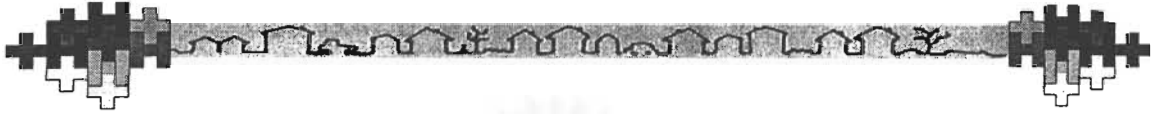


โครงการวิจัยย่อย #4

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546-2547



การเปรียบเทียบบทบาทของระบบการควบคุมภายในและ
การตรวจสอบ และการประเมินเทียบเคียงใน
ธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม
**A Comparative Study of the Internal Auditing
Systems and Benchmarking of the Hospital and
Hotel Businesses**



ผศ.ดร.อรนุช สูงสว่าง
ศ.ดร.อุทัย ดันละม้าย



คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มิถุนายน 2548

โครงการวิจัยย่อย #4

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546-2547

ชื่อโครงการวิจัย

การเปรียบเทียบบทบาทของระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบ และระบบประเมินเปรียบเทียบในธุรกิจ
โรงพยาบาลและโรงแรม

A Comparative Study of the Roles of Internal Auditing, Internal Control, and Benchmarking Systems
of the Hospital and Hotel Businesses

ลักษณะของโครงการวิจัย

- เป็นโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางการวิจัยของชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2545-2549) และ
เป็นส่วนหนึ่งของชุดโครงการแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศ (34 ชุดโครงการ) โครงการย่อย #4 เป็น
โครงการวิจัยลูกภายใต้แผนงานวิจัยหรือชุดโครงการวิจัย
- โครงการวิจัยนี้อยู่ในทิศทางการศึกษา (Direction) ทิศทางที่ 4 การวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพ
ของประเทศไทย
- ภายใต้แผนวิจัย (Plan) แผนที่ 6 แผนงานวิจัยศักยภาพด้านการบริหารจัดการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบงานวิจัยและที่อยู่

ฝ่ายวิจัย สายงานวิจัย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท ปทุมวัน กรุงเทพฯ โทร.0-2218-5826 โทรสาร 0-0218-5899

คณะผู้วิจัย

หัวหน้าโครงการ - ผศ.ดร.อรนุช สูงสว่าง
ผู้ร่วมวิจัย - ศ.ดร.อุทัย ดันละมัย

ประเภทของงานวิจัย

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

สาขาวิชาการและกลุ่มวิชาที่ทำการวิจัย

สาขาเศรษฐศาสตร์ กลุ่มวิชาพาณิชยศาสตร์และบริหารธุรกิจ

คำสำคัญ (Keywords) ของโครงการวิจัย

Key Performance Indicators, Strategic Decision Making, Strategic Enterprise Management, Hospital
Business, Hotel Business, Internal Auditing, Internal Control, Benchmarking

บทคัดย่อภาษาไทย

สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไปทั่ว ซึ่งระบบควบคุมภายใน ระบบการกำกับดูแลที่ดี และระบบประเมินเทียบเคียง เป็นระบบที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การเก็บข้อมูลสำหรับวิจัยฉบับนี้ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ที่ประกอบด้วยการวิจัยนาร์รองได้ส่งไปยังกลุ่มผู้เข้าอบรมหลักสูตรผู้ตรวจสอบภายใน (CIA) และสมาชิกสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (IIAT) หลังจากนั้นก็มีการปรับคำถามเล็กน้อยและส่งแบบสอบถามไปยังผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์โดยใช้กรอบแนวคิดเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ตรวจสอบภายในของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลวิจัยนาร์รองพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งสองให้ผลการวิเคราะห์ที่ใกล้เคียงกัน โดยส่วนใหญ่มีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ มีระบบการกำกับดูแลที่ดี และระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับที่ชัดเจน อีกทั้งมีความเป็นอิสระระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ยังพบว่า กลยุทธ์นวัตกรรมและกลยุทธ์ผู้นำด้านทุนมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในและความชัดเจนในระบบสร้างความเชื่อมั่นทั้งสาม กล่าวคือการที่องค์กรจะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใดนั้น จะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการและความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียงพอควร

เช่นเดียวกับการวิจัยนาร์รอง ผลการสำรวจบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยพบว่า องค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าตนเองมีความชัดเจนในระบบสร้างความเชื่อมั่นทั้งสามระบบ และมีสภาพแวดล้อมของระบบควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กรและระดับผู้บริหารระดับต้นที่ดีมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นยิ่งมากเท่าใด ก็ยิ่งมีสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งมีระดับความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียงในขั้นสูง และการดำเนินการด้านการประเมินเทียบเคียงมากเท่านั้น ในแง่ของกลยุทธ์ไม่พบความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ใช้หรือไม่ใช้กลยุทธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นเท่าใดนัก

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ตรวจสอบภายในของโรงพยาบาลและโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ทำตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ให้ไว้ โดยใช้ระบบการตรวจสอบภายในตามหลักการของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) และมีการใช้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management หรือ ERM) โดยที่จะทำการตรวจสอบด้านการเงินและการดำเนินงานมากกว่าด้านกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบภายในส่วนใหญ่เป็นลักษณะการตรวจสอบเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎระเบียบในการทำธุรกิจขององค์กรอย่างถูกต้อง (Compliance) แต่ก็มีความพยายามอย่างยิ่งที่จะตรวจสอบความเสี่ยงในด้านการเงิน และการดำเนินงานควบคู่กันไป

สำหรับโรงพยาบาลซึ่งส่วนใหญ่มีการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ HA ผู้ตรวจสอบภายในจะพยายามมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพดังกล่าวเพื่อให้ได้ข้อมูลการตรวจสอบที่ลดความทับซ้อนลง และใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการตรวจติดตามที่ดีขึ้น และในส่วนของโรงแรมซึ่งถ้าใช้การทำสัญญาจ้างการบริหารงานของ Chain นานาชาติ ก็จะมีการตรวจสอบภายในจากทั้งด้านของ chain และด้านของเจ้าของเอง ดังนั้นจึงมีความซับซ้อนพอควร แต่ก็ยังเน้นการตรวจสอบด้านการเงินและการดำเนินงานมากกว่าด้านกลยุทธ์เช่นกัน

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ

Good internal control environment can support a firm's strategic direction. Corporate governance, internal control, and benchmarking are the most typical systems that can build confidence to corporate stakeholders. The present study collected data from different sources. A pilot study using survey instruments was conducted with two groups, participants of the CIA training programs and the members of the Institute of Internal Audit of Thailand. After the pilot study, some adjustment was made to the questionnaire and it was used to collect data from the companies listed in the Stock Exchange of Thailand. Also, in-depth interviews were conducted with the internal auditors of the listed hospitals and the listed hotels.

Results from the two pilot study groups are similar. The majorities of the firms in which the subjects work have their own internal audit unit; have good corporate governance system and a clear internal control system. They reported an independent between the audit committee and the internal auditors. Besides, there are relationships found between the 'innovative' and 'cost leadership' strategies and the quality of good internal control environment as well as the clarity of the three confident support systems. Organizations making strategic decisions will consider how good are their firm's control environment and how clear are their confident support systems which in turns will affect the firm's performance and their benchmarking success.

Similar to the results found in the pilot study, the analyses of survey data from all groups show consistent results that there is a high level of clarity on the three confident support systems. Also the clearer these systems are, the better would the internal control environment be rated and the higher level is the firm's benchmarking stairway to success. However, there was no different found between the firm's that chose or did not choose a given strategy regardless of the clarity of any of the confident support systems.

Results from in-depth interviews with the internal auditors of these listed firms indicate that the majority of these firms have strictly followed the guideline for good corporate governance. They use the COSO as their internal audit framework and expand to Enterprise Risk Management (ERM) framework. Despite the use of ERM framework, the internal auditors still focus on financial and operational audits more so than strategy audits. Compliance audits to ensure that the rules, regulations, and legal issues are met diligently are still the primary tasks of an internal auditor, although every attempt is made to incorporate financial and operational risk issues in the auditing processes.

With regard to most listed hospitals, they are in the process of obtaining Hospital Accreditation (HA). The internal auditors in those firms would make effort to be involved with the HA processes so as to reduce the overlapping of audit works as well as to use some quality assurance findings as the starting points for their follow-up audits. Large hotels, especially those being on management contracts with an international chain, will typically have two internal audit teams, one from the property owner side and one from the chain side. There are some overlaps, and yet most of the audit works are again concentrated on financial and operational related issues rather than strategic issues.

กิตติกรรมประกาศ

คณะวิจัยขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติและฝ่ายวิจัยของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี และฝ่ายวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่สนับสนุนให้ทุนทำโครงการวิจัย เพื่อผลงานวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และเผยแพร่ความรู้ด้านกลยุทธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลโรงแรมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรธุรกิจ

ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานของบริษัทต่าง ๆ หน่วยงานราชการ และองค์กรต่าง ๆ ที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ให้โอกาสสัมภาษณ์ และให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ นางสาวพรพิพัฒน์ จูฑา และนางสาวเกศชนก ใจกระจ่าง ผู้ช่วยวิจัยที่มีส่วนร่วมในการค้นหาข้อมูล ในการวิเคราะห์ ในการสรุปเนื้อหาในส่วนต่าง ๆ ของโครงการในขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดหลายปีนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิของหน่วยงานต่าง ๆ ทุกหน่วยที่สละเวลาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรายงานการวิจัย ซึ่งช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ขึ้น และเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยในระดับคณะฯ ระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงานราชการอื่นๆ ทุกท่านที่ให้ความสะดวกแก่ขบวนการการรับทุนวิจัยนี้

คณะวิจัยหวังว่าผลงานวิจัยนี้คงเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรธุรกิจ และเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยด้านสังคมศาสตร์ การจัดการ การตรวจสอบภายใน และการบริหารธุรกิจต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทที่ 1: บทนำ	1-1
ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย.....	1-1
วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย	1-2
ประโยชน์จากผลงานวิจัย	1-2
ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิด.....	1-3
การออกแบบวิจัย.....	1-4
การรายงานผลการวิจัย	1-5
รายการอ้างอิง	1-6
บทที่ 2: ผลการวิจัยนำร่อง	2-1
กรอบแนวคิด	2-1
ระเบียบวิธีวิจัย	2-2
ผลการวิจัยนำร่องสำหรับกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA.....	2-6
ผลการวิจัยนำร่องสำหรับกลุ่มสมาชิก IIAT	2-24
การเปรียบเทียบความแตกต่างและการรวมผลการสำรวจ กลุ่มผู้เข้าอบรม CIA และ กลุ่มสมาชิก IIAT	2-42
สรุปผลวิจัยนำร่อง	2-49
รายการอ้างอิง	2-50
ภาคผนวกสำหรับบทที่ 2.....	2-51
บทที่ 3: ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจโรงพยาบาลโรงแรม	3-1
การสาธารณสุข	3-1
การท่องเที่ยว	3-2
ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม	3-2
โรงพยาบาลในประเทศไทย.....	3-3
โรงแรมในประเทศไทย	3-4
โรงพยาบาลและโรงแรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.....	3-4
รายการอ้างอิง	3-8
บทที่ 4: ระบบการกำกับดูแล การตรวจสอบภายใน และการประเมินเทียบเคียงของธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์	4-1
กรอบแนวคิด	4-1
ระเบียบวิธีวิจัย	4-2
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	4-5
สรุปผลวิจัย	4-26
ภาคผนวกสำหรับบทที่ 4.....	4-28
บทที่ 5: การเผยแพร่ผลงานวิจัย	5-1
ภาคผนวกสำหรับบทที่ 5.....	5-2

สารบัญญัตราสาร

ตารางที่	หน้า	
2ก-1	จำนวนผู้เข้าอบรมโครงการ CIA.....	2-2
2ก-2	สมาชิกสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2545	2-3
2ก-3	ประชากรและจำนวนตัวอย่างกลุ่มสมาชิก IIAT ที่ส่งแบบสอบถาม	2-3
2ก-4	อัตราการตอบกลับแบบสอบถามของโครงการนำร่อง	2-5
2ก-5	อัตราการตอบกลับของกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA จำแนกตามรุ่น	2-5
2ก-6	อัตราการตอบกลับของกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA โดยจำแนกตามภาค	2-5
2ก-7	ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าอบรม CIA	2-6
2ก-8	ประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าอบรม CIA.....	2-6
2ก-9	ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่ผู้เข้าอบรม CIA ทำงานอยู่.....	2-7
2ก-10	จำนวนบริษัทแยกตามอายุต่อกลุ่มธุรกิจ.....	2-7
2ก-11	ลักษณะและบทบาทของหน่วยงานและผู้ตรวจสอบภายใน	2-8
2ก-12	บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	2-9
2ก-13	ความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล การประเมินเทียบเคียง และการตรวจสอบภายใน	2-10
2ก-14	สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร.....	2-11
2ก-15	การวิเคราะห์องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน	2-12
2ก-16	การวิเคราะห์องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของ ผู้บริหารระดับต้น.....	2-12
2ก-17	กลุ่มผลประโยชน์และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	2-13
2ก-18	การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก	2-13
2ก-19	การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก	2-14
2ก-20	การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยภายนอก	2-15
2ก-21	ลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	2-15
2ก-22	ความแตกต่างในการเลือกกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต	2-16
2ก-23	กลยุทธ์ธุรกิจของโรงพยาบาลหรือโรงแรม	2-16
2ก-24	การประเมินเทียบเคียง	2-17
2ก-25	ระดับการดำเนินการกระบวนการประเมินเทียบเคียง	2-17
2ก-26	การประเมินเทียบเคียงกับการเลือกกลยุทธ์ธุรกิจ.....	2-17
2ก-27	ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับ สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน	2-19
2ก-28	ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น	2-20
2ก-29	ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอก	2-20
2ก-30	ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์	2-20
2ก-31	ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น.....	2-21
2ก-32	ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน และปัจจัยภายนอก	2-21
2ก-33	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิด	2-22
2ข-1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มสมาชิก IIAT.....	2-24
2ข-2	ประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	2-24
2ข-3	ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่สมาชิก IIAT ทำงาน	2-25
2ข-4	ลักษณะและบทบาทของหน่วยงานและผู้ตรวจสอบภายในโดยกลุ่มสมาชิก IIAT	2-26
2ข-5	บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในจำแนกตามตำแหน่งของกลุ่มสมาชิก IIAT	2-27
2ข-6	ระบบการกำกับดูแล การประเมินเทียบเคียง และการตรวจสอบภายใน	2-27
2ข-7	สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน	2-28
2ข-8	การวิเคราะห์องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน	2-29
2ข-9	การวิเคราะห์องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของ ผู้บริหารระดับต้น.....	2-29
2ข-10	ปัจจัยภายนอก	2-30
2ข-11	การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก	2-31
2ข-12	การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก	2-31
2ข-13	การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยภายนอก	2-32
2ข-14	ลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	2-33
2ข-15	การเปรียบเทียบลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	2-33
2ข-16	การประเมินเทียบเคียง	2-34
2ข-17	ระดับการดำเนินการกระบวนการประเมินเทียบเคียง	2-34
2ข-18	การประเมินเทียบเคียงกับการเลือกกลยุทธ์ธุรกิจ.....	2-35

สารบัญญัตินี้ (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
2ข-19 ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับ สถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน.....	2-37
2ข-20 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น.....	2-37
2ข-21 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอก.....	2-38
2ข-22 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์.....	2-38
2ข-23 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น.....	2-38
2ข-24 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในและปัจจัยภายนอก.....	2-39
2ข-25 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิด.....	2-40
2ค-1 ความแตกต่างด้านลักษณะหน่วยงานและบทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน.....	2-43
2ค-2 ความแตกต่างของสถานะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน.....	2-44
2ค-3 ความแตกต่างด้านความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น.....	2-44
2ค-4 ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นและ สถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน.....	2-45
2ค-5 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น.....	2-46
2ค-6 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอกด้านกฎระเบียบ.....	2-46
2ค-7 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์.....	2-46
2ค-8 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น.....	2-47
2ค-9 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในและปัจจัยภายนอก.....	2-47
2ค-10 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิด.....	2-48
3-1 สถานบริการสาธารณสุขเสขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขปี 2539-2543.....	3-3
3-2 จำนวนสถานพยาบาลที่มีเตียงรับผู้ป่วยค้างคืนแยกตามสังกัดปี 2530-2542.....	3-3
3-3 จำนวนโรงแรมและที่พักแบ่งตามการจดทะเบียนของกระทรวงพาณิชย์.....	3-4
3-4 ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลและโรงแรม.....	3-4
3-5 การเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.....	3-5
3-6 การเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.....	3-5
3-7 สรุปข้อมูลทางการเงินโรงพยาบาล โรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.....	3-6
4-1 ประชากรสำหรับโครงการวิจัย.....	4-2
4-2 อัตราการตอบกลับของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ไทยจำแนกตามประเภทธุรกิจ.....	4-4
4-3 อัตราการตอบกลับของประชากรจำแนกตามกลุ่มธุรกิจ.....	4-5
4-4 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท.....	4-5
4-5 จำนวนบริษัทแยกตามอายุต่อจำนวนพนักงาน.....	4-6
4-6 จำนวนบริษัทแยกตามอายุกับกลุ่มธุรกิจ.....	4-6
4-7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	4-6
4-8 ประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	4-7
4-9 ระบบการกำกับดูแล การประเมินเทียบเคียง และการตรวจสอบภายใน.....	4-8
4-10 ลักษณะและบทบาทของหน่วยงานและผู้ตรวจสอบภายใน.....	4-9
4-11 บทบาทของผู้ตรวจสอบจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	4-10
4-12 สถานะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน.....	4-10
4-13.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของสถานะแวดล้อมระบบควบคุมภายในระดับองค์กร.....	4-11
4-13.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของสถานะแวดล้อมระบบควบคุมภายในของ ผู้บริหารระดับต้น.....	4-12
4-14 ปัจจัยภายนอก.....	4-12
4-15.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก.....	4-13
4-15.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยภายนอก.....	4-14
4-15.3 การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก.....	4-15
4-16 ลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์.....	4-16
4-17 ความแตกต่างในการเลือกกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต.....	4-16
4-18 บันไดสู่ความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียง.....	4-17
4-19 ระดับการดำเนินการกระบวนการประเมินเทียบเคียง.....	4-17
4-20 การประเมินเทียบเคียงกับการเลือกกลยุทธ์ธุรกิจ.....	4-18
4-21 การวิเคราะห์องค์ประกอบของระดับการดำเนินการกระบวนการประเมินเทียบเคียง.....	4-18
4-22 ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับ สถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน.....	4-20
4-23 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น.....	4-20
4-24 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอก.....	4-21

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4-25	ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์.....	4-21
4-26	ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น.....	4-22
4-27	ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมและปัจจัยภายนอก.....	4-22
4-28	ความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิด.....	4-23
4-29	การสัมภาษณ์ลึกผู้ตรวจสอบภายในของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม	4-24



สถาบันวิทยบริการ
วลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1-1	กรอบแนวคิดสำหรับโครงการวิจัยย่อย #4	1-3
2-1	กรอบแนวคิดสำหรับโครงการวิจัยนำร่อง	2-1
2-2	กรอบแนวคิดพร้อมความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (CIA).....	2-18
2-3	สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตัวแปรตามกรอบแนวคิดของกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA	2-23
2-4	กรอบแนวคิดพร้อมความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (IIAT)	2-36
2-5	สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตัวแปรตามกรอบแนวคิดของกลุ่มสมาชิก IIAT	2-41
4-1	กรอบแนวคิดการวิจัยธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การกำกับดูแลที่ดี และการตรวจสอบภายใน	4-1
4-2	กรอบแนวคิดพร้อมความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	4-19



สถาบันวิจัยบริการ
วลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น นอกจากจะต้องเกิดจากการบริหารงานที่ดี มีระบบการดำเนินงานและข้อมูลที่ทันต่อความต้องการที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจแล้ว (Porter, 1985) องค์กรยังต้องมีความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ (Burgelman & Grove, 1996) และสำหรับความคล่องตัวของการบริหารในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ยังคงต้องการกระจายอำนาจโดยมีการควบคุมพอสมควร (Applegate et.al., 1999) เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาอย่างกรณีธนาคารแบริง สาขาสิงคโปร์ (Stevenson, 1995) ซึ่งธนาคารนี้ดำเนินการมานาน 233 ปี ธนาคารสูญเสียจากการค้าตราสารอนุพันธ์จำนวน 1.2 พันล้านดอลลาร์โดยเทรดเดอร์ซึ่งไม่ได้รับอนุมัติให้กระทำการ แต่เทรดเดอร์สามารถละเมิดกฎได้เพราะธนาคารอนุมัติให้เทรดเดอร์ทำทั้งค้าตราสารและระบบปฏิบัติการในออฟฟิศ (back-office) ระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งซึ่งส่วนสนับสนุนให้การบริหารของกิจการประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ข้างต้น

ในสหรัฐอเมริกาการทำการตรวจสอบภายในเริ่มมาเป็นเวลานานแล้ว โดยมีการจัดตั้งสถาบันตรวจสอบภายในเมื่อปี พ.ศ. 2484 (ค.ศ. 1941) ในขณะที่สถาบันตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยเริ่มจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2531 (ค.ศ. 1988) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเริ่มกำหนดให้บริษัทจดทะเบียนต้องมีคณะกรรมการตรวจสอบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2542 (ค.ศ. 1999)

การตรวจสอบภายในมีหลายประเภท เช่น การตรวจสอบการเงิน (Financial audit) การตรวจสอบการปฏิบัติตาม (Compliance audit) การตรวจสอบการดำเนินงาน (Operational audit) และการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology audit) ในระยะหลังวิชาชีพด้านการตรวจสอบภายในมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงขึ้นและได้ขยายบทบาทของการตรวจสอบภายในมากขึ้น จากการตรวจสอบซึ่งเน้นการปฏิบัติตามนโยบายเปลี่ยนเป็นบทบาทของที่ปรึกษาผู้บริหารและเพิ่มมูลค่าของหน้าที่งาน นอกจากนั้นองค์กรมีแนวโน้มใช้บริการด้านการตรวจสอบภายในจากหน่วยงานภายนอกกิจการมากขึ้น

จากการสำรวจการตรวจสอบภายในของกิจการโรงแรมซึ่งมีสาขาจำนวนมาก (large lodging chain) ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งขณะนั้นถือว่าการตั้งกล่าวเป็นรูปแบบธุรกิจซึ่งพัฒนาขึ้นใหม่ ปรากฏว่ากิจการให้ความสำคัญด้านตรวจสอบภายในน้อยมากผิดกับกิจการในอุตสาหกรรมการผลิตซึ่งเป็นรูปแบบของกิจการซึ่งมีมานานแล้วและมีสายงานการตรวจสอบภายในมาเป็นเวลานานแล้วเช่นกัน การตรวจสอบภายในของกิจการโรงแรมซึ่งมีสาขาจำนวนมากเน้นด้านการตรวจสอบการเงิน การจัดสรรงบประมาณให้หน้าที่การตรวจสอบน้อยมาก (Schmidgall, Damilto, and Kagle 1991) ต่อมาในปี ค.ศ. 1999 ผลของการสำรวจระบบการตรวจสอบภายในของโรงพยาบาลซึ่งในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ธุรกิจโรงพยาบาลมีการแข่งขันสูง แต่ละกิจการใช้กลยุทธ์ในการแสวงหาตลาดใหม่ๆ และองค์กรทวีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากกฎข้อบังคับใหม่ที่ออกมามีผลต่ออัตรารายได้ที่โรงพยาบาลจะเรียกเก็บได้ (Stassopoulos และ Claremont, 1999) กิจการให้ความสำคัญการตรวจสอบภายในโดยเพิ่มจำนวนผู้ตรวจสอบภายในองค์กรมากขึ้น อย่างไรก็ตามบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในยังเน้นการตรวจสอบการดำเนินงาน และการตรวจสอบการปฏิบัติการ เช่นเดิม

สถาบันตรวจสอบภายในของประเทศสหรัฐอเมริกาได้กำหนดบทบาทใหม่สำหรับผู้ตรวจสอบภายในว่าควรเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง และให้คำปรึกษาต่อหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้เกิดความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างการควบคุมและความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร และอาจนำวิธีการตรวจสอบที่ได้ผลยิ่งขึ้นคือการตรวจสอบตนเอง (Self-Auditing Report) ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้นถ้ามีต้นแบบการประเมินเทียบเคียงทั้งภายนอกและภายในเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับต่างๆ ในกิจการ

นอกจากการตรวจสอบภายในซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร และมีความสำคัญมากขึ้นในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แล้ว การประเมินเทียบเคียงซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องของการเปรียบเทียบและวัดกระบวนการธุรกิจขององค์กรกับกระบวนการธุรกิจของกิจการอื่นๆ ก็เริ่มมีบทบาทในการสร้างความโปร่งใสและการดำเนินการอย่างมีการกำกับดูแลที่ดี ในยุคที่การสื่อสารและการทำการค้าระดับภูมิภาคและโลก ธุรกิจจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการเทียบเคียงที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยรวบรวมกระบวนการที่เป็นตัวเร่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของผลิตภัณฑ์และบริการ และเรียนรู้ประสบการณ์ของกิจการที่ประสบความสำเร็จ และอาจใช้การสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิดเพื่อเพิ่มความสำเร็จในหน้าที่ซึ่งใกล้เคียงกัน ซึ่งบางครั้งการปฏิบัติที่ดีที่สุดของกิจการหนึ่งอาจริเริ่มมาจากอุตสาหกรรมอื่น เช่น โรงพยาบาลหนึ่งอาจใช้การประเมินเทียบเคียงการลงทะเบียนห้องพักของโรงแรมเพื่อปรับปรุงกระบวนการรับคนไข้เข้ารักษาตัวในโรงพยาบาล นั่นคือ การวิเคราะห์ความเหมือนกัน

และความแตกต่างกันของธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่ต่างกัน โดยตระหนักถึงสถานะแวดล้อมที่อาจมีลักษณะแตกต่างกันไป จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และแนวปฏิบัติใหม่ขึ้นได้ ในกรณีของธุรกิจโรงพยาบาลและธุรกิจโรงแรม โรงพยาบาลหนึ่งอาจใช้การประเมินเทียบเคียงการลงทะเบียนห้องพักรักษาตัวของโรงพยาบาลเพื่อปรับปรุงกระบวนการรับคนไข้เข้ารับการรักษาตัวในโรงพยาบาล ระบบแจ้งออก ระบบการทำความสะอาด อย่างไรก็ตามการนำมาใช้นี้ต้องขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยี วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ สถานะแวดล้อมและการคุกคามที่แตกต่างกัน และความจำเป็นกับความต้องการของลูกค้า การประเมินเปรียบเทียบจะทำให้รู้ว่าควรปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยทัศนคติที่ดีและอย่างมั่นคงอย่างไรจึงจะทำให้เส้นทางสู่นวัตกรรมของกระบวนการกิจกรรมมีความชัดเจนมากขึ้น (Frederick, 1993)

ความต้องการที่จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในระบบการค้าเสรีของอุตสาหกรรมไทยมีความสำคัญ ต่อเศรษฐกิจและรายได้ของประเทศ ซึ่งมีความจำเป็นต้องศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ ทางการบริหาร การบัญชี และการควบคุมตรวจสอบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาสนับสนุนศักยภาพของอุตสาหกรรมบริการของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทของระบบตรวจสอบภายในและการควบคุม รวมทั้งการประเมินเทียบเคียงในธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาแนวคิด รูปแบบ และพัฒนาการ ของระบบตรวจสอบภายในและการควบคุม รวมทั้งการประเมินเทียบเคียงในองค์กรของอุตสาหกรรมทั้งสอง
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการตรวจสอบภายในและการควบคุม รวมทั้งการประเมินเทียบเคียงในองค์กร และความสอดคล้องในบทบาทของระบบดังกล่าวกับกลยุทธ์
4. เพื่อสร้างกรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงพยาบาลและโรงแรมภายในประเทศและต่างประเทศว่าระบบการตรวจสอบภายในและการควบคุม รวมทั้งการประเมินเทียบเคียงสอดคล้องกับการพัฒนาการทางกลยุทธ์ที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร
5. เพื่อเสนอแนวทางกับผู้ประกอบการและภาครัฐเกี่ยวกับการใช้ระบบตรวจสอบภายในและการควบคุม รวมทั้งการประเมินเทียบเคียง อย่างเต็มศักยภาพของระบบดังกล่าวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจ
6. เพื่อสร้างองค์ความรู้แนวลึกในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การประเมินผลการดำเนินงาน การตรวจสอบภายใน โดยสร้างกรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงพยาบาลและโรงแรมภายในประเทศและต่างประเทศว่ามีพัฒนาการที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร

ประโยชน์จากผลงานวิจัย

ผลจากโครงการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบบทบาทของระบบตรวจสอบภายในและการควบคุม รวมทั้งการประเมินเทียบเคียงเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์ในธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ได้ดังต่อไปนี้

1. องค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นและกรณีศึกษาแนวลึกจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งในระดับปริญญาบัณฑิต มหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิต ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง เช่น การตรวจสอบภายใน และการควบคุม และการประเมินเทียบเคียง เป็นต้น
2. ผลจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจในการเรียนรู้ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระบบตรวจสอบภายในและการควบคุม รวมทั้งการประเมินเทียบเคียงซึ่งจะสนับสนุนกลยุทธ์ในองค์กร และมีแนวทางในการดำเนินการด้านรูปแบบของการตรวจสอบภายในและการควบคุมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากขึ้น
3. มีข้อสรุปด้านการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking) ของธุรกิจทั้งสองในประเทศไทยต่อไป
4. ผลจากการศึกษาจะเป็นรากฐานแห่งความเข้าใจและเป็นแนวทางในการเสนอนโยบายแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงพยาบาลและธุรกิจโรงแรม ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทั้งในด้านการให้บริการพื้นฐานอย่างโรงพยาบาล และการให้บริการที่มีส่วนในการนำเงินตราเข้าประเทศจากนักท่องเที่ยวของโรงแรม ทั้งนี้จะรวมถึงองค์กรของรัฐซึ่งมีหน้าที่ควบคุมดูแลและออกกฎระเบียบเพื่อให้เกิดการพัฒนาของประเทศโดยส่วนรวม
5. เพื่อนำผลวิจัยและกรณีศึกษาไปเผยแพร่ในแวดวงนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

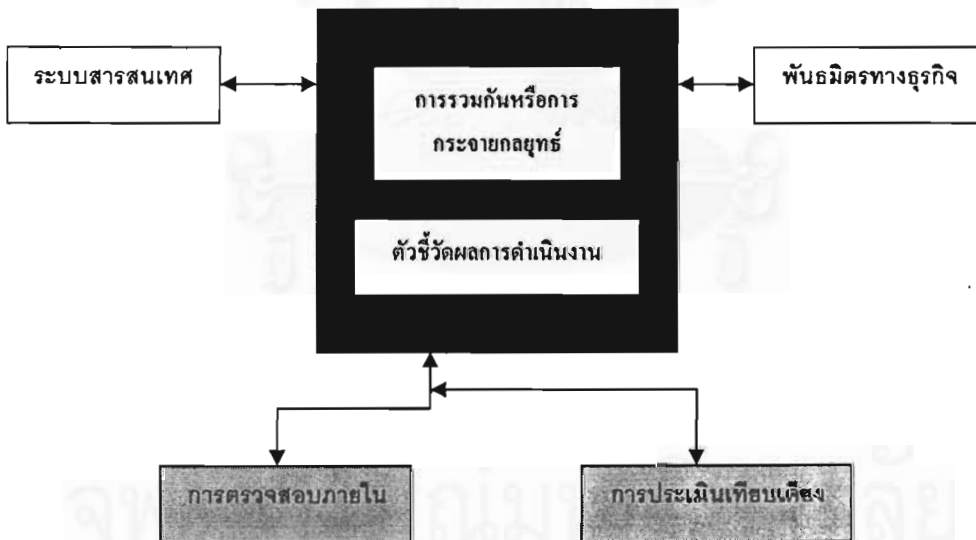
ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิด (Conceptual Framework)

งานวิจัยด้านการตรวจสอบภายในและการควบคุมขององค์กรจะเน้นในแง่การสำรวจ เช่น สำรวจ แนวปฏิบัติ ระบุลักษณะขององค์กร พื้นฐานการศึกษา จำนวนบุคลากร อาจเป็นเพราะการตรวจสอบภายในไม่มีทฤษฎีที่แน่นอนแต่เน้นที่การปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนมากขึ้นอยู่กับปัจจัยจำนวนมากทั้งภายนอกและภายในกิจการ (contingent theory) นอกจากนี้ยังมีการควบคุมทดแทนในรูปแบบต่างๆ และการควบคุมอยู่ในการปฏิบัติหน้าที่งานต่างๆ อาจเป็นการควบคุมที่วิธีการ การควบคุมในระบบสารสนเทศ จึงไม่เห็นเป็นรูปธรรมเหมือนระบบสารสนเทศซึ่งอาจมีซอฟต์แวร์สำเร็จรูป ผู้ใช้จะนำระบบนั้นไปพัฒนาให้เหมาะสมในแต่ละองค์กรหนึ่งได้ การวิจัยด้านตรวจสอบภายในของประเทศไทยยังมีน้อยมาก จากการทบทวนเอกสารข้างต้น กรอบแนวคิดที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1-1 จะเกี่ยวข้องกับวรรณคดีปริทรรศน์ด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. สถานะของระบบการตรวจสอบภายในและการควบคุม การประเมินเทียบเคียงของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงพยาบาล
2. ประเภทของการตรวจสอบภายในและการควบคุม โครงสร้าง พัฒนาการและการสัมพันธ์ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ
3. บทบาทของเชิงกลยุทธ์ ที่เน้นการใช้ระบบตรวจสอบภายในสนับสนุนการบริหารงานเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน
4. การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการตรวจสอบภายในและการควบคุม รวมทั้งการประเมินเทียบเคียงขององค์กรกับการรวมหรือการกระจายกลยุทธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม

แผนภาพที่ 1-1 แสดงกรอบแนวคิดสำหรับโครงการย่อยที่ 4 นี้ ซึ่งจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างระบบตรวจสอบภายในกับกลยุทธ์องค์กรและผลจากโครงการวิจัยย่อย #1 ที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ซึ่งจะถูกนำมาหาความสัมพันธ์กับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเรื่องระบบการตรวจสอบภายในและระบบการประเมินเทียบเคียงเพื่อช่วยให้เข้าใจและสามารถเปรียบเทียบอุตสาหกรรมบริการทั้งสองในเรื่องการรวมหรือการกระจายกลยุทธ์ธุรกิจองค์กรกับปัจจัยอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาพลักษณ์ วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร ว่าจะมีผลต่อการตรวจสอบภายในและการควบคุมกิจการ

แผนภาพที่ 1-1: กรอบแนวคิดสำหรับโครงการวิจัยย่อย #4



ระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายในของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม จะมีความใกล้เคียงกันพอควร ทั้งนี้เพราะกระบวนการธุรกิจคล้ายคลึงกัน อาทิ ระบบลงทะเบียน ระบบการรับคนไข้เข้ารักษา ระบบการรักษาความสะอาด ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นต้น แต่ความสำคัญที่ผู้บริหารให้แก่การตรวจสอบภายในและการควบคุม น่าจะแตกต่างกันมากระหว่างสองธุรกิจ เช่น ธุรกิจโรงพยาบาลอาจต้องการผู้มีความรู้ทางการแพทย์เป็นผู้ตรวจสอบ กรอบแนวคิดสำหรับโครงการวิจัยย่อย #4 จะศึกษาสถานะของระบบตรวจสอบภายในและการควบคุม ความสอดคล้องระหว่างวิธีการตรวจสอบภายในและการควบคุมกับกลยุทธ์ ระบบการตรวจสอบภายในและการควบคุมที่แตกต่างกันในธุรกิจทั้งสอง และบทบาทที่เพิ่มขึ้นของระบบการตรวจสอบภายในและการควบคุม ต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การเมือง และสังคม เช่น การปฏิรูปสุขภาพ นโยบายของรัฐ ความโปร่งใสของข้อมูล ระบบการประกันคุณภาพ มาตรฐานโลก โดยมีสมมุติฐานเบื้องต้นว่า เพื่อการอยู่รอดและการ

สร้างนวัตกรรมใหม่ของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม กลยุทธ์การรวม (Convergent Strategy) ก็เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้อย่างมาก ซึ่งก็จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านพัฒนาการระบบสารสนเทศในองค์กรด้วย

คำถามสำคัญสำหรับโครงการวิจัยคือ

1. ระบบการตรวจสอบภายในและการควบคุม ที่ใช้ในธุรกิจทั้งสองมีความเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร
2. ระบบการตรวจสอบภายในและการควบคุมมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจหรือไม่
3. มีการใช้การประเมินเทียบเคียงของธุรกิจทั้งสองหรือไม่ และมีความเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ถ้าไม่มีควรใช้การประเมินเทียบเคียงอย่างไร
4. ปัจจัยอะไรที่มีผลกระทบต่อกระบวนการระบบการตรวจสอบภายในและการควบคุมของธุรกิจทั้งสองประเภท
5. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการรวมกันหรือการกระจายธุรกิจจะมีผลกระทบต่อลักษณะของระบบการตรวจสอบภายในและการควบคุมขององค์กร และผู้ตรวจสอบภายในอย่างไร

การออกแบบวิจัย

ในการตอบคำถามของโครงการวิจัยย่อย #4 การออกแบบวิจัยเริ่มจากประชากรและตัวอย่าง ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรและตัวอย่าง

จากการที่ตลาดมีการตื่นตัวในเรื่องระบบการตรวจสอบภายในขององค์กร อีกทั้งออกกฎเกณฑ์ในการแต่งตั้งกรรมการผู้ตรวจสอบอิสระ (Audit Committee) มาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับดูแล เพื่อให้มีความโปร่งใสในข้อมูลต่อสาธารณชนผู้ลงทุนทั่วไป และเนื่องจากผู้วิจัยในชุดโครงการวิจัยพบว่าโรงพยาบาลและโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และระบบสารสนเทศในองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องขยายขอบเขตและกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาวิจัยสำหรับโครงการย่อย #4 เพื่อให้ได้ข้อมูลวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งใช้วิจัยเชิงสำรวจสอบถามหน่วยงานตรวจสอบภายในสำหรับองค์กรในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทั้งหมด นอกจากนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การรวมและการกระจายของโรงพยาบาลโรงแรมผู้วิจัยจึงยังคงใช้การสัมภาษณ์ลึกกับโรงพยาบาลโรงแรมที่ให้ความร่วมมือ

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการออกแบบวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่าธุรกิจโรงพยาบาลโรงแรมในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงสูงมาก และสืบเนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 (ค.ศ. 1997) ต่อด้วยปัญหาเทคโนโลยีปี 2543 (ค.ศ. 2000) รวมทั้งเหตุการณ์ก่อการร้ายเวิร์ดเทรดในปี 2544 (ค.ศ. 2001) และปัญหาสงครามต่าง ๆ และความไม่สงบทางการเมืองที่เกิดขึ้นทั่วโลก ทำให้ธุรกิจทั้งสองประสบปัญหาอย่างมาก และเป็นเหตุให้ผู้ประกอบการไม่เต็มใจและไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลต่อบุคคลภายนอกไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการหรือไม่ เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากที่เสนอในข้อเสนอโครงการวิจัยให้เหมาะสมขึ้น ดังนี้

1. ศึกษางานวิจัย บทความและตำราของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยงานวิจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การประเมินผลองค์กร และการพัฒนาตัวชี้วัดกับพัฒนาการของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมในประเทศไทย เพื่อรวบรวมปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดการดำเนินงาน โดยจะเปรียบเทียบอ้างอิงถึงความแตกต่างหรือความคล้ายคลึงกันระหว่างธุรกิจบริการทั้งสองประเภทเพื่อให้ได้เห็นสู่ทางการพัฒนาของธุรกิจดังกล่าวของประเทศไทยต่อไป
2. ศึกษารวบรวมข้อมูลสถิติของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทั้งสองประเภท และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง
3. ศึกษานโยบายของรัฐและกฎหมายต่าง ๆ ที่มีผลต่อธุรกิจทั้งสอง
4. ทำวิจัยนำร่องสำรวจผู้สนใจและทำหน้าที่การตรวจสอบภายในเป็นข้อมูลในระดับบุคคล โดยเลือกกลุ่มประชากรเป็นผู้เข้าอบรมโครงการอบรมการตรวจสอบภายใน เพื่อเตรียมตัวเป็นผู้ตรวจสอบภายใน รับอนุญาตสากล (CIA) จัดโดยคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตั้งแต่รุ่นที่ 1-8 และเพื่อให้วิจัยนำร่องนี้ได้ข้อมูลจากผู้นำจะมีประสบการณ์ทางด้านตรวจสอบภายในจึงเลือกประชากรอีกกลุ่มหนึ่งคือ สมาชิกสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (IIAT) ที่ไม่ใช่อยู่ในหน่วยงานราชการ
5. ทำวิจัยสำรวจบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยรวมทุกอุตสาหกรรมรวมทั้งกลุ่มโรงพยาบาลโรงแรม และเสริมด้วยการสัมภาษณ์ลึกกับผู้ตรวจสอบบัญชีภายในหรือผู้จัดการในด้านที่เกี่ยวข้องของโรงพยาบาลและโรงแรมที่ให้ความร่วมมือ

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยด้านที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายในและการประเมินเทียบเคียงไม่ค่อยแพร่หลายในวงการศึกษาการนัก และส่วนใหญ่จะเน้นแนวคิดการปฏิบัติซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินการในธุรกิจมากกว่าทฤษฎีทางวิชาการเชิงลึก ดังนั้นจึงมีการศึกษาส่วนใหญ่จะทำในเชิงวิจัยธุรกิจและโครงการที่ปรึกษา ซึ่งการเผยแพร่ผลการศึกษาจะทำในวงค่อนข้างแคบ สำหรับเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับโครงการวิจัยย่อย #4 จึงใช้จากแนวคิดทางปฏิบัติด้านการตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยงที่สมาคมผู้ตรวจสอบภายในของประเทศสหรัฐอเมริกาได้เผยแพร่ อีกทั้งอิงจากข้อกำหนดและกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมวิชาชีพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังอาศัยแนวคิดการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ที่อ้างถึงการประเมินเทียบเคียงที่มีเผยแพร่อยู่บ้างโดยที่ปรึกษาทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงต่าง ๆ

การรายงานผลการวิจัย

เพื่อให้การรายงานผลการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ การรายงานผลวิจัยโครงการย่อย #4 หลังจากบทที่ 1 หรือบทนี้ ประกอบด้วย

บทที่ 2 ผลการวิจัยนำร่อง ซึ่งทำการวิจัยสำรวจผู้เข้าอบรมโครงการการตรวจสอบภายในเพื่อเตรียมตัวเป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล (CIA) และสมาชิกสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (IIAT) ภายใต้กรอบแนวคิดของการวิจัย การเปรียบเทียบผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่างทั้งสอง และผลสรุปโดยรวม

บทที่ 3 นำเสนอข้อมูลสถานะของกลุ่มธุรกิจโรงพยาบาลและธุรกิจโรงแรมที่ได้แสดงอย่างละเอียดใน ส่วนของการรายงานชุดโครงการ เพื่อให้การเชื่อมต่อกับชุดโครงการวิจัยเป็นไปอย่างชัดเจน แม้ว่าจะเป็นการเสนออย่างซ้ำซ้อนบ้าง แต่ก็ทำให้รายงานของโครงการย่อย #4 นี้มีความครบถ้วนมากขึ้น นอกจากนั้นบทนี้จะรวบรวมข้อมูลเรื่องการแข่งขันและรางวัลต่าง ๆ ที่ภาครัฐ และหน่วยงานอิสระต่างๆ จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด หรือการมีบรรษัทภิบาลที่ดีโดยเป็นที่ยอมรับเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมและในประเทศ

บทที่ 4 รายงานผลการศึกษาของระบบการกำกับดูแล การประเมินเทียบเคียง การตรวจสอบภายใน และความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะนำเสนอข้อมูลเชิงคุณภาพของการเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดดังกล่าวกับกลยุทธ์ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การรวมการกระจายสำหรับธุรกิจโรงพยาบาลโรงแรมพร้อมทั้งสรุปแนวทางในการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในและการประเมินเทียบเคียงเพื่อช่วยให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจทางกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร

บทที่ 5 อธิบายการเผยแพร่ผลงานวิจัยในรูปแบบต่าง ๆ และบทความที่เขียนขึ้นจากผลวิจัย

รายการอ้างอิง

- Applegate, L. M., F. W. McFarlan, et al. (1999). Corporate Information Systems Management: Text and Cases, Irwin McGraw-Hill.
- Burgelman, R. A. and A. S. Grove (1996). "Strategic Dissonance." California Management Review **38**(2): 8-28.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, Free Press.
- Schmidgall, R. S., J. W. Damitio, et al. (1991). "Internal Auditing Practices of Large Lodging Chains." Internal Auditor **6**(3): 51-56.
- Stassopoulos, Anastasios, et al. (1999). The Changing Face of Risk in Hospitality... Balancing Risk and Controls, www.hotellbenchmark.com.
- Stevenson, R. (1995). Markets Shaken as a British Bank Takes a Big Loss. New York Times.



สถาบันวิทยบริการ
วไลยอลงกรณ์มหาวิทยาลัย

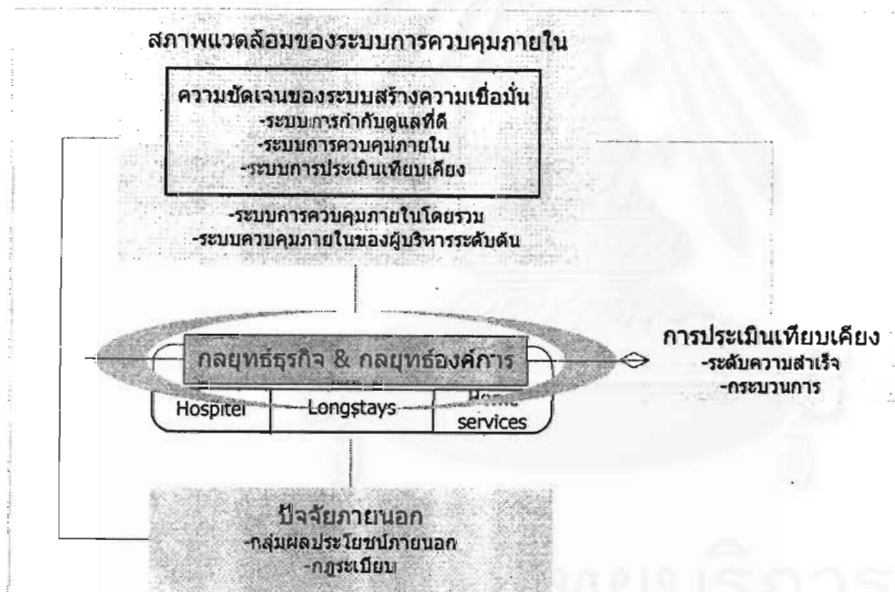
บทที่ 2 ผลการวิจัยนำร่อง

โครงการวิจัยนำร่องนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะสำรวจแนวปฏิบัติทางการกำกับดูแลที่ดี การตรวจสอบภายใน การประเมินเทียบเคียง ซึ่งเป็นระบบที่ได้เริ่มมีการใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างแพร่หลาย และศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบต่างๆ มาใช้เพื่อช่วยองค์กรในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งศึกษาความสัมพันธ์ของระบบสร้างความมั่นใจเหล่านี้กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในมุมมองของผู้ตรวจสอบภายใน ประเด็นที่ต้องการสำรวจจะช่วยให้สามารถพัฒนาเครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและเหมาะสมกับธุรกิจดีขึ้น และทำให้เข้าใจขอบเขตของประเด็นต่างๆ ให้ชัดเจนมากขึ้น

กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการทำแบบสอบถามสำหรับโครงการนำร่อง ได้มาจากการศึกษาและการบูรณาการวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังสรุปไว้ในบทที่ 1 แสดงไว้ในแผนภาพที่ 2-1 จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสรุปกรอบแนวคิดว่า ปัจจัยภายนอกและความชัดเจนของระบบต่างๆ มีความสัมพันธ์กับการเลือกกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ธุรกิจหรือกลยุทธ์องค์การส่งผลต่อความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียง แต่ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรจะสะท้อนให้เห็นสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในขององค์กร โดยที่กลยุทธ์โรงพยาบาลโรงแรม (Hospital) กลยุทธ์การพักระยะยาว (Long Stay) และกลยุทธ์บริการถึงบ้าน (Home services) เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่เน้นสำหรับธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม

แผนภาพที่ 2-1: กรอบแนวคิดสำหรับโครงการวิจัยนำร่อง



การสร้าง ความเชื่อมั่นให้ผู้ลงทุนและผู้ถือหุ้นหรือแม้แต่ตัวผู้ประกอบการเองเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ดังนั้นการสร้างระบบต่างๆ ให้มีความชัดเจนและเชื่อถือได้จะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับองค์กรที่ไม่มี ตัวอย่างระบบสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน คือ ระบบการกำกับดูแลที่ดี ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และระบบการประเมินเทียบเคียง ในการออกแบบระบบสร้างความเชื่อมั่นเหล่านี้ องค์กรต้องเข้าใจระบบการควบคุมภายในและสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในโดยรวมหรือระดับปฏิบัติการ ดังนั้นการประเมินสภาพแวดล้อมจึงอาจนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาวิจัย และการปฏิบัติงานด้านการควบคุมหรือการตรวจสอบภายใน เนื่องจากโครงการวิจัยนำร่องเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ระดับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นที่ได้รับการประเมินโดยผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นตัววัดสถานะของระบบเหล่านั้นในองค์กร

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สามารถทำได้หลายระดับ กลยุทธ์ธุรกิจที่รู้จักกันแพร่หลาย ได้แก่ การเลือกเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และนวัตกรรมการให้บริการและนวัตกรรมธุรกิจอื่นๆ สำหรับกลยุทธ์ธุรกิจการรวมการกระจายของโรงพยาบาลและโรงแรมที่พบว่ากำลังแพร่หลายในต่างประเทศ แต่น่าจะได้รับความสนใจในประเทศไทยมากขึ้น สำหรับกลยุทธ์ระดับองค์การ ซึ่งกล่าวถึงในการศึกษาด้านกลยุทธ์และรายงานการ

วิจัยต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์การคงสภาพและขนาด กลยุทธ์การเติบโต และกลยุทธ์การหดตัวและการลดขนาด นอกจากนี้การเลือกกลยุทธ์ที่ดีก็จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบเคียงกับองค์กรอื่น

ในส่วนของปัจจัยภายนอก โครงการวิจัยนี้รวมถึงผลกระทบจากกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ อาทิ คู่ค้า ลูกค้า หน่วยงานราชการ องค์กรอิสระ เป็นต้น ต่างมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งใช้ตัวชี้วัดของธุรกิจบริการทั่วไป รวมทั้งธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม นอกจากนี้กฎระเบียบกติกาต่างๆ ในอุตสาหกรรมและเฉพาะธุรกิจก็ยังเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

ระเบียบวิธีวิจัย

การรายงานในส่วนนี้จะเสนอตามการดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบด้วยการกำหนดกลุ่มประชากรและการเลือกตัวอย่าง การพัฒนาเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล และขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลและการเสนอผลจะแยกส่วนการวิเคราะห์ตามกลุ่มประชากร 2 กลุ่มก่อน คือ 1) กลุ่มผู้เข้าอบรมโครงการอบรมการตรวจสอบภายในเพื่อเตรียมตัวเป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล ซึ่งจัดโดยคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวม 8 รุ่น (หรือเรียกสั้น ๆ ว่า กลุ่มผู้เข้าอบรม CIA) และ 2) กลุ่มสมาชิกสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยที่ไม่ใช่อยู่ในหน่วยงานราชการ (หรือต่อไปนี้จะเรียกว่ากลุ่มสมาชิก IIAT) หลังจากนั้นจะรายงานการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสรุปผลการวิจัยนาร่อง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและตัวอย่างของกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA ผู้เข้าอบรมโครงการเตรียมตัวเป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล (Certified Internal Auditor) ที่จัดโดยคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตั้งแต่คณะฯ ได้รับการรับรองจากสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยในปี 2541 (ค.ศ. 1998) ให้สามารถจัดโครงการอบรม Endorsed Internal Auditing Program เพื่อสร้างบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในของประเทศ โครงการอบรมแต่ละรุ่นจะใช้เวลาประมาณ 5 เดือน ซึ่งมีการปรับพื้นฐานและการอบรมในหัวข้อมาตรฐานและแนวปฏิบัติการตรวจสอบภายใน (Internal Auditing Standards and Practices) การตรวจสอบการดำเนินงาน (Operating Audit) การตรวจสอบโดยคอมพิวเตอร์ (Computer Audit) และการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างรายละเอียด แสดงอยู่ในแผนผังของโครงการอบรมสำหรับรุ่นที่ 9 ในภาคผนวกท้ายบท

ตารางที่ 2ก-1 แสดงจำนวนประชากรซึ่งใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยกันทั้งหมดในการส่งแบบสอบถาม โดยแยกตามพื้นที่ภาค กลุ่มผู้ได้รับแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 311 คน ส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพฯ คือ 267 คน (85.9%) โดยที่มี 9.6% อยู่ในภาคกลาง และมีประมาณ 2% ที่ไม่ระบุที่อยู่ แม้ว่าจำนวนคนในแต่ละรุ่นไม่เท่ากันจากน้อยที่สุดในรุ่นที่ 1 เพียง 16 คน ถึงรุ่นที่ 4 มากที่สุด จำนวน 57 คน (18.3%) และดูเหมือนจำนวนคนต่อรุ่นสำหรับสองรุ่นสุดท้ายที่อยู่ในกลุ่มแบบสอบถามนี้จะค่อนข้างอยู่ตัวคือประมาณ 45 คน

ตารางที่ 2ก-1: จำนวนผู้เข้าอบรมโครงการ CIA

รุ่น	Bangkok	Central	East	North	unknown	n/a	Grand Total
รุ่นที่ 1	14			1	1		16 (5.1%)
รุ่นที่ 2	16		1				17 (5.5%)
รุ่นที่ 3	38	8		3	1		50 (16.1%)
รุ่นที่ 4	56	1					57 (18.3%)
รุ่นที่ 5	36	8	2				46 (14.8%)
รุ่นที่ 6	30	4				2	36 (11.6%)
รุ่นที่ 7	37	6				1	44 (14.1%)
รุ่นที่ 8	40	3		1		1	45 (14.5%)
Grand Total	267	30	3	5	2	4	311
	(85.9%)	(9.6%)	(1.0%)	(1.6%)	(0.6%)	(1.3%)	

ประชากรและตัวอย่างของกลุ่มสมาชิก IIAT กลุ่มสมาชิกสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (Institute of Internal Audit of Thailand) เป็นกลุ่มเป้าหมายกลุ่มหนึ่งที่สำคัญในการช่วยพัฒนาวิชาชีพตรวจสอบภายในนอกเหนือไปจากผู้เข้ารับการอบรม CIA เพราะเป็นผู้มีความสนใจและหลายๆ คนก็ทำอาชีพนี้อยู่แล้ว การส่งแบบสอบถามสำหรับกลุ่มสมาชิก IIAT ก็เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนำร่องมีความกระจายและครอบคลุมทั้งผู้มีประสบการณ์หลากหลาย ทั้งมืออาชีพ นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ทำงานในหน่วยงานราชการ ตารางที่ 2ก-2 แสดงจำนวนสมาชิกสมาคมในปี พ.ศ. 2545 โดยแบ่งตามประเภทของสมาชิก พบว่าสมาชิกกว่า 90% เป็นสมาชิกตลอดชีพ

ตารางที่ 2ก-2: สมาชิกสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2545 (ค.ศ. 2002)

ประเภทสมาชิก	จำนวน	ร้อยละ
สมาชิกตลอดชีพ	1,304	90.9%
สมาชิกสามัญ	113	7.9%
สมาชิกประเภทองค์กร	17	1.2%
รวม	1,434	

หมายเหตุ: ในปี 2002 สมาคมพยายามทำการปรับปรุงข้อมูลสมาชิกและพบว่าสมาชิกที่เสียชีวิตแล้ว ย้ายที่อยู่ และอื่น ๆ

เนื่องจากสมาคมไม่สามารถให้รายชื่อสมาชิกได้จึงให้ความร่วมมือในการเลือกรายชื่อสมาชิกที่แจ้งว่าไม่ได้อยู่ในหน่วยงานราชการซึ่งเป็นจำนวนทั้งหมด 752 คน จากรายชื่อดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างเป็นระบบ (Systematic Sampling) คือเลือกทุกๆ ชื่อที่ 3 และตรวจสอบความสมบูรณ์ของที่อยู่ ถ้าในกรณีที่มีชื่อซ้ำหรือผู้วิจัยมีข้อมูลว่าชื่อที่ 3 ไม่ได้เป็นสมาชิก ก็จะเลือกชื่อก่อนหน้านั้นแทน ตารางที่ 2ก-3 สรุปจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 252 แห่ง ที่ได้จัดส่งแบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างตามพื้นที่ พบว่าส่วนใหญ่เป็นสมาชิกที่มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานครกว่าสี่ในห้า (81.3 %) และอยู่ในต่างจังหวัดมีเพียง 18.7% ซึ่งเป็นสัดส่วนใกล้เคียงกับสัดส่วนของรายชื่อที่ได้มาจากทางสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน และทำให้พออนุมานได้ว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรได้เหมาะสมพอควร

ตารางที่ 2ก-3: ประชากรและจำนวนตัวอย่างกลุ่มสมาชิก IIAT ที่ส่งแบบสอบถาม

พื้นที่	ประชากร	จำนวนส่ง
กรุงเทพฯ	619 (82.3%)	205 (81.3%)
ต่างจังหวัด	133 (17.4%)	47 (18.7%)
รวม	752	252

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือสำคัญสำหรับการวิจัยนาร่องเป็นแบบสอบถามสำหรับการสำรวจทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้พยายามออกแบบสอบถามอย่างรอบคอบ ชัดเจน และง่ายต่อการตอบมากที่สุด โดยใช้กรอบแนวคิดเพื่อสร้างแบบสอบถามที่มีเนื้อความที่สื่อความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดข้างต้น คำถามส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะปลายปิด และใช้การให้คะแนนโดยใช้ Likert Scale เช่น ความสำคัญของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก ระดับการดำเนินการเรื่องการประเมินเทียบเคียง เป็นต้น แต่จะมีคำถามปลายเปิดบ้างเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและเพื่อให้ผู้ตอบมีความคล่องตัวในการตอบมากขึ้น ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม และประสบการณ์การทำงาน

แบบสอบถามสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ เช่น จำนวนปีที่ก่อตั้ง องค์กร จำนวนพนักงานที่ทำงานเต็มเวลา

ส่วนที่ 2 ระบบสร้างความเชื่อมั่นที่ศึกษา ได้แก่ ระบบการกำกับดูแล ระบบการควบคุมภายใน และระบบการประเมินเทียบเคียง เพื่อสอบถามถึงความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล (Corporate Governance) ระบบการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking) และระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) ระดับความเป็นอิสระระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายใน ลักษณะหน่วยงานตรวจสอบภายใน และบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน

ส่วนที่ 3 การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นคำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของแต่ละกลุ่มธุรกิจได้ทำทั้งในอดีต (5 ปีที่ผ่านมา) และในอนาคต นอกจากนี้ยังมีคำถามที่เจาะจงเฉพาะสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำงานในองค์กรที่เป็นโรงพยาบาลและโรงแรม โดยสอบถามความเป็นไปได้ในการใช้ธุรกิจแบบใหม่ อาทิ โรงพยาบาล-โรงแรม (Hospital) การพักระยะยาว (Long-stays) และการให้บริการถึงบ้าน (Homecare Service) รวมถึงระดับความสอดคล้องของระบบการกำกับดูแลและการตรวจสอบภายในและการนำกลยุทธ์ธุรกิจมาใช้

ส่วนที่ 4 บัญชีภายนอก เป็นคำถามเกี่ยวกับบัญชีภายนอกและกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงระดับในบันไดสู่ความสำเร็จและการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking Success) และระดับการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินเทียบเคียง

ส่วนที่ 5 สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสอบถามความเห็นเกี่ยวกับระดับสภาวะแวดล้อมการควบคุมภายในขององค์กรและสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในภายใต้มุมมองของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งคำถามในส่วนนี้ได้ประยุกต์มาจากการสัมมนา "Enterprise Risk Management for Executive" (Thongsiri, 2547)

ส่วนที่ 6 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น ตำแหน่ง อายุ ระยะเวลาการทำงาน และประสบการณ์การทำงาน

ขั้นตอนเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงสำรวจโดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA และ กลุ่มตัวอย่างสมาชิก IIAT ได้อัตราการตอบกลับในอัตราที่ดีและอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้ นั่นคือเฉลี่ยอยู่ที่ 30.6% (ตารางที่ 2ก-4) โดยที่กลุ่มผู้เข้าอบรม CIA ได้รับกลับมากถึง 38.6% แต่กลุ่มสมาชิก IIAT ได้รับกลับมาในอัตราที่น้อยกว่าเกือบครึ่งหนึ่งหรือเพียงประมาณ 20% แต่ถึงกระนั้นอัตราการตอบกลับสำหรับการวิจัยเชิงสำรวจในเรื่องที่ใกล้เคียงกันส่วนใหญ่จะได้ประมาณ 15-20% ในส่วนของกลุ่มสมาชิก IIAT อัตราการตอบกลับน้อยกว่ากลุ่มผู้เข้าอบรมกว่าครึ่งหนึ่ง แต่เมื่อจำแนกตามพื้นที่พบว่าได้รับการตอบกลับจากบริษัทที่ตั้งอยู่ต่างจังหวัดถึง 31.9% ซึ่งสูงกว่าบริษัทที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ ซึ่งมีอัตราตอบกลับเพียง 18.0%

ตารางที่ 2ก-4: อัตราการตอบกลับแบบสอบถามของโครงการนำร่อง

พื้นที่	ประชากร/ตัวอย่าง			อัตราการตอบกลับ		
	CIA	IIAT	รวม	CIA	IIAT	รวม
กรุงเทพฯ	267	205	472	100 (35.5%)	37 (18.0%)	137 (29.0%)
ต่างจังหวัด	44	47	91	20 (45.5%)	15 (31.9%)	35 (38.5%)
รวม	311	252	563	120 (38.6%)	52 (20.6%)	172 (30.6%)

สำหรับรายละเอียดของอัตราการตอบกลับตามรุ่นผู้เข้าอบรมแสดงในตารางที่ 2ก-5 สรุปได้ว่ารุ่นที่มีอัตราการตอบกลับมากที่สุดคือ รุ่นที่ 8 (84.4%) รองลงมาคือ รุ่นที่ 4 (40.4%) และรุ่นที่ 6 (36.1%) ตามลำดับ ซึ่งรุ่นที่ 8 เป็นรุ่นที่กำลังรับการอบรมอยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลจึงสามารถส่งแบบสอบถามในระหว่างวิชาเรียนและเก็บคืนหลังจากนั้น เมื่อเทียบการกระจายระหว่างจำนวนการตอบกลับกับขนาดของประชากรในกลุ่ม รุ่นที่มีจำนวนผู้เข้าอบรมมากก็ดูเหมือนจะได้รับตอบกลับมาก ยกเว้นรุ่นที่ 1-2 ซึ่งเป็นช่วงเริ่มต้นหลักสูตรและแนวคิดหรือการปฏิบัติด้านการตรวจสอบภายในยังไม่แพร่หลายมากนัก รุ่นที่ 5 เป็นรุ่นที่ตอบกลับน้อยเมื่อเทียบกับรุ่นอื่น

ตารางที่ 2ก-5: อัตราการตอบกลับของกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA จำแนกตามรุ่น

รุ่น*	จำนวนส่งไป	จำนวนตอบกลับ	อัตราการตอบกลับ
รุ่นที่ 1 (2543)	16 (5.1%)	3 (2.5%)	18.8%
รุ่นที่ 2	17 (5.5%)	3 (2.5%)	17.6%
รุ่นที่ 3 (2544)	50 (16.1%)	15 (12.5%)	30.0%
รุ่นที่ 4	57 (18.3%)	23 (19.2%)	40.4%
รุ่นที่ 5 (2545)	46 (14.8%)	11 (9.2%)	23.9%
รุ่นที่ 6	36 (11.6%)	13 (10.8%)	36.1%
รุ่นที่ 7 (2546)	44 (14.1%)	14 (11.7%)	31.8%
รุ่นที่ 8**	45 (14.5%)	38 (31.6%)	84.4%
รวม	311	120	38.6%

หมายเหตุ: * รุ่นที่เป็นเลขคี่ (1, 3, 5, และ 7) อยู่ในช่วงภาคการศึกษาต้น (พฤษภาคม – ตุลาคม) ส่วนรุ่นที่เป็นเลขคู่ (2, 4, 6, และ 8) อยู่ในช่วงภาคการศึกษาปลาย (ตุลาคม – มีนาคม)

** เนื่องจากเป็นรุ่นที่กำลังเข้าอบรมในขณะนั้น จึงแจกแบบสอบถามในห้องและได้อัตราการตอบกลับสูงสุด

เพื่อให้เห็นการกระจายของอัตราการตอบกลับตามพื้นที่ ตารางที่ 2ก-6 แสดงว่าอัตราการตอบกลับที่สูงที่สุดคือในพื้นที่ภาคเหนือ (80.0%) แต่กรุงเทพฯ มีจำนวนส่งไปและส่งกลับคืนมากที่สุด และนอกจากภาคเหนือแล้วอัตราการตอบกลับตามพื้นที่ก็ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก

ตารางที่ 2ก-6: อัตราการตอบกลับของกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA โดยจำแนกตามภาค

พื้นที่	จำนวนส่งไป	จำนวนตอบกลับ	อัตราการตอบกลับ
กรุงเทพฯ	267 (85.6%)	100 (83.3%)	37.5%
ภาคกลาง	30 (9.6%)	13 (10.8%)	43.3%
ภาคตะวันออก	3 (1.0%)	1 (0.8%)	33.3%
ภาคเหนือ	5 (1.6%)	4 (3.3%)	80.0%
ไม่ระบุและไม่สามารถหาข้อมูลได้	6 (1.9%)	2 (1.7%)	33.0%
รวม	311	120	38.6%

ผลการวิจัยนำร่องสำหรับกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA จะเริ่มต้นด้วย 1) ข้อมูลทั่วไป เรื่องตำแหน่ง อายุ ประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าอบรม CIA (ส่วนที่ 6 ในแบบสอบถาม) และข้อมูลทั่วไปของขนาดและอายุองค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ (ส่วนที่ 1 ของแบบสอบถาม) ต่อด้วย 2) สถิติพรรณนาซึ่งเป็นข้อมูลรายละเอียดทั่วไป (Descriptive Statistics) ของตัวแปรในกรอบแนวคิด เช่น ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นต่างๆ และสภาวะแวดล้อมด้านการควบคุมภายใน เป็นต้น ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้ และตัวแปรกับข้อมูลทั่วไปจะแสดงในส่วนที่ 3) พร้อมการสรุปผลตามกรอบแนวคิดที่แสดงไว้ข้างต้น

ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จาก ตารางที่ 2ก-7 พบว่าผู้เข้าอบรม CIA ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหาร (44.6%) รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหาร (28.1%) และเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการตามลำดับ นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ระหว่าง 36-55 ปี จำนวน 92 คน (74.8%) และมีระยะเวลาในการทำงานค่อนข้างนาน กล่าวคือ มากกว่า 20 ปี จำนวน 37 คน (30.1%)

ตารางที่ 2ก-7: ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าอบรม CIA

ข้อมูล	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
ตำแหน่ง (N=121)		
ผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหาร	34	28.1%
ผู้ตรวจสอบภายในระดับปฏิบัติการ	16	13.2%
ผู้บริหาร	54	44.6%
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไป	17	14.0%
อายุ (N=123)		
น้อยกว่า 26 ปี	1	0.8%
26-35 ปี	22	17.9%
36-55 ปี	92	74.8 %
มากกว่า 55 ปี	8	6.5%
ระยะเวลาในการทำงาน (N=123)		
น้อยกว่า 5 ปี	28	22.8%
6-10 ปี	21	17.1%
11-15 ปี	22	17.9%
16-20 ปี	15	12.2%
มากกว่า 20 ปี	37	30.1%

นอกจากนี้ได้ทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานในอดีตของผู้เข้าอบรม CIA (ตารางที่ 2ก-8) พบว่า กว่าสองในสามจะไม่เคยทำงานในองค์กรอื่นที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน (78.9%) ส่วนอีกหนึ่งในสามนั้นเคยทำงานในองค์กรอื่น จำนวน 26 คน (21.1%) ในจำนวนนี้จะทำงานในองค์กรอื่นมาแล้ว 1 แห่ง มีจำนวน 14 คน (56.0%) และระยะเวลาที่เคยทำงานส่วนใหญ่จะเป็นระยะสั้น 1-5 ปี (47.8%)

ตารางที่ 2ก-8: ประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าอบรม CIA

ข้อมูลการทำงานในอดีต	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
การทำงาน (N=123)		
เคยทำงานในองค์กรอื่น	26	21.1%
ไม่เคยทำงานในองค์กรอื่น	97	78.9%
องค์กรที่เคยทำงานประเภทเดียวกัน (N=25)		
1 แห่ง	14	56.0%
2 แห่ง	5	20.0%
3 แห่ง	4	16.0%
4 แห่ง	2	8.0%
ระยะเวลาที่เคยทำงานในองค์กรอื่น (N=23)		
1-5 ปี	11	47.8%
6-10 ปี	4	17.4%
11-20 ปี	4	17.4%
มากกว่า 20 ปี	4	17.4%

ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่ผู้เข้าอบรม CIA ทำงานอยู่ จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาจำนวน 119 ราย ตามตารางที่ 2ก-9 ปรากฏว่า ผู้เข้าอบรม CIA ทำงานในองค์กรที่มีอายุเฉลี่ย 37.5 ปี ส่วนใหญ่มีอายุกิจการระหว่าง 21-40 ปี (40 แห่ง, 33.6%) และมีองค์กรหนึ่งแห่งที่มีอายุถึง 112 ปี นอกจากนั้นองค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีขนาดใหญ่ โดยมีจำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คนถึง 67 บริษัท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีพนักงานที่ทำงานเต็มเวลา 1,500 คนขึ้นไป

ตารางที่ 2ก-9: ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่ผู้เข้าอบรม CIA ทำงานอยู่

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
อายุกิจการ(N=119)		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	21	17.6%
11-20 ปี	15	12.6%
21-40 ปี	40	33.6%
41-60 ปี	29	24.4%
61 ปีขึ้นไป	14	11.8%
จำนวนพนักงาน(N=120)		
น้อยกว่า 50 คน	12	10.0%
50-99 คน	3	2.5%
100-499 คน	27	22.5%
500-999 คน	11	9.2%
1,000-1,499 คน	3	2.5%
1,500 คนขึ้นไป	64	53.3%

จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับจำนวน 117 ราย (ตารางที่ 2ก-10) ผู้ตอบแบบสอบถามกว่าหนึ่งในสามทำงานอยู่ในองค์กรที่มีอายุกิจการระหว่าง 21-40 ปี โดยเป็นรุ่นที่ 8 จำนวน 11 แห่ง และรุ่นที่ 4 จำนวน 12 แห่ง

ตารางที่ 2ก-10: จำนวนบริษัทแยกตามอายุต่อกลุ่มธุรกิจ

อายุ	จำนวน	รุ่น							
		รุ่นที่ 1	รุ่นที่ 2	รุ่นที่ 3	รุ่นที่ 4	รุ่นที่ 5	รุ่นที่ 6	รุ่นที่ 7	รุ่นที่ 8
<=10 ปี	20 (17.1%)			2		2	3	4	9
11-20 ปี	15 (12.8%)		1	2	1	4	1	1	5
21-40 ปี	40 (34.2%)	3	2		12	1	5	6	11
41-60 ปี	29 (24.8%)			6	6	2	3	2	10
61 ปีขึ้นไป	13 (11.1%)			5	3	2	1	1	1
รวม	117	3	3	15	22	11	13	14	36
		(2.6%)	(2.6%)	(12.8%)	(18.8%)	(9.4%)	(11.1%)	(12.0%)	(30.8%)

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ของตัวแปรในกรอบแนวคิด

การวิเคราะห์สถิติพรรณนาทำโดยการสร้างตารางการแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบน พร้อมทั้งการหาค่าความสัมพันธ์โดยการสร้างตารางความถี่แบบสองทางสำหรับข้อมูลที่จัดเป็นกลุ่ม และเนื่องจากโครงการวิจัยนารองนี้ใช้ประชากรที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน จึงนำเสนอข้อมูลพื้นฐานลักษณะและบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในก่อน สำหรับการแสดงผลตัวแปรตามกรอบแนวคิดวิจัยจะเรียงลำดับหัวข้อ โดยเริ่มจากหัวข้อความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล ระบบการควบคุมภายใน และระบบการประเมินเทียบเคียง ต่อด้วยหัวข้อสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน หัวข้อปัจจัยภายนอก หัวข้อกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์องค์การ และหัวข้อสุดท้ายในส่วนนี้คือการประเมินเทียบเคียง

ลักษณะและบทบาทของหน่วยงานและผู้ตรวจสอบภายใน สำหรับลักษณะของหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรที่ผู้เข้าอบรม CIA ทำงานอยู่ ส่วนใหญ่จะมีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ (89 แห่ง, 74.2%) และมีเพียง 5 ราย (4.2%) ที่ตอบว่าใช้บริการตรวจสอบภายในจากภายนอกองค์กร (Outsourcing) นอกจากนี้มี 10 ราย ที่ระบุว่าเมืององค์กรจะมีหน่วยงานตรวจสอบภายในแต่หน่วยงานดังกล่าวต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหน่วยงานอื่น และมีจำนวน 13 ราย ที่อยู่ในองค์กรที่ไม่มีทั้งหน่วยงานตรวจสอบและงานตรวจสอบภายในเลย

จากการประเมินบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในขององค์กร (ตารางที่ 2ก-11) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ การเป็นผู้จัดทำ และเป็นผู้ประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุให้บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน "เป็นผู้ประเมิน" มากกว่า "เป็นผู้จัดทำ" ยกเว้นบทบาทในการเป็นที่ปรึกษา (Consultant Service) ที่จะทำหน้าที่การเป็นผู้จัดทำ (72.6%) มากกว่าการเป็นผู้ประเมิน จากบทบาทในด้านต่างๆ ของผู้ตรวจสอบภายใน ด้านการควบคุมภายใน (Internal Control) ด้านการบริหารความเสี่ยง(Risk Management) และด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) มาเป็น 3 อันดับแรกที่ผู้เข้าอบรม CIA เลือกตอบ และจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในทั้งหมด พบว่า บทบาทในการเป็นผู้ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มีผู้ตอบสูงสุดถึง 72.1% ในขณะที่การเป็นผู้ทำของบทบาทด้านการประเมินตลาด (Market Appraisals) มีผู้ตอบต่ำสุดเพียง 2.7 % เท่านั้น

ตารางที่ 2ก-11: ลักษณะและบทบาทของหน่วยงานและผู้ตรวจสอบภายใน

ลักษณะหน่วยงานตรวจสอบภายใน	จำนวน		จำแนกตามจำนวนคำตอบ			จำแนกตามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม					
	จำนวน	ร้อยละ	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน	รวม	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน	รวม			
มีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ	89	(74.2%)									
มีงานตรวจสอบแต่อยู่ภายใต้หน่วยงาน...	10	(10.0%)									
ใช้บริการงานตรวจสอบจากภายนอกองค์กร	5	(4.2%)									
ไม่มีทั้งหน่วยงานและงานตรวจสอบภายใน	13	(10.8%)									
บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน			จำแนกตามจำนวนคำตอบ			จำแนกตามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม					
			ผู้ทำ	ผู้ประเมิน	รวม	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน	รวม			
การให้ความมั่นใจ (Assurance Service)	38	(43.2%)	50	(56.8%)	88	(80.0%)	38	(34.5%)	50	(45.5%)	110
การเป็นที่ปรึกษา (Consultant Service)	61	(72.6%)	23	(27.4%)	84	(76.4%)	61	(55.5%)	23	(20.9%)	110
การควบคุมภายใน (Internal Control)	24	(23.8%)	77	(76.2%)	101	(91.8%)	24	(21.8%)	77	(70.0%)	110
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	15	(15.8%)	80	(84.2%)	95	(85.6%)	15	(13.5%)	80	(72.1%)	111
การกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance)	29	(31.2%)	64	(68.8%)	93	(83.0%)	29	(25.9%)	64	(57.1%)	112
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน (Management Performance Appraisals)	7	(9.3%)	68	(90.7%)	75	(66.4%)	7	(6.2%)	68	(60.2%)	113
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร (Organizational Planning Strategies)	9	(23.7%)	29	(76.3%)	38	(33.6%)	9	(8.0%)	29	(25.7%)	113
การประเมินตลาด (Market Appraisals)	3	(11.1%)	24	(88.9%)	27	(23.9%)	3	(2.7%)	24	(21.2%)	113
การวิเคราะห์การลงทุน (Investment Analysis)	5	(16.1%)	26	(83.9%)	31	(27.4%)	5	(4.4%)	26	(23.0%)	113

เมื่อแยกกลุ่มวิเคราะห์ระหว่างผู้ประเมินจากผู้ทำในแต่ละบทบาทของการตรวจสอบภายใน โดยพิจารณาถึงประเภทและระดับของผู้บริหาร (ตารางที่ 2ก-12) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามระบุให้ผู้ตรวจสอบภายในในระดับบริหารและผู้บริหารเป็นผู้ประเมินในเกือบทุกบทบาท ยกเว้น บทบาทด้านการเป็นที่ปรึกษา ด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และด้านการประเมินตลาด ส่วนการเป็นผู้ทำนั้นส่วนใหญ่ระบุว่าผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหารและผู้บริหารจะห้ามบทบาทด้านการให้ความมั่นใจและการเป็นที่ปรึกษา

ตารางที่ 2ก-12: บทบาทของผู้ตรวจสอบจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน:ผู้ประเมิน	จำนวน	ผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหาร	ผู้ตรวจสอบภายในระดับปฏิบัติการ	ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไป
การให้ความมั่นใจ	49 (56.3%)	15	11	20	3
การเป็นที่ปรึกษา	21 (25.6%)	7	4	9	1
การควบคุมภายใน	76 (76.8%)	23	11	33	9
การบริหารความเสี่ยง	78 (83.9%)	23	10	34	11
การกำกับดูแลที่ดี	63 (69.2%)	22	10	25	6
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน	66 (90.4%)	15	13	29	9
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร	28 (75.7%)	9	4	9	6
การประเมินตลาด	23 (88.5%)	7	4	7	5
การวิเคราะห์ลงทุน	26 (83.9%)	7	3	11	5

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน:ผู้ทำ	จำนวน	ผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหาร	ผู้ตรวจสอบภายในระดับปฏิบัติการ	ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไป
การให้ความมั่นใจ	38 (43.7%)	13	3	14	8
การเป็นที่ปรึกษา	61 (74.4%)	19	6	26	10
การควบคุมภายใน	23 (23.2%)	7	2	11	3
การบริหารความเสี่ยง	15 (16.1%)	4	5	5	1
การกำกับดูแลที่ดี	28 (30.8%)	5	4	15	4
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน	7 (9.6%)	2	1	3	1
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร	9 (24.3%)	1	1	4	3
การประเมินตลาด	3 (11.5%)		1	2	
การวิเคราะห์ลงทุน	5 (16.1%)			5	

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความชัดเจนของระบบการกำกับดูแลที่ดี การประเมินเทียบเคียง และการตรวจสอบภายใน จาก การประเมินของผู้เข้าอบรม CIA ที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 119 ราย (ตารางที่ 2ก-13) กว่ากึ่งหนึ่ง (63 ราย) ประเมินว่าองค์กรมีระบบการกำกับดูแล (Corporate Governance) ที่มีความชัดเจน ในจำนวนนี้ตอบว่ามีความ ชัดเจนมาก 13 ราย (10.9%) ในผู้เข้าอบรมจำนวน 32 ราย (29.4%) มองว่าองค์กรมีระบบการประเมิน เทียบเคียง (Benchmarking) ที่มีความชัดเจน และผู้เข้าอบรมเพียง 1 ราย (0.9%) เห็นว่ามีความชัดเจนมาก เช่นเดียวกับการประเมินความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) ซึ่งส่วนใหญ่ (56.2%) ตอบว่าองค์กรมีความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน ทั้งนี้ผู้เข้าอบรมที่ตอบว่าระบบดังกล่าวมีความชัดเจน มากมีจำนวน 23 ราย (19.0%)

ในขณะที่มากกว่ากึ่งหนึ่ง (54.0%) ตอบว่าองค์กรที่ตนทำงานอยู่มีความเป็นอิสระของการกำกับดูแลที่ ดีระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายใน รวมถึงความอิสระด้านระดับของผู้บริหารที่ผู้ตรวจสอบ ภายในสามารถรายงานผลการตรวจสอบ องค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่มีความเป็นอิสระ 40.0% และมีความ เป็นอิสระมาก 9.6%

ตารางที่ 2ก-13: ความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล การประเมินเทียบเคียง และการตรวจสอบ ภายใน

	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	ชัดเจนมาก	ชัดเจน	ชัดเจน เหมือนกัน	ไม่ค่อย ชัดเจน	ไม่ชัดเจน เลย
ความชัดเจน						
ระบบการกำกับดูแลที่ดี (N=119)	3.31 (1.11)	13 (10.9%)	50 (42.0%)	29 (24.4%)	25 (21.0%)	2 (1.7%)
ระบบการประเมินเทียบเคียง (N=109)	2.52 (1.26)	1 (0.9%)	32 (29.4%)	29 (26.6%)	40 (36.7%)	7 (6.4%)
ระบบการควบคุมภายใน (N=121)	3.43 (1.22)	23 (19.0%)	45 (37.2%)	29 (24.0%)	16 (13.2%)	8 (6.6%)
ความเป็นอิสระ						
ระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจ สอบภายใน (N=111)	3.21 (1.38)	อิสระมาก 18 (16.2%)	อิสระ 42 (37.8%)	อิสระพอควร 30 (27.0%)	ไม่ค่อยอิสระ 16 (14.4%)	ไม่อิสระเลย 5 (4.5%)
ผู้ตรวจสอบภายในสามารถรายงานต่อ ผู้บริหารเพื่อบรรล่วัตถุประสงค์ (N=115)	3.15 (1.27)	11 (9.6%)	46 (40.0%)	40 (34.8%)	11 (9.6%)	7 (6.1%)

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงว่ามีความเป็นอิสระมาก

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในขององค์กร ตารางที่ 2ก-14 แสดงค่าเฉลี่ยความเห็นเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในขององค์กรที่ผู้เข้าอบรมทำงานอยู่ พบว่าส่วนใหญ่ระบุว่าองค์กรของตนมีสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในที่อยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยกว่าสองในสามของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าองค์กรมีผู้บริหารที่พยายามกำหนดและสร้างความมั่นใจให้เกิดความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 3.77) มีวัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายในที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.64) และลักษณะการควบคุมที่ใช้ก็ค่อนข้างดี (ค่าเฉลี่ย 3.50) ส่วนสภาวะแวดล้อมด้านที่ถูกประเมินว่าอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสียหาย (ค่าเฉลี่ย 3.13) และประสิทธิผลของการสื่อสาร (ค่าเฉลี่ย 3.21)

นอกจากนี้ พบว่า สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้นขององค์กร ส่วนใหญ่จะอยู่ระดับธรรมดาไปจนถึงค่อนข้างดี โดยสภาวะที่อยู่ในระดับที่ดีสูงสุด คือ การยอมรับข้อจรรยาบรรณ (ค่าเฉลี่ย 3.69) การตระหนักถึงความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.61) และการมีความรู้และประสบการณ์ (ค่าเฉลี่ย 3.57) ตามลำดับ ส่วนด้านที่ถูกประเมินให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อมูลที่จัดเก็บมีความเพียงพอกับการควบคุมการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.24) และการให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนและการแก้ไขจุดอ่อน (ค่าเฉลี่ย 3.44)

ตารางที่ 2ก-14: สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	ดีเกิน	ดี	ธรรมดา	ไม่ค่อยดี	ไม่ดีเลย
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน							
วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน	122	3.64 (0.77)	7 (5.7%)	77 (63.1%)	27 (22.1%)	9 (7.4%)	2 (1.6%)
ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้	122	3.48 (0.73)	5 (4.1%)	59 (48.4%)	48 (39.3%)	9 (7.4%)	1 (0.8%)
กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	122	3.30 (0.82)	3 (2.5%)	53 (43.4%)	47 (38.5%)	16 (13.1%)	3 (2.5%)
กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	121	3.26 (0.80)	3 (2.5%)	48 (39.7%)	50 (41.3%)	18 (14.9%)	2 (1.7%)
ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	122	3.77 (0.81)	19 (15.6%)	65 (53.3%)	30 (24.6%)	7 (5.7%)	1 (0.8%)
ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	121	3.49 (0.74)	6 (5.0%)	57 (47.1%)	50 (41.3%)	6 (5.0%)	2 (1.7%)
ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	121	3.31 (0.81)	3 (2.5%)	53 (43.8%)	46 (38.0%)	17 (14.0%)	2 (1.7%)
ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสียหาย	120	3.13 (0.78)	1 (0.8%)	39 (32.5%)	57 (47.5%)	20 (16.7%)	3 (2.5%)
สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	122	3.30 (0.80)	2 (1.6%)	52 (42.6%)	52 (42.6%)	12 (9.8%)	4 (3.3%)
ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	121	3.38 (0.80)	5 (4.1%)	54 (44.6%)	45 (37.2%)	16 (13.2%)	1 (0.8%)
กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	120	3.41 (0.83)	5 (4.1%)	58 (47.2%)	40 (33.3%)	15 (12.5%)	2 (1.7%)
ขอบเขตของประเภทการควบคุม	121	3.45 (0.70)	2 (1.6%)	62 (51.2%)	45 (37.2%)	12 (9.9%)	
ลักษณะการควบคุม	121	3.50 (0.70)	2 (1.7%)	66 (54.5%)	45 (37.2%)	6 (4.9%)	2 (1.7%)
ประสิทธิผลของการสื่อสาร	121	3.21 (0.81)	4 (3.3%)	41 (33.9%)	53 (43.8%)	22 (18.2%)	1 (0.8%)
การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	121	3.25 (0.75)	2 (1.6%)	45 (37.2%)	56 (46.3%)	17 (14.0%)	1 (0.8%)
สภาวะแวดล้อมระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น							
ทัศนคติของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน	123	3.46 (0.79)	5 (4.1%)	62 (50.4%)	42 (34.1%)	12 (9.8%)	2 (1.6%)
ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกฎและกิจกรรมการตรวจสอบภายใน	122	3.45 (0.81)	6 (4.9%)	60 (49.2%)	41 (33.6%)	13 (10.7%)	2 (1.6%)
ยอมรับกฎและกิจกรรมตรวจสอบภายในของผู้บริหาร	122	3.50 (0.82)	8 (6.6%)	60 (49.2%)	41 (33.6%)	11 (9.0%)	2 (1.6%)
มีความรู้และประสบการณ์	123	3.57 (0.70)	5 (4.1%)	69 (56.1%)	41 (33.3%)	7 (5.7%)	1 (0.8%)
การยอมรับข้อจรรยาบรรณ	123	3.69 (0.69)	9 (7.3%)	73 (59.3%)	36 (29.3%)	4 (3.3%)	1 (0.8%)
การยอมรับการควบคุมภายใน	123	3.53 (0.77)	7 (5.7%)	63 (51.2%)	43 (35.0%)	8 (6.5%)	2 (1.6%)
ให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนและการแก้ไขจุดอ่อน	123	3.44 (0.82)	8 (6.5%)	53 (43.1%)	50 (40.7%)	9 (7.3%)	3 (2.4%)
ข้อมูลที่จัดเก็บเพียงพอต่อการควบคุมการดำเนินงาน	122	3.24 (0.74)	2 (1.6%)	43 (35.2%)	61 (50.0%)	14 (11.5%)	2 (1.6%)
ความตระหนักถึงความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	123	3.61 (0.75)	11 (8.9%)	61 (49.6%)	44 (35.8%)	6 (4.9%)	1 (0.8%)
การให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน	123	3.46 (0.79)	4 (3.3%)	66 (53.7%)	38 (30.9%)	13 (10.6%)	2 (1.6%)

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงว่าอยู่ในระดับดี

นอกจากนี้เมื่อได้แยกการวิเคราะห์ปัจจัย ดังตารางที่ 2ก-15 พบว่า **สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน** มีค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.93 ซึ่งมีค่าใกล้ 1 มากแสดงว่าเทคนิคการวิเคราะห์ Factor Analysis เหมาะสมกับข้อมูลนี้ และเมื่อหมุนแกนให้ได้กลุ่มชัดเจนที่สุด พบว่า สามารถจัดได้เป็น 2 กลุ่มปัจจัย และอธิบายค่าแปรปรวนของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในทั้งหมด ได้ร้อยละ 67.32 (all these factors account for 67.32%) จึงสรุปทั้ง 2 ปัจจัย ดังนี้คือ ปัจจัยด้านระบบ ได้แก่ตัวแปรเรื่อง วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้ กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง ขอบเขตของประเภทการควบคุม และลักษณะการควบคุม

ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งดูเหมือนจะเกี่ยวข้องกับด้านระดับความพยายามของผู้บริหาร อันได้แก่ ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสียหาย สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ประสิทธิผลของการสื่อสาร และการสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ

ในส่วนของ **สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น** ก็มีค่า KMO สูงมาก (0.93) เช่นกัน ผลจากการวิเคราะห์พบปัจจัยเดียวจากทั้ง 11 ตัวแปร และสามารถอธิบายค่าแปรปรวนของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้นขององค์กรทั้งหมด ได้ร้อยละ 64.92 (all these factors account for 64.92%) ดังตารางที่ 2ก-16

ตารางที่ 2ก-15 : การวิเคราะห์องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2
ค่าความแปรปรวน		
Eigenvalue	5.343	4.755
%ความแปรปรวน	35.619	31.702
%ความแปรปรวนสะสม	35.619	67.321
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน		
วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน	0.705	0.365
ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้	0.756	0.296
กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	0.683	0.451
กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	0.583	0.532
ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	0.179	0.722
ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.643	0.484
ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	0.371	0.781
ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.323	0.800
สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.294	0.764
ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.595	0.578
กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.695	0.415
ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.818	0.337
ลักษณะการควบคุม	0.868	0.164
ประสิทธิผลของการสื่อสาร	0.478	0.606
การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.452	0.668

ตารางที่ 2ก-16 : การวิเคราะห์องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น

สภาวะแวดล้อมระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น	ปัจจัยที่ 1
ค่าความแปรปรวน	
Eigenvalue	6.492
%ความแปรปรวน	64.920
%ความแปรปรวนสะสม	64.920
สภาวะแวดล้อมระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น	
ทัศนคติของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน	0.883
ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกฎและกิจกรรมการตรวจสอบภายใน	0.880
ยอมรับกฎและกิจกรรมตรวจสอบภายในของผู้บริหาร	0.851
มีความรู้และประสบการณ์	0.847
การยอมรับข้อจรรยาบรรณ	0.833
การยอมรับการควบคุมภายใน	0.818
ให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนและการแก้ไขจุดอ่อน	0.799
ข้อมูลที่จัดเก็บเพียงพอกับการควบคุมการดำเนินงาน	0.768
ความตระหนักถึงความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.701
การให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน	0.642

ปัจจัยภายนอก จากกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (ตารางที่ 2ก-17) ผู้เข้าอบรม CIA ทั่วทั้งห้องตอบว่า กลุ่มลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.40) รองลงมาคือ คู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 3.75) หน่วยงานราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.47) และผู้ถือหุ้น (ค่าเฉลี่ย 3.34) ในขณะที่กลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์น้อยที่สุดคือ สมาพันธ์แรงงาน (ค่าเฉลี่ย 2.13) องค์กรอิสระ (ค่าเฉลี่ย 2.19) และชุมชนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ย 2.68) ตามลำดับ

จากการประเมินของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม ทั่วทั้งห้องในสามมีความเห็นว่า ปัจจัยภายนอกด้านระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.21) รองลงมา คือ จริยธรรมในการทำธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 3.84) กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม (ค่าเฉลี่ย 3.74) และกฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 3.57) ตามลำดับ

ตารางที่ 2ก-17 : กลุ่มผลประโยชน์และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัยภายนอก	จำนวน	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	มากมาย	มาก	พอควร	ไม่มากนัก	ไม่สำคัญ
กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก							
ลูกค้า	122	4.40 (0.66)	60 (49.2%)	52 (42.6%)	9 (7.4%)	1 (0.8%)	
คู่แข่ง	122	3.75 (0.82)	17 (13.9%)	70 (57.4%)	23 (18.9%)	12 (9.8%)	
ผู้ชาย	117	2.93 (1.02)	4 (3.4%)	34 (29.1%)	40 (34.2%)	28 (23.9%)	11 (9.4%)
เจ้าหน้าที่	118	2.73 (0.98)	4 (3.4%)	22 (18.6%)	41 (34.7%)	40 (33.9%)	11 (9.3%)
สมาพันธ์แรงงาน	119	2.13 (0.98)	1 (0.8%)	10 (8.4%)	30 (25.2%)	41 (33.3%)	37 (31.1%)
หน่วยงานราชการ	122	3.47 (1.14)	21 (17.2%)	48 (39.3%)	29 (23.8%)	15 (12.3%)	9 (7.4%)
ผู้ถือหุ้น	118	3.34 (1.30)	21 (17.8%)	47 (39.8%)	16 (13.6%)	19 (16.1%)	15 (12.7%)
หุ้นส่วนทางธุรกิจ	116	2.75 (1.21)	8 (6.9%)	27 (23.3%)	31 (26.7%)	28 (24.1%)	22 (19.0%)
สมาคมองค์กร	119	2.29 (0.92)		10 (8.4%)	42 (35.3%)	39 (32.8%)	28 (23.5%)
องค์กรอิสระ	118	2.19 (1.03)	2 (1.7%)	12 (10.2%)	28 (23.7%)	41 (34.7%)	35 (29.7%)
ชุมชนท้องถิ่น	120	2.68 (1.16)	6 (5.0%)	26 (21.7%)	35 (29.2%)	30 (25.0%)	23 (19.2%)
ปัจจัยภายนอก							
กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	117	3.57 (1.02)	14 (12.0%)	63 (51.2%)	24 (20.5%)	8 (6.8%)	8 (6.8%)
กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	121	3.74 (0.75)	13 (10.7%)	71 (58.7%)	30 (24.8%)	6 (5.0%)	1 (0.8%)
ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	123	4.21 (0.74)	46 (37.4%)	60 (48.8%)	14 (11.4%)	3 (2.4%)	
จริยธรรมในการทำธุรกิจ	122	3.84 (0.88)	28 (23.0%)	55 (45.1%)	31 (25.4%)	7 (5.7%)	1 (0.8%)

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงถึงความสำคัญหรือความมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมาก

นอกจากนี้เมื่อได้แยกการวิเคราะห์ปัจจัย ดังตารางที่ 2ก-18 พบว่า *กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก* มีค่า Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.72 ซึ่งมีค่าใกล้ 1 พอประมาณ แสดงว่าเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) พอจะอนุมานใช้กับข้อมูลนี้ และเมื่อหมุนแกนให้ได้กลุ่มชัดเจนที่สุด สามารถจัดได้เป็น 4 กลุ่มปัจจัย และอธิบายค่าแปรปรวนของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกทั้งหมด ได้ร้อยละ 66.94 (all these factors account for 66.64%) จึงสรุปทั้ง 4 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ได้แก่ สมาพันธ์แรงงาน หน่วยงานราชการ สมาคมองค์กรและชุมชนท้องถิ่น

ปัจจัยที่ 2 ได้แก่ ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วนทางธุรกิจ และ องค์กรอิสระ

ปัจจัยที่ 3 ได้แก่ ลูกค้า และ คู่แข่ง

ปัจจัยที่ 4 ได้แก่ ผู้ชาย และเจ้าหน้าที่

ตารางที่ 2ก-18 : การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก

กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2	ปัจจัยที่ 3	ปัจจัยที่ 4
ค่าความแปรปรวน				
Eigenvalue	2.606	1.760	1.526	1.471
%ความแปรปรวน	23.693	15.998	13.876	13.369
%ความแปรปรวนสะสม	23.693	39.692	53.568	66.937
กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก				
ลูกค้า		0.114	0.815	0.131
คู่แข่ง		0.125	0.794	
ผู้ชาย			0.104	0.856
เจ้าหน้าที่	0.251	0.268	0.160	0.726
สมาพันธ์แรงงาน	0.701			0.258
หน่วยงานราชการ	0.534	0.302	-0.230	-0.241
ผู้ถือหุ้น	0.122	0.838	0.210	
หุ้นส่วนทางธุรกิจ	0.189	0.861		0.142
สมาคมองค์กร	0.693	0.267		
องค์กรอิสระ	0.821	0.199		0.176
ชุมชนท้องถิ่น	0.745	-0.106	0.288	

นอกจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคการลดจำนวนตัวแปร ยังได้ทำการวิเคราะห์จัดกลุ่มโดยใช้เทคนิค Cluster Analysis มาใช้ในการแบ่งกลุ่มตัวแปรดังกล่าวเพื่อจำแนกกลุ่มผลประโยชน์ที่มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เนื่องจากจำนวน Case น้อยกว่า 200 Case จึงใช้เทคนิค Hierarchical Cluster Analysis และใช้วิธี Between-groups Linkage ในการจัดกลุ่มข้อมูลทั้ง 11 ข้อ โดยได้กำหนดช่วงของจำนวนกลุ่ม ตั้งแต่ 2 กลุ่ม ถึง 5 กลุ่ม จะได้กลุ่มจำนวน 4 กลุ่ม และได้ค่าระยะห่างระหว่างกลุ่มเป็น 7-24 หน่วย

ตารางที่ 2ก-19 : การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก

กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก	สมาชิกภายในกลุ่ม			
	2 กลุ่ม	3 กลุ่ม	4 กลุ่ม	5 กลุ่ม
ลูกค้า	1	1	1	1
คู่แข่ง	1	1	1	1
ผู้ชาย	2	2	2	2
เจ้าหน้าที่	2	2	2	2
สมาพันธ์แรงงาน	2	2	2	3
หน่วยงานราชการ	1	1	3	4
ผู้ถือหุ้น	2	3	4	5
หุ้นส่วนทางธุรกิจ	2	3	4	5
สมาคมองค์กร	2	2	2	3
องค์กรอิสระ	2	2	2	3
ชุมชนท้องถิ่น	2	2	2	3

ตารางที่ 2ก-19 แสดงการจำแนกกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก โดยจำแนกจาก 2 กลุ่มจนถึง 5 กลุ่ม พบว่า กลุ่มผลประโยชน์ที่เป็นลูกค้าและคู่แข่ง จะจัดอยู่กลุ่มเดียวกัน (กลุ่มที่ 1) ไม่ว่าจะแบ่งกลุ่มเป็นจำนวนกี่กลุ่มก็ตาม ซึ่งผู้ชายและเจ้าหน้าที่ก็มีลักษณะการจัดกลุ่มเช่นเดียวกัน จะจัดอยู่กลุ่มที่ 2 แต่กลุ่มผลประโยชน์อื่น จะมีการจัดกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนกลุ่ม อาทิเช่น ผู้ถือหุ้นและหุ้นส่วนทางธุรกิจ เมื่อจำแนกกลุ่มเป็น 2 กลุ่ม จะจัดอยู่ในกลุ่มที่ 2 แต่เมื่อจำแนกกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม จะถูกแยกให้อยู่ในกลุ่มที่ 3 และเป็นไปในทำนองเดียวกันไปจนถึงจำแนกกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม เป็นต้น

จากข้อมูลดังกล่าว จะสามารถสรุปกลุ่มผลประโยชน์ในแต่ละกลุ่มได้ดังนี้

กรณีที่มี 2 กลุ่ม (2 Cluster) ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ลูกค้า คู่แข่ง และหน่วยงานราชการ

กลุ่มที่ 2 ผู้ชาย เจ้าหน้าที่ สมาพันธ์แรงงาน ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วนทางธุรกิจ สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ และชุมชนท้องถิ่น

กรณีที่มี 3 กลุ่ม (3 Cluster) ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ลูกค้า คู่แข่ง และหน่วยงานราชการ

กลุ่มที่ 2 ผู้ชาย เจ้าหน้าที่ สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ และชุมชนท้องถิ่น

กลุ่มที่ 3 ผู้ถือหุ้น และหุ้นส่วนทางธุรกิจ

กรณีที่มี 4 กลุ่ม (4 Cluster) ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ลูกค้า และคู่แข่ง

กลุ่มที่ 2 ผู้ชาย เจ้าหน้าที่ สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ และชุมชนท้องถิ่น

กลุ่มที่ 3 หน่วยงานราชการ

กลุ่มที่ 4 ผู้ถือหุ้น และหุ้นส่วนทางธุรกิจ

กรณีที่มี 5 กลุ่ม (5 Cluster) ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ลูกค้า และคู่แข่ง

กลุ่มที่ 2 ผู้ชาย และเจ้าหน้าที่

กลุ่มที่ 3 สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ และชุมชนท้องถิ่น

กลุ่มที่ 4 หน่วยงานราชการ

กลุ่มที่ 5 ผู้ถือหุ้น และหุ้นส่วนทางธุรกิจ

ในส่วนของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบต่าง ๆ ได้วิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า มีค่า KMO เท่ากับ 0.64 แสดงว่าเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) พอจะอนุมานใช้กับข้อมูลนี้ ผลจากการวิเคราะห์พบปัจจัยเดียวจากทั้ง 4 ตัวแปร และสามารถอธิบายค่าแปรปรวนของปัจจัยภายนอกทั้งหมด ได้ร้อยละ 53.72 (all these factors account for 53.72%) ดังตารางที่ 2ก-20

ตารางที่ 2ก-20 : การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยที่ 1
ค่าความแปรปรวน	
Eigenvalue	2.149
%ความแปรปรวน	53.718
%ความแปรปรวนสะสม	53.718
ปัจจัยภายนอก	
กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	0.856
กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.738
ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.697
จริยธรรมในการทำธุรกิจ	0.622

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้เข้าอบรม CIA ตอบแบบสอบถามในเรื่องการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์องค์กรในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมาว่า เกือบสามในสี่ขององค์กร (74.2%) ที่ทำงานอยู่ได้มีการขยายตลาดและฐานลูกค้าใหม่ 70.8% ขององค์กรมีการใช้กลยุทธ์การพัฒนาบริการใหม่ และ 70.8% ใช้กลยุทธ์การลดต้นทุน ในขณะที่การขยายธุรกิจใหม่เป็นกลยุทธ์ที่มีเพียง 6 รายตอบว่าใช่ (5.0%) สำหรับกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต ผู้ตอบแบบสอบถามกว่ากึ่งหนึ่งระบุว่าองค์กรที่ทำงานอยู่ใช้กลยุทธ์ธุรกิจด้านนวัตกรรมบริการให้บริการ (69.7%) สำหรับในอนาคตองค์กรส่วนใหญ่ (76.3%) ยังคงเน้นกลยุทธ์การเติบโตต่อไป (ตารางที่ 2ก-21)

ตารางที่ 2ก-21: ลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	จำนวนบริษัทที่เลือก
การตัดสินใจทางกลยุทธ์ 5 ปีที่ผ่านมา (n=120)	
ขยายตลาดและฐานลูกค้า	89 (74.2%)
พัฒนาบริการใหม่	85 (70.8%)
ขยายขอบเขตของระบบธุรกิจปัจจุบัน	34 (28.3%)
การขยายไปในธุรกิจใหม่	6 (5.0%)
การลดขนาดขององค์กร	42 (33.3%)
การปิดสาขา	24 (20.0%)
การยุติการให้บริการบางอย่าง	27 (22.5%)
การลดต้นทุน	85 (70.8%)
การยกเครื่องกระบวนการทำงาน	57 (47.5%)
การเตรียมระบบงานสำหรับประกันคุณภาพ	71 (59.2%)
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต (n=119)	
ผู้นำด้านต้นทุน	15 (12.6%)
การสร้างความแตกต่าง	31 (26.1%)
นวัตกรรมบริการและการบริการและธุรกิจ	83 (69.7%)
กลยุทธ์องค์กรในอนาคต (n=118)	
คงสถานภาพและลดขนาด	17 (14.4%)
เติบโต	90 (76.3%)
หดตัวและลดขนาด	7 (9.3%)

ในส่วนของกลยุทธ์ธุรกิจ เมื่อได้วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่เลือกและไม่เลือกกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านที่มีความแตกต่างในเรื่องของ ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น มีปัจจัยภายนอก และสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในหรือไม่ จากตารางที่ 2ก-22 พบว่า กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจจะมีสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในที่ดีกว่ากลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์ดังกล่าว ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (ค่าเฉลี่ย 3.51, 3.09 ตามลำดับ) นอกเหนือจากนั้นไม่มีความแตกต่างของตัวแปรระหว่างกลุ่มที่เลือกและไม่เลือกกลยุทธ์

ตารางที่ 2ก-22: ความแตกต่างในการเลือกกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต

	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง		กลยุทธ์นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ	
	N1,N2	Means (T-value)	N1,N2	Means (T-value)	N1,N2	Means (T-value)
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น						
ระบบการกำกับดูแลที่ดี	14, 101	3.93, 3.32 (2.02)	29, 86	3.38, 3.40 (-0.07)	82, 33	3.40, 3.36 (0.18)
ระบบการประเมินเทียบเคียง	13, 92	3.23, 2.77 (1.54)	26, 79	2.73, 2.86 (-0.62)	76, 29	2.91, 2.62 (1.39)
ระบบการควบคุมภายใน	15, 102	3.67, 3.46 (0.57)	30, 87	3.43, 3.51 (-0.27)	82, 35	3.57, 3.29 (1.78)
ปัจจัยภายนอก	15, 97	3.82, 3.85 (-0.18)	31, 81	3.94, 3.80 (1.05)	78, 33	3.86, 3.81 (0.38)
สถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน	13, 98	3.12, 3.42 (-1.51)	31, 80	3.35, 3.40 (-0.40)	78, 33	3.51, 3.09 (3.19)**

**p< 0.01, *p< 0.05

N1=กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์, N2=กลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์

นอกจากกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์องค์กรในอนาคต มีผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำงานเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมที่ตอบข้อมูลในส่วนนี้จำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับผู้ตอบทั้งหมด (ตารางที่ 2ก-23) พบว่า มีจำนวน 11 แห่ง เลือกใช้กลยุทธ์ Hospitel โดยมีเปอร์เซ็นต์ความเป็นไปได้เฉลี่ย 61.7 % (ค่าสูงสุด 100 % จำนวน 2 แห่ง) รองลงมาคือ กลยุทธ์ Homecare Service จำนวน 10 แห่ง มีเปอร์เซ็นต์ความเป็นไปได้เฉลี่ย 85.0 % (ค่าสูงสุด 100 % จำนวน 3 แห่ง) และกลยุทธ์ Long-stays จำนวน 8 แห่ง มีเปอร์เซ็นต์ความเป็นไปได้เฉลี่ยเพียง 55.6 % (ค่าสูงสุด 100 % จำนวน 1 แห่ง)

ตารางที่ 2ก-23 : กลยุทธ์ธุรกิจของโรงพยาบาลหรือโรงแรม

กลยุทธ์ธุรกิจ	N	จำนวน (แห่ง)	ความเป็นไปได้ (%) ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)
Hospitel	112	11	61.7% (11.5)
Long-Stay	115	8	55.6% (12.0)
Homecare Service	113	10	85.0% (5.3)

การประเมินเทียบเคียง (Benchmarking) การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 118 ราย (ตารางที่ 2ก-24) เกี่ยวกับการประเมินระดับในบันไดสู่ความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking Success) พบว่ากว่าหนึ่งในสามระบุว่าองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ในระดับดีมาก (Very Good) คือมีผลการดำเนินงานดีกว่าในอดีต (39.8%) รองลงมาคือ ระดับพออยู่รอด (Survivor) (19.5%) และมีองค์กรที่ประสบปัญหาหนัก (Loser) 4 แห่ง (3.4%) เมื่อวิเคราะห์อายุของกิจการกับผลการดำเนินงานที่ดีกว่าในอดีตที่ผู้เข้าอบรม CIA ระบุไว้ พบว่า ไม่ค่อยมีความเกี่ยวข้องกันเพราะองค์กรเหล่านั้นมีอายุกิจการที่ค่อนข้างกระจาย และมีอายุระหว่าง 21-40 ปี มากที่สุด (16 แห่ง) แต่เมื่อพิจารณาจากรุ่นของผู้เข้าอบรมพบว่าองค์กรที่ถูกระบุว่ามีการดำเนินงานดีกว่าในอดีตจะเป็นของรุ่นที่ 8 (17 แห่ง) นอกจากนี้ยังมีผู้ตอบแบบสอบถามถึง 18 รายที่คิดว่าองค์กรของตนอยู่ในระดับดีที่สุดในอุตสาหกรรม (World Class in Industry) นั่นคือ องค์กรอยู่ในระดับที่ดีที่สุดของโลกเมื่อเทียบกับองค์กรในธุรกิจเดียวกัน

ตารางที่ 2ก-24: การประเมินเทียบเคียง (Benchmarking)

การประเมินเทียบเคียง (n=118)	จำนวน
ประสบปัญหาหนัก (mean=4.82, SD=1.36)	4 (3.4%)
กลาง ๆ	16 (13.6%)
พออยู่รอด	23 (19.5%)
ดีมาก	47 (39.8%)
ดีที่สุดในอุตสาหกรรมประเทศ	18 (15.3%)
ดีที่สุดในอุตสาหกรรม	2 (1.7%)
ดีที่สุดของประเทศ	8 (6.8%)

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงว่าอยู่ในระดับดี

การประเมินเทียบเคียง	จำนวน	อายุกิจการ (ปี)				
		<=10	11-20	21-40	41-60	>60
ประสบปัญหาหนัก	4 (3.5%)	1		2	1	
กลาง ๆ	15 (13.2%)	5	4	4	1	1
พออยู่รอด	22 (19.3%)	1	2	7	11	1
ดีมาก	45 (39.5%)	9	5	16	9	6
ดีที่สุดในอุตสาหกรรมประเทศ	18 (15.8%)	2	1	5	5	5
ดีที่สุดในอุตสาหกรรม	2 (1.8%)	1			1	
ดีที่สุดของประเทศ	8 (7.0%)	1	2	3	1	1
รวม	114	20 (17.5%)	14 (12.3%)	37 (32.5%)	29 (25.4%)	14 (12.3%)

การประเมินเทียบเคียง	จำนวน	รุ่น							
		รุ่นที่ 1	รุ่นที่ 2	รุ่นที่ 3	รุ่นที่ 4	รุ่นที่ 5	รุ่นที่ 6	รุ่นที่ 7	รุ่นที่ 8
ประสบปัญหาหนัก	4 (3.4%)				1			1	2
กลาง ๆ	15 (12.9%)			3	3	3	1	2	3
พออยู่รอด	23 (19.8%)			5	10	2	3	1	2
ดีมาก	46 (39.7%)		2	4	6	4	6	7	17
ดีที่สุดในอุตสาหกรรมประเทศ	18 (15.5%)	1		1	4	2	1	2	7
ดีที่สุดในอุตสาหกรรม	2 (1.7%)						1		1
ดีที่สุดของประเทศ	8 (6.9%)	2	1	2			1	1	1
รวม	116	3	3	15	24	11	13	14	33
		(2.6%)	(2.6%)	(12.9%)	(20.7%)	(9.5%)	(11.2%)	(12.1%)	(28.4%)

การดำเนินการด้านการประเมินเทียบเคียง เมื่อถูกถามเรื่องกระบวนการประเมินเทียบเคียง (ตารางที่ 2ก-25) ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ตอบว่าองค์กรของตนมีการดำเนินการในระดับพอสมควรค่อนข้างไปทางมาก โดยจะดำเนินการในด้านการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายในมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.38) รองลงมาคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.33) แต่เมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ แล้วด้านที่มีการดำเนินการน้อยที่สุด คือ การวางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการเทียบเคียง (ค่าเฉลี่ย 2.97)

ตารางที่ 2ก-25: ระดับการดำเนินการกระบวนการประเมินเทียบเคียง

ระดับการดำเนินการ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	มากมาย	มาก	พอควร	ไม่มากนัก	ไม่ทำ
วางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการทำการเทียบเคียง	119	2.97 (0.98)	1 (0.8%)	41 (33.3%)	42 (35.3%)	24 (20.2%)	11 (9.2%)
การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	121	3.38 (0.92)	6 (5.0%)	59 (48.0%)	36 (29.3%)	15 (12.4%)	5 (4.1%)
การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	120	3.08 (0.99)	4 (3.3%)	42 (35.0%)	42 (35.0%)	23 (19.2%)	9 (7.5%)
การปรับปรุงผลการดำเนินงานของรายการที่ทำการเทียบเคียง	120	3.07 (0.91)	1 (0.8%)	43 (35.8%)	47 (39.2%)	21 (17.5%)	8 (6.7%)
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	122	3.33 (0.95)	9 (7.4%)	48 (39.0%)	45 (36.6%)	14 (11.5%)	6 (4.9%)

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงว่ามีระดับการดำเนินการมาก

นอกจากนี้ ยังได้มีการวิเคราะห์ว่าการประเมินเทียบเคียงขององค์กรระหว่างกลุ่มที่เลือก และไม่เลือกกลยุทธ์ธุรกิจมีความแตกต่างกันหรือไม่ จากตารางที่ 2ก-26 พบว่า ไม่ว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกหรือไม่เลือกกลยุทธ์ธุรกิจก็ตาม จะมีการประเมินเทียบเคียงที่ไม่แตกต่างกันเลย

ตารางที่ 2ก-26: การประเมินเทียบเคียงกับการเลือกกลยุทธ์ธุรกิจ

การประเมินเทียบเคียง	กลยุทธ์ผู้ปาด้านต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง		กลยุทธ์นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ	
	N1,N2	Means (T-value)	N1,N2	Means (T-value)	N1,N2	Means (T-value)
ระดับความสำเร็จ	12, 102	4.17, 4.86 (-1.79)	31, 83	4.94, 4.73 (0.69)	82, 32	4.90, 4.50 (1.45)
ระดับการดำเนินการ	15, 100	2.97, 3.17 (-0.82)	31, 84	3.09, 3.16 (-0.34)	80, 35	3.23, 2.94 (1.78)

**p< 0.01, *p< 0.05

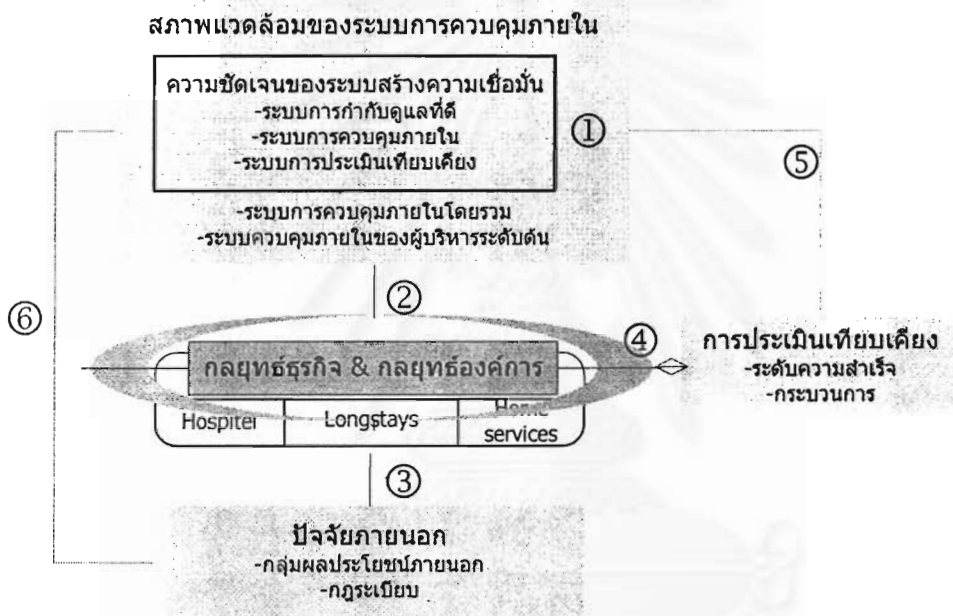
N1=กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์, N2=กลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภายใต้กรอบแนวคิด

ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิดจะนำเสนอตามเลขหมาย ① ถึง ⑥ ของความสัมพันธ์ที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 2 ดังต่อไปนี้ โดยที่ระบบที่ศึกษาในโครงการวิจัยนี้คือ ระบบการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายใน และระบบการประเมินเทียบเคียง และต่อไปนี้จะเรียกรวมกันว่า "ระบบสร้างความเชื่อมั่น" เพื่อให้สั้นขึ้น

- ① ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน
- ② ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น
- ③ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอก
- ④ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์
- ⑤ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น
- ⑥ ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในและปัจจัยภายนอก

แผนภาพที่ 2-2: กรอบแนวคิดพร้อมความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร



สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แตกต่างกันไปแล้วแต่ลักษณะของการวัดตัวแปร สำหรับตัวแปรที่เป็น Likert Scale จะวิเคราะห์โดยใช้การทดสอบที่ใช้พารามิเตอร์และไม่ใช้พารามิเตอร์โดยมีการตรวจสอบการแจกแจงข้อมูล การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ และใช้วิธีการจำแนกกลุ่มตัววัดหลายตัวด้วยเทคนิค Factor Analysis ให้เหลือเป็นปัจจัย และการหาค่าเฉลี่ยเพื่อลดจำนวนตัวแปรที่ใช้วัดหลายตัวให้เข้าใจภาพรวมความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดมากขึ้น

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในส่วนนี้ ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และเนื่องจากตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ไม่มีการแจกแจงปกติ จึงเลือกใช้ Kendall's tau_b ในการวัดค่าความสัมพันธ์ ได้ผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

① ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ก-27 พบว่า ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น มีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05 ยกเว้น ความชัดเจนของระบบการประเมินเทียบเคียง และระบบการควบคุมภายใน ไม่มีความสัมพันธ์กับ ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ และความชัดเจนของระบบการประเมินเทียบเคียงไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในส่วนของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันนั้น จะมีความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน และมีค่าความสัมพันธ์กันตั้งแต่ร้อยละจนถึงปานกลาง โดยตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด คือ ความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน กับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.510

ตารางที่ 2ก-27: ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น									
1. ระบบการกำกับดูแลที่ดี									
2. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.508**								
3. ระบบการควบคุมภายใน	0.604**	0.372**							
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน									
4. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน	0.438**	0.274**	0.510**						
5. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้	0.303**	0.327**	0.472**	0.595**					
6. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	0.327**	0.271**	0.419**	0.630**	0.576**				
7. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	0.309**	0.292**	0.392**	0.546**	0.527**	0.548**			
8. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	0.178*	0.117	0.092	0.376**	0.361**	0.384**	0.387**		
9. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.344**	0.136	0.390**	0.567**	0.484**	0.576**	0.547**	0.456**	
10. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	0.320**	0.269**	0.284**	0.480**	0.488**	0.527**	0.536**	0.488**	0.495**
11. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.207*	0.225**	0.222**	0.422**	0.465**	0.505**	0.507**	0.410**	0.450**
12. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.319**	0.218*	0.342**	0.470**	0.414**	0.482**	0.571**	0.321**	0.465**
13. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.352**	0.249**	0.414**	0.573**	0.490**	0.545**	0.529**	0.371**	0.538**
14. กระบวนการออกแบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.342**	0.253**	0.459**	0.504**	0.454**	0.487**	0.497**	0.304**	0.491**
15. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.323**	0.284**	0.499**	0.584**	0.582**	0.562**	0.589**	0.350**	0.609**
16. ลักษณะการควบคุม	0.316**	0.260**	0.480**	0.526**	0.599**	0.570**	0.545**	0.275**	0.567**
17. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.288**	0.216*	0.304**	0.478**	0.506**	0.528**	0.497**	0.382**	0.576**
18. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.308**	0.278**	0.320**	0.519**	0.513**	0.564**	0.529**	0.442**	0.543**
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น									
1. ระบบการกำกับดูแลที่ดี									
2. ระบบการประเมินเทียบเคียง									
3. ระบบการควบคุมภายใน									
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน									
4. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน									
5. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้									
6. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน									
7. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ									
8. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ									
9. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์									
10. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง									
11. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.743**								
12. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.576**	0.588**							
13. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.576**	0.621**	0.602**						
14. กระบวนการออกแบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.593**	0.543**	0.528**	0.705**					
15. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.584**	0.541**	0.484**	0.668**	0.739**				
16. ลักษณะการควบคุม	0.420**	0.405**	0.391**	0.569**	0.593**	0.801**			
17. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.510**	0.478**	0.488**	0.523**	0.462**	0.535**	0.537**		
18. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.565**	0.594**	0.520**	0.644**	0.565**	0.547**	0.529**	0.759**	

**p ≤ 0.01, *p ≤ 0.05

๒) ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ก-28 พบว่า กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน แต่ความสัมพันธ์มีค่าน้อยมาก เพียง 0.184 เท่านั้น ส่วนตัวแปรในด้านอื่น ๆ ยังไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 2ก-28 : ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น

	1	2	3	4	5	6
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต						
1. ผู้นำด้านต้นทุน						
2. การสร้างความแตกต่าง	0.005					
3. นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ	-0.246**	-0.359**				
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น						
4. ระบบการกำกับดูแลที่ดี	0.184*	0.002	0.013			
5. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.134	-0.059	0.144	0.508**		
6. ระบบการควบคุมภายใน	0.062	-0.007	0.094	0.604**	0.372**	

** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$

๓) ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ก-29 พบว่า กลยุทธ์ธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05

ตารางที่ 2ก-29: ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอก

	1	2	3	4	5	6	7
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต							
1. ผู้นำด้านต้นทุน							
2. การสร้างความแตกต่าง	0.005						
3. นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ	-0.246**	-0.359**					
ปัจจัยภายนอก							
4. กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	0.109	0.101	-0.141				
5. กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.004	0.166	-0.045	0.546**			
6. ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.005	-0.082	0.102	0.263**	0.313**		
7. จริยธรรมในการทำธุรกิจ	-0.157	0.119	0.155	0.273**	0.415**	0.364**	

** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$

๔) ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ก-30 พบว่า การประเมินเทียบเคียง ไม่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05

ตารางที่ 2ก-30: ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
การประเมินเทียบเคียง									
1. ระดับความสำเร็จ									
2. วางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการทำการเทียบเคียง	0.179*								
3. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	0.207**	0.584**							
4. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	0.357**	0.533**	0.592**						
5. การปรับปรุงผลการดำเนินงานของรายการที่ทำการเทียบเคียง	0.203**	0.685**	0.590**	0.630**					
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.202**	0.476**	0.550**	0.515**	0.660**				
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต									
7. ผู้นำด้านต้นทุน	-0.124	-0.023	-0.092	-0.084	-0.115	-0.092			
8. การสร้างความแตกต่าง	0.089	-0.093	0.076	-0.036	-0.102	0.040	0.005		
9. นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ	0.096	0.130	0.117	0.120	0.143	0.152	-0.246**	-0.359**	

** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$

๕ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ก-31 พบว่า การประเมินเทียบเคียง มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ยกเว้น ระดับความสำเร็จ กับความชัดเจนของระบบการประเมินเทียบเคียง จะมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ยังมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก โดยตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด คือ ระดับการดำเนินการด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กับความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.445

ตารางที่ 2ก-31: ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
การประเมินเทียบเคียง									
1. ระดับความสำเร็จ									
2. วางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการทำการเทียบเคียง	0.179*								
3. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	0.207**	0.584**							
4. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	0.357**	0.533**	0.592**						
5. การปรับปรุงผลการดำเนินงานของรายการที่ต้องการเทียบเคียง	0.203**	0.685**	0.590**	0.630**					
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.202**	0.476**	0.550**	0.515**	0.660**				
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น									
7. ระบบการกำกับดูแลที่ดี	0.253**	0.239**	0.281**	0.275**	0.287**	0.308**			
8. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.200*	0.405**	0.240**	0.330**	0.288**	0.295**	0.508**		
9. ระบบการควบคุมภายใน	0.329**	0.306**	0.384**	0.389**	0.393**	0.445**	0.604**	0.372**	

**p ≤ 0.01, *p ≤ 0.05

๖ ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน และปัจจัยภายนอก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ก-32 พบว่า สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในแต่ละด้าน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก ยกเว้น ด้านลักษณะการควบคุม จะไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกเลย สำหรับตัวแปรเพียงบางส่วนที่มีความสัมพันธ์กัน จะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน แต่ค่าความสัมพันธ์มีค่าน้อยมาก โดยตัวแปรที่มีค่าสัมพันธ์สูงสุด คือ ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้าง ความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ กับจริยธรรมในการทำธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.347

ตารางที่ 2ก-32: ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน และปัจจัยภายนอก

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน										
1. วัตถุประสงค์และขอบเขตของระบบควบคุมภายใน										
2. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้	0.595**									
3. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	0.630**	0.576**								
4. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการและเกี่ยวข้องกับความคิดเห็น	0.546**	0.527**	0.548**							
5. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	0.376**	0.361**	0.384**	0.387**						
6. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.567**	0.484**	0.576**	0.547**	0.456**					
7. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	0.480**	0.488**	0.527**	0.536**	0.488**	0.495**				
8. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.422**	0.465**	0.505**	0.507**	0.410**	0.450**	0.73**			
9. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.470**	0.414**	0.482**	0.571**	0.321**	0.485**	0.576**	0.588**		
10. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.573**	0.490**	0.545**	0.529**	0.371**	0.538**	0.576**	0.621**	0.602**	
11. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.504**	0.454**	0.487**	0.497**	0.304**	0.491**	0.593**	0.543**	0.528**	0.705**
12. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.584**	0.582**	0.562**	0.589**	0.350**	0.609**	0.584**	0.541**	0.484**	0.668**
13. ลักษณะการควบคุม	0.526**	0.599**	0.570**	0.545**	0.275**	0.567**	0.420**	0.405**	0.391**	0.569**
14. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.478**	0.506**	0.528**	0.497**	0.382**	0.576**	0.510**	0.476**	0.488**	0.523**
15. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.519**	0.513**	0.564**	0.529**	0.442**	0.543**	0.565**	0.594**	0.520**	0.644**
ปัจจัยภายนอก										
16. กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	0.403	0.072	0.058	0.082	0.182*	0.065	0.110	0.080	0.121	0.042
17. กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.138	0.189*	0.151	0.154	0.128	0.072	0.223**	0.206*	0.188*	0.255**
18. ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.218**	0.129	0.162*	0.040	0.085	0.090	0.099	0.095	0.147	0.073
19. จริยธรรมในการทำธุรกิจ	0.234**	0.146	0.228**	0.177*	0.347**	0.235**	0.318**	0.267**	0.293**	0.258**
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน										
1. วัตถุประสงค์และขอบเขตของระบบควบคุมภายใน										
2. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้										
3. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน										
4. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการและเกี่ยวข้องกับความคิดเห็น										
5. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ										
6. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์										
7. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง										
8. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง										
9. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง										
10. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ										
11. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง										
12. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.739**									
13. ลักษณะการควบคุม	0.593**	0.801**								
14. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.462**	0.535**	0.537**							
15. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.565**	0.547**	0.529**	0.759**						
ปัจจัยภายนอก										
16. กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	0.029	0.027	0.056	0.039	0.071					
17. กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.200*	0.157	0.105	0.095	0.085	0.546**				
18. ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.085	0.021	-0.300	0.095	0.064	0.263**	0.313**			
19. จริยธรรมในการทำธุรกิจ	0.239**	0.209*	0.073	0.226**	0.180*	0.273**	0.415**	0.364**		

**p ≤ 0.01, *p ≤ 0.05

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอย่างละเอียดทั้งหมด 6 ความสัมพันธ์ดังที่กล่าวข้างต้นแล้ว ตารางที่ 2ก-33 จะแสดงความสัมพันธ์ในภาพรวมจากการนำค่าเฉลี่ยของตัวแปรมาหาความสัมพันธ์ และจากความสัมพันธ์ 6 ด้าน พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งหมด 4 ด้าน อันแรกคือ ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน สองคือ กลยุทธ์ธุรกิจเฉพาะกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ที่มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบการกำกับดูแลที่ดี สามคือ การประเมินเทียบเคียงมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น โดยระบบการดำเนินงานของกระบวนการเทียบเคียงกับด้านระบบการควบคุมภายใน จะมีความสัมพันธ์กันสูงสุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.442 ส่วนความสัมพันธ์สุดท้าย อันที่สี่ คือ สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในกับปัจจัยภายนอก ซึ่งความสัมพันธ์ของตัวแปรที่กล่าวมาทั้งหมด ต่างมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน แต่ว่ายังมีความสัมพันธ์กันยังไม่มากนัก (ค่า r อยู่ระหว่าง 0.2-0.4) สำหรับตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน คือ กลยุทธ์ธุรกิจกับปัจจัยภายนอก และการประเมินเทียบเคียงกับกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งผลการวิเคราะห์โดยรวมนี้มีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบละเอียด

ตารางที่ 2ก-33: ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิด

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน										
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น										
2. ระบบการกำกับดูแลที่ดี	0.331**									
3. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.299**	0.508**								
4. ระบบการควบคุมภายใน	0.404**	0.604**	0.372**							
5. ปัจจัยภายนอก	0.211**	0.183*	0.126	0.155*						
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต										
6. ผู้นำด้านต้นทุน	-0.121	0.184*	0.134	0.062	-0.044					
7. การสร้างความแตกต่าง	-0.007	0.002	-0.059	-0.007	0.107	0.005				
8. นวัตกรรมในการให้บริการและธุรกิจ	0.224**	0.013	0.144	0.094	0.050	-0.246**	-0.359**			
การประเมินเทียบเคียง										
9. ระดับความสำเร็จ	0.259**	0.253**	0.200*	0.329**	0.058	-0.124	0.089	0.096		
10. ระดับการดำเนินการ	0.547**	0.329**	0.359**	0.442**	0.195**	-0.088	-0.028	0.147	0.263**	

**p< 0.01, *p< 0.05

สถาบันวิทยบริการ
วาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการวิจัยนาร่องของกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA

ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ของผู้เข้าอบรม CIA ซึ่งสรุปตามกรอบแนวคิดโครงการนาร่องได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 2-3 โดยเซลล์ที่มีตัวเลขกำกับสรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ระบุไว้ที่ตารางแถวบนตัดกับตารางแถวตั้ง โดยภาพรวมแล้ว สภาพแวดล้อมของการตรวจสอบภายในมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่อยู่ในกรอบแนวคิดทุกตัวในทางเดียวกันคือ มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นทุกระบบ และยังมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านประเมินเทียบเคียงอย่างมาก สำหรับความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกและกลยุทธ์ก็มีบ้างแต่ไม่มากนัก ในส่วนของกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจนั้นพบความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นในกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนเท่านั้น และไม่พบความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกหรือการประเมินเทียบเคียง

แผนภาพที่ 2-3: สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตัวแปรตามกรอบแนวคิดของกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA

<p>Internal Control Environment Overall Environment Operational Environment</p>	<p>① มีความสัมพันธ์ในระดับที่มีนัยสำคัญ โดยที่ยังมีความชัดเจนในระบบสร้างความเชื่อมั่นมากเท่าใดก็มีระดับของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในดีมากขึ้น</p>	<p>Clarity of Confident Building Systems Corporate Good Governance Internal Control Benchmarking</p>
	<p>② มีความสัมพันธ์พอควรนั่นคือ ยังมีสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในที่อยู่ในระดับดี ก็ยังมีความเป็นไปได้สูงในการนำกลยุทธ์องค์กรด้านนวัตกรรมมาให้บริการและธุรกิจมาใช้ในอนาคต</p>	
<p>③ พบความสัมพันธ์บ้าง คือยังองค์กรให้ความสำคัญต่อกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก กฎระเบียบที่ควบคุมไม่ได้มากเพียงใด สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในดีเพียงนั้น</p>		<p>กลยุทธ์ธุรกิจ & กลยุทธ์องค์กร Business & Corporate Strategies</p>
<p>External Factors External Constituencies Rules, Regulations, etc.</p>	<p>③ ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ</p>	<p>④ ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ</p>
		<p>การประเมินเทียบเคียง Benchmarking Success</p>

ผลการวิจัยนําร่องสำหรับกลุ่มสมาชิก IIAT

เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการนำเสนอผลวิเคราะห์ของกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจของกลุ่มสมาชิก IIAT จะเริ่มต้นด้วย 1) ข้อมูลทั่วไป เรื่องตำแหน่ง อายุ ประสบการณ์การทำงานของกลุ่มสมาชิก IIAT (ส่วนที่ 6 ในแบบสอบถาม) และข้อมูลทั่วไปของขนาดและอายุองค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ (ส่วนที่ 1 ของแบบสอบถาม) ต่อด้วย 2) สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ของตัวแปรในรอบแนวคิด เช่น ระบบสร้างความเชื่อมั่น ปัจจัยภายนอก และอื่นๆ ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้ และตัวแปรกับข้อมูลทั่วไปจะแสดงในส่วนที่ 3) พร้อมการสรุปผลวิจัยนําร่องของกลุ่มตัวอย่างนี้

ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากตารางที่ 2ข-1 พบว่าส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามจะดำรงตำแหน่งผู้บริหาร (43.5%) รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหาร (37.0%) ส่วนในระดับปฏิบัติการถือได้ว่ามีสัดส่วนที่น้อยมาก ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดจะมีอายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 24 คน (46.2%) และมีระยะเวลาในการทำงานค่อนข้างปานกลาง กล่าวคือ ระหว่าง 3-10 ปีจำนวน 21 คน (41.2%)

ตารางที่ 2ข-1: ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มสมาชิก IIAT

ข้อมูล	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
ตำแหน่ง (N=46)		
ผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหาร	17	37.0%
ผู้ตรวจสอบภายในระดับปฏิบัติการ	8	17.4%
ผู้บริหาร	20	43.5%
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไป	1	2.2%
อายุ (N=52)		
น้อยกว่า 26 ปี	-	-
26-35 ปี	11	21.2%
36-45 ปี	24	46.2%
46-55 ปี	15	28.8%
มากกว่า 55 ปี	2	3.8%
ระยะเวลาในการทำงาน (N=51)		
น้อยกว่า 3 ปี	12	23.5%
3-5 ปี	7	13.7%
6-10 ปี	14	27.5%
11-15 ปี	8	15.7%
16-20 ปี	2	3.9%
มากกว่า 20 ปี	8	15.7%

นอกจากนี้ได้ทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานในอดีตของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ากว่าสองในสามจะไม่เคยทำงานในองค์กรอื่นที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน (68.0%) ส่วนอีกหนึ่งในสามนั้นเคยทำงานในองค์กรอื่น จำนวน 16 คน (32.0%) ในจำนวนนี้ส่วนใหญ่ (12 แห่ง) จะเคยทำงานในองค์กรอื่นที่เป็นงานประเภทเดียวกันมาแล้ว 1 แห่ง และระยะเวลาที่เคยทำงานส่วนใหญ่จะเป็นระยะสั้น 1-5 ปี (62.5%)

ตารางที่ 2ข-2: ประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลการทำงานในอดีต	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
การทำงาน (N=50)		
เคยทำงานในองค์กรอื่น	16	32.0%
ไม่เคยทำงานในองค์กรอื่น	34	68.0%
องค์กรที่เคยทำงานประเภทเดียวกัน (N=16)		
1 แห่ง	12	75.0%
2 แห่ง	-	-
3 แห่ง	2	12.5%
4 แห่ง	2	12.5%
ระยะเวลาที่เคยทำงานในองค์กรอื่น (N=16)		
1-5 ปี	10	62.5%
6-10 ปี	3	18.8%
11-20 ปี	3	18.8%
มากกว่า 20 ปี	-	-

ข้อมูลทั่วไปขององค์กรในกลุ่มสมาชิก IIAT ทำงานอยู่ จากแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างสมาชิก IIAT จำนวน 52 ราย ที่ตอบแบบสอบถาม ตารางที่ 2ข-3 แสดงรายละเอียดขององค์กรที่สมาชิกทำงาน โดยส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร 71.2% และมีอายุกิจการเฉลี่ย 27.53 ปี สัดส่วนที่มากที่สุดคือ องค์กรที่มีอายุกิจการระหว่าง 11-20 ปี (15 แห่ง, 34.1%) และมีองค์กรหนึ่งแห่งที่มีอายุถึง 115 ปี องค์กรเหล่านี้มีขนาดปานกลางถึงขนาดใหญ่ คือ หนึ่งในสามมีพนักงานระหว่าง 100-499 คน (32.7%) และอีกหนึ่งในสามขององค์กรในกลุ่มสมาชิกตอบมีจำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คน ขึ้นไป (32.7%)

ตารางที่ 2ข-3 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่สมาชิก IIAT ทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
พื้นที่ (N=52)		
กรุงเทพฯ	37	71.2%
ต่างจังหวัด	15	28.8%
อายุกิจการ (N=44)		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	11	25.0%
11-20 ปี	15	34.1%
21-40 ปี	8	18.2%
41-60	7	15.9%
61 ปีขึ้นไป	3	6.8%
จำนวนพนักงาน (N=52)		
น้อยกว่า 50 คน	4	7.7%
50-99 คน	1	1.9%
100-499 คน	17	32.7%
500-999 คน	13	25.0%
1,000-1,499 คน	1	1.9%
1,500 คนขึ้นไป	16	30.8%

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ของตัวแปรในกรอบแนวคิด

ตัวแปรที่วิเคราะห์สถิติพรรณนา โดยการสร้างตารางการแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบน พร้อมทั้งการหาค่าความสัมพันธ์โดยการสร้างตารางความถี่แบบสองทางสำหรับข้อมูลที่จัดเป็นกลุ่ม แต่เนื่องจากโครงการวิจัยนาร่องนี้ใช้ประชากรที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน จึงนำเสนอข้อมูลพื้นฐานลักษณะและบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในก่อน สำหรับการแสดงผลตัวแปรตามกรอบแนวคิดวิจัยจะเรียงลำดับหัวข้อ โดยเริ่มจากหัวข้อความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล ระบบการควบคุมภายใน และระบบการประเมินเทียบเคียง ต่อด้วยหัวข้อสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน หัวข้อปัจจัยภายนอก หัวข้อกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์องค์กร และหัวข้อสุดท้ายในส่วนนี้คือการประเมินเทียบเคียง

ลักษณะและบทบาทของหน่วยงานและผู้ตรวจสอบภายใน หน่วยงานต้นสังกัดของหน่วยงานและผู้ตรวจสอบภายในมีความสำคัญต่อความเป็นอิสระของการทำงาน สำหรับลักษณะของหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรที่สมาชิก IIAT อ้างถึงในการตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จะมีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ (38 แห่ง, 76.0%) และมีเพียง 3 แห่ง (6.0%) ที่ใช้บริการตรวจสอบภายในจากภายนอกองค์กร (Outsourcing) นอกจากนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 รายที่ระบุว่าองค์กรของตนแม้จะมีหน่วยงานตรวจสอบภายในแต่ต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหน่วยงานอื่น โดยมีองค์กรจำนวน 4 แห่ง ที่ไม่มีทั้งหน่วยงานตรวจสอบและการทำงานตรวจสอบภายในเลย

นอกจากลักษณะของหน่วยงานตรวจสอบภายใน การประเมินบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในขององค์กร คือ การเป็นผู้จัดทำและการเป็นผู้ประเมิน สมาชิก IIAT ส่วนใหญ่ระบุว่าองค์กรตนจะเน้นการเป็น "ผู้ประเมิน" มากกว่า "ผู้จัดทำ" ยกเว้น บทบาทในการเป็นที่ปรึกษา (Consultant Service) ที่สมาชิก IIAT จะทำหน้าที่เป็นผู้ทำ (78.0%) มากกว่าผู้ประเมิน (ตารางที่ 2ข-4) จากบทบาทในด้านต่าง ๆ ของผู้ตรวจสอบภายใน ด้านการควบคุมภายใน (Internal Control) ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) มาเป็น 3 อันดับแรกที่ผู้เข้าอบรม CIA เลือกตอบ และจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในทั้งหมด บทบาทในการเป็นผู้ประเมินด้านการควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มีผู้ตอบสูงสุดถึง 58.3% ในขณะที่การเป็นผู้ทำของบทบาทการประเมินตลาด (Market Appraisals) ไม่มีผู้ตอบเลย

ตารางที่ 2ข-4: ลักษณะและบทบาทของหน่วยงานและผู้ตรวจสอบภายในโดยกลุ่มสมาชิก IIAT

ลักษณะหน่วยงานตรวจสอบภายใน (N=50)	จำนวน					
	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน				
มีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ	38 (76.0%)					
มีงานตรวจสอบแต่อยู่ภายใต้หน่วยงาน...	5 (10.0%)					
ใช้บริการงานตรวจสอบจากภายนอกองค์กร	3 (6.0%)					
ไม่มีทั้งหน่วยงานและงานตรวจสอบภายใน	4 (8.0%)					
บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน	จำแนกตามจำนวนคำตอบ			จำแนกตามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม		
	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน	รวม	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน	รวม
การให้ความมั่นใจ (Assurance Service)	13 (36.1%)	23 (63.9%)	36 (72.0%)	13 (26.0%)	23 (46.0%)	50
การเป็นที่ปรึกษา (Consultant Service)	32 (78.0%)	9 (22.0%)	41 (82.0%)	32 (64.0%)	9 (18.0%)	50
การควบคุมภายใน (Internal Control)	14 (33.3%)	28 (66.7%)	42 (87.5%)	14 (29.2%)	28 (58.3%)	48
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	10 (26.3%)	28 (73.7%)	38 (79.2%)	10 (20.8%)	28 (58.3%)	48
การกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance)	16 (43.2%)	21 (56.8%)	37 (78.7%)	16 (34.0%)	21 (44.7%)	47
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน (Management Performance Appraisals)	7 (25.0%)	21 (75.0%)	28 (57.1%)	7 (14.3%)	21 (42.9%)	49
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร (Organizational Planning Strategies)	5 (33.3%)	10 (66.7%)	15 (30.0%)	5 (10.0%)	10 (20.0%)	50
การประเมินตลาด (Market Appraisals)		12 (100%)	12 (24.0%)		12 (24.0%)	50
การวิเคราะห์ลงทุน (Investment Analysis)	2(13.3%)	13 (86.7%)	15 (30.0%)	2 (4.0%)	13 (26.0%)	50

เมื่อได้วิเคราะห์บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน (ตารางที่ 2ข-5) ให้มีเห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น พบว่าระดับผู้บริหารจะสวมบทบาทการเป็นผู้ประเมินในเกือบทุกด้าน ยกเว้น การวางแผนกลยุทธ์องค์กร และการวิเคราะห์ต้นทุน ผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหารจะมีบทบาทในการเป็นผู้ประเมิน ส่วนบทบาทในการเป็นผู้ทำ พบว่า ในทุกด้าน (ยกเว้น การประเมินตลาดและการวิเคราะห์ต้นทุน) ผู้บริหารจะมีบทบาทในการเป็นผู้ทำ

ตารางที่ 2ข-5 : บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในจำแนกตามตำแหน่งของกลุ่มสมาชิก IIAT

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน: ผู้ประเมิน	จำนวน	ผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหาร	ผู้ตรวจสอบภายในระดับปฏิบัติการ	ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไป
การให้ความมั่นใจ	21 (65.6%)	9	1	11	
การเป็นที่ปรึกษา	7 (19.4%)	3	1	3	
การควบคุมภายใน	24 (67.9%)	11	3	9	1
การบริหารความเสี่ยง	26 (76.5%)	11	4	10	1
การกำกับดูแลที่ดี	20 (58.8%)	12	1	6	1
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน	18 (75.0%)	10	1	6	1
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร	9 (64.3%)	3	1	5	
การประเมินตลาด	10 (100%)	3	1	5	1
การวิเคราะห์ต้นทุน	11 (84.6%)	4	1	5	1

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน: ผู้ทำ	จำนวน	ผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหาร	ผู้ตรวจสอบภายในระดับปฏิบัติการ	ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไป
การให้ความมั่นใจ	11 (34.4%)	5	2	3	1
การเป็นที่ปรึกษา	29 (80.6%)	11	7	10	1
การควบคุมภายใน	13 (35.1%)	3	4	6	
การบริหารความเสี่ยง	8 (23.5%)	2	3	3	
การกำกับดูแลที่ดี	14 (41.2%)	2	3	9	
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน	6 (25.0%)	2	2	2	
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร	5 (35.7%)	2	0	2	1
การประเมินตลาด	0				
การวิเคราะห์ต้นทุน	2 (15.4%)	1		1	

ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น การประเมินความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นต่างๆ อันได้แก่ ระบบการกำกับดูแล ระบบการควบคุมภายใน และระบบการประเมินเทียบเคียง (ตารางที่ 2ข-6) กว่ากึ่งหนึ่ง (25 แห่ง) ประเมินว่าองค์กรมีระบบการกำกับดูแล (Corporate Governance) ที่มีความชัดเจน ในจำนวนนี้ตอบว่ามีความชัดเจนมาก 6 แห่ง (11.5%) ในขณะที่องค์กร 16 แห่ง (32.0%) มองว่าองค์กรมีระบบการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking) ที่มีความชัดเจน และองค์กรจำนวน 2 แห่ง (4.0%) มองว่ามีความชัดเจนมาก เช่นเดียวกับการประเมินความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) ซึ่งส่วนใหญ่ (65.4%) ตอบว่าองค์กรมีความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน ทั้งนี้องค์กรที่ตอบว่าระบบดังกล่าวมีความชัดเจนมากมีจำนวน 10 แห่ง (19.2%)

สำหรับความเป็นอิสระในการทำงานของผู้ตรวจสอบภายใน พบว่า มากกว่ากึ่งหนึ่ง (60.9%) ตอบว่าองค์กรมีความเป็นอิสระของการกำกับดูแลระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายใน รวมถึงด้านระดับของผู้บริหารที่ผู้ตรวจสอบภายในสามารถรายงานผลการตรวจสอบ บริษัทผู้ตอบแบบสอบถามค่อนข้างมีความเป็นอิสระ ซึ่งในความเป็นอิสระมาก 17.4%

ตารางที่ 2ข-6 : ระบบการกำกับดูแล การประเมินเทียบเคียง และการตรวจสอบภายใน

	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	ชัดเจนมาก	ชัดเจน	ชัดเจนเหมือนกัน	ไม่ค่อยชัดเจน	ไม่ชัดเจนเลย
ความชัดเจน						
ระบบการกำกับดูแล (N=52)	3.35 (1.0)	6 (11.5%)	19 (36.5%)	15 (28.8%)	11 (21.2%)	1 (1.9%)
ระบบการประเมินเทียบเคียง (N=50)	3.06 (0.94)	2 (4.0%)	16 (32.0%)	16 (32.0%)	15 (30.0%)	1 (2.0%)
ระบบการควบคุมภายใน (N=52)	3.69 (0.98)	10 (19.2%)	24 (46.2%)	11 (22.2%)	6 (11.5%)	1 (1.9%)
ความเป็นอิสระ		อิสระมาก	อิสระ	อิสระพอควร	ไม่ค่อยอิสระ	ไม่อิสระเลย
ระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายใน (N=46)	3.72 (0.83)	8 (17.4%)	20 (43.5%)	15 (32.6%)	3 (6.5%)	
ผู้ตรวจสอบภายในสามารถรายงานต่อผู้บริหารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (N=48)	3.73 (0.89)	9 (18.8%)	22 (45.8%)	12 (25.0%)	5 (10.4%)	

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงว่ามีความเป็นอิสระมาก

สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร จากตารางที่ 2 ข-7 สมาชิก IIAT ได้ทำการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรของตน พบว่า สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน ผลประเมินจะอยู่ระดับค่อนข้างดี โดยส่วนใหญ่บริษัทมีระดับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายในอยู่ในระดับที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.85) รองลงมาคือ ความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ (ค่าเฉลี่ย 3.81) และความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้ (ค่าเฉลี่ย 3.63) ตามลำดับ ส่วนสภาวะแวดล้อมด้านที่ประเมินว่าอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ย 3.22) และการสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 3.38)

นอกจากนี้ พบว่า สภาพแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้นขององค์กร ส่วนใหญ่จะอยู่ระดับธรรมดาไปจนถึงค่อนข้างดี โดยด้านที่อยู่ในระดับที่สูงที่สุด คือ การมีความรู้และประสบการณ์ (ค่าเฉลี่ย 3.87) รองลงมาคือ การยอมรับข้อจรรยาบรรณ (ค่าเฉลี่ย 3.77) และการตระหนักถึงความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.69) ตามลำดับ ส่วนด้านที่ถูกประเมินให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อมูลที่จัดเก็บมีความเพียงพอกับการควบคุมการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.48) และการให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนและการแก้ไขจุดอ่อน (ค่าเฉลี่ย 3.54)

ตารางที่ 2ข-7: สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน

สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	ดีเกิน	ดี	ธรรมดา	ไม่ค่อยดี	ไม่ดีเลย
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน							
วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน	52	3.85 (0.72)	6 (11.5%)	35 (67.3%)	9 (17.3%)	1 (1.9%)	1 (1.9%)
ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้	52	3.63 (0.66)	2 (3.8%)	31 (59.6%)	18 (34.6%)		1 (1.9%)
กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	52	3.58 (0.78)	4 (7.7%)	26 (50.0%)	19 (36.5%)	2 (3.8%)	1 (1.9%)
กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลโดยตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	52	3.56 (0.75)	4 (7.7%)	24 (46.2%)	22 (42.3%)	1 (1.9%)	1 (1.9%)
ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	52	3.81 (0.74)	7 (13.5%)	31 (59.6%)	11 (21.2%)	3 (5.8%)	
ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	52	3.60 (0.69)	3 (5.8%)	28 (53.8%)	18 (34.6%)	3 (5.8%)	
ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	51	3.45 (0.76)	1 (2.0%)	26 (51.0%)	21 (41.2%)	1 (2.0%)	2 (3.9%)
ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	51	3.22 (0.88)	1 (2.0%)	19 (37.3%)	25 (48.1%)	2 (3.9%)	4 (7.8%)
สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	52	3.54 (0.87)	5 (9.6%)	24(46.2%)	19 (36.5%)	2 (3.8%)	2 (3.8%)
ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	51	3.63 (0.75)	3 (5.8%)	30 (58.8%)	15 (29.4%)	2 (3.9%)	1 (2.0%)
กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	52	3.48 (0.78)	3 (5.8%)	24 (46.2%)	21 (40.4%)	3 (5.8%)	1 (1.9%)
ขอบเขตของประเภทการควบคุม	52	3.62 (0.72)	4 (7.7%)	27 (51.9%)	18 (34.6%)	3 (5.8%)	
ลักษณะการควบคุม	52	3.58 (0.64)	2 (3.8%)	28 (53.8%)	20 (38.5%)	2 (3.8%)	
ประสิทธิผลของการสื่อสาร	52	3.56 (0.75)	3 (5.8%)	27 (51.9%)	19 (36.5%)	2 (3.8%)	1 (1.9%)
การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	52	3.38 (0.82)	1 (1.9%)	26 (50.0%)	19 (36.5%)	4(7.7%)	2 (3.8%)
สภาวะแวดล้อมระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น							
ทัศนคติของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน	52	3.58 (0.64)	2 (3.8%)	28 (53.8%)	20 (38.5%)	2 (3.8%)	
ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกฎและกิจกรรมการตรวจสอบภายใน	52	3.60 (0.75)	4 (7.7%)	27 (51.9%)	17 (32.7%)	4 (7.7%)	
ยอมรับกฎและกิจกรรมตรวจสอบภายในของผู้บริหาร	52	3.62 (0.69)	3 (5.8%)	28 (53.8%)	18 (34.6%)	3 (5.8%)	
มีความรู้และประสบการณ์	52	3.87 (0.60)	6 (11.5%)	33 (63.5%)	13 (25.0%)		
การยอมรับข้อจรรยาบรรณ	52	3.77 (0.58)	4 (7.7%)	32 (61.5%)	16 (30.8%)		
การยอมรับการควบคุมภายใน	52	3.65 (0.65)	3 (5.8%)	30 (57.7%)	17 (32.7%)	2 (3.8%)	
ให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนและการแก้ไขจุดอ่อน	52	3.54 (0.73)	2 (3.8%)	28 (53.8%)	19 (36.5%)	2 (3.8%)	1 (1.9%)
ข้อมูลที่จัดเก็บเพียงพอกับการควบคุมการดำเนินงาน	52	3.48 (0.75)	4 (7.7%)	21 (40.4%)	23 (44.2%)	4 (7.7%)	
ความตระหนักถึงความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	52	3.69 (0.83)	8 (15.4%)	24 (46.2%)	16 (30.8%)	4 (7.7%)	
การให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน	52	3.56 (0.78)	4 (7.7%)	25 (48.1%)	20 (38.0%)	2 (3.8%)	1 (1.9%)

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงว่าอยู่ในระดับดี

นอกจากนี้เมื่อได้แยกการวิเคราะห์ปัจจัย ดังตารางที่ 2ข-8 พบว่า สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน มีค่า KMO เท่ากับ 0.89 ซึ่งใกล้ค่า 1 มากแสดงว่าเทคนิคการวิเคราะห์ Factor Analysis เหมาะสมกับข้อมูลนี้ และเมื่อหมุนแกนให้ได้กลุ่มชัดเจนที่สุด สามารถจัดได้อยู่ 2 กลุ่มปัจจัย และอธิบายค่าแปรปรวนของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกทั้งหมด ได้ร้อยละ 72.87 (all these factors account for 72.87%) จึงสรุปทั้ง 2 ปัจจัย ดังนี้คือ ปัจจัยที่ 1 ได้แก่ตัวแปรเรื่อง วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้ กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ ขอบเขตของประเภทการควบคุม และลักษณะการควบคุม

ส่วนปัจจัยที่ 2 ได้แก่ ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง ประสิทธิผลของการสื่อสาร และการสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ

ในส่วนของ **สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น** ก็มีค่า KMO เท่ากับ 0.85 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมกับเทคนิค Factor Analysis เช่นกัน ผลจากการวิเคราะห์พบปัจจัยเดียวจากทั้ง 11 ตัวแปร และสามารถอธิบายค่าแปรปรวนของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกทั้งหมด ได้ร้อยละ 61.19 (all these factors account for 61.19%) ดังตารางที่ 2ข-9

ตารางที่ 2ข-8: การวิเคราะห์องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2
ค่าความแปรปรวน		
Eigenvalue	5.642	5.289
%ความแปรปรวน	37.614	35.257
%ความแปรปรวนสะสม	37.614	72.871
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน		
วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน	0.286	0.831
ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้	0.249	0.859
กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	0.221	0.838
กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	0.326	0.733
ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	0.513	0.540
ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.603	0.567
ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	0.777	0.470
ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.745	0.443
สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.657	0.526
ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.776	0.450
กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.759	0.513
ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.593	0.601
ลักษณะการควบคุม	0.488	0.689
ประสิทธิผลของการสื่อสาร	0.788	0.120
การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.858	0.193

ตารางที่ 2ข-9 : การวิเคราะห์องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น

สภาวะแวดล้อมระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น	ปัจจัยที่ 1
ค่าความแปรปรวน	
Eigenvalue	6.119
%ความแปรปรวน	61.190
%ความแปรปรวนสะสม	61.190
สภาวะแวดล้อมระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น	
ทัศนคติของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน	0.878
ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกฎและกิจกรรมการตรวจสอบภายใน	0.795
ยอมรับกฎและกิจกรรมตรวจสอบภายในของผู้บริหาร	0.811
มีความรู้และประสบการณ์	0.698
การยอมรับข้อจรรยาบรรณ	0.704
การยอมรับการควบคุมภายใน	0.831
ให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนและการแก้ไขจุดอ่อน	0.819
ข้อมูลที่จัดเก็บเพียงพอกับการควบคุมการดำเนินงาน	0.770
ความตระหนักถึงความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.711
การให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน	0.783

ปัจจัยภายนอก จากข้อมูลกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากกว่าครึ่งหนึ่งขององค์กรที่ตอบแบบสอบถาม ตอบว่ากลุ่มลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.53) รองลงมาคือ คู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 4.14) ผู้ถือหุ้น (ค่าเฉลี่ย 3.67) และหน่วยงานราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.45) ตามลำดับ ในขณะที่กลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์น้อยที่สุดคือ สมาพันธ์แรงงาน (ค่าเฉลี่ย 1.98) องค์กรอิสระ (ค่าเฉลี่ย 2.16) และสมาคมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 2.37) ตามลำดับ

ในส่วนของปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ พบว่า ปัจจัยภายนอกด้านระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.16) รองลงมาคือ จริยธรรมในการทำธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 3.92) กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม (ค่าเฉลี่ย 3.86) และกฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 3.82) ตามลำดับ

ตารางที่ 2ข-10: ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก	จำนวน	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	มากมาย	มาก	พอควร	ไม่มากนัก	ไม่สำคัญ
กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก							
ลูกค้า	51	4.53 (0.70)	30 (58.8%)	20 (39.2%)			1 (2.0%)
คู่แข่ง	51	4.14 (0.72)	16 (31.4%)	27 (52.9%)	7 (13.7%)	1 (2.0%)	
ผู้ชาย	50	3.30 (0.97)	5 (10.0%)	17 (34.0%)	17 (35.4%)	10 (20.0%)	1 (2.0%)
เจ้าหน้าที่	51	2.80 (1.13)	2 (3.9%)	14 (27.5%)	15 (29.4%)	12 (23.5%)	8 (15.7%)
สมาพันธ์แรงงาน	51	1.98 (0.93)	1 (2.0%)	2 (3.9%)	9 (17.6%)	22 (43.1%)	17 (33.3%)
หน่วยงานราชการ	51	3.45 (0.76)	4 (7.8%)	19 (36.5%)	24 (47.1%)	4 (7.8%)	
ผู้ถือหุ้น	51	3.67 (1.07)	10 (19.6%)	25 (49.0%)	7 (13.7%)	7 (13.7%)	2 (3.9%)
หุ้นส่วนทางธุรกิจ	51	3.27 (0.94)	1 (2.0%)	25 (49.0%)	15 (29.4%)	7 (13.7%)	3 (5.9%)
สมาคมองค์กร	51	2.37 (0.89)		5 (9.6%)	18 (34.6%)	19 (37.3%)	9 (17.6%)
องค์กรอิสระ	51	2.16 (0.86)		4 (7.8%)	11 (21.6%)	25 (49.0%)	11 (21.6%)
ชุมชนท้องถิ่น	51	2.61 (0.96)		11(21.6%)	15 (29.4%)	19 (37.3%)	6 (11.8%)
ปัจจัยภายนอก							
กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	51	3.86 (0.77)	8 (15.7%)	33 (64.7%)	6 (11.8%)	4 (7.8%)	
กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	51	3.82 (0.74)	7 (13.7%)	31 (60.8%)	10 (19.6%)	3 (5.9%)	
ระเบียบข้อบังคับขององค์กร	51	4.16 (0.83)	21 (41.2%)	18 (35.3%)	11 (21.6%)	1 (2.0%)	
กำกับดูแลและกฎหมาย							
จริยธรรมในการทำธุรกิจ	51	3.92 (0.72)	9 (17.3%)	31 (60.8%)	9 (17.6%)	2 (3.9%)	

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงถึงความสำคัญหรือความมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมาก

นอกจากนี้เมื่อได้แยกการวิเคราะห์ปัจจัย ดังตารางที่ 2ข-11 พบว่า **กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก** มีค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.59 ซึ่งมีค่าใกล้ 1 พอประมาณ แสดงว่าเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) พอจะอนุมานใช้กับข้อมูลนี้ และเมื่อหมุนแกนให้ได้กลุ่มชัดเจนที่สุด สามารถจัดได้เป็น 5 กลุ่มปัจจัย และอธิบายค่าแปรปรวนของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกทั้งหมด ได้ร้อยละ 74.40 (all these factors account for 74.40%) จึงสรุปทั้ง 5 ปัจจัย ดังนี้

- ปัจจัยที่ 1 คือ หน่วยงานราชการ สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ และชุมชนท้องถิ่น
- ปัจจัยที่ 2 คือ คู่แข่ง ผู้ชาย และเจ้าหน้าที่
- ปัจจัยที่ 3 คือ ผู้ถือหุ้น และหุ้นส่วนทางธุรกิจ
- ปัจจัยที่ 4 คือ สมาพันธ์แรงงาน
- ปัจจัยที่ 5 คือ ลูกค้า

ตารางที่ 2ข-11: การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก

ปัจจัย	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2	ปัจจัยที่ 3	ปัจจัยที่ 4	ปัจจัยที่ 5
ค่าความแปรปรวน					
Eigenvalue	2.417	1.718	1.437	1.353	1.133
%ความแปรปรวน	21.970	15.673	13.486	13.098	10.626
%ความแปรปรวนสะสม	21.514	37.188	50.673	63.771	74.397
กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก					
ลูกค้า	-0.268	0.287			0.808
คู่แข่ง		0.400	-0.205	-0.674	
ผู้ขาย		0.811	-0.117		
เจ้าหน้าที่	0.149	0.726	0.160	-0.111	0.174
สมาพันธ์แรงงาน	0.342	0.375		0.677	
หน่วยงานราชการ	0.544	-0.272	-0.102	-0.273	0.62
ผู้ถือหุ้น	-0.114	-0.156	0.839	0.214	
หุ้นส่วนทางธุรกิจ	0.283	0.190	0.791	-0.132	-0.198
สมาคมองค์กร	0.868				
องค์กรอิสระ	0.853			0.145	
ชุมชนท้องถิ่น	0.578			0.505	

นอกจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคการลดจำนวนตัวแปร ยังได้ทำการวิเคราะห์จัดกลุ่มโดยใช้เทคนิค Cluster Analysis มาใช้ในการแบ่งกลุ่มตัวแปรดังกล่าวเพื่อจำแนกกลุ่มผลประโยชน์ที่มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เนื่องจากจำนวน Case น้อยกว่า 200 Case จึงใช้เทคนิค Hierarchical Cluster Analysis และใช้วิธี Between-groups Linkage ในการจัดกลุ่มข้อมูลทั้ง 11 ข้อ โดยได้กำหนดช่วงของจำนวนกลุ่ม ตั้งแต่ 2 กลุ่ม ถึง 5 กลุ่ม จะได้กลุ่มจำนวน 4 กลุ่ม และได้ค่าระยะห่างระหว่างกลุ่มเป็น 7-24 หน่วย

ตารางที่ 2ข-12 : การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก

กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก	สมาชิกภายในกลุ่ม			
	2 กลุ่ม	3 กลุ่ม	4 กลุ่ม	5 กลุ่ม
ลูกค้า	1	1	1	1
คู่แข่ง	1	1	1	1
ผู้ขาย	2	2	2	2
เจ้าหน้าที่	2	2	2	2
สมาพันธ์แรงงาน	2	3	3	3
หน่วยงานราชการ	1	1	4	4
ผู้ถือหุ้น	1	1	4	5
หุ้นส่วนทางธุรกิจ	1	1	4	5
สมาคมองค์กร	2	3	3	3
องค์กรอิสระ	2	3	3	3
ชุมชนท้องถิ่น	2	3	3	3

ตารางที่ 2ข-12 แสดงการจำแนกกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก โดยจำแนกจาก 2 กลุ่มจนถึง 5 กลุ่ม พบว่า กลุ่มผลประโยชน์ที่เป็นลูกค้าและคู่แข่ง จะจัดอยู่กลุ่มเดียวกัน (กลุ่มที่ 1) ไม่ว่าจะแบ่งกลุ่มเป็นจำนวนกี่กลุ่มก็ตาม ซึ่งผู้ขายและเจ้าหน้าที่ก็มีลักษณะการจัดกลุ่มเช่นเดียวกัน จะจัดอยู่กลุ่มที่ 2 แต่กลุ่มผลประโยชน์อื่น จะมีการจัดกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนกลุ่ม อาทิเช่น สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร และชุมชนท้องถิ่น จากเดิมที่จัดเป็น 2 กลุ่ม จะถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่ 2 แต่เมื่อเพิ่มเป็น 3 กลุ่ม ก็จะเปลี่ยนแปลงไป จะจัดอยู่ในกลุ่มที่ 3 เป็นต้น

จากข้อมูลดังกล่าว จะสามารถสรุปกลุ่มผลประโยชน์ในแต่ละกลุ่มได้ดังนี้

กรณีที่มี 2 กลุ่ม (2 Cluster) ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ลูกค้า คู่แข่ง หน่วยงานราชการ ผู้ถือหุ้น และหุ้นส่วนทางธุรกิจ

กลุ่มที่ 2 ผู้ขาย เจ้าหน้าที่ สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ และชุมชนท้องถิ่น

กรณีที่มี 3 กลุ่ม (3 Cluster) ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ลูกค้า คู่แข่ง หน่วยงานราชการ ผู้ถือหุ้น และหุ้นส่วนทางธุรกิจ

กลุ่มที่ 2 ผู้ขาย และเจ้าหน้าที่

กลุ่มที่ 3 สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ และชุมชนท้องถิ่น

กรณีที่มี 4 กลุ่ม (4 Cluster) ประกอบด้วย

- กลุ่มที่ 1 ลูกค้า และคู่แข่ง
- กลุ่มที่ 2 ผู้ขาย และเจ้าหน้าที่
- กลุ่มที่ 3 สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ และชุมชนท้องถิ่น
- กลุ่มที่ 4 หน่วยงานราชการ ผู้ถือหุ้น และหุ้นส่วนทางธุรกิจ

กรณีที่มี 5 กลุ่ม (5 Cluster) ประกอบด้วย

- กลุ่มที่ 1 ลูกค้า และคู่แข่ง
- กลุ่มที่ 2 ผู้ขาย และเจ้าหน้าที่
- กลุ่มที่ 3 สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ และชุมชนท้องถิ่น
- กลุ่มที่ 4 หน่วยงานราชการ
- กลุ่มที่ 5 ผู้ถือหุ้น และหุ้นส่วนทางธุรกิจ

ในส่วนของปัจจัยภายนอกในด้านอื่น ๆ ได้วิเคราะห์องค์ประกอบ ดังตารางที่ 2ข-13 พบว่า *ปัจจัยภายนอก* มีค่า Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.56 ซึ่งมีค่าใกล้ 1 พอประมาณ แสดงว่าเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) พอจะอนุมานใช้กับข้อมูลนี้ และเมื่อหมุนแกนให้ได้กลุ่มชัดเจนที่สุด สามารถจัดได้เป็น 2 กลุ่มปัจจัย และอธิบายค่าแปรปรวนของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกทั้งหมด ได้ร้อยละ 78.50 (all these factors account for 78.50%) จึงสรุปทั้ง 2 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 คือ กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม และกฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ 2 คือ ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย และจริยธรรมในการทำธุรกิจ

ตารางที่ 2ข-13 : การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยภายนอก

ปัจจัย	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2
ค่าความแปรปรวน		
Eigenvalue	1.693	1.447
%ความแปรปรวน	42.329	36.172
%ความแปรปรวนสะสม	42.329	78.501
ปัจจัยภายนอก		
กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	0.984	
กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.891	0.115
ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย		0.894
จริยธรรมในการทำธุรกิจ	0.31	0.794

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ จากข้อมูลการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรได้กระทำในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา กลุ่มสมาชิก IIAT ได้ตอบว่าองค์กรของตนได้มีการขยายตลาดและฐานลูกค้าใหม่ (74.5%) รองลงมา คือ มีการพัฒนาบริการใหม่ (70.6%) และการลดต้นทุน (62.7%) ในขณะที่มีการขยายธุรกิจใหม่เพียง 7 แห่ง (13.7%) สำหรับการเลือกกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต ส่วนใหญ่ตอบว่า เลือกกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ (64.0%) รวมถึงการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์หรือบริการ (40.0%) ทั้งนี้ในอนาคตองค์กรเกือบทั้งหมดเลือกกลยุทธ์องค์กรด้านการเติบโต (95.9%) และมีเพียง 2 ราย เท่านั้นที่เลือกกลยุทธ์คงสภาพและลดขนาด (4.1%) ส่วนกลยุทธ์จะหดตัวและลดขนาดองค์กรไม่มีผู้ตอบรายใดเลือกกลยุทธ์นี้

ตารางที่ 2ข-14 : ลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	เลือก
การตัดสินใจทางกลยุทธ์ 5 ปีที่ผ่านมา	
ขยายตลาดและฐานลูกค้า (N=51)	38 (74.5%)
พัฒนาบริการใหม่ (N=51)	36 (70.6%)
ขยายขอบเขตของระบบธุรกิจปัจจุบัน (N=51)	26 (51.0%)
การขยายไปในธุรกิจใหม่ (N=51)	7 (13.7%)
การลดขนาดขององค์กร (N=51)	10 (19.6%)
การปิดสาขา (N=51)	8 (15.7%)
การยุติการให้บริการบางอย่าง (N=51)	11 (21.6%)
การลดต้นทุน (N=51)	32 (62.7%)
การยกเครื่องกระบวนการทำงาน (N=51)	18 (35.3%)
การเตรียมระบบงานสำหรับประกันคุณภาพ (N=51)	26 (51.0%)
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต	
ผู้นำด้านต้นทุน (N=50)	9 (18.0%)
การสร้างความแตกต่าง (N=50)	20 (40.0%)
นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ (N=50)	32 (64.0%)
กลยุทธ์องค์กรในอนาคต	
คงสภาพภาพและขนาด (N=49)	2 (4.1%)
เติบโต (N=49)	47 (95.9%)
หดตัวและลดขนาด (N=49)	0

ในส่วนของกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคตนั้น ยังได้วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่เลือก และกลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้าน ว่ามีความแตกต่างในเรื่องของความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ปัจจัยภายนอก และสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในหรือไม่ จากตารางที่ 2ก-15 พบว่า กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน จะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกในระดับที่สูงกว่ากลุ่มที่ไม่เลือก และกลุ่มที่เลือกกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างจะมีความชัดเจนของระบบการกำกับดูแลที่ดีในระดับที่ต่ำกว่ากลุ่มที่ไม่เลือก แต่ในทางตรงกันข้าม กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ จะมีความชัดเจนของระบบการกำกับดูแลที่ดีในระดับที่สูงกว่ากลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์นี้

ตารางที่ 2ข-15 : การเปรียบเทียบลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง		กลยุทธ์นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ	
	N1,N2	Means (T-value)	N1,N2	Means (T-value)	N1,N2	Means (T-value)
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น						
ระบบการกำกับดูแลที่ดี	9, 41	3.22, 3.39 (0.53)	20, 30	2.95, 3.63 (-2.67)*	32, 18	3.59, 2.94 (2.41)*
ระบบการประเมินเทียบเคียง	9, 40	3.11, 3.03 (0.27)	20, 29	2.85, 3.17 (-1.21)	31, 18	3.10, 2.94 (0.55)
ระบบการควบคุมภายใน	9, 41	3.22, 3.78 (-1.76)	20, 30	3.55, 3.77 (-0.72)	32, 18	3.88, 3.33 (1.77)
ปัจจัยภายนอก	9, 41	4.14, 3.90 (2.05)*	20, 30	3.85, 4.01 (-0.95)	32, 18	3.95, 3.94 (0.01)
สถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน	8, 40	3.70, 3.53 (1.20)	19, 29	3.55, 3.57 (-0.09)	31, 17	3.61, 3.47 (0.71)

**p≤ 0.01, *p≤ 0.05

N1=กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์, N2=กลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์

การประเมินเทียบเคียง (Benchmarking) การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 48 ราย (ตารางที่ 2ข-16) เกี่ยวกับการประเมินระดับในบันไดสู่ความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking Success) พบว่า กว่าสองในสามระบุว่าองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ในระดับดีมาก (Very Good) คือมีผลการดำเนินงานดีกว่าในอดีต (66.0%) รองลงมาคือ ระดับกลางๆ (Fair) (14.0%) และยังไม่มียังองค์กรใดที่ประสบปัญหาหนัก (Loser) เมื่อวิเคราะห์อายุของกิจการกับผลการดำเนินงานที่ดีกว่าในอดีตที่สมาชิก IIAT ระบุไว้ พบว่าไม่ค่อยเกี่ยวข้องกันเพราะองค์กรเหล่านั้นมีอายุกิจการที่ค่อนข้างกระจาย และมีอายุระหว่าง 11-20 ปี มากที่สุด (9 แห่ง) แต่เมื่อพิจารณาจากพื้นที่ พบว่าองค์กรที่มีผลการดำเนินงานดีกว่าในอดีต ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร (23 แห่ง) นอกจากนั้น มีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 6 ราย ประเมินว่าองค์กรอยู่ในระดับดีที่สุดในอุตสาหกรรม (World Class in Industry) นั่นคือ องค์กรอยู่ในระดับที่ดีที่สุดของโลกเมื่อเทียบกับองค์กรในธุรกิจเดียวกัน

ตารางที่ 2ข-16: การประเมินเทียบเคียง (Benchmarking)

การประเมินเทียบเคียง (N=48)	จำนวน	อายุกิจการ (ปี)				
		<=10	11-20	21-40	41-60	>60
ประสบปัญหาหนัก	0					
กลาง ๆ	7 (14.0%)	2	2		1	
พออยู่รอด	1 (2.0%)			6		
ดีมาก	33 (66.0%)	7	9		5	2
ดีที่สุดในอุตสาหกรรมประเทศ	6 (12.0%)	1	3	1		
ดีที่สุดในอุตสาหกรรม	2 (4.0%)	1	1			
ดีที่สุดของประเทศ	1 (2.0%)				1	
รวม	42	11 (26.2%)	15 (35.7%)	7 (16.7%)	7 (16.7%)	2 (4.8%)

การประเมินเทียบเคียง	จำนวน	พื้นที่	
		กรุงเทพฯ	ต่างจังหวัด
กลาง ๆ	7 (14.0%)	6	1
พออยู่รอด	1 (2.0%)	1	
ดีมาก	33 (66.0%)	23	10
ดีที่สุดในอุตสาหกรรมประเทศ	6 (12.0%)	4	2
ดีที่สุดในอุตสาหกรรม	2 (4.0%)		2
ดีที่สุดของประเทศ	1 (2.0%)	1	
รวม	48	35 (70.0%)	15 (30.0%)

การดำเนินการด้านการประเมินเทียบเคียง การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามได้ประเมินระดับการดำเนินการของกระบวนการประเมินเทียบเคียงขององค์กรตนเอง (ตารางที่ 2ข-17) ส่วนใหญ่มีการดำเนินการอยู่ในระดับพอสมควรค่อนข้างไปทางมาก โดยจะมีการดำเนินการในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.50) รองลงมาคือ การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน (ค่าเฉลี่ย 3.40) ส่วนอีก 3 ด้านที่เหลือจะมีการดำเนินการน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ (ค่าเฉลี่ย 3.20)

ตารางที่ 2ข-17: ระดับการดำเนินการกระบวนการประเมินเทียบเคียง

ระดับการดำเนินการ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	มากมาย	มาก	พอควร	ไม่มากนัก	ไม่ทำ
วางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการทำการเทียบเคียง	50	3.20 (0.92)		23 (46.0%)	18 (36.0%)	5 (10.0%)	4 (8.0%)
การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	50	3.40 (0.97)	3 (6.0%)	25 (50.0%)	14 (28.0%)	5 (10.0%)	3 (6.0%)
การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	49	3.20 (0.87)		2 (4.29%)	20 (40.8%)	5 (10.2%)	3 (6.1%)
การปรับปรุงผลการดำเนินงานของรายการที่ทำการเทียบเคียง	49	3.20 (1.04)		25 (51.0%)	10 (20.4%)	9 (18.4%)	4 (8.2%)
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	50	3.50 (1.18)	11 (22.0%)	16 (32.0%)	14 (28.0%)	5 (10.0%)	4 (8.0%)

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงว่ามีระดับการดำเนินการมาก

นอกจากนี้ยังได้มีการวิเคราะห์ว่าการประเมินเพียงอย่างเดียวขององค์ระหว่างกลุ่มที่เลือกและกลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์ธุรกิจมีความแตกต่างกันหรือไม่ จากตารางที่ 2ก-26 พบว่า กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้น จะมีระดับความสำเร็จของการประเมินเพียงอย่างเดียวในระดับที่ต่ำกว่ากลุ่มที่ไม่เลือก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนตัวแปรในด้านอื่นไม่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มที่เลือกและไม่เลือกกลยุทธ์

ตารางที่ 2ข-18: การประเมินเทียบเคียงกับการเลือกกลยุทธ์ธุรกิจ

การประเมินเทียบเคียง	กลยุทธ์ผู้ปาด้านต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง		กลยุทธ์นวัตกรรมบริการและธุรกิจ	
	N1,N2	Means (T-value)	N1,N2	Means (T-value)	N1,N2	Means (T-value)
ระดับความสำเร็จ	9, 40	5.00, 5.00 (0.00)	20, 29	4.65, 5.24 (-2.13)*	31, 18	5.10, 4.83 (0.83)
ระดับการดำเนินการ	9, 39	3.24, 3.35 (-0.31)	20, 28	3.27, 3.38 (-0.40)	30, 18	3.38, 3.26 (0.43)

**p< 0.01, *p< 0.05

N1=กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์, N2=กลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์



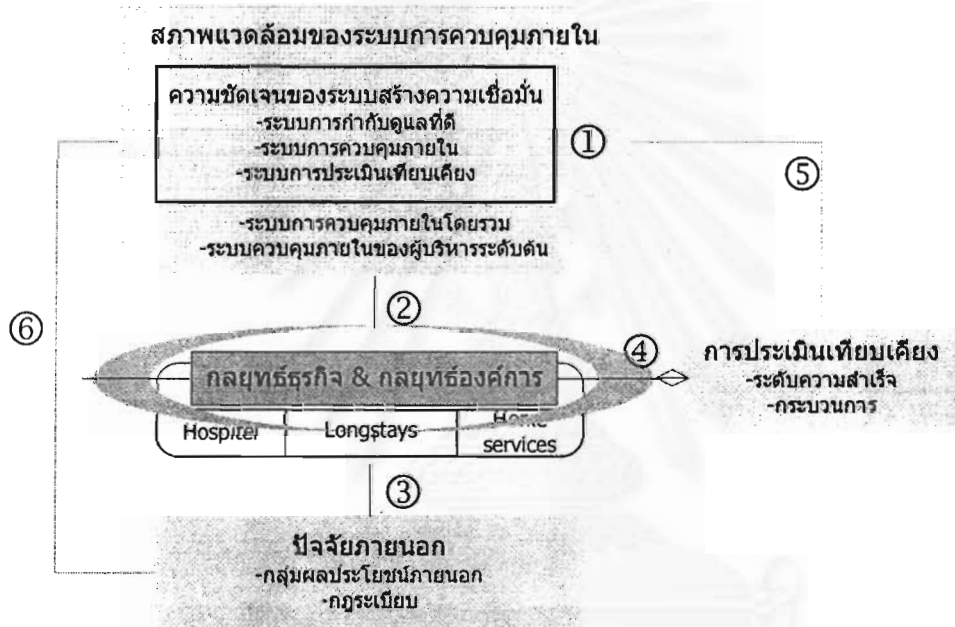
สถาบันวิทยบริการ
วาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภายใต้กรอบแนวคิด

ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิดจะนำเสนอตามเลขหมาย ① ถึง ⑥ ของความสัมพันธ์ที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 2 ดังต่อไปนี้ โดยที่ระบบที่ศึกษาในโครงการวิจัยนี้คือ ระบบการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายใน และระบบการประเมินเทียบเคียง และต่อไปนี้จะเรียกรวมกันว่า "ระบบสร้างความเชื่อมั่น" เพื่อให้สั้นขึ้น

- ① ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน
- ② ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น
- ③ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอก
- ④ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์
- ⑤ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น
- ⑥ ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมและปัจจัยภายนอก

แผนภาพที่ 2-4: กรอบแนวคิดพร้อมความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร



สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แตกต่างกันไปแล้วแต่ลักษณะของการวัดตัวแปร สำหรับตัวแปรที่เป็น Likert Scale จะวิเคราะห์โดยใช้การทดสอบที่ใช้พารามิเตอร์และไม่ใช้พารามิเตอร์โดยมีการตรวจสอบการแจกแจงข้อมูล การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ และใช้วิธีการจำแนกกลุ่มตัววัดหลายตัวด้วยเทคนิค Factor Analysis ให้เหลือเป็นปัจจัย และการหาค่าเฉลี่ยเพื่อลดจำนวนตัววัดหลายตัวสำหรับตัวแปรให้เข้าใจภาพรวมความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดมากขึ้น

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในส่วนนี้ ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และเนื่องจากตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ไม่มีการแจกแจงปกติ จึงเลือกใช้ Kendall's tau_b ในการวัดค่าความสัมพันธ์ ได้ผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

① ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ข-19 พบว่า ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05 ยกเว้น ตัวแปรในด้านความชัดเจนของระบบการกำกับดูแลกับระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ ความชัดเจนของระบบการประเมินเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน และความชัดเจนของระบบการควบคุมภายในกับการสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ ไม่มีความสัมพันธ์กัน นอกจากนี้จะมีความสัมพันธ์ที่มีทิศทางไปในทางเดียวกัน และมีค่าความสัมพันธ์ที่น้อยจนถึงปานกลาง โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สูงสุด คือ ความชัดเจนของระบบการควบคุมภายในกับขอบเขตของประเภทการควบคุม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.531

ตารางที่ 2ข-19: ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น									
1. ระบบการกำกับดูแลที่ดี									
2. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.593**								
3. ระบบการควบคุมภายใน	0.551**	0.499**							
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน									
4. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน	0.390**	0.222	0.525**						
5. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้	0.305**	0.360**	0.525**	0.633**					
6. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	0.304**	0.258*	0.407**	0.568**	0.741**				
7. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับภารกิจ	0.347**	0.386**	0.322**	0.529**	0.481**	0.498**			
8. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	0.497**	0.489**	0.505**	0.451**	0.477**	0.339**	0.45**		
9. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.366**	0.383**	0.381**	0.584**	0.556**	0.455**	0.497**	0.579**	
10. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	0.408**	0.508**	0.371**	0.484**	0.525**	0.543**	0.484**	0.611**	0.681**
11. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.313*	0.440**	0.269**	0.403**	0.488**	0.522**	0.571**	0.431**	0.556**
12. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.400**	0.321*	0.355**	0.561**	0.461**	0.491**	0.457**	0.629**	0.666**
13. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.232	0.373**	0.323**	0.468**	0.384**	0.325**	0.478**	0.508**	0.564**
14. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.272*	0.200**	0.385**	0.534**	0.505**	0.407**	0.454**	0.554**	0.669**
15. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.378**	0.525**	0.531**	0.581**	0.609**	0.482**	0.541**	0.588**	0.660**
16. ลักษณะการควบคุม	0.364**	0.490**	0.508**	0.541**	0.598**	0.553**	0.615**	0.594**	0.588**
17. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.280*	0.406**	0.395**	0.400**	0.370**	0.401**	0.360**	0.418**	0.514**
18. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.271*	0.453**	0.276	0.301*	0.430**	0.390**	0.425**	0.497**	0.520**
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น									
1. ระบบการกำกับดูแลที่ดี									
2. ระบบการประเมินเทียบเคียง									
3. ระบบการควบคุมภายใน									
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน									
4. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน									
5. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้									
6. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน									
7. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับภารกิจ									
8. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ									
9. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์									
10. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง									
11. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.735**								
12. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.691**	0.662**							
13. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.640**	0.622**	0.583**						
14. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.697**	0.712**	0.695**	0.842**					
15. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.653**	0.574**	0.504**	0.651**	0.766**				
16. ลักษณะการควบคุม	0.6055**	0.588**	0.515**	0.616**	0.761**	0.829**			
17. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.653**	0.501**	0.457**	0.473**	0.475**	0.551**	0.476**		
18. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.644**	0.507**	0.445**	0.587**	0.595**	0.608**	0.596**		

**p ≤ 0.01, *p ≤ 0.05

② ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ข-20 พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่า กลยุทธ์นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยความสัมพันธ์ทั้ง 2 ดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีค่าความสัมพันธ์ไม่มากนัก ส่วนตัวแปรด้านอื่น ๆ ยังไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 2ข-20: ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น

	1	2	3	4	5	6
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต						
1. ผู้ปาด้านต้นทุน						
2. การสร้างความแตกต่าง		-0.064				
3. นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ		-0.299*	-0.068			
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น						
4. ระบบการกำกับดูแลที่ดี	-0.058	-0.341**	0.311*			
5. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.04	-0.161	0.092	0.593**		
6. ระบบการควบคุมภายใน	-0.232	-0.085	0.213	0.551**	0.499**	

**p ≤ 0.01, *p ≤ 0.05

③ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ข-21 พบว่า กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05

ตารางที่ 2ข-21: ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอก

	1	2	3	4	5	6	7
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต							
1. ผู้นำด้านต้นทุน							
2. การสร้างความแตกต่าง	-0.064						
3. นวัตกรรมใหม่บริการและธุรกิจ	-0.299*	-0.068					
ปัจจัยภายนอก							
4. กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	0.116	-0.113	-0.035				
5. กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.010	-0.037	0.072	0.492**			
6. ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.092	-0.097	-0.106	0.072	0.120		
7. จริยธรรมในการทำธุรกิจ	0.187	-0.015	0.082	0.202	0.280*	0.415**	

**p< 0.01,*p< 0.05

④ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ข-22 พบว่า การประเมินเทียบเคียง ไม่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05

ตารางที่ 2ข-22: ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
การประเมินเทียบเคียง									
1. ระดับความสำเร็จ									
2. วางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการทำการเทียบเคียง	0.271*								
3. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	0.233	0.596**							
4. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	0.248	0.668**	0.616**						
5. การปรับปรุงผลการดำเนินงานของรายการที่ทำการเทียบเคียง	0.286*	0.756**	0.644**	0.669					
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.313*	0.626**	0.592**	0.493**	0.791**				
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต									
7. ผู้นำด้านต้นทุน	0.040	0.077	-0.030	-0.115	-0.07	-0.035			
8. การสร้างความแตกต่าง	-0.267	-0.115	0.092	0.032	-0.076	-0.032	-0.064		
9. นวัตกรรมใหม่บริการและธุรกิจ	0.061	-0.055	0.160	0.186	-0.118	-0.068	-0.299*	-0.068	

**p< 0.01,*p< 0.05

⑤ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ข-23 พบว่า การประเมินเทียบเคียงมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น แต่ไม่ทั้งหมด ยังมีตัวแปรเพียงบางส่วนไม่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ระดับการดำเนินการประเมินเทียบเคียงด้านการวางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการทำการเทียบเคียง การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน การปรับปรุงผลการดำเนินงานของรายการที่ทำการเทียบเคียง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล และระดับการดำเนินการประเมินเทียบเคียงด้านการวางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการทำการเทียบเคียง ไม่มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบควบคุมภายใน

ในส่วนของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันนั้น จะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และค่าความสัมพันธ์ที่ไม่มากนัก โดยตัวแปรที่มีค่าสัมพันธ์สูงที่สุด คือ ระดับการดำเนินการประเมินเทียบเคียงด้านการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน กับความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.425

ตารางที่ 2ข-23: ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
การประเมินเทียบเคียง									
1. ระดับความสำเร็จ									
2. วางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการทำการเทียบเคียง	0.271*								
3. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	0.233	0.596**							
4. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	0.248	0.668**	0.616**						
5. การปรับปรุงผลการดำเนินงานของรายการที่ทำการเทียบเคียง	0.286*	0.756**	0.644**	0.669**					
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.313*	0.626**	0.592**	0.493**	0.791**				
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น									
7. ระบบการกำกับดูแล	0.259*	0.130	0.179	0.275*	0.104	0.123			
8. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.353**	0.286*	0.298*	0.378**	0.301*	0.312*	0.593**		
9. ระบบการควบคุมภายใน	0.365**	0.199	0.425**	0.278*	0.260*	0.239*	0.551**	0.499**	

**p< 0.01,*p< 0.05

๖ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในและปัจจัยภายนอก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2x-24 พบว่า สถานะแวดล้อมด้านกระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านกฎกติกาภายในอุตสาหกรรม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียง 0.297 เท่านั้น จึงถือว่ามีความสัมพันธ์กันน้อยมาก ส่วนตัวแปรระหว่างสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในกับปัจจัยภายนอกในด้านอื่น ๆ ยังไม่พบความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 2x-24: ความสัมพันธ์ระหว่างสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในและปัจจัยภายนอก

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
สถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน										
1. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน										
2. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้	0.633**									
3. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	0.568**	0.741**								
4. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	0.529**	0.481**	0.498**							
5. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	0.451**	0.477**	0.339**	0.458**						
6. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.584**	0.556**	0.455**	0.497**	0.579**					
7. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	0.484**	0.525**	0.543**	0.484**	0.611**	0.681**				
8. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.403**	0.488**	0.522**	0.571**	0.431**	0.556**	0.735**			
9. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.561**	0.461**	0.491**	0.457**	0.629**	0.666**	0.691**	0.662**		
10. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.468**	0.384**	0.325**	0.478**	0.508**	0.564**	0.640**	0.622**	0.583**	
11. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.534**	0.505**	0.407**	0.454**	0.554**	0.669**	0.697**	0.712**	0.695**	0.872**
12. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.581**	0.609**	0.482**	0.541**	0.588**	0.660**	0.653**	0.574**	0.504**	0.651**
13. ลักษณะการควบคุม	0.541**	0.588**	0.553**	0.615**	0.594**	0.588**	0.605**	0.588**	0.515**	0.616**
14. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.400**	0.370**	0.401**	0.360**	0.418**	0.514**	0.653**	0.501**	0.457**	0.473**
15. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.301**	0.430**	0.390**	0.425**	0.497**	0.520**	0.644**	0.507**	0.445**	0.587**
ปัจจัยภายนอก										
16. กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	0.048	-0.059	-0.045	0.297*	0.229	0.182	0.105	0.123	0.159	0.060
17. กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	-0.053	-0.007	-0.048	0.070	0.139	0.053	0.104	0.091	-0.022	-0.023
18. ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.037	-0.031	-0.167	-0.032	0.045	-0.078	-0.062	0.029	-0.081	0.164
19. จริยธรรมในการทำธุรกิจ	0.231	0.069	0.106	0.091	0.164	0.035	0.204	0.207	0.108	0.207
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
สถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน										
1. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน										
2. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้										
3. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน										
4. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ										
5. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ										
6. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์										
7. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง										
8. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง										
9. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง										
10. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ										
11. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง										
12. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.766**									
13. ลักษณะการควบคุม	0.761**	0.829**								
14. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.475**	0.551**	0.476**							
15. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.595**	0.608**	0.596**	0.637**						
ปัจจัยภายนอก										
16. กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	0.003	0.056	0.152	-0.097	0.142					
17. กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.056	-0.016	0.167	-0.216	0.077	0.492**				
18. ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.127	0.163	0.085	-0.086	-0.113	0.072	0.120			
19. จริยธรรมในการทำธุรกิจ	0.23	-0.24	0.252	0.163	0.117	0.202	0.280*	0.415**		

**p< 0.01, *p< 0.05



หลังจากที่ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอย่างละเอียดทั้งหมด 6 ความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ตารางที่ 2ข-25 จะแสดงความสัมพันธ์ในภาพรวมจากการนำค่าเฉลี่ยของตัวแปรมาหาความสัมพันธ์ และจากความสัมพันธ์ 6 ด้าน พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งหมด 3 ด้าน อันแรกคือ ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์กับสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน โดยระบบการประเมินเทียบเคียงกับสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในจะมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.464

สองคือ กลยุทธ์ธุรกิจด้านการสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบการประเมินเทียบเคียง โดยมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม และเช่นเดียวกัน กลยุทธ์ธุรกิจด้านนวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจก็มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบการประเมินเทียบเคียง แต่จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน สุดท้ายความสัมพันธ์ที่สามคือ การประเมินเทียบเคียงมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นในทุกด้าน ยกเว้น ระดับการดำเนินการของกระบวนการเทียบเคียงจะไม่มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบการกำกับดูแลที่ดี

ซึ่งความสัมพันธ์ของตัวแปรที่กล่าวมาทั้งหมด ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน มีเพียงความสัมพันธ์เดียวที่ได้กล่าวไปแล้วจะมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวยังมีค่าไม่มากนัก (ค่า r อยู่ระหว่าง 0.2-0.4)

สำหรับตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน คือ กลยุทธ์ธุรกิจกับปัจจัยภายนอก และการประเมินเทียบเคียงกับกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งผลการวิเคราะห์โดยรวมนี้มีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบละเอียด แต่มีความสัมพันธ์อย่างหนึ่งที่ไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ เมื่อวิเคราะห์โดยรวมของความสัมพันธ์ระหว่าง สถานะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในกับปัจจัยภายนอก จะไม่พบความสัมพันธ์ แต่เมื่อวิเคราะห์อย่างละเอียดจะมีตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กันคือ สถานะแวดล้อมด้านกระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านกฎกติกาภายในอุตสาหกรรม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 2ข-25: ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิด

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. สถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน										
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น										
2. ระบบการกำกับดูแลที่ดี	0.398**									
3. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.464**	0.593**								
4. ระบบการควบคุมภายใน	0.438**	0.551**	0.499**							
5. ปัจจัยภายนอก	0.092	0.179	0.298*	0.059						
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต										
6. ผู้นำด้านต้นทุน	0.066	-0.058	0.040	-0.232	0.164					
7. การสร้างความแตกต่าง	-0.021	-0.341**	-0.161	-0.085	-0.099	-0.064				
8. นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ	0.061	0.311*	0.092	0.213	-0.032	-0.299*	-0.068			
การประเมินเทียบเคียง										
9. ระดับความใส่ใจ	0.454**	0.259*	0.353**	0.365**	0.117	0.040	-0.267	0.061		
10. ระดับการดำเนินการ	0.533**	0.172	0.351**	0.294*	0.168	-0.073	-0.033	0.025	0.316**	

**p ≤ 0.01, *p ≤ 0.05

สรุปผลการวิจัยนำร่องของกลุ่มสมาชิก IIAT

ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิก IIAT สรุปตามกรอบแนวคิดโครงการนำร่องพบว่าสถานะแวดล้อมของการตรวจสอบภายในมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบความเชื่อมั่นและปัจจัยภายนอกบ้าง และมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจบ้าง สำหรับกลยุทธ์ธุรกิจนั้นมีเพียงกลยุทธ์นวัตกรรมการให้บริการเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์บ้างกับความชัดเจนของระบบความเชื่อมั่นที่เป็นระบบการกำกับดูแล แต่ไม่พบความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกหรือการประเมินเทียบเคียง ซึ่งก็สัมพันธ์กับตัวแปรอื่นน้อยมาก

แผนภาพที่ 2-5: สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตัวแปรตามกรอบแนวคิดของกลุ่มสมาชิก IIAT

<p>Internal Control Environment Overall Environment Operational Environment</p>	<p>① มีความสัมพันธ์ระหว่างสถานะการควบคุมภายในและความชัดเจนของระบบควบคุมภายใน แต่สำหรับระบบการกำกับดูแลและการประเมินเทียบเคียงยังไม่ชัดเจนนัก</p>	<p>Clarity of Confident Building Systems Corporate Good Governance Internal Control Benchmarking</p>
<p>⑥ มีความสัมพันธ์น้อยมากระหว่างสถานะแวดล้อมด้านกระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและปัจจัยภายนอกด้านกฎกติกาภายในอุตสาหกรรม</p>	<p>② กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบการกำกับดูแลและกลยุทธ์นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล</p>	<p>② กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล และ กลยุทธ์นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล</p>
		<p>กลยุทธ์ธุรกิจ & กลยุทธ์องค์การ Business & Corporate Strategies</p>
<p>External Factors External Constituencies Rules, Regulations, etc.</p>	<p>③ ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ</p>	<p>④ ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ</p>
		<p>⑤ การประเมินเทียบเคียงมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นบางส่วนเท่านั้น</p>
		<p>การประเมินเทียบเคียง Benchmarking Success</p>

การเปรียบเทียบความแตกต่างและการรวมผลการสำรวจ กลุ่มผู้เข้าอบรม CIA และ กลุ่มสมาชิก IIAT

การวิเคราะห์ผลการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสองโดยใช้แบบสอบถามเดียวกันทำให้สามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างกันได้ ในส่วนนี้นอกจากจะนำเสนอผลวิจัยที่วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มตามตัวแปรของกรอบแนวคิดแล้ว ยังนำกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมารวมกันเพื่อให้ผลสำรวจของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมาจากจำนวนหน่วยวิเคราะห์ที่มากขึ้น เพื่อให้ผลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ (Robust) มากขึ้นด้วย การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและสถิติ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) แล้วแต่ความเหมาะสม และจะทำการวิเคราะห์ภาพรวมของตัวแปรกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อให้เข้าใจถึงข้อจำกัดของผลวิจัยนี้มากขึ้น

การนำเสนอผลวิเคราะห์ความแตกต่างในส่วนนี้มีการจัดหัวข้อดังนี้

- ลักษณะและบทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน
- สภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน
- ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น

การนำเสนอผลวิเคราะห์รวมกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA และ กลุ่มสมาชิก IIAT มีการจัดหัวข้อดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นและสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน
- ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น
- ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอกด้านกฎระเบียบ
- ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์
- ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น
- ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมและปัจจัยภายนอก



ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรรวมกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA และ กลุ่มสมาชิก IIAT

ความแตกต่างของลักษณะและบทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน จากตารางที่ 2ค-1 ได้แสดงความแตกต่างด้านลักษณะหน่วยงานและบทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน พบว่าลักษณะของหน่วยงานตรวจสอบภายในของทั้งกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA และกลุ่มสมาชิก IIAT มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่องค์กรจะมีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ รองลงมา คือ องค์กรจะมีหน่วยงานตรวจสอบภายในแต่หน่วยงานดังกล่าวต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ประมาณ 10 % ที่ไม่มีทั้งหน่วยงานตรวจสอบและงานตรวจสอบภายในเลย และประมาณ 5% จะใช้บริการตรวจสอบภายในจากภายนอกองค์กร

ในด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่ม ที่ตอบกลับมานั้น พบว่า ส่วนใหญ่ระบุว่าองค์กรตนจะเน้นการ "เป็นผู้ประเมิน" มากกว่า "เป็นผู้ทำ" ยกเว้น บทบาทในการเป็นที่ปรึกษา (Consultant Service) จะทำหน้าที่เป็นผู้ทำมากกว่าผู้ประเมิน แต่กลุ่มสมาชิก IIAT จะมีสัดส่วนในการเป็นผู้ทำมากกว่า กลุ่มผู้เข้าอบรม CIA (64.0%, 55.5% ตามลำดับ) ส่วนบทบาทในการเป็นผู้ประเมิน พบว่า บทบาทการควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มีผู้ตอบสูงสุด แต่กลุ่มผู้เข้าอบรม CIA จะมีสัดส่วนในการเป็นผู้ประเมินมากกว่า กลุ่มสมาชิก IIAT

ตารางที่ 2ค-1 : ความแตกต่างด้านลักษณะหน่วยงานและบทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน

ลักษณะหน่วยงานตรวจสอบภายใน	จำนวน		
	CIA	IIAT	รวม
มีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ	90 (75.0%)	38 (76.0%)	128 (75.3%)
มีงานตรวจสอบแต่อยู่ภายใต้หน่วยงาน...	12 (10.0%)	5 (10.0%)	17 (10.0%)
ใช้บริการงานตรวจสอบจากภายนอกองค์กร	5 (4.2%)	3 (6.0%)	8 (4.7%)
ไม่มีทั้งหน่วยงานและงานตรวจสอบภายใน	13 (10.8%)	4 (8.0%)	17 (10.0%)
รวม	120	50	170

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน	N1, N2	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน
การให้ความมั่นใจ (Assurance Service)	110, 50	34.5%, 26.0%	45.5%, 46.0%
การเป็นที่ปรึกษา (Consultant Service)	110, 50	55.5%, 64.0%	20.9%, 18.0%
การควบคุมภายใน (Internal Control)	110, 48	21.8%, 29.2%	70.0%, 58.3%
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	111, 48	13.5%, 20.8%	72.1%, 58.3%
การกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance)	112, 47	25.9%, 34.0%	57.1%, 44.7%
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน (Management Performance Appraisals)	113, 49	6.2%, 14.3%	60.2%, 42.9%
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร (Organizational Planning Strategies)	113, 50	8.0%, 10.0%	25.7%, 20.0%
การประเมินตลาด (Market Appraisals)	113, 50	2.7%, 0 %	21.2%, 24.0%
การวิเคราะห์ลงทุน (Investment Analysis)	113, 50	4.4%, 4.0%	23.0%, 26.0%

N1= CIA, N2=IIAT

ความแตกต่างของสภาวะแวดล้อมระบบการควบคุมภายใน จากตารางที่ 2ค-2 แสดงความแตกต่างของสภาวะแวดล้อมระบบการควบคุมภายในระหว่างกลุ่ม CIA และ IIAT พบว่า สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในขององค์กรทั้ง 2 กลุ่ม ที่ได้ประเมินไว้มีความแตกต่างกันอยู่ 3 ด้าน กล่าวคือ ด้านกระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน ด้านกระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และด้านประสิทธิผลของการสื่อสาร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ซึ่งกลุ่มสมาชิก IIAT นั้นได้ประเมินว่าสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในขององค์กรตนอยู่ในระดับที่ดีกว่า กลุ่มผู้เข้าอบรม CIA

ตารางที่ 2ค-2 : ความแตกต่างของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน	N1, N2	Means (T-value)
วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน	122, 52	3.64, 3.85 (-1.69)
ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้	122, 52	3.48, 3.63 (-1.41)
กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	122, 52	3.30, 3.58 (-2.09)*
กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	121, 52	3.26, 3.56 (-2.30)*
ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจใน	122, 52	3.77, 3.81 (-0.29)
ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	121, 52	3.49, 3.60 (-0.92)
ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	121, 51	3.31, 3.45 (-1.06)
ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	120, 51	3.13, 3.22 (-0.64)
สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	122, 52	3.30, 3.54 (-1.72)
ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	121, 51	3.38, 3.63 (-1.94)
กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	120, 52	3.41, 3.48 (-0.55)
ขอบเขตของประเภทการควบคุม	121, 52	3.45, 3.62 (-1.43)
ลักษณะการควบคุม	121, 52	3.50, 3.58 (-0.75)
ประสิทธิผลของการสื่อสาร	121, 52	3.21, 3.56 (-2.76)**
การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	121, 52	3.25, 3.28 (-1.03)

**p< 0.01, *p< 0.05
N1= CIA, N2=IIAT

ความแตกต่างด้านความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น จากตารางที่ 2ค-3 ได้แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างด้านความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นระหว่างกลุ่ม CIA และ IIAT พบว่า องค์กรของทั้งกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA และกลุ่มสมาชิก IIAT มีความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น อันได้แก่ ระบบการกำกับดูแล ระบบการประเมินเทียบเคียง และระบบการควบคุมภายในที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือต่างอยู่ในระดับที่มีความชัดเจนเหมือนกัน

ตารางที่ 2ค-3 : ความแตกต่างด้านความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น

ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น	N1,N2	Means (T-value)
ระบบการกำกับดูแล	119, 52	3.39, 3.35 (0.29)
ระบบการประเมินเทียบเคียง	109, 50	2.82, 3.06 (-1.51)
ระบบการควบคุมภายใน	121, 52	3.49, 3.66 (-1.20)

**p< 0.01, *p< 0.05
N1= CIA, N2=IIAT

ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรรวมกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA และ กลุ่มสมาชิก IIAT

นอกจากที่มีการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA และกลุ่มสมาชิก IIAT ดังที่ได้รายงานในข้างต้นแล้วนั้น ยังได้ทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยการรวมข้อมูลของทั้ง 2 กลุ่มเข้าด้วยกัน และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ทั้งนี้เนื่องจากตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ไม่มีการแจกแจงปกติ จึงเลือกใช้ Kendall's tau_b ในการวัดค่าความสัมพันธ์ ได้ผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

① ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นและสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ค-4 พบว่า ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และมีความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางทางเดียวกัน และมีค่าความสัมพันธ์ที่น้อยมากจนถึงปานกลาง โดยตัวแปรที่มีค่าสัมพันธ์สูงที่สุด คือ วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายในกับความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน และขอบเขตของประเภทการควบคุม กับความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.516 และ 0.509 ตามลำดับ

ตารางที่ 2ค-4 : ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นและสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น									
1. ระบบการกำกับดูแลที่ดี									
2. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.522**								
3. ระบบการควบคุมภายใน	0.581**	0.410**							
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน									
4. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน	0.417**	0.263**	0.516**						
5. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้	0.296**	0.341**	0.488**	0.609**					
6. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	0.310**	0.274**	0.417**	0.617**	0.623**				
7. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับตัดสินใจ	0.304**	0.327**	0.376**	0.546**	0.520**	0.542**			
8. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	0.267**	0.222**	0.199**	0.394**	0.392**	0.370**	0.403**		
9. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.349**	0.219**	0.388**	0.573**	0.506**	0.544**	0.532**	0.491**	
10. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	0.343**	0.343**	0.309**	0.486**	0.501**	0.534**	0.526**	0.517**	0.546**
11. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.240**	0.293**	0.237**	0.424**	0.474**	0.514**	0.527**	0.415**	0.484**
12. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.338**	0.262**	0.347**	0.501**	0.432**	0.491**	0.543**	0.405**	0.544**
13. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.315**	0.297**	0.396**	0.550**	0.469**	0.495**	0.525**	0.406**	0.550**
14. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.321**	0.300**	0.436**	0.512**	0.468**	0.462**	0.485**	0.371**	0.541**
15. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.335**	0.368**	0.509**	0.587**	0.592**	0.542**	0.581**	0.416**	0.624**
16. ลักษณะการควบคุม	0.329**	0.333**	0.488**	0.529**	0.597**	0.562**	0.562**	0.365**	0.573**
17. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.266**	0.281**	0.321**	0.456**	0.468**	0.494**	0.472**	0.371**	0.552**
18. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.289**	0.334**	0.307**	0.460**	0.491**	0.517**	0.506**	0.454**	0.540**
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น									
1. ระบบการกำกับดูแลที่ดี									
2. ระบบการประเมินเทียบเคียง									
3. ระบบการควบคุมภายใน									
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน									
4. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน									
5. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้									
6. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน									
7. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับตัดสินใจ									
8. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ									
9. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์									
10. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง									
11. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.739**								
12. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.612**	0.613**							
13. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.598**	0.623**	0.607**						
14. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.621**	0.592**	0.578**	0.737**					
15. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.601**	0.553**	0.495**	0.663**	0.745**				
16. ลักษณะการควบคุม	0.467**	0.456**	0.428**	0.576**	0.641**	0.810**			
17. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.541**	0.483**	0.481**	0.523**	0.460**	0.535**	0.502**		
18. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.591**	0.577**	0.502**	0.642**	0.576**	0.569**	0.544**	0.727**	

**p< 0.01, *p< 0.05

② ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ค-5 พบว่า กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต ไม่มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05

ตารางที่ 2ค-5 : ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น

	1	2	3	4	5	6
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต						
1. ผู้นำด้านต้นทุน						
2. การสร้างความแตกต่าง	-0.009					
3. นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ	-0.267**	-0.268**				
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น						
4. ระบบการกำกับดูแลที่ดี	0.099	-0.108	0.104			
5. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.109	-0.077	0.117	0.522**		
6. ระบบการควบคุมภายใน	-0.019	-0.021	0.124	0.581**	0.410**	

**p< 0.01, *p< 0.05

③ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอกด้านกฎระเบียบ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ค-6 พบว่า กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05

ตารางที่ 2ค-6 : ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอกด้านกฎระเบียบ

	1	2	3	4	5	6	7
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต							
1. ผู้นำด้านต้นทุน							
2. การสร้างความแตกต่าง	-0.009						
3. นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ	-0.267**	-0.268**					
ปัจจัยภายนอก							
4. กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	0.117	0.051	-0.115				
5. กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.013	0.105	-0.014	0.537**			
6. ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.031	-0.093	0.037	0.202**	0.250**		
7. จริยธรรมในการทำธุรกิจ	-0.051	0.085	0.130	0.268**	0.380**	0.371**	

**p< 0.01, *p< 0.05

④ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ค-7 พบว่า การประเมินเทียบเคียง ไม่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05

ตารางที่ 2ค-7 : ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
การประเมินเทียบเคียง									
1. ระดับความสำเร็จ									
2. วางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการทำการเทียบเคียง	0.206**								
3. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	0.214**	0.587**							
4. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	0.334**	0.568**	0.597**						
5. การปรับปรุงผลการดำเนินงานของรายการที่ทำการเทียบเคียง	0.228**	0.706**	0.610**	0.636**					
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.239**	0.531**	0.567**	0.506**	0.711**				
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต									
7. ผู้นำด้านต้นทุน	-0.065	0.017	-0.067	-0.087	-0.089	-0.057			
8. การสร้างความแตกต่าง	0.014	-0.074	0.084	-0.009	-0.071	0.030	-0.009		
9. นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ	0.081	0.070	0.127	0.131	0.058	0.066	-0.267**	-0.268**	

**p< 0.01, *p< 0.05

๕) ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ค-8 พบว่า การประเมินเทียบเคียง มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และค่าความสัมพันธ์มีน้อยมาก ซึ่งตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด คือ ระดับดำเนินการด้านการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน กับความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน และระดับดำเนินการด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กับ ความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.393 และ 0.380 ตามลำดับ

ตารางที่ 2ค-8 : ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
การประเมินเทียบเคียง									
1. ระดับความสำเร็จ									
2. วางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการทำการเทียบเคียง	0.206**								
3. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	0.214**	0.587**							
4. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	0.334**	0.568**	0.597**						
5. การปรับปรุงผลการดำเนินงานของรายการที่ทำการเทียบเคียง	0.228**	0.706**	0.610**	0.636**					
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.239**	0.531**	0.567**	0.506**	0.711**				
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น									
7. ระบบการกำกับดูแล	0.247**	0.198**	0.246**	0.271**	0.220**	0.237**			
8. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.246**	0.373**	0.260**	0.346**	0.295**	0.307**	0.522**		
9. ระบบการควบคุมภายใน	0.338**	0.274**	0.393**	0.357**	0.349**	0.380**	0.518**	0.410**	

**p< 0.01,*p< 0.05

๖) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในและปัจจัยภายนอก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงในตารางที่ 2ค-9 พบว่า สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในแต่ละด้านจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05 ยกเว้น ด้านลักษณะการควบคุม จะไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกเลย ถึงแม้จะมีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไม่มากนัก แต่ต่างมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และค่าความสัมพันธ์มีน้อยมาก โดยตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด คือ ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ กับจริยธรรมในการทำธุรกิจ และระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง กับจริยธรรมในการทำธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.304 และ 0.291 ตามลำดับ

ตารางที่ 2ค-9 : ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในและปัจจัยภายนอก

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน										
1. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน										
2. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้	0.609**									
3. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	0.617**	0.623**								
4. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับกรณีตัดสินใจ	0.546**	0.520**	0.542**							
5. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	0.394**	0.392**	0.370**	0.403**						
6. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.573**	0.506**	0.544**	0.532**	0.491**					
7. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	0.486**	0.501**	0.534**	0.526**	0.517**	0.549**				
8. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.424**	0.474**	0.514**	0.527**	0.415**	0.484**	0.739**			
9. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.501**	0.432**	0.491**	0.543**	0.405**	0.544**	0.612**	0.613**		
10. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.550**	0.469**	0.495**	0.525**	0.406**	0.550**	0.598**	0.623**	0.607*	
11. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.512**	0.468**	0.462**	0.485**	0.371**	0.541**	0.621**	0.592**	0.578**	0.737**
12. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.587**	0.592**	0.542**	0.581**	0.416**	0.624**	0.601**	0.553**	0.495**	0.663*
13. ลักษณะการควบคุม	0.529**	0.597**	0.5282**	0.562**	0.365**	0.573**	0.467**	0.456**	0.428	0.576**
14. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.46**	0.468**	0.494**	0.472	0.371**	0.552**	0.541**	0.483**	0.481**	0.523**
15. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.460**	0.491**	0.517**	0.508**	0.454**	0.540**	0.591**	0.577**	0.502**	0.642**
ปัจจัยภายนอก										
16. ภูมิศึกษาภายในอุตสาหกรรม	0.058	0.052	0.049	0.150*	0.193**	0.099	0.112	0.094	0.138*	0.062
17. ภูมิศึกษาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.089	0.140*	0.102	0.134	0.130	0.071	0.189*	0.168*	0.130	0.177*
18. ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.160*	0.080	0.062	0.018	0.072	0.035	0.051	0.072	0.069	0.097
19. จริยธรรมในการทำธุรกิจ	0.238**	0.134	0.200**	0.159*	0.304**	0.188**	0.291**	0.253**	0.248**	0.251**

	11	12	13	14	15	16	17	18	19
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน									
1. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน									
2. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้									
3. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน									
4. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับกรณีตัดสินใจ									
5. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ									
6. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์									
7. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง									
8. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง									
9. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง									
10. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ									
11. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง									
12. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.745**								
13. ลักษณะการควบคุม	0.641**	0.810**							
14. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.460**	0.535**	0.502**						
15. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.576**	0.569**	0.544**	0.727**					
ปัจจัยภายนอก									
16. ภูมิศึกษาภายในอุตสาหกรรม	0.023	0.042	0.081	0.027	0.097				
17. ภูมิศึกษาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.158*	0.107	0.124	0.025	0.085	0.537**			
18. ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.098	0.063	0.005	0.037	0.010	0.202**	0.250**		
19. จริยธรรมในการทำธุรกิจ	0.234**	0.216**	0.117	0.207**	0.166*	0.268**	0.380**	0.371**	

**p< 0.01,*p< 0.05

เมื่อดูผลการวิเคราะห์ในภาพรวมของกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA และกลุ่มสมาชิก IIAT ที่ได้รายงานไว้แล้วนั้น ส่วนใหญ่พบความสัมพันธ์ที่คล้ายกันแต่ไม่ทั้งหมด โดยเฉพาะความสัมพันธ์ของสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในกับปัจจัยภายนอก พบความสัมพันธ์ในกลุ่มผู้เข้าอบรม CIA แต่กลุ่มสมาชิก IIAT จะไม่มีความสัมพันธ์ และยังมีความแตกต่างกันอีกเล็กน้อยในส่วนของความสัมพันธ์กลยุทธ์ธุรกิจกับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นด้านระบบการกำกับดูแลที่ดี กล่าวคือ กลยุทธ์ธุรกิจที่มีความสัมพันธ์ดังกล่าวในกลุ่มของผู้เข้าอบรม CIA จะเป็นกลยุทธ์ด้านผู้นำด้านต้นทุน แต่กลุ่มสมาชิก IIAT จะเป็นกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง และด้านนวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม เมื่อได้รวมข้อมูลของทั้ง 2 กลุ่มเข้าด้วยกัน และได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยรวม ดังตารางที่ 2ค-10 จากความสัมพันธ์ 6 ด้าน พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งหมด 3 ด้าน อันแรกคือ ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน โดยความชัดเจนของระบบการควบคุมภายในกับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน จะมีความสัมพันธ์กันสูงสุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.415 สองคือ การประเมินเทียบเคียงมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นในทุกด้าน และสุดท้ายความสัมพันธ์ที่สาม คือ สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก ซึ่งความสัมพันธ์ที่กล่าวมาทั้งหมดจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน แต่ยังมีความสัมพันธ์กันไม่มากนัก (ค่า r อยู่ระหว่าง 0.1-0.4)

สำหรับตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน คือ ความชัดเจนของระบบการสร้างความเชื่อมั่นกับสภาวะแวดล้อมการควบคุมภายใน กลยุทธ์ธุรกิจกับปัจจัยภายนอก และการประเมินเทียบเคียงกับกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งผลการวิเคราะห์โดยรวมนี้มีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบละเอียด

ตารางที่ 2ค-10 : ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิด

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน										
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น										
2. ระบบการกำกับดูแลที่ดี	0.342**									
3. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.359**	0.522**								
4. ระบบการควบคุมภายใน	0.415**	0.581**	0.410**							
5. ปัจจัยภายนอก	0.179**	0.171**	0.174**	0.127*						
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต										
6. ผู้นำด้านต้นทุน	-0.042	0.099	0.109	-0.019	0.025					
7. การสร้างความแตกต่าง	0.007	-0.108	-0.077	-0.021	0.049	-0.009				
8. นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ	0.168*	0.104	0.117	0.124	0.022	-0.267**	-0.268**			
การประเมินเทียบเคียง										
9. ระดับความสำเร็จ	0.308**	0.247**	0.246**	0.338**	0.074	-0.065	0.014	0.081		
10. ระดับการดำเนินการ	0.546**	0.265**	0.363**	0.392**	0.188**	-0.059	-0.004	0.093	0.274**	

**p< 0.01, *p< 0.05

สรุปผลการวิจัยนำร่อง

ผลการสำรวจเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ซึ่งรวมถึงระบบควบคุมภายใน ระบบการกำกับดูแลที่ดี และระบบประเมินเทียบเคียง และความสัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์กร โดยแบบสอบถามของกลุ่มผู้เข้าอบรมหลักสูตรผู้ตรวจสอบภายใน (CIA) จำนวน 120 คน และสมาชิกสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (IIAT) จำนวน 52 คน ได้รับการตอบรับที่อัตรา 38.6% และ 20.6% ตามลำดับ พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งสองให้ผลการวิเคราะห์ที่ใกล้เคียงกันนั่นคือ ประเมินเศษสามส่วนสี่ของผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่าองค์กรของตนมีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ มีความเข้าใจว่าผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาและผู้ประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน มากกว่าเป็นผู้ดำเนินการกิจกรรม อาทิ การบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลที่ดี การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น

สำหรับความชัดเจนของระบบสร้างความมั่นใจ 3 ระบบนั้นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบว่าองค์กรที่ตนทำงานอยู่มีระบบการกำกับดูแลที่ดี และระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับที่ชัดเจน อีกทั้งมีความชัดเจนระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายใน และเป็นที่คาดเดาได้ว่ากลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่องค์กรให้ความสำคัญที่สุดคือ ลูกค้า และปัจจัยภายนอกที่ผู้ตอบให้ความสำคัญคือ กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแล อาทิ คณะกรรมการกำกับดูแลบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น สำหรับกลยุทธ์ที่องค์กรดำเนินการมากที่สุด คือ การขยายตลาดและฐานลูกค้า ส่วนกลยุทธ์ธุรกิจที่จะดำเนินการคือ นวัตกรรมบริการให้บริกาและธุรกิจ

ผลวิจัยพบความสัมพันธ์ไปในเชิงบวกระหว่าง กลยุทธ์นวัตกรรมและกลยุทธ์ผู้นำต้นทุน กับ สภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในและความชัดเจนในระบบสร้างความเชื่อมั่นทั้งสาม ซึ่งอาจสรุปได้ว่าการที่องค์กรจะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใดจะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น แต่จะไม่คำนึงถึงปัจจัยภายนอกหรือการประเมินเทียบเคียงนักเพราะไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญเลย ในขณะที่สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในอาจได้รับผลกระทบจากกฎระเบียบภายนอกบ้าง แต่ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นก็มีส่วนในความมากน้อยของการดำเนินการและความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียงมากพอควร

รายการอ้างอิง

Thongsiri, Siri. (2547).เอกสารประกอบการสัมมนา "Enterprise Risk Management for Executive".
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 92-101.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวกสำหรับบทที่ 2

- แผ่นพับสำหรับโฆษณาโครงการอบรม CIA9
- แบบสอบถามสำหรับโครงการวิจัยนำร่อง



สถาบันวิทยบริการ
วาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



โครงการอบรม การตรวจสอบภายใน เพื่อเตรียมตัวเป็น

ผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล (CIA)

จัดโดย

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลักการและเหตุผล

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นสถานศึกษาแห่งแรกของเอเชีย ที่ได้รับการสนับสนุนการเรียนการสอนการตรวจสอบภายใน (IIA'S Endorsed Internal Auditing Program, EIAP) จากสถาบันผู้ตรวจสอบภายในสหรัฐอเมริกา (The Institute of Internal Auditors หรือ IIA) โดยได้รับการสนับสนุนจากสถาบันตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย สถาบันผู้ตรวจสอบภายในแห่งสหรัฐอเมริกาเป็นสถาบันสากลซึ่งดำเนินงานมาได้ 60 ปี และมีสมาชิกในประเทศต่างๆทั่วโลก มีแหล่งเงินทุนสนับสนุน ในการจัดการหลักสูตรการเรียนการสอนและการทำวิจัยที่นำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับของวิชาชีพทั่วโลก การสนับสนุนจาก IIA จึงเป็นแหล่งข้อมูลด้านวิชาชีพที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานการส่งเสริมการเรียนการสอนด้านการตรวจสอบภายใน

อนึ่งคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตระหนักถึงความสำคัญของการตรวจสอบภายในซึ่งเป็นพื้นฐานของกระบวนการควบคุมภายในของกิจการ อันนำไปสู่การบริหารที่ดีและมีความโปร่งใส และการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งความเร่งด่วนของการส่งเสริมให้มีการควบคุมภายในที่เป็นระบบทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ จึงได้จัดอบรมการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถที่จะนำความรู้ไปใช้ในหน้าที่การงาน ตลอดจนสามารถสอบเป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล Certified Internal Audit (CIA) โดย IIA

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เผยแพร่ความรู้ทางด้านการตรวจสอบภายใน แก่สาธารณชนในรูปแบบการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทของวิชาชีพผู้ตรวจสอบภายใน
3. เพื่อเตรียมความพร้อมในการสอบเป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. ศึกษารูปแบบวิธีการบริหารที่ทำให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืนของกิจการ
2. ศึกษารูปแบบของการบริหารที่สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใสทั้งภายในและภายนอกกิจการ
3. ศึกษารูปแบบวิธีการแสดงออกของผู้บริหาร ในทุกระดับที่แสดงออกถึงความสุจริตจริงใจต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ระยะเวลาการอบรม (รุ่นที่ 9)

การปรับพื้นฐาน

เริ่มวันศุกร์ที่ 7 พฤษภาคม – วันอาทิตย์ที่ 23 พฤษภาคม 2547

วันศุกร์ เวลา 18.00 น. – 21.00 น.

วันเสาร์- อาทิตย์ เวลา 09.00 น. – 16.00 น.

สถานที่อบรม ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ชั้น 3 ตึก 9

การอบรมหลัก

เริ่มวันเสาร์ที่ 29 พฤษภาคม – วันอาทิตย์ที่ 3 ตุลาคม 2547

วันเสาร์-อาทิตย์ เวลา 08.00 น. – 17.00 น.

สถานที่อบรม ห้องอบรม อาคารอนุสรณ์ 50 ปี

จำนวนผู้อบรมที่รับ 50 คน

คุณสมบัติของผู้สมัคร

จบการศึกษาปริญญาตรีทุกสาขา มีประสบการณ์ทำงาน 2 ปี หรือ
จบหลักสูตรปริญญาโททุกสาขา

การสมัครเข้าโครงการ

ให้ผู้สมัครสอบเข้าอบรมยื่นความจำนงเข้าอบรมในโครงการ EIAP (หลักฐานการสมัคร สำเนาหลักฐานการศึกษา สำเนาบัตรประชาชน พร้อมรูปถ่าย 2 รูป) ที่ห้องโครงการ EIAP ชั้นล่าง ตึกไชยยศสมบัติ 2 โทรศัพท์/โทรสาร: 02-2185755, 02-2185841หรือ สมัครผ่าน WEB SITE: <http://iaa.acc.chula.ac.th>

ผู้มีสิทธิเข้าอบรม

ผู้สมัครเข้าโครงการ EIAP ที่ไม่มีพื้นฐานความรู้ทางบัญชี สถิติ คอมพิวเตอร์ (Database) จะมีการเรียนปรับพื้นฐานความรู้ก่อนเข้าอบรมในโครงการ ผู้สมัครโปรดแสดงเอกสารความรู้พื้นฐานที่กำหนดข้างต้น (ค่าใช้จ่ายในการปรับพื้นฐานรายวิชาละ 6,000 บาท)

ค่าอบรม

เหมาจ่าย ตลอดหลักสูตรการอบรม 40,000 บาท รวมค่าอบรม เอกสาร ค่าเครื่องดื่มระหว่างพัก และค่าอาหารกลางวัน (ทั้งนี้ไม่รวมค่าเรียนในรายวิชาที่ปรับพื้นฐานความรู้)

วิชาที่ใช้อบรม

Managerial Accounting
Human Resource Management
Financial Management
Internal Auditing Standards and Practices
Operating Audit
Computer Audit
Seminar in Internal Auditing

วิธีการอบรม

- การบรรยายในห้องเรียน
- การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องปฏิบัติการ
- ภาษาที่ใช้สอน ไทยและอังกฤษ

เนื้อหาวิชาด้านการตรวจสอบภายใน

ใช้หนังสือและวิธีการสอนของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสหรัฐอเมริกา The Institute of Internal Auditors (IIA) ในโครงการสนับสนุนการเรียนการสอน การตรวจสอบภายใน IIA'S ENDORSED INTERNAL AUDITING PROGRAM (EIAP)

Internal Auditing Standards and Practices

The Evolution and Structure of Internal Auditing
The Internal Audit Process
Internal Auditing Tools and Techniques
Internal Auditing Tools and Practice

Operating Audit

Planning and Control for Operational Auditing
Preliminary Preparation and Field Survey
Operating Control
Application Software Control(SAP- MM, SD, FI)
Preparing the Audit Program and Completing Fieldwork
Reporting and Following up

Computer Audit

Fundamentals of Information Systems Auditing
IT Accounting & Financial Issues
The Comprehensive Approach to Information System Audit
Application Systems Auditing: A Modular Approach

Seminar in Internal Auditing

การศึกษาวเคราะห์ข้อสอบตัวอย่าง และกรณีศึกษาการทุจริตจากเอกสารเผยแพร่ของ IIA เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการสอบเป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล Certified Internal Auditor หรือ CIA การประเมินผล มีการประเมินผลโดยสอบข้อเขียนและสอบปฏิบัติ

คณะกรรมการบริหารโครงการ EIAP

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดนุชา คุณเพ็ชร์กิจ	ประธานกรรมการ
ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ภิระนันท์	ที่ปรึกษาโครงการ
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
หัวหน้าภาควิชาการบัญชี	กรรมการ
หัวหน้าภาควิชาพาณิชยศาสตร์	กรรมการ
หัวหน้าภาควิชาสถิติ	กรรมการ
หัวหน้าภาควิชาการเงินและการธนาคาร	กรรมการ
หัวหน้าภาควิชาการตลาด	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ วันเพ็ญ กฤตผล	กรรมการประสานงาน

คณะกรรมการดำเนินงานโครงการ

รองศาสตราจารย์ วันเพ็ญ กฤตผล	ประธานโครงการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ เอี่ยมกาญจนาลัย	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ จินตนา บุญบังการ	กรรมการ
อาจารย์ Mr. J Thomas Connelly	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ วัชรภรณ์ สุริยาภิวัฒน์	กรรมการ
อาจารย์ ดร.ศุภมิตร เดชขมนตรีกุล	กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรอนงค์ มุขราตระกูล	กรรมการ

เนื้อที่สำหรับกรอกใบสมัคร

ใบสมัครโครงการอบรม โครงการตรวจสอบภายใน รุ่นที่ 9 ระหว่างวันที่ 7 พฤษภาคม ถึงวันที่ 3 ตุลาคม 2547	
ชื่อผู้สมัคร : (นาย/นาง/นางสาว) _____	
ชื่อภาษาอังกฤษ _____	
อายุ : _____ ปี	วุฒิการศึกษา : _____
สาขา : _____	
สถาบัน : _____	
หน่วยงาน : _____	
ตำแหน่งปัจจุบัน : _____	
ระยะเวลาการทำงาน _____ ปี	
ที่อยู่ทำงาน _____	
: _____	
โทรศัพท์: _____ โทรสาร _____	
E-mail Address: _____	
ที่อยู่ ที่บ้าน: _____	
: _____	
โทรศัพท์: _____ โทรสาร : _____	
สมัครในนาม	<input type="checkbox"/> ที่ทำงาน <input type="checkbox"/> ส่วนตัว
สถานที่สะดวกให้ติดต่อ	<input type="checkbox"/> ที่ทำงาน <input type="checkbox"/> ที่บ้าน
	ปรับพื้นฐาน
<input type="checkbox"/> คอมพิวเตอร์	

บทบาทของระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายใน และการระบบประเมินเปรียบเทียบที่มีต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร

1.1 จำนวนปีที่ตั้งองค์กร _____

1.2 จำนวนพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาและเทียบเท่า

<input type="checkbox"/> <50	<input type="checkbox"/> 50-99	<input type="checkbox"/> 100-499	<input type="checkbox"/> 500-999	<input type="checkbox"/> 1,000-1,499	<input type="checkbox"/> >=1,500
------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

2. ระบบการกำกับดูแล การตรวจสอบภายใน และ การประเมินเทียบเคียง

2.1 องค์กรของท่านได้มีระบบการกำกับดูแล (Corporate Governance) อย่างชัดเจน หรือไม่ เพียงใด

5 <input type="checkbox"/> ชัดเจนมาก	4 <input type="checkbox"/> ชัดเจน	3 <input type="checkbox"/> ชัดเจนเหมือนกัน	2 <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยชัดเจน	1 <input type="checkbox"/> ไม่ชัดเจนเลย	0 <input type="checkbox"/> ไม่มี
--------------------------------------	-----------------------------------	--	--	---	----------------------------------

2.2 องค์กรของท่านได้มีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) อย่างชัดเจน หรือไม่ เพียงใด

5 <input type="checkbox"/> ชัดเจนมาก	4 <input type="checkbox"/> ชัดเจน	3 <input type="checkbox"/> ชัดเจนเหมือนกัน	2 <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยชัดเจน	1 <input type="checkbox"/> ไม่ชัดเจนเลย	0 <input type="checkbox"/> ไม่มี
--------------------------------------	-----------------------------------	--	--	---	----------------------------------

2.3 องค์กรของท่านได้มีระบบการการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking) อย่างชัดเจน หรือไม่ เพียงใด

5 <input type="checkbox"/> ชัดเจนมาก	4 <input type="checkbox"/> ชัดเจน	3 <input type="checkbox"/> ชัดเจนเหมือนกัน	2 <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยชัดเจน	1 <input type="checkbox"/> ไม่ชัดเจนเลย	0 <input type="checkbox"/> ไม่มี
--------------------------------------	-----------------------------------	--	--	---	----------------------------------

2.4 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีความเป็นอิสระของการกำกับดูแลและหน่วยงานการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายในเพียงใด?

5 <input type="checkbox"/> อิสระมาก	4 <input type="checkbox"/> อิสระ	3 <input type="checkbox"/> อิสระพอสมควร	2 <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยอิสระ	1 <input type="checkbox"/> ไม่อิสระเลย	0 <input type="checkbox"/> ไม่เกี่ยวข้อง
-------------------------------------	----------------------------------	---	---	--	--

2.5 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีความเป็นอิสระระหว่างหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้บริหารหรือไม่ เพียงใด

5 <input type="checkbox"/> อิสระมาก	4 <input type="checkbox"/> อิสระ	3 <input type="checkbox"/> อิสระพอสมควร	2 <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยอิสระ	1 <input type="checkbox"/> ไม่อิสระเลย	0 <input type="checkbox"/> ไม่เกี่ยวข้อง
-------------------------------------	----------------------------------	---	---	--	--

2.6 ลักษณะของหน่วยงานตรวจสอบภายในในองค์กรของท่าน

1 <input type="checkbox"/> มีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ	2 <input type="checkbox"/> มีงานตรวจสอบแต่อยู่ภายใต้หน่วยงาน.....
3 <input type="checkbox"/> ใช้บริการงานตรวจสอบจากภายนอกองค์กรเป็นหลัก	4 <input type="checkbox"/> ไม่มีทั้งหน่วยงานและงานตรวจสอบภายใน

2.7 บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในในองค์กรของท่านมีความครอบคลุมเพียงใดในเรื่องต่อไปนี้

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในในองค์กรของท่าน	เป็นผู้ทำ	เป็นผู้ประเมิน	ไม่เกี่ยวข้อง
การให้ความมั่นใจ (Assurance Service)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การเป็นที่ปรึกษา (Consultant Service)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การควบคุมภายใน (Internal Control)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน (Management Performance Appraisals)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร (Organizational Planning strategies)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การประเมินตลาด (Market Appraisals)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การวิเคราะห์การลงทุน (Investment Analysis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

3.1 ใส่เครื่องหมาย ของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรได้ทำในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา

<input type="checkbox"/> ขยายตลาดและฐานลูกค้าปัจจุบันขององค์กร	<input type="checkbox"/> พัฒนาการบริการใหม่สำหรับลูกค้า
<input type="checkbox"/> ขยายขอบเขตของระบบธุรกิจปัจจุบันโดยการสร้างหน่วยลงทุนใหม่ การซื้อและการควบรวมกิจการ หรือลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/> การขยายไปในธุรกิจใหม่โดยการซื้อ ควบรวม หรือร่วมลงทุนในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง
<input type="checkbox"/> การลดขนาดขององค์กรโดยการลดบุคลากร	<input type="checkbox"/> การปิดสาขาขององค์กร
<input type="checkbox"/> การยุติการให้บริการบางอย่าง	<input type="checkbox"/> การลดต้นทุนและการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
<input type="checkbox"/> การยกเครื่องกระบวนการทำงานขององค์กร	<input type="checkbox"/> การเตรียมระบบงานสำหรับการประกันคุณภาพหรือการทำมาตรฐานการดำเนินงานระดับนานาชาติ อาทิ การทำ Hospital Assurance หรือISO 9001 และ 14000 เป็นต้น
<input type="checkbox"/> การตัดสินใจทางกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ (โปรดระบุ)	

3.2 กลยุทธ์ธุรกิจอะไรที่องค์กรจะเลือกในอนาคต

<input type="checkbox"/> ผู้นำด้านต้นทุน	<input type="checkbox"/> การสร้างความแตกต่าง	<input type="checkbox"/> นวัตกรรมบริการและการให้บริการและนวัตกรรมธุรกิจ
<input type="checkbox"/> การตัดสินใจทางกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ (โปรดระบุ)		

3.3 กลยุทธ์องค์การอะไรที่องค์กรจะเลือกในอนาคต

<input type="checkbox"/> คงสถานภาพและขนาด	<input type="checkbox"/> เติบโต	<input type="checkbox"/> หดตัวและลดขนาด
---	---------------------------------	---

ถ้าท่านทำงานในกิจการที่เป็นโรงพยาบาลหรือโรงแรม โปรดตอบข้อ 3.4 และ 3.5 ด้วย

3.4 จากคะแนนระหว่าง 0-100% ประเมินความเป็นไปได้ที่องค์กรจะใช้กลยุทธ์ธุรกิจต่อไปนี้?

โรงพยาบาล-โรงแรม (Hospital)	0%	_____	_____	100%
ความเป็นไปได้				
การพักระยะยาว (Long-stays) เช่น บริการที่พักของคนชรา บริการคนชรา	0%	_____	_____	100%
ห้องเที่ยว การเสริมสุขภาพ	ความเป็นไปได้			
การให้บริการถึงบ้าน (Homecare Services) เช่น การดูแลผู้ป่วยที่บ้าน	0%	_____	_____	100%
หน่วยบริการเคลื่อนที่ การให้บริการสุขภาพเชิงป้องกัน.....	ความเป็นไปได้			

3.5 โปรด และให้คะแนนระหว่าง 0-100% สำหรับความสอดคล้องของระบบการกำกับดูแลและการตรวจสอบภายในและการนำกลยุทธ์ธุรกิจมาใช้

ความพร้อมของระบบควบคุมภายในต่อกลยุทธ์	Hospital	Long-stays	Homecare Services
• ความพร้อมของระบบการตรวจสอบภายในที่มีอยู่.....	<input type="checkbox"/> _____ %	<input type="checkbox"/> _____ %	<input type="checkbox"/> _____ %
• ความพร้อมในทักษะของบุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายใน.....	<input type="checkbox"/> _____ %	<input type="checkbox"/> _____ %	<input type="checkbox"/> _____ %
• ความสอดคล้องของหน่วยงานตรวจสอบภายในภายใต้โครงสร้างองค์กรเพื่อให้บรรลุการกำกับดูแลที่ดี.....	<input type="checkbox"/> _____ %	<input type="checkbox"/> _____ %	<input type="checkbox"/> _____ %
• ความสอดคล้องของการวางแผนกลยุทธ์ของระบบตรวจสอบภายในเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร.....	<input type="checkbox"/> _____ %	<input type="checkbox"/> _____ %	<input type="checkbox"/> _____ %
• ระบบตรวจสอบภายในมีความสอดคล้องหรือมีแนวร่วมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) กับจุดประสงค์ขององค์กร.....	<input type="checkbox"/> _____ %	<input type="checkbox"/> _____ %	<input type="checkbox"/> _____ %

4. ปัจจัยภายนอก

4.1 ใส่เครื่องหมาย สำหรับกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ความสำคัญของ กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก		มากมาย	มาก	พอควร	ไม่มากนัก	ไม่สำคัญ
1	ลูกค้า	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2	คู่แข่ง	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3	ผู้ขาย	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4	เจ้าหน้าที่	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
5	สมาพันธ์แรงงาน	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
6	หน่วยงานราชการ	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
7	ผู้ถือหุ้น	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
8	หุ้นส่วนทางธุรกิจ	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
9	สมาคมองค์กร	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
10	องค์กรอิสระ	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
11	ชุมชนท้องถิ่น	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

4.2 ปัจจัยภายนอกอะไรที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรท่าน

ความสำคัญของปัจจัยต่อไปนี้		มากมาย	มาก	พอควร	ไม่มากนัก	ไม่สำคัญ
1	กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2	กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3	กฎหมายในประเทศและระหว่างประเทศ	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4	จริยธรรมในการทำธุรกิจ	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

4.3 ท่านคิดว่าองค์กรท่านอยู่ระดับใดในบันไดสู่ความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking Success) โปรดวงกลมบนข้อที่เหมาะสมที่สุด

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ประสบปัญหาหนัก (Loser)	แย่ (Poor)	กลาง ๆ (Fair)	พออยู่รอด (Survivor)	ดีมาก (Very Good)	ดีที่สุดในอุตสาหกรรมประเทศ (Country Class in Industry)	ดีที่สุดในอุตสาหกรรม (World Class in Industry)	ดีสุดของประเทศ (Country Class)	ดีสุดของโลก (World Class)	ดีสุดสุด (Best of Breed)
มีปัญหาและอยู่ในระหว่างการฟื้นฟู	มีปัญหาและกำลังขาดทุน	พออยู่ได้ แต่ไม่มีกำไร	กินบุญเก่าจากเงินสะสม	ผลการดำเนินงานดีกว่าในอดีต	ดีสุดของประเทศในอุตสาหกรรมเดียวกัน	ดีสุดของโลกในอุตสาหกรรมเดียวกัน	ดีสุดของประเทศ	ดีสุดของโลก	ดีสุดสุด

4.4 องค์กรท่านได้ดำเนินการในเรื่องการประเมินเทียบเคียงในระดับใด

ระดับการดำเนินการของกระบวนการประเมินเทียบเคียง		มากมาย	มาก	พอควร	ไม่มากนัก	ไม่ได้ทำ
1	วางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการทำการเทียบเคียง	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2	การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3	การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4	การปรับปรุงผลการดำเนินงานของรายการที่ทำการเทียบเคียง	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
5	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

5. สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

5.1 สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในขององค์กร	ดีเด่น	ดี	ธรรมดา	ไม่ค่อยดี	ไม่ดีเลย
• วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายในขององค์กรอยู่ในระดับใด?	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้รับผิดชอบในการนำระบบการควบคุมภายในสามารถประยุกต์ใช้ได้	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน (รวมถึงกระบวนการในการการกำหนดประเภทปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการให้ feedback เป็นต้น) อยู่ในระดับใด?	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขององค์กรอยู่ในระดับใด อาทิ ข้อมูลการที่เป็นมีความไม่แน่นอนสูง ข้อมูลที่เป็นควรรวัง ข้อมูลที่ต้องตรวจสอบ เป็นต้น	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์ และจรรยาบรรณขององค์กรอยู่ในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• บทบาทและหน้าที่ที่มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• องค์กรมีความสามารถในการระบุประเภทความเสี่ยงในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• องค์กรมีความสามารถในการระบุเวลาการเกิดความเสี่ยงในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• องค์กรมีความสามารถในการระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยงในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• เมื่อพบความเสี่ยงแล้วองค์กรมีความสามารถในการดำเนินการในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• กระบวนการออกแบบการควบคุม หรือลดความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ขอบเขตของประเภทการควบคุมอยู่ในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ลักษณะการควบคุมที่ใช้อยู่ในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ประสิทธิภาพของการสื่อสารข้อมูลในองค์กรอยู่ในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ จุดประสงค์ ความเสี่ยงและการสื่อสารข้อมูลที่เป็นอื่นขององค์กรอยู่ในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

5.2 สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้นขององค์กรอยู่ในระดับใด

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในภายใต้มุมมองของผู้บริหารระดับต้น	ดีเด่น	ดี	ธรรมดา	ไม่ค่อยดี	ไม่ดีเลย
• ทักษะคดีของผู้บริหารระดับต้นต่อการควบคุมภายในขององค์กรอยู่ในระดับใด?	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ความเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อกฎและกิจกรรมของการตรวจสอบภายในขององค์กรว่าอยู่ในระดับใด?	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นยอมรับกฎและกิจกรรมของการตรวจสอบภายในในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นมีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นยอมรับข้อจรรยาบรรณขององค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นยอมรับการควบคุมภายในในองค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในขององค์กรและการแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าวในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ข้อมูลที่ผู้บริหารระดับต้นจัดเก็บมีความพอเพียงกับการควบคุมการดำเนินงานในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารธุรกิจในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในในการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลขององค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

6. ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

6.1 ตำแหน่งของท่าน _____

6.2 อายุของท่าน

- 1 ต่ำกว่า 25 ปี 2 26-35 ปี
3 36-45 ปี 4 46-55 ปี
5 มากกว่า 55 ปี

6.3 ท่านทำงานที่องค์กรนี้มานานเท่าไรแล้ว

- 1 น้อยกว่า 3 ปี 2 3 - 5 ปี
3 6-10 ปี 4 11-15 ปี
5 16-20 ปี 6 มากกว่า 20 ปี

6.4 ก่อนทำงานที่องค์กรนี้ ท่านเคยทำงานในองค์กรอื่นที่ดำเนินงานในธุรกิจประเภทเดียวกันหรือไม่

- 1 เคย 0 ไม่เคย

ถ้าเคย ก็แห่ง _____ และเป็นเวลานานเท่าไร _____

***** ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ *****

5.2 สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้นขององค์กรอยู่ในระดับใด

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในภายใต้มุมมองของผู้บริหารระดับต้น	ดีเด่น	ดี	ธรรมดา	ไม่ค่อยดี	ไม่ดีเลย
• ทิศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการควบคุมภายในขององค์กรอยู่ในระดับใด?	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ความเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อกฎและกิจกรรมของการตรวจสอบภายในขององค์กรว่าอยู่ในระดับใด?	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นยอมรับกฎและกิจกรรมของการตรวจสอบภายในในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นมีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นยอมรับข้อจรรยาบรรณขององค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นยอมรับการควบคุมภายในในองค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในขององค์กรและการแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าวในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ข้อมูลที่ผู้บริหารระดับต้นจัดเก็บมีความพอเพียงกับการควบคุมการดำเนินงานในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารธุรกิจในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพขององค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

6. ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

6.1 ตำแหน่งของท่าน _____

6.2 อายุของท่าน

₁ ต่ำกว่า 25 ปี ₂ 26-35 ปี₃ 36-45 ปี ₄ 46-55 ปี₅ มากกว่า 55 ปี

6.3 ท่านทำงานที่องค์กรนี้มานานเท่าไรแล้ว

₁ น้อยกว่า 3 ปี ₂ 3-5 ปี₃ 6-10 ปี ₄ 11-15 ปี₅ 16-20 ปี ₆ มากกว่า 20 ปี

6.4 ก่อนทำงานที่องค์กรนี้ ท่านเคยทำงานในองค์กรอื่นที่ดำเนินงานในธุรกิจประเภทเดียวกันหรือไม่

₁ เคย ₀ ไม่เคย

ถ้าเคย ก็แห่ง _____ และเป็นเวลานานเท่าไร _____

***** ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ *****

โครงการวิจัยเรื่อง บทบาทของระบบการตรวจสอบและ
การควบคุมภายในและระบบประเมินเปรียบเทียบที่มีต่อ
การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ SET

ผศ.ดร.อรนุช สูงสว่าง
ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจโรงพยาบาลโรงแรม¹

ธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ โรงพยาบาลเป็นการให้บริการเพื่อให้ประชากรในประเทศมีสุขภาพดี ส่วนโรงแรมนั้นก็มีความสำคัญต่อระบบการท่องเที่ยวที่หน่วยงานภาครัฐได้หันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในปัจจุบัน สำหรับเนื้อหาในบทนี้จะนำเสนอ ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจโรงพยาบาลโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการสาธารณสุข การท่องเที่ยวในประเทศไทย ซึ่งนับว่ามีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมเป็นอย่างมาก รวมถึงปัจจัยที่จำกัดและส่งเสริมธุรกิจดังกล่าว ในส่วนท้ายเป็นข้อมูลโรงพยาบาลโรงแรมในประเทศไทยและข้อมูลโรงพยาบาลโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การสาธารณสุข

การพัฒนาสาธารณสุขของประเทศไทยนั้นได้มีมาอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (2535-2539) และฉบับที่ 8 (2540-2544) เป็นต้นมา ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาสถานบริการสาธารณสุขให้มีมาตรฐาน และสร้างหลักประกันสุขภาพให้แก่ประชาชน จนสืบเนื่องมาถึงในยุครัฐบาลของ นายทักษิณ ชินวัตร โดย นางสุภารัตน์ เกตุราพันธ์ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข ได้จัดทำนโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า หรือที่รู้จักกันในนาม “โครงการรักษาโรค 30 บาท”

แม้ว่าการสาธารณสุขของประเทศไทยจะประสบปัญหาขาดแคลนแพทย์และพยาบาล ซึ่งเป็นทรัพยากรสาธารณสุขด้านกำลังคนที่สำคัญ แต่ในปัจจุบันได้มีแนวโน้มที่ดีขึ้น และได้มีการกระจายตัวไปสู่ชนบทมากขึ้น จากเดิมที่จะกระจุกตัวเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร และภาคกลาง สำหรับสถานบริการสาธารณสุข หลังจากที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจทำให้โรงพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปิดกิจการลงไป และโรงพยาบาลเอกชนก็มีอัตราการเพิ่มที่ลดลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รองศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สิทธิกร พงษ์พานิช และ รศ.ดร. วัฒนา สุวรรณแสง จันเจริญ จากวิทยาลัยการสาธารณสุข จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่จัดทำโครงการวิจัย “บัญชีรายจ่ายสุขภาพแห่งชาติ (National Health Account) พ.ศ.2539 และ 2541”² พบว่า มีการลดการใช้บริการของสถานพยาบาลทั้งภาครัฐบาลและเอกชน แต่ลดลงในการใช้บริการเอกชนมากกว่า ในขณะที่มีการพึ่งพาตนเองโดยการซื้อยารับประทานเองและการใช้บริการอื่นๆ ด้านวิชาชีพทดแทน และเริ่มมีการโยกย้ายบริการของประชาชนจากสถานพยาบาลเอกชนมายังสถานพยาบาลรัฐบาลมากขึ้น

ผลงานวิจัย ได้กล่าวถึง รายจ่ายสุขภาพ (Health Expenditure) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดนโยบายสาธารณสุขของประเทศ เพราะเป็นดัชนีสำคัญที่แสดงทรัพยากรนำเข้าทั้งโดยภาครัฐและเอกชน และได้แสดงรายจ่ายสุขภาพในปีงบประมาณ พ.ศ.2537 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 128,305.11 ล้านบาท เป็นการจ่ายจากภาครัฐบาลร้อยละ 48.8 และภาคเอกชนร้อยละ 51.2 อีกทั้งพบว่า รายจ่ายสุขภาพประเทศไทยเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นโดยตลอด ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานโยบายและแผนสาธารณสุขของประเทศอย่างมาก เพราะทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร การบริการ และผู้จ่ายเงินเพื่อบริการสาธารณสุข

ปัจจุบันนอกจากมีการพัฒนาระบบสาธารณสุขภายในประเทศให้มีมาตรฐาน และสามารถเปรียบเทียบกับนานาชาติได้แล้วนั้น ยังได้มีประกาศนโยบายให้ไทยเป็นศูนย์กลางด้านการรักษาพยาบาลในภูมิภาค (Medical Hub of Asia)³ เพื่อต้องการให้ประเทศไทยมีรายรับจากบริการการแพทย์มากขึ้น โดยเน้นจุดเด่นด้านความสามารถของแพทย์เทียบเท่ายุโรป สหรัฐ ด้วยราคาถูกกว่า 2-4 เท่าตัว โดยตั้งเป้าสัดส่วนรายได้ระดับ 20-50% ของมูลค่ารวมทั้งภูมิภาค ปัจจุบันมีสัดส่วนอยู่ที่ 10% ซึ่งโรงพยาบาลในประเทศไทยที่มีศักยภาพรองรับลูกค้าชาวต่างชาติได้ถึง 30 แห่ง แต่ปัจจุบันมีเพียง 5 แห่งที่บริการชาวต่างชาติ โดยลูกค้าชาวต่างชาติที่มาใช้บริการการแพทย์ของไทย แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่ม#1 ชาวต่างประเทศที่ทำงานอยู่ในประเทศไทยใกล้เคียงและที่ทำงานในไทยมีสัดส่วน 60% สำหรับกลุ่ม#2 ชาวต่างประเทศจากประเทศใกล้เคียงที่มีบัตรมาใช้บริการมีอยู่ประมาณ 30% และ กลุ่ม#3 คือนักท่องเที่ยวซึ่งมีสัดส่วนประมาณ 10%

ดังนั้น การสาธารณสุขของประเทศไทยจึงต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจใหม่ ๆ มีการพัฒนาศักยภาพและขยายตลาด เพื่อให้บริการที่มีมาตรฐานสำหรับประชาชนในประเทศ และรองรับชาวต่างชาติในจำนวนมากยิ่งขึ้น รวมถึงเพิ่มการผลิตทรัพยากรบุคลากรด้านแพทย์และพยาบาล เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจโรงพยาบาล

¹ ข้อมูลในบทนี้สรุปมาจากบทที่ 2 และบทที่ 3 ของรายงานในส่วนของคุณภาพโครงการวิจัยรวม ซึ่งจะมีรายละเอียดของตัวเลขและเนื้อหาต่าง ๆ ที่รวบรวมมาจากแหล่งต่าง ๆ และเพื่อให้การรวมเล่มของโครงการวิจัยย่อยมีความสมบูรณ์ในตัวเองมากขึ้น จึงมีการเพิ่มเติมเนื้อหาบางส่วนให้สอดคล้องกับเนื้อหาเฉพาะของโครงการวิจัยย่อยนี้

² www.cph.chula.ac.th

³ www.manager.co.th/business:20 เมษายน 2547

การท่องเที่ยว

การท่องเที่ยวเป็นแหล่งสร้างเงินตราต่างประเทศ และก่อให้เกิดการจ้างงานที่สำคัญของประเทศไทย รายได้ประมาณร้อยละ 10 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเบื้องต้น (GDP) มาจากการท่องเที่ยว อันได้แก่ ธุรกิจบันเทิง โรงแรม และภัตตาคาร แม้ในปัจจุบันเศรษฐกิจของประเทศไทยจะเริ่มฟื้นตัวขึ้นแล้วก็ตาม แต่ในช่วงปี 2544 ที่ผ่านมามีเหตุการณ์ความไม่สงบทั่วโลก อาทิ เหตุการณ์ก่อการร้ายที่ตึกเวิลด์เทรด ประเทศสหรัฐอเมริกา และเหตุระเบิดที่บาส์ ประเทศอินโดนีเซีย ทำให้นักท่องเที่ยวมีจำนวนลดลง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจโรงแรม หลังจากนั้นปี 2546 ได้เกิดการระบาดของโรคซาร์ส อย่างรุนแรง ทำให้นักท่องเที่ยวลดลงอีกครั้ง ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวได้มีนโยบายให้มีการรณรงค์ท่องเที่ยวภายในประเทศ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้การท่องเที่ยวจะมีการหยุดชะงัก ในช่วงวิกฤติต่าง ๆ บ้างก็ตาม แต่แนวโน้มการท่องเที่ยวในประเทศไทย มีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นโดยตลอด และพบว่า จำนวนนักท่องเที่ยวจากประเทศอังกฤษ ประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศเยอรมันจะมีจำนวนสูงที่สุด ซึ่งต่างเป็นประเทศที่มีมาตรฐานค่าครองชีพที่สูง แต่ปัจจุบันได้มุ่งความสนใจไปยังนักท่องเที่ยวที่มาจากประเทศอินเดียและจีน เพราะมีประชากรมากและมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งใช้เวลาในการเดินทางไม่นานโดยทางเครื่องบินเพียง 3 ชั่วโมง

นอกจากนี้ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (พ.ศ. 2547) นายสนธยา คุณปลื้ม ได้วางยุทธศาสตร์พัฒนาการท่องเที่ยว⁴ ที่จะผลักดันประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวในภูมิภาค โดยเริ่มจากความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวของไทยและลาว จะเริ่มที่การพัฒนาพื้นที่ท่องเที่ยวที่เป็นจุดเชื่อมต่อสองประเทศ ซึ่งอยู่ในแผนพัฒนา 4 จุด คือ สะพานหนองคาย-เวียงจันทน์ ท่าลี่ จ.เลย-ไชยบุรี ห้วยโก๋น จ.น่าน-ปากแบ่ง และสะพานมุกดาหาร-สุวรรณเขต และพยายามสร้างความร่วมมือของกลุ่มอนุภาคลุ่มน้ำโขง 6 ประเทศ ประกอบด้วยไทย ลาว กัมพูชา เวียดนาม พม่า และจีนตอนใต้ (ยูนาน) ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จะเน้นแป้นยิ่งขึ้น และภายในประเทศเองได้มี โครงการ "Unseen in Thailand มุมมองใหม่เมืองไทย" ที่มุ่งกลุ่มมาเยือนนักท่องเที่ยวที่เป็นชาวไทยเอง เพื่อหวังผลในการกระจายรายได้ไปสู่ชุมชนมากขึ้น และจะขยายไปยังกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในอนาคต ซึ่งจะทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม

ธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่สำคัญของสังคม ดังนั้น รัฐบาลจำเป็นต้องเข้ามาควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด สำหรับโรงพยาบาลรัฐได้มีการดูแลการทำงานของโรงพยาบาล โดยการออกกฎกระทรวงของโรงพยาบาล เพื่อควบคุมไม่ให้มีการตั้งสถานพยาบาลที่ขาดความพร้อม โดยมีทั้งสิ้น 9 ฉบับ เพื่อควบคุมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การอนุมัติจัดตั้ง ลักษณะการให้บริการและผู้ให้บริการ ทรัพยากรทางกายภาพ และบุคลากรวิชาชีพ รายชื่อสถานพยาบาล อัตราค่าโฆษณาและค่ารักษาพยาบาล นอกจากนี้ได้มี การประกันคุณภาพของโรงพยาบาล โดยการนำกระบวนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation – HA) มาพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลรัฐและเอกชนให้เทียบเท่ากับนานาชาติ

สำหรับโรงแรมได้มีกฎหมายควบคุมการประกอบกิจการโรงแรม ในปัจจุบันยังเป็นฉบับ "ร่างพระราชบัญญัติโรงแรมไทย" ซึ่งยังไม่ผ่านการรับรองจากสภา มีสาระสำคัญแบ่งเป็น 6 หมวด ได้แก่ องค์ประกอบของคณะกรรมการควบคุมธุรกิจโรงแรม การควบคุมคุณภาพ การบริหารจัดการ การอุทธรณ์และเพิกถอนใบอนุญาต การควบคุมอำนาจและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และบทกำหนดโทษ นอกจากนี้ สมาคมโรงแรมไทยได้กำหนดมาตรฐานโรงแรมไทย ที่ประกาศใช้เมื่อ 11 เมษายน 2545 โดยยึดแบบตามเกณฑ์จำนวนดาว (☆) เพื่อเป็นสัญลักษณ์ในการจำแนกระดับมาตรฐานโรงแรมเป็น 5 ระดับมาตรฐาน ปัจจุบันมีโรงแรมจำนวน 84 แห่ง ผ่านมาตรฐานโรงแรมไทย⁵ ระดับ 2-5 ดาวในปีแรก ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานยอมรับทั่วโลก เพื่อช่วยยกระดับภาพลักษณ์ธุรกิจโรงแรมไทย และมีส่วนผลักดันธุรกิจโรงแรมสู่ระดับมาตรฐานสากล

นอกจากปัจจัยภายนอกที่เป็นข้อจำกัดในข้างต้นแล้ว ยังมีปัจจัยภายนอกที่เป็นข้อส่งเสริม ซึ่งเป็นนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมธุรกิจโรงพยาบาล โรงแรมของไทย โดยที่เด่นชัดมาก คือ "โครงการ 30 บาท รักษาทุกโรค" เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่ได้มาตรฐานมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง และยังมีนโยบายให้ไทยเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษาพยาบาลในภูมิภาค (Medical Hub of Asia) สำหรับธุรกิจโรงแรม รัฐบาลได้จัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ เพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และยังคงผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวในภูมิภาค เพื่อเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว

⁴ www.manager.co.th/business:26 เมษายน 2547

⁵ www.manager.co.th/business:20 มีนาคม 2547

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายนอกทั้งที่เป็นข้อจำกัด และส่งเสริมธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นกฎกระทรวง พระราชบัญญัติ นโยบายรัฐบาลและโครงการต่าง ๆ อาจไม่ส่งผลในทางบวกหรือทางลบมากนัก เพราะความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ส่งผลต่ออุตสาหกรรมทั้งสองมากกว่า

โรงพยาบาลในประเทศไทย

ข้อมูลจากสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้แสดงข้อมูลจำนวนสถานบริการสาธารณสุขภูมิภาค ปี 2539-2543 พบว่า สถานบริการสาธารณสุขมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น ในปี 2543 มีจำนวน 10,833 แห่ง ส่วนใหญ่จะเป็นสถานสาธารณสุขระดับต้น เมื่อพิจารณาเฉพาะที่เป็นโรงพยาบาลทั่วประเทศ (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) กว่า 80 % จะเป็นโรงพยาบาลชุมชน ส่วนใหญ่จะมีขนาดกลางถึงขนาดเล็ก มีจำนวน 30 เตียง

ตารางที่ 3-1: สถานบริการสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขปี 2539-2543

ประเภทสถานบริการ	2539		2540		2541		2542		2543	
	แห่ง	เตียง	แห่ง	เตียง	แห่ง	เตียง	แห่ง	เตียง	แห่ง	เตียง
โรงพยาบาลศูนย์	19	13,293	25	16,336	25	16,384	25	16,688	25	16,834
โรงพยาบาลทั่วไป	73	22,935	67	20,795	67	21,404	97	22,177	67	22,731
โรงพยาบาลชุมชน	700	22,860	704	25,130	708	26,890	712	26,702	715	30,265
โรงพยาบาลสาขา	2	-	2	-	2	-	1	-	2	-
สถานีอนามัย	8,842	-	9,472	-	9,425	-	9,559	-	9,704	-
สถานบริการสาธารณสุขชุมชน	521	-	413	-	424	-	355	-	320	-
รวม	10,157	59,088	10,683	62,261	10,651	64,678	10,749	65,567	10,833	69,830

ที่มา : กองโรงพยาบาลภูมิภาคและกองสาธารณสุขภูมิภาค กระทรวงสาธารณสุข

www.moph.go.th/stat1.php

เมื่อพิจารณาจากจำนวนสถานพยาบาลที่มีเตียงรับผู้ป่วยค้างคืน ที่ได้ข้อมูลมาจากสำนักนโยบายและแผนสาธารณสุข ปี 2530-2542 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นโดยตลอด และโรงพยาบาลกว่าสองในสามจะเป็นโรงพยาบาลของรัฐบาล จากข้อมูลล่าสุดปี 2542 มีโรงพยาบาลที่มีเตียงรับผู้ป่วยค้างคืน 1,345 แห่ง ในจำนวนนี้เป็นโรงพยาบาลรัฐบาล 972 แห่ง และโรงพยาบาลเอกชน 373 แห่ง โดยโรงพยาบาลของรัฐตั้งอยู่ภาคใต้มากที่สุด แต่โรงพยาบาลเอกชนจะอยู่ในภาคกลางและกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 3-2: จำนวนสถานพยาบาลที่มีเตียงรับผู้ป่วยค้างคืนแยกตามสังกัดปี 2530-2542

	2530	2532	2534	2536	2538	2540	2542
รัฐบาล	746	774	807	842	923	943	972
-กรุงเทพมหานคร						40	57
-ภาคกลาง						246	247
-ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						295	202
-ภาคเหนือ						202	165
-ภาคใต้						160	301
เอกชน	237	237	257	263	357	358	373
-กรุงเทพมหานคร						78	107
-ภาคกลาง						132	128
-ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						43	38
-ภาคเหนือ						64	58
-ภาคใต้						41	42
รวม	983	1,011	1,064	1,105	1,280	1,301	1,345

ที่มา: ข้อมูลปี 2530-2540 จากรายงานทรัพยากร สำนักนโยบายและแผนสาธารณสุข

ข้อมูลปี 2542 จาก www.moph.go.th/stat1.php

โรงแรมในประเทศไทย

ข้อมูลขององค์กรที่ได้จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ ในปี 2545 ได้จำแนกบริษัทที่จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญ และห้างหุ้นส่วนจำกัด พบว่า มีจำนวนห้องเช่าและบ้านพักกว่า 5,000 แห่งและมีโรงแรมกว่า 2,000 แห่ง ในจำนวนนี้มีเพียง 333 แห่งที่จดทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทย

ตารางที่ 3-3 : จำนวนโรงแรมและที่พักแบ่งตามการจดทะเบียนของกระทรวงพาณิชย์

Registration Types	Hotel	Accommodation etc.
บริษัทจำกัด (Company Limited)	1,734	4,015
ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Limited Partnership)	391	1,384
ห้างหุ้นส่วนสามัญ (Registered Ordinary Partnership)	12	15
บริษัทมหาชน (Public Company Limited)	21	5

Source: BOL as of 27 July 2002; *One public company listed in the SET under the Hotel sector was not included in the BOL (<http://weba.bol.co.th/online/en/member.asp>)

จากการเก็บข้อมูลจากแหล่งต่างๆ พบว่าข้อมูลพื้นฐานที่พบในแหล่งทุติยภูมิที่เผยแพร่ไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ และผู้วิจัยก็ยังไม่พบแหล่งข้อมูลรวมทั้งข้อมูลทันสมัยมากกว่าที่แสดงไว้ในรายงานวิจัยนี้ หน่วยงานในภาครัฐแต่ละหน่วยงานก็จะเก็บข้อมูลเฉพาะด้านโดยไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลพื้นฐาน ที่แบ่งกลุ่มในลักษณะที่เปรียบเทียบกันได้อย่างชัดเจน เพราะค่าจำกัดความของการเป็นโรงพยาบาล โรงแรม ก็แตกต่างกันไป

โรงพยาบาลและโรงแรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากข้อมูลรายงานประจำปี 56-1 (ปี 2545) บริษัทที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ดำเนินธุรกิจโรงพยาบาล จำนวน 13 บริษัท และธุรกิจโรงแรม จำนวน 12 แห่ง ซึ่งเป็นบริษัทมหาชน (บมจ.) ทั้งสิ้น ในจำนวนนี้มีธุรกิจโรงพยาบาล 3 แห่ง ที่เคยถูกจัดอยู่ในกลุ่มฟื้นฟูกิจการ (Rehabco) คือ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ โรงพยาบาลพญาไท (บมจ.ประสิทธิ์ พัฒนา) และโรงพยาบาลศิริราช สำหรับธุรกิจโรงแรม มีโรงแรมเอเชียที่กำลังอยู่ในช่วงปรับโครงสร้างหนี้ และโรงแรมนิวมิพีเรียลได้ปิดตัวออกจากตลาดหลักทรัพย์ฯ ในปี 2546

ตารางที่ 3-4: ข้อมูลทั่วไปโรงพยาบาลและโรงแรม

	โรงพยาบาล (13 แห่ง)	โรงแรม (12 แห่ง)	รวม (25 แห่ง)
จำนวน (เตียง/ห้อง)			
100-300	5		5
301-1,000	5	7	12
1,001 ขึ้นไป	3	5	8
ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)			
น้อยกว่า 300	7	2	9
301-1,000	3	6	9
1,001 ขึ้นไป	3	4	7

จากตารางที่ 3-5 และ 3-6 สรุปข้อมูลพื้นฐานของทั้งธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งได้เปิดดำเนินการมานานกว่า 10 ปี โดยองค์กรที่ดำเนินการธุรกิจทั้งสองยาวนานที่สุด คือ โรงพยาบาลกรุงเทพ มีอายุมากกว่า 31 ปี สำหรับธุรกิจโรงแรม โรงแรมโอเรียนเต็ลมีอายุยาวนานที่สุดกว่า 127 ปี ในส่วนขนาดของโรงพยาบาล กว่าสองในสามจะมีขนาดเล็กถึงปานกลาง โดยโรงพยาบาลกรุงเทพมีจำนวนเตียงสูงถึง 2,595 เตียง แต่สำหรับขนาดของธุรกิจโรงแรม โรงแรมส่วนใหญ่มีขนาดปานกลางถึงขนาดใหญ่ จำนวน 1,000 ห้องขึ้นไป โดยเฉพาะโรงแรมนิวมิพีเรียล และโรงแรมดุสิตธานี มีจำนวนห้องพัก 2,617 และ 2,368 ห้อง ตามลำดับ ซึ่งจำนวนห้องพักนี้เป็นจำนวนรวมของโรงแรมทุกแห่งในเครือ โดยที่บางบริษัทจะมีโรงแรมเดี่ยวแต่บางบริษัทจะมีอยู่หลายโรงแรม เมื่อพิจารณาจากทุนจดทะเบียน พบว่าโรงพยาบาลส่วนใหญ่กว่ากึ่งหนึ่งที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 300 ล้านบาท ในขณะที่โรงแรมกว่าสองในสามมีทุนจดทะเบียนมากกว่า 300 ล้านบาทขึ้นไป

ตารางที่ 3-5: การเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

Code	Public Company	No. of beds	No. of Hospital	Year established	Capital Authorized	Capital Paid-up
AHC	Aikchol Hospital	155	1	2521 (1978)	125,000,000	125,000,000
BGH	Bangkok Dusit Medical Services	2,595	11	2512 (1969)	750,000,000	750,000,000
BH	Bumrungrad Hospital	554	1	2518 (1975)	1,845,405,370	898,247,310
KDH	Krungdhon Hospital	400	2	2520 (1977)	150,000,000	125,000,000
LNH	Chiang Mai Medical Services	180	1	2518 (1975)	120,000,000	120,000,000
M-CHAI	Mahachai Hospital	500	4	2530 (1987)	160,000,000	160,000,000
NEW	Wattana Karnpaet	100	1	2528 (1985)	80,000,000	80,000,000
NTV	Nonthavej Hospital	280	1	2522 (1979)	160,000,000	160,000,000
PYT	Prasit Pattana**	1,050	3	2517 (1974)	866,023,760	866,023,760
RAM	Ramkhamheang Hospital	2,400	7	2529 (1986)	150,000,000	120,000,000
SKR	Sikarin*	180	1	2522 (1979)	1,000,000,000	1,000,000,000
SVH	Samitivej	675	2	2519 (1976)	1,000,000,000	1,000,000,000
VIBHA	Vibhavadi Medical Center	550	2	2529 (1986)	699,410,050	570,308,290

หมายเหตุ: *SKR มีงบการเงินอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ปีสุดท้ายคือ 31 ธันวาคม 2544 และถูกจัดอยู่ในกลุ่มฟื้นฟู (Rehabco) และจากการตรวจสอบในฐานข้อมูลของ Business Online พบว่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 บริษัท ศิครินทร์ จำกัด (มหาชน) มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 353.85% ซึ่งนับว่ามีหนี้สินสูงกว่าส่วนของผู้ถือหุ้นถึงกว่าสามร้อยเท่า
**PYT ถูกจัดอยู่ในกลุ่มฟื้นฟูกิจการตั้งแต่วันที่ 19 ธันวาคม 2545

ตารางที่ 3-6: การเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ID	Hotel	No. of Room	No. of Hotel	Year established	Capital Authorized	Capital Paid-up
ASIA	Asia Hotel	1,383	3	2507 (1964)	500,000,000	320,000,000
CENTEL	Central Plaza Hotel	1,662	8	2523 (1980)	900,000,000	900,000,000*
DTC	Dusit Thani	2,368	7	2509 (1966)	850,000,000	850,000,000
IHG	The New Imperial Hotel	2,617	7	2515 (1972)	2,000,000,000	2,000,000,000
LRH	Laguna Resort & Hotels	944	4	2529 (1986)	846,701,430	846,701,430
MANRIN	The Mandarin Hotel	556	1	2508 (1965)	250,000,000	220,000,000
OHTL	The Oriental Hotel (Thailand)	393	1	2419 (1876)	160,000,000	160,000,000
PA	Pacific Assets	652	3	2528 (1985)	5,000,000,000	3,340,000,000
RGR	Royal Garden Resort	2,035	9	2531 (1988)	1,661,996,000	1,458,110,460**
RHC	Rajadamri Hotel	356	1	2516 (1973)	450,000,000	450,000,000
ROH	Royal Orchid Hotel (Thailand)	772	1	2521 (1978)	937,500,000	937,500,000
SHANG	Shangri-la Hotel	850	1	2524 (1981)	1,300,000,000	1,300,000,000

หมายเหตุ: * มีหุ้นกู้ 1,200,000,000 บาท
** มีหุ้นกู้ 2,100,000,000 บาท

รายได้จากการให้บริการของโรงพยาบาลมาจากลูกค้าทุกประเภทขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง และกว่าครึ่งที่โรงพยาบาลรับลูกค้าจากบริษัทประกันภัย ในขณะที่โรงแรมส่วนใหญ่จะเน้นที่ลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะโรงแรมราชดำริและโรงแรมรอยัล ออคิด มีสัดส่วนลูกค้าชาวต่างประเทศสูงกว่า 60 % นอกจากนี้ได้มีการเปิดเผยโครงสร้างรายได้ขององค์กร แต่รูปแบบที่นำเสนอยังมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง พบว่ารายได้ของโรงพยาบาลเมื่อแบ่งตามประเภทลูกค้า จะมีรายได้ส่วนใหญ่มาจากผู้ป่วยใน แต่เมื่อแบ่งตามประเภทการให้บริการ ส่วนใหญ่มีรายได้มาจากค้ายาและเวชภัณฑ์ สำหรับโรงแรมมีการแบ่งรายได้ตามประเภทการให้บริการ รายได้ของธุรกิจโรงแรมมาจากรายได้ค่าห้องพักเป็นส่วนใหญ่

ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจลดค่าและผลการประกาศค่าเงินบาทลอยตัวในปี 2540 ส่งผลให้ทั้งสองธุรกิจต่างประสบผลขาดทุนกันถ้วนหน้ามีเพียงไม่กี่แห่งที่ยังมีผลกำไรอยู่ สำหรับธุรกิจโรงพยาบาล ได้แก่ โรงพยาบาลนนทเวช โรงพยาบาลเชียงใหม่ และโรงพยาบาลมหาชัย สังเกตว่าต่างเป็นโรงพยาบาลที่ตั้งอยู่ต่างจังหวัด และมีหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในอัตราส่วนที่ต่ำมาก เมื่อเทียบกับโรงพยาบาลที่มีผลขาดทุนกว่า 1,000 ล้านบาท อาทิ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ โรงพยาบาลพญาไท และโรงพยาบาลสมิติเวช เป็นต้น สำหรับโรงแรมก็มี 3 แห่ง ที่มีผลกำไรในช่วงวิกฤตปี 2540 ได้แก่ โรงแรมโอเรียนเต็ล โรงแรมรอยัล ออคิด และโรงแรมแชนกรีลา และหลังจากผ่านพ้นภาวะวิกฤตทั้งโรงแรมและโรงพยาบาลต่างเริ่มฟื้นตัว และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น แต่โรงแรมจะฟื้นตัวได้เร็วกว่าโรงพยาบาล ทั้งนี้อาจเนื่องจากค่าเงินบาทที่อ่อนตัวลง เป็นผลดีกับการท่องเที่ยว ทำ

ให้ชาวต่างประเทศหันมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น และในปี 2545 โรงแรมส่วนใหญ่ที่มีกำไรสุทธิสูงกว่า 400 ล้านบาท โดยเฉพาะโรงแรมดุสิตธานี และโรงแรมแชงกรี-ลา ในขณะที่โรงแรมเอเชีย ยังมีผลขาดทุนกว่า 86 ล้านบาท สำหรับโรงพยาบาลที่มีกำไรสุทธิสูงกว่า 200 ล้านบาท ได้แก่ โรงพยาบาลกรุงเทพ และโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ในขณะที่โรงพยาบาลพญาไท โรงพยาบาลศิรินครินทร์และโรงพยาบาลสมิติเวช มีผลขาดทุนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม โรงแรมคอนชางมีกำไรสุทธิสูงกว่าโรงพยาบาล ดังตารางสรุปที่ 3-7

จากตารางที่ 3-7 ได้แสดงภาพรวมของยอดขาย และอัตรากำไรขั้นต้น โดยคำนวณเฉลี่ย ปี 2539-2545 จำนวน 7 ปี และได้แสดงผลกำไรสุทธิเฉพาะปี 2545 ของโรงพยาบาลและโรงแรม พบว่า โรงพยาบาลสองในสามจะมียอดขายเฉลี่ยน้อยกว่า 500 ล้านบาท ในขณะที่โรงแรมกว่าสองในสามจะมียอดขายเฉลี่ยมากกว่า 500 ล้านบาท และยังพบว่า อัตรากำไรขั้นต้นของโรงพยาบาลทั้งหมด 13 แห่ง จะอยู่ในระดับ 10-50% แต่โรงแรมส่วนใหญ่มีอัตรากำไรขั้นต้นสูงกว่า 50% โดยเฉพาะโรงแรมรอยัล ออคิด และโรงแรมรอยัล การ์เด้นท์ ที่มีกำไรขั้นต้นเฉลี่ยสูงถึง 70% นอกจากนี้ ยังพบว่า โรงแรมราชดำริ โรงแรมรอยัล ออคิด และโรงแรมแชงกรี-ลา เป็นโรงแรมที่มีผู้บริหารกับผู้จัดการ มีความเป็นอิสระต่อกันค่อนข้างสูง เป็นการบริหารงานของชาวต่างชาติ ในขณะที่โรงแรมโอเรียนเต็ล มีการบริหารงานโดยชาวไทย แต่ก็มีความเป็นอิสระระหว่างผู้บริหารกับผู้จัดการเช่นเดียว

ตารางที่ 3-7: สรุปข้อมูลทางการเงินโรงพยาบาลและโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ID	Hospital	Average Sales (1996-2002: Million Baht)				Average Gross Margin (1996-2002: Percents)			Net Profit at 2002 (Million Baht)				
		<=100	101-500	501-1000	>1001	10-30%	31-50%	>51%	Loss	<=50	51-100	101-200	>201
AHC	Aikchal Hospital		X			X					X		
BGH	Bangkok Dusit Medical Services				X		X						X
BH	Bumrungrad Hospital				X		X						X
KDH	Krungdhon Hospital		X				X			X			
LNH	Chiang Mai Medical Services		X			X				X			
M-CHAI	Mahachai Hospital		X				X				X		
NEW	Wattana Karnpaet	X				X				X			
NTV	Nonthavej Hospital		X			X				X			
PYT	Prasit Pattana				X	X							X
RAM	Ramkhamheang Hospital			X		X						X	
SKR	Sikarin		X			X						X	
SVH	Samitivej				X	X			X				
VIBHA	Vibhavadi medical Center		X			X			X	X			
		1	7	1	4	8	5		1	5	2	2	3
ID	Hospital												
ASIA	Asia Hotel		X				X		X				
CENDEL	Central Plaza Hote			X				X					X
DTC	Dusit Thani				X		X						X
IHG	The New Imperial Hotel			X				X			X		
LRH	Laguna Resort & Hotel		X				X				X		
MANRIN	The Mandarin Hotel		X			X			X				
OHTL	The Oriental Hotel (Thailand)				X			X					X
PA	Pacific Assets				X	X			X				
RGR	Royal Garden Resort		X					X					X
RHC	Rajadamri Hotel			X				X					X
ROH	Royal Orchid Hotel (Thailand)			X				X			X		
SHANG	Shangri-la Hotel				X			X					X
		4	4	4	4	2	3	7	1	2		3	6

เมื่อพิจารณาถึงสภาพคล่องทางการเงินของทั้งสองธุรกิจ พบว่า กว่ากึ่งหนึ่งของธุรกิจแต่ละประเภทจะมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี โดยมีอัตราส่วนสภาพคล่องกว่า 2 เท่าขึ้นไป ในปี 2545 โรงพยาบาลที่มีสภาพคล่องสูงสุดคือ โรงพยาบาลกรุงเทพ และต่ำสุด คือ โรงพยาบาลรามคำแหง สำหรับโรงแรมที่มีสภาพคล่องสูงสุดคือ โรงแรมแมนดาริน แต่จะมีความผันผวนมาก รองลงมาคือ โรงแรมดุสิตธานี ซึ่งมีการปรับเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่โรงแรมเอเชีย เป็นโรงแรมที่กำลังขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ในด้านความสามารถในการใช้สินทรัพย์โดยพิจารณาจากอัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร ธุรกิจทั้งสอง จะมีอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน แต่โรงพยาบาลจะมีแนวโน้มที่ปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่โรงแรมยังมีความผันผวนอยู่บ้าง และเมื่อพิจารณาความสามารถในการสร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์และส่วนของผู้ถือหุ้นพบว่า ปี 2545 โรงพยาบาลที่ให้ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สูงสุดคือ โรงพยาบาลเอกชล และโรงพยาบาลศิรินครินทร์ตามลำดับ ส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงสุดคือโรงพยาบาลศิรินครินทร์ แต่มีความผันผวนและผิดปกติอย่างมาก รองลงมาคือ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ และโรงพยาบาลเอกชล ตามลำดับ สำหรับโรงแรมที่มีผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สูงสุดคือ โรงแรมราชดำริและโรงแรม โอเรียนเต็ล และยังเป็นโรงแรมที่มีผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงที่สุดอีกด้วย

จากที่ได้ศึกษาข้อมูลทางการเงิน ปี 2539-2545 ของทั้งสองธุรกิจ พบว่า ผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลที่มีความโดดเด่นในการสร้างผลกำไรสุทธิอย่างต่อเนื่อง คือ โรงพยาบาลนนทเวช ทั้งนี้เป็นเพราะมีหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในอัตราส่วนต่ำที่สุดเพียง 0.10 เท่า ในปี 2545 จึงไม่มีผลกระทบการชำระเงินผลขาดทุนมากนัก แต่มีการลดลงในระยะหลัง เช่นเดียวกับโรงแรมโอเรียนเต็ล เป็นโรงแรมที่มีผลกำไรสุทธิสูงสุดในช่วงที่โรงแรมอื่นมีผลดำเนินงานที่แยกลง ทั้งที่มีเงินทุนน้อยกว่าแห่งอื่น และเป็นแห่งเดียวที่มีผลกำไรที่ไม่ผันผวน

ไปตามภาวะเศรษฐกิจ รวมทั้งเป็นโรงพยาบาลที่มีความสามารถในการสร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์ และส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ในระดับที่สูง

ในการดำเนินงานธุรกิจทั้งสองประเภท ได้เปิดเผยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในรายงานประจำปี 56-1 ในลักษณะที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด พบว่าโรงพยาบาลจะมีการเปลี่ยนแปลงในแง่ของการรับรองคุณภาพ (ISO 9000 service) และการประกันคุณภาพของโรงพยาบาล (HA) แต่สำหรับโรงพยาบาลนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงในด้านที่เกี่ยวกับสัญญาบริหารโรงพยาบาล นอกจากนี้ก็จะมีการขยายต่อเติมปรับปรุงโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ส่วนการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงทางธุรกิจ มีโรงพยาบาลเพียง 4 แห่งที่เปิดเผยความเสี่ยงตามหลักการตรวจสอบภายใน ได้แก่ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ โรงพยาบาลเอกชน โรงพยาบาลมหาชัย และโรงพยาบาลสมิติเวช นอกจากนี้เป็นการเปิดเผยความเสี่ยงที่ไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อนักลงทุน สำหรับโรงพยาบาลก็เช่นเดียวกันเปิดเผยข้อมูลไม่มากนัก ส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่โรงพยาบาลควบคุมไม่ได้แต่มีผลต่อการดำเนินงาน อาทิ ความเสี่ยงด้านคู่แข่ง อัตราแลกเปลี่ยน และความผันผวนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สถานการณ์ทางการเมือง ความมั่นคงที่เกิดขึ้นทั่วโลก เป็นต้น

จากการวิเคราะห์ความเป็นอิสระระหว่างผู้บริหารและผู้ถือหุ้น โดยคำนวณเฉลี่ยของส่วนเจ้าของตลอดช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องในระดับที่ต้องรายงาน พบว่า ทั้งโรงพยาบาลและโรงพยาบาลที่มีผู้บริหารที่ถือหุ้นในจำนวนสัดส่วนการถือหุ้นโดยผู้บริหารในเปอร์เซ็นต์ที่สูงไม่จำเป็นต้องมีผลการดำเนินงานสูงตามไปด้วยเสมอไป หลายแห่งพบว่าถ้าผู้บริหารถือหุ้นน้อยผลการดำเนินงานจะดีกว่า ซึ่งก็ไม่จำเป็นต้องเสมอไปเช่นเดียวกัน



สถาบันวิทยบริการ
วาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

สตีกรร พงษ์พานิช และวัฒนา สุวรรณแสง จันเจริญ, โครงการวิจัย "บัญชีรายจ่ายสุขภาพแห่งชาติ (National Health Account) พ.ศ.2539 และ 2541" วิทยาลัยการสาธารณสุข
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. www.chula.ac.th/research/award/taw2248.html

www.cph.chula.ac.th.

www.manager.co.th.

www.moph.go.th/stat1.php

<http://weba.boj.co.th/online/en/member.asp>



สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

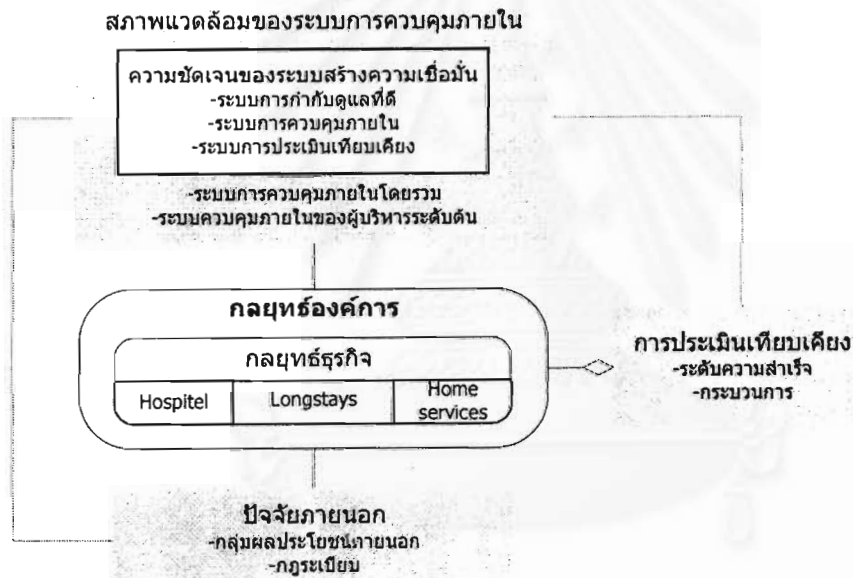
ระบบการกำกับดูแล การตรวจสอบภายในและ การประเมินเทียบเคียงของธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์

ผลการวิจัยในบทนี้เริ่มจากกรอบแนวคิดที่ได้ปรับปรุงหลังจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยนำร่อง ต่อด้วยระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วยแหล่งข้อมูล เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล ในที่สุดเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล

กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในแบบสอบถามสำหรับโครงการวิจัยเป็นอันเดียวกับที่ใช้ในโครงการนำร่องดังแสดงไว้ในแผนภาพที่ 4-1 ซึ่งจากการศึกษาและการบูรณาการวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบได้สรุปไว้ในบทที่ 1 ส่วนระบบที่ศึกษาในโครงการวิจัยนี้คือ ระบบการกำกับดูแล ระบบการควบคุมภายใน และระบบการประเมินเทียบเคียง และต่อไปนี้จะเรียกรวมกันว่า "ระบบสร้างความเชื่อมั่น" เพื่อให้กระชับขึ้น

แผนภาพที่ 4-1: กรอบแนวคิดการวิจัยธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การกำกับดูแลที่ดีและการตรวจสอบภายใน



จากผลการวิจัยนำร่องของโครงการวิจัยย่อย #1, #3, และ #4 นี้ พบว่าการเก็บข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มีความจำกัดมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม อีกทั้งพบว่าแม้แต่องค์กรมหาชนส่วนใหญ่ก็จำกัดการให้ข้อมูลยกเว้นในส่วนที่ต้องเปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งบางครั้งก็เป็นการเปิดเผยที่กว้างมากทำให้ไม่สามารถหาความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยนี้ และนอกจากนี้โครงการวิจัยนำร่องพบว่าแม้อัตราการตอบกลับจากข้อมูลเชิงสำรวจจะไม่สูงมากนักแต่ก็อยู่ในระดับที่ดีพอควรเมื่อเทียบกับอัตราการตอบกลับที่พบในการทำวิจัยเชิงสำรวจต่าง ๆ ในประเทศไทย ซึ่งบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยก็ต้องทำตามกฎเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ (ก.ล.ด.) กำหนดไว้ในเรื่องระบบความเชื่อมั่นต่างๆ อาทิ ระบบการกำกับดูแลที่ดี และระบบควบคุมภายในและตรวจสอบ ส่วนระบบการประเมินเทียบเคียงก็เป็นระบบที่ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐได้ให้การส่งเสริมอย่างแพร่หลาย เพื่อทำให้อุตสาหกรรมในประเทศไทยเป็นที่ยอมรับ และสามารถแข่งขันได้ในเวทีการค้าโลกมากขึ้น

ระเบียบวิธีวิจัย

ในส่วนนี้จะนำเสนอรายละเอียดของการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มจากหัวข้อประชากรและการเลือกตัวอย่างของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และต่อด้วยการพัฒนาเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอพร้อมกับการเสนอผลการวิเคราะห์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้ข้อมูลตามกรอบแนวคิดวิจัยที่ครอบคลุมทั่วประเทศและในทุกประเภทธุรกิจ ผู้วิจัยได้ใช้รายชื่อทั้งหมดของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (<http://www.set.or.th>) ตารางที่ 4-1 แสดงจำนวนบริษัทแบ่งตามประเภทธุรกิจและพื้นที่ต่าง ๆ รวมกันทั้งหมด 422 แห่ง แบ่งออกเป็นบริษัทจดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานคร 337 แห่ง (79.8%) ภาคกลาง 59 แห่ง (14.0%) ภาคตะวันออก 15 แห่ง (3.6%) ภาคใต้ 7 แห่ง (1.7%) และภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันตก และไม่มีข้อมูล ภาคละ 1 แห่ง (0.2%) โดยมีสัดส่วนบริษัทที่อยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างหนี้มากที่สุด 42 แห่ง (10.0%) รองลงมาคือกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 34 แห่ง (8.1%) และกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 4-1: ประชากรสำหรับโครงการวิจัย

Group	Bangkok	Central	East	North	North-East	South	West	n.a.	Grand Total
Agribusiness	11	5				5			21 (5.0%)
Banking	14								14 (3.3%)
Building and Furnishing Materials	14	7	2						23 (5.5%)
Chemicals and Plastics	9	2						1	12 (2.8%)
Commerce	13	1				1			15 (3.6%)
Communication	10	5							15 (3.6%)
Companies under Rehabilitation	32	8	2						42 (10.0%)
Electrical Products and Computer	12	1							13 (3.1%)
Electronic Components	5	4	1						10 (2.4%)
Energy	11		1						12 (2.8%)
Entertainment and Recreation	14								14 (3.3%)
Finance and Securities	28	1							29 (6.9%)
Foods and Beverages	20	2					1		23 (5.5%)
Health Care Services	7	2	1	1	1	1			12 (2.8%)
Hotels and Travel Services	10								10 (2.4%)
Household Goods	5	2							7 (1.7%)
Insurance	21								21 (5.0%)
Jewelry and Ornaments	2								2 (0.5%)
Machinery and Equipment	2								2 (0.5%)
MAI	8		2						10 (2.4%)
Mining	1								1 (0.2%)
Others	3	2							5 (1.2%)
Packaging	7	5	1						13 (3.1%)
Pharmaceutical Products and Cosmetics	1		2						3 (0.7%)
Printing and Publishing	7	1							8 (1.9%)
Professional Services	2								2 (0.5%)
Property Development	31	2	1						34 (8.1%)
Pulp and Paper	2								3 (0.7%)
Textiles, Clothing and Footwear	20	2	2						24 (5.7%)
Transportation	6	1							7 (1.7%)
Vehicles and Parts	5	5							10 (2.4%)
Warehouse and Silo	4	1							5 (1.2%)
Grand Total	337	59	15	1	1	7	1	1	422
	(79.8%)	(14.0%)	(3.6%)	(0.2%)	(0.2%)	(1.7%)	(0.2%)	(0.2%)	

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือสำคัญสำหรับการสำรวจข้อมูลทางไปรษณีย์ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้พยายามออกแบบสอบถามอย่างรอบคอบ ชัดเจน และง่ายต่อการตอบมากที่สุด และเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบธุรกิจทั้ง 30 กลุ่มธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จึงใช้แบบสอบถามที่มีเนื้อความที่สื่อความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดข้างต้น ค่าถามส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะปลายเปิด และใช้การให้คะแนนโดยใช้ Likert Scale เช่น ความสำคัญของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก ระดับการดำเนินการเรื่องการประเมินเทียบเคียง เป็นต้น แต่จะมีคำถามปลายเปิดบ้างเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและเพื่อให้ผู้ตอบมีความคล่องตัวในการตอบมากขึ้น ซึ่งได้แก่ จำนวนปีที่ก่อตั้งองค์กร ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม และประสบการณ์การทำงาน

แบบสอบถามสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ เช่น จำนวนปีที่ก่อตั้งองค์กร จำนวนพนักงานที่ทำงานเต็มเวลา

ส่วนที่ 2 ระบบสร้างความเชื่อมั่น เพื่อสอบถามถึงความชัดเจนของระบบการกำกับดูแล (Corporate Governance) ระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบ (Internal Control) และระบบการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking) และหัวข้อที่เกี่ยวข้อง เช่น ระดับความเป็นอิสระระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายใน ลักษณะหน่วยงานตรวจสอบภายใน และบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน

ส่วนที่ 3 การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นคำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของแต่ละกลุ่มธุรกิจได้ทำทั้งในอดีต (5 ปีที่ผ่านมา) และในอนาคต นอกจากนี้ยังมีคำถามที่เจาะจงเฉพาะกลุ่มตัวอย่างบริษัทจดทะเบียนที่เป็นโรงพยาบาลและโรงแรม เพื่อสอบถามความเป็นไปได้ในการใช้ธุรกิจแบบใหม่ อาทิ โรงพยาบาล-โรงแรม (Hospital) การพักระยะยาว (Long-stays) และการให้บริการถึงบ้าน (Homecare Service) รวมถึงระดับความสอดคล้องของระบบการกำกับดูแลและการตรวจสอบภายในและการนำกลยุทธ์ธุรกิจมาใช้

ส่วนที่ 4 ปัจจัยภายนอก เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงระดับในมันได้ประสบความสำเร็จและการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking Success) และระดับการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินเทียบเคียง

ส่วนที่ 5 สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร ถามความเห็นเกี่ยวกับระดับสภาวะแวดล้อมการควบคุมภายในขององค์กรและสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในภายใต้มุมมองของผู้บริหารระดับต้น

ส่วนที่ 6 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น ตำแหน่ง อายุ ระยะเวลาการทำงาน และประสบการณ์การทำงาน

ขั้นตอนเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ได้ส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทจดทะเบียน ทั้งหมด 422 แห่ง ซึ่งได้จำแนกออกเป็น 33 กลุ่มธุรกิจ หลังจากได้จัดส่งแบบสอบถามจะมีการติดตามแบบสอบถามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้การตอบกลับมากที่สุด จากตารางที่ 4-2 พบว่า อัตราตอบกลับโดยรวมสุดท้ายคือ 23.00% แม้ว่ากลุ่มฟื้นฟูกิจ (Companies under Rehabilitation) และกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง (Property Development) เป็นธุรกิจที่มีจำนวนบริษัทสูงกว่ากลุ่มอื่น แต่ว่าอัตราการตอบกลับยังไม่สูงนัก สำหรับกลุ่มธุรกิจที่ตอบกลับมากที่สุดคือ กลุ่มธนาคาร (Banking) มีอัตราการตอบกลับ 57.1% รองลงมาคือ กลุ่มเครื่องประดับและอัญมณี (Jewelry and Ornaments) และกลุ่มบริการเฉพาะกิจ (Professional Services) มีอัตราการตอบกลับ 50.0% แต่ทั้งนี้ ธุรกิจทั้งสองมีจำนวนบริษัทเพียงกลุ่มละ 2 แห่งเท่านั้น ดังนั้นในลำดับถัดไปจึงพบว่า กลุ่มธุรกิจประกัน (Insurance) และกลุ่มการสื่อสาร (Communication) จะมีอัตราการตอบกลับ 47.6% และ 46.7% ตามลำดับ ในขณะที่มีอีก 7 กลุ่มธุรกิจที่ไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเลย คือ กลุ่มโรงพยาบาล (Health Care Services) กลุ่มเครื่องจักรและอุปกรณ์ (Machinery and Equipment) บริษัทในตลาดใหม่ (MAI) กลุ่มเหมืองแร่ (Mining) กลุ่มผลิตภัณฑ์ยาและเครื่องสำอาง (Pharmaceutical Products and Cosmetics) ยานยนต์ (Vehicles and Parts) และกลุ่มอื่น ๆ (Others)

เมื่อทำการเปรียบเทียบสัดส่วนของบริษัทที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 97 แห่ง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจประกัน (Insurance) จำนวน 10 แห่ง (10.3%) รองลงมา คือ กลุ่มธนาคาร (Banking) กลุ่มวัสดุก่อสร้างและเครื่องสำอาง (Building and Furnishing Materials) และกลุ่มสถาบันการเงิน (Finance and Securities) โดยมีจำนวนเท่ากันคือ 8 แห่ง คิดเป็น 8.2%

ตารางที่ 4-2: อัตราการตอบกลับของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ไทยจำแนกตามประเภทธุรกิจ

Group	จำนวนส่งไป	จำนวนตอบกลับ	อัตราการตอบกลับ
Agribusiness	21 (5.0%)	6 (6.2%)	28.6%
Banking	14 (3.3%)	8 (8.2%)	57.1%
Building and Furnishing Materials	23 (5.5%)	8 (8.2%)	34.8%
Chemicals and Plastics	12 (2.8%)	3 (3.1%)	25.0%
Commerce	15 (3.6%)	4 (4.1%)	26.7%
Communication	15 (3.6%)	7 (7.2%)	46.7%
Companies under Rehabilitation	42 (10.0%)	3 (3.1%)	7.1%
Electrical Products and Computer	13 (3.1%)	3 (3.1%)	23.1%
Electronic Components	10 (2.4%)	2 (2.1%)	20.0%
Energy	12 (2.8%)	5 (5.2%)	41.7%
Entertainment and Recreation	14 (3.3%)	3 (3.1%)	21.4%
Finance and Securities	29 (6.9%)	8 (8.3%)	27.6%
Foods and Beverages	23 (5.5%)	4 (4.1%)	17.4%
Health Care Services	12 (2.8%)	-	-
Hotels and Travel Services	10 (2.4%)	2 (2.1%)	20.0%
Household Goods	7 (1.7%)	1 (1.0%)	14.3%
Insurance	21 (5.0%)	10 (10.3%)	47.6%
Jewelry and Ornaments	2 (0.5%)	1 (1.0%)	50.0%
Machinery and Equipment	2 (0.5%)	-	-
MAI	10 (2.4%)	-	-
Mining	1 (0.2%)	-	-
Others	5 (1.2%)	-	-
Packaging	13 (3.1%)	1 (1.0%)	7.7%
Pharmaceutical Products and Cosmetics	3 (0.7%)	-	-
Printing and Publishing	8 (1.9%)	2 (2.1%)	25.0%
Professional Services	2 (0.5%)	1 (1.0%)	50.0%
Property Development	34 (8.1%)	6 (6.2%)	17.6%
Pulp and Paper	3 (0.7%)	1 (1.0%)	33.3%
Textiles, Clothing and Footwear	24 (5.7%)	4 (4.1%)	16.7%
Transportation	7 (1.7%)	3 (3.1%)	42.9%
Vehicles and Parts	10 (2.4%)	-	-
Warehouse and Silo	5 (1.2%)	1 (1.1%)	20.0%
Grand Total	422	97	23.0%

นอกจากนี้ เมื่อจัดจำแนกบริษัทจดทะเบียน ออกเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมใหญ่ 2 ประเภท คือ กลุ่มธุรกิจผลิตและกลุ่มธุรกิจบริการ (ตารางที่ 4-3) พบว่า ในจำนวนที่ส่งแบบสอบถามทั้งหมด 422 แห่ง กว่ากึ่งหนึ่ง (55.5%) เป็นบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 234 แห่ง แต่อัตราการตอบกลับนั้นน้อยกว่าอุตสาหกรรมบริการ แต่ก็ถือว่าอัตราการตอบกลับอาจไม่มีความแตกต่างกันมากนัก โดยกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตมีอัตราการตอบกลับ 21.8% และอุตสาหกรรมบริการมีอัตราการตอบกลับ 24.5%

ตารางที่ 4-3: อัตราการตอบกลับของประชากรจำแนกตามกลุ่มธุรกิจ

กลุ่มธุรกิจ	จำนวนที่ส่ง	จำนวนได้กลับ	อัตราตอบกลับ
ธุรกิจผลิต	234 (55.5%)	51 (52.6%)	21.8%
ธุรกิจบริการ	188 (44.5%)	46 (47.4%)	24.5%
รวม	422	97	23.0%

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงสำรวจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะเริ่มต้นด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปขององค์กรซึ่งรวมถึงขนาดและอายุองค์กร (ส่วนที่ 1 ในแบบสอบถาม) และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องตำแหน่ง อายุ ประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม (ส่วนที่ 6 ในแบบสอบถาม) ต่อด้วย 2) สถิติพรรณนาซึ่งเป็นข้อมูลรายละเอียดทั่วไป (Descriptive Statistics) ของตัวแปรในกรอบแนวคิด เช่น ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นต่างๆ และสภาวะแวดล้อมด้านการควบคุมภายใน เป็นต้น และส่วนต่อไปจะแสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้ซึ่งอยู่ในส่วนที่ 3) สำหรับตัวแปรต่างๆ กับข้อมูลทั่วไปขององค์กรหรือข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปจะแสดงในส่วนสุดท้าย พร้อมกับการสรุปผลตามกรอบแนวคิดที่แสดงไว้ข้างต้น

ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปขององค์กร จากแบบสอบถามที่ส่งไปยังบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและได้รับการตอบกลับจำนวน 95 แห่ง จากตารางที่ 4-4 โดยมีสัดส่วนบริษัทในกลุ่มธุรกิจผลิตและกลุ่มธุรกิจบริการ 52.6% และ 47.4% ตามลำดับ บริษัทที่ตอบมีอายุเฉลี่ย 31.78 ปี ส่วนใหญ่มีอายุกิจการระหว่าง 21-40 ปี (32 แห่ง, 33.7%) ทั้งนี้มี 1 แห่ง ที่มีอายุ 121 ปี ในจำนวนนี้เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คนถึง 31 แห่ง กว่าหนึ่งในสามของบริษัทที่ตอบแบบสอบถามมีพนักงานที่ทำงานเต็มเวลา 100-499 คน

ตารางที่ 4-4: ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
กลุ่มธุรกิจ (N=97)		
ธุรกิจผลิต	51	52.6%
ธุรกิจบริการ	46	47.4%
อายุกิจการ(N=95)		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	10	10.5%
11-20	26	27.4%
21-40	32	33.7%
41-60	17	17.9%
61 ปีขึ้นไป	10	10.5%
จำนวนพนักงาน(N=98)		
น้อยกว่า 50 คน	1	1.0%
50-99 คน	5	5.1%
100-499 คน	37	37.8%
500-999 คน	24	24.5%
1,000-1,499 คน	4	4.1%
1,500 คนขึ้นไป	27	27.5%

เมื่อจำแนกบริษัทตามอายุและจำนวนพนักงาน (ตารางที่ 4-5) บริษัทที่ตอบแบบสอบถามกว่าหนึ่งในสามมีจำนวนพนักงานระหว่าง 100-499 คน ในจำนวนนี้เป็นบริษัทที่มีอายุมากกว่า 40 ปีถึง 11 แห่งและมีบริษัทขนาดใหญ่คือมีพนักงานมากกว่า 1000 คน และมีอายุมากกว่า 40 ปีถึง 12 บริษัท

ตารางที่ 4-5: จำนวนบริษัทแยกตามอายุต่อจำนวนพนักงาน

อายุ	จำนวน	จำนวนพนักงาน					
		<50 คน	50-99 คน	100-499 คน	500-999 คน	1000-1499 คน	>=1500 คน
<=10 ปี	10 (10.8%)		1	4	4		1
11-20 ปี	25 (26.8%)		3	9	7		6
21-40 ปี	31 (33.3%)			10	9	3	9
41-60 ปี	17(18.3%)	1		7	1	1	7
61 ปีขึ้นไป	10 (10.80%)			4	2		4
รวม	93	1 (1.1%)	4 (4.3%)	34 (36.6%)	23 (24.7%)	4 (4.3%)	27 (29.0%)

เมื่อแยกประเภทบริษัทตามกลุ่มและอายุองค์กร (ตารางที่ 4-6) พบว่าบริษัทกว่าครึ่ง (จำนวน 50 บริษัท หรือ 55.6%) อยู่ในกลุ่มธุรกิจผลิต (Manufacturing) ในจำนวนนี้จะมีอายุเกาะกลุ่มอยู่ในช่วง 21-40 ปี จำนวน 24 บริษัท ในขณะที่กลุ่มธุรกิจบริการจะมีการกระจายตัวอยู่ในทุกช่วงอายุ แต่จะมีสัดส่วนอยู่ในช่วง 41-60 ปี มากที่สุด จำนวน 10 แห่ง

ตารางที่ 4-6: จำนวนบริษัทแยกตามอายุกับกลุ่มธุรกิจ

อายุ	จำนวน	กลุ่มธุรกิจ	
		ธุรกิจผลิต	ธุรกิจบริการ
<=10 ปี	9 (9.9%)	3	6
11-20 ปี	26 (28.5%)	17	9
21-40 ปี	31 (34.1%)	24	7
41-60 ปี	16 (17.6%)	6	10
61 ปีขึ้นไป	9 (9.9%)		9
รวม	91	50 (55.6%)	41 (44.4%)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากตารางที่ 4-7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหาร (58.5%) รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหาร (33.0%) ส่วนในระดับปฏิบัติการถือได้ว่ามีสัดส่วนที่น้อยมาก ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบกึ่งหนึ่งจะมีอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 42 คน (42.4%) และมีระยะเวลาในการทำงานค่อนข้างนาน กล่าวคือ มากกว่า 10 ปี จำนวน 47 คน (47.0%)

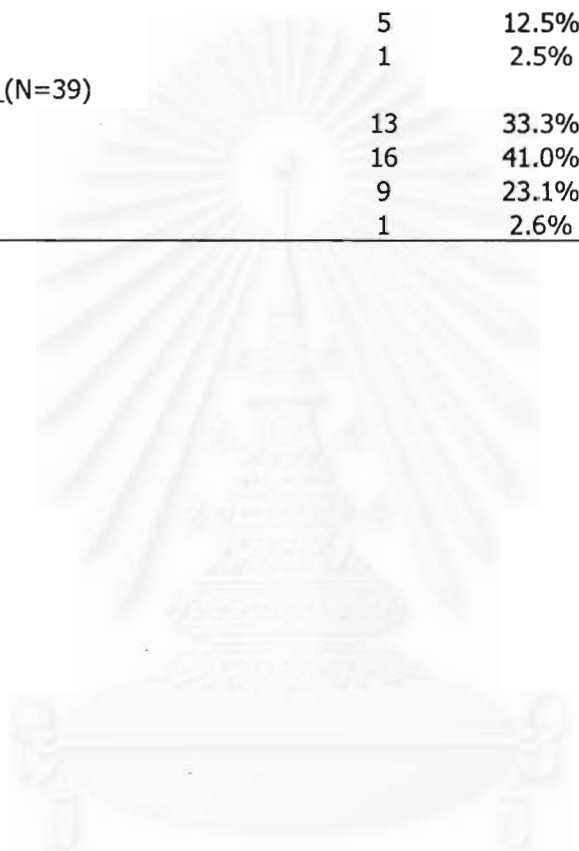
ตารางที่ 4-7: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
ตำแหน่ง (N=94)		
ผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหาร	31	33.0%
ผู้ตรวจสอบภายในระดับปฏิบัติการ	6	6.4%
ผู้บริหาร	55	58.5%
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไป	2	2.1%
อายุ (N=99)		
น้อยกว่า 26 ปี	-	-
26-35 ปี	16	16.2%
36-45 ปี	41	41.4%
46-55 ปี	34	34.3%
มากกว่า 55 ปี	8	8.1%
ระยะเวลาในการทำงาน (N=100)		
น้อยกว่า 3 ปี	15	15.0%
3-5 ปี	20	20.0%
6-10 ปี	18	18.0%
11-15 ปี	30	30.0%
16-20 ปี	3	3.0%
มากกว่า 20 ปี	14	14.0%

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานในอดีตของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตารางที่ 4-8) พบว่า มากกว่าครึ่งไม่เคยทำงานในองค์กรอื่นที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน (58.0%) ส่วนอีกเกือบครึ่งนั้นเคยทำงานในองค์กรอื่น จำนวน 42 คน (42.0%) ในจำนวนนี้ส่วนใหญ่ (34 คน) จะเคยทำงานในองค์กรประเภทเดียวกันมาแล้ว 1-2 และมี 16 คน (41%) เคยทำงานมาแล้วประมาณ 6-10 ปี

ตารางที่ 4-8: ประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลการทำงานในอดีต	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
การทำงาน (N=100)		
เคยทำงานในบริษัทอื่น	42	42.0%
ไม่เคยทำงานในบริษัทอื่น	58	58.0%
บริษัทที่เคยทำงานประเภทเดียวกัน (N=40)		
1 แห่ง	19	47.5%
2 แห่ง	15	37.5%
3 แห่ง	5	12.5%
4 แห่ง	1	2.5%
ระยะเวลาที่เคยทำงาน (N=39)		
1-5 ปี	13	33.3%
6-10 ปี	16	41.0%
11-20 ปี	9	23.1%
มากกว่า 20 ปี	1	2.6%



สถาบันวิทยบริการ
วาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ของตัวแปรในกรอบแนวคิด

การวิเคราะห์สถิติพรรณนาจะใช้วิธีการสร้างตารางการแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบน พร้อมทั้งการหาค่าความสัมพันธ์โดยการสร้างตารางความถี่แบบสองทางสำหรับข้อมูลที่จัดเป็นกลุ่ม การนำเสนอผลวิเคราะห์จะเรียงลำดับตามแบบสอบถาม โดยเริ่มจาก ส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นทั้งสาม และลักษณะและบทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน และต่อด้วยส่วนที่ 5 ของแบบสอบถาม นั่นคือ หัวข้อสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน สำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 4 และส่วนที่ 3 จะนำเสนอ สลับกันโดยเสนอหัวข้อปัจจัยภายนอกก่อนหัวข้อกลยุทธ์ และหัวข้อสุดท้ายในส่วนนี้คือความสำเร็จและกระบวนการทำการประเมินเทียบเคียงซึ่งเป็นอีกส่วนหนึ่งของส่วนที่ 4

ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น การประเมินความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น (ระบบการกำกับดูแล การควบคุมภายในและการตรวจสอบ และระบบการประเมินเทียบเคียง) จากบริษัทผู้ตอบแบบสอบถาม 101 แห่ง (ตารางที่ 4-9) กว่าสามในสี่ (75 แห่ง) ประเมินว่าองค์กรมีระบบการกำกับดูแล (Corporate Governance) ที่มีความชัดเจน ในจำนวนนี้ตอบว่ามีความชัดเจนมาก 17 แห่ง (16.8%) ในขณะที่เกือบครึ่งของบริษัทที่ตอบ (46 แห่ง หรือ 49.0%) มองว่าองค์กรมีระบบการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking) ที่มีความชัดเจน และในจำนวนนี้ 6 แห่ง (6.4%) มองว่ามีความชัดเจนมาก เช่นเดียวกับการประเมินความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) ซึ่งส่วนใหญ่ (75.2%) ตอบว่าองค์กรมีความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน ทั้งนี้เกือบหนึ่งในห้า (18.8%) ตอบว่าระบบดังกล่าวมีความชัดเจนมาก

ในส่วนของความเป็นอิสระ มากกว่าครึ่งขององค์กร (55 แห่ง) ตอบว่าองค์กรมีความเป็นอิสระของการกำกับดูแลระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายใน ตลอดจนการให้ความเป็นอิสระด้านระดับของผู้บริหารที่ผู้ตรวจสอบภายในสามารถรายงานผลการตรวจสอบ

ตารางที่ 4-9: ระบบการกำกับดูแล การประเมินเทียบเคียง และการตรวจสอบภายใน

	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	ชัดเจนมาก	ชัดเจน	ชัดเจน เหมือนกัน	ไม่ยอม ชัดเจน	ไม่ชัดเจน เลย
ความชัดเจน						
ระบบการกำกับดูแล (N=101)	3.83 (0.80)	17 (16.8%)	58 (57.4%)	18 (17.8%)	8 (7.9%)	
ระบบการประเมินเทียบเคียง (N=94)	3.29 (0.96)	6 (6.4%)	40 (42.6%)	25 (26.6%)	21 (22.3%)	2 (2.1%)
ระบบการควบคุมภายใน (N=101)	3.83 (0.88)	19 (18.8%)	57 (56.4%)	16 (15.8%)	7 (6.9%)	2 (2.0%)
ความเป็นอิสระ (N=100)		อิสระมาก	อิสระ	อิสระพอควร	ไม่ยอมอิสระ	ไม่อิสระเลย
ระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายใน	4.10 (0.69)	28 (28.0%)	55 (55.0%)	16 (16.0%)	1 (1.0%)	
ผู้ตรวจสอบภายในสามารถรายงานต่อผู้บริหารเพื่อบรรลวัตถุประสงค์	4.15 (0.70)	30 (30.6%)	55 (56.1%)	11 (11.2%)	2 (2.0%)	2 (2.0%)

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงว่ามีความเป็นอิสระมาก

ลักษณะและบทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน จากบริษัทที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 แห่ง (ตารางที่ 4-10) กว่าสี่ในห้ามีหน่วยงานตรวจสอบภายในในองค์กรโดยเฉพาะ (80 แห่ง หรือ 80.8%) และมี 11 แห่ง (11.1%) ที่ใช้บริการตรวจสอบภายในจากภายนอกองค์กร (Outsourcing) นอกจากนี้มีบริษัทจดทะเบียนที่ตอบแบบสอบถาม 5 แห่ง ที่แม้องค์กรจะมีหน่วยงานตรวจสอบภายในแต่หน่วยงานต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหน่วยงานอื่น และมี 3 แห่ง ที่บริษัทไม่มีทั้งหน่วยงานตรวจสอบและงานตรวจสอบภายใน

จากการประเมินบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ การเป็นผู้จัดทำ และเป็นผู้ประเมิน ส่วนใหญ่บริษัทที่ตอบแบบสอบถามจะเน้นบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในไปในด้านการประเมิน ทั้งนี้กว่าสี่ในห้าของบริษัทจดทะเบียนที่ตอบแบบสอบถามตอบว่า ผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทมีบทบาทด้านการเป็นผู้ประเมินการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และระบุว่าเป็นผู้ประเมินในการจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Management Performance Appraisals) และกว่าสองในสาม (80.0%) ตอบว่าผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทในการประเมินการวางแผนกลยุทธ์องค์กร (Organizational Planning Strategies) เป็นต้น และจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในทั้งหมดพบว่า บทบาทในการเป็นผู้ประเมินด้านการประเมินตลาด (Market Appraisals) มีผู้ตอบสูงสุดถึง 96.7% ในขณะที่การเป็นผู้ทำของบทบาทด้านการจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน (Management Performance Appraisals) และการวางแผนกลยุทธ์องค์กร (Organizational Planning Strategies) มีผู้ตอบต่ำสุดเพียง 5.1% เท่านั้น

ตารางที่ 4-10: ลักษณะและบทบาทของหน่วยงานและผู้ตรวจสอบภายใน

ลักษณะหน่วยงานตรวจสอบภายใน	จำนวน			จำนวนตามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม			
	มีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ	มีงานตรวจสอบแต่อยู่ภายใต้หน่วยงาน...	ใช้บริการงานตรวจสอบจากภายนอกองค์กร	ไม่มีทั้งหน่วยงานและงานตรวจสอบภายใน	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน	รวม
มีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ	80 (80.8%)	5 (5.1%)	11 (11.1%)	3 (3.0%)			
มีงานตรวจสอบแต่อยู่ภายใต้หน่วยงาน...		5 (5.1%)					
ใช้บริการงานตรวจสอบจากภายนอกองค์กร			11 (11.1%)				
ไม่มีทั้งหน่วยงานและงานตรวจสอบภายใน				3 (3.0%)			
บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน	จำแนกตามจำนวนคำตอบ			จำแนกตามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม			
	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน	รวม	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน	รวม	
การให้ความมั่นใจ (Assurance Service)	24 (31.2%)	53 (68.8%)	77 (80.6%)	24 (25.0%)	53 (55.2%)	69	
การเป็นที่ปรึกษา (Consultant Service)	53 (67.1%)	26 (32.9%)	79 (82.3%)	53 (55.2%)	26 (27.1%)	96	
การควบคุมภายใน (Internal Control)	33 (35.1%)	61 (64.9%)	94 (96.9%)	33 (34.0%)	61 (62.9%)	97	
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	9 (11.5%)	69 (88.5%)	78 (81.3%)	9 (9.4%)	69 (71.9%)	96	
การกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance)	24 (28.6%)	60 (71.4%)	84 (90.3%)	24 (25.8%)	60 (64.5%)	93	
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน (Management Performance Appraisals)	5 (10.9%)	41 (89.1%)	46 (46.9%)	5 (5.1%)	41 (41.8%)	98	
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร (Organizational Planning Strategies)	5 (20.0%)	20 (80.0%)	25 (25.3%)	5 (5.1%)	20 (20.2%)	99	
การประเมินตลาด (Market Appraisals)		13 (100%)	13 (13.3%)	13 (13.3%)	85 (96.7%)	98	
การวิเคราะห์ลงทุน (Investment Analysis)		21 (100%)	21 (21.4%)	21 (21.4%)	77 (78.6%)	98	

เมื่อวิเคราะห์บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน (ตารางที่ 4-11) พบว่า บทบาทในการเป็นผู้ประเมิน จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ในเกือบทุกด้าน ยกเว้น การวางแผนกลยุทธ์องค์กร และการวิเคราะห์ลงทุน ผู้ตรวจสอบภายในในระดับบริหารจะมีบทบาทในการเป็นผู้ประเมิน ส่วนบทบาทในการเป็นผู้ทำ พบว่า ในทุกด้าน (ยกเว้น การประเมินตลาดและการวิเคราะห์ลงทุน) ผู้บริหารจะมีบทบาทในการเป็นผู้ทำ

ตารางที่ 4-11: บทบาทของผู้ตรวจสอบจำแนกตามตำแหน่งงาน

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน: ผู้ประเมิน	จำนวน	ผู้ตรวจสอบ ภายในระดับ บริหาร	ผู้ตรวจสอบ ภายในระดับ ปฏิบัติการ	ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงาน ทั่วไป
การให้ความมั่นใจ	50 (68.5%)	15	5	29	1
การเป็นที่ปรึกษา	24 (32.0%)	6	2	15	1
การควบคุมภายใน	56 (62.5%)	19	5	30	2
การบริหารความเสี่ยง	64 (87.7%)	24	5	33	2
การกำกับดูแลที่ดี	55 (70.1%)	17	5	32	1
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน	38 (88.4%)	13	1	23	1
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร	19 (82.6%)	10	1	7	1
การประเมินตลาด	11 (100%)	3	1	6	1
การวิเคราะห์ลงทุน	19 (100%)	9	1	8	1

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน: ผู้ท่า	จำนวน	ผู้ตรวจสอบ ภายในระดับ บริหาร	ผู้ตรวจสอบ ภายในระดับ ปฏิบัติการ	ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงาน ทั่วไป
การให้ความมั่นใจ	23 (31.5%)	8		14	1
การเป็นที่ปรึกษา	51 (68.0%)	18	2	30	1
การควบคุมภายใน	33 (37.1%)	10		23	
การบริหารความเสี่ยง	9 (12.3%)	1		8	
การกำกับดูแลที่ดี	23 (29.5%)	7		15	1
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน	5 (11.6%)	1		4	
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร	4 (17.4%)			4	
การประเมินตลาด	0				
การวิเคราะห์ลงทุน	0				

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน เมื่อถูกสอบถามถึงสภาวะแวดล้อมเกี่ยวกับการควบคุมภายในขององค์กร (ตารางที่ 4-12) องค์กรต่างประเมินตนเองให้อยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี โดยส่วนใหญ่บริษัทมีความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณในระดับที่ดี (ค่าเฉลี่ย 4.09) รองลงมาคือ ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ (ค่าเฉลี่ย 3.82) และระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.81) ส่วนสภาวะแวดล้อมด้านที่ประเมินว่าอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ระดับความสามารถที่จะระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ย 3.44) และประสิทธิภาพของการสื่อสาร (ค่าเฉลี่ย 3.53)

นอกจากนี้ พบว่า สภาพแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้นขององค์กร ส่วนใหญ่จะอยู่ระดับธรรมดาไปจนถึงค่อนข้างดี โดยด้านที่อยู่ในระดับที่สูงที่สุด คือ การยอมรับข้อจรรยาบรรณ (ค่าเฉลี่ย 3.89) รองลงมา คือ การยอมรับกฎและกิจกรรมตรวจสอบภายในของผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ย 3.80) และการยอมรับการควบคุมภายใน (ค่าเฉลี่ย 3.80) ส่วนด้านที่ถูกประเมินให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อมูลที่จัดเก็บมีความเพียงพอต่อการควบคุมการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.64) และทัศนคติของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน (ค่าเฉลี่ย 3.67)

ตารางที่ 4-12: สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน

สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	ดีเด่น	ดี	ธรรมดา	ไม่ค่อยดี	ไม่ดีเลย
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน							
วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน	101	3.79 (0.70)	9 (8.9%)	68 (67.3%)	19 (18.8%)	4 (4.0%)	1 (1.0%)
ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้	101	3.70 (0.66)	4 (4.0%)	69 (68.3%)	23 (22.8%)	4 (4.0%)	1 (1.0%)
กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	101	3.56 (0.70)	3 (3.0%)	59 (58.4%)	32 (31.7%)	6 (5.9%)	1 (1.0%)
กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	101	3.59 (0.67)	2 (2.0%)	63 (62.4%)	30 (29.7%)	5 (5.0%)	1 (1.0%)
ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	101	4.09 (0.70)	26 (25.7%)	61 (60.4%)	11 (10.9%)	3 (3.0%)	
ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	101	3.81 (0.65)	8 (7.9%)	70 (69.3%)	20 (19.3%)	2 (2.0%)	1 (1.0%)
ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	101	3.65 (0.74)	8 (7.9%)	58 (57.4%)	27 (26.7%)	8 (7.9%)	
ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	100	3.44 (0.69)	1 (1.0%)	52 (52.0%)	37 (37.0%)	10 (10.0%)	
สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	101	3.54 (0.73)	4 (4.0%)	57 (56.4%)	30 (29.7%)	10 (9.9%)	
ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	100	3.82 (0.69)	11 (11.0%)	64 (64.0%)	22 (22.0%)	2 (2.0%)	1 (1.0%)
กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	100	3.64 (0.75)	8 (8.0%)	55 (55.0%)	31 (31.0%)	5 (5.0%)	1 (1.0%)
ขอบเขตของประเภทการควบคุม	100	3.60 (0.65)	5 (5.0%)	52 (54.0%)	37 (37.0%)	4 (4.0%)	
ลักษณะการควบคุม	100	3.60 (0.65)	4 (4.0%)	57 (57.0%)	34 (34.0%)	5 (5.0%)	
ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	100	3.53 (0.73)	5 (5.0%)	51 (51.0%)	37 (37.0%)	6 (6.0%)	1 (1.0%)
การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	100	3.55 (0.67)	4 (4.0%)	53 (53.0%)	37 (37.0%)	6 (6.0%)	
สภาวะแวดล้อมระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น							
ทัศนคติของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน	101	3.67 (0.69)	5 (5.0%)	65 (64.4%)	25 (24.8%)	5 (5.0%)	1 (1.0%)
ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกฎและกิจกรรมการตรวจสอบภายใน	101	3.68 (0.68)	4 (4.0%)	68 (67.3%)	23 (22.8%)	5 (5.0%)	1 (1.0%)
ยอมรับกฎและกิจกรรมตรวจสอบภายในของผู้บริหาร	101	3.80 (0.66)	8 (7.9%)	70 (69.3%)	19 (18.8%)	3 (3.0%)	1 (1.0%)
มีความรู้และประสบการณ์	101	3.76 (0.62)	7 (6.9%)	65 (64.4%)	28 (27.7%)	1 (1.0%)	
การยอมรับข้อจรรยาบรรณ	101	3.89 (0.66)	12 (11.9%)	70 (69.3%)	16 (15.8%)	2 (2.0%)	1 (1.0%)
การยอมรับการควบคุมภายใน	100	3.80 (0.70)	11 (11.0%)	62 (62.0%)	24 (24.0%)	2 (2.0%)	1 (1.0%)
ให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนและการแก้ไขจุดอ่อน	101	3.75 (0.81)	15 (14.9%)	53 (52.5%)	27 (26.7%)	5 (5.0%)	1 (1.0%)
ข้อมูลที่จัดเก็บเพียงพอต่อการควบคุมการดำเนินงาน	101	3.64 (0.66)	5 (5.0%)	59 (58.4%)	34 (33.7%)	2 (2.0%)	1 (1.0%)
ความตระหนักถึงความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	101	3.76 (0.75)	11 (10.9%)	61 (60.4%)	25 (24.8%)	2 (2.0%)	2 (2.0%)
การให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน	101	3.68 (0.73)	7 (6.9%)	63 (62.4%)	24 (23.8%)	6 (5.9%)	1 (1.0%)

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงว่าอยู่ในระดับดี

เมื่อได้วิเคราะห์ Factor Analysis เพื่อหาความสัมพันธ์ของสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรที่กล่าวในข้างต้น ซึ่งได้แยกวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน คือ สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน และสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น โดยได้ตรวจสอบค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมของข้อมูล แล้วจึงทำการวิเคราะห์ผล ดังนี้

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในระดับองค์กร มีค่า KMO เท่ากับ 0.934 แสดงว่าเทคนิค Factor Analysis เหมาะสมกับข้อมูลนี้ ผลจากการวิเคราะห์ ได้จาก Rotated Component Matrix (ตารางที่ 4-13.1) พบว่าสามารถนำสภาพแวดล้อมทั้ง 15 ข้อ มาจัดกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันได้ 2 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 สิ่งแวดล้อมด้านความเสี่ยง: ประกอบด้วยสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวกับ ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง ขอบเขตของประเภทการควบคุม ลักษณะการควบคุม ประสิทธิภาพของการสื่อสาร และการสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ

ปัจจัยที่ 2 สิ่งแวดล้อมด้านวัตถุประสงค์และกระบวนการ: ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้ กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ และระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น มีค่า KMO เท่ากับ 0.914 ซึ่งแสดงว่าเทคนิค Factor Analysis เหมาะสมกับข้อมูลนี้ ผลจากการวิเคราะห์ ได้จาก Rotated Component Matrix (ตารางที่ 4-13.2) พบว่าสามารถนำสภาพแวดล้อมทั้ง 10 ข้อ มาจัดกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันได้ 2 ปัจจัย เช่นเดียวกัน คือ

ปัจจัยที่ 1 ความสามารถระดับปฏิบัติการ: มีความรู้และประสบการณ์ การยอมรับข้อจรรยาบรรณ การยอมรับการควบคุมภายใน ให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนและการแก้ไขจุดอ่อน ข้อมูลที่จัดเก็บเพียงพอกับการควบคุม การดำเนินงาน ความตระหนักถึงความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

ปัจจัยที่ 2 การยอมรับของผู้บริหาร: ซึ่งประกอบด้วยสภาวะแวดล้อมของผู้บริหารระดับต้นที่เกี่ยวข้องทัศนคติของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกฎและกิจกรรมการตรวจสอบภายใน และ ยอมรับกฎและกิจกรรมตรวจสอบภายในของผู้บริหาร

ตารางที่ 4-13.1: การวิเคราะห์องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อมระบบควบคุมภายในระดับองค์กร

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2
ค่าความแปรปรวน		
Eigenvalue	5.944	4.917
%ความแปรปรวน	39.627	32.78
%ความแปรปรวนสะสม	39.627	72.407
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน		
วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน	0.279	0.847
ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้	0.269	0.894
กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	0.397	0.809
กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	0.528	0.609
ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	0.345	0.696
ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.453	0.675
ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	0.754	0.373
ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.773	0.319
สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.750	0.430
ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.531	0.629
กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.761	0.434
ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.766	0.379
ลักษณะการควบคุม	0.803	0.341
ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.775	0.315
การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.782	0.253

ตารางที่ 4-13.2: การวิเคราะห์องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อมระบบควบคุมภายในระดับผู้บริหารระดับต้น

สภาวะแวดล้อมระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2
ค่าความแปรปรวน		
Eigenvalue	3.839	3.698
%ความแปรปรวน	38.394	36.983
%ความแปรปรวนสะสม	38.394	75.377
สภาวะแวดล้อมระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น		
ทัศนคติของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน	0.225	0.866
ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกฎและกิจกรรมการตรวจสอบภายใน	0.297	0.884
ยอมรับกฎและกิจกรรมตรวจสอบภายในของผู้บริหาร	0.318	0.835
มีความรู้และประสบการณ์	0.532	0.529
การยอมรับข้อจรรยาบรรณ	0.636	0.581
การยอมรับการควบคุมภายใน	0.634	0.613
ให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนและการแก้ไขจุดอ่อน	0.734	0.475
ข้อมูลที่จัดเก็บเพียงพอกับการควบคุมการดำเนินงาน	0.762	0.389
ความตระหนักถึงความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.808	0.122
การให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน	0.859	0.289

ปัจจัยภายนอก จากข้อมูลกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (ตารางที่ 4-14) กว่าครึ่งของบริษัทจดทะเบียนที่ตอบแบบสอบถามตอบว่ากลุ่มลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.59) รองลงมาคือ คู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 4.03) ผู้ถือหุ้น (ค่าเฉลี่ย 3.94) และกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกอื่น เช่น หุ่นส่วนทางธุรกิจ หน่วยงานราชการ เป็นต้น ในขณะที่กลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์น้อยที่สุดคือ สมาพันธ์แรงงาน (ค่าเฉลี่ย 2.11) องค์กรอิสระ (ค่าเฉลี่ย 2.23) และชุมชนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ย 2.52) ตามลำดับ

นอกจากนี้ จากการประเมินของบริษัทจดทะเบียนที่ตอบแบบสอบถาม กว่าหนึ่งในสามมีความเห็นว่าปัจจัยภายนอกด้านระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.13) รองลงมาคือ จริยธรรมในการทำธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 4.07) กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม (ค่าเฉลี่ย 3.85) และกฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 3.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-14: ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก	จำนวน	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	มากมาย	มาก	พอควร	ไม่มากนัก	ไม่สำคัญ
กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก							
ลูกค้า	100	4.59 (0.50)	59 (59.0%)	41 (41.0%)			
คู่แข่ง	98	4.03 (0.78)	26 (26.5%)	54 (55.1%)	13 (13.3%)	5 (5.1%)	
ผู้ชาย	97	3.30 (0.91)	8 (8.2%)	32 (34.0%)	38 (39.2%)	16 (16.5%)	2 (2.1%)
เจ้าหน้าที่	97	2.87 (1.08)	7 (7.2%)	20 (20.6%)	32 (33.0%)	29 (29.9%)	9 (9.3%)
สมาพันธ์แรงงาน	96	2.11 (1.05)	1 (1.0%)	10 (10.4%)	22 (22.9%)	29 (30.2%)	34 (35.4%)
หน่วยงานราชการ	98	3.35 (1.09)	14 (14.3%)	34 (34.7%)	26 (26.5%)	20 (20.4%)	4 (4.1%)
ผู้ถือหุ้น	99	3.94 (0.86)	24 (24.2%)	53 (53.5%)	15 (15.2%)	6 (6.1%)	1 (1.0%)
หุ้นส่วนทางธุรกิจ	98	3.47 (0.98)	8 (8.2%)	50 (51.0%)	26 (26.5%)	8 (8.2%)	6 (6.1%)
สมาคมองค์กร	98	2.55 (0.94)		18 (18.4%)	31 (31.6%)	36 (36.7%)	13 (13.3%)
องค์กรอิสระ	98	2.23 (0.94)	1 (1.0%)	8 (8.2%)	27 (27.6%)	39 (39.8%)	23 (23.5%)
ชุมชนท้องถิ่น	99	2.52 (1.09)	4 (4.0%)	14 (14.1%)	31 (31.3%)	30 (30.3%)	20 (20.2%)
ปัจจัยภายนอก							
กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	99	3.85 (0.79)	17 (17.2%)	56 (56.6%)	21 (21.2%)	4 (4.0%)	1 (1.0%)
กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	99	3.69 (0.85)	15 (15.2%)	47 (47.5%)	29 (29.3%)	7 (7.1%)	1 (1.0%)
ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	100	4.13 (0.81)	36 (36.0%)	45 (45.0%)	15 (15.0%)	4 (4.0%)	
จริยธรรมในการทำธุรกิจ	99	4.07 (0.72)	28 (28.3%)	51 (51.5%)	19 (19.2%)	1 (1.0%)	

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงถึงความสำคัญหรือความมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมาก

การวิเคราะห์องค์ประกอบกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก เนื่องจากกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกมีความสัมพันธ์กันและมีจำนวนมาก จึงวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) หมุนแกนมุมฉากด้วยวิธี Varimax เพื่อสร้างปัจจัยใหม่ ผลการวิเคราะห์ได้จำนวนปัจจัยที่เหมาะสมที่สุด สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4-15.1: การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก

ปัจจัย	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2	ปัจจัยที่ 3
ค่าความแปรปรวน			
Eigenvalue	3.445	2.252	1.665
%ความแปรปรวน	31.314	20.476	15.135
%ความแปรปรวนสะสม	31.314	51.79	66.925
กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก			
ลูกค้า	-0.121		0.799
คู่แข่ง	0.184		0.794
ผู้ขาย	0.684	-0.204	0.490
เจ้าหน้าที่	0.655	0.163	0.343
สมาพันธ์แรงงาน	0.763	0.129	
หน่วยงานราชการ	0.346	0.701	
ผู้ถือหุ้น		0.869	
หุ้นส่วนทางธุรกิจ	0.294	0.767	0.130
สมาคมองค์กร	0.699	0.379	
องค์กรอิสระ	0.827	0.290	
ชุมชนท้องถิ่น	0.732	0.302	

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มผลประโยชน์ทั้งหมด 11 ข้อ มีความสัมพันธ์กับกลุ่มผลประโยชน์อื่น ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากการวัดความเหมาะสมของข้อมูลโดยการตรวจสอบค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมของข้อมูล พบว่าข้อมูลชุดนี้มีค่า KMO เท่ากับ 0.803 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลชุดนี้เหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูล และจากการทดสอบสมมติฐาน Bartlett's Test of Sphericity พบว่า กลุ่มผลประโยชน์ภายนอกมีความสัมพันธ์กัน ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ดังนั้นจึงสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป นอกจากนี้ได้ทำการสกัดปัจจัยโดยใช้วิธี Principal Component Analysis (PCA) และหมุนแกนปัจจัย แบบ Orthogonal Rotation โดยวิธี Varimax ได้ดังตารางที่ 4-15.1

จากข้อมูลจะได้ค่า Eigenvalues ร้อยละความแปรปรวนที่อธิบายได้โดยกลุ่มปัจจัย และร้อยละความแปรปรวนสะสมของแต่ละกลุ่มปัจจัย ซึ่งพบว่าข้อมูลกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกชุดนี้สามารถแบ่งกลุ่มปัจจัยได้ 3 กลุ่ม ซึ่งแต่ละปัจจัยจะมีค่า Eigenvalues มากกว่า 1 ซึ่งกลุ่มปัจจัยทั้ง 3 กลุ่มนี้ สามารถอธิบายค่าแปรปรวนของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกทั้ง 11 ข้อ ได้ร้อยละ 66.93 ซึ่งกลุ่มปัจจัยที่ 1 ปัจจัยที่ 2 และปัจจัยที่ 3 สามารถอธิบายความผันแปรของกลุ่มผลประโยชน์ทั้ง 11 ข้อ ได้ร้อยละ 31.31 ร้อยละ 20.48 และร้อยละ 15.14 ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกสามารถลดกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกจาก 11 ข้อ เหลือเพียง 3 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ผู้ขาย เจ้าหน้าที่ สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ และชุมชนท้องถิ่น

ปัจจัยที่ 2 หน่วยงานราชการ ผู้ถือหุ้น และหุ้นส่วนธุรกิจ

ปัจจัยที่ 3 ลูกค้า และ คู่แข่ง

นอกจากนี้ ยังได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยภายนอก ที่มีทั้งหมด 4 ข้อ ซึ่งได้ค่า KMO เท่ากับ 0.674 และได้ทดสอบสมมติฐาน Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่าข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.05 และมีความเหมาะสมในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังตารางที่ 4-15.2

ตารางที่ 4-15.2: การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยภายนอก

	ปัจจัย	ปัจจัยที่ 1
ค่าความแปรปรวน		
Eigenvalue		2.325
%ความแปรปรวน		58.126
%ความแปรปรวนสะสม		58.126
ปัจจัยภายนอก		
กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม		0.839
กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง		0.780
ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย		0.712
จริยธรรมในการทำธุรกิจ		0.711

จากตารางข้างต้น จะสามารถจัดกลุ่มปัจจัยภายนอกทั้ง 4 ข้อ ได้เป็น 1 กลุ่มปัจจัย โดยมีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 ซึ่งกลุ่มปัจจัยกลุ่มนี้สามารถอธิบายค่าแปรปรวนของปัจจัยภายนอกทั้ง 4 ข้อ ได้ร้อยละ 58.13 ดังนั้น กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย และจริยธรรมในการทำธุรกิจ จึงมีความสัมพันธ์กัน และสามารถจัดรวมเป็นกลุ่มปัจจัยเดียวกัน



สถาบันวิทยบริการ
วลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การจำแนกกลุ่มข้อมูล (Cluster Analysis) นอกจากวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคการลดจำนวนตัวแปร เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรด้านกลุ่มผลประโยชน์ใหม่แล้ว ยังได้ทำการวิเคราะห์จัดกลุ่มโดยใช้เทคนิค Cluster Analysis มาใช้ในการแบ่งกลุ่มตัวแปรดังกล่าวเพื่อจำแนกกลุ่มผลประโยชน์ที่มีความสัมพันธ์กัน โดยใช้เทคนิค Hierarchical Cluster Analysis ทั้งนี้เนื่องจากจำนวน Case น้อยกว่า 200 Case ซึ่งในการจัดกลุ่ม และได้ค่าระยะห่างระหว่างกลุ่มเป็น 3 – 24 หน่วย

ตารางที่ 4-15.3: การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มของกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก

กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก	สมาชิกภายในกลุ่ม			
	2 กลุ่ม	3 กลุ่ม	4 กลุ่ม	5 กลุ่ม
ลูกค้า	1	1	1	1
คู่แข่ง	1	1	1	1
ผู้ชาย	2	2	2	2
เจ้าหน้าที่	2	2	2	2
สมาพันธ์แรงงาน	2	2	3	3
หน่วยงานราชการ	1	3	4	4
ผู้ถือหุ้น	1	3	4	5
หุ้นส่วนทางธุรกิจ	1	3	4	5
สมาคมองค์กร	2	2	3	3
องค์กรอิสระ	2	2	3	3
ชุมชนท้องถิ่น	2	2	3	3

ตารางที่ 4-15.3 แสดงการจำแนกกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก โดยจำแนกจาก 2 กลุ่มจนถึง 5 กลุ่ม พบว่า กลุ่มผลประโยชน์ที่เป็นลูกค้าและคู่แข่ง จะจัดอยู่กลุ่มเดียวกัน (กลุ่มที่ 1) ไม่ว่าจะแบ่งกลุ่มเป็นจำนวนกี่กลุ่มก็ตาม ซึ่งผู้ชายและเจ้าหน้าที่ก็มีลักษณะการจัดกลุ่มเช่นเดียวกัน (กลุ่มที่ 2) แต่กลุ่มผลประโยชน์อื่นจะมีการจัดกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนกลุ่ม อาทิเช่น สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ และชุมชนท้องถิ่น เมื่อจำแนกเป็น 2 หรือ 3 กลุ่มจะอยู่ในกลุ่มที่ 2 แต่เมื่อจำแนกกลุ่มเป็น 4 หรือ 5 กลุ่ม จะจัดอยู่ในกลุ่มที่ 3 เป็นต้น

จากข้อมูลข้างต้น เมื่อจำแนก 2 – 5 กลุ่ม จะสามารถสรุปกลุ่มผลประโยชน์ได้ดังนี้

กรณีแบ่งเป็น 2 กลุ่ม (2 Cluster) ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ลูกค้า คู่แข่ง หน่วยงานราชการ ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วนทางธุรกิจ

กลุ่มที่ 2 ผู้ชาย เจ้าหน้าที่ สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ ชุมชนท้องถิ่น

กรณีแบ่งเป็น 3 กลุ่ม (3 Cluster) ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ลูกค้า คู่แข่ง

กลุ่มที่ 2 ผู้ชาย เจ้าหน้าที่ สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ ชุมชนท้องถิ่น

กลุ่มที่ 3 หน่วยงานราชการ ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วนทางธุรกิจ

กรณีแบ่งเป็น 4 กลุ่ม (4 Cluster) ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ลูกค้า คู่แข่ง

กลุ่มที่ 2 ผู้ชาย เจ้าหน้าที่

กลุ่มที่ 3 สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ ชุมชนท้องถิ่น

กลุ่มที่ 4 หน่วยงานราชการ ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วนทางธุรกิจ

กรณีแบ่งเป็น 5 กลุ่ม (5 Cluster) ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ลูกค้า คู่แข่ง

กลุ่มที่ 2 ผู้ชาย เจ้าหน้าที่

กลุ่มที่ 3 สมาพันธ์แรงงาน สมาคมองค์กร องค์กรอิสระ ชุมชนท้องถิ่น

กลุ่มที่ 4 หน่วยงานราชการ

กลุ่มที่ 5 ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วนทางธุรกิจ

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตารางที่ 4-16 แสดงผลการวิเคราะห์การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรได้กระทำ สำหรับในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา 92.9% ของบริษัทจดทะเบียนที่ตอบแบบสอบถามตอบว่าองค์กรได้มีการขยายตลาดและฐานลูกค้าใหม่ รองลงมาคือ มีการลดต้นทุน (68.7%) ในขณะที่มีการขยายธุรกิจใหม่เพียง 7 แห่ง (7.1%) สำหรับกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต บริษัทที่ตอบแบบสอบถามกว่าครึ่งมีกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม การให้บริการและธุรกิจ (59.6%) รวมถึงการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์หรือบริการ (48.5%) ทั้งนี้ในอนาคตองค์กรกว่าสี่ในห้ามีกลยุทธ์องค์กรด้านการเติบโต โดยมีเพียง 3 แห่ง (3.1%) ที่มีกลยุทธ์จะหดตัวและลดขนาดองค์กร

ตารางที่ 4-16: ลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	เลือก
การตัดสินใจทางกลยุทธ์ 5 ปีที่ผ่านมา (N=99)	
ขยายตลาดและฐานลูกค้า	92 (92.9%)
พัฒนาบริการใหม่	61 (61.6%)
ขยายขอบเขตของระบบธุรกิจปัจจุบัน	44 (44.4%)
การขยายไปในธุรกิจใหม่	7 (7.1%)
การลดขนาดขององค์กร	32 (32.3%)
การปิดสาขา	19 (19.2%)
การยุติการให้บริการบางอย่าง	15 (15.2%)
การลดต้นทุน	68 (68.7%)
การยกเครื่องกระบวนการทำงาน	41 (41.4%)
การเตรียมระบบงานสำหรับประกันคุณภาพ	54 (54.5%)
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต (N=99)	
ผู้นำด้านต้นทุน	23 (23.2%)
การสร้างความแตกต่าง	48 (48.5%)
นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ	59 (59.6%)
กลยุทธ์องค์กรในอนาคต (N=97)	
คงสถานภาพและขนาด	4 (4.1%)
เติบโต	90 (92.8%)
หดตัวและลดขนาด	3 (3.1%)

ในส่วนของกลยุทธ์ธุรกิจ เมื่อได้วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่เลือกและไม่เลือกกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้าน ว่าจะมีความแตกต่างในเรื่องของ ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ปัจจัยภายนอก และสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในหรือไม่ จากตารางที่ 4-17 พบว่า กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะมีความสำคัญกับปัจจัยภายนอกมากกว่ากลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์ดังกล่าว ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (ค่าเฉลี่ย 4.11, 3.75) ตามลำดับ นอกเหนือจากนั้นไม่มีความแตกต่างของตัวแปรระหว่างกลุ่มที่เลือกและไม่เลือกกลยุทธ์

ตารางที่ 4-17: ความแตกต่างในการเลือกกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต

	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง		กลยุทธ์นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ	
	N1, N2	Means (T-value)	N1, N2	Means (T-value)	N1, N2	Means (T-value)
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น						
ระบบการกำกับดูแลที่ดี	23, 76	3.87, 3.82 (0.278)	48, 51	3.94, 3.73 (1.318)	59, 40	3.92, 3.70 (0.204)
ระบบการประเมินเทียบเคียง	21, 72	3.43, 3.24 (0.699)	44, 49	3.39, 3.18 (1.019)	57, 36	3.28, 3.28 (0.014)
ระบบการควบคุมภายใน	23, 76	3.83, 3.83 (-0.012)	48, 51	3.96, 3.71 (1.424)	59, 40	3.86, 3.78 (0.483)
ปัจจัยภายนอก	23, 74	4.04, 3.89 (1.038)	47, 50	4.11, 3.75 (3.13)**	57, 40	3.86, 4.00 (-1.15)
สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน	23, 81	3.83, 3.83 (-0.012)	48, 56	3.96, 3.71 (1.424)	59, 45	3.86, 3.78 (0.483)
สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในขององค์กร	23, 75	3.80, 3.62 (1.45)	48, 50	3.75, 3.58 (1.53)	58, 40	3.65, 3.68 (-0.24)

**p≤ 0.01, *p≤ 0.05

N1=กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์, N2=กลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์

การประเมินเทียบเคียง (Benchmarking) ข้อมูลการประเมินระดับในบันไดสู่ความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking Success) ของบริษัทจดทะเบียนที่ตอบกลับจำนวน 96 แห่ง (ตารางที่ 4-18) พบว่า 65.6% อยู่ในระดับดีมากคือมีผลการดำเนินงานดีกว่าในอดีต และ 14.6% ประเมินว่าองค์กรของตนอยู่ในระดับดีที่สุดในอุตสาหกรรมในประเทศ (Country Class in Industry) แต่มีบริษัทที่ระบุว่าตนประสบปัญหาหนัก (Loser) อยู่ 2 แห่ง (2.1%) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีอายุกิจการน้อยกว่า 20 ปี และอยู่ในกลุ่มธุรกิจผลิตและธุรกิจบริการกลุ่มละ 1 แห่ง ในขณะที่บริษัทที่มีผลการดำเนินงานดีกว่าในอดีตมากกว่าครึ่งอยู่ในกลุ่มธุรกิจบริการ (34 แห่ง) มีอายุกิจการที่ค่อนข้างกระจาย และมีอายุระหว่าง 21-40 ปี มากที่สุด (18 แห่ง) นอกจากนี้มีบริษัท 1 แห่ง ประเมินว่าองค์กรอยู่ในระดับดีที่สุดในอุตสาหกรรม (World Class in Industry) นั่นคือบริษัทอยู่ในระดับที่ดีที่สุดของโลกเมื่อเทียบกับกลุ่มบริษัทในธุรกิจเดียวกัน

ตารางที่ 4-18: บันไดสู่ความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking)

การประเมินเทียบเคียง (N=96)	จำนวน	อายุกิจการ (ปี)				
		<=10	11-20	21-40	41-60	>60
ประสบปัญหาหนัก	(mean=4.84, SD=1.05) 2 (2.1%)	1	1			
กลาง ๆ	11 (11.5%)		4	4	1	
พออยู่รอด	4 (4.2%)			1	1	2
ดีมาก	63 (65.6%)	8	15	18	11	8
ดีที่สุดในอุตสาหกรรมประเทศ	14 (14.6%)	1	4	6	3	
ดีที่สุดในอุตสาหกรรม	1 (1.0%)			1		
ดีที่สุดของประเทศ	1 (1.0%)					
รวม	90	10 (11.1%)	24 (26.7%)	30 (33.3%)	16 (17.8%)	10 (11.1%)

การประเมินเทียบเคียง	จำนวน	กลุ่มธุรกิจ	
		ธุรกิจผลิต	ธุรกิจบริการ
ประสบปัญหาหนัก	2 (2.2%)	1	1
กลาง ๆ	11 (11.8%)	7	4
พออยู่รอด	3 (3.2%)	1	2
ดีมาก	61 (65.5%)	27	34
ดีที่สุดในอุตสาหกรรมประเทศ	14 (15.1%)	9	5
ดีที่สุดในอุตสาหกรรม	1 (1.1%)	1	
ดีที่สุดของประเทศ	1 (1.1%)	1	
รวม	93	47 (50.5%)	46 (49.5%)

การดำเนินการด้านการประเมินเทียบเคียง สำหรับการดำเนินการของกระบวนการประเมินเทียบเคียงของบริษัทจดทะเบียนที่ตอบแบบสอบถาม (ตารางที่ 4-19) ส่วนใหญ่มีการดำเนินการอยู่ในระดับพอสมควรค่อนข้างไปทางมาก โดยจะมีการดำเนินการในด้านการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายในและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.63) ส่วนด้านที่มีการดำเนินการน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ คือ การวางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการเทียบเคียง (ค่าเฉลี่ย 2.97)

ตารางที่ 4-19: ระดับการดำเนินการกระบวนการประเมินเทียบเคียง

ระดับการดำเนินการ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	มากมาย	มาก	พอควร	ไม่มากนัก	ไม่ทำ
วางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและ การอธิบายรายการที่ต้องการทำการประเมินเทียบเคียง	100	2.97 (0.98)	4 (4.0%)	43 (43.0%)	39 (39.0%)	8 (8.0%)	6 (6.0%)
การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	99	3.63 (0.90)	9 (9.1%)	58 (58.6%)	23 (23.2%)	4 (4.0%)	5 (5.1%)
การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	99	3.42 (0.95)	7 (7.1%)	48 (48.5%)	29 (29.3%)	10 (10.1%)	5 (5.1%)
การปรับปรุงผลการดำเนินงานของ รายการที่ทำการประเมินเทียบเคียง	99	3.46 (0.90)	6 (6.1%)	50 (50.5%)	32 (32.3%)	6 (6.1%)	5 (5.1%)
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	99	3.63 (0.97)	14 (14.1%)	49 (49.5%)	26 (26.3%)	5 (5.1%)	5 (5.1%)

*ค่าเฉลี่ยมากแสดงว่ามีระดับการดำเนินการมาก

นอกจากนี้ยังได้มีการวิเคราะห์ว่าการประเมินเทียบเคียงขององค์ระหว่างกลุ่มที่เลือกและไม่เลือก กลยุทธ์ธุรกิจมีความแตกต่างกันหรือไม่ จากตารางที่ 4-20 พบว่า ไม่ว่าชุดตอบแบบสอบถามจะเลือกหรือไม่เลือก กลยุทธ์ธุรกิจก็ตาม จะมีการประเมินเทียบเคียงที่ไม่แตกต่างกันเลย

ตารางที่ 4-20: ความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์และการประเมินเทียบเคียง

	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง		กลยุทธ์นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ	
	N1, N2	Means (T-value)	N1, N2	Means (T-value)	N1, N2	Means (T-value)
การประเมินเทียบเคียง	23, 77	3.83, 3.83 (-0.012)	48, 52	3.96, 3.71 (1.424)	59, 41	3.86, 3.78 (0.483)
ระดับความสำเร็จ	22, 72	4.91, 4.82 (0.33)	47, 47	4.98, 4.70 (1.27)	55, 39	4.78, 4.92 (-0.630)
ระดับการดำเนินการ	23, 75	3.67, 3.43 (1.19)	47, 51	3.55, 3.43 (0.71)	58, 40	3.56, 3.39 (0.95)

**p≤ 0.01, *p≤ 0.05

N1=กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์, N2=กลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์

เมื่อทำการวิเคราะห์ระดับการดำเนินการกระบวนการประเมินเทียบเคียง มีทั้งหมด 5 ข้อ ซึ่งได้ค่า KMO เท่ากับ 0.88 และได้ทดสอบสมมติฐาน Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงว่าข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.05 และมีความเหมาะสมในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตารางที่ 4-21: การวิเคราะห์องค์ประกอบของระดับการดำเนินการกระบวนการประเมินเทียบเคียง

ปัจจัย	ปัจจัยที่ 1
ค่าความแปรปรวน	
Eigenvalue	4.153
%ความแปรปรวน	83.069
%ความแปรปรวนสะสม	83.069
ปัจจัยภายนอก	
วางแผนกระบวนการเทียบเคียง	0.887
การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	0.908
การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	0.917
การปรับปรุงผลการดำเนินงาน	0.950
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.895

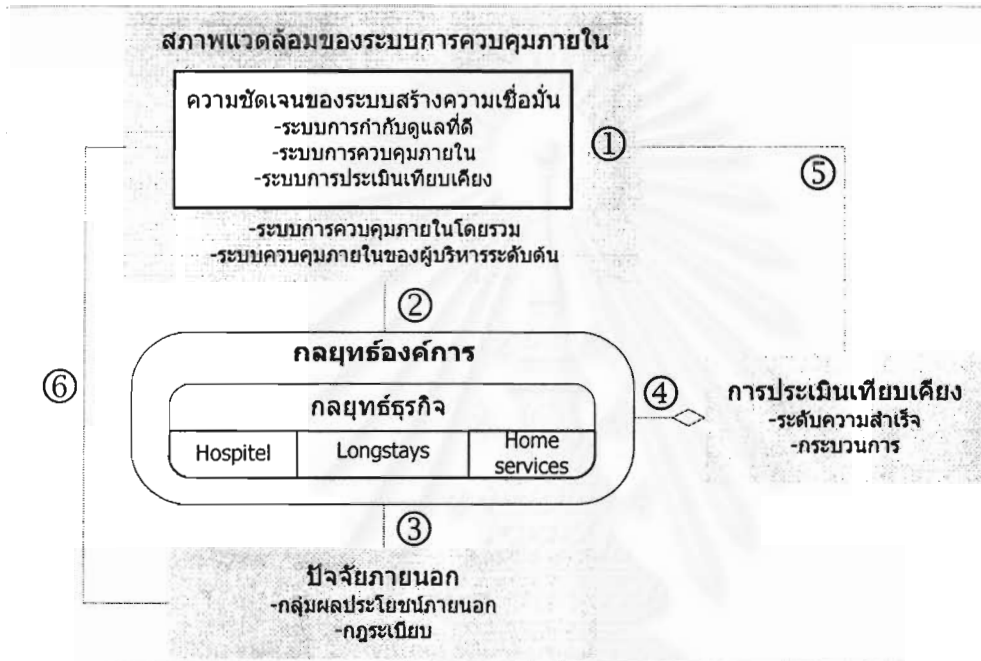
จากตารางที่ 4-21 จะสามารถจัดกลุ่มระดับการดำเนินการกระบวนการประเมินเทียบเคียง ได้เป็น 1 ปัจจัย โดยมีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 ซึ่งกลุ่มปัจจัยกลุ่มนี้ สามารถอธิบายค่าแปรปรวนของระดับการดำเนินการกระบวนการประเมินเทียบเคียงทั้ง 5 ข้อ ได้ร้อยละ 83.07 ดังนั้น การวางแผนกระบวนการเทียบเคียง การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก การปรับปรุงผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงมีความสัมพันธ์กันและสามารถจัดรวมเป็นกลุ่มปัจจัยเดียวกัน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิด

ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิดจะนำเสนอตามเลขหมายที่ ① ถึง ⑥ ของความสัมพันธ์ที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 4-2 ดังต่อไปนี้

- ① ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน
- ② ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น
- ③ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอก
- ④ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์
- ⑤ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น
- ⑥ ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมและปัจจัยภายนอก

แผนภาพที่ 4-2: กรอบแนวคิดพร้อมความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร



สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แตกต่างกันไปแล้วแต่ลักษณะของการวัดตัวแปร สำหรับตัวแปรที่เป็น Likert Scale จะวิเคราะห์โดยใช้การทดสอบที่ใช้พารามิเตอร์และไม่ใช้พารามิเตอร์โดยมีการตรวจสอบการแจกแจงข้อมูล การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ และใช้วิธีการจำแนกกลุ่มตัววัดหลายตัวด้วยเทคนิค Factor Analysis ให้เหลือเป็นปัจจัย และการหาค่าเฉลี่ยเพื่อลดจำนวนตัวแปรที่ใช้วัดหลายตัวให้เข้าใจภาพรวมความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดมากขึ้น

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในส่วนนี้ ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) เนื่องจากตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ไม่มีการแจกแจงปกติ จึงเลือกใช้ Kendall's tau_b ในการวัดค่าความสัมพันธ์ ได้ผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

① ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนและสภาวะแวดล้อมที่แสดงในตารางที่ 4-22 พบว่าความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และมีความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีค่าความสัมพันธ์ที่น้อยจนถึงปานกลาง โดยตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด คือ ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้กับความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน และกระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายในกับความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.552 และ 0.548 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-22: ความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น									
1. ระบบการกำกับดูแลที่ดี									
2. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.554**								
3. ระบบการควบคุมภายใน	0.661**	0.568**							
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน									
4. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน	0.507**	0.507**	0.523**						
5. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้	0.433**	0.448**	0.552**	0.725**					
6. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	0.397**	0.414**	0.548**	0.633**	0.782**				
7. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	0.371**	0.405**	0.492**	0.582**	0.630**	0.639**			
8. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	0.508**	0.347**	0.442**	0.559**	0.508**	0.504**	0.381**		
9. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.386**	0.315**	0.420**	0.508**	0.562**	0.521**	0.485**	0.539**	
10. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	0.427**	0.349**	0.434**	0.491**	0.507**	0.478**	0.564**	0.413**	0.540**
11. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.351**	0.410**	0.375**	0.450**	0.399**	0.513**	0.614**	0.377**	0.489**
12. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.437**	0.401**	0.462**	0.496**	0.579**	0.597**	0.621**	0.471**	0.553**
13. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.457**	0.427**	0.439**	0.523**	0.589**	0.620**	0.531**	0.498**	0.570**
14. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.397**	0.394**	0.426**	0.536**	0.579**	0.589**	0.567**	0.431**	0.564**
15. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.467**	0.492**	0.522**	0.518**	0.494**	0.570**	0.494**	0.475**	0.520**
16. ลักษณะการควบคุม	0.425**	0.413**	0.460**	0.489**	0.493**	0.565**	0.604**	0.452**	0.508**
17. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.345**	0.387**	0.377**	0.492**	0.483**	0.535**	0.532**	0.433**	0.574**
18. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.294**	0.273**	0.318**	0.400**	0.430**	0.512**	0.495**	0.389**	0.510**
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น									
1. ระบบการกำกับดูแลที่ดี									
2. ระบบการประเมินเทียบเคียง									
3. ระบบการควบคุมภายใน									
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน									
4. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน									
5. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้									
6. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน									
7. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ									
8. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ									
9. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์									
10. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง									
11. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสี่ยง	0.663**								
12. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.659**	0.695**							
13. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสี่ยงที่พบ	0.659**	0.589**	0.695**						
14. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.685**	0.610**	0.695**	0.640**					
15. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.635**	0.568**	0.695**	0.532**	0.723**				
16. ลักษณะการควบคุม	0.662**	0.641**	0.695**	0.551**	0.744**	0.802**			
17. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.584**	0.507**	0.695**	0.500**	0.630**	0.690**	0.627**		
18. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.535**	0.558**	0.695**	0.460**	0.581**	0.581**	0.574**	0.786**	

** p ≤ 0.01, * p ≤ 0.05

② ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นที่แสดงในตารางที่ 4-23 พบว่ากลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต ไม่มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05

ตารางที่ 4-23: ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น

	1	2	3	4	5
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต					
1. ผู้นำต้นทุน					
2. การสร้างความแตกต่าง		0.184			
3. นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ		-0.327**	-0.396**		
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น					
4. ความชัดเจนของการกำกับดูแล	0.034	0.092	0.128		
5. ความชัดเจนของการประเมินเทียบเคียง	0.099	0.090	-0.013	0.554**	
6. ความชัดเจนของการควบคุมภายใน	0.032	0.117	0.029	0.661**	0.568**

**p ≤ 0.01, *p ≤ 0.05

③ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอกที่แสดงในตารางที่ 4-24 พบว่า มีกลยุทธ์ธุรกิจเพียงกลยุทธ์เดียวที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านกฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และกฎกติกาภายในอุตสาหกรรม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านกฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีค่าความสัมพันธ์ไม่มากนัก ส่วนตัวแปรด้านอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4-24: ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยภายนอก

	1	2	3	4	5	6
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต						
1. ผู้นำต้นทุน						
2. การสร้างความแตกต่าง	0.184					
3. นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ	-0.327**	-0.396**				
ปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์						
4. กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	0.123	0.297**	-0.088			
5. กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.127	0.189*	-0.106	0.588**		
6. ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.055	0.111	-0.106	0.407**	0.412**	
7. จริยธรรมในการทำธุรกิจ	0.055	0.325**	-0.024	0.424**	0.275**	0.412**

** p ≤ 0.01, *p ≤ 0.01

④ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์ที่แสดงในตารางที่ 4-25 พบว่า การประเมินเทียบเคียงด้านการปรับปรุงการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และมีค่าความสัมพันธ์น้อยมาก ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4-25: ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์

	1	2	3	4	5	6	7	8
การประเมินเทียบเคียง								
1. ระดับความสำเร็จ								
2. วางแผนกระบวนการเทียบเคียง	0.207*							
3. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	0.239**	0.617**						
4. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	0.204*	0.619**	0.731**					
5. การปรับปรุงผลการดำเนินงาน	0.232*	0.730**	0.691**	0.719**				
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.187*	0.559**	0.550**	0.633**	0.748**			
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต								
7. ผู้นำด้านต้นทุน	0.01	0.039	0.125	0.068	0.193*	0.110		
8. การสร้างความแตกต่าง	0.149	0.125	0.084	0.070	0.027	-0.014	0.184	
9. นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ	-0.027	0.13	-0.035	0.044	0.089	0.136	-0.327**	-0.396**

** p ≤ 0.01, *p ≤ 0.05

⑤ ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นที่แสดงในตารางที่ 4-26 พบว่า การประเมินเทียบเคียงมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และมีความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีค่าความสัมพันธ์ที่น้อยถึงปานกลาง โดยตัวแปรที่มีค่าสัมพันธ์สูงสุดคือ การประเมินเทียบเคียงด้านการปรับปรุงผลการดำเนินงานกับความชัดเจนของระบบการควบคุมภายใน และการประเมินเทียบเคียงด้านการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกับความชัดเจนของระบบการประเมินเทียบเคียง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.454 และ 0.402 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-26 : ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น

	1	2	3	4	5	6	7	8
การประเมินเทียบเคียง								
1. ระดับความสำเร็จ								
2. วางแผนกระบวนการเทียบเคียง	0.207**							
3. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	0.239**	0.617**						
4. การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	0.204**	0.619**	0.731**					
5. การปรับปรุงผลการดำเนินงาน	0.232**	0.730**	0.691**	0.719**				
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.187**	0.559**	0.550**	0.633**	0.748**			
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น								
7. ระบบการกำกับดูแลที่ดี	0.327**	0.384**	0.386**	0.331**	0.382**	0.264**		
8. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.272**	0.328**	0.402**	0.351**	0.393**	0.282**	0.554**	
9. ระบบการควบคุมภายใน	0.269**	0.346**	0.359**	0.362**	0.454**	0.256**	0.661**	0.568**

**p< 0.01, *p< 0.01

⑥ **ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมและปัจจัยภายนอก** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงและกลยุทธ์ที่แสดงใน (ตารางที่ 4-27) พบว่า สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก แต่ไม่ทั้งหมดยังมีตัวแปรบางส่วนไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันนั้น จะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่มากนัก โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สูงสุด คือ สภาวะแวดล้อมด้านประสิทธิภาพของการสื่อสาร และด้านลักษณะการควบคุม ที่ต่างมีความสัมพันธ์กับจริยธรรมในการทำธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.382 และ 0.359 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-27 : ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมและปัจจัยภายนอก

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน									
1. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน									
2. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้	0.725**								
3. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	0.633**	0.782**							
4. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	0.582**	0.630**	0.639**						
5. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	0.559**	0.508**	0.504**	0.381**					
6. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.508**	0.562**	0.521**	0.485**	0.539**				
7. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	0.491**	0.507**	0.478**	0.564**	0.413**	0.504**			
8. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสียหาย	0.450**	0.399**	0.513**	0.614**	0.377**	0.489**	0.663**		
9. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	0.496**	0.579**	0.597**	0.621**	0.471**	0.553**	0.659**	0.695**	
10. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสียหายที่พบ	0.523**	0.598**	0.620**	0.531**	0.498**	0.570**	0.659**	0.589**	0.648**
11. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.536**	0.579**	0.589**	0.567**	0.431**	0.564**	0.685**	0.610**	0.693**
12. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.518**	0.493**	0.570**	0.494**	0.475**	0.520**	0.635**	0.568**	0.621**
13. ลักษณะการควบคุม	0.489**	0.494**	0.565**	0.604**	0.452**	0.508**	0.662**	0.641**	0.638**
14. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.492**	0.483**	0.535**	0.532**	0.433**	0.574**	0.584**	0.507**	0.622**
15. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.400**	0.430**	0.512**	0.495**	0.389**	0.510**	0.535**	0.558**	0.643**
ปัจจัยภายนอก									
16. กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	0.249**	0.137	0.082	0.159	0.198*	0.413	0.162	0.203*	0.236*
17. กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.067	0.054	0.074	0.126	0.142	0.208*	0.197*	0.197*	0.223*
18. ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.290*	0.091	0.118	0.117	0.238**	0.230*	0.301**	0.311**	0.305**
19. จริยธรรมในการทำธุรกิจ	0.256**	0.145	0.167	0.192*	0.338**	0.180*	0.251**	0.309**	0.296**
	11	12	13	14	15	16	17	18	19
สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน									
1. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน									
2. ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้									
3. กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน									
4. กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ									
5. ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ									
6. ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์									
7. ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง									
8. ระดับความสามารถระบุเวลาการเกิดความเสียหาย									
9. สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง									
10. ระดับความสามารถในการดำเนินการกับความเสียหายที่พบ									
11. กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	0.640**								
12. ขอบเขตของประเภทการควบคุม	0.532**	0.723**							
13. ลักษณะการควบคุม	0.551**	0.744**	0.802**						
14. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	0.500**	0.630**	0.690**	0.627**					
15. การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	0.460**	0.581**	0.581**	0.574**	0.786**				
ปัจจัยภายนอก									
16. กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	0.219*	0.153	0.081	0.185*	0.164	0.208*			
17. กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	0.190*	0.135	0.138	0.169	0.167	0.126	0.588**		
18. ระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย	0.237**	0.313**	0.309**	0.273**	0.212*	0.230*	0.407**	0.412**	
19. จริยธรรมในการทำธุรกิจ	0.316**	0.317**	0.359**	0.382**	0.310**	0.236**	0.424**	0.275**	0.412**

**p< 0.01, *p< 0.05

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอย่างละเอียดทั้งหมด 6 ความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นแล้วตารางที่ 4-28 จะแสดงความสัมพันธ์ในภาพรวมของการนำค่าเฉลี่ยของตัวแปรมาหาความสัมพันธ์ และจากความสัมพันธ์ 6 ด้าน พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทั้งหมด 4 ด้าน อันแรกคือ ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์กับสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยระบบการควบคุมภายในกับสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน จะมีความสัมพันธ์สูงสุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.500

ความสัมพันธ์ที่สองคือ กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคตด้านการสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ส่วนตัวแปรอื่นไม่พบความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ที่สามคือ การประเมินเทียบเคียงมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบความเชื่อมั่นทุกด้าน โดยความชัดเจนของระบบประเมินเทียบเคียงกับระดับการดำเนินการของการประเมินเทียบเคียงจะมีความสัมพันธ์สูงสุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.388 โดยมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และลำดับสุดท้ายความสัมพันธ์ที่สี่ คือ สถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.318

ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่กล่าวมาทั้งหมด ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตามพบว่า ความสัมพันธ์กระจายอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง สำหรับตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน คือ กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคตกับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น และการประเมินเทียบเคียงกับกลยุทธ์ในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์โดยรวมนี้มีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบละเอียด แต่มีความสัมพันธ์อย่างหนึ่งที่ไม่สอดคล้องกันกล่าวคือ เมื่อวิเคราะห์โดยรวมจะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินเทียบเคียงกับกลยุทธ์ธุรกิจ แต่เมื่อวิเคราะห์อย่างละเอียดจะมีตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กันคือ การประเมินเทียบเคียงด้านการปรับปรุงผลการดำเนินงาน จะมีความสัมพันธ์กับ กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคตด้านผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4-28: ความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิด

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
สถานะแวดล้อมภายในองค์กร									
1. สถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน									
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น									
2. ระบบการกำกับดูแลที่ดี	0.459**								
3. ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.453**	0.554**							
4. ระบบการควบคุมภายใน	0.500**	0.661**	0.568**						
ปัจจัยภายนอก									
5. ความสำคัญของปัจจัย	0.318**	0.154	0.179*	0.171*					
สถานะแวดล้อมภายในองค์กร									
6. ผู้นำต้นทุน	0.131	0.034	0.099	0.032	0.089				
7. การสร้างความแตกต่าง	0.112	0.092	0.090	0.117	0.260**	0.184			
8. นวัตกรรมในการให้บริการและธุรกิจ	-0.001	0.128	-0.013	0.029	-0.083	-0.327**	-0.396**		
การประเมินเทียบเคียง									
9. ระดับความสำเร็จ	0.402**	0.327**	0.272**	0.269**	0.173*	0.010	0.149	-0.027	
10. ระดับการดำเนินการ	0.466**	0.383**	0.388**	0.380**	0.241**	0.087	0.063	0.082	0.210*

**p ≤ 0.01, *p ≤ 0.05

นอกจากการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับองค์กรในธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม โดยที่เน้นการสัมภาษณ์ผู้ตรวจสอบภายในเป็นหลักและใช้ประเด็นคำถามดังแสดงในภาคผนวกสำหรับบทที่ 4 ซึ่งรายชื่อธุรกิจในอุตสาหกรรมทั้งสองและความร่วมมือที่ได้ในการเก็บข้อมูลแสดงไว้ในตารางที่ 4-29 ผู้วิจัยได้สอบถามโครงสร้างหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรเหล่านี้ และพบว่าโรงพยาบาลในตลาดหลักทรัพย์มีหน่วยงานตรวจสอบภายในเองเป็นส่วนใหญ่ มีเพียง 2 แห่งที่ใช้บริการตรวจสอบภายในจากบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งทั้งสองแห่งจ้าง สำนักงานสอบบัญชี ดี ไอ เอ เป็นผู้ทำงานด้านตรวจสอบภายในให้ สำหรับโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่างก็มีหน่วยงานตรวจสอบภายในเองจำนวนพอควร แต่ก็มีกิจการจ้างองค์กรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกซึ่งเป็นสำนักงานตรวจสอบบัญชีและรับทำงานด้านการตรวจสอบภายในด้วย 2 แห่ง สำหรับโรงแรมที่ไม่มีหน่วยงานตรวจสอบภายในเองหรือไม่ได้จ้างหน่วยงานภายนอก ต่างก็มีการตรวจสอบภายในจากบริษัทแม่ที่อยู่ในต่างประเทศเป็นผู้ดำเนินการ

ตารางที่ 4-29: การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ตรวจสอบภายในของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม

ID	POE Hospitals	No of Beds	# of Years Established	การให้สัมภาษณ์	ลักษณะของหน่วยงานตรวจสอบ	ชื่อบริษัท Outsourcing
AHC	Aikchol Hospital	155	26	N	A	
BGH	Bangkok Dusit Medical Services	2,595	35	N	B	สำนักงานสอบบัญชี ดี ไอ เอ
BH	Bumrungrad Hospital	554	29	Y	A	
KDH	Krungdhon Hospital	400	27	N*	A	
LNH	Chiang Mai Medical Services	180	29	Y	A	
M-CHAI	Mahachai Hospital	500	17	N	A	
NEW	Wattana Karnpaet	100	19	N	A	
NTV	Nonthavej Hospital	280	25	Y	A	
PYT	Prasit Pattana	1,050	30	Y	A	
RAM	Ramkhamheang Hospital	2,400	18	N*	A	
SKR	Sikarin	180	25	N	A	
SVH	Samitivej	675	28	N	B	สำนักงานสอบบัญชี ดี ไอ เอ
VIBHA	Vibhavadi Medical Center	550	18	N	A	

ID	POE Hotel	No of Rooms	# of Years Established	การให้สัมภาษณ์	ลักษณะของหน่วยงานตรวจสอบ	ชื่อบริษัท Outsourcing
ASIA	Asia Hotel	1,383	38	N	B	บริษัท ออดิท เฮาส์ จำกัด**
CENTEL	Central Plaza Hotel	1,662	24	N	A	
DTC	Dusit Thani	2,368	38	Y	A	
IHG	The New Imperial Hotel	2,617	31	N	A	
LRH	Laguna Resort & Hotels	944	11	N	A	
MANRIN	The Mandarin Hotel	556	39	N	B	
OHTL	The Oriental Hotel (Thailand)	393	128	N	B	
PA	Pacific Assets	652	16	N	B	บริษัท เอ็นสท์ แอนด์ ยัง จำกัด
RHC	Rajadamri Hotel	356	31	Y	B	ฟอร์ซซันส์ โยเคิลส์ แอนด์ รีซอร์ท
RGR	Royal Garden Resort	2,035	26	N	A	
ROH	Royal Orchid Hotel (Thailand)	772	21	N	B	Starwood Hotel & Resorts Worldwide, Inc.
SHANG	Shangri-la Hotel	850	23	N	C	Hard Slim (ฮ่องกง)

หมายเหตุ: Y= บริษัทที่อนุญาตให้สัมภาษณ์
 N= บริษัทที่ไม่อนุญาตให้สัมภาษณ์
 * = ยินดีตอบแบบสอบถามให้
 ** = บริษัทรับจ้างตรวจสอบภายในที่ให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

A = บริษัทที่มีการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในองค์กร
 B = บริษัทที่ใช้บริการตรวจสอบภายในจากบริษัท Outsourcing
 C = บริษัทที่มีหน่วยงานตรวจสอบภายในองค์กร และมีหน่วยงานภายนอกมาตรวจด้วย

การสัมภาษณ์เชิงผู้ตรวจสอบภายในของโรงพยาบาลในตลาดทั้งสี่แห่งสรุปได้ว่าการตรวจสอบภายในเป็นไปตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) ตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ให้ไว้ นั่นคือ ทำงานตาม COSO มีการตรวจสอบด้านการเงิน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง และมีการประชุมกับ Audit Committee อย่างน้อย 4 ต่อปี มีการตรวจสอบเรื่องระบบคอมพิวเตอร์บ้าง การตรวจจะมุ่งเน้นด้านการเงินและการดำเนินงาน มากกว่าด้านกลยุทธ์ ในอัตราส่วนเข้ามาทางการตรวจสอบด้านการเงินที่ประมาณ 70-80% สำหรับการประเมินตนเอง self control assessment ยังไม่แพร่หลายนัก

ผู้ตรวจสอบภายในท่านหนึ่งเห็นว่า "การตรวจสอบภายในสามารถมองเห็นได้ในระดับหนึ่ง แต่อาจไม่ใช่ร้อยเปอร์เซ็นต์ เพราะทุกจุดยังมีจุดอ่อน แล้วแต่ว่ามากน้อยแค่ไหน ... การตรวจสอบภายในก็ยังเป็นเหมือนคนนอกมาดูว่าเกิดอะไรกับฝ่ายไหนบ้าง แต่ก็ถือได้ว่าขึ้นอยู่กับเนื้อหาว่าเราไปตรวจอะไรบ้าง ขึ้นอยู่ที่ว่าเราเทน้ำหนักมากน้อยแค่ไหนในเรื่องใด ... การตรวจสอบภายในที่ทำอยู่ในปัจจุบันนั้นค่อนข้างกระจาย แล้วมันก็เลย link กันได้ ถ้าเกิดทุจริตก็จะทุจริตเป็นหมู่ เราจึงไม่เห็นเรื่องทุจริตเลย" สำหรับโรงพยาบาลนั้นมีจุดอ่อนและจุดรั่วไหลได้ทุกจุดแต่ไม่คุ้มกับการลงไปค้นหาและรายงานการตรวจสอบในลักษณะนั้น ผู้ตรวจสอบภายในโรงพยาบาลจะเน้นด้าน Medical หรือการให้บริการคนไข้โดยรวม ซึ่งจะคล้ายๆ กับการทำ ISO หรือ การทำ HA ซึ่งเรื่องแรกเน้นกระบวนการทำงาน (Workflow) ในขณะที่ส่วนหลักเน้นคุณภาพของการให้บริการ ซึ่งเป็นความเสี่ยงทางธุรกิจที่สำคัญยิ่ง

แม้ว่าผู้บริหารโรงพยาบาลส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อเรื่องการประกันคุณภาพ โดยที่เข้าใจว่าเป็นการทำงานซ้ำซ้อน ผู้ตรวจสอบภายใน 2-3 แห่ง ได้ถือโอกาสเข้าร่วมอยู่ในทีมที่ทำ HA หรือทำงานร่วมกันไปเลย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในแง่การตรวจสอบความเสี่ยงไปในตัว แต่ปัญหาที่เกิดจากการตรวจติดตาม (follow-up audit) คือการที่กระบวนการทำงานจะเชื่อมโยงกันไม่หมด "พอไปแตะ process อันหนึ่งก็ดูว่ามันเชื่อมกับอะไร ก็จะเอาจุดนั้นไป follow up ต่อไป" แม้ว่าจะมีความซ้ำซ้อนบ้าง แต่การประเมินคุณภาพส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์จำกัด แต่การตรวจสอบภายในนั้นมีขอบเขตที่กว้างกว่าและมีวัตถุประสงค์มากกว่า

สำหรับผลการสัมภาษณ์เชิงผู้ตรวจสอบภายในของโรงพยาบาลในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้การทำสัญญาจ้างให้แบรนด์หรือ chain ของโรงพยาบาลมาเป็นผู้บริหารงานนั้น ฝ่ายตรวจสอบภายในจะไม่ค่อยชัดเจนนัก เพราะจะมีมาตรฐานการตรวจสอบจากฝ่ายที่เป็นผู้จัดการมีอาชีพของแบรนด์ และฝ่ายที่เป็นเจ้าของหรือผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้นของโรงพยาบาลเอง ตัวแทนฝ่ายผู้จัดการที่มาจาก chain และตัวแทนฝ่ายเจ้าของโรงพยาบาลต้องทำงานร่วมกันเพื่อลดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ มีการใช้ Outsourcer บ้างซึ่งก็จะเป็นบริษัทตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ที่เป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ เช่น บริษัท ไพริชวอลเดอร์เฮาส์คูปเลอร์ส เอ็มเอเอส จำกัด บริษัท เอ็นเอส แอนด์ ยัง จำกัด บริษัท เคพีเอ็มจี ออดิท (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีลอยท์ โธมัสสั ไซยต จำกัด เป็นต้น ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะเริ่มใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management (ERM)) ในการตรวจสอบภายในเป็นส่วนใหญ่ และก็เป็นการตรวจในเรื่อง finance and operations เช่นเดียวกับของโรงพยาบาล ซึ่งยังมีการตรวจกลยุทธ์น้อยมาก

นอกจากนั้นเมื่อสัมภาษณ์กับผู้ให้บริการการตรวจสอบภายในกับโรงพยาบาลหนึ่ง พบว่า โรงพยาบาลที่จ้าง Outsourcer มีโรงพยาบาลในเครืออยู่หลายแห่ง จึงมีบุคลากรที่ทำหน้าที่การตรวจสอบภายในไม่เพียงพอ การตรวจสอบส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นด้านการเงินและการดำเนินงาน (finance and operations) ใช้ทีมงาน 3 คน ทำงานประมาณ 1 สัปดาห์ทุกเดือน โดยใช้หลักการ COSO ในการวางแผนและการตรวจสอบให้ครบวงจร แม้ว่าการตรวจสอบจะเน้นจุดอ่อนต่าง ๆ แต่หากมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือลักษณะการดำเนินงาน ก็มีการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อนำเสนอบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะเน้นการควบคุมความเสี่ยงมากกว่า

วัฒนธรรมการทำงานของโรงพยาบาลจะแตกต่างจากโรงแรม ในขณะที่ผู้จัดการโรงแรม ฝ่ายบุคคล ฝ่ายซ่อมบำรุง และฝ่ายอื่นๆ จะมีการคุยกันข้ามองค์กร เช่น มีการจัดตั้งสมาคมสำหรับหัวหน้าฝ่ายงานการจัดการทรัพยากรบุคคลของโรงแรม ซึ่งมีผู้บริหารฝ่ายบุคคลมาประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ซึ่งกันและกัน มีการโทรศัพท์สอบถามข้อมูลจำนวนผู้เข้าพักระหว่างโรงแรมทุกวัน หน่วยงานตรวจสอบภายในก็มีการคุยกันบ้าง เป็นต้น แต่สำหรับโรงพยาบาลนั้นมีวัฒนธรรมสันโดษ คือ ต่างคนต่างอยู่ โดยเฉพาะหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งในบางแห่งแทบจะแยกจากหน่วยงานอื่นไปเลย ผู้บริหารยังไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก ส่วนใหญ่มีไว้เพื่อให้แน่ใจว่ากฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการทำธุรกิจได้มีการทำตามอย่างเคร่งครัด ไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อองค์กรในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นในแง่ของการตรวจ Compliance เสียส่วนใหญ่

สรุปผลวิจัย

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ซึ่งรวมถึงระบบควบคุมภายใน ระบบการกำกับดูแลที่ดี และระบบประเมินเทียบเคียง และความสัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์กร ได้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ที่ประกอบด้วยคำถามนำร่องส่งไปยังกลุ่มผู้เข้าอบรมหลักสูตรผู้ตรวจสอบภายใน (CIA) และสมาชิกสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (IIAT) หลังจากนั้นก็มี การปรับคำถามเล็กน้อยและส่งแบบสอบถามไปยังผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์โดยใช้กรอบแนวคิดเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ตรวจสอบภายในของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อให้ผลวิจัยนี้สามารถบูรณาการกับโครงการอื่นๆ ในการวิจัยชุดนี้

ผลวิจัยนำร่องพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งสองให้ผลการวิเคราะห์ที่ใกล้เคียงกันนั่นคือ ประมาณเศษสามส่วนสี่ของผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่าองค์กรของตนมีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ มีความเข้าใจว่าผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาและผู้ประเมินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน มากกว่าเป็นผู้ดำเนินการกิจกรรม อาทิ การบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลที่ดี การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น สำหรับความชัดเจนของระบบสร้างความมั่นใจ 3 ระบบนั้นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบว่าองค์กรที่ตนทำงานอยู่มีระบบการกำกับดูแลที่ดี และระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับที่ชัดเจน อีกทั้งมีความชัดเจนระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายใน กลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่องค์กรให้ความสำคัญที่สุดคือ ลูกค้า และปัจจัยภายนอกที่ผู้ตอบให้ความสำคัญคือ กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแล สำหรับกลยุทธ์ที่องค์กรดำเนินการมากที่สุด คือ การขยายตลาดและฐานลูกค้า ส่วนกลยุทธ์ธุรกิจที่จะดำเนินการคือ นวัตกรรมบริการให้บริการและธุรกิจ

นอกจากนี้ผลวิจัยนำร่องยังพบว่า กลยุทธ์นวัตกรรมและกลยุทธ์ผู้นำด้านทุนมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในและความชัดเจนในระบบสร้างความเชื่อมั่นทั้งสาม ซึ่งอาจสรุปได้ว่าการที่องค์กรจะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใดจะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น แต่จะไม่คำนึงถึงปัจจัยภายนอกหรือการประเมินเทียบเคียงนักเพราะไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญเลย ในขณะที่สภาวะแวดล้อมการควบคุมภายในอาจได้รับผลกระทบจากกฎระเบียบภายนอกบ้าง แต่ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นก็มีส่วนในความมากน้อยของการดำเนินการและความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียงมากพอควร

สำหรับผลวิจัยของการสำรวจบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยภาพรวมแล้วองค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าตนเองมีความชัดเจนในระบบสร้างความเชื่อมั่นทั้งสามระบบ และมีสภาพแวดล้อมของระบบควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กรและระดับผู้บริหารระดับต้นที่ดีมาก แต่ถึงแม้ว่าองค์กรจะระบุว่าปัจจัยภายนอกในด้านกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากที่สุด และกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่ส่งผลอย่างมากมายต่อการตัดสินใจดังกล่าวคือ ลูกค้าและคู่แข่งไม่ว่าจะเป็นกิจการในอุตสาหกรรมใด สำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการเลือกใช้มากที่สุด คือ การขยายตลาดและฐานลูกค้า และต่อด้วยการลดต้นทุน สำหรับกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคตที่องค์กรวางแผนจะใช้ คือ นวัตกรรมบริการให้บริการ โดยองค์กรส่วนใหญ่คาดหวังที่จะสร้างความเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์กรประมาณสองในสามที่ระบุว่าองค์กรของตนอยู่ในขั้นที่ดีมากของมันใดสู่ความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียง มีอยู่หนึ่งแห่งที่แจ้งว่าอยู่ในขั้นที่ดีที่สุดของอุตสาหกรรม และอีกหนึ่งแห่งอยู่ในขั้นที่ดีที่สุดในประเทศ แต่ก็ม้องค์กรสองแห่งที่ระบุว่ากำลังประสบปัญหาหนัก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า ยังมีความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นมากเท่าใด ก็ยังมีสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งมีระดับความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียงในขั้นสูง และการดำเนินการด้านการประเมินเทียบเคียงมากเท่านั้น ในแง่ของกลยุทธ์ไม่พบความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ใช้หรือไม่ใช้กลยุทธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นเท่าใดนัก แต่กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านกฎกติกาภายในอุตสาหกรรม ด้านกฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้องและด้านจริยธรรมในการทำธุรกิจ

ในส่วนที่เกี่ยวกับโครงสร้างการกำกับดูแลภายในองค์กร อันได้แก่ ความเป็นอิสระระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายในนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ามีความเป็นอิสระมากพอควร อีกทั้งการรายงานผลการทำงานระหว่างผู้ตรวจสอบภายในและผู้บริหารก็เป็นอิสระมากที่สุด โดยที่องค์กรส่วนใหญ่กว่า 80% มีหน่วยงานตรวจสอบภายในเอง แต่ก็มีประมาณหนึ่งในสิบที่ใช้บริการจากภายนอก (Outsourcing) และได้รับความนิยมนำมากขึ้น

การสัมภาษณ์ลึกผู้ตรวจสอบภายในของโรงพยาบาลและโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ทำตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ให้ไว้ มีการใช้หลักการตรวจสอบภายในของ COSO และมีการใช้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ERM โดยที่จะทำการตรวจสอบด้านการเงินและการดำเนินงานมากกว่าด้านกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามการตรวจสอบส่วนใหญ่เป็นใน

ลักษณะการตรวจสอบ Compliance ให้เป็นไปตามกฎระเบียบของการทำงานหรือขององค์กรอย่างถูกต้อง แต่ก็มี ความพยายามอย่างยิ่งที่จะตรวจสอบความเสี่ยงด้านการเงินและการดำเนินงานควบคู่กันไป สำหรับโรงพยาบาล ซึ่งส่วนใหญ่มีการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ HA ผู้ตรวจสอบภายในจะพยายามมีส่วนร่วมในการประกัน คุณภาพดังกล่าวเพื่อให้ได้ข้อมูลการตรวจสอบที่ลดความทับซ้อนลงและใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการตรวจติดตามได้ ดีขึ้น และในส่วนของโรงแรมซึ่งถ้าใช้การทำสัญญาจ้างการบริหารงานของ chain นานาชาติ ก็จะมีการตรวจสอบ ภายในจากทั้งฝ่ายของ chain และฝ่ายของเจ้าของเอง ดังนั้นจึงมีความซับซ้อนพอควรแต่ก็ยังเน้นการตรวจสอบ ด้านการเงินและการดำเนินงานมากกว่าด้านกลยุทธ์เช่นกัน



สถาบันวิทยบริการ
วาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวกสำหรับบทที่ 4

- แบบสอบถามสำหรับองค์กรในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทบาทของระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายใน และการประเมินเปรียบเทียบกับมีต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร

1.1 จำนวนปีที่ตั้งองค์กร _____

1.2 จำนวนพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาและเทียบเท่า

<input type="checkbox"/> <50	<input type="checkbox"/> 50-99	<input type="checkbox"/> 100-499	<input type="checkbox"/> 500-999	<input type="checkbox"/> 1,000-1,499	<input type="checkbox"/> >=1,500
------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

2. ระบบการกำกับดูแล การตรวจสอบภายใน และการประเมินเทียบเคียง

2.1 องค์กรของท่านได้มีระบบการกำกับดูแล (Corporate Governance) อย่างชัดเจน หรือไม่ เพียงใด

5 <input type="checkbox"/> ชัดเจนมาก	4 <input type="checkbox"/> ชัดเจน	3 <input type="checkbox"/> ชัดเจนเหมือนกัน	2 <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยชัดเจน	1 <input type="checkbox"/> ไม่ชัดเจนเลย	0 <input type="checkbox"/> ไม่มี
--------------------------------------	-----------------------------------	--	--	---	----------------------------------

2.2 องค์กรของท่านได้มีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) อย่างชัดเจน หรือไม่ เพียงใด

5 <input type="checkbox"/> ชัดเจนมาก	4 <input type="checkbox"/> ชัดเจน	3 <input type="checkbox"/> ชัดเจนเหมือนกัน	2 <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยชัดเจน	1 <input type="checkbox"/> ไม่ชัดเจนเลย	0 <input type="checkbox"/> ไม่มี
--------------------------------------	-----------------------------------	--	--	---	----------------------------------

2.3 องค์กรของท่านได้มีระบบการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking) อย่างชัดเจน หรือไม่ เพียงใด

5 <input type="checkbox"/> ชัดเจนมาก	4 <input type="checkbox"/> ชัดเจน	3 <input type="checkbox"/> ชัดเจนเหมือนกัน	2 <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยชัดเจน	1 <input type="checkbox"/> ไม่ชัดเจนเลย	0 <input type="checkbox"/> ไม่มี
--------------------------------------	-----------------------------------	--	--	---	----------------------------------

2.4 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีความเป็นอิสระของการกำกับดูแลระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายในเพียงใด?

5 <input type="checkbox"/> อิสระมาก	4 <input type="checkbox"/> อิสระ	3 <input type="checkbox"/> อิสระพอควร	2 <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยอิสระ	1 <input type="checkbox"/> ไม่อิสระเลย	0 <input type="checkbox"/> ไม่เกี่ยวเนื่อง
-------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	---	--	--

2.5 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีความเป็นอิสระระหว่างหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้บริหารหรือไม่ เพียงใด

5 <input type="checkbox"/> อิสระมาก	4 <input type="checkbox"/> อิสระ	3 <input type="checkbox"/> อิสระพอควร	2 <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยอิสระ	1 <input type="checkbox"/> ไม่อิสระเลย	0 <input type="checkbox"/> ไม่เกี่ยวเนื่อง
-------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	---	--	--

2.6 ลักษณะของหน่วยงานตรวจสอบภายในในองค์กรของท่าน

1 <input type="checkbox"/> มีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ	2 <input type="checkbox"/> มีงานตรวจสอบแต่อยู่ภายใต้หน่วยงาน.....
3 <input type="checkbox"/> ใช้บริการงานตรวจสอบจากภายนอกองค์กรเป็นหลัก	4 <input type="checkbox"/> ไม่มีทั้งหน่วยงานและงานตรวจสอบภายใน

2.7 บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในในองค์กรของท่านมีความครอบคลุมเพียงใดในเรื่องต่อไปนี้

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในในองค์กรของท่าน	เป็นผู้ทำ	เป็นผู้ประเมิน	ไม่เกี่ยวข้อง
การให้ความมั่นใจ (Assurance Service)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การเป็นที่ปรึกษา (Consultant Service)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การควบคุมภายใน (Internal Control)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน (Management Performance Appraisals)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร (Organizational Planning strategies)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การประเมินตลาด (Market Appraisals)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การวิเคราะห์การลงทุน (Investment Analysis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ใส่เครื่องหมาย ของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรได้ทำในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา

<input type="checkbox"/> ขยายตลาดและฐานลูกค้าปัจจุบันขององค์กร	<input type="checkbox"/> พัฒนาการใหม่สำหรับลูกค้า
<input type="checkbox"/> ขยายขอบเขตของระบบธุรกิจปัจจุบันโดยการสร้างหน่วยลงทุนใหม่ การซื้อและการควบรวมกิจการ หรือลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/> การขยายไปในธุรกิจใหม่โดยการซื้อ ควบรวม หรือร่วมลงทุนในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง
<input type="checkbox"/> การลดขนาดขององค์กรโดยการลดบุคลากร	<input type="checkbox"/> การปิดสาขาขององค์กร
<input type="checkbox"/> การยุติการให้บริการบางอย่าง	<input type="checkbox"/> การลดต้นทุนและการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
<input type="checkbox"/> การยกเครื่องกระบวนการทำงานขององค์กร	<input type="checkbox"/> การเตรียมระบบงานสำหรับการประกันคุณภาพหรือการทำมาตรฐานการดำเนินงานระดับนานาชาติ อาทิ การทำ Hospital Assurance หรือISO 9001 และ 14000 เป็นต้น
<input type="checkbox"/> การตัดสินใจทางกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ (โปรดระบุ)	

3.2 กลยุทธ์ธุรกิจอะไรที่องค์กรจะเลือกในอนาคต

<input type="checkbox"/> ผู้นำด้านต้นทุน	<input type="checkbox"/> การสร้างความแตกต่าง	<input type="checkbox"/> นวัตกรรมบริการให้บริการและนวัตกรรมธุรกิจ
<input type="checkbox"/> การตัดสินใจทางกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ (โปรดระบุ)		

3.3 กลยุทธ์องค์การอะไรที่องค์กรจะเลือกในอนาคต

<input type="checkbox"/> คงสภาพภาพและขนาด	<input type="checkbox"/> เติบโต	<input type="checkbox"/> หดตัวและลดขนาด
---	---------------------------------	---

ถ้าท่านทำงานในกิจการที่เป็นโรงพยาบาลหรือโรงแรม โปรดตอบข้อ 3.4 และ 3.5 ด้วย

3.4 จากคะแนนระหว่าง 0-100% ประเมินความเป็นไปได้ที่องค์กรจะใช้กลยุทธ์ธุรกิจต่อไปนี้?

โรงพยาบาล-โรงแรม (Hospital)	0%	ความเป็นไปได้	100%
การพักระยะยาว (Long-stays) เช่น บริการที่พักของคนชรา บริการคนชรา		ความเป็นไปได้	
ท่องเที่ยว การเสริมสุขภาพ	0%	ความเป็นไปได้	100%
การให้บริการถึงบ้าน (Homecare Services) เช่น การดูแลผู้ป่วยที่บ้าน		ความเป็นไปได้	
หน่วยบริการเคลื่อนที่ การให้บริการสุขภาพเชิงป้องกัน.....	0%	ความเป็นไปได้	100%

3.5 โปรด และให้คะแนนระหว่าง 0-100% สำหรับความสอดคล้องของระบบการกำกับดูแลและการตรวจสอบภายในและการนำกลยุทธ์ธุรกิจมาใช้

ความพร้อมของระบบควบคุมภายในต่อกลยุทธ์	Hospital	Long-stays	Homecare Services
• ความพร้อมของระบบการตรวจสอบภายในที่มีอยู่.....	<input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/> %
• ความพร้อมในทักษะของบุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายใน.....	<input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/> %
• ความสอดคล้องของหน่วยงานตรวจสอบภายในภายใต้โครงสร้างองค์กรเพื่อให้บรรลุการกำกับดูแลที่ดี.....	<input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/> %
• ความสอดคล้องของการวางแผนกลยุทธ์ของระบบตรวจสอบภายในเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร.....	<input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/> %
• ระบบตรวจสอบภายในมีความสอดคล้องหรือมีแนวร่วมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) กับจุดประสงค์ขององค์กร.....	<input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/> %

ปัจจัยภายนอก

ใส่เครื่องหมาย สำหรับกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ความสำคัญของ กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก		มากมาย	มาก	พอควร	ไม่มากนัก	ไม่สำคัญ
1	ลูกค้า	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2	คู่แข่ง	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3	ผู้ขาย	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4	เจ้าหน้าที่	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
5	สมาพันธ์แรงงาน	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
6	หน่วยงานราชการ	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
7	ผู้ถือหุ้น	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
8	หุ้นส่วนทางธุรกิจ	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
9	สมาคมองค์กร	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
10	องค์กรอิสระ	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
11	ชุมชนท้องถิ่น	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

4.2 ปัจจัยภายนอกอะไรที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรท่าน

ความสำคัญของปัจจัยต่อไปนี้		มากมาย	มาก	พอควร	ไม่มากนัก	ไม่สำคัญ
1	กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2	กฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3	กฎหมายในประเทศและระหว่างประเทศ	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4	จริยธรรมในการทำธุรกิจ	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

4.3 ท่านคิดว่าองค์กรท่านอยู่ระดับใดในบันไดสู่ความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียง (Benchmarking Success) โปรดวงกลมบนข้อที่เหมาะสมที่สุด

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ประสบปัญหาหนัก (Loser)	แย่ (Poor)	กลาง ๆ (Fair)	พออยู่รอด (Survivor)	ดีมาก (Very Good)	ดีที่สุดในอุตสาหกรรมประเทศ (Country Class in Industry)	ดีที่สุดในอุตสาหกรรม (World Class in Industry)	ดีสุดของประเทศ (Country Class)	ดีสุดของโลก (World Class)	ดีสุดสุด (Best of Breed)
มีปัญหาและอยู่ในระหว่างการฟื้นฟู	มีปัญหาและกำลังขาดทุน	พออยู่ได้ แต่ไม่มีกำไร	กินบุญเก่าจากเงินสะสม	ผลการดำเนินงานดีกว่าในอดีต	ดีสุดของประเทศในอุตสาหกรรมเดียวกัน	ดีสุดของโลกในอุตสาหกรรมเดียวกัน	ดีสุดของประเทศ	ดีสุดของโลก	ดีสุดสุด

4.4 องค์กรท่านได้ดำเนินการในเรื่องการประเมินเทียบเคียงในระดับใด

ระดับการดำเนินการของกระบวนการประเมินเทียบเคียง		มากมาย	มาก	พอควร	ไม่มากนัก	ไม่ได้ทำ
1	วางแผนกระบวนการประเมินเทียบเคียงและการอธิบายรายการที่ต้องการทำการเทียบเคียง	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2	การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3	การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอก	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4	การปรับปรุงผลการดำเนินงานของรายการที่ทำการเทียบเคียง	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
5	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

5. สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

5.1 สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในขององค์กร	ดีเด่น	ดี	ธรรมดา	ไม่ค่อยดี	ไม่ดีเลย
• วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายในขององค์กรอยู่ในระดับใด?	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้รับผิดชอบในการนำระบบการควบคุมภายในสามารถประยุกต์ใช้ได้	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• กระบวนการการจัดการระบบการควบคุมภายใน (รวมถึงกระบวนการในการการจำแนกประเภทปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการให้ feedback เป็นต้น) อยู่ในระดับใด?	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขององค์กรอยู่ในระดับใด อาทิ ข้อมูลการที่เป็นมีความไม่แน่นอนสูง ข้อมูลที่เป็นควรระวัง ข้อมูลที่ต้องตรวจสอบ เป็นต้น	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์ และจรรยาบรรณขององค์กรอยู่ในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• บทบาทและหน้าที่ที่มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• องค์กรมีความสามารถในการระบุประเภทความเสี่ยงในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• องค์กรมีความสามารถในการระบุเวลาการเกิดความเสี่ยงในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• องค์กรมีความสามารถในการระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยงในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• เมื่อพบความเสี่ยงแล้วองค์กรมีความสามารถในการดำเนินการในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• กระบวนการออกแบบการควบคุม หรือลดความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ขอบเขตของประเภทการควบคุมอยู่ในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ลักษณะการควบคุมที่ใช้อยู่ในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ประสิทธิภาพของการสื่อสารข้อมูลในองค์กรอยู่ในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ จุดประสงค์ ความเสี่ยงและการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญอื่นขององค์กรอยู่ในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

5.2 สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้นขององค์กรอยู่ในระดับใด

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในภายใต้มุมมองของผู้บริหารระดับต้น	ดีเด่น	ดี	ธรรมดา	ไม่ค่อยดี	ไม่ดีเลย
• ทิศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการควบคุมภายในขององค์กรอยู่ในระดับใด?	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ความเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อกฎและกิจกรรมของการตรวจสอบภายในขององค์กรว่าอยู่ในระดับใด?	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นยอมรับกฎและกิจกรรมของการตรวจสอบภายในในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นมีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นยอมรับข้อจรรยาบรรณขององค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นยอมรับการควบคุมภายในในองค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในขององค์กรและการแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าวในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ข้อมูลที่ผู้บริหารระดับต้นจัดเก็บมีความพอเพียงกับการควบคุมการดำเนินงานในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารธุรกิจในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
• ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในในการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลขององค์กรในระดับใด	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

6. ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

6.1 ตำแหน่งของท่าน _____

6.2 อายุของท่าน

- ₁ ต่ำกว่า 25 ปี ₂ 26-35 ปี
₃ 36-45 ปี ₄ 46-55 ปี
₅ มากกว่า 55 ปี

6.3 ท่านทำงานที่องค์กรนี้มานานเท่าไรแล้ว

- ₁ น้อยกว่า 3 ปี ₂ 3-5 ปี
₃ 6-10 ปี ₄ 11-15 ปี
₅ 16-20 ปี ₆ มากกว่า 20 ปี

6.4 ก่อนทำงานที่องค์กรนี้ ท่านเคยทำงานในองค์กรอื่นที่ดำเนินงานในธุรกิจประเภทเดียวกันหรือไม่

- ₁ เคย ₀ ไม่เคย

ถ้าเคย ก็แห่ง _____ และเป็นเวลานานเท่าไร _____

***** ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ *****

โครงการวิจัยเรื่อง บทบาทของระบบการตรวจสอบและ
การควบคุมภายในและระบบประเมินเปรียบเทียบกับมีต่อ
การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ SET

ผศ.ดร.อรนุช สูงสว่าง
ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ธุรกิจโรงพยาบาล

โครงการวิจัย "การเปรียบเทียบบทบาทของระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบ และระบบประเมินเปรียบเทียบในธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม"

1. องค์กรของท่านมีหน่วยงานตรวจสอบภายในและควบคุมมานานเท่าไร และมีหน้าที่อย่างไรบ้าง
 - ระบบตรวจสอบได้มีการจ้างช่างนอกมาทำ หรือว่าพัฒนาขึ้นมาเอง
 - ในการตรวจสอบข้อมูลจากระบบสารสนเทศของโรงพยาบาล ท่านได้ใช้เครื่องมือสนับสนุน เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ACL หรือไม่
 - ในธุรกิจโรงพยาบาล จุดอ่อนที่ต้องการการควบคุมภายในมากที่สุดคืออะไร
 - ท่านคิดว่า ระบบการตรวจสอบภายในที่มีอยู่มีประสิทธิภาพในการป้องกัน หรือควบคุมได้มากน้อยเพียงใด
 - แนวทางการตรวจสอบภายในเป็นแบบเน้นด้านความเสี่ยงหรือไม่
 - ธุรกิจโรงพยาบาลมีความเสี่ยงเรื่องบุคลากรมากน้อยเพียงใด
 - ท่านได้ให้ความสำคัญของการประเมินตนเองของธุรกิจโรงพยาบาลมากน้อยเพียงใด
 - ท่านได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรของโรงพยาบาลอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในบ้างหรือไม่
 - ในความคิดเห็นของท่านโรงพยาบาลแห่งใดที่เป็นผู้นำด้านการตรวจสอบภายในของธุรกิจโรงพยาบาล
 - ท่านมีความเป็นอิสระในการตรวจสอบมากน้อยเพียงใด
 - บุคลากรอื่นของโรงพยาบาล มีทัศนคติอย่างไรต่อผู้ตรวจสอบภายในของโรงพยาบาล
2. หน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรมากน้อยเพียงใด
 - การตรวจสอบมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์มากเพียงใด
 - คิดว่าลักษณะการดำเนินงานของกิจการมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ เช่น ให้บริการแบบเดียวกับโรงแรมมากขึ้น
3. ระบบการปฏิรูปสุขภาพและนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบตรวจสอบภายในและควบคุมหรือไม่อย่างไร
 - กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่กระทรวงสาธารณสุข ส่วนช่วยในธุรกิจโรงพยาบาลหรือไม่
 - ระบบการปฏิรูป 30 บาทรักษาทุกโรค มีผลกระทบต่อโรงพยาบาลหรือไม่
 - ผู้ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบมีความร่วมมือกับ HA หรือไม่
 - ความสำคัญที่ผู้บริหารงานให้เปรียบเทียบกันระหว่างการตรวจสอบภายใน และ HA
4. ท่านใช้ระบบประเมินเทียบเคียงหรือไม่ และมีความเกี่ยวข้องกับระบบตรวจสอบภายในและควบคุมอย่างไร
 - โรงพยาบาลได้ใช้ KPI หรือไม่ และได้นำมาใช้กับการตรวจสอบภายในหรือไม่ อย่างไร
5. - การผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานต่างๆ เช่น ISO 9002 ISO 14001 และ Thai Hospital Accreditation-HA ช่วยให้ระบบตรวจสอบภายในและควบคุมมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ ในทางตรงกันข้ามระบบตรวจสอบภายในและควบคุมช่วยให้การรับรองคุณภาพมาตรฐานข้างต้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่

-ท่านต้องเปลี่ยนแปลงระบบตรวจสอบภายในและควบคุมอย่างไร
6. ข้อมูลทั่วไป
 - ความเชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบนั้นได้มาจากการศึกษาด้วยตนเอง อ่านจากตำรา หรือว่าจากประสบการณ์ทำงาน การอบรมศึกษาเพิ่มเติม
 - ประวัติความเป็นมาก่อนที่จะเข้ามาทำงานด้านตรวจสอบภายใน และพื้นฐานการศึกษา
 - ให้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการสอบ CIA

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ธุรกิจโรงแรม

โครงการวิจัย “การเปรียบเทียบบทบาทของระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบ และระบบประเมินเปรียบเทียบในธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม”

1. หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในและควบคุม มีชื่อเรียกว่าอย่างไร ขอบเขตการทำงานเป็นอย่างไร
 - หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในและควบคุมมีชื่อเรียกว่าอย่างไร และชื่อเรียกตำแหน่งของหัวหน้าหน่วยงาน
 - ลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างไป มีการบริหารงานโดยผู้เชี่ยวชาญด้านโรงแรมจากต่างประเทศ ดังนั้นวิธีการตรวจสอบจากหน่วยงานตรวจสอบภายใน แตกต่างไปหรือไม่ เช่น
 - แนวทางการตรวจสอบที่ต้องตรวจสอบตามที่ส่วนกลางกำหนดเพื่อให้ไว้เป็นบรรทัดฐาน
 - มีผู้ตรวจสอบจากต่างประเทศมาตรวจสอบเป็นครั้งคราว
 - ถ้าไม่ได้ใช้แนวทางจากต่างประเทศในข้อข้างต้น กิจกรรมพัฒนาแนวทางการตรวจสอบเองหรือว่าจ้างหน่วยงานภายนอกมาพัฒนา
 - จำนวนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ท่านคิดว่าจำนวนดังกล่าวพอเพียงหรือไม่ (เนื่องจากลักษณะการทำงานของแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน บางแห่งจำนวนพนักงานน้อย แต่ใช้เครื่องมือและวิธีการสนับสนุนบางอย่างจึงทำให้มีจำนวนพอเพียง)
 - เนื่องจากข้อมูลของโรงแรมในปัจจุบันจะเป็นข้อมูล IT ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในมีความรู้ด้าน IT และใช้ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อดึงข้อมูลมาตรวจสอบได้เองหรือไม่
 - ถ้ามีพนักงานทุกคนสามารถใช้โปรแกรมตรวจสอบคอมพิวเตอร์ได้เองหรือไม่ ถ้าไม่มีท่านดำเนินงานโดยวิธีใด (เช่น บางแห่งจะระบุข้อมูลที่ต้องการแล้วให้เจ้าหน้าที่ด้านคอมพิวเตอร์ดึงข้อมูลให้)
 - การตรวจสอบภายในมุ่งเน้นเรื่องความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด หรือมีแนวโน้มใช้ความเสี่ยงมากขึ้น
 - ใช้วิธีการตรวจสอบโดยให้ประเมินตนเองหรือไม่
 - มีการติดต่อกับบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในของโรงแรมอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องการตรวจสอบภายในบ้างหรือไม่
 - ท่านคิดว่า ระบบการตรวจสอบภายในที่มีอยู่ มีประสิทธิผลในเรื่องการ ป้องกันหรือควบคุมได้มากน้อยเพียงใด
 - ในธุรกิจนี้ จุดใดที่ถือว่าเป็นจุดอ่อนที่ต้องการการควบคุมภายในมากที่สุด
 - มีความเสี่ยงเรื่องการรับบุคลากรเข้าทำงาน
 - ท่านคิดว่า โรงแรมแห่งใดที่เป็นผู้นำด้านการตรวจสอบภายในของธุรกิจโรงแรม
 - ความเป็นอิสระในการตรวจสอบ ในทางปฏิบัติจริงสามารถทำได้หรือไม่
 - บุคลากรของโรงแรม มีทัศนคติอย่างไรต่อผู้ตรวจสอบภายในของโรงแรม
2. หน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรมากน้อยเพียงใด
 - คิดว่าลักษณะการดำเนินงานของกิจการมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่
 - การตรวจสอบมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์มากเพียงใด
3. โรงแรมในระดับแนวหน้าตามมาตรฐานต่างประเทศมีระเบียบหรือกฎเกณฑ์ใดที่ต้องปฏิบัติตามเป็นระบบสากลบ้าง
4. ท่านใช้ระบบประเมินเทียบเคียงหรือไม่ และมีความเกี่ยวข้องกับระบบตรวจสอบภายในและควบคุมอย่างไร
 - ท่านใช้ระบบ KPI หรือไม่
5. ข้อมูลทั่วไป
 - ความเชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบภายในของท่าน มาจากการศึกษาด้วยตนเอง อ่านจากตำราจากประสบการณ์ทำงาน หรือการอบรมศึกษาเพิ่มเติม
 - ก่อนที่จะทำงานในด้านตรวจสอบภายใน ท่านมีพื้นฐานการศึกษา หรือการทำงานอย่างไร
 - โปรดแสดงความเห็นเกี่ยวกับการสอบ CIA

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ Outsourcing ของโรงพยาบาล

โครงการวิจัย "การเปรียบเทียบบทบาทของระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบ และระบบประเมินเปรียบเทียบในธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม"

1. องค์กรของท่านได้ให้บริการตรวจสอบภายในแก่ธุรกิจโรงพยาบาลมานานเท่าไร และมีหน้าที่อย่างไรบ้าง
 - ในการตรวจสอบข้อมูลจากระบบสารสนเทศของโรงพยาบาล ท่านได้ใช้เครื่องมือสนับสนุน เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ACL หรือไม่
 - ในการเข้าไปตรวจสอบโรงพยาบาล ได้จัดพนักงานที่เข้าไปตรวจสอบอยู่เป็นประจำ หรือ เข้าไปตรวจเป็นครั้งคราว
 - แนวทางการตรวจสอบภายในเป็นแบบเน้นด้านความเสี่ยงหรือไม่
 - ท่านได้ให้ความสำคัญของการประเมินตนเองของธุรกิจโรงพยาบาลมากน้อยเพียงใด
 - ท่านได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรของโรงพยาบาลอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในบ้างหรือไม่
 - ในความคิดเห็นของท่านโรงพยาบาลแห่งใดที่เป็นผู้นำด้านการตรวจสอบภายในของธุรกิจโรงพยาบาล
 - ท่านคิดว่า ระบบการตรวจสอบภายในที่มีอยู่มีประสิทธิผลในการป้องกัน หรือควบคุมได้มากน้อยเพียงใด
 - ในธุรกิจโรงพยาบาล จุดอ่อนที่ต้องการการควบคุมภายในมากที่สุดคืออะไร
 - ธุรกิจโรงพยาบาลมีความเสี่ยงเรื่องบุคลากรมากน้อยเพียงใด
 - ท่านมีความเป็นอิสระในการตรวจสอบมากน้อยเพียงใด
 - บุคลากรอื่นของโรงพยาบาล มีทัศนคติอย่างไรต่อผู้ตรวจสอบภายในของโรงพยาบาล
 - ท่านมีลูกค้าที่อยู่ในธุรกิจโรงพยาบาลมากน้อยเพียงใด น้อยกว่า 3 แห่ง ประมาณ 3-5 แห่ง หรือมากกว่านั้น
2. หน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรมากน้อยเพียงใด
 - การตรวจสอบมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์มากเพียงใด
 - คิดว่าลักษณะการดำเนินงานของกิจการมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ เช่น ให้บริการแบบเดียวกับโรงแรมมากขึ้น
3. ระบบการปฏิรูปสุขภาพและนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบตรวจสอบภายในและควบคุมหรือไม่อย่างไร
 - กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่กระทรวงสาธารณสุข ส่วนช่วยในธุรกิจโรงพยาบาลหรือไม่
 - ระบบการปฏิรูป 30 มาตราทุกโรค มีผลกระทบต่อโรงพยาบาลหรือไม่
 - ผู้ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบมีความร่วมมือกับ HA หรือไม่
 - ความสำคัญที่ผู้บริหารงานให้เปรียบเทียบกันระหว่างการตรวจสอบภายใน และ HA
4. ท่านใช้ระบบประเมินเทียบเคียงหรือไม่ และมีความเกี่ยวข้องกับระบบตรวจสอบภายในและควบคุมอย่างไร
 - โรงพยาบาลได้ใช้ KPI หรือไม่ และได้นำมาใช้กับการตรวจสอบภายในหรือไม่ อย่างไร
5. - การผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานต่างๆ เช่น ISO 9002 ISO 14001 และ Thai Hospital Accreditation-HA ช่วยให้ระบบตรวจสอบภายในและควบคุมมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ ในทางตรงกันข้ามระบบตรวจสอบภายในและควบคุมช่วยให้การรับรองคุณภาพมาตรฐานข้างต้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่

-ท่านต้องเปลี่ยนแปลงระบบตรวจสอบภายในและควบคุมอย่างไร
6. ข้อมูลทั่วไป
 - ความเชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบนั้นได้มาจากการศึกษาด้วยตนเอง อ่านจากตำรา หรือว่าจากประสบการณ์ทำงาน การอบรมศึกษาเพิ่มเติม
 - ประวัติความเป็นมาก่อนที่จะเข้ามาทำงานด้านตรวจสอบภายใน และพื้นฐานการศึกษา
 - ให้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการสอบ CIA

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ Outsourcing ของโรงแรม

โครงการวิจัย "การเปรียบเทียบบทบาทของระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบ และระบบประเมินเปรียบเทียบในธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม"

1. องค์กรของท่านได้ให้บริการตรวจสอบภายในแก่ธุรกิจโรงแรมมานานเท่าไร และมีหน้าที่อย่างไรบ้าง
 - ผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในมีความรู้ด้าน IT และได้มีการมุ่งเน้นให้ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สามารถดึงข้อมูลมาตรวจสอบได้หรือไม่
 - การตรวจสอบภายในได้มุ่งเน้นที่ความเสี่ยงมากนักน้อยเพียงใด หรือค่อยปรับเปลี่ยน
 - ท่านให้ความสำคัญของการประเมินตนเองของธุรกิจโรงแรมมากนักน้อยเพียงใด
 - ท่านได้มีการติดต่อกับองค์กรอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในบ้างหรือไม่
 - ท่านคิดว่า ระบบการตรวจสอบภายใน สามารถป้องกันหรือควบคุมได้มากนักน้อยเพียงใด
 - ธุรกิจโรงแรมจุดใดที่ถือว่าเป็นจุดอ่อนที่ต้องการการควบคุมภายในมากที่สุด
 - ธุรกิจโรงแรมมีความเสี่ยงในการรับคนเข้ามาทำงานบ้างหรือไม่
 - ในมุมมองของท่านมองว่า โรงแรมแห่งใดที่เป็นผู้นำด้านการตรวจสอบภายในของธุรกิจโรงแรม
 - ความเป็นอิสระในการตรวจสอบ ในทางปฏิบัติจริงสามารถทำได้หรือไม่
 - พนักงานในโรงแรม มีทัศนคติอย่างไรต่อผู้ตรวจสอบภายในของโรงแรม
 - ท่านมีลูกค้าที่อยู่ในธุรกิจโรงแรมมากนักน้อยเพียงใด ประมาณ 3-5 แห่ง หรือมากกว่านั้น
 - ในการเข้าไปตรวจสอบโรงแรม ได้จัดพนักงานที่เข้าไปตรวจสอบอยู่เป็นประจำ หรือ เข้าไปตรวจเป็นครั้งคราว
2. หน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรมากนักน้อยเพียงใด
 - การตรวจสอบมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์มากเพียงใด
 - คิดว่าลักษณะการดำเนินงานของกิจการมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ เช่น ให้บริการแบบเดียวกับโรงแรมมากขึ้น
3. นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม หรือการจัดทำมาตรฐานของ โรงแรม มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบตรวจสอบภายในและควบคุมหรือไม่อย่างไร
4. ท่านใช้ระบบประเมินเทียบเคียงหรือไม่ และมีความเกี่ยวข้องกับระบบตรวจสอบภายในและควบคุมอย่างไร
 - โรงแรมได้ใช้ KPI หรือไม่ และได้นำมาใช้กับการตรวจสอบภายในหรือไม่ อย่างไร
5. การผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานต่างๆ เช่น ISO 9002 ช่วยให้ระบบตรวจสอบภายในและควบคุมมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ ในทางตรงกันข้ามระบบตรวจสอบภายในและควบคุมช่วยให้การรับรองคุณภาพมาตรฐานข้างต้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ และท่านต้องเปลี่ยนแปลงระบบตรวจสอบภายในและควบคุมอย่างไร
6. ข้อมูลทั่วไป
 - ความเชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบนั้นได้มาจากการศึกษาด้วยตนเอง อ่านจากตำรา หรือว่าจากประสบการณ์ทำงาน การอบรมศึกษาเพิ่มเติม
 - ประวัติความเป็นมาก่อนที่จะทำเข้ามาทำงานด้านตรวจสอบภายใน และพื้นฐานการศึกษา
 - ให้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการสอบ CIA

บทที่ 5 การเผยแพร่ผลงานวิจัย

เพื่อให้ผลจากโครงการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบบทบาทของระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบ และระบบประเมินเปรียบเทียบในธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม เป็นประโยชน์ผู้วิจัยได้ดำเนินการเผยแพร่ผลวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้จัดทำผลสรุปจากการวิจัยและรายงานผลวิจัยทั้งหมดในรูปของ CD โดยส่งไปให้แก่ทุกองค์กรที่ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเหล่านั้นทราบถึงผลการศึกษา และอาจมีแนวทางในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. นำผลวิจัยไปเผยแพร่ในแวดวงวิชาชีพและวิชาการ บทความเรื่อง "ระบบสร้างความเชื่อมั่นและการใช้กลยุทธ์ธุรกิจภายใต้สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน" ได้ตีพิมพ์ในวารสารสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย ปีที่ 16 ฉบับที่ 15 เดือน มกราคม-มีนาคม 2548 หน้า 24-34 และบทความดังกล่าวได้แนบไว้ข้างท้ายบทนี้
3. เพื่อนำผลวิจัยไปเผยแพร่ในแวดวงนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยจะส่งบทความผลวิจัยส่วนหนึ่งเรื่อง "CONFIDENT SUPPORT SYSTEMS IN THE COMPANIES LISTED IN THE STOCK EXCHANGE OF THAILAND" ไปที่การประชุม 2005 International Conference ที่เมือง Lisbon ประเทศ Portugal ซึ่งจัดโดย Global Business and Technology Association (www.gbata.com) ระหว่างวันที่ 12-16 กรกฎาคม ค.ศ. 2005 ซึ่งหลังจากได้รับข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงบทความให้ดีขึ้นแล้ว ผู้วิจัยได้ส่งไปยังวารสารทางวิชาการเพื่อให้อภิปรายตีพิมพ์ต่อไป บทความที่นำเสนอได้แนบไว้ข้างท้ายบทนี้
4. เพื่อให้องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเกิดประโยชน์ ผู้วิจัยได้จัดสัมมนาทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ผลวิจัยโดยเชิญ สถานศึกษา หน่วยงานที่เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลและโรงแรม รายละเอียดของการสัมมนารวมทั้งรายชื่อผู้ได้รับเชิญได้แนบไว้ข้างท้ายบทนี้

ภาคผนวกสำหรับบทที่ 5

- บทความเรื่อง "ระบบสร้างความเชื่อมั่นและการใช้กลยุทธ์ธุรกิจภายใต้สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน"
- บทความเรื่อง "CONFIDENT SUPPORT SYSTEMS IN THE COMPANIES LISTED IN THE STOCK EXCHANGE OF THAILAND"
- รายชื่อหน่วยงานที่เข้าร่วมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น



สถาบันวิจัยบริการ
วสท. กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ผลการวิจัยเรื่อง

**ระบบสร้างความเชื่อมั่นและการใช้กลยุทธ์ธุรกิจ
ภายใต้สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน**

โดย

ผศ.ดร.อรุณช สุงสว่าง และ ศ.ดร.อุทัย ดันละมัย
ภาควิชาการบัญชี
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เสนอต่อ

**สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (สดท.)
2 อาคารมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
ชอยทองหล่อ 25 ถนนสุขุมวิท 55 เขตวัฒนา กทม. 10100**

เพื่อพิจารณาเผยแพร่ในจุลสารสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
สิงหาคม 2547

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระบบสร้างความเชื่อมั่นและการใช้กลยุทธ์ธุรกิจ ภายใต้สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน

สภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรต่าง ๆ จึงหันมาให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้น และเมื่อความต้องการเพิ่มมากขึ้นที่จะเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานที่จะนำไปปฏิบัติ [1] จึงทำให้เกิดแนวคิดการบริหารงานยุคใหม่ขึ้นมามากมาย อาทิ การยกเครื่ององค์กร (Re-engineering) ซึ่งเน้นการบริหารกระบวนการทำงานแทนที่จะเน้นการบริหารงานตามโครงสร้างองค์กรที่แบ่งหน้าที่งานและความเชี่ยวชาญตามฝ่ายหรือตามแผนก (Functions) โดยเป็นที่นิยมมากในช่วงปีต้นของทศวรรษที่ 1990 ต่อมาความนิยมหันมามุ่งเน้นด้านการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งปลายทศวรรษนั้น ก็มีแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพ (Total Quality Management) การประเมินเทียบเคียง (Benchmarking) การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งใช้ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator) เป็นต้น

แม้ว่าเครื่องมือสมัยใหม่ต่างๆ จะถูกนำมาใช้เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่เมื่อองค์กรมีการเติบโตมากขึ้นและมีกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้น การกระจายอำนาจเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงานก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงต้องมีกระบวนการติดตามและควบคุมที่เหมาะสม [2] ดังนั้นระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายในจึงเป็นเครื่องมือที่มีส่วนสนับสนุนให้การบริหารขององค์กรเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการสร้างความปลอดภัยและการดำเนินการอย่างมีการกำกับดูแลที่ดีเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ ได้

ปัจจุบันหน่วยงานของรัฐได้มีนโยบายต่างๆ เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมของไทยมากมาย เพื่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รวมถึงการเพิ่มรายได้ของประเทศ ดังนั้น การศึกษาการประยุกต์ในแนวคิดใหม่ ๆ ทางการบริหาร การบัญชี และการควบคุมตรวจสอบ จึงเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทย การศึกษาบทบาทของระบบตรวจสอบและควบคุมภายในและระบบประเมินเทียบเคียงที่มีต่อการตัดสินใจใช้กลยุทธ์ธุรกิจต่างๆ ขององค์กร จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องกับวิชาชีพการตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบพัฒนาการ กระบวนการปฏิบัติงานและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น บทความนี้เรียบเรียงเนื้อหาเป็น 6 หัวข้อ ซึ่งประกอบด้วย หัวข้อแรกซึ่งสรุปแนวคิดด้านสภาพแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน และหัวข้อที่สองต่อมาเป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบสร้างความเชื่อมั่นให้ธุรกิจ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ระบบสร้างความเชื่อมั่นให้ธุรกิจ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ธุรกิจ จะอยู่ในหัวข้อที่สามซึ่งเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยนี้ โดยต่อด้วยระเบียบวิธีวิจัยเป็นหัวข้อที่สี่ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นหัวข้อที่ห้า หัวข้อที่หกหรือหัวข้อสุดท้ายอธิบายข้อค้นพบและสรุปผลวิจัย

1. สภาพแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบควบคุมภายในขององค์กรมีประสิทธิผลส่วนหนึ่งมาจากสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในขององค์กร ซึ่งแบ่งคร่าวๆ เป็นสองประเภท คือ สภาพแวดล้อมโดยรวมและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในของผู้บริหารชั้นต้น [3] การที่องค์กรสร้างสภาพแวดล้อมโดยรวมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบการควบคุมภายในที่ดำเนินการสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง สภาพโดยรวมดังกล่าว ได้แก่ ความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน และความสามารถในระดับองค์กรที่จะระบุความเสี่ยง กระบวนการในการลดความเสี่ยง ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ เป็นต้น องค์กรควรประเมินสภาพแวดล้อมเหล่านี้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้สอดคล้องกัน นอกจากความสอดคล้องในระดับองค์กรซึ่งเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์และแผนการดำเนินงานในระยะยาว สภาพแวดล้อมในระดับปฏิบัติการโดยเน้นการควบคุมภายในของผู้บริหารชั้นต้น ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องประเมินเพื่อให้ระบบควบคุมภายในมีความสอดคล้องสำหรับแผนการดำเนินการในระยะสั้น

2. ระบบสร้างความเชื่อมั่นธุรกิจ

ระบบการควบคุมภายในนับว่าเป็นระบบสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรระบบหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากสภาพดังกล่าวเป็นเงาสะท้อนของปรัชญา ความน่าเชื่อถือ และคุณค่าทางจริยธรรมของฝ่ายจัดการ (management's philosophy, integrity, and ethical values) อีกทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการบริหารงานของคณะกรรมการบริษัท [4] ดังนั้นจึงมีการออกกฎหมาย SARBANES-OXLEY (2002) ที่บังคับให้องค์กรรายงานสถานะการควบคุมภายใน (Internal Control Environment) เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับระบบการควบคุมภายใน แต่ก็เป็นเรื่องที่ทำหายและซับซ้อนมากที่สุดที่จะรายงานเพราะการออกแบบสภาพแวดล้อมให้เกิดประสิทธิผลด้านการควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ยับยั้งได้ยาก ดังนั้นในระยะที่เริ่มบังคับใช้กฎหมายดังกล่าวส่วนที่ 404 นี้ องค์กรส่วนใหญ่ที่หา

ตามกฎหมาย (Compliance) จะเน้นการรายงานในระดับการควบคุมเอกสารและการประเมินกับการทดสอบกิจกรรมการควบคุมภายในเป็นจุดเริ่มต้น [5][6]

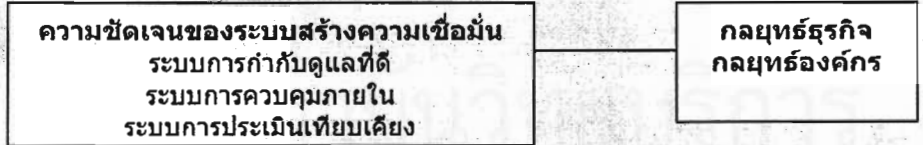
นอกจากระบบควบคุมภายในแล้ว ระบบการกำกับดูแลที่ดีก็เป็นระบบสร้างความเชื่อมั่นให้แก่องค์กร ซึ่งถ้าระบบดังกล่าวยังมีความชัดเจนมาก องค์กรภายนอกที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานขององค์กร ก็จะต้องให้ความเชื่อถือผลการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยได้ให้คำนิยามของ "บรรษัทภิบาล หรือ การกำกับดูแล (Corporate Governance)" ว่าเป็นหลักในการบริหารจัดการธุรกิจทุกประเภททุกขนาดให้เติบโตอย่างมั่นคง ด้วยการสร้างกลไกควบคุมการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใสและเกิดความเชื่อมั่นต่อทุกฝ่าย และเป็นเครื่องมือเสริมมาตรฐานสร้างความเชื่อให้ธุรกิจ แม้ว่าจะมีการถกเถียงโดยนักวิชาการหลายค่ายในเรื่องความหมายและการแปลชื่อแต่เมื่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเลือกใช้คำว่า "การกำกับดูแลที่ดี" ก็ทำให้คำดังกล่าวเป็นที่นิยมใช้ต่อ ๆ มา และมีแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการตรวจสอบ หลักการและวิธีปฏิบัติที่ดีสำหรับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น จริยธรรมและความรับผิดชอบของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ รวมถึงสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น เป็นต้น [7] [8] [9]

ระบบการประเมินเทียบเคียง เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการเปรียบเทียบ และวัดกระบวนการธุรกิจขององค์กรกับกระบวนการธุรกิจของกิจการอื่นๆ เพื่อพิจารณาและทำความเข้าใจการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ซึ่งอาจเป็นการพัฒนากระบวนการเทียบเคียงที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยรวบรวมกระบวนการที่เป็นตัวเร่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของผลิตภัณฑ์และบริการ และเรียนรู้ประสบการณ์ของกิจการที่ประสบความสำเร็จ และอาจใช้การสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิดเพื่อเพิ่มความสำเร็จในหน้าที่ซึ่งใกล้เคียงกัน [10] ซึ่งบางครั้งการปฏิบัติที่ดีที่สุดของกิจการหนึ่งอาจริเริ่มมาจากอุตสาหกรรมอื่น เช่น โรงพยาบาลหนึ่งอาจใช้การประเมินเทียบเคียงการลงทะเบียนห้องพักรักษาตัวของโรงพยาบาลเพื่อปรับปรุงกระบวนการรับคนไข้เข้ารับการรักษาตัวในโรงพยาบาล นั่นคือ การวิเคราะห์ความเหมือนกัน และความแตกต่างกันของธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่ต่างกัน โดยตระหนักถึงสถานะแวดล้อมที่อาจมีลักษณะแตกต่างกันไป จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และแนวปฏิบัติใหม่ขึ้นได้ ในกรณีของธุรกิจโรงพยาบาลและธุรกิจโรงแรม โรงพยาบาลหนึ่งอาจใช้การประเมินเทียบเคียงการลงทะเบียนห้องพักรักษาตัวของโรงพยาบาลเพื่อปรับปรุงกระบวนการรับคนไข้เข้ารับการรักษาตัวในโรงพยาบาล ระบบแจ้งออก ระบบการทำความสะอาด อย่างไรก็ตามการนำมาใช้นี้ต้องขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยี วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ สถานะแวดล้อมและภาวะการคุกคามที่แตกต่างกัน และความจำเป็นกับความต้องการของลูกค้า การประเมินเปรียบเทียบจะทำให้รู้ว่าควรปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยทัศนคติที่ดีและอย่างมั่นคงอย่างไรจึงจะทำให้เส้นทางสู่วัฒนธรรมของกระบวนการกิจกรรมมีความชัดเจนมากขึ้น [11]

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในมุมมองของผู้เกี่ยวข้องและสนใจการตรวจสอบภายใน การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างระบบสร้างความเชื่อมั่นขององค์กรและการใช้กลยุทธ์ธุรกิจภายใต้สถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการออกแบบและปรับเปลี่ยนสถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสม เพราะจะส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ธุรกิจมาปฏิบัติจริง

แผนภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย



สภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน

แผนภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นและกลยุทธ์องค์กร โดยมีสมมติฐานว่าถ้ายังมีความชัดเจนมากก็จะสามารถดำเนินกลยุทธ์ให้ประสมผลตามความต้องการได้มาก โดยที่ความสัมพันธ์จะอยู่ภายใต้สถานะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในขององค์กร

4. ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มสมาชิกสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (IIAT) ที่ไม่สังกัดหน่วยงานราชการ ซึ่งทางสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย ได้รายงานจำนวนสมาชิก IIAT ดังกล่าว มีทั้งหมด 752 คน [12] จึงทำการสุ่มตัวอย่างเป็นระบบ (Systematic Sampling) เพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 252 คน คิดเป็น 33.5% ของประชากรทั้งหมด กระจายไปตามแหล่งที่อยู่อาศัยในกรุงเทพมหานคร 205 (81.3%) คน และต่างจังหวัด 47 (18.7%) คน ซึ่งเป็นสัดส่วนใกล้เคียงกับสัดส่วนของรายชื่อที่ได้จากสมาคมฯ หลังจากนั้นทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน โดยได้รับการตอบกลับมาจำนวน 52 คน คิดเป็น 20.6% ของกลุ่มตัวอย่างที่ส่งไปทั้งหมด ซึ่งได้รับความร่วมมือจากต่างจังหวัดมากกว่าในกรุงเทพฯ อัตราการตอบกลับ 31.9% และ 18% ตามลำดับ

แบบสอบถามที่ได้รับกลับมาจากสมาชิก IIAT (ตารางที่ 1) พบว่า กว่า 80% ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหาร ในจำนวนนี้เป็นผู้บริหารด้านตรวจสอบภายใน 17 คน (37%) และเป็นผู้บริหารในด้านอื่น ๆ 20 คน (43.7%) มีเพียง 9 คนเท่านั้นที่มีหน้าที่อยู่ในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในวัยกลางคนระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 24 คน (46.2%) รองลงมาจะมีอายุมากกว่า 45 ปี 17 คน (32.7%) สำหรับประสบการณ์ทำงานของสมาชิก IIAT กว่าสองในสาม จะยังไม่เคยทำงานในองค์กรอื่นที่มีดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน ส่วนอีกหนึ่งในสาม (16 คน) จะเคยทำงานในองค์กรอื่นมาก่อน ในจำนวนนี้เองส่วนใหญ่จะเคยทำงานในองค์กรอื่นมาจำนวน 1 แห่ง (12 คน) และระยะที่ทำงานในองค์กรนั้นส่วนใหญ่ประมาณ 1-5 ปี (10 คน)

นอกจากนั้นสมาชิก IIAT ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานอยู่ที่องค์กรที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร และมีอายุตั้งแต่ 10 ขึ้นไป (ค่าเฉลี่ย 28.02 ปี ค่าสูงสุด 115 ปี) และส่วนใหญ่จะทำงานในองค์กรที่มีขนาดปานกลางถึงขนาดใหญ่ มีพนักงานตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป โดยมีองค์กร 17 แห่ง (32.7%) ที่มีพนักงาน 100-499 คน รองลงมา คือมีพนักงาน 1,500 คนขึ้นไป จำนวน 16 แห่ง (30.8%) และมีเพียง 5 แห่ง (9.6%) ที่มีพนักงานต่ำกว่า 100 คน

ตารางที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (%)	องค์กร	จำนวน (%)
ตำแหน่ง	46	ที่ตั้ง	52
ผู้ตรวจสอบภายในระดับบริหาร	17 (37.0%)	กรุงเทพฯ	37 (71.2%)
ผู้ตรวจสอบภายในระดับปฏิบัติการ	8 (17.4%)	ต่างจังหวัด	15 (28.8%)
ผู้บริหาร	20 (43.5%)		
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไป	1 (2.2%)		
อายุ	52	อายุกิจการ	44
น้อยกว่า 26 ปี	-	น้อยกว่า 11 ปี	11 (25.0%)
26-35 ปี	11 (21.2%)	11-20 ปี	15 (34.1%)
36-45 ปี	24 (46.2%)	21-40 ปี	8 (18.2%)
46-55 ปี	15 (28.8%)	41-60	7 (15.9%)
มากกว่า 55 ปี	2 (3.8%)	มากกว่า 60 ปี	3 (6.8%)
ระยะเวลาในการทำงาน	51	จำนวนพนักงาน	52
น้อยกว่า 3 ปี	12 (23.5%)	น้อยกว่า 50 คน	4 (7.7%)
3-5 ปี	7 (13.7%)	50-99 คน	1 (1.9%)
6-10 ปี	14 (27.5%)	100-499 คน	17 (32.7%)
11-15 ปี	8 (15.7%)	500-999 คน	13 (25.0%)
16-20 ปี	2 (3.9%)	1000-1499 คน	1 (1.9%)
มากกว่า 20 ปี	8 (15.7%)	1500 คนขึ้นไป	16 (30.8%)

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือสำคัญสำหรับการวิจัยนาร์องเป็นแบบสอบถามสำหรับการสำรวจทางไปรษณีย์ โดยได้ออกแบบให้สอดคล้องตามกรอบแนวคิดข้างต้น ค่าถามส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะปลายปิด และใช้การให้คะแนนโดยใช้ Likert Scale เช่น ระดับการดำเนินการเรื่องการประเมินเทียบเคียง เป็นต้น แต่จะมีคำถามปลายเปิดอีกบางส่วน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและเพื่อให้ผู้ตอบมีความคล่องตัวในการตอบมากขึ้น ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม และประสบการณ์การทำงาน

เนื่องจากแบบสอบถามที่ใช้ได้ออกแบบมาเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับโครงการวิจัยรวมเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรหลายแหล่ง ดังนั้นแบบสอบถามได้จึงประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรโดย

ถามเกี่ยวกับจำนวนปีที่ก่อตั้งองค์กร จำนวนพนักงานที่ทำงานเต็มเวลา เป็นต้น ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระบบสร้างความเชื่อมั่น ความเป็นอิสระ ลักษณะและบทบาทของการตรวจสอบภายใน ส่วนที่ 3 เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ทั้งในอดีตและอนาคต ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและกลุ่มผลประโยชน์ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และการประเมินเทียบเคียง ส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะแวดล้อมการควบคุมภายในขององค์กรและภายใต้มุมมองของผู้บริหารระดับต้น และส่วนที่ 6 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพื่อให้รายงานมีขนาดเหมาะสม จะนำเสนอรายงานสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับทุกส่วนแต่ละวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรตามกรอบแนวคิดที่เสนอข้างต้นเท่านั้น

การวัดตัวแปร ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ประกอบด้วย ระบบการกำกับดูแล ระบบการควบคุมภายใน และระบบการประเมินเทียบเคียง ได้ออกแบบคำถามเพื่อให้ผู้ตอบได้ประเมินระดับความชัดเจนทั้ง 3 ระบบ และกำหนดเป็นแบบ Likert scale มี 5 และระดับ 1-5 หมายถึง ความชัดเจนของระบบเริ่มตั้งแต่ ไม่ชัดเจนเลย ไม่ค่อยชัดเจน ชัดเจนเหมือนกัน ชัดเจน และชัดเจนมาก ตามลำดับ โดยให้ค่า 0 ถ้าองค์กรไม่มีระบบดังกล่าวในองค์กร **สถานะแวดล้อมขององค์กร** เป็นการให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กรและภายใต้มุมมองของผู้บริหารระดับต้น โดยกำหนดเป็นแบบ Likert scale มี 5 ระดับ จาก 1-5 หมายถึง ตั้งแต่ระดับไม่ดีเลย จนถึงระดับดีเด่น การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการสำรวจกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ ทั้งในอดีตและอนาคต กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา เป็นคำถามที่สามารถเลือกตอบได้หลายข้อ (Checklist Question) โดยได้กำหนดตัวเลือกที่เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้ 11 กลยุทธ์ เช่นเดียวกับกลยุทธ์ธุรกิจที่องค์กรเลือกในอนาคต (ผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และอื่น ๆ) และให้เลือกว่าองค์กรที่ทำงานอยู่มีกลยุทธ์องค์การในอนาคต อย่างไร คือ กลยุทธ์คงสภาพและขนาด กลยุทธ์เติบโต หรือกลยุทธ์หดตัวและลดขนาด

5. ผลการวิเคราะห์

จากผู้ตอบแบบสอบถาม 52 คน ส่วนใหญ่ตอบว่าหน่วยงานต้นสังกัดของตนมีความเป็นอิสระในการทำงาน และมีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ 38 แห่ง (76.0%) โดยมีเพียง 3 แห่ง (6.0%) ที่ใช้บริการตรวจสอบภายในจากภายนอกองค์กร (Outsourcing) นอกจากนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 รายที่ระบุว่าองค์กรของตนแม้จะมีหน่วยงานตรวจสอบภายในแต่ต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหน่วยงานอื่น โดยมีองค์กรจำนวน 4 แห่งที่ไม่มีทั้งหน่วยงานตรวจสอบและการทำงานตรวจสอบภายใน

ตารางที่ 2 : บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในโดยกลุ่มสมาชิก IIAT

ลักษณะหน่วยงานตรวจสอบภายใน (N=50)	จำนวน			จำนวนตามจำนวนคำตอบ			จำนวนตามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม		
	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน	รวม	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน	รวม	ผู้ทำ	ผู้ประเมิน	รวม
มีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ	38 (76.0%)								
มีงานตรวจสอบแต่อยู่ภายใต้หน่วยงาน...	5 (10.0%)								
ใช้บริการงานตรวจสอบจากภายนอกองค์กร	3 (6.0%)								
ไม่มีทั้งหน่วยงานและงานตรวจสอบภายใน	4 (8.0%)								
บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน	จำแนกตามจำนวนคำตอบ			จำแนกตามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม					
การให้ความมั่นใจ (Assurance Service)	13 (36.1%)	23 (63.9%)	36 (72.0%)	13 (26.0%)	23 (46.0%)	50			
การเป็นที่ปรึกษา (Consultant Service)	32 (78.0%)	9 (22.0%)	41 (82.0%)	32 (64.0%)	9 (18.0%)	50			
การควบคุมภายใน (Internal Control)	14 (33.3%)	28 (66.7%)	42 (87.5%)	14 (29.2%)	28 (58.3%)	48			
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	10 (26.3%)	28 (73.7%)	38 (79.2%)	10 (20.8%)	28 (58.3%)	48			
การกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance)	16 (43.2%)	21 (56.8%)	37 (78.7%)	16 (34.0%)	21 (44.7%)	47			
การจัดการด้านการประเมินผลการดำเนินงาน (Management Performance Appraisals)	7 (25.0%)	21 (75.0%)	28 (57.1%)	7 (14.3%)	21 (42.9%)	49			
การวางแผนกลยุทธ์องค์กร (Organizational Planning Strategies)	5 (33.3%)	10 (66.7%)	15 (30.0%)	5 (10.0%)	10 (20.0%)	50			
การประเมินตลาด (Market Appraisals)		12 (100%)	12 (24.0%)		12 (24.0%)	50			
การวิเคราะห์ลงทุน (Investment Analysis)	2(13.3%)	13 (86.7%)	15 (30.0%)	2 (4.0%)	13 (26.0%)	50			

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในมีอยู่หลายด้านด้วยกัน ในที่นี้มีทั้งหมด 9 บทบาท (ตารางที่ 2) ซึ่งบทบาทแต่ละด้านถูกแบ่งเป็น 2 บทบาท คือ การเป็นผู้จัดทำและผู้ประเมิน เมื่อจำแนกตามจำนวนคำตอบ สมาชิก IIAT ที่ทำงานด้านตรวจสอบภายในส่วนใหญ่ระบุว่าองค์กรตนจะเน้นการเป็น "ผู้ประเมิน" มากกว่า "ผู้จัดทำ" ยกเว้นบทบาทในการเป็นที่ปรึกษา (Consultant Service) ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ทำ (78.0%) มากกว่าผู้ประเมิน จากบทบาทในด้านต่างๆของผู้ตรวจสอบภายใน พบว่า 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนเกี่ยวข้องมากที่สุด คือ ด้านการควบคุมภายใน (Internal Control) ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) เมื่อจำแนกตามผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดพบว่า บทบาทในการเป็นผู้

ประเมินด้านการควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มีผู้ตอบสูงสุดถึง 58.3% ในขณะที่การเป็นผู้ทำของบทบาทการประเมินตลาด (Market Appraisals) ไม่มีผู้ตอบเลย

ความชัดเจนของระบบการสร้างเชื่อมั่น ทั้ง 3 ระบบ ส่วนใหญ่ได้ประเมินระบบดังกล่าวว่ามีอยู่ในระดับที่มีความชัดเจนค่อนข้างมาก โดยเฉพาะระบบการควบคุมภายใน (ค่าเฉลี่ย 3.69) มีจำนวน 10 แห่ง (19.2%) ที่ประเมินว่าองค์กรมีความชัดเจนมาก รองลงมา คือ ระบบการกำกับดูแล (ค่าเฉลี่ย 3.35) และระบบการประเมินเทียบเคียง (ค่าเฉลี่ย 3.06) สำหรับความอิสระของการตรวจสอบภายใน มีมากกว่ากึ่งหนึ่งที่ประเมินว่าองค์กรมีความเป็นอิสระของการกำกับดูแลระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายใน (ค่าเฉลี่ย 3.72) รวมถึงด้านระดับของผู้บริหารที่ผู้ตรวจสอบภายในสามารถรายงานผลการตรวจสอบ (ค่าเฉลี่ย 3.73)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร สมาชิก IIAT ได้ประเมิน *สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน* (ตารางที่ 3) อยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี โดยเฉพาะสภาวะแวดล้อมด้านวัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายในอยู่ในระดับที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.85) มี 41 แห่ง (78.8%) ที่อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ ความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจในความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ (ค่าเฉลี่ย 3.81) และความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้ (ค่าเฉลี่ย 3.63) ตามลำดับ ส่วนสภาวะแวดล้อมด้านที่ประเมินว่าอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ระดับความสามารถระยะเวลาการเกิดความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ย 3.22) และการสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 3.38) นอกจากนี้ได้ประเมิน *สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น* ซึ่งอยู่ในระดับที่ค่อนข้างดีเช่นเดียวกัน ด้านที่อยู่ในระดับที่สูงที่สุด คือ การมีความรู้และประสบการณ์ (ค่าเฉลี่ย 3.87) มี 39 แห่ง (75%) ที่อยู่ในระดับที่ดี รองลงมา การยอมรับข้อจรรยาบรรณ (ค่าเฉลี่ย 3.77) และการตระหนักถึงความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.69) ในขณะที่ข้อมูลที่จัดเก็บมีความพร้อมเพียงพอกับการควบคุมการดำเนินงาน และการให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนและการแก้ไขจุดอ่อน เป็นด้านที่ถูกประเมินอยู่ในระดับที่ต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.48 และ 3.54)

เทคนิค Factor Analysis ถูกนำมาใช้เพื่อให้เห็นถึงปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในขององค์กร ซึ่งจากการตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้เทคนิคดังกล่าวกับข้อมูลพบว่า สามารถใช้ได้ดีโดยมีค่า Kaiser-Meyer-Okin (KMO) ประมาณ 0.8 ตารางที่ 3 แสดงปัจจัยหลักที่ค้นพบเมื่อหมุนแกนให้ได้กลุ่มที่ชัดเจนที่สุด *สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน* (15 ตัวแปร) สามารถจัดได้ 2 กลุ่มปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการดำเนินงานที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการสื่อสาร (ปัจจัยที่ 1) และปัจจัยด้านระบบ (ปัจจัยที่ 2) โดยมีความผันแปร 37.6% และ 35.3% ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายค่าแปรปรวนของสภาวะแวดล้อมทั้งหมดได้ 72.9% ในขณะที่ *สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น* พบปัจจัยเดียวจากทั้ง 11 ตัวแปร และอธิบายค่าแปรปรวนได้ 61.2%

ตารางที่ 3: สภาพแวดล้อมขององค์กร

สภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2	สภาวะแวดล้อมระบบควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้น	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน)	ปัจจัยที่ 1
วัตถุประสงค์และขอบเขตของการควบคุมภายใน	3.85 (0.72)	0.286	0.831	ทัศนคติของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน	3.58 (0.64)	0.878
ความสามารถของผู้รับผิดชอบในการนำไปประยุกต์ใช้ได้	3.63 (0.66)	0.249	0.859	ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกฎและกิจกรรมการ	3.60 (0.75)	0.795
กระบวนการจัดการระบบการควบคุมภายใน	3.58 (0.78)	0.221	0.838	ยอมรับกฎและกิจกรรมตรวจสอบภายในของผู้บริหาร	3.62 (0.69)	0.811
กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงเวลาและเกี่ยวข้องกับตัดสินใจ	3.56 (0.75)	0.326	0.733	มีความรู้และประสบการณ์	3.87 (0.60)	0.698
ระดับความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดและสร้างความมั่นใจใน	3.81 (0.74)	0.513	0.540	การยอมรับข้อจรรยาบรรณ	3.77 (0.58)	0.704
ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	3.81 (0.74)	0.513	0.540	การยอมรับการควบคุมภายใน	3.65 (0.65)	0.831
ระดับความสอดคล้องของบทบาทและหน้าที่กับจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์	3.60 (0.69)	0.603	0.567	ให้ความสำคัญต่อจุดอ่อนและการแก้ไขจุดอ่อน	3.54 (0.73)	0.819
ระดับความสามารถระบุประเภทความเสี่ยง	3.45 (0.76)	0.777	0.470	ข้อมูลที่จัดเก็บเพียงพอต่อการควบคุมการดำเนินงาน	3.48 (0.75)	0.770
ระดับความสามารถระบุระยะเวลาการเกิดความเสี่ยง	3.22 (0.88)	0.745	0.443	ความตระหนักถึงความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.69 (0.83)	0.711
สามารถระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	3.54 (0.87)	0.657	0.526	การให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน	3.56 (0.78)	0.783
ระดับความสามารถในการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยงที่พบ	3.63 (0.75)	0.776	0.450			
กระบวนการออกแบบควบคุมและลดความเสี่ยง	3.48 (0.78)	0.759	0.513			
ขอบเขตของประเภทการควบคุม	3.62 (0.72)	0.593	0.601			
ลักษณะการควบคุม	3.58 (0.64)	0.488	0.689			
ประสิทธิภาพของการสื่อสาร	3.56 (0.75)	0.788	0.120			
การสื่อสารกลยุทธ์ธุรกิจ	3.38 (0.82)	0.858	0.193			

ปัจจัยภายนอก ที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ให้ความสำคัญอยู่ในระดับที่สูงทั้งที่เป็นกลุ่มผลประโยชน์และกฎระเบียบต่าง ๆ มีปัจจัยเพียงบางส่วนขององค์กรยังให้ความสำคัญไม่มากนัก โดยเฉพาะ *กลุ่มผลประโยชน์ภายนอก* ที่เป็นกลุ่มสัมพันธ์แรงงาน องค์กรอิสระ และสมาคมองค์กร ในขณะที่กลุ่มลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.53) มีจำนวน 50 แห่งที่ให้ความสำคัญมาก รองลงมาคือ คู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 4.14) ผู้ถือหุ้น (ค่าเฉลี่ย 3.67) และหน่วยงานราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.45) เช่นเดียวกับ *ปัจจัยภายนอกด้านกฎระเบียบต่างๆ* พบว่า ด้านระเบียบข้อบังคับขององค์กรกำกับดูแลและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.16) มีจำนวน 39 แห่งที่ให้ความสำคัญมาก รองลงมาคือ จริยธรรมในการทำธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 3.92) กฎกติกาภายในอุตสาหกรรม (ค่าเฉลี่ย 3.86) และกฎกติกาของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 3.82) ตามลำดับ

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตารางที่ 4 สรุปร้อยละขององค์กรที่สมาชิก IIAT ทำงานอยู่ในแง่ของกลยุทธ์ที่องค์กรได้กระทำในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา โดยส่วนใหญ่เลือกกลยุทธ์การขยายตลาดและฐานลูกค้าใหม่ (74.5%) รองลงมาคือ มีการพัฒนาบริการใหม่ (70.6%) และการลดต้นทุน (62.7%) ในขณะที่มีการขยายธุรกิจใหม่และการปิดสาขาเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้น้อยที่สุด สำหรับกลยุทธ์ในอนาคต องค์กรได้เลือกกลยุทธ์ธุรกิจด้านนวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจมากที่สุด (64.0%) รองลงมา คือ การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์หรือบริการ (40.0%) และผู้นำด้านต้นทุน (18.0%) ส่วนกลยุทธ์องค์กร ส่วนใหญ่เลือกกลยุทธ์ด้านการเติบโต (95.9%) และมีเพียง 2 ราย เท่านั้นที่เลือกกลยุทธ์คงสภาพและลดขนาด (4.1%) แต่การหดตัวและลดขนาดองค์กรไม่มีผู้ตอบรายใดเลือกกลยุทธ์นี้

ตารางที่ 4: การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ในอดีต	เลือก	กลยุทธ์ในอนาคต	เลือก
ขยายตลาดและฐานลูกค้า	38 (74.5%)	กลยุทธ์ธุรกิจ	
พัฒนาบริการใหม่	36 (70.6%)	ผู้นำด้านต้นทุน	9 (18.0%)
ขยายขอบเขตของระบบธุรกิจปัจจุบัน	26 (51.0%)	การสร้างความแตกต่าง	20 (40.0%)
การขยายไปในธุรกิจใหม่	7 (13.7%)	นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ	32 (64.0%)
การลดขนาดขององค์กร	10 (19.6%)		
การปิดสาขา	8 (15.7%)	กลยุทธ์องค์กร	
การยุติการให้บริการบางอย่าง	11 (21.6%)	คงสถานภาพและขนาด	2 (4.1%)
การลดต้นทุน	32 (62.7%)	เติบโต	47 (95.9%)
การยกเครื่องกระบวนการทำงาน	18 (35.3%)	หดตัวและลดขนาด	-
การเตรียมระบบงานสำหรับประกันคุณภาพ	26 (51.0%)		

การเลือกตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันขององค์กร อาจมีผลมาจากการที่องค์กรมีปัจจัยด้านต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็น ระบบสร้างความเชื่อมั่น ปัจจัยภายนอก สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน หรือ แม้แต่การประเมินเทียบเคียงก็ตาม จึงได้วิเคราะห์เปรียบเทียบ โดยใช้เทคนิค Independent Sample Test (ตารางที่ 5) เพื่อพิจารณาความแตกต่างของปัจจัยดังกล่าวระหว่าง กลุ่มที่เลือกและไม่เลือกกลยุทธ์ธุรกิจทั้ง 3 ด้าน พบว่า กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน จะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านกฎระเบียบในระดับที่สูงกว่ากลุ่มที่ไม่เลือก และกลุ่มที่เลือกกลยุทธ์นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ จะมีความชัดเจนของระบบการกำกับดูแลที่ดีในระดับที่สูงกว่ากลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์นี้ ในขณะที่กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะมีความชัดเจนของระบบการกำกับดูแลในระดับที่ต่ำกว่ากลุ่มที่ไม่เลือก รวมทั้งมีระดับความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียงอยู่ในระดับต่ำกว่าเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 5: T-test ระหว่างผู้เลือกและไม่เลือกเลือกกลยุทธ์ธุรกิจต่าง ๆ

	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง		กลยุทธ์นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ	
	N1,N2	Means (T-value)	N1,N2	Means (T-value)	N1,N2	Means (T-value)
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น						
ระบบการกำกับดูแลที่ดี	9, 41	3.22, 3.39 (0.53)	20, 30	2.95, 3.63 (-2.67)*	32, 18	3.59, 2.94 (2.41)*
ระบบการประเมินเทียบเคียง	9, 40	3.11, 3.03 (0.27)	20, 29	2.85, 3.17 (-1.21)	31, 18	3.10, 2.94 (0.55)
ระบบการควบคุมภายใน	9, 41	3.22, 3.78 (-1.76)	20, 30	3.55, 3.77 (-0.72)	32, 18	3.88, 3.33 (1.77)
ปัจจัยภายนอก	9, 41	4.14, 3.90 (2.05)*	20, 30	3.85, 4.01 (-0.95)	32, 18	3.95, 3.94 (0.01)
สภาวะแวดล้อมของระบบ	8, 40	3.70, 3.53 (1.20)	19, 29	3.55, 3.57 (-0.09)	31, 17	3.61, 3.47 (0.71)

**p≤ 0.01, *p≤ 0.05

N1=กลุ่มที่เลือกกลยุทธ์, N2=กลุ่มที่ไม่เลือกกลยุทธ์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิด เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ กับสภาวะแวดล้อมของการควบคุมภายใน และปัจจัยภายนอก โดยนำค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ได้จากการคำนวณมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และได้ทดสอบความเที่ยงตรงของค่าถามพบว่า Cronbach Alpha Coefficients มีค่าระหว่าง 0.6-0.9 ซึ่งจัดได้ว่ามีความเที่ยงตรงของคำถามมากพอควร

ตารางที่ 6: Pearson Correlation Coefficients ของตัวแปร

	1	2	3	4	5	6	7	8
สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน								
ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น								
ระบบการกำกับดูแลที่ดี	0.331**							
ระบบการประเมินเทียบเคียง	0.299**	0.508**						
ระบบการควบคุมภายใน	0.404**	0.604**	0.372**					
ปัจจัยภายนอก	0.211**	0.183*	0.126	0.155*				
กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต								
ผู้นำด้านต้นทุน	-0.121	0.184*	0.134	0.062	-0.044			
การสร้างความแตกต่าง	-0.007	0.002	-0.059	-0.007	0.107	0.005		
นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ	0.224**	0.013	0.144	0.094	0.050	-0.246**	-0.359**	

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (ตารางที่ 6) พบว่า มีความสัมพันธ์ของตัวแปร 3 ความสัมพันธ์ คือ ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นกับสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน กลยุทธ์ธุรกิจกับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น และการประเมินเทียบเคียงกับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น โดยตัวแปรดังกล่าวยังมีความสัมพันธ์กันไม่มากนัก มีค่าอยู่ระหว่าง 0.2-0.4 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด (r) คือ ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน โดยเฉพาะความชัดเจนของระบบการประเมินเทียบเคียงกับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน ($r=0.464$) ในขณะที่ระดับการประเมินเทียบเคียงมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของระบบกำกับดูแล มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด ($r=0.259$) ความสัมพันธ์ของตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก มีเพียงความสัมพันธ์เดียวที่มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับความชัดเจนของระบบกำกับดูแล ($r=-0.341$)

6. อธิบายข้อค้นพบและสรุปผลวิจัย

การตรวจสอบและควบคุมภายใน ที่ได้ทำการสำรวจกับกลุ่มสมาชิกสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (IIAT) องค์กรของกลุ่มดังกล่าวต่างมีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะเป็นส่วนใหญ่ และมีความเป็นอิสระในการตรวจสอบภายในอยู่ระดับที่มากพอควร ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในได้มีบทบาทในการเป็นผู้ประเมินมากกว่าผู้จัดทำ โดยเฉพาะการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง สำหรับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นได้ประเมินอยู่ในระดับที่ดี ไม่ว่าจะเป็นสภาวะของระบบการควบคุมภายในเองหรือสภาวะของระบบการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับต้นก็ตาม ซึ่งสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในนี้ได้ส่งผลให้ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่สูงตามไปด้วย แต่ว่าสภาวะดังกล่าวไม่ได้มีผลมาจากปัจจัยภายนอกด้านกฎระเบียบต่าง ๆ แต่อย่างใด

ระบบสร้างความเชื่อมั่นทั้ง 3 ระบบ คือ ระบบการกำกับดูแลที่ดี การประเมินเทียบเคียง และการควบคุมภายใน พบว่า ความชัดเจนของระบบการกำกับดูแลที่ดีได้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรในด้านการสร้างความแตกต่าง และนวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ รวมถึงได้พบความแตกต่างของระดับความชัดเจนของระบบกำกับดูแลที่ดี ระหว่างกลุ่มที่เลือกใช้กลยุทธ์กับกลุ่มไม่เลือก

ในอดีตองค์กรหลายแห่งได้ทำการเลือกใช้กลยุทธ์ในการขยายตลาดและฐานลูกค้าใหม่มากที่สุด รองลงมาคือ การพัฒนาบริการ และลดต้นทุนตามลำดับ ส่วนในอนาคตนั้นองค์กรส่วนใหญ่ได้เลือกกลยุทธ์การเติบโตเป็นกลยุทธ์องค์กร ในขณะที่กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ ได้ถูกเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ธุรกิจมากที่สุด ซึ่งกลยุทธ์ธุรกิจนี้ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง หรือ นวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจ ต่างไม่มีความสัมพันธ์ปัจจัยด้านกฎระเบียบแต่อย่างใด รวมทั้งไม่มีอิทธิพลต่อการประเมินเทียบเคียงขององค์กรเช่นกัน

ระบบการตรวจสอบและควบคุมภายในจะมีประสิทธิภาพขึ้นได้ถ้าหากองค์กรมีความชัดเจนในระบบสร้างความเชื่อมั่นทั้ง 3 ระบบดังกล่าว ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แต่การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ธุรกิจในด้านต่าง ๆ ไม่ได้มีอิทธิพลใด ๆ ต่อระดับความสำเร็จและการดำเนินการของการประเมินเทียบเคียง

ดังนั้น การพัฒนาระบบการตรวจสอบและควบคุมภายในขององค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ในอนาคตที่มีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง องค์กรจะต้องมีศักยภาพในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดของตนเอง จึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจกับการตรวจสอบและควบคุมภายในอย่างจริงจัง รวมถึงต้องมีความสามารถในการประยุกต์แนวความคิดการบริหารงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้อุตสาหกรรมภายในประเทศมีความเข้มแข็ง และสร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจต่อไป

บรรณานุกรม

- ¹ Burgelman, R.A. & Grove, A.S. (1996) Strategic Dissonance. *California Management Review*, 38 (2): 8-28.
- ² Applegate, Lynda M., McFarlan, F. Warren and McKenny, James L. (1999) *Corporate Information Systems Management- Text and Cases*, 5th Edition. Irwin McGraw-Hill, Singapore, 1999.
- ³ Thongsiri, Siri (2004) Enterprise Risk Management for Executive Seminar – Risk Management & Internal Control Self Assessment Matrix, Jan 6, 2004, at Chulalongkorn University.
- ⁴ Internal Control – Integrated Framework Executive Summary. COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) [Online]. http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm
- ⁵ Ramos, Michael (2004) Evaluate the Control Environment. *Journal of Accountancy*, 197, 5 (May): 75-78.
- ⁶ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2546) Sarbanes-Oxley Act. *ข่าววิชาชีพบัญชี* 26, 1 (มกราคม)
- ⁷ สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย <http://www.theiia.org>
- ⁸ Nikomborirak, Deunden (2001) An assessment of the role of Board of Directors in building good governance: The case of Thailand. *TDR Quarterly Review*, 16, 3.
- ⁹ Todhanakasem, Warapatr (2001) Corporate Governance in Thailand. *Far Eastern Economic Review*, the 5th column, 164, 24 (June 21): 32.
- ¹⁰ Julien, Federick W. (1993) The Power of Benchmarking, *Internal Auditor*, Vol.50, No.4 (August 1993): 22-24.
- ¹¹ Gavin, Thomas A., Cooper Barry J., Leung, Philomena, Lander, Gerald H. and Reinstein, Alan (1995) Health Care Internal Auditing: An Extension of a Previously Reported Study, *Managerial Auditing Journal*, Vol.10, No. 4 (1995): 12-22.
- ¹² ข้อมูลจากสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ.2545 ประกอบด้วย สมาชิกตลอดชีพ 1,304 คน สมาชิกสามัญ 113 คน และสมาชิกประเภทองค์กร 17 คน รวมทั้งสิ้น 1,434 คน โครงการวิจัยย่อย #1 การสร้างตัวชี้วัดสำหรับแนวความคิดการรวมหรือการกระจายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม

CONFIDENT SUPPORT SYSTEMS IN THE LISTED COMPANIES IN THAILAND¹

Global Business and Technology Association
2005 International Conference
Lisbon/ Leiria, Portugal
July 12-16, 2005

ABSTRACT

Good internal control environment can support a firm's strategic direction. Corporate governance, internal control, and benchmarking are the most typical systems that can build confidence to corporate stakeholders. With 22.9% response rate from a total of 422 public companies listed in the Stock Exchanges of Thailand, the survey results show that there is a high level of clarity on the three confident support systems. Also the clearer these systems are, the better would the internal control environment is rated and the more successful is the firm's benchmarking level. However, there was no different found between the firm's that chose or did not choose a given strategy regardless of the clarity of any of the confident support systems.

INTRODUCTION

Public companies, especially those listed in the Stock Exchanges of Thailand (SET), are required to be more and more transparent and demonstrate good corporate governance. The concept of good corporate governance has been perceived as providing the investors more confidence in the business operations and has more faith in the financial reports disclosed by these firms. Thus, many governing bodies in the financial markets all over the world, including the Security Exchange Commission (SEC) in Thailand, have required listed companies to setup an Audit Committee [1]. The Audit Committee will oversee the reliability of financial figures, the credibility of the internal control systems, and the compliance to rules, conditions, and procedures of governing bodies as well as taxation laws.

Guidelines of best practices are offered to companies and their audit committees. The guideline enforces the independence between an audit committee and the management by ways of a direct reporting mechanism required from the internal auditor to the audit committee [2]. Efficient internal control systems with effective internal audit unit will assure management and the audit committee as well as the minority shareholders of the transparency, integrity, accountability, and competitiveness of the organization—the basic principles of good corporate governance.

Besides good corporate governance and internal controls, a firm can use benchmarking to give different groups of stakeholders the confidence that the organizational operations, as compared to others, are at certain acceptable level. When the only constant of change is the change itself, organizations are then paying much more attention to strategy and planning. The need to link strategy to operations and action plans give rise to new management tools [3]. In early 1990s, a management tool like such as the Reengineering is very popular. Managing processes instead of managing functions are believed to enable organizations to be more efficient and effective in carrying out their plans [4]. The idea of managing performance follows shortly before the turn of the millennium with new tools like Total Quality Management, Benchmarking, Balanced Scorecard and Key Performance Indicators. These tools allow fast pace executives to have variety in their repertoires of management triumphant. The use of these tools also ensures the shareholders that their agents, professional executives and management, are acting on their behalf to look after their interests. These management tools are seen as confident support systems of the firm's operations and have some bearing on strategy implementation.

¹ The present study is part of a large research project, funded by the 2003-2004 Thai Government Research budget.

The remainder of this manuscript is organized into *four* sections. First is to provide the literature review of the confident support systems: good corporate governance, internal controls, and benchmarking. Reviews of the internal control environment's literature provide an understanding of the context to the three confident support systems. The literature relating business strategies to these confident support systems is also presented. The research method in section two will follow, briefly describing sampling frame, data collection methods, and measurements. The third section summarizes the findings of the study. The fourth and last section contains discussion, interpretation, and extrapolation of relationships between the confident support systems and business strategies.

CONFIDENT SUPPORT SYSTEMS

How organizations can build confidence to their stakeholders can be very challenging. The recent economic crime cases in the supposedly world class organizations like ENRON and WORLD COM and others national top organizations like Parmalat in Italy, SOGO in Japan, Daewoo in Korea, and Roynet in Thailand have brought about the need to foster the idea of the enterprise with integrity. Research studies in this area cover a wide range including, organizational citizenship behaviors [5], corporate reputation [6], Enterprise Risk Management [7], and more. However, they studies in one way or another allude to the three systems that can assure corporate stakeholders that their investments or transactions with the organization are being carefully handled. These three confident support systems are Corporate Governance, Internal Control, and Benchmarking.

An increase in *Corporate Governance* by corporate interest group (the board of directors, audit committees, top management team, internal auditors, external auditors, and governing bodies) should not be centered on the prevention and detection of financial statement fraud but to the overall confidence of the corporation as a whole. The fact that the Sarbanes-Oxley Act of 2002 was enacted with a regulatory framework to create more accountability for public companies and their executives is no accident. Although compliance to laws and regulations was established as part of this Act, many corporations found being the first to get recognized as having good corporate governance to be rewarding [8].

Although modern management tools are employed in order to help organizations operate in a more efficient and effective manner, when the organization grows and becomes more complex, the need to decentralize to allow flexibility in management and decision making is inevitable [9]. However, decentralization must come with appropriate follow-up and control processes [10]. As such, *Internal Audit and Internal Control* systems can turn into an important tool to support management in their strategy pursuance and play a role in bringing transparency and good corporate governance to the focal organization. As stated in the review of CG framework, internal audit serves as the first line defense against possible fraud. Internal auditors are expected to understand the business environment and internal control structure so as to fulfill their responsibility of detecting, investigating, and reporting financial fraud [11].

Benchmarking is a method of continuously comparing one organizational process to another and to examine the best practices of a given process. The benchmarking development can be done at the strategic level where different drivers of continuous improvement will be learned from the practices of other successful organizations with similar operations. [12] [13] Best practices in one industry can also be applied to another totally different industry. For example, a hospital might want to benchmark their in-patient registration systems with the Check-in/ Check-out systems of hotelier's clients. However, the use of other organizational best practices must also take into account the difference in culture, strategy, information technology, product life cycle, and external environmental conditions. While information technology grows in importance to organizations, it becomes one of the first organizational components to be benchmarked in different service industries. [14] [15]

It is argue here that the three confident support systems, if clearly defined and operational, can provide a comfort to the external constituencies with some assurances that their investment can be guarded against frauds and risks can be maintained at reasonable levels.

INTERNAL CONTROL ENVIRONMENT

One important factor enabling the effectiveness of internal control of an organization is the control environment of the organization itself. Control environments can roughly be classified into two areas: corporate level of control and operational management level of control. [16] By having good control environments, the internal control systems can be uninterrupted. The objectives and clarity of the internal control work can be developed, enabling the firm to reduce their risks, to identify responsible individuals, and to align their resources in order to achieve their strategic directions.

Modern organizations tend to use internal controls as proactive procedures to prevent possible frauds and to ascertain compliance. The internal control environment typically comprises the policies, processes, and skills in an organization or organizational subunits that ensure the rules and regulations are complied with, that business transactions are kept accurately, and that financial status are appropriately represented. Whereas the need to create a positive control environment has long been advised by internal control professionals [17], not until a law is issued that the concept becomes prevalence. The recent reporting requirements of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 have challenged the management and independent auditors to assess and evaluate the effectiveness of their control environment. Some introduces an internal control reliability model as part of the internal control systems. By means of assessing documentation, awareness and understanding, perceived value, control procedures, and monitoring, the author has mapped out four levels of reliability: initial informal, systematic, integrated, and optimized [18]. Other recommends all financial professionals to use control smart approach as a way to create strong control environment. The control smart comprises five sections: 1) See the threats coming, 2) Know yourself, 3) Identify where you are vulnerable, 4) Protect yourself, and 5) Monitor your health [19].

Although an assessment of general control environment using COSO is embraced by financial related practitioners, specific lists and guidelines are also published from time to time. For example, an audit of control environment list for all functions of cellular business was proposed in order to prevent lost revenues. The list was created to help management audit the activity objective and its monitoring process as well as the cost of implementing a control in comparing to its projected risk [20]. Business alliances and joint-ventures are also tuned to the need for their specific control environment. In a short article in *The Internal Auditor*, an anonymous author listed questions to be asked for the understanding and assessing of the joint venture control environment [21].

Not many empirical studies are found to provide evidences of the influence of control environment conditions. However, Marden, et al found in their experimental study of 40 practicing auditors who were asked to make audit evaluation of financial institutions that the auditors who were exposed to different control environment conditions seemed to differ in their assessments of risk under different types of audited accounts [22]. Auditors appeared to assess greater risks when they perceived the control environment (e.g., tone at the top) was weak. Other studies found control environment to be most influential in its fraud mitigation capability. Incidence of fraud was reduced within local government's organizations. The study of 145 local government auditors rated in their self-administered questionnaires found that the greater the firm's level of control environment, the less their fraud being perceived [23]. Other survey of 400 CPAs reported a tone at the top (control environment) that fosters ethical decisions was found to relate to financial reporting decisions whereas firm size and firm ownership were found to have effect on the potential for fraudulent financial reporting [24].

As discussed earlier Control Environment has most often been discussed in conjunction with the literature of internal control. It serves as the context of internal auditing activities which lead to an effective internal control system, especially in the area of fraud reduction studies. As argued earlier that besides Internal Control, Corporate Governance and Benchmarking are also part of corporate confident support systems, there should be a positive relationship between the clarification of these systems and the rating of how good is the organizational control environment. Thus, we hypothesize:

Hypothesis 1: The clarity of the confident support systems will have a positive influence on the internal control environment.

While benchmarking can be the catalyst for success, organizations must be willing to invest resources into the benchmarking process. Organizations doing benchmarking have to evaluate their efforts in comparison

to the best firms in a given class and identify ways to make improvement. [25] [26] Other finds benchmarking to create a strategic decision-making context for management team which should be carried out from generation to generation. A large Nuclear power plant like Ameren Corporation, for example, reported that benchmarking had become their core business strategy and an indispensable mechanism in the organization [27]. In order to achieve successful benchmarking, the organization must have a comprehensive understanding of how its items functions and performs [28] and the confident support systems can be of value. Thus, we hypothesize:

Hypothesis 2: The clarity of confident support systems will lead to a higher degree of benchmarking and a greater level of success.

Assessing organizational performance is important to ensure the financial health of an organization. With the Sarbanes-Oxley Act, a prudent board in conjunction with the CEO should establish key performance indicators to assess their governance, management, operations, finance, capital, and business strategy. These assessments are then compared with best practice benchmarks which will be used to come up with alternatives and action plan [29]. CEO/CFO/COO will be more confident in their execution of strategy if they are more confident with their own management systems. Sound internal control systems that result in good corporate governance will enable management and executives to be more successful in their strategy execution. [30] While relationships between enterprise governance and business strategy are becoming more and more accepted by all involving parties, internal auditor, board of directors, and other stake holders [31], very few empirical studies are evidenced.

Depending on the differences in organizational internal control environment, firms may have different level of clarity as to how they view their confident support systems. However, it is argued that the there most used confident support systems—Corporate Governance, Internal Control, and Benchmarking—can influence a firm’s business strategies. This leads to the following hypothesis:

Hypothesis 3: The clarity of confident support systems will relate to a firm’s strategic decision and its business strategies.

RESEARCH METHOD

Data and Sample A total of 422 companies listed in the SET in 2003 was chosen as the sampling frame of the study. The listed companies comprise 30 sectors with 52.6% being grouped as manufacturing and 47.4% as service business. After extensive follow-ups by telephones, the total responses rate is 22.9% with almost about the same numbers of companies returning the questionnaires from each group (Table 1). The response rate is typical in similar kind of survey research in Thailand [32]. The majority of the respondents are executives (59.1%) and high level internal auditors (33.3%). The average age was 45 years old (43.3%) and worked in the organization for more than 10 years (48%). Although firms with different size were found to influence the firm’s strategic decisions, the proportion of respondents and non-respondents in terms of size break-down was examined and found to be about the same indicating a minimum non-response bias.

Table 1: Response Rate of Companies Listed in the Stock Exchange of Thailand

Business Types	Mailed	Returned*	Response Rate*
Manufacturing business	234 (55.5%)	51 (52.6%)	21.8%
Service business	188 (44.5%)	46 (47.4%)	24.5%
Total	422	97	22.9%

Note: * A total of 101 usable responses but 4 companies cannot be identified as either manufacturing or service businesses, making the actual response rates of 23.9%

Survey Instrument Self-administered questionnaires were used to collect data from companies listed in the SET. The majority of the questions were objective questions, using 5 point Likert scale. Some open ended questions were used. The survey instrument consists of 6 sections. Section 1 contains general information of the organization in terms of the year of establishment and the size of organization in terms of number of employees. Section 2 asks the respondent to rate the clarity of the three confident support systems, the extent of independence among management, audit committee, and internal auditor. The roles of an internal auditor as prescribed in COSO were included. Section 3 comprises the types of strategic decision a firm has made in the past five years. Both organizational and business levels were included. Section 4, the external

factors, includes types of alliances and external interest groups that influence a firm's strategic decision making. What level of benchmarking success the firm exhibits is inquired using the ten level of the stairway to success [31, p.10]. The extent of benchmarking process being done in the organization is also asked. Section 5 poses the internal control environment questions which cover both levels, overall organizational and operational. Section 6 asks demographic data of the respondents.

Measurements All data used in the analysis were from the self-administered questionnaires and the scales identified through the literature review were modified to suit the research purpose and this study context.

Confident Support Systems Drawing from popular management practices of the late 1990s, whether they are business policy, strategic management, performance measurements, that argue the clearer an objective, a strategy, or a performance indicator being made, a better outcome would follow. The firm was asked to rate the clarity of the three confident support systems, Corporate Governance, Internal Control, and Benchmarking using a five-point Likert-type scale (ranging from 5 = very clear to 1 not at all clear). Also, a five point Likert scale was used for the assessment of independence between 2 pairs of the three groups: between audit committee and internal auditor and between internal auditor and management. Questions regarding the roles of internal auditors as seen by the organization were modified from the enterprise risk management framework.

Strategic Decision Making The firms listed in the Stock Exchange of Thailand were asked to check whether or not they chose corporate strategies in the past such as growth strategy (for examples, expansion via new market, new customer segments, or merger and acquisition), retrenchment, or status quo. Future strategies at both corporate and business levels (cost leadership, differentiation, and innovation) were also asked. Binary data were coded for these variables.

External Factors and Alliances refer to the important extent (5 point Likert) of different external constituencies as perceived by the organization and how each of them influences the strategic decision of the firm. A few questions were asked regarding the influence of other external factors such as rules and regulations which might have governed particular business in their respective industries.

Internal Control Environment Drawing from the control self assessment questionnaires proposed in the enterprise risk management framework, the firms were asked to rate different aspects of internal control environment, including tone at the top, responsibility, management process, perception of internal audit, skills and experience, integrity and ethics, perception of internal control, reporting of significant deficiencies, functions and tasks, risk assessment, control procedures, information and communications, and so on. A five-point Likert-type scale (ranging from 5 = very good to 1 not at all good) was used. The Cronbach Coefficient Alphas are 0.9602 for the organizational level and 0.9399 for the operational or first-line supervisor level. The high reliability coefficients found have confirmed the robustness of the control environment measures used for Thai setting.

Control Variables based on previous research [33] [34], three control variables were entered into the model. The control variables included the age or longevity of the organization (years established) and the size of the organization (the total number of employees).

RESULTS

Confident Support Systems Most of the response firms are 30 years and above (44.1%) with 100-499 total numbers of employees (37.8%). The sector with the highest response rate is Insurance (10.3%) with the other three sectors tie for second (8.2% each), including Banking, Building and Furniture Materials, and Finance and Securities. In terms of clarity, most organizations stated that they had quite clear corporate governance system and internal control system (both means = 3.83 with .80 and .89 standard deviations) and relatively clear on benchmarking system (mean = 3.29, SD= .88). Table 1 shows the descriptive statistics of the clarity of confident support systems. Table 2 also shows the relatively high independence among relating groups--between audit committee and internal auditor as well as between internal auditors and management--both with the means of 4.10 and above with around 0.70 standard deviations.

Table 2: Descriptive Data for Confident Support Systems

Clarity of Confident Support Systems	\bar{x} (σ)	Very Clear	Clear	Somewhat Clear	Not Very Clear	Not Clear At All
Corporate Governance System (N=99)	3.93 (0.80)	17 (16.8%)	58 (57.4%)	18 (17.8%)	8 (7.9%)	
Benchmarking System (N=92)	3.29 (0.96)	6 (6.4%)	40 (42.6%)	25 (26.6%)	21 (22.3%)	2 (2.1%)
Internal Control System (N=99)	3.83 (0.88)	19 (18.8%)	57 (56.4%)	16 (15.8%)	7 (6.9%)	2 (2.0%)
Independence Between Groups (N=98)	\bar{x} (σ)	Very Independent	Independent	Somewhat Independent	Not Very Independent	Not Independent At All
Between Audit Committee and Internal Auditor	4.10 (0.69)	28 (28.0%)	55 (55.0%)	16 (16.0%)	1 (1.0%)	
Between Internal Auditor and Management	4.15 (0.70)	30 (30.6%)	55 (56.1%)	11 (11.2%)	2 (2.0%)	2 (2.0%)

Benchmarking While the majority of the firms responding to the survey saw themselves as being at the 'Very Good' step on the stairway to success. None of the firms rated being 'World Class' or 'Best of Breed.' One stated being in 'Loser' category--that is the firm has major problems and in or near bankruptcy. Table 3 shows none of the service businesses viewed themselves as being in the 'World Class in Industry' or 'Country Class.'

Table 3: Descriptive Data for Benchmarking

Stairway to Benchmarking Success (\bar{x} = 4.84, σ =1.05)	No of Firms	Group of Business	
		Manufactures	Services
Loser	2 (2.2%)	1	1
Fair	11 (11.9%)	7	4
Survivor	3 (3.3%)	1	2
Very Good	61 (66.3%)	27	34
Country Class in Industry	14 (15.1%)	9	5
World Class in Industry	1 (1.1%)	1	
Country Class	1 (1.1%)	1	
Total	93	47 (50.5%)	46 (49.5%)

Level of Benchmarking Operations	\bar{x} (σ)	A Great Deal	A Lot	Somewhat	Not Much	Not at All
Benchmarking process planning (N=100)	2.97 (0.98)	4 (4.0%)	43 (43.0%)	39 (39.0%)	8 (8.0%)	6 (6.0%)
Internal data collection and analysis (N=99)	3.63 (0.90)	9 (9.1%)	58 (58.6%)	23 (23.2%)	4 (4.0%)	5 (5.1%)
External data collection and analysis (N=99)	3.42 (0.95)	7 (7.1%)	48 (48.5%)	29 (29.3%)	10 (10.1%)	5 (5.1%)
Improvement of benchmarking items (N=99)	3.46 (0.90)	6 (6.1%)	50 (50.5%)	32 (32.3%)	6 (6.1%)	5 (5.1%)
Continuing improvement (N=99)	3.63 (0.97)	14 (14.1%)	49 (49.5%)	26 (26.3%)	5 (5.1%)	5 (5.1%)

Also in Table 3, a little more than half of the firms indicate having done a great deal and a lot of benchmarking operations, for examples, planning, collecting benchmarking data from both internal and external sources, improvement and continuing improvement of benchmarking procedures. On the average, internal data collection and continuous improvement of benchmarking were done the most (means are 3.63 in both tasks).

Internal Control Environment Perhaps due to the specific requirements of the Stock Exchange Commission in Thailand, 80.8% of the response firms indicated having a formal internal auditing unit, 5% having internal audit activities within other functional units, and 11.1% utilizing outsourcers to do the work. Only 3% specified not having any internal audit activities at all. As expected, internal auditors were seen as being a doer of consultation services (67.1%) and an assessor of assurance services (68.8%).

Factor Analysis was performed with Verimax rotation on the internal control environment measurements. Table 4 shows the factor loadings of the two levels of internal control environment, corporate level and the first line supervisor level (Line level hereafter). Two factors were found at each level. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) statistics are 0.934 and 0.914 respectively, indicating that the technique is appropriate. Also the Bartlett's Test of Sphericity was found to support the model at the 0.0001 level of significant. Thus, the Principal Component Analysis (PCA) with Orthogonal Rotation is viable. The Factor Analysis found 2 factors in each level with the Eigenvalues of greater than one, accounting for the cumulative variance of 72.41% and 75.38% respectively.

The loadings for factor analyses at the organizational level are quite clear cut, providing two factors of the internal control environment measures. The first factor appears to capture the generality of internal control (GIC for short) and the second factor represents issues relating to general risk management and communications (GRM). Note that the internal control environment measure, *Integrity and Ethics*, receives the highest average rating and is part of the second factor (\bar{x} = 4.09 (σ =0.70).

For the internal control environment at the operational level, two factors were also found. The first factor represents the Line Management's internal control work related conditions (LIC) and the second factor denotes the Line Management's attitude and perception (LAP). Again, *Integrity and Ethics* receives the highest average rating as well ($\bar{x} = 3.89$ ($\sigma = 0.66$)).

Table 4: Factor Analysis of Internal Control Environment

Internal Control Environment	No of Firms	\bar{x} (σ)	Factor 1 GIC Eigen Value (% Variance)	Factor 2 GRM Eigen Value (% Variance)
Corporate Level			5.944 (39.63%)	4.917 (32.78%)
Tone at the Top-Purpose and Scope of Control	101	3.79 (0.70)	0.279	0.847
Applicability of Internal Control	101	3.70 (0.66)	0.269	0.894
Management Process – Objectives and Feedback	101	3.56 (0.70)	0.397	0.809
Management Information - Relevant information	101	3.59 (0.67)	0.528	0.609
Integrity and Ethics	101	4.09 (0.70)	0.345	0.696
Alignment with Strategic Objectives	101	3.81 (0.65)	0.453	0.675
Risk Identification Capability	101	3.65 (0.74)	0.754	0.373
Timely Risk Assessment Capability	100	3.44 (0.69)	0.773	0.319
Responsible person Identification Capability	101	3.54 (0.73)	0.750	0.430
Risk Management Capability	100	3.82 (0.69)	0.531	0.629
Extent of Control Procedures	100	3.64 (0.75)	0.761	0.434
Scope of Control	100	3.60 (0.65)	0.766	0.379
Tightness of Control	100	3.60 (0.65)	0.803	0.341
Effectiveness of Organizational Communications	100	3.53 (0.73)	0.775	0.315
Communicating Strategy, Objective, and Risk	100	3.55 (0.67)	0.782	0.253
Internal Control Environment	No of Firms	\bar{x} (σ)	Factor 1 LIC Eigen Value (% Variance)	Factor 2 LAP Eigen Value (% Variance)
Line Management or Operational Level			3.839 (38.39%)	3.698 (36.98%)
Tone at the Top - Attitude to Internal Control	101	3.67 (0.69)	0.225	0.866
Perception on Internal Audit	101	3.68 (0.68)	0.297	0.884
Compliance Level	101	3.80 (0.66)	0.318	0.835
Skills and Experience	101	3.76 (0.62)	0.532	0.529
Integrity and Ethics	101	3.89 (0.66)	0.635	0.581
Level of Internal Control Acceptance	100	3.80 (0.70)	0.634	0.613
Reporting Level of Significant Deficiencies	101	3.75 (0.81)	0.734	0.475
Information Adequacy	101	3.64 (0.66)	0.762	0.389
Role of Information Technology	101	3.76 (0.75)	0.808	0.122
Effectiveness of Internal Control	101	3.68 (0.73)	0.859	0.289

Interrelationships of Variables The standardized factor scores of the Internal Control Environment measures were calculated. Table 5 shows the correlation coefficient matrix of these variables. It was evidenced that almost all correlation coefficients of the measures in the sub-constructs are high and significantly relate to one another. All directions of the relationships were positively with the majority of correlation coefficients being significant at 99 percent level of confidence. While external factors such as rules and regulations do have some relationships with Benchmarking variables, very few other correlation coefficients were found to be significant, thus the data are not included in further analyses.

Table 5: Correlation Coefficients for all Reduced Variables

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Clarity of Confident Support Systems									
1. Corporate Governance	1								
2. Benchmarking	0.554**	1							
3. Internal Control	0.661**	0.568**	1						
Benchmarking									
4. Benchmarking Success	0.327**	0.272**	0.269**	1					
5. Benchmarking Extent	0.327**	0.388**	0.380**	0.210*	1				
Internal Control Environment									
6. 1 st Factor - GIC	0.218**	0.269**	0.249**	0.299**	0.255**	1			
7. 2 nd Factor - GRM	0.339**	0.284**	0.383**	0.239**	0.322**	-0.088	1		
8. 1 st Factor - LIC	0.186*	0.301**	0.270**	0.300**	0.214**	0.336**	0.139*	1	
9. 2 nd Factor - LAP	0.332**	0.231**	0.265**	0.131	0.323**	0.175*	0.332**	-0.034	1

**p<=.01, *p<=.05

Two control variables, number of years established and size (number of employees) were included in all regression models. Since the correlations are high indicating possible multicollinearity [35] of variables, simple regression analysis was used. Multicollinearity among variables was examined using Tolerance, Variance inflation factor (VIF) and Durbin-Watson statistics. All simple regression models (not shown in this manuscript) paring the individual factor of the internal control environment as the dependent variable and three individual confident support systems as the independent variables found marginal acceptable levels of the Tolerance, the VIF and the Durbin-Watson statistics – VIF of every variable in no case exceeded 2.55 which is much lower than the acceptable threshold of >5; the minimum Tolerance value is 0.39; the maximum Durbin-Watson statistic is 2.161.

In order to test the hypotheses, the scores of the clarity rating of all three confident support systems were then summed into a single score representing the measure for the model's independent variable. As shown in Table 6, six dependent variables are included, four to test Hypothesis 1 and two to test Hypothesis 2. All the multicollinearity testing statistics are in acceptable range – Tolerance statistics (0.9 which is almost 1) are very high; VIF are quite low (maximum of 1.037 which is much less than 5). Durbin-Watson statistics were a little over 2, though not as desirable, are acceptable in some cross-sectional studies like this on.

Table 6: Regression Models of the Internal Control Environment (using factor scores) and Benchmarking as Determined by the Clarity of Confident Support Systems

Dependent	Adj. R2 (Std. Err) F-statistics (Sig.)	Durbin- Watson	CSS#	Year#	Size (No of Emp)#
1st Factor – GIC General Internal Control	0.166 (0.916) 6.702 (0.000)	2.069	0.442, 4.415** 0.969, 1.032	-0.148, -1.474 0.966, 1.035	-0.033, -0.329 0.988, 1.012
2nd Factor – GRM General Risk Mgt	0.228 (0.898) 9.484 (0.000)	1.774	0.473, 4.905** 0.965, 1.036	-0.148, -1.533 0.964, 1.037	0.161, 1.685 0.987, 1.013
1st Factor – LIC Line Internal Control	0.349 (0.795) 16.381 (0.000)	2.116	0.564, 6.378** 0.969, 1.032	-0.005, -0.052 0.966, 1.035	0.197, 2.251* 0.988, 1.012
2nd Factor – LAP Line Attitude/ Perception	0.118 (0.939) 4.832 (0.004)	2.088	0.392, 3.804** 0.965, 1.036	-0.057, -0.554 0.964, 1.074	-0.012, -0.116 0.987, 1.013
Benchmarking Success	0.178 (0.899) 6.989 (0.000)	2.172	0.446, 4.404** 0.965, 1.037	0.026, 0.258 0.965, 1.036	0.028, 0.282 0.974, 1.026
Benchmarking Extent	0.220 (0.678) 9.063 (0.000)	2.005	0.499, 5.150** 0.965, 1.036	-0.125, -1.286 0.964, 1.038	-0.095, -0.991 0.988, 1.013

Note: # CSS stands for Confident Support Systems (Corporate Governance, Benchmarking, and Internal Control Systems)
Upper line shows Standardized Beta, t-value; Second line shows Tolerance and VIF

** p≤0.01, *p≤0.05

Hypothesis Testing The regression results clearly support the first hypothesis, the clearer the confident support systems, the better the internal control environment a firm will exhibit at both the organizational and operational levels. The adjusted R² range from almost twelve percents to thirty four percents, with the strongest relationship found between clarity of internal control systems and the internal control at the line management level (Adjusted R² = 0.349; Standardized Beta Coefficient for Internal Control = 0.564, t-value = 6.378, p = 0.000). Likewise, the analyses show support to the second hypothesis -- a clear confident support system will lead to a higher degree of benchmarking and a greater level of success (Adjusted R² are 17.8% and 22% and both Standardized Beta Coefficients are significant at .01 level).

Strategy Market expansion, Cost reduction, and Product/Service expansion were the top three corporate strategies made by the responding firms in the past five years, 92.8%, 69.1%, and 61.9% respectively). For future business strategies, Innovation, Differentiation, and Cost Leadership were chosen with lower percentages, (58.8%, 48.5%, 23.7%) respectively.

In the last hypothesis, past strategic decisions and future strategies are included in the analysis. A series of ANOVA and t-tests were used to test the effect of the clarity of confident support systems on the measures of these strategies. All group different variables were recorded as binary variables. Levene's test of equality of variance statistic is used to assess the homogeneity of the variance of independent variable between groups. The majority of test statistics indicated some differences of the variances, thus, the unequal cell sizes do impact the sensitivity of the statistical tests of group differences and unequal t-test with unequal variances are reported in Table 7. Except for a few, no differences were found in the firm's past strategic decisions and future business strategies. It appears the decision to use most strategies does not relate to the clarity of confident support systems, rejecting the third hypothesis.

Table 7: ANOVA on the Clarity of Confident Support Systems from Different Strategic Decision Groups

Strategic Decisions/Choices	Response#	Corporate Governance		Benchmarking		Internal Control	
	(N=97)	Mean Sqr Diff (F statistic)	t-value	Mean Sqr Diff (F statistic)	t-value	Mean Sqr Diff (F statistic)	t-value
Past Strategic Decisions							
Market Expansion	92 (92.9%)	0.045 (0.673)	-0.089	0.059 (0.972)	-1.428	0.127 (1.984)	-0.060
New Products and Services	61 (61.6%)	0.735 (3.292*)	3.025**	0.189 (0.797)	-0.347	0.284 (1.199)	1.911
Expand by Merger/Acquisition	44 (44.4%)	0.303 (1.221)	1.438	0.376 (1.552)	2.256*	0.486 (2.032)	2.758**
Expand into Different Market	7 (7.1%)	0.024 (0.353)	0.113	0.096 (1.381)	1.001	0.019 (0.273)	0.776
Downsizing	32 (32.3%)	0.101 (0.447)	-0.635	0.085 (0.375)	-0.988	0.039 (0.168)	-0.571
Close Down	19 (19.2%)	0.178 (1.143)	2.131*	0.161 (1.123)	0.622	0.094 (0.590)	1.567
Reduce Services	15 (15.2%)	0.115 (0.884)	1.218	0.132 (0.960)	-0.883	0.116 (0.888)	2.141*
Cost Redection	68 (68.7%)	0.060 (0.271)	0.188	0.234 (1.103)	-1.279	0.125 (0.563)	-0.078
Reengineering	41 (41.4%)	0.278 (1.138)	1.277	0.336 (1.386)	0.233	0.277 (1.135)	1.957
ISO	54 (54.5%)	0.193 (0.764)	0.554	0.222 (0.882)	-1.607	0.296 (1.190)	-0.160
Future Business Strategy							
Cost Leadership	23 (23.2%)	0.033 (0.176)	0.554	0.506 (3.131*)	-1.607	0.092 (0.498)	-0.160
Differentiation	47 (48.5%)	0.391 (1.576)	1.318	0.208 (0.817)	1.019	0.204 (0.803)	1.424
Innovation	57 (59.6%)	0.207 (0.847)	1.312	0.162 (0.664)	0.014	0.221 (0.903)	0.483

Note: ** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$

The numbers of firms that did not choose a given strategy is the difference between the total number of responded firms (97 firms) and those who chose the strategy as shown in this column.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The present study examines the role of three frequently used confident support systems, corporate governance, benchmarking, and internal control systems on internal control environment of the firms listed in the stock exchange of Thailand. As described in the literature review section, many practitioners in the internal audit and internal control related areas will prescribe the internal control environment as being the catalyst of these three confident support systems [8] [11] [12]. However, the research takes a slightly different stand, arguing that the clarity of these confident support systems would be a pre-condition to the good internal control environment and the results show support to this contention. The results show support to all two hypotheses that the clarity of confident support systems can influence the perceived quality of internal control environment and benchmarking success. As such, the finding also supports general notion that drives the strategic management

body of research, namely the clearer the vision, the more focused are the strategies, the more effective are the monitoring systems, and the healthier is the performance. [36]

Given the important of the clarity confident support systems, management and practitioners should put greater effort in their organizational communication systems so that these systems can really contribute to the firms' internal control environment and eventually to their bottom-lines. Internal auditors can be more effective in their professional judgment if they are able to evaluate the firm's internal control environment and articulate their influences [37].

No difference was found between the firms choosing different strategies. Regardless of whatever level of clarity in their confident support systems, the majority of the firms traded in the Stock Exchanges of Thailand appear to choose market expansion or growth strategy. Similar to previous studies, Thai firms appear to favor differentiation and innovative business strategies [38]. However, working together with the internal auditors, the audit committee can bring into the board of directors' attention the needed control environment so as to create a virtuous circle of execution and strategy [30] and corporate reputation [6].

Finally, a cross sectional survey research such as this study has many limitations. The attempt was made to find some evidences linking the influence of the clarity of confident support systems albeit only correlation analyses were used. Future studies should use longitudinal data or a different methodology to examine this potential causal link. Also, the lines between practitioner's research and academic research in the internal control/ internal audit and corporate governance are becoming vague, thus, greater effort should be made to bring together these complimentary bodies of knowledge.

References

- ¹ The Security Exchange Commission of Thailand issued the regulation requiring the listed companies to have an Audit Committee by 31 December 1999.
- ² Best Practice Guidelines for Audit Committee. Registration Division, Stock Exchange of Thailand, 23 June 1999.
- ³ Burgelman, R.A. & Grove, A.S. (1996) Strategic Dissonance. *California Management Review*, 38 (2): 8-28.
- ⁴ Hammer, Michael & Champy, James. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperCollins Publishers, Inc., New York.
- ⁵ Holmes, Sarah A., Langford, Margaret, Welch, O. James, Welch, Sandra T. (2002) Associations between Internal Controls and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Issues*, 14, 1 (Spring): 85-99.
- ⁶ Resnick, Jeffrey (2004) Corporate Reputation: Managing Corporate Reputation – Applying Rigorous Measures to a Key Asset. *The Journal of Business Strategy*, 25, 6: 30-38.
- ⁷ Miccolis, Jerry A., Kevin Hively, and Brian W. Merkley (2001). *Enterprise Risk Management: Trends and Emerging Practices*. Prepared by the principal investigators from the Tillinghast-Towers Perrin and Sponsored by The Institute of Internal Auditors Research Foundation. www.theiia.org
- ⁸ Good corporate governance awards are given annually by the Security Commissions of Thailand for demonstrating the transparencies and disclosure public their corporate citizenships. www.sec.or.th
- ⁹ Gavin, Thomas A., Cooper Barry J., Leung, Philomena, Lander, Gerald H. and Reinstein, Alan (1995) Health Care Internal Auditing: An Extension of a Previously Reported Study, *Managerial Auditing Journal*, Vol.10, No. 4 (1995): 12-22.
- ¹⁰ Applegate, Lynda M., McFarlan, F. Warren and McKenny, James L. (1999) *Corporate Information Systems Management- Text and Cases*, 5th Edition. Irwin McGraw-Hill, Singapore, 1999.
- ¹¹ Rezaee, Zabihollah (2003) Causes, Consequences, and Deterrence of Financial Statement Fraud. *Critical Perspective on Accounting*, 16 (2005): 277-298, www.elsevier.com/locate/cpa.
- ¹² Julien, Federick W. (1993) The Power of Benchmarking. *Internal Auditor*, 50, 4 (August): 22-24.
- ¹³ Bean, LuAnn & Chambliss, Karen (2003) Preventing Revenue Recognition Problems: Internal Controls and Best Practices. *Internal Auditing*, 18, 3 (May/June): 10-14.
- ¹⁴ Damianides, Marios (2004) Sarbanes-Oxley and IT Governance: New Guidance on IT Control and Compliance. *EDPACS The EDP Audit, Control, and Security Newsletter*, 31, 10 (April): 1-14.
- ¹⁵ Rogers, Violet C., Marsh, Treba A. & Ethridge, Jack R. (2004) Internal Controls: Winning the Battle Against Risks. *Internal Auditing*, 19, 4 (July/August): 28-34.

- ¹⁶ Thongsiri, Siri (2004) Enterprise Risk Management for Executive Seminar – Risk Management & Internal Control Self Assessment Matrix, Jan 6, 2004, at Chulalongkorn University.
- ¹⁷ Chadwick, William E. (1993) Creating a Positive Control Environment. *The Internal Auditor*, 50, 6 (December): 58-59.
- ¹⁸ Ramos, Michael. (2004) Evaluate the Control Environment. *Journal of Accountancy*, 197, 5 (May): 75-78.
- ¹⁹ Thompson, Lance A. (2004) Creating a Strong Control Environment. *Strategic Finance*, 86, 5 (November): 21-22.
- ²⁰ O'Brien, George (1991) Auditing the Control Environment. *Cellular Business*, 8, 7 (July): 64-65.
- ²¹ Anonymous (1998) Assessing the Control Environment. *The Internal Auditor*, 55, 2 (April): 53.
- ²² Marden, Ronald E., Holstrum, Gary L. and Schneider, Sandra L. (1997) Control Environment Condition and the Interaction Between Control Risk, Account Type and Management's Assertions. *A Journal of Practice & Theory*, 16, 1 (Spring): 51-68.
- ²³ Ziegenfuss, Douglas E. (2001) The Role of Control Environment in Reducing Local Government Fraud. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 13, 3 (Fall): 312-324.
- ²⁴ D'Aquila, Jill M. (1998) Is the Control Environment Related to Financial Reporting Decisions? *Managerial Auditing Journal*, 13, 8: 472-480.
- ²⁵ Band, William (1990) Benchmark Your Performance for Continuous Improvement. *Sales & Marketing Management in Canada*, 31, 5 (May): 36-38.
- ²⁶ Schmidt, Jeffrey A. (1992) Profiting from Benchmarking: The Link between Benchmarking and Shareholder Value. *The Journal of Business Strategy*, 13, 3 (May/June): 7.
- ²⁷ Bruzina, Bruce, Jessop, Bill, Plourde, Ron, Whitlock, Brad, and Rubin, Lew (2002) Ameren Embress Benchmarking as a Core Business Strategy. *Power Engineering*, 106, 11 (November): 121-124.
- ²⁸ Harrington, H. James & Harrington, James S. (1996) *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*, McGraw-Hill Companies, New York.
- ²⁹ Grobmyer, James E. & Reilly, Gina (2003) Good Governance: Ensuring the Financial Health of Your Hospital. *Trustee*, 56, 8 (September): 32-33.
- ³⁰ Zagotta, Robert & Robinson, Don (2002) Keys to Successful Strategy Execution. *The Journal of Business Strategy*, 23, 1 (Jan/Feb): 30-34.
- ³¹ Anonymous (2004) Enterprise Governance. *Accountancy Ireland*, 36, 6 (December): 24.
- ³² Several survey studies during 1990-2005 in different national journals in Thailand such as Chulalongkorn Review, Thai Journal of Development Administration, Journal of Songklanakarin (Social Science and Humanity Issues), and so on have consistently shown that 10-30% is quite typical in the response rates.
- ³³ Madu, C.N., Kuei, C.H., & Jacob, R.A. (1996) An empirical assessment of the influence of quality dimensions on organizational performance. *International Journal of Production Research*, 34, 7 (July): 1943-1962.
- ³⁴ Navarro, M.M., Lopez, E.P., & Dominguez, A.R. (2002) Analysis of the impact of organizational factors in managerial hospitality configurations. *Tourists and Hospitality Research*, 4, 2: 130-143.
- ³⁵ Multicollinearity among variables was examined using the variance inflation factor (VIF). According to Studenmund (1992, p. 274-75, *Using Econometrics: A Practical Guide*. NY: HarperCollins Publishers.), the VIF is the method of detecting the severity of multicollinearity by looking at the extent to which a given explanatory variable can be explained by all the other explanatory variables in the equation. A high VIF indicates that multicollinearity has increased the estimated variance of the estimated coefficient, yielding a decreased t-score. The higher the VIF, the more severe the effects of multicollinearity. He suggests a common rule of thumb that if $VIF > 5$, the multicollinearity is severe. Hair, J. Jr.; Anderson, R.; Tatham, R.L.; and Black, W.C. (1995):127, *Multivariate Data Analysis with Readings*, London: Prentice Hall International Inc.) also suggest the cutoff threshold of VIF values above 10
- ³⁶ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- ³⁷ Marden, Ronald E., Schneider, Sandra L., and Holstrum, Gary L. (1996) Instructional Case: Using Professional Judgment in Control Environment Evaluation. *Issues in Accounting Education*, 11, 2 (Fall): 419-441.
- ³⁸ A series of research studies by Uthai Tanlamai and associates during 2001-2004, including *Thai-Japanese Hotels: A Comparison of Strategic Decisions and Performance Measurements*, a research funded by the Sumitomo Foundation and *Convergence and Divergence of the Strategic Decision Making for Hospital and Hotel Businesses*, a research funded by the Government of Thailand.

รายชื่อหน่วยงานที่เชิญเข้าร่วมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น

หน่วยงาน	ตำแหน่ง
โรงพยาบาลเอกชล	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล*
โรงพยาบาลกรุงเทพ	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล
โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์	Chief Executive Office*
โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์	ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน
โรงพยาบาลลานนา	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล
โรงพยาบาลลานนา	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน
โรงพยาบาลกรุงธน 1	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล
โรงพยาบาลมหาชัย	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล*
โรงพยาบาลนนทเวช	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล*
โรงพยาบาลนนทเวช	ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน
โรงพยาบาลรามคำแหง	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล
โรงพยาบาลสมิติเวช	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล
โรงพยาบาลพญาไท	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล*
โรงพยาบาลวิภาวดี	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล*
โรงพยาบาลนอร์ทอีสเทอร์นวัฒนา	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล
โรงพยาบาลศิริรินทร์	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล
โรงพยาบาลเกษมราษฎร์	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล
บริษัท เอเชียโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท ดลิตธานี จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท ดลิตธานี จำกัด (มหาชน)	Group Director of Internal Audit*
บริษัท ลา구나 รีสอร์ท แอนด์ โฮเทล จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท แมนดารินโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท โรงแรม โอเรียนเต็ล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท แปซิฟิก แอสเซ็ทส์ จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท รอยัลการ์เด้น รีสอร์ท จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท โรงแรมราชดำริ จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท โรงแรม รอยัลออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท แขงกรี-ลา โฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท ศรีปทุมลงสเดย์ศูนย์สุขภาพ จำกัด	กรรมการผู้จัดการ
สมาคมโรงแรมไทย	ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์*
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการบริการท่องเที่ยว*
สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ	นายกสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ
สมาคมไทยบริการท่องเที่ยว	อุปนายกคนที่ 2 สมาคมไทยบริการท่องเที่ยว
สมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว	นายกสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว
สมาคมผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย	นายกสมาคมผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย
บริษัท สามารถเทลคอม จำกัด (มหาชน)	Vice Assistant President
บริษัท Smart Finder จำกัด	Chief Operations Officer*
บริษัท เมโทร ซิสเต็มส์คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท โคแมนซี่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	กรรมการผู้จัดการ*
บริษัท ไมโครส-ฟิเดลิโอ (ประเทศไทย) จำกัด	กรรมการผู้จัดการ
บริษัท เอส.เอส.บี(กรุงเทพ) จำกัด	ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท เฟิร์ส ลอจิก จำกัด	กรรมการผู้จัดการ
บริษัท วอร์เดน อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	กรรมการผู้จัดการ

* หน่วยงานที่ตอบรับเข้าร่วมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น

รายชื่อหน่วยงานที่เชิญเข้าร่วมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น (ต่อ)

หน่วยงาน	ตำแหน่ง
สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว	ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว
สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ	ประธานกรรมการ*
กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ	อธิบดี
กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	อธิบดี*
กรมส่งเสริมการส่งออก	ผู้อำนวยการกองสินค้าและบริการ*
กองวิจัยและพัฒนา สำนักงานประกันสังคม	ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนา
สำนักงานปลัดกระทรวง	ปลัดกระทรวงสาธารณสุข*
กรมอนามัย	อธิบดี
สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง*
สำนักงาน ททท. ภาคเหนือ เขต 1	
สมาคมสปาไทย	
ศูนย์ประยุกต์และบริการวิชาการ ม.มหิดล	
กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก	
คณะกรรมการแพทย์แผนตะวันออก	
Thai Spa Association	
Chiva-Som International Health Resort Co., Ltd	
The Spa of Siam	
โรงพยาบาลบางกอกเนสซิ่งโฮม	
กองสถิติและวิจัย*	
ศูนย์ธรรมชาติบำบัดบิลลี่	
สำนักงาน ททท. ภาคใต้ เขต 4	
Six Senses Hotel Hotel Resort Spas	
Six Senses Spas	
C/O Pearl Village	
Mandara Spa	
Mandara Spa	
โรงแรมโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ	
AMARI CORAL BEACH RESORT	
Pearl Village	
Layan Beach Resort and Spa village	
Phuket Health and Travel Co., Ltd.	
สำนักงาน ททท. ภาคใต้ เขต 4	
มูลนิธิสุขภาพไทย	
โครงการฟื้นฟูการนวดไทย	
มูลนิธิหมอชาวบ้าน	
คณะกรรมการแพทย์แผนตะวันออก ม.รังสิต	
โรงเรียนแพทย์แผนโบราณวัดพระเชตุพนฯ (วัดโพธิ์)	
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	
กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก*	
วิทยาลัยประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์	
อายุรเวทวิทยาลัย	
ศูนย์พัฒนาสมรรถภาพคนตาบอด	
The Privilege Massage Therapy	
ศูนย์ธรรมชาติบำบัดบิลลี่	

* หน่วยงานที่ตอบรับเข้าร่วมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น

รายชื่อหน่วยงานที่เข้าร่วมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น

หน่วยงาน	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
โรงพยาบาลเอกชล	นพ.จรัล ใจแพทย์	ผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์
โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์	คุณทิวา ตันสถิตย์	ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน
โรงพยาบาลมหาชัย	นพ.สุรพงษ์ อังศรีวงษ์	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและพัฒนาคุณภาพ
โรงพยาบาลนนทเวช	คุณเบ็ทมา พรหมมาส	ผู้อำนวยการบริหารโรงพยาบาล
	นพ.อภิรักษ์ ณ นคร	ผู้อำนวยการแพทย์
โรงพยาบาลพญาไท	คุณมนประอร ศุขรุ่งเรือง	ผู้อำนวยการสายสารสนเทศ
	คุณระพีพัฒน์ สวนศิลป์พงศ์	ผู้อำนวยการสายพัฒนาธุรกิจ
	คุณอภิวัฒน์ อุไรรัตน์	ผู้อำนวยการสายกิจการพิเศษ
โรงพยาบาลวิภาวดี	นพ.ชัยสิทธิ์ คุปต์วิวัฒน์	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล
	คุณเดือนดาเรศ ชีรวานิช	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาคุณภาพ
บริษัท ดุลิตธานี จำกัด(มหาชน)	นายกิตติ ดันดีเวชยานนท์	Corporate Audit Manager
บริษัท โคแมนซี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	คุณสมบุญรณ์ ศุขีวีริยะ	กรรมการผู้จัดการ
สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ	คุณปริญญา กระจำนง	ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมเทคโนโลยี
สมาคมโรงแรมไทย	คุณสัมพันธ์ เป้นพัฒน์	ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ สมาคมโรงแรมไทย
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	คุณอรุณศรี ศรีเมฆานนท์ ศาสตรานิติ	ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการบริการท่องเที่ยว
	คุณจิระวัตติ์ คุณทรัพย์	หัวหน้างานส่งเสริมสถานบริการ
กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	นายหทัย สงศิริ	นักวิชาการพาณิชย์ 7
สำนักงานปลัดกระทรวง	คุณสุกัญญา ภัทรวิมล	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย 8
	นางอำนวยการ แสงฉายเพียงเพ็ญ	นักสถิติ 6
	คุณพุลสิน ศรีประยูร	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6
	คุณนริศรา รัตนภิบาล	เจ้าหน้าที่โครงการสำนักงานเศรษฐกิจสุขภาพ
กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก	คุณวสันต์ จิตต์สมบุญ	ที่ปรึกษา

* รวมผู้ร่วมสัมมนาทั้งหมด 14 องค์กร และ 22 คน