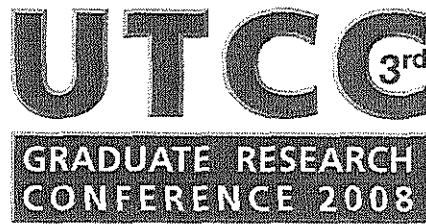


0001

กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพสำนักตรวจสอบภายใน  
บริษัท พัฒนาระประกันภัย จำกัด (มหาชน)



วรนุช จามลัตยวงนิช<sup>1</sup>, กฤติยา ตาบเพชร<sup>2</sup>

<sup>1</sup>บัณฑิตวิทยาลัย สาขาระบบสารสนเทศทางการบัญชี,

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 081-822-3272, Email: woranuch\_kung@hotmail.com

<sup>2</sup>คณะบัญชี, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 0-2697-6219, Email: krittiya\_dar@utcc.ac.th

กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพสำนักตรวจสอบภายใน  
บริษัท พัฒนาประกันภัย จำกัด (มหาชน)

วรณช งามสัตยวณิช<sup>1</sup>, กฤติยา ดาบเพชร<sup>2</sup>

<sup>1</sup>บัณฑิตวิทยาลัย สาขาระบบสารสนเทศทางการบัญชี,  
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 081-822-3272, Email: [woranuch\\_kung@hotmail.com](mailto:woranuch_kung@hotmail.com)

<sup>2</sup>คณะบัญชี, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 0-2697-6219, Email: [krittiya\\_dar@utcc.ac.th](mailto:krittiya_dar@utcc.ac.th)

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท พัฒนาประกันภัย จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยทำการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิในปี 2549 และ 2550 เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพสำนักตรวจสอบภายในให้ดีขึ้นอันจะนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมีวัตถุประสงค์ คือ ศึกษากระบวนการตรวจสอบภายใน ตั้งแต่การวางแผนการตรวจสอบจนถึงการติดตามผลการตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการตรวจสอบภายในที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักตรวจสอบภายใน

จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ ประชาสัมพันธ์เพื่อให้ความรู้ทางด้านการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารกับส่วนงานต่างๆ ผ่านระบบ Intranet วางแผนการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับเรื่องการควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน จัดทำการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ปีละ 1 ครั้งร่วมกับส่วนงานพัฒนาองค์กรเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เมื่อได้ผลการประเมินนำมาจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อเลือกกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงมาทำการตรวจสอบก่อน และกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบใหม่ รวมทั้งทำการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความทันสมัย และเป็นแนวทางในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สำนักตรวจสอบภายใน ขณะที่เรื่องของข้อมูลที่ใช้ในการตรวจสอบจะให้สายงานเทคโนโลยีจัดเตรียมข้อมูลให้ โดยทางสำนักตรวจสอบภายในดำเนินการขอข้อมูลล่วงหน้า 2-4 สัปดาห์

คำสำคัญ: สำนักตรวจสอบภายใน, การตรวจสอบภายใน, การควบคุมภายใน

## 1. บทนำ

บริษัท พัฒนาประกันภัย จำกัด (มหาชน) เปิดดำเนินกิจการเกี่ยวกับการรับประกันวินาศภัย โดยมีรายได้หลักมาจากการดำเนินธุรกิจด้านการรับประกันวินาศภัย 4 ประเภท คือ อัคคีภัย, การขนส่งทางทะเล, เบ็ดเตล็ดและรถยนต์ตาม พ.ร.บ. (ภาคบังคับ) นอกจากนั้นแล้วยังมีการนำเบี้ยประกันภัยไปลงทุนในตลาดเงินตลาดทุน เช่น หุ้นกู้, หุ้นทุนและอื่นๆ

บริษัทมีการวางเป้าหมายทางธุรกิจในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการมุ่งเน้นลูกค้ารายย่อยตามช่องทางการขายใหม่ๆ การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพร้อมในการดำเนินธุรกิจ

บริษัทมีการจัดตั้งสำนักตรวจสอบภายในขึ้น เพื่อช่วยในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท สำนักตรวจสอบภายในนั้นจะรายงานผลการตรวจสอบโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

ในปี 2550 สำนักตรวจสอบภายในมีการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในระดับส่วนงานตามแนวทาง COSO เพื่อประเมินว่าส่วนงานภายในองค์กรมีการควบคุมภายในอยู่ในระดับใด และจัดลำดับความเสี่ยงในการเข้าทำการตรวจสอบ รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการตรวจสอบภายในจากการตรวจสอบตามแผนกเป็นการตรวจสอบตามกระบวนการซึ่งในแต่ละกระบวนการเกี่ยวข้องกับส่วนงานมากกว่า 1 ส่วนงานและมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มากขึ้น นอกจากนั้นมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลที่ใช้ในการตรวจสอบจากที่ต้องร้องขอข้อมูลจากทางฝ่ายเทคโนโลยี มาเป็นการที่สำนักตรวจสอบภายในได้รับสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลได้ด้วยตนเอง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดปัญหาดังนี้

1. การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในระดับส่วนงานตามแนวทาง COSO ไม่มีประสิทธิภาพ
2. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการตรวจสอบภายในจากการตรวจสอบตามแผนกเป็นการตรวจสอบตามกระบวนการทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ
3. สำนักตรวจสอบภายในไม่สามารถจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตรวจสอบได้

## 2. ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท พัฒนาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ใช้ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของการตรวจสอบภายใน
2. วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน
3. แนวทางการปฏิบัติของกรมการประกันภัยเรื่องการตรวจสอบภายในของบริษัทประกันภัย

4. ความหมายของการควบคุมภายใน
5. แนวทางการปฏิบัติของกรมการประกันภัยเรื่องการควบคุมภายในของบริษัทประกันภัย
6. มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน
7. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

### 3. วิธีการศึกษา

การศึกษากลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท พัฒนะประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดวิธีการศึกษา ดังนี้

#### ข้อมูลปฐมภูมิ

1. กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับปัญหาและวัตถุประสงค์
2. สัมภาษณ์หัวหน้าส่วนตรวจสอบภายในและเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน
3. สัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนงานที่ได้รับการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในระดับส่วนงานตามแนวทาง COSO จำนวน 34 ส่วนงาน
4. สัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนงานที่ได้รับการตรวจสอบทั้งในปี 2549 และ 2550 จำนวน 9 ส่วนงาน
5. สรุปผลการสัมภาษณ์

#### ข้อมูลทุติยภูมิ

1. เปรียบเทียบแผนการตรวจสอบประจำปี 2549 และ 2550
2. เปรียบเทียบระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบแต่ละแผนกในปี 2549 และระยะเวลาในการตรวจสอบแต่ละกระบวนการในปี 2550
3. เปรียบเทียบระยะเวลาที่ใช้ในการร้องขอข้อมูลจากสายงานเทคโนโลยีในปี 2549 กับการจัดเตรียมข้อมูลเองในปี 2550
4. ศึกษาความทันสมัยของคู่มือการปฏิบัติงาน (Audit Manual)
5. เก็บรวบรวมข้อมูลประสิทธิภาพการทำงาน และหลักสูตรการอบรมของหัวหน้าส่วนตรวจสอบภายในและเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

### 4. ผลการวิเคราะห์

1. วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในระดับส่วนงานตามแนวทาง COSO ไม่มีประสิทธิภาพ

#### ปัจจัยภายใน

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ไม่เพียงพอ รวมทั้งยังมีความเข้าใจไม่ตรงกันภายในสำนักตรวจสอบภายใน เช่น ความเข้าใจในความหมายของคำถามบางข้อแตกต่างกัน มาตรฐานการให้คะแนนแตกต่างกัน เป็นต้น

## ปัจจัยภายนอก

การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ถูกนำมาใช้เป็นปีแรกทำให้ส่วนงานผู้รับการตรวจสอบยังไม่ค่อยเข้าใจเท่าที่ควร และในช่วงที่ทำการประเมินก็ซ้อนกับการประเมินความเสี่ยงโดยส่วนงานพัฒนาองค์กร นอกจากนี้คำถามมักเกี่ยวกับการบริหารระบบคุณภาพ ISO ทำให้ได้รับคะแนนในระดับ 3 ถึง 4 (ดีถึงดีมาก) เป็นส่วนใหญ่ จึงไม่สามารถนำผลมาประกอบการพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงในการเข้าตรวจสอบได้

2. นำแผนการตรวจสอบประจำปี 2549 และ 2550 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการตรวจสอบภายในจากการตรวจสอบตามแผนมาเป็น การตรวจสอบตามกระบวนการ มาทำการวิเคราะห์หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาการตรวจสอบในแผนการตรวจสอบประจำปี 2550

ในการพิจารณาจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี 2550 ผู้บริหารสำนักตรวจสอบภายในได้พิจารณาผลจากการตรวจสอบในปี 2549 และ Business Flow ของบริษัท โดยมีการตรวจสอบเกือบทุกกระบวนการและมีการกำหนดระยะเวลาไว้ค่อนข้างน้อย เพราะมีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการตรวจสอบและรูปแบบเอกสารภายในทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามการตรวจสอบได้ทันตามกำหนดการที่วางไว้

3. วิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการตรวจสอบภายในจากการตรวจสอบตามแผนมาเป็น การตรวจสอบตามกระบวนการ

ส่วนงานมีความพึงพอใจในการเปลี่ยนแปลงแนวทางการตรวจสอบ เนื่องจากการตรวจสอบตามกระบวนการส่งผลให้มีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม บางส่วนงานที่ได้รับการตรวจสอบหลายครั้งเกิดความไม่พอใจ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทีมตรวจสอบ มีการถามคำถามซ้ำๆ และทำให้ส่วนงานสิ้นเปลืองเวลาในการทำงาน โดยส่วนงานเห็นว่าควรมีการกำหนดว่าจะเข้าทำการตรวจสอบปีละไม่เกิน 2 ครั้ง

4. พิจารณาประสบการณ์และการอบรมของเจ้าหน้าที่สำนักตรวจสอบภายในปี 2549-2550 ว่าเจ้าหน้าที่มีประสบการณ์เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย และมีการพัฒนาความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอหรือไม่

หัวหน้าส่วนตรวจสอบภายในและเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมีประสบการณ์เฉลี่ย 1-3 ปี ซึ่งค่อนข้างน้อย จึงควรต้องมีการอบรมด้านการตรวจสอบภายในเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ในปี 2549 มีการวางแผนการอบรมไว้แต่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าอบรมได้ ส่งผลให้ปี 2550 ไม่ได้มีการวางแผนการอบรมไว้ล่วงหน้า จากผลการอบรมปี 2550 พบว่ามีการอบรมที่ทางส่วนพัฒนาบุคลากรของบริษัทจัดให้อย่างครบถ้วน

5. วิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตรวจสอบภายในโดยเปรียบเทียบผลดีผลเสียระหว่างการนำข้อมูลในระบบสารสนเทศมาใช้ในการให้รายงานเทคโนโลยี จัดหาข้อมูลให้กับการนำข้อมูลออกมาใช้ด้วยตนเอง

การร้องขอให้ทางสายงานเทคโนโลยีจัดเตรียมข้อมูลแม้จะมีการใช้เวลาค่อนข้างนานแต่ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือในการนำมาใช้ ในขณะที่การจัดเตรียมข้อมูลเองใช้เวลานาน เนื่องจากไม่ทราบการเชื่อมโยงของฐานข้อมูลและขาดความมั่นใจในเรื่องความถูกต้องของข้อมูลและบางกรณีทำการดึงข้อมูลมาแล้วไม่สามารถนำมาใช้ในการตรวจสอบได้

6. วิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตรวจสอบภายในโดยการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (Audit Manual) และพิจารณาถึงความทันสมัยของคู่มือการปฏิบัติงาน

คู่มือการปฏิบัติงานมีการจัดทำมานาน รูปแบบบางอย่างก็มีการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับคู่มือการปฏิบัติงานแล้วไม่ตรงกัน จึงควรมีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีคู่มือที่ทันสมัยประกอบการทำงาน

7. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

จุดแข็งของสำนักตรวจสอบภายใน

1. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมีมนุษยสัมพันธ์และสัมพันธภาพที่ดีกับส่วนงานต่าง ๆ
2. สำนักตรวจสอบภายในมีการนำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้
3. มีความพยายามผลักดันให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล
4. มีความพยายามในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

จุดอ่อนของสำนักตรวจสอบภายใน

1. เจ้าหน้าที่มีประสบการณ์ค่อนข้างน้อยทำให้ขาดความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน
2. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการที่จะทำการตรวจสอบ
3. สำนักตรวจสอบภายในยังไม่มีเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการทดสอบ Certified Internal Audit

โอกาสของสำนักตรวจสอบภายใน

1. ได้รับโอกาสในการเข้าศึกษากระบวนการทำงานของส่วนงานต่าง ๆ
2. ได้เข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ
3. ได้รับโอกาสจากผู้บริหารเพื่อให้เข้ามาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. ได้รับสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลที่ใช้ในการตรวจสอบ

อุปสรรคของสำนักตรวจสอบภายใน

1. ข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นเพื่อการประเมินความเสี่ยง
2. บางส่วนงานมองว่าการตรวจสอบเป็นการเพิ่มภาระและไม่ได้สร้างคุณค่า

## 5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษากลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท พัฒนะประกันภัย จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. สำนักตรวจสอบภายในไม่สามารถนำผลการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในในระดับส่วนงานตามแนวทาง COSO มาใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีได้ ส่งผลให้อาจเกิดความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาดอันเป็นสาระสำคัญ รวมทั้งสิ้นเปลืองเวลาและเกิดต้นทุนในการดำเนินงาน ปัญหาดังกล่าวแก้ไขได้โดยทำการประชาสัมพันธ์ผ่านระบบ Intranet วางแผนการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ควรนำเรื่องการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในระดับส่วนงานตามแนวทาง COSO โดยจัดทำ การประเมินปีละ 1 ครั้งร่วมกับส่วนงานพัฒนาองค์กร
2. สำนักตรวจสอบภายในไม่สามารถดำเนินงานตรวจสอบได้ตามที่กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบประจำปี ดังนั้นเมื่อพบปัญหาอาจแก้ไขได้ไม่ทันเวลา เนื่องจากแผนการตรวจสอบประจำปีไม่มีการจัดลำดับความเสี่ยง ระยะเวลาที่กำหนดไม่เหมาะสม รวมทั้งคู่มือการปฏิบัติงานค่อนข้างล้าสมัย ปัญหาดังกล่าวแก้ไขได้โดย ทำการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในโดยเมื่อได้ผลการประเมินนำมาจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อเลือกกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงมาทำการตรวจสอบก่อน และทำการประเมินระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบใหม่ นอกจากนั้นทำการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน
3. สำนักตรวจสอบภายในไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ด้วยตนเอง ต้องร้องขอให้สายงานเทคโนโลยีอธิบายถึงการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูล ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการตรวจสอบ เนื่องจากไม่สามารถดึงข้อมูลที่มีความถูกต้องมาใช้ได้ ทำให้ช่วงหลังต้องระงับการดึงข้อมูล ปัญหาดังกล่าวแก้ไขได้โดย ทำการคืนสิทธิ์ในการเข้าถึงฐานข้อมูล โดยให้ทางสายงานเทคโนโลยีจัดเตรียมข้อมูลเพื่อใช้ในการตรวจสอบให้ภายใน 2-4 สัปดาห์

### ข้อเสนอแนะการศึกษา

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน และควรเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในให้แก่พนักงานทุกระดับในบริษัท รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องควรสนับสนุนข้อมูลเพื่อใช้ในการตรวจสอบ นอกจากนั้นผู้สนใจอาจทำการศึกษาต่อในด้านผลดีผลเสียของการนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการตรวจสอบ

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาจากอาจารย์กฤติยา ดาบเพชร อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบตรา แก้ไขเนื้อหา รองศาสตราจารย์นิยะดา ชุณหวงค์ ผู้อำนวยการสาขาระบบสารสนเทศทางการบัญชีหลักสูตร CEO MBA ที่กรุณารับเป็นประธาน และ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์อิสริย์ โชวีวิวัฒนา ที่กรุณารับเป็นกรรมการ รวมทั้งอาจารย์ทุกท่านและบุคคลต่าง ๆ ที่ให้โอกาสเพื่อเข้าสัมภาษณ์ ครอบครัวของข้าพเจ้าที่เป็นกำลังใจสำคัญ เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยและพี่ๆ เพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโททุกท่านที่ช่วยเหลือมาโดยตลอด

### บรรณานุกรม

กรรมการประกันภัย.2549.แนวทางปฏิบัติในเรื่องการตรวจสอบภายในของบริษัทประกันภัย.

กรรมการประกันภัย.2549.แนวทางปฏิบัติในเรื่องการควบคุมภายในของบริษัทประกันภัย.

เจริญ เจษฎาวัดย์.2545.คู่มือการตรวจสอบสำหรับผู้เริ่มต้น.พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพมหานคร: พอดี.

ณัฐพร พันธุ์อุดมและคณะผู้เขียน.2549.แนวทางการควบคุมภายในที่ดี.พิมพ์ครั้งที่ 1.

กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย.2548.แนวทางการ

ตรวจสอบภายใน.พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพมหานคร: ดุมายเบส.

รายงานประจำปี 2549 บริษัท พัฒนาประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย.2547.มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการ

ตรวจสอบภายใน.

สุวัฒน์ ศิริสินรินทร์และภาวา สายชู.2549. MBA HANDBOOK.พิมพ์ครั้งที่ 6.กรุงเทพมหานคร: ซี แอนด์ เอ็น

อุษณา ภัทรมนตรี.2543.การตรวจสอบและการควบคุมภายใน:แนวคิดและกรณีศึกษา.พิมพ์ครั้งที่

ที่ 1.กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.