



bridge

consulting

โครงการการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
มาใช้ในการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ

แนวคิด/ขั้นตอนหลักในการนำระบบ EVM มาใช้ในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

สิงหาคม 2554



หัวข้อการอบรม

- แนวคิดและหลักการระบบ EVM
- EP และกำไรทางบัญชี และการปรับปรุงรายการทางบัญชี
- การจัดตั้งศูนย์ EVM และการจัดทำราคาถ่ายโอน
- การประยุกต์ใช้ระบบ EVM ในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์
- การประยุกต์ใช้ระบบ EVM เพื่อการวิเคราะห์โครงการลงทุน
- การประยุกต์ใช้ระบบ EVM เพื่อการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน
- การเชื่อมโยงระบบ EVM ไปสู่ระบบผลตอบแทนพิเศษของผู้บริหารระดับสูง



การบรรลุถึงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Achieving Value Creation)

หลักการของ EVM





หลักการเบื้องต้นของระบบ EVM

1. จะต้องมีการเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์และการตั้งค่าผลงานเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรและผู้ถือหุ้น
2. จะต้องมีฝ่ายและหน่วยงานเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุด
3. จะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (value drivers) ของธุรกิจ
4. จะต้องมีการบริหารจัดการประสิทธิภาพของแต่ละส่วนที่ดี โดยมีการตั้งค่าผลงานเป้าหมายของระดับต่างๆ และมีการวัดประสิทธิภาพอยู่เสมอ
5. จะต้องมีการสร้างแรงจูงใจ (motivation) ให้กับผู้บริหาร และพนักงานเพื่อทำงานให้บรรลุถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่อง

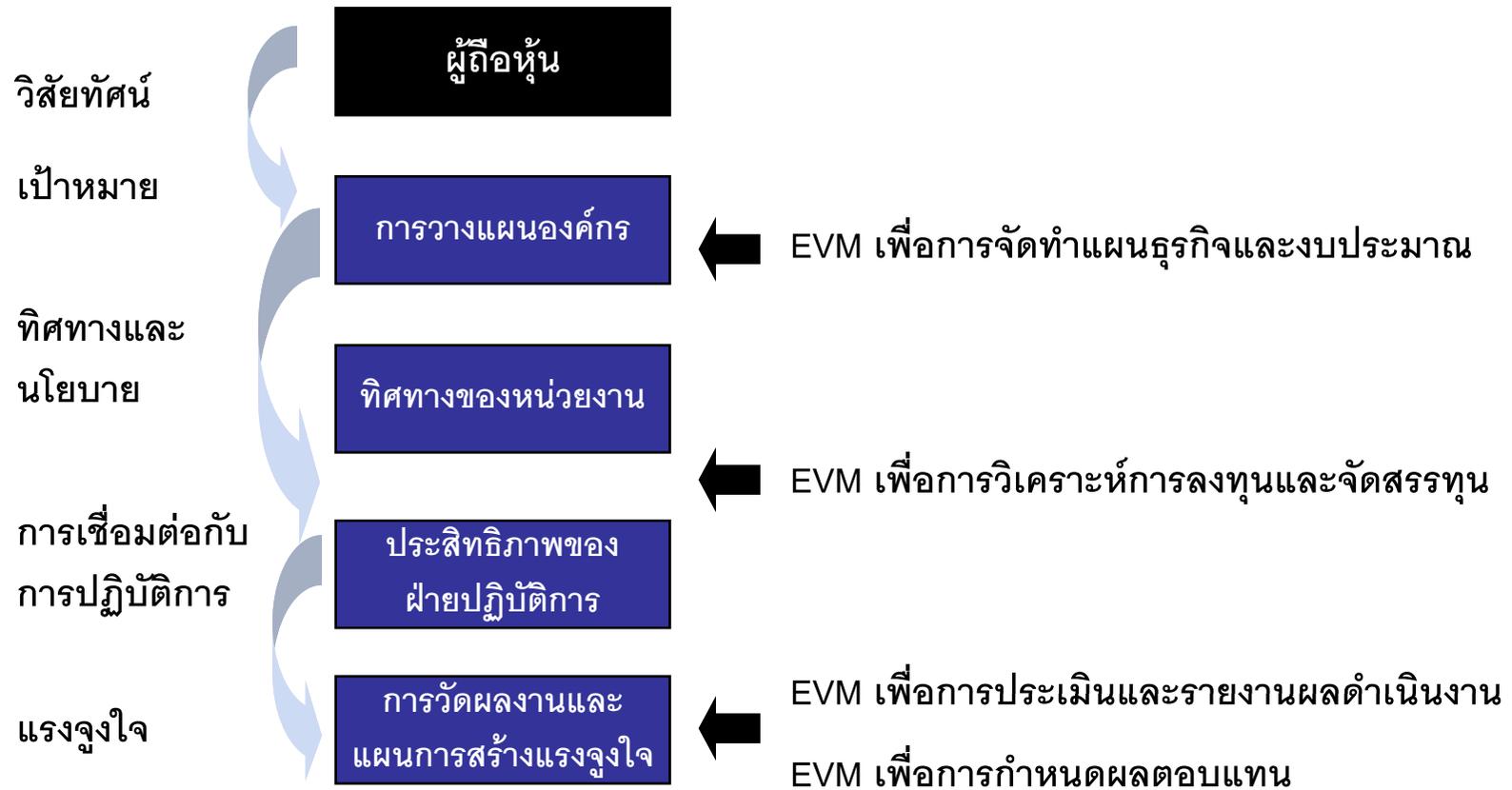


แนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อมีการนำระบบ EVM มาประยุกต์ใช้

| จากเดิม | | เปลี่ยนเป็น |
|---|---|--|
| ขาดการคำนึงถึงระดับของเงินทุนที่ใช้ ในการวัดผลงาน | ▶ | คำนึงถึงส่วนของทุน และระดับความเสี่ยงของเงินทุนที่ใช้ ในการปฏิบัติการ ในการวัดผลงาน |
| ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงาน | ▶ | บุคลากรในระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อผลงานของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร |
| การวางแผนที่กระจัดกระจายไม่เป็นองค์รวม | ▶ | วางแผนเป็นองค์รวม และแต่ละหน่วยงานวางแผนเพื่อ ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร |
| มุ่งเน้นผลงานของแต่ละหน่วยงานต้นสังกัด | ▶ | การประสานงานร่วมกันเพื่อประโยชน์โดยรวมของ องค์กร |
| ไม่เห็นผลงานระดับบุคลากรและหน่วยงานอย่างชัดเจน | ▶ | เห็นผลงานระดับบุคลากรและหน่วยงานอย่างชัดเจน |
| มองผลประโยชน์ระยะสั้น | ▶ | มองผลประโยชน์ระยะยาว |
| อัตราผลตอบแทนพิเศษเชื่อมโยงกับผลงานขององค์กร | ▶ | อัตราผลตอบแทนพิเศษเชื่อมโยงกับผลงานของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร |
| ความมั่นคงในหน้าที่การงาน | ▶ | การปรับตัวและพัฒนาตัวเองอย่างสม่ำเสมอ |



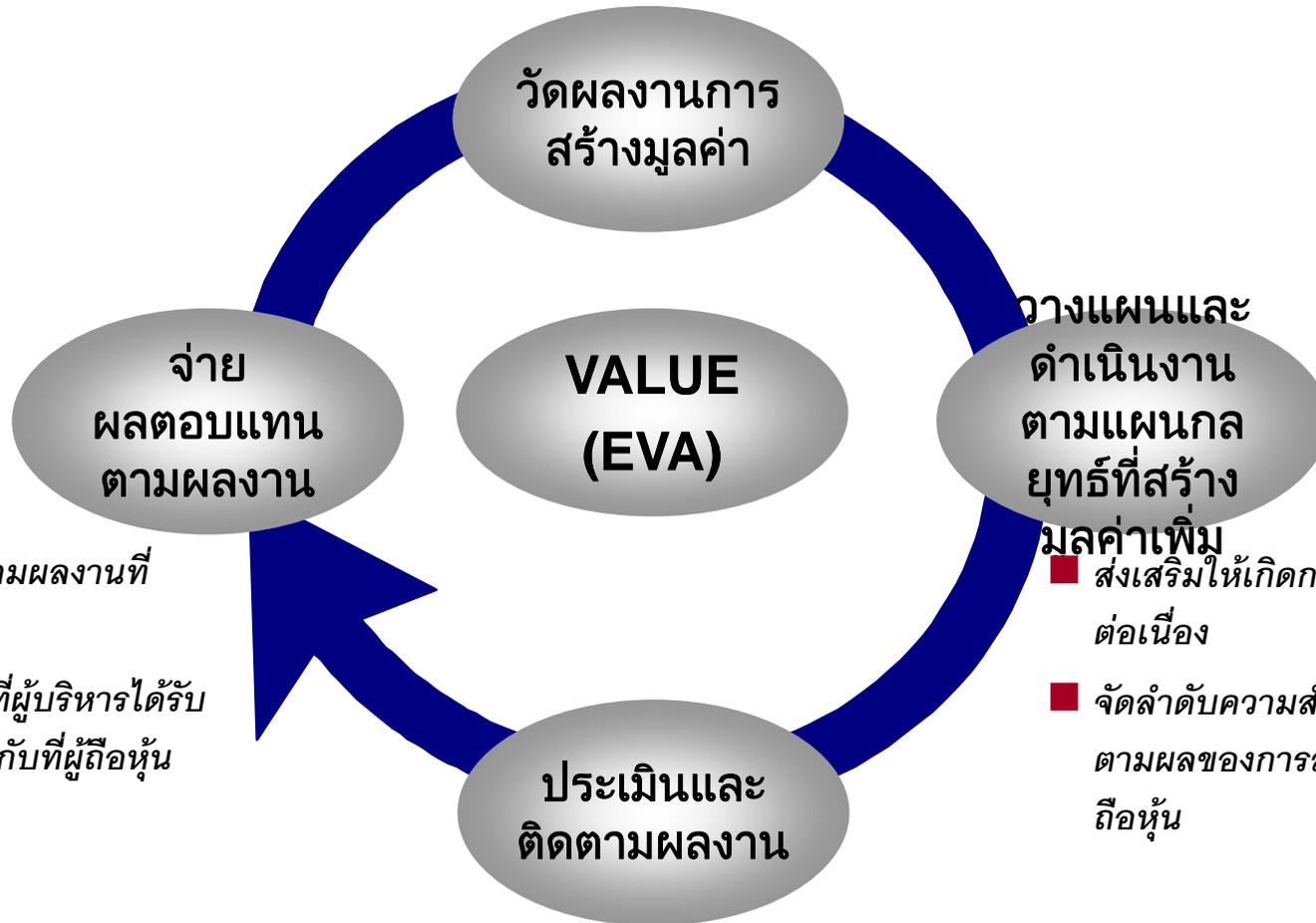
ระบบการบริหารจัดการ EVM





ระบบ EVM จะเริ่มตั้งแต่การออกแบบการวัดผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่ม การตั้งเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง การวัดผลและติดตามผล จนถึงการจ่ายผลตอบแทนตามผลงานการบรรลุเป้าหมายที่เกิดขึ้นจริง

■ เข้าใจถึงแนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้ถือหุ้น



- จ่ายผลตอบแทนตามผลงานที่สามารถทำได้
- ทำให้ผลตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับเป็นไปในทางเดียวกับที่ผู้ถือหุ้นได้รับ

- ส่งเสริมให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่อง
- จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่างๆ ตามผลของการสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้น

■ ประเมินและติดตามผลงานของปัจจัยและตัวชี้วัดที่สำคัญที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์โดยรวม



ขั้นตอนหลักในการนำระบบ EVM มาใช้ในองค์กร

เตรียมความพร้อมและ
ศึกษาแนวทาง
สำหรับการนำ
ระบบ EVM มา
ใช้ในองค์กร

วัดผลงานการ
สร้างมูลค่า
ศึกษาแนวทาง
การประยุกต์ใช้
ระบบ EVM ใน
องค์กร

เชื่อมโยง
แนวทางการ
ประยุกต์ใช้
EVM ใน
องค์กร และ
ติดตามผลงาน

สร้างความ
ยั่งยืนในการใช้
ระบบ EVM ใน
องค์กร



ตัวอย่าง: บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการกำหนดทิศทางและคณะทำงาน

คณะกรรมการกำหนดทิศทาง

มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้:

- กำหนดแผนการดำเนินงานในการนำระบบ EVM มาใช้ในองค์กร
- ให้อำนาจและแนวทางในการทำงานของคณะทำงานโครงการ
 - การพัฒนาการคำนวณ Economic Profit
 - การเชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินธุรกิจหลัก
 - การเชื่อมโยงระบบ Balanced Scorecard กับระบบ EVM ทั้งระดับองค์กรและระดับศูนย์ EVM
 - การพัฒนาแนวทางการกำหนดผลตอบแทนตามค่า Economic Profit
 - การฝึกอบรมและการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบ EVM
- ให้ความเห็นและตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ในโครงการ
- รายงานผลความคืบหน้าต่อคณะกรรมการบริษัท
- แต่งตั้งคณะทำงานโครงการ

คณะทำงานโครงการ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้:

- ผลักดันและเร่งรัดภารกิจการทำงานด้าน EVM ขององค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
- ศึกษา และเตรียมฐานข้อมูลด้านการเงิน การบัญชี และด้านอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการคำนวณค่า EP (หรือ Capital Charge) และปัจจัยขับเคลื่อนอื่น ๆ
- สนับสนุนการเตรียมการฝึกอบรมด้าน EVM รวมทั้งการสื่อสารและความเข้าใจร่วมกัน
- ศึกษาความรู้เกี่ยวกับระบบ EVM และถ่ายทอดแนวความคิดการบริหารจัดการองค์กรด้วยระบบ EVM ให้บุคลากรในองค์กร
- ประสานงานกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- ดำเนินการที่จำเป็นในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร หรือ ดำเนินการตามที่คณะกรรมการกำหนดทิศทาง EVM มอบหมาย
- รายงานผลความคืบหน้าของโครงการต่อคณะกรรมการกำหนดทิศทาง



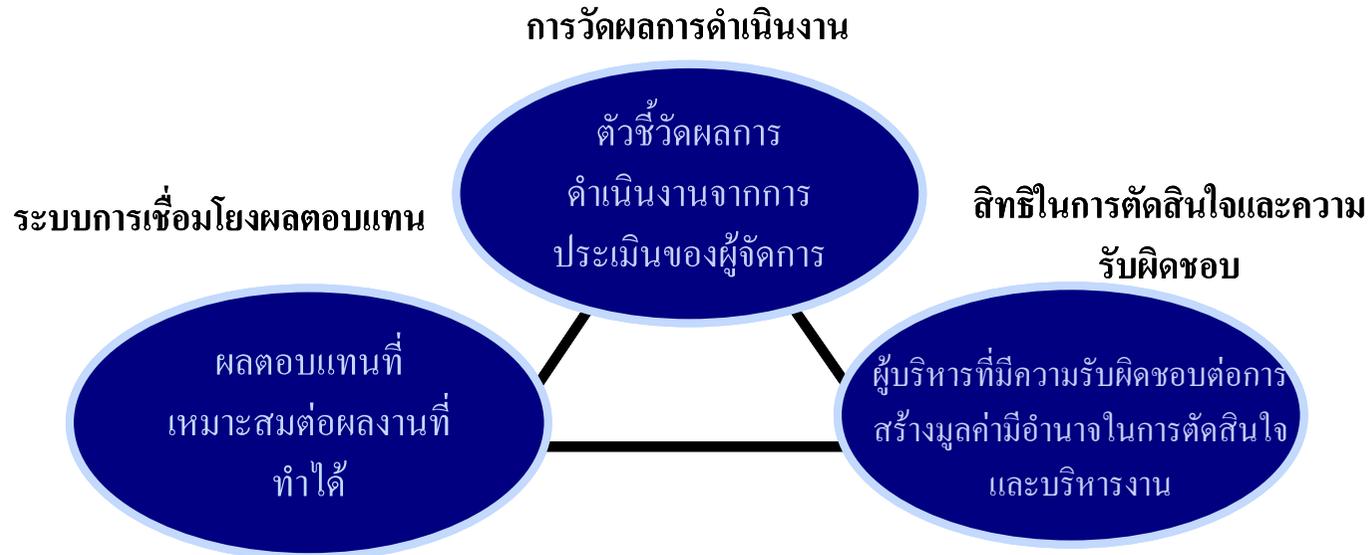
การฝึกอบรมให้ผู้บริหารเป็นสิ่งที่สำคัญโดยเน้นที่การสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้ผู้บริหารเห็นถึงประโยชน์ของการนำระบบ EVM มาใช้ในองค์กร

- การฝึกอบรมให้กับผู้บริหารหรือคณะทำงานนั้น ควรจะมีหัวข้อหลักๆ ดังนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
 - ภาพรวมของแนวคิดของระบบ EVM และประโยชน์ที่จะได้รับ
 - รายละเอียดของเกณฑ์การดำเนินงานของ สคร.
 - แนวคิดในการดำเนินงานในแต่ละเรื่อง เช่น การเชื่อมโยงระบบ EVM กับการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์โครงการลงทุน การประเมินผล ฯลฯ
- การฝึกอบรมควรจะเน้นที่การสร้างความรู้ความเข้าใจให้ คณะทำงานและผู้บริหารขององค์กร เพื่อที่จะสามารถให้การสนับสนุนในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญได้



การจัดตั้งศูนย์ EVM หรือศูนย์ที่รับผิดชอบผลการดำเนินงานของตนเองนั้น จะทำให้สามารถที่จะกระจายการบริหารจัดการและความรับผิดชอบไปยังผู้บริหารระดับต่อ ๆ ไปได้

เบื้องต้น



การกำหนดศูนย์ EVM จึงถือเป็นการกำหนดรูปแบบการบริหารงานในลักษณะของ **ศูนย์รับผิดชอบ (Responsibility Center)** โดยมอบหมายอำนาจการตัดสินใจและภาระรับผิดชอบ กระบวนการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการจัดสรรผลตอบแทนตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม



ศูนย์ EVM หรือ ศูนย์ที่รับผิดชอบผลการดำเนินงาน ทำให้มองเห็นการสร้างมูลค่าเพิ่มและการบรรลุเป้าหมายในระดับย่อยที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

เบื้องต้น

| ประโยชน์ |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ เห็นความรับผิดชอบในการพัฒนาผลงาน ได้อย่างชัดเจน■ ส่งเสริมการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรให้มากที่สุด■ ลด “free rider”■ พัฒนาการแบ่งปันข้อมูล และการประสานงานกันมากขึ้น■ เห็นมูลค่าอย่างชัดเจน |

| ข้อเสีย |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ ค่าใช้จ่ายในการจัดหาข้อมูล■ การใช้ทรัพยากรและเวลาที่มากขึ้น■ อาจต้องมีการหาราคาถ่ายโอนหรือจัดสรรเงินทุนสำหรับการคำนวณค่า EP หรือ Capital Charge■ การสื่อสาร และการยอมรับ |



การคำนวณค่า EP จะต้องมีการคำนึงถึงรายการปรับปรุงเพื่อแปลงงบบัญชีไปเป็นงบทางเศรษฐศาสตร์

ตัวอย่าง

งบกำไรขาดทุน

งบดุล

งบกระแสเงินสด

มีผลกระทบต่อพฤติกรรมหรือไม่?

มีนัยสำคัญหรือไม่?

บริหารจัดการได้หรือไม่?

ข้อมูลเพียงพอหรือไม่?

เข้าใจและสื่อสารได้ง่ายหรือไม่?

NOPAT

เงินทุน

Economic Profit

งบตามบัญชี

ปรับปรุง (Adjustment)

งบตามระบบ EVM

รายการปรับปรุง

1. ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย

2. **หนี้สินระยะสั้น/ ยาวที่ไม่มีดอกเบี้ย**

3. ภาษีเศรษฐศาสตร์

4. ค่าความนิยม

5. ผู้ถือหุ้นส่วนน้อย

6. ค่าเผื่อการสูญเสีย

7. ค่าเผื่อสำรอง

8. การประเมินมูลค่าสินทรัพย์ใหม่

9. กำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน

10. รายการพิเศษ

11. การก่อสร้างที่อยู่ในระหว่างดำเนินการ

12. ค่าเช่าสินทรัพย์เพื่อใช้ในการดำเนินงาน



3 วิธีในการสร้างค่า EP ให้สูงขึ้น

$$EP = NOPAT - \text{Cost of Capital} \times \text{Invested Capital}$$

(1) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (เพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย)


$$EP = NOPAT - \text{Cost of Capital} \times \text{Invested Capital}$$

(2) บริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น


$$EP = NOPAT - \text{Cost of Capital} \times \text{Invested Capital}$$

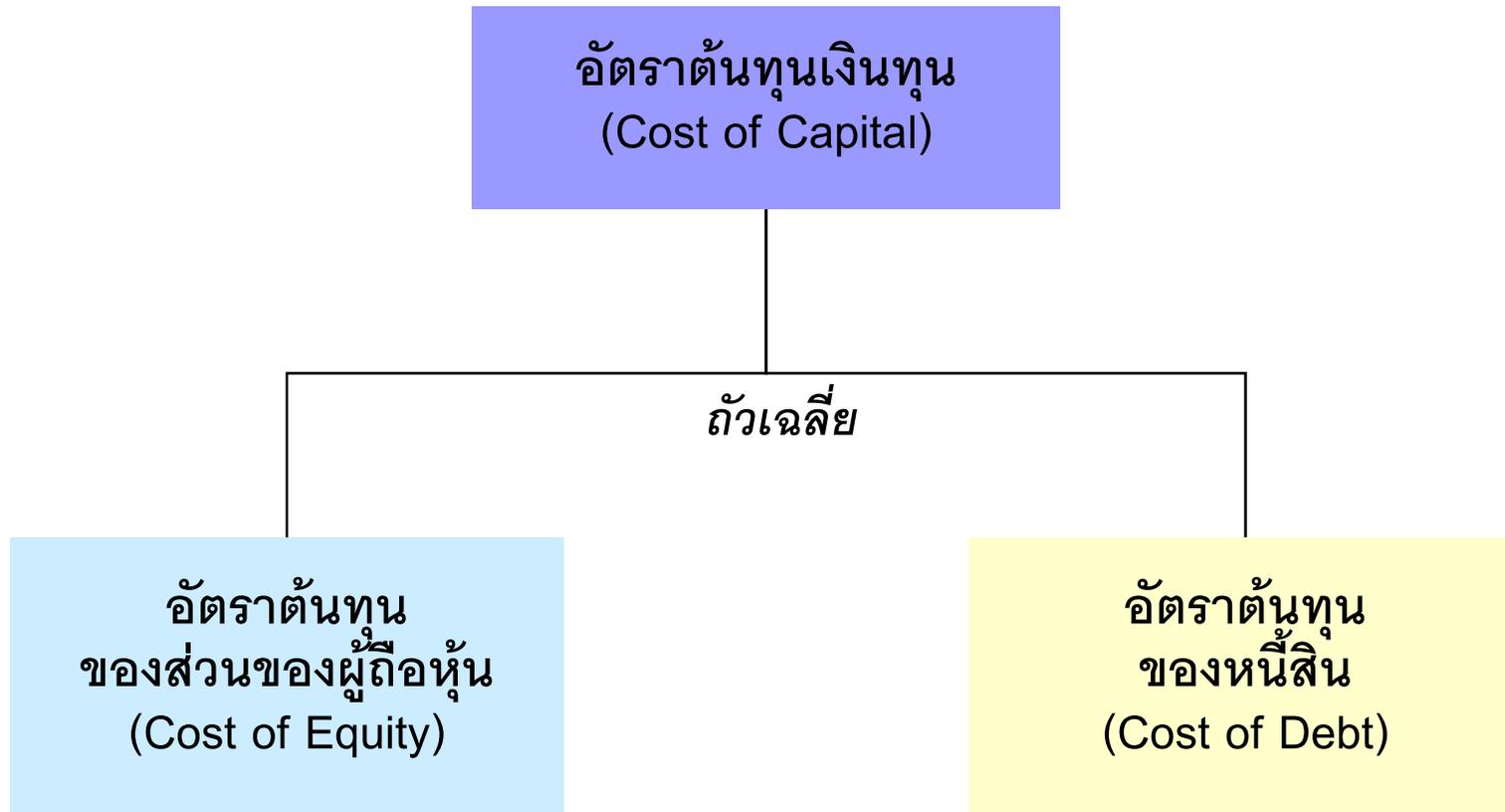
(3) ขยายการเติบโตที่สร้างกำไร


$$EP = NOPAT - \text{Cost of Capital} \times \text{Invested Capital}$$

สำหรับเกณฑ์การดำเนินงานใหม่สำหรับรัฐวิสาหกิจที่เน้นเฉพาะการคำนวณ Capital Charge นั้น จะเน้นที่การดำเนินการลด Invested Capital หรือ การคำนึงถึงการใช้จ่าย Invested Capital ที่คุ้มค่ากับสิ่งที่จะได้รับเป็นหลัก

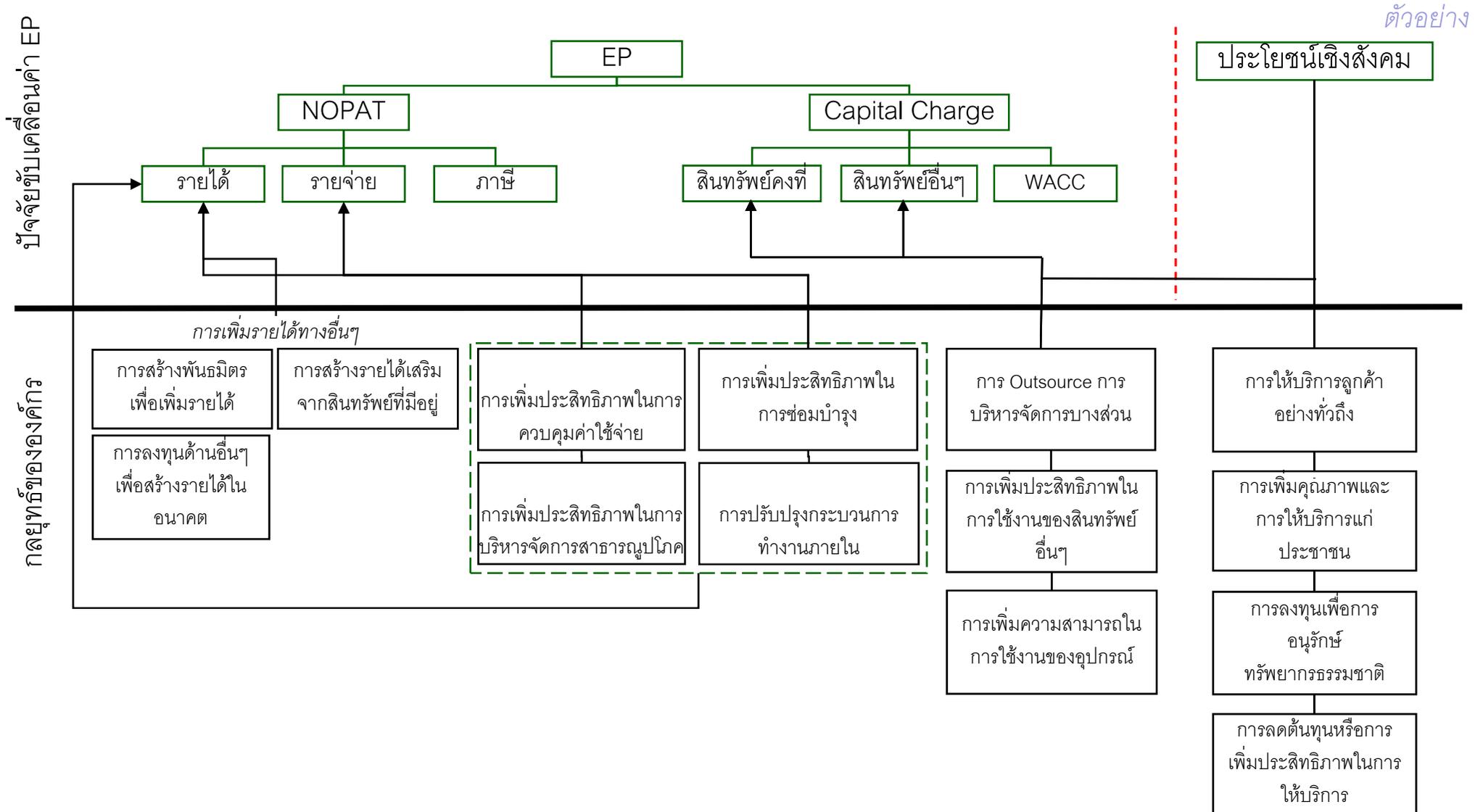


อัตราต้นทุนเงินทุน (Cost of Capital) จะถูกคำนวณจากการเฉลี่ยอัตราต้นทุน
ของส่วนของผู้ถือหุ้นและส่วนของหนี้สิน





กลยุทธ์ขององค์กรที่มีพันธกิจเพื่อสังคมจะต้องคำนึงถึงทั้งการผลักดันปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (โดยเฉพาะ Capital Charge) พร้อมทั้งปัจจัยผลักดันเพื่อสร้างประโยชน์เชิงสังคม





สำหรับองค์กรที่มีพันธกิจเพื่อสังคมนั้น การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์จะต้องวิเคราะห์ในหลายมุมมอง โดยสามารถนำ EP หรือ Capital Charge มาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์

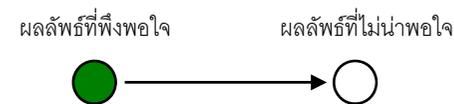
การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์

ตัวอย่าง

ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

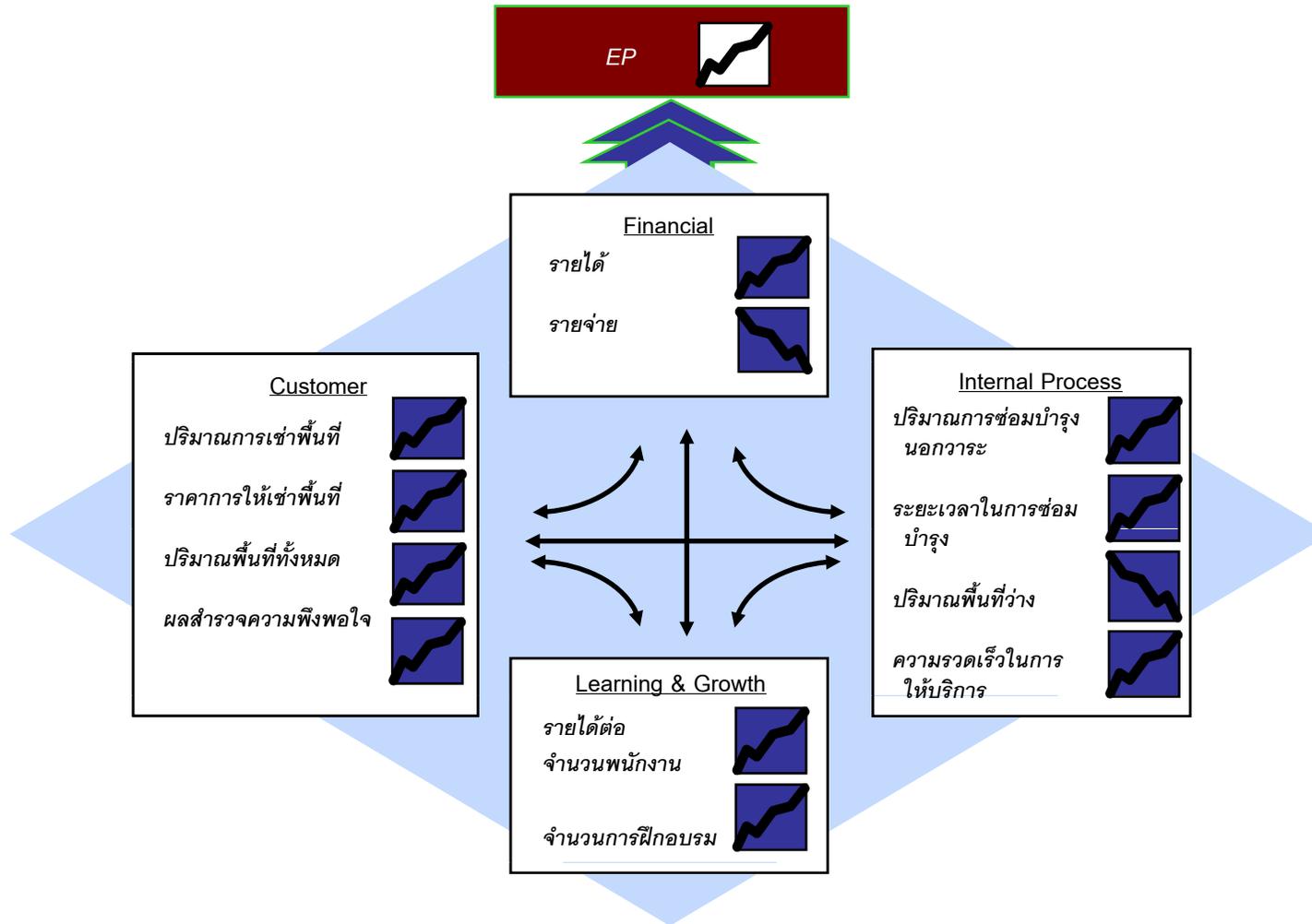
| โครงการ | ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ | | ความเสี่ยง | | ประโยชน์ทางสังคม | | ค่า EP หรือ Capital Charge | | โอกาสในการเติบโต | |
|----------------|---|-------------------------|--------------------------------|--|------------------|------------------|----------------------------|--|------------------|--|
| | ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ | ความเสี่ยง | ประโยชน์ทางสังคม | ค่า EP หรือ Capital Charge | โอกาสในการเติบโต | โอกาสในการเติบโต | โอกาสในการเติบโต | | | |
| โครงการลงทุน 1 | มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มาก | มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง | มีประโยชน์ทางสังคมสูง | ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร | 35% ภายใน 5 ปี | | | | | |
| โครงการลงทุน 2 | มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ปานกลาง | มีความเสี่ยงต่ำ | มีประโยชน์ทางสังคมน้อย | สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมาก | 17% ภายใน 5 ปี | | | | | |
| โครงการลงทุน 3 | มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ค่อนข้างน้อย | มีความเสี่ยงสูง | มีประโยชน์ทางสังคมน้อย | สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรค่อนข้างน้อย | 14% ภายใน 5 ปี | | | | | |
| โครงการลงทุน 4 | มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ค่อนข้างน้อย | มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง | มีประโยชน์ทางสังคมค่อนข้างน้อย | สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมาก | 54% ภายใน 5 ปี | | | | | |





EP สามารถนำมาใช้เชื่อมโยงกับ Balance Scorecard

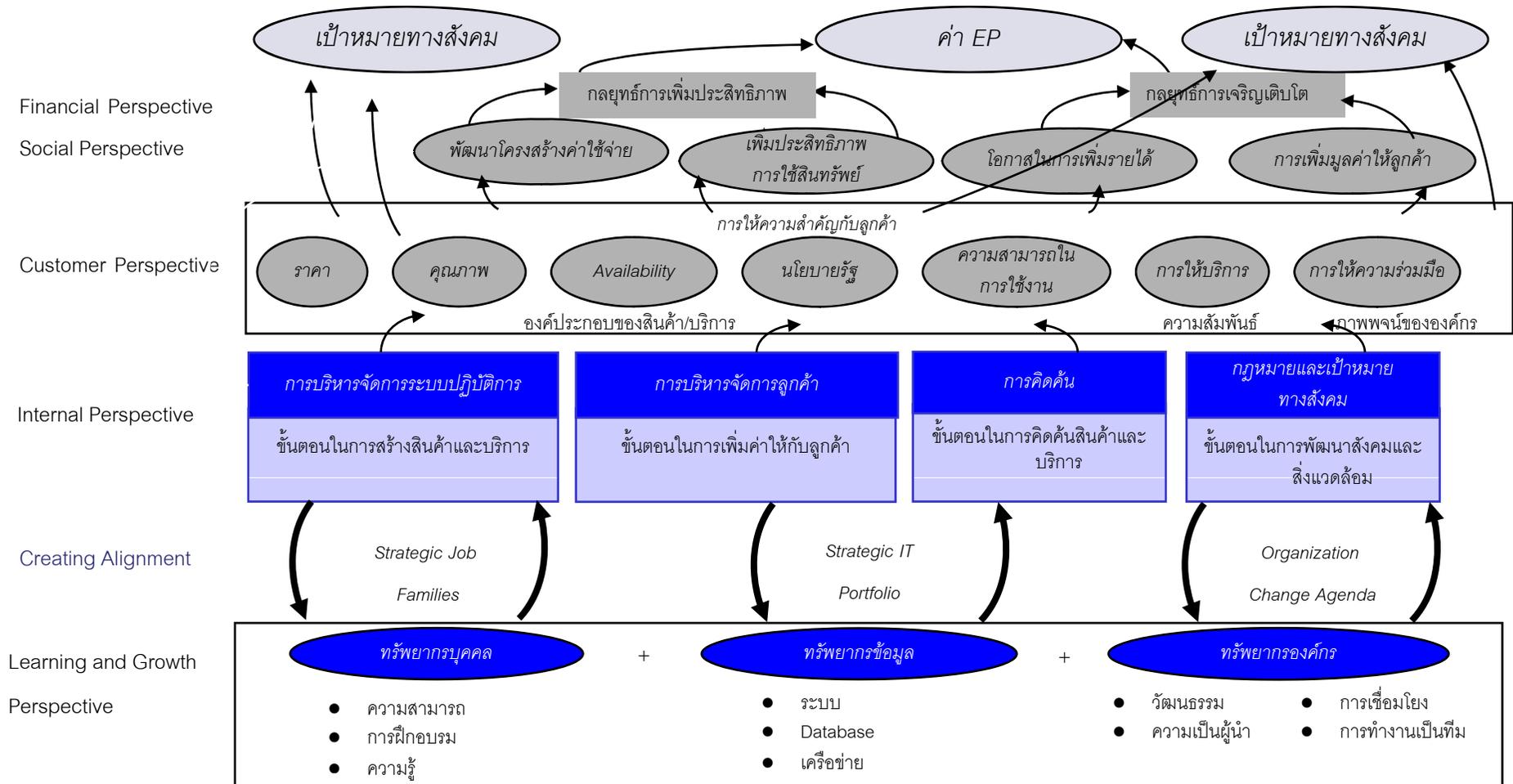
ตัวอย่าง





ตัวอย่างการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และกลยุทธ์ทางสังคมของ รัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับ BSC

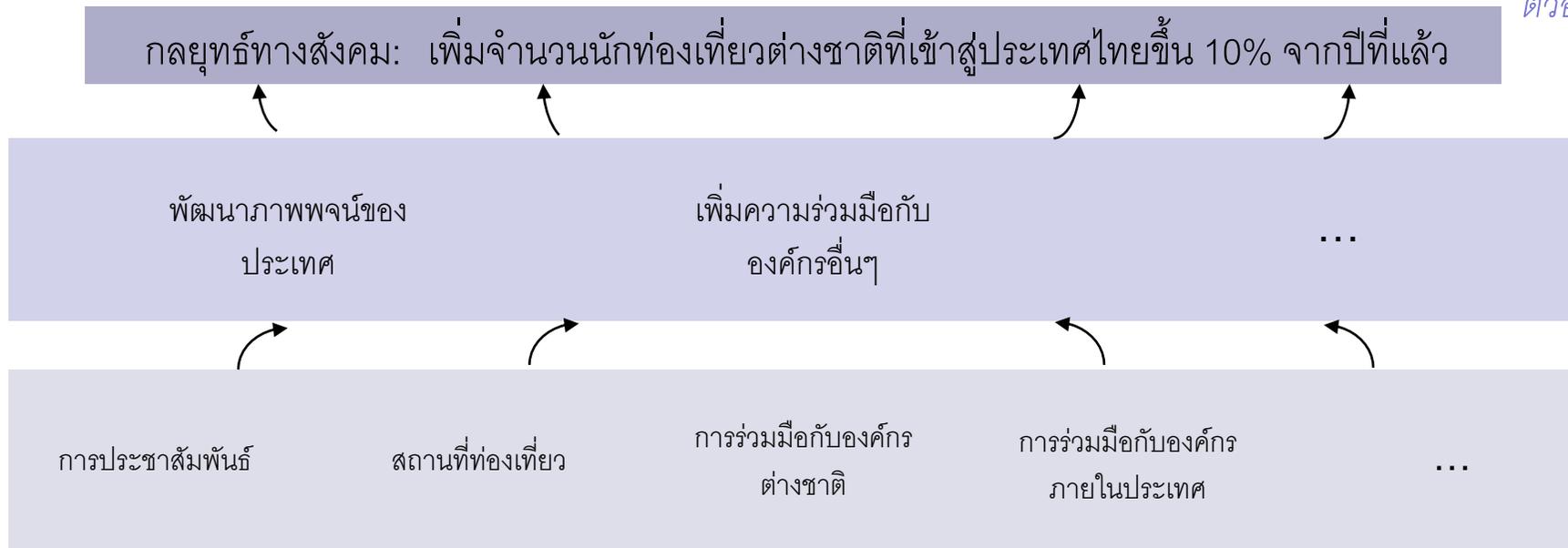
ตัวอย่าง





ตัวอย่างแนวทางการเชื่อมโยงกลยุทธ์ทางสังคมเข้ากับ KPI

ตัวอย่าง



- KPI:**
- การตั้ง Campaign
 - ช่องทางการประชาสัมพันธ์
 - ความเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายของสื่อ
 - ฯลฯ
 - คุณภาพ
 - ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ
 - การซ่อมแซมปรับปรุง
 - การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่
 - ฯลฯ
 - จำนวนองค์กรที่ทำความร่วมมือ
 - รายได้ที่ได้รับจากการร่วมมือ
 - ฯลฯ
 - xx
 - xx
 - xx
 - ...

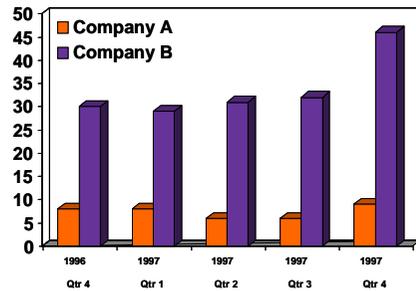


เป้าหมายจะถูกกำหนดจากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือคู่แข่งเทียบ สถานการณ์ในตลาด กลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงผลงานในอดีต

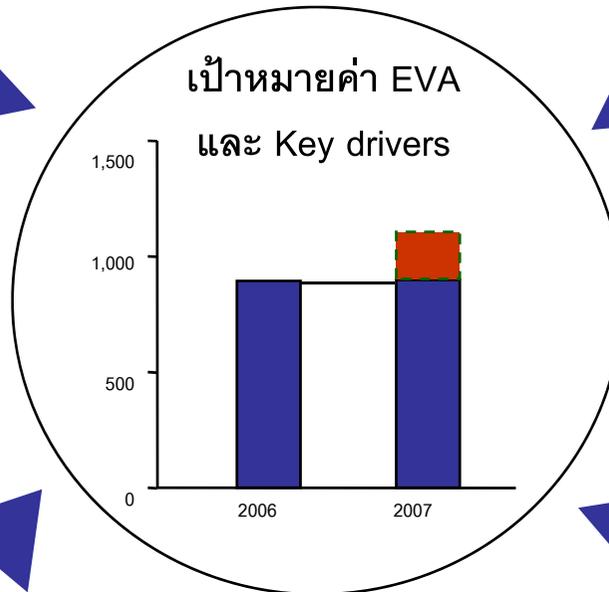
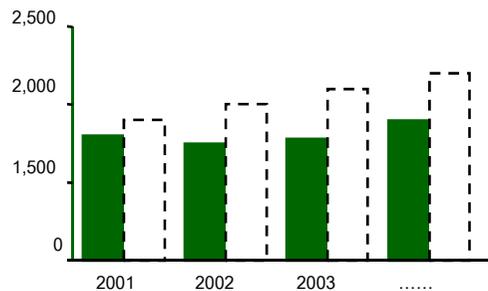
ตัวอย่าง

การตั้งเป้าหมายค่า EVA และตัวชี้วัดที่สำคัญ

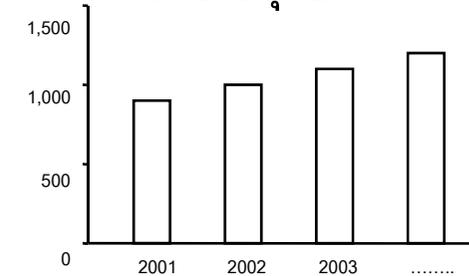
เปรียบเทียบกับคู่แข่ง



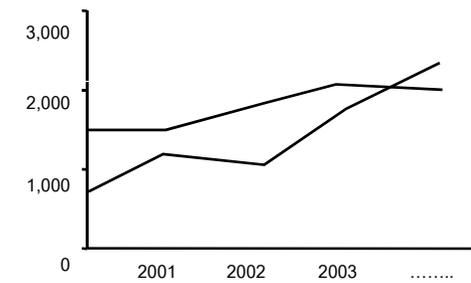
สถานการณ์ตลาด



แผนกลยุทธ์



ผลงานในอดีต





ขั้นตอนหลักในการวิเคราะห์การลงทุน





ข้อดีและข้อจำกัดของเมทริกซ์แต่ละประเภท

เมทริกซ์แต่ละประเภทมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน จะต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมตามโครงการลงทุนที่พิจารณา

| ประเภทของเมทริกซ์ | ข้อดี | ข้อจำกัด |
|-------------------|---|---|
| NPV | <ul style="list-style-type: none"> - อยู่ในรูปของค่าสัมบูรณ์ แสดงมูลค่าส่วนต่างได้อย่างชัดเจน - เหมาะสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแนวทางการจัดหาเงินทุนและความต้องการเงินทุน | <ul style="list-style-type: none"> - ไม่สะท้อนการสร้างมูลค่าในแต่ละช่วงเวลา - NPV และ IRR อาจสะท้อนผลที่มีความขัดแย้งกัน - ไม่สามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ |
| PV(EP) | <ul style="list-style-type: none"> - สามารถใช้พิจารณาโครงการทั้งก่อนและหลังการลงทุน ดังนั้นจึงสามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้ - อยู่ในรูปของค่าสัมบูรณ์ แสดงมูลค่าส่วนต่างได้อย่างชัดเจน | <ul style="list-style-type: none"> - ต้องกำหนดสมมติฐานประกอบการคำนวณ และมีขั้นตอนการคำนวณมาก |
| IRR | <ul style="list-style-type: none"> - ง่ายต่อการทำความเข้าใจ - การคำนวณไม่ซับซ้อน ไม่ต้องทำการคำนวณค่า WACC | <ul style="list-style-type: none"> - NPV และ IRR อาจสะท้อนผลที่มีความขัดแย้งกัน - Not additive - ไม่สามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ |
| Payback | <ul style="list-style-type: none"> - การคำนวณไม่ซับซ้อน | <ul style="list-style-type: none"> - ไม่สะท้อนภาพโครงการหลังระยะเวลาคืนทุน - ไม่สามารถเปรียบเทียบโครงการที่มีระยะเวลาคืนทุนต่างกัน - ไม่คำนึงถึงความเสี่ยง และมูลค่าของเงินตามเวลา |



การติดตามวัดผลของการลงทุนนั้นจะช่วยทำให้การลงทุนมีประสิทธิภาพและ เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้

- การติดตามผลของการลงทุนสำหรับโครงการที่มีขนาดใหญ่ที่ได้ลงทุนไปแล้วเป็นสิ่งที่มีความสำคัญซึ่งจะทำให้โครงการลงทุนเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

แนวทางที่องค์กรสามารถติดตามผลของการลงทุน ได้แก่

- ประเมินผลของค่า EP ในแต่ละช่วงเวลาของโครงการ และนำไปเปรียบเทียบกับ ค่า EP ที่ได้ประมาณการไว้จากการวิเคราะห์การลงทุน ซึ่งอาจทำได้โดย
 - จัดสรร รายได้ ต้นทุน และ เงินทุนที่เกิดขึ้นจริงในโครงการ ซึ่งถูกบันทึกในระบบบัญชีรวมขององค์กรให้กับ ศูนย์ EVM เมื่อจะทำการวัดผล
 - จัดตั้ง Center สำหรับการลงทุนในระบบ (ถ้าระบบที่มีอยู่สามารถรองรับได้) และบันทึกรายได้ ค่าใช้จ่าย และ เงินลงทุนต่างๆ ของโครงการทั้งหมด เข้าใน Center นี้ จากนั้นจะสามารถคำนวณค่า EP ได้โดยตรงจากข้อมูลในระบบ
- จัดทำ KPI ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินโครงการ และทำการติดตามผลตามระยะเวลา เพื่อที่จะสามารถวัดผลงานโดยตรงสำหรับผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนของโครงการได้
 - โดย KPI ที่สำคัญควรทำการเปรียบเทียบ ได้แก่ เงินลงทุนที่ใช้จริง, Driver ที่ใช้ในการคาดการณ์และเกิดจริง เช่น Yield, Utilization, ... หรือ เป้าหมายด้านระยะเวลาต่างๆ ของการลงทุน

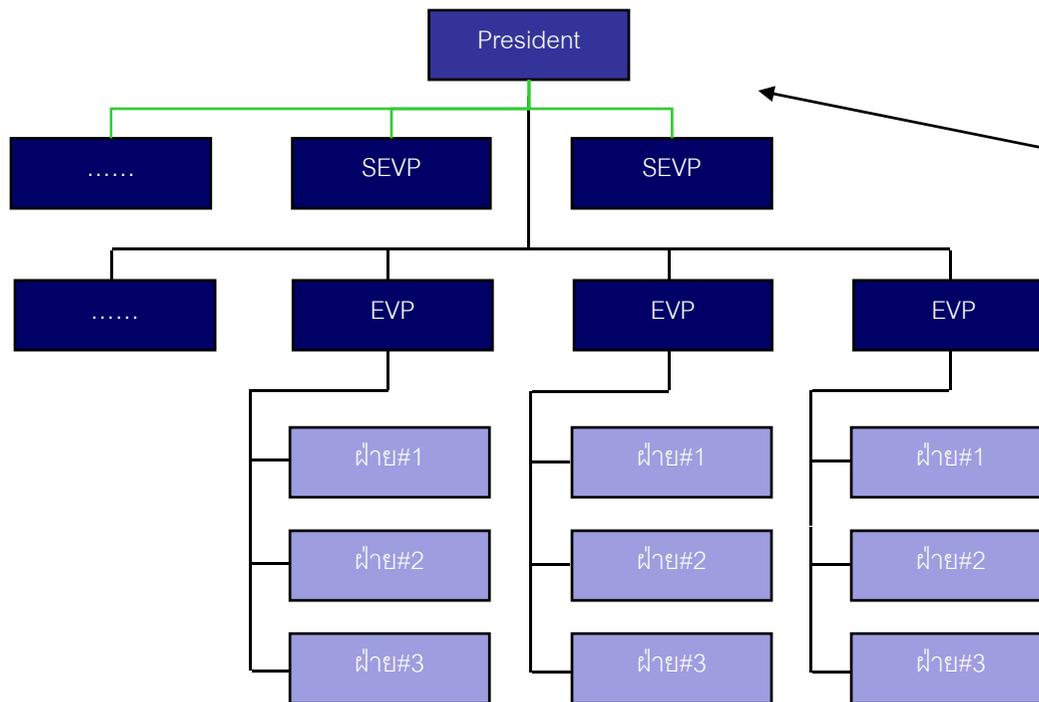


ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรทำงานเป็นหนึ่งเดียวเพื่อจุดมุ่งหมายในการสร้างค่า EP

การวัดผลงานในแต่ละระดับชั้นขององค์กร

ตัวอย่าง

การวัดผลงานของทุกระดับถูกเชื่อมต่อกัน
อย่างดี โดยจุดมุ่งหมายสูงสุดเพื่อสร้าง
มูลค่าเพิ่มขององค์กร



- EP และเกณฑ์วัดผลงานอื่น ๆ
- EP ของสายงาน
- เกณฑ์วัดผลงานอื่น ๆ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่, รายได้, รายจ่าย, ความพึงพอใจของลูกค้า
- เกณฑ์วัดผลงานของ Balanced Scorecard e.g. จำนวนพื้นที่ให้เช่าทั้งหมด, จำนวนการซ่อมมอทอวาระ, รายได้ต่อพื้นที่, ค่าใช้จ่ายซ่อมบำรุง



ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ที่สำคัญควรดูรายงานพร้อมกับการวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่าง

ตัวอย่าง

รายงานค่า EP และปัจจัยผลักดันค่า EP

| | เดือน | | | YTD | | | สถานะ | สาเหตุความแตกต่าง |
|---|----------|--------------|-----------|----------|--------------|-----------|-----------------------|---|
| | เป้าหมาย | เกิดขึ้นจริง | ปีที่แล้ว | เป้าหมาย | เกิดขึ้นจริง | ปีที่แล้ว | | |
| Value creation กำไรทางเศรษฐกิจศาสตร์ | 30 | 25 | 24 | 150 | 130 | 40 | ○ | ... |
| Financial results รายได้ การเจริญเติบโตของรายได้ รายจ่ายเพื่อการบริการหลัก รายจ่ายอื่น ๆ เงินลงทุน | 5% | 4.8% | 4.5% | 5% | 4.7% | 4.2% | ● ● ○ ○ ○ | มีการลดราคาการให้บริการ ตามการปรับราคาของ คู่แข่ง ... |
| Operating results ปริมาณการให้เข้าพื้นที่ทั้งหมด ค่าใช้จ่ายในการ Maintenance | | | | | | | ● ○ | ... |
| Leading indicators ความพึงพอใจของลูกค้า ความรวดเร็วและตรงต่อเวลา | | | | | | | ○ ● | |

- อย่างต่ำ 95% ของ เป้าหมาย
- 80-95% ของเป้าหมาย
 - น้อยกว่า 80% ของเป้าหมาย



ผลงานตาม Balanced Scorecard หรือ KPI ของทั้งระดับหน่วยงานและบุคคล ควรถูกรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

ตัวอย่าง

ตัวอย่างการประเมินและรายงานผลรายศูนย์ EVM

| ที่ | ตัวชี้วัด | ถ่วง น้ำหนัก | เกิดจริง | ค่าเป้าหมาย C | ค่าเป้าหมาย B | ค่าเป้าหมาย A |
|-----|--------------------------------|-----------------|----------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | ค่า Economic Profit | 20% | xxx | 1,000 ล้านบาท | 1,500 ล้านบาท | 2,000 ล้านบาท |
| 2 | % Utilization ของพื้นที่ | 20% | xxx | 90% | 92.5% | 95% |
| 3 | รายได้ต่อพื้นที่ | 20% | xxx | 300 | 350 | 400 |
| 4 | Maintenance cost / Fixed asset | 15% | xxx | 5% | 4% | 3% |
| 5 | ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อพื้นที่ | 15% | xxx | 200 | 350 | 300 |
| 6 | การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า | 10% | xxx | 3 | 4 | 5 |
| | | 100% | | | | |



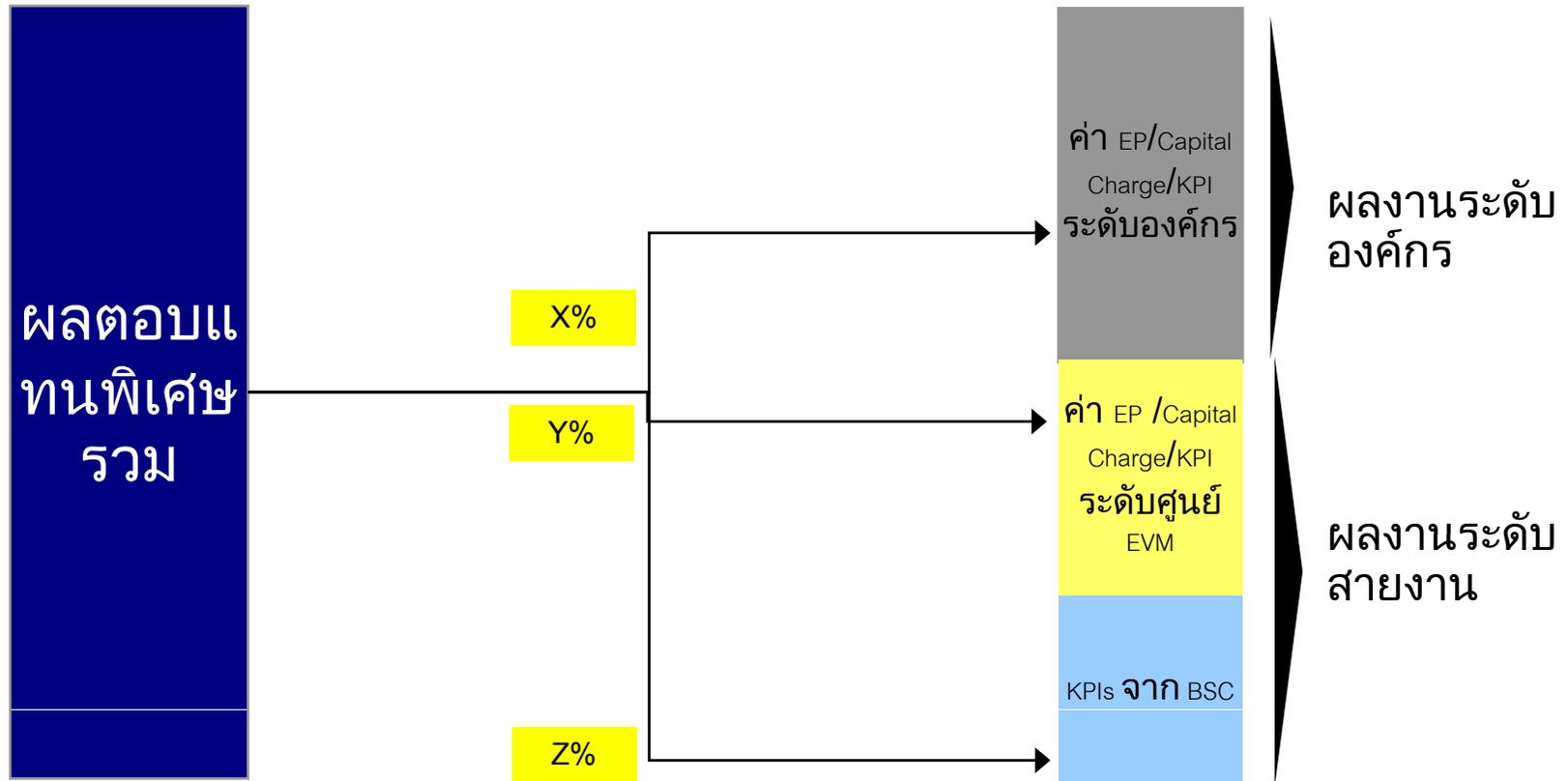
โครงสร้างของระบบแรงจูงใจ

โดยทั่วไปแล้วองค์กรสามารถที่จะจัดสรร และกระจายโบนัส ได้ตามปัจจัย 3 ปัจจัย คือ
ผลงาน EP โดยรวมขององค์กร ผลงาน EP ของสายงาน และค่า KPIs ของสายงาน

ตัวอย่าง

ผลตอบแทนพิเศษ

องค์ประกอบของผลตอบแทนพิเศษ





Thank you



แนวคิดในการเชื่อมโยงระบบ EVM กับ SEPA

- แนวคิดเรื่อง EVM จะถูกรวมเป็นส่วนหนึ่งของ SEPA

เป้าหมาย



กระบวนการ



State Enterprise Performance Appraisal SEPA



หัวข้อที่สำคัญ – การดำเนินงานตามระบบ EVM ในภาพรวม

| หัวข้อ | รายละเอียด |
|--|--|
| การปลูกฝังแนวคิด EVM ให้กับผู้บริหารระดับสูง | <ul style="list-style-type: none">■ ให้ผู้บริหารเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันระบบ EVM อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน■ นอกเหนือจากการดำเนินงานตาม SOD แล้ว การสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืนควรเป็นส่วนที่สำคัญของแนวทางในการบริหารจัดการของผู้บริหาร |
| การนำค่า EP ไปใช้ในระดับต่องๆ ไปขององค์กร | <ul style="list-style-type: none">■ การจัดตั้งศูนย์ EVM หรือการวัดผลงานค่า EP ที่เหมาะสม■ มีการนำค่า EP ไปใช้ในเชิงลึก เช่น การคำนวณและวัดค่า EP รายงานงาน รายงานลูกค้า■ การจัดทำราคาถ่ายโอนที่ถูกต้องและเหมาะสม |
| การใช้แนวคิดเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ | <ul style="list-style-type: none">■ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรและธุรกิจที่สำคัญ■ มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่า EP และปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญกับคู่แข่ง คู่เทียบ■ มีการวิเคราะห์ค่า EP สำหรับกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะดำเนินงาน■ มีการเชื่อมโยงค่า EP กับเป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เช่น ผ่าน BSC ฯลฯ ไปยังระดับต่องๆ ไป |



หัวข้อที่สำคัญ – การดำเนินงานตามระบบ EVM ในภาพรวม

| หัวข้อ | รายละเอียด |
|--|---|
| การใช้แนวคิดเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์โครงการลงทุนที่สำคัญ | <ul style="list-style-type: none">■ โครงการลงทุนที่สำคัญควรถูกวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน หรือผลกระทบทางการเงินและการสร้างมูลค่าเพิ่มนอกเหนือจากการวิเคราะห์ประโยชน์เชิงสังคม■ มีกระบวนการในการวิเคราะห์ และพิจารณาอนุมัติโครงการลงทุนที่ชัดเจนและเหมาะสม■ ควรมีการติดตามผลการลงทุนที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้ที่รับผิดชอบโครงการและผู้บริหาร |
| การประเมินและรายงานผลงานการสร้างมูลค่า | <ul style="list-style-type: none">■ มีการติดตามผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ธุรกิจ ลูกค้าหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ โดยมีการวิเคราะห์และหาหรือถึงสาเหตุที่ค่า EP สูงกว่า/ต่ำกว่าเป้าหมาย■ การประเมินผลงานค่า EP เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่สำคัญในการประเมินผลงานองค์กรและผู้บริหาร |
| การใช้แนวคิดเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นส่วนหนึ่งในการจ่ายผลตอบแทนพิเศษ | <ul style="list-style-type: none">■ มีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานบรรลุผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่ม และเป้าหมายที่กำหนดไว้■ มีการวิเคราะห์ถึงระดับที่เหมาะสมที่จะมีการจ่ายผลตอบแทนที่แตกต่างกันตาม Pay for Performance |