

สรุปและข้อ เสนอแนะ

ดังที่ได้แสดงให้เห็นแล้วว่าธนาคารแห่งประเทศไทย โดยส่วนการกู้เงินมีบทบาทสำคัญในการจัดการพันธบัตรรัฐบาล เพื่อให้ได้ เงินมาชดเชยงบประมาณขาดดุลประจำปีของกระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทยได้พยายามทุกวิถีทางที่จะดำเนินการจัดการพันธบัตรให้บรรลุเป้าหมายกระทรวงการคลังและนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย

อย่างไรก็ตามการจำหน่ายพันธบัตรให้กับประชาชนแม้จะยังไม่เป็นที่นิยมกันแพร่หลายนัก แต่ก็มีความต้องการจำหน่ายเพิ่มขึ้นทุกปี ในขณะที่ลักษณะการปฏิบัติงานค่อนข้างเหมือนเดิม มิได้มีการเปลี่ยนแปลงอะไรมากนัก โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอำนาจสั่งจ่าย เช็ค และการลงนามในพันธบัตร ประกอบกับลักษณะการปฏิบัติงานค่อนข้างจะเป็นระบบราชการต้องผ่านงานหลายขั้นตอน ความส่ายการบังคับบัญชา ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาถึงระบบการควบคุมภายในของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยส่วนการกู้เงินที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพันธบัตรรัฐบาล โดยใช้กรณีศึกษาที่ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพันธบัตรรัฐบาลที่ใหญ่ที่สุด และมีการดำเนินธุรกิจเกือบพร้อมทุกด้าน เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนการควบคุมภายในต่าง ๆ ที่ปฏิบัติอยู่ว่ามีปัญหาและข้อบกพร่องอย่างไร ซึ่งจะได้เสนอแนะวิธีการแก้ไขให้ระบบการควบคุมภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางการบริหารงานภายในส่วนการกู้เงินให้ เป็นไปตามเป้าหมายของรัฐบาลและนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยที่กำหนดไว้ตลอดจนการป้องกันการทุจริตผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ อีกทั้งช่วยให้ข้อมูลทางการเงินและการบัญชีถูกต้อง เชื่อถือได้ มากยิ่งขึ้น

วิธีการศึกษาส่วนหนึ่งได้จากการสังเกตและสัมภาษณ์สอบถามและเก็บข้อมูลต่าง ๆ จากเจ้าหน้าที่ในส่วนการกู้เงิน และเจ้าหน้าที่ในส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ส่วนการบัญชี ส่วนเงินฝาก ฝ่ายออกบัตรธนาคาร เป็นต้น ตลอดจนการสัมภาษณ์ สอบถาม และ เก็บข้อมูลและข้อคิดเห็น เกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงานทางด้านการจัดการพันธบัตรรัฐบาลจากบุคคลภายนอก

ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้มาติดต่อซื้อพันธบัตร สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น ข้อมูลอีกส่วนหนึ่งได้จากเอกสารรายงานของฝ่ายตรวจสอบกิจการภายใน รายงานการจัดการพันธบัตรของส่วนการกู้เงิน และรายงานภาวะการเงินรายปีของธนาคารแห่งประเทศไทย เอกสารและคำสั่ง คำแนะนำของฝ่ายที่ควบคุมการปฏิบัติงานของส่วนการกู้เงิน ได้แก่ ฝ่ายการธนาคาร ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน เป็นต้น อีกทั้งเอกสารความรู้ทั่วไปเบื้องต้น เกี่ยวกับการจัดการพันธบัตรรัฐบาล ตลอดจนเอกสารวิชาการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เพื่อใช้พิจารณาประเมินผล การควบคุมภายในของธนาคารแห่งประเทศไทยโดยส่วนการกู้เงิน ว่าการควบคุมภายในในแต่ละด้านของการจัดการพันธบัตรรัฐบาลที่ได้ปฏิบัติอยู่นี้ มีความเหมาะสมและสามารถป้องกันโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายได้หรือไม่ และพิจารณาว่าธนาคารแห่งประเทศไทยยังมีปัญหาข้อบกพร่องของการควบคุมภายในส่วนใดบ้างที่ควรปรับปรุงแก้ไข

### สรุปผลการศึกษา

การควบคุมภายใน เกี่ยวกับการจัดการพันธบัตรรัฐบาลของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยส่วนการกู้เงิน เท่าที่ศึกษาจากกรณีศึกษาที่ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ มีดังนี้

#### 1. ฝั่งการจัดองค์การ

ธนาคารแห่งประเทศไทยมีการควบคุมทางการบริหาร เพื่อที่จะให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดฝั่งการจัดองค์การหรือกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ ภายในธนาคารแห่งประเทศไทยขึ้น โดยมีคณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทยโดยตำแหน่งและโดยการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารงานของธนาคาร ฝ่ายบริหารก็จะจัดสรรพนักงานเพื่อมาปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทยมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้ ซึ่งประกอบด้วยพนักงานระดับสูงคือ ผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้าส่วน และหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ

การควบคุมภายใน เกี่ยวกับการจัดการพันธบัตรมีส่วนงานที่ทำหน้าที่โดยตรง คือ ส่วนการกู้เงิน แบ่งออกเป็น หน่วยจัดกู้เงิน หน่วยบริการเงินกู้ และหน่วยทะเบียนเงินกู้

ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ ส่วนเงินตรา ส่วนเงินฝาก ส่วนการบัญชี ส่วนวิเคราะห์-การธนาคารและจัดการตลาดเงิน ส่วนวิเคราะห์ธนาคารพาณิชย์ และฝ่ายตรวจสอบกิจการภายใน เป็นต้น



ทั้งนี้พนักงานผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ จะต้องปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ระดับสูงขึ้นไปตามลำดับชั้นจนถึงผู้ว่าการซึ่งได้รับมอบหมายอำนาจและนโยบายการจัดการจากคณะกรรมการของธนาคารแห่งประเทศไทย

ข้อสังเกตสำหรับฝั่งการจัดองค์การของส่วนการกู้เงินและส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้ มิได้มีการปรับปรุงองค์กรใหม่ในส่วนงานด้วยระบบมือ แต่สำหรับหน่วยงานที่ธนาคารนำคอมพิวเตอร์เข้าไปช่วยดำเนินงานและอยู่ในระหว่างปฏิบัติงานแบบคู่ขนาน จะมีการแบ่งแยกพนักงานบางส่วนมาปฏิบัติงานทางด้านคอมพิวเตอร์โดยเฉพาะ เรียกว่ากลุ่มงานคอมพิวเตอร์

## 2. นโยบายและวิธีปฏิบัติงาน

เมื่อธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดฝั่งการจัดองค์การไว้ดังกล่าวดำเนินแล้ว เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนการกู้เงินบรรลุวัตถุประสงค์ของกระทรวงการคลังที่จะได้เงินกู้มาชดเชยงบประมาณขาดดุลประจำปี ส่วนการกู้เงินจำเป็นต้องมีการควบคุมทางการบริหารเพิ่มเติมอีก โดยกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานให้พนักงานในแผนกต่าง ๆ ได้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติงานตามนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกระทรวงการคลังในแต่ละปีงบประมาณ

เพื่อสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าว ส่วนการกู้เงินจึงจัดดำเนินงานสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ การจำหน่ายพันธบัตร การจ่ายดอกเบี้ยพันธบัตร การไถ่ถอนพันธบัตร การเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์และรายละเอียดเกี่ยวกับเจ้าของพันธบัตร รวมทั้งการเก็บรักษาพันธบัตรที่รับฝากจากสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยส่วนการกู้เงินได้จัดองค์การภายในส่วนการกู้เงินเพื่อปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานให้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน นอกจากนี้จะกำหนดตัวผู้ปฏิบัติงานแล้ว จำเป็นต้องกำหนดนโยบายหรือระเบียบหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ สำหรับการดำเนินการในแต่ละด้านด้วย ตัวอย่าง เช่น

- การจำหน่ายพันธบัตร ส่วนการกู้เงินได้ร่วมพิจารณาหารือกับคณะกรรมการกู้เงินของรัฐบาลเพื่อกำหนดวงเงินการออกจำหน่ายพันธบัตรประจำปีงบประมาณ และร่วมประชุมกำหนดการออกจำหน่ายพันธบัตรในแต่ละรุ่นให้สอดคล้องกับความต้องการเงินของรัฐบาล และความต้องการซื้อพันธบัตร ตลอดจนการกำหนดอัตราดอกเบี้ย กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมการจำหน่ายพันธบัตร กำหนดหลักการออกพันธบัตร เป็นต้น

- การจ่ายดอกเบี้ยพันธบัตร ส่วนการกู้เงินกำหนดนโยบายว่าพันธบัตรรุ่นเดียวกัน จะจ่ายดอกเบี้ยพร้อมกัน และการไถ่ถอนคืนเงินจะตรงกับวันจ่ายดอกเบี้ยงวดสุดท้าย เพื่อป้องกันการคิดเศษของดอกเบี้ยเป็นรายวัน ดอกเบี้ยพันธบัตรที่ไม่มีผู้มารับคิดดอกเบี้ย 3 งวดจะระงับการจ่ายเช็คแล้วติดตามเจ้าของพันธบัตร เป็นต้น

- การไถ่ถอนพันธบัตร ส่วนการกู้เงินกำหนดนโยบายว่าจะต้องให้ลูกค้าได้รับคืนเงินในวันครบกำหนดไถ่ถอน โดยการเตรียมการไว้ล่วงหน้าก่อนถึงวันครบกำหนดไถ่ถอนพันธบัตร และให้บริการลูกค้าได้รับความสะดวกมากที่สุด

- การเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์และการแก้ไขรายละเอียดเกี่ยวกับเจ้าของพันธบัตร ส่วนการกู้เงินกำหนดนโยบายว่าผู้มาแจ้งเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นเจ้าของพันธบัตรหรือผู้รับมอบอำนาจมากระทำการได้เท่านั้น จึงมีการตรวจสอบชื่อเจ้าของพันธบัตรและพันธบัตรทุกครั้ง ก่อนดำเนินการ หากไม่มีตัวอย่างลายมือชื่อก็จะต้องมีหลักฐานที่ทางราชการออกให้

- การเก็บรักษาพันธบัตรที่รับฝากจากสถาบันการเงิน ส่วนการกู้เงินกำหนดนโยบายว่าผู้ฝากพันธบัตรจะต้องมีหนังสือนำฝากและถอนพันธบัตรทุกครั้งที่มาติดต่อและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์ในพันธบัตรอันเนื่องมาจากการซื้อขายพันธบัตรในตลาดซื้อคืนก็ต้องจัดทำรายงานการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์และยอดคงค้างทุกวัน

ตามหลักการเกี่ยวกับค่านโยบายและวิธีปฏิบัติงานนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทย ควรจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน (Procedures Manuals) ซึ่งแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ฝั่งการจัดสายงาน วิธีการปฏิบัติงานของการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ และนโยบายบัญชี เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานสามารถยึดถือคู่มือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ธนาคารแห่งประเทศไทยได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะของหน่วยจัดกู้เงิน สำหรับ 2 หน่วยที่เหลือยังไม่ได้จัดทำได้แก่ หน่วยบริการเงินกู้ และหน่วยทะเบียนเงินกู้ แต่พนักงานเหล่านั้นจะทราบวัตถุประสงค์ของส่วนการกู้เงินได้จากระเบียบวิธีปฏิบัติงานของส่วนงานต่าง ๆ โดยสังเขปของธนาคารแห่งประเทศไทย และสามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบที่จัดแบ่งไว้ตามฝั่งการจัดองค์การและคำรายละเอียดของลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง (Job descriptions) ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยจัดทำไว้เป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้นโยบายของการดำเนินงานในแต่ละด้านก็ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการของธนาคาร เป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับนโยบาย



ด้านการจำหน่ายพันธบัตรซึ่งกระทรวงการคลัง เป็นผู้ควบคุม กระทรวงการคลังก็ให้ความ เป็นอิสระแก่ ธนาคารแห่งประเทศไทยในด้านการดำเนินงานจัดการโดยตรง แต่ต้องจัดการให้ได้เงินมา ตามความต้องการของรัฐบาล

อย่างไรก็ตามแม้ว่าธนาคารแห่งประเทศไทยจะมีนโยบายและระเบียบข้อบังคับตลอดจน คำสั่งต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของธนาคารอย่างครบครัน แต่เนื่องจาก ปริมาณงานการจัดการพันธบัตรรัฐบาลมีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทุกปี ธนาคารควรจะได้พิจารณาถึง ความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันมานานโดยมิได้เปลี่ยนแปลงอะไรมากนัก ตลอดจนความสมดุลของอัตราค่าจ้างพนักงานกับปริมาณงานด้วย

### 3. มาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทยวางมาตรการทั้งในการควบคุมทางการบริหารและทาง บัญชี เพื่อที่จะประ เภินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในแต่ละด้านของพนักงาน โดยมาตรการดังกล่าว จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งมาตรการเหล่านี้ธนาคารจะถือเป็น มาตรฐานใช้ เปรียบ เทียบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า เป็นไปตามมาตรการที่วางไว้หรือ ไม่

มาตรการในการควบคุมทางการบริหาร ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยโดยส่วนการ- ฎีเงิน ใช้ในการดำเนินงานแต่ละด้าน อาทิเช่น

การจัดจำหน่ายพันธบัตร ได้แก่ การควบคุมการตรวจรับเงินค่าจำหน่ายพันธบัตร ด้วยเงินสด การนำเงินค่าขายพันธบัตรส่งให้กระทรวงการคลัง วิธีการออกพันธบัตรให้ผู้ซื้อพันธบัตร เป็นต้น การควบคุมทางการบริหารดังกล่าวจะต้อง เป็นวิธีการที่ใช้ป้องกันการทุจริตหรือโอกาสที่จะ เกิดข้อผิดพลาดได้ด้วย

การจ่ายดอกเบี้ยพันธบัตร ได้แก่ การเตรียมการเบิกเช็คเพื่อจ่ายค่าดอกเบี้ย พันธบัตรจากกระทรวงการคลัง การเตรียมจ่ายดอกเบี้ยพันธบัตร และการจ่ายดอกเบี้ยพันธบัตร เมื่อถึงวันครบกำหนดจ่ายดอกเบี้ยในแต่ละงวด จะต้องดำเนินการได้ทัน เวลาและจะต้องป้องกันการ ทุจริตและข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วย

การไถ่ถอนพันธบัตร ได้แก่ การแจ้งพันธบัตรไถ่ถอน การเตรียมการเบิกเช็ค จากกระทรวงการคลัง การเตรียมจ่ายเงินค่าไถ่ถอน ตลอดจนการไถ่ถอนเมื่อถึงวันครบกำหนด และการติดตามหลังจากไถ่ถอนแล้วด้วยการกระทบบยอด เช็คที่ยังไม่ได้ขึ้น เงินหรือพันธบัตรที่ยัง ไม่มีผู้มาไถ่ถอน

การเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์และการแก้ไขรายละเอียด เกี่ยวกับ เจ้าของของพันธบัตร ได้แก่ การตรวจพันธบัตร ตัวอย่างลายมือชื่อ บัตรประจำตัว และหลักฐานประกอบการเปลี่ยนแปลง ก่อนดำเนินงาน เป็นการป้องกันการทุจริตและข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วย และในกรณีที่ทำเป็น เช่นการรับมรดก หรือการอายัดพันธบัตร จะต้องนำหลักฐานไปให้ส่วนงานที่ออกหลักฐานรับรอง หลักฐานอีกว่าถูกต้องหรือไม่

การเก็บรักษาพันธบัตรที่รับฝากจากสถาบันการเงิน ได้แก่ การตรวจรับพันธบัตร ที่รับฝาก การตรวจสอบลายมือชื่อผู้มีอำนาจลงนามแทนสถาบันการเงิน การเก็บรักษาพันธบัตรไว้ในตู้นิรภัยไร้ช่องแยก เป็นรายบริษัท มีการสอบยืนยันยอดพันธบัตรที่รับฝากก่อนดำเนินการไถ่ถอน พันธบัตรทุกครั้ง

#### มาตรการในการควบคุมทางบัญชี

โดยที่ธนาคารแห่งประเทศไทยโดยส่วนการกู้เงินมีหน้าที่ปฏิบัติงานแทนกระทรวง การคลัง นโยบายทางการบัญชีจึงเป็นการควบคุมบัญชีการจัดกู้เงิน และบัญชีพันธบัตรแต่ละรุ่นให้ ตรงกับรายงานการจำหน่ายพันธบัตร เมื่อมีการไถ่ถอนพันธบัตรก็ให้ลงล้างรายการบัญชีการจัดกู้เงิน กับบัญชีพันธบัตรรุ่นที่ได้ไถ่ถอน สำหรับการจ่ายดอกเบี้ยพันธบัตรก็เบิกเงินจากกระทรวงการคลัง มาจ่ายตามยอดดอกเบี้ยพันธบัตรที่คำนวณได้ สำหรับด้านทะเบียนต่าง ๆ ก็เป็นเพียงบัญชีย่อยที่ช่วย ในการควบคุมรายละเอียดของเจ้าของพันธบัตรแต่ละรายให้ตรงกับบัญชีแยกประเภทการจัดกู้เงิน และบัญชีพันธบัตรแต่ละรุ่นเท่านั้น อย่างไรก็ตามธนาคารแห่งประเทศไทยยังมีการกำหนดมาตรการ ควบคุมทางการบัญชีเฉพาะด้าน เพื่อใช้สำหรับการดำเนินงานแต่ละด้าน อาทิ เช่น

การจำหน่ายพันธบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทยโดยส่วนการกู้เงินกำหนดให้ จัดทำแบบฟอร์มคำเสนอขอซื้อพันธบัตร เป็นหลักฐานการซื้อพันธบัตร แล้วจัดทำใบรับฝากเงิน เป็น หลักฐานการชำระเงินสดโดยแยกให้ส่วนเงินตรา เป็นผู้รับเงิน ถ้า เป็น เช็คให้หน่วยจัดกู้ เป็นผู้รับและจะ





ต้องนำเงินสดและ เช็ค เข้าบัญชีที่ส่วนเงินฝากตามกำหนดเวลาในแต่ละวัน และ เมื่อตรวจกระทบ ยอดเงิน ถูกต้องแล้วจะต้องโอน เงินค่าจำหน่ายพันธบัตรให้กระทรวงการคลัง พร้อมทั้งบันทึกบัญชีแยกประเภท การจัดกู้เงิน และบัญชีพันธบัตรในแต่ละรุ่น นอกจากนั้นยังต้องจัดทำทะเบียนการรับจดทะเบียน กรรมสิทธิ์ ซึ่งเป็นบัญชีแยกประเภทเจ้าหน้าที่การจัดกู้เงินของรัฐบาลแต่ละรายนั้นเอง

การจ่ายดอกเบี้ยพันธบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้มีการเตรียมการ ก่อนถึงวันครบกำหนดจ่ายดอกเบี้ย และการจ่ายดอกเบี้ยในวันครบกำหนดและหลังวันครบกำหนด โดยจัดทำหนังสือ เบิกเช็คค่าดอกเบี้ยจากกระทรวงการคลัง เมื่อได้รับเช็คมาแล้วต้องตรวจรับ แล้วทำใบรับฝากเงินนำเช็ค เข้าบัญชีที่ส่วนเงินฝากเตรียมไว้จ่ายดอกเบี้ย จัดทำเช็คและใบ นำส่งค่าดอกเบี้ยให้ลูกค้าแต่ละราย เป็นหลักฐานในการรับเงินค่าดอกเบี้ย การจ่ายดอกเบี้ย กำหนดให้มีทะเบียนควบคุมการจ่ายดอกเบี้ย เพื่อควบคุมจำนวนเงินค่าดอกเบี้ยสำหรับลูกค้าแต่ละ ราย และใช้สอบย้อนยอดค่าดอกเบี้ยกับทะเบียนการจำหน่ายพันธบัตรได้อีกด้วย

การไถ่ถอนพันธบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้หน่วยทะเบียนเงินกู้ มีการทำหนังสือแจ้งการไถ่ถอนให้ เจ้าของพันธบัตรทุกรายทราบก่อนถึงวันครบกำหนดไถ่ถอน ประมาณ 1 เดือน และเจ้าของพันธบัตรจะต้องนำพันธบัตรพร้อมคำขอรับคืนเงินมาแจ้งขอ ไถ่ถอนพันธบัตร ในขณะที่เดียวกันหน่วยบริการเงินกู้ก็จะมีหนังสือ เบิกเช็คค่าไถ่ถอนจากกระทรวง การ- คลัง และตรวจรับเช็คพร้อมทั้งทำใบรับฝากเงินนำเงิน เข้าบัญชีส่วนเงินฝาก เมื่อกระทรวงการคลัง ส่งเช็คค่าไถ่ถอนมาให้ สำหรับการไถ่ถอนต้องจัดการตามความประสงค์ของเจ้าของพันธบัตรว่า ต้องการรับคืนเงินด้วยวิธีใด แล้วจัดทำรายงานการไถ่ถอนพันธบัตรแต่ละประเภท พร้อมกับตรวจ ยืนยันยอดเช็ค ที่ยังไม่นำไปขึ้นเงินหลังจากวันครบกำหนดไถ่ถอน เป็นต้นไป เมื่อส่วนเงินฝาก ส่ง Statement บัญชีต้นเงินพันธบัตรไถ่ถอนแต่ละรุ่นมาให้ทุกงวด 15 วัน แล้วจัดทำรายงานเช็ค ค้างจ่าย

การเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์และการแก้ไขรายละเอียด เกี่ยวกับเจ้าของพันธบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทยโดยส่วนการกู้เงิน กำหนดให้พนักงานบันทึกเปลี่ยนแปลงในทะเบียน จากหนังสือขอโอนกรรมสิทธิ์ หรือหนังสือคำร้องทั่วไป หลังจากได้ตรวจสอบหลักฐานประกอบ หนังสือขอโอนกรรมสิทธิ์ หรือหนังสือคำร้องแล้ว และจะต้องมีการลงนามกำกับกับการแก้ไขใน เอกสารสำคัญคือพันธบัตรด้วยทุกครั้ง

การเก็บรักษาพันธบัตรที่รับฝากจากสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดให้มีการจัดทำทะเบียนควบคุมยอดพันธบัตร ทะเบียนควบคุมการซื้อขายพันธบัตรในตลาด ซื้อคืน จัดทำแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการติดต่อฝากหรือถอนพันธบัตร และมีการจัดทำรายงานการเคลื่อนไหวของพันธบัตรที่รับฝากจากสถาบันการเงินแต่ละรายเป็นประจำวัน และมีการตรวจนับพันธบัตร เป็นครั้งคราว

จากการศึกษาพบว่า ถึงแม้ธนาคารแห่งประเทศไทยโดยส่วนการฎีเงินจะมีการกำหนดมาตรการต่าง ๆ ขึ้นเพื่อใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคุมทั้งด้านการบริหารและการบัญชีดังกล่าวมาข้างต้นแล้วก็ตาม แต่ปรากฏว่ายังมีการปฏิบัติงานบางด้านไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดไว้หรือยังขาดมาตรการควบคุม ได้แก่

- แบบฟอร์มคำเสนอขอซื้อพันธบัตรมีการแก้ไขดัดแปลงให้สอดคล้องกับการป้อนข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ทำให้ยุ่งยากในการกรอกแบบฟอร์ม ลูกค้าไม่สามารถกรอกแบบฟอร์มได้ด้วยตนเอง ต้องเสียอัตราค่าจ้างพนักงานในการให้บริการกรอกแบบฟอร์ม..

- การออกพันธบัตรให้ผู้ซื้อล่าช้า การซื้อพันธบัตรถือว่าเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง เมื่อผู้ซื้อจ่ายเงินสดซื้อ ควรจะออกพันธบัตรให้ผู้ซื้อได้ทันทีภายในวันที่ซื้อ แต่ธนาคารมักจะทำล่าช้ากว่ากำหนดพันธบัตรให้ผู้ซื้อไปก่อน แล้วนำวันมารับพันธบัตรหรือจัดส่งให้ในภายหลัง หากผู้ซื้อมิได้ต้องการรับพันธบัตรทันที ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

- บัญชีเช็คค้างจ่ายที่เจ้าของพันธบัตรไม่มาไถ่ถอนหรือรับดอกเบี้ยพันธบัตร มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นทุกปี ทำให้เป็นภาระในการเก็บดูแลรักษาและการติดตาม

- ผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเช็คที่ธนาคารกำหนดวงเงินไว้ค่อนข้างล้าสมัย มิได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มดำเนินงานมาจนถึงปัจจุบัน ทำให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

#### 4. การจัดบันทึกและรายงาน

เป็นส่วนประกอบสำคัญอันหนึ่งในระบบการควบคุมภายใน ธนาคารแห่งประเทศไทย จึงจัดให้มีการประสานการควบคุมทั้งทางการบริหารและการบัญชี ในอันที่จะวางรูปแบบระบบจัดเก็บข้อมูลและดำเนินงานตามระบบจัดเก็บข้อมูลนั้นไปพร้อมกับมาตรการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นตามที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 3. ทั้งนี้เพื่อดูแลทรัพยากรทั้งหมดซึ่งมีอยู่ภายในธนาคารแห่งประเทศไทย ให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้



ในการควบคุมทางการบริหาร ธนาคารแห่งประเทศไทยโดยผู้บริหารในส่วน การฎีเงิน ได้แก่ หัวหน้าส่วนการฎีเงิน และหัวหน้าหน่วยทั้ง 3 หน่วย รวมทั้งฝ่ายตรวจสอบกิจการ ภายใน และฝ่ายการพนักงานและจัดองค์งาน มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดรูปแบบฟอร์ม เอกสาร ต่าง ๆ ที่จะใช้ในการบันทึกรายการเงิน กำหนดผู้มีอำนาจลงชื่อในแบบฟอร์ม กำหนดข้อมูลและรูปแบบรายงานที่ฝ่ายบริหารต้องการให้จัดทำเสนอ รวมทั้งการทำรายงานเสนอกระทรวงการคลัง จากนั้นฝ่ายบริหารจะต้องคอยติดตามว่า การจัดบันทึกรายการเงินเป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนคำสั่งของธนาคารหรือไม่ และหากมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับนโยบายทางการเงิน การจัดบันทึกและรายงานแล้ว ฝ่ายบริหารจะต้องเข้าร่วมพิจารณาตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย

ในการควบคุมทางบัญชี นอกจากจะกำหนดรูปแบบฟอร์มคำเสนอที่ใช้ในการติดต่อกับธนาคาร สมุดทะเบียนบัญชีที่ใช้ในการจัดบันทึกและรูปแบบรายงานต่าง ๆ แล้ว ธนาคารแห่งประเทศไทยยังควบคุมให้ผู้มีหน้าที่ดูแลรักษาสินทรัพย์ เช่น เงินสด เช็ค ปฏิบัติหน้าที่แยกต่างหากจากหน้าที่ในการจัดบันทึกบัญชี และยังจัดให้มีการพิสูจน์ยอดคงเหลือโดยการตรวจนับหรือสอบยืนยันยอดเป็นครั้งคราว เช่น การตรวจนับพันธบัตรที่ฝากไว้กับธนาคาร การสอบยืนยันยอดการจำหน่ายพันธบัตรกับจำนวน เลขกำหนดพันธบัตร ที่ออกจำหน่ายแล้ว เป็นต้น

สำหรับการจัดบันทึกรายงานของธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับการจัดการพันธบัตรรัฐบาลนี้ ได้แสดงให้เห็นรายละเอียดไว้ในบทที่ 3 แล้ว โดยแสดงเกี่ยวกับรูปแบบของระบบการจัดเก็บข้อมูลหรือผังบัญชี แบบฟอร์มและเอกสารสำคัญ แบบฟอร์มสมุดทะเบียนขึ้นต้นและขึ้นปลาย วิธีการจัดบันทึกรายการเงิน ซึ่งใช้ข้อความอธิบายประกอบผังทางเดินของเอกสาร รวมถึงรูปแบบของรายงานซึ่งมีทั้งรายงานการจำหน่ายประจำวัน รายงานประจำไตรมาส รายงานประจำเดือน และรายงานประจำปี เป็นต้น

จากการศึกษาพบว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย มีแบบฟอร์มเอกสารการจดบันทึกและการรายงานอย่างครบถ้วน แต่เนื่องจากต้องการให้ได้ข้อมูลที่พร้อมที่จะใช้นับเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ได้โดยง่าย ทำให้การกรอกแบบฟอร์มยุ่งยาก เป็นภาระแก่เจ้าหน้าที่ที่ต้องคอยให้คำชี้แจงพร้อมทั้งช่วยกรอกแบบฟอร์มให้ลูกค้า

##### 5. การตรวจสอบภายใน

ธนาคารแห่งประเทศไทยจัดให้มีฝ่ายหนึ่งต่างหากเรียกว่าฝ่ายตรวจสอบกิจการ ภายใน ทำหน้าที่ ตรวจสอบการปฏิบัติการ ตรวจสอบการบริหารงาน และตรวจสอบทางการเงิน

ของส่วนงานต่าง ๆ ภายในธนาคารว่าพนักงานระดับต่าง ๆ มีการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และมาตรการต่าง ๆ ที่ธนาคารกำหนดไว้หรือไม่ และตรวจสอบประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารว่ามีความรู้ความสามารถ มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการควบคุมการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงไรตามระบบการควบคุมภายในที่ธนาคารกำหนดไว้ นอกจากนี้ยังตรวจสอบข้อมูลทางการเงินของส่วนงานต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดบันทึกบัญชีและรายงานไว้เห็นว่ามีความถูกต้องเชื่อถือได้เพียงใด ครอบคลุมถึงการดูแลรักษาและป้องกันการทุจริตทางการเงินหรือไม่

สำหรับธนาคารแห่งประเทศไทย นอกจากจะมีฝ่ายตรวจสอบกิจการภายในที่คอยติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งส่วนการกู้เงินแล้ว ยังมีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงการคลังฯ ทำงานด้านการตรวจสอบประจำอยู่ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย อีกด้วย

#### ข้อเสนอแนะ

จากที่ได้กล่าวสรุปผลการศึกษาไว้ในประเด็นก่อน แสดงให้เห็นถึงการควบคุมภายในของธนาคารแห่งประเทศไทยทั้งด้านการบริหารและการบัญชีในแต่ละส่วนประกอบของระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งได้แก่ ฝั่งการจัดองค์การ นโยบายและวิธีปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดบันทึกและรายงาน และการตรวจสอบภายใน พร้อมกันนี้ก็ได้อ้างให้เห็นถึงปัญหาข้อบกพร่องบางประการของการควบคุมด้านการบริหารและการบัญชีที่เกิดขึ้นในแต่ละส่วนประกอบของระบบการควบคุมภายในนั้น โดยปัญหาข้อบกพร่องดังกล่าวได้จากกรณีศึกษาของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่

ดังนั้น เพื่อให้ธนาคารแห่งประเทศไทยมีระบบการควบคุมภายใน เกี่ยวกับการจัดการพันธบัตรรัฐบาลที่สมบูรณ์เพียงพอที่จะใช้เป็นแบบอย่างแก่สาขาธนาคารแห่งประเทศไทยอีก 3 สาขา จึงขอเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องของการควบคุมภายในบางประการที่พบจากการศึกษา ดังต่อไปนี้

#### 1. การแก้ไขการควบคุมภายในทางการบริหาร

##### 1.1 การแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบ

- พนักงานตรวจลายมือชื่อ เจ้าของพันธบัตรควร เป็นพนักงานที่มีหน้าที่เฉพาะ การตรวจลายมือชื่ออย่างเดียว เนื่องจากปริมาณงานตรวจสอบลายมือชื่อมีเพิ่มมากขึ้นทุกปี ทำให้งาน ล้มมือต้องปฏิบัติงานแข่งกับ เวลา อาจทำให้การตรวจสอบลายมือชื่อผิดพลาดได้ง่าย



- ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ครบทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้ได้มาตรฐาน เดียวกัน

### 1.2 การปรับปรุงนโยบายและวิธีการจัดการ

ฝ่ายบริหารควรสังเกตและติดตามผลการบริหารงานของคน โดยอาศัยข้อมูลจากรายงานประจำ เดือนและประจำปีในช่วงปีที่ผ่านมา การรับฟังข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารมาประกอบกัน ในการหาจุดอ่อนของการบริหารงาน เพื่อจะได้ทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือเพิ่ม เติมนโยบายและวิธีการจัดการให้ดีขึ้นกว่าเดิม ตัวอย่าง เช่น

- การออกจำหน่ายพันธบัตรในแต่ละปีงบประมาณมีหลายรุ่น บางครั้งก็จำหน่ายได้มากบางครั้งจำหน่ายได้น้อย ขึ้นอยู่กับปริมาณเงิน อัตราดอกเบี้ย และการส่งเสริมการขาย ตลอดจนการบังคับธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินซื้อให้ เป็นไปตามอัตราส่วนการดำรงหลักทรัพย์สำรองตามกฎหมาย ธนาคารควรจะพิจารณาถึงความสมดุลของอัตราดอกเบี้ย และวงเงินที่ออกจำหน่ายในแต่ละรุ่นตลอดจนช่วงเวลาการส่งเสริมการขาย เป็นระยะ ๆ เพื่อให้การจำหน่ายพันธบัตรบรรลุเป้าหมาย

- ผู้บริหารควรให้ความสนใจและปรับปรุงนโยบายด้านบุคลากรซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายใน โดยอาจกำหนดนโยบายให้มีการฝึกอบรมพนักงานผู้ปฏิบัติงานหรือกำหนดนโยบายกระตุ้นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมประชุมออกความคิดเห็น และให้รางวัล การสรร เสริญความก้าวหน้าของพนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานดี หรือมีนโยบายเพิ่มอัตราค่าจ้างพนักงานให้ เพียงพอกับการควบคุมงานด้านต่าง ๆ

### 1.3 การกำหนดมาตรการควบคุมที่จำเป็น เพิ่มเติม

ฝ่ายบริหารของธนาคารแห่งประเทศไทยควรต้องสนใจติดตามดูว่ามาตรการควบคุมการดำเนินงานในแต่ละด้านที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้ นั้นได้รับการปฏิบัติตามอย่างครบถ้วน และได้รับผลดีหรือผลเสียประการใดบ้าง โดยอาศัยข้อมูลจากรายงานผลการปฏิบัติงานจากแต่ละหน่วยงาน การสังเกตการณ์ขณะที่พนักงานกำลังปฏิบัติงาน การรับฟังข้อมูลรายงานจากฝ่ายตรวจสอบกิจการภายใน การรายงานของส่วนวิเคราะห์การธนาคาร ตลอดจนสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ฯลฯ เพื่อนำมา

เป็น เครื่อง เปรียบ เทียบกับมาตรการ เดิมที่วางไว้ว่ายังมีจุดใดบกพร่องควรปรับปรุงหรือ เพิ่มมาตรการ ที่จำเป็นอีกบ้าง ตัวอย่าง เช่น ฝ่ายตรวจสอบกิจการภายในรายงานว่าพนักงานผู้ปฏิบัติงานมิได้ลงนาม กำกับการตรวจในทะเบียนบัญชีต่าง ๆ ก็ควรกำชับพนักงานให้คอยระมัดระวังมิให้หลงลืมลงนาม และอาจมีการสุ่มตรวจโดยหัวหน้าหน่วย เป็นครั้งคราวก็ได้ หรือได้รับข้อ เสนอแนะในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการรับซื้อสินทรัพย์พัสดุโดยจัดทำสูติสรสำ เร็จแทนการคำนวณ เป็นรายฉบับ จะทำให้การ ปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น ผู้บริหารก็ควรจะได้รับมาปฏิบัติตาม เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารงานอาจ เข้า ร่วมสังเกตการณ์ตรวจนับพันบัญชีคงเหลือ เช็คค้างจ่าย ตลอดจนการควบคุมบัญชีรายต่าง ๆ เป็นครั้งคราวก็ได้

#### 1.4 ให้ความร่วมมือและคิดคำนึงประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะที่ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นตัวแทนจัดการพันธบัตรรัฐบาลให้ กระทรวงการคลัง ธนาคารควรจะให้ความร่วมมือและคิดคำนึงประสานงานอย่างใกล้ชิดกับกระทรวง- การคลัง เพื่อเห็นนโยบายการออกจำหน่ายพันธบัตร เป็นไปตาม เป้าหมายของกระทรวงการคลัง โดยปกติธนาคารแห่งประเทศไทย โดยส่วนการกู้ เงินจะคอย เสนอแนะ เกี่ยวกับ เงื่อนไขการออก พันธบัตร ตลอดจนอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมตลอดมา และร่วมประชุมปรึกษาหารือกับหน่วยงาน ที่เกี่ยวกับการจัดการพันธบัตรรัฐบาล เดือนละครั้ง

นอกจากนั้นส่วนการกู้ เงินจะต้องประสานงานกับส่วนตรวจสอบและวิ เเคราะห์ ธนาคารพาณิชย์ และส่วนวิเคราะห์การธนาคารและจัดการตลาด เงิน เพื่อสอบยืนยันรายงานพันธบัตร ที่รับฝากไว้ให้ถูกต้องตรงกัน

ดังนั้น ผู้บริหารของธนาคารแห่งประเทศไทยควรสนใจติดตามภาระกิจ ของหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าว และให้ความร่วมมือหรือพิจารณาตัดสินใจให้ความช่วยเหลือหน่วยงาน อื่น เมื่อมีประเด็นข้อบกพร่องเกิดขึ้น

## 2. การแก้ไขการควบคุมทางบัญชี

### 2.1 การปฏิบัติตามมาตรการทางบัญชี

ผู้บริหารของธนาคารแห่งประเทศไทยควรกดดันให้มีการปฏิบัติงานตาม มาตรการควบคุมทางบัญชีที่ธนาคารกำหนดไว้โดยเคร่งครัดสม่ำเสมอ ตัวอย่าง เช่น การจำหน่าย พันธบัตร เป็น เงินสดต้องนำเงิน เข้าบัญชีกระแสรายวัน 3 ช่วง เวลา คือ ช่วง เช้าก่อน 12.00 น.



ช่วงระหว่างพักรับประทานอาหาร 12.00 - 13.00 น. และช่วงบ่าย 13.00 - 16.30 น. ในกรณีเป็น เช็คต้องนำส่ง 2 งวดในช่วงเช้านี้ก่อน 11.00 น. สำหรับเช็คที่ได้รับในวันนั้น และสำหรับเช็คที่ได้รับในช่วงบ่าย จะนำส่งเข้าบัญชีในตอนเช้าของวันทำการถัดไปก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ในวันนั้น การตรวจนับพันฉบับ และเช็คควรมีผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์ตรวจนับพร้อมคณะกรรมการตรวจนับทุกครั้ง และจะต้องได้ยอดตรงกับรายงานหรือทะเบียนคุมยอดเสมอ

นอกจากจะคอยควบคุมให้มีการปฏิบัติตามมาตรการที่มีอยู่แล้วนั้น ผู้บริหารของธนาคารแห่งประเทศไทยควรติดตามรายงานหรือสิ่ง เกิดการปฏิบัติงานว่า มาตรการควบคุมทางบัญชีเท่าที่ใช้ปฏิบัติอยู่นี้ เพียงพอที่จะป้องกันดูแลรักษาทรัพย์สินต่าง ๆ ให้อยู่ในภาพที่ดีและปลอดภัยหรือไม่ หากสิ่ง เกิดพบหรือได้รับรายงานที่แสดงให้เห็นถึงข้อบกพร่อง ธนาคารก็ควรมีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมมาตรการขึ้นอีก เช่น ถ้าตรวจพบว่าการบันทึกบัญชีพันฉบับแต่ละรุ่นที่ออกจำหน่ายผิดพลาด การลงทะเบียนการรับจดทะเบียนกรรมสิทธิ์ผิดราย ก็อาจจะต้องตรวจซ้ำเป็นครั้งที่ 2 หรือสุ่มตรวจซ้ำบางรายในแต่ละวัน เป็นต้น หรือตรวจพบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลรักษาบัญชีมีรั่วรัยมิได้ใส่ใจที่จะควบคุมดูแลก็อาจตรวจสอบการเก็บบัญชีเป็นครั้งคราว

## 2.2 การปรับปรุงแบบฟอร์มการจดบันทึกและรายงาน

เพื่อให้ธนาคารมีการควบคุมภายในทางบัญชีที่เหมาะสมและสามารถให้ข้อมูลทางการเงินแก่ผู้บริหารได้ถูกต้องและเพียงพอกับการใช้พิจารณาตัดสินใจ เกี่ยวกับการดำเนินงาน ในแต่ละด้านตลอดจนช่วยให้ระบอบจัดเก็บข้อมูลของธนาคารสามารถช่วยป้องกันดูแลรักษาทรัพย์สิน ให้อยู่ในภาพที่ดีและปลอดภัยและผิดพลาดน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ธนาคารแห่งประเทศไทยอาจพิจารณา ทบทวนและปรับปรุง เกี่ยวกับแบบฟอร์มและเอกสารสำคัญ แบบฟอร์มการรายงานรวมทั้งวิธีการ จดบันทึกและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุประโยชน์ดังกล่าวข้างต้น ตัวอย่าง เช่น

- กำหนดแบบฟอร์มคำ เสนอขอซื้อพันฉบับให้อ่าน เข้าใจง่าย และสามารถกรอกข้อความได้ด้วยตนเอง (ตัวอย่างแบบฟอร์ม เสนอแนะในหน้า 215 - 216)

- รายงานการจัดการพันฉบับมีหลายรายงาน เป็นภาระแก่หน่วยงานในด้านการจัดทำรายงานมาก หากจะพิจารณาเรียกประชุมหารือ ระหว่างผู้ต้องการใช้รายงาน ให้สามารถใช้รายงานร่วมกันได้ (โดยไม่ต้องทำรายงานให้แต่ละหน่วยงาน) จะทำให้ประหยัด อดรอกำลังพนักงานลงได้ เช่น รายงานการจำหน่ายพันฉบับแยกตามประเภทผู้ซื้อพันฉบับและรุ่นพันฉบับควรจัดให้อยู่ในรายงานเดียวกัน เพื่อสอบย้อนกลับในรายงานได้อีกด้วย

อนึ่งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้น จะมีส่วนช่วยให้ระบบการควบคุมภายใน เกี่ยวกับการจัดการพันธบัตรรัฐบาลของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยส่วนการฎีเงินดีขึ้นมากน้อย เพียงไรก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ได้แก่ โครงสร้างของ ธนาคารแห่งประเทศไทยมีขอบข่ายการควบคุมเพียงไร การควบคุมดูแลของผู้บริหารมีมากเพียงพอ หรือไม่ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ ซื่อสัตย์ และสนใจปฏิบัติตามอย่างไร นอกจากนี้ ก็อาจขึ้นอยู่กับข้อจำกัดอื่นอีก เช่น ผู้บริหารคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุมว่าจะสูงเกินไปไม่คุ้มกับ ผลที่จะได้รับหรือมีการจงใจหลีกเลี่ยงการควบคุมเพื่อกระทำการทุจริต หรือเกิดข้อผิดพลาดเนื่องจาก ความไม่ตั้งใจแต่เป็นเพราะความประมาทเลินเล่อ ไม่เข้าใจคำสั่ง หรือสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ไป ทำให้วิธีการควบคุมภายในที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ธนาคารแห่งประเทศไทยโดยส่วนการฎีเงิน สามารถอยู่เสมอว่า การควบคุมภายในเท่าที่มีอยู่มีประสิทธิภาพหรือไม่และควรต้องแก้ไขปรับปรุงด้านใดเพิ่มเติม ก็โดย การรับรู้ข้อมูลรายงานจากแต่ละหน่วยงานในส่วนการฎีเงินเอง หรือจากฝ่ายตรวจสอบกิจการภายใน ส่วนวิเคราะห์การธนาคารและจัดการตลาดเงิน ตลอดจนกระทรวงการคลัง เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย