

สรุปและขอเสนอแนะ

การตรวจสอบภายในของธนาคารพาณิชย์

การควบคุมภายใน ดังที่ได้อธิบายมาแล้วในบทนำว่า กระบวนการควบคุมภายใน คือ แผนการจัดแบ่งองค์การและวิธีปฏิบัติงานที่ประสานกัน เพื่อประโยชน์ทางด้านคุณ - สิ้นทรัพย์ของธนาคาร ความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงาน เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการดำเนินงานทุกลักษณะให้เป็นไปตามแนวนโยบายของธนาคาร ดังนั้น เพื่อให้ธนาคารมีระบบการควบคุมภายในที่ดีในการวางระบบควบคุมภายใน จึงควรคำนึงถึงจุดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 25

1. การแบ่งแยกหน้าที่ เนื่องจากปริมาณและประเภทของงานในธุรกิจขยายตัวออกไปมาก จนทำให้ฝ่ายบริหารไม่สามารถควบคุมงานทุกด้านด้วยตนเองได้ ดังนั้น การมีผังแบ่งส่วนงานและการสอบย้อนภายในที่เหมาะสม จึงเป็นสิ่งจำเป็น

2. การแบ่งแยกความรับผิดชอบ คือการกำหนดความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนให้แน่นอนลงไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ทุกคนต้องใส่ใจความระมัดระวังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพราะทราบอยู่แล้วว่าหากเกิดผิดพลาดเสียหายขึ้นมา ตนเองจะต้องรับผิดชอบโดยมีอาชญากรรมความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่นได้

3. วิธีปฏิบัติงานที่ดี กล่าวคือ ควรวิธีปฏิบัติซึ่งแสดงให้เห็นว่าได้มีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายแล้ว ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่ธนาคารได้รับมอบหมายให้ตรวจสอบลายมือชื่อของลูกค้า เมื่อใดดำเนินการแล้วควรกำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้นั้นลงลายมือชื่อกำกับไว้ในเช็คสั่งจ่าย ใบถอนเงิน ฯลฯ (แล้วแต่กรณี) เป็นต้น เป็นการพิสูจน์การทำงานหรือรับผิดชอบในงานที่ตนทำไป

4. การดูแลรักษาสินทรัพย์อย่างเหมาะสม ควรกำหนดให้มีการดูแลรักษาสินทรัพย์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันการถูกลักขโมย การย้ายออกไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว การรักษามิให้สินทรัพย์เสื่อมค่าก่อนเวลาอันควร และการเอาประกันภัยสินทรัพย์อย่างพอเพียง ซึ่งการดูแลรักษาสินทรัพย์ดังกล่าวควรทำควบคู่กันไป กับการจัดบันทึกทะเบียนและการผานรายการบัญชีอย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย

5. การใช้เจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ควรกำหนดให้บรรจุนายเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถและความชำนาญงานเหมาะสมแก่ตำแหน่งงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและในขณะเดียวกัน ควรคำนึงถึงด้านความประหยัดด้วย

เมื่อธนาคารมีระบบการควบคุมภายในที่ค้ำแล้ว สิ่งที่เป็นตามมาก็คือ การวัดและประเมินผล เพื่อให้แน่ใจว่าระบบการควบคุมภายในที่วางไว้ใช้ได้ผลเพียงใด จึงเป็นที่มาของการจัดตั้งหน่วยตรวจสอบภายในขึ้นในธนาคารพาณิชย์ โดยมีหน้าที่หลักคือ ช่วยเสริมสร้างให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น เป็นการแบ่งเบาภาระรับผิดชอบของการบริหารทุกระดับ ด้วยการใช้วิเคราะห์ ประเมินผลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือที่กำลังจะเกิดขึ้น รายงานเสนอต่อฝ่ายจัดการเพื่อทราบทันที

การปฏิบัติงานตรวจสอบ ดำเนินการตรวจสอบตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วตั้งแต่บทที่ 2 - 5 เป็นเพียงงานส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตรวจสอบเท่านั้น จึงไม่เป็นที่เพียงพอแก่การนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการตัดสินใจ และวางแผนของฝ่ายจัดการได้ จนกว่าจะได้ดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติในการตรวจสอบครบถ้วนทุกขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนงานตรวจสอบ (Audit Program) ก่อนที่จะเริ่มทำการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบควรวางแผนงานตรวจสอบ ซึ่งในการวางแผนงานตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบจะต้องทราบปัญหาหรือสถานการณ์ของธนาคารที่จะไปทำการตรวจสอบ ตลอดจนขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1.1 เป็นประโยชน์ในการให้ข้อมูลที่พร้อมที่การตรวจสอบสามารถปฏิบัติ-

งานใดตามความประสงค์ โดยผู้ตรวจไม่จำเป็นต้องคอยมอบหมายงานใหม่ปฏิบัติตลอดเวลา

1.2 เป็นประโยชน์สำหรับจัดบันทึกงานที่ใดทำไปแล้ว และสอบทานภายหลังเสร็จสิ้นการตรวจสอบ เพื่อความยังมีงานคานใดที่ยังไม่ได้ทำการตรวจสอบบ้าง มีเหตุผลเพียงพอที่จะละเว้นใดหรือไม่

2. กระดาษทำการ (Working Paper) เนื่องจากภายหลังเสร็จสิ้นการตรวจสอบ ผู้ตรวจจะต้องส่งคืนบรรดาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ คืนให้ผู้รับการตรวจ ดังนั้นในระหว่างการตรวจ ผู้ตรวจควรที่จะเตรียมกระดาษทำการไว้สำหรับจัดบันทึกการต่าง ๆ ที่ตรวจพบ เพื่อให้เป็นหลักฐานอ้างอิงหรือเครื่องช่วยในการทำรายงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชา

อนึ่ง กระดาษทำการที่ผู้ตรวจสอบภายในของธนาคารพาณิชย์ใช้อยู่ในมืออยู่หลายแบบหลายชนิดด้วยกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามลักษณะและประเภทงานตรวจ ตัวอย่างเช่นกระดาษทำการที่ใช้สำหรับผู้ตรวจสอบทางด้านตรวจสอบ ณ สำนักงานตรวจสอบ ย่อมแตกต่างจากกระดาษทำการที่ใช้สำหรับผู้ตรวจสอบทางด้านตรวจสอบ ณ ที่ทำการธนาคาร เป็นต้น

3. การรายงานผลการตรวจสอบ (Auditor's Report) การปฏิบัติงานตรวจสอบที่จะสามารถชี้ให้เห็นสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบนั้น มิใช่เพียงแต่จะมีความรู้ความสามารถในการวางแผนงานตรวจสอบ การรู้จักใช้เทคนิคหรือวิธีการตรวจสอบ และความสามารถในการรวบรวมกระดาษทำการที่สมบูรณ์แบบ - เท่านั้น การรายงานผลการตรวจสอบเป็นขั้นตอนหนึ่งของการปฏิบัติงานตรวจสอบ ที่นับว่ามีค่ามากที่สุดกล่าวคือ เป็นขั้นตอนในการประเมินผลจากที่ได้ตรวจสอบมาแล้ว นำเสนอต่อฝ่ายจัดการของธนาคารเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการแก้ไขสิ่งที่บกพร่องต่อไป

อนึ่ง ในการดำเนินการตามขั้นตอนนี้ ผู้ตรวจพึงจดจำอยู่เสมอว่า วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบขึ้นในธนาคารพาณิชย์ตามที่ใดกล่าวมาแล้ว ก็คือเพื่อช่วย

แบ่งเบาภาระของฝ่ายจัดการในการติดตามควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ตามระเบียบหรือ นโยบายที่ธนาคารวางไว้ หรืออีกนัยหนึ่ง คือให้มีผู้รับช่วงเป็นเหตุเป็นไปตามแผนฝ่ายจัดการ นั้นเอง นั้นยอมหมายความว่า ประสงค์จะทราบผลการปฏิบัติงานหรือสถานการณ์ของ - ธนาคารอยู่เสมอ และทันเวลา ดังนั้น ขั้นตอนในการเสนอรายงานจึงเป็นจุดที่ผู้ตรวจสอบควรรีให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของฝ่ายจัดการดังกล่าว ดังนี้

3.1 วิธีการเสนอรายงาน ควรเสนอต่อฝ่ายจัดการ ผ่านผู้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้น เพื่อรับทราบและกลั่นกรองรายงานชั้นหนึ่งก่อน ทั้งนี้ เพราะ

3.1.1 ฝ่ายจัดการย่อมจะไม่มีเวลาเพียงพอในการศึกษารายละเอียดจากรายงานทุกฉบับที่ เสนอขึ้นไปได้ จึงให้โอกาสผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้พิจารณาถึงความเหมาะสมและ จำเป็นในการนำเสนอ ซึ่งอาจพิจารณาสั่งการให้ดำเนินการขั้นตอนไปด้วยตนเอง ถ้าหากเรื่องนั้น ๆ อยู่ภายใต้อำนาจ ที่ตนได้รับมอบหมายหรือสามารถตัดสินใจได้ทันที

3.1.2 สามารถให้ฝ่ายจัดการได้รับข้อคิดเห็น หรือขอเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาสั่งการต่อไปได้โดยถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น

3.2 ประเภทของรายงาน จากการประเมินผลการตรวจสอบที่ได้ตรวจพบ อาจจะต้องประกอบด้วยขอบการร้องในการปฏิบัติงานเล็ก ๆ น้อย และ/หรือ ขอบการร้องที่ร้ายแรงยังผลให้ธนาคารต้องได้รับความเสียหายอย่างมาก จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงอย่างทันด่วนที่ เพื่อไม่ให้ความเสียหายนั้นลุกลามใหญ่โตต่อไปอีก จึงควรดำเนินการรายงานตามลำดับความ สำคัญของเหตุการณ์ ดังนี้

- 3.2.1 กรณีความเสียหายเริ่มเกิดขึ้นแล้วให้รีบรายงานผู้บังคับบัญชา
ควรวางใจในทันทีที่ตรวจพบชั้นหนึ่งก่อน และทำรายงานใน
รายละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษรตามมาภายหลังโดยด่วน
- 3.2.2 กรณีที่การปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเสียหายได้โดยง่าย ควรดำเนินการเสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชา
ทราบโดยด่วน โดยให้แยกรายงานเป็นเฉพาะกรณีไม่ควรรวม
รายงานไปกับขอบกพร่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่มักจะเกิดขึ้นอยู่
เสมอ ตัวอย่างเช่น พบว่าลูกหนี้บางรายมีพฤติกรรมส่อไปใน
ทางที่จะทำให้ธนาคารเสียหายต่อไปได้ ควรแยกรายงานต่าง
หากจากลูกหนี้ที่โชสั่นเชื่อเกินวงเงิน โดยไม่มีที่ท่าว่าจะทำให้
ธนาคารเสียหาย เพียงแต่เป็นความบกพร่องที่เกิดจากการ -
ปฏิบัติงานฝ่าฝืนระเบียบของธนาคารเท่านั้น ทั้งนี้เพราะ
- ก. การเสนอรายงานรวมกันไปจะทำให้รายงานลูกหนี้ที่ควร
ได้รับความสนใจพุ่งลงเป็นพิเศษดังกล่าว ถูกกลบกลืน
ไปกับรายงานลูกหนี้ที่ธนาคารนาหวงน้อยกว่า
 - ข. ทำให้รายงานลูกหนี้ที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นกรณี -
พิเศษขาดรายละเอียดที่จำเป็นและเพียงพอแก่การตัดสินใจ
 - ค. ทำให้การจัดทำรายงานล่าช้าโดยไม่จำเป็น อาจเป็นผล
ให้เกิดความเสียหายขึ้นก่อนที่จะได้รับการแก้ไขปรับปรุง
ก็ได้

3.3 ลักษณะที่ดีของรายงาน เพื่อให้ฝ่ายจัดการหรือผู้บังคับบัญชาตามลำดับ
ชั้นสามารถเข้าใจได้อย่างแจ่มแจ้งในรายงานที่เสนอโดยเจ้าหน้าที่
ตรวจสอบ ในการจัดทำรายงานผลการตรวจจึงควรให้ความสนใจกับ
จุดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 3.3.1 รูปแบบของรายงานควรเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด หรืออย่างน้อยที่สุด ภายในหน่วยงานเดียวกันควรมีมาตรฐานรูปแบบของรายงานเดียวกัน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้พิจารณารายงาน
- 3.3.2 ลักษณะของรายงานควรมีข้อความระบุอย่างแจ่มชัดถึงแหล่งที่มาของรายงาน หรือให้ฝ่ายจัดการ และ/หรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นได้ทราบว่า รายงานที่กำลังพิจารณาอยู่นั้นมาจากหน่วยงานใด
- 3.3.3 การจัดทำรายงานนอกจากประกอบด้วยสาระที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง และหลักฐานที่ตรวจพบแล้ว ผู้ตรวจควรบรรจุข้อความที่เกี่ยวข้องกับข้อคิดเห็นหรือขอเสนอแนะลงไปด้วย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นต่อไป
- 3.3.4 สาระหรือเนื้อความที่ใส่เขียนรายงาน ควรกระชับรัดกุม มีความต่อเนื่องและไม่กำกวม ในขณะเดียวกันก็ควรบรรจุเรื่องราวที่เป็นข้อเท็จจริงและหลักฐานอ้างอิงอย่างครบถ้วน สามารถให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นพิจารณาสั่งการได้ทันที โดยมีท้องคั้นเรื่องกลับมาให้ผู้ตรวจค้นหาหลักฐานและข้อเท็จจริงเพิ่มเติมอีก

4. การติดตามผลการตรวจสอบ (Follow - up) เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานตรวจสอบที่สำคัญ จะละเว้นเสียมิได้ เนื่องจากขั้นตอนการตรวจสอบตามที่ไต่ถามมาแล้ว เพียงแต่บรรลุเป้าหมายในการตรวจพบข้อบกพร่องหรือการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามระเบียบของธนาคาร เพื่อให้ฝ่ายจัดการทราบและสั่งการให้ผู้รับการตรวจแก้ไขปรับปรุงเท่านั้น ขั้นตอนที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นขั้นตอนในการติดตามผลหลังจากที่ฝ่ายจัดการได้สั่งการไปแล้ว

เพื่อควาผู้รับการตรวจไ้รับไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัดหรือไม่ เป็นเครื่องมือในการช่วยเสริมสร้างให้คำสั่งเกิดความศักดิ์สิทธิ์ ซึ่งในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนนี้ ผู้ตรวจควรรดำเนินการดังนี้

4.1 สำหรับผู้ตรวจสอบทางด้านตรวจสอบ ณ สำนักงานตรวจสอบ ควรบันทึกทรงจำเรื่องที่ได้ายจัดการสั่งการไปแล้ว เพื่อ

4.1.1 ติดตามผลการตรวจสอบ ด้วยการตรวจสอบจากรายงานของสาขา ถึงแม้จะไม่ไ้ผลเท่าที่ควร แต่ก็สามารถไ้เป็นแนวทางไ้คือพอสมควร โดยหากเกิดข้อสงสัยขึ้นมา ก็จะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบทางด้านตรวจสอบ ณ ที่ทำการธนาคาร เดินทางไปติดตาม ณ ที่ทำการสาขาไ้

4.1.2 เป็นประโยชน์ต่อผู้ตรวจสอบทางด้านตรวจสอบ ณ ที่ทำการธนาคาร ที่ต้องเดินทางไปตรวจสอบ ณ ที่ทำการสาขาตามวาระ ไ้ทราบว่าได้ายจัดการไ้สั่งการอะไรไปแล้วบ้าง หรือมีจุดไ้บางที่ เขาต้องติดตามในการตรวจแต่ละครั้ง

4.2 สำหรับผู้ตรวจสอบทางด้านตรวจสอบ ณ ที่ทำการธนาคารก่อนออกตรวจสอบสาขา ทุกครั้งควรขอความร่วมมือจากผู้ตรวจสอบทางด้านผู้ตรวจสอบ ณ สำนักงานตรวจสอบ เพื่อขอทราบขอมูลที่จำเป็น อาทิเช่น ผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบทางด้านตรวจสอบ ณ สำนักงานตรวจสอบในระยะเวลาที่ผ่านมา นับตั้งแต่การตรวจสอบครั้งก่อนจนถึงปัจจุบัน และได้ายจัดการเคยสั่งการไปไ้ไ้อย่างไร เป็นต้น เพื่อนำมาบรรจูลงไว้ในแผนงานตรวจสอบสำหรับติดตามต่อไป

ปัญหาและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบ

จากปัญหาและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบ ตามที่ปรากฏตามทายบที่ว่าด้วยการตรวจสอบในคานต่าง ๆ สามารถจำแนกเป็นลักษณะใหญ่ ๆ 5 ประการด้วยกัน คือ .-

1. การตรวจสอบทางคานตรวจสอบ ณ สำนักงานตรวจสอบ เนื่องจากแนวโน้มในการตรวจสอบปัจจุบัน มุ่งเน้นหนักไปทางตรวจสอบการปฏิบัติการ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคการตรวจสอบ โดยการเข้าสังเกตการณ์ ณ ที่ทำการของผู้รับการตรวจ (Observation) และโดยที่การตรวจสอบทางคานนี้ หากการปฏิบัติงานจะกระทำ ณ สำนักงานตรวจสอบ จะทำให้การตรวจสอบ และ/หรือผลที่ได้รับจากการตรวจไม่สมบูรณ์เพียงพอแก่การตัดสินใจได้ กล่าวคือ

1.1 เป็นการตรวจสอบจากรายงานและเอกสารบางอย่างที่กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ส่งมา ผลที่ได้จากการตรวจสอบไม่อาจได้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจขั้นสุดท้ายได้ จำเป็นต้องมอบหมายให้ผู้ตรวจสอบทางคานตรวจสอบ ณ ที่ทำการธนาคาร ดำเนินการติดตามผลการตรวจต่อไป ทั้งนี้เพราะรายงานและเอกสารอื่นที่ผู้ตรวจอาจถูกปรุงแต่งเพื่ออำพรางความจริง หรือให้ข้อมูลไม่สมบูรณ์ครบถ้วนจนสามารถนำมาวินิจฉัยสถานการณ์ ก็ได้

1.2 ในการตรวจสอบบางคาน จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคการตรวจ โดยผู้ตรวจต้องเข้าสังเกตการณ์ด้วยตนเอง อาทิเช่น การตรวจนับความถูกต้องครบถ้วนของสินทรัพย์ ตรวจสอบความรัดกุมเหมาะสมในการจัดเก็บเอกสารหลักฐานที่สำคัญของธนาคาร และ ฯลฯ เป็นต้น

ถึงแม้ว่าการตรวจสอบ ณ สำนักงานตรวจสอบจะมีสมรรถภาพในการตรวจน้อยมาก แต่ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งยังจำเป็นต้องมีไว้ เพื่อให้เป็นแนวทางหรือให้การสนับสนุนแก่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ณ ที่ทำการสาขาที่มีสมรรถภาพยิ่งขึ้น เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายให้แก่ธนาคาร

และไม่ไปสร้างความยุ่งยากหรือรบกวนเวลาปฏิบัติงานของสาขามากจนเกินความจำเป็น นอกจากนี้อาจมีงานตรวจสอบบางอย่างที่การตรวจสอบ ณ ที่ทำการสาขาทำไม่ได้ หรือเป็นงานที่ต้องกระทำ ณ สำนักงานโดยเฉพาะ ได้แก่การตรวจสอบอัตราสินทรัพย์เสี่ยงต่อเงินทุนตามที่กฎหมายกำหนด และการตรวจสอบภาวะของลูกหนี้กลุ่มเดียวกัน แต่มีธุรกิจผ่านธนาคารสาขาตั้งแต่ละแห่งขึ้นไปพร้อม ๆ กัน เป็นต้น

2. เทคนิคที่ใช้ในการตรวจสอบ จากการนำเทคนิคการตรวจสอบมาใช้เพื่อช่วยในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการตรวจสอบนั้น ปรากฏว่าในภาคปฏิบัติมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เสมอ กล่าวคือ

- 2.1 การเข้าตรวจสอบโดยไม่บอกให้หน่วยงานที่รับการตรวจทราบล่วงหน้า (Surprise Checking) เพื่อไม่ให้โอกาสแก่ผู้รับการตรวจได้ปรุงแต่งข้อมูล โยกย้ายสินทรัพย์ ตลอดจนเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ได้ หากทำได้ตามนี้ก็จะทำให้การตรวจสอบสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ แต่บางครั้งธนาคารอาจไม่นำเทคนิคดังกล่าวนี้มาใช้ เป็นคนว่าหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบมีความผูกพันทางใจกับหัวหน้าหน่วยงานที่รับการตรวจ หรือให้เกียรติในฐานะเป็นผู้ได้รับการไว้วางใจจากธนาคารแล้วประการหนึ่ง ประการที่สอง เกิดจากความจำเป็นของอาศัยผู้รับการตรวจ ในการจัดหาที่พักแรมหรืออำนวยความสะดวกให้บางประการ อย่างไรก็ตาม แมว่าหน่วยงานตรวจสอบประสงค์จะเข้าทำการตรวจโดยไม่บอกให้รู้ล่วงหน้าก็ตาม แต่ก็มีบางครั้งที่ผู้รับการตรวจได้ล่วงรู้ก่อนแล้ว เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบางคนขาดความสำนึกถึงความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตน เป็นผู้กระจายข่าวออกไปให้บุคคลอื่นล่วงรู้ประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งเกิดจากการมอบหมายงาน โดยให้ทำการตรวจสอบต่อเนื่องกันในหลายสาขาที่อยู่ในละแวกเดียวกัน เพื่อประหยัดค่าพาหนะเดินทาง เป็นต้น

2.2 การเข้าควบคุมเอกสารหลักฐานที่ต้องตรวจสอบ เป็นเทคนิคที่สำคัญและจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าควบคุมบรรดาสินทรัพย์และเอกสารหลักฐานที่สามารถเปลี่ยนมือหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงได้ โดยง่าย ตัวอย่างเช่น การตรวจนับเงินสด หากไม่เข้าควบคุมรายการเงินสดทุกรายการ ก็อาจเป็นช่องทางให้ผู้รับการตรวจโยกย้ายโดยนำเงินสดที่ตรวจนับแล้วมาให้ตรวจนับใหม่ก็ได้ เป็นต้น และแม้ว่าการเข้าควบคุมดังกล่าวจะให้ประโยชน์อย่างใหญ่หลวงก็ตาม แต่ในบางครั้งผู้ตรวจอาจจะลุ่มอะลวย ไม่คำนึงตามนั้นก็ได้อีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเอกสารบางอย่าง การตรวจสอบมีอาจดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาอันสั้น ได้แก่การตรวจตัวเงินฝาก หรือเงินกู้ ตัวเงินและเอกสารประกอบสินค้า และ ฯลฯ เป็นต้น การละเอียดไม่ใช่เทคนิคดังกล่าว โดยทั่วไปมักเนื่องมาจากอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอให้ทำเช่นนั้นได้ประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งอาจมีความผูกพันทางใจกับผู้รับการตรวจ และประการสุดท้าย เห็นว่าการเข้าควบคุมจะก่อให้เกิดความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานประจำวันของผู้รับการตรวจที่จะให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าของธนาคารได้

2.3 การส่งใบยืนยันยอดคงเหลือในบัญชี เพื่อทดสอบความถูกต้องของบัญชีเงินฝากหรือเงินกู้ของลูกค้าแต่ละราย ในภาคปฏิบัติการประเมินจากการส่งใบยืนยันยอดดังกล่าว มักสร้างความลำบากใจให้แก่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบในการวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับใบยืนยันยอดที่ไม่ได้รับตอบว่าเกิดจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งกันแน่ กล่าวคือ เจ้าของบัญชีไม่ให้ความร่วมมือ หรืออาจมาติดต่อกับธนาคารผู้รับการตรวจโดยตรง ลูกค้าย้ายที่อยู่โดยไม่ไต่แจ้งธนาคารหรือเจ้าหน้าที่ของธนาคารปลอมแปลงที่อยู่ของลูกค้า และบางครั้งเจ้าหน้าที่บริษัทไปรษณีย์อาจมีส่วนรวมรู้เห็นในการทุจริตก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม การยืนยันยอดก็ได้ให้ประโยชน์บาง

พอควร อย่างน้อยที่สุดสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบ ขึ้นต่อไปและหากมีสิ่งผิดปกติชวนให้เกิดความสงสัยขึ้นมา ก็อาจเดินทางไปพิสูจน์ขอเท็จจริงยังถิ่นที่อยู่ของลูกค้าก็ได้

3. บทบาทของฝ่ายบริหาร เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานในฐานะเป็นพนักงานธนาคาร ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมายให้ปฏิบัติงานช่วยเหลือเป็นหูเป็นตาให้ฝ่ายบริหาร ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยงานทุกแห่ง ให้เป็นไปตามระเบียบที่ธนาคารกำหนด ทั้งนี้ทุกสิ่งทุกอย่างย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารทั้งสิ้น ซึ่งในบางกรณีการปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหาร อาจสร้างความยากลำบากต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบใดกล่าวคือ จากนโยบายของฝ่ายบริหารที่ต้องการให้เกิดการประหยัดรายจ่ายของธนาคาร จนมองข้ามความจำเป็นที่ต้องให้มีการตรวจสอบ ณ ที่ทำการสาขาบ่อยครั้ง โดยถือว่าการตรวจสอบใดกระทำอยู่แล้วอย่างเพียงพอ ณ สำนักงานตรวจสอบ อีกประการหนึ่ง ฝ่ายบริหารมักจะไม่ให้ความสนใจต่อคำร้องขอของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ที่ประสงค์ให้สาขาจัดทำรายงานที่มีรายละเอียดสมบูรณ์แก่คณะกรรมการตรวจสอบ โดยเกรงว่าหากส่งการไปแล้วจะมีผลทำให้ต้องเพิ่มอัตราเจ้าหน้าที่ขึ้นอีก และประการสุดท้ายฝ่ายบริหารมักจะปฏิเสธการเพิ่มอัตราเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ เพื่อให้ได้สัดส่วนกับการขยายตัวของธนาคาร โดยมองแต่เพียงด้านเดียวเท่านั้น คือมีปัจจุบันมีอัตราเจ้าหน้าที่ตรวจสอบมากอยู่แล้ว

4. คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งจะสัมพันธ์กันได้ก็คือ การคัดเลือกตัวบุคคลเข้าทำหน้าที่ในหน่วยงานตรวจสอบ จำเป็นจะต้องได้บุคคลที่มีภูมิหลังทางการศึกษาที่เพียงพอและเหมาะสม โดยทั่วไปธนาคารมักจะวางบุคคลที่สำเร็จการศึกษาทางวิชาการบัญชี ระดับตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป และมีบุคลิกภาพถูกต้องเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติด้วย เมื่อรับบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการแล้ว ขึ้นต่อไปก็คือ ต้องให้การฝึกอบรมแก่เขาอย่างเพียงพอจนสามารถปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าธนาคารจะรับบุคคลที่มีภูมิหลังการศึกษาทางการบัญชีระดับไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และได้ให้การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานตรวจสอบอย่างเพียงพอแล้วก็ตาม ในทางปฏิบัติยังคงพบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบมักจะประสบกับปัญหาในเรื่องขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาการบางด้าน เช่น

4.1 ความรู้ทางด้านกฎหมายอย่างลึกซึ้ง สำหรับใช้ประกอบการวินิจฉัยผลของนิติกรรมที่ธนาคารทำไป หรือถึงคราวจำเป็นต้องตีความเกี่ยวกับขอกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของธนาคารดำเนินอยู่

4.2 ความรู้ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เกษตรศาสตร์ และอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการวินิจฉัยสถานการณ์ต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของธนาคาร อาทิ เช่น การสำรวจประเมินขั้นความสำเร็จของงานก่อสร้าง มูลค่าหรือคุณภาพของหลักประกันหนี้ แนวโน้มของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่จะมีผลต่อการประกอบธุรกิจของลูกหนี้ เป็นต้น

5. ปัจจัยอื่น ๆ ลักษณะที่มาของปัญหาการตรวจสอบประการสุดท้ายนี้เป็นปัจจัยหรือผลที่เกิดจากบุคคลภายนอกธนาคาร และไม่อยู่ในวิสัยหรือยากต่อการที่ธนาคารจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ได้แก่

5.1 ระเบียบและข้อห้ามที่กฎหมายบัญญัติไว้ ตัวอย่างเช่น อาจมีกฎหมายของบางประเทศห้ามมิให้ผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักงานใหญ่ ดำเนินการตรวจสอบ ณ ที่ทำการสาขาซึ่งตั้งอยู่ในท้องถิ่นนั้น ก่อนที่จะได้รับอนุญาตซึ่งจะมีผลตามมาคือ

- 5.1.1 หากผลปรากฏว่าทางการของประเทศนั้นไม่อนุญาต ไม่ว่าจะเนื่องด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม การเข้าทำการตรวจสอบที่ขอด้วยกฎหมายจะมีขึ้นไม่ได้
- 5.1.2 การขออนุญาตเพื่อขอเข้าทำการตรวจ อาจเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้รับการตรวจไม่มีโอกาสตรวจก่อนที่จะเข้าทำการตรวจก็ได้ และหากทางการแห่งนั้นดำเนินขั้นตอนการอนุญาตล่าช้ามาก จะทำให้การเข้าทำการตรวจล่าช้าตามไปด้วย ทำให้แผนการตรวจโดยส่วนรวมทั้งหมดที่วางไว้เสียไปก็ได้
- 5.2 ประเพณีปฏิบัติของธนาคารท้องถิ่นแห่งอื่น มักจะมีอิทธิพลต่อการทำงานของธนาคารสาขา หรือทำให้ธนาคารสาขามีอาจดำเนินการตามระเบียบที่ธนาคารกำหนดไว้ได้ ตัวอย่างเช่น ประเพณีปฏิบัติเกี่ยวกับการให้ลูกค้าทำ Shipping Guarantee ออกของกองตัวและเอกสารจะมาถึง ลูกค้าไม่จำเป็นต้องลงลายมือชื่อในหนังสือ Trust Receipt เป็นผลให้การผ่านบัญชีของธนาคารคลาดเคลื่อนจากความจริงไปกล่าวคือ ในขณะที่ตัวและเอกสารมาแล้ว แต่ลูกค้าไม่กระตือรือร้นมาลงนามในหนังสือ Trust Receipt มอบให้ธนาคาร โดยควน ธนาคารจำต้องนำเข้าบัญชีตัวขาเข้าโดยมีสินค้าในครอบครองของธนาคาร เพราะขาดหลักฐานประกอบ ณ จุดนี้ การพิจารณาจากรายการบัญชีที่บันทึกจะทำให้ผู้ตรวจประเมินสถานะความเสี่ยงคลาดเคลื่อนไปมาก
- 5.3 จากประเพณีปฏิบัติเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งกำหนดโดย Uniform Customs and Practice for Documentary Credits ระบุให้ถือเอาความถูกต้องของเอกสารเป็นเกณฑ์ (Deal in Documents and not in goods) เป็นเหตุให้เกิดปัญหาขึ้นเกี่ยวกับการพิจารณาความเหมาะสมของสินค้าที่ธนาคารเปิดเครดิตให้แก่ลูกค้าไป

ถึงแม้สินค้านั้นมีคุณภาพดีและเป็นที่ต้องการของตลาดก็จริง แต่จะทราบได้อย่างไรว่า การส่งสินค้ามาตามเครดิตที่เปิดไป จะไม่เป็นอย่างอื่น อันจะพาให้ธนาคารในฐานะผู้เปิดเครดิตต้องได้รับความเสียหาย

5.4 การตรวจสอบในบางลักษณะซึ่งเกิดขึ้นในอดีต ก่อนที่จะเข้าทำการตรวจสอบ หลักฐานบางอย่างได้เปลี่ยนมือไปแล้ว เช่นการจำหน่ายสินทรัพย์ของธนาคาร ผู้ตรวจไม่สามารถพิสูจน์ได้อย่างแน่ชัดลงไปว่า การจำหน่ายสินทรัพย์ของธนาคารแต่ละครั้ง ผู้รับการตรวจได้ดำเนินการไปโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของธนาคารอย่างแท้จริงหรือไม่ ทั้งนี้เพราะสินทรัพย์ดังกล่าวได้โอนเปลี่ยนมือไปยังผู้ซื้อแล้ว นอกจากนี้เกี่ยวกับการเลี้ยงรับรอง ผู้ตรวจมักจะไมอาจเขาสังเกตการณ์การเลี้ยงรับรองในแต่ละครั้ง เพื่อพิสูจน์ว่า ผู้รับการตรวจได้เลี้ยงรับรองแขกหรือลูกค้าของธนาคารอย่างแท้จริง หรือมีการเลี้ยงรับรองบุคคลอื่นที่มิใช่แขกหรือลูกค้าของธนาคารบางหรือไม่

5.5 การตรวจสอบเพื่อสำรวจฐานะของผู้ค้าประกันนั้น เป็นสิ่งซึ่งอยู่นอกเหนือความสามารถของผู้ตรวจ เนื่องจากไม่สามารถติดตามพฤติการณ์หรือความเคลื่อนไหวของบุคคลดังกล่าวได้ทุกระยะ ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นบุคคลที่ผู้ตรวจไม่รู้จักเสียส่วนใหญ่ นอกจากว่าบุคคลนั้น เป็นลูกค้าและมีบัญชีกับธนาคารเท่านั้น

ขอเสนอแนะ

การปฏิบัติงานตรวจสอบที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เพื่อพิทักษ์ประโยชน์ของธนาคารอย่างแท้จริง ผู้เขียนมีความเห็นว่าควรปรับปรุงแก้ไขตามจุดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การจัดองค์การ โดยหลักการที่ดีแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้เป็นตัวแทนฝ่ายบริหารธนาคาร และขึ้นตรงต่อฝ่ายบริหารธนาคาร ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ

(Staff) ไม่มีอำนาจสั่งการใด ๆ โดยตรงทั้งสิ้น หน้าที่หลักคือการเสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่บุคคลากรในสายงาน (Line) ตลอดจนการตรวจสอบวิเคราะห์และประเมินผล การปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานของธนาคาร เพื่อคว่าได้ปฏิบัติไปตามนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ และวัตถุประสงค์ของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด มีสิ่งใดควรปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม หรือตัดทอนหรือไม่ แลวนำเสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อสั่งการต่อไป ดังนั้น การปฏิบัติงานของ ผู้ตรวจสอบภายในจึงควรอยู่ในลักษณะ เอกเทศ เป็นอิสระ อยู่ในหน่วยงานธุรกิจนั้น การจัดองค์ การของหน่วยงานของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จึงมีลักษณะดังตารางภาพประกอบที่ 1 ซึ่งผู้เขียนใคร่เสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน มีความเป็น อิสระสามารถพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยให้ควรรยก ระดับสำนักงานผู้ตรวจสอบบัญชีภายในไปขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหารธนาคาร ผู้ซึ่งได้รับ การไว้วางใจจากผู้ถือหุ้นของธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถ ปฏิบัติหน้าที่เป็นหูเป็นตาแทนคณะกรรมการบริหารธนาคาร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สามารถ ปฏิบัติงานตรวจสอบเกี่ยวกับการบริหารธนาคาร (Check on Management)²⁶ อีกโสด หนึ่งควย ตามภาพประกอบที่ 2 เพราะเท่าที่ปรากฏอยู่ในขณะนี้ การปฏิบัติงานตรวจสอบของ ธนาคารพาณิชย์คงความอิสระอย่างจำกัด คือมีความเป็นเอกเทศในการตรวจสอบปฏิบัติงาน เท่านั้น ซึ่งยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะไปตรวจสอบเกี่ยวกับการบริหารงานได้

2. บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายบริหาร

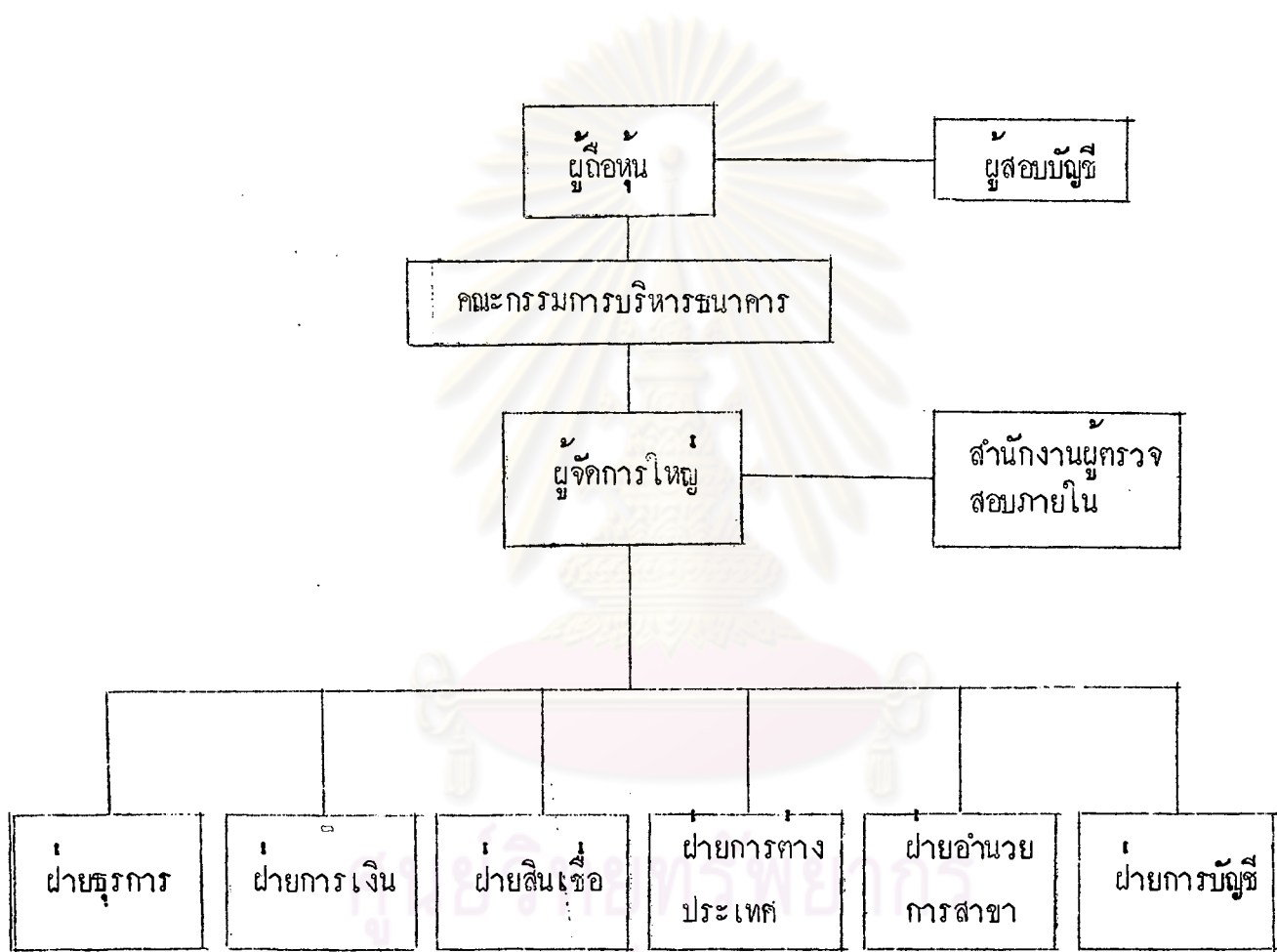
- 2.1 ฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการบริหารธนาคารพาณิชย์ ควรให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานเป็นอิสระกว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยสภาพที่เป็นจริง หลังจากที่ผู้ตรวจสอบทำรายงานเสนอไปแล้ว จะถือว่าการระดมรับผิดชอบสิ้นสุดลงทันที จนกว่าฝ่าย

²⁶ James A. Cashin, Handbook for Auditors (New York :

ภาพที่ 1

ผังแสดงการจัดรูปองค์กร

แบบที่ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานเป็นเอกเทศ



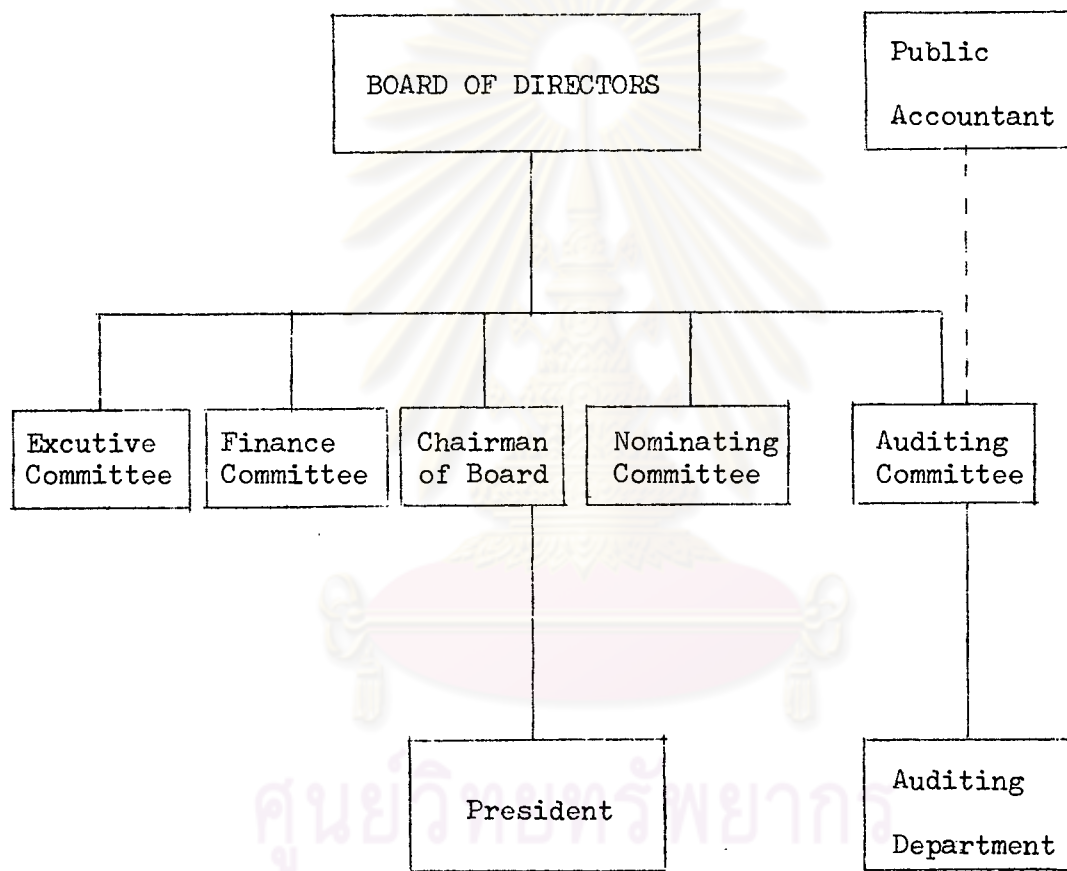
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 2



ผังแสดงการจัดรูปองค์กร

แบบที่ผู้ตรวจสอบภายในสามารถตรวจสอบการบริหารงานได้



ที่มา : James A. Cashin, Handbook for Auditors (New York : McGraw Mill Book Company 1971) p. 7 - 17

บริหารหรือคณะกรรมการบริหารจะสั่งการให้ดำเนินการขั้นต่อไป หรือ ให้มีการแก้ไขหรือปรับปรุงเท่านั้น หน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน จึงจะ เกิดตามมา คือปฏิบัติตามคำสั่ง และ/หรือติดตามผลการปฏิบัติงานตาม ที่ได้สั่งการไปแล้ว ว่าใดผลอย่างไร เมื่อเป็นเช่นนี้ในบางครั้งฝ่าย บริหารหรือคณะกรรมการบริหารอาจจะวินิจฉัยสั่งการไปโดยไม่สอดคล้อง กับแนวนโยบายของธนาคาร หรือเป็นไปตามเจตนารมณ์ของผู้ ถัดหุ้น ซึ่งเป็นเจ้าของธนาคารอย่างแท้จริง ดังนั้น จึงควรให้ผู้สอบ บัญชีภายนอก ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากผู้ถือหุ้นได้มีโอกาสได้ตรวจถึง จุดนี้ด้วย โดยการส่งมอบรายงานผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน ทุกชิ้นในรอบระยะเวลาบัญชีนั้น ๆ ให้แก่ผู้สอบบัญชีภายนอก เพื่อ เช็ทดสอบความถูกต้องในการบริหารงาน สำหรับรายงานต่อผู้ถือหุ้นของ ธนาคารได้

2.2 ฝ่ายบริหารของธนาคารควรให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ตรวจสอบใหม่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยจัดให้มีการฝึก อบรมการปฏิบัติงานธนาคารทุกแขนงแก่เขาอย่างเพียงพอ ทั้งทางภาค ทฤษฎีภายในห้องฝึกอบรม และภาคปฏิบัติด้วยการจัดส่งไปยังสถานที่ ทำการธนาคาร เพื่อดูการปฏิบัติและฝึกหัดงานตรวจสอบควบคู่กันไปด้วย ทั้งนี้การฝึกอบรมควรทำอยู่เสมอเป็นระยะ ๆ และมีชี้แนะเฉพาะกับเจ้า หน้าที่ใหม่เท่านั้น แต่ควรรวมถึงเจ้าหน้าที่เก่า เพื่อให้มีความรู้ความ สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิธีปฏิบัติและวิชาการใหม่ที่ธนาคาร ได้นำมาใช้ ตัวอย่างเช่น กรณีธนาคารนำระบบเครื่องจักรสมองกลมาใช้ ก็ควรให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบได้รับการฝึกอบรม จนมีความรู้เพียงพอ สำหรับในงานตรวจสอบ ตามแต่ละลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย กล่าวคือ ถ้าเป็นการตรวจสอบด้านความถูกต้องของรายงานหรือการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามระเบียบของธนาคาร (Audit Around Computer) ก็

ไม่จำเป็นจะต้องเรียนรู้รายละเอียดถึงขั้นการทำงานของเครื่อง และ ความถูกต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ Programmer ซึ่งเป็น งานทางคาน Audit Through Computer เป็นต้น

2.3 ฝ่ายบริหารของธนาคารควรสนับสนุนให้จัดทำคู่มือ เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานตรวจสอบได้โดยมีประสิทธิภาพสูงและเป็นมาตรฐาน เดียวกัน ซึ่งคู่มือดังกล่าวควรมีการสำรวจปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับระเบียบปฏิบัติงานของธนาคาร และสอดคล้องกับสถานการณ์อย่างอื่นที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

2.4 จากเรื่องการฝึกอบรมและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามข้อ 2.2 และ 2.3 ฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์ ควรจะให้ความยินยอมในการนำวิธีการและเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีข้อบกพร่องหรือการทุจริตต่อหน้าที่ของพนักงานธนาคาร ตลอดจนความเสียหายตามกรณีต่าง ๆ ที่ได้เกิดขึ้นมาแล้วมาเผยแพร่ในลักษณะของ Case Study เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบอื่นได้มีโอกาสทราบถึงทั้งทางด้านวิธีการในการทุจริต และวิธีการตรวจสอบจนพบข้อทุจริต ซึ่งโดยทั่วไปฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์มักจะอิดเอื้อน เกรงว่าหากนำมาเปิดเผยแล้วอาจจะเป็นการชี้หนทางใหม่บุคคลอื่นเอาอย่าง แต่ตามความเห็นส่วนตัวของผู้เขียน เห็นว่าแม่เรื่องนี้เป็นคาบสองคมก็จริงอยู่ แต่ถาเปรียบเทียบกันแล้ว ผลดีจะมีมากกว่าผลเสีย กล่าวคือ ผลดีคือทำให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบทุกคนมีความรอบรู้ ในขณะเดียวกันผู้ที่ทำการทุจริตอาจจะจับความผิดเช่นนั้น เพราะเคยมีตัวอย่างเกิดขึ้นแล้ว ก็กลัวปล่อยให้สำคัญผิดคิดว่าวิธีการดังกล่าวตนเป็นผู้คิดขึ้นเอง และคงไม่มีผู้ใดตรวจพบได้

2.5 นโยบายการส่งเสริมหรือจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์มักนิยมปูนบำเหน็จรางวัลในรูปแบบเงินก้อน

และโบนัสให้แก่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบผู้ซึ่งสามารถตรวจพบข้อทุจริตได้
แต่ในขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่ตรวจสอบอื่น ๆ ที่ไม่มีผลงานทางค่านี
เลย มักจะไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบเท่าที่ควร ทั้ง ๆ
ที่บุคคลเหล่านั้นบางครั้งอาจสร้างผลงานไว้อย่างดีเลิศ เช่น การตรวจ
พบว่าการปฏิบัติงานของผู้รับการตรวจหละหลวม หรือระเบียบที่ธนาคาร
กำหนดไม่เหมาะสม อาจเป็นช่องทางให้เกิดความเสียหายแก่ธนาคาร
ได้ง่าย เป็นการพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ให้แก่ธนาคาร ถ้าจะเปรียบ
เทียบกันแล้ว รู้สึกว่าฝ่ายหลังสมควรจะได้รับความดีความชอบมากกว่า
ฝ่ายแรก ซึ่งผลดีที่เกิดขึ้น และธนาคารได้รับความเสียหายไปแล้ว แต่
อย่างไรก็ตามผู้เขียนเห็นว่าทั้งสองฝ่ายดังกล่าว ควรได้รับการพิจารณา
ความดีความชอบที่ทัดเทียมกัน และถ้าทำได้เช่นนี้ หน้าที่ของเจ้าหน้าที่
ตรวจสอบจะสามารถเปลี่ยนไปได้ จากการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งหวังการ
จับทุจริตแต่เพียงอย่างเดียว หันมาใส่ใจตรวจการปฏิบัติการ เพื่อให้
เห็นไปตามระเบียบที่ธนาคารกำหนดไว้ และเมื่อเห็นผลพลอยได้ก็อาจ
ตามมา คือ ผู้รับการตรวจซึ่งส่วนใหญ่มักมีอคติ อาจเปลี่ยนท่าทีโดย
หันมาให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบก็ได้

3. การตรวจสอบ

- 3.1 เกี่ยวกับเรื่องตรวจสอบ ณ สำนักงานตรวจสอบและตรวจสอบ ณ ที่ทำ
การธนาคาร ตามที่ได้อธิบายมาแล้ว จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่การตรวจสอบ
ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะเกิดจากการตรวจสอบ ณ ที่ทำการของผู้รับการ
ตรวจ โดยอาศัยการตรวจสอบ ณ สำนักงานตรวจสอบเป็นเครื่องมือ
สนับสนุน แต่โดยทั่วไปยังคงปรากฏว่า การปฏิบัติของทั้งสองด้านขาด
การประสานงานที่ดี กล่าวคือ ผู้ตรวจสอบด้านตรวจสอบ ณ ที่ทำการ
ธนาคาร จะเขาทำการตรวจสอบงานบางอย่างที่สามารถตรวจสอบได้
โดยทางด้านตรวจสอบ ณ สำนักงานตรวจสอบ เป็นการเสียเวลาและ

ค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น ดังนั้น ผู้เขียนจึงใคร่เสนอว่า หน่วยงานตรวจสอบภายในของธนาคารพาณิชย์ควรจะตระหนักในเรื่องนี้ โดยให้วิเคราะห์งานตรวจสอบทุกประเภท แล้วจำแนกเพื่อที่ว่า งานใดควรมอบหมายให้ผู้ตรวจสอบภายนอกตรวจสอบ ณ สำนักงานตรวจสอบ และงานใดควรมอบหมายให้ผู้ตรวจสอบภายในตรวจสอบ ณ ที่ทำการธนาคารรับไว้เพื่อถือปฏิบัติต่อไป สำหรับการวิเคราะห์ที่ผู้เขียนเห็นว่าจะนำมาใช้ก็คือ การวิเคราะห์ด้วยตาราง (โปรดดูตารางประกอบที่ 2)

3.2 การกำหนดแผนงานตรวจสอบ (Audit Program) ที่ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มักจะกระทำในลักษณะที่เป็นกึ่งแผนงานตรวจสอบและกึ่งคู่มือตรวจสอบ (Audit Manual) ผู้เขียนเห็นด้วยกับเรื่องนี้เพราะจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่คนใหม่สามารถยึดเป็นแนวทางในการตรวจสอบ แต่ในมุมมองอีกอันหนึ่งเสีย เพราะการที่ให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ โดยมิให้นำวิจารณญาณของตนมาใช้ ทำให้ความคิดริเริ่มหมดไป และที่สำคัญคือเมื่อปรากฏว่าระเบียบการปฏิบัติงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป การปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ จะไม่ได้รับผลเท่าที่ควร ผู้เขียนจึงเห็นว่าควรเปิดโอกาสให้ผู้ตรวจสอบได้ใช้วิจารณญาณของตนโดยทางใดทางหนึ่ง เช่นยกเลิกแผนงานตรวจสอบที่มีรายละเอียดเกินไปเป็นคู่มือได้ มิฉะนั้น ก็ควรจัดให้มีการประชุมหารือระหว่างเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ (Audit Committee) เพื่อนำความคิดเห็นของแต่ละคนมาอภิปรายหาข้อยุติที่เหมาะสม รวมทั้งการปรับปรุงแผนงานตรวจสอบให้เหมาะสมตามกาลเวลา

3.3 จากวิธีปฏิบัติในการตรวจสอบ โดยผู้ตรวจสอบภายในของธนาคารพาณิชย์เท่าที่มีอยู่ ส่วนใหญ่มิได้มุ่งตั้งไปในด้านการวิเคราะห์แหล่งที่มาและการใช้ไปของเงินทุน (Sources and Application of

ตารางประกอบที่ 2

ตารางการวิเคราะห์ เพื่อจำแนกงานตรวจสอบ

ประเภทบัญชีหรือลักษณะของ งานตรวจสอบ	ผลจากการตรวจสอบ					
	ณ สำนักงานตรวจสอบ			ณ ที่ทำการธนาคาร		
	A	B	C	A	B	C

- A = ตรวจสอบได้ผลดี
- B = ตรวจสอบได้ผลพอใช้ ภายใต้อาจักัดขวางประการ และ/หรือต้องอาศัย
การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น
- C = ทำการตรวจสอบไม่ได้เลย

Funds) จึงใคร่ขอเสนอแนะว่า ผู้ตรวจสอบภายในควรรีให้ความสนใจเกี่ยวกับจุดนี้ด้วย เพื่อที่วชิษนาการผู้รับการตรวจใค้นำเงินทุนที่มีอยู่ไปลงทุนในรูปต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และให้ประโยชน์ต่อวชิษนาการสูงสุดหรือไม่

3.4 ขอเสนอแนะประการสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบ ก็คือ ผู้เขียนใคร่ได้เห็นว้า ไค้มีการคนคววเกี่ยวกับการตรวจสอบการบันทึกรายการในระบบ Computer ในขณะที่วชิษนาการทางวิชาการในแขนงนี้ไค้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์การของรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ ตลอดจนวชิษนาการพาณิชย์ ไค้นำเอาเครื่องจักรสมองกลมาใข้บันทึกรายการบัญชีการบันทึกทรงจำเรื่องราวต่าง ๆ การคำนวณและอื่น ๆ การวิจัยคนคววในเรื่องนี้จึงเป็นลิ่งจำเป็น

4. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในของวชิษนาการพาณิชย์ ประสิทธิภาพในการตรวจสอบนั้น นอกจากปัจจัยอย่างอื่นแล้ว ปัจจัยที่สำคัญที่ลิ่งลิ่งเสียมิไค้ ก็คือ ตัวเจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอง ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะครบถ้วน กล่าวคือ มีพินควมรู้ทางทฤษฎีบัญชี มีประสพการณ์ทางการปฏิบัติและการตรวจสอบ การจัดการธุรกิจ กฎหมาย ภาษี และ ฯลฯ นอกจากนี้ในคานคุณสมบัตินี้เฉพาะตัวที่ เหมาะสม โดยผู้เขียนใคร่ขอเสนอแนะว้า

4.1 มนุษย์สัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน เป็นลิ่งจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบทุกคน พึงมี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่บริหารทุกระดับ ซึ่งมีผู้ใค้บังคับบัญชาจำนวนมาก หากขาดคุณสมบัตินี้แล้ว การปฏิบัติงานที่ใค้รับมอบหมาย จะขาดการร่วมมือที่ไค้เป็น เหตุใค้ให้ไม่มีทางบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายไค้เลย

4.2 การสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับบุคคลทั่วไป เป็นคุณสมบัตินี้จำเป็นอีกอย่างหนึ่ง ก็ือสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเขา

ทำการตรวจควรมีศิลปสูงใจให้ผู้รับการตรวจเลื่อมใสต่อเรา จนในบางครั้งอาจให้ความช่วยเหลือต่อเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ โดยเข้าร่วมการตรวจสอบ หรือให้ข้อมูลที่มีคุณค่า ซึ่งลำพังจากการตรวจสอบจากเอกสารหลักฐานจะไม่สามารถพบได้ ช่วยให้การปฏิบัติงานตรวจสอบสามารถบรรลุเป้าหมายได้

- 4.3 ความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบพึงหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผูกพันทางใจระหว่างตนกับผู้รับการตรวจ เช่น ขอมรับการเลี้ยงรับรองหรือรับของกำนัลและอื่น ๆ ที่ผู้รับการตรวจเสนอให้ เป็นต้น



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย