



# การนำ EVM มาใช้ ในการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ

**ศาสตราจารย์ ดร.อัญญา ชันธวิทย์**

ศาสตราจารย์ในสาขาวิชาการเงินและการธนาคาร ระดับ 11

กิตติยาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

# รัฐวิสาหกิจที่เข้าร่วมกิจกรรม



1. รัฐวิสาหกิจที่จะใช้ **แนวทางเกณฑ์การประเมินผล EVM ในรูปแบบปัจจุบัน** คือ  
**บริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด**
2. รัฐวิสาหกิจที่จะใช้ **แนวทางเกณฑ์การประเมินผล EVM ในรูปแบบประยุกต์**  
จากแนวทางเกณฑ์ EVM ในปัจจุบัน คือ
  - 2.1 **องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ**
  - 2.2 **องค์การสวนพฤกษศาสตร์**
  - 2.3 **องค์การสวนสัตว์**
  - 2.4 **การกีฬาแห่งประเทศไทย**



# บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด



- **วิสัยทัศน์**

เป็นองค์กรชั้นนำในการพัฒนาและบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐ **ให้เกิดประโยชน์สูงสุด**

- **พันธกิจ**

1. สร้างและบริหารศูนย์ราชการที่ทันสมัยในมิติใหม่ของการอยู่ร่วมกัน
2. พัฒนาและบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐ

- **วิสัยทัศน์**

เป็นแหล่งเรียนรู้ **ที่มีความเป็นเลิศ** ในการจัดการเรียนรู้ตามอัธยาศัย การสร้างและส่งเสริมความตระหนักด้าน  
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความหลากหลายทางชีวภาพ

- **พันธกิจ**

พัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและความหลากหลายทางชีวภาพด้วยการสื่อสารทาง  
วิทยาศาสตร์ การจัดกิจกรรม การวิจัยพัฒนา และการจัดการทุกรูปแบบที่มุ่งสร้างความรู้ ความเข้าใจ  
ทัศนคติ ทักษะกระบวนการและจิตวิทยาศาสตร์แก่สังคมไทย



# องค์การสวนพฤกษศาสตร์



- **วิสัยทัศน์**

เป็น **องค์กรชั้นนำ** ทางด้านพฤกษศาสตร์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่มีบทบาทสำคัญในการอนุรักษ์  
ศึกษาวิจัย และเผยแพร่ความรู้ทางด้านพรรณไม้ไทย เพื่อการเรียนรู้ของประชาชน

- **พันธกิจ**

1. สร้างองค์ความรู้และแหล่งการเรียนรู้ เพื่อให้สวนพฤกษศาสตร์เป็นแหล่งรวบรวมพันธุ์พืช และองค์ความรู้  
ทางด้านพืช เพื่อการศึกษาของประชาชน
2. เผยแพร่และสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้สู่ประชาชนให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของ  
ทรัพยากรพรรณพืช และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม



# องค์การสวนสัตว์



- **วิสัยทัศน์ (Vision)**

เป็นสถาบันอนุรักษ์และให้บริการองค์ความรู้ด้านสัตว์ป่า **ระดับสากล**

- **ภารกิจ (Mission)**

1. การอนุรักษ์สัตว์ป่าและธรรมชาติ
2. การวิจัยทางสัตวศาสตร์
3. การให้การศึกษแก่ประชาชน
4. การเป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจอย่างครบถ้วน



- **วิสัยทัศน์**

เป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬา**เพื่อความเป็นเลิศ**และกีฬาเพื่อการอาชีพให้ประเทศเป็น**หนึ่งในผู้นำ**  
ทางการกีฬาของเอเชีย

- **พันธกิจ**

1. กำหนดนโยบาย ทิศทาง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา
2. ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานเพื่อการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมองค์ประกอบด้านกีฬาที่มีความเหมาะสม
4. อำนวยการบริหารจัดการสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬาและบริการทางการกีฬา

# ข้อสังเกตและประเด็นปัญหา

## ข้อสังเกต

1. ลักษณะของวิสัยทัศน์ ที่ รส. มี**ร่วมกัน**
  - 1.1 มีความเป็น**เลิศ**
  - 1.2 ระดับ**ผู้นำ**
  - 1.3 มีความเป็น**สากล**
2. วิสัยทัศน์เป็นวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้น**ตามภารกิจ**

## ประเด็นปัญหาสำคัญ 2 ประการ

1. รส. ต้องการเป็นเลิศ เป็นผู้นำ เป็นสากล ไป **เพื่ออะไร**
2. รส. จะบริหารจัดการองค์กร **อย่างไร** เพื่อให้ รส. มีคุณลักษณะตรงตามวิสัยทัศน์นั้น



# คำตอบสามารถอนุมานได้จาก หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ



- การ **สร้างมูลค่าเพิ่ม** ให้กับกิจการจะต้องเน้น
- การสร้าง **กำไร** และเพิ่ม **มูลค่า** ให้กับกิจการ
- ทั้งนี้ จะต้องกระทำภายใต้กรอบ **จริยธรรม** ที่ดี
- โดยคำนึงถึง **ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย** เพื่อ **ประโยชน์ส่วนรวม**
- อีกทั้งต้องกระทำอย่าง **ต่อเนื่อง** เพื่อให้เจ้าของกิจการ **ผู้ถือหุ้น** และ **นักลงทุน** มีความ **เชื่อมั่นต่อผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต**

## คำตอบเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

1. รส. ต้อง **สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์** ให้กิจการ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เพื่อ **ประโยชน์ส่วนรวม**
2. การมีคุณลักษณะตาม **วิสัยทัศน์** ย่อมส่งเสริมให้ รส. สามารถสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้มีระดับสูงขึ้นได้ จนเป็นที่สุด

(Economic Value Maximization)

## ความเข้าใจที่ถูกต้อง

มูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ประกอบด้วย (1) มูลค่าที่เป็นตัวเงิน และ (2) มูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน ดังนั้น **การสร้างมูลค่าให้สูงที่สุดจึงไม่ได้หมายความว่า ในทางตรงหรือโดยนัย ว่า รส. ต้องทำกำไร** ทั้งนี้ ย่อมขึ้นกับลักษณะของวัตถุประสงค์และพันธกิจของ รส.

# ตัวแบบจำลอง Enterprise Governance เพื่อการสร้างมูลค่าของ รส.



- 1. Performance** คือการบริหารงานเพื่อการสร้างมูลค่าสูงสุด (Value-Based Management)
- 2. Conformance** คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance หรือ CG)
- 3. Responsibility** คือ การบริหารงานอย่างแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR)

# ลักษณะการเกิดขึ้นของมูลค่าของ รส. ตามตัวแบบจำลอง

## Enterprise Governance



| CG และ CSR | Performance                                 |                                    |
|------------|---|------------------------------------|
|            | ต่ำ   | สูง                                |
| สูง        | มูลค่าที่ยังสร้างไม่ได้<br>Unrealized Value | มูลค่าสูงสุด<br>Value Maximization |
| ต่ำ        | มูลค่าที่ถูกทำลาย<br>Value Destruction      | มูลค่าที่เสี่ยง<br>Value at Risk   |

**ข้อสังเกต** การที่ รส. จะสามารถสร้างมูลค่าได้ในระดับที่สูงขึ้น รส. ต้องมี Performance คือการบริหารจัดการองค์กร เพื่อสร้างมูลค่า (Value Based Management) เป็นจุดเริ่มต้นก่อน

**คำตอบเรื่องวิธีสร้างมูลค่า** รส. ในแนวทางการบริหารจัดการองค์กรรูป Value Based Management ซึ่ง สคร. เรียกแนวทางนี้ว่าเป็นแนวทางที่ใช้ระบบ EVM (Economic Value Management)

**หมายเหตุ** CG และ CSR เป็นกลไกด้านการบริหารจัดการองค์กร ที่องค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อประกันว่าองค์กรมีการกำกับดูแลที่ดี (CG) และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

# หลักคิดเบื้องต้นของ EVM ในการบริหารงานของ รส.

- เมื่อตั้ง รส. คือ “ใส่เงิน” ซึ่งคือ **ทุน หรือ เงินลงทุนของ** รส.  
แต่ยังไม่ได้ลงมือบริหาร คือ ยังไม่ได้ “ใส่ความสามารถ”

$$\text{เงินลงทุน} = \text{สินทรัพย์} = \text{มูลค่าตั้งต้น}$$

- เมื่อ รส. ได้ลงมือบริหารและทำกิจกรรมแล้ว

$$\text{เงินลงทุน} + \text{ความสามารถ} \leftrightarrow \text{สินทรัพย์} + \text{“ประโยชน์เพิ่ม”} = \text{มูลค่า}$$

$$\text{มูลค่า} = \text{มูลค่าตั้งต้น} + \text{มูลค่าเพิ่ม}$$

หมายเหตุ 1. “ประโยชน์เพิ่ม” อาจเป็นรายได้ **สุทธิ** คือกำไร ที่หาได้ในรูปตัวเงิน หรือ ประโยชน์ **สุทธิ** ที่ทำให้แก่สังคมตามภารกิจ

2. เหตุที่ต้องเน้นเรื่อง “**สุทธิ**” เพราะ ในการทำให้เกิดรายได้ หรือ ประโยชน์ **รส. ต้องใช้** **จ่ายหรือลงทุนโดยใช้ ตัวเงิน** จึงจะมีรายได้ หรือ สร้างประโยชน์นั้นๆ ได้จริง

# มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Net Economic Value)

- ผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์
  - = (รายได้รูปตัวเงิน - ค่าใช้จ่ายรูปตัวเงิน) + ประโยชน์ที่มีได้อยู่ในรูปตัวเงิน
  - = กำไรจากการดำเนินงาน\* + ผลประโยชน์ที่มีได้อยู่ในรูปตัวเงิน
- แต่ **เงินที่ใช้ลงเป็นทุนของ รส. มี ต้นทุนทางการเงิน และ ต้นทุนเป็นรายการหักของมูลค่า** ดังนั้น
  - ผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์ **สุทธิ**
  - = (กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน + ผลประโยชน์ที่มีได้อยู่ในรูปตัวเงิน) - **ต้นทุนทางการเงิน**
- **ผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์สุทธิ** ของปีใด = **มูลค่าที่สร้างเพิ่ม** ได้ในปีนั้น

\* รส. บางแห่งอาจเทียบ กำไรจากการดำเนินงาน ว่าเป็น รายได้ที่สูงกว่ารายจ่าย

**หมายเหตุ** กำไรจากการดำเนินงาน - ต้นทุนทางการเงิน = กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit หรือ EP)  
ดังนั้น ผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์สุทธิ = ผลประโยชน์ที่มีได้อยู่ในรูปตัวเงิน + กำไรทางเศรษฐศาสตร์

# นียมการบริหารงานเพื่อเพิ่มมูลค่าสำหรับ รส. Economic Value Management หรือ EVM



- การ **บริหารจัดการองค์กร**
- โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ **สร้างมูลค่าเพิ่ม**
- ให้แก่ **ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม**
- รวมแล้วให้มีระดับ **สูงที่สุด**
- โดยที่ **มูลค่า** เป็น มูลค่าที่อยู่ในรูป**ตัวเงิน** บวก มูลค่าที่ **มิได้อยู่ในรูปตัวเงิน**

# แนวทางการบริหารงานเพื่อเพิ่มมูลค่า

- มูลค่า**เพิ่ม** ของปี = ผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์ **สุทธิ** ของปี
  - รส. จะดำเนินกิจการอย่าง**ต่อเนื่องต่อไปในอนาคตไม่มีสิ้นสุด**
  - การบริหารมูลค่าของ รส. จึง  
**เป็น** การบริหารงานเพื่อเพิ่ม **ผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์สุทธิ** ของปี  
**รวมทุกปี**
- มิใช่** เน้นผลประโยชน์ของปีใดปีหนึ่ง  
ซึ่งในทางปฏิบัติมักเน้น (อย่างไม่ถูกต้อง) ว่าเน้นปีปัจจุบัน  
เพราะมักเป็น KPI ของปี

# โครงสร้างของมูลค่าเพิ่มของปี



- ผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์สุทธิของปี
  - = (กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน + ผลประโยชน์ที่มีใช้ตัวเงิน) – ต้นทุนทางการเงิน
  - = (กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน + ผลประโยชน์ที่มีใช้ตัวเงิน)
    - (อัตราต้นทุนทางการเงิน x เงินลงทุน)
  - = (NOPAT + Nonfinancial, Social Benefit) – (WACC x IC)

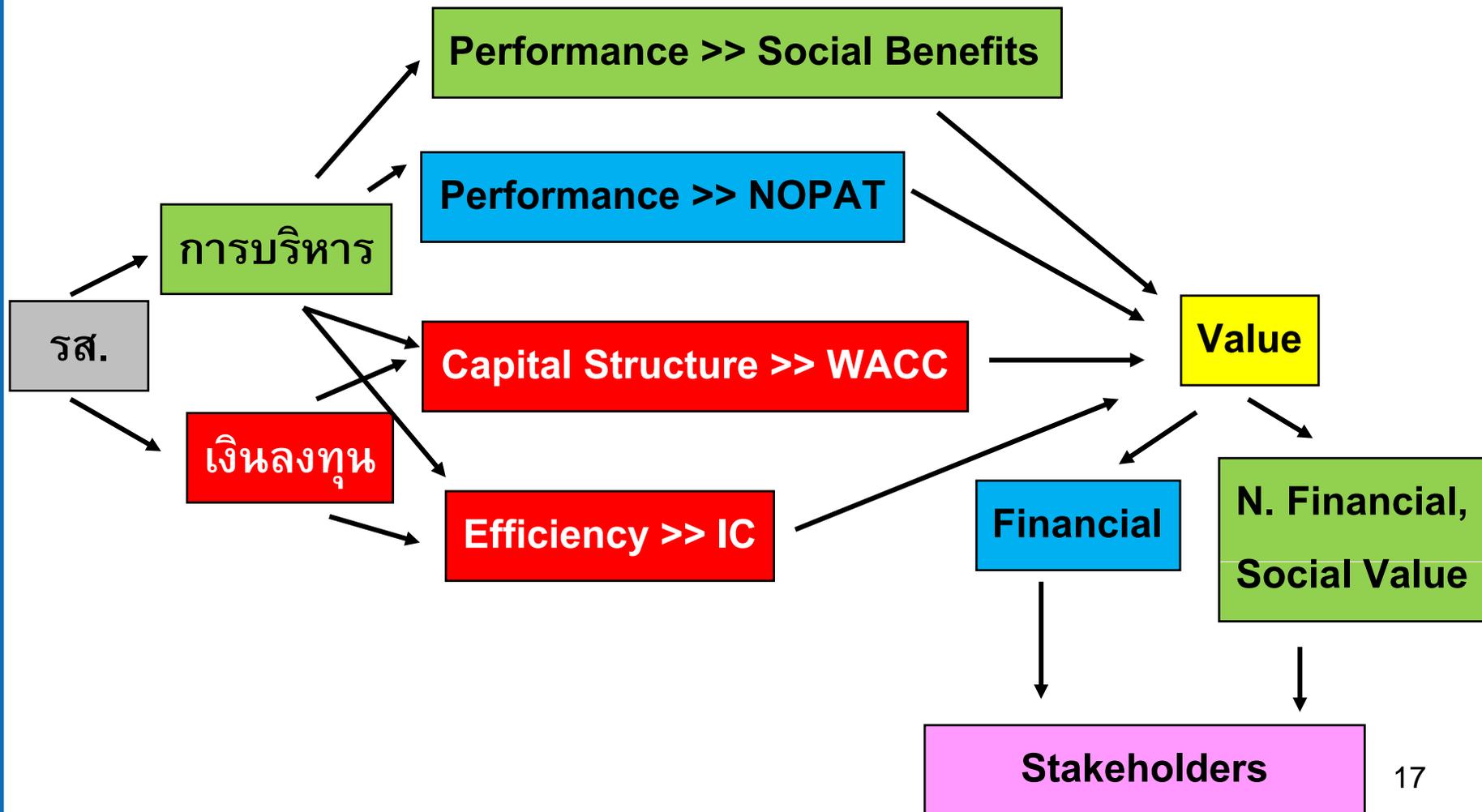
## หมายเหตุ

NOPAT = Net Operating Profit after Taxes

WACC = Weighted Average Cost of Capital

IC = Invested Capital

# สรุปกรอบการบริหารงานเพิ่มมูลค่าของ รส. และ กลยุทธ์



# ข้อควรระวังเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ EVM



- **ไม่ได้เน้นการคำนวณ Economic Value** (แต่ รส. ที่คำนวณค่า EV ได้ ย่อมสามารถใช้ข้อมูลโครงสร้างไปใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารจัดการองค์กร ให้สร้างมูลค่าได้สูงขึ้น)
- **ไม่ได้เน้นการสร้าง Economic Value เฉพาะของปีใดปีหนึ่ง**  
แม้ Economic Value หรือ Economic Profit ปีหน้าอาจเป็น KPI ตัวหนึ่ง
- เป็นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของ**ทุกปี โดยรวม**  
แม้**อาจต้องสละ Economic Value ของปีใดปีหนึ่ง**  
หรือของบางหน่วยงานย่อย

คำแนะนำ รส. โดยเฉพาะ รส. ที่เน้นการสร้างประโยชน์ที่มีได้อยู่ในรูปตัวเงินจำเป็นต้องวัดผล (Measurement) และกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ให้ได้ “ถ้าวัดผลงานไม่ได้ ก็บริหารงานไม่ได้” ตัวอย่างเช่น

ธนาคารฯ **พัฒนาสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด** ซึ่งชี้วัดโดย .....

อวพช. เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความเป็นเลิศในการจัดการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ซึ่งชี้วัดโดย .....

สวนพฤกษศาสตร์ฯ เป็นองค์กรชั้นนำทางด้านพฤกษศาสตร์ในการอนุรักษ์และศึกษาวิจัย ซึ่งชี้วัดโดย .....

สวนสัตว์ เป็นสถาบันอนุรักษ์และให้บริการระดับสากล ซึ่งชี้วัดโดย .....

การกีฬาฯ **พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเป็นหนึ่งในผู้นำ** ซึ่งชี้วัดโดย .....

# ข้อเสนอแนะสำหรับการเลือกใช้ EVM เป็นการบริหารโดย จัดการกับมูลค่าทางตรง



- วัตถุประสงค์คือการสร้าง **มูลค่า** สูงสุดของ รส.
- กลยุทธ์ แผน โครงสร้างและการปฏิบัติงานต้องสร้าง **มูลค่า** เพิ่มให้ รส.
- ทุกคน ทุกฝ่ายใน รส. สื่อสารกันด้วย **มูลค่า** เพิ่มสูงสุดของ รส.
- การตัดสินใจต้องเลือกทางเลือกที่นำไปสู่ **มูลค่า** เพิ่มที่สูงกว่าให้ รส.
- **รัฐบาล โดย สคร.** เชื่อว่า การใช้การบริหาร แบบ **EVM** เป็นกรอบ เป็นแนวทางการบริหารงานที่ถูกต้องสำหรับรัฐวิสาหกิจ

# ส่วนประกอบของ EVM

- **ความเชื่อมั่น** เรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่ม
- **ปัจจัยกำหนดมูลค่า (Value Drivers)**
- **กระบวนการบริหารงาน**
  - การพัฒนากลยุทธ์
  - การกำหนดเป้าหมาย
  - การกำหนดแผนการดำเนินงานและงบประมาณ
  - การวัดผลสำเร็จ

# ตัวอย่าง Value Driver Tree เพื่อระบุ Value Drivers ซึ่งกำหนดมูลค่าของ รส.



# สรุปเรื่องการประยุกต์ใช้

- EVM เป็นการบริหารงานเพื่อเพิ่มมูลค่า  
ดังนั้น รส. ยังต้องทำการ **บริหารงาน**  
แต่ประยุกต์ใช้ **กรอบ EVM**
- EVM ส่งเสริมให้ **ทุกคน** ทุกระดับใน รส.  
**ยึดการเพิ่มมูลค่าเป็นที่ตั้ง** และใช้ สื่อสาร กัน
- EVM เน้นเรื่องมูลค่าเพิ่ม  
ดังนั้น การบริหารและการทำงานของ รส. จึง  
**อธิบายได้ และ ส่งผล ให้มูลค่าเพิ่มในทางตรง**

## ขั้นตอนการติดตั้ง EVM ของ รส.

- **ผู้บริหารระดับสูง** ตัดสินใจประยุกต์ใช้กรอบ EVM (**Tone at the Top**)
- การออกแบบรูปแบบและ**เครื่องมือประกอบสำหรับ EVM** ซึ่งจะติดตั้งใน รส.
- การติดตั้งระบบและเครื่องมือสนับสนุน
- **การจัดอบรม** สัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการประยุกต์ใช้เป็นกรณีศึกษา หรือในโครงการนำร่อง
- การ**ปรับแต่ง**ระบบและเครื่องมือ
- การขยายผลการใช้ EVM ให้เกิดเป็น**วัฒนธรรมองค์กร** ของ รส.

# การสำรวจตนเองถึงระดับความสำเร็จของ รส. ด้าน EVM



- การบริหารงานใช้ตัวชี้วัดผลงานเป็นเครื่องมือเร่งรัดการผลิตผลงาน (**performance driven**)
- ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยยึดการสร้างมูลค่าของ รส. เป็นหลัก (**value-based decision**)
- การบริหารงานเพื่อเพิ่มมูลค่าทำแบบประสานทุกระดับ (**managed bottom up and top down**)
- การใช้มูลค่าเพิ่มของ รส. เป็นหลักในการสื่อสาร ทำความเข้าใจและบริหารงานร่วมกัน (**two-way communication**)
- รส. ผลตอบแทนส่วนเพิ่มให้ผู้บริหารตามมูลค่าที่สร้างเพิ่มได้ (**self-reinforcing incentives**)
- ค่าใช้จ่ายและภาระเพิ่มจากการบริหาร รส. โดยยึดหลักการเพิ่มมูลค่า (**low costs**)

# สรุป คำถาม คำตอบและการอภิปราย



## ระบบ Economic Value Management (EVM) สำหรับ รส.

การ **บริหารจัดการองค์กร** โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ **สร้างมูลค่าเพิ่ม** ให้แก่ **ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม** รวมแล้วให้มีระดับ **สูงที่สุด** โดยที่ **มูลค่า** เป็น มูลค่าที่อยู่ใน **รูปตัวเงิน** บวก มูลค่าที่ **มิได้อยู่ในรูปตัวเงิน**

## ศาสตราจารย์ ดร.อัญญา ชันธวิทย์

ศาสตราจารย์ในสาขาวิชาการเงินและการธนาคาร ระดับ 11

กิตติยาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์