

บทบาทหน้าที่ของ CFO ยุคใหม่

อนุวัฒน์ สงวนทรัพย์ากร*

บทนำ

ในโลกปัจจุบัน ภาวะเศรษฐกิจของโลกมีการขยายตัวไปยังประเทศต่างๆ เช่น จีน อินเดีย เกาหลีใต้ ซึ่งประเทศเหล่านี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจในอนาคตของโลก และการเป็นระบบโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งหมายถึง การไม่มีพรมแดนระหว่างประเทศอีกต่อไปส่งผลให้กิจการจะมีขนาดใหญ่ขึ้น โดยจะสังเกตได้ว่าธุรกิจใหญ่ๆ ในโลกนี้มีการรวมกิจการเพิ่มมากขึ้น เช่น บริษัท ฮิวเลตต์-แพคการ์ด จำกัด กับบริษัท คอมแพค จำกัด ซึ่งทั้งสองบริษัทเป็นผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ รายใหญ่ของโลก ในประเทศไทยก็มีภัทรประกันภัยกับเมืองไทยประกันภัย ซึ่งรวมตัวกัน เพื่อระดมการประหยัดต้นทุน และเนื่องจากธุรกิจก็มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ความต้องการเงินทุนก็เพิ่มขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้หน่วยงานต่างๆ ของรัฐยังเข้ามามีบทบาทในการควบคุมธุรกิจมากขึ้น ข้อมูลทางการบัญชีจึงมีบทบาทที่สำคัญต่อธุรกิจมากขึ้นในการนำมาใช้วางแผน และตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ

ผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer: CEO) เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารกิจการ ให้เป็นไปตามแผนธุรกิจ (Business Plan) ที่กำหนดขึ้น ดังนั้น CEO ต้องมีข้อมูลสำหรับวางแผนและตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดทางการเงิน (Chief Financial Officer: CFO) หรือในกิจการบางแห่ง อาจเรียกว่า ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน (Financial Controller) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับมอบหมายเหล่านี้ โดยหน้าที่ที่สำคัญ คือ การจัดทำรายงานทางบัญชี พร้อมกับเสนองานเลือกต่างๆ ข้อดีและข้อเสียในแต่ละทางเลือกต่อ CEO เพื่อสามารถใช้ในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

สิ่งที่ CFO ต้องรู้

CFO มีหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ จัดหาข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ทางเลือก รวมทั้งกลยุทธ์และข้อเสนอแนะให้แก่ CEO ในการตัดสินใจอย่างไม่มีข้อผิดพลาด ดังนั้น CFO ต้องมีความรู้และเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้

1. ลักษณะธุรกิจ (Business)

CFO ต้องทราบลักษณะธุรกิจของตัวเองเป็นอย่างดี ว่าธุรกิจประกอบกิจการอะไร มีสินค้าหรือบริการอะไรบ้าง รวมถึงขั้นตอนในการประกอบสินค้าและบริการ กลยุทธ์ทางการตลาด การจัดจำหน่ายสินค้า การผลิตสินค้า ลูกค้า ภาวะอุตสาหกรรมและคู่แข่ง การเมือง ไม่ว่าในประเทศ และต่างประเทศในโลกนี้ เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกนี้เชื่อมโยงกันไปหมด

2. คน (People)

คนเป็นสิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีสินค้าหรือบริการที่ดีเลิศ แต่ถ้าไม่มีคนที่เหมาะสมกับองค์กรก็จะทำให้สินค้าหรือบริการเหล่านั้นแยกลงไป หน้าที่งานสำคัญอย่างหนึ่งของ CFO คือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่างๆ ในบริษัทหรือในแผนกตนเอง (ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงินต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการสื่อสารที่ดี ความเป็นผู้นำ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

3. ระบบไอทีและเทคโนโลยี (Technology)

มีความจริงที่ปฏิเสธไม่ได้ว่า ทุกวันนี้ถ้าไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ตั้งอยู่บนโต๊ะทำงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะแทบทำงานไม่ได้เลย นั่นคือ ระบบไอทีและเทคโนโลยีล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับธุรกิจและกระบวนการทำงาน ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจต้องเป็นข้อมูลที่ทันเวลา และแม้ว่าจะนำเสนอข้อมูลที่ดีเลิศเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าไม่ทันเวลา ข้อมูลนั้นก็ไม่มีมีความหมาย

ดังนั้น การที่จะให้ได้ข้อมูลอย่างทันเวลา กิจการต้องมีระบบไอทีที่เชื่อมโยงกัน และสามารถประมวลผลได้เร็ว ในเวลาอันรวดเร็ว CFO ก็ต้องติดตามเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตลอดเวลาเนื่องจากเทคโนโลยีก็เปลี่ยนแปลง และล้ำสมัยอย่างรวดเร็ว ซึ่งถ้า CFO ไม่ติดตามเทคโนโลยีดังกล่าวก็จะทำให้เสนอข้อมูลผิดพลาดหรือไม่ทันเวลาส่งผลให้การตัดสินใจผิดพลาด

4. ข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมายของหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง (Regulation)

หลังจากการเปิดเสรีทางการค้า FTA หรือการล่มสลายของ Enron จะสังเกตได้ว่าหน่วยงานของรัฐต่างๆ ได้มีการออกกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เข้มงวดขึ้น เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศหรือป้องกันเหตุการณ์เหล่านี้ไม่ให้เกิดขึ้นอีก เช่น พรบ.หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2551 รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของบริษัท เช่น พรบ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 ดังนั้น CFO ต้องติดตามข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมายต่างๆ ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

5. เงิน (Money)

ในสมัยก่อน CEO มีโครงการใหม่ๆ ก็จะมาหาฝ่ายบัญชีและการเงินแล้วก็บอกว่าจะใช้เงินจำนวนเท่าไร CFO ก็จะไปหาแหล่งเงินกู้ที่มีดอกเบี้ยถูกที่สุดมาให้ แต่ในยุคใหม่นี้ CFO ต้องมีการวิเคราะห์โครงการนั้นเสียก่อนว่าทำไมถึงลงทุนในโครงการดังกล่าว กลยุทธ์การลงทุนสอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือไม่ มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร มีผลตอบแทนเท่าไร เป็นต้น เมื่อพิจารณาเห็นพ้องต้องกันแล้ว CFO ก็มีหน้าที่ไปหาแหล่งเงินกู้ที่มีต้นทุนต่ำที่สุดมาให้ เช่น การกู้เงินต่างประเทศ การออกหุ้นกู้ การเพิ่มทุน เป็นต้น

จากการที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า CFO ต้องรอบรู้เรื่องต่างๆ เพิ่มมากขึ้นจากในอดีตอย่างมากมาย ต้องมีการเก็บข้อมูลให้ได้มากที่สุดด้วยวิธีการต่างๆ เช่น

การอ่านหนังสือ การเข้าสัมมนา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้ที่มีความรู้ การศึกษาเพิ่มเติมในบางหัวข้อ รวมถึงเป็นการเป็นคนรวบรวม หรือบูรณาการ (Integrator) ข้อมูลเกือบทั้งบริษัทและส่งให้ CEO ตัดสินใจ

คุณสมบัติของ CFO ยุคใหม่

CFO ยุคใหม่ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

1. มีความรู้ (Knowledge)

คุณสมบัติอันดับแรกของ CFO คือ ความรู้ เนื่องจาก CFO จะเป็นผู้ที่จะรวบรวมข้อมูลให้ CEO ใช้ตัดสินใจ ดังนั้น CFO ต้องรู้ว่าข้อมูลใดบ้างต้องนำมาประกอบในการตัดสินใจ วิธีคิดต่างๆ ว่าต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้างก็ให้สมมติว่าตนเองเป็น CEO แล้วต้องตัดสินใจในเรื่องดังกล่าว ก็จะทราบถึงข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ เช่น บริษัทจะออกสินค้าใหม่ CFO ต้องมีความรู้ด้านการตลาด เช่น อุตสาหกรรมของสินค้านั้นเป็นอย่างไร อยู่ในวงจรเจริญเติบโตหรือถดถอย มีอุปสงค์มากน้อยแค่ไหน อุปทานเป็นอย่างไร สินค้ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร คู่แข่งชั้นเป็นใคร ช่องทางการจำหน่ายสินค้า และกรรมวิธีการผลิตสินค้า รวมถึงเงินลงทุนว่ามีจำนวนเท่าไร ผลตอบแทนเป็นอย่างไร จะหาแหล่งเงินทุนมาจากไหน จะเห็นได้ว่า CFO ต้องมีความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์ด้านการตลาด ด้านการผลิต ไม่ใช่เพียงความรู้ด้านบัญชีและการเงินเท่านั้น

2. มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล (Analytical Information)

นักบัญชีส่วนใหญ่ในบริษัทให้ความสำคัญในการจัดทำรูปแบบของข้อมูลมากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งส่วนใหญ่ข้อมูลที่ได้จัดเก็บมานั้นมักจะไม่สอดคล้องกัน และไม่ทันเวลาด้วยเนื่องจากต้องการความถูกต้องให้ได้มากที่สุด แต่ในยุคปัจจุบันมีระบบไอทีที่สามารถประมวลผลได้ในเวลาสั้นหรือรวดเร็ว เวลาที่เหลือของ CFO ควรใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาความสัมพันธ์ของข้อมูล

แนวโน้มของข้อมูล และความผิดปกติของข้อมูล เช่น จำนวนหน่วยขายสินค้าในเดือนนี้เพิ่มขึ้น 10% แต่ยอดขายเพิ่มขึ้น 30% เช่นนี้ CFO ต้องวิเคราะห์ข้อมูลว่าทำไมยอดขายเพิ่มขึ้นมากกว่าจำนวนหน่วยขาย หรืออัตรากำไรขั้นต้นควรจะใกล้เคียงกับเดือนก่อน เป็นต้น

3. มีความสามารถในการบริหารงาน (Management Function)

การบริหารงานประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การสั่งการและการควบคุม ติดตาม CFO ควรวิเคราะห์งาน เพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ล่วงหน้าให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ การขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อกำหนดแผนรวมของกิจการเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ข้อมูลจากฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด รวมถึงการเป็นผู้ประสานงานในการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกันทุกฝ่าย การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของพนักงานในบังคับบัญชา การสั่งการก็ควรสั่งการอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ พนักงานเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะได้ไม่เสียเวลากลับมาแก้ไขอีก และควรมีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดตามและแก้ไขอย่างทันที ซึ่งความสามารถในการบริหารงานนี้ CFO ก็ยังคงต้องทำหน้าที่เหมือนในอดีตที่ผ่านมา

4. มีความสามารถในการบริหารคน (Human Management)

คนส่วนใหญ่บอกว่าการดูแลบุคลากรในองค์กรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล แต่แท้จริงแล้ว ผู้ที่ดูแลพนักงานที่แท้จริง ก็คือ หัวหน้างานนั่นเอง บุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร เพราะทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้นจากบุคลากรขององค์กร CFO ยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญเรื่องของคนเป็นอย่างมาก ซึ่งจะเห็นได้ว่าในโลกธุรกิจปัจจุบันทุกธุรกิจคิดเป็นเหมือนกัน คิดอย่างเดียวกัน แต่ผู้ชนะคือ ผู้ที่คิดได้เร็วกว่า หรือผู้ที่นำมาใช้ได้รวดเร็วกว่า เนื่องจากธุรกิจไม่เคยหยุดการแข่งขัน ดังนั้น CFO ต้องมีลักษณะเป็นผู้นำ (Leadership) สามารถจัดข้อขัดแย้งที่

อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง รวมถึงต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลและการสื่อสาร (Communication) และสามารถสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้กับบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายงานอย่างเต็มที่

5. มีความสามารถในการบริหารเวลาและต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานทุกงานต้องการความรวดเร็ว และทันเวลา ถึงกระนั้นก็ตาม ความถูกต้องแม่นยำก็เป็นเรื่องสำคัญ CFO ยุคใหม่ต้องสร้างความสมดุลของความสัมพันธ์กับความถูกต้อง เพราะสิ่งใดก็ตามที่เร็วมาก โอกาสความผิดพลาดก็จะสูง แต่ถ้าสิ่งใดที่ถูกต้องมากๆ ก็จะใช้ระยะเวลามากขึ้นด้วย ดังนั้น CFO ยุคใหม่ต้องทราบว่าจะงานชิ้นไหนที่ต้องการความรวดเร็ว ยอมรับข้อผิดพลาดได้บ้าง เช่น รายงานยอดขายสินค้ารายเดือน ซึ่งต้องรายงานให้ทราบภายใน 3 วันหลังสิ้นเดือน เพื่อที่ฝ่ายการตลาด และฝ่ายขายจะได้นำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์กลยุทธ์การขายในเดือนถัดไปให้ทันเวลา แต่สำหรับข้อมูลบางอย่าง CFO ต้องตรวจสอบหรือมีระบบตรวจสอบให้แน่ใจได้ว่าไม่มีข้อผิดพลาด ซึ่งอาจต้องใช้เวลาในการตรวจสอบ เช่น การนำส่งภาษี ซึ่งถ้าหากเกิดความผิดพลาดก็อาจจะถูกเบี่ยงปรับเงินเพิ่มได้

6. มีความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงของกิจการ (Risk Management)

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดอะไรก็ตามที่มีผลกระทบต่อทำให้กิจการไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งในอดีตกิจการมองว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การที่หลีกเลี่ยงโอกาสที่ทำให้กิจการไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ในยุคใหม่ CFO ต้องคิดใหม่ว่าการบริหารความเสี่ยง คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ช่วยขจัดโอกาส หรือขนาดของความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ได้ เช่น การลดความผันผวน

ของยอดขายจากการมีลูกค้ารายใหญ่จำนวนน้อยหรือขาดแทน โดยการเพิ่มจำนวนลูกค้ารายย่อย ซึ่งถ้าหากลูกค้ารายใหญ่สั่งซื้อน้อยลงก็ไม่กระทบต่อยอดรายได้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

7. มีธรรมาภิบาล (Good Governance)

ภาวะเศรษฐกิจการลงทุนระหว่างประเทศในโลกไร้พรมแดนได้ทวีความสำคัญมากขึ้น แต่มีการแข่งขันมากขึ้นเป็นธรรมดา การติดต่อเชิงธุรกิจ ต้องอาศัยความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกัน ดังนั้น การจัดให้มีระบบการดูแลกิจการที่ดีเป็นสิ่งที่จำเป็นปัจจุบัน CFO ยุคใหม่ต้องมีการจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาลทั้งต่อตนเองและองค์กร ซึ่งประกอบด้วย มีความโปร่งใสในสิ่งที่ตนเองทำอยู่ สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ตลอดเวลา มีคุณธรรม ไม่คิดเอาเปรียบผู้อื่น มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีจิตงานทางวิชาชีพอย่างมีจริยธรรม และมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า CFO ยุคใหม่ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองไม่ใช่เพียงเป็นผู้ดูแลทางด้านบัญชีและการเงินเท่านั้น แต่ยังต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอีกมากมาย เช่น การตลาด การขาย การผลิต การบุคคล กฎหมาย และรวมถึงระบบธรรมาภิบาล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ CFO ประสบความสำเร็จในการทำงานและสามารถเพิ่มคุณค่าแก่องค์กรได้

บรรณานุกรม

เมธากุล เกียรติกระจาย และ ศิลปพร ศรีจันเพชร (2546), การบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม, หจก. ทีพีเอ็นเพรส, กรุงเทพฯ

M. Roehl-Anderson and Steven M.Bragg (2006), The Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant, John Wiley & Sons, Inc.

Janice M.Roehl-Anderson and Steven M.Bragg(2006), Controllershship: The Work of the Managerial Accountant, Seventh Edition, John Wiley & Sons, Inc.