



**การวางระบบการควบคุมภายในของศูนย์บริการ
ที่จำหน่ายรถจักรยานยนต์**

โดย

นางสาวสุปราณี สุรนาถกิตติธร

**การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตร**

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

**การวางระบบการควบคุมภายในของศูนย์บริการ
ที่จำหน่ายรถจักรยานยนต์**

โดย

นางสาวสุปราณี สุรนาถกิตติธ

**การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตร**

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



**CONSULTANT PROJECT: INTERNAL
CONTROL OF MOTORCYCLE
DEALERSHIP AFTER SALES SERVICE
OPERATION**

BY

MISS SUPRANEE SURANATKITTITHORN

**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN
PARTIAL FULFILMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
PROGRAM IN STRATEGIC MANAGEMENT
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2015
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY**

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวสุปราณี สุรนากิตติธร

เรื่อง


การวางระบบการควบคุมภายในของศูนย์บริการที่จำหน่ายรถจักรยานยนต์
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 24 เม.ย. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร. เอกจิตต์ จิงเจริญ)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร. วาชีนพร เศรษฐสุกโก)

คณบดี


(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ การวางระบบการควบคุมภายในของ
 ศูนย์บริการที่จำหน่ายรถจักรยานยนต์
 ชื่อผู้เขียน นางสาวสุปราณี สุรนาถกิตติธร
 ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 สาขาวิชา / คณะ / สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์
 มหาวิทยาลัย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 อาจารย์ที่ปรึกษาการ รองศาสตราจารย์ ดร.วัชนีพร เศรษฐสุสัฏ
 ค้นคว้าอิสระ โก
 ปีการศึกษา 2558

บทคัดย่อ

บริษัท ดีซีอี จำกัด ประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ โดยผู้บริหารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในส่วนของศูนย์บริการ เนื่องจากเป็นการบริการหลังการขาย และกำลังมีลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย แต่เนื่องด้วยธุรกิจได้มีการบริหารแบบครอบครัว ที่ไม่มีการตรวจสอบ วางแผน อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถ ให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือแม้แต่อาจเกิดความเสียหายในศูนย์บริการเองโดยที่ผู้บริหารไม่ทราบ หรือในสิ่งที่ทราบก็ไม่ได้เล็งเห็นความสำคัญเพราะไม่สามารถวัดได้ถึงมูลค่าที่สูญเสีย

ผู้ให้คำปรึกษาจึงได้เข้าไปศึกษาด้วยการสังเกตจากขั้นตอนการทำงานจริงของพนักงานในศูนย์บริการ ศึกษาเอกสารที่ใช้ภายในศูนย์บริการ และหนังสือที่ให้ความรู้เพิ่มเติมต่างๆ จากนั้นก็ทำการสัมภาษณ์พนักงาน โดยใช้คำถามตามแนว COSO 2013 ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อม การควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผล เพื่อนำมาเปรียบเทียบหาสิ่งที่ศูนย์บริการควรปรับปรุง เมื่อพบข้อที่ไม่สอดคล้องกับ COSO ก็เสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุง

ผลจากการศึกษา พบว่า 1) ด้านสภาพแวดล้อมมีระบบที่ควรปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การกำหนดนโยบาย

(2)

ด้านจริยธรรม แบบทดสอบความรู้ การจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน การนำนโยบายการควบคุมใช้อย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ระบุขอบเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจน และกำหนดนโยบายการบริหารงานด้านบุคลากรให้ชัดเจน 2) ด้านการประเมินความเสี่ยงมีระบบที่ควรปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การกำหนดนโยบายทิศทางการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งระดับองค์กร และระดับกิจกรรม การวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญ หรือผลกระทบของความเสี่ยง และโอกาสที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 3) ด้านกิจกรรมควบคุม มีระบบที่ควรปรับปรุง ได้แก่ การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการกำหนดเก็บเอกสาร รวมทั้งการทำผังการทำงานแต่ละแผนก เพื่อหาจุดที่ควรควบคุม 4) ด้านข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร มีระบบที่ควรปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การทำแบบฟอร์มต่างๆ การนำข้อมูลในระบบมาใช้ การทำคู่มือการใช้ระบบมอเตอร์ไซค์ 5) ด้านการติดตามผลและการประเมิน มีระบบที่ควรปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การจัดทำรายงานการแก้ไข แล้วมีลงนามเซ็นรับ

คำสำคัญ: การควบคุมภายใน, รถจักรยานยนต์

Independent Study Title	CONSULTANT PROJECT: INTERNAL CONTROL OF MOTORCYCLE DEALERSHIP AFTER SALES SERVICE OPERATION
Author	Miss Supranee Suranatkittithorn
Degree	Master of Business Administration
Department/Faculty/University	Program in Strategic Management Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Watchaneeporn Setthasakko, Ph.D.
Academic Year	2015

ABSTRACT

DCE Company, Ltd. (DCE) operates in Bangkok, Thailand as a vendor of motorcycles with engines larger than 150 cubic centimeters. Growing sales are attributed by ownership to after-sales service. As a small family business, DCE lacks planning and organization, resulting in customer service efficiency issues, unreported errors, and no performance evaluation.

DCE's work flow and process were analyzed by observing the service operation, documenting the work process, and using observation as guidelines for interviewing showroom staff. Internal Control—Integrated Framework, often referred to as COSO (control

(4)

environment, risk assessment, control activities, information and communication and monitoring activities), was used as framework to evaluate business operations. Recommendations for improvement were offered.

Results were that DCE was lacking in all areas, so a staff manual was recommended to explain company and departmental goals, rules, instruction, ethics, job descriptions, and work flow. New hires would be given the manual to learn essential information and all staff should attend training sessions about company performance. Post-training outcome should be evaluated to arrive at further recommendations for improvements. These recommendations may be used to improve internal control and increase effectiveness.

Keywords: Internal Control, Motorcycle

กิตติกรรมประกาศ

จากงานค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ด้วย ความกรุณาจากการช่วยเหลือ และความร่วมมือจากบุคคลหลายท่าน ซึ่งทางผู้จัดทำขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะ

ผู้จัดทำกราบขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วัชนีพร เศรษฐสิวกโก ซึ่งได้กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการทำงานค้นคว้า และช่วยแนะแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดเวลาในการทำการค้นคว้าอิสระ จนเสร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้จัดทำกราบขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เอกจิตต์ จิงเจริญ ประธานการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำชี้แนะเพิ่มเติม และสนับสนุนในการค้นคว้าฉบับนี้

ผู้จัดทำขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโท XMBA ที่คอยช่วยเหลือ ประสานงานในเรื่องต่างๆ ให้ จนการค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วง

และขอขอบคุณผู้ที่ให้สัมภาษณ์ทุกๆ ท่านที่ให้ความร่วมมือ และสละเวลาให้บทสัมภาษณ์ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการค้นคว้าฉบับนี้ รวมทั้งเพื่อนๆ และครอบครัวทุกคนที่คอยให้กำลังใจตลอดมา จนการค้นคว้าอิสระสำเร็จลุล่วงด้วยดี

นางสาวสุปราณี สุรนาถ

กิตติธร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1	ระบุและอธิบายปัญหาทางธุรกิจ 3
1.1.1	ระบุปัญหาทางธุรกิจ 3
1.1.2	อธิบายปัญหาทางธุรกิจ 4
1.2	อธิบายภูมิหลังของปัญหา 9
1.3	ระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรหากมิได้แก้ไขปัญหา 10
1.4	กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของข้อเสนอในโครงการนี้ 11
บทที่ 2 การวัดระดับของปัญหา	12
2.1	การวัดระดับของปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ที่ใ้
2.2	แนวคิดทฤษฎี 13
2.3	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 14

	(7)
บทที่ 3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา	18
3.1 การใช้เครื่องมือทางการจัดการต่างๆ วิเคราะห์สาเหตุที่มาของปัญหา	
3.2 จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุเหล่านั้นที่ส่งผลให้เกิดปัญหา	84
บทที่ 4 การเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา	85
4.1 ข้อเสนอแนะด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม	85
4.2 ข้อเสนอแนะด้านการประเมินความเสี่ยง	89
4.3 ข้อเสนอแนะด้านกิจกรรมการควบคุม	92
4.4 ข้อเสนอแนะด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร	107
4.5 ข้อเสนอแนะด้านการติดตามและประเมินผล	108
บทที่ 5 การควบคุมให้เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	109
5.1 นำเสนอแนวทางในการปฏิบัติงาน	109
5.2 ประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติม	121
รายการอ้างอิง	123
ภาคผนวก	126
ประวัติผู้เขียน	100

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 จำนวนรถจักรยานยนต์ที่เข้ามารับบริการในศูนย์บริการบริษัท ดีซีอี จำกัด	2
3.1 การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม หลักการด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม	32
3.2 การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม หลักการด้านความรู้และความสามารถของบุคคล	33
3.3 การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม หลักการด้านปรัชญา การบริหารและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร	34
3.4 การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม หลักการด้านโครงสร้างองค์กร	35
3.5 การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม หลักการด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	36
3.6 การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม หลักการด้านนโยบายและวิธีการบริหารงานด้านบุคลากร	37
3.7 การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงหลักการ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร	38
3.8 การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงหลักการ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม	39
3.9 การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงหลักการด้านการระบุปัจจัยเสี่ยง	40
3.10 การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงหลักการ ด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง	41
3.11 การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงหลักการ ด้านการบริหารควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือ	42

	ความเปลี่ยนแปลง	
3.12	การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมหลักการด้านการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน	43
3.13	การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมหลักการด้านการสอบทานโดยผู้บริหาร	45
3.14	การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมหลักการด้านการควบคุมประมวลผลสารสนเทศ	46
3.15	การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมหลักการด้านการควบคุมระบบงานบริการ	48
3.16	การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมหลักการด้านการควบคุมระบบงานซ่อมบำรุง	49
3.17	การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมหลักการด้านการควบคุมด้านการสั่งซื้อ	51
3.18	การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมหลักการด้านการควบคุมด้านอะไหล่	52
3.19	การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารหลักการด้านข้อมูลสารสนเทศ	54
3.20	การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารหลักการด้านการสื่อสาร	56
3.21	การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการติดตามผลและการประเมิน	57
4.1	ตัวอย่างตารางเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	64
4.2	ตัวอย่างตารางเกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย	64
4.3	ตัวอย่างฟอร์มใบตรวจนับสินค้าคงเหลือ	71
5.1	สรุปแนวทางแก้ไขที่ควรปรับปรุง	80



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ผังการบริหารงานในศูนย์บริการ	4
1.2 ผังการดำเนินงานในศูนย์บริการ	6
4.1 ผังงานเอกสารภายในศูนย์บริการในส่วนที่ลูกค้ามาซ่อมบำรุง อะไหล่ และซ่อมประกัน	67
4.2 ผังงานของเอกสารภายในศูนย์บริการในส่วนการจัดซื้อ สินค้า-รับสินค้า	68
4.3 ผังงานของเอกสารภายในศูนย์บริการในส่วนการเบิกใช้วัสดุ สิ้นเปลือง	68
4.4 ผังงานของพนักงานขับรถ	72
4.5 ผังงานของแผนกช่างบริการ	74
4.6 ผังงานของแผนกอะไหล่-บัญชี (จัดซื้อ)	76
5.1 Flow chart ของแผนกช่างซ่อมบำรุง	83
5.2 Flow chart ของแผนกขับรถ	84
5.3 Flow chart ของแผนกอะไหล่-กรณีลูกค้าซื้อหน้าร้าน	85
5.4 Flow chart ของแผนกอะไหล่-กรณีช่างซ่อมบำรุงเบิกวัสดุ สิ้นเปลือง	86
5.5 Flow chart ของแผนกอะไหล่-กรณีแผนกขับรถเบิกอะไหล่ ซ่อม	86

บทที่ 1 บทนำ

บริษัท เอบีซี จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์หลายยี่ห้อที่มีขนาดต่ำกว่า 150CC ลงไป ซึ่งบริษัทฯ ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2537 จนถึงปัจจุบัน โดยมีรูปแบบการบริหารงานของบริษัทฯ เป็นลักษณะการบริหารงานในรูปแบบธุรกิจครอบครัว คือ การดำเนินงานที่ไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน หรืออำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่เกือบทุกเรื่องก็คือผู้บริหารคนเดียวที่มีอำนาจในการตัดสินใจเท่านั้น แต่เนื่องจากบริษัทฯ มีสำนักงานเพียงสาขาเดียวจึงทำให้ผู้บริหารสามารถดูแลได้อย่างทั่วถึงตลอดจนการตัดสินใจสามารถทำได้เร็ว การแก้ปัญหาสามารถทำได้ทันถ่วงที แม้จะไม่มีกระบวนการตรวจสอบและระบบการทำงานที่ไม่ได้วางแผนก็ตาม เนื่องด้วยผู้บริหารได้ทำงานในธุรกิจทางด้านนี้มาเป็นระยะเวลานานหลายปีจึงทำให้มีความชำนาญและความรู้ความสามารถจนสามารถขยายกิจการเพิ่มขึ้นอีก

บริษัท ดีซีอี จำกัด เป็นบริษัทที่ขยายมาจาก บริษัท เอบีซี จำกัด เมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2558 โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนจำหน่ายเฉพาะรถจักรยานยนต์ยี่ห้อคาซากิที่มีขนาด 150CC ขึ้นไป หรือที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า "รถ Big Bike" ซึ่งเป็นการขยายบริษัทออกไปยังพื้นที่อื่น แต่การบริหารงานก็ยังคงเป็นในรูปแบบครอบครัวเหมือนเดิม นับตั้งแต่เปิดกิจการจนถึงปัจจุบันนี้ ในส่วนของศูนย์บริการได้มีลูกค้าเข้ามาเพิ่มขึ้น โดยแสดงยอดรถจักรยานยนต์ที่เข้ามาใช้บริการในศูนย์บริการ ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 58-มกราคม 59 ส่วนในช่วงเดือน มกราคม 2558-เมษายน 2558 บริษัทยังไม่ได้เปิดรับบริการเนื่องจากเป็นช่วงก่อสร้างศูนย์บริการอยู่ ดังที่แสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1

จำนวนรถจักรยานยนต์ที่เข้ามาใช้บริการในศูนย์บริการ บริษัท ดีซี อี จำกัด

เดือน	รถจักรยานยนต์ที่เข้ามาใช้บริการ(จำนวนคัน)	อัตราการเติบโต
May-58	20	
Jun-58	38	90.00%
Jul-58	50	31.58%
Aug-58	96	92.00%
Sep-58	140	45.83%
Oct-58	171	22.14%
Nov-58	213	24.56%
Dec-58	240	12.68%
Jan-59	260	8.33%

บริษัทฯ ได้มีการแยกส่วนการดูแลและให้บริการออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

1. ส่วนของโชว์รูม จะให้บริการเกี่ยวกับการขายรถจักรยานยนต์ ซึ่งราคาจักรยานยนต์มีราคาขายเริ่มต้นตั้งแต่ 120,000 บาท จนถึงราคา ประมาณ 1,500,000 บาท และนอกจากนี้ยังมีการให้บริการเพิ่มเติมอีก เช่น ทำ พ.ร.บ., ป้ายภาษี หรือประกันภัยรถจักรยานยนต์

2. ส่วนศูนย์บริการ จะเป็นการให้บริการเกี่ยวกับการบริการหลังการขายต่างๆ เช่น การขายอะไหล่, ซ่อมแซม, บำรุงรักษา และการซ่อมประกัน ในศูนย์บริการถือเป็นส่วนที่สำคัญ เพราะจะต้องรองรับลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จากลูกค้าในส่วนโชว์รูมที่ซื้อแล้วกลับมาซ่อมหรือบำรุงรักษา ยกตัวอย่างเช่น การให้บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง คือเมื่อลูกค้าที่ซื้อรถจักรยานยนต์ไปแล้ว เมื่อเลขไมล์วิ่งจนครบ 1,000 กิโลเมตร หรือ 3 เดือนแรก ลูกค้าจะต้องนำรถจักรยานยนต์เข้ามาบำรุงรักษา โดยการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง และตรวจสอบสภาพรถในครั้งแรก หลังจากนั้นลูกค้าก็ต้องมารับบริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่องอีกครั้ง เมื่อเครื่องยนต์ใช้งานไปทุกๆ 6,000 กิโลเมตร ณ ตอนนี้นักลูกค้าในส่วนศูนย์บริการกำลังเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะนอกจากจะเป็น

ลูกค้าที่ซื้อรถจากบริษัทฯ แล้วนำมาซ่อมบำรุงรักษา ก็ยังมีการให้บริการแก่ลูกค้าที่ซื้อรถจักรยานยนต์ยี่ห้อคาว่าซากิจากโชว์รูมอื่นๆ หรือเป็นลูกค้าที่ซื้อรถจักรยานยนต์มานานแล้วอีกด้วย ดังนั้น เพื่อเตรียมการรองรับลูกค้าที่กำลังจะมีจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ทางผู้ค้นคว้าจึงสนใจที่จะศึกษาในเฉพาะส่วนนี้เท่านั้น เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ และกลับมาใช้บริการอีก โดยขณะนี้บริษัท ดีซีอี จำกัด มีพนักงานในศูนย์บริการทั้งหมด 8 คน มีแท่นซ่อมรถจักรยานยนต์ 4 แท่น

1.1 ระบบและอธิบายปัญหาทางธุรกิจ

1.1.1 ระบบปัญหาทางธุรกิจ

บริษัทฯ ได้มีการขยายกิจการขึ้น จากที่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ขนาดเล็ก ไปเป็นตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ที่มีขนาดใหญ่ จึงทำให้บริษัทฯ มีกลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากเดิม และระบบขั้นตอนในการทำงานก็มีความละเอียดมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหารไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึงเหมือนเช่นเคย และสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารให้ความสำคัญคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นในศูนย์บริการแล้วผู้บริหารไม่สามารถประเมินค่าความเสียหายนั้นได้ จึงทำให้ผู้บริหารเองไม่เห็นมูลค่าความเสียหาย ดังนั้นที่ผ่านมาจึงทำให้ผู้บริหารก็ไม่เห็นถึงความสำคัญของปัญหาเช่นกัน ซึ่งโดยที่จริงแล้วอาจจะเป็นปัญหาที่สำคัญจนทำให้บริษัทไม่ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งด้วยเหตุผลนี้จึงทำให้เกิดประเด็นที่ผู้บริหารอยากแก้ไข และ ทางผู้ให้คำปรึกษาก็เห็นเป็นเรื่องที่สำคัญที่ควรจะมีการค้นหา และแก้ไข เพื่อที่บริษัทจะได้มีระบบงานที่เป็นแบบแผน และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อที่จะได้สามารถรองรับกับการขยายกิจการบริษัทที่จะเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต และสามารถแข่งขันกับตลาดธุรกิจรถจักรยานยนต์ที่มีขนาดใหญ่ซึ่งกำลังเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว

ทางผู้ให้คำปรึกษาได้มีการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยแบ่งตามหัวข้อของการควบคุมภายใน COSO ซึ่งสามารถวิเคราะห์ออกมา ได้ดังต่อไปนี้

1.ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) มีดังต่อไปนี้คือ เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนระหว่างตำแหน่ง เพราะยังเป็นการช่วยกันทำงานจึงทำให้เกิด ปัญหาการ

ข้อบกพร่อง และข้อความรับผิดชอบกันเกิดขึ้น เช่น งานของพนักงานขับรถ ซึ่งบางทีก็ให้พนักงานอะไหล่ทำ จนก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการประเมินราคาให้กับลูกค้า ซึ่งทำให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทฯ

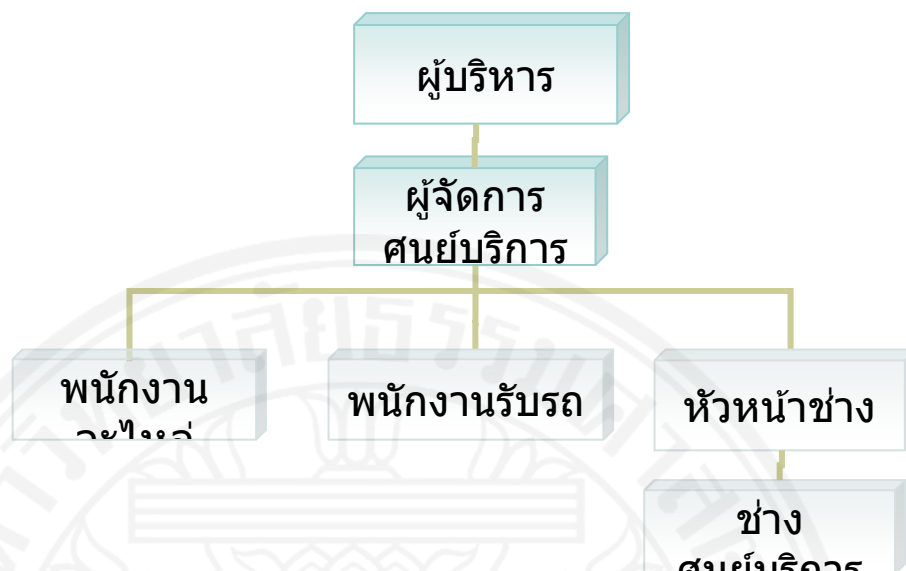
2.ด้านกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) มีดังต่อไปนี้คือ ไม่สามารถตรวจสอบอะไหล่ ที่เบิกไปใช้ภายในได้ ว่า ใครเป็นผู้รับ และเบิกไปใช้เพื่ออะไร เพราะเอกสารที่เบิกใช้ภายในไม่มีการเซ็น ผู้รับของ และไม่มีการเก็บเอกสาร อย่างเป็นระเบียบ มีหายบ้างเก็บบ้าง หรือเรื่องอะไหล่เก่าของลูกค้าก็ยังไม่มีการตรวจสอบว่า ลูกค้าได้คืนอะไหล่ครบหรือไม่

3.ด้านสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร มีดังต่อไปนี้คือ การสื่อสารส่วนใหญ่ขององค์กร ทั้งหมดจะเป็นการใช้แจ้งแบบปากเปล่าเท่านั้น ไม่มีเอกสารในการใช้สื่อสาร ดังนั้นจึงทำให้ไม่สามารถ ตรวจสอบได้หากมีข้อผิดพลาด เกิดขึ้น เช่น การที่ช่างจะรีบเอาอะไหล่ไปซ่อม ซึ่งบางครั้งแผนกอะไหล่ ไม่วาง ดังนั้นช่างจึงไปหยิบอะไหล่มาเองแล้วแจ้งด้วยปากเปล่า จึงทำให้มีการบันทึกการเบิกของของอะไหล่ผิด และบางครั้งก็ทำให้เก็บเงินลูกค้าผิดเพราะเบิกของผิดอีกด้วย

ปัญหาข้างต้นเป็นเพียงสิ่งที่เห็น ณ ปัจจุบัน อาจจะ มีข้อบกพร่องที่แฝงอยู่ในกระบวนการทำงานที่ทางผู้ให้คำปรึกษา ยังมองไม่เห็น ดังนั้น ในการศึกษาคั้งนี้ก็เพื่อที่จะหาข้อปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังสามารถตรวจสอบได้ด้วย ซึ่งทางผู้ให้คำปรึกษาได้นำแนวคิด COSO มาช่วยในการตรวจสอบ

1.1.2 อธิบายปัญหาทางธุรกิจ

ภายในศูนย์บริการได้มีผังการบริหารงาน ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 ผังการบริหารงานในศูนย์บริการ

ตามผังการบริหารงานในศูนย์บริการของบริษัท ดีซีอี จำกัด แต่ละตำแหน่งจะมีความรับผิดชอบงาน ตามผังงานในภาพที่ 1.1 ดังต่อไปนี้

1) ผู้จัดการศูนย์บริการ มีหน้าที่คอยดูแลให้คำปรึกษากับทุกคนในศูนย์บริการ รวมทั้งถ้าพนักงานมีการลางานเกิดขึ้น ผู้จัดการศูนย์บริการก็จะลงไปทำหน้าที่แทน เพราะขณะนี้จำนวนพนักงานที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอกับลูกค้าที่เข้ามาบริการ

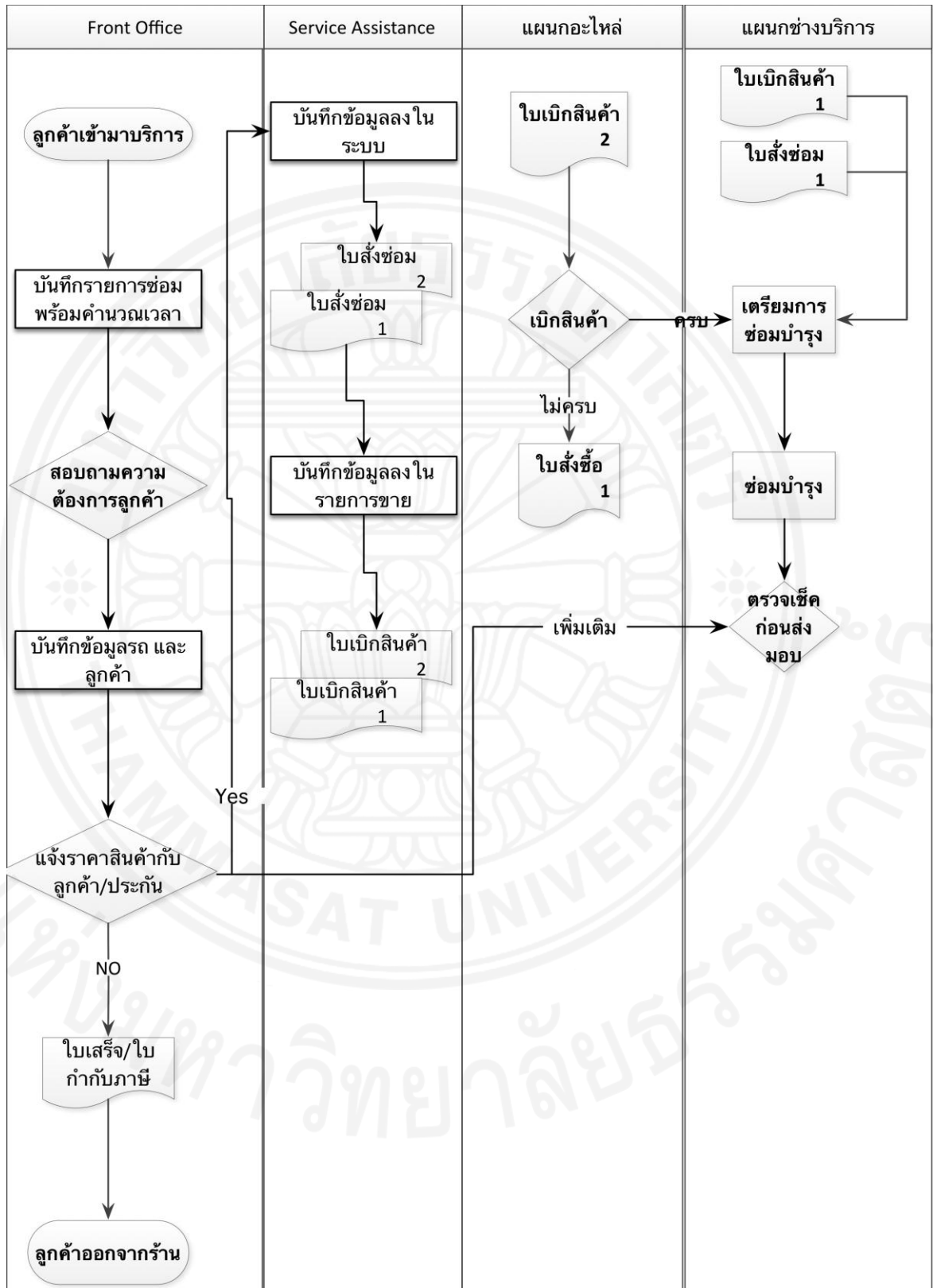
2) พนักงานอะไหล่ และพนักงานรับรถ ในศูนย์บริการ นั้นมีตำแหน่งละ 1 คน แต่ทั้งคู่จะคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำหน้าที่โดยไม่มีการแบ่งแยกกันอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบว่าใครอยู่แผนกอะไหล่หรือแผนกรับรถ ดังนั้นจึงถือว่าทั้ง 2 คนนี้มีหน้าที่รับผิดชอบทั้ง 2 ตำแหน่งเท่ากัน คือในแผนกรับรถก็ต้องเข้าไปต้อนรับลูกค้าที่นำรถจักรยานยนต์เข้ามาในศูนย์บริการ แล้วทำการสอบถามลูกค้าถึงความต้องการที่เข้ามาใช้บริการ จากนั้นก็เขียนใบสั่งซ่อมเพื่อประเมินราคา โดยในการทำใบประเมินราคา พนักงานยังต้องใช้เครื่องคิดเลขคำนวณอยู่ จึงเกิดการผิดพลาดบ่อยครั้งเนื่องจากการคำนวณที่ผิดพลาด หลังจากนั้นก็ทำการแจ้งลูกค้าถึงรายละเอียดการซ่อม ราคาซ่อมพร้อมทั้งนัดเวลารับรถ เมื่อลูกค้าได้เซ็นอนุมัติการซ่อมแล้ว ก็จะไปลงรายการบันทึกใบสั่งซ่อมในระบบ ทำรายการขาย และทำรายการเบิกด้วยพร้อมกัน ส่วนในแผนกอะไหล่ก็มีหน้าที่สั่งซื้อ

อะไหล่ นำอะไหล่เข้าสต็อกในระบบ และเบิกอะไหล่ให้ลูกค้าหรือช่างซ่อมบำรุงตามใบสั่งซ่อม โดยในการเบิกอะไหล่นั้นพนักงานสามารถเบิกของตัวเองได้เลยโดยไม่มีการเซ็นอนุมัติ และไม่มีการเซ็นรับสินค้าหรืออะไหล่

3) หัวหน้าช่างซ่อมบำรุง ทำหน้าที่รับใบสั่งซ่อมจากพนักงานขับรถ จากนั้นก็ทำการรายงานให้กับลูกน้อง พร้อมทั้งควบคุมและดูแลงานซ่อม และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับรถจักรยานยนต์ในระหว่างงานซ่อมหรือบำรุง หลังจากเมื่องานซ่อมหรือบำรุงรักษาเสร็จ ก็จะมีการตรวจสอบรถจักรยานยนต์ก่อนส่งมอบคืนให้ลูกค้า แต่เนื่องจากบางครั้งเป็นช่วงเวลาเร่งรีบ เช่นในกรณีที่ม้งานรอซ่อมอยู่เยอะ รถบางคันที่ไม่ใช่รถที่ต้องซ่อมหนักก็จะไม่มีการตรวจสอบก่อนการส่งมอบ

4) ช่างซ่อมรถจักรยานยนต์ ทำหน้าที่ซ่อมตามใบสั่งซ่อม พร้อมทั้งลงรายละเอียดการซ่อมและขอแนะนำเพิ่มเติมลงในใบสั่งซ่อม แล้วรายงานหัวหน้าช่าง เมื่อซ่อมเสร็จ จากนั้นก็เก็บชิ้นส่วนอะไหล่เก่าที่เปลี่ยนให้ลูกค้าใส่กล่อง เพื่อเตรียมคืนให้ลูกค้าเอง แต่ในขณะนี้พนักงานขับรถ ยังไม่สามารถประเมินการซ่อมเองได้ เนื่องจากยังขาดทักษะและความชำนาญเกี่ยวกับการนำอะไหล่มาเปลี่ยน รวมทั้งไม่สามารถบอกสาเหตุของรถที่มีปัญหาได้ ทางแผนกบริการจึงยังต้องอาศัยช่างบริการมาดูในแผนกบริการด้วย และหัวหน้าช่างซ่อมบำรุงยังคงต้องลงมือมาซ่อมเอง เนื่องจากขณะนี้ทางบริษัทยังมีจำนวนช่างซ่อมรถจักรยานยนต์ไม่เพียงพอ

บริษัท ดีซีอี จำกัด ได้มีผังการทำงาน ตามภาพ 1.2 โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการทำงาน โดยแยกตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.2 ฟังก์ชันดำเนินงานในศูนย์บริการ

ขั้นตอนที่ 1 เมื่อลูกค้าเข้ามาศูนย์บริการ

เมื่อลูกค้าได้นำรถเข้ามาภายในศูนย์บริการ พนักงานรับรถจะเข้ามาต้อนรับพร้อมกับสอบถามสิ่งที่ลูกค้าต้องการรับบริการ พร้อมทั้งเขียนใบแจ้งซ่อมเพื่อระบุประวัติของลูกค้ายายละเอียดรถ พร้อมทั้งดูรอยรถจักรยานยนต์คร่าวๆ จากนั้นก็ลงรายละเอียดของปัญหาที่ลูกค้าต้องการให้แก้ไข และทำการประเมินราคาซ่อมเพื่อแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงรายละเอียดของอะไหล่ที่นำมาเปลี่ยน พร้อมทั้งราคา และเวลาที่ใช้ในการบริการ ถ้าลูกค้าตกลงจะใช้บริการก็จะให้ลูกค้าเซ็นใบแจ้งซ่อมเพื่อเป็นการอนุมัติตกลงการใช้บริการแล้ว จากนั้นก็ให้สำเนาใบแจ้งซ่อมแก่ลูกค้าเพื่อที่จะเป็นหลักฐานในการมารับรถจักรยานยนต์

ขั้นตอนที่ 2 บันทึกลงในระบบมอเตอร์ไซค์

นำใบแจ้งซ่อมเข้าไปบันทึกข้อมูลในระบบ เพื่อเปิดใบสั่งซ่อม แล้วทำการเปิดใบขายเพื่อที่จะดูสินค้าที่เหลืออยู่ในโกดัง ถ้ามีอยู่ก็ทำการเบิกขายออก จากนั้นก็พิมพ์ใบจัดสินค้า เพื่อที่จะนำใบจัดสินค้าไปให้แผนกอะไหล่ เมื่อเสร็จแล้วก็นำรถลูกค้าเข้าไปยังห้องรอคิวซ่อมพร้อมทั้งแฟ้ม WIP โดยมีเอกสารแนบเข้าแฟ้มดังต่อไปนี้

- แนบใบแจ้งซ่อม ที่มีลายเซ็นลูกค้า และลายเซ็นพนักงานรับรถ
- ใบสั่งซ่อมที่พิมพ์ออกมาจากระบบมอเตอร์ไซค์ของบริษัท
- ใบเบิกสินค้า

ขั้นตอนที่ 3 พนักงานอะไหล่เบิกอะไหล่จากโกดัง

เมื่อพนักงานอะไหล่ได้ใบเบิกสินค้าจากพนักงานรับรถแล้ว ก็จะไปหยิบอะไหล่ในโกดังเพื่อนำไปให้ช่างบริการ

ขั้นตอนที่ 4 นำรถเข้าแท่นซ่อม

หัวหน้าช่างเมื่อได้รับรถและดูใบสั่งซ่อมแล้ว ก็จะทำการเช็คอะไหล่ที่เบิกจากพนักงานอะไหล่ว่าได้เบิกมาครบจากใบสั่งซ่อมและใบเบิกสินค้าหรือไม่ จากนั้นหัวหน้าช่างก็จะแบ่งงานให้ลูกน้องเป็นผู้ซ่อมบำรุงแทน แล้วหัวหน้าช่างก็จะตรวจเช็ครถจักรยานยนต์อีกทีหลังจากที่ให้ลูกน้องทำการซ่อมบำรุงเสร็จแล้ว เพื่อที่จะตรวจสอบว่ารถจักรยานยนต์ได้ทำการซ่อมและประกอบเป็นที่สมบูรณ์แล้ว จากนั้นก็จะนำรถที่ซ่อมเสร็จไปยังจุด

รอรับรถ แล้วทำการแจ้งพนักงานรับรถเพื่อที่จะติดต่อลูกค้าให้มารับรถ

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบการซ่อมบำรุงรักษา

หลังจากที่พนักงานรับรถได้รับการแจ้งจากหัวหน้าช่างว่า ได้มีการซ่อมบำรุงเสร็จเรียบร้อยแล้ว พนักงานรับรถจะต้องตรวจสอบรอยและความเรียบร้อยอีกที เพื่อตรวจสอบสภาพรถจักรยานยนต์ว่าพร้อมที่จะคืนให้ลูกค้าแล้ว จากนั้นพนักงานรับรถก็ทำการโทรหาลูกค้าให้มารับรถ เมื่อลูกค้ารับรถก็จะให้ลูกค้าเซ็นรถก่อนที่จะปล่อยออกไป

ขั้นตอนที่ 6 การชำระเงิน

เมื่อลูกค้าตรวจสอบรถจักรยานยนต์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว พนักงานรับรถก็จะนำลูกค้าไปชำระเงินกับพนักงานเก็บเงิน เพื่อออกใบเสร็จ/ใบกำกับภาษี จากนั้นพนักงานรับรถก็จะเป็นผู้ปล่อยรถให้ลูกค้านำรถจักรยานยนต์ออกจากศูนย์บริการได้

1.2 อธิบายภูมิหลังของปัญหา

จากการระบุปัญหาดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในหัวข้อนี้ทางผู้ให้คำปรึกษาจะอธิบาย ถึงภูมิหลัง ของปัญหา โดยแยกหัวข้อตามหลักการควบคุมภายในของ COSO ดังต่อไปนี้

1. ด้านสิ่งแวดล้อมของการควบคุม เนื่องจาก บริษัท เอบีซี จำกัด ยังไม่มีโครงสร้าง ที่ชัดเจน เมื่อได้ก่อตั้งบริษัทใหม่มา จึงนำโครงสร้างองค์กรของทาง บริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพร์ส (ประเทศไทย) จำกัด มาใช้ โดยยังไม่ทราบว่าเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ความพร้อมของพนักงานหรือไม่ในปัจจุบัน หรือรวมทั้งการกำหนดด้านจริยธรรมหรือ บทลงโทษก็ยังไม่เป็น ลายลักษณ์อักษร เพราะเนื่องจากอยู่ใกล้ชิดกับผู้บริหารอยู่แล้ว แม้กระทั่งไม่มีคณะกรรมการ ตรวจสอบด้วย เนื่องจากผู้บริหารหรือเจ้าของเป็นคนๆ เดียวกัน และเป็นผู้ดูแลทางการเงิน ทั้งหมด จึงยังไม่จำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบ ส่วนทางด้าน ทรัพยากรมนุษย์ นั้น การคัดเลือก คัดสรร การขึ้นเงินเดือน การเพิ่มตำแหน่งงานก็ไม่มีแบบ แผนในการประเมินอย่างชัดเจน เพราะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารเท่านั้น

2. ด้านการประเมินความเสี่ยง ก็เนื่องจากที่ผู้บริหารสามารถดูแลได้อย่างใกล้ชิด และการมีอำนาจ ในเรื่องสำคัญๆ เช่น การเงิน ก็จะเป็นผู้บริหารซึ่งเป็นเจ้าของเองเป็นผู้มีอำนาจ และดูแลคน เดียวเท่านั้น ดังนั้น ทางผู้บริหารจึงยังไม่มียุทธศาสตร์ที่จะมีการระบุความเสี่ยงที่จะ เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน หรือแม้แต่ความเสี่ยงที่มีสาเหตุเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกก็ตาม โดยให้ทำเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งในขณะนี้ผู้ที่แก้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นก็คือ ผู้บริหารเท่านั้น

3. กิจกรรมที่ใช้ในการควบคุม เช่น การอนุมัติรายการค้าต่างๆ เช่นการอนุมัติเรื่อง ทั่วไป ก็จะให้อำนาจและหน้าที่ของพนักงานได้เพราะเป็นรายการค้า ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ทุกวัน แต่ในส่วนการอนุมัติเรื่องเฉพาะก็จะมีแต่ผู้บริหาร เท่านั้นที่มี อำนาจ ส่วนในเรื่องเอกสาร ทางบริษัทได้มีการให้ความสำคัญกับใบกำกับ ภาษี เท่านั้น และมีการจ้างบริษัทบัญชีเป็นผู้ลงบัญชีให้ ส่วนเอกสารอื่นๆ ก็มีแบบ ฟอรัม แต่เรื่องการเงินกำกับยังไม่ได้มีข้อบังคับ

4. สารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการสารสนเทศไม่มีการใช้เท่าไร ไม่มีแบบฟอรัม รายงาน ส่วนใหญ่จะเป็นรายงานภาษี เท่านั้นที่ทางบริษัทให้ความสำคัญ ส่วนด้านการสื่อสาร จะใช้ การแจ้งด้วยวาจามากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการแจ้งปัญหา การแจ้งข้อแก้ไข ฯลฯ ล้วนแต่ไม่มีการทำเป็น ลายลักษณ์อักษร จะใช้วิธีการแจ้งด้วยวาจาเพียงเท่านั้น

5. การติดตามผลและประเมินผล ไม่เคยมีฟอรัมการประเมินผลงานเลย ส่วนใหญ่จะประเมินผลได้เฉพาะฝ่ายอะไหล่ที่มียอดขาย ช่างที่เป็นยอดซ่อม และยอดความผิดพลาด แต่ถ้าในแผนกอื่นๆ ก็จะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารเท่านั้น

1.3 ระบบผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรหากมิได้แก้ไข ปัญหา

หากบริษัทฯ ไม่มีระบบการจัดการที่ดี หรือการควบคุมที่ดี ก็ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ความเสียหายจากการที่พนักงานหยิบสินค้าผิด หรือ แม้แต่การประเมินราคาซ่อมให้ลูกค้าผิด ซึ่งจะทำให้บริษัทเสียหายเมื่อสินค้าที่หยิบไปผิดแล้วต้องหยิบอะไหล่ชิ้นใหม่ให้โดย

ขึ้นเก่าไม่สามารถนำกลับมาใช้ได้ อีก หรือการประเมินราคาซ่อมให้ลูกค้าผิด โดยประเมินราคาซ่อมที่น้อยกว่าความเป็นจริง หรือถ้าหากพนักงานประเมินราคาสูงกว่าความเป็นจริง หากลูกค้าทราบก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ ซึ่งอาจจะส่งผลให้เสียลูกค้าได้ หากมีการนำไปบอกต่อว่าราคาร้านนี้แพงกว่าที่อื่น

2. โอกาสที่จะเกิดการผิดพลาดขึ้นภายในองค์กร หากช่างซ่อมรถจักรยานยนต์ไม่มีการคืนอะไหล่ให้กับลูกค้า หรือมีการคืนให้ แต่ไม่มีรายการที่จะเช็คได้ว่าคืนอะไหล่ให้ครบรายการหรือไม่ ซึ่งก็อาจจะทำให้บริษัทฯ เกิดความเสียหาย ถ้าหากช่างซ่อมไม่นำอะไหล่ใหม่ไปเปลี่ยนให้หรือนำของอะไหล่ที่ไม่ได้มาตรฐานมาใส่ในรถจักรยานยนต์ให้กับลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้งานซ่อมบริการไม่ได้มาตรฐาน หรือแม้แต่การที่ไม่สามารถตรวจสอบในการเบิกอะไหล่ไปใช้ ก็จะทำให้ไม่ทราบว่า การเบิกนั้นนำไปใช้กับรถลูกค้าจริงหรือไม่

1.4 กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของข้อเสนอในโครงการนี้

โครงการให้ค่าปรึกษาธุรกิจนี้ จัดทำขึ้นเพื่อมีวัตถุประสงค์ให้ศูนย์บริการมีระบบการควบคุมที่ดี ดังนี้คือ

1. เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงานว่า ขั้นตอนไหนมีจุดเสี่ยงที่จะสามารถทำให้เกิดปัญหา เพื่อที่ทางผู้บริหารจะได้หาทางแก้ไขได้ทันที่

2. เพื่อควบคุม และวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับที่บริษัทต้องการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้

3. เพื่อให้มีระบบการควบคุมภายในของศูนย์บริการที่มีประสิทธิภาพ ไว้รองรับกับการขยายตัวของบริษัทในอนาคต

บทที่ 2 การวัดระดับของปัญหา

2.1 การวัดระดับของปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ที่ได้เรียนมา

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงการควบคุมภายในที่ขาดประสิทธิภาพขององค์กรทั้งในส่วนของการเอกสาร บุคลากรและระเบียบขั้นตอนในการดำเนินงาน ซึ่งทางบริษัทไม่ได้มีการจดรายการในสิ่งที่ผิดพลาดเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีการหยิบ อะไหล่ ให้ ผิด แล้ว ลูก คำนามาคืน หรือ แม้ แต่ การประเมินราคาให้ลูกค้าผิดก็ตาม ดังนั้นทางผู้ให้คำปรึกษาจึงทำ การ นั้น บ ส ตี อ ก สึ น ค้า อ ะ ไ ห ล ใ ห ม แล้วเทียบกับในระบบ ซึ่งพบว่าเกิดความคลาดเคลื่อนในระบบที่มี จำนวนสินค้ามากเกินเป็น 244,650 บาท จากยอดสต็อกคงเหลือ ทั้งหมด 2,558,664 บาท ซึ่งถือว่าเสียหาย 9.5% ซึ่งทาง ผู้บริหารนอกจากจะเห็นถึงความเสียหายจากค่าใช้จ่ายที่สูญหาย หรือสูญเสียแล้ว ผู้บริหารยังมองเห็นถึงอุปสรรคของระบบการ ปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลในการขยายกิจการได้ ซึ่งถือว่าเป็นปัญหา สำคัญต่อธุรกิจที่จะส่งผลไปยังอนาคต

ในงานให้คำปรึกษาครั้งนี้จึงได้ศึกษาเกี่ยวกับ การ ควบคุมภายใน การจัดการผลการปฏิบัติงานภายในบริษัท เพื่อนำมาเป็นแนวทางอ้างอิงในงานให้คำปรึกษา โดยผู้ให้คำปรึกษา จะนำเสนอรายละเอียดแนวความคิดการควบคุมภายใน ความหมายของ การควบคุมภายใน วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน องค์กรประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง

ระบบการควบคุมภายในถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับ ผู้บริหารที่จะนำไปพัฒนาบริษัท เพราะเมื่อองค์กรมีการขยาย เติบโตขึ้น ผู้บริหารจะไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง จึงต้องมี ระบบการควบคุมภายในเกิดขึ้น การควบคุมภายในไม่ได้มีใน เฉพาะด้านบัญชี หรือการเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึง ด้านการบริหาร ด้านการปฏิบัติการ และทุกๆ ส่วนในการดำเนินงานด้วย

2.2 แนวคิดทฤษฎี

ใน ปี 1985 The Committee of Sponsoring Organizations' (COSO) (2013) ได้ถูกจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กรและลดการทุจริตในองค์กร โดยกรอบแนวความคิดที่ได้นำเสนอมี 3 ด้านคือ การบริการความเสี่ยงองค์กร, การควบคุมภายใน และ การป้องปรามทุจริตในองค์กร

ในด้านของแนวคิดเรื่องการควบคุมภายในได้มีการกำหนดไว้ใน COSO: Guidance on Internal Control (1985) โดยกำหนดความหมายและแม่บทของการควบคุมภายใน โดยให้คำจำกัดความของการควบคุมภายในไว้ว่า การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อ การดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

คณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน (2545) มีแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในว่า เป็นกระบวนการที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ โดยฝ่ายบริหารควรนำการควบคุมภายในมาใช้ร่วมกับกระบวนการบริหารงาน เช่น การวางแผน การดำเนินงาน และการติดตามงาน โดยการควบคุมจะเป็นการผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อันได้แก่ ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งหมายถึง การดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือการลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในบริษัท โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 3 ข้อ ดังนี้

- 1) เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- 2) เพื่อให้รายได้ทางการเงินมีความเชื่อถือได้
- 3) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ วัชนิพร เศรษฐสุสัโก (2551) ได้กล่าวถึงความหมายของการควบคุมภายในว่า การควบคุมภายในเป็น

กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรเพื่อวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. ที่จะดูแลรักษาทรัพย์สินและข้อมูลให้ปลอดภัย และทราบหากมีความเสียหายเกิดขึ้น

2. สร้างความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ในการจัดทำบัญชีทางสารสนเทศ

3. สร้างระบบปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท

4. ส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

ด้าน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ร่วมกับ บริษัท PwC Thailand ได้มีการนำแนวคิดของ COSO มาจัดทำแบบประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในด้วยตนเองขึ้น โดยการจัดทำเพื่อให้เหมาะสมกับบริษัทในประเทศไทย โดยคำถามหลักแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม
- 2) การจัดการความเสี่ยง
- 3) กิจกรรมควบคุม
- 4) สารสนเทศการสื่อสาร
- 5) การติดตามประเมินผล

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าองค์ประกอบเหล่านี้จะใช้ได้กับทุกองค์กร แต่ในองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางก็อาจจะมีการจัดทำให้มี รูปแบบที่ต่างออกไปจากองค์กรใหญ่เล็ก ดังนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ใดมากกว่ากันในการจัดระบบ เช่น ในบางองค์กรก็เน้นเรื่องการใช้ทรัพยากรสูงสุด บางองค์กรเน้นเรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์ บางองค์กรก็เน้นเรื่องของการดำเนินงาน

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี COSO: การควบคุมภายใน มีหลายงานวิจัยโดยการใช้องค์ประกอบ 5 ด้านมาเทียบเคียง ซึ่งงานวิจัยต่างๆ ก็ได้นำทฤษฎี COSO ไปปรับปรุงกระบวนการการดำเนินงานภายในองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งมีดังต่อไปนี้

นพวรรณ พุติตระกูล (2544) ได้ศึกษาการควบคุมภายในของธนาคารออมสิน โดยเปรียบเทียบการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับแนวความคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO พบว่า ธนาคารไม่มีการสร้างความเข้าใจให้บุคลากร มีจิตสำนึกที่ดี และไม่มีวิธีการที่ชัดเจนในการสร้างบรรยากาศในการควบคุม ดังนั้นการนำ แนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO มาประยุกต์กับระบบภายในบริษัท มีประโยชน์ต่อ พนักงานและผู้บริหารในการทราบและนำมาพิจารณาถึงแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เดือนเพ็ญ สุคันธี (2544) ได้มีการศึกษาเรื่อง "การประเมินการควบคุมภายในด้านการ ปฏิบัติการงานกิจการโรงแรม: กรณีศึกษา บริษัท A จำกัด" เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ นำมาเปรียบเทียบกับแนวคิด COSO จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีองค์ประกอบที่ควรปรับปรุง คือ ในด้านสภาพแวดล้อมควบคุม บริษัทควรกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานบัญชี เนื่องจากเป็นงานที่ต้องการความรู้เฉพาะด้านและมีผลต่อความน่าเชื่อถือของงบการเงิน ส่วนด้านการประเมินความเสี่ยง บริษัทควรใช้แนวทางการประเมินสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยใช้การวัดเชิงปริมาณควบคู่ไปกับเชิงคุณภาพ ส่วนในด้านการติดตามและประเมินผล บริษัทควรกำหนดระยะเวลาในการรายงานผลการแก้ไขให้ทุกฝ่ายทราบและติดตามการปฏิบัติตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีสิทธิผลมาก และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ปราณี ภูบังบอน (2547) ศึกษาเรื่อง "การประเมินการควบคุมภายในด้านการจัดหา และบริหารสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา บริษัท คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)" มีการศึกษาระบบการควบคุมภายในด้านการจัดการบริหารสินค้าคงคลัง ตามแนวคิดการควบคุมภายในแบบ COSO เพื่อประเมินระบบการควบคุมภายใน และเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงการจัดการจัดหาและบริหารสินค้าคงคลังให้ดีขึ้น โดยผลการศึกษาพบว่าระบบการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ยังไม่มีการกำหนดบทลงโทษ

ผู้กระทำผิดและมีรางวัลสำหรับผู้กระทำความดี ในด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสินค้าคงคลัง มีเพียงการกำหนดบทลงโทษที่เกิดจากการกระทำผิดเท่านั้น เนื่องจากยังมีจำนวนพนักงานไม่เหมาะสมจึงยังไม่มี การชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงในเรื่องที่บริษัทขาดอยู่เพื่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

กุลนันท์ ก้วพิสมัย (2549) ได้ทำการศึกษา "การบริหารการควบคุมภายในของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด" พบว่าผู้ประกอบการมีการบริหารการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากกิจการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนสั่งการ ควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และระบุนโยบายหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติงานได้ ส่วนการควบคุมด้านการประเมินความเสี่ยงก็อยู่ในระดับมาก เนื่องจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น จึงมีการเผยแพร่วัตถุประสงค์และเป้าหมายทิศทางในการดำเนินงานให้พนักงานทุกคนได้ทราบเพื่อป้องกันความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุมก็อยู่ในระดับมาก เนื่องจากกิจการมีการสนับสนุนให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม เพราะกิจการตระหนักว่ากิจกรรมการควบคุมจะช่วยป้องกันและลดความเสียหายจากความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น การควบคุมด้านสารสนเทศและการสื่อสารอยู่ในระดับมาก เพราะข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการแข่งขันธุรกิจ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารแล้วพนักงานก็จะสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร ด้านการติดตามและประเมินผลก็อยู่ในระดับมาก เนื่องจากกิจการมีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ หากเกิดปัญหาหรือข้อบกพร่องก็จะรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อที่จะได้หาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ทันต่อเหตุการณ์

วันทนา ด้วงมหาสอน (2553) ก็ได้ศึกษา "การประเมินการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของรสนันดา รีสอร์ท เกาะพะงัน" ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมมีความคิดคล้ายคลึงกับแนวคิดของ COSO เกือบทุกด้าน แต่มีส่วนที่แตกต่างคือ ด้านการประเมินความเสี่ยง และด้านการติดตามและ

ประเมินผล ดังนั้นโรงแรมควรให้ความสำคัญกับ 2 เรื่องนี้โดยปรับปรุงดังนี้ ในด้านการประเมินความเสี่ยง คือ โรงแรมควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อจัดการผลกระทบให้ทันเวลา ส่วนด้านการติดตามและประเมินผล คือ ควรมีการประเมินผลด้วยตัวเองซึ่งนอกเหนือจากการให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินเพียงฝ่ายเดียว

ชริตา แซ่ลี (2556) ศึกษาเรื่อง "การประเมินระบบการควบคุม ภายในตามแนวทาง COSO ระบบงานบริการ ช่างและคลังพัสดุของโครงการแกรนด์พาร์คอาร์ทเมนต์" พบว่า ประสิทธิภาพของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ อยู่ในระดับพอใช้ แต่มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อการทำงานของงานบริการงานซ่อมบำรุงล่าช้า ไม่บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ และควรมีการตรวจนับทรัพย์สินประจำปีการตรวจนับประจำเดือนจัดทำรายงานตรวจนับ และมีการตรวจสอบของรายการที่เบิกทันทีอย่างสม่ำเสมอ

ผู้จัดการศูนย์บริการ	1	คน
แผนกอะไหล่	1	คน
แผนกรับรถ	1	คน
หัวหน้าช่างซ่อม	1	คน
ช่างซ่อมรถจักรยานยนต์	3	คน

นอกจากนี้แหล่งข้อมูลปฐมภูมิที่ผู้ให้คำปรึกษาได้ใช้ คือ การสังเกตการณ์การดำเนินงานของผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการภายในศูนย์บริการ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบและที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปของบริษัทฯ และข้อเท็จจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ข้อมูลนี้ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำราทางวิชาการต่างๆ รวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานบริการของศูนย์บริการ เช่น เอกสารการเบิกของ เอกสารใบสั่งซ่อม เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำแบบสัมภาษณ์ขึ้น โดยใช้หลักเกณฑ์แบบประเมินความพอเพียง (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์) มาเป็นแนวทางในการตั้งคำถามสัมภาษณ์

โดยข้อมูลในการสัมภาษณ์ใช้แนวทางในการควบคุมแบบ COSO และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จะนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการดำเนินงานภายในศูนย์บริการ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมภายใน โดยลักษณะการตอบคำถามจะเป็นลักษณะปลายเปิด โดยใช้การสังเกตควบคู่ไปด้วย โดยลักษณะคำถามแบ่งตามองค์ประกอบการควบคุมภายใน 5 ด้านตามแนวความคิดของ COSO โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.คำถามทางด้านองค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน ผู้สัมภาษณ์จะใช้แนวคำถามดังต่อไปนี้

1.1 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม

ที่ผ่านมามีบริษัทฯ เคยมีข้อบังคับ หรือกฎเกณฑ์ที่ลงเป็นการประกาศเพื่อให้ทุกคนทราบหรือไม่ ถ้าไม่มี แล้วคุณรู้ได้อย่างไรว่าปฏิบัติสิ่งไหนจึงจะถูกหรือผิด แล้วผู้บริหารทำอย่างไรบ้างกับบุคคลที่มีแนวโน้มที่กำลังจะกระทำผิด

1.2 ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร

บริษัทฯ มีแบบทดสอบอะไรบ้างในการคัดสรรคนเข้ามาทำงาน ช่วยอธิบายเหตุการณ์ตอนที่เข้ามาสัมภาษณ์งาน เมื่อเข้ามาร่วมงานทางบริษัทฯ มีใบที่ระบุถึงลักษณะงานที่ต้องทำหรือไม่ ถ้าไม่มีแล้วคุณรู้ได้อย่างไรว่าต้องทำอะไรบ้าง

1.3 ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการทำงานของ ผู้บริหาร

ผู้บริหารเคยมีการบอกถึงหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบว่า ต้องทำให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบที่บริษัทฯ กำหนดหรือไม่ ถ้ามีแล้ว ผู้บริหารมีการติดตามผลอย่างไรว่าพนักงานทำหรือไม่ทำหลังจาก ติดตามผลมีการประเมินอย่างไร



1.4 โครงสร้างการจัดการองค์กร

ในการปฏิบัติงานมีแผนกไหนที่ต้องร่วมงานด้วย แล้วใครที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา คิดว่าแบ่งหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนหรือไม่ เวลามีปัญหาสามารถรายงานถึงผู้บริหารโดยตรงหรือไม่ แล้วทำอย่างไร ในแต่ละแผนกสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้หรือไม่

1.5 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ศูนย์บริการมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไว้ชัดเจนหรือไม่ แล้วมีการซ้ำซ้อนงานกันหรือไม่ มีการจัดทำคู่มือการทำงานให้พนักงานหรือไม่ ถ้าไม่แล้วทราบวิธีการทำงานได้อย่างไร จำนวนพนักงานเพียงพอกับปริมาณของงานหรือไม่ น่าจะมีกี่คน แล้วพนักงานตอนนี้มีทักษะตรงกับตำแหน่งที่ได้ทำหรือไม่

1.6 นโยบายและวิธีการบริหารงานด้านบุคลากร

บริษัทฯ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง หรือ การจ่ายโบนัสไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ ถ้าไม่มีแล้วคิดว่าควรจะใช้หลักเกณฑ์อะไรในการพิจารณา หรือใช้หลักอะไรในการประเมิน

2. ด้านการประเมินความเสี่ยง

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

คุณคิดว่าบริษัทฯ มีทิศทางในการดำเนินธุรกิจ หรือ เป้าหมายอย่างไร มีการแจ้งให้พนักงานทราบหรือไม่ แล้วมีการประเมินความเสี่ยงโดยใช้หลักเกณฑ์อะไร

2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม

ในส่วนแผนกของตัวเองมีทิศทางในการทำงาน หรือเป้าหมายอย่างไร มีการแจ้งให้พนักงานทราบหรือไม่ ถ้ามีใช้ อะไรเป็นตัววัดผล

2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง

บริษัทฯ มีการประเมินปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นได้ ทั้งภายใน และภายนอกหรือไม่ อย่างไร และพนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินหรือไม่ และมีการวัดระดับความสำคัญของปัญหาอย่างไร

2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

แนวทางป้องกันปัญหา และการควบคุมผู้บริหารมีการรับฟังจากพนักงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกันหรือไม่ มีการ

แบ่งแยกแต่ละปัญหาว่าปัญหาไหนสำคัญหรือมีผลกระทบกับ
ศูนย์บริการมากกว่ากัน

2.5 การบริการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือ
ความเปลี่ยนแปลง

มีการควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่
ยอมรับได้หรือไม่ มีการประชุมเพื่อรับฟังปัญหาจากพนักงานบ้าง
หรือไม่ แล้วใครเป็นคนติดตามผล หรือประเมินปัญหาที่มีขึ้นมา

3. ด้านกิจกรรมการควบคุม

3.1 การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน

บริษัทฯ มีการระบุขั้นตอนการทำงานเป็นลาย
ลักษณ์อักษรหรือไม่ ถ้าไม่มีจะใช้วิธีใดแจ้งให้พนักงานทราบ การ
รับเงินหรือการจ่ายเงิน ผู้ใดที่มีหน้าที่รับผิดชอบบ้าง เอกสารที่
เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง เอกสารใบไหนที่ต้องเซ็น
อนุมัติกำกับ แล้วมีวิธีการจัดเก็บเอกสารอย่างไร ในแต่ละงานที่ทำ
มีการกำหนดเวลาทำงานหรือไม่

3.2 การสอบทานโดยผู้บริหาร

ใครเป็นผู้ตรวจสอบงานที่คุณทำ ใครเป็นผู้ประเมิน
แล้วทางผู้บริหารมีลงไปตรวจสอบที่แผนกบ้างหรือไม่ มีการ
ตรวจสอบสม่ำเสมอแค่ไหน และใช้วิธีใดในการตรวจสอบ

3.3 การควบคุมประมวลผลสารสนเทศ

คุณต้องมีการใช้ระบบในคอมพิวเตอร์หรือไม่ การ
ใช้งานคอมพิวเตอร์ต้องมีรหัสหรือไม่ แล้วรหัสนั้นสามารถบอกคน
อื่นได้หรือไม่ เพราะอะไร ในการตรวจนับสินค้า หรือทรัพย์สิน
มีการตรวจนับปีละกี่ครั้ง และมีแผนกไหนบ้างที่เข้ามาร่วมตรวจนับ

3.4 กิจกรรมควบคุมด้านระบบงานบริการ(แผนกขับรถ)

มีการบันทึกรายการแจ้งซ่อมในสมุดประจำวัน
หรือไม่ ก่อนการซ่อมมีการตรวจสอบรอยตำหนิบนรถจักรยานยนต์
ของลูกค้าแล้วมีการแจ้งให้ลูกค้าทราบอย่างละเอียดหรือไม่
มีการติดตามสอบถาม ความพึงพอใจลูกค้าทางใดบ้าง หากทำ
การซ่อมไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนดคุณต้องทำอะไรบ้าง ก่อน
การซ่อมและหลังซ่อมทุกครั้งจะต้องมีการให้ลูกค้าเซ็นอนุมัติทุก
ครั้งหรือไม่ ต้องเซ็นในใบเอกสารใดบ้าง หลังจากเสร็จแล้วคุณ
ต้องมีรายงานใดบ้างที่ต้องส่งไปยังผู้บริหาร

3.5 กิจกรรมควบคุมด้านระบบงานซ่อมบำรุง(แผนก
ช่างซ่อมบำรุง)

มีการวางแผนงานซ่อมล่วงหน้าหรือไม่ ถ้ามีการวางแผนมีแบบฟอร์มในการวางแผนอย่างไร ทราบได้อย่างไรว่าเวลาในการทำงานแต่ละคันต้องใช้เวลาเท่าไร แล้วใครเป็นคนตรวจงานซ่อม แต่ละวันต้องมีการทำสรุปผลงานหรือรายงานให้ใครทราบบ้าง อะไหล่เก่าที่มีการเปลี่ยน หลังจากซ่อมเสร็จแล้ว มีการจัดการอย่างไร แล้วอะไหล่สิ้นเปลืองมีการขอเบิกใช้อย่างไร

3.6 กิจกรรมควบคุมด้านการสั่งซื้อ(แผนกอะไหล่)

ในการสั่งซื้อสินค้ามีการกำหนดวันหรือเวลาในการสั่งอย่างไร ใครมีหน้าที่สั่งซื้อ แล้วอะไหล่สิ้นเปลืองมีการวางแผนอย่างไรในการสั่งซื้อสินค้าที่สั่งจะมีการส่งตรงเวลาหรือเปล่า ถ้าต้องการสินค้าด่วนสามารถทำอย่างไร แล้วมีวิธีการเช็คของที่ส่งมาอย่างไรบ้าง

3.7 กิจกรรมควบคุมด้านอะไหล่(แผนกอะไหล่)

ในการเบิกวัสดุสิ้นเปลืองมีการทำใบเบิกหรือไม่ แล้วต้องให้ใครเซ็นกำกับบ้าง มี แล้วทำการตัดสต็อกด้วยวิธีไหน การกำหนดถึงจำนวนคงเหลือของวัสดุสิ้นเปลืองเท่าไรถึงจะมีการสั่งซื้อ หากไม่มีวิเคราะห้อย่างไร มีการบันทึกประวัติลูกค้าอย่างไร

ห้องเก็บอะไหล่มีการกำหนดสิทธิบุคคลในการเข้าออกหรือไม่ ถ้ามีมีใครบ้าง และในการตรวจนับอะไหล่ในคลังบริษัทมีการนับปีละกี่ครั้ง และมีแผนกไหนบ้างที่ลงไปตรวจนับด้วย วิธีเก็บอะไหล่ที่ขาย วัสดุสิ้นเปลืองที่ไว้อายุและใช้มีการแยกพื้นที่ในการเก็บหรือไม่

4.ด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

4.1 ข้อมูลสารสนเทศ

มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารรับทราบด้วยวิธีใดบ้าง และรายงานบ่อยแค่ไหน รายงานที่ใช้มีการนำข้อมูลจากระบบมอเตอร์ไซค์มาจากส่วนไหนบ้าง แล้วโปรแกรมมอเตอร์ไซค์มีคู่มือในการใช้หรือไม่ ถ้าไม่แล้ววิธีใช้ได้อย่างไร

4.2 การสื่อสาร

ผู้บริหารมีการสอบถามถึงการทำงานกับคุณด้วยวิธีการสื่อสารแบบใดบ้าง แล้วกับลูกค้ามีวิธีการสื่อสารแบบใดบ้าง

คุณสามารถแสดงข้อคิดเห็นผ่านช่องทางใดบ้าง แล้วผู้บริหารมีท่าทีกลับอย่างไรบ้าง แล้วกับทางลูกค้าแสดงความคิดเห็นผ่านช่องใดบ้าง แล้วผู้บริหารมีท่าทีอย่างไร

5. ด้านการติดตามผลและการประเมินผล

ผู้บริหารมีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นหน้าของงานบ้างหรือไม่ หนึ่งเดือนมีการประชุมกี่ครั้ง เมื่อมีการแก้ปัญหา หรือควบคุม ใครเป็นผู้ติดตามผล แล้วใช้วิธีการติดตามผลอย่างไร ผลความพึงพอใจของลูกค้า มีการนำมาปรับปรุงแบบไหนบ้าง ขอยกตัวอย่าง

ภายในบริษัทเคยมีข้อขัดแย้งภายในบ้างหรือไม่ ถ้ามีแล้วผู้บริหารจัดการอย่างไรบ้าง

หลังจากที่ได้ตั้งคำถามแล้ว ทางผู้สัมภาษณ์ก็ได้มีการสัมภาษณ์ ซึ่งคำสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“ของทางบริษัท ดีซีอี จำกัด ไม่ได้มีการกำหนดเรื่องจริยธรรม เพราะว่าตัวของเดิมที่เป็นบริษัทแม่ไม่ได้มีการกำหนดไว้ เราต้องร่างเองหมด ซึ่งปัจจุบันเราใช้ตัวบทกฎหมาย เพราะเนื่องจากพนักงานเราไม่ได้ซับซ้อนมากจึงใช้ตัวกฎหมายได้ โดยในดอนสมัครงานก็จะมีข้อกำหนดบางตัวที่ที่มันนอกเหนือจากกฎหมาย เช่นการรับงาน Side Lines หรือการไปขายของกับลูกค้าที่เป็นลูกค้าของบริษัท ซึ่งเป็นงานที่รบกวนลูกค้า ตัวนี้ก็จะห้ามไว้ ส่วนเรื่องอื่นเป็นเรื่องตามกฎหมาย เช่นยกยอกเงิน ซึ่งเขาก็จะรู้ว่าเขาผิด ถ้าเกิดมีข้อสงสัยเรื่องจริยธรรม เช่น ข้อสงสัยในเรื่องทุจริตก็คงจะต้องสอบสวนหรือไม่ก็ดูแลอย่างใกล้ชิดทันทีที่ทราบเรื่อง แต่ถ้าเรื่องที่พิสูจน์แล้วมีหลักฐานแล้วในกรณีที่ไม่หนักหนา มากที่ไม่เกี่ยวกับการคดโกงทุจริต เราก็เรียกมาตักเตือน แต่ถ้าเป็นทุจริตที่ชัดเจน เช่น ขโมยของหรือโกงเงิน ก็จะแจ้งความ ด้านการคัดเลือกคนเข้ามารับตำแหน่งด้วยนโยบายของเราไม่ได้ดูว่าคนนัดด้านไหน เราดูที่ความชอบของเขามากกว่า ไม่ได้วัดว่าจบทางด้านนี้ต้องทำงานอะไร หรือเคยมีประสบการณ์ทางด้านไหนมาก่อน แต่เราดูว่าเขาสมัครเข้ามาตรงตำแหน่งที่เขาชอบ แต่ถ้ามีประสบการณ์เราก็ให้เครดิต ในเรื่องการรับเข้ามาเรายังไม่มี การจัดทำ Job Discription เนื่องจากในปัจจุบันพนักงานเรายังไม่ได้ซับซ้อนมากนัก ดังนั้นเขาก็จะถูกกำหนดขอบเขตการทำงานในบริเวณขอบเขตของงานหรือบริเวณการทำงานของเขาอยู่แล้ว ส่วนมากจะเป็นการสอนตอนที่เป็น On the job training มากกว่า พี่เขาก็จะบอกว่าในตำแหน่งเขาก็ต้องดูตรงนี้ๆ ซึ่งด้วยขนาดของบริษัทมันถูกกำหนดโดยบริเวณการทำงานอยู่แล้ว ว่าถ้าเดินจากนี้

ก็จะเป็นของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งตอนนี้ก็เริ่มมีการสั่งให้จัดทำแล้ว ซึ่งอยู่ในขั้นตอนของการจัดทำ ในเรื่องการอบรมที่มาจาก Supplier หรือข้างนอกมีอยู่แล้ว แต่การอบรมภายในก็จะเพิ่มเติมไป แต่ ณ ปัจจุบันยังไม่มี เรื่องการตรวจสอบตอนนี้ยังไม่มีฝ่ายตรวจสอบ ส่วนการเข้าไปดู หรือเข้าไปควบคุมว่าพนักงานสามารถทำตามกฎระเบียบบริษัท ความจริงแล้วของเราเป็นในแง่ของการบริการลูกค้าเพราะฉะนั้นนอกจากเราจะดูเองก็จะมีลูกค้าที่ Feedback กลับมาด้วย ถ้าเป็นการประเมินผลในแง่ของ Productivity หรือว่าตัวเป้า ส่วนของเราเป็นการขาย เพราะฉะนั้นมันเป็นตัวหนึ่งที่เราใช้ควบคุม ก็คือ Commission ค่าก็จะได้ว่าค่ามีเป้าหมายในการขายอย่างไร แต่แผนที่ไม่ได้ไปยุ่งเกี่ยวกับการขายตอนนี้ยังไม่มี แต่ว่าเรากำลังวางแผนหรือปรึกษากันอยู่ว่าจะทำให้ตัวนี้มันชัดเจนขึ้นซึ่งตอนนี้ก็มีจ้าง Consult โดยเฉพาะ ด้านโครงสร้างองค์กรก็มีมอบหมายเป็นตำแหน่งแล้วว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ปัญหาของการจัดวางตอนนี้เราเป็นบริษัทที่เปิดใหม่ ปัญหามันไม่ได้อยู่ที่โครงสร้างขององค์กรมันอยู่ที่ศักยภาพของคนมากกว่าในบางตำแหน่งเรายังไม่มีคนที่มีความสามารถเข้ามา มันก็เลยเป็นสิ่งที่เราต้องไป Training พนักงานเพิ่ม ส่วนการจัดแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนถ้าพูดถึงงานหรือหน้าที่ชัดเจนอยู่แล้วว่าใครทำอะไรแต่เราก็ต้องกลับไปที่ตัวศักยภาพของบุคคลอีกกว่าในบางงานที่ต้องใช้ Skill เช่น คนขับรถจะต้องรู้ว่าปัญหาการใช้งานของตัวรถมีอะไร แต่บางที่เรารับสมัครพนักงานมาใหม่ ค่าก็ยังไม่สามารถลงลึกได้ขนาดนั้นก็อาจจะมีการซับซ้อน ซึ่งจะต้องไปถามช่างซึ่งเป็นผู้ที่รู้มากกว่า ตรงนี้ก็เป็นส่วนที่จะต้องไปปรับเปลี่ยน แต่ถ้าถามว่าความชัดเจนในแง่นโยบายมันค่อนข้างชัดเจน แต่ว่าพอลงไปถึงการปฏิบัติงาน พนักงานยังไม่สามารถทำได้ชัดเจนถึงขนาดนั้นเราจะต้องไปปรับปรุงตัวพนักงานหรือไป Training เพื่อทำความเข้าใจอยู่ครับ โดยคิดว่าโครงสร้างองค์กรตอนนี้มันไม่ได้ซับซ้อน เพราะว่าตัวผมเองก็นั่งอยู่ที่ออฟฟิศมันไม่ได้ยากที่จะสื่อสารกับอีกอย่างเรามีการจัดทำ Morning Talk อยู่แล้ว ตัวพนักงานทุกคนก็มีโอกาสที่จะรายงานหรือว่าแจ้งปัญหาที่สามารถแจ้งได้ทุกเช้า ซึ่งไม่ได้ซับซ้อนอะไร การระบุอำนาจและเรื่องการประกาศให้พนักงานทราบนั้นต้องแยกเป็นสองอันก่อน เรื่องในระดับของการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรเราไม่มี แต่ว่าในระดับการ Training เรา

มื้ออยู่ซึ่งตอนนี้เรากำลังจะรวบรวมให้มันเป็นลายลักษณ์อักษรอยู่ ซึ่งจะถามว่ามี การซ้ำซ้อนของงานอยู่ไหม ในความจริงในแง่ นโยบายเราค่อนข้างชัดเจนว่าใครทำอะไร มี Skill อย่างไรก็ตาม แต่ว่า ณ ตอนนี้ ในการปฏิบัติงานพนักงานไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ เพราะว่าทักษะบางทักษะมันต้องใช้เวลาในการ Training เพราะฉะนั้นในตำแหน่งที่จำเป็นที่ต้องใช้ skill ที่ใกล้เคียงกันแต่ ขาดบุคลากร ก็เลยจำเป็นจ้างอาศัยคนจากอีกแผนกหนึ่งเข้ามา ช่วยเหลือ มันเลยต้องทับซ้อนอยู่ตอนนี้ อาจจะไม่เรื่องด้วยบุคลากร ยังไม่เพียงพอแต่มีเหตุผลอีกคือความสามารถของบุคคลากร เนื่องจากการทำศูนย์บริการรถจักรยานยนต์บีคไบค์มันต้องใช้ skill ที่ไม่มีการสอนในชั้นเรียน ดังนั้น พวกนี้มันเป็นประสบการณ์ มากกว่า 50% และที่ตัวบุคคลต้องมีติดตัวมาด้วยถ้ามันไม่มีตอน สมัครงาน เราต้อง Training ใหม่ เลยทำให้ตอนนี้ไม่ใช่แค่จำนวน คนอย่างเดียว แต่ว่าประสบการณ์และฝีมือด้วย ที่เรายังต้องการคือ คัดคนเข้ามาอยู่ แต่ว่าตอนนี้เรายังไม่สามารถคัดได้เต็มที่ คนยัง มาสมัครได้ไม่ครบ เราก็ยังต้องรับคนเพื่อที่จะสามารถทำงานได้ ในขณะเดียวกันก็ Train คนที่ไม่มีประสบการณ์ให้มีประสบการณ์ มากขึ้นจะได้ทำงานได้อย่างชัดเจนขึ้น ซึ่งตอนนี้โครงสร้างองค์กร ก็มีผมเป็นผู้จัดการที่ดูภาพรวม นอกจากนั้นก็จะมีผู้จัดการ ศูนย์บริการหนึ่งคนเป็นผู้ตรวจสอบรายงานในภาพรวมว่าการ ดำเนินงานในศูนย์บริการเป็นอย่างไรบ้าง ในฝ่ายของ Service Factory เองก็จะถูกแบ่งออกเป็น 2 แผนก แผนกแรก คือ แผนก ของการบริการลูกค้า ซึ่งแบ่งย่อยเป็นแผนกรับรถ และอะไหล่ อีก แผนกหนึ่งจะเป็นศูนย์ซ่อม ซึ่งในส่วนตัวศูนย์ซ่อมเองจะมีหัวหน้า ศูนย์ซ่อมเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้ตรวจดูงาน และก็จะเป็นผู้รู้ในตัว รถ จากนั้นก็จะมีช่างบริการอยู่ภายใต้ ช่างบริการก็จะเป็นผู้ทำ หน้าที่ซ่อมบำรุง ตรวจสอบ ตรวจรถ ก็มีแค่นี้ครับ ในเรื่องของการ ประเมินไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ตอนนี้ยังไม่ได้มีเป็นลายลักษณ์อักษรครับ ถ้าพูดถึงการสรรหา ก่อนเนื่องจากตอนนี้เราต้องการคนอยู่ เราจะยังไม่มีมีการคัดคนจาก ตัว skill หรือตัว paper ที่เขานำมาเสนอ เราใช้การรับเข้ามาและ ใช้ช่วงเวลา Probation ในการสรรหาว่าคนที่เรารับมามี skill ตามที่เขาแจ้งมาหรือเปล่า ส่วนการเลื่อนตำแหน่ง ความจริง ศูนย์บริการมันใช้ skill คนละด้านกัน ตำแหน่งงานก็ไม่ได้มีเยอะถึง

ขนาดเลื่อนให้ได้ทุกปี ณ ตอนนี่ก็เป็นการสรรหาว่าบุคลากรคนไหนมีความสามารถใน skill ที่เป็นหัวหน้างาน หรือว่าเป็นผู้จัดการ เอาเข้ามาทำก่อน แต่นโยบายในการเลื่อนพนักงานในปัจจุบันยังไม่ได้ได้ตั้งไว้ เพราะว่ายังไม่มีตำแหน่งงานที่รองรับ ส่วนการประเมินการจ่ายผลตอบแทนประจำปีก็มีแต่ยังไม่ได้เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากบริษัทเพิ่งจะเปิดไม่ถึง 1 ปี ก็เลยยังไม่มีกำหนดนโยบาย แต่มีการวางแผนแล้วว่าจะมีการจ่าย แต่จะจ่ายเท่าไร พอดีเพียงครบ 1 ปี ก็เลยต้องเอาตัวเลขของปีที่ผ่านมามาวางแผนก่อน เรื่องนโยบายหรือวัตถุประสงค์เรามี แต่เนื่องจากตอนนั้นยังเป็นโชว์รูมชั่วคราวอยู่ทำให้การเข้าออกของพนักงานช่วงแรกมันเยอะจนต้องใช้การสื่อสารเยอะมากจึงทำให้การประกาศใช้ไม่เป็นที่รู้อย่างแพร่หลาย ส่วนเป้าหมายในช่วงปีแรกยังมีไม่เยอะ เราจึงแค่อยอดขายเพราะฉะนั้นประเมินผลได้ ส่วนวัตถุประสงค์ยังไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และไม่มีนโยบายที่จะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เพราะเรื่องระดับนโยบายควรจะเป็นของผู้บริหารมากกว่า แต่ถ้าเป็นระดับปฏิบัติงานลงไปอาจจะให้มี เช่นในวัตถุประสงค์ระดับแผนกก็อาจจะให้ช่วยคิด ยังไม่เคยมีการระบุปัจจัยภายนอก แต่ถ้าเป็นภายในเองก็มีแต่ไม่ได้เป็นทางการมาก เราใช้การ Morning Talk ตอนเช้าโดยบอกว่าตรงไหนที่เป็นความเสี่ยงของเรา และช่วยแก้ไขให้มันดีขึ้น และตรงไหนที่เราควรปรับปรุงและต่อไปเราก็จะทำปัญหาอย่างไรไม่ให้เกิดขึ้นอีก ก็มีวิเคราะห์ว่าถ้าเกิดปัญหานี้มันจะกระทบต่อเราต่อลูกค้าอย่างไร ก็จะมีการพูดแบบนี้ ซึ่งผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ เนื่องจากปัญหาในการซ่อมมันเป็นตัวที่ชัดเจนอยู่แล้วมันไม่ได้เหมือนกับในด้านของการตลาดที่มีความอ่อนไหวในด้านการซ่อมจะเป็นความเสี่ยงในแง่ของการผิดพลาดของตัวงานก็จะมีการวิเคราะห์ว่า ทำไมสาเหตุมันจึงเกิดขึ้นมากกว่าซึ่งตัวนี้มองง่ายกว่าก็จะคุยกันตรง Morning Talk มากกว่า เราไม่ได้ประเมินแต่เอามาเปรียบเทียบกันว่าเหตุการณ์ที่เกิดมันจะทำความเสียหายมากกว่าอีกเหตุการณ์หนึ่ง เรื่องการติดตามผลถ้าเป็นปัญหาในด้านของงาน หรือปัญหาบางตัวที่ไม่ต่อเนื่อง ก็จะไม่ติดตาม ถ้าเป็นปัญหาต่อเนื่องก็จะเป็น Job by Job คือ ซ่อมหนึ่งคันแล้วเกิดปัญหาก็ต้องทำให้จบ มีการติดตามหลังจากเกิดปัญหาและข้อผิดพลาดเราเคลียให้จบหรือเปล่า แล้วลูกค้าพอใจแล้ว

หรือยัง ถ้าพอใจแล้วก็จบ ซึ่งจะเป็นการติดตามแบบนี้มากกว่า การตรวจสอบในแต่ละแผนกจะใช้ทั้งหมด 3 วิธี

1. ตรวจสอบด้วยตัวเอง เพราะว่าเรานั่งอยู่ที่โซฟารวมอยู่ แล้วเราก็จะทราบเวลามีปัญหาหรือว่าบางที่เราเดินไปดูก็ตรวจสอบด้วยตัวเองไป

2. สอบถามจากหัวหน้างาน เราจะสอบถามเวลาที่มีการประชุม หรือเวลาที่มีปัญหาอะไรเขาก็จะมาแจ้ง

3. ตรวจสอบจากตัวเลข โดยใช้ Report จากยอดขาย ออกมาดูว่าในยอดขายที่มันมีความผิดปกติ หรือการเก็บเงินที่มันมีขาดหายไปก็จะดูว่ามาจากตรงไหน

โดยในส่วนแรกก็จะเป็นการ Random Checking เพราะว่าไม่อยากจะให้ลูกน้องมีการเตรียมตัว ในส่วนที่สองตัวผู้จัดการเวลาเขามีปัญหาเขาก็จะมารายงาน ถ้ามีประชุมกันก็จะมี การแจ้ง ส่วนตัวสุดท้ายในแง่การดูรายงานก็จะดูสม่ำเสมอคือดูทุก เดือน การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแผนกช่าง จะเป็น ชั่วโมงการทำงาน เพราะเวลาที่ช่างถูก Assign งานให้ทำอะไรลงไป เขาก็จะมีเวลามาตรฐานอยู่ว่าต้องเสร็จภายในเวลาเท่าไร ตัว นั้นก็จะเป็นตัวหนึ่งที่ว่าช่างสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเวลา หรือเปล่าครับ ถ้าเป็นในแง่ของความผิดพลาดหรือว่าเกิดปัญหา หน่วยงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่เห็นด้วยตาเปล่าอยู่แล้ว เพราะฉะนั้น การตรวจสอบจะตรวจสอบ ณ หน่วยงาน ส่วนแผนกอะไหล่ในแง่ ของการเข้าสต็อกหรือการเบิกอะไหล่ ก็จะใช้การเช็คสต็อก ซึ่ง check ปีละครั้งเป็นการ check สต็อกใหญ่ ความจริงมันต้องทำใส่ Cycle Count ด้วยแต่ตัวนี้ยังไม่ได้บังคับใช้ ถ้าเป็นแผนกรับรถ เรา วัดผลการปฏิบัติงานใน 2 ด้านคือด้านหนึ่งคือการทำยอดขายโดย เรียก Report ออกมาจะรู้ว่า 1 เดือน เขาสามารถติดตามรถเข้ามา ซ่อมได้เยอะแค่ไหน และก็ต่อ Job ที่เขาซ่อม เขาซ่อมได้ตาม มาตรฐานไหม ค่าใช้จ่ายที่ลูกค้าจ่ายต่อ Job ตามปกติหรือเปล่า แต่ในด้านของการรับงาน การจัดบันทึกงานว่าลูกค้ามีการแจ้งสั่ง ซ่อมตัวนี้ จากการตรวจสอบจะเป็นในแง่ของแต่ละฝ่ายจะเป็นฝ่าย ตรวจสอบกันเองของ แผนกรับรถมีการจัดบันทึกว่าลูกค้าแจ้ง รายการซ่อม 1234 ถ้าจัดไปแค่ 3 พอช่างซ่อมออกมาเสร็จปุบมัน ก็จะขาด คราวนี้ในใบสั่งซ่อมมันก็จะโชว์แล้วว่าเขาแจ้งซ่อมไม่ ครบ ลูกค้าก็จะมี Feed back ตัวนี้มันถูกควบคุมหน่วยงานอยู่แล้ว

ตัวตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้า ทางคาวาซากิเขาจะมีตัวแบบสอบถามออกมาอยู่แล้วครับ เนื่องจากว่าระบบตัวนี้ ไม่ได้ทำสม่ำเสมอก็จะมีแบบว่าเรื่องบังคับใช้ยังไม่เพียงพอ ซึ่งจะให้หลังจากลูกค้าชำระเงินแล้ว เรื่องการสื่อสารก็พนักงานสามารถเดินเข้ามาคุยได้เลย ส่วนใหญ่ก็จะเป็นในเชิงของการมาติดต่อโดยตรงซะมากกว่า ในแง่ของการใช้สื่อพอเขาพิมพ์มากก็จะเดินไปเรียกเขามาคุยมากกว่า ไม่ค่อยได้คุยผ่านทางสื่อ ส่วนทางลูกค้าก็จะเปิดช่องทางของ Facebook เป็นหลัก ส่วนระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่ ณ ตอนนี้ก็จะเป็นระบบที่เขียนขึ้นมาเองในเบื้องต้น การกำหนดสิทธิหรือคนนอกที่จะเข้ามาใช้ระบบเป็นไปได้ยาก เพราะโปรแกรมเรา Offline อยู่แล้วอันนั้นก็ตัดออกไปได้เลย แต่ถ้าเป็นพนักงานเขาก็จะมีรหัสเข้าหน้าคอม สำหรับคนที่มอบหมายให้สามารถเข้าใช้งานในระบบได้ก็จะมีอยู่แล้วว่าคนนี้ใช้งานรหัสอะไร พอเป็นคนๆ ไปก็จะมีเรื่องการกำหนดสิทธิ ซึ่งตัวนี้ก็จะถูกตั้งตั้งแต่ Create รหัสนี้มีสิทธิในการทำอะไรในระบบบ้างในตัวโปรแกรมที่เราเขียนขึ้นมา ในเรื่องการนับสต็อกตอนนี้เราไม่ได้ไปดู เพราะยังอาศัยในระดับผู้จัดการคอยดูให้อยู่ เท่าที่มอบหมายงานไปก็ยังไม่เคยมี Report กลับมาส่วนเรื่องตรงไม่ตรงตอนนี้ก็ไม่ทราบ ส่วนทางด้านอะไหล่ช่างบางที่ผมก็สมเข้าไปดูหน้างานเอง เพราะส่วนใหญ่อะไหล่เครื่องมือช่างจะมี Blog การวางอยู่แล้ว พอเปิดเคาะออกมาก็จะเห็นว่าอะไหล่ขึ้นไหนที่หายไป ซึ่งหัวหน้าช่างเขาก็คอยตรวจเองอยู่แล้ว แต่เราก็ลงไปดูบ้าง ตอนนี้ตัวระบบที่ใช้งานอยู่ไม่มีตัวรายงานที่สามารถประมวลผลออกมาเสร็จแล้วครับ ก็จะเป็นในแง่ของตัวเลขหรือค่ามากกว่า แล้วก็จะต้องนำมาทำเป็นรายงานเอง เพื่อที่จะนำมาประมวลผลรอบหนึ่งเสร็จแล้วค่อยนำมาตัดสินใจ ซึ่งระบบในคอมพิวเตอร์ยังไม่มีคู่มือในการใช้ พนักงานจะรู้เมื่อเรา On the job training เรื่องการติดตามผลงานพนักงาน เช่นช่างที่ทำงานล่าช้าหรืออื่นๆ ยังไม่มีการติดตาม ส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้างานหรือไม่ก็ลูกค้าแจ้ง เรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร ณ ปัจจุบัน จะมีเรื่องมนุษย์สัมพันธ์มากกว่า ไม่ได้มีไปขัดแย้งในเรื่องด้านของนโยบายหรือเรื่องอื่น พวกนี้ต้องใช้เวลาครับ ถ้ามองว่าไปดูแลได้ไหม ก็ได้ แต่ไม่ได้ลงไปพูดคุย” (ผู้บริหาร)

“ก็มีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับด้านจริยธรรมหรือบทลงโทษ เช่น การมาสายก็จะโดนหัก แต่ก็ไม่มีการทำเป็นลาย

ลักษณะอักษร ทางฝ่ายผู้บริหารก็มีการ ส่งเสริมด้านจริยธรรม ส่วนเรื่องการฝึกอบรมบุคลากรก็มีพวกช่างที่ไปอบรมส่วนแผนกอื่นก็ยังไม่ มี โดยขึ้นอยู่กับบริษัทควาซากิว่าเขาจะมี อบรมเมื่อไหร่ก็จะส่งไป โดยการอบรมเราจะไม่รู้แน่นอนว่า จะมีเมื่อไหร่ แต่ทุกครั้งที่ส่งไปอบรม เรื่องการประเมินผลของพนักงานก็จะเป็นผู้บริหารซึ่งจะถามผ่านเราอีกทีหนึ่ง พนักงานที่รับเข้ามาใหม่ นั้นมีทั้งที่มีความรู้มาแล้วก็มีหรือ เพิ่งเข้ามาฝึกใหม่ก็มี แต่โดยรวมถือว่าทุกคนมีทักษะในการทำงาน ส่วนในเรื่องการปฏิบัติงาน ของช่างยังไม่มีเป็นลายลักษณ์อักษรแน่นอนตายตัว ส่วนโครงสร้างองค์กรมี การระบุไว้อย่างชัดเจน แต่ว่าตำแหน่งหนึ่งก็ต้องไปช่วยแผนกอื่น ๆ ได้ คือต้องทำหน้าที่หลักได้และก็ต้อง ช่วยตำแหน่งอื่นได้ด้วย ซึ่งทางบริษัทยังไม่มีการทำ Job Discription ตอนนี้อยู่ยังไม่มีการแบ่งแยกกัน เพราะ จำนวนคนยังไม่พร้อม เรื่องการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนจะเป็นผู้บริหาร รวมทั้งตอนเลือก พนักงานเข้ามาผู้บริหารก็เป็นคนคัดเลือกมา ในการขึ้นเงินเดือนหรือการเลื่อน ตำแหน่งก็จะดูในเรื่องระยะ เวลาการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นก็ดูจากพนักงานและ ก็ผลงาน โดยผลงานมีตัวชี้วัดโดยชี้ วัดจากงานที่ได้รับมอบหมายว่าทำสำเร็จไหม ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งให้ไว้ไหม ทางแผนกไม่ได้มีการ กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย แต่จะมีการประชุมถึงการวิเคราะห์ปัญหา และช่วยกันแก้ไข โดยมี การพูดถึงทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก การทำรายงานที่จะเกิดปัญหายังไม่เคยทำอาจจะมีแค่การบันทึก เก็บสินค้าอะไหล่ที่มี การสั่งซื้อไปแล้วเกิดติด Back ไม่สามารถมาตามกำหนดที่แจ้งให้กับลูกค้าได้ เคยมี โดนลูกค้าร้องเรียนเรื่องการส่งมอบงานล่าช้า และเคยเกิดเหตุการณ์การสื่อสารในองค์กรผิด เช่นในเวลา สั่งอะไหล่ให้จัดให้ ก็จะมีสื่อสารผิด เข้าใจไม่ตรงกัน แต่ก็เคยมีการพยายามหาทางแก้ไขแต่ไม่มีการลง เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนผู้บริหารเองก็มีการลงไปสอบถามการปฏิบัติงานเอง และเคยรับฟังปัญหาของพนักงานด้วย และมีการร่วมกันแก้ไขปัญหา” (ผู้จัดการศูนย์บริการ)

“ในเรื่องจริยธรรมและความซื่อสัตย์ยังไม่เคยมีบทลงโทษ มีแต่คำชม เท่านั้น เพราะไม่มีเป็นรูปแบบแผนที่ชัดเจน โดยมีการส่งเสริมโดยการสื่อสารเท่านั้น เข้ามาเป็นหัวหน้า

ช่าง โดยอาศัยประสบการณ์ จากที่ทำงานเก่า (บริษัท เอบีซี จำกัด) ซึ่งระบบการทำงานที่ใหม่ แตกต่างจากที่เก่า ตรงที่บริษัทเก่ารับงาน เองแล้วก็นำมาซ่อม แต่บริษัทใหม่ทำตามรายงานเท่านั้น ตั้งแต่ทำงานมาในบริษัทใหม่ได้มีการอบรมมา 1 ครั้ง ที่คาชาซากิ และนอกจากนั้นก็ยังมีพนักงานคาชา เข้ามาเข้ามาสอนงาน แต่ไม่มีเอกสารในการสอนจะ เป็นการสอนขั้นตอนการทำงานซึ่งจะอยู่ ประมาณ 10 วัน ส่วนกฎเกณฑ์ในการทำงานผู้บริหารได้มีการสั่ง แต่ไม่ได้ทำให้เป็นเอกสาร และเมื่อผู้บริหารเห็นไม่ดีก็จะบอกเป็นการเรียกพบตรวจ แต่ไม่มีการตรวจอย่างสม่ำเสมอ ส่วนโครงสร้างองค์กรนั้นก็มีการบริหารที่สูงกว่าแล้วก็มีลูกน้องขณะนี้อีก 4 คน ส่วนฝ่ายที่ต้อง ติดต่อประสานงานมีแผนก แผนกขับรถ และอะไหล่ ซึ่งความคิดเห็นควรมีแผนก PDI รถใหม่และ ตกแต่งรถใหม่ที่อยู่ด้วยกันเพิ่มมาอีกแผนก เวลาที่มีคำถามข้อสงสัยจะถามผู้บริหาร แล้วเขาจะไปประสานงาน หับคาชาอีกทีซึ่งสามารถเดินเข้าไปถามทันทีได้เลย จากนั้น ผู้บริหารก็จะแนะนำหาค่าตอบมาให้ ในเรื่องจำนวนพนักงานตอนนี้ยังไม่เพียงพอและไม่มี ใครสามารถช่วยได้ โดยในแผนกช่างน่าจะจะมี ประมาณ 6 คน ส่วนเรื่องการวัดผลที่ผ่านมาจาก บริษัทเก่าและบริษัทใหม่คิดว่าน่าจะมาจากการใช้ระยะ เวลาในการทำงานมากกว่าผลการดำเนินงาน เพราะไม่มีการประเมินผลและไม่เคยแจ้งให้พนักงานทราบ เป้าหมายของช่างซ่อมบริการคือ ซ่อมรถจักรยานยนต์ให้ลูกค้าพอใจมากที่สุด ซึ่งผมเองมีการแจ้งให้ลูก น้องทราบ ในเรื่องวิเคราะห์ ความเสี่ยงมีการวิเคราะห์ แก้ปัญหากันในแผนก แต่ไม่มีวิธีการติดตามผล เอก ส า ร ที่ ใช้ ใน ก า ร ป ฎิ บั ดิ ง า น มีจ็อบใบงาน (ใบสั่งซ่อม) เป็นใบรายการสั่งซ่อมที่ได้จากอะไหล่ โดยมี การบอกรายการซ่อม จำนวนอะไหล่ ซึ่งช่วยให้การวิเคราะห์งานได้ไว และสามารถเช็คอะไหล่ว่าครบ ไม่ครบ ในจ็อบงานจะมีการเซ็นรับงานแล้วแจกงานตามรายช่างคือใครว่างก็เอางานไปทำ แล้วผมก็คอย ไปดูอีกทีโดยผู้ซ่อมต้องลงชื่อในจ็อบด้วย หลังจากซ่อมเสร็จแล้วจะมีการตรวจเช็คอีกทีหนึ่ง โดยใช้ การ สุ่มเลือกเฉพาะที่เป็นเคสที่หนักๆ เพราะเคสเบาๆ จะเชื่อถือกันอยู่แล้ว หลังจากนั้นก็จะเอาใบจ็อบงานให้ การเงินเก็บเงิน โดยทางแผนกช่างจะไม่มีเก็บเอกสาร หรือการเก็บรายงานไว้ ถ้าจะดูย้อนหลังก็ดูใน ระบบคอมพิวเตอร์ของแผนกอะไหล่ ในแต่ใบ

งานก็มีมาตรฐานของเขาอยู่แล้วตามเวลาที่กำหนด โดยมี อยู่ใน
 ใบบางของคาวา คือต้องเปิดอีกรอบหนึ่งในเรื่องการประเมิน
 ลูกน้องมีการดูงาน ของลูกน้องแต่ ไม่ได้มีการประเมินเป็นลาย
 ลักษณะอักษร ส่วนผู้บริหารก็มีการเข้าไปชี้แนะ แนะนำ ในแผนก
 ช่างจะมี ระบบที่ใช้ในคอมพิวเตอร์ไว้เพื่อดูคู่มือซ่อม และตาราง
 ค่าพวกน้ำมันมาใช้ โดยพนักงานช่างเข้าได้หมด เครื่องมือช่างมี
 การตรวจโดยการสุ่มตรวจเช่นอาทิตย์นึงตรวจ ทีแต่ตรวจทุกตัว
 ก่อนการซ่อมมีการวางแผน เช่นซ่อมจากง่ายไปยากแต่ไม่ได้ทำ
 เป็น ลายลักษณะอักษร จะใช้การบอกกล่าวกัน ในเรื่องการเบิกวัสดุ
 สิ้น เปลืองคือเอาอะไหล่เก่าไปให้ แผนกอะไหล่ดูว่า หมดจริง
 แล้วแผนกอะไหล่ก็จัดของมาให้แล้วผมก็เซ็น ชื่อ ส่วนอะไหล่เก่า
 ลูกค้า ก็มีการเก็บคืน ทุกชิ้นโดยผ่านแผนกอะไหล่ซึ่งเป็นคนเช็ค
 ในด้านการสื่อสาร กับผู้บริการจะมีทุกวัน ตอนเช้า ส่วนกับลูกน้อง
 จะใช้พูดคุยกันไม่มีเป็นทางการ ส่วนลูกค้าสามารถคุยกับ ช่างได้
 ใน บริษัทเท่านั้นผ่านทางอื่นเช่น โทรศัพท์ ยังไม่มี ซึ่งส่วนใหญ่
 ลูกค้าจะถามปัญหาผมก็อธิบาย ให้เขาฟัง ” (หัวหน้าช่างบริการ)

“ในเรื่องด้านจริยธรรมและความซื่อสัตย์ใช้ตัวอย่างจาก
 คนอื่นที่อยู่มานาน และคำแนะนำว่ามัน เป็นแบบไหน ว่าอันไหน
 ข้อดีหรือไม่ดีเขาก็จะบอก แล้วเก็บเกี่ยวตามนั้น การสมัครงานใช้
 ค้นหาจาก อินเทอร์เน็ต แบบทดสอบคือได้ร่วมงานแล้วผ่านตา
 หัวหน้า ช่างหรือเปล่า ถ้าไม่มีของชำรุดเสียหายก็ผ่าน ในการเข้า
 มาทำงานไม่มีเอกสารกำหนดลักษณะ งานอยู่ที่การมอบหมาย
 งานของหัวหน้าช่างเท่านั้น ทำอยู่ระดับหนึ่งแล้วผ่านหัวหน้าช่างก็
 พิจารณา ให้ระดับขึ้นอีก โดยในการทำงานจะมีพนักงานศูนย์ คาว
 วาซากิเข้ามาตรวจสอบในแผนกประมาณ 2 อาทิตย์ มาสอนข้อดี
 ข้อเสีย สอนการใช้เครื่องมือช่าง สอนเรื่องระบบงาน เช่นในการ
 เช็ครถต้อง เช็คขั้นพื้นฐานก่อน ทางด้านเรื่องกฎเกณฑ์ต่างๆ จาก
 ผู้บริหาร นั้นส่วนใหญ่จะฝากมากับหัวหน้า ช่างแล้วหัวหน้าช่างก็
 จะเป็นคนประเมินแล้วสรุปส่งให้ผู้บริหารอีกที โดยใช้วิธีสุ่มเช็ค
 โดยไม่ให้เรารู้ตัว และไม่มีเป็นแบบฟอร์มในการตรวจ ในการ
 ทำงานจะมีการติดต่อสื่อสารอยู่ 2 ฝ่าย คือ หัวหน้าช่าง กับแผนก
 อะไหล่ คือหัวหน้าช่างจะดำเนินเรื่องให้โดยจะมีการติดต่อแผนก
 อะไหล่ บ้างเมื่อมีอะไหล่ขาด หรือขึ้นส่วนอะไหล่ที่จะต้องใส่เพิ่ม
 แต่การจะเบิกนั้นจะต้องให้หัวหน้าช่าง ดูก่อนว่าเสียจริง จากนั้นก็

เดินไปเบิกเอง แต่ถ้าเป็นเคสหนักๆ หัวหน้าก็จะเป็นคนดำเนินเรื่องเอง ในเรื่อง จำนวนคนในแผนกนั้นตอนนี้ยังไม่พอกับจำนวนงาน คิดว่าน่าจะมีซัก 10 คน เพราะแทนกำลังจะมี 8 แทน ให้คนประจำแทนทุกแทน ส่วนอีก 2 คน ไว้คอยช่วยเหลือในงานที่ไม่สามารถทำคนเดียวได้ เมื่องานเสร็จหัวหน้าช่างก็จะเป็นคนคอยตรวจสอบงาน ส่วนในเรื่องเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของ บริษัทนั้นทางบริษัทไม่เคยแจ้งไว้ให้ทราบ ในเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยงก็เคยมีการประชุมกันเพื่อ วิเคราะห์หาความเสี่ยง เอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานจะมีจ๊อบ (ใบงานซ่อม) จะอธิบายว่ารถอะไร ป้ายทะเบียนอะไร มีลายลักษณ์อักษรว่ามีปัญหาอะไร เพื่อที่จะได้คุมไม่ให้ ทำงานพลาด เมื่อได้มาแล้ว จากหัวหน้าช่างก็จะได้อะไหล่มาจากหัวหน้าช่างด้วย และเราก็นำมา เช็คอีกที่ว่าครบไม่ครบ จากนั้นก็ทำการซ่อม เมื่อซ่อมเสร็จแล้วก็ให้หัวหน้าช่างเซ็นรับแล้วถึง จะส่งมอบรถ ในแต่ละคันในการซ่อมบำรุง จะมีเวลามาตรฐานในใบงานซ่อมของควา แต่ในใบงานไม่มีระบุไว้จึงต้องไปเปิดในแฟ้มเอง ซึ่งถ้าจำ ได้ก็ไม่ต้องไปเปิดดูทุกคัน ในระบบช่าง ที่จะมีใช้คอมพิวเตอร์บ้าง แต่ผมไม่รู้เพราะยังไม่มีอำนาจพอในเรื่องอุปกรณ์เครื่องมือช่างจะมีประจำตัวโดยทำความสะอาดทุกเย็นหลังเลิกงานแล้วเก็บให้เรียบร้อย โดยหัวหน้าช่างก็จะมีการสุมเช็คโดยไม่แจ้งล่วงหน้า ในการวางแผนซ่อมจะมีก่อนการซ่อมว่า จะต้องทำ ส่วนไหนก่อนหลัง และเช็คอุปกรณ์ อะไหล่ในการซ่อมทุกครั้ง ในเรื่องของอุปกรณ์สิ้นเปลืองจะมีการ เบิกโดยให้หัวหน้า เบิกให้โดยใช้ชิ้นส่วนเก่าไปแลก ส่วนอะไหล่เก่าลูกค้ำจะมีการเก็บเข้ากล่อง แล้วคนให้ลูกค้ำโดยตรง ในการสื่อสารจะมีการคุยกับลูกค้ำต่อหน้าซึ่งหัวหน้าช่างก็จะคอยฟังอยู่ด้วย ซึ่งคุยถึงปัญหาที่เขาเป็นมาเพื่ออธิบายให้ลูกค้ำเข้าใจ” (พนักงานช่างซ่อมบำรุง)

“ที่ผ่านมาก็ยังไม่เคยเห็นบทลงโทษ มีแค่ว่าหรือดูเท่านั้น แล้วก็ส่วนดียังไม่เคยเจอว่าได้อะไร ซึ่งส่วนใหญ่ก็ไม่มีเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วเมื่อโดนดูเขาก็จะแนะนำเลยว่าให้ทำอย่างไร ตอนสมัครก็ขี่รถผ่านมาเจอ แล้วสนใจทางด้านนี้ก็เลยเข้ามาสมัคร และผู้บริหารก็เป็นสัมภาษณ์ โดยมีการสัมภาษณ์อย่างเดียวไม่มีข้อเขียน เข้ามาครั้งแรกก็ไม่มีเอกสารที่เป็นการซ่อมที่เป็นขั้นตอน จะมีก็สมุด Part อะไหล่ และก็ดูคู่มือรถประกอบ แต่

ส่วนใหญ่แล้วหัวหน้าจะมาบอกขั้นตอนให้ทำ โดยจะรู้หน้าที่ตัวเองก็ทำตามทีหัวหน้าช่างให้งานมา ตั้งแต่เข้างานมาก็ยังไม่เคยได้ไปอบรมที่ไหน เห็นแต่หัวหน้าช่างที่ไปอบรมที่คาเวียงยังไม่ถึงคิว ส่วนที่บริษัทส่งไปอบรมที่อื่นก็ยังไม่เคยเห็น ในแผนกก็จะมีเจ้าหน้าที่คาเวียงมาตรวจบ้าง แต่ส่วนใหญ่คนที่ตรวจการทำงานก็จะเป็นหัวหน้าช่าง ก็มีผู้บริหารเข้ามาตรวจบ้างเป็นบางครั้งซึ่งใช้วิธีสุ่มตรวจเอา ผู้บริหารก็มีขั้นตอนที่ให้ทำบ้างเช่นการแบ่งหน้าที่ให้ช่างแต่ละคนทำ ก็มี ส่วนซ่อมเร็ว ส่วนงานประกัน ส่วนงานที่ใช้เวลานานกว่า 4 ชั่วโมง ก็จะมีการติดตามผลโดยส่วนใหญ่ถาม แต่ก็มีลงมาดูบ้าง การประเมินก็คงดูจากผลงานว่ามีงานเสียไหม ซึ่งไม่มีแบบฟอร์มในการประเมิน และส่วนใหญ่หัวหน้าจะเป็นผู้ประเมินเพราะเขาต้องเช็คงานที่เรา ทำด้วย ณ ตอนนี้ก็จะมีหัวหน้าช่างที่คอยดูแลเรา อะไหล่ที่ต้องเบิกของใช้ทั้งหมด แล้วก็ แผนก รักรถที่ต้องคุย งานกัน โดยส่วนใหญ่แล้วเวลามีปัญหา ก็จะถามหัวหน้าช่างก่อน ถ้าเป็นปัญหาใหญ่ หัวหน้าช่างก็จะคุยกับผู้บริหารเอง ซึ่งในการบอกปัญหาก็จะบอกทันทีเพราะใกล้กันอยู่แล้ว ในแผนกคิดว่าจำนวนคนยังไม่พอ เนื่องจากมีแท่นตั้ง 8 แท่น แต่ตอนนี้มีแค่ 4 คนที่รวมหัวหน้าแล้ว เพราะถ้าทำไม่ทันหัวหน้าช่างก็เข้ามา ซ่อมด้วย ที่ผ่านมากการขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งก็ตาม ก็จะเป็นผู้บริหารเป็นคนประเมินยังไม่มีเป็น เอกสาร โดยเป็นการประเมินโดยใช้ผลงานแทน เป้าหมายของบริษัทและแผนกไม่รู้ ยังไม่เคยมีใครบอก ในการยกปัญหาขึ้นก็จะขึ้นในทุกเช้าตอน 8.45 น. ก็จะคุยกันเรื่องปัญหาและหาทางแก้ไขร่วมกัน ปัญหาที่ระบบก็มีทั้งในและนอกองค์กร โดยในการติดตามผลก็จะเป็นผู้บริหารที่คอยสอบถามว่าเป็นไบบ้าง ในการทำงานก็จะได้ใบสั่งซ่อมที่ได้จากหัวหน้าช่างดูว่าคั้นนี้เป็นอะไรมา ใบเบิกของจากอะไหล่ดู ว่าต้องเปลี่ยนของชิ้นไหนบ้าง และก็ไม่มีมีการเก็บเพราะเอกสารทั้งหมดจะส่งกลับคืนแต่ละแผนกที่ให้มา เรื่องเวลาในการทำงานก็จะมีในเล่มของคาเวียงงานนี้จะต้องใช้กี่นาที แต่ในใบงานที่ให้มาไม่มีระบุมา ถ้าอยากรู้ก็ต้องไปเปิดเอง ถ้าจำได้ก็ไม่ต้องเปิด โดยหัวหน้าเป็นคนคอยดูว่าทำนานไปหรือเปล่า ถ้านาน มันเกิดอะไรขึ้น ของช่างไม่มีที่จะต้องคอมพิวเตอร์ มีก็แต่หัวหน้าที่ใช้ในการตรวจนับเครื่องมือช่างก็จะ เป็นหัวหน้าช่างเหมือนกัน โดยจะใช้วิธีสุ่มตรวจ ก่อนการซ่อมก็จะมีการวางแผนไว้ก่อนโดยดู

ภาพรวม ว่าจะต้องทำอันไหนก่อนหลังถึงจะได้เร็วขึ้นเพราะบางงานมันเชื่อมไปยังงานส่วนอื่นอีก ก็มีเวลาบอกลงใน การปฏิบัติงาน แต่จริงๆ แล้วก็ไม่ได้มีวัด และการสรุปผลงานก็ไม่ได้สรุปให้หัวหน้าเพราะเขาเห็นอยู่แล้ว ก็จะเป็นการสรุปให้กับผู้บริหารในตอนเช้าที่นัดคุยกันกันทุกแผนกทุกวัน ในการเบิกของที่หมดก็จะนำ ของที่ใช้หมดแล้วไปเบิกกับแผนกอะไหล่เลย ด้านการคุยกับผู้บริหารก็ไม่ค่อยได้คุยนอกจากจะเรียกพบ ส่วนใหญ่ก็จะคุยกับหัวหน้า ส่วนลูกค้าก็จะได้คุยเมื่อลูกค้าต้องการอยากทราบว่าสาเหตุที่ทำให้เรามี ปัญหามันเกิดจากอะไรเท่านั้นโดยการพบหน้ากันมากกว่าคุยโทรศัพท์ แต่ก็มีโทรมาถามบ้าง เช่น สตาร์ทไม่ติดทำไง” (ช่างศูนย์บริการ)

“เรื่องบดลงโทษ หรือการให้รางวัลกับพนักงาน ที่ทำมาก็ยังไม่เคยเห็น และไม่เคยเห็นเป็น ลายลักษณ์อักษร เรื่องจะรู้ใหม่ว่าจะต้องทำอย่างไรก็จะถามหัวหน้ามากกว่า เราจะได้ไม่ผิดด้วยเรื่องใครกำลังจะทำผิดผู้บริหารก็จะว่าเลย ในตอนสมัครงานมาสมัครตั้งแต่อยู่บริษัทเก่า (บจก.เอบีซี) แล้วพอเปิดที่นี่เขาก็ให้ย้ายมา ตอนสมัครมีพี่ทำงานอยู่แล้วก็แนะนำมาให้สมัครงาน ที่นั่นก็มีแค่สัมภาษณ์เท่านั้น ไม่มีแบบทดสอบ การระบุลักษณะงานที่ต้องทำที่ใหม่นี้ก็ไม่มี ก็อาศัยประสบการณ์ ถ้าไม่รู้ก็อ่านจากคู่มือรถ ในเรื่องว่ารู้ได้อย่างไรว่าต้องทำอะไรบ้างก็จะเป็นหัวหน้าสั่งงานให้ทำ ตั้งแต่ทำงานมายังไม่เคยได้ไปอบรมที่ไหน เห็นแต่พี่เขาไปกัน ในแผนกก็มีทางควาที่เข้ามาตรวจ มาสอนขั้นตอนการใช้เครื่องมือช่างต่างๆ ส่วนผู้บริหารก็มีเข้ามาดูบ้าง ก็ถ้าใครทำดีส่วนใหญ่ผู้บริหารก็จะชม แผนกที่ติดต่อกันมี อะไหล่ไว้เบิกของและแผนกรับรถ ในการถามปัญหา รถ ซึ่งตอนนี้ก็ช่วยๆ กันอยู่เพราะคนไม่พอ น่าจะมาเพิ่มอีกประมาณ 4 คน ในการเพิ่มตำแหน่งหรือเงินเดือนน่าจะเป็นเวลาในการทำงาน เพราะเห็นเพิ่มเงินเดือนทุกปี ส่วนโบนัสก็ได้ไม่เท่ากันทุกปี บริษัทไม่เคยมีแจ้งเรื่องเป้าหมายบริษัท ทางแผนกก็ไม่มีแต่ก็ทำงานไม่ให้มีปัญหาดีที่สุดในเรื่องการประเมินความเสี่ยง การระบุปัญหา ก็จะมีการนัดประชุมกันในตอนเช้า ทุกวัน ผู้บริหารก็จะให้พูดเรื่องเมื่อวานทำอะไรบ้าง แล้วมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น แล้วก็ให้เสนอการแก้ไข ก็มีการตรวจ โดยผู้บริหารเป็นคนตรวจจะใช้วิธีสุ่มตรวจโดยเดินเข้าไปดูในแผนกเลย ขั้นตอนการทำงานไม่ได้มีระบุไว้ให้ ส่วนใหญ่ตอน

แรกหัวหน้าก็จะสอนหน้างานเลย ในเรื่องเอกสารที่ได้ก็มี 2 ใบ ใบสั่งซ่อม กับใบเบิกของ ใบสั่งซ่อมก็ทำให้รู้ว่ารถจักรยานยนต์คันนั้นต้องทำอะไรบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ไม่ค่อยเขียนละเอียดมากก็จะไปถามพนักงานรับรถโดยตรง ส่วนอีกใบก็เป็นใบเบิกของ ก็แค่เช็คเอาอะไหล่มาให้ครบแล้ว เอกสารที่ได้มาไม่มีระบบเวลามาให้แต่ที่จริงทางความีระบบมาว่างานนี้ต้องใช้เวลาเท่าไร แต่ก็ไม่เคยดู จากนั้นเอกสารพวกนี้ก็ส่งกลับคืนให้แผนกอะไหล่ให้เก็บเงิน ในระบบคอมพิวเตอร์ทางแผนกช่างไม่ได้ใช้ จะมีก็แค่หัวหน้าที่ใช้แต่ อันนั้นไม่รู้เรียกว่าอะไร ส่วนเรื่องการตรวจนับเครื่องมือหัวหน้าช่างจะเป็นคนสรุปตรวจ ในการทำงานก็ต้องวางแผนว่าต้องทำอะไรก่อนหลัง เพราะถ้าทำมั่วบ้างที่ก็ต้องรื้อมาทำใหม่ แต่ไม่มีทำเป็นเอกสารแค่คิดเท่านั้น งานที่ทำเสร็จแล้วหัวหน้าจะเป็นคนเช็คอีกทีแล้วก็เซ็นให้ในใบสั่งซ่อม ในการเบิกวัสดุสิ้นเปลืองก็จะเอาของเก่าไปแลกของใหม่เลย ส่วนรายงานการทำงานไม่มีการทำเป็นกระดาษแต่จะมีรายงานในตอนเช้าเหมือนกัน ก็จะคุยกันทุกเช้า ส่วนลูกค้าก็มีคุยกันเมื่อลูกค้าอยากปรึกษา หรือสอบถามเพิ่มเติม ส่วนช่องทางอื่นก็ไม่มี การติดตามผลการทำงานส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้ามากกว่า ส่วนผู้บริหารก็คุยกันตอนเช้าเท่านั้น เวลามีปัญหาก็ให้หัวหน้าไปคุยกับผู้บริหารเอง จากนั้นหัวหน้าก็นำมาบอก” (ช่างศูนย์บริการ)

“บตลงโทษเช่นการเข้ามาสายก็หักเงิน แต่อย่างอื่นก็ยังไม่เห็น หรือการสั่งอะไหล่ผิดมาโดยที่ลูกค้าไม่ได้สั่ง อันนี้ก็จะออกเงินเอง เพราะมันเป็นความรับผิดชอบของเรา ซึ่งทางบริษัทก็ยังไม่ได้มีเป็นลายลักษณ์อักษรขึ้นมา ในการสมัครงานครั้งแรกคือแฟนมาบริการที่นี้บอยก็เลยแนะนำมา โดยตอนมาสมัครก็ไม่มีแบบทดสอบทักษะ มีแค่การสอบถามเท่านั้น และเมื่อได้เข้ามาทำงานเอกสารบอกลักษณะงานก็ไม่มี แต่ว่าพี่เขาจะแจ้งไว้แล้วว่าอยู่แผนกอะไหล่แล้วก็รับรถ ตั้งแต่เข้ามายังไม่เคยได้ไปอบรม เพราะควาเขายังไม่มีจัด ในเรื่องผู้บริหารเข้ามาตรวจสอบในแผนกก็มีบ้างบางที่เขาก็ลงมาถามเรื่องคิวบริการ เรื่องการดำเนินงานว่ามีปัญหาอะไรไหม ก็ถ้ามีอะไรเขาก็จะให้แจ้งแล้วก็แก้ไขกันไป โดยส่วนใหญ่ใช้ปากเปล่าแจ้งไม่มีการทำเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการติดตามผลโดยใช้การสังเกต ในแผนกจะมีหัวหน้าแผนกอะไหล่ (ผู้จัดการศูนย์บริการ) และ แผนกรับรถที่

เป็นฝ่ายที่ประสานงานกัน โดยความคิดคิดว่า น่าจะมีแผนประกัน หรือแผนเคลมแยกออกมาต่างหากเพราะช่วงนี้ประกันเยอะ เวลาที่เรามีข้อสงสัยหรือปัญหาโดยลำดับแรกเราก็จะถามหัวหน้าก่อน เพื่อที่จะวิเคราะห์ปัญหากันก่อนว่าเราสามารถแก้ไขปัญหากันเอง ได้ไหม ถ้าแก้ได้ก็แก้ ถ้าแก้ไม่ได้ก็จะแจ้งผู้บริหารเลย ส่วนช่องทางในการสื่อสารกับผู้บริหารก็จะเดินเข้าไปแจ้งเลย คนในแผนก ณ ขณะนี้คนยังไม่เพียงพอ คิดว่าน่าจะเพิ่มอีก 2 คน ส่วนเป้าหมายของบริษัทนั้นไม่ทราบ เพราะยังไม่เคยชี้แจง ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะมีในตอนเช้า Morning Talk ก่อนที่จะเริ่มงานตอน 9 โมงเช้า เพื่อสอบถามถึงปัญหาในแต่ละวันร่วมกัน แก้ไข โดยพนักงานก็มีแจ้งปัญหาที่เกิด และความต้องการให้แก ผู้บริหารได้ฟัง ส่วนใหญ่ที่ประชุมจะมีการวิเคราะห์เฉพาะภายในองค์กร ทางด้านเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีใบสั่งซ่อมที่เปิดให้ช่าง ใบจัดสินค้า ใบมัดจำ และก็ใบกำกับภาษีที่เก็บเงินลูกค้า เมื่อบริการเสร็จ ใบมัดจำกับใบสั่งซ่อมจะแยกกันอยู่ โดยใบมัดจำจะเก็บไว้ในแฟ้ม เพื่อที่จะรอลูกค้ามาเอาอะไหล่ แต่ใบสั่งซ่อมเราเก็บกันเดือนต่อเดือน ส่วนใบกำกับภาษีจะเก็บกันทุกวันตอนเย็น ในการเข้าถึงข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ทุกคนจะมีรหัสเข้า แต่ละรหัสก็มีการจำกัดการเข้าถึงข้อมูลบางประเภท สต็อกอะไหล่ ในทางแผนกจะมีจะมีการตรวจนับ 1 ครั้งต่อปี โดยมีเฉพาะในแผนกอะไหล่เท่านั้นที่เข้าตรวจนับ ในการสั่งซื้ออะไหล่ เราจะเป็นคนสั่ง เวลาลูกค้าซื้อเราจะสั่งตรงหน้าร้านเลย ลูกค้าทำใบมัดจำเสร็จ เราก็ส่งเข้าระบบเลย แต่ว่าเราจะส่ง เข้าระบบของควาตอน เย็นทีเดียว ส่วนวัสดุหรืออะไหล่สิ้นเปลืองก็จะเป็นหัวหน้า วิเคราะห์แล้วเขาจะแจ้งมาว่าต้องสั่งอะไรบ้าง เท่าไหร่ ส่วนระยะเวลาที่จะได้อะไหล่ที่สั่งถ้าสั่งวันนี้ ก็จะได้พรุ่งนี้ แต่ถ้าติดเสาร์ อาทิตย์ ก็จะได้วันจันทร์ ส่วนอะไหล่ที่ติด Backlog ควากก็จะมี เอกสารแจ้งมา ถ้าเป็นอะไหล่ที่ลูกค้าสั่งเราก็ต้องโทรไปแจ้ง ลูกค้า ว่าอะไหล่ติด Backlog แล้วก็ตามให้ว่าจะได้เมื่อไหร่ ดังนั้น ของที่ติด Backlog ก็จะไม่ทราบเลยว่าอะไหล่ชิ้นไหนจะติด ตอน สินค้าเข้ามาเราก็เช็คอะไหล่ในลัง พร้อมกับใบกำกับภาษีเลย ส่วน รายงานที่ต้องส่งให้หัวหน้าจะไม่มี มีแค่บอกว่ายันนี้เสร็จแล้วอันนั้น ทำแล้วนะ ช่องทางที่ลูกค้าสามารถติดต่อเราได้มีหน้าร้าน ไลน์

เฟสบุ๊ค ร้าน ลูกค้าก็สามารถซื้อทางไลน์ได้แต่ลูกค้าจะต้องโอนมา
 ครั้งหนึ่งก่อน” (พนักงานอะไหล่)

“ก็มีข้อบังคับ หรือกฎที่ต้องทำ แต่ก็ได้ไม่ได้มีเป็นลาย
 ลักษณะอักษร ส่วนมากก็จะเป็นประกาศหน้าแถวในตอนเช้า เช่น
 ห้องอะไหล่ ห้องซ่อมบำรุง คนที่มีหน้าที่เท่านั้นถึงจะเข้าไปได้
 คนอื่นห้ามเข้า ยังไม่เคยมีที่พนักงานจะทำผิด เพราะส่วนใหญ่
 ผู้บริหารจะมีการเตือนหน้าแถวตอนเช้า ตอนที่เข้ามาสมัครก็เป็น
 ญาติกับผู้บริหารก็บอกว่าอยากลองเข้ามาทำงาน เขาก็เลยให้ลอง
 มาทำตำแหน่งนี้ โดยไม่มีการทดสอบหรือทำแบบสอบถาม เรื่อง
 อบรมยังไม่เคยได้ไปอบรมที่ไหน ตอนเข้ามาก็ไม่มี Job
 Discription ตอนเข้ามาจะมีพี่ช่วยสอน แรกๆ กังงแต่พอทำไปก็
 จำได้ ในแผนกก็จะมีผู้บริหารลงมาบ้างมาตรวจสอบถ้าเห็นว่าอัน
 ไหนไม่ดี ควรทำอย่างอื่นเขาก็จะแนะนำเลย เรื่องกฎหรือข้อบังคับ
 ก็มีใช้ แล้วเขาก็ลงมาตรวจบ้างเพื่อติดตามผล เรื่องโครงสร้าง
 องค์กรก็พอเห็นว่าส่วนไหนเกี่ยวข้องกัน แต่เรื่องอำนาจการ
 ตัดสินใจบางครั้งยังไม่แน่ใจว่าต้องไปถามใคร เช่นอะไหล่ที่จะสั่ง
 บางครั้งก็ต้องไปถามช่างว่าสั่งดีไหมเพราะผมเองก็ยังไม่รู้
 รายละเอียดมากเท่ากับช่าง แต่ส่วนใหญ่ที่มีปัญหาเรื่องงานก็จะ
 คุยกับผู้จัดการศูนย์ก่อน หรือถ้าไม่อยู่ก็จะคุยกับผู้บริหารเลย การ
 วัดผลก็จะเป็นผู้จัดการศูนย์บริการ ซึ่งก็จะดูการเรียกรถเข้ามาซ่อม
 ว่าได้เยอะแค่ไหน แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินไม่มีให้ทำ
 จำนวนคนในแผนกตอนนี้ยังไม่เพียงพอแน่นอน เนื่องจากเมื่อเวลา
 ที่ลูกค้าเข้ามา 2 ราย ผมไม่สามารถรับงานพร้อมกันได้ ก็จะทำให้
 ผู้จัดการศูนย์มาช่วยรับแทน ที่ผ่านมาระยะหนึ่งเดือนก็เห็นมีขึ้น
 ทุกปี ส่วนการเลื่อนตำแหน่งเท่าที่เห็นก็จะเป็นแบบคนเก่าออก
 แล้วไม่มีใครแทน ก็จะทำให้คนที่มีความสามารถมากที่สุดในบริษัททำ
 หน้าที่แทนแต่ก็นานๆ ครั้งจะได้เห็น การกำหนดวัตถุประสงค์ของ
 องค์กรผมไม่ทราบแน่ชัดครับ ไม่เคยเห็นชี้แจงให้ฟังส่วนใหญ่มี
 แต่นโยบายที่มีประกาศในทุกเช้าตอนที่เราทุกคนทุกแผนกมา
 รวมกันเพื่อมาอภิปรายกัน วัตถุประสงค์ขององค์กรและแผนกอัน
 นี้ไม่ทราบ แต่ถ้ามีการวิเคราะห์ความเสี่ยงร่วมกันก็คือตอนเช้า
 ผู้บริหารก็จะให้ทุกแผนกส่งตัวแทนออกมาพูดถึงเมื่อวานทำ
 อะไรบ้าง แล้วก็ให้ยกปัญหาและแก้ปัญหาอย่างไร อย่างนี้ทุกวัน
 ก็เป็นปัญหารวมๆ ที่ยกมาก็คือปัญหาทั้งในองค์กรบ้างนอกองค์กร

บ้าง ซึ่งบางปัญหาผู้บริหารเขาก็แนะแนวทางในการแก้ปัญหาให้มาลองทำแบบนี้ดู เขาก็จะคอยถามว่าเป็นอย่างไรบ้าง เอกสารที่มีก็จะเป็นใบแจ้งงานซ่อมคือเมื่อลูกค้าเข้ามาที่ร้านเราก็ต้องเขียนรายละเอียดตกลงในใบ จากนั้นก็เขียนอะไหล่ที่จะเปลี่ยนเพื่อที่จะได้คำนวณยอดเงินแล้วแจ้งให้ลูกค้าทราบว่ายอดซ่อมทั้งหมดเท่าไร จากนั้นก็ไปลงบันทึกในระบบมอเตอร์ไซค์เพื่อพิมพ์ใบสั่งซ่อมให้ช่าง และพิมพ์ใบเบิกของให้อะไหล่เบิกให้ช่าง ก่อนการซ่อมก็จะให้ลูกค้าเซ็นอนุมัติซ่อมก่อน และหลังซ่อมเสร็จก็ต้องเซ็นอีกรอบเพื่อให้ลูกค้าเช็คความเรียบร้อย ด้านระบบสารสนเทศโปรแกรมมอเตอร์ไซค์ก็จะมี password ประจำตัวแต่ละคน รายงานที่ต้องส่งผู้บริหารไม่มีจะมีก็แค่แจ้งในตอนเช้าเท่านั้นว่าเมื่อวานมีซ่อมกี่คัน ค่าแรงช่างทั้งหมดเท่าไร แล้ววันนี้จะมีรถมาซ่อมกี่คันทำอะไรว่างเท่านั้น แต่ถ้าเป็น Report เลยไม่มีครับ เคยมีซ่อมไม่เสร็จตามเวลาที่แจ้งลูกค้า ผมก็จะโทรแจ้งลูกค้าว่าขอเลื่อนเวลารับรถ ก็มีลูกค้าเข้าใจ ก็มีลูกค้า Complain เหมือนกัน ก็ขอโทษเขา” (แผนกรับรถ)

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินการควบคุมภายใน

หลังจากได้ศึกษาการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ทั้ง 5 องค์ประกอบก็ได้ทำการประเมินผลการควบคุมภายในศูนย์บริการ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ และสังเกตการ รวมทั้งพิจารณาดูเอกสารที่จำเป็นของบริษัท ซึ่งจะสรุปเป็น Checklist และอธิบายรายละเอียดที่สรุปจากการสัมภาษณ์แต่ละบุคคล โดยแยกตามองค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน

หลักการด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน-หลักการด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม แสดงในตารางที่ 3.1 ดังนี้

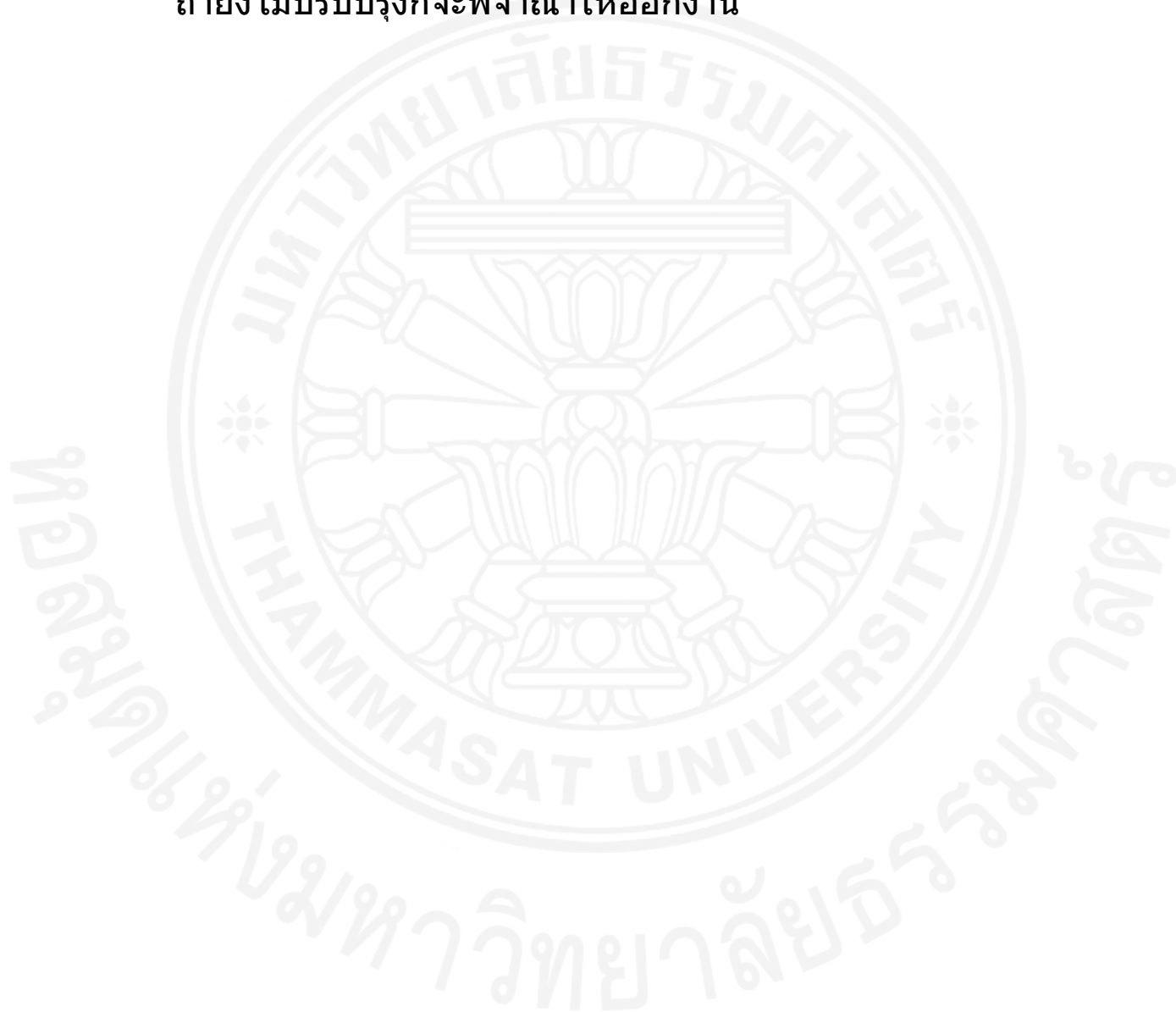
ตารางที่ 3.1

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม-หลักการด้าน
ความซื่อสัตย์และจริยธรรม

ด้านสภาพแวดล้อมของ การควบคุม	จำนวน ผู้ตอบ มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวน ผู้ตอบ ไม่มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวน ผู้ตอบ ไม่ แน่ใจ	สรุปผล
1.1. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม				
1.1.1 มีการกำหนด นโยบายด้านจริยธรรม และมีบทลงโทษไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร หรือการให้รางวัล สำหรับพนักงานที่ทำ ความดี		### ///		ไม่มี
1.1.2 มีการแจ้งให้ พนักงานทุกคนได้ ทราบถึงการปฏิบัติงาน และการบริการที่เน้น การทำงานด้วยความ ซื่อสัตย์และมีจริยธรรม	### /	/	/	มี
1.1.3 มีการดำเนินการ โดยด่วนเมื่อมี สัญญาณแจ้งว่าอาจมี ปัญหาเรื่องความ ซื่อสัตย์และจริยธรรม ของพนักงานเกิดขึ้น	### ///		/	มี

จากตารางที่ 3.1 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมที่
ต้องปรับปรุง คือ ไม่ได้มีทำกฎข้อบังคับ หรือกฎเกณฑ์ที่เป็นลาย
ลักษณ์อักษร พนักงานจะทำตามรุ่นพี่ หรือไม่ก็ถามก่อน ส่วนเรื่อง
การทุจริตก็จะใช้ด้านทางกฎหมายแทน แต่ถ้านอกเหนือบางกรณี

ผู้บริหารก็จะมีอาการแฉ่งด้วยวาจา ณ ตั้งแต่ตอนสมัครงาน เช่น พนักงานช่างไม่สามารถรับงานลูกค้าไปทำช่างนอกรเองได้ ถ้ามีกรณีที่ทำผิดถ้าเป็นเรื่องทุจริตก็จะแฉ่งความด่าเนินคดี แต่ถ้าไม่ร้ายแรงก็จะมีอาการเรียกว่ากล่าวดักเตือน จากนั้นก็เป็นการพักงาน ถ้ายังไม่ปรับปรุงก็จะพิจารณาให้ออกงาน



หลักการด้านความรู้และความสามารถของบุคคล
สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน-หลักการด้านความรู้และความสามารถของบุคคล แสดงในตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม-หลักการด้านความรู้และความสามารถของบุคคล

ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม	จำนวนผู้ตอบที่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
1.2.ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร				
1.2.1 มีการทดสอบความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับการพิจารณาที่จะบรรจุแต่งตั้งให้พนักงานได้ทำงานที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ		### ///		ไม่มี
1.2.2 มีการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงานสำหรับทุกตำแหน่ง		### ///		ไม่มี
1.2.3 มีแผนการจัดอบรมให้พนักงานหลังจากรับเข้าทำงานแล้ว	### ///			มี

จากตารางที่ 3.2 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมที่ต้องปรับปรุง คือ ไม่มีแบบทดสอบความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตอนที่เข้ามาสมัครงาน และไม่มีการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงานในทุกตำแหน่ง ผู้สมัครงานจะต้องเข้ามาเขียน

ประวัติตัวเองในใบสมัครงานของบริษัทๆ จากนั้นผู้บริหารก็จะพิจารณาจากความสนใจของผู้ที่สมัครและประสบการณ์จากผู้สมัครเอง เมื่อผู้บริหารได้รับเข้ามาทำงานแล้ว ทางบริษัทจะให้รุ่นพี่เป็นคนสอนงานให้ โดยไม่มีเอกสารคู่มือในการทำงาน



หลักการด้านปรัชญาการบริหารและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน-หลักการด้านปรัชญาการบริหารและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร แสดงในตารางที่ 3.3 ดังนี้

ตารางที่ 3.3

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม-หลักการด้านปรัชญาการบริหารและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร

ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม	จำนวนผู้ตอบที่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
1.3 ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร				
1.3.1 ผู้บริหารมีทัศนคติที่จะให้พนักงานทุกคนรู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามนโยบาย กฎระเบียบที่กำหนด	### /		//	มี
1.3.2 ผู้บริหารมีการติดตามผลการนำนโยบายการควบคุมภายในมาใช้อย่างสม่ำเสมอ	//	### /		ไม่มี
1.3.3 ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน รวมทั้งมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็น		### ///		ไม่มี

ธรรม				
------	--	--	--	--

จากตารางที่ 3.3 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมที่ต้องปรับปรุง คือ ผู้บริการไม่มีการติดตามผลการนำนโยบายการควบคุมภายในมาใช้อย่างสม่ำเสมอ และไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เนื่องจากผู้บริการเองจะมีการติดตามผลในช่วงแรกเท่านั้น ถ้านโยบายนั้นพนักงานได้มีการนำไปใช้ ผู้บริหารก็จะไม่มีการติดตามผลอีก ส่วนการประเมิน ทางศูนย์บริการยังไม่มีเป็นมาตรฐานแบบแผน ที่ใช้อยู่คือ ฝ่ายไหนที่ทำยอดขายได้ก็จะวัดยอดขาย ส่วนแผนกไหนไม่เกี่ยวข้องกับการขายก็จะเป็นดุลยพินิจของผู้บริหารเท่านั้น

หลักการด้านโครงสร้างองค์กร

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน-หลักการด้านโครงสร้างองค์กร แสดงในตารางที่ 3.4 ดังนี้

ตารางที่ 3.4

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม-หลักการด้านโครงสร้างองค์กร

ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม	จำนวนผู้ตอบมีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
1.4 โครงสร้างการจัดการองค์กร				
1.4.1 มีการจัดโครงสร้างองค์กรและการจัดแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนและเป็นไปอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	### ///			มี
1.4.2 ลักษณะการจัดโครงสร้างองค์กรทำให้สามารถรายงานให้กับ	### ///			มี

ผู้บริหารได้ทันเวลา				
1.4.3 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและสายงานให้ทันกับสถานการณ์ต่างๆ	### ///			มี

จากตารางที่ 3.4 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมโครงสร้างการจัดการองค์กรครบถ้วน ทั้งการจัดแบ่งส่วนงานที่ชัดเจน และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน โดยโครงสร้างที่มีได้ยึดตาม บริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด มาเป็นแนวทางปฏิบัติ ด้วยลักษณะโครงสร้างไม่ซับซ้อนมากจึงทำให้พนักงานสามารถรายงานถึงผู้บริหารได้โดยตรง และสามารถแก้ไขได้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้วย



หลักการด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ แสดงในตารางที่ 3.5 ดังนี้

ตารางที่ 3.5

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม-หลักการด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม	จำนวนผู้ตอบที่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
1.5 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ				
1.5.1 มีการระบุอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนและมีการประกาศถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทราบอย่างทั่วถึง	### ///			มี
1.5.2 มีการระบุขอบเขตความรับผิดชอบโดยจัดไม่ให้มีการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน	///	###		ไม่มี
1.5.3 มีการกำหนดให้จัดทำคู่มือการทำงาน		### ///		ไม่มี
1.5.4 มีจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ พร้อมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม		### ///		ไม่มี

จากตารางที่ 3.5 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในที่ควรปรับปรุง คือ การระบุขอบเขตความรับผิดชอบโดยไม่ให้มีการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน รวมถึงไม่มีการจัดทำคู่มือการทำงาน และการไม่มีจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง พร้อมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม บริษัทมีการระบุอำนาจไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่ตอนรับเข้ามาทำงาน ส่วนความรับผิดชอบของงานยังไม่สามารถระบุได้ เนื่องจากตอนนี้ก็มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน เนื่องด้วย 2 ปัจจัย คือ 1. จำนวนพนักงานยังไม่เพียงพอจึงทำให้บางตำแหน่งยังคงต้องไปช่วย 2. พนักงานที่เข้ามาใหม่ยังไม่มีประสบการณ์มากนัก ซึ่งก็ยังคงต้องอาศัยคนเก่าที่มีประสบการณ์มากกว่ามาช่วย

หลักการดำเนินนโยบายและวิธีการบริหารงานด้านบุคคล

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน-หลักการดำเนินนโยบายและวิธีการบริหารงานด้านบุคลากร แสดงในตารางที่ 3.6 ดังนี้

ตารางที่ 3.6

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม-หลักการดำเนินนโยบายและวิธีการบริหารงานด้านบุคลากร

ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม	จำนวนผู้ตอบมีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
1.6. นโยบายและวิธีการบริหารงานด้านบุคลากร				
1.6.1 มีการกำหนดนโยบายหลักเกณฑ์ในการสรรหา คัดเลือกการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินและการจ่ายผลตอบแทนเป็นลาย	/	### //		ไม่มี

ลักษณะอักษร				
1.6.3 มีการประเมินผล การปฏิบัติงาน และ ระยะเวลาในการทำงาน สำหรับ การเลื่อน ตำแหน่ง และ ขึ้น เงินเดือน	###		///	มี
1.6.4 มีการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยมีทำ แบบ บ ฟอร์ม การ ประเมินผล และมีการ กำหนดระยะเวลาในการ ประเมิน		### ///		ไม่มี

จากตารางที่ 3.6 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุม ภายในที่ควรปรับปรุง คือ มีการกำหนดนโยบายหลักเกณฑ์ในการ สรรหา คัดเลือกการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผล และการจ่าย ค่าตอบแทนเป็นลายลักษณ์อักษร มีพนักงานบางคนที่ไม่พอใจ เนื่องจากระยะเวลาที่เข้ามาอยู่ในศูนย์บริการยังไม่พอที่จะมี การเลื่อนตำแหน่ง ปรับเงินเดือน และศูนย์บริการยังไม่ มี แบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง

หลักการด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร แสดงในตารางที่ 3.7 ดังนี้

ตารางที่ 3.7

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง-หลักการด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

ด้านการประเมินความเสี่ยง	จำนวนผู้ตอบที่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร				
2.1.1 มีการกำหนดนโยบายทิศทางการดำเนินธุรกิจ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน และประเมินผลได้	/	### //		ไม่มี
2.1.2 มีการเผยแพร่และชี้แจงให้พนักงานทุกระดับทราบตรงกัน		### ///		ไม่มี
2.1.3 มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงให้เป็นแนวปฏิบัติงานเดียวกัน		### ///		ไม่มี

จากตารางที่ 3.7 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในที่ควรปรับปรุง คือ ไม่มีการกำหนดนโยบายทิศทางการดำเนินธุรกิจ เป้าหมายที่ชัดเจนและประเมินผลได้ รวมทั้งไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงให้เป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน



หลักการด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม
สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง
ของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับ
กิจกรรม แสดงในตารางที่ 3.8 ดังนี้

ตารางที่ 3.8

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง-
หลักการด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม

ด้านการประเมินความ เสี่ยง	จำนวน ผู้ตอบ มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวน ผู้ตอบ ไม่มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวน ผู้ตอบ ไม่ แน่ใจ	สรุปผล
2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม				
2.2.1 มีการกำหนด วัตถุประสงค์ของงานใน ศูนย์บริการให้ สอดคล้องและ สนับสนุนวัตถุประสงค์ การดำเนินงานของ องค์กร	/	### //		ไม่มี
2.2.2 วัตถุประสงค์ของ งานซ่อมบำรุง มีความ ชัดเจน สามารถ ปฏิบัติ และวัดผลได้จริง	/	### //		ไม่มี
2.2.3 พนักงานทุกคนมี ส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์งาน ศูนย์บริการและยอมรับ วัตถุประสงค์ที่กำหนด		### ///		ไม่มี

จากตารางที่ 3.8 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุม
ภายในที่ควรปรับปรุง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานใน

ศูนย์บริการให้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร และมีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ และวัดผลได้จริง ซึ่งพนักงานยังไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของระดับกิจกรรมด้วย



หลักการด้านการระบุปัจจัยเสี่ยง

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการระบุปัจจัยเสี่ยงแสดงในตารางที่ 3.9 ดังนี้

ตารางที่ 3.9

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง-หลักการด้านการระบุปัจจัยเสี่ยง

ด้านการประเมินความเสี่ยง	จำนวนผู้ตอบที่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง				
2.3.1 มีการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงโดยผู้บริหารในศูนย์บริการ	### ///			มี
2.3.2 มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่กระทบต่อการให้บริการในงานของศูนย์บริการ	### ///			มี

จากตารางที่ 3.9 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในที่ครบถ้วน คือ มีการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงโดยผู้บริหารในศูนย์บริการ ทั้งที่อาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ที่กระทบต่อการให้บริการในงานของศูนย์บริการ ในศูนย์บริการจะมีการประเมินปัญหาที่อาจจะเกิดจากภายในและภายนอกพร้อมกันในตอนเช้าที่ทำการ Morning Talk เพื่อที่ผู้บริหารจะได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และกำลังจะเกิด เพื่อที่จะได้ช่วยกันแก้ปัญหาได้ทัน



หลักการด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงแสดงในตารางที่ 3.10 ดังนี้

ตารางที่ 3.10

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง-หลักการด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ด้านการประเมินความเสี่ยง	จำนวนผู้ตอบมีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง				
2.4.1 ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความเสี่ยง	###	//		มี
2.4.2 มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสียหายและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย		### ///		ไม่มี

จากตารางที่ 3.10 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในที่ควรปรับปรุง คือ การวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสียหายและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ส่วนใหญ่จะเป็นการแก้ปัญหาทุกปัญหาที่พูดใน Morning Talk โดยไม่ได้ลำดับความสำคัญ หรือผลกระทบเลย

หลักการด้านการบริหารควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลง

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการบริหารควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลง แสดงในตารางที่ 3.11 ดังนี้

ตารางที่ 3.11

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง-หลักการด้านการบริหารควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลง

ด้านการประเมินความเสี่ยง	จำนวนผู้ตอบ มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบ ไม่มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบ ไม่ แน่ใจ	สรุปผล
2.5. การบริหารควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลง				
2.5.1 มีการกำหนดมาตรการในการรับรู้หรือบริหารความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลงเพื่อควบคุมหรือป้องกันให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้		//	### /	ไม่มี
2.5.2 มีการประชุมเพื่อรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน ความเสี่ยงและผลกระทบของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน	### ///			มี
2.5.3 มีการกำหนดให้มีการติดตามและ	###	///		มี

ประเมินผลการจัดการ ความเสี่ยงที่ทางบริษัท ได้ประเมินขึ้นมา				
--	--	--	--	--

จากตารางที่ 3.11 กำหนดมาตรการในการรับรู้หรือบริหารความเสี่ยง และความเปลี่ยนแปลง เพื่อควบคุมหรือป้องกันให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารมีการรับฟังแนวทางป้องกันที่พนักงานแนะนำ โดยให้ผู้ที่ป็นหัวหน้างาน เช่น พนักงานช่างบริการก็จะให้หัวหน้าช่างเป็นคนติดตามผล และพนักงานอะไหล่และแผนกบริการก็จะให้ผู้จัดการศูนย์บริการคอยติดตามผล แต่ทั้งหมดผู้บริหารก็จะเป็นคนติดตามผลอีกที ซึ่งส่วนใหญ่งการติดตามผลก็จะเป็นการสุ่มตรวจดูมากกว่าที่จะเป็นแบบฟอร์มเอกสาร

3. องค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม

หลักการด้านการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน แสดงในตารางที่ 3.12 ดังนี้

ตารางที่ 3.12

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม-หลักการด้านการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน

ด้านกิจกรรมการควบคุม	จำนวน ผู้ตอบ มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวน ผู้ตอบ ไม่มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวน ผู้ตอบ ไม่ แน่ใจ	สรุปผล
3.1 การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน				
3.1.1 มีการกำหนด นโยบาย และวิธีการ ปฏิบัติที่ชัดเจน และ จัดทำไว้เป็นลาย		### ///		ไม่มี

ลักษณะอักษร				
3.1.2 มีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจถึงนโยบายและวิธีการ		## ///		ไม่มี
3.1.3 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารทุกระดับไว้อย่างชัดเจน	##		///	มี
3.1.4 มีการกำหนดรูปแบบเอกสารต่างๆเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นแนวทางเดียวกัน โดยในเอกสารมีการลงนามของผู้ปฏิบัติงานและผู้สอบสวนเป็นอย่างน้อย	## ///			มี

ตารางที่ 3.12

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม-หลักการด้านการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน (ต่อ)

ด้านกิจกรรมการควบคุม	จำนวนผู้ตอบ มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบ ไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบ ไม่แน่ใจ	สรุปผล
3.1.5 มีการกำหนดวิธีการจัดเก็บเอกสาร การปฏิบัติงานประจำวัน เอกสารค่าใช้จ่าย และเอกสารสำคัญ เช่น ใบสั่งซ่อม ใบเบิกของ อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย	//	### /		ไม่มี
3.1.6 มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานไว้อย่างชัดเจนทั้งในรูปแบบของผลงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	###	///		มี

จากตารางที่ 3.12 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในที่ควรปรับปรุง คือ การกำหนดนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร การแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ และการเก็บเอกสารที่สำคัญ บริษัทไม่มี Job Description ให้พนักงานที่เข้ามาใหม่ ดังนั้นจึงมีวิธีการสอนงานแบบให้รุ่นพี่สอนงานรุ่นน้อง เป็นการสอบแบบ Training on the job การรับเงิน จะมีผู้มีอำนาจเพียงรับเพียงคนเดียวเท่านั้นในศูนย์บริการ คือ ผู้จัดการศูนย์บริการ ส่วนหน้าที่จ่ายเงินจะเป็นผู้มีอำนาจเพียงคนเดียวเท่านั้นคือ ผู้บริหาร ในเรื่องของเอกสารที่ใช้ในศูนย์บริการ มี ใบแจ้งซ่อม มีพนักงานรับรถ และช่างบริการที่

ซ่อม พร้อมทั้งลงชื่อหัวหน้าช่างเมื่อตรวจเช็คหลังซ่อมเสร็จแล้ว ใบสั่งซ่อมจากระบบมอเตอร์ไซค์ และใบจัดสินค้า ซึ่งไม่มีการเซ็นอนุมัติ และใบเสร็จ/ใบกำกับภาษี ที่มีผู้รับของ และผู้รับเงินเป็นผู้เซ็นในใบ ในการจัดเก็บเอกสารนั้น ใบแจ้งซ่อมจะมีการเก็บเรียงตามวันรับรถ ส่วนใบสั่งซ่อมเก็บตามใบสั่งซ่อม และใบจัดสินค้าเก็บโดยไม่เรียง และใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษีเก็บเรียงตามเลขบิล

การกำหนดเป้าหมายการทำงานจะมี เฉพาะในแผนกช่างบริการที่มีการระบุเวลาในการซ่อมบำรุงแต่ละครั้ง ซึ่งทางบริษัทได้ยึดเวลาตามบริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้มีระบุไว้ให้ ซึ่งในใบแจ้งซ่อม ได้มีระบุวันที่นัดซ่อมพร้อมเวลา และมีระบุนัดรับวันที่ แต่ผู้ทำการค้นคว้าได้ไปตรวจเอกสารดูพนักงานรับรถมีระบุวันเวลาที่รับไว้ แต่ไม่มีการระบุวันเวลาที่นัดลูกค้ารับ ซึ่งจากการสังเกตการณ์ทำงานในขณะที่รับลูกค้าพนักงานมีการแจ้งเวลาให้ลูกค้าทราบเป็นเพียงเวลาคร่าวๆ เช่น ใช้ครึ่งชั่วโมง หรือใช้เวลาหนึ่งชั่วโมง ด้วยว่ามากกว่าการระบุลงในเอกสาร

หลักการด้านการสอบทานโดยผู้บริหาร

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการสอบทานโดยผู้บริหาร แสดงในตารางที่ 3.13 ดังนี้

ตารางที่ 3.13

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม-หลักการด้านการสอบทานโดยผู้บริหาร

ด้านกิจกรรมการควบคุม	จำนวนผู้ตอบมีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
3.2 การสอบทานโดยผู้บริหาร				
3.2.1 ผู้บริหารมีการสอบทานในภาพรวมของการ	### ///			มี

ปฏิบัติงานจริงของแผนกต่างๆ				
3.2.2 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายและแผนงานที่จัดทำไว้	### ///			มี
3.2.3 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการสอบถามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ รวมทั้งประเมินความพึงพอใจในงานบริการที่ลูกค้าได้รับอย่างสม่ำเสมอ	###	/	//	มี
3.2.4 ผู้บริหารมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของพนักงานกับระเบียบงานที่กำหนดไว้	###		///	มี
3.2.5 มีการรับฟังปัญหาการปฏิบัติงานในทุกระดับ รวมทั้งทำการวิเคราะห์ สรุปสาเหตุ และหาแนวทางแก้ไขร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน	### ///			มี

จากตารางที่ 3.13 พบว่า ศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในด้านการสอบถามโดยผู้บริหารครบถ้วน ผู้บริหารจะมีการสอบถามในภาพรวมของการปฏิบัติงานจริง ด้วยการไปดูตอนที่ปฏิบัติงานเลย เพื่อเป็นการประเมินขั้นตอนการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนในเรื่องผลงานจะเป็นการดูผลตอบกลับของลูกค้า ว่าพึงพอใจอยู่ในระดับไหน ในการตรวจสอบงานเบื้องต้นในแผนกช่างบริการก็จะมีหัวหน้าช่างที่คอยตรวจรถหลังซ่อมเสร็จ แต่จะตรวจเฉพาะรถที่ซ่อมหนักเท่านั้น ส่วนบำรุงรักษาจะไม่มีการตรวจเช็คอีกทีเนื่องจากไวใจกัน ส่วนพนักงานอะไหล่และพนักงานรับรถก็จะเป็นผู้จัดการศูนย์บริการที่คอยตรวจงาน ผู้บริหารก็มีลง

ไปตรวจสอบการทำงานในแผนกบ้างโดยใช้การสุ่มเดินไปตรวจ หรือไปดูขณะที่กำลังปฏิบัติงาน

หลักการด้านการควบคุมประมวผลสารสนเทศ

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการควบคุมประมวผลสารสนเทศ แสดงในตารางที่ 3.14 ดังนี้

ตารางที่ 3.14

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม-หลักการด้านการควบคุมประมวผลสารสนเทศ

ด้านกิจกรรมการควบคุม	จำนวนผู้ตอบที่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
3.3 การควบคุมประมวผลสารสนเทศ				
3.3.1 มีการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศพื้นฐาน เช่น การตั้งรหัสใช้งาน คอมพิวเตอร์ การป้องกันไวรัส	###	///		มี
3.3.2 มีนโยบายในการตรวจนับสินค้าที่อยู่ในคลัง รวมทั้งทรัพย์สินต่างๆ ที่อยู่ในศูนย์บริการ รวมทั้งจัดทำรายงานผลการตรวจนับทุกครั้ง		### ///		ไม่มี
3.3.3 มีการกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงาน, ผู้ดูแลทรัพย์สิน และฝ่ายบัญชีเข้าร่วมตรวจ		### ///		มี

นับพร้อมกัน				
-------------	--	--	--	--

จากตารางที่ 3.14 พบว่า ศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในด้านการควบคุมประมวลผลสารสนเทศที่ควรปรับปรุง คือ การรายงานการตรวจนับทรัพย์สิน และสินค้า เพราะในการตรวจนับในศูนย์บริการมีการตรวจนับอยู่แล้วโดยในแผนกช่างจะมีเครื่องมือช่างที่สำคัญและมีราคาแพงในตอนเย็นหัวหน้าช่างก็จะคนส่งตรวจเครื่องมือช่างแต่ละคน ซึ่งทางผู้บริหารเองก็มีการเดินไปตรวจที่ตู้เก็บเครื่องมือช่างเป็นบางครั้ง ส่วนสินค้าอะไหล่ซึ่งทางแผนกอะไหล่เป็นผู้รับผิดชอบจะมีการตรวจนับปีละครั้ง และยังไม่มียุคคนอื่นที่ไม่ได้อยู่ในแผนกไปร่วมตรวจนับด้วย แม้กระทั่งผู้บริหารเองก็ไม่ได้เข้าไปตรวจสอบ และเมื่อตรวจสอบแล้วก็ไม่ได้มีการทำรายงานเลย

ระบบโปรแกรมที่บริษัทใช้เป็นการจ้างเขียนโปรแกรมขึ้นมาใช้เฉพาะที่บริษัทเท่านั้น ซึ่งพนักงานจะเรียกกันว่า "โปรแกรมมอดอร์ไซค์" ซึ่งจะใช้ทุกแผนกยกเว้นช่างซ่อมบำรุง ซึ่งทุกคนจะมีรหัสผ่านในการเข้าแต่ละบุคคล ซึ่งจะเก็บเป็นความลับ ส่วนช่างบริการจะใช้เป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการเช็คเครื่องยนต์ เช็คค่าไฟฟ้า ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ทางบริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้นำมาให้ใช้ ซึ่งไม่มีรหัสผ่านให้เฉพาะบุคคล

หลักการด้านการควบคุมระบบงานบริการ

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการควบคุมระบบงานบริการ แสดงในตารางที่ 3.15 ดังนี้

ในหัวข้อนี้เป็นการควบคุมระดับกิจกรรมเฉพาะแผนกบริการเท่านั้น ดังนั้นจะสัมภาษณ์ 4 คน คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ ศูนย์บริการ พนักงานรับรถ และพนักงานอะไหล่ด้วย เนื่องจากตอนนี้พนักงานอะไหล่กับพนักงานรับรถ ยังช่วยเหลือกันในงาน โดยไม่ได้แยกความรับผิดชอบโดยตรงออกจากกัน

ตารางที่ 3.15

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม-หลักการ
ด้านการควบคุมระบบงานบริการ

ด้านกิจกรรมการควบคุม	จำนวน ผู้ตอบ มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวน ผู้ตอบ ไม่มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวน ผู้ตอบ ไม่ แน่ใจ	สรุปผล
3.4 กิจกรรมการควบคุมด้านระบบงานบริการ(แผนกรับรถ)				
3.4.1 มีการบันทึก รายการแจ้งซ่อมของ ลูกค้าและใบแจ้งซ่อม เพื่อเปิดงานซ่อม ประจำวัน	////			มี
3.4.2 มีการติดตาม สอบถามความพึงพอใจ ของลูกค้าทุกครั้งเมื่อ งานซ่อมเสร็จ	////			มี
3.4.3 มีการติดตาม สรุปผลรถจักรยานยนต์ ที่ซ่อมที่ค้างค้างและทำ การแจ้งกับลูกค้าอีก ครั้ง	////			มี
3.4.4 มีการให้ลูกค้าลง นามรับบริการทั้งก่อน บริการและหลังบริการที่ ซ่อมบำรุงเสร็จแล้ว	////			มี
3.4.5 มีการเช็ครอย ตำหนิที่รถลูกค้าก่อนรับ รถ แล้วมีการลงบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษร	//	//		ไม่มี

จากตารางที่ 3.15 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในที่ควรปรับปรุง คือ การเช็คครอยดำหนิที่รถลูกค้าก่อนรับรถแล้วมีการลงบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร พนักงานรับรถมีการตรวจสอบรอยก่อนที่จะทำการแจ้งราคาประเมินให้ลูกค้า แต่ที่ผ่านมายังมีการร้องเรียนจากลูกค้าถึงปัญหาที่ศูนย์บริการทำรถจักรยานยนต์เป็นรอย

ในแผนกรับรถมีการบันทึกการแจ้งซ่อมในระบบมอเตอร์ไซค์ส่วนเรื่องความพึงพอใจลูกค้าจะมีแบบสอบถามให้ลูกค้าทำก่อนรับรถ และก็จะมีการแสดงความพึงพอใจของลูกค้าในด้านการชมหรือข้อร้องเรียนออกมาหลังซ่อมเสร็จ ก็จะมีตอนรับรถและผ่านทางเฟสบุ้ค หากการซ่อมไม่เสร็จตามเวลาที่แจ้งไว้ทางพนักงานจะมีการโทรกลับเพื่อแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงสาเหตุ

ลูกค้าจะมีการเซ็นอนุมัติก่อนการซ่อมทุกครั้ง และเซ็นเมื่อตอนก่อนรับรถเมื่อตรวจสอบสภาพรถเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นลูกค้าจะมีเซ็นที่ใบเสร็จ/ใบกำกับภาษี เมื่อตอนจ่ายเงินอีกครั้ง ส่วนรายงานที่ต้องส่งจะเป็นเพียงการรายงานผลการทำงานจากเมื่อวานมาสรุปทุกเช้าในตอน Morning Talk

หลักการด้านการควบคุมด้านระบบงานซ่อมบำรุง
สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการควบคุมระบบงานซ่อมบำรุงแสดงในตารางที่ 3.16 ดังนี้

ในหัวข้อนี้เป็นการควบคุมระดับกิจกรรมเฉพาะแผนกช่างซ่อมบำรุงเท่านั้น ดังนั้นจะสัมภาษณ์ 6 คน คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ ศูนย์บริการ หัวหน้าช่าง และพนักงานงานช่าง 3 คน

ตารางที่ 3.16

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม-หลักการด้านการควบคุมระบบงานซ่อมบำรุง

ด้านกิจกรรมการควบคุม	จำนวนผู้ตอบ มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบ ไม่มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบ ไม่ แน่ใจ	สรุปผล

3.5 กิจกรรมการควบคุมด้านระบบงานซ่อมบำรุง (แผนกช่างซ่อมบำรุง)				
3.5.1 มีการกำหนดแผนงานซ่อมบำรุงไว้ล่วงหน้า และสามารถปฏิบัติตามแผนได้ทั้งหมด	////		//	มี
3.5.2 มีการกำหนดมาตรฐานเวลาการให้บริการงานซ่อมแต่ละประเภท และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง		### /		ไม่มี
3.5.3 ได้รับเอกสาร "ใบแจ้งซ่อม" และ "ใบเบิกของ" ทุกครั้งก่อนดำเนินงานซ่อมให้ลูกค้า	### /			มี

ตารางที่ 3.16

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม-หลักการด้านการควบคุมระบบงานซ่อมบำรุง (ต่อ)

ด้านกิจกรรมการควบคุม	จำนวนผู้ตอบ มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบ ไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบ ไม่แน่ใจ	สรุปผล
3.5.4 มีสรุปผลการปฏิบัติงานประจำวันตามใบสั่งซ่อมส่งให้หัวหน้าตรวจสอบ	/	###		ไม่มี
3.5.5 การเบิกวัสดุสิ้นเปลือง อะไหล่ และอุปกรณ์ต่างๆ จากแผนกอะไหล่ ได้มีการจัดทำเอกสารประกอบการขอเบิกทุกครั้ง		### /		ไม่มี
3.5.6 มีการเก็บอะไหล่เก่าที่เปลี่ยนให้ลูกค้าใส่กล่องแล้วทำการคืนให้กับแผนกอื่นก่อน		###	/	ไม่มี

จากตารางที่ 3.16 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในที่ควรปรับปรุง คือ ไม่มีแบบฟอร์มในการวางแผน แต่ทางพนักงานช่างแจ้งว่าต้องคิดวางแผนอยู่แล้วเพราะการทำงานต้องทำตามขั้นตอน

เวลาที่ใช้ซ่อมบำรุงในแต่งงานจะดูจากใบตารางเวลาซ่อมของบริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด แต่ทางบริษัทไม่ได้มีระบบไว้ในใบสั่งซ่อม เรื่องการตรวจงานก็จะเป็นหัวหน้าช่างที่คอยเช็คความเรียบร้อย แต่ถ้าเป็นเรื่องเวลา

ยังไม่มีแผนกำหนดคอยควบคุมอยู่ การรายงานผลการปฏิบัติงานก็
คงเป็นการรายงานด้วยวาจาในทุกเช้าตอน Morning Talk

อะไหล่เก่าที่เปลี่ยนช่างมีการเก็บไว้ให้ลูกค้าตอนส่งมอบ
รถ ถ้าลูกค้าไม่เอา ก็จะแยกของออก อันไหนขายของเก่าได้ก็ขาย
อันไหนขายไม่ได้ก็ทิ้งถังขยะ เรื่องการเบิกของสิ้นเปลืองทาง
พนักงานช่างจะนำภาชนะขึ้นเก่าที่หมดแล้วไปเบิกของชิ้นใหม่
โดยการเบิกช่างไม่ต้องทำเอกสารได้เลยไปเบิกและไม่มีการเซ็น
รับด้วย



หลักการด้านการควบคุมด้านการสั่งซื้อ

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการควบคุมด้านการสั่งซื้อ แสดงในตารางที่ 3.17 ดังนี้

ในหัวข้อนี้เป็นการควบคุมระดับกิจกรรมทางด้านการจัดซื้อ ซึ่งความรับผิดชอบจะเป็นเฉพาะแผนกอะไหล่เท่านั้น ดังนั้นจะสัมภาษณ์ 4 คน คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการศูนย์บริการ และพนักงานอะไหล่รถ และพนักงานรับรถด้วย เนื่องจากตอนนี้พนักงานอะไหล่กับพนักงานรับรถ ยังช่วยเหลือกันในงานโดยไม่ได้แยกความรับผิดชอบโดยตรงออกจากกัน

ตารางที่ 3.17

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม-หลักการด้านการควบคุมด้านการสั่งซื้อ

ด้านกิจกรรมการควบคุม	จำนวนผู้ตอบ มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบ ไม่มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบ ไม่ แน่ใจ	สรุปผล
3.6 กิจกรรมการควบคุมด้านการสั่งซื้อ (แผนกอะไหล่)				
3.6.1 มีการวางแผนการสั่งซื้ออะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองงานช่าง โดยสามารถกำหนดระยะเวลาที่ได้รับสินค้าได้อย่างชัดเจน		////		ไม่มี
3.6.2 กรณีเป็นรายการซื้อด่วนสามารถบริหารจัดการรายการสั่งซื้อได้ภายในเวลาที่ต้องการ		////		ไม่มี
3.6.3 ได้รับเอกสารการรับสินค้าจากพนักงานอะไหล่ที่ได้รับมาจาก	///		/	มี

Suppliers มาส่งสินค้า รวมทั้งข้อมูลสินค้าที่มี ปัญหา และคงค้าง ครบถ้วน				
---	--	--	--	--

จากตารางที่ 3.17 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในที่ควรปรับปรุง คือ การวางแผนการสั่งซื้ออะไหล่และวัสดุสิ้นเปลือง โดยไม่สามารถกำหนดเวลารับของได้ตามเวลาที่ทางศูนย์บริการต้องการ เนื่องจากในการสั่งซื้อตอนที่ลูกค้ามาสั่งซื้อทางพนักงานจะทำการบันทึกลงในระบบมอเตอร์ไซค์ในวันที่ลูกค้ามาซื้อทันที จากนั้นผู้จัดการศูนย์บริการจะเรียกรายงานสั่งซื้อจากระบบเพื่อที่จะนำไปบันทึกสั่งซื้อของระบบบริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด ภายในวันเดียวกัน ส่วนการสั่งซื้ออะไหล่สิ้นเปลืองพนักงานจะเป็นคนรายงานด้วยวาจาให้ผู้จัดการคาดคะเนยอดจำนวนที่สั่งซื้อเอง

สินค้าอะไหล่ที่ส่งไปจะมาในวันรุ่งขึ้นช่วงบ่าย แต่ถ้าเป็นสินค้าที่ทางโรงงานของบริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มี ทางบริษัทก็ได้ใบแจ้งรายการสินค้าค้างส่งมาแทน ดังนั้นถ้าเป็นสินค้าที่ส่งด่วนทางบริษัทจะไม่สามารถทราบได้เลยว่าจะมาทันหรือไม่ทัน เมื่อสินค้ามาส่งที่ร้านทางพนักงานอะไหล่จะได้ใบกำกับภาษีมาเพื่อตรวจสอบกับของที่มาว่าครบตรงตามที่มีใบกำกับหรือไม่พร้อมทั้งตรวจสอบของที่เราสั่งซื้อไปว่าตรงหรือไม่ตรง

หลักการด้านการควบคุมด้านอะไหล่

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุมของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการควบคุมด้านอะไหล่ แสดงในตารางที่ 3.18 ดังนี้

ในหัวข้อนี้เป็นการควบคุมระดับกิจกรรมเฉพาะแผนกอะไหล่เท่านั้น ดังนั้นจะสัมภาษณ์ 4 คน คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการศูนย์บริการ พนักงานรับรถ และพนักงานอะไหล่ด้วย เนื่องจากตอนนี้พนักงานอะไหล่กับพนักงานรับรถ ยังช่วยเหลือกันในงาน โดยไม่ได้แยกความรับผิดชอบโดยตรงออกจากกัน

ตารางที่ 3.18

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม-หลักการด้านการควบคุมด้านอะไหล่

ด้านกิจกรรมการควบคุม	จำนวนผู้ตอบมีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
3.7. กิจกรรมการควบคุมด้านอะไหล่				
3.7.1 การเบิกวัสดุสิ้นเปลืองมีการจัดทำเอกสารในการประกอบการเบิกทุกครั้ง	////			มี
3.7.2 มีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดระดับปริมาณสินค้าอะไหล่ให้เพียงพอต่องานซ่อมบำรุง และลูกค้าที่มาซื้อ	////			มี

ตารางที่ 3.18

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม-หลักการ
ด้านการควบคุมด้านอะไหล่ (ต่อ)

ด้านกิจกรรมการควบคุม	จำนวน ผู้ตอบ มีนำไป ปฏิบัติ	จำนวน ผู้ตอบ ไม่มี นำไป ปฏิบัติ	จำนวน ผู้ตอบ ไม่ แน่ใจ	สรุป ผล
3.7.3 ในการเบิกวัสดุ สิ้นเปลืองข้างมีเอกสาร ในการเบิกทุกครั้ง		////		ไม่มี
3.7.4 เอกสารในการเบิก ต้องมีหัวหน้าในการ ตรวจสอบถึง ความ เหมาะสมก่อน จึงจะ สามารถเบิกของได้		////		ไม่มี
3.7.5 มีการบันทึกประวัติ ข้อมูลการซ่อมบำรุงทุก วัน ตามใบแจ้งซ่อม	////			มี
3.7.6 มีการตัดสต็อก รายการเบิกทุกวัน	////			มี
3.7.7 มีการระบุผู้ที่มี อำนาจในการเข้าห้อง อะไหล่เท่านั้น	////			มี
3.7.8 มีการทำใบสั่งซื้อ จากยอดคงเหลือในการ เบิก และปริมาณที่ควร สำรองเอาไว้ใช้	////			มี
3.7.9 มีการตรวจนับยอด อะไหล่คงเหลือในสต็อก ในทุกๆ สิ้นเดือน		////		ไม่มี
3.7.10 มีการตรวจเช็คและ	/	///		ไม่มี

จัดการกับอะไหล่/วัสดุ สิ้นเปลืองที่ไม่มีการ เคลื่อนไหวเพื่อลด ต้นทุนการจัดเก็บ และ วัสดุเสื่อมสภาพ				
3.7.11 มีทำพื้นที่จัดเก็บให้ เป็นสัดส่วนสำหรับวัสดุ สิ้นเปลือง อะไหล่ หรือ อุปกรณ์ต่างๆ		////		ไม่มี

จากตารางที่ 3.18 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในที่ควรปรับปรุง คือ เอกสารในการเบิกวัสดุสิ้นเปลือง การให้หัวหน้าตรวจสอบก่อนการเบิกวัสดุสิ้นเปลือง ความถี่ในการตรวจนับสินค้า การจัดการกับอะไหล่ที่มีการเคลื่อนไหวช้า การแบ่งพื้นที่จัดเก็บระหว่าง วัสดุสิ้นเปลือง อะไหล่ และอุปกรณ์ต่างๆ

ทางแผนกอะไหล่ไม่มีรายงานที่ต้องส่งให้กับผู้บริหาร แต่จะต้องมีการสรุปยอดขายของแต่ละวันเพื่อนำมารายงานให้ผู้บริหารทราบในช่วงเช้าตอน Morning Talk

ในการเบิกของวัสดุสิ้นเปลืองของช่าง ทางแผนกจะรับอะไหล่ที่ใช้หมดแล้วจากช่างบริการเพื่อเป็นหลักฐานในการเบิกของใหม่ จากนั้นทางแผนกจะมีการเปิดใบเบิกใช้ภายในจากระบบมอเตอร์ไซค์เพื่อที่ทางระบบจะได้ตัดสต็อกออกจากคลัง

ห้องอะไหล่ทางผู้บริหารได้กำหนดให้เฉพาะพนักงานแผนกอะไหล่เข้าเท่านั้น และจะมีการตรวจนับสต็อกปีละครั้งซึ่งในทางแผนกก็จะเป็นคนนับกันเองโดยไม่มีแผนกอื่นเข้าร่วม

4. องค์ประกอบด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

หลักการด้านข้อมูลสารสนเทศ

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารของการควบคุมภายใน-หลักการด้านข้อมูลสารสนเทศ แสดงในตารางที่ 3.19 ดังนี้

ตารางที่ 3.19

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร-หลักการด้านข้อมูลสารสนเทศ

ด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	จำนวนผู้ตอบที่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
4.1 ข้อมูลสารสนเทศ				
4.1.1 มีรายงานผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารอย่างเพียงพอเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	//	### /		ไม่มี
4.1.2 มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบสารสนเทศให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ		### ///		ไม่มี
4.1.3 มีการจัดทำรายงานข้อมูลสำคัญๆจากระบบในระดับผู้ปฏิบัติงานจนถึงระดับผู้บริหาร โดยเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันได้อย่างถูกต้อง		### ///		ไม่มี

ตารางที่ 3.19

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร-หลักการด้านข้อมูลสารสนเทศ (ต่อ)

ด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	จำนวนผู้ตอบที่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
4.1.4 มีระบบในคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยวิเคราะห์สถิติ และแนวโน้มในเรื่องต่างๆ เช่น ข้อมูลรายได้-ค่าใช้จ่าย สถิติปัญหา งานแจ้งซ่อม เพื่อสามารถวางแผนการบริหาร		### ///		ไม่มี
4.1.5 มีคู่มือในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งแจ้งการดูแลรักษาข้อมูลสารสนเทศ		### ///		ไม่มี

จากตารางที่ 3.19 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในที่ควรปรับปรุง คือ การรายงานผลการปฏิบัติงานที่เป็นเอกสาร การปรับปรุงระบบสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ ระบบคอมพิวเตอร์ไม่สามารถช่วยวิเคราะห์ และบอกแนวโน้มต่างๆ ได้ และไม่มีคู่มือการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ใช้

ทุกแผนกจะต้องมีการรายงานในทุกเช้าตอน Morning Talk โดยใช้ข้อมูลของเมื่อวานในระบบมอเตอร์ไซด์แล้วสรุปให้ผู้บริหารฟัง ซึ่งจะต้องมีแจ้งดังต่อไปนี้ แผนกข้างต้องสรุปว่า วันนี้ในตารางงานต้องทำอะไรบ้าง แผนกอะไหล่รายงานยอดขายของเมื่อวาน แผนกบริการรายงานเรื่องยอดค่าบริการของช่างที่เปิดใบเสร็จของเมื่อวาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารทางวาจามากกว่าเป็นแบบฟอร์มรายงานที่ต้องส่ง

บริษัท ไม่ได้มีการจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมมอเตอร์ไซด์ ดังนั้นในการสอนพนักงานใหม่ จะเป็นการสอนแบบ Training on the job โดยให้รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง



หลักการด้านการสื่อสาร

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารของการควบคุมภายใน-หลักการด้านการสื่อสาร แสดงในตารางที่ 3.20 ดังนี้

ตารางที่ 3.20

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร-หลักการด้านการสื่อสาร

ด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	จำนวนผู้ตอบที่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
4.2. การสื่อสาร				
4.2.1 ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานเพื่อดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	### ///			มี
4.2.2 มีระบบการติดต่อสื่อสารให้แก่บุคคลภายนอก	### ///			มี
4.2.3 มีช่องทางให้พนักงานเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัท	### ///			มี

จากตารางที่ 3.20 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในด้านการสื่อสารครบถ้วน โดยผู้บริหารจะมีวิธีการในการ

สอบถามงานกับพนักงานโดยการลงไปดูหน้างาน ส่วนกับลูกค้าทางบริษัทเองมีช่องทางการสื่อสารให้หลายทาง เช่น Line, Facebook และโทรศัพท์

พนักงานสามารถแสดงข้อคิดเห็นในตอน Morning Talk ได้เลย ซึ่งผู้บริหารเองก็จะมีคำแนะนำให้ในการแก้ไขปัญหา ส่วนลูกค้าก็สามารถแสดงความคิดเห็นได้หลายทาง เช่น Line, Facebook หรือโทรศัพท์ เป็นต้น



5. องค์ประกอบด้านการติดตามผลและการประเมินผล

สรุปผลการประเมินขององค์ประกอบด้านการติดตามผลและการประเมินผล แสดงในตารางที่ 3.21 ดังนี้

ตารางที่ 3.21

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการติดตามผลและการประเมิน

ด้านการติดตามผลและการประเมินผล	จำนวนผู้ตอบที่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
1.1 มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	### ///			มี
1.2 มีการประชุมเพื่อรายงานผลความคืบหน้าของงาน	### ///			มี
1.3 มีการติดตามแก้ไขผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผนงานอย่างทันเวลา	### ///			มี
1.4 เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้มีการดำเนินการแก้ไข และจัดทำรายงานการแก้ไข		###	///	ไม่มี
1.5 มีการกำหนดให้พนักงานลงนามรับรองความถูกต้องของรายงาน	///	###		ไม่มี

และแก้ไขตามระยะเวลาที่กำหนด				
1.6 มีการติดตามสาเหตุการปฏิบัติงานที่ล่าช้าหรือไม่สำเร็จตามกำหนดระยะเวลา	## ///			
1.7 มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าของลูกค้าในเรื่องการให้บริการของพนักงาน	## ///			



ตารางที่ 3.21

การควบคุมภายในองค์ประกอบด้านการติดตามผลและการประเมินผล
(ต่อ)

ด้านการติดตามผลและการประเมินผล	จำนวนผู้ตอบที่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่มีนำไปปฏิบัติ	จำนวนผู้ตอบไม่แน่ใจ	สรุปผล
1.8 มีการติดตามผลความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	### ///			
1.9 มีการติดตามความขัดแย้งภายในองค์กรและมีการบริหารจัดการกับความขัดแย้งภายใน	### ///			

จากตารางที่ 3.1 พบว่าศูนย์บริการมีระบบการควบคุมภายในด้านการติดตามผลและการประเมินผล มีข้อที่ควรปรับปรุงดังนี้ มีการจัดทำรายงานเมื่อมีการดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดแล้วมีการลงนามความถูกต้อง

ผู้บริหารมีการติดตามในทุกเช้าตอน Morning Talk เพราะพนักงานทุกคนสามารถร่วมรับฟังความคิดเห็นของงานแต่ละแผนกร่วมกัน

ผู้บริหารได้มีมอบหมายให้หัวหน้าเป็นผู้ดูแล ติดตามผล ซึ่งจากการสัมภาษณ์หัวหน้าช่างและผู้จัดการศูนย์บริการก็ได้มีการติดตามผลด้วยการเผ่าดู เนื่องจากสถานที่ทำงานของทั้งสองใกล้เคียงกับพนักงานอยู่แล้ว ส่วนทางผู้บริหารก็จะตามผลกับหัวหน้าทั้งสองอีกครั้ง และบางครั้งผู้บริหารเองก็ลงไปดูที่หน้างาน

การติดตามความพึงพอใจของลูกค้าจะเป็นแผนกอะไหล่
ตอนรับเงินจากลูกค้าเมื่อการซ่อมบำรุงเสร็จสิ้น ก็จะมีแบบฟอร์ม
สอบถามความพึงพอใจให้ลูกค้าได้ทำ ซึ่งแบบฟอร์มนี้ทางบริษัท
คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้นำมา
ให้ทางบริษัททำ จากนั้นจะเป็นการแก้ไขปัญหา ณ หน่วยงานชะ
ส่วนใหญ่

ภายในบริษัทเคยมีข้อขัดแย้งภายในบ้างหรือไม่ ถ้ามีแล้ว
ผู้บริหารจัดการอย่างไรบ้าง

ความขัดแย้งภายในบริษัท ตอนนี้มีเรื่องของมนุษย์
สัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ซึ่งทางผู้บริหารเองก็ต้องใช้
เวลาในการแก้ไข

3.2 จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุเหล่านั้นที่ส่งผลให้เกิดปัญหา

สาเหตุที่ระบุดังกล่าวเป็นภาพรวมของการจัดการซึ่งไม่มีการควบคุมภายในที่มีแบบแผน ซึ่งทางผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเนื่องจากการวางแผนระบบงานโดยใช้แนวความคิดของ COSO จะเป็นวิธีที่ครอบคลุม และสามารถแก้ปัญหาในศูนย์บริการได้



บทที่ 4 การเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา

จากการศึกษาการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ สภาพแวดล้อม การควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ระบบสารสนเทศและสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาและทำการประเมินกับระบบงาน และการควบคุมภายในของบริษัท ดีซีอี จำกัด ได้ทราบถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขเมื่อนำหลักการควบคุมภายในของ COSO มาเปรียบเทียบ ดังนั้น เพื่อที่จะได้ทราบถึงข้อที่จะสามารถปรับปรุงเพื่อที่จะได้พัฒนาหรือหาทางแก้ไข เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงข้อบกพร่องที่เป็นจุดอ่อนของการควบคุมภายใน ทางผู้ค้นคว้าจึงต้องหาสาเหตุก่อนโดยใช้แผนผังงานแต่ละขั้นตอนมาช่วยในการวิเคราะห์หาส่วนที่ควรปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

4.1 ข้อเสนอแนะด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม

จากการประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม พบว่าจุดที่บริษัทยังไม่ได้มีการนำไปปฏิบัตินั้น มีดังต่อไปนี้

1. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม

วิเคราะห์สาเหตุ

บริษัทไม่ได้มีข้อกำหนดด้านจริยธรรมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่มีการแจ้งให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง เนื่องด้วยทางบริษัทเป็นธุรกิจแบบครอบครัวที่มีสาขาเดียว จึงเกิดความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ดังนั้นทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นพฤติกรรมของพนักงาน และที่ผ่านมามีบริษัทยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์ที่ต้องลงโทษพนักงานอย่างรุนแรง จึงทำให้ผู้บริหารยังไม่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ และไม่ได้มีการจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมหรือจรรยาบรรณไว้อย่างชัดเจน

ดังนั้น ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ คือ ความเสียหายในบริษัท หรือพนักงานอาจจะเกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกันเอง หรือขัดแย้งกับบริษัทได้ หากปัญหานั้นเป็นปัญหาที่มี

ผลประโยชน์ทับซ้อน คือ ความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ขององค์กรที่หมิ่นเหม่กันอยู่

แนวทางแก้ไข

บริษัท ควรจะมีการกำหนดด้านจริยธรรมหรือจรรยาบรรณไว้เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งข้อกำหนดในเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย นอกเหนือจากบทกฎหมายที่บริษัทยึดถืออยู่แล้ว ก็ต้องมีการระบุถึงสิ่งที่คลุมเครือ และทางผู้บริหารเองก็ควรจะมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความซื่อสัตย์ และจริยธรรมให้พนักงานได้เห็น โดยแสดงให้ว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญ และจะไม่มีการตอรอง หรือผ่อนปรนในเรื่องนี้เด็ดขาด จากนั้นก็ทำการติดประกาศให้ทุกคนได้ทราบทั่วถึงกัน และมีการจัดฝึกอบรมในบริษัทฯ เกี่ยวกับเรื่องจริยธรรม อาจใช้ช่วงตอนที่พนักงานเข้ามาใหม่ก็ได้

2. ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร

วิเคราะห์สาเหตุ

เนื่องจากบริษัทฯ เพิ่งเปิดมาได้เพียง 1 ปี ดังนั้น จึงยังไม่มี การเขียน Job Description (JD) เพราะอาจจะต้องใช้เวลาในการเขียน ถึงแม้จะมีการใช้ของบริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด แต่ก็อาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ของบริษัทฯ เมื่อทางบริษัทไม่มี JD ก็ทำให้ไม่มีการกำหนดการทดสอบความรู้หรือทักษะต่างๆ ที่เหมาะสมได้

ดังนั้น อาจจะทำให้เกิดปัญหาถึงการสับสนในหน้าที่ความรับผิดชอบ จนก่อให้เกิดการทึงงาน หรือเกี่ยงกันทำได้ ในกรณีที่ไม่มี การระบุกำหนดลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน ส่วนการไม่มีการทดสอบความรู้ทักษะที่จำเป็น อาจทำให้บริษัทได้พนักงานที่ไม่มีความสามารถในงานที่ได้รับ หรืออาจจะได้พนักงานที่ไม่สามารถพัฒนาได้อีก อีกทั้งผู้บริหารเองก็ไม่สามารถกำหนดเงินเดือนระหว่างงานได้ เพราะไม่มีตัวเปรียบเทียบงานระหว่างกันว่าเหมือนกันหรือไม่ เพื่อที่จะได้นำข้อมูลเงินเดือนมาเปรียบเทียบให้ตรงกับค่างานได้

แนวทางแก้ไข

ผู้ให้คำปรึกษาไม่มีแนวทางแก้ไข เพราะจากการสัมภาษณ์กับผู้บริหาร ทำให้ทราบว่าขณะนี้กำลังมีนโยบายที่จะทำอยู่แล้ว รวมทั้งจัดทำแบบทดสอบในการคัดเลือกพนักงานด้วย

3. ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร

วิเคราะห์สาเหตุ

บริษัทไม่มีการนำนโยบายการควบคุมภายในมาใช้ อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากไม่มีการทำเป็นรายงานหรือลายลักษณ์อักษรออกมา บางครั้งเป็นการควบคุมปัญหาที่เป็นการแก้ไข เฉพาะหน้าแล้วมีนโยบายให้แก้ไขแต่หลังจากนั้นผู้บริหารเองก็มี ลืม เพราะไม่ได้มีการทำเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนมาตรฐานในการประเมินผลงานตอนนี้บริษัทยังไม่มี แต่ผู้บริหารมีนโยบายที่จะ ทำให้เป็นมาตรฐานอยู่แล้ว

แนวทางแก้ไข

ต้องมีการจัดทำนโยบายการควบคุมให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อที่จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการควบคุมได้ และควร ทำอย่างสม่ำเสมอ

4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

วิเคราะห์สาเหตุ

เนื่องจากตอนนี้บริษัทมีพนักงานใหม่ ซึ่งยังมีประสบการณ์ไม่มากนัก ดังนั้น เรื่องงานบางอย่างก็อาจจะต้องไปคนที่มีความสามารถมากกว่าแต่อยู่คนละแผนกกัน จึงทำให้งานดังกล่าวเกิดการซ้ำซ้อนของงาน อีกปัญหาหนึ่งคือ จำนวนพนักงานในตอนนี้ยังไม่เพียงพอกับงานที่มีอยู่ ซึ่งจริงแล้วโครงสร้างองค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบที่บริษัทใช้จากบริษัท คว้า ซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด นั้นมีความชัดเจนอยู่แล้ว

แนวทางแก้ไข

ต้องมีการรับพนักงานเพิ่มมากขึ้นให้เพียงพอกับปริมาณที่อยู่ แล้วฝึกอบรมให้มากขึ้นเพื่อที่จะได้มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ครบตามขอบเขตที่กำหนดให้ไว้ เนื่องจากการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานผู้บริหารต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานการสั่งการและสามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้องรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพราะมีโครงสร้างที่ดีที่จะนำไปสู่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ กุลนันท์ ก้วพิสมัย (2549) ที่กล่าวว่า การระบุความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้สามารถนำไปปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. นโยบายและวิธีการบริหารงานด้านบุคลากร

วิเคราะห์สาเหตุ

เนื่องจากนาระบบของบริษัทเก่ามาใช้ และบริษัทใหม่ได้เปิดมาเพียง 1 ปี ดังนั้น จึงยังไม่มีข้อกำหนดนโยบายหลักเกณฑ์ในการสรรหา คัดเลือกการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินและจ่ายผลตอบแทนให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ผู้บริหารมีนโยบายที่กำลังจะทำขึ้นมาแล้ว โดยนโยบายที่จะเพิ่มขึ้นมาจะต้องครอบคลุมถึง วิธีการจ้างงาน วิธีการฝึกอบรม วิธีการประเมินผล วิธีการเลื่อนตำแหน่งและวิธีการจ่ายค่าทดแทนให้กับ

พนักงาน ถ้าผู้บริหารมีนโยบายที่ดีก็จะทำให้บริษัทได้จ้างพนักงานที่มีความรู้และความสามารถ และฝึกอบรมอย่างเหมาะสม ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และจ่ายค่าทดแทนอย่างถูกต้อง จะส่งผลให้พนักงานมีโอกาที่จะทำทุจริตและทำงานผิดพลาดน้อยมาก

แนวทางแก้ไข

ไม่มีแนวทางแก้ไข เนื่องจากผู้บริหารกำลังมีการจัดทำวิธีการจ้างงาน วิธีการฝึกอบรม วิธีการประเมินผล วิธีการเลื่อนตำแหน่งและวิธีการจ่ายค่าทดแทนให้กับพนักงานให้เป็นมาตรฐานให้เท่าเทียมกันทุกคน

4.2 ข้อเสนอแนะด้านการประเมินความเสี่ยง

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

วิเคราะห์สาเหตุ

เนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัวเลยยังไม่เคยมีการตั้งเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีความสอดคล้องกันทั้งบริษัท เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานทุกคนกำลังดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

แนวทางแก้ไข

ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทิศทางการดำเนินธุรกิจให้ชัดเจน จากนั้นก็ประกาศให้พนักงานได้ทราบอย่างทั่วถึง และให้ปฏิบัติตามเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเคร่งครัด

2. วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม

วิเคราะห์สาเหตุ

บริษัทไม่ได้มีการตั้งวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมขึ้น เนื่องจากระบบวัตถุประสงค์ของบริษัทยังไม่มี เลยทำให้ยังไม่มีการจัดทำวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมด้วย

แนวทางแก้ไข

ผู้บริหารควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม โดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์ แต่คอย

ควบคุมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัทให้เป็นไปแนวทางเดียวกัน

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

วิเคราะห์สาเหตุ

บริษัทมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในช่วงเช้าตอน Morning Talk แล้วถ้าเกิดปัญหาก็ร่วมกันหาทางแก้ ณ ตรงนั้น แต่บริษัทยังไม่ได้มีการวัดระดับถึงความสำคัญของปัญหาดังนั้นอาจจะทำให้การแก้ไขปัญหาไม่ทันเวลาทำให้เกิดความเสียหายมากมาย ถ้าหากเกิดปัญหาที่เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกับบริษัทมาก

แนวทางแก้ไข

เมื่อบริษัทได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ก็นำมาวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง ซึ่งอาจจะใช้วิธีทั่วไปที่ใช้กันคือ การประเมินโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิด พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นก็จัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงาน โดยอาจจะใช้แบบฟอร์ม ที่เป็นแบบฟอร์มใช้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง ซึ่งมีรูปแบบดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1

ตัวอย่างตารางเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง หรือเกิดได้บ่อยครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นได้เป็นบางครั้ง
2	น้อย	มีโอกาสเกิดนานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แทบไม่เคยเกิดขึ้น

ตารางที่ 4.2

ตัวอย่างตารางเกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ
จากความเสียหาย

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	
4	ค่อนข้างรุนแรง	
3	ปานกลาง	
2	น้อย	
1	น้อยมาก	

4. การบริหารควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือ ความเปลี่ยนแปลง

วิเคราะห์สาเหตุ

บริษัทไม่ได้มีมาตรการในการรับรู้หรือบริหารความเสี่ยง เพื่อควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจจะทำให้มีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายในของบริษัท เพราะความเสี่ยงที่แก้ไขแล้วอาจกลับมาได้อีกถ้าเงื่อนไขของการเกิดเกิดเปลี่ยนแปลงไป ถ้าหากบริษัทไม่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี

แนวทางแก้ไข

บริษัทควรมีมาตรการการควบคุม โดยเมื่อบริษัทได้มีการจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ก็ออกมาตราการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร โดยกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เกิดขึ้นแล้วดำเนินการควบคุมอย่างไร จากนั้นก็พิจารณาว่ากาควบคุมเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ สามารถส่งผลให้ความเสี่ยงลดลงหรือควบคุมไม่ให้เกิดความเสี่ยงขึ้นได้หรือไม่

4.3 ข้อเสนอแนะด้านกิจกรรมการควบคุม

จากการประเมินข้อเสนอแนะด้านกิจกรรมการควบคุม พบว่าจุดที่บริษัทยังไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติ นั้น มีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน

วิเคราะห์สาเหตุ

บริษัทไม่ได้มีการกำหนดนโยบายถึงวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การแจ้งพนักงานจะมีเฉพาะบอกถึงลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างคร่าว ส่วนขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นจะให้ป็นรุ่นพี่สอนงาน

ดังนั้นการไม่มีการกำหนดนโยบาย หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน จะทำให้บริษัทเกิดการทำงานซ้ำซ้อน ผู้บริหารเองจะไม่สามารถเตรียมการรับกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือปัญหาขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ และที่สำคัญ การกำหนดนโยบายหรือขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานของบริษัทฯ นำไปสู่ความสำเร็จได้

ในส่วนของการจัดเก็บเอกสารนั้น ทางผู้ให้คำปรึกษา ได้มีการทำแผนการเดินของเอกสาร ดังภาพ 4.1 พบว่าในเรื่องการจัดเก็บเอกสารที่ควรมีการปรับปรุง มีดังต่อไปนี้

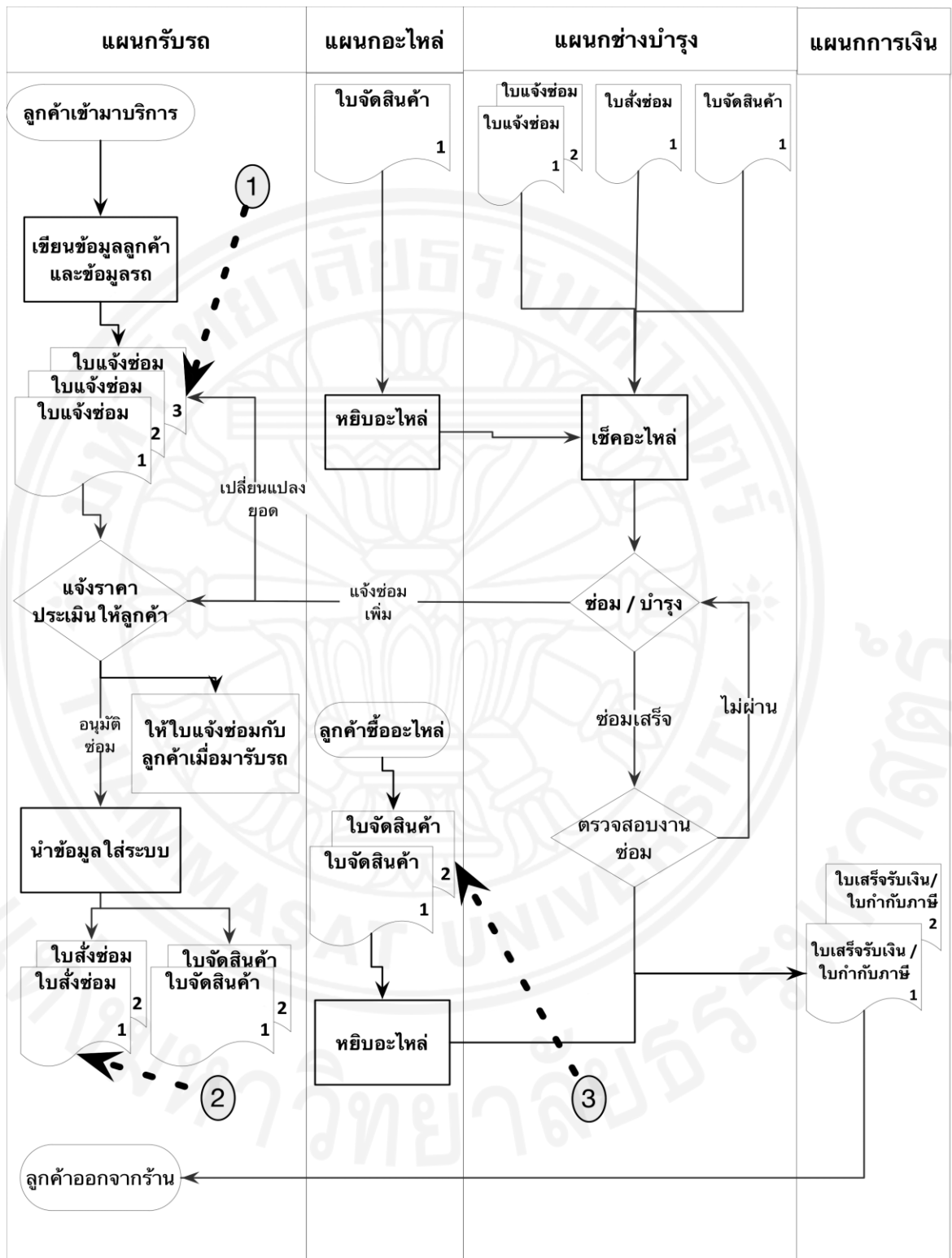
1. ใบสั่งซ่อม เป็นใบที่ออกจากระบบมอเตอร์ไซค์ โดยใช้ข้อมูลในใบแจ้งซ่อมบันทึกลง ดังนั้นใบใบนี้จะไม่มีการเซ็นเอกสาร ทางแผนกขับรถได้ให้เอกสารตัวจริงกับแผนกช่าง ส่วนสำเนาเก็บไว้ที่แผนกขับรถ หลังเลิกงานก็มาเก็บโดยไม่ได้เรียงแค่ตามวันเท่านั้น ซึ่งทางแผนกเองจะเก็บไว้แค่ 2 เดือน ก็จะนำไป

ทั้ง เนื่องจากทางแผนกบอกว่าไม่ได้นำไปใช้แล้ว ส่วนต้นฉบับจะแนบคู่กับใบแจ้งซ่อม

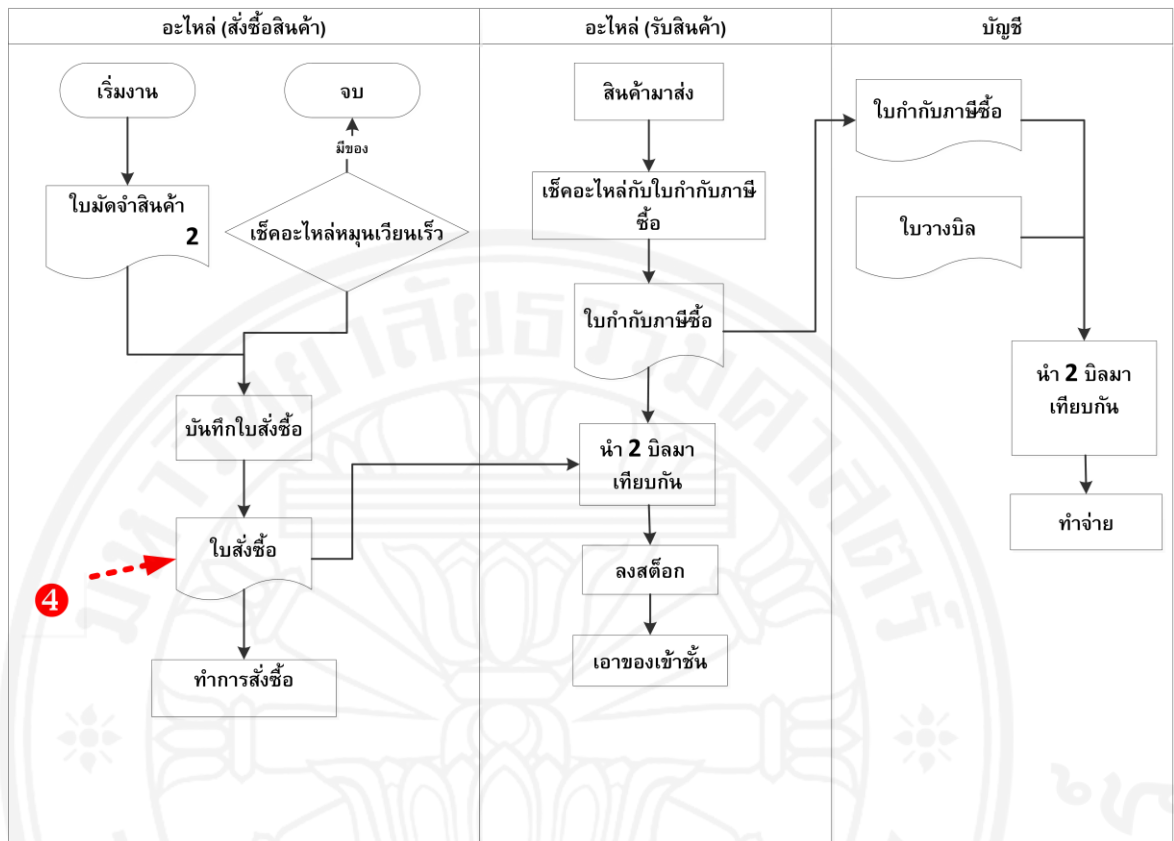
2. ใบจัดสินค้าทางแผนกอะไหล่เมื่อจัดอะไหล่ให้ช่างแล้วก็จะนำต้นฉบับให้แผนกช่างบำรุงส่วนสำเนาที่ทิ้งเลย เนื่องจากทางแผนกแจ้งว่าไม่ได้นำไปใช้อะไรต่อ และในใบจัดสินค้าไม่มีการเซ็นรับทั้งผู้เบิก และผู้รับของ

3. ส่วนใบมัดจำสินค้าเป็นใบที่ลูกค้ามาซื้ออะไหล่หน้าร้านแล้วในโกดังไม่มีของ ทางบริษัทจะให้ลูกค้าทำการมัดจำสินค้า 50% แล้วออกใบมัดจำให้ ซึ่งลูกค้าจะเก็บต้นฉบับไว้เมื่ออะไหล่มาแล้วก็จะนำใบมัดจำคืน จากนั้นทางแผนกก็จะนำไปแนบกับสำเนาใบมัดจำที่เก็บแล้วก็ทิ้งทั้งคู่ โดยใบมัดจำสินค้าจะมีเซ็นเฉพาะผู้รับเงิน กับผู้จ่ายเงินเท่านั้น

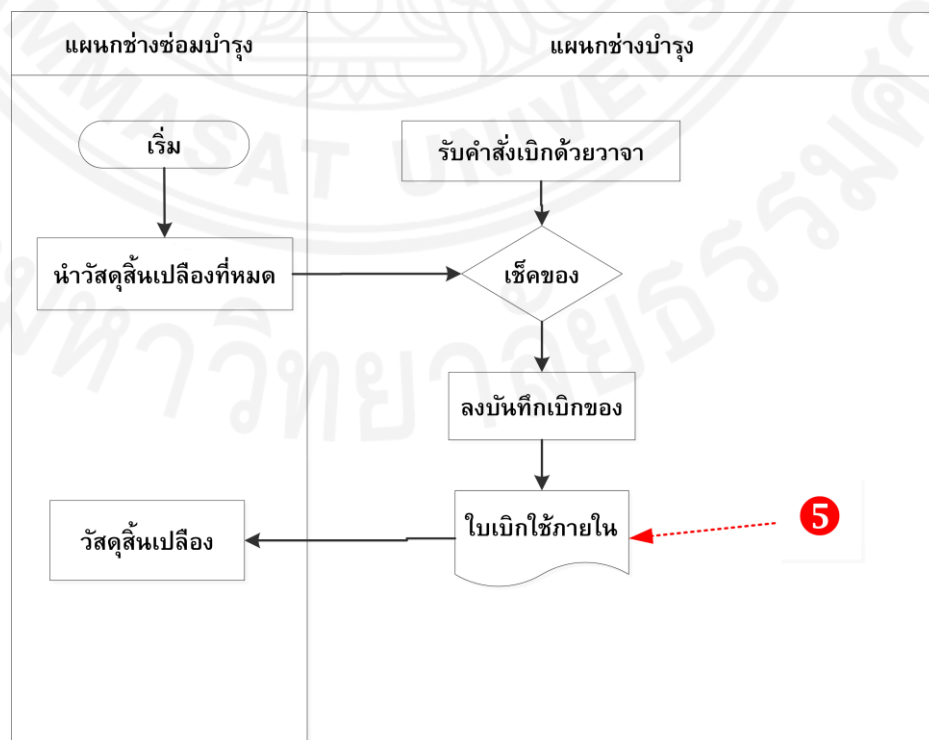
ใบสั่งซื้อแผนกอะไหล่มีการเก็บรอไว้ในแฟ้ม เมื่อของที่สั่งมาครบก็จะทำการทิ้งเลย โดยการไหลของเอกสารเมื่อลูกค้าเข้ามาซ่อมบำรุง ซื้ออะไหล่ ซ่อมประกัน ดังด้านล่างภาพที่ 4.1 ส่วนการจัดซื้อสินค้าอะไหล่เป็นไปตามภาพที่ 4.2 และการไหลของเอกสารของการเบิกใช้ภายใน ภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.1 ผังงานเอกสารภายในศูนย์บริการในส่วนที่ลูกค้ามาซ่อมบำรุง ซื้ออะไหล่ และซ่อมประกัน



ภาพที่ 4.2 ฟังงานของเอกสารภายในศูนย์บริการในส่วนการจัดซื้อสินค้า-รับสินค้า



ภาพที่ 4.3 ผังงานของเอกสารภายในศูนย์บริการในส่วนการเบิกใช้วัสดุสิ้นเปลือง

แนวทางแก้ไข

บริษัทฯ ควรจะมีการกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. ทำการสำรวจปัญหาต่างๆ ของบริษัทฯ เพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ไขปัญหา
2. ถามความต้องการของพนักงานบริษัทแต่ละคนว่าต้องการอะไร
3. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา และความต้องการของพนักงาน
4. ศึกษาแนวทางความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา และดำเนินการตามความต้องการของพนักงาน
5. กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหา โดยจะต้องดูสิ่งที่เอื้ออำนวยในบริษัท เช่น สถานะการเงินของบริษัทฯ ความรู้ความสามารถของพนักงาน หรือเทคโนโลยีของบริษัท และนโยบายที่กำหนดขึ้นจะต้องสามารถปฏิบัติได้จริง
6. จากนั้นก็ทำการแจ้งให้พนักงานทราบ และปฏิบัติตาม

ในเรื่องของเอกสาร จากตารางที่ 3.3 ข้อ 1.5 ที่บริษัทฯ ไม่ได้มีการกำหนดวิธีการจัดเก็บเอกสารการปฏิบัติงานประจำวัน เอกสารค่าใช้จ่าย และเอกสารสำคัญ เช่น ใบสั่งซ่อม ใบเบิกของ อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย ซึ่งเอกสารที่ผ่านแผนกไหนควรจะมีการเก็บไว้เพื่อยืนยันการชดเชยของแต่ละแผนกด้วย ดังนั้นจากภาพที่ 4.1 การไหลเอกสารควรมีการกำหนดการจัดเก็บเอกสารดังต่อไปนี้

1. ใบสั่งซ่อมมี สำเนา 2 ใบ โดยทางแผนกขับรถ ควรเก็บต้นฉบับไว้ ส่วยสำเนาแนบไว้ร่วมกับใบแจ้งซ่อมในแฟ้ม Work in process เพื่อให้ช่างดู และจะได้ทราบรายละเอียดในการซ่อมบำรุง และทางแผนกช่างเอกควรจะมีเก็บตัวสำเนาไว้ เพื่อที่จะได้มีการสรุปรายงานทุกสิ้นวัน และไว้เพื่อยืนยันกับลูกค้าเองหรือกับทางแผนกขับรถเองก็ตามหากเกิดปัญหาขึ้น โดยในเอกสารควรมีการเซ็นผู้รับผิดชอบยานยนต์ของแผนกขับรถ และหัวหน้าช่างเพื่อเป็นการรับทราบในการซ่อมบำรุง

2. ใบจัดสินค้า มีสำเนา 2 ใบ โดยให้อะไหล่ทั้ง 2 ใบ แต่เมื่อแผนกอะไหล่หยิบอะไหล่ให้ช่างแล้วทางแผนกก็เก็บต้นฉบับไว้ ส่วนสำเนาก็ให้ช่างไว้แนบเข้ากับแฟ้ม Work in process โดยควรจะมีการเซ็นผู้เบิกของคือแผนกขับรถ และผู้รับของคือแผนกช่างบริการ เพื่อเซ็นเป็นหลักฐานในการทราบที่มาและที่ไปของอะไหล่ ส่วนถ้าเป็นลูกค้าซื้อหน้าร้าน อาจจะไม่ต้องการเซ็นก็ได้ เพราะลูกค้าเองจะมีการเซ็นรับของในใบเสร็จ/ใบกำกับภาษีอยู่แล้ว

3. ใบมัดจำสินค้าที่ลูกค้ามาสั่งซื้อไว้เพื่อรออะไหล่มาจาก Supplier เมื่อลูกค้ามารับอะไหล่แล้ว ก็แนบใบจริงกับสำเนาไว้คู่กันแล้วเก็บไว้ในแฟ้มโดยเรียงตามเอกสาร เพราะถ้าเอกสารขาดหายก็จะทำให้ทราบ เพื่อที่จะได้สั่งซื้ออะไหล่ให้ลูกค้าได้ครบ แล้วเพื่อเป็นหลักฐานการยืนยันตัวเองจากการตรวจสอบกรณีลูกค้ามาขอเงินมัดจำคืนด้วย

4. ใบสั่งซื้อ ควรจะมีการเก็บไว้เพื่อเป็นหลักฐานในการสั่งซื้อ และเก็บไว้เพื่อตรวจสอบกันพนักงานสั่งของผิด โดยที่ผู้จัดการศูนย์ต้องมีการเซ็นเพื่อรับทราบในการสั่งซื้อแต่ละครั้ง เพราะอะไหล่บางชิ้นเป็นชิ้นที่หมุนเวียนช้า ดังนั้นผู้จัดการควรจะต้องรับทราบและหาวิธีการจัดเก็บอะไหล่ที่ต้องเก็บไว้

2. การควบคุมประมวลผลสารสนเทศ

วิเคราะห์สาเหตุ

บริษัทมีนโยบายในการตรวจนับสินค้าปีละครั้ง แต่ก็ไม่ได้มีการทำนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร และผู้บริหารเองก็ไม่ได้ให้มีการจัดทำรายงานผลการนับอะไหล่ หรือสินค้าที่อยู่ในศูนย์บริการ เนื่องด้วย พนักงานที่รับผิดชอบมีเพียงคนเดียว และศูนย์บริการไม่สามารถหยุดทำการบ่อยๆ เพื่อตรวจนับสินค้าได้ ดังนั้นจึงทำได้แค่ปีละครั้งเท่านั้น และไม่มีเวลาพอที่จะทำรายงานส่ง และการตรวจนับสินค้าก็ผู้จัดการศูนย์ร่วมตรวจนับด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่มีการให้ส่งรายงาน

ดังนั้น อาจจะทำให้เกิดปัญหาว่า ผู้บริหารไม่ทราบถึงมูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นในแผนกได้ ซึ่งถ้าปล่อยนานไป อาจจะเป็นช่องทางที่สามารถก่อให้เกิดการทุจริตได้ และการที่ไม่มียางานในการนับก็จะทำให้ไม่มีความรับผิดชอบของผู้ใดเกิดขึ้น และการ

ที่ขงในระบบไม่ตรงกับของจริงนั้น อาจทำให้เกิดการเสียโอกาสในการขายของ และความไม่พอใจของลูกค้าได้

แนวทางแก้ไข

บริษัทควรมีการกำหนดนโยบายให้มีการตรวจนับสินค้าอะไหล่ทุก 6 เดือน เพื่อที่จะสามารถตรวจของที่หายไป โดยให้ฝ่ายบัญชีเข้าไปร่วมตรวจนับเพื่อที่จะได้ให้การตรวจเร็วขึ้น และป้องกันการทุจริตที่เกิดขึ้นในแผนก การตรวจนับสินค้าคงเหลือจะช่วยให้ทราบว่าสินค้าคงเหลืออยู่จริง และมีสภาพพร้อมที่จะขายไม่ได้เป็นสินค้าที่ชำรุด และสามารถวิเคราะห์สินค้าให้คงเหลือในจำนวนที่เหมาะสม และในการตรวจนับควรมีแบบฟอร์มในการตรวจนับสินค้าคงเหลือก่อนที่จะมีการปรับปรุงยอดในระบบ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัญหา เพื่อร่วมกันแก้ไขต่อไป โดยอาจจะใช้แบบฟอร์มในการตรวจนับสินค้านี้ดังตารางที่ 4.3



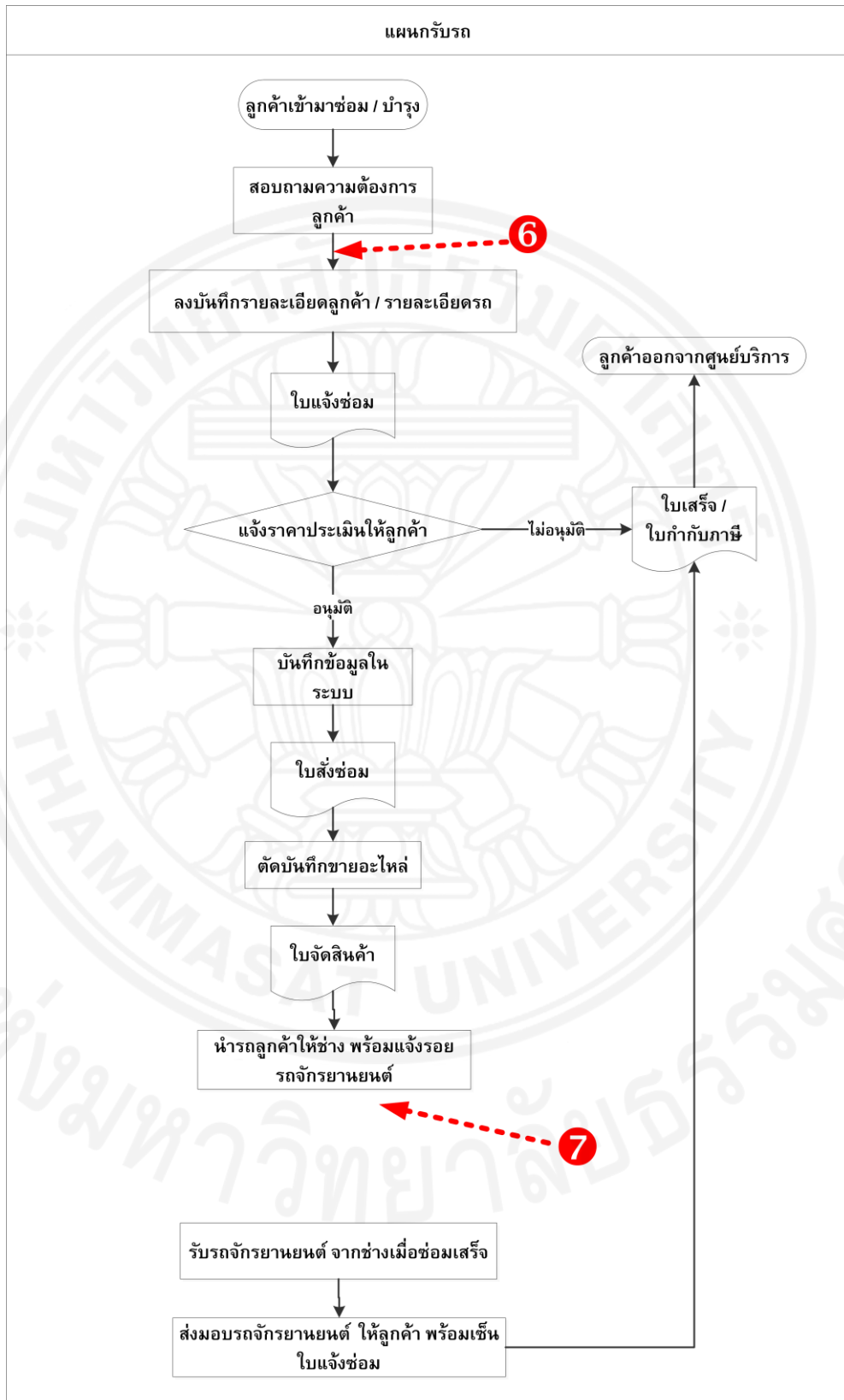
ตารางที่ 4.3

ตัวอย่างฟอร์มใบตรวจนับสินค้าคงเหลือ

ใบตรวจนับสินค้าคงเหลือ						
ใบตรวจนับที่.....						
ชื่อบริษัท.....						
สถานที่.....						
ปีบัญชี..... วันที่						
ตรวจนับ.....						
รายการ ที่	รหัสสินค้า	ชื่อ สินค้า	ปริมาณ			หมายเหตุ
			ใ น ระ บบ	ที่ ตรวจ นับ	ผลต่าง	
แผนกอะไร ผู้ตรวจนับ		ผู้ร่วมตรวจ นับ	ผู้ร่วมตรวจนับ		ผู้จั ด ก าร ศูนย์บริการ	

3. กิจกรรมการควบคุมด้านระบบงานบริการ (เฉพาะพนักงานรับรถ)

ขั้นตอนการดำเนินงานของแผนกรับรถ เพื่อหาจุดที่ควรควบคุม ซึ่งมีดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.4 ฟังงานของพนักงานรับรถ

วิเคราะห์สาเหตุ

จุดที่ ⑥ ทางแผนกไม่ได้มีการเช็ครอยตำหนิบนตัวรถของลูกค้าย่างละเอียด มีเพียงแค่ดูผ่านเฉยๆ ถ้ามีรอยใหญ่ๆ ก็จะมีการจดบันทึกลงในใบแจ้งซ่อม ซึ่งจุดนี้ถือเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าว่าบริษัทในแผนกช่างมีการทำรถลูกค้าเป็นรอย อีกทั้งทางแผนกยังเคยมีข้อร้องเรียนในการแจ้งประเมินราคาผิด ในตอนการแจ้งให้ลูกค้าทราบกับตอนที่ลูกค้าจ่ายเงิน ซึ่งยอดจำนวนเงินไม่เท่ากัน เพราะความผิดพลาดในการคำนวณมือ

ดังนั้น อาจจะทำให้เกิดความเสียหายในส่วนที่บริษัทฯ ต้องรับผิดชอบ เสียทั้งชื่อเสียง และเสียลูกค้าอีกด้วย หากลูกค้านำไปบอกต่อ และการบอกยอดเงินผิดอาจทำให้ความเชื่อมั่นในตัวบริษัทลดลงได้

จุดที่ ⑦ ทางแผนกบริการไม่มีการแจ้งถึงรอยตำหนิที่มีอยู่ให้ช่างทราบ เนื่องจากทางแผนกบริการคิดว่ามีระบบในใบแจ้งซ่อมอยู่แล้ว

ดังนั้น ปัญหนี้อาจจะเกิดขึ้นหาก มีรอยบนรถจักรยานยนต์ แล้วหาผู้รับผิดชอบไม่ได้ ก็จะทำให้เกิดข้อกรณีกัน ระหว่างแผนกได้

แนวทางแก้ไข

จุดที่ควรจะควบคุมมีดังต่อไปนี้

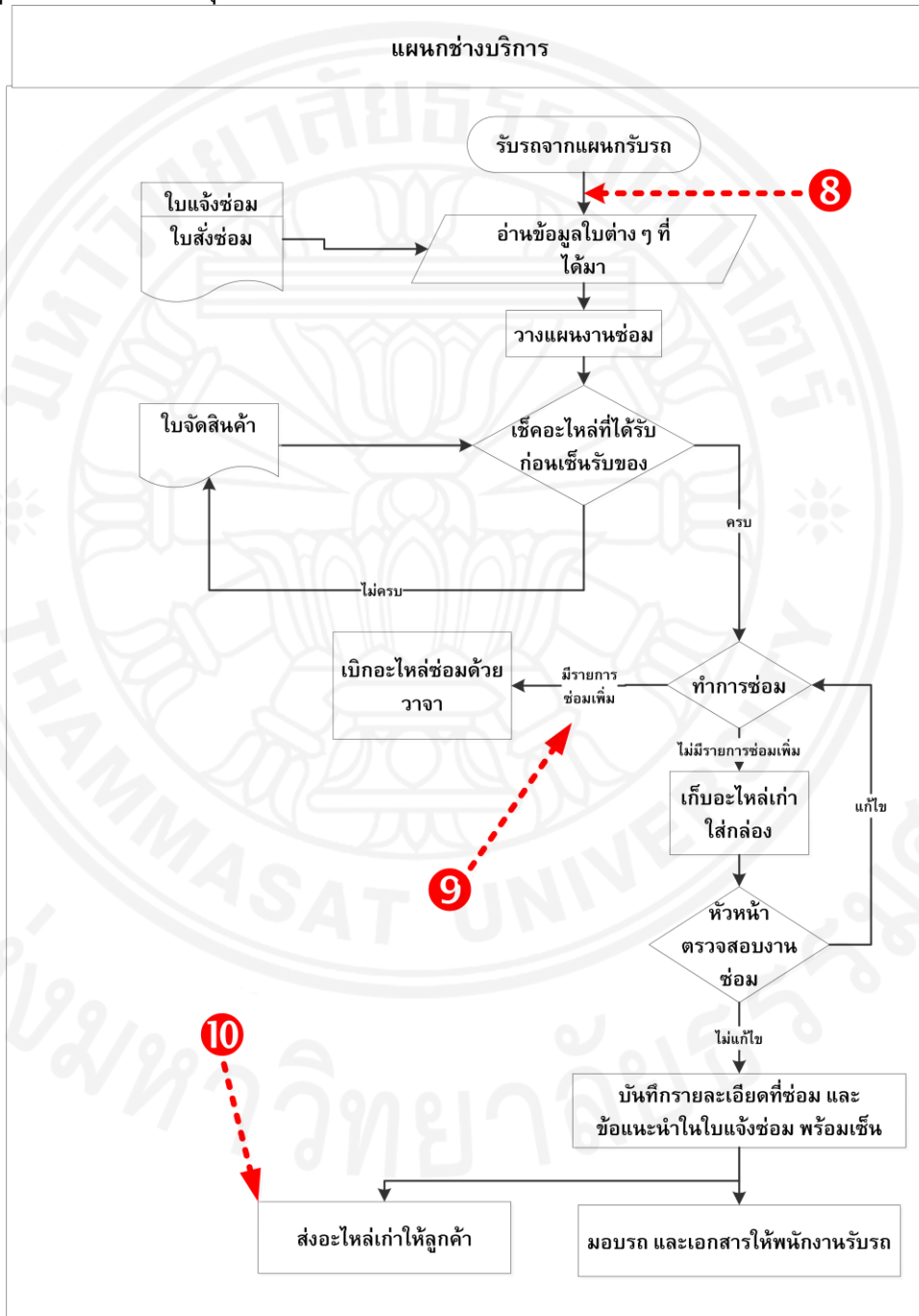
1. จุดที่ ⑥ เมื่อลูกค้านำรถเข้ามาซ่อมบำรุง พนักงานบริการต้องมีการตรวจสอบรอยรอบรถจักรยานยนต์จากนั้นบันทึกลงในใบแจ้งซ่อมให้ละเอียด หรือกันความผิดพลาดโดยการถ่ายรูปเก็บไว้เป็นหลักฐาน จากนั้นก็ทำการแจ้งให้ลูกค้าทราบก่อนการเซ็นอนุมัติการซ่อม

2. จุดที่ ⑥ เมื่อมีการคำนวณมือผิด ควรให้ระบบเป็นผู้คำนวณแทน โดยการแจ้งยอดลูกค้านั้นควรเป็นการแจ้งหลังจากที่นำข้อมูลลงในระบบแล้ว เพื่อที่จะได้ทราบยอดการซ่อมที่ถูกต้อง

3. จุดที่ ⑦ ทางแผนกบริการควรมีการแจ้งรอยตำหนิให้ช่างได้ทราบก่อน

4. กิจกรรมการควบคุมด้านระบบงานซ่อมบำรุง (เฉพาะช่างซ่อมบริการ)

ขั้นตอนการดำเนินงานของแผนกช่างซ่อมบริการ เพื่อหาจุดที่ควรควบคุม ซึ่งมีดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.5 ผังงานของแผนกช่างบริการ

วิเคราะห์สาเหตุ

จากจุดที่ 8 ตรงที่ช่างรับรถจากลูกค้า ทางแผนกบริการ ไม่ได้มีการระบุเวลาในการซ่อมบำรุงให้ แม้แต่ในเอกสารใบสั่งซ่อม ก็ไม่มีลง ส่วนในใบแจ้งซ่อมก็ไม่ได้ลง จึงทำให้พนักงานช่างไม่ทราบเวลาที่ต้องใช้

ดังนั้น จะทำให้เกิดงานซ่อมบำรุงล่าช้าได้ ไม่เป็นไปตามที่พนักงานบริการแจ้งให้ลูกค้าทราบ ซึ่งจะส่งผลทำให้บริษัทไม่สามารถรับงานซ่อมเพิ่มได้อีก เนื่องจากงานเต็มแทนซ่อม

จากจุดที่ 9 ใบการเบิกของซ่อมเพิ่มการช่างบริการ หรือการเบิกใช้ภายใน ทางแผนกช่างไม่มีการทำเป็นเอกสารการเบิก จะเป็นเพียงการใช้วามากกว่า

ดังนั้น อาจทำให้เกิดปัญหา ดังต่อไปนี้คือ

1. ความผิดพลาดในการเบิกอะไหล่ ของทางแผนกอะไหล่ เช่น การฟังผิด การลืมนับที่ก หรือแม้แต่การหยิบอะไหล่ผิดได้
2. ความผิดพลาดในงานซ่อม เช่น นำอะไหล่ไปใส่ให้ผิดคัน
3. ความผิดพลาดในการแจ้งให้ลูกค้าทราบ เนื่องจาก แผนกบริการเองบางครั้งก็ลืมว่ามีการบอกยอดราคา และอะไหล่เพิ่มเติมที่เปลี่ยน แจ้งให้ลูกค้าทราบหรือยัง

จากจุดที่ 10 ในการคืนอะไหล่ให้ลูกค้าโดยตรงนั้น เพราะเป็นการที่ทำมานานจากบริษัทฯ เก่า เพราะที่บริษัท เอบีซี จำกัดนั้น จะไม่มีแผนกบริการ ซึ่งหน้าที่นี้ก็คือช่างบริการนั่นเอง

ดังนั้น อาจทำให้เกิดการทุจริตขึ้นได้ ถ้าหากพนักงานช่างเองไม่มีการเปลี่ยนอะไหล่ใหม่ให้กับลูกค้า และตอนคืนอะไหล่เก่าก็ไม่ได้มีผู้ใดเซ็นรับรองว่าครบถ้วน ก็เป็นจุดที่ควรควบคุมเพื่อไม่ให้บริษัทฯ เสียหาย

แนวทางแก้ไข

1. จากจุดที่ 8 แผนกบริการควรมีการแจ้งให้แผนกอะไหล่ทราบ ถึงเวลาที่ต้องส่งมอบรถ พร้อมทั้งลงเวลาในใบสั่งซ่อมไว้ให้พนักงานช่างได้ดูด้วย

2. จากจุดที่ 9 ใบการเบิกอะไหล่สิ้นเปลือง หรือเบิกอะไหล่ซ่อมเพิ่มก็ตาม ควรมีการจัดทำฟอร์มการเบิก ให้

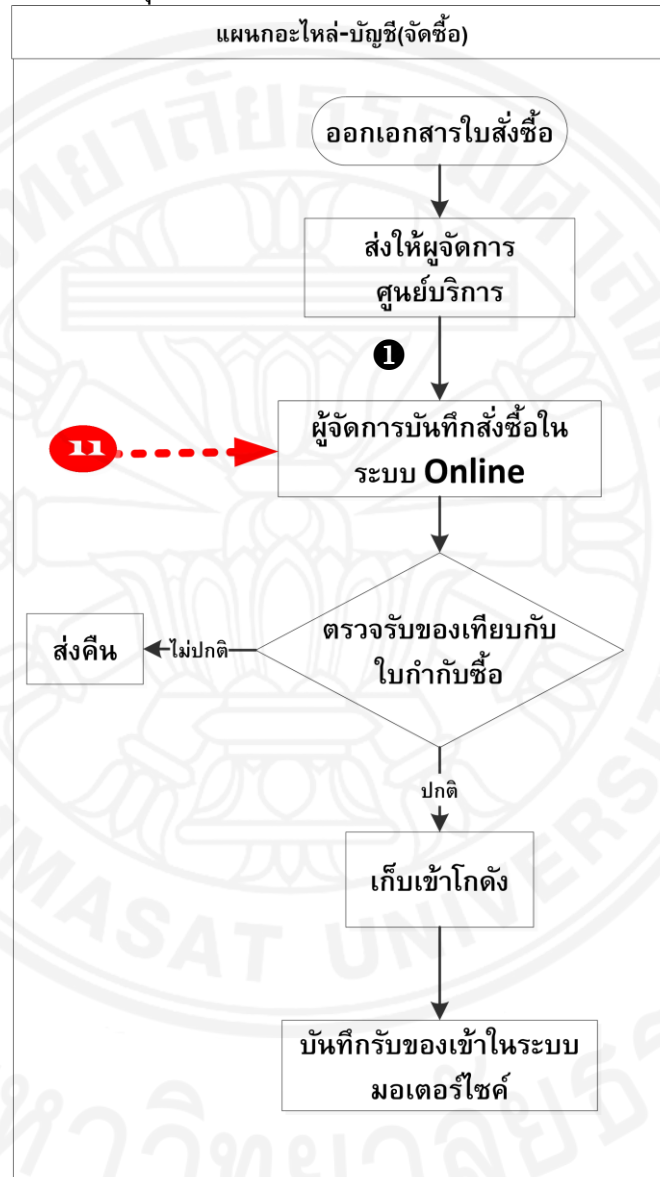
พนักงานช่างที่จะเบิกเงิน และให้หัวหน้าช่างรับทราบด้วยจากนั้นก็ให้แผนกอะไหล่ เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน

3. จากจุดที่ ⑩ ในการคืนอะไหล่ให้ลูกค้า แผนกช่างควรมีการส่งมอบให้พนักงานรับรถ เพื่อคืนให้ลูกค้า เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าอะไหล่มีการเปลี่ยนทุกชิ้น โดยในการคืนพนักงานรับรถจะต้องตรวจสอบเทียบกับใบเบิกของว่ามีครบตรงกับที่เปลี่ยนหรือไม่



5. กิจกรรมการควบคุมด้านการสั่งซื้อ (แผนกอะไหล่)

ขั้นตอนการดำเนินงานของแผนกอะไหล่(การจัดซื้อ) เพื่อหาจุดที่ควรควบคุม ซึ่งมีดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.6 ผังงานของแผนกอะไหล่-บัญชี (จัดซื้อ)

วิเคราะห์สาเหตุ

จากข้อที่ไม่สอดคล้องกับแนวความคิดการควบคุม COSO ที่ว่าไม่สามารถกำหนดระยะเวลาในการรับอะไหล่ที่ซื้อจากบริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้เลย เพราะแม้ทางบริษัทที่เราสั่งซื้อเองก็ยังไม่สามารถ

ให้คำตอบกับทางบริษัท เราได้ว่าจะได้รับสินค้าวันไหน เพียงแค่แจ้งว่าถ้ามีสินค้าในโกดัง ตัวแทนจำหน่ายก็จะได้รับสินค้าในวันรุ่งขึ้น

ดังนั้น อาจมีผลทำให้เกิดการเสียโอกาสในการขาย และซ่อมบำรุง โดยในการขายอะไหล่ ทางลูกค้าก็ต้องการทราบวันที่จะได้รับของ ซึ่งทางบริษัท ก็จะไม่ยืนยันวันเวลาดังกล่าวได้ในการซ่อมบำรุงหากเกิดการเบิกอะไหล่เพิ่มในขณะที่รถจักรยานยนต์ขึ้นแท่นแล้ว ก็จะทำให้เสียเวลาในการรออะไหล่

จากจุดที่ ผู้ที่สั่งอะไหล่ในระบบของบริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด นั้น คือผู้จัดการศูนย์บริการเท่านั้น ทางผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่า งานลักษณะนี้น่าจะเป็นพนักงานทำมากกว่า ผู้จัดการควรจะเป็นผู้ตรวจสอบและเซ็นรับทราบเท่านั้น เนื่องจากผู้จัดการศูนย์บริการต้องดูแลทั้งศูนย์บริการ ซึ่งจะทำให้เสียเวลาในการไปตรวจสอบดูแลแผนกอื่นได้

แนวทางแก้ไข

บริษัทควรมีการวางแผนในการสั่งซื้ออะไหล่ และการวิเคราะห์จำนวนสั่งซื้อของวัสดุสิ้นเปลืองเพื่อให้เพียงพอกับการใช้ โดยอาจจะดูยอดจากการขายที่ผ่านมา แล้ววางแผนการเก็บไว้ประมาณกี่เดือน หรือหากมีโปรโมชั่นสำหรับการสั่งซื้อ ก็วิเคราะห์ว่าควรสั่งซื้อเท่าใด เพื่อให้คุ้มกับการเก็บของไว้ในโกดัง

จากจุดที่ ผู้จัดการศูนย์บริการ ควรมอบหมายงานให้พนักงานอะไหล่ จากนั้นก็พิมพ์ออกมาเพื่อแนบคู่กับใบสั่งซื้อในระบบมอเตอร์ไซค์ เพื่อมาตรวจสอบความถูกต้องในการสั่งซื้อ

6. กิจกรรมการควบคุมด้านอะไหล่

วิเคราะห์สาเหตุ

ใบการเบิกวัสดุสิ้นเปลืองแผนกช่างจะนำเอาอะไหล่ที่ใช้หมดแล้วมาเบิกของใหม่กับทางแผนกอะไหล่ ซึ่งทางแผนกอะไหล่เองก็ไม่ได้มีการเก็บของเก่าไว้ ก็คืนให้ช่างทั้งของใหม่และของเก่า เพราะ เนื่องมาจากระบบการเบิกของที่ใช้อยู่ส่วนใหญ่นั้นเป็นวัฒนธรรมที่ใช้มาแต่ก่อน เพราะสะดวกและรวดเร็วต่อการทำงาน แต่ทางผู้ค้นคว้าเห็นว่าอาจทำให้เกิดการทุจริตในการเบิกของที่อาจจะเก็บไว้เอง และหากไม่มีใบเบิกของก็จะทำให้ไม่สามารถกลับมาตรวจทานได้ถึงที่มาที่ไปของวัสดุสิ้นเปลืองและในการเก็บวัสดุสิ้นเปลืองนั้น ก็ไม่ได้แยกเป็นสัดส่วน ทางแผนกก็

เก็บรวมกับของที่ไว้ขาย เนื่องจากพื้นที่จัดเก็บมีจำกัด จึงไม่สามารถจัดแยกได้

ในส่วนการตรวจนับสินค้าทางบริษัทจะมีการนับทุกสิ้นปี ซึ่งจากปีที่ผ่านมา และทางผู้ค้นคว้าได้ลงไปนับเองทำให้ทราบว่าของในโกดังไม่ตรงกับในระบบทุกครั้ง ซึ่งส่งผลให้การสั่งซื้อหรือการทำงานนั้นติดขัดได้ แผนกอะไหล่มีผังการทำงานดังภาพที่ 4.7

แนวทางแก้ไข

ควรทำแบบฟอร์มการเบิกวัสดุให้แผนกช่างเพื่อเป็นหลักฐานในการเบิก เมื่อช่างได้นำอะไหล่มาเบิกแล้วก็ให้เก็บของเก่าไว้ และในเรื่องการตรวจนับสินค้าควรจะให้มีการตรวจนับถี่ขึ้นอาจจะ 6 เดือนครั้งแล้วดูผลว่ายอดผลต่างต่างกันมากแค่ไหน

4.4 ข้อเสนอแนะด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร

วิเคราะห์สาเหตุ

จะเห็นได้ว่าบริษัทไม่มีรายงานที่เป็นตัวเลขใดให้ผู้บริหาร เนื่องจากพนักงานเองยังไม่รู้ถึงข้อมูลที่สามารถนำมาใช้จากในระบบได้ จากที่ผู้ค้นคว้าไปสังเกต ณ หน่วยงาน ทำให้ทราบว่า พนักงานรู้แค่การลงบันทึกข้อมูลต่างๆ ที่ต้องทำหน้างาน ส่วนข้อมูลที่สามารถดึงออกมาได้นั้น พนักงานไม่ทราบว่า มีประโยชน์และสามารถนำไปใช้อะไรได้บ้าง ซึ่งอาจจะทำให้ผู้บริหารเองได้รับตัวเลขที่ตัวเองนั้นผิดพลาด เนื่องจากไม่ได้อยู่หน้างาน และอาจจะนำตัวเลขที่ได้นั้นใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผิดพลาดได้

ในขณะนี้โปรแกรมที่ใช้อยู่เป็นเพียงโปรแกรมที่ทำหน้างาน ดังนั้นจะมีข้อมูลการขาย และข้อมูลสินค้าเป็นหลัก ส่วนข้อมูลที่เป็นค่าใช้จ่ายทางบริษัทยังไม่มียุทธศาสตร์ให้ทำมีเพียงแต่เก็บเอกสารแล้วส่งให้สำนักงานบัญชีเท่านั้น

แนวทางแก้ไข

จากข้อบกพร่องที่มีควรที่จะแก้ไขคือให้มีการจัดทำคู่มือในการใช้โปรแกรม เพื่อสอนถึงการบันทึกเข้าระบบและสอนให้มีการใช้ประโยชน์ที่ออกมาจากรายงานด้วย จากนั้นบริษัทจะต้องมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ และให้พนักงานส่งรายงานแก่ผู้บริหารเพื่อที่ผู้บริหารจะได้นำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ใน

การตัดสินใจ ประเมิน หรือตรวจสอบต่อไปได้ หากพนักงานสามารถนำข้อมูลมาใช้หรือทราบที่มาที่ไปของรายงานก็จะทำให้พนักงานสามารถตรวจสอบสิ่งที่ผิดพลาดเบื้องต้นได้ เพราะคนที่อยู่หน้างานมักจะทราบและแก้ไขได้ทัน เมื่อนำรายงานส่งผู้บริหารก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการพิจารณาได้ถูกต้อง

ส่วนโปรแกรมมอเตอร์ไซค์ ทางผู้บริหารเองคงไม่ได้มีนโยบายต่อที่จะทำเป็นข้อมูลแบบระบบบัญชีเอง ซึ่งผู้บริหารได้ให้บริษัทสำนักงานบัญชีทำโดยตรง

4.5 ข้อเสนอแนะด้านการติดตามและประเมินผล

วิเคราะห์สาเหตุ

บริษัทไม่ได้มีการจัดทำรายการ หรือสรุปจากการแก้ไข ปัญหา เนื่องจากผู้บริหารเอง สามารถที่จะตามผลเองได้ ซึ่งทางผู้ค้นคว้าเห็นว่าเมื่อบริษัทได้โตขึ้น จำนวนพนักงานก็มีมากขึ้น ระบบงานก็มากขึ้นตามลำดับ ดังนั้นการติดตามผลของผู้บริหารเอง หรือแม้แต่หัวหน้าเองอาจจะไม่สามารถติดตามได้ครบ ซึ่งถ้าเป็นปัญหาที่สำคัญอาจจะทำให้บริษัทเสียหาย หรือแก้ไขปัญหาได้ไม่ทันท่วงที

แนวทางแก้ไข

บริษัทควรมีการจัดทำ การติดตามผล และการประเมินให้ เป็นมาตรฐาน และในรายงานก็ให้พนักงานมีการเซ็นลงในรายงาน จากนั้นก็นำรายงานการติดตามของการแก้ไขปัญหาไปประกาศใช้ เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาขึ้นอีก จะได้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน

ในเรื่องการติดตามผลและการประเมินในปัจจุบัน อาจใช้แนวคิดของ Robert S.Kaplan และ David P.Norton ที่ได้มีการเสนอแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้เพื่อวัดผลของกิจการ เพื่อที่จะทำให้ผู้บริหารได้เห็นภาพรวมของบริษัทได้ชัดเจนขึ้น

บทที่ 5

การควบคุมให้เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

5.1 นำเสนอแนวทางในการปฏิบัติงาน

หลังจากที่ได้นำแนวคิดของ COSO มาเป็นแนวทางในการหาสิ่งที่ควรปรับปรุง แล้วได้มีการนำเสนอแนวทางแก้ไขและปรับปรุงจากในบทที่แล้ว ซึ่งทางผู้ให้คำปรึกษาจะสรุปให้ ดังนี้

ตารางที่ 5.1

สรุปแนวทางแก้ไขที่ควรปรับปรุง

องค์ประกอบ	ข้อเสนอแนะ
1. ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม	
1.1 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดจริยธรรมหรือจรรยาบรรณเป็นลายลักษณ์อักษร - ต้องมีการประกาศให้ทุกคนทราบ - จัดฝึกอบรมด้านจริยธรรม
1.2 ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีการจัดทำนโยบายการควบคุมให้เป็นลายลักษณ์อักษร - ให้นำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
1.3 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้รับพนักงานเพิ่มขึ้น ตามปริมาณงานที่มีอยู่ - ให้อบรมพนักงานให้มีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น
2. ข้อเสนอแนะด้านการประเมินความเสี่ยง	
2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ให้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ให้กำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์

2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	- ให้ทำการวัดระดับความสำคัญของปัญหา
2.4 การบริหารควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลง	- ให้มีมาตรการในการรับรู้ความเสี่ยงเพื่อให้ควบคุมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้



ตารางที่ 5.1

สรุปแนวทางแก้ไขที่ควรปรับปรุง (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อเสนอแนะ
3. ข้อเสนอแนะด้านกิจกรรมการควบคุม	
3.1 การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และจัดทำไว้เป็นลายลักษณ์อักษร - ให้มีการแจ้งนโยบายให้พนักงานทราบทั่วกัน - ให้มีการจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระเบียบ
3.2 การควบคุมประมวลผลสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีการจัดทำรายงานในการนับสต็อก
3.3 กิจกรรมการควบคุมด้านระบบงานบริการ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีการถ่ายรูปเก็บไว้ ตอนตรวจสอบรอบรถจักรยานยนต์
3.4 กิจกรรมการควบคุมด้านระบบงานซ่อมบำรุง	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีกำหนดเวลาซ่อมลงในใบสั่งซ่อม และแจ้งให้ช่างทราบ - ให้ทุกตอนเย็นมีการสรุปงานประจำวันกับหัวหน้า - การเบิกวัสดุสิ้นเปลือง หรือเบิกอะไหล่ซ่อมเพิ่มควรมีการทำแบบฟอร์มในการเบิก - อะไหล่เก่าที่เก็บให้ลูกค้าต้องส่งคืนให้แผนกอื่นก่อน
3.6 กิจกรรมการควบคุมด้านการสั่งซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีการวางแผนการสั่งซื้ออะไหล่ และวัสดุสิ้นเปลือง รวมทั้งวิเคราะห์หารสั่งซื้อสำหรับของที่หมุนเวียนซ้ำ
3.7 กิจกรรมการควบคุมด้านอะไหล่	<ul style="list-style-type: none"> - ควนเพิ่มความถี่ในการนับสต็อก - มีการจัดการกับอะไหล่ที่ไม่มี

	การเคลื่อนไหว
4. ด้านข้อมูลสารสนเทศและการศึกษา	
4.1 ข้อมูลสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำให้มีรายงานการปฏิบัติงาน - ให้มีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ - ให้มีคู่มือในการใช้ระบบมอเดอเรไซค์
5. ด้านการติดตามผลและการประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีการจัดทำรายงานการแก้ไขข้อผิดพลาด - ให้พนักงานลงนามในรายงานแก้ไข

ดังนั้น ในการแก้ไขจะต้องใช้หลัก COSO เข้าไปประยุกต์ใช้ในการร่างนโยบาย และขั้นตอนการดำเนินงาน โดยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. จัดทำคู่มือพนักงานในศูนย์บริการ โดยในคู่มือพนักงานจะมีองค์ประกอบหลักๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของ บริษัท ดี ซี อี จำกัด ซึ่งประกอบด้วย

- ความเป็นมาของบริษัทฯ และศูนย์บริการวิสัยทัศน์ พันธกิจ

- วัตถุประสงค์ของบริษัทฯ และศูนย์บริการ ที่ทางผู้บริหารเป็นผู้กำหนด

- ขอบเขตของศูนย์บริการ

1.2 โครงสร้างของงานในศูนย์บริการ เพื่อให้พนักงานทราบถึงแผนกต่างๆ ที่พนักงานจะต้องเกี่ยวข้องด้วย

1.3 ระบุหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่

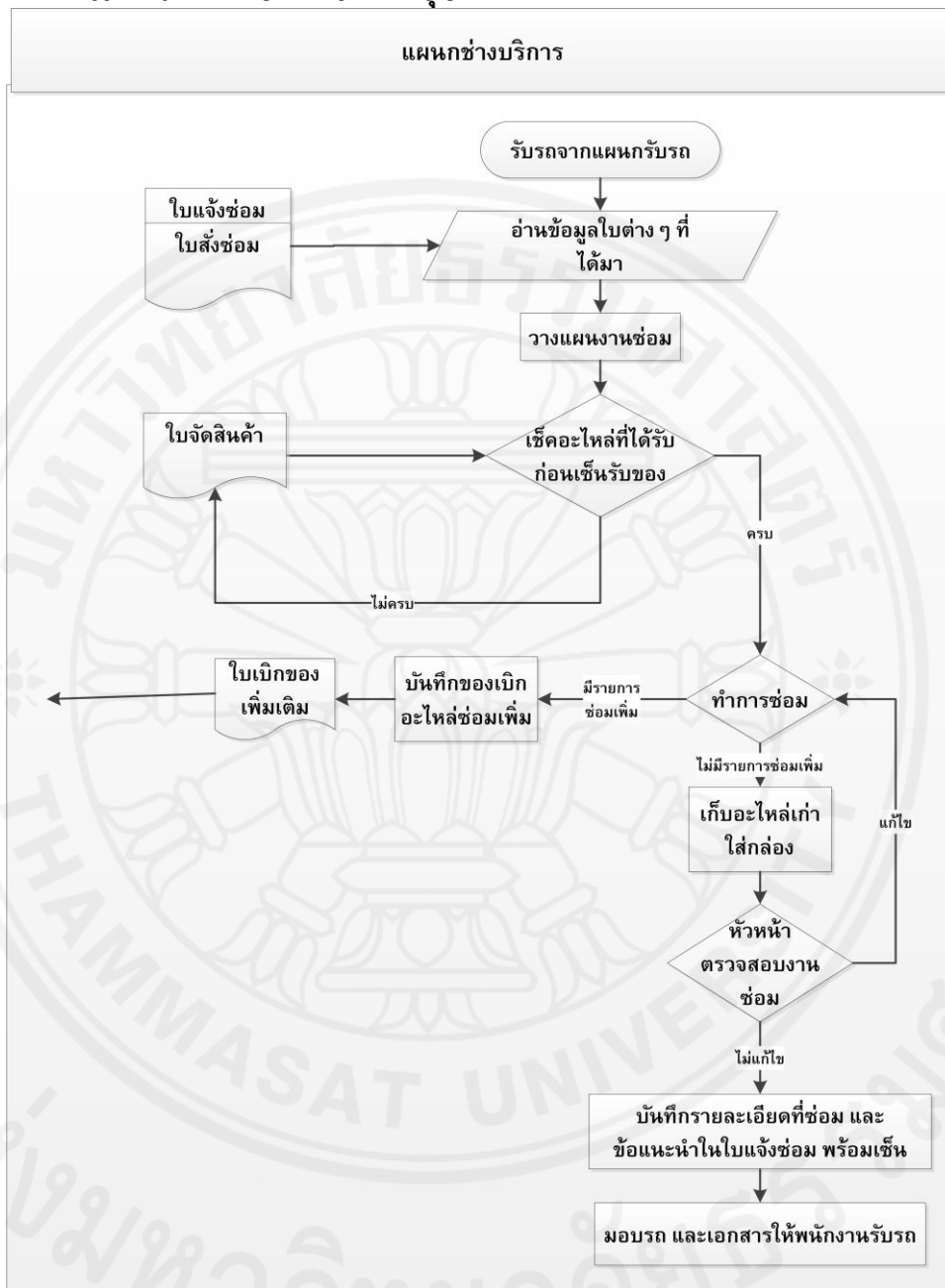
1.4 กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ มติที่ประชุม ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ

1.5 เขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่ออธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่า ทำอะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร ทำเมื่อไร โดนสามารถเขียนเป็น Flow chart เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย มีการสื่อสารที่ดี โดยไม่ต้องลงลึกละเอียด ดังขั้นตอน

การทำงานที่ปรับปรุงแล้ว หรือเพิ่มจุดที่ควบคุมเพิ่มเติม ซึ่งแยกตามแผนก ดังต่อไปนี้



แผนกช่างซ่อมบำรุง

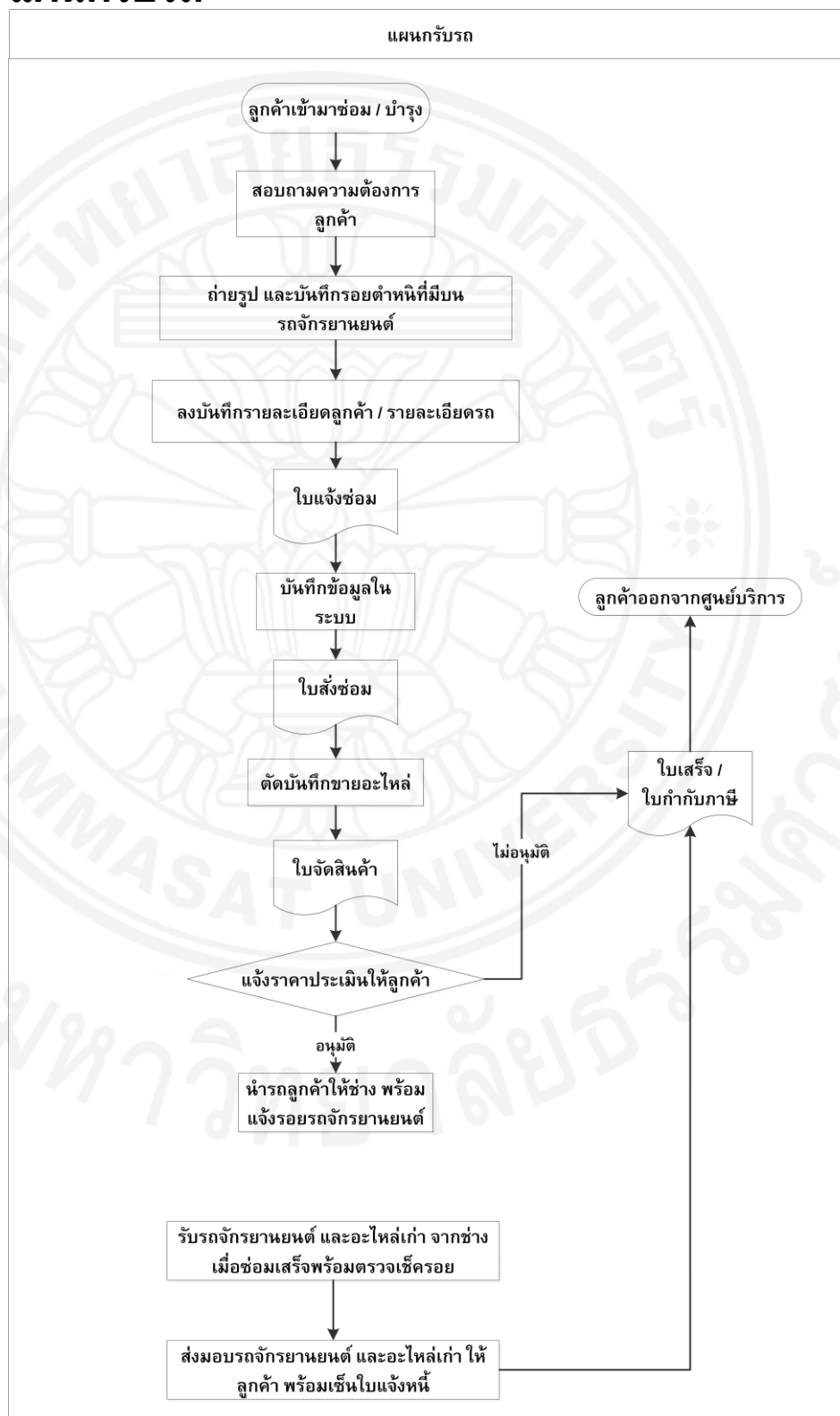


ภาพที่ 5.1 Flow chart ของแผนกช่างซ่อมบำรุง

ขั้นตอนการปฏิบัติงานของพนักงานช่างเป็นตามภาพที่ 5.1 โดยในทุกครั้งที่มีการซ่อมบำรุงหัวหน้าช่างจะต้องทำ ใบประเมินของการซ่อมบำรุงรถคันนั้นๆ ว่าเกิดปัญหาอะไร มีการแนะนำให้ลูกค้าไปว่าอย่างไร จากนั้นก็เป็นการประเมินพนักงาน เช่น ใช้เวลาในการซ่อมบำรุงไปเท่าไร ในตอนเย็นจะได้สรุปรงาน

ให้ลูกน้องฟังเพื่อเป็นการประเมินของตัวพนักงานด้วย และที่สำคัญหากมีปัญหาอื่นก็จะได้แก้ไขได้ทันที

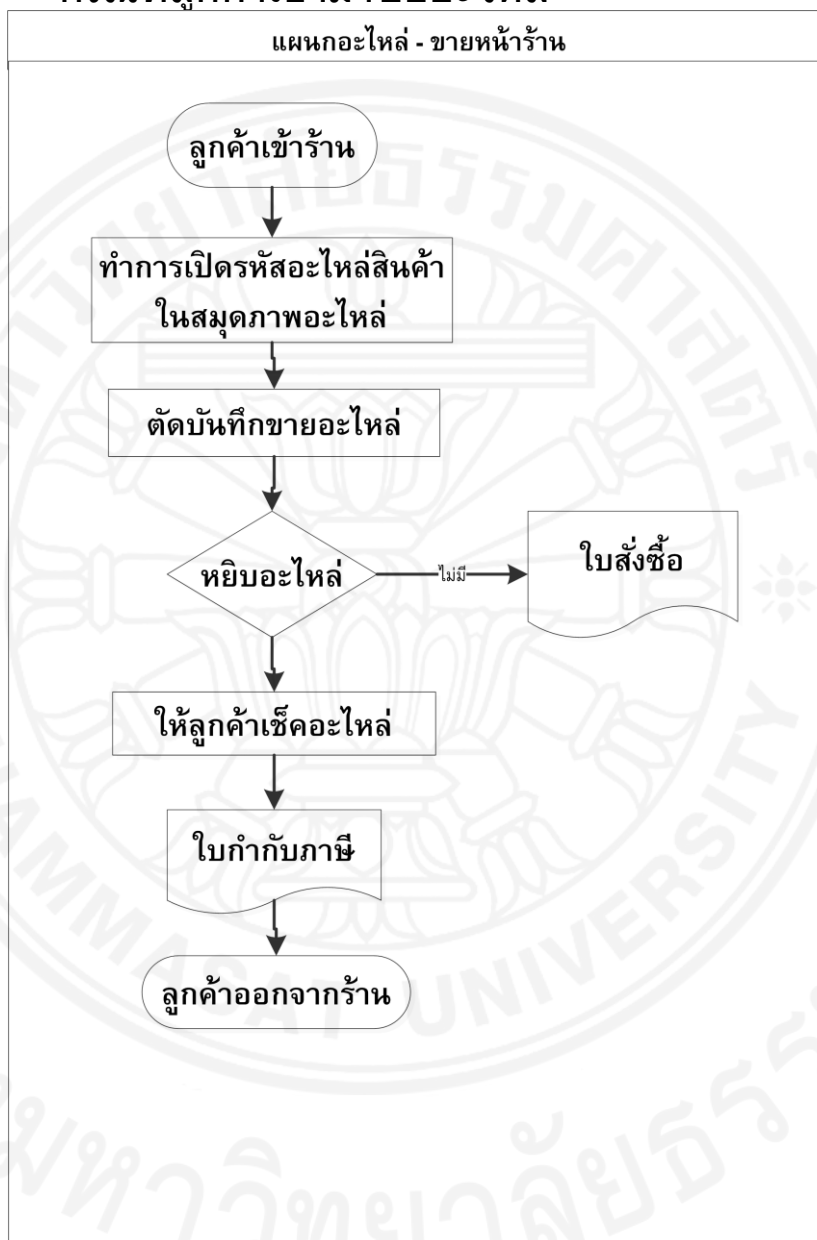
แผนกรับรถ



ภาพที่ 5.2 Flow chart ของแผนกรับรถ

แผนกอะไหล่

- กรณีที่ลูกค้าเข้ามาซื้ออะไหล่



ภาพที่ 5.3 Flow chart ของแผนกอะไหล่-กรณีลูกค้าซื้อหน้าร้าน

- กรณีที่ทางแผนกช่างซ่อมบำรุงขอเบิกวัสดุสิ้นเปลือง



ภาพที่ 5.4 Flow chart ของแผนกอะไหล่-กรณีช่างซ่อมบำรุงเบิกวัสดุสิ้นเปลือง

- กรณีที่ทางแผนกรับรถเบิกอะไหล่ซ่อม



ภาพที่ 5.5 Flow chart ของแผนกอะไหล่-กรณีแผนกปรับรถเบิก
อะไหล่ซ่อม



1.6 เขียนคู่มือการใช้ระบบมอเดอเรเตอร์ไซค์ โดยให้ผู้มีความรู้รายละเอียดของระบบเป็นผู้ทำเอกสารดังกล่าว

1.7 เขียนข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ จริยธรรม และ จรรยาบรรณ เช่น

1.7.1 การให้ความเป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ เช่น ลูกค้าเก่า หรือลูกค้าใหม่

1.7.2 การรักษาความสุจริต เช่น มีการเปลี่ยนแปลงไหล่ทุกชั้นที่มีการแจ่งกับลูกค้า

1.7.3 การรักษาสິงแวดล้อม เช่น การดูแลความสะอาดภายในศูนย์บริการ มีการแยกขยะ

1.7.4 การรักษาทรัพย์สินของบริษัท ไม่ให้เสียหาย สูญหาย หรือเอาไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเอง

1.7.5 การรักษาผลประโยชน์ของบริษัท คือ ไม่ทำสิ่งที่จะขัดต่อผลประโยชน์ของบริษัท เช่น

- การแข่งขันกับบริษัท พนักงานไม่ลงทุนกิจการอื่นที่เป็นการแข่งขันกับบริษัท หรือเป็นนายหน้าตัวแทนให้กับบริษัท

- ไปลงทุน หรือเป็นหุ้นส่วนกับธุรกิจของ คู่แข่ง

- การใช้ข้อมูลในศูนย์บริการไปหาประโยชน์

- ไม่รับผลประโยชน์ หรือสินบนจากลูกค้า ถ้าเป็นของขวัญตามประเพณี ถ้ามูลค่ามากควรแจ่งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

1.7.6 การปฏิบัติตนต่อผู้บังคับบัญชา คือ คนที่เป็นผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือของพนักงาน และพนักงานเองก็ต้องเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา

1.7.7 ความมีวินัย ควรประพฤติตนตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ

1.7.8 การรักษาความสามัคคี ควรรักษาความสามัคคีไว้ และช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจ

1.7.9 หากจริยธรรมข้อไหนไม่มีจากที่กำหนดไว้ ให้พนักงานปรึกษาผู้บังคับบัญชาตามลำดับ

1.8 เขียนข้อบังคับในการทำงาน โดยมีการกำหนดต่อไปนี

1.8.1 กำหนดประเภทพนักงาน แยกเป็น พนักงานทดลองงาน จะต้องทดลองกี่วันใครเป็นผู้พิจารณา พนักงานประจำ มีสิทธิอะไรนอกเหนือจากพนักงานทดลองงาน

1.8.2 กำหนดการจ้างและการบรรจุพนักงาน มีระเบียบเรื่องคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นพนักงาน การผ่านการทดลองงาน การเปลี่ยนแปลง และโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน

1.8.3 กำหนดวันทำงาน เวลาทำปกติ เวลาพัก วันหยุดงาน และการบันทึกเวลาทำงาน

1.8.4 กำหนดการจ่ายค่าจ้างและการรับค่าจ้าง การกำหนดค่าจ้าง การขึ้นอัตราค่าจ้างและการปรับอัตราค่าจ้าง การคำนวณค่าล่วงเวลาและค่าล่วงเวลาในวันหยุด

1.8.5 กำหนดวันลาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็ วันลากิจ ลาป่วย ลาคลอด ลาเพื่อรับราชการทหารลาเพื่ออบรมหรือพัฒนาความรู้

1.8.6 กำหนดสวัสดิการ และสิทธิต่างๆ เช่น ประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน เครื่องแบบพนักงาน โบนัส การฝึกอบรม เงินช่วยเหลือต่างๆ

1.9 กำหนดบทลงโทษทางวินัย และหลักเกณฑ์ในการพิจารณาโทษ เช่น การตักเตือน การพักงาน การพ้นสภาพการเป็นพนักงาน

2. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน

2.1 มีการอบรมพนักงานในเรื่องขอบเขตงาน ลักษณะงาน และจริยธรรมในการทำงานให้พนักงานใหม่ โดยมีการแจกคู่มือพนักงานให้ในตอนแรก จากนั้นก็มีการอบรมปีละครั้ง ถึงข้อที่มีการเปลี่ยนแปลง และสร้างจิตใต้สำนึกให้เป็นคนมีจริยธรรม

2.2 มีการฝึกภาคปฏิบัติ เป็นการ On the Job training โดยให้คนที่ม่ประสบการณ์และการทำงานที่ดีแล้ว มาสอนในช่วงที่ทดลองงานอยู่ ประมาณ 3 เดือน

2.3 มีการฝึกอบรมนอกสถานที่ กับบริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์(ประเทศไทย) จำกัด เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน หลังจากที่ผ่านมาการทดลองงานแล้วก็จะมีการฝึกอบรม ซึ่งทางบริษัทฯ ไม่สามารถระบุความถี่ของการฝึกอบรมได้ ต้องคอยดูประกาศจากทางบริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด

2.4ทดสอบความรู้จากสิ่งที่ได้ไปอบรมมาเพื่อเป็นการประเมิน

2.5หากประเมินแล้วไม่ผ่าน ก็จะทำให้มีการอบรมใหม่

3.มีการประเมินผล โดยประเมินผล ดังต่อไปนี้

3.1ให้มีการติดตามและประเมินผลระหว่าง การปฏิบัติงาน เช่น การลงไปดูความถูกต้องของเอกสารในการเบิกใช้วัสดุสิ้นเปลือง

3.2ให้มีการติดตามผลและประเมินผลตามช่วงเวลา โดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบคือผู้จัดการ ซึ่งอาจจะประเมินทั้งระบบงานหรือเฉพาะขั้นตอนที่อยากตรวจสอบ โดยช่วงแรกที่น่าคู่มือพนักงานไปใช้อาจจะประเมินและติดตามถี่ๆ หากเข้าที่และพนักงานทำงานโดยไม่มีปัญหาอาจจะประเมินและตรวจสอบตามดุลยพินิจของผู้จัดการ

4.หากเจอปัญหาก็นำมาวิเคราะห์ปัญหา จากนั้นก็ทำการรวบรวมข้อมูลมาให้ได้มากที่สุด เพื่อจะได้หาทางเลือกไว้แก้ปัญหา เมื่อเจอได้หลายทางเลือกก็ทำการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อนำไปปรับปรุงแล้วนำกลับมาใช้อีกครั้ง แล้วก็ต้องมีการประเมินผลอีกครั้ง

5.2 ประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติม

จากการศึกษาการประเมินการควบคุมภายในศูนย์บริการ ผู้ให้คำปรึกษามีความเห็นว่า ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรจะขยายการสัมภาษณ์ในจำนวนบุคคลให้มากกว่านี้ เนื่องด้วยพนักงานที่มีอยู่ ก็มาจากที่บริษัทเก่า คือ บริษัท เอบีซี จำกัด ซึ่งได้มาทำที่บริษัทใหม่มาเป็นเวลา 1 ปี ตั้งแต่บริษัท ดีซีอี จำกัด เปิด ดังนั้นถ้าเป็นพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามา อาจจะยังเรียนรู้ทางด้านวัฒนธรรมองค์กร หรือความรู้ทางด้านการปฏิบัติงานที่ยังไม่ครบถ้วนพอ ดังนั้น หากใช้เวลาที่นานกว่านี้ในการศึกษา พร้อมทั้งหาคนที่รู้เกี่ยวกับบริษัทเป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้ให้การประเมินผลการควบคุมภายในมีความถูกต้องเชื่อถือได้อย่างสมเหตุสมผลมากขึ้น

และสิ่งที่ควรที่จะศึกษาต่อไปคือ การทำ Balanced Scorecard เพื่อเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานของแผนก

และตัวบุคคล เพื่อที่จะได้วัดประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล
ซึ่งจะต้องใช้ผลงานขึ้นมาพิจารณาเพื่อที่จะวัดความสำเร็จในการ
ปฏิบัติงานว่าทำได้ตามที่บริษัทตั้งไว้หรือไม่ โดยอาจจะต้องสร้าง
ตัวชี้วัด หรือ KPI ขึ้นมา เพื่อเป็นตัววัด



รายการอ้างอิง

- กมุทร์ัตน์ ปฐมนุพงษ์. (2558). *การประเมินระบบงาน และการควบคุมภายในของธุรกิจ SMEs: กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นจาก <https://koha.library.tu.ac.th/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=649825>
- กุลนันท์ ก้วพิสมัย. (2549). *การบริหารการควบคุมภายในของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, สาขาวิชาบัญชี. สืบค้นจาก <http://library.msu.ac.th/webu/searching.php?MAUTHOR=กุลนันท์+ก้วพิสมัย&makeref=yes>
- ขริดา แซ่ลี. (2556). *การประเมินระบบการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ระบบงานบริการ ช่างและคลังพัสดุของโครงการแกรนด์พาร์คอาร์ทเม้นท์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, บัณฑิตวิทยาลัย. สืบค้นจาก <http://eprints.utcc.ac.th/2332/2/2332fulltext.pdf>
- เดือนเพ็ญ สคันธี. (2544). *การประเมินการควบคุมภายในด้านการปฏิบัติการงานกิจการ โรงแรม: กรณีศึกษา บริษัท A จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สืบค้นจาก <http://intanin.lib.ku.ac.th/>
- นพวรรณ พุติตระกูล. (2544). *การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสิน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สืบค้นจาก http://library.cmu.ac.th/digital_collection/etheses/

- ปราณี ภูบังบอน. (2547). *การประเมินการควบคุมภายในด้านการจัดหาและบริหารสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา บริษัท คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สืบค้นจาก <http://intanin.lib.ku.ac.th/>
- วิชณีพร เศรษฐลักโก. (2551). *ระบบสารสนเทศทางการบัญชี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วันทนา ด้วงมหาสอน. (2553). *การประเมินการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของรสนันดา รีสอร์ท เกาะพะงัน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สืบค้นจาก <http://intanin.lib.ku.ac.th/>
- วิไล วีระปรีย. (2551). *ระบบบัญชี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.). *แบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน*. สืบค้นจาก capital.sec.or.th/webapp/nrs/data/6191p.doc
- Athit Tachasinkul, & Thanat Kerdjaroen. (2014). *Coso 2013 และการประยุกต์ใช้*. Retrieved from [http://www.theiiat.or.th/media/news/thumbnaill/19/140929093019/COSO%202013_2%20CliniqueIA__25092013%20\(2\).pdf](http://www.theiiat.or.th/media/news/thumbnaill/19/140929093019/COSO%202013_2%20CliniqueIA__25092013%20(2).pdf)
- Guidance on Internal Control. (2013). Retrieved from <http://www.coso.org/IC.htm>



ภาคผนวก



แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อมีวัตถุประสงค์ไว้ประเมินผลของการควบคุมภายใน โดยพิจารณาจากการดำเนินงาน และแนวทางการคิดตามแบบ COSO ที่มีแนวความคิดทั้ง 5 องค์ประกอบ เมื่อได้ผลจากการประเมินแล้ว ก็จะนำไปใช้เพื่อเสนอแนะหาแนวทางแก้ไขปรับปรุง ในส่วนที่ไม่สอดคล้อง โดยมีคำถามดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม

1.1 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม

1.1.1 มีการกำหนดนโยบายด้านจริยธรรมและมีบทลงโทษไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่ทำความดี

1.1.2 มีการแจ้งให้พนักงานทุกคนได้ทราบถึงการปฏิบัติงานและการบริการที่เน้นการทำงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

1.1.3 มีการดำเนินการโดยด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมของพนักงานเกิดขึ้น

1.2 ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร

1.2.1 มีการทดสอบความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับการพิจารณาที่จะบรรจุแต่งตั้งให้พนักงานได้ทำงานที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ

1.2.2 มีการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงานสำหรับทุกตำแหน่ง

1.2.3 มีการจัดอบรมพนักงานหลังจากรับเข้าทำงานแล้ว

1.3 ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร

1.3.1 ผู้บริหารมีทัศนคติที่จะให้พนักงานทุกคนรู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามนโยบาย กฎ ระเบียบที่กำหนด

1.3.2 ผู้บริหารมีการติดตามผลการนำนโยบายการควบคุมภายในมาใช้อย่างสม่ำเสมอ

1.3.3 ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน รวมทั้งมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

1.4 โครงสร้างการจัดการองค์กร

1.4.1 มีการจัดโครงสร้างองค์กรและการจัดแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนและเป็นไปอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

1.4.2 ลักษณะการจัดโครงสร้างองค์กรทำให้สามารถรายงานให้กับผู้บริหารได้ทันเวลา

1.4.3 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและสายงานให้ทันกับสถานการณ์ต่างๆ

1.5 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1.5.1 มีการระบุอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนและมีการประกาศถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทราบอย่างทั่วถึง

1.5.2 มีการระบุขอบเขตความรับผิดชอบโดยจัดไม่ให้มีการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน

1.5.3 มีการกำหนดให้จัดทำคู่มือการทำงาน

1.5.4 มีจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ พร้อมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

1.6 นโยบายและวิธีการบริหารงานด้านบุคลากร

1.6.1 มีการกำหนดนโยบายหลักเกณฑ์ในการสรรหา คัดเลือกการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินและการจ่ายผลตอบแทนเป็นลายลักษณ์อักษร

1.6.2 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการทำงาน สำหรับหารเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือน

1.6.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีทำแบบฟอร์มการประเมินผล และมีการกำหนดระยะเวลาในการประเมิน

ส่วนที่ 2 ด้านการประเมินความเสี่ยง

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

2.1.1 มีการกำหนดนโยบายทิศทางการดำเนินธุรกิจ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน และประเมินผลได้

2.1.2 มีการเผยแพร่และชี้แจงให้พนักงานทุกระดับทราบตรงกัน

2.1.3 มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงให้เป็นแนวปฏิบัติงานเดียวกัน

2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม

2.2.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานในศูนย์บริการให้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร

2.2.2 วัตถุประสงค์ของงานซ่อมบำรุง มีความชัดเจน สามารถปฏิบัติและวัดผลได้จริง

2.2.3 พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์งานศูนย์บริการและยอมรับวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง

2.3.1 มีการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงโดยผู้บริหารในงานบริการศูนย์บริการ

2.3.2 มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่กระทบต่อการให้บริการในงานของศูนย์บริการ

2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

2.4.1 ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

2.4.2 มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

2.5 การบริหารควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลง

2.5.1 มีการกำหนดมาตรการในการรับรู้หรือบริหารความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลง เพื่อควบคุมหรือป้องกันให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.5.2 มีการประชุมเพื่อรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน ความเสี่ยงและผลกระทบของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

2.5.3 มีการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงที่ทางบริษัทได้ประเมินขึ้นมา

ส่วนที่ 3 ด้านกิจกรรมการควบคุม

3.1 การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน

3.1.1 มีการกำหนดนโยบาย และวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน และจัดทำไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

3.1.2 มีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจถึงนโยบายและวิธีการ

3.1.3 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารทุกระดับไว้อย่างชัดเจน

3.1.4 มีการกำหนดรูปแบบเอกสารต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกัน โดยในเอกสารมีการลงนามของผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่สอบทานเป็นอย่างน้อย

3.1.5 มีการกำหนดวิธีการจัดเก็บเอกสารการปฏิบัติงานประจำวัน เอกสารค่าใช้จ่าย และเอกสารสำคัญ เช่น ใบสั่งซ่อม ใบเบิกของ อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

3.1.6 มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานไว้อย่างชัดเจนทั้งในรูปของผลงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

3.2 การสอบทานโดยผู้บริหาร

3.2.1 ผู้บริหารมีการสอบทานในภาพรวมของการปฏิบัติงานจริงของแผนกต่างๆ

3.2.2 ผู้บริหารหรือหัวหน้ามีการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายและแผนงานที่จัดทำไว้

3.2.3 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการสอบทานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ รวมทั้งประเมินความพึงพอใจในงานบริการที่ลูกค้าได้รับอย่างสม่ำเสมอ

3.2.4 ผู้บริหารมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของพนักงานกับระเบียบงานที่กำหนดไว้

3.2.5 มีการรับฟังปัญหาหากการปฏิบัติงานในทุกตำแหน่ง รวมทั้งทำการวิเคราะห์ สรุปสาเหตุ และหาแนวทางแก้ไขร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน

3.3 การควบคุมประมวผลสารสนเทศ

3.3.1 มีการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศพื้นฐาน เช่น การตั้งรหัสใช้งานคอมพิวเตอร์ การป้องกันไวรัส

3.3.2 มีนโยบายในการตรวจนับสินค้าที่อยู่ในคลัง รวมทั้งทรัพย์สินต่างๆ ที่อยู่ในศูนย์บริการ รวมทั้งจัดทำรายงานผลการตรวจนับทุกครั้ง

3.3.3 มีการกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงาน, ผู้ดูแลทรัพย์สิน และฝ่ายบัญชีเข้าร่วมตรวจนับพร้อมกัน

3.4 กิจกรรมการควบคุมด้านระบบงานบริการ (แผนก รับผิด)

3.4.1 มีการบันทึกรายการแจ้งซ่อมของลูกค้าและใบแจ้งซ่อมเพื่อเปิดงานซ่อมประจำวัน

3.4.2 มีการติดตามสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าทุกครั้งเมื่องานซ่อมเสร็จ

3.4.3 มีการติดตามสรุปผลรถจักรยานยนต์ที่ซ่อมที่ คังค่างและทำการแจ้งกับลูกค้าอีกครั้ง

3.4.4 มีการให้ลูกค้าลงนามรับบริการทั้งก่อนบริการ และหลังบริการที่ซ่อมบำรุงเสร็จแล้ว

3.4.5 มีการเช็ครอยตำหนิที่รถลูกค้าก่อนรับผิด แล้ว มีการลงบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

3.5 กิจกรรมการควบคุมด้านระบบงานซ่อมบำรุง (แผนกช่างซ่อมบำรุง)

3.5.1 มีการกำหนดแผนงานซ่อมบำรุงไว้ล่วงหน้า และสามารถปฏิบัติตามแผนได้ทั้งหมด

3.5.2 มีการกำหนดมาตรฐานเวลาการให้บริการงานซ่อมแต่ละประเภท และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง

3.5.3 ได้รับเอกสาร "ใบแจ้งซ่อม" และ "ใบเบิกของ" ทุกครั้งก่อนดำเนินงานซ่อมให้ลูกค้า

3.5.4 มีสรุปผลการปฏิบัติงานประจำวันตามใบสั่งซ่อมส่งให้หัวหน้าตรวจสอบ

3.5.5 การเบิกวัสดุสิ้นเปลือง อะไหล่ และอุปกรณ์ต่างๆ จากแผนกอะไหล่ ได้มีการจัดทำเอกสารประกอบการขอเบิกทุกครั้ง

3.5.6 มีการเก็บอะไหล่เก่าที่เปลี่ยนให้ลูกค้าใส่กล่องแล้วทำการคืนให้กับแผนกอื่นก่อน

3.6 กิจกรรมการควบคุมด้านการสั่งซื้อ (แผนก อะไหล่)

3.6.1 มีการวางแผนการสั่งอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองงานช่าง โดยสามารถกำหนดระยะเวลาที่ได้รับสินค้าได้อย่างชัดเจน

3.6.2 กรณีเป็นรายการซื้อด่วนสามารถบริหารจัดการรายการสั่งซื้อได้ภายในเวลาที่ต้องการ

3.6.3 ได้รับเอกสารการรับสินค้าจากพนักงานอะไหล่ที่ได้รับมาจาก Suppliers มาส่งสินค้า รวมทั้งข้อมูลสินค้าที่มีปัญหา และคงค้างครบถ้วน

3.7 กิจกรรมการควบคุมด้านอะไหล่(แผนกอะไหล่)

3.7.1 การเบิกวัสดุสิ้นเปลืองมีการจัดทำเอกสารในการประกอบการเบิกทุกครั้ง

3.7.2 มีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดระดับปริมาณสินค้าอะไหล่ให้เพียงพอต่องานซ่อมบำรุง และลูกค้าที่มาซื้อ

3.7.3 ในการเบิกวัสดุสิ้นเปลืองช่างมีเอกสารในการเบิกทุกครั้ง

3.7.4 เอกสารในการเบิกต้องมีหัวหน้าในการตรวจสอบถึงความเหมาะสมก่อน จึงจะสามารถเบิกของได้

3.7.5 มีการบันทึกประวัติ ข้อมูลการซ่อมบำรุงทุกวันตามใบแจ้งซ่อม

3.7.6 มีการตัดสต็อกรายการเบิกทุกวัน

3.7.7 มีการระบุผู้ที่มีอำนาจในการเข้าห้องอะไหล่เท่านั้น

3.7.8 มีการทำใบสั่งซื้อจากยอดคงเหลือในการเบิกและปริมาณที่ควรสำรองเอาไว้ใช้

3.7.9 มีการตรวจนับยอดอะไหล่คงเหลือในสต็อกในทุกๆ สิ้นเดือน

3.7.10 มีการตรวจเช็คและจัดการกับอะไหล่/วัสดุสิ้นเปลืองที่ไม่มีการเคลื่อนไหวเพื่อลด ต้นทุนการจัดเก็บ และวัสดุเสื่อมสภาพ

3.7.11 มีพื้นที่จัดเก็บให้เป็นสัดส่วนสำหรับวัสดุสิ้นเปลือง อะไหล่ หรืออุปกรณ์ต่างๆ

ส่วนที่ 4 ด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

4.1 ข้อมูลสารสนเทศ

4.1.1 มีรายงานผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารอย่างเพียงพอเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ

4.1.2 มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบสารสนเทศให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ

4.1.3 มีการจัดทำรายงานข้อมูลสำคัญๆ จากระบบในระดับผู้ปฏิบัติงานจนถึงระดับผู้บริหาร โดยเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันได้อย่างถูกต้อง

4.1.4 มีระบบในคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยวิเคราะห์สถิติและแนวโน้มในเรื่องต่างๆ เช่น ข้อมูลรายได้-ค่าใช้จ่าย สถิติปัญหางานแจ้งซ่อม เพื่อสามารถวางแผนการบริหาร

4.1.5 มีคู่มือในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งแจ้งการดูแลรักษาข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การสื่อสาร

4.2.1 ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานเพื่อดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.2.2 มีระบบการติดต่อสื่อสารให้แก่บุคคลภายนอก

4.2.3 มีช่องทางให้พนักงานเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัท

ส่วนที่ 5 ด้านการติดตามผลและการประเมินผล

5.1 การติดตามและประเมินผล

5.1.1 มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5.1.2 มีการประชุมเพื่อรายงานผลความคืบหน้าของงาน

5.1.3 มีการติดตามแก้ไขผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผนงานอย่างทันเวลา

5.1.4 เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้มีการดำเนินการแก้ไข และจัดทำรายงานการแก้ไข

5.1.5 มีการกำหนดให้พนักงานลงนามรับรองความถูกต้องของรายงาน และแก้ไขตามระยะเวลาที่กำหนด

5.1.6 มีการติดตามสาเหตุการปฏิบัติงานที่ล่าช้าหรือไม่สำเร็จตามกำหนดระยะเวลา

5.1.7 มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าของลูกค้าในเรื่องการให้บริการของพนักงาน

5.1.8 มีการติดตามผลความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

5.1.9 มีการติดตามความขัดแย้งภายในองค์กรและมีการบริหารการจัดการกับความขัดแย้งภายใน



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวสุปราณี จริญญาตรีรักษ์
วันเดือนปีเกิด	7 ตุลาคม 2526
วุฒิการศึกษา	ปี 2550: บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายบัญชีศูนย์บริการ บริษัท โมเบียสมอเตอร์ไบค์ จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	2555-ปัจจุบัน: ผู้จัดการฝ่ายบัญชี บริษัท โมเบียสมอเตอร์ไบค์ จำกัด 2550-2555: พนักงานบัญชี บริษัท จีแอลเอส อินเตอร์เฟรท จำกัด