



Analytical Thinking in the Internal Audit Process



การคิดเชิงวิเคราะห์ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (Analytical Thinking in the Internal Audit Process)

วันที่ 26 - 27 พฤศจิกายน 2564

อบรมออนไลน์ ผ่านระบบ Microsoft Teams

จัดโดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์

จุฬารัตน์ ลอยโคกสูง
กลุ่มตรวจสอบภายใน

หลักการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)



การคิด

เป็นกลไกของสมองที่เกิดขึ้นตลอดเวลาซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์ที่ใช้ในการสร้างแนวความคิดรวบยอดด้วยการจำแนกความแตกต่าง การจัดกลุ่มและการกำหนดชื่อเรื่องเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ได้รับ กระบวนการที่ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูล รวมถึงการสรุปอ้างอิงด้วยการจำแนกรายละเอียด การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งข้อมูลที่น่ามาใช้ อาจจะเป็นความจริงที่สัมผัสได้ หรือเป็นเพียงจินตนาการที่ไม่อาจสัมผัสได้ ตลอดจนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการนำกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีเหตุผลและเหมาะสม การคิดเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการที่สมองถูกรบกวนจากสิ่งแวดล้อม สังคมรอบตัว และประสบการณ์ดั้งเดิมของมนุษย์.



การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)



คือ การคิดเพื่อจำแนกแจกแจงเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีองค์ประกอบและบริบทอะไรบ้าง รวมไปถึงการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลว่าอะไรคือสาเหตุหลัก และอะไรคือสาเหตุรอง เพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริง และค้นหาทางเลือกที่ดีและเหมาะสมได้อย่างเป็นระบบ



5 วิธีที่จะปลูกฝัง ให้มีการคิด เชิงวิเคราะห์



01

Foundational competencies

ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมถึงจรรยาบรรณวิชาชีพและการจัดการ
ตรวจสอบภายใน

02

Technical expertise

ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค เช่น การกำกับดูแลความเสี่ยง และการปฏิบัติตาม
ข้อกำหนด

03

Personal skills

ทักษะส่วนบุคคล เช่น การสื่อสาร การโน้มน้าวใจ การทำงานร่วมกัน
และการคิดเชิงวิพากษ์

04

Internal audit delivery

การส่งมอบการตรวจสอบภายใน จากการวางแผน และความเป็นกลาง
ไปจนถึงการจัดการทรัพยากรและความเข้าใจเชิงกลยุทธ์

05

Improvement and Innovation

การปรับปรุงและนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเตรียมความพร้อม
ขององค์กร สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการคิดเชิงวิเคราะห์

01

เป็นพื้นฐานการคิดในมิติอื่นเสริมสร้างให้เกิดมุมมองเชิงลึก
และครบถ้วน

ส่งเสริมความฉลาดทางสติปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์

02

การคิดเชิงวิเคราะห์ช่วยในการแก้ปัญหา

03

การคิดเชิงวิเคราะห์ช่วยในการประเมินและตัดสินใจ

04

การคิดเชิงวิเคราะห์ช่วยให้ความคิดสร้างสรรค์สมเหตุสมผล

05

การคิดเชิงวิเคราะห์ช่วยให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน

06



คุณลักษณะของการคิดเชิงวิเคราะห์ (Characteristics of Analytical Thinking)

1) การวิเคราะห์ส่วนประกอบ

เป็นความสามารถในการ
แยกแยะค้นหาส่วนประกอบ
ที่สำคัญของสิ่งหรือเรื่องราวต่าง ๆ
เช่น การวิเคราะห์ส่วนประกอบ
ของข้อมูลหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์

เป็นความสามารถในการหา
ความสัมพันธ์ของส่วนสำคัญต่าง ๆ
โดยระบุความสัมพันธ์ระหว่าง
ความคิดและความสัมพันธ์
ในเชิงเหตุผล หรือความแตกต่าง
ระหว่างข้อโต้แย้งที่เกี่ยวข้อง
และไม่เกี่ยวข้อง

3) การวิเคราะห์หลักการ

เป็นความสามารถในการหา
หลักความสัมพันธ์ส่วนสำคัญ
ในเรื่องนั้น ๆ ว่าสัมพันธ์กันอยู่
โดยอาศัยหลักการใด เช่น
หลักเหตุ-ผล หลักพึ่งพาอาศัย
หลักความสมดุล หลักการควบคุม
ที่เกี่ยวข้อง

สิ่งสำคัญในการคิดวิเคราะห์

ความสามารถในการให้เหตุผลอย่างถูกต้อง

ความสามารถในการให้เหตุผลอย่างถูกต้องเป็นสิ่งที่จะต้อง
ระมัดระวังอย่างยิ่ง เนื่องจากถ้าเหตุผลที่ให้ในเบื้องต้น
ไม่ถูกต้อง หรือมีความคลุมเครือไม่ชัดเจนแล้ว
กระบวนการคิดก็就会有ความไม่ชัดเจนตามไปด้วย
การเชื่อมโยงสาระต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
ย่อมไม่สามารถกระทำได้ และมีผลสืบเนื่องต่อไป คือ
ทำให้การสรุปประเด็นที่ต้องการทั้งหลาย
ขาดความชัดเจน หรืออาจผิดพลาดตามไปด้วย

01



02



เทคนิคการตั้งคำถาม
เพื่อใช้ในการคิดวิเคราะห์

องค์ประกอบของการคิดวิเคราะห์

01

ความสามารถในการตีความ

เราจะไม่สามารถวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้ หากไม่เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจ ข้อมูลที่ปรากฏ แรกเริ่มจึงจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลที่ได้รับว่าอะไร เป็นอะไรด้วยการตีความ



03

ความช่างสังเกตช่างสงสัยและช่างถาม

นักคิดเชิงวิเคราะห์จะต้องมีองค์ประกอบทั้งสามนี้ร่วมกัน คือต้องเป็นคน

- **ช่างสังเกต** สามารถค้นพบความผิดปกติท่ามกลางสิ่ง ที่ดูอย่างผิวเผินแล้วเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น
- **ช่างสงสัย** เมื่อเห็นความผิดปกติแล้วไม่ละเลยไป แต่หยุดพิจารณา ขบคิด ไตร่ตรอง
- **ช่างถาม** ชอบตั้งคำถามกับตัวเองและคนรอบข้าง เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การคิดต่อเกี่ยวกับ เรื่องนั้น การตั้งคำถามจะนำไปสู่การสืบค้นความจริง และเกิดความชัดเจนในประเด็นที่ต้องการวิเคราะห์



ความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์

02

การจะวิเคราะห์ได้ดีนั้นจำเป็นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องนั้น เพราะความรู้จะช่วยให้การ กำหนดขอบเขตของการวิเคราะห์ แจกแจงและจำแนกได้ ว่าเรื่องนั้นเกี่ยวข้องกับอะไร มีองค์ประกอบย่อยอะไรบ้าง มีทั้งหมดหมู่ จัดลำดับความสำคัญอย่างไร และรู้ว่าจะไร เป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไร

ความสามารถในการหา

ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

04

นักคิดวิเคราะห์จะต้องมีความสามารถในการหา ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลสามารถค้นหาคำตอบได้ว่า

- อะไรเป็นสาเหตุให้เกิดสิ่งนี้
- เรื่องนั้นเชื่อมโยงกับเรื่องนี้ได้อย่างไร
- เรื่องนี้มีใครเกี่ยวข้องบ้างเกี่ยวข้องกันอย่างไร
- เมื่อเกิดเรื่องนี้จะส่งผลกระทบอย่างไรบ้าง
- มีวิธีการขั้นตอนการทำให้เกิดสิ่งนี้อย่างไร
- มีแนวทางแก้ไขปัญหอย่างไรบ้าง
- ถ้าทำเช่นนี้จะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต



ขั้นตอนของการคิดเชิงวิเคราะห์

(Steps for Analytical Thinking)



เครื่องมือและเทคนิคที่สนับสนุนการคิดเชิงวิเคราะห์

Tools and Techniques

1. การระบุปัญหา (Problem Identification)

- Performance reports
(รายงานที่มีประสิทธิภาพ)
- Benchmarking
(การเปรียบเทียบ)
- SWOT analysis
(การวิเคราะห์ SWOT)
- Complaints
(ข้อร้องเรียน)
- Surveys
(แบบสำรวจ)

2. เทคนิคการวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis Technique “RCA”)

- Failure Mode Effect Analysis
(การวิเคราะห์ความล้มเหลว
ที่เกิดผลกระทบ)
- Fault Tree Analysis
(การวิเคราะห์ความผิดพลาด
ด้วยแผนภูมิต้นไม้)
- Management Oversight
and Risk Tree
(การกำกับดูแลและจัดการ
ความเสี่ยง)
- The 5 Whys
(การตั้งคำถาม 5 คำถาม)
- Barrier Analysis
(การวิเคราะห์สิ่งกีดขวาง)
- Change Analysis
(การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง)
- Causal Factor Tree Analysis
(การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ
ด้วยแผนภูมิต้นไม้)
- Fishbone Diagram or
Ishikawa Diagram
(การใช้แผนภูมิแก๊งปลา)

แนวทางการเพิ่มทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์

Active
reading



การอ่าน การจับใจความ
ทำให้เห็นมุมมองใหม่ ๆ

Take a walk
outside



การพักผ่อน
พักผ่อนและเปลี่ยนไปทำสิ่งอื่น ๆ
แล้วกลับมาเริ่มทำงานใหม่

Practice
mathematical
skills



การฝึกกระตุ้นสมอง
เมื่อสมองมีการกระตุ้น สมองจะแข็งแรง
และทำสามารถคิดได้เร็วขึ้น

Play board
game



การเล่นบอร์ดเกม
เป็นการเล่นด้วยกันได้แบบเห็นหน้า
ได้พูดคุย มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
และเป็นเกมที่ใช้ความสามารถในเชิง
กลยุทธ์ รวมถึงได้ฝึกทักษะต่าง ๆ ไปด้วย

การประยุกต์ใช้การคิดเชิงวิเคราะห์ ในแต่ละขั้นตอนการตรวจสอบ

- Annual Audit Plan
การกำหนดแผนงานตรวจสอบประจำปี
- Audit Universe (การกำหนดขอบเขต
ของงานตรวจสอบ)
- Audit Engagement Planning
การกำหนดแผนปฏิบัติงานตรวจสอบ
- Audit Program (การจัดทำแผน
ปฏิบัติการตรวจสอบ)
จะกำหนดขอบเขตการตรวจสอบอย่างไร
ถึงจะครอบคลุม อะไรควรจะนำมาพิจารณา

- Interview and Walkthrough
การสัมภาษณ์ และการลงพื้นที่
จะเตรียมหัวข้อสัมภาษณ์อย่างไร
ต้องถามอะไร ต้องลงไปสำรวจดูกระบวนการใด
รูปแบบการสัมภาษณ์เพียงพอหรือไม่
- Working paper and Evidence
กระดาดำทำการ และหลักฐาน
กำหนดวิธีการจัดทำกระดาดำทำการ
และการจัดเก็บข้อมูลหลักฐานของข้อสังเกต
อย่างไร หลักฐานที่ได้มาเพียงพอและสนับสนุน
ประเด็นที่ตรวจพบได้อย่างไร

- Accurate : ความถูกต้อง
ต้องถูกต้องตามข้อเท็จจริง
- Objective : ความเที่ยงธรรม
ไม่ลำเอียง ไม่อคติ
- Clear : ชัดเจน
หลีกเลี่ยงศัพท์เทคนิค
- Concise : กระชับ
นำเสนอตรงประเด็น
- Constructive : สร้างสรรค์
เน้นให้เกิดการปรับปรุงมากกว่าการตำหนิ
- Complete : สมบูรณ์
มีข้อมูลที่มีนัยสำคัญทั้งหมด
- Timely : ทันกาล
สื่อสารในเวลาที่เหมาะสม
ไม่ชักช้า

➤ การวางแผนการตรวจสอบ
(Audit Planning)

➤ การปฏิบัติงานตรวจสอบ
(Audit Fieldwork)

➤ การรายงานผลการตรวจสอบ
(Audit Report)



ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อสังเกตที่ตรวจพบ



Corrective Action :
ข้อเสนอแนะ
แนวทางแก้ไข

- เป็นข้อเสนอแนะถึงแนวทางในการแก้ปัญหา
- ต้องให้มีแผนดำเนินการที่ชัดเจน มีกำหนดเวลา และปฏิบัติได้จริง

05

04

Consequence :
ความเสี่ยง
และผลกระทบ
ที่อาจเกิดขึ้น

ต้องพิจารณาโอกาส
และระดับความ
รุนแรงที่อาจจะ
เกิดขึ้น

Cause : สาเหตุ
ของข้อสังเกต
ที่ตรวจพบ

- อะไรที่ทำให้เกิดปัญหา
- ต้องได้รับข้อมูล
ที่มากพอในการที่
จะทำให้เกิดมุมมอง
ที่ถูกต้องชัดเจน

03

02

Criteria : เกณฑ์
ที่ใช้อ้างอิง

เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้
อ้างอิงเปรียบเทียบ
ในกระบวนการ
ตรวจสอบ เช่น
นโยบาย กฎหมาย
แนวปฏิบัติ เป็นต้น

01

Condition : ข้อสังเกตที่ตรวจพบ
เป็นข้อเท็จจริง “FACT” ที่ตรวจพบ
ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการตรวจสอบ

