



## Corporate Governance

ดร.ศิลปพร ศรีจันเพชร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

sillapaporn@tbs.tu.ac.th

# กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

หลักการของการบริหารความเสี่ยงมีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่า องค์กรดำรงอยู่ได้เมื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ทั้งความเสี่ยงและโอกาสจะส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มหรือลดมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือ ที่ช่วยให้ผู้บริหารจัดการกับความไม่แน่นอน ความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการเพิ่มความสามารถขององค์กรในการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ขององค์กร จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารขององค์กรมีหน้าที่ในการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างสูงสุดให้กับ ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเติบโต ผลตอบแทน และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และสอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กรโดยรวม

## Corporate Governance

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อาจกล่าวได้ว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็น “กระบวนการที่คณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้”

การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกที่สำคัญกลไกหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าสามารถสร้างมูลค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียได้ แนวทางการบริหารความเสี่ยงจึงได้รับความสนใจและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งระดับภายในองค์กรและโดยผู้เกี่ยวข้อง

สำหรับประเทศไทยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จัดทำและเผยแพร่รายงานการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งนำเสนอหลักการที่คาดหวังให้บริษัทจดทะเบียนปฏิบัติตามเพื่อเป็นแนวทางในการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใสและรักษาผลประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัทและเป็นจุดเริ่มต้นให้บริษัทมีการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตลาดหลักทรัพย์ฯจึงได้เลือกหลักการที่สำคัญขึ้นมา ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้วย

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงซึ่งใช้กันอยู่ทั่วไป คือ กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework: ERM) ของโคโซในปัจจุบันกลุ่มบุคคลในวิชาชีพ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้สอบบัญชี หรือผู้ตรวจสอบภายใน ล้วนแล้วแต่รู้จักและได้นำ “กรอบการบริหารความเสี่ยง” มาใช้งานกันแล้วทั้งนั้น

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงมี 8 ประการที่สัมพันธ์กัน ดังนี้

(1) **สภาพแวดล้อมภายใน** คือ สภาพบรรยากาศภายในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยมีหลักการสำคัญ เช่น ปรัชญาด้านการบริหารความเสี่ยงบทบาทของคณะกรรมการบริษัทการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

(2) **การกำหนดวัตถุประสงค์** ในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม องค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ หรือสิ่งที่ต้องการขึ้นมา ก่อน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่าได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนที่เหมาะสม วัตถุประสงค์อาจแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

(2.1) **วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์** เป็นเป้าหมายระดับสูงขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงวิธีการของผู้บริหารในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร ผู้บริหารจะกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ โดยการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่เป็นทางเลือกทั้งหมดและพิจารณาผลกระทบจากความเสียหายเหล่านั้น

(2.2) **วัตถุประสงค์อื่นที่เกี่ยวข้อง** ผู้บริหารพัฒนาวัตถุประสงค์ในระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องให้สนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในองค์กรที่จำเป็นต่อความสำเร็จเช่น วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

(3) **การระบุเหตุการณ์** ผู้บริหารต้องระบุเหตุการณ์ภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการระบุถึงความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเกิดความเสียหายต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร) และโอกาส (ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ซึ่งส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร) ซึ่งเป็นช่องทางสนับสนุนกลยุทธ์ของผู้บริหาร

(4) **การประเมินความเสี่ยง** เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง วิธีการประเมินความเสี่ยงอาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพร่วมกัน

**(5) การตอบสนองความเสี่ยง** หมายถึง การกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงมี 4 วิธี คือการหลีกเลี่ยงการลดความเสี่ยงการร่วมกันรับความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง

ผู้บริหารควรเลือกการตอบสนองที่ทำให้ความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเลือกการตอบสนองได้แล้ว ผู้บริหารจะพัฒนาแผนปฏิบัติการในการตอบสนอง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ผลลัพธ์ที่ต้องการ และการวัดผล นอกจากนี้ต้องมีกิจกรรมควบคุมที่ทำให้มั่นใจได้ว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

**(6) กิจกรรมควบคุม** หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อตอบสนองความเสี่ยง องค์กรควรมีกิจกรรมควบคุมในวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้านของการบริหารความเสี่ยง คือ เชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อช่วยให้ความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรพิจารณากิจกรรมควบคุมร่วมกับการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดและบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนดกิจกรรมควบคุมประกอบด้วย 2 องค์ประกอบคือ (1) นโยบาย ซึ่งแสดงถึงขอบเขตกิจกรรมที่ควรปฏิบัติในภาพกว้างที่มาจากระดับสูง และ (2) วิธีปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงรายละเอียดของวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลตามนโยบาย

**(7) สารสนเทศและการสื่อสาร** มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลาเพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารใช้สารสนเทศในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเชื่อถือได้ของข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก หากข้อมูลไม่ถูกต้องจะส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถประเมินความเสี่ยงได้อันจะนำมาสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด การสื่อสารมีได้หลายรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการการสื่อสารภายในควรมีการสื่อสารอย่างชัดเจนในเรื่องปรัชญาด้านการบริหารความเสี่ยงวิธีการปฏิบัติงานการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่กระบวนการและขั้นตอนการทำงานเป็นต้น บางครั้งอาจมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากรภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลช่วยในการจัดการความเสี่ยง เช่น การสื่อสารกับลูกค้าและคู่ค้า เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการออกแบบและกำหนดคุณภาพสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับความต้องการ การสื่อสารกับผู้สอบบัญชี ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงความเสี่ยงและการควบคุมที่เกี่ยวข้อง และการสื่อสารกับหน่วยงานกำกับดูแล ผู้ออกกฎระเบียบ นักวิเคราะห์ ทำให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์และความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่

**(8) การติดตามผล** หมายถึง การมีระบบการติดตามผล เพื่อประเมินกรอบการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ การติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่ หรือธุรกิจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิธีตอบสนองที่เคยมีประสิทธิภาพอาจล้าสมัย กิจกรรมที่เคยมีประสิทธิภาพอาจถูกละเลย การติดตามและการประเมินผลช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่านโยบายและวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่การติดตามผล อาจทำได้ 2 แนวทาง ดังนี้คือ *การติดตามผลระหว่างปฏิบัติการ และการประเมินผลเป็นรายครั้ง*