

Confidential



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
กระทรวงการคลัง

คู่มือการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า
เชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

มีนาคม 2549

คำนำ

ด้วยรัฐบาลมีนโยบายสำคัญในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้ง สามารถแข่งขันกับองค์กร เอกชนได้ ในการนี้รัฐบาลมีแนวคิดสนับสนุนให้มีระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value-based Management) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า ระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กรนั้น มีหลายรูปแบบ หนึ่งในวิธีที่นิยมในปัจจุบันได้แก่ “ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์” (EVM – Economic Value Management) โดยการใช้ “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นตัวชี้วัดในการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรอันเกิดจากการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ กระทรวงการคลังจะทำการประเมินความก้าวหน้าในการนำระบบ EVM เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ กระทรวงการคลังยังสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจนำระบบ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ควบคู่กันกับระบบ EVM เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจนั้น มีการวางแผนงานในเชิงบูรณาการครอบคลุมทุกมิติของการบริหารจัดการ

ในการนี้ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดเป็นนโยบายให้รัฐวิสาหกิจพิจารณานำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี ทั้งนี้ กระทรวงการคลังจะนำความก้าวหน้าในการนำระบบ EVM มาใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นไป



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ความหมายของระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management)	1
บทที่ 2 ความหมายของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)	6
บทที่ 3 แนวทางการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	11
บทที่ 4 องค์การจะสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ได้อย่างไร	17
บทที่ 5 Balanced Scorecard (BSC) และการเชื่อมโยงกับระบบ EVM	22
บทที่ 6 การนำระบบ EVM มาใช้ในเชิงปฏิบัติ	27
บทที่ 7 การนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ	32
บทที่ 8 การเตรียมความพร้อมของรัฐวิสาหกิจ	37

ภาคผนวก



บทที่ 1

ความหมายของระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management)

ความหมาย

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM – Economic Value Management) หรือ ระบบ EVM คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาอย่างครบถ้วน ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถนำหลักการการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์นี้ไปใช้ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนใน กิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าการลงทุนนั้นๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร หรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลา ว่ามีการปรับเปลี่ยนขึ้นในแต่ละช่วงเวลาที่ทำกำไรหรือไม่ อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องตั้งแต่

- 1) การนำระบบ EVM มาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร
- 2) การดำเนินการตามแผนงานต่างๆ ในแนวทางของระบบ EVM
- 3) การประเมินผลการนำระบบ EVM มาใช้โดยอาศัยตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์”
- 4) การทบทวนผลการดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในการทบทวนการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร

กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

การนำระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-based Management) สู่ภาคปฏิบัติในองค์กรนั้น เป็นกระบวนการซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการในการบริหารจัดการองค์กร โดยให้ความสำคัญกับมูลค่ากิจการในเชิงเศรษฐศาสตร์ และให้ความสำคัญกับการบริหารทุนการดำเนินงาน (Capital) เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งเรียกว่า “ระบบ EVM”

ในการบริหารงานตามระบบ EVM นั้น แม้ว่าผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในทุกขั้นตอนอย่างถี่ถ้วน อย่างไรก็ตาม หากมีการวางกรอบและแนวปฏิบัติ ตลอดจนมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบอย่าง



1. ผู้บริหารต้องมี และแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร
2. แต่งตั้งผู้นำในการดำเนินการระบบ EVM/ สมาชิกทีม/ คณะกรรมการกำหนดทิศทาง
3. อบรมแนวคิดระบบ EVM ให้กับคณะกรรมการ
4. พัฒนาแผนปฏิบัติการ
5. กำหนดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
6. กำหนดปัจจัยผลักดันหลักๆ ทางการเงิน และทางการดำเนินงาน ตลอดจนสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ตลอดจนพัฒนาเป็นแผนงานในการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
7. กำหนดเป้าหมายสำหรับตัวบ่งชี้หลักๆ ทางการเงิน
8. เริ่มปฏิบัติและบริหารการดำเนินงานตามแผนงาน
9. จัดเตรียมรายงานการบริหารที่สัมพันธ์กับกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
10. พัฒนาแผนผลตอบแทนตามกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

กระบวนการวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ เริ่มต้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้ความสนใจในแนวทางนี้ บางครั้งอาจเป็นผู้ลงทุนหรือคู่แข่งที่เริ่มสร้างความสนใจขึ้นตอนแรกในการนำระบบ EVM มาปฏิบัติควรเป็นการแจ้งให้ทีมผู้บริหารทุกท่านทราบถึงแนวทางของระบบ EVM อย่างละเอียด ผู้บริหารบางท่านอาจมีความคลางแคลงใจในช่วงเริ่มต้น ดังนั้นการสร้างความเข้าใจแนวคิดระบบ EVM ให้กับทุกท่านจึงสำคัญอย่างยิ่ง ควรมีการพูดคุยแบบสองทาง (Two-way communication) ในประเด็นสำคัญต่างๆ

บริษัท Federal-Mogul Corporation ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนรถยนต์ของสหรัฐอเมริกาซึ่งมีมูลค่า 2 พันล้านเหรียญ แถลงในข่าวประชาสัมพันธ์ว่า ระบบ EVM จะเป็นวิถีชีวิตของทีมงาน Federal-Mogul Corporation ทุกคน เรามุ่งมั่นที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เป็นมาตรวัดทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่สุดกับมูลค่าหุ้นขององค์กร เราจะได้รับผลตอบแทนและวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่สร้างขึ้นเพื่อผู้ถือหุ้นของเรา”

ไม่มีวิธีใดที่จะเริ่มต้นการนำระบบ EVM มาปฏิบัติได้ดีกว่านี้ ด้วยแถลงการณ์ซึ่งประกาศให้ทุกท่านทราบถึงความมุ่งมั่นของ CEO และทีมผู้บริหารระดับอาวุโส คำถามต้องเปลี่ยนจาก “ถ้า” และ “ทำหรือไม่” ไปเป็น “อย่างไร” และ “เร็วแค่ไหน”



การฝึกอบรม

การอบรมระบบ EVM ควรจัดขึ้นสำหรับพนักงานทุกคนหากเป็นไปได้ และควรจัดอย่างสม่ำเสมอ การอบรมควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพนักงานในตำแหน่งหลักๆ จำเป็นต้องได้รับการอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เนื่องจากพนักงานเหล่านี้คือผู้ใช้ระบบ EVM ในระดับดำเนินงาน

ความมุ่งมั่นของพนักงานจะเป็นสิ่งที่นำแนวคิดระบบ EVM เข้าสู่ระดับปฏิบัติการ การอบรมพนักงานควรจัดขึ้นโดยใช้เนื้อหาการอบรมที่เรียบง่ายไม่ซับซ้อน

การนำแนวคิดระบบ EVM เข้าสู่ระดับปฏิบัติการ

สถานการณ์เลวร้ายที่อาจเกิดขึ้นได้ คือ ฝ่ายการเงินคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์สำหรับผู้บริหารระดับสูง แต่แนวคิดระบบ EVM ไม่ได้นำไปปฏิบัติในส่วนงานอื่นๆ ขององค์กร เพราะระบบ EVM จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสามารถนำมาใช้ในระดับปฏิบัติการ เช่น การบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน (สินค้าคงคลัง ลูกหนี้การค้า ฯลฯ) ดังนั้น แนวคิดระบบ EVM จะต้องได้รับการปลูกฝังในพนักงานทุกระดับ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการเข้าใจว่าเงินทุนมีต้นทุนมากเพียงใด หลังจากนั้น องค์กรจะสามารถลดเงินทุนหมุนเวียนได้โดยที่รายได้ไม่ลดและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ไม่เพิ่มขึ้น

การใช้ระบบ EVM ในกิจกรรมดำเนินงานจะช่วยให้พนักงานทุกท่านทราบว่าปรับปรุงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ได้อย่างไร

การระบุและสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยหลักด้านหลักๆ ทางการเงินและทางการดำเนินงาน

อะไรคือตัวหลักด้านกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร เราพบคำตอบได้จากการสร้างแผนผังปัจจัยหลักด้านหลักๆ ทางการเงินและการดำเนินงาน แผนผังนี้เป็นการทบทวนผลงานระบบ EVM ขององค์กร โดยรวมอย่างละเอียดและรวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระบบ EVM เริ่มต้นโดยการแสดงให้เห็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวโดยรวมเปรียบเทียบกับผลงานในอดีต และค้นหาเหตุผลเบื้องหลังความแตกต่างระหว่างช่วงเวลาต่างๆ อย่างเป็นระบบ

การพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบนี้ ทำได้โดยใช้กลุ่มตัวบ่งชี้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน และจัดทำเป็นแผนผังที่แสดงกรอบการเปรียบเทียบ ตัวบ่งชี้ที่ฐานของแผนผังจะได้รับการพิจารณาอย่างลึกซึ้งมากขึ้นเพื่อค้นหาส่วนต่างๆ ของการดำเนินงานซึ่งสร้างความแตกต่างให้กับความสำเร็จหรือล้มเหลวโดยรวม



ทีม EVM

องค์กรควรจัดตั้งทีม EVM ขึ้น เพื่อดำเนินการในการนำระบบ EVM มาใช้ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยทีมงาน EVM นี้จะทำหน้าที่ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ระบบ EVM สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการทำงานร่วมกับทีมที่ปรึกษา ทีม EVM นี้ จะทำหน้าที่ประสานงานและร่วมแก้ไขปัญหาของทุกฝ่าย โดยจะรับผิดชอบโครงการปัจจัยหลักคั่นระบบ EVM และจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกของทีมเรียนรู้ทักษะสำคัญในการแก้ปัญหา ซึ่งรวมถึงวิธีการเก็บและใช้สถิติ แผนผังเหตุและผล

ทีม EVM จะเก็บข้อมูลจากฝ่ายหรือแผนกอื่นๆ ขององค์กร รวบรวมข้อมูล เป็นผู้นำ และเก็บบันทึกการประชุมทีมและเป็นผู้ดำเนินการประสานงานในกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร



บทที่ 2

ความหมายของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

ความหมาย

นักเศรษฐศาสตร์กล่าวว่า ในการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์นั้น ธุรกิจจะต้องสร้างรายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ และต้องมีกำไรจากการดำเนินการเพียงพอที่จะชำระต้นทุนการลงทุนของผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้นในองค์กร และนี่คือสิ่งที่เรียกว่าวัตถุประสงค์หลักของระบบ EVM โดยการวัดค่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)” หรือ “มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added)”

การวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์สามารถทำได้โดยนำกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบด้วยต้นทุนเงินทุนที่ใช้ไปเพื่อสร้างกำไรนั้นๆ บางครั้งอาจเรียกต้นทุนเงินทุนว่ากำไรขั้นต่ำที่ต้องทำได้

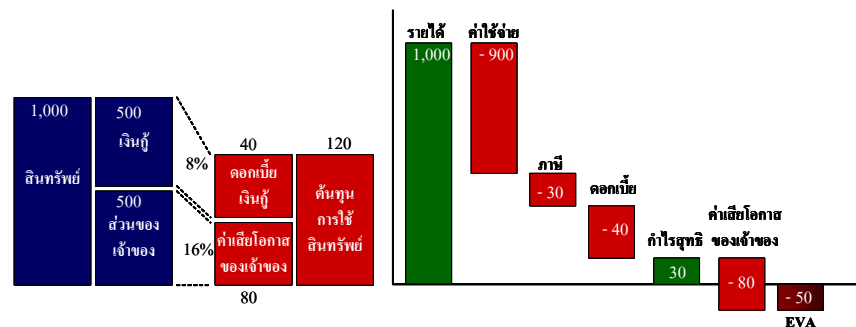
ทำไมต้องใช้ “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์”

กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) หรือมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added)	=	กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี – ต้นทุนเงินทุน
--	---	--

ตามหลักบัญชีโดยทั่วไปนั้น ในการพิจารณาผลประกอบการขององค์กรจะพิจารณาจากกำไรสุทธิขององค์กร (Net Profit) เป็นหลักว่ามีจำนวนมากน้อยอย่างไร มูลค่ากำไรสุทธิเป็นปัจจัยที่ใช้ในการแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีมูลค่าเพิ่มหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามการพิจารณาผลประกอบการโดยใช้กำไรสุทธิเป็นหลักนั้น มีข้อจำกัดในทางเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญคือ ในการคำนวณกำไรสุทธินั้น องค์กรไม่ได้พิจารณาค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้นหรือต้นทุนเงินทุนของเจ้าของ (ผู้ถือหุ้น)

ตามหลักเศรษฐศาสตร์นั้น กำไรที่แท้จริง คือกำไรสุทธิที่หักค่าใช้จ่ายทุกอย่าง รวมทั้งการหักต้นทุนค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น กำไรส่วนที่เหลือนี้คือ กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่องค์กรสามารถสร้างเพิ่มขึ้นในแต่ละงวด ซึ่งถือว่าเป็นกำไรที่แท้จริงขององค์กร





มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์

จากตัวอย่างในภาพ องค์กรใช้สินทรัพย์ทั้งหมด 1,000 บาทเพื่อสร้างรายได้ 1,000 บาท โดยได้รับทุนจากเงินกู้ธนาคาร 500 บาท ซึ่งมีต้นทุนเงินกู้ 8% (หรือ 40 บาทต่อปี) และได้รับทุนจากเจ้าของ 500 บาท ซึ่งมีต้นทุนค่าเสียโอกาสของเจ้าของ 16% (หรือ 80 บาทต่อปี) ดังนั้น องค์กรมีต้นทุนที่แท้จริงในการใช้สินทรัพย์ 120 บาท ในการสร้างรายได้ 1,000 บาท องค์กรต้องมีค่าใช้จ่าย 900 บาท จ่ายภาษี 30 บาท จ่ายดอกเบี้ย 40 บาท องค์กรจะมีกำไรสุทธิ 30 บาท แต่เมื่อหักค่าเสียโอกาสของเจ้าของ 80 บาท องค์กรจะมีกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ติดลบ 50 บาท

การมีกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ดี (เป็นบวก) สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ ในการบริหารโครงสร้างทางการเงิน และในการลงทุนขยายกิจการที่คุ้มทุน ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เป็นบวกชี้ให้เห็นว่า องค์กรกำลังสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ผู้ถือหุ้นในขณะที่ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ที่เป็นลบเปรียบเสมือนสัญญาณเตือนภัย ซึ่งหมายความว่า องค์กรควรตรวจสอบว่าค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในอนาคตจะยังเป็นลบหรือไม่ หากเป็นเช่นนั้นจะหมายความว่า องค์กรกำลังทำลายมูลค่า

นอกจากนี้ การคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์นี้ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การตัดสินใจในการลงทุน ซึ่งอาจมีหลายรูปหรืออาจมีหลายโครงการได้อย่างชัดเจน โดยการเปรียบเทียบกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ได้รับในแต่ละรูปแบบ และ/หรือในแต่ละโครงการ ซึ่งช่วยทำให้องค์กรทำการตัดสินใจด้านการลงทุนได้อย่างถูกต้อง

กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์มุ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อผู้ถือหุ้น

เหตุผลสามประการที่ผู้บริหาร ควรให้มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย

1. การที่องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นมากที่สุด เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการนำทรัพยากรไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าได้สูงสุด หากองค์กรไม่



2. องค์กร คือสัญญาที่เชื่อมต่อกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดและผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยพนักงาน ผู้บริหาร และผู้ค้าวัตถุดิบ มาร่วมงานกันโดยสมัครใจเพื่อใช้เงินทุนเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ตนคาดหวังว่าลูกค้าจะซื้อ ในขณะที่ผู้บริหารดูแลผลประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญสูงสุดกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น เนื่องจากผู้ถือหุ้นคือแหล่งที่มาของเงินลงทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

3. ไม่ว่าจะองค์กรจะดำเนินธุรกิจประเภทใดก็ตาม องค์กรจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรอันจำกัดที่เรียกว่า “เงินทุน” การที่องค์กรจะได้รับเงินทุนหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการบริหารเงินทุนที่ตนได้รับ องค์กรที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยให้ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงกว่าต้นทุนของเงินทุนของผู้ถือหุ้น องค์กรนั้นจะสามารถระดมเงินทุนเพิ่มเติมได้ง่ายกว่า

ต้นทุนของเงินทุน (WACC)

หัวใจหลักของระบบ EVM คือ การมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ให้กับองค์กรจากทรัพยากรที่มีอยู่ องค์กรจะสามารถทราบว่าการกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรนั้น มีส่วนช่วยในการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือไม่ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องทราบ ต้นทุนของเงินทุนที่แท้จริงที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรต่างๆ องค์กรส่วนใหญ่อาจไม่ทราบด้วยซ้ำว่ามูลค่าต้นทุนเงินทุนขององค์กรของตนคือเท่าใด

ต้นทุนเงินทุนที่แท้จริงคืออะไร? ต้นทุนเงินทุนมาจากสองแหล่ง คือ ผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้น ดังนั้น ต้นทุนเงินทุนจึงอยู่ในสองรูปแบบ ได้แก่ ต้นทุนเงินกู้ซึ่งหมายถึงค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย และต้นทุนเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นซึ่งหมายถึงค่าเสียโอกาสอันเกิดจากการที่ผู้ถือหุ้นสามารถนำเงินทุนจำนวนเดียวกันนี้ไปลงทุนในธุรกิจอื่น

$$\text{ต้นทุนเงินทุน} = \text{อัตราต้นทุนเงินทุน} \times \text{เงินทุน}$$

$$\text{อัตราต้นทุนเงินทุน} = \text{ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของอัตราต้นทุนเงินกู้} \text{ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย และอัตรา} \\ \text{ต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น} \text{ ได้แก่ ค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น}$$



ต้นทุนเงินทุน คือ องค์ประกอบที่โดดเด่นและสำคัญที่สุดของการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ ในการจัดทำรายงานผลประโยชน์ประกอบการตามหลักการทางบัญชีโดยทั่วไป องค์การที่มีกำไรสุทธิจากการประกอบกิจการไม่อาจถือว่ามีผลประโยชน์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้แน่นอน ทั้งนี้เพราะกำไรในทางบัญชีทั่วไปจะหักเพียงค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยสำหรับเงินกู้ โดยไม่คำนึงถึงต้นทุนเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นโดยพิจารณาว่าเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นนั้นไม่มีต้นทุนเพราะเราไม่จำเป็นต้องจ่าย แต่ที่จริงแล้วเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นมีต้นทุน และเป็นต้นทุนที่อาจสูงจนผู้บริหารหลายๆ ท่านอาจคิดไม่ถึง

ต้นทุนเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นที่แท้จริงขององค์กร คือ มูลค่าที่ผู้ถือหุ้นอาจได้รับจากมูลค่าหุ้นขององค์กรที่เพิ่มขึ้นและเงินปันผลรับ หากผู้ถือหุ้นนำเงินทุน ดังกล่าวไปลงทุนในกิจการอื่นที่มีความเสี่ยงเทียบเท่ากับกิจการขององค์กร นี่คือนักเศรษฐศาสตร์เรียกว่าค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ผู้บริหารหลายท่านต่อต้านแนวคิดนี้ เพราะคิดว่าต้นทุนนี้ไม่ได้มีการจ่ายเงินออกไป

หากองค์กร ไม่บริหารจัดการเงินของผู้ถือหุ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และแสดงให้เห็นให้ผู้ถือหุ้นเห็นว่าปฏิบัติเช่นนั้นได้อย่างต่อเนื่องในอนาคต ผู้ลงทุนจะดึงเงินทุนของตนกลับไปโดยขายหุ้นขององค์กร ทำให้ราคาหุ้นตก และผู้ลงทุนอื่นๆ ก็จะไม่สนใจลงทุนในองค์กร คุณทาลตัน เอ็มบริ จากองค์กรลงทุนในนิวยอร์ก ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นในองค์กรชั้นนำหลายต่อหลายองค์กร ผู้มีความเชื่อมั่นในแนวคิดระบบ EVM กล่าวว่า “เงินทุนดูเหมือนจะเป็นของฟรี สำหรับผู้บริหารแต่ไม่ได้เป็นของฟรีในสายตาของนักลงทุนผู้เป็นเจ้าของเงิน”

ดังที่ ศ. ปีเตอร์ ดรักเกอร์ กล่าวไว้ในบทความจากวารสาร Harvard Business Review “เราถือว่าองค์กรมีผลประโยชน์ขาดทุนจนกว่าจะสามารถสร้างกำไรได้สูงกว่าต้นทุนเงินทุนของตน ถึงแม้ว่าองค์กรนั้นจะจ่ายภาษีราวกับตนมีกำไรก็ตาม แต่ก็ยังถือว่าให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจน้อยกว่าทรัพยากรที่ตนใช้ไป แท้จริงแล้วองค์กรไม่ได้สร้าง แต่กำลังทำลายความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นและประเทศ”

การวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์แก้ไขข้อผิดพลาดนี้ด้วยการยอมรับว่า เมื่อใช้ เงินทุน ผู้บริหารจะต้องจ่ายต้นทุนของเงินทุนเช่นเดียวกับที่จ่ายต้นทุนให้กับแรงงาน การวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์คิดต้นทุนเงินทุนทั้งหมด ทำให้สามารถแสดงมูลค่าที่องค์กรได้สร้างหรือเสียโอกาสอย่างชัดเจนในแต่ละระยะเวลาของการรายงานผลประโยชน์ประกอบการ หรืออาจกล่าวได้ว่าหากผู้ถือหุ้นคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนอย่างต่ำที่สุด 10% จากเงินลงทุนของตน องค์กรจะถือว่ายังไม่มีการสร้างกำไรได้สูงกว่าความคาดหวังนั้น



บทที่ 3

แนวทางการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

นิยาม

$$\begin{aligned}\text{กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)} &= \text{กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี} \\ &\quad \text{ลบ ต้นทุนของเงินทุน} \\ &= \text{Net Operation Profit after Tax} \\ &\quad - \text{Weight Average Cost of Capital} \\ &= \text{NOPAT- WACC}\end{aligned}$$

ในการคำนวณกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) จะไม่รวม รายการอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานปกติขององค์กร ซึ่งโดยปกติจะแสดงอยู่ในงบกำไรขาดทุน เช่น กำไรหรือขาดทุนจากการขายสินทรัพย์ ดอกเบี้ยจ่าย ซึ่งการพิจารณาว่ารายการใดเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหรือไม่ และจะนำมาใช้ในการคำนวณ NOPAT และเงินทุนหรือไม่ จำเป็นต้องทำอย่างสม่ำเสมอ หากสินทรัพย์หนึ่งได้รับการกำหนดว่ามีการเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รายได้ใดๆ ที่ได้รับจากสินทรัพย์นั้นๆ ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการใช้สินทรัพย์นั้นๆ ควรจะถูกรวบรวมไว้ในการคำนวณ การแบ่งดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความชัดเจนและแสดงถึงความรับผิดชอบที่ผู้บริหารมีต่อเงินทุนทั้งหมดที่ลงทุนในธุรกิจ

ต้นทุนของเงินทุน (WACC) คือ ผลตอบแทนทางการเงินที่ผู้ลงทุนคาดหวังว่าจะได้รับจากเงินลงทุนของตน โดยคำนวณจากอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่เจ้าของเงินกู้และผู้ถือหุ้นต้องการซึ่งเรียกว่า “อัตราต้นทุนเงินทุน (Cost of Capital)” คูณด้วย “เงินทุน (Capital)” ซึ่งเป็นเงินทุนที่ลงทุนไว้เมื่อเริ่มต้น อาจกล่าวได้ว่าต้นทุนเงินทุนเปรียบเทียบได้เป็น “ค่าเช่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Rent)” ซึ่งทางองค์กรต้องจ่ายให้กับผู้ลงทุน (หรือผู้ให้เข้าสินทรัพย์) โดยถือว่าเป็นต้นทุนแบบหนึ่งเช่นเดียวกับต้นทุนอื่นๆ ในการดำเนินธุรกิจ และจะต้องหักลบเงินทุนนี้ออกจากกำไรจากการดำเนินงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรที่แท้จริงทางเศรษฐศาสตร์ หรือที่เรียกว่า กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

เงินทุน (Capital) คือ เกณฑ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่ใช้ในการวัดจำนวนเงินทั้งหมดที่เจ้าของเงินกู้และผู้ถือหุ้นลงทุนในการดำเนินงานของธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นประกอบกิจการ อาจกล่าวโดยง่ายว่า เงินทุนคือเงินที่ลงทุนในธุรกิจ และสามารถคำนวณเงินทุนได้จากการนำข้อมูลในงบดุลมาปรับปรุงทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งคำนวณได้ 2 วิธี คือ



วิธีที่ 1. คัดจากสินทรัพย์ โดยการรวมเงินทุนหมุนเวียนสุทธิ สินทรัพย์ถาวรสุทธิ สินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงานอื่นๆ และยอดกำไร/ขาดทุนสะสมซึ่งเกิดจากรายการพิเศษและไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ หรือ

วิธีที่ 2. คัดจากหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น โดยรวมหนี้สินที่มีดอกเบี้ย ส่วนของผู้ถือหุ้น และรายการปรับปรุงต่างๆ ที่มีผลต่อเงินทุนในเชิงเศรษฐศาสตร์

วิธีการคำนวณ

ในการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ มีวิธีการคำนวณที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ การจัดทำงานการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์ และการคำนวณต้นทุนเงินทุน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การจัดทำงานการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์

งบบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์ สามารถจัดทำขึ้นจากการปรับปรุงงบบการเงิน โดยงบกำไรขาดทุนจะถูกปรับปรุงเป็นงบ NOPAT และงบดุลจะถูกปรับปรุงเป็นงบทุน (Capital) ซึ่งการปรับปรุงงบบการเงินเป็นงบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน และการใช้ทุนทรัพย์เชิงเศรษฐศาสตร์ที่มีความถูกต้องกว่าตัวเลขทางบัญชี

วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงงบบการเงินให้เป็นงบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์

1. เพื่อให้รายได้ ค่าใช้จ่าย และต้นทุนเงินทุน มีความสอดคล้องและเกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน
2. เพื่อให้รายได้ ค่าใช้จ่าย ต้นทุนเงินทุน มีความเป็นกลาง ไม่ควรถูกบิดเบือนได้โดยการตัดสินใจของผู้บริหาร
3. เพื่อให้สามารถกำหนดความรับผิดชอบของผลงานได้ชัดเจน เช่น สินทรัพย์ทุกอย่างซึ่งสามารถสร้างรายได้ และใช้เงินทุนขององค์กรควรนำมาคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
4. เพื่อให้สามารถแบ่งแยกต้นทุนดำเนินการ ออกจากต้นทุนทางการเงินอย่างชัดเจน

หลักที่ใช้ในการพิจารณาการปรับปรุงรายการ

การคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ให้ถูกต้องตามทฤษฎีต้องทำการปรับปรุงงบบการเงินที่ไม่สะท้อนค่าทางเศรษฐศาสตร์ ให้เป็นงบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์ทุกรายการ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติสามารถเลือกปรับปรุงบางรายการที่มีนัยสำคัญก็เพียงพอที่จะวัดค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ได้แล้ว โดยมีหลักการเลือกรายการในงบการเงินเพื่อปรับปรุงเป็นงบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์ 4 ข้อ คือ



1. แรงจูงใจ : เป็นการปรับปรุงเพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่จะช่วยเพิ่มกำไรที่แท้จริง และกำหนดความรับผิดชอบได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. มีนัยสำคัญ : รายการที่จะปรับปรุงจะต้องมีผลกระทบต่อกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์มากพอที่จะได้รับความสนใจจากผู้บริหาร
3. ความพร้อมของข้อมูล : สามารถหาข้อมูลที่ทำเป็นได้โดยไม่ต้องใช้เงินทุนและเวลาในการจัดเตรียมมากเกินไป
4. ง่ายต่อความเข้าใจ : ผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการสามารถเข้าใจเหตุผลของการปรับปรุงได้

รายการปรับปรุง

จากหลักที่ใช้ในการกลั่นกรองทั้ง 4 ข้อ พบว่าองค์กรทั่วควรทำการปรับปรุงรายการในงบการเงินให้มีความเหมาะสม ในการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ประมาณ 12 รายการ ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย
2. หนี้สินระยะสั้น/ ยาวที่ไม่มีดอกเบี้ย
3. ภาษีเศรษฐศาสตร์ (Economic Tax)
4. ค่าความนิยม (Goodwill)
5. ผู้ถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Interest)
6. ค่าเผื่อการสูญเสีย (Provisions)
7. ค่าเผื่อสำรอง (Reserves)
8. การประเมินมูลค่าสินทรัพย์ใหม่ (Asset Revaluation)
9. กำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน (Gain / Loss from FX Currency)
10. รายการพิเศษ (Unusual Items)
11. การก่อสร้างที่อยู่ในระหว่างดำเนินการ (Construction in Progress)
12. ค่าเช่าสินทรัพย์เพื่อใช้ในการดำเนินงาน (Operating Lease)

หลังจากคัดเลือกรายการในงบการเงินที่มีความจำเป็นต้องปรับปรุง เป็นงบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์ ตามหลักดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะทำการปรับปรุงรายการตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน “หลักเกณฑ์ทั่วไปในการกำหนดแนวทางการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์” ซึ่งจะได้ NOPAT และเงินทุน



ขั้นที่ 2 การคำนวณต้นทุนเงินทุน (WACC)

ต้นทุนเงินทุน คือ ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามโครงสร้างเงินทุนของต้นทุนเงินทุนของผู้ให้กู้และต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น

$$\text{ต้นทุนเงินทุน} = (\text{หนี้สิน} \times \text{อัตราต้นทุนของผู้ให้กู้หลังหักภาษี}) + (\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น} \times \text{อัตราต้นทุนของส่วนของผู้ถือหุ้น})$$

อัตราต้นทุนของผู้ให้กู้ (Cost of Debt, K_d)

อัตราต้นทุนของผู้ให้กู้ หรืออัตราต้นทุนเงินกู้ กำหนดได้หลายแนวทาง และให้ต้นทุนที่ต่างกัน ดังนี้

1. กำหนดจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่องค์กรจ่ายจริง ต้นทุนที่ได้จะเป็นตัวแทนของต้นทุนในอดีตและปัจจุบันขององค์กร
2. กำหนดจากความน่าเชื่อถือขององค์กร (Credit Rating) ในองค์กรที่มีจัดอันดับความน่าเชื่อถือสามารถใช้อัตราผลตอบแทนขององค์กรตามลำดับความเสี่ยงแทนต้นทุนของผู้ให้กู้ได้ และต้นทุนที่ได้จะเป็นตัวแทนของต้นทุนเงินกู้ขององค์กรในระยะยาว
3. กำหนดโดยใช้เครื่องมือประเมินส่วนเพิ่มความเสี่ยงจากการกู้เงินที่พัฒนาโดย Professor Damodaran แห่ง New York University ที่เรียกว่า Synthetic Debt Rating ซึ่งจะประมาณระดับความน่าเชื่อถือโดยดูจากความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย

ต้นทุนของผู้ให้กู้ที่ดี ควรสามารถใช้เป็นตัวแทนของต้นทุนขององค์กรในระยะยาว

อัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Cost of Equity, K_e)

อัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้นหรืออาจเรียกว่าอัตราต้นทุนค่าเสียโอกาสของเจ้าของ สามารถคำนวณได้จากสูตร;

$$K_e = R_f + B_l (MRP)$$

$$= R_f + B_l (R_m - R_f)$$

$$R_f = \text{อัตราผลตอบแทนปราศจากความเสี่ยง}$$

$$B_l = \text{Levered Beta} = \text{ความเสี่ยงของธุรกิจเทียบกับตลาด}$$



(1 คือรวมความเสี่ยงจากการกู้เงิน)

และ $B_l = B_u (1 + (1 - T)D/E)$ โดย $B_u = \text{Unlevered Beta}$

$MRP = (\text{Market Risk Premiums})$ ความเสี่ยงส่วนเพิ่มของตลาด

$R_m =$ อัตราผลตอบแทนตลาด

หลังจากที่ดำเนินการตามขั้นที่ 1 และ 2 แล้วจะสามารถคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ได้ตามสูตร

กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ = กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบ ต้นทุนของเงินทุน



บทที่ 4

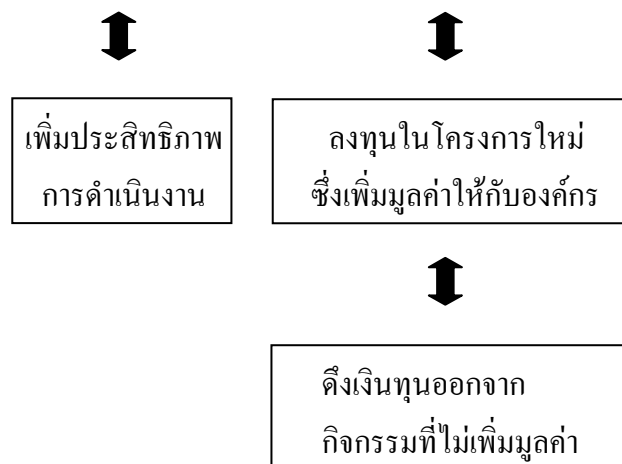
องค์กรจะสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ได้อย่างไร

การสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ให้เพิ่มขึ้นเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพราะเป็นการแสดงถึงมูลค่าขององค์กรที่เพิ่มขึ้น วิธีการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะนำแนวคิดเรื่องระบบ EVM ให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงาน การพัฒนากลยุทธ์และแผนธุรกิจ การจัดทำงบประมาณ การวางแผนเงินทุน และการตัดสินใจดำเนินงานในแต่ละวัน

กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์จะเพิ่มขึ้นหากองค์กรสามารถดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) หากองค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น
- 2) หากมีการลงทุนใหม่ๆซึ่งเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร หรือ
- 3) หากดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า ดังแสดงในการแยกองค์ประกอบของสูตร กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

$$\text{กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์} = \text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี} - \text{ต้นทุนเงินทุน}$$



องค์กรสามารถสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

1. ลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานและภาษี เพื่อให้ได้กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษีเพิ่มขึ้น หรือกล่าวได้ว่า ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น เพื่อสร้างผลตอบแทนที่มากขึ้นให้กับเงินทุนที่ลงไว้ในธุรกิจ
2. ลงทุนในโครงการต่างๆ ที่ให้ผลกำไรดำเนินงานหลังหักภาษีสูงกว่าต้นทุนเงินทุนที่เพิ่มขึ้น หรือกล่าวได้อีกแบบหนึ่งว่า ลงทุนในการเติบโตที่สร้างผลกำไร โดยลงทุนในทุกโครงการที่มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวกซึ่งจะให้ผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนของเงินทุน
3. ดึงเงินทุนออกจากกิจการใดๆ ก็ตามที่ต้นทุนเงินทุนที่ลดลงมีมูลค่าสูงกว่ากำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษีที่ลดลง หรือกล่าวอีกแบบหนึ่งว่า ขาย หรือหยุดการลงทุนในสินทรัพย์หรือกิจกรรมที่ไม่สร้างผลตอบแทนเท่ากับหรือมากกว่าต้นทุนของเงินทุน เช่น การขายสินทรัพย์ซึ่งมีมูลค่าต่อผู้อื่นมากกว่าต่อองค์กรของเรา การลดสินค้าคงคลัง และการเก็บเงินลูกหนี้การค้าเร็วขึ้น

กรอบปัจจัยผลักดันกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

กรอบปัจจัยผลักดันกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ช่วยให้องค์กรสามารถประเมิน และระบุส่วนที่มีผลกระทบโดยตรงกับการสร้างหรือทำลายมูลค่าขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลักๆ คือ

1. รักษาและปรับปรุงยอดขายโดยการรักษาลูกค้าในเชิงรุก การให้บริการส่งมอบที่ดีขึ้น ลดการลดลงของอัตรากำไร ฯลฯ
2. สร้างความสามารถในการผลิตที่ดีขึ้น โดยการลดการทำงานซ้ำซ้อน กิจกรรมที่ไม่จำเป็น การเพิ่มขีดความสามารถและแผนการใช้ทรัพยากร กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ
3. ปรับปรุงการบริหารลูกหนี้การค้า เจ้าหนี้การค้า และการบริหารห่วงโซ่มูลค่า (Supply Chain Management)



ปัจจัยที่ผลักดันให้มูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น



ปัจจัยผลักดันเหล่านี้ไม่ใช่องค์ประกอบใหม่ แต่ระบบ EVM ให้กรอบการดำเนินงานแก่องค์กร และได้มีการพัฒนาโปรแกรมการเพิ่มประสิทธิภาพหลายต่อหลายโปรแกรมซึ่งสามารถนำไปผสานเข้ากับระบบ EVM เช่น

- การเพิ่มคุณภาพบริการ
- TQM (Total Quality Management)



- Six Sigma
- Seven Wastes Elimination
- 5 ส.
- Balanced Scorecards
- KPIs

ข้อจำกัดของระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (ระบบ EVM)

ถึงแม้ว่าระบบ EVM จะเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่ดี โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การนำระบบ EVM อย่างเดียวนำมาใช้ในการบริหารจัดการ อาจมีข้อจำกัดบางประการ เช่น

- ระบบ EVM มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นทำให้ผู้บริหารมุ่งเน้นผลการดำเนินงานด้านการเงินมากเกินไป แทนที่จะมุ่งเน้นการบริหารงานโดยพิจารณาจากกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายด้านการเงินเป็นองค์ประกอบ
- การใช้ระบบ EVM ในการบริหารงาน อาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งในแง่แนวคิดและวิธีการในการคำนวณ
- การกำหนดตัวชี้วัดระยะยาวเข้าไปในการบริหารตามระบบ EVM นั้น อาจดำเนินการได้ค่อนข้างลำบาก



บทที่ 5

Balanced Scorecard (BSC) และการเชื่อมโยงกับระบบ EVM

Balanced Scorecard (BSC) คือ อะไร

BSC เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอีกรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน มีองค์กรชั้นนำหลายแห่งในประเทศไทย ได้นำแนวคิด BSC มาใช้ เช่น ปตท. ธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น BSC เป็นกระบวนการในวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว โดยพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง (4 Perspectives) ได้แก่

- ด้านการเงิน (Financial Perspective)
- ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Business Process Perspective)
- ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development Perspective)

ซึ่งการวัดผลแบบ BSC จะแตกต่างจากการวัดผลโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งมักจะมุ่งเน้นเฉพาะผลประกอบการทางการเงินเท่านั้น (สาเหตุหลักประการหนึ่งเกิดจากความสะดวกในการวัดผลทางการเงิน เพราะมักจะมีข้อมูลเพียงพอที่จะใช้ในการวิเคราะห์) แต่การวัดผลแบบ BSC นั้น ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจาก BSC มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรในเชิงกลยุทธ์และในเชิงบูรณาการ BSC ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่สามารถสร้างความเชื่อมโยงให้เห็นชัดเจนว่า การบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ นั้น จะสร้างผลให้เกิดผลตอบแทนที่พึงประสงค์ได้อย่างไร

การเชื่อมโยงแนวคิดในเรื่อง BSC กับ ระบบ EVM

ถึงแม้ว่าแนวคิด BSC จะเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่แนวคิด BSC มีข้อจำกัดที่สำคัญบางประการ เช่น

- เป็นการยากที่จะประเมินผลการบริหารงานขององค์กรในภาพรวม โดยเฉพาะในแง่ของการสร้างมูลค่าเพิ่ม
- เป็นการยากที่จะประเมินระดับของความสำคัญของตัวแปรแต่ละชนิดที่กำหนดไว้ในแต่ละมุมมอง (Prospective)
- องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ BSC ที่แตกต่างกันในการตัดสินใจทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความ ไม่สม่ำเสมอในการตัดสินใจทางธุรกิจ



การนำแนวคิดในเรื่องระบบ EVM มาใช้ร่วมกับแนวคิด BSC จะมีส่วนช่วยอย่างยิ่งในการลดข้อจำกัดของทั้งระบบ EVM และระบบ BSC ได้ โดยผู้บริหารสามารถใช้ค่าอะไรเชิงเศรษฐศาสตร์ มาเป็นตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการดำเนินงานทางด้าน การเงิน (Financial Prospective) ภายใต้แนวคิด BSC นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถใช้หลักการในเรื่อง Key Value Drivers (ทั้งในประเด็นทางด้าน การเงิน และด้านการดำเนินงาน) ภายใต้ระบบ EVM เป็นตัวชี้วัดในกรอบของ BSC โดยจัดกลุ่มให้เหมาะกับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC ซึ่งเป็นแนวคิดที่ขยายขอบเขตบทบาทขององค์กร (Firm/ Enterprise) ให้หันมาให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สร้างผลตอบแทนในเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มเติมจากการบริหารในแนวเดิมซึ่งเป็น มุ่งเน้นด้านการสร้างผลตอบแทนทางการเงิน

อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดที่ขยายขอบเขตมุมมองการบริหารจัดการนี้ ได้ครอบคลุมประเด็นด้านการสร้างธรรมาภิบาล (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมและการตรวจสอบภายใน (Internal Control and Internal Audit) ตลอดจนการสร้างให้เกิดมาตรฐานที่ดีของระบบการรายงานผลด้านบัญชีและการเงิน ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ จะช่วยให้องค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ได้

ปัญหาประการหนึ่งขององค์กรที่ต้องการพัฒนาระบบบริหารจัดการ จะต้องประสบในปัจจุบันคือการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม อาจกล่าวได้ว่า มีเครื่องมือหรือแนวคิดในการบริหารจัดการมากมาย ซึ่งจะสามารถเลือกใช้ได้แต่ผู้บริหารอาจจะไม่มีความมั่นใจว่าจะเลือกใช้เครื่องมือหรือแนวคิดใด

เครื่องมือหรือแนวคิดการบริหารจัดการใดๆ ก็ตามแต่ล้วนแล้วแต่มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายประการเดียวกันคือ การสร้างให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาศักยภาพให้สามารถดำรงอยู่ในตลาดหรืออุตสาหกรรมได้ในระยะยาว และสามารถสร้างผลตอบแทนที่พึงประสงค์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

ดังนั้น สิ่งที่ทำทนายอีกสิ่งหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรคือ การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม หรือการบูรณาการเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้เกิดเป็นระบบการบริหารจัดการที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ สำหรับแต่ละองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ BSC นั้น แนวคิดจะมีศูนย์กลางอยู่ที่การสร้างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของวิธีการในการบริหารจัดการในมุมมองต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกันเพื่อสร้างผลตอบแทนทางการเงิน หรือผลตอบแทนที่ไม่ใช่การเงิน (สำหรับในกรณีขององค์กรซึ่งไม่มุ่งหวังผลกำไรหรือองค์กรสาธารณะรูปแบบต่างๆ) ทั้งนี้ ธรรมชาติของ BSC สามารถที่จะสรุปได้บนพื้นฐานของแผนที่กลยุทธ์ได้ดังต่อไปนี้

- การสร้างผลตอบแทนทางการเงิน อาจจะสามารถทำได้โดยวิธีการพื้นฐานสองประการ คือ สร้างรายได้เพิ่ม หรือเพิ่มผลกำไร (หรือลดต้นทุนการดำเนินงานในกรณีที่รายได้คงตัว) นอกจากนี้ก็อาจจะมี



- การสร้างรายได้ในการประกอบการนั้น จะเกิดขึ้นได้จริงก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถที่จะสร้างหรือขยายตลาดใหม่ หรืออาจจะสามารถรักษาสถานตลาดเดิม แต่จะสามารถเพิ่มอุปสงค์ความต้องการสินค้าและบริการได้ การที่องค์กรจะสามารถดำเนินการได้ในลักษณะนี้ องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาด หรือกลยุทธ์การตอบสนองต่อลูกค้าที่ดี สามารถที่จะสร้างคุณค่าของบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้
- การลดต้นทุนการประกอบการนั้น องค์กรจะสามารถดำเนินการได้โดยการปรับกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือการใช้ทรัพยากรต่อหน่วยการผลิต
- การปรับกระบวนการทางธุรกิจนั้น ไม่เพียงแต่จะช่วยลดต้นทุนการประกอบการ ยังอาจสามารถช่วยเหลือให้เกิดบริการ หรือเกิดกระบวนการผลิตที่สร้างคุณค่าซึ่งเป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้น กลยุทธ์ของการปรับกระบวนการภายใน จึงเป็นปัจจัยทั้งในแง่ของการขยายตลาด และการสร้างผลกำไรจากฐานการตลาดเดิม
- ไม่ว่าองค์กรจะปรับกระบวนการผลิตที่สร้างคุณค่าให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในรูปแบบใด สิ่งที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามเพื่อให้สอดคล้องกัน คือ ความสามารถขององค์กร และทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ตลอดจนการสร้างสมทุนในรูปแบบต่างๆ อันประกอบด้วย ทุนองค์กร (Organization Capital) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสะสมขององค์ความรู้ และวัฒนธรรมขององค์กร ทุนด้านข้อมูลและสารสนเทศ (Information Capital) และทุนทางทรัพยากรบุคคล (Human Capital) ซึ่งองค์กรจะต้องมีวิธีการในการปรับทุนทั้งสามประเภท ให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินธุรกิจ กระบวนการภายใน และการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าเป้าหมาย

การบูรณาการระบบ EVM เข้ากับระบบ BSC เป็นมุมมองที่ทำได้โดยไม่ยาก เหตุเพราะผลดังที่กล่าวแล้วข้างต้นโดยสังเขปว่า ระบบ EVM นั้นขยายมุมมองของการบริหารจัดการกว้างขวางกว่าการพิจารณาหรือให้ความสำคัญด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ดังนั้น หากใช้หลักการเศรษฐศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้ จะเห็นได้ว่า องค์กรอาจจะต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในมุมมองที่กว้างขวางขึ้น อาทิ คำนึงถึงค่าใช้จ่ายจากการเสียโอกาส ตลอดจนคำนึงถึงผลกระทบจากการดำเนินการขององค์กร ต่ออุตสาหกรรมตลาด และสังคม ดังนั้น การสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น จะไม่ได้จำกัดเฉพาะคุณค่าเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรที่มีต่อสังคมและสาธารณะ



ดังนั้น หากสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดที่กล่าวได้ ก็จะสามารถสร้างแผนที่กลยุทธ์ที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจขององค์กรได้โดยไม่ยาก



บทที่ 6

การนำระบบ EVM มาใช้ในเชิงปฏิบัติ

การนำระบบ EVM มาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น จะมีส่วนช่วยในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์กรจะเกิดมุมมองในการบริหารจัดการที่เหมือนกันทั้งองค์กร คือ การมุ่งเน้นการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ซึ่งจะช่วยในการบริหารจัดการองค์กรไม่มีความสับสนในแง่จุดมุ่งหมายขององค์กร

วิธีการในการเพิ่มมูลค่าองค์กรนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 วิธี ซึ่งได้แก่ 1) การสร้างกำไรมากขึ้นโดยไม่ต้องใช้เงินทุนเพิ่มขึ้น 2) การใช้เงินทุนน้อยลง และ 3) การลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง ดังตัวอย่างขององค์กรที่นำระบบ EVM ไปปฏิบัติอย่างประสบความสำเร็จมาแล้วดังนี้

1. สร้างกำไรมากขึ้นโดยไม่ต้องใช้เงินทุนเพิ่มขึ้น

วิธีสร้างกำไรมากขึ้นได้อย่างชัดเจนที่สุดโดยไม่ต้องใช้เงินทุน คือการเพิ่ม ยอดขาย ผู้บริหารอาจใช้รายงานวิเคราะห์ยอดขายเพื่อหาว่าตลาดย่อยใดที่มียอดขายต่ำกว่างบประมาณ และใช้กิจกรรมตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและรายได้สุทธิ รายได้สุทธิของ องค์กรอาจต่ำกว่างบประมาณ เนื่องจากต้นทุนสินค้าที่จำหน่าย และค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ราคาวัตถุดิบอาจลดลงได้หากซื้อเป็นจำนวนมาก การว่าจ้างจากภายนอกอาจเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการลดต้นทุน หากผู้ผลิตภายนอกสามารถผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่า องค์กรผลิตด้วยตนเอง มาตรการลดต้นทุนส่วนอื่นๆ เช่น เวลาที่เครื่องจักรไม่สามารถทำการผลิต สินค้าดีกลับ สินค้าไม่ได้ มาตรฐาน ความสิ้นเปลือง สินค้าที่ต้องทำใหม่ ฯลฯ ก็มีส่วนช่วยได้เช่นกัน

US Machinery เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในส่วนของเงินทุน ทำธุรกิจด้านเครื่องจักรกลน้ำมันเบนซิน ก่อนที่จะเริ่มใช้ระบบ EVM ในปี 1990 องค์กรไม่มีศูนย์กำไรในธุรกิจเครื่องจักรกลในระดับต่ำกว่า หน่วยงานกลาง ไม่ทราบกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ของหน่วยงานต่างๆ และถือเป็นความภูมิใจที่องค์กรผลิตขึ้นส่วนแทบทั้งหมดเอง หลังจากนำระบบ EVM มาปฏิบัติ องค์กรเริ่มยุติการผลิตเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่สุดสำหรับเครื่องสูบน้ำและเครื่องผลิตกระแสไฟฟ้า ซึ่งเป็นการดึงเงินทุนจากการดำเนินงานที่ไม่สร้างกำไร ระบบ EVM ช่วยให้องค์กรลดต้นทุนได้อย่างมหาศาลจากการว่าจ้างผู้ผลิตภายนอก เพราะในปัจจุบันองค์กรซื้อเครื่องจักรคุณภาพสูงในต้นทุนที่ต่ำกว่าจากบริษัท Mitsubishi

US Discount คือร้านค้าปลีกลดราคาซึ่งมีหน้าที่ส่วนหนึ่งคือการให้บริการ ดังนั้น ต้นทุนแรงงานจึงเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานหลัก ระหว่างการนำระบบ EVM มาปฏิบัติ องค์กรมองหาวิธีปรับปรุงต้นทุนส่วนนี้ โดยแทนที่จะปลด หรือลดจำนวนพนักงาน องค์กรดำเนินการโดยไม่รับพนักงานเพิ่มเมื่อมีตำแหน่งว่าง แต่



Asian Automotive Accident Repair Division ให้บริการซ่อมรถยนต์ ลักษณะธุรกิจจำเป็นต้องมีอะไหล่รถทุกแบบเก็บไว้เป็นสินค้าคงคลังจำนวนมาก การนำระบบ EVM เข้ามาปฏิบัติในองค์กรช่วยให้เห็นถึงความสำคัญของต้นทุนส่วนนี้ โดยการพิจารณาร่วมกันระหว่างทีมงานซึ่งประกอบด้วยพนักงานจากทุกฝ่าย องค์กรทำการประเมินและเลือกว่าจ้างองค์กรภายนอกเพื่อให้บริการด้านอะไหล่ โดยรวมแล้ว องค์กรปรับปรุงการดำเนินงานของตนได้ไม่เพียงแต่ในส่วนของต้นทุนการเก็บสินค้าคงคลัง แต่รวมถึงต้นทุนจากสินค้าล้าสมัยอีกด้วย

โรงงานหนึ่งของ Asian Marine ดำเนินการประเมินขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างของโรงงานในฐานะส่วนหนึ่งของการนำระบบ EVM มาปฏิบัติ องค์กรสามารถเพิ่มเวลาดำเนินการการทำงาน และเพิ่มความสามารถในการผลิตได้โดยการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างของโรงงาน เมื่อบวกกับการว่าจ้างองค์กรภายนอกให้เป็นผู้รับเหมาทำงานในบางส่วน องค์กรสามารถรับงานได้มากขึ้นเป็นสองเท่า โดยมีพนักงานจำนวนเท่าเดิม

2. การเพิ่มกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์โดยการใช้เงินทุนน้อยลง

การใช้เงินทุนน้อยลงเป็นวิธีที่องค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กรสามารถลดเงินทุนดำเนินงานได้โดยการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ กำจัดสินทรัพย์และเงินทุนที่ไม่จำเป็น ตัดธุรกิจที่ให้ผลตอบแทนต่ำ และลดเงินทุนหมุนเวียน แต่อย่างไรก็ตามไม่ควรถือว่าการมีเงินทุนสูงเป็นสิ่งไม่ดีเพราะมีต้นทุนสูง

ก่อนที่ US Food เริ่มนำระบบ EVM มาปฏิบัติในปี 1991 องค์กรมีเป้าหมายเพียงการเพิ่มรายได้ประจำปีไตรมาส ในการบรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าว องค์กรเสนอส่วนลดในอัตราสูงทุกช่วงปลายไตรมาส การเพิ่มยอดขายทำให้โกดังเก็บของ (เงินทุน) หลายแห่งต้องเก็บสินค้าคงคลังชั่วคราวจำนวนมาก (เงินทุนมากขึ้น) เมื่อแต่ละไตรมาสใกล้จะ เริ่มต้นโรงงานเริ่มตุนกล่อง พลาสติกห่อสินค้า และส่วนผสมจำนวนมากพอที่จะใช้ได้สองถึงสามเดือน ทั้งนี้ เพราะต้องผลิตสินค้าส่วนใหญ่ในระยะเวลาหกสัปดาห์ เมื่อสินค้าเริ่มทยอยออกไป องค์กรจะเก็บสินค้าไว้ในโกดัง 15 แห่งจนเต็ม สำนักงานใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบสินค้าคงคลังเหล่านี้ และสนับสนุนให้ผู้บริหารเก็บสินค้าจำนวนมาก ราวกับว่าสินค้าคงคลังไม่มีต้นทุน เพื่อแก้ปัญหานี้ องค์กรยุติการเก็บสินค้าปริมาณมากๆ ผลลัพธ์ที่ได้คือ สินค้าคงคลังลดลงจาก 15 ล้านเหรียญสหรัฐเหลือ



CSX บริหารรถหัวจักร ตู้สินค้า และรถเดินรางจำนวนมาก ความท้าทายขององค์กรคือธุรกิจ CSX Intermodal ซึ่งเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่กำไรขั้นต้นต่ำซึ่งเป็นบริการขนส่งโดยรถไฟต่อไปยังรถบรรทุกหรือเรือ ตู้สินค้าและรถพ่วงเคยต้องจอดรออยู่ในท่าระหว่างการทำงานเป็นเวลาถึงสองสัปดาห์ แต่เมื่อพบว่าต้นทุนส่วนนี้มีค่าใช้จ่ายสูงและไม่สร้างประโยชน์ ผู้บริหารพบวิธีลดระยะเวลาที่จอดรอระหว่างการทำงาน ของตู้และรถดังกล่าวเหลือเพียงห้าวัน ซึ่งช่วยให้ปริมาณการขนส่งเพิ่มขึ้น แต่จำนวนตู้สินค้าและรถพ่วงซึ่ง เท่ากับเงินทุนจำนวนมากกลับลดลงจาก 18,000 ตู้ เหลือเพียง 14,000 ตู้ องค์กรยังได้ลดจำนวนรถจักรจาก 150 คัน เหลือเพียง 100 คัน ซึ่งหมายถึงลดเงินลงทุนได้ถึง 70 ล้านดอลลาร์สหรัฐ องค์กรฯ ทำสำเร็จได้ อย่างไร? แทนที่จะใช้รถหัวจักร 4 เครื่องขับเคลื่อนขบวนรถในความเร็ว 28 ไมล์ต่อชั่วโมง องค์กรใช้รถหัว จักร 3 เครื่องเพื่อขับเคลื่อนขบวนรถที่ 25 ไมล์ต่อชั่วโมง โดยถึงจุดหมายช้ากว่าเดิมสามชั่วโมง แต่ยังมีเวลา ขนถ่ายของมากพอ การใช้รถหัวจักรเพียง 3 เครื่องยังใช้เชื้อเพลิงน้อยลงประมาณ 25% อีกด้วย

3. การเพิ่มกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์โดยการลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง

ในการจัดเตรียมแผนธุรกิจ องค์กรควรมองหาโอกาสที่จะลงทุนในโครงการใหม่ๆ ซึ่งจะเพิ่ม ยอดขายและรายได้สุทธิให้กับธุรกิจ โครงการที่เลือกควรให้ผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนเงินทุน ดังนั้น จึงควร ได้รับการพิจารณาเลือกเฟ้นอย่างรอบคอบ ตัวอย่างเช่น องค์กรต้องตัดสินใจว่าควรลงทุนในสายการผลิต ที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดหรือใช้สายการผลิตในปัจจุบันซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้

สมมติว่า สายการผลิตใหม่จะเพิ่มรายได้ 2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยต้องใช้เวลาเงินลงทุนเพิ่มเติม 8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีอัตราต้นทุนเงินทุน 10% ผลกระทบต่อกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จะเป็นดังนี้

รายได้สุทธิเพิ่มขึ้น	\$2,000,000
หัก ต้นทุนเงินทุนจากการดำเนินงานเพิ่มเติม (10%จาก \$8 ล้าน)	\$800,000
กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น	\$1,200,000

ดังนั้น องค์กรควรลงทุนในสายการผลิตใหม่

องค์กร Coca-Cola มีกลยุทธ์สองแบบ

- กลยุทธ์แรก เน้นเงินทุนในธุรกิจเครื่องดื่มซึ่งให้กำไรสูง องค์กรขายทิ้งธุรกิจประเภทอื่นๆ เช่น พาสต้า ซาสำเร็จรูป ซ้อนซอมพลาสติก และไวน์ ธุรกิจดังกล่าวให้ผลตอบแทนให้การลงทุน 7% หรือ 8% ซึ่งต่ำกว่าต้นทุนของเงินลงทุนมาก



- กลยุทธ์ที่สอง เน้นการสร้างผลตอบแทนอย่างรวดเร็วกว่าการจ่ายคืนทุน องค์กร Coca-Cola แทบจะไม่มีหนี้สินในต้นยุค 1980 นอกจากนี้องค์กรยังปรับโครงสร้างเงินทุน เพื่อลดต้นทุนที่สูงมากของเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นในขณะนั้นด้วยการใช้เงินกู้ที่มีดอกเบี้ยต่ำกว่า และสามารถลดต้นทุนเงินทุนเฉลี่ยจาก 16% เหลือเพียง 12%



บทที่ 7

การนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

วัตถุประสงค์ของการนำระบบ EVM มาใช้ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลังต้องการนำระบบ EVM มาใช้ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยมีเหตุผล ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
2. เพิ่มประสิทธิภาพของระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ
3. เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และสร้างความรับผิดชอบต่อผลงานของรัฐวิสาหกิจ
4. สร้างมูลค่าองค์กรให้สูงขึ้นเมื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
5. การที่รัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพสูงขึ้นจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

การใช้ระบบ EVM ในการบริหารจัดการองค์กร

รัฐวิสาหกิจสามารถประสานระบบ EVM เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่า และคำนึงถึงต้นทุนเงินทุนอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะต้นทุนส่วนของผู้ถือหุ้น โดยกระบวนการบริหารจัดการที่สามารถนำระบบ EVM เข้าไปช่วยในการวิเคราะห์ตัดสินใจ คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ และวางแผนธุรกิจและการกำหนดเป้าหมาย โดยการเลือกเป้าหมายการดำเนินงานด้านการตลาด สินค้า กลุ่มลูกค้า ที่ให้ผลตอบแทนและมีการเติบโตสูงกว่าต้นทุนของเงินทุน
2. การคัดเลือกโครงการลงทุน ตามแนวทางของระบบ EVM โครงการลงทุนที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร คือ โครงการที่ให้ผลตอบแทน (หลังปรับค่าความเสี่ยง) สูงกว่าต้นทุนเงินทุน
3. การบริหารผลงานอื่นๆ เช่น การกำหนดศูนย์ EVM ราคาขายโอนและการจัดสรรต้นทุนภายใน
4. การประเมินผลเป็นการนำกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน
5. ระบบการสร้างแรงจูงใจ และการจ่ายผลตอบแทน โดยการเชื่อมโยงระบบผลตอบแทนกับความสามารถในการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์



แนวทางการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

สคร. กำหนดแนวทางการดำเนินงานในการนำระบบ EVM มาใช้ โดยรัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอนุมัติหลักการให้นำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ จะแบ่งขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ

- ระยะที่ 1. การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารรัฐวิสาหกิจ ภายในปี 2549
- ระยะที่ 2. การนำระบบ EVM มาเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการการดำเนินงานธุรกิจ ภายในปี 2550
- ระยะที่ 3. การใช้ระบบ EVM ในการบริหารจัดการองค์กร ในปี 2551 และการนำ EP มาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนสำหรับบุคลากรของรัฐวิสาหกิจตามความเหมาะสม และความพร้อมของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

ระยะที่ 1. การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารรัฐวิสาหกิจ

ภายในสิ้นปีงบประมาณ 2549 นี้ สคร. จะทำการประเมินผลการเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ และการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในการพัฒนาระบบ EVM การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการพัฒนาระบบ Balanced Scorecard (BSC) โดยรัฐวิสาหกิจควรดำเนินการดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาระบบ EVM ดังนี้

- เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น
 - พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด
 - จัดตั้งคณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง
 - ฝึกอบรมแนวคิดพื้นฐาน เกี่ยวกับการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ให้คณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง
- ฝึกอบรม
 - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ EVM
 - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ BSC
 - ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์โดยละเอียด
- พัฒนาระบบ EVM
 - กำหนดอัตราต้นทุนเงินทุน
 - กำหนดนโยบายในการปรับปรุงรายการบัญชี



- คำนวณผลงานค่า Economic Profit ในระดับองค์กร
 - ศึกษาการจัดตั้งกำหนดศูนย์ EVM
 - กำหนดนโยบายราคาถ่ายโอน และการจัดสรรต้นทุนระหว่างหน่วยงานภายใน *
 - นำระบบ EVM มาเชื่อมโยงกับระบบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กร
- * ไม่รวมอยู่ในตัวชี้วัดการประเมินผล ประจำปี 2549 ด้านการเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้

ระยะที่ 2. การนำระบบ EVM มาเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการการดำเนินงาน

ภายในปี 2550 สคร. จะทำการประเมินผลการนำระบบ EVM มาใช้ โดยรัฐวิสาหกิจจะถูกวัดความคืบหน้าในการเชื่อมโยงแนวคิดระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานหลักๆ ในองค์กร โดยรัฐวิสาหกิจควรดำเนินการดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาระบบ EVM ดังนี้

- พัฒนาระบบ EVM ในระดับต่อไป
 - คำนวณผลงานมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ในระดับต่อไปตามศูนย์ EVM ที่กำหนดไว้
- เชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานหลัก
 - จัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนด้านการปฏิบัติงานตามศูนย์ EVM ที่กำหนด (Operational Driver Tree)
 - การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละศูนย์ EVM ซึ่งอาจเรียกว่า Strategic Improvement Plan
- การพัฒนาระบบ Balanced Scorecard (BSC)
 - จัดทำระบบ BSC สำหรับระดับศูนย์ EVM
 - เชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบ EVM สำหรับระดับศูนย์ EVM
- เชื่อมโยงแนวคิดระบบ EVM เข้ากับกระบวนการบริหารหลัก ได้แก่
 - การนำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และการจัดทำแผนงบประมาณ
 - การใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการจัดทำวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ
 - การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร
 - การประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM



- พัฒนาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทน ตามมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์สำหรับผู้บริหารระดับสูง
 - กำหนดระดับของผู้บริหารที่เข้าร่วมในแผนปรับปรุงผลตอบแทน ตามมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์
 - ศึกษา ทบทวนรูปแบบ และแผนผลตอบแทนในปัจจุบัน
 - ศึกษาความเป็นไปได้ในการจ่ายโบนัสผลตอบแทนตามผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์โดยให้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2551
- ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง
 - การวางแผนธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม
 - การวิเคราะห์โครงการและการจัดสรรทรัพยากร
 - การนำผลการดำเนินงานตามกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เชื่อมโยงเข้ากับระบบประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงาน

ระยะที่ 3. การใช้ระบบ EVM ในการบริหารจัดการองค์กร ในปี 2551 และการนำ EP มาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ภายในปี 2551 สคร. จะทำการประเมินผลการนำระบบ EVM มาใช้ โดย สคร. จะวัดความก้าวหน้าในการนำแนวคิดระบบ EVM เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กรตามขอบเขตที่ สคร. ได้เสนอแนะในระยะที่ 1 และ 2 พร้อมกันนี้ สคร. จะนำ EP ที่ได้รับในปี 2551 เปรียบเทียบกับในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาเพื่อการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร พร้อมทั้งติดตามความก้าวหน้าในการนำกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูงให้มีความสอดคล้องกับ EP ที่รับผิดชอบ

นอกจากนี้ หลังจากปี 2551 สคร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า รัฐวิสาหกิจจะพัฒนาการใช้ระบบ EVM มากขึ้นในปีต่อไป เช่น มีการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับถัดไปตามการสร้าง EP ซึ่งจะมีผลทำให้รัฐวิสาหกิจมีการคิดและตัดสินใจสอดคล้องกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรในระยะยาว



บทที่ 8

การเตรียมความพร้อมของรัฐวิสาหกิจ

จากการที่กระทรวงการคลังมีนโยบายที่จะให้รัฐวิสาหกิจนำระบบ EVM มาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการนั้น รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งควรมีการเตรียมความพร้อมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการในการนำระบบ EVM มาใช้ในองค์กรมีประสิทธิภาพ

ในการเตรียมความพร้อมนั้น สิ่งที่ต้องดำเนินการจัดเตรียมไว้ประกอบด้วยประเด็นหลักต่างๆ ดังนี้

1. ข้อมูลแผนกลยุทธ์และแผนรัฐวิสาหกิจที่มีความชัดเจน และมีโครงสร้างองค์กรที่แน่นอน
2. รายงานผลประกอบการขององค์กร (Financial Statement) ที่มีความถูกต้องตามมาตรฐาน และตามหลักการการเปิดเผยข้อมูลที่ดี โดยสามารถจัดทำได้ตามเวลาที่กำหนดไว้
3. การตั้งทีมงาน EVM เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาระบบ EVM ในองค์กร

ข้อมูลแผนกลยุทธ์และแผนรัฐวิสาหกิจที่มีความชัดเจน และมีโครงสร้างองค์กรที่แน่นอน

ข้อมูลแผนกลยุทธ์และแผนรัฐวิสาหกิจ (แผนธุรกิจ) ที่มีความชัดเจน และมีโครงสร้างองค์กรที่แน่นอน ถือเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญอย่างมากในการนำระบบ EVM ไปใช้ในองค์กร แผนกลยุทธ์และแผนรัฐวิสาหกิจที่ดีควรที่จะบ่งบอกถึงทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่จะมุ่งไปในอนาคตที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรทราบถึงทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนในองค์กรสามารถทราบได้ว่าตนเองจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรได้อย่างไร

นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนรัฐวิสาหกิจที่เป็นรูปแบบ มีการกำหนดช่วงเวลาในการจัดทำแผนในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนและเป็นกระบวนการที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนดังกล่าว แนวคิดเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-based Management) ควรเป็นวัตถุประสงค์หลักในการจัดทำแผน และผู้บริหารองค์กรควรใช้ระบบ EVM ในการประเมินกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรคิดว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี

นอกจากนี้ องค์กรควรจะต้องมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน สามารถรองรับกลยุทธ์และแผนวิสาหกิจ และมีการแบ่งแยกขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน จะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำแผนกลยุทธ์และแผนวิสาหกิจไปสู่ภาคปฏิบัติ และเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการนำระบบ EVM ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รายงานผลประกอบการขององค์กร (Financial Statement) และระบบบัญชี

ในการที่องค์กรจะสามารถนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การจัดทำรายงานผลประกอบการขององค์กรถือเป็นแหล่งข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาระบบ EVM โดยลักษณะรายงานผลประกอบการที่ดีนั้นควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นรายงานผลประกอบการได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชีอย่างไม่มีเงื่อนไข
2. เป็นรายงานผลประกอบการที่ได้จัดทำถูกต้องตามมาตรฐานบัญชี
3. เป็นรายงานที่มีการเปิดเผยรายละเอียดของข้อมูลที่สำคัญต่างๆ อย่างชัดเจน มีข้อมูลในหมายเหตุประกอบงบการเงินที่ครบถ้วน
4. เป็นรายงานที่มีการจัดทำอย่างสม่ำเสมอ และสามารถจัดทำรายงานเสร็จตามกรอบเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้

รายงานผลประกอบการถือเป็นข้อมูลขั้นพื้นฐานที่จำเป็นในการจัดทำการประเมินผลการดำเนินงานในระดับองค์กร เพื่อการวัดค่ามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์

นอกจากนี้ ระบบบัญชีขององค์กรควรจะสามารถรองรับในเรื่องนโยบายราคาถ่ายโอน และการจัดสรรต้นทุนระหว่างหน่วยงานภายใน หรือในขั้นเริ่มต้น องค์กรควรมีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องดังกล่าว

การตั้งทีมงาน EVM เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาระบบ EVM ในองค์กร

เพื่อให้กระบวนการในการนำระบบ EVM มาใช้ในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งควรเริ่มแต่งตั้งทีมงาน EVM เพื่อเป็นทีมงานที่ทำหน้าที่ต่างๆ ในการเตรียมความพร้อมองค์กร เช่น

- ประสานงานกับหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ
- ประสานงานกับกระทรวงการคลัง (สคร.) เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการดำเนินงานที่ สคร.
- ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการนำระบบ EVM ไปสู่ภาคปฏิบัติ
- จัดทำข้อตกลงขอบเขตและรายละเอียดของการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำระบบ EVM มาใช้ในองค์กร (ถ้าจำเป็น) ตลอดจนทำงานร่วมกับที่ปรึกษาในการนำระบบ EVM ไปสู่การปฏิบัติ

ลักษณะของโครงสร้างทีมงาน EVM ที่ดีนั้น ควรประกอบด้วยตัวแทนที่สำคัญอย่างน้อย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายนโยบายและแผน เพราะฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นฝ่ายที่มีข้อมูลเกี่ยวกับผลประกอบการขององค์กร มีความเข้าใจในรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาของข้อมูล และที่สำคัญคือเป็นฝ่ายที่



ในขณะที่ฝ่ายนโยบายและแผน เป็นฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการดำเนินการควบคุมกระบวนการในการจัดทำแผนดังกล่าว ดังนั้นการมีฝ่ายนโยบายและแผนในทีมงาน EVM จะทำให้เกิดความเข้าใจในการนำระบบ EVM ไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดในการนำระบบ EVM มาใช้ในองค์กร นอกจากนี้ องค์กรอาจกำหนดทีมงานจากฝ่ายอื่นๆ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของทีม EVM เช่น ตัวแทนจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล เนื่องจากสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการทำให้ระบบ EVM ประสบผลสำเร็จ คือ การเปลี่ยนแปลงแนวทางในการจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตาม ความเหมาะสมของโครงสร้างทีมงาน EVM ของแต่ละองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับ โครงสร้างธุรกิจและโครงสร้างองค์กร ตลอดจนแนวทางในการดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กร ข้อเสนอแนะข้างต้นเป็นเพียงแนวทางทั่วไปเท่านั้น



ภาคผนวก

รายชื่อที่ปรึกษาด้านระบบ EVM

จากการที่กระทรวงการคลังได้มีนโยบายให้รัฐวิสาหกิจนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้รัฐวิสาหกิจจำนวนมากมีความต้องการจ้างที่ปรึกษาฯ แต่ประสบความยากลำบากในการจัดหารายชื่อ สคร. จึงได้รวบรวมรายชื่อที่ปรึกษาที่มีศักยภาพในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบ EVM จำนวน 17 ราย อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจควรทำการค้นหารายชื่อที่ปรึกษาเพิ่มเติม และตรวจสอบข้อมูลอย่างเป็นทางการกับศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษาไทย กระทรวงการคลัง และทำการคัดเลือกอีกครั้งหนึ่ง

รายชื่อบริษัทที่ปรึกษา ทั้ง 17 ราย ได้แก่

1. บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาคไทย ที่ปรึกษารัฐกิจ จำกัด โทรศัพท์ 02-677-2786
2. บริษัท สเตอร์น สจ๊วต (ประเทศไทย) จำกัด โทรศัพท์ 02-685-3614
3. บริษัท ไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด โทรศัพท์ 02-231-3011
4. บริษัท ดีลอยท์ พูซ โหม้ทสุ ไชยยศ จำกัด โทรศัพท์ 02-676-5700
5. บริษัท ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล เมอร์เซอร์ จำกัด โทรศัพท์ 02-662-2848
6. บริษัท เ็นส์ท แอนด์ ยัง คอร์ปอเรทเซอร์วิสเชส จำกัด โทรศัพท์ 02-264-0777
7. มูลนิธิสถาบันทรัพยากรสิ่งแวดล้อมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทรศัพท์ 02-215-7435
8. สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทรศัพท์ 02-218-4001-9
9. สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โทรศัพท์ 02-561-1985
10. สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โทรศัพท์ 02-613-3122
11. วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โทรศัพท์ 02-206-2000
12. บริษัท Pricewaterhouse Cooper จำกัด โทรศัพท์ 02-677-2770
13. บริษัท Gewinn Consulting จำกัด โทรศัพท์ 02-617-0460
14. บริษัท Grant Thornton จำกัด โทรศัพท์ 01-827-3537
15. บริษัท Hewitt Associate จำกัด โทรศัพท์ 01-802-2102
16. บริษัท Bridge Advisory จำกัด โทรศัพท์ 09-120-8828
17. บริษัท แมเนจเม้นท์ โซลูชันส์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด (MSI) โทรศัพท์ 02-509-9094-5

