

สรุปและข้อ เสนอแนะ

สรุป

ธุรกิจ เงินทุนและหลักทรัพย์ที่จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานที่ดีนั้น จะต้องม
ีฐานะการเงินที่มั่นคงและได้รับความเชื่อถือจากบุคคลทั่วไปด้วย การที่ธุรกิจ เงินทุนหลักทรัพย์
ใดจะสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ ควรจะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญหลาย
ประการด้วยกัน ซึ่งการบริหารงานภายในที่ดี เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง แม้ว่ากิจการจะ
มีเงินทุนและมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถมากเพียงใดก็ตาม หากขาดการบริหารงานที่ดี
และการควบคุมที่รัดกุมแล้ว ก็ยากที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ใน
การบริหารงานที่ดีนั้น ผู้บริหารควรเฝ้าการตรวจสอบภายในเป็น เครื่องมือหนึ่งในการควบคุม
ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้มีการดำเนินงานตาม
นโยบายของกิจการโดยเคร่งครัด

ในการตรวจสอบภายในของธุรกิจ เงินทุนและหลักทรัพย์ ควรกำหนดเป้าหมายในการ
ตรวจสอบสำหรับหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรมของธุรกิจในแต่ละชั้นที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- เงินกู้ยืม ควรพิจารณาถึงระบบการควบคุมเกี่ยวกับ เงินกู้ยืมจากการออกตัวสัญญา
ไว้เงินของกิจการ เริ่มตั้งแต่การควบคุมดูแลแบบพิมพ์ตัวสัญญาไว้เงิน การดำเนินการออกตัว
สัญญาไว้เงิน และการไถ่ถอนตัวสัญญาไว้เงิน ตลอดจนการดำเนินการเกี่ยวกับเงินกู้ยืมอื่น
และดอกเบี้ยจ่าย เพื่อให้แน่ใจได้ว่าการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่เกี่ยวข้องตรงตาม
ระเบียบคำสั่งและนโยบายของกิจการอย่างแท้จริง

- เงินให้กู้ยืม ควรพิจารณาและประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการให้กู้ยืม
ว่าเป็นไปตามนโยบายของกิจการและสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพียงใด โดยการ
พิจารณาถึงการจำกัดทรัพย์สินสัญญา หลักประกันความเสี่ยงในการให้กู้ยืมและการควบคุม
รายได้รับจากเงินให้กู้ยืมเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการ

ให้กู้ยืมที่ไม่มีคุณภาพ การทำนิติกรรมสัญญาที่ไม่มีผลสมบูรณ์ตามกฎหมาย การขาดการควบคุมที่สำคัญ ซึ่งอาจเปิดช่องให้การทุจริต ตลอดจนการปฏิบัติงานที่ขัดกับกฎหมาย

- การซื้อขายหลักทรัพย์ ควรพิจารณาถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้า และการให้กู้ยืมเพื่อซื้อหลักทรัพย์แก่ลูกค้า ว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้และสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องเรื่องใด รวมถึงการสอบทานและพิจารณาการจัดการเงินลงทุนในหลักทรัพย์ของกิจการ เพื่อให้สามารถนำเงินทุนไปใช้หาผลตอบแทนให้แก่กิจการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การควบคุมที่รัดกุม

- เงินสดและสินทรัพย์ถาวร ควรพิจารณาถึงการดำเนินการควบคุมดูแลเงินสดและสินทรัพย์ถาวร ให้เป็นไปตามระเบียบของกิจการ มีการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและมีการบันทึกรายการบัญชีที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องครบถ้วนและทันเวลา

- เงินเดือนและค่าแรง รายได้และค่าใช้จ่าย ควรพิจารณาการควบคุมเกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามขอบเขตอำนาจอนุมัติและระเบียบของกิจการที่กำหนดไว้ กล่าวคือ มีการบันทึกรายการบัญชีที่เกี่ยวข้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายอย่างถูกต้อง ค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทมีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจอนุมัติและเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อกิจการจริง

- สินทรัพย์อื่น หนี้สินอื่นและส่วนของผู้ถือหุ้น ควรพิจารณาการบันทึกรายการบัญชีและการควบคุมสำหรับสินทรัพย์อื่น คือเงินมัดจำ ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า สินทรัพย์รอการขาย และค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี สำหรับหนี้สินอื่นคือ ภาษีเงินได้มีติดบุคคลค้างจ่ายและภาษีค้างจ่ายอื่น ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายและเจ้าหนี้อื่น หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นและภาระผูกพันของกิจการ สำหรับส่วนของผู้ถือหุ้นจะต้องสอบทานการดำเนินการและการควบคุมเกี่ยวกับทุน เรือนหุ้น กำไรสะสม และการตั้งสำรองเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนการจ่ายเงินปันผลให้เป็นไปตามมติของที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นและกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วย

รายงานการตรวจสอบ

ภายหลังจากที่การปฏิบัติงานตรวจสอบได้เสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้ตรวจสอบจะต้องทำการสรุปผลการตรวจสอบ และพิจารณาข้อบกพร่องและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อการเสนอข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งผู้ตรวจสอบจะเป็นผู้จัดทำรายงานเพื่อเสนอต่อฝ่ายบริหารให้ได้รับทราบรายละเอียดที่สำคัญของงานที่ได้ตรวจสอบ ปัญหาที่เกิดขึ้น และข้อแนะนำต่าง ๆ ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้มีการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การโดย

ส่วนรวมต่อไป รายงานที่ดีจะมีผลให้มีการดำเนินงานปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ได้รับทราบอย่างถูกต้องด้วย

รายงานที่ดีควรสื่อความหมายให้ผู้อ่านมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและเนื้อหาของรายงานได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้อ่านรายงานอาจไม่ทราบถึงรายละเอียดของงานที่ตรวจสอบ ดังนั้น รายงานการตรวจสอบจึงควรประกอบด้วยผลสรุปและข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบในแต่ละเรื่องที่สำคัญ ซึ่งได้รับการทบทวนความถูกต้องแล้ว รายงานการตรวจสอบที่ดีเมื่อถือได้ดังนี้ จะมีประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่ดี ในการเขียนรายงานจึงควรพิจารณาถึงลักษณะของรายงานที่ดีดังนี้¹

1. ความถูกต้อง (Accuracy) ผู้ตรวจสอบควรมีความเข้าใจในประเภทของหลักฐานและวิธีการตรวจสอบที่สำคัญเป็นสำหรับการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตรวจสอบได้เสนอรายงานที่เชื่อถือได้ในส่วนที่เกี่ยวกับการควบคุมที่สำคัญในงานที่ตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อค้นพบในรายงานของผู้ตรวจสอบ จะหมายความถึงการมีหลักฐานและ เอกสารอ้างอิงที่เชื่อถือได้ด้วย ซึ่งผู้ตรวจสอบจะต้องให้ข้อมูลและประเมินความถูกต้องเชื่อถือได้ของหลักฐานนั้นก่อนการสรุปผลการตรวจสอบด้วย

2. ความชัดเจน (Clarity) หมายถึงการที่ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจในเนื้อหาหรือสิ่งที่ผู้ตรวจสอบต้องการให้ผู้อ่านมีความเข้าใจ เช่น เดียวกันกับตนเอง ซึ่งผู้ตรวจสอบควรทำความเข้าใจในเรื่องที่จะเขียนรายงานเป็นอย่างดีก่อน ทั้งนี้เพราะเป็นการยากที่ผู้ไม่มี ความเข้าใจในเรื่องใด ๆ อย่างแท้จริง จะเขียนรายงานที่สื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจใน เรื่องนั้นได้อย่างชัดเจน

การใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่าย และการจัดลำดับเรื่องที่ดีจะช่วยให้เนื้อหาใน รายงานมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในบางกรณีอาจสามารถใช้แผนภูมิและตารางต่าง ๆ ประกอบเพื่ออธิบายเกี่ยวกับข้อมูลที่เป็นตัว เลขด้วยก็ได้

3. ความกะทัดรัด (Conciseness) หมายถึงการตัดคำหรือข้อความที่ไม่จำเป็น ออกจากรายงานการตรวจสอบ แต่มิได้หมายถึงการเขียนรายงานแบบสั้น ๆ เพราะว่ามี บางเรื่องจำเป็นต้องมีคำอธิบายที่ชัดเจน ซึ่งผู้อ่านจะต้องได้รับคำอธิบายที่แจ่มแจ้งพอเพียง จึงจะสามารถทำความเข้าใจในเนื้อหาที่สำคัญของเรื่องได้ รายงานจะสั้นหรือยาวขึ้นอยู่กับ เนื้อหาในรายงานนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด

¹ วิชา พระหมื่นเข็ญและเกียรติศักดิ์ สิริเรขานาถ, เทคนิคและวิธีการตรวจสอบภายใน, หน้า 204-207.

4. ความทันเวลา (Timeliness) มีความสำคัญมากในการเสนอรายงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะได้รับทราบข้อสังเกตจากรายงานการตรวจสอบ เพื่อการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามข้อสังเกตนั้นได้ทันที ผู้ตรวจสอบควรเสนอรายงานภายในระยะเวลาที่สมควร เพื่อให้มีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต้องล่าช้าไปเนื่องจากการเสนอรายงานของผู้ตรวจสอบ

5. ความสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) จำนวนที่ไปในกาเขียนรายงานควรสุภาพอ่อนโยน รายงานไม่ควรระบุชื่อเฉพาะข้อบกพร่องในตัวบุคคลหรือยกข้อผิดพลาดขึ้นขยายความทางด้านลบ รายงานควรกล่าวถึงข้อบกพร่องและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น จำนวนและเนื้อหาของรายงานควรสื่อความหมายในเชิงบวกและควรสรุปเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างระบบงานที่ดีด้วย

ข้อเสนอแนะ

การตรวจสอบภายในเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานขององค์การ ซึ่งการตรวจสอบภายในจะบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายเชิงงใดนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะสนับสนุนอย่างเปิดเผยในนโยบายของกิจการ ทั้งนี้เพื่อให้การตรวจสอบภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด นโยบายของกิจการจะต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายในให้ชัดเจน เพื่อให้มีการตรวจสอบในแต่ละหน่วยงาน และรายงานผลการตรวจสอบให้ฝ่ายบริหารได้รับทราบ นโยบายยังควรกำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้มีการดำเนินงานที่ดี นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบภายในยังจะต้องมีความเป็นอิสระเพื่อเพียงในการตรวจเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ รวมถึงความเป็นอิสระในการเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อฝ่ายบริหารด้วย

2. การกำหนดสถานภาพของหน่วยงานตรวจสอบภายในในองค์การ ตำแหน่งของหน่วยงานตรวจสอบภายในในองค์การ แต่เดิมหน่วยงานตรวจสอบภายในจะขึ้นตรงต่อฝ่ายการเงินหรือฝ่ายบัญชี ซึ่งจะครอบคลุมถึงขอบเขตงานด้านบัญชีและการเงินเท่านั้น ปัจจุบัน

การตรวจสอบภายในจะครอบคลุมไปถึง การตรวจสอบงานที่นอกเหนือไปจากงานด้านการบัญชี และการเงินด้วย ตำแหน่งของหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์การจึงได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่าได้ให้ความสำคัญแก่หน่วยงานการตรวจสอบภายในมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ปัจจัยที่ต้องพิจารณาสองประการด้วยกันคือ

ประการแรก ความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งจะต้องได้รับการรับรองทั้ง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ประการที่สอง การกำหนดสถานภาพของหน่วยงานตรวจสอบภายในให้อยู่ใน ระดับที่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเพียงพอ ซึ่งจะมีผลให้หน่วยงานตรวจสอบ ภายในในสามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายใน ให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในมีความรู้ความเข้าใจในขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวสามารถกำหนดได้ดังนี้

3.1 ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน

3.1.1 วัตถุประสงค์ของตำแหน่ง

- เพื่อควบคุมการตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามนโยบาย

ที่กำหนดไว้

- เพื่อพัฒนาแผนการตรวจสอบขั้นสุดท้าย
- เพื่อตรวจสอบแผนงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ดี
- เพื่อรักษาความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกับระหว่างฝ่าย

บริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

3.1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบ

- กำหนดนโยบายการตรวจสอบให้สอดคล้องกับนโยบายของ
- กิจการ
- จัดทำและพัฒนาแผนการตรวจสอบระยะยาว
 - ศึกษากิจกรรมที่ต้องทำการตรวจสอบ ประเมินความ

สำคัญและความเสี่ยงของกิจกรรมดังกล่าว โดยคำนึงถึงต้นทุนและคุณภาพของงาน

- สักโครงสร้างภายในหน่วยงาน
- คัดเลือกและจัดหาบุคลากรที่มีความสามารถในการตรวจสอบ

ภายใน

- มอบหมายงานการตรวจสอบให้ผู้ตรวจสอบอาวุโส
- กำหนดมาตรฐานการดำเนินงานและทบทวนผลการดำเนินงาน

ที่ได้รับ

- เลื่อนรายงานผลการตรวจสอบต่อฝ่ายบริหาร

3.2 ผู้ตรวจสอบอาวุโส

3.2.1 วัตถุประสงค์ของตำแหน่ง

- เพื่อทบทวนงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- เพื่อประเมินความพอเพียงและประสิทธิภาพในการควบคุม

ของฝ่ายบริหารต่องานด้านต่าง ๆ

- เพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินงานตามแผนงานวิธีการปฏิบัติและการควบคุมงานต่าง ๆ ตามคำสั่งของฝ่ายบริหารเพียงใด
- เพื่อวางแผนและทำการตรวจสอบตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- รายงานการตรวจสอบและ เสนอแนะการแก้ไขข้อบกพร่อง

ต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น

- ทำการตรวจสอบพิเศษตามความต้องการของฝ่ายบริหาร

และควบคุมการทำงานของผู้ช่วย

3.2.2 หน้าที่ความรับผิดชอบ

- ทบทวนงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานและความพอเพียงของการควบคุมในระบบงานนั้น

- วางแผนการตรวจสอบ และกำหนดแนวทางและขอบเขต

ในการตรวจสอบงานด้านต่าง ๆ

- กำหนดวิธีการตรวจสอบที่จะใช้ ซึ่งรวมถึงการสุ่มตัวอย่าง

ทางสถิติและการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ

- วิเคราะห์การควบคุมที่สำคัญในระบบงาน และประเมินผล
- การควบคุมภายใน
- ทำการตรวจสอบภายในตามหลักการ ให้เป็นไปตามแผนการ
- ตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติแล้ว
- วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล เพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับ
- ประสิทธิผลของระบบงาน ตลอดจนบททวนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและมอบหมายงานให้แก่บุคลากรใน
- ความรับผิดชอบ บททวนงานที่ทำว่าเป็นไปตามขอบเขตที่กำหนดไว้และมีความถูกต้องเที่ยงใด
- จัดทำรายงานผลการตรวจสอบ โดยเล่นอความเห็นเกี่ยวกับ
- กับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบงานที่ตรวจสอบ
- ติดตามและประเมินผลการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
- ต่าง ๆ ในระบบงาน

3.3 ผู้ตรวจสอบภายใน

3.3.1 วัตถุประสงค์ของตำแหน่ง

- ทำการตรวจสอบหรือช่วยในการตรวจสอบงานต่าง ๆ
- ขององค์กรตามที่ได้รับมอบหมาย
- คำแนะนำเพื่อดูว่าหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ได้
- ปฏิบัติในด้านของการวางแผนงาน การบัญชี การเก็บรักษาหรือการควบคุมเป็นไปตามคำสั่ง
- ของฝ่ายบริหารเพียงใด
- วางแผนงานและบททวนงานตรวจสอบที่ได้รับมอบหมาย
 - รายงานผลการตรวจสอบและ เล่นอแนะแนวทางการแก้ไข
- ข้อบกพร่องดังกล่าว

3.3.2 หน้าที่ความรับผิดชอบ

- บททวนงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อพิจารณาการปฏิบัติงาน
- และความพอเพียงของการควบคุมในระบบงานนั้น
- ช่วยในการวางแผนการตรวจสอบ กำหนดแนวทางและ
- ขอบเขตในการตรวจสอบงานด้านต่าง ๆ

- กำหนดหรือช่วยกำหนดวิธีการตรวจสอบที่จะนำมาใช้
- ทำการตรวจสอบตามหลักการและแผนการตรวจสอบที่ได้รับ

อนุมัติแล้ว

- วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล เพื่อให้ความคิดเห็น

เกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบงาน ตลอดจนหาทวนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

- สักทำหรือช่วยในการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ
- ประเมินผลหรือช่วยในการประเมินผลการแก้ไขข้อบกพร่อง

ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4. การพิจารณาและดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการตรวจสอบภายในอาจพบปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามแผนงานได้ ปัญหาสำคัญต่าง ๆ ดังกล่าวที่มักจะพบในการดำเนินการตรวจสอบภายใน ได้แก่

4.1 การจัดหาบุคลากรสำหรับหน่วยงานตรวจสอบภายใน เป็นปัญหาที่สำคัญลำดับแรก ทั้งนี้เพราะผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้ตรวจสอบภายในควรมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับบัญชีการเงิน สถิติ คอมพิวเตอร์ การภาษีอากรและกฎหมาย รวมถึงความชำนาญในการนำมาตรฐานและเทคนิคที่จำเป็นมาใช้ เพื่อให้การตรวจสอบบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้

การจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในงานการตรวจสอบภายในอย่างครบถ้วนเป็นเรื่องยาก เพราะผู้ที่มีความรู้ความชำนาญดังกล่าวจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้มานานหลายปี ซึ่งโดยทั่วไปแล้วบุคลากรที่สามารถจัดหาได้มักจะเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ และยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน ในกรณีนี้กิจการควรดำเนินการให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในมีความรู้พื้นฐานอย่างเพียงพอ และมีความเข้าใจในลักษณะการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร รวมถึงการฝึกอบรมโดยการให้ฝึกการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) ภายใต้การควบคุมของผู้ตรวจสอบอาวุโส ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตรวจสอบสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น และมีผลให้การตรวจสอบภายในดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การวางแผนการตรวจสอบระยะยาว เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินการตรวจสอบภายใน ในการวางแผนการตรวจสอบระยะยาวจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างและการบริหารงานภายในของกิจการ และจะต้องพิจารณาถึงข้อมูลต่อไปนี้

- ขนาดของธุรกิจและอัตราความเจริญของธุรกิจภายใน 5 ถึง 10 ปีข้างหน้า
- กิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญของกิจการและปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมดังกล่าว
- สภาพทางการเงินของกิจการในปัจจุบัน

เนื่องจากการวางแผนการตรวจสอบระยะยาวจำเป็นต้องพิจารณาถึงข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นการยากที่จะกำหนดแผนการตรวจสอบระยะยาวในระยะแรก ๆ ของการเริ่มงานการตรวจสอบภายในในองค์กร ทั้งนี้เพราะข้อมูลบางอย่างอาจยังไม่มีการจัดทำไว้ หรืออาจเป็นข้อมูลที่จะได้รับทราบจากการดำเนินการตรวจสอบภายในแล้วเท่านั้น เช่นปัญหาในการปฏิบัติงาน และข้อบกพร่องในแต่ละระบบงานที่มีกระทบอยู่เสมอ เป็นต้น การวางแผนการตรวจสอบระยะยาวจึงควรทำภายหลังจากได้มีการตรวจสอบงานไประยะหนึ่งแล้ว เพื่อให้ได้รับข้อมูลต่าง ๆ ประกอบการพิจารณาอย่างครบถ้วน ซึ่งจะยังผลให้มีการวางแผนการตรวจสอบระยะยาวที่ครอบคลุมถึง การวางแผนกำลังคน ความถี่ในการตรวจสอบ ขอบเขตและระยะเวลาการตรวจสอบที่เหมาะสมตามลำดับความสำคัญและความจำเป็นของการตรวจสอบภายในสำหรับแต่ละหน่วยงานในองค์กร ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในยังต้องจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการตรวจสอบระยะยาวที่กำหนดไว้ด้วย แผนการตรวจสอบประจำปีจะต้องกำหนดถึงลักษณะโครงการตรวจสอบโดยละเอียด จำนวนพนักงานที่จะต้องไปสำหรับการตรวจสอบแต่ละงาน งบประมาณและระยะเวลาโดยประมาณที่ใช้ในการดำเนินการตามโครงการ รวมถึงการกำหนดระยะเวลาเพื่อการติดตามข้อมูลเพิ่มเติม และเสนอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์สำหรับการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ตรวจพบ

4.3 ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ตรวจสอบ อาจเป็นปัญหาต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลในการตรวจสอบได้ แม้ว่าจะมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีด้วยกันคือ

การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์และการศึกษาจากเอกสารข้อมูลต่าง ๆ แต่ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็อาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับขาดความสมบูรณ์ครบถ้วนได้ เพราะข้อมูลบางอย่างอาจได้รับทราบจากการติดต่อกับลูกค้าโดยตรงเท่านั้น

ปัญหาความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานอาจเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เพียงพอแก่การสรุปงานในแต่ละเรื่อง ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานมักจะมีความคิดเห็นในแง่ลบกับผู้ตรวจสอบภายใน โดยเข้าใจว่าการตรวจสอบภายในมีจุดมุ่งหมายเพื่อการค้นหาข้อผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงานเอง ความเข้าใจนี้อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่บอกให้ผู้ตรวจสอบภายในทราบถึงข้อเท็จจริงบางอย่างที่สำคัญต่อการสรุปผล เช่นการที่ลูกหนี้ถูกเจ้าหน้าที่ภายนอกตำหนิผิด เป็นต้น

ฝ่ายบริหารควรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ โดยการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้มีระบบงานที่ดี และป้องกันความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นจากข้อบกพร่องต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ จึงควรให้ความร่วมมือกับผู้ตรวจสอบภายในโดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องอย่างเพียงพอ ในส่วนของผู้ตรวจสอบภายในเอง ควรดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวอย่างเคร่งครัด โดยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนทั้งทางด้านการจัดหาและการเขียนรายงานที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดี และความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน รวมถึงการเล่นข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง

4.4 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างกัน ในการตรวจสอบภายในบางครั้งอาจมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ตรวจสอบภายในและผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้ ปัญหานี้อาจเกิดจากความคิดเห็นหรือความเข้าใจที่แตกต่างกัน เช่น การประเมินราคาหลักทรัพย์ที่แตกต่างกัน และปัญหาความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการแบ่งประเภทลูกหนี้เพื่อการจัดชั้นหนี้ เป็นต้น บ่อยครั้งที่ผู้ตรวจสอบภายในมีความเห็นว่า ราคาประเมินของหลักทรัพย์ที่เป็นหลักประกันหนี้มีค่าสูงเกินไป เมื่อคำนึงถึงราคาประเมินของทางราชการและความต้องการหลักทรัพย์นั้นของท้องถิ่น หรือผู้ตรวจสอบอาจเห็นว่าอัตราส่วนของวงเงินให้กู้ยืมสูงเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับ

กับมูลค่าของหลักทรัพย์ที่ไ้เป็นหลักประกันนั้น ในการปฏิบัติงานผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมของรายการโดยการตรวจสอบกับหลักฐานอ้างอิงต่าง ๆ เป็นสำคัญ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติอาจอ้างอิงถึงข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่พบเห็นจากประสบการณ์ของตนเอง ความแตกต่างขั้นพื้นฐานเหล่านี้อาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันและความขัดแย้งระหว่างกันได้ถ้าไม่ได้รับการแก้ไข

ในกรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในควรชี้แจงและแสดง เหตุผลสนับสนุนประกอบการวิเคราะห์รายการของตน โดยอาจทำการชี้แจง เพื่อหาข้อสรุปกับผู้บริหารหน่วยงานที่ตรวจสอบ และผู้ตรวจสอบจะต้องยอมรับตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในเมื่อได้รับทราบข้อมูลและข้อเท็จจริงเพิ่มเติมที่สามารถสรุปผลตามการปฏิบัตินั้น

นอกจากนี้ภายหลังจากการตรวจสอบงานในแต่ละเรื่อง ผู้ตรวจสอบอาจใช้เวลาเป็นผู้สรุปถึงปัญหาที่ตรวจพบและแนวทางการแก้ไข การสรุปนี้ควรเป็นการสรุปด้วยวาทะกับผู้บริหารในหน่วยงานที่ตรวจสอบก่อนการออกรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรด้วย ทั้งนี้เพื่อป้องกันการโต้แย้งในภายหลัง และควรให้ผู้บริหารในหน่วยงานนั้น ๆ ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาแนวทางแก้ไขที่เสนอไว้ เพื่อให้แนวทางการแก้ไขนั้นสามารถนำไปปฏิบัติงานจริงอย่างได้ผลที่ดีด้วย ในการสรุปด้วยวาทะนี้ ผู้ตรวจสอบควรคำนึงถึงการ เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกัน โดยการละเว้นการตำหนิติเตียนโดยเสาะหาเจาะจง แต่ควรชี้แจงให้ผู้บริหารในหน่วยงานนั้นได้ทราบถึงข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นและความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อป้องกันความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นและเพื่อเสริมสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

เมื่อฝ่ายบริหารได้ดำเนินการให้มีการตรวจสอบภายในสำหรับการดำเนินงานในแต่ละเรื่องตามที่ได้อ้างถึงรายละเอียบต่าง ๆ ไปแล้วนั้น ก็เป็นที่เชื่อได้ว่า จะให้ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนการบริหารงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น