

แนวทางการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (EVM) มาใช้ใน รัฐวิสาหกิจ

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

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

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

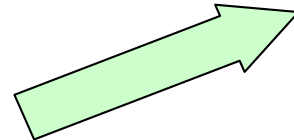
แนวทางการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (EVM) มาใช้ใน รัฐวิสาหกิจ

ระยะที่ 1: การประเมิน การเตรียมความพร้อม – ปี 2555

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

ระยะที่ 2: การนำมาใช้ใน ระดับต่อไป / ระดับศูนย์ – ปี 2556

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



ระยะที่ 3: การเชื่อมโยงเข้า กับการบริหารจัดการธุรกิจ – ปี 2557

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

ระยะที่ 1: การเตรียมความพร้อมในการนำ EVM มาใช้ในปี 2555

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

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

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

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
2. จัดตั้งคณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง	<p>1) มีการจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดทิศทางและคณะทำงาน EVM ของรัฐวิสาหกิจ</p> <ul style="list-style-type: none">- คณะกรรมการกำหนดทิศทางมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะทำงาน EVM ในการนำ ระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร- คณะทำงาน EVM มีหน้าที่ วางแผนและดำเนินการตามนโยบายของคณะกรรมการกำหนดทิศทาง ให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนด <p>2) ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจจัดตั้งคณะทำงานรวมเป็น 1 คณะ จะต้องกำหนดบทบาทของคณะทำงานนั้นให้ครอบคลุมหน้าที่รวมของทั้งคณะกรรมการกำหนดทิศทางและคณะทำงาน EVM</p>

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

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

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

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

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

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

ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
กิจกรรมหลักที่ 3 พัฒนา ระบบวัดผลงานค่า EP	เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถคำนวณค่า EP ในระดับองค์กรได้ และสามารถเชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบ BSC ภายในรัฐวิสาหกิจ
<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดอัตราต้นทุนเงินทุน 2. กำหนดนโยบายในการปรับปรุงรายการบัญชี 3. กำหนดผลงานค่า EP ในระดับองค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ปรับปรุงบัญชี NOPAT และเงินทุนทางเศรษฐศาสตร์ กำหนดอัตราต้นทุนเงินทุน และวัดผลงานค่า EP ในระดับองค์กร 2) จัดทำรายงานเปรียบเทียบค่า EP ย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2554 2553 และ 2552) ถ้ามีข้อมูลเพียงพอ 3) จัดทำรายงานรายละเอียดการคำนวณและการปรับปรุงรายการทางบัญชีขององค์กร

ปี 2549: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

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

การประเมินผลปี 2555 (ตามบันทึกข้อตกลงฯ-PA)

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

วิธีการประเมิน

ประเมินเช่นเดียวกับการประเมินตามระบบประเมินผลฯ ทั่วไป

- ข้อมูลจากแบบสอบถาม
- การสัมภาษณ์ พบปะ รส. เพิ่มเติม (ถ้าจำเป็น)

โดยที่

- รส. ดำเนินงานครบในกิจกรรมหลัก/ย่อยที่กำหนด  (เต็ม)
- รส. ดำเนินงานไม่ครบในกิจกรรมหลัก/ย่อยที่กำหนด 
(สัดส่วนตามที่ทำ-**Equal Weight**)
- รส. ไม่ดำเนินงานในกิจกรรมหลัก/ย่อยที่กำหนดเลย 

ตัวอย่างที่ 1

➤ **กิจกรรมหลักที่ 1** เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น






กิจกรรมหลัก


- พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด
- จัดตั้งคณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง
- ฝึกอบรมแนวคิดพื้นฐานฯ

**ข้อย่อย/
กิจกรรมย่อย**

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




ตัวอย่างที่ 2

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

- ดำเนินการได้ครบตามกิจกรรมหลักที่ 1 = ระดับ 3
- ดำเนินการได้ครบตามกิจกรรมหลักที่ 1 และ 2 = ระดับ 4
- จาก ต.ย. รัฐวิสาหกิจดำเนินการได้  ถึง 2 ข้อย่อยของกิจกรรมหลักที่ 2
ดังนั้น รัฐวิสาหกิจได้คะแนน = $3 + 2/3 = 3.67$


ตัวอย่างที่ 3

■ กิจกรรมหลักที่ 1 เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น

- พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด 
- จัดตั้งคณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง 
- ฝึกอบรมแนวคิดพื้นฐานฯ 

■ กิจกรรมหลักที่ 2 ฝึกอบรม

- ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงฯ 
- ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ **Balanced Scorecard (BSC)** 
- ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดค่า **Economic Profit** โดยละเอียด

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

ระยะที่ 2: การนำระบบ EVM เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ- ปี 2556



ระดับที่ 1

- พัฒนาระบบวัดผลงานค่า EP ในระดับต่อไป

- กำหนดผลงานค่า EP ในระดับต่อไปตาม ศูนย์ความรับผิดชอบในการสร้าง EP ที่ กำหนดไว้

—————> ระดับที่ 2

- เชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินธุรกิจของแต่ละ หน่วยงานหลัก

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

—————> ระดับที่ 3

—————> ระดับที่ 4

- การพัฒนาระบบ **Balanced Scorecard (BSC)**

- จัดทำระบบ BSC สำหรับระดับศูนย์ EP
- เชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบวัดผลงานค่า

—————> ระดับที่ 5

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

ดำเนินการได้เฉพาะกิจกรรมหลักของระยะที่ 1

→ ระดับที่ 1

■ พัฒนาระบบวัดผลงานค่า EP

- กำหนดผลงานค่า EP ปี 2556 ในระดับองค์กร

→ ระดับที่ 2

■ เชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินธุรกิจ

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

→ ระดับที่ 3

→ ระดับที่ 4

■ การพัฒนาระบบ Balanced Scorecard (BSC)

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

→ ระดับที่ 5

Q & A