



## 1. บทนำ

สภาพแวดล้อมการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ผลักดันให้ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กรต้องมีแนวทางและความต้องการของธุรกิจทิศทางที่ชัดเจนในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินที่ลงทุนไปในอัตราที่เหมาะสม และสามารถถ่ายทอดความเข้าใจและเป้าหมายลงสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้แต่ละหน่วยงานและพนักงานทุกคนมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการนำปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจมาวิเคราะห์ และกำหนดเป็นแผนธุรกิจขององค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรที่มีอยู่โดยการตัดสินใจในการลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการบริหารเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

**GEW**  
Enhancing Your Strategic Value

## 2. กรอบการดำเนินการของกระทรวงการคลัง

กระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานในการนำระบบ EVM มาใช้โดยรัฐวิสาหกิจ ต้องนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอนุมัติหลักการให้นำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้มีการแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 3 ระยะดังนี้

<b>ระยะที่ 1:</b> <b>การประเมินการ</b> <b>เตรียมความพร้อม</b>	<b>ระยะที่ 2:</b> <b>การนำมาใช้ในระดับต่อไป</b> <b>/ระดับศูนย์-ปี 2550</b>	<b>ระยะที่ 3:</b> <b>การเชื่อมโยงเข้ากับการ</b> <b>บริหารจัดการธุรกิจ-ปี 2551</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น               <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด</li> <li>- จัดตั้งคณะทำงานโครงการคณะกรรมการกำหนดทิศทาง</li> <li>- ฝึกอบรมแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ให้คณะทำงานโครงการและคณะกรรมการกำหนดทิศทาง</li> </ul> </li> <li>• การฝึกอบรม               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ EVM</li> <li>- ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ BSC</li> <li>- ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์โดยละเอียด</li> </ul> </li> <li>• พัฒนาระบบ EVM               <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดอัตราต้นทุนเงินทุน</li> <li>- กำหนดนโยบายในการปรับปรุงรายชื่อบัญชี</li> <li>- กำหนดผลงานค่า EP ในอดีตในระดับองค์กร</li> <li>- ศึกษาการจัดตั้งกำหนดศูนย์ EVM</li> <li>- นำระบบ EVM มาเชื่อมโยงกับระบบ BSC ในระดับองค์กร</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาระบบวัดผลงานค่า EP ในระดับต่อไป               <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดผลงานค่า EP ในระดับศูนย์ EVM</li> </ul> </li> <li>• เชื่อมโยง EVM กับกระบวนการดำเนินธุรกิจของหน่วยงานหลัก               <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำ Operation Driver Tree ตามแต่ละศูนย์ EVM</li> <li>- จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ของแต่ละศูนย์ EVM</li> </ul> </li> <li>• พัฒนาระบบ BSC               <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำระบบ BSC สำหรับระดับศูนย์ EVM</li> <li>- เชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบวัดผลงานค่า EP สำหรับระดับศูนย์ EVM</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เชื่อมโยงแนวคิดระบบ EVM เข้ากับกระบวนการบริหารหลักขององค์กรได้แก่               <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดนำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจและการจัดทำแผนงบประมาณ</li> <li>- การใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการจัดทำวิเคราะห์โครงการของการลงทุนต่าง ๆ</li> <li>- จัดสรรเงินทุนและทรัพยากร</li> <li>- การประเมินผลและรายงานผลค่า EP</li> </ul> </li> <li>• พัฒนาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทน ตามมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์สำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร               <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดระดับของผู้บริหารที่จะพิจารณาผลตอบแทน ตามค่า EP</li> <li>- พิจารณารูปแบบ และผลตอบแทนตามผลงานการสร้างค่า EP ของผู้บริหาร</li> </ul> </li> <li>• นำค่า EP ปี 2551 เปรียบเทียบกับในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาสำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีการประเมินตัวชี้วัดด้านความสามารถในการในการทำกำไร</li> <li>• หลังจากปี 2551 พัฒนาการใช้ระบบ EVM มากขึ้นในปีต่อ ๆ ไป เช่น มีการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารใน</li> </ul>

### 3.วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

- 3.1 เพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารองค์กร
- 3.2 เพื่อจัดวางแนวทางที่เหมาะสมในการนำหลักการระบบ EVM มาใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม
- 3.3 เพื่อจัดทำระบบ EVM และพัฒนาระบบวัดผลงานค่า EP รวมทั้งทบทวนระบบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กร และจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) ของศูนย์ EVM
- 3.4 เพื่อเชื่อมโยงระบบบริหารเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) กับระบบ BSC และการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร
- 3.5 เพื่อฝึกอบรมในการสร้างพื้นฐานความเข้าใจในการพัฒนาองค์กรด้วยแนวคิด EVM สำหรับกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยคณะกรรมการอำนวยการ ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานโครงการ
- 3.6 เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรของการประปานครหลวงให้สามารถจัดการระบบ EVM ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.7 ระบบ EVM ที่พัฒนาขึ้นนั้นควรมีรูปแบบที่เป็นลักษณะเฉพาะการประปานครหลวงอย่างแท้จริง (Organization-specific) ที่ต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจ (Business) ควบคู่ไปกับการช่วยเหลือสังคม (Social Contribution)
- 3.8 เตรียมความพร้อมสำหรับบางหัวข้อในการดำเนินงาน โครงการระยะที่ 3 และพัฒนาระบบโดยเน้นการเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการที่องค์กรได้ดำเนินการอยู่แล้ว เช่น Balanced Scorecard (BSC) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และระบบบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System)
- 3.9 นำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการระบบ โดยการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สนับสนุนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน

#### 4. แนวทางดำเนินงานและวิธีการของระยะที่ 2

จากสภาพปัจจุบันและความต้องการที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ คณะที่ปรึกษาได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น จึงขอเสนอแนวทางและวิธีการให้คำปรึกษาแนะนำ ดังต่อไปนี้

##### แนวทางการดำเนินงาน

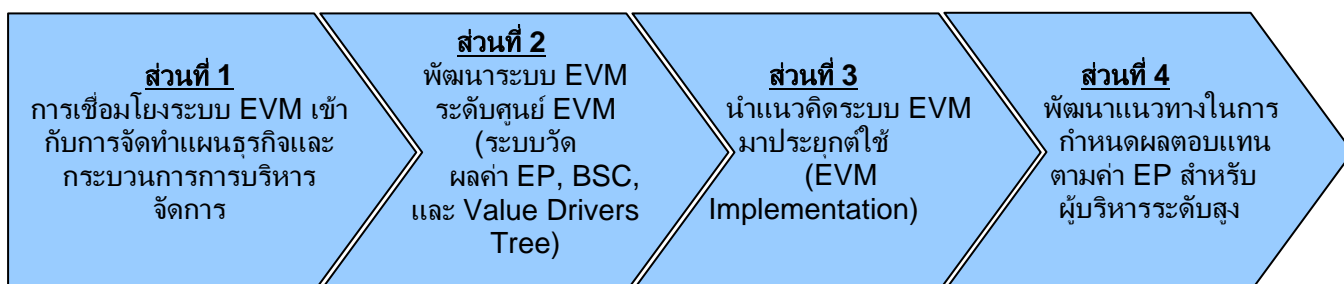
1. การศึกษาและทบทวนข้อมูลในการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นพื้นฐานการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และตัวชี้วัดในระดับต่างๆ
2. สนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ โดยผ่านการการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
3. ร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบในกำหนดแผนปฏิบัติการของแต่ละกิจกรรมและการพัฒนาระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบ
4. ถ่ายทอดวิธีการในการจัดทำและนำไปใช้ปฏิบัติแก่ตัวแทนของรัฐวิสาหกิจในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

##### วิธีการ

1. การสัมภาษณ์ เก็บข้อมูล และรายละเอียดต่างๆ เพื่อนำมากำหนดเป็น โมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Interview ,Data Review ,Modeling and Analysis)
2. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมระดมสมองในการพัฒนาและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (Workshop)
3. ประชุมเพื่อร่วมกำหนดแนวทางการดำเนินงานและการบริหารจัดการกับฝ่ายงานที่รับผิดชอบ (Meeting)
4. ฝึกอบรม ติดตามผล ปรับปรุงและกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน (Training)
5. จัดทำรายงานสรุปผล โครงการในแต่ละช่วงและนำเสนอแก่ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ (Presentation)

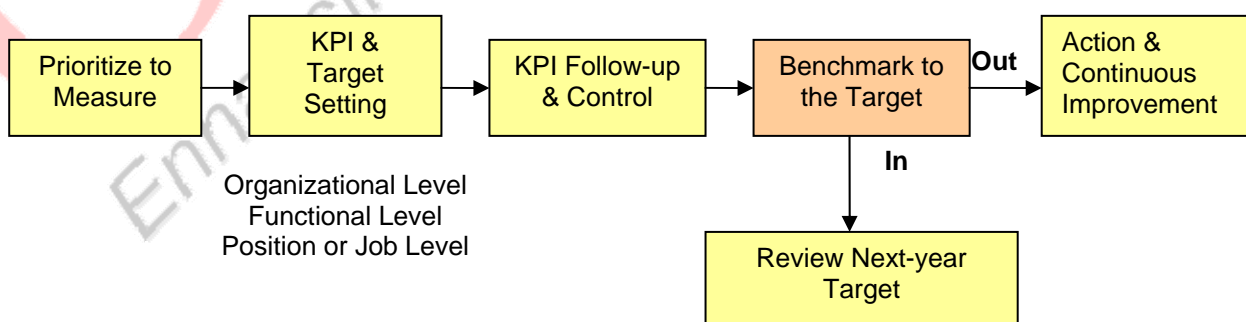
#### 4.1 แผนการดำเนินงานโดยละเอียด

แนวคิดและวิธีทำงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วนงาน ดังนี้



##### ส่วนที่ 1 การเชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับการจัดทำแผนธุรกิจและกระบวนการบริหารจัดการ

- 1.1 จัดทำรายงานขั้นต้นและแผนการดำเนินงานโดยละเอียด
- 1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลองค์กร
- 1.3 ฝึกอบรมผู้บริหารเรื่องการเชื่อมโยง BSC และ EVM และนำสู่การปฏิบัติ
- 1.4 ทบทวนการคำนวณค่า EP ขององค์กร และแนวทางการคำนวณอัตราต้นทุนเงินทุนและ EP ของศูนย์ EVM
- 1.5 ทบทวนนโยบายศูนย์ EVM
- 1.6 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารการประสานครหลวง เพื่อกำหนดนำระบบ EVM มาใช้ในปี 2551
- 1.7 การจัดทำตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (Functional KPI) และระบบติดตามผล



- 1.8 การพัฒนาโปรแกรม BSC & KPI เพื่อการใช้งานขององค์กร

---

## ส่วนที่ 2 พัฒนาระบบ EVM ระดับศูนย์ EVM

- 2.1 เตรียมการพัฒนาระบบ EVM ระดับศูนย์ EVM
- 2.2 การเชื่อมโยงระบบ EVM กับแผนกลยุทธ์ของแต่ละศูนย์ EVM
- 2.3 ติดตามผลการจัดทำระบบ EVM และแผนกลยุทธ์ของแต่ละศูนย์ EVM

## ส่วนที่ 3 การเชื่อมโยงแนวคิดระบบ EVM เข้ากับกระบวนการบริหารจัดการหลัก

- 3.1 เชื่อมโยง EVM กับปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Operational Key Driver) และจัดกลุ่มโครงการตาม
- 3.2 กระบวนการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM
- 3.3 กระบวนการตัดสินใจลงทุนและการจัดสรรทรัพยากร

## ส่วนที่ 4 พัฒนาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทนตามค่า EP สำหรับผู้บริหารระดับสูง

- 4.1 สรุปผลการวางแผนธุรกิจ การวิเคราะห์โครงการ และแนวทางการเชื่อมโยง EVM กับระบบประเมินผล
- 4.2 ข้อเสนอแนะการเชื่อมโยง EVM เข้ากับระบบประเมินผล



## 1. บทนำ

สภาพแวดล้อมการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ผลักดันให้ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กรต้องมีแนวทางและความต้องการของธุรกิจทิศทางที่ชัดเจนในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินที่ลงทุนไปในอัตราที่เหมาะสม และสามารถถ่ายทอดความเข้าใจและเป้าหมายลงสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้แต่ละหน่วยงานและพนักงานทุกคนมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการนำปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจมาวิเคราะห์ และกำหนดเป็นแผนธุรกิจขององค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรที่มีอยู่โดยการตัดสินใจในการลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการบริหารเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

## 2. กรอบการดำเนินการของกระทรวงการคลัง

กระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานในการนำระบบ EVM มาใช้โดยรัฐวิสาหกิจ ต้องนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอนุมัติหลักการให้นำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้มีการแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 3 ระยะดังนี้



### 3. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

- 3.1 เพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารองค์กร
- 3.2 เพื่อจัดวางแนวทางที่เหมาะสมในการนำหลักการระบบ EVM มาใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม
- 3.3 เพื่อจัดทำระบบ EVM และพัฒนาระบบวัดผลงานค่า EP รวมทั้งทบทวนระบบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กร และจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) ของศูนย์ EVM
- 3.4 เพื่อเชื่อมโยงระบบบริหารเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) กับระบบ BSC และการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร
- 3.5 เพื่อฝึกอบรมในการสร้างพื้นฐานความเข้าใจในการพัฒนาองค์กรด้วยแนวคิด EVM สำหรับกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยคณะกรรมการอำนวยการ ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานโครงการ
- 3.6 เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรของการประปานครหลวงให้สามารถจัดการระบบ EVM ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.7 ระบบ EVM ที่พัฒนาขึ้นนั้นควรมีรูปแบบที่เป็นลักษณะเฉพาะการประปานครหลวงอย่างแท้จริง (Organization-specific) ที่ต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจ (Business) ควบคู่ไปกับการช่วยเหลือสังคม (Social Contribution)
- 3.8 เตรียมความพร้อมสำหรับบางหัวข้อในการดำเนินงานโครงการระยะที่ 3 และพัฒนาระบบโดยเน้นการเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการที่องค์กรได้ดำเนินการอยู่แล้ว เช่น Balanced Scorecard (BSC) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และระบบบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System)
- 3.9 นำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการระบบ โดยการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สนับสนุนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน

---

#### 4 แนวทางดำเนินงานและวิธีการ ของระยะที่ 3

จากสภาพปัจจุบันและความต้องการที่สำคัญขององค์กร คณะที่ปรึกษาได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น จึงขอเสนอแนวทางและวิธีการให้คำปรึกษาแนะนำดังต่อไปนี้

##### แนวทางการดำเนินงาน

1. การศึกษาและทบทวนข้อมูลในการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และตัวชี้วัดในระดับต่างๆ
2. สนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ โดยผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
3. ร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบในกำหนดแผนปฏิบัติการของแต่ละกิจกรรมและการพัฒนาระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กรอย่างเป็นระบบ
4. ถ่ายทอดวิธีการในการจัดทำและนำไปใช้ปฏิบัติแก่ตัวแทนขององค์กรในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

##### วิธีการ

1. การสัมภาษณ์ เก็บข้อมูล และรายละเอียดต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ (Interview and Analysis)
2. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมระดมสมองในการพัฒนาและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (Workshop)
3. ประชุมเพื่อร่วมกำหนดแนวทางการดำเนินงานและการบริหารจัดการกับฝ่ายงานที่รับผิดชอบ (Meeting)
4. ฝึกอบรม ติดตามผล ปรับปรุงและกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน (Training)
5. จัดทำรายงานสรุปผล โครงการในแต่ละช่วงและนำเสนอแก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Presentation)

## 5.1 แผนการดำเนินงานโดยละเอียด

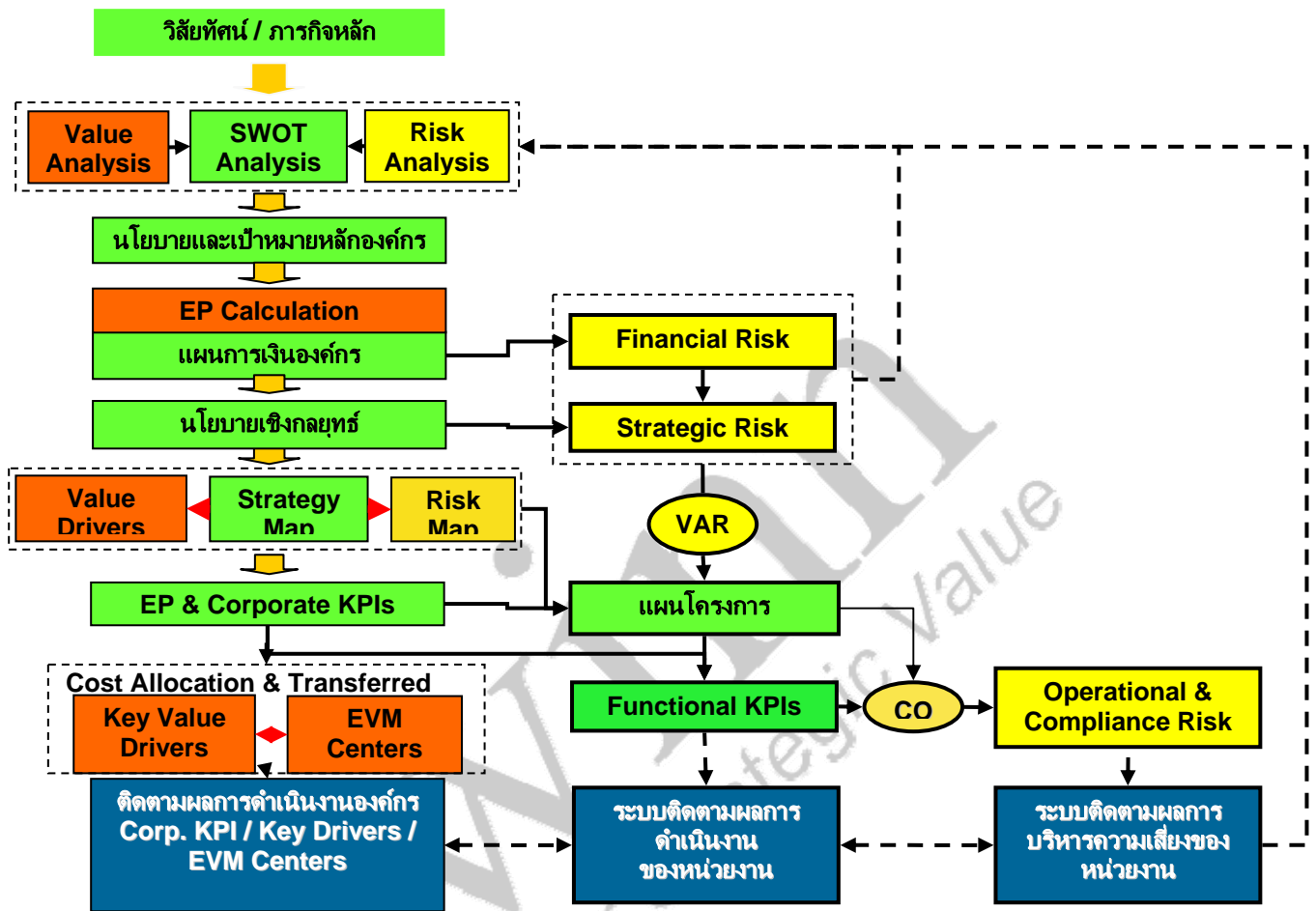
หลักการในการให้คำปรึกษา สามารถแบ่งออกได้เป็น 8 ส่วนงาน ดังนี้

### ส่วนที่ 1: การดำเนินการต่อเนื่องเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

การพัฒนากลยุทธ์โดยนำ Balance Scorecard และระบบบริหารเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์มาใช้เพื่อเชื่อมต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาวทั้งในด้านการพัฒนา และการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ขององค์กร โดยสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการด้านการเงิน (Finance) ลูกค้า (Customer) กระบวนการทางธุรกิจ (Internal Business Process) รวมถึงการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) โดยไม่เพียงแต่ระบบวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับโอกาสที่องค์กรนั้นๆ จะประสบความสำเร็จในอนาคต โดยจะเป็นระบบการบริหารที่มีพลวัต ซึ่งจะเสริมแรง ประยุกต์ และผลักดันกลยุทธ์ขององค์กรไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนหลักในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ทบทวนแผนเชิงกลยุทธ์อันประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก นโยบายขององค์กร ขั้นตอนผู้เกี่ยวข้องหลัก รวมทั้งเวลาที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 2) ทบทวนปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น
  - ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด รวมทั้งโอกาสด้านการตลาด
  - สภาพการแข่งขันของธุรกิจและความสามารถขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
  - การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่นๆ ที่สำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อผลิตภัณฑ์และบริการ และ/หรือ การปฏิบัติการขององค์กร
  - จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งรวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ในกระบวนการสร้างคุณค่าขององค์กร (Value Creation Process)
  - จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ส่งมอบหรือลูกค้า
  - ความเสี่ยงในด้านการเงิน ด้านสังคม และด้านอื่นๆ
- 3) การทบทวนระบบบัญชีเพื่อรองรับการคำนวณผลงานค่า EP ระดับองค์กรในปีปัจจุบัน 5 ปีย้อนหลัง และประมาณการใน 5 ปีข้างหน้า เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางทางการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Direction) ได้อย่างเหมาะสม
- 4) การทบทวนการคำนวณผลงานค่า EP ระดับศูนย์ EVM บนพื้นฐานของมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์และการสร้างมูลค่าเพิ่ม
- 5) ทบทวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และสร้างความสัมพันธ์ตามแนวทางการพัฒนา Balance Scorecard เพื่อนำมาสร้างแผนที่กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy Map) โดยให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และสร้างสมดุลกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

- 
- 6) การทบทวน Value Drivers Tree และกำหนดตัวชี้วัดในระดับองค์กร (Corporate KPI) ที่เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EVM Drivers) อันจะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดย
- เป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจ และจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างมูลค่าอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน
  - ช่วยลำดับความสำคัญเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร
  - กระจายสู่ส่วนงานต่างๆ เป็นเป้าหมายในการปรับปรุงการดำเนินงานที่ชัดเจน
  - ใช้ในการประเมินและเปรียบเทียบความสามารถในการสร้างมูลค่าระหว่างธุรกิจต่างๆ
  - ใช้ในการประเมินผลกลยุทธ์ที่ผลักดันให้เกิดการเติบโตขององค์กร
  - สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสของความเสี่ยงกับผลตอบแทนทางธุรกิจจากโครงการต่างๆ
  - ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสมเพื่อการปรับปรุงต้นทุนของเงินทุน
- 7) ทบทวนการเชื่อมโยงระบบ EVM กับ BSC ของศูนย์ EVM เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยจัดทำ Balanced Scorecard และแผนภูมิปัจจัยขับเคลื่อน (Value Drivers Tree) สำหรับแต่ละศูนย์ EVM
- 8) ทบทวนตัวชี้วัดในระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit KPI) ที่ถูกกำหนดเป็นศูนย์ EVM เพื่อใช้ติดตามความสามารถในการดำเนินงาน และจัดระบบการประเมินผลโดยรวมที่สามารถทำให้องค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน
- 9) กำหนดแผนปฏิบัติการของศูนย์ EVM ในการปรับปรุงเพื่อสร้างมูลค่าตามแนวทาง EVM



อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์โดยนำ Balanced Scorecard และระบบบริหาร เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์มาใช้จะต้องมีข้อมูลพื้นฐานของกระบวนการวางแผน และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร แนวทางดังกล่าวจะให้บริบทที่ตรงกับความเป็นจริงและครบถ้วนสำหรับการพัฒนากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการเพื่อสร้างมูลค่าแก่องค์กรโดยรวม

**ส่วนที่ 2: การทบทวนนโยบาย EVM เพื่อการถ่ายทอดสู่ระดับศูนย์ EVM**

การที่จะแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับศูนย์ EVM เพื่อให้บรรลุผลตามที่องค์กรคาดหวังนั้น จะต้องมีการประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติการในหน่วยธุรกิจที่สำคัญ โดยนอกจากต้องมีการคำนวณค่า Economic Profit และจัดทำ Balanced Scorecard รองรับแล้วยังต้องมีการกำหนดนโยบายและกลไกในการบริหารทางการเงินระหว่างกันขึ้นมารองรับ จุดมุ่งหมายคือทำให้มั่นใจว่ามีการนำกลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์อย่างแท้จริง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดแนวทางการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของศูนย์ EVM เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร และการบริหารผลงานมุ่งเน้นสร้างมูลค่า โดยการตัดสินใจของผู้บริหารที่คำนึงถึงมูลค่าปัจจุบันสุทธิและค่าในอนาคตของ Economic Profit ที่เป็นบวก
  - 2) การพัฒนา Software ที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของศูนย์ EVM เพื่อการคำนวณอัตราต้นทุนเงินทุนและค่า Economic Profit
  - 3) กำหนดนโยบายและวิธีการในการปันส่วนต้นทุน (Cost Allocation) ปันส่วนสินทรัพย์ (Asset Allocation) และการกำหนดราคาโอน (Transferred Price) จากส่วนกลางลงแต่ละศูนย์ EVM
- การที่จะบรรลุผลสำเร็จดังกล่าว สามารถทำได้ด้วยการนำแนวทางของระบบบริหารเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์และการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ามาใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยธุรกิจนั้นๆ รวมถึงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานระยะสั้นที่จะถูกเชื่อมโยงเข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ระยะยาวในการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร

### ส่วนที่ 3: การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแผนงบประมาณองค์กร

ในการนำระบบ EVM ไปใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณ โดยเน้นสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์นั้น มีประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง 3 ประเด็น คือ

การนำค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ไปใช้ร่วมในการประมาณการทางการเงินระยะยาวขององค์กร (Long-term Financial Projection) โดยการเชื่อมโยงแผนธุรกิจกับแผนงบประมาณและแผนการลงทุนขององค์กรประจำปี 2552 เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

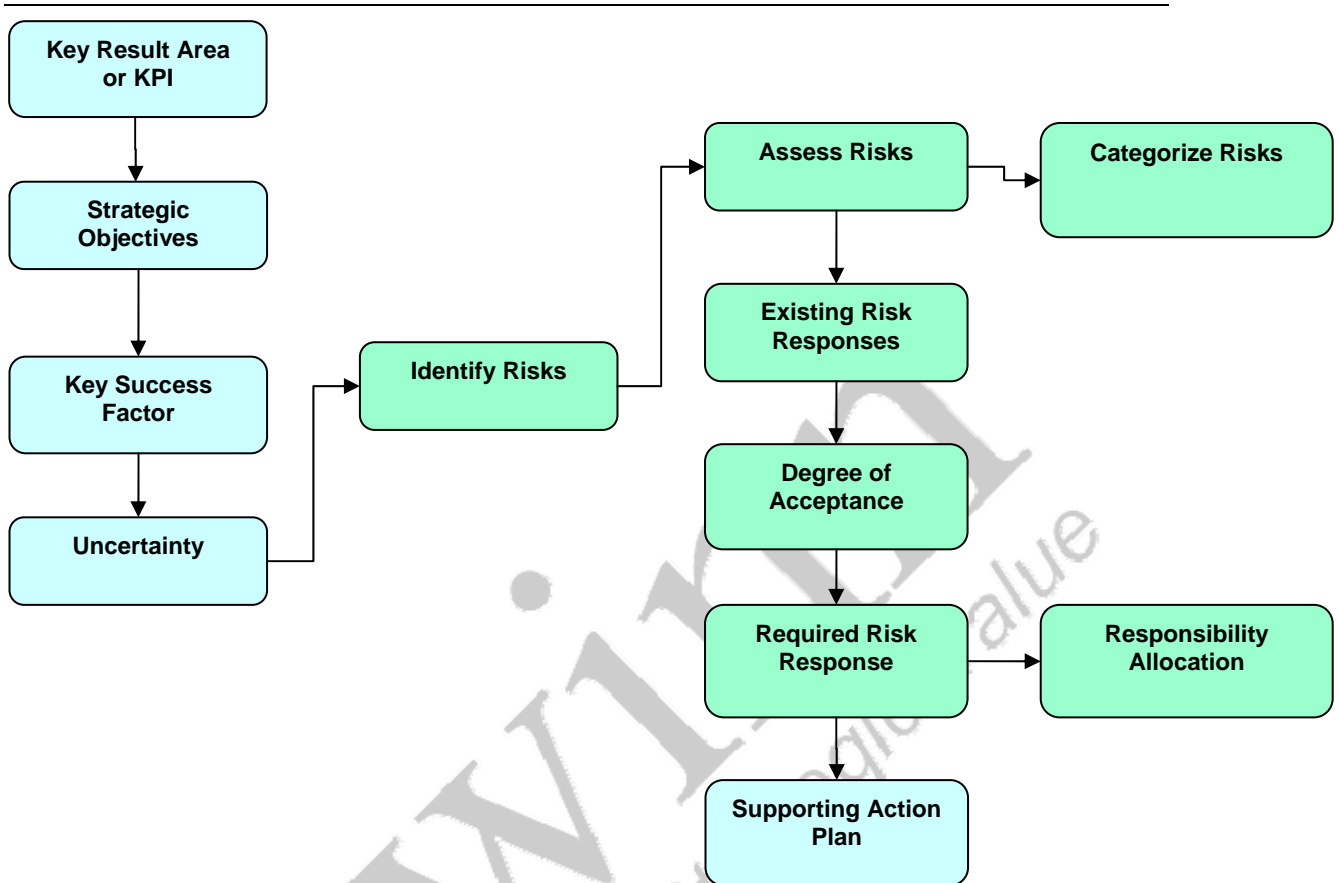
- 2) การจัดทำแผนงบประมาณการลงทุน (Capital Budget) และที่มาของแหล่งเงินทุนที่ชัดเจน อันเป็นกระบวนการในการวางแผนและการจัดสรรเงินเพื่อลงทุนในโครงการต่าง ๆ ของธุรกิจ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับเงินลงทุนในธุรกิจที่ได้ลงทุนในปัจจุบัน ซึ่งจะเห็นผลสำเร็จในอนาคต หรือเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างรายจ่ายและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการลงทุนในโครงการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับระยะยาว
- 3) การจัดทำแผนงบประมาณของศูนย์ EVM โดยหลังจากกำหนดความรับผิดชอบระหว่างศูนย์ต่างๆ การแบ่งแยกรายได้และค่าใช้จ่ายลงไปในแต่ละศูนย์ การแบ่งแยกสินทรัพย์ลงไปในแต่ละศูนย์ (Asset Allocation) การทำการตกลงในเรื่อง Cost Allocation และ Transfer pricing ระหว่างกันและกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุง Driver ของแต่ละศูนย์ อันเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนงบประมาณของศูนย์ EVM ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งแต่ละศูนย์สามารถเริ่มดำเนินการจัดทำงบประมาณในปีถัดไปได้โดย

- การประมาณการรายได้ ค่าใช้จ่าย ของแต่ละศูนย์ EVM
  - การประมาณการสินทรัพย์ ของแต่ละศูนย์ EVM
  - การประมาณการผลจากรายการปรับปรุงต่างๆ
- 4) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Strategic Improvement Plan) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หลัก รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

#### ส่วนที่ 4: การเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยงคือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุภายนอกหรือภายในองค์กร การดำเนินธุรกิจปัจจุบันภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจ การตลาด และกฎระเบียบต่างๆ ทำให้ความเสี่ยงในการดำเนินงานมีมากขึ้น ดังนั้น การที่องค์กรสามารถบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ก็จะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ว่าต้องการระบบการควบคุมอย่างไร และมากน้อยเพียงไร เพื่อที่จะเตรียมการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากความเสียหายเหล่านั้นได้ทันทั่วทั้งที่ สนับสนุนด้วยการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เพียงพอ เหมาะสม และถูกต้องเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยการสื่อสารข้อมูลต้องเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรจากฝ่ายบริหารถึงผู้ปฏิบัติงานซึ่งสามารถกำหนดเป็นขั้นตอนในการดำเนินการที่เชื่อมโยงกับการวางแผนกลยุทธ์ได้ดังนี้

- 1) การกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง (KRA) จากกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร
- 2) กำหนดปัจจัยความสำเร็จของกลยุทธ์ (Key Success Factors)
- 3) ประเมินหาความไม่แน่นอน (Uncertainty)
- 4) ระบุและประเมินปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification and Assessment)
- 5) จัดประเภทปัจจัยความเสี่ยง (Risk Categorization)
- 6) วิเคราะห์แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในปัจจุบัน (Existing Risk Response)
- 7) การกำหนดค่าขอบเขตที่ยอมรับได้ (Degree of Acceptance)
- 8) การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงและผู้รับผิดชอบ (Risk Response and Responsibility Allocation)



ผลจากการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร ที่เชื่อมโยงกับการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวทางของ BSC และ EVM เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถบริหารความไม่แน่นอนที่อาจสร้างอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์รวมถึงเป้าหมายในเรื่องกำไรทางเศรษฐศาสตร์ อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางในการปรับปรุงเพิ่มเติมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงาน ผลผลิต และบริการที่ดีขึ้น เพราะการประเมินความเสี่ยงจะช่วยในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร ว่ามีความสามารถในการใช้ทรัพยากรดีเพียงใด สร้างคุณค่าอย่างเหมาะสม หรือมีความสูญเสียเกิดขึ้นหรือไม่ และเพื่อทำให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรเกิดระบบการปรับปรุงที่สมบูรณ์

#### ส่วนที่ 5: การพัฒนาระบบวิเคราะห์โครงการลงทุนตามแนวทาง EVM

ในกระบวนการที่องค์กรดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติ ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับคนที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าแผนใดจะสร้างหรือไม่สร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อที่จะได้จัดสรรทรัพยากรและกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้แผนของหน่วยงานและของผู้ส่งมอบหรือลูกค้าสามารถมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน อันจะเป็นพื้นฐานในการกำหนดและสื่อถึงเรื่องสำคัญที่จะต้องเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของงานประจำของทุกหน่วยงาน และในส่วนของแผนปฏิบัติการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการในส่วนงานนี้ ดังนี้

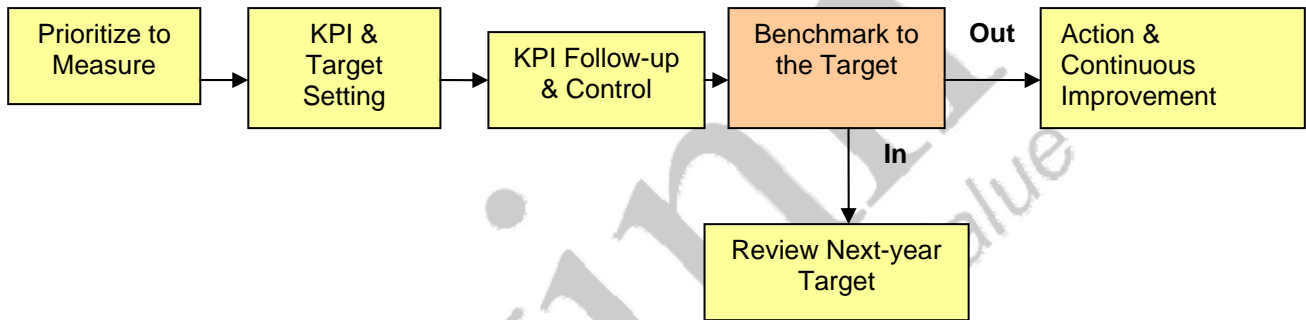
- 1) วิเคราะห์และกำหนดเกณฑ์การประเมินโครงการลงทุนต่างๆ
- 2) ประสานงานในการจัดทำแผนโครงการต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) จัดกลุ่มโครงการเพื่อสะท้อนถึงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Operational Key Drivers) เพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางในการจัดสรรทุนและทรัพยากร (Capital and Resource Allocation) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแต่ละส่วนงานสามารถปฏิบัติตามแผนโครงการเหล่านั้นในการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรได้สำเร็จโดย
  - เพิ่มผลตอบแทนการลงทุนที่ลงไป (Increased returns on existing capital)
  - ช่วยให้องค์กรเกิดการเติบโตอย่างมีกำไร (Profitable growth)
  - ดำเนินการจำหน่าย หรือตัดส่วนงานที่ทำลายมูลค่าลง (Divestment of value-destroying activities)
  - ช่วยเพิ่มระยะเวลาที่คาดว่าจะทำผลตอบแทนต่อกำไรสุทธิ (RONA) ได้สูงเกินกว่าต้นทุนเงินทุน (WACC) ให้ยาวขึ้น
  - ช่วยให้เกิดการลดลงของต้นทุนเงินทุน (Reductions in the cost of capital)
- 4) วิเคราะห์เพื่อทดลองประเมินค่า Economic Profit ของโครงการ การลงทุน ผลกระทบต่อกระแสเงินสดจากการดำเนินงานส่วนเกินที่จะเกิดขึ้น และโอกาสในการสร้างมูลค่า เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในการเลือกลงทุนในแต่ละโครงการ
- 5) ปรับปรุงระบบการประเมินผลโครงการตามแนวทางการบริหารเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน  
 ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจว่าผู้บริหารในแต่ละโครงการไม่เพียงแต่รับการจัดสรรและควบคุมการใช้จ่ายเงินทุนเท่านั้น แต่จะต้องกลายเป็นหุ้นส่วนกับองค์กรในกระบวนการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์อย่างยั่งยืน

## ส่วนที่ 6: แนวทางและการพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการระบบ EVM

เพื่อให้ระบบงาน EVM สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในการวางแผน การผลักดันให้การดำเนินการนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ซึ่งควรถูกสนับสนุนด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการ โดยสามารถแบ่งการสนับสนุนด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

- 1) การพัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการระดับองค์กร
- 2) การพัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการระดับศูนย์ EVM
- 3) การพัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการโครงการ

จุดประสงค์สำคัญของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานโครงการก็เพื่อการพัฒนากระบวนการข้อมูลรองรับและพัฒนาระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพควบคู่กันในส่วนที่ใช้จัดการ สนับสนุน ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในทุกระดับว่าสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน ซึ่งจะต้องจัดให้เหมาะสมกับรูปแบบและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร เพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนที่นำไปสู่ความสำเร็จที่องค์กรคาดหวัง



#### ส่วนที่ 7: พัฒนาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทนตามค่า EP สำหรับผู้บริหารระดับสูง

การสร้างความสำเร็จในการสร้างมูลค่าเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้นผู้บริหารจะต้องวัดก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ด้วย การกำหนดเกณฑ์ที่จะนำมาใช้วัดและการกำหนดแนวทางการประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญของขั้นตอนที่จะนำการวางแผนและการนำ EVA ไปสู่การปฏิบัติ วิธีนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับผลตอบแทนของฝ่ายบริหารอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเป้าหมายของผู้บริหารและเจ้าของผู้กำหนดนโยบายหรือผู้ถือหุ้นให้เกิดความสอดคล้องกันเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างมูลค่า (Value-creation Behavior) แก่บุคลากรในทุกระดับ เพื่อรองรับเหตุผลดังกล่าว องค์กรจะต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าในการสร้างระบบการประเมินผลตอบแทนที่พร้อมสำหรับการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารในทุกระดับ เพื่อให้เกิดความพร้อมในการกระจายนโยบายและอำนาจหน้าที่ดังกล่าวสำหรับฝ่ายที่มีหน้าที่ในการควบคุมงานนโยบาย (Policy Line) และฝ่ายที่มีหน้าที่ปฏิบัติการโดยตรง (Operation Line) พร้อมทั้งระบบการประเมินความสามารถโดยมีการวัดผลที่ชัดเจน และระบบการจัดการด้านข้อมูลพร้อมรองรับการวัดผลที่เชื่อถือได้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- 1) การกำหนดระดับของผู้บริหารที่เข้าร่วมในแผนปรับปรุงผลตอบแทนตามค่า EP
- 2) การศึกษาทบทวนรูปแบบและแผนผลตอบแทนในปัจจุบัน
- 3) ศึกษาความเป็นไปได้ในการจ่ายโบนัสผลตอบแทนตามผลงานการสร้างค่า EP

- 
- 4) กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาระบบผลตอบแทนตามค่า EP สำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยคำนึงถึงการเชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทนของผู้บริหารระดับกลางและพนักงานภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้แรงจูงใจในการสร้างผลการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- 5) ให้คำปรึกษาในการเลือกระบบผลตอบแทนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพิจารณาคัดเลือกจากระบบผลตอบแทนที่มีในรูปแบบต่างๆ เช่น
- **รูปแบบอ้างอิงมูลค่า (Value-based Model)** โดยการเชื่อมโยงระบบผลตอบแทนเข้ากับมูลค่าขององค์กรในรูปแบบต่างๆ เช่น มูลค่าทางการตลาด (Market Value) สิทธิในการซื้อหุ้นของบริษัท (Stock Option) หรือมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ซึ่งต้องสร้างระบบการวัดผลที่สอดคล้องและเป็นที่ยอมรับให้เกิดขึ้น
  - **รูปแบบการมีส่วนร่วมในกำไร (Profit Sharing Model)** เป็นรูปแบบที่สร้างแรงจูงใจสูงสุด โดยการเชื่อมโยงระบบผลตอบแทนเข้ากับความสามารถในการสร้างกำไรขององค์กร โดยองค์กรยิ่งเติบโตก็จะยิ่งเพิ่มการแบ่งปันผลตอบแทนเป็นสัดส่วนที่เท่ากัน
  - **รูปแบบอ้างอิงผลการดำเนินงาน (Performance-based Model)** โดยการเชื่อมโยงระบบผลตอบแทนเข้ากับกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสัดส่วนของผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับกลุ่มตัวชี้วัดดังกล่าวอาจแปรตามความพร้อมและสถานการณ์ทางธุรกิจขององค์กรเป็นสำคัญ
  - **รูปแบบเชิงการแข่งขัน (Competitive Model)** โดยเน้นการเปรียบเทียบข้อมูลกับองค์กรในธุรกิจเดียวกันหรือคู่แข่งแล้วจึงนำมาใช้กำหนดระบบผลตอบแทน
  - **รูปแบบผสม (Mixed Model)** โดยการผสมระบบผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- 6) กำหนดแผนปฏิบัติการในการนำระบบผลตอบแทนตามค่า EP ดังกล่าวมาใช้