

บทที่ 2

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

การจัดการคุณภาพโดยรวม Total Quality Management (TQM)

1. ความหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวม¹

การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการขององค์กรที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพ โดยเน้นที่การจัดการ “ระบบ” และ “กระบวนการ” เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกิจกรรมต่าง ๆ ให้มุ่งตอบสนองต่อความต้องการ หรือความพึงพอใจของผู้บริหาร

TQM ซึ่งมีผู้แปลเป็นไทยทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการ ไร้หลายคำ เช่น การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการบริหารคุณภาพแบบองค์กรรวม เป็นต้น จากการพิจารณาความหมายภาษาอังกฤษ คำว่า Total แปลว่า ทั้งหมด สมบูรณ์ เต็มที่ เต็มขาด Quality แปลว่า คุณภาพ และ Management แปลว่าการจัดการ เมื่อรวมความกันแล้วได้ว่าการจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีความสมบูรณ์/เต็มที่/เต็มขาด ซึ่งไม่สามารถจะอธิบายความหมายที่สมบูรณ์ของของ TQM ได้ เพราะคำว่า TQM แท้จริงแล้วจะมีความหมายที่กว้างขวาง และปรับตัวยืดหยุ่นอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

2. แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวมและการบริหารคุณภาพ²

2.1 คุณภาพโดยรวม (Total Quality)

หน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทย ทั้งองค์กรราชการและเอกชนต่างก็เริ่มต้นตัวและพยายามพัฒนาคุณภาพในการทำงาน โดยผู้บริหารในทุกองค์กรต้องให้องค์กรของตนเองสามารถดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ โดยมีแนวคิดของนักวิชาการด้านคุณภาพ ได้แก่

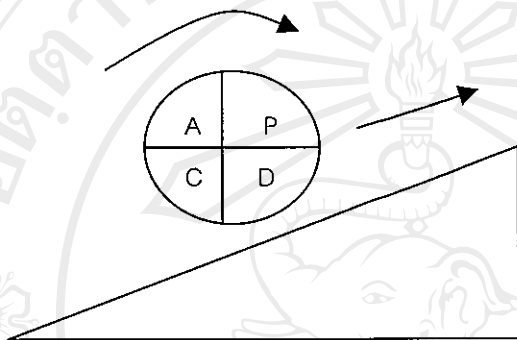
2.1.1 แนวคิดของ Waler A.Schewhart เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ โดยพัฒนาแผนภูมิการควบคุม (Control Chart) และการสุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์ตลอดจน

¹ พรวิทย์ เดชมรรชัย, “TQM กับการตรวจสอบภายใน”. จุลสารกรมบัญชีกลาง (2545) หน้า 2.

² ดร. ฉัตรพันธ์ เจริญพันธ์ และ คณะ, TQM กลยุทธ์การสร้างองค์กรคุณภาพ. (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545), หน้า 35-41

สร้างวงจรควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า วงจร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน(Plan) การปฏิบัติ(Do) การศึกษา(Study) และการดำเนินการ (Action) หรือ PDCA และ ดร. Deming นำไปประยุกต์ โดยเปลี่ยนจากการศึกษาเป็นการตรวจสอบ (Check) ซึ่งบุคคลทั่วไปปรับรู้ว่าเป็น วงจร Deming (Deming Cycle) หรือ วงจร TQM หรือ วงจร PDCA ดังภาพประกอบที่ 2-1

ภาพที่ 2 - 1 : แสดงวงจรการควบคุมของ Deming



ที่มา : ดร.ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, TQM กลยุทธ์การสร้างองค์กรคุณภาพ, หน้า 77

จากภาพที่ 2 - 1 ซึ่งแสดงวงจรการควบคุมของ Deming อธิบายได้ว่า

(1) การวางแผน (Plan) หรือ (P)

เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการบริหารคุณภาพ เพราะแผนจะกำหนดเป้าหมาย ทิศทางการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในการปรับปรุงแก้ไข อุปสรรค ความบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งการวางแผนการสร้างคุณภาพมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

- ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยความร่วมมือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิดในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น ในการดำเนินงานเพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป
- เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงาน หรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น
- อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้กำหนดสาเหตุ ความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้การเขียนและวิเคราะห์ แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแก๊งปลา เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงาน เกิดความเข้าใจสาเหตุและปัญหา

อย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อนำมาวิเคราะห์ และตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

(2) การปฏิบัติ (Do) หรือ (D)

นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปวางแผนปฏิบัติงาน และ ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปัญหานั้นเป็นงานที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ภายในกลุ่มก็สามารถปฏิบัติได้ทันที หากปัญหาที่มีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ต้องแจ้งให้ผู้บริหารสั่งการให้หน่วยงานอื่นประสานงานและร่วมมือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การตรวจสอบ (check) หรือ (C)

ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานที่ปฏิบัติโดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนการปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงานว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ถ้าผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมาย ก็จะนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทีมงานคุณภาพก็ต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น

(4) การปรับปรุง (Action) หรือ (A)

กำหนดมาตรฐาน จากผลการดำเนินงานใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต หรือ ทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทั้งที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกับความต้องการ ปัญหาที่ไม่ได้คาดหวัง และปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินงาน จน ได้ผลลัพธ์ที่พอใจและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วจึงจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต และจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและกลุ่มอื่นได้ทราบต่อไป

2.1.2 แนวความคิดของ Joseph M. Juran คุณภาพ คือ ความเหมาะสมกับการใช้งานของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ หรือผู้รับบริการ Juran ได้เริ่มต้นแนวคิดเกี่ยวกับลูกค้านในและให้ความสำคัญกับต้นทุนคุณภาพ (Cost of Quality) โดยพิจารณาประโยชน์ใช้สอยและการควบคุมด้วยการบริหารคุณภาพ ซึ่ง Juran มีความเชื่อว่า ร้อยละ 80 ของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการผลิตและการดำเนินงานสามารถควบคุมได้ด้วยการจัดการที่ดี โดยการค้นหาปัญหาสำคัญ 2 – 3 ปัญหาที่แก้ไขแล้ว จะให้ผลอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพ นอกจากนี้ Juran ยังกล่าวว่าการจัดการคุณภาพจะประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม และการปรับปรุงคุณภาพ

2.1.3 แนวคิดของ William Edwards Deming นักสถิติชาวอเมริกันที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพให้กับระบบอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น และกลับมากระตุ้นให้วงการธุรกิจ และอุตสาหกรรมของอเมริกาตื่นตัวพัฒนาคุณภาพ และเปิดรับหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM หลักการสำคัญ 14 ข้อ ได้แก่

- 1.) สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ
- 2.) ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพแบบใหม่
- 3.) ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ
- 4.) ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาเพียงอย่างเดียว
- 5.) ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
- 6.) ฝึกอบรมทักษะอย่างสม่ำเสมอ
- 7.) สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น
- 8.) กำจัดความกลัวให้หมดไป
- 9.) ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
- 10.) ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ
- 11.) ยกเลิกการกำหนดจำนวน โควตาที่เป็นตัวเลข
- 12.) ยกเลิกสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน
- 13.) การศึกษาและการเจริญเติบโต
- 14.) ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

2.1.4 แนวความคิดของ Philip B. Crosby เป็นนักคิดที่มีชื่อเสียงชาวอเมริกัน ที่ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” คือ การทำได้ตามข้อกำหนด และเป็นผู้ที่กล่าวว่า “คุณภาพไม่มีค่าใช้จ่าย (Quality is free)” และให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมและการดำเนินงานที่ความบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero Defect) โดยเสนอว่าองค์กรจะต้องปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะครอบคลุมการใช้เครื่องจักร และอุปกรณ์ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ช่วยลดข้อบกพร่องในการดำเนินงานลงจนหมดไปจากองค์กร

2.1.5 แนวความคิดของ Armand V. Feigenbaum เป็นนักคิดที่ให้ความสำคัญกับต้นทุนของคุณภาพ ที่จำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อให้เป็นผู้นำด้านต้นทุนในระยะยาว โดย Feigenbaum เป็นผู้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” คือ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วย ต้นทุนที่ต่ำที่สุด และอธิบายคุณภาพในวงจรอุตสาหกรรม (Industrial Cycle) ตั้งแต่เริ่มต้นออกแบบผลิตภัณฑ์ การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และการบริการหลังการขาย ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างสมบูรณ์

2.1.6 แนวความคิดของ Kaoru Ishiawa นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านคุณภาพ ชาวญี่ปุ่น ที่พัฒนาแนวความคิดวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles) หรือ QCC จนเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ และแนวความคิดในการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Company-wide Quality Control) หรือ CWQC ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ TQM ในประเทศตะวันตก ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการควบคุมคุณภาพ โดยหลักทางสถิติ หรือที่เรียกว่า 7 QC Tools ได้แก่

- 1.) ฟังเหตุและผล หรือฟังก้างปลา
- 2.) การวิเคราะห์
- 3.) แผนภาพ
- 4.) แผนภูมิแท่ง
- 5.) แผนภูมิการควบคุมกระบวนการ
- 6.) แผนผังการกระจาย
- 7.) รายการการตรวจสอบ

นอกจากนี้ Ishiawa ยังมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ การควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติ โดยให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลงานแก่องค์กรซึ่งแตกต่างจากแนวความคิดของผู้บริหารในชาติตะวันตก ที่นิยมอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานด้านคุณภาพขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพ มักจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งของหน่วยงานอื่น ๆ และยังปล่อยให้เกิดผลงาที่ด้อยคุณภาพออกไปสู่มือของลูกค้า

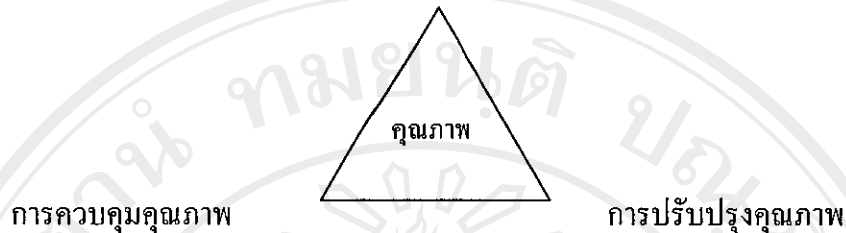
2.2 การบริหารคุณภาพ (Quality Management)

สามารถอธิบายได้ว่า การสร้างคุณภาพในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ไม่ได้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารคุณภาพ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ หรือฝ่ายประกันคุณภาพขององค์กร แต่เป็นงานที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา และปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้เห็นผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ เป็นรูปธรรมแก่องค์กร หรือต้องดำเนินงานผ่านกระบวนการวางแผนการทำงาน และมีการควบคุมอย่างเป็นระบบ ที่เรียกว่า การจัดการคุณภาพ (Quality Management) ซึ่งประกอบด้วยงานที่สำคัญ ดังภาพประกอบที่ 2 – 2

All rights reserved

ภาพที่ 2 – 2 : แสดงแบบจำลองการบริหารคุณภาพ

การวางแผนคุณภาพ



ที่มา : ดร.ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, TQM กลยุทธ์การสร้างองค์กรคุณภาพ, หน้า 44

จากภาพที่ 2 – 2 แสดงถึงการบริหารคุณภาพ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

(1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning)

การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการวางแผนคุณภาพ เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพ โดยที่การจัดการคุณภาพจะต้องบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานในทุกระดับ ตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแผนปฏิบัติการที่จะต้องตระหนักถึงความจำเป็น และให้ส่วนสำคัญกับการสร้างคุณภาพที่เป็นรูปธรรมสามารถเข้าถึงทุกส่วนขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องสร้างวิสัยทัศน์คุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และนำวิสัยทัศน์มาแปลเป็นภารกิจ กลยุทธ์ และแผนคุณภาพที่มีความชัดเจน ครอบคลุมเป็นรูปธรรม

(2) การปรับปรุงคุณภาพ(Quality Improvement)

การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ด้วยความรอบคอบและเข้าใจในข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยผู้พัฒนาคุณภาพจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามหลักเหตุผล และหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยพยายาม หาวิธีการที่เรียบง่าย แต่มีประสิทธิภาพมากที่สุดมาใช้ในการแก้ปัญหา และการพัฒนาผลงาน ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านการบริหาร การฝึกอบรม และการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม มีความมุ่งมั่น และต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพทุกระดับเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความเป็นเลิศ (Excellence) ของคุณภาพและการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

(3) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานและการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตขึ้นมีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ ซึ่งจะดำเนินการโดยกำหนดมาตรฐาน

เกณฑ์และวิธีการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพ เพื่อประเมินและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน โดยปรับการดำเนินงานและผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน โดยผู้ควบคุมคุณภาพอาจจะตัดสินใจแก้ไขปัญหาตามความเหมาะสม การควบคุมคุณภาพจะเป็นทั้งงานพื้นฐาน และเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดการคุณภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างคงเส้นคงวาและส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าได้ตรงตามที่ตกลง และอย่างสม่ำเสมอ การควบคุมคุณภาพจะต้องเริ่มต้นที่ฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของคุณภาพที่มีต่ออนาคตขององค์กร ถ้าฝ่ายบริหารมองเห็นความสำคัญและถ่ายทอดความคิดมายังส่วนต่าง ๆ ขององค์กรแล้ว สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพที่แท้จริงของธุรกิจ ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

3. วัตถุประสงค์ของ TQM

จะเห็นว่า TQM เป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนวิสัยการคิดและการปฏิบัติงานของธุรกิจโดยดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม รับผิดชอบในการแก้ปัญหา การพัฒนากระบวนการและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณภาพให้แก่สินค้าและการบริการ โดยที่ TQM มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ

3.1 การลดต้นทุน และการพัฒนาคุณภาพสินค้า หรือบริการ จะเป็นวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการดำเนินงานด้านคุณภาพ เพื่อดำรงอยู่และการแข่งขันขององค์กร

3.2 สร้างความพอใจและความซื่อสัตย์ของลูกค้า เพราะลูกค้าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับปัจจุบันและอนาคต ซึ่งธุรกิจจะต้องดำเนินงานในเชิงรุก เพื่อให้ได้และธำรงรักษาลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

3.3 สร้างความพึงพอใจในงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานของธุรกิจ

3.4 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเจริญเติบโตในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรคุณภาพ โดยสมบูรณ์ ซึ่งจะสอดคล้องกับปรัชญาขององค์การเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาการเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า TQM เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างองค์การเรียนรู้

การแข่งขันด้านคุณภาพจึงเป็นการดำเนินงานที่สร้างสรรค์ และควรส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพในทุกองค์กร สังคมและประเทศ เพื่อที่จะพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและมั่นคง

4. ประโยชน์ของ TQM

TQM เป็นปรัชญาการบริหารที่มุ่งขจัดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานโดยการดำเนินงานในเชิงรุก ที่ตื่นตัวและป้องกันล่วงหน้าผ่านการดำเนินงานที่พยายามประสานทรัพยากร และกิจกรรมขององค์กรให้เข้าสู่เป้าหมายด้านคุณภาพ และมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด นอกจากนี้แล้ว TQM ยังเป็นทั้งเทคนิคหรือเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหา พัฒนาความสามารถในการแข่งขันและสร้างโอกาสในการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสรุปประโยชน์จากการทำ TQM ดังนี้

4.1 ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถรับรู้ปัญหาของลูกค้าและความต้องการที่แท้จริงของตลาด สามารถจัดสร้างสินค้าและบริการให้เป็นที่พอใจแก่ลูกค้าซึ่งจะสร้างรายได้ กำไร ความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของธุรกิจ

4.2 ให้ความสำคัญกับระบบที่เรียบง่ายและผลลัพธ์ที่ลดความสูญเสียและความสูญเปล่าในการดำเนินงาน สามารถบริหารต้นทุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 พัฒนาระบบขั้นตอนและการจัดเก็บข้อมูลการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบและแก้ไขได้ง่าย ไม่เสียเวลากับงานที่ไม่สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

4.4 พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาและสร้างรายได้ของธุรกิจจึงเกิดความพอใจในการทำงาน

4.5 มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ให้มีคุณภาพสูงสุดในทุกมิติ โดยพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

การจัดการคุณภาพโดยรวม หรือ TQM หมายถึง วัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนา การดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดย TQM มีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากแนวคิดการบริหารงานอื่น ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า TQM จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ให้ความสำคัญกับลูกค้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งจะแตกต่างจากการจัดการและการควบคุมคุณภาพแบบเดิม ที่ทำงานเชิงป้องกัน และติดตามแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ ขณะที่ TQM จะดำเนินงานในเชิงรุก มุ่งแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ และดำเนินงานครอบคลุมทุกขั้นตอนของธุรกิจ ต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจซึ่งจะช่วยลดต้นทุน สร้างความพอใจให้ลูกค้า และผลักดันให้องค์กรดำเนินการไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้อย่างสมบูรณ์แบบ

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมแล้ว กรมบัญชีกลางโดยหน่วยตรวจสอบภายในได้นำแนวคิดของ Walet A.Schewart ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การศึกษา(Study) และการปรับปรุง(Action) ซึ่ง ดร. Deming นำไปประยุกต์โดยเปลี่ยนจากการศึกษาเป็นการตรวจสอบที่รู้จักในวงจรคุณภาพ หรือ วงจร PDCA หน่วยตรวจสอบภายในได้ดำเนินการศึกษาและนำแนวคิดไปประยุกต์ ประกอบด้วยกลไกหลัก 4 ประการเช่นกัน คือ การบริหารนโยบาย การประสานระหว่างหน่วยงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ดังรายละเอียดบทที่ 3

5. ส่วนประกอบและความสัมพันธ์ของ TQM

TQM เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรและสมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร สามารถอธิบายได้ดังแบบจำลองต่อไปนี้

ภาพที่ 2 – 3 : แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของ TQM



ที่มา : ดร.ณัฐพันธุ์ เจริญนันทร์ และคณะ, TQM กลยุทธ์การสร้างองค์กรคุณภาพ, หน้า 59

จากภาพที่ 2 – 3 แสดงให้เห็นว่า TQM ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการ

(1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)

ลูกค้าคือคุณภาพ และคุณภาพ ก็คือ ลูกค้า ดังนั้น พนักงานในองค์กรธุรกิจทุกคนจึงต้องมีสำนึกในการปฏิบัติงานของเขาในทุกขั้นตอนว่า เราต้องสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ไม่ใช่เพื่อเอาใจเจ้านายเท่านั้น เพราะลูกค้าเป็นผู้ให้เงินเดือน ความสุข และความมั่นคงในชีวิตแก่เรา

ลูกค้าจึงมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในทุกองค์กร ทำให้ธุรกิจต้องติดตามเรียนรู้ และพยายามคิดแบบลูกค้า ตลอดจนให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการแก้ปัญหาของธุรกิจ เพื่อที่จะต้องสนองความต้องการ สร้างความพอใจ และความชื่นชมจากลูกค้าได้อย่างแท้จริง

(2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

โลกพัฒนาก้าวหน้าขึ้น นวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้น เป็นทวีคูณ องค์กรที่หยุดการพัฒนาเหมือนการก้าวถอยหลัง เพราะคนอื่นที่ตามมาจะก้าวทัน แข่งหน้า และทิ้งให้เราอยู่ข้างหลัง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดโมเมนตัม (Momentum) ทำให้การก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์กร ซึ่งต้องทำในทุกระดับทุกชั้นตอน โดยองค์กรที่ทำ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะไม่มีโอกาสแม้จะดำรงอยู่ต่อไปในสังคม เราสามารถดำเนินการได้ดังนี้

- ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์อย่างสร้างสรรค์ต่อเนื่อง
- พยายามหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการดำเนินงานที่เรียบง่ายแต่ให้ผลลัพธ์สูง
- ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรมชาติ และไม่สร้างความสูญเสียจากการตรวจสอบ

(3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement)

ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าคณะบริหาร (Chief Executive Officers) หรือ CEOs ที่ไม่ใช่เพียงปฏิบัติงานแบบขอไปทีเท่านั้น แต่ต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น ไม่เฉพาะบุคคลในหน่วยงาน แต่ทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกัน ในการพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างสอดคล้องและลงตัว โดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย/แผนกที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องเสมอ โดยอาจจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานเข้ามาร่วมกันรับผิดชอบในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานจะเป็นกลจักรสำคัญในการผลักดันธุรกิจไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ

6. ความแตกต่างระหว่าง TQM กับการบริหารคุณภาพแบบเดิม

TQM ไม่ใช่เพียงแต่เทคนิคการจัดการคุณภาพเท่านั้น TQM เป็นทั้งปรัชญา กรอบความคิด และวิธีการบริหารเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และความสามารถในการแข่งขันของทั้งองค์กร โดยสามารถประยุกต์ TQM ได้กับทั้งธุรกิจการผลิต ธุรกิจบริการ และหน่วยราชการ ซึ่ง TQM จะมีความแตกต่างจากการจัดการหรือการควบคุมคุณภาพทั่วไป ดังตารางที่ 2 – 1

ตารางที่ 2 – 1 : แสดงความแตกต่างระหว่าง TQM กับการบริหารคุณภาพแบบเดิม

TQM	การควบคุมคุณภาพ
1.) ลูกค้านำเป็นผู้กำหนดความต้องการหรือคุณภาพ	1.) ทำให้ได้ตามมาตรฐานของผู้ออกแบบ
2.) มุ่งลดต้นทุนของธุรกิจโดยรวม	2.) ยึด “ราคาถูก หรือ ต้นทุนต่ำ” ในการผลิต
3.) ทำการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.) ใช้การติดตาม ตรวจสอบ และควบคุม ให้เป็นไปตามมาตรฐาน
4.) คุณภาพเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของพนักงานทุกคนในองค์กร	4.) คุณภาพเป็นหน้าที่ของหน่วยงานควบคุมคุณภาพ
5.) กำจัดความสูญเปล่าด้วยการจัดความบกพร่องต่าง ๆ โดยพยายามทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นจะได้ไม่ต้องเสียเวลาแก้ไขงานใหม่	5.) ความผิดพลาดเป็นความสิ้นเปลือง และความสูญเสียนององค์กร จึงต้องควบคุมไม่ให้ออกไปสู่มือของลูกค้า

ที่มา : ดร.ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, TQM กลยุทธ์การสร้างองค์กรคุณภาพ, หน้า 65

จากตารางที่ 2 – 1 แสดงให้เห็นว่ามุมมองแบบดั้งเดิมที่คุณภาพเป็นหน้าที่หนึ่ง หรือหน่วยงานหนึ่งในองค์กร ซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบประจำจะไม่เพียงพอต่อการทำธุรกิจให้แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแตกต่างจาก TQM เป็นระบบคุณภาพที่แทรกอยู่ในทุกการดำเนินงานขององค์กร ต้องตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพ เรียนรู้จากปัจจัยแวดล้อมและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)³

การตรวจสอบภายใน มีความจำเป็นสำหรับการบริหารองค์กรในปัจจุบัน โดยถือว่าเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน ทั้งในภาคเอกชนและภาคราชการ ซึ่งเดิมจะเน้นเฉพาะการเงิน การบัญชี สำหรับหน้าทำงาน 3 ลักษณะ การตรวจสอบ การติดตาม และการประเมินผล แต่ในปัจจุบันได้เน้นเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัดในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ จึงเพิ่มการตรวจสอบภายในด้าน การตรวจสอบการปฏิบัติงาน และ การตรวจสอบการบริหาร เพื่อรายงานที่เสนอ ไปจะได้เป็นข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ข้อมูลด้วย

1. ความหมายของการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน หมายถึง งานในหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลอย่างอิสระที่จัดให้มีขึ้นในองค์กร เพื่อให้บริการแก่องค์กรในการตรวจสอบ และประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ คือ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะทำหน้าที่ วิเคราะห์ ประเมิน ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษา และให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสอบทาน นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน ยังรวมถึงการส่งเสริมให้มีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมด้วย

2. ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลอย่างอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายในที่จัดให้มีขึ้นในองค์กร เพื่อให้บริการในการตรวจสอบควบคุมการบริหาร การดำเนินกิจกรรมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ความเสียหายที่เป็นวิกฤติการณ์ของบางหน่วยงานภาครัฐที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ มีสาเหตุมาจากความบกพร่อง 5 ประการ

- 2.1 ขาดการจัดแบ่งภาระหน้าที่เพื่อผลด้านการตรวจสอบภายใน
- 2.2 มอบอำนาจการจัดการให้กับคนเพียงคนเดียวมากเกินไป
- 2.3 ขาดการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ
- 2.4 การควบคุมตรวจตราไม่เพียงพอ

³ ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Huddles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่, (กรุงเทพฯ:ซีรฟิล์มแอนิเมชัน, 2544), หน้า 7-1 – 7-13.

2.5 ขาดการบริหารการลงทุนเพื่อให้เกิดการกระจายความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

สาเหตุดังกล่าว เรียกในทางวิชาการว่า “จุดอ่อนของการตรวจสอบภายใน(Weaknesses in Internal audit)” ซึ่งเป็นสิ่งที่นักบริหารจะละเลยมิได้ เพราะการบริหารที่ปราศจากการตรวจสอบภายในที่รัดกุมเพียงพอ ย่อมไม่อาจวางใจได้ว่า ผลการดำเนินงานจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ยิ่งกว่านั้นการขาดการตรวจสอบภายในที่ค้ำยันเปิดโอกาสให้เกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวง ไม่ว่าจะเป็นความสิ้นเปลืองหรือความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากร การกระทำอันเป็นการทุจริตของบุคลากรหรือคณะผู้บริหาร ฯลฯ

3. วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ให้ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยผู้ตรวจสอบภายในจะทำหน้าที่ วิเคราะห์ ประเมิน ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษา และให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมที่ตรวจสอบ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายในยังรวมถึง การส่งเสริมให้มีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม ถือเป็นความช่วยเหลือผู้บริหารให้บริหารบังเกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

4. บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน

ในการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐแนวใหม่ บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในควรมีดังนี้ คือ

4.1 การพัฒนางานให้ทันสมัย และตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหาร (Management - oriented audit) ซึ่งการตรวจสอบดังกล่าวเป็นการตรวจสอบเพื่อเสนอข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารในการวิเคราะห์หรือสอบทานงาน หรือเรื่องสำคัญๆ ที่ผู้บริหารสนใจ เช่น การลดต้นทุน ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ฯลฯ

4.2 การตรวจสอบโดยใช้แนวความเสี่ยง (Risk - based approach) โดยผู้ตรวจสอบต้องเข้าใจโครงสร้างการควบคุมการและปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อกิจกรรมอย่างเพียงพอ เพื่อเลือกกิจกรรมการสอบที่จะลดความเสี่ยง และมีโอกาสจะเกิดความผิดพลาดที่น้อยที่สุด

4.3 การตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม (Participative audit) เป็นการตรวจสอบโดยเน้นถึงการประสานงานระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบ ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรร่วมกัน

4.4 การตรวจสอบในเชิงรุกแบบก้าวหน้าและสร้างสรรค์ (proactive and constructive) โดยทำหน้าที่ในการส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานในสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน

4.5 การติดตามแนวความคิดทางการบริหารสมัยใหม่ ผู้ตรวจสอบควรมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่ เช่น แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ (Total quality management) การบริหารแบบทันเวลา (Just in time) การรีเอนจินีร์กระบวนการทำงานขององค์กร (Business process re – engineering) การประเมินผลการควบคุมตนเอง (Control self assessment) การหาวิธีปฏิบัติเชิงเปรียบเทียบขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Benchmarking) ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อเสนอแนะกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

4.6 การใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสืบค้น ติดตามข่าวสารข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต รวมทั้งการจัดทำฐานข้อมูลที่ใช้ในการเปรียบเทียบ อ้างอิง ฯลฯ

5. ประโยชน์ของการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน นอกจากเป็นการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กร ให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นแล้ว การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ ยังช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยการเสนอรายงานเกี่ยวกับกิจกรรมการเพิ่มมูลค่าขององค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลตอบแทนสูงสุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากการตรวจสอบภายในจะดำเนินงานเกี่ยวข้องกับ

5.1 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี (Good corporate Governance) และ ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน (Transparency)

5.2 ส่งเสริมให้เกิดการบันทึกบัญชี และรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability and responsibility) โดยกำหนดว่ารายจ่ายทุกรายการต้องมีหลักฐานและต้องได้รับการบันทึกทางบัญชีซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานของหลักความโปร่งใส (Transparency) และ ความสามารถตรวจสอบได้ (Auditability)

5.3 ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Efficiency and effectiveness of performance) เพราะการตรวจสอบเป็นการประเมิน วิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูล ทุก ๆ ด้าน ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงาน ระบบบัญชี รวมทั้งระบบสารสนเทศขององค์กร นอกจากนั้นยังเป็นเสมือนสื่อกลางระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการลดปัญหาความไม่เข้าใจในนโยบาย อันจะทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุผลตามที่ผู้บริหารต้องการ

5.4 เป็นมาตรการถ่วงดุลแห่งอำนาจ (Check and balance) ซึ่งจะส่งเสริมให้การจัดสรร และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสมตามลำดับความสำคัญ เพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5.5 ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Warning signals) ของการประพุดติมิชอบในองค์กร จึงลดโอกาสความเสียหายร้ายแรง และความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

6. ประเภทการตรวจสอบภายใน

การจะเลือกประเภทของการตรวจสอบภายใน ขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบกิจกรรมของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องปรับวิธีปฏิบัติการตรวจสอบให้เหมาะสม และครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ด้านการให้บริการ การผลิตสินค้า การบัญชี การเงิน การบริหารงานบุคคล ฯลฯ เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของการบริหารงาน ความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางบัญชีและการเงิน การใช้ทรัพยากร การประเมินประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ในการจัดการของผู้บริหารองค์กร ซึ่ง โดยทั่วไปแล้วการตรวจสอบภายในมี 6 ประเภท คือ

6.1 การตรวจสอบทางการเงิน (Financial auditing)

หมายถึงการตรวจสอบความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน โดยครอบคลุมถึงการดูแลป้องกันทรัพย์สิน และประเมินความเสี่ยงของระบบการควบคุมภายในของระบบงานต่าง ๆ เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า ข้อมูลที่บันทึกในบัญชี รายงาน ทะเบียน และ เอกสารต่าง ๆ มีความถูกต้องและสามารถสอบทานได้

6.2 การตรวจสอบการปฏิบัติการ (Operational auditing)

หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ระบบงาน ตลอดจนวิธีปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ โดยในการตรวจสอบจะมุ่งเน้น ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ระบบงานที่มีการใช้ทรัพยากร ในแต่ละกิจกรรมที่จะสามารถเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุน อันมีผลทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด ความประหยัด (Economy) มีการใช้เงินและทรัพยากรอย่างระมัดระวังไม่ฟุ่มเฟือย ซึ่งทำให้องค์กรสามารถดำเนินการผลิตได้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แต่ใช้ต้นทุนต่ำกว่าที่ได้กำหนดไว้ ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ มีการจัดระบบและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

6.3 การตรวจสอบการบริหาร (Management auditing)

หมายถึง การตรวจสอบระบบการควบคุมด้านการบริหาร (Management control) รวมไปถึงการตรวจสอบประสิทธิภาพของการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การบริหารงบประมาณ การกำกับดูแล และการสอบทานเพื่อควบคุมของฝ่ายบริหารทุกระดับชั้น ซึ่งเป็นการตรวจสอบเพื่อประเมินฝ่ายบริหารมากกว่าเป็นการตรวจสอบเพื่อสนองความต้องการของฝ่ายบริหาร

6.4 การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance auditing)

หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์กรว่าเป็นไปตามข้อกำหนดทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ มาตรฐาน นโยบาย แผนงาน และวิธีการที่กำหนดไว้

6.5 การตรวจสอบระบบงานสารสนเทศ (Information system auditing)

หมายถึง การตรวจสอบงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินงาน การตรวจสอบประเภทนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการตรวจสอบภายในเกือบทุกงานไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบปฏิบัติการ หรือการตรวจสอบการบริหาร ผู้ตรวจสอบภายในจึงจำเป็นต้องมีความรู้ในระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถดำเนินการตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการตรวจสอบระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็เพื่อให้ทราบถึงความน่าเชื่อถือของระบบข้อมูล และความปลอดภัยของระบบ

6.6 การตรวจสอบพิเศษ (Special auditing)

หมายถึง การตรวจสอบในกรณีที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร หรือกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ส่อไปในทางทุจริต หรือผิดกฎหมาย สำนักงานตรวจสอบภายในจะดำเนินการตรวจสอบเพื่อค้นหาสาเหตุ ข้อเท็จจริง ผลเสียหายและผู้รับผิดชอบ พร้อมเสนอแนะมาตรการป้องกันการตรวจสอบกรณีทุจริตมักจะใช้วิธีการสืบสวน (Investigation) ซึ่งวิธีการดังกล่าวมักทำให้ผู้ตรวจสอบมองว่าเป็นการตรวจสอบเพื่อจับผิด ไม่สร้างสรรค์ ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในควรระมัดระวังในการดำเนินงานอย่างรอบคอบ รัดกุม และต้องทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องทุกคน

7. การจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายใน

การจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในก็เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติ การตรวจสอบภายในมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ สามารถปฏิบัติงานใน ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานตรวจสอบภายในจะสอบทานกิจกรรมต่าง ๆ แล้วเสนอข้อมูลเชิงวิเคราะห์ รวมถึง ผลการประเมินที่ชัดเจน เพื่อเสนอแนะต่อผู้บริหาร

8. การวางแผนการตรวจสอบภายใน

การวางแผนการตรวจสอบภายในเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในการบริหารงานของหน่วยตรวจสอบภายใน ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องตัดสินใจว่า จุดใดหรือกิจกรรมใดที่ควรทำ การตรวจสอบ และ ควรตรวจสอบเมื่อใด จะใช้เวลาในการตรวจสอบ และจำนวนผู้ตรวจสอบมาก น้อยเพียงใด การวางแผนการตรวจสอบอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบที่มี ประสิทธิภาพ เพราะทำให้ได้มีโอกาสเปรียบเทียบปริมาณงานที่จะทำการตรวจสอบกับจำนวนผู้ ตรวจสอบ และจำนวนอุปกรณ์เครื่องมือที่ต้องใช้ ถ้าไม่มีการวางแผนการตรวจสอบล่วงหน้าอาจทำ ให้การปฏิบัติงานตรวจสอบไม่แล้วเสร็จทันเวลา เนื่องจากปัญหาความไม่พร้อมของบุคลากรและ ทรัพยากรมีไม่เพียงพอ

การวางแผนการตรวจสอบควรต้องคำนึงถึงผลการประเมินความสำคัญหรือความเสี่ยงของ หน่วยงาน หรือกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงควรวางแผนการตรวจ สอบบ่อยครั้ง หรือใช้เวลามากกว่ากิจกรรมที่มีความเสี่ยงรองลงมา อย่างไรก็ตามควรกำหนดวงจร การตรวจสอบ (Audit Cycle) ซึ่งหมายถึง รอบระยะเวลาที่ทุกกิจกรรมสำคัญขององค์กรต้องได้รับ การตรวจสอบ อย่างน้อย 1 ครั้ง เช่น กำหนดวงจรการตรวจสอบ 3 ปี หมายความว่าอย่างช้าทุก 3 ปี กิจกรรมสำคัญ ๆ ทุกกิจกรรมขององค์กรต้องได้รับการตรวจสอบอย่างน้อย 1 ครั้ง รวมทั้งการออก แบบและกำหนดรูปแบบรายงานการตรวจสอบที่เข้าใจง่ายและกะทัดรัด

9. การควบคุมคุณภาพงานตรวจสอบ

หน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่ตรวจสอบงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรและ รายงานผลการตรวจสอบต่อผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการ บริหารงานและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องควบคุมคุณภาพของงาน ตรวจสอบภายในเพื่อสร้างความยอมรับผลงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องรู้จักโครงสร้างองค์กร และมีความเข้าใจในโครงสร้างองค์กร แล้วจึงทำความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับงาน และการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ชัดเจนและถูกต้อง จำนวนข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้เก็บรวบรวมไว้จะต้องนำมาจัดกลุ่มเพื่อทำการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับงานที่จะตรวจสอบเพื่อใช้ในการจัดทำแผนการตรวจสอบต่อไป

ผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ที่ต้องรับการตรวจสอบและควรที่จะรายงานตรงต่อบุคคลในองค์กรที่มีอำนาจเพียงพอที่จะส่งเสริมความเป็นอิสระ และได้มีการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ต้องเสนอรายงานกิจกรรมต่าง ๆ ของสำนักงานต่อฝ่ายบริหารเป็นประจำทุกปี หรือบ่อยครั้งตามความจำเป็น สารของรายงานควรเน้นให้เห็นถึงผลการตรวจสอบที่สำคัญ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขกรณีที่มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามแผนต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนภูมิการจัดแบ่งส่วนงานของหน่วยงานขึ้น และนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำมาใช้งาน การจัดทำแผนภูมิการจัดแบ่งส่วนงานของหน่วยตรวจสอบภายในขึ้นอยู่กับขนาดของต่อละองค์กร ลักษณะการประกอบกิจการ ความซับซ้อนของงาน ตลอดจนการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการตรวจสอบภายใน ซึ่งสิ่งที่ควรคำนึงในการจัดแบ่ง ส่วนงานของหน่วยตรวจสอบภายใน สำหรับองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีกิจกรรมหลากหลาย และมีกระบวนการปฏิบัติงานหลายขั้นตอนและค่อนข้างซับซ้อน มีบุคลากรจำนวนมาก ควรจัดทำแผนภูมิแบ่งส่วนงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบพื้นฐาน โครงสร้างขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน

ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในควรกำหนดแผนควบคุมคุณภาพงานตรวจสอบภายใน เพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานตรวจสอบภายในด้วยตนเอง ดังนั้น หน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ ควรจะมีการวางแผนที่ดี การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสามารถให้บริการสนองต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องมาจากความสำเร็จของหน่วยงานตรวจสอบภายในจะเกิดขึ้นได้จากการบริหารงานที่ดี และคุณภาพของผู้ตรวจสอบภายในแสดงถึงคุณภาพของการบริหารงานของหน่วยงานตรวจสอบภายในด้วย