



Economic Value Management: EVM

คู่มือสำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Policy Office (SEPO)
ถนนพระราม 6 กรุงเทพ 10400 โทรศัพท์ 0-2298-5880-9

โทรสาร 0-2298-6152 Email: evmcenter@sepo.go.th

<http://www.sepo.go.th/evmcenter/index.html>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

กระทรวงการคลัง

คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้จัดทำคู่มือการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ฉบับนี้ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในการผลักดันติดตามและสนับสนุนการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรต่อไป

การพัฒนาคู่มือฉบับนี้ สคร. ได้พยายามอย่างยิ่งให้เนื้อหา มีลักษณะเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมบทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจในการผลักดัน ติดตามและสนับสนุนการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ทั้ง 4 ด้านหลักได้แก่ การจัดทำแผนธุรกิจ (Planning) การจัดสรรเงินทุน และทรัพยากร (Investment & Resource Allocation) การกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมาย (Performance Monitoring) และระบบแรงจูงใจ (Incentive) โดยหากมีประเด็นข้อสงสัย ประการใดสามารถสอบถามมาที่ศูนย์ EVM สคร. โดยทางโทรศัพท์ เอกสาร หรือนัดหมายเพื่อเข้าพบเจ้าหน้าที่ สคร. และที่ปรึกษาในช่วง EVM Clinic ได้ ทุกวัน的工作日

สุดท้ายนี้ สคร. ขอขอบคุณองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง ทุกแห่ง รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำในการจัดทำคู่มือฉบับนี้ให้มีความครอบคลุมและเหมาะสมต่อการนำไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ สคร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจจะได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากคู่มือฉบับนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการนำระบบ EVM มาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าแก่องค์กร และในส่วนอื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อไป

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

หลักการของ EVM



ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยการเชื่อมโยงเป้าประสงค์ทางการเงินซึ่งรวมถึงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) และเป้าประสงค์ทางสังคมเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการหลัก 4 ด้าน ได้แก่

1. การจัดทำแผนธุรกิจ (Planning)
2. การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร (Investment& Resource Allocation)
3. การกำหนดและติดตามเป้าหมาย (Performance Monitoring)
4. ระบบแรงจูงใจ (Incentive)

โดยระบบ EVM จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคลากร จึงต้องมีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงหลักการ ประโยชน์ และความจำเป็นในการนำหลักการการบริหารมูลค่าเพิ่มมาใช้ในองค์กร โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่สำคัญคือการให้การสนับสนุนของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง



ประโยชน์ของการนำหลักการ EVM มาประยุกต์ใช้

1. EVM for Planning

- การวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนธุรกิจและงบประมาณ เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

2. EVM for Investment

- การวิเคราะห์ ตัดสินใจและการบริหารการลงทุน ดำเนินถึงผลกระทบต่อมูลค่าองค์กร
- การจัดสรรงบประมาณเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
- มีการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานของการลงทุนทั้งด้านการดำเนินงาน และด้านการเงิน

3. EVM for Performance Monitoring

- เชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กร เข้าสู่เกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารและพนักงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม พร้อมทั้งประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน
- เพิ่มความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานต่อผลงานมากขึ้น
- ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจถึงผลการดำเนินงานของแต่ละสายงานขององค์กร และสร้างจุดมุ่งหมายหนึ่งเดียวในการสร้างมูลค่าเพิ่ม

4. Incentive

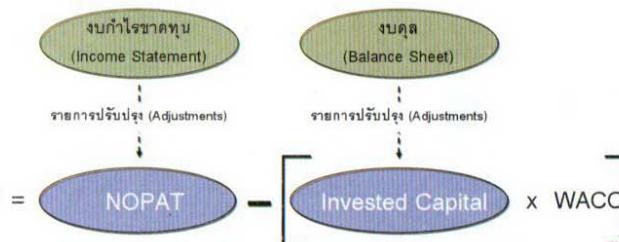
- กำหนดและจ่ายผลตอบแทนพิเศษตามระบบ EVM ที่เป็นธรรม โดยดำเนินถึงผลงานของแต่ละหน่วยงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายการสร้างมูลค่าที่กำหนดไว้เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างประสิทธิภาพให้ผู้บริหารและพนักงานสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- พนักงานมีแรงจูงใจในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร



การคำนวณค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)

การวัดมูลค่าทางการเงินขององค์กรตามระบบ EVM จะต้องคำนึงถึงต้นทุนเงินทุนขององค์กร โดยวัดกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเทียบกับต้นทุนเงินทุนขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบว่ามีการสร้างมูลค่าเท่าใด ซึ่งค่าดังกล่าวก็คือค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP)



1. กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit – EP)

- ผลกำไรขององค์กรที่มากกว่าความคาดหวังของเจ้าหนี้และผู้ถือหุ้น กล่าวคือ EP เป็นผลกำไรจากการดำเนินงานสุทธิขององค์กรหักลบด้วยต้นทุนของเงินทุนทั้งหมด

2. NOPAT (Net Operating Profit After Taxes – NOPAT)

- ผลกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษีขององค์กร

3. เงินทุน (Invested Capital)

- มูลค่าของเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรทั้งหมดที่ทั้งเจ้าหนี้และผู้ถือหุ้นลงทุนในการดำเนินงานของธุรกิจ

4. อัตราต้นทุนเงินทุน (Weighted Average Cost of Capital – WACC)

- อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำเฉลี่ยระหว่างส่วนของหนี้สินและส่วนของทุน เพื่อชดเชยกับความเสี่ยงที่เจ้าของเงินทุนควรได้รับจากการลงทุนทั้งในส่วนของหนี้สินและทุน

5. การปรับปรุงรายการบัญชี (Adjustments)

คือ การปรับปรุงตัวเลขในงบการเงินทางบัญชีเพื่อสร้างงบการเงินทางเศรษฐศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับการวัดผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

แนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

การสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือการสร้างค่า EP ให้กับองค์กร สามารถทำได้โดย 3 วิธีหลัก โดยเน้นการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย และการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1) การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (เพิ่ม NOPAT) โดยการเพิ่มรายได้ และ/หรือ ลดค่าใช้จ่าย หรือ การเพิ่มรายได้ให้มากกว่ารายจ่ายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ค่า NOPAT เพิ่มขึ้นได้



$$EP = NOPAT - (\text{Cost of Capital} \times \text{Invested Capital})$$

- 2) การบริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยลดเงินทุนหรือสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็น หรือไม่ได้ใช้งาน ซึ่งจะทำให้ค่า Capital ลดลงได้



$$EP = NOPAT - (\text{Cost of Capital} \times \text{Invested Capital})$$

- 3) การขยายการเติบโตที่สร้างกำไร โดยการสร้างกำไรหรือ NOPAT ที่เพิ่มขึ้นให้มากกว่าต้นทุนเงินทุน (Capital charge) ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้น



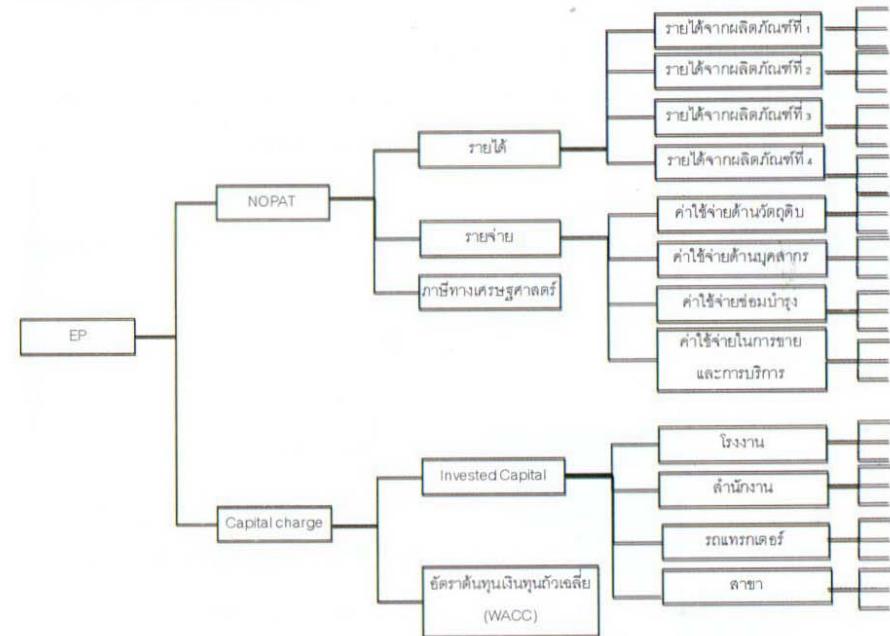
$$EP = NOPAT - (\text{Cost of Capital} \times \text{Invested Capital})$$

ทั้งนี้ การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมิได้มุ่งเน้นให้สร้างค่า EP ให้สูงสุด หากแต่เป็นการบริหารผลงานค่า EP ให้เป็นไปตามหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่รัฐวิสาหกิจได้ตั้งไว้ในแต่ละปี เนื่องจากรัฐวิสาหกิจต้องคำนึงถึงการให้บริการในเชิงสังคมตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งด้วย

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (Driver Tree)

ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (EP Drivers) คือปัจจัยที่สำคัญขององค์กรที่เมื่อสามารถบริหารจัดการได้ดีแล้ว จะส่งผลทำให้องค์กรมีการสร้างมูลค่าที่เพิ่มขึ้น

ตัวอย่างการวิเคราะห์ Driver Tree

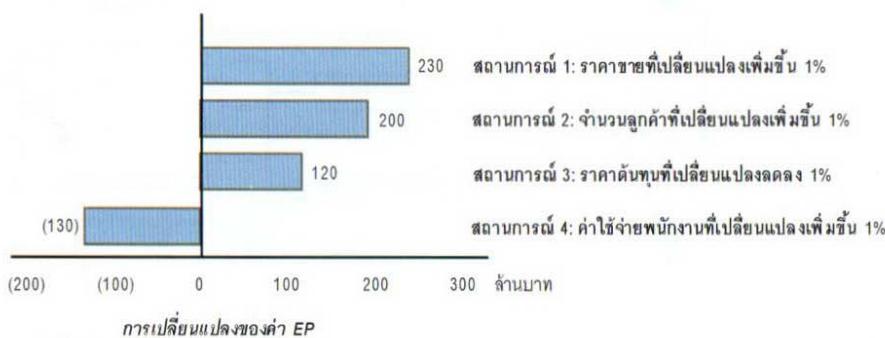


อย่างไรก็ตามค่า EP เป็น Lagging Indicator ซึ่งมองเฉพาะผลงานในอดีต ซึ่งรัฐวิสาหกิจอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว หากมีค่า EP ที่ดีแต่ไม่สามารถขยายรายได้ได้เท่ากับหรือมากกว่าการขยายตัวของอุตสาหกรรม ดังนั้นการวัดมูลค่าเพิ่มขององค์กรควรทำทั้งการวัดค่าทางการเงินซึ่งรวมถึงค่า EP และดัชนีชี้วัดที่แสดงถึงการขยายตัวของธุรกิจ เช่น การเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) หรือจำนวนลูกค้าด้วย

การวิเคราะห์ความไวของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ (Sensitivity Analysis)

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของค่า EP จากการเพิ่มขึ้นหรือลดลง 1% ของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนที่มีต่อค่า EP ขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ และลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

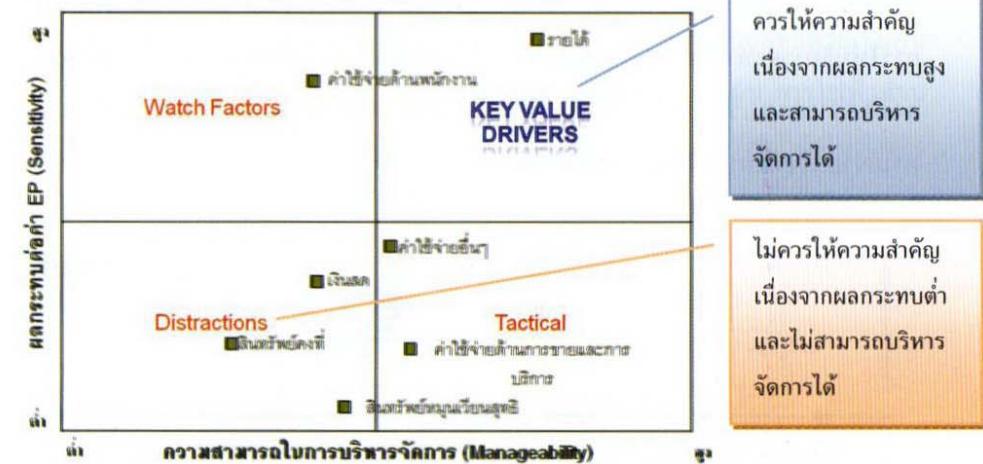
- การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลผลกระทบต่อค่า EP มาก ควรจะมีการบริหารจัดการและควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด หรือนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของโครงการลงทุน เพื่อให้โครงการลงทุนได้บรรลุเป้าหมายการสร้างมูลค่าตามที่ได้กำหนดไว้
- การวิเคราะห์ความไว สามารถทำได้จาก EP Driver Model หรือ Financial model โดยการเปลี่ยนแปลงค่าสมมติฐานที่ใช้ในการคำนวณ



ตัวอย่าง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของค่า EP จากการเพิ่มขึ้นหรือลดลง 1% ของปัจจัยขับเคลื่อน

หลังจากการวิเคราะห์ Sensitivity และ ขั้นตอนต่อไปควรที่จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยแต่ละตัวเพื่อหาว่าปัจจัยใดที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ เช่นต้นทุนบางอย่างขององค์กร อาจไม่ใช่ตัวแปรที่สามารถควบคุมได้ในระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ เนื่องจากต้นทุนบางประเภทมีกฎระเบียบควบคุมมากจากภายนอก ต้นทุนดังกล่าวจึงไม่ใช่ตัวแปรที่สามารถควบคุมได้ เช่น ราคาของพืชผลทางการเกษตรต่างๆ

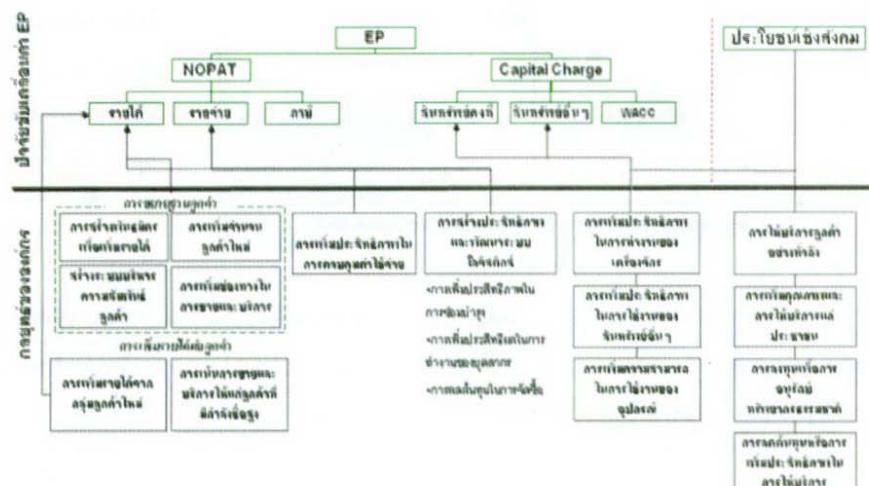
ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน



ดังนั้น การพิจารณากำหนด Key Value Driver นอกจากพิจารณาผลกระทบต่อค่า EP แล้วยังต้องพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ด้วยเช่นความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ผลประโยชน์เชิงลังกawi

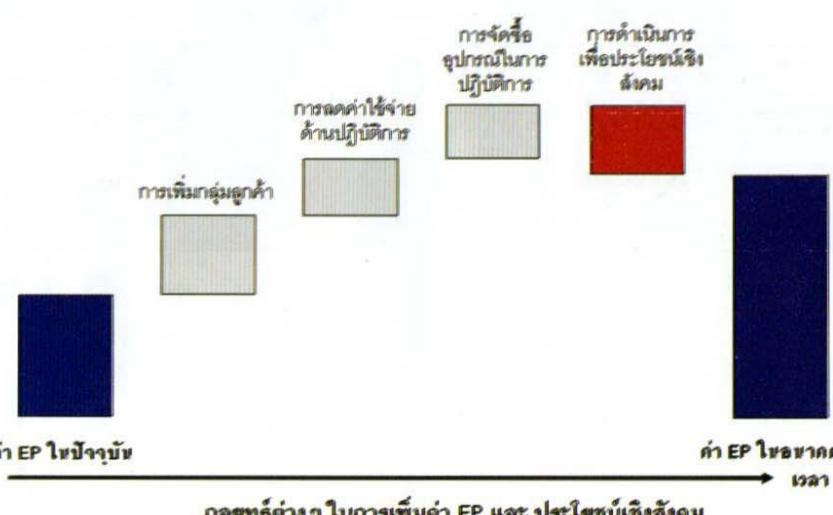
1 EVM for Planning

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามระบบ EVM นั้น เน้นที่การสร้างมูลค่า (Value Based) ดังนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องสามารถระบุได้ว่ากลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจส่งผลต่อมูลค่าขององค์กรอย่างไร โดยการวางแผนกลยุทธ์สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีพันธกิจเพื่อสังคมนั้น จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์เชิงสังคมของกลยุทธ์นั้นๆ ประกอบกับการสร้างมูลค่าให้องค์กรด้วย เช่น การขยายฐานลูกค้าจะผลักดันให้มีรายได้ให้เพิ่มขึ้น และสามารถทำให้ค่า NOPAT และ EP เพิ่มขึ้น ส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพในควบคุมค่าใช้จ่ายหรือลดต้นทุนการให้บริการจะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้นและสร้างประโยชน์เชิงสังคมมากขึ้นด้วยเนื่องจากองค์กรสามารถบริการลูกค้าได้มากขึ้นและทั่วถึงมากขึ้นในกรณีที่องค์กรมีงบประมาณค่าใช้จ่ายหรือมีงบประมาณลงทุนที่จำกัด



ตัวอย่าง: การเชื่อมโยงปัจจัยขั้นเบื้องต้นค่า EP และประโยชน์เชิงสังคมเข้าสู่กลยุทธ์

- หลังจากที่มีการคำนวณผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของแต่ละกลยุทธ์ และสามารถกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์แล้ว การนำผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของแต่ละกลยุทธ์มาร่วมกัน จะทำให้ทราบว่ากลยุทธ์ดังกล่าวจะทำให้ค่า EP ขององค์กรในอนาคตเพิ่มขึ้นอย่างไร ทั้งนี้ ตัวเลขดังกล่าวจะช่วยในการตั้งเป้าหมายค่า EP ต่อไป
- การวิเคราะห์กลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจที่มีพันธกิจเพื่อสังคมที่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์เชิงสังคม การให้บริการ และโอกาสในการสร้างค่า EP ควบคู่กันไปนั้น จะต้องมีการคำนวณผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของแต่ละกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน เพื่อที่จะจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ ตัวอย่างเช่น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่จะต้องขยายการให้บริการในพื้นที่ห่างไกลเพื่อเพิ่มการเข้าถึงไฟฟ้าของประชาชน อาจส่งผลให้ค่า EP ขององค์กรโดยรวมลดลงนั้น สามารถนำผลกระทบดังกล่าวที่ได้ร่วมกับผลของกลยุทธ์อื่นๆ ซึ่งจะทำให้รัฐวิสาหกิจเข้าใจและตั้งเป้าหมายค่า EP ได้อย่างเหมาะสมต่อไป



2 EVM for Investment and Resource Allocation

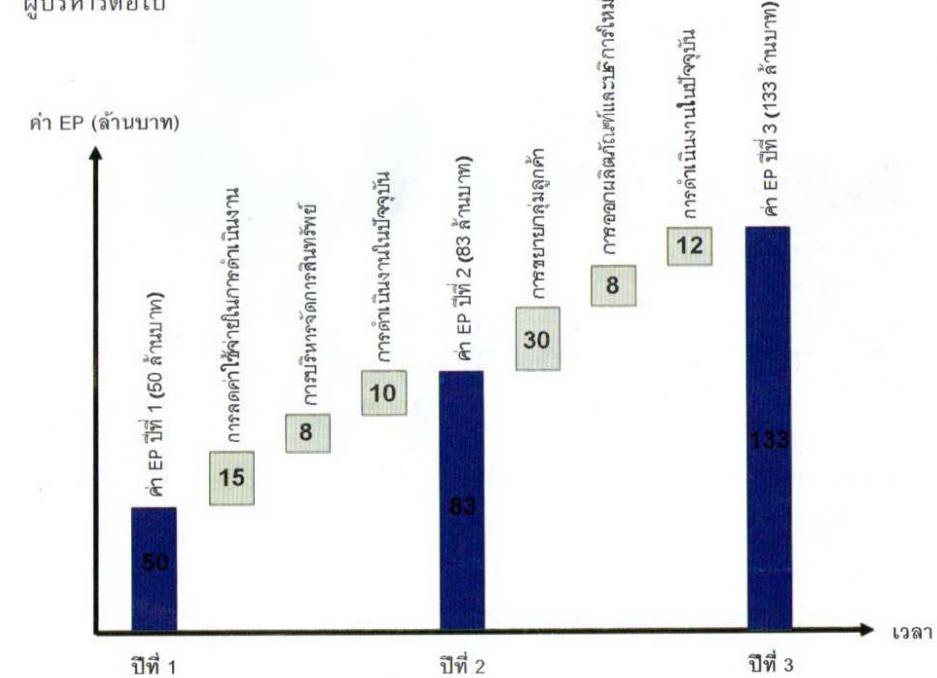
การวิเคราะห์โครงการลงทุนของรัฐวิสาหกิจนี้ ความมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ดังกล่าวในข้อ 1 โดยการจัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุนจะต้องคำนึงถึงปัจจัย หลาย ๆ ด้าน เพื่อช่วยให้องค์กรเล็งเห็นว่าโครงการใดควรจะถูกดำเนินการก่อนหลัง พร้อมทั้งช่วยในการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรทั้งในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์เชิง สังคม โดยรัฐวิสาหกิจต้องวิเคราะห์ผลลัพธ์ทั้งด้านการเงิน เช่น ค่า EP, NPV, IRR และ ผลลัพธ์ทางด้านอื่น ๆ เช่น ประโยชน์ต่อสังคม (Social Benefit) ความเสี่ยง เป็นต้น

ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุน

โครงการ	ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์		การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร		
	ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	ความเสี่ยง	ประโยชน์ทางสังคม	ค่า EP	โอกาสในการเดินต่อ
โครงการลงทุน 1	มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มาก	มีความเสี่ยงต่ำ	มีประโยชน์ทางสังคมสูง	ไม่เกินงบประมาณ	35% ภายใน 5 ปี
โครงการลงทุน 2	มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ปานกลาง	มีความเสี่ยงปานกลาง	มีประโยชน์ทางสังคมปานกลาง	ใช้กับงบประมาณ	17% ภายใน 5 ปี
โครงการลงทุน 3	มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ต่ำมาก	มีความเสี่ยงต่ำ	มีประโยชน์ทางสังคมต่ำ	สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมาก	14% ภายใน 5 ปี
โครงการลงทุน 4	มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ต่ำมาก	มีความเสี่ยงต่ำ	มีประโยชน์ทางสังคมต่ำมาก	สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมาก	5% ภายใน 5 ปี

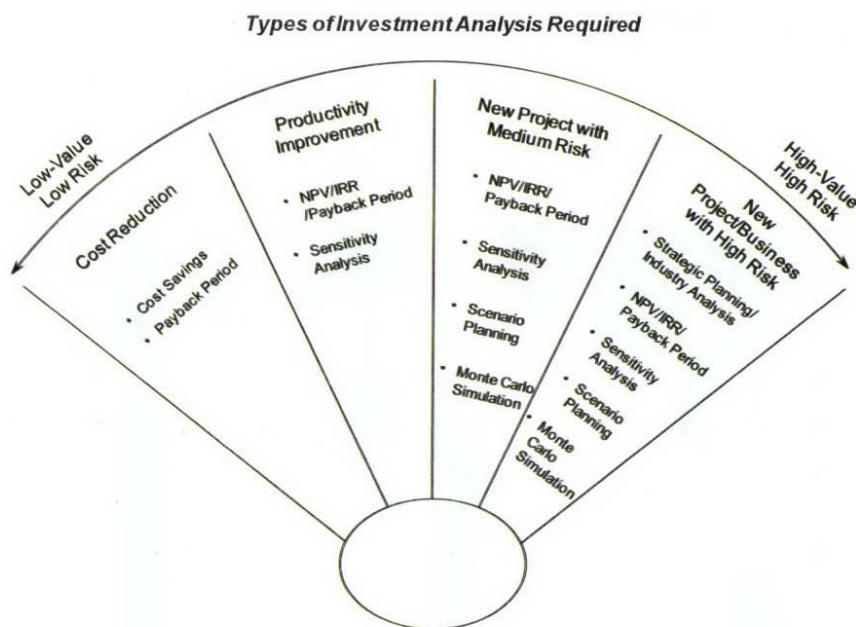
ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด → ผลลัพธ์ที่ไม่ดีที่สุด

- การนำค่า EP มาเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดทางการเงินจะให้ผลลัพธ์ที่เท่ากับ NPV แต่ วิธีนี้จะแตกต่างกับ NPV โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เพิ่มขึ้น จากการลงทุนในแต่ละปี โดยสามารถนำค่า EP ที่ได้จากโครงการลงทุนแต่ละโครงการมา รวมกับค่า EP จากการดำเนินงานในปัจจุบัน ทำให้สามารถประเมินการค่า EP ของ องค์กรหรือศูนย์ EVM ได้ ซึ่งจะช่วยให้รัฐวิสาหกิจตั้งเป้าหมายของผลการดำเนินงานได้ อย่างถูกต้องและเป็นธรรมต่อไป
- ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจควรจะมีการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานของการ ลงทุนทั้งเป้าหมายด้านการดำเนินงานและด้านการเงิน เพื่อประกอบการตัดสินใจของ ผู้บริหารต่อไป



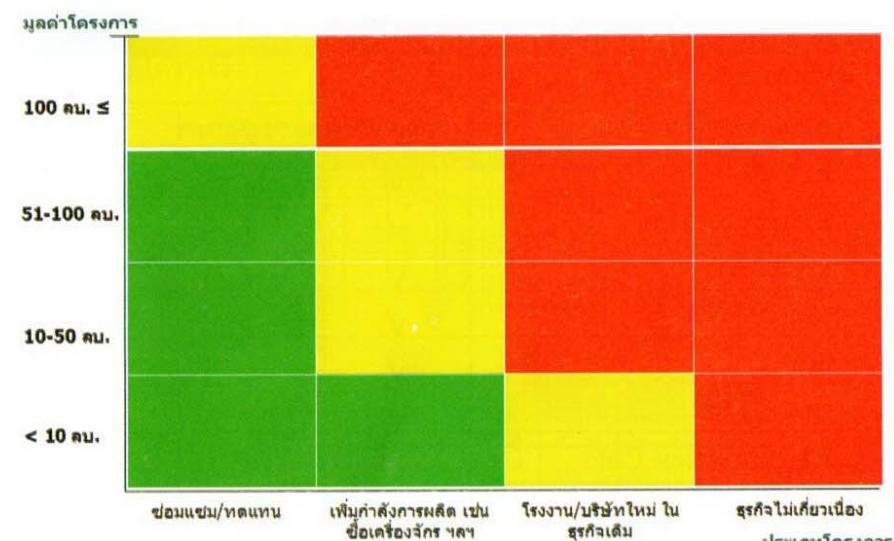
ตัวอย่างแสดงการเชื่อมโยงมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของโครงการลงทุนหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ กับมูลค่าเชิง เศรษฐศาสตร์ขององค์กรในแต่ละปี

- ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์โครงการลงทุนโดยการวัดค่า NPV, IRR หรือ EP ในทุกโครงการ แต่ควรมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนว่าโครงการใดควรจะใช้วิเคราะห์แบบใด โดยโครงการที่มีขนาดใหญ่หรือความเสี่ยงสูง ควรจะต้องมีการวิเคราะห์ที่มากกว่าโครงการขนาดเล็กหรือความเสี่ยงต่ำ เช่น โครงการลงทุนในต่างประเทศที่เป็นธุรกิจใหม่อาจต้องมีการวิเคราะห์ทั้ง NPV, IRR, EP, Scenario Analysis ในขณะที่โครงการปรับปรุงเครื่องจักรเพื่อลดต้นทุนอาจใช้เฉพาะการวิเคราะห์ Payback Period ดังแสดงด้วยรูปแบบด้านล่างนี้



ด้วยรูปแบบด้านบน รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดรูปแบบและแนวทางการวิเคราะห์ตามความเหมาะสมของโครงการตามค่าสีด้านบน เช่น ถ้าเป็นโครงการที่ต้องใช้เงินลงทุนมากกว่า 100 ล้านบาทเพื่อสร้างโรงงานแห่งใหม่ (สีแดง) จะต้องทำการวิเคราะห์ด้วย NPV, IRR และ EP รวมทั้งมีการติดตามผลการลงทุนอย่างสม่ำเสมอโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น ดังตัวอย่างในหน้าต่อไป

เพื่อให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รัฐวิสาหกิจอาจกำหนดกรอบการวิเคราะห์และติดตามโครงการลงทุนโดยพิจารณาจากมูลค่าโครงการลงทุน และประเภทโครงการได้ ดังตัวอย่างด้านล่างนี้



ด้วยรูปแบบด้านบน รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดรูปแบบและแนวทางการวิเคราะห์ตามความเหมาะสมของโครงการตามค่าสีด้านบน เช่น ถ้าเป็นโครงการที่ต้องใช้เงินลงทุนมากกว่า 100 ล้านบาทเพื่อสร้างโรงงานแห่งใหม่ (สีแดง) จะต้องทำการวิเคราะห์ด้วย NPV, IRR และ EP รวมทั้งมีการติดตามผลการลงทุนอย่างสม่ำเสมอโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น ดังตัวอย่างในหน้าต่อไป

รัฐวิสาหกิจควรพัฒนาหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการวิเคราะห์การลงทุน และการติดตามผลซึ่งรวมถึง สิ่งที่ต้องวิเคราะห์ อำนาจในการอนุมัติ ความถี่ในการรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้การดำเนินงานมีความเป็นมาตรฐาน และได้คำนึงถึงประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องครบถ้วนตามความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ดังต่อไปนี้

หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	ประเภทการลงทุน		
	แดง	เหลือง	เขียว
1. การวิเคราะห์			
- ความสอดคล้องกับแผน	✓	✓	✓
- ความเสี่ยง	✓	✓	✓
- ประโยชน์ทางสังคม	✓	✓	
- Payback Period	✓	✓	
- NPV	✓		
- IRR	✓		
- ค่า EP		✓	
- อื่นๆ เช่น Monte Carlo			
2. การอนุมัติ/การติดตามผลโดย			
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	✓		
- คณะกรรมการบริหารฯ	✓	✓	
- ผู้บริหารสูงสุด	✓	✓	✓
3. รายละเอียดการติดตามผล			
- การเบิกจ่าย	✓	✓	✓
- ความคืบหน้าตามแผน	✓	✓	✓
- NPV/IRR/Payback Period	✓	✓	
- EP ของโครงการ	✓		
- อื่นๆ			

หมายเหตุ: ตารางข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น การนำไปใช้จริงต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

3

EVM for Performance Monitoring

การประเมินและการรายงานผลการดำเนินงานเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่องบนหลักการสร้างความรับผิดชอบผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ การรายงานผลจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงสถานะการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายที่ได้วางไว้

รายงานค่า EP และปัจจัยผลลัพธ์ค่า EP

Value creation	ผลลัพธ์			รายงาน	ผลกระทบความคาดหวัง		
	ปัจจุบัน	เก็งกำไร	ปัจจุบัน				
Value creation	30	25	24	150	130	40	○
Financial results	4%	4.8%	4.5%	5%	4.7%	4.2%	○ ○ ○ ○ ○
Operating results							ผลกระทบของกิจกรรมที่ได้รับความคาดหวังต่างๆ
Leading indicators							

การรายงานผลค่า EP รายศูนย์ EVM



- การรายงานผลระบบ EVM นั้น คณะกรรมการและผู้บริหารควรได้รับการรายงานผลงานค่า EP ในระดับองค์กรและระดับศูนย์ EVM (กรณีมีการแบ่งศูนย์ EVM) รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงานของปัจจัยขั้นเคลื่อนที่สำคัญอื่นๆอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส) เพื่อให้สามารถทราบถึงการปัจจัยขั้นเคลื่อนได้ทันท่วงที โดยเน้นการรายงานสาเหตุหรือปัจจัยขั้นเคลื่อนที่สำคัญที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างของค่า EP ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายค่า EP ที่ได้ตั้งไว้ เพื่อแสดงให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปปริหารจัดการในการปรับปรุงหรือแก้ไขแผนงานต่อไป

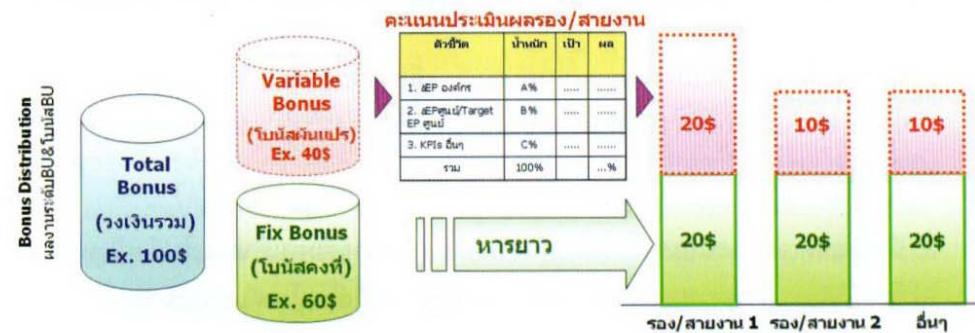
ในการประเมินผลงานระดับองค์กรและระดับศูนย์ EVM นั้น ความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบ Balanced Scorecard (BSC) ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลงานค่า EP โดยตัวชี้วัดใน BSC หรือ KPIs (Key Performance Indicators) ซึ่งทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ลงทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งอื่นๆ



- ระบบ Balanced Scorecard ครอบคลุมถึงปัจจัยขับเคลื่อนทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน และสามารถวัดผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Leading Indicator) แต่อาจไม่ได้มุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและไม่สามารถใช้ในการจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบของ BSC ได้ ในขณะที่ผลงานค่า EP และปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และเป็นต้นที่ชี้วัดเฉพาะผลงานที่ผ่านมา (Lagging Indicator) แต่ยังขาดการมุ่งเน้นถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่ไม่เป็นตัวเงิน
- การนำระบบ BSC มาใช้ในการประเมินร่วมกับการประเมินค่า EP อย่างถูกต้องและเหมาะสมทำให้องค์กรมีตัวชี้วัดที่มีมุ่งมั่นของครบถ้วนด้าน สามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังกับกิจกรรมที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุด พร้อมทั้งมีจุดมุ่งหมายสูงสุดที่ชัดเจนในการสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดให้กับองค์กรและผู้ลงทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4 Incentive

จากการดำเนินงานตาม 3 กิจกรรมหลักข้างต้นแล้วจะเห็นได้ว่า เป้าประสงค์ทางการเงินซึ่งรวมถึงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) และเป้าประสงค์ทางสังคมได้ถูกถ่ายทอดจากระดับองค์กรมาสู่ระดับพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจถึงผลการดำเนินงานของแต่ละสายงานขององค์กร และสร้างจุดมุ่งหมายหนึ่งเดียวในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งในส่วนสุดท้ายนี้ ได้แก่ การเชื่อมโยงผลงานเข้ากับระบบแรงจูงใจที่เป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลงานของแต่ละหน่วยงานที่ดีขึ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างประสิทธิภาพให้ผู้บริหารและพนักงานสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไปมีการนำผลงานมาเชื่อมกับผลตอบแทน 3 ด้านได้แก่ การปรับขึ้นเงินเดือน โบนัส และรางวัล



ตัวอย่างการเชื่อมโบนัสกับผลงาน: ตัวเลขที่แสดงเพื่อประโยชน์ต่อความง่ายต่อการเข้าใจเท่านั้น การนำมาใช้จริงต้องศึกษาถึงความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

เนื่องจากการเชื่อมโยงผลงานกับผลตอบแทนเป็นเรื่องที่ล้มเหลวอ่อน ผลกระทบคนจำนวนมาก ดังนั้น ในการนำมาระบบที่ใช้ในแต่ละรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการและผู้บริหารต้องพิจารณาถึงความพร้อมและความเหมาะสม เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความยอมรับของพนักงาน ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง และต้องพิจารณา กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะกรรมการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

เมื่อผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจได้พิจารณาถึงแนวทางและความพร้อมที่มีอยู่ในปัจจุบันแล้ว การออกแบบและจัดทำระบบผลตอบแทนพิเศษใหม่ที่ดีเพื่อนำเสนอต่อไปนั้น รัฐวิสาหกิจต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 4 ปัจจัยนี้

1. ง่ายต่อการเข้าใจ: ระบบผลตอบแทนพิเศษที่จะสามารถสูงไว และส่งเสริมให้พนักงานสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ดีนั้น จะต้องเข้าใจได้ง่ายและผู้บริหารจะต้องสามารถเห็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผลตอบแทนพิเศษที่จะได้รับจากผลงานขององค์กรและตัวเอง
2. มีความยุติธรรม: ระบบผลตอบแทนพิเศษ ต้องมีความชัดเจน ยุติธรรม และเชื่อถือได้ระบบที่จะสามารถลดความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการต่อรอง และการแข่งขันที่มากจนเกินไป
3. มีความชัดเจน: ระบบผลตอบแทนพิเศษ จะต้องสามารถมองเห็นและไปถึงเป้าหมายได้โดยมีวิธีการวัดผลงานและการจ่ายผลตอบแทนพิเศษที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน
4. ระดับผลตอบแทนพิเศษจะต้องมีนัยสำคัญ: ระบบผลตอบแทนพิเศษนั้น การพิจารณาสัดส่วนของผลตอบแทนพิเศษในส่วนที่เชื่อมโยงกับผลงานการสร้างมูลค่าให้กับผู้บริหารหรือพนักงานเทียบต่อระดับผลตอบแทนรวม ควรอยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อจะสามารถสูงไวให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานให้ถึงเป้าหมายของการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นได้อย่างไร้กังวล ความมีการทำความเข้าใจหรือการกำหนดการเชื่อมโยงในระยะแรกควรเป็นสัดส่วนที่ต่ำก่อนแล้วจึงเพิ่มขึ้นตามดุลพินิจของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญกับการสร้างการยอมรับจากพนักงาน

สิ่งที่คณะกรรมการและผู้บริหารควรทราบและให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินงานตามระบบ EVM ขององค์กร

ในการดำเนินงานตามระบบ EVM นั้นมีองค์ประกอบในการดำเนินงานหลายด้าน ซึ่งล้วนแต่มีความสำคัญในการประยุกต์ใช้ระบบ EVM อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรวมแล้วสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และต้องให้ความสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานตามระบบ EVM มีดังนี้

1. ผลงานค่า EP และปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการดำเนินงาน

1.1 ผลงานค่า EP เป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับอดีต และเป้าหมายที่ตั้งไว้เมื่อต้นปี

- ผู้บริหารควรทราบค่า EP ขององค์กรทั้งในอดีตที่ผ่านมาและในปัจจุบันรวมถึงเป้าหมายค่า EP ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อที่จะสามารถทำความเข้าใจถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของค่า EP และสามารถบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

1.2 ปัจจัยขับเคลื่อน (Key Driver) เป็นอย่างไร เข้าเป้าหรือไม่ คู่เทียบเป็นอย่างไร

- ผู้บริหารระดับสูงจะต้องติดตามผลงานค่า EP และ KPI หรือปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญของทั้งระดับองค์กร ศูนย์ EVM และหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรอย่างจริงจัง โดยพิจารณาถึงสาเหตุที่ค่า EP หรือตัวชี้วัดสูงหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญนั้นจะส่งผลต่อการดำเนินงานและค่า EP ดังนั้นการบริหารจัดการและติดตามปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้



1
Planning

2
Investment

3
Performance Monitoring

4
Incentive



1
Planning

2
Investment

3
Performance Monitoring

4
Incentive

2. การวางแผนและการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2.1 Key Drivers ตัวไหนที่มีผลกระทบสูงและองค์กรสามารถบริหารจัดการได้

- การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ โดยการเปรียบเทียบ (Benchmark) กับคู่แข่งคู่เทียบ ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม หรือองค์กรชั้นนำอื่นๆ เพื่อทำให้ทราบถึงโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานในแต่ละส่วนได้ (การเปรียบเทียบนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล แต่ทำการเปรียบเทียบเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ได้ต่อไป)

2.2 กลยุทธ์ต่างๆ เมื่อดำเนินการแล้วส่งผลต่อค่า EP ของอย่างไร

- ทางเลือกกลยุทธ์ที่สำคัญท่องค์กรหรือศูนย์ EVM จะดำเนินงานควรจะต้องมีการประเมินผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร เพื่อทำให้ผู้บริหารทราบถึงผลกระทบไม่ว่าจะเป็นด้านบวกหรือลบต่อองค์กร ทั้งนี้การประเมินผลกระทบต่อค่า EP นี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ อย่างไรก็ได้ ทางเลือกที่เลือกนั้นไม่จำเป็นจะต้องเป็นทางเลือกที่สร้างค่า EP เป็นบวกเสมอไป โดยโครงการเพื่อประโยชน์เชิงสังคมนั้นยังจะต้องดำเนินการต่อไป แต่การวิเคราะห์นี้จะทำให้ทราบว่าดำเนินการแล้ว จะส่งผลกระทบด้าน EP อย่างไร เช่น เป้าหมายผลงานค่า EP อยู่ที่ติดลบ 100 ล้านบาท แต่เนื่องจากมีการดำเนินโครงการเชิงสังคมภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง จึงส่งผลให้เป้าหมายผลงานค่า EP ลดลงเป็นติดลบ 120 ล้านบาท อย่างไรก็ตามมีเป้าหมายให้จำนวนผู้ได้รับประโยชน์จากการดังกล่าวต้องไม่ต่ำกว่า 2,000 คนวันเรือน

2.3 ผู้รับผิดชอบโครงการ ต้องรายงานต่อใคร น้อยแค่ไหน

- แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรทุกแผนควรจะต้องถูกติดตามอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กรตามหลักเกณฑ์และกรอบเวลาที่คณะกรรมการและผู้บริหารได้กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทำให้องค์กรโดยรวมสามารถบรรลุผลงานทั้งค่า EP และด้านอื่นๆ ตามที่วางแผนไว้ได้ การติดตามแผนต่างๆ จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงผลการดำเนินงานทั้งด้านการดำเนินงานและด้านการเงิน ดำเนินงานของแต่ละแผนงาน และสามารถตัดสินใจดำเนินการได้ฯ ได้อย่างทันท่วงที

3. ผลการดำเนินงานของโครงการลงทุนที่สำคัญ

3.1 โครงการลงทุนเป็นไปตามแผนงานหรือไม่ การเบิกจ่าย ผลการลงทุนเป็นอย่างไร

- ผู้บริหารจะต้องติดตามผลการดำเนินงานของโครงการลงทุนที่สำคัญและให้แนบรายเพื่อปรับปรุงและแก้ไขโครงการที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน
 - การติดตามโครงการลงทุนสามารถทำได้โดยการติดตามและเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับลิสต์ที่ได้คาดการณ์ไว้เมื่อทำการวิเคราะห์โครงการลงทุน (Investment Analysis and Feasibility Study) โดยสามารถติดตามค่า EP (ถ้าสามารถคำนวณค่า EP ของโครงการได้) และ/หรือตัวชี้วัดและปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญของโครงการ เช่น โครงการสร้างโรงงานผลิตแห่งใหม่ គรรมีการติดตามจำนวนเงินค่าที่ผลิตได้ ปริมาณของเสีย Downtime และต้นทุนการผลิต เป็นต้น

4. การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด

4.1 ผลงานองค์กร และของศูนย์ EVM เข้าเป้าหรือไม่ เพราะอะไร และมีแผนปรับปรุง/พัฒนาอย่างไร

- การกำหนดเป้าหมายทั้งค่า EP และตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ศูนย์ EVM และหน่วยงานต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในภาพรวมได้ เป้าหมายในทุกระดับจะต้องมีความสอดคล้องกันและจะต้องมีความท้าทาย การกำหนดเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องเน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วย โดยเป้าหมายควรจะต้องมีการพัฒนาขึ้นในแต่ละปีและพัฒนาขึ้นจากปัจจุบัน

- ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดของผู้บริหารในระดับรองลงมาโดยจะต้องบทวนในทุกๆ ปีว่าตัวชี้วัดและเป้าหมายมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ และทำการปรับเปลี่ยนต่อไป



5. ปัจจัยและอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบ EVM

- การดำเนินงานตามระบบ EVM นั้นจำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทั้งแต่ระดับสูงลงมา ดังนี้ ผู้บริหารจะต้องทราบถึงปัจจัยและอุปสรรคในการ ดำเนินงานเพื่อที่จะได้มอบนโยบาย และสั่งการเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงและ สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยมีการบททวน และติดตามผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านของการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหาร จัดการองค์กร ได้แก่ การจัดทำแผนธุรกิจ (Planning) การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร (Investment& Resource Allocation) การกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมาย (Performance Monitoring) และระบบแรงจูงใจ (Incentive)



บทสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ



“ทราบได้ว่าตนธรรมองค์รุ่มุ่งไปในเรื่องของ value driven แล้ว ระบบมันจะเดินได้เอง และทุกคนจะมีการวัดและประเมินอยู่ตลอดเวลาว่า เราชาระดูเป้าหมายได้อย่างไร และเรายังอยู่ ห่างไกลจากเป้าหมายอย่างไร จะต้องปรับปรุง

ตรงไหนอย่างไร คือถ้าจะทำให้ระบบคงอยู่ จะต้องมีการปลูกฝังระบบเข้าไปในวัฒนธรรม ขององค์กร ถึงแม้ว่า เราจะมีการเปลี่ยนผู้บริหารหรือผู้บุริหารเกชียณอายุงาน”

คุณอนันต์ สิริแสงทักษิณ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท ปตท. สำรวจและผลิต ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“สิ่งที่คาดหวังที่เกิดจากการนำระบบ EVM มาใช้ คือการที่พนักงานมีความตระหนักรถึงต้นทุนเงินทุน และการทำรายได้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการคิด แบบ EVM จะทำให้พนักงานทุกคนคิดเป็นแนวทางเดียวกัน ก็จะเป็นพลังรวมกันที่มีประสิทธิภาพที่จะ ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปได้ตามยุทธศาสตร์”



“คุณกิตติยา ໂດธนะเกشم รองกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสายงานบริหารการเงิน ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)”



“การที่กระทรวงการคลังสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการนำระบบ EVM มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ถือว่ามีประโยชน์มาก ทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีระบบมากขึ้นและมีเป้าหมายชัดเจนขึ้น พร้อมทั้งช่วยให้ทราบว่าจะเริ่มต้นที่ไหนอย่างไร ช่วยให้องค์กรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายไปได้พร้อมกัน”

อย่างไรก็ตาม “ในการประยุกต์ใช้ระบบ EVM จะต้องค่อยเป็นค่อยไป และควรจัดให้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้ด้วย เนื่องจากการประยุกต์ใช้ระบบ EVM ย่อมกระทบวิธีและวิถีการดำเนินงานเดิมของบุคคลภายในองค์กร ถึงแม้ว่าระบบจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น แต่การที่บุคคลต้องเปลี่ยนแปลง อาจทำให้เกิดการต่อต้านได้”

ศาสตราจารย์ ดร. อัญญา ขันธวิทย์ ศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในสาขาวิชา การเงิน และการธนาคารระดับ 11 คณะพาณิชศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



“ค่า EP ไม่ใช่คำตอบสุดท้ายสำหรับองค์กรเพียงอย่างเดียว หากแต่ การมีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี การรู้จักพื้นฐานขององค์กร และการคิดอย่างเป็นระบบ โดยการประยุกต์ใช้ระบบ EVM นั้นต่างหาก คือสิ่งที่องค์กรต้องเร่งดำเนินการเพื่อตอบโจทย์ทั้งหลายที่ท้าทาย เช่นนี้”

คุณเทวนทร์ วงศ์วนิช รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลยุทธ์และพัฒนาองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)”

