

การประเมิน
ความเสี่ยงองค์กร
และการบริหาร
ความเสี่ยงเพื่อ
ความยั่งยืน

For Hospital
and Healthcare
Organizations

โดย

รองศาสตราจารย์.ดร.ปัญญา อิศระวรรณิช

ภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1

2

Agenda

27 September

- Enterprise Risk Management, Healthcare (Back & Front Office)
- Overview of Internal Control
- Internal Control System for Hospital and Healthcare
- Effectiveness of Internal Control System

ความเสี่ยง

- ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำ อันทำให้เกิดความเสียหายหรือทำให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ
 - ความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent Risk) ความเสี่ยงโดยทั่วไป เกิดจากลักษณะของธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือนโยบายของรัฐบาล
 - ความเสี่ยงจากการควบคุม (Control Risk) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการควบคุมภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพ
 - ความเสี่ยงจากการตรวจสอบ (Detective Risk) ความเสี่ยงที่ผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจพบได้ เนื่องจากวางแผนตรวจสอบและวิธีการตรวจสอบไม่เหมาะสม รวมทั้งสรุปผลตรวจผิดพลาด

ความเสี่ยงสืบเนื่อง Inherent Risk

- ความเสี่ยงจากลักษณะอุตสาหกรรม
- ความเสี่ยงจากลักษณะของรายการนั้นๆ เช่น
 - ความเสี่ยงในการจัดทำรายงานทางการเงิน
 - ระดับงบการเงิน
 - ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหาร
 - ประสบการณ์และความรู้ของผู้บริหารและการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
 - แรงกดดันที่ผิดปกติดต่อผู้บริหาร
 - ระดับของยอดคงเหลือในบัญชีและประเภทรายการ
 - รายการอาจแสดงข้อมูลขัดต่อข้อเท็จจริง
 - ความซับซ้อนของรายการและเหตุการณ์ที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ
 - ระดับดุลยพินิจของผู้บริหารที่ต้องใช้ในการกำหนดยอดคงเหลือ
 - ความเป็นไปได้ที่ทรัพย์สินจะสูญหายหรือถูกขโมย
 - รายการที่ไม่ผ่านการประมวลผลตามปกติ

ความเสี่ยงจากการควบคุม (Control Risk)

- ความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในไม่สามารถลดผลกระทบและความน่าจะเป็นของความเสียหายได้
- เช่น ระบบบัญชีและการควบคุมภายในฝ่ายการเงินและบัญชีไม่สามารถป้องกัน หรือตรวจพบ และแก้ไขการแสดงผลข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงได้อย่างทันเวลา การแสดงผลข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดขึ้นในยอดคงเหลือของบัญชีหรือประเภทรายการ และอาจมีสาระสำคัญในแต่ละรายการหรือมีสาระสำคัญเมื่อรวมกับการแสดงผลข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงในยอดคงเหลืออื่นหรือประเภทของรายการอื่น

ความเสี่ยงจากการตรวจสอบ (Detective Risk)

- ความเสี่ยงที่วิธีการตรวจสอบเนื้อหาสาระซึ่งผู้สอบบัญชีใช้ จะไม่สามารถตรวจพบการแสดงผลข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงที่มีอยู่ในยอดคงเหลือของบัญชีหรือประเภทรายการ โดยแสดงผลข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงนั้นอาจมีสาระสำคัญในแต่ละรายการหรือมีสาระสำคัญเมื่อรวมกับการแสดงผลข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงในยอดคงเหลืออื่นหรือประเภทของรายการอื่น

ในองค์กรท่านมีความเสี่ยงหรือไม่

● ถ้าไม่มี

• ไม่ต้องทำอะไร

● ถ้ามี

● จะทำอย่างไรดี เพื่อลดหรือป้องกันความเสี่ยง

ความเสี่ยงในองค์กรและในหน่วยงานของท่านคืออะไร

ความเสี่ยงในธุรกิจโรงพยาบาล

Internal Risks

- ความปลอดภัยของผู้ป่วย
- การติดเชื้อในโรงพยาบาล
- สิ่งแวดล้อม (โครงสร้างทางกายภาพ ชยะ น้ำเสีย)
- อาชีวอนามัย (อันตรายจากการปฏิบัติงาน)
- ความปลอดภัยของบุคลากร ข้อมูล และทรัพย์สิน
- อัคคีภัย และภัยธรรมชาติ
- บัญชีและการเงิน
- ระบบข้อมูลและสารสนเทศ
- ฯลฯ



ความเสี่ยงในธุรกิจโรงพยาบาล

External Risks

- รัฐบาล: นโยบายสาธารณสุข, การเงินการคลัง, สวัสดิการข้าราชการ, จัดซื้อ-พัสดุ, ฯลฯ
- หน่วยงานกำกับกิจการสาธารณสุข Inspectors
- ผู้สอบบัญชี
- คู่แข่ง
- ผู้ลงทุน/ผู้ถือหุ้น
- ลูกค้ำ

เป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานของท่านคืออะไร

เป้าหมายของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

- เป็นโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ อันเป็นที่พึ่งของประชาชนและสังคม
- โรงพยาบาลเป็นองค์กรจิตสาธารณะทั่วทั้งองค์กรซึ่งเป็นผู้ให้และเป็นที่พึ่งในการดูแลสุขภาพในขณะที่บทบาทของมหาวิทยาลัยที่สมบูรณแบบนั้น จะต้องเป็น แหล่งศึกษาหาความรู้ของบุคลากรโรงพยาบาล บุคลากรสาธารณสุข ประชาชนรวมทั้งสังคม ซึ่งรวมถึง การเป็น แหล่งศึกษาวิจัย พัฒนาและค้นคว้านวัตกรรม ใหม่ๆ ตลอดจนการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่มีการตื่นตัว อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะมีผลให้เป็นที่พึ่งของประชาชนและสังคม

เป้าหมายของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ “วิทยาการและการบริการแห่งความเป็นหนึ่ง”

- มุ่งมั่นที่จะให้บริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้า
- มุ่งมั่นในการพัฒนาด้านการศึกษา การเรียนการสอน การเพิ่มศักยภาพและระบบสวัสดิการที่ดีต่อแพทย์ และบุคลากรโรงพยาบาล
- ปรับปรุงความปลอดภัยและคุณภาพของทุกสิ่งที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- มุ่งมั่นที่ก้าวสู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพและนวัตกรรมทางการแพทย์อย่างต่อเนื่อง
- ให้การบริการแบบไทย แก่ผู้ป่วยทุกชาติ ภาษา และวัฒนธรรมอย่างเท่าเทียมกัน
- มุ่งมั่นที่จะพัฒนาการบริการทุกขั้นตอนให้ได้มาตรฐานระดับโลก
- ปฏิบัติต่อผู้ป่วยด้วยความซื่อสัตย์ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และคงไว้ซึ่งจริยธรรม
- ทำงานร่วมกันเป็นทีมและแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้แก่กันและกัน
- เป็นองค์กรที่ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม
- ให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ

เส้นทางสู่ความสำเร็จขององค์กร

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น SWOT Analysis
 - วิเคราะห์ภายใน
 - Strengths (S) – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
 - Weaknesses (W) – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
 - วิเคราะห์ภายนอก
 - Opportunities (O) – โอกาสที่จะดำเนินการได้
 - Threats (T) - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

การวิเคราะห์ภายใน

● Strengths (S)

- มีทีมแพทย์เฉพาะทางที่มีความเชี่ยวชาญ
- มีระบบสารสนเทศ มีอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ที่ทันสมัย และครบครันเทียบเท่าต่างประเทศ
- บุคลากรทุกระดับ ให้บริการบนพื้นฐาน Service Mind และสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้

● Weaknesses (W)

- เสียค่าใช้จ่ายสูงเกี่ยวกับ เงินเดือน และสวัสดิการของบุคลากร
- ต้นทุนค่ารักษาพยาบาลของโรงพยาบาลสูงกว่าโรงพยาบาลคู่แข่ง

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

การวิเคราะห์ภายนอก

● Opportunities (O)

- ค่ารักษาพยาบาล ในต่างประเทศสูงกว่า แต่ประสิทธิภาพการรักษาพยาบาลทัดเทียมกัน
- รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้ประเทศไทย เป็นศูนย์กลางบริการสุขภาพนานาชาติ

● Threats (T)

- สถานการณ์บ้านเมืองไม่สงบทำให้ชาวต่างชาติเกิดความไม่ไว้วางใจ และเดินทางมาทำธุรกิจหรือท่องเที่ยวลดน้อยลง

เส้นทางสู่ความสำเร็จขององค์กร

● ประเมินถึงระดับความเป็นไปได้

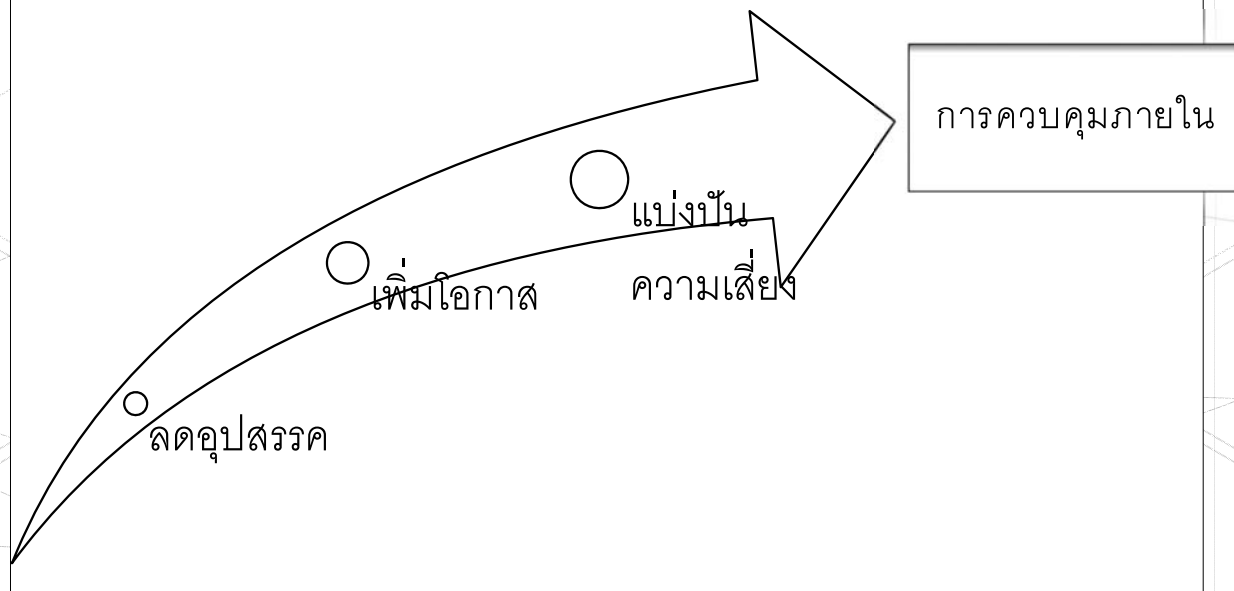
- โอกาสของความสำเร็จ
- อุปสรรคต่อความสำเร็จ
- ระดับที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับใด ควรใส่ใจหรือไม่

เส้นทางสู่ความสำเร็จขององค์กร

● พิจารณาทางเลือก (การจัดการความเสี่ยง)

- หลีกเลี่ยง (Avoiding) หลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- ลด (Reducing) เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการควบคุมภายใน
- ยอมรับ (Accepting) ยอมรับความเสี่ยงนั้น
- แบ่งปัน (Sharing) แบ่งความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยง

เส้นทางสู่ความสำเร็จขององค์กร



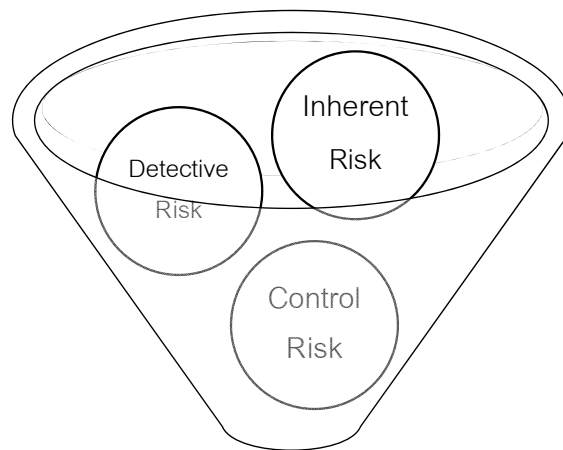
การควบคุมภายในคืออะไร

คือ

เครื่องมือที่ใช้ในการป้องกัน

หรือ

ลดความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ



ระบบการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่
(Residual Risk)

เมื่อไรควรจะมีการควบคุมภายใน

ปัจจัยที่ใช้พิจารณา

1. โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
2. ขนาดความรุนแรงของความเสียหาย
3. ค่าใช้จ่ายในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง
เป็นสิ่งที่ต้องควรทำอย่างต่อเนื่อง
โดยใช้การควบคุมภายในที่
เหมาะสม

วิวัฒนาการการบริหารความเสี่ยง

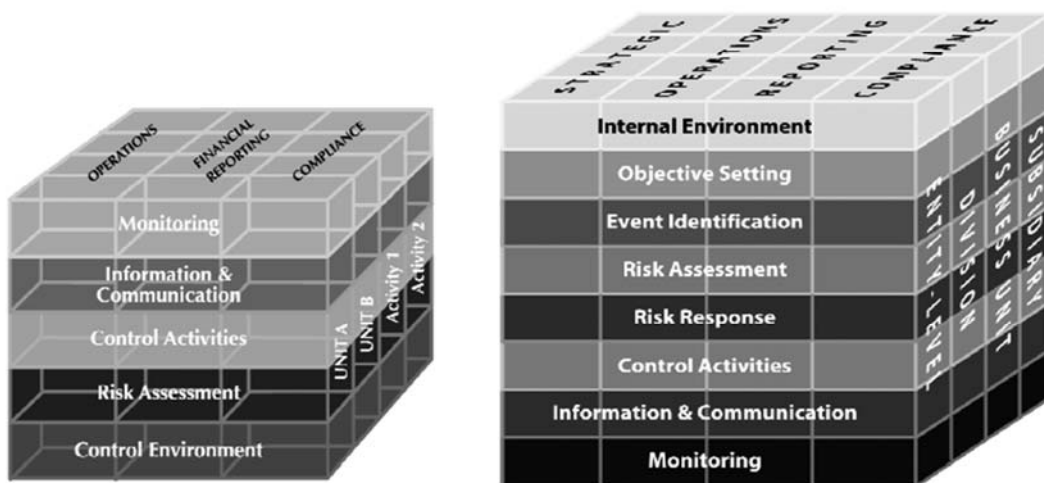
		ระดับองค์กร	
		กลยุทธ์	
	การบริหาร		พิจารณาความเสี่ยงตั้งแต่ระดับกลยุทธ์และ
	การปฏิบัติงาน	พิจารณาความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและบริหาร	วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องทั้งองค์กร
ระดับสินค้าและบริการ		แต่บริหารเมื่อเกิดความผิดพลาดแล้ว	มีระบบและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง
การเงิน	ข้อบกพร่อง ทำสัญญาล่วงหน้า		

แนวคิด COSO & ERM

- The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
- การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดย คณะกรรมการผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
- ERM (Enterprise Risk Management) เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการองค์กรธุรกิจ ฝ่ายบริหาร และพนักงาน นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั้งทั้งองค์กร เพื่อที่จะระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Relationship between COSO 1 and COSO 2

ERM is fully aligned with the COSO Internal Control- Integrated Framework



1992 COSO 1 “Internal Control – Integrated Framework”

COSO 2 “Enterprise Risk Management – Integrated Framework” 2004

COSO : IC

1. Control Environment
สภาพแวดล้อมการควบคุม
2. Risk Assessment การประเมิน
ความเสี่ยง
3. Control Activities กิจกรรม
ควบคุม
4. Information&Communication
สารสนเทศและการสื่อสาร
5. Monitoring การตรวจติดตาม

COSO : ERM

1. Internal Environment
2. Objective Setting
3. Event Identification
4. Risk Assessment
5. Risk Response
6. Control Activities
7. Information&Communication
8. Monitoring

COSO VS ERM

- ERM จะขยายขอบเขตหรือเพิ่มประเด็นการพิจารณามากขึ้นกว่า COSO และจะเน้นที่ความเสี่ยงเป็นสำคัญ
- เมื่อ ERM สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะพบว่า COSO ก็จะครบตามองค์ประกอบทั้ง 5 ประการไปด้วยเช่นกัน
- องค์ประกอบที่เพิ่มขึ้นจาก COSO คือ Objective Setting, Event Identification และ Risk Response แต่การจะระบุว่าองค์ประกอบใดเพิ่มนี้ไม่ใช่สาระสำคัญ เนื่องจากโดยรวมแล้วหลักการจะคล้ายกับ COSO

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

1. ความเชื่อถือได้และความถูกต้องของข้อมูลและรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติงาน (Reliability of Reporting)
 - ต้องการให้ระบบสารสนเทศมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร
2. การปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance with relevant regulations)
 - เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่าการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้อย่างมีระบบและเป็นระเบียบ การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามวิธีการควบคุมอาจทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วิธีการควบคุมเหล่านั้นต้องการส่งเสริมได้
3. การดูแลป้องกันสินทรัพย์ (Asset safeguarding)
 - เพื่อดูแลป้องกันและรักษาสินทรัพย์ขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้สำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ และปลอดภัยจากการรั่วไหล สิ้นเปลือง สูญเปล่า หรือการทุจริต

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

4. การดำเนินงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ (Economic and Effectiveness)
 - มีการสิ้นเปลืองหรือสูญเปล่าน้อยที่สุด โดยต้องได้ผลที่ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนที่จ่ายไป
5. การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมายของการดำเนินงานหรือโครงการ (Efficiency)
 - จะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารได้จัดการระบบด้วยการวางแผน(Plan) จัดรูปแบบ (Organize) และสั่งการ (Direct) ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือดำเนินงานได้ การจัดการความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแล

CARE

ประเภทของการควบคุมภายใน

- การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)
- การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)
- การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)
- การควบคุมแบบส่งเสริม (Supportive Control)

ลักษณะของการควบคุมภายในที่ดี

- มีการจัดแบ่งงานและหน้าที่อย่างเหมาะสม
- มีการควบคุมและสอบย้อนกันได้
- มีแนวปฏิบัติที่ดี
- มีคนที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ

บทบาทและความรับผิดชอบในเรื่องการควบคุมภายใน

- ผู้บริหารระดับสูง
 - กำหนดบทบาทในการปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี
 - สร้างองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีขึ้น
- ผู้บริหารระดับกลาง
 - จัดให้มีการควบคุมภายใน ประเมินประสิทธิผล ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความรัดกุม
 - สอบทานให้มีการปฏิบัติตามระบบ

บทบาทและความรับผิดชอบในเรื่องการควบคุมภายใน

- ผู้ตรวจสอบภายใน
 - มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องของการควบคุมภายใน
 - ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินความมีประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมภายในอื่น ๆ
 - เสนอแนะต่อผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางให้จัดมาตรการควบคุมภายในขึ้นในองค์กร
 - ตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่จัดไว้
 - ร่วมมือและประสานงานกับผู้สอบบัญชีภายนอก

บทบาทและความรับผิดชอบในเรื่องการควบคุมภายใน

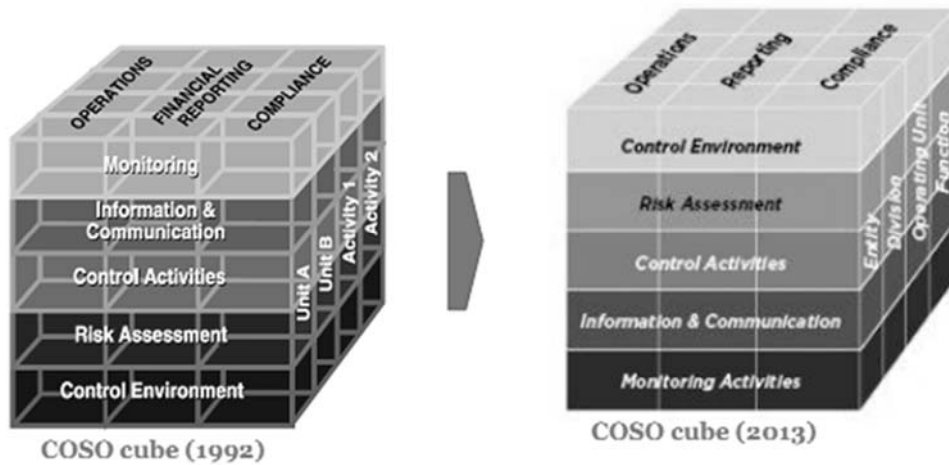
- พนักงานระดับปฏิบัติ
 - ศึกษาให้ทราบว่ามาตรการและระบบการควบคุมภายในในหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่นั้นมีข้อกำหนดไว้ได้อย่างไรบ้าง
 - เอาใจใส่ปฏิบัติตามมาตรการและระบบเหล่านั้น

องค์ประกอบการควบคุมภายใน COSO

สภาพแวดล้อมของการควบคุม



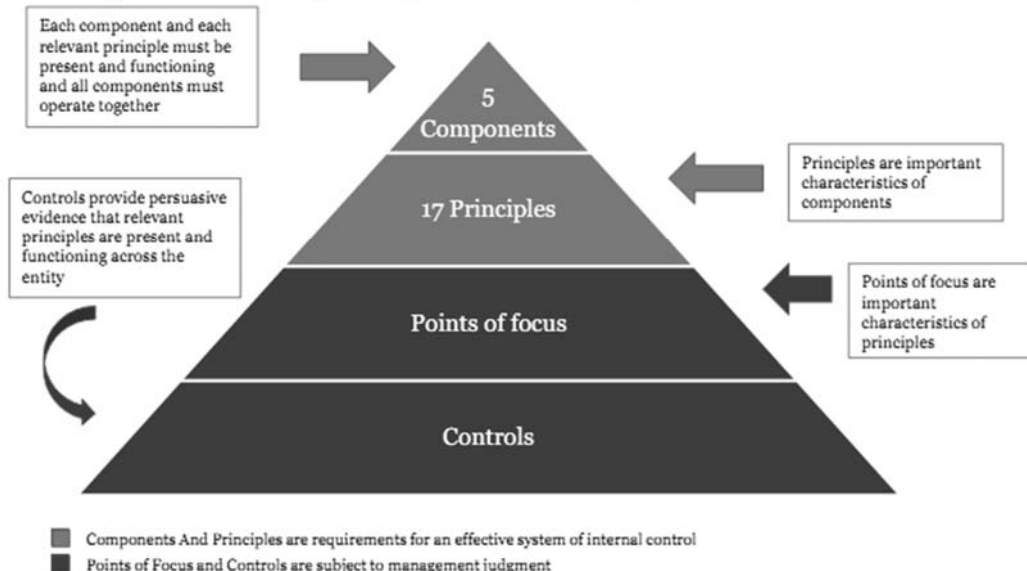
The Transition of COSO Internal Control Framework



COSO 2013 Integrated Internal Control Framework

COSO Update

Components and principles effected by controls



องค์ประกอบที่ 1 การสร้างสภาพแวดล้อมการควบคุม

หลักการที่ 1 แสดงความมุ่งมั่นต่อคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

POF

- สร้างบรรยากาศในระดับสูง (Sets Tone at the Top) ผู้บริหารระดับสูงต้องสั่งการ กระทำ และเป็นตัวอย่างตามนโยบายด้านความซื่อตรงและจริยธรรม
- กำหนดมาตรฐานของความประพฤติ (Standard of Conducts)
- การประเมินผลการปฏิบัติตามมาตรฐาน
- ระบุความคลาดเคลื่อนอย่างทันกาล

หลักการที่ 2 คณะกรรมการรับผิดชอบในการกำกับดูแล

POF

- การกำหนดความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- ความเชี่ยวชาญของคณะกรรมการ
- ความเป็นอิสระของคณะกรรมการ
- การกำกับดูแลระบบการควบคุมภายใน: กำกับสอดส่องทั้ง 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

หลักการที่ 3 การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

POF

- พิจารณาการจัดโครงสร้างองค์กร
- การกำหนดสายการรายงาน
- การระบุ มอบหมาย และจำกัดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างสภาพแวดล้อมการควบคุม

หลักการที่ 4 มุ่งมั่นในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Competence)

POF

- กำหนดนโยบายและวิธีการเพื่อสะท้อนความคาดหวังและความสามารถที่จำเป็น
- การประเมินความสามารถและระบุข้อบกพร่อง
- การสรรหา คัดเลือก พัฒนา และบำรุงรักษาบุคลากร

หลักการที่ 5 การกำหนดให้รายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability)

POF

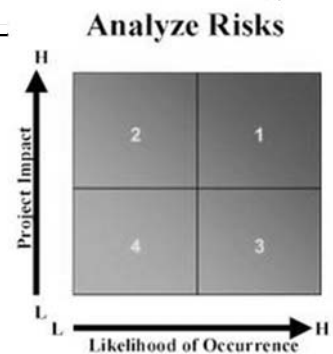
- การบังคับให้รายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การกำหนดตัววัดผลงาน แรงจูงใจ และการให้รางวัล
- การประเมินตัววัดผลงาน แรงจูงใจ และการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง
- การพิจารณาแรงกดดันที่สูงเกินไป
- การประเมินผลงานและการให้รางวัลหรือลงโทษ

สรุปหลักการที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน

1. องค์กรแสดงถึงความยึดมั่นในคุณค่าของ ความซื่อตรงและจริยธรรม
2. คณะกรรมการมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและทำหน้าที่กำกับดูแลและ
พัฒนาการดำเนินการด้านการควบคุมภายใน
3. ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการสั่งการ
และความรับผิดชอบที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้การกำกับดูแล
ของคณะกรรมการ
4. องค์กรแสดงถึงความมุ่งมั่นในการจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้
ความสามารถ
5. องค์กรกำหนดให้บุคลากรรายงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง: ผู้บริหารต้อง ประเมินความเสี่ยง จากปัจจัยภายใน และภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อย่างเพียงพอและเหมาะสม



Risk Identification

- ระบุปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่ทำให้ผลการดำเนินการไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์

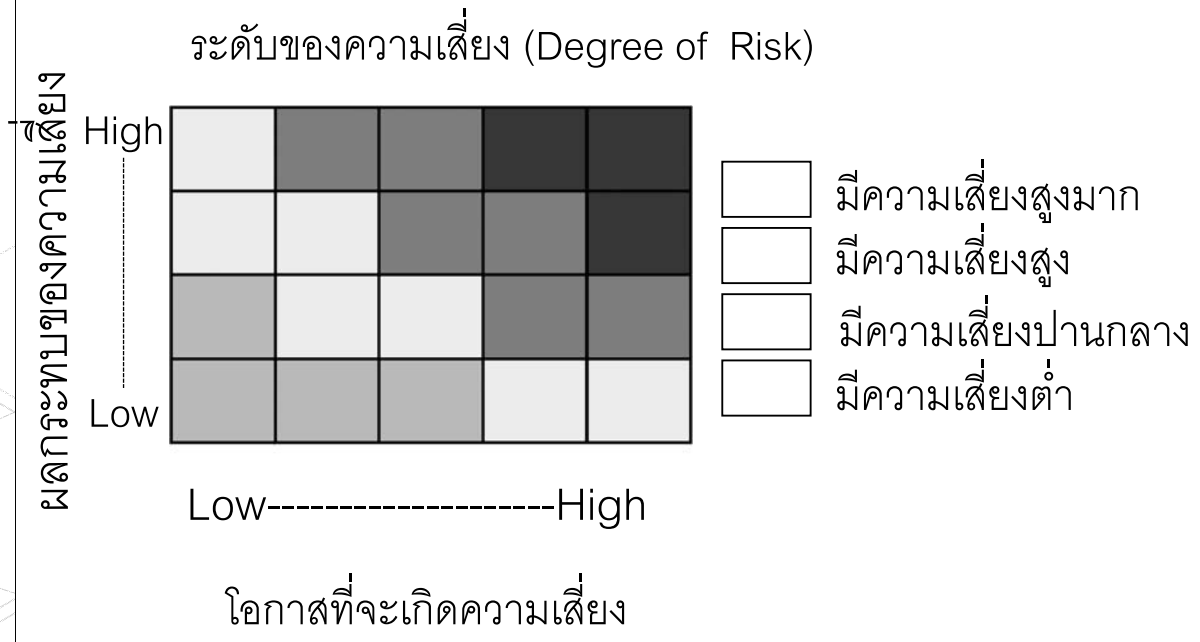
Risk Analysis

- วิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยกำหนดน้ำหนัก (ผลกระทบ* ความน่าจะเป็น) ของปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่กระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

Risk Management

- กำหนดแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญ
 - 1 กำหนดกิจกรรมควบคุม
 - 2 ยอมรับความเสี่ยง
 - 3 กระจายความเสี่ยง

การวิเคราะห์ระดับของความเสียหาย



หลักการที่อยู่ภายใต้การประเมินความเสี่ยง

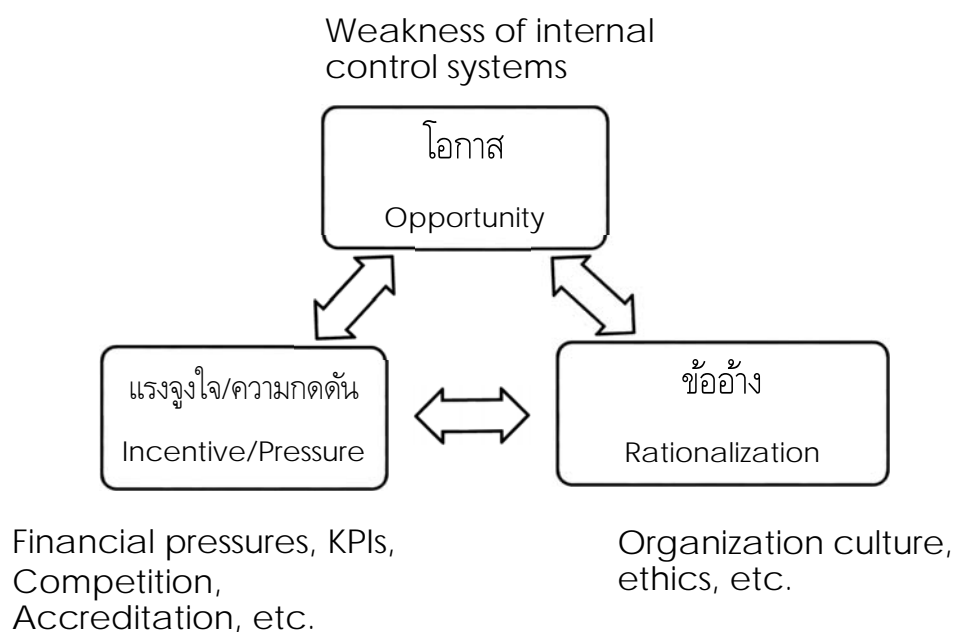
หลักการที่ 6 กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพียงพอเพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงต่างๆที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลักการที่ 7 องค์กรระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

หลักการที่ 8 องค์กรได้พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริต ในการประเมินความเสี่ยงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลักการที่ 9 องค์กรสามารถระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก การเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงผู้นำ

ทฤษฎีสามเหลี่ยมของการทุจริต Fraud Triangle



องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมควบคุม

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบาย และวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหาร กำหนดให้บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการตอบสนอง โดยการปฏิบัติตาม

การควบคุมแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เช่น การกำหนดนโยบายและแผนงาน, การแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม, การอนุมัติรายการบัญชีและการปฏิบัติงาน, การมีระบบเอกสารหลักฐานที่เหมาะสมและเพียงพอ
2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เช่น การสอบทานงาน การกระทบยอด การตรวจนับพัสดุ

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม

- การแบ่งแยกหน้าที่
- การอนุมัติ
- การสอบทานงาน
- การดูแลป้องกันทรัพย์สิน
- การบริหารงานทรัพยากรบุคคล
- ดัชนีวัดผลงาน
- การจัดทำเอกสาร
- การควบคุมระบบสารสนเทศ

เทคนิคการควบคุมภายในที่พบ

- การให้หมายเลขเอกสารเรียงลำดับ (Pre-numbering of documents)
- การตรวจสอบเอกสาร (Document Verification)
- การตรวจสอบการคำนวณตัวเลข
- การให้มีการอนุมัติรายการก่อนดำเนินการ (Authorization of transactions)
- การทำบัญชีหรือทะเบียนคุม และกระทบยอด (Recording and Reconciling)
- การพิสูจน์ของจริง (Physical Verification) และกรรมสิทธิ์ของทรัพย์สิน (Ownership)
- การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ (Separation of Duties)
- การดูแลรักษาทรัพย์สิน(Safeguarding Assets)
- การควบคุมและทบทวนงาน (Supervision and Monitoring)
- Etc.

หลักการที่อยู่ภายใต้การควบคุมภายใน

หลักการที่ 10 องค์กรต้องเลือกและพัฒนากิจกรรมควบคุมที่จะลดความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการที่ 11 องค์กรเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักการที่ 12 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบายและวิธีการควบคุมต้องนำไปใช้อย่างจริงจัง



องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร



สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่จำเป็นในการสื่อสารเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม ฝ่ายบริหารต้องสร้างหรือจัดหาสารสนเทศจากแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สารสนเทศที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้ ความทันกาล เป็นปัจจุบัน ครบถ้วน ถูกต้อง เข้าถึงได้ ได้รับการป้องกัน ยืนยันความถูกต้องได้ และมีการเก็บรักษาที่ดี

การสื่อสาร ควรให้มีการสื่อสารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม โดยจัดให้มี

- 1 การสื่อสารสองทาง ข้อมูลทั้งระดับ บนลงล่าง ล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน
- 2 การสื่อสารที่เพียงพอ กับภายนอกหน่วยงาน และ ภายนอกองค์กร
- 3 การสื่อสารข้อมูล เหมาะสมเพียงพอ กับระดับการดำเนินงาน



ข้อมูลสารสนเทศ
(Information)

การติดต่อสื่อสาร
(Communication)

การเชื่อมโยงระบบ
การประมวลผล
ข้อมูล

การเชื่อมโยงข้อมูล
ในการปฏิบัติงาน

ภายในองค์กร

ภายนอกองค์กร

เนื้อหาเพียงพอ
ครบถ้วน ถูกต้อง
ทันเวลา เป็นปัจจุบัน
และมีการเก็บรักษาที่ดี

หลักการที่อยู่ภายใต้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล

หลักการที่ 13 การใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการรักษาคุณภาพข้อมูล และการพิจารณาต้นทุนและประโยชน์

หลักการที่ 14 การสื่อสารภายใน ต้องให้ทุกคนในองค์กรทราบและมีช่องทางสายสื่อสารอิสระ (whistler blower hotline)

หลักการที่ 15 การสื่อสารภายนอก ต้องสื่อสารกับบุคคลภายนอกและมีช่องทางรับข้อมูลจากบุคคลภายนอก ยังคงมีช่องทางสายสื่อสารอิสระได้

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามและประเมินผล

- ฝ่ายบริหาร ต้องจัดให้มี การติดตามประเมินผล

โดยการติดตามผล :-

1. ระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)
2. เป็นรายครั้ง (Separate Evaluation)

- การติดตามประเมินผล ต้องดำเนินการทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีอยู่จริง (Present) และทำหน้าที่ได้จริง (Functioning)

หลักการที่อยู่ภายใต้การติดตามและประเมินผล

หลักการที่ 16 องค์การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานและ/หรือประเมินผลอิสระ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังดำเนินไปอย่างครบถ้วน เหมาะสม

หลักการที่ 17 องค์การประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อบุคคลที่รับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตามความเหมาะสม



สรุปการควบคุมภายในตามแนวความคิดของ COSO

- การควบคุมภายในเป็นเรื่องของระบบหรือกระบวนการที่ต้องทำ
- การควบคุมภายในจะดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับคน
- ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในเรื่องจริยธรรมและคุณภาพของคน ซึ่งเป็นการควบคุมที่มุ่งให้เกิดจิตสำนึกมากกว่าการควบคุมที่กำหนดเชิงบังคับ
- การควบคุมภายในที่ดีมีใช้หลักประกันว่า องค์กรจะไม่ได้รับผลกระทบจากความเสียหายหรือ ความเสี่ยงใดๆ ทั้งหมดโดยสิ้นเชิง
- กิจกรรมการควบคุมภายในกิจกรรมหนึ่งอาจสนองวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง หรือ อาจสนองต่อหลายวัตถุประสงค์ก็ได้
- การติดตามผล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะทำให้มีการควบคุมภายในที่สมบูรณ์

ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน

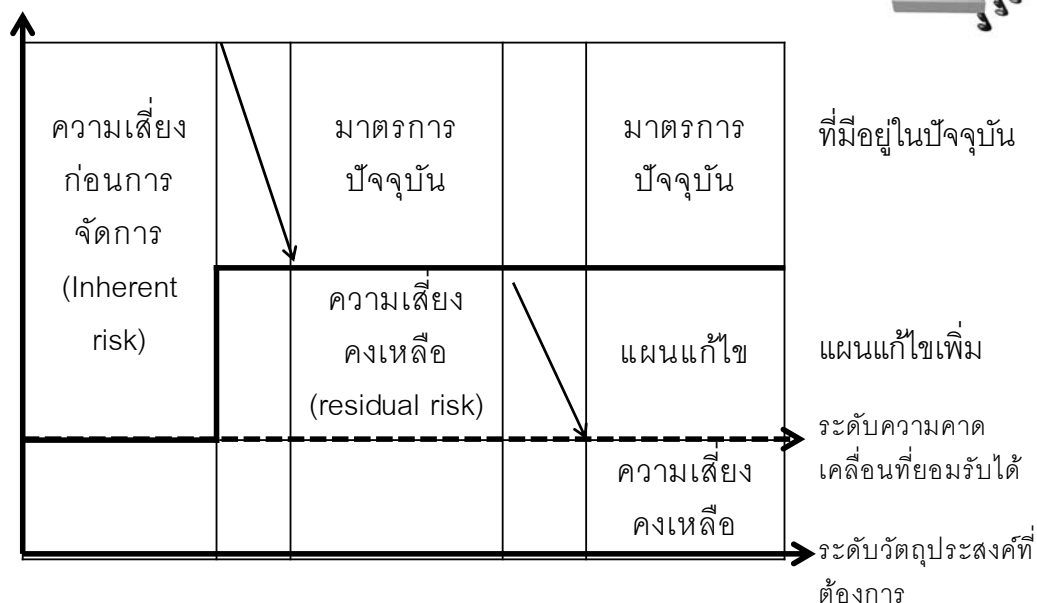
- ค่าใช้จ่ายในการควบคุม ต้องไม่สูงกว่าความเสียหายที่เกิดขึ้น
- การควบคุมส่วนใหญ่มีไว้สำหรับรายการซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นตามปกติ
- ความผิดพลาดอาจเกิดจากความประมาทเลินเล่อ
- ผู้ทุจริตหลีกเลี่ยงการควบคุมที่มีอยู่ โดยการร่วมมือกัน
- ไม่ปฏิบัติตาม/ละเว้น
- เนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป วิธีการควบคุมที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอ

ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน(ต่อ)

- การควบคุมภายใน ไม่ว่าจะออกแบบหรือดำเนินการให้ดียังไง ก็ให้ได้เพียงความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลเท่านั้น
- ไม่สามารถให้ความมั่นใจอย่างสมบูรณ์ได้ว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะการควบคุมภายในก็มีข้อจำกัด เช่น การใช้ดุลยพินิจ การสมรู้ร่วมคิด การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- ข้อจำกัดที่สำคัญที่สุด คือ การที่ผู้บริหารสามารถที่จะฝ่าฝืน (Override) ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้ได้ ไม่ว่าจะป็นด้วยวิธีการไม่ถือปฏิบัติ หรือการไม่ถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ



บทสรุปความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



ตัวอย่าง

โรงพยาบาลเอกชน แห่งหนึ่ง

ระบบงานในโรงพยาบาล

1. การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล
3. การบริหารจัดการด้านการเงิน
4. การบริหารจัดการด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง
5. เก็บเงินค่ารักษาพยาบาล ผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก และการบริหารจัดการลูกหนี้
6. การบริหารจัดการระบบสินค้ายาและเวชภัณฑ์ พัสดุ
7. การควบคุมทรัพย์สิน
8. การบริหารจัดการด้านการตลาด
9. ระบบบริหารจัดการงานเวชระเบียน

1. การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กิจกรรม/ความเสี่ยง

- นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อห้าม การปฏิบัติการใช้งานสารสนเทศ
- การจัดทำ แผนผัง คู่มือปฏิบัติงานต่างๆและเอกสาร
- การบำรุงรักษา และการซ่อมบำรุงเครื่อง
- การควบคุมด้านเครือข่ายและการใช้งานอินเทอร์เน็ต

1. การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(ต่อ)

- การกำหนดสิทธิการเข้าถึงการใช้ระบบงานโปรแกรม
- การรักษาความปลอดภัยของห้องควบคุมระบบคอมพิวเตอร์
- การสำรองข้อมูล และการนำกลับมาใช้งานกรณีฉุกเฉิน
- การพัฒนาระบบ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์
- การควบคุม การนำเข้าและส่งออกของข้อมูล
- การควบคุมการประเมินผลข้อมูล ผลลัพธ์

2. การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

- ติดตามประเมินผลการจัดสรรอัตรากำลัง/วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับภาระงานที่ชัดเจน และไม่ขัดต่อกฎหมาย
- ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในรูปแบบและขั้นตอนที่ชัดเจน นำเชื่อถือได้
- การกำหนดค่าตอบแทน เป็นไปตามนโยบาย ข้อบังคับที่กำหนด
- ตรวจสอบการจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน จัดทำรายงานเปรียบเทียบเดือนนี้เดือนก่อน และแสดงผลต่าง
- จัดทำรายงานกระทบยอดพนักงานเข้า – ออกแสดงค่าตอบแทนเพิ่ม - ลดในระบบ
- สอบทานระบบฐานข้อมูลของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
- ตรวจสอบการให้สวัสดิการแก่พนักงาน
- ระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานลาออก สิทธิประโยชน์เมื่อออกจากงาน
- ตรวจสอบให้มีการนำรายชื่อพนักงานลาออก ออกจากระบบในทันที

3. การบริหารจัดการด้านการเงิน

- การเก็บเงินค่ารักษาพยาบาล ผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก
- การเก็บเงินรายได้อื่นๆ
- การเก็บรักษาเงินสด เงินฝากธนาคาร เช็ครับ เช็คจ่าย
- การควบคุมแบบฟอร์มใบเสร็จรับเงิน
- การจ่ายเงินสดย่อย เงินทดรองจ่าย
- สรุปรายยอดเงินนำฝากและค่าธรรมเนียมบัตรเครดิต

3.การบริหารจัดการด้านการเงิน(ต่อ)

- เก็บรักษาเช็คเปล่า ตรวจสอบจำนวนใบให้ครบถ้วน
- กรณีเช็คเสียหรือยกเลิกได้นำไปเย็บติดไว้กับต้นขั้ว
- ระบบตรวจสอบการจ่ายโดยเจ้าหน้าที่ก่อนนำเสนอผู้มีอำนาจลงนาม
- ประทับตรา PAIDลงในเอกสารทุกใบหลังการจ่ายเช็ค

3.การบริหารจัดการด้านการเงิน(ต่อ)

- รายได้-รายจ่ายมีการPOSTเข้าระบบบัญชีถูกต้องเหมาะสมกับรายการที่เกิดขึ้นหรือไม่
- การแก้ไขและปรับปรุงรายการโดยผู้มีอำนาจ
- จัดทำรายงานกระทบยอดเงินตามบัญชีกับการนำเงินฝากธนาคารของการเงิน
- มีการจัดทำ RECONCILE MENT กรณีเงินฝากธนาคารตามบัญชีไม่ตรงกับสมุดบัญชีธนาคาร และทำรายงานOUTSTANDING BALANCE
- จัดทำรายการกระทบยอดลูกหนี้/เจ้าหนี้ ตามบัญชีกับรายงานลูกหนี้/เจ้าหนี้คงเหลือรายย่อย
- จัดทำรายงานกระทบยอดสินค้าคงเหลือตามบัญชีกับรายงานสินค้าคงเหลือรายตัว
- ตรวจสอบหลักฐานการตัดหนี้ออกจากระบบ

3.การบริหารจัดการด้านการเงิน(ต่อ)

- สุ่มตรวจนับสินค้าคงคลัง
- ตรวจสอบการบันทึกรับเข้า – จ่ายออกในระบบคลังสินค้า
- ตรวจสอบการเก็บเงินค่าอุปกรณ์และค่าบริการส่งตรวจภายนอกของผู้ป่วยก่อนจ่ายชำระเงินเจ้าหนี้
- ตรวจสอบและยืนยันการใช้งานของทรัพย์สินอุปกรณ์และเครื่องมือแพทย์ ก่อนจ่ายชำระเงินเจ้าหนี้
- ตรวจสอบการจ่ายเจ้าหนี้การค้า / ค่าแพทย์ / เงินเดือน/เบิกขาดเซยเงินสดย่อย เงินทตรงจ่าย
- กระทบยอดค่าแพทย์คงค้างตามบัญชีกับรายงานค่าแพทย์คงค้างรายย่อย
- ควบคุมการเรียกเก็บเงินรายได้อื่นๆตามสัญญาบริการ

3.การบริหารจัดการด้านการเงิน(ต่อ)

- กรณีงบทตรงไม่ลงตัวต้องรีบตรวจสอบหาข้อแตกต่างทันที
- ตรวจนับเงินสำรองตามพท.ต่างๆกระทบกับยอดคงเหลือตามบัญชี
- ตรวจสอบรายงานงบการเงินเปรียบเทียบย้อนหลังเดือนนี้เดือนก่อน ไตรมาสนี้ปีกับไตรมาสปีก่อน ปีนี้และปีก่อนๆ
- การทำรายงานPROFIT CENTER COST CENTERเปรียบเทียบย้อนหลังเดือนนี้เดือนก่อน ไตรมาสนี้ปีกับไตรมาสปีก่อน ปีนี้และปีก่อนๆ
- การจัดทำบัญชีงบประมาณเปรียบเทียบกับยอดที่เกิดขึ้นจริง
- ออกแบบรายงานทางการเงินร่วมกับศูนย์สารสนเทศ เชื้อต่อระบบตรวจสอบและนำเสนอให้ผู้บริหาร สามารถนำไปใช้บริหารจัดการได้ทันที

4. การบริหารจัดการด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง

- การขอซื้อและการสั่งซื้อผ่านการลงนามอนุมัติจากผู้มีอำนาจตามระเบียบที่กำหนด
- มีการกำหนดกลุ่มสินค้าที่ต้องผ่านการพิจารณาคัดเลือกประเมินราคาชัดเจนหรือไม่
- มีใบเสนอราคาแสดงการเปรียบเทียบและการต่อรองราคาที่ชัดเจน
- ใบสั่งซื้อถูกต้องตามข้อมูลที่หน่วยงานระบุในใบขอซื้อหรือไม่
- มีการกำหนดระยะเวลาในการจัดหาสินค้าสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงหรือไม่
- มีการอนุมัติการสั่งซื้อจากผู้มีอำนาจก่อนการจัดซื้อหรือไม่
- มีการจัดเก็บหลักฐานการอนุมัตินำयाเข้าจากคณะกรรมการหรือไม่

4. การบริหารจัดการด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง(ต่อ)

- มีการจัดส่งใบสั่งซื้อที่ได้รับการอนุมัติแล้ว ให้ฝ่ายบัญชีเพื่อใช้ในการตรวจรับสินค้าหรือไม่
- มีการจัดทำรายงานการขอซื้อที่ยังไม่ดำเนินการ / สาเหตุ อาจไม่ทันต่อความต้องการใช้งาน
- มีการUPDATEข้อมูลในSTOCK MASTERเพื่อดีงราคาจัดทำใบสั่งซื้อให้ราคาเป็นปัจจุบันหรือไม่

5. เก็บเงินค่ารักษาพยาบาล ผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก และการบริหารจัดการลูกหนี้

- การกำหนดราคาขาย/ทบทวนราคาให้เป็นไปตามโครงสร้างราคาที่กำหนด
- ตรวจสอบรายงานการขาย / แก้ไขเมื่อพบความผิดปกติ
- การกำหนดรายการขายตามหมวดบิลมาตรฐาน
- การบันทึกคิดเงิน ถูกต้อง ครบถ้วน
- การให้ส่วนลดตามสิทธิ / ลดพิเศษโดยผู้มีอำนาจตามที่กำหนด
- ติดตามใบยาค้าง(ตามระบบผู้ป่วยนอกต้องมีการออกใบสั่งยา(VN)ของผู้ป่วยทุกราย)เพื่อบันทึกค่าใช้จ่ายและต้องปิดด้วยการออกเอกสารใบเสร็จรับเงินหรือใบแจ้งหนี้ให้ครบถ้วน วันต่อวัน กรณีไม่มีค่าใช้จ่ายให้ทำสิ้นสุดในระบบใบยาจะไม่ค้าง
- การควบคุมการออกบิลใบเสร็จรับเงิน/ใบแจ้งหนี้
- การยกเลิกใบเสร็จรับเงิน/ใบแจ้งหนี้
- การนำส่งเอกสารให้ฝ่ายบัญชี

5. เก็บเงินค่ารักษาพยาบาล ผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก และการบริหารจัดการลูกหนี้

- การปิดรอบนำส่งเงิน
- การยกเลิกค่าใช้จ่าย
- การให้เครดิต
- การติดตามหนี้
- การวางบิล การเก็บเงินจากลูกหนี้
- การออกหลักฐานในการรับชำระ
- การบันทึกรับชำระเงินจากลูกหนี้ในระบบ
- การทำลดหนี้ / เพิ่มหนี้
- การวิเคราะห์อายุหนี้
- การตัดหนี้สูญ
- การให้สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล พนักงาน แพทย์ กรรมการและครอบครัว

6.การบริหารจัดการระบบสินค้าและเวชภัณฑ์ พัสดุ

- มีการสำรวจสินค้าคงคลังเหมาะสม เพียงพอต่อการใช้งานหรือไม่
- มีการกำหนด LEAD TIME สินค้ารายตัวไว้สอดคล้องกับระยะเวลาการสั่งซื้อหรือไม่
- มีการตรวจรับสินค้าร่วมกับRECEIVINGและบันทึกรับเข้าระบบทันทีวันต่อวันครบถ้วนหรือไม่ ติดตามหาสาเหตุรายการที่ค้างรับ
- กำหนดให้มีการเบิก – จ่าย โดยผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์
- ตรวจสอบรายการสินค้าคงเหลือตามรายงานกับสินค้าที่เหลือจริง
- ติดตามหาสาเหตุของผลต่าง วิเคราะห์ แก้ไข
- สำรวจรายการสินค้าที่ไม่เคลื่อนไหว ใกล้เคียงหมดอายุเพื่อแลกเปลี่ยนภายใต้หลักเกณฑ์ที่กำหนด
- จัดเก็บรักษาอย่าให้อยู่ในอุณหภูมิที่กำหนดเพื่อป้องกันยาเสื่อมคุณภาพ

7.การควบคุมทรัพย์สิน

- การขอซื้อทรัพย์สิน
- การตรวจรับทรัพย์สิน การบันทึกทรัพย์สิน
- การติดรหัสทรัพย์สินพร้อมระบุสถานที่จัดเก็บ /ติดตั้งให้ครบถ้วน
- การจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน
- การโอนย้ายทรัพย์สิน
- การจัดเก็บรักษาทรัพย์สิน
- การขายหรือการตัดจำหน่ายทรัพย์สิน
- การตรวจนับทรัพย์สิน การดูแลและรักษาทรัพย์สิน
- การติดตามการนำไปใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า จุดคุ้มทุน
- การบันทึกบัญชีสินทรัพย์และการคำนวณค่าเสื่อมราคา
- การกระทบบยอดทรัพย์สินตามบัญชีกับรายการทรัพย์สินรายตัว

8.การบริหารจัดการด้านการตลาด

- มีการจัดทำทะเบียนและการจัดเก็บสัญญาฉบับที่ได้รับการอนุมัติ มีเลขที่เอกสารออกกำกับครบถ้วน สามารถตรวจสอบวันหมดอายุได้
- มีการจัดทำโปรแกรมส่งเสริมการขาย และมีการอนุมัติครบถ้วนโดยผู้มีอำนาจก่อนประกาศใช้งาน
- มีการกำหนดรหัสและตรวจสอบบันทึกราคาตามโปรแกรมส่งเสริมการขายให้ถูกต้อง
- มีการจัดทำรายงานส่งเสริมการขาย ตามช่วงเวลาและวันหมดอายุ
- กรณีต่ออายุ มีการจัดทำเอกสารขออนุมัติครบถ้วนทันเวลาหรือไม่
- มีการติดตามวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับยอดขายจริงกับยอดขายตามประมาณการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ กรณีต่ำกว่าเป้าหมาย
- มีการใช้จ่ายด้านงบประมาณส่งเสริมการขายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่

9.การบริหารจัดการระบบเวชระเบียน

- ตรวจสอบประเภทผู้ป่วยและสิทธิของผู้ป่วยให้สอดคล้องกัน เป็นการสื่อสารให้ผู้ใช้งานกำหนดผลประโยชน์ในเรื่องสิทธิส่วนลด เอกสารที่ต้องจัดเตรียมกรณีเบิกประกันหรือบริษัทคู่สัญญา
- การบันทึกประวัติการรักษาโดยแพทย์เป็นผู้บันทึกในแฟ้มผู้ป่วย การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแฟ้มผู้ป่วยแบ่งเป็น กลุ่มภายในโดยคณะกรรมการจัดการแฟ้มเวชระเบียน และกลุ่มภายนอกโดยบริษัทประกัน สุ่มโดยนำบิลที่เรียกเก็บมาตรวจสอบกับการบันทึกในแฟ้มมีรายการสั่งยาและค่าใช้จ่ายตรงตามโรคกับการบันทึกค่าใช้จ่ายเรียกเก็บตรงกันหรือไม่