

อย่างไรให้กิจการมี...การควบคุมภายใน

ปัญญา อีสรวรรวณิช

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานที่มุ่งสู่ความสำเร็จ กำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยองค์กรต่างๆ ในขนาดกลางและย่อม หรือองค์กรขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีการจัดสายงานภายในองค์กรซึ่งคำนึงถึงการควบคุมภายในที่ดีเพื่อให้เกิดการตรวจสอบและควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Check and Balance) หลักการควบคุมภายในได้ถูกนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ต่างๆ กัน ทั้งนี้เกิดจากการมีข้อจำกัดในการนำระบบการควบคุมภายในไปใช้ ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร ความรู้ความเข้าใจในหลักการควบคุมภายใน และความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบ เป็นต้น การควบคุมภายในทำให้พนักงานได้รับทราบเทคนิคของการจัดสรรงานและวิธีที่จะปกป้องสินทรัพย์ของกิจการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรตลอดไปเมื่อองค์กรได้เปลี่ยนสภาพไปสู่องค์กรที่เอื้ออำนวยให้มีการปรับปรุงโครงสร้างการควบคุมภายในได้ และหากมีข้อจำกัดหรือจุดอ่อน ณ จุดใดของการควบคุมภายในแล้ว ก็ควรที่จะเน้นหนักไปทางด้านตรวจสอบรายการให้บ่อยครั้งยิ่งขึ้น การวางหลักการควบคุมภายในนั้นจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับวงจรธุรกิจ (Business Cycle) ที่จะเป็แนวทางในการดำเนินงานของกิจการที่มีความแตกต่างกันตามประเภทของธุรกิจ

วารสารวิชาชีพบัญชี
ปีที่ 2 ฉบับที่ 1

(พฤษภาคม 2549)

หน้า 112-119

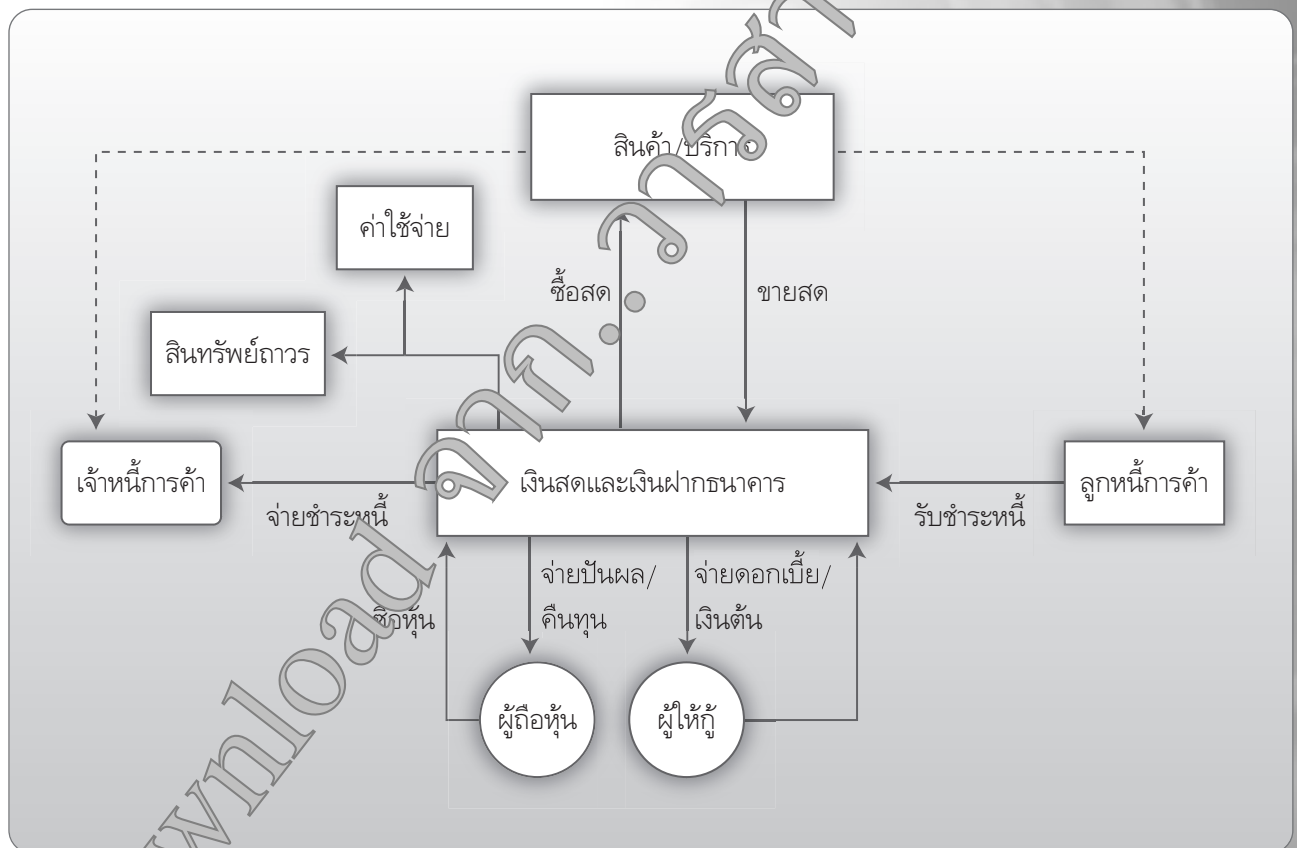
* ผู้เขียนขอขอบพระคุณ รศ.อัญชลี พิพัฒน์เสริม ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ได้กรุณาอ่านและให้คำแนะนำในการปรับปรุงต้นฉบับ

วงจรธุรกิจ

จุดเริ่มต้นของการควบคุมภายใน คือวงจรธุรกิจของกิจการซึ่งจะเป็นสิ่งที่กำหนดระบบการค้ำทางธุรกิจ และ เป็นสิ่งที่กำหนดระบบงานต่างๆ ของกิจการ

จากการวิเคราะห์วงจรธุรกิจจะเห็นได้ว่า ระบบที่สำคัญต่อการควบคุมภายในของกิจการสามารถแยกได้เป็น 5 ระบบ ได้แก่

1. ระบบเงินสดและเงินฝากธนาคาร
2. ระบบลูกหนี้การค้าและระบบขาย
3. ระบบเจ้าหนี้การค้าและระบบซื้อ
4. ระบบสินค้าคงเหลือ
5. ระบบเงินเดือน/ค่าจ้างพนักงาน



1. ระบบเงินสดและเงินฝากธนาคาร

หลักสำคัญในการควบคุม

1. การควบคุมการเคลื่อนไหวการแลกเปลี่ยนให้เร็วที่สุด
2. หากมีการแลกเปลี่ยนแล้วยังไม่ได้รับเงินควรมีหลักฐานเพื่อสิทธิเรียกร้องภายหลัง
3. การให้บุคคลภายนอกช่วยสอดส่องดูแล
4. การกำหนดจุดรับ/เก็บเงินให้น้อยที่สุด แต่มีประสิทธิภาพดีขึ้น
5. การรับและการจ่ายเงินแยกจากกัน
6. การนำเงินฝากธนาคารตามวงเงินที่กำหนดและตัดตอน (Cut-off) ในแต่ละวัน
7. การบันทึกการรับชำระหนี้จากลูกค้าให้รวดเร็ว
8. สามารถตรวจสอบรายการรับเงินจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และนำฝากเข้าธนาคารทันทีและครบถ้วน
9. ผู้บันทึกรายการบัญชีเป็นบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการรับและการจ่ายเงินของกิจการ

วิธีการควบคุมภายใน

1. การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้รับเงินและผู้จ่ายเงินให้ชัดเจน (Segregation of Duties)
2. การแยกหน้าที่ และความรับผิดชอบการจ่ายเงิน
 - การเตรียมเช็ค
 - การตรวจสอบเอกสารและการรับใบสำคัญจ่าย
 - การตรวจสอบความเหมาะสม โดยรายจ่ายนั้นเกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการ
 - ผู้อนุมัติสั่งจ่ายเช็ค
3. การกำหนดวงเงินขึ้นใช้ในการจ่ายชำระด้วยเช็ค เช่น การจ่ายเงินตั้งแต่ 2,000 บาทขึ้นไปจะจ่ายชำระด้วยเช็ค
4. การกำหนดมีอำนาจในการเซ็นชื่อสั่งจ่าย จำนวน 2 คน เพื่อการตรวจสอบและควบคุมการสั่งจ่าย
5. การใช้ระบบเงินสดย่อยแบบคงที่ (Imprest System) และการจัดทำใบสำคัญจ่ายเงินสดย่อย พร้อมทั้งกำหนดผู้มีอำนาจอนุมัติการจ่าย และจำนวนเงินที่เบิกจากเงินสดย่อย
6. การสุ่มตรวจนับเงินสดย่อย โดยจำนวนเงินที่นับได้บวกหลักฐานที่ชำระหนี้แล้ว จะต้องเท่ากับจำนวนวงเงินสดย่อยที่กำหนดไว้ วงเงินสดย่อยต้องเหมาะสม ไม่มากไป เพราะทำให้กิจการเสียประโยชน์ หรือน้อยไปทำให้การดำเนินธุรกิจล่าช้า
7. การจ่ายเช็คโดยการระบุเจาะจงให้กับบุคคลหรือกิจการเพื่อไม่ลดฐานะของเช็คให้มีความเสี่ยงเท่ากับเงินสดที่อยู่ในมือ และการประทับตรา “A/C Payee Only” และขีดฆ่า “หรือผู้ถือ”
8. การเขียนเช็คด้วยหมึกพิมพ์ พิมพ์ด้วยเครื่องพิมพ์เช็ค หรือเครื่องพิมพ์คอมพิวเตอร์ (Printer) ไม่ควรพิมพ์ด้วยเครื่องพิมพ์ดีด เพราะอาจมีการแก้ไขได้
9. การรับเงิน ควรระบุในเอกสาร เช่น ใบเสร็จรับเงินหรือใบแจ้งหนี้ว่าให้ส่งจ่ายเช็คระบุผู้ถือในนามบริษัทและ “A/C Payee Onl”

	10. การจัดทำรายงานการรับเงินประจำวัน และ เงิน หรือเช็คฝากธนาคารทันทีตามกำหนดระยะเวลา 11. การทำสัญลักษณ์ หรือเครื่องหมาย เช่น การประทับตรา “จ่ายแล้วหรือ PAID” บนใบรับ จ่ายและเอกสารประกอบการจ่ายเงิน เพื่อป้องกันการจ่ายเงินซ้ำ 12. การจัดทำงบประมาณรายจ่ายรายเดือน โดยบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการรับและจ่ายเงิน 13. การตรวจสอบความถูกต้องของงบกระทียอดเงินฝากธนาคาร โดยผู้มีอำนาจหน้าที่ เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี และการเงิน (Financial Controller) หรือผู้จัดการฝ่ายบัญชี เป็นต้น
2. ระบบลูกหนี้การค้าและระบบขาย หลักสำคัญในการควบคุม อาจแบ่งการควบคุมภายในออกเป็น 2 ช่วงคือ 1) ก่อนที่ลูกหนี้จะเกิดขึ้น 2) เมื่อมีลูกหนี้เกิดขึ้นแล้ว ก่อนที่ลูกหนี้จะเกิดขึ้น 1. ระบบการอนุมัติสินเชื่อต้องมีประสิทธิภาพ 2. การกำหนดนโยบายการให้เครดิตแก่ลูกหนี้แต่ละรายขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัท และความน่าเชื่อถือของลูกหนี้ 3. การวิเคราะห์และอนุมัติสินเชื่อโดยบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจ ซึ่งมีความเป็นอิสระ 4. การอนุมัติเรื่องราคา เงื่อนไขการขาย 5. การตรวจสอบว่ามีสินค้าที่ส่งหรือไม่ 6. การจัดทำเอกสาร เพื่อบันทึกการเปลี่ยนแปลงของบัญชีลูกหนี้จะขาย	วิธีควบคุมภายใน ก่อนที่ลูกหนี้จะเกิดขึ้น 1. การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้มีอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อ และผู้อนุมัติการขาย เพื่อป้องกันการขายเกินเครดิต 2. มีการจัดทำรายงานการวิเคราะห์สินเชื่อ ก่อนการอนุมัติเครดิต และมีการตรวจสอบสถานะของผู้ขอสินเชื่อ (เครดิต) โดยบุคคลที่อิสระ 3. การจัดทำบัญชีแยกประเภทย่อยลูกหนี้ (การ์ดลูกหนี้) เพื่อการติดตามสถานะของลูกหนี้ ดูประวัติของลูกหนี้เพื่อช่วยในการตั้งราคาให้ครอบคลุมดอกเบี้ย 4. การตรวจสอบว่ามีสินค้าเพียงพอกับความต้องการกำหนดราคาและเงื่อนไขการขาย และการอนุมัติการขายโดยบุคคลผู้มีอำนาจ เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย เป็นต้น

เมื่อมีลูกหนี้เกิดขึ้นแล้ว

1. โครงสร้างการบริหาร การดูแลเอกสารและบันทึก รายการบัญชีเกี่ยวกับลูกหนี้ต้องอิสระจากกัน โดยไม่ให้บุคคลที่สามที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามายุ่งเกี่ยว เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน เป็นต้น
2. มีการบันทึกรายการทุกวัน เพื่อให้มั่นใจในความ ครบถ้วนของข้อมูลทางบัญชี
3. การติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ และวิเคราะห์ สภาพหนี้ เพื่อประเมินสถานะของลูกหนี้
4. การตรวจสอบความมีตัวตนของลูกหนี้ และยอด คงเหลือในบัญชี

เมื่อมีลูกหนี้เกิดขึ้นแล้ว

1. การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้รับเงินจากลูกหนี้ กับ ผู้บันทึกบัญชีลูกหนี้
2. การบันทึกรายการทุกวันตามเงื่อนไขการบันทึกบัญชี รายได้จากการขาย และลูกหนี้เมื่อได้จากการส่ง สินค้าและลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว
3. การกระหนดยอดบัญชีแยกประเภทไปยังสมุด เพื่อ ให้ตรงกับบัญชีแยกประเภทไป (บัญชีคุมยอด) ทุกสิ้นเดือน
4. การจัดทำรายงานบ่งบอกอายุหนี้ (Aging report) เป็นช่วงระยะเวลาอย่างรวดเร็ว และมีการแสดง ถึงอายุหนี้ที่ค้างช้านาน เพื่อประโยชน์ในการ วิเคราะห์ และติดตามหาสาเหตุ
5. การส่งยอดคงเหลือของลูกหนี้ (Statement) โดยตรงให้กับลูกค้า โดยบุคคลที่อิสระจากการขาย และผู้รับเงิน เพื่อพิสูจน์ความมีตัวตนของลูกหนี้ และ ความถูกต้องของยอดคงเหลือ
6. การกำหนดนโยบายในการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ โดยผู้บริหารได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานะของ ลูกหนี้รายตัว

3. ระบบเจ้าหนี้การค้าและระบบซื้อ

หลักสำคัญในการควบคุม

1. การซื้อสินค้า หรือบริการที่เหมาะสม
 - ซื้อในราคาที่เหมาะสม
 - ซื้อในเวลาที่เหมาะสม
 - ซื้อจากสถานที่ที่เหมาะสม
2. การกำหนดนโยบายในการสั่งซื้อ และรับสินค้า ให้ครบตามคำสั่งซื้อ
3. การจัดทำเอกสารเพื่อบันทึกการเคลื่อนไหวของ บัญชีเจ้าหนี้ และบัญชีซื้อ
4. การชำระหนี้ภายในกำหนดระยะเวลาที่ได้รับ ประโยชน์สูงสุด
5. การบันทึกรายการครบถ้วน และถูกต้องในแต่ละ รอบระยะเวลาบัญชี

วิธีการควบคุมภายใน

1. การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้จัดหา หรือสั่งซื้อและ ผู้ทำหน้าที่รับของ และผู้บันทึกเจ้าหนี้และการจ่าย ชำระหนี้
2. การกำหนดวิธีการจัดซื้อ โดยวิธีการยื่นซองประมูล หรือการเสนอราคาของผู้ขายหลายรายเพื่อการ เปรียบเทียบราคาที่เกิดการได้ประโยชน์สูงสุด
3. การจัดทำบัญชีแยกประเภทย่อยเจ้าหนี้ (การ์ดเจ้าหนี้) เพื่อการติดตามสถานะของเจ้าหนี้ และการวางแผน การชำระหนี้ตามกำหนดเพื่อกิจการจะได้รับส่วนลด การค้า (Purchase Discount)

	4. การกำหนดผู้มีอำนาจในการเซ็นอนุมัติคำสั่งซื้อ เพื่อให้ได้รับสินค้าที่กิจการต้องการ คุณภาพดี ยุติธรรม ในเวลาที่กำหนด 5. การกำหนดระบบการติดตามใบสั่งซื้อที่ยังไม่ได้รับสินค้า โดยการแยกแฟ้มใบสั่งซื้อที่ยังไม่ได้รับของ และจัดทำรายงาน เพื่อติดตามหาสาเหตุ และดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง 6. การบันทึกรายการการชำระเงิน โดยรับรู้หนี้สินและสินค้าตามเงื่อนไขการส่งมอบหรือเมื่อกิจการได้รับโอนผลประโยชน์และความเสี่ยงอันมีนัยสำคัญในสินค้านั้นจากผู้ขายเรียบร้อยแล้ว 7. การกระทุ้งยอดบัญชีแยกประเภทย่อยทั้งหมด เพื่อให้ตรงกับยอดบัญชีแยกประเภททั่วไป (บัญชีคุมยอด) ทุกสิ้นเดือน
4. ระบบสินค้าคงเหลือ หลักสำคัญในการควบคุม 1. การจัดการสินค้าคงเหลือ หรือการมีสินค้าคงเหลือ เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า 2. การรับและจ่ายสินค้าได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม 3. การมีสินค้าคงเหลืออยู่จริง และในสภาพที่ใช้งานได้ ใช้งานได้ หรือขายได้ 4. การบันทึกรายการครบถ้วน และถูกต้อง ในแต่ละรอบระยะเวลาบัญชี	วิธีควบคุมภายใน 1. การจัดทำรายงานการรับของ โดยแผนกรับของ พร้อมทั้งตรวจสอบคุณสมบัติว่าตรงตามต้องการหรือไม่ 2. การบันทึกรายการลงในบัตรสินค้า (Stock Card) ที่โกดัง/คลังสินค้า เมื่อมีการรับสินค้าและจ่ายสินค้า 3. การตรวจนับสินค้าคงเหลือจริง เปรียบเทียบกับยอดคงเหลือทางบัญชี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง หากมีสินค้าคงเหลือจำนวนมากอาจพิจารณาหมุนเวียนตรวจนับ (Cycle Sampling Check) แต่ละครั้งจนครบทุกรายการ 4. การปรับปรุงยอดในบัญชีให้เท่ากับยอดที่มีอยู่จริง 5. การจัดทำรายงานอายุของสินค้า (Stock Aging Report) เพื่อติดตาม และพิจารณาสำรองเผื่อสินค้าล้าสมัย เสื่อมคุณภาพ หรือหมดอายุ 6. การกำหนดระดับสินค้าคงเหลือไม่มากหรือน้อยเกินไป โดยใช้ประสบการณ์ สถิติในอดีตและดุลยพินิจ

5. ระบบเงินเดือน/ค่าจ้างพนักงาน

หลักสำคัญในการควบคุม

1. การจ่ายเงินเดือนให้บุคคลที่ให้บริการกับกิจการในอัตราที่อนุมัติไว้ก่อนแล้ว
2. การจ่ายเงินให้เป็นไปตามขอบเขตของงานที่ทำ
3. การคิดคำนวณถูกต้อง

วิธีการควบคุมภายใน

1. การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้จัดเตรียมรายการรับผู้อนุมัติออกจากกัน
2. การจ่ายเงินขึ้นอยู่กับการอนุมัติ และการคำนวณ เช่น การทำงานล่วงเวลาของพนักงานจะต้องมีผู้บังคับบัญชาอนุมัติ
3. การจัดทำแฟ้มข้อมูลพนักงานให้เป็นปัจจุบันเสมอเพื่อการอ้างอิง
4. การตรวจสอบความมีตัวตนของพนักงานเพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีบุคคลที่ชื่อแต่ไม่ปรากฏกาย (Phantom หรือ Dummie)
5. การให้พนักงานรับเงินเดือน หรือส่งสำเนาสลิปเงินเดือน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของจำนวนเงินที่ได้รับ
6. การจ่ายเงินเดือนผ่านธนาคาร หรือการเตรียมซองการจ่ายเงินเดือน ผู้เตรียมซองมิใช่คนเดียวกับผู้ทำรายการ และการชำระมีการยืนยันบุคคลว่าได้ทำงานกับกิจการ
7. มีการเก็บรักษาซองเงินเดือนที่ไม่มีผู้รับในที่ปลอดภัย และติดตามหาสาเหตุและปรับปรุงรายการ
8. การกระทยอดเปรียบเทียบเงินเดือนเดือนต่อเดือน (Wage or Payroll Reconciliation) แล้วอธิบายการเพิ่มการลด ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง

หัวใจสำคัญของการควบคุมภายในที่ดี ประกอบด้วย

1. เอกสารให้อำนาจให้มีการแบ่งส่วนรับผิดชอบ
2. การแบ่งแยกหน้าที่ของพนักงานที่จะให้อำนาจให้มีการตรวจสอบ ซึ่งกันและกันได้โดยอัตโนมัติ
3. ระบบการบันทึกการบัญชี และการควบคุมภายในให้อำนาจให้สามารถติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานได้ทุกเมื่อ และทราบถึงบุคคลที่จะรับผิดชอบหากมีข้อผิดพลาด
4. การดูแลรักษาสินทรัพย์ และกำหนดแนวทางการปฏิบัติ การปกป้อง และวิเคราะห์เกี่ยวกับสินทรัพย์
5. การบันทึกในระบบบัญชี และผลการวิเคราะห์ซึ่งจะเป็นสัญญาณเตือนภัยอยู่เสมอว่าจุดใดที่ฝ่ายบริหารต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวและรับทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไข

โดยสรุปแล้ว หากองค์กรได้รับทราบประเด็นการควบคุมภายในด้านต่างๆ แล้ว โอกาสที่จะเสริมสร้างบรรยากาศที่จะปกป้องสินทรัพย์ และผลประโยชน์ขององค์กรก็จะสูงขึ้น และเป็นหลักประกันอย่างหนึ่งที่จะให้

ฝ่ายเจ้าของกิจการหรือผู้ลงทุนมั่นใจได้ว่าองค์กรของตนพร้อมถ้าจะรับการตรวจสอบอยู่เสมอ เพราะมีระบบการควบคุมภายในที่อัตโนมัติที่ดี และระบบเตือนภัยไว้ล่วงหน้ารวมทั้งทราบถึงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใด นอกจากนั้นยังทราบถึงจุดที่ควรปรับปรุงแก้ไข ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม และเอกสารอ้างอิง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ: บริษัท บุญศิริการพิมพ์ จำกัด, 2541.

บริษัท สำนักงานซินส์ แอนด์ ยัง จำกัด, เอกสารประกอบการบรรยาย: ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน, 28 กันยายน 2542.

Lawrence B. Sawyer and Others Sawyer's Internal Auditing 5th Edition, Florida: The Institute of Internal Auditors 2003.