

บทความ Best Article Award ประจำปี พ.ศ. 2557  
ของวารสารด้านการบัญชี (Journal of Accountancy: JOA) แห่งสหรัฐอเมริกา  
โดย Mark J. Nigrini (PHD) และ Nathan J. Mueller  
เผยแพร่วันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2554

**บทเรียนจากการฉ้อโกง มูลค่า 8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ:  
อาชญากรกำลังคิดอะไรอยู่ และวิธีการเพื่อป้องกันหรือเปิดเผยอาชญากรรมนั้น**

**“Lessons from an \$8 Million Fraud:  
What the criminal was thinking and what can be done to prevent or uncover similar crimes”**



เป็นระยะเวลากว่า 4 ปี 3 เดือน ที่ Nathan J. Mueller ได้ยักยอกเงินจากบริษัทให้บริการทางด้านการเงินยักษ์ใหญ่อย่างบริษัท ING เป็นจำนวนเงินเกือบ 8.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยที่ไม่มีผู้ใดตรวจพบสะท้อนให้เห็นถึงความบกพร่องในระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ

บทความต่อไปนี้จะกล่าวถึงวิธีการฉ้อโกงของ Mueller และบทเรียนด้านกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อป้องกันและตรวจสอบแผนการฉ้อโกงในลักษณะเดียวกัน

### ข้อมูลเกี่ยวกับ Nathan J. Mueller

Mueller จบการศึกษาสาขาบัญชี เป็นพนักงานของบริษัท ING เขาเป็นแกนนำสำคัญของทีมงานเปลี่ยนแปลงองค์กร (Changeover Team) และมีความเชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) เป็นอย่างมาก



### จุดเริ่มต้นของการฉ้อโกง

Mueller มีความเชี่ยวชาญในระบบ ERP ทุกๆ ด้าน ได้แก่ (1) การรายงานทางการเงิน (2) การบันทึกบัญชี และ (3) เช็คและกระบวนการส่งจ่ายเงิน และเพราะความบกพร่องของระบบ จึงทำให้ Mueller และเพื่อนร่วมงานของเขาอีก 1 คน มีอำนาจในการอนุมัติเช็ค มูลค่าสูงถึง 250,000 ดอลลาร์สหรัฐ

ฝ่ายบัญชีของบริษัท ING มีเจ้าหน้าที่ทั้งหมด 6 ราย รวมถึง Mueller ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้จัดการบัญชี (Accounting Manager) โดยผู้ที่มีอำนาจร้องขอเช็คในฝ่าย มีจำนวน 3 ราย ได้แก่ (1) ตัว Mueller เอง (2) เพื่อนร่วมงาน (Co-Worker: CW) และ (3) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Subordinate: SUB)

นอกจากนี้ Mueller จะสามารถร้องขอเช็คได้ เขายังมีอำนาจในการอนุมัติเช็คนั้นร่วมกับเพื่อนร่วมงาน (Co-Worker: CW) อีก 1 คน นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ในฝ่ายบัญชีทุกคนยังทราบถึงรหัสเข้าสู่ระบบ (System Password) ของคนอื่นๆ ในฝ่าย ที่เป็นเช่นนี้ เพราะหากเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งไม่อยู่ เจ้าหน้าที่ท่านอื่นจะสามารถเข้าสู่ระบบ เพื่อทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้

Mueller ตระหนักถึงจุดอ่อนนี้ว่าเขาสามารถเข้าสู่ระบบในนามของผู้อื่นเพื่อร้องขอเช็ค และยัง สามารถเข้าสู่ระบบอีกครั้ง ในนามของตนเอง เพื่ออนุมัติเช็คต่อไป ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2546 Mueller ซึ่งพบกับปัญหาหนี้สินทางการเงิน เขาจึงได้ตัดสินใจที่จะจ่ายชำระยอดเงินค้างชำระในบัตรเครดิตส่วนตัวของเขา ซึ่งมีส่วนหนึ่งของชื่อบัตรเขียนว่า “Universal” โดยการยกยอกเงินของบริษัทฯ

เขาเริ่มดำเนินการโดยการเข้าสู่ระบบในฐานะ CW และร้องขอเช็คส่งไปยัง Universal เป็นจำนวนเงิน 1,100 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดข้อสงสัยใดๆ เพราะบริษัท ING มีธุรกรรมมากมายกับบริษัทประกันที่มีชื่อว่า “Universal” เป็นส่วนหนึ่งของชื่อบริษัท เมื่อเช็คได้รับการจัดเตรียมแล้ว Mueller ได้จัดส่งเช็คฉบับนั้น พร้อมกับใบแจ้งยอด (Statement) ให้กับบริษัทบัตรเครดิต ซึ่งได้ตัดยอดค้างชำระของเขาให้โดยไม่มีปัญหา ถึงแม้ว่า Mueller จะรู้สึกผิดและกังวล แต่ 2 อาทิตย์ให้หลัง เขาได้ตัดสินใจที่จะยกยอกเงินอีกครั้ง ด้วยวิธีเดียวกัน เป็นเช็คมูลค่า 1,800 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ

ในฤดูร้อนปีนั้น Mueller ได้โอนยอดค้างชำระทั้งหมดของเขาไปยังบัตร Universal และได้ร้องขอเช็คเพื่อส่งไปยัง Universal ทำให้เขาสามารถเคลียร์ยอดค้างชำระจำนวน 88,000 เหรียญดอลลาร์สหรัฐได้ครบถ้วน

### การฉ้อโกงอย่างต่อเนื่อง

แม้ว่า Mueller จะไม่ได้ต้องการเงินมากเท่าแต่ก่อนแล้ว แต่เขาก็อยากที่จะยกยอกเงินเพิ่มอีก แต่ครั้งนี้ Mueller ใช้แผนการใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงการส่งเช็คไปยังบริษัทบัตรเครดิตของเขา โดย Mueller ได้จดทะเบียนกับเลขาธิการแห่งรัฐ (Secretary of State) เพื่อจัดตั้งธุรกิจชื่อ “Ace Business Consulting”



สาเหตุที่ Mueller เลือกชื่อธุรกิจนี้เป็นเพราะบริษัท ING มีธุรกรรมมากมายกับบริษัทที่มีชื่อว่า “Ace” เป็นส่วนหนึ่งของชื่อบริษัท เขาใช้วิธีเข้าสู่ระบบในฐานะ SUB เพื่อร้องขอเช็คส่งมูลค่า 27,000 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ ก่อนที่จะเข้าสู่ระบบในฐานะของตนเองเพื่ออนุมัติเช็ค หลังจากนั้น Mueller จะเป็นผู้ไปรับเช็คฉบับดังกล่าวด้วยตนเอง และนำฝากเข้าบัญชีธนาคารของบริษัท Ace ต่อไป จากการใช้วิธีนี้ เขาจึงยกยอกเงินของบริษัท ING ได้มากถึง 8 ล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ ระหว่างปี พ.ศ. 2547 – พ.ศ. 2550

Mueller อธิบายว่าเขาได้รับเช็คมาอย่างง่ายดาย เพราะเขาจะเข้าสู่ระบบในฐานะ CW หรือ SUB เพื่อร้องขอเช็คส่งจ่าย และจะอนุมัติเช็คด้วยตนเอง เช็คจะถูกพิมพ์ขึ้นในคืนนั้น และในทุกๆ วัน SUB จะเป็นผู้เก็บรวบรวมเช็คจากอาคารของบริษัทที่ตั้งอยู่ต่างๆ อาคารฝ่ายบัญชี โดยเมื่อ Mueller ทราบว่า SUB จะลางานในวันรุ่งขึ้น เขาจะรีบร้องขอเช็คในวันนั้น เพื่อว่าเมื่อ SUB ไม่อยู่ในวันรุ่งขึ้นแล้ว เขาจะเป็นผู้เก็บรวบรวมเช็คเอง และเขาจะนำเช็คทั้งหมดกลับมาที่โต๊ะ เพื่อแยกเช็คที่ส่งจ่ายบริษัท Ace ออกมาก่อน

ในระหว่างปี พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2547 Mueller ปกปิดยอดส่งจ่ายเครดิตบัญชีธนาคาร โดยการเปิดรายการในบัญชีแยกประเภทที่มีรายการกระหนาบยอดหลายรายการ เพื่อช่วยกระหนาบยอดบัญชีให้เท่ากับศูนย์ ในปี พ.ศ. 2548 – พ.ศ. 2550 เขาบันทึกดอกเบี้ยรับจากการลงทุนในประเทศแคนาดา โดยปรับอัตราแลกเปลี่ยนดอลลาร์แคนาดาเป็นดอลลาร์สหรัฐ ให้อ่อนตัวกว่าอัตราแลกเปลี่ยนที่แท้จริงเพียง 0.0001 จุด เพื่อลดมูลค่าดอกเบี้ยรับที่คำนวณกลับเป็นเงินดอลลาร์สหรัฐให้ต่ำกว่าความเป็นจริง ซึ่ง Mueller เป็นผู้รับผิดชอบการบันทึกบัญชีดอกเบี้ยรับนี้แต่เพียงผู้เดียวตลอดระยะเวลา 7 ปี และเนื่องจากมีจำนวนรายการทางบัญชีเป็นจำนวนมาก และหลายรายการมีมูลค่าหลายพันล้านดอลลาร์สหรัฐ จึงทำให้ไม่มีผู้ใดทราบถึงการทุจริตเรื่องเช็คที่ส่งจ่ายบริษัท Ace เหล่านี้เลย

## ถูกจับได้ในที่สุด

CW ได้เรียกสืบค้นรายการเช็คของทั้งปี พ.ศ. 2550 ที่มีชื่อเธอเป็นผู้ร้องขอหรือได้อนุมัติจ่ายไป ผลลัพธ์ที่เธอพบคือ เช็คของบริษัท Ace จำนวน 10 ฉบับ รวมเป็นมูลค่ากว่า 1 ล้านบาทดอลลาร์สหรัฐ ต่อจากนั้นไม่นาน การฉ้อฉลของ Mueller ก็ถูกจับได้ในที่สุด

## องค์ประกอบของการฉ้อโกง

องค์ประกอบของการฉ้อโกง มีจำนวน 3 ประการ หรือที่เรียกว่า สามเหลี่ยมการฉ้อโกง (Fraud Triangle) ได้แก่ (1) แรงกดดัน (Pressure) (2) โอกาส และ (3) เหตุผล (Rationalization) โดยมีแรงกดดันเป็นปัจจัยแรกที่น่ามาซึ่งการฉ้อโกง

ในกรณีของ Mueller เขามีแรงกดดันจากหนี้สินทางการเงินและค่าใช้จ่ายในครอบครัวที่เพิ่มขึ้นจากลูกน้อยที่เพิ่งเกิด



## การป้องกันการฉ้อโกงภายในองค์กร

องค์กรจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ดีเพื่อต่อต้าน ป้องกัน และตรวจจับการฉ้อโกง ซึ่งรวมถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ (1) กิจกรรมที่ช่วยป้องกันการฉ้อโกง (2) กิจกรรมตรวจจับเชิงรุก (3) กิจกรรมเพื่อสืบสวนการฉ้อโกง (สำหรับกรณีการฉ้อโกงที่ต้องสงสัย) และ (4) การชดเชยความเสียหายทางแพ่ง และการดำเนินคดีทางอาญา

วิธีการป้องกันการฉ้อโกงที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความซื่อสัตย์ และมีมาตรฐานจริยธรรมที่สูง
- การประเมินความเสี่ยงในการฉ้อโกง
- การลดทอนโอกาสต่างๆ ที่เอื้อต่อการฉ้อโกง
- การฝึกอบรมเสริมสร้างการรับรู้เรื่องการฉ้อฉล (Fraud Awareness Training)

## ความสำคัญของการควบคุมการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (ERP Controls)



### 1. การพิสูจน์ตัวตน (Authentication Control)

เพื่อควบคุมเฉพาะบุคคลที่ได้รับอนุญาต ให้เข้าถึงระบบบัญชีได้ ประกอบด้วย การใส่รหัสผ่าน (Password) บัตรสมาร์ท (Smart Card) และตัวกำหนดทางชีวภาพอื่นๆ (Biometric Identifiers)

ในกรณีของ Mueller นั้น ถือว่าระบบการพิสูจน์ตัวตนของบริษัท ING ล้มเหลว เพราะเขาสามารถปลอมแปลงตัวตนเป็นได้ทั้ง SUB และ CW ได้ ซึ่งในการป้องกันปัญหานี้ สามารถทำได้โดยการกำหนดให้มีปัจจัยในการพิสูจน์ตัวตนที่มากกว่า 1 ปัจจัย เช่น กำหนดให้ต้องใส่ Password ควบคู่กับการใช้ Smart Card

## 2. การกำหนดสิทธิ์การเข้าถึง (Authorization Control)

เพื่อจำกัดระดับการเข้าถึงข้อมูลและระดับความสามารถของบุคคลที่ได้รับอนุญาตให้เข้าถึงระบบบัญชี (Authenticated User)

โดยในกรณีของ Mueller เขาสามารถร้องขอเช็คและอนุมัติเช็คที่มีมูลค่าสูง ซึ่งชักนำไปสู่การฉ้อโกงได้

## 3. การควบคุมการประเมินผล (Processing Control)

เพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูลดิบได้รับการประเมินผลถูกต้อง และในกรณีที่มีข้อผิดพลาดต้องสามารถระบุได้ และไม่นำไปประมวลผลต่อ

เนื่องจาก Mueller มีอำนาจควบคุมบัญชีแยกประเภท เขาจึงเลือกเดบิตบัญชีแยกประเภทที่ตนเองต้องการ เพื่อลงบัญชีอำพรางการทุจริตของตนเอง

## 4. การป้องกันการเข้าถึงทางกายภาพ (Physical Safeguard)

เพื่อป้องกันผู้มีอำนาจร้องขอหรืออนุมัติการชำระเงิน ไม่ให้สามารถเข้าถึงเช็คที่สั่งพิมพ์แล้วได้ การควบคุมนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจเกี่ยวกับประกันสุขภาพ และการขอคืนภาษี

## 5. การแบ่งหน้าที่ (Separation of Duties)

ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงจากการทุจริตของเจ้าหน้าที่บางกลุ่ม ที่มีความเข้าใจระบบทั้งหมดเป็นอย่างดี และยังมีอำนาจทั้งในการกระทบบยอด (Reconciliation) และการตัดบัญชี (Write-Off) ดังเช่นในกรณีของ Mueller โดยองค์กรจำเป็นต้องมีการแบ่งแยกความรับผิดชอบในการดำเนินงาน (Operational Responsibility) ออกจากความรับผิดชอบในการเก็บรักษาข้อมูลในระบบบัญชี (Recordkeeping Responsibility)

