

การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO-ERM กรณีศึกษา :
บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด

ธีลาศ คุณฟอง

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบัญชี คณะการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2558

**The Study about the Process of Risk System Management in the
Organization as COSO-ERM Concept Case Study:
DE-STA-CO (ASIA) CO., LTD**

Leelard Kunfong

**A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Accountancy Program
Department of Accountancy
Faculty of Accounting, Dhurakij Pundit University**

2015

หัวข้อสารนิพนธ์	การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM กรณีศึกษา: บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด
ชื่อผู้เขียน	ลีลาศ คุณฟอง
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.พัทธนันท์ เพชรเชิดชู
สาขาวิชา	การบัญชี
ปีการศึกษา	2557

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM กรณีศึกษาบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO-ERM) และเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายใต้องค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบตามแนวทาง COSO-ERM

วิธีการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูลคือ 1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และพนักงานในบริษัท 2) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิซึ่งได้จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากนโยบายของบริษัท รายงานประจำปี ฟังองค์กร การสังเกตการณ์ ระเบียบ ข้อกำหนด คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานรวมถึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากผลการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับแนวทางของ COSO-ERM อยู่ในระดับที่ดี ซึ่งพบเพียงบางปัจจัยที่ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมอันได้แก่ ต้องมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั้งภายนอกและภายใน นโยบายการเงินต้องมีความชัดเจนในด้านการประเมินความเสี่ยงจากสถานะการเมื่ออัตราแลกเปลี่ยนและการมองหาเงินทุนสำรอง ในด้านความเสี่ยงองค์กรต้องมั่นใจว่าพนักงานทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอ โดยจะต้องมีการประเมินจากแบบทดสอบหรือการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม และองค์กรควรมีแนวทางที่เหมาะสมในการควบคุมและดูแลอัตราการผลิตของพนักงานระดับปฏิบัติงานที่เข้าออกสูงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งบริษัทต้องอาจต้องพิจารณาค่าจ้าง ผลตอบแทน สวัสดิการของบริษัทโดยอาจจะต้องเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมในลักษณะเดียวกันว่ามีความแตกต่างกันเพียงใดเพื่อนำมาปรับปรุงต่อไป

Thematic Paper Title The Study about Risk System Management of the Risk
Management as COSO-ERM Concept
Case Study: DE-STA-CO (ASIA) CO., LTD

Author Leelard Kunfong

Thematic Paper Advisor Dr. Pattanant Petchchedchoo

Department Accountancy

Academic Year 2014

ABSTRACT

The study about the process of risk system management in the organization as COSO-ERM concept in DE-STA-CO in order to study about this risk management and suggest the improvement which 8 factors

There are 2 sources for gathering the information. First is the primary source; interviewing from the managers and officers. and the secondary source; the company policy, annual report, organization chart, observation, regulation, condition, ISO 9001 standard, working instruction and article as well as the research about this issue.

The conclusion for this research is that the current concept of risk management in DE-STA-CO is similar with the risk management of COSO-ERM. However, some factors have to be improved such as the manual of risk management both internal and external, the finance has been evaluated and cleared from the politic, exchange rate, considering of investment fund's source, all officers should be assured to have the knowledge of this risk management enough from making the questionnaire and participating the concerned activity and the company should have the suitable way to control the job rotation which considered from the salary, benefits and compared with other companies for the next improvement.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ดร.พัทธนันท์ เพชรเชิดชู อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณและขอจารึกพระคุณนี้ไว้ในความทรงจำอย่างมิรู้ลืมเถื่อนว่าความสำเร็จในครั้งนี้เกิดขึ้นได้ด้วยความกรุณาจากท่านอาจารย์ที่ช่วยเหลือและคอยชี้แนะเป็นอย่างดี นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณประธานและคณะกรรมการในการสอบสารนิพนธ์อันประกอบด้วย ดร. ปรีเปรม นนทสิทธิ์และ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม ที่กรุณาให้คำแนะนำในการแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ และเสนอข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ที่มีส่วนทำให้ งานวิจัยครั้งนี้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ในหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิตทุก ๆ ท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิต รวมถึงการประกอบวิชาชีพในการดำเนินชีวิต ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความช่วยเหลือ และขอขอบพระคุณอย่างสูงจากใจจริง นอกจากนี้ต้องขอบคุณข้อมูลจากบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัดรวมทั้งพนักงานผู้บริหารทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในสารนิพนธ์เล่มนี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์ใดๆ ที่อาจมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดามารดาที่ให้กำเนิดและเลี้ยงดูให้การศึกษา ตลอดจนครูบาอาจารย์และผู้ที่มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยในครั้งนี้

ทีลาศ คุณฟอง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๓
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๖
สารบัญตาราง.....	๗
สารบัญภาพ.....	๘
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
2.1 การควบคุมภายในตามกรอบแนวคิด COSO.....	4
2.2 แนวคิดและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM.....	9
2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
2.4 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	22
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	23
3.1 ข้อมูลทั่วไป.....	23
3.2 กลุ่มที่ใช้ในการวิจัย.....	24
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	25
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	25
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	25
4. ผลการศึกษา.....	26
4.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม.....	28
4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์.....	44
4.3 การระบุเหตุการณ์.....	47

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4.4 การประเมินความเสี่ยง.....	51
4.5 การตอบสนองความเสี่ยง.....	54
4.6 ด้านกิจกรรมการควบคุม.....	57
4.7 สารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร.....	81
4.8 การติดตามและประเมินผล.....	87
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	95
5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา.....	95
5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา.....	105
5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้.....	105
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป.....	106
บรรณานุกรม.....	107
ประวัติผู้เขียน.....	110

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 เปรียบเทียบแนวคิดเดิมของ COSO กับแนวคิดใหม่ที่.....	10
2.2 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO-ERM.....	21
4.1 แยกพิจารณาแต่ละองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM.....	26
4.2 เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับปรัชญาและรูปแบบการ ทำงานของผู้บริหาร.....	29
4.3 เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรม	32
4.4 เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอย่างมี ประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ.....	34
4.5 เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดองค์การ.....	36
4.6 เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับนโยบายบุคลากร.....	38
4.7 เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและ ความสามารถของบุคลากร.....	41
4.8 เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ.....	43
4.9 เปรียบเทียบการกำหนดวัตถุประสงค์.....	45
4.10 เปรียบเทียบการระบุเหตุการณ์.....	48
4.11 เปรียบเทียบการประเมินความเสี่ยง.....	52
4.12 เปรียบเทียบการตอบสนองความเสี่ยง.....	55
4.13 เปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมด้านองค์การ.....	58
4.14 เปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมด้านงานธุรการและบุคคล.....	61
4.15 เปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมด้านการเงินและบัญชี.....	63
4.16 เปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมการจัดหาและจัดซื้อ.....	67
4.17 เปรียบเทียบกิจกรรมด้านการขายและให้บริการลูกค้า.....	70
4.18 เปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมการจัดการคลังสินค้า.....	73

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4.19	เปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมด้านกระบวนการผลิต.....	76
4.20	เปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมด้านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ.....	79
4.21	เปรียบเทียบสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร.....	82
4.22	เปรียบเทียบการติดตามและประเมินผล.....	88
4.23	สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ไม่สอดคล้องหรือคล้ายคลึงกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM.....	90

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ERM Framework.....	9
3.1 โครงสร้างการจัดการของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด.....	24

DRSC

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

การดำเนินธุรกิจมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือการสร้างความมั่นคงหรือผลตอบแทนสูงสุดให้กับองค์กรและผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้น (Shareholder's wealth) ตลอดจนต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียอื่น (Stakeholders) ซึ่งหมายรวมถึง ลูกค้า ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ คู่ค้า รวมทั้งพนักงาน ผู้บริหาร เมื่อเป็นเช่นนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ รวมถึงการกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนและวิธีการทำงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการตรวจสอบ และกระบวนการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม อีกทั้งยังต้องสามารถยืดหยุ่นได้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549)

กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการควบคุมภายในมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรในอันที่จะป้องกันและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยต้องมีกระบวนการที่จะลดความเสี่ยงลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีต้องให้ทุกคนองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องและทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2554)

กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการควบคุมภายในที่ดีจะสามารถลดความเสี่ยงจากสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี ดังนั้นคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำกับดูแลและกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนใน 3 ด้าน คือ ด้านการดำเนินงาน (Operation) ด้านรายงานทางการเงิน (Financial reporting) และ ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และนโยบาย (Compliance with applicable laws and regulations) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549) นั่นคือ การควบคุมภายในมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า ด้วยการกำกับใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์กร และบรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารองค์กรกำหนดไว้

กระบวนการควบคุมภายในที่ดีต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน นอกจากนี้ ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการ

ทำงาน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ทั้งนี้รายงานหรืองบการเงินไม่ว่าจะเป็นรายงานที่ใช้ภายในหรือภายนอกองค์กรต้องมีความน่าเชื่อถือ และทันเวลา (แม่บทการบัญชี, 2552) เพื่อให้รายงานทางการเงินที่น่าเสนอมีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา และการตัดสินใจทางธุรกิจ อีกทั้งการดำเนินธุรกิจต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ โครงการหรือแผนงาน

บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด เป็นบริษัทย่อยของบริษัทแม่ที่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา กำหนดนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการจึงถูกกำหนดขึ้นโดยบริษัทแม่ที่อยู่ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อที่จะบรรเทาความเสี่ยงที่จะเกิดกับองค์กร ด้วยเหตุดังกล่าวระบบควบคุมภายในของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด จึงได้รับการกำหนดให้เหมาะกับลักษณะการประกอบธุรกิจในประเทศไทย โดยบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด ได้ระบุนโยบายการควบคุมภายในและกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจนในนโยบายของบริษัทฯ เพื่อให้พนักงานถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และมีระบบการควบคุมติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการทบทวนขั้นตอนวิธีการ และแนวทางการปฏิบัติงาน (Corporate Policies General, 2010) แต่เนื่องจากบริษัทฯ มีข้อมูลที่หลากหลาย ในการที่จะทำให้พนักงานในองค์กรได้เข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องนั้น จะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่ต้องเข้ารับการอบรม 4 ประเภท คือ 1) ระบบการรายงานข้อมูล 2) ความรู้เทคนิคด้านบัญชี นโยบายที่เกี่ยวข้องจากคณะกรรมการมาตรฐานการบัญชีของประเทศสหรัฐอเมริกา (FASB) รวมไปถึงนโยบายด้านการเงิน การลงทุน การจัดการทางการเงิน และการตั้งสำรอง 3) นโยบายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาษีของภาครัฐ และ 4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องและการจัดทำรายงานเกี่ยวกับจริยธรรมและจรรยาบรรณ (Corporate Policies General, 2010)

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยประสงค์ที่จะศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั้งทั้งองค์กร COSO-ERM เพื่อศึกษาและประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ไม่ว่าจะเป็นด้าน สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารองค์กร และการติดตามประเมินผล เพื่อเป็นการทบทวนและเสนอแนวทางปรับปรุงโดยใช้กรอบแนวคิดที่เป็นมาตรฐานสากลมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและยังเป็นแนวทางสำหรับองค์กรอื่นที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เค สเตโด (เอเชีย) จำกัด ตามกรอบแนวคิดการบริหารเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO-ERM)
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เค สเตโด (เอเชีย) จำกัด

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้จะศึกษาเฉพาะการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรของบริษัท บริษัท เค สเตโด (เอเชีย) จำกัด โดยใช้กรอบแนวคิดของ COSO-ERM เท่านั้น

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน
2. ผู้วิจัยอื่นๆ สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการวิจัยในองค์กรธุรกิจที่มีลักษณะการดำเนินที่แตกต่างกัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร โดยใช้กรอบแนวคิดของ COSO-ERM กรณีศึกษา: บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม ทั้งด้านแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัย ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นหลักที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมภายในตามกรอบแนวคิด COSO
2. แนวคิดและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO-ERM)
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 การควบคุมภายในตามกรอบแนวคิด COSO

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of The Tread Way Commission) ได้ถูกจัดขึ้นเพื่อเป็นการสนับสนุนคณะกรรมการแห่งชาติ (National Commission) ในการศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการทุจริต น้อ โกง ที่จะทำให้รายงานทางการเงินที่ไม่โปร่งใส นอกจากนี้ COSO มีการพัฒนาไปในรูปแบบการให้คำปรึกษาให้กับบริษัทมหาชน (Public Companies) ผู้สอบบัญชี (Auditors) หน่วยงานดูแลสำนักคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ (SEC) สถาบันการศึกษา (Educational Institutions) และหน่วยงานอื่นๆ โดย COSO เป็นคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกาประกอบด้วย

1. สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA)
2. สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditors หรือ IIA)
3. สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute หรือ FEI)
4. สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association หรือ AAA)

5. สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA) ทั้งนี้ เป้าหมายของ COSO คือการเป็นผู้นำความคิดเกี่ยวกับการจัดการอัน ได้แก่

1. การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)
2. การควบคุมภายใน (Internal Control)
3. การต่อต้านการทุจริต (Fraud Deterrence)

โดย COSO ได้ร่วมกันศึกษาพัฒนาความหมายและกรอบแนวคิดของการควบคุมภายใน (COSO Internal Control-Integrated Framework) โดย กำหนดความหมายและกรอบ โครงสร้างของการควบคุมภายในรวมทั้งเสนอให้ผู้บริหารรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (Management Reporting on Internal Control)

ทั้งนี้แต่เดิม อนุสัญญา ภัทรมนตรี (2552) ได้ให้ความหมายของการควบคุมภายในเดิมไว้ว่า แผนงานหรือมาตรการที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้พนักงานปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ความหมายนี้ได้เปลี่ยนใหม่โดย COSO กำหนดว่า การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคน ร่วมกันกำหนดให้เกิดขึ้น

จันทนา สาขากร นิพันธ์ เห็น โชคชัยชนะและศิลาพร ศรีจันทพร (2554) ได้สรุป กรอบแนวคิดในการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO ซึ่งระบุว่าสิ่งที่สำคัญของระบบการควบคุมภายใน คือ กระบวนการซึ่งดำเนินการร่วมกันและทำให้บังเกิดผลโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคคลอื่นๆขององค์กร ทั้งนี้ ระบบการควบคุมภายในถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (Effectiveness and Efficiency of Operations)
2. ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Reliability of Financial Reporting)
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance with Applicable Laws and Regulations)

องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันองค์ประกอบเหล่านี้ ได้มาจากแนวทางที่ผู้บริหารดำเนินธุรกิจและมีการเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการทางการบริหารดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

3. กิจกรรมการควบคุม(Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร(Information & Communication)
5. การติดตามผล(Monitoring & Evaluation)

สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นเสมือนรากฐานให้องค์ประกอบอื่นเกิดขึ้นหรือดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและมีประสิทธิผลสภาพแวดล้อมของการควบคุมหมายถึงปัจจัยต่างๆ เช่น นโยบายวิธีการและวิธีปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการควบคุมภายในของกิจการปัจจัยที่สำคัญยิ่งคือคนภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น (1) ความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity and Ethical Values) ผู้บริหาร (2) การกำหนดความรู้ทักษะและความสามารถ (Commitment and Competent) ที่ต้องการอย่างชัดเจน (3) การมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Director and Audit Committee Participation) (4) การจัดโครงสร้างการจําดังค์กร (Organization Chart) ที่เหมาะสมกับลักษณะและขนาดขององค์กรและกำหนดไว้อย่างชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน (5) การวางกรอบปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (Management Philosophy and Operation) (6) การจัดทำคู่มือระบบทำงาน (System Documentation) เพื่อการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility) และ (7) นโยบายและวิธีการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy and Practices) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ นั้น

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยงหมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใดๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประเมินความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วยารประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน การประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และการประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมหมายถึงนโยบายและวิธีการต่างๆที่จะสนับสนุนมาตรการที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะประกอบด้วยดังนี้ (1) การกำหนดนโยบายและแผนงาน (Policies and Plans) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตามและประเมินผล (2) การสอบทานโดยผู้บริหาร (Management Review) โดยวิเคราะห์ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาพิจารณา แก้ไขและเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคต (3) การประมวลผลข้อมูล

(Information Processing) ทั้งข้อมูลทางบัญชีการเงินและข้อมูลอื่นที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจทางการบริหาร ซึ่งต้องการข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา (4) การควบคุมทางกายภาพ (Physical Control) ดูแลรักษาและป้องกันทรัพย์สินที่มีตัวตน จากการถูกทำลาย หรือสูญหายและมีสภาพพร้อมสำหรับการใช้งาน (5) การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน โดยจัดให้มีการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน (6) การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Performance Indicators) เพื่อนำมาพิจารณาตั้งการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา (7) การจัดทำเอกสารหลักฐาน (Documentation) เป็นการควบคุม โดยกำหนดให้กิจกรรมหรือระบบงานที่มีความสำคัญต้องจัดทำเอกสารไว้เป็นหลักฐาน

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหารซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงินรวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกการสื่อสารหมายถึงการรับและส่งข่าวสารระหว่างกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพควรเป็นการสื่อสารแบบสองทางและติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน

การติดตามผล (Monitoring & Evaluation)

การติดตามผลหมายถึงการสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดการประเมินผลหมายถึงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่เพียงใดและประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ยังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่รวมทั้งการวิเคราะห์การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงานสรุปผลและเสนอข้อแนะนำเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ วิไล วีระปรีช และจงจิตต์ หลีกภัย (2547) ยังได้กล่าวถึงการควบคุมที่หมายถึง นโยบายและวิธีการที่ผู้บริหารของกิจการได้กำหนดขึ้นเพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะทำให้กิจการได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นโยบายและวิธีการเหล่านี้ทำให้เกิดการควบคุม ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะประกอบขึ้นเป็นระบบการควบคุมภายในของกิจการซึ่งทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) การดำเนินงานของกิจการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งหมายถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของกิจการรวมทั้งทรัพยากรบุคคลให้มีประโยชน์ต่อกิจการมากที่สุด และมีผลกำไรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (2) รายงานหรืองบการเงินของกิจการ ไม่ว่าจะเป็นรายงานภายในหรือรายงานภายนอกมีความถูกต้องเชื่อถือได้ และ

ทันกาล เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้รายงาน และ (3) มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับทั้งของกิจการและส่วนราชการ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2549) ได้ระบุความหมายของการควบคุมภายใน ไว้ว่าการควบคุมภายใน หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งสอดคล้องกับ ได้กล่าวถึงความหมายของการควบคุมภายในซึ่งเป็นกระบวนการ ซึ่งได้รับการออกแบบไว้โดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงานทางการเงิน ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และนโยบาย

นอกจากนี้ นภาพร ณ เชียงใหม่ (2547, น.36) ยังได้ระบุเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในโดยจะเน้นในด้านบัญชีและการเงินโดยสรุปได้ 16 ประการดังนี้

1. การฝึกงาน (Personnel practices)
2. การแบ่งแยกหน้าที่งาน (Segregation of duties)
3. การกำหนดให้มีผู้ควบคุม (Supervision)
4. การจัดให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่งาน (Job rotation and vacation)
5. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Written manual)
6. การกำหนดผังบัญชี (Chart of account)
7. การจัดให้มีการบันทึกระบบบัญชีคู่ (Double entry system bookkeeping)
8. การจัดให้มีวิธีการป้องกันสินทรัพย์ให้ปลอดภัย (Physical control and safeguards)
9. การกำหนดแบบฟอร์มและเอกสาร (Forms and documentation)
10. การมอบอำนาจการสั่งการ (Authorization)
11. การจัดให้มีการอนุมัติ (Approval)
12. การควบคุมทางบัญชี (Accounting control)
13. การควบคุมโดยงบประมาณ (Budgets)
14. การตรวจสอบภายใน (Internal audits)
15. การจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit committees)
16. การควบคุมสองฝ่าย (Dual control)

กล่าวโดยสรุปการควบคุมภายในหมายถึง นโยบายที่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารร่วมกันกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทาง กระบวนการและวิธีปฏิบัติ ให้ทุกคนในองค์กรได้ถือ

ปฏิบัติอย่างมีแบบแผนเพื่อให้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ไม่ว่าจะเป็น ด้านการดำเนินงาน ด้านรายงานทางการเงิน และด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งภายในและภายนอกกิจการ

ระบบการควบคุมภายในที่ดีนั้นจะต้องมีการกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนจากคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร จากนั้นให้มีระดับการสั่งการเพื่อถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทาง ขั้นตอน และวิธีการ สำหรับการทำงานในอนาคต ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารพนักงานในองค์กร ทำงานด้วยความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงาน สอดคล้องตามวัตถุประสงค์องค์กรได้อย่างครบถ้วนและเหมาะสม

การควบคุมภายในดังกล่าว คือกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรได้จัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง องค์กรประกอบส่วนหนึ่งที่กำหนดการควบคุมที่ดีนั้นก็มาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้

2.2 แนวคิดและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO-ERM)

การควบคุมภายในตามแนวคิดใหม่ COSO ที่เน้นแนวคิดเรื่อง กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework: ERM) ได้ขยายขอบเขตของการควบคุมภายในให้กว้างมากขึ้น โดยการนำองค์ประกอบของการควบคุมในทั้ง 5 ประการเดิมมาปรับใหม่ให้เหมาะสม และ เพื่อให้องค์กรสามารถขยายจากกรอบการควบคุมเดิมมาเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงได้ง่ายยิ่งขึ้น (จันทนา สาขากร นิพันธ์ เห็น โชคชัยชนะและศิลาพร ศรีจันทเพชร, 2554, น.3-3)



ภาพที่ 2.1 ERM Framework

ที่มา: <http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm>

จากองค์ประกอบของการควบคุมภายในเดิมซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วนั้น COSO ได้ปรับปรุงใหม่นอกจากการควบคุมแล้วยังให้รวมไปถึงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรด้วย ซึ่งองค์ประกอบใหม่ที่ COSO ได้ปรับปรุงใหม่นั้นประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบแนวคิดเดิมของ COSO กับแนวคิดใหม่ที่เน้นเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ลำดับ	แนวคิดเดิม COSO	แนวคิดใหม่ COSO-ERM
1	สภาพแวดล้อมการควบคุม	สภาพแวดล้อมการควบคุม
2		การกำหนดวัตถุประสงค์
3		การระบุเหตุการณ์
4	การประเมินความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง
5		การตอบสนองความเสี่ยง
6	กิจกรรมการควบคุม	กิจกรรมการควบคุม
7	ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร
8	การติดตามประเมินผล	การติดตามประเมินผล

การควบคุมภายในเพียงอย่างเดียวอาจจะยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กรอบแนวคิดที่เพิ่มขึ้นมาจากการปรับปรุงของ โคโซ่เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรนั้นจากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบเพิ่มขึ้นมา 3 องค์ประกอบซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) และ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) (จันทนา สาขากร นิพันธ์ เห็น โชคชัยชนะและ ศิลปะพร ศรีจันเพชร, 2554, น.3-5)

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ผู้บริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการขึ้นมา เพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ สอดคล้องกับนโยบายและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่นการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเป้าหมายระดับสูงขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงวิธีการของผู้บริหารในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร และวัตถุประสงค์อื่นที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน ด้านกฎระเบียบ เป็นต้น

การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ผู้บริหารต้องระบุเหตุการณ์ภายในและภายนอกซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการระบุถึงเหตุการณ์หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อวัตถุประสงค์ ขององค์กรซึ่งจะเป็นช่องทางสนับสนุนกลยุทธ์ของผู้บริหาร

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับความเสี่ยง เพื่อตอบสนองความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ได้ระบุว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนในการตอบสนองความเสี่ยงประกอบด้วย 4 วิธีคือ (1) การหลีกเลี่ยง คือการเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (2) การลด คือการกระทำเพื่อลดความน่าจะเป็นหรือผลกระทบจากความเสี่ยงหรืออาจทั้งสองอย่าง (3) การยอมรับความเสี่ยง คือการลดความน่าจะเป็นหรือผลกระทบจากความเสี่ยงโดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับบุคคลอื่น เช่นการทำประกันภัย การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า เป็นต้น (4) การยอมรับ คือการไม่ทำกิจกรรมใดที่มีผลต่อความน่าจะเป็นและผลกระทบจากความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว

ปราชญา กล้าผจญ (2551, น.21) และชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2550, น.14) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน หรือโอกาสบางสิ่งบางอย่างที่เกิดขึ้น ที่เป็นผลลัพธ์ที่เป็นอันตรายต่อองค์กรซึ่งสามารถวัดความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2552, น.7) ยังได้ให้ความหมายของความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติการไว้ว่า ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร ขาดการควบคุมดูแลอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะโดยผู้บริหารหรือพนักงานที่ละเลยหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเต็มที่

ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (2547) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment) 2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การสร้างแผนการจัดการ (Risk Management Planning) และ 5) การติดตามสอบทาน/สื่อสาร (Monitoring Review/Communication)

อุษณา ภัทรมนตรี (2552) อธิบายว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) หมายถึงกระบวนการในการระบุ (Identify) เหตุการณ์ประเมิน (Assess) ความเสี่ยงและ

วิธีการจัดการตอบสนอง (Responses) ต่อเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือเพิ่มโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะมีประสิทธิผลที่สุด หากออกแบบให้แทรกหรือฝัง (Embedded) อยู่ในกิจกรรมการปฏิบัติงานปกติเหตุการณ์ (Event) หมายถึงเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทางด้านลบหรือด้านบวกหรือทั้งสองอย่างประกอบกันเหตุการณ์ควรเป็นที่สังเกตเห็นและวัดผลได้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการกำหนดแนวทางที่จะจัดการกับความความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญซึ่งมีโอกาสเกิดสูงอย่างเหมาะสมโดยทั่วไปกรณีที่เป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายในจะใช้วิธีบริหารด้วยการจัดระบบการควบคุมภายในและถ้าเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดจากปัจจัยภายนอกจะใช้วิธีบริหารความเสี่ยงการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) การระบุปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายหรือผลกาดำเนินงานในหน่วยงานเช่นการเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญบ่อยครั้งการเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ๆของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) ควรวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงานซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากันการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกันผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยๆจึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาดลักษณะการดำเนินงานเพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพรวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น

ปัจจัยของความเสี่ยงนั้นสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ (1) ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกคือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กรเอง เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่งขัน เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม พฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์องค์กร เป็นต้น และ (2) ปัจจัยความเสี่ยงภายใน คือความเสี่ยงที่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้ความสามารถทักษะของกระบวนการทำงาน ข้อมูลหรือระบบสารสนเทศ เครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

การบริหารจัดการความเสี่ยงที่องค์กรจะสามารถดำเนินการได้คือความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร โดยองค์กรต้องสามารถจัดการเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับความเสี่ยงนั้นได้

ความเสี่ยงภายในประกอบด้วย 4 ประเภทดังนี้ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) (2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ (4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เช่น กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้ กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากรในหน่วยงานขาดทักษะ ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง ด้านความปลอดภัยมีการเกิดอุบัติเหตุหรือได้รับอันตรายการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม เทคโนโลยีที่ล้าสมัย ถูกละเมิดลิขสิทธิ์ ด้านสิ่งแวดล้อม สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารการเงิน เช่น การเบิกจ่ายเงินไม่ทันตามกำหนดเวลา ขาดประมาณมีจำกัดหรือไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ องค์กรขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้ การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบ อัตราแลกเปลี่ยน ดอกเบี้ย เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ เช่น การดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง ผู้เสียหายหรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่ องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย เป็นต้น

นอกจากปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกดังที่กล่าวข้างต้นนั้นแล้วยังมีปัจจัยความเสี่ยงด้านธรรมภิบาลที่จะทำให้องค์กรเกิดผลกระทบที่ไม่สามารถดำเนินงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ปัจจัยความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ตามหลักธรรมภิบาล ความเสี่ยงด้านธรรมภิบาลมีดังนี้ (1) ความซื่อสัตย์ เช่น การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง ใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น (2) ความโปร่งใส เช่น ไม่เปิดเผยข้อมูลและขั้นตอนการดำเนินการ เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วน บิดเบือนข้อมูล ไม่เปิดเผยข้อมูลเพื่อการตรวจสอบการทำงาน เป็นต้น (3) ความยุติธรรม เช่นการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างไม่เป็นธรรม และเสมอภาค เอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษ เป็นต้น และ (4) ความสามัคคีเช่นการ

แบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานก็เป็นสาเหตุส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรดำเนินไม่เป็นไปตามนโยบายและแผนได้

นอกจากนี้ คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารแห่งประเทศไทย (2552, น.3-66) ได้อธิบายถึงลักษณะปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการไว้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านคน (2) ปัจจัยด้านระบบงาน (3) ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน และ (4) ปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย

ปัจจัยด้านคน ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงานผิดพลาดหรือการควบคุมภายในไม่เพียงพออันอาจนำไปสู่การทุจริตทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น การให้ความสำคัญในการคัดเลือกพนักงานการอบรมและการพัฒนาจะทำให้องค์กรได้พนักงานที่มีคุณสมบัติประสิทธิภาพและความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งการส่งเสริมและสร้างจริยธรรมให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานอย่างไรก็ดีในการปฏิบัติงานก็ควรพัฒนาระบบให้มีการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากความพลั้งเผลอของบุคลากร เช่น ข้อมูลมีการสอบย้อนกัน

ปัจจัยด้านระบบงานหากระบบงานเกิดความเสียหายขัดข้องหรือหยุดชะงักรวมถึงความถูกต้องเชื่อถือได้ของระบบข้อมูลและระบบการสื่อสารภายในองค์กร การควบคุมการเข้าถึงระบบการรักษาความปลอดภัยของระบบและข้อมูลตลอดจนความสามารถในการนำระบบให้กลับมาทำงานได้ตามปกติหลังจากเหตุการณ์ฉุกเฉินอันอาจมีผลกระทบต่อการทำงานได้

ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน หากหน่วยงานไม่มีกระบวนการหรือ ขั้นตอนการทำงาน หรือจุดควบคุมในแต่ละธุรกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงให้เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ อาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในรูปของตัวเงินเช่น การเปรียบเทียบปรับหรือการถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเป็นต้น หรือที่ไม่ใช่ตัวเงินเช่นด้านชื่อเสียงเป็นต้น ดังนั้นหน่วยงานควรกำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานตามนโยบายกฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานเช่น การมีระเบียบและคู่มือการปฏิบัติงานเป็นต้น เพื่อให้มีความชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติและสอดคล้องกับปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรมเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพเหมาะสมและสามารถบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือความคาดหมายหรือการควบคุมของธนาคารเช่นด้านการเมืองด้านภัย

ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ของกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับของทางการเป็นต้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงรวมทั้งกำหนดมาตรการรองรับเพื่อลด ความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

PricewaterhouseCoopers (2547) ได้อธิบายรายละเอียดของความเสี่ยงทุกประเภท เกิดขึ้น โดยมีเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิดจากภายในองค์กรเช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคคลากร หรือเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอกเช่น การเมือง คู่แข่ง สภาวะ เศรษฐกิจ เป็นต้น เหตุแห่งความเสี่ยงมีหลายลักษณะต่าง ๆ กัน

สรรณ ทองประเสริฐ, CIA ได้แปลความหมายจากบทความของ John A. Wheeler และ แก้ไขเพิ่มเติมจาก Paul Sobel ในเรื่องของกิจกรรมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ความเสี่ยงซึ่ง Chief Audit Executive: CAE และผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรมีหน้าที่รับผิดชอบได้แก่ (1) การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (2) การกำหนดระบบการในการบริหาร ความเสี่ยง (3) การจัดการความเสี่ยง (4) การตัดสินใจตอบสนองความเสี่ยง (5) การบ่งชี้ถึงการตอบสนอง ความเสี่ยงในนามของฝ่ายจัดการ (6) ความรับผิดชอบตามหน้าที่สำหรับการบริหารความเสี่ยง

สรุปได้ว่าระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ธุรกิจมีอยู่ปัจจุบันอาจยังไม่ เพียงพอที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงมีการนำกรอบ แนวคิด การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ามาปรับใช้ โดยเฉพาะกระบวนการควบคุมภายใน องค์กรก็จะต้องมองถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นด้วยซึ่งรวมไปถึงความเสี่ยงที่เกิดจาก สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและ ผู้บริหารต้องเข้าใจด้วยว่า การบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่เป็นการกำจัดความเสี่ยงให้เป็นศูนย์ แต่ เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในและการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งมีผลงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในและการ บริหารความเสี่ยงตามกรอบของ COSO-ERM มีดังนี้

ผลการศึกษาปัจจัยการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO-ERM ที่มีผลต่อระดับความ เชื่อมั่นในการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยของ ชรรมรงค์

สุวรรณนิกรกุล (2553) พบว่าระบบการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO-ERM ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านความเสี่ยง, ปัจจัยด้านสารสนเทศ การสื่อสารและการติดตามผล, ปัจจัยด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านพนักงานและการประเมินผล และปัจจัยด้านการกำหนดโครงสร้าง นโยบายและหน้าที่ความรับผิดชอบส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในทางบวก ขณะที่ขนาดบริษัทไม่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหากบริษัทต้องการที่จะปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน จากผลงานวิจัยครั้งนี้บริษัทควรปรับปรุงจากปัจจัยด้านความเสี่ยง ให้มีการทบทวนและการปรับปรุงให้เหมาะสมเป็นอย่างแรก และปัจจัยด้านสารสนเทศ การสื่อสาร และการติดตามผล ปัจจัยด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านพนักงานและการประเมินผลและปัจจัยด้านกำหนดโครงสร้าง นโยบายและหน้าที่ ตามลำดับ

ในส่วน of พนักงานบัญชีระบุว่า จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ การได้รับความสนับสนุนจากองค์กรอย่างจริงจัง และการได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคนของทุกส่วนงาน ในขณะที่การออกกฎข้อบังคับนั้นมีประสิทธิภาพที่น้อยที่สุด ส่วนปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีประสิทธิภาพคือ ควรให้ความรู้ทั้งระบบการควบคุมภายในและความเสี่ยงของบริษัท รวมถึงต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมและเห็นความสำคัญของระบบการควบคุมภายใน ซึ่งอาจจะต้องมีระบบสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในองค์กรที่ดี และท้ายสุดคือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติอย่างจริงจัง ส่วนสิ่งที่มีผลต่อความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของบริษัท คือความใส่ใจของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน ความรู้ความสามารถและการตัดสินใจของผู้บริหาร และการสร้างทัศนคติที่ดีรวมไปถึงการปลูกฝังความซื่อสัตย์แก่พนักงานทุกระดับ ซึ่งพบว่ามีสอดคล้องกับผลงานศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมภายในของ ฉัชชา วะระรงรอง (2549) พบว่าการที่บริษัทมีการควบคุมที่ดีพนักงานทุกระดับ มีความรอบรู้ในเรื่องการควบคุมภายในที่ดเนินเกิดจากผู้บริหารทุกระดับ ได้มีการปลูกฝังให้พนักงานตระหนักถึงและเข้าใจผ่านการอบรม การจัดกิจกรรม การประชุมสัมมนาหรือไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาแต่ละส่วนงานมีกิจกรรมเล็กๆน้อยๆในส่วนงานเพื่อให้พนักงานได้เข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้น แต่ในการศึกษาของ จุฑามาศ พิมพา (2553, น.68) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO-ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับความเชื่อมั่นของงบการเงินในมุมมองของผู้ใช้งบการเงินพบว่าถ้าองค์กรมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO-ERM ทั้ง 8 องค์ประกอบมาใช้ นั่นจะทำให้ผู้ใช้งบการเงินมีความเชื่อมั่นอยู่ใน

ระดับมาก ซึ่งสรุปได้ว่าถ้าองค์กรมีกระบวนการบริหารงานในด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงที่ดี รวมทั้งทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือมีบทบาทและหน้าที่ที่เหมาะสม ให้ความเป็นธรรมกับผู้ถือหุ้น รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา เชื่อถือได้และมีความโปร่งใส ก็จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้งบการเงินมากขึ้น

นอกจากนั้นผลการศึกษาเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน บริษัทบูรพาอุตสาหกรรม จำกัดของ วิราภรณ์ พิงพิศ (2550) พบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับไม่แน่ใจทุกด้าน โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านกิจกรรมการควบคุมรองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม และด้านการประเมินความเสี่ยงระดับที่ต่ำ ซึ่งไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าใช่ปัญหาหรือไม่ใช่ปัญหาเนื่องมาจากการรับรู้ในเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในทำได้ยาก และพนักงานในบริษัทส่วนมากอยู่ในตำแหน่งระดับพนักงาน ตรงกับการวิเคราะห์ผล การรับรู้เกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในปรากฏว่าอยู่รับรู้ได้น้อย การรับรู้เกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในของพนักงาน พบว่าระดับการรับรู้เกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านยังพบว่ายังอยู่ในระดับปานกลาง เฉพาะด้านการประเมินผลด้านเดียว ส่วนด้านระบบการควบคุมภายใน และด้านความเสี่ยงของการควบคุมอยู่ในระดับรับรู้ได้น้อย การแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารนั้น โดยองค์กรได้มีการปฏิบัติในบางส่วนแต่ไม่ครบองค์ประกอบ 5 ด้านของระบบการควบคุมภายใน เป็นประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำไปแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และก่อให้เกิดประโยชน์ด้านอื่นๆ ตามมา วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างเดิมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคให้พัฒนาระบบการควบคุมภายในครั้งนี้เพราะการนำระบบใหม่เข้าไปแทนที่ระบบเก่าย่อมเปลี่ยนแปลงได้ยากกับพนักงานและผู้บริหารระดับกิจกรรมที่มีอายุการทำงานเกิน 10 ปีซึ่งมักจะยึดติดกับระบบเดิมที่สามารถนำพาให้องค์กรดำรงอยู่จนถึงปัจจุบัน ผู้บริหารมักจะเข้าใจผิดในเรื่องการตรวจสอบภายในและการควบคุมภายในว่าเป็นเรื่องเดียวกัน สรุปได้ว่าทั้งผู้บริหารและพนักงานขาดการรับรู้ในความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO ที่มีองค์ประกอบ 5 ด้านในเรื่องของความหมายและประโยชน์ในด้านต่างๆที่จะได้รับ

ในส่วนผลการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM กรณีศึกษากระบวนการพิจารณาสินเชื่อ สำนักงานธุรกิจขนาดย่อมธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ของ

นิคม ศรีมูล (2554) พบว่ามีแนวทางที่สอดคล้องกับทั้ง 8 องค์ประกอบ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีจุดอ่อนในเรื่องการสื่อสาร การเผยแพร่ชี้แจงให้พนักงานรับทราบในเรื่องกฎจริยธรรม รวมถึงวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ และในเรื่องการควบคุมติดตามการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ โดยผู้บริหารควรจัดให้มีการสื่อสาร ชี้แจงให้พนักงาน ได้ตระหนักถึงความสำคัญและเข้าใจกฎจริยธรรมและวิธีการบริหารความเสี่ยงสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ ซึ่งฝ่ายตรวจสอบและกำกับควรวางแผนการสอบสินเชื่อเพื่อควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานด้านสินเชื่ออย่างเคร่งครัด ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินผลการควบคุมภายใน COSO ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ส่วนเงินตราของ ธัญญิก ทรัพย์ประสม (2547, น.115) พบว่าในระดับผู้ปฏิบัติงานยังมีความเข้าใจในกระบวนการควบคุมอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง ส่วนผู้บริหารและผู้ช่วยฝ่ายบริหารมีความเข้าใจในระดับดีถึงดีมาก ซึ่งอาจจากเป็นเพราะผู้บริหารและผู้ช่วยฝ่ายบริหาร ได้รับการอบรม สัมมนา หรือประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการควบคุมภายในมากกว่าพนักงานจึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจตามแนวทางการควบคุมภายในของ COSO ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักการ นโยบาย หรือข้อปฏิบัติต่างๆ ตามแนวทางการควบคุมภายใน นอกจากนี้ในด้านปัจจัยอื่นๆผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายบริหารและพนักงานมีความเข้าใจอยู่ในระดับดี

ในการศึกษาระบบบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ได้มีงานวิจัยของ วันเพ็ญ สายชล (2549) พบว่าความรู้ความเข้าใจระดับปานกลางถึงสูงคือตอบคำถามได้ถูกต้องมากกว่าร้อยละ 60.1 ขึ้นไปของคำตอบแต่ละข้อสามารถจำแนกได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามทราบดีถึงความหมายของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ การกำหนดนโยบายและภาพรวมในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในองค์กร ด้านข้อเสนอแนะควรจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกับพนักงานทุกระดับชั้นเพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการซึ่งสามารถช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ามีวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จรวมถึงควรมีการสื่อสารไปยังพนักงานทุกระดับให้รับทราบระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและวิธีการรายงานความผิดพลาดจากการทำงานเพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเกิดประโยชน์สูงสุด

ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการควบคุมภายในของ COSO กับระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสินของ นพวรรณ พุติตระกูล (2544) พบว่ามีความแตกต่างกันด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ระบบการควบคุมของธนาคารออมสินไม่ได้กำหนดวิธีการชัดเจน

ในการสร้างบรรยากาศการควบคุมหรือมาตรการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีในการควบคุมรวมถึงการขาดแคลนบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการทำบัญชีของสำนักงานสาขา ซึ่งยังไม่มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความซับซ้อนของกิจกรรมและระบบงานที่เกี่ยวข้องแต่เมื่อพิจารณาปัจจัยอื่นๆเช่นปรัชญาและรูปแบบการบริหาร โครงสร้างการจัดองค์กรการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบในพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ในส่วนของการประเมินความเสี่ยงตามแนวคิด COSO-ERM และวิปฏิบัติของธนาคารไม่มีข้อแตกต่างยกเว้นธนาคารออมสินที่ไม่มีการบริหารความเสี่ยงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเช่นไม่มีการจัดทำแบบสอบถามหรือกำหนดวิธีการเพื่อให้ทราบว่าคุณภาพใหม่มีความเข้าใจและปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรหรือมีการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานเมื่อมีการมอบหมายงานใหม่ในกรณีที่พนักงานคนเก่าถูกย้ายปลดหรือลดขนาดโครงสร้างองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาสดจังหวัดเชียงใหม่ของ ทิพย์สุดา เมฆฉาย (2550, น.112) ควรส่งเสริมให้บุคลากรในธนาคารได้ตระหนักถึงคุณค่าของจรรยาบรรณและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองจะส่งผลให้ธนาคารมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

ส่วนการศึกษาการประเมินผลการควบคุมภายในโดยแยกตามส่วนงานหรือแผนกของพิทยา ภูวะสุวรรณ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินการควบคุมภายในวงจรรายจ่ายเกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุคงคลังตามแนวคิด COSO: กรณีศึกษาบริษัทเพาเวอร์แพลนท์ จำกัด จากผลการศึกษาสรุปได้ว่าทั้ง 5 องค์ประกอบนั้นมีระบบการควบคุมภายในที่อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและมีจิตสำนึกที่ดีในระบบการควบคุมภายใน ควรมีการปรับปรุงในเรื่องรายละเอียดในการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในการดำเนินธุรกิจด้วย สอดคล้องกับ อำพร บุญมี (2550) ที่ศึกษาเรื่องการประเมินการควบคุมภายในระบบจัดซื้อตามแนวคิด COSO: กรณีศึกษาบริษัทยูนิคเทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาสรุปว่าตามองค์ประกอบทั้ง 5 ของ COSO มีระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง มีข้อบกพร่องอยู่บ้างไม่ว่าจะเป็น นโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลยังไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสับสนในการนำไปใช้ในการทำงาน

นอกจากนี้ ศิริวรรณ แสงไผ่แก้ว (2550) ศึกษาเรื่องการประเมินการควบคุมภายในตามแนว COSO: ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคกรณีศึกษาระบบจัดซื้อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคบางแสน

ผลการศึกษารูปได้ว่าตามองค์ประกอบทั้ง 5 ของ COSO อยู่ในระดับที่ยังไม่เหมาะสม คือมีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารบุคคลชัดเจน สำหรับความซื่อสัตย์และจริยธรรมต้องมีการปรับปรุง การประเมินความเสี่ยงยังไม่สอดคล้องกับแนวทางของ COSO ผู้บริหารวิเคราะห์ความเสี่ยงไม่เหมาะสม การตรวจสอบไม่ได้สม่ำเสมอ แผนปฏิบัติงานยังไม่ต่อเนื่อง

ในส่วนของ ประไพพรรณ เกลิมพิชัย (2551, น.112) ได้ทำการศึกษาการใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชี เพื่อการวางแผนการควบคุมภายในของธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอัญมณี จากการศึกษาการใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชี เพื่อการวางแผนการควบคุมภายในของธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอัญมณี กรณีศึกษา บริษัท จอร์จ เจนเซน (ประเทศไทย) จำกัด นั้นกิจการมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาการใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชี โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO-ERM เป็นแนวทางในการประเมินระบบการควบคุมภายในของข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีในวงจรการค้าทั้ง 4 วงจร ได้แก่ วงจรรายได้ วงจรรายจ่าย วงจรการผลิต และวงจรบัญชีพบว่า มีแนวทางการควบคุมภายในที่ดี สำหรับกิจกรรมที่ไม่มีการใช้แนวทางการควบคุมภายใน อันได้แก่ ด้านการตลาด ด้านสินเชื่อนั้น เนื่องจากกิจการไม่มีกิจกรรมทั้ง 2 ในการดำเนินงานภายในกิจการ เนื่องจากลูกค้าของกิจการมีรายเดียวคือ สำนักงานใหญ่ ในส่วนกิจกรรมที่มีความเสี่ยงที่สำคัญจากการไม่ใช้แนวทางการควบคุมภายใน คือการไม่แบ่งแยกหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายชำระหนี้ออกจากกันซึ่งคล้ายคลึงกับงานศึกษาของ ศรีเพ็ญ วงษ์เขียว (2543) และวลัยรัตน์ ชื่นธีระวงศ์ (2544) และด้านการจัดซื้อวัตถุดิบซึ่งผู้ขายผูกขาดเนื่องจากเป็นผู้ขายรายเดียว ทำให้ขาดอำนาจต่อรองและอาจเกิดการเสียเปรียบทางการค้า สำหรับวงจรการผลิตจากการประเมินการควบคุมภายในส่วนใหญ่มีการควบคุมที่ดีส่วนในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์พบว่าไม่มีการใช้แนวทางการควบคุมภายในเนื่องจากไม่มีแผนกออกแบบผลิตภัณฑ์ในกิจการ วงจรการค้าสุดท้ายคือ วงจรบัญชีแยกประเภท ซึ่งกิจการมีการใช้แนวทางการควบคุมภายในที่ดีในทุกกิจกรรม ยกเว้นในเรื่อง การไม่จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจากวงจรการผลิตกิจการมีการวางแผนการผลิต การบริหารสินค้าคงเหลือที่ดี การตรวจนับสินค้าคงเหลืออย่างสม่ำเสมอ และมีการควบคุมของเสียทั้งเศษซากและส่วนสูญเสียนในกระบวนการผลิตตามทฤษฎีแนวทางการควบคุมภายใน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานศึกษาของ ศรีเพ็ญ วงษ์เขียว (2543) เรื่อง “การใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชี เพื่อการวางแผนและควบคุมของธุรกิจผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อส่งออกในจังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งเรื่องการวางแผนและควบคุมกระบวนการผลิตไม่มีการจัดทำรายงานสินค้าสำเร็จรูป สินค้าชำรุดหรือเศษซาก

ตารางที่ 2.2 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในตามกรอบแนวคิดของ COSO

ผู้ศึกษา	ปี	ประเด็นที่พบในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร				
		ด้านนโยบาย	ด้านระบบงาน	ด้านทักษะ	ด้านบรรยากาศ	ด้านจริยธรรม
นิคม ศรีมุล	2554				✓	✓
ธรรมรงค์ สุวรรณนิกรกุล	2553	✓	✓		✓	✓
จุฑามาศ พิมพา	2553					
พิทยา ภูวະสุวรรณ	2552	✓	✓			
ประไพพรรณ เฉลิมพิชัย	2551	✓	✓			
วิราภรณ์ พึ่งพิศ	2550	✓	✓		✓	✓
ศิริวรรณ แสงไฟแก้ว	2550			✓		✓
อำพร บุญมี	2550	✓	✓			
ทิพย์สุดา เมฆฉาย	2550	✓	✓			✓
วันเพ็ญ สายชล	2549	✓	✓			✓
ณัชชา วะระรอง	2549				✓	
ชญัญกิจ ทรัพย์ประสม	2547			✓	✓	✓
นพวรรณ ฟูติตระกูล	2544	✓		✓	✓	
ศรีเพ็ญ วงษ์เขียว	2543	✓	✓			

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในตามกรอบแนวคิดของ COSO พบว่าการกำหนดนโยบายการบริหารงานของแต่ละองค์กรไม่ชัดเจนในด้านนโยบาย ด้านระบบงานและด้านจริยธรรม ก่อให้เกิดความไม่เข้าใจในกระบวนการและซึ่งทำให้ไม่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างไม่เหมาะสม ทั้งนี้พนักงานยังมีการปฏิบัติที่ไม่ตรงกับ

แนวทางที่องค์กรกำหนด เนื่องจากการสื่อสารทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเหตุผลที่ผู้วิจัยจะได้นำประเด็นที่พบจากการศึกษางานวิจัยเหล่านี้ มาต่อยอดศึกษาในงานวิจัยนี้

2.4 กรอบแนวคิดของการศึกษา

ตัวแปรอิสระ

แนวทางการบริหารความเสี่ยงกรอบแนวคิดของ COSO-ERM ทั้ง 8 องค์ประกอบ

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การระบุเหตุการณ์
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุม
7. สารสนเทศและการสื่อสาร
8. การติดตามและประเมินผล

ตัวแปรตาม

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของ COSO-ERM มาเป็นแนวทางในการศึกษาข้อเท็จจริงในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาค้นคว้าดังนี้

3.1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด¹ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2526 ในนิคมอุตสาหกรรม เลขที่ 90/2 ถนนฉลองกรุง แขวงลำปลาทิว เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร เพื่อประกอบกิจการนำเข้าและผลิตปากกาสำหรับจับวัตถุและอุปกรณ์อื่นๆ โดยบริษัทถูกควบคุมโดยบริษัท เดลาแวร์ แคปิตอล ฟอรัมเช้น, อิงค์ (บริษัทจดทะเบียนในประเทศสหรัฐอเมริกา) ซึ่งเป็นบริษัทใหญ่ถือหุ้นในบริษัทคิดเป็นร้อยละ 99.9 หมายเหตุประกอบงบการเงิน (2556)

ในปัจจุบันบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีการบริหารงานโดยผู้บริหารภายในองค์กรด้วยกัน 7 คนภายใต้แนวทางและนโยบายโดยบริษัทใหญ่คือบริษัท เดลาแวร์ แคปิตอล ฟอรัมเช้น, อิงค์ (บริษัทจดทะเบียนในประเทศสหรัฐอเมริกา) ในแต่ละปีจะมีการผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor) ซึ่งแต่งตั้งโดยบริษัทใหญ่ เข้ามาตรวจสอบขั้นตอนการทำงานรวมถึงระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากคู่มือการปฏิบัติงาน นโยบาย กุลยุทธ์ หลักปฏิบัติและจริยธรรมทางธุรกิจ มาตรฐาน ISO เป็นต้น

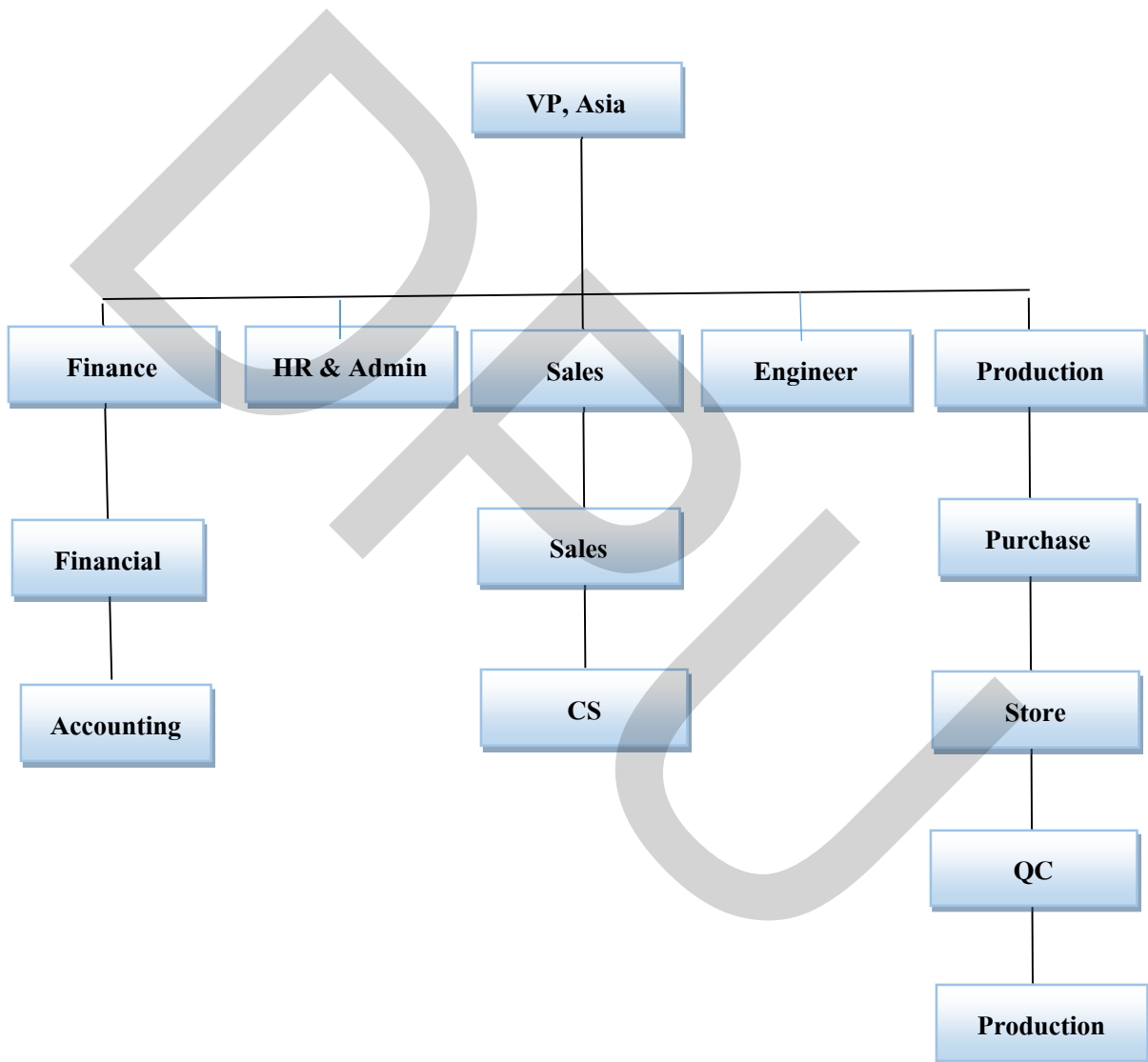
โครงสร้างของบริษัทฯ Company Organization Chart (2556) จะแบ่งเป็น 5 แผนกดังนี้

1. แผนกบัญชีการเงิน
2. แผนกบุคคลและธุรการ
3. แผนกขายและการตลาด
4. แผนกออกแบบและผลิตภัณฑ์ใหม่
5. แผนกผลิตและส่งออก

¹ หนังสือรับรองบริษัท .(2555). กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์.

3.2 กลุ่มที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้า และพนักงานของบริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัดจำนวน 76 คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (2557) ซึ่งจะประกอบไปด้วย กรรมการจำนวน 1 คน ผู้จัดการจำนวน 6 คน หัวหน้าจำนวน 7 คนและพนักงานจำนวน 62 คน



ภาพที่ 3.1 แสดง โครงสร้างการจัดการของบริษัทฯ

ที่มา: De-Sta-Co (Asia) Legal Structure-as of February 2014

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ข้อมูลที่ศึกษาค้นคว้าถูกต้องตรงกับกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเปรียบเทียบตามกรอบแนวคิดของ COSO-ERM เพื่อที่จะได้นำมาประมวลผลการศึกษาค้นคว้าอย่างถูกต้องและเหมาะสม ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูลคือ

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างานในแต่ละแผนก ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ผู้จัดการแผนกบุคคลและธุรการ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงิน ผู้จัดการขาย ผู้จัดการฝ่ายวิศวกร ผู้จัดการฝ่ายผลิต หัวหน้าแผนกคลังสินค้า หัวหน้าแผนกผลิต หัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ หัวหน้าแผนกขาย ซึ่งจะสัมภาษณ์ลักษณะกิจการที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO-ERM

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากผังองค์กร (Organization Chart) คู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัท เคสเด โค (เอเชีย) จำกัด รวมถึงได้ทำการศึกษาบทความและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในเรื่องที่ผู้ศึกษากำลังศึกษา

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาจะแบ่งขั้นตอนเป็นดังนี้

3.4.1 ศึกษาข้อมูลจากคู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3.4.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารจำนวน 1 คน ผู้จัดการจำนวน 6 คน และหัวหน้าในแต่ละแผนกรวมทั้งพนักงานในองค์กร

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิมาทำการวิเคราะห์ถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร โดยใช้กรอบแนวคิดของ COSO-ERM มาเป็นแนวทางการดำเนินการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาระบบการควบคุมภายในตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM ของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก บุคลากรในบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด ซึ่งรวมไปถึงข้อมูลเพิ่มเติมจากนโยบายบริษัท นโยบายบุคลากร นโยบายการเงิน นโยบายบริหาร รายงานประจำปี 2556 ผังองค์กร (Organization Chart) การสังเกตการณ์ ระเบียบ ข้อกำหนด มาตรฐานของ ISO 9001 คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาผู้ศึกษาได้เปรียบเทียบระบบการควบคุมภายในของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด กับกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO-ERM) โดยได้แยกพิจารณาแต่องค์ประกอบตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4.1 การพิจารณาแต่องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงCOSO-ERM

ลำดับ	COSO-ERM	บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด
1	สภาพแวดล้อมการควบคุม	<ul style="list-style-type: none">— ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (Board of Director and Audit Committee Participation)— ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม (Integrity and Ethical Values)— การมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Director and Audit Committee Participation)— โครงสร้างการจัดองค์กร (Organization Chart)— นโยบายและวิธีบริหารบุคลากร (Human Resource Policy and Practices)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลำดับ	COSO-ERM	บริษัท เด เอส โค (เอเชีย) จำกัด
		<ul style="list-style-type: none"> — ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร (Commitment and Competent) — การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility)
2	การกำหนดวัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> — ด้านกลยุทธ์และเป้าหมาย — ด้านการดำเนินงาน — ด้านการสื่อสารและรายงาน — ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติงาน บทลงโทษทั้งภายในองค์กร
3	การระบุเหตุการณ์	<ul style="list-style-type: none"> — เหตุการณ์ภายในองค์กร — เหตุการณ์ภายนอกองค์กร
4	การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> — ความเสี่ยงภายในองค์กร — ความเสี่ยงภายนอกองค์กร
5	การตอบสนองความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> — ความเสี่ยงภายในองค์กร — ความเสี่ยงภายนอกองค์กร
6	กิจกรรมการควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> — กิจกรรมการควบคุมด้านองค์กร (Organizing Control — กิจกรรมการควบคุมด้านงานธุรการและบุคคล (Administrative and Human Resource Control) — กิจกรรมการควบคุมด้านการเงินและบัญชี (Finance and Accounting Control) — กิจกรรมการควบคุมด้านการจัดหาและจัดซื้อ (Sourcing and Purchasing Control) — กิจกรรมการควบคุมด้านการขายและให้บริการลูกค้า (Sales and Service Control) — กิจกรรมการควบคุมด้านการจัดการคลังสินค้า (Inventory Control)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลำดับ	COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด
		<ul style="list-style-type: none"> — กิจกรรมการควบคุมด้านกระบวนการผลิต (Production Control) — กิจกรรมการควบคุมด้านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control)
7	สารสนเทศและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> — สารสนเทศและการสื่อสารภายใน — สารสนเทศและการสื่อสารภายนอก
8	การติดตามประเมินผล	การติดตามประเมินผลตามแผนที่กำหนดไว้

ผลการศึกษาระบบการบริหารความเสี่ยงภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO-ERM) ตามแนวคิด COSO ของบริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด สามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่นวัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบเป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยบริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด ได้มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมการควบคุมโดยเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ดังนี้

4.1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (Management Philosophy and Operation) ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย มาตรการ วิธีการควบคุมภายในรวมถึงการระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระบบการทำงาน ดังนั้นแนวคิดและวิธีการทำงานมีผลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัทฯ ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.2 ตารางเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เค เอส โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่ได้รับรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. ผู้บริหารทุกระดับในหน่วยงานมีความรู้เพียงพอและมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	- การสัมภาษณ์ผู้บริหาร - การสังเกตการณ์ประชุมผู้บริหาร		ผู้บริหารมีการนำเสนอผลงานของแต่ละแผนกอย่างชัดเจน โดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
2. มีการกำหนดนโยบายรวมทั้งมีการถ่ายทอดนโยบายเพื่อนำไปใช้ถือปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม		นโยบายบริษัท	ผู้บริหาร ผู้จัดการมีการกำหนดร่วมกันและได้มีการกระจายข้อมูลด้านนโยบายให้ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานรับทราบทุกคน
3. ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจตามลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัว และไม่ล่าช้า		นโยบายบริษัท	กำหนดให้มีการประเมินโครงสร้างบริษัท และคู่มือการปฏิบัติงานตามสภาพธุรกิจปัจจุบัน
4. ผู้บริหารมีเข้าใจลักษณะของความเสี่ยงขององค์กรวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจ	- การสัมภาษณ์ผู้บริหาร		ผู้บริหารมีการนำเสนอผลงานของแต่ละแผนกอย่างชัดเจน โดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเท โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
5. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน		นโยบายบริษัท	กำหนดให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยขึ้นในบริษัทและให้ผู้จัดการ หัวหน้างานทำรายงานทุกสัปดาห์
6. มีการกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับให้ฝ่ายปฏิบัติงานนำไปใช้ได้เหมาะสม		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ฝ่ายบุคคลควบคุมดูแลในด้านกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับพร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ต่อผู้เกี่ยวข้อง
7. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร		นโยบายบริษัท	กำหนดให้บุคลากรในบริษัทต้องมีการอบรมในหลักสูตรต่างๆอย่างน้อย 6-12 ชม.ต่อปี
8. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ต้องมีการอบรมออนไลน์ https://dover.integrity.saiglobal.com

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นได้ว่า บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM ผู้บริหารได้เห็นความสำคัญในเรื่องการถ่ายทอดนโยบายให้ทั่วถึงเพื่อพนักงานทุกคนเข้าใจในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม กฎหมาย ระเบียบ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน รวมทั้งบทกำหนดโทษที่จะเกิดขึ้นกับพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามแนวทางที่บริษัทฯ ได้กำหนดขึ้น ในเรื่องของเป้าหมายการดำเนินงานนั้นผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายไม่ได้สูงมากเกินไปเพื่อให้เป็นอุปสรรคต่อพนักงานในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ในแต่ละแผนกอย่างชัดเจนโดยมีการบรรจุไว้ในระดับนโยบายบริษัทฯ

4.1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity and Ethical Values) มีการจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมแนวทางพึงปฏิบัติ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานและแจ้งข้อมูลให้พนักงานทราบทุกคนได้รับทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยผู้บริหารควรทำตนเป็นตัวอย่างตามข้อบังคับและการปฏิบัติตัวอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.3 ตารางเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรม

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมเป็นแนวทางการปฏิบัติ หรือมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน		นโยบายบริษัท	ผู้บริหาร ผู้จัดการร่วมกันกำหนดนโยบายด้านจริยธรรม และกำหนดทางการปฏิบัติให้เป็นมาตรฐาน
2. มีการจัดการอบรมให้ผู้บริหารและพนักงานในเรื่อง กฎระเบียบ จริยธรรม ข้อกฎหมาย รวมถึงทบทวนวิธีการทำงานในคู่มือปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ		นโยบายบุคคล	กำหนดให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ พนักงานทุกคนต้องมีการอบรมออนไลน์ที่เรียกว่า https://dover.integrity.saiglobal.com
3. มีบทกำหนดโทษสำหรับผู้กระทำความผิดต่อหน้าที่ตามระดับของโทษนั้น		นโยบายบุคคล	มีบทกำหนดโทษ 3 ลำดับตั้งแต่ว่ากล่าวตักเตือน ออกหนังสือเตือน และสุดท้ายให้ออกจากงาน
4. มีกำหนดรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุการทำงานได้ตามข้อกำหนดของบริษัทฯ		ประกาศบริษัท	กำหนดให้ผู้ที่ปฏิบัติงานครบ 15 ปีจะได้รับเงินพิเศษจากบริษัทตามที่กำหนด
5. มีการให้ความรู้ด้าน กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆจากสภาพภายนอกกิจการ		นโยบายบุคคล	กำหนดให้พนักงานผู้บริหารทุกคนต้องมีการอบรมออนไลน์ https://dover.integrity.saiglobal.com

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรม สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ได้มีการออกประกาศในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้บริหารระดับสูงได้มีการถ่ายทอดสู่พนักงานอย่างสม่ำเสมอทุกเดือนในการประชุมสรุปผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และยังมีจัดให้มีการอบรมผ่านระบบออนไลน์ INTEGRITYCOUNTS; <https://dover.integrity.saiglobal.com> ซึ่งเป็นข้อกำหนดจากบริษัทแม่ในประเทศสหรัฐอเมริกา และในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ภายนอกบริษัทซึ่งจะมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมมีการให้ข้อมูลโดยฝ่ายบุคคล พร้อมทั้งมีการตีประกาศให้รับทราบโดยทั่วถึงผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ ในส่วนของระดับพนักงานทางบริษัทฯยังมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานโดยมีการกำหนดรางวัลสำหรับผู้ที่มีอายุงานครบตามกำหนดบริษัทฯ

4.1.3 การมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Director and Audit Committee Participation) เนื่องจากเป็นบุคคลสำคัญในการวางนโยบายและส่งเสริมบรรยากาศของการควบคุม ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.4 ตารางเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบถ่วงดุล อำนาจระหว่างแผนกภายในบริษัทฯ	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ โดยบริษัทแม่ในอเมริกากำหนดให้เข้ามาตรวจสอบ
2. มีการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการมาตรฐานสากล		นโยบายบริษัท	มีคณะกรรมการมาตรฐาน ISO เข้ามาประเมินผลทุกปี
3. มีคณะกรรมการตรวจสอบภายนอกจากการมอบหมายโดยบริษัทผู้ถือหุ้นใหญ่ในการประเมินผลของบริษัททุกปี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		ให้มีการตรวจสอบภายในจากผู้ตรวจสอบภายนอกที่กำหนดโดยบริษัทแม่ที่อยู่ประเทศอเมริกา
4. มีการจัดประชุมร่วมระหว่างผู้บริหารคณะกรรมการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกโดยบริษัทแม่ทำการแต่งตั้งมาเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการควบคุมภายใน		รายงานประจำปี 2556	กำหนดให้มีการจัดประชุมคณะกรรมการผู้บริหารผู้สอบบัญชี รวมถึงคณะกรรมการภายนอกเป็นประจำทุกปี

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM คือได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบอิสระจากบริษัทผู้ถือหุ้นใหญ่เพื่อเข้ามาประเมินระบบการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมทุกปี และบริษัทฯ ยังต้องปฏิบัติตามกรอบแนวทางมาตรฐาน ISO 9001 ซึ่งคณะกรรมการมาตรฐานจะเข้ามาประเมินมาตรฐานทุกปี ในเรื่องของรายงานทางการเงิน ผู้บริหาร ผู้สอบบัญชีและคณะกรรมการจะมีการประชุมร่วมกันทุกปีในเรื่องข้อมูลทั่วไป รายงานทางการเงิน ผลการดำเนินงาน ระบบการควบคุม รวมทั้งกฎหมาย กฎระเบียบที่จำเป็นต่อองค์กร

4.1.4 โครงสร้างการจัดองค์กร (Organization Chart) ต้องเหมาะสมกับลักษณะและขนาดขององค์กรและกำหนดไว้อย่างชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.5 ตารางเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับ โครงสร้างการจัดองค์กร

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรไว้อย่างชัดเจนและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน		นโยบายบริษัท	โครงสร้างองค์กร; De-Sta-Co (Asia) Legal Structure-as of February 2014
2. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และทุกคนในองค์กรทราบ		นโยบายบริษัท	ให้แต่ละแผนกกำหนด KPI ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท
3. มีการถ่วงดุลอำนาจในระหว่างการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน และการป้องกันการก้าวล่วงอำนาจหน้าที่ระหว่างตำแหน่งงาน		นโยบายบริษัท	กำหนดให้มีการประเมินโครงสร้างองค์กร และคู่มือการปฏิบัติงานตามสภาพธุรกิจ
4. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ครอบคลุมทุกตำแหน่งงานตามผังองค์กร		นโยบายบุคคล	นโยบายกำหนดให้แต่ละแผนกทำการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและควบคุมโดยผู้จัดการแผนก

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นได้ว่า บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดองค์กรมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการกำหนดระดับการอนุมัติรายการ เพื่อป้องกันการความเสี่ยงในระดับบริหาร ปฏิบัติการ มีการถ่วงดุลอำนาจโดยสอดคล้องกับลักษณะงานอย่างเพียงพอ มีการทบทวนในเรื่อง โครงสร้างองค์กรในที่ประชุมใหญ่ประจำปีโดยคณะผู้บริหาร คณะกรรมการบริษัท ผู้สอบบัญชี

4.1.5 นโยบายและวิธีการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy and Practices) เป็นปัจจัยที่จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการกำหนดอย่างรอบครอบเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง การกำหนดค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ นั้นจะต้องดำเนินการอย่างเหมาะสมเพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร COSO ถือว่าจิตสำนึกและคุณภาพของคนในองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการก่อให้เกิดบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.6 ตารางเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับนโยบายและวิธีบริหารบุคลากร

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่ได้รับรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีนโยบายที่ชัดเจนด้านการสรรหา อบรม ส่งเสริม ความก้าวหน้า การบำรุงขวัญ การให้ผลตอบแทนและให้กำลังใจ		นโยบายบุคคล	กำหนดให้มีการประชาสัมพันธ์ในตำแหน่งงานใหม่ ไม่ที่จะเป็นการตีประกาศ หรือผ่านสื่อออนไลน์
2. มีสัญญาการจ้างงานและเงื่อนไขโดยให้ทดลองก่อนถึงจะได้บรรจุเป็นพนักงานในบริษัทและได้รับสวัสดิการครบเหมือนพนักงานประจำทุกคน		นโยบายบุคคล	เมื่อลูกจ้างทดลองงานครบกำหนดและหัวหน้าผู้รับผิดชอบประเมินงานแล้วผ่านเกณฑ์ ลูกจ้างจะได้รับบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานและรับสวัสดิการตามที่บริษัทกำหนด
3. มีนโยบายที่ชัดเจนในการลงโทษพนักงานที่ทำผิดต่อระเบียบและจรรยาบรรณ และแน่ใจว่า พนักงานทุกท่านรับทราบในนโยบายนั้น		นโยบายบุคคล	กำหนดให้ฝ่ายบุคคลควบคุมดูแลในด้านกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับพร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ต่อผู้เกี่ยวข้อง
4. มีการประเมินความเสี่ยงเนื่องจากอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน	สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคล		ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการจัดการอัตราการหมุนเวียนของพนักงานที่มีอัตราสูง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด เอส โท (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
5. มีการกำหนดค่าจ้างเงินเดือนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เป็นมาตรฐานอย่างชัดเจนและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เป็นปัจจุบันตลอดเวลา		นโยบายบุคคล	กำหนดให้ผู้บริหารทบทวนเรื่องค่าจ้างและสวัสดิการที่เหมาะสมทุกปีพร้อมทั้งรายงานต่อบริษัทแม่
6. มีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทน ของพนักงานที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และกำลังใจใน การปฏิบัติงานของพนักงาน		นโยบายบริษัท	ในแต่ละแผนกจะมีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน KPI
7. มีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบาย และขั้นตอนการดำเนินงานที่จัดทำขึ้น		นโยบายบุคคล	กำหนดให้แต่ละแผนกมีแผนการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดเป็นชั่วโมงการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละ 6-12 ต่อคนโดยให้กำหนดตามความเหมาะสมใน KPI
8. มีการสร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนในการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ และนโยบายที่กำหนดไว้	สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคล		ในการประชุมประจำเดือนจะมีการพูดถึง กฎระเบียบ และนโยบายที่สำคัญที่พนักงานต้องปฏิบัติและมีการเล่นเกมส่ตอบคำถามโดยมีรางวัลให้พนักงานด้วย

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM จะเห็นได้ว่าบริษัทมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนตั้งแต่การเริ่มรับพนักงานใหม่มีการสัมภาษณ์งาน การทดสอบความรู้ความสามารถเบื้องต้นก่อนรับเข้าทำงาน ฝ่ายบุคคลมีการแจ้งให้พนักงานทราบในข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท การจ้างงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างมีการลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร จัดให้มีการทดลองงานเป็นระยะเวลา 4 เดือนและมีการประเมินผลก่อนจะทำการบรรจุเป็นพนักงานประจำ นอกจากนี้บริษัทยังได้ให้ความสำคัญของบุคคลากรภายในบริษัทเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถโดยมีการจัดให้มีการอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัทเพื่อนำประสบการณ์ที่ได้มาพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

4.1.6 ความรู้ทักษะและความสามารถ (Commitment and Competent) ต้องกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ต้องการอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละระดับงาน ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.7 ตารางเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่ได้รับรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับส่วนงานอย่างเหมาะสม และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์อยู่เสมอ		นโยบายบริษัท	นโยบายกำหนดให้ทุกแผนกทำการจัดคู่มือการปฏิบัติงานและควบคุมโดยผู้จัดการแผนก
2. มีการจัดทำข้อกำหนดมาตรฐานเพื่อให้เหมาะกับคุณสมบัติแต่ละตำแหน่งงาน		นโยบายบริษัท	ให้แต่ละแผนกจัดคู่มือการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมแต่ละตำแหน่ง
3. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ทักษะและความสามารถหรือสามารถสอบถามจากหัวหน้างานเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		พนักงานยังไม่มีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานและนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสม
4. จัดให้มีการทดสอบความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นก่อนรับเข้าปฏิบัติงาน		นโยบายบุคคล	กำหนดให้มีการทดสอบคอมพิวเตอร์และสัมภาษณ์เบื้องต้นจากผู้จัดการแต่ละแผนก
5. จัดให้มีการฝึกอบรมความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะอบรมภายในหรือภายนอกองค์กร		นโยบายบุคคล	กำหนดให้แต่ละแผนกมีแผนการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดเป็นชั่วโมงการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละ 6-12 ต่อคน โดยให้กำหนดตามความเหมาะสมใน KPI

จากตารางที่ 4.7 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับความรู้ทักษะและความสามารถมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM ซึ่งได้มีการกำหนดมาตรฐานแต่ละตำแหน่งงาน การคัดเลือกพนักงานมีการทดสอบความสามารถเบื้องต้นก่อนรับเข้าทำงาน โดยต้องมีการทดลองงานภายในระยะเวลา 4 เดือน ตามบริษัทกำหนด มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละแผนก จัดทำเอกสารบรรยายลักษณะงาน ขั้นตอนการทำงาน วิธีการรายงานผล โดยมีการปรับปรุงทุกปี และภายใต้มาตรฐาน ISO : 9001 อีกด้วย และได้มีการจัดให้ผู้บริหารและพนักงานได้ฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯในส่วนที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.1.7 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility) บุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ จะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงกรอบและขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบของตน โดยจะต้องมีการจัดทำคู่มือระบบทำงาน (System Documentation) ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.8 ตารางเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีความชัดเจนในการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ทุกแผนกต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
2. มีการมอบอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และทุกคนในองค์กรรับทราบ		นโยบายบริษัท	ให้แต่ละแผนกกำหนด KPI ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท
3. พนักงานมีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานและนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสม	สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน		พนักงานมีความรู้และเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงน้อยมาก
4. การมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงานแทนและการลงเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน		นโยบายบริษัท	กำหนดให้มีผู้กระทำการแทนต้องได้รับมอบอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน
5. มีการกำหนดอำนาจระดับขั้นตอนการอนุมัติรายการอย่างเหมาะสม		นโยบายบริษัท	ได้มีการกำหนดขอบเขต อำนาจการอนุมัติรายการในนโยบายบริษัทตามความเหมาะสม โดยผู้บริหารและคณะกรรมการบริหาร
6. พนักงานมีความรับผิดชอบที่จะตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระดับ	สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน		พบว่ายังไม่มีแนวทางให้พนักงานที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM ซึ่งทุกแผนกมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนในแต่ละขั้นตอนการทำงานตามตำแหน่งงาน ผู้บริหาร พนักงาน ได้มีการลงนามเป็นลายลักษณ์อักษรในคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ในการกระทำการแทนไม่ว่าจะด้วยเรื่องอะไรก็ตามจะต้องได้รับมอบอำนาจอย่างชัดเจนจากผู้มีอำนาจ นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมพนักงานให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง คู่มือการปฏิบัติงานมีการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

บริษัทฯ มีการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.9 ตารางเปรียบเทียบการกำหนดวัตถุประสงค์

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายของบริษัทในระดับองค์กรและระดับฝ่ายงานอย่างชัดเจน		นโยบายบริษัท	ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ต่างๆ ของบริษัททุกปีและจะต้องส่งรายงานต่อบริษัทแม่ภายในเดือนตุลาคม ก่อนขึ้นปีถัดไป
2. ด้านปฏิบัติงานมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับกลยุทธ์เป้าหมายขององค์กร โดยมี KPI เป็นมาตรฐานของตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละแผนก		นโยบายบริษัท	ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์เป้าหมายต่างๆ ของบริษัททุกปีและจะต้องส่งรายงานต่อบริษัทแม่ภายในเดือนตุลาคม ก่อนขึ้นปีถัดไป
3. มีการกำหนดการรายงานทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสมผู้บริหารและบุคคลทั่วไปสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างรวดเร็วถูกต้องตามสิทธิของแต่ละส่วนงาน		นโยบายบริษัท	ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์เป้าหมายต่างๆ ของบริษัททุกปีและจะต้องส่งรายงานต่อบริษัทแม่ภายในเดือนตุลาคม ก่อนขึ้นปีถัดไป
4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีการกำหนดแนวทางให้มีการส่งผ่านข้อมูลอย่างเป็นระบบมีการรายงานผลและการประชุมทุกเดือน		นโยบายบริษัท	ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์เป้าหมายต่างๆ ของบริษัททุกปีและจะต้องส่งรายงานต่อบริษัทแม่ภายในเดือนตุลาคม ก่อนขึ้นปีถัดไป

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด เอส โท (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
5. มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติงาน บทลงโทษทั้งภายในองค์กรและภายนอก เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลทำการทบทวนปรับปรุงในกฎระเบียบทุกปีพร้อมทั้งเสนอต่อบอร์ดบริหารภายในเดือน พฤศจิกายน ก่อนขึ้นปีถัดไป

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีการกำหนดวัตถุประสงค์ มีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งสี่ด้านอย่างชัดเจน วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์และเป้าหมายของบริษัทฯถูกกำหนดโดยบริษัทผู้ถือหุ้นใหญ่ที่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกาผ่านมายังผู้บริหารขององค์กร และมีการถ่ายทอดข้อมูลมายังระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลกำหนดเป้าหมายในแต่ละระดับส่วนงาน กลยุทธ์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นลดต้นทุน เพิ่มช่องทางการจำหน่ายในตลาดเอเชีย การขยายฐานลูกค้า รักษาลูกค้าเก่า การอบรมให้ความรู้ในผลิตภัณฑ์ให้ผู้แทนจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มความหลากหลายให้ลูกค้าได้มีทางเลือก การโฆษณาประชาสัมพันธ์ จัดประชุมสัมมนา ในด้านการปฏิบัติงานผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างานมีการถ่ายทอดกลยุทธ์ เป้าหมายของบริษัทฯ ให้พนักงานทุกคนได้ทราบทั่วถึงเพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถคิด เสนอแนะเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร โดยมีการกำหนดเป็น KPI ของแต่ละแผนกเป็นตัวชี้วัด ด้านการรายงาน ในด้านการรายงาน ไม่ว่าจะเป็นรายงานทางการเงิน รายงานภายในบริษัท เพื่อสนับสนุนผู้บริหารนั้นได้มีการกำหนดเป็นแบบแผนอย่างชัดเจนมีระยะเวลาการทำงานเพื่อออกรายงานต่อบุคคลภายในและภายนอกอย่างชัดเจน เช่นงบการเงิน รายงานการวิเคราะห์ รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำเดือน ไตรมาส และประจำปี ทั้งนี้รายงานทางการเงินที่จะต้องนำเสนอต่อบุคคลภายนอกเป็นไปตามข้อบังคับ กฎหมาย ระเบียบ โดยมีที่ปรึกษาด้านการกฎหมาย ภาษี และการบัญชีคอยให้แนวทางและวิธีการที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ ในการด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติงานนั้นบริษัทฯ ได้มีการประกาศให้พนักงานทุกคนรับทราบอย่างทั่วถึงและมีการทบทวนให้พนักงานทราบไม่ว่าจะกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ เดิม และข้อมูลข่าวสารใหม่ ในวิธีการปฏิบัติงานนั้นบริษัทมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในกลุ่มมือการทำงานและมีการปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลาตามสถานการณ์ปัจจุบัน

4.3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.10 ตารางเปรียบเทียบการระบุเหตุการณ์

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เติ สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นสภาวะการเมืองในประเทศและต่างประเทศ	ไม่มีการดำเนินการ		
2. มีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน	ไม่มีการดำเนินการ		
3. มีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการบริหารเงินสด	ไม่มีการดำเนินการ		
4. มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับทั้งในองค์กรและนอกองค์กร		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ฝ่ายบุคคลมีการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบโดยทั่วถึง
5. มีการพิจารณาความเสี่ยงเกี่ยวกับผู้จำหน่ายสินค้าเพื่อมาเป็นวัตถุดิบในการผลิต		นโยบายบริษัท	ฝ่ายจัดซื้อจะต้องมีการมองหาแหล่งผลิตใหม่ที่สำคัญอยู่ตลอดเวลาโดยให้กำหนดไว้ใน KPI
6. มีการพิจารณาเรื่องการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ การจัดเก็บ การสำรองข้อมูลอย่างชัดเจน		นโยบายบริษัท	กำหนดให้มีการสำรองข้อมูลไว้ทุกสัปดาห์และให้รายงานต่อบริษัทแม่ทุกเดือน

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
7. มีการพิจารณาความเสี่ยงเกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถในการชำระหนี้		นโยบายการเงิน	กำหนดให้ผู้มีอำนาจในฝ่ายบัญชีการเงินในการประเมินความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าและรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงตามวงเงินเครดิตที่อนุมัติ
8. มีการพิจารณาความเสี่ยงเกี่ยวกับการลอกเลียนแบบสินค้า	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		กำหนดให้สินค้าใหม่ที่ออกแบบและวิจัยของบริษัทเองต้องมีการจดสิทธิบัตร
9. มีการพิจารณาความเสี่ยงเกี่ยวกับข้อมูลทางบัญชีเพื่อนำมาจัดทำงบการเงินให้ครบถ้วน		นโยบายบัญชี	กำหนดให้ทำ Check List ในการปิดบัญชีทุกสิ้นเดือน
10. มีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอและไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน		นโยบายบุคคล	กำหนดให้ผู้บริหารของแต่ละแผนกประเมินทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานทุกเดือนและให้มีแผนการส่งพนักงานเข้าอบรมความรู้ในสาขางานที่เกี่ยวข้องทุกปีอย่างน้อย 6-12 ชม.ต่อปี

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
11. มีการพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น กำหนดให้มีการสับคั่นประวัติย้อนหลังพนักงาน การทดสอบความรู้ ทักษะเบื้องต้นของพนักงานก่อนรับเข้าทำปฏิบัติงาน เป็นต้น		นโยบายบุคคล	กำหนดให้ฝ่ายบุคคลกำหนดแนวทางในการตรวจสอบและพิจารณาในด้านความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติกรณิของพนักงานใหม่
12. มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านบุคลากร โดยมีกำหนดเรื่องสัญญาจ้างงานอย่างชัดเจน		นโยบายบุคคล	ระบุให้พนักงานทุกคนต้องทำสัญญาว่าจ้างในช่วงแรกหรือทดลองงานและบรรจุเป็นพนักงานประจำ

จากตารางที่ 4.10 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีการระบุเหตุการณ์ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM โดยบริษัทฯ มีการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในอนาคตโดยมีการระบุเหตุการณ์ไม่ว่าจะเป็นด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนด ข้อบังคับทั้งภายในและภายนอกบริษัท ซึ่งพนักงานทุกคนต้องรับทราบและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและมีการทบทวนอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้บริษัทฯ มีการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยพิจารณาความเสี่ยงด้วยทรัพยากร วัตถุดิบ การขายสินค้าพิจารณาสถานะลูกค้าการดำเนินงาน การให้เครดิตลูกค้า เงินทุนหมุนเวียนของลูกค้า ความสามารถในการชำระหนี้ การรายงานได้พิจารณาความเสี่ยงด้านการบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วน ถูกต้อง ตรงตามรอบบัญชีของกิจการ เนื่องจากบริษัทมีการปิดบัญชีทุกเดือน ส่วนด้านบุคลากรได้มีการพิจารณาความเสี่ยงด้าน ความรู้ ความสามารถผู้ ประสพการณ์ ผู้สมัครงานก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานพร้อมทั้งมีการทำสัญญาว่าจ้างตามนโยบายบริหารงานบุคคล พนักงานที่ปฏิบัติงานนั้นบริษัทฯ ได้พิจารณาความเสี่ยงด้านเทคนิค ความชำนาญการ ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะอบรมพนักงานภายในบริษัทฯ และส่งพนักงานไปอบรมภายนอก สำหรับเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการเมืองทั้งประเทศและต่างประเทศ การเปลี่ยนอัตราแลกเปลี่ยนรวมถึงการบริหารเงินสด บริษัทฯ ยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนการระบุความเสี่ยง เนื่องจากบริษัทฯ มีระบบเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินการกิจการและการขายส่วนมากร้อยละ 75 เปอร์เซ็นต์เป็นการขายให้บริษัทในเครือจึงไม่ได้ระบุเหตุการณ์อย่างชัดเจน

4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในบริษัทฯ ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.11 ตารางเปรียบเทียบการประเมินความเสี่ยง

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการกำกับดูแลในการประเมินความเสี่ยงอย่างชัดเจน		นโยบายบริษัท	บริษัทแม่มีการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายนอกเข้ามาตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงของบริษัทเป็นประจำทุกปี
2. มีการกำหนดนโยบายในการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในระดับกิจกรรมอย่างชัดเจน เช่น นโยบายการบริหารงานบุคคล นโยบายการเงิน เป็นต้น	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		ผู้บริหารระบุว่าได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงภายใต้แผนการดำเนินงานของบริษัท
3. มีการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารแผนรองรับความเสี่ยงและแจ้งพนักงานให้รับทราบถึงผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ		นโยบายบริษัท	มีการจัดประชุมผู้บริหาร พนักงานเป็นประจำทุกเดือน
4. มีการประเมินจำนวนทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์		นโยบายบุคคล	กำหนดให้ผู้บริหารของแต่ละแผนกประเมินทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานทุกเดือน
5. มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายและผลที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงาน		นโยบายการเงิน	มีการกำหนดให้ทำการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด เอส โท (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
6. มีการจัดทำแผนหรือ ระเบียบวิธีในการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของหน่วยงาน		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ผู้จัดการกำหนดแผนในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละแผนอย่างชัดเจนและนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารทุกเดือน
7. มีเครื่องมือ วิธีการที่เพียงพอในประเมินความเสี่ยงจาก ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน			ไม่มีการดำเนินการ
8. ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบจากความเสียหายทั้งภายในและภายนอกบริษัทเป็นอย่างดี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่ายังไม่มีแนวทางในการทดสอบความเข้าใจของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน

จากตารางที่ 4.11 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีลักษณะการประเมินความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยงตามนโยบายบริษัท มีการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดนโยบายบริษัทไม่ว่าจะเป็นนโยบายการเงิน นโยบายการบริหารงานบุคคล นโยบายการรายงาน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

การประเมินความเสี่ยงของบริษัทฯ โดยคณะกรรมการมีการประชุมร่วมกับผู้บริหารเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในแต่ละระดับสามารถยอมรับได้เพียงใดเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการป้องกันหรือหลีกเลี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงนั้นได้ประเมินความเสี่ยงเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์มีความเหมาะสมและสามารถทำได้จริงพร้อมทั้งมีการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนของกลยุทธ์เช่น การลดต้นทุนการผลิต การขยายฐานลูกค้า เป็นต้นซึ่งผู้บริหารได้ประเมินจากประสบการณ์ซึ่งมีความเป็นไปได้ค่อนข้างมากที่จะดำเนินการได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ระบุว่าพนักงานมีความเข้าใจเรื่องของการประเมินความเสี่ยงของแต่ละแผนกอยู่ในระดับปานกลาง แต่ยังไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นรวมถึงเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาให้หัวหน้างานรับทราบ มีการประชุมกันทุกอาทิตย์เพื่อวางกรอบการทำงานและประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ เช่น การขาดทรัพยากรในการปฏิบัติการขาดแคลนวัตถุดิบ หรือการความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งล้วนจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและการเจริญเติบโตของบริษัทฯ

4.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบต่ออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.12 ตารางเปรียบเทียบการตอบสนองความเสี่ยง

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่ได้รับรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการกำหนดมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง เช่นการกำหนดโครงสร้างขอบเขตการอนุมัติการเข้าทำรายการ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ผู้บริหารแต่ละระดับมีการอนุมัติรายการตามอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม
2. มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ทำความเข้าใจและนำไปใช้ได้ สถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้ตัดสินใจจะทำหรือไม่ทำได้อย่างรวดเร็ว			ไม่มีการดำเนินการ
3. มีการกำหนดขอบเขตการควบคุมด้านสารสนเทศ โดยทั่วไปและแบบเฉพาะงาน		นโยบายบริษัท	กำหนดโดยคู่มือการปฏิบัติงาน
4. มีการทำสัญญา ประกันภัย จากความเสียหายที่อาจจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและไม่คาดคิด			ไม่มีการดำเนินการ
5. มีการสำรวจผู้ผลิตรายใหม่ที่มีศักยภาพในการผลิตวัตถุดิบ เพื่อลดความเสี่ยงด้านขาดแคลนวัตถุดิบและการลดต้นทุน		นโยบายบริษัท	กำหนดให้เป็น KPI แผนกจัดซื้อ

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
6. มีการจ้างผลิตที่มีความชำนาญเฉพาะด้านการในผลิตวัตถุดิบที่ใช้เทคนิคต่างๆ ในการลดความเสี่ยงในงานที่องค์กรไม่ถนัดหรือขาดแคลนช่างฝีมือ	ไม่มีการดำเนินการ		
7. มีการกำหนดแบบทดสอบเพื่อวัดความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	ไม่มีการดำเนินการ		
8. เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานจะมีการร่วมกันกำหนดกิจกรรมการควบคุม ความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีกกิจกรรมการควบคุม ความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก	นโยบายบริษัท	แนวทางบริษัทกำหนดมีกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารกำหนดให้มีการทำA3 ซึ่งเป็นลักษณะการวิเคราะห์ ปัญหาร่วมกันเป็นทีมและหาแนวทางแก้ไข ปัญหาอย่างเหมาะสม	

จากตารางที่ 4.12 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีการตอบสนองความเสี่ยงมีความแตกต่างกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM ในเรื่องการจัดทำแบบทดสอบเพื่อวัดความรู้ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เนื่องจากองค์กรมีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงโดยการประชุมประจำเดือนเท่านั้นซึ่งอาจจะไม่เพียงพอต่อความเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในด้านอื่นมีความสอดคล้องกันไม่ว่าจะเป็นการกำหนดมาตรฐานการควบคุมโดยกำหนดขอบเขตการทำรายการและอนุมัติรายการเป็นระดับขึ้น

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดในระดับองค์กร บริษัทฯ มีการทำสัญญา ทำประกันภัยภายใต้เหตุการณ์หรือสภาพการณ์ที่อาจจะเกิดความเสี่ยงต่อองค์กร เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม เป็นต้น การมองหาผู้ผลิตรายใหม่อย่างต่อเนื่อง การขยายฐานลูกค้าทดแทนลูกค้าเก่า การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายใหม่ๆ การลดต้นทุน และมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในสถานะการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้อย่างเหมาะสมและยอมรับได้

4.6 ด้านกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงาน ตามกระบวนการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและทันเวลา โดยที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมและบรรเทาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมตามแนวคิด COSO-ERM และกิจกรรมการควบคุมที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

4.6.1 กิจกรรมการควบคุมด้านองค์กร (Organizing Control) คือการกำหนดให้มีโครงสร้างกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยภาพรวมจากผู้บริหาร เพื่อให้การทำงานโดยทั่วทั้งองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.13 ตารางเปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมด้านองค์กร

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการกำหนดโครงสร้าง/ผังองค์กร การกระจายอำนาจระดับการบริหารงานอย่างชัดเจนและมีการปรับปรุงให้เหมาะสมตามสภาพการณ์การดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา		นโยบายบริษัท	โครงสร้างบริษัท Legal structure-as February 2014
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบโดยทั่วถึง		นโยบายบริษัท	ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์เป้าหมายต่างๆ ของบริษัททุกปีและจะต้องส่งรายงานต่อบริษัทแม่ภายในเดือนตุลาคม ก่อนขึ้นปีถัดไป
3. มีการจัดทำแผนงบประมาณทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่นได้ตามสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันและมีแผนรองรับผลกระทบอย่างพอเพียงยอมรับได้		นโยบายบริษัท	ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์เป้าหมายต่างๆ ของบริษัททุกปีและจะต้องส่งรายงานต่อบริษัทแม่ภายในเดือนตุลาคม ก่อนขึ้นปีถัดไป
4. มีการกำหนดนโยบายในกิจกรรมการควบคุมที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน		นโยบายบริษัท	นโยบายบริษัทกำหนดให้ผู้บริหาร ผู้จัดการร่วมกันกำหนดนโยบายของบริษัทอย่างเหมาะสมพร้อมเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทลงนาม
5. มีการกำหนดรายละเอียดรวมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ทุกแผนกต้องมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติและทบทวนให้เป็นปัจจุบัน

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
6. มีการทบทวนนโยบายและระเบียบปฏิบัติจากผู้บริหารเป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ทุกปีมีการทบทวนนโยบายและระเบียบปฏิบัติ

จากตารางที่ 4.13 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีกิจกรรมการควบคุม ด้านองค์กรที่มีความสอดคล้องตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM โดยมีการกำหนดโครงสร้าง ฝั่งองค์กร การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่าง ชัดเจน โดยมีการถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติได้นำไปปรับใช้ในระดับการทำงานได้อย่างถูกต้องและ เหมาะสม

4.6.2 กิจกรรมการควบคุมด้านงานธุรการและบุคคล (Admin and Human Resource Control) คือกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์ที่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน การจัดหาพนักงาน การจัดฝึกอบรม การกำหนดแรงจูงใจ สวัสดิการต่างๆ พร้อมทั้งการ กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อควบคุมเหตุความเสี่ยงที่กระทบต่อการ ดำเนินงานโดยผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.14 ตารางเปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมด้านงานธุรการและบุคคล

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เติ สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่ได้รับรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานบุคคลชัดเจนและได้ถ่ายทอดไปผู้ที่เกี่ยวข้องให้รับทราบอย่างทั่วถึง		นโยบายบุคคล	ผู้บริหาร ผู้จัดการร่วมกันกำหนดนโยบายที่สำคัญและเสนอต่อคณะกรรมการลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร
2. มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์ด้านแรงงาน เช่น แผนการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เพื่อแข่งขันกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมนั้น			ไม่มีการดำเนินการ
3. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสามัคคีและผูกสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและองค์กร			ไม่มีการดำเนินการ
4. มีการกำหนดรางวัลสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างขยันอดทนและมีผลงานชัดเจน		นโยบายบุคคล	กำหนดให้มีเบี้ยขยันโดยจ่ายเป็นรายเดือน การกำหนดแนวทางการประเมินเพิ่มเติมผ่าน KPI
5. มีการจัดฝึกอบรมพนักงานพร้อมให้ความรู้ในเรื่องต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือแม้แต่เรื่องใหม่ๆ ที่จะกระทบการองค์กรและพนักงาน		นโยบายบุคคล	กำหนดให้ผู้เกี่ยวข้องระดับผู้จัดการนำข้อมูลมาถ่ายทอดแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและตีประกาศที่สำคัญตามบอร์ดประชาสัมพันธ์

จากตารางที่ 4.14 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีกิจกรรมการควบคุม ด้านงานธุรการและบุคคลที่มีความสอดคล้องตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM โดยมีการกำหนดระดับนโยบายอย่างชัดเจนพร้อมทั้งถ่ายทอดสู่ฝ่ายบริหารพนักงาน ให้ทราบโดยทั่วถึง มีการกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสมตามประสิทธิภาพ มีการจัดทำสัญญาจ้างงาน ระหว่างบริษัทฯ และพนักงานเมื่อพนักงานผ่านการทดลองงานครบ 4 เดือน นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีการจัดอบรมเพิ่มความรู้อัปเดตทักษะให้พนักงานอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายในบริษัทและ ส่งออกไปอบรมภายนอกบริษัทฯ

ในด้านการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์ด้านแรงงาน เช่น แผนการจ่าย ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เพื่อแข่งขันกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมนั้นบริษัทยังไม่มีแนวทางที่ ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการทำรายงานเปรียบเทียบค่าแรงในเทคนิคอุตสาหกรรม การเปรียบเทียบ ผลตอบแทนอื่นที่อาจเป็นแรงจูงใจให้พนักงานลาออกไปทำงานบริษัทอื่นและยังไม่มีกิจกรรมที่ ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสามัคคีและผูกสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและองค์กรที่ชัดเจนเท่าที่ควร

4.6.3 กิจกรรมการควบคุมด้านการเงินและบัญชี (Finance and Accounting Control) คือการ ควบคุมงบประมาณตามแผนการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งวิธีปฏิบัติ และการบันทึกข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันทรัพย์สินและความน่าเชื่อถือให้รายงาน ทางการเงินมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาลและเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ง่ายงานไม่ว่าจะเป็น บุคคลภายนอกและภายในองค์กรอย่างมากที่สุด ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.15 ตารางเปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมด้านการเงินและบัญชี

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่ได้รับรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจนซึ่งรวมถึงงบประมาณ และประมาณการในระดับองค์กร		นโยบายการเงิน	ให้ผู้บริหารและผู้จัดการร่วมกันจัดทำงบประมาณและเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง
2. มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการบันทึกรายการและปิดบัญชีของบริษัทฯ		นโยบายบัญชี	การปิดบัญชีประจำเดือนให้เสร็จภายในสามวันทำการ การปิดบัญชีประจำไตรมาสให้เสร็จภายในห้าวันและปิดบัญชีประจำปีให้เสร็จภายในสิบห้าวันทำการ
3. มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามแผนงบประมาณอย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการการรับ การจ่ายเงิน		นโยบายการเงิน	นโยบายบริษัทกำหนดให้มีการตรวจสอบสินค้าคงเหลือทุกสัปดาห์ตามความเหมาะสมและกำหนดให้มีการนับประจำปีและมีผู้ตรวจสอบร่วมสังเกตการตรวจนับ
4. มีการสอบทานหรือสอบยืนยันงานระหว่างกัน เช่น การสอบทานยอดบัญชีคุมกับรายละเอียดการทำงานบัญชีแยก		นโยบายบัญชี	

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
5. มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น การจัดหาเงินทุนสำหรับโครงการใหม่ หรือ โครงการที่ยังทำอยู่อย่างต่อเนื่อง			ไม่มีการดำเนินการ
6. มีการกำหนดแผนควบคุมความเสี่ยงในด้านอัตราแลกเปลี่ยนทางการเงินอย่างชัดเจน			ไม่มีการดำเนินการ
7. มีการตรวจนับทรัพย์สินและสินค้าคงเหลือตามของจริงกับหลักฐานทางบัญชี		นโยบายบริษัท	กำหนดให้มีการตรวจนับสินค้าคงเหลือทุกสัปดาห์และเป็นประจำทุกปี ส่วนทรัพย์สินอื่นจะมีแผนการตรวจนับทุกปี
8. มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างการรับ จ่ายและเก็บรักษาเงิน กับการลงบัญชีเงินสด		นโยบายการเงิน	กำหนดให้แยกหน้าที่การรับ-จ่ายออกจากกันและให้กระทบยอดระหว่างกัน ผู้ที่รับต้องกระทบยอดการจ่าย ผู้ที่จ่ายจะต้องกระทบยอดการรับ
9. มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการประมวลผลข้อมูล		นโยบายบริษัท	มีการนำระบบ Oracle เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด เอส โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
10. มีการกระบวนตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลในการปิดบัญชีประจำทุกเดือน	สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงิน		พบว่ามีการจัดทำระบบ Check list ในการปิดบัญชีทุกเดือน
11. มีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เทคนิคใหม่รวมถึงการฝึกอบรมให้แก่พนักงานบัญชีการเงินอย่างต่อเนื่อง	สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงิน		มีการให้ความรู้พนักงานอย่างสม่ำเสมอในเรื่องบัญชีและการเงินพร้อมทั้งนโยบายที่สำคัญจากบริษัทแม่
12. มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการประมวลผลข้อมูล		นโยบายบริษัท	มีการนำระบบ Oracle เข้ามาใช้ในหน่วยงาน
13. มีการกำหนดให้ใช้เลขที่เอกสารเรียงลำดับและการจัดพิมพ์เลขที่เอกสารล่วงหน้า	สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงิน		พบว่าได้มีการกำหนดเรียงลำดับเลขที่เอกสารที่เหมาะสม โดยมีผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรง

จากตารางที่ 4.15 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีกิจกรรมการควบคุมด้านการเงินและบัญชีที่มีความสอดคล้องตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM มีการกำหนดเป้าหมาย นโยบายวิธี แนวปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยมีการถ่ายทอดไปยังพนักงานทุกคนรับทราบอย่างทั่วถึง มีการกำหนดเป้าหมายและผลสำเร็จของงานอย่างชัดเจน มีการจัดอบรมถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ การบันทึกรายการ การตรวจสอบความถูกต้องของรายการก่อนการปิดบัญชีทุกเดือน โดยมีการแบบฟอร์มตรวจสอบที่กำหนดขึ้นร่วมกัน เพื่อให้ข้อมูลมีความครบถ้วนและสมบูรณ์เพื่อให้รายงานทางการเงินที่ออกมามีความถูกต้องมากที่สุด

แผนการควบคุมด้านการเงินและงบประมาณนั้นซึ่งจะไม่มีมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ COSO-ERM เนื่องจากบริษัทฯ ยังไม่ได้มีมาตรการที่ชัดเจนในเรื่องผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน การจัดหาเงินทุน ไม่มีแผนที่ชัดเจน เนื่องจากบริษัทฯ มีสภาพคล่องสูงและไม่มีการกู้ยืมเงินใดๆ จากสถาบันการเงินทำให้บริษัทฯ ไม่ได้มีการวางแผนการควบคุมด้านการเงินอย่างชัดเจน

4.6.4 กิจกรรมการควบคุมด้านการจัดหาและจัดซื้อ (Sourcing and Purchasing Control) คือ กิจกรรมการจัดหาและจัดซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้า โดยผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกรอบขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเป็นผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.16 ตารางเปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมการจัดการจัดหาและจัดซื้อ

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการจัดซื้อและจัดหาอย่างชัดเจนโดยผู้ปฏิบัติงานรับทราบทุกคน		นโยบายบริษัท	กำหนดให้เป็น KPI แผนกจัดซื้อ
2. มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานในรายละเอียดเพื่อให้รองรับหรือเป็นไปตามนโยบายแผนงานในระดับองค์กร รวมทั้งการระบุผลงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนทั้งในรูปจำนวนและระยะเวลา		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ส่วนงานต้องมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนกับผลที่เกิดขึ้นและเสนอต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งใน KPI
3. มีการจัดทำสัญญาหรือข้อตกลงที่ชัดเจนก่อนการสั่งซื้อเพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทจะได้รับสินค้าที่เหมาะสมที่สุด โดยพิจารณาในเรื่อง กำหนดเวลาและระยะเวลาในการส่งสินค้า, คุณภาพของสินค้าและบริการ	ไม่มีการดำเนินการ		
4. มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมอย่างในการคัดเลือกผู้ซื้อ (Suppliers)		นโยบายบริษัท	ให้ส่วนงานคัดเลือกและเปรียบเทียบสามผู้ซื้อในกิจกรรมการสรรหาผู้ซื้อใหม่ในแต่ละครั้งโดยผ่านการเห็นชอบจากฝ่ายการเงินด้วย

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
5. มีการแผนชัดเจนในการมองหาผู้ผลิตรายใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อลดต้นทุนและลดการขาดแคลนวัตถุดิบ		นโยบายบริษัท	กำหนดตามเป้าหมายโดยรวมของบริษัท
6. มีการแบ่งแยกหน้าที่และขอบเขตของการปฏิบัติงานว่าเริ่มต้นและสิ้นสุด ณ จุดใดมีความชัดเจน ปฏิบัติจริง		นโยบายบริษัท	โครงสร้างส่วนงานมีการกำหนดชัดเจนให้แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน้าที่ต่างๆ ออกจากกันซึ่งสามารถตรวจสอบและถ่วงดุลกันได้
7. มีขั้นตอนที่ทำให้มั่นใจได้ว่า รายการอุปกรณ์ที่ต้องการซื้อผ่าน กระบวนการทดสอบเบื้องต้นทั้งในด้านคุณภาพและสอดคล้อง กับ ความต้องการของตลาดก่อนที่จะมีการสั่งซื้อ		นโยบายบริษัท	ให้ส่วนงานคัดเลือกและเปรียบเทียบสามผู้ซื้อในกิจกรรมการสรรหาผู้ซื้อใหม่ในแต่ละครั้งโดยผ่านการเห็นชอบจากฝ่ายการเงินด้วย
8. มีขั้นตอนที่ทำให้มั่นใจได้ว่า จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลรายการ การสั่งซื้อในแฟ้มข้อมูล โดยมีได้รับการอนุมัติ		นโยบายบริษัท	มีขั้นตอนการอนุมัติรายงานผ่านระบบ Oracle

จากตารางที่ 4.16 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีกิจกรรมการควบคุมด้านการจัดหาและจัดซื้อสินค้าความสอดคล้องตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM โดยบริษัทฯ มีขั้นตอนการขอซื้อ การสั่งซื้อระบุไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน มีการอบรมให้ความรู้พนักงานในส่วนการจัดซื้ออย่างต่อเนื่อง

4.6.5 กิจกรรมการควบคุมด้านการขายและให้บริการลูกค้า (Sales and Service Control) คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าพร้อมทั้งให้บริการหลักการขาย ซึ่งกระบวนการขายสินค้าจะเริ่มตั้งแต่การมองหาลูกค้ากลุ่มใหม่และการดูแลลูกค้าเก่ามีการเข้าไปพบพูดคุยกับลูกค้าเพื่อเสนอขายสินค้าและยังมีการจัดโปรแกรมอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าให้ลูกค้า โดยกิจกรรมต่าง ๆ นั้น บริษัทได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสม ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.17 ตารางเปรียบเทียบกิจกรรมด้านการขายและให้บริการลูกค้า

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในกิจกรรมด้านการขายและบริการอย่างชัดเจนพร้อมทั้งนำไปถ่ายทอดต่อผู้ปฏิบัติงานให้รับทราบและนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด		นโยบายบริษัท	แผนงานและงบประมาณประจำปีมีการกำหนดเป้าหมายการขายและบริการอย่างชัดเจนไม่มากหรือน้อยจนเกินไปซึ่งเป็นการกดดันผู้ปฏิบัติงาน
2. บริษัทมีนโยบายและขั้นตอนในการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร เกี่ยวกับการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงใดๆ ทั้งจากภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อกระบวนการขายและบริการ		นโยบายบริษัท	แผนงานและงบประมาณที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีการทบทวนทุกเดือนเพื่อสะท้อนกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด
3. มีกระบวนการในการพิจารณาเครดิตให้กับลูกค้าใหม่โดยมีแบบฟอร์มให้กรอกรายละเอียดและเอกสารแนบในการประเมินอนุมัติอย่างเหมาะสม		นโยบายการเงิน	การพิจารณาให้ผู้จัดการฝ่ายขายสามารถให้เครดิตกับลูกค้าได้ในกรอบเงินที่กำหนด และถ้าเกินวงเงินที่กำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายการเงินหรือผู้รับมอบอำนาจดำเนินการพิจารณาวงเงินให้กับลูกค้า
4. มีการติดตามสถานะลูกหนี้จากการพิจารณาสินเชื่อเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุการเกิดหนี้เสียเพื่อหาแนวทางป้องกันและ	ไม่มีการดำเนินการ		

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
ปรับปรุงวิธีการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อีกทางหนึ่ง			
5. มีขั้นตอนการอนุมัติเมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าตามระดับขึ้นอย่างชัดเจน		นโยบายบริษัท	ผู้จัดการฝ่ายขายหรือผู้รับมอบอำนาจสามารถอนุมัติรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าได้ในวงเงินเครดิตที่กำหนดไว้ ส่วนที่เกิดวงเงินเครดิตผู้จัดการฝ่ายการเงินต้องดำเนินการพิจารณาเห็นชอบด้วย
6. มีการลงนามในใบสั่งซื้อจากลูกค้าเพื่อการยืนยันคำสั่งซื้อและกำหนดวันส่งสินค้าพร้อมยังส่งข้อมูลยืนยันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ฝ่ายบริการลูกค้าดำเนินการในแนวทางที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว
7. การออกเอกสารใบแจ้ง/ใบส่งของ/ใบกำกับภาษีจะต้องจัดทำโดยผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มี ความเกี่ยวข้องกับการจัดส่งสินค้า การลงบัญชี รวมถึงการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินสด		นโยบายบริษัท	ให้ออกเอกสารผ่านช่องอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้นยกเว้นได้รับคำสั่งอื่นจากผู้มีอำนาจ

จากตารางที่ 4.17 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีกิจกรรมการควบคุมด้านการขายและให้บริการลูกค้าซึ่งมีความสอดคล้องตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM มีการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงานและงบประมาณที่ชัดเจนสำหรับยอดขาย กำไร ลูกค้า การบริการหลังการขาย การประเมินความพึงพอใจลูกค้า และถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติงานหรือทีมงานขายอย่างชัดเจน การพิจารณาเครดิตให้ลูกค้านั้นบริษัทได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ซึ่งแนวทางกำหนดไว้ว่า ลูกค้าเก่า ผู้จัดการฝ่ายขายสามารถอนุมัติรายการได้ตามวงเงินที่กำหนด ลูกค้าใหม่ต้องผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายการเงินด้วยตามแนวทางที่กำหนดซึ่งจะใช้ระยะเวลาไม่เกิน 1 วันกรณีเอกสารครบถ้วน การบริการลูกค้ามีฝ่ายบริการลูกค้า (Customer Service) คอยให้บริการลูกค้าไม่ว่าจะเป็นการรับคำสั่งซื้อ การยืนยันคำสั่งซื้อ การส่งสินค้าให้ลูกค้า การออกเอกสาร(Invoice or Tax invoices) ให้กับลูกค้า ตลอดจนการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าโดยใช้แบบสอบถามหรือการโทรสอบถาม

4.6.6 กิจกรรมการควบคุมด้านการจัดการคลังสินค้า (Inventory Control) โดยปกติคลังสินค้านั้นมีกิจกรรมการจัดการคลังสินค้าอยู่ 3 กิจกรรมคือ (1) การรับสินค้า (2) การจัดเก็บสินค้า (3) การกระจายสินค้าโดยทุกๆ กิจกรรมจะต้องมีการควบคุมที่เหมาะสม เพียงพอ สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการการบริหารจัดการอย่างทันเวลา ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.18 ตารางเปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมการจัดการคลังสินค้า

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เติ เติ โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคลังสินค้าพร้อมทั้งถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ		นโยบายบริษัท	ให้ผู้มีอำนาจในหน่วยงานจัดทำคู่มือการทำงานอย่างชัดเจนและรายงานต่อฝ่ายบุคคลเพื่อบันทึกข้อมูล
2. มีการจัดอบรมพนักงานเพื่อให้ทราบถึงนโยบายในการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกในฝ่ายคลังสินค้า และการติดต่อประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน			ไม่มีการดำเนินการ
3. มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่เช่นเอกสารที่เกี่ยวข้องขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความรู้เรื่องสินค้าและรหัสสินค้า เป็นต้น			ไม่มีการดำเนินการ
4. มีการพิจารณาจัดหาสถานที่จัดเก็บสินค้าเพิ่มเติมเพิ่มความเหมาะสมกับปริมาณสินค้าคงเหลือ			ไม่มีการดำเนินการ
5. กำหนดให้มีการสุ่มตรวจคุณภาพสินค้าทุกครั้งที่ยื่นก่อนนำเข้าคลังสินค้าเพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการคืนสินค้าในกรณีที่สินค้ามีปัญหา รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้า		นโยบายบริษัท	ให้พนักงานรับสินค้าตามแนวทางที่เหมาะสมให้มั่นใจว่าได้รับสินค้าครบถ้วน

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
เพื่อรอการส่งคืนและเพื่อให้สินค้าที่ขายให้กับลูกค้าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ			
6. มีการจัดทำรายงานความเคลื่อนไหวสินค้าคงเหลือให้กับฝ่ายขายได้รับทราบเพื่อป้องกันปัญหาคือการส่งสินค้าเข้ามาเกินความจำเป็นและก่อให้เกิดสินค้าล้าสมัยได้ในอนาคตรวมทั้งการจัดทำรายงานสินค้าชำรุด เสียหาย ล้าสมัย และสินค้ารับคืน		นโยบายบริษัท	ผู้จัดการแผนกต้องสรุปรายงานการเคลื่อนไหวของสินค้าทุกเดือนในการประชุมผู้บริหาร
7. มีการบันทึกรายการทุกครั้งเมื่อมีการรับ จ่ายสินค้าออกจากสถานที่จัดเก็บ	สังเกตการณ์		มีการจดบันทึกผ่านสมุดบันทึก
8. เมื่อสินค้าที่ซื้อมามีปัญหาเรื่องคุณภาพจะต้องไม่รับเข้าระบบคลังสินค้าพร้อมทั้งรายงานผู้มีอำนาจเพื่อรับทราบและแก้ไข		นโยบายบริษัท	ให้มีการสรุปงานที่มีปัญหาเรื่องคุณภาพและสินค้าขาดหรือเกินและรายงานต่อส่วนงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการต่อและให้ผู้คลังสินค้าติดตามปิดงานด้วย
9. มีการจัดทำประกันภัยในตัวสินค้าและสถานที่จัดเก็บสินค้า			ไม่มีการดำเนินการ

จากตารางที่ 4.18 จะเห็นได้ว่า บริษัท เติ สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีการควบคุมด้านการจัดการคลังสินค้าซึ่งมีความไม่สอดคล้องตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM ในเรื่องการพิจารณาสถานที่จัดเก็บสินค้าเพิ่มเติมจากสถานที่เดิมเดิม เนื่องจากสถานที่เดิมยังเพียงพอต่อการจัดเก็บดังนั้นจึงไม่มีนโยบายการในการมองหาสถานที่จัดเก็บเพิ่มเติม และการจัดทำประกันภัยในตัวสินค้า บริษัทยังไม่มีการจัดทำประกันภัยในตัวสินค้า แต่จะทำประกันภัยในส่วนของโรงงานแทน ปัจจัยอื่นนั้นมีการลักษณะการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทาง COSO-ERM มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีการจัดทำรายงานการเคลื่อนไหวของสินค้า กำหนดให้มีการตั้งสำรองสินค้าล้ำสมัยร่วมกับฝ่ายบัญชี การรับจ่ายสินค้าจากระบบจะมีการจดบันทึกลงในสมุดบันทึกซึ่งจะกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน

4.6.7 กิจกรรมการควบคุมด้านกระบวนการผลิต (Production Control) คือกระบวนการที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็น เครื่องจักรและอุปกรณ์ แรงงานและวัตถุดิบให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด โดยกิจกรรมการผลิตจะเริ่มตั้งแต่การได้รับคำสั่งผลิตเพื่อนำมาวางแผนการผลิต การสำรวจทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต เพื่อให้กิจกรรมการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และลดข้อผิดพลาดต่างๆที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เติ สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.19 ตารางเปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมด้านกระบวนการผลิต

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการกำหนดและเป้าหมายของกิจกรรมการผลิตอย่างชัดเจนและถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบอย่างทั่วถึง		นโยบายบริษัท	ผู้บริหาร ผู้จัดการร่วมกันกำหนดนโยบายที่สำคัญและเสนอต่อคณะกรรมการลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร
2. เมื่อได้รับคำสั่งผลิตจะมีการประชุมวางแผนการผลิตร่วมกันกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		มีการประชุมทีมงานทุกครั้งเมื่อการคำสั่งผลิตหรือสินค้าใหม่เข้ามาในไลน์ผลิตทุกครั้ง
3. มีการสำรวจและประเมินทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตไม่ว่าจะเป็น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ และแรงงานอยู่ตลอดเวลา		นโยบายบริษัท	ผู้จัดการ หัวหน้าส่วนงานจะต้องมีการทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารทุกสัปดาห์
4. มีการจัดตารางการผลิตและระบุวันที่สำเร็จของงานอย่างชัดเจน	สังเกตการณ์		มีการจัดตารางการผลิตให้เห็นชัดเจนผ่านบอร์ดกลางที่ใช้สื่อสารของไลน์ผลิต
5. มีการวางแผนความต้องการวัตถุดิบให้ฝ่ายสโตร์ทราบอยู่ตลอดเวลา		นโยบายบริษัท	ฝ่ายการผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายสโตร์ต้องประสานงานระหว่างกันในการควบคุมวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตไม่ให้ขาดแคลนในการผลิต
6. มีการนำระบบและวิธีการผลิตใหม่ๆมาใช้ในองค์กร	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		มีนำระบบสินค้าทั้งองค์กรและระบบ ISO:9002 มาใช้ในบริษัท และนโยบายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
7. เมื่อมีเหตุการณ์ที่กระทบต่อกระบวนการผลิตหัวหน้างานจะต้องรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยทันทีและมีการลงบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ผู้จัดการ หัวหน้างานรายงานเหตุการณ์ที่ผิดปกติทุกวันและสรุปทุกเดือนต่อที่ประชุมผู้บริหาร
8. มีการสำรวจเครื่องจักร อุปกรณ์ และการซ่อมบำรุงอย่างสม่ำเสมอโดยฝ่ายซ่อมบำรุง		นโยบายบริษัท	กำหนดให้ผู้จัดการทำรายงานทุกเดือน
9. มีแนวทางที่ชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำ			ไม่มีการดำเนินการ
10. มีการกำหนดความคลาดเคลื่อนยืดหยุ่นเพื่อไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการผลิตรู้สึกกดดัน			ไม่มีการดำเนินการ
11. มีการวิเคราะห์ความก้าวหน้าของงานโดยเปรียบเทียบกับแผนการผลิตที่ได้กำหนดไว้			ไม่มีการดำเนินการ
12. มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ หลังจากเสร็จสิ้นงานการผลิตแต่ละครั้ง เพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการวางแผนและควบคุมการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น			ไม่มีการดำเนินการ

จากตารางที่ 4.19 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีกิจกรรมการควบคุม ด้านกระบวนการผลิตซึ่งมีความสอดคล้องตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM โดยบริษัทฯ มีการประชุมวางแผนการผลิตร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้ง กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน ทั้งนี้บริษัทฯ ยังมีการกิจกรรมการวิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูลหลังการผลิตเสมอเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาด้านการผลิตต่อไป สำหรับ แนวทางที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตัดสินใจยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดแรงจูงใจใน ส่วนงานการผลิตเพราะในส่วนแรงจูงใจถูกกำหนดโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลแล้ว

4.6.8 กิจกรรมการควบคุมด้านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control) คือกิจกรรมที่ ดำเนินการเพื่อคุณภาพของสินค้าให้ได้ตามต้องการของลูกค้าโดยกิจกรรมของการกระบวนการ ตรวจสอบคุณภาพจะแบ่งออกเป็นดังนี้ (1) การตรวจสอบคุณภาพสินค้าขาเข้า (2) การตรวจสอบ คุณภาพสินค้าในกระบวนการผลิต (3) การตรวจสอบคุณภาพสินค้าขออก ต่อไปนี้จะเป็นการ เปรียบเทียบแนวคิดโคโซและบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด

ตารางที่ 4.20 ตารางเปรียบเทียบกิจกรรมการควบคุมด้านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนในเรื่องกิจกรรมการควบคุมคุณภาพโดยมีการถ่ายโอนให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบโดยทั่วถึง		นโยบายบริษัท	ผู้บริหาร ผู้จัดการร่วมกันกำหนดนโยบายที่สำคัญและเสนอต่อคณะกรรมการลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร
2. ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของแผนอย่างอิสระโดยจะกำหนดเป็น KPI	สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน		พนักงานให้ข้อมูลว่าสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานอย่างจริงจัง
3. มีการแบ่งแยกหน้าที่การรับผิดชอบการตรวจสอบคุณภาพในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน		นโยบายบริษัท	กำหนดการแบ่งแยกหน้าที่ตามโครงสร้างบริษัทและผังองค์กร
4. มีการกำหนดให้มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในหน่วยงานตรวจสอบ	ไม่มีการดำเนินการ		
5. มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้า ถ้าสินค้ามีการอ่อนไหวง่ายหรือคุณภาพไม่ดี การตรวจสอบจะต้องตรวจสอบ 100% และมีการจัดบันทึกรายงานต่อหัวหน้างาน		นโยบายบริษัท	ผู้ปฏิบัติงานต้องรายงานความคิดปกติต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อทำรายงานในการประชุมผู้บริหาร

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เติ สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
6. มีการนำเครื่องมืออุปกรณ์ที่สมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการตรวจสอบสินค้า	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		ผู้จัดการ หัวหน้างานต้องมองหาเครื่องและอุปกรณ์ที่เหมาะสมมาเพื่อตรวจสอบคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐานที่บริษัทและลูกค้ากำหนด
7. มีการจัดส่งพนักงานในส่วนงานไปฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง		นโยบายบริษัท	ได้มีการกำหนดให้ปีการอบรม 6-12 ชั่วโมงต่อปีใน KPI
8. ในการตรวจสอบถ้าสินค้าไม่ได้คุณภาพจะต้องมีการรายงานต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็วเพื่อหาช่องทางการแก้ไขปัญหาคือไป		นโยบายบริษัท	ผู้ปฏิบัติงานต้องรายงานความผิดปกติต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อทำรายงานในการประชุมผู้บริหาร
9. ในการตรวจสอบสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพหัวหน้าฝ่ายจะต้องแจ้งไปที่ผู้จัดหน้าอย่างรวดเร็วเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้จัดหน้า		นโยบายบริษัท	ผู้ปฏิบัติงานต้องรายงานความผิดปกติต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อทำรายงานในการประชุมผู้บริหาร

จากตารางที่ 4.20 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีกิจกรรมการควบคุม ด้านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง ทั้งทั้งองค์กร COSO-ERM โดยมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนภายใต้มาตรฐาน ISO และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการทำงาน การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด (KPI) การหมุนเวียนการตรวจสอบคุณภาพไม่ว่าจะเป็นสินค้าขาเข้า สินค้าจากกระบวนการผลิต และสินค้าส่งออก ยังไม่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน

4.7 สารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารในองค์กรถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงในยุคปัจจุบัน ซึ่งองค์กรใดมีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่ดีจะทำให้องค์กรได้รับข้อมูล ได้อย่างถูกต้องและทันท่วงทีจะทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยข้อมูลจะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.21 ตารางเปรียบเทียบสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีการจัดทำนโยบายการควบคุมการใช้ระบบสารสนเทศและเผยแพร่ นโยบายให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน		นโยบายบริษัท	ผู้บริหาร ผู้จัดการร่วมกันกำหนดนโยบายที่สำคัญและเสนอต่อคณะกรรมการลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร
2. มีการกำหนดขั้นตอนวิธีปฏิบัติให้พนักงานได้รายงานเหตุการณ์หรือกรณีที่พบปัญหาเพื่อใช้ในการปรับปรุงได้ตลอดเวลา		นโยบายบริษัท	กำหนดโดยผ่านคู่มือการปฏิบัติงาน
3. มีระบบป้องกันความปลอดภัยของข้อมูลรวมถึงแผนฉุกเฉินในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงระบบสารสนเทศที่ใช้มีประสิทธิภาพ		นโยบายบริษัท	กำหนดให้การ Backup ข้อมูลเป็นประจำทุกสัปดาห์
4. มีการพิจารณาการประเมินความเสี่ยงครั้งใหม่ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบข้อมูลสารสนเทศ	ไม่มีการดำเนินการ		

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
5. มีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์แบบบูรณาการเพื่อทำงานทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงาน การควบคุมที่เกี่ยวข้องและการบันทึกข้อมูลต่างๆ ในระบบ	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		มีการนำระบบ Oracle เข้ามาใช้ในการประมวลผลข้อมูลแบบบูรณาการแทนที่ระบบ Orion
6. มีการรักษาความปลอดภัยโดยใช้รหัสผ่าน สำหรับสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความซับซ้อนน้อยสำหรับสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความซับซ้อนน้อย		นโยบายบริษัท	กำหนดผู้ปฏิบัติงานต้องมีรหัสผ่านทุกคนและห้ามบอกให้คนอื่นรับทราบ
7. มีการจัดตั้งโครงการที่ปรึกษาให้พนักงานอาวุโสให้คำปรึกษาพนักงานอื่นในการสื่อสารข้อมูลกับผู้บริหาร	ไม่มีการดำเนินการ		
8. มีการใช้วิธีการสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ในการอภิปรายและเสริมสร้างความเข้มแข็งของการควบคุมภายใน		นโยบายบริษัท	มีการจัดประชุมสัมมนาในบริษัทประจำทำเดือนหลังปิดบัญชี 8 วันทำการ

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
9. มีการใช้การสื่อสารภายในกิจการหลายช่องทางร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งของการควบคุมภายใน	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		มีช่องทางการสื่อสารไม่ว่าจะเป็น อีเมล โทรศัพท์ ไลน์ แชท ร่วมทั้งการจัดประชุมเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญต่างๆ
10. มีการใช้สภาพของพนักงานเพื่อช่วยในการสื่อสารข้อมูลระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร			ไม่มีการดำเนินการ
11. มีการวางตำแหน่งของฝ่ายคอมพิวเตอร์อย่างเหมาะสมในองค์กร	สังเกตการณ์		พบว่าการวางตำแหน่งคอมพิวเตอร์ตามมาตรฐานของคณะกรรมการ 5ส
12. มีการให้ผู้ให้บริการจากภายนอกมาช่วยเหลือการสื่อสารการควบคุมภายในของกิจการ		นโยบายบริษัท	กำหนดให้มีผู้ตรวจสอบภายนอกเข้ามาตรวจสอบและให้คำแนะนำทุกปีโดยไม่ขึ้นตรงกับบริษัท
13. มีการประชุมผู้บริหารทุกระดับร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการบ่อยครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน		นโยบายบริษัท	มีการจัดประชุมสัมมนาในบริษัทประจำทำเดือนหลังปิดบัญชี 8 วันทำการ
14. มีการเก็บข้อมูลสำรองไว้อย่างเพียงพอกรณีที่ระบบคอมพิวเตอร์เกิดขัดข้อง		นโยบายบริษัท	กำหนดให้มีการสำรองข้อมูลเป็นประจำทุกสัปดาห์

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
15. มีการใช้บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผลข้อมูล		นโยบายบริษัท	กำหนดมาตรฐานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน โดยผ่านการเห็นชอบจากกรรมการบริษัท
16. มีการกำหนดช่องทางการสื่อสารให้พนักงานรายงานกรณีสงสัยพฤติกรรมที่ไม่สุจริต โดยตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่รับหนังสือร้องเรียนโดยให้เสนอได้โดยตรงและไม่ต้องเสนอขึ้นตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา		นโยบายบริษัท	กำหนดช่องทางรายงานผ่านสายด่วน Dover ที่หมายเลข 1-800-495-1775 หรือผ่านช่องทาง www.thedoverhotline.com
17. สามารถเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานในระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างปลอดภัยและสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างทันกาล		นโยบายบริษัท	กำหนดให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้จัดการและหัวหน้างาน
18. โปรแกรมสำเร็จรูปที่องค์กรนำมาใช้ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		มีการนำระบบ Oracle เข้ามาใช้ในการประมวลผลข้อมูลแบบบูรณาการแทนที่ระบบ Orion
19. มีผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาประเมินและทำการติดตามตรวจสอบระบบที่กิจการใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอ		นโยบายบริษัท	กำหนดให้มีผู้ตรวจสอบภายนอกเข้ามาตรวจสอบและให้คำแนะนำทุกปีโดยไม่ขึ้นตรงกับบริษัท

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
20. มีคู่มือที่จำเป็นในการใช้งานในระบบสารสนเทศภายในหน่วยงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน		นโยบายบริษัท	กำหนดให้หาช่องทางการสื่อสารที่สามารถทำให้หน่วยงานติดต่อกันได้อย่างรวดเร็วเช่นระบบ www.servicedesk.com
21. สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ตโดยข้อมูลมีความปลอดภัยและทำให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน		นโยบายบริษัท	ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบควบคุม ดูแลความปลอดภัยในข้อมูลให้เกิดประสิทธิภาพอยู่เสมอ
22. ระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์มีความครบถ้วนถูกต้องเหมาะสม และช่วยตัดสินใจได้ทันเวลา มีการ Update ข้อมูลในระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์อยู่เสมอ	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		พบว่าผู้บริหารทุกระดับมีความพึงพอใจในข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน
23. มีการจัดรายงานข้อมูลสำคัญๆ จากระบบในระดับหน่วยงาน, แผนก และฝ่ายได้อย่างชัดเจนถูกต้อง รวดเร็ว	สัมภาษณ์ผู้บริหาร		ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงินระบุว่ามีการทำรายงานที่สำคัญต่อผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและทันเวลา

จากตารางที่ 4.21 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัดมีข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กรซึ่งมีความสอดคล้องตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM จะเห็นได้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมากมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของสารสนเทศและการสื่อสารอย่างชัดเจน มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาเช่นระบบ Oracle เพื่อให้บริษัทฯทั้งในและต่างประเทศใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีช่องทางการสื่อสารในแนวทางเดียวกัน

การสื่อสารมีการจัดประชุมทุกเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อสรุปผลการดำเนินงานพร้อมทั้งเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้เสนอข้อคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเป็นอิสระ นอกจากนี้บริษัทฯยังมีช่องทางการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านไปรษณีย์ไปสำนักงานใหญ่ในอเมริกาในการร้องเรียนในเรื่องที่ผิดปกติในองค์กรด้วย

4.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

หมายถึงการดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างดำเนินงานและกิจกรรมที่ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการทำงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ รวมถึงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่รวมทั้งการวิเคราะห์การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงานสรุปผลและเสนอข้อแนะนำเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิด COSO-ERM ที่บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) ใช้ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.22 ตารางเปรียบเทียบการติดตามและประเมินผล

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
1. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายการติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน โดยแจ้งให้พนักงานรับทราบโดยทั่วถึง		นโยบายบริษัท	กำหนดให้มีการติดตามทุก 6 เดือน โดยผู้จัดการแต่ละส่วนงานต้องส่งข้อมูลผลต่อผู้บริหารระดับสูง
2. มีขั้นตอนการติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม		นโยบายบริษัท	ให้ติดตามผลทุกสัปดาห์และรายงานต่อผู้บังคับบัญชา
3. มีการประเมินและติดตามการดำเนินกิจกรรมโดยหน่วยงานตรวจสอบภายในหรือภายนอกภายในระยะเวลาที่เหมาะสม		นโยบายบริษัท	ให้กำหนดระยะเวลาในแผนงานให้ชัดเจน โดยผู้จัดการแต่ละแผนก
4. มีการสอบทานความสอดคล้องกันระหว่างแผนการตลาด แผนการสั่งซื้อ และแนวโน้มโดยรวมของตลาดว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องตามแผนมากน้อยเพียงใด		นโยบายบริษัท	ให้ผู้รับผิดชอบในแผนงานต้องทำการสรุปเปรียบเทียบและรายงานทุกเดือน
5. มีการติดตามระดับสินค้าคงคลังของผลิตภัณฑ์แต่ละตัว อยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจได้ว่าระดับสินค้าคงคลังของสินค้าแต่ละตัวเพียงพอกับความต้องการของตลาด ความ		นโยบายบริษัท	ให้ฝ่ายคลังสินค้ารายงานสินค้าทุกเดือนและให้ฝ่ายบัญชีดำเนินการตั้งสำรองสินค้าล่าช้าตามนโยบายบัญชี

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด		
	แหล่งข้อมูล		รายละเอียดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้
	ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	
ต้องการในการใช้การผลิตและติดตามรายการที่ไม่มีการเคลื่อนไหวเป็นระยะเวลานาน			
6. มีการประเมินผู้จำหน่ายอย่างสม่ำเสมอในประเด็นต่าง ๆ เช่น ระยะเวลาในการส่งสินค้า, จำนวนสินค้าที่มีปัญหาในแต่ละครั้งที่สั่งซื้อ และมีการบันทึกผลดังกล่าวเก็บไว้เพื่อใช้ในการอ้างอิง		นโยบายบริษัท	ฝ่ายจัดซื้อต้องทำรายงานประเมินผู้จำหน่ายทุกปีทั้งข้อดีและข้อเสีย
7. มีการจัดประชุมผู้บริหารมีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องหรือปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการปฏิบัติงานหรือนอกเหนือจากการควบคุมภายใน	สังเกตการณ์		พบว่าผู้บริหารมีจัดประชุมทุกสัปดาห์ในการประเมินงาน
8. มีการนำเอาเทคนิคการวัดผลการดำเนินงานสมัยใหม่มาใช้ในการวัดความสำเร็จขององค์กร		นโยบายบริษัท	กำหนดให้นำแนวทางการวัดผลงาน KPI มาใช้ในทุกระดับทั่วโลก

จากตารางที่ 4.22 จะเห็นได้ว่า บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีการติดตามและประเมินผลสอดคล้องกับแนวทางการในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมายการวัดผลงานโดย KPI ของแต่ละแผนกอย่างชัดเจนโดยผู้ปฏิบัติงานทุกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและสอบทานโดยผู้บริหาร และมีการจัดประชุมทุกสัปดาห์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานในส่วนฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีการจัดประชุมในส่วนแผนกทุกวันในช่วงเช้าก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ภาพรวมของบริษัทฯ ได้มีการจัดประชุมสรุปผลการดำเนินการแจ้งให้พนักงานทราบโดยทั่วกันทุกเดือนหลังฝ่ายบัญชีปิดงบการเงินแล้ว

ตารางที่ 4.23 การบริหารความเสี่ยงของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด ที่ไม่สอดคล้องและคล้ายคลึงตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM

COSO-ERM	บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด
	ข้อมูลที่พบ
<p>องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>1.1 ปัจจัยเกี่ยวข้องกับปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร</p> <p>1.2 ปัจจัยเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม</p> <p>1.3 ปัจจัยเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ</p> <p>1.4 ปัจจัยเกี่ยวข้องกับการโครงสร้างการจัดองค์กร</p> <p>1.5 ปัจจัยเกี่ยวข้องกับการนโยบายและวิธีบริหารบุคลากร</p>	<p>มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องหรือคล้ายคลึง</p> <p>มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องหรือคล้ายคลึง</p> <p>มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องหรือคล้ายคลึง</p> <p>มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องหรือคล้ายคลึง</p> <p>- ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการประเมินความเสี่ยงของอัตราการหมุนเวียนที่สูงของพนักงานระดับปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

COSO-ERM	บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด
	ข้อมูลที่พบ
1.6 ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานยังไม่มีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานและนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสม - ไม่มีแนวทางให้พนักงานมีความรับผิดชอบที่จะตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระดับ
1.7 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ	พนักงานมีความรู้และเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงน้อยมาก
องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์	มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องหรือคล้ายคลึง
องค์ประกอบที่ 3 การระบุเหตุการณ์	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นสถานะการเมืองในประเทศและต่างประเทศ - ไม่มีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน - ไม่มีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการบริหารเงินสด
องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความเสี่ยง	- ไม่มีเครื่องมือ วิธีการที่เพียงพอในการประเมินความเสี่ยงจาก ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน
องค์ประกอบที่ 5 การตอบสนองความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ทำความเข้าใจและนำไปใช้ได้ สถานะการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้ตัดสินใจจะทำหรือไม่ทำได้อย่างรวดเร็ว - ไม่มีการจ้างผลิตที่มีความชำนาญเฉพาะด้านการผลิตวัตถุดิบที่ใช้เทคนิคมากๆ ในการลดความเสี่ยงในงานที่องค์กรไม่ถนัดหรือขาดแคลนช่างฝีมือ

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

COSO-ERM	บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด
	ข้อมูลที่พบ
	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการกำหนดแบบทดสอบเพื่อวัดความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
<p>องค์ประกอบที่ 6 กิจกรรมการควบคุม</p> <p>1.1 กิจกรรมการควบคุมด้านองค์กร</p> <p>1.2 กิจกรรมการควบคุมด้านงานธุรการและบุคคล</p> <p>1.3 กิจกรรมการควบคุมด้านการเงินและบัญชี</p> <p>1.4 กิจกรรมการควบคุมด้านการจัดหาและจัดซื้อ</p>	<p>มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องหรือคล้ายคลึง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์ด้านแรงงาน เช่น แผนการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เพื่อแข่งขันกับกิจการอื่นในประจําธุรกิจอุตสาหกรรมหรือที่เกี่ยวข้องกัน - นอกจากการประชุมประจำเดือนแล้ว ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนของกิจกรรมอื่นๆที่จะเสริมสร้างความสามัคคีและผูกสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร - ไม่มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น การจัดหาเงินทุนสำหรับโครงการใหม่ หรือ โครงการที่ยังทำอยู่อย่างต่อเนื่อง - ไม่มีการกำหนดแผนควบคุมความเสี่ยงในด้านอัตราแลกเปลี่ยนทางการเงินอย่างชัดเจน - ไม่มีการจัดทำสัญญาหรือข้อตกลงที่ชัดเจนก่อนการสั่งซื้อเพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทจะได้รับสินค้าที่เหมาะสมที่สุด โดยพิจารณาในเรื่อง กำหนดเวลา และระยะเวลาในการส่งสินค้า, คุณภาพของสินค้าและบริการ

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

COSO-ERM	บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด
	ข้อมูลที่พบ
1.5 กิจกรรมการควบคุมด้านการขาย และให้บริการลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการติดตามสถานะลูกค้าจากการพิจารณาสินเชื่อเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุการเกิดหนี้เสียเพื่อหาแนวทางป้องกันและปรับปรุงวิธีการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อีกทางหนึ่ง
1.6 กิจกรรมการควบคุมด้านการจัดการคลังสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการจัดอบรมพนักงานเพื่อให้ทราบถึงนโยบายในการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกในฝ่ายคลังสินค้า และการติดต่อประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน - ไม่มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่เช่นเอกสารที่เกี่ยวข้องขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความรู้เรื่องสินค้า และรหัสสินค้า เป็นต้น - ไม่มีการพิจารณาจัดหาสถานที่จัดเก็บสินค้าเพิ่มเติมเพิ่มความเหมาะสมกับปริมาณสินค้าคงเหลือ - ไม่มีการจัดทำประกันภัยในตัวสินค้าและสถานที่จัดเก็บสินค้า
1.7 กิจกรรมการควบคุมด้านกระบวนการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำ - ไม่มีการกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการผลิตรู้สึกกดดัน - ไม่มีการวิเคราะห์ความก้าวหน้าของงาน โดยเปรียบเทียบกับแผนการผลิตที่ได้กำหนดไว้ - ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ หลังจากเสร็จสิ้นงานการผลิตแต่ละครั้ง เพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุง

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

COSO-ERM	บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด
	ข้อมูลที่พบ
1.8 กิจกรรมการควบคุมด้านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ	<p>การวางแผนและควบคุมการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการกำหนดให้มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง
องค์ประกอบที่ 7 สารสนเทศและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการพิจารณาการประเมินความเสี่ยงครั้งใหม่ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบข้อมูลสารสนเทศ - ไม่มีการจัดตั้งโครงการที่ปรึกษาให้พนักงานอาวุโสให้คำปรึกษาพนักงานอื่นในการสื่อสารข้อมูลกับผู้บริหาร - ไม่มีการใช้สภาพของพนักงานเพื่อช่วยในการสื่อสารข้อมูลระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร
องค์ประกอบที่ 8 การติดตามประเมินผล	มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องหรือคล้ายคลึง

จากตารางที่ 4.23 พบว่าบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ไม่สอดคล้องหรือคล้ายคลึงซึ่งแยกตามองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบ ซึ่งบริษัทสามารถนำประเด็นที่พบไปใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงหรือจัดทำคู่มือความเสี่ยงและพิจารณาจัดตั้งฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การควบคุมภายในตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM กรณีศึกษาของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด” โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่ามีความคล้ายคลึงหรือสอดคล้องกันเพียงใดและเพื่อที่จะได้นำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นการทบทวนวิธีการจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน เพื่อใช้ในการป้องกันความเสี่ยงหรือบรรเทาความเสี่ยงให้เหมาะสมและยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจได้

การสรุปผลและอภิปรายผลการศึกษาที่จะกล่าวถึงในบทนี้ ผู้ศึกษาจะนำเสนอบทสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งอภิปรายผลการศึกษา โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก บุคลากร รวมไปถึงข้อมูลเพิ่มเติมจากผังองค์กร (Organization Chart) การสังเกตการณ์ นโยบายการบริหารงาน ระเบียบ ข้อกำหนด มาตรฐานของ ISO 9001 คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการสนับสนุนผลการศึกษา เพื่อให้ผลการศึกษา มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการอธิบายถึงข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต โดยผู้วิจัยจะเรียงลำดับในการนำเสนอต่อไปนี้

- 5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา
- 5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษารั้งนี้
- 5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษารั้งต่อไป

5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาโดยเปรียบเทียบการควบคุมภายในตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM ของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัดพบว่าส่วนใหญ่ระบบการควบคุมภายในของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัดมีความสอดคล้องกับแต่ละปัจจัยของกรอบการบริหาร

ความเสี่ยง COSO-ERM ซึ่งประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (3) การระบุเหตุการณ์ (4) การประเมินความเสี่ยง (5) การตอบสนองความเสี่ยง (6) กิจกรรมการควบคุม (7) สารสนเทศและการสื่อสารและ (8) การติดตามและประเมินผล ซึ่งทั้ง 8 องค์ประกอบนั้นผู้ศึกษาได้พบว่า มีบางปัจจัยที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องดังนี้

5.1.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม (Internal Environment)

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยแบ่งเป็น 7 ปัจจัยซึ่งประกอบด้วย (1)ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (2)ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม (3)การมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ (4)โครงสร้างการจัดองค์กร (5)นโยบายและวิธีบริหารบุคลากร (6)ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร (7)การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ พบว่าในแต่ละปัจจัยมีความสอดคล้องและคล้ายคลึงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร COSO-ERM เป็นส่วนมากซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและกำหนดเป็นนโยบายบริษัท ผู้จัดการ หัวหน้างาน พนักงานได้รับการถ่ายทอดเป้าหมาย นโยบายและจะร่วมกันกำหนดแนวทางการปฏิบัติซึ่งจะระบุในตัวชี้วัดที่เรียกว่า KPI เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานต่อไป อุษณา ภัทรมนตรี (2552)

ในการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลพบว่าปัจจัยในเรื่องอัตราการหมุนเวียนของพนักงานมีสูงมาก ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ควรจะต้องมีการประเมินผลกระทบจากอัตราการหมุนเวียนของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นบริษัทฯ จะต้องมีการกระตุ้นให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อบริษัทฯ โดยอาจจะต้องมีการจัดกิจกรรมที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงออก การสร้างทัศนคติที่ดีต่อบริษัท มีการส่งเสริมกิจกรรมในการสร้างขวัญกำลังใจพร้อมทั้งมีรางวัลและแรงจูงใจเป็นสิ่งสอดคล้องด้วย

นอกจากนั้นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังให้ข้อมูลพบว่าเหตุผลในส่วนอื่นที่ทำให้มีอัตราการหมุนเวียนของพนักงานสูงมากนั้นรวมไปถึงการย้ายถิ่นฐาน การได้งานที่มีอัตราผลตอบแทนที่ดีกว่ารวมถึงสวัสดิการที่แตกต่าง ขนาดของบริษัทก็มีส่วนด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌปภัช นาคเจือทอง (2553) ได้ระบุไว้ว่าปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกเกิดความต้องการแรงจูงใจไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน โบนัส และสวัสดิการที่ดีกว่าบริษัทเดิม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ Two Factor theory ของเฮิร์ซเบิร์กได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนั้นได้แก่ปัจจัยอนามัย ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาโดยตรง และนอกจากนี้งานวิจัยยังพบความ

ต้องการมนุษย์อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ คือความต้องการด้านจิตใจ และความต้องการด้านร่างกายหากว่าความต้องการนี้ขาดการตอบสนองคนก็จะเกิดความไม่พึงพอใจและพยายามหาแรงจูงใจใหม่ที่จะตอบสนองต่อความต้องการของตนเองต่อไป ในมุมมององค์กรในเรื่องของนโยบายควรที่จะเพิ่มหลักเกณฑ์วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การโยกย้าย เปลี่ยนแปลง ให้เป็นรูปธรรมมากกว่าเดิม และควรมีการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบผลตอบแทนไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน โบนัส ค่าครองชีพ เบี้ยขยัน และสวัสดิการอื่น ว่ามีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับบริษัทฯ อื่นในพื้นที่ การนิคมหรือในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงินและผู้บริหารระดับสูงในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเลือกนโยบายการบัญชีพบว่าบริษัทได้เลือกนโยบายการบัญชีที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมากไม่ว่าจะเป็น เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน การแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ เงินสด และรายการเทียบเท่าเงินสด ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ ที่ดินอาคารและอุปกรณ์ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน การประมาณหนี้สิน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ภาษีเงินได้ การรับรู้รายได้และการจ่ายเงินปันผล ซึ่งครบตามที่ เป็นข้อกำหนดในมาตรฐานการบัญชี หมายเหตุประกอบงบการเงิน (2556) ในเรื่องความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานและนำไปประยุกต์ใช้นั้นผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงินและผู้จัดการฝ่ายทั่วไปยังให้ข้อมูลว่าพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่กล้าแสดงออกในการซักถาม การโต้แย้งต่อกระบวนการที่คิดว่าไม่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพวรรณ พุทธิตระกูล (2554) ว่าบริษัทต้องการสร้างบรรยากาศการควบคุมหรือมาตรการสร้างความเข้าใจให้พนักงานมีจิตสำนึกต่อบริษัท ซึ่งจะทำให้พนักงานกล้าแสดงออกมากยิ่งขึ้น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลยังระบุว่าควรจะมีการกำหนดรางวัลเป็นส่วนเพิ่มเติมเข้าไปด้วย

5.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

จากการศึกษาด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด พบว่ามี การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนประกอบไปด้วย (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ซึ่งรวมไปด้วย พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมายของธุรกิจ (Purpose) เป็นเป้าหมายระดับสูงที่ผู้บริหารระดับสูงจะมีการถ่ายทอดมายังผู้บริหารระดับล่างในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานรองรับแผนกลยุทธ์ (2) วัตถุประสงค์การปฏิบัติงานผู้บริหารและหัวหน้างานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดตัววัดผลงาน โดย KPI กรมบัญชีกลาง (2551) (3) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน ไม่ว่าจะเป็นรายงานภายในและภายนอกมีการกำหนดไว้อย่างเหมาะสมมีระยะเวลาที่ชัดเจนในการรายงานซึ่งรายงานจะประกอบ

ไปด้วยข้อมูลรายงานทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่การเงิน (4) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยนโยบายบริษัทซึ่งพนักงานทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยมีการประเมินจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์ด้านกฎหมายและระเบียบจากปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญด้วย จันทนา สาขากร (2550)

Prof. Dr. Peter F. Drucker โดย พงศ์ศรีพันธ์ พลศรีเลิศ ได้กล่าวถึงการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) ไว้ว่าหมายถึง “เป็นการจัดการซึ่งผู้บังคับบัญชาและให้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ มาตรฐานและเลือกปฏิบัติงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ โดยมีผู้บังคับบัญชาสนับสนุนกระตุ้นเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง ฉะนั้นความสำคัญของการวางแผน และการควบคุมจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารข้อมูลโดยการสร้างความสัมพันธ์ของระบบข้อมูลกับวางแผน และการควบคุมสนับสนุนการตัดสินใจร่วมกัน” ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทนั้นมีความเหมาะสมตามหลัก SMART โดย เมธา สุวรรณสาร (2556) ได้กล่าวถึง SMART ไว้ดังนี้

1. Sensible & Specific หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ ชัดเจน โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจความหมายได้ตรงกันและปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องไปในทางเดียวกัน
2. Measurable หมายถึง วัตถุประสงค์นั้นต้องสามารถวัดผลของความสำเร็จได้
3. Attainable & Assignable หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถบรรลุผลและมอบหมายได้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นไม่ควรกำหนดไว้สูงเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกท้อแท้เพราะทำอะไรก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถมอบหมายให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติได้ สามารถนำมาแยกย่อยเป็นกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมเพื่อมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติตามความรับผิดชอบของตน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
4. Reasonable & Realistic หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผลและมีความเป็นจริง ปฏิบัติได้จริง
5. Time Available หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องเหมาะสมกับช่วงเวลาในขณะนั้น วัตถุประสงค์ข้อหนึ่งอาจมีความเหมาะสมกับช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อเวลาเปลี่ยนไปวัตถุประสงค์ข้อนั้นอาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้

ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ในปัจจุบันยังไม่พบส่วนที่ไม่สอดคล้องตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั้งทั้งองค์กร COSO-ERM

5.1.3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

จากการศึกษาด้านการระบุเหตุการณ์ของบริษัท เค เอส โค (เอเชีย) จำกัดพบว่ามีการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงได้อย่างน่าเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงทั้งทั้งองค์กร COSO-ERM โดยมีการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและอาจจะเกิดขึ้นในทุกกิจกรรมของบริษัท โดยเน้นกิจกรรมภายในบริษัทซึ่งพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะทางร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ โดยบริษัทจะมีการสรุปผลทุกเดือนหลังจากที่ฝ่ายบัญชีการเงินได้ปิดงบการเงินเสร็จสิ้นแล้ว

ในการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงินยังพบว่าในปัจจุบันที่บริษัทไม่ได้มีการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสถานะภายนอกองค์กรอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมซึ่งได้แก่ สถานะที่เกี่ยวข้องในทางการเมืองผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน การกำหนดแผนการบริหารจัดการเรื่องเงินทุนหมุนเวียน เป็นต้นซึ่งเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกอาจจะส่งผลกระทบทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นบริษัทฯ จึงควรมีการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการรองรับผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจองสัญญาซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) หรือ การตกลงซื้อสิทธิที่ซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศในอนาคต (Option contract) ธนาคารแห่งประเทศไทย (2554)

ปัจจัยที่เกี่ยวกับการระบุเหตุการณ์อื่นจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังพบว่าบริษัทมีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอและไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานและมีการพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น กำหนดให้มีการสืบค้นประวัติย้อนหลังพนักงาน การทดสอบความรู้ ทักษะเบื้องต้นของพนักงานก่อนรับเข้าทำปฏิบัติงาน เป็นต้น จันทนา สาขากร นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะและศิลาปะพร ศรีจันเพชร (2554)

5.1.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

จากการศึกษาการประเมินความเสี่ยงพบว่า บริษัทได้มีการประเมินความเสี่ยงที่สอดคล้องตามแนวทางของ COSO-ERM เพียงพอแล้ว ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมิน

ความเสี่ยงในระดับองค์กรและระดับกิจกรรมเป็นอย่างมาก ในการประชุมผู้บริหารซึ่งมีการกำหนดให้ประชุมทุกเดือน นโยบายการบริหาร (2556) ได้มีการหารือเพื่อวิเคราะห์เหตุการณ์ของความเสียหายพร้อมทั้งประเมินความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานยังได้ประเมินความเสี่ยงในระดับกิจกรรมมีการเสนอต่อที่ประชุมทุกๆ สัปดาห์ในแต่ละแผนก และมีการสรุปส่งในการประชุมผู้บริหารอีกด้วย

ในการสัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไปยังพบว่าในด้านการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีความเข้าใจมากพอถึงผลกระทบจากความเสียหายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายได้ ดังนั้นบริษัทจะต้องมีการจัดให้พนักงานทุกระดับได้มีการวัดระดับความเข้าใจ หรือทดสอบความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานได้ฝึกคิดและทบทวนความเข้าใจต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ สายชล (2549) ได้ศึกษาความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ ในงานวิจัยระบุว่าผู้ปฏิบัติงานยังไม่มี ความเข้าใจมากพอ ในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อภาพรวมของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นผลประกอบการหรือแม้แต่ภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารแห่งประเทศไทย (2552, น.3-66) ได้อธิบายปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากคน ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงานผิดพลาดหรือการควบคุมภายในไม่เพียงพออันอาจนำไปสู่การทุจริตทั้งภายในและภายนอกดังนั้นการให้ความสำคัญในการคัดเลือกพนักงานการอบรมและการพัฒนาจะทำให้องค์กรได้พนักงานที่มีคุณสมบัติประสบการณ์และความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งการส่งเสริมและสร้างจริยธรรมให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานอย่างไรก็ดีในการปฏิบัติงานก็ควรพัฒนาระบบให้มีการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากความพลั้งเผลอของบุคลากรเช่นข้อมูลมีการสอบย้อนกัน

ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ พิงพิศ (2550) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของบริษัท บูรพาอุตสาหกรรม จำกัดพบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมการควบคุมภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร

5.1.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไปพบว่าบริษัทได้มีการตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอในแต่ละระดับกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) โดยมีการวิเคราะห์สาเหตุการกำหนดวิธีควบคุมเพื่อป้องกันความเสียหายลดความเสี่ยงอย่างเหมาะสมพร้อมทั้งได้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับวิธีการตอบสนองความเสี่ยงของ COSO ดังนี้ (1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การทำงานที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงที่จะไม่ทำหรือจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกทำแทน (2) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหายหรือการลดทั้งสองด้านพร้อมกัน การลดความเสี่ยงที่สำคัญคือการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน (3) การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือการลดความเสียหายโดยการแบ่ง การโอน การหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง เช่น การจัดทำประกันภัย การทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น (4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อย ความเสี่ยงน่าจะเกิดขึ้นน้อย หรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผลที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและจันทนา สาขากร (2550)

การกำหนดระดับความเสี่ยงผู้จัดการทั่วไปยังระบุว่าได้มีการกำหนดความเสี่ยงที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ทำความเข้าใจและนำไปใช้ได้ สถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจเบื้องต้นได้ นอกจากนี้หากมีความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาดที่ผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจหรือไม่สามารถตัดใจได้ก็จะมี การนำเรื่องที่เกิดขึ้นมาปรึกษาหัวหน้า ผู้จัดการเพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสมและยอมรับได้ ซึ่งคล้ายคลึงกับงานวิจัยของ พิทยา ภาวะสุวรรณ (2552) ศึกษาเรื่องการประเมินการควบคุมภายในวงจรรายจ่ายเกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุคงคลังตามแนวคิด COSO: กรณีศึกษาบริษัทเพาเวอร์แพลนท์ จำกัด จากผลการศึกษาดังกล่าว เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและมีจิตสำนึกที่ดีในระบบการควบคุมภายใน ควรมีการปรับปรุงในเรื่องรายละเอียดในการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในการดำเนินธุรกิจด้วย

5.1.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การดำเนินงานด้านกิจกรรมการควบคุม โดยภาพรวมพบว่ามีความสอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM โดยบริษัทมีการกำหนดนโยบาย วิธีปฏิบัติงานโดยมีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานและคู่มือในการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ จัดทำระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานของบริษัท ในการปฏิบัติงานของพนักงานมีการแบ่งแยกหน้าที่และมีการสอบทานการ

ปฏิบัติงานโดยผู้บริหารและหัวหน้าส่วนงาน มีวิธีการในการป้องกันรักษาทรัพย์สินที่สำคัญ ศิลปพร ศรีจันเพชร (2548) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานในกรณีฉุกเฉินเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า การประเมินผลงานของบริษัทจะใช้เครื่องมือวัดผลทางการเงิน ได้แก่ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การใช้งบประมาณและต้นทุนการดำเนินงานมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท นอกจากนี้บริษัทมีการนำเครื่องมือประเมินผลสมัยใหม่ได้แก่ ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน KPI มาใช้ในการประเมินผลดำเนินงานของแต่ละแผนกและแต่ละบุคคล

ในด้านกิจกรรมการควบคุมที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COS-ERM ซึ่งประกอบด้วย (1) ไม่มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านการเงิน (2) ไม่มีการกำหนดแผนการควบคุมการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน (3) ไม่มีการพิจารณาจัดหาสถานที่จัดเก็บสินค้าใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณสินค้า (4) ไม่มีการจัดทำประกันภัยในตัวสินค้าและสถานที่จัดเก็บ (5) ไม่มีแนวทางชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำ (6) ไม่มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานระมัดระวังการผลิต (7) ไม่มีการกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการผลิตรู้สึกกดดัน (8) ไม่มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง เช่น คนที่เคยตรวจสอบคุณภาพด้านสินค้าขาเข้าเมื่อถึงกำหนด 6 เดือน หรือ 1 ปี จะย้ายไปตรวจสอบตรวจสอบคุณภาพสินค้าขาออกแทน ดังนั้นบริษัทควรจะมีแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการกิจกรรมต่างๆ ที่อาจเกิดผลทางลบต่อบริษัทซึ่งผลกระทบอาจจะมีความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่ขาดทุน ความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของนโยบายหรือความเสี่ยงต่อความไว้วางใจ ธร สุ นทรายุทธ (2550)

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงินเรื่องความครบถ้วนของข้อมูลในรายงานทางการเงินพบว่าผู้ปฏิบัติงานมีการบันทึกรายการไม่ครบถ้วนในงบการเงิน ดังนั้นบริษัทได้จัดให้มีระบบ Check List ขึ้นในแผนกเพื่อให้การบันทึกรายงานทางบัญชีเป็นไปอย่างครบถ้วน ซึ่งในระบบ Check list นั้นจะครอบคลุมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนกอื่นเช่นฝ่ายคลังสินค้า มีการรับ-จ่ายสินค้า การปิดงานระหว่างทำ(WIP) ครบถ้วนหรือยัง ฝ่ายคุณภาพ(QC) มีเหตุการณ์ใดบ้างหรือรายการสินค้าอะไรที่มีปัญหาและกระทบต่อข้อมูลในงบการเงิน เป็นต้น ในส่วนของแผนกบัญชีทุกๆสิ้นเดือนนั้นจะมีรายการค่าใช้จ่ายอะไรบ้างที่ต้องบันทึกมีโดยมีการกำหนดใน Check list ทุกรายการที่สำคัญและเกิดขึ้นปกติทุกเดือน จะเห็นได้ว่าการกำหนดระบบ Check list ขึ้นในแผนกจะทำให้สามารถบันทึกรายการได้อย่างครบถ้วนและรายงานทางการเงินมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ซึ่ง

สอดคล้องกับข้อมูลของอุษณา ภัทรมนตรี (2552) ได้อธิบายว่าปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน หากหน่วยงานไม่มีกระบวนการหรือ ขั้นตอนการทำงานหรือจุดควบคุมในแต่ละธุรกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงให้เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในรูปของตัวเงินเช่น การเปรียบเทียบปรับหรือการถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ภาวะเบียดหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเป็นต้น หรือที่ไม่ใช่ตัวเงินเช่นด้านชื่อเสียงเป็นต้น ดังนั้น หน่วยงานควรกำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานตามนโยบายกฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานเช่น การมีระเบียบและคู่มือการปฏิบัติงานเป็นต้น เพื่อให้มีความชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติและสอดคล้องกับปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรมเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพเหมาะสมและสามารถบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน

5.1.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายการเงินและผู้จัดการทั่วไปในเรื่องสารสนเทศพบการดำเนินงานด้านสารสนเทศโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับดีเนื่องสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันตามกำหนดเวลาในการใช้ข้อมูล แม้บทการบัญชี (2552) ซึ่งข้อมูลความเพียงพอและแน่ใจในความปลอดภัยของระบบสารสนเทศในบริษัทมีการนำโปรแกรมที่ทันสมัยมาใช้ในบริษัทนั้นคือ โปรแกรม Oracle ซึ่งผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการจัดการในช่วงการเปลี่ยนแปลงการใช้โปรแกรมประยุกต์เฉพาะงานใหม่ สำหรับสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความซับซ้อนมาก มีผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาประเมินและทำการติดตามตรวจสอบระบบที่กิจการใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอ วัชรินทร์ เศรษฐสุศักดิ์โก (2543)

ในการประชุมผู้บริหาร (2556) ซึ่งประกอบด้วย รองประธานกรรมการ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงิน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการวิศวกร ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าและระดับหัวหน้างาน ได้มีการพูดถึงเรื่องกระบวนการสื่อสารภายในและภายนอก โดยภาพรวมพบว่าการดำเนินงานอยู่ในระดับดีเนื่องจากช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อเผยแพร่แผนการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนรับทราบและเข้าใจตรงกันทั้งจากระดับผู้บริหารลงมาสู่ผู้ปฏิบัติงานจริง หรือจากผู้ปฏิบัติงานจริงไปสู่ผู้บริหาร หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง การรับทราบข้อมูลข่าวสารและการทำความเข้าใจในสารสนเทศมีความเข้าใจตรงกันในเรื่องต่างๆ ว่าการสื่อสารทางการส่งเมลทั้งภายนอกและภายในบริษัทให้มีการ โทษยืนยันด้วยว่ามีการรับอีเมลที่ส่งหรือยัง นอกจากทางเมลแล้วบริษัทยังมีช่องการสื่อสารอื่นไม่ว่าจะเป็นไลน์ เฟสบุ๊ก Microsoft

Lync และสายด่วนทั่วโลก Dover ที่หมายเลข 1-800-495-1775 หรือผ่านช่องทาง www.thedoverhotline.com เพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็วให้กับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ลูกค้า ผู้จำหน่ายสินค้า หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นพวรรณ พุติตระกูล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบควบคุมภายในของธนาคารออมสิน พบว่าธนาคารได้ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อนำระบบเครือข่ายสื่อสารมาใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดการสื่อสารในหลายช่องทางทั้งจากล่างสู่บนหรือจากบนลงล่างให้ครอบคลุม ซึ่งส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศในการดำเนินงานระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน

5.1.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล โดยภาพรวมพบว่าบริษัทมีการติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับที่ดีซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM โดยบริษัทใช้ตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งกำหนดขึ้นจากเป้าหมายโดยรวมของบริษัท ซึ่งผู้บริหารจะร่วมกับผู้ปฏิบัติงานกำหนดตัวชี้วัดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมสามารถวัดผลความสำเร็จได้ จิมห์ระ พีร์พุ่มสงวน (2554) และพรรณนิภา รอดวรรณ (2552) มาเป็นแนวทางในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

จากการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองในระหว่างปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคกรณีผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนการดำเนินงานด้วยตนเองหรือการร่วมกันแก้ไขปัญหา ปรับปรุงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรและการประเมินผลการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษรเสนอผู้บริหารทราบ โดยมีการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง พบว่าผู้ปฏิบัติงานได้มีการจัดทำรายงานสรุปผลตาม KPI ของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือน และหัวหน้าหรือผู้จัดการในแต่ละแผนกจะส่งรายงานสรุปภาพรวมมายังส่วนฝ่ายบริหารเพื่อทำการประเมินผลงานผลและปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร มหาวิทยาลัยรังสิต (2553) ได้แบ่งการติดตามออกได้ใน 2 ลักษณะคือ 1) การติดตามผลเป็นรายครั้ง โดยกำหนดทุกเดือน ทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี 2) การติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงาน โดยมากมักจะอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหาร และการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทาน งานตามสายบังคับบัญชา

5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพียงบริษัทเดียวมาใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งสถานที่ตั้งนั้นอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง ลักษณะการประกอบธุรกิจเป็นโรงงานอุตสาหกรรม ประเภทธุรกิจผลิตอุปกรณ์จับยึด ขนาดองค์กรมีจำนวนพนักงาน 50-100 คน จึงอาจจะเป็นผลให้ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ไม่ครอบคลุม การควบคุมภายในตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM

5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

ข้อเสนอแนะการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาวบริษัทต้องทบทวนหรือปรับปรุงตามแนวทางของ COSO-ERM มีดังนี้

1. บริษัทสามารถนำผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั้ง 8 องค์ประกอบที่มีความสอดคล้อง หรือคล้ายคลึงกันตามกรอบการบริหารความเสี่ยงCOSO-ERM ไปใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัทต่อไปได้
2. บริษัทสามารถนำส่วนที่แตกต่างซึ่งไม่มีการปฏิบัติอย่างจริงจังในองค์กรไปใช้พิจารณาวางแผนทางการบริหารความเสี่ยงต่อไปได้ในอนาคต
3. บริษัทควรจะต้องมีการสำรวจเหตุผลที่พนักงานในระดับปฏิบัติงานซึ่งอัตราการหมุนเวียนที่สูงว่าเกิดจากสาเหตุใด ซึ่งบริษัทอาจจะทำการวิเคราะห์เรื่องผลตอบแทนของบริษัทที่ให้แก่พนักงาน โดยเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นในนิคมอุตสาหกรรมใกล้เคียง หรือบริษัทที่มีลักษณะธุรกิจเดียวกัน
4. บริษัทควรจัดการมีการทดสอบความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และผลกระทบหากเกิดความเสียหายขึ้นซึ่งเป็นการทบทวนกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัตินอกแนวทางที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะทดสอบทุกเดือนและมีการสร้างแรงจูงใจเป็นรางวัลให้แก่พนักงานด้วย
5. บริษัทควรพิจารณาเรื่องผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนไม่ว่าจะเป็นการจองสัญญาซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) หรือ การตกลงซื้อสิทธิที่ซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศในอนาคต (Option contract)

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด กับกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM ผู้ศึกษาเห็นว่า ควรจะมีการศึกษาเพิ่มในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ผู้ศึกษาเห็นว่าควรมีการศึกษาเพิ่มเติมต่อยอดจากการวิจัยครั้งนี้ โดยแยกกลุ่มประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างอื่นตามประเภทของแต่ละธุรกิจ เพื่อนำมาวิเคราะห์ เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต โดยเจาะจงในแต่ละส่วนงานหรือแต่ละแผนกในองค์กร และให้แยกตามขนาดธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ธุรกิจขนาดกลาง และธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งจะทำให้ได้ผลงานวิจัยในหลายมุมมองที่แตกต่างกันออกไป

2. ควรมีการศึกษาความรู้ด้านการควบคุมภายในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กรซึ่งจะทำให้ทราบว่าบุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทและแนวทางการควบคุมภายในมากน้อยเพียงใดเพื่อจะได้นำมาแก้ไขทำให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรจะต้องเลือกบางองค์ประกอบของ COSO-ERM เพื่อให้ได้ผลวิจัยที่ชัดเจนมากขึ้นในองค์ประกอบนั้นๆ ซึ่งอาจจะเลือกองค์ประกอบที่เพิ่มเติมมาจากองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

กรม
การ
การ
การ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กนกวรรณ ปีมหัทธัญญา. (2547). การใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมของธุรกิจอุตสาหกรรมโรงสีในจังหวัดนครสวรรค์. นครสวรรค์.
- จิมห์ระพีร์ พุ่มสงวน. (2554). การควบคุมภายใน COSO. สืบค้น 15 ธันวาคม 2557 จาก <http://www.gotoknow.org/posts/447878>
- จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ, และศิลป์พร ศรีจันเพชร. (2554). การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน. กรุงเทพฯ: ที พี เอ็น เพรส.
- จุฑามาศ พิมพา. (2553). การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO-ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับความเชื่อมั่นของงบการเงิน ในมุมมองของผู้ใช้งบการเงิน. การค้นคว้าอิสระ. บัญชีมหาบัณฑิตมหาลัทธิธรรมศาสตร์.
- ชัยเสกข์ พรหมศรี. (2551). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จุฬิกานุจน์ ไชยเมืองดี. (2548). ระบบการควบคุมภายในด้านการเงิน. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ดวงธิดา ห่อนาค. (2552). การเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ: บริษัท ทีดับบลิวแซดคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2549). แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ : บริษัท บุญศิริการพิมพ์ จำกัด.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2552). คู่มือการตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ. สืบค้น 21 ธันวาคม 2556. จาก <http://www.bot.or.th>
- ชัยณุกิจ ทรัพย์ประสม. (2547). การประเมินผลการควบคุมภายในของ COSO. กรณีศึกษาธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ส่วนเงินตรา
- ธรรมรงค์ สุวรรณนิกรกุล. (2553). ปัจจัยการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO ERM ที่มีผลต่อระดับความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. การค้นคว้าอิสระ. บัญชีมหาบัณฑิตมหาลัทธิธรรมศาสตร์.
- นพวรรณ พุติตระกูล. (2543). เปรียบเทียบแนวคิดการควบคุมภายในของธนาคารออมสินกับการ

ควบคุมภายในตามแนวคิดของCOSO. การค้นคว้าอิสระ. บัญชีมหาบัณฑิตมหา
วิทยาลัยเชียงใหม่.

บริษัท เด สเต โค (เอเชีย). (2556). *ข้อมูลทั่วไป*. สืบค้น 15 กันยายน 2557.

จาก <http://www.destaco.com>

บมจ. ธนาคารกรุงไทย. (2552). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ*. สืบค้น 21 ธันวาคม
2556. จาก <http://www.ktb.co.th>

ประไพพรรณ เฉลิมพิชัย. (2551). *การใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชี เพื่อการวางแผนการ
ควบคุมภายในของธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอัญมณี*. ภาควิชา บัญชี บริษัท จอร์จ เจนเซน
(ประเทศไทย) จำกัด

ประเสริฐ อัครประถมพงศ์. (2554) *การอบรมเชิงปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: หน่วย
งานวิจัยและบริการด้านวิศวกรรมคุณภาพ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปราชญา กล้าผจญ. (2551). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: ปราชญาพับลิชชิง.

พิทยา ภูวะสุวรรณ. (2552). *การประเมินการควบคุมภายในวงจรรายจ่ายเกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุคง
คลังตามแนวคิด COSO*: ภาควิชา บัญชี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำกัด.

วัลย์รัตน์ ชื่นธีระวงศ์. (2544). *ปัญหาของการควบคุมภายในทางการบัญชีของธุรกิจโรงแรมใน
จังหวัดเชียงราย*. เชียงราย.

ศิริวรรณ แสงไฟแก้ว. (2550). *การประเมินการควบคุมภายในตามแนว COSO*. ชลบุรี:
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคบางแสน.

ศรรณ ทองประเสริฐ, CIA. (2554). *Chief Risk Officer* หน้าที่นี้สำคัญไหน. สืบค้น 13
กันยายน 2557. จาก <http://www.theiiat.or.th>

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย.(2554). *ข้อมูลวิชาการ*. สืบค้น 13 กันยายน 2557.
จาก <http://www.theiiat.or.th>

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. (2544). *การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ*.
กรุงเทพฯ.

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. (2551). *การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ.

อำพร บุญมี. (2550). *การประเมินการควบคุมภายในระบบจัดซื้อตามแนวคิด COSO*. ชลบุรี:
ภาควิชา บัญชี บริษัท ยูนิคเทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด.

อุษณา ภัทรมนตรี. (2552). *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่แนวคิดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์

หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อุษณา ภัทรมนตรี. (2543). *การตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน*. กรุงเทพฯ:

บริษัท ศูนย์การพิมพ์ดิจิทัล จำกัด (มหาชน).

Dover Company. *ข้อมูลทั่วไป*. สืบค้น 15 กันยายน 2557.

จาก <http://www.dovercorporation.com>

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2547).

สืบค้น 20 พฤศจิกายน 2556. จาก <http://www.coso.org>

ภาษาต่างประเทศ

Kanapickiene, R. (2008). State of internal control in Lithuanian enterprises. *Economics & Management*, 5(2) 47-55.

Zhang, J, and Pany, K. (2008). Current research questions on internal control over financial Reporting under Sarbanes-Oxley. *CPA Journal*, 78(2), 42-45.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

นายลีลาศ คุณพอง

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2548 บัณฑิตชั้นตรี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

เจ้าหน้าที่บัญชีอาวุโส บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด