

ออกแบบกระบวนการควบคุมภายในองค์กร

# ปิดประตูการโกงในบริษัท

วางระบบ | บริหารคน | ใช้งานได้จริง



จากประสบการณ์ทำงานจริง

KPMG Advisory

MBA Kellogg School of Management

โดย วิมลมาศ รัตนเรืองยศ

# จับใจไม่ได้ไล่ไม่ทัน...คุณควรอ่านเล่มนี้

กว่าคุณจะรู้ตัวก็อาจจะโดนโกงไปเยอะแล้ว หนังสือเล่มนี้จะบอกถึงรอยรั่วของวิธีการทำงานซึ่งเอื้อให้เกิดการทุจริตในรูปแบบต่างๆ และวิธีแก้ไขแบบที่คุณไม่ต้องลงทุนซื้อซอฟต์แวร์แพงๆมาใช้ พร้อมเสริมประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นด้วย ที่สำคัญคือคุณสามารถนำไปใช้ได้จริง

เจ้าของธุรกิจ 99% มักจะมองแต่การตลาดจนลืมความสำคัญของระบบควบคุมภายในองค์กร ซึ่งทำให้ตกม้าตายมาหลายคนแล้ว เพราะคุณประสบกับความเสี่ยง ความเสียหาย และการทุจริตได้ตลอดเวลา บริษัทยักษ์ใหญ่สัญชาติไทยและต่างประเทศจึงมีการจ้างบริษัทที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญอย่างบริษัท KPMG PwC Deloitte และ EY หรือที่เรารู้จักกันในนาม Big 4 มาให้คำปรึกษาเรื่องนี้โดยเฉพาะ

หนังสือเล่มนี้จะเจาะลึกกลโกงต่างๆและวิธีป้องกันใน

กระบวนการทำงานในบริษัททั้ง 6 หัวข้อเริ่มจาก กระบวนการ

ชาย กระบวนการซื้อและจ่าย กระบวนการจัดการสินค้าคงคลัง  
ทักษะทางบัญชี การบริหารคน จนไปถึงการตรวจสอบระบบ IT  
พร้อมเคล็ดลับจากประสบการณ์ทำงานของผู้เขียน

ความโลภอยากได้เงินคนอื่นมักเกิดขึ้นเมื่อคุณปล่อยให้มีโอกาส  
นั้น ผู้เขียนหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถวางแผน  
กระบวนการทำงานและจัดระบบการควบคุมภายในได้ดีขึ้นไม่  
มากก็น้อย

## สารบัญ

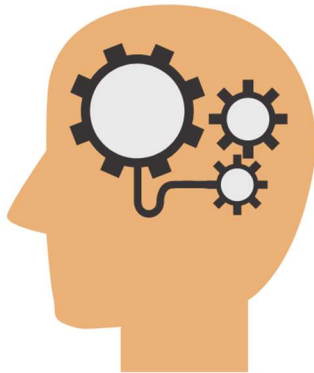
1. ทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต	4-7
2. การสร้างสภาพแวดล้อมควบคุมการทำงาน	8-32
3. การแบ่งแยกหน้าที่	33-39
4. ความเสี่ยงและวิธีป้องกัน	40
5. การจัดวางระบบกระบวนการขาย	41-78
6. การจัดวางระบบกระบวนการซื้อและจ่าย	79-123
7. การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง	124- 156
8. ต้นทุนและทักษะทางบัญชีที่ควรรู้	157- 176
9. การบริหารจัดการบุคลากร	177-198
10. การบริหารจัดการระบบ IT	199- 204
11. บทสรุป	205-206
12. ประวัติผู้เขียน	207

บทที่ 1

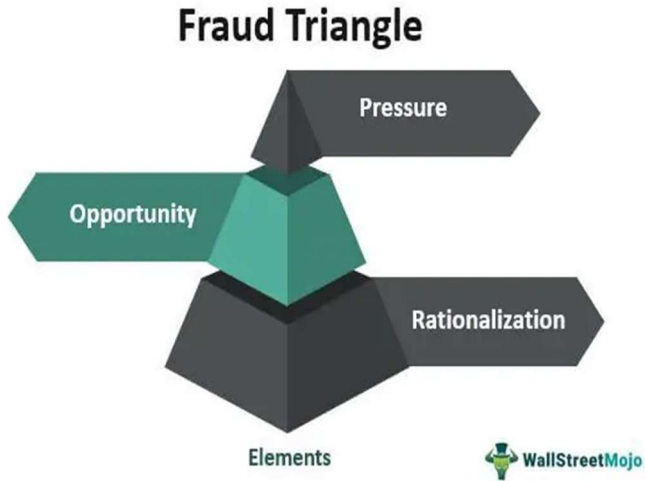
ทฤษฎี

สามเหลี่ยม

การทุจริต



# บทที่ 1 ทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต



**ทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต** หรือ The Fraud Triangle โดย Donald R. Cressey<sup>1</sup> อธิบายถึงเหตุผลที่ทำให้คนทุจริตหรือขโมยเงินในหน้าที่การงาน ภายใต้แนวคิดที่ว่า การทุจริตเกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมอำนวยให้คนกระทำการทุจริตและการทุจริตไม่ใช่เหตุบังเอิญ ปัจจัยเสี่ยงในการทุจริตแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ **Pressure Opportunity และ Rationalization**

---

<sup>1</sup> Donald R. Cressey คือผู้เชี่ยวชาญด้านอาชญาวิทยาและผู้เขียนหนังสือเรื่อง Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement

**Pressure** หมายถึง สิ่งจูงใจหรือแรงกดดันที่จะทำการทุจริต ซึ่งสามารถเกิดขึ้นจากแรงกดดันทางการเงินหรือแรงกดดันจากหัวหน้างาน ตัวอย่างของแรงกดดันทางการเงินที่พบบ่อยคือ การเก็บคดีเรื่องปัญหาทางการเงิน รายได้ไม่เพียงพอ หนี้เงินกู้ทางธนาคาร และการรักษาไลฟ์สไตล์ เป็นต้น ตัวอย่างแรงกดดันจากหัวหน้างานคือ การทำตัวเลขทางบัญชีให้ดูดี การลักทรัพย์ และการขายข้อมูลให้คู่แข่ง เป็นต้น เมื่อคนเราไม่สามารถเห็นทางบรรลุมรรคผลประสงคฺ์ของตนเองโดยวิธีที่ถูกต้อง พวกเขาเหล่านั้นจะเลือกทางที่ไม่ซื่อสัตย์

**Opportunity** หมายถึง โอกาสที่จะทำการทุจริต เกิดขึ้นเมื่อคุณไม่มีวิธีป้องกันความเสี่ยง ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ ไม่มีการสื่อสารเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ในการทำงานอย่างเคร่งครัดจากเบื้องบน และไม่มีกระบวนการป้องกันและตรวจสอบการทำงาน จึงทำให้พนักงานสามารถหาโอกาสลักทรัพย์หรือประพฤติมิชอบได้

**Rationalization** หมายถึง ความสามารถในการหาเหตุผลอัน

สมควรสนับสนุนการกระทำทุจริต คนที่ทุจริตจะไม่เห็นตัวเองเป็น  
คนกระทำผิดเพราะพวกเขาจะหาเหตุผลมาเข้าข้างตัวเอง

ตัวอย่างเช่น ความคิดที่ว่าขอยืมชั่วคราวได้ยวเอามาคืน หรือพวก  
เขาควรจะได้รับเงินจำนวนนี้เพราะบริษัทจ่ายเงินพวกเขาน้อยไป

ทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริตเป็นแนวทางให้บริษัทสามารถ

วิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กรในการก่อให้เกิดการทุจริตและการ

ประพตมิชอบในองค์กร ถ้าบริษัทสามารถป้องกันปัจจัยเสี่ยงใด

ปัจจัยหนึ่ง บริษัทสามารถหลีกเลี่ยงการสร้างประตูลสำหรับ

พฤติกรรมที่ไม่ดี

ดังนั้นวิธีปิดประตูการโกงในบริษัทประกอบด้วยการสร้าง

สภาพแวดล้อมควบคุมการทำงานที่ไม่สนับสนุนการทุจริต การ

แบ่งแยกหน้าที่เพื่อลดโอกาสการทุจริต และการวิเคราะห์ความ

เสี่ยงในการบวนการทำงานต่างๆเพื่อออกแบบการป้องกันความ

เสี่ยงนั้นๆ