



การนำระบบการบริหารจัดการ  
เพื่อสร้างมูลค่า (EVM) มาใช้ใน  
รัฐวิสาหกิจ ระยะที่ 3 ปี 2551

# แนวทางการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ ระยะที่ 3 ปี 2551

## ระยะที่ 1: การประเมิน การเตรียมความพร้อม – ปี 2549

- 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 2550

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

## ระยะที่ 3: การเชื่อมโยงเข้า กับการบริหารจัดการธุรกิจ – ปี 2551

- เชื่อมโยงแนวคิดระบบ EVM เข้ากับกระบวนการบริหารหลักขององค์กร ได้แก่
  - การนำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และการจัดทำแผนงบประมาณ
  - การใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการจัดทำวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ
  - การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร
  - การประเมินผลและรายงานผลงานค่า EP
- พัฒนาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทน ตามมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์สำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
  - กำหนดระดับของผู้บริหารที่จะพิจารณาผลตอบแทน ตามค่า EP
  - พิจารณารูปแบบ และผลตอบแทนตามผลงานการสร้างค่า EP ของผู้บริหาร

• นำค่า EP ปี 2551 เปรียบเทียบกับในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีการประเมินตัวชี้วัดด้านความสามารถในการทำ "กำไร"

• หลังจากปี 2551 - พัฒนาการใช้ระบบ EVM มากขึ้นในปีต่อไป เช่น มีการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับถัดไปตามการสร้าง EP

# แนวทางการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ ระยะที่ 3 ปี 2551

## ระยะที่ 3: การเชื่อมโยงเข้า กับการบริหารจัดการธุรกิจ – ปี 2551

- เชื่อมโยงแนวคิดระบบ EVM เข้ากับกระบวนการบริหารหลักขององค์กร ได้แก่

- EVM for Planning:

การนำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และการจัดทำแผนงบประมาณ

- EVM for Investment and Resource Allocation:

การใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการจัดทำวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ รวมถึงการจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร

- EVM Monitoring and Reporting:

การประเมินผลและรายงานผลค่า EP

- พัฒนาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทน ตามมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์สำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

- พิจารณารูปแบบ และผลตอบแทนตามผลงานการสร้างค่า EP ของผู้บริหารสูงสุด

หลังจากปี 2551 - พัฒนาการใช้ระบบ EVM มากขึ้นในปีต่อไป เช่น มีการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับถัดไปตามการสร้าง EP



- นำค่า EP ปี 2551 เปรียบเทียบกับในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีการประเมินตัวชี้วัดในลักษณะของความสามารถในการทำ "กำไร" เช่น ROA EBITDA เป็นต้น

## รายละเอียดการประเมินระยะที่ 3

- เชื่อมโยงแนวคิดระบบ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า EVM เข้ากับกระบวนการบริหาร **หลักระดับองค์กร**

| กิจกรรมหลัก                                                                                                                                         | รายละเอียดการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>EVM for Planning:</u></p> <p>การนำแนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (EVM) เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และการจัดทำแผนงบประมาณ</p> | <p>1) นำแนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (EVM) เช่น การคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (ค่า EP) ขององค์กร (ในช่วงแผน) การผูกโยง EVM และ BSC ฯลฯ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ (ถ้าจัดทำใหม่ หรือ ทบทวน) และ/หรือ การจัดทำแผนงบประมาณ (งบลงทุน/งบดำเนินการ) ปี 2552 <b>ขององค์กร</b></p> <p>2) จัดทำหลักการ/คู่มือ ในการทำแผนธุรกิจ และ แผนงบประมาณ ที่นำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งของการทำ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ<b>ขององค์กร และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา</b></p> <p><u>หมายเหตุ</u> การนำแนวคิด EVM มาใช้นั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และ การจัดทำแผนงบประมาณ อย่างไรก็ตาม รส. ต้องวิเคราะห์ และนำปัจจัยอื่นมาพิจารณาประกอบด้วย เช่น ภารกิจ วิสัยทัศน์ SWOT Analysis นโยบาย ฯลฯ</p> |

## รายละเอียดการประเมินระยะที่ 3

- เชื่อมโยงแนวคิดระบบ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า **EVM** เข้ากับกระบวนการบริหาร  
หลัก**ระดับองค์กร**

| กิจกรรมหลัก                                                                                                                          | รายละเอียดการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>EVM for Investment and Resource Allocation:</u></p> <p>การใช้แนวคิดในเรื่องระบบ <b>EVM</b> ในการวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ</p> | <p>1) นำแนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (EVM) เช่น การคำนึงถึงต้นทุนเงินทุน หรือ การวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (ค่า EP) หรือ การคำนวณ NPV ฯลฯ เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์ในปี 2551 ในโครงการลงทุนต่างๆ (ปีใดก็ได้ เช่น 2552 ไปแล้ว)</p> <p>2) จัดทำเป็นคู่มือ/หลักการ ของการวิเคราะห์โครงการลงทุน <b>ขององค์กร และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา</b></p> <p>หมายเหตุ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่มือ/หลักการ ของการวิเคราะห์โครงการลงทุนควรครอบคลุมถึงหลักการวิเคราะห์โครงการที่ดีตามหลักทั่วไปด้วย เช่น นโยบาย ภารกิจ การวิเคราะห์ทางเลือก (Alternatives) ต่างๆ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้พิจารณา การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร ฯลฯ</li> <li>- ต้นทุนเงินทุนที่ใช้ในการวิเคราะห์โครงการอาจใช้ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) ขององค์กร หรือ ของโครงการ</li> </ul> |

### รายละเอียดการประเมินระยะที่ 3

- เชื่อมโยงแนวคิดระบบ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า EVM เข้ากับกระบวนการบริหาร  
หลักระดับองค์กร

| กิจกรรมหลัก                                                                                            | รายละเอียดการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>EVM Monitoring and Reporting:</u></p> <p>การประเมินผลและรายงานผล<br/>การดำเนินงานตามระบบ EVM</p> | <p>1) “การประเมินผล” ได้แก่ การที่ รส. คำนวณค่า EP ขององค์กร และวิเคราะห์ค่า EP ขององค์กรที่ได้ (สาเหตุที่ค่า EP เป็นไปตามเป้าหมาย หรือ สูงขึ้น/ต่ำลง จากอดีต หรือ ปัจจัยที่มีผลต่อค่า EP ที่ได้ ฯลฯ) รวมทั้งผลสำเร็จตาม BSC ที่ได้จัดทำ</p> <p>2) “รายงานผล” ค่า EP และความคืบหน้าการดำเนินงาน EVM แก่ผู้บริหารสูงสุดและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ <b>อย่างน้อย 2 ครั้ง</b> คือ รายงานค่า EP รอบ 6 เดือนครั้งหนึ่ง และรายงานค่า EP ของรอบ 12 เดือน ของปีบัญชี 2551 อีกครั้งหนึ่ง</p> <p><b>ทั้งนี้</b> รัฐวิสาหกิจที่มีการกำหนดศูนย์ EVM ต้อง “รายงาน ผล” ในระดับศูนย์<b>ทุกศูนย์</b></p> |

### ระยะที่ 3: การนำระบบ EVM มาเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจ-ปี 2551

- พัฒนาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทนตามค่า EP สำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

| กิจกรรมหลัก                                                                                           | รายละเอียดการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>EVM and Incentive:</u><br/>พิจารณาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทนตามค่า EP สำหรับผู้บริหารระดับสูง</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดระดับของผู้บริหารที่จะพิจารณาผลตอบแทนตามค่า EP (การให้ EP เป็นส่วนหนึ่งของการให้ผลตอบแทน) โดยต้องไม่ น้อยกว่า 1 ระดับ และ เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณา</li> <li>พิจารณารูปแบบและผลตอบแทนตามผลงานการสร้างค่า EP ของผู้บริหารในระดับที่ได้กำหนดไว้</li> </ol> <p><u>หมายเหตุ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การนำค่า EP เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาการให้ผลตอบแทนอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การเลือกให้ค่า EP หรือ ผลประเมิน EVM ขององค์กร เป็นตัวชี้วัด/เกณฑ์ประเมินหนึ่ง ในหลายๆ ตัวชี้วัด/เกณฑ์ประเมิน ผลตอบแทนของผู้บริหาร เป็นต้น</li> <li>การนำไปใช้ปฏิบัติจริง ในปี 2551ขึ้นกับการพิจารณาของ รส. แต่ในปี 2552 เป็นต้นไป ก. คลังมีนโยบายที่จะให้เริ่มนำมาใช้จริง</li> </ul> |

## เกณฑ์การประเมินปี 2551

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1 | ดำเนินการได้เฉพาะกิจกรรมหลักของระยะที่ 1 และ 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ระดับ 2 | <p><b>กิจกรรมละ 1 ระดับ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>นำแนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (EVM) เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ (ถ้าจัดทำใหม่ หรือ ทบทวน) และ/หรือ การจัดทำแผนงบประมาณขององค์กร และ จัดทำเป็นหลักการ/คู่มือ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กร</li> <li>ใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ ตามที่วิเคราะห์ และจัดทำเป็นคู่มือ/หลักการ ของการวิเคราะห์โครงการลงทุนขององค์กร</li> <li>ประเมินผลค่า EP และรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM แก่ผู้บริหารสูงสุดและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รวมถึงค่า EP ในระดับศูนย์ (ถ้ามีศูนย์ EVM)</li> <li>กำหนดระดับของผู้บริหารที่จะพิจารณาผลตอบแทนตามค่า EP และพิจารณาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทนตามค่า EP สำหรับผู้บริหารในระดับที่ได้กำหนด</li> </ul> |
| ระดับ 3 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ระดับ 4 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ระดับ 5 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## เกณฑ์การประเมินปี 2551

- นำค่า EP ปี 2551 เปรียบเทียบกับในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาโดยการกำหนดเป็น KPI ในบันทึกข้อตกลงฯ ปี 2551 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ทำการประเมินตัวชี้วัดในลักษณะของความสามารถในการทำ “กำไร” อยู่แล้ว
- ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจเหล่านี้ยังคงทำการประเมินตัวชี้วัดในลักษณะของ “กำไร” เช่นเดิมอยู่ หากแต่เพิ่มตัวชี้วัด “EP” ขึ้น โดยให้น้ำหนัก ร้อยละ 10 สำหรับ รส. ที่กระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ และ ร้อยละ 5 สำหรับ รส. อื่นที่เหลือ
- ในปี 2551 นี้ รัฐวิสาหกิจยังคงต้องดำเนินกิจกรรมเดิมของระยะที่ 1 และ 2 ต่อเนื่องต่อไป ได้แก่
  - 1) การฝึกอบรม สร้างความรู้ความเข้าใจเพิ่มเติม หรือ แก่กลุ่มเป้าหมายใหม่/กว้างขึ้น (ถ้าจำเป็น)
  - 2) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ของ  
องค์กร/ แต่ละศูนย์
  - 3) การเชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบวัดผลงานค่า EP ขององค์กร/แต่ละศูนย์ EVM

## หลังจากปี 2551

- พัฒนาการใช้ระบบ **EVM** มากขึ้นในปีต่อ ๆ ไป เช่น นำค่า **EP** เปรียบเทียบกับในช่วง **2** ปีที่ผ่านมาสำหรับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่เหลือ **หรือ** การวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับถัดไปตามค่า **EP** เป็นต้น
- สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ยังไม่มีการประเมินค่า **EP** ควรรายงานค่า **EP** ให้กระทรวงการคลัง (สคร.) ทราบ และเมื่อพร้อมแล้ว (เช่น มีการจัดทำ **Public Service Account**) ก็จะสามารถประเมินค่า **EP** ต่อไป
- หากมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง จะแจ้งแก่ รส. ให้ทราบ

## Note: ข้อมูลที่จำเป็นในการรายงานผล EVM ของปี 2550

### สำหรับ รส. ที่มีการประเมินระดับศูนย์ EVM

1. รายงาน/เอกสารแนวทางการจัดตั้งศูนย์ EVM ของรัฐวิสาหกิจ (รายงานที่นำมาปฏิบัติจริงในปี 2550)
2. รายงาน/เอกสารการกำหนดราคาโอนภายในและจัดสรรค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงานภายใน
3. รายงานงบการเงิน (งบเศรษฐกิจศาสตร์) ของศูนย์ EVM
4. การคำนวณผลงาน EP ของแต่ละศูนย์ EVM ประจำปี 2550
5. แผนผัง Operational Driver Tree ของแต่ละศูนย์ EVM ประจำปี 2550 พร้อมรายละเอียดประกอบที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจภายในปีบัญชี 2550
6. Strategic Improvement Plan ของแต่ละศูนย์ EVM พร้อมรายละเอียดประกอบ ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจภายในปีบัญชี 2550
7. รายงานการจัดทำระบบ BSC ของแต่ละศูนย์ EVM พร้อมรายละเอียดที่สำคัญ เช่น แผนผัง BSC ความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์กับ EP ของแต่ละศูนย์ EVM ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจภายในปีบัญชี 2550

## Note: ข้อมูลที่จำเป็นในการรายงานผล EVM ของปี 2550

### สำหรับ รส. ที่มีการประเมินระดับองค์กร

1. รายงานงบการเงิน (งบเศรษฐกิจศาสตร์) และ รายงาน/เอกสารการคำนวณ EP ของรัฐวิสาหกิจ (ย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี)
2. นโยบายการปรับปรุงรายการทางบัญชี
3. แผนผัง Operational Driver Tree ขององค์กรพร้อมรายละเอียดประกอบที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจภายในปีบัญชี 2550
4. Strategic Improvement Plan ขององค์กร พร้อมรายละเอียดประกอบที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจภายในปีบัญชี 2550
5. รายงานการจัดทำระบบ BSC ขององค์กร พร้อมรายละเอียดที่สำคัญ เช่น แผนผัง BSC ความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์กับ EP ขององค์กร ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจภายในปีบัญชี 2550



## Q&A

[waitune@tris.co.th](mailto:waitune@tris.co.th)

**Tel. (02)  
231-3011  
ext 323**