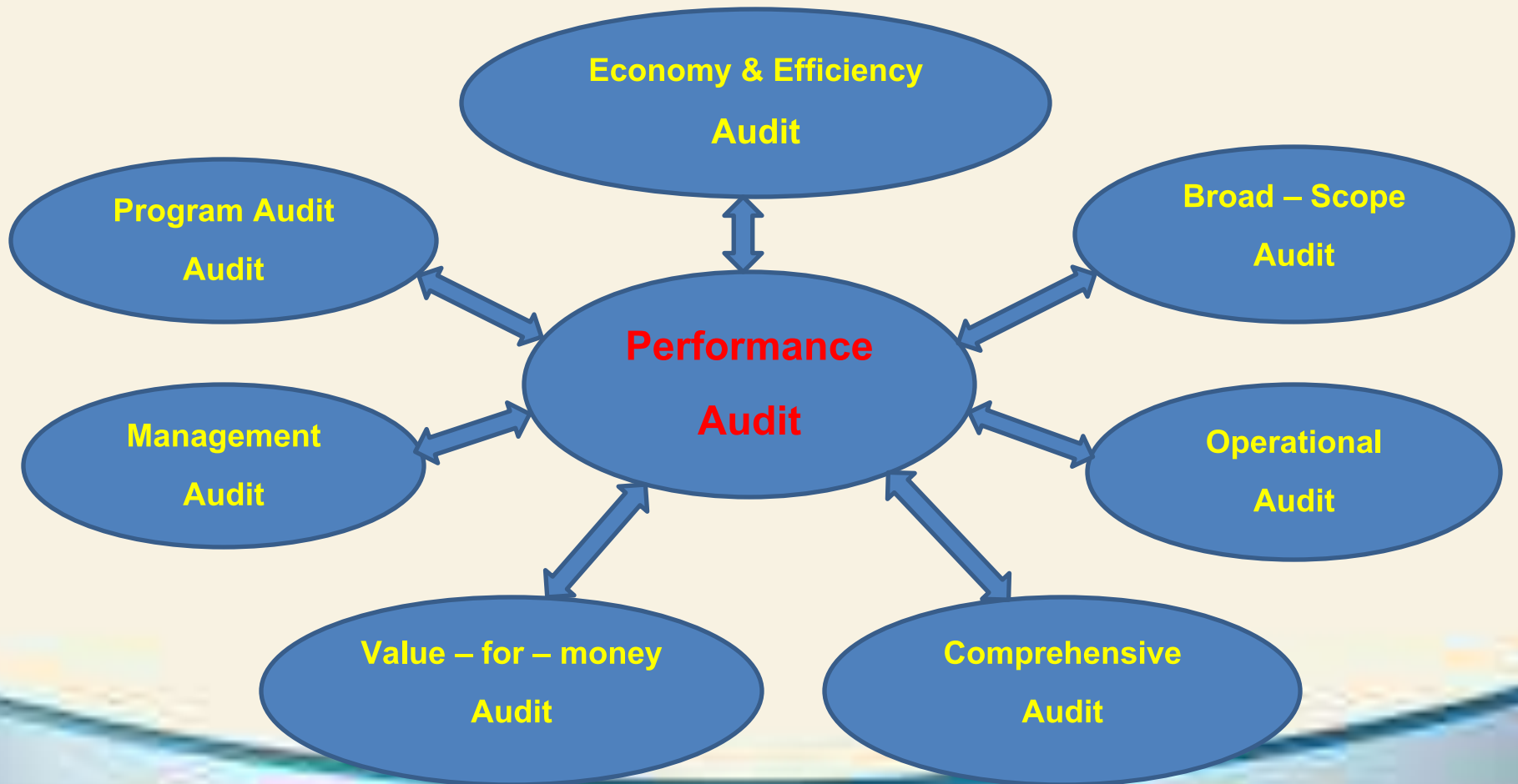


# การจัดการความรู้ (KM) : การตรวจสอบการบริหาร (Management Audit)

กลุ่มตรวจสอบภายใน 2  
สำนักตรวจสอบภายใน  
26 มิถุนายน 2558

# GAGAS : Generally Accepted Government Auditing Standard (Yellow Book)



# การตรวจสอบการบริหาร (Management Audit)

**การตรวจสอบการบริหาร (Management Audit)** เป็นการตรวจสอบการบริหารที่มุ่งเน้นไปที่ผลที่เกิดขึ้น ประเมินประสิทธิผลและความเหมาะสมของการควบคุมที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และวิธีการปฏิบัติงาน

# องค์ประกอบของการตรวจสอบการบริหาร

1. ทัศนคติด้านการตรวจสอบ
2. ผู้บริหารระดับสูง
3. ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ
4. คณะกรรมการตรวจสอบ
5. ผู้ตรวจสอบภายใน

# ระดับของการควบคุม

1. ระดับบริหาร (Management / High Level Control)
2. ระดับปฏิบัติงาน (Operating Control)

## **ระดับบริหาร (Management / High Level Control)**

เป็นการจัดระบบการควบคุมในระดับของ “โครงสร้าง” เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดแผนงานและติดตามแผน การจัดโครงสร้างและตำแหน่งงาน การกำหนดนโยบายองค์กรในเรื่องต่าง ๆ จริยธรรมองค์กร อำนาจในเรื่องต่าง ๆ (อำนาจอนุมัติ อำนาจลงนามในเอกสาร)

## ระดับปฏิบัติงาน (Operating Control)

เป็นการจัดระบบการควบคุมในระดับของ “ขั้นปฏิบัติ” คู่มือการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ แบบฟอร์มมาตรฐาน การสอบทานโดยหัวหน้างาน การตรวจนับเป็นครั้งคราว การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล การสอบย้อนอดีต การตรวจตรา/ตรวจสภาพ เป็นต้น

# ขั้นตอนการตรวจสอบการบริหาร

- ★ การวางแผน
- ★ การทดสอบ
- ★ การรายงานผล

เทคนิค : การสัมภาษณ์ (Audit Interview)



# จุดอ่อนของการควบคุมภายในระดับบริหาร

- ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ความน่าเชื่อถือต่ำ
- ไม่กำหนดจุดประเมินเพื่อติดตามผล
- การติดตามผลการปฏิบัติตามแผน-ระยะเวลาไม่เหมาะสม
- มอบหมายงานสำคัญให้กับบุคคลเดียว
- ไม่มีระบบการติดตามผลการใช้อำนาจที่มอบหมายให้
- คำสั่งการที่สำคัญไม่มีหลักฐาน (ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร/บันทึกการ  
การประชุม
- ปฏิบัติผิด/ไม่ปฏิบัติตามที่สั่งการ (ไม่มีการติดตามผลจากที่สั่งการ)
- เข้าใจหลักเกณฑ์ที่ไม่ถูกต้อง

# สัญญาณบอกเหตุ การทุจริตทางการบริหาร

- ผ่าฝืนนโยบาย แบบมีข้ออ้างอยู่เสมอ
- บรรลุเป้าหมายทางตัวเลข แต่อธิบายไม่ได้/เหตุผลไม่เหมาะสม
- มีอัตราการลาออก/ขอย้าย สูง
- ผู้บริหารต่อต้านการโยกย้าย
- อนุมัติ/สั่งการ ให้ปรับเปลี่ยนรายการทางบัญชีบ่อย
- ปรับโยกงบประมาณบ่อยครั้ง
- ตั้งงบประมาณไว้สูง ไม่เหมาะสมกับโครงการ
- ผู้บริหารสั่งการให้ Override การควบคุมภายในเสมอ (อ้างว่า  
เพื่อ  
ความสะดวก)

# การตรวจสอบ “ เพื่อการบริหาร

หน่วยงาน”  
การตรวจสอบ “ เพื่อการบริหารหน่วยงาน” หมายถึง

การตรวจสอบเกี่ยวกับการจัดการของหน่วยงาน  
ต่าง ๆ

- ด้านการวางแผน
- ด้านโครงสร้าง
- ด้านการสื่อสาร
- การติดตามประเมินผล

ซึ่งดูจาก **Control Management** ว่ามีระบบในการ  
ควบคุมหรือไม่แล้วดำเนินการอย่างไร

# การตรวจสอบ “ เพื่อการบริหาร

## 1. แผนและงบประมาณ

การจัดทำแผนงานและการติดตามการปฏิบัติตามแผนและงบประมาณ

**ประเด็นสำคัญ :** ข้อมูลในรายงานความคืบหน้าของการปฏิบัติตามแผน ไม่ถูกต้อง หรือเป็นปัจจุบัน

**การทดสอบ :** ตรวจสอบความถูกต้องและเป็นปัจจุบันของรายงานการปฏิบัติตามแผน

## 2. การควบคุมการใช้อำนาจที่มอบหมายให้

**ประเด็นสำคัญ :** ไม่ได้ติดตาม/ไม่มีระบบควบคุมการใช้อำนาจที่มอบหมายให้

**การทดสอบ :** สอบทานความถูกต้องครบถ้วนของรายงานการใช้อำนาจ เช่น รายงานการอนุมัติในเรื่องต่างๆ ของผู้รับอำนาจ

# การตรวจสอบ “ เพื่อการบริหาร

## หน่วยงาน”

### 3. การควบคุม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

ความเหมาะสมของการใช้เครื่องมือของผู้บริหาร เพื่อวัดผลงาน KPI

**ประเด็นสำคัญ :**

1. การกำหนดค่าเป้าหมาย (ค่าวัด) ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และไม่สะท้อนถึงการเพิ่มประสิทธิผล

2. รายงานผลการปฏิบัติงาน ตาม KPI ไม่ตรงตามจริง

**การทดสอบ :** การใช้ระบบวัดผล

1. เป้าหมายและการกำหนดตัววัดที่กำหนดไว้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรและนโยบายของผู้บริหาร

2. การรายงานผลการดำเนินงาน ตามที่กำหนดค่าวัดไว้

# การตรวจสอบ “ เพื่อการบริหาร

## หน่วยงาน”

### 4. การปฏิบัติตามคำสั่งการ/แนวทาง/ทิศทาง ของผู้บริหาร

ประเด็นสำคัญ : 1. ไม่ได้ติดตามและประเมินผล

2. การรายงานผล การปฏิบัติตาม ไม่ถูกต้องตามจริง

การทดสอบ : 1. ประมวลคำสั่งการจากรายงานประชุมผู้บริหาร

2. ทดสอบการรายงานความคืบหน้า

### 5. การควบคุมการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ

ประเด็นสำคัญ : รายงานเสนอผู้บริหารไม่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

การทดสอบ : 1. สอบทานความถูกต้องครบถ้วนของรายงาน ที่เสนอผู้บริหาร  
เป็น ประจำ

2. สอบทานระบบการควบคุมความถูกต้องของการจัดทำรายงาน

เสนอ  
ผู้บริหาร

สรุป

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบมีหน้าที่ประเมิน **Control**  
ผู้บริหารมีหน้าที่ **Control**

# ตัวอย่าง การตรวจสอบการบริหาร

จากการสรุปผลการสอบทานการตรวจสอบภายใน ของสำนัก  
ตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 (รอบ 12 เดือน)

มีการตรวจสอบการบริหาร โครงการพัฒนาแหล่งน้ำชุมชน  
กิจกรรมการก่อสร้างแหล่งน้ำชุมชน (ที่ดำเนินการในปีงบประมาณ  
พ.ศ.2556) ของกรมพัฒนาที่ดิน



## ข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

โครงการพัฒนาแหล่งน้ำชุมชน กิจกรรมการก่อสร้างแหล่งน้ำชุมชน ระบบการควบคุมภายใน ของสถานีพัฒนาที่ดินยังกำหนดกิจกรรมควบคุมไม่เพียงพอ เช่น สถานีพัฒนาที่ดินจังหวัดสระแก้ว มีการวางแผนและติดตามผลโดยใช้วิธีการประชุมเป็นประจำทุกเดือนเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานและการดำเนินการของสถานีฯ แต่ไม่บันทึกรายงานการประชุมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร สถานีพัฒนาที่ดินจังหวัดราชบุรี คำสั่งมอบหมายงาน/การแบ่งงานของบุคลากรในหน่วยงานยังไม่เป็นปัจจุบัน และสถานีพัฒนาที่ดินจังหวัดแพร่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบยังไม่ชัดเจน เป็นต้น

## ปัญหา/สาเหตุ

1. หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องการเงินบัญชี และพัสดุ มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จะต้องค้นหาศึกษาและทำความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง หากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีความเอาใจใส่ต่องานที่ปฏิบัติไม่เพียงพอ และสม่ำเสมอ อาจทำให้งานที่ปฏิบัติเกิดข้อผิดพลาดเคลื่อนได้
2. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติของสถานีพัฒนาที่ดินบางแห่งเพียงจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ปฏิบัติอย่างเพียงพอ
3. อาจเกิดจากการกำกับดูแล และติดตามงานที่ยังไม่เพียงพอในทุกกิจกรรม

## ผลกระทบ

1. ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ไม่ถูกต้อง ครบถ้วน และเข้าใจคลาดเคลื่อนได้
2. อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด งานที่ปฏิบัติ<sup>18</sup>

## ข้อเสนอแนะ

1. กรมพัฒนาที่ดิน ควรมอบหมายให้หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ รวมทั้งกำกับดูแลการปฏิบัติงานต่างๆ ของหน่วยงานภายใน กรมฯ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดอบรม การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ ได้อย่างถูกต้อง

2. ผู้อำนวยการสถานีพัฒนาที่ดิน และผู้อำนวยการพัฒนาที่ดิน เขต ควรกำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำ ทุกเดือน และควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ในแต่ละเรื่องให้ชัดเจน รวมทั้งทบทวนกิจกรรมทุกขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติ และพิจารณาว่าขั้นตอน/กิจกรรมใดที่ยังมีจุดอ่อนที่เป็นความเสี่ยงต่อการ ปฏิบัติงานในประเด็นที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ให้กระบวนการ ปฏิบัติงานดีขึ้น



ขอบคุณค่ะ