

การบริหารงานบุคคลของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด  
5 แห่งในประเทศไทย

นางสาวนงนุช รุ่งเรืองสาร



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
วิทยานิพนธ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
พ.ศ. 2531


ISBN 974-568-968-8

ลิขสิทธิ์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

014515

๙๗๔๕๑๙๖๖

PERSONNEL MANAGEMENT OF THE FIVE BIGGEST AUDITING FIRMS  
IN THAILAND



Miss Nongnuch Rungruangarn

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration  
department of Business Administration

Graduate School

Chulalongkorn University

1988

ISBN 974-568-968-8


หัวข้อวิทยานิพนธ์ การบริหารงานบุคคลของ สำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่ง  
ในประเทศไทย

โดย นางสาวนงนุช รุ่งเรืองสาร

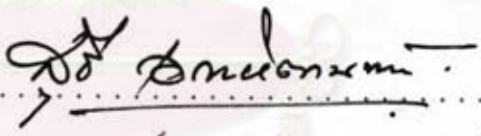
ภาควิชา บริหารธุรกิจ

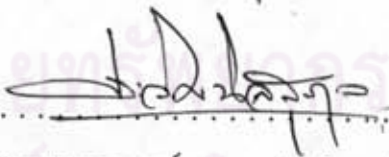
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประวิตร นิลสุวรรณากุล

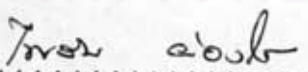
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

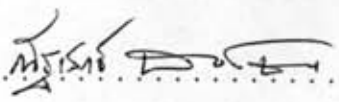
  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร.ถาวร วัชรากัย)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุธี เอกะทิศานนท์)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประวิตร นิลสุวรรณากุล)

  
..... กรรมการ  
( รองศาสตราจารย์โพลิน ผ่องใส )

  
..... กรรมการ  
( อาจารย์พัฐเสกข์ นิมใจม )





พิมพ์ต้นฉบับบทความวิจัยเกี่ยวกับวิทยานิพนธ์ภายในกรอบสี่เหลี่ยมนี้เพียงแผ่นเดียว

นางนุช รุ่งเรืองสาร : การบริหารงานบุคคลของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่ง  
ในประเทศไทย (PERSONNEL MANAGEMENT OF THE FIVE BIGGEST AUDITING  
FIRMS IN THAILAND) อ. ที่ปรึกษา : ผศ.ดร. ประวีตร ผลิตสุวรรณกุล, 262 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด  
5 แห่งในประเทศไทยในแง่ของการสรรหาพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การจูงใจ การบำรุงรักษา  
รวมทั้งปัญหา สาเหตุของปัญหาและเสนอแนะแนวทางแก้ไข

ผลการวิจัยพบว่า การสรรหาพนักงานกว่าร้อยละ 90 ของตำแหน่งที่ว่างลงในระดับผู้ช่วย  
ผู้สอบบัญชี SENIOR ขึ้นไป จะคัดเลือกจากแหล่งภายใน การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานในแต่ละ  
ระดับจะใช้วิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนการจูงใจนั้นพบว่า ร้อยละ 64 ของจำนวนพนักงานเลือกการได้  
เรียนรู้งานตรวจสอบทุกด้านในระยะเวลาดังกล่าวเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุด ในขณะที่ร้อยละ 19 เลือกความ  
สัมพันธ์ที่ดีของคนในสำนักงาน มีเพียงร้อยละ 4 เท่านั้นที่ตอบว่า เงินเดือนที่น่าพอใจเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ  
ที่สุด ซึ่งก็สอดคล้องกับแบบสอบถามอีกข้อหนึ่งที่พบว่า ร้อยละ 69 ตอบว่าสิ่งจูงใจที่เข้ามาทำงานใน  
สำนักงานสอบบัญชีก็เพื่อหาความรู้และประสบการณ์แล้วหางานอื่นต่อไป ในเรื่องการลาออกพบว่า พนักงาน  
ส่วนใหญจะลาออกเมื่อทำงานได้ 2-4 ปี อย่างไรก็ตามแม้อัตราการลาออกของพนักงานจะสูง แต่พนักงาน  
ส่วนใหญก็พอใจในปัจจัยบำรุงรักษาที่สำนักงานให้ ปัญหาเนื่องจากการลาออกของพนักงานจะเกิดขึ้น เมื่อ  
พนักงานที่สำนักงานคาดหวังจะให้ปฏิบัติงานต่อไปลาออก ซึ่งสาเหตุของปัญหาเนื่องมาจาก 1) เมื่อ  
ทำงานได้ระยะหนึ่งหรือเมื่อสอบเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตได้ พนักงานจะมีความรู้และประสบการณ์ทำให้  
หางานใหม่ก้าวหน้าและได้ผลตอบแทนสูงกว่า 2) งานมากเกินไป 3) เดินทางไปต่างจังหวัดบ่อยเกินไป  
4) ความไม่พอใจในสภาพการทำงาน

ขอเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาคือ 1) สร้างความพอใจให้แก่พนักงานที่มีความสามารถสูง  
2) เตรียมแผนปัญหาโดยฝึกพนักงานใหม่ขึ้นมาแทน 3) ส่งไปฝึกอบรมยังต่างประเทศ 4) ท้าสัญญา  
จ้างงานระยะยาว

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชา .....  
สาขาวิชา .....  
ปีการศึกษา 2531

ลายมือชื่อผู้ผลิต .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

พิมพ์ต้นฉบับบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ภายในกรอบสี่เหลี่ยมนี้เพียงแผ่นเดียว

NONGNUCH RUNGRUANGSARN : PERSONNEL MANAGEMENT OF THE FIVE BIGGEST AUDITING FIRMS IN THAILAND. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. DR. PRAWIT NINSUVANNAKUL. 262 PP.

The objective of the thesis is to study how the five biggest auditing firms in Thailand procure, develop, train, motivate, and maintain their employees, the related problems and causes, and to offer recommendations on possible ways in which those problems may be resolved.

The results of the study indicate that 1) more than 90 % of staff replacements at senior level upwards are procured from internal source, 2) personnel development and training methods employed are different for each staff level, 3) 64 % of the employees consider the opportunity to learn all facets of auditing within a relatively short period to be the most important motivation factor for work, whilst 19 % consider good personal relationships within the firm, and only 14 % consider attractive salary, which findings correlate with the finding that 69 % of the employees consider the opportunity to gain knowledge and experience in auditing as a stepping stone for new job opportunities to be the motivation factor for starting their career in an audit firm, 4) most employees resign after 2-4 years. Although staff turnover is high, most employees are satisfied with the maintenance factors. High staff turnover presents a problem only when employees who have good potential with the firm resign. The causes of high turnover are 1) the tendency for employees to look for better job opportunities after gaining some degree of knowledge and experience, or passing the examination to become certified public accountants, 2) excessive work load, 3) too many up-country trips, 4) dissatisfaction with working conditions.

Possible solutions recommended are 1) fullfil the satisfaction of employees who have high potential with the firm, 2) train employees to be ready to replace potential leavers, 3) provide overseas training as an incentive, and 4) secure long-term contract of employment.

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชา .....  
สาขาวิชา .....  
ปีการศึกษา .....

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....



### กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประวิตร นิลสุวรรณากุล อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ ดร.สุธี เอกะทิตานนท์ ผู้กรุณาให้คำแนะนำอย่างดีซึ่งตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องตั้งแต่เริ่มแรกจนสำเร็จและขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์พัชรุ เสกข์ นิมโณม และรองศาสตราจารย์ ไพลิน ผ่องใส ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยความร่วมมือจากสำนักงานสอบบัญชี ทั้ง 5 แห่งที่ได้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ คุณกมล เดชยอดยิ่ง คุณสุนทร กัลยาณสันต์ คุณจินทนา จิตสุธีศิริ และเพื่อน ๆ ที่มีได้กล่าวชื่อนามในที่นี้ที่คอยช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้เขียนไว้ ณ ที่นี้ด้วย

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อวันชัย รุ่งเรืองสาร และคุณแม่สุวรีย์ รุ่งเรืองสาร ที่คอยให้กำลังใจให้ความช่วยเหลือ อีกทั้งให้การส่งเสริมและสนับสนุนในการศึกษาของผู้วิจัยตลอดมา

นางนุช รุ่งเรืองสาร  
 ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### สารบัญ

|                         |      |
|-------------------------|------|
|                         | หน้า |
| บทคัดย่อภาษาไทย.....    | ๖    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | ๖    |
| กิตติกรรมประกาศ.....    | ๗    |
| สารบัญตาราง.....        | ๘    |

### บทที่

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | บทนำ.....  | 1  |
|   | - วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....                               | 2  |
|   | - สมมติฐานของการศึกษา.....                                   | 3  |
|   | - ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....                  | 3  |
|   | - ขอบเขตของการศึกษา.....                                     | 4  |
|   | - แหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการค้นคว้าวิจัย.....            | 4  |
|   | - เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับของสำนักงานสอบบัญชี.....           | 5  |
|   | - ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย.....                       | 9  |
|   | - ปัญหาและข้อจำกัดในการดำเนินการวิจัย.....                   | 13 |
| 2 | วิวัฒนาการของวิชาชีพสอบบัญชี และประวัติของสำนักงานสอบบัญชี.. | 15 |
|   | - วิวัฒนาการของวิชาชีพสอบบัญชี.....                          | 15 |
|   | - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพสอบบัญชี.....               | 19 |
|   | - แผนภูมิการดำเนินงานของ ก.บช.....                           | 21 |
|   | - การจัดตั้งสำนักงานสอบบัญชี.....                            | 25 |
|   | - หน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานสอบบัญชี.....            | 29 |
|   | - ประวัติของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่ง.....        | 32 |
| 3 | การบริหารงานบุคคล.....                                       | 42 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่  | หน้า |
|--|------|
| 3 การบริหารงานบุคคล (ต่อ)                              |      |
| การสรรหาพนักงาน.....                                   | 44   |
| - การวางแผนกำลังคน.....                                | 45   |
| - การรับสมัครและคัดเลือก.....                          | 48   |
| - การบรรจุคนเข้าทำงานและการบรมนิเทศ.....               | 51   |
| การพัฒนาและฝึกอบรม.....                                | 53   |
| - ความหมาย.....  | 54   |
| - จุดมุ่งหมาย.....                                     | 54   |
| - ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล.....       | 55   |
| - ความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการอบรมและพัฒนาบุคคล.....   | 55   |
| - การสำรวจความจำเป็น.....                              | 57   |
| - ขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม.....                      | 59   |
| - อิทธิพลจากบรรทัดฐานของกลุ่มที่มีผลต่อการฝึกอบรม..... | 60   |
| - วิธีการฝึกอบรม.....                                  | 61   |
| - การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม.....                 | 62   |
| การจูงใจ.....  | 63   |
| - ความหมาย.....  | 64   |
| - ความสำคัญ.....                                       | 64   |
| - ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์.....             | 66   |
| - ทฤษฎีสองปัจจัย.....                                  | 67   |
| เปรียบเทียบทฤษฎีสองปัจจัยและทฤษฎีลำดับขั้น             |      |
| ความต้องการของมาสโลว์.....                             | 71   |
| - แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายใน.....                  | 75   |
| การบำรุงรักษา.....                                     | 76   |



## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่  | หน้า |
|--|------|
| 3 การบริหารงานบุคคล (ต่อ)  |      |
| - ความแตกต่างระหว่างการจูงใจและการบำรุงรักษา...                                | 76   |
| - นโยบายและการบริหารงานขององค์การ.....   | 77   |
| - การควบคุมดูแล.....   | 78   |
| - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....  | 82   |
| - สภาพการทำงาน.....  | 82   |
| - สวัสดิการ.....   | 83   |
| - การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....   | 85   |
| 4 การบริหารงานบุคคลของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด<br>ในประเทศไทย 5 แห่ง..... | 89   |
| การสรรหาพนักงาน.....   | 91   |
| - การวางแผนกำลังคน.....  | 91   |
| - การรับสมัครและคัดเลือก.....  | 93   |
| - การบรรจุพนักงานและการปฐมนิเทศ.....   | 101  |
| การพัฒนาและการฝึกอบรม.....   | 106  |
| - ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา.....  | 106  |
| - ขั้นตอนการฝึกอบรม.....   | 107  |
| - แหล่งของการจัดอบรมและพัฒนา.....  | 108  |
| - วิธีการและ เนื้อหาของการฝึกอบรมของพนักงาน<br>ในแต่ละระดับ.....               | 120  |
| การจูงใจ.....  | 127  |
| การบำรุงรักษาพนักงาน.....  | 142  |
| - สภาพการทำงาน.....  | 142  |
| - การควบคุมดูแล.....   | 143  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| 4 การบริหารงานบุคคลของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด<br>ในประเทศไทย 5 แห่ง (ต่อ) |      |
| - ค่าจ้างเงินเดือน.....   | 150  |
| - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....   | 150  |
| -สวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูล.....   | 152  |
| 5 ปัญหาและข้อ เสนอแนะ.....  | 161  |
| - ปัญหาและการพัฒนาและฝึกอบรม.....   | 161  |
| - ปัญหาการจูงใจในการทำงาน.....  | 164  |
| - ปัญหาการบำรุงรักษาพนักงาน.....  | 167  |
| 6 บทสรุป.....   | 179  |
| บรรณานุกรม.....   | 186  |
| ภาคผนวก.....  | 190  |
| ประวัติผู้ เขียน.....   | 262  |

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 14       | แสดง เหตุจูงใจที่สำคัญที่สุดที่เข้ามาทำงานในสำนักงานสอบบัญชี   | 128  |
| 15       | แสดงจำนวนผู้ที่เห็นว่าการได้เป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตจะเป็น<br>เหตุผลสำคัญหนึ่งที่ทำให้ทำงานใหม่ที่ดีกว่า                     | 129  |
| 16       | แสดงถึงสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานสอบบัญชี<br>อย่างเต็มความสามารถ                                       | 130  |
| 17       | แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาและผลตอบแทนเฉลี่ยของ<br>พนักงาน ของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่งในประเทศไทย            | 133  |
| 18       | แสดงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงระยะเวลาและผลตอบแทนของพนักงาน<br>ของบริษัท สำนักงาน เอสจีวี-๕ กลาง จำกัด                          | 134  |
| 19       | แสดงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงระยะเวลาและผลตอบแทนของพนักงาน<br>ของบริษัท บัญชีกิจ จำกัด   | 135  |
| 20       | แสดงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงระยะเวลาและผลตอบแทนของพนักงาน<br>ของสำนักงาน ไชยยศ  | 136  |
| 21       | แสดงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงระยะเวลาและผลตอบแทนของพนักงาน<br>ของสำนักงาน ไพริช วอเตอร์ เฮาส์                                  | 137  |
| 22       | แสดงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงระยะเวลาและผลตอบแทนของพนักงาน<br>ของสำนักงาน เอ็นส์ท แอนด์ วินนี่                                 | 138  |
| 23       | แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งแสดงถึงตำแหน่งและ เงินเดือน<br>ของพนักงาน ของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่ง<br>ในประเทศไทย | 139  |
| 24       | แสดงระดับความพอใจของพนักงานต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล   | 151  |
| 25       | แสดงสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ของสำนักงานสอบบัญชีที่<br>ใหญ่ที่สุด 5 แห่งในประเทศไทย                                      | 156  |
| 26       | แสดงร้อยละของความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานโดยทั่วไป   | 157  |
| 27       | แสดงลำดับความพอใจและคะแนนของสภาพการทำงานโดยทั่วไป  | 158  |



## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 1        | แสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ของ<br>สำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่งในประเทศไทย | 90   |
| 2        | แสดงเงินเดือนเริ่มต้น ค่าครองชีพและค่าพาหนะ ของสำนัก-<br>งานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่งในประเทศไทย      | 102  |
| 3        | สรุปการรับสมัครและคัดเลือก ของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่<br>ที่สุด 5 แห่งในประเทศไทย                        | 104  |
| 4        | แสดงร้อยละของวิธีการอบรมที่ใช้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ<br>ของบริษัท สำนักงาน เอสจีวี-๕ กลาง จำกัด         | 111  |
| 5        | แสดงร้อยละของเนื้อหาการอบรมที่ใช้กับพนักงานระดับต่าง ๆ<br>ของบริษัท สำนักงาน เอสจีวี-๕ กลาง จำกัด        | 111  |
| 6        | แสดงร้อยละของวิธีการอบรมที่ใช้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ<br>ของบริษัท บัญชีกิจ จำกัด                        | 114  |
| 7        | แสดงร้อยละของเนื้อหาการอบรมที่ใช้กับพนักงานระดับต่าง ๆ<br>ของบริษัท บัญชีกิจ จำกัด                       | 114  |
| 8        | แสดงร้อยละของวิธีการอบรมที่ใช้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ<br>ของสำนักงาน ไชยยศ                               | 117  |
| 9        | แสดงร้อยละของเนื้อหาการอบรมที่ใช้กับพนักงานระดับต่าง ๆ<br>ของสำนักงาน ไชยยศ                              | 117  |
| 10       | แสดงร้อยละของวิธีการอบรมที่ใช้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ<br>ของสำนักงาน ไพรัช วอเตอร์ เฮาส์                 | 120  |
| 11       | แสดงร้อยละของเนื้อหาการอบรมที่ใช้กับพนักงานระดับต่าง ๆ<br>ของสำนักงาน ไพรัช วอเตอร์ เฮาส์                | 120  |
| 12       | แสดงร้อยละของวิธีการอบรมที่ใช้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ<br>ของสำนักงาน เอ็นส์ท แอนด์ วินนี่                | 122  |
| 13       | แสดงร้อยละของเนื้อหาการอบรมที่ใช้กับพนักงานระดับต่าง ๆ<br>ของสำนักงาน เอ็นส์ท แอนด์ วินนี่               | 122  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |   | หน้า |
|----------|---|------|
| 28       | แสดงระยะเวลา เวลาที่พนักงานส่วนใหญ่ลาออกจากงาน                                    | 159  |
| 29       | แสดงร้อยละ ของความคิด เห็นของพนักงานต่อการฝึกอบรมและ<br>พัฒนาของสำนักงานแต่ละแห่ง | 162  |
| 30       | แสดงร้อยละ ของความคิด เห็นของพนักงานต่อโอกาสก้าวหน้าใน<br>สำนักงาน                | 164  |
| 31       | แสดงร้อยละ ของความคิด เห็นของพนักงานต่องาน ของสำนักงาน<br>ว่าหนัก เพียงใด         | 168  |
| 32       | แสดงร้อยละ ของความคิด เห็นของพนักงานต่อ เงิน เดือน ของ<br>สำนักงานแต่ละแห่ง       | 171  |
| 33       | แสดงร้อยละ ของความคิด เห็นของพนักงานต่อสวัสดิการ ของ<br>สำนักงานแต่ละแห่ง         | 172  |

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย