

## บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



ฉบับที่ 102 เมษายน 2568

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

LINE cheocharn

Facebook cheocharn



งานจัดซื้อจัดจ้างเป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน เพราะเกี่ยวข้องกับต้นทุน คุณภาพ และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ดังนั้นหากเกิดความไม่ชอบมาพากลหรือการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ก็อาจจะสร้างความเสียหายอย่างร้ายแรง ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียทางการเงิน ภาพลักษณ์องค์กร หรือแม้กระทั่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้น การป้องกันและปราบปรามความไม่ชอบมาพากลในงานจัดซื้อจัดจ้างจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ

### ความไม่ชอบมาพากลในงานจัดซื้อจัดจ้างมีหลายรูปแบบ เช่น

1. **การฉ้อประมูล (Bid Rigging or Bid Collusion)** – ซัพพลายเออร์หลายรายประสานงานสมยอมกัน โดยตกลงกันล่วงหน้าว่าจะให้รายใดเป็นผู้ชนะการประมูล จากนั้นรายอื่น ๆ ก็จะยอมเป็นผู้แพ้โดยการเสนอราคาให้สูงเกินจริง หรือถอนตัวไม่เสนอราคา
2. **การสืกสเป็ก (Slanted Specification or Biased Specification)** เป็นการกำหนดคุณสมบัติสินค้า บริการ หรือเงื่อนไขการจัดซื้อให้ไปเข้าทางซัพพลายเออร์รายใดรายหนึ่ง อาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจเพื่อเอื้อประโยชน์ให้รายใดรายหนึ่ง หรือโดยไม่ตั้งใจเพราะผู้กำหนดสเป็กขาดความรู้เกี่ยวกับตลาด ทำให้ซัพพลายเออร์รายอื่นไม่มีสิทธิ์เข้าร่วมแข่งขัน ตัวอย่างเช่นกำหนดให้ต้องใช้อุปกรณ์ที่มีขนาด "3.7 เมตร" ซึ่งมีเพียงซัพพลายเออร์รายเดียวในตลาดที่ผลิต หรือจงใจระบุว่าผู้เข้าร่วมประมูลต้องมีประสบการณ์ "ไม่น้อยกว่า 10 ปี" ทั้งที่งานสามารถทำได้โดยซัพพลายเออร์ที่มีประสบการณ์น้อยกว่านั้น หรือ

กำหนดว่าซัพพลายเออร์ต้องมีสำนักงานอยู่ในจังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง ทั้งที่ไม่มีเจตนาเป็นลายลักษณ์อักษร

- 3. ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)** บุคคลที่มีอำนาจตัดสินใจในการจัดซื้อที่มีผลประโยชน์ส่วนตัวกับซัพพลายเออร์ ทำให้การตัดสินใจขาดความเป็นกลาง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อเลือกบริษัทที่ตนมีหุ้นอยู่ให้ได้รับสัญญา หรือเลือกบริษัทที่ตนเองเป็นที่ปรึกษาติดติดมศักดิ์
- 4. การติดสินบน (Bribery)** ซัพพลายเออร์ให้ผลประโยชน์เช่นเงินของขวัญ หรือผลประโยชน์อื่น เพื่อให้พนักงานจัดซื้อตัดสินใจเลือกประโยชน์ให้แก่ซัพพลายเออร์ การติดสินบนเกิดขึ้นล่วงหน้าก่อนการตัดสินใจ เช่น ซัพพลายเออร์ให้เงินหรือของขวัญแก่พนักงานจัดซื้อเพื่อติดสินบนให้เลือกบริษัทของตน ซัพพลายเออร์เสนอเงินใต้โต๊ะให้พนักงานจัดซื้อเพื่อให้ได้รับสัญญาแม้ว่าบริษัทของเขาจะไม่ใช่วิธีเลือกที่ดีที่สุด หรือผู้รับเหมาให้ของขวัญราคาแพงแก่เจ้าหน้าที่รัฐเพื่อเร่งรัดใบอนุญาตก่อสร้าง
- 5. เงินทอน (Kickback)** เป็นรูปแบบหนึ่งของสินบนที่เกิดขึ้นหลังจากที่มีการตัดสินใจทางธุรกิจไปแล้ว โดยซัพพลายเออร์จะ "คืน" ส่วนหนึ่งของผลประโยชน์ให้แก่ฝ่ายจัดซื้อที่ช่วยให้เขาได้รับสัญญาหรือดีล มักให้กันเป็นเงินสดหรือผลประโยชน์อื่นที่โอนให้เป็นการส่วนตัว ตัวอย่างเช่น บริษัท A ได้รับสัญญามูลค่า 10 ล้านบาท จากนั้นโอนเงิน 5% (500,000 บาท) ให้พนักงานจัดซื้อเป็นการตอบแทน หรือซัพพลายเออร์จ่ายค่าคอมมิชชั่นให้ผู้บริหารหลังจากที่ได้รับคำสั่งซื้อเมื่อซัพพลายเออร์ได้รับสัญญาจัดซื้อแล้ว  
ขอสรุปให้เห็นความแตกต่างระหว่าง Bribery กับ Kickback คือ  
Bribery = สินบน = "จ่ายก่อน" เพื่อให้ได้ดีล  
Kickback = เงินทอน = "จ่ายทีหลัง" เป็นการตอบแทนหลังจากได้รับดีลแล้ว
- 6. การปลอมแปลงเอกสาร (Document Forgery)** การสร้างใบเสนอราคา ใบแจ้งหนี้ หรือเอกสารจัดซื้อที่ไม่เป็นจริง ตัวอย่างเช่น ซัพพลายเออร์ปลอมแปลงใบเสนอราคาของคุณแข่งเพื่อให้ตนเองดูเหมือนเสนอราคาต่ำที่สุด ส่งผลให้ตนเองได้รับสัญญาจัดซื้อ หรือพนักงานจัดซื้อร่วมมือกับซัพพลายเออร์ปลอมใบแจ้งหนี้ให้สูงกว่าความเป็นจริง และแบ่งส่วนต่างกัน

## วิธีป้องกันความไม่ชอบมาพากล

- 1. วัฒนธรรมเสริมสร้างวัฒนธรรม "ไม่โกงใครและไม่ยอมให้ใครโกง"** การสร้างวัฒนธรรมที่องค์กรยึดมั่นในความโปร่งใสและสุจริตเป็นปัจจัยสำคัญในการป้องกันการทุจริต โดยเริ่มต้นจากผู้นำองค์กรที่ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งการแสดงความโปร่งใสในการตัดสินใจ การยึดมั่นในจรรยาบรรณ และการสนับสนุนให้พนักงานมีสิทธิรายงานข้อกังวลหรือเบาะแสที่เกี่ยวข้องกับการ

ทุจริตโดยไม่ต้องกลัวผลกระทบ ตัวอย่างที่ชัดเจนเช่น การประกาศนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันของ CEO หรือผู้บริหารระดับสูง และการจัดทำแนวทางการรับของขวัญจากซัพพลายเออร์ที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดข้อสงสัยหรือช่องทางให้เกิดการทุจริต

2. **สร้างระบบระเบียบการทำงานที่เหมาะสมและมีความยืดหยุ่น** ระบบและระเบียบที่ถูกต้องชัดเจนเป็นการเสริมสร้างความโปร่งใสในการทำงาน แต่ต้องไม่ซับซ้อนเกินไป เพราะอาจจะกลายเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน และเป็นช่องทางในการทุจริตหากระเบียบมีความยุ่งยากเกินไป ควรกำหนดขั้นตอนการทำงานที่เข้าใจง่ายและสามารถตรวจสอบได้ การใช้เทคโนโลยีช่วยในการติดตามการทำงานก็จะช่วยเพิ่มความสะดวกและโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ลดช่องว่างในการเกิดการทุจริต

## วิธีปราบปรามเมื่อเกิดความไม่ชอบมาพากล

1. **จัดให้มีระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส** การมีระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาจะช่วยให้การค้นหาการทุจริตมีความแม่นยำและรวดเร็ว ควรใช้เทคโนโลยีในการติดตามและตรวจสอบกระบวนการจัดซื้อ เช่น การใช้ซอฟต์แวร์ที่สามารถบันทึกและตรวจสอบประวัติการจัดซื้อ มีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่ละเว้นใคร และทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามระเบียบ
2. **ลงโทษจริงจังและเด็ดขาด** เมื่อพบการทุจริตจะต้องมีการลงโทษที่ชัดเจนและมีความสอดคล้องกับข้อบังคับขององค์กร เพื่อเป็นการเตือนให้ทุกคนรู้ว่าการทุจริตเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้และจะไม่มีที่ให้ภัย การลงโทษจะต้องเป็นไปตามกรอบที่กำหนด และกระทำด้วยความยุติธรรมเพื่อรักษาความน่าเชื่อถือขององค์กร

## สรุป

การป้องกันและปราบปรามทุจริตในงานจัดซื้อจัดจ้างนั้นไม่ใช่เพียงแค่การมีมาตรการตรวจสอบและลงโทษ แต่ยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมจริยธรรมและความรับผิดชอบร่วมกันในทุกกระดับขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างความโปร่งใสและยึดมั่นในหลักการจะช่วยให้ปัญหาการทุจริตลดลงและองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

(ถ้าไปอ่านบทความของผมฉบับที่ 93 เดือนมกราคม 2566 เรื่อง "คอร์รัปชัน" ประกอบด้วย ก็จะสมบูรณ์ยิ่งขึ้นนะครับ)