



Corporate Governance

ดร.ศิลปพร ศรีจันเพชร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

sillapaporn@hotmail.com

ทุจริต: ทำไมและอย่างไร

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการทุจริตเป็นปัญหาใหญ่ของหลาย ๆ องค์กร ไม่ว่าจะป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน องค์กรสูญเสียเงินจำนวนมหาศาลจากการทุจริตนั้น ถึงแม้เรื่องการทุจริตเกิดขึ้นมานานแล้ว แต่ก่อนนี้ในแวดวงวิชาการ คนก็ยังไม่ค่อยกล้าใช้คำว่า ‘ทุจริต’ (Fraud) ได้เต็มปาก แต่กลับไปใช้คำว่า ‘รายการผิดปกติ’ (Irregularities) อาจเนื่องมาจากการทุจริตแพร่หลายมากขึ้นและในรูปแบบต่างๆ กัน

การทุจริตคืออะไร

ทุจริต คือ การกระทำที่ไม่ซื่อสัตย์ ใจหลอกหลวง เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ที่มีควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น รวมทั้งการตั้งใจบิดเบือนเสนอความจริง เช่น การแต่งเติมหรือแก้ไขบัญชีหรือเอกสารอย่างไม่ถูกต้อง การปิดบังหรือละเว้นผลของรายการธุรกิจบัญชีหรือเอกสารการบันทึกรายการโดยไม่มีหลักฐาน ความตั้งใจบิดเบือนการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผู้บริหารหรือพนักงานเพื่อหวังผลประโยชน์จากการบิดเบือนในรูปของการเลื่อนตำแหน่ง โบนัส หรือผลประโยชน์อื่นๆ นอกจากนี้ ยังรวมถึง

การใช้ทรัพย์สินขององค์กรไปในทางที่ผิด เพื่อประโยชน์ของผู้บริหาร พนักงาน หรือบุคคลอื่น เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว การทุจริต อาจหมายถึง การกระทำโดยตนเอง หรือร่วมมือกับบุคคลอื่น เพื่อให้ได้รับทรัพย์สินผลประโยชน์หรือบริการอื่นใด โดยวิธีการฉ้อโกง ปิดบังข้อเท็จจริงหรือโดยวิธีการอันมิชอบด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร การทุจริตเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการกระทำของบุคคลและอาจเกิดขึ้นได้เสมอ และยิ่งจะมีโอกาสเกิดการทุจริตมากยิ่งขึ้น ถ้าองค์กรไม่มี

ความเข้มแข็งในด้านการป้องกัน และค้นหาทุจริตนั้น

การทุจริต อาจเกิดจากการกระทำของบุคคลภายในองค์กร หรือบุคคลภายนอกองค์กรก็ได้ จากสถิติที่ผ่านมา พบว่า การทุจริตส่วนมากมักเกิดจากการกระทำของบุคคลภายในองค์กร (ทั้งที่เป็นพนักงานปัจจุบันและอดีตพนักงานของบริษัท) มากกว่าที่จะเกิดจากการกระทำของบุคคลภายนอกองค์กร ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคคลภายในองค์กรมีความรู้เกี่ยวกับระบบการทำงานขององค์กรเป็นอย่างดี จึงรู้ช่องโหว่ หรือจุดอ่อนที่จะทำการทุจริต

อีกทั้งยังรู้วิธีการหลีกเลี่ยงการตรวจพบ และสามารถปกปิดร่องรอยการทุจริตได้นอกจากนั้น เหตุผลอีกประการหนึ่ง ก็คือ มาตรการขององค์กรที่วางไว้มักเป็น มาตรการที่สามารถป้องกันการทุจริตจาก บุคคลภายนอกได้เป็นอย่างดี

มูลเหตุจูงใจ

มูลเหตุจูงใจที่ทำให้เกิดการทุจริต มาจาก 3 ปัจจัยหลัก คือ ความมกดัน โอกาสที่เปิดกว้าง และเหตุผลส่วนบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและ ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ จึงเป็นเรื่อง ที่ยากมากที่จะระบุว่าใครมีแนวโน้มที่จะ ทำการทุจริต ดังนั้น บทบาทของผู้บริหาร ต่อปัญหาการทุจริตที่เกิดขึ้นในองค์กร ก็คือ การกำหนดมาตรการต่าง ๆ ในการ ป้องกันความเสียหายที่เกิดจากการทุจริต ตัวอย่างของมาตรการเหล่านี้ได้แก่ มาตรการที่ทำให้โอกาสของการเกิดทุจริต ลดลง ซึ่งหนึ่งในมาตรการเหล่านั้น ก็คือ การจัดทำมีระบบการควบคุมภายในที่ สำคัญ ตลอดจนการประเมินความเสี่ยง และการจัดการกับสัญญาณเตือนที่สื่อเค้ ว่าการทุจริตจะเกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นแล้ว

การทุจริตจะเกิดขึ้นเมื่อมีองค์ ประกอบครบ 4 อย่าง ดังนี้

(1) มูลเหตุจูงใจ (Motive)

ผู้ทุจริต อาจไม่พอใจกับองค์กร หรือ มีปัญหาทางด้านการเงิน เนื่องจากมีหนี้สินมากต้องชำระคืน สิ่งเหล่านี้เป็น สถานการณ์ที่เป็นแรงกดดันให้บุคคล กระทำการทุจริต

(2) สิ่งยั่วยวนหรือดึงดูดใจ (Attraction)

ผลประโยชน์เป็นสิ่งดึงดูดใจให้ ผู้ทุจริตทำการทุจริต เนื่องจากผู้ทุจริต

ต้องการผลประโยชน์เข้ามาสู่ตนทันที ที่ได้ มาโดยไม่ชอบ

(3) โอกาส (Opportunity)

โอกาส หมายถึง ความน่าจะเป็น หรือโอกาสที่ผู้ทุจริตมีช่องทางจะทำการ ทุจริตได้ วิธีการควบคุมเชิงป้องกันจะช่วย ลดโอกาสนี้ลงได้ หากกิจการไม่มีระบบ การควบคุมภายในที่เพียงพอ จะทำให้ เปิดช่องทางให้ผู้ทุจริตสามารถกระทำการ ทุจริตได้ง่าย

(4) การปกปิดหรือซ่อนเร้น (Concealment)

คนเราเมื่อคิดว่าจะทำการทุจริต เขาคงคิดไว้แล้วว่าไม่น่าจะมีใครจับได้ ผู้ทุจริตต้องปกปิดความผิดหรือการทุจริต นั้น ซึ่งแตกต่างจากการขโมยหรือฉ้อโกง ซึ่ง เปิดเผยความผิดอย่างชัดเจน

แม้ว่าลักษณะการทุจริตจะมีอยู่ มากมายจนไม่สามารถแยกแยะออกมาได้ อย่างละเอียด และการทุจริตบางอย่างมี ลักษณะเฉพาะสำหรับธุรกิจนั้นๆ อย่างไร ก็ตาม ตัวอย่างของรูปแบบการทุจริตโดย ทั่วไปมักจะเป็นไปในลักษณะ ดังนี้

- การยกยอกและใช้จ่ายเงินของ องค์กรไปใช้ส่วนตัว
- การโจรกรรมทรัพย์สิน ตลอดจน การใช้ทรัพย์สินขององค์กรไปในทางที่ผิด เพื่อประโยชน์ส่วนตัว
- การบันทึกรายการที่ไม่ได้เกิดขึ้น จริง รวมทั้งการบิดเบือน หรือละเว้นไม่ลง รายงานที่เกิดขึ้นจริง
- การแต่งเติม แก้ไขบัญชีหรือ เอกสารหรือสร้างหลักฐานเท็จ
- การปลอมลายมือชื่อ
- การทุจริตเพื่อผลประโยชน์จาก การจัดซื้อ จัดจ้าง เช่น การที่ผู้ขายให้

ประโยชน์แก่ผู้มีอำนาจสั่งซื้อหรือดำเนิน การจัดซื้อ

- การรับสินบน
- การจ่ายค่าแรง หรือเงินเดือนแก่ ผู้ไม่มีตัวตน ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการสร้าง พนักงานปลอม หรือไม่ยกเลิกการจ่ายเงิน เดือนแก่พนักงานที่ออกไปแล้ว

ตัวอย่างของรูปแบบการทุจริตที่ ควรให้ความสนใจ คือ

- การทุจริตเงินสด
- เงินสดเป็นทรัพย์สินที่มีสภาพ คล่องมากที่สุด จึงมีโอกาสเกิดการทุจริต ได้ง่ายกว่าทรัพย์สินประเภทอื่น การทุจริต เงินสดอาจเกิดขึ้นได้โดยการขโมย หรือ การแก้ไข หรือปลอมเอกสารประกอบ รายการจ่ายเงิน

- การทุจริตสินค้าคงเหลือ อาจ ทำได้โดยหยิบฉวยสินค้าคงเหลือไปจาก คลังสินค้าหรือที่เก็บ วิธีการนี้มักเกิดขึ้น กับสินค้าที่มีขนาดเล็กแต่มีราคาต่อหน่วย ค่อนข้างสูง

- การทุจริตสินทรัพย์ถาวรสินทรัพย์ ถาวรอาจหายไปโดยไม่ทราบสาเหตุ หรือหา คำอธิบายที่เหมาะสมได้ ซึ่งอาจเนื่องมา จากการควบคุมที่หละหลวมทั้งในด้านการ จัดบันทึก และการควบคุมความมีตัวตน การทุจริตสินทรัพย์ถาวร รวมถึงการนำ สินทรัพย์ขององค์กรไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว

- การทุจริตการขาย ในหลาย องค์กรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความ สามารถของผู้บริหารหรือพนักงานจาก ยอดขาย หรือผลกำไร จึงมีโอกาสเป็นไปได้ที่อาจมีการสร้างยอดขายปลอมหรือ ขายสินค้าออกไปก่อน เพื่อสร้างยอดขาย แล้วทำการรับคืนในภายหลัง องค์กรได้รับความเสียหายมากจากการทุจริตการขาย ซึ่งมีทั้งที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ เช่น ค่า รางวัลในการขายที่จ่ายตามยอดขายเหล่า

นั้น ผลประโยชน์ที่เพิ่มแก่ผู้บริหาร หรือพนักงานที่ทำการซื้อจะได้รับจากการเลื่อนตำแหน่ง (ซึ่งเป็นลาภมิควรได้) ส่วนความเสียหายที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้อย่างชัดเจน ได้แก่ การมอบความไว้วางใจให้แก่ผู้ที่ไม่ซื่อสัตย์ และไม่มีความสามารถอย่างแท้จริงให้รับผิดชอบรายได้ขององค์กร

ยอดขายที่ต่ำกว่าปกติ อาจเกิดจากการทุจริตก็ได้ เช่น การส่งสินค้าไปให้ลูกค้าแล้ว แต่ยังไม่ได้นับที่บัญชีขาย หรือบันทึกต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

- การให้ส่วนลดแก่ลูกค้า ซึ่งอาจเป็นส่วนลดการค้าที่ลูกค้าไม่ควรได้รับตามระเบียบที่องค์กรกำหนดไว้ หรือมีการให้ส่วนลดสูงกว่าความเป็นจริงแก่ลูกค้าที่สมควรกัน

- การทุจริตค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในองค์กรมีหลายประเภทและอาจเกิดการทุจริตได้ เช่น การจัดซื้อ ซึ่งเป็นรายการที่เกิดการทุจริตได้ง่าย หากกิจการไม่มีมาตรการควบคุมภายในอย่างเพียงพอ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้กิจการแทบทุกแห่งจะกำหนดระเบียบในการจัดซื้อ เช่น ให้มีการประมูลหรือประกวดราคา เพื่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ขาย ซึ่งจะให้ประโยชน์แก่องค์กรในการให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการในราคาและคุณภาพที่ดีที่สุด แต่ในความเป็นจริง การประมูลหรือการประกวดราคาอาจไม่เป็นผล เนื่องจากการฮั้วหรือการรวมหัวกัน ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อได้รับผลประโยชน์จากผู้ขายสินค้าโดยการสมยอมให้ผู้ขายรวมหัวกันเสนอราคาสูงกว่าราคากลาง ทำให้องค์กรต้องซื้อสินค้าหรือบริการในราคาสูงกว่าปกติที่ควรจะเป็น

- ค่าแรง เป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญอีกรายการหนึ่งที่มีการทุจริตกันอย่างกว้างขวาง เช่น พนักงานอาจรวมกันทำ

เอกสารเท็จ เพื่อจ่ายค่าแรงให้กับพนักงานที่ไม่มีตัวตน หรือมีการจัดทำบัตรบันทึกเวลาการทำงาน หรือรายละเอียดการทำงานไม่ตรงกับข้อเท็จจริง เพื่อให้ได้ค่าแรงมากขึ้น

- ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง อาจเกิดการทุจริตได้โดยการปลอมคำสั่งการเดินทาง และใบสำคัญประกอบค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาขอเบิกจ่าย ทั้งๆ ที่ไม่ได้มีการเดินทางจริง หรือทำการจ่ายค่าใช้จ่ายสูงกว่าจำนวนที่จ่ายจริงแล้วเบียดบังส่วนที่เหลือเป็นประโยชน์ส่วนตัว

ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการป้องกันและค้นหาการกระทำทุจริตโดยการกำหนดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดการทุจริต การควบคุมภายในช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดการทุจริตได้ กล่าวคือ ณ จุดที่มีความเสี่ยงสูง การควบคุมภายในตรงจุดนั้นต้องรัดกุมมาก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือการทุจริต ส่วนจุดซึ่งมีระดับความเสี่ยงต่ำ มาตรการควบคุมที่มีความเข้มงวดอาจลดลงได้ เพื่อให้พอเหมาะกับความเสี่ยงนั้นๆ

อย่างไรก็ตามความไม่ประสิทธิผลจากความเสียหาย ความผิดพลาดหรือการทุจริตอาจเกิดขึ้นได้ ทั้งๆที่มีการจัดระบบการควบคุมภายในไว้เป็นอย่างดี ซึ่งอาจเนื่องมาจากข้อจำกัดของการควบคุมภายใน เช่น ผู้บริหาร พนักงาน สมคบกันทำทุจริตโดยไม่ปฏิบัติตามระบบงาน หรือผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามมาตรการควบคุมภายในที่กำหนด ทั้งๆที่กำหนดมาตรการควบคุมภายในไว้อย่างดีแล้วก็ตาม

สัญญาณเตือน

สถานการณ์หรือสัญญาณเตือน (Red Flags) ซึ่งอาจเพิ่มความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตที่แสดงตามตัวอย่างต่อไปนี้ มิใช่สถานการณ์ทั้งหมดที่อาจตรวจพบ และสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ก็มีได้หมายความว่ามีการทุจริตเกิดขึ้นแล้ว แต่ก็ควรต้องระมัดระวังและให้ความสนใจเป็นพิเศษ

- การไม่กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลให้การแบ่งแยกหน้าที่ไม่เพียงพอ โดยเฉพาะการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่อง (liquid assets) หรือการควบคุมภายในมีจุดอ่อนที่สำคัญๆ หลายแห่ง เช่น เจ้าหน้าที่คนหนึ่งรับผิดชอบในการเตรียมเช็ค และทำงบทดลองเงินฝากธนาคาร แต่ผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่คนนั้นไม่ได้ทำตามว่างบงบยอดธนาคารนั้นได้ทำแล้ว โดยไม่เคยสอบทานในรายละเอียดของงบงบยอดธนาคารนั้นว่าถูกต้องหรือไม่

- ผู้บริหารปฏิบัติตนอยู่เหนือระบบการควบคุมภายใน และเป็นเหตุแห่งความล้มเหลวของระบบการควบคุมภายในเสียเอง โดยใช้อำนาจสั่งการเป็นอย่างอื่น เช่น ผู้บริหารสั่งการให้จัดทำรายงานแสดงฐานะการเงิน และผลการดำเนินงาน ให้ผิดไปจากความจริงที่ควรจะเป็น เพื่อปกปิดความผิดพลาดในการบริหาร

- การให้ความไว้วางใจ หรือให้อำนาจแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป ซึ่งทำให้บุคคลนั้นทำการการที่ผิดพลาดโดยเจตนาได้ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ให้ความไว้วางใจแก่พนักงานคนหนึ่งมากจึงให้ทำหน้าที่ทุกอย่างเกี่ยวกับรายงาน

ทางการเงินขององค์กร ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้คนใดคนหนึ่งปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ อาจเป็นโอกาสให้บุคคลนั้นทำรายงานเท็จ หรือปิดบังข้อเท็จจริงได้

- การเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างผิดปกติของรายจ่ายหรือรายได้ ซึ่งไม่สามารถอธิบายความแตกต่างได้จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวเลขในงบการเงิน

- พนักงานไม่ยอมใช้สิทธิลาพักผ่อนประจำปี หรือหลีกเลี่ยงการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งอาจเป็นสัญญาณว่าพนักงานคนนั้นไม่เต็มใจที่จะร่วมงาน เนื่องจากเกรงว่าผู้มาทำหน้าที่แทนจะพบข้อผิดพลาดของตนที่ได้ปิดบังไว้

- ผลประโยชน์และความสัมพันธ์ส่วนตัว เช่น ความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างพนักงานจัดซื้อกับผู้ขายสินค้า การมีญาติหรือผู้ใกล้ชิดที่ทำงานในแผนกเดียวกัน อาจมีการช่วยเหลือกันปิดบังการทุจริตและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

- ขาดกระบวนการในการคัดเลือกพนักงานใหม่อย่างรอบคอบ

- ข้อสงสัยเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือและความสามารถของฝ่ายบริหาร เช่น

- ฝ่ายบริหารถูกรวบงำโดยบุคคล คนเดียวหรือกลุ่มคนเพียงไม่กี่คน

- คณะกรรมการตรวจสอบไม่มีประสิทธิภาพ

- มีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนเกินความจำเป็น

- มีข้อบกพร่องทางด้านการควบคุมภายในที่สำคัญอยู่เสมอ โดยไม่มีการสั่งการให้แก้ไข

- มีการเปลี่ยนแปลงพนักงานระดับสำคัญบ่อยครั้ง

- ปัญหาด้านเอกสาร หรือการหาหลักฐาน เช่น

- มีรายการที่ไม่ได้รับการอนุมัติ หรือหลักฐานการอนุมัติไม่สมบูรณ์

- เอกสารหาย หรือเอกสารจัดทำไม่เสร็จภายในเวลา

- รายการค้างนาน ซึ่งไม่สามารถอธิบายได้ในงบกระทบยอด โดยเฉพาะรายการเงินสดหรือสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่อง

- ยอดแตกต่างระหว่างบัญชีย่อยกับบัญชีคุมที่ไม่สามารถอธิบายได้

- รายการปรับปรุงเกี่ยวกับทรัพย์สิน เช่น สินค้าคงเหลือ หรือลูกหนี้การค้าที่ไม่สามารถหาสาเหตุของการปรับปรุงได้

- ใช้สำเนาเอกสารแทนที่จะใช้ต้นฉบับ

- ไม่มีเอกสารประกอบรายการ

- มีข้อยกเว้นหรือสิ่งผิดปกติในราคาขายซึ่งไม่สามารถชี้แจงเหตุผลได้ เช่น ไม่สามารถอธิบายราคาขายที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติได้

- ความแตกต่างระหว่างบัญชีกับหนังสือยืนยันจากบุคคลภายนอก เช่น ธนาคาร เจ้าหนี้

- การตอบปัญหาของฝ่ายบริหารต่อคำถามของผู้ตรวจสอบภายใน มีลักษณะไม่สมเหตุสมผล และตอบแบบหลีกเลี่ยง ไม่ตรงประเด็น

- ปัญหาด้านการควบคุมอื่นๆ

- การใช้ Password ร่วมกัน หรือเปิดเผย Password ให้คนอื่นทราบ

- ไม่มีการควบคุมเอกสารแบบฟอร์มที่ใช้ เช่น สมุดเช็ค ใบเสร็จรับเงิน

- การควบคุมดูแล และการตรวจ

- มีรายการค้างในบัญชีตั้งพัก (Suspense Account) อยู่เป็นจำนวนมาก โดยไม่มีการติดตามหาสาเหตุ เพื่อปรับปรุงบัญชีให้ถูกต้องภายในเวลาอันสมควร

- มีลูกหนี้การค้าค้างชำระนาน โดยไม่มีการติดตาม

- พนักงานรับเงินชำระหนี้จากลูกค้ามีหน้าที่ลงบัญชีสมุดเงินสดรับ นำเงินเข้าฝากธนาคาร จัดทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร และลงบัญชีลูกหนี้รายตัว

- ฝ่ายจัดซื้อ ซื้อจากผู้ขายเจ้าประจำเป็นระยะเวลานาน

- สัญญาณเตือนอื่นๆ
- สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่มีความสามัคคี

- โครงสร้างองค์กรและการแบ่งแยกหน้าที่ไม่เหมาะสม

- พนักงานทำงานล่วงเวลามากเกินไป

- พนักงานขาดความรู้ความชำนาญในหน้าที่งาน

- ผู้บริหารรวบอำนาจไว้

- พนักงานไม่มีความจงรักภักดี ขวัญและกำลังใจตกต่ำ

- ผู้ทุจริตมักจะคิดหาวิธีการที่คิดว่าปลอดภัยจากการตรวจพบ อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีระบบการควบคุมภายในที่ดี และผู้บริหารมีจรรยาบรรณ ประพฤติตนเป็นตัวอย่าง ตลอดจนมีการส่งเสริมให้มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และเกิดความสำนึกกลัวที่จะทำความผิดน่าจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดการทุจริตได้