



Corporate Governance

ดร.ศิลปพร ศรีจันเพชร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

sillapap@tu.ac.th

การบริหารความเสี่ยง : กลไกการกำกับดูแลกิจการ

องค์กรมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในระดับสูงสุด ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย แต่การกระทำทุกอย่างไม่ว่าจะประสบความสำเร็จเสมอไป องค์กรย่อมเผชิญกับความไม่แน่นอน ซึ่งไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ และผลกระทบของเหตุการณ์ที่มีต่อองค์กรอาจมีทั้งด้านลบและด้านบวก

หลักการของการบริหารความเสี่ยงมีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่า องค์กรดำรงอยู่ได้เมื่อสร้างมูลค่าเพิ่มหรือคุณค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ทั้งความเสี่ยงและโอกาสจะส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มหรือลดมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรจัดการกับความไม่แน่นอน และความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็น การเพิ่มความสามารถขององค์กรในการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรมีหน้าที่ ในการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้เสีย โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ การเติบโต ผลตอบแทน และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างไปจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ ซึ่งเป็นความแตกต่างที่มีผลกระทบในเชิงลบทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และสร้างความเสียหายให้กับองค์กร เช่น สินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพ มีคู่แข่งรายใหม่ ลูกค้านำไม่พอใจในบริการ พนักงานทุจริต

Corporate Governance

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือ Enterprise Risk Management: ERM เป็นการกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็น “กระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้”

การบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ด้าน คือ (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูง และสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจ (2) วัตถุประสงค์การดำเนินงานเป็นวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า (3) วัตถุประสงค์การรายงาน เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความเชื่อถือได้ของการรายงาน และ (4) วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

พัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง เริ่มในปี พ.ศ. 2528 สถาบันวิชาชีพ 5 แห่งได้ร่วมมือกันก่อตั้ง The National Commission on Fraudulent Financial Reporting ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อ Treadway

Commission โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยการเกิดการทุจริตของรายงานทางการเงินและเสนอแนะแนวทางแก้ไข

ในปี พ.ศ. 2530 Treadway Commission ได้เสนอรายงานข้อเสนอนี้เกี่ยวกับการควบคุมภายในแก่ผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน สถาบันวิชาชีพบัญชี ตลาดหลักทรัพย์ หน่วยงานกำกับดูแล และบังคับใช้กฎหมาย รวมถึงสถานศึกษาต่างๆ และได้ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษารูปแบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสถานการณ์สมัยใหม่ คณะทำงานชุดนี้เรียกว่า The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือเรียกย่อๆ ว่า COSO หรือโคโซ

ในปี พ.ศ. 2535 โคโซได้เสนอรายงานกรอบการควบคุมภายใน (Internal Control – An Integrated Framework) และได้ปรับปรุงความหมาย วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบของการควบคุมภายในให้ทันสมัย ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของโคโซที่กล่าวข้างต้นนั้น เกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 และก็ได้ปรับปรุงจนกระทั่งหลังจกวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับบริษัท เอนรอน (Enron) ในสหรัฐอเมริกา สาธารณชนและหน่วยงานกำกับดูแลต่างๆ รวมทั้งกฎหมาย Sarbanes Oxley Act 2002 ที่เกิดขึ้นตามมาก็หันมาเน้นถึงความสำคัญของการควบคุมภายในกันอีกครั้งหนึ่ง โคโซจึง

ได้โอกาสที่จะปรับปรุงและขยายแนวคิดของการควบคุมภายในเสียใหม่ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2547

ตามแนวคิดใหม่นี้ โคโซได้ขยายขอบเขตของการควบคุมภายในให้กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม โดยการนำองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 ประการเดิมมาปรับใหม่ให้เหมาะสม และเน้นแนวคิดเรื่องกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management - Integrated Framework : ERM) โคโซมิได้มีเจตนาที่จะใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงมาทดแทนกรอบการควบคุมภายในเดิม แต่จะใช้กรอบการควบคุมภายในเป็นแกนสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถขยายจากกรอบการควบคุมภายในเดิมมาเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงได้ง่ายยิ่งขึ้น ในปัจจุบันกลุ่มบุคคลในวิชาชีพ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้สอบบัญชี หรือผู้ตรวจสอบภายในล้วนแล้วแต่รู้จักและได้นำโคโซอีอาร์เอ็ม (COSO: ERM) มาใช้งานกันแล้วทั้งสิ้น

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงมี 8 ประการที่สัมพันธ์กันคือ

(1) สภาพแวดล้อมภายใน คือ สภาพบรรยากาศภายในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยหลักการสำคัญ รวมถึง (1.1) ปรัชญาด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นแนวคิดและทัศนคติของคณะกรรมการและผู้บริหารที่มีต่อความเสี่ยง ซึ่งสะท้อนไปยังวัฒนธรรมองค์กร วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร (1.2)

บทบาทของคณะกรรมการบริษัท ซึ่งมีอิทธิพลสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการบริหารความเสี่ยง (1.3) ความซื่อตรงและจริยธรรม องค์กรควรกำหนดมาตรฐานความประพฤติที่สะท้อนถึงความซื่อตรงและจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษรที่ระบุถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารและพนักงานควรและไม่ควรกระทำ และจัดให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานจริง และมีบทลงโทษหากละเมิด ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงาน (1.4) ความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง (1.5) โครงสร้างองค์กร การจัดองค์กรที่ดีจะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ (1.6) การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จะพิจารณาจากความจำเป็นในการแก้ปัญหา ระดับการอนุมัติที่มอบหมาย ควรสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และ (1.7) มาตรฐานของทรัพยากรบุคคล รวมถึงการกำหนดนโยบายและมาตรฐานให้เหมาะสมเกี่ยวกับการจ้างงาน การให้ผลตอบแทน โดยมีภาระระบุถึงคุณสมบัติที่ต้องการ ผลสำเร็จของงานหรือพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ควรปฏิบัติ

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมใดๆ ก็ตาม องค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการขึ้นมาก่อน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น และสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่าได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนที่เหมาะสม

(3) การระบุเหตุการณ์ ผู้บริหารจะระบุเหตุการณ์ภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการระบุถึงความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร) และโอกาส (ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร) ซึ่งเป็นช่องทางสนับสนุนกลยุทธ์ของผู้บริหาร

(4) การประเมินความเสี่ยง หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น และผลกระทบ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง

(5) การตอบสนองความเสี่ยง หมายถึง การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงมี 4 วิธี คือ (5.1) การหลีกเลี่ยง คือ การเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงใช้เมื่อต้นทุนการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นๆ สูงกว่าผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือไม่มีความสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (5.2) การลด คือ การกระทำเพื่อลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหาย หรืออาจลดทั้งสองอย่าง (5.3) การร่วมกันรับความเสี่ยง คือ การลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหายโดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับบุคคลอื่น และ (5.4) การยอมรับ คือ การไม่ทำกิจกรรมใดที่มีผลต่อความน่าจะเป็นและผลกระทบจากความเสียหาย เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว

(6) กิจกรรมควบคุม

หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อตอบสนองความเสี่ยง ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรพิจารณากิจกรรมควบคู่ร่วมกับการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดและบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภายในเวลาที่กำหนด กิจกรรมควบคุมประกอบด้วย 2 องค์ประกอบคือ (1) นโยบาย ซึ่งแสดงถึงขอบเขตกิจกรรมที่ควรปฏิบัติในภาพกว้างที่มาจากระดับสูง และ (2) วิธีปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงรายละเอียดของวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลตามนโยบาย

(7) สารสนเทศและการสื่อสาร มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารใช้สารสนเทศในการกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเชื่อถือได้ของข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก หากข้อมูลไม่ถูกต้องจะส่งผลให้ไม่สามารถประเมินความเสี่ยงได้ อันจะนำมาสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด ผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูล ซึ่งพิจารณาจากความทันเวลา

เป็นปัจจุบัน ถูกต้องแม่นยำ และผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลได้ ข้อมูลที่ใช้ อาจเป็นข้อมูลในอดีตและข้อมูลปัจจุบัน ส่วนการสื่อสาร มีหลายรูปแบบทั้งที่เป็นทางการ (เช่น การจัดทำเป็นนโยบาย คู่มือ บันทึกประชุม ประกาศ ในเว็บไซต์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น) และที่ไม่เป็นทางการ (เช่น การพูดคุย เป็นต้น)

การสื่อสารภายใน ควรมีการสื่อสารอย่างชัดเจนในเรื่องปรัชญาด้านการบริหารความเสี่ยง วิธีการปฏิบัติงาน การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน บางครั้งอาจมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากรภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลช่วยในการจัดการความเสี่ยง เช่น การสื่อสารกับลูกค้า และคู่ค้า เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการออกแบบและกำหนดคุณภาพสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับความต้องการ การสื่อสารกับผู้ออกกฎระเบียบ ทำให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์และความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่

(8) การติดตามผล หมายถึง การมีระบบการติดตามผล เพื่อประเมินกรอบการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิผล อยู่เสมอ การติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่ หรือธุรกิจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิธีตอบสนองที่เคยมีประสิทธิผลอาจถูกละเลย องค์กรเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ทำให้วิธีการเดิมใช้ไม่ได้ผล เป็นต้น การติดตามและการประเมินผลช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า นโยบายและวิธีการต่างๆ ที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่รับผิดชอบสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันที่ ซึ่งหากมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอแล้วอาจถือว่าการติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานหรือขณะเกิดเหตุการณ์

แต่การติดตามเป็นครั้งคราวนั้นจะเป็นการดำเนินการหลังจากเกิดเหตุการณ์แล้ว

สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักไว้เสมอคือ การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และผู้บริหารต้องเข้าใจด้วยว่า การบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่การกำจัดความเสี่ยงให้เป็นศูนย์ แต่เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น นั่นหมายความว่า องค์กรยังอยู่รอดได้อย่างปลอดภัยแม้ต้องมีความเสี่ยงอยู่บ้างนั่นเอง บางครั้งการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นการรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น แต่หากผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตามบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแล้ว ผลที่ได้รับคือ การเพิ่มความเชื่อมั่นให้ผู้บริหารและคณะกรรมการว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างดี และเหมาะสมที่สุด ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าในที่สุด