BRG

INTELLIGENCE THAT WORKS



AUGUST 2025

Thailand Forensic Investigations & Technology Capabilities

Privileged and Confidential

1 About BRG

About Us

BRG combines world-leading academic credentials with world-tested business expertise purpose-built for agility and connectivity, which sets us apart—and gets you ahead.

At BRG, our top-tier experts include experienced industry leaders, renowned academics, and leading-edge data scientists. Together, they bring a diversity of proven real-world experience to economics, disputes, and investigations; corporate finance; and performance improvement services that address the most complex challenges for organizations across the globe.

Our unique structure nurtures the interdisciplinary relationships that give us the edge, laying the groundwork for more informed insights and more original, incisive thinking from diverse perspectives that, when paired with our global reach and resources, make us uniquely capable to address our clients' challenges. We get results because we know how to apply our thinking to your world.

At BRG, we don't just show you what's possible. We're built to help you make it happen.

About Us

At BRG, our top-tier global experts bring an unrivalled diversity of proven real-world experience to economics, disputes and investigations, corporate finance and performance improvement services that address the most complex challenges for organizations across the globe.

ACCOLADES

Lexology Index Thought Leaders Global Elite 2025

Human Rights Campaign Equality 100 Leader

The Consulting Report Top 25 Insurance Consultants and Leaders of 2024

Forbes World's Best Management Consulting Firms

Global Arbitration Review Power Index Top 5

Global Competition Review GCR 100 Economics 2025: Outstanding Firm

INTELLIGENCE THAT WORKS

World-leading academic credentials

World-tested business expertise

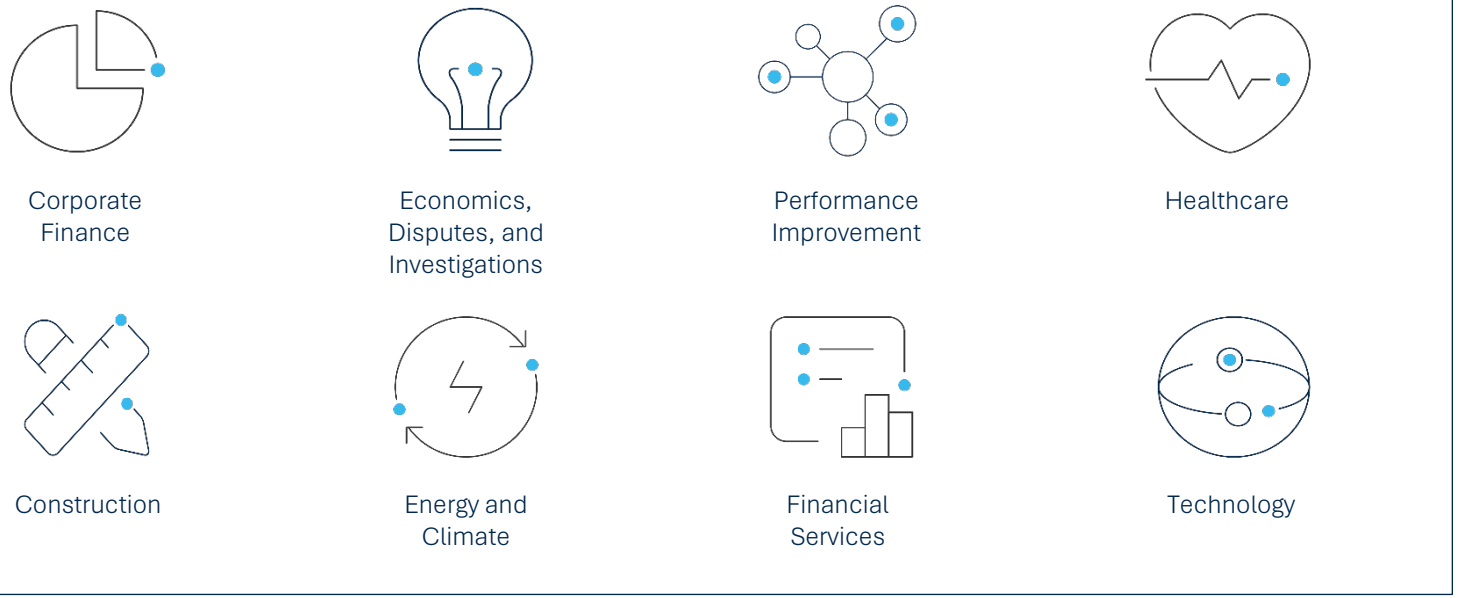
Purpose-built for agility and connectivity

2010 Founded

1,600 Professionals

40+ Offices

6 Continents



Our Global Reach



40
Offices

1600+
Employees

North America
Atlanta
Baltimore
Boston
Calgary
Chicago
College Station
Dallas
Denver
Detroit
Houston
Los Angeles
Miami
Nashville
New Jersey
New York
Pensacola
Philadelphia
Phoenix
Pittsburgh
Portland
Salt Lake City
San Francisco Bay Are
Tallahassee
Tampa
Toronto
Washington, DC

Asia-Pacific (APAC)
Bangkok
Beijing
Hong Kong
Perth
Singapore
Sydney
Tokyo

UK, Europe, Middle East, and Africa (EMEA)
Brussels
Dubai, UAE
Johannesburg
London
Milan
Paris
Rome

Latin America
Buenos Aires, Argentina
Rio de Janeiro, Brazil

Our Global Accolades

Economics, Disputes & Investigations

Chambers TOP RANKED Litigation Support 2024

Highly recognized in Chambers and Partners' annual rankings

Band 1

- **Economic Analysts** Global-wide
- **Economic Risk** Global-wide
- **Forensic Accountants** Asia-Pacific

Band 2

- **eDiscovery** Asia-Pacific
- **Cybersecurity Risk** Global-wide

International Arbitration

Top 5 worldwide in 2024
Expert Witness Power Index by

GAR Global Arbitration Review

Antitrust & Competition Policy

Ranked among the **top competition economics firms** in the **GCR 100 2024** for the 12th consecutive year

GCR GLOBAL COMPETITION REVIEW

Construction

40 combined rankings for WWL

- Construction
- Consulting Experts – Quantum Delay & Technical
- Arbitration

LEXOLOGY INDEX

Intellectual Property

Recognized as **leading IP patent and strategy experts** in **IAM Strategy 300 Global Leaders 2024** and **IAM Patent 1000 2023**

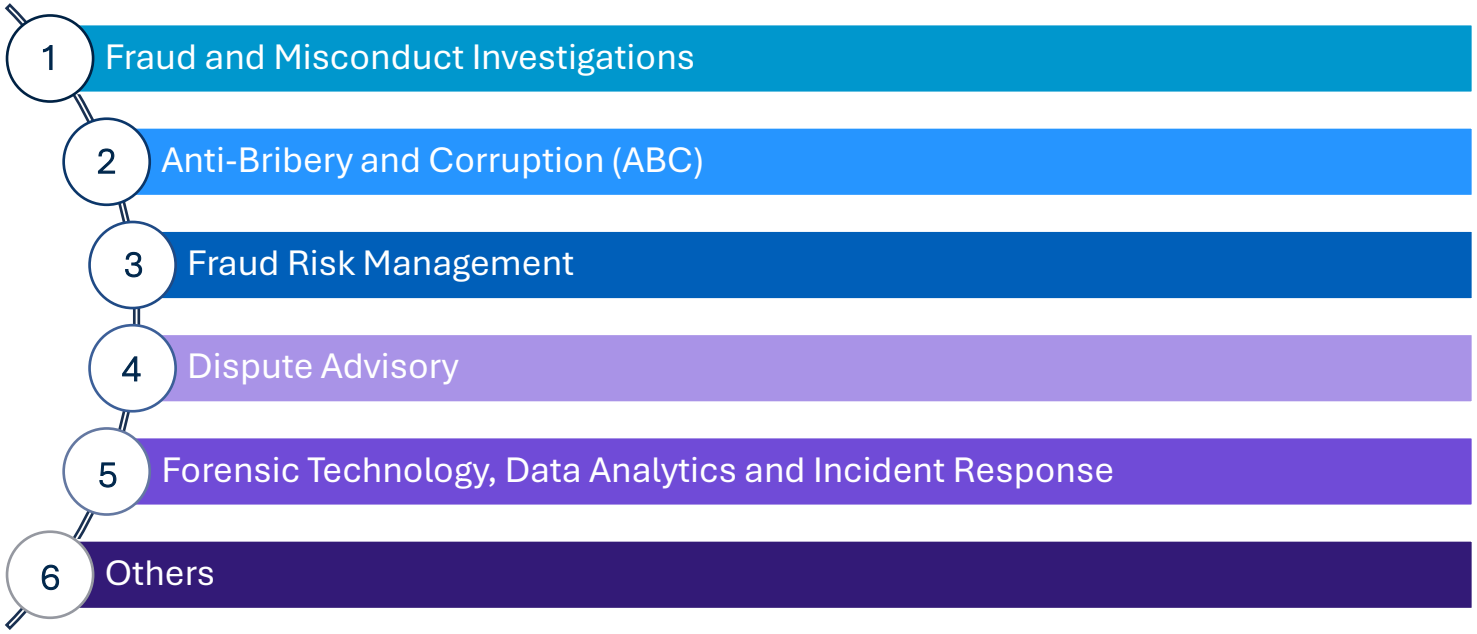
iam

2 Our Expertise

Forensic Investigations and Forensic Technology

Our team has unparalleled experience dealing with corporate investigations, computer forensic, forensic accounting and fraud risk management. We assist our clients to identify red flags, respond to whistleblower allegations and investigate potential fraud.

Our combination of broad skills and multi-industry experience make us uniquely qualified to advise clients and their counsels with respect to the corporate fraud and other jurisdictions' anti-bribery and anti-corruption compliance and anti-fraud regimes.



Forensic Investigations and Forensic Technology

Fraud and Misconduct Investigations

- Identify red flags
- Respond to whistleblower allegations
- Investigate potential fraud and misconduct
- Analyze and review accounting documents, books and records keeping and physical accounting records
- Interview witness and suspect
- Prepare report or affidavit for courts
- Provide fact witness

Anti-Bribery and Corruption (ABC)

- ABC/ FCPA risk assessment
- ABC/ FCPA third-party screening
- ABC/ FCPA acquisition due diligence
- ABC/ FCPA compliance review
- ABC/ FCPA investigations
- ABC/ FCPA risk management and remediation program
- ABC/ FCPA training and awareness program

Fraud Risk Management

- Post-fraud remediation, identify gaps, close gaps
- Analysis of the weaknesses in internal control systems from a fraud risk perspective
- Fraud risk management program (design, improve, implement)
- Fraud awareness training

Dispute Advisory

- Provide forensic accounting service to support a dispute or arbitration to quantify monetary damages
- Quantify monetary losses sustained from business interruption for insurance claim
- Prepare report and provide expert witness

Forensic Technology, Data Analytics and Incident Response

- eDiscovery: preserve, process, recover of PC, mobile device and server data
- Review electronic documents
- social media collection and analysis such as website preservation
- Data analytics: identify anomalies, indicator of fraud & non-compliance
- Cyber incidence response and investigation
- Cyber risk management assessment and program

Others

- Third-party due diligence / integrity due diligence (M&A / vendor /customer)
- ABC compliance review, fraud risk review, expenses review
- Business intelligence / background check
- Governance, risk and compliance
- Review and identify breaches / non-compliance
- Anti-money laundering : know-your-client, customer due diligence and enhanced due diligence programs

Multi-disciplinary Approach

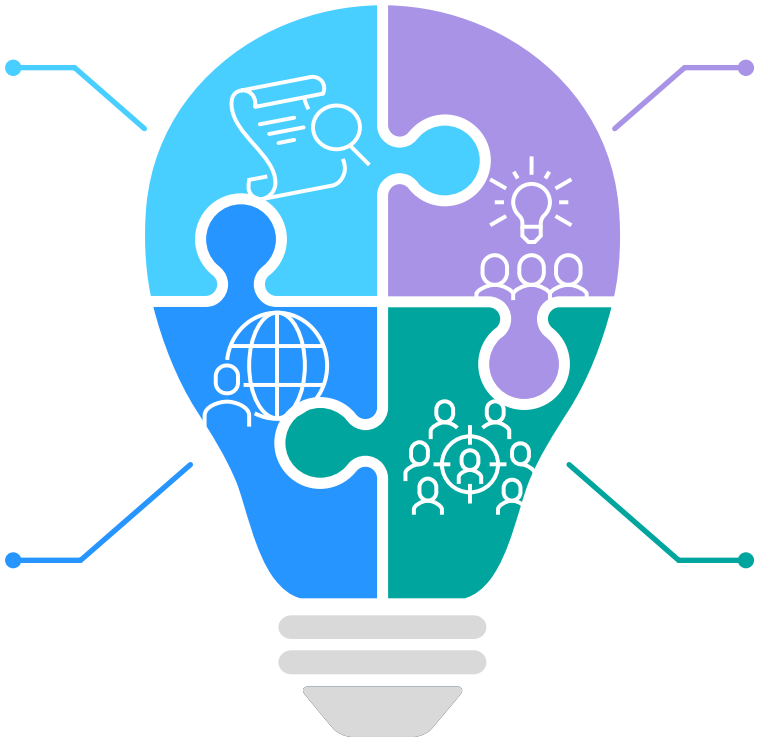
Our professionals have experience in a wide variety of institutions encompassing all aspects of the risk management and corporate investigations field, including law enforcement bureaus, government intelligence agencies, government financial crime units and regulators, strategic advisory firms and multinational corporations.

Investigative Experience

Deep knowledge conducting investigative and business intelligence services

Global Reach

Global team of 150 professionals from a wide range of background; extensive access to library of global databases



Experts

Specialist cadre of professionals from energy, resources and extraction, financial services and healthcare sectors

Wide Network

Extensive network of external sources of information; dedicated, multilingual teams

3 Contact Us

Contact Us





Vorapong Sutanont
Managing Director
Bangkok
VSutanont@thinkbrg.com
+66 63.889.9889



Arisra Panuvatvanich
Director
Bangkok
APanuvatvanich@thinkbrg.com
+66 2.026.8310

BRG

INTELLIGENCE THAT WORKS

Thank you

THINKBRG.COM

BRG

INTELLIGENCE THAT WORKS



AUGUST 2025

ความสัมพันธ์นอกระบบ และความขัดแย้งทางผลประโยชน์แฝง แม้ไม่ผิดตามข้อกำหนดของบุคคลที่เกี่ยวโยงกัน ...แต่ควรระวัง

Thai Institute of Directors: DIRECTOR's BRIEFING 8/2025

Privileged and Confidential

Disclaimer

The opinions expressed in this publication are those of the individual authors and contributors and do not represent the opinions of BRG or its other employees and affiliates. The information provided in the publication is not intended to and does not render legal, accounting, tax or other professional advice or services, and no client relationship is established with BRG by making any information available in this publication or from you transmitting an email or other message to us. None of the information contained herein should be used as a substitute for consultation with competent advisors.

หัวข้อการสัมมนา



เข้าใจความหมายของ “ความสัมพันธ์นอกระบบ” และ “ความขัดแย้งทางผลประโยชน์แฝง”



ความสัมพันธ์ที่อาจไม่ใช่ CoI วันนี้... แต่อาจกลายเป็นความเสี่ยงในอนาคต



ความเสี่ยงจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ซ่อนอยู่ผ่านบุคคลที่สาม



ความขัดแย้งทางผลประโยชน์เชิงพฤติกรรม



เหตุใดองค์กรจึงควรระวังความขัดแย้งทางผลประโยชน์แฝง



องค์กรควรจัดการกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์แฝงอย่างไร



การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อช่วยตรวจสอบ

ความสัมพันธ์นอกระบบ และความขัดแย้งทางผลประโยชน์แฝงคืออะไร



คือความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ไม่ได้อยู่ในโครงสร้างทางการหรือ ข้อกำหนดขององค์กร เช่น:

- เพื่อนสนิท / เพื่อนร่วมรุ่น
- อดีตเจ้านาย / อดีตผู้ร่วมงาน
- หุ้นส่วนธุรกิจในอดีต
- แฟน / คนรู้จักใกล้ชิด / เครือญาติที่ไม่ใช่ญาติใกล้ชิด

ความสัมพันธ์เหล่านี้ ไม่ถือเป็นความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง เช่น การถือหุ้น หรือเครือญาติ ⟶ แต่สามารถส่งผลต่อ “ความเป็นกลางในการตัดสินใจ” ได้ไม่แพ้กัน

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์แฝง (Hidden or Soft Conflict of Interest)

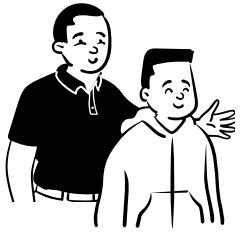


สถานการณ์ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่เกิดจากความสัมพันธ์นอกระบบเหล่านี้

แม้ตามกฎหมายหรือกฎเกณฑ์บริษัทจะไม่ถือว่าเป็น “บุคคลที่เกี่ยวโยงกัน” โดยตรง แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจเอื้อประโยชน์ส่วนตัวแก่ผู้เกี่ยวข้องจนองค์กรเสียประโยชน์หรือได้รับความเสียหายโดยไม่รู้ตัว

ตัวอย่างที่ 1 สถานการณ์ที่พบในหลายบริษัทไทย

ข้อเท็จจริง:



① **ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ** สนิทกับเจ้าของบริษัทคู่ค้า (เพื่อนร่วมรุ่นมหาวิทยาลัย)

② ไม่ได้มีการถือหุ้น + ไม่ใช่ญาติ → ✖ **ไม่เข้าเกณฑ์บุคคลที่เกี่ยวโยงกันตามกฎหมาย**

③ แต่... บริษัทเพื่อนรายนี้ได้งานจัดซื้อ **80% ของยอดทั้งหมด** ในช่วง 3 ปี

④ **ราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ไม่เคยถูก challenge** เพราะใช้วิธีจัดซื้อเฉพาะเจาะจง (no bidding)

สิ่งที่พบ:



ไม่มีหลักฐาน kickback หรือการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว



พนักงาน procurement คนอื่นๆ ก็ **“ไม่กล้าทักท้วง”** เพราะเกรงใจผู้จัดการ



แต่การตรวจสอบภายในพบว่าเกิด **soft bias** เช่น

- เวลาพิจารณาราคาคู่แข่งจะตรวจสอบและเข้มงวดมากกว่า
- มีการให้เวลาและข้อมูลกับ vendor ที่สนิทมากกว่า

ตัวอย่างที่ 1 สถานการณ์ที่พบในหลายบริษัทไทย

ผลกระทบ:

บริษัทจ่ายแพงกว่าจำเป็น แต่ไม่ได้จัดการอะไร เพราะไม่มีคนกล้าตั้งคำถาม

ความโปร่งใสของกระบวนการเสียหาย
⟶ แม้จะไม่สามารถระบุความผิดได้ชัดเจน

พนักงานหลายคนเสีย morale เพราะรู้สึกว่า “มีระบบเส้นสาย”

ประเด็นเรียนรู้:

Soft conflict ไม่ต้องมีเงินเข้ากระเป๋าใคร อาจไม่ได้มีเรื่องผลประโยชน์ชัดเจน แต่ทำให้บริษัทเสียหายได้

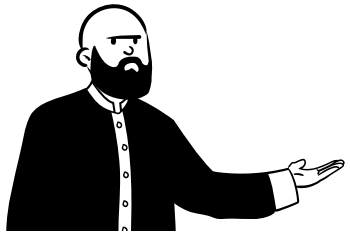
“ความสนิทสนม / เกรงใจ” มีผลกระทบพอ ๆ กับการรับสินบน

แม้ไม่มีข้อบังคับให้เปิดเผย ก็ไม่ได้แปลว่าไม่ควรเปิดเผย

แม้ว่าจะไม่ได้เป็นการทุจริต แต่การที่ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อเอื้อให้เพื่อนสนิทได้งานส่วนใหญ่ของบริษัทในราคาที่แพงกว่า และไม่มีการแข่งขัน ย่อมเข้าข่าย บกพร่อง/ละเลยต่อหน้าที่ในการรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

ตัวอย่างที่ 2 Crown Resorts Case Study

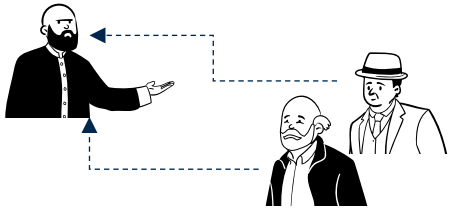
ลักษณะ Soft Conflict ที่เกิดขึ้น:



James Packer
ผู้ถือหุ้นใหญ่ (~36%)
ไม่มีตำแหน่งทางการ แต่มีอิทธิพลสูง

มีข้อตกลงพิเศษให้ Packer
ได้รับข้อมูลธุรกิจ VIP / การเงิน แม้ไม่มีตำแหน่ง

ความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างกรรมการและ James Packer
(แพทย์ส่วนตัว / เคยร่วมงาน / ได้รับความช่วยเหลือ)



CEO, CFO และกรรมการบางคน
รายงานตรงต่อ Packer

มี Email ที่กรรมการท่านหนึ่ง เขียนถึง Packer
ว่า "พร้อมรับใช้คุณเสมอ“

พฤติกรรมผิดที่เกิดขึ้น:

Crown Resorts: ถูกสอบสวนว่าฟอก
เงินเชื่อมโยงอาชญากรรมข้ามชาติ
และมีธรรมาภิบาลล้มเหลว

การร่วมธุรกิจกับองค์กรที่
เชื่อมโยงกลุ่มอาชญากรรม

การฟอกเงินผ่านบัญชีในชื่อ
Southbank และ Riverbank

การทำการตลาดในจีน
จนพนักงานถูกจับ

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์แฝง:

กรรมการที่ควรเป็นอิสระ ⟶ ไม่กล้าคัดค้าน / ทักท้วงผู้บริหาร

คณะกรรมการ ⟶ ล้มเหลวในการตรวจสอบ เพราะ soft conflict จาก
ความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นใหญ่

แม้จะไม่มีหลักฐานว่า Parker เป็นผู้สั่งการ
แต่มีอิทธิพล + ได้รับข้อมูลเชิงลึก + ไม่มีใครกล้าท้วง
ส่งผลให้ oversight system ล้มเหลว ⟶ ความผิดเกิดขึ้นโดยไม่มีเบรก

ตัวอย่างที่ 2 Crown Resorts Case Study

ผลกระทบ:

- Crown Sydney: เกือบถูกระงับใบอนุญาตคาสิโน (มูลค่าลงทุน 2.2 พันล้าน AUD)
- CEO, Chairman และกรรมการหลายคนลาออก
- หุ้นตกหนัก + ถูกฟ้องแบบ class action
- ภายหลังถูกซื้อกิจการโดย Blackstone

บทเรียนธรรมาภิบาลสำหรับองค์กรไทย :

- วางระบบในการตรวจสอบและป้องกัน soft conflict อย่างจริงจัง
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหาร/พนักงาน ไม่ต้อง "เกรงใจ"
- เพิ่มตัวช่วย / เครื่องมือ ให้กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามกระบวนการ ลดการใช้ดุลยพินิจ

ตัวอย่างความขัดแย้งทางผลประโยชน์แฝง ที่เกิดจากความสัมพันธ์นอกระบบ ไม่ผิดกฎหมาย ไม่ได้เป็นการทุจริต แต่บ่อนทำลายธรรมาภิบาล



1 ฝากคนเข้าทำงาน

สถานการณ์:

กรรมการหรือผู้บริหารขอให้ HR รับบุตรของเพื่อนสนิทเข้าทำงานในตำแหน่งสำคัญ โดยไม่มีการเปิดรับสมัครแข่งขัน

ผลกระทบ:

- พนักงานอื่นรู้สึกเสียกำลังใจ ⟶ "ไม่ต้องเก่ง แค่รู้จักคนก็ได้งาน"
- เสี่ยงต่อความสามารถขององค์กรในระยะยาว
- เสียภาพลักษณ์ “การเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล”



2 เลือกคู่ค้าจากความสนิทสนมคุ้นเคย ไม่ใช่คุณภาพ

สถานการณ์:

ผู้จัดการเลือกใช้บริษัทของ “เพื่อนร่วมรุ่น” ทั้งที่ไม่ใช่ราคาดีที่สุด โดยอ้างว่า “รู้จักกันดี ทำงานง่าย”

ผลกระทบ:

- การจัดซื้อจัดจ้าง “ไม่เป็นธรรม”
- อาจทำให้ไม่ได้คู่ค้าที่ดีที่สุด ซื้อของในราคาแพง
- คู่ค้าอื่นเสียความมั่นใจ ไม่อยากร่วมงานกับบริษัทอีก บริษัทเสียโอกาส



3 ความเกรงใจคู่ค้าจนไม่กล้าท้วง เมื่อทำผิดพลาด

สถานการณ์:

พนักงานหรือผู้บริหารสายจัดซื้อคุ้นเคยกับ vendor รายหนึ่งเป็นพิเศษ เพราะทำงานร่วมกันมานานหลายปีแม้ vendor รายนี้เริ่มส่งงานล่าช้า ไม่ตรงสเปค หรือมีคุณภาพต่ำลง แต่ไม่มีใครกล้าท้วงหรือต่อว่า เพราะ “เกรงใจ” หรือ “เห็นใจกัน”

ผลกระทบ:

- องค์กรสูญเสียประสิทธิภาพและคุณภาพงาน
- กระทบต้นทุน / เวลา / ความน่าเชื่อถือขององค์กร
- สร้างบรรยากาศแบบ “สองมาตรฐาน” เพราะคู่ค้ารายอื่นถูกควบคุมเข้มกว่า
- พนักงานภายในมองว่ามีความลำเอียง ⟶ ขาดความเชื่อมั่นในระบบ



4 ให้ข้อมูลวงใน

สถานการณ์:

ผู้บริหารส่งสัญญาณล่วงหน้าให้เพื่อนรู้ว่าจะมีการเปิดประมูลโครงการ หรือให้ข้อมูลเชิงลึกมากกว่าผู้เข้าประมูลอื่น หรือให้เวลาเตรียมตัวมากกว่าคนอื่น

ผลกระทบ:

- การจัดซื้อจัดจ้าง “ไม่เป็นธรรม”
- อาจทำให้ไม่ได้คู่ค้าที่ดีที่สุด ซื้อของในราคาแพง
- คู่ค้าอื่นเสียความมั่นใจ ไม่อยากร่วมงานกับบริษัทอีก บริษัทเสียโอกาส

ตัวอย่างความขัดแย้งทางผลประโยชน์แฝง ที่เกิดจากความสัมพันธ์นอกระบบ ไม่ผิดกฎหมายแต่ บ่อนทำลายธรรมาภิบาล

- เลือกลงทุน/ทำ JV กับบริษัทของเพื่อนหรือเครือข่าย โดยไม่เปิดเผยความสัมพันธ์
- ขยายธุรกิจไปยังพื้นที่ที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวแฝง
- ใช้ที่ปรึกษาภายนอกที่เคยทำงานร่วมกัน โดยไม่ผ่านกระบวนการเทียบราคา
- ฝากบุตรหลานหรือเพื่อนเข้าทำงานในตำแหน่งสำคัญ
- เลือก vendor ที่สนิทกันแม้ราคาแพงกว่า
- ปรับ TOR ให้ตรงกับคุณสมบัติของบริษัทที่รู้จัก
- ข้ามขั้นตอนประกวดราคา “เพราะเคยร่วมงานกันมา”
- ละเว้นการท้วงติง vendor ที่ทำผิดเพราะเกรงใจ
- Vendor ทำผิดสัญญา แต่ไม่ถูกลงโทษ เพราะสนิทกับคนในทีม
- ขยายระยะเวลา/มูลค่าโครงการ โดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ ละเว้นการเก็บค่าปรับ
- ปรับแผนงบ เพื่อเอื้อโครงการของแผนกเพื่อน
- อนุมัติงบลงทุนยอดสูง เพราะเกรงใจหัวหน้าสายงานที่สนิทกัน
- กลบค่าใช้จ่ายหรือผลขาดทุนของโครงการที่คนใกล้ชิดดูแล
- กรรมการไม่กล้าทักเพราะ “เกรงใจผู้ถือหุ้นใหญ่ หรือเกรงใจกรรมการบางท่าน”
- คนในองค์กรรู้ว่า “ใครมีสายตรงถึงผู้บริหาร” ⟶ เกิดบรรยากาศไม่กล้าทักท้วงหรือเถียงกับคนนั้น

ในสถานการณ์แบบนี้ควรทำอย่างไร

เคสที่ 1:

คุณโรเบิร์ตเป็นกรรมการอิสระในบริษัท A ในวาระ***พิจารณาร่วมทุน***กับบริษัทเทคโนโลยีรายหนึ่ง หากพบว่า CEO ของบริษัทนั้นคือเพื่อนเก่าสมัยเรียนปริญญาโทของคุณโรเบิร์ต แม้ไม่ได้เจอกันมานาน แต่ยัง follow กันในโซเชียล และเคยทานข้าวปีใหม่ด้วยกันเมื่อ 2 ปีก่อน

คุณโรเบิร์ต ควร ดำเนินการอย่างไร?

A) ไม่ต้องเปิดเผย เพราะเป็นแค่เพื่อนกัน ไม่เคยติดต่อกันทางธุรกิจ

B) แจ้งให้บอร์ดทราบว่าตนมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับบริษัท A

C) ถอนตัวจากการพิจารณาเรื่องนี้

ในสถานการณ์แบบนี้ควรทำอย่างไร

เคสที่ 1:

คุณโรเบิร์ตเป็นกรรมการอิสระในบริษัท A ในวาระพิจารณาร่วมทุนกับบริษัทเทคโนโลยีรายหนึ่ง หาก พบว่า CEO ของบริษัทนั้นคือเพื่อนเก่าสมัยเรียนปริญญาโทของคุณโรเบิร์ต แม้ไม่ได้เจอกันมานาน แต่ยัง follow กันในโซเชียล และเคยทานข้าวปีใหม่ด้วยกันเมื่อ 2 ปีก่อน

คุณโรเบิร์ต ควร ดำเนินการอย่างไร?

A) ไม่ต้องเปิดเผย เพราะเป็นแค่เพื่อนกัน ไม่เคยติดต่อกันทางธุรกิจ

B) แจ้งให้บอร์ดทราบว่าตนมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับบริษัท A

C) ถอนตัวจากการพิจารณาเรื่องนี้

B) แจ้งให้บอร์ดทราบว่าเป็นความสัมพันธ์ส่วนตัวกับบริษัท A

C) ถอนตัวจากการพิจารณาเรื่องนี้

- ความสัมพันธ์ลักษณะนี้เข้าข่าย “ความสัมพันธ์ส่วนตัว” ที่อาจมี อิทธิพลโดยไม่ตั้งใจ ต่อการตัดสินใจ แม้จะไม่ได้ติดต่อกันในทางธุรกิจโดยตรง
- การแจ้งให้บอร์ดทราบ จึงเป็นแนวทางที่ โปร่งใส และ แสดงความบริสุทธิ์ใจ
- อาจยังไม่จำเป็นต้องถอนตัวจากการพิจารณา ถ้าไม่ใช่กรรมการที่มีอำนาจอนุมัติโดยลำพัง และไม่มีการเอื้อประโยชน์ใดๆต่อกัน
  - เคยเรียนด้วยกัน ⟶ ไม่ใช่ปัญหาในตัวมันเอง
  - เคยกินข้าวปีใหม่เมื่อ 2 ปีก่อน ⟶ แสดงว่าไม่ได้สนิทหรือเจอกันบ่อย
  - ไม่มีการติดต่อกันในทางธุรกิจ ⟶ จึงยัง ไม่มี conflict ที่มีนัยสำคัญ
- แต่หากคิดว่ามีแนวโน้มว่าจะเกิด bias อาจพิจารณา “recuse” (ถอนตัว)



ในสถานการณ์แบบนี้ควรทำอย่างไร

เคสที่ 2:

นาย ข เป็นหัวหน้าฝ่ายจัดซื้อของบริษัท B
Vendor รายหนึ่งเสนอราคา ที่สูงกว่ารายอื่น 10% แต่
นาย ข เชื่อว่า Vendor รายนี้ทำงานได้จริง และ “ทำงาน
ด้วยง่ายมาก” เพราะรู้จักกันมาหลายปี
นาย ข ไม่ได้รับของขวัญ หรือผลประโยชน์อะไร
แต่ตลอด 2 ปีที่ผ่านมาก็เลือกให้ vendor นี้ชนะ bid ทุกครั้ง

ในฐานะคนตัดสินใจ นาย ข ควร

A) ลุยต่อ เพราะบริษัทได้ประโยชน์จากงานที่ราบรื่น
B) เปิดเผยความสัมพันธ์กับ vendor ต่อ IA / compliance
C) ถอนตัวจากการพิจารณา vendor นี้ในอนาคต

ในสถานการณ์แบบนี้ควรทำอย่างไร

เคสที่ 2:

นาย ข เป็นหัวหน้าฝ่ายจัดซื้อของบริษัท B
Vendor รายหนึ่งเสนอ quote ที่สูงกว่ารายอื่น 10% แต่
นาย ข เชื่อว่าเขาทำงานได้จริง และ “ทำงานด้วยง่ายมาก”
เพราะรู้จักกันมาหลายปี
นาย ข ไม่ได้รับของขวัญ หรือผลประโยชน์อะไร
แต่ตลอด 2 ปีที่ผ่านมาก็เลือกให้ vendor นี้ชนะ bid ทุกครั้ง

ในฐานะคนตัดสินใจ นาย ข ควร

A) ลุยต่อ เพราะบริษัทได้ประโยชน์จากงานที่ราบรื่น

B) เปิดเผยความสัมพันธ์กับ vendor ต่อ audit / compliance

C) ถอนตัวจากการพิจารณา vendor นี้ในอนาคต

C) ถอนตัวจากการพิจารณา vendor นี้ในอนาคต

แม้ในสถานการณ์นี้จะยังไม่มีหลักฐานของการทุจริต (ไม่มีของขวัญ ไม่มี kickback)
แต่ ความสนิทสนม + การได้งานซ้ำ + ราคาแพงกว่าตลาด = สัญญาณที่ชัดเจนของ soft conflict

ทำไมต้อง “ถอนตัว” (Recusal)?

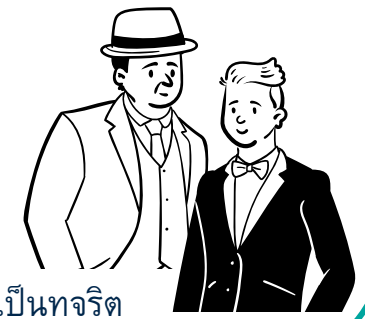
1. มีอำนาจตัดสินใจ + ความสัมพันธ์ใกล้ชิด = เสี่ยง bias โดยไม่รู้ตัว

- Vendor รายนี้ “รู้จักกันดี” ⟶ มีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่อาจทำให้เกิดอคติโดยไม่ตั้งใจ
- ได้งานตลอด 2 ปี = ไม่ใช่ความบังเอิญ

2. ผลกระทบทาง perception (ภาพลักษณ์) ของบริษัท

- แม้จะ “ทำงานดี” และ “ไม่แพงเกินไป”
  ⟶ แต่ความเป็นธรรมในกระบวนการจัดซื้อเป็นสิ่งสำคัญกว่าความสะดวก
- คู่ค้ารายอื่นอาจไม่มีใครกล้าเสนอราคาหรือยื่นประมูลเพราะรู้ว่าแพ้แน่

3. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี – มีการทำตาม แต่อาจเปลี่ยนรูปแบบกลายเป็นทุจริต



ในสถานการณ์แบบนี้ควรทำอย่างไร

เคสที่ 3:

บอร์ดบริษัทกำลังพิจารณาแต่งตั้ง CFO คนใหม่ กรรมการท่านหนึ่ง เคยทำงานร่วมกับผู้สมัครคนนั้นมาก่อน 5 ปี และรู้จักกันดี ผู้สมัครผ่านเกณฑ์ทุกอย่าง

กรรมการท่านนั้นควร

A) ไม่ต้องแจ้งใคร เพราะไม่มีผลประโยชน์ใด ๆ

B) เปิดเผยความสัมพันธ์และยังร่วมพิจารณาได้

C) เปิดเผยและงดออกเสียง

ในสถานการณ์แบบนี้ควรทำอย่างไร

เคสที่ 3:

บอร์ดบริษัทกำลังพิจารณาแต่งตั้ง CFO คนใหม่ กรรมการท่านหนึ่ง เคยทำงานร่วมกับผู้สมัครคนนั้นมาก่อน 5 ปี และรู้จักกันดี ผู้สมัครผ่านเกณฑ์ทุกอย่าง

กรรมการควร

A) ไม่ต้องบอก เพราะไม่มีผลประโยชน์ใด ๆ

B) เปิดเผยความสัมพันธ์และยังร่วมโหวตได้

C) เปิดเผยและงดออกเสียง

C) เปิดเผยและงดออกเสียง

แม้จะไม่มี “ผลประโยชน์ทางตรง” เช่น หุ้นส่วน เงิน หรือผลตอบแทนอื่น ๆ แต่ความสัมพันธ์ “ที่เคยทำงานร่วมกัน + รู้จักกันดี” เข้าข่าย Soft Conflict of Interest และเมื่อต้อง “ลงมติในตำแหน่งสำคัญอย่าง CFO” ⟶ สร้างมาตรฐานความโปร่งใส ความเป็นกลางในการตัดสินใจต้องชัดเจน



ทำไมแค่เปิดเผยไม่พอ?

ตำแหน่ง “CFO” เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและความเสี่ยงสูง

- เกี่ยวข้องกับการเงิน รายงานต่อบอร์ด และผู้ถือหุ้น
- หากอนาคตเกิดปัญหา ⟶ และถูกตรวจสอบย้อนกลับ อาจมีการโยงเรื่องการใช้ความสนิทสนมมามีอิทธิพลต่อการเลือกเค้าเข้ามาในตำแหน่งได้
- อาจมีความสงสัย ⟶ ความน่าเชื่อถือของกระบวนการสรรหาเสียหายได้ทันที

ในสถานการณ์แบบนี้ควรทำอย่างไร

เคสที่ 4:

CEO สั่งให้ ฝ่าย HR รับบุตรของเพื่อนสนิทตนเองเข้าทำงาน
ไม่มีการเปิดรับสมัครทั่วไป
ไม่มีเกณฑ์การคัดเลือกหรือคุณสมบัติที่เปิดเผยต่อพนักงาน
ไม่มีหลักฐานว่าผู้สมัครรายอื่นได้มีโอกาสเทียบเคียง

HR ควรทำอย่างไร หรือควรจัดการสถานการณ์นี้อย่างไร?

A) ไม่เป็นปัญหา เพราะไม่ได้ละเมิดกฎหมายแรงงาน และเด็กคนนั้นอาจมีคุณสมบัติเหมาะสม

B) ควรบันทึกเพิ่มไว้ในระบบ HR ว่ามีความเกี่ยวข้องกับ CEO

C) ควรเปิดเผยความสัมพันธ์ พร้อมจัดการให้เป็น “กรณีพิเศษ” ตามดุลยพินิจฝ่ายบริหาร แต่ต้องมีเหตุผลประกอบ

D) ควรเปิดรับสมัครทั่วไป พร้อมเกณฑ์ชัดเจน แม้สุดท้ายจะไม่ได้เด็กคนนี้

ในสถานการณ์แบบนี้ควรทำอย่างไร

เคสที่ 4:

CEO สั่งให้ ฝ่าย HR รับบุตรของเพื่อนสนิทตนเองเข้าทำงาน
ไม่มีการเปิดรับสมัครทั่วไป
ไม่มีเกณฑ์การคัดเลือกหรือคุณสมบัติที่เปิดเผยต่อพนักงาน
ไม่มีหลักฐานว่าผู้สมัครรายอื่นได้มีโอกาสเทียบเคียง

คุณคิดว่า HR ควรทำอย่างไร หรือควรจัดการสถานการณ์นี้อย่างไร?

A) ไม่เป็นปัญหา เพราะไม่ได้ละเมิดกฎหมายแรงงาน และเด็กคนนั้นอาจมีคุณสมบัติเหมาะสม

B) ควรบันทึกเพิ่มไว้ในระบบ HR ว่ามีความเกี่ยวข้องกับ CEO

C) ควรเปิดเผยความสัมพันธ์ พร้อมจัดการให้เป็น “กรณีพิเศษ” ตามดุลยพินิจฝ่ายบริหาร แต่ต้องมีเหตุผลประกอบ

D) ควรเปิดรับสมัครทั่วไป พร้อมเกณฑ์ชัดเจน แม้สุดท้ายจะไม่ได้เด็กคนนี้

ที่เหมาะสมที่สุด **D) ควรเปิดรับสมัครทั่วไป พร้อมเกณฑ์ชัดเจน แม้สุดท้ายจะไม่ได้เด็กคนนี้**

1. เพื่อให้ คนที่เหมาะสมจริง ๆ มีโอกาสแข่งขัน

- แม้สุดท้ายลูกเพื่อน CEO จะเหมาะสม ⟶ ต้องให้คนอื่นเห็นว่า “ได้ตำแหน่งมาด้วยความสามารถ”

2. เพื่อป้องกัน perception ว่าบริษัทใช้ระบบเส้นสาย

- หากปล่อยแบบนี้ ⟶ คนเก่งอาจลาออก, คนในไม่กล้าพูด, วัฒนธรรมองค์กรเสีย

3. เพื่อปกป้องทั้ง CEO และผู้ถูกจ้าง (ลูกเพื่อน CEO)

- หากเกิดปัญหาภายหลัง เช่น ผลงานไม่ดี ⟶ CEO อาจจะถูกนินทาได้ว่ารับคนด้วยระบบเส้นสาย
- และผู้ถูกจ้างก็จะอยู่ในตำแหน่งแบบ “ไม่มีเครดิต” ตั้งแต่ต้น

ถ้าสุดท้าย “ลูกเพื่อน CEO ไม่ได้งาน” แล้ว HR จะจัดการยังไง? จะกระทบความสัมพันธ์กับ CEO ไหม?

1. ถ้าคัดเลือกอย่างเป็นธรรม ⟶ ถือว่าเป็นกระบวนการที่โปร่งใส

- เปิดรับสมัคร ใช้เกณฑ์ชัดเจน มีคณะกรรมการพิจารณาที่ไม่ใช่ฝ่ายเดียว
- ผู้สมัครทุกคน—including บุตรของเพื่อน CEO—ได้รับโอกาสเท่าเทียม หากลูกเพื่อน CEO ไม่ผ่านเกณฑ์ ก็ถือว่า “องค์กรมีระบบดีพอจะต้าน bias ได้”

2. กรณีที่อยากให้รับจริง ๆ ⟶ ควรทำแบบ “Internship” ที่เปิดเผยตามเกณฑ์

- องค์กรบางแห่งจะให้เข้า “ฝึกงาน” ก่อนแล้วประเมินตามเกณฑ์จริงถ้าได้งานต่อ ⟶ ไม่มีใครครัดค้าน เพราะเห็นผลงานจริง เพื่อไม่ให้คนมองว่า “ฝากแล้วได้งานทันที”

3. HR และบอร์ดควรยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล แม้ในสถานการณ์ที่มีความกดดัน

- หากผู้บริหาร (เช่น CEO) คาดหวังให้ “ต้องรับ” ⟶ องค์กรต้องกล้าสื่อสารและจัดการว่า ทุกตำแหน่งต้องผ่านกระบวนการที่โปร่งใสและยุติธรรม เพื่อปกป้องภาพลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว

ในสถานการณ์แบบนี้ควรทำอย่างไร

เคสที่ 5:

หัวหน้าฝ่ายพัฒนาธุรกิจ มีอำนาจในการคัดเลือกคู่ค้า
บริษัทของ “แฟนเก่า” ที่ยังคุยกันอยู่ เป็นผู้เสนอราคาดีที่สุดในรอบนี้
หัวหน้าฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ไม่ได้มีผลประโยชน์ส่วนตัว และตัดสินใจ
ด้วยเหตุผลทางธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา

หัวหน้าฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ควรเลือกทางใด?

A) ตัดสินใจต่อได้เลย เพราะไม่มีผลประโยชน์ และเสนอราคาดีที่สุด

B) แจ้งให้หัวหน้าหรือผู้บริหารทราบถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อให้ตัดสินใจร่วมกันว่าเหมาะสมหรือไม่

C) เปิดเผยความสัมพันธ์ต่อฝ่ายกำกับดูแลหรือคณะกรรมการ และถอนตัวจากกระบวนการคัดเลือกในรอบนี้

D) ไม่ต้องเปิดเผย แต่ขอให้คนอื่นในทีมช่วยตรวจสอบกระบวนการให้ละเอียดขึ้น

ในสถานการณ์แบบนี้ควรทำอย่างไร

เคสที่ 5:

หัวหน้าฝ่ายพัฒนาธุรกิจ มีอำนาจในการคัดเลือกคู่ค้า
บริษัทของ “แฟนเก่า” ที่ยังคุยกันอยู่ เป็นผู้เสนอราคาดีที่สุดในรอบนี้หัวหน้าฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ไม่ได้มีผลประโยชน์ส่วนตัว และตัดสินใจด้วยเหตุผลทางธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา

หัวหน้าฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ควรเลือกทางใด?

A) ตัดสินใจต่อได้เลย เพราะไม่มีผลประโยชน์ และเสนอราคาดีที่สุด

B) แจ้งให้หัวหน้าหรือผู้บริหารทราบถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อให้ตัดสินใจร่วมกันว่าเหมาะสมหรือไม่

C) เปิดเผยความสัมพันธ์ และถอนตัวจากกระบวนการคัดเลือกในรอบนี้

D) ไม่ต้องเปิดเผย แต่ขอให้คนอื่นในทีมช่วยตรวจสอบกระบวนการให้ละเอียดขึ้น

ที่เหมาะสมที่สุด **C) เปิดเผยความสัมพันธ์ต่อฝ่ายกำกับดูแลหรือคณะกรรมการ และถอนตัวจากกระบวนการคัดเลือกในรอบนี้**

แม้คุณจะ:

- ไม่ได้มี **ผลประโยชน์ทางตรง** (ไม่ได้ถือหุ้น ไม่ได้เงิน)
- และบริษัทของแฟนเก่า **เสนอราคาดีที่สุด**

แต่ความสัมพันธ์ลักษณะนี้เข้าข่ายชัดเจนว่าถูกมองเป็น Soft Conflict of Interest
ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่อาจส่งผลต่อการตัดสินใจหรืออย่างน้อยที่สุด “อาจถูกตีความว่า” เอื้อประโยชน์ แม้คุณไม่ได้ตั้งใจ



ทำไม “ถอนตัว” จึงปลอดภัยกว่าการแค่เปิดเผย?

1. เพราะมี อำนาจในการคัดเลือกโดยตรง

หากยังมีบทบาทตัดสินใจ ⟶ perception risk จะสูงมาก แม้จะบริสุทธิ์ใจ

2. เคยคบหากัน ยังคุยกันอยู่

Soft conflict แบบนี้ “จัดการยาก” และเสี่ยงเกิด bias โดยไม่รู้ตัว

3. ป้องกันข้อครหาในอนาคต

“แฟนเก่าได้งาน เพราะมี connection”
แม้ไม่ใช่เรื่องจริง แต่ perception แบบนี้ **บั่นทอนความน่าเชื่อถือขององค์กร** ได้

ความสัมพันธ์ที่อาจไม่ใช่ CoI วันนี้... แต่อาจกลายเป็นความเสี่ยงในอนาคต

สำหรับประเด็นนี้จะเน้นที่ *Potential CoI* หรือความสัมพันธ์ที่ขณะนี้ยังไม่ก่อให้เกิดการขัดกันของผลประโยชน์ แต่มีแนวโน้มหรือความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาไปเป็นความขัดแย้งในอนาคต หากเงื่อนไขแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

ตัวอย่างสถานการณ์

1 อดีตพนักงาน ⟶ Vendor

- พนักงานลาออกไป ตั้งบริษัท แล้วกลับมาเสนอขายสินค้า/บริการให้บริษัทเดิม
- แม้จะไม่มีส่วนได้เสียตรงกับผู้มีอำนาจตัดสินใจ แต่ยังมีความสัมพันธ์ที่อาจส่งผลต่อการประเมินราคา / คุณภาพ / TOR

2 การโยกย้ายหรือเปลี่ยนบทบาท

- พนักงานที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับคู่ค้าหรือคู่แข่ง (เช่น มีญาติทำงานอยู่ในบริษัทคู่แข่ง แต่ปัจจุบันตนเองทำงานคนละส่วนที่ไม่เกี่ยวข้อง) สถานการณ์ปัจจุบันอาจไม่มี CoI เพราะบทบาทหน้าที่ยังไม่ทับซ้อนกัน
- แต่หากอนาคตพนักงานผู้นั้นได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้มาดูแลงานที่ต้องติดต่อหรือแข่งขันกับบริษัทของญาติ ความขัดแย้งก็จะปรากฏขึ้นทันที

3 การลงทุนหรือธุรกิจส่วนตัว

- ผู้บริหารอาจลงทุนส่วนตัวในกิจการที่ปัจจุบันไม่ได้เกี่ยวข้องกับบริษัทของตน เช่น ถือหุ้นในสตาร์ทอัพของเพื่อน หรือทำธุรกิจครอบครัวด้านอื่นที่ไม่ทับซ้อนกับบริษัท
- แต่หากอนาคตบริษัทของผู้บริหารตัดสินใจจะร่วมลงทุนหรือทำสัญญากับธุรกิจดังกล่าว ความขัดแย้งทางผลประโยชน์จะเกิดขึ้นทันที ดังนั้นการเปิดเผยข้อมูลการลงทุนและกิจกรรมภายนอกของผู้บริหารล่วงหน้าจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้คณะกรรมการประเมินความเสี่ยงเหล่านี้ได้แต่เนิ่นๆ

จุดเสี่ยงที่มักมองไม่เห็น

- ไม่มีเกณฑ์กำหนดให้เปิดเผยอดีตความสัมพันธ์
- Audit หรือ Procurement มักตรวจสอบเฉพาะข้อมูลปัจจุบัน
- ไม่ตรวจสอบย้อนหลังหรือ mapping บุคคลเชิงลึก

แนวทางการป้องกันและจัดการ:

- ✓ กำหนดให้เปิดเผย “ความสัมพันธ์ทางธุรกิจในอดีต” (ย้อนหลัง 2–3 ปี) เช่น เคยทำงานร่วม, เคยถือหุ้น, เคยอยู่บริษัทเดียวกัน
- ✓ ทำ background check คู่ค้า โดยไม่ดูแค่กรรมการปัจจุบัน แต่ดูอดีตกรรมการ/ผู้ถือหุ้น
- ✓ กำหนดให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการตัดสินใจเปิดเผย ก่อนเข้ากระบวนการ
- ✓ สร้างวัฒนธรรมที่ “เปิดเผยได้โดยไม่ต้องรู้สึกผิด”

ความเสี่ยงจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ซ่อนอยู่ผ่านบุคคลที่สาม

สถานการณ์ที่ใช้ **“บุคคลที่สาม”** มาเป็นตัวกลางในการทำธุรกรรม เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้ปรากฏว่ามีความเกี่ยวข้องกัน

แต่ในความเป็นจริงแล้วมีการ **“ซ่อน”** ความสัมพันธ์หรือผลประโยชน์ไว้เบื้องหลัง

กรณีนี้เป็นช่องโหว่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ เพราะธุรกรรมอาจดูถูกต้องตามขั้นตอน แต่เบื้องหลังอาจมีการเอื้อประโยชน์ส่วนบุคคลเกิดขึ้น



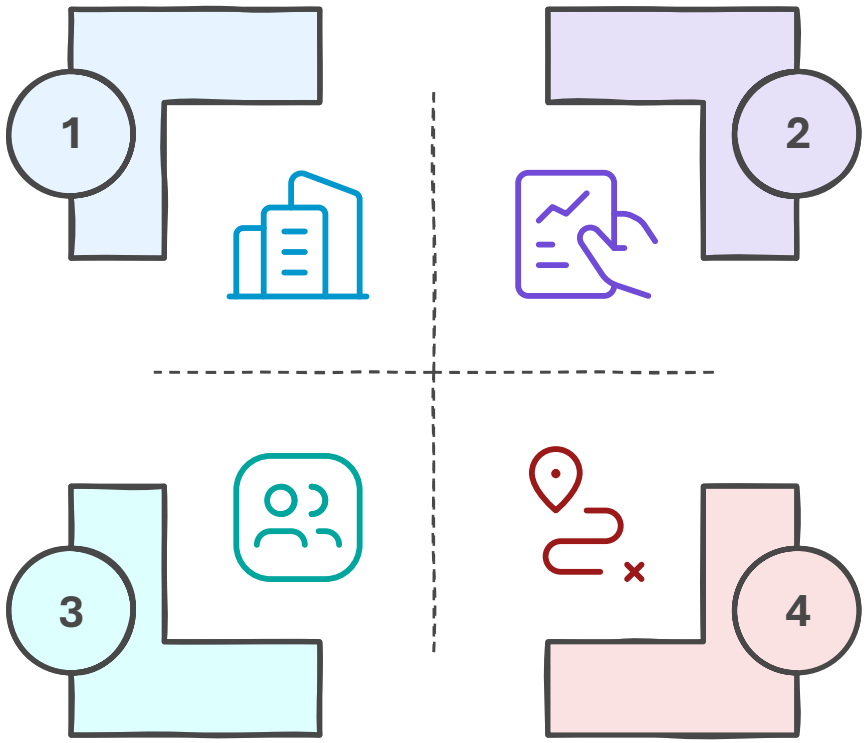
สัญญาณเตือน: คู่ค้าของคุณอาจเป็นนอมินีหรือบริษัทคนกลางของใครรึเปล่า?

ข้อมูลบริษัท

- เพิ่งจดทะเบียนไม่นาน แต่ได้งานมูลค่าสูงผิดปกติ
- เพิ่งเปลี่ยนชื่อกรรมการ/ผู้ถือหุ้น หรือเปลี่ยนบ่อย
- พบ pattern ซ้ำว่ากรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวข้องกับบริษัทที่เปิดมาเฉพาะช่วงเวลาหนึ่งแล้วปิดไป
- ที่อยู่/เบอร์โทศัพท์ ซ้ำกับพนักงานหรือผู้บริหารในองค์กร
- ใช้ที่อยู่ที่เป็นบ้านพัก หรือมีที่อยู่ซ้ำกับบริษัทอื่นหลายแห่ง
- ไม่มีเว็บไซต์, ไม่มีหมายเลขโทรศัพท์ที่ติดต่อได้ตลอด

มีความเชื่อมโยงกับบุคคลในองค์กร

- เป็นของญาติ/เพื่อน/แฟน/ลูกน้องเก่าของพนักงาน
- ใช้ที่อยู่, เบอร์โทรศัพท์, หรือชื่อผู้รับเงินที่ซ้ำกับคนในบริษัท
- ตรวจสอบแล้วมี connection กับอดีตพนักงานหรือผู้บริหารที่ลาออกไป



ลักษณะของธุรกรรม

- เป็นเพียงคนกลางในการส่งงานต่อให้ vendor ตัวจริง
- มีตัวกลาง 2–3 ชั้น ทั้งที่ควรซื้อจากรายหลักโดยตรง
- ราคาสูงกว่าตลาด แต่ให้เหตุผลว่า “ทำงานง่าย” หรือ “เคยร่วมงานกันมา”

สัญญาณเตือนจากการตรวจสอบภาคสนาม (Site visit)

- ไม่มีสำนักงานจริง
- ไม่มีพนักงานประจำ หรือมีพนักงานไม่กี่คน
- ไม่มีเครื่องจักร / ไม่มีกำลังผลิตตามที่ระบุ
- ไม่มีบุคลากรเฉพาะทาง แต่รับงานเชิงเทคนิค
- ใช้พนักงาน outsource หรือ subcontract ทั้งหมด

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์แฝง

"Bias" ที่เกิดจากความชอบพอส่วนตัว, ความเกรงใจ, หรือแรงจูงใจบางอย่าง ซึ่งทำให้บุคคลตัดสินใจไม่เป็นกลาง ทั้งที่ไม่มีข้อผูกพันทางกฎหมายหรือความสัมพันธ์ทางเครือญาติใดๆ บังคับอยู่



เกรงใจจากความสัมพันธ์ในอดีต

- อดีตหัวหน้า / เพื่อนร่วมงาน เคยช่วยเหลือกันมาในอดีต ⟶ ไม่กล้าปฏิเสธหรือวิจารณ์ผลงาน



เกรงใจ vendor ที่สนิทกันหรือเคยช่วยเหลือกันในอดีต

- ไม่กล้าตั้งคำถาม แม้คุณภาพงานแย่ลง
- ยอมให้ข้ามขั้นตอน เพราะ "คุยกันง่าย"



พึ่งพิง vendor รายเดิมมากเกินไป

- ทำงานง่าย สนิท เข้าใจกัน ⟶ ไม่กล้าเปลี่ยน แม้ต้นทุนแพง
- ขาดการเปรียบเทียบคุณภาพ / ราคา / นวัตกรรมใหม่ ๆ



การรับของขวัญ/เลี้ยงรับรอง

- อาจมองว่า "ของกำนัลเล็กๆ น้อยๆ" เช่น ช่อดอกไม้ กระเช้า ขนม หรือการเลี้ยงอาหาร ไม่ได้มีมูลค่ามากพอจะทำให้เกิดความเอนเอียงได้
- แต่หลักจิตวิทยาพบว่าปัจจัยเล็กน้อยเหล่านี้สามารถสร้าง "ความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณหรือความเกรงใจ" ได้มากกว่าที่เราคิด
- งานวิจัยชี้ว่าแม้แต่การได้รับคำเยินยอหรือประจบก็ส่งผลให้คนเรามีแนวโน้มจะ "มี Bias" และตัดสินใจเอนเอียงเข้าข้างผู้นั้นโดยไม่รู้ตัว
- ตัวอย่างเช่น บริษัทอาจพบว่าผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อเลือกใช้บริการเจ้าเดิมซ้ำๆ เพราะได้รับของขวัญปีใหม่ทุกปี กรณีเช่นนี้แม้ของขวัญจะไม่ผิดกฎหมาย แต่ย่อมเกิดความขัดแย้งทางจริยธรรมและบ่อนทำลายการตัดสินใจเชิงธุรกิจอย่างเป็นกลาง

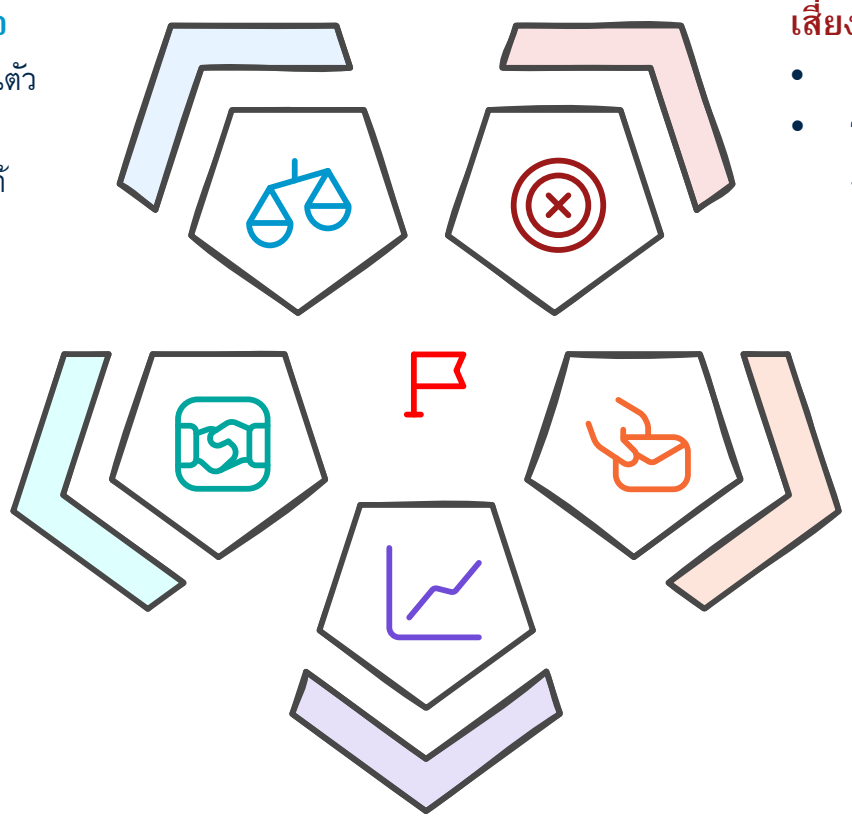
เหตุใดองค์กรจึงควรระวังความขัดแย้งทางผลประโยชน์แฝง

กระทบต่อ “ความเป็นกลาง” ของกระบวนการตัดสินใจ

- อคติที่เกิดจากความสนิท ความเกรงใจ หรือความสัมพันธ์ส่วนตัว
  ⟶ ทำให้ไม่พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมกว่า
- ตัวอย่าง: เลือก vendor ที่รู้จัก แม้คุณภาพ/ราคาสู้รายอื่นไม่ได้

เสี่ยง “ภาพลักษณ์เสีย” แม้ทำถูกต้องตามขั้นตอน

- แม้จะมีเอกสารครบ ระบบถูกต้อง แต่หากถูกเปิดเผยภายหลังว่า
- “ผู้ตัดสินใจรู้จักหรือสนิทสนมกับ vendor เป็นการส่วนตัว”
  ⟶ อาจทำให้ผู้ถือหุ้นหรือสาธารณชน “ไม่เชื่อในความเป็นกลาง”



ทำให้ “ระบบการควบคุม” ถูกบิดเบือน

- TOR ออกแบบเฉพาะเจาะจงให้ vendor เดิม
- จัดซื้อจัดจ้างไม่ผ่านประกวดราคา แม้ควรทำ
- ลดขั้นตอน approval แบบพิเศษ “เฉพาะบางกรณี”

สร้างบรรทัดฐานที่อันตรายในองค์กร

- พนักงานเรียนรู้ว่า “สนิท = ได้สิทธิพิเศษ”
- กลายเป็นระบบเส้นสาย
- วัฒนธรรม “ไม่กล้าท้วงเพื่อนเจ้านาย / vendor เก่า” ฝังราก
  ⟶ ทำให้คุณภาพงานตก และเกิด climate ที่ไม่โปร่งใส

กระทบต่อ “ความเชื่อมั่น” และราคาหุ้น

- ในบริษัทจดทะเบียน: หากข่าวการเอื้อประโยชน์หลุดสู่ตลาด ⟶ กระทบราคา
- ผู้ถือหุ้นสถาบัน/รายใหญ่ อาจใช้ประเด็นนี้กดดันบอร์ดหรือถอนการลงทุน

แนวทางป้องกัน/จัดการความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์แฝง

การเปิดเผย (Disclosure)

- แบบฟอร์มควรมีคำถามเกี่ยวกับ “Close Personal Relationship”
- กำหนด “นิยาม” ให้ชัดเจนและครอบคลุม โดยครอบคลุมถึง ความสัมพันธ์เชิงส่วนตัว ความสัมพันธ์ทางธุรกิจในอดีต ความสัมพันธ์อื่นที่อาจส่งผลต่อการตัดสินใจ
- ไม่ใช่แค่ “มีหุ้น” หรือ “เป็นญาติ” แต่รวมถึง *เพื่อนสนิท / หุ้นส่วนเก่า / เจ้านายเก่า*

ใช้หลัก “ถอนตัวจากการพิจารณา” (Recusal)

- หากเปิดเผยว่าเกี่ยวข้อง ⟶ ต้องเว้นจากการร่วมอนุมัติ/ตัดสินใจ
- ต้องกำหนดเป็น ขั้นตอนบังคับใช้ ไม่ใช่ “ขอความร่วมมือ”

การออกแบบระบบจัดซื้อที่ลดช่องโหว่

- มีรอบการหมุนเวียน vendor
- การประกวดราคาเปิด

No Gift Policy

- ป้องกันความเสี่ยงของอคติและการลำเอียงในการตัดสินใจ
- ลดความเกรงใจหรือความคาดหวังทางสังคม
- สร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสในการทำงาน

สร้าง “วัฒนธรรมองค์กร” ที่สนับสนุนการเปิดเผย

- “การเปิดเผย ≠ ความผิด” แต่เป็นเรื่องของธรรมาภิบาล
- ส่งสัญญาณจากผู้บริหารระดับสูง: “เราสนับสนุนความโปร่งใส ไม่ใช่ความเงียบ”
- ตั้งกรรมการกลาง/เจ้าหน้าที่กำกับดูแล CoI ที่ให้คำปรึกษาได้

การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อช่วยตรวจสอบ

ระดับ	วัตถุประสงค์	วิธีการ / เครื่องมือ
Level 1: Relationship Mapping (หาความสัมพันธ์พื้นฐาน หรือ *red flag*)	ตรวจสอบความเชื่อมโยงทางโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ทั่วไป ระหว่างคู่ค้า และคู่ค้ากับพนักงาน - ชื่อ/นามสกุล: ชื่อผู้ติดต่อกรณีฉุกเฉินของ Employee D ตรงกับ อดีตกรรมการของ vendor D - ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์: vendor A และ vendor B ใช้เบอร์โทรศัพท์ หรือ ที่อยู่ เดียวกัน - การถือหุ้น/กรรมการ: บิดาของ Employee E เป็นกรรมการและผู้ถือหุ้นของ Vendor E - บริษัทที่เกี่ยวข้องกัน: vendor E และ vendor F มีผู้ถือหุ้นคนเดียวกัน - การพึ่งพา: vendor D เพิ่งจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท และมีรายได้จากการขายของให้เราสูงถึง 80%	• ฐานข้อมูลนิติบุคคล • ฐานข้อมูลพนักงาน/คู่ค้า • Forensic data analytics • Neo4j
Level 2: Behavioural Pattern Analysis (วิเคราะห์หารูปแบบ พฤติกรรม/รายการ ที่ “ผิดปกติ”)	วิเคราะห์ข้อมูลของกระบวนการ เพื่อตรวจจับพฤติกรรมหรือรูปแบบที่บ่งชี้ว่าอาจมีการเอื้อประโยชน์ - Vendor ได้งานซ้ำหลายปี แม้ไม่ใช่ราคาต่ำสุด - ไม่มีการเปรียบเทียบราคา / TOR เฉพาะเจาะจง - จัดซื้อซ้ำโดยไม่มีเหตุผลสมควร - มีการอนุมัติข้ามขั้นตอน / อนุมัติเร็วกว่าปกติ - Vendor ได้รับเงินล่วงหน้า หรือสิทธิอื่นๆ เกินปกติ	• Forensic data analytics / Power BI
Level 3: Deep-Dive Investigation *(ตรวจสอบเชิงลึก เพื่อขยายผลเมื่อพบ red flag* พฤติกรรม/รายการ ที่ “ผิดปกติ*)*	ตรวจสอบขยายผลเชิงลึก เพื่อพิสูจน์ความเชื่อมโยงที่ซ่อนอยู่ หรือพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงการเอื้อผลประโยชน์ - ใช้ computer forensics ตรวจ e-mail / log file / metadata เพื่อหาหลักฐานความเชื่อมโยง/การเอื้อประโยชน์ - เช่น ตรวจเจอหลักฐานอีเมลว่าผู้อนุมัติส่งไฟล์ TOR ให้ vendor ก่อนประกาศ - ตรวจสอบความเชื่อมโยงผ่าน Social Media Intelligence (LinkedIn, Facebook, Open-source) เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ส่วนตัว เช่น เพื่อน, แฟนเก่า, อดีตเพื่อนร่วมงาน เคยทำงานในบริษัทเดียวกัน อยู่ในรุ่นเดียวกัน / สถาบันเดียวกัน เช่น ตรวจ social media พบภาพผู้บริหารไปงานแต่งงานลูก vendor ที่ดูสนิทสนม • ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการใช้ nominee ผ่าน computer forensics / Social Media Intelligence เช่น ตรวจเบื้องหลัง vendor พบว่าผู้หุ้นใหญ่เป็นนอมินี (คนสนิท) ของภรรยาผู้จัดการจัดซื้อ	• Computer Forensics (eDiscovery, Email log, File metadata) • Social Media Intelligence (LinkedIn, Facebook, Open-source) • ตรวจสอบเบื้องหลัง nominee หรือ beneficial owner • ลงพื้นที่ / interview • ตรวจสอบรายการ/เอกสารประกอบเชิงลึก

ตัวอย่างการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อช่วยตรวจสอบ Level 1

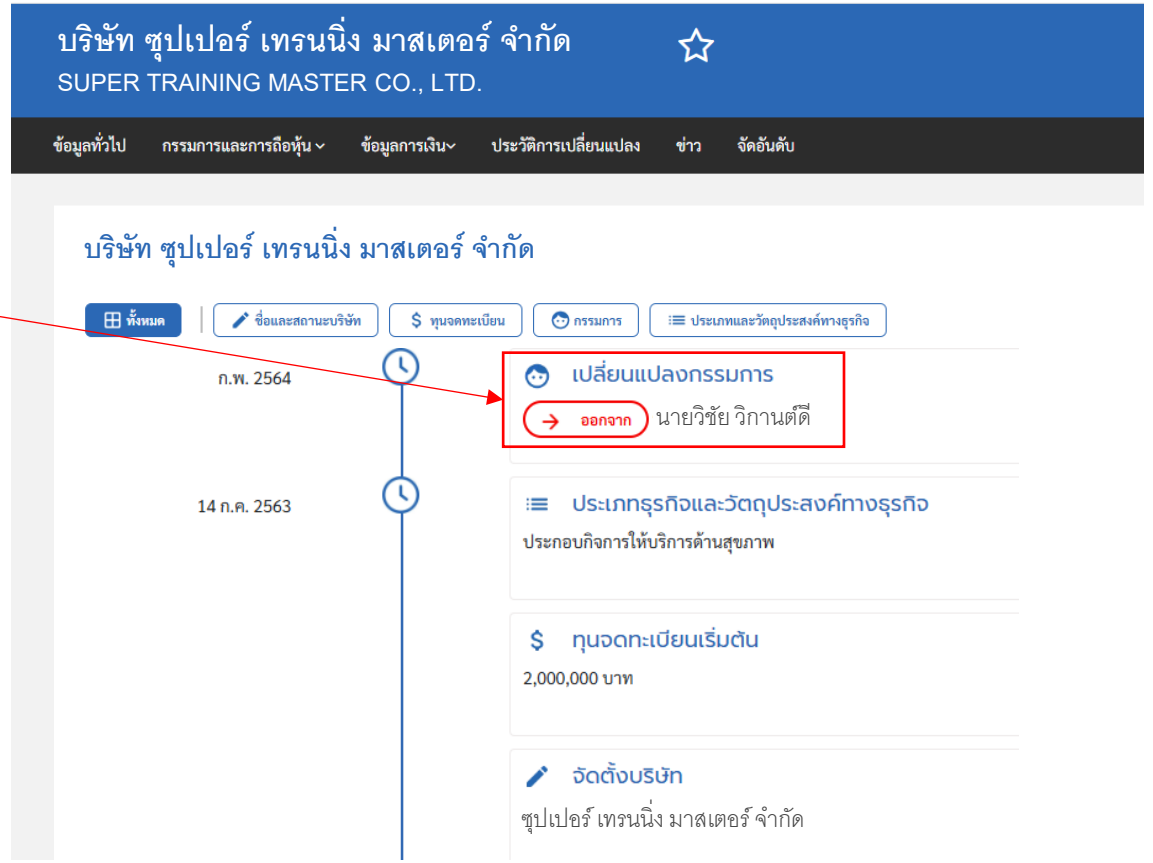
ตรวจสอบความเชื่อมโยงทางโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ทั่วไป ระหว่างคู่ค้า และคู่ค้ากับพนักงาน โดยใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูล:

ชื่อผู้ติดต่อกรณีฉุกเฉินของ **พนักงาน** ตรงกับ **อดีตกรรมการของคู่ค้า**

1. ฐานข้อมูลพนักงาน

ฐานข้อมูลพนักงานพนักงาน	
ชื่อ- นามสกุลของพนักงาน	ชื่อผู้ติดต่อกรณีฉุกเฉิน
นายวิทวัส วิกานต์ดี	นายวิชัย วิกานต์ดี

2. ฐานข้อมูลนิติบุคคล

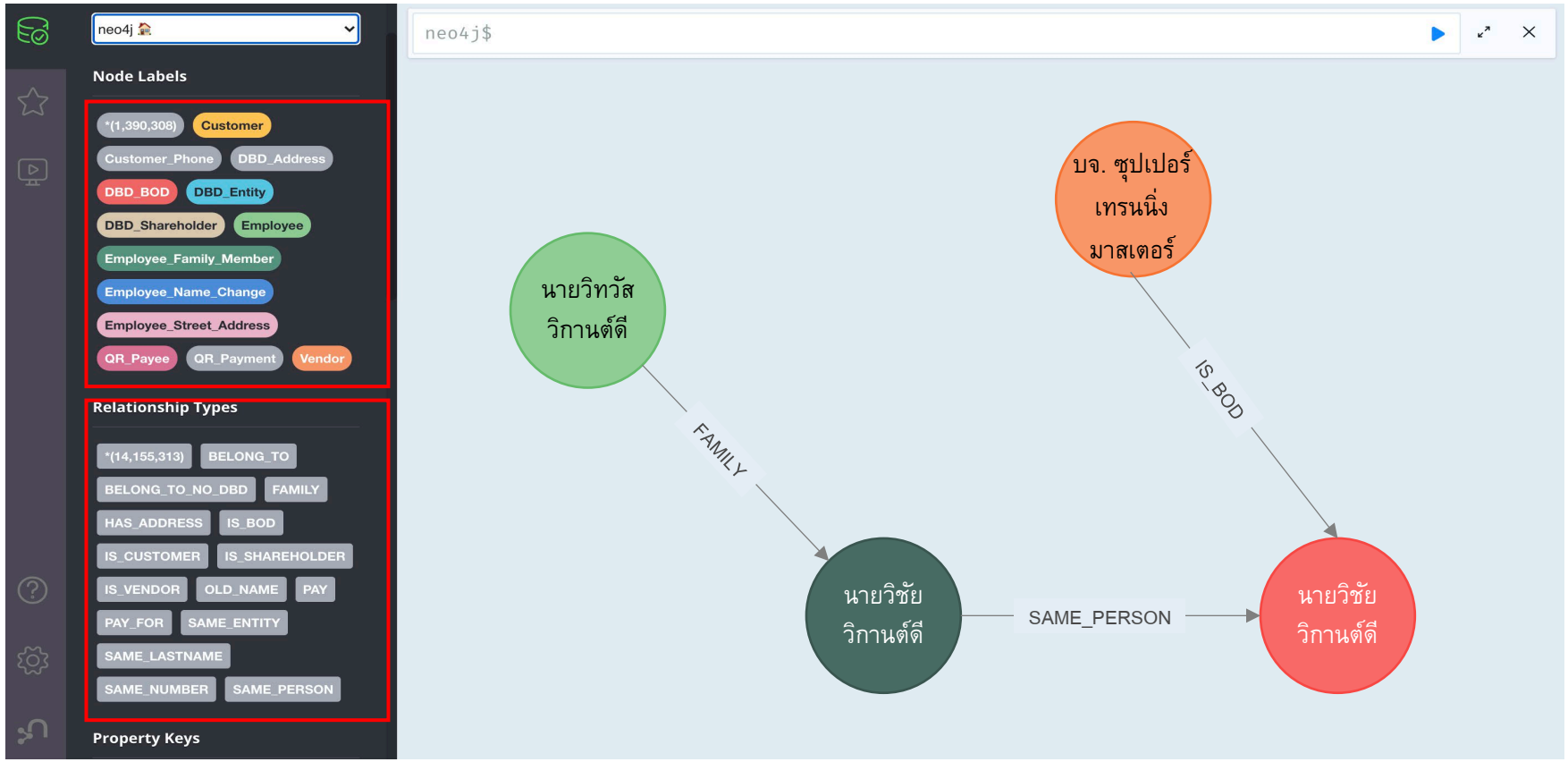


ตัวอย่างการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อช่วยตรวจสอบ Level 1

ตรวจสอบความเชื่อมโยงทางโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ทั่วไป ระหว่างคู่ค้า และคู่ค้ากับพนักงาน โดยใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูล:

ชื่อผู้ติดต่อกรณีฉุกเฉินของ **พนักงาน** ตรงกับ **อดีตกรรมการของคู่ค้า**

3. ตัวอย่างการใช้โปรแกรม Neo4j

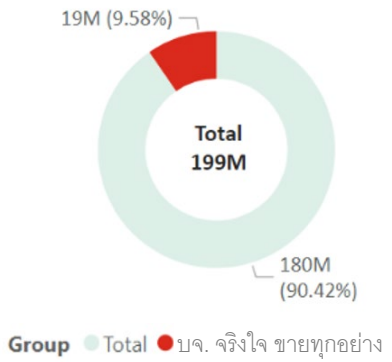


ตัวอย่างการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อช่วยตรวจสอบ Level 2

การวิเคราะห์หารูปแบบ พฤติกรรม/รายการ ที่ “ผิดปกติ” โดยใช้โปรแกรม Power BI: Vendor ได้งานซ้ำหลายปี แม้ไม่ใช่ราคาต่ำสุด

การวิเคราะห์รายการผิดปกติของคู่ค้า

มูลค่าการจัดซื้อ (บาท)



4

จำนวนคู่ค้าที่มีรายการผิดปกติ

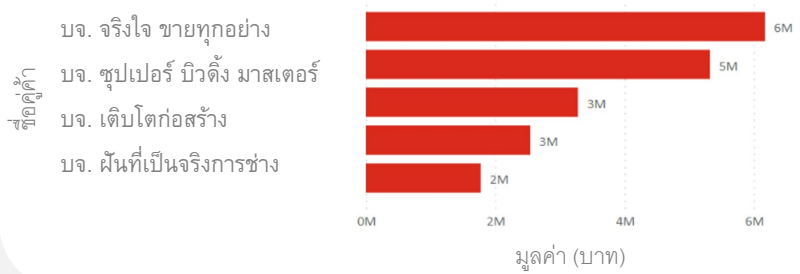
รายชื่อคู่ค้า

- ☑ บจ. จริงใจ ขายทุกอย่าง
- ☐ บจ. ซุปเปอร์ บิวดิ้ง มาสเตอร์
- ☐ บจ. เติบโตก่อสร้าง
- ☐ บจ. ฝันที่เป็นจริงการช่าง

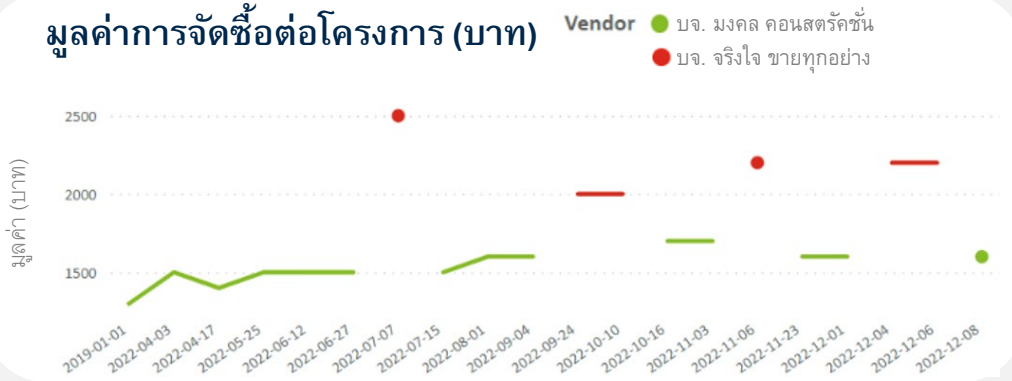
มูลค่าการจัดซื้อรวมทุกโครงการต่อคู่ค้า (บาท)

ชื่อคู่ค้า	จำนวนโครงการ	มูลค่ารวม (บาท)
บจ. จริงใจ ขายทุกอย่าง	4	19,340,000
บจ. ซุปเปอร์ บิวดิ้ง มาสเตอร์	3	11,400,000
บจ. เติบโตก่อสร้าง	2	10,000,000
บจ. ฝันที่เป็นจริงการช่าง	2	970,000

มูลค่าการจัดซื้อโครงการล่าสุด (บาท)



มูลค่าการจัดซื้อต่อโครงการ (บาท)



ตัวอย่างการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อช่วยตรวจสอบ Level 3

การใช้ Computer Forensics ตรวจ e-mail เพื่อหาหลักฐานการเอื้อประโยชน์

TOR ครับ

From: พนักงาน นายสว่าง (Bright@GRB.com)
To: คู่ค้า นายสติ เจ้าของร้าน เติบโตก่อสร้าง (GrowBuilding@gmail.com)
Date: 1 ส.ค. 2568 15:30 น.
Attachments: Specification.xlsx

Specification.xlsx
115 KB

เรียน เฮียสติ

เฮียครับ TOR โครงการก่อสร้างโรงงานผลิตสายไฟ โครงการใหม่ล่าสุด ผมส่งรายละเอียดให้เฮียไปเตรียมตัวก่อนใคร

ส่วน TOR จะประกาศเดือนหน้าพร้อมเรียกเข้ามาประมูลครับ

นายสว่าง

ตรวจสอบความเชื่อมโยงผ่าน Social Media Intelligence เพื่อค้นหา ความสัมพันธ์ส่วนตัว



BRG

INTELLIGENCE THAT WORKS

Thank you

THINKBRG.COM

BRG

INTELLIGENCE THAT WORKS



AUGUST 2025

การทุจริตทางบัญชีในช่วงเศรษฐกิจขาลง: บทบาทของกรรมการและกรรมการอิสระ

Thai Institute of Directors: DIRECTOR's BRIEFING 8/2025

Privileged and Confidential

Disclaimer

The opinions expressed in this publication are those of the individual authors and contributors and do not represent the opinions of BRG or its other employees and affiliates. The information provided in the publication is not intended to and does not render legal, accounting, tax or other professional advice or services, and no client relationship is established with BRG by making any information available in this publication or from you transmitting an email or other message to us. None of the information contained herein should be used as a substitute for consultation with competent advisors.

หัวข้อการสัมมนา

1 บทนำ

2 พฤติกรรมการแต่งบัญชีที่พบบ่อยในภาวะกดดันทางธุรกิจ

3 Red Flags ที่กรรมการควรรู้

4 เมื่อ “งบดีเกินจริง” อาจเป็นสัญญาณอันตราย

5 บทบาทของกรรมการและกรรมการอิสระในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

6 ความเสี่ยงด้านความรับผิดทางกฎหมายของกรรมการ

7 แนวทางป้องกันเชิงระบบในระดับองค์กร

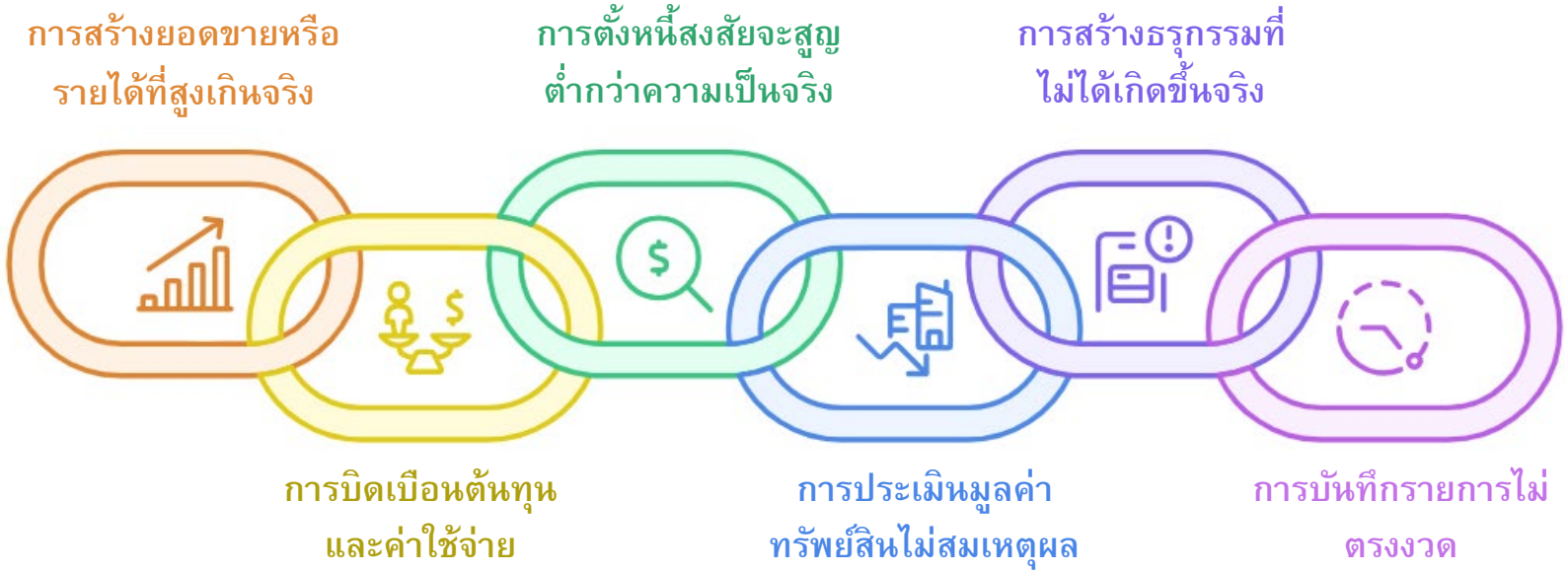
8 ถาม–ตอบ / แลกเปลี่ยน

“การทุจริตทางบัญชี” และ “การตกแต่งงบการเงิน”

อ้างอิงจากคำนิยามขององค์กรผู้ตรวจสอบทุจริตสากล (Association of Certified Fraud Examiners)

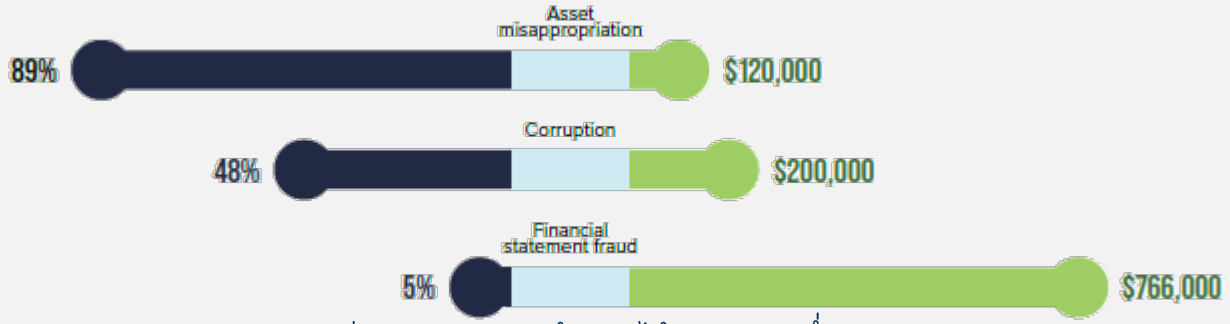
“การทุจริตทางบัญชี” คือ การ**เจตนา**บิดเบือนข้อมูลฐานะทางการเงินของบริษัท ด้วย*การใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง*หรือละเว้นการเปิดเผยข้อมูลสำคัญในงบการเงิน เพื่อหลอกลวงผู้ใช้งบการเงินให้เกิดความเข้าใจผิดในสถานะที่แท้จริงของกิจการ

ตัวอย่างรูปแบบการตกแต่งบัญชี / งบการเงิน



สถิติเกี่ยวกับการทุจริตทางบัญชีที่น่าสนใจ

จากข้อมูลสถิติที่รวมรวมโดยองค์กรผู้ตรวจสอบทุจริตสากล พบว่า การเกิด**ทุจริตทางบัญชี**มีจำนวนครั้งน้อยกว่าการทุจริตประเภทอื่น (การฉ้อโกง และการคอร์รัปชั่น) แต่ในมุมของความเสียหายต่อองค์กรกลับมีมูลค่าความเสียหายเฉลี่ยต่อครั้งสูงที่สุด



เคสเดียวกันสามารถเข้าข่ายได้มากกว่าหนึ่งประเภท

การทุจริตทางบัญชีมักจะ**เกิดขึ้นเป็นเวลานานกว่าการทุจริตประเภทอื่น** และ**ใช้เวลานานกว่าที่จะตรวจพบ** โดยค่าเฉลี่ยระยะเวลาการทุจริตทางบัญชีอยู่ที่ 18 เดือน



	2022	2024	CHANGE
Financial statement fraud	$593,000	$766,000	⬆ 29%
Corruption	$150,000	$200,000	⬆ 33%
Asset misappropriation	$100,000	$120,000	⬆ 20%

มูลค่าความเสียหายที่เกิดจากการทุจริต***เพิ่มขึ้น*** เมื่อเทียบกับปี 2565 โดยการทุจริตทางบัญชีมีมูลค่าความเสียหายเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากเดิม 29%

BRG

ที่มา: Occupational Fraud 2024: Report to the Nations ขององค์กรผู้ตรวจสอบทุจริตสากล (Association of Certified Fraud Examiners)

ในช่วงเศรษฐกิจขาลงแบบนี้...เห็นข่าวทุจริตทางบัญชีบ่อยขึ้น

THAI SENTINEL

August 2025 Vol. 001



จับโป๊ะ! บริษัทมหาชนรายงานกำไรสวนทางเศรษฐกิจ พบตกแต่งบัญชี-ปลอมรายได้

แม้เศรษฐกิจโดยรวมจะหดตัว แต่มีบริษัทจดทะเบียนบางแห่งรายงานผลกำไรเติบโตอย่างต่อเนื่องอย่างผิดสังเกต กระทั่งภายหลังการตรวจสอบเชิงลึก พบพฤติกรรม “ตกแต่งบัญชี” ด้วยการปลอมแปลงรายได้ และปรับแต่งตัวเลขทางการเงิน สร้างความเสียหายต่อผู้ถือหุ้นและนักลงทุน อ่านต่อหน้า 2 ...

จับตาดู... บริษัทบางแห่งเริ่มส่งสัญญาณผิดปกติ หลังผู้สอบบัญชี “ไม่แสดงความเห็นต่องบการเงิน”

บริษัทจดทะเบียนบางแห่ง แม้ก่อนหน้านี้จะไม่เคยมีประวัติผิดปกติ แต่ล่าสุดกลับถูกผู้สอบบัญชีไม่แสดงความเห็นต่องบการเงิน และส่งงบการเงินล่าช้า สะท้อนถึงความผิดปกติบางอย่าง นักลงทุนเริ่มขาดความเชื่อมั่น อ่านต่อหน้า 4 ...

ข่าวการทุจริตงบการเงินในประเทศไทยหลังจากยุคโควิด

2561: เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (NMG)

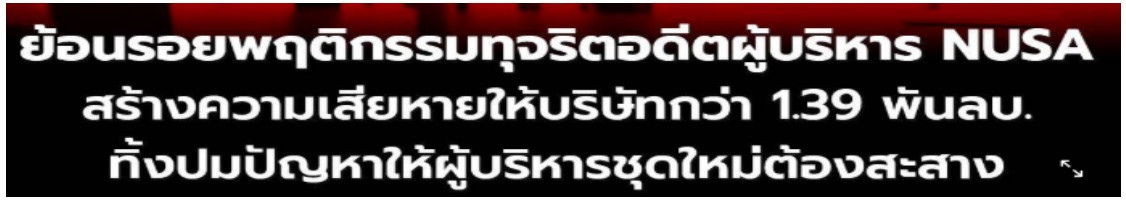
ก.ล.ต.กล่าวโทษ 4 อดีตกรรมการ-ผู้บริหาร 'เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป' ต่อ 'ดีเอสไอ' กรณีร่วมกันกระทำผิดหน้าที่โดยทุจริต ให้ฝ่ายบัญชีนำ 'ใบจอง' โฆษณาปลอม มาบันทึกเป็นรายได้และรายได้ค้างรับ 691 ล้านบาท

จากพยานหลักฐานพบการตกแต่งรายได้และรายได้ค้างรับค่าโฆษณาของ NMG ในงบการเงินปี 2558 ถึงปี 2560 ซึ่งเป็นรายได้ที่ไม่มีอยู่จริงและเรียกเก็บเงินจากลูกค้าไม่ได้จริง

โดย อดีตกรรมการและผู้บริหาร 4 ราย ได้ร่วมกันสั่งการให้มีการบันทึกรายได้ที่ไม่มีอยู่จริงในลักษณะแบ่งหน้าที่กัน อีกทั้งยังมีการแก้ไขระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขายโฆษณา เพื่อเอื้อให้ฝ่ายขายบันทึกใบจองโฆษณาปลอมเข้าไปในระบบการขายโฆษณา และให้ฝ่ายบัญชีนำใบจองโฆษณาปลอมดังกล่าวมาบันทึกเป็นรายได้และรายได้ค้างรับจำนวน **691 ล้านบาท** ซึ่งการกระทำดังกล่าวถูกตรวจพบในปี 2561 โดยบริษัทได้แก้ไขงบการเงินและเปิดเผยผ่านสารสนเทศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้วในเดือน ส.ค.2561

ที่มา: https://www.isranews.org/article/isranews-news/105603-sec-accuse-ex-executive-NMG-news.html

2566: ณุศาศิริ จำกัด (มหาชน) (Nusa)



พบพยานหลักฐานที่แสดงได้ว่า ในช่วงปี 2563 กรรมการและผู้บริหาร NUSA รวม 4 ราย ได้ร่วมกันกระทำการโดยทุจริตลงทุนซื้อโรงแรม Panacee Grand Hotel Roemerbad ที่ประเทศเยอรมนี (Panacee) ในราคาที่สูงกว่าราคาประเมินที่ประเมินด้วยวิธีเปรียบเทียบราคาตลาด (Market approach) อย่างไม่สมเหตุสมผล และร่วมกันกระทำการโดยทุจริตขายห้องชุดซึ่งตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ ของ NUSA ในราคาที่ต่ำกว่าราคาประเมิน รวมทั้งผ่องถ่ายเงินออกจาก NUSA เข้าบัญชีส่วนตัวและบุคคลใกล้ชิด อันเป็นการเอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น จนทำให้ NUSA ได้รับความเสียหาย

ได้นำส่งพยานหลักฐานเอกสารและข้อมูลอันเป็นเท็จต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ของ ก.ล.ต. โดยได้นำส่งรายงานของที่ปรึกษาทางการเงินอิสระเป็นเท็จ เพื่อลวงไม่ให้ ก.ล.ต. ทราบมูลค่าที่แท้จริงตามบัญชีของโรงแรมดังกล่าว อีกทั้งยังพบว่า ได้ทำการตกแต่งบัญชีเพื่อลวงผู้สอบบัญชีของบริษัทให้เชื่อว่า NUSA ได้รับชำระหนี้ค่าห้องชุดครบถ้วนจากบริษัทผู้ซื้อแล้ว เพื่อไม่ให้ผู้สอบบัญชีมีข้อสงสัยในการบันทึกบัญชีของธุรกรรมข้างต้น

ที่มา: https://today.line.me/th/v3/article/PGoJZ87

ข่าวการทุจริตงบการเงินในประเทศไทยหลังจากยุคโควิด

2564: สตาร์ค คอร์เปอเรชั่น (ธุรกิจผลิตสายไฟฟ้า)

แกะงบการเงิน STARK สรุปวิธีตกแต่งบัญชี สร้างยอดขายปลอม-รายจ่ายเท็จ

วันที่ 19 มิถุนายน 2566 - 17:19 น.



ที่มา: https://www.prachachat.net/breaking-news/news-1326248

2564: กรณี เจเคเอ็น (ให้บริการและจำหน่ายลิขสิทธิ์คอนเทนต์:)

ข่าว ก.ล.ต.

ก.ล.ต. กล่าวโทษผู้กระทำความผิด 3 ราย ต่อ DSI กรณีตกแต่งงบการเงินของ JKN

วันพฤหัสบดีที่ 5 มิถุนายน 2568 | ฉบับที่ 139 / 2568

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กล่าวโทษผู้กระทำความผิด 3 ราย ได้แก่ (1) บริษัท เจเคเอ็น โกลบอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (JKN) (2) นายจักรพงษ์ จักราจุฑาธิบดิ์ และ (3) นางสาวพิมพ์อุมา จักราจุฑาธิบดิ์ ต่อกรมสอบสวนคดีพิเศษ (DSI) กรณีร่วมกันกระทำหรือยินยอมให้มีการลงข้อความเท็จ และ/หรือทำบัญชีไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง และไม่ตรงต่อความเป็นจริงในงบการเงินประจำปี 2566 และเอกสารบัญชีสำหรับงวดไตรมาส 1 ปี 2567 ของ JKN เพื่อลวงบุคคลใด ๆ และนำส่งหรือเปิดเผยงบการเงินประจำปี 2566 และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1 One Report) ที่มีงบการเงินเท็จ

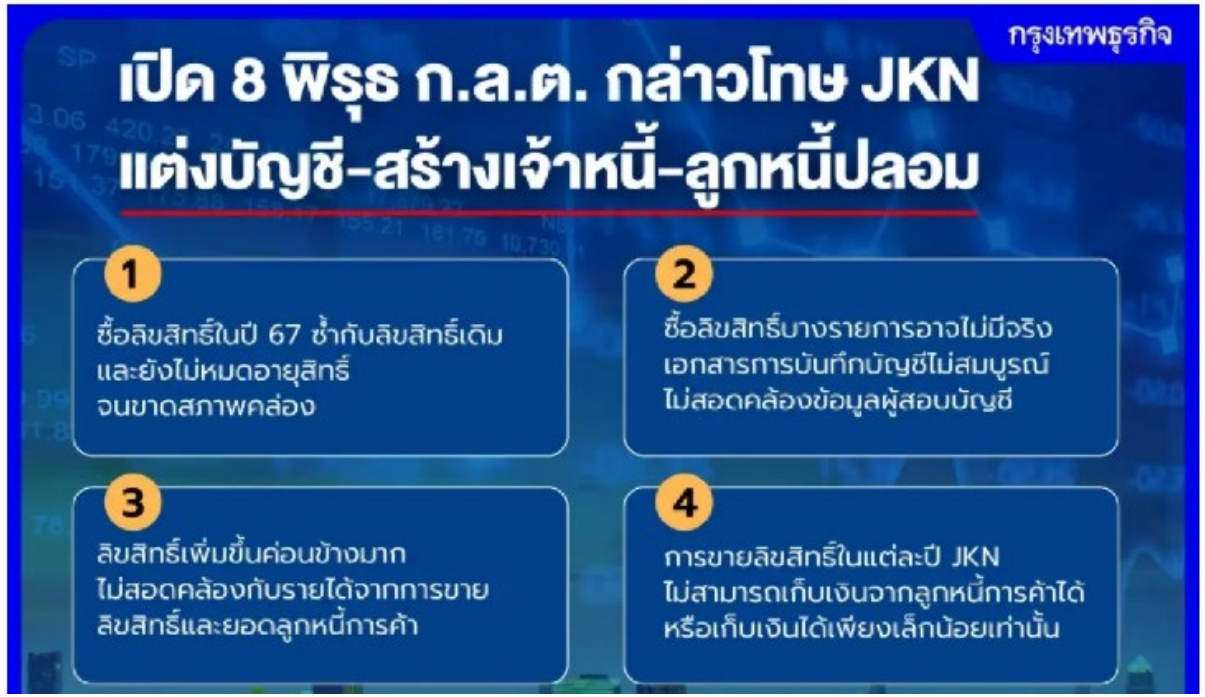
สร้างรายการเจ้าหนี้ปลอมและลูกหนี้ปลอม เพื่อนำไปบันทึกในสมุดบัญชีและงบการเงินงวดประจำปี 2566

ที่มา: https://sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=11811

ข่าวการทุจริตงบการเงินในประเทศไทยหลังจากยุคโควิด

2564: กรณี เจเคเอ็น (ให้บริการและจำหน่ายลิขสิทธิ์คอนเทนต์:)

- สร้างลูกหนี้และเจ้าหนี้ปลอม (fictitious accounts payable & accounts receivable) ในระบบบัญชีและงบการเงิน
- บันทึก รายได้และหนี้สินเกินจริง เพื่อให้ภาพการเงินของบริษัทดูดีเกินจริงโดยไม่ตรงกับเงินจริงหรือการรับรู้รายได้ในช่วงเวลานั้น
- การบันทึกหนี้ลิขสิทธิ์ (royalty payables) ไม่ตรงกับช่วงเวลาที่ควร ปกปิดหนี้สินของปี 2023 ในงบการเงิน แล้วจึงบันทึกในปี 2024 เพื่อช่วยควบคุมคะแนนเสียงในเรื่องแผนฟื้นฟูกิจการ





ที่มา: https://www.bangkokbiznews.com/finance/stock/1183581

พฤติกรรมการแต่งบัญชีที่พบบ่อยในภาวะกดดันทางธุรกิจ



"**คำถามคือ**: บริษัทเหล่านั้นเพิ่งเริ่มแต่งงบการเงิน เพราะเป็นผลกระทบจากเศรษฐกิจ?
หรือ ...บริษัทเหล่านั้นแต่งตัวเลขกันมานานแล้ว แต่พอ 'น้ำลด' ทุกอย่างก็โผล่?"

แต่งเลขมาก่อน แล้วพอเศรษฐกิจแย่ – โป๊ะแตก

ตอนเศรษฐกิจดี ⟶ มีกำไรจริง ⟶ ซ่อนความเสี่ยงได้

- รายได้จริงโต ก็มี "พื้นที่" ให้ซ่อนพฤติกรรม เช่น บันทึกรายได้ล่วงหน้า บิดเบือนการตั้งสำรอง ใช้บริษัทในเครือสร้างรายการเทียม
- ผู้สอบบัญชีอาจยังไม่ detect เพราะตัวเลขรวมยังไม่ขัดแย้งมาก

เริ่มมีแรงกดดันให้รักษาภาพลักษณ์

- ราคาหุ้น ข้อกำหนดหนี้ โบนัสผู้บริหาร การระดมทุน ⟶ ล้วนขึ้นอยู่กับ "ตัวเลขงบ"
- บางคนอาจเริ่มจาก *"ขอแค่ไตรมาสนี้"*, *"แค่ขยับตัวเลขเล็กน้อย"* ⟶ แต่วนลูปไม่จบ

พอเศรษฐกิจตกจริง ⟶ ยอดขายหาย, เงินไม่เข้า ⟶ ปิดไม่มิด

- Cashflow ไม่สอดคล้องกับงบ ⟶ เริ่มมีคำถาม
- สินค้าคงคลัง, ลูกหนี้, goodwill ที่เคยดูโอเค กลายเป็นของเสีย
- บริษัทเริ่มต้อง "หาเงินสดจริง" ⟶ เพื่อเอามาโปะ
- ผู้สอบบัญชี เริ่มตั้งคำถาม, ขอเอกสารลึกขึ้น

พฤติกรรมการแต่งบัญชีที่พบบ่อยในภาวะกดดันทางธุรกิจ



"**คำถามคือ**: บริษัทเหล่านั้นเพิ่งเริ่มแต่งงบการเงิน เพราะเป็นผลกระทบจากเศรษฐกิจ? **หรือ**...บริษัทเหล่านั้นแต่งตัวเลขกันมานานแล้ว แต่พอ 'น้ำลด' ทุกอย่างก็โผล่?"

เมื่อมีความกดดันทางเศรษฐกิจ ทำให้เกิดความกดดัน – จบลงที่การแต่งงบ

เศรษฐกิจตก รายได้หาย มีแรงกดดัน เริ่มหาวิธี "พยุง"

- เริ่มมีรายการ "แปลกๆ" ปลายปี
- เปลี่ยนนโยบายบัญชี
- โยกตัวเลขระหว่างบริษัทย่อย

เจตนาไม่ได้เริ่มจะตกแต่งตัวเลข แต่จบลงที่การทุจริตเต็มรูปแบบ

- เพราะพอเริ่ม "บิดตัวเลขนิดเดียว" แล้วมันช่วยได้ ⟶ ก็จะเริ่มบิดมากขึ้น
- กลายเป็นกับดัก: ถ้า "ปีหน้า" ยังแย่ ⟶ ต้องแต่งต่อ ⟶ ปิดไม่มิด

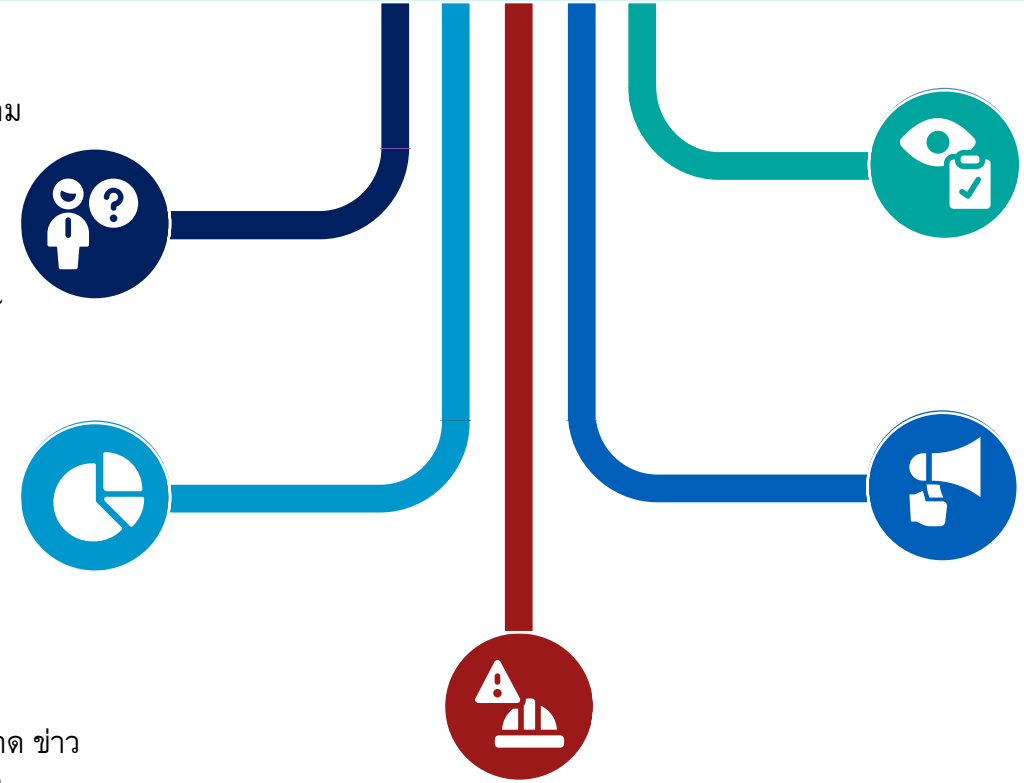
ในมุมของ **กรรมการ** การรับมือกับความเสี่ยงด้านการทุจริตทางบัญชีมีแนวทางอย่างไร

ตั้งคำถามและตรวจสอบอย่างมีระบบ

- อย่าเพียงรับฟังตัวเลขที่ผู้บริหารนำเสนอ ควรสอบถามถึงสมมติฐานและวิธีการคำนวณ
- ตัวอย่างคำถาม เช่น รายได้ไตรมาสนี้เติบโตสวนเศรษฐกิจเพราะอะไร? นโยบายการรับรู้รายได้เปลี่ยนไปจากปีก่อนอย่างไร? มีการขายครั้งใหญ่ใกล้วันสิ้นงวดหรือไม่?
- ขอให้ผู้บริหารอธิบายเป็นเอกสารเพื่อให้ตรวจสอบย้อนหลังได้

ใช้ข้อมูลที่หลายหลาย

- เปรียบเทียบข้อมูลจาก ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด และฝ่ายปฏิบัติการ
- ใช้ข้อมูลภายนอก เช่น ตัวเลขอ้างอิงในตลาด ข่าวอุตสาหกรรม ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ เพื่อดูว่าตัวเลขบริษัทสอดคล้องหรือไม่
- ในจุดที่มีข้อสงสัย ให้ขอข้อมูล หรือรายละเอียดเพิ่มเติม



พิจารณา Red Flags

- กำไรเพิ่มขึ้นผิดปกติในไตรมาสท้ายปี
- เปลี่ยนผู้สอบบัญชีบ่อยนโยบายบัญชีเปลี่ยนถี่หรือไม่มีเหตุผลทางธุรกิจ
- รายได้เติบโตสวนภาวะตลาดอัตรากำไรขั้นต้นสูงเกินค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม

รักษาความเป็นอิสระและกล้าตั้งคำถาม

- กรรมการต้องรักษาความเป็นอิสระ และกล้าตั้งคำถาม แม้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารไม่อยากให้ถาม หรือคิดเห็นไม่ตรงกัน
- ใช้แนวคิด **“Trust but Verify”**
- จดบันทึกความเห็นและข้อทักท้วงลงในรายงานการประชุม เพื่อป้องกันความรับผิดส่วนตัว

จัดให้มีระบบ Whistleblowing และการตรวจสอบที่เพียงพอ

- มีช่องทางรับแจ้งเบาะแสที่ปลอดภัยและเป็นความลับ
- มีกระบวนการตรวจสอบที่เพียงพอ หากพบข้อสงสัย ควรมีการตรวจสอบเชิง Forensic Accounting ทันที

สัญญาณเตือน (Red Flags) ที่เกี่ยวกับการทุจริตทางบัญชี

สัญญาณเตือนเชิงคุณภาพ (Qualitative Red Flags)

โครงสร้างองค์กรและบริษัทที่เกี่ยวข้อง

- โครงสร้างองค์กรซับซ้อน และมีบริษัทที่เกี่ยวข้องกันจำนวนมาก
- บริษัทลูกจำนวนหลายบริษัททั้งที่อยู่ในประเทศและในต่างประเทศ
- การเข้าจดทะเบียนในตลาดด้วยวิธีที่ไม่ปกติ
- บริษัทเติบโตด้วยการเข้าควบรวมกิจการเป็นหลัก
- มีข่าวสารการประชาสัมพันธ์ที่มักจะเกินจริงเพื่อระดมทุน

ผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กร

- การเปลี่ยนแปลงทีมบริหารหลายครั้ง โดยเฉพาะ CFO
- การลาออกของกรรมการ / กรรมการอิสระบ่อยครั้ง
- CFO มีเงินเดือนและประสบการณ์ไม่สอดคล้องกับขนาดและมูลค่าบริษัท
- ผู้บริหารไม่ได้เชี่ยวชาญในสายธุรกิจที่ทำงาน

การควบคุมภายใน

- ไม่มีระบบการตรวจสอบเหตุทุจริต / ไม่มีช่องทางแจ้งเบาะแส
- ไม่มีการใช้ Third Line of Defense ที่มีประสิทธิภาพ
- ขั้นตอน และการควบคุมสามารถยกเว้นได้ตามคำขอของผู้บริหาร
- เอกสารประกอบรายการสำคัญไม่ชัดเจน หรือไม่ครบถ้วน



สัญญาณเตือนเชิงปริมาณ (Quantitative Red Flags)

รายได้

- รายได้สูงแต่กระแสเงินสดไม่ดี และมักจะขาดสภาพคล่อง
- ยอดขายสูงขึ้นช่วงไตรมาสสุดท้ายหรือปลายปีผิดปกติ
- การเร่งรับรู้รายได้แม้การขายจะไม่เสร็จสิ้น
- การกลับรายการขายหรือออกใบลดหนี้จำนวนมาก

สภาวะแวดล้อม

- รายได้และกำไรสวนทางกับเศรษฐกิจในประเทศ (หรือภาวะเศรษฐกิจโลก)
- ผลดำเนินการดีกว่าคู่แข่ง แต่ไม่มีคำอธิบายหรือจุดแข็งที่ชัดเจนถึงสาเหตุที่ทำได้เหนือคู่แข่ง

สินทรัพย์และหนี้สิน

- ค่าความนิยม (Goodwill) หรือสินทรัพย์อื่นๆ สูงเกินจริง
- เงินหมุนเวียนบริษัทอยู่ได้ด้วยเงินกู้ยืม
- กู้ยืมเต็มวงเงินทุกธนาคาร
- กู้ยืมจากกรรมการหรือบริษัทเกี่ยวโยงจำนวนมาก
- การออกหุ้นกู้หลายรุ่นในช่วงเวลาไล่เลี่ยกัน เพื่อคืนเงินกู้
- การกู้ยืมที่มีดอกเบี้ยสูงกว่าตลาดมากๆ

ตัวอย่างสัญญาณเตือน (Red Flags) – ลักษณะผู้บริหารขององค์กร



ชอบควบคุม และออกคำสั่ง ตัดสินรวดเร็ว เด็ดขาด

ชอบความเสี่ยง กล้าได้กล้าเสีย ไม่ชอบทำตามกฎกติกา

ให้ความสำคัญกับความคาดหวังของนักลงทุน

มีประวัติเกี่ยวข้องกับการล้มละลาย การทุจริต หรือประเด็นเกี่ยวกับจริยธรรม

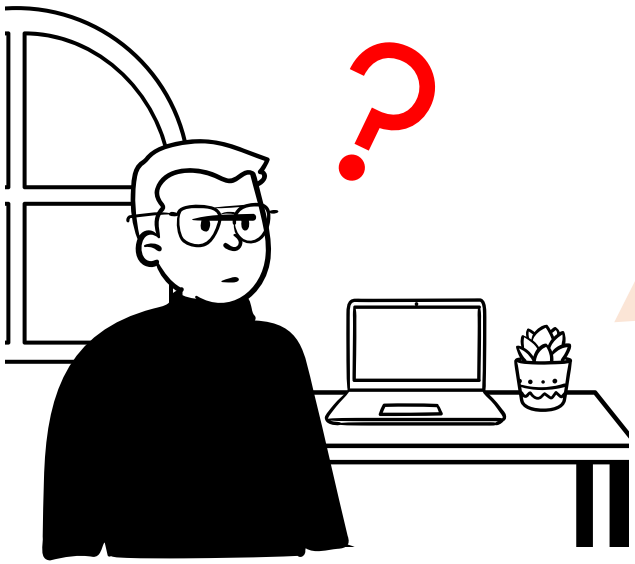
ผู้บริหารมักนำเสนอข่าวเรื่องอนาคตกิจการ ที่มีแผนการเติบโต ที่ดูดีและผลตอบแทนที่สูงมาก

ให้ความสำคัญอย่างมากกับผลประกอบการ ราคาหุ้น และผลกำไรขององค์กร

มีความพยายามอย่างมากในการประชาสัมพันธ์ ผลการดำเนินงานและการเติบโตขององค์กร

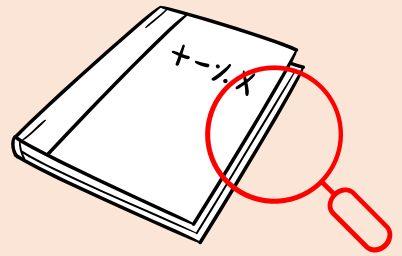
ผู้บริหารที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ผลประกอบการ และกำไรของบริษัท

ตัวอย่างสัญญาณเตือน (Red Flags) – อัตราส่วนทางการเงิน



อัตราส่วนทางการเงินของบริษัท แตกต่างจากธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกันอย่างผิดปกติ

- รายได้เพิ่มขึ้น แต่สินค้าคงคลังลดลง หรือเพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ
- รายได้เพิ่มขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ขนส่ง ไม่เป็นไปในทางเดียวกัน
- สินค้าคงคลังเพิ่มขึ้น แต่ต้นทุนการจัดการคลังสินค้าลดลง
- ขายเพิ่มขึ้น สินค้าคงคลังเพิ่มขึ้น ปริมาณการผลิตลดลง
- รายได้เพิ่มขึ้น แต่กระแสเงินสดลดลง หรือกำไรลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญ
- ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น แต่ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยเพิ่มขึ้น
- ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น แต่ของเสียจากการผลิต (Scrap) ลดลง
- อัตราส่วนของดอกเบี้ยจ่ายเกินกำไรขั้นต้น
- กำไรสุทธิมาจากกิจกรรมที่ไม่ใช่การดำเนินธุรกิจหลัก
- ค่าใช้จ่ายลดลงผิดปกติเมื่อเทียบกับรายได้และทรัพย์สินที่เพิ่มขึ้น
- ค่าความนิยม (Goodwill) หรือสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นๆ สูงเกินจริง



บทบาทของกรรมการและกรรมการอิสระในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

กรณีที่ 1: รายได้พุ่งส่งท้ายปี



CFO รายงาน:

“Q4 ปีนี้ รายได้โต 38% จากไตรมาสก่อนครับ หลัก ๆ มาจากคำสั่งซื้อเร่งด่วนของลูกค้ารายใหม่ในเดือนธันวาคม และเรารับรู้รายได้ไปแล้วเรียบร้อยครับ แม้ของบางส่วนจะยังส่งไม่หมด แต่เรามั่นใจในดีลนี้ครับ”

สัญญาณอันตราย:

- รายได้พุ่งเฉพาะ Q4 โดยไม่มีแนวโน้มสะท้อนมาก่อน
- รับรู้รายได้ก่อนส่งของ = อาจเข้าข่าย early revenue recognition
- ลูกค้ารายใหม่ใน Q4 = มีความเสี่ยงเรื่องเก็บเงิน/เครดิต

คำถามที่ควรถาม:

- ทำไมลูกค้าถึงเร่งซื้อช่วงสิ้นปี ทั้งที่ปกติไม่ได้ซื้อในปริมาณมากช่วงนี้
- ยอดขายเหล่านี้จะส่งผลให้ Q1 ปีถัดไปตกลงผิดปกติหรือไม่
- คำสั่งซื้อที่เกิดในเดือนธันวาคม มีเงื่อนไขพิเศษหรือไม่ เช่น การรับคืนสินค้า การขยายเครดิต หรือการให้ส่วนลดในอนาคต
- ลูกค้ารายใหม่ใน Q4 เป็นลูกค้ารายใหญ่รายเดียวหรือหลายราย
- “ลูกค้ารายใหม่นี้คือใคร? มีประวัติชำระเงินไหม? เครดิตเป็นยังไง
- “รายได้ที่ยังไม่ส่งของ ใช้หลักเกณฑ์อะไรในการรับรู้ ถูกตามหลักบัญชีหรือไม่?”

บทบาทของกรรมการและกรรมการอิสระในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

กรณีที่ 2: ค่าใช้จ่ายลดลงทันตา



CFO รายงาน:

“ไตรมาสนี้ค่าใช้จ่ายในการบริหารลดลง 40% เพราะเราใช้การเปลี่ยนวิธีคิดค่าเสื่อม และตัดบางรายการที่ ‘ไม่จำเป็น’ ออกค่ะ เพื่อบริหารต้นทุนให้คล่องตัวยิ่งขึ้นในช่วงเศรษฐกิจแบบนี้ค่ะ”

สัญญาณอันตราย:

- ค่าใช้จ่ายลดลงแรงผิดปกติ
- คำว่า “ตัดรายการไม่จำเป็น” คลุมเครือ
- เปลี่ยนนโยบายค่าเสื่อม = ดุลยพินิจสูง ถูกตามหลักบัญชีหรือไม่

คำถามที่ควรถาม:

- ค่าใช้จ่ายที่ลดลงคืออะไร พิจารณาว่าเป็นไปได้จริงหรือไม่?
- ตัดบางรายการที่ ‘ไม่จำเป็น’ ออก คืออะไร?
- “มีค่าใช้จ่ายถูกเลื่อนบันทึกไปไตรมาสถัดไปหรือไม่?
- มีการไม่บันทึก หรือโยกค่าใช้จ่ายไปบันทึกในบัญชีอื่นเพื่อให้กำไรดูสูงขึ้นหรือไม่?
- “นโยบายค่าเสื่อมใหม่ ถูกตามหลักบัญชีหรือไม่ ?

บทบาทของกรรมการและกรรมการอิสระในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

กรณีที่ 3: กระแสเงินสดสวนทางกำไร



CFO รายงาน:

"แม้กำไรสุทธิปีนี้จะเติบโตต่อเนื่อง 12% แต่กระแสเงินสดจากการดำเนินงานติดลบประมาณ 80 ล้านบาทค่ะ เพราะเรามีลูกหนี้เพิ่มขึ้นชั่วคราวจากการให้เครดิตลูกค้าหลักมากขึ้น เพื่อรักษายอดขาย"

สัญญาณอันตราย:

- กำไรเพิ่ม แต่ กระแสเงินสดหาย
- ลูกหนี้เพิ่มเร็ว อาจเสี่ยงกลายเป็นหนี้เสีย
- ให้เครดิตลูกค้าหลักมากขึ้น หมายถึงอะไร ยาวขึ้นหรือวงเงินมากขึ้น
- มีคำว่า "ชั่วคราว" โดยไม่มีกรอบเวลาชัดเจน

คำถามที่ควรถาม:

- ลูกหนี้ กลุ่มไหน หรือ รายไหน ที่เพิ่มขึ้น ?
- การให้เครดิตพิเศษแก่ลูกค้าหลัก พิจารณาความเสี่ยงหรือยัง เป็นเจ้าที่มีประวัติชำระล่าช้าหรือไม่ ?
- มีการตั้งสำรองหนี้สูญเพียงพอหรือยัง?
- หากลูกค้าหลักชำระล่าช้า จะกระทบ Cashflow อย่างไร?
- มีแผนการเงินสำรองหรือวงเงินกู้เพื่อรองรับหรือไม่
- ให้มารายงาน Aging ลูกหนี้ และหนี้เสีย อย่างสม่ำเสมอ

บทบาทของกรรมการและกรรมการอิสระในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม



กรณีที่ 4: เปลี่ยนผู้สอบบัญชี “เพื่อความคล่องตัว”

CEO รายงาน:

“ปีนี้เราจะขอเสนอให้เปลี่ยนผู้สอบบัญชีจาก Big 4 มาเป็นผู้สอบบัญชีท้องถิ่น เพราะค่าบริการประหยัดลงมาก และฝ่ายบัญชีเราก็สะดวกมากขึ้นเวลาติดต่อค่ะ”

สัญญาณอันตราย:

- เปลี่ยนผู้สอบบัญชี โดยเฉพาะจาก Big 4 = สัญญาณเสี่ยง
- ให้เหตุผล “ความสะดวก” มากกว่าเรื่องคุณภาพ
- ไม่ชี้แจงเหตุผลเชิงคุณภาพ เช่น ข้อขัดแย้งหรือประเด็นบัญชี

คำถามที่ควรถาม:

- ค่าบริการประหยัดลงเท่าไหร่
- ได้พิจารณาถึงขอบเขตงานและคุณภาพการตรวจสอบหรือยัง
- ผู้สอบบัญชีเดิมเคยมีข้อโต้แย้งหรือข้อสังเกตอะไรหรือไม่?
- ผู้สอบบัญชีเดิมมีข้อกังวลอะไรหรือไม่?
- มีรายการบัญชีใด ที่ผู้สอบบัญชีเดิมไม่เห็นด้วย หรือพบประเด็นหรือไม่?
- กระบวนการคัดเลือกผู้สอบบัญชีใหม่ทำอย่างไร?
- ผู้สอบบัญชีคนใหม่มีประสบการณ์และความเข้าใจธุรกิจของเรามากน้อยเพียงใด?

บทบาทของกรรมการและกรรมการอิสระในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

กรณีที่ 5: รายการค้างรับผิดปกติ



CFO รายงาน:

“ยอดรายได้ค้างรับปลายปีอยู่ที่ 90 ล้านบาทครับ เป็นค่าบริการที่ตกลงไว้กับลูกค้าหลักซึ่งยังไม่ออกใบแจ้งหนี้ แต่เรามั่นใจว่าได้แน่นอน เลยตั้งเป็นรายได้ค้างรับไว้แล้วครับ”

สัญญาณอันตราย:

- รายการใหญ่ผิดปกติ เกิดขึ้นช่วงปลายปี
- ไม่มี Invoice หรือเอกสารยืนยันที่เป็นรูปธรรม
- มีโอกาสที่รายได้นั้นจะไม่เกิดจริง

คำถามที่ควรถาม:

- มีเอกสารยืนยันการตกลง (contract, PO, email confirmation) หรือไม่?
- ใช้อะไรมาบอกว่า มั่นใจ
- ทำไมถึงบันทึกรายการเป็นรายได้ค้างรับ ถูกตามหลักบัญชีหรือไม่ ?

บทบาทของกรรมการและกรรมการอิสระในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

กรณีที่ 6: โอนสินค้าข้ามงวด



COO รายงาน:

"เราใช้วิธีเร่งส่งสินค้าบางล็อตให้ Distributor ต่างจังหวัดในปลายเดือนธันวาคม เพื่อให้ลูกค้าเขาบันทึกยอดขายของเขาทันสิ้นปีครับ ถือเป็น Push strategy"

สัญญาณอันตราย:

- ส่งของออกไป เพื่อให้ตัวเลขดูดี อาจไม่ได้มาจากคำสั่งซื้อจริง
- สินค้าอาจยังอยู่ในคลังของ Distributor ⟶ Risk ของการคืนของ

คำถามที่ควรถาม:

- เงื่อนไขการขายให้ Distributor คืออย่างไร
- มีข้อตกลงสิทธิการคืนสินค้าหรือการรับประกันการขายหรือไม่?
- สินค้าที่ส่งไปแล้ว มีอยู่ในสต็อกของ Distributor แล้วขายไม่หมด จะมีผลอย่างไร
- Distributor เปิดคำสั่งซื้อมาหรือไม่?
- มียอดคืนสินค้าหลังปีใหม่หรือไม่?
- การบันทึกรายได้ครั้งนี้เป็นไปตามนโยบายการรับรู้รายได้ของบริษัทและมาตรฐานบัญชี หรือไม่?

บทบาทของกรรมการและกรรมการอิสระในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

กรณีที่ 7: บริษัทลูกช่วยพยุงงบ



CFO รายงาน:

"ปีนี้บริษัทลูกอีกแห่งของเราทำกำไรดี เลยมีการให้บริษัทแม่ขายสิทธิ์การใช้งานระบบ (IP license) มูลค่า 40 ล้านบาทให้กับบริษัทลูก เพื่อเสริมรายได้ Q4 ของบริษัทแม่ แต่ไม่กระทบ Cashflow ใช้วิธี Settle กันไป"

สัญญาณอันตราย:

- เป็นธุรกรรมระหว่างบริษัทในเครือ ⟶ Risk ของ รายการที่อุปโลกน์ขึ้นมา
- สิทธิ์การใช้งานระบบ ⟶ ให้สิทธิ์ในการใช้ซอฟต์แวร์/ระบบ ⟶ จับต้องและประเมินมูลค่ายาก ว่ามีจริงหรือไม่
- ไม่มีการชำระเงินจริงทันที อาจเป็นรายได้สมมุติ
- วัตถุประสงค์หลักอาจเพื่อตบแต่งรายได้ให้บริษัทแม่

คำถามที่ควรถาม:

- สิทธิ์การใช้งานระบบอะไร ซื้อมา หรือ พัฒนาเอง
- ถ้าซื้อมา เราสามารถ ขายสิทธิ์ต่อกันเองได้หรือไม่
- บริษัทลูกจะเอาไปใช้งานเพื่ออะไร ก่อนหน้าที่ไม่มี ใช้อะไร
- เอามูลค่ามาจากไหน
- มีสัญญา/ข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่?
- บริษัทลูกมีศักยภาพจ่ายค่าธรรมเนียมนี้หรือไม่?

บทบาทของกรรมการและกรรมการอิสระในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

กรณีที่ 8: รายการ “ไม่ตั้งสำรอง”



CFO รายงาน:

“ลูกหนี้บางรายค้างมานานจริงค่ะ แต่เรายังไม่ตั้งค่าเผื่อหนี้สูญ เพราะยังอยู่ในระหว่างเจรจา ยิ่งตอนนี้เศรษฐกิจไม่ดี เราไม่อยากตั้งสำรองเยอะให้กำไรตกค่ะ”

สัญญาณอันตราย:

- ตัดสินใจไม่ตั้งสำรองด้วยเหตุผลกำไร ไม่ได้พิจารณาตามความเสี่ยง
- เสี่ยงบันทึกสินทรัพย์สูงเกินจริง
- อ้าง "เจรจาอยู่" โดยไม่มี Timeframe ที่ชัดเจน

คำถามที่ควรถาม:

- นโยบายการตั้งสำรองของบริษัท คืออะไร
- ถ้าต้องทำตามนโยบายฯ ต้องตั้งสำรองหรือไม่
- ลูกหนี้ที่ค้างนาน มีการชำระหนี้บางส่วนหรือไม่ในช่วงที่ผ่านมา
- ลูกหนี้กลุ่มนี้ค้างชำระมากี่วันแล้ว?
- มีเอกสารแสดงการเจรจา/แผนการจ่ายเงินหรือไม่?
- ถ้าต้องตั้งสำรอง จะมีผลกระทบอย่างไร?
- ถ้าเก็บไม่ได้จริง จะมีผลกระทบอย่างไร?

บทบาทของกรรมการและกรรมการอิสระในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

กรณีที่ 9: สัญญาที่ไม่ปกติ



CEO รายงาน:

“เราปิดดีลใหม่กับพันธมิตรรายใหญ่ เป็นสัญญาแบบ Prepayment 1 ปี รับเงินล่วงหน้ามา 50 ล้าน ซึ่งเราบันทึกรายได้ไปแล้วทั้งหมด เพราะรับเงินมาครบแล้ว

สัญญาณอันตราย:

- สัญญานี้ทำให้กำไรเพิ่มอย่างทันทีใน Q4
- ไม่มีหลักฐานชัดเจนว่าไม่มีภาระผูกพัน (Obligation) เหลือ
- การรับรู้รายได้ล่วงหน้าแบบนี้อาจไม่สอดคล้องกับ TFRS

คำถามที่ควรถาม:

- มีการส่งมอบหรือการให้บริการตามสัญญา หรือยัง?
- มีข้อผูกพันหรือภาระหน้าที่ใดที่ต้องปฏิบัติภายหลังจากได้รับเงินหรือไม่?
- สัญญานี้มีเงื่อนไขอะไรเกี่ยวกับการส่งมอบหรือการให้บริการหรือไม่?
- ผู้สอบบัญชีเห็นตรงกันหรือไม่ในเรื่องการรับรู้รายได้?
- มีลูกค้ารายอื่นที่ใช้แนวปฏิบัติแบบเดียวกันหรือไม่?
- มีความเสี่ยงที่ต้องคืนเงินลูกค้าหรือไม่?

บทบาทของ BOD EXCOM และ AC เมื่อพบความเป็นไปได้ของการทุจริต

พบข้อสงสัย ⟶ Whistleblower / Internal Audit / Auditor แจ้ง AC → **AC ประเมินเบื้องต้น** และแจ้ง BOD ⟶ **BOD สั่งสอบสวน** → **EXCOM จัดการข้อมูลและประสานงานสอบสวน** → **AC และ BOD ติดตามความคืบหน้า** → **BOD ตัดสินใจ ลงโทษหรือดำเนินคดี** และการรายงาน ก.ล.ต./ตลท

คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors - BOD)

บทบาทหลัก: กำหนดทิศทาง, ตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์, ปกป้องผลประโยชน์ผู้ถือหุ้น และกำกับดูแลการสอบสวน

- สั่งการให้มีการตรวจสอบ (Investigation)
- แต่งตั้งคณะทำงานอิสระ หรือใช้ที่ปรึกษา Forensic เพื่อตรวจสอบ
- สั่งการในการปกป้องพยานและหลักฐาน เช่น สั่ง Freeze ระบบ IT, ป้องกันการลบไฟล์
- กำหนดนโยบายการสื่อสาร (ทั้งภายในและภายนอก) เพื่อลดความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และกฎหมาย
- ติดตามผลการสอบสวน และกำหนดมาตรการป้องกันซ้ำ
- ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการ เช่น การลงโทษทางวินัย การดำเนินการทางกฎหมาย การรายงานต่อหน่วยงานภายนอก หรือการปรับปรุงระบบภายใน
- ประเมินผลกระทบของเหตุการณ์ทุจริตต่อองค์กรและผู้ถือหุ้น
- ตัดสินใจให้มีการรายงานไปยังหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงาน ก.ล.ต. และ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) หากเหตุการณ์กระทบต่อข้อมูลสำคัญหรือราคาหุ้น

คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee - ExCom)

บทบาทหลัก: ประสานงานการตรวจสอบ และดำเนินการแก้ไข

- สนับสนุนทีมสอบสวนทั้งในเชิงปฏิบัติและเชิงบริหาร เช่น การแก้ไขปัญหาอุปสรรคในกระบวนการทำงาน
- จัดสรรทรัพยากร เช่น งบประมาณ เครื่องมือ หรือบุคลากร
- บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เช่น ปิดช่องโหว่ชั่วคราว, ปรับกระบวนการอนุมัติ
- รายงานแผนการตรวจสอบ ความคืบหน้า ผลการตรวจสอบ ให้คณะกรรมการบริษัท (BOD) รับทราบและตัดสินใจ
- รายงานความคืบหน้าให้คณะกรรมการตรวจสอบรับทราบ และขอคำแนะนำหรือการอนุมัติ (ในกรณีที่จำเป็น)

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee - AC)

บทบาทหลัก: กำกับดูแลความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือของกระบวนการสอบสวน

- อนุมัติการแต่งตั้งทีมสอบสวน (ภายในหรือภายนอก) ในกรณีที่จำเป็น เช่น หากการทุจริตมีความซับซ้อนหรือเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง
- ประเมินผลการตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะแก่ทีมสอบสวน
- แนะนำแนวทางหรือมาตรการเพิ่มเติมแก่ ExCom และ Board
- รายงานเหตุการณ์และผลการสอบสวนต่อหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงาน ก.ล.ต. ตามที่กฎหมาย

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านความรับผิดทางกฎหมายของกรรมการ



พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

ตัวอย่างความผิด

- **มาตรา 281/2 –** ความผิดฐานไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต จเป็นเป็นเหตุให้เกิดความเสียหาย
- **มาตรา 312 –** การกระทำหรือยอมให้กระทำเพื่อลวงให้นิติบุคคลหรือผู้ถือหุ้นขาดประโยชน์อันควร หรือลวงบุคคลใดๆ ด้วย**การทำบัญชีไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบัน หรือไม่ตรงต่อความเป็นจริง**
- **มาตรา 317/1 –** การเอาผิดทางแพ่งสำหรับการเปิดเผยข้อมูลอันเป็นเท็จหรือปกปิดข้อความจริง



ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

ตัวอย่างความผิด

- **มาตรา 1168 –** กรรมการต้องใช้ความเอื้อเฟื้อสอดส่องอย่างบุคคลค้าขายผู้ประกอบด้วยความระมัดระวัง ซึ่งการทุจริตทางบัญชีอาจบ่งชี้ถึงความไม่ละเอียดและไม่ระมัดระวังในการดำเนินการ
- **มาตรา 1169 –** หากกรรมการทำให้บริษัทเสียหาย บริษัทจะฟ้องร้องเรียกเอาสินไหมทดแทนแก่กรรมการได้ หรือหากบริษัทไม่ฟ้องร้อง ผู้ถือหุ้นก็สามารถดำเนินการได้

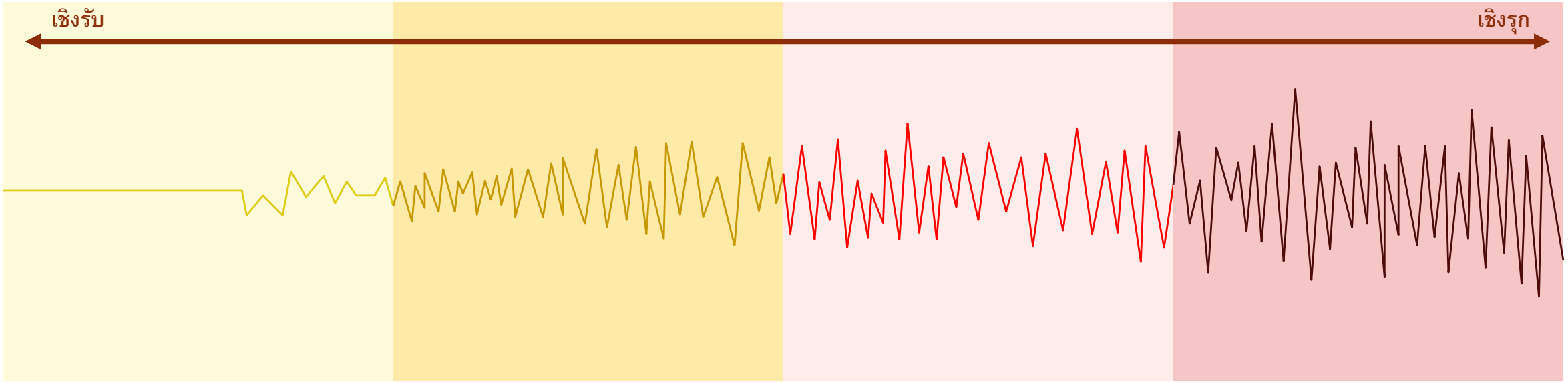


กฎหมายอาญา

ตัวอย่างความผิด

- **มาตรา 341 –** การหลอกลวงผู้อื่นด้วยการแสดงข้อความอันเป็นเท็จหรือปกปิดข้อความจริงซึ่งควรบอกให้แจ้ง ซึ่งเป็นความผิดฐานฉ้อโกง
- **มาตรา 343 –** การกระทำผิดตามมาตรา 341 ด้วยการแสดงข้อความอันเป็นเท็จต่อประชาชน หรือด้วยการปกปิดความจริงซึ่งควรบอกแก่ประชาชน จะต้องระวางโทษจำคุกและ/หรือปรับเงิน

แนวทางป้องกันเชิงระบบในระดับองค์กร



1. การให้ความเป็นอิสระแก่หน่วยงานตรวจสอบภายใน และอำนาจในแก่คณะกรรมการตรวจสอบในการดำเนินงาน (Internal Audit and Audit Committee)	2. การพัฒนาและเพิ่มระบบการควบคุมภายในให้เข้มข้นยิ่งขึ้น (Internal Controls)	3. การประยุกต์ใช้กรอบบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตในองค์กร (Fraud Risk Management)	4. การจัดทำและเพิ่มประสิทธิภาพช่องทางการแจ้งเบาะแส (Whistleblowing Mechanism)	5.การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทุจริต (Forensic Data Analytics + Forensic Audit)
เน้นการสร้างกลไกพื้นฐานเพื่อ “ป้องกันและตรวจจับ”		เริ่มขยับไปเป็นการบริหารเชิงรุก มองหาความเสี่ยงก่อนเกิดเหตุ เปิดช่องทาง		เป็นเชิงรุกเต็มที่ ใช้เทคโนโลยีค้นหา

แนวทางป้องกันเชิงระบบในระดับองค์กร – Forensic Data Analytics

การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทุจริต (Forensic Data Analytics) เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์เชิงรุกที่จะช่วยให้บริษัทสามารถมองเห็นรายการต้องสงสัย (Red flags) ได้เร็วมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างหัวข้อการวิเคราะห์ข้อมูล

- วิเคราะห์ข้อมูลการขายเพื่อหาความผิดปกติของช่วงเวลาที่บันทึกรายการขาย การใช้ใบลดหนี้
- วิเคราะห์ข้อมูลการซื้อเพื่อตรวจสอบคู่ค้าอาจไม่ได้มีอยู่จริง รายการค่าใช้จ่ายที่ไม่สมเหตุสมผล
- วิเคราะห์การบันทึกบัญชีที่ผิดปกติ เช่น รายการที่บันทึกในวันหยุด ช่วงเวลากลางคืน
- วิเคราะห์การโยกย้ายรายการระหว่างบัญชีที่ผิดปกติเพื่อให้ต้นทุนต่ำลง
- การวิเคราะห์รูปแบบอื่นๆ เพื่อดูความผิดปกติ เช่น การตรวจยอดกลมมูลค่าสูง การใช้กฎของเบนฟอร์ดเพื่อช่วยตรวจจับ



กรณีศึกษาในอดีตแสดงให้เห็นว่าการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทุจริต (Forensic Data Analytics) ช่วยเตือนภัยและ/หรือตรวจจับความผิดปกติทางบัญชีได้

- ❑ กรณีการตกแต่งยอดขายของ Luckin Coffee ในปี 2563 ซึ่งบริษัท Muddy Waters Research ตรวจพบพฤติกรรมอันผิดปกติในการสร้างยอดขายปลอมผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลทางการเงิน และการสำรวจจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการ
- ❑ กรณีการตกแต่งงบการเงินของ Wirecard ในปี 2563 ซึ่งนักข่าวของ Financial Times (FT) และนักวิเคราะห์ที่ตรวจสอบเชิงลึกได้ค้นพบความผิดปกติของตัวเลขและอัตราส่วน รวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างธุรกรรมกับบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน

โจทย์สำคัญของการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การเข้าถึงข้อมูล คุณภาพข้อมูล จำนวนข้อมูล และความเข้าใจโครงสร้าง ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของการตรวจสอบ นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบจะระบุ “รายการต้องสงสัย” ซึ่งต้องสอบทานเพื่อยืนยันข้อเท็จจริงต่อไป

ถาม-ตอบ

Q & A Session

BRG

INTELLIGENCE THAT WORKS

Thank you

THINKBRG.COM

BRG

INTELLIGENCE THAT WORKS



AUGUST 2025

จากข้อสงสัยสู่ข้อกล่าวหา:

องค์กรมีทางเลือกอะไรบ้างในการดำเนินการทางกฎหมายเมื่อพบการทุจริตเกิดขึ้นจริง

Thai Institute of Directors: DIRECTOR's BRIEFING 8/2025

Privileged and Confidential

Disclaimer

The opinions expressed in this publication are those of the individual authors and contributors and do not represent the opinions of BRG or its other employees and affiliates. The information provided in the publication is not intended to and does not render legal, accounting, tax or other professional advice or services, and no client relationship is established with BRG by making any information available in this publication or from you transmitting an email or other message to us. None of the information contained herein should be used as a substitute for consultation with competent advisors.

ผู้ร่วมการเสวนาในวันนี้



การดำเนินการเบื้องต้นเมื่อพบการทุจริต



องค์กรควรตรวจสอบด้วยตัวเอง

หรือ

จ้างผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ



องค์กรจำเป็นต้องจัดตั้ง

คณะกรรมการสอบสวน หรือไม่



องค์กรต้องรีบแจ้งความเมื่อพบทุจริตทันที?

ควรรอสรุปผลการสืบสวนก่อนดีไหม?

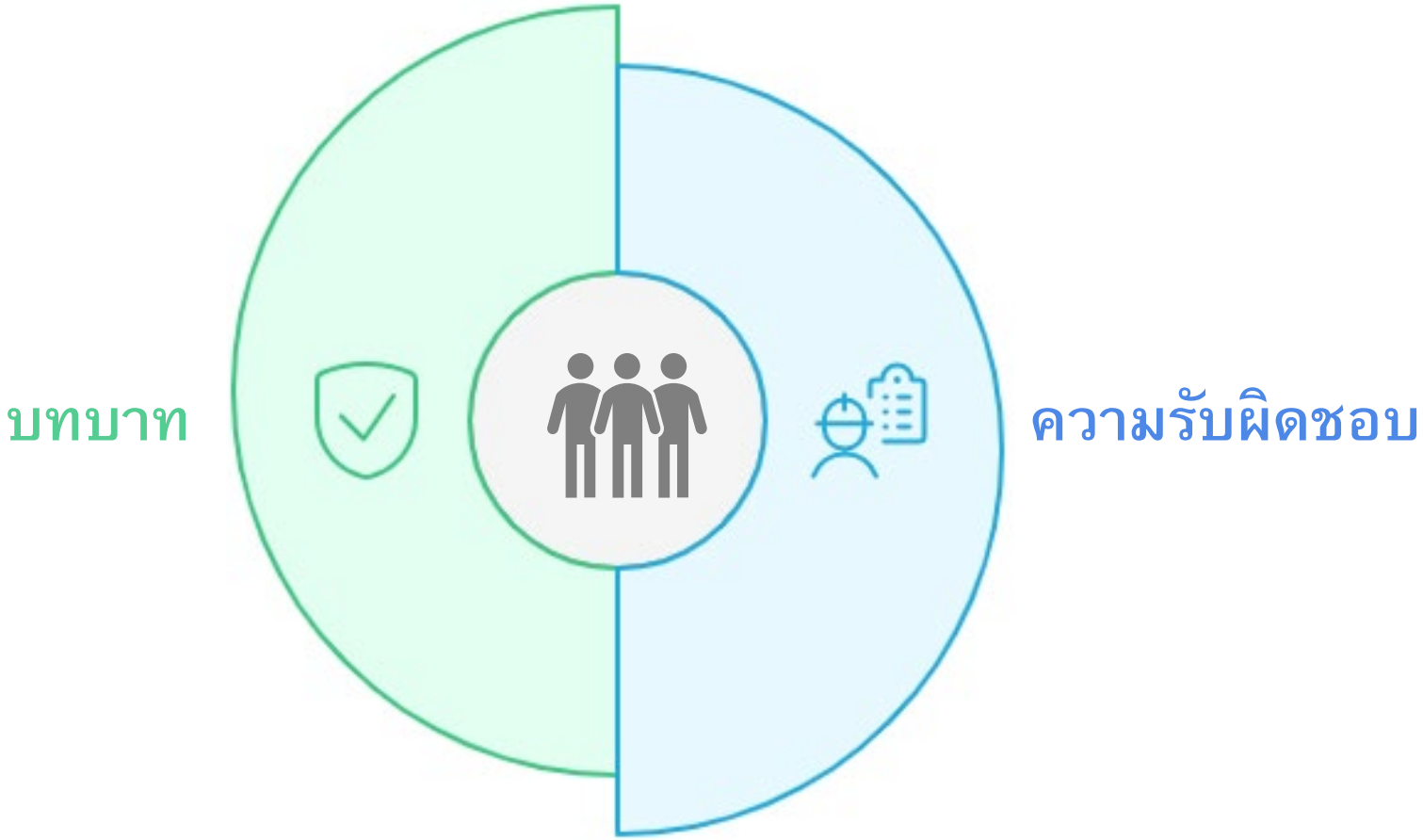
แล้วควรจะแจ้งความตอนไหน?



การใช้พยานหลักฐานในกระบวนการทางกฎหมาย



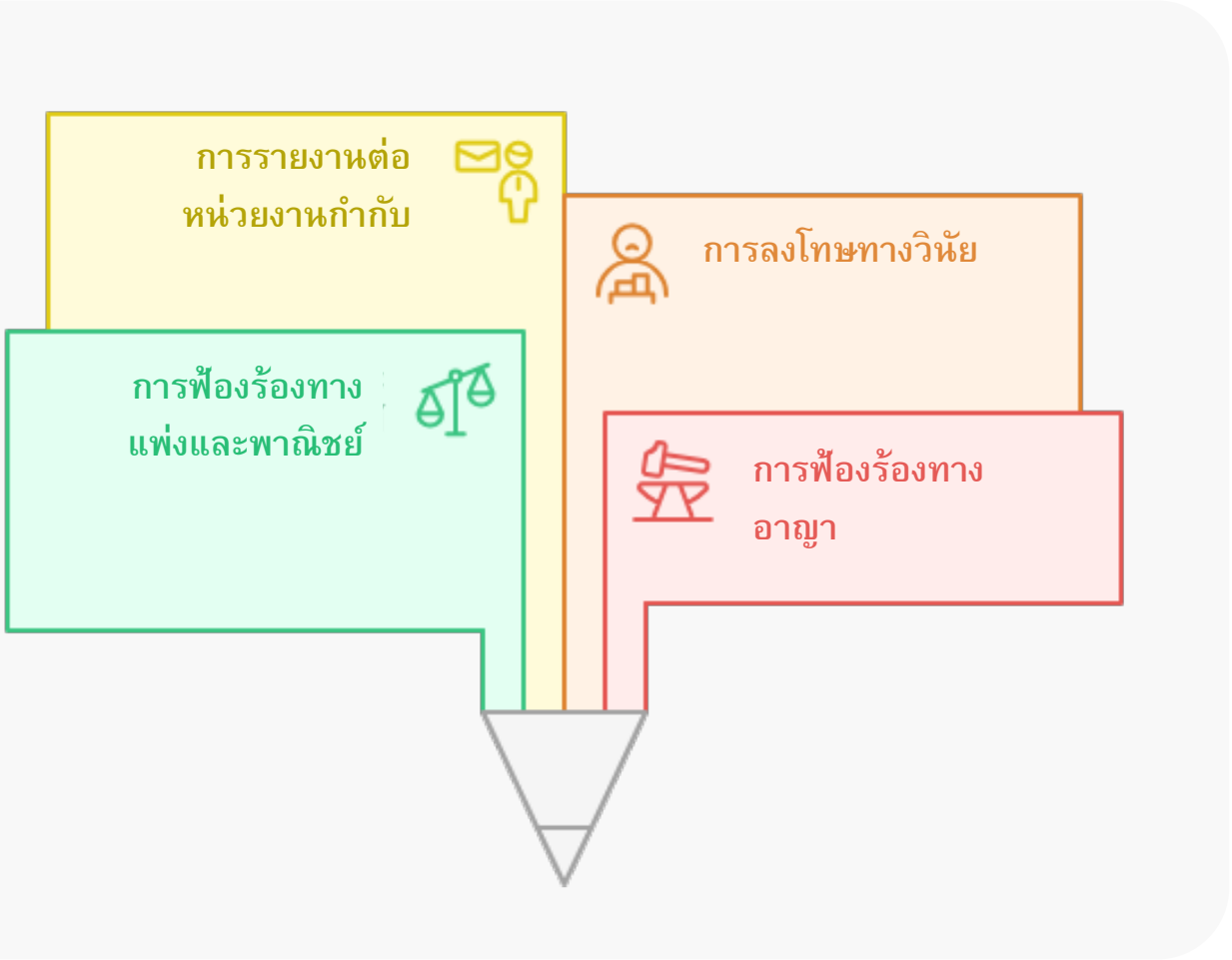
บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารเมื่อเกิดกรณีทุจริต



ตัวอย่างสถานการณ์ที่กรรมการควรเตรียมรับมือ



ทางเลือกในการดำเนินคดีและการฟ้องร้องขององค์กร



ตัวอย่างข้อกฎหมาย



การประสานงานกับหน่วยงานรัฐ

DSI กรมสอบสวนคดีพิเศษ
เกียรติศักดิ์ เชี่ยวชาญ ซื่อสัตย์ DEPARTMENT OF SPECIAL INVESTIGATION

กองบังคับการปราบปราม
กระทำความผิดเกี่ยวกับอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ
ECD
POLICE

กองบังคับการปราบปรามการกระทำความผิด
เกี่ยวกับอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ

สถานีตำรวจท้องที่



กลต
สำนักงานคณะกรรมการ
กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ
Office of Public Sector Anti-Corruption Commission (PACC)

การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้เสีย

THAI SENTINEL

August 2025 Vol. 003

หน่วยงานกำกับย้ำต้องเปิดเผยรายการเกี่ยวโยงตามหลักเกณฑ์!!

ยืนยันเข้าใจความสัมพันธ์นอกระบบยังยากที่จะตรวจจับและรายงาน แต่รายการเกี่ยวโยงตามหลักเกณฑ์จะยังเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในตอนนี้

(อ่านต่อหน้า 3)





ผู้ถือหุ้นสงสัย..... องค์กรตรวจเจอทุจริตควรรายงานข้อมูลแก่สาธารณชนเมื่อใด? ประเด็นเรื่องการทุจริตยังเป็นหัวข้อร้อนแรงที่สร้างคำถามให้กับผู้ถือหุ้น ว่าองค์กรต้องรายงานเมื่อใด มูลค่าเท่าใดถึงจะรายงาน และการไม่รายงานจะมีความผิดหรือไม่

(อ่านต่อหน้า 10)



บริษัท กขค (มหาชน) จำกัด ชี้แจงเหตุทุจริตที่ทำให้งบการเงินไม่ถูกต้อง ย้ำ!! บริษัทจะดำเนินการอย่างถูกต้อง

กรรมการและผู้บริหารของ บริษัท กขค (มหาชน) จำกัด ร่วมกันแถลงเพื่ออธิบายเหตุทุจริตขนาดใหญ่ที่เกิดขึ้นเมื่อเดือน ม.ค. 2024 ซึ่งเหตุทุจริตนี้ส่งผลกระทบต่องบการเงินย้อนหลัง โดยทางบริษัทได้รายงานต่อ ก.ล.ต. และยืนยันจ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในการสืบสวนเพื่อรวบรวมหลักฐานและสรุปผลข้อเท็จจริงคาดว่าจะได้ข้อสรุปภายในเดือนกันยายน....

(อ่านต่อหน้า 5)

ช่วงการถาม-ตอบกับผู้เชี่ยวชาญ

Q & A Session

BRG

INTELLIGENCE THAT WORKS

Thank you

THINKBRG.COM