การกำหนดกระบวนการทำงานของฝ่ายการเงิน
เพื่อป้องกันการทุจริตของพนักงานขาย
กรณีศึกษา บริษัท ควอลิตี้พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

DETERMINATING FINANCIAL DEPARTMENT SYSTEM
FOR PROTECTING THE FRAUD OF SALESMAN
CASE STUDY: QUALITY PLUS AESTHETIC INTERNATIONAL CO.,LTD

นางสาวดวงหทัย ลิมตโสภณ

โครงงานสหกิจศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
พ.ศ.2556

การกำหนดกระบวนการทำงานของฝ่ายการเงิน เพื่อป้องกันการทุจริตของพนักงานขาย

กรณีศึกษา บริษัท ควอลิตี้พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

DETERMINATING FINANCIAL DEPARTMENT SYSTEM

FOR PROTECTING THE FRAUD OF SALESMAN

CASE STUDY: QUALITY PLUS AESTHETIC INTERNATIONAL CO., LTD

นางสาวดวงหทัย ลิมตโสภณ

โครงงานสหกิจศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม

คณะบริหารธุรกิจ

สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น

พ.ศ. 2556

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการสอบ

(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... กรรมการสอบ

(อาจารย์วุฒิพงษ์ ปะวะสาร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(อาจารย์ก้องเกียรติ วีระอาชากุล)

..... ประธานสหกิจศึกษาสาขาวิชา

(อาจารย์น้ำพร สถิรกุล)

ลิขสิทธิ์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ชื่อโครงงาน	การกำหนดกระบวนการทำงานของฝ่ายการเงิน เพื่อป้องกันการทุจริตของพนักงานขาย กรณีศึกษา บริษัท ควอลิตี้พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พ.ศ. 2556 Determinating Financial Department System for Protecting The Fraud of Salesman Case Study: Quality Plus Aesthetic International Co.,Ltd.
ผู้เขียน	นางสาวดวงหทัย ลิมตโสภณ
คณะวิชา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ก้องเกียรติ วีระอาชากุล
พนักงานที่ปรึกษา	นายวุฒิพงษ์ ผาณิตเศรษฐกร
ชื่อบริษัท	บริษัท ควอลิตี้พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
ประเภทธุรกิจ / สินค้า	ธุรกิจผลิตเครื่องสำอาง

บทสรุป

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อลดช่องโหว่ของระบบที่ทำให้เกิดการทุจริตของพนักงานขาย ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายขาย และพนักงานฝ่ายการเงิน บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 3 ราย และ ตัวอย่างกรณีการทุจริตของพนักงานขาย 8 กรณีที่เกิดขึ้นกับบริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ กระบวนการทำงาน (Work Flow) ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานขาย และฝ่ายการเงิน เก็บรวมรวบข้อมูลโดยการสอบถามจากผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายขาย ซึ่งทราบข้อมูลการทุจริตของพนักงานขายทั้งหมด

ผลจากการศึกษาพบว่า ช่องโหว่ที่ทำให้เกิดการทุจริตของพนักงานขาย คือ การไม่มีเงื่อนไขการชำระเงินในใบเสนอราคา การให้สิทธิ์พนักงานขายลงนามอนุมัติใบสั่งขายได้เอง และการให้สิทธิ์พนักงานขายส่งเอกสารทางการเงินที่สำคัญ เช่น ใบเรียกเก็บเงิน และใบเสร็จรับเงินให้กับทางลูกค้า จากการปรับปรุงด้วยการกำหนดกระบวนการทำงานและเอกสารของฝ่ายการเงินใหม่ ทำให้ได้เอกสารระเบียบปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงิน ซึ่งบริษัทนำมาใช้เป็นมาตรฐานการทำงานของฝ่ายการเงินในปัจจุบัน ทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุนที่เกิดจากการทุจริตได้ เท่ากับ 334,783 บาท/เดือน หรือ คิดเป็นมูลค่าเท่ากับ 4,017,396 บาท/ปี อีกทั้งยังสามารถลดต้นทุนค่าเสียโอกาสที่เกิดขึ้นจากกรณีทุจริตให้บริษัทได้เท่ากับ 6,026,099 บาท/เดือน หรือ คิดเป็นมูลค่า เท่ากับ 72,313,190 บาท/ปี

Project's name	Determinating Financial Department System for Protecting The Fraud of Salesman Case Study: Quality Plus Aesthetic International Co.,Ltd.
Writer	Ms. Duanghatai Limtasopon
Faculty	Faculty of Business Administration, Industrial Management
Faculty Adviser	Mr. Kongkiat Weraarchakul
Job Supervisor	Mr. Wuttipong Panitsettakorn
Company's name	Quality Plus Aesthetic International Co.,Ltd.
Business type/Product	Skin Care Cosmetic Manufacturer

Summary

The objective of this study was to reduce the loophole in the system that is cause of salesman's corruption. The population of this study was 3 members; General Manager, Sales Manager and Financial officer, and the example of salesman's corruption 8 cases of Quality Plus Aesthetic International Co.,Ltd. The instrument of this study was Work Flow which is related to salesman and financial officer processes. Asking General Manager and Sales Manager who know all of the corruption data were used to collect data in this study.

The results of this study showed that the unconditional payment in company's quotation, authorization the salesman to approve Sale Order by himself and sending important financial documents such as invoice and receipt to customers directly were the loophole that was cause of salesman's corruption. Improved by determinate new financial processes and documents reduced the cost of corruption 334,783 Baht/month or 4,017,396 Baht/year. In addition, this improvement reduced sales opportunity cost from corruption cases about 6,026,099 Baht/month or 72,313,190 Baht/year.

กิตติกรรมประกาศ

โครงงานสหกิจศึกษาเล่มนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบริษัทควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โดยเฉพาะคุณวุฒิพงษ์ ผาณิตเศรษฐกร ที่ได้เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าเข้ามาเรียนรู้งานต่างๆในองค์กร พร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคต่างๆในการทำงาน รวมทั้งคอยสนับสนุน ให้คำปรึกษา คอยสอบถามและอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ จนทำให้โครงงานเล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณอาจารย์ก้องเกียรติ วีระอาชากุล ที่ให้ความอนุเคราะห์ แนะนำและชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำโครงงานเล่มนี้ ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนโครงงานเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณพี่ๆ บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ทุกท่าน ที่คอยให้คำปรึกษา คอยสอบถามและให้กำลังใจเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้ซึ่งให้ความรัก ความห่วงใย และเป็นกำลังใจในการจัดทำโครงงานนี้จนสำเร็จ และขอขอบคุณเพื่อนๆทุกคนที่คอยให้กำลังใจเสมอมา

ข้าพเจ้ารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณและขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวดวงหทัย ลิมตโสภณ
คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
พ.ศ.2556

สารบัญ

หน้า

บทสรุป ก

Summary ข

กิตติกรรมประกาศ ค

สารบัญ ง

สารบัญตาราง จ

สารบัญภาพประกอบ ฉ

บทที่

1. บทนำ **1**

1.1 ชื่อและที่ตั้งของสถานประกอบการ 1

1.2 ลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการ 2

1.3 รูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารองค์กร 4

1.4 ตำแหน่งและหน้าที่งานที่นักศึกษาได้รับมอบหมาย 5

1.5 พนักงานที่ปรึกษาและตำแหน่งของพนักงานที่ปรึกษา 6

1.6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 6

1.7 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 6

1.8 วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน 7

1.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงานหรือโครงงานที่ได้รับมอบหมาย 8

1.10 นิยามศัพท์เฉพาะ 8

2. ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน **9**

2.1 แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง 9

2.1.1 ความหมายของการทุจริต 9

2.1.2 ปัจจัยที่เป็นต้นเหตุของการทุจริต 10

2.1.3 มูลเหตุแห่งการทุจริต 12

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

2.1.4 สัญญาณบอกเหตุ การทุจริต 13
2.1.5 การปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการทุจริต 15
2.1.6 การควบคุมภายใน 20
2.1.7 ข้อจำกัดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน 30
2.1.8 ทฤษฎี KAIZEN 31
2.1.9 ทฤษฎี Why Why Analysis 33
2.1.10 ทฤษฎี Benchmarking 35
2.2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 36
2.2.1 รายงานวิจัยเรื่อง แนวทางป้องกันการทุจริตในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม (ธานินทร์, 2550) 36
2.2.2 รายงานวิจัยเรื่อง แนวทางป้องกันการทุจริตภายในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร (วลัยพร, 2550) 37
2.3 สรุปเอกสารและงานวิจัยที่นำมาใช้ในการจัดทำโครงงาน 38

3. แผนงานการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงาน 39
3.1 แผนงานปฏิบัติงาน 39
3.2 รายละเอียดโครงงาน 39
3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 39
3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในโครงงาน 40
3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล 40
3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานที่ปฏิบัติงานหรือโครงงาน 40

4. ผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และสรุปผลต่างๆ 42
4.1 ขั้นตอนและผลการดำเนินงาน 42
4.2 วิจารณ์ข้อมูล โดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย 62

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ **63**

5.1 สรุปผลการดำเนินโครงงาน 63

5.2 ข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน 68

เอกสารอ้างอิง **71**

ภาคผนวก **73**

ก. ตัวอย่างใบเสนอราคา 74

ข. ตัวอย่างใบสั่งขาย 75

ค. ตัวอย่างใบเรียกเก็บเงิน 76

ง. ตัวอย่างใบเสนอราคา 77

ประวัติผู้จัดทำโครงงาน **78**

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	แสดงแผนการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาสหกิจศึกษา 4 เดือน	39
4.1	แสดงจำนวนกรณีร้องเรียน และ มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือน	42
5.1	แสดงการเปรียบเทียบกรณีลูกค้าร้องเรียนเนื่องจากกรณีพนักงานขายทุจริตก่อนและหลังปรับปรุงกระบวนการและเอกสารทางการเงิน	67
5.2	แสดงข้อมูลค่าเสียโอกาสที่เกิดขึ้นจากกรณีการทุจริตของพนักงานขาย	68

สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
1.1	แสดงแผนที่ตั้งบริษัท	1
1.2	แสดงขอบเขตงานและการให้บริการของบริษัท	4
1.3	แสดงโครงสร้างองค์กร	4
2.1	แสดงกรอบแนวความคิดของมูลเหตุแห่งการทุจริต	13
2.2	แสดงวิธีการคิดของ Why-Why Analysis	33
2.3	แสดงตัวอย่างการมองจากหลักเกณฑ์หรือทฤษฎี	34
4.1	แสดงตัวอย่างหลักฐานการโอนเงินที่ลูกค้าโอนเงินเข้าบัญชีพนักงานขาย	43
4.2	แสดงตัวอย่างใบเสนอราคาที่พนักงานขายส่งให้ลูกค้าและใบสั่งขายที่พนักงานขายออกเพื่อใช้ดำเนินการสั่งขายสินค้าในบริษัท ซึ่งมีจำนวนสินค้าและราคาที่แตกต่างกัน	43
4.3	แสดงตัวอย่างใบเสร็จรับเงินปลอมที่พนักงานขายทำขึ้นเอง	44
4.4	แสดงตัวอย่างใบเสนอราคาของบริษัท	46
4.5	แสดงตัวอย่างใบสั่งขายของบริษัท	46
4.6	แสดงตัวอย่างใบเรียกเก็บเงินของบริษัท	47
4.7	แสดงตัวอย่างใบเสร็จรับเงินของบริษัท	47
4.8	แสดงกระบวนการทำงานและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงินและลูกค้า ในช่วงการชำระค่าสินค้า 50% แรก	48
4.9	แสดงกระบวนการทำงานและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงินและลูกค้า ในช่วงการชำระค่าสินค้า 50% หลัง	49
4.10	แสดงช่วงกระบวนการทำงานที่พบปัญหา	50
4.11	แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยทฤษฎี Why Why Analysis (1/3)	51
4.12	แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยทฤษฎี Why Why Analysis (2/3)	52
4.13	แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยทฤษฎี Why Why Analysis (3/3)	53
4.14	แสดงใบเสนอราคาปัจจุบันของบริษัท และ ใบเสนอราคาที่บริษัทควรแก้ไข	54
4.15	แสดงใบสั่งขายปัจจุบันของบริษัท และ ใบสั่งขายที่บริษัทควรแก้ไข	54
4.16	แสดงใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินปัจจุบันของบริษัท กับ ใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินที่บริษัทควรแก้ไข	55

สารบัญภาพประกอบ(ต่อ)

ภาพที่		หน้า
4.17	แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน และลูกค้า ในช่วงการชำระค่าสินค้า 50% แรก ก่อนและหลังปรับปรุง	56
4.18	แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน และลูกค้า ในช่วงการชำระค่าสินค้า 50% หลัง ก่อนและหลังปรับปรุง	57
4.19	แสดงตัวอย่างการเทียบเคียงใบเสนอราคาของบริษัทที่จะทำการปรับปรุง กับ บริษัทอื่น	58
4.20	แสดงตัวอย่างการเทียบเคียงใบสั่งขายของบริษัทที่จะทำการปรับปรุง กับ บริษัทอื่น	59
4.21	แสดงตัวอย่างการเทียบเคียงใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินของบริษัทที่จะทำการปรับปรุง กับ บริษัทอื่น	59
4.22	แสดงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงิน ฝ่ายขาย และลูกค้า ก่อนและหลังที่จะทำการปรับปรุง	60
5.1	แสดงตัวอย่างกระดาษต่อเนื่องเคมี	69
5.2	แสดงให้เห็นการจัดทำแผนเชิงป้องกันการทุจริตด้วยวงจร PDCA	70

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ชื่อและที่ตั้งของสถานประกอบการ

1.1.1 ชื่อสถานประกอบการ

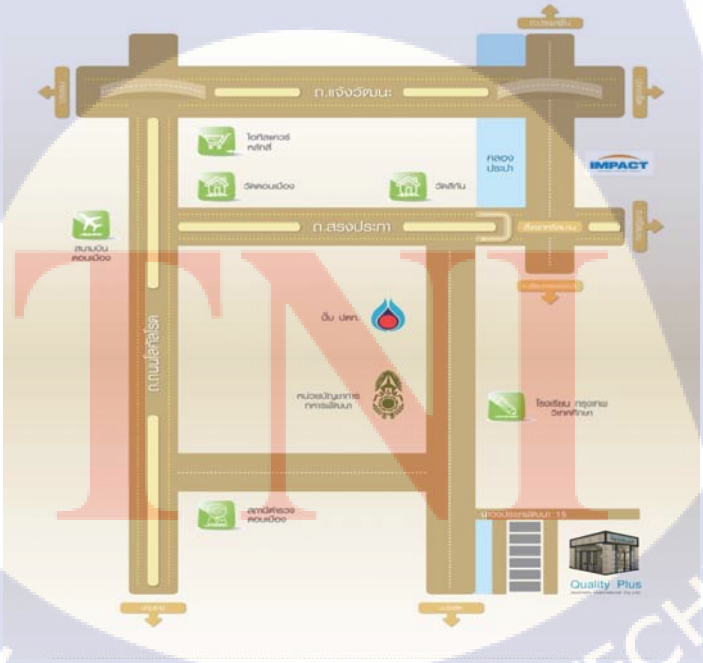
บริษัท ควอลิตี้พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

Quality Plus Aesthetic International Co.,Ltd.

1.1.2 ที่ตั้งของบริษัท

179/18-20 ซอย นาวงประชาพัฒนา 15 ถนนนาวงประชาพัฒนา แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210

179/18-20 Soi Nawongprachapattana 15, Nawongprachapattna Rd., Sikan, Don Mueang, Bangkok 10210



ภาพที่ 1.1 แสดงแผนที่ที่ตั้งบริษัท

1.2 ลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการ

บริษัท ควอลิตี้พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2552 เพื่อดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตเครื่องสำอาง (OEM : Original Equipment Manufacturer) รวมถึงการดำเนินธุรกิจที่ครอบคลุมถึงการออกแบบ พัฒนา รูปลักษณ์ของเครื่องสำอาง (ODM : Original Design Manufacture) ยิ่งไปกว่านั้นยังดำเนินธุรกิจที่คลอบคลุมถึงการสร้างแบรนด์เครื่องสำอาง (OBM : Original Brand Manufacturer) อีกด้วย

1.2.1 วิสัยทัศน์ของบริษัท

1.2.1.1 การเป็นธุรกิจผู้ผลิตเครื่องสำอางที่ครอบคลุมถึงการสร้างแบรนด์ แบบครบวงจร (One Stop Service) ที่ดีที่สุดในประเทศไทย

1.2.1.2 การเป็น Trend Setter ของตลาดเครื่องสำอาง ในระดับภูมิภาคอาเซียน

1.2.2 จุดแข็งของบริษัท

1.2.2.1 เป็นธุรกิจผู้ผลิตเครื่องสำอางที่ครอบคลุมถึงการสร้างแบรนด์ แบบครบวงจร (One Stop Service) ตั้งแต่การบริการให้คำปรึกษาด้านการสร้างแบรนด์เครื่องสำอาง การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ จนไปถึงการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าโดยไม่คิดค่าบริการ

1.2.2.2 ร่วมมือคิดค้นและพัฒนาสารสกัดกับนักวิจัยจากห้องปฏิบัติการในประเทศญี่ปุ่น

1.2.2.3 มีการนำระบบบริหารจัดการโครงการ (Project Management System) มาใช้ในการดูแลโครงการการสร้างแบรนด์ของลูกค้า

1.2.3 ขอบเขตงานและการให้บริการของบริษัท

1.2.3.1 การวางแผนด้านผลิตภัณฑ์ (Product Concept)

คือ การแนะนำ และวางแผนด้านผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ที่ทางลูกค้าสามารถเลือกผลิตสินค้าภายใต้สูตรมาตรฐานของทางบริษัทหรือแจ้งการวิจัยและพัฒนาสินค้าเพิ่มเติม เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความแปลกใหม่ตามความต้องการ

1.2.3.2 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D)

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทแบ่งออกเป็น 2 สูตร คือ สูตรมาตรฐาน (Standard Formula) ของทางบริษัท และ สูตรที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ (New Development) ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของลูกค้า ว่าต้องการให้ผลิตภัณฑ์ของตนเป็นอย่างไร โดยทั้ง 2 สูตรดังกล่าวนี้จะมีการนำนาโนเทคโนโลยี (Nano Technology) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการผลิตและคิดค้นผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง

1.2.3.3 การวางแผน (Planning)

1.2.3.3.1 การสร้างแบรนด์ (Branding)

คือการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์สินค้า ที่ประกอบด้วย Brand Concept รวมไปถึงงานดีไซน์ทั้งหมด ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้แบรนด์เป็นที่ยอมรับและเติบโตอยู่ได้

1.2.3.3.2 การวางแผนต้นทุน (Cost Planning)

คือการวางแผนเรื่องของต้นทุน โดยบริษัทจะทำการวิเคราะห์ต้นทุนที่เกี่ยวข้องสำหรับการผลิตโดยสามารถประมาณการต้นทุนที่ใช้ทั้งหมด (Estimated Investment Cost) คิดเป็นต้นทุนต่อชิ้น (Unit Cost)และคำนวณจุดคุ้มทุนของการขายสินค้า (Break Even Point) โดยบริการวางแผนให้ฟรีโดยไม่มีค่าใช้จ่าย

1.2.3.3.3 การผลิต (Production)

ผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางด้วยเครื่องจักรจากอิตาลี ที่มีมาตรฐานสูง ผ่านการทดสอบสินค้าตามมาตรฐานสากล โดยสามารถแบ่งประเภทหมวดหมู่ของผลิตภัณฑ์ออกเป็น 12 หมวดหมู่ เช่น กลุ่ม Acne Product, Cleanser, Whitening, Anti-Aging และ Moisturizer เป็นต้น

1.2.3.4 การบรรจุ (Packing)

1.2.3.4.1 บริการทำความสะอาดบรรจุภัณฑ์ (Sterilized Process)

1.2.3.4.2 บริการพิมพ์ล็อตการผลิต (Lot Printing Process)

1.2.3.4.3 บริษัทมีการสนับสนุนช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางการขาย ตัวแทนจำหน่าย รวมไปถึงช่องทางการขายสินค้าในด้านตลาดออนไลน์ เช่น Facebook, Instagram เป็นต้น

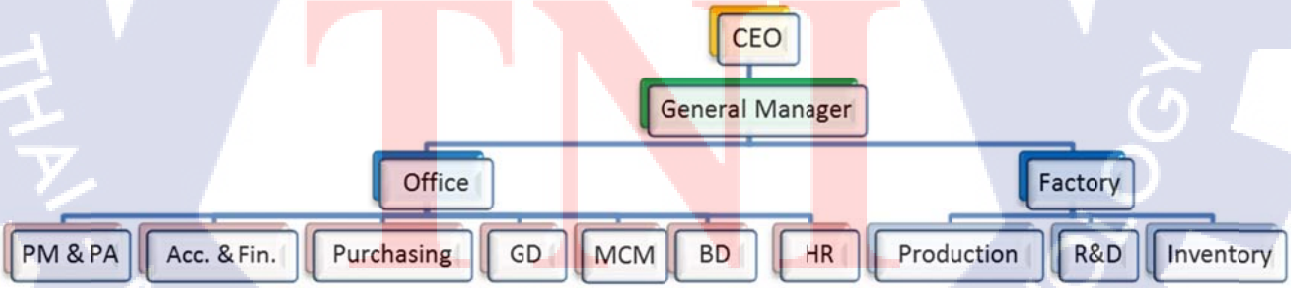
1.2.3.5 การจัดส่ง (Delivery)

บริษัทมีบริการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าฟรี โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

ภาพที่ 1.2 แสดงขอบเขตงานและการให้บริการของบริษัท

1.3 รูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารองค์กร

1.3.1 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.3 แสดงโครงสร้างองค์กร

1.4 ตำแหน่งและหน้าที่งานที่นักศึกษาได้รับมอบหมาย

1.4.1 ตำแหน่ง/ฝ่าย ที่ได้รับมอบหมาย

ผู้ช่วยผู้จัดการ , ฝ่ายการเงิน - ฝั่งจ่าย (ชั่วคราว) และฝ่าย Business Development

1.4.2 หน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

1.4.2.1 ตรวจสอบและวิเคราะห์เอกสารทางการเงิน พร้อมเสนอแนะแนวทางแก้ไข

1.4.2.2 วางระบบเก็บข้อมูล KPI ของพนักงาน ด้วยการจัดทำ Excel ลิงค์สูตร จัดกลุ่ม สร้างกราฟ และสรุปผล KPI ของพนักงาน แบบแยกย่อยเป็นรายเดือน และรวมผลเป็นรายปี เพื่อให้เห็นแนวโน้ม KPI ของพนักงานได้อย่างชัดเจน

1.4.2.3 รวบรวมแบบประเมินการนำเสนอผลงานของแต่ละแผนก พร้อมทั้งสรุปผลและจัดอันดับคะแนนประจำเดือนต่างๆ

1.4.2.4 วางระบบเก็บข้อมูลแนวโน้มยอดขายของฝ่าย Project Management ด้วยการจัดทำ Excel ลิงค์สูตร สร้างกราฟ แนวโน้มยอดขายของ Project Management แต่ละบุคคล เป็นรายสัปดาห์ รายเดือน และ รวมผลรายปี เพื่อให้เห็นแนวโน้มยอดขายของแต่ละบุคคลได้อย่างชัดเจน

1.4.2.5 จัดทำเอกสารที่ใช้เป็นเครื่องมือในการขายสินค้า (Sale Tools) ของฝ่าย Project Management หรือ ฝ่ายขาย ของบริษัท

1.4.2.6 Observe Case ลูกค้าใหม่ เข้ามาทำแบรนด์ พร้อมทำจัดทำ Meeting Minutes ของลูกค้ารายนั้นๆ เพื่อ Support ข้อมูลของลูกค้าให้ฝ่าย Project Management

1.4.2.7 รับวางบิลจาก Suppliers รวบรวมและตรวจสอบเอกสารต่างๆ ก่อนการทำเรื่องตั้งเบิกเงิน ทำใบปะหน้าเอกสารตั้งเบิก เขียนเช็ค ยื่นเรื่องเสนอเซ็นแก่ผู้บริหารที่ต้องเซ็นอนุมัติการเบิกเงิน จ่ายเช็ค Suppliers และทำธุรกรรมทางการเงินกับทางธนาคาร

1.4.2.8 เสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆเพื่อช่วยปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

1.5 พนักงานที่ปรึกษา และ ตำแหน่งของพนักงานที่ปรึกษา

นายวุฒิพงษ์ ผาณิตเศรษฐกร ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)

1.6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

เริ่มปฏิบัติงาน : 28 ตุลาคม 2556

สิ้นสุดการปฏิบัติงาน : 2 มีนาคม 2557

1.7 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางและบำรุงผิวเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคที่ได้รับความนิยมสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะกลุ่มสุภาพสตรีตั้งแต่วัยรุ่นถึงวัยสูงอายุ และแพร่หลายมากขึ้นในกลุ่มของสุภาพบุรุษ ทำให้มูลค่าตลาดเครื่องสำอางในประเทศมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเติบโตสูงกว่าอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจประเทศ หรือเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจไม่มากนัก เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคให้ความสนใจต่อบุคลิกภาพที่ดี จึงให้ความสำคัญกับรายจ่ายส่วนนี้ ประกอบกับฐานผู้ใช้ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางเพิ่มขึ้นตามความหลากหลายของสินค้า จึงทำให้ตลาดเครื่องสำอางสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้ทำให้มีผู้ผลิตมากมายสนใจลงทุนทำธุรกิจในตลาดเครื่องสำอาง ซึ่งส่งผลให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางเป็นไปอย่างเข้มข้น ทั้งในด้านคุณภาพ (Quality), ราคา (Cost) และการจัดส่งที่ตรงเวลาในปริมาณที่ลูกค้าต้องการ (Delivery) ทำให้ผู้ผลิตต้องปรับตัวให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจผู้ผลิตรายอื่นๆได้ ซึ่งแนวทางสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวการณ์เช่นนี้ ธุรกิจแต่ละแห่งจึงต้องหันมาพยายามลดต้นทุนขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยหนึ่งในมาตรการสำคัญของการลดต้นทุนคือป้องกันการทุจริตไม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

แต่เนื่องจาก บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เป็นธุรกิจ SME ที่มีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดภายในระยะเวลาอันสั้น ระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆจึงยังไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดช่องโหว่ที่ง่ายต่อการทุจริตของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานขาย ที่มีสิทธิ์ในการทำธุรกรรมกับทางลูกค้าโดยตรง จึงเกิดกรณีทุจริตขึ้นภายในองค์กร ซึ่งคิดเป็นมูลค่าความเสียหาย

ไม่ต่ำกว่า 1 ล้านบาท ภายในระยะเวลาเพียง 3 เดือน และยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างประเมินมูลค่าไม่ได้

สอดคล้องกับผลการสำรวจ ของ บริษัท เคพีเอ็มจีภูมิไชย จำกัด พบว่า สาเหตุหลัก 3 ประการแรก ที่ส่งเสริมให้เกิดการทุจริตภายในองค์กร 60% เห็นว่าเป็นเพราะระบบกำกับดูแลภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ 44% เห็นว่าเกิดจากการสมรู้ร่วมคิดระหว่างพนักงานและบุคคลภายนอก และ 28% เห็นว่าเกิดจากการขาดมาตรการส่งเสริมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และยังพบว่าผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจำนวนถึง 98% ให้ความเห็นตรงกันว่า การทุจริตเป็นปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับธุรกิจในประเทศไทยซึ่งแต่ละแห่งจะสูญเสียเงินจากการทุจริตภายในองค์กรโดยเฉลี่ยมีมูลค่ารวมสูงกว่า 1 ล้านบาทขึ้นไปในแต่ละปี ปัญหาการทุจริตเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ และเป็นเรื่องที่ใกล้ตัว บางครั้งองค์กรต่างๆ ไม่ให้ความสำคัญและมองข้าม ในอนาคตเมื่อระบบธุรกิจมีการแข่งขันสูงคาดว่าแนวโน้มของปัญหาจะมากขึ้น บริษัทจึงควรเตรียมพร้อมไว้เพื่อป้องกันแทนที่จะรอให้เกิดปัญหาแล้วแก้ไขซึ่งสุดท้ายอาจส่งผลเสียหายรุนแรงทั้งต่อธุรกิจและภาพลักษณ์ของบริษัทในระยะยาว (มติชนรายวัน, 2548)

ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขและป้องกันการทุจริตของพนักงานขายที่อาจเกิดขึ้นซ้ำอีกในอนาคต โครงงานสหกิจศึกษาในครั้งนี้จึงได้ทำการศึกษาเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขเพื่อลดช่องโหว่ของระบบที่ง่ายต่อการทุจริตของพนักงานขาย

1.8 วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน หรือโครงงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานสหกิจศึกษา

1.8.1 ศึกษาและปรับปรุงเอกสารทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน และลูกค้าให้รัดกุม เพื่อป้องกันการ โอนเงินเข้าบัญชีพนักงานขาย

1.8.2 กำหนดกระบวนการทำงานของฝ่ายการเงินใหม่ ให้เป็นผู้ส่งเอกสารทางการเงินถึงลูกค้าโดยตรงโดยไม่ต้องผ่านพนักงานขาย เพื่อป้องกันพนักงานขายออกเอกสารทางการเงินปลอม

1.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงานหรือโครงงานที่ได้รับมอบหมาย

1.9.1 องค์สามารถนำโครงงานในครั้งนี้ไปใช้ในการสร้างระบบควบคุมและการตรวจสอบภายในของธุรกิจให้รัดกุมเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต อันจะส่งผลให้ธุรกิจลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ทั้งยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

1.10 นิยามศัพท์เฉพาะ

โครงงาน เรื่อง การกำหนดกระบวนการทำงานของฝ่ายการเงิน เพื่อป้องกันการทุจริตของพนักงานขาย มีคำศัพท์ที่สำคัญเพื่อให้เข้าใจตรงกัน 5 ข้อ ดังนี้

1.10.1 การทุจริต หมายถึง การกระทำโดยจงใจหรือเจตนาโดยบุคคลหรือหลายคน เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย สร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

1.10.2 แนวทางป้องกันการทุจริต หมายถึง หลักการควบคุมและดูแลการทำงานภายในองค์กร เพื่อป้องกันหรือลดปัญหาการทุจริตที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

1.10.3 ลักษณะการทุจริตโดยทั่วไป หมายถึง ผลและเหตุต่างๆ โดยทั่วไปของการทุจริตที่ได้เกิดขึ้นภายในองค์กรธุรกิจ

1.10.4 โอกาสเกิดการทุจริต หมายถึง ความถี่ของการทุจริตในรูปแบบนั้นๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรธุรกิจ

1.10.5 ความเสียหายจากการทุจริต หมายถึง จำนวนหรือมูลค่าความเสียหายของการทุจริตในรูปแบบนั้นๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรธุรกิจ

บทที่ 2
ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

โครงงานเรื่อง “การกำหนดกระบวนการทำงานของฝ่ายการเงิน เพื่อป้องกันการทุจริตของพนักงานขาย” ผู้ทำโครงงานได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและปฏิบัติงานดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายของการทุจริต

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการทุจริต ไว้ดังนี้

2.1.1.1 กรมอาชีวศึกษา (2543: 3 อ้างถึงใน พิภพ, 2549:157) ได้ให้ความหมายของ การทุจริต ไว้ว่า การทุจริต หมายถึง การขโมย การยักยอก การฉ้อโกง ฉ้อฉล หลอกลวง ปลอมแปลง ปลอมปน การรับผลประโยชน์โดยมิชอบ

2.1.1.2 เกียรติศักดิ์ (2539: 3 อ้างถึงใน พิภพ, 2549:157) ได้ให้ความหมายของการทุจริต ไว้ว่า การทุจริต หมายถึง การกระทำโดยตนเองหรือร่วมมือกับบุคคลอื่นเพื่อให้รับ ทรัพย์สิน ผลประโยชน์หรือบริการอื่นใด โดยวิธีการฉ้อโกง ปิดบังข้อเท็จจริง หรือโดยวิธีการอันมิชอบด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร

2.1.1.3 ศิลปพรและธรรมรัฐ (2541: 47 อ้างถึงใน พิภพ, 2549:157) ได้ให้ความหมายของการทุจริต ไว้ว่า การทุจริต หมายถึง การกระทำที่ไม่ซื่อสัตย์ จงใจหลอกลวงเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น รวมทั้งการตั้งใจบิดเบือนการเสนอความจริง นอกจากนี้ ยังอาจรวมถึงการใช้สินทรัพย์ขององค์กรไปในทางที่ผิด เพื่อประโยชน์ของผู้บริหาร พนักงานหรือบุคคลอื่น

2.1.1.4 ประสิทธิ์ (2539: 7 อ้างถึงใน พิภพ, 2549:157) ได้ให้ความหมายของการทุจริต ไว้ว่า การทุจริต หมายถึง การปฏิบัติหรือละเว้นไม่ปฏิบัติการอย่างใดในตำแหน่งหรือหน้าที่หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น

2.1.1.5 อุษณา (2547: 12-2) ได้ให้ความหมายของการทุจริต ไว้ว่า การทุจริต หมายถึง มูลเหตุจูงใจให้บุคคลกระทำ “เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น” การกระทำหมายถึง การกระทำที่มีความผิดตามกฎหมาย เช่น การลัก ยักยอก

ฉ้อโกง ปล้น ปลอมแปลงเอกสาร การกระทำเอกสารเท็จ ฯลฯ และรวมถึงการงดเว้นการกระทำเพื่อป้องกันผลนั้นด้วย

2.1.1.6 พิชัย (2548: 573) ได้ให้ความหมายของการทุจริต ไว้ว่า การทุจริต หมายถึง การแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองและผู้อื่น

2.1.1.7 นิพันธ์และศิลปพร (2545: 1-21) ได้ให้ความหมายของการทุจริต ไว้ว่า การทุจริต หมายถึง การกระทำโดยจงใจหรือเจตนาโดยบุคคลคนเดียวหรือหลายคน ซึ่งอาจเป็นผู้บริหาร พนักงาน หรือบุคคลอื่น อันมีผลทำให้งบการเงินแสดงข้อมูลไม่ถูกต้อง

สำหรับโครงงานวิจัยนี้ได้กำหนดขอบเขตของการทุจริตไว้ว่า การทุจริต หมายถึง การกระทำโดยจงใจหรือเจตนาโดยบุคคลหรือหลายคน เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย สร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

2.1.2 ปัจจัยที่เป็นต้นเหตุของการทุจริต

ปัจจัยที่เป็นต้นเหตุของการทุจริต มีปัจจัย 3 ประการ ที่เป็นองค์ประกอบให้เกิดการกระทำทุจริต ได้แก่ ความไม่ซื่อสัตย์ โอกาสอำนวย และแรงจูงใจ (ธานินทร์, 2548) มีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 ความไม่ซื่อสัตย์ (Dishonesty Factor)

เกิดจากอุปนิสัย แรงจูงใจ ความจำเป็นและสถานการณ์แวดล้อมเอื้ออำนวย เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวคน ที่เราระดมสรรหาคัดเลือกให้เข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นบุคลากรขององค์การในเบื้องต้น แต่ต่อมาบุคคลนั้นไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตเพราะเราไม่สามารถสืบทราบเจาะลึกลงไปได้ว่า เขามีค่านิยมและอุปนิสัยที่ได้มาจากสิ่งแวดล้อมของสถาบันทางสังคมที่หล่อหลอมเขามาในรูปแบบใด จึงเกิดความชินชาหรือเห็นว่าการทุจริตเป็นเรื่องปกติธรรมดา ใครๆ เมื่อมีโอกาสเขาก็กระทำกัน เช่น “คนอื่นทำได้ เราก็ทำได้” เช่นนี้ มีอันตรายต่อองค์กรอย่างยิ่ง สิ่งจูงใจและโอกาสผนวกกับความคิดไม่ซื่อตรงต่อองค์กรของบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่ผลักดันให้บุคคลทำการทุจริตได้ เพราะความมักได้อยากได้ของผู้อื่น แต่เมื่อถูกจับได้มักจะอ้างความจำเป็น ทางเศรษฐกิจและครอบครัวจึงได้กระทำการทุจริตนั้นๆ เพื่อหวังประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยได้เปรียบเทียบระหว่างความซื่อสัตย์ความรับผิดชอบ ต่องานในหน้าที่กับผลประโยชน์หรือค่าตอบแทนที่จะ “เสี่ยง” รับ ถ้าคิดว่า “คุ้ม” ก็จะกระทำการลงไป เช่น พนักงานคุมบัญชีและรักษาเงินของธนาคาร ชอบเล่นพนันผลแพ้-ชนะของฟุตบอลลีคก์ต่างๆ ในยุโรปเล่นได้เสียกัน เริ่มตั้งแต่ครั้งละไม่มากจนจำนวนเงินมากขึ้น ไม่สามารถใช้รายได้หรือทรัพย์สินที่มีอยู่นำมาใช้หนี้การพนันฟุตบอล ซึ่งมีรอบการแข่งขันที่ถี่หรือจำนวนครั้งมากขึ้น จึงเริ่มมีเจตนาทุจริตต่อเงินของลูกค้าและ

ของธนาคาร เช่น พนักงานระดับล่างค่าความเสี่ยงต่อจำนวนเงินจะน้อยกว่าพนักงานระดับสูง เช่น เงินจำนวน 100,000 บาท อาจไม่เอา แต่ระดับ1,000,000 บาทหรือกว่านั้น อาจใช้กลฉ้อฉลทุจริตเอาไปใช้ก่อนได้ เข้าหลัก “ตัวเล็กกินคำเล็ก ตัวใหญ่กินคำใหญ่” เป็นต้น

2.1.2.2 โอกาสอำนวย (Opportunity Factor)

โอกาสเป็นช่วงเวลา หรือจังหวะที่เปิดให้เป็นช่องว่างหรือช่องทางให้กระทำทุจริตได้ เพราะความบกพร่องหรือช่องว่างในเรื่องของโครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน สับสน ซ้ำซ้อน ก้าวก่ายเกยกัน การบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีมีข้อจำกัด การอำนวยการที่หละหลวมขาดกฎระเบียบแบบแผน และระบบงานที่ดี การตรวจสอบ การควบคุมภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพ ทำให้โอกาสเปิดสำหรับผู้จ้องกระทำการทุจริตโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการควบคุมภายในไม่ดีจะยิ่งเป็นโอกาสของผู้ทุจริตเพราะการควบคุมภายในเป็นการตรวจสอบด่านสุดท้ายที่จะกำจัดหรือลดโอกาสทุจริตได้

2.1.2.3 แรงจูงใจ (Motive Factor)

เป็นแรงที่ส่งกำลังมาจากตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้า (Stimuli) ทั้งหลายทำให้ผู้กระทำผิด “เห็นกงจักรเป็นดอกบัว” โดยเกิดอาการสนองตอบ (Response) จากผู้ถูกเร้าใจ เป็นความต้องการที่จะกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการของตนดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นสภาวะความต้องการของมนุษย์ ในที่นี้ คือ ความจำเป็นที่ต้องกระทำทุจริต เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์บางประการของตนคือของแต่ละบุคคล เช่นความจำเป็นทางเศรษฐกิจ ทำผิดเพื่อความอยู่รอด ความจำเป็นทางครอบครัว ปัญหาการเงินและการใช้จ่ายเกินฐานะ ตกอยู่ในสภาวะจิตผิดปกติควบคุมตัวเองไม่ได้ ความต้องการไม่มีที่สิ้นสุดหรือไม่รู้จักพอ โดยเฉพาะแรงจูงใจ จากผลกำไรที่เย้ายวนทำให้เกิดการขโมยทรัพย์สินขององค์การและการค้ายาเสพติด เป็นต้น

โดยปกติแล้วบุคคลจะมีความยั้งคิดมีสติกำกับการทำงานและไม่ต้องการทำความผิดแต่หวังความสำเร็จของงานและการชมเชยมากกว่า แต่แรงจูงใจที่แรงกล้าพุ่งตรงสู่ตัวผู้มีแนวโน้ม หรือมีอุปนิสัยทุจริตอยู่แล้ว จะเป็นมูลเหตุสำคัญที่ติดตัวมาแก้ไขยาก ไม่มีขั้นตอนสำคัญที่จะป้องกันและสกัดกั้นคนไม่ดีจึงอยู่ที่การเลือกสรรตัวบุคคลมาทำงานในระบบบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 มูลเหตุแห่งการทุจริต

มูลเหตุแห่งการทุจริต (บรรยงค์, 2545: 116-118) จำแนกได้ดังนี้

2.1.3.1 มูลเหตุภายในหน่วยงาน ได้แก่

2.1.3.1.1 กฎ ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่ใช้อยู่ไม่เพียงพอหรือหละหลวมไม่รัดกุมและไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน พบว่าพนักงานไม่ปฏิบัติตามหรือพยายามหลีกเลี่ยงกฎระเบียบ เป็นเหตุให้เกิดช่องทางการทุจริตขึ้นได้

2.1.3.1.2 การจัดแบ่งหน่วยงานเพื่อปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ชัดเจน สับสน ซ้ำซ้อน ยื้อแย่งทรัพยากรเพื่อการดำเนินการ เป็นสาเหตุให้เกิดช่องทางการทุจริตได้

2.1.3.1.3 กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ไม่แน่ชัดคลุมเครือ ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานก้าวก่ายเกยกัน สับสนควบคุมยาก ขาดความรัดกุม บุคคลเดียวทำงานหลายหน้าที่ มีการเกี่ยงกันทำและแย่งงานกันทำ เป็นโอกาสใกล้กระทำการทุจริตได้ง่าย

2.1.3.1.4 ผู้บังคับบัญชาขาดการติดตามตรวจสอบผลงาน ประเมินผลงานเพื่อนำไปสู่ระบบการให้รางวัลที่พนักงานพึงพอใจ จึงเกิดการทำงานแบบไม่ต้องรับผิดชอบ เมื่อมีช่องทางก็จะทำการทุจริตได้ทันที โดยไม่มีใครมาจับได้ ไล่ทัน

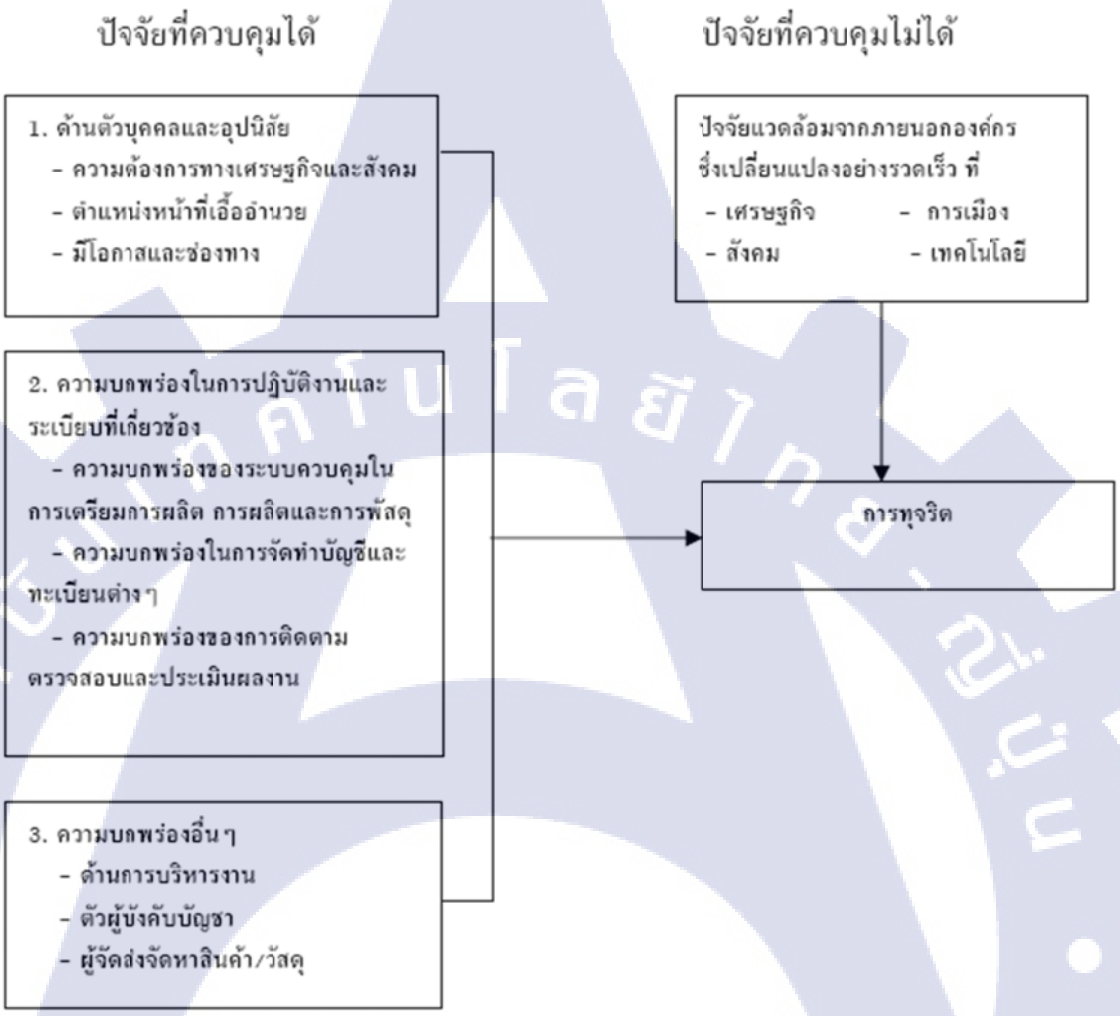
2.1.3.2 มูลเหตุจูงใจจากบุคคลภายนอก

ได้แก่ พ่อค้านักธุรกิจที่ทำธุรกิจกับองค์กรเจ้าหน้าที่ของรัฐและนักธุรกิจการเมือง จะมีส่วนชักจูงให้พนักงานของเรากระทำทุจริตเพื่อผลประโยชน์ของบุคคลดังกล่าวอยู่เสมอ ซึ่งควบคุมได้ยากมากเพราะเป็นปัจจัยนอกองค์การ แต่เราพอจะป้องกันได้จากการสร้างภูมิคุ้มกันคอร์รัปชั่น เป็นเกราะกั้นและแข็งแกร่งจากภายในองค์กร

2.1.3.3 มูลเหตุอื่นๆ

พิจารณาได้จากปัญหาที่พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างขาดความรับผิดชอบ,ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน,ไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตหรือขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร,ชอบละเมิดระเบียบคำสั่งและข้อบังคับอยู่เสมอ และรักษาแต่ประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง เหล่านี้เกิดจากการบริหารงานบุคคล รูปแบบการบังคับบัญชาและขาดการตรวจสอบควบคุมและประเมินผลงาน ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายใน ซึ่งเราควบคุมได้แต่ขาดแคลน เช่น ปัจจัย คน งานเงิน โครงสร้าง และปัจจัยภายนอกที่เราควบคุมไม่ได้ เช่น ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และ

เทคโนโลยี อาจจำแนกให้เห็นได้ว่าการทุจริตน่าจะเกิดและมาจากต้นเหตุอะไร ทั้งภายในและภายนอกองค์การ จะได้วางมาตรการแก้ไขได้ทันท่วงทีจากภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงกรอบแนวความคิดของมูลเหตุแห่งการทุจริต

2.1.4 สัญญาณบอกเหตุการทุจริต

การทุจริตเป็นสมมติฐานแสดงพยาธิสภาพ (Symptom) ของอาการเจ็บป่วยขององค์การซึ่งจะส่งสัญญาณบอกเหตุ เรียกว่า “Warning Signal” หรือ “Red Flag” ให้เห็น เป็นสถานการณ์ที่เราต้องระวังและสนใจข้อมูลที่เป็นสัญญาณบอกเหตุอย่างละเอียด ถ้าเราพบสัญญาณบอกเหตุเกิดจากจุดอ่อนในระบบควบคุมงาน เราต้องรีบรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบเพื่อจะได้แก้ไขได้ทันการณ์ (บรรยงค์, 2545: 119-121) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1.4.1 สัญญาณบอกเหตุอาจเกิดขึ้น

2.1.4.1.1 เพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น วัสดุสูญหาย ยอดขายตกต่ำ

2.1.4.1.2 มีความเกี่ยวโยงกับสัญญาณตัวอื่น เช่น ผลิตงานไม่ได้ตามกำหนดโยงไปถึงความไม่พอใจของพนักงานที่แกล้งเฉื่อยงาน หรือขายได้มากแต่ได้เงินน้อยเพราะต้องการระบายสต๊อก

2.1.4.1.3 บางครั้งไม่มีการเกี่ยวพันกัน เช่น ของหายระหว่างขนส่งสินค้า เมื่อสืบทราบแล้วพนักงานขับรถไม่ได้ทุจริตเบียดบังเอาของไปขาย แต่ขาดความระมัดระวังเมื่อพักรถระหว่างทาง เป็นต้น

2.1.4.2 สัญญาณบอกเหตุทางการบริหาร

2.1.4.2.1 ผู้บริหารไม่เข้าใจอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อระบบตรวจสอบภายใน (Internal Auditing) เพราะไม่สนใจหรือเข้าใจสับสนไม่ชัดเจน

2.1.4.2.2 ผู้บริหารเพิกเฉยต่อการแก้ปัญหา

2.1.4.2.3 ผู้บริหารระดับต่างๆ เปลี่ยนตัว หรือลาออกบ่อยทำให้นโยบาย และการดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง

2.1.4.2.4 การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และการเงินรวบยอดไม่กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

2.1.4.2.5 ผู้บริหารตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์สูงเกินไปไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้

2.1.4.2.6 ผู้บริหารมีทัศนคติไม่ดีต่อบางหน่วยงาน เช่น หน่วยงานบัญชี-การเงิน หน่วยงานการตลาด เป็นต้น

2.1.4.3 สัญญาณบอกเหตุจากการปฏิบัติงาน

2.1.4.3.1 สิ่งบอกเหตุทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เช่น กระแสข่าวกระทบต่อภาพพจน์และความอยู่รอดขององค์การ

2.1.4.3.2 การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบขาดระบบการติดตามและประเมินผลงาน จึงขาดข้อมูลมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

2.1.4.3.3 การปฏิบัติงานขาดกิจกรรมและเทคนิควิธีการตรวจสอบควบคุมงาน เช่น การสื่อสารขาดตอน ขาดการแข่งขันปรับปรุงงาน

2.1.4.3.4 พนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อองค์การและขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน อัตราสิ่งของสูญเสียสูง

2.1.4.3.5 อัตราการเข้า-ออกของพนักงานสูง

2.1.4.3.6 มีการร้องเรียนจากลูกค้าและพนักงานมากขึ้น

2.1.4.3.7 ผู้ปฏิบัติงานไม่รับผิดชอบหรือแสดงความรำคาญต่อการตอบคำถาม ต่อระบบข้อเสนอแนะ และการประชุมอบรมพนักงาน

2.1.4.3.8 พนักงานแสดงออกว่าหมดความอดทนต่อสภาพงานต่อต้านระเบียบคำสั่งขาดความร่วมมือและประท้วงเงียบ ป่วย ลา สาย ขาด บ่อยขึ้น

2.1.4.4 สัญญาณบอกเหตุทางการเงิน การบัญชีและการตรวจสอบ

2.1.4.4.1 พบปัญหาทางบัญชีมาก

2.1.4.4.2 พบปัญหาตรวจสอบเอกสารประกอบรายการค้า

2.1.4.4.3 มีรายการค้าผิดปกติจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

2.1.4.4.4 พบข้อผิดพลาดอย่างมีสาระสำคัญจากการสอบบัญชีในปีก่อนๆ

2.1.4.4.5 ไม่จัดทำงบพิสูจน์ยอดเงินฝากธนาคาร หรือไม่ติดตามผล แตกต่างที่เกิดขึ้นอย่างทันเวลา

2.1.4.4.6 เอกสารสูญหาย มีร่องรอยการทำลายแก้ไข

2.1.4.4.7 การตัดบัญชีหนี้สูญหรือสินค้าขาดบัญชีโดยไม่ติดตามหาสาเหตุ

2.1.4.4.8 เงินสดขาดบัญชี

2.1.4.4.9 ไม่มีการจัดทำรายละเอียดประกอบยอดบัญชีคงเหลือ

2.1.4.4.10 รายละเอียดในบัญชีย่อยไม่ตรงกับบัญชีคุมยอด

2.1.4.4.11 ยอดค้างชำระของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

2.1.4.4.12 รายการปรับปรุงทางบัญชีมีจำนวนมาก

2.1.4.4.13 การซื้อสินค้ามากเกินปริมาณที่ควรจะเป็น

2.1.4.4.14 การจ่ายเงินซ้ำซ้อน

2.1.5 การปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการทุจริต

การปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบ แบ่งเป็น 3 กรณี (อุษณา, 2547: 12-3) ดังนี้

2.1.5.1 การป้องกันการทุจริต

เครื่องมือที่เป็นพื้นฐานการป้องกันการทุจริต คือ การควบคุมภายใน ซึ่งประกอบด้วยการกระทำที่ลดแรงจูงใจ และโอกาสในการกระทำทุจริต การพบการทุจริตที่สำคัญอย่างทันกาล รวมทั้งการกระทำเพื่อลดผลกระทบความเสียหายจากการทุจริต ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่จะกำหนดและกำกับดูแลให้มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลในการป้องกันการทุจริตอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งหมายความว่าเป็นการควบคุมในระดับที่เพียงพอที่จะพบการทุจริตสำคัญที่เกิดขึ้นในกรณีปกติและอย่างทันกาล เพราะไม่มีผู้บริหารคนใดยอมเสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมและตรวจสอบการทุจริตแบบสมบูรณ์ หรือทุกรายการค้า หรือ ทุกสถานการณ์ เพราะการทุจริตไม่ได้เป็นเรื่องปกติและอาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ วิธีการควบคุมแบบสมบูรณ์ดังกล่าวจึงไม่คุ้มค่าและทำลายขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงานผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่จะช่วยป้องกันการทุจริต โดยการตรวจสอบและประเมินการควบคุมภายในที่ผู้บริหารกำหนดว่าเพียงพอและมีประสิทธิผล ที่จะป้องกันการลดโอกาส และลดความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตในส่วนต่างๆ ขององค์กร ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ และอย่างระมัดระวังเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน ในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในควรพิจารณาว่า

2.1.5.1.1 สภาพแวดล้อมขององค์กร การส่งเสริมบรรยากาศและจิตสำนึกของการควบคุม

2.1.5.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเหมาะสมไม่สูงเกินไป จนผู้ปฏิบัติงานเกิดความกดดันและไม่อาจปฏิบัติได้จริง

2.1.5.1.3 การกำหนดนโยบายหรือแนวของการประพฤติเป็นลายลักษณ์อักษรโดยระบุกิจกรรมที่ห้ามประพฤติ และวิธีปฏิบัติหากพบว่ามีการหลีกเลี่ยง

2.1.5.1.4 การกำหนดนโยบายและระดับการอนุมัติเกี่ยวกับรายการค้าต่างๆ อย่างเหมาะสม และมีการปฏิบัติตามอย่างดี

2.1.5.1.5 การจัดทำนโยบาย แนวปฏิบัติ วิธีการ การรายงาน และมาตรการอื่นๆ การติดตามกิจกรรมเพื่อการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สิน โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง

2.1.5.1.6 การจัดการระบบการสื่อสารและการรายงานต่อผู้บริหารอย่างเพียงพอและเชื่อถือได้

2.1.5.1.7 การจัดทำข้อเสนอแนะให้พนักงานปฏิบัติ เกี่ยวกับการควบคุมหรือการส่งเสริมการกระทำเพื่อป้องกันการทุจริตที่เหมาะสมและคุ้มค่า

เหตุการณ์หรือปัจจัยการทุจริตที่สำคัญ 3 ประการ ที่ผู้บริหารควรกำหนดการควบคุมและกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม ได้แก่ การลดแรงจูงใจการทุจริต การลดโอกาสการทุจริต และการเน้นความซื่อสัตย์และการปฏิบัติตามจริยธรรม ดังรายละเอียดดังนี้

การลดแรงจูงใจการทุจริต ผู้ทุจริตบางคนมีแรงจูงใจที่จะทุจริต เนื่องจากองค์กรกำหนด

เป้าหมายที่จะให้รางวัลผลตอบแทนที่สูงเกินกว่าจะปฏิบัติได้โดยวิธีการปกติ จึงจูงใจหรือกดดันให้พนักงานบางส่วนเสี่ยงที่จะทุจริต นอกจากนี้ผู้ทุจริตบางคนอาจมีแรงจูงใจ เนื่องจากความเดือดร้อนทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นเพราะอุปนิสัย เช่น สุรุ่ยสุร่าย ชอบเล่นการพนัน ชอบดื่มสุราและของเสพติด หรือเป็นเพราะความจำเป็นที่เกิดขึ้นเฉพาะคราว เช่น การเจ็บป่วย ความเดือดร้อนในครอบครัว ดังนั้นผู้ตรวจสอบต้องประเมินว่าผู้บริหารมีวิธีป้องกันแรงจูงใจการทุจริตดังกล่าวหรือไม่ เช่น ไม่กำหนดเป้าหมายหรือเกณฑ์การวัดผลงานสูงเกินจริง มีการคัดเลือกพนักงานโดยตรวจสอบภูมิหลัง อุปนิสัย หรือประวัติในการทำงาน รวมทั้งจัดสวัสดิการพนักงานเช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือยามฉุกเฉิน อย่างเหมาะสม ฯลฯ

การลดโอกาสการทุจริต โดยมีวิธีการควบคุมภายในที่เพียงพอและมีประสิทธิผล เพราะการควบคุมที่ไม่เพียงพอเป็นการเปิดโอกาสและช่องว่างให้กระทำการทุจริต โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารไม่สนใจการควบคุม ก้าวก่ายการควบคุม หรือไว้ใจผู้ปฏิบัติงานบางท่านบางหน่วยงานโดยให้ละเลยการควบคุมหรือยกเว้นการตรวจสอบ วิธีการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการป้องกันการทุจริตที่ผู้ตรวจสอบควรประเมินผล เช่น

การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการอนุมัติ ปฏิบัติงาน และรายงานกิจกรรมที่สำคัญ

การควบคุมทรัพย์สินสำคัญและทุจริตได้ง่าย เช่น เงินสด หลักทรัพย์ ตราสาร และเอกสารทางการเงิน สัญญา เครื่องมือและสินค้าวัตถุดิบที่เป็นที่ต้องการในตลาด ฯลฯ ในกรณีที่หน่วยงานประมวลผลข้อมูลโดยคอมพิวเตอร์ ผู้ตรวจสอบต้องประเมินผลการควบคุมในระบบคอมพิวเตอร์นั้น ว่าเพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ เพราะการทุจริตในระบบคอมพิวเตอร์ไม่ว่าจะเป็นการแก้ไข ปลอมแปลงข้อมูล หรือการทำให้ข้อมูลรั่วไหล มักมีผลกระทบและเป็นความเสียหายอย่างมีสาระสำคัญ

การตรวจนับทรัพย์สินจริงกับข้อมูลบัญชี การเน้นความซื่อสัตย์และการปฏิบัติทางจริยธรรม โดยเฉพาะการทำตนให้เป็นตัวอย่างจากผู้บริหาร การสร้างบรรยากาศและทัศนคติการทำงานที่มีจริยธรรม การกำหนดแนวประพฤติในการปฏิบัติงานที่ดี การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตรวจสอบได้ การกำหนดข้อพึงปฏิบัติหรือข้อห้ามปฏิบัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการมีมาตรการลงโทษผู้กระทำผิด

2.1.5.2 การตรวจพบตัวชี้วัดการทุจริต

การตรวจพบตัวชี้วัดการทุจริต หมายถึง การตรวจพบตัวชี้วัดการทุจริตอย่างเพียงพอที่จะเสนอให้มีการสืบสวน ตัวชี้วัดดังกล่าว อาจได้มาจากผลการทดสอบการควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือจากผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายใน หรือจากแหล่งอื่นๆ ทั้งภายนอกและภายใน

การตรวจพบตัวชี้วัดการทุจริต ผู้ตรวจสอบภายในควรมีความรู้และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การมีความรู้และการวางแผนให้ตรวจพบตัวชี้วัดการทุจริต การตื่นตัวกับโอกาสที่อาจเกิดจากการทุจริต การประเมินระดับความเสี่ยงจากตัวชี้วัด การแจ้งให้ผู้บริหารทราบ ดังรายละเอียดดังนี้

2.1.5.2.1 การมีความรู้และการวางแผนให้ตรวจพบตัวชี้วัดการทุจริต ความรู้ดังกล่าวรวมถึง การรู้จักรูปแบบตัวชี้วัด ลักษณะการทุจริต เทคนิคการทุจริตและประเภทการทุจริตที่อาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม ได้กล่าวแล้วว่า ผู้ตรวจสอบภายใน ไม่ควรได้รับการคาดหวังว่าจะตรวจพบการทุจริตในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน การศึกษารูปแบบของตัวชี้วัด โดยมีสัญญาณเตือนภัยหรือตัวชี้วัดการทุจริตในระดับพนักงาน ได้แก่ เปลี่ยนบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยอย่างมาก มีความกดดันหรือความจำเป็นทางการเงิน ไม่สามารถบริหารหรือควบคุมการใช้จ่ายเงินของตนเอง มีความเป็นอยู่เกินฐานะประกอบธุรกิจส่วนตัวที่อาจเกิดผลประโยชน์ขัดแย้งกับกิจการ การปฏิบัติงานภายใต้อิทธิพลของบุคคลคนเดียว การคัดเลือกพนักงานใหม่ที่ขาดประสิทธิผล ไม่ตรวจประวัติภูมิหลัง

เดิมเมื่อกล่าวถึงการทุจริต มักจะเพ่งเล็งไปที่ระดับพนักงาน แต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ความทุจริตผิดพลาดที่ก่อความเสียหายและความเสี่ยงอย่างร้ายแรง เกิดในระดับผู้บริหารและผู้ที่ผู้บริหารระดับสูงไว้วางใจ โดยเฉพาะการทุจริตในการแสดงรายงานทางการเงิน (Management Fraud) สมาคมผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา ได้แสดงตัวชี้วัดที่อาจเกิดการทุจริตดังนี้ ตัวอย่างตัวชี้วัดการทุจริตจากการบริหาร ได้แก่ ความสนใจที่จะรักษาระดับหรือเพิ่มราคาหุ้นหรือผลกำไรโดยใช้นโยบายที่ผิดปกติหรือวิธีการบัญชีที่ไม่ใช้หลักความระมัดระวัง การบริหารตกอยู่ภายใต้การบริหารของบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มเล็กๆ โดยไม่มีการควบคุมที่เพียงพอ หรือโดยขาดการกำกับดูแลจากคณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบ ตัวอย่างตัวชี้วัดการทุจริตจากสภาวะอุตสาหกรรม ได้แก่ มีการแข่งขันสูง มีการอิ่มตัวของตลาดและการลดลงของอัตรากำไรขั้นต้น การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการล้าสมัยของสินค้าอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างตัวชี้วัดการทุจริตจากการปฏิบัติงานและความมั่นคงทางการเงิน ได้แก่ ไม่มีกระแสเงินสดจากการปฏิบัติงานแต่แสดงรายงานว่ามีกำไรหรือการเติบโตของยอดขาย แสดงอัตราการเติบโตของยอดขายหรือกำ ไรที่ผิดปกติ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

2.1.5.2.2 การตื่นตัวเกี่ยวกับโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต หากผู้ตรวจสอบพบจุดอ่อนในระบบการควบคุมที่สำคัญซึ่งก่อให้เกิดการทุจริตได้ง่าย จะต้องขยายการทดสอบเพื่อค้นพบตัวชี้วัดการทุจริตที่มากขึ้นหรือที่มีระดับความเสี่ยงสูง เช่น การอนุมัติรายการค้าโดยผู้ไม่ได้รับผิดชอบหรือไม่มีการอนุมัติ การก้าวก่ายระบบการควบคุม การยกเว้นเกี่ยวกับการกำหนดราคา

โดยอธิบายไม่ได้ และผลขาดทุนจำนวนมากเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ผิดปกติการทดลองเบิกของโดยไม่มีผู้อนุมัติที่ถูกต้อง เป็นต้น โดยเพิ่มการทดสอบ การสังเกตการณ์ การทดลองทำรายการผิดปกติซ้ำ การทดลองทำสิ่งที่มีกฎระเบียบอื่นห้าม เพื่อสอบหาสาเหตุเจตนาและความถี่ที่เกิดการผิดปกติ รวมทั้งประเมินผลการควบคุมภายในในจุดนั้นว่ามีความเพียงพอและมีประสิทธิผลที่จะป้องกันหรือค้นพบรายการผิดปกตินั้นหรือไม่ ผู้ตรวจสอบภายในควรตระหนักว่า การพบตัวชี้วัดมากกว่าหนึ่งประเภทหรือมากกว่าหนึ่งครั้ง เพิ่มโอกาสการเกิดทุจริต

2.1.5.2.3 การประเมินระดับความเสี่ยงจากตัวชี้วัด เมื่อพบตัวชี้วัดการทุจริต ผู้ตรวจสอบควรประเมินว่าตัวชี้วัดนั้นแสดงระดับความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตในระดับใด โดยอาจต้องพิจารณาจากปัจจัยด้านรูปแบบ จุดอ่อนการควบคุม และผลกระทบที่เกิดขึ้นประกอบกัน เช่น

รูปแบบของการกระทำที่มีระดับความเสี่ยงสูง พิจารณาจากการจ่ายเงินตามเอกสารที่ทำเท็จ การสมรู้ร่วมคิด มีผู้ร่วมกระทำความผิด การแก้ไขบัญชีที่มีผลกระทบสำคัญต่องบการเงินโดยรวม การอนุมัติให้กระทำการโดยมิชอบ การกระทำความผิดโดยอาศัยระบบคอมพิวเตอร์ การกระทำความผิดโดยผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนั้น การกระทำความผิดโดยฝ่ายบริหาร

จุดอ่อนการควบคุมที่มีระดับความเสี่ยงสูง พิจารณาจาก ขาดการป้องกันหรือมีแรงจูงใจให้ทุจริตทั้งกลุ่มทั้งหน่วยงาน ขาดการป้องกันหรือมีแรงจูงใจให้ทุจริตในระดับผู้บริหาร ขาดการแบ่งแยกหน้าที่ในกิจกรรมสำคัญ ขาดการควบคุมทรัพย์สินที่สำคัญมีมูลค่า ขาดการควบคุมระบบงานที่มีความสำคัญ ขาดกิจกรรมติดตามและประเมินผลที่ดี ขาดบรรยากาศการทำงานอย่างซื่อสัตย์และมีจริยธรรม

ผลกระทบที่มีระดับความเสี่ยงสูง พิจารณาจาก จำนวนความผิดบ่อยครั้ง มูลค่าและวงเงินที่เกี่ยวข้องสูง มีผลกระทบต่อฐานะการเงินอย่างมีสาระสำคัญสูง มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานอย่างมีสาระสำคัญสูง

2.1.5.2.4 การแจ้งให้ผู้บริหารทราบ หากผลการประเมินพบว่ามีตัวชี้วัดที่เพียงพอ ผู้ตรวจสอบควรแจ้งผู้บริหารที่มีอำนาจในองค์กรทราบ เพื่อตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร ในกรณีพบตัวชี้วัดที่สำคัญ และมีระดับความเสี่ยงสูงหรือมีความแน่ใจพอสมควรว่าเกิดพฤติกรรมส่อไปในทางทุจริต ผู้ตรวจสอบควรแจ้งให้ฝ่ายบริหาร หรือคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการบริษัททราบโดยทันที เพื่อตัดสินใจว่าจะดำเนินการในเรื่องนี้ต่อไปอย่างไร เช่น ควรมีการตั้งคณะกรรมการสืบสวนหรือไม่ การแจ้งในขั้นต้นนี้อาจจะเป็นการแจ้งโดยวาจาก่อน และติดตามด้วยรายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้

หากเป็นตัวชี้วัดหรือข้อบกพร่องที่มีความเสี่ยงระดับปานกลาง แต่หน่วยงานจำเป็นต้องมีวิธีการป้องกัน หรือต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและมีประสิทธิผลมากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อป้องกันการลุกลามหรือเรื้อรังของข้อบกพร่อง ผู้ตรวจสอบควรรายงานต่อผู้บริหารที่มีอำนาจสั่ง

การแก้ไขในเรื่องนั้น โดยมีรายละเอียดข้อตรวจพบ ความเห็นของผู้ตรวจสอบ และข้อเสนอแนะที่มี

หากเป็นข้อบกพร่องที่ผิดพลาดเล็กน้อย หรือเกิดขึ้นโดยความพลั้งพลาดและไม่ได้เจตนาของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ตรวจสอบควรชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ตรวจสอบควรชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นทราบ และทำเป็นรายงานต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานนั้น 1 ระดับขึ้นไป ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรได้รับการคาดหวังว่า จะมีความรู้ในระดับที่เพียงพอกับบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจพบและสืบสวนการทุจริตในทำนองเดียวกัน วิธีการตรวจสอบตามลำพัง ถึงแม้ว่าจะมีการปฏิบัติด้วยความระมัดระวังเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ ก็ไม่อาจเป็นหลักประกันการตรวจพบการทุจริตได้

2.1.5.3 การสืบสวนการทุจริต

ในกรณีสงสัยว่ามีการทุจริต ผู้ตรวจสอบควรแจ้งผู้มีอำนาจรับผิดชอบในองค์กรให้ทราบและอาจเสนอแนะว่าจำเป็นต้องมีการสืบสวนในสถานการณ์ที่สงสัยหรือไม่ โดยควรปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนด

การสืบสวนการทุจริต คือการปฏิบัติการที่จำเป็นและการรวบรวมหลักฐานที่จะพิสูจน์ว่าเกิดการทุจริตจริงตามข้อสงสัยหรือตัวชี้วัดทางทุจริตหรือไม่ โดยปกติการสืบสวนในกรณีดังกล่าวควรตั้งเป็นคณะกรรมการสืบสวนประกอบด้วยนักกฎหมาย ผู้บริหารระดับสูง พนักงานฝ่ายรักษาความปลอดภัย พนักงานฝ่ายบุคคล ผู้เชี่ยวชาญอื่นจากภายในและภายนอกองค์การ โดยผู้ตรวจสอบภายในอาจร่วมเป็นกรรมการคนหนึ่งเท่านั้น เพราะผู้ตรวจสอบภายในไม่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการสืบหาและสืบสวนการทุจริต และผู้ตรวจสอบภายในไม่จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะทางกฎหมาย เพื่อปฏิบัติงานสืบสวนการทุจริต

2.1.6 การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคนมีบทบาทความรับผิดชอบร่วมกัน การควบคุมภายในกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ด้าน ได้แก่

ประสิทธิภาพประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ความเชื่อถือของรายงานทางการเงินบัญชี การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (อุษณา, 2547: 5-3) ดังรายละเอียดดังนี้ ประสิทธิภาพประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน หรือวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน เป็นการควบคุมที่มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เช่น การทำกำไร การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม การป้องกันทรัพย์สินไม่ให้สูญหาย และการปรับปรุงความสามารถ

เชิงแข่งขันกับกิจการอื่น ทั้งในด้านราคา คุณภาพ ความพึงพอใจ เช่น ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและเทคโนโลยีให้สนองความต้องการของลูกค้า ฯลฯ

ความเชื่อถือของรายงานทางการเงินบัญชี หรือวัตถุประสงค์ด้านการรายงานทางการเงิน หมายถึงการควบคุมภายในที่มีวัตถุประสงค์ให้รายงานงบการเงินที่เผยแพร่ต่อสาธารณชน ทั้งที่เป็นรายงานประจำปีและรายไตรมาส มีการจัดทำให้เชื่อถือได้ การจัดประเภทและการเปิดเผยข้อมูลเหมาะสม เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี และไม่แสดงข้อมูลขัดต่อข้อเท็จจริงในเรื่องต่างๆเช่น ความเกิดขึ้นจริง ความครบถ้วน ความถูกต้อง การวัดมูลค่า ภาระผูกพัน การจัดประเภทและการเปิดเผยข้อมูล ฯลฯ ซึ่งในปัจจุบันกำหนดให้ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ หรือเจ้าของกิจการเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานงบการเงินให้เชื่อถือได้ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว

การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง*หรือวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าองค์การปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบสัญญา เพื่อป้องกันการถูกฟ้องร้อง การถูกยกเลิกสัญญา การเสียชื่อเสียงหรือเกิดความเสียหายอื่นของกิจการ

2.1.6.1 แนวคิดหลักการควบคุมภายใน

แนวคิดหลักเกี่ยวกับการควบคุมภายใน มี 4 ประการ ดังนี้

2.1.6.1.1 การควบคุมภายใน เป็น“กระบวนการ (Process)” หมายถึง วิธีการที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน แต่ไม่ได้เป็นผลลัพธ์สุดท้าย ดังเช่นนักกีฬา ต้องการผลลัพธ์สุดท้ายคือ การเป็นผู้ชนะ แต่การเป็นผู้ชนะต้องฝึกซ้อม ต้องมีโครงสร้างร่างกายแข็งแรง ดังนั้นองค์กรต้องการลดความเสี่ยงแต่การลดความเสี่ยงต้องมีโครงสร้างและการกระทำตามระบบการควบคุมภายในเป็นต้น

2.1.6.1.2 การควบคุมภายใน ไม่ใช่เพียงแต่การกำหนดนโยบายแบบฟอร์มที่สวยงาม และไม่ใช่ระบบที่จะไปจ้างคนมาทำให้ หรือไม่ใช่คู่มือที่วางไว้บนหิ้งหนังสือแต่เป็นกระบวนการที่ทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือกันทำและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.1.6.1.3 การควบคุมให้ความเชื่อมั่นในการบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมเหตุสมผล หมายถึงความมั่นใจตามต้นทุนและประสิทธิผลที่คาดหวังตามปกติเท่านั้นการควบคุมไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นและเป็นหลักประกันสมบูรณ์ เพราะการควบคุมมีข้อจำกัดที่แฝงอยู่

2.1.6.1.4 เป็นการกระทำเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3 ประการของการควบคุม ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน, วัตถุประสงค์ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินการบัญชี และ วัตถุประสงค์ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตามการควบคุมอย่างหนึ่ง อาจสนองวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งหรือหลาย

วัตถุประสงค์ก็ได้ เช่น การกำหนดให้จัดทำรายงานการเงินทุกเดือนโดยต้องจัดทำให้เสร็จภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป วัตถุประสงค์หลักอาจเพื่อให้มีข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สอง แต่ผลพลอยได้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ด้านอื่นด้วย เช่น หากผู้บริหารใช้ข้อมูลดังกล่าวในการบริหารก็จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันกาล ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ทำให้สามารถยื่นรายงานการเงินใดๆ ที่ตลาดหลักทรัพย์กำหนดให้จัดส่ง และช่วยสามารถยื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีแก่ทางราชการสรรพากรได้ทันกำหนด โดยไม่ต้องเสี่ยงกับการถูกเตือนถูกปรับ หรือการจ่ายเงินเพิ่มขึ้นอีกโดยไม่จำเป็น

องค์ประกอบการควบคุม ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามผลและการประเมินผลอิสระ

2.1.6.2 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

องค์ประกอบด้านแรก เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึก (Control Consciousness) และบรรยากาศของการควบคุมภายใน ให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและมีจิตสำนึกที่ดีในการควบคุมและการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ โดยเน้นที่ผู้บริหารระดับสูง (Tone at the Top) ที่จะสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมและการกระทำตนเป็นตัวอย่าง COSO คือว่าบุคลากรเป็นองค์ประกอบแรกและสำคัญที่สุด เพราะเป็นพื้นฐานและมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของการควบคุมภายในองค์กรนั้นทั้งหมด การมีบุคลากรดีเป็นแกนของจักรวาลสำคัญในการผลักดันสิ่งดีอื่นๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

การประเมินองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม อาจเริ่มพิจารณาจากการเกิดขึ้นจริงของจุดควบคุมย่อยต่างๆ เช่น

2.1.6.2.1 ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม (Integrity and Ethical Values) ผู้บริหารแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง และไม่ยินยอมให้มีการต่อรอง หรือผ่อนปรนในเรื่องนี้

การประเมินองค์ประกอบด้านนี้มักจะพิจารณาจาก การจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรม แนวทางที่พึงปฏิบัติ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยเฉพาะข้อที่พึงปฏิบัติในกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ กรณีใดที่ห้ามปฏิบัติอย่างเด็ดขาด ข้อกำหนดเหล่านี้ต้องแจ้งให้พนักงานทุกคนได้รับทราบและปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างชัดเจน ในบางองค์กรอาจให้พนักงานลงนามรับทราบเป็นประจำทุกปี เมื่อไม่ทำตามจึงควรได้รับโทษไม่อาจอ้างว่าไม่ทราบ การจัดการและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ดี เช่น กำหนดแนวการปฏิบัติต่อพนักงาน คู่ค้า ลูกค้า ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ ผู้รับประกัน คู่แข่งขัน ฯลฯ ไว้ชัดเจนซึ่งในบางองค์การอาจลงโทษถึงขั้นไล่ออกเมื่อพบว่าไม่ยอมปฏิบัติตาม

ผู้บริหารทำตนให้เป็นตัวอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ ไม่ให้ทัศนคติที่ว่า “พูดอย่าง-ทำอย่าง” (Do as I say not Do as I Do) และลดวิธีการหรือแรงจูงใจที่เปิดโอกาสหรือส่งเสริมให้เกิดการกระทำผิด เช่น การไม่กดดันให้พนักงานต้องปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่สูงเกินจริง การให้รางวัลผู้กระทำดี การไม่ส่งเสริมและลงโทษผู้กระทำผิดอย่างเหมาะสม เป็นต้น

2.1.6.2.2 ความรู้ทักษะและความสามารถเชิงแข่งขัน(Commitment to Competence) ผู้บริหารควรกำหนดระดับของความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงาน ระดับความรู้ความสามารถในยุคปัจจุบัน ต้องเป็นความรู้ ความสามารถเชิงแข่งขันที่พนักงานต้องมีเพื่อให้แข่งขันกับองค์กรอื่นได้ การประเมินองค์ประกอบในด้านนี้อาจจะเริ่มพิจารณาจากการเกิดขึ้นจริงของจุดควบคุมย่อยต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสาร กำหนดลักษณะงาน (Job Description) และวิธีการอื่นใดที่กำหนดคุณสมบัติที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน และการวิเคราะห์พื้นความรู้ทางการศึกษา และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.1.6.2.3 คณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Directors or Audit Committee) COSO เน้นว่าฝ่ายบริหารระดับสูง มีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างบรรยากาศการควบคุมของกิจการ (Tone at the Top) หรือตามคำกล่าวที่มักได้ยินว่า “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” คณะกรรมการบริษัทมีความสำคัญเพราะเป็นเสมือนตัวแทนของผู้ถือหุ้น ที่จะแต่งตั้งฝ่ายบริหารระดับสูงและกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นส่วนของคณะกรรมการบริษัทที่มีหน้าที่ส่งเสริมบรรยากาศของการควบคุม และการตรวจสอบทั้งการตรวจสอบภายในและการสอบบัญชีให้เป็นไปอย่างอิสระตามมาตรฐานวิชาชีพการประเมินองค์ประกอบในด้านนี้อาจจะเริ่มพิจารณาจากการเกิดขึ้นจริงของจุดควบคุมย่อยต่างๆ เช่น ปัจจัยที่เสริมสร้างความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร รวมทั้งความรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การตั้งคำถามที่ตรงประเด็นและลึกซึ้งเกี่ยวกับงานที่ฝ่ายบริหารปฏิบัติ และการติดตามวิเคราะห์คำตอบที่ได้ (Probing Questions are Raised) ความถี่และการมีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่และการประชุมกับ ผู้บริหารฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบบัญชี ความพอเพียงและทันกาลของสารสนเทศที่จัดให้ คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบ ที่จะติดตามความสัมฤทธิ์ผลของแผนกลยุทธ์ เป้าหมายของฝ่ายบริหาร ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน และการปฏิบัติตามสัญญาที่สำคัญ และความเพียงพอและทันกาลของสารสนเทศที่คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบมี เกี่ยวกับข้อมูลพิเศษและอ่อนไหว (Sensitive Information) ตัวอย่างของสารสนเทศดังกล่าว เช่น ค่าใช้จ่ายเดินทางของผู้บริหารระดับสูง ค่าฟ้องร้องในคดีความหรือการผิดสัญญาที่สำคัญ รายงานสืบสวนจากสถาบัน

กำกับดูแล การฉ้อฉล การใช้ทรัพย์สินขององค์กรที่ไม่เหมาะสม การละเมิดเงื่อนไขทางการค้า การจ่ายเงินให้นักการเมือง และการจ่ายเงินที่ผิดกฎหมาย เป็นต้น

2.1.6.2.4 ปรัชญาและสไตล์การทำ งานของผู้บริหาร (Management Philosophy and Operating Styles) ความแตกต่างในแนวความคิดและวิธีการทำงานของนักบริหาร ย่อมมีอิทธิพลต่อการควบคุมภายในขององค์การ เพราะผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจัดให้มีนโยบาย มาตรการ และวิธีการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ รวมทั้งต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ปรัชญาและสไตล์การทำงานของผู้บริหารอาจขึ้นอยู่กับรูปแบบโครงสร้างของกิจการ เช่น เป็นเครือข่ายของกิจการในต่างประเทศหรือเป็นกิจการอิสระภายในประเทศ เป็นกิจการที่มีสาขาหรือไม่มีสาขา รวมถึงเป็นกิจการขนาดเล็กหรือใหญ่ เป็นต้น

หรือการจัดโครงสร้างแบบการรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่างๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ ในขณะที่หากเลือกวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงานรวมถึงกระบวนการในการติดตามผลย่อมมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

หรือการจัดโครงสร้างของธุรกิจการผลิตที่ผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างการควบคุมที่มีระเบียบแบบแผนแน่นอนอาจไม่เหมาะกับธุรกิจการบริการหรือหน่วยงานวิจัยค้นคว้าและวิชาการ ซึ่งต้องใช้โครงสร้างที่ต้องการความยืดหยุ่น และอาจไม่มีแบบแผนตายตัว เป็นต้น

การประเมินองค์ประกอบในด้านนี้อาจจะเริ่มพิจารณาจากการเกิดขึ้นจริงของจุดควบคุมย่อยต่างๆ ตัวอย่างเช่น ลักษณะในการยอมรับความเสี่ยงขององค์การ เช่น เป็นผู้บริหารที่กล้าเสี่ยงกล้าได้ กล้าเสีย หรือชอบความระมัดระวัง เป็นต้น ความถี่ในการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะหน่วยงานที่อยู่ห่างไกล ทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการเลือกนโยบายบัญชี ความระมัดระวังในการกำหนดประมาณการทางบัญชี การเปิดเผยข้อมูล และการไม่แสดงข้อมูลที่เป็นเท็จ รวมทั้งการส่งเสริมในงานบัญชี การพัฒนาความรู้ของฝ่ายบัญชี

2.1.6.2.5 โครงสร้างการจัดองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดไว้ดีย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญ ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรธุรกิจนั้นๆ

การประเมินองค์ประกอบในด้านนี้อาจจะเริ่มพิจารณาจากการเกิดขึ้นจริงของจุดควบคุมย่อยต่างๆ ตัวอย่างเช่น การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและการสร้างระบบที่ทำให้การไหลเวียนของระบบสารสนเทศเป็นไปอย่างทันกาลระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญๆ อย่างเพียงพอชัดเจน และทุกคนเข้าใจบทบาทความ

รับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งนั้น ความรู้และประสบการณ์ที่เพียงพอของผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญนั้น

2.1.6.2.6 วิธีมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility) องค์ประกอบนี้หมายถึง การมอบอำนาจในระดับปฏิบัติการ การกำหนดวิธีการรายงานและอำนาจในการอนุมัติ ซึ่งควรมอบในระดับที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความคิดริเริ่มหรือสามารถแก้ไขปัญหา ให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน

องค์กรยุคใหม่นิยมการกระจายอำนาจในการบริหาร (Empowerment) โดยกระจายอำนาจบริหารตัดสินใจในกิจกรรมประจำวันจากส่วนกลางสู่ผู้ปฏิบัติงานแนวหน้า (Front Line) ที่รับผิดชอบโดยตรง ทำให้ลดชั้นการบริหารแบบแนวดิ่ง (Vertical Organization) มาสู่การบริหารแบบแนวราบ (Flat Organization) มากขึ้น โดยเห็นว่าการแก้ไขปัญหาโดยผู้เผชิญปัญหาเฉพาะหน้านั้นจริง ทำให้เกิดความคล่องตัว และมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าผู้บริหารที่อยู่ห่างไกล

อย่างไรก็ตามยิ่งมีการกระจายอำนาจลงสู่เบื้องล่างมากเท่าไร องค์กรอาจพบความเสี่ยงกับสถานการณ์ที่ไม่คาดการณ์มาก่อนมากขึ้น หรือมีผู้กล่าวว่ากระจายอำนาจอาจเพิ่มการกระจายกรณีทุจริตประพฤติมิชอบ ดังนั้นองค์กรต้องมีระบบการควบคุมและระบบการรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability) ที่มีประสิทธิผลและทันกาลมากขึ้น ซึ่งรวมถึงมาตรการการติดตามผล การระบุชื่อผู้รับผิดชอบในงานต้องชัดเจน การให้รางวัลและการลงโทษต้องกระทำอย่างทันกาล

การประเมินองค์ประกอบในด้านนี้อาจจะเริ่มพิจารณาจากการเกิดขึ้นจริงของจุดควบคุมย่อยต่างๆ ตัวอย่างเช่น ความชัดเจนในการระบุความรับผิดชอบและอำนาจในการอนุมัติให้ผู้ปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในระบบการรายงานสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ความเหมาะสมของมาตรฐานการควบคุมและวิธีการควบคุมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารระบุลักษณะความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน ความเหมาะสมของจำนวนพนักงาน โดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผลและการบัญชี ซึ่งจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความซับซ้อนของกิจกรรมและระบบงานที่เกี่ยวข้อง

2.1.6.2.7 นโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human- Resource Policy and Practices) บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน รวมทั้งต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ดังนั้นฝ่ายบริหารควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การว่าจ้าง คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและอุปนิสัยที่เหมาะสมกับงาน และเมื่อได้บุคลากรที่เหมาะสมต้องมีนโยบายในการจูงใจ และการพัฒนาให้ความรู้และความสามารถที่ทันสมัยตามเทคโนโลยีใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน

การประเมินองค์ประกอบในด้านนี้อาจจะเริ่มพิจารณาจากการเกิดขึ้นจริงของจุดควบคุมย่อยต่างๆ ตัวอย่างเช่น นโยบายและวิธีปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายผลตอบแทนบุคลากรที่ใช้ ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เมื่อพบความประพฤติที่แตกต่างจากนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนด เช่น มีการลงโทษที่เหมาะสมและสม่ำเสมอกับทุกกรณีหรือไม่ ความเพียงพอในการตรวจสอบภูมิหลังของบุคลากรที่จะรับ โดยเฉพาะกิจกรรมบางอย่างที่องค์การเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญและยอมรับไม่ได้ และความเหมาะสมในการใช้นโยบายการเลื่อนตำแหน่งและความดีความชอบ โดยใช้เกณฑ์ประเมินผลงานและข้อกำหนดทางจริยธรรมและแนวทางที่พึงปฏิบัติที่กำหนดขึ้นหรือไม่

2.1.6.3 การประเมินความเสี่ยง

กิจการต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น พนักงานไม่มีประสิทธิภาพ การทุจริตในองค์กร เป็นต้น และปัจจัยภายนอกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย คู่แข่งขัน เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้องหามาตรการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว โดยการระบุถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหลังจากนั้นจึงพัฒนาวิธีการเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตัวอย่างเช่น (นิพันธ์ และศิลปพร, 2545: 5-14)

2.1.6.3.1 ระบบการควบคุมภายในที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นอาจช่วยป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตและข้อผิดพลาด

2.1.6.3.2 การบริหารสินค้าคงเหลืออย่างมีประสิทธิภาพช่วยป้องกันความเสี่ยงที่สินค้าคงเหลือมีมากเกินไป

2.1.6.3.3 การวิเคราะห์และอนุมัติการให้สินเชื่อและมาตรการการติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดหนี้สูญการบริหารความเสี่ยงในงานตรวจสอบภายในสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน, 2549)

การตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน การตรวจสอบภายในมีหน้าที่ในการประเมินและให้ความเชื่อมั่นต่อระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กร แต่งานตรวจสอบภายในก็เป็นงานหนึ่งในองค์กรที่ต้องมีการประเมินและจัดการความเสี่ยงด้วยเช่นกัน เพราะงานตรวจสอบภายในก็เป็นงานหนึ่งในองค์กรที่ต้องมีการประเมินและจัดการความเสี่ยงด้วยเช่นกัน เพราะงานตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่อาจมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยงในงานตรวจสอบภายใน ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากวัตถุประสงค์ของงานตรวจสอบภายในต้องทำให้องค์กร คณะกรรมการผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรมีความมั่นใจว่า ระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีความเหมาะสมและสามารถมั่นใจได้ว่าองค์กรจะไปถึงจุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการได้ ซึ่งจะสังเกตได้จากองค์กรที่มี

ระบบบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม จะเป็นองค์กรที่มีรายได้ที่สม่ำเสมอ มีฐานลูกค้าที่มีความจงรักภักดี มีกระแสเงินสดที่จะขยายกิจการได้อย่างเพียงพอและจ่ายผลตอบแทนคืนให้ผู้ถือหุ้นและเจ้าหนี้ได้อย่างตรงเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้มาจากการที่องค์กรจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมทั้งนั้น ดังนั้นงานตรวจสอบภายในจึงมีเป้าหมายที่ชัดเจนคือ การส่งเสริม สนับสนุน ประเมินและให้ความเห็นต่อระบบการกำกับดูแล ระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่ามีความเพียงพอและเหมาะสมทำให้องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าจะไปสู่จุดหมายที่กำหนดได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้เรื่องการตรวจสอบภายในอย่างมืออาชีพแล้ว ยังต้องมีความรู้ในการบริหารความเสี่ยงของงานตรวจสอบภายในให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตรวจสอบภายในเพื่อส่งเสริมให้องค์กรไปสู่จุดหมายโดยรวม

2.1.6.4 กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการต่างๆ ที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม การอนุมัติรายการบัญชีและการปฏิบัติงาน การมีระบบเอกสารหลักฐานที่เหมาะสมและเพียงพอ การควบคุมทรัพย์สินและบันทึกรายการข้อมูลต่างๆ และการตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยอิสระ (นิพันธ์ และศิลปพร,2545: 5-15) ดังรายละเอียดดังนี้

2.1.6.4.1 การแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม ลักษณะหน้าที่งานบางอย่างควรมีการแบ่งแยกกันทำ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดหรือการทุจริตที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การแบ่งแยกหน้าที่การดูแลรักษาทรัพย์สินออกจากหน้าที่งานบัญชี ตามหลักการแบ่งแยกหน้าที่กันทำ พนักงานที่มีหน้าที่ดูแลรักษาทรัพย์สินไม่ควรเป็นผู้จัดทำหรือบันทึกรายการที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินนั้น เช่น พนักงานการเงินที่มีหน้าที่ในการรับเงินไม่ควรเป็นผู้บันทึก รายการรับเงิน รายการขาย หรือการตัดบัญชีลูกหนี้การค้า พนักงานที่มีหน้าที่ดูแลสินค้าคงเหลือไม่ควรเป็นผู้บันทึกบัญชีคุมสินค้า เป็นต้น การแบ่งแยกหน้าที่การอนุมัติรายการออกจากหน้าที่การดูแลรักษาทรัพย์สิน เช่น พนักงานดูแลรักษาเงินสดย่อยไม่ควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการลงนามอนุมัติการจ่ายเงินสดย่อย พนักงานดูแลรักษาสินค้าคงเหลือไม่ควรเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติการเบิกจ่ายสินค้าคงเหลือออกจากคลังสินค้า เป็นต้น และการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานออกจากหน้าที่การบันทึกรายการ บุคคลคนเดียวที่ทำหน้าที่งานหลายอย่าง เช่น ผู้ปฏิบัติงานและบันทึกหรือจัดทำรายงานที่เกี่ยวข้องด้วยอาจมีแนวโน้มที่จะมีอคติ หรือบิดเบือนผลการปฏิบัติงานของตน การแบ่งแยกหน้าที่กันทำโดยแยกหน้าที่การปฏิบัติงานออกจากหน้าที่การบันทึกรายการจะช่วยให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการสอบทานงานกันอย่างอิสระ เช่น ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการรับจ่ายเงินไม่ควรเป็นผู้ที่จัดทำงบกระทบยอดบัญชีเงินฝากธนาคาร เป็นต้น

2.1.6.4.2 การอนุมัติรายการบัญชีและการปฏิบัติงาน การอนุมัติรายการบัญชีและการปฏิบัติงานช่วยให้มั่นใจว่า รายการและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีการสอบทานและควบคุมโดยผู้มีอำนาจ เช่น การกำหนดให้มีการอนุมัติรายการปรับปรุงทางบัญชีที่สำคัญ การอนุมัติการจ่ายเงิน การสอบทานและอนุมัติงบกระทบยอดบัญชีเงินฝากธนาคาร การอนุมัติคำสั่งขายก่อนที่จะมีการส่งสินค้า

2.1.6.4.3 การมีระบบหลักฐานที่เหมาะสมและเพียงพอ เอกสารที่เกิดขึ้นภายในกิจการเป็นหลักฐานในการบันทึกบัญชีและจัดทำรายงาน เช่น ใบกำกับสินค้า ใบสั่งซื้อ สมุดรายวันขาย บัตรลงเวลาการทำงาน สมุดรายวันทั่วไป การมีระบบหลักฐานเอกสารที่เพียงพอและเหมาะสมช่วยก่อให้เกิดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และมั่นใจว่ารายการต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีการบันทึกอย่างครบถ้วน เช่น พนักงานของแผนกรับสินค้ากรอกใบรับสินค้า (Receiving Report) เมื่อตอนรับของจากผู้ส่งสินค้า พนักงานของแผนกบัญชีเจ้าหนี้สามารถตรวจสอบจำนวน และรายการที่บันทึกในใบรับสินค้าดังกล่าวกับใบกำกับสินค้าหรือใบแจ้งหนี้จากเจ้าหนี้ ซึ่งเป็นการสอบทานความถูกต้องของการรับสินค้าอีกขั้นตอนหนึ่ง

เอกสารหลักฐานประกอบรายการ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมควรมีลักษณะดังนี้ การให้หมายเลขเรียงลำดับไว้ล่วงหน้า (Prenumbering) เพื่อให้แน่ใจว่ารายการต่างๆ ได้บันทึกอย่างครบถ้วน ไม่สูญหายและสามารถอ้างอิงได้ การบันทึกรายการทันทีที่เกิดขึ้น การออกแบบเอกสารให้สามารถใช้ได้สำหรับวัตถุประสงค์หลายๆ อย่าง เช่น สำเนาใบสั่งซื้อ ส่งให้แผนกรับของ แผนกบัญชีเจ้าหนี้ และแผนกจ่ายเงิน ซึ่งแผนกต่างๆ ใช้สำเนาเอกสารเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ กัน การออกแบบเอกสารเพื่อช่วยในการจัดเตรียมรายการได้อย่างถูกต้อง เช่น ใบสำคัญจ่ายมีช่องกรอกชื่อผู้จัดเตรียม ผู้ตรวจสอบ และผู้อนุมัติ

2.1.6.4.4 การควบคุมทรัพย์สินและบันทึกรายการข้อมูลต่างๆกิจการกำหนดให้มีการควบคุมทรัพย์สินและข้อมูล เพื่อป้องกันการสูญหาย หรือโจรกรรมทรัพย์สินของกิจการควรมีการเก็บรักษาอย่างดี ตัวอย่างเช่น สินค้าคงเหลือเก็บในคลังสินค้าที่มีมาตรการป้องกันขโมยและภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น การกำหนดให้มีระบบสำรองข้อมูล (Backup System) เพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย

2.1.6.4.5 การตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยอิสระ การกำหนดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยอิสระ ช่วยป้องกันการทุจริตหรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด หรือความพลั้งเผลอ บุคคลผู้ทำหน้าที่สอบทานงานควรเป็นผู้ที่มีความเป็นอิสระจากบุคคลผู้มีหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลนั้น

2.1.6.5 การติดตามผลและการประเมินผลอิสระ (Monitoring and Separate Evaluations)

การควบคุมภายในขององค์การใดองค์การหนึ่งจะสมบูรณ์ไม่ได้ หากขาดการติดตามผลของผู้บริหาร เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า มาตรการและระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิผลและได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

การประเมินองค์ประกอบในการติดตามประเมินผลได้แก่ การประเมินการเกิดขึ้นจริงขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ เช่น

2.1.6.5.1 การติดตามผลระหว่างการดำเนินงาน (On Going Monitoring) หมายถึง การสังเกต การติดตาม การมีระบบรายงานความคืบหน้าของงาน รวมทั้งการสอบทานหรือการยืนยันยอดระหว่างการปฏิบัติงาน

2.1.6.5.2 การประเมินผลอิสระ เป็นการประเมินตามช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น (Separate Evaluation) หรือการประเมินอิสระ (Independent Evaluation) หมายถึง การประเมินอิสระโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบการควบคุมภายในนั้น เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การประเมินจากผู้ตรวจสอบภายใน

2.1.6.5.3 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) เป็นแนวคิดในการควบคุมสมัยใหม่อีกประการหนึ่ง ซึ่งเป็นการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกัน (Workshop) ระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้มีความรู้ด้านการควบคุมและผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมและประเมินผลร่วมกันในแต่ละด้านที่รับผิดชอบ การประชุมดังกล่าวจะทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจความจำเป็นและการยอมรับการควบคุมที่ได้จากมติการประชุม ซึ่งได้ผลดีกว่าการควบคุมจากการสั่งการโดยผู้บริหารฝ่ายเดียว

2.1.6.5.4 การรายงานผลการประเมินและสั่งการแก้ไข การติดตามและประเมินผลไม่ว่าจะกระทำโดยผู้ใด COSO กำหนดให้ต้องจัดทำรายงานผลการประเมินที่สำคัญเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ เช่นการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะๆ (Reporting Deficiencies หรือ Reporting by Exception) รายงานดังกล่าวควรจัดทำโดยมีคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด ผู้ใดจะต้องรับผิดชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น หรือในการหาวิธีการแก้ไขข้อบกพร่อง รายงานดังกล่าวควรรวมถึงการรายงานการสั่งการแก้ไขและเหตุผลของผู้รับผิดชอบที่ไม่สั่งการแก้ไข

2.1.7 ข้อจำกัดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในไม่ว่าจะมีการกำหนดและออกแบบไว้ดีเพียงไร ไม่อาจสร้างความมั่นใจอย่างสมบูรณ์ (Absolute Assurance) เกี่ยวกับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance) เท่านั้น(อุษณา,2547:5-19)

2.1.7.1 ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน มีดังนี้

2.1.7.1.1 การตัดสินใจใช้ดุลยพินิจของฝ่ายบริหารแทนระบบ (Judgment)

2.1.7.1.2 การละเว้นการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมภายใน(Breakdown) เนื่องจากสภาพการได้เปลี่ยนไป และมีขั้นตอนที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสม หรือความไม่เข้าใจ ความประมาท

2.1.7.1.3 การควบคุมส่วนใหญ่มีไว้สำหรับรายการที่คาดได้ว่าจะเกิดขึ้นตามปกติ (Normal Course) ไม่คาดไว้สำหรับเหตุการณ์พิเศษ

2.1.7.1.4 ผู้ทุจริตอาจร่วมมือกับบุคคลภายนอกหรือภายในหลีกเลี่ยงการควบคุมที่มีอยู่ (Collusion)

2.1.7.1.5 การก้าวก่ายของฝ่ายบริหาร (Management Override)

2.1.7.1.6 ค่าใช้จ่ายในการควบคุมต้องไม่สูงกว่าค่าเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหรือประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost-Effective)

2.1.7.2 ความสำคัญของการควบคุมภายใน ที่จะลดข้อจำกัดดังกล่าวลง เช่น

2.1.7.2.1 การลดการใช้ดุลยพินิจหรือการสั่งการของผู้บริหาร โดยควรกำหนดให้ผู้บริหารนั้นทำหลักฐานประกอบเหตุผลการตัดสินใจของตนและกำหนดไม่ให้เกิดขึ้นบ่อย เพราะกรณีที่เกิดขึ้นบ่อยควรกำหนดเป็นวิธีปฏิบัติงาน

2.1.7.2.2 การลดการละเว้นไม่ปฏิบัติตาม หากเกิดเนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ไม่ทราบโดยควรจัดอบรมการประชุมชี้แจงเหตุผลความจำเป็น หรือให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานให้มากขึ้นกว่าเดิม

2.1.7.2.3 การลดข้อกำหนดให้รับผิดชอบการปฏิบัติงานร่วมกันเพราะการปฏิบัติงานร่วมกันอาจเปิดโอกาสให้ร่วมกันทุจริต และเมื่อพบข้อสงสัยจะต้องเสียเวลาในการสอบสวนหาผู้กระทำผิด แต่การควบคุมสมัยใหม่นิยมการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบให้เป็นของผู้ใดผู้หนึ่งตามลำพังเพื่อสะดวกในการหาผู้รับผิดชอบและแก้ไขอย่างทันกาล ไม่ปัดความรับผิดชอบระหว่างกัน

2.1.7.2.4 การพิจารณาเรื่องความคุ้มค่าของต้นทุนการควบคุมกับผลประโยชน์ควรพิจารณาผลประโยชน์ในระยะยาว ตัวอย่างเช่น การควบคุมด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติ แม้ว่าจะลงทุนในระยะแรกสูงแต่อาจคุ้มค่าในระยะยาว

2.1.8 ทฤษฎี KAIZEN

ไคเซ็น เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น ซึ่งถอดความหมายจากศัพท์ได้ว่า การปรับปรุง (Improvement) โดยเป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการบริหารการจัดการการอย่างมีประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ หัวใจสำคัญอยู่ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Improvement) ไคเซ็นจึงเป็นแนวคิดที่จะช่วยรักษามาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement) หากขาดซึ่งแนวคิดนี้แล้ว มาตรฐานที่มีอยู่เดิมก็จะค่อยๆ ลดลง

2.1.8.1 แนวทางและขั้นตอนในการปรับปรุงแบบไคเซ็น (Kaizen)

การใช้หลักการไคเซ็น ระบุว่ามี 7ขั้นตอนซึ่งทั้ง7 ขั้นตอน ดังกล่าวนี้ กล่าวได้ว่าเป็นวิธีการเชิงระบบ (System approach) หรือปรัชญาในการสร้างคุณภาพงานของเดมมิ่ง ที่เรียกว่า PDCA (Plan - Do - Cheek - Action) ที่นำไปใช้หรือประยุกต์ใช้ในทุกงานทุกกิจกรรม หรือ ทุกระบบการปฏิบัติงานนั่นเอง ไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานเล็กหรืองานใหญ่ อันประกอบด้วย

2.1.8.1.1 ค้นหาปัญหา และกำหนดหัวข้อแก้ไขปัญหา

2.1.8.1.2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหาเพื่อรู้สถานการณ์ของปัญหา

2.1.8.1.3 วิเคราะห์หาสาเหตุ

2.1.8.1.4 กำหนดวิธีการแก้ไข สิ่งที่ต้องระบุคือ ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร

2.1.8.1.5 ใครเป็นคนทำ และทำอย่างไร

2.1.8.1.6 ลงมือดำเนินการ

2.1.8.1.7 ตรวจดูผล และผลกระทบต่าง ๆ และการรักษาสภาพที่แก้ไขแล้วโดยการกำหนดมาตรฐานการทำงาน

2.1.8.2 กิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) จะดำเนินตามแนวทางวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) มีดังนี้

2.1.8.2.1 P-Plan : การวางแผน

ในช่วงของการวางแผนจะมีการศึกษาปัญหาพื้นที่หรือกระบวนการที่ต้องการปรับปรุงและจัดทำมาตรวัดสำคัญ (Key Metrics) สำหรับติดตามวัดผล เช่น รอบเวลา (Cycle Time) เวลาการหยุดเครื่อง (Downtime) เวลาการตั้งเครื่อง อัตราการเกิดของเสีย เป็นต้น โดยมีการดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activity) เพื่อระดมสมองแสดงความคิดเห็นร่วมกันพัฒนา

แนวทางสำหรับแก้ปัญหาในเชิงลึก ดังนั้นผลลัพธ์ในช่วงของการวางแผนจะมีการเสนอวิธีการทำงานหรือกระบวนการใหม่

2.1.8.2.2 D-Do : การลงมือปฏิบัติ

ในช่วงนี้จะมีการนำผลลัพธ์หรือแนวทางในช่วงของการวางแผนมาใช้ดำเนินการสำหรับ Kaizen Events ภายในช่วงเวลาอันสั้นโดยมีผลกระทบต่อเวลาทำงานน้อยที่สุด (Minimal Disruption) ซึ่งอาจใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงของวันหยุด

2.1.8.2.3 C-Check : การตรวจสอบ

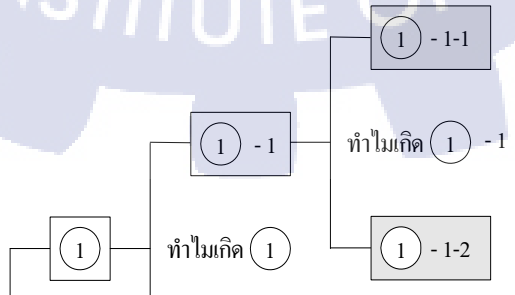
โดยใช้มาตรวัดที่จัดทำขึ้นสำหรับติดตามวัดผลการดำเนินกิจกรรมตามวิธีการใหม่ (New Method) เพื่อเปรียบวัดประสิทธิผลกับแนวทางเดิม หากผลลัพธ์จากแนวทางใหม่ ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมาย ทางทีมงานอาจพิจารณาแนวทางเดิมหรือดำเนินการค้นหาแนวทางปรับปรุงต่อไป

2.1.8.2.4 A-Act : การจัดทำเป็นมาตรฐาน

โดยนำข้อมูลที่วัดผลและประเมินในช่วงของการตรวจสอบเพื่อใช้สำหรับดำเนินการปรับแก้ (Corrective Action) ด้วยทีมงานไคเซ็น ซึ่งมีผู้บริหารให้การสนับสนุน เพื่อมุ่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการในช่วงของการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นหรือ กิจกรรมการปรับปรุง (Kaizen Event) ทางทีมงานปรับปรุงจะมุ่งค้นหาสาเหตุต้นตอของความสูญเปล่าและใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพื่อขจัดความสูญเปล่า โดยมีการทำงานร่วมกับทีมงานข้ามสายงานอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลา 3-10 วัน และมีการติดตาม(Follow Up) ผลลัพธ์หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน30วัน หลังจากดำเนินกิจกรรมการปรับปรุง (Kaizen Event) รวมทั้งมีการจัดทำมาตรฐานกระบวนการ (Process Standardization)

2.1.9 ทฤษฎี Why Why Analysis

2.1.9.1 วิธีการคิดของ Why-Why Analysis



ภาพที่ 2.2 แสดงวิธีการคิดของ Why-Why Analysis

เมื่อเรามีปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งเกิดขึ้น เราจะมาคิดกันดูว่าอะไรเป็นปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้มันเกิดโดยการตั้งคำถามว่า “ทำไม” โดยตั้งคำถามไปเรื่อยๆ จนกระทั่งได้ปัจจัยที่เป็นต้นตอของปัญหาในช่องสุดท้าย ปัจจัยที่อยู่หลังสุด จะต้องเป็นปัจจัยที่สามารถพลิกกลับกลายเป็นมาตรการที่มีประสิทธิภาพ (เป็นมาตรการป้องกันไม่ให้ปัญหาเกิดขึ้นซ้ำอีก)

2.1.9.2 ก่อนการวิเคราะห์ด้วย Why-Why Analysis

2.1.9.2.1 สะสางปัญหาให้ชัดเจน ยึดกุมข้อเท็จจริงให้มั่นก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ปัญหาด้วย Why-Why Analysis จะต้องไปตรวจสอบสถานที่จริง และดูสภาพของจริง อันเป็นที่มาของปัญหาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของปัญหาให้ถูกต้องชัดเจน ถ้าไม่สะสางให้ดี จะทำให้การวิเคราะห์กินวงกว้างเกินไป และมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากเกินไป ถึงแม้ได้ผลการวิเคราะห์ออกมาก็ตาม มาตรการที่ตามมาจะมีมากเกินกว่าที่จะนำมาปฏิบัติได้

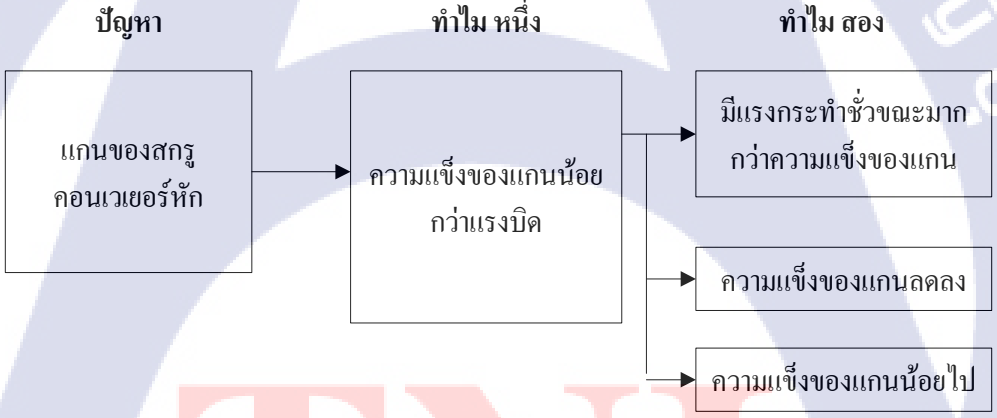
2.1.9.2.2 ทำความเข้าใจในโครงสร้างและหน้าที่ของส่วนที่เป็นปัญหาจะต้องทำการแจกแจงส่วนงานที่เป็นปัญหา ให้ออกมาเป็นไดอะแกรมแสดงความสัมพันธ์ของชิ้นส่วน, แสดงความสัมพันธ์ของหน้าที่, แสดงค่าที่ควรจะเป็นของชิ้นส่วนนั้นๆ กับสภาพที่ใช้งานจริง หรือกล่าว

ได้ว่าเป็นการเปรียบเทียบ basic condition กับ working condition ฯลฯในกรณีของงานทั่วๆ ไป ให้เขียนภาพขั้นตอนหรือการไหลของงาน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของงานนั้นๆ

2.1.9.3 วิธีการมองปัญหาของ Why-Why Analysis

2.1.9.3.1 การมองจากสภาพที่ควรจะเป็นแนวทางแรกนั้นเป็นการค้นหาสาเหตุโดยการนึกภาพขึ้นมาในหัวว่าการจะทำให้ดีนั้น จะต้องมีรูปแบบ ลักษณะ และเงื่อนไขอย่างไร การมองปัญหาจากสภาพที่ควรจะเป็นคือ การเปรียบเทียบวิธีการของตนเองกับสิ่งที่เป็นมาตรฐานหรือเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป การมองปัญหาจากสภาพที่ควรจะเป็น เป็นการกำหนดแนวทางในการค้นหาสาเหตุของปัญหาโดยการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดกับสภาพที่ควรจะเป็น หลังจากกำหนดแนวทางได้แล้วก็จะตั้งคำถามว่า “ทำไม” ไปเรื่อยๆ เพื่อค้นหาปัจจัยหรือสาเหตุออกมา

2.1.9.3.2 การมองจากหลักเกณฑ์หรือทฤษฎีเป็นการมองปัญหาจากการทำความเข้าใจกับหลักเกณฑ์หรือจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเครื่องจักรนั้นๆ



ภาพที่ 2.3 แสดงตัวอย่างการมองจากหลักเกณฑ์หรือทฤษฎี

การมองปัญหาทั้งสองแบบมีข้อแตกต่างหรือข้อควรระมัดระวังดังนี้

2.1.9.3.2.1 ในกรณีที่ปัญหาหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเข้าใจได้ไม่ยากนักหรือมีต้นเหตุของปัญหามีเพียงหนึ่งสาเหตุ ควรเลือกใช้วิธีการมองปัญหาจากสภาพที่ควรจะเป็น

2.1.9.3.2.2 ในกรณีที่ปัญหาหรือปรากฏการณ์ที่สนใจ เกี่ยวข้องกับกลไกที่ค่อนข้างเข้าใจยาก หรือมีต้นเหตุของปัญหาหลายสาเหตุ ควรเลือกใช้วิธีการมองปัญหาจากหลักเกณฑ์หรือทฤษฎี หากมีความเข้าใจมากพอแล้วอาจจะใช้ทั้งสองวิธีพร้อมๆกันก็ได้

2.1.9.4 ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขด้วย Why-Why Analysis

2.1.9.4.1 กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.1.9.4.2 สำรวจความจริงของสภาพที่เป็นอยู่ของปัญหา ทั้งในด้านสถิติและการไปสำรวจพื้นที่จริง ที่เกิดปัญหา

2.1.9.4.3 ตั้งเป้าหมายที่จะลดปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นให้กลายเป็นศูนย์หรือไม่เกิดเลย

2.1.9.4.4 กำหนดแผนของกิจกรรมที่จะทำการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.1.10 ทฤษฎี Benchmarking

2.1.10.1 ความเป็นมา

Benchmarking เป็นศัพท์ในการสำรวจทางธรณีวิทยาที่ใช้ในการวัดระยะโดยเปรียบเทียบกับจุดอ้างอิง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ พอล โรแบร์ ที่กล่าวว่ามีการนำ Benchmark มาใช้ในการสำรวจธรณีวิทยาของประเทศสหรัฐอเมริกา (U.S Geological Survey) และถูกยืมมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานที่ถูกพัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1980 เป็นการวัดระยะ โดยเปรียบเทียบกับจุดที่ใช้อ้างอิง

2.1.10.2 องค์ประกอบ

Benchmarking คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากองค์กรอื่นภายใต้กฎกติกาสากล โดยมีแนวคิดที่ว่า องค์กรไม่ได้เก่งทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่เก่ามากกว่าในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงขององค์กรอื่นแล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสม จะช่วยประหยัดเวลาและลดการลองผิดลองถูก (Benchmarking) จึงเป็นเส้นทางลัดสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด

2.1.10.3 เครื่องมือนี้ใช้เพื่ออะไร

2.1.10.3.1 เพื่อความยั่งยืนขององค์การ

2.1.10.3.2 เพื่อการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด เป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นนวัตกรรม (Innovation) ในองค์กรซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปรับปรุงในระยะเวลาอันสั้น

2.1.10.4 ใช้อย่างไร (หรือจัดทำอย่างไร)

2.1.10.4.1 การวางแผน

2.1.10.4.2 การวิเคราะห์

2.1.10.4.3 การบูรณาการ

2.1.10.4.4 การปฏิบัติ

2.2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 รายงานวิจัยเรื่อง แนวทางป้องกันการทุจริตในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม (ธานินทร์, 2550)

การทุจริต คดโกง เป็นมะเร็งร้ายที่เกาะกินสังคมไทย สร้างความเสียหายให้แก่ธุรกิจและประเทศชาติมาโดยตลอด การทุจริตใดๆ ก็ตาม จะเกิดขึ้นได้จะต้องประกอบด้วยปัจจัย ประการ 3 ได้แก่ ความไม่ซื่อสัตย์ของตัวคน โอกาสที่เปิดช่องให้เกิดการทุจริตอันเนื่องมาจากความหละหลวมขององค์กร และแรงจูงใจของคนซึ่งมาจากความจำเป็นที่ต้องการใช้เงิน ปัจจัยในด้านความไม่ซื่อสัตย์ และแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ดังนั้นการป้องกันการทุจริตให้ได้ผลจึงต้องกำหนดแนวทางป้องกันการทุจริตเพื่อควบคุมไม่เปิดโอกาสให้เกิดการทุจริตในองค์กรขึ้นได้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายในที่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ด้วยแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติอ้างอิงในการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าการทุจริตส่วนใหญ่เกิดในหน่วยงานจัดซื้อ กับตำแหน่งพนักงานระดับผู้ปฏิบัติ ทุจริตโดยวิธียักยอกเงินสด มูลค่าความเสียหายจากการทุจริตคิดเป็น %2-1ของยอดขาย การทุจริตส่วนใหญ่จะขึ้นในช่วงเดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม การทุจริตจะทำเพียงคนเดียวไม่มีผู้สมรู้ร่วมคิด สาเหตุของการทุจริตเกิดจากนิสัยการใช้จ่ายฟุ่มเฟือย และองค์กรขาดระบบการควบคุมที่รัดกุมจึงเปิดโอกาสให้เกิดการทุจริตได้ง่าย

โอกาสการทุจริตที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งที่สุดโดยภาพรวม พร้อมแนวทางป้องกันการทุจริต เรียงอันดับแรก ได้แก่ การจัดซื้อมีการสมยอมหรือหาผลประโยชน์กับผ รู้ขาย แนวทางป้องกันการทุจริตควรมีการประกวดราคาจากผู้ขายหลายๆ ราย พนักงานเก็บเงินได้แล้วไม่นำเงินเข้าองค์กรแนวทางป้องกันการทุจริตควรให้ลูกค้าสั่งจ่ายเป็นเช็ค ใช้ยานพาหนะไปทำธุระส่วนตัว แนวทางป้องกันการทุจริตควรให้มีผู้อนุมัติการใช้รถทุกครั้ง ผู้รักษาเงินสดย่อยนำเงินสดย่อยไปใช้ส่วนตัวแนวทางป้องกันการทุจริตควรสุ่มตรวจแบบไม่ให้รู้ตัว และใช้เวลางานไปกับงานส่วนตัว แนวทางป้องกันการทุจริตควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกระยะ

แนวทางป้องกันการทุจริตที่ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญทาง 05. สถิติที่ระดับมีจำนวน รายการ ได้แก่ แนวทางป้องกันการทุจริตในกรณีรับสินค้าในปริมาณที่ 3

น้อยกว่าจำนวนที่สั่งซื้อหรือสินค้าคุณภาพต่ำ กรณีสร้างลูกค้าปลอมเพื่อทำยอดรับเงินรางวัล และ กรณีนำใบเสร็จค่าน้ำมันที่ไม่ได้ใช้ไปในงานขององค์กรมาเบิกเงิน(วลัยพร ,2550)

2.2.2 รายงานวิจัยเรื่องแนวทางป้องกันการทุจริตภายในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร (วลัยพร, 2550)

การทุจริต คดโกงเป็นมะเร็งร้ายที่เกาะกินสังคมไทยมานาน สร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคธุรกิจ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการทุจริตโดยทั่วไป โอกาสและความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการทุจริต พร้อมแนวทางป้องกันการทุจริตที่เกิดขึ้นในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายในของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารที่เป็นสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 235 ราย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเครื่องดื่ม กลุ่มอาหารและเครื่องปรุง กลุ่มแป้งและขนม และกลุ่มพืชผักและผลไม้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และขอเข้าสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติอ้างอิง การวิจัยครั้งนี้กำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะการทุจริตโดยภาพรวม การทำทุจริตส่วนใหญ่จะเกิดกับตำแหน่งพนักงานผู้ปฏิบัติในฝ่ายผลิตโดยการยักยอกเงินสด การทุจริตจะทำคนเดียว สาเหตุสำคัญของการทุจริตเกิดจากตัวพนักงานขาดความซื่อสัตย์และมีนิสัยใช้จ่ายฟุ่มเฟือย อีกทั้งองค์กรยังขาดระบบการควบคุมภายในที่รัดกุม

โอกาสการทุจริตที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งที่สุดโดยภาพรวม พร้อมแนวทางป้องกันการทุจริต เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ การเฉื่อยงานเพื่อให้มีการทำงานล่วงเวลา ควรใช้แนวทางป้องกันการทุจริตโดยให้หัวหน้าแผนกตรวจสอบปริมาณงานในแต่ละวัน การสั่งซื้อวัตถุดิบในปริมาณมากเพื่อเรียกผลประโยชน์จากผู้ขาย ควรใช้แนวทางป้องกันการทุจริตโดยตรวจการซื้อกับการใช้จริงต้องสัมพันธ์กับการผลิต การทุจริตโดยโกงเวลาทำงาน ควรใช้แนวทางป้องกันการทุจริตโดยใช้วิธีการตอกบัตรและติดตั้งระบบกล้องวงจรปิด

ความเสียหายจากการทุจริตที่เกิดขึ้นรุนแรงที่สุดโดยภาพรวม พร้อมแนวทางป้องกันการทุจริต เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ การยักยอกเงินที่ลูกค้าชำระค่าสินค้า ควรใช้แนวทางป้องกันการทุจริตโดยการตรวจสอบใบกำกับภาษี ใบส่งของ และใบเสร็จรับเงิน การเฉื่อยงานเพื่อให้มีการทำงานล่วงเวลา ควรใช้แนวทางป้องกันการทุจริตโดยให้หัวหน้าแผนกตรวจสอบปริมาณงานในแต่

ละวัน การสั่งซื้อวัตถุดิบในปริมาณมากเพื่อเรียกผลประโยชน์จากผู้ขาย ควรใช้แนวทางป้องกันการทุจริตโดยตรวจสอบการซื้อกับการใช้จริงต้องสัมพันธ์กับการผลิต

2.3 สรุปเอกสารและงานวิจัยที่นำมาใช้ในการจัดทำโครงงาน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตที่ได้รวบรวมไว้ข้างต้น ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นต้นเหตุของการทุจริตได้อย่างชัดเจนคือ การมีโอกาสอำนวย (Opportunity Factor) เนื่องจาก ระบบกำกับดูแลภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบเอื้อต่อการทุจริต การไม่แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการอนุมัติ ปฏิบัติงาน การไม่ควบคุมเอกสารทางการเงิน และ การมอบความไว้วางใจในตำแหน่งการที่เกี่ยวข้องกับการเงินมากเกินไป สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่เปิดโอกาสให้เกิดการทุจริตด้วยกันทั้งนั้น ดังนั้น การสร้างภูมิคุ้มกันคอร์รัปชั่น ให้เป็นเกราะกั้นและแข็งแกร่งจากภายในองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะลดโอกาสการทุจริต โดยเครื่องมือที่เป็นพื้นฐานในการป้องกันการทุจริตที่สำคัญ คือ การควบคุมภายใน เพราะการควบคุมภายในเป็นการตรวจสอบด่านสุดท้ายที่จะกำจัดหรือลดโอกาสทุจริตได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสรุปแนวทางป้องกันการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเงิน ดังนี้

2.3.1 การมิให้บุคคลคนเดียวทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่สำคัญ

2.3.2 แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการอนุมัติ และ ปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน

2.3.3 ควบคุมเอกสารทางการเงิน ให้ผู้มีอำนาจเซ็นรับ-ส่งเอกสารอย่างชัดเจน

2.3.4 ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ติดตามการชำระเงิน ตรวจสอบใบกำกับภาษี ใบส่งของ และใบเสร็จรับเงิน

บทที่ 3
แผนงานการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงาน

3.1 แผนงานปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3.1 แสดงแผนการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลา สหกิจศึกษา 4 เดือน ตั้งแต่ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ.2556 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2557

ลำดับ	หัวข้อการดำเนินงาน	พ.ศ. 2556 - 2557															
		พ.ย.				ธ.ค.				ม.ค.				ก.พ.			
1	เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมาย																
2	คัดเลือกหัวข้อปัญหา																
3	ศึกษากระบวนการทำงานของฝ่ายขายและฝ่ายการเงิน																
4	ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขายและฝ่ายการเงิน																
5	ศึกษาเปรียบเทียบเอกสารทางการเงินกับบริษัทอื่นๆ																
6	หาจุดบกพร่องและช่องโหว่ของเอกสารทางการเงิน																
7	หาแนวทางในการแก้ไขเพื่อลดช่องโหว่ของเอกสาร																
8	สรุปและนำเสนอผลที่คาดว่าจะได้รับ																

3.2 รายละเอียดโครงงาน

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายขาย และพนักงานฝ่ายการเงิน บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 3 ราย และ ตัวอย่างกรณีการทุจริตของพนักงานขาย 8 กรณีที่เกิดขึ้นกับบริษัท

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในโครงงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการสร้างกระบวนการทำงาน (Work Flow) ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานขาย และฝ่ายการเงิน โดยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษากระบวนการทำงานทั้งหมดของพนักงานขาย

3.2.2.2 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับพนักงานขาย

3.2.2.3 ศึกษากระบวนการทำงานของฝ่ายการเงิน

3.2.2.4 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงิน

3.2.2.5 จัดทำ Work Flow ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานขายและฝ่ายการเงิน

3.2.2.6 ผู้ศึกษานำ Work Flow ที่ทำขึ้น เสนอผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายขาย และ ฝ่ายการเงิน เพื่อพิจารณาตรวจสอบรายละเอียด ความถูกต้องสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานและเอกสารที่เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการ หลังจากที่ทุกฝ่ายดังกล่าวข้างต้นได้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมให้ข้อเสนอแนะแล้ว ผู้ศึกษาจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน (Work Flow) ดังกล่าว ให้ถูกต้อง

3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวมรวบข้อมูลโดยการสอบถามจากผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายขาย ซึ่งทราบข้อมูลการทุจริตของพนักงานขายทั้งหมด

3.2.3.1 ผู้ศึกษาชี้แจงจุดประสงค์ของการทำโครงงานกับผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายขาย และฝ่ายการเงิน เพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล รวมทั้งเอกสารและหลักฐานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตของพนักงานขาย

3.2.3.2 รวบรวมเอกสารและหลักฐานต่างๆที่ได้จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานที่ปฏิบัติงานหรือโครงงาน

3.3.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน

3.3.1.1 ศึกษากรณีที่พนักงานขายทุจริต

3.3.1.1.1 เก็บข้อมูลเรื่องร้องเรียนของลูกค้าจากกรณีพนักงานขายทุจริต

3.3.1.1.2 รวบรวมหลักฐานที่ได้จากกรณีพนักงานขายทุจริต

3.3.1.2 ศึกษากระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงิน ฝ่ายขาย และลูกค้า

3.3.1.3 ศึกษาเอกสารทางการเงินที่ฝ่ายขายและฝ่ายการเงินใช้ดำเนินธุรกรรมกับทางลูกค้า ซึ่งประกอบไปด้วยเอกสาร 4 ฉบับ ดังนี้

3.3.1.3.1 ใบเสนอราคา

3.3.1.3.2 ใบสั่งขาย

3.3.1.3.3 ใบเรียกเก็บเงิน

3.3.1.3.4 ใบเสร็จรับเงิน

3.3.2 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในโครงงาน

การจัดทำ Work Flow ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน และ ลูกค้า เพื่อให้เห็นกระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆได้อย่างชัดเจน

3.3.3 สรุปปัญหาที่พบในแต่ละกระบวนการทำงาน

เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนว่ากระบวนการใดบ้างที่พบปัญหาการทุจริต

3.3.4 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาที่พบ ด้วยทฤษฎี Why-Why Analysis

3.3.5 กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา

3.3.5.1 ปรับปรุงเอกสารทางการเงินให้รัดกุม

3.3.5.2 กำหนดกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงินใหม่

3.3.6 ทวนสอบระบบ และ นำไปปฏิบัติ

3.3.6.1 เทียบเคียง (Benchmarking) เอกสารทางการเงินของบริษัทกับบริษัทอื่น

3.3.6.2 ทวนสอบทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริต

3.3.7 สรุปผลการดำเนินงาน

3.3.7.1 เอกสารระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure) และวิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction)

3.3.7.2 ผลที่ได้รับจากการการปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติ

บทที่ 4
ผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และสรุปผลต่างๆ

4.1 ขั้นตอนและผลการดำเนินงาน

4.1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน

4.1.1.1 ศึกษากรณีที่พนักงานขายทุจริต

4.1.1.1.1 เก็บข้อมูลเรื่องร้องเรียนของลูกค้าจากกรณีพนักงานขายทุจริต

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนกรณีร้องเรียน และ มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือน

ลูกค้า	Before			
	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	เฉลี่ย/เดือน
ทั้งหมด	28	25	30	27.6
กรณีร้องเรียน	3	3	2	2.7
มูลค่า (บาท)	729,996	183,053	90,050	334,366

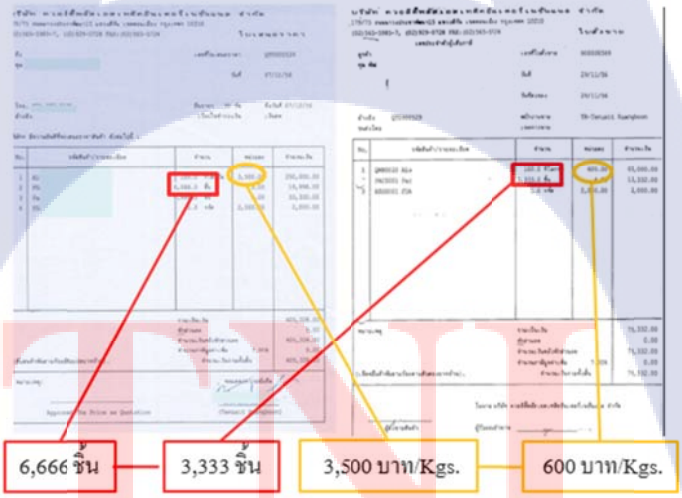
จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนลูกค้าโดยเฉลี่ยต่อเดือนคือ 27.6 แบรนด์ หรือ ประมาณ 28 แบรนด์ และเกิดกรณีร้องเรียนเนื่องจากบริษัทส่งของไม่ครบ ซึ่งเกิดจากการทุจริตของพนักงานขายทั้งหมด โดยเฉลี่ยประมาณ 3 กรณี/เดือน ซึ่งคิดเป็นมูลค่าความเสียหายโดยเฉลี่ยเท่ากับ 334,366 บาท/เดือน

4.1.1.1.2 รวบรวมหลักฐานที่ได้จากกรณีพนักงานขายทุจริต

4.1.1.1.2.1 หลักฐานการโอนเงิน

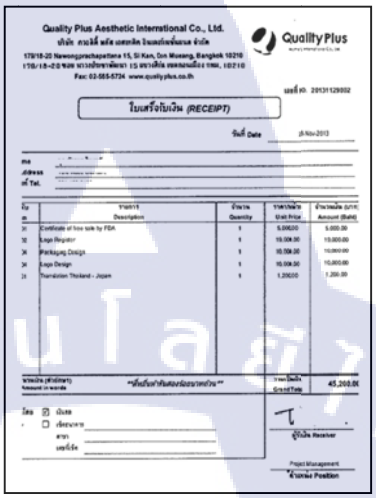
ภาพที่ 4.1 แสดงตัวอย่างหลักฐานการโอนเงินที่ลูกค้าโอนเงินเข้าบัญชีพนักงานขาย

4.1.1.1.2.2 หลักฐาน ใบเสนอราคา และใบสั่งขาย



ภาพที่ 4.2 แสดงตัวอย่างใบเสนอราคาที่พนักงานขายส่งให้ลูกค้าและใบสั่งขายที่พนักงานขายออกเพื่อใช้ดำเนินการสั่งขายสินค้าในบริษัท ซึ่งมีจำนวนสินค้าและราคาที่แตกต่างกัน

4.1.1.1.2.3 หลักฐานใบเสร็จรับเงิน


Quality Plus Aesthetic International Co., Ltd.

Quality Plus

ใบเสร็จรับเงิน (RECEIPT)

ภาพที่ 4.3 แสดงตัวอย่างใบเสร็จรับเงินปลอมที่พนักงานขายทำขึ้นเอง

4.1.1.2 ศึกษากระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงิน ฝ่ายขาย และลูกค้า

4.1.1.2.1 ช่วงการชำระค่าสินค้า 50 % แรก แบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

4.1.1.2.1.1 พนักงานขายส่งใบเสนอราคาให้ลูกค้า

4.1.1.2.1.2 ลูกค้าชำระเงินค่าสินค้า 50 % แรก

4.1.1.2.1.3 ลูกค้าส่งหลักฐานการชำระเงินให้กับพนักงานขาย

4.1.1.2.1.4 พนักงานขายออกใบสั่งขาย

4.1.1.2.1.5 พนักงานขายนำหลักฐานการชำระเงิน พร้อมใบสั่งขายส่งให้ฝ่ายการเงิน

4.1.1.2.1.6 ฝ่ายการเงินออกใบเสร็จรับเงิน50% แรก

4.1.1.2.1.7 ฝ่ายการเงินส่งใบเสร็จรับเงินดังกล่าวให้กับพนักงานขาย

4.1.1.2.1.8 พนักงานขายส่งใบเสร็จรับเงินให้กับลูกค้า

4.1.1.2.2 ช่วงการชำระค่าสินค้า 50 % หลัง แบ่งออกเป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้

4.1.1.2.2.1 พนักงานขายแจ้งฝ่ายการเงิน ให้ทราบถึงสถานะของการส่งสินค้า

4.1.1.2.2.2 ฝ่ายการเงินออกใบเรียกเก็บเงิน 50% หลัง เพื่อเรียกเก็บเงินลูกค้า

4.1.1.2.2.3 ฝ่ายการเงินส่งใบเรียกเก็บเงินดังกล่าวให้พนักงานขาย

4.1.1.2.2.4 พนักงานขายส่งใบเรียกเก็บเงินไปให้ทางลูกค้า

4.1.1.2.2.5 ลูกค้าชำระเงิน 50 % หลัง ตามใบเรียกเก็บเงิน

4.1.1.2.2.6 ลูกค้าส่งหลักฐานการชำระเงินให้กับทางพนักงานขาย

4.1.1.2.2.7 พนักงานขายส่งหลักฐานการชำระเงินดังกล่าวให้ฝ่ายการเงิน

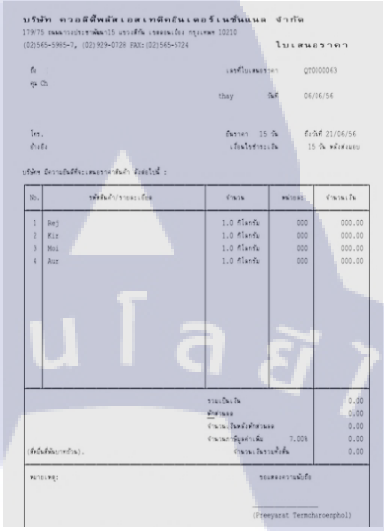
4.1.1.2.2.8 ฝ่ายการเงินออกใบเสร็จรับเงิน 50% หลัง

4.1.1.2.2.9 ฝ่ายการเงินส่งใบเสร็จรับเงินให้กับทางพนักงานขาย

4.1.1.2.2.10 พนักงานขายส่งใบเสร็จรับเงินดังกล่าวให้กับทางลูกค้า

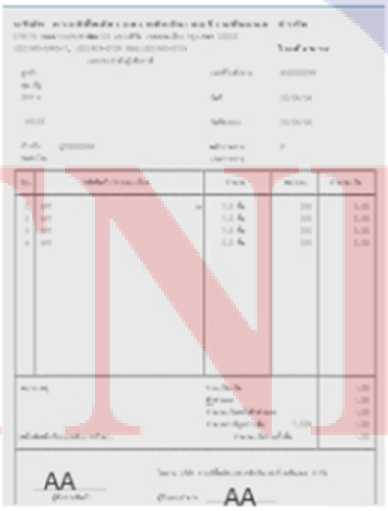
4.1.1.3 ศึกษาเอกสารทางการเงินที่ฝ่ายขายและฝ่ายการเงินใช้ดำเนินธุรกรรมกับทางลูกค้า ซึ่งประกอบไปด้วยเอกสาร 4 ฉบับ ดังนี้

4.1.1.3.1 ใบเสนอราคา



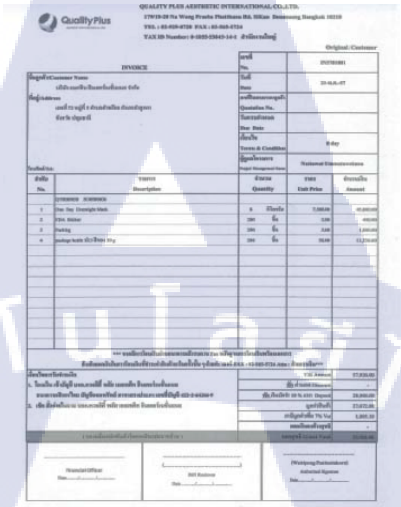
ภาพที่ 4.4 แสดงตัวอย่างใบเสนอราคาของบริษัท

4.1.1.3.2 ใบสั่งขาย



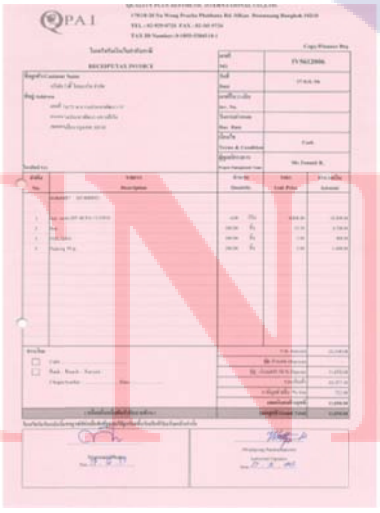
ภาพที่ 4.5 แสดงตัวอย่างใบสั่งขายของบริษัท

4.1.1.3.3 ใบเรียกเก็บเงิน



ภาพที่ 4.6 แสดงตัวอย่างใบเรียกเก็บเงินของบริษัท

4.1.1.3.4 ใบเสร็จรับเงิน

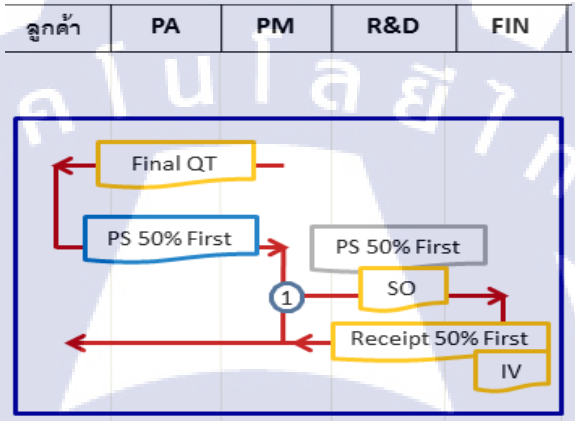


รูปที่ 4.7 แสดงตัวอย่างใบเสร็จรับเงินของบริษัท

4.1.2 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในโครงงาน

จัดทำ Work Flow ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน และ ลูกค้า เพื่อให้เห็นกระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆได้อย่างชัดเจน

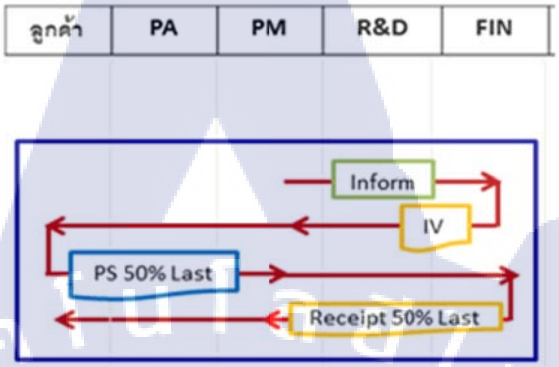
4.1.2.1 ช่วงการชำระค่าสินค้า 50 % แรก



ภาพที่ 4.8 แสดงกระบวนการทำงานและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน และลูกค้า ในช่วงการชำระค่าสินค้า 50% แรก

จากภาพที่ 4.8 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการทำงานและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องในช่วงการชำระค่าสินค้า 50% แรก โดยเริ่มตั้งแต่ พนักงานขาย (PM) ส่งใบเสนอราคาครั้งสุดท้าย (Final QT) ให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้าชำระเงิน 50% แรกแล้ว จะส่งหลักฐานการชำระเงินมาให้กับพนักงานขาย พนักงานขายจึงทำการออกใบสั่งขาย (SO: Sale Order) พร้อมทั้งแนบหลักฐานการชำระเงินมาให้ฝ่ายการเงิน (FIN: Finance) เพื่อออกใบเสร็จรับเงิน 50 % แรก และ ใบเรียกเก็บเงิน (IV: Invoice) โดยที่พนักงานขายจะเป็นผู้ส่งเอกสารทางการเงินดังกล่าวให้กับทางลูกค้า

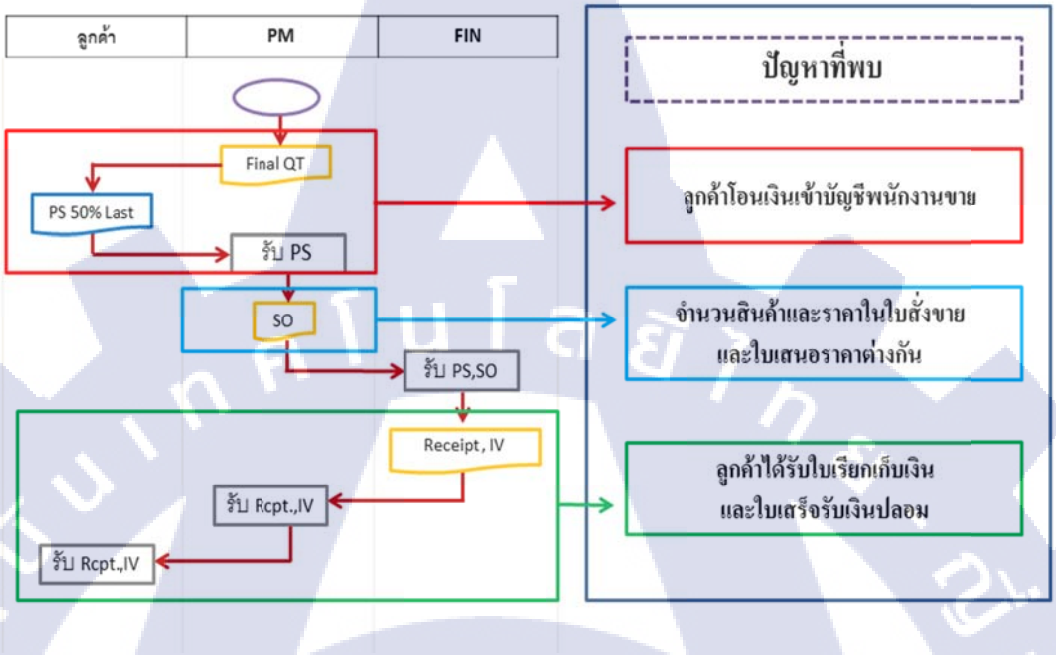
4.1.2.1 ช่วงการชำระค่าสินค้า 50 % หลัง



ภาพที่ 4.9 แสดงกระบวนการทำงานและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน และลูกค้า ในช่วงการชำระค่าสินค้า 50% หลัง

จากภาพที่ 4.9 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการทำงานและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องในช่วงการชำระค่าสินค้า 50% แรก โดยเริ่มตั้งแต่ เมื่อบริษัททำการส่งสินค้าให้กับลูกค้าแล้ว พนักงานขายจะเป็นผู้แจ้งให้ฝ่ายการเงินทราบถึงสถานะส่งสินค้า เพื่อให้ฝ่ายการเงินทำการออกใบเรียกเก็บเงิน (IV: Invoice) 50% หลังกับทางลูกค้า โดยที่ฝ่ายขายจะเป็นผู้ส่งเอกสารทางการเงินดังกล่าวให้กับทางลูกค้า และเมื่อลูกค้าทำการชำระเงินค่าสินค้าแล้ว ลูกค้าจะส่งหลักฐานการชำระเงินมาให้พนักงานขาย พนักงานขายจึงนำหลักฐานการชำระเงินดังกล่าวมาให้ฝ่ายการเงินเพื่อออกใบเสร็จรับเงิน 50% หลังให้พนักงานขายเพื่อให้พนักงานขายเป็นผู้ส่งต่อให้ลูกค้า

4.1.3 สรุปปัญหาที่พบในแต่ละกระบวนการทำงาน



ภาพที่ 4.10 แสดงช่วงกระบวนการทำงานที่พบปัญหา

จากภาพที่ 4.10 แสดงให้เห็นช่วงกระบวนการ 3 กระบวนการที่พบปัญหา ดังนี้

4.1.3.1 กรอบสีแดง : ลูกค้าโอนเงินเข้าบัญชีพนักงานขาย

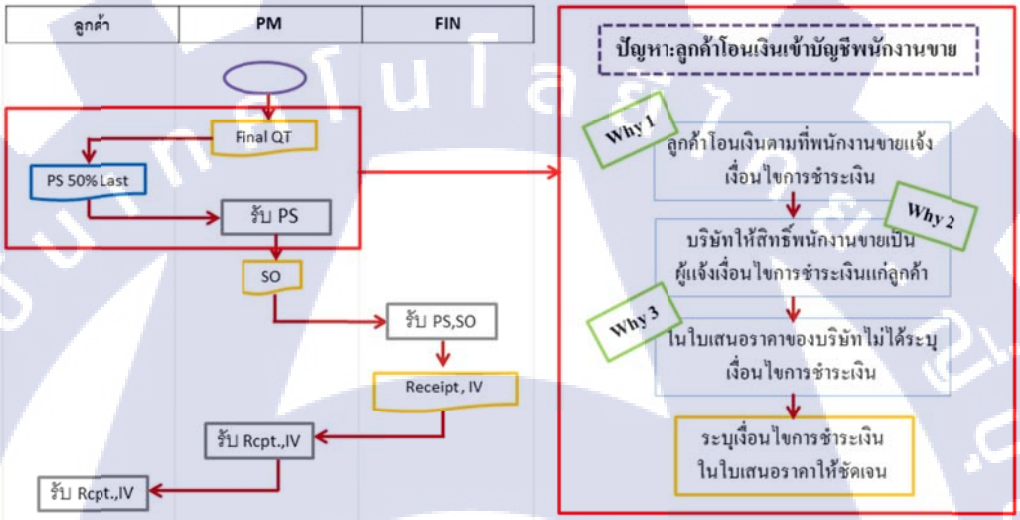
4.1.3.2 กรอบสีน้ำเงิน : จำนวนสินค้าและราคาในใบสั่งขาย,ใบเสนอราคาต่างกัน

4.1.3.3 กรอบสีเขียว : ลูกค้าได้รับใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินปลอม

4.1.4 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาที่พบจากกรณีทุจริตของพนักงานขาย จากทั้ง 3 ช่วงกระบวนการที่พบปัญหาด้วยทฤษฎี Why-Why Analysis เพื่อหามาตรการแก้ไข

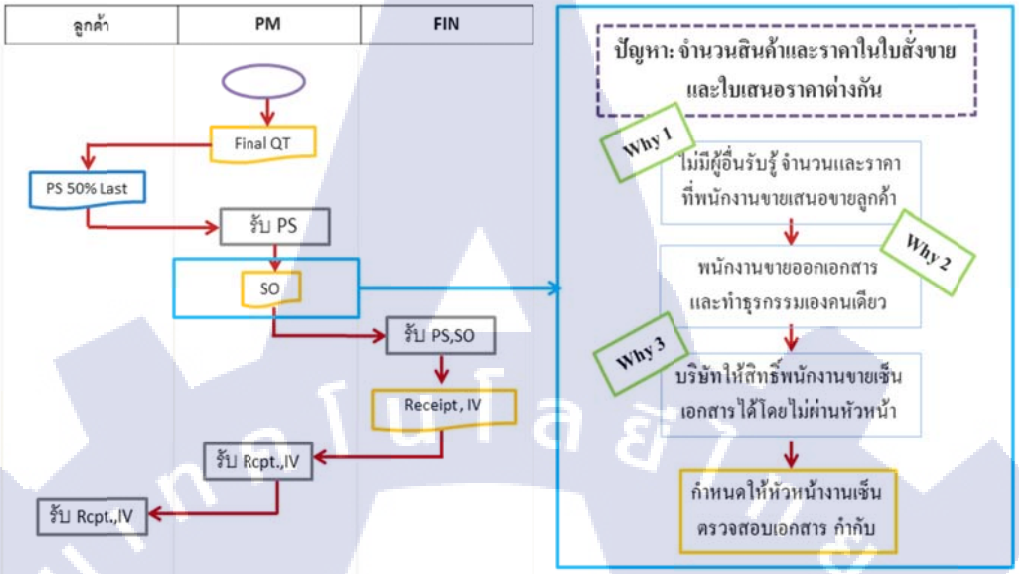
4.1.4.1 ลูกค้าโอนเงินเข้าบัญชีพนักงานขาย



ภาพที่ 4.11 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยทฤษฎี Why Why Analysis (1/3)

จากภาพที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาที่ลูกค้าโอนเงินเข้าบัญชีพนักงานขายนั้น คือ ใบเสนอราคาของบริษัทที่ลูกค้าได้รับไม่ได้ระบุเงื่อนไขการชำระเงิน ดังนั้นมาตรการแก้ไขคือการระบุเงื่อนไขการชำระเงินในใบเสนอราคาให้ชัดเจน

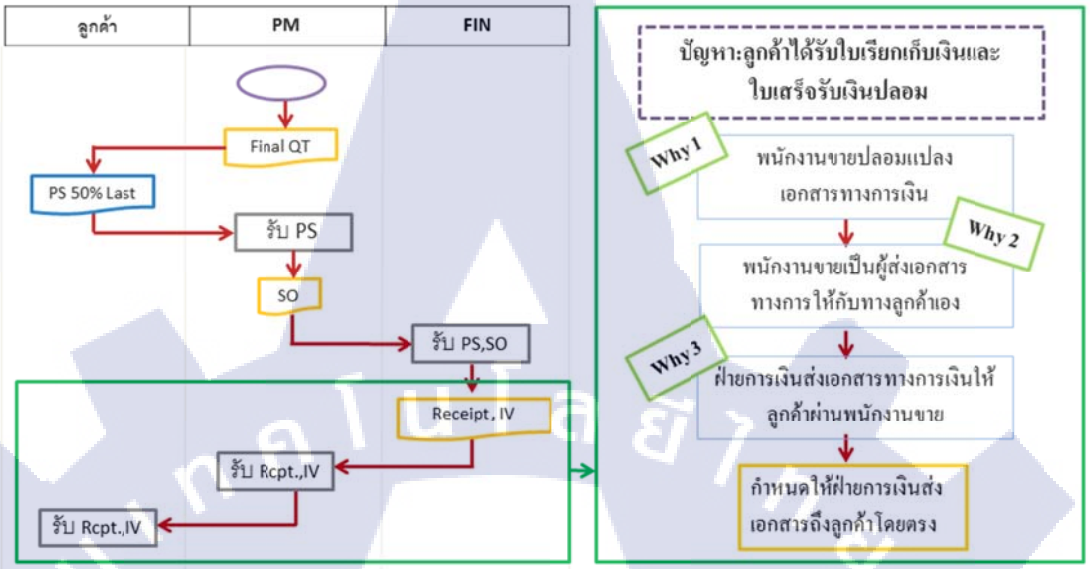
4.1.4.2 จำนวนสินค้าและราคาในใบสั่งขายและใบเสนอราคาต่างกัน



ภาพที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยทฤษฎี Why Why Analysis (2/3)

จากภาพที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาที่มีจำนวนสินค้าและราคาในใบสั่งขายและใบเสนอราคาต่างกันนั้น เนื่องมาจากบริษัทให้สิทธิ์พนักงานขายเซ็นเอกสารได้โดยไม่ต้องผ่านหัวหน้างาน ทำให้ไม่มีผู้ที่รับทราบจำนวนสินค้าและราคาที่พนักงานขายเสนอขายให้กับลูกค้า ดังนั้นมาตรการแก้ไข คือ การให้หัวหน้าพนักงานขายเซ็นกำกับ เพื่อเป็นการตรวจสอบเอกสารดังกล่าวอีกครั้ง

4.1.4.3 ลูกค้าได้รับใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินปลอม



ภาพที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยทฤษฎี Why Why Analysis (3/3)

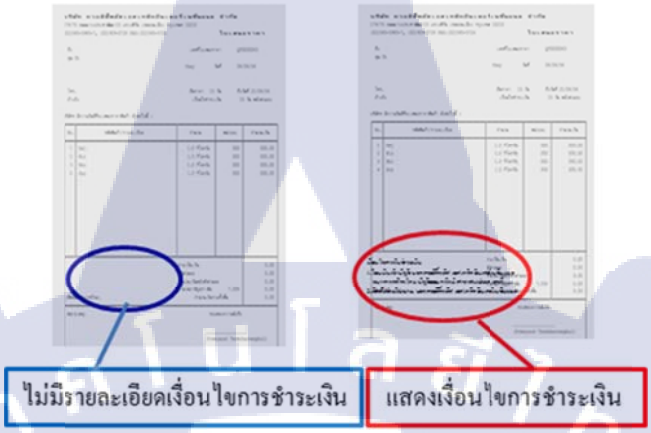
จากภาพที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาที่ลูกค้าได้รับใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินปลอมนั้น เนื่องมาจากฝ่ายการเงินส่งเอกสารทางการเงินดังกล่าวให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานส่งต่อให้กับทางลูกค้า จึงเกิดช่องโหว่ที่ทำให้พนักงานขายปลอมแปลงเอกสารทางการเงินขึ้นเอง ดังนั้นมาตรการในการแก้ไข คือ การกำหนดให้ฝ่ายการเงิน เป็นผู้ส่งเอกสารถึงลูกค้าโดยตรง

4.1.5 กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยทฤษฎี Why Why Analysis ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ดังนี้

4.1.5.1 ปรับปรุงเอกสารทางการเงินให้รัดกุม

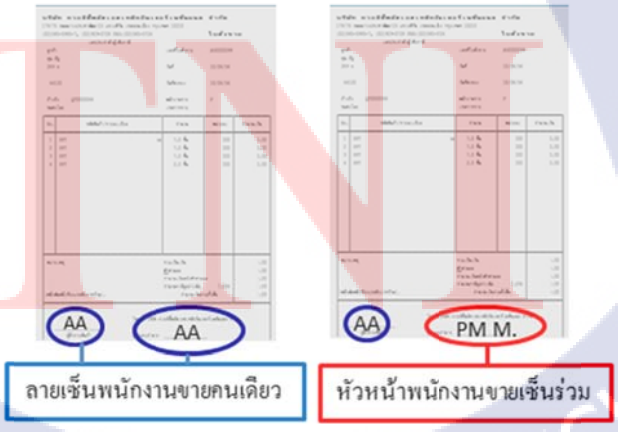
4.1.5.1.1 ใบเสนอราคา



ภาพที่ 4.14 แสดงใบเสนอราคาปัจจุบันของบริษัท และ ใบเสนอราคาที่บริษัทควรแก้ไข

จากภาพที่ 4.14 แสดงถึงใบเสนอราคาปัจจุบันของบริษัท ที่ไม่มีรายละเอียดเงื่อนไขการชำระเงิน ทำให้เกิดช่องโหว่ในการทุจริตของพนักงานขาย เพราะพนักงานขายสามารถบอกให้ลูกค้าโอนเข้าบัญชีใดก็ได้ ดังนั้นการปรับปรุงคือ การแสดงเงื่อนไขการชำระเงินให้ชัดเจนในใบเสนอราคาที่พนักงานขายส่งให้ลูกค้า

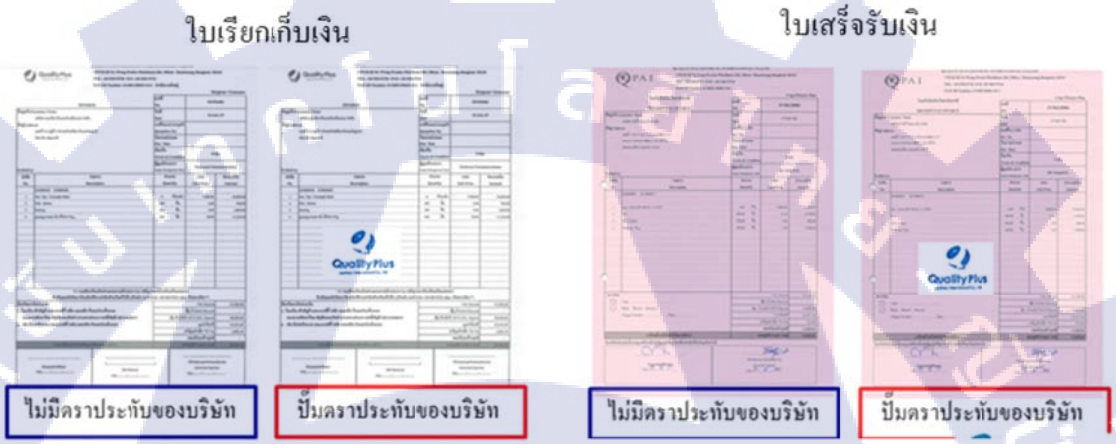
4.1.5.1.2 ใบสั่งขาย



ภาพที่ 4.15 แสดงใบสั่งขายปัจจุบันของบริษัท และ ใบสั่งขายที่บริษัทควรแก้ไข

จากภาพที่ 4.15 แสดงถึงใบสั่งขายปัจจุบันของบริษัทที่มีเพียงพนักงานขายคนเดียวเซ็น ทำให้ง่ายต่อการทุจริต เนื่องจากไม่มีคนคอยตรวจสอบราคา และ จำนวนสินค้าที่ถูกต้อง ดังนั้น ใบสั่งขายที่ควรแก้ไขนั้นจะต้องมีทั้งลายเซ็นของพนักงานขาย และหัวหน้าฝ่ายขายเซ็นกำกับร่วมกัน

4.1.5.1.3 ใบเรียกเก็บเงิน และ ใบเสร็จรับเงิน

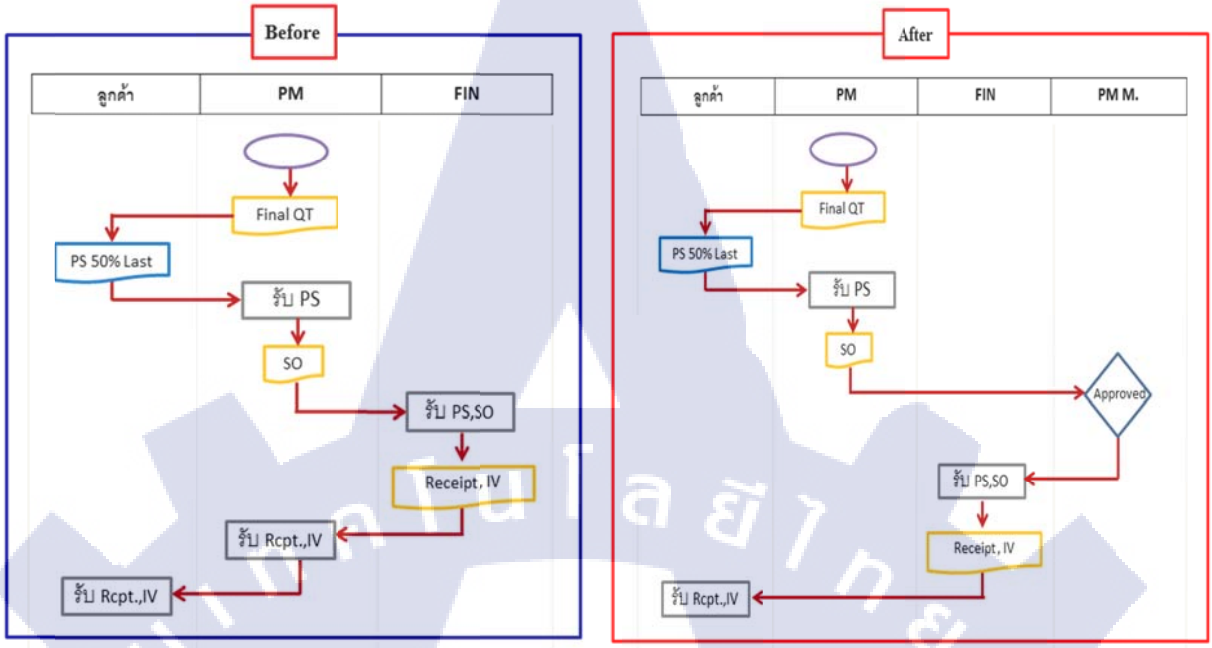


ภาพที่ 4.16 แสดงใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินปัจจุบันของบริษัท กับ ใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินที่บริษัทควรแก้ไข

จากภาพที่ 4.16 แสดงถึงใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินปัจจุบันที่บริษัทส่งให้ลูกค้า ซึ่งไม่มีการประทับตราบริษัท ทำให้ง่ายต่อการปลอมแปลง หรือ ทำเอกสารขึ้นมาเอง ดังนั้น ใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินที่บริษัทส่งให้ลูกค้าจึงควรมีการประทับตราบริษัท เพื่อให้ยากต่อการปลอมแปลง

4.1.5.2 กำหนดกระบวนการทำงานของที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงินใหม่

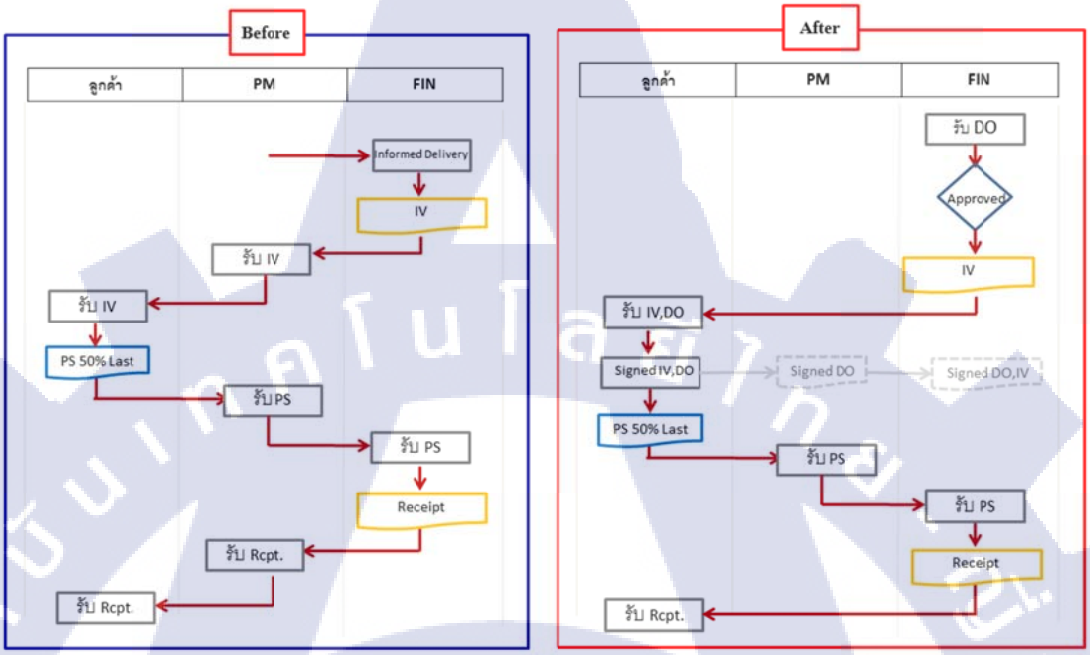
4.1.5.2.1 ช่วงการชำระเงิน 50% แรก



ภาพที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน และลูกค้า ในช่วงการชำระค่าสินค้า 50% แรก ก่อนและหลังปรับปรุง

จากภาพที่ 4.17 แสดงให้เห็นกระบวนการทำงานใหม่ที่กำหนดขึ้นเปรียบเทียบกับกระบวนการทำงานเดิมที่เมื่อลูกค้าชำระค่าสินค้า 50% แรกแล้ว ฝ่ายขายออกใบสั่งขายเพื่อนำไปให้ฝ่ายการเงินออกใบเสร็จรับเงินและใบเรียกเก็บเงิน โดยฝ่ายขายจะเป็นผู้ส่งเอกสารทางการเงินดังกล่าวให้กับลูกค้า แต่กระบวนการทำงานใหม่ที่กำหนดขึ้น คือ เมื่อลูกค้าชำระเงินค่าสินค้า 50 % แรกแล้ว พนักงานขายจะออกใบสั่งขาย และ นำไปให้หัวหน้าฝ่ายขาย (PM M : PM Manager) เซ็นกำกับ เพื่อตรวจสอบข้อมูลในใบสั่งขายก่อนที่พนักงานขายจะนำใบสั่งขายดังกล่าวมาให้ฝ่ายการเงินออกใบเสร็จรับเงินและใบเรียกเก็บเงิน โดยฝ่ายการเงินจะเป็นผู้ส่งเอกสารทางการเงินดังกล่าวให้กับทางลูกค้าโดยตรง ไม่ต้องผ่านพนักงานขาย เพื่อเป็นการป้องกันพนักงานขายออกเอกสารทางการเงินปลอม และเป็นการอุดช่องโหว่ในการทุจริตของพนักงานขาย

4.1.5.2.2 ช่วงการชำระเงิน 50% หลัง



ภาพที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน และลูกค้า ในช่วงการชำระค่าสินค้า 50% หลัง ก่อนและหลังปรับปรุง

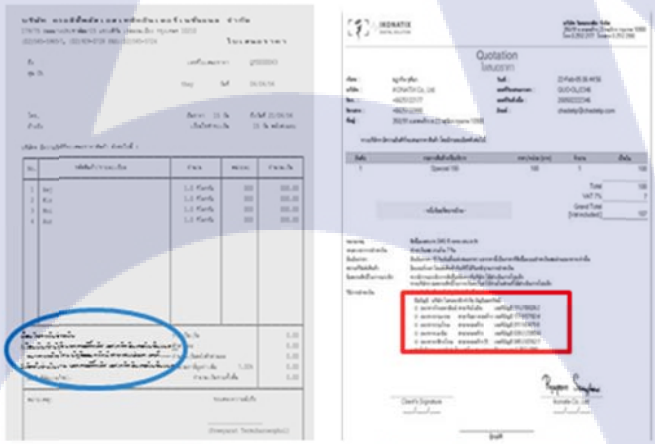
จากภาพที่ 4.18 แสดงให้เห็นกระบวนการทำงานใหม่ที่กำหนดขึ้นเปรียบเทียบกับกระบวนการทำงานเดิมที่เมื่อพนักงานส่งสินค้าให้กับลูกค้าแล้ว ฝ่ายขายจะเป็นผู้แจ้งให้ฝ่ายการเงินทราบถึงสถานะการส่งสินค้า เพื่อให้ฝ่ายการเงินออกใบเรียกเก็บเงินลูกค้า โดยพนักงานขายจะเป็นผู้ส่งเอกสารดังกล่าวให้ลูกค้าเอง และเมื่อลูกค้าทำการชำระเงินค่าสินค้า จะส่งหลักฐานการชำระเงินมาให้พนักงานขาย พนักงานขายจึงนำหลักฐานการชำระเงินดังกล่าวมาให้ฝ่ายการเงินเพื่อออกใบเสร็จรับเงิน 50% หลัง โดยพนักงานขายจะเป็นผู้ส่งใบเสร็จรับเงินให้กับลูกค้า แต่กระบวนการทำงานที่กำหนดใหม่ คือ เมื่อพนักงานส่งสินค้าจะทำการส่งสินค้าจะนำใบส่งของมาให้ฝ่ายการเงินเซ็นรับทราบ เพื่อเป็นการตรวจเช็คจำนวนสินค้ากับใบสั่งขาย และทำการออกใบเรียกเก็บเงินลูกค้า เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าก็จะเซ็นรับสินค้าและเซ็นรับทราบใบเรียกเก็บเงิน เมื่อเซ็นเอกสารครบแล้ว พนักงานส่งสินค้าจะนำสำเนาใบรับ

สินค้าและสำเนาใบเรียกเก็บเงินกลับมาให้ฝ่ายการเงิน และเมื่อลูกค้าทำการชำระเงินแล้วก็จะส่งหลักฐานการชำระเงินมาให้พนักงานขาย พนักงานขายจึงนำหลักฐานการชำระเงินดังกล่าวมาให้ฝ่ายการเงินเพื่อออกใบเสร็จรับเงิน 50% หลัง โดยฝ่ายการเงินจะเป็นผู้ส่งเอกสารทางการเงินดังกล่าวให้กับทางลูกค้าโดยตรง

4.1.6 ทวนสอบระบบ และ นำไปปฏิบัติ

4.1.6.1 เทียบเคียง (Benchmarking) เอกสารทางการเงินของบริษัทกับบริษัทอื่น

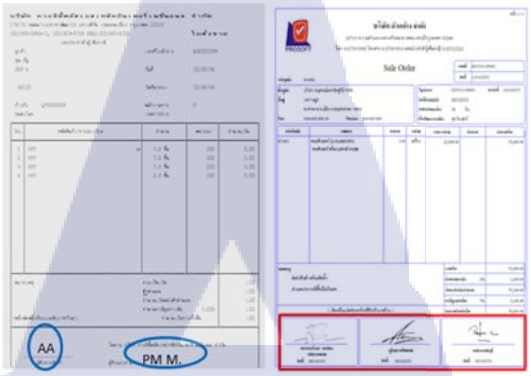
4.1.6.1.1 ใบเสนอราคา



ภาพที่ 4.19 แสดงตัวอย่างการเทียบเคียงใบเสนอราคาของบริษัทที่จะทำการปรับปรุง กับ บริษัทอื่น

จากภาพที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่าใบเสนอราคาของบริษัท(ซ้าย) ที่จะทำการปรับปรุงให้มีเงื่อนไขการชำระเงิน เช่นเดียวกันกับใบเสนอราคาของบริษัทอื่น(ขวา) ที่ระบุเงื่อนไขการชำระเงินในใบเสนอราคาอย่างชัดเจน

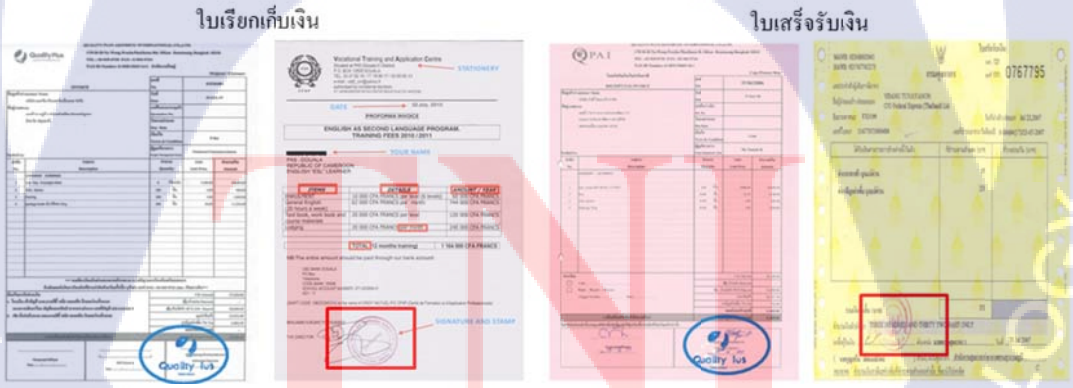
4.1.6.1.2 ใบสั่งขาย



ภาพที่ 4.20 แสดงตัวอย่างการเทียบเคียงใบสั่งขายของบริษัทที่จะทำการปรับปรุง กับ บริษัทอื่น

จากภาพที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่าใบสั่งขายของบริษัท(ซ้าย)ที่จะทำการปรับปรุงโดยให้หัวหน้าฝ่ายขายเซ็นกำกับร่วมกัน เช่นเดียวกับใบสั่งขายของบริษัทอื่นที่มีลายเซ็นของทั้งพนักงานขาย ผู้จัดการฝ่ายขาย และ พนักงานบัญชี เซ็นกำกับ

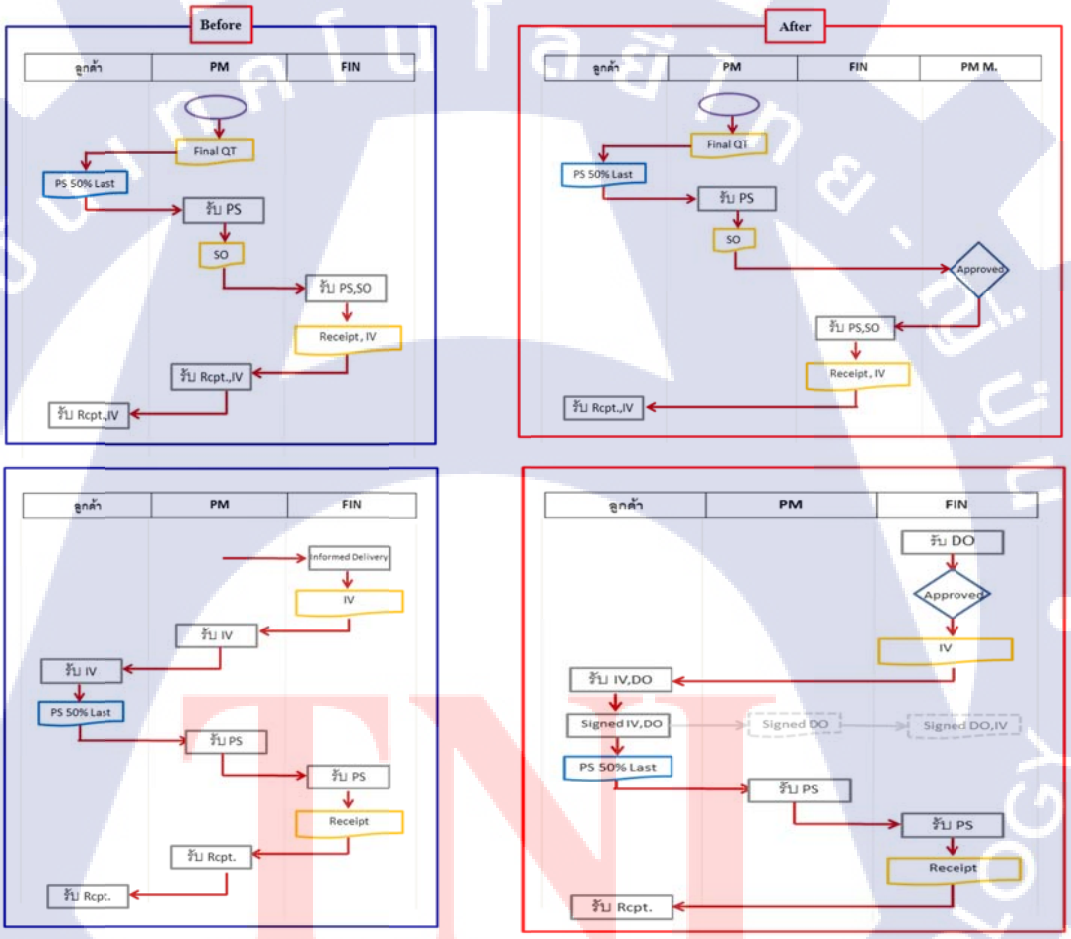
4.1.6.1.3 ใบเรียกเก็บเงิน และ ใบเสร็จรับเงิน



ภาพที่ 4.21 แสดงตัวอย่างการเทียบเคียงใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินของบริษัทที่จะทำการปรับปรุง กับ บริษัทอื่น

จากภาพที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่าใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินของบริษัท(ซ้าย) ที่จะทำการปรับปรุงด้วยการประทับตราบริษัทร่วมกับการเซ็นลายเซ็น เช่นเดียวกันกับใบเรียกเก็บเงินและใบเสร็จรับเงินของบริษัทอื่น(ขวา) มีการเซ็นลายเซ็นพร้อมประทับตราของบริษัท

4.1.6.2 ทวนสอบทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงิน ที่ได้กำหนดขึ้นใหม่



ภาพที่ 4.22 แสดงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงิน ฝ่ายขาย และลูกค้า ก่อนและหลังที่จะทำการปรับปรุง

จากภาพที่ 4.22 แสดงให้เห็นกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงิน ฝ่ายขาย และลูกค้าก่อนและหลังที่จะทำการปรับปรุง เพื่อเป็นการทวนสอบระบบอีกครั้งว่ากระบวนการทำงานที่ได้กำหนดขึ้นใหม่นั้น ดำเนินการตามแนวคิดและทฤษฎีการป้องกันการทุจริตเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเงิน 4 ข้อ ดังนี้

4.1.6.2.1 การให้ผู้จัดการฝ่ายขายเป็นผู้เซ็นอนุมัติใบสั่งขาย จากเดิมที่เป็นพนักงานขายเป็นผู้จัดทำใบสั่งขายและเซ็นอนุมัติเพียงคนเดียว เพื่อเป็นการให้หัวหน้าฝ่ายขายตรวจสอบจำนวน ราคาและสินค้าอีกครั้ง ซึ่งถือเป็นการแบ่งแยกหน้าที่ในการปฏิบัติและอนุมัติใบสั่งขายออกจากกัน สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการอนุมัติ และ ปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน เป็นการควบคุมที่ช่วยป้องกันการทุจริต

4.1.6.2.2 การให้ฝ่ายการเงินเป็นผู้ส่งเอกสารทางการเงินให้กับลูกค้าโดยตรง ซึ่งเป็นการจำกัดสิทธิ์ของพนักงานขายไม่ให้เป็นผู้ดำเนินการทำธุรกรรมกับลูกค้าตั้งแต่ต้นจนจบ สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การมิให้บุคคลคนเดียวทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่สำคัญ เป็นการควบคุมภายในอย่างหนึ่งที่ช่วยป้องกันการทุจริต

4.1.6.2.3 การให้ฝ่ายการเงินเซ็นตรวจสอบใบส่งของก่อนการจัดส่งสินค้า เพื่อเช็คจำนวนสินค้าก่อนส่งให้ลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การให้ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ติดตามการชำระเงิน ตรวจสอบใบกำกับภาษี ใบส่งของ และใบเสร็จรับเงิน ซึ่งเป็นการควบคุมภายในที่ช่วยป้องกันการทุจริต

4.1.6.2.4 การให้ฝ่ายการเงินส่งใบเรียกเก็บเงินให้ลูกค้าเซ็นรับทราบ เพื่อเป็นหลักฐานยืนยันนั้น สอดคล้องกับแนวคิด การควบคุมเอกสารทางการเงิน โดยให้ผู้มีอำนาจเซ็นรับ-ส่งเอกสารอย่างชัดเจน ถือเป็นการควบคุมภายในที่ช่วยป้องกันการทุจริต

จะเห็นได้ว่าจากการทวนสอบทั้งกระบวนการและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงินที่ได้กำหนดขึ้นใหม่นั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการป้องการทุจริต

4.2 วิจารณ์ข้อมูล โดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย

โครงงานนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงเอกสารทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน และลูกค้าให้รัดกุม เพื่อป้องกันการโอนเงินเข้าบัญชีพนักงานขาย และ การกำหนดกระบวนการทำงานของฝ่ายการเงินใหม่ ให้เป็นผู้ส่งเอกสารทางการเงินถึงลูกค้าโดยตรงโดยไม่ต้องผ่านพนักงานขาย เพื่อป้องกันพนักงานขายออกเอกสารทางการเงินปลอม ซึ่งผลที่ได้รับนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายดังกล่าวข้างต้น โดยองค์สามารถนำโครงงานในครั้งนี้ไปใช้ในการสร้างระบบควบคุมและการตรวจสอบภายในของธุรกิจให้รัดกุมเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตอันจะส่งผลให้ธุรกิจลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ทั้งยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 5
บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการดำเนินโครงงาน

จากการปรับปรุงเอกสารทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน และลูกค้า ให้รัดกุม และการกำหนดกระบวนการทำงานของฝ่ายการเงินใหม่นั้น ทำให้ได้มาตรฐานการทำงานใหม่ดังนี้

5.1.1 เอกสารระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure) และวิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction)

Quality Plus Aesthetic International Co., Ltd.	บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
	เรื่อง กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงิน

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการรับและส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเงิน เป็นไปตามกระบวนการทางการเงินที่กำหนดไว้

1.2 เพื่อให้ลูกค้าได้รับเอกสารทางการเงินที่ถูกต้อง และรวดเร็ว

2. ขอบเขต

ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของฝ่ายการเงิน โดยเริ่มตั้งแต่ลูกค้าชำระค่าสินค้า 50% แรก จนกระทั่งฝ่ายการเงินออกใบเสร็จรับเงินให้ลูกค้า เมื่อลูกค้าจ่ายชำระเงินค่าสินค้า 50% หลัง

3. คำจำกัดความ

QT หมายถึง Quotation ใบเสนอราคา

PS	หมายถึง	Pay Slip หลักฐานการชำระเงิน
SO	หมายถึง	Sales Order ใบสั่งขาย
IV	หมายถึง	Invoice ใบเรียกเก็บเงิน
Rcpt.	หมายถึง	Receipt ใบเสร็จรับเงิน
DO	หมายถึง	Delivery Order ใบส่งของ

4. ความรับผิดชอบ

4.1 ผู้จัดการฝ่ายขาย

4.1.1 ลงนามและอนุมัติเอกสารใบสั่งขาย (SO)

4.2 ฝ่ายการเงิน

4.2.1 รับเรื่อง ตรวจสอบหลักฐานการชำระเงิน

4.2.2 เตรียมเอกสารเพื่อออกใบเรียกเก็บเงิน (IV) และใบเสร็จรับเงิน (Rcpt.)

4.2.3 ส่งเอกสารทางการเงินให้กับลูกค้า

4.2.4 ลงนามและอนุมัติเอกสารใบส่งสินค้า (DO)

4.2.5 รับ ตรวจสอบ และเก็บสำเนาเอกสารใบส่งสินค้า (DO) ที่ลูกค้าเซ็นรับของและสำเนาใบเรียกเก็บเงิน (IV) ที่ลูกค้าเซ็นรับทราบการเรียกเก็บเงิน

4.3 พนักงานขาย

4.3.1 ส่งเอกสารใบเสนอราคา (QT)

4.3.2 รับแจ้งสถานการณ์ชำระค่าสินค้า และ หลักฐานการชำระเงิน (Rcpt.)

4.3.3 ออกใบสั่งขาย (SO)

4.3.4 นำเสนอเอกสารเพื่อลงนามและอนุมัติใบสั่งขาย (SO)

4.3.5 นำส่งหลักฐานการชำระเงิน (Rcpt.)

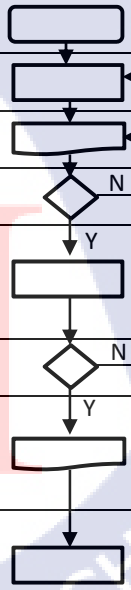
4.4 พนักงานส่งสินค้า

4.4.1 นำส่งเอกสารใบส่งของ (DO) เพื่อลงนามและอนุมัติ

4.4.2 นำส่งเอกสารใบส่งของ (DO) และใบเรียกเก็บเงิน (IV)

4.4.3 นำส่งสำเนาเอกสารใบส่งของ (DO) และสำเนาใบเรียกเก็บเงิน (IV)

5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ผู้รับผิดชอบ	รายละเอียดขั้นตอน	สัญลักษณ์ขั้นตอน	ผู้เกี่ยวข้อง
ช่วงการรับชำระค่าสินค้า 50% แรก			
5.1 พนักงานขาย	ส่งใบเสนอราคา		ลูกค้า
5.2 พนักงานขาย	รับหลักฐานการชำระเงิน (PS)		ลูกค้า
5.3 พนักงานขาย	ออกเอกสารใบสั่งขาย (SO)		
5.4 ผู้จัดการฝ่ายขาย	พิจารณาอนุมัติใบสั่งขาย (SO)		
5.5 ฝ่ายการเงิน	รับหลักฐานการชำระเงิน (PS) และใบสั่งขาย (SO) ที่อนุมัติแล้ว		
5.6 ฝ่ายการเงิน	ตรวจสอบหลักฐานการชำระเงิน (PS)		
5.7 ฝ่ายการเงิน	ออกใบเสร็จรับเงิน (Rcpt.) และใบเรียกเก็บเงิน (IV)		
5.8 ฝ่ายการเงิน	ส่งใบเสร็จรับเงิน (Rcpt.) และใบเรียกเก็บเงิน (IV)		ลูกค้า

ผู้รับผิดชอบ	รายละเอียดขั้นตอน	สัญลักษณ์ขั้นตอน	ผู้เกี่ยวข้อง
ช่วงการรับชำระค่าสินค้า 50% หลัง			
5.9 ฝ่ายการเงิน	พิจารณาอนุมัติใบส่งสินค้า (DO)		
5.10 ฝ่ายการเงิน	ออกเอกสารใบเรียกเก็บเงิน (IV)		
5.11 พนักงานส่งสินค้า	นำส่งใบส่งของ (DO) และใบเรียกเก็บเงิน (IV) เพื่อลงนามรับ		ลูกค้า
5.12 พนักงานส่งสินค้า	นำส่งใบส่งของ (DO) และใบเรียกเก็บเงิน (IV) ที่ลงนามแล้ว		
5.13 ฝ่ายการเงิน	รับเอกสารใบส่งของ (DO) และใบเรียกเก็บเงิน (IV) ที่ลงนาม		
5.14 พนักงานขาย	รับหลักฐานการชำระเงิน (PS)		ลูกค้า
5.15 ฝ่ายการเงิน	รับหลักฐานการชำระเงิน (PS)		
5.16 ฝ่ายการเงิน	ตรวจสอบหลักฐานการชำระเงิน(PS)		
5.17 ฝ่ายการเงิน	ออกใบเสร็จรับเงิน (Rcpt.)		
5.18 ฝ่ายการเงิน	ส่งใบเสร็จรับเงิน (Rcpt.)		ลูกค้า

6. แบบฟอร์มที่ใช้

6.1 แบบฟอร์มใบเสนอราคา (QT)

6.2 แบบฟอร์มใบสั่งขาย (SO)

6.3 แบบฟอร์มเรียกเก็บเงิน (IV)

6.4 แบบฟอร์มใบเสร็จรับเงิน (Rcpt.)

6.5 แบบฟอร์มใบส่งสินค้า (DO)

5.1.2 ผลที่ได้รับจากการการปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติ

หลังจากการนำเอกสารระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure) และวิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction) ที่ได้กำหนดขึ้นไปปรับใช้กับองค์กร ทำให้ไม่พบกรณีเรื่องร้องเรียนของลูกค้าจากกรณีการทุจริตของพนักงานขาย ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงการเปรียบเทียบกรณีลูกค้าร้องเรียนเนื่องจากกรณีพนักงานขายทุจริตก่อนและหลังปรับปรุงกระบวนการและเอกสารทางการเงิน

ลูกค้า	Before				After	ลดลง
	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	เฉลี่ย/เดือน	ก.พ.	
ทั้งหมด	28	25	30	27.6	20	
กรณีร้องเรียน	3	3	2	2.7	0	100%
มูลค่า (บาท)	729,996	183,053	90,050	334,366	0	100%

จากตารางที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่าตลอดระยะเวลา 3 เดือน (พ.ย.-ธ.ค.) มีกรณีทุจริต 8 กรณี คิดเป็นกรณีทุจริตเฉลี่ย 2.67 กรณี/เดือน และมีมูลค่าความเสียหายเฉลี่ย เท่ากับ 125,387 บาท/กรณี ซึ่งหลังจากการปรับปรุงกระบวนการทางการเงินและเอกสารทางการเงินของบริษัท ทำให้ไม่พบข้อร้องเรียนของลูกค้าเนื่องจากบริษัทส่งของไม่ครบจากกรณีพนักงานขายทุจริต ดังนั้นจากการดำเนินโครงงานในครั้งนี้สามารถช่วยลดต้นทุนขององค์กรที่เกิดจากการป้องกันการทุจริตได้ดังนี้ คือ

1 เดือน สามารถลดมูลค่าความเสียหายให้บริษัทได้ เท่ากับ 334,783 บาท เพราะฉะนั้น 1 ปี สามารถลดมูลค่าความเสียหายได้ คิดเป็นมูลค่าเท่ากับ 4,017,396 บาท

อีกทั้งยังสามารถลดต้นทุนค่าเสียโอกาสที่เกิดขึ้นจากกรณีทุจริตให้บริษัทได้ ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงข้อมูลค่าเสียโอกาสที่เกิดขึ้นจากกรณีการทุจริตของพนักงานขาย

กรณีลูกค้าร้องเรียนเฉลี่ย/เดือน	มูลค่าความเสียหายเฉลี่ย/กรณี	Product Life Cycle/ Product
2.67 กรณี	125,387 บาท	18 เดือน

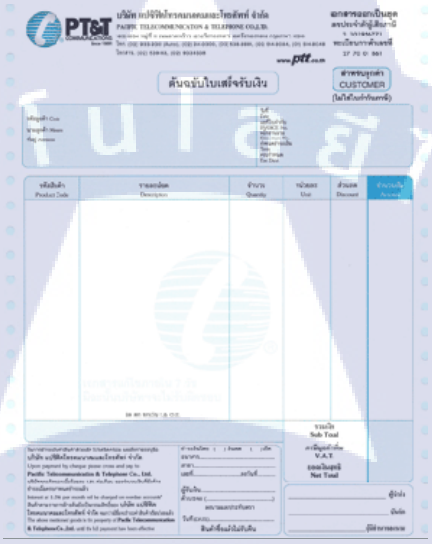
จากตารางที่ 5.2 แสดงให้เห็นว่า ใน 1 เดือน เกิดกรณีการทุจริตของพนักงานขายโดยเฉลี่ย 2.67 กรณี โดยในแต่ละกรณีคิดเป็นมูลค่าความเสียหายเฉลี่ย เท่ากับ 125,387 บาท และในแต่ละกรณีของลูกค้าที่เข้ามาทำธุรกิจกับทางบริษัทจะมีการทำผลิตภัณฑ์อย่างน้อย 1 ผลิตภัณฑ์ และแต่ละผลิตภัณฑ์จะมีวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) โดยเฉลี่ยประมาณ 18 เดือน ซึ่งหมายถึงบริษัทจะสูญเสียโอกาสในการขายสินค้าให้กับลูกค้าที่จะกลับมาสั่งซื้อสินค้าใหม่เป็นเวลาเฉลี่ย 18 เดือน เนื่องจากความไม่มั่นใจในการทำธุรกิจกับทางบริษัท ซึ่งจากการกำหนดกระบวนการและเอกสารทางการเงินใหม่ จะช่วยลดต้นทุนค่าเสียโอกาสในการขายจากกรณีการทุจริตได้ เท่ากับ 6,026,099 บาท/เดือน หรือ คิดเป็น 72,313,190 บาท/ปี

5.2 ข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน

5.2.1 ใบเสร็จรับเงิน

ปัจจุบันการออกใบเสร็จรับเงินของบริษัทใช้กระดาษ A4 สี แบบแข็ง 3 ใบต่อหนึ่งรายการการออกใบเสร็จ ซึ่งประกอบไปด้วย ต้นฉบับใบเสร็จรับเงิน และสำเนาใบเสร็จรับเงินอีก 2 ใบ โดยฝ่ายการเงินจะทำการประทับตราเอกสารตัวจริง และเอกสารที่เป็นสำเนา ทั้ง 3 ใบดังกล่าว และผู้ที่มีอำนาจลงนามจะต้องเซ็นเอกสารดังกล่าวถึง 3 ใบ ทำให้เสียเวลาในการทำงานโดยเปล่าประโยชน์ อีกทั้งการพิมพ์ใบเสร็จรับเงินใส่กระดาษแข็งธรรมดานั้น ค่อนข้างง่ายต่อการปลอมแปลงเอกสาร ดังนั้นสิ่งที่เสนอแนะ คือ การเปลี่ยนมาใช้กระดาษพิมพ์ต่อเนื่องเคมี ซึ่งใน 1 ชุด มีเอกสาร 3 ใบ ทั้งต้นฉบับใบเสร็จรับเงิน และสำเนาใบเสร็จรับเงินอีก 2 ใบ ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทำงานได้ง่ายมากยิ่งขึ้น

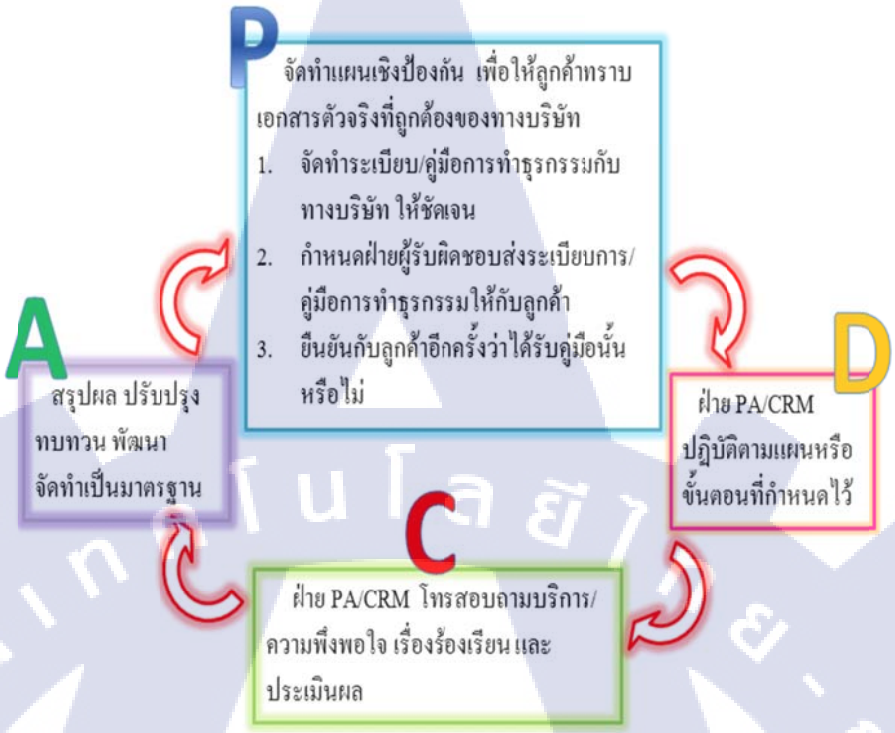
ผู้มีอำนาจลงนามเซ็นเอกสารดังกล่าวแค่เพียง 1 ครั้ง ฝ่ายการเงินไม่ต้องสั่งพิมพ์เอกสารและประทับตราบริษัทถึง 3 ครั้ง อีกทั้งกระดาษพิมพ์ต่อเนื่องเคมียังยากต่อการปลอมแปลงเนื่องจากกระดาษต่อเนื่องเคมีสามารถออกแบบสัญลักษณ์ต่างๆลงในตัวกระดาษ ดังภาพที่ 5.1 ซึ่งหากองค์กรนำมาปรับใช้ก็จะยิ่งช่วยทำให้เอกสารทางการเงินของบริษัทรัดกุมมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 5.1 แสดงตัวอย่างกระดาษต่อเนื่องเคมี

5.2.1 แผนเชิงป้องกัน

เนื่องจาก บริษัทยังไม่มีการจัดทำแผนเชิงป้องกัน เพื่อป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นซ้ำอีกในกระบวนการอื่นๆ ดังนั้นแนวทางการแก้ไขที่จะช่วยลดช่องโหว่ในการทุจริตของพนักงานขายและฝ่ายการเงิน คือการจัดทำแผนเชิงป้องกัน เพื่อให้ลูกค้าทราบเอกสารตัวจริงที่ถูกต้องของทางบริษัท ซึ่งมีขั้น 5 ตอน ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงให้เห็นการจัดทำแผนเชิงป้องกันการทุจริตด้วยวงจร PDCA

จากภาพที่ 5.2 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนต่างๆในการดำเนินการตามแผนเชิงป้องกันการทุจริต ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

5.2.1 จัดทำระเบียบ/คู่มือการทำธุรกรรมกับทางบริษัทให้ชัดเจน

5.2.2 กำหนดฝ่ายผู้รับผิดชอบส่งระเบียบการ/คู่มือการทำธุรกรรมให้กับลูกค้า โดยจะต้องเป็นฝ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขายและฝ่ายการเงิน

5.2.3 ยืนยันกับลูกค้าอีกครั้งว่าได้รับคู่มือนั้นหรือไม่

5.2.4 โทรหรือติดต่อสอบถามปัญหาความพึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งเรื่องร้องเรียนต่างๆ และทำการประเมินผล

5.2.5 สรุปผลการประเมิน และปรับปรุงแก้ไข ทบทวน จัดทำเป็นมาตรฐาน เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

เกียรติศักดิ์ จีรเธียรนาถ. **การทุจริตในองค์กร**. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2547.

จริยา โฮมวงศ์. **การศึกษาการทุจริตที่เกิดขึ้นในงานสินค้าคงคลังองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมตามทัศนะของผู้ตรวจสอบภายใน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจอุตสาหกรรม ภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2547.

ณัฐวี อุตกฤษฎ์, 2555. **PDCA** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://202.44.34.144/kmit/knowledge_detail.php?IDKM=341 [17 กุมภาพันธ์ 2557]

ทองพันช่าง พงษ์วารินทร์,2553. **Why-Why analysis** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539140160&Ntype=33 [7 กุมภาพันธ์ 2557]

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. **แนวทางป้องกันการทุจริตในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : บริษัท วี. อินเตอร์ พริ้นท์, 2550.

นันทนา เฉลยจรรยา. **แนวทางการแก้ไขและป้องกันกลโกง/การเอารัดเอาเปรียบทางธุรกิจในธุรกิจอุตสาหกรรม**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจอุตสาหกรรม ภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2544.

บัญญัติ บุญญา และ สุรัส ตั้งไพฑูรย์, 2553. **Kaizen** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://km.k2-online.net/?p=466 [7 กุมภาพันธ์ 2557]

มาณวิกา วงศ์พรหมศรี. **เทคนิคการแก้ปัญหาการทุจริตในรูปแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจอุตสาหกรรม ภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2544.

เมธา สุวรรณสาร,2552. **สาเหตุการทุจริต** [ออนไลน์], แหล่งที่มา : www.itgthailand.com/tag/สาเหตุของการทุจริต-3-ประ/ [4 กุมภาพันธ์ 2557]

เอกสารอ้างอิง(ต่อ)

รณินทร์ กิจกล้า, 2553. **Benchmarking** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.crma38.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538678047&Ntype=28 [23 กุมภาพันธ์ 2557]

วลัยพร ยอดคำมี, **แนวทางป้องกันการทุจริตภายในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร** วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจอุตสาหกรรม ภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2550.

สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน, 2549. **การบริหารความเสี่ยงในงานตรวจสอบภายใน** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.theiiat.or.th [1 กุมภาพันธ์ 2557]

ภาคผนวก

ประวัติผู้จัดทำโครงงาน

ชื่อ - สกุล นางสาวดวงหทัย ลิมตโสภณ

วัน เดือน ปีเกิด 2 กันยายน 2534

ประวัติการศึกษา

ระดับประถมศึกษา ประถมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2546
โรงเรียนการัญศึกษา

ระดับมัธยมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ. 2549
โรงเรียนเขมะสิริอนุสสรณ์

ระดับมัธยมศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2552
โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า

ระดับอุดมศึกษา คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม พ.ศ. 2556
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ทุนการศึกษา ทุนประเภท2 หรือ ทุนสนับสนุนค่าหน่วยกิต 100%

ประวัติการฝึกอบรม

1. ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 Internal Audit
2. Basic principle and practical advantage of TPS/Lean system
3. หัวหน้าโปรเจกต์ หัวหน้าโครงการ กับการใช้งาน Microsoft Project บริหารคน เวลา ต้นทุน

ผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ -ไม่มี-