

# อดรวร่ว



(ในองค์กร)

## ก่อนสิ้นลม

ระบบการควบคุมภายในสำหรับองค์กรธุรกิจ

อย่าปล่อยให้องค์กรอันเป็นที่รักของคุณ  
ต้องล้มลงต่อหน้าโดยไม่ได้ทำอะไร  
เรียนรู้หลักการควบคุมภายใน  
เพื่อร่วมกันเสริมสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง  
และยั่งยืนเสียแต่วันนี้

ยรรยง ธรรมธัชอารี

# คำนำ



**ใน** การบริหารองค์กรใดๆ ให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรนั้นให้จงได้ ความแข็งแกร่งดังกล่าวอาจหมายถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการขายและการให้บริการ หรือจากการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพจนกระทั่งก่อให้เกิดผลกำไรและผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ขึ้นอยู่กับว่าจะวิเคราะห์ความสำเร็จในด้านใด อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ใหญ่โตเข้มแข็งในวันนี้ อาจอ่อนแอและล้มลงได้อย่างรวดเร็วจนแทบไม่น่าเชื่อ เปรียบดังคนป่วยที่ต้องการการเฝ้าระวังรักษาอย่างทันทั่วทั้งที่ มิฉะนั้นอาจถึงขั้นเสียชีวิตได้

การดูแลตรวจสอบสุขภาพขององค์กร (corporate health) จึงเป็นเรื่องที่ทุกคนในฐานะส่วนหนึ่งขององค์กรจะต้องตระหนักและช่วยกันสอดส่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

- เราจะรู้ได้อย่างไรว่าองค์กรของเรายังแข็งแกร่งดีอยู่หรือไม่?
- ข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในงบการเงินสามารถเชื่อถือได้หรือไม่?
- มีการตกแต่งบัญชีและงบการเงินเพื่อปิดบังฐานะที่แท้จริงหรือไม่?

การตรวจสอบตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และทำการแก้ไขจุดบกพร่องอย่างรวดเร็ว พร้อมกับเสริมสร้างจุดแข็งให้แก่องค์กรเพิ่มมากขึ้น จึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความมั่นใจให้ตนเองว่าจะสามารถอยู่กับองค์กรของตนไปได้นานแสนนาน ดังจะเห็นได้ว่ามีกิจการหลายแห่งซึ่งมีอายุยาวนานกว่าศตวรรษ ยังคงสามารถดำรงอยู่และเติบโตต่อไปได้ ซึ่งกิจการเหล่านี้ย่อมต้องผ่านร้อนผ่านหนาว และผ่านการต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ มากมายจนกระทั่งสามารถยืนอยู่ได้จนถึงทุกวันนี้

อย่างไรก็ตาม ยังมีกิจการอยู่อีกจำนวนไม่น้อยที่มีอายุสั้นมาก บางแห่งตั้งอยู่ได้เพียงไม่กี่ปีก็ต้องล้มหายตายจากไปอย่างรวดเร็วจนแทบไม่น่าเชื่อ เนื่องจากการดำเนินกิจการหลายแห่งมิได้คำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและหาทางบริหารป้องกันเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว เราอาจพบว่าแนวความคิดในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับความเสี่ยงอาจต้องเปลี่ยนไปจาก High Risk High Return (ยังมีความเสี่ยงมากก็ยังมีโอกาสได้รับผลตอบแทนมาก) ไปเป็น High Risk High Ruin (ยังมีความเสี่ยงมากก็ยังมีโอกาสเสียหายมาก)

การป้องกันและลดความเสี่ยงในทุกๆ ด้านโดยการทำลายเชื้อโรคร้ายที่มีอยู่ในองค์กรให้หมดสิ้นไป จึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะเร่งสร้างความอยู่รอดได้ยาวนานขึ้นได้ และเป็นเรื่องจำเป็นที่องค์กรต่างๆ จะต้องเร่งสร้างระบบภูมิคุ้มกันตนเองให้เกิดขึ้น เพื่อทำให้สามารถเผชิญและต่อสู้กับเชื้อโรคร้ายนานาชนิดได้เป็นอย่างดี

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักในการชี้ให้เห็นความสำคัญในการตรวจสอบตนเองและสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นแก่องค์กร เพื่อเป็นหลักประกันในการดำรงอยู่ในระยะยาวตามหลักการดำรงอยู่อย่างแข็งแรง (going healthy concern) อันเป็นหลักการที่ถือว่าองค์กรจะยังคงดำรงอยู่ต่อไปโดยไม่ล้มลงเพราะความอ่อนแอจากภายใน

ผู้เขียนมีความตั้งใจที่จะเขียนถึงวิธีการตรวจสอบองค์กรที่จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในองค์กรหลายแห่งพบว่า การตรวจสอบระบบการควบคุมภายในด้วยการตั้งคำถามเกี่ยวกับการควบคุมภายในด้านต่างๆ นั้น ในบางกรณีผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะประสบปัญหาและความยากลำบากในการทำ ความเข้าใจบางคำถาม ซึ่งไม่เกี่ยวข้องหรือไม่เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

ในองค์กรของตน จึงนำไปสู่การละเลยและทำให้เกิดความล้มเหลวในการตรวจสอบในที่สุด

ดังนั้นผู้เขียนจึงอยากเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นซึ่งกิจการควรสร้างขึ้นเพื่อความเข้มแข็งของตนเอง และหากได้มีการดำเนินการดังกล่าวแล้ว ย่อมสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าองค์กรจะมีความพร้อมและมีสุขภาพที่ดีพอในการเดินไปข้างหน้า เพื่อไปถึงจุดหมายที่กำหนดไว้นั้น ทั้งนี้โดยคำนึงถึงข้อเท็จจริงที่ว่า การเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ความสามารถในการปรับตัวให้ได้และรวดเร็ว จะช่วยเสริมสร้างโอกาสในการอยู่รอดในระยะยาวให้เพิ่มสูงขึ้น

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ภาค โดยประกอบไปด้วย

**ภาคที่ 1** กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างองค์กรที่แข็งแกร่ง และกล่าวถึงประโยชน์ของการควบคุมภายใน วิธีการตรวจสอบ และการจัดทำตารางการควบคุมความเข้มแข็งขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการติดตามและตรวจสอบสถานะขององค์กร พร้อมการนำเสนอเพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหาร

**ภาคที่ 2** กล่าวถึงเนื้อหาที่เป็นปัจจัยกระทบต่อสุขภาพองค์กรในแต่ละเรื่อง โดยมีการจัดโครงสร้างเนื้อหาให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้คือ

- หัวข้อในการตรวจสอบและคำอธิบาย ซึ่งกล่าวถึงผลกระทบหากเกิดจุดอ่อนดังกล่าวขึ้นในองค์กร
- ตารางการตรวจสอบ เพื่อใช้ประเมินความเข้มแข็งในองค์กรด้วยตนเอง และสามารถใช้ในการติดตามแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันในองค์กรของท่านได้บ้าง หรืออย่างน้อยก็อาจนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบการทำงานที่ดีในที่สุด หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้เขียนขออภัยไว้และกราบขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

**ยรรยง ธรรมธัชอารี**

เว็บไซต์ [www.controllerfocus.com](http://www.controllerfocus.com)

อีเมล [yanyong@izpal.com](mailto:yanyong@izpal.com)



## ภาคที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ..... 11

### บทที่ 1 สุนัขพองค์กร ..... 13

- การตรวจสอบตนเอง 14
- ระบบการทำงานของอวัยวะต่างๆ ขององค์กร 15
- โครงสร้างองค์กร 17
- ความอ่อนแอขององค์กร 18
- อาการป่วยขององค์กร 19
- การสร้างภูมิคุ้มกันองค์กรด้วยระบบการควบคุมภายใน 29
- สรุป 30

### บทที่ 2 การควบคุมภายใน ..... 31

- วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 32
- เทคนิคและวิธีการตรวจสอบเพื่อการควบคุมภายใน 39
- สรุป 49

### บทที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคของการควบคุมภายใน ..... 51

- ลักษณะปัญหาจากการควบคุมภายใน 51
- อุปสรรคของการควบคุมภายใน 60
- สรุป 69

ภาคที่ 2 วิธีการตรวจสอบองค์กร ..... 71

บทที่ 4 กลไกการทำงานขององค์กรกับการควบคุมภายใน ..... 73

- การควบคุมเงินสดไหลเข้า 74
- การควบคุมเงินสดไหลออก 86
- สรุป 96

บทที่ 5 ตรวจสอบคุณภาพองค์กรด้วยตนเอง ..... 99

- ความเป็นอิสระ 100
- การแข่งขัน 101
- จริยธรรม 101
- ระบบการควบคุมภายใน 102
- การแก้ไขปัญหา 102
- ตรวจสอบภูมิคุ้มกันองค์กร 103
- การควบคุมภายในของระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 105
- การควบคุมภายในของระบบการขาย 108
- การควบคุมภายในของระบบการรับจ่ายเงิน 110
- การควบคุมภายในของระบบเจ้าหนี้ 113
- การควบคุมภายในของระบบลูกหนี้ 116
- การควบคุมภายในของระบบสินค้าคงคลัง 119
- การควบคุมภายในของระบบสินทรัพย์ถาวร 122
- การควบคุมภายในของระบบเงินเดือน 125
- การควบคุมภายในของระบบบัญชีแยกประเภททั่วไป 128
- การควบคุมภายในของระบบคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ 131
- สรุป 134



ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ  
การควบคุมภายใน

## สุขภาพองค์กร



องค์กรหนึ่งๆ ก็ไม่ต่างจากชีวิตหนึ่ง ซึ่งย่อมมีการเกิด แก่ เจ็บ ตาย เจก เช่นปลูกชนทั่วไป ภายในองค์กรแต่ละแห่งนั้นย่อมประกอบไปด้วย บุคลากร ซึ่งถือเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด สามารถสร้างคุณประโยชน์และการเติบโตอย่างไม่มีที่สิ้นสุด แต่สำหรับองค์กรที่โชคร้าย บุคลากรที่ไม่ดีก็อาจเป็นผู้ทำลายล้างองค์กรที่มั่นคงมาตลอดเวลานับ 10 ปี ให้ล่มสลายได้ภายในชั่วพริบตา ดังนั้นความเจริญรุ่งเรืองและความเสื่อมขององค์กรจึงเกิดขึ้นจากการตัดสินใจและการกระทำของสมาชิกในองค์กรนั้นโดยแท้

องค์กรธุรกิจบางแห่งโชคร้ายเพราะมีบุคลากรที่มีได้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ มีการแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองโดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร หากมิได้มีการตรวจพบปัญหาดังกล่าวและทำการเยียวยาให้ทันทั่วทั้งที่ ย่อมมีความเสี่ยงสูงอย่างยิ่งที่องค์กรนั้นจะต้องเสียหายและประสบปัญหาจนมีอาจดำรงอยู่ต่อไปได้

คนเราจะมีสุขภาพแข็งแรงได้ก็ด้วยการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ ออกกำลังกายสม่ำเสมอ และการมีสุขภาพจิตที่ดี องค์กรต่างๆ ก็ย่อมต้องมีกระบวนการในการดูแลรักษาสุขภาพเช่นเดียวกัน โดยผ่านทางการกระทำและการแสดงออกของสมาชิกในองค์กรซึ่งดำรงบทบาทต่างๆ กัน

แผนกหรือฝ่ายต่างๆ ในองค์กรเปรียบได้กับอวัยวะขององค์กรนั่นเอง โดยอวัยวะเหล่านี้ต่างก็มีหน้าที่ต่างๆ กัน แต่ต้องประสานงานกันและร่วมกันดำเนินงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงจะสามารถทำให้องค์กรเดินหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตได้อย่างแข็งแกร่ง การดูแลรักษาสุขภาพองค์กรและการสำรวจตนเองอยู่เสมอว่ายังมีสุขภาพแข็งแรงดีอยู่ มิได้มีโรคร้ายเกิดขึ้น หรือมิได้มีสิ่งที่จะบั่นทอนองค์กรลงได้ จึงเป็นแนวทางที่ทุกองค์กรควรพิจารณานำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลดีต่อไป

## ■ การตรวจสอบตนเอง

เมื่อคนเรามีอายุมากขึ้น ความเสี่ยงในการเกิดโรคร้ายไข้เจ็บก็อาจมีมากขึ้น เพราะความทรุดโทรมของอวัยวะต่างๆ จากการใช้งานมาเป็นเวลานาน การตรวจสอบสุขภาพประจำปีเป็นสิ่งที่ควรกระทำเป็นประจำทุกปี ผู้ที่ป่วยเป็นโรคร้ายแรงและตรวจพบในระยะเริ่มแรกก็อาจทำการรักษาได้ทันทั่วทั้งที่ และสามารถกำจัดโรคร้ายจากร่างกายได้เสียแต่เนิ่นๆ ทำให้ไม่ต้องเสียค่ารักษาพยาบาลจำนวนมาก เมื่อเปรียบเทียบกับ การตรวจพบความเจ็บป่วยในภายหลังซึ่งโรคร้ายมีความรุนแรงมากแล้ว

องค์กรธุรกิจสามารถทำการตรวจสอบตนเองได้ เพื่อความมั่นใจว่าสุขภาพขององค์กรยังแข็งแรงดีอยู่ ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น เจ้าพนักงานลูกค้า และผู้ถือหุ้น มีความสบายใจ สามารถนอนหลับสนิทได้ทุกคืน โดยไม่ต้องกังวลว่าจะผ่นร้าย หรือตื่นขึ้นมากพบกับเรื่องประหลาดใจที่คาดไม่ถึง

การตรวจสอบตนเอง ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอเช่นเดียวกับการตรวจสุขภาพประจำปี

- อย่ายุ่งจนกระทั่งละเลยการตรวจสอบ
- อย่าให้ความสัมพันธ์ส่วนตัวมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติหน้าที่
- อย่ารอจนกระทั่งปัญหาเด่นชัดจนเกิดเป็นบาดแผลใหญ่ และทิ้งร่องรอยอันไม่พึงปรารถนาไว้
- อย่าลังเลหากต้องผ่าตัดเนื้อร้ายทิ้งก่อนที่จะลุกลามไปยังส่วนอื่นๆ

การหาทางป้องกันเป็นเรื่องที่ดีกว่าการมาแก้ไขปัญหาในภายหลัง หลายคนรู้และเข้าใจดี แต่การปฏิบัติจริงให้เป็นผลยังอาจทำได้ดังหวัง สิ่งที่ท่านจะได้ศึกษาต่อไปจึงเป็นชุดทดสอบสุขภาพองค์กรอย่างง่าย เพื่อประเมินว่าองค์กรของท่านนั้นยังมีจุดอ่อนหรือช่องทางที่อาจจะเกิดการติดเชื้อโรคร้ายได้หรือไม่

## ■ ระบบการทำงานของอวัยวะต่างๆ ขององค์กร

ร่างกายของกิจการมิได้มองเห็นได้เฉพาะแต่เพียงจากพื้นที่หรืออาคารสำนักงานขนาดใหญ่เท่านั้น อวัยวะต่างๆ ที่ทำงานประสานกันภายใน ได้แก่ บุคลากรในแผนกต่างๆ ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและต้ององค์กรอื่นๆ ภายนอก การทำงานที่เป็นระบบจึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ตัวองค์กรเองมีความเป็นเอกภาพชัดเจน สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนกต่างๆ ต่างทำหน้าที่ของตนเองภายใต้การชี้นำและสั่งการของสมมติที่กระจายอยู่ทั่วไปในทุกๆ แผนก เช่น

- **แผนกจัดซื้อ** ต้องติดต่อกับบุคคลภายนอก เพื่อทำการสั่งซื้อสินค้าไว้ใช้ในการดำเนินงานของแผนกอื่น
- **แผนกผลิต** ต้องทำการผลิตสินค้าให้ทันตามเวลาที่กำหนด โดยได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและมีต้นทุนที่ไม่แพงจนเกินไป
- **แผนกคลังสินค้า** ต้องตรวจรับวัตถุดิบเพื่อเตรียมส่งเข้าสู่กระบวนการผลิตอย่างถูกต้อง และยังต้องทำการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จให้ถึงมือลูกค้าอย่างถูกต้องในเวลาอันรวดเร็ว
- **แผนกการตลาดและการขาย** ต้องส่งเสริมการขายและขยายตลาด เพื่อนำรายได้มาสู่องค์กร และนำเงินรายได้ดังกล่าวมาใช้เพื่อรองรับการดำเนินงานและแผนการลงทุนต่างๆ
- **แผนกบัญชีและการเงิน** ต้องสนับสนุนการขับเคลื่อนขององค์กรด้วยการจัดการด้านข้อมูลทางบัญชีและการเงิน รวมถึงการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานอย่างถูกต้อง

- **แผนทรัพยากรบุคคล** ต้องดูแลการเคลื่อนไหวเข้าออก และการเติบโตก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กรอย่างเป็นระบบ รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถของแต่ละบุคคลให้สามารถทำหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ร่างกายมนุษย์เรานั้น เมื่อรับประทานอาหารเช้าไป ร่างกายก็จะเจริญเติบโตขึ้น และอาหารยังช่วยซ่อมแซมส่วนที่สึกหรออีกด้วย อย่างไรก็ตาม หลังจากการย่อยอาหารเสร็จเรียบร้อยแล้ว ร่างกายก็จะมีระบบขับถ่ายเพื่อจัดของเสียต่างๆ ในร่างกายออกไป เจกเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจซึ่งต้องมีระบบการจัดของเสียที่มีอยู่ในองค์กรให้ออกไปเสียก่อนที่จะกลายเป็นมลภาวะ ทำให้เกิดความอึดอัดหรือไม่สบายได้ สิ่งนี้อาจพิจารณาเปรียบเทียบกับเสมือนของเสียในองค์กร ได้แก่

- **วัฒนธรรมในองค์กรเสีย** แนวทางปฏิบัติ ทักษะคติ และค่านิยมต่อตนเอง และผู้อื่นในองค์กร อาจหล่อหลอมขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมในองค์กร ในที่สุด หากสมาชิกในองค์กรมีวัฒนธรรมที่ดี เช่น การแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมุ่งผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย การมุ่งทำงานให้มีประสิทธิภาพ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นเรื่องปกติ และการประสานงานและทำงานร่วมกันเป็นทีม สิ่งเหล่านี้ล้วนแสดงถึงวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร ซึ่งกิจการหลายแห่งปรารถนาให้บังเกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของตน แต่เป็นเรื่องที่น่าเสียดายที่หลายองค์กรต้องประสบกับปัญหาวัฒนธรรมที่เสีย จนกระทั่งบ่อนทำลายประสิทธิภาพในการทำงานทุกๆ ด้านลง และอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการปฏิบัติงานในที่สุด วัฒนธรรมที่ไม่ดีนั้นอาจพบเห็นในองค์กรหลายแห่ง เช่น การดักตวงผลประโยชน์ของตนหรือทีมของตนโดยไม่สนใจผู้อื่น การออกคำสั่งโดยไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น การไม่ตรงต่อเวลาและขอเลื่อนงานที่ไม่เสร็จ หรือการไม่สนใจภาพรวมของธุรกิจแต่ให้ความสำคัญเฉพาะงานของตนแต่เพียงอย่างเดียว เป็นต้น เมื่อไรก็ตามที่กิจการค้นพบวัฒนธรรมที่ไม่ดี จำเป็นต้องเร่งหาทางขจัดออกไปจากองค์กรให้เร็วที่สุด เสมือนการขับถ่ายของเสียออกจากร่างกายนั่นเอง
- **บุคลากรขาดความสามารถหรือมีประสิทธิภาพต่ำ** ทรัพยากรบุคคลจะกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร ถ้าบุคคลผู้นั้นมีความรู้ความสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเสริมสร้าง

ศักยภาพให้กับทีมงานเพื่อสร้างคุณค่าจากการทำงานให้เกิดขึ้น นี่คือนิรันดร์ที่กิจการต้องรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด แต่องค์กรหนึ่งๆ จะมีบุคลากรซึ่งเป็นที่ต้องการสักกี่คน? เมื่อองค์กรมีโอกาสดับบุคลากรที่ดีมาร่วมงาน ก็ย่อมจะมีโอกาสได้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพดังหวังไว้ได้เช่นกัน แม้กิจการจะให้โอกาสที่ครั้งก็ตาม สำหรับบางคน ช่างเป็นเรื่องยากที่จะพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น ที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องมาจากเหตุผลหลายประการ เช่น ขาดความพยายามอย่างเพียงพอ ขาดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานหรือต่อผู้อื่น หรือขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงานให้องค์กร กรณีเช่นนี้จำเป็นต้องเปิดโอกาสให้บุคคลผู้นั้นได้มีโอกาสทำงานในสถานที่ที่เหมาะสมกว่าเดิม หรือต้องเร่งตัดสินใจเพื่อให้โอกาสผู้อื่นได้ทดลองทำงานดังกล่าวแทน เป็นต้น

## ■ โครงสร้างองค์กร

กิจการจำเป็นต้องมีการจัดองค์กร เพื่อแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนกอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงความรู้ความชำนาญงานของแต่ละแผนกเป็นหลัก และเพื่อการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน การจัดองค์กรอย่างเหมาะสมจึงสามารถช่วยให้กิจการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ และทำให้เกิดความชัดเจนในการสั่งงาน

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อนมากเกินไป ก็อาจนำไปสู่การขาดความคล่องตัวและไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกิจการเติบโตมากขึ้น บุคลากรก็อาจมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย เมื่อมีการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ๆ และเพิ่มหน่วยงานย่อยขึ้นมาโดยไม่มีการควบคุม ก็อาจนำไปสู่ปัญหาขั้นตอนการทำงานที่ขาดความยืดหยุ่นได้

โดยทั่วไปกิจการมักจัดแบ่งองค์กรเป็นหน่วยงานต่างๆ ตั้งแต่หน่วยงานขนาดเล็กไปจนกระทั่งเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ โดยมีชื่อเรียกต่างๆ กัน เช่น ฝ่าย แผนก และส่วน เป็นต้น โดยมีสายการบังคับบัญชาและการรายงานเป็นระดับจากหน่วยงานย่อยไปยังหน่วยงานใหญ่ดังนี้

- ส่วน
- แผนก
- ฝ่าย

หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยอาจเรียกว่า ศูนย์ความรับผิดชอบ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นศูนย์กำไร และศูนย์ต้นทุน เพื่อประโยชน์ในการวัดผลการดำเนินงาน และการควบคุม ทั้งนี้ต้องอาศัยระบบการวางแผนและระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพ เช่น กระบวนการจัดทำงบประมาณประจำปีโดย

- **ฝ่ายขายและการตลาด** จะต้องวางแผนการขาย และกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายยอดขายและส่วนแบ่งตลาดที่ต้องการ
- **ฝ่ายผลิต** ใช้ข้อมูลประมาณการการขายเพื่อกำหนดแผนการผลิต
- **ฝ่ายจัดซื้อ** ใช้ข้อมูลของฝ่ายผลิตเพื่อกำหนดแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ และมาตรการในการลดต้นทุนวัตถุดิบ
- **ฝ่ายทรัพยากรบุคคล** รวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ เพื่อการวางแผนด้านกำลังคน อัตราเงินเดือน สวัสดิการ และการฝึกอบรม โดยสอดคล้องกับแผนธุรกิจ
- **ฝ่ายบัญชีและการเงิน** รวบรวมข้อมูลด้านรายได้และค่าใช้จ่าย เพื่อจัดทำงบประมาณประเภทต่างๆ เพื่อการสอบทานและอนุมัติก่อนประกาศใช้เป็นแผนประจำปีต่อไป

การจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสมจึงส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโดยตรง ทั้งในด้านการควบคุมภายในและการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสารและการบังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ

## ■ ความอ่อนแอขององค์กร

องค์กรบางแห่งอาจพบปัญหาการไม่สามารถเติบโตต่อไปได้ ซึ่งอาจเนื่องมาจากความอ่อนแอในองค์กรเอง องค์กรที่ก่อตั้งมาเป็นเวลานานมิได้เป็นหลักประกันว่าจะยังสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในระยะยาว องค์กรต่างๆ จึงต้องรู้จักปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และต้องจัดปัญหาภายในที่มีอยู่อย่างจริงจัง แม้ว่า

ความอ่อนแอในองค์กรอาจเกิดขึ้นจากตัวบุคคลเป็นหลัก แต่ต้องไม่ลืมว่าหากองค์กรมีกระบวนการสร้างภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็งอยู่อย่างต่อเนื่องและมั่นคง โอกาสที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะสามารถสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงย่อมเกิดขึ้นได้ยาก

ผู้บริหารควรสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดระบบการตรวจสอบที่เข้มแข็ง ได้ผล และตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งระบบการตรวจสอบดังกล่าวนี้เปรียบเสมือนกับการทำหน้าที่สร้างเม็ดเงินตลาดขาวให้แก่องค์กร เพื่อต่อสู้กับเชื้อโรคที่รุกรานเข้ามาในองค์กร

การตรวจสอบตนเองอย่างสม่ำเสมอจึงเปรียบได้ดังการออกกำลังกายเป็นประจำ เพื่อให้ร่างกายเกิดความตื่นตัวและแข็งแรง ผู้ถูกตรวจสอบจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผลการตรวจสอบที่ได้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด แต่ในทางกลับกัน หากผลการตรวจสอบออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการมาตรการในการแก้ไขอย่างจริงจัง เพื่อให้มั่นใจว่าปัญหาหลักขณะเดิมๆ จะไม่เกิดขึ้นซ้ำอีกในอนาคต

ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากที่สมาชิกในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องรู้ว่าในขณะนั้นองค์กรของตนมีสุขภาพแข็งแรงหรืออ่อนแอมากน้อยเพียงไร นอกจากนี้ยังจะต้องรู้ว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งเท่ากับความอยู่รอดของสมาชิกส่วนรวมในองค์กรนั้นนั่นเอง การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความผิดปกติที่เกิดขึ้นในองค์กร จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารที่ต้องเผชิญกับปัญหาและต้องแก้ไขให้สำเร็จ

## ■ อาการป่วยขององค์กร

สำหรับคนเรานั้น ความเจ็บป่วยอาจเกิดขึ้นด้วยสาเหตุหลายๆ อย่าง ไม่ว่าจะเป็นการติดเชื้อโรคติดต่อ การรับประทานอาหารที่ไม่สะอาด หรือความอ่อนแอของร่างกายและจิตใจ ลักษณะอาการที่แสดงออกจะบ่งบอกให้เราว่ามีความไม่สบายเกิดขึ้น และต้องการการดูแลรักษา โรคบางชนิดเมื่อทำการรักษาโดยการรับประทานยาตามแพทย์สั่งก็หายได้ แต่โรคบางอย่างอาจต้องทำการผ่าตัดจึงจะหาย ในขณะที่โรคจำนวนหนึ่งเป็นโรคเรื้อรังและไม่อาจรักษาให้หายขาดได้ อาการที่แสดงออกเมื่อคนเราเจ็บป่วยนั้น ผู้ป่วยเองจะรู้ดีที่สุด บาง

ครั้งบุคคลภายนอกอาจจะไม่สามารถรู้ได้ว่าคนคนนั้นกำลังป่วยอยู่ แต่อาการบางอย่างก็แสดงออกได้อย่างชัดเจนว่าคนคนนั้นกำลังไม่สบาย เช่น อาการต่างๆ เหล่านี้ ไอ อาเจียน มีไข้ขึ้นสูง ชีพ หรือชัก ฯลฯ

องค์กรต่างๆ ก็เช่นเดียวกับร่างกายและจิตใจของคนเรา เมื่อเจ็บป่วยก็จะมีอาการที่แสดงออกให้เห็นได้อย่างชัดเจนบ้างไม่ชัดเจนบ้าง คำถามคือ เราจะสังเกตได้อย่างไรว่าองค์กรนั้นมีสุขภาพแข็งแรงดีอยู่หรือกำลังเจ็บป่วย หรือต้องการการรักษา? คำตอบคือ เราสามารถพิจารณาและประเมินจากสัญญาณต่างๆ ที่ปรากฏขึ้นในองค์กรในรูปแบบต่างๆ กัน ต่อไปนี้คือตัวอย่างที่เป็นการบ่งบอกปัญหาที่เกิดขึ้นกับสุขภาพขององค์กร

## ผลขาดทุนต่อเนื่องติดต่อกัน

หากพิจารณาจากตัวเลขผลประกอบการเป็นหลัก กิจกรรมที่ดำเนินงานโดยมีผลขาดทุนติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี ก็เป็นสัญญาณอย่างหนึ่งที่บ่งบอกถึงปัญหา และจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบเพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป กิจกรรมที่ประสบปัญหาด้านผลประกอบการอาจสืบเนื่องมาจากเหตุผลต่างๆ มากมาย ทั้งที่เกิดจากปัจจัยที่ควบคุมได้และไม่ได้ แต่เรากำลังให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ควบคุมได้ และสามารถแก้ไขได้ด้วยการบริหารจัดการที่ดี

การขาดทุนต่อเนื่องของกิจการอาจนำไปสู่ปัญหาสภาพคล่อง เนื่องจากขาดเงินสดเพื่อนำมาใช้จ่ายในการดำเนินงาน เปรียบเสมือนการที่ร่างกายอยู่ในภาวะเลือดไหลออกไม่หยุด หากไม่มีการห้ามเลือดหรือให้เลือดชดเชยอย่างทันทั่วทั้ง องค์กรก็อาจก้าวเข้าสู่สภาวะซ็อกได้ และย่อมส่งผลกระทบต่อสุขภาพขององค์กรอย่างร้ายแรงในที่สุด

การพลิกฟื้นองค์กรหนึ่งเปรียบได้กับการทำการรักษา ซึ่งอาการเจ็บป่วยนั้นอาจแก้ไขด้วยการรักษาตามอาการ หรือถ้าต้องการเห็นผลเร็ว บางครั้งอาจต้องให้ยาที่แรงมากขึ้น หรือในกรณีที่พบว่าผลการรักษานั้นไม่คืบหน้า ซึ่งอาจเป็นเพราะเนื่องมาจากเชื้อโรคเกิดการดื้อยา หรืออื่นๆ การตรวจสอบอาการเสียเลือดมากจากการขาดทุนเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์หาต้นเหตุที่แท้จริงให้พบเสียก่อน จึงจะสามารถทำการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

## รายงานอย่างมีเงื่อนไขของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเป็นผู้ตรวจสอบรายงานทางการเงิน เพื่อแสดงความเห็นว่ามีความถูกต้องเพียงใด ผู้สอบบัญชีอาจมีความเห็นในลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. แสดงความเห็นว่าคุณถูกต้องตามที่ควร
2. แสดงความเห็นอย่างมีเงื่อนไข
3. ไม่แสดงความเห็น
4. แสดงความเห็นว่าคุณไม่ถูกต้อง

กรณีความเห็นของผู้สอบบัญชีมีใช้กรณีที่ 1 ผู้อ่านรายงานของผู้สอบบัญชีควรให้ความสนใจกับความเห็นในกรณีอื่นๆ ซึ่งบ่งบอกถึงระดับความรุนแรงของปัญหาได้ก่อนจะนำข้อมูลในงบการเงินไปใช้ประโยชน์ หรือก่อนจะประเมินฐานะทางการเงินหรือผลการดำเนินงานของกิจการนั้น

- **การแสดงความเห็นอย่างมีเงื่อนไข** ผู้ใช้งบการเงินต้องทำความเข้าใจในข้อยกเว้น หรือความไม่แน่นอนที่ผู้สอบบัญชีอ้างถึงในรายงาน เพราะเรื่องดังกล่าวมีผลต่อความถูกต้องของงบการเงินที่กิจการจัดทำไว้
- **การไม่แสดงความเห็น** เป็นกรณีที่ผู้สอบบัญชีไม่สามารถตรวจสอบบัญชีได้ตามมาตรฐานการสอบบัญชี ซึ่งอาจเนื่องมาจากข้อจำกัดต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานสอบบัญชี กรณีเช่นนี้ผู้ใช้ข้อมูลในงบการเงินควรพึงระมัดระวังเป็นอย่างมาก เนื่องจากไม่อาจสรุปได้ว่างบการเงินดังกล่าวนี้มีความถูกต้องหรือไม่
- **การแสดงความเห็นว่าคุณไม่ถูกต้อง** กรณีเช่นนี้หมายความว่า งบการเงินที่จัดทำขึ้นนี้มิได้แสดงข้อมูลอย่างถูกต้อง เท่ากับเป็นข้อมูลที่ไม่อาจนำไปใช้ได้

ความเห็นของผู้สอบบัญชีจึงอาจแสดงถึงอาการบางอย่างที่เกิดขึ้นกับสุขภาพขององค์กร อาจมีผลบางอย่างที่ต้องสังเกตอาการต่อไปว่าจะนำไปสู่โรคร้ายใดบ้างหรือไม่ อาการบางอย่างอาจมีความไม่แน่ชัดอยู่และยังต้องรอดูอาการสักระยะหนึ่งก่อน จึงจะสามารถวินิจฉัยได้อย่างถูกต้อง

## อัตราการเข้า-ออกของพนักงานอยู่ในระดับสูงกว่าปกติ

การเข้า-ออกของพนักงานในองค์กรถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ กิจกรรมที่มีการขยายงานเติบโตขึ้นก็จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่มขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม พนักงานในองค์กรอาจมีเหตุจำเป็นต้องลาออกด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลอื่นใด ซึ่งการลาออกของพนักงานอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างขององค์กรขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานคนหนึ่งลาออกไปซึ่งอาจมีได้กระทบต่อพนักงานเพียงคนเดียว แต่องค์กรนั้นอาจต้องมีการโยกย้ายงานภายในเพื่อสลับตำแหน่งหรือมีการเลื่อนตำแหน่งตามมาด้วย โดยเฉพาะการลาออกของพนักงานระดับสูงในองค์กร ซึ่งต้องใช้เวลาเตรียมการเป็นเวลาหลายเดือนกว่าทุกอย่างจะเข้าที่

อย่างไรก็ตาม เมื่ออัตราการเข้า-ออกของพนักงาน (turn-over rate) อยู่ในระดับสูงกว่าเดิม หรือสูงกว่าอัตราเฉลี่ยของอุตสาหกรรม กิจกรรมที่พึงตั้งข้อสังเกตและตรวจสอบหาสาเหตุว่าเนื่องมาจากเหตุผลใด การทำการสอบถามและสัมภาษณ์จากพนักงานที่ลาออก (exit interview) อาจเปิดเผยให้ทราบถึงสาเหตุที่กำลังก่อตัวเป็นปัญหาในองค์กรได้ บางกิจการอาศัยที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยทำการสำรวจความพึงพอใจและไม่พอใจของพนักงานเพื่อชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนที่อาจมีอยู่ และต้องการการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อนที่จะปัญหายุ่งยากมากขึ้นจนสายเกินแก้

พนักงานที่ลาออกไปไม่ได้ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการลดลงเท่านั้น แต่กลับทำให้กิจการต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่อาจวัดเป็นตัวเงิน ซึ่งได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ที่พนักงานคนนั้นนำออกไปจากองค์กรอีกด้วย พนักงานคนหนึ่งได้เรียนรู้งานด้วยค่าใช้จ่ายขององค์กรที่ต้องเสียไปในการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความชำนาญ จนกระทั่งสามารถทำงานสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ การเก็บรักษาพนักงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงจึงเป็นเรื่องที่กิจการต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

## มีอัตราของเสียจากกระบวนการผลิตสูง

กิจการที่เป็นโรงงานผลิตสินค้า อาจมีของเสียจากกระบวนการผลิตเกิดขึ้นได้ แต่ถ้าของเสียที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างผิดปกติ สิ่งนี้อาจเป็นสัญญาณบ่งบอกให้ทราบถึงปัญหาบางอย่างที่กิจการกำลังเผชิญอยู่ จึงจำเป็นอย่างเร่ง

ส่วนที่ผู้บริหารจะต้องเชิญทุกคนที่เกี่ยวข้องมาเพื่อร่วมปรึกษาหารือ และนำไปสู่การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงก่อนที่จะกำหนดหนทางแก้ไขปัญหาดต่อไป

ของเสียบางลักษณะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดของพนักงาน คำถามคือ ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้อย่างไร และมีสาเหตุมาจากเรื่องใด คำตอบ เกี่ยวกับเรื่องนี้หากได้รับการตรวจสอบในเชิงลึกลงไปก็อาจจะพบปัญหาที่ไม่คาดคิดมาก่อนได้ เช่น

- การฝึกอบรมไม่เพียงพอ ขาดประสิทธิภาพ
- การติดตั้งเครื่องจักรไม่ได้มาตรฐาน
- วัตถุดิบมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน
- ความอ่อนล้าของพนักงานจากการทำงานต่อเนื่องเป็นเวลานาน
- สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม นำไปสู่การเกิดข้อผิดพลาดสูง เช่น ปัญหาเรื่องแสงไฟไม่เพียงพอ อุณหภูมิในการทำงานไม่เหมาะสม หรือมีเสียงดังรบกวน เป็นต้น
- สวัสดิการไม่ดีพอ ซึ่งนำไปสู่การขาดกำลังใจในการทำงาน
- หัวหน้างานมีปัญหาขัดแย้งกับผู้ปฏิบัติงานรุนแรง เป็นต้น

ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจในปัญหาเหล่านี้อย่างจริงจัง และเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานในระดับต่างๆ บางทีปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่อาจนำไปสู่การค้นพบปัญหาที่ใหญ่กว่าได้ เช่น ในเรื่องของวัตถุดิบไม่ได้มาตรฐาน อาจเกิดจากกระบวนการจัดซื้อที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือเกิดจากการหาผลประโยชน์ส่วนตัวในการซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพต่ำ เป็นต้น

นอกจากนั้นในกรณีที่พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างไม่ยุติธรรม หรือไม่ได้รับสวัสดิการที่ดีพอหรือได้รับต่ำกว่ากิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันโดยมิได้รับคำชี้แจงอธิบายอย่างทั่วถึงจากผู้บริหาร กรณีเช่นนี้นอกจากจะกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานแล้ว ยังอาจนำไปสู่การตอบโต้ของพนักงานด้วยการจัดตั้งเป็นสหภาพแรงงานเพื่อทำการต่อรองกับผู้บริหาร ซึ่งจะยิ่งทำให้ปัญหามีความยุ่งยากและซับซ้อนในการบริหารมากยิ่งขึ้น

## มีความเสียหายจากการทุจริตเกิดขึ้น

เมื่อพบว่าองค์กรประสบปัญหาการทุจริต ย่อมเป็นการส่งสัญญาณว่าเกิดจุดอ่อนด้านการควบคุมภายในที่สำคัญขึ้นแล้ว และจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขในทันที มีหลายกรณีที่ต้องจัดการต้องประสบปัญหาทุจริตเพราะความไว้วางใจกัน และไม่คิดว่าใครจะมีเจตนาที่จะทำการทุจริต ซึ่งกว่าเรื่องจะแดงขึ้นมา ความเสียหายก็มักจะมากเสียเป็นส่วนใหญ่ ตัวอย่างเช่น การทุจริตในเรื่องเงินเดือน ซึ่งกระทำโดยการใช้นโยบายของพนักงานที่เพิ่งเข้ามาเริ่มงานและได้ลาออกไปในเดือนนั้น ผู้ทุจริตจะทำการส่งจ่ายเงินเดือนให้แก่บัญชีผีเหล่านี้ทุกเดือน และสามารถกระทำการหลบซ่อนได้ง่ายในกรณีที่การเข้า-ออกของพนักงานเกิดขึ้นบ่อย ซึ่งเป็นเรื่องปกติจากจำนวนคนงานนับพันคนที่มีอยู่

เมื่อมีปัญหาการทุจริตเกิดขึ้น มาตรการคุมเข้มก็ย่อมจะตามมา ในขณะที่หลายองค์กรอาจจะมีการกำหนดระบบการควบคุมภายในแบบหลวมๆ หรือค่อนข้างหย่อนยานแล้ว ก็จะมาเริ่มสร้างกำแพงเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว เข้าทำนอง วัวหายแล้วล้อมคอก บ่อยครั้งเมื่อผู้บริหารคิดจะวางระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริตขึ้นมา ก็จะมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ทำนองว่าเป็นการมองโลกในแง่ร้ายบ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานขาดความคล่องตัวในการทำงานบ้าง จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องค้นหาระดับการควบคุมขั้นต่ำที่องค์กรทุกแห่งจำเป็นต้องมีไว้ เพื่อเผชิญกับปัญหาความอ่อนแอขององค์กรให้จงได้

## มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่าค่าเฉลี่ย

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเป็นรายการที่ผู้บริหารไม่ควรละเลยในการกำหนดการควบคุมภายในที่เหมาะสม และในหลายกรณีผู้บริหารเองกลับเป็นผู้ก่อให้เกิดปัญหาค่าใช้จ่ายเหล่านี้เสียเอง ค่าใช้จ่ายบางประเภทถูกอนุมัติโดยไร้เหตุผลสนับสนุนที่เพียงพอ หลายรายการเกิดขึ้นจากดุลยพินิจส่วนตัว ไม่มีถูกไม่มีผิด มีแต่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม จากมุมมองของบุคคลต่างๆ ในองค์กร เรามักเชื่อว่าเมื่อเรามอบอำนาจให้เขาบริหารแล้วก็ควรปล่อยให้เขามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ

คำถามคือ ในกรณีที่วิญญูชนเห็นได้ชัดเจนอยู่แล้วว่าไม่ถูกต้องเหมาะสมแล้วเราจะไม่แก้ไขให้ถูกต้องหรือ?

คำตอบคือ จะแก้ไข แต่อาจต้องปล่อยไปก่อนจนกว่าความเสียหายจะชัดเจน หรือจนกว่ากิจการจะประสบกับภาวะล้มละลายเสียก่อน

แนวคิดทำนองนี้ควรจะค่อยๆ หมดไปในอนาคตอันใกล้

ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นต้องมีการควบคุมด้วยระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน และโดยการจัดทำงบประมาณ แต่ในทางปฏิบัติ น้อยคนนักที่จะให้ความสำคัญถึงขั้นตรวจสอบงบประมาณก่อนที่จะใช้จ่าย เพราะในการตัดสินใจอนุมัติค่าใช้จ่ายของผู้บริหารนั้น บ่อยครั้งเป็นเพราะอารมณ์ชั่ววูบ จะมารู้อีกทีก็ตอนปิดบัญชีประจำเดือนไปแล้ว จากประสบการณ์พบว่า บางครั้งทันทีที่การประชุมเรื่องค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณเสร็จสิ้นลง ผู้มีอำนาจอนุมัติซึ่งร่วมประชุมอยู่ด้วยกันจะหาเหตุผลเรื่องของการจำเป็นเร่งด่วน หยิบปากกาแล้วเซ็นชื่ออนุมัติค่าใช้จ่ายให้เกินงบประมาณเพิ่มขึ้นไปอีกก็มี

ดังนั้นหากองค์กรใดไม่มีผู้ควบคุมการเงินที่เข้มแข็งพอ การใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยย่อมเกิดขึ้นได้โดยง่าย และไม่มีทางที่จะหยุดยั้งได้ง่ายๆ ตัวอย่างทางเลือกเพื่อช่วยในการตัดสินใจในการใช้จ่ายที่อาจพบเห็นได้ เช่น

- เลือกเดินทางโดยซื้อตั๋วชั้นธุรกิจ หรือชั้นประหยัด
- จัดงานเลี้ยงฉลองหรืองานกีฬาสีในโรงแรมหรู หรือใช้พื้นที่สนามของบริษัท
- ซื้อเครื่องตกแต่งห้องทำงานใหม่อย่างหรูหรา หรือใช้สิ่งที่มีอยู่เดิมเมื่อทนฟังจะเข้ามารับตำแหน่งใหม่
- จัดหารถเช่าประจำตำแหน่งผู้บริหารใหม่ที่เหมาะสมกับการเดินทางไปต่างจังหวัดช่วงวันหยุดสำหรับตนและครอบครัว หรือใช้รถประจำตำแหน่งที่มีอยู่เดิม
- จัดเลี้ยงอาหารกลางวันฟรีทั้งโรงงานทุกครั้งที่ผลิตได้ตามเป้าประจำวันกับการกำหนดเป้าหมายรายได้ไตรมาส
- เปลี่ยนโทรศัพท์มือถือรุ่นล่าสุด กับใช้ของเดิมที่มีอยู่ซึ่งซื้อมาได้ไม่ถึงปี
- เปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กเครื่องใหม่ แล้วยกเครื่องเก่าของตนให้กับพนักงานที่เข้าใหม่ซึ่งสมควรได้รับของใหม่ เป็นต้น

ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างรายได้ให้แก่องค์กรมหาศาล ก็มักจะมีความสามารถในการใช้จ่ายเงินจำนวนมหาศาลด้วยเช่นกัน ในเมื่อทุกคนมีฐานะ

เป็นลูกจ้าง ต่างมุ่งทำเป้าหมายของตนเองให้สำเร็จ จึงมิได้สนใจผลกระทบด้านลบที่แฝงอยู่ในการกระทำของตน ในสายตาของเพื่อนร่วมงาน หรือพนักงานระดับล่าง แต่ลองคิดดูว่าหากกิจการนี้เราเป็นเจ้าของ พฤติกรรมการใช้จ่ายของเราจะเปลี่ยนไปหรือไม่ เชื่อว่าสำหรับบางคนอาจเปลี่ยนไปยิ่งกว่าหน้ามือเป็นหลังมือก็เป็นได้

## พนักงานไม่มีความพอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน

เสียงสะท้อนจากพนักงาน เป็นเสียงที่ผู้บริหารทุกคนต้องสดับตรับฟัง และวิเคราะห์ให้ได้ว่า เป็นเสียงที่สะท้อนปัญหาของบุคคลหรือขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกบุคคล ซึ่งเป็นผู้ที่จะต้องทำงานใกล้ชิดกับพนักงานอย่างมากตั้งแต่ต้นในหลายๆ เรื่อง เช่น

- เพื่อพนักงานมาสมัครงานและทำการสัมภาษณ์
- เมื่อเริ่มงานวันแรกและรับฟังการปฐมนิเทศน์
- เมื่อจะต้องเปิดบัญชีเพื่อรับเงินเดือนของตน
- เมื่อต้องลาป่วย ลากิจ ลาคลอด หรือลาบวช
- เมื่อประสบอุบัติเหตุจากการทำงาน
- เมื่อติดต่อขอรับสวัสดิการต่างๆ เช่น ทำบัตรประกันสังคม หรือสมัครกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- เมื่อได้เลื่อนตำแหน่ง
- เมื่อลาออก หรือถูกให้ออก เป็นต้น

พนักงานในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่แผนกบุคคลตั้งแต่วันแรกจนวันสุดท้ายที่ออกจากองค์กรนั้นไป ผู้ที่จะทำงานในหน้าที่นี้ได้ดีจึงต้องมีคุณสมบัติพร้อมในการที่จะรับฟังทุกข์สุขของพนักงานด้วยความจริงใจ และให้เกียรติทุกคนอย่างเสมอภาคกัน องค์กรจึงจะดำรงอยู่ได้ด้วยบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตร เมื่อพนักงานเกิดความเดือดร้อน แผนกบุคคลย่อมเป็นผู้ให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาในเบื้องต้นเท่าที่จะทำได้ แต่หากปัญหาเป็นเรื่องที่กระทบต่อนโยบาย ก็จะต้องนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะผู้บริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อไป

# อุดรรัฐว (ในองค์กร) ก่อนสิ้นลม

## ระบบการควบคุมภายในสำหรับองค์กรธุรกิจ

องค์กรของท่านกำลังอ่อนแอลงทุกขณะหรือเปล่า? การสร้างระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยป้องกันภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นแก่องค์กรของท่านได้ ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างองค์กรที่เข้มแข็งได้ เพียงแต่ต้องทำความเข้าใจในหลักปฏิบัติเพื่อการควบคุมภายในที่ดี หนังสือเล่มนี้อาจช่วยรักษาองค์กรที่อ่อนแอให้กลับแข็งแรงและมีชีวิตยืนยาวต่อไปได้

"ท่านสามารถทำการดาวน์โหลด ตัวอย่างแบบสอบถามเรื่องการตรวจสอบสุขภาพองค์กรด้วยตนเองได้ที่เว็บไซต์ [www.controllerfocus.com](http://www.controllerfocus.com)"

### ประวัติผู้เขียน

ยรรยง ธรรมธัชอารี



#### การศึกษา

- สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบัญชี จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### ประสบการณ์

- ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน บริษัท อีเมอร์สัน อิเลคทริก (ประเทศไทย) จำกัด
  - ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
  - ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี บริษัท ซึบไมครอน เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)
  - ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน บริษัท เซมิคอนดักเตอร์ เวเนเจอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
  - ผู้จัดการแผนกการเงิน บริษัท โรงทอผ้ากรุงเทพ จำกัด
  - หัวหน้าส่วนบัญชีแยกประเภททั่วไป บริษัท น้ำมันศาลเท็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
  - ที่ปรึกษาด้านการบริหาร บริษัท คูเปอร์ส แอนด์ โลย์แบรนด์ แอสโซซิเอท จำกัด
- ปัจจุบัน**
- ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ บริษัท ไนน์เนอร์ส จำกัด
  - ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต
  - ที่ปรึกษาอิสระด้านระบบบัญชีเพื่อการบริหารธุรกิจ

ISBN 974-212-246-6



9 789742 122461

150 บาท