

## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องการประเมินผลการควบคุมภายในทางการบัญชีของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้อาศัยแนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
3. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร

**1.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงองค์กร (จันทนา สาขากร และคณะ, 2548)**

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง กระบวนการที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยกระบวนการดังกล่าวสามารถระบุเหตุการณ์สำคัญซึ่งอาจนำมาซึ่งผลดีหรือความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งสามารถจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ 4 ประการ ต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic : S) เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูง และสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจ โดยองค์กรจะต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน โดยผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ตลอดจนวางแผนด้านอื่นๆ ให้กับองค์กร ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นจะเป็นการกำหนดกว้างๆ และสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหารในการสร้างประโยชน์และคุณค่าให้กับองค์กร
2. วัตถุประสงค์การดำเนินการ (Operations : O) เป็นวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. วัตถุประสงค์การรายงาน (Reporting : R) เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความเชื่อถือได้ของการรายงาน โดยองค์กรจะต้องมีการรายงานข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญ และรายงานนั้นจะต้องมีความถูกต้องครบถ้วน และเชื่อถือได้

4. วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

### 1.2 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงองค์กร (อุษณา ภัทรมนตรี, 2548)

การบริหารความเสี่ยงองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)** หมายถึง สภาพบรรยากาศภายในองค์กรในการบริหารระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อทุกคนในองค์กร และเป็นพื้นฐานของการกำหนดเกณฑ์หรือ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบอื่นๆ ของการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด โดยสภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ ผู้บริหารจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ และต้องแสดงออกอย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูดและการกระทำอย่างชัดเจนว่า ต้องการให้องค์กรยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณขั้นสูง

1.2 โครงสร้างการจ้ดองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจเป็นสำคัญ โครงสร้างขององค์กรสามารถช่วยในการวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน 3 ด้านออกจากกัน คือ การอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ การจัดบันทึกข้อมูล และการดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร เพื่อลดจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน

1.3 ความรู้ความสามารถของบุคลากร ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดระดับความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีเครื่องมือสำคัญคือการจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน (Job description)

1.4 นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับนโยบายและวิธีปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น เพื่อช่วยลดข้อบกพร่องในสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

1.5 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ทักษะคติและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกัน ทำให้มีผลสำคัญต่อการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจัดให้มีนโยบาย มาตรการ และวิธีการควบคุมภายใน

1.6 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ บุคลากรทุกคนต้องมีความเข้าใจชัดเจนถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและป้องกันมิให้เกิดความซ้ำซ้อน หรือการละเว้นการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง

1.7 คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการการตรวจสอบ เป็นผู้มีอิทธิพลสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรและแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยคณะกรรมการการตรวจสอบต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีความรู้และมีประสบการณ์ในธุรกิจนั้นๆ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จ โดยฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ โดยผู้บริหารต้องมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น อยู่บนพื้นฐานที่เป็นจริง สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้และมีความชัดเจน

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ฝ่ายบริหารต้องระบุเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการระบุเหตุการณ์นี้อาจเป็นไปทั้งผลดีหรือผลเสีย ดังนั้นเพื่อประโยชน์ต่อการระบุเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลกระทบที่สำคัญ ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญ และทำความเข้าใจกับปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอก รวมทั้งเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยเหล่านั้น

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดของเหตุการณ์ และระดับความรุนแรงของผลกระทบ

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึงมาตรการการจัดการและการกระทำต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารมี เพื่อให้ระดับความเสี่ยงคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งวิธีการจัดการกับความเสี่ยงโดยทั่วไปมีดังนี้

5.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่เกิดความคุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

5.2 การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือหรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

5.3 การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย หรือการประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันภัย หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เป็นต้น

5.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

**6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** เป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานตามการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีการนำไปปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรและทุกระดับ และสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งกิจกรรมการควบคุมโดยทั่วไปแบ่งเป็น 4 ประเภทคือ การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมเพื่อการแก้ไข และการควบคุมเพื่อแนะนำวิธีปฏิบัติงาน

กิจกรรมการควบคุมต้องจัดให้มีอยู่ในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากการดำเนินงานด้านใดด้านหนึ่งล้วนมีความสำคัญต่อผลความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในการปฏิบัติงานทุกด้านจะต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสมเพียงพอกับระดับความเสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือความเสียหาย โดยกิจกรรมการควบคุมที่สามารถนำไปใช้ได้ในระดับต่างๆ ขององค์กร ได้แก่

6.1 การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตามและประเมินผล

6.2 การแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม โดยหลักการคือการจัดแบ่งหน้าที่ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน เพื่อป้องกันการทุจริตหรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการสอบย้อนความถูกต้องสมบูรณ์ระหว่างกัน

6.3 การอนุมัติรายการ เพื่อช่วยให้อำนาจว่ารายการและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีการสอบทานและควบคุมโดยผู้มีอำนาจ

6.4 การมีระบบหลักฐานเอกสารที่เหมาะสมเพียงพอ การดำเนินงานหรือระบบงานใดที่มีความสำคัญ ควรมีการจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือเป็นหนังสือ เพื่อช่วยให้เกิดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและเกิดความมั่นใจว่ารายการต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีการบันทึกอย่างครบถ้วน

6.5 การควบคุมทรัพย์สินและการประมวลผลข้อมูล การควบคุมทรัพย์สินเป็นการป้องกันการสูญหาย หรือการถูกโจรกรรม โดยทรัพย์สินขององค์กรควรมีการเก็บรักษาอย่างดีและมีมาตรการป้องกันการขโมยหรือมีการวางแผนป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ส่วนการควบคุมการประมวลผลเริ่มตั้งแต่การบันทึกข้อมูล การสอบย้อนข้อมูล การเก็บรักษาข้อมูลที่สำคัญ รวมไปถึงถึงการออกแบบและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการประมวลผลข้อมูล

6.6 การสอบทาน โดยผู้บริหาร หมายถึง กิจกรรมการควบคุมที่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานและงบประมาณที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เห็นภาพรวมของปัญหา และนำมาพิจารณาแก้ไขในการปฏิบัติงานต่อไป

7. ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นส่วนสำคัญที่องค์กรจะต้องมีการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศขององค์กรอย่างเหมาะสม และทั่วถึงบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

8. การติดตามผล (Monitoring) การควบคุมภายในขององค์กรใดองค์กรหนึ่งจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตามและประเมินผล เนื่องจากความมีประสิทธิภาพของมาตรการและระบบการควบคุมภายในแปรเปลี่ยนไปได้เสมอ จึงจำเป็นต้องมีระบบการติดตามผลเพื่อประเมินกรอบงานและองค์ประกอบให้เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

### 1.3 ระดับของหน่วยงานขององค์กร

หน่วยงานขององค์กร (Entity's Units) แบ่งออกได้เป็น 4 ระดับคือ

1. ระดับทั่วทั้งองค์กร (Entity-level)
2. ระดับส่วนงาน (Division)
3. ระดับหน่วยงาน (Business units)
4. ระดับหน่วยงานย่อย (Subsidiary)

โดยกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะมีความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั้ง 8 องค์ประกอบ เพื่อบริหารวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้าน และใช้ได้กับทุกระดับของหน่วยงานขององค์กรทั้ง 4 ระดับ

#### 1.4 แนวคิดของการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549)

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร มีดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการ (Process) เป็นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เสมือนเป็นกิจกรรมการทำงานอย่างหนึ่งขององค์กร โดยจะมีประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อมีกลไกที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งขององค์กรเช่นเดียวกับงานประจำอื่นๆ
2. การบริหารความเสี่ยงองค์กรได้รับอิทธิพลจากคณะกรรมการของบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรอื่นในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นกับการกระทำของคนในองค์กร เนื่องจากเป็นผู้กำหนดพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) กลยุทธ์ (Strategy) เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ และที่สำคัญยังเป็นผู้สร้างกลไกในการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้เกิดขึ้น
3. การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกต่างๆ
4. การบริหารความเสี่ยงองค์กรต้องมีการนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ในการบริหารความเสี่ยงองค์กรจะต้องมีการพิจารณาถึงกิจกรรมการทำงานต่างๆ ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร ไปจนถึงกิจกรรมระดับหน่วยธุรกิจ เช่น การทำการตลาด การจัดการทรัพยากรบุคคล และการผลิต เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการนำการบริหารความเสี่ยงองค์กรมาประยุกต์ใช้กับการบริหารโครงการพิเศษ (Special Project) หรือโครงการใหม่ๆ (New Initiatives) ซึ่งไม่ได้ปรากฏอยู่ในผังโครงสร้างขององค์กรอีกด้วย
5. การออกแบบที่ดีและการนำระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับกรอบวิธีการที่กำหนด จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่คณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการว่า องค์กรจะสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### 1.5 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงองค์กร (อุษณา ภัทรมนตรี, 2548)

1. ช่วยให้เห็นใจว่ากลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดเชื่อมโยงกันทั้งองค์กรและได้รับการบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มูลค่าขององค์กรธุรกิจจะเพิ่มขึ้นสูงสุดและยั่งยืนได้เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหารที่เลือกกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานสนับสนุนที่ดี โดยรักษาสมดุลระหว่างความเจริญเติบโต อัตราผลตอบแทน และระดับความเสี่ยงไม่ให้อยู่ในระดับที่สูงหรือต่ำเกินไป เพราะธุรกิจที่ไม่เสี่ยงมักให้ผลตอบแทนต่ำและไม่อาจพัฒนาให้ทันกับสภาพเปลี่ยนแปลง จนอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขันระยะยาว ในทางตรงกันข้ามหากเสี่ยงมากไปจนขาดการควบคุม อาจเกิดความสูญเสียร้ายแรงจนถึงขั้นการล้มละลายได้
2. ช่วยในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับทั้งองค์กรล่วงหน้า ไม่ใช่การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนๆ รวมทั้งมีการพิจารณาโอกาสใหม่ให้เกิดประโยชน์

สูงสุดต่อองค์กร ทำให้การใช้เงินลงทุนและทรัพยากรต่างๆ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3. เป็นการบริหารเชิงรุก (Proactive Management) คือ การคาดการณ์ป้องกันที่ต้นเหตุ ทำให้ทราบสัญญาณเตือนล่วงหน้า ไม่ใช่รอให้เกิดปัญหาแล้วจึงจัดการแก้ไขซึ่งอาจจะไม่ทันกาลหรือเกิดผลกระทบลุกลามเกินกว่าที่ควร

4. การที่องค์กรใช้กรอบงานบริหารความเสี่ยงเดียวกัน จะทำให้ใช้ภาษาสื่อสารเดียวกัน สามารถเปรียบเทียบกระบวนการและระดับความเสี่ยงภายในได้ดี รวมทั้งให้ความเข้าใจอันดีในการสื่อสารกับบุคคลภายนอก เช่น หน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น

5. เป็นเครื่องมือในการบริหาร และเป็นกรอบงานในการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งต้องปฏิบัติและต้องเปิดเผยตามหลักการกำกับดูแลที่ดีทั้งที่เป็นสากลและที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดไว้

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน, 2547)

### 3.1 ความหมายของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

### 3.2 แนวคิดพื้นฐานของการควบคุมภายใน

1. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนมิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ แต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล

2. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์

การวางกลไกการควบคุม และการกำหนดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น

3. การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตามก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจว่าจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เพราะการควบคุมภายในยังมีข้อจำกัดจากปัจจัยอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค้ำกับต้นทุนที่เกิดขึ้น

### 3.3 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรของหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ

2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยรับตรวจได้กำหนดขึ้น

3.4 ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 188 ตอนที่ 99 ก วันที่ 26 ตุลาคม 2544)

เนื่องจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งถูกกำกับดูแล และตรวจสอบโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ดังนั้นจึงมีกฎระเบียบด้านการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินที่เกี่ยวข้อง คือระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย



การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 5 กำหนดให้หน่วยรับตรวจจัดวางระบบการควบคุมภายในโดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่ระเบียบนี้บังคับ และรายงานความคืบหน้าในการจัดวางระบบการควบคุมภายในต่อผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยงานรับตรวจทุก 60 วัน พร้อมทั้งส่งสำเนาให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ข้อ 6 กำหนดให้หน่วยรับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละครั้ง ภายใน 90 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ หรือปีปฏิทินแล้วแต่กรณี เว้นแต่รายงานครั้งแรกให้กระทำภายใน 240 วันนับจากวันวางระบบการควบคุมภายในให้แล้วเสร็จ และข้อ 8 ในกรณีที่หน่วยรับตรวจไม่ปฏิบัติตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินสามารถเสนอความเห็นให้กระทรวงเจ้าสังกัดทราบและพิจารณากำหนดมาตรการที่จำเป็นให้หน่วยรับตรวจไปปฏิบัติ และหากกระทรวงเจ้าสังกัดไม่ดำเนินการก็สามารถรายงานต่อรัฐสภา และแจ้งไปยังคณะกรรมการเพื่อพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยสาระสำคัญของระเบียบในแต่ละข้อที่กล่าวมา มีดังนี้

#### สาระสำคัญของระเบียบ ข้อ 5 เรื่องการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

##### 1. ระยะเวลาในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

ให้หน่วยงานรับตรวจจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดไว้เป็นแนวทางให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปีนับแต่วันที่ระเบียบใช้บังคับ (27 ตุลาคม 2544)

##### 2. ระบบการควบคุมภายในต้องแสดงข้อมูลดังนี้

2.1 สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม

2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

2.3 ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตาม 2.3

2.5 ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการประเมินผล

3. หน่วยรับตรวจต้องรายงานความคืบหน้าในการจัดวางระบบการควบคุมภายในทุก 60 วันต่อ

3.1 “ผู้กำกับดูแล” ซึ่งหมายถึง บุคคลหรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาผู้รับตรวจหรือหน่วยรับตรวจ

3.1.1 ในกรณีหน่วยรับตรวจระดับกรม ได้แก่ ปลัดกระทรวง หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า

3.1.2 ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารของรัฐวิสาหกิจนั้น

3.1.3 ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานในราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด ส่วนในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานของราชการส่วนกลางแต่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ได้แก่ อธิการบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า

3.1.4 ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ

3.1.5 ในกรณีหน่วยงานอื่นของรัฐ ได้แก่ บุคคลหรือคณะบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้น

3.2 คณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการประจำกระทรวง

3.3 สำนักรายงานให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

สาระสำคัญของระเบียบ ข้อ 6 เรื่องการรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน

ผู้รับตรวจต้องรายงานผลเกี่ยวกับการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการประจำกระทรวง ดังนี้

1. ระยะเวลาในการจัดทำรายงาน

รายงานภายใน 90 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ (30 กันยายน) คือภายใน 31 ธันวาคมของทุกปี (สำหรับในปีแรกๆที่เริ่มจัดทำระบบการควบคุมภายในให้รายงานภายใน 240 วันนับจากวันวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ)

2. รายละเอียดที่ต้องรายงาน

2.1 ทำความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดไว้ในระเบียบหรือไม่

2.2 สรุปผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

2.3 สรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ซึ่งประกอบด้วย

2.3.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

2.3.2 การประเมินความเสี่ยง

2.3.3 กิจกรรมการควบคุม

2.3.4 สารสนเทศและการสื่อสาร

### 2.3.5 การติดตามประเมินผล

2.4 จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน พร้อมข้อเสนอแนะและแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

#### สาระสำคัญของระเบียบ ข้อ 8 เรื่องบทกำหนดโทษ

กรณีหน่วยรับตรวจมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบนี้ หรือตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน หรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยไม่มีเหตุอันควร คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินสามารถดำเนินการ ดังนี้

1. เสนอข้อสังเกตและความเห็น พร้อมทั้งพฤติการณ์ของหน่วยรับตรวจนั้นให้กระทรวงเจ้าสังกัด/ผู้บังคับบัญชา/ผู้ควบคุมกำกับของหน่วยรับตรวจแล้วแต่กรณี พิจารณากำหนดมาตรการที่จำเป็นให้หน่วยรับตรวจไปปฏิบัติ

2. หากทราบว่าเจ้าสังกัด/ผู้บังคับบัญชา/ผู้ควบคุมกำกับ ไม่ดำเนินการตามข้อ 1 ในเวลาอันสมควร คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินสามารถดำเนินการในขั้นต่อไปคือ

2.1 รายงานต่อประธานรัฐสภา เพื่อแจ้งไปยังคณะกรรมการสิทธิการของรัฐสภาที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ และ

2.2 แจ้งไปยังคณะกรรมการพิจารณาขบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐสภาเพื่อประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

### 3.5 มาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดมาตรฐานของการควบคุมภายใน ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม

2. การประเมินความเสี่ยง

3. กิจกรรมการควบคุม

4. สารสนเทศและการสื่อสาร

5. การติดตามและการประเมินผล

สำหรับใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยรับตรวจในการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้หน่วยรับตรวจมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยรับตรวจสามารถบริหารจัดการงานตามภาระหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

มาตรฐาน : ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

### 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

มาตรฐาน : ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจอย่างเพียงพอและเหมาะสม

### 3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

มาตรฐาน : ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน

### 4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

มาตรฐาน : ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอและสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

### 5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

มาตรฐาน : ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล (Monitoring) โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่า

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติจริง
- การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### การเปรียบเทียบแนวคิดการควบคุมภายใน COSO และ ERM

ตามระเบียบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในโดยแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการควบคุมภายในของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ซึ่งเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2535 ต่อมาในเดือนกันยายนปี พ.ศ. 2547 COSO ได้ปรับปรุงแนวคิดของการควบคุมภายในใหม่ ซึ่งแนวคิดใหม่นี้ COSO ได้ขยายขอบเขตของการควบคุมภายในให้กว้างขวางมากขึ้น โดยนำองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 ประการมาปรับให้เหมาะสม และเน้นแนวคิดเรื่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management - ERM) และเมื่อเปรียบเทียบกับการควบคุมภายในตามแนวคิดเดิมจะเห็นว่าวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตาม ERM เพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่งคือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรยังเพิ่มขึ้นเป็น 8 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบใหม่นี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของความเสี่ยงมากขึ้นกว่าเดิม ดังนี้

#### ERM

1. สภาพแวดล้อมภายใน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การระบุเหตุการณ์
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุม
7. สารสนเทศและการสื่อสาร
8. การติดตามผล

#### COSO

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม
- 
- 
2. การประเมินความเสี่ยง
- 
3. กิจกรรมการควบคุม
4. สารสนเทศและการสื่อสาร
5. การติดตามและประเมินผล

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

**สิริรัตน์ ศรีจักรวาลวงษ์ (2545)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ระบบบัญชีและการควบคุมทางการบัญชีเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบบัญชีและปัญหาของระบบบัญชีและการควบคุมทางบัญชีเหมืองแม่เมาะ จากการศึกษาพบว่า เหมืองแม่เมาะมีการปฏิบัติทางด้านบัญชีเป็นไปตามทฤษฎีของระบบบัญชีและการควบคุมทางบัญชี รวมทั้งมีการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักของการควบคุมภายในที่ดี ทั้งทางด้านเกี่ยวกับบุคลากร การปฏิบัติงาน และการรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สิน ในส่วนของการบันทึกบัญชี การจัดเก็บข้อมูลและระบบทางเดินเอกสาร มีการบันทึกบัญชีที่ครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือและทันเวลา มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและมาตรฐานงานที่แสดงถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ ส่วนทางด้านแบบฟอร์มทางการบัญชี มีการกำหนดแบบฟอร์มเพื่อใช้งานไว้อย่างครบถ้วนและครอบคลุมในทุกๆ เรื่อง สำหรับระบบรายงานทางการบัญชี ปัจจุบันมีการจัดทำรายงานทางการบัญชีโดยอาศัยโปรแกรม Microsoft Excel เข้าช่วยในการจัดทำรายงาน ทั้งนี้เป็นผลมาจากระบบรายงานทางบัญชีภายใต้โปรแกรม MINCOM ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอยู่ระหว่างการพัฒนาบูรณาการระหว่างนักบัญชีและนักคอมพิวเตอร์

**ธัญญกิจ ทรัพย์ประสม (2547)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการควบคุมภายในของ COSO : กรณีศึกษาธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ส่วนเงินตรา” จากการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ระดับการประเมินการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO ตามความเข้าใจของพนักงานส่วนเงินตรานั้น พนักงานมีความเข้าใจในแต่ละประเด็นในระดับดี เนื่องจากฝ่ายบริหารมีการกำหนดนโยบายและนำมาตรการต่างๆ มาปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง มีการติดตาม การวัดผลและปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบาย มีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้พนักงานได้รับข่าวสารที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ทันทีจากฐานข้อมูลของธนาคาร แต่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านพร้อมกันทำให้ผู้บริหารไม่สามารถติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและเข้มงวด จึงทำให้ขาดความชัดเจนในประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้ขาดการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และขาดความเชื่อมโยงในแต่ละระบบงาน