

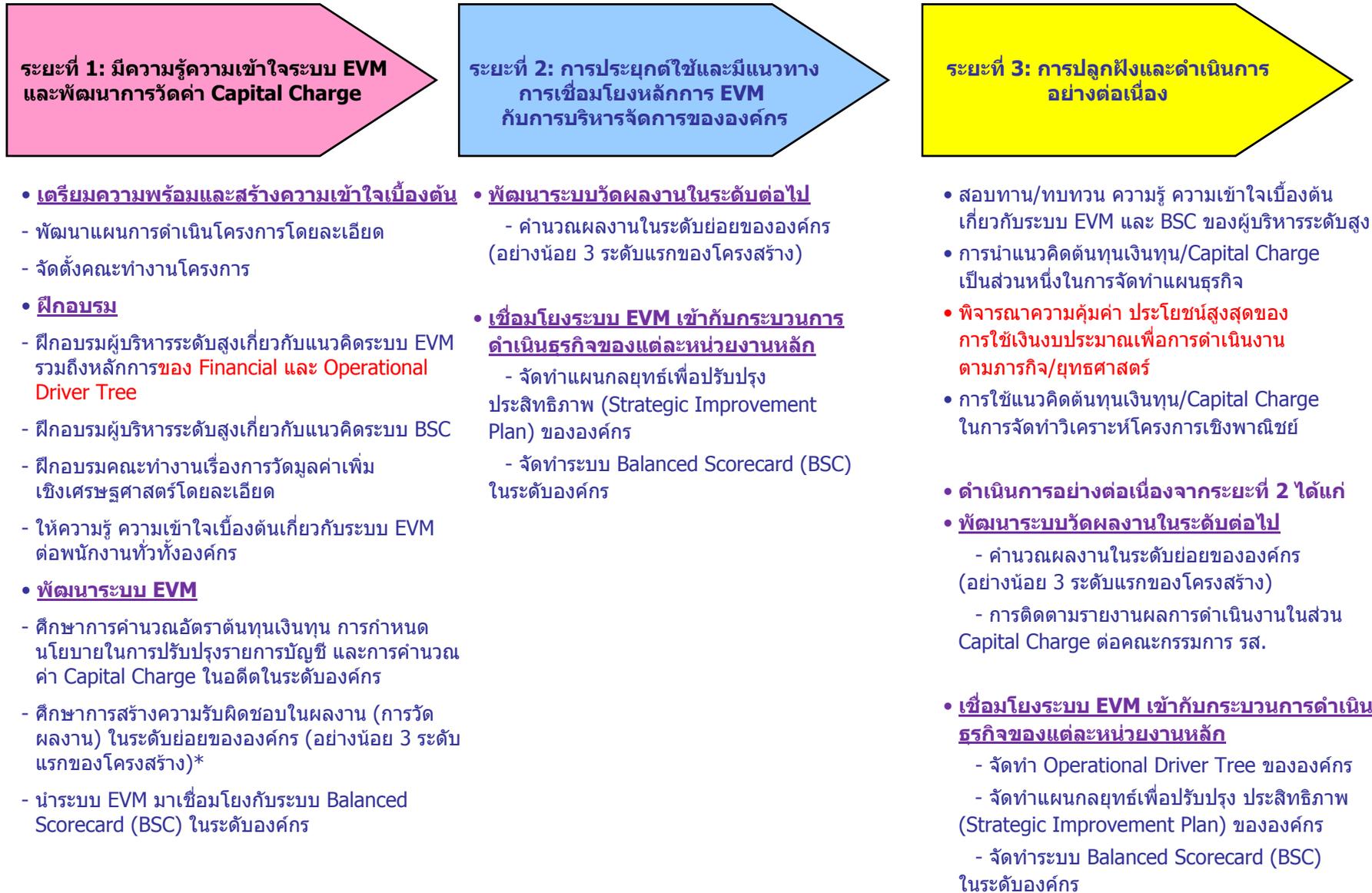
แนวทางการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (EVM) มาใช้ใน รัฐวิสาหกิจ

ระยะที่ 1: การประเมิน
การเตรียมความพร้อม
ในการนำระบบการบริหารจัดการ
เพื่อสร้างมูลค่า EVM
มาใช้ในการบริหารรัฐวิสาหกิจ
- ปี 2555

ระยะที่ 2: การนำระบบ
การบริหารจัดการ
เพื่อสร้างมูลค่า EVM
มาเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการ
บริหารจัดการการดำเนินธุรกิจ
- ปี 2556

ระยะที่ 3: การวัดความก้าวหน้า
ของผลงานค่า EP ในปี 2557
เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาและ
ความก้าวหน้าในการนำผลงานค่า
EP เชื่อมโยงกับ
การกำหนดผลตอบแทน
สำหรับผู้บริหารระดับสูง
- ปี 2557

การนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ แบ่งเป็น 3 ระยะ



* มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในระยะที่ 1 – 3

* อย่างไรก็ตาม 4 รส. ได้แก่ อพวช./กทท. /อสน. /อสพ. ควรมีการวิเคราะห์ลักษณะของศูนย์ความรับผิดชอบโดยจำแนกตามผลิตภัณฑ์ / พื้นที่ ตามความเหมาะสม

ระยะที่ 1: การเตรียมความพร้อมในการนำ EVM มาใช้ในปี 2555

- **กิจกรรมหลักที่ 1** เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น
 - พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด
 - จัดตั้งคณะทำงานโครงการ
- **กิจกรรมหลักที่ 2** ฝึกอบรม
 - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงๆ รวมถึงหลักการของ **Financial** และ **Operational Driver Tree**
 - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ **Balanced Scorecard (BSC)**
 - ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์โดยละเอียด
 - ให้ความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบ **EVM** ต่อพนักงานทั่วทั้งองค์กร
- **กิจกรรมหลักที่ 3** พัฒนาระบบ **EVM**
 - ศึกษาการคำนวณอัตราต้นทุนเงินทุน การกำหนดนโยบายในการปรับปรุงรายการบัญชี และการคำนวณค่า **Capital Charge** ในอดีตในระดับองค์กร
 - ศึกษาการสร้างควมรับผิดชอบในผลงาน (การวัด ผลงาน) ในระดับย่อยขององค์กร (อย่างน้อย 3 ระดับแรกของโครงสร้าง)
 - นำระบบ **EVM** มาเชื่อมโยงกับระบบ **Balanced Scorecard (BSC)** ในระดับองค์กร

* มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในระยะที่ 1 – 3

* อย่างไรก็ตาม 4 รส. ได้แก่ อพวช./กกท. /ออส. /อสพ. ควรมีการวิเคราะห์ลักษณะของศูนย์ความรับผิดชอบโดยจำแนกตามผลิตภัณฑ์ / พื้นที่ ตามความเหมาะสม

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
▪ กิจกรรมหลักที่ 1 เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น	เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการเตรียมความพร้อม โดยการจัดทำแผนการดำเนินงานตั้งผู้รับผิดชอบ (คณะทำงาน) และสร้างความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานที่จำเป็นให้กับคณะทำงานดังกล่าว เพื่อใช้ในการดำเนินโครงการในระยะต่อไป
1. พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด	แผนการดำเนินโครงการควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ครอบคลุมการดำเนินงานของโครงการและเป็นไปตามขั้นตอนที่ สคร. กำหนดในระยะที่ 1 และ 2 (ปี 2555-2556) 2) มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของแต่ละกิจกรรม และแผนงานย่อย 3) มีระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน 4) กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
2. จัดตั้งคณะทำงานโครงการ	1) มีการจัดตั้งคณะทำงาน EVM ของรัฐวิสาหกิจ - คณะทำงาน EVM มีหน้าที่ วางแผนและดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดให้แล้วเสร็จ

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
<ul style="list-style-type: none"> ▪ กิจกรรมหลักที่ 2 ฝึกรอบรม 	<p>เพื่อให้รัฐวิสาหกิจทำการฝึกรอบรมในระดับต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย</p>
<p>1. ฝึกรอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ EVM รวมถึงหลักการของ Financial และ Operational Driver Tree</p>	<p>มีการฝึกรอบรมภายในหรือเข้าร่วมอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวกับแนวคิดของ ระบบ EVM และ หลักการของ Financial และ Operational Driver Tree ของผู้บริหารระดับสูงอย่างทั่วถึง (ผู้บริหารระดับสูง นับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรลงมา รวม 3 ระดับ) เพื่อให้ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงแนวคิดและวัตถุประสงค์ของระบบ EVM ได้</p>

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
<p>2. ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ Balanced Scorecard (BSC)</p>	<p>มีการฝึกอบรมภายในหรือเข้าร่วมอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวกับแนวคิดของระบบ Balanced Scorecard (BSC) ของผู้บริหารระดับสูงอย่างทั่วถึง(ผู้บริหารระดับสูง นับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรลงมา 3 ระดับ) เพื่อให้ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงแนวคิดและวัตถุประสงค์ของระบบ Balanced Scorecard ได้</p>
<p>3. ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์โดยละเอียด</p>	<p>มีการฝึกอบรมภายในเรื่องการวัดค่า EP โดยละเอียด ให้กับคณะทำงาน EVM ของรัฐวิสาหกิจอย่างทั่วถึง เพื่อให้มีความเข้าใจในเรื่อง EVM และสามารถคำนวณหาค่า EP ในระดับองค์กรของตนเองได้เป็นอย่างดี</p>

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
4. ให้ความรู้ ความเข้าใจ เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบ EVM ต่อพนักงานทั่ว ทั้งองค์กร	มีการสัมมนาหรือฝึกอบรมภายใน เกี่ยวกับระบบ EVM แก่ พนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจถึงแนวคิดและ วัตถุประสงค์ของระบบ EVM ได้

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
กิจกรรมหลักที่ 3 พัฒนา ระบบ EVM	เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเข้าใจหลักการในการคำนวณค่า EP ในระดับองค์กรและสามารถเชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบ BSC ภายในรัฐวิสาหกิจ
<p>1. ศึกษาการคำนวณอัตรา ต้นทุนเงินทุน การ กำหนดนโยบายในการ ปรับปรุงรายการบัญชี และการคำนวณค่า Capital Charge ในอดีตในระดับองค์กร</p>	<p>1) ปรับปรุงบัญชี NOPAT และเงินทุนทางเศรษฐศาสตร์ คำนวณ อัตราต้นทุนเงินทุน และวัดผลงานค่า EP ในระดับองค์กร</p> <p>2) จัดทำรายงานเปรียบเทียบค่า EP ย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2554 2553 และ 2552) ถ้ามีข้อมูลเพียงพอ</p> <p>3) จัดทำรายงานรายละเอียดการคำนวณและการปรับปรุงรายการทาง บัญชีขององค์กร</p>

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
2. ศึกษาการสร้างควม รับผิดชอบในผลงาน (การวัด ผลงาน) ใน ระดับย่อยขององค์กร (อย่างน้อย 3 ระดับแรก ของโครงสร้าง)	ศึกษาและวางแผนการสร้างควมรับผิดชอบในผลงาน (การวัด ผลงาน) ในระดับย่อยขององค์กร (อย่างน้อย 3 ระดับแรกของ โครงสร้าง)
3. นำระบบ EVM มา เชื่อมโยงกับระบบ BSC	จัดทำรายงานสรุปแนวทางการเชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบ BSC ภายในรัฐวิสาหกิจ

การประเมินผลปี 2555 (ตามบันทึกข้อตกลงฯ-PA)

- ไม่สามารถดำเนินการได้ = ระดับ 1
- ดำเนินการได้ 1 ข้อย่อยของกิจกรรมหลักที่ 1 = ระดับ 2
- ดำเนินการได้ครบตามกิจกรรมหลักที่ 1 = ระดับ 3
- ดำเนินการได้ครบตามกิจกรรมหลักที่ 1 และ 2 = ระดับ 4
- ดำเนินการได้ครบตามกิจกรรมหลักที่ 1 2 และ 3 = ระดับ 5

วิธีการประเมิน

ประเมินเช่นเดียวกับการประเมินตามระบบประเมินผลฯ ทั่วไป

- ข้อมูลจากแบบสอบถาม
- การสัมภาษณ์ พบปะ รส. เพิ่มเติม (ถ้าจำเป็น)

โดยที่

- รส. ดำเนินงานครบในกิจกรรมหลัก/ช้อย่อย ที่กำหนด  (เต็ม)
- รส. ดำเนินงานไม่ครบในกิจกรรมหลัก/ช้อย่อย ที่กำหนด 
(สัดส่วนตามที่ทำ-**Equal Weight**)
- รส. ไม่ดำเนินงานในกิจกรรมหลัก/ช้อย่อย ที่กำหนดเลย 

ตัวอย่างที่ 1

➤ **กิจกรรมหลักที่ 1** เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น

กิจกรรมหลัก

- พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด
- จัดตั้งคณะทำงานโครงการ

**ข้อย่อย/
กิจกรรมย่อย**

ไม่สามารถดำเนินการได้	= ระดับ 1
ดำเนินการได้ 1 ข้อย่อยของกิจกรรมหลักที่ 1	= ระดับ 2
ดำเนินการได้ครบตามกิจกรรมหลักที่ 1	= ระดับ 3

ตัวอย่างที่ 2

■ กิจกรรมหลักที่ 1 เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น

- พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด 
- จัดตั้งคณะทำงานโครงการ 

■ กิจกรรมหลักที่ 2 ฝึกอบรม

- ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง แนวคิดระบบ EVM และหลักการของ Financial , Operational Driver Tree 
- ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ Balanced Scorecard (BSC) 
- ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดค่า Economic Profit โดยละเอียด
- ให้ความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบ EVM ต่อพนักงานทั่วทั้งองค์กร

➢ ดำเนินการได้ครบตามกิจกรรมหลักที่ 1 = ระดับ 3

➢ ดำเนินการได้ครบตามกิจกรรมหลักที่ 1 และ 2 = ระดับ 4

➢ จาก ต.ย. รัฐวิสาหกิจดำเนินการได้  ถึง 2 ข้อย่อยของกิจกรรมหลักที่ 2
ดังนั้น รัฐวิสาหกิจได้คะแนน = $3 + 2/4 = 3.50$

ระยะที่ 2: การนำระบบ EVM เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ- ปี 2556

ดำเนินการได้เฉพาะกิจกรรมหลักของระยะที่ 1 → ระดับที่ 1

- พัฒนาระบบวัดผลงานค่า EP ในระดับต่อไป → ระดับที่ 2
 - กำหนดผลงานในระดับย่อยขององค์กร (อย่างน้อย 3 ระดับแรกของโครงสร้าง)

- เชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินธุรกิจของแต่ละหน่วยงานหลัก → ระดับที่ 3

- จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ขององค์กร → ระดับที่ 4

- จัดทำระบบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กร → ระดับที่ 5

อยู่ระหว่างจัดทำแผนฯ

จัดทำแผนฯ แล้วเสร็จ

Q & A

ตัวอย่างที่ 3

OLD

- กิจกรรมหลักที่ 1 เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น
 - พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด 
 - จัดตั้งคณะทำงานโครงการ 
- กิจกรรมหลักที่ 2 ฝึกอบรม
 - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงฯ 
 - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ **Balanced Scorecard (BSC)** 
 - ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดค่า **Economic Profit** โดยละเอียด

- ดำเนินการได้ครบตามกิจกรรมหลักที่ 1 = ระดับ 3
- ดำเนินการได้ครบตามกิจกรรมหลักที่ 1 และ 2 = ระดับ 4
- จาก ต.ย. รัฐวิสาหกิจดำเนินการได้  ถึง 2 ข้อย่อยของกิจกรรมหลักที่ 2 แต่ “ฝึกอบรม BSC” (ข้อย่อยที่ 2 ของกิจกรรมหลักที่ 2) เพียง 2 ระดับ
- ดังนั้น รัฐวิสาหกิจได้คะแนน = $3 + 1/3 + 2/3(1/3) = 3.55$

ระยะที่ 2: การนำระบบ **OLD** เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ- ปี 2556 (สำหรับ รส. ที่ไม่ต้องจัดทำในระดับศูนย์ EVM)

ดำเนินการได้เฉพาะกิจกรรมหลักของระยะที่ 1

→ ระดับที่ 1

■ พัฒนาระบบวัดผลงานค่า EP

- กำหนดผลงานค่า EP ปี 2556 ในระดับองค์กร

→ ระดับที่ 2

■ เชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินธุรกิจ

- จัดทำแผนผังปัจจัยที่ประกอบกันเป็นกำไรทางเศรษฐศาสตร์ ขององค์กรในการสร้าง EP ที่กำหนด (Operational driver tree)
- การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรในการสร้าง EP (Strategic improvement plan) ที่อาศัย Operational driver tree

→ ระดับที่ 3

→ ระดับที่ 4

■ การพัฒนาระบบ **Balanced Scorecard (BSC)**

- จัดทำ/ทบทวน ระบบ BSC ขององค์กร
- เชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบ EVM

→ ระดับที่ 5