



บทที่ 3

## หลักการควบคุมเพื่อป้องกันการทุจริตโดยทั่วไปของธนาคารพาณิชย์

### การควบคุมขั้นพื้นฐาน

การควบคุมขั้นพื้นฐานเพื่อป้องกันการทุจริตในกิจการธนาคารประกอบด้วยแผนจัดแบ่งส่วนงาน วิธีปฏิบัติงาน และการตรวจสอบภายใน วิธีปฏิบัติงานที่ใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกัน การทุจริตนี้หมายถึง วิธีทางการบัญชี และวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานประจำ โดยมีหลักว่า งานของพนักงานแต่ละคนจะได้รับการพิสูจน์โดยงานของพนักงานคนอื่น

การควบคุมขั้นพื้นฐานอันเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมงานของธนาคารนั้น จะประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. แผนการจัดองค์การ (Plan of Organization) รูปแบบการจัดองค์การจะขึ้นอยู่กับขนาดของธนาคารและบริการที่ธนาคาร เสนอให้ แผนการจัดองค์การที่ดีจะทำให้พนักงานทราบถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาของเขา โดยทั่วไปแล้วแผนการจัดองค์การควรจะทำให้เป็นที่เข้าใจได้ง่าย ๆ ยืดหยุ่นได้ เพื่อให้สามารถรับรับการ เปลี่ยนหรือลดลงของปริมาณงานในอนาคตได้ และต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่พร้อมทั้งกำหนดขอบ เขตอำนาจและความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

หลักสำคัญของแผนการจัดองค์การหรือแผนจัดแบ่งส่วนงานมีอยู่ว่า ต้องไม่ให้พนักงานคนหนึ่งคนใดควบคุมงาน เรื่องหนึ่ง เรื่องใดตั้งแต่ต้นจนจบ มิฉะนั้นแล้วอาจเกิดการทุจริตได้ง่าย ดังนั้นส่วนสำคัญของแผนการจัดองค์การที่มีประสิทธิภาพก็คือ การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างพนักงานและระหว่างแผนกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการตรวจสอบกันได้โดยอัตโนมัติ เช่น หน้าที่การจัดการ เกี่ยวกับตัวสินทรัพย์ หน้าที่การบันทึกรายการ และหน้าที่การควบคุม

หรือตรวจสอบจะต้องเป็นอิสระจากกัน โดยยังคงให้มีการปรึกษาหารือและให้ความร่วมมือกันไว้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้มีการตรวจสอบงานกันขึ้นในระหว่างพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้การทุจริตทำได้ยาก อย่างไรก็ตามแม้จะได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนแล้วก็ตาม ก็มิได้หมายความว่าจะสามารถป้องกันการทุจริตได้โดยสมบูรณ์ เพราะอาจต้องมีการจัดพนักงานมาช่วยเหลือกันในช่วงเวลาที่มีงานมาก ตัวอย่างเช่น พนักงานรับ-จ่ายเงิน อาจต้องมาช่วยงานจัดเตรียมและส่งรายงานการฝากและถอนเงินประจำเดือนให้แก่ผู้ฝาก ซึ่งอาจจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการปกปิดการทุจริตขึ้นได้ แต่กรณีดังกล่าวนี้ก็อาจแก้ไขได้โดยใช้วิธีส่งรายงานการฝากและถอนเงินตามรอบระยะเวลาเพื่อลดปริมาณงานที่มากในวันสิ้นเดือน

สิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับเรื่องการแบ่งแยกหน้าที่ ก็คือ การกำหนดความรับผิดชอบ การกำหนดความรับผิดชอบก็เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงภาระผูกพันของเขา เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีในด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน และป้องกันมิให้เกิดการเกี่ยงงานกันขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าได้กำหนดให้พนักงานลงบัญชีคนใดคนหนึ่ง เป็นผู้รับผิดชอบในการบันทึกบัญชีเงินฝากที่ถูกต้อง แต่เพียงผู้เดียวแล้ว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขยอดในบัญชีโดยพนักงานผู้อื่น พนักงานบัญชีผู้รับผิดชอบนั้นจะสอบถามสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงแก้ไขนั้นทุกครั้ง

ความรับผิดชอบที่กำหนดขึ้นต้องควบคู่กับอำนาจหน้าที่ที่จำกัด การกำหนดอำนาจหน้าที่ก็เพื่อให้เกิดสิทธิในการปฏิบัติและการออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติ อันจะทำให้พนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานตามภาระผูกพันที่ได้รับมอบหมายได้ แต่ทั้งนี้จะต้องกำหนดขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่เอาไว้ด้วย เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้

แผนการจัดองค์การควรทำเป็นคู่มือ (Manual) โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ ตลอดจนสายการบังคับบัญชาของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลและประสิทธิภาพของ

พนักงาน อีกทั้งยังจะสามารถลดความสับสนหรือข้อขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจในการปฏิบัติงานลงได้ แต่ไม่ควรกำหนดรายละเอียดมากเกินไป เพราะอาจทำให้เกิดข้อเสียได้คือ อาจทำให้คู่มือนั้นอ้าสมัยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียด และอาจทำให้เกิดความสับสนเป็นที่เข้าใจได้ยากในรูปแบบขององค์กร คู่มือของกิจการอาจต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัยบ้างในบางโอกาส จึงทำให้ธนาคารบางแห่งนิยมใช้คู่มือชนิดพิมพ์เป็นแผ่น ๆ ซึ่งสามารถเปลี่ยนหน้าใหม่ได้ง่าย ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงในส่วนปลีกย่อยก็จะบันทึกไว้ด้วยดินสอ และเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายในรูปแบบขององค์กร ก็อาจต้องจัดทำผังองค์กรเพิ่มขึ้นในคู่มือดังกล่าว

ผังการจัดองค์กร (Organization Chart) จะแสดงเพียงลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์กร ได้แก่ ส่วนงานหลัก และสายการบังคับบัญชา ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรเท่านั้น ส่วนข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ จะต้องดูจากคู่มือ

## ข. วิธีปฏิบัติงาน

1. การควบคุมคู่ (Dual Control) เป็นการระวังรักษาภายในเพื่อป้องกันการทุจริตอย่างหนึ่งซึ่งนิยมใช้กับงานบัญชี และงานเก็บรักษาสินทรัพย์และเอกสารต่าง ๆ การควบคุมคู่หมายถึง การให้บุคคลอย่างน้อยสองคนเป็นผู้รับผิดชอบต่องานอย่างหนึ่ง/ตัวอย่างเช่น การกำหนดให้พนักงานธนาคาร 2 คน เป็นผู้รับผิดชอบตอสินทรัพย์ในทองมั่นคง เป็นต้น วิธีกรรมวิธีนี้ได้เป็นการตรวจค้นการทุจริต แต่จะช่วยลดโอกาสในการทุจริตลง ซึ่งจะไม่ได้ผลหากมีการสมรู้ร่วมคิดกันในระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ควบคุมร่วมกัน

ในทางปฏิบัติ บางครั้งอาจต้องแต่งตั้งพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ควบคุมร่วมกันขึ้นถึง 4 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ๆ ละ 2 คน เพื่อให้มีคนสำรองไว้ในกรณีที่บุคคลหนึ่งในฝ่ายหนึ่งไม่อยู่ ในกรณีที่ธนาคารมีผู้ตรวจสอบภายในอย่างเพียงพอ ควร

ให้บุคลากรตรวจสอบภายใน เป็นพนักงานควบคุมร่วมฝ่ายหนึ่งด้วย แต่การธนาคารมีผู้ตรวจสอบ ไม่เพียงพอก็ต้องให้พนักงานที่ไม่มีส่วนได้เสียอยู่ด้วย เป็นพนักงานควบคุมร่วม พนักงานควบคุมร่วมจะต้องมีความเต็มใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย และจะต้องมีฐานะในธนาคาร คีพอ เพื่อป้องกันมิให้ผู้อื่นครอบงำได้ง่าย พร้อมทั้งควรจะต้องมีความพร้อมเสมอที่จะถูกย้าย จากตำแหน่งนี้

การใช้การควบคุมนี้โดยปกติแล้วจะใช้สำหรับงานที่สำคัญ ได้แก่ การเก็บรักษาสินทรัพย์และเอกสารต่าง ๆ เช่น หลักทรัพย์ต่าง ๆ ของฝากในตู้รับภัย สมุดทะเบียนหุ้น สมุดเช็คที่ยังไม่ได้จ่ายให้ลูกค้า บัญชีที่ไม่เคลื่อนไหว และเช็คเดินทาง การพิจารณานำไปใช้ในเรื่องอื่น ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพในการปฏิบัติงานของธนาคาร

2. การสับเปลี่ยนหน้าที่งาน (Rotation of Duties) การสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างพนักงานธนาคารอย่างไม่สม่ำเสมอและโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า จะช่วยให้การทุจริตถูกเปิดเผยขึ้น และยังมีผลดีในด้านการศึกษาของพนักงานอีกด้วย/การโยกย้ายหน้าที่งานจะต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันมิให้เกิดการหยุดชะงักหรือผิดพลาดต่อพนักงานในตำแหน่งอื่น ๆ และการให้เวลาที่เหมาะสมเพียงพอจะทำให้พนักงานสามารถเข้าใจงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น การย้ายพนักงานรับ-จ่ายเงิน ควรจะให้เสร็จสิ้นลงภายใน 2 สัปดาห์ ซึ่งเป็นระยะเวลาที่เพียงพอที่จะสามารถเข้าใจงานนี้ได้เป็นอย่างดี ส่วนพนักงานบัญชีอาจต้องใช้เวลาประมาณ 2-3 สัปดาห์ เพื่อให้มีเวลาพอสำหรับจัดส่งรายงานการฝากและถอนเงินให้แก่ลูกค้า นโยบายการสับเปลี่ยนหน้าที่งานนี้จะ เป็นเรื่องยึดเหนี่ยว ผู้ที่จะทำทุจริตเพราะเป็นที่ตระหนักดีว่า จะต้องมีการตรวจสอบงานซึ่งกันและกันเมื่อได้ มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างพนักงาน ฉะนั้น หากมีการวางแผนงานให้ดีแล้วการสับเปลี่ยน หน้าที่งานก็จะช่วยให้เกิดการตรวจสอบขึ้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ตัวอย่างใด และยังส่งผลดีในด้านการศึกษาของพนักงานอีกด้วย

### 3. การให้หยุดพักผ่อนโดยวิธีบังคับ (Compulsory Vacation)

หลักเกณฑ์พื้นฐานสำหรับระบบป้องกันภายในที่ี้อีกประการหนึ่งก็คือ การกำหนดให้พนักงานของธนาคารทุกคนได้มีการหยุดพักผ่อนประจำปีอย่างน้อยสองสัปดาห์ติดต่อกัน โดยธนาคารจะเป็นผู้กำหนดช่วงระยะเวลาให้/แล้วให้พนักงานคนอื่นมาทำหน้าที่แทน หรือมาตรวจสอบ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการตรวจสอบงานกันขึ้นในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ในขณะที่จะเริ่มหยุดพักผ่อนนั้นพนักงานจะต้องส่งมอบสิ่งของและ เอกสารสำคัญทั้งหมดคืนให้แก่ธนาคาร/และในระหว่างที่หยุดพักผ่อนนั้นจะไม่สามารถอนุญาตให้เข้าไปในธนาคารเลย ในบางกรณี อาจจำเป็นต้องให้พนักงานหยุดงานต่อไปอีก เพื่อให้การตรวจสอบเสร็จสิ้นโดยสมบูรณ์ ตัวอย่างเช่น อาจกำหนดให้พนักงานบัญชีและพนักงานรับ-จ่ายเงิน ได้หยุดพักผ่อนในระยะเวลาที่มีการจัดส่งรายงานการฝากและถอนเงิน หรือการแจ้งยอดคงเหลือของบัญชี เงินฝากไปให้ดูฝาก

การให้หยุดพักผ่อนตามวิธีดังกล่าว จะทำให้พบการทุจริตของพนักงานในระหว่างที่เขาหยุดพักผ่อน และยังทำให้เกิดการฝึกหัดงานแก่พนักงานอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ธนาคารในกรณีที่พนักงานประจำป่วย ทาย หรือลาออก อีกด้วย

ในทางปฏิบัติ การให้พนักงานหยุดพักผ่อนในช่วงระยะเวลาที่ธนาคารเป็นผู้กำหนดนี้ อาจประสบปัญหาในด้านมนุษยธรรม เพราะถ้าพนักงานไม่ประสงค์จะหยุดงานในช่วงระยะเวลาดังกล่าวก็จะเป็นการบีบบังคับจิตใจของเขา

### 4. การพิสูจน์โดยตรง (Direct Verification) หมายถึง การขอ

คำรับรองยืนยันยอดบัญชีหรือรายการที่บันทึกอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรจากลูกค้าของธนาคาร ยอดบัญชีหรือรายการที่บันทึกเหล่านี้ประกอบด้วย เงินให้กู้ เงินฝาก หลักทรัพย์ ค่าประกันเงินให้กู้ และรายการอื่น ๆ ซึ่งสามารถขอคำรับรองยืนยันจากลูกค้าได้

การพิสูจน์โดยตรงนับเป็นส่วนสำคัญอันหนึ่งในการป้องกันการทุจริตในกิจการธนาคาร โดยสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับเงินกู้และเงินฝากได้เป็นอย่างดี/ทั้งนี้โดยไม่จำเป็นต้องใช้พนักงานตรวจสอบที่มีความชำนาญมา



ดำเนินการ แต่สามารถให้พนักงานที่มีอยู่ตามปกติซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลหรือรายการที่จะพิสูจน์นั้น

วิธีการดำเนินการในการพิสูจน์โดยตรงอาจแตกต่างกันบ้างแล้วแต่สภาพของธนาคารแต่ละแห่ง และสิ่งที่จะพิสูจน์ แต่โดยทั่วไปแล้ว เราอาจแบ่งวิธีการดำเนินการออกกว้าง ๆ ได้ 3 ขั้นตอน คือขั้นเตรียมการ ขั้นดำเนินการ และขั้นสรุปผล ซึ่งอาจกล่าวโดยละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ก) ขั้นเตรียมการ สิ่งที่ต้องพิจารณาในขั้นเตรียมการนี้ ก็คือ การเตรียมแบบการขอคำรับรองยืนยัน การกำหนดวันที่จะดำเนินการ และการเขียนแผนงานแบบการขอคำรับรองยืนยันที่ใช้ในการพิสูจน์มีอยู่ 2 ชนิดคือแบบตอบทุกกรณี (Positive Form) ซึ่งได้แก่การขอให้ลูกค้าลงนามรับรองในแบบฟอร์มของธนาคาร และส่งกลับมายังธนาคาร กับแบบตอบเมื่อทักท้วง (Negative Form) ซึ่งได้แก่การขอให้ลูกค้าตอบกลับมายังธนาคาร เฉพาะเมื่อปรากฏว่าขอค้ำประกันหรือรายการที่ธนาคารแจ้งให้ทราบไม่ตรงกับบันทึกของลูกค้าเท่านั้น การเลือกใช้แบบชนิดใดย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการขอคำรับรองยืนยัน แต่โดยทั่วไปแล้ว ควรจะใช้แบบตอบทุกกรณีเพราะจะช่วยให้ผลในการป้องกันการทุจริตได้ดีกว่า

เพื่อให้การพิสูจน์ได้ผลดีขึ้น ควรจะกำหนดวันที่จะพิสูจน์ไว้แน่นอน ซึ่งโดยปกติมักนิยมให้เป็นวันสิ้นเดือนหรือวันอื่น ๆ ที่มีการส่งรายงานการฝากและถอนเงินตามปกติ และบางกรณีอาจกำหนดวันอื่นนอกเหนือจากปกติ โดยไม่ให้พนักงานที่เกี่ยวข้องในการบันทึกรายการรูดวงหน้า แต่การเปลี่ยนวันดังกล่าวจะต้องแจ้งให้ลูกค้าทราบเป็นพิเศษ และผู้ดำเนินการพิสูจน์ขอค้ำประกันจะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีเวลาพอในการจัดเตรียมเอกสารและกำลังคน

ในบางกรณีอาจไม่สามารถจัดส่งยอดบัญชีหรือบันทึกทั้งหมดให้ลูกค้ายืนยันพร้อมกัน เนื่องจากมีจำนวนรายมากเกินไปและกำลังคนไม่พอ กรณีเช่นนี้อาจทำให้ต้องมีการขอคำยืนยันเพียงหนึ่งในสองหรือหนึ่งในสามของจำนวนราย

ทั้งหมดในแต่ละงวด เพื่อมิให้การดำเนินการในแต่ละครั้งต้องใช้เวลาเนิ่นนานเกินไป การเลือกบัญชีหรือรายการที่จะนำมาพิสูจน์นี้ต้องพิจารณาอย่างระมัดระวัง ตัวอย่าง เช่น บัญชีเงินฝากประเภทใช้เช็ค อาจเลือกบัญชีที่ยังไม่ได้เลือกในครั้งก่อน บัญชีที่แสดงการเคลื่อนไหวน้อยที่สุด หรือบัญชีที่แสดงจำนวนเงินมากที่สุด ส่วนบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ที่ต้องเลือกเพียงบางส่วนก็อาจใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง บัญชีที่ไม่เคลื่อนไหวควรขอคำยืนยันเพราะอาจมีการทุจริตเกิดขึ้น ในการพิสูจน์ยอดเงินในบัญชีจะต้องพิจารณาบัญชีที่เลยกำหนดชำระ หรือบัญชีที่มียอดคงเหลือสูงเป็นอันดับแรก อย่างไรก็ตามการพิสูจน์บางส่วนโดยการเลือกบัญชีหรือรายการมาทดสอบนี้ควรจะให้ใกล้เคียงกับการพิสูจน์ยอดบัญชีหรือรายการทั้งหมดให้มากที่สุด โดยใช้เวลาน้อย

ปัญหาในการพิสูจน์ยอดซึ่งธนาคารอาจจะประสบ ก็คือ ลูกค้าไม่ให้ความสนใจที่จะตอบกลับมายังธนาคาร กรณีเช่นนี้อาจแก้ไขได้หลายทาง เช่น การแจ้งให้ทราบล่วงหน้าตั้งแต่วันที่เปิดบัญชี การใช้แบบในการพิสูจน์ที่มีความชัดเจนดีพอ และการพิมพ์จดหมายโดยที่ลายเซ็นของพนักงานในจุดหมายนั้นใช้วิธีประทับตราลาย เป็นต้น การปฏิบัติดังกล่าวนี้จะทำให้ลูกค้าเข้าใจในเรื่องการพิสูจน์ยอดของธนาคารว่าเป็นเรื่องปกติ

สิ่งสำคัญและจำเป็นประการสุดท้ายในการเตรียมการพิสูจน์ก็คือ การเขียนแผนงานโดยการระบุขั้นตอนการทำงานทุก ๆ ขั้นตอน พร้อมทั้งข้อมูลอื่น ๆ เช่น ชื่อพนักงานที่ดำเนินการ ชื่องาน กำหนดวันเริ่มงาน สถานที่ประชุม ชื่อผู้ควบคุมงาน ระยะเวลาดำเนินการและรายละเอียดของงาน การเขียนรายละเอียดต่าง ๆ นี้จะทำให้ทราบจุดอ่อนที่อาจเกิดขึ้นและความร่วมมือระหว่างพนักงานได้ในระหว่างเตรียมงาน แผนงานที่เขียนขึ้นนี้ควรแจกจ่ายหรือเวียนให้ผู้ร่วมงานทุกคนทราบเป็นการเฉพาะก่อนเริ่มงานอย่างน้อยสองวัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ยิ่งขึ้น

ข) ขั้นคำเนนการ ขั้นคำเนนการนี้หมายถึง การจัดทำการขอ คำรับรองยืนยันจากลูกค้า โดยการจัดส่งบัญชีหรือรายการบันทึกให้ลูกค้าลงนามรับรอง ความถูกต้อง แล้วส่งกลับคืนมายังธนาคาร ตามกำหนดวันที่แน่นอน ในขั้นนี้ เอกสาร ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการพิสูจน์จะต้องส่งมอบให้พนักงานพิสูจน์เพื่อตรวจสอบ โดยจะ ตรวจสอบบัญชีหรือรายการที่จะขอคำยืนยันจากหลักฐานทางเช็ค เอกสาร เกี่ยวกับ เงินสด ใบแจ้งการหักบัญชีหรือเข้าบัญชีที่รับอนุมัติแล้ว และหลักฐานที่เชื่อถือได้อื่น ๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานปฏิบัติการมีโอกาสน้อยลงในการแก้ไขบันทึกของธนาคารก่อนที่ ลูกค้าจะได้รับหนังสือขอคำยืนยันจากธนาคาร

วิธีคำเนนการในการขอคำยืนยันมีหลักใหญ่ ๆ คือ พนักงาน พิสูจน์จะต้องเข้าควบคุมเอกสารและสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบัญชีหรือรายการที่จะขอ คำยืนยันเอาไว้จนกว่าการตรวจสอบข้อมูลจะเสร็จสิ้นโดยสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ กรอกลงในแบบการขอคำรับรองยืนยันได้แล้ว วิธีปฏิบัติในการตรวจสอบข้อมูลอาจ แตกต่างกันไปตามลักษณะบัญชีที่แตกต่างกันดังตัวอย่างเช่น

- บัญชีเงินฝาก พนักงานพิสูจน์จะต้องตรวจสอบยอดคงเหลือ ของบัญชีเงินฝากแต่ละบัญชี โดยเปรียบเทียบยอดรวมกับยอดในบัญชีแยกประเภททั่วไป และยอดตามงบทั้งสอง และตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของรายการที่ลงใน บัญชีเงินฝากแต่ละบัญชีอย่างละเอียด

- หลักทรัพย์ต่าง ๆ เช่น หลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ของ ลูกค้า ให้แบ่งแยกออกเป็นหมวดหมู่ และให้พนักงานพิสูจน์ยอดเป็นผู้จับบันทึกรายการ หลักทรัพย์เหล่านั้น แล้วนำไปเปรียบเทียบกับบันทึกของธนาคาร

- บัญชีเงินใหญ่ จะต้องมี การตรวจสอบยอดเงินต้นที่เหลือ จำนวนครั้งที่ชำระคืน ในกรณีที่เป็นเงินใหญ่ที่ต้องผ่อนชำระเป็นงวด ๆ รายละเอียด ของดอกเบี้ย หรือส่วนลดที่ยังมิได้ถือเป็นรายได้ และยอดดอกเบี้ยคงค้าง



เมื่อได้ตรวจสอบข้อมูลเหล่านี้แล้ว จึงนำกรอกลงในแบบการ  
ขอคำรับรองยืนยันแล้วส่งให้ลูกค้า เพื่อให้การ เก็บรักษาแบบการขอคำรับรองยืนยัน  
เป็นไปโดยสะดวก ก็ควรจะมีการให้หมายเลขแก่แบบทั้งหมดด้วย

การจัดส่งแบบการขอคำรับรองยืนยัน เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้อง  
คำนึงถึง เพราะมีกรรมวิธีหลายอย่างที่ของการกระทำตามความเหมาะสม เช่น  
การจัดส่งแบบการขอคำรับรองยืนยันแนบไปกับรายงานการฝากและถอน เงินของลูกค้า  
การส่งสำเนาให้กับผู้อื่น อาทิเช่น ผู้สอบบัญชี ตามความต้องการของลูกค้า การเตรียม  
ของแนบไปด้วยเพื่อมิให้ลูกค้าต้องเสียค่าไปรษณียากร และการระบุให้ส่งกลับคืนมายัง  
พนักงานพิสูจน์โดยไม่มีการ เปิดซอง ในกรณีที่พนักงานไปรษณีย์ไม่อาจจัดส่งถึงมือลูกค้า  
ได้ เหล่านี้ไว้แทน

โดยปกติแล้ว การดำเนินการพิสูจน์โดยตรงให้โดยดีและ  
ประหยัดเวลาและแรงงานนั้นมีอยู่หลายวิธี เช่น อาจนำวิธีการสุ่มตัวอย่างทางสถิติ  
มาใช้ในการเลือกรายการบัญชีที่จะต้องพิสูจน์ยอด เป็นต้น ธนาคารแต่ละแห่งสามารถ  
จะเลือกวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันได้ แต่มีหลักปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับและนำไปใช้อย่าง  
กว้างขวางโดยให้ผลเป็นที่น่าพอใจอย่างน้อย 4 อย่างคือ

- 1) ถ้าบัญชีที่เลือกมาสำหรับขอคำรับรองยืนยันยอดเพียงบาง  
ส่วนนั้น ได้มีการจัดเป็นกลุ่มตามตัวอักษรหรือตัวเลขแล้ว การหาผลรวมในแต่ละกลุ่ม  
เมื่อมีการจัดทำรายการบัญชีแยกประเภทออกมา ก็จะช่วยในการตรวจสอบภายหลัง  
จำนวนที่บันทึกในแบบพิสูจน์ยอดอาจจะตรวจสอบตามผลรวมในแต่ละกลุ่มเหล่านี้
- 2) ในกรณีที่จะต้องจัดทำรายการบัญชีแยกประเภทรายตัว  
เกี่ยวกับลูกค้าหลาย ๆ บัญชี ซึ่งพนักงานบัญชีอาจจะใช้ในการจัดทำงบทดลอง พนักงาน  
พิสูจน์ยอดจะเป็นผู้ตรวจสอบรายการต่าง ๆ ที่พนักงานบัญชีทำขึ้น
- 3) เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับรายละเอียดที่อยู่มีไม่เพียงพอ หรือไม่  
ตรงกับที่อยู่ปัจจุบันของลูกค้า ธนาคารขอให้ลูกค้ากรอกที่อยู่โดยละเอียดลงในใบนำฝาก  
หรือเอกสารอื่น ๆ แล้วจึงลอกที่อยู่เหล่านั้นลงในแฟ้มถาวร เป็นระยะ ๆ

4) บัญชีที่ไม่เคลื่อนไหวทั้งหมด ควรแจกแยกการควบคุมไว้  
 ทางหากและมีการตรวจสอบยกก่อน หลังจากนั้นหากบัญชีเหล่านี้อยู่ภายใต้การควบคุม  
 แล้ว การขอคำรับรองยืนยันอาจจะกระทำเพียงบัญชีที่มีการเคลื่อนไหวเท่านั้น  
 อย่างไรก็ตามสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งซึ่งต้องทำเพื่อให้งานพิสูจน์  
 มีประสิทธิภาพก็คือ การถ่ายทอดแนวความคิดให้แก่พนักงานในธนาคาร เพื่อให้เกิดความ  
 ร่วมมือที่ดี

ค) ขั้นสรุปผล หมายถึง การสรุปผลที่ได้จากการดำเนินการพิสูจน์  
 หรือการขอคำรับรองยืนยันนั่นเอง

คำตอบที่ได้จากการขอคำรับรองยืนยันจากลูกค้า จะต้องได้รับการ  
 ตรวจสอบโดยทันที เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น และ  
 สาเหตุของความแตกต่างว่า เกิดจากความเข้าใจผิด ความบกพร่องในการบันทึก หรือ  
 ความผิดพลาดในการจัดทำคำขอ ซึ่งควรจะทำเนิการชี้แจงหรือแก้ไขปัญหาโดยทันที  
 โดยอาจมีการส่งจดหมายอธิบายหรือส่งจดหมายขอโทษ พร้อมทั้งกำอธิบายให้ชัดเจน  
 ตามแต่กรณีไปยังลูกค้า เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและถูกต้องต่อธนาคาร

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งในการสรุปคำตอบที่ได้รับก็คือ ลายมือ  
 ชื่อของลูกค้าบนแบบการขอคำรับรองยืนยันที่ได้รับคืนมา โดยปกติแล้วควรเปรียบเทียบ  
 ลายมือชื่อของลูกค้าในแบบคำตอบที่ได้รับคืนมา กับตัวอย่างลายมือชื่อที่ลูกค้าให้ไว้กับ  
 ธนาคาร เพื่อให้สามารถเชื่อถือคำตอบที่ได้รับได้ แต่การเปรียบเทียบลายมือชื่อกังกล่าว  
 ก็มีปัญหา เนื่องจากความเห็นในการพิจารณาที่แตกต่างกัน และผู้ทุจริตมืออาชีพมักจะมี  
 ความสามารถในการปลอมลายมือชื่อได้เหมือนมากจนพนักงานที่ไม่มีความชำนาญเพียงพอ  
 อาจไม่สามารถพบความแตกต่างได้ ฉะนั้น หากสงสัยว่าจะมีการทุจริตเกิดขึ้นก็ควรที่จะ  
 ตรวจสอบทุกอย่างเท่าที่จะเป็นไปได้

หลังจากที่ได้ตรวจสอบผลการพิสูจน์ยกและเปรียบเทียบลายมือชื่อ  
 แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการนำคำตอบที่ได้รับคืนมาสรุปรวบรวมและแยกกลุ่มเอาไว้ ซึ่งทำได้

หลายวิธี เช่น ในกรณีที่ใครจัดทำสำเนาการขอคำรับรองยื่นยื่นแบบตอบทุกกรณี อาจแยกสำเนาที่ได้รับคำตอบออกจากแฟ้มเดิม และจัดเข้าแฟ้มต่างหาก ซึ่งจะทำให้คำขอที่ไม่ได้รับคำตอบคงค้างอยู่ในแฟ้มเดิม หรือกรณีที่ใครมีการจัดทำรายการเกี่ยวกับการขอคำรับรองยื่นยื่นแบบตอบทุกกรณีออกมา การบันทึกคำตอบอาจจะกระทำโดยการประทับคำว่า "รับรองยื่นยื่น" พร้อมทั้งลงวันที่กำกับเอาไว้บนรายการนั้น

โดยปกติแล้ว ธนาคารมักจะไม่ได้รับคำตอบคืนทั้งหมดตามที่ได้ส่งออกไป ซึ่งอัตราตัวเฉลี่ยในการได้รับคืนอาจขึ้นอยู่กับประเภทบัญชีต่าง ๆ เช่น ประมาธร้อยละแปดสิบสำหรับบัญชีเงินกู้ ร้อยละเจ็ดสิบห้าสำหรับบัญชีเงินฝากประเภทใช้เช็ค และร้อยละแปดสิบสองสำหรับบัญชีเงินฝากประเภทออมทรัพย์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาว่าจะต้องจัดทำคำขอให้ยื่นยื่นขึ้นเป็นครั้งที่สอง ครั้งที่สาม หรือครั้งที่สี่ อีกต่อไปหรือไม่ ซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายการครอบคลุมในการพิสูจน์ยอดที่กำหนดไว้อย่างสมเหตุสมผลและสามารถปฏิบัติได้ การส่งคำขอครั้งที่สองอาจกระทำหลังจากที่ได้ส่งคำขอครั้งแรกไปแล้วประมาณ 10 วัน และไม่ได้รับคำตอบ ทั้งนี้คำขอครั้งที่สองอาจเป็นสำเนาของคำขอครั้งแรกโดยประทับคำว่า "คำขอครั้งที่สอง" เอาไว้หรืออาจจัดพิมพ์ เป็นจดหมายขอให้ลูกค้าลงนามในคำขอครั้งแรกแล้วส่งกลับคืนมายังธนาคารก็ได้ อย่างไรก็ตาม คำขอที่ส่งไปทุกครั้งจะต้องมีการบันทึกเอาไว้เพื่อประโยชน์ในการสรุปผลขั้นสุดท้าย

สิ่งที่ต้องทำเป็นประการสุดท้ายในขั้นสรุปผลการพิสูจน์ยอดนี้ก็คือ การจัดทำรายงานที่ครอบคลุมถึงขอบข่ายและผลของงาน โดยในรายงานควรจะระบุข้อมูลทางสถิติของการขอคำรับรองยื่นยื่นดังต่อไปนี้คือ จำนวนและยอดเงินคงเหลือทั้งหมดของรายงานการฝากและถอนเงินที่ส่งไป จำนวนของคำที่ใครส่งไป จำนวน ยอดเงิน และอัตราร้อยละของคำขอที่ได้รับคำตอบ จำนวนและยอดเงินคงเหลือของรายงานการฝากและถอนเงินที่ไม่ได้ขอคำรับรองยื่นยื่น นอกจากนั้นควรจะระบุข้อมูลเหล่านี้รวมไว้ด้วยคือ ชื่องาน เช่น การขอคำรับรองยื่นยื่นขอบัญชีเงินฝากกระแสรายวันจากลูกค้า วันที่ดำเนินการ

ผลแตกต่างที่สำคัญในบัญชีหรือ เอกสารที่ตรวจสอบ ผลแตกต่างที่สำคัญที่ลูกค้าได้รายงาน มา รวมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับการ เปรียบเทียบและการปรับปรุงแก้ไขต่าง ๆ ชื่อ ที่อยู่ และสาระสำคัญเกี่ยวกับบัญชีต่าง ๆ ที่ไม่สามารถจัดส่งไปให้ลูกค้าทางไปรษณีย์ได้ ชื่อ ลูกค้าที่ไม่ตอบคำขอให้ยืนยันยอดแบบตอบทุกกรณี และคำแนะนำต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุง แก้ไขระบบหรือวิธีการในการพิสูจน์โดยตรง

ข้อควรพิจารณาอื่น ๆ ในการพิสูจน์โดยตรง นอกจากวิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว การขอคำรับรองยืนยันจากลูกค้าก็ยังมีวิธีการอื่น ๆ ซึ่งเป็นวิธีการไม่เป็นทางการ (Informal Methods) ได้แก่ วิธีการขอคำรับรองยืนยันแบบตอบทุกกรณี โดยไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจใช้กับบัญชีเงินฝากประเภทออมทรัพย์ โดยให้พนักงานพิสูจน์ยอดตรวจสอบสมุดบัญชีฝากที่นำมาติดต่อกับธนาคาร แต่วิธีนี้ไม่เป็นที่ยอมรับเพราะทำให้การควบคุมบัญชีแยกประเภทต้องใช้เวลานาน การให้บริการแก่ลูกค้าในระหว่างนี้อาจจะไม่ดี และบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหวซึ่งมักจะไม่มีติดต่อกับธนาคารก็จะได้รับการตรวจสอบน้อยที่สุด

การพิจารณาเลือกใช้แบบการขอคำรับรองยืนยันชนิดแบบตอบทุกกรณี หรือแบบตอบเมื่อหักช่วงย่อมขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ในแต่ละกรณี การขอคำยืนยันโดยใช้แบบตอบเมื่อหักช่วงจะถือว่ามีประสิทธิภาพมาตรฐานการตรวจสอบที่รับรองทั่วไปก็ต่อเมื่อไม่มีข้อชวนให้สงสัยว่า วิธีดังกล่าวอาจไม่ได้ผล แบบตอบทุกกรณีอาจเหมาะสมสำหรับธนาคารขนาดเล็กเพราะจะได้สะดวกเกี่ยวกับจุดอ่อนต่าง ๆ อันเนื่องมาจากจำนวนพนักงานที่มีจำกัด อย่างไรก็ตามแบบตอบทุกกรณีมักจะได้รับคำแนะนำให้ใช้กับการพิสูจน์ยอดบัญชีซึ่งมีรายการที่เป็นจำนวนเงินมาก รายการเงินฝากและเงินในบัญชีที่ไม่เคยมีการพิสูจน์มาก่อน บัญชีเจ้าหนี้ และบัญชีอื่น ๆ ที่ต้องการให้มีการยืนยันยอด

คำขอให้ยืนยันยอดที่ผู้สอบบัญชีอิสระของธนาคารจัดทำเพื่อใช้ในการพิสูจน์ยอดเงินฝาก เงินในบัญชี และหลักทรัพย์ค้ำประกันของลูกค้า เป็นสิ่งที่ธนาคารควรให้ความร่วมมือเพราะการพิสูจน์นี้จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการพิสูจน์โดยตรงของธนาคารด้วย



ค. ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor) หมายถึง พนักงานซึ่ง  
ธนาคารได้วางใจให้ดำเนินการตรวจสอบอย่างอิสระ และเป็นผลการปฏิบัติงาน  
ด้านบัญชี การเงิน และด้านอื่น ๆ ของธนาคาร เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ฝ่ายจัดการ

แม้ว่าธนาคารอาจมีระบบป้องกันภายในที่ค่อนข้างดีแก่ ระบบการบัญชี และ  
วิธีปฏิบัติต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติงานประจำวัน แต่ก็ยังจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการ  
ตรวจสอบภายในขึ้นเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในการป้องกันการทุจริต/ธนาคาร  
ทุกแห่งควรมีแผนการตรวจสอบ (Audit Program) แต่ละปีพร้อมด้วยหมายกำหนด  
การล่วงหน้า และเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในได้รับความสะดวกในการปฏิบัติงานตรวจสอบ  
ก็ควรจัดทำรายการตรวจสอบ (Audit Check List) และแบบสอบถามการตรวจสอบ  
(Audit Questionnaire) ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละหน่วยงาน รายการตรวจสอบจะช่วย  
ให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานงานใดครอบคลุมทุกด้านของธนาคาร และแบบสอบถาม  
การตรวจสอบซึ่งหัวหน้าหน่วยงานจะเป็นผู้ตอบคำถามนั้นจะเป็นลักษณะของการตรวจสอบ  
ตัวเอง งานตรวจสอบนี้ควรให้ผู้ตรวจสอบคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบแต่ผู้เดียว โดย  
อาจจะมอบหมายให้พนักงานคนอื่นมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน เพราะจะก่อให้เกิดผลดี  
คือ เมื่อสิ่งผิดปกติทั้งหมดได้รายงานไปยังบุคคลคนเดียว เขาก็อาจจะสามารถวิเคราะห์  
ข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงผลเสียหายหรือจุดอ่อนที่มีอยู่ก่อนที่จะเกิดความเสียหายร้ายแรง

การพิจารณาว่า ผู้ตรวจสอบภายในควรจะทำงานตรวจสอบเต็มเวลา หรือ  
ทำงานประจำด้วยขึ้นอยู่กับขนาดของธนาคาร เป็นสำคัญ ในสหรัฐอเมริกามีผู้ประมาณไว้  
ว่า ในบรรดาทั้งหมดของธนาคารนั้นจะเป็นส่วนงานตรวจสอบภายในอยู่ประมาณ  
ร้อยละ 2.5 ซึ่งอาจเทียบได้ว่าควรมีผู้ตรวจสอบภายในอยู่ 1 คน ต่อพนักงานที่ปฏิบัติ  
งาน 40 คน<sup>1/</sup> ธนาคารบางแห่งอาจใช้ยอดสินทรัพย์รวมเป็นเกณฑ์โดยถือว่า ถ้ามี

<sup>1/</sup> Bennie B. McNew and Charles L. Prather, Fraud Control  
for Commercial Banks, (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin,  
1962), p.38.



สินทรัพย์ประมาณ 10, 15 หรือ 20 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา จะต้องมีการตรวจสอบภายในที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบเพียงอย่างเดียว แต่อย่างไรก็ดีเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ธนาคารทุกแห่งควรมีผู้ตรวจสอบซึ่งปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบเต็มเวลาและไม่มีหน้าที่อย่างอื่น ทั้งนี้เพื่อมิให้ขาดความเป็นอิสระอันเนื่องมาจากสายงานการบังคับบัญชา และมีให้เกิดโอกาสในการทุจริตขึ้นได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริงในงานตรวจสอบ

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายในอาจแตกต่างกันไปตามความต้องการในแต่ละธนาคาร แต่ก็อาจกล่าวโดยทั่วไปได้ว่า หน้าที่หลักของผู้ตรวจสอบก็คือ การพิสูจน์ความถูกต้องของบันทึกทาง ๆ การควบคุมรายการทางการเงิน และการจัดให้มีระบบป้องกันภายใน เพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาดและการทุจริตขึ้น นอกจากนี้หน้าที่ดังกล่าวนี้แล้ว ธนาคารบางแห่งอาจจะให้ผู้ตรวจสอบให้บริการในด้านอื่น ๆ ของการดำเนินงานทางธุรกิจด้วย

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การพิจารณาถึงคุณสมบัติและความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการธนาคารทำให้พบว่า คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบภายใน มีดังต่อไปนี้

1. ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการชักจูงเพื่อนร่วมงานทุกระดับให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เสนอแนะไม่ว่าแนวความคิดนั้นจะจริงหรือไม่

2. ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในทางบัญชีอย่างแจ่มแจ้ง เพื่อให้สามารถกำหนดวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้อสนองความต้องการของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้อง แผนงานและมาตรฐานที่ดี ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับภาษีต่าง ๆ

3. ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องเป็นผู้มีบุคคลิกดีพอ เพื่อให้สามารถเข้ากับพนักงานคนอื่นได้ อีกทั้งต้องรู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาและทำความเข้าใจอันจะทำให้ได้รับความร่วมมือในการจัดหาข้อมูลที่จำเป็นแก่การตรวจสอบ

4. ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องเป็นผู้มีความกล้าพอที่จะชี้แจงให้ฝ่ายบริหารทราบเมื่อนโยบายหรือวัตถุประสงค์ที่ฝ่ายบริหารตั้งขึ้นนั้นไม่มีเหตุผลหรือไม่ได้ผล พร้อมทั้งมีความสามารถที่จะให้คำแนะนำในทางสร้างสรรค์ได้

ตามที่โลกกล่าวมาแล้วว่า ผู้ตรวจสอบภายในควรจะมีอิสระและไม่อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชาของบุคคลใด ๆ ในธนาคาร ดังนั้นผลการตรวจจึงควรรายงานตรงไปยังคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องที่ตรวจสอบ หลังจากนั้นผู้ตรวจสอบภายในยังต้องมีการติดตามงานซึ่งทำให้ทำงานของเขาแตกต่างจากหน้าที่งานอย่างอื่น โดยจะต้องติดตามดูว่า คณะกรรมการได้พิจารณารายงานของเขาหรือไม่ มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง และผลของการดำเนินการ เป็นอย่างไร

#### การควบคุมในด้านอื่น ๆ ที่จำเป็น

นอกเหนือจากหลักการขั้นพื้นฐานที่ได้กล่าวมาแล้ว การป้องกันการทุจริตยังจะต้องประกอบไปด้วยสิ่งอื่น ๆ อีก คือ นโยบายงานบุคคล และการตรวจสอบกิจการธนาคาร ซึ่งแม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะมีชีวิตชีวาโดยตรงในการควบคุมการทุจริต แต่หากได้ปฏิบัติให้ดีแล้วก็จะช่วยให้งานป้องกันการทุจริตประสบผลสำเร็จได้

ก. นโยบายงานบุคคล (Personnel Policies) ธนาคารพาณิชย์ในสมัยก่อน ๆ ได้ให้ความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตของพนักงานเป็นอย่างมากจนไม่สนใจที่จะสร้างระบบป้องกันความไม่ซื่อสัตย์ของพนักงาน โดยให้ความไว้วางใจและอนุญาตให้พนักงานดำเนินการใด ๆ ตั้งแต่ต้นจนจบโดยไม่มีการตรวจสอบจากพนักงานคนอื่น และผลที่เกิดขึ้นในขณะนั้นก็ไม่มีการทุจริตเกิดขึ้น แต่ในช่วงระยะหลังสงครามโลกได้พบแนวโน้มในการทุจริตมากขึ้น อันเกิดจากจุดอ่อนในการไว้วางใจพนักงานมากเกินไป/และจากการศึกษาถึงการทุจริตในธนาคารก็พบว่า การทุจริตก็เป็นผลโดยตรงมาจากโอกาสที่จะกระทำโดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตรวจพบในพื้นที่ทันที/จากความต้องการเงิน และจากความไม่พอใจในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา/โดยเหตุดังกล่าวนี

จึงทำให้นโยบายงานบุคคลได้รับความสนใจมากที่สุด ในบรรดาเครื่องมือป้องกันการทุจริตทั้งหมดที่มีอยู่ในสถาบันการธนาคาร โดยจะต้องให้ความสำคัญกระฉับกระฉ่างในการพิจารณาคัดเลือกพนักงาน ตลอดจนการควบคุมและการให้ผลตอบแทนการทำงาน

คำว่า บุคลากรธนาคาร ย่อมหมายถึงบุคคลใด ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การดำเนินกิจการของธนาคารซึ่งจะนับรวมทั้งแต่ผู้ถือหุ้น กรรมการและพนักงาน แต่ในที่นี้จะไม่พิจารณาถึงผู้ถือหุ้น เพราะธนาคารไม่มีสิทธิในการเลือกผู้ถือหุ้น และจะไม่พิจารณาถึงกรรมการมากนัก เพราะกรรมการมักจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และสำหรับ กรรมการที่ไม่ได้ปฏิบัติงานก็มักจะไม่มีโอกาสที่จะทุจริตต่อธนาคารได้

1. กรรมการ (Directors) คณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้น ในการดำเนินกิจการควรจะต้องประกอบด้วยนักธุรกิจผู้เสียสละ ซึ่งสามารถอุทิศเวลาและความรู้ให้แก่งานของธนาคาร และควรจะต้องประกอบไปด้วยคนหนุ่มซึ่งจะทำให้คณะกรรมการและธนาคารตื่นตัวอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังควรจะมีพนักงานของธนาคารร่วมเป็นกรรมการด้วย แต่ก็ต้องไม่มากเกินไปจนทำให้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธนาคาร ยิ่งกว่านั้น กรรมการควรจะเป็นคนหัวก้าวหน้า แต่ยังคงมีความระมัดระวังรอบคอบเพื่อจะได้มีการซักไซ้ไต่ถามถึงการดำเนินงานและกำหนดนโยบายทั้งปวงของธนาคารได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญ เพราะกรรมการจะสามารถกำหนดการปฏิบัติงานของพนักงานได้โดยผ่านฝ่ายจัดการ

คุณสมบัติที่จำเป็นของกรรมการธนาคารมีดังต่อไปนี้

- ก) ควรจะเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ต่อธนาคารอย่างเต็มที่
- ข) ควรจะสามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระบนพื้นฐานแห่งความจริงโดยไม่มีอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตัว
- ค) ไม่ควรจะอาศัยธนาคารโดยใช่ขมูลที่ได้จากตำแหน่ง กรรมการธนาคารมาแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว เช่น การขายสินค้าหรือบริการให้แก่ธนาคาร

- ง) ควรจะเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงดีและเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม
- จ) ควรจะเป็นผู้ที่สามารถรักษาความลับไว้ได้
- ฉ) ควรจะมีความรู้อย่างลึกซึ้งในหน้าที่หลักของกิจการธนาคาร และรู้ถึงบทบาทของธนาคารในหน้าที่เหล่านั้น
- ช) ควรจะเข้าร่วมประชุมโดยสม่ำเสมอ และมีความสนใจต่อธนาคารอย่างแท้จริง

โดยที่การคัดเลือกกรรมการควรจะเป็นความสามารถเป็นหลัก ดังนั้นคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นจะเป็นหลักสำคัญในการพิจารณา

2. พนักงาน เนื่องจากพนักงานธนาคารทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม จะตกอยู่ภายใต้ความกดดันและสิ่งล่อใจอันเดียวกัน ซึ่งทำให้การทุจริตที่เกิดขึ้นมีสาเหตุหลักที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นวิธีปฏิบัติและหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงานแต่ละระดับจึงเป็นเช่นเดียวกัน

คุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่พนักงานทุกคนของธนาคารจำเป็นต้องมีคือ ความซื่อสัตย์ ความน่าไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือ

ความซื่อสัตย์หมายถึง การมีนิสัยชอบการปฏิบัติที่เป็นธรรมและมีเหตุมีผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับสิทธิในสินทรัพย์

ความน่าไว้วางใจ หมายถึง ความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่และความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

ความน่าเชื่อถือ หมายถึง ความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องและฉับพลัน

เรื่องที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับพนักงานมีดังต่อไปนี้

ก) การคัดเลือกพนักงาน โดยปกติแล้ววิธีการคัดเลือกพนักงานไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตามจะมีอยู่ 2 ขั้นตอน คือ การตรวจสอบคุณสมบัติทางค่านิยมตัว และค่านิยมวิชาชีพของผู้สมัคร กับการทดสอบความฉลาดและความสามารถพิเศษอื่น ๆ

คุณสมบัติทางค่านิยมส่วนตัวที่ควรตรวจสอบคือ อารมณ์ นิสัย ความเชื่อถือและพื้นฐานทางครอบครัว ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า บุคคลที่มาจากครอบครัว หัวเก่าหรืออนุรักษนิยมและเป็นต้นแบบนำถือเอาในชุมชนนั้น ถือว่ามีความเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในธนาคาร การตรวจสอบคุณสมบัติเหล่านี้เสียก่อนที่จะมีการว่าจ้าง พนักงานก็เพื่อมิให้ต้องมีการปลดพนักงานออกในภายหลัง อันจะทำให้เกิดการ สิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น และยังจะทำให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อผู้จัดการธนาคาร ซึ่งมีส่วนรับผิดชอบต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานอีกด้วย

การทดสอบความฉลาดและความสามารถพิเศษทำได้โดยใช้ การทดสอบทางจิตวิทยาซึ่งจะออกแบบคำถามต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงสติปัญญา ไหวพริบ ความสนใจ บุคลิกภาพ และลักษณะสำคัญอื่น ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ รวมทั้ง ความสามารถพิเศษในตัวของผู้สมัคร และยังทำให้สามารถเปรียบเทียบความสามารถ ของผู้สมัครแต่ละรายได้โดยปราศจากอคติ และมีความถูกต้องมากกว่าวิธีอื่นอีกด้วย

วิธีการทดสอบความฉลาดที่นิยมใช้กันมากที่สุดในงานบุคคล จะ เป็นการทดสอบสติปัญญาโดยจะมีคำถามเกี่ยวกับภาษา เช่น คำศัพท์ ความสมบูรณ์ของ ประโยค และความหมายของภพนิศ เป็นต้น คำถามทางด้านคณิตศาสตร์ เบื้องต้น ปัญหา เองเปรียบเทียบ และปัญหาการใช้เหตุผล แบบทดสอบทางสติปัญญา หรือ แบบทดสอบ เขาวงกตนี้อาจมีได้หลายแบบแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมในการคัดเลือกพนักงาน สำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ เช่น หัวหน้างาน เสมียนและเลขานุการ และพนักงาน-พิมพ์ดีด เป็นต้น

เครื่องมือที่ช่วยในการคัดเลือกพนักงานอีกอย่างหนึ่งก็คือ การใช้เครื่องมือตรวจจับการโกหก (Lie Detector) ซึ่งมีชื่อเรียกทางวิชาการว่า Polygraph เหตุผลที่สนับสนุนการทดสอบนี้มีว่า ในขณะที่บุคคลกำลังพูดโกหกอยู่นั้น จะมีปฏิกิริยาทางร่างกายเกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว เช่น การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความดัน-โลหิต การหายใจ การเต้นของชีพจร และการเกิดเหงื่อ เป็นต้น ซึ่งเครื่องมือนี้



จะบันทึกการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เอาไว้เพื่อใช้ประเมินผลว่า มีการโกหกเกิดขึ้นหรือไม่ แต่ในขณะเดียวกันการใช้เครื่องมือดังกล่าวก็ยังมีขีดจำกัดอยู่บ้าง เช่น ปฏิกริยาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากความกลัว หรือความเหนียว และบุคคลบางคนก็สามารถที่จะควบคุมตัวเองไว้มิให้เกิดปฏิกริยาใด ๆ ขึ้นได้ในขณะที่กำลังพูดโกหกอยู่ แม้กระนั้นก็ตามนักจิตวิทยาส่วนใหญ่เชื่อว่าเครื่อง Polygraph นี้ สมเหตุสมผลอย่างมาก และเป็นสิ่งที่จะช่วยในการทดสอบอย่างมีประสิทธิภาพ

แม้ว่าการทดสอบต่าง ๆ กำลังเป็นที่นิยมมาก แต่ก็ยังคงมีข้อจำกัดอยู่หลายประการซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ คือ

- 1) วิธีการวัดความสามารถโดยใช้แบบทดสอบแต่เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถตัดสินใจเลือกจำบุคคลได้ บางครั้งต้องคำนึงถึงความต้องการและปัจจัยอื่น ๆ ด้วย
- 2) ไม่ว่าจะใช้การทดสอบที่ดีเพียงใดก็ยังไม่สามารถบอกได้ว่า บุคคลหนึ่งจะสามารถทำอะไรได้บ้างในภาวะการณ์ที่ยุ้งยากและซับซ้อนเกี่ยวกับอาชีพและการเรียนรู้ ผู้สมัครที่ท่าจะแนบได้สูงในการทดสอบ อาจจะไม่มีความชำนาญเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานนั้น ๆ
- 3) การทดสอบโดยทั่วไปจะไม่สามารถบอกได้ถึงสาเหตุที่บุคคลท่าจะแนบได้ในระดับหนึ่ง ๆ
- 4) การปรับปรุงแก้ไขการทดสอบจะขึ้นอยู่กับจำนวนผู้สมัครที่ใดทดสอบแล้วแต่ไม่ได้รับการคัดเลือก

นอกจากวิธีต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว การสัมภาษณ์ก็เป็นวิธีการคัดเลือกอีกอย่างหนึ่งที่นิยมใช้กันมากถึงประมาณร้อยละ 99.5 ของพนักงานทั้งหมด วิธีการสัมภาษณ์นี้เป็นวิธีการซึ่งไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวทำให้สามารถใช้ได้กับลักษณะงานและบุคคลประเภทต่าง ๆ การสัมภาษณ์จะทำให้ทราบถึงคุณสมบัติส่วนตัวของผู้สมัครในด้าน ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ทัศนคติ และสภาพที่เขามีความพอใจหรือยุ่งยากใจ

แต่การสัมภาษณ์ก็ยังไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์และใช้ได้เสมอไป ทั้งนี้เพราะยังไม่มีมาตรฐานใดที่ยอมรับกันในการชี้ให้เห็นถึงความสามารถของผู้รับการสัมภาษณ์ว่าจะดีหรือไม่ดีอย่างไร และวิธีการสัมภาษณ์ก็มักจะแตกต่างกันไป ยิ่งไปกว่านั้นการประเมินผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ก็เป็นเรื่องยาก เนื่องจากสภาวะทางอารมณ์และนิสัยส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์เอง อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์ยังคงให้ประโยชน์ในการคัดเลือกพนักงานได้เป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์ในการคัดเลือกก็เพื่อให้ได้บุคคลที่คาดว่าจะสามารถประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานมากที่สุด ในบรรดาผู้สมัครทั้งหมด วิธีการคัดเลือกที่ใช้สำหรับธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะประกอบไปด้วยการทดสอบทางจิตวิทยาและการทดสอบอื่น ๆ การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนตัว ถ้ามองในแง่ของกำไรแล้วจะพบว่า การเลือกบุคคลที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกพนักงานใหม่ และถ้ามองในแง่ของการควบคุมเพื่อป้องกันการทุจริตก็จะพบว่า การเลือกบุคคลที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ เพราะนอกจากความต้องการพนักงานที่ซื่อสัตย์แล้ว ก็ยังมีหลักความจริงอยู่ว่า พนักงานที่ประสบความสำเร็จและมีความสุขในหน้าที่การงานแล้วมักจะไม่ทุจริต ซึ่งตรงกันข้ามกับพนักงานที่ไม่มีความพอใจในงานที่ทำ แม้ว่าการเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายงานบุคคล แต่พนักงานจะยังคงรักษาความซื่อสัตย์ตลอดไปหรือไม่ขึ้นอยู่กับความกดดันที่เขาได้รับในธนาคารและกิจกรรมภายนอกที่เขาเกี่ยวข้องกับ

ข) การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมมีส่วนทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ และยังมีส่วนสำคัญในการช่วยป้องกันการทุจริตด้วย จุดประสงค์ของการฝึกอบรมพนักงานใหม่ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็เพื่อต้องการให้พนักงาน

- รู้จักตำแหน่งของเขาในธนาคาร และรู้ว่าใครเป็น

ผู้บังคับบัญชาของเขา

- รวบรวมงานของเขาทำอะไร คือต้องรู้ว่าเขาทำอะไรและทำอะไร

- รวบรวมงานของเขาเหมาะสมกับงานของคนอื่นที่เขาต้องติดต่อ โดยตรงอย่างไร และความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของเขาสิ้นสุดที่ไหน และของคนอื่นสิ้นสุดที่ไหน

- รวบรวมงานของเขาเหมาะสมกับแบบขององค์การโดยทั่วไปอย่างไร นั่นคือต้องรู้ว่าสิ่งที่เขาทำส่วนนั้นมีส่วนกับธนาคารอย่างไร

การประเมินทัศนสำหรับพนักงานใหม่ควรจะให้เขาเข้าใจถึงความสำคัญของงานที่เขาต้องทำ นโยบายและวิธีปฏิบัติของธนาคารในส่วนที่เขาเกี่ยวข้อง และบทบาทของธนาคารที่มีต่อธุรกิจและชุมชน ขึ้นต่อไปเป็นเรื่องเกี่ยวกับการฝึกอบรมคือ ควรจะให้พนักงานทราบถึงวิธีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มไปด้วยความชำนาญ การฝึกอบรมบางอย่างอาจจำเป็นต้องมีการฝึกปฏิบัติงานจริง

การฝึกอบรมทางวิชาการสำหรับพนักงานแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ

1) การฝึกอบรมในหลักสูตรเบื้องต้นเฉพาะสาขาวิชาต่าง ๆ เช่น การธนาคาร การบัญชี การตรวจสอบ การเงิน การลงทุน เศรษฐศาสตร์ ภาษี และกฎหมาย การฝึกอบรมระดับนี้มักจะจัดขึ้นโดยสมาคมและสถาบันการธนาคารต่าง ๆ

2) การฝึกอบรมในวิชาการขั้นสูงตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เช่น วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย เป็นต้น

การให้การฝึกอบรมดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่า ตนเป็นบุคคลที่มีค่าต่อกิจการ และมีโอกาสที่จะก้าวไปข้างหน้าซึ่งทำให้เกิดความพยายามในการสร้างผลงานที่ดีให้แก่ธนาคาร และทำให้ธนาคารมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการที่มีความรู้ความสามารถดีในอนาคตอีกด้วย

ค) การจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration) หมายถึง การจ่าย เงินเดือนหรือค่าจ้าง สวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่ดีให้แกพนักงานนั้น นอกจากจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาการจัดการแล้วยังเป็น เครื่องมือป้องกันการทุจริตที่สำคัญอันหนึ่งของธนาคารด้วย เหตุผล 2 ประการคือ

- 1) ระดับเงินเดือนที่สูงพอจะทำให้ธนาคารสามารถดึงดูดคนเก่ง ผู้สมัครได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน และสามารถคัดเลือกคนที่มีความสามารถมาเป็นพนักงาน
- 2) พนักงานที่ได้รับค่าจ้างตามค่าของงานที่ทำในธนาคาร และตามอัตราค่าจ้าง เช่นเดียวกันกับงานที่คล้ายคลึงกันในธุรกิจอื่น มักจะยอมรับว่าเขาได้รับค่าจ้างอย่างเป็นธรรมแล้ว และจะไม่พยายามเพิ่มรายได้ของเขาโดยการทุจริต

หลักเกณฑ์ในการบริหาร เงินเดือนที่เหมาะสมมีอยู่ 3 ประการคือ

- 1) กำหนดอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมตามสภาพความต้องการของงานนั้น ซึ่งได้แก่ทักษะ ความรับผิดชอบ และความต้องการอื่น ๆ โดยเปรียบเทียบกับงานอื่น ๆ ในธนาคาร
- 2) กำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมตามความสามารถของพนักงานนั้น โดยเปรียบเทียบกับพนักงานอื่น ๆ ซึ่งทำงานอย่างเดียวกันในธนาคาร
- 3) กำหนดอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมตามจำนวนที่บริษัทอื่น ๆ ใช้จ่ายให้แกพนักงานสำหรับงานที่คล้ายคลึงกัน

หลักเกณฑ์ประการแรกได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ทองมีการหาค่าที่เทียบเคียงกันระหว่างงานประเภทต่าง ๆ ในธนาคาร โดยการนำรายละเอียดของงานที่ระบุไว้ในคู่มือองค์การมาพิจารณาเพื่อให้ทราบถึงหน้าที่ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความพยายามและความรับผิดชอบที่ต่องานของงานแต่ละอย่าง แล้วจึงประเมินค่า และกำหนดช่วง เงินเดือนที่เหมาะสมสำหรับงานแต่ละอย่างนั้น

หลักเกณฑ์ประการที่สอง ใ้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นต้องมีการประเมินผลงานของพนักงาน เพื่อที่จะจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานแต่ละคนตามความสามารถของเขา โดยไม่คำนึงถึง**การประเมินค่า**ของงาน หลักเกณฑ์ข้อนี้จะเป็นการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานนั่นเอง โดยอาจจะพิจารณาจากส่วนประกอบต่าง ๆ หลาย ๆ ด้าน แล้วนำมาประเมินค่าและกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมต่อไป

หลักเกณฑ์ประการที่สาม ใ้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่**ต้องมีการสำรวจระดับค่าจ้าง**ที่กิจการอื่น ๆ ใ้จ่ายให้แก่พนักงานสำหรับลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน วิธีการสำรวจระดับค่าจ้างนี้ กระทำใ้โดยจัดส่งรายละเอียดของงานต่าง ๆ ที่ต้องการสำรวจไปใ้กิจการต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายกัน และขอความร่วมมือใ้แจ้งวงเงินเดือนและอัตราเงินเดือนโดยเฉลี่ยรวมทั้งค่าล่วงเวลา สวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่จ่ายใ้พนักงานมาใ้ทราบ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบและกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมสำหรับธนาคารต่อไป

ในทางปฏิบัติการจ่ายค่าตอบแทนใ้แก่พนักงานธนาคารในระดับที่เหมาะสมยังมีความเห็นแตกต่างกัน โดยขอใ้เท็จจริงแล้วแม้ว่า ระดับการจ่ายเงินเดือนในกิจการธนาคารจะสูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน แต่ก็ยังไม่เป็นที่พอใจของพนักงาน และการที่ธนาคารใ้สวัสดิการมากกว่ามิใ้หมายความว่า จะตรงตามความต้องการที่แท้จริงของพนักงานเสมอไป

อย่างไรก็ดี เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าธนาคารควรจ่ายค่าตอบแทนใ้แก่พนักงานอย่างเพียงพอเพื่อช่วยในการป้องกันการทุจริต ทั้งนี้ ฮิวจ์ แมค คัลลอค (Hugh, Mc Culloch) ซึ่งเป็นอธิบดีกรมเงินตรา (Comptroller of the Currency) คนแรกของสหรัฐอเมริกาใ้เน้นถึงความจำเป็นในการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเพียงพอใ้แก่พนักงานธนาคาร ดังปรากฏในหนังสือที่มีถึงธนาคารทั้งหลายเมื่อ



เดือนธันวาคม ค.ศ. 1863 ดังนี้

ขอให้จ่ายเงินเดือนให้พนักงานของธนาคารในระดับที่จะทำให้พนักงานดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างสบายและมีหน้าที่เพียงพอที่จะไม่ประกอบการทุจริต อีกทั้งยังทุ่มเทเวลาทั้งหมดให้แก่ธนาคาร ถ้าพนักงานธนาคารคนใดมีสภาพความเป็นอยู่ที่เกินการรายได้ที่มีอยู่ก็ให้ปลดออกเสีย แม้ว่าพนักงานคนนั้นจะสามารถอธิบายถึงรายจ่ายส่วนเกินนั้นได้อย่างมีเหตุมีผลก็ตาม ทั้งนี้เพราะความพวมเพียงนั้น แม้จะมีโครงการทุจริตแต่ก็มักจะนำมาสู่การประกอบการทุจริตได้ พนักงานที่ใช้จ่ายเงินเกินการรายได้ถือว่าเป็นพนักงานที่ไม่ปลอดภัยต่อธนาคาร<sup>1/</sup>

### ง) การระมัดระวังสังเกตการณ์ (Surveillance)

การสังเกตพฤติกรรมในคานต่าง ๆ ของพนักงานก็เพื่อให้ทราบถึงสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น อันอาจเป็นผลให้กระทำการทุจริตต่อธนาคารได้ การที่พนักงานมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันทีทันใด อาจจะแสดงให้รู้ว่าสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่นั้นแสดงถึงการใช้จ่ายเงินที่เกินรายได้ แต่การสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ นี้อาจจะไม่ทำให้ทราบถึงฐานะการเงินของพนักงาน

การที่จะทราบฐานะทางการเงินของพนักงาน วิธีหนึ่งก็คือการให้พนักงานแสดงยอดสินทรัพย์และหนี้สินของตนเป็นระยะเวลาหนึ่ง พร้อมด้วยหลักฐานยืนยัน การแสดงข้อมูลทางการเงินดังกล่าวจะช่วยให้ทราบถึงแหล่งเงินได้อื่น ๆ และสภาพความเป็นอยู่ที่เกินรายได้ของพนักงาน และยังช่วยเปิดเผยปัญหาทางการเงินที่เนื่องมาจากการเจ็บไข้ได้ป่วย หรือกรณีถูกเงินอื่น ๆ

<sup>1/</sup> Bennie B. McNew and Charles L. Prather, Fraud Control for commercial Banks, (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1962). p.55-56.

ธนาคารควรจะให้ความสนใจในปัญหาของพนักงานและครอบครัว เพราะปัญหาดังกล่าวมักจะนำมาสู่การทุจริต การรับทราบและให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในการแก้ปัญหาดังกล่าวจะทำให้ขวัญของพนักงานดีขึ้น และในบางกรณีอาจจะช่วยป้องกันมิให้พนักงานจำต้องทำลายความซื่อสัตย์ของตนลงไปด้วย ธนาคารควรจะมอบหมายให้พนักงานชั้นบริหารหรือบุคคลอื่นบางคน เข้าร่วมปรึกษาหารือในปัญหาส่วนตัวและขอเรียกร้องของพนักงาน ในกรณีที่จำเป็น ธนาคารอาจจะช่วยเหลือพนักงานโดยการให้เงินกู้ซึ่งมีกำหนดระยะเวลาจ่ายคืนที่เหมาะสม และคิดดอกเบี้ยในอัตราพิเศษ

อีกวิธีหนึ่งที่จะทราบฐานะการเงินของพนักงานก็คือ การตรวจสอบบัญชีในธนาคารของพนักงาน ถ้าพนักงานคนใดมีบัญชีเงินฝากอยู่ในธนาคารก็ควรตรวจสอบรายการเบิกเงินเกินบัญชีเพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงว่า เป็นเรื่องปกติหรือไม่ รวมทั้งนั้นควรตรวจสอบรายการเงินสดและรายการหักในบัญชี เพื่อให้ทราบว่าพนักงานได้พยายามหลีกเลี่ยงการเบิกเงินเกินบัญชีโดยอาศัยรายการเหล่านี้เป็นเครื่องมือหรือไม่ นอกจากนั้นควรจะมีการตรวจสอบรายการที่ผิดปกติในบัญชีเงินฝากกระแสรายวัน และบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ เช่นการโอนเงินจากบัญชีหนึ่งไปอีกบัญชีหนึ่ง กรณีที่พนักงานมีบัญชีอยู่กับธนาคารอื่นก็อาจตรวจสอบได้ยาก แต่ก็ควรมีการตรวจสอบสำหรับรายการที่ผิดปกติ เช่นเดียวกัน

สิ่งที่ควรสังเกตอีกประการหนึ่งก็คือ การที่พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน ทั้งนี้เพราะ การมีส่วนร่วมดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความสัมพันธ์เฉพาะตัวอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งแม้ว่าโดยปกติจะเป็นประโยชน์ต่อธนาคาร แต่ในบางกรณีก็อาจมีส่วนทำให้พนักงานประกอบการทุจริตต่อธนาคาร โดยการฉ้อโกงหรือมีส่วนมาจากบุคคลภายนอกก็ได้

๗. การตรวจสอบธนาคาร (Bank Examinations) การตรวจสอบธนาคารซึ่งเป็นเครื่องมือป้องกันการทุจริตอาจกระทำได้โดยบุคคล 3 ฝ่ายคือ คณะกรรมการของธนาคาร ผู้สอบบัญชีอิสระ และหน่วยงานควบคุมของรัฐ ทั้งนี้เพราะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบขั้นต้นในการดำเนินงานของธนาคาร ส่วนหน่วยงานควบคุมของรัฐ เกี่ยวข้องกับการควบคุมการดำเนินงานของธนาคารให้เป็นไปตามกฎหมาย การรักษาสภาพที่มั่นคงของธนาคาร และการดำเนินงานของธนาคารทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการป้องกันการทุจริต และยังมีผู้สอบบัญชีซึ่งผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งจากบุคคลภายนอก ผู้สอบบัญชีของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยต้องเป็นผู้ที่ได้รับการเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย

1. การตรวจสอบโดยกรรมการของธนาคาร (Examination By Directors) โดยทั่วไปแล้วการดำเนินงานของธนาคารจะเป็นไปโดยมีพนักงานเป็นผู้ดำเนินการในการปฏิบัติงานประจำภายใต้การควบคุมและรับผิดชอบของกรรมการ กรรมการต้องเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ เพื่อแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ของธนาคาร และให้การตัดสินใจที่เหมาะสมแก่ธนาคารโดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และต้องตรวจสอบกิจการธนาคารเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบถึงความถูกต้องของข้อมูลเหล่านั้น

โดยปกติแล้วกรรมการธนาคารส่วนมากซึ่งประกอบธุรกิจอื่น ๆ อยู่ด้วย จะไม่มีเวลาและไม่ได้รับการฝึกอบรมในการตรวจสอบอย่างเพียงพอ จึงทำให้การตรวจสอบมักจะมีข้อบกพร่องและไม่เพียงพอต่อการควบคุม ฉะนั้นเพื่อให้กรรมการสามารถดำเนินการควบคุมการทุจริตอย่างได้ผลจำเป็นต้องให้อำนาจและความรับผิดชอบในการควบคุมการตรวจสอบรวมไว้ที่กรรมการเพียงคนเดียว และกรรมการผู้นี้จะต้องมีความรู้ในกิจการธนาคารอย่างกว้างขวางและสามารถซักกับผู้ตรวจสอบอื่น ๆ ให้ดำเนินการตามแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบที่วางไว้ รวมทั้งสามารถแก้ไขแนวทางการปฏิบัติงาน

ตรวจสอบเหล่านั้นให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้กรรมการผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบนี้ไม่ควรจะเป็นพนักงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานของธนาคาร แต่ควรจะมีความคุ้นเคยกับวิธีปฏิบัติงานในธนาคารเป็นอย่างดี เพราะผลสำเร็จของการตรวจสอบขึ้นอยู่กับข้อแนะนำและคำสั่งของเธอ

วิธีการตรวจสอบของกรรมการ (Directors' Examination Procedure) อาจแบ่งออกเป็นขั้นได้ดังนี้คือ ขั้นเก็บข้อมูล ขั้นวางแผนงาน และขั้นรายงานผล

ในขั้นแรกของการตรวจสอบ กรรมการผู้ควบคุมการตรวจสอบจะต้องเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น จำนวนและสถานที่ของพนักงานรับ-จ่ายเงิน สถานที่เก็บรักษาและจำนวนเกี่ยวกับรายการเงินใหญ่ หลักทรัพย์ต่าง ๆ บัญชีเงินฝากประเภทกระแสรายวันและบัญชีเงินฝากประเภทออมทรัพย์ จำนวนบัญชีระหว่างธนาคาร และวิธีการระดมยืมเงินเหล่านั้น ตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ ที่จะช่วยในการวางแผนงานและทำให้การตรวจสอบเป็นไปโดยสมบูรณ์ ข้อมูลเหล่านี้อาจหาได้จากตรวจสอบครั้งก่อน จากแผนตรวจสอบภายในหรือจากการสำรวจโดยย่อของกรรมการผู้ควบคุมงาน

หลังจากเก็บข้อมูลต่าง ๆ ได้แล้ว กรรมการผู้ควบคุมการตรวจสอบจะนำข้อมูลที่ได้ออกไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบให้บูรณาการและตัวเขาเองปฏิบัติตามต่อไป ในแผนงานดังกล่าวอาจจะระบุชื่อกรรมการและพนักงานที่มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ รายชื่อบัญชีที่ต้องตรวจสอบ ระยะเวลาของการตรวจสอบโดยประมาณ และวันที่และเวลาเริ่มดำเนินการ ข้อมูลเหล่านี้จะต้องเก็บเป็นความลับเพื่อไม่ให้พนักงานทราบล่วงหน้าว่าจะมีการตรวจสอบ

แม้ว่าขอบข่ายการตรวจสอบของกรรมการอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละธนาคาร แต่การปฏิบัติการตรวจสอบก็มีวิธีการหลักที่เหมือนกันคือ กรรมการผู้ตรวจสอบจะไปปรากฏตัว ณ สถานที่ตรวจสอบ ตามวันและเวลาที่กำหนดไว้ แล้วประกาศให้

พนักงานทราบว่า การตรวจสอบจะเริ่มต้นขึ้นโดยทันที พร้อมทั้งสั่งให้พนักงานธนาคารซึ่งได้รับมอบหมายให้ช่วยงานตรวจสอบนี้ เข้าควบคุมเงินสด ตัวเงิน หลักทรัพย์จำนวน หลักทรัพย์ค่าประกัน และหลักทรัพย์ต่าง ๆ โดยพนักงานไต่สวนกระด้างแผ่นป้ายที่ออกแบมเตรียมไว้แล้วสำหรับงานตรวจสอบนี้ ยิ่งกว่านั้นจะต้องเข้าควบคุมบัญชีแยกประเภทเงินฝากกระแสรายวัน เงินฝากออมทรัพย์และหนี้สินอื่น ๆ ตลอดจนบันทึกต่าง ๆ ซึ่งแสดงสินทรัพย์และหนี้สิน จากนั้นผู้ตรวจสอบจึงจะเริ่มตรวจสอบและวิเคราะห์ในรายละเอียดต่อไป ดังตัวอย่างการตรวจสอบบางรายการต่อไปนี้

- เงินสดและรายการที่ถือ เป็นเงินสด เนื่องจากเงินสดและรายการที่ถือ เป็นเงินสดมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงต้องพิสูจน์ยอดเป็นอันดับแรก โดยให้ผู้ช่วยงานตรวจสอบไปอยู่ที่พนักงานรับ-จ่ายเงินซึ่งมีเงินสดอยู่ในครอบครอง เพื่อขอให้แสดงยอดเงินสดคงเหลือและรายการที่ถือ เป็นเงินสดต่าง ๆ จากนั้นจึง เข้าควบคุมเงินสดและรายการที่ถือ เป็นเงินสด เหล่านั้น พร้อมทั้งตรวจนับดูแล้วจึงจัดทำรายการเงินสดต่าง ๆ ขึ้นโดยทันทีเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับยอดคงเหลือในบัญชีแยกประเภททั่วไป ถ้ายอดทั้งสองตรงกันก็ให้คืนเงินสดและรายการที่ถือ เป็นเงินสดกลับไปยังพนักงานรับ-จ่ายเงินนั้น แต่ถ้ายอดทั้งสองไม่ตรงกันก็จะต้องตรวจสอบสาเหตุแห่งความแตกต่างนั้น

- เงินฝาก ยอดคงเหลือในบัญชีรายตัวผู้ฝากจะต้องตรวจกับบัญชีคุมยอดในบัญชีแยกประเภททั่วไป ในบางกรณีกรรมการผู้ตรวจสอบอาจพิสูจน์ยอดบัญชีเงินฝากโดยการติดต่อโดยตรงกับผู้ฝากบางราย การพิสูจน์ยอดโดยตรงเฉพาะกลุ่มบัญชีหนึ่ง ๆ อาจทำให้ทราบเพียงว่ายอดบัญชีที่สงสัยนั้นถูกต้องแล้ว ยกเว้นถ้าบัญชีที่เลือกมาเพื่อขอคำยืนยันมีบัญชีที่ทุจริตรวมอยู่ด้วย ก็จะทำให้การทุจริตถูกเปิดเผยขึ้น วิธีการเช่นนี้จึงอาจไม่ได้ผลดีนัก ในทางปฏิบัติกรรมการมักจะไม่ค่อยมีเวลาพอที่จะพิสูจน์ยอดหนี้สินประเภทเงินฝากได้อย่างละเอียด



- เงินเบิกเกินบัญชี ในระหว่างการจัดทำรายการบัญชีเงินฝาก นั้น ยอดเงินเบิกเกินบัญชีทั้งหมดจะต้องแยกออกจากรายการบัญชีเงินฝาก โดยจัดทำเป็น รายการ แสดงชื่อบัญชี วันที่เบิกเกินบัญชี และจำนวนเงินที่เบิกเกิน แล้วนำไปตรวจสอบ ดูว่าได้มีการอนุมัติอย่างถูกต้องหรือไม่ และจะมีโอกาสสูญเปล่าเพียงไร โดยทั่วไปแล้ว อันตรายที่จะเกิดขึ้นต่อธนาคารมิได้มาจากการ เบิกเกินบัญชีของบัญชีเงินฝากปกติ แต่มัก จะมาจากการ เบิกเกินบัญชีของบัญชีบริษัทต่าง ๆ ซึ่งพนักงานหรือกรรมการธนาคารมีส่วน เกี่ยวข้อง เงินเบิกเกินบัญชีนี้อาจต้องมีการตั้งสำรอง เพื่อหนี้สูญสำหรับจำนวนหนี้ที่ คาดไว้ หรือตัดบัญชีสำหรับหนี้สูญที่เกิดขึ้นแน่นอนแล้ว

- บัญชีระหว่างธนาคาร บัญชีในธนาคารอื่นจะต้องพิสูจน์ยอด ณ วันที่ตรวจสอบโดยทำหนังสือส่งไปยังธนาคารอื่น ๆ ที่มีบัญชีเกี่ยวข้องกันอยู่ เพื่อขอให้ ส่งรายงานการฝากและถอนเงินสำหรับบัญชีของธนาคารมาให้ เมื่อได้รับแล้วจึงเปรียบเทียบ ยอดคงเหลือที่ปรากฏในรายงานการฝากและถอนเงินกับยอดคงเหลือในบัญชีแยก ประเภท พร้อมทั้งจกรายการระหว่างทางออกมา รายการใดที่สงสัยให้ตรวจสอบหา สาเหตุแห่งความผิดซ้ำนั้น

เมื่อการปฏิบัติการตรวจสอบเสร็จสิ้นลงแล้ว ผลการตรวจสอบจะต้อง รายงานไว้อย่างชัดเจนและรัดกุม เนื้อหาในการรายงานอาจแตกต่างกันไปตามแต่กรณี แต่ก็ควรจกรายงานเพียงสาระสำคัญที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ โดยปกติแล้ว เนื้อหาในการรายงานจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ขอบข่าย ข้อจำกัด และข้อสรุปในการ ตรวจสอบ ตารางที่แสดงรายละเอียดที่อาจก่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของ การตรวจสอบไม่ควรจะละทิ้ง แต่ต้องตระหนักว่าการรายงานในรายละเอียดที่มากเกินไปก็อาจทำให้ผู้รับรายงานขาดความระมัดระวังในการศึกษารายงานนั้นก็ได้ สิ่งที่เป็น ในการรายงานก็คือ จะต้องระบุสาระสำคัญตามสภาพที่เป็นจริงอย่างเด่นชัด

ในสหรัฐอเมริกา กฎหมายได้กำหนดให้ทุกธนาคารต้องมีการตรวจสอบโดยกรรมการหรือตัวแทนของกรรมการ เพื่อให้กรรมการมีความคุ้นเคยกับกิจการธนาคาร ให้กรรมการได้พบทวนการบริหารงานของธนาคารและตรวจสอบกิจการด้วย อย่างไรก็ตามมีกรรมการเพียงไม่กี่คนเท่านั้นที่เคยได้รับการฝึกอบรมที่เพียงพอสำหรับงานตรวจสอบ ฉะนั้นหากกรรมการไม่สามารถดำเนินการตรวจสอบได้ด้วยตนเองก็อาจพิจารณาจ้างนักบัญชีจากภายนอกให้มาตรวจสอบแทนก็ได้ สำหรับในประเทศไทย กฎหมายยังมีกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการตรวจสอบโดยกรรมการ

2. การตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีอิสระ (Audits By Independent Accountants) กิจการธนาคารในอดีตโดยเฉพาะอย่างยิ่งธนาคารเล็ก ๆ ด้วยแล้ว มักจะไม่ค่อยใส่ใจประโยชน์จากการตรวจสอบกิจการธนาคารของผู้สอบบัญชีอิสระมากนัก ด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

- ก) ธนาคารไม่จำเป็นต้องแสดงงบการเงินที่รับรองโดยผู้สอบบัญชีเพื่อการขอกู้เงินเพราะธนาคารได้อาศัยเงินทุนจากผู้ฝาก
  - ข) การตรวจสอบจากภายนอกมักจะต้องเสียค่าใช้จ่ายแพงกว่าการตรวจสอบซึ่งกระทำกันเองเป็นการภายใน
  - ค) ธนาคารมักจะเข้าใจผิดคิดว่าการตรวจสอบโดยหน่วยงานของรัฐ คงให้ผลเช่นเดียวกับกับการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีจากภายนอก
- อย่างไรก็ตาม การทุจริตในกิจการธนาคารที่เกิดขึ้นในช่วงหลังสงครามโลก ทำให้ธนาคารส่วนใหญ่หันมาสนใจ และยอมรับที่จะให้ผู้สอบบัญชีอิสระมาทำงานตรวจสอบกันมากขึ้น

ชนิดของการตรวจสอบกิจการธนาคารโดยผู้สอบบัญชี (Types of Bank Audits) การตรวจสอบกิจการธนาคารโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแบ่งออกอย่างกว้าง ๆ ได้ 3 ชนิดคือ

ก) การตรวจสอบโดยสมบูรณ์ (Complete Audit) ซึ่งมี  
ขอบข่ายเช่นเดียวกับที่ใช้ในกิจการประเภทเดียวกัน

ข) การศึกษาทบทวนระบบการควบคุมภายใน (Review of  
the Internal Control Program) โดยไม่รวมถึงการตรวจสอบ

ค) การตรวจสอบเฉพาะฝ่ายหรือหน่วยงานหนึ่งของธนาคาร  
(Departmental Audit or Unit Audit)

การตรวจสอบทั้ง 3 ชนิดดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อการควบคุมการ  
ทุจริตในกิจการธนาคาร

การตรวจสอบโดยสมบูรณ์จะทำให้ผู้สอบบัญชีมีข้อมูลเพียงพอที่จะ  
แสดงความเห็นเกี่ยวกับงบการเงินของธนาคาร การตรวจสอบชนิดนี้มักจะเปิดเผย  
สิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น และสามารถช่วยป้องกันการทุจริตได้บางอย่าง เนื่องจากมีโอกาส  
ที่จะตรวจพบมากขึ้น โดยปกติแล้วผู้สอบบัญชีที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี และมีความ  
ชำนาญในงานตรวจสอบจะยังไม่แสดงความเห็นใด ๆ จนกว่าจะพิสูจน์จนเป็นที่พอใจว่าไม่  
มีการทุจริตเกิดขึ้น ซึ่งกรณีเช่นนี้อาจมีอุปสรรคเพราะธนาคารบางแห่งอาจไม่ยินยอม  
ก็ได้

ธนาคารที่มีขนาดใหญ่ซึ่งมีระบบการควบคุมภายในที่ดี อาจจะทำให้  
จ้างผู้สอบบัญชีให้ศึกษาทบทวนระบบการควบคุมภายในเพื่อประเมินประสิทธิภาพของ  
แผนการจัดองค์การ วิธีปฏิบัติงานควบคุม การตรวจสอบภายใน และส่วนประกอบอื่น ๆ  
ของการควบคุมภายใน แล้วรายงานให้กรรมการทราบ พร้อมทั้งระบุส่วนงานที่อาจเกิด  
การทุจริตด้วย

สำหรับธนาคารที่มีขนาดเล็กซึ่งยอมรับคุณค่าของการตรวจสอบโดย  
สมบูรณ์ แต่ประสบปัญหาค่าใช้จ่ายก็อาจจะจ้างผู้สอบบัญชีรับอนุญาตให้ตรวจสอบ  
เฉพาะบางหน่วยงานเท่านั้น การตรวจสอบชนิดนี้จะแบ่งการปฏิบัติงานของธนาคารออกเป็น  
หน่วย ๆ ตามลักษณะงาน แล้วตรวจสอบที่ละหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น เงินฝาก

ประเภทที่ต้องจ่ายคืนเมื่อพวงถาม (Demand Deposits) ถือเป็นหน่วยงานหนึ่ง และเงินฝากประจำ (Time Deposits) ถือเป็นอีกหน่วยงานหนึ่ง เป็นต้น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบชนิดนี้ก็คือ จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปได้โดยอิสระ และหากมีการวิจารณ์ข้อบกพร่องให้ปฏิบัติงานติดต่อกันแล้ว การตรวจสอบโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้าควรจะนำมาใช้ มิฉะนั้นแล้วหากผู้ถูกการตรวจสอบรู้ล่วงหน้าว่าจะมีการตรวจสอบและไม่มีการควบคุมอย่างใกล้ชิดก็จะมีจุดอ่อนคือ อาจมีการย้ายถ่ายเทข้อมูลที่ยกพร่องจากหน่วยงานที่กำลังถูกตรวจสอบไปยังหน่วยงานอื่น หรืออาจมีการแก้ไขข้อมูลก็ได้ อย่างไรก็ตามแนวทางการตรวจสอบชนิดนี้จะไม่สามารถให้ผลดีเท่ากับการตรวจสอบโดยสมบูรณ์แต่ก็ยังคงช่วยลดความเสียหายภายในธนาคารลงได้บ้าง

### 3. การตรวจสอบโดยหน่วยงานควบคุมของรัฐ (Examination

by Supervisory Authorities) การตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ โดยหน่วยงานควบคุมของรัฐนั้นเป็นการตรวจสอบและรายงานกิจการและสินทรัพย์ของธนาคาร การตรวจสอบจึงเกี่ยวข้องกับการค้าเป็นงานทุก ๆ ด้านของธนาคาร รวมทั้งการป้องกันการทุจริต แต่วัตถุประสงค์หลักในการตรวจสอบมิใช่เพื่อตรวจจับการทุจริตแต่เพื่อให้ทราบว่ากิจการธนาคารมีความมั่นคงอย่างเพียงพอที่จะสามารถให้ความคุ้มครองและปลอดภัยแก่ผู้ฝากเงินและเจ้าหนี้อื่น ตลอดจนมีเสถียรภาพอย่างเพียงพอที่จะไม่เป็นที่อันตรายหรือกระทบกระเทือนต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ และระบบการธนาคารพาณิชย์ที่ดี รวมทั้งการปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด และการตอบสนองนโยบายของทางราชการ แม้กระนั้นก็ตามผู้ตรวจสอบที่ฉลาดก็พยายามตรวจหาข้อบกพร่องต่าง ๆ เช่น ข้อผิดพลาดทางบัญชี ระบบการควบคุมภายในที่ไม่ดี วิธีปฏิบัติงานที่ล้าสมัย และสิ่งผิดปกติอื่น ๆ ที่อาจจะนำมาสู่การทุจริต ซึ่งหากพบข้อบกพร่องหรือมีการปฏิบัติโดยมิชอบในทางใดทางหนึ่ง หน่วยงานควบคุมของรัฐนั้นก็จะได้สั่งการหรือให้ขอแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขฐานะและการดำเนินงาน ตลอดจนถึงการจัดวางแนวทางที่เหมาะสมในการประกอบธุรกิจต่อไปภายหน้า

การตรวจสอบธนาคาร โดยหน่วยงานควบคุมของรัฐนี้ โดยทั่วไปการตรวจสอบจะมุ่งในการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย-ซึ่งในประเทศไทย ได้แก่พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2522 ตลอดจนประกาศหรือข้อกำหนดที่ออกตามความในกฎหมายดังกล่าว และการตรวจสอบกิจการและสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ เพื่อทราบฐานะการเงินและการดำเนินงานของธนาคารว่ามีความมั่นคงและปลอดภัยต่อประชาชนผู้ฝากเงินของธนาคาร โดยการพิสูจน์ยอดสินทรัพย์และหนี้สิน ประเมินคุณภาพของสินทรัพย์ของธนาคารรวมทั้งการตรวจสอบการบริหารงานในค่านต่าง ๆ ของธนาคารซึ่งรวมถึงการจัดองค์การ และบุคลากรของธนาคาร ผู้ตรวจสอบจะไม่รับรองความถูกต้องของตัวเลขที่บันทึกในสมุดบัญชี แต่ก็พิสูจน์จนเป็นที่พอใจว่าสินทรัพย์ของธนาคารถูกต้องตรงกันกับที่ปรากฏในสมุดบัญชี จึงจะถือว่าการบัญชีต่าง ๆ นั้นถูกต้อง และเพื่อเป็นการคุ้มครองธนาคารพาณิชย์ที่ถูกตรวจสอบจึงมีข้อกำหนดในกฎหมายการธนาคารพาณิชย์มิให้ผู้ตรวจสอบของรัฐซึ่งได้ล่วงรู้กิจการของธนาคารพาณิชย์เปิดเผยนอกจากตามหน้าที่หรือเพื่อประโยชน์แก่การสอบสวนและการพิจารณาคดี

วิธีการตรวจสอบของหน่วยงานควบคุมของรัฐ (Supervisory Examination Procedure) ในสหรัฐอเมริกา หน่วยงานควบคุมของรัฐมีหลายหน่วยงาน กระบวนการตรวจสอบจะแปร เปลี่ยนไปตามหน่วยงานควบคุมของรัฐแต่ละแห่งที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ และตามความแตกต่างของสินทรัพย์ของธนาคาร แม้วานโยบายและวัตถุประสงค์หลักของการตรวจสอบจะคล้ายกันก็ตาม สำหรับในประเทศไทยหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการควบคุมธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย วิธีการตรวจสอบโดยหน่วยงานควบคุมของรัฐโดยทั่วไปมีโดยย่อ ดังนี้

ก) ก่อนที่จะไปตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ใดจะต้องมีการเตรียมการ กล่าวคือจะต้องศึกษาและเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธนาคารที่จะตรวจสอบนั้น ซึ่งได้แก่บุคคลที่เป็นพนักงานชั้นบริหาร ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลการตรวจสอบครั้งก่อน



เป็นต้น จากนั้นจึงออกไปตรวจสอบ ซึ่งจำนวนพนักงานและระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบนั้นจะขึ้นอยู่กับขนาดของธนาคารหรือสำนักงานที่ตรวจสอบและปัญหาที่คาดว่าจะพบ

ข) ในขณะที่เข้าตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบแนะนำตัวและแสดงบัตรประจำตัวต่อพนักงานของธนาคาร ผู้ตรวจสอบจะต้องควบคุมห้องหรือสถานที่เก็บเงินสดและหลักฐานทรัพย์ต่าง ๆ โดยการฉีกไว้ (การปฏิบัติเช่นนี้ยังไม่ได้กระทำในประเทศไทย) และเข้าไปเผ่าเงินสดและสินทรัพย์อื่น ๆ ที่เคาน์เตอร์ พร้อมทั้งสมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป เงินสดและเช็คที่อยู่ในความครอบครองของพนักงานรับ-จ่ายเงิน จะต้องได้รับการตรวจสอบโดยทันที เพื่อให้การปฏิบัติงานตามปกติสามารถดำเนินต่อไปได้ จากนั้นจึงพิสูจน์เงินสดในห้องเก็บเงินสด แล้วถอนเงินออก

ค) การพิสูจน์ยอดสินทรัพย์ของธนาคารจะประกอบด้วย การตรวจนับพร้อมด้วยการจัดทำรายละเอียดสินทรัพย์ทั้งหมดที่อยู่ในมือและที่อยู่อื่น สำหรับเงินสดเมื่อนับแล้วจะนำยอดรวมไปเปรียบเทียบกับบัญชีคุมยอดในแยกประเภททั่วไปว่าถูกต้องตรงกัน ส่วนเช็คที่จะส่งไปเรียกเก็บเงินจะห่อและปิดฉีกไว้แล้วขอให้ธนาคารผู้จ่ายตรวจสอบเช็คทั้งหมด และตั้งผลการตรวจสอบมายังผู้ตรวจสอบโดยตรง หลักทรัพย์และตัวเงินที่ธนาคารถืออยู่จะจัดทำรายละเอียดไว้เพื่อนำไปตรวจสอบและประเมินผลในภายหลัง บัญชีแยกประเภทย่อย และบันทึกของธนาคารจะจัดทำเป็นรายละเอียดออกมา และนำยอดรวมตรวจกับบัญชีคุมยอดในแยกประเภททั่วไป หลังจากที่มีการพิสูจน์เสร็จสิ้นลง และมีการตรวจสอบจนเป็นที่แน่ใจว่ารายการถูกต้อง ผู้ตรวจสอบจะต้องส่งมอบสินทรัพย์เหล่านั้นคืนไป แล้วเริ่มประเมินผลเกี่ยวกับธนาคาร

เรื่องที่สำคัญในการประเมินผลของผู้ตรวจสอบก็คือ การทบทวนระบบป้องกันการทุจริต เพื่อให้ทราบว่า ธนาคารมีระบบป้องกันภายในอย่างไรเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่พอมีจุดอ่อนอยู่ที่ใด ผู้ตรวจสอบสามารถแนะนำวิธีการตรวจสอบและควบคุมภายในให้แกธนาคาร และในสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายก็อาจขอให้ธนาคารปรับปรุงแก้ไขวิธีการตรวจสอบและควบคุมภายในซึ่งจะช่วยลดโอกาสในการทุจริตลง และยังช่วยเปิดเผยการทุจริตที่เกิดขึ้นแล้วอีกด้วย