

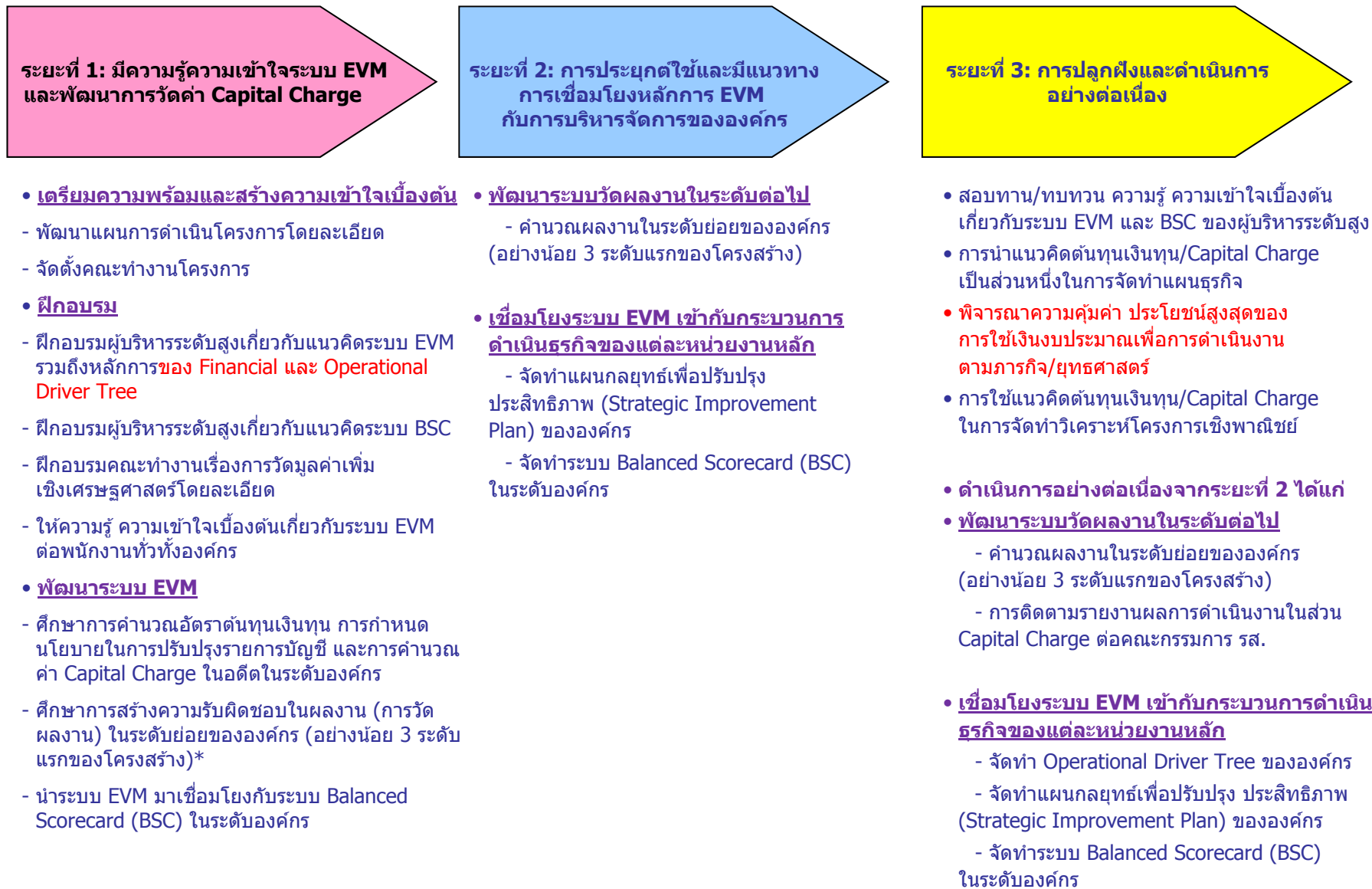
# แนวทางการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (EVM) มาใช้ใน รัฐวิสาหกิจ

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

## การนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ แบ่งเป็น 3 ระยะ



\* มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในระยะที่ 1 – 3

# ระยะที่ 1: การเตรียมความพร้อมในการนำ EVM มาใช้ในปี 2555

- **กิจกรรมหลักที่ 1** เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น
  - พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด
  - จัดตั้งคณะทำงานโครงการ
- **กิจกรรมหลักที่ 2** ฝึกอบรม
  - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงๆ รวมถึงหลักการของ **Financial** และ **Operational Driver Tree**
  - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ **Balanced Scorecard (BSC)**
  - ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์โดยละเอียด
  - ให้ความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบ **EVM** ต่อพนักงานทั่วทั้งองค์กร
- **กิจกรรมหลักที่ 3** พัฒนาระบบ **EVM**
  - ศึกษาการคำนวณอัตราต้นทุนเงินทุน การกำหนดนโยบายในการปรับปรุงรายการบัญชี และการคำนวณค่า **Capital Charge** ในอดีตในระดับองค์กร
  - ศึกษาการสร้างควมรับผิดชอบในผลงาน (การวัด ผลงาน) ในระดับย่อยขององค์กร (อย่างน้อย 3 ระดับแรกของโครงสร้าง)
  - นำระบบ **EVM** มาเชื่อมโยงกับระบบ **Balanced Scorecard (BSC)** ในระดับองค์กร

\* มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในระยะที่ 1 – 3

\* อย่างไรก็ตาม 4 รส. ได้แก่ อพวช./กทท. /ออส. /อสพ. ควรมีการวิเคราะห์ลักษณะของศูนย์ความรับผิดชอบโดยจำแนกตามผลิตภัณฑ์ / พื้นที่ ตามความเหมาะสม

## ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
▪ กิจกรรมหลักที่ 1 เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น	เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการเตรียมความพร้อม โดยการจัดทำแผนการดำเนินงานตั้งผู้รับผิดชอบ (คณะทำงาน) และสร้างความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานที่จำเป็นให้กับคณะทำงานดังกล่าว เพื่อใช้ในการดำเนินโครงการในระยะต่อไป
1. พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด	แผนการดำเนินโครงการควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ครอบคลุมการดำเนินงานของโครงการและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดในระยะที่ 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	1) มีการจัดตั้งคณะทำงาน EVM ของรัฐวิสาหกิจ - คณะทำงาน EVM มีหน้าที่ วางแผนและดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดให้แล้วเสร็จ

## ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กิจกรรมหลักที่ 2 ฝึกอบรม</li> </ul>	<p>เพื่อให้รัฐวิสาหกิจทำการฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย</p>
<p>1. ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ EVM รวมถึงหลักการของ Financial และ Operational Driver Tree</p>	<p>มีการฝึกอบรมภายในหรือเข้าร่วมอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวกับแนวคิดของ ระบบ EVM และ หลักการของ Financial และ Operational Driver Tree ของผู้บริหารระดับสูงอย่างทั่วถึง (ผู้บริหารระดับสูง นับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรลงมา รวม 3 ระดับ) เพื่อให้ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงแนวคิดและวัตถุประสงค์ของระบบ EVM ได้</p>

## ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

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

## ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน <b>EVM ปี 2555</b>	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
4. ให้ความรู้ ความเข้าใจ เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบ EVM ต่อพนักงานทั่วทั้งองค์กร	มีการสัมมนาหรือฝึกอบรมภายใน เกี่ยวกับระบบ EVM แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจถึงแนวคิดและวัตถุประสงค์ของระบบ EVM ได้



## ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555	รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555
กิจกรรมหลักที่ 3 พัฒนา ระบบ EVM	เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเข้าใจหลักการในการคำนวณค่า EP ในระดับองค์กรและสามารถเชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบ BSC ภายในรัฐวิสาหกิจ
<p>1. ศึกษาการคำนวณอัตราต้นทุนเงินทุน การกำหนดนโยบายในการปรับปรุงรายการบัญชี และการคำนวณค่า Capital Charge ในอดีตในระดับองค์กร</p>	<p>1) ปรับปรุงบัญชี NOPAT และเงินทุนทางเศรษฐศาสตร์ คำนวณอัตราต้นทุนเงินทุน และวัดผลงานค่า EP ในระดับองค์กร</p> <p>2) จัดทำรายงานเปรียบเทียบค่า EP ย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2554 2553 และ 2552) ถ้ามีข้อมูลเพียงพอ</p> <p>3) จัดทำรายงานรายละเอียดการคำนวณและการปรับปรุงรายการทางบัญชีขององค์กร</p>

## ปี 2555: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

<b>ขั้นตอนการดำเนินงาน EVM ปี 2555</b>	<b>รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลปี 2555</b>
2. ศึกษาการสร้างควม รับผิดชอบในผลงาน (การวัด ผลงาน) ใน ระดับย่อยขององค์กร (อย่างน้อย 3 ระดับแรก ของโครงสร้าง)	ศึกษาและวางแผนการสร้างควมรับผิดชอบในผลงาน (การวัด ผลงาน) ในระดับย่อยขององค์กร (อย่างน้อย 3 ระดับแรกของ โครงสร้าง)
3. นำระบบ EVM มา เชื่อมโยงกับระบบ BSC	จัดทำรายงานสรุปแนวทางการเชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบ BSC ภายในรัฐวิสาหกิจ

# การประเมินผลปี 2555 (ตามบันทึกข้อตกลงฯ-PA)

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

# วิธีการประเมิน

ประเมินเช่นเดียวกับการประเมินตามระบบประเมินผลฯ ทั่วไป

- ข้อมูลจากแบบสอบถาม
- การสัมภาษณ์ พบปะ รส. เพิ่มเติม (ถ้าจำเป็น)

โดยที่

- รส. ดำเนินงานครบในกิจกรรมหลัก/ย่อย ที่กำหนด  (เต็ม)
- รส. ดำเนินงานไม่ครบในกิจกรรมหลัก/ย่อย ที่กำหนด   
(สัดส่วนตามที่ทำ-**Equal Weight**)
- รส. ไม่ดำเนินงานในกิจกรรมหลัก/ย่อย ที่กำหนดเลย 

# ตัวอย่างที่ 1

➤ **กิจกรรมหลักที่ 1** เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น

**กิจกรรมหลัก**

- พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด
- จัดตั้งคณะทำงานโครงการ

**ข้อย่อย/  
กิจกรรมย่อย**

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

## ตัวอย่างที่ 2

### ■ กิจกรรมหลักที่ 1 เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น


- พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด 
- จัดตั้งคณะทำงานโครงการ 

### ■ กิจกรรมหลักที่ 2 ฝึกอบรม

- ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง แนวคิดระบบ EVM และหลักการของ Financial , Operational Driver Tree 
- ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ Balanced Scorecard (BSC) 
- ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดค่า Economic Profit โดยละเอียด
- ให้ความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบ EVM ต่อพนักงานทั่วทั้งองค์กร

➢ ดำเนินการได้ครบตามกิจกรรมหลักที่ 1 = ระดับ 3

➢ ดำเนินการได้ครบตามกิจกรรมหลักที่ 1 และ 2 = ระดับ 4

➢ จาก ต.ย. รัฐวิสาหกิจดำเนินการได้  ถึง 2 ข้อย่อยของกิจกรรมหลักที่ 2  
ดังนั้น รัฐวิสาหกิจได้คะแนน =  $3 + 2/4 = 3.50$

## ระยะที่ 2: การนำระบบ EVM เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ- ปี 2556

ดำเนินการได้เฉพาะกิจกรรมหลักของระยะที่ 1 → ระดับที่ 1

- พัฒนาระบบวัดผลงานค่า EP ในระดับต่อไป → ระดับที่ 2
  - กำหนดผลงานในระดับย่อยขององค์กร (อย่างน้อย 3 ระดับแรกของโครงสร้าง)

- เชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินธุรกิจของแต่ละหน่วยงานหลัก → ระดับที่ 3

อยู่ระหว่างจัดทำแผนฯ

- จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ขององค์กร → ระดับที่ 4

จัดทำแผนฯ แล้วเสร็จ

- จัดทำระบบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กร → ระดับที่ 5

# Q & A