

# 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

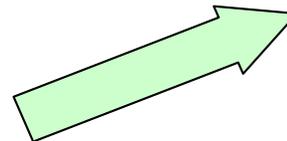
# แนวทางการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (EVM) มาใช้ใน รัฐวิสาหกิจ

## ระยะที่ 1: การประเมิน การเตรียมความพร้อม – ปี 2555

- เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น
  - พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด
  - จัดตั้งคณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง
  - ฝึกอบรมแนวคิดพื้นฐาน เกี่ยวกับการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ให้คณะทำงานโครงการและคณะกรรมการกำหนดทิศทาง
- ฝึกอบรม
  - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ EVM
  - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ BSC
  - ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์โดยละเอียด
- พัฒนาระบบ EVM
  - คำนวณอัตราต้นทุนเงินทุน
  - กำหนดนโยบายในการปรับปรุงรายการบัญชี
  - คำนวณผลงานค่า Economic Profit ในอดีตในระดับองค์กร
  - ศึกษาการจัดตั้งกำหนดศูนย์ EVM
  - นำระบบ EVM มาเชื่อมโยงกับระบบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กร

## ระยะที่ 2: การนำมาใช้ใน ระดับต่อไป / ระดับศูนย์ – ปี 2556

- พัฒนาระบบวัดผลงานค่า EP ในระดับต่อไป
  - คำนวณผลงานค่า EP ในระดับศูนย์ EVM
- เชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินธุรกิจของแต่ละหน่วยงานหลัก
  - จัดทำ Operational Driver Tree ตามแต่ละศูนย์ EVM
  - จัดทำ แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ของแต่ละศูนย์ EVM
- การพัฒนาระบบ Balance Scorecard (BSC)
  - จัดทำระบบ BSC สำหรับระดับศูนย์ EVM
  - เชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบวัดผลงานค่า EP สำหรับระดับศูนย์ EVM



## ระยะที่ 3: การเชื่อมโยงเข้า กับการบริหารจัดการธุรกิจ – ปี 2557

- เชื่อมโยงแนวคิดระบบ EVM เข้ากับกระบวนการบริหารหลัก ขององค์กร ได้แก่
  - การนำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และการจัดทำแผนงบประมาณ รวมถึงการจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร
  - การใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการจัดทำวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ
  - การประเมินผลและรายงานผลงานค่า EP
- พัฒนาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทน ตามมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์สำหรับผู้บริหารระดับสูง ขององค์กร
  - กำหนดระดับของผู้บริหารที่จะพิจารณาผลตอบแทน ตามค่า EP
  - พิจารณา รูปแบบ และผลตอบแทนตามผลงานการสร้างค่า EP

# ระยะที่ 1: การเตรียมความพร้อมในการนำ EVM มาใช้ในปี 2555

- **กิจกรรมหลักที่ 1** เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น
  - พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด
  - จัดตั้งคณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง
  - ฝึกอบรมแนวคิดพื้นฐานฯ
- **กิจกรรมหลักที่ 2** ฝึกอบรม
  - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงฯ
  - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ **Balanced Scorecard (BSC)**
  - ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดค่า **Economic Profit** โดยละเอียด
- **กิจกรรมหลักที่ 3** พัฒนาระบบวัดผลงานค่า **Economic Profit**
  - กำหนดอัตราต้นทุนเงินทุน
  - กำหนดนโยบายในการปรับปรุงรายการบัญชี
  - กำหนดผลงานค่า **Economic Profit** ในอดีตในระดับองค์กร
  - ศึกษาการจัดตั้งกำหนดศูนย์ **EVM**
  - นำระบบ **EVM** มาเชื่อมโยงกับระบบ **BSC**

## 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 และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง	<p>1) มีการจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดทิศทางและคณะทำงาน EVM ของรัฐวิสาหกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- คณะกรรมการกำหนดทิศทางมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะทำงาน EVM ในการนำ ระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร</li><li>- คณะทำงาน EVM มีหน้าที่ วางแผนและดำเนินการตามนโยบายของคณะกรรมการกำหนดทิศทาง ให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนด</li></ul> <p>2) ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจจัดตั้งคณะทำงานรวมเป็น 1 คณะ จะต้องกำหนดบทบาทของคณะทำงานนั้นให้ครอบคลุมหน้าที่รวมของทั้ง คณะกรรมการกำหนดทิศทางและคณะทำงาน EVM</p>

## ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

<p>ขั้นตอนการดำเนินงาน <b>EVM ปี 2555</b></p>	<p>รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555</p>
<p>3. ฝึกอบรมแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับระบบ EVM ให้คณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง</p>	<p>เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในระบบ EVM</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการฝึกอบรมภายในหรือเข้าร่วมการอบรมที่เกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานของ ระบบ EVM ให้กับคณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง เพื่อให้ทราบว่าระบบ EVM คืออะไร มีประโยชน์และข้อจำกัดอย่างไร</li> <li>2) มีเอกสารแสดงหัวข้อและเนื้อหาการฝึกอบรม</li> <li>3) มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับคณะกรรมการกำหนดทิศทางและคณะทำงาน EVM อย่างทั่วถึง (มีวาระ หรือเอกสารประกอบการถ่ายทอดความรู้ครานั้นประกอบ)</li> </ol>

## ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
▪ กิจกรรมหลักที่ 2 ฝึกอบรม	เพื่อให้รัฐวิสาหกิจทำการฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย
1. ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ EVM	มีการฝึกอบรมภายในหรือเข้าร่วมอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวกับแนวคิดของระบบ EVM ของผู้บริหารระดับสูงอย่างทั่วถึง (ผู้บริหารระดับสูง นับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรลงมารวม 3 ระดับ) เพื่อให้ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงแนวคิดและวัตถุประสงค์ของระบบ EVM ได้

## ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

<b>ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555</b>	<b>รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555</b>
2. ฝึกอบรมผู้บริหาร ระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิด ระบบ <b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	มีการฝึกอบรมภายในหรือเข้าร่วมอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวกับแนวคิด ของ ระบบ <b>Balanced Scorecard (BSC)</b> ของ ผู้บริหารระดับสูงอย่างทั่วถึง(ผู้บริหารระดับสูง นับตั้งแต่ผู้บริหาร สูงสุดขององค์กรลงมา 3 ระดับ) เพื่อให้ผู้บริหารมีความเข้าใจถึง แนวคิดและวัตถุประสงค์ของระบบ <b>Balanced Scorecard</b> ได้
3. ฝึกอบรมคณะทำงาน เรื่องการวัดค่า <b>EP</b> โดย ละเอียด	มีการฝึกอบรมภายในเรื่องการวัดค่า <b>EP</b> โดยละเอียด ให้กับ คณะทำงาน <b>EVM</b> ของรัฐวิสาหกิจอย่างทั่วถึง เพื่อให้มีความ เข้าใจในเรื่อง <b>EVM</b> และสามารถคำนวณหาค่า <b>EP</b> ในระดับ องค์กรของตนเองได้เป็นอย่างดี

## ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
กิจกรรมหลักที่ 3 พัฒนา ระบบวัดผลงานค่า EP	เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถคำนวณค่า EP ในระดับองค์กรได้ และสามารถเชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบ BSC ภายในรัฐวิสาหกิจ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดอัตราต้นทุน เงินทุน</li> <li>2. กำหนดนโยบายในการ ปรับปรุงรายการบัญชี</li> <li>3. กำหนดผลงานค่า EP ในระดับองค์กร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปรับปรุงบัญชี NOPAT และเงินทุนทางเศรษฐศาสตร์ กำหนด อัตราต้นทุนเงินทุน และวัดผลงานค่า EP ในระดับองค์กร</li> <li>2) จัดทำรายงานเปรียบเทียบค่า EP ย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2554 2553 และ 2552) ถ้ามีข้อมูลเพียงพอ</li> <li>3) จัดทำรายงานรายละเอียดการคำนวณและการปรับปรุงรายการทาง บัญชีขององค์กร</li> </ol>

## ปี 2549: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
4. ศึกษาการจัดตั้ง กำหนดศูนย์ EVM	ศึกษาและวางแผนการกำหนดศูนย์ EVM ของรัฐวิสาหกิจ และจัดทำรายงานสรุปการกำหนดศูนย์ EVM
5. นำระบบ EVM มา เชื่อมโยงกับระบบ BSC	จัดทำรายงานสรุปแนวทางการเชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบ BSC ภายในรัฐวิสาหกิจ

## การประเมินผลปี 2555 (ตามบันทึกข้อตกลงฯ-PA)

- ดำเนินการได้ < 2 ข้อย่อยของกิจกรรมหลักที่ 1 = ระดับ 1
- ดำเนินการได้ 2 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/ย่อย ที่กำหนด  (เต็ม)
- รส. ดำเนินงานไม่ครบในกิจกรรมหลัก/ย่อย ที่กำหนด   
(สัดส่วนตามที่ทำ-**Equal Weight**)
- รส. ไม่ดำเนินงานในกิจกรรมหลัก/ย่อย ที่กำหนดเลย 

# ตัวอย่างที่ 1

➤ **กิจกรรมหลักที่ 1** เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น

**กิจกรรมหลัก**

- พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด
- จัดตั้งคณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง
- ฝึกอบรมแนวคิดพื้นฐานฯ

**ข้อย่อย/  
กิจกรรมย่อย**

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

## ตัวอย่างที่ 2

- **กิจกรรมหลักที่ 1** เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น
  - พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด 
  - จัดตั้งคณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง 
  - ฝึกอบรมแนวคิดพื้นฐานฯ 
- **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 ซ้อย่อยของกิจกรรมหลักที่ 2  
ดังนั้น รัฐวิสาหกิจได้คะแนน =  $3 + 2/3 = 3.67$

## ตัวอย่างที่ 3

- **กิจกรรมหลักที่ 1** เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น
  - พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด 
  - จัดตั้งคณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง 
  - ฝึกอบรมแนวคิดพื้นฐานฯ 
- **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 EVM เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ- ปี 2556



ระดับที่ 1

- พัฒนาระบบวัดผลงานค่า EP ในระดับต่อไป

- กำหนดผลงานค่า EP ในระดับต่อไปตาม ศูนย์ความรับผิดชอบในการสร้าง EP ที่ กำหนดไว้

—————> ระดับที่ 2

- เชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินธุรกิจของแต่ละ หน่วยงานหลัก

- จัดทำแผนผังปัจจัยที่ประกอบกันเป็นกำไรทาง เศรษฐศาสตร์ ตามศูนย์ความรับผิดชอบในการ สร้าง EP ที่กำหนด (Operational driver tree)
- การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพของแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบใน การสร้าง EP (Strategic improvement plan)

—————> ระดับที่ 3

—————> ระดับที่ 4

- การพัฒนาระบบ **Balanced Scorecard (BSC)**

- จัดทำระบบ BSC สำหรับระดับศูนย์ EP
- เชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบวัดผลงานค่า

—————> ระดับที่ 5

## ระยะที่ 2: การนำระบบ EVM 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

# Q & A