

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาของบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีต่างๆ ที่นำมาใช้ในวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) เพื่อให้เข้าใจถึงความหมาย ขั้นตอนการดำเนินงาน ประโยชน์และปัจจัยต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งอธิบายแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนนำเสนอแนวทางการจัดทำตัวชี้วัดและการถ่ายทอดตัวชี้วัดดังกล่าวสู่ระดับต่างๆ ของหน่วยงาน สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะกล่าวถึงในเนื้อหาส่วนท้ายของบทนี้

2.1 ระบบบริหารความเสี่ยง

2.1.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548: 5) ได้อธิบายถึงความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง (Risk) คือ สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้น การที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น เราต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อที่จะทำให้องค์กรของเราสามารถบรรลุเป้าหมายได้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

2.1.2 เหตุแห่งความเสี่ยง

ความเสี่ยงต่างๆ เกิดขึ้นโดยมีเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร หรือเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่ง สภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น เหตุแห่งความเสี่ยงมีหลายลักษณะต่างๆ กัน ดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 เหตุแห่งความเสี่ยงต่างๆ

ผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและเหตุแห่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยการตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า “สามารถเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแก่องค์กรและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเพียงใด” และ “องค์กรได้มีแนวปฏิบัติทางธุรกิจ รวมทั้งการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่” (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547: 3)

2.1.3 ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 6 ขั้นตอน (Queensland University of Technology [QUT], 2003) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนสภาพองค์กร (Establish the Context)

คือ การทำความเข้าใจสภาพขององค์กร เพื่อช่วยในการระบุและกำหนดขอบเขตของสิ่งที่อาจส่งผลกระทบต่อหรือมีอิทธิพลต่อองค์กร ทั้งที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

เช่น การเงิน การปฏิบัติงาน สภาพการแข่งขัน สภาพทางการเมือง ภาพลักษณ์ สังคม ลูกค้า วัฒนธรรม กฎหมาย เป็นต้น รวมทั้งกำหนดระดับของการจัดการความเสี่ยง เช่น ระดับองค์กร (Corporate Level) ระดับส่วน (Division Level) ระดับโครงการ (Project Level) เป็นต้น ตลอดจน กำหนดประเภทความเสี่ยงที่จัดการ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติต่อกฎระเบียบ (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

คือ การระบุความเสี่ยงและโอกาสทั้งหมดที่เป็นไปได้ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วน หรือโครงการ ด้วยเครื่องมือต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น การระดมสมองร่วมกัน การตรวจติดตาม ประสบการณ์ เทคนิคการวิเคราะห์ระบบ การทบทวนการออกแบบระบบ การวิเคราะห์ภูมิหลัง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม การออกแบบสอบถาม เป็นต้น แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Analyze Risks)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

- การประเมินระดับความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ปกติ โดยทั่วไปจะประเมิน 2 มิติ ดังนี้

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) แสดงถึงความเป็นไปได้หรือความถี่ที่อาจจะเกิดความเสี่ยง ซึ่งแบ่งคะแนนการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การกำหนดระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับคะแนน	โอกาสในการเกิด	คำอธิบาย
A	มากที่สุด (Almost Certain)	คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่
B	มาก (Likely)	สามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ปกติ
C	ปานกลาง (Possible)	อาจเกิดขึ้นได้บ้าง บางโอกาส
D	น้อย (Unlikely)	สามารถเกิดขึ้นได้เป็นครั้งคราว
E	น้อยมาก (Rare)	อาจเกิดขึ้นได้เฉพาะสถานการณ์ผิดปกติเท่านั้น

ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Consequences) แสดงถึง ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นต่างๆ เช่น การบาดเจ็บ ความเสียหาย การสูญเสียผลประโยชน์ที่ได้รับ เป็นต้น ซึ่งแบ่งคะแนนการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น

ระดับคะแนน	ผลกระทบที่เกิดขึ้น	คำอธิบาย
1	น้อยมาก (Insignificant)	ไม่มีการบาดเจ็บ, สูญเสียทางการเงินน้อย
2	น้อย (Minor)	มีการบาดเจ็บเล็กน้อย, สูญเสียทางการเงินปานกลาง, มีผลกระทบภายในองค์กร
3	ปานกลาง (Moderate)	ต้องได้รับการรักษาจากแพทย์, สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก, มีผลกระทบกับลูกค้าภายนอก
4	มาก (Major)	บาดเจ็บสาหัส, สูญเสียทางการเงินมาก, สูญเสียความสามารถในการผลิต
5	มากที่สุด (Catastrophic)	เสียชีวิต, สูญเสียทางการเงินมหาศาล, มีผลกระทบถึงขั้นหายนะ

จากนั้นนำระดับคะแนนในมิติของโอกาสในการเกิดความเสียหายและผลกระทบที่เกิดขึ้น มาเทียบคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ดังตาราง 2.3

ตารางที่ 2.3 การเทียบคะแนนเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยง

โอกาสในการเกิด ความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น				
	Insignificant (1)	Minor (2)	Moderate (3)	Major (4)	Catastrophic (5)
Almost Certain (A)	H	H	E	E	E
Likely (B)	M	H	H	E	E
Possible (C)	L	M	H	E	E
Unlikely (D)	L	L	M	H	E
Rare (E)	L	L	M	H	H

เมื่อ E (Extreme Risk)	หมายถึง กำหนดแผนจัดการโดยเร่งด่วน
H (High Risk)	หมายถึง กำหนดผู้บริหารระดับสูงติดตามอย่างใกล้ชิด
M (Moderate Risk)	หมายถึง กำหนดผู้บริหารระดับฝ่ายดูแลรับผิดชอบ
L (Low Risk)	หมายถึง กำหนดมาตรการควบคุมในกระบวนการงาน

- การประเมินระบบควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่ คือ การประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่ เพื่อใช้ตัดสินใจว่าระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่นั้นสมควรได้รับการปรับปรุง แก้ไข หรือเปลี่ยนไปใช้ระบบอื่นหรือไม่ ซึ่งการประเมินแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังตาราง 2.4

ตารางที่ 2.4 การประเมินระบบควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่

ระดับ	คำอธิบาย
ดีเลิศ (Excellent)	ยอดเยี่ยม ไม่ต้องปรับปรุง
ดี (Good)	นำไปปฏิบัติแล้วได้ผลเป็นอย่างดี แต่มีต้องปรับปรุงบางส่วน
พอใช้ได้ (Fair)	ดีพอสมควร นำไปปฏิบัติแล้วได้ผลไม่ค่อยดีนัก
ไม่ค่อยดีนัก (Marginal)	ไม่ได้นำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัดหรือไม่สอดคล้องกับความเสี่ยง
แย่ / ยังไม่มีการพัฒนาระบบ (Poor / Non-Existent)	

- การประเมินความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ (Residual Risk) คือ การประเมินระดับความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่มีการจัดทำมาตรการตอบสนองของความเสี่ยง สำหรับการประเมินให้ใช้ตารางที่ 2.1 2.2 และ 2.3 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินค่าความเสี่ยง (Evaluate Risks)

คือ การประเมินระดับความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ว่าสามารถยอมรับได้หรือไม่ พร้อมทั้งระบุเหตุผลและควรกำหนดเกณฑ์ในการยอมรับหรือไม่ยอมรับความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า โดยทั่วไป เหตุผลที่จะยอมรับความเสี่ยงมีดังนี้

- ผลการประเมินความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่จากตารางที่ 2.3 อยู่ในระดับต่ำ
- การไม่สามารถหามาตรการที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองของความเสี่ยงได้
- ต้นทุนการตอบสนองความเสี่ยงมีมูลค่าสูงกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ
- โอกาสที่จะได้รับผลกระทบในเชิงบวกอยู่ในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองความเสี่ยง (Treat Risks)

คือ การกำหนดมาตรการที่เหมาะสมเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ สามารถเลือกดำเนินการได้ 4 แนวทาง ดังนี้

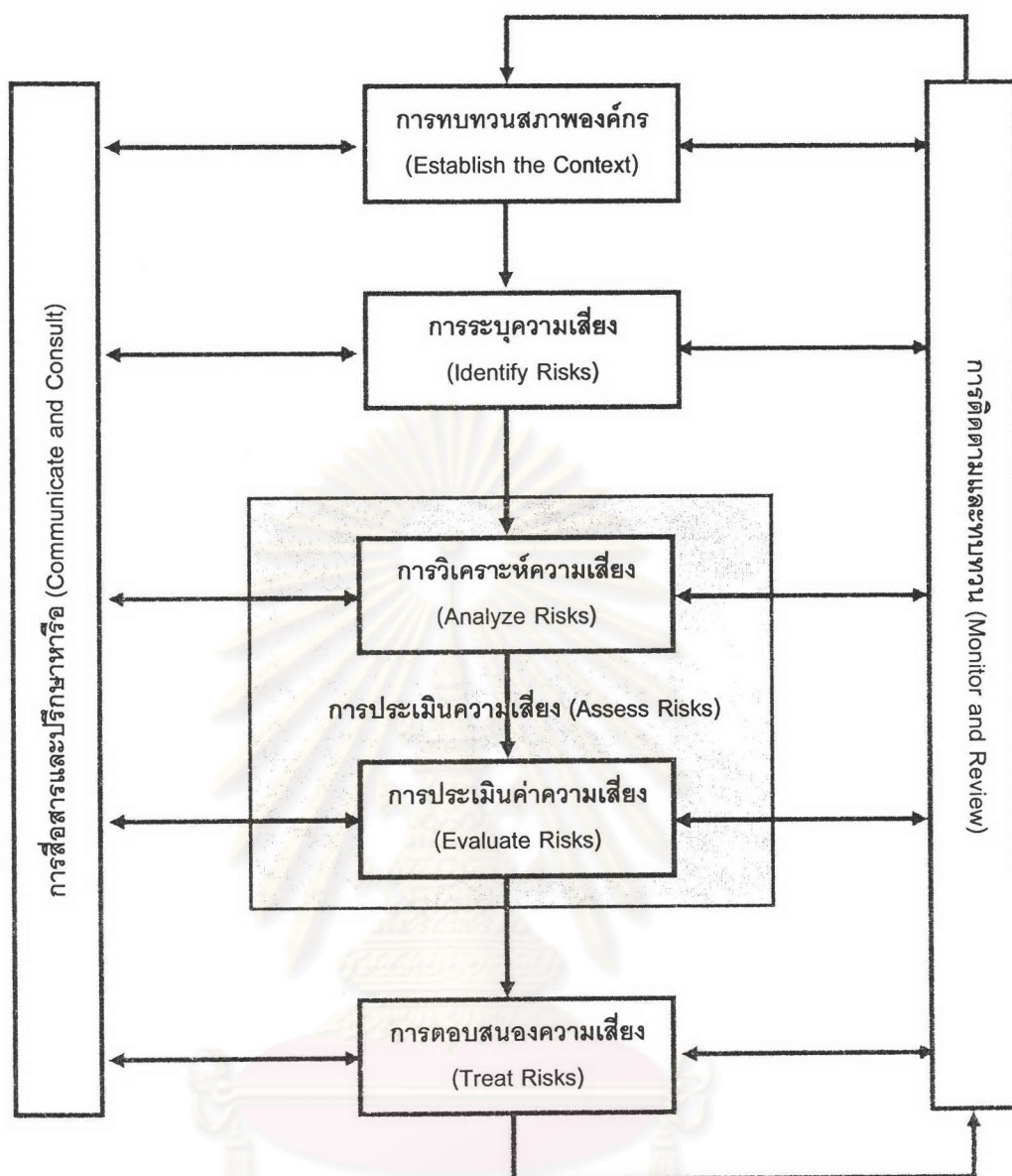
- การหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือ การหยุดดำเนินการกิจกรรมที่ประกอบด้วยความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ หรือการเลือกดำเนินการอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า
- การลด (Reducing) คือ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและ/หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น ด้วยการออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงองค์กร การแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการตรวจติดตาม
- การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transferring) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ไปยังส่วนอื่นที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
- การยอมรับความเสี่ยง (Retention) คือ การยินยอมให้มีความเสี่ยงปรากฏอยู่ เนื่องจากต้นทุนการตอบสนองความเสี่ยงมีมูลค่าสูงกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ อย่างไรก็ตาม องค์กรควรกำหนดมาตรการเพื่อใช้ติดตามและดูแลความเสี่ยงได้อย่างใกล้ชิด

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review)

คือ การติดตามและทบทวนผลการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีความเหมาะสมและได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร ตลอดจนความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

สำหรับขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงที่ได้กล่าวถึงข้างต้น สามารถสรุปขั้นตอนได้ ดังรูปที่ 2.2

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 2.2 ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

2.1.4 ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ปัจจุบัน องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ มีการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ซึ่งในทำนองเดียวกัน ในการบริหารความเสี่ยง สามารถวัดความเสี่ยงโดยใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator: KRI) เพื่อเป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เตือนภัยล่วงหน้า ซึ่งบอกให้ทราบถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใด เวลาหนึ่งที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน (ญานินี วจิประทัดจิต, 2547: 27-33)

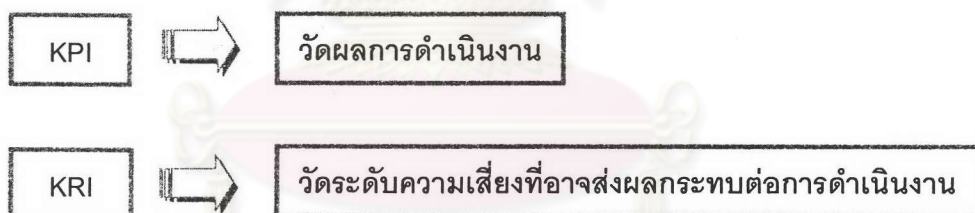
ทั้งนี้ ควรจะกำหนดตัวชี้วัดให้สามารถวัดประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงได้ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวควรที่จะมีมาตรวัดดังนี้

- ตัวชี้วัดที่ใช้วัดระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม
- ตัวชี้วัดที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ที่ถูกออกแบบเพื่อการจัดการหรือลดความเสี่ยง
- ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินว่าระดับความเสี่ยงหลังการควบคุมเพิ่มขึ้นหรือลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

คุณลักษณะหลักของตัวชี้วัดความเสี่ยง ได้แก่

- สามารถวัดได้
- สามารถนำมาเปรียบเทียบกับระดับของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- ควรจะมีความเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงหลัก ซึ่งอาจมีผลกระทบที่รุนแรงต่อหนึ่งวัตถุประสงค์หรือมากกว่า

กล่าวโดยสรุปแล้ว ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดความเสี่ยง ล้วนเป็นมาตรวัดที่ใช้วัดผลการดำเนินงานและใช้วัดระดับของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานนั่นเอง



รูปที่ 2.3 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดความเสี่ยง

ความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน สามารถกล่าวได้ว่าเกิดจากผลกระทบของความเสี่ยงอย่างน้อยหนึ่งความเสี่ยง เช่น บริษัท A ล้มเหลวจากการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกำหนดอัตราผลตอบแทนแบบทบต้น (Compound Rate of Return) ไว้ร้อยละ 12 เนื่องจากความเสี่ยงดังต่อไปนี้

- การเปลี่ยนแปลงในปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ เช่น ราคาขาย อัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น
- การเปลี่ยนแปลงในปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการผลิต

- การถดถอยของสภาวะเศรษฐกิจหรือการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น
- การหยุดการผลิตหรือมีต้นทุนที่สูงเกินกว่าประมาณการ

ในกรณีที่ตัวชี้วัดความเสี่ยงระบุว่า ระดับความเสี่ยงได้สูงเกินกว่าระดับของความเสียหายที่ยอมรับได้แล้ว ตัวชี้วัดความเสี่ยงนั้นๆ จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเตือนให้มีการแก้ไขหรือรายงานเหตุการณ์ดังกล่าวให้กับผู้บริหารระดับสูง เพื่อติดตามและดำเนินการต่อไป

ตัวชี้วัดความเสี่ยงไม่ได้ใช้เพื่อบ่งชี้ว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไม่สามารถบรรลุได้ แต่ใช้เพื่อระบุว่าระดับความเสี่ยงนั้นๆ สูงเกินกว่าที่ผู้บริหารยอมรับได้

ตัวชี้วัดความเสี่ยงแบ่งได้ 2 ประเภท ตามช่วงเวลาที่ถูกนำมาเป็นมาตรวัด ดังนี้

- **ตัวชี้วัดชี้นำความเสี่ยง (Leading KRI)** เป็นตัวชี้วัดอ้างอิงมาตรวัดก่อนที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
- **ตัวชี้วัดติดตามความเสี่ยง (Lagging KRI)** เป็นตัวชี้วัดอ้างอิงมาตรวัดหลังความเสี่ยงได้เกิดขึ้นแล้ว

ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดชี้นำความเสี่ยงทำให้องค์กรสามารถตอบสนองโดยการป้องกันความเสี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงนั้นได้เร็วขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น การเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ในการจัดทำตัวชี้วัดชี้นำความเสี่ยง สำหรับระบุและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญจึงเป็นเรื่องสำคัญ แต่ในทางปฏิบัติจะต้องคุ้มกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเก็บข้อมูลต่างๆ ด้วย โดยปกติตัวชี้วัดชี้นำความเสี่ยงสามารถชี้นำได้ในช่วงเวลาที่เกิดขึ้นเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละเหตุการณ์นั้น ในบางกรณี ตัวชี้วัดรายเดือนและรายไตรมาสอาจจะถูกพิจารณาเป็นตัวชี้วัดชี้นำความเสี่ยงได้เช่นกัน แต่โดยปกติแล้ว ตัวชี้วัดรายเดือน รายไตรมาส และรายปีนั้นจะเป็นตัวชี้วัดติดตามความเสี่ยงหรือตัวชี้วัดหลังจากที่เหตุการณ์ได้เกิดขึ้นแล้ว

ตัวอย่างของตัวชี้วัดชี้นำความเสี่ยงและตัวชี้วัดติดตามความเสี่ยง

ตัวอย่างต่อไปนี้ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างตัวชี้วัดชี้นำความเสี่ยงและตัวชี้วัดติดตามความเสี่ยงในเรื่องของความถี่ในการวัดผล (เป็นช่วงเวลา) และความละเอียดของระดับกิจกรรมที่ถูกนำมากำหนดตัวชี้วัด

ตัวอย่างตัวชี้วัดชี้นำความเสี่ยง – รายวันและรายสัปดาห์

- การเติบโตของยอดขายประจำวันต่ออัตราการผลิต
- ประสิทธิภาพในการผลิต
- ยอดขายที่ลดลง

- การจัดซื้อไม่สำเร็จเกินระดับที่ประมาณการไว้
- การร้องเรียนของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น

ตัวอย่างตัวชี้วัดชี้นำความเสี่ยง – รายเดือนและรายไตรมาส

- ผลงานการดำเนินโครงการหรือการลงทุน ถ้ามีกลยุทธ์ในการถอนการลงทุนหรือโครงการ
- จำนวนวันฝีกอบรมพนักงานลดลง เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- จำนวนของทีมงานขายที่ลดลง เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- จำนวนของหน่วยธุรกิจที่ปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้สมบูรณ์ภายในวันที่กำหนด
- จำนวนของการประเมินผลงานของพนักงานได้ตรงเวลา

ตัวอย่างตัวชี้วัดติดตามความเสี่ยง – รายเดือน

- ต้นทุนการปฏิบัติงานต่ออัตราการผลิต
- อัตราผลตอบแทนแบบทบต้น
- ค่าใช้จ่ายจริงเทียบกับประมาณการ

ตัวอย่างตัวชี้วัดติดตามความเสี่ยง – รายครึ่งปีหรือรายปี

- ความพึงพอใจของลูกค้า
- ความพึงพอใจของพนักงาน

ตัวชี้วัดความเสี่ยงเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัดความเสี่ยงสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยงในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยตัวชี้วัดความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative KRI) นั้นสามารถรวมเข้ากับระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) เนื่องจากตัวชี้วัดความเสี่ยงเชิงปริมาณสามารถกำหนดได้ง่าย ส่วนตัวชี้วัดความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative KRI) นั้น ค่อนข้างเป็นนามธรรม จึงต้องใช้วิจารณญาณในการวัดผล ซึ่งไม่สามารถวัดผลได้แน่นอน

ในหลายกรณีตัวชี้วัดความเสี่ยงเชิงคุณภาพจะเชื่อมโยงโดยตรงกับความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และอาจจะใช้ได้ดีในทางปฏิบัติมากกว่าตัวชี้วัดความเสี่ยงเชิงปริมาณ

ตัวอย่างการบริหารความเสี่ยงด้านการเมือง

- ความเสี่ยงด้านการเมือง - ความเปลี่ยนแปลงในกฎหมายและข้อบังคับ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาล

- การจัดการความเสี่ยง - ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในส่วนท้องถิ่นได้สร้างความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ของรัฐและติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ
- ตัวชี้วัดความเสี่ยงเชิงคุณภาพ - ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่ดี คือ ความรู้สึกของผู้บริหารที่มีต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ที่มีการรายงานต่อคณะผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัท แต่การรวบรวมตัวชี้วัดความเสี่ยงนี้เข้ากับระบบเตือนภัยล่วงหน้าจึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก
- ตัวชี้วัดความเสี่ยงเชิงปริมาณ - บางบริษัทอาจใช้ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสื่อสาร ฝ่ายกลยุทธ์ในการติดตามข่าวสารต่างๆ จากหลายแหล่งเพื่อบันทึกความถี่ที่เกิดขึ้นของประเด็นนั้นๆ ดังนั้น การใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยงเชิงคุณภาพจึงมีความถูกต้องมากกว่า

2.1.5 ประโยชน์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

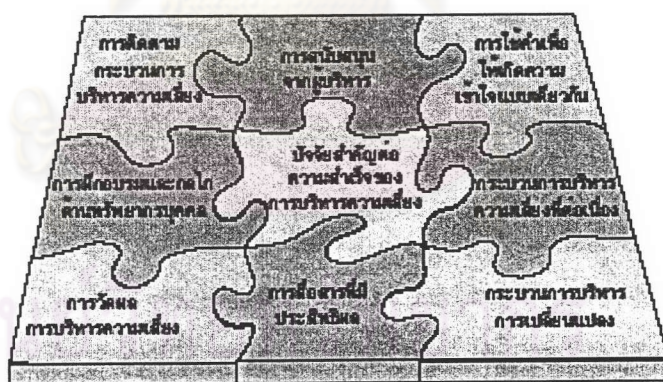
การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์หลายประการ (ไฟรชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547: 6) ดังนี้

- ความสอดคล้องกันระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงให้ธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโต ความเสี่ยงและผลตอบแทนของธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโตและผลตอบแทนของธุรกิจ
- การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่จำกัดเพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหาย จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

- การลดความสูญเสียและสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีจัดการ ดังนั้นจึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อธุรกิจ
- การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร องค์กรทุกแห่งประสบกับความเสี่ยงมากมายซึ่งมีผลต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงานต่างๆ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เห็นว่าความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงทั้งหมดจึงควรมองความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร
- การสร้างโอกาส การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยไม่จำกัดเฉพาะความเสี่ยงที่เป็นความเสียหาย ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.1.6 ปัจจัยต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ (ไฟรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547: 15-17) ดังนี้



รูปที่ 2.4 ปัจจัยต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 1: การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหาร

ความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่กรรมการผู้จัดการ หรือ ผู้นำสูงสุดขององค์กรต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการ กำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2: การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์กรที่ได้มีการจัดทำ กรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีคำอธิบายองค์ประกอบในกรอบการบริหารความเสี่ยง อย่างชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันและมี จุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 3: การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ 4: กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่ องค์กรจำเป็นต้องมีการ บริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกันที่ต้องมีการชี้แจงให้ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับ จากการเปลี่ยนแปลงนั้น

ปัจจัยที่ 5: การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา
- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตาม การเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
- มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ ปรับปรุงการบริหารองค์กรและจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมี โอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญ อย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์

ขององค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจาและในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูง กรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการขององค์กร

ปัจจัยที่ 6: การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

- การวัดความเสี่ยง ในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับองค์กรยอมรับได้
- การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงานซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ 7: การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- ความรู้ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร

พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง โดยความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบต่อและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่แต่ละบุคคลมีผลต่อองค์กร

- การวัดระดับของความเสียหายที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสียหายได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

ปัจจัยที่ 8: การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

2.2.1 ความหมายของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความหมายของ “ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์” ได้มีผู้ให้คำนิยาม ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ การเมือง เศรษฐกิจ กฎ ข้อบังคับ สภาพการตลาด ชื่อเสียง ความเป็นผู้นำ และความต้องการของลูกค้า (Siri Thongsiri, 2003: 3)
- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ เหตุการณ์หรือกลุ่มเงื่อนไขอันไม่พึงประสงค์ที่จะลดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ (Da'vila และ Kaplan, 1999: 255)
- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (QUT, 2003)
- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่ไม่เลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้องหรือความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2548)

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ปัจจัย เหตุการณ์ หรือแนวโน้มภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจและมูลค่าที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับ (Slywotzky และ Drzik , 2005 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2548)

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางด้านอุตสาหกรรมและส่งผลกระทบต่อองค์กร ตัวอย่างของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ ความเสี่ยงจากการเมือง ความเสี่ยงจากข้อกำหนดและกฎหมาย เป็นต้น (วรารวรรณ ทิพพานิช, 2547: 12)

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่ชัดเจนไม่ให้อำนาจบริหารถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งอาจจะเกิดได้จากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร (ญานินี วังวิระทับจิต, 2547: 10)

ดังนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จึงอาจสรุปความหมายได้ดังนี้

“เหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ ที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถและความสำเร็จหลักขององค์กร ซึ่งอาจมีที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ นโยบาย การดำเนินงานหลัก ชื่อเสียง เศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไข กฎ ข้อบังคับและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร”

2.2.2 การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

จากการศึกษาของผู้วิจัย พบว่า การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มีหลายแนวทาง ขึ้นอยู่กับผู้ให้คำนิยามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอ 4 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 การระบุจากการไม่เลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้อง

การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นี้จะพิจารณาจาก “การไม่เลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้อง” หรือ “การไม่เลือกทำในสิ่งที่ถูก” (พสุ เดชะรินทร์, 2548ก) นั่นคือ ขณะที่ผู้บริหารวางแผนหรือกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร จะพบว่า มีทางเลือกกลยุทธ์หลายประการ เช่น กรณีองค์กรต้องส่งสินค้าไปต่างประเทศ โดยมีตลาดหลักอยู่สองประเทศ คือ อินเดียและจีน แต่องค์กรมีขีดความสามารถในการส่งสินค้าได้เพียงประเทศเดียว หากผู้บริหารตัดสินใจส่งสินค้าไปยังประเทศจีน ก็จะมีประเด็นความเสี่ยงว่า ทำไมผู้บริหารไม่ตัดสินใจส่งสินค้าไปยังประเทศอินเดีย และหากคู่แข่งตัดสินใจตรงข้ามกับองค์กร คือ ส่งสินค้าไปประเทศอินเดีย แล้วประสบความสำเร็จมากกว่า แสดงว่าความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ขององค์กรได้เกิดขึ้นแล้ว เป็นต้น

นอกจากนี้ มีอีกตัวอย่างหนึ่งที่ชัดเจน คือ หลายครั้งที่มีการปรากฏโอกาสสำคัญทางธุรกิจขององค์กร อาทิ การเข้าร่วมลงทุนของบริษัทต่างชาติหรือการที่บริษัทคู่แข่งเสนอขายโรงงานให้กับองค์กรหรือภาครัฐบาลสนับสนุนการแสดงสินค้า เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากโอกาสเหล่านี้ทุกประการ จึงมักเลือกเพียงบางโอกาสเท่านั้น อันจะนำไปสู่ประเด็นความเสี่ยงที่ว่า ทำไมผู้บริหารจึงตัดสินใจปล่อยโอกาสบางประการไปและอะไรคือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปล่อยโอกาสเหล่านั้น

ดังนั้น การระบุและประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จากแนวทางนี้จึงค่อนข้างลำบาก เนื่องจาก ขณะกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารจะคิดว่ากลยุทธ์เหล่านี้ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด แต่การจะทราบว่า กลยุทธ์เหล่านี้ถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ก็ต่อเมื่อองค์กรได้เริ่มดำเนินการตามกลยุทธ์และมีผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นแล้ว ประกอบกับการประเมินระดับโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ หากให้ผู้บริหารภายในองค์กรเป็นผู้ระบุและประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เอง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะได้ข้อสรุปเดิม คือ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นถูกต้องและเหมาะสมที่สุด แต่หากให้ที่ปรึกษาภายนอกองค์กรเป็นผู้ระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกัน เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ไม่อาจทราบถึงบริบทและลักษณะของธุรกิจได้ดีเท่าบุคลากรภายในองค์กร

สำหรับสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ส่วนใหญ่เกิดจากกระบวนการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดหรือไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การที่องค์กรไม่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการไม่ศึกษาถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ และการขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ครบถ้วน เป็นต้น

แนวทางที่ 2 การระบุจากสิ่งที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นี้จะพิจารณาจาก “สิ่งใดก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น” (พสุ เดชะรินทร์, 2548ข) นั่นคือ เมื่อองค์กรกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารองค์กรต้องวิเคราะห์ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังกล่าว และควรมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงใดบ้างเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและองค์กรยังสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ดังนั้น การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จากแนวทางนี้จึงค่อนข้างชัดเจน นั่นคือ ผู้บริหารอาจเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร แล้ววิเคราะห์ด้วย SWOT ว่า การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว นั้น อะไรคือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม

เพื่อนำไปสู่การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

แนวทางที่ 3 การระบุจากที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

Da'vila และ Kaplan (1999: 255-262) อธิบายว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สามารถระบุได้จากความเสี่ยงพื้นฐาน 3 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานหลัก (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านการเสื่อมถอยของสินทรัพย์ (Asset Impairment Risk) และความเสี่ยงด้านสภาพการแข่งขัน (Competitive Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงพื้นฐานโดยอยู่ในระดับสูงมาก จะส่งกระทบต่อการสูญเสียความเชื่อมั่นขององค์กร (Franchise Risk) ในที่สุด ดังรูปที่ 2.5 โดยความเสี่ยงพื้นฐานเหล่านี้ถือว่าเป็นที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรทุกแห่งต้องประสบอยู่ตลอดเวลา



รูปที่ 2.5 ที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานหลัก ความเสี่ยงนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เมื่อกระบวนการหรือผลผลิตหลักขององค์กรล้มเหลว เช่น เครื่องจักรในสายการผลิตหลักหยุดทำงาน พัดลมของลูกค้าสูญหาย เวชภัณฑ์มีสารพิษเจือปน การติดต่อธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการเสื่อมถอยของสินทรัพย์ ความเสี่ยงนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เมื่อเกิดการเสื่อมถอยของสินทรัพย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาระหนี้เงินในธุรกิจขององค์กร โดยสามารถแบ่งที่มาได้ 3 ประเภท ดังนี้

○ การเสื่อมถอยทางการเงิน (Financial Impairment) ซึ่งเกิดจากการหมุนเวียนเงินในธุรกิจไม่มากเพียงพอที่จะสนับสนุนรายรับรายจ่ายขององค์กรได้อีกต่อไป

○ การเสื่อมถอยของทรัพย์สินทางปัญญา (Impairment of Intellectual Property Rights) ซึ่งอาจมีที่มาจาก การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ความลับทางธุรกิจถูกเปิดเผย หรือความล้มเหลวในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและทรัพย์สินทางปัญญา

○ การเสื่อมถอยทางกายภาพ (Physical Impairment) ซึ่งเกิดจากการทำลายสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพด้านการดำเนินงานหรือกระบวนการผลิตหลักขององค์กร อาทิ อัคคีภัย อุทกภัย การก่อการร้าย หรือภัยพิบัติต่างๆ เป็นต้น

● **ความเสี่ยงด้านสภาพการแข่งขัน** ความเสี่ยงนี้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อศักยภาพด้านการสร้างสรรค์และสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งสภาพการเปลี่ยนแปลงได้ 4 ประเภท ดังนี้

○ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ของผู้แข่งขัน (Competitors)

○ การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ (Regulations)

○ การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า (Customers)

○ การเปลี่ยนแปลงการกำหนดราคาและนโยบายของผู้จัดหา (Suppliers)

● **ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง** ความเสี่ยงนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความเสี่ยงพื้นฐานที่กล่าวมาอย่างน้อย 1 ประเภทอยู่ในระดับสูงมาก จนส่งผลกระทบต่อการสูญเสียความเชื่อมั่นขององค์กร เช่น

○ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานหลัก - เครื่องบินตก (ธุรกิจสายการบิน)

○ ความเสี่ยงด้านการเสื่อมถอยของสินทรัพย์ - การไม่สามารถคืนเงินฝากให้แก่ลูกค้าจำนวนมาก (ธุรกิจธนาคาร)

○ ความเสี่ยงด้านสภาพการแข่งขัน - ส่วนแบ่งการตลาดลดลงเนื่องจากสภาพการแข่งขันเพื่อความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี (ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์) เป็นต้น

แนวทางที่ 4 การระบุงจากประเภทของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

Slywotzky และ Drzik (2005 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2548) ได้จัดกลุ่มความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็น 7 กลุ่ม โดยจะเป็นกรอบกว้างๆ ช่วยให้ผู้บริหารระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้ชัดเจนขึ้น ตลอดจนได้เสนอแนะแนวทางป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงเหล่านั้นได้ด้วย ดังนี้

- **กลุ่มที่ 1 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตรากำไรในอุตสาหกรรมเริ่มลดลง (Industry Margin Squeeze)** การพัฒนาอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มักจะนำไปสู่ภาวะอุปทานมากกว่าอุปสงค์ (Overcapacity) สินค้าและการบริการมีลักษณะเหมือนกันมากขึ้น (Commoditization) ทำให้โอกาสในการได้กำไรของบริษัทต่างๆ ในอุตสาหกรรมลดลงและสุดท้ายอุตสาหกรรมเหล่านี้อาจจะเข้าสู่ภาวะที่ยากจะเกิดกำไร (No-Profit Zone)

สำหรับแนวทางลดและแก้ไขความเสี่ยง คือ ในช่วงแรกที่มีความเสี่ยงยังไม่เกิดบริษัทต่างๆ ยังสามารถแข่งขันได้อย่างอิสระ หากความเสี่ยงจากอัตรากำไรที่ลดลงเริ่มปรากฏบริษัทต่างๆ ในอุตสาหกรรมจะต้องเป็นพันธมิตรกันมากขึ้น ซึ่งสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ แต่ประเด็นที่สำคัญคือ บริษัทต่างๆ จะต้องสามารถติดตาม ประเมิน และตอบสนองความเสี่ยงในประเด็นนี้ให้ได้อย่างรวดเร็ว

- **กลุ่มที่ 2 ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี (Technology Shift)** อาทิ การหมดอายุของสิทธิบัตร การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่จะทำให้กระบวนการผลิตและการดำเนินงานหลักล้มเหลว ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กรล้มเหลว เป็นต้น ความเสี่ยงกลุ่มนี้ยากที่จะพยากรณ์เนื่องจากการไม่ทราบว่าจะเทคโนโลยีใดจะได้รับการยอมรับหรือได้รับความนิยมจากตลาด

ดังนั้น แนวทางที่หลายองค์กรใช้ในการป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี คือ การเลือกที่จะให้ความสนใจมากกว่าหนึ่งเทคโนโลยี (Double Betting) เพื่อให้มั่นใจว่าไม่ว่าเทคโนโลยีใดจะประสบความสำเร็จหรือได้รับการยอมรับ บริษัทก็จะไม่เผชิญกับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดังกล่าว

- **กลุ่มที่ 3 ความเสี่ยงที่เกิดจากความเสียหายของตราสินค้า (Brand Erosion)** ความเสี่ยงนี้อาจเกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืน เช่น วิกฤติการผลิต/จำหน่ายอาหารและน้ำดื่ม อาจพบว่าในขวดน้ำดื่มมีสารพิษเจือปน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อตราสินค้าทันทีในวันรุ่งขึ้น ประกอบกับปัจจุบันข่าวสารต่างๆ สามารถกระจายได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ดังนั้น แนวทางที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงนี้คือ บริษัทไม่ควรมุ่งสร้างตราสินค้าด้วยการตลาดเพียงอย่างเดียว แต่ควรกระจายความเสี่ยงด้วยการให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นในการสร้างตราสินค้าด้วย อาทิ คุณภาพของสินค้า การบริการ เป็นต้น

- **กลุ่มที่ 4 ความเสี่ยงที่เกิดจากคู่แข่งชั้น (One-of-a-Kind Competitor)** ประกอบด้วยคู่แข่งชั้นในปัจจุบันและในอนาคต อาทิ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ของคู่แข่งชั้น การปรากฏคู่แข่งชั้นใหม่ เป็นต้น ดังนั้น แนวทางที่องค์กรจะต้องทำ คือ การมีกระบวนการตรวจสอบ ติดตามคู่แข่งชั้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้หากพบว่าบริษัทมีการทับซ้อนกับคู่แข่งชั้น ผู้บริหารจะต้องเริ่มทบทวนว่า การทับซ้อนดังกล่าวยอมรับได้หรือไม่ หากยอมรับไม่ได้ จะต้องหาแนวทางในการปรับตำแหน่งทางการแข่งขันอย่างรวดเร็ว

- **กลุ่มที่ 5 ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค (Customer Priority Shift)** ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ทุกองค์กรเผชิญอยู่ตลอดเวลา เพียงแต่แตกต่างกันในระดับความรุนแรงเท่านั้น แนวทางในการป้องกันความเสี่ยง คือ องค์กรอาจจะต้องสร้างระบบในการติดตาม/เตือนภัยถึงพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค โดยระบบดังกล่าวควรอยู่ในรูปแบบของระบบสารสนเทศที่สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงและเตือนองค์กรได้อย่างทันท่วงที

- **กลุ่มที่ 6 ความเสี่ยงที่เกิดจากความล้มเหลวของโครงการใหม่ (New Project Failure)** การริเริ่มโครงการใหม่ต่างๆ ล้วนแต่มีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งสิ้น อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ การนำเสนอโฆษณาใหม่ โครงการวิจัยและพัฒนาต่างๆ การซื้อกิจการต่างๆ เป็นต้น ซึ่งแนวทางในการป้องกันความเสี่ยง คือ องค์กรจะต้องประเมินโอกาสในการประสบความสำเร็จของแต่ละโครงการอย่างละเอียด จากนั้นจึงเลือกดำเนินโครงการซึ่งมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูงก่อน

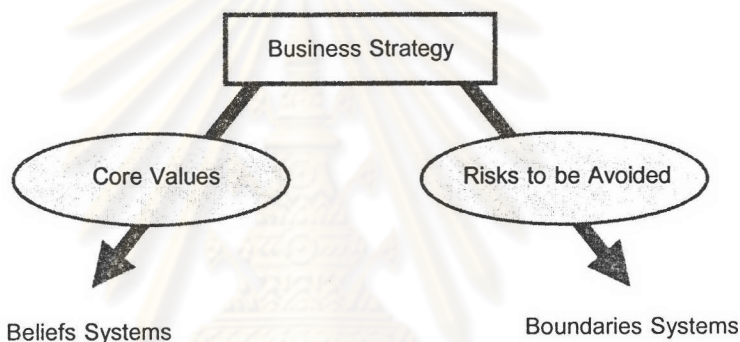
- **กลุ่มที่ 7 ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ตลาดไม่เติบโต (Market Stagnation)** ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่บริษัทหลายแห่งต้องเผชิญ จากการที่ไม่สามารถหาหนทางในการเติบโตได้ต่อไป เนื่องจากตลาดเดิมเริ่มถึงจุดอิ่มตัว โดยแนวทางแก้ไข คือ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Demand Innovation) ซึ่งจะส่งผลให้ตลาดสามารถเติบโตขึ้นมาใหม่ได้

2.2.3 แนวทางจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

Da'vila และ Kaplan (1999: 275-288) เสนอว่า การจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง ได้แก่ การกำหนดระบบความเชื่อและระบบขอบเขตขององค์กร (Beliefs and Boundaries System) และการกำหนดระบบควบคุมภายในองค์กร (Internal Control Systems) ดังนี้

แนวทางที่ 1 การกำหนดระบบความเชื่อและระบบขอบเขตขององค์กร

โดยทั่วไป บุคลากรที่ได้รับการมอบหมายอำนาจจะต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร โดยการตัดสินใจดังกล่าว บุคลากรต้องใช้ดุลยพินิจท่ามกลางประเด็นต่างๆ อย่างสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร อาทิ ผลกำไร การเติบโตขององค์กรและความสามารถในการควบคุม เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ความสนใจส่วนตัวและความต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จ เป็นต้น หากองค์กรได้มีการจัดการอย่างเหมาะสม การใช้ดุลยพินิจดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมซึ่งเอื้อต่อการสนับสนุนค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าการตัดสินใจของบุคลากรที่ได้รับการมอบหมายอำนาจนั้นถูกต้องและเหมาะสม ด้วยการกำหนดระบบความเชื่อและระบบขอบเขตที่ชัดเจนขององค์กร ดังรูปที่ 2.6



รูปที่ 2.6 การกำหนดระบบความเชื่อและระบบขอบเขต

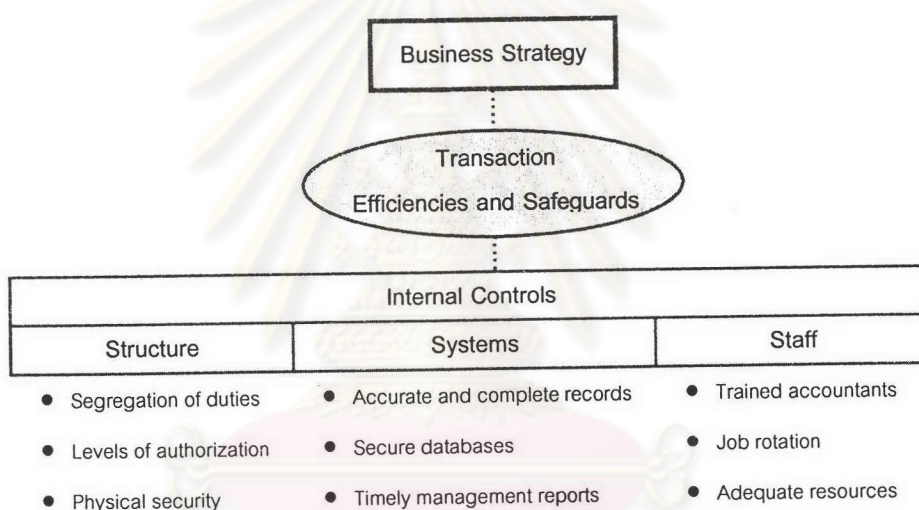
- ระบบความเชื่อขององค์กร คือ การระบุค่านิยมหลัก (Core Value) ซึ่งเป็นความเชื่อร่วมกันภายในองค์กรว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า สมควรยึดถือปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยหลักการปฏิบัติงานพื้นฐาน จุดมุ่งหมายและทิศทางขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องถ่ายทอดให้บุคลากรมีความเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อเป็นกรอบให้บุคลากรตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์อย่างถูกต้อง เหมาะสม และทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ การจัดทำ Balanced Scorecard นับว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งซึ่งช่วยในการถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรเช่นกัน

ตัวอย่างค่านิยมหลักของกรมบังคับคดี (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546: 80-81) ดังนี้
 สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ใฝ่หาความรู้ ทำงานเป็นทีม รวดเร็ว ซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นธรรม สื่อสารชัดเจน มีความสุขในการทำงาน

- ระบบขอบเขตขององค์กร คือ การระบุสิ่งที่ไม่ควรกระทำ โดยใช้ข้อความเชิงหลีกเลี่ยง เช่นเดียวกับบัญญัติสิบประการของศาสนาคริสต์ แล้วถ่ายทอดให้บุคลากรมีความเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจและสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างอิสระภายใต้ขอบเขตที่ควรหลีกเลี่ยง

แนวทางที่ 2 การกำหนดระบบควบคุมภายในองค์กร

ระบบความเชื่อและระบบขอบเขตที่ได้กล่าวถึงข้างต้นจะนำเสนอแนวทางการระบุค่านิยมหลักและสิ่งที่ไม่ควรกระทำ แต่อย่างไรก็ตาม การจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ควรกำหนดแนวทางป้องกันการฝ่าฝืนด้วยเจตนาและข้อผิดพลาดที่ไม่ได้เจตนาขึ้นภายในองค์กรด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่าสินทรัพย์ที่มีค่าและข้อมูลที่สำคัญต่างๆ ขององค์กรจะได้รับการปกป้องอย่างดีที่สุด ด้วยการกำหนดระบบควบคุมภายในองค์กร ซึ่งแบ่งได้ 3 ประเภท ดังรูปที่ 2.7



รูปที่ 2.7 ระบบควบคุมภายในซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญของทุกองค์กร

- การป้องกันเชิงโครงสร้าง (Structural Safeguards) ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อสร้างความชัดเจนต่ออำนาจของบุคลากรแต่ละคนที่ทำหน้าที่ควบคุมสินทรัพย์และบันทึกรายการบัญชีขององค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

- การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ (Segregation of Duties) ด้วยการไม่ให้บุคลากรมีอำนาจควบคุมสินทรัพย์ทั้งหมดเพียงผู้เดียว โดยกำหนดให้บุคคลากรอื่นทำหน้าที่ตรวจสอบงานเหล่านี้ด้วย

○ การกำหนดระดับอำนาจของบุคลากร (Defined Levels of Authorization) ด้วยการระบุระดับการเข้าถึงสินทรัพย์ให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจช่วยลดข้อผิดพลาดได้ระดับหนึ่ง

○ การสร้างระบบรักษาความปลอดภัย (Physical Security for Valuable Assets) ด้วยการกำหนดให้มีห้องนิรภัย กังวลวงจรมิด หรือเจ้าหน้าที่ดูแลสินทรัพย์ เพื่อคุ้มครองสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร

○ การตรวจสอบบัญชีจากหน่วยงานอิสระ (Independent Audit) ด้วยการกำหนดให้ผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอกเข้ามาตรวจสอบรายการบัญชีขององค์กร สำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ผู้บริหารอาจแต่งตั้งบุคคลอิสระจำนวนหนึ่งที่มีประสบการณ์ด้านการตรวจสอบบัญชีเป็นคณะกรรมการตรวจสอบบัญชีเพิ่มเติมได้

● การป้องกันเชิงระบบ (Systems Safeguards) ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานที่มีอยู่มีความสามารถเพียงพอในการรายงานความเคลื่อนไหวข้อมูลด้านการบริหารได้ทันเวลา โดยมีขั้นตอนดังนี้

○ การเก็บบันทึกข้อมูลครบถ้วนและไม่มีข้อผิดพลาด (Complete and Accurate Record Keeping) ด้วยการกำหนดให้การดำเนินงานต่างๆ สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างถูกต้องและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

○ การจำกัดการเข้าถึงระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล (Restricted Access to Information Systems and Databases) ด้วยการกำหนดรหัสผ่านหรือการนำข้อความมาทำเป็นรหัส เพื่อป้องกันการเข้าถึงระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล โดยไม่ได้รับอนุญาตหรือการให้สินบนเจ้าพนักงาน

○ การรายงานความเคลื่อนไหวข้อมูลด้านการบริหารได้ทันเวลา (Timely Management reporting) ผู้บริหารควรได้รับรายงานเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายหลังจากข้อมูลได้ผ่านกระบวนการเรียบร้อยแล้ว

● การป้องกันเชิงคนทำงาน (Staff Safeguards) ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ทำงานด้านการบัญชีหรือการควบคุม มีความชำนาญ ผ่านการฝึกฝนและได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเพียงพอ โดยมีขั้นตอนดังนี้

○ การให้ความชำนาญแก่บุคลากรด้านการบัญชีและการควบคุมอย่างเพียงพอ (Adequate Expertise for Accounting and Control Staff) ด้วยการมีบุคลากรที่ผ่านการรับรองด้านการบัญชีและควบคุมหรือผู้บริหารวางแผนส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมดังกล่าว

○ การหมุนเวียนภาระงานที่สำคัญ (Rotation in Key Jobs) ด้วยการวางแผนให้บุคลากรมีการหมุนเวียนการทำงานเฉพาะภาระงานสำคัญตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อป้องกันการทุจริตของบุคลากร

○ การสนับสนุนทรัพยากรเพียงพอ (Sufficient Resources) โดยทั่วไป การควบคุมภายในต้องใช้งบประมาณพอสมควร อาทิ การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การติดตั้งระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล การอบรมบุคลากร การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบระหว่างบุคลากรต่อหนึ่งภาระงานที่สำคัญ เป็นต้น ดังนั้น องค์กรต้องมีงบประมาณและทรัพยากรที่เพียงพอต่อกิจกรรมดังกล่าว

2.3 การจัดทำตัวชี้วัด

2.3.1 แนวทางการจัดทำตัวชี้วัด

การจัดทำตัวชี้วัดมีหลายแนวทางขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2546ก: 51-54) ดังนี้

- การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ Balanced Scorecard (BSC) เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง แล้วพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ต่างๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ Key Result Area (KRA) เป็นการจัดทำตัวชี้วัดโดยอิงกับ Key Result Area ได้แก่ จุด บริเวณ หรือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เริ่มจากการกำหนด Key Result Area ด้วยการที่ผู้บริหารตอบคำถามว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำหรือให้ความสนใจ เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด ด้วยการตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องวัดหรือประเมินเพื่อบ่งบอกว่าองค์กรประสบความสำเร็จใน Key Result Area ดังกล่าว
- การจัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) มีแนวทางหลักสองประการ ได้แก่ กรณีที่องค์กรมีการจัดทำ Balanced Scorecard ผู้บริหารก็สามารถที่จะกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้าน จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมา สำหรับกรณีที่องค์กรไม่ได้จัดทำ Balanced Scorecard ผู้บริหารสามารถที่จะจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้านขึ้นมาได้เลย จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้าน

- การจัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยการถาม-ตอบ แนวคิดนี้ ผู้บริหารจะต้องมีคำถามที่อยากทราบเกี่ยวกับองค์กร โดยจะต้องกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อตอบคำถามเหล่านี้ อาทิ หากผู้บริหารมีคำถามในใจว่าการบริการขององค์กรมีคุณภาพหรือไม่ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการตอบคำถาม อาจจะได้แก่ ระยะเวลาในการให้บริการ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือยอดขาย เป็นต้น

2.3.2 การถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับต่างๆ ขององค์กร

พลู เดชะรินทร์ (2546ข: 160-180) ได้ยกตัวอย่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับต่างๆ ขององค์กร ด้วยการจัดทำตาราง OS ซึ่งเป็นตารางเมตริกซ์ ดังตารางที่ 2.5 ที่เปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร การทำตาราง OS นี้จะช่วยให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานสามารถสร้างตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับองค์กรได้

ตารางที่ 2.5 ตัวอย่างตาราง OS

	ฝ่ายตลาด	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายจัดซื้อ	ฝ่ายคลังสินค้า	ฝ่ายบุคคล	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายจัดส่ง	ฝ่ายธุรการ
กำไรสุทธิ	○	○	○	○	○	○	○	○
ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้น	○	S						
จำนวนลูกค้าใหม่ต่อปี	○							
ร้อยละของการส่งสินค้าที่ช้ากว่าเวลามาตรฐาน		S	S	○				
ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าสั่งคืน		○		S			○	

การจัดทำตาราง OS เริ่มจากการนำตัวชี้วัดในระดับองค์กรมาเรียงในแนวตั้ง และนำรายชื่อของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรมาเรียงในแนวนอน โดยหน่วยงานเหล่านี้จะเป็นหน่วยงานระดับสูงสุดที่ขึ้นตรงต่อองค์กร เพื่อมาทำเป็นตารางเมตริกซ์ จากนั้นผู้บริหารในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานทุกคนจะพิจารณาร่วมกันว่าตัวชี้วัดในระดับองค์กรแต่ละตัวนั้น ใครเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องจะแบ่งเป็นเจ้าของภาพ (Owner = O) และผู้สนับสนุน (Supporter = S)

หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพ หมายถึง หน่วยงานนั้นเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ซึ่งตัวชี้วัดในระดับองค์กรหนึ่งตัวสามารถที่จะมีเจ้าภาพมากกว่าหนึ่งหน่วยงาน ส่วนผู้สนับสนุน คือ ผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบหลักต่อการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด แต่

มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดได้

ภายหลังจากที่จัดทำตาราง OS เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานจะกลับไปสร้างตัวชี้วัดของหน่วยงานตนเองให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับองค์กรที่ตนเองมีส่วนรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องด้วย โดยตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานนั้นอาจจะเป็นตัวเดียวกับตัวชี้วัดระดับองค์กรที่ตนเองเป็นเจ้าภาพก็ได้ โดยส่วนใหญ่แล้วในหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพของตัวชี้วัดในระดับองค์กร มักจะมีตัวชี้วัดเหมือนกับในระดับองค์กร เพียงแต่ต่างกันที่เป้าหมาย แต่ในบางกรณีตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานก็อาจจะต่างจากตัวชี้วัดระดับองค์กร แต่จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) ที่จะช่วยทำให้ตัวชี้วัดระดับองค์กรบรรลุเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม การจัดทำตัวชี้วัดนั้นไม่เพียงแต่จัดทำเฉพาะที่ปรากฏในตาราง OS เท่านั้น เพียงแต่ตัวชี้วัดที่ปรากฏในตาราง OS นี้ จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ทุกหน่วยงานจะต้องมีเทียบเท่า พร้อมทั้งพิจารณาภารกิจของหน่วยงานตนเองด้วยว่ามีอะไรบ้างที่อยู่นอกเหนือจากตาราง OS และสร้างตัวชี้วัดเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับภารกิจของตนเอง ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถนำตาราง OS มาช่วยถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่ระดับบุคคลได้เช่นกัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรเอก ภัทร์ชนันท์ (2546)

จัดทำ Balanced Scorecard ในระดับองค์กร การสร้างตัวชี้วัดระดับฝ่ายและระดับบุคคลของบริษัท เอเชียน เคมีคัล จำกัด ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจผลิตสารเคมีจำพวกคอปเปอร์ซัลเฟตสำหรับผสมในอาหารสัตว์ มีนโยบายการดำเนินงานขององค์กรคือ การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในกระบวนการผลิตและกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถแข่งขันได้ในธุรกิจอย่างยั่งยืน ดังนั้นเครื่องมือทางการจัดการอย่าง Balanced Scorecard จึงถูกนำมาใช้ในองค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และสื่อสารไปยังบุคลากร รวมทั้งจัดทำตัวชี้วัดหลักเพื่อวัดผลการดำเนินงาน ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความสำคัญของตัวชี้วัด วัดอุปสรรคของการดำเนินงาน เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรที่กำหนดไว้

การจัดทำ Balanced Scorecard ของบริษัท เอเชียน เคมีคัล จำกัด ได้กำหนดให้มีมุมมองทั้งสิ้น 4 มุมมอง ดังนี้ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตามลำดับ จากนั้นได้กำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองดังกล่าว พร้อมสร้างตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร พัฒนาต่อเนื่องไปสู่ระดับฝ่ายและระดับ

บุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ จนนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องในที่สุด

ธารชуда อมรเพชรกุล (2546)

พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุ ส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของสายงาน ระบุความเสี่ยงที่มาจากทุกขั้นตอนการทำงาน จัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงด้วยแผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ดำเนินการประเมินความเสี่ยงผ่านแบบสอบถามโดยใช้เทคนิค FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ FTA (Fault Tree Analysis) เพื่อช่วยค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง จากนั้นจึงสร้างแผนจัดการความเสี่ยง โดยได้ระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ผู้เขียนได้ออกแบบใบบันทึก (Check sheet) เพื่อใช้ติดตามผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบกับการวัดผลจำเป็นต้องใช้ระยะเวลานาน ดังนั้นผู้เขียนจึงกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงคาบหมาย เพื่อเปรียบเทียบค่าตัวเลขความเสี่ยงชี้้นำ (Risk Priority Number: RPN) ก่อนและหลังการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงในสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุไว้ด้วย

Bourne et al. (2000)

พัฒนาโครงสร้างการวัดผลการดำเนินงาน (Performance measurement framework) ซึ่งสามารถแบ่งได้ 3 ระยะ คือ ระยะการออกแบบตัวชี้วัด (The design of the performance measures) ระยะการคัดเลือกตัวชี้วัด (The implementation of the performance measures) และการนำตัวชี้วัดไปปฏิบัติ (The use of the performance measures) โดยทำการวิจัยแบบต่อเนื่อง (The longitudinal studies) ผ่านกลุ่มตัวอย่างบริษัทด้านการผลิต 3 แห่ง คือ บริษัท A, B และ C

ส่วนการวิเคราะห์กรณีศึกษาสามารถแบ่งได้ 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละระยะ ตามโครงสร้างการวัดผลการดำเนินงาน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการวัดผลการดำเนินงาน ตามด้วยส่วนวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาตัวชี้วัดให้ทันสมัย (The updating processes) เพื่อให้มีความท้าทายต่อกลยุทธ์ขององค์กร (Challenging the strategic assumptions)

Clarke and Varma (1999)

อธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ประเภทหนึ่ง จากการศึกษาพบว่า องค์กรกว่า 50 แห่งทั่วโลก ประสบความล้มเหลวกับการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่ไม่มีกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ด้านความเสี่ยงที่สามารถเข้าใจได้ง่าย และผู้บริหารไม่มีการกำหนดความรับผิดชอบหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน รวมทั้งผู้บริหารไม่ได้บริหารความเสี่ยงให้ตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น

ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงยุคใหม่ขึ้น เพื่อช่วยปกป้ององค์กรให้รอดพ้นจากความล้มเหลวดังกล่าว โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ การทำความเข้าใจและระบุความเสี่ยงที่จะพิจารณา (Set Direction) การประเมินความเสี่ยง ผลตอบแทนที่จะได้รับ และความต้องการของผู้ถือหุ้น แล้วนำไปเทียบกับองค์กรที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Baseline and Benchmark) การกำหนดกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ด้านความเสี่ยง (Create the Vision) การออกแบบการปรับปรุงกระบวนการด้านการปรับองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านความเสี่ยง การเลือกใช้เครื่องมือเพื่อช่วยติดตามและบริหารความเสี่ยง และการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบควบคุมภายในและแนวทางการปฏิบัติงาน (Design Process Improvements) การนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลด้วยการจัดฝึกอบรม การกำหนดให้บุคลากรมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Implement Change) และขั้นตอนสุดท้าย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Embed Continuous Improvements)

S C Ward (1999)

นำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคนิคการประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อคัดเลือกความเสี่ยงด้วยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงในแง่ของโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ว่าเทคนิคดังกล่าวมีข้อจำกัดมากมายและควรพิจารณาปัจจัยด้านอื่นๆ เพิ่มเติมด้วย ได้แก่ ต้นทุน เวลา และผลกระทบด้านคุณภาพ จากเหตุผลดังกล่าว เทคนิคการประเมินระดับความเสี่ยงแบบดั้งเดิมจึงเหมาะที่จะนำมาใช้ในขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์ความเสี่ยง สำหรับกรณีที่ผู้วิเคราะห์ไม่มีข้อมูลอ้างอิงความเสี่ยงแต่ละตัว

นอกจากนี้ ผู้เขียนได้แนะนำถึงภาระหรือสิ่งสำคัญที่จะต้องบรรลุผลสำเร็จในแต่ละขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง - แนะนำให้ระบุความเสี่ยง แหล่งที่มาของความเสี่ยงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ถึงแม้ว่าความเสี่ยงบางตัวอาจมีความสำคัญน้อยกว่าก็ตาม

ขั้นตอนการประเมินและวางแผนการจัดการความเสี่ยง - แนะนำให้รวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลจากขั้นตอนแรก เพื่อทำความเข้าใจถึงความแตกต่างและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง ความเสี่ยง สำหรับขั้นตอนการวางแผนนั้น นอกจากจะมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่ สำคัญ ควรกำหนดให้มีแผนจัดการความเสี่ยงจำนวนหนึ่งที่มีความสำคัญน้อย แต่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวเนื่องกันด้วย

ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง - การดำเนินตามแผนจัดการความเสี่ยงนั้น จำเป็นต้อง พิจารณาปัจจัยด้านเวลาหรือความเร่งด่วนด้วย นอกเหนือจากปัจจัยด้านความรุนแรงของ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเพียงอย่างเดียว

Seteroff, S.S. (1996)

สรุปการสำรวจบทความวิชาการพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ยุคใหม่นั้นจะมีความเสี่ยง เกิดขึ้น 2 ส่วนได้แก่ ส่วนแรก การกำหนดทิศทางการตลาด (Market Orientation) เนื่องจากลูกค้า มีความคาดหวังต่อสินค้าและงานบริการที่สูงขึ้น ดังนั้น องค์กรควรมีการสร้างระบบจัดเก็บข้อมูล ของลูกค้า เพื่อศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด อันจะนำไปสู่การคิดค้น นวัตกรรมใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ส่วนที่สอง สภาพแวดล้อมทางนิเวศวิทยาและทางสังคม (Ecocentric and Social Environment) ถึงแม้บางองค์กรอาจจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับด้านสิ่งแวดล้อม แต่องค์กร ต่างๆ ควรตระหนักและกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ขององค์กรด้วย เพื่อป้องกันผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้น เนื่องจากปัจจุบันมีการออกกฎหมายและการฟ้องร้องดำเนินคดีด้านสิ่งแวดล้อม มากขึ้น นอกจากนี้ รูปแบบและลักษณะการทำงานขององค์กรยังถือว่ามามีบทบาทสำคัญที่จะส่งผล กระทบต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ดังนั้น บางองค์กรจึงคิดหาวิธีลดปัญหานี้ด้วยการสนับสนุน ใ้บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะมากขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย