

กลยุทธ์ในการกระจายภาระงานในธุรกิจการให้บริการของสำนักงานตรวจสอบภายใน
(ขนาดกลาง) กรณีศึกษา : บริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการลำดับความเพื่อการสื่อสารและแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาตลอดการทำสารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ ดร.พันธ์ฉัตร เสวตภาณุวงศ์ และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่กรุณาชี้แนะ ขัดเกลาแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิดวิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ จนเกิดเป็นองค์รวมความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานได้ ซึ่งทำให้ผู้เขียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ด้านธุรกิจได้อย่างดี

อนึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนวิทยาการต่าง ๆ มาโดยตลอดระยะเวลาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตให้กับผู้เขียน และขอขอบพระคุณในบิดามารดา โดยเฉพาะคุณป้าที่สูญเสียไปเมื่อต้นปีก่อนด้วยอายุไขที่ถึงแก่กาล (94 ปี) ที่คอยอบรมบ่มเพาะ ญาติพี่น้อง ผู้พี่อันเป็นศิษย์เก่าที่คอยคอยย้ำความเป็นกลิ่นไอของสถาบัน เพื่อนสนิท ที่คอยถามไถ่ความคืบหน้าของสารนิพนธ์มาโดยตลอด (“ ก็เพราะเธอ ฉันถึงได้มายืน ณ ที่แห่งนี้ ”) หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่คอยให้การสนับสนุนและไต่ถามอย่างอบอุ่น รวมถึงหัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายในซึ่งถือเป็นรุ่นพี่ที่มีคุณธรรมเท่าถึงกัน ที่ได้ให้การสนับสนุนด้านข้อมูลมาโดยตลอด สุดท้ายขอขอบคุณตัวเองที่ได้มุ่งมั่นอดทนและบากบั่น จนประสบความสำเร็จมาถึงทุกวันนี้

น้ำผึ้ง เพิ่มพงศาเจริญ

กลยุทธ์ในการกระจายภาระงาน ในธุรกิจการให้บริการของสำนักงานตรวจสอบภายใน (ขนาดกลาง)

STRATEGIES TO SPREAD THE WORKLOAD IN THE INTERNAL AUDIT FIRM' S SERVICE (MEDIUM SIZE)

น้ำผึ้ง เพิ่มพงศาเจริญ 5750330

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อศึกษาหน่วยธุรกิจสำนักงานตรวจสอบภายใน ซึ่งมีลูกค้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยสำนักงานเติบโตจากเจ้าของคนเดียว ซึ่งไม่ได้เตรียมแผนการรองรับจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้ภาระงานตกอยู่กับหัวหน้าสำนักงาน ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการกระจายภาระงาน

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกของธุรกิจ และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ Five-Forces, Position Mapping, Process Flow VRIN และแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ทำให้พบจุดแข็งคือสำนักงานมีบุคลากรที่จะผลักดันให้เติบโตในสายงานได้ ซึ่งสามารถจัดจุดอ่อน คือหัวหน้าสำนักงานไม่กระจายภาระงาน เนื่องจากเกรงว่าลูกค้าจะขาดความเชื่อมั่นในตัวบุคคล อันนำไปสู่ปัญหาของสำนักงานคือ การกระจุกตัวของงานที่หัวหน้าสำนักงาน

ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถวางกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เน้นการวิเคราะห์ภาระหน้าที่งาน ตลอดจนการพัฒนาความรู้ของพนักงานเพื่อเป็นการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง ทั้งนี้หากมีการบริหารแผนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนกับกลยุทธ์ หากแล้วเสร็จจะส่งผลให้องค์กรมีทีมงานที่มีศักยภาพ ส่งผลต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น อันนำไปสู่ผลกำไรที่เพิ่มขึ้นตามมา

คำสำคัญ: การกระจายภาระงาน/การสร้างทีม/Strategies to Spread the Workload/Process Flow

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน	3
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	7
1.4 สภาพปัญหา	13
1.5 สรุปความเป็นมาและสภาพปัญหาธุรกิจ	15
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	17
2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ (Five Forces Analysis)	17
2.2 การวิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กร (Position Map)	25
2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Analysis)	38
2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	43
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	45
3.1 การหาความสัมพันธ์ของปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (CLD)	45
3.2 โครงสร้างปัญหา	46
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ของการแข่งขันทางธุรกิจ	50
4.1 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	50
4.2 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)	52
4.2.1 กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของสำนักงาน (Re-Organization)	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.2 กลยุทธ์การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของบริษัท	58
4.2.3 กลยุทธ์การกำหนดโครงสร้างผลตอบแทนพนักงาน (Salary Structure)	59
4.2.4 กลยุทธ์การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) และการฝึกอบรม (Training Roadmap)	60
4.2.5 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทุกระดับ	61
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	62
5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในการดำเนินงาน	62
5.2 การใช้ Balanced Scorecard ในการดำเนินงาน	64
5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	70
5.4 ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)	72
5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	75
บรรณานุกรม	83
ประวัติผู้วิจัย	84

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงข้อดี ข้อเสียของการใช้บริการผู้ตรวจสอบภายในจากภายนอก	4
1.2	แสดงส่วนแบ่งการตลาดของสำนักงานตรวจสอบภายใน (ขนาดกลาง)	5
1.3	แสดงรายได้รวมของสำนักงานย้อนหลัง ปี 5	10
1.4	แสดงรายชื่อบริษัทและประเภทธุรกิจซึ่งเป็นลูกค้าของสำนักงาน ณ ปัจจุบัน	10
1.5	แสดงประมาณการรายได้รวมของสำนักงานในอีก ปีข้างหน้า 10	14
2.1	แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ระดับแรงผลักดันทั้ง ด้านต่อธุรกิจการให้บริการงาน 5 คำ-ตรวจสอบภายใน โดยเรียงลำดับจากสูง	24
2.2	แสดงตารางเวลาการปฏิบัติงานของสำนักงาน ลำดับที่ 1- 7 ลูกค้ายรายเดือน ลำดับที่ 6 8 ลูกค้ายรายสองเดือน และ ลำดับที่-ลูกค้ายรายไตรมาส 9	36
2.3	วิเคราะห์ VRIN ธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายในภายใต้ทรัพยากรในแต่ละ ด้าน	40
4.1	แสดงการเปรียบเทียบการจัด โครงสร้างองค์กรแบบเดิมกับแบบใหม่	53
4.2	แนวการตรวจสอบ (Audit Program)	58
4.3	แสดงโครงสร้างผลตอบแทนพนักงานเปรียบเทียบแบบเดิมกับแบบใหม่	59
5.1	แสดงองค์ประกอบใน BSC และผลการวิเคราะห์มิติด้านการเงิน	66
5.2	แสดงองค์ประกอบใน BSC และผลการวิเคราะห์มิติด้านลูกค้า	67
5.3	แสดงองค์ประกอบใน BSC และผลการวิเคราะห์มิติด้านกระบวนการภายใน	68
5.4	แสดงองค์ประกอบใน BSC และผลการวิเคราะห์มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา องค์กร	69
5.5	แสดงแผนการดำเนินงานของบริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ไอซี จำกัด	71
5.6	แสดงค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรก	73
5.7	แสดงประมาณการรายรับ	74
5.8	แสดงค่าใช้จ่าย ผลประโยชน์และผลประโยชน์สุทธิของโครงการ	74
5.9	แสดงข้อดี ข้อเสียของวิธีระยะเวลาคืนทุน –	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
5.10 แสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	77
5.11 แสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	78
5.12 แสดงการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานต่อต้านวิธีการการแก้ปัญหา	79
5.13 แสดง Risk Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท	79
5.14 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานต่อต้านวิธีการการแก้ปัญหา	80



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงจำนวนหลักทรัพย์ที่เข้าจดทะเบียนในตลาด SET และตลาด mai	2
1.2 แสดงตัวอย่างโครงสร้างขององค์กร ที่แสดงถึงหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4
1.3 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด	8
1.4 แสดงขั้นตอนและระยะเวลาของงานตรวจสอบภายใน	11
1.5 แสดงสัดส่วนโครงสร้างรายได้รวมของสำนักงาน	13
1.6 แสดงอัตราการเติบโตของรายได้ของสำนักงานเปรียบเทียบกับผู้นำในตลาดปัจจุบัน	14
1.7 แสดงประมาณการรายได้ของผู้นำตลาด	15
2.1 แสดงแรงผลักดัน ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม 5	18
2.2 แสดงตำแหน่งขององค์กร (Position Mapping) ของสำนักงาน ผู้นำตลาดปัจจุบัน และของกลุ่มแข่งขันด้านคุณภาพการให้บริการและจำนวนลูกค้าที่ให้บริการ	26
2.3 แสดงตำแหน่งขององค์กร (Position Mapping) ของสำนักงาน ผู้นำตลาดปัจจุบัน และของกลุ่มแข่งขันด้านราคาและจำนวนลูกค้าที่ให้บริการ	27
2.4 แสดงตำแหน่งขององค์กร (Position Mapping) ของสำนักงาน ผู้นำตลาดปัจจุบัน และของกลุ่มแข่งขันด้านลักษณะงานที่ให้บริการและความถี่ในการให้บริการ	28
2.5 แสดงขั้นตอนการทำงานตรวจสอบภายใน ณ ปัจจุบันของสำนักงาน	30
2.6 ภาพแสดง VRIN Framework ใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีภายในบริษัท	38
3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	46
3.2 ความสัมพันธ์ของเหตุและผลของการเกิดปัญหาโดยใช้ Causal Loop Diagram	46
3.3 ตัวแปรขยายเพิ่มเติมของแผนภูมิวงรอบการกระจายภาระงาน	47
3.4 ตัวแปรขยายเพิ่มเติมของแผนภูมิวงรอบที่กระทบต่อความมีประสิทธิภาพในการรับงาน	48
4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	50
4.2 แสดงโครงสร้างองค์กร ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด บริษัท บีเค (ปัจจุบัน)	52

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
4.3	แสดงโครงสร้างองค์กร บริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด (แบบใหม่)	53
4.4	แสดงแผนภาพ Career Development Framework	60
5.1	แสดงแผนที่กลยุทธ์ของบริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด	63
5.2	แสดงแผนภาพ Balance Scorecard	65
5.3	แสดง Risk Assessment Matrix	76



บทที่ 1

บทนำ

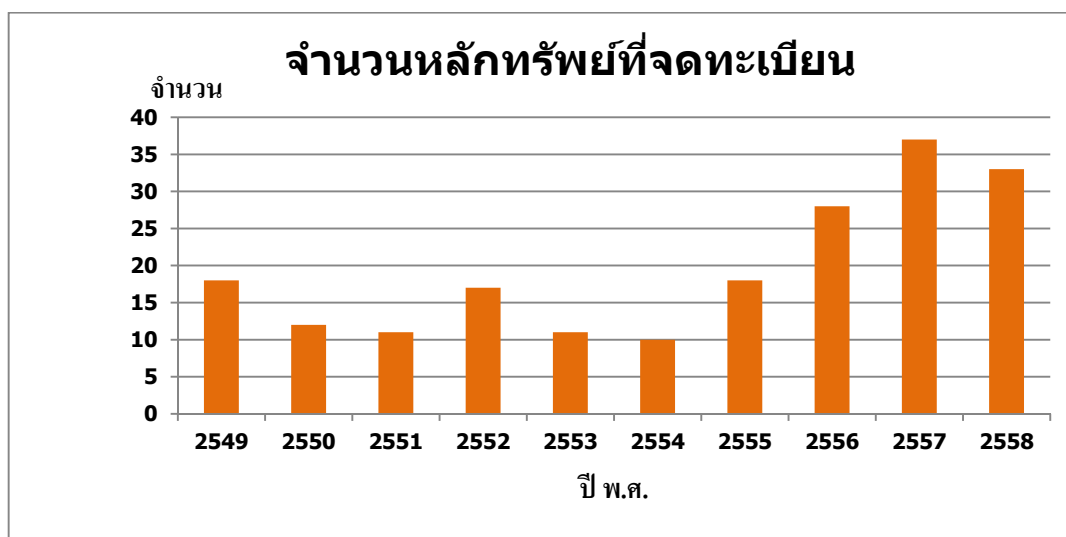
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันที่ตลาดทุนไทยกำลังขยายตัวเพื่อรองรับเศรษฐกิจที่กำลังเจริญเติบโต ตลอดจนการพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community ; AEC) กิจกรรมทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ต้องการเงินทุนเพื่อต่อยอดทางธุรกิจและเล็งเห็นว่าการนำหุ้นในกิจการของคนเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“ตลาดหลักทรัพย์”) ถือเป็นกระดุมเงินที่มีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำที่สุด นอกจากนี้นักลงทุนต่างชาติยังให้ความเชื่อมั่นกับบริษัทที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มากกว่าบริษัททั่วไป เพราะบริษัทดังกล่าวจะต้องผ่านการกลั่นกรองคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อนักลงทุนในวงกว้าง โดยหนึ่งในคุณสมบัติที่จะนำบริษัทเข้าจดทะเบียนได้จะต้องมีการควบคุมภายในที่ดี และนี่คือช่องทางของผู้ตรวจสอบภายในมืออาชีพที่จะสร้างรายได้พอเลี้ยงชีพ หรือก้าวเข้าสู่ผู้นำในส่วนแบ่งตลาดการให้บริการของสำนักงานตรวจสอบภายในภายใต้หลักจริยธรรมทางวิชาชีพ เมื่อช่องทางในการสร้างรายได้เพิ่มมากขึ้น และจะทำอย่างไรหากเราต้องการเพิ่มรายได้ในขณะที่งานยังกระจุกตัวอยู่ที่คน ๆ เดียว อันเป็นที่มาของปัญหา ซึ่งเราจะต้องทบทวนองค์กร ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน ตลอดจนอุปสรรคที่ต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อเป็นกรอบในการวางกลยุทธ์แนวทางการแก้ปัญหาของสำนักงานตรวจสอบภายในต่อไป

ถึงแม้ว่าตลาดทุนได้มีการขยายตัวตามนโยบายการระดมทุนของตลาดหลักทรัพย์ในการสนับสนุนให้บริษัทนำหุ้นเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งบริษัทเหล่านั้นจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ส่งผลให้เกิดธุรกิจให้บริการตรวจสอบภายในนั้นไม่ได้หมายความว่าคนธรรมดาทั่วไปจะทำงานประเภทนี้ได้ แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านงานตรวจสอบเพื่อที่จะรวบรวมหลักฐานและรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบได้อย่างน่าเชื่อถือ

ประเทศไทยได้มีการจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี พ.ศ. 2517 ถึงปัจจุบันมีจำนวนบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 640 บริษัท เมื่อนำข้อมูลย้อนหลังไป 10 ปี พบว่ามีบริษัทหลักทรัพย์ที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Stock Exchange of Thailand : SET) และหลักทรัพย์ที่เข้าจดทะเบียนในตลาดทางเลือกของการลงทุนหรือ

เรียกกันว่า หลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (Market for Alternative Investment : mai) ซึ่งมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นทุกปีดังแสดงในดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนหลักทรัพย์ที่เข้าจดทะเบียนในตลาด SET และตลาด mai
ที่มา: ข้อมูลจากนิตยสาร IPO Focus เส้นทางเติบโตสู่ตลาดทุน ไอพีโอไทย 2558

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายในซึ่งเป็นบุคคลจากภายนอกเพิ่มขึ้นแทนที่กิจการจะตั้งสำนักงานตรวจสอบภายในประจำที่บริษัทเอง เนื่องจากการจ้างบุคคลภายนอกมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากกว่า กล่าวคือ ด้วยลักษณะการปฏิบัติงานการตรวจพบประเด็นจากการตรวจสอบที่ต้องนำเสนอผู้บริหารเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งพนักงานของบริษัทต่าง ๆ ยังมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเพราะคิดว่าเป็นการจับผิด ดังนั้นการใช้หน่วยงานจากภายนอกจะทำให้เกิดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากกว่า โดยที่บุคลากรที่จะทำหน้าที่ในการตรวจสอบจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการตรวจสอบด้วยเช่นกัน จึงจะสามารถนำเสนองานได้ตรงประเด็นจากผลการตรวจสอบที่ได้ เรื่องดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการก้าวเข้าสู่สายงานตรวจสอบภายใน โดยอาศัยบุคคลจากภายนอกซึ่งเป็นที่สนใจของบรรดามืออาชีพทั้งหลายที่จะจับธุรกิจการให้บริการนี้ จึงนำไปสู่ปัญหาที่จะทำการศึกษาในสารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อให้เกิดการกระจายภาระงานและนำไปสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นของสำนักงานตรวจสอบภายในขนาดกลาง แต่เนื่องด้วยลักษณะงานเป็นงานที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นในผลงาน และนอกจากนั้นยังมีภาพการยึดติดตัวบุคคลผู้ให้ความเชื่อมั่น ส่วนใหญ่แล้วลูกค้าจะยึดติดที่หัวหน้าสำนักงานทำให้เกิดการ

กระจุกตัวของงานที่จะต้องทำ ดังนั้นสำนักงานจะต้องมีการกระจายงานให้เหมาะสม ซึ่งไม่อาจยึดผู้ปฏิบัติงานที่เป็นหัวหน้าสำนักงานเพียงคนเดียวในการปฏิบัติงานได้

1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน

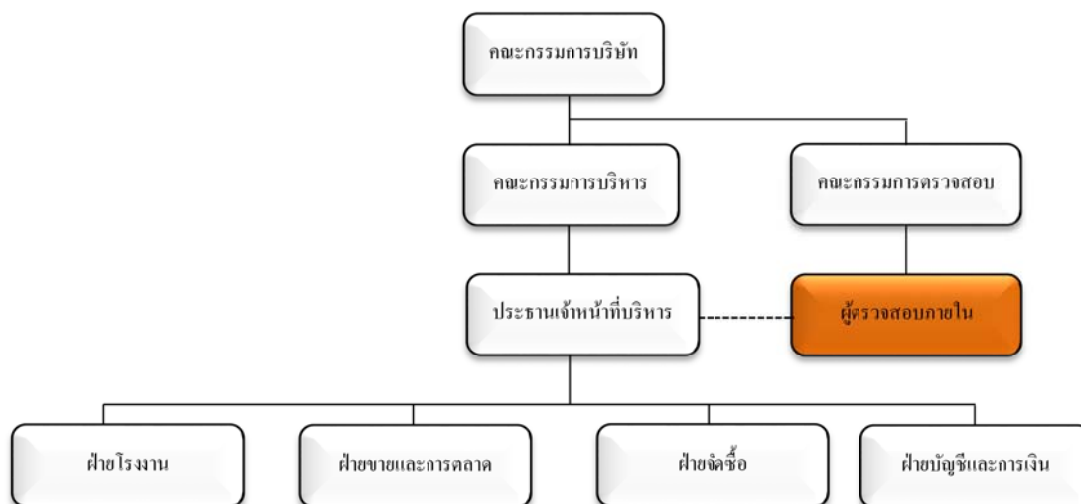
ในการวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจและการแข่งขันจะต้องเข้าใจความหมายองค์ประกอบของงานตรวจสอบ และลักษณะงานตรวจสอบภายใน ตำแหน่งหน่วยงานในองค์กรซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทผู้ว่าจ้าง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของการตรวจสอบภายในดังนี้

ประเภทของงานตรวจสอบแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตรวจสอบบัญชีจากภายนอก (External Audit) โดยผู้ให้บริการจะเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (Certified Public Accountant : CPA) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนและได้รับอนุญาตเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตจากสภาวิชาชีพบัญชีตามพระราชบัญญัติวิชาชีพบัญชี พ.ศ. 2547 จึงสามารถตรวจสอบและรับรองบัญชีบริษัทและห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลตามมาตรา 39 แห่งประมวลรัษฎากร ทั้งนี้ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่สามารถรับรองงบการเงินของบริษัทที่ออกและเสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชนได้จะต้องเป็นผู้สอบบัญชีที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ก่อน นอกจากนี้ยังมีผู้สอบบัญชีภาษีอากร (Tax Audit : TA) ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนและได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมสรรพากรให้เป็นผู้ตรวจสอบและรับรองบัญชีเฉพาะห้างหุ้นส่วนจดทะเบียนที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทยซึ่งได้รับยกเว้นไม่ต้องจัดให้งบการเงินได้รับการตรวจสอบและแสดงความเห็นโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาตตามกฎหมายกระทรวงออกตามความใน พ.ร.บ. การบัญชี พ.ศ.2543

2. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) โดยผู้ให้บริการคือผู้ตรวจสอบภายใน มีบทบาทเพื่อที่จะทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมและการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และกระบวนการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ และเป็นระเบียบ โดยผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบภายในได้จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในงานตรวจสอบ โดยการทำการวิเคราะห์และประเมินระบบงานและการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อมูลและเสนอแนะมาตรการแก้ไขปรับปรุงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพประสิทธิผล

โดยแสดงภาพโครงสร้างขององค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งถือได้ว่าหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรดังนี้



ภาพที่ 1.2 แสดงตัวอย่างโครงสร้างขององค์กร ที่แสดงถึงหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

จากภาพแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นอิสระและรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายในจะทำงานประสานกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยหน่วยงานตรวจสอบภายในดังกล่าวจะเป็นพนักงานภายในขององค์กรหรือจ้างบุคคลภายนอกให้ทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทก็ได้ โดยแสดงข้อดี ข้อเสียของการใช้บริการที่ปรึกษาภายนอกในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.1 แสดงข้อดี ข้อเสียของการใช้บริการผู้ตรวจสอบภายในจากภายนอก

ข้อดี	ข้อเสีย
1. บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ตามที่ต้องการ	1. ต้นทุนและค่าใช้จ่ายโดยทั่วไปที่สูงขึ้น
2. วิธีการตรวจสอบ รวมถึงเทคนิคและเครื่องมือสนับสนุนการตรวจสอบที่ทันสมัย	2. อาจมีประเด็นความเสี่ยงในเรื่องการรักษาความลับทางธุรกิจ
3. ความชำนาญในเทคโนโลยีด้านการตรวจสอบ	
4. มุมมองใหม่ ๆ ของบุคคลภายนอกที่เป็นอิสระ	
5. ความไม่มีอคติ (Emotional)	

ตารางที่ 1.1 แสดงข้อดี ข้อเสียของการใช้บริการผู้ตรวจสอบภายในจากภายนอก (ต่อ)

ข้อดี	ข้อเสีย
6. การจัดการที่ดีขึ้นในเรื่องระยะเวลาตรวจสอบ (Audit Cycle Time)	
7. มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่แน่นอน	
8. ลดภาระในเรื่องการพัฒนาบุคลากร	

ที่มา: คู่มือปฏิบัติสำหรับผู้ตรวจสอบภายในและกรรมการตรวจสอบ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

นอกจากการตัดสินใจของกิจการในการเลือกใช้ผู้ตรวจสอบภายในระหว่างการจ้างพนักงานของกิจการกับการบริการของผู้ตรวจสอบภายในจากภายนอกแล้ว สำนักงานตรวจสอบภายในยังต้องเผชิญกับคู่แข่งกันที่เป็นสำนักงานตรวจสอบภายในจากภายนอกด้วยตนเอง โดยธุรกิจการให้บริการตรวจสอบภายในยังแบ่งขนาดธุรกิจเป็นขนาดใหญ่ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติ ขนาดกลาง ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในประเทศไทย และผู้ตรวจสอบภายในอิสระรับงานในนามส่วนบุคคล ไม่สังกัดสำนักงาน โดยแสดงข้อมูลส่วนแบ่งการตลาดได้ดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 1.2 แสดงส่วนแบ่งการตลาดของสำนักงานตรวจสอบภายใน (ขนาดกลาง)

คู่แข่ง	บจ.พีแอนด์ แอล อิน เทอร์เนอล ออดิท	บจ.سوب บัญชี ไอ วี แอล	บจ.ตู้ ความสำเร็จ	บจ.แอก- พลัส คอนซัล แตนท์	บจ.มัลติพ ลัส ออดิท แอนด์ คอน ซัลติง
ปีที่ก่อตั้ง	2549	2537	2554	2537	2550
จำนวนปีดำเนินงาน	9	21	4	21	8
ทุนชำระแล้ว (ลบ)	3	1	0.25	1	1
รายได้รวม (ลบ.) ปีล่าสุด (57)	20.31	15.69	9.80	6.21	4.69
จำนวนรายที่ให้บริการปี 56- 58	15	6	5	7	3

ตารางที่ 1.2 แสดงส่วนแบ่งการตลาดของสำนักงานตรวจสอบภายใน (ขนาดกลาง) (ต่อ)

คู่แข่ง	บจ.พีแอนด์ แอล อินเทอร์ นอล ออดิท	บจ.สอบ บัญชี ไอ วิ แอล	บจ.คู่ ความสำเร็จ	บจ.แอก- พลัส คอนซัล แตนท์	บจ.มัลติพลัส ออดิท แอนด์ คอนซัลติง
จุดแข็ง / ข้อได้เปรียบ	เน้นงานตรวจ ตรวจสอบ ภายในด้าน เดียว	บริษัทก่อตั้ง มานาน ทำให้ เป็นที่รู้จัก	เจ้าของบริษัท เป็นอดีต พนักงานของ ตลาด หลักทรัพย์ทำ ให้มีเครือข่าย ที่กว้าง	บริษัทก่อตั้ง มานาน ทำให้ เป็นที่รู้จัก	บริษัทรับงาน โดยมีจำนวน ลูกค้าน้อยราย ทำให้การ ให้บริการ เข้าถึงลูกค้า มากกว่า
จุดอ่อน / ข้อเสียเปรียบ	มีลูกค้าหลาย รายอาจดูแล ไม่ทั่วถึง	รับทั้ง งานสอบบัญชี และงาน ตรวจสอบ ภายใน หาก เป็นลูกค้าราย เดียวกันทำให้ ติดปัญหาเรื่อง ความขัดแย้ง ได้	ซื้อบริษัทไม่ สื่อถึงความ เป็นมืออาชีพ ด้านงาน ตรวจสอบ ภายใน	ผู้รับผิดชอบ หลักในการ ปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ภายในมีเพียง คนเดียว	รับทั้ง งานสอบบัญชี และงาน ตรวจสอบ ภายใน หาก เป็นลูกค้าราย เดียวกันทำให้ ติดปัญหาเรื่อง ความขัดแย้ง ได้

หมายเหตุ: ขนาดของสำนักงานวัดจากทุนจดทะเบียนของสำนักงาน

ที่มา: เก็บข้อมูลจากเว็บไซต์ตลาดหลักทรัพย์สำหรับบริษัทที่จดทะเบียนและรวบรวมสถิติ

จากตารางข้างต้นแสดงถึงมูลค่ารายได้เรียงลำดับจากจำนวนเงินสูงสุดไปน้อยสุดซึ่งแสดงถึงส่วนแบ่งทางการตลาด โดยจัดลำดับไว้ 5 ลำดับโดยที่สำนักงานไม่ได้นับเป็น 1 ใน 5 ลำดับดังกล่าว ทั้งนี้ในปี 2557 สำนักงานมีรายได้รวมจำนวน 2.52 ล้านบาทซึ่งห่างจากลำดับที่ 5 ประมาณ 43.75% แต่ในปี 2558 สำนักงานมีรายได้ประมาณ 3.34 ล้านบาท ซึ่งสำนักงานมีแนวโน้มของรายได้สูงขึ้น

นอกจากผู้ตรวจสอบภายในจะต้องมีประสบการณ์ในการตรวจสอบกิจการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้ว ผู้ตรวจสอบภายในควรมีคุณสมบัติทางด้านวิชาชีพเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือกับผู้ใช้บริการดังต่อไปนี้

1. ผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล (Certified Internal Audit : CIA) หากสอบได้ใบอนุญาต CIA จะสามารถประกอบอาชีพตรวจสอบภายในได้ทั่วโลก
2. ผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพรับอนุญาต (Certified Professional Internal Auditor : CPIA) ซึ่งให้การรับรองโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
3. ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (Certified Public Account) ซึ่งได้รับใบอนุญาตจากสภาวิชาชีพบัญชี

ถึงอย่างไรก็ตามในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน สำหรับผู้มีประสบการณ์ทางด้าน การตรวจสอบสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องมีใบอนุญาตตามที่กล่าวข้างต้น เนื่องจากไม่ต้องมีการลงลายมือชื่อในการรับรองใด ๆ ซึ่งจุดนี้จึงเป็นช่องทางของงานบริการตรวจสอบภายในที่เปิดกว้างต่อผู้สนใจในวิชาชีพเป็นอย่างมาก โดยสายงานตรวจสอบภายในหากมีบุคลากรที่โตมาจากสายงานตรวจสอบบัญชีจะเห็นมุมมองของปัญหาได้ดีกว่าคนที่มาจากสายงานทำบัญชีและสายงานตรวจสอบภายในเพียงอย่างเดียวเนื่องจากกลุ่มนี้จะมองเห็นเฉพาะงานเพียงด้านเดียว แต่สำหรับงานตรวจสอบบัญชีจะเป็นงานตรวจสอบบัญชีของลูกค้าที่หลากหลายบริษัทและหลากหลายอุตสาหกรรมและในแต่ละอุตสาหกรรมก็จะมีจุดที่ต้องพิจารณาที่แตกต่างกันจึงสามารถพัฒนาต่อยอดได้มุมมองที่กว้างกว่า ดังนั้นในกลุ่มธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายในจะแข่งขันกันที่คุณภาพงานมากกว่าการแข่งขันด้านราคา โดยคุณภาพงานเป็นผลมาจากการรายงานผลได้ตรงประเด็น ชัดเจน และสามารถแนะนำลูกค้าเพื่อให้แก้ปัญหาด้านการควบคุมภายในได้ตรงจุด

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

บริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด (“สำนักงาน”) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2547 ในนามคณะบุคคลสำนักงาน บีเค ออดิท แอนด์ คอลซัลแท็น และแปลงสภาพเป็นบริษัทจำกัดในนามดังกล่าวเมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท (เรียกชำระร้อยละ 25 คิดเป็นเงิน 0.25 ล้านบาท) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในขององค์กร (Internal Control) มีสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 84/77 ซอยเจริญกรุง 80 แขวงบางค้อแหลม เขตบางค้อแหลม กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีพนักงานประจำจำนวน 5 ท่าน นอกจากนั้นยังมีการจ้างบุคคลจากภายนอกด้วยปัจจุบันสำนักงานมีลูกค้าจำนวน 11 รายทั้งจำนวนเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยรายได้ของสำนักงานในปี

2558 มีจำนวนประมาณ 3.34 ล้านบาท ต้นทุนหลักเป็นเงินเดือนและค่าจ้างบุคคลภายนอกคิดเป็นร้อยละ 91 ของค่าใช้จ่ายรวมหรือร้อยละ 75 ของรายได้รวม

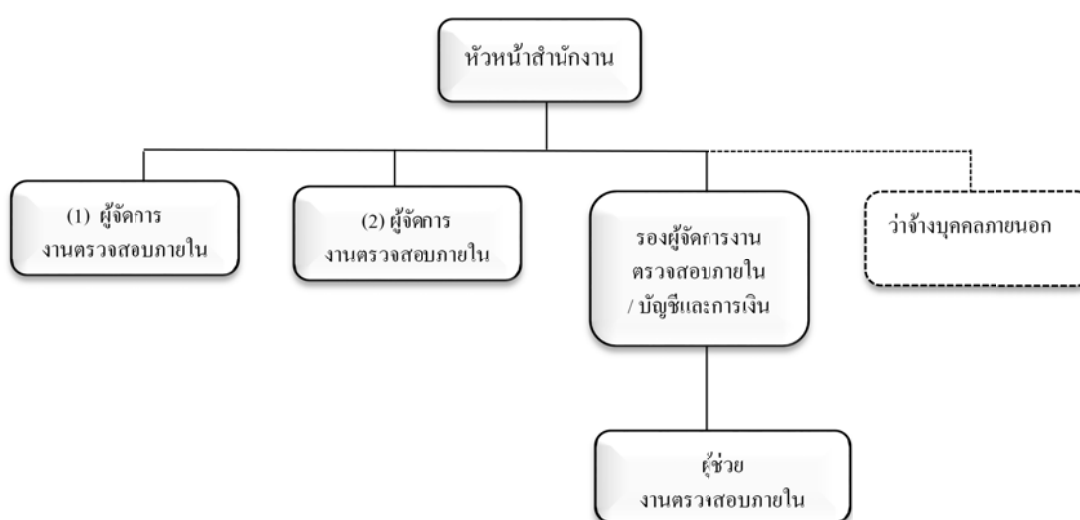
พันธกิจของสำนักงาน

ให้บริการที่ตีบนพื้นฐานของจรรยาบรรณวิชาชีพ

วิสัยทัศน์ของสำนักงาน

เป็นผู้นำด้านการให้บริการงานตรวจสอบภายในในอีก 10 ปีข้างหน้า

โครงสร้างองค์กรของสำนักงาน



ภาพที่ 1.3 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด
ที่มา: ข้อมูลภายในของบริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด

จากภาพที่ 1.3 แสดงโครงสร้างองค์กรของสำนักงาน ซึ่งมีลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนและเป็นลักษณะของผังองค์กรในแนวราบ (Flat Organization) ซึ่งทำให้สื่อสารได้ง่าย พนักงานระดับผู้จัดการและรองผู้จัดการรายงานตรงต่อหัวหน้าสำนักงาน โดยในแต่ละบุคคลมีหน้าที่และความรับผิดชอบคุณสมบัติ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ดังนี้

1. หัวหน้าสำนักงาน : มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- ติดต่อลูกค้า นำเสนอผลงาน พิจารณาการรับงาน
- ให้คำปรึกษากับพนักงานระดับรองลงมาในสายงาน สรุปผลการตรวจสอบ

พิจารณาการว่าจ้างบุคคลภายนอกเข้าร่วมทีมตรวจสอบ พิจารณาการขึ้นเงินเดือนและโบนัสของพนักงาน

- รายงานข้อสรุปจากสิ่งที่ตรวจพบกับผู้บริหารของลูกค้าพร้อมข้อเสนอแนะ และ ประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อรายงานผลการตรวจสอบ

คุณสมบัติ : ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (Certified Public Accountant : CPA) ผู้ตรวจสอบ ภายในวิชาชีพรับอนุญาต (Certified Professional Internal Auditor : CPIA) วุฒิศึกษาปริญญาโท ประสบการณ์ด้านงานตรวจสอบ 20 ปี

2. ผู้จัดการงานตรวจสอบภายในคนที่ 1 : มีหน้าที่ในการตรวจสอบระบบการควบคุม ภายในของลูกค้า การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งรายงานตรงต่อหัวหน้าสำนักงาน

คุณสมบัติ : ปริญญาโท มีประสบการณ์ด้านงานตรวจสอบ 20 ปี และมีความรู้ด้าน ภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี

3. ผู้จัดการงานตรวจสอบภายในคนที่ 2 : มีหน้าที่ในการตรวจสอบระบบการควบคุม ภายในของลูกค้า การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งรายงานตรงต่อหัวหน้าสำนักงาน

คุณสมบัติ : ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ปริญญาโท มีประสบการณ์ด้านงานตรวจสอบ 20 ปี

4. รองผู้จัดการงานตรวจสอบภายใน :

- หน้าที่ในการตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของลูกค้า และจัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงาน ซึ่งรายงานตรงต่อหัวหน้าสำนักงาน ตรวจสอบงานเบื้องต้นของผู้ช่วยผู้ตรวจสอบภายใน

- หน้าที่ในการจัดทำบัญชีของสำนักงานรายเดือน นำส่งภาษี นำส่งเงินประกันสังคม ปิดงบการเงินประจำปีและนำส่งหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ และกรมสรรพากร

คุณสมบัติ : ปริญญาตรี มีประสบการณ์ด้านงานบัญชี 17 ปีและมีประสบการณ์ด้าน งานตรวจสอบ 3 ปี

5. ผู้ช่วยงานตรวจสอบภายใน : มีหน้าที่ในการตรวจสอบระบบการควบคุมภายใน ของลูกค้า การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งรายงานตรงต่อรองผู้จัดการงานตรวจสอบ

คุณสมบัติ : ปริญญาตรี มีประสบการณ์ด้านงานบัญชี 5 ปีและมีประสบการณ์ด้านงาน ตรวจสอบ 1 ปี

6. จ้างบุคคลภายนอก : บุคคลภายนอกมีหน้าที่ในการตรวจสอบระบบการควบคุม ภายในของลูกค้า การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งรายงานตรงต่อหัวหน้าสำนักงาน

คุณสมบัติ : ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต หรือผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพรับอนุญาต ปริญญา โท มีประสบการณ์ด้านงานตรวจสอบ 5-10 ปี

เป้าหมายของกิจการ

สร้างรายได้สูงสุดเพื่อให้เป็นผู้นำใน ส่วนแบ่งการตลาดด้านการให้บริการงาน ตรวจสอบภายใน ขนาดกลาง และดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล (Good Corporate Governance) เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งแสดงรายได้รวมของสำนักงานที่ผ่านมาและประมาณการรายได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังนี้

ตารางที่ 1.3 แสดงรายได้รวมของสำนักงานย้อนหลัง 5 ปี

ปีที่	หน่วย	1	2	3	4	5
ปี		2554	2555	2556	2557	2558
รายได้รวม	ล้านบาท	1.26	1.30	2.38	2.52	3.34
อัตราการเติบโต	ร้อยละ	-	3.17	83.08	5.88	32.54

ที่มา: ข้อมูลงบกำไรขาดทุนของสำนักงาน

จากตารางที่ 1.3 แสดงแสดงรายได้รวมของสำนักงานตั้งแต่ปี 2554-2558 โดยรายชื่อลูกค้าปัจจุบันและประเภทธุรกิจสามารถแสดงได้ดังตารางด้านล่าง ดังนี้

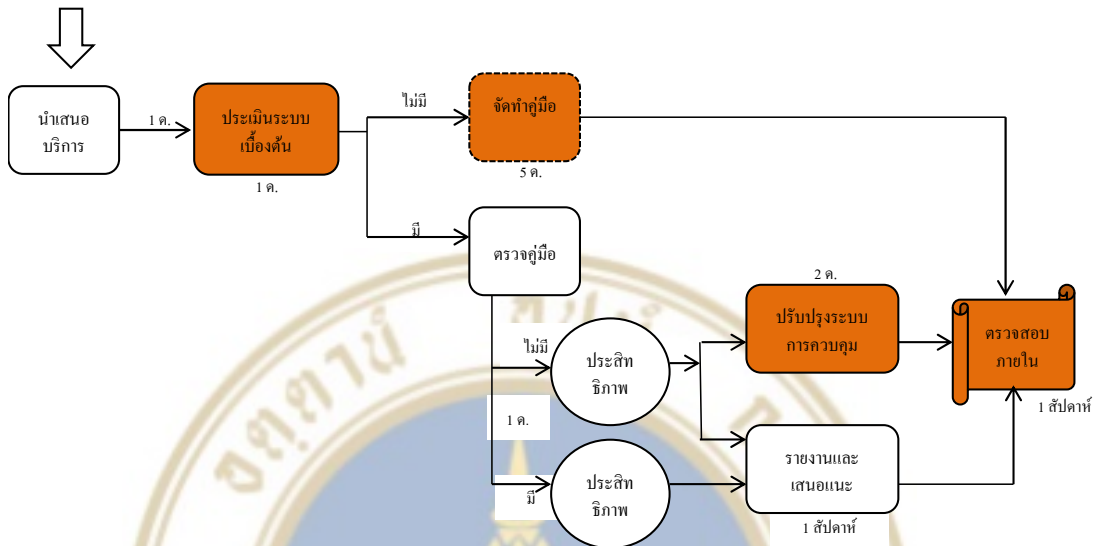
ตารางที่ 1.4 แสดงรายชื่อบริษัทและประเภทธุรกิจซึ่งเป็นลูกค้าของสำนักงาน ณ ปัจจุบัน

รายชื่อลูกค้า	ประเภทธุรกิจ	สำหรับรอบ
1. บมจไทย แคปปิตอล คอร์ปอเรชั่น.*	จำหน่ายถ่านหิน	รายเดือน
2. บมจ เอสพีซีจี.*	ลงทุนในบริษัทพัฒนาโซลาร์ฟาร์ม	
3. บมจซีพีที ไดรฟ์ แอนด์ เพาเวอร์.*	ผลิตตู้คอนโทรลและตู้ไฟฟ้ากำลัง	
4. บจมันคงสตีล.	ผลิตเหล็กคานเหล็ก	
5. บจอินคัสตรี ไควว่า.	ผลิตท่อร้อยสายไฟ	
6. บจอินฟอร์เมชั่น แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น เน็ทเวิร์คส	ผลิตอุปกรณ์และเครื่องมือทางวิทยุและการสื่อสาร	
7. บมจรับเบอร์ .ดี.เอ็น .*	ผลิตยาง	สองเดือนครึ่ง
8. บมจคิวทีซี เอนเนอร์ยี .*	ผลิตหม้อแปลงไฟฟ้า	รายไตรมาส
9. บมจคอน-บางกอกเคค .*	งานบริการตกแต่งภายใน	

ที่มา: ข้อมูลจากสำนักงาน ส่วนที่เป็นบริษัทมหาชน (*) สามารถดูได้จากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์

ลักษณะและขั้นตอนการดำเนินงาน

สำนักงานมีลักษณะงานและขั้นตอนการดำเนินเกี่ยวกับการให้บริการงานตรวจสอบภายในดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.4 แสดงขั้นตอนและระยะเวลาของงานตรวจสอบภายใน

จากแผนภาพที่ 1.4 สามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานและการดำเนินงานได้ดังนี้

1. เมื่อสำนักงานได้รับการติดต่อจากลูกค้าให้นำเสนอบริการงานตรวจสอบภายในทางสำนักงานจะนัดผู้บริหารและที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อนำเสนอบริการของสำนักงานและรอการติดต่อกลับของลูกค้า ในระหว่างช่วงเวลาดังกล่าวทางสำนักงานจะนำแผนกำลังคนมาทบทวนและวางแผนพนักงานที่จะเข้าตรวจ ช่วงเวลา ระยะเวลาที่ใช้ ซึ่งระหว่างรอลูกค้าตอบกลับทางสำนักงานจะทราบความเป็นไปได้ในการรับงานดังกล่าวจากที่ปรึกษาทางการเงินในเบื้องต้น

2. หลังลูกค้าเซ็นสัญญาจ้างงาน ทางสำนักงานจะเข้าประเมินระบบการควบคุมภายในเบื้องต้นเพื่อนำผลที่ได้มาประเมินความพร้อมด้านการควบคุมภายในว่าเพียงพอหรือไม่

3. หากลูกค้าไม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Flow Document)

การดำเนินการที่ผ่านมา: สำนักงานจะนำเสนองานในส่วนนี้เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ ตามหลักการควบคุมภายใน

ตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นไป: สำนักงานจะไม่รับงานประเภทนี้กรณีที่สำนักงานได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ตรวจสอบภายในของลูกค้า แต่จะรับงานดังกล่าวหากลูกค้ารายอื่นแต่งตั้งให้สำนักงานเป็นผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามหลักจริยธรรมทางวิชาชีพ

4. เมื่อสำนักงานประเมินระบบเบื้องต้นแล้ว

- เสนองานบริการต่อเมื่อพบว่าระบบการควบคุมภายใน ไม่มีประสิทธิภาพและลูกค้าให้เสนอบริการปรับปรุงกระบวนการและงานควบคุมภายใน เนื่องจากลูกค้าต้องการปรับปรุงระบบให้เร็วขึ้น

- รายงานผลและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบว่าผลการประเมินระบบของลูกคามีและไม่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดค่าบริการเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาสแล้วแต่กรณี

โดยความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในวัดจากระดับความเสี่ยง สูง กลาง ต่ำ ที่ได้จากการประเมินระบบการควบคุมภายใน

5. บริการตรวจสอบภายใน เป็นการตรวจการปฏิบัติตามการควบคุมภายในของระบบงานต่าง ๆ เพื่อนำเสนอผู้บริหารพร้อมข้อเสนอแนะหลังจากนั้นจัดทำสรุปผลเพื่อนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทลูกค้า

แหล่งที่มาของรายได้ของสำนักงาน ประกอบด้วย

1. บริการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในของบริษัท ซึ่งกลุ่มลูกค้าของสำนักงานแบ่งออกเป็นบริษัทที่เตรียมตัวเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และบริษัทที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้ว โดยค่าบริการคิดเป็นรายเดือนและรายไตรมาสแล้วแต่กรณี โดยนำเสนอรายงานผลการตรวจสอบ ข้อเสนอแนะและการติดตามผล

2. บริการประเมินระบบการควบคุมภายใน เป็นกรณีที่ลูกค้ามีระบบการควบคุมภายในอยู่แล้วแต่ต้องการทราบว่าระบบที่มีอยู่ได้มีการปฏิบัติตามระบบอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งลูกค้าของสำนักงานได้แก่ ลูกค้าที่เคยมีความตั้งใจที่จะเข้าตลาดหลักทรัพย์ แต่ต่อมาพบว่าสถานะเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวยหรือมีสถานการณ์ที่ทำให้ขาดคุณสมบัติในการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และไม่ได้ว่าจ้างให้สำนักงานดำเนินการต่อ เมื่อสถานการณ์ดีขึ้นจึงมีความประสงค์ในการนำบริษัทเข้าจดทะเบียน

3. บริการปรับปรุงกระบวนการและระบบการควบคุมภายใน เป็นงานบริการที่ลูกค้าต้องการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้ดีขึ้น โดยใช้เวลาที่รวดเร็ว จึงขอให้สำนักงานเสนอแนะระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเหมาะสมกับธุรกิจของลูกค้า หรือบางกรณีที่ลูกค้ามีหน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทอยู่แล้ว แต่ต้องการคำแนะนำจากสำนักงานเพิ่มเติม

4. บริการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานระบบบัญชีและการเงิน เป็นการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Manual) ของแผนกต่าง ๆ โดยกำหนดการควบคุมภายในด้านบัญชีและการเงิน ผังทางเดินเอกสาร (Work Flow) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของแผนกต่าง

5. บริการให้คำปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งปกคตินงานด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารกิจการ เช่น การบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน และความเสี่ยงทางการเงิน เป็นต้น โดยทางสำนักงานทำหน้าที่ให้คำปรึกษา

6. บริการตรวจสอบในเชิงลึก (Due Diligence) เป็นการตรวจสอบเพื่อสะท้อนข้อเท็จจริงของรายการของกิจการ เช่น การตรวจสอบทรัพย์สินถาวร (Fixed Asset) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการซื้อขาย หรือควบรวมกิจการ หรือการตรวจสอบพิเศษ (Special Audit) สำหรับลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ ความครบถ้วนของรายได้ และระบบสารสนเทศ เป็นต้น

โดยแสดงสัดส่วน โครงสร้างรายได้ของสำนักงานดังตารางด้านล่าง ซึ่งรายได้ประเภทที่ 1-4 เป็นงานที่ต่อเนื่องของงานตรวจสอบภายใน ส่วนรายได้ประเภทที่ 5-6 เป็นงานอิสระที่แยกจากกันได้ในแต่ละครั้งที่ทำสัญญาการจ้างงาน

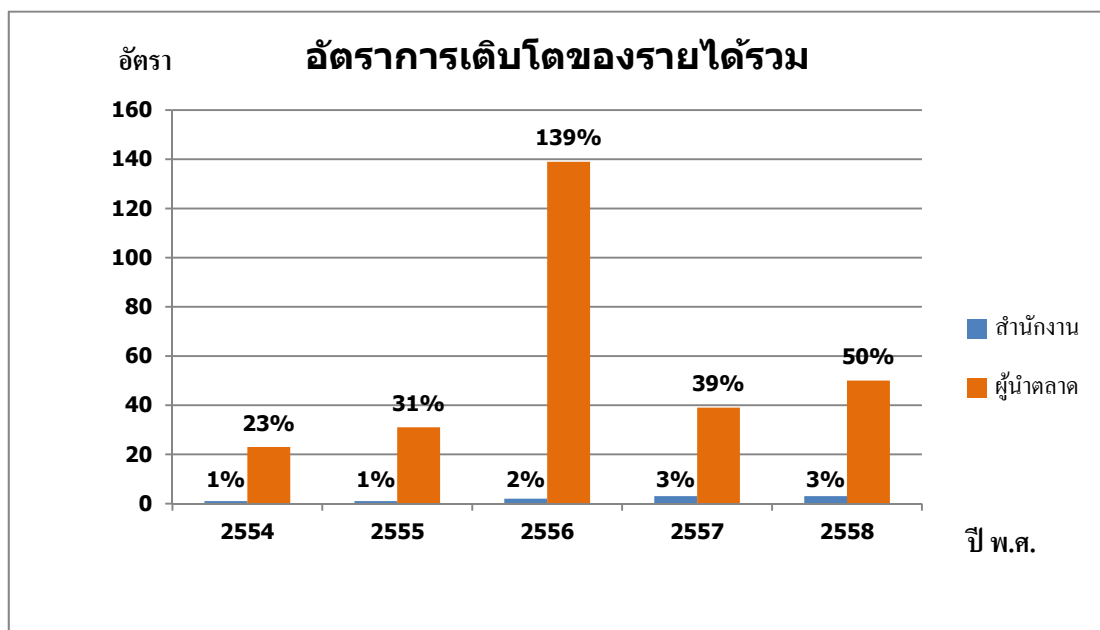


ภาพที่ 1.5 แสดงสัดส่วน โครงสร้างรายได้รวมของสำนักงาน

1.4 สภาพปัญหา

จากการศึกษาสภาพธุรกิจและการแข่งขันในหัวข้อก่อนหน้า จะเห็นว่างานด้านตรวจสอบภายในมีแนวโน้มของตลาดที่จะเติบโตขึ้นเรื่อยๆ และในขณะที่เดียวกันสำนักงานก็ยังคงต้อง

เผชิญกับภาวะการแข่งขันด้วยเช่นกัน หากพิจารณาลักษณะการบริหารงานและสายการรายงานของสำนักงานจะพบว่างานกระจุกตัวที่หัวหน้าสำนักงาน ทั้ง ๆ ที่ผู้จัดการงานตรวจสอบมีศักยภาพและความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ในลักษณะเดียวกับงานที่หัวหน้าสำนักงานรับผิดชอบอยู่ จึงส่งผลให้อัตราการเติบโตของรายได้ของสำนักงานไม่ได้เป็นผู้นำในตลาดการให้บริการงานตรวจสอบภายใน โดยแสดงได้ดังภาพที่ 1.6



ภาพที่ 1.6 แสดงอัตราการเติบโตของรายได้ของสำนักงานเปรียบเทียบกับผู้นำในตลาดปัจจุบัน

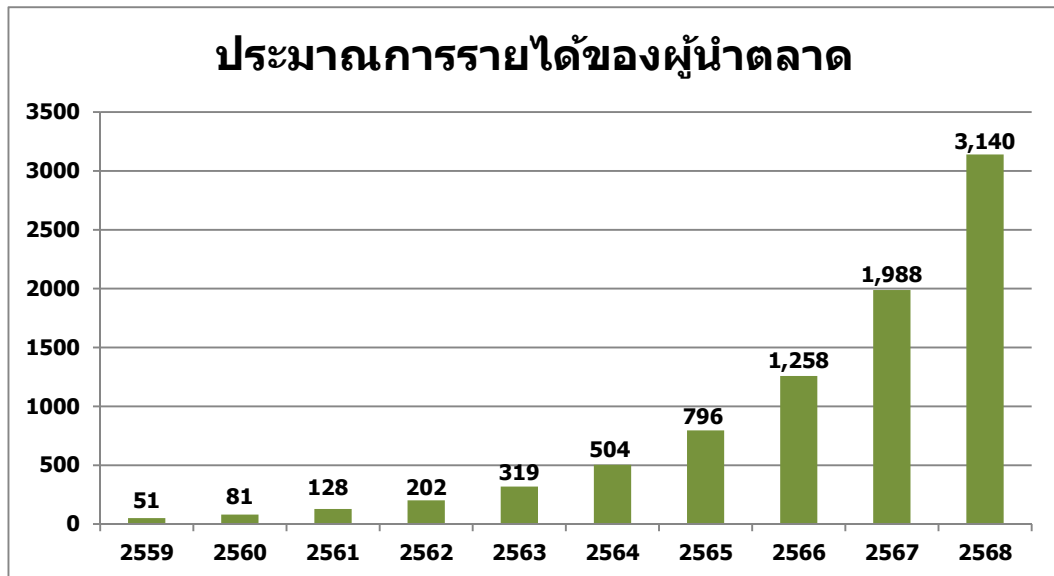
นอกจากนั้นได้แสดงตารางด้านล่างเพื่อประมาณการรายได้ตามอัตราการเติบโตของผู้นำตลาด เพื่อแสดงให้เห็นว่าในอีก 10 ปีข้างหน้าหากสำนักงานได้มีการกระจายภาระงานและปรับกลยุทธ์จะทำให้รายได้ของสำนักงานเพิ่มสูงขึ้น

ตารางที่ 1.5 แสดงประมาณการรายได้รวมของสำนักงานในอีก 10 ปีข้างหน้า

ปีที่	หน่วย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ปี		59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
รายได้รวม	ล้านบาท	51	81	128	202	319	504	796	1,258	1,988	3,140
อัตราการเติบโต	ร้อยละ	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58

ที่มา: ประมาณการจากอัตราการเติบโตของผู้นำตลาดเฉลี่ยย้อนหลัง 5 ปี ในธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายใน

จากตารางที่ 1.5 หากสำนักงานต้องการเป็นผู้นำในส่วนแบ่งการตลาดจะต้องมีอัตราการเติบโตสูงกว่าประมาณการของสำนักงานที่เป็นผู้นำในปัจจุบันดังแสดงแนวโน้มของประมาณการรายได้รวมตามแผนภาพด้านล่าง



ภาพที่ 1.7 แสดงประมาณการรายได้ของผู้นำตลาด

1.5 สรุปความเป็นมาและสภาพปัญหาธุรกิจ

กล่าวโดยสรุปปัญหาของสำนักงานคือ ทำอย่างไรให้กระจายภาระงานในสำนักงานซึ่งอยู่ในธุรกิจการให้บริการตรวจสอบภายใน (ขนาดกลาง) โดยมีเป้าหมายให้แก้ไขปัญหาดังกล่าวให้เสร็จสิ้นไม่เกินวันที่ 31 ธันวาคม 2559 และสำนักงานสามารถรับงานตรวจสอบภายในโดยวัดจากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นและสะท้อนไปถึงจำนวนรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากเดิมคือปี 2558 เนื่องจากมองเห็นโอกาสในการเติบโตของตลาดทุนไทยและการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) โดยวิธีการทำงานและการวางกลยุทธ์ของสำนักงานในปัจจุบันที่สะท้อนออกมาในรูปจำนวนรายได้ไม่สามารถนำไปสู่เป้าหมายของสำนักงานได้ในขณะที่สำนักงานมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานเพื่อให้สำนักงานเติบโตได้ อย่างไรก็ตาม สำนักงานยังต้องเผชิญกับปัจจัยภายนอกต่าง ๆ เช่น แนวโน้มของกลุ่มแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ที่เพิ่มขึ้นอันเป็นการสกัดกั้นการเติบโตของสำนักงานส่งผลให้รายได้ของสำนักงานลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยสถานการณ์ดังกล่าวเป็นปัญหาสำคัญที่สำนักงานจะต้องปรับกลยุทธ์การบริหารงานและการดำเนินงานเพื่อให้

เกิดการกระจายภาระงานของหัวหน้าสำนักงานเป็นอันดับแรกเพื่อให้สำนักงานสามารถรับงานได้ในปริมาณที่เพิ่มขึ้นอันส่งผลไปสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วย โดยวัดจากรายได้รวมและเกิดการเติบโตที่ต่อเนื่องภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี เพื่อส่งผลให้องค์กรสามารถก้าวเข้าสู่ความแข็งแกร่งและยั่งยืนต่อไป



บทที่ 2

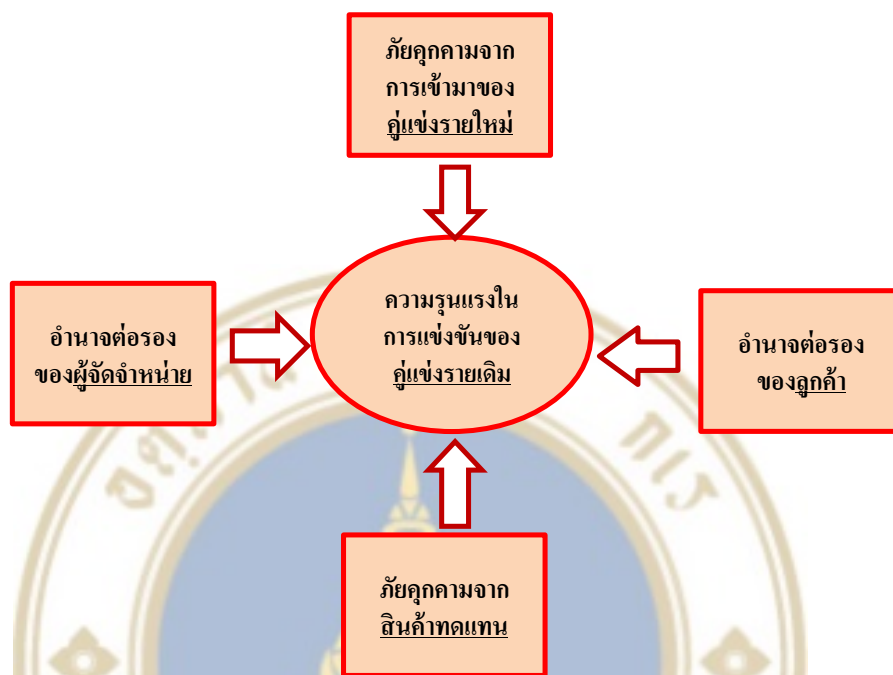
การวิเคราะห์ปัญหา

จากบทที่ 1 ได้มีการวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจและนำไปสู่สภาพปัญหา ทำให้สามารถมองเห็นปัญหาได้ชัดเจนขึ้นจึงนำปัญหาที่คิดว่าสำคัญซึ่งจะต้องได้รับการแก้ไข โดยในบทนี้จะวิเคราะห์ธุรกิจทั้งปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์และเป็นแนวทางในการพัฒนาการให้บริการ การเพิ่มโอกาส และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้ยั่งยืนต่อไป ซึ่งจะนำเครื่องมือทางธุรกิจที่สำคัญและเหมาะสมกับสำนักงานเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ในบทที่ 2 นี้ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Analysis) (2) การวิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กร (Position Mapping) พร้อมอธิบายกระบวนการทำงานของสำนักงาน (Process Flow Analysis) โดยนำมาวิเคราะห์ในส่วนของขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดของหัวหน้าสำนักงานว่ามีขั้นตอนในการทำงานอย่างไร เพื่อจะได้เห็นภาพการทำงานแสดงให้เห็นการกระจุกตัวของงานซึ่งจะทำให้แก้ปัญหาได้ตรงจุด และ (3) การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Analysis)

2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ (Five Forces Analysis)

แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งคิดค้นโดย Michael E. Porter (1980) โดยจะเป็นการวิเคราะห์แรงผลักดันที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งโครงสร้างอุตสาหกรรมเกิดขึ้นจากปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางเทคนิคที่เป็นตัวกำหนดแรงผลักดันในการแข่งขันในแต่ละประการว่าอยู่ในระดับใด โดยผลลัพธ์ของการใช้เทคนิคนี้ในการวิเคราะห์ทำให้สามารถทราบถึงสภาพการแข่งขันว่าอุตสาหกรรมน่าสนใจหรือไม่น่าสนใจ รวมถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมจะสามารถส่งเสริมธุรกิจให้ทำกำไรหรือขาดทุน โดยองค์ประกอบของแรงผลักดันประกอบไปด้วย 5 ประการ ได้แก่ (1) ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ (2) ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (3) อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (4) อำนาจการต่อรองของลูกค้า และ (5) ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม โดยแสดงในภาพที่ 2.1 เป็นแรงผลักดันที่มีอิทธิพลในการแข่งขันมาก

ที่สุดจะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำกำไร และกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อให้สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม
ที่มา: Porter (1980)

1. แรงผลักดันที่ 1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่

เนื่องจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมจะมาพร้อมกับความสามารถในการแข่งขันแบบใหม่และมีความต้องการที่จะแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้สำนักงานได้รับแรงกดดันทั้งในเรื่องราคา ต้นทุน และระดับการลงทุน เพื่อรักษาสภาพทางการแข่งขันของสำนักงาน นอกจากนี้คู่แข่งที่เข้ามาใหม่สามารถใช้ความสามารถใหม่และความรู้ความก้าวหน้าที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันในธุรกิจการให้บริการ ซึ่งเป็นความเสี่ยงมากสำหรับสำนักงานที่ดำเนินธุรกิจอยู่เดิม ดังนั้นภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่จึงเป็นปัจจัยในการจำกัดศักยภาพในการทำกำไรของธุรกิจการให้บริการและเมื่อภัยคุกคามนี้อยู่ในระดับที่สูงแล้ว ผู้ประกอบการรายเดิมจึงต้องหาวิธีการป้องกันคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามา เช่น การลดราคางานให้บริการและเพิ่มปริมาณการให้บริการ การควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับที่ต่ำ การสร้างความแตกต่างของการให้บริการและการเพิ่มการลงทุนเพื่อจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะวิชาชีพเพื่อดึงมาร่วมงานกับสำนักงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ความรุนแรงของภัยคุกคามจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่จะขึ้นอยู่กับอุปสรรคและปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ประกอบการรายเดิมในกลุ่มธุรกิจการให้บริการด้วย หากอุปสรรคอยู่ในระดับต่ำ โอกาสที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามาจะสูง และส่งผลให้กำไรของธุรกิจนั้นลดลง เนื่องจากการแข่งขันทางด้านราคาเป็นหลัก ถ้าอุปสรรคอยู่ในระดับสูงจะช่วยลดโอกาสที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามาซึ่งจะช่วยให้สำนักงานสามารถรักษาอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจการให้บริการนั้นได้

2. แรงผลักดันที่ 2 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มรายเดิม

การเติบโตของธุรกิจการให้บริการมีผลโดยตรงต่อการแข่งขันของกลุ่มรายเดิม หากธุรกิจการให้บริการนั้นมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจะทำให้การแข่งขันของกลุ่มรายเดิมไม่รุนแรงมากนัก โดยการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในธุรกิจนั้นมีด้วยกันหลายวิธี เช่น การแข่งขันกันด้วยการลดราคา การเสนองานบริการอื่นพ่วงเข้าไปด้วย และการปรับปรุงการให้บริการใหม่โดยการแข่งขันในลักษณะที่กล่าวมาจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจการให้บริการนั้นลดลงซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการด้วยกัน คือ (1) ความเข้มข้นในการแข่งขันระหว่างสำนักงานภายในธุรกิจการให้บริการนั้น ๆ และ (2) พื้นฐานในการแข่งขันในธุรกิจการให้บริการ

3. แรงผลักดันที่ 3 อำนาจต่อรองของลูกค้า

บริษัทผู้ให้บริการจะมีอำนาจต่อรองสูงเมื่ออยู่ในฐานะที่ได้เปรียบในการต่อรอง เช่น บริษัทผู้ให้บริการมีปริมาณบริษัทย่อยในกลุ่มหลายบริษัท ระบบการควบคุมภายในของบริษัทดีอยู่แล้ว มีการรวมตัวกันของผู้ใช้บริการ มีสำนักงานตรวจสอบภายในในบริษัทเองเพียงเพื่อต้องการสำนักงานให้ช่วยเสริมบางเรื่อง และมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้บริการของสำนักงานตรวจสอบภายในอื่นน้อย เป็นต้น โดยอำนาจต่อรองของบริษัทผู้ให้บริการเมื่อเพิ่มสูงขึ้นจะทำให้ผู้ให้บริการสามารถตราค่าการให้บริการ เรียกร้องการให้บริการเพิ่มขึ้น แต่ราคาเท่าเดิม ส่งผลให้บริษัทในธุรกิจการให้บริการต้องต่อสู้กันเองโดยเฉพาะด้านราคา ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจการให้บริการนั้น ๆ ให้ลดลง

4. แรงผลักดันที่ 4 อำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่าย

อำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่ายหรือซัพพลายเออร์ ในกรณีของสำนักงานซึ่งเป็นธุรกิจการให้บริการจะหมายถึงการว่าจ้างบุคคลภายนอก ซึ่งจะขึ้นอยู่กับจำนวนการรับจ้างของบุคคลภายนอกที่มีอยู่ โดยถ้ามีผู้รับจ้างซึ่งเป็นบุคคลภายนอกน้อยรายจะทำให้อำนาจต่อรองของบุคคลภายนอกดังกล่าวมีอิทธิพลเหนือสำนักงานทั้งในด้านราคา คุณภาพงานและเงื่อนไขในการจ้างงาน อีกทั้งระดับการรวมตัวกันของบุคคลภายนอกผู้รับจ้าง ถ้าบุคคลภายนอกดังกล่าวสามารถรวมตัวกันได้จะทำให้อำนาจการต่อรองสูง รวมถึงความแตกต่างและความเหมือนของคุณภาพงาน ตรวจสอบ หากคุณภาพงานตรวจสอบมีความแตกต่างกันมากจะทำให้อำนาจต่อรองของ

บุคคลภายนอกผู้รับจ้างสูงเช่นกัน ดังนั้นเมื่ออำนาจต่อรองของบุคคลภายนอกผู้รับจ้างสูงจะเป็นการผลักดันกระตุ้นให้กับบริษัทในธุรกิจการให้บริการ ซึ่งจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในธุรกิจการให้บริการนั้นลดลง

5. แรงผลักดันที่ 5 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

การให้บริการอื่นทดแทนเป็นสิ่งที่มียุทธประโยชน์ของงานการให้บริการซึ่งคล้ายกับการให้บริการที่มีอยู่เดิมในธุรกิจการให้บริการ โดยมีรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างออกไป ซึ่งการให้บริการทดแทนเหล่านี้มักถูกมองข้ามจากธุรกิจการให้บริการ เนื่องจากการให้บริการที่แตกต่างจากธุรกิจการให้บริการนั้น โดยสิ้นเชิง เมื่อภัยของการคุกคามจากบริการอื่นทดแทนอยู่ในระดับสูง จะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจการให้บริการนั้นลดลง รวมถึงการลดลงของส่วนแบ่งทางการตลาดซึ่งจะทำให้การให้บริการในธุรกิจการให้บริการไม่สามารถสร้างความแตกต่างจากสินค้าหรือบริการทดแทนได้ จะส่งผลให้บริษัทในธุรกิจการให้บริการนั้นถูกจำกัดความสามารถในการทำกำไรและการเติบโต

เมื่อนำเครื่องมือ Five Forces Analysis มาวิเคราะห์ธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายในจะพบว่ามีความแรงผลักดันในแต่ละด้านที่ต่ำ-สูงซึ่งแตกต่างกัน จึงอธิบายสภาพแรงผลักดันดังต่อไปนี้

แรงผลักดันที่ 1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ (Barriers to Entry)

เมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายใน พบว่าด้านคู่แข่งรายใหม่มีความแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อสำนักงานในระดับต่ำ ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ต้นทุนของการเปิดกิจการ จากการวิเคราะห์การแข่งขันในบทที่ 1 จะพบว่าต้นทุนของสำนักงานส่วนใหญ่คือเงินเดือน และค่าจ้างงานบุคคลภายนอก โดยการว่าจ้างบุคคลภายนอกจะมีต้นทุนจากการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชาชีพ ซึ่งทำให้ต้นทุนของการจ้างบุคคลภายนอกสูง หากบริษัทที่เปิดใหม่จะต้องจ้างบุคคลภายนอกเป็นส่วนใหญ่สามารถทำได้ง่าย แต่การว่าจ้างบุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์ได้ค่อนข้างยาก เพราะคนที่มีความประสบการณ์ก็จะเปิดสำนักงานของตนเอง ดังนั้นหากตลาดทุนไทยเปิดกว้างและสนับสนุนให้บริษัทต่าง ๆ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก็จะทำให้สำนักงานตรวจสอบภายในเกิดขึ้นมากมายแต่ส่วนใหญ่จะเป็นการรับงานในนามอิสระซึ่งไม่ใช่คู่แข่งตรงของสำนักงาน ทั้งนี้การจ้างบุคคลภายนอกจะมีความเสี่ยงเรื่องการรักษาความลับ และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การที่สำนักงานจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาทำให้คนกลุ่มนี้เมื่อตรวจงานจะมีโอกาสใกล้ชิดกับลูกค้า ซึ่งเป็นช่องทางในการเปลี่ยนสำนักงานได้ หรือบางกรณีลูกค้าติดต่อโดยตรงเพื่อเชิญผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวเพื่อตั้งสำนักงานตรวจสอบภายในของบริษัทลูกค้าเองโดยตรง ดังนั้นจึงเป็นอุปสรรคสูงประการหนึ่งในการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่

2. ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากงานให้บริการจะเน้นเรื่องความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นในผลงาน ซึ่งใบอนุญาตที่สนับสนุนเรื่องนี้ ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพรับรอง (Certified Professional Internal Auditor : CPIA) ปัจจุบันมีจำนวน 397 คน และ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (Certified Public Accountant : CPA) ปัจจุบันมีจำนวน 13,559 คน (ปฏิบัติงาน 3,957 คน ไม่ปฏิบัติงาน 9,602 คน) เนื่องจากจำนวนผู้ได้รับอนุญาตที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้เกิดความขาดแคลนของทรัพยากร ดังนั้นจึงเป็นอุปสรรคสูงอีกประการหนึ่งในการเข้ามาของกลุ่มแข่ง

อย่างไรก็ตาม จากการพิจารณาด้านอุปสรรคที่เกิดขึ้นที่ค่อนข้างสูงเป็นการกีดกันคู่แข่งรายใหม่ก็จริง แต่หากคู่แข่งรายใหม่รายใดสามารถที่จะก้าวผ่านอุปสรรคและเข้ามาเป็นผู้เล่นได้ก็จะกลายเป็นคู่แข่งที่แข็งแกร่งรายหนึ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ แต่อย่างไรการมีใบอนุญาตดังกล่าวเป็นด่านแรกในการพิจารณาว่าจ้างจากผู้ประกอบการ เพราะถึงแม้งานตรวจสอบภายในจะยังไม่ได้กำหนดให้ต้องลงลายมือชื่อรับรองเหมือนงานตรวจสอบและรับรองบัญชีก็ตาม แต่ผู้ประกอบการก็จะนำเรื่องคุณสมบัติดังกล่าวมาพิจารณาให้นำเสนองานก่อนเป็นลำดับแรก

แรงผลักดันที่ 2 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิม (Rivalry among Existing Competitors)

เมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายใน พบว่าด้านคู่แข่งรายเดิมมีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับที่สูง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. จำนวนผู้ให้บริการงานตรวจสอบภายในในปัจจุบันมีอยู่ค่อนข้างมาก เนื่องจากการจัดทำรายงานไม่ได้เป็นประเภทให้ความเห็นที่จะต้องลงลายมือชื่อรับรองซึ่งผู้รับรองรายงานจะต้องมีใบอนุญาตทางวิชาชีพ ซึ่งหากใครมีประสบการณ์งานตรวจสอบภายในและมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพก็สามารถปฏิบัติหน้าที่หรือรับงานได้ ซึ่งคู่แข่งเดิมที่อยู่ในตลาดจะอาศัยประสบการณ์ที่ยาวนานในการสร้างความน่าเชื่อถือให้ลูกค้า ดังนั้นทำให้เกิดการแข่งขันกันสูงในด้านของราคาและส่งผลให้ค่าธรรมเนียมจากการให้บริการงานตรวจสอบภายในไม่สามารถตั้งราคาได้ตามที่กำหนดไว้ และในอนาคตคู่แข่งจะยิ่งเข้ามามากขึ้นซึ่งจะยิ่งส่งผลให้การแข่งขันยังมีความรุนแรงในด้านการแข่งขันด้านราคาด้วย

2. จำนวนปีที่ให้บริการงานตรวจสอบภายในของกลุ่มแข่งรายเดิมที่อยู่ในตลาดมีประสบการณ์มายาวนานและเป็นที่ยอมรับของสายงานตรวจสอบภายใน ดังนั้นทำให้เกิดการแข่งขันสูงเนื่องจากรายเดิมมีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง โดยสำนักงานจะต้องสร้างจุดที่แตกต่างด้วยการให้บริการมาตรฐานงานตรวจสอบภายในและภายในสำนักงานมีบุคลากรผู้มีประสบการณ์และมีใบอนุญาตในสายงานวิชาชีพซึ่งเป็นเครื่องยืนยันถึงความเป็นมืออาชีพในงานตรวจสอบภายใน

แรงผลักดันที่ 3 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of buyers)

เมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายใน พบว่าลูกค้ามีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับปานกลาง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ทางเลือกของลูกค้ามีน้อย เนื่องจากโดยภาพรวมแล้วลูกค้าจะพิจารณาผู้ตรวจสอบภายในจากอุตสาหกรรมที่บริษัทดำเนินการ เพราะจะเข้าใจธุรกิจและจุดควบคุมภายในต่าง ๆ ได้ดีกว่า ตัวอย่างเช่น บริษัทลูกค้ารายหนึ่งทำธุรกิจด้านอุตสาหกรรมผลิตยาง และได้ใช้บริการงานตรวจสอบภายในของสำนักงาน หากมีการอ้างอิงในข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งได้มีการเปิดเผยไว้ในหนังสือชี้ชวน ดังนั้นลูกค้าจึงสนใจในบริการของสำนักงานเพราะมีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมนั้น ทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการใช้บริการสำนักงานตรวจสอบภายในที่มีประสบการณ์เฉพาะด้านจะทำให้งานมีคุณภาพ เข้าใจประเด็น ส่งผลให้การนำธุรกิจเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เป็นไปอย่างรวดเร็ว

2. การรวมตัวของลูกค้ามีน้อย เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายจะมีธุรกิจที่แตกต่างกัน หากดำเนินธุรกิจที่เหมือนกันซึ่งถือว่าเป็นคู่แข่งกันจะไม่มีมารวมตัวกัน ส่วนในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันก็จะเป็นในลักษณะต่างคนต่างอยู่ไม่มีการรวมตัวกันเนื่องจากมีมุมมองเกี่ยวกับความลับทางการค้าของแต่ละธุรกิจ ดังนั้นการรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองอย่างใดอย่างหนึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากมีลูกค้ารายเดียวกันที่มีทั้งบริษัทใหญ่และบริษัทย่อย ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะเน้นที่ปริมาณและนำเงื่อนไขดังกล่าวมาต่อรองกับสำนักงาน

3. ข้อกำหนดเกี่ยวกับความลับทางการค้า เนื่องจากในสัญญาการจ้างงานตรวจสอบภายในจะกำหนดเรื่องการรักษาความลับของลูกค้าที่ผู้ตรวจสอบภายในได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบภายในของบริษัท จะต้องมีการกำหนดว่าห้ามเปิดเผยความลับ (ยกเว้นกรณีให้ข้อมูลกับทางราชการ) เพื่อเป็นการลดอำนาจการต่อรองกับลูกค้าซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการปฏิบัติตามมารยาทวิชาชีพไม่เปิดเผยความลับ แต่สิ่งที่เพิ่มมูลค่าให้สำนักงานคือความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ

แรงผลักดันที่ 4 อำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่ายหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

เมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายใน พบว่าด้านการว่าจ้างบุคคลภายนอกหรือซัพพลายเออร์มีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับสูง ด้วยเหตุผลคือสำหรับธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายในนั้นต้องอาศัยทีมงานที่แข็งแกร่ง ทั้งความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และการวางตัวกับลูกค้า เพื่อช่วยให้งานให้บริการมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งการสรรหาจะเป็นไปได้ยาก และด้วยเหตุผลที่องค์กรมีขนาดเล็ก ไม่เป็นที่รู้จัก ทำให้ไม่เป็นที่สนใจ

ของบรรดาผู้มีความสามารถทั้งหลายซึ่งจะสนใจองค์กรขนาดใหญ่มากกว่า ดังนั้นหากพนักงานปัจจุบันลาออก หรือการสรรหาพนักงานใหม่เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถจึงเป็นไปได้ยาก แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นยังมีคนบางกลุ่มที่ต้องการเติบโตในองค์กรขนาดเล็ก และต้องการความท้าทายด้วย เนื่องจากองค์กรขนาดเล็กจะสามารถเรียนรู้งานได้ทุกด้าน โดยที่สำนักงานจะต้องมีกลยุทธ์ในการดึงพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับสำนักงานไปนาน ๆ โดยจ่ายผลตอบแทนที่สูง นอกจากนี้ยังสามารถมองไปถึงซัพพลายเออร์ที่เป็นการว่าจ้างบุคคลภายนอกเพื่อให้มาทำงานร่วมกับทีมด้วย หากบุคคลภายนอกดังกล่าวเกิดการปฏิเสธงานกลางคันหรือมีความรู้สึกว่าทำแล้วไม่คุ้มทำให้เกิดการละทิ้งงานได้ ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาและส่งผลกระทบต่อตารางเวลาและแผนงานของสำนักงานด้วย และอาจนำไปสู่การสูญเสียชื่อเสียงเนื่องจากการรับงานในนามสำนักงานและส่งผลกระทบต่อรายได้ของสำนักงานในภายหลังได้ นอกจากนี้การว่าจ้างบุคคลภายนอกดังกล่าวอาจมาในรูปแบบของทีมหรือรับงานอิสระส่วนตัวนอกจากจะสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านยากแล้ว ช่วงเวลาที่จะเรียกให้ปฏิบัติงานได้ทันทีก็เป็นไปได้ยากด้วยเช่นกัน และอาจส่งผลให้ลูกค้าไม่พอใจ จึงเป็นสาเหตุให้ทำไมซัพพลายเออร์หรือการว่าจ้างบุคคลจากภายนอกจึงมีอำนาจการต่อรองระดับที่ สูง

แรงผลักดันที่ 5 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of substitute products)

เมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายในแล้ว พบว่าบริการทดแทนมีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับต่ำถึงปานกลาง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ข้อกำหนดของกฎหมายที่ว่า หากเป็นบริษัทมหาชนและเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นั้น บริษัทจะต้องจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายในเพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบระบบการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งถือเป็นข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งงานตรวจสอบประเภทอื่นไม่สามารถทดแทนได้ ดังนั้นความเสี่ยงที่บริษัทจะหันไปใช้บริการงานตรวจสอบด้านอื่นจึงเป็นไปได้ ดังนั้นความเสี่ยงที่บริษัทจะหาบริการอื่นทดแทนจึงอยู่ในระดับต่ำ

2. ทางเลือกของบริการที่ทดแทนมีน้อย กล่าวคือ การที่บริษัทตั้งสำนักงานตรวจสอบภายในของบริษัทเองจำเป็นต้องสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จริง ๆ เพื่อให้เข้าถึงลักษณะการควบคุมของธุรกิจนั้น ๆ และการที่บุคคลากรภายในองค์กรจะทำหน้าที่แสดงความเห็นหรือเสนอแนะกันเองอาจทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานได้

ดังนั้นหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นหน่วยที่มีข้อกำหนดให้ต้องมี ซึ่งบริษัทจะสร้างทีมงานขึ้นมาเอง หรือว่าจ้างบุคคลภายนอกก็ได้ไม่ได้มีข้อกำหนดใด แต่หากการสร้างหน่วยงาน

ตรวจสอบภายในขึ้นมาเองอาจทำให้พบอุปสรรคในการทำงานดังที่กล่าวไว้ ดังนั้นความเสี่ยงที่บริษัทลูกค้าจะหันไปเลือกบริการทดแทนจึงจัดอยู่ในระดับที่ต่ำถึงปานกลาง เนื่องจากบางครั้งผู้บริหารมองว่าเมื่อบริษัทมีระบบการควบคุมภายในที่ดีแล้ว พนักงานในบริษัทปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่วางไว้ ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในเพียงแค่ทำหน้าที่ในการติดตามและรายงานผลเท่านั้น นอกจากนี้การใช้พนักงานภายในบริษัทยังเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าการจ้างสำนักงานตรวจสอบภายในจากภายนอกอีกด้วย

สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ

ตารางที่ 2.1 แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ระดับแรงผลักดันทั้ง 5 ด้านต่อธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายใน โดยเรียงลำดับจากสูง-ต่ำ

แรงผลักดัน	ระดับแรงผลักดัน ต่อกิจการ	เหตุผลสนับสนุน
ผู้จำหน่ายหรือซัพพลายเออร์	สูง	- คัดสรรผู้ความรู้ความสามารถเฉพาะด้านที่เหมาะสมเนื่องจากบุคคลเหล่านี้มีค่าจ้างที่สูง และมีทางเลือกหลายทาง
คู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจการให้บริการ	ค่อนข้างสูง	- จำนวนผู้ให้บริการเดิมมากทำให้การแข่งขันสูง เนื่องจากคู่แข่งจำนวนมาก จำนวนปีที่ให้บริการนานทำให้การแข่งขันสูงเนื่องจากต้อง - สร้างความแตกต่าง
ลูกค้า	ปานกลาง	- ทางเลือกของลูกค้ามีน้อย เนื่องจากสำนักงานมีความประสงค์เฉพาะด้าน - การรวมตัวของลูกค้ามีน้อย เนื่องจากในอุตสาหกรรมเป็นคู่แข่งกัน - ข้อกำหนดเกี่ยวกับความลับทางการค้า เนื่องจากไม่สามารถเปิดเผยได้ แต่สิ่งที่ลูกค้าจะได้คือประสิทธิภาพของสำนักงาน
บริการที่ทดแทน	ต่ำปานกลาง-	- ข้อกำหนดของกฎหมายบังคับให้มีการตรวจสอบระบบการควบคุมภายใน ดังนั้นบริการที่จะทำแทนจึงไม่มี - ทางเลือกของบริการที่ทดแทนมีน้อย นอกจากบริษัทจะตั้งสำนักงานตรวจสอบภายในเอง แทนการว่าจ้างบุคคลภายนอก
คู่แข่งรายใหม่	ต่ำ	- ต้นทุนการเปิดกิจการสูง เนื่องจากเงินเดือนและค่าจ้างสูง - ทรัพยากรมนุษย์มีอย่างจำกัด เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญมีน้อย

จากตารางที่ 2.1 จะพบว่าแรงผลักดันด้านเดียวที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับที่สูง ได้แก่ผู้จัดจำหน่ายหรือซัพพลายเออร์ ซึ่งในธุรกิจหมายถึง การสรรหาผู้ร่วมทีมหรือการว่าจ้างบุคคลจากภายนอก แรงผลักดันในระดับปานกลาง ได้แก่กลุ่มลูกค้า สุดท้ายแรงผลักดันในระดับต่ำ ได้แก่ ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่

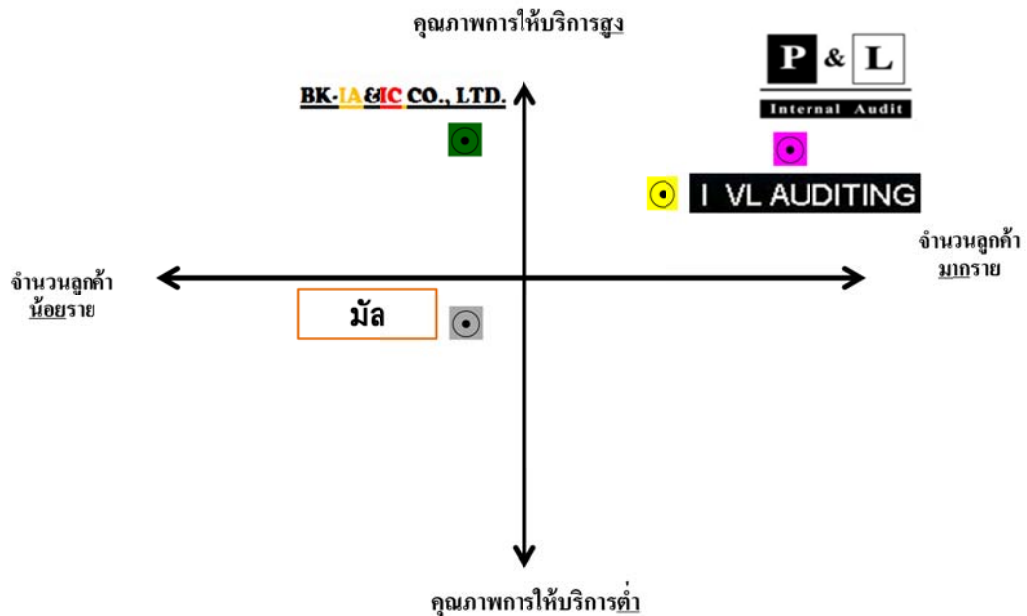
ดังนั้นแรงผลักดันที่ควรได้รับการใส่ใจที่สุดคือด้านซัพพลายเออร์ ในการสรรหาผู้ร่วมทีมหรือการว่าจ้างบุคคลจากภายนอก เพราะการใส่ใจในเรื่องการสรรหาบุคลากรและการหาพันธมิตรด้านซัพพลายเออร์คือตัวแปรหลักตัวแปรเดียวของแหล่งที่มาของรายได้ที่จะต้องให้ความสำคัญเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาของงานกระจุกตัวที่หัวหน้างาน หลังจากนั้นจึงจัดให้สำนักงานมีระบบงานที่ดี มีคู่มือการปฏิบัติงานประจำสำนักงานเอง และกระจายความรับผิดชอบไปยังหน้าที่งานต่าง ๆ โดยบุคลากรที่สรรหาเข้าร่วมงานจะต้องจัดให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ให้ความรู้ ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพ เพื่อเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพเสริมสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้า หากมองในภาพรวมแล้วการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง และการสร้างพันธมิตรที่เป็นการว่าจ้างบุคคลภายนอกเข้าร่วมงานจะส่งผลต่อการขยายงานของสำนักงาน และสร้างระบบงานที่ดีเพื่อให้เกิดการกระจายงานจึงส่งผลต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจ ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาทำให้นักกลยุทธ์ต้องมองหากลยุทธ์ที่จะสามารถแก้ปัญหาเรื่องการกระจุกตัวของงานได้ โดยหลีกเลี่ยงการที่หัวหน้างานจะต้องรับงานทั้งที่เป็นงานพื้นฐานและงานที่ต้องใช้ทักษะทางวิชาชีพไว้คนเดียวเพื่อทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

จากภาพรวมของธุรกิจนี้แม้จะมีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอยู่บ้างก็จริง แต่ยังคงเป็นธุรกิจที่น่าสนใจ เนื่องจากยังสามารถนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจได้ขยายตัวต่อไปได้อีก อีกทั้งผลลัพธ์ที่ได้มีความคุ้มค่าควรแก่การลงทุนซึ่งเป็นการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือเมื่อสร้างบุคลากรเพื่อรองรับงานจากหัวหน้างานแล้ว การรับงานที่มีรายได้เข้ามาทุกเดือนในระยะเวลายาวนานอย่างต่อเนื่องภายใต้การบริหารงานของหัวหน้างานอย่างมีประสิทธิภาพทำให้สำนักงานเกิดการพัฒนามีคุณภาพต่อไป

2.2 การวิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กร (Position Map)

การใช้แผนภาพแสดงตำแหน่ง (Position Map) ขององค์กรเพื่อเป็นการสื่อสารตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ต้องการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยภาพด้านล่างแสดงตำแหน่งในตลาดของธุรกิจการให้บริการของสำนักงานตรวจตรวจสอบภายในดังนี้

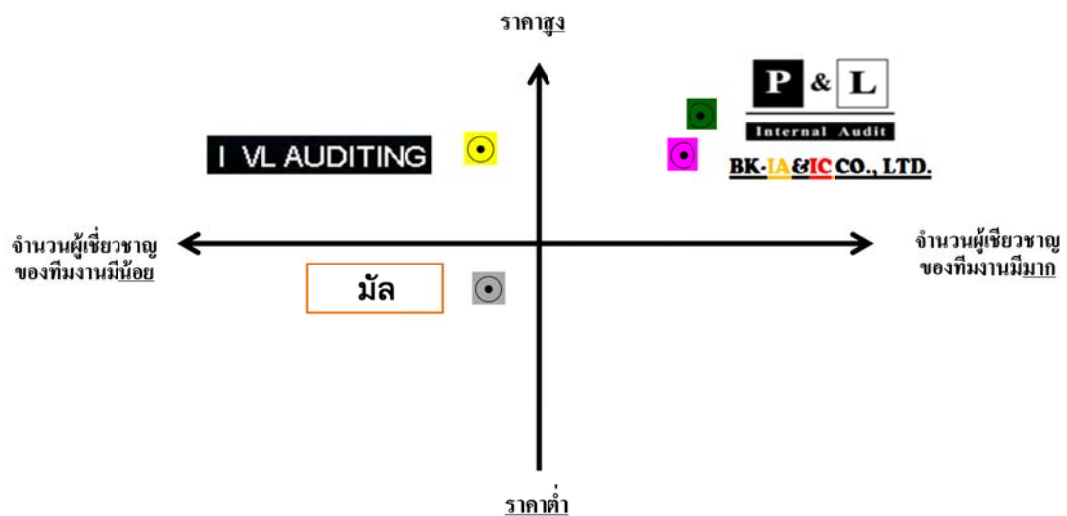
Position Map ที่ 1



ภาพที่ 2.2 แสดงตำแหน่งขององค์กร (Position Mapping) ของสำนักงาน ผู้นำตลาดปัจจุบัน และของคู่แข่งด้านคุณภาพการให้บริการและจำนวนลูกค้าที่ให้บริการ

จาก Position Map ที่ 1 แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของสำนักงานให้บริการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ และจำนวนลูกค้า ซึ่งพบว่าการให้บริการงานตรวจสอบภายใน ซึ่งจะเน้นด้านคุณภาพของงานตรวจสอบเป็นสำคัญ ซึ่งสำนักงานผลิตงานที่มีคุณภาพเนื่องการบริหารงานดูแลอย่างใกล้ชิดโดยหัวหน้าสำนักงานจึงทำให้งานที่ได้ออกมามีคุณภาพและปฏิบัติงานเต็มความรู้ความสามารถ อย่างละเอียดรอบคอบและวิจารณ์อย่างมีอาชีพซึ่งสัมพันธ์กับจำนวนรายของลูกค้าที่สำนักงานให้บริการยังมีปริมาณลูกค้าที่น้อยทำให้ดูแลลูกค้าอย่างทั่วถึง ในขณะที่ผู้นำตลาดคือ พีแอนด์แอล อินเทอร์เนอล ออดิท ซึ่งในปัจจุบันมีลูกค้าหลายราย และองค์กรมีบุคลากรประมาณ 70 คนเพื่อรองรับลูกค้าต่าง ๆ นอกจากนั้น ไอ วิ แอล ออดิท ก็ยังมีปริมาณลูกค้าที่น้อยราย ซึ่งระดับคุณภาพยังอยู่ในระดับปานกลาง เพราะงานส่วนใหญ่มีงานตรวจสอบบัญชีภายนอกรวมด้วยไม่ได้เน้นที่งานตรวจสอบภายในเพียงอย่างเดียว ส่วน มัลติพลัส ยังมีปริมาณลูกค้าน้อยรายเนื่องจากเพิ่งก่อตั้งในปี 2550 ยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาดเท่าใดนัก และเนื่องจากเพิ่งเป็นน้องใหม่ในวงการจึงทำให้ยังมีประสบการณ์น้อยในการทำงานตรวจสอบภายในที่ต้องติดต่อกับตลาดหลักทรัพย์ ส่งผลให้ระดับคุณภาพของงานอยู่ในระดับปานกลาง

Position Map ที่ 2

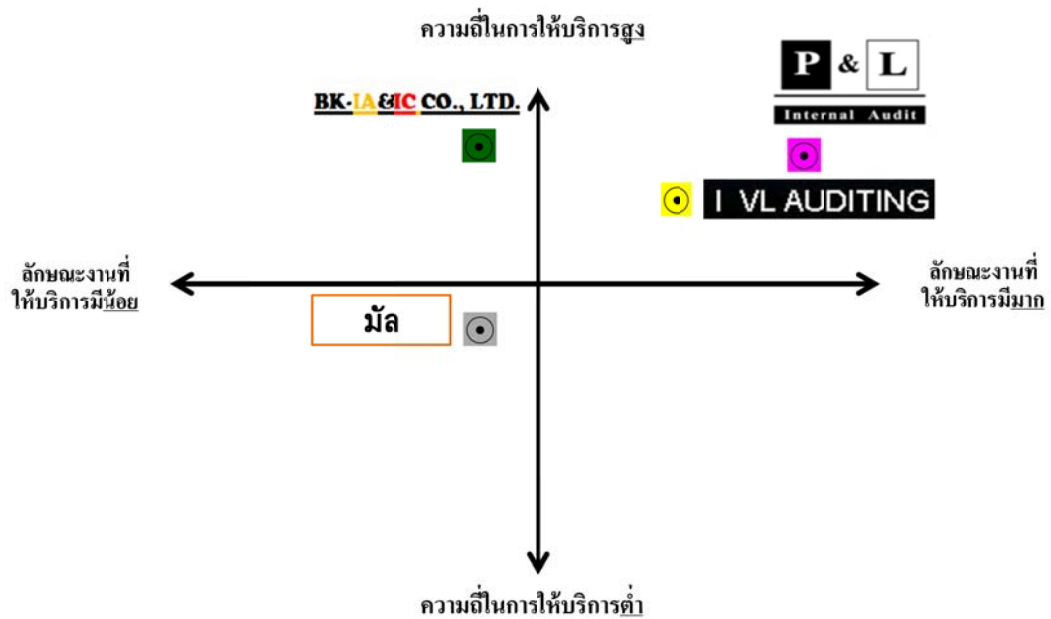


ภาพที่ 2.3 แสดงตำแหน่งขององค์กร (Position Mapping) ของสำนักงาน ผู้นำตลาดปัจจุบัน และของคู่แข่งด้านราคาและจำนวนลูกค้าที่ให้บริการ

จาก Position Map ที่ 2 แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของสำนักงานให้บริการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับจำนวนของผู้เชี่ยวชาญของทีมงานซึ่งรวมทั้งการจ้างบุคคลภายนอก ซึ่งถือเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าเนื่องจากมีใบประกอบวิชาชีพซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดการตรวจสอบภายในทำให้การนำเสนองานจะได้รับการพิจารณาเป็นลำดับต้น ๆ โดยในส่วนของสำนักงานจะมีผู้สอบบัญชีรับอนุญาตนอกจากนั้นหัวหน้าสำนักงานยังได้รับใบอนุญาตผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพรับอนุญาตด้วย แต่ทั้งนี้ค่าบริการที่คิดกับลูกค้าไม่ได้สูงมากนักเนื่องจากหัวหน้าสำนักงานและทีมงานไม่ได้มีประสบการณ์งานตรวจสอบของบริษัทตรวจสอบบัญชีระดับ Big 4 (Big 4 หมายถึง บริษัทที่ให้บริการตรวจสอบบัญชีและให้คำปรึกษาทางธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก 4 บริษัท โดยวัดจากรายรับรวมและจำนวนพนักงาน กลุ่ม Big 4 ประกอบด้วย Deloitte Ernst & Young KPMG และ PwC) ส่วนผู้นำตลาดคือ พีแอนด์แอล อินเทอร์เนอล ออดิท จะมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญของทีมงานซึ่งได้รับใบอนุญาตในการประกอบวิชาชีพจะเป็นระดับหัวหน้าเท่านั้น ส่วนลูกทีมก็จะมีประสบการณ์ในระดับรองลงไป และเนื่องจาก พีแอนด์แอล อินเทอร์เนอล เป็นที่รู้จักในวงการตรวจสอบภายในจำนวนมากจึงทำให้สามารถเรียกราคาจากลูกค้าได้สูง ส่วน ไอ วี แอล ออดิท จะมีเพียงหัวหน้าบริษัทที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและได้รับใบอนุญาตส่วนทีมงานระดับหัวหน้างานจะมีเพียงบางคนเท่านั้นที่ได้รับใบอนุญาตและเนื่องจาก ไอ วี แอล ก่อตั้งมานานจึงทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าในการรับงานตรวจสอบภายในจึงทำให้ราคาของค่าบริการค่อนข้างสูง นอกจากนั้น มัลติพลัสเป็นบริษัท

เพิ่งก่อตั้งได้ไม่นานยังไม่เป็นที่รู้จักในวงการจึงทำให้ค่าบริการยังไม่สูงมากนัก โดยที่ผู้เชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพมีเพียงหัวหน้าสำนักงานเท่านั้นที่ได้รับใบอนุญาตในการประกอบวิชาชีพ

Position Map ที่ 3



ภาพที่ 2.4 แสดงตำแหน่งขององค์กร (Position Mapping) ของสำนักงาน ผู้นำตลาดปัจจุบัน และของคู่แข่งด้านลักษณะงานที่ให้บริการและความถี่ในการให้บริการ

จาก Position Map ที่ 3 แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของสำนักงานให้บริการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความถี่ในการให้บริการเป็น รายเดือนและรายไตรมาส ซึ่งสำนักงานมีการให้บริการค่อนข้างมีความถี่สูงคือการให้บริการเป็นรายเดือนสำหรับลูกค้าที่กำลังจะเตรียมตัวเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เพื่อการปรับระบบการควบคุมภายในให้ดีขึ้น ซึ่งความถี่มากขึ้นคือเดือนละหนึ่งครั้งแทนที่จะเป็น 3 เดือนครั้งหรือรายไตรมาส ย่อมส่งผลต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้นกล่าวคือการทำงานมีรายได้เข้ามาทุกเดือน ส่วนการให้บริการของสำนักงานยังมีการให้บริการที่มีลักษณะที่น้อยคือการให้บริการงานตรวจสอบภายในเพียงอย่างเดียวซึ่งถือเป็นจุดแข็งเนื่องจากนั้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่วนพีแอนด์แอล อินเทอร์เนอล ออดิท ซึ่งเป็นผู้นำตลาดมีความถี่ในการให้บริการสูงด้วยเช่นกันคือเดือนละ 1 ครั้งเนื่องจากลูกค้าเป็นรายที่อยู่ระหว่างการปรับระบบการควบคุมภายในซึ่งกำลังจะเตรียมตัวเข้าตลาดหลักทรัพย์ด้วยเช่นกัน ทั้งที่พีแอนด์แอล อินเทอร์เนอล ออดิท มีลักษณะการให้บริการที่หลากหลาย เช่น การวางระบบบัญชี การให้คำปรึกษาด้านบัญชี เป็น

ต้น และสำหรับมัลติพลัส ยังมีความถี่ในการให้บริการไม่มากนักเนื่องจากมีลูกค้าที่เข้าตลาดไปแล้ว ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้วจึงกำหนดการตรวจสอบภายในเป็นรายไตรมาส 1 ครั้ง นอกจากนั้นมัลติพลัสยังมีการให้บริการเป็นงานตรวจสอบภายในและงานวางระบบบัญชีเท่านั้น

Workflow Process

Workflow Process คือ ผังรูปแบบการทำงาน ซึ่งแสดงขั้นตอนการทำงาน โดยใช้ร่วมกับ Flow Chart เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่ง Flow Chart หรือ ผังงาน คือ แผนภาพที่มีการใช้สัญลักษณ์รูปภาพและลูกศรที่แสดงถึงขั้นตอนการทำงาน รวมไปถึงทิศทางการไหลของข้อมูลตั้งแต่แรกจนถึงสิ้นสุดการทำงาน ซึ่งประโยชน์ของผังงาน คือ ช่วยลำดับขั้นตอนการทำงาน และป้องกันความสับสน นอกจากนั้นยังใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้อื่นสามารถศึกษาการทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ และทางเดินเอกสารได้ง่าย และรวดเร็ว

จากเป้าหมายของสำนักงานเพื่อกระจายภาระงาน โดยเมื่อพิจารณาสภาพปัญหาแล้ว พบว่ามีการกระจุกตัวอยู่ที่หัวหน้าสำนักงาน ไม่มีการกระจายงาน ทำให้สำนักงานไม่สามารถเพิ่มจำนวนเงินรายได้ซึ่งจะนำไปสู่การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ข้อมูลด้านล่างเป็นขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันซึ่งเกิดการกระจุกตัวของหัวหน้างาน
 ดังภาพ

กล่าวโดยสรุปปัญหาของสำนักงานคือ ทำอย่างไรให้มีการกระจายภาระงานของสำนักงานที่ประกอบธุรกิจการให้บริการของสำนักงานตรวจสอบภายใน (ขนาดกลาง) ซึ่งเมื่อกระจายงานแล้วจะส่งผลให้สำนักงานรับงานเพิ่มขึ้นส่งผลให้รายได้ของสำนักงานเพิ่มขึ้นด้วย และเนื่องจากสำนักงานมองเห็น โอกาสในการเติบโตของธุรกิจการให้บริการดังกล่าว และจากตารางภาพที่ 2.5 อธิบายกระบวนการทำงาน โดยเริ่มจาก เมื่อสำนักงานวางแผนงานที่จะเข้าตรวจประจำเดือนหรือรายไตรมาส จะนัดตารางเวลาและเข้าตรวจลูกค้าซึ่งจะแจ้งให้ลูกค้าจัดเตรียมเอกสาร ข้อมูล พร้อมทั้งแผนกที่รับการตรวจเพื่อแจ้งให้บุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนด้านเอกสาร ข้อมูล พร้อมตอบข้อซักถาม หลังจากนั้นจะมีขั้นตอนดังนี้

1. งานที่ทำ : การมอบหมายงาน

ผู้ปฏิบัติงาน : หัวหน้าสำนักงานแบ่งงาน

สถานที่ทำงาน : บริษัทลูกค้า

รายละเอียดงาน : หัวหน้าสำนักงานจะเป็นผู้แบ่งงานโดยคำนึงถึงประสบการณ์ในการตรวจสอบและระดับความเสี่ยงของรายการบางประเภท เช่น แผนการตรวจสอบประจำเดือน กุมภภาพันธุ์ เป็นการตรวจสอบเรื่องสินทรัพย์ถาวรเพื่อพิสูจน์มูลค่าและความเป็นตัวตนอยู่จริงของสินทรัพย์ถาวรตามที่ปรากฏในงบการเงิน โดยหัวหน้างานจะมอบหมายงานให้ผู้จัดการงานตรวจสอบภายในตรวจหมวดบัญชีประเภทที่ดินและอาคารซึ่งมีมูลค่า 200 ล้านบาท และมอบหมายให้ผู้ช่วยงานตรวจสอบภายในตรวจสอบตรวจหมวดบัญชีประเภทอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ซึ่งมีมูลค่า 2 ล้านบาท เป็นต้น

2. งานที่ทำ : ตรวจสอบการควบคุมภายในและการปฏิบัติตามระบบการควบคุม

ผู้ปฏิบัติงาน : ผู้จัดการงานตรวจสอบภายใน รองผู้จัดการงานตรวจสอบภายใน และผู้ช่วยงานตรวจสอบภายใน

สถานที่ทำงาน : บริษัทลูกค้า

รายละเอียดงาน : ทีมงานตรวจสอบจะรับผิดชอบตรวจงานในหมวดบัญชีที่ได้รับมอบหมาย หากมีเรื่องที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษจะมีการปรึกษาในทีมงานตรวจสอบเป็นทางวาจาเกี่ยวกับประเด็นที่ควรตรวจสอบเป็นพิเศษ เช่น มีการแจ้งจากบริษัทลูกค้าว่าเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านสินทรัพย์ถาวรคนเก่าลาออก ซึ่งปัจจุบันบริษัทได้รับพนักงานใหม่เข้ามาแทนแล้ว อาจจะแจ้งทีมงานให้มีการตรวจเน้นไปที่ช่วงรอยต่อของงานระหว่างคนเก่าและคนใหม่ว่าได้บันทึกรายการครบถ้วนหรือไม่ หรืออาจจะต้องตรวจให้ละเอียดกรณีพนักงานที่ดูแลทรัพย์สินถาวรที่บริษัทรับเข้ามาใหม่อาจจะยังไม่คุ้นเคยกับระบบงานของบริษัทลูกค้าส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการบันทึกรายการบัญชีได้

ซึ่งลักษณะงานที่เข้าไปตรวจในแต่ละครั้งจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) ตรวจการปฏิบัติ ตามระบบการควบคุมภายในประจำเดือนหรือรายไตรมาสในเรื่องที่ได้วางแผนไว้ และ (2) ตรวจสอบ ประเด็นจากครั้งก่อนซึ่งได้มีการเสนอแนะให้ปรับปรุงแก้ไข เพื่อพิจารณาว่าบริษัทได้ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องตามข้อเสนอแนะได้ครบถ้วนหรือไม่

3. งานที่ทำ : สรุปรายงานและสรุปประเด็นกับลูกค้าผู้รับการตรวจ (ระดับปฏิบัติการ)

ผู้ปฏิบัติงาน : ผู้จัดการงานตรวจสอบภายใน รองผู้จัดการงานตรวจสอบภายใน และ ผู้ช่วยงานตรวจสอบภายใน

สถานที่ทำงาน : บริษัทลูกค้า

รายละเอียดงาน : ทีมงานตามข้อ 2 สรุปรายงานและเคลียร์ประเด็นกับระดับเจ้าหน้าที่ที่ รับผิดชอบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแจ้งให้ทราบเพื่อป้องกันกรณีเกิดความเข้าใจผิด เช่น เครื่องคิดเลขไฟฟ้ามูลค่า 5,000 บาทซึ่งเจ้าหน้าที่บันทึกบัญชีไว้เป็นค่าใช้จ่าย แต่นโยบายบัญชีของ บริษัทกำหนดให้สินทรัพย์มูลค่าตั้งแต่ 3,000 บาทขึ้นไปให้บันทึกไว้เป็นสินทรัพย์ถาวร ซึ่งกรณี ดังกล่าวถือว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามนโยบายบัญชีซึ่งต้องแจ้งประเด็นให้ทราบตามหลักฐาน และไม่เกิดข้อโต้แย้งในภายหลัง ต่อจากนั้นทีมงานแต่ละคนจะสรุปรายงานและส่งให้หัวหน้าสำนักงาน

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ : ข้อ 2 และ 3 ใช้เวลาประมาณ 3-5 วันแล้วแต่ขนาด ของบริษัทลูกค้า

4. งานที่ทำ : สรุปรายงานและสรุปประเด็นกับลูกค้าผู้รับการตรวจสอบ (ระดับหัวหน้า งาน)

ผู้ปฏิบัติงาน : หัวหน้าสำนักงาน

สถานที่ทำงาน : บริษัทลูกค้า

รายละเอียดงาน : จะรวบรวมข้อมูลและแจ้งให้ระดับผู้บริหารทราบ เช่น สรุปเรื่องที่ ตรวจพบจากบัญชีที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ให้ผู้จัดการบัญชีรับทราบ เพราะอาจมีบางเรื่องที่เป็น ระดับนโยบายซึ่งผู้บริหารจะมีอำนาจในการตัดสินใจมากกว่า หรือพบการทุจริตในระดับพนักงาน เพื่อจะได้แจ้งให้ผู้บริหารทราบเบื้องต้น

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ : ประมาณ ครึ่งวัน ในการแจ้งสรุปประเด็น และถือว่า ปฏิบัติหน้าที่เสร็จ ณ สำนักงานของลูกค้า

5. งานที่ทำ : สอบทานกระดาษทำการงานตรวจสอบ (Working Paper)

ผู้ปฏิบัติงาน : หัวหน้าสำนักงาน

สถานที่ทำงาน : สำนักงาน

รายละเอียดงาน : หัวหน้างานจะสอบทานกระดาษทำการที่ได้รับจากทีมตรวจสอบ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในรายละเอียด ตรวจสอบความสัมพันธ์ของรายการต่าง ๆ ซึ่งต้องสัมพันธ์กันในเรื่อง ๆ เดียวกันไม่เป็นในลักษณะต่างคนต่างทำ ซึ่งไม่สอดคล้องกัน งานลักษณะนี้หัวหน้าสำนักงานจะต้องศึกษาในรายละเอียดเพื่อเก็บข้อมูลให้ได้มากที่สุดหากถูกถามในที่ประชุม คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องสามารถตอบคำถามได้ ซึ่งแสดงถึงความเป็นมืออาชีพและส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและน่าเชื่อถือในผลงานที่ทำ ซึ่งการสอบทานกระดาษทำการจะแบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

- กรณีที่สอบทานแล้วไม่คิดปัญหาสำหรับเนื้อหาในกระดาษทำการ หรือไม่คิดประเด็นโดยเนื้อหาในกระดาษทำการเป็นงานที่สอดคล้องกันสำหรับเรื่องเดียวกัน หัวหน้าสำนักงานก็จะดำเนินงานขั้นตอนต่อไปเพื่อจัดทำรายงานผล
- กรณีที่สอบทานแล้วคิดปัญหาสำหรับเนื้อหาในกระดาษทำการ เนื่องจากงานที่ไม่สอดคล้องกันหรือไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือขัดกับคู่มือการปฏิบัติงานของบริษัท โดยหัวหน้าสำนักงานจะโทรสอบถามประเด็นกับทีมงานก่อน หากเรื่องยังไม่ชัดเจนจะโทรสอบถามลูกค้าเพื่อยืนยันข้อเท็จจริง หลังจากนั้นหัวหน้าสำนักงานจะตรวจสอบกับคู่มือการปฏิบัติงานของบริษัทอีกครั้งเพื่อให้มั่นใจว่า งานที่ตรวจสอบมาถูกต้อง หรือมีการเปลี่ยนระบบงานแล้วไม่ได้มาปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน หรือเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของทีมงาน ตรวจสอบ

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ : ประมาณ 1 วัน

6. งานที่ทำ : ออกรายงานผล

ผู้ปฏิบัติงาน : หัวหน้าสำนักงาน

สถานที่ทำงาน : สำนักงาน

รายละเอียดงาน : หัวหน้าสำนักงานสรุปรายงานแบบลายลักษณ์อักษร โดยจัดทำในรูปแบบรายงานผลการตรวจสอบประจำเดือนหรือรายไตรมาสซึ่งแล้วแต่กรณี โดยแบ่งเป็น

- เรื่องที่ตรวจสอบ ประเด็นที่ตรวจพบ การดำเนินการของบริษัท ข้อเสนอแนะ ตามแผนการตรวจสอบที่วางไว้ และ
- ผลการติดตามจากการตรวจสอบในครั้งก่อน เพื่อสรุปว่าบริษัทได้ดำเนินการติดตามแก้ไขครบถ้วนตามคำแนะนำหรือไม่

โดยหัวหน้าสำนักงานจะใช้ข้อมูลที่ทีมงานสรุปผล เพื่อออกรายงานผลการตรวจสอบ โดยหัวหน้าสำนักงานเป็นผู้พิมพ์รายงานเอง ซึ่งลักษณะของรูปแบบจะเป็นมาตรฐานรายงาน

นอกจากนั้นเนื้อหาในรายงานจะเป็นลักษณะที่เป็นภาษาทางการด้วยจึงต้องใช้ความระมัดระวังรอบคอบในการจัดทำ

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ : ประมาณ 2.5 วัน

7. งานที่ทำ : ตรวจสอบความถูกต้องของรายงาน

ผู้ปฏิบัติงาน : หัวหน้าสำนักงาน

สถานที่ทำงาน : สำนักงาน

รายละเอียดงาน : หัวหน้าสำนักงานจะเป็นผู้พิสูจน์ความถูกต้องของตัวอักษร และการเชื่อมโยงของตัวเลขระหว่างตัวเลขในรายงานกับกระดาษทำการที่ทีมงานตรวจสอบเป็นผู้จัดทำ ซึ่งจะต้องถูกต้องตรงกัน เนื่องจากหัวหน้างานเป็นผู้พิมพ์รายงาน เป็นผู้จัดทำรายงาน ซึ่งทำในบุคคลคนเดียวอาจเกิดความผิดพลาดได้จึงจำเป็นต้องตรวจทานอีกครั้งก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ : ประมาณ 0.5 วัน

8. งานที่ทำ : จัดทำสรุปเพื่อเตรียมนำเสนองานในรูปแบบเพาเวอร์พ้อย

ผู้ปฏิบัติงาน : หัวหน้าสำนักงาน

สถานที่ทำงาน : สำนักงาน

รายละเอียดงาน : หัวหน้าสำนักงานจะเป็นผู้จัดทำเพาเวอร์พ้อยเพื่อเตรียมนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยทำสรุปเป็นหัวข้อเพื่อประกอบการอธิบาย

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ : ประมาณ 0.5 วัน

9. งานที่ทำ : การรายงานผลการตรวจสอบ

ผู้ปฏิบัติงาน : หัวหน้าสำนักงาน

สถานที่ทำงาน : บริษัทลูกค้า หรือ สถานที่ที่กำหนดเป็นที่ประชุม

รายละเอียดงาน : ในการรายงานผลการตรวจสอบจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

- การรายงานอย่างไม่เป็นทางการ : โดยหัวหน้าสำนักงานจะแจ้งให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบเบื้องต้น เช่น ในการประชุมครั้งนี้ไม่มีเรื่องที่เป็นประเด็นที่สำคัญหรือมีประเด็นอะไรที่สำคัญซึ่งควรพิจารณาเป็นพิเศษเพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบได้เตรียมตัวก่อนการประชุม ซึ่งการแจ้งจะเป็นการส่งร่างรายงานการประชุมให้คณะกรรมการตรวจสอบได้อ่านก่อนวันประชุมจริงหากคณะกรรมการตรวจสอบสงสัยตรงจุดใดจะใช้การโทรศัพท์เพื่อสอบถามมายังหัวหน้าสำนักงานเพื่อขอให้อธิบายในรายละเอียด

- การรายงานอย่างเป็นทางการ : เป็นการรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ในรูปรายงานผลการตรวจสอบ และนำเสนอแบบสรุปโดยจัดทำในรูปแบบเพาเวอร์พ้อย พร้อมตอบข้อซักถามของคณะกรรมการตรวจสอบด้วย

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ : ประมาณ 0.5 วัน

งานเพิ่มเติมของหัวหน้างานในรูปแบบที่เป็นข้อกำหนด

งานที่ทำ : เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

ผู้ปฏิบัติงาน : หัวหน้าสำนักงาน

สถานที่ทำงาน : บริษัทลูกค้า หรือ สถานที่ที่กำหนดเป็นที่ประชุม

รายละเอียดงาน : เนื่องจากข้อกำหนดระบุว่า “หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบโดยตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเหลือคณะกรรมการตรวจสอบ” (คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2557) โดยหัวหน้างานตรวจสอบจะเป็นผู้บันทึกรายงานการประชุมในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ หลังจากนั้นจึงจัดทำรายงานการประชุมให้ออกมาในรูปแบบของรายงานที่เป็นเป็นทางการเพื่อส่งให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาและลงนามรับรองการประชุม

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ : ประมาณ 0.5 วันเพื่อจัดทำรายงานการประชุม

ตารางที่ 2.2 แสดงตารางเวลาการปฏิบัติงานของสำนักงาน ลำดับที่ 1-6 ลูกข้าราชการเดือน ลำดับที่ 7 ลูกข้าราชการสองเดือน และ ลำดับที่ 8-9 ลูกข้าราชการไตรมาส

รายชื่อลูกค้า		ม.ค.-59																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
วัน	ศ	ส	อา	จ	อ	พ	พฤ	ศ	อา	จ	อ	พ	พฤ	ศ	อา	จ	อ	พ	พฤ	ศ	อา	จ	อ	พ	พฤ	ศ	อา	จ	อ	พ	พฤ	ศ	อา
1. บมจ.ไทย แคปิตอล คอร์ปอเรชั่น	ศข.				1	1	1																										
	หน.				6	6	1	1	1		1																						
2. บมจ.เอสพีจี	ศข.							2			2	2	2																				
	หน.										2	2	2	2																			
3. บมจ.ซีพีที ไคร้ แอนด์ เพาเวอร์	ศข.																3																
	หน.																3	3	3														
4. บมจ.กันกงสตีล	ศข.																																
	หน.																	4	4	4													
5. บจ.ไควว่า อินดิสตรี	ศข.																																
	หน.																		4	3	4	4	4										
6. บจ.อินฟอร์เมชั่น แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น เน็ทเวิร์คส์	ศข.																																
	หน.																																
7. บมจ.เอ็น.ดี. รับเบอร์	ศข.																																
	หน.																																
8. บมจ.คิวทีซี เอนเนอร์จี	ศข.																																
	หน.																																
9. บมจ. บางกอกเคค-คอน	ศข.																																
	หน.																																
ความหมาย: ตัวเลขในตารางหมายถึงลำดับที่ของลูกค้า																																	
การปฏิบัติงานของผู้ช่วย ฃ บริษัทลูกค้า																																	
การปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงาน ฃ บริษัทลูกค้า																																	
ออกรายงานรอบ สองเดือน																																	

จากตารางจะเห็นว่าแผนงานตรวจสอบของสำนักงานจะแน่นมากใน 1 เดือนและจะเห็นว่าการทำงานของหัวหน้าสำนักงานจะต้องทำงานวันเสาร์ด้วย ซึ่งสามารถแยกเป็นลูกค้าแต่ละกลุ่มและลักษณะการทำงานของสำนักงานได้ดังนี้

1. ลูกค้ารายเดือน : สำนักงานจะต้องเข้าตรวจสอบระบบการควบคุมภายในทุกเดือน โดยใช้เวลาต่อลูกค้า 1 รายประมาณ 3 วัน หากลูกค้ารายใดมีขนาดใหญ่ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาประมาณ 3-5 วันตามขนาดของกิจการและขนาดของรายการค้า โดยใช้ทีมงานทั้งหมดสำหรับการเข้าตรวจลูกค้านั้น ๆ ซึ่งหัวหน้าสำนักงานจะไปสรุปผลทางวาจาในวันสุดท้ายเพื่อสรุปผลในประเด็นที่สำคัญกับผู้บริหารของบริษัทเพื่อแจ้งให้ทราบว่ามีประเด็นใดบ้าง หลังจากนั้นหัวหน้าสำนักงานจะทำงานขึ้นไปคือ การสอบทาน และ สรุปผลการตรวจสอบ ณ สำนักงาน

โดยลูกค้ารายเดือนสำนักงานจะเข้าตรวจสอบทุกเดือน ส่วนการรายงานผลการตรวจสอบจะทำเป็นรายไตรมาสพร้อมกับการประชุมคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบ แต่เป็นการรวบรวมงานของ 3 เดือนเพื่อรายงานในการประชุมรายไตรมาส

2. ลูกค้ารายสองเดือน : ซึ่งมีอยู่ 1 ราย เนื่องจากลูกค้ารายดังกล่าวได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ผ่านมาประมาณ 1 ปี ซึ่งระบบการควบคุมภายในจะเป็นระบบมากขึ้น จึงเป็นความประสงค์ของลูกค้าให้เข้าตรวจสอบสองเดือนครั้ง

3. ลูกค้ารายไตรมาส : เป็นลูกค้าที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นานแล้ว และระบบการควบคุมภายในเป็นระบบและมีมีการปฏิบัติตามถูกต้อง จึงเข้าตรวจไตรมาสละครั้ง

โดยที่ความถี่ในการเข้าตรวจจะขึ้นอยู่กับความพร้อมในระบบการควบคุมภายในของลูกค้าแต่ละรายดังที่กล่าวข้างต้น แต่หากเป็นความประสงค์ของลูกค้าที่มีระบบการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้วแต่ต้องการให้ตรวจทุกเดือน ทางสำนักงานก็จะเข้าตรวจสอบทุกเดือน โดยที่กลุ่มลูกค้าทั้ง 3 แบบ จะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดว่าให้รายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้งหากคณะกรรมการตรวจสอบต้องการให้รายงานมากกว่า 1 ครั้งก็สามารถทำได้

และจากตารางแผนงานดังกล่าวข้างต้น งานที่เกิดจากการกระจุกตัวจะเกิดที่หัวหน้าสำนักงาน ทั้งในการปฏิบัติงาน ณ บริษัทของลูกค้า การสรุปงานกับลูกค้าในประเด็นต่าง ๆ และการออกรายงานการตรวจสอบ ตลอดจนการจัดพิมพ์รายงาน การนำเสนองานเบื้องต้นต่อบริษัท และคณะกรรมการตรวจสอบผู้รับรายงานโดยตรง ซึ่งในลูกค้า 1 รายที่หัวหน้าสำนักงานจะต้องรับภาระด้วยกันทั้งสิ้น

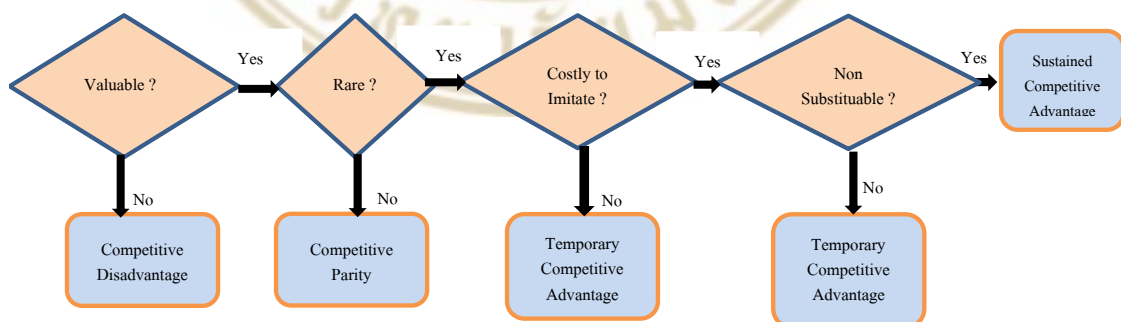
2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Analysis)

จากทฤษฎีของ Barney (1991) ได้เสนอว่าลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนในธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย คือ

- ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง (V – Valuable Resources) หมายถึง คุณค่าความสำคัญของทรัพยากรที่สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี หรือทรัพยากรที่มีคุณค่าคือทรัพยากรที่สร้างโอกาส และลดอุปสรรคขององค์กร
- ทรัพยากรนั้นต้องหายาก (R – Rare Resources) หมายถึง ความหายากของทรัพยากรโดยเปรียบเทียบจากคู่แข่ง ผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หาได้ยากจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบ
- ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หากจะลอกเลียนแบบต้องมีต้นทุนที่สูงมาก (I – Imitate Resources) หมายถึง ทรัพยากรเหล่านั้นมีความเป็นเอกลักษณ์, ผู้อื่นทำเหมือนได้ยาก, มีความกำกวมหรือความไม่ชัดเจนว่าจะสามารถสร้างหรือทำใหม่ได้ และเป็นทรัพยากรที่ยากต่อการเลียนแบบทางสังคม เช่น วัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือ
- ทรัพยากรเหล่านั้นไม่สามารถหามาทดแทนได้ (N – Non-Substitutable Resources) หมายถึง ไม่มีทรัพยากรอื่นสามารถทดแทนได้ทั้งจากภายในและภายนอกธุรกิจการให้บริการ

ทั้ง 4 ลักษณะเรียกรวมๆ ว่า VRIN (Barney, 1991) ซึ่งทรัพยากรขององค์กรทั้ง 4 ลักษณะสามารถที่จะทำให้คู่แข่งต้องเจอกับอุปสรรค และทำให้เพิ่มความเป็นไปได้ที่องค์กรจะมีกำไรเพิ่มขึ้น โดยความสามารถในการแข่งขันจะสามารถพิจารณาทรัพยากรทีละลำดับได้ดังภาพที่

2.4



ภาพที่ 2.6 ภาพแสดง VRIN Framework ใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีภายในบริษัท

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage&Strategy ; Internal Analysis : Resource-Based View

จากภาพที่ 2.6 ซึ่งเป็นแนวคิดในการตั้งคำถาม 4 ข้อที่สะท้อนถึง 4 ทรัพยากรจำเป็นที่องค์กรต้องมีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบ ได้แก่

คำถามที่ 1 Valuable (V) ทรัพยากรที่มีคุณค่าสำคัญนั้นช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหรือไม่? เช่นเสริมสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หรือลดต้นทุนในการผลิต (Costs Effectiveness)

คำตอบที่ 1

- มี หมายถึง ทรัพยากรดังกล่าวช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบ (พิจารณาคำถามที่ 2)
- ไม่มี หมายถึง ทรัพยากรดังกล่าวไม่สามารถตอบสนองข้อดังกล่าวได้ ก็ไม่สามารถนำมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้

คำถามที่ 2 Rare (R) องค์กรมีทรัพยากรที่หายากหรือมีในสิ่งที่คนอื่นไม่มีหรือไม่?

คำตอบที่ 2

- มี หมายถึง องค์กรมีทรัพยากรที่หายาก และคู่แข่งไม่มีทรัพยากรดังกล่าวในมือ (พิจารณาคำถามที่ 3)
- ไม่มี หมายถึง องค์กรไม่มีทรัพยากรดังกล่าวที่จะสามารถถือครองได้อย่างจำกัด ทำให้ไม่สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้

คำถามที่ 3 Costly to Imitate (I) คู่แข่งสามารถหาสิ่งอื่นทดแทนได้ยากหรือไม่?

คำตอบที่ 3

- มี หมายถึง คู่แข่งจะหาสิ่งอื่นทดแทนได้ยาก (พิจารณาคำถามที่ 4)
- ไม่มี หมายถึง คู่แข่งสามารถหาสิ่งอื่นทดแทนได้ง่าย ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขัน

คำถามที่ 4 Non-Substitutable (N) ไม่มีทรัพยากรอื่นที่สามารถทดแทนได้ทั้งภายในและภายนอกธุรกิจใช่หรือไม่?

- ใช่ หมายถึง ไม่มีทรัพยากรใดที่สามารถทดแทนได้ทั้งภายในและภายนอก
- ไม่ใช่ หมายถึง มีทรัพยากรที่สามารถทดแทนได้ทั้งภายในและภายนอก ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันแบบชั่วคราว

สรุป: เมื่อทรัพยากรหรือธุรกิจตอบโจทย์องค์กรได้ครบทั้ง 4 ประการตามที่กล่าวข้างต้น จะช่วยให้องค์กรสามารถนำมาสร้างความได้เปรียบได้อย่างแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เมื่อนำเครื่องมือ VRIN มาใช้วิเคราะห์ธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายใน ได้ผลวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 วิเคราะห์ VRIN ธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายในภายใต้ทรัพยากรในแต่ละด้าน

ทรัพยากร	ความมี คุณค่า	ความหา ยาก	ความยากใน การ ลอกเลียนแบบ	ความยากที่จะ มีสิ่งอื่นมา ทดแทน	ผลการ วิเคราะห์ ความสามารถ ในการแข่งขัน
	(Value)	(Rareness)	(Imitation)	(Non- substitutable)	
1. คุณภาพ : ด้านการให้บริการและการรายงานผลที่ตรงประเด็นและตรงเวลา	✓	✓	✓	✓	แข่งขันได้
2. บุคลากร : ความสามารถในการบริหารสำนักงานและการให้บริการของทีมงาน	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
3. ทำเลที่ตั้ง : สำนักงานอยู่แถวเจริญกรุงซึ่งอยู่ในเมือง	✓	✗	✗	✓	แข่งขันได้เท่าเทียม
4. ความรู้เฉพาะด้านของบุคลากร : พนักงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านการตรวจสอบภายใน	✓	✓	✗	✓	แข่งขันได้เท่าเทียม
5. การวางตัวของพนักงาน : เพื่อความเชื่อมั่นและน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานในบริษัทลูกค้า	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
6. ความมีชื่อเสียง : เป็นที่รู้จักในวงการการให้บริการงานตรวจสอบภายในในแง่บวก	✓	✓	✓	✓	แข่งขันได้เท่าเทียม
7. การให้บริการ : บุคลากรวางตัวดี แต่งกายเรียบร้อยและเหมาะสม สุภาพกับลูกค้า และสามารถให้คำแนะนำได้ในเชิงบวก	✓	✗	✓	✓	แข่งขันได้เท่าเทียม

ตารางที่ 2.3 วิเคราะห์ VRIN ธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายในภายใต้ทรัพยากรในแต่ละด้าน (ต่อ)

ทรัพยากร	ความมี คุณค่า	ความหายาก	ความยากในการ ลอกเลียนแบบ	ความยากที่จะ มีสิ่งอื่นมา ทดแทน	ผลการ วิเคราะห์ ความสามารถ ในการแข่งขัน
	(Value)	(Rareness)	(Imitation)	(Non- substitutable)	
8. การเติบโต: องค์กรมีศักยภาพในการเติบโตเนื่องจากมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ	✓	×	✓	✓	แข่งขันได้ ชั่วคราว

จากตารางที่ 2.4 พบว่าจากทรัพยากรที่ใช้วัด ประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านคุณภาพ สำนักงานมีการให้บริการที่มีคุณภาพ โดยหัวหน้าสำนักงานจะดูแลการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างใกล้ชิด สอบทานงาน พร้อมทั้งสรุปผลตามหลักฐานการตรวจสอบที่ได้ซึ่งจะต้องสรุปความเข้าใจที่ตรงกันกับบริษัทเพื่อให้งานออกมามีคุณภาพ ตลอดจนการตอบข้อซักถามคณะกรรมการตรวจสอบได้ตรงประเด็น และทุกประเด็นเนื่องจากหัวหน้างานได้มีการตรวจสอบกับคู่มือการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงนโยบายของบริษัทเป็นที่ตั้ง หากพบประเด็นใดที่เป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงหรือเรื่องการทุจริตที่ผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับหัวหน้าสำนักงานจะรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบโดยปฏิบัติงานภายใต้ความอิสระของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ทั้งนี้งานที่สำเร็จแล้วจะต้องเป็นงานที่มีการจัดทำและรายงานผลตรงต่อเวลาด้วย เนื่องจากมีข้อกำหนดของการรายงานที่จะต้องจัดทำทุกรายไตรมาสและรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบไม่เกิน 45 วันหลังวันสิ้นรอบไตรมาสซึ่งเป็นกำหนดของการประชุมคณะกรรมการบริษัทด้วยเช่นกัน จากที่กล่าวข้างต้นจึงทำให้งานมีคุณค่า ผลงานสามารถแข่งขันได้ โดยที่สำนักงานตรวจสอบภายในน้อยรายที่หัวหน้าสำนักงานจะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานแบบเต็มที่ จึงทำให้ยากต่อการลอกเลียนแบบ นอกจากนี้คุณภาพงานตรวจสอบภายในจะหาสิ่งทดแทนได้ยาก เพราะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด

2. ด้านบุคลากร คือหัวหน้าสำนักงานซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการตรวจสอบภายในมาเป็นเวลา 20 ปี และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมีเทคนิคในการรับมือกับลูกค้าที่มีทัศนคติต่อการตรวจสอบภายในเป็นอย่างดีจึงทำให้สำนักงานมี

คุณค่า นอกจากนั้นยังมีการให้คำปรึกษาที่มงานอย่างใกล้ชิดซึ่งยากที่จะเรียนแบบ และเนื่องจากเจ้าของสำนักงานสามารถหาบุคคลมาบริหารงานแทนได้จึงไม่ใช่ความหายากที่จะหาสิ่งทดแทน ดังนั้นการแข่งขันด้านบุคลากรจึงสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม

3. ทำเลที่ตั้ง เนื่องจากสำนักงานอยู่ในกลางใจเมืองแถวเจริญกรุงซึ่งเป็นแหล่งที่มีคุณค่าเนื่องจากเป็นภาพลักษณ์ของสำนักงาน นอกจากนั้นการเดินทางไปยังบริษัทลูกค้ายังสะดวกและรวดเร็วซึ่งจะช่วยให้ประหยัดเวลาในการเดินทาง จะทำให้มีเวลาในการทำงานมากขึ้น โดยที่ความหายากและความยากในการลอกเลียนแบบไม่ได้เป็นเรื่องสำคัญเนื่องจากการปฏิบัติงานของทีมตรวจสอบส่วนใหญ่จะทำที่บริษัทลูกค้า ตลอดจนการประชุมกับผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบก็ใช้ห้องประชุมของบริษัทลูกค้าด้วยเช่นกัน ดังนั้นการแข่งขันด้านทำเลที่ตั้งจึงสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม

4. ความรู้เฉพาะด้านของบุคลากร ซึ่งพนักงานของสำนักงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ด้านงานตรวจสอบภายในมาประมาณ 20 ปี นอกจากนั้นยังมีใบอนุญาตในการประกอบวิชาชีพซึ่งทำให้บุคลากรมีคุณค่า ภาพลักษณ์ดี โดยที่ใบอนุญาตในการประกอบวิชาชีพเป็นสิ่งที่มืออยู่อย่างจำกัดเนื่องจากต้องมีคุณสมบัติและสอบผ่านตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ ทั้งนี้หน่วยงานตรวจสอบภายในอื่น ๆ ก็มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติด้านใบอนุญาตด้วยเช่นกัน ซึ่งใบอนุญาตดังกล่าวไม่สามารถหาสิ่งทดแทนได้เนื่องจากเป็นงานเฉพาะด้าน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความรู้เฉพาะด้านของบุคลากรของสำนักงานสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม

5. การวางตัวของพนักงาน เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นและน่าเชื่อถือในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจสอบภายใน ณ บริษัทของลูกค้า ซึ่งพนักงานจะต้องวางตัวที่เหมาะสมกับความเป็นมืออาชีพและน่าเชื่อถือซึ่งส่งเสริมให้พนักงานมีคุณค่า แต่ทั้งนี้การวางตัวดังกล่าวเป็นธรรมเนียมการปฏิบัติตนของผู้อยู่ในสายงานตรวจสอบภายในที่เป็นปกติจึงไม่ใช่ความหายาก สามารถลอกเลียนแบบได้ และสามารถหาสิ่งทดแทนได้ด้วยความเก่งและความฉลาด ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการวางตัวของพนักงานจึงสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม

6. ความมีชื่อเสียง สำนักงานประกอบด้วยพนักงานผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการตรวจสอบบัญชี และการตรวจสอบภายในมาเป็นเวลา 20 ปี ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันถึงคุณภาพงานที่ออกมาสะท้อนถึงกระบวนการทำงาน การรวบรวมหลักฐาน สรุปผล และการออกรายงานได้ตรงประเด็น และสามารถให้คำแนะนำได้ ดังนั้นการลงทุนโดยการพัฒนาบุคลากรในการให้เข้าอบรมพัฒนาความรู้ต่อเนื่องทางด้านวิชาชีพเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการและภาพลักษณ์ของสำนักงานจึงเสริมสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง จึงสามารถแข่งขันได้อย่างถาวร

7. การให้บริการ โดยที่พนักงานภายในบริษัทมีการวางตัวที่ดี แต่งกายเรียบร้อยและเหมาะสม มีความสุภาพกับลูกค้า นอกจากนั้นการให้คำแนะนำที่ถูกต้องกับลูกค้าซึ่งทำให้สำนักงานมีคุณค่า และเป็นเรื่องเฉพาะของสำนักงานที่สอนให้ทีมงานมีความอดทนและสามารถทำงานได้ภายใต้ภาวะความกดดันจากหลาย ๆ ฝ่าย แต่ยังคงแฝงด้วยความสุภาพบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงของข้อมูลจึงทำให้สำนักงานมีคุณค่า ดังที่กล่าวไว้ว่าเป็นเรื่องเฉพาะตัวของสำนักงานจึงทำให้ยากในการลอกเลียนแบบ จึงทำให้การให้บริการของสำนักงานสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม

8. การเติบโต ซึ่งองค์กรมีศักยภาพในการเติบโตเนื่องจากบุคลากรมีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะพาสำนักงานให้เติบโตเป็นผู้นำทางด้านการตลาดได้ ซึ่งส่งเสริมให้สำนักงานมีคุณค่า และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ไม่สามารถทดแทนได้เนื่องจากคุณสมบัติเป็นเรื่องเฉพาะตัว และสำนักงานยังมีขนาดเล็กจึงทำให้มีการแข่งขันได้แบบชั่วคราวเนื่องจากหากคนในสำนักงานลาออก หรือย้ายไปอยู่กับคู่แข่งก็จะทำให้ไม่เป็นข้อได้เปรียบของสำนักงานอีกต่อไป

สรุปการวิเคราะห์ VRIN ของธุรกิจ

จากตารางที่ 2.4 ประกอบคำอธิบายข้างต้น จึงวิเคราะห์ได้ว่าทรัพยากรแต่ละด้านของธุรกิจจะเห็นว่าสำนักงานตรวจสอบภายใน บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี มีความสามารถที่จะแข่งขันที่ยั่งยืนได้แก่ ด้านบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ เพื่อรองรับงานจากหัวหน้าสำนักงานอันนำไปสู่การขยายงานและการเติบโตในอนาคตต่อไป

2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากภาพรวมในการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกโดยใช้เครื่องมือทางธุรกิจที่ได้กล่าวมาทั้งหมดจะพบว่า ธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายในได้รับแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อด้านลบจากผู้จัดจำหน่ายหรือซัพพลายเออร์เนื่องจากมีอำนาจต่อรองสูง เพราะเป็นทรัพยากรที่ขาดแคลนหากสำนักงานไม่มีบุคลากรหรือทีมงานที่มีคุณภาพเพื่อเข้าตรวจสอบแล้วและสถานการณ์ยังเป็นเช่นนี้ต่อไปจะยิ่งทำให้รายได้และกำไรของสำนักงานลดลงส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็นผู้นำตลาดได้

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุโดยใช้ Workflow Process เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์พบว่าปัญหาที่พบจากขั้นตอนการดำเนินงานของหัวหน้าสำนักงานที่เกิดการกระจุกตัว คือ การทำงานทั้งงานที่ต้องใช้ทักษะและงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะเฉพาะซึ่งงานดังกล่าวสามารถมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ระดับที่เหมาะสมได้โดยการจ้างบุคลากรเพิ่มหรือการว่าจ้างบุคคลจากภายนอก กล่าวคือที่ขั้นตอนการจัดทำรายงานหัวหน้างานควรมอบหมายให้ทีมงานผู้รับผิดชอบในหมวดบัญชีที่

ตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในเป็นผู้จัดพิมพ์สรุปผลโดยจัดทำในรูปแบบมาตรฐานของสำนักงาน ซึ่งกำหนดเป็นหัวข้อที่จะต้องมี คือ เรื่องที่ตรวจพบ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และข้อเสนอในการปรับปรุงแก้ไข โดยเขียนให้อยู่ในรูปแบบของรายงานที่เป็นภาษาทางการ โดยหัวหน้าสำนักงานควรเป็นผู้สอบทานเฉพาะประเด็น และเป็นผู้รายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบเท่านั้น ซึ่งหากสำนักงานสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้จะทำให้สำนักงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

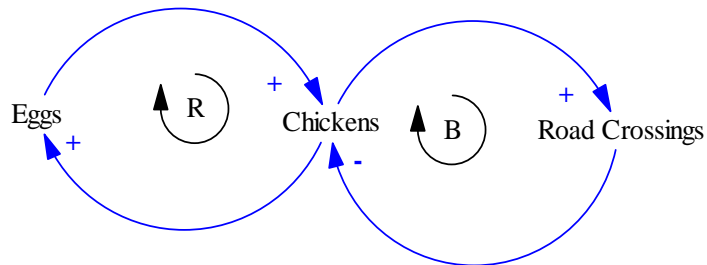
จากการวิเคราะห์ที่ผ่านมามีทำให้เราพบปัญหาและตัวแปรที่เป็นสาเหตุ ในบทนี้เราจะนำตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกันมาองหาความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันจนนำไปสู่การเกิดปัญหาและเพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยใช้วิธีการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้สามารถเห็นรูปแบบความสัมพันธ์ของสาเหตุของปัญหาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบโดยภาพรวม สามารถมองภาพได้ครบถ้วน และช่วยจัดลำดับเหตุการณ์ของแต่ละตัวแปรได้ถูกต้องอย่างเป็นเหตุเป็นผล ดังนั้นเมื่อเราสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัญหาทั้งหมดได้แล้วทำให้เราเข้าใจ และสามารถเลือกที่จะเพิ่มลดตัวแปรใด ๆ ที่เป็นปัจจัยช่วยในการแก้ปัญหา แล้วจึงนำไปสู่การคิดกลยุทธ์ การวางแผนดำเนินงานที่เหมาะสมภายหลังจากเมื่อมีการเพิ่มลดปัจจัยตัวแปรในรูป เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในที่สุด ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในบทนี้ คือ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

3.1 การหาความสัมพันธ์ของปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (CLD)

เป็นวิธีการคิดเชิงระบบ John D Sterman (2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams (CLD) หรือแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ซึ่งเป็นการคิดพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน ทำให้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายได้อย่างสอดคล้อง และทำให้สามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้

วิธีการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ศึกษาและพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์โดยใช้ลูกศร (Arrow) เชื่อมโยงจากเหตุไปผล และถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางขึ้นหรือลงเหมือนกันให้ใส่เครื่องหมายบวก (+) แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมายลบ (-) เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมาต่อกันกลายเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการ

เสริมสาเหตุเหล่านั้น สำหรับ Negative Loop หรือ Balancing Loop ระบบที่มีผลทำให้เกิดสมดุลกัน ในการแก้ปัญหานั้น ตัวอย่างการแสดงการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ดังแสดงในภาพที่ 3.1

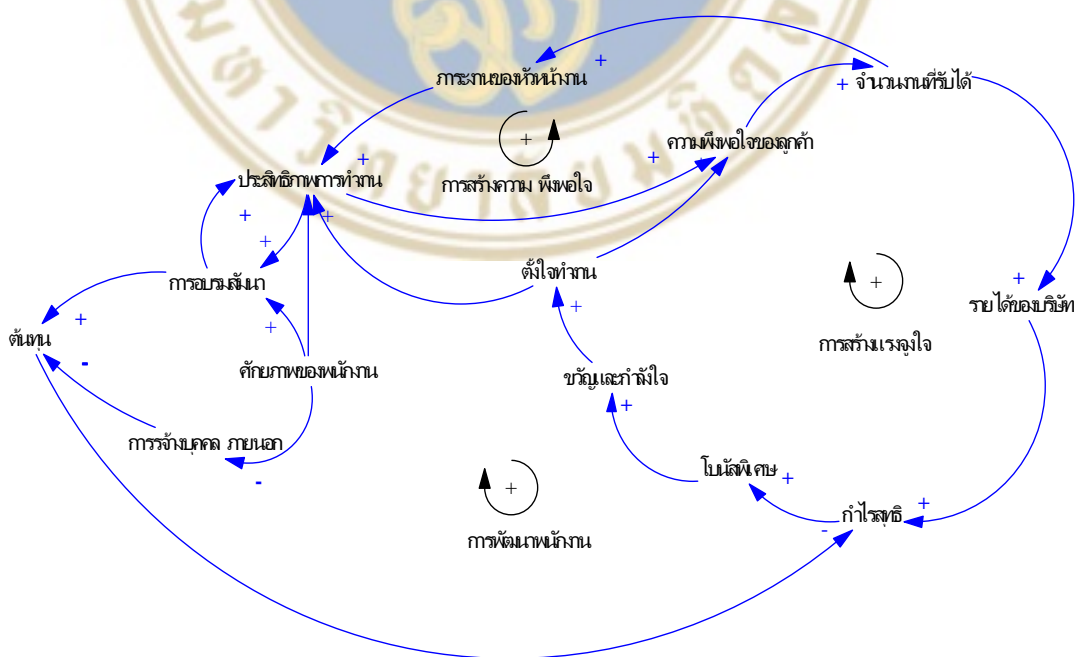


ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล

ที่มา: <http://perchai.wordpress.com/2012/06/06>

เมื่อนำเครื่องมือ Causal Loop Diagrams (CLD) มาเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของธุรกิจการให้บริการงานตรวจสอบภายใน ได้ดังต่อไปนี้

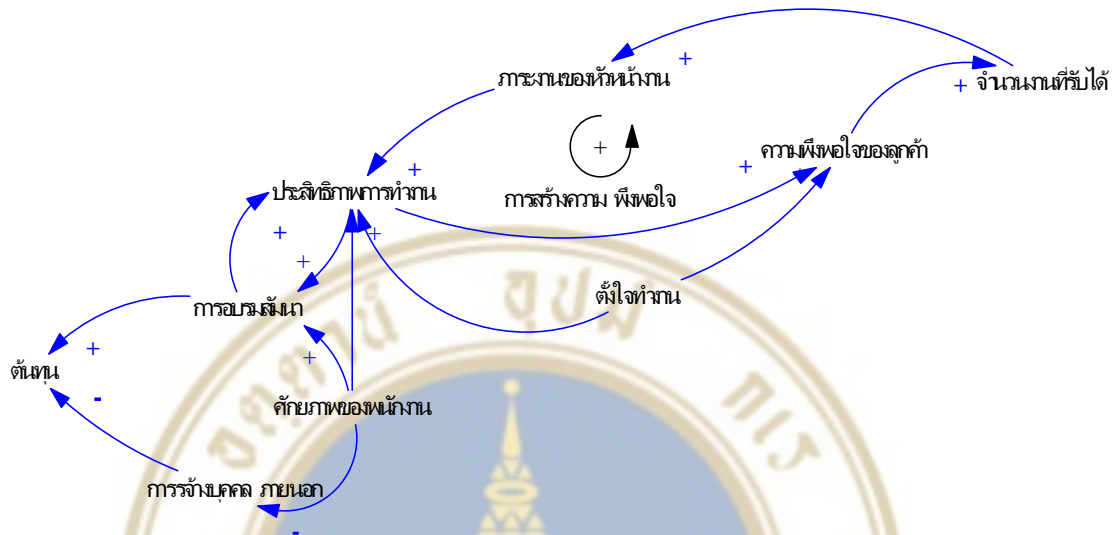
3.2 โครงสร้างปัญหา



ภาพที่ 3.2 ความสัมพันธ์ของเหตุและผลของการเกิดปัญหาโดยใช้ Causal Loop Diagram

ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบแสดงความสัมพันธ์ของเหตุและผลของปัญหาโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.2 ข้างต้น จะเห็นว่า Causal Loop Diagram ประกอบไปด้วยตัวแปรขยายเพิ่มเติม (Auxiliary Variables) และแผนภูมิมิวรอบย่อย 2 วงรอบ ที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งส่งผลทำให้เกิดปัญหา เมื่อนำแผนภูมิมาอธิบายทีละส่วน ดังคำอธิบายดังต่อไปนี้



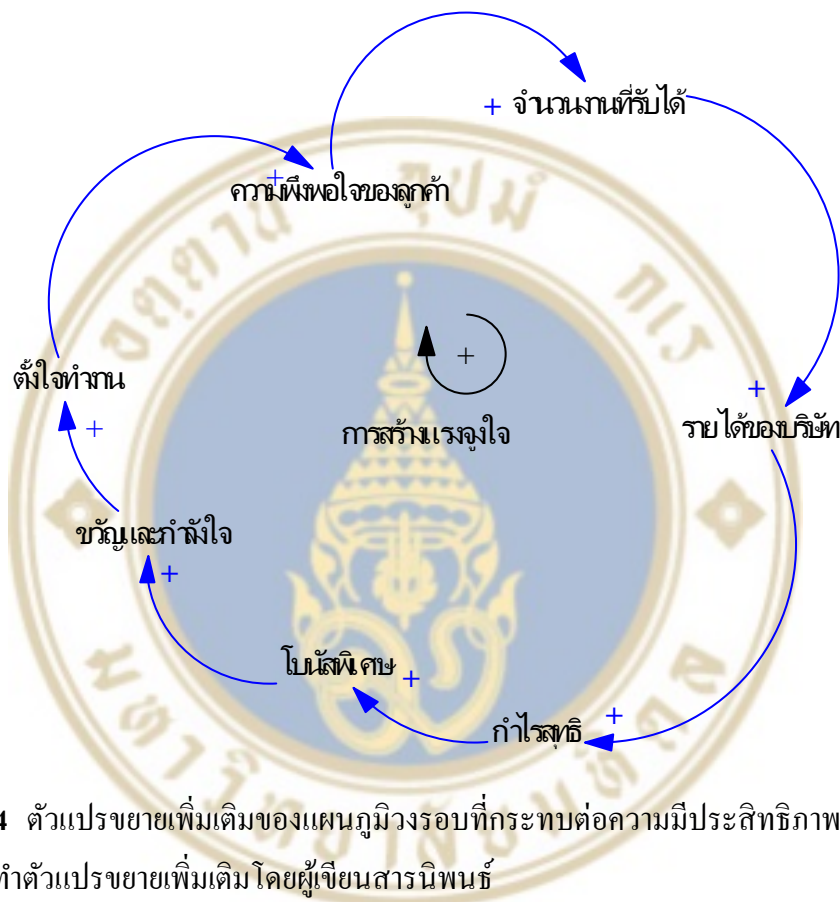
ภาพที่ 3.3 ตัวแปรขยายเพิ่มเติมของแผนภูมิมิวรอบการกระจายภาระงาน
ที่มา : จัดทำตัวแปรขยายเพิ่มเติมโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.3 เป็นวงรอบการกระจายภาระงาน เริ่มต้นจากการที่สำนักงานสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นคู่มือสำหรับการตรวจสอบภายใน (Audit Program) เพื่อให้พนักงานในสำนักงานยึดเป็นหลักปฏิบัติ และยังส่งผลในด้านอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

1. งาน : เมื่อภาระงานของหัวหน้างานกระจายตัวโดยยึดมาตรฐานการตรวจสอบ (Audit Program) ให้พนักงานยึดเป็นหลักปฏิบัติส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และทำให้งานที่ได้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น การกระจายงานโดยยึดหลักตามมาตรฐานส่งผลต่อการเพิ่มคุณภาพของมาตรฐานสำนักงาน นอกจากนั้นเมื่อกระจายงานแล้วทั้งผู้ที่มีประสบการณ์และไม่มีประสบการณ์งานตรวจสอบสามารถใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานได้ และยังช่วยในเรื่องการโอนถ่ายงานเพื่อสร้างประสบการณ์ให้พนักงานได้เพิ่มมากขึ้นด้วย

2. ลูกค้า : เมื่องานมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากผลงานที่ได้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และตรงประเด็นของวัตถุประสงค์การตรวจสอบภายใน ซึ่งจุดนี้เป็นจุดที่สำนักงานสามารถชนะคู่แข่งในตลาดได้

3. ต้นทุน : ในการปฏิบัติตามมาตรฐานการตรวจสอบนั้นต้องมีการเสริมสร้างการให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเชิงผู้ประกอบการวิชาชีพ โดยการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เมื่อพนักงานมีความรู้เพิ่มขึ้นย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานที่เพิ่มขึ้นด้วย และการที่พนักงานมีความรู้เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพงาน ทำให้บริษัทลดการจ้างบุคคลภายนอกทำให้ต้นทุนการให้บริการลดลงและป้องกันเรื่องความลับรั่วไหลอีกด้วย



ภาพที่ 3.4 ตัวแปรขยายเพิ่มเติมของแผนภูมิวงรอบที่กระทบต่อความมีประสิทธิภาพในการรับงานที่มา: จัดทำตัวแปรขยายเพิ่มเติมโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.4 เป็นความมีประสิทธิภาพในการรับงานเริ่มต้นจากการที่สำนักงานสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (Audit Program) ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจแล้ว และยังส่งผลในด้านอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

1. ปริมาณงาน : จากการที่ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพงานส่งผลให้สำนักงานได้รับงานเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการแนะนำงานของที่ปรึกษาทางการเงินซึ่งได้เห็นผลงานของสำนักงานว่าเป็นงานที่มีคุณภาพ ตรงประเด็น และบุคลากรในสำนักงานมีศักยภาพที่จะรับงานในปริมาณที่เพิ่มขึ้น นอกจากนั้นยังเป็นการลดจำนวนการสูญเสียจำนวนงานด้วย เนื่องจากงานที่มีคุณภาพย่อม

ส่งเสริมให้สำนักงานมีศักยภาพในการแข่งขันได้มากขึ้นด้วย ซึ่งเรื่องดังกล่าวส่งผลต่อรายได้ของสำนักงานที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ

2. รายได้: เมื่อสำนักงานได้รับงานเพิ่มขึ้นส่งผลให้มีรายได้เพิ่มขึ้นส่งผลให้กำไรสุทธิในแต่ละปีของสำนักงานตรวจสอบภายในเพิ่มขึ้น ทำให้ผลประกอบการของสำนักงานดีขึ้น และเมื่อรับงานเพิ่มขึ้นทำให้สำนักงานเป็นที่รู้จักกับบุคคลภายนอกเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีการแนะนำและบอกต่อในวงการลูกค้าที่จะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ที่สำนักงานเป็นผู้ผลิตงานที่มีคุณภาพ ก็จะวนกลับไปทำการรับงานที่เพิ่มขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น งานมีคุณภาพขึ้น เช่นนี้

3. พนักงาน : เมื่อพนักงานได้รับโบนัสพิเศษเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะถึงหัวหน้างานระดับผู้จัดการให้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งเพื่อเป็นการเสริมสร้างฐานบุคลากรให้แข็งแกร่งต่อไป เมื่อพนักงานมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้ประสิทธิภาพมากขึ้นเนื่องจากมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และพนักงานมีความสุขในการทำงานอันนำไปสู่ศักยภาพที่แข็งแกร่งของสำนักงานต่อไป

กล่าวโดยสรุปปัญหาของสำนักงานเกิดจากระบบการบริหารงานภายในเนื่องจากการกระจุกตัวของงานที่หัวหน้าสำนักงาน ดังนั้นจึงต้องแก้ปัญหาด้วยการกำหนดให้มีการกระจายงาน โดยจัดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Audit Program) ยึดเป็นหลัก นอกจากนั้นยังต้องกำหนดสายการทำงาน อำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อได้กำหนดเป็นมาตรฐานแล้วซึ่งจะส่งผลให้ระบบงานดีขึ้น นอกจากนั้นยังมีการส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ต่อเนื่องเพื่อให้งานมีคุณภาพมากขึ้นและเป็นการเสริมศักยภาพในการทำงานด้วย โดยนำความรู้ที่ได้ไปแนะนำลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในคุณภาพงานและการใช้บริการของสำนักงานตรวจสอบภายใน นอกจากนั้นการกระจายภาระงานยังทำให้สำนักงานรับงานได้เพิ่มมากขึ้นซึ่งส่งผลต่อรายได้ของสำนักงานที่เพิ่มขึ้นด้วยอันนำไปสู่การให้เงินโบนัสพิเศษเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการดึงพนักงานให้อยู่กับสำนักงาน นอกจากนั้นเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถแล้วทำให้สำนักงานไม่ต้องจ้างบุคคลจากภายนอกเพิ่มขึ้นอันเป็นการลดต้นทุนของสำนักงานและป้องกันในเรื่องความลับรั่วไหลอีกด้วย นอกจากนั้นการลดภาระงานโดยการกระจายงานยังทำให้หัวหน้าสำนักงานได้บริหารงานเฉพาะในเรื่องที่สำคัญ งานไม่กระจุกตัว โดยทำหน้าที่ให้คำปรึกษากับทีมงานส่งผลให้งานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นเมื่องานคิดปัญหาหัวหน้าสำนักงานสามารถตัดสินใจได้ทันที

ผลจากการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องนี้จะเห็นได้ว่าการที่สำนักงานมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Audit Program) ซึ่งยึดเป็นหลัก จะส่งผลให้งานมีมาตรฐาน ลูกค้าพึงพอใจในผลงาน นอกจากนั้นยังเป็นการลดภาระงานของหัวหน้างาน ทำให้สำนักงานยังสามารถรับงานได้เพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อรายได้ของบริษัทที่เพิ่มขึ้น

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ของการแข่งขันทางธุรกิจ

4.1 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์: กลยุทธ์ คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนา วิถีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจเพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปความหมายของกลยุทธ์ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง และกำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติ

การแข่งขัน: จากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันที่มีแนวโน้มแข่งขันเพิ่มขึ้น ทำให้แต่ละองค์กรต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานรวมถึงการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสามารถตอบสนองต่อสิ่งเร้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งการจำแนกกลยุทธ์ตามระดับและขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยในแต่ละระดับของกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อก่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ

ที่มา: www.1000ventures.com

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นโครงสร้างทั้ง 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่บอกทิศทางขององค์กร
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจนี้ได้อย่างไร
3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

สำหรับการกระจายภาระงานของสำนักงานนั้นจะเน้นที่กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เพื่อเจาะปัญหา และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม ทำให้สำนักงานงานสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ในที่นี้จึงขอกล่าวเน้นเรื่องกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เพื่อเจาะเข้าปัญหาโดยตรง

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด โดยปฏิบัติการตามกลยุทธ์ขององค์กรโดยเน้นกิจกรรมการดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ สร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า (Customer Value) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ หรือ กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) หมายถึง แผนนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

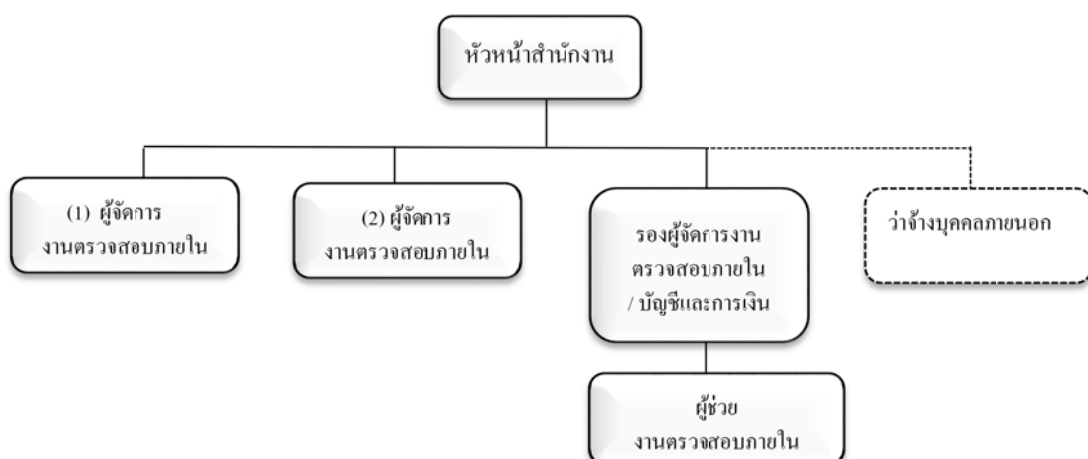
จากปัญหาที่งานกระจุกตัวที่หัวหน้างานของสำนักงาน บริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด จึงได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับสายงาน (Functional Strategy) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานทางด้านการกระจายงานไปยังทรัพยากรมนุษย์โดยตรงโดยกำหนดให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานตรวจสอบโดยการจัดให้มีการพัฒนาความรู้ต่อเนื่องกับหน่วยงานตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้องเพื่อเสริมความมั่นใจให้กับลูกค้าจะได้ไม่ยึดติดกับหัวหน้างานเพียงคนเดียว

4.2 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

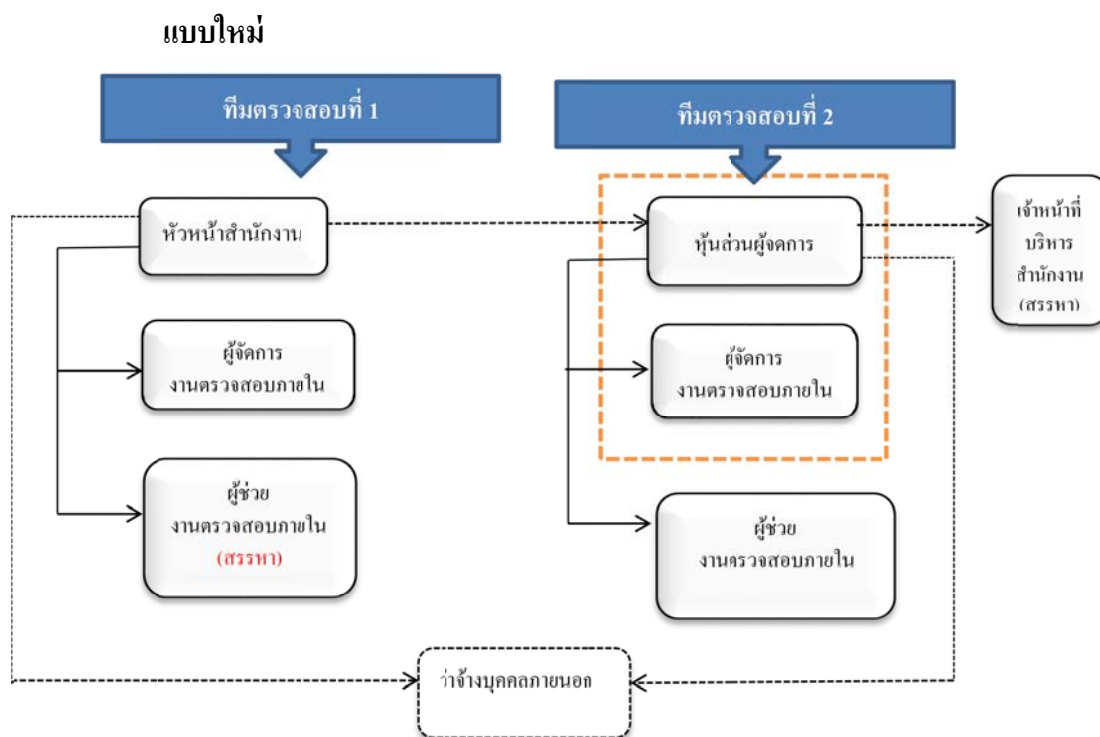
กลยุทธ์ระดับสายงานทางการกระจายงานไปสู่ทีมงานตรวจสอบ ซึ่งทีมงานตรวจสอบภายในถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ จึงนำเรื่องหลักการบริหารสำนักงานมาใช้ในการแก้ไขปัญหาเพื่อบริหารงานและกระจายงาน มีดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของสำนักงาน (Re-Organization) โดยการจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อพิจารณากำหนดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างของสำนักงาน เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจของสำนักงานได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจตามที่สำนักงานได้กำหนดไว้ โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับขนาดของสำนักงาน เพื่อให้ทีมงานยึดถือปฏิบัติและถือเป็นโครงสร้างในการบริหารจัดการและเกิดความต่อเนื่องในการบริหารงาน โดยแต่งตั้งผู้ช่วยสำนักงานซึ่งเป็นผู้ที่เหมาะสมทั้งวัยวุฒิ และคุณวุฒิ ทั้งความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เนื่องจากปัจจุบันที่หัวหน้าสำนักงานเป็นผู้รับภาระงานส่วนใหญ่เป็นแต่เพียงคนเดียว ซึ่งจะกำหนดให้มีการกระจายงานในส่วนของหัวหน้างานบางประเภทที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถระดับสูง และต้องอาศัยการตัดสินใจให้มีการกระจายไปยังผู้ช่วยสำนักงาน แต่จะต้องกำหนดหน้าที่งานให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความซับซ้อนในการปฏิบัติหน้าที่ และแจ้งให้ทีมทราบเพื่อป้องกันความสับสนในสายการรายงานจึงแสดงโครงสร้างองค์กรดังนี้

แบบเดิม



ภาพที่ 4.2 แสดงโครงสร้างองค์กร (ปัจจุบัน) บริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด
ที่มา: บริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด



ภาพที่ 4.3 แสดงโครงสร้างองค์กร (แบบใหม่) บริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด
ที่มา: บริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด

จากแผนภาพดังกล่าวสามารถอธิบายการจัดโครงสร้างองค์กรได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงการเปรียบเทียบการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเดิมกับแบบใหม่

โครงสร้างองค์กร	
แบบเดิม	แบบใหม่
1. เป็นแบบรวมศูนย์ซึ่งอำนาจสั่งการอยู่ที่หัวหน้าสำนักงาน	1. เป็นแบบกระจายโดยการสร้างเป็นทีมตรวจสอบเพื่อเตรียมขยายงาน
2. หัวหน้าสำนักงานคุมงานทั้งหมด	2. สร้างหุ้นส่วน โดยผลักดันจากลูกจ้างให้มาเป็นเจ้าของร่วม เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของ
3. ตำแหน่งรองผู้จัดการงานตรวจสอบภายใน	3. ปรับตำแหน่งให้เป็นผู้จัดการงานตรวจสอบภายใน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.1 แสดงการเปรียบเทียบการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเดิมกับแบบใหม่ (ต่อ)

โครงสร้างองค์กร	
แบบเดิม	แบบใหม่
<p>4. ตำแหน่งงาน (เดิม)</p> <p>4.1 ผู้จัดการงานตรวจสอบ 2 ท่าน</p>	<p>4. ตำแหน่งงาน (ใหม่)</p> <p>4.1 ปรับผู้จัดการงานตรวจสอบ 1 ท่านโดยดึงมาเป็นหุ้นส่วนสำนักงาน</p>
<p>4.2 รองผู้จัดการงานตรวจสอบภายใน 1 ท่านซึ่งดูแลทั้งงานตรวจสอบและงานสำนักงานในการทำบัญชี</p> <p>4.3 ผู้ช่วยงานตรวจสอบภายใน 1 ท่าน</p> <p>4.4 ว่าจ้างบุคคลภายนอก</p>	<p>4.2 ปรับรองผู้จัดการงานตรวจสอบขึ้นเป็นผู้จัดการ และดึงงานบัญชีไปให้ผู้ดูแลงานบริหารสำนักงานแทน (สรรหาเพิ่ม)</p> <p>4.3 สรรหาผู้ช่วยงานตรวจสอบภายในเพิ่มอีก 1 ท่านเพื่อสร้างทีมใหม่</p> <p>4.4 ลดการว่าจ้างบุคคลภายนอก ซึ่งจะใช้กรณีที่เป็นที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อสร้างความแข็งแกร่งของสำนักงาน</p>
<p>5. ในสำนักงานมี 1 ทีม ที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ที่ลูกค้าในแต่ละราย โดยมีหัวหน้าสำนักงานเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้คำปรึกษากับทีมงานหากพบปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจ</p>	<p>5. ใช้กลยุทธ์การสร้างทีมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับตำแหน่งและความรับผิดชอบให้แก่สาขา งาน ซึ่งจะสร้างเป็นทีมงาน โดยในทีมจะมีระดับความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน - โดยกำหนดเป็น ผู้นำทีมตรวจสอบ (Incharge) ซึ่งเป็นผู้ดูแลลูกทีมและลูกค้าแต่ละรายที่เข้าไปปฏิบัติหน้าที่ - กำหนดแนวการตรวจสอบ(Audit Program) เพื่อให้ชัดเจนหลักในการปฏิบัติงาน - ในการสร้างทีมจะทำงานด้านเดียวคืองานตรวจสอบภายใน เพื่อสร้างทักษะและความชำนาญ - การแบ่งเป็น 2 ทีมจะทำให้กระจายงานในการปฏิบัติหน้าที่ลูกค้าได้พร้อมกัน - ลดการว่าจ้างบุคคลภายนอก เพื่อสร้างศักยภาพของสำนักงานและป้องกันความลับรั่วไหล หรือลูกค้าเปลี่ยนใจจ้างบุคคลภายนอกแทน

ตารางที่ 4.1 แสดงการเปรียบเทียบการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเดิมกับแบบใหม่ (ต่อ)

โครงสร้างองค์กร	
แบบเดิม	แบบใหม่
6. ไม่มีส่วนงานบริหารสำนักงาน เช่น งานบัญชียังเป็นหน้าที่ของรองผู้จัดการงานตรวจสอบภายใน	6. สรรหาบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ในส่วนงานบริหารสำนักงานต่าง ๆ เช่น ทำบัญชี ติดต่อบริษัท รับเช็ค วางบิล ติดต่อนัดหมายประชุม และทำงานด้านการบริหารอื่น ๆ

เมื่อได้โครงสร้างงานตรวจสอบภายในแบบใหม่แล้วซึ่งแบ่งทีมตรวจสอบออกเป็น 2 ทีม โดยในแต่ละทีมมีโครงสร้างบุคลากรที่เหมือนกันซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

งานตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

ทีมตรวจสอบภายในที่ 1 มีหัวหน้าสำนักงานเป็นหัวหน้า (In charge) นำทีมตรวจสอบ โดยมีผู้จัดการงานตรวจสอบภายในเป็นผู้ช่วย และตำแหน่งผู้ช่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งรอกการสรรหา

ทีมตรวจสอบภายในที่ 2 มีหุ้นส่วนผู้จัดการเป็นหัวหน้าซึ่งเป็นตำแหน่งที่ปรับขึ้นมาจากเดิมที่รับตำแหน่งเป็นผู้จัดการงานตรวจสอบภายใน โดยตำแหน่งนี้จะเปลี่ยนสถานะจากลูกจ้างปรับมาเป็นเจ้าของร่วมเพื่อหาพันธมิตรและผู้ร่วมทุนทางธุรกิจ โดยการลงแรง และผู้จัดการงานตรวจสอบภายในที่ปรับขึ้นมาจากเดิมเป็นผู้ช่วยงานตรวจสอบภายใน โดยในทีมมีผู้ช่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งยังคงเป็นตำแหน่งเดิม

หน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งทั้ง 2 ทีมตรวจสอบภายในจะเหมือนกันดังนี้

1. ผู้นำทีม (In charge) ได้แก่ ระดับหัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายในและหุ้นส่วนผู้จัดการมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- วางแผนการตรวจสอบ และนัดหมายกับลูกค้าเพื่อกำหนด วัน และเวลาในการเข้าปฏิบัติงาน ณ บริษัทของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าได้จัดเตรียมเอกสาร และพนักงานในการสนับสนุนงานตรวจสอบ

- ในการให้คำปรึกษากับลูกทีมในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ยังบริษัทลูกค้า มอบหมายงานกระจายงาน และสอบทานงานของลูกทีมที่ยึดแนวการตรวจสอบ (Audit Program) เป็นหลักในการปฏิบัติงาน

- ปฏิบัติงานตรวจสอบตามหมวดรายการที่ได้แบ่งงานแล้ว โดยระดับหัวหน้าทีมจะรับผิดชอบงานที่มีความยากหรือใช้เทคนิคพิเศษในการตรวจสอบ เช่น ตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของบัญชีต้นทุน (Costing Control) แทนที่จะทดสอบระบบการควบคุมภายในของบัญชีเงิน

สต็อก (Petty Cash) เนื่องจากระบบต้นทุนเป็นการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรและเป็นหัวใจหลักในรายการค้าของบริษัท ในขณะที่ระบบเงินสดย่อยมีวงเงินเพียงแค่ 5,000 ถึง 10,000 บาท

- สรุปรายงานกับลูกค้าซึ่งเน้นเป็นพิเศษสำหรับเรื่องที่เป็นประเด็นที่ตรวจพบในงานตรวจสอบภายในและเป็นเรื่องที่มีสาระสำคัญที่จะต้องรายงานคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อให้ลูกค้าได้เตรียมตัวเพื่อตอบคำถามและชี้แจง โดยระดับที่ติดต่อกับหัวหน้าทีมจะเป็นระดับหัวหน้างาน กรรมการผู้จัดการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นต้น

- สอบทานเขียนรายงานผลการตรวจสอบภายในเพื่อเตรียมรายงานคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งรายงานดังกล่าวลูกทีมได้เป็นผู้จัดทำ และรวบรวมเพื่อส่งให้ผู้นำทีม (In charge) เป็นเพียงผู้สอบทานและวิเคราะห์ภาพรวมเพื่อให้ผลงานการตรวจสอบเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

- รายงานผลการตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทประจำเดือน หรือประจำไตรมาส แล้วแต่ลูกค้า พร้อมตอบข้อสอบถามเกี่ยวกับประเด็นที่ตรวจพบ แนวทางการแก้ไข และการดำเนินการของบริษัท

- หัวหน้าสำนักงาน : มีหน้าที่เฉพาะในการคำนวณเงินเดือนให้กับพนักงานและเป็นผู้ทำรายการโอนเงินเดือนและยื่นรายงานภาษีเงินได้ที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน (ภ.ง.ด. 1) ให้สรรพากร โดยรายการที่กล่าวมาทำรายการทางอินเทอร์เน็ต และส่งข้อมูลยอดรวมให้เจ้าหน้าที่บริหารสำนักงานในการลงรายการบัญชี เนื่องจากเรื่องเงินเดือนเป็นเรื่องของผลประโยชน์และเป็นความลับหัวหน้าสำนักงานจึงเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

- หน้าที่ส่วนผู้จัดการ : มีหน้าที่ในการรายงานผลและปรึกษาหารือในประเด็นที่มีสาระสำคัญมากและคณะกรรมการตรวจสอบภายในต้องการให้เน้นเป็นพิเศษจะต้องมีการปรึกษาหารือกัน

2. ผู้จัดการงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้นำทีมในการปฏิบัติหน้าที่ ณ สถานที่ของบริษัทลูกค้า โดยมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ปฏิบัติงานตรวจสอบตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าทีม โดยใช้แนวการตรวจสอบภายใน (Audit Program) เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

- เป็นผู้ช่วยหัวหน้าทีมตรวจสอบ และบางกรณีอาจปฏิบัติหน้าที่แทนหัวหน้าทีมกรณีที่เป็น

- ให้คำปรึกษากับผู้ช่วยงานตรวจสอบภายในกรณีที่เกิดปัญหา หรือได้รับการร้องขอ

- สรุปรายงานกับลูกค้าในระดับผู้ปฏิบัติ เช่น ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ ผู้จัดการแผนกบัญชี เป็นต้น

- จัดทำรายงานการตรวจสอบภายในเพื่อส่งให้หัวหน้าทีมสอบทาน

- ส่งสรุปผลจำนวนคนและระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ณ สถานที่ลูกค้าให้เจ้าหน้าที่บริหารสำนักงานเพื่อเก็บข้อมูลต้นทุนที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ยังบริษัทของลูกค้าในแต่ละงาน ตลอดจนเตรียมออกใบแจ้งหนี้เพื่อเรียกเก็บเงิน
- ติดต่อประสานงานกับแผนกการเงินของบริษัทลูกค้าในการวางบิลและรับเช็ค เนื่องจากทีมงานตรวจสอบจะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากกว่าเจ้าหน้าที่บริหารสำนักงาน จึงสามารถติดตามทวงถามเรื่องเงินได้ดีกว่า

3. ผู้ช่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่เป็นลูกทีมในการปฏิบัติงาน ณ บริษัทลูกค้า ซึ่งมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ปฏิบัติงานตรวจสอบตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าทีม โดยใช้แนวการตรวจสอบภายใน (Audit Program) เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
 - ขอคำปรึกษาจากผู้จัดการงานตรวจสอบภายในหากมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงานตามแนวการตรวจสอบภายใน (Audit Program) หรือกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญและต้องการการตัดสินใจเพื่อให้งานสามารถเดินต่อไปได้จะต้องขอคำแนะนำจากหัวหน้าทีมตรวจสอบ
 - สรุปประเด็นกับลูกค้าในระดับผู้ปฏิบัติที่รับการตรวจสอบ เช่น เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ เจ้าหน้าที่แผนกบัญชีลูกหนี้ เป็นต้น
 - จัดทำรายงานการตรวจสอบภายในเพื่อส่งให้หัวหน้าทีมสอบทาน
- งานบริหารสำนักงาน (Administration)**
- ซึ่งทำหน้าที่บริการภายในสำนักงานซึ่งเป็นการให้บริการในเรื่องทั่ว ๆ ไป โดยมีหน้าที่ดังต่อไปนี้
- พิมพ์รายงานการตรวจสอบภายในตามที่ได้รับมอบหมายจากทีมตรวจสอบซึ่งส่งเป็นร่างลายมือให้ส่วนบริการสำนักงานเป็นผู้จัดพิมพ์ให้ออกมาในรูปแบบพร้อมตรวจความเรียบร้อยและการสะกดคำให้ถูกต้อง ซึ่งไม่ควรสะกดผิดเพราะเป็นหน้าตาของสำนักงานและแสดงถึงความ เป็นมืออาชีพ
 - รวบรวมตารางเวลาการปฏิบัติงานของทีมตรวจสอบและประสานงานเบื้องต้นในการให้ความช่วยเหลือทีมตรวจสอบเกี่ยวกับเรื่องตารางเวลา
 - จัดทำบัญชีของสำนักงาน ลงรายการค้า (1) ปีงบประมาณเดือน และนำเสนอกับหัวหน้าสำนักงานและหุ้นส่วนผู้จัดการเพื่อได้ติดตามและควบคุมตัวเลขในเชิงการบริหาร (2) ปีงบประมาณ พร้อมจัดทำรายละเอียดประกอบงบการเงิน นำส่งงบการเงินต่อหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง

- ติดต่อประสานงานกับผู้จัดการงานตรวจสอบภายในในการออกไปแจ้งหนี้และการวางบิลเพื่อรับเช็คกับลูกค้า
- บริหารสำนักงานในเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น จัดซื้อเครื่องใช้สำนักงาน รับโทรศัพท์เมื่อมีผู้ติดต่อเข้ามา
- ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากทีมตรวจสอบเพื่อช่วยสนับสนุนงานตรวจสอบในบางเรื่องที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญพิเศษ

4.2.2 กลยุทธ์การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของบริษัท เนื่องจากบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและมีการเปลี่ยนตำแหน่งงาน นอกจากนั้นเมื่อเกิดกรณีฉุกเฉินจะต้องมีการย้ายทีมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบได้ทันเวลา ดังนั้นสำนักงานจะต้องมีการวิเคราะห์งาน ซึ่งนำผลการวิเคราะห์งานมาใช้ในการเตรียมงานเพื่อกำหนดรายละเอียดหัวข้องาน (Job Description) และการระบุลักษณะของงาน (Job Specification) ให้เหมาะสมกับขนาดองค์กรปัจจุบันของสำนักงาน ซึ่งจะช่วยให้สำนักงานสามารถกำหนดงานให้เหมาะสมกับทีมงาน รวมถึงปริมาณที่ทีมงานต้องปฏิบัติด้วย ซึ่งได้กำหนดรายละเอียดหัวข้องาน (Job Description) ซึ่งแสดงหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งในสำนักงาน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานได้เข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งของตนเองและของทั้งสำนักงาน แต่ทั้งนี้สำนักงานจะต้องกำหนดแผนการตรวจสอบ (Audit Program) ของสำนักงานเพื่อเป็นมาตรฐานในการตรวจสอบและออกเป็นประกาศและนโยบายแจ้งให้ทีมงานตรวจสอบทราบและยึดถือปฏิบัติ โดยแผนการตรวจสอบมีดังนี้

ตารางที่ 4.2 แนวการตรวจสอบ (Audit Program)

ลำดับ ที่	แนวการตรวจสอบ (Audit Program)	ลำดับ ที่	แนวการตรวจสอบ (Audit Program)
1	ระบบซื้อในประเทศ	8	ระบบต้นทุนการให้บริการ
2	ระบบซื้อต่างประเทศ	9	ระบบการรับชำระเงินจากลูกค้า
3	ระบบจ่ายในประเทศ	10	ระบบการจ่ายชำระเจ้าหนี้
4	ระบบจ่ายต่างประเทศ	11	ระบบเงินเดือน
5	ระบบขายสินค้า	12	ระบบสินทรัพย์ถาวร
6	ระบบรายได้จากการให้บริการ	13	ระบบเงินสดย่อย
7	ระบบต้นทุนขายสินค้า	14	ระบบเงินทดรองจ่าย

โดยแนวการตรวจสอบ (Audit Program) จะเป็นแนวทางการตรวจสอบซึ่งแยกเป็น ธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมการผลิต และธุรกิจการให้บริการ โดยในเนื้อหาของแต่ละประเภทจะมี ส่วนที่เป็นมาตรฐานและอีกส่วนเป็นลักษณะเฉพาะที่ต้องปรับให้เหมาะสมกับธุรกิจที่ตรวจสอบ ซึ่ง แนวการตรวจสอบ (Audit Program) มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อใช้เป็นคำสั่งงานไปยังทีมตรวจสอบและใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน
2. รายการที่สำคัญได้รับการพิจารณาและวางแผนการตรวจสอบไว้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสม
3. ทำให้มีแนวทางและทิศทางในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น
4. ป้องกันความสับสนในการทำงานเนื่องจากยึดตามมาตรฐานที่กำหนด
5. ทำงานได้เร็วขึ้นและทันตามกำหนดเวลา
6. กรณีพบข้อสงสัยจะมีหลักยึดในการปฏิบัติงานและทำให้การตัดสินใจแก้ปัญหาเร็วขึ้น
7. กรณีมีเหตุจำเป็นสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ทันที

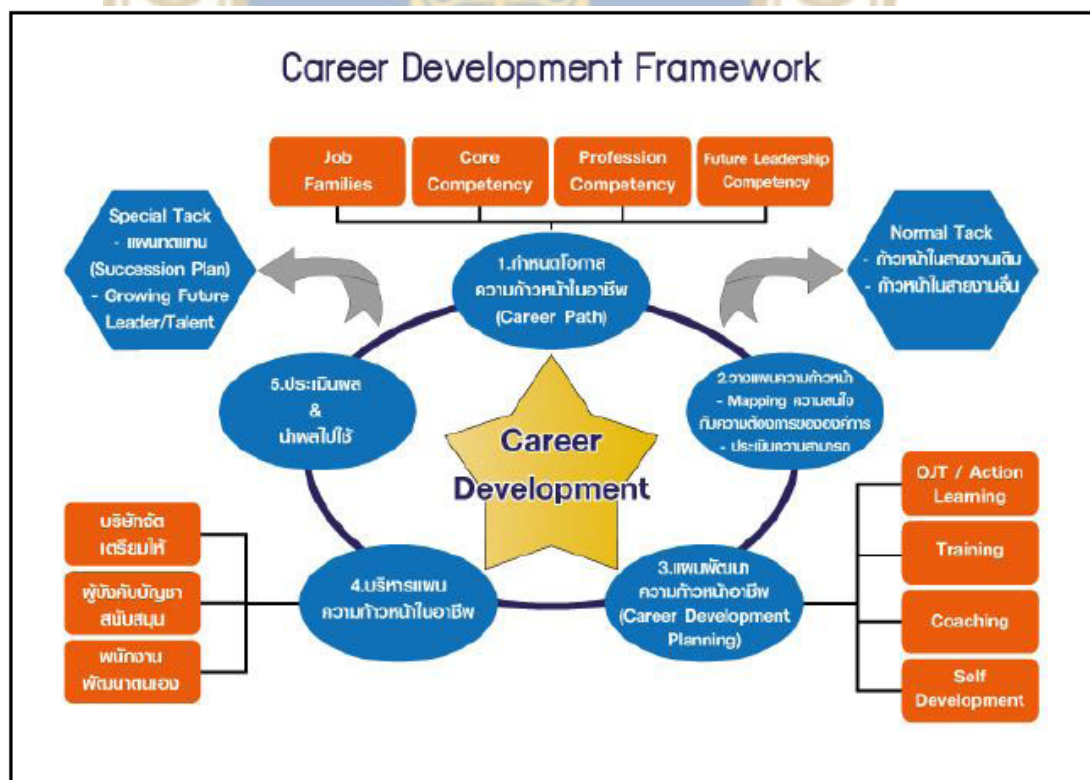
4.2.3 กลยุทธ์การกำหนดโครงสร้างผลตอบแทนพนักงาน (Salary Structure) เพื่อให้มีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานได้อย่างยุติธรรมและเหมาะสม ซึ่งสำนักงานจำเป็นต้อง จัดลำดับของตำแหน่งงาน โดยพิจารณาคุณค่าหรือความสำคัญของตำแหน่งงานนั้น ๆ ที่มีต่อ สำนักงาน พิจารณาจากการเปรียบเทียบกับตลาด และความสามารถขององค์กรในการให้ ผลตอบแทน (Affordability)

ตารางที่ 4.3 แสดงโครงสร้างผลตอบแทนพนักงานเปรียบเทียบแบบเดิมกับแบบใหม่

ตำแหน่ง	ลักษณะการจ่ายผลตอบแทน	
	เดิม	ใหม่
1. ระดับหุ้นส่วนผู้จัดการ	-	ส่วนแบ่งจากผลกำไรประจำปีและเงินเดือน
2. ระดับผู้จัดการอาวุโส	เงินเดือนและโบนัสคงที่	เงินเดือนและ โบนัสตามผลประกอบการ
3. ระดับผู้จัดการ	เงินเดือนและ โบนัสคงที่	เงินเดือนและ โบนัสตามผลประกอบการ
4. ระดับพนักงาน	เงินเดือนและ โบนัสคงที่	เงินเดือนและ โบนัสตามผลประกอบการ
5. การว่าจ้างบุคคลภายนอก	ตามความสำเร็จของแต่ละงาน	ตามความสำเร็จของแต่ละงาน (แต่จะลด อัตราการจ้างงานลง)

4.2.4 กลยุทธ์การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) และการฝึกอบรม (Training Roadmap) หมายถึง การวางแผนและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาเต็มศักยภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรซึ่งมีกระบวนการดังต่อไปนี้

- กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ในสายอาชีพ (Job Family) จากความต้องการของสำนักงานและสนใจความสามารถของบุคคล (Competency)
- การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพจากความสนใจความสามารถของบุคคลและความต้องการของบริษัท
- วางแผนพัฒนาความสามารถ เพื่อให้บรรลุตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- บริหารแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพจากการสนับสนุนของสำนักงาน ความร่วมมือของทีมงานและผู้บริหาร
- การนำผลของความก้าวหน้าในสายอาชีพไปใช้ในลักษณะทั่วไป หรือลักษณะพิเศษ เฉพาะกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) โดยสามารถบูรณาการความก้าวหน้าในอาชีพกับระบบค่าตอบแทน การฝึกอบรม พัฒนา และการบริหารผลงานอย่างเหมาะสม



ภาพที่ 4.4 แสดงแผนภาพ Career Development Framework

ที่มา: www.pmat.or.th

เมื่อมีการกำหนดและแจ้งเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบแล้ว จะช่วยให้พนักงานมองเห็นภาพการทำงานของตนเองชัดเจนยิ่งขึ้น ทราบว่าตนเองอยู่จุดไหนของสำนักงาน และสำนักงานมีการพัฒนาพนักงานในเรื่องใดบ้าง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความมั่นใจมากขึ้นในการทำงานในสำนักงานต่อไป

4.2.5 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ การจัดฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือ เพิ่มทักษะการเป็นผู้นำที่ดีโดยเฉพาะหัวหน้างานในระดับที่ดูแลหน้าพื้นที่งานจริง ที่ควบคุมกำลังคนจำนวนมาก เปรียบเสมือนเป็นการติดอาวุธให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ เพื่อใช้ในการดูแลพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องได้

ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาเรื่องการกระจุกตัวของงาน โดยกำหนดให้มีการกระจายภาระงาน คือ การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังพล การปรับโครงสร้างผลตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่งาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน และการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา หากมีการใช้กลยุทธ์เหล่านี้แล้ว จะช่วยให้เกิดการกระจายภาระงานไปยังตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และเมื่องานกระจายไปแล้วจะต้องสร้างความรู้สึกรู้สึกให้ผู้ที่ได้รับงานเพิ่มว่าไม่เป็นภาระ ซึ่งทีมงานดังกล่าวจะมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขึ้นจากการกำหนดแผนการตรวจสอบ ได้รับผลตอบแทนเพิ่มและได้รับความก้าวหน้าทางวิชาชีพจากการส่งไปฝึกอบรม ซึ่งผลประโยชน์ที่ทีมงานได้รับเพิ่มขึ้นเป็นการสร้างความรู้สึกรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับภาระงานมาอย่างเดียว แต่ยังได้ผลตอบแทนด้วย

บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เมื่อได้วิเคราะห์ปัญหา เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาแล้ว และได้คิดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหานั้นต่อไปเป็นการนำกลยุทธ์ที่ได้คิดเพื่อนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งการที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงตามแผนที่วางไว้จะต้องมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ซึ่งทางบริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด มีเป้าหมายในการกระจายภาระงาน โดยทางผู้ศึกษาเลือกใช้เครื่องมือในการที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงในเป้าหมายและการดำเนินงานของสำนักงาน จำนวน 4 เครื่องมือ ดังนี้ :

1. เครื่องมือแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)
2. เครื่องมือ Balance Scorecard
3. เครื่องมือแผนการดำเนินงาน (Action Plan)
4. เครื่องมือทางการเงินที่ช่วยในการวิเคราะห์ระยะคืนทุน (Payback Period)
5. การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

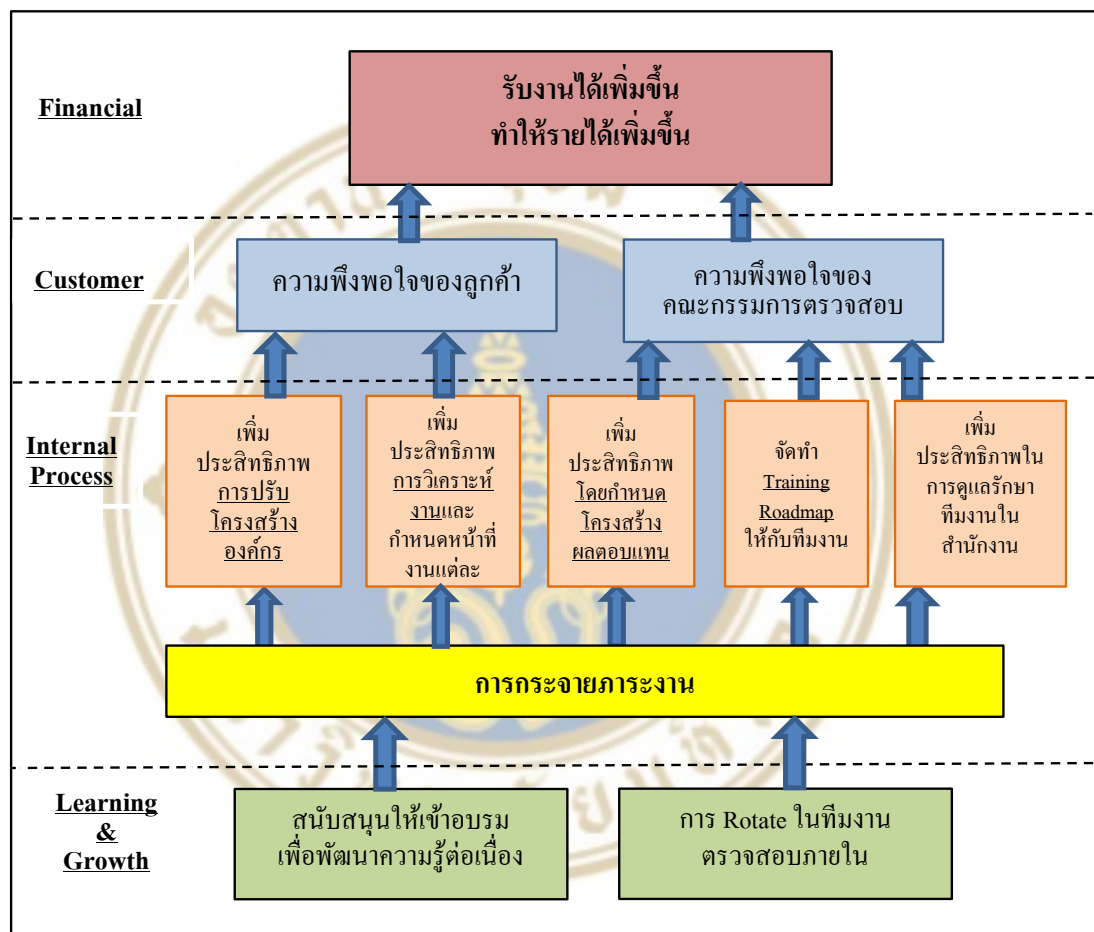
5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในการดำเนินงาน

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตามแนวความคิดของ Kaplan และ Norton แล้วการกำหนดแผนที่กลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะแผนที่กลยุทธ์ทำหน้าที่คอยชี้ทิศทางของการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรได้เข้าใจอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น ดังนั้น แผนที่กลยุทธ์ หมายถึง แผนที่กลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว ที่มีการระบุถึงและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรที่จะเกิดขึ้นภายใต้มุมมองต่าง ๆ ของ Balance Scorecard อย่างเป็นระบบ โดยจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาในมุมมองตาม Balance Scorecard ทั้ง 4 มิติ คือ

1. มิติด้านการเงิน
2. มิติด้านลูกค้า

3. มิติด้านกระบวนการภายใน
4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

จากปัญหาเรื่องการกระจุกตัวของงานที่หัวหน้างานจึงต้องแก้ปัญหาโดยการกระจายภาระงานไปยังทีมงานของบริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด ซึ่งผู้ศึกษาได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์เพื่อให้เห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของการดำเนินงานดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของบริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับทีมและเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเพื่อไม่ให้ยึดติดกับตัวบุคคลคือหัวหน้าทีม โดยจะต้องมีการให้ความรู้กับทีมงานตรวจสอบโดยการส่งไปฝึกอบรมพัฒนาความรู้ต่อเนื่องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีเครื่องมือพร้อมที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสำนักงานเมื่อพนักงานมีศักยภาพ ความรู้ และความสามารถ จึงเป็นการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง เมื่อพนักงานมีศักยภาพซึ่งจะสามารถที่จะพัฒนาองค์กรได้ต่อไป นอกจากนั้นเมื่อพนักงานมีความรู้

ความสามารถซึ่งจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการใช้แนวการสอบบัญชี (Audit Program) เป็นหลักยึดในการปฏิบัติงานต่อไป

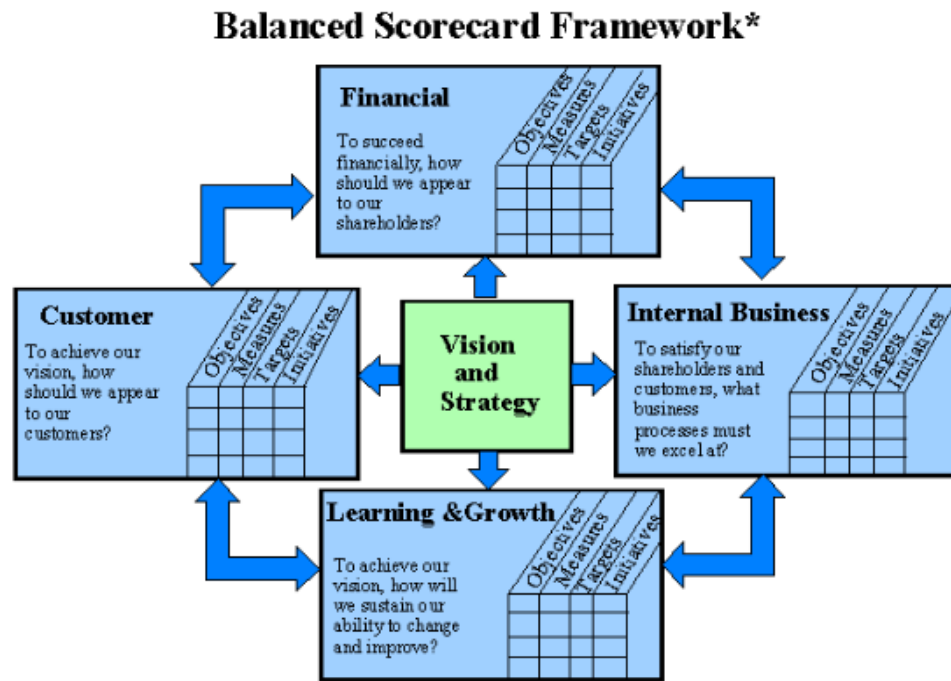
นอกจากนั้นจะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานเนื่องจากจำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรเพิ่มเพื่อเสริมทีมให้แข็งแกร่ง โดยการวางแผนเรื่องกำลังพล (Workforce Planning) กระบวนการสรรหา (Recruitment) การดูแลรักษาพนักงาน (Retention) และการจัดทำ (Training Roadmap) ให้กับทีมตรวจสอบ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะช่วยส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการให้บริการลูกค้า นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพิ่มสูงมากขึ้น พนักงานได้ผลตอบแทนมากขึ้น จึงนำไปสู่ความตั้งใจในการทำงาน ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และนอกจากนั้นจะส่งผลให้สำนักงานจ้างบุคคลภายนอกลดลงเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนและป้องกันความลับทางการค้ารั่วไหล

5.2 การใช้ Balanced Scorecard ในการดำเนินงาน

Balanced Scorecard (BSC) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1992 (โอล์ฟ, นีล โยธัน และคนอื่น ๆ, 2549) โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “ Balanced Scorecard “ เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมองเพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balance Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลงผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละทีมและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในสำนักงาน และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้นเมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว

Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise) “ ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise)



* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

ภาพที่ 5.2 แสดงแผนภาพ Balance Scorecard

ที่มา: <http://maaw.info/images/BalancedScorecardFramework.gif>

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยมีวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับรายได้ รายจ่าย ผลกำไร ยอดขาย และสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า การเติบโตทางธุรกิจของลูกค้าและคู่ค้า จำนวนลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ และมูลค่าของลูกค้าต่อธุรกิจ เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการการปฏิบัติงานภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับระบบการทำงานภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อโดยตรงกับความพึงพอใจของลูกค้าและผลสำเร็จด้านการเงินขององค์กร

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับระบบการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และให้รับต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี และระบบการทำงานใหม่ ๆ ในอนาคต

องค์ประกอบสำคัญของแต่ละมุมมองในระบบ BSC

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุผลในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญ คือ วัตถุประสงค์ของมุมมองต่าง ๆ จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงเหตุและผลทั้ง 4 ด้าน ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันเหล่านี้เป็นจุดสำคัญของการประเมินแบบสมดุล (BSC) ในอันที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

2. ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPIs) ได้แก่ดัชนีวัดของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งตัววัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของดัชนีของแต่ละประการ

4. แนวทางหรือกิจการ (Initiatives) เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการ เป็นเพียงแนวทางหรือกิจกรรมเบื้องต้นเท่านั้น

ทั้งนี้การพิจารณาการจัดทำ Balanced Scorecard ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ไอซี จำกัด โดยตั้งเป้าหมายการดำเนินงานระยะสั้น (8 เดือนสิ้นสุด ธันวาคม 2559) สามารถทำได้ดังนี้

1. มิติด้านการเงิน

ตารางที่ 5.1 แสดงองค์ประกอบใน BSC และผลการวิเคราะห์มิติด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
รับงานเพิ่มขึ้น เพื่อ เพิ่ม รายได้ และลดการจ้าง บุคคลจากภายนอก โดย การสร้างทีมงาน	เปอร์เซ็นต์รายได้ที่ เพิ่มขึ้นและอัตรากำไร ขั้นต้นที่เพิ่มขึ้นเมื่อ เปรียบเทียบกับปีก่อน	รายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 30 %	จัดท่างการเงิน ประจำเดือน และ ประเมินการรายได้ซึ่ง ต้องทบทวนทุก 6 เดือน

ในมิติด้านการเงิน :

- ด้านรายได้ : ปัจจุบันสำนักงานมีลูกค้าจำนวน 9 ราย และมีรายได้จำนวน 3.34 ล้านบาท หากสำนักงานสามารถกระจายภาระงานได้ โดยการสร้างทีมงานแบ่งเป็น 2 ทีม ซึ่งปัจจุบันรวมกระจุกไว้ที่ 1 ทีม จะทำให้สำนักงานสามารถรับงานได้เพิ่มมากขึ้น

- ด้านรายจ่าย : ปัจจุบันการสรรหาพนักงาน 2 คน จะมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาที่เกิดขึ้นน้อยมากเนื่องจากการสรรหาจากคนที่รู้จักให้แนะนำและเพื่อการอ้างอิง แต่ถ้าหากสำนักงานสามารถสรรหาบุคลากรได้ กระจายภาระงานในทีมงาน หรือสามารถรักษาพนักงานเดิมไว้ได้ จะทำให้สำนักงานสามารถลดต้นทุนในการจ้างบุคคลจากภายนอก และที่สำคัญทำให้สำนักงานรับงานเพิ่มขึ้นส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้น

2. มิติด้านลูกค้า

ตารางที่ 5.2 แสดงองค์ประกอบใน BSC และผลการวิเคราะห์มิติด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
ความพึงพอใจของลูกค้า	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าหรือเท่ากับ 80%	ทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าปีละ 1 ครั้ง
ความพึงพอใจของคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee : AC)	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของคณะกรรมการตรวจสอบ	ความพึงพอใจของคณะกรรมการตรวจสอบมากกว่าหรือเท่ากับ 85%	ทำการสำรวจความพึงพอใจของคณะกรรมการตรวจสอบปีละ 1 ครั้ง

ในมิติด้านลูกค้า :

- ความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากลูกค้าเป็นผู้รับการตรวจเพื่อวัตถุประสงค์ว่าระบบการควบคุมภายในของบริษัทเพียงพอ เหมาะสม และยึดถือปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก่อนการตรวจสอบจะมีการตกลงและชี้แจงกันก่อนว่า การตรวจสอบภายในมีวัตถุประสงค์ในการรายงานผลข้อเท็จจริง ประเมินผล และแนะนำให้ลูกค้ามีระบบการควบคุมที่ดีขึ้น ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ในการจับทุจริตหรือจับผิดในการทำงานและในขณะเดียวกันลูกค้าเป็นผู้จ่ายค่าจ้างให้กับสำนักงาน จึงต้องชี้แจงข้อนี้ให้เข้าใจก่อน ซึ่งได้กำหนดระดับความพึงพอใจไว้ที่ร้อยละ 80 และมีการวัดผลความพึงพอใจทุกปี

- ความพึงพอใจของคณะกรรมการ (Audit Committee : AC) เพื่อให้เป็นไปตามกฎของตลาดทุนไทยซึ่งกำหนดให้บริษัทจะต้องจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายในและรายงานผลการ

ตรวจสอบไปยังคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ เมื่อสำนักงานสรุปและรายงานผลได้ตรงประเด็นและมีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้มงวด สามารถตอบข้อซักถามของคณะกรรมการตรวจสอบได้จะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบมีความพึงพอใจในผลงานของสำนักงานจึงกำหนดระดับความพึงพอใจไว้ที่ร้อยละ 85 เพราะเป็นเรื่องของหลักการและการปฏิบัติหน้าที่ หากเสียหายหรือตรวจไม่พบไม่ตรงประเด็นหากใช้ความระมัดระวังเชิงผู้ประกอบวิชาชีพอย่างเพียงพอจะต้องตรวจพบประเด็นดังกล่าว และหากเกิดข้อผิดพลาดจะทำให้ความเสียหายกระทบในวงกว้าง

3. มิติด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 5.3 แสดงองค์ประกอบใน BSC และผลการวิเคราะห์มิติด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
เพิ่มประสิทธิภาพการปรับโครงสร้างองค์กร (Re-Organization)	มีทีมงาน 2 ทีมและจำนวนพนักงานในทีมงานครบตามที่วางแผนไว้ในแต่ละทีม	ทีมงานทั้ง 2 ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำงานกับสำนักงานไม่ต่ำกว่า 3 ปีต่อคน	จัดทำรายงานและติดตามความมีประสิทธิภาพของกำลังพลที่วางไว้ในแต่ละทีม
เพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์งาน (Job Analyze) และการกำหนดหน้าที่งานในแต่ละตำแหน่ง (Job Description)	จำนวนการจัดทำการวิเคราะห์งานและการกำหนดหน้าที่งานในแต่ละตำแหน่ง	การทำ Job Description สำหรับแต่ละตำแหน่งให้ครบ 100%	จัดทำ Workshop Job Analyze และ รายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description)
เพิ่มประสิทธิภาพโดยกำหนดโครงสร้างผลตอบแทน	โครงสร้างผลตอบแทนอยู่ในระดับเดียวกันกับคู่แข่งในตลาด	พนักงานทำงานกับสำนักงานขั้นต่ำ 3 ปี	จัดทำรายงานโครงสร้างเงินเดือนพนักงานในแต่ละตำแหน่ง
จัดทำ Training Roadmap ให้กับทีมงาน	การจัดทำ Training Roadmap ให้กับพนักงานทุกระดับ	การจัดทำ Training Roadmap ครบทุกทีม ตรวจสอบ 100% ภายในปี 2559	ทำแผนการฝึกอบรมของทีมงานแต่ละตำแหน่ง โดยระดับหัวหน้าถ่ายทอดประสบการณ์และเทคนิคการตรวจสอบให้ลูกทีมและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

ตารางที่ 5.3 แสดงองค์ประกอบใน BSC และผลการวิเคราะห์มิติด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
เพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลรักษาทีมงานในสำนักงาน	อัตราการลาออกของทีมงาน	อัตราการลาออกของพนักงานไม่เกิน 15 % ทุก 3 ปี (1 ปี เท่ากับ 5%)	ทำรายงานแสดงการลาออกของพนักงานในแต่ละปี

ในมิติด้านกระบวนการภายใน จะสนใจที่กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานตรวจสอบภายใน ซึ่งในที่นี่จะเป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมตรวจสอบโดยการปรับโครงสร้างองค์กร (Re-Organization) การเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องการวิเคราะห์งาน (Job Analyze) และการกำหนดหน้าที่งานในแต่ละตำแหน่ง (Job Description) การเพิ่มประสิทธิภาพโดยการกำหนดโครงสร้างผลตอบแทน การจัดทำ Training Roadmap ให้กับทีมงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลรักษาทีมงานในสำนักงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ถ้าหากมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพและสามารถรองรับภาระงานได้เพิ่มขึ้นอันส่งผลให้สำนักงานรับงานได้เพิ่มขึ้นจนนำไปสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้น

4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

ตารางที่ 5.4 แสดงองค์ประกอบใน BSC และผลการวิเคราะห์มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
สนับสนุนให้เข้าอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ต่อเนื่อง	หัวข้อในการฝึกอบรมเรื่องความรู้ด้านงานตรวจสอบภายใน	ทีมงานระดับหัวหน้างาน In charge ได้รับการอบรมครบ 100% ทีมงานระดับรองหัวหน้างาน ได้รับการอบรมครบ 80%	จัดทำแผนการฝึกอบรมของทีมงานในแต่ละตำแหน่งงานจากหลักสูตรของ (1) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยและ (2) สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งเป็นหลักสูตรเกี่ยวข้องกับวิชาชีพโดยตรง

ตารางที่ 5.4 แสดงองค์ประกอบใน BSC และผลการวิเคราะห์มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
องค์กร (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
การหมุนเวียนงานใน ทีมงานตรวจสอบภายใน (Rotate)	การเปลี่ยนหน้าที่งาน ของทีมงานในระดับ เดียวกัน	พนักงานในระดับ เดียวกันหมุนเวียนงาน (Rotate) งานทุก ๆ 2 ปี	จัดทำแผนการหมุนเวียน งาน (Rotate) สำหรับ พนักงานที่ระดับเดียวกัน

ในมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรนั้นจะให้ความสนใจกับทีมงานในการเข้าร่วมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวิชาชีพเพื่อเรียนรู้หลักวิชาการเทคนิค และทักษะในการตรวจสอบ ซึ่งก้าวต่อไปเพื่อให้พนักงานได้มีการเติบโตในวิชาชีพคือการเข้ารับการสอบเพื่อขอใบอนุญาตการประกอบวิชาชีพ นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการหมุนเวียนหน้าที่งานในระดับเดียวกันเพื่อเป็นการเรียนรู้ธุรกิจของลูกค้าที่หลากหลายหลายเพื่อเป็นการฝึกฝนทักษะให้ดียิ่งขึ้น การที่พนักงานในทีมงานมีความรู้ความสามารถเทียบผู้ประกอบวิชาชีพ จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและคณะกรรมการตรวจสอบในผลงานของสำนักงาน

5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

สำหรับแผนการงานเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องงานกระจุกตัวและจะต้องให้มีการกระจายภาระหน้าที่งาน ทางบริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด โดยจะเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและการสร้างทีมงานตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงานดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานของบริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด

ลำดับ	แผนการดำเนินงาน	การดำเนินการในปี 2559											
		พ.ค	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย	ธ.ค	ผลที่คาดว่าจะได้รับ			
1	ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร												
2	ปรับโครงสร้างค่าจ้างและผลตอบแทน												
3	การวิเคราะห์งาน (Job Analyze)												
4	การกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)												
5	การระบุลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification)												
6	การวางแผนกำลังพลใน 1 ทีม (Workforce Planning)												
7	ปรับปรุงแนวการตรวจสอบ (Audit Program)												
8	การทำแผนฝึกอบรมพัฒนาทีมงาน (Training Roadmap)												
9	การทำแผนการอบรมพัฒนาความรู้ต่อเนื่องในวิชาชีพ												
10	การจัดทำแผนพัฒนาระดับหัวหน้าทีม (In Charge)												
11	การประเมินวัดความพึงพอใจของลูกค้า												
12	การประเมินวัดความพึงพอใจของคณะกรรมการตรวจสอบ												

แผนงานการดำเนินการในระยะเวลา 1 เดือนแรกจะเริ่มตั้งแต่การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสำนักงานในปัจจุบันมากขึ้นเพื่อที่จะกระจายภาระหน้าที่งาน และสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งเพื่อเตรียมรองรับการขยายงาน โดยจะต้องมีการพิจารณาปรับโครงสร้างค่าจ้างและผลตอบแทนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับสำนักงานอื่น รวมไปถึงเพื่อจูงใจให้ทีมงานยังคงทำงานอยู่กับสำนักงาน ซึ่งเป็นการปรับการกระจายภาระงานและผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หลังจากที่ทำกรปรับปรุงโครงสร้างองค์กรแล้ว จะต้องมีการวางแผนกำลังพลเพื่อจะสรุปจำนวนพนักงานให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจ จึงทำให้ทราบว่าจะต้องมีการเพิ่มพนักงานจำนวน 2 อัตรา ที่ได้มีการวิเคราะห์และจัดโครงสร้างองค์กรมาแล้ว จากนั้นจะต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analyze) และการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นในสำนักงาน รวมไปถึงต้องมีการระบุลักษณะเฉพาะของงานเนื่องจากงานตรวจสอบภายในมีลักษณะเฉพาะไม่เหมือนงานทั่ว ๆ และการปรับปรุงแนวการตรวจสอบภายใน (Audit Program) เพื่อใช้ยึดเป็นแนวปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่งาน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมพัฒนา หรือ Training Roadmap ให้กับพนักงานทุกระดับเพื่อเป็นการอบรมและถ่ายทอดประสบการณ์การตรวจสอบ เทคนิค และมุมมองต่าง ๆ ให้กับทีมตรวจสอบ นอกจากนี้ยังต้องจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ต่อเนื่องในวิชาชีพกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพจากภายนอก สุดท้ายจะต้องมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของคณะกรรมการตรวจสอบของผลงานของทีมตรวจสอบในช่วงปลายปี เพื่อให้เราทราบว่าหลังจากที่มีการดำเนินการในด้านต่าง ๆ แล้ว ทีมตรวจสอบมีความรู้เพียงพอที่จะรับภาระงานเพิ่ม และสามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้ว่าจ้างและผู้ใช้งานได้มากน้อยเพียงใด

5.4 ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

ระยะเวลาคืนทุน หรือวงเวลาคืนทุน Payback Period (PB) คือ ระยะเวลา (เป็นจำนวนปี / เดือน / วัน) ที่กระแสเงินสดรับจากโครงการได้คืนทุน ซึ่งระยะเวลาคืนทุนเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในการประเมินโครงการสามารถชดเชยกระแสเงินสดจ่ายลงทุนสุทธิตอนเริ่มโครงการพอดี เนื่องจากโครงการที่ลงทุนจะมีลักษณะการลงทุนเพียงครั้งเดียวในปีแรกและให้ผลตอบแทนที่เท่ากันทุกปี

โดยเกณฑ์ระยะคืนทุนเป็นเกณฑ์ที่คำนวณระยะเวลาที่ผลประโยชน์สุทธิจากการดำเนินงาน (ผลกำไรที่ได้รับแต่ละปีรวมกัน โดยเป็นกำไรสุทธิหลังหักภาษี ดอกเบี้ย และค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สิน) เท่ากับค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรกของโครงการ นั่นคือทำการพิจารณา

จำนวนปีที่ได้รับผลประโยชน์คุ้มกับค่าใช้จ่ายในการลงทุน ดังนั้น หากดำเนินงานแล้วผลประโยชน์คุ้มกับจำนวนเงินที่ลงทุนได้รวดเร็วก็จะดี เพราะมีความเสี่ยงน้อยและผู้ลงทุนสามารถนำเงินที่ถอนทุนได้ไปลงทุนเพื่อหาประโยชน์ในกิจการอื่น ๆ ต่อไป

เกณฑ์การตัดสินใจในแบบระยะคืนทุนนี้เป็นที่นิยมใช้กันมากในวงการธุรกิจหรือกรณีที่มีความเสี่ยงสูง อาทิ กรณีผู้ประกอบการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ โดยยังไม่ขอลิขสิทธิ์ การนำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวออกสู่ตลาดอาจถูกคู่แข่งขึ้นเลียนแบบ นอกจากนั้นอาจเผชิญกับความเสี่ยงซึ่งเกี่ยวกับสถานการณ์การเมืองในประเทศที่จะลงทุนหรือในอุตสาหกรรมซึ่งมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นเร็วมาก ดังนั้น นักลงทุนต้องเลือกโครงการที่ให้ผลประโยชน์คืนเร็วในระยะเวลาอันสั้น

ซึ่งสูตรในการคำนวณระยะเวลาคืนทุนมีดังนี้

$$\text{ระยะเวลาคืนทุน} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรก}}{\text{ผลประโยชน์สุทธิเฉลี่ยต่อปี}}$$

ตารางที่ 5.6 แสดงค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรก

คำอธิบาย	จำนวนเงิน	ค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรก
1. ปรับเพิ่มเงินเดือนผู้จัดการงานตรวจสอบเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ	<i>ผลตอบแทนคงที่</i> : จากเดิมเดือนละ 50,000 บาท เป็นเดือนละ 70,000 บาท ส่วนที่เพิ่มขึ้น 20,000 บาทต่อเดือน (ผลลัพธ์คำนวณเป็นปี)	240,000
2. ปรับให้หุ้นส่วนผู้จัดการเพิ่มส่วนแบ่งกำไรสุทธิ (Profit Sharing)	<i>ผลตอบแทนผันแปร</i> : จากเดิมไม่มีในส่วนนี้ จึงปรับเพิ่มให้ 30 % ของกำไรสุทธิ (แต่ถ้าปีใดขาดทุนจะหักกลับในปีถัดไป) ซึ่งประมาณการจากฐานกำไรสุทธิปี 2558 เท่ากับ 3.34 ล้านบาท (1,340,000 * 30 %)	402,000
3. รับเพิ่มตำแหน่งผู้ช่วยงานตรวจสอบภายใน 1 ตำแหน่ง	สำหรับทีมที่สร้างขึ้นมาใหม่ จึงต้องรับเพิ่ม 1 ตำแหน่งเงินเดือนเดือนละ 30,000 (ผลลัพธ์คำนวณเป็นปี)	360,000
4. รับเพิ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารสำนักงาน	ทำหน้าที่บริหารงานทั่ว ๆ ไปในสำนักงาน เช่น งานบัญชี รับเช็ค วางบิล พิมพ์งาน ซึ่งเดิมงานบางส่วนหัวหน้าสำนักงานเป็นคนทำ โดยตำแหน่งนี้เงินเดือนเดือนละ 15,000 บาท (ผลลัพธ์คำนวณเป็นปี)	180,000

ตารางที่ 5.6 แสดงค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรก (ต่อ)

คำอธิบาย	จำนวนเงิน	ค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรก
5. รับประกันเงินโบนัสสำหรับพนักงานทุกคนที่ได้ผลตอบแทนเป็นเงินเดือน ซึ่งถือเป็นการปรับโครงสร้างผลตอบแทนไปพร้อมกับการกระจายภาระงาน	สำนักงานรับประกันเงินโบนัสสำหรับพนักงานที่ได้เงินเดือนประจำจำนวน 2 เดือน โดยสำนักงานมีค่าใช้จ่ายประเภทเงินเดือน (หลังรับทีมงานใหม่แล้ว) จำนวน 155,000 บาทต่อเดือน (155,000 * 2 เดือน)	310,000
6. ทีมงานทุกคนจะต้องได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ต่อเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ	ทีมงาน 1 ทีมมี 3 คน ซึ่งสำนักงานจะปรับให้เป็น 2 ทีม จึงมีพนักงานจำนวน 6 คน โดยค่าอบรมพัฒนาความรู้ด้านงานตรวจสอบภายในปีละ 40,000 บาทต่อปี (ระยะเวลาอบรมประมาณ 4 เดือน ทุกวันเสาร์) (40,000 * 6)	240,000
รวมค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นทั้งสิ้น		1,732,000

ตารางที่ 5.7 แสดงประมาณการรายรับ

คำอธิบาย	จำนวนเงิน	ประมาณการรายรับ
1. เปรียบเทียบกับรายรับปี 2558 ซึ่งสำนักงานมีทีมตรวจสอบ 1 ทีม	ในปี 2558 ทีมตรวจสอบ 1 ทีมมีรายรับทั้งสิ้น 3.34 ล้านบาท ซึ่งในปี 2559 มีทีมเพิ่ม 1 ทีม (3.34*2)	6,680,000
รวมรายรับที่เพิ่มขึ้นทั้งสิ้น		6,680,000

ตารางที่ 5.8 แสดงค่าใช้จ่าย ผลประโยชน์และผลประโยชน์สุทธิของโครงการ

ปี	ค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรก	ผลประโยชน์	มูลค่าผลประโยชน์สุทธิ
1	1,732,000	6,680,000	4,948,000
รวม	1,732,000	6,680,000	4,948,000

แทนค่าในสูตร :

$$\text{ระยะเวลาคืนทุน} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรก}}{\text{ผลประโยชน์สุทธิเฉลี่ยต่อปี}}$$

$$\begin{array}{l} 0.35 \text{ ปี} \\ \text{(หรือ 4.2 เดือน)} \end{array} = \frac{1,732,000}{4,948,000 / (1 \text{ ปี})}$$

สรุปสามารถตีความได้ว่า เมื่อลงทุนโครงการนี้จะคืนทุนในระยะเวลา 0.35 ปี หรือ 4.2 เดือน โดยที่การคำนวณดังกล่าวเป็นการคำนวณเบื้องต้นประมาณการเป็นงบประมาณของปีซึ่งในความเป็นจริงแล้วค่าใช้จ่ายและรายได้ที่ได้รับจะเป็นลักษณะการทยอยจ่ายและทยอยรับเป็นรายเดือนประจำทุกเดือนจึงไม่ได้นำวิธีระยะเวลาจ่ายคืนทุนแบบค้ำเงินถึงกระแสเงินสดคิดลดในแต่ละปี เนื่องจากเป็นลักษณะการทยอยรับรู้แบบทุก ๆ เดือน ซึ่งหากพิจารณาจากตัวเลขแล้วสำนักงานน่าจะ มีระยะเวลาคืนทุนที่สั้นเนื่องจากศักยภาพในการหารายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นหนึ่งเท่าตัว โดยที่รายจ่ายเป็นลักษณะการกระจายภายใน 1 ปี ยกเว้นเงินเดือนที่จ่ายประจำทุกเดือน

ตารางที่ 5.9 แสดงข้อดี – ข้อเสียของวิธีระยะเวลาคืนทุน

ข้อดี	ข้อเสีย
1. คำนวณได้ง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน	1. ไม่ได้คำนึงถึงกระแสเงินสดภายหลังจากการคืนทุนแล้ว
2. ทำให้ทราบสภาพคล่องของโครงการโดยโครงการที่คืนทุนเร็วย่อมมีสภาพคล่องสูงกว่า	2. ไม่ได้คำนึงถึงค่าของเงินในระยะเวลาที่ต่างกันว่ามีค่าไม่เท่ากัน
3. เป็นตัววัดความเสี่ยงของโครงการได้ โดยโครงการที่คืนทุนเร็วย่อมมีความเสี่ยงน้อยกว่า	3. ไม่คำนึงถึงความเสี่ยงของกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคต
	4. ไม่มีเกณฑ์การตัดสินใจที่บ่งชี้ให้เห็นว่าการลงทุนนั้น ๆ มีส่วนเพิ่มมูลค่าของกิจการอย่างไร

5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) คือ กระบวนการสำคัญที่องค์กรต้องนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ / เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือกระบวนการการทำงานต้องกำหนดให้ชัดเจน และสื่อสารเพื่อให้เข้าใจตรงกัน โดยจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือจะเรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้

- ผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบความรุนแรง	สูงมาก / หายนระ	5	5	10	15	20	25
	สูง / วิกฤต	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	ต่ำ / น้อย	2	2	4	6	8	10
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	1	2	3	4	5
			ระดับของความเสี่ยง				

ภาพที่ 5.3 แสดง Risk Assessment Matrix

ที่มา: www.itgthailand.com/wp-content

4. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) มี 4 วิธีการ คือ

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือการหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ควรมีการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานในระดับเดียวกันสามารถทำงานแทนกันได้เมื่อมีปัญหาจะสามารถทำงานแทนกันได้ทันทีโดยยึดคู่มือการปฏิบัติงาน และแนวการตรวจสอบบัญชี (Audit Program) เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

- การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา

- การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วนโดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การหาผู้สืบทอดธุรกิจ (Succession)

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือการไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย

5. การติดตามและประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring) มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกลยุทธ์

จากกลยุทธ์ที่นำเสนอเพื่อใช้ในการกระจายภาระงานของหัวหน้าสำนักงานบริษัท บีเค ไอเอ แอนด์ ไอซี จำกัด นั้น ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อาจจะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ทำให้การใช้กลยุทธ์นั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นต้องมีการคำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางในการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ตารางที่ 5.10 แสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท	ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท
1. ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมกับการขยายตัวของสำนักงาน	1. ความเสี่ยงจากบริษัทคู่แข่งขั้นพื้นฐาน ค่าจ้างเพิ่มสูงขึ้น
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่พนักงานต่อต้านวิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา	2. ความเสี่ยงจากค่านิยมการทำธุรกิจส่วนตัวมากกว่าการทำงานประจำ

ตารางที่ 5.10 แสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท	ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท
3. ความเสี่ยงในด้านระบุหน้าที่งาน (Job Description) และลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) ที่ไม่ชัดเจน	3. ความเสี่ยงจากการที่ตลาดทุนไทยซบเซาทำให้บริษัทต่าง ๆ ไม่สนใจการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เหมือนเช่นเคย
4. ความเสี่ยงที่เกิดจากทัศนคติของหุ้นส่วนผู้จัดการที่จะดึงขึ้นมาเป็นหุ้นส่วน	4. ความเสี่ยงจากค่านิยมในการสนใจทำงานในสำนักงานสอบบัญชีข้ามชาติมากขึ้น Big Four)
5. ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงบุคคลสำคัญในองค์กรมากเกินไป	5. ความเสี่ยงที่ลูกค้ายึดมั่นและเชื่อถือในตัวบุคคลมากกว่า (เชื่อถือในความสามารถของหัวหน้าสำนักงาน)

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่ได้มีการระบุความเสี่ยงที่มาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรแล้วจึงเลือกความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การจะจ่ายภาระงานไม่สำเร็จ เพื่อที่จะนำความเสี่ยงดังกล่าวมาประเมินความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิด และมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อคิดวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นที่จะมีผลกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้โดยโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) มี 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.11 แสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
5	สูงมาก / บ่อยมาก	สูงมาก / หายนะ
4	สูง / บ่อย	สูง / วิกฤต
3	ปานกลาง	ปานกลาง
2	ต่ำ / น้อย	ต่ำ / น้อย
1	ต่ำมาก / น้อยมาก	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก

ตารางที่ 5.12 แสดงการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานต่อต้านวิธีการการแก้ปัญหา

ความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานต่อต้านวิธีการ แก้ไขปัญหาในการกระจายภาระงาน	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
1. พนักงานไม่พอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับภาระงานที่เพิ่มขึ้น	2 : ต่ำ / น้อย	4 : สูง / วิกฤต
2. พนักงานลาออก	2 : ต่ำ / น้อย	3 : ปานกลาง
3. พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวการตรวจสอบบัญชีที่กำหนดไว้ (Audit Program)	1 : ต่ำมาก / น้อยมาก	2 : ต่ำ / น้อย
4. งานที่ได้ไม่มีคุณภาพเนื่องจากพนักงานทำงานไม่เต็มความสามารถเพราะคิดว่าได้รับงานเพิ่มขึ้นจากการแบ่งทีมเป็น 2 ทีม	4 : สูง / บ่อย	5 : สูงมาก / หายนะ

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบความรุนแรง	สูงมาก / หายนะ	5				4	
	สูง / วิกฤต	4		1			
	ปานกลาง	3		2	3		
	ต่ำ / น้อย	2	3				
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1					

ตารางที่ 5.13 แสดง Risk Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท

จากตารางที่ 5.13 อธิบายระดับความเสี่ยงของแต่ละข้อดังนี้

- ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่พนักงานไม่พอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับภาระงานที่เพิ่มขึ้นเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อย เนื่องจากในปัจจุบันมีการกระจายภาระงานจากหัวหน้างานไปให้ทีมงานตรวจสอบ แต่ได้จัดโครงสร้างผลตอบแทนใหม่โดยมีการรับประกันเงินโบนัสและกำหนดให้มีการพัฒนาความรู้ต่อเนื่องทุกคนและทุกปี ส่วนที่เป็นหุ้นส่วนผู้จัดการซึ่งเป็นหัวหน้าทีมตรวจสอบ (In charge) ได้มีการปรับฐานเงินเดือนที่สูงขึ้นและได้รับผลตอบแทนแบบผันแปรในลักษณะเงินส่วนแบ่งจากกำไร (Profit Sharing) ด้วย แต่ผลกระทบ

ตารางที่ 5.14 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานต่อต้านวิธีการการแก้ปัญหา (ต่อ)

ความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานต่อต้านวิธีการ แก้ไขปัญหาในการกระจายภาระงาน	การตอบสนองความเสี่ยง
2. พนักงานลาออก	สื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจถึงโอกาสในการเติบโตในสายงานตลอดจนการฝึกอบรมต่าง ๆ และทางสำนักงานสนับสนุนและส่งเสริมเกี่ยวกับการสมัครสอบเพื่อทดสอบความรู้ในการประกอบวิชาชีพงานตรวจสอบภายใน
3. พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวการตรวจสอบบัญชีที่กำหนดไว้ (Audit Program)	ถือเป็นนโยบายที่สำคัญที่ต้องยึดถือปฏิบัติ และกำหนดให้หัวหน้างานจะต้องมีการตรวจทานงานตรวจสอบภายในด้วย นอกจากนี้ยังต้องปรับปรุงแนวการสอบบัญชีให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอตลอดตามมาตรฐานวิชาชีพหรือข้อกำหนดที่เปลี่ยนไป
4. งานที่ได้ไม่มีคุณภาพเนื่องจากพนักงานทำงานไม่เต็มความสามารถเพราะคิดว่าได้รับงานเพิ่มขึ้น	จัดตารางเวลาการทำงานให้เหมาะสม โดยกำหนดรายละเอียดของงานให้ชัดเจน และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Time Sheet) พร้อมทั้งส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานที่สถานที่ของลูกจ้างให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring)

จากความเสี่ยงที่ได้มีการระบุข้างต้นทางหัวหน้าสำนักงานจะต้องเป็นผู้บริหารความเสี่ยง โดยต้องคอยติดตามความเสี่ยงแต่ละเรื่องอย่างใกล้ชิด และต้องกำหนดให้หุ้นส่วนผู้จัดการเป็นผู้รายงานความคืบหน้าอีกด้วย เพราะความเสี่ยงนั้นมีผลกับการดำเนินงานของสำนักงาน และจะต้องมีการคอยคิดวิธีการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นอีก เนื่องจากความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่เราไม่สามารถคาดคะเนได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ รวมถึงต้องพิจารณาความเสี่ยงอื่น ๆ นอกเหนือจากที่ได้ระบุไว้ข้างต้นแล้ว สามารถเกิดความเสี่ยงอื่น ๆ อีกได้ หรือไม่ และจะต้องมีการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่สำนักงานจะได้รับเพื่อหาวิธีการป้องกันและวิธีการแก้ไขความเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับงานของสำนักงานน้อยที่สุด

5. การทำ Contingency Plan

จากข้างต้นที่มีการนำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) Balance Score Card การทำแผนการดำเนินการ (Action Plan) การวิเคราะห์ทางการเงินเกี่ยวกับระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) และการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) มาใช้ในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติจริง หากมีการดำเนินการตามวิธีการข้างต้น ก็อาจจะส่งผลให้เกิดการกระจายภาระงานจากหัวหน้าสำนักงานไปยังทีมงาน แต่หากเกิดเหตุการณ์มากกว่าที่เราได้มีการประเมินความเสี่ยงไว้ สำนักงานควรมีการทำแผนฉุกเฉินหรือ Contingency Plan เพื่อใช้ในการเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงข้างต้นแล้ว เพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ

ในการแก้ไขปัญหาการกระจุกตัวของภาระงานของหัวหน้าสำนักงานเพื่อให้เกิดการกระจายตัวของภาระหน้าที่งาน และทำให้งานมีประสิทธิภาพนอกจากนั้นยังสามารถสร้างทีมและรับงานเพิ่มขึ้นนำไปสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยนั้น จะต้องนำแผนกลยุทธ์ที่เราได้ตั้งไว้ไปปฏิบัติจริงโดยผ่านเครื่องมือแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของกลยุทธ์ และใช้ Balanced Scorecard ในการควบคุมแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ซึ่งจะทำให้สำนักงานทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถติดตาม ควบคุมกระบวนการในการดำเนินการตามแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ และตรงตามเป้าหมายที่สำนักงานได้ตั้งไว้ อีกทั้งได้ทำการประเมินระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) หากสำนักงานต้องลงทุนด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นเพื่อสร้างทีมตรวจสอบ 1 ทีมกับประมาณการรายได้ที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นโดยพิจารณาระยะเวลาคืนทุนว่าเหมาะสมและนำลงทุนหรือไม่ นอกจากนี้จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่งจะต้องมีการระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกสำนักงาน โดยเลือกความเสี่ยงที่คิดว่าเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดและควรให้ความใส่ใจเป็นพิเศษ และจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงว่ามีโอกาสการเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อสำนักงานในระดับใด เพื่อที่จะมีการคิดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงนั้น ได้อย่างถูกต้อง และให้เกิดผลกระทบต่อสำนักงานน้อยที่สุด นอกจากนี้จะต้องมีการติดตามและประเมินความเสี่ยงว่าเราสามารถบริหารความเสี่ยงนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ รวมถึงการทำแผนฉุกเฉินเพื่อให้พร้อมรับมือกับเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากความเสี่ยงที่ได้มีการประเมินข้างต้น

บรรณานุกรม

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, สืบค้น 1 ธันวาคม 2558 จาก www.dbd.go.th , คลังข้อมูล
ธุรกิจ, ค้นหาแบบง่าย
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, สืบค้น 1 ธันวาคม 2557 จาก www.set.or.th , บริษัทจดทะเบียน,
สถิติจำนวนบริษัทจดทะเบียน SET / mai
ฝ่ายสรรหาบริษัทจดทะเบียน-SET / mai, IPO FOCUS เส้นทางเติบโตสู่ตลาดทุน ไอพีโอไทย 2558.
กรุงเทพฯ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
สุวิมล กุลาเลิศและทีมงาน, คู่มือปฏิบัติสำหรับผู้ตรวจสอบภายในและกรรมการตรวจสอบเพื่อการ
กำกับดูแลกิจการที่ดี. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น บมจ.

