - ส.ค. ๕๗ - ราชองครักษ์เวร ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐
ตำแหน่งปัจจุบัน	- รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง	การพัฒนากระบวนการตรวจสอบภายในของกองทัพบก กรณีศึกษา : การจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์
ผู้วิจัย	พ.อ.สรรค์พร ณ สงขลา หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งหมายให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อีกทั้งยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐ กอปรกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบจนพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยสมบูรณ์ รวมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e-Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ”

การจัดงานวันต่อต้านคอร์รัปชั่นสากลแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 9 ธ.ค. 62 ได้มีการมอบรางวัลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานภาครัฐ กองทัพบกได้รับรางวัลที่ 1 ที่มีผลการประเมินสูงสุด ประเภทกรมหรือเทียบเท่า ได้คะแนน 97.96% เป็นสิ่งยืนยันความโปร่งใส และการมีการบริหารจัดการที่ดีของกองทัพบก จากความเป็นมาดังกล่าว หากกองทัพบกไม่มีความโปร่งใส ขาดความเชื่อมั่น ไม่เป็นที่ยอมรับด้านการตรวจสอบจากองค์ภายนอก รวมถึงประชาชน จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงประเทศชาติเช่นกัน จึงเป็นเรื่องท้าทายความสามารถของสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก ในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานตรวจสอบภายในของกองทัพบก ซึ่งจะต้องศึกษาหาวิธีในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในของกองทัพบก ให้มีการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก ในการจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในทุกระดับของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ภายใต้การบริหารความเสี่ยงการควบคุมและการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสม

และมีประสิทธิผล อันจะส่งผลทำให้งานตรวจสอบภายในของกองทัพมีความเข้มแข็ง และผู้บัญชาการทหารบกสามารถใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในกองทัพเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาหลักการตรวจสอบภายใน รวมทั้งบริบทการตรวจสอบภายในกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e-Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ”
3. เพื่อพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบกในการจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

ขอบเขตของการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยได้มีการกำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้เป็นดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการวิจัยบนพื้นฐานกรอบแห่งการวิจัยเอกสาร (Document Research) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายใน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e-Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ” เพื่อวิเคราะห์ระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก เพื่อให้ได้มาซึ่งการพัฒนาระบบตรวจสอบภายในของกองทัพบก กรณีศึกษา การจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

2. ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย

การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก กรณีศึกษา การจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ในส่วนของกองทัพบกใช้ข้อมูลทุติยภูมิในช่วงปี 2561 ถึง 2563 ที่เริ่มมีการให้ใช้การจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (KTB Corporate Online) และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบภายใน เป็นฐานข้อมูลในการศึกษาวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องการตรวจสอบภายในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ และการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบทุติยภูมิการเก็บรวบรวมข้อมูลการตรวจสอบภายในเพื่อศึกษากระบวนการ รูปแบบ และลักษณะ มาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรม

การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, หลักนิยมการตรวจสอบภายในกองทัพบก, การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e-Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ” และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการตรวจสอบภายใน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และข้อมูลจากมาตรฐานการตรวจสอบภายใน และจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, หลักนิยมการตรวจสอบภายในกองทัพบก, งานวิจัย, วิทยานิพนธ์, บทความทางวิชาการ, บทวิเคราะห์, เอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบชำระเงินของประเทศให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) อย่างครบวงจร โดยมีโครงการ e-Payment ภาครัฐ “ KTB Corporate Online ” แล้วนำไปสู่การสังเคราะห์การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในกองทัพบก กรณีศึกษาการจ่ายเงินของส่วนราชการ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดความมั่นคงทางการทหารของกองทัพบก และประเทศไทยอย่างยั่งยืนตลอดไป

ผลการวิจัย

การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในของกองทัพบก กรณีศึกษาการจ่ายเงินของส่วนราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ “ KTB Corporate Online ” จำเป็นต้องมีแนวทางการตรวจสอบ ดังนี้

1. แนวทางการตรวจสอบการเปิดให้บริการ โดยตรวจสอบการเปิดบัญชีธนาคารประเภทกระแสรายวัน, การเปิดให้บริการรับชำระเงิน (Bill Payment) ผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือระบบ TMB Business Click และสอบทานเอกสารคำสั่งแต่งตั้งและการแบ่งแยกหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบ

2. แนวทางการตรวจสอบการควบคุมการเข้าใช้งานในระบบ โดยตรวจสอบว่ามีการควบคุมการใช้ระบบอย่างเหมาะสมและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ กฎ ระเบียบข้อบังคับ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องหรือไม่ และสอบทานกระบวนการ/วิธีการควบคุมการเปลี่ยนแปลง/ยกเลิกสิทธิของผู้ที่เกี่ยวข้องกับรายการ (ผู้ทำรายการ ผู้อนุมัติรายการ และผู้ดูแลระบบ) ซึ่งมีการโยกย้าย เกษียณอายุราชการ หรือลาออก โดยสอบทานว่ามีกระบวนการ/วิธีการที่ชัดเจนและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว และหรือทดสอบว่ามีการยกเลิกสิทธิบุคคลดังกล่าวจริงตามกระบวนการ/วิธีการที่กำหนดนั้น

3. แนวทางการตรวจสอบการจ่ายเงิน โดยตรวจสอบการจ่ายเงินโดยวิธีการโอนผ่านระบบ KTB Corporate Online หรือ TMB Business Click จากรายงานสรุปผลการโอนเงิน (Detail Report และ Summary/Transaction History) รายการสรุปความเคลื่อนไหวทางบัญชี (e-Statement/Account Information) กับหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน

4. แนวทางการตรวจสอบการรับเงิน โดยตรวจสอบการปฏิบัติงานในการรับเงินผ่านระบบ KTB Corporate Online, การกำหนดแบบใบแจ้งการชำระเงินเพื่อให้ผู้ชำระเงินใช้ในการรับชำระเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร, ช่องทางการชำระเงิน, หลักฐานการรับชำระเงิน, การตรวจสอบทุกสิ้นวันทำการ ตรวจสอบข้อมูลการรับเงิน, การตรวจสอบในวันทำการถัดไปตรวจสอบความถูกต้องจากรายงานสรุปรายละเอียดการรับเงิน

5. แนวทางการตรวจสอบการนำเงินส่งคลัง โดยตรวจสอบความถูกต้องจากรายงานสรุปรายละเอียดการรับเงินของส่วนราชการ, เอกสารหน้าจอกการทำรายการสำเร็จจากระบบ, บัญชีรับเงินนอกงบประมาณที่ขอเบิกจากคลังตามระเบียบการเบิกจ่ายจากคลัง การเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2551, ประเภทของเงินที่นำส่งคลัง หรือ ฝากคลังผ่านระบบ, การดำเนินการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังส่วนราชการทำรายการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังผ่านระบบ, หลักฐานในการนำเงินส่งคลัง เอกสารที่พิมพ์จากหน้าจอกการทำรายการสำเร็จจากระบบ และการตรวจสอบทุกสิ้นวันทำการ มีการตรวจสอบการนำเงินส่งคลังหรือฝากคลังผ่านระบบ

6. แนวการตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานในระบบ GFMS และการบันทึกรายการโดยตรวจสอบการนำส่งเงินในระบบ GFMS ว่าถูกต้องประเภทของรายได้หรือไม่ และการบันทึกบัญชีการนำเงินส่งคลังเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีภาครัฐ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วย จะต้องผลักดันให้หน่วยปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลมีการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เพียงพอมุ่งเน้นการเป็นหน่วยโปร่งใสมีการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลพร้อมทั้งยกระดับคุณภาพการตรวจสอบภายใน โดยเชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยและหน่วยตรวจสอบภายในให้เป็นเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง (Trustworthy Partner) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาวอย่างยั่งยืนให้กับกองทัพโดยคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างรอบด้านสรุปภารกิจที่สำคัญของการตรวจสอบภายใน ดังนี้

1. ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมหน่วยให้มีคุณธรรมและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมหน่วยให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินการบริหารจัดการโดยสนับสนุนให้สำนักงานตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันเชิงรุกผ่านการสื่อความแก่ผู้บังคับหน่วยและผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบรางวัลหน่วยรับตรวจดีเด่น “ STAR Award ” เพื่อทำให้ผู้บังคับหน่วยและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามแนวคิดการบริหารจัดการ Three Lines of Defense ภายใต้การดำเนินงานที่มีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ และต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

2. สนับสนุนให้ฝ่ายบริหารมีกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งส่งผลกระทบต่อหน่วยอย่างมีนัยสำคัญ อันเป็นการเสริมสร้างให้หน่วยงานมีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการดำเนินการบริหารจัดการกฎหมาย เทคโนโลยี นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม และการเตรียมความพร้อมของกำลังพลเพื่อรองรับกับโลกของไทยแลนด์ 4.0 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด

3. สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วย เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการดำเนินงานและการกำกับดูแล ป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และลดโอกาสในการเกิดการทุจริตคอร์รัปชันโดยให้ทุกหน่วยงานที่มีหน้าที่ตามแนวคิดการบริหารจัดการ Three Lines of Defense สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลร่วมกันได้อย่างเหมาะสม เช่น การพัฒนาระบบ Investment Dashboard และการใช้งาน Robotic Process Automation (RPA) ในกระบวนการจ่ายเงินในประเทศ เป็นต้น

4. มอบนโยบายการยกระดับคุณภาพการตรวจสอบภายใน ของกองทัพบก อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล น่าเชื่อถือ และมีความเป็นมืออาชีพ มีการกำหนดแผนนำทางสู่เป้าหมาย (Roadmap) และแผนดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อยกระดับการตรวจสอบภายใน ตามทิศทางการปฏิรูปการบริหารจัดการด้วยดิจิทัลอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านกำลังพล กระบวนการและเทคโนโลยีสารสนเทศ รองรับไทยแลนด์ 4.0 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก้าวทันต่อการบริหารจัดการและกระแสของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

5. ผลักดันให้เกิดการยกระดับการแก้ไขและป้องกันปัญหาหรือประเด็นที่สำนักงานตรวจสอบภายในตรวจพบในกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยให้สำนักงานตรวจสอบภายใน วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ จัดทำเป็น Lesson Learnt และประสานงานกับหน่วยงาน 1st และ 2nd Lines of Defense เพื่อกำหนดวิธีการแก้ไข และป้องกันประเด็นเหล่านั้น อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน