

## คู่มือการดำเนินงานด้าน EVM ของ อ.อ.ป.

1. คู่มือการจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ อ.อ.ป. (FIO Strategic Improvement Plan for Economic Profit)
2. คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณโดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
3. คู่มือการวิเคราะห์โครงการลงทุน ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
4. คู่มือการกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

# 1. คู่มือการจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ อ.อ.ป. (FIO Strategic Improvement Plan for Economic Profit)

## 1. ความเป็นมา

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้นำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ตั้งแต่ปี 2549 ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง โดยเชื่อมโยงเป้าประสงค์ทางการเงินซึ่งรวมถึงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ด้วยการพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อ EP โดยละเอียด การพัฒนาระบบบริหารจัดการในภาพรวม และการเชื่อมโยงผลงานค่า EP โดยมุ่งหวังว่าค่า EP จะเพิ่มสูงขึ้นตามเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ และส่งผลดีต่อภาพรวมของรัฐในที่สุด ซึ่งระบบ EVM จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหน่วยงานและบุคลากรจึงต้องมีความเข้าใจเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรสามารถทำได้ 3 วิธีหลัก คือ เน้นการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย และการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

ในปี 2551 อ.อ.ป. ได้นำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ระยะที่ 3 มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรโดย

1. ดำเนินการตามกิจกรรมเดิมของการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ในปี 2549 และปี 2550 ต่อเนื่องกันไป โดย

1.1 มีการฝึกอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจ การดำเนินงานด้าน EVM อย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) แผนกลยุทธ์ ตามแนวทาง Balanced Scorecard พิจารณาถึงความสมดุลระหว่างมุมมองทั้ง 4 ด้าน (4 Perspective)

1.3 มีการเชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบวัดผลงานค่า EP ขององค์กร โดย

- กำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP จัดลำดับความสำคัญของ Operational Driver Tree

- จัดทำแผนผังปัจจัยที่ประกอบกันเป็นกำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร

- ทบทวนระบบ BSC ขององค์กร/ จัดทำแผนธุรกิจ

- เชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบ EVM

2. มีการนำแนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจและการจัดทำแผนงบประมาณ ในปี 2552-2559 โดยจัดทำคู่มือในการจัดทำแผนธุรกิจและการจัดทำแผนงบประมาณ ที่นำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำ โดยมีการวิเคราะห์และทำปัจจัยอื่นมาพิจารณาด้วย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT Analysis) เป็นต้น

3. มีการใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ โดยนำแนวคิดการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ มาวิเคราะห์โครงการลงทุนต่าง ๆ ได้แก่ โครงการลงทุนปลูกไม้เศรษฐกิจสวนป่า เช่น ไม้สัก ไม้ยางพารา และไม้ยูคาลิปตัส โครงการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปไม้สักสวนป่า โครงการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมน้ำยางพารา

4. มีการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM โดยมีการคำนวณค่า EP ขององค์กร และวิเคราะห์ EP ขององค์กรที่ได้ และมีการรายงานผลแก่ผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.

5. มีการพิจารณาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทนตามค่า EP สำหรับผู้บริหาร โดยดำเนินการจัดทำคู่มือกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง เสนอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.

6. ในปี 2557 มีการนำแนวคิดในการวิเคราะห์โครงการลงทุนตั้งโรงงานอุตสาหกรรมไม้แปรรูป ไม้สักสวนป่า โดยการขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน ทั้งนี้ตามผลการศึกษาของที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

7. ในปี 2558 มีการทบทวนคู่มือ EVM และจัดหาวิทยากรภายนอกมาดำเนินการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมให้ผู้บริหาร และคณะทำงาน EVM ของ อ.อ.ป.

8. ในปี 2559 มีการทบทวนคู่มือ EVM และนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) อ.อ.ป. มาวิเคราะห์โครงการลงทุนที่มีการเบิกจ่ายตั้งขึ้น แล้วมีการกำกับติดตามและประเมินผลโดยคณะทำงานเพื่อสามารถบริหารจัดการโครงการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพและทำให้มีความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และได้เชื่อมโยง EP และ EVM เป็นตัวชี้วัดในระดับผู้บริหารสูงสุด

9. ในปี 2560-63 มีการวิเคราะห์โครงการลงทุน ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น การวิเคราะห์โครงการปาล์มน้ำมันร่วมกับไม้ป่า โครงการจัดทำแปลงสาธิตทดลองปลูกไม้ป่าตามบัญชีที่กรมป่าไม้กำหนดร่วมกับไม้เศรษฐกิจ (ปาล์มน้ำมัน) โครงการโรงคั่วไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ รวมถึงการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านอุตสาหกรรมไม้

## **2. การดำเนินงาน**

การสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ประจำปีให้เพิ่มขึ้น อ.อ.ป. ได้ดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

2.1 ทบทวนการปรับปรุงรายการทางบัญชี จากกำหนดนโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. 2563 มีนโยบายฯ ดังนี้

**นโยบายการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์**  
**(Economic Value Management : EVM)**

**พ.ศ. 2563**

นโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. 2563 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มุ่งมั่นที่จะผลักดันการนำนโยบายการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบบริหารจัดการ EVM อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ **“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”** จึงได้กำหนดให้นำการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
2. มีการประสานความร่วมมือและใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ภาครัฐ
3. ให้องค์ความรู้เรื่อง EVM กับผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
4. พัฒนาระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balance Scorecard: BSC) และเชื่อมโยงกับ EVM และทุกหน่วยงานต้องให้ความสำคัญและมีการถ่ายทอดเป้าหมายตามภารกิจลงสู่ทุกระดับ
5. กำหนดแนวทางในการให้ผลตอบแทนสำหรับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการสำนัก โดยเชื่อมโยงกับ EVM
6. กำหนดรายการปรับปรุงทางบัญชี เพื่อใช้ปรับปรุงงบการเงินให้เป็นงบทางเศรษฐศาสตร์ สำหรับการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) จำนวน ๙ รายการ
  - 6.1 ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย (Interest Expenses)
  - 6.2 หนี้สินหมุนเวียน/ หนี้สินระยะยาวที่ไม่มีดอกเบี้ย
  - 6.3 ค่าเผื่อนี้ที่สงสัยจะสูญ
  - 6.4 ภาษีทางเศรษฐศาสตร์
  - 6.5 สินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง (ซึ่งรวมถึงการปลูกสร้างสวนป่าด้วย)
  - 6.6 ค่าใช้จ่ายเชิงบริการสังคม (Public Service Obligation: PSO)
  - 6.7 รายการพิเศษ (Unusual Items) ที่ไม่เป็นการดำเนินงานตามปกติ
  - 6.8 ค่าใช้จ่ายโครงการช่วยเหลือสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)
  - 6.9 ทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
7. กำหนดให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นศูนย์ EVM ในภาพรวม และให้สำนักผลิตเป็นศูนย์ EVM ระดับหน่วยงาน
8. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสื่อสาร EVM ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร

2.2 ให้ความรู้ด้าน EVM แก่พนักงาน คณะทำงาน และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยการ ศึกษาข้อมูลจาก สื่อต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาจากคู่มือ EVM ทั้ง 4 เล่ม และการประชุมชี้แจงเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการนำ EVM มาใช้ในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และให้หน่วยงานผลิตค่านวนค่า EP ทุกไตรมาส

2.3 การคำนวณผลงานค่า EP ปี 64 จากการจัดทำกรอบการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564 ซึ่งได้รับความเห็นชอบแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในที่ประชุมคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ครั้งที่ 8/2563 เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2563 วาระ 3.3 เรื่อง งบประมาณรายได้-รายจ่าย และแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ปี 2564 ภายใต้กรอบกำไรสุทธิ 24.52 ล้านบาท โดยมีกรอบจัดทำงบประมาณ รายได้-รายจ่าย ปี 2564ดังนี้

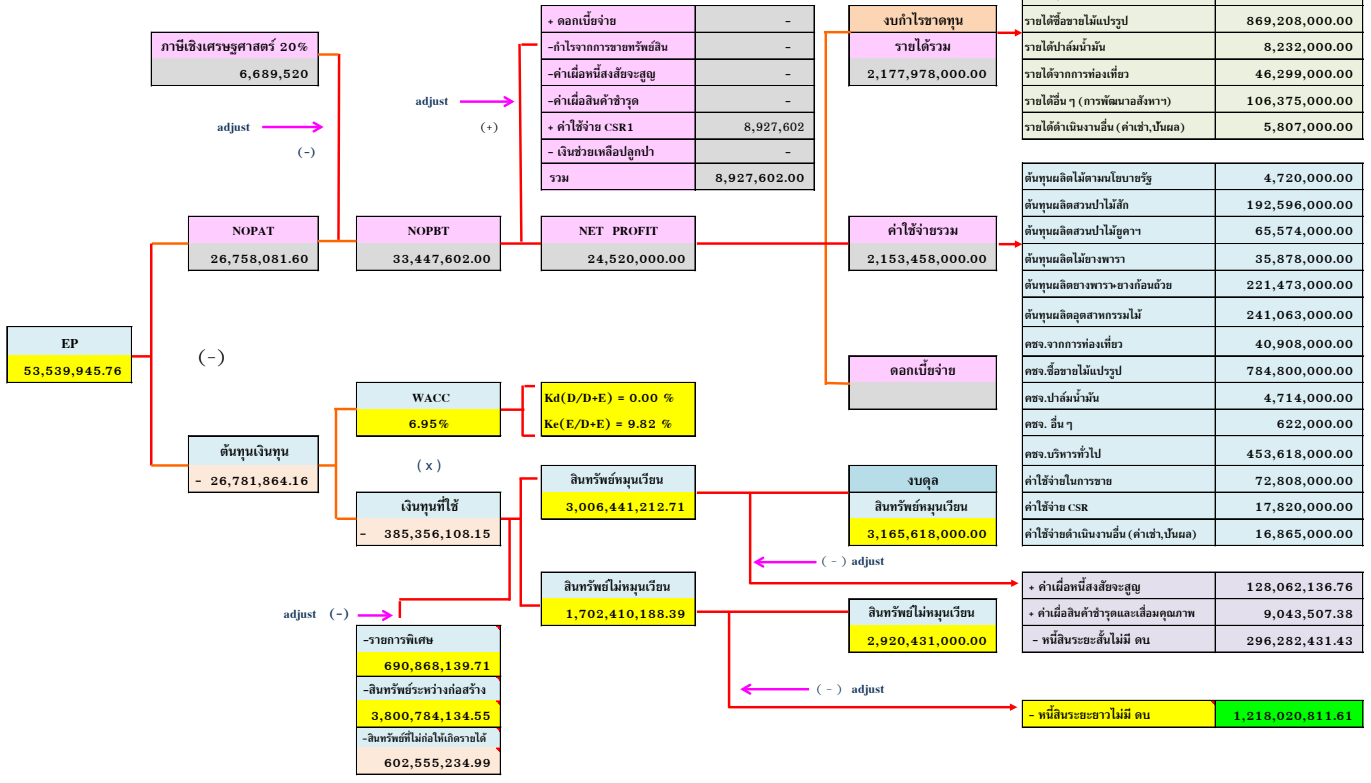
รายการ	2564
รายได้รวม	2,177.98 ลบ.
รายจ่ายรวม	2,153.46 ลบ.
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	24.52 ลบ.
EBIDA	43.46 ลบ.
ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	53.54 ลบ.

2.4 จัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees) ซึ่งเป็นการแจกแจงแสดงรายการองค์ประกอบที่ประกอบกันเป็นค่า EP โดยใช้ข้อมูลประมาณการทางการเงิน ปี 2563 ซึ่งประกอบด้วย รายได้ รายจ่าย งบดุล แสดงรายละเอียดปลีกย่อยออกไปให้มากที่สุด เพื่อคำนวณกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) และต้นทุนเงินทุน (CC-Capital Charge) ซึ่งจะทำให้สามารถคำนวณค่า EP ได้ ในที่สุด

รายการ	ปี 2561 (ผล)	ปี 2562 (ผล)	ปี 2563 (แผน)	ปี 2564 (แผน)
กำไรสุทธิ	535,447,205.14	-45,053,289.51	27,537,998	24,520,000
กำไรจากการดำเนินงาน (NOPAT)	63,131,994.70	-31,766,849.98	28919858.64	26,758,081.60
เงินทุน (Invested Capital, IC)	553,004,331.82	444,782,156.19	-537,929,052.14	-385,356,108.15
WACC	8.70%	9.82%	6.95%	6.95%
ต้นทุนเงินทุน = IC*WACC	48,113,588.89	43,662,485.14	-37,385,531.19	-26,781,864.16

หน่วย : บาท

แผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ของ อ.อ.ป. 2564 (แผน)



แผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees)/ Financial Driver Trees

2.5 จากแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees/ Financial Driver Trees) พิจารณารายการที่สำคัญ ๆ ทางด้านรายได้ รายจ่ายและงบดุล ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อค่า EP อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะเป็นตัวแปรที่สำคัญ (Key Value Driver) พบว่ามีตัวแปรที่สำคัญ ๆ จากงบการเงิน 2564 ดังนี้

ตัวแปรที่สำคัญ	มูลค่า (ล้านบาท)
<b>1. ด้านรายได้</b>	
1.1 รายได้สวนป่าไม้สัก	400.22
1.2 รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	869.21
1.3 รายได้อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)	323.66
1.4 รายได้ผลผลิตยางพารา	276.70
1.5 รายได้สวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	91.52
1.6 รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น	39.75
1.7 รายได้การท่องเที่ยว	46.30
1.8 รายได้อื่น (รายได้จากก่อสร้างหิรัญทรัพย์เพื่อการลงทุน)	106.38

<b>2. ด้านรายจ่าย</b>	
2.1 รายจ่ายต้นทุนสินค้า	756.58
- ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้สัก	192.60
- ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	65.57
- ต้นทุนผลิตไม้ยางพารา	35.88
- ต้นทุนผลิตยางพารา+ยางก้อนถ้วย	221.47
- ต้นทุนผลิตอุตสาหกรรมไม้	241.06
2.2 รายจ่ายบริหาร	453.62
2.3 รายจ่ายขายและบริการ	72.80
<b>3. ด้านต้นทุนเงินทุน</b>	
3.1 ทรัพย์สินหมุนเวียน	
- สินค้าคงคลัง	135.00

**ตัวแปรทางด้านรายได้** ตัวแปรที่สำคัญทั้ง 8 ตัวแปรที่คัดเลือกมา เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรงทั้งทางบวกและทางลบ อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นตัวแปรที่อยู่ในวิสัยที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการได้

**ตัวแปรทางด้านรายจ่าย** มีตัวแปรที่สำคัญ 3 รายการ ประกอบด้วย รายจ่ายต้นทุนสินค้ารายจ่ายบริหาร และ รายจ่ายขายและบริการ ในแต่ละตัวแปรพิจารณารายละเอียดองค์ประกอบเฉพาะที่สามารถบริหารจัดการได้ ไม่รวมค่าใช้จ่ายบุคลากรหรือค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างคงที่และยากต่อการควบคุม ดังนี้

ค่าใช้จ่ายตัวแปร (รวมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)	องค์ประกอบที่บริหารจัดการได้
1. ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า	1.1 ค่าซ่อมแซม
	1.2 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
	1.3 ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์
	1.4 ค่าสาธารณูปโภค
	1.5 ค่าจ้างอื่น
	1.6 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
	1.7 ค่าบำรุงรักษา (พาหนะ)
2. ค่าใช้จ่ายบริหาร	2.1 ค่าซ่อมแซม
	2.2 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
	2.3 ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์
	2.4 ค่าสาธารณูปโภค
	2.5 ค่าจ้างอื่น
	2.6 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
	2.7 ค่าบำรุงรักษา (พาหนะ)

**ตัวแปรทางด้านต้นทุนเงินทุน** ตัวแปรที่คัดเลือกมา เป็นทรัพย์สินหมุนเวียน ประเภทสินค้าคงคลัง ซึ่งเป็นสินค้าคงเหลือประจำเดือนธันวาคม 2563 มีมูลค่าทั้งสิ้น 135 ล้านบาทโดยประมาณ หากนำมาจัดทำแผนลดสินค้าคงคลัง ก็จะส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรง และเป็นตัวแปรที่อยู่ในวิสัยที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการได้

**2.6 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)** เพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity) ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใด เมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และนำมาจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า โดยจัดลำดับในสองมุมมองคือ

- 1) Value Driver ที่มีผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร หรือที่เรียกว่า **Sensitivity**
- 2) Value Driver ที่สามารถบริหารจัดการได้ หรือที่เรียกว่า **Manageability**

เหตุผลที่ต้องมีมุมมองด้าน Manageability เนื่องจากบางปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเพิ่ม อาจมีผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร แต่ยากที่จะบริหารจัดการให้เพิ่มขึ้นหรือต่ำลงได้อย่างที่ต้องการ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากกว่าปัจจัยอื่น การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนนั้น จะช่วยให้หน่วยงานสามารถระบุได้ว่า ปัจจัยขับเคลื่อนใดเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก และสามารถวางแผนในการบริหารจัดการปัจจัยนั้น ๆ ได้

การจัดทำ EP Driver Model อย่างละเอียดและเหมาะสม จะช่วยให้สามารถทราบถึงผลกระทบต่อค่า EP ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยขับเคลื่อนในแต่ละสถานการณ์ (Simulation) และสามารถคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีประโยชน์ในการวิเคราะห์การวางแผน หรือการแก้ปัญหาและเตรียมการแก้ปัญหาต่อไป

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญนั้น ทำได้โดยการทำ Simulation จาก EP Driver Model โดยการแทนค่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลง 1% ของปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อระบุถึงค่า EP ที่เปลี่ยนแปลงไป ยกตัวอย่าง เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้เพียง 1% โดยปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าตัวอื่น ๆ ยังเท่าเดิม จะทำให้ค่า EP เท่าใด หรือการลดต้นทุนวัตถุดิบลง 1% โดยปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าตัวอื่น ๆ ยังเท่าเดิม จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้นเท่าใด การวิเคราะห์แบบ Sensitivity เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนนี้ จะช่วยให้องค์กรคำนึงถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการวางแผน และแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

การที่ปัจจัยขับเคลื่อนตัวใดตัวหนึ่ง มีผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญสูงสุด เนื่องจากหากปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุม/ บริหารได้ หรือควบคุม/ บริหารได้น้อย ปัจจัยตัวนั้น อาจไม่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญสูงสุด หลังจากได้มีการระบุถึงความสามารถในการควบคุมและบริหารปัจจัยขับเคลื่อน รวมถึงมีการวิเคราะห์ Sensitivity ต่อค่า EP แล้ว สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อระบุได้ว่า ปัจจัยขับเคลื่อนใดควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลักของหน่วยงาน

ปัจจัยขับเคลื่อนที่เป็น High sensitivity และ High manageability ควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ควรให้ความสำคัญก่อน ในทางตรงกันข้ามปัจจัยขับเคลื่อนที่เป็น low sensitivity และ low manageability ควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ควรให้ความสำคัญท้ายสุด



## 2.7 สรุปตัวแปรที่สำคัญ (Key Value Driver) ที่มีค่าต่อ EP ในปี 2564

ตัวแปรที่สำคัญ		
ด้านรายได้	ด้านรายจ่าย	ด้านต้นทุนเงินทุน
1. รายได้สวนป่าไม้สัก	1. รายจ่ายบริหาร	1. สิ้นค้าคงคลัง
2. รายได้ผลผลิตยางพารา	2. รายจ่ายต้นทุนสินค้า	
3. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)	3. รายจ่ายขายและบริการ	
4. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว		
5. รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น		
6. รายได้การท่องเที่ยว		
7. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป		
8. รายได้อื่น (รายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน)		

ตัวแปรทางด้านรายได้ - รายจ่าย - ต้นทุนเงินทุน ทั้ง 12 ตัวแปร ส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรง ทั้งทางบวกและลบ อย่างมีนัยสำคัญ และอยู่ในวิสัยที่จะบริหารจัดการได้ จึงนำค่าตัวแปรที่สำคัญทั้ง 12 ตัวแปร มาทดสอบวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ที่ส่งผลต่อค่า EP ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ กำหนดเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงจากฐานรายได้ รายจ่ายปี 2563 จากฐาน -5 % ถึง +5 % ซึ่งจะได้ประมาณการค่า EP ดังนี้

Sensitivity Analysis : FIO - EP 2021

ด้านรายได้

หน่วย : ล้านบาท

% Ch. from base	ผลผลิตสวนป่าไม้สัก		อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)		ผลผลิตยางพารา		ซื้อขายไม้แปรรูป		ผลผลิตสวนป่าไม้โตเร็ว		ผลผลิตสวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น		การท่องเที่ยว		รายได้อื่น (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์)	
	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP
5%	420.24	69.55	339.85	56.84	290.53	55.75	912.67	56.92	96.10	54.58	41.74	55.13	48.61	55.39	111.69	57.79
4%	416.23	66.35	336.61	56.18	287.76	55.31	903.98	56.24	95.18	54.37	41.34	54.81	48.15	55.02	110.63	56.94
3%	412.23	63.15	333.37	55.52	285.00	54.87	895.28	55.57	94.27	54.16	40.94	54.49	47.69	54.65	109.57	56.09
2%	408.23	59.94	330.14	54.82	282.23	54.42	886.59	54.89	93.35	53.96	40.55	54.18	47.22	54.28	108.50	55.24
1%	404.23	56.74	326.90	54.20	279.46	53.98	877.90	54.22	92.44	53.75	40.15	53.86	46.76	53.91	107.44	54.39
0%	400.22	53.54	323.66	53.54	276.70	53.54	869.21	53.54	91.52	53.54	39.75	53.54	46.30	53.54	106.38	53.54
-1%	396.22	50.34	320.43	52.88	273.93	53.10	860.52	52.86	90.61	53.33	39.35	53.22	45.84	53.17	105.31	52.69
-2%	392.22	47.14	317.19	52.22	271.16	52.66	851.82	52.19	89.69	53.12	38.96	52.90	45.37	52.80	104.25	51.84
-3%	388.22	43.93	313.95	51.56	268.40	52.21	843.13	51.51	88.78	52.92	38.56	52.59	44.91	52.43	103.18	50.99
-4%	384.22	40.73	310.72	50.90	265.63	51.77	834.44	50.84	87.86	52.71	38.16	52.27	44.45	52.06	102.12	50.14
-5%	380.21	37.53	307.48	50.24	262.86	51.33	825.75	50.16	86.94	52.50	37.76	51.95	43.98	51.69	101.06	49.28

ด้านรายจ่าย

หน่วย : ล้านบาท

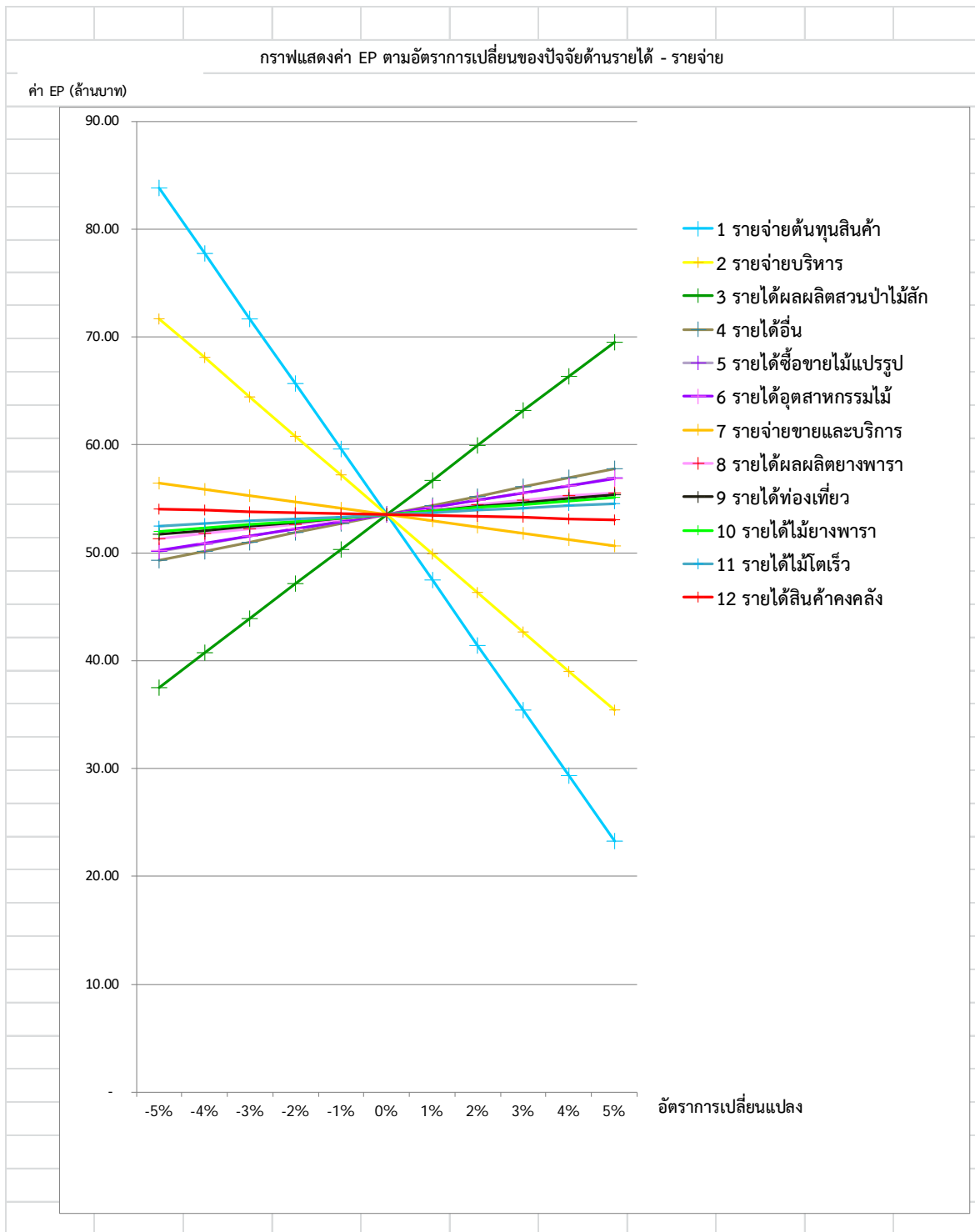
% Ch. from base	ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า		ค่าใช้จ่ายบริหาร		ค่าใช้จ่ายขายและบริการ	
	รายจ่าย	EP	รายจ่าย	EP	รายจ่าย	EP
5%	794.41	23.28	476.30	35.40	76.45	50.63
4%	786.85	29.33	471.76	39.02	75.72	51.21
3%	779.28	35.38	467.23	42.65	74.99	51.79
2%	771.72	41.43	462.69	46.28	74.26	52.38
1%	764.15	47.49	458.15	49.91	73.54	52.96
0%	756.58	53.54	453.62	53.54	72.81	53.54
-1%	749.02	59.59	449.08	57.17	72.08	54.12
-2%	741.45	65.65	444.55	60.80	71.35	54.70
-3%	733.89	71.70	440.01	64.43	70.62	55.29
-4%	726.32	77.75	435.47	68.06	69.90	55.87
-5%	718.75	83.80	430.94	71.68	69.17	56.45

ด้านต้นทุนเงินทุน

หน่วย : ล้านบาท

% Ch. from base	สินทรัพย์หมุนเวียน	
	สิ้นค้าคงคลัง	EP
5%	141.75	53.07
4%	140.40	53.16
3%	139.05	53.26
2%	137.70	53.35
1%	136.35	53.45
0%	135.00	53.54
-1%	133.65	53.63
-2%	132.30	53.73
-3%	130.95	53.82
-4%	129.60	53.92
-5%	128.25	54.01

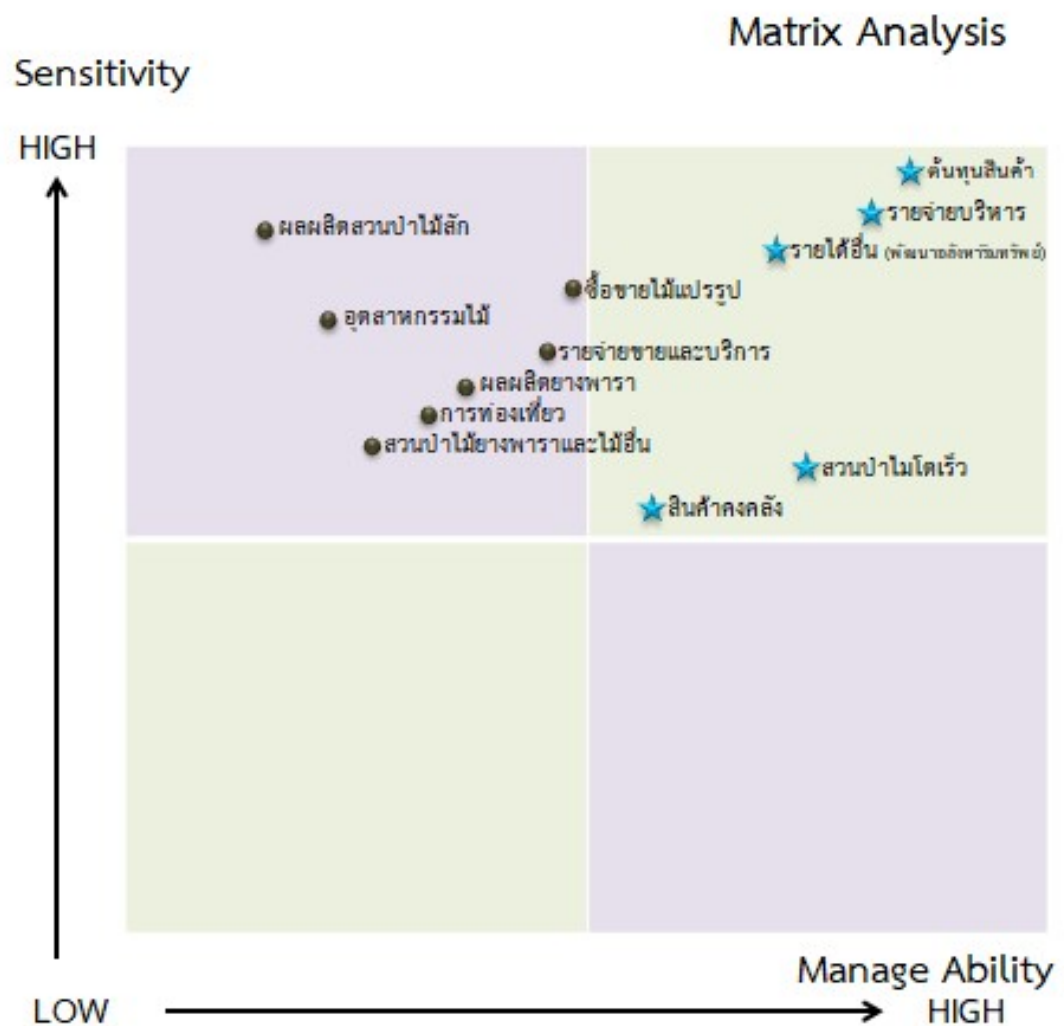
**ข้อสมมุติฐานในการวิเคราะห์** เมื่อทดสอบตัวแปรใด ๆ ต้องกำหนดให้ตัวแปรอื่น ๆ อยู่ในค่าคงที่เสมอ เมื่อนำค่ามาสร้างกราฟแสดงการเปลี่ยนแปลง จะได้กราฟแสดงให้เห็นอันดับค่า EP ดังภาพ



กราฟแสดงค่า EP ตามอัตราการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านรายได้-รายจ่าย

## Matrix Analysis

พิจารณาค่า EP ตามลำดับความมากน้อยของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อ นำมาพิจารณาจัดลำดับความยากง่ายในการบริหารจัดการตัวแปรโดยพิจารณาจากสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันจะได้ผล ดังนี้



หมายเหตุ ★ คือปัจจัยที่นำมาจัดทำแผน SIP 2564

2.8 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP (Sensitivity Analysis) และตามความสามารถในการบริหารจัดการ (Manage Ability)

ตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP (Sensitivity Analysis)	ตามความสามารถในการบริหารจัดการ (Manage Ability)
1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า	1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า
2. รายจ่ายบริหาร	2. รายจ่ายบริหาร
3. รายได้สวนป่าไม้สัก	3. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว
4. รายได้อื่น (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์)	4. รายได้อื่น (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์)
5. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	5. ลดสินค้าคงคลัง
6. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)	6. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป
7. รายจ่ายขายและบริการ	7. รายจ่ายขายและบริการ
8. รายได้ผลผลิตยางพารา	8. รายได้ผลผลิตยางพารา
9. รายได้การท่องเที่ยว	9. รายได้การท่องเที่ยว
10. รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น	10. รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น
11. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว	11. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)
12. ลดสินค้าคงคลัง	12. รายได้สวนป่าไม้สัก

1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า เป็นส่วนที่สามารถบริหารได้ด้วยนโยบายประหยัด ผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมค่าใช้จ่ายทุกประเภท ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก มีมาตรการประหยัดและควบคุมให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน ทำให้มีกำไรมากขึ้น

2. รายจ่ายบริหาร เนื่องจากมีส่วนที่สามารถดำเนินการได้ ด้วยการจัดการค่าใช้จ่ายบางประเภทให้ลดลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

3. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส ยังสามารถบริหารจัดการด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการจำหน่ายได้ เนื่องจากราคาตลาดที่มีโอกาสสูงขึ้นในปี 2563 และผลผลิต/ไร่ เพิ่มขึ้น

4. รายได้อื่น (รายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน) เนื่องจาก อ.อ.ป. มีแผนงานพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564 เพื่อพัฒนาที่ดินและสินทรัพย์ที่ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ ให้สามารถสร้างรายได้เพิ่ม รวมทั้งบริหารจัดการสัญญาเช่าใช้ประโยชน์สินทรัพย์ที่ได้รับการพัฒนาเช่าใช้ประโยชน์แล้วให้มีรายได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

5. ลดสินค้าคงคลัง (สินทรัพย์หมุนเวียน) สินค้าคงคลังในแต่ละปี มีมูลค่าค่อนข้างสูง ทำให้ตัวเลขต้นทุนเงินทุนสูง การบริหารจัดการสินค้าคงเหลือสะสม เช่น ไม้ซุงสักสวนป่า ไม้สักสวนป่าแปรรูป ผลิตภัณฑ์ไม้ประสาน ให้น้อยลง ก็จะทำให้สินทรัพย์หมุนเวียนลดลง ต้นทุนเงินทุนลดลง ส่งเสริมให้ค่า EP สูงขึ้นได้

สำหรับปัจจัยหลักที่เหลือแม้จะมีผลต่อการเพิ่มค่า EP แต่ไม่นำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ เนื่องจากไม่สามารถนำมาบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้นได้ จึงได้ดำเนินการไปตามแผนปกติ ดังนี้

1. รายจ่ายขายและบริการ เนื่องจากมีส่วนที่สามารถดำเนินการได้แต่ด้วยการจัดการทำให้มีค่าใช้จ่ายบางประเภทที่ไม่สามารถลดได้ เพื่อคงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป การซื้อขายไม้แปรรูป งบประมาณการซื้อขายขึ้นกับหน่วยงานอื่นที่ตั้งงบประมาณในการซื้อขายไม้แปรรูป ซึ่งในส่วนนี้ อ.อ.ป. ไม่สามารถบริหารงบประมาณได้และหากมีปริมาณการจำหน่ายที่สูงขึ้น ค่าใช้จ่ายก็จะสูงตามด้วย เนื่องจากการซื้อหาไม้แปรรูปมีกำไรที่มีอัตราส่วนคงที่

3. รายได้ผลผลิตสวนป่ายางพาราและไม้อื่น เนื่องจากการทำไม้ตามรอบตัดฟันเมื่อครบรอบ 25 ปี ซึ่งมีกำหนดไว้ชัดเจนตามแผนงาน ไม่สามารถทำไม้ออกเพิ่มได้ตามแผนงานที่กำหนด เนื่องจากหากทำไม้ยางพาราเพิ่มจะทำให้รายได้จากการผลิตน้ำยางพาราลดลงไปจากแผนงานที่กำหนด

4. รายได้การท่องเที่ยว ไม่นำมาบริหารเนื่องจาก ปัจจัยด้านรายได้เป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยากเนื่องจากเป็นสินค้าของความพอใจของผู้บริโภค และทางเลือกของผู้ใช้บริการมีทางเลือกมากขึ้นจากการบริการท่องเที่ยวในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการในประเทศ และบางส่วนเป็นเงินค่าใช้จ่ายประเภท CSR

5. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก เนื่องมาในปี 2560 ได้มีการปรับราคาจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า ของ อ.อ.ป. ตามอนุมัติผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2559 ต่อท้ายบันทึกสำนักธุรกิจและการตลาด ที่ ทส 1417/ 896 ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2559 เรื่อง ปรับปรุงตารางราคาไม้ซุงสักสวนป่าของ อ.อ.ป. ปัจจุบันเศรษฐกิจยังไม่ฟื้นตัวมากขึ้น ทำให้การจำหน่ายไม้สักไม่สามารถผลิตได้มากกว่านี้

6. รายได้ผลผลิตยางพารา การเพิ่มผลผลิตยางพาราค่อนข้างควบคุมได้ยาก ประกอบกับราคาน้ำยางพาราในตลาดโลกความผันผวนสูง จึงมีโอกาสน้อยที่จะไปบริหารจัดการให้เกินเป้าหมาย

7. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์) แม้ว่าในปี 2563 อ.อ.ป. ได้มีการลงทุนด้านอุตสาหกรรมไม้เพิ่มขึ้น รวมทั้งมีการจ้างที่ปรึกษาออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อขยายตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ การเพิ่มช่องทางจำหน่าย แต่ด้วยสภาพเศรษฐกิจและข้อจำกัดในการทำการตลาด จึงมีโอกาสน้อยที่จะไปบริหารจัดการให้เกินเป้าหมาย

### 3. แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการสร้างค่า EP

#### วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มมูลค่า EP ของ อ.อ.ป. ในปี 2564 เป็นต้นไป โดยพิจารณาจาก Operational Driver Trees และ Financial Driver Trees ที่คัดเลือกจากฐานข้อมูลลงการเงินปี 2564 และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

#### เป้าหมาย

เพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายในปี 2564 จัดลำดับความสำคัญจากปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการได้เพื่อเพิ่มค่า EP จากเป้าหมายปี 2564 ที่กำหนดไว้ (53.54 ล้านบาท)

แผนกลยุทธ์หลักต้นทุนค่า Strategic Improvement Plan : SIP	เป้าหมาย	EP ใหม่ หลังดำเนินงาน	ความเร่งด่วน
<b>ด้านรายจ่าย</b>			
1. แผนลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า	ลด 5%	83.80	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
2. แผนลดรายจ่ายบริหาร	ลด 5%	71.68	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
<b>ด้านรายได้</b>			
3. แผนเพิ่มรายได้สวนป่าไม้โตเร็ว	เพิ่ม 2%	53.96	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
4. แผนเพิ่มรายได้อื่น (จากอสังหาริมทรัพย์ เพื่อการลงทุน)	เพิ่ม 5%	56.94	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
<b>ด้านต้นทุนเงินทุน</b>			
5. แผนลดสินค้าคงคลัง	ลด 5%	54.01	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว

หากดำเนินการได้ตามแผน SIP จะทำให้ค่า EP เพิ่มจาก 53.54 ล้านบาท เป็น 111.17 ล้านบาท

#### แนวทางการดำเนินงาน

- จัดทำแผนปฏิบัติการทุกกิจกรรม
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ ดำเนินงาน
- กำหนดระยะเวลาและค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด
- กำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผล

ดำเนินการติดตามประเมินผลโดยคณะทำงาน EVM อ.อ.ป. ตั้งแต่วันที่ 2564

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ในการดำเนินงานตามแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความ EP เมื่อดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คาดว่าจะสามารถสร้างความ EP ปี 2564 ให้สูงขึ้นจากเป้าหมายได้ และมีความเข้าใจในหลักการของการบริหารมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากขึ้น

#### 4. การเชื่อมโยงการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ (BSC) และ กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)

ในปี 2560 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเสนอ โดยมอบให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ อ.อ.ป. จึงได้นำแนวทางข้างต้นเป็นกรอบในการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี พ.ศ. 2561-2565 เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีความต่อเนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. 2559-2564 ที่ปรับปรุงจากแผนยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้

ปรีกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ โดยมีวิสัยทัศน์ “**เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565**” ทั้งนี้ ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ให้มีความสอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาของที่ปรีกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ใน 4 มุมมอง คือ

4.1 มุมมองทางการเงิน

มุ่งสร้างกำไร แก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน และหาแหล่งเงินทุน

4.2 มุมมองทางด้านลูกค้า

มุ่งบริการลูกค้าและหาลูกค้าใหม่

4.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

มุ่งปรับกระบวนการผลิต การจำหน่าย แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ

4.4 มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา

มุ่งปรับโครงสร้างการบริหาร พัฒนาบุคลากรและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

อ.อ.ป. ได้ทำการเชื่อมโยงแผนธุรกิจ แผนที่ยุทธศาสตร์และการสร้างค่า EP สร้างกระบวนการสื่อสาร กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดให้ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับปฏิบัติการ มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ และกำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานผ่านช่องทางต่าง ๆ

## 2. คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณ โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

### 1. หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้นำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้ตั้งแต่ปี 2549 ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง โดยในปี 2549 และ 2550 เป็นระยะที่ 1, 2 เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร ก่อนที่จะมีการวัดความก้าวหน้าของผลงานค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit – EP) ปี 2550 มีกิจกรรมพัฒนาระบบวัดผลงาน ค่า EP ในระดับองค์กร ปี 2549 เปรียบเทียบกับปี 2546 – 2548 และการเชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินงานประจำปี ของ อ.อ.ป. ทางด้านการดำเนินงานตามนโยบาย สำหรับปี 2551 เน้นการประยุกต์ใช้หลักการของ EVM ใน 5 ด้านสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรด้านหนึ่ง คือ การนำแนวคิดมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และการจัดทำแผนงบประมาณ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ

การจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณ อ.อ.ป. กำหนดให้ทุกหน่วยงาน ดำเนินการเป็นปกติธุระประจำปี โดยให้จัดส่งให้ อ.อ.ป. อนุมัติก่อนเริ่มปีงบประมาณ แต่มิได้ใช้หลักการของ EVM ดังนั้นเพื่อให้การจัดทำแผนธุรกิจมีประสิทธิภาพ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อ.อ.ป. จึงได้จัดทำคู่มือฉบับนี้ขึ้นเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณประจำปี เพื่อเสนอองค์การพิจารณาอนุมัติ ก่อนเริ่มปีงบประมาณ

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานของ อ.อ.ป. เข้าใจถึงผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร เมื่อเทียบกับเป้าหมายการสร้างมูลค่าเทียบกับผลงานของปีที่ผ่านมา
2. เป็นแนวทางในการระบุกลยุทธ์ ที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กร การกระจายความรับผิดชอบของเป้าหมายผลงานค่า EP ลงสู่ระดับปฏิบัติการ การเชื่อมโยงเข้ากับระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC)
3. เป็นแนวทางในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณประจำปีตามหลักการของ EVM ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 เป็นต้นไป

### 3. หลักการของ EVM

อ.อ.ป. จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือของรัฐ ในการให้บริการแก่รัฐและประชาชน ในการอุตสาหกรรมป่าไม้ การปลูกสร้างสวนป่าและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าจะมีเป้าประสงค์ดำเนินธุรกิจโดยไม่มุ่งกำไรสูงสุด และช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนท้องถิ่น แต่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ถือเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งอีกด้านหนึ่งของ อ.อ.ป. ซึ่งถือเป็นทรัพย์สินของรัฐและประชาชน การกำหนดให้การสร้างมูลค่าสูงให้กับผู้ถือหุ้น เป็นวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญวัตถุประสงค์หนึ่งของ อ.อ.ป. ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันการตัดสินใจทางธุรกิจ และกิจกรรมระดับปฏิบัติการต่างๆ ให้เป็นในทิศทางเดียวกัน

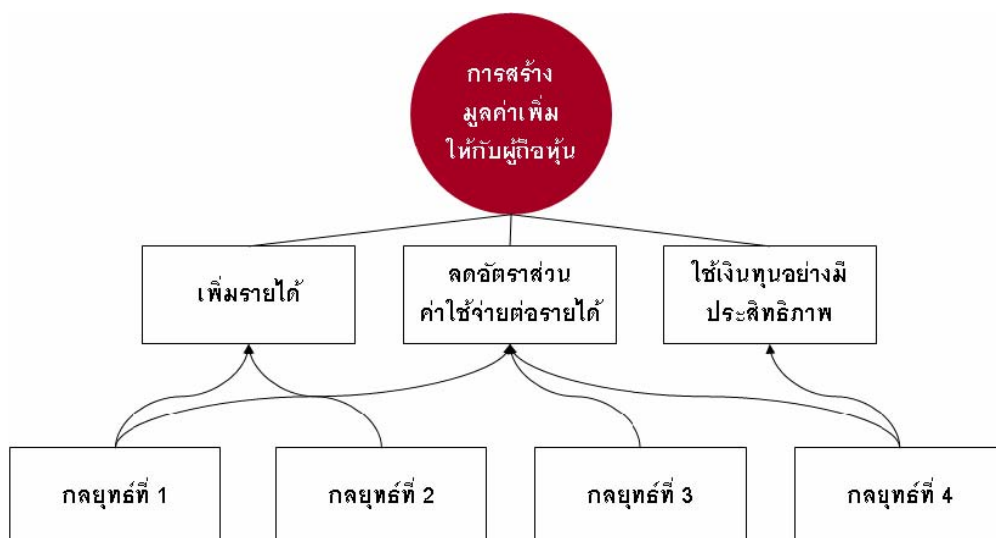
หลักการโดยทั่วไปของ EVM นั้น กำหนดให้องค์กรที่นำ EVM มาใช้มีจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กรคือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องและผลักดันการสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมถึงการบริหารสายงานและปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าสำคัญในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายองค์กรและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงมีการสร้างความรับผิดชอบต่อผลงานให้กับผู้บริหารและพนักงานในองค์กร โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการอยู่เสมอ และมีการให้ผลตอบแทนพิเศษเมื่อมีผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มที่ดี



## หลักการของ EVM



ระบบ EVM สามารถนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้แผนธุรกิจของหน่วยงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.อ.ป. และผู้ถือหุ้น (กระทรวงการคลัง) โดยตามหลักการของ EVM แล้ว การวางแผนธุรกิจควรที่จะต้องทำจากทั้งระดับผู้บริหารสูงสุด ลงไปยังระดับปฏิบัติการข้างล่าง และจากพนักงานในระดับปฏิบัติการข้างล่างขึ้นมาสู่ผู้บริหาร การวางแผนธุรกิจในระบบ EVM เป็นแผนที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งก็คือการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ขององค์กรให้สูงที่สุด กลยุทธ์ในแผนธุรกิจขององค์กรจึงเป็นกลยุทธ์ ที่เน้นการเพิ่มรายได้ ลดอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ และการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพดังแผนภาพข้างล่าง



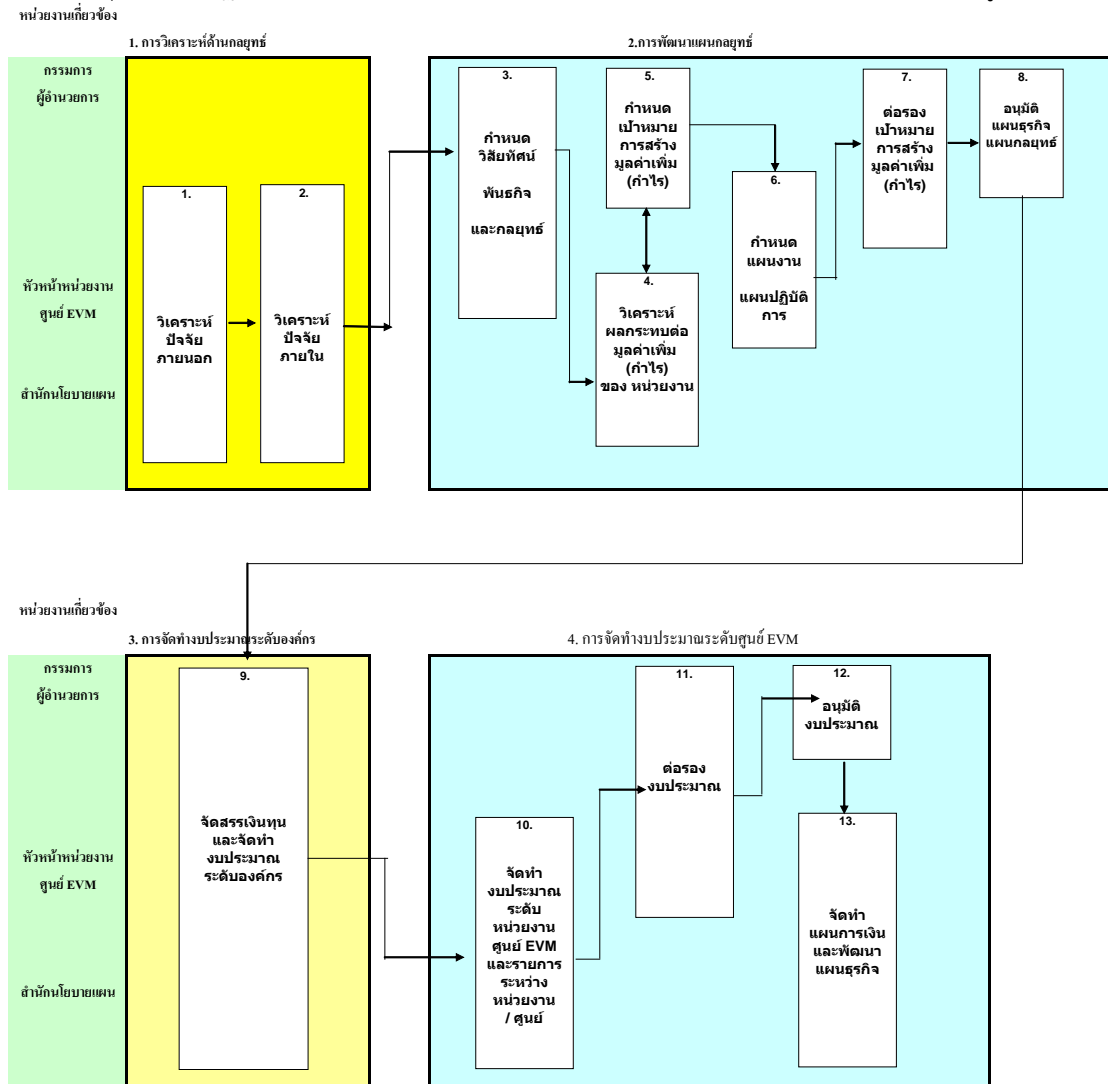
นอกจากการสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับ อ.อ.ป. แล้ว อ.อ.ป. ยังมีภารกิจที่ต้องมีการให้บริการ

เชิงสังคม

การเพิ่มบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR : Corporate Social Responsibility) ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจด้านอื่นๆ ด้วย ในการกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ เช่น ในการให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งอาจจะไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร แต่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม เป็นต้น

#### 4. ขั้นตอนในการจัดทำแผนธุรกิจ

การจัดทำแผนธุรกิจ โดยปกติแล้วจะประกอบด้วยแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแผนงบประมาณ การจัดทำต้องดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน ขั้นตอนที่ดีและมีประสิทธิภาพทั้งฝ่ายวางแผนและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมมือกันเพื่อวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและการจัดทำแผนงบประมาณให้กับหน่วยงาน ขั้นตอนต่างๆ แสดงดังรูปด้านล่าง



ในการจัดทำแผนธุรกิจของหน่วยงาน อ.อ.ป. ได้กำหนดให้มีการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะต้องดำเนินการแบบขบวนการมีส่วนร่วม ควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคณะทำงาน หรือทีมงานเข้ารับผิดชอบในการจัดทำแผนธุรกิจ แล้วกำหนดกระบวนการในการจัดทำแผนธุรกิจ

ตั้งคณะทำงาน → สร้างความเข้าใจ → กำหนดขั้นตอนมาตรฐาน → กำหนดโครงสร้างของแผน  
 ในการดำเนินการจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

#### 4.1 การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์

หน่วยงานจะต้องมีการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน SWOT Analysis ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก เพื่อให้เข้าใจถึงสถานการณ์ของสถานะแวดล้อมของธุรกิจ และอุตสาหกรรมและสถานะขององค์กรเช่น สถานะเศรษฐกิจ สถานะของคู่แข่งในตลาด เทคโนโลยี จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) ข้อจำกัด (Threats) ตลอดจนความพร้อมของบุคลากรในองค์กร ความสามารถของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งหมด ให้พิจารณาปัจจัยสำคัญหรือปัจจัยที่วิกฤติ ที่มีผลกระทบต่อการบริหาร กำหนดเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key success Factor) ปัจจัยต่างๆ นี้ จะช่วยให้องค์กรและผู้บริหาร สามารถจัดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมของกลยุทธ์ได้ง่ายขึ้น

#### 4.2 การพัฒนาแผนกลยุทธ์

การพัฒนาแผนกลยุทธ์นั้น จะนำผลการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ข้างต้น ร่วมกับนโยบายต่างๆ ของคณะกรรมการบริหาร กระทรวงเจ้าสังกัด รัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล อ.อ.ป. มาประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนด

**วิสัยทัศน์ (Vision) :** ความมุ่งหวังที่จะไปเป็นอย่างไรอย่างหนึ่ง หรือจะไปอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งในอนาคต ซึ่งต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน ทุกคนมีความศรัทธาเป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ๆ ไม่ติดยึดความสำเร็จในอดีต

**พันธกิจ (Mission) :** ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะสอดคล้องกับค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร

**กลยุทธ์ (Strategy) :** กระบวนการดำเนินการที่จะดำเนินการให้บรรลุจุดหมายได้อย่างไร แต่ละกลยุทธ์ จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้วย

ซึ่งกลยุทธ์ที่ถูกเลือกจะต้อง

- มีการตั้งเป้าหมายของการสร้างมูลค่าของกลยุทธ์ดังกล่าว เพื่อช่วยในการจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่า ทั้งวิธีการ Bottom-up Approach และ Top-down Approach เพื่อให้ได้เป้าหมายที่มีความท้าทาย ไม่ยากหรือไม่เกินไปและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย
- วิเคราะห์คำนวณหาผลกระทบต่อมูลค่าขององค์กร เช่น ต่อผลกำไรหรือขาดทุนขององค์กร การดูผลกระทบต่อโครงสร้าง อัตราผลตอบแทนและความเสี่ยง (Return and Risk Profiles) ผลกระทบต่อการจัดสรรทรัพยากร และเงินทุน เป็นต้น
- จัดทำแผนปฏิบัติการ แผนงานเพื่อรองรับกลยุทธ์ด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถสร้างมูลค่าให้องค์กรตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้

#### 4.3 การจัดทำงบประมาณระดับองค์กร

เมื่อแผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการได้รับอนุมัติ โดยมีการตั้งเป้าหมายและต่อรองการสร้างมูลค่าแล้ว จะมีการจัดทำงบประมาณเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. อนุมัติ ซึ่งเป็นหน้าที่ของสำนักนโยบายแผนและงบประมาณและผู้อำนวยการ ในการจัดทำงบประมาณระดับองค์กรนั้น จะต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เพื่อให้มีการจัดสรรเงินทุนและทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ตรงตามจุดประสงค์และเป้าหมาย ในขั้นตอนนี้จะมีการตั้งเป้าหมายและต่อรองเงินงบประมาณ และจัดสรรเงินทุนขององค์กรให้เหมาะสมและเป็นธรรม ได้รับการยอมรับทั้งฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายบริหาร

#### 4.4 การจัดทำงบประมาณระดับหน่วยงานและศูนย์ EVM

การจัดทำงบประมาณระดับหน่วยงาน ดำเนินการเช่นเดียวกับระดับองค์กร แต่อำนาจในการ ต่อรองเป้าหมาย ดำเนินการระหว่างหน่วยงานกับผู้อำนวยการ โดยนโยบายต่างๆ แผนกลยุทธ์ จะต้องสอดคล้องกันกับองค์กร ในกรณีที่องค์กรมีการแบ่งเป็นศูนย์ EVM นั้น งบประมาณระดับองค์กรที่ได้ถูกตั้งไว้ จะถูกจัดสรรให้กับศูนย์ EVM เพื่อให้แต่ละศูนย์ EVM สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ได้ ศูนย์ EVM อาจมีการต่อรองเรื่องเป้าหมายหรืองบประมาณได้ แต่สิ่งที่สำคัญคือเป้าหมายหรือแผนงบประมาณของศูนย์ EVM นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายในภาพรวมขององค์กร เพื่อที่ศูนย์ EVM จะนำไปพัฒนาแผนธุรกิจ แผนการลงทุนและแผนการเงินได้อย่างเหมาะสม และส่งผลให้องค์กรโดยรวมสามารถไปถึงเป้าหมายได้

## 5. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่าง อ.อ.ป. กับคู่เทียบตามผลงานค่า EP และ ROIC

ในการจัดทำแผนธุรกิจประจำปีนั้น เมื่อได้มีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอแล้ว ควรจะมีการเปรียบเทียบค่า Economic Profit (EP) และ/ หรือผลตอบแทนการลงทุน (Return on Invested Capital : ROIC) ของ อ.อ.ป./ หน่วยงาน กับคู่เทียบ เพื่อให้เข้าใจถึงผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มของ อ.อ.ป. / หน่วยงาน เมื่อเทียบกับองค์กรในธุรกิจประเภทเดียวกัน

สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีคู่เทียบในประเทศที่ชัดเจน เช่น ธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน) สามารถใช้ธนาคารคู่เทียบ เช่น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทยมาเป็นคู่เทียบได้ ส่วน อ.อ.ป.ยังไม่มีคู่เทียบในประเทศที่ชัดเจน อาจศึกษาองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจคล้ายกันได้ โดยการเปรียบเทียบดังกล่าว มิได้มีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่ารัฐวิสาหกิจมีผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มดีกว่าหรือด้อยกว่าองค์กรคู่เทียบ ทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมและสภาวะการแข่งขัน และรูปแบบธุรกิจอาจมีความแตกต่างกัน การเปรียบเทียบนั้นทำขึ้นเพื่อระบุว่า อ.อ.ป. มีโอกาสในการเพิ่มมูลค่าอย่างไร หรือมีรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ใดที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ใน อ.อ.ป. เพื่อเพิ่มมูลค่าของ อ.อ.ป. ซึ่งนอกเหนือจากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ในค่า EP และ/ หรือค่า ROIC แล้ว อ.อ.ป. ควรจะมีการเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP หรือมุมมองด้านอื่นๆ ด้วย

ค่า ROIC (Return on Invested Capital) เมื่อประยุกต์ใช้ตามหลักการ EVM สามารถคำนวณ ได้ ดังนี้  
$$ROIC = NOPAT / Capital$$

กรณีของ อ.อ.ป. ในระยะแรก หน่วยงานในสังกัด ควรมีการเทียบค่าระหว่างหน่วยงานภายใน เช่น องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนกับภาคเหนือล่าง เป็นต้น สำหรับ อ.อ.ป. แล้วการเทียบค่ากับองค์กรอื่นๆ จะต้องกำหนดไว้ในเป้าหมายปีต่อไป ว่าจะดำเนินการอย่างไรเป็นรูปธรรมเมื่อใด หรือกำหนดเป้าหมายในการศึกษาไว้ก่อน

ในการเทียบค่ากับองค์กรอื่นๆ มีข้อควรพิจารณาความแตกต่างเพื่อการเทียบที่เป็นธรรม ดังนี้

- การคำนวณค่า EP และการปรับปรุงรายการทางบัญชี
- พันธกิจเพื่อสังคม (Public Service Obligation)

### การเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ระหว่าง อ.อ.ป. กับคู่เทียบ

การวัดค่า EP/ ROIC เพื่อเทียบผลงานระหว่าง อ.อ.ป. และคู่เทียบ ในอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานโดยรวมของ อ.อ.ป. และคู่เทียบ อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบเฉพาะค่า EP/ ROIC ไม่สามารถเจาะจงในรายละเอียดได้ว่าสาเหตุที่ทำให้ค่า EP/ ROIC ของ อ.อ.ป. มากกว่าหรือน้อยกว่าคู่เทียบอื่นนั้นมาจากสาเหตุใด ดังนั้นการเปรียบเทียบค่า EP/ ROIC ควรทำพร้อมกับการเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ที่สำคัญ

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (Value Driver) ยังสามารถช่วยในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ในภาพรวมขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP/ ROIC ควรรวมถึงการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้ เช่น

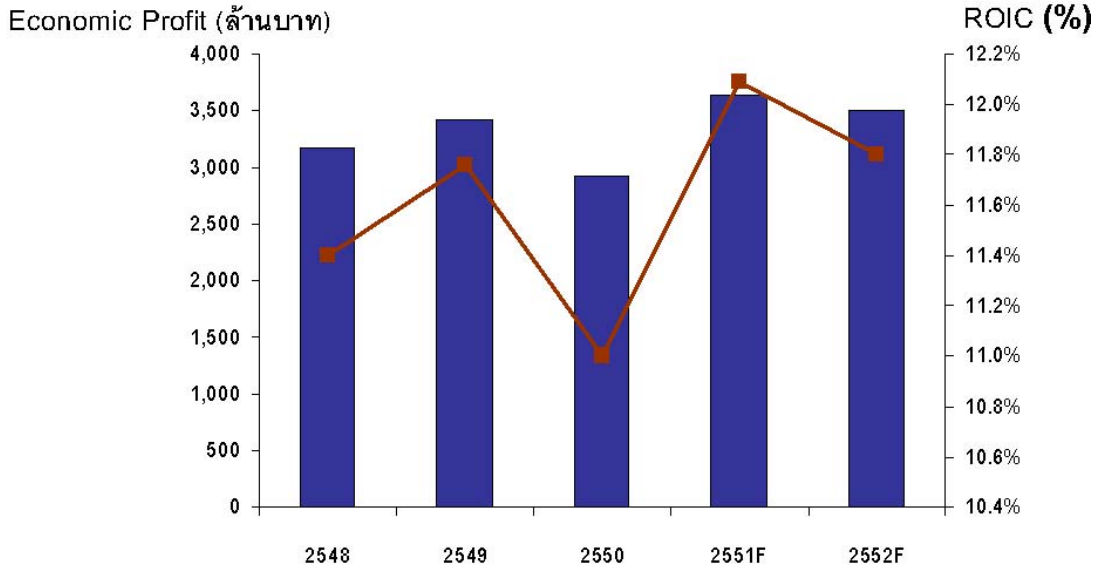
- การขยายตัวของรายได้ (Revenue Growth %)
- จำนวนลูกค้า
- ราคาขายต่อหน่วย
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (Personnel Expense)
- เงินทุน (Invested Capital)
- อื่นๆ

โดยแหล่งข้อมูลของตัวเลขดังกล่าวมาจากผลประกอบการทางการเงินของ อ.อ.ป. และของคู่เทียบ(ถ้ามี) ถ้าไม่สามารถหาข้อมูลของคู่เทียบได้ อาจจะต้องใช้การเปรียบเทียบในแนวทางอื่นๆ เช่น สำหรับหน่วยงานสนับสนุน อาจเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ เช่น ระยะเวลาในการจัดซื้อและอื่นๆ เป็นต้น

## 6. การวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างมูลค่าขององค์กร

ในการวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ดำเนินการได้หลายแนวทาง ดังนี้

**6.1 วิเคราะห์ค่า EP ในอดีต** เปรียบเทียบเป้าหมายค่า EP กับค่า EP ของปีที่ผ่านมาเพื่อให้ทราบว่าได้มีการสร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามเป้าหมายและมีการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่องหรือไม่



**6.2 วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า** (Value Driver) โดยวิเคราะห์ค่าในอดีตด้วย เพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึก การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า เป็นฐานสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ ทำให้ยุทธศาสตร์ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงของผลการดำเนินงาน

เมื่อกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าแล้ว ให้ทำการการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity) ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ด้วย จะทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใด เมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

**6.3 จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า** ให้จัดลำดับทั้งสองมุมมองคือ

- Value Driver ที่มีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร หรือที่เรียกว่า **Sensitivity**
- Value Driver ที่สามารถบริหารจัดการได้ หรือที่เรียกว่า **Manageability**

เหตุผลที่ต้องมีมุมมองด้าน Manageability เนื่องจากบางปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเพิ่ม อาจมีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร แต่ยากที่จะบริหารจัดการให้เพิ่มขึ้นหรือต่ำลงได้อย่างที่ต้องการ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากกว่าปัจจัยอื่น เช่น WACC หรือ อัตราภาษี

การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนนั้น จะช่วยให้หน่วยงานสามารถระบุได้ว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก และสามารถวางแผนในการบริหารจัดการปัจจัยนั้นๆ ได้

**ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน** มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

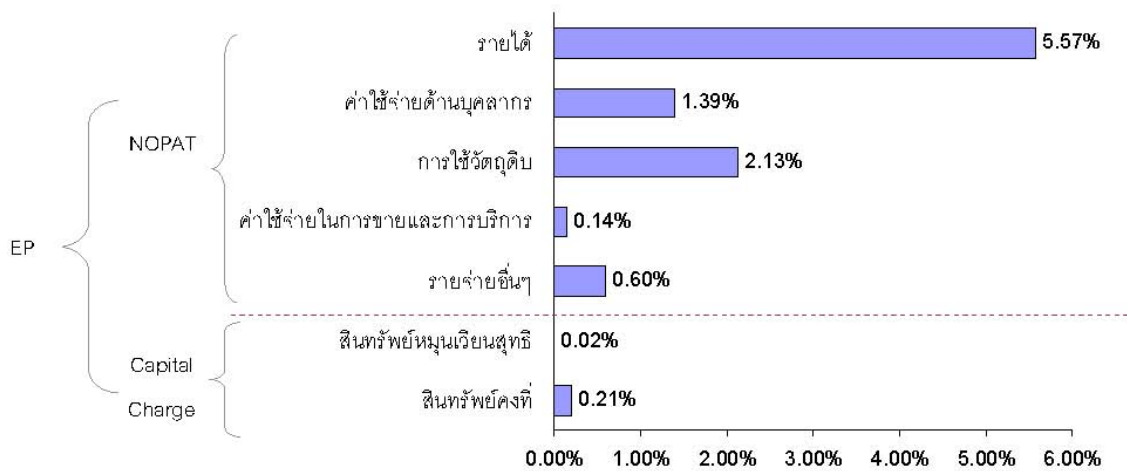
**ขั้นตอนที่ 1 : จัดทำ EP Driver Model**

การหาปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (EP Driver) ให้ต้องจำแนกปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงิน และการปฏิบัติการของธุรกิจลงเป็นกลุ่มเล็กๆ จนถึงระดับของการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ หลังจากนั้นวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อประเมินในภาพรวม



การจัดทำ EP Driver Model อย่างละเอียดและเหมาะสม จะช่วยให้สามารถทราบถึงผลกระทบต่อค่า EP ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยขับเคลื่อนในแต่ละสถานการณ์ (Simulation) และสามารถคาดการณ์ผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีประโยชน์ในการวิเคราะห์การวางแผน หรือการแก้ปัญหาและเตรียมการแก้ปัญหาต่อไป

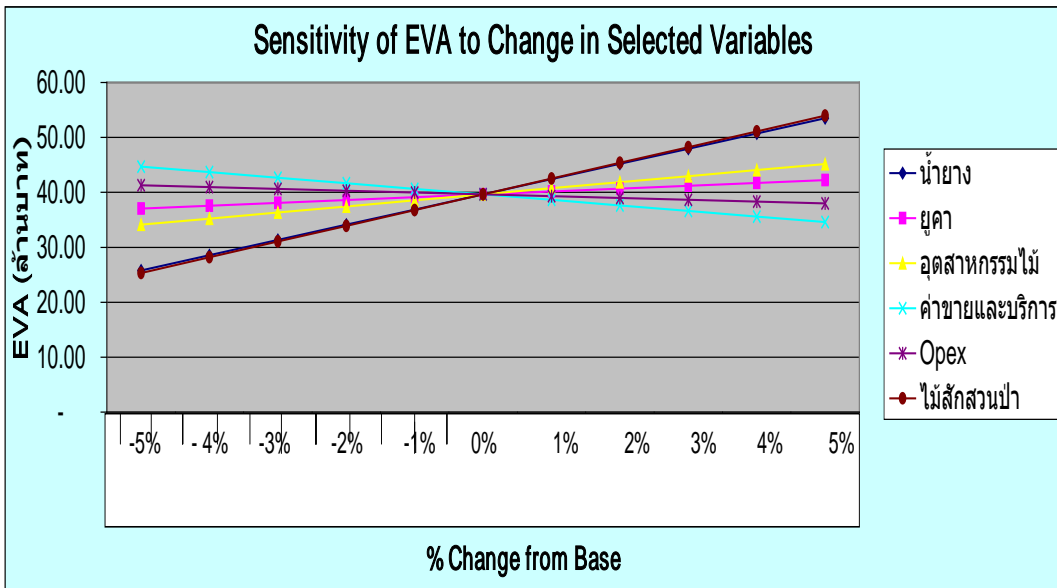
การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญนั้น ทำได้โดยการทำ Simulation จาก EP Driver Model โดยการแทนค่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลง 1% ของปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อระบุถึงค่า EP ที่เปลี่ยนแปลงไป ยกตัวอย่าง เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้เพียง 1% โดยปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าตัวอื่นๆ ยังเท่าเดิม จะทำให้ค่า EP เท่าใด หรือการลดต้นทุนวัตถุดิบลง 1% โดยปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าตัวอื่นๆ ยังเท่าเดิม จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้นเท่าใด การวิเคราะห์แบบ Sensitivity เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนนี้ จะช่วยให้องค์กรคำนึงถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการวางแผน และแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ดังตัวอย่าง



การเปลี่ยนแปลงของค่า EP เนื่องจากการเพิ่มขึ้นหรือลดลง 1% ของปัจจัยขับเคลื่อน

Sensitivity Analysis : FIO -EVA 2006

% Ch. from base	รายได้ นำมาย ล้านบาท	EP ล้านบาท	รายได้ มูลค่าป. ล้านบาท	EP ล้านบาท	รายได้ ลดสากรม ล้านบาท	EP ล้านบาท	รายได้ ไม่สีกสวนป่า ล้านบาท	EP ล้านบาท	คขจ. ขาย + บริการ ล้านบาท	EP ล้านบาท	คขจ. บริหาร ล้านบาท	EP ล้านบาท
-5%	19.78	25.80	3.68	37.06	7.89	34.12	20.47	25.31	3.88	44.69	1.26	41.28
-4%	15.82	28.57	2.95	37.58	6.31	35.22	16.38	28.18	3.10	43.68	1.01	40.95
-3%	11.87	31.34	2.21	38.09	4.73	36.33	12.28	31.04	2.33	42.67	0.75	40.62
-2%	7.91	34.10	1.47	38.61	3.16	37.43	8.19	33.91	1.55	41.66	0.50	40.30
-1%	3.96	36.87	0.74	39.13	1.58	38.54	4.09	36.78	0.78	40.65	0.25	39.97
0%	-	39.64	-	39.64	-	39.64	-	39.64	-	39.64	-	39.64
1%	3.96	42.41	0.74	40.16	1.58	40.75	4.09	42.51	0.78	38.63	0.25	39.32
2%	7.91	45.18	1.47	40.67	3.16	41.85	8.19	45.37	1.55	37.62	0.50	38.99
3%	11.87	47.95	2.21	41.19	4.73	42.96	12.28	48.24	2.33	36.61	0.75	38.66
4%	15.82	50.72	2.95	41.71	6.31	44.06	16.38	51.11	3.10	35.61	1.01	38.33
5%	19.78	53.48	3.68	42.22	7.89	45.16	20.47	53.97	3.88	34.60	1.26	38.01



ตัวอย่างการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญของ อ.อ.ป. และ / หรือศูนย์ EVM

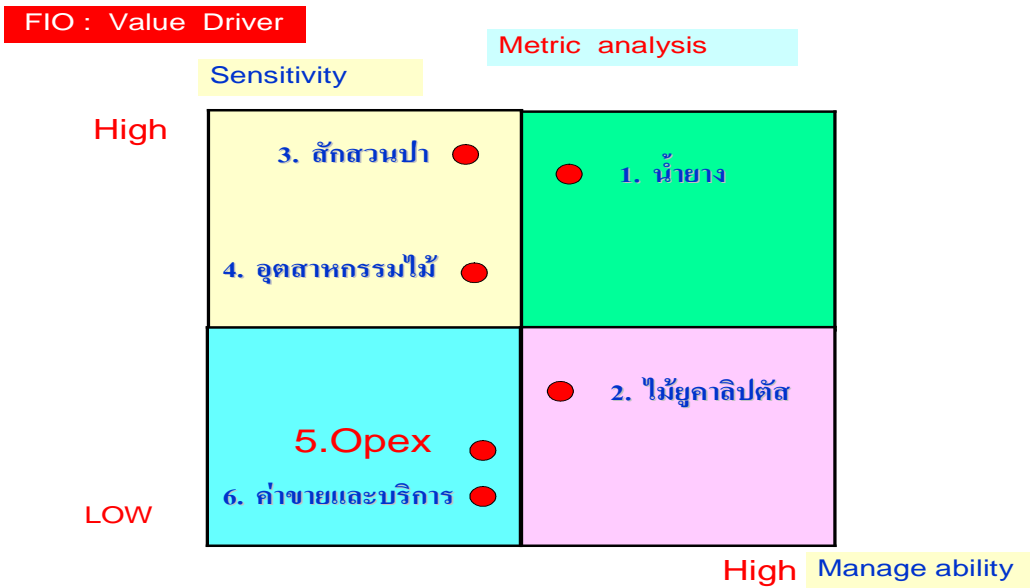
การที่ปัจจัยขับเคลื่อนตัวใดตัวหนึ่ง มีผลกระทบอย่างสูงต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร ไม่ได้หมายความว่า ปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญสูงสุด เนื่องจากหากปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุม/ บริหารได้ หรือควบคุม/ บริหารได้น้อย ปัจจัยตัวนั้น อาจไม่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญสูงสุด ดังนั้นก่อนการจัดลำดับปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญควรระบุว่า ปัจจัยตัวใดเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมมากน้อยเพียงใด ตัวอย่าง เช่น ค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงต่อลิตรเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้น้อย เมื่อเทียบกับการลดต้นทุนด้านอื่น อย่างไรก็ตามการบริหารด้านเชื้อเพลิงยังมีความจำเป็น เพียงแต่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการใช้เชื้อเพลิงอย่างมีคุณภาพเป็นต้น

หลังจากได้มีการระบุถึงความสามารถในการควบคุมและบริหารปัจจัยขับเคลื่อน รวมถึงมีการวิเคราะห์ Sensitivity ต่อค่า EP แล้ว สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อระบุได้ว่า ปัจจัยขับเคลื่อนใดควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลักของหน่วยงาน

ปัจจัยขับเคลื่อนที่เป็น High sensitivity และ High manageability ควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ควรให้ความสำคัญก่อน ในทางตรงกันข้ามปัจจัยขับเคลื่อนที่เป็น low sensitivity และ low manageability ควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ควรให้ความสำคัญท้ายสุด

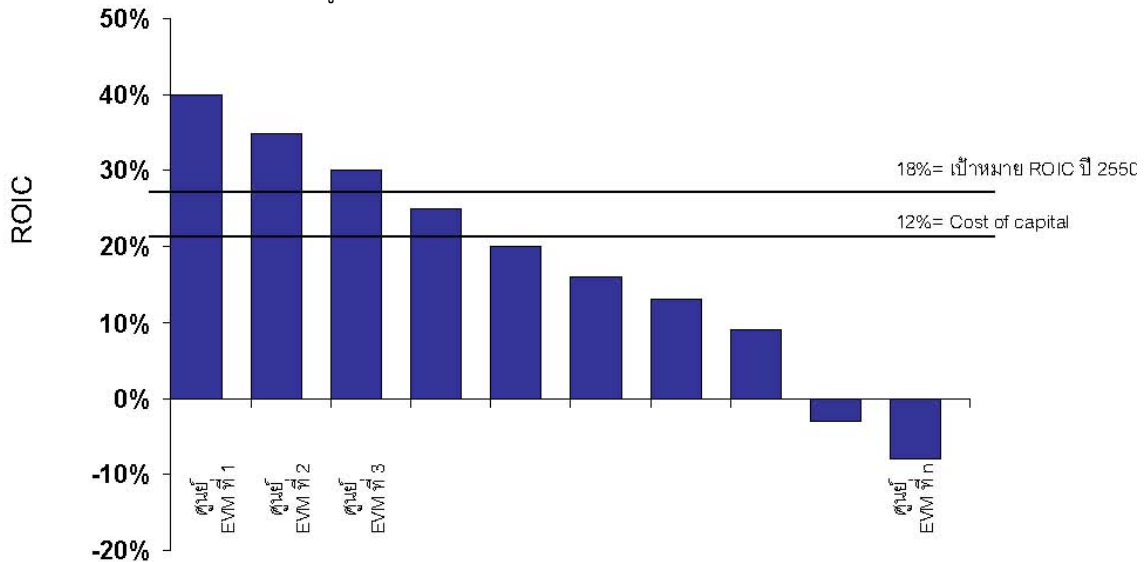


การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน



ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน

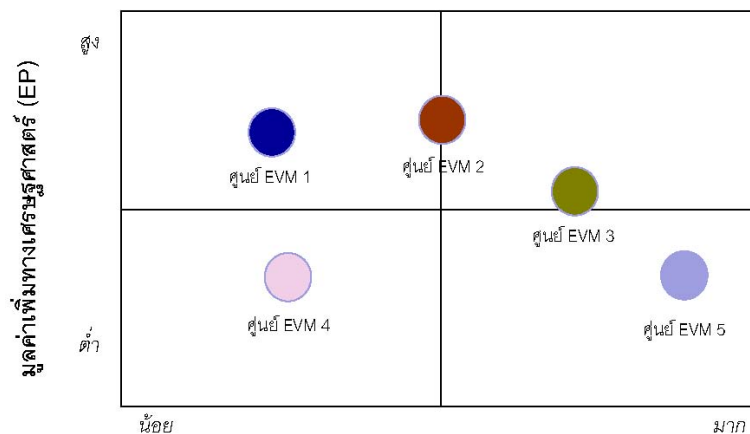
การวิเคราะห์เชิงลึกควรจัดทำในรายศูนย์ EVM เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจใด หรือหน่วยงานใดมีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากหรือน้อย ต่างกันอย่างไร โดยศูนย์ EVM ที่มีค่า ROIC มากกว่า Cost of Capital ของรัฐวิสาหกิจ คือศูนย์ EVM ที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และศูนย์ EVM ที่มีค่า ROIC น้อยกว่า Cost of Capital ของรัฐวิสาหกิจ คือศูนย์ EVM ที่ยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จะนำมาใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจในระดับองค์กร และระดับศูนย์ EVM ต่อไป



แผนภูมิแสดงถึงการประเมินผลงานรายศูนย์ EVM

อ.อ.ป. มีพันธกิจเพื่อสังคม (PSO) การวิเคราะห์เชิงลึกในรายศูนย์ EVM นั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านผลประโยชน์เชิงสังคมนอกเหนือจากการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานด้วย เพื่อให้ทราบว่า ธุรกิจใดหรือหน่วยงานใด มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานมากหรือน้อยต่างกันอย่างไร และหน่วยงานใดมีการสร้างประโยชน์ทางสังคมมากน้อยเพียงใด โดยผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จะนำมาใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน และระดับศูนย์ EVM ต่อไป

การประเมินผลงานรายศูนย์ EVM ที่มีพันธกิจเพื่อสังคม



คะแนนของผลประโยชน์เชิงสังคมต่อผู้ให้บริการ

ตัวอย่างการเปรียบเทียบการสร้างมูลค่าเพิ่มในแต่ละศูนย์ EVM ที่มีพันธกิจเพื่อสังคม

## 7. การวัดค่า EP เพื่อวัดผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มของทางเลือกกลยุทธ์แต่ละทางเลือก

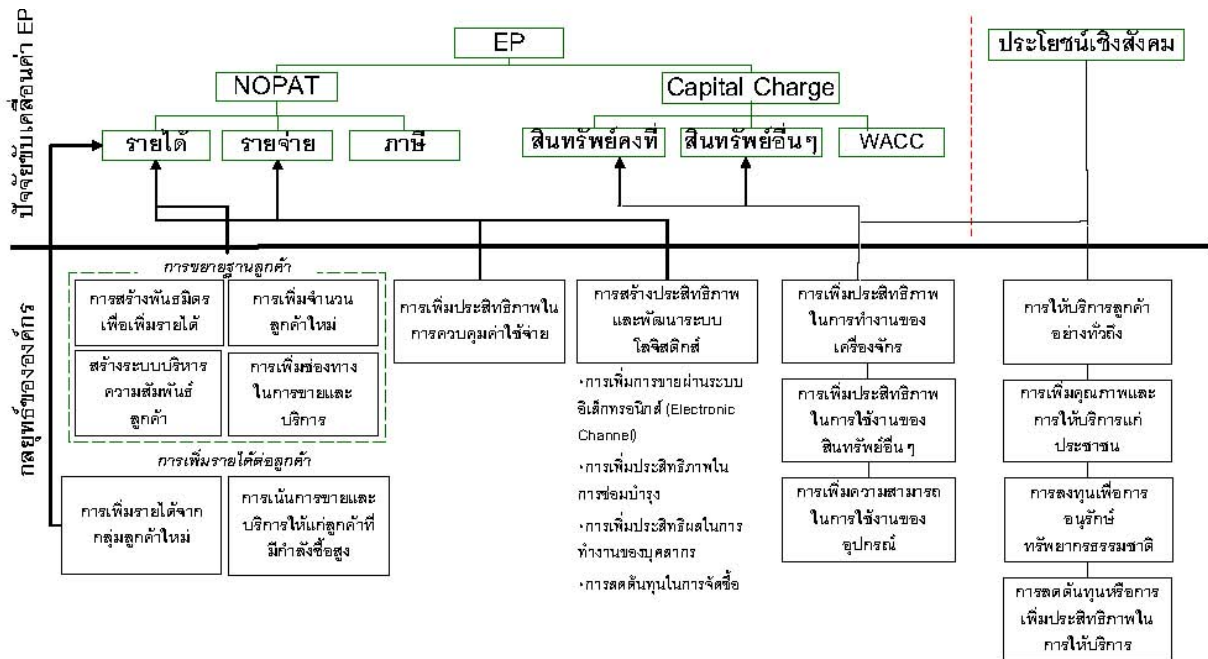
หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ต่างๆ ตามหลักการของระบบ EVM แล้วหน่วยงานจะทราบถึงแนวโน้มของธุรกิจ เช่น การเติบโตของธุรกิจและความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมถึงความสามารถในการแข่งขันในขั้นต่อไปต้องดำเนินการดังนี้

### 7.1 กำหนดทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ในอนาคต

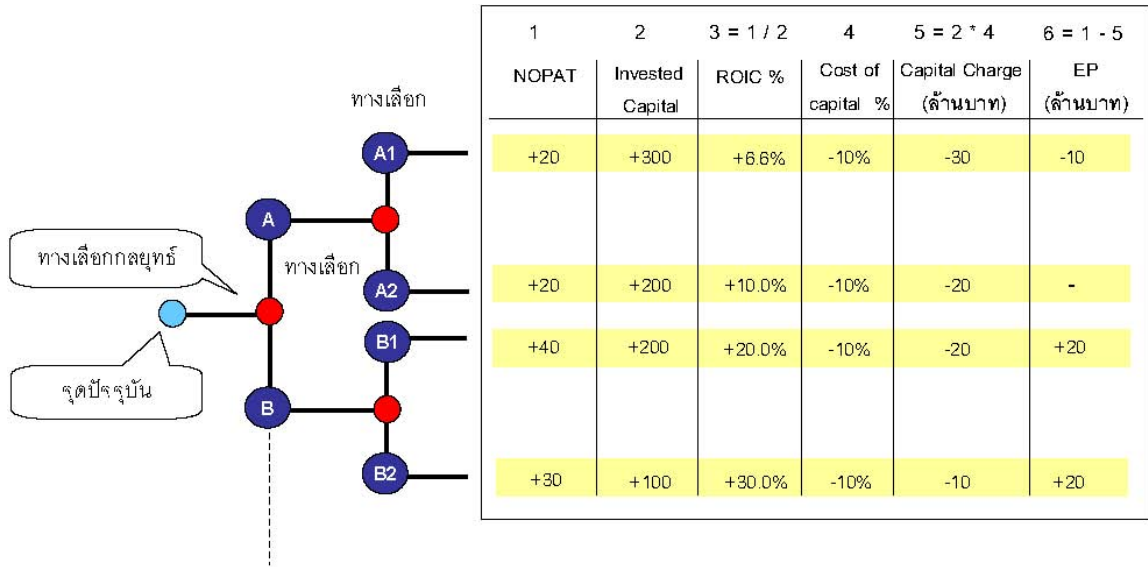
เช่น ในสถานะที่แนวโน้มเศรษฐกิจถดถอยและมีความเสี่ยงในการทำธุรกรรมสูงขึ้น หน่วยงานอาจมีการมุ่งเน้นการเติบโตของรายได้ลดลง และหันมาเน้นการสร้างกำไรสูงสุดต่อเงินลงทุน เพื่อสร้างผลตอบแทนสูงสุดให้กับหน่วยงาน  
ในกรณีที่ธุรกิจกำลังเติบโตและขนาดของหน่วยงานเป็นความสามารถในการแข่งขันหลัก อาจกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งหวังการเติบโตของหน่วยงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ในระยะยาว (เน้น Asset หรือ Revenue Growth เพื่อสร้างมูลค่าโดยรวมในอนาคต) มากกว่าการมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าสูงสุดในระยะสั้น (เน้นค่า EP และ ROIC)

### 7.2 วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทาง

- การวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าคือการวางแผนที่มีค่า EP/ ROIC เป็นเครื่องมือในการประเมินและคัดเลือกมูลค่าของแผนงาน
- การวางแผนกลยุทธ์ตามระบบ EVM นั้นเน้นที่การสร้างมูลค่า (Value Based) ดังนั้นจะต้องสามารถระบุได้ว่ากลยุทธ์ทุกกลยุทธ์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานได้อย่างไร
- การวางแผนกลยุทธ์สำหรับหน่วยงานที่มีพันธกิจเพื่อสังคมนั้น จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์เชิงสังคมของกลยุทธ์นั้นๆ ประกอบกับการสร้างมูลค่าด้วย เช่น การขยายฐานลูกค้าจะผลักดันให้มีรายได้ ให้เพิ่มขึ้นและสามารถทำให้ค่า NOPA และ EP เพิ่มขึ้น ส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพในควบคุมค่าใช้จ่ายหรือลดต้นทุนการให้บริการ จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้น และสร้างประโยชน์เชิงสังคมมากขึ้นด้วย
- จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของกลยุทธ์ จากการระบุกลยุทธ์ว่ามีส่วนผลักดันค่า EP ให้เพิ่มและลดลงอย่างไร แตกต่างกันอย่างไรร โดยการคำนวณผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของแต่ละกลยุทธ์ คัดเลือกกลยุทธ์ที่สำคัญดำเนินการก่อนและหลัง และใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร เช่น บุคลากร เงินทุน เวลาให้เหมาะสม



ตัวอย่างของการเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP



ตัวอย่างของการระบุผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของแต่ละกลยุทธ์

จากตัวอย่างข้างบนจะเห็นได้ว่าทางเลือกกลยุทธ์ B (ทั้งทางเลือก B1 และ B2) นั้นให้ผลลัพธ์ ค่า EP ที่เป็นบวกต่อองค์กรตั้งนั้นทางเลือก B จึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกว่าทางเลือก A ส่วนทางเลือก B1 และ B2 นั้น เป็นทางเลือกในรายละเอียดของทางเลือก B ซึ่งองค์กรต้องเลือกระหว่างทางเลือก B1 หรือ B2 โดยในตัวอย่างนี้ ทั้ง 2 ทางเลือกให้ค่า EP ที่เท่ากัน แต่ทางเลือก B2 มีค่า ROIC (NOPAT/ Capital) ที่มากกว่า เนื่องจากใช้เงินทุนที่ต่ำกว่าตั้งนั้นองค์กรควรเลือกทางเลือก B2

หน่วยงานควรเลือกทางเลือกที่ให้ค่า EP สูงที่สุดในกรณีที่ทั้งสองทางเลือกมีค่า EP ที่เท่ากันและเป็นทางเลือกที่ต้องเลือกทางใดทางหนึ่งองค์กรควรเลือกทางเลือกที่มีค่า ROIC สูงกว่า เนื่องจากจะใช้เงินทุนขององค์กรน้อยกว่า แต่ทั้งนี้ปัจจัยหนึ่งที่หน่วยงานควรวิเคราะห์คือความยากง่ายในทางปฏิบัติด้วย

ในกรณีที่บางกลยุทธ์มีความเกี่ยวเนื่องกัน (Dependencies) เช่น จะต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ 1 แล้วเสร็จก่อนที่จะสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ 2 ได้หน่วยงานจะต้องคำนึงถึงความเกี่ยวเนื่องดังกล่าวและจัดลำดับกลยุทธ์ก่อนหลังตามความเหมาะสม

### 7.3 การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ พิจารณาจาก

#### โอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (EP)

- ผลกระทบทางด้านธุรกิจ
- ความสัมพันธ์กับสิ่งที่มีอยู่เดิม

#### การนำไปปฏิบัติ

- การยอมรับจากผู้บริหารและพนักงาน
- ทักษะและความสามารถขององค์กร
- ทรัพยากรของหน่วยงานที่จำเป็น

หน่วยงานที่มีพันธกิจเพื่อสังคม (Public Service Obligation) อาจมีการจัดลำดับความสำคัญที่แตกต่างกันไปเช่น ใช้เกณฑ์โอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (EP) ความเสี่ยงของโครงการลงทุนประโยชน์เชิงสังคม ต่อผู้ใช้บริการ และโอกาสในการเติบโตของโครงการลงทุน เป็นต้น ในการจัดลำดับความสำคัญ กลยุทธ์ที่มีโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มสูง ความเสี่ยงในการลงทุนต่ำ มีโอกาสในการเติบโตสูง และมีประโยชน์เชิงสังคมต่อผู้ใช้บริการมากกว่า จะเป็นกลยุทธ์ที่น่าจะถูกดำเนินการก่อน

**การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์**  
 ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

โครงการ	ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์			ความเสี่ยง			ประโยชน์ทางสังคม		ค่า EP		โอกาสในการเติบโต	
	ระดับ	สถานะ	ระดับ	สถานะ	ระดับ	สถานะ	ระดับ	สถานะ	ระดับ	สถานะ	ระดับ	สถานะ
โครงการลงทุน 1	มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มาก	●	มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง	●	มีประโยชน์ทางสังคมสูง	●	ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	○	35% ภายใน 5 ปี	○	●	
โครงการลงทุน 2	มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ปานกลาง	●	มีความเสี่ยงต่ำ	●	มีประโยชน์ทางสังคมน้อย	○	สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมาก	●	17% ภายใน 5 ปี	●	●	
โครงการลงทุน 3	มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ค่อนข้างน้อย	●	มีความเสี่ยงสูง	○	มีประโยชน์ทางสังคมน้อย	○	สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรค่อนข้างน้อย	●	14% ภายใน 5 ปี	●	●	
โครงการลงทุน 4	มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ค่อนข้างน้อย	●	มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง	●	มีประโยชน์ทางสังคมค่อนข้างน้อย	●	สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมาก	●	54% ภายใน 5 ปี	●	●	

### 8. การวางแผนสถานการณ์เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของค่า EP ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning) เป็นหนึ่งในเครื่องมือเพื่อช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อสถานการณ์ภายนอกหรือภายในมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นการบริหารงานที่ดีกว่าการคาดการณ์จากสถานการณ์ใดสถานการณ์เดียว (Single – point Forecasting) การวางแผนสถานการณ์ยังช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสถานการณ์ในอนาคตและผลการดำเนินงานค่า EP ที่เป็นไปได้ อย่างครบถ้วน และสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงทีในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

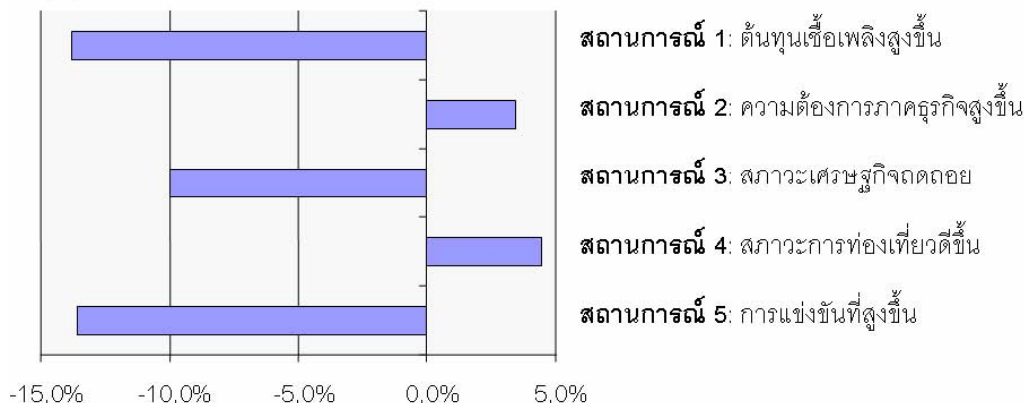
การวางแผนสถานการณ์จัดทำได้โดยการเปลี่ยนสมมติฐานในแบบจำลองทางการเงินของหน่วยงาน เพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงของค่า EP ในแต่ละสถานการณ์ เช่น หากจำนวนลูกค้าของหน่วยงานต่ำลง จะทำให้ค่า EP เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหรือการที่ต้นทุนวัตถุดิบ เชื้อเพลิง สูงขึ้น จะส่งผลให้ค่า EP ลดลงอย่างไร

ในทางปฏิบัติการวางแผนสถานการณ์ จะช่วยให้หน่วยงานสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น

- กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์เพียงใด
- กลยุทธ์ของหน่วยงานมีประสิทธิภาพแค่ไหนในแต่ละสถานการณ์
- กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความยืดหยุ่นแค่ไหนในแต่ละสถานการณ์
- หน่วยงานมีกลยุทธ์ในการลดความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือไม่

#### ผลกระทบต่อค่า EP

(%)



ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลงานค่า EP ในแต่ละสถานการณ์

การวิเคราะห์ผลงานค่าEPในแต่ละสถานการณ์ ดำเนินการได้โดย

- การวิเคราะห์ความไวของปัจจัย (Sensitivity Analysis)
- การวิเคราะห์สถานการณ์จาก Financial Model (Simulation)

## 9. การกำหนดเป้าหมายโดยใช้ค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการสร้างมูลค่า

### 9.1 หลักการที่สำคัญของระบบ EVM

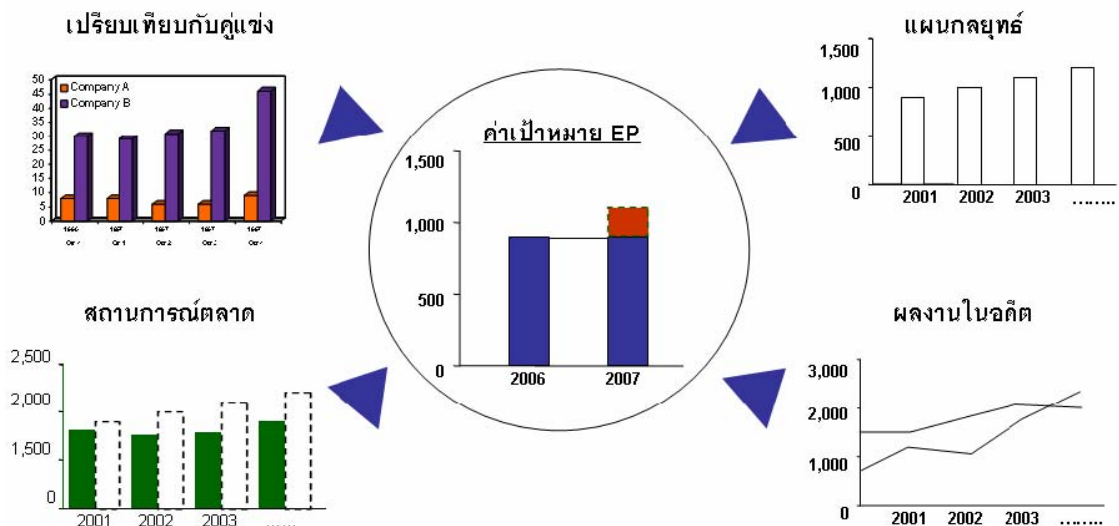
- การตั้งค่าเป้าหมายการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร เพื่อให้เกิดการวัดผลงานได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม
- การตั้งค่าเป้าหมายจะต้องกำหนดให้ตั้งกับทั้งระดับองค์กร และระดับศูนย์ EVM ซึ่งถูกจัดทำขึ้น ณ ต้นปีงบประมาณ
- ค่าเป้าหมายจะนำมาเปรียบเทียบกับค่า EP ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อทราบถึงผลการในรอบปีที่ผ่านมา

9.2 อ.ป. จะตั้งค่าเป้าหมายการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรทุกปี โดยกระจายเป้าหมายให้กับผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารของหน่วยธุรกิจ ค่าเป้าหมายจะอิงกับมาตรวัดที่เป็นมาตรวัดที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เช่น มาตรวัด Economic Profit หรือ ROIC เช่น อ.ป. จะสร้างค่า Economic Profit ให้เพิ่มขึ้น 5% ทุกปี (ตัวเลขสมมติ)

9.3 การผลักดันค่าเป้าหมาย การกำหนดค่าเป้าหมาย จะเป็นการส่งสัญญาณความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม และผลักดันความรับผิดชอบในการสร้างมูลค่าลงไปสู่ระดับต่างๆ ในองค์กร

### 9.4 ปัจจัยในการตั้งค่าเป้าหมาย

- ผลการดำเนินงานของหน่วยงานเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม
- แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของหน่วยงาน
- สถานการณ์ตลาดและเศรษฐกิจในภาพรวม
- ผลงานค่า EP ในอดีต



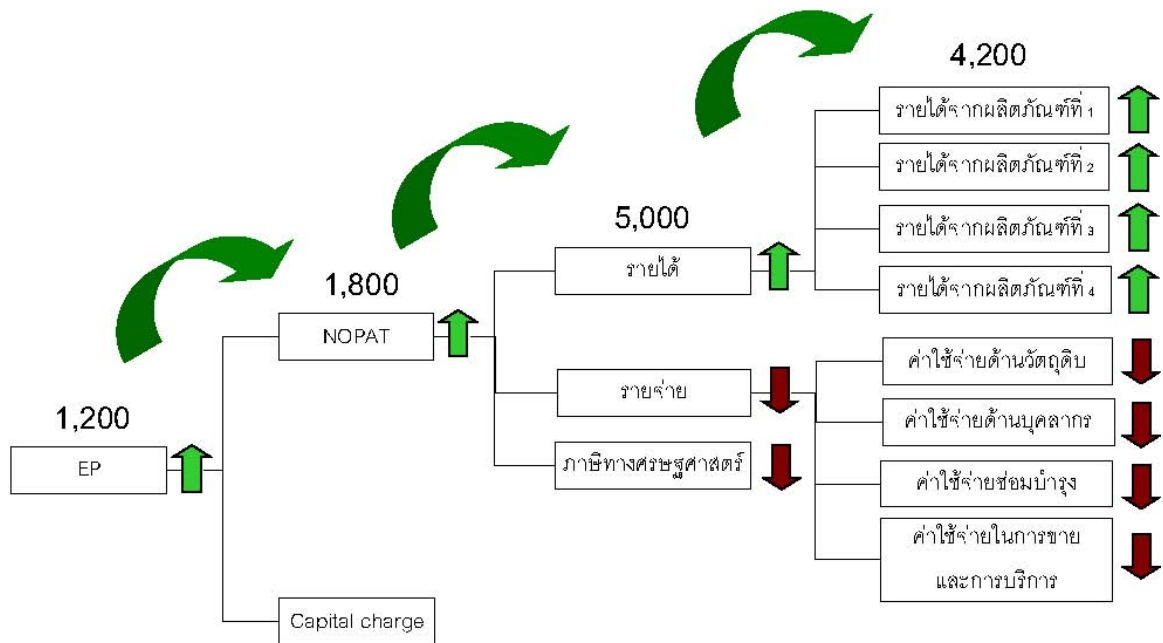
*ตัวอย่างปัจจัยเพื่อการกำหนดเป้าหมายค่าEP*

ค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนถูกกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายค่า EP ระดับองค์กรกับปัจจัยขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการ หากค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ในทุกปัจจัยได้ถูกทำให้สัมฤทธิ์ผล เป้าหมายค่า EP โดยรวมขององค์กรจะถูกทำให้สัมฤทธิ์ผลเช่นเดียวกัน

**การกำหนดเป้าหมายแบบจากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ (Top-Down Approach)**  
 ค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนถูกกำหนดขึ้นจากการกระจายเป้าหมายค่า EP ขององค์กรไปยังปัจจัยขับเคลื่อน

**การกำหนดเป้าหมายแบบจากระดับปฏิบัติการสู่ระดับองค์กร (Bottom-Up Approach)**  
 ค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อน ถูกกำหนดจากแผนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ หรือศูนย์ EVM แล้วรวมขึ้นมาเป็นตัวเลขค่า EP ขององค์กรทั้งหมด

อ.อ.ป. จะใช้ทั้งการกำหนดเป้าหมายแบบจากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ (Top-Down Approach) และการกำหนดเป้าหมายแบบจากระดับปฏิบัติการสู่ระดับองค์กร (Bottom-Up Approach) การใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน จะทำให้มีการปรับเปลี่ยนตัวเลขค่าเป้าหมาย (reconciliation) ให้มีความเป็นไปได้ในระดับปฏิบัติการและเป้าหมายองค์กรโดยรวมเป็นเป้าหมายที่สามารถยอมรับได้ อีกทั้งยังสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้นด้วย



ตัวอย่างการกระจายเป้าหมายค่า EP

การคำนวณค่า EP/ ROIC ของแต่ละศูนย์ หน่วยงานสามารถใช้ EP Driver Model เพื่อการคำนวณหาเป้าหมายค่า EP/ ROIC ของแต่ละศูนย์ EVM ได้โดยการระบุถึงค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ค่าเป้าหมายรายได้การใช้สินทรัพย์เพื่อให้ EP Driver Model คำนวณเป้าหมายค่า EP ของศูนย์ EVM โดยเป้าหมายค่า EP ของศูนย์ EVM นั้น รวมกันจะเท่ากับเป้าหมายค่า EP ขององค์กร

นอกเหนือจากการใช้ EP Driver Model แล้วการกำหนดเป้าหมายจากปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ อาจจำเป็นต้องมีการสร้างแบบจำลอง Financial Model สำหรับการแปลงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ แผนในการดำเนินงานแผนการลงทุนหรืองบประมาณ และเป้าหมายในด้านต่างๆ ทั้งหมดให้เป็นผลกำไร/ ขาดทุน และงบดุล หรือ NOPAT และ Capital ในแต่ละปี เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายที่ถูกต้องและเหมาะสมได้ต่อไป



P&L Statement							
ABC Company		Select Option: Base Case					
Profit & Loss Statement							
(million baht)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sales	600.0	693.0	800.4	924.5	1,067.8	1,233.3	1,424.4
Cost of Goods Sold (include Depre)	380.0	452.7	533.6	608.9	695.1	793.9	907.2
<b>Gross Profit</b>	<b>220.0</b>	<b>240.3</b>	<b>266.8</b>	<b>315.6</b>	<b>372.7</b>	<b>439.4</b>	<b>517.3</b>
<b>Selling General and Admin expenses</b>							
Advertising and selling	30.0	34.7	40.0	46.2	53.4	61.7	71.2
R&D	20.0	20.0	20.8	21.6	22.5	23.4	24.3
Office rent and Utilities	10.0	11.0	11.4	11.9	12.4	12.9	13.4
Salaries and admin expenses	15.0	15.8	16.5	17.4	18.2	19.1	20.1
Misc. and Other expenses	6.0	6.9	8.0	9.2	10.7	12.3	14.2
Interest Expenses	30.0	12.0	39.0	36.0	30.0	24.0	18.0
<b>Profit Before Tax</b>	<b>109.0</b>	<b>140.0</b>	<b>131.0</b>	<b>173.2</b>	<b>225.5</b>	<b>286.0</b>	<b>356.0</b>
Income Tax	32.7	42.0	39.3	52.0	67.7	85.8	106.8
<b>NOPAT</b>	<b>76.3</b>	<b>98.0</b>	<b>91.7</b>	<b>121.3</b>	<b>157.9</b>	<b>200.2</b>	<b>249.2</b>

ตัวอย่าง Financial Model สำหรับการประมาณการค่า NOPAT, Capital และ EP

การกำหนดเป้าหมายนั้นอาจมีการกำหนดเป้าหมายในหลายสถานการณ์ เช่น Stretch Case, Base Case

- Stretch Case คือการกำหนดผลงานค่า EP ที่เกิดจากประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีมากและต้องใช้ระดับความพยายามสูงกว่าปกติ จึงจะมีโอกาสบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้เมื่อเทียบกับค่าเป้าหมายฐานของรัฐวิสาหกิจ เช่น Customer Acquisition Rate โดยทั่วไปอยู่ที่ 25% แต่หากผู้บริหารและพนักงานสามารถทำให้ Customer Acquisition Rate เพิ่มขึ้นเป็น 30% จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้นในระดับ Stretch Case การตั้งเป้าหมาย Stretch Case นั้นทำขึ้นเพื่อจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานให้เหนือกว่าค่าเป้าหมายฐาน โดยหากบรรลุเป้าหมาย Stretch Case องค์กรทั่วไปอาจมีการกำหนดผลตอบแทนพิเศษให้กับผู้บริหาร และพนักงานที่รับผิดชอบเป้าหมายดังกล่าวเพิ่มขึ้น

การกระจายเป้าหมายไปยังปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP หน่วยงาน จะต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ให้กับหน่วยงานหรือศูนย์ EVM ทั้งนี้เพื่อให้มีหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบต่อค่า EP และปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP กระบวนการดังกล่าวรวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดด้วย

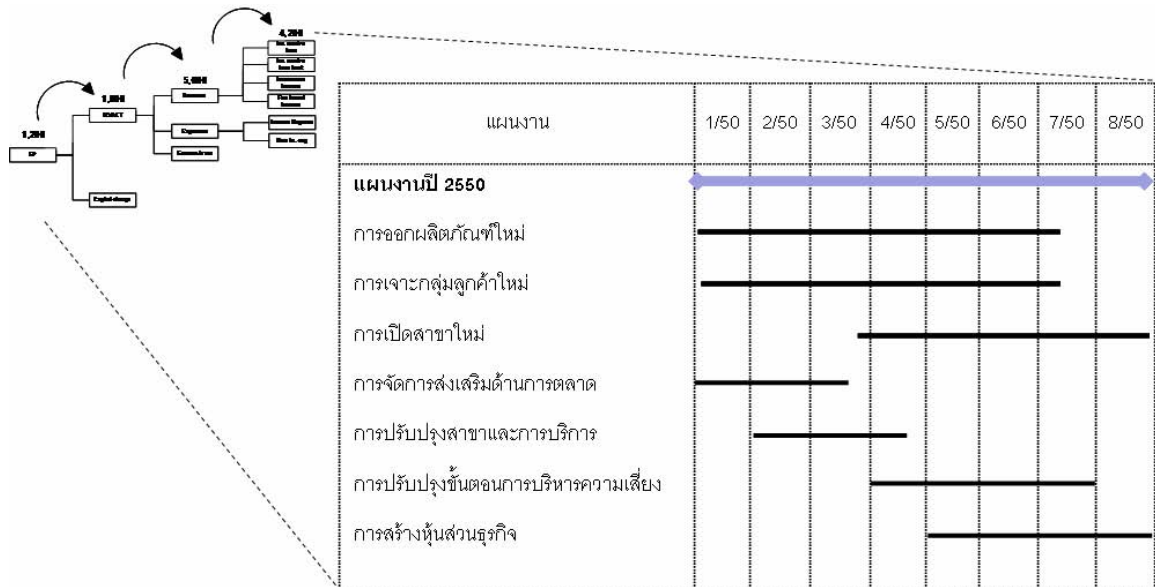
หน้าที่	ปัจจัยขับเคลื่อน	ค่าเป้าหมาย	ตัววัดผลงาน / KPI	ขอบเขตความรับผิดชอบ/ เจ้าของ
ศูนย์ EVM 1				
ศูนย์ EVM 2				
ศูนย์ EVM 3				
ศูนย์ EVM n				

ตัวอย่างตารางการกระจายความรับผิดชอบของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP



## 10. การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ได้ตามเป้าหมาย

เมื่อหน่วยงานต่างๆ ได้รับเป้าหมายสร้างมูลค่า EP และที่มีความรับผิดชอบต่อปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะต้องจัดทำแผนงาน แผนปฏิบัติการ ที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ สามารถบรรลุถึงค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ที่รับผิดชอบได้



ตัวอย่างแผนงานเพื่อบรรลุค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP

## 11. หลักการและปัจจัยในการจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร

หลังจากหน่วยงานได้กำหนดแผนงานของแต่ละศูนย์ EVM อย่างชัดเจนแล้ว ต้องดำเนินการดังนี้

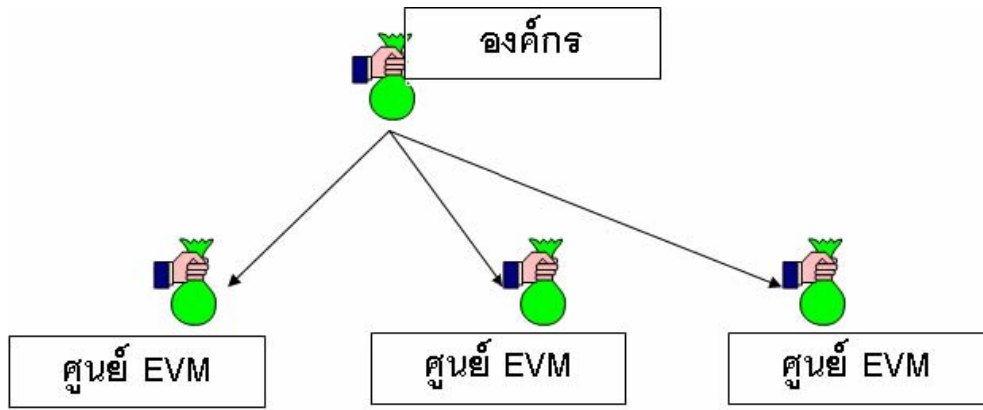
### 11.1 จัดทำงบประมาณประจำปีของแต่ละศูนย์ EVM

- งบประมาณปฏิบัติการ
- เงินทุนในระบบ EVM

### 11.2 จัดสรรเงินทุนรวมขององค์กรลงไปยังแต่ละศูนย์ EVM

#### หลักการจัดสรร

- ความต้องการเงินทุนของแต่ละศูนย์ EVM
- การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากรขึ้นอยู่กับการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำแผนธุรกิจและแผนวิสาหกิจ
- การจัดสรรเงินทุนลงมายังศูนย์ EVM เพื่อกระจายความรับผิดชอบของเงินทุน ไปยังศูนย์ EVM นอกเหนือจากความรับผิดชอบในรายได้และค่าใช้จ่าย
- การกระจายความรับผิดชอบของเงินทุนนั้นยังช่วยให้รัฐวิสาหกิจวางแผนการสำรองเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพด้วย กล่าวคือรัฐวิสาหกิจจะไม่สำรองเงินทุนมากหรือน้อยกว่าความจำเป็น



ตัวอย่างการกระจายเงินทุนลงมายังศูนย์EVM

## บทสรุป

### การจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณตามแนวทางบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

ในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งจะต้องดำเนินการจัดทำทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร ซึ่งจะต้องส่งให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติก่อนเริ่มปีงบประมาณ (มกราคมของทุกปี) ตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นไป ขั้นตอนการจัดทำแผนให้นำแนวคิดตามระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยต้องมีการดำเนินการดังนี้

#### 1. องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ

#### 2. ขั้นตอนการจัดทำแผน

- การวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน
- การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์
- การจัดทำงบประมาณระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน

#### 3. มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง ตาม EP/ ROIC

เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพกับคู่แข่งชั้น เพื่อกำหนดเป้าหมายการสร้างมูลค่าเพิ่มและกระตุ้นพัฒนาตนเองเหมาะสม

#### 4. การวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างมูลค่าของหน่วยงาน

- วิเคราะห์ค่า EP ในอดีต
- วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า
- จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า
- จัดทำ EP Driver Model
- ทดสอบความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน
- ทดสอบความควบคุมได้

#### 5. การกำหนดทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ในอนาคต

- วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทาง
- จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

#### 6. การวางแผนสถานการณ์เพื่อเข้าใจค่า EP ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

- ตั้งสมมติฐานสร้างแบบจำลองทางการเงิน
- วิเคราะห์ความไวของปัจจัย
- วิเคราะห์สถานการณ์จาก Financial Model

#### 7. การกำหนดเป้าหมายการสร้างมูลค่า

- กำหนดเป้าหมาย EP หรือ ROIC ทั้งในระดับองค์กรและหน่วยงาน ทุกปี
- กำหนดเป้าหมายจากระดับบนลงสู่ล่าง หรือล่างสู่บน จากปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ
- กระจายเป้าหมายไปยังปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และผู้รับผิดชอบ

#### 8. การจัดทำแผนปฏิบัติการ

- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ จัดทำแผนงาน
- แผนปฏิบัติการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### 9. การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร

- งบประมาณประจำปี ประกอบด้วยปฏิบัติการ เงินทุน
- จัดสรรเงินทุนไปยังหน่วยงาน หรือศูนย์ EVM
- จัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

### 3. คู่มือการวิเคราะห์โครงการลงทุนตามระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

#### 1. หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้นำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้ตั้งแต่ปี 2549 ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง โดยในปี 2549 และ 2550 เป็นระยะที่ 1, 2 เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร ก่อนที่จะมีการวัดความก้าวหน้าของผลงานค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit – EP) ปี 2550 มีกิจกรรมพัฒนาระบบวัดผลงาน ค่า EP ในระดับองค์กร ปี 2549 เปรียบเทียบกับปี 2546 – 2548 และการเชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินการดำเนินงานประจำปีของ อ.อ.ป. ทางด้านการดำเนินงานตามนโยบาย สำหรับปี 2551 เน้นการประยุกต์ใช้หลักการของ EVM ใน 5 ด้านสำคัญของการบริหารจัดการองค์กร ด้านหนึ่งคือการนำแนวคิดมาเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์โครงการลงทุน โดยคำนึงถึงต้นทุนหรือการวัดค่ามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (ค่า EP)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ แต่มีหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจสร้างผลกำไรและหารายได้ส่งให้รัฐอีกทางหนึ่งด้วย อ.อ.ป. มีการลงทุนอย่างต่อเนื่องด้านสวนป่า อุตสาหกรรมไม้ ธุรกิจบริการ และมีการลงทุนในโครงการใหม่ๆ อยู่เสมอ ในการลงทุนจำเป็นต้องวิเคราะห์โครงการว่าเหมาะสม คู่มีค่ากับการลงทุนหรือไม่ จึงได้จัดทำคู่มือขึ้นเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์โครงการ เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ก่อนที่จะส่งให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณา

#### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางในการพิจารณาโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรของแต่ละโครงการลงทุน มีแนวทาง ขั้นตอนในการวิเคราะห์โครงการ

2.2 เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ว่าโครงการที่จัดทำควรลงทุนหรือไม่อย่างไร ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารฝ่ายวางแผนการลงทุน และฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในการจัดสรรเงินลงทุนและทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินโครงการต่างๆ เพื่อที่จะลงทุนในปัจจุบัน หรือเพื่อที่จะวางแผนการลงทุนระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลตอบแทนที่ดีที่สุด

2.3 เพื่อช่วยให้มีระบบในการติดตามประเมินผลโครงการลงทุนว่าโครงการลงทุนมีการสร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามเป้าหมายหรือไม่

#### 3. ลักษณะของการลงทุน ของ อ.อ.ป. ที่จะใช้หลักการระบบ EVM

3.1 เป็นโครงการที่เพิ่มมูลค่าให้กับ อ.อ.ป. เสริมสร้างภาพลักษณ์หรือมีประโยชน์ต่อสังคม

3.2 เป็นโครงการลงทุนที่สามารถให้ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นแก่ อ.อ.ป. อย่างชัดเจนและมีมูลค่าการลงทุนสูง

3.3 เป็นการขยายโรงงานหรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

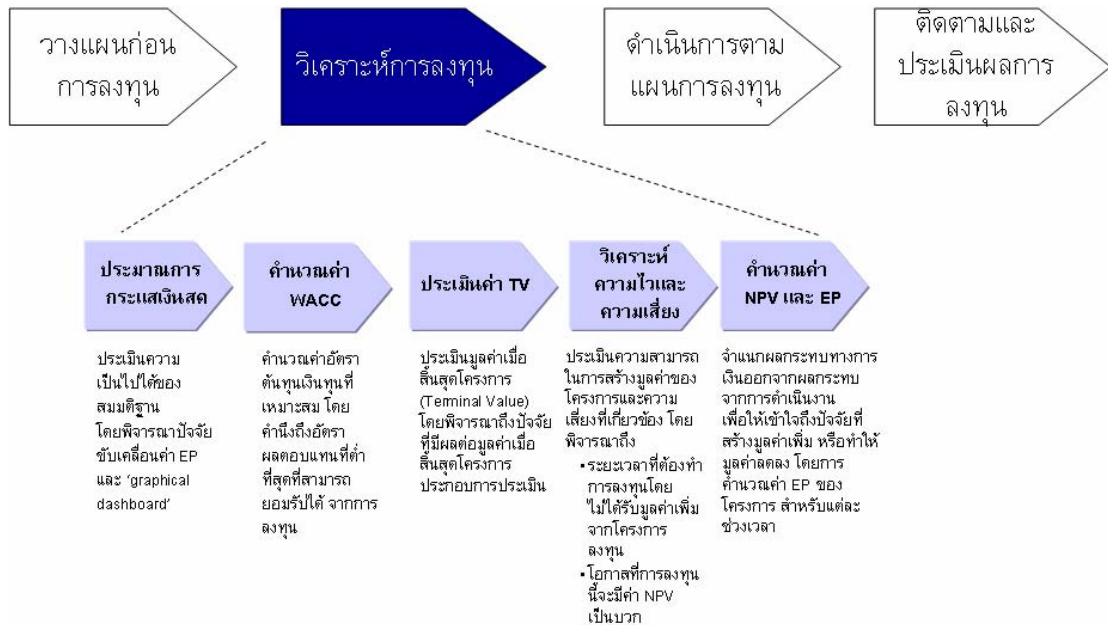
\*โครงการที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ ค่า EP หรือ ROIC\*

- โครงการที่มีมูลค่าการลงทุนต่ำ เช่น อุปกรณ์สำนักงานไม่คุ้มค่าทรัพยากรในการวิเคราะห์ เช่น การซื้ออุปกรณ์สำนักงาน
- โครงการที่คำนวณค่า EP/ ROIC ได้ยากและไม่แม่นยำ เช่น การลงทุนซื้อ software เพื่อการบริหารจัดการภายใน

#### 4. ขั้นตอนในการวิเคราะห์โครงการลงทุน

เมื่อหน่วยงานใดมีความประสงค์จะดำเนินการลงทุนใหม่ๆ ที่เข้าหลักเกณฑ์ตามข้อ 3 แล้ว ให้จัดทำรายละเอียดโครงการตามรูปแบบการเขียนโครงการทั่วไป พร้อมวิเคราะห์โครงการให้เรียบร้อย ก่อนเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น การวิเคราะห์ต้องดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอน

ขั้นตอนการวิเคราะห์โดยทั่วไปสามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังแผนภาพ



#### ขั้นตอนการวิเคราะห์โครงการลงทุน

##### 4.1 การวางแผนและกลั่นกรองก่อนการลงทุน (Pre- Investment Planning)

ให้ดำเนินการศึกษาลักษณะและประเภทของโครงการลงทุน มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และเชื่อมโยงแผนการลงทุนในโครงการกับนโยบาย อ.อ.ป. นโยบายและแผนกลยุทธ์ อ.อ.ป. ที่วางไว้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายการลงทุนอย่างชัดเจน ความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์ ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมเบื้องต้น แต่ยังไม่มีการวิเคราะห์ผลกระทบทางการเงินในเชิงลึก โดยโครงการที่ผ่านการตรวจสอบและกลั่นกรองขั้นแรกนี้ เท่านั้นที่จะได้รับการวิเคราะห์อย่างละเอียดยิ่งขึ้นในระยะต่อไป กิจกรรมที่จะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนนี้ เช่น ประเมินความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์กับแนวทางและทิศทางขององค์กร และระบุข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน ประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์อื่นๆ ก่อนที่ลงรายละเอียดในขั้นต่อไป

##### 4.2 การวิเคราะห์การลงทุน (Investment Analysis)

ในขั้นตอนนี้จะมีการวิเคราะห์โครงการลงทุนโดยใช้ปัจจัยและทฤษฎีการวิเคราะห์การลงทุนทางการเงินอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถเข้าใจปัจจัยทางการเงินมาวิเคราะห์ว่าจะเลือกลงทุนในโครงการลงทุนใด ที่สร้างมูลค่าให้กับหน่วยงาน และช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละการลงทุนว่าควรจะมีแผนการลงทุนในระดับองค์กรอย่างไรในอนาคต เมื่อวิเคราะห์โครงการว่าคุ้มค่าแล้ว จากนั้นนำเสนอขออนุมัติโครงการต่อหน่วยงาน ผู้อำนวยการ หรือคณะกรรมการ อ.อ.ป. ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามระเบียบขั้นตอนที่กำหนด

##### 4.3 ดำเนินการตามแผนการลงทุน (Execution)

เมื่อโครงการลงทุนได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ อ.อ.ป. หรือหน่วยงานจะดำเนินการดังนี้

- จัดตั้งทีมงาน หรือคณะทำงานที่จะมาดำเนินโครงการ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ทีมงานจะช่วยให้การดำเนินงานของโครงการลงทุนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

- ระหว่างดำเนินการตามโครงการ ทีมงานนี้จะติดตามความคืบหน้าของโครงการ การใช้ทรัพยากร หรือค่าใช้จ่ายเพื่อเปรียบเทียบกับแผนดำเนินการที่กำหนดไว้ก่อนการดำเนินงาน
- ตรวจสอบมูลค่าการลงทุนเชิงเศรษฐศาสตร์ในขณะนั้นว่า Net Present Value (NPV) ในขณะนั้น หรือในอนาคตของการลงทุนจะเป็นอย่างไร ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่า ควรทำอย่างไรกับการลงทุนนี้จะลงทุนต่อไป จะยุติ หรือจะใช้ทางเลือกอื่นเพื่อความเหมาะสม

#### 4.4 ติดตามและประเมินผลการลงทุน (Monitoring)

เพื่อที่จะให้มั่นใจว่า โครงการลงทุนที่ดำเนินงานไปนั้น จะเป็นไปตามตารางกำหนดการและให้ผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ไว้ หน่วยงาน / อ.อ.ป.จะมีการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานของการลงทุนในทุกโครงการ โดยตรวจสอบว่าโครงการได้บรรลุถึงเป้าหมายทั้งด้านการดำเนินงานและด้านการเงินหรือไม่อย่างไร นำผลการดำเนินงานที่ได้รับจากการลงทุนนั้น ไปใช้เพื่อปรับปรุงขั้นตอนในการตัดสินใจการลงทุนโดยรวมในอนาคต ในการติดตามผลจะมีข้อมูลตัวชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicators : KPIs) ที่เหมาะสมมาช่วยในการวัดผลการดำเนินงานว่าได้เป็นไปตามแผนที่กำหนด และเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ในด้านอื่นๆ ที่ค่า EP ไม่สามารถวัดได้

### 5. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์การลงทุน

การลงทุนของ อ.อ.ป. โดยปกติจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือการลงทุนในโครงการใหม่ หรือการขยายโครงการและการลงทุนเพิ่มเพื่อทดแทนโครงการเก่าบางส่วน หรือทั้งหมดซึ่งในการลงทุนทั้ง 2 ประเภทนี้จะอยู่ภายใต้หลักแนวคิดส่วนเพิ่ม (Incremental Concept) และมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและจะต้องทำการ วิเคราะห์ ให้ครบถ้วน ดังนี้

#### 5.1 เงินลงทุนเริ่มต้นสุทธิ (Net Initial Investment)

เงินลงทุนเริ่มต้นสุทธินั้นจะเป็นรายการเงินสดที่จ่าย (Cash Outflow) เพื่อให้โครงการที่ลงทุนพร้อมและสามารถที่จะดำเนินการได้ ณ วันลงทุนวันแรก แต่จะมีความแตกต่างกันเล็กน้อยในรายละเอียดของการลงทุนทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

- เงินลงทุนเริ่มต้นสุทธิสำหรับโครงการใหม่ หมายถึง เงินสดที่ต้องจ่ายทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์หรือโครงการใหม่ ในสภาพที่พร้อมใช้งานได้ ณ วันลงทุน

	ราคาซื้อ(หลังจากหักราคาส่วนลดถ้ามี)
+	ค่าใช้จ่ายต่างๆที่ทำให้สินทรัพย์พร้อมใช้งานได้*
+	เงินทุนหมุนเวียนของโครงการใหม่(ถ้ามี)**
=	เงินลงทุนเริ่มต้นสุทธิ

- เงินลงทุนเริ่มต้นสุทธิสำหรับการลงทุนเพิ่ม เพื่อทดแทนโครงการเก่าบางส่วน หรือทั้งหมด ต้องคำนึงถึงกระแสเงินสดรับและจ่ายที่เพิ่มหรือลดจากการทดแทนโครงการเก่า

	ราคาซื้อ(หลังจากหักราคาส่วนลดถ้ามี)
+	ค่าใช้จ่ายต่างๆที่ทำให้สินทรัพย์พร้อมใช้งานได้*
+	เงินทุนหมุนเวียนของโครงการใหม่ที่เพิ่มจากโครงการเดิม(ถ้ามี)**
-	กระแสเงินสดรับที่เกิดจากการขายสินทรัพย์เก่าบางส่วนหรือทั้งหมด***
-	เงินลงทุนที่ประหยัดได้จากการทดแทนโครงการเก่า****
=	เงินลงทุนเริ่มต้นสุทธิ

หมายเหตุ

\* ค่าใช้จ่ายต่างๆเช่นค่าขนส่งค่าติดตั้งค่าทดลองเครื่อง เป็นต้น

\*\* เงินทุนหมุนเวียน เงินทุน หรือสินทรัพย์หมุนเวียน ที่ต้องจ่ายเพิ่มเพื่อให้เกิดสภาพคล่องของโครงการลงทุน ซึ่งได้แก่ เงินสดสินค้าวัตถุดิบ เป็นต้น โดยจะถือเป็นกระแสเงินสดจ่าย ณ วันเริ่มโครงการ แต่จะเป็นกระแสเงินสดรับเมื่อสิ้นอายุโครงการลงทุน นั่นคือจะได้รับคืนเมื่อโครงการสิ้นสุด แต่มูลค่าของส่วนรับและจ่าย เมื่อคิดเป็นมูลค่าปัจจุบันจะไม่เท่ากัน

\*\*\* กระแสเงินสดรับที่เกิดจากการขายสินทรัพย์เก่าบางส่วน หรือทั้งหมด จะเป็นเงินสดที่หักจากการลงทุนเริ่มต้นของโครงการใหม่ เช่น ในกรณีที่มีการคิดการขายสินทรัพย์เก่า โดยที่มีการพิจารณาการขายที่ไม่ใช่การขาย ตามราคาบัญชี (Book Value) จะต้องมีการพิจารณาผลกำไรหรือขาดทุน จากการขายสินทรัพย์นั้น รวมทั้งผลกระทบต่อภาษีเงินได้

\*\*\*\* เงินลงทุนที่ประหยัดได้จากการยกเลิกโครงการเก่า จะคิดเฉพาะเงินลงทุนที่แท้จริง (Capital Expenditures) เช่น เงินลงทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง หรือในบางกรณีเงินลงทุนในการซ่อมบำรุงใหญ่ หรือการยกเครื่องของเครื่องจักรเก่า จะบันทึกเป็นเงินลงทุน และนำไปหักในเงินลงทุนโดยตรง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการคำนวณค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์เก่า ทั้งนี้เงินลงทุนกรณีนี้จะไม่คิดเป็นค่าใช้จ่ายและจะไม่มีผลกระทบต่อภาษีเงินได้

เงินลงทุนที่แท้จริงนี้ จะแตกต่างจากค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน (Operating Expenses) เช่น ค่าซ่อมแซม ค่าบำรุงรักษาหรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และมีผลกระทบทางด้านภาษีเงินได้ การทดแทนโครงการ ทำให้ทางรัฐวิสาหกิจสามารถหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายเหล่านี้ ซึ่งมีผลให้กำไรในงบกำไรขาดทุนเพิ่มขึ้น และจะมีผลต่อค่าใช้จ่ายทางด้านภาษีที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น

$$\text{ค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้จากการยกเลิกโครงการเก่า} = \text{ค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้} * (1 - \text{อัตราภาษีเงินได้})$$

## 5.2 การคาดการณ์กระแสเงินสดรับและจ่ายเพิ่ม (Forecasting Incremental Cash flow)

การคาดการณ์กระแสเงินสดรับและจ่ายเพิ่ม จะขึ้นกับการตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานซึ่งแต่ละโครงการ จะมีการพิจารณาปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านค่าใช้จ่ายและรายได้ ที่เกี่ยวข้องในการคำนวณกำไรขาดทุนสุทธิที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี

การคิดกระแสเงินสดรับหรือจ่ายสุทธิในแต่ละปีของโครงการการลงทุนจะสามารถคำนวณได้ดังนี้

	รายได้รับที่เพิ่มขึ้นหรือค่าใช้จ่ายที่ประหยัด
-	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมค่าเสื่อมที่เพิ่มขึ้น
=	กำไรขาดทุนก่อนหักค่าเสื่อมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและภาษีเงินได้ (EBITDA)
-	ค่าเสื่อมที่เพิ่มขึ้น (Depreciation)
=	กำไรขาดทุนก่อนหักค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและภาษีเงินได้ (EBIT)
-	ภาษีเงินได้ (อ.อ.ป. ไม่เสียภาษีเงินได้ แต่ให้คิดเสมือนเสียภาษี)
=	กำไรขาดทุนสุทธิจากการดำเนินการ (NOPAT)
+	ค่าเสื่อมที่เพิ่มขึ้น (Depreciation)
-	ยอดที่เปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์หมุนเวียน (Change in Net Working Capital)
-	เงินลงทุนสำหรับปี (Capital Expenditure)
=	กระแสเงินสดรับหรือจ่ายสุทธิจากการดำเนินการ (FCF)

นอกจากนี้ในปีสุดท้ายของโครงการการลงทุน จะต้องคำนึงถึงกระแสเงินสดรับเมื่อหมดอายุโครงการ (Terminal Value :TV) ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายการคิดมูลค่าหมดอายุ ณ วันที่จบโครงการ โดยคำนวณจากกระแสเงินสดรับหรือจ่ายสุทธิจากการดำเนินการ กระแสเงินสดรับจากการขายสินทรัพย์ตามราคาบัญชีที่ได้หักค่าเสื่อมราคาเรียบร้อยแล้ว (Liquidation at Book Value) แล้ว ซึ่งในบางกรณีอาจจะเป็นค่าซาก (Residual Value) และกระแสเงินสดรับจากเงินทุนดำเนินงานที่ได้รับคืนเมื่อหมดอายุโครงการ

### 5.3 การคำนวณอัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (WACC Computation)

$$WACC = (1-Tax) \times K_d \times \frac{D}{(D + E)} + K_e \times \frac{E}{(D + E)}$$

โดยที่	$K_d$	=	อัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ให้กู้ = $R_f + \text{Premium}$
	$K_e$	=	อัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น = $K_e = R_f + (MRP \times \text{Beta})$
	D	=	ส่วนของหนี้สิน
	E	=	ส่วนของผู้ถือหุ้น
	$R_f$	=	อัตราผลตอบแทนปราศจากความเสี่ยง (Risk Free Rate)
	Tax	=	อัตราภาษี
	MRP	=	ส่วนเพิ่มความเสี่ยงของตลาด (Market Risk Premium)
	Beta	=	สัมประสิทธิ์ผลตอบแทนต่อความเสี่ยงของธุรกิจ (Levered Beta: $\beta_L$ )

โครงการลงทุนของ อ.อ.ป. เป็นโครงการลงทุนเพื่อใช้สำหรับการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กร และการดำเนินงานของศูนย์ EVM จะใช้ค่า WACC เช่นเดียวกันทั้งองค์กร ซึ่งค่า WACC นี้ จะถูกนำมาใช้ในการคำนวณหามูลค่าปัจจุบันของโครงการลงทุนต่างๆ ขององค์กรต่อไป

แต่ในกรณีที่ อ.อ.ป. ได้มีการลงทุนอย่างอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก เช่น การลงทุนสร้างที่พักอาศัย การพัฒนาสินทรัพย์ อ.อ.ป. จะใช้ค่า WACC ที่แตกต่างจากค่า WACC ของโครงการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก ทั้งนี้เนื่องจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของโครงการลงทุนมีความแตกต่างกัน จะต้องมีการคำนวณค่า WACC โดยอิงกับค่า Beta ของอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งในกรณีนี้จะต้องใช้ค่า Beta ของอุตสาหกรรมการพัฒนาสินทรัพย์ แล้วนำมาคำนวณค่า WACC โดยใช้สมการที่กล่าวแล้วข้างต้น

### 5.4 การวิเคราะห์ทางการเงินของแต่ละโครงการโดยคำนวณจากตัวชี้วัดทางการเงิน

การวิเคราะห์การลงทุนของแต่ละโครงการ จะมีการคำนึงถึงตัวชี้วัดทางการเงินต่างๆ เช่น วิธีระยะเวลาคืนทุน วิธีอัตราผลตอบแทนของโครงการ วิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ วิธีมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้ อ.อ.ป./ หน่วยงานสามารถพิจารณาในการจัดสรรเงินลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลงทุนในโครงการที่สามารถให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดต่อองค์กร แต่ละตัวชี้วัดทางการเงินมีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน

### 5.5 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk & Sensitivity Analysis)

ในการลงทุนของแต่ละโครงการ โดยเฉพาะการลงทุนที่มีมูลค่าการลงทุนที่สูงและมีผลกระทบต่อกระแสเงินรับและจ่ายของ อ.อ.ป. สูง ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เช่น โครงการตั้งโรงไฟฟ้าชีวมวลในสวนป่า โครงการพัฒนาสินทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย ปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อมูลค่าผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ในโครงการเหล่านี้ จะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ เนื่องจากการลงทุนในแต่ละโครงการจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กรในสายตาของประชาชน นักลงทุน

## 6. ตัวชี้วัดทางการเงินที่สำคัญ

ในการวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ หน่วยงานจะต้องพิจารณาตัวชี้วัดทางการเงินที่สำคัญโดยจะต้องพิจารณาควบคู่กันไปถึง 5 ตัว ดังนี้

### 6.1 วิธีระยะเวลาคืนทุน (Payback Period Method: PB)

เป็นการคำนวณหาระยะเวลาที่คุ้มทุนของโครงการการลงทุน ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

$\text{ระยะเวลาคืนทุน (ปี)} = \text{ระยะเวลาที่กระแสเงินสดรับสุทธิสะสมเท่ากับเงินลงทุนสุทธิ}$ <p style="text-align: center;">หรือกระแสเงินสดจ่าย ณ วันเริ่มโครงการ</p>
--



หลักการตัดสินใจคือ เลือกโครงการลงทุนที่คืนทุนเร็วที่สุด การประเมินการลงทุนโดยวิธีนี้ เป็นวิธีการประเมินโครงการลงทุนเพื่อวิเคราะห์ว่าการลงทุนนั้นต้องใช้เวลากี่ปีที่จะคืนทุน เป็นการดูความเสี่ยงและสภาพคล่องในการลงทุน แต่วิธีนี้จะไม่คำนึงถึงค่าของเงินตามเวลาและกระแสเงินสดรับหลังจากปีที่คืนทุน

ตัวอย่าง หากใช้เงินลงทุนเริ่มต้นมูลค่า 1 ล้านบาท และมีกระแสเงินสดรับสุทธิ 200,000 บาทต่อปี ทุกๆ ปี  
 ระยะเวลาคืนทุนของโครงการนี้ คือ  
 $200,000 \times \text{payback period} = 1,000,000$  บาท ดังนั้นจะได้ payback period ที่ 5 ปี

**6.2 วิธีระยะเวลาคืนทุนคิดลด (Discounted Payback Period)**

วิธีนี้มีการคำนวณที่คล้ายกับวิธีระยะเวลาคืนทุน โดยหลักการตัดสินใจเลือกโครงการลงทุน ที่คืนทุนเร็วที่สุด แตกต่างกันที่มีการคำนวณหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดสุทธิในแต่ละปี แล้วใช้สมการวิธีระยะเวลาคืนทุน มาคำนวณหาระยะเวลาที่คุ้มทุนของโครงการ ที่คำนึงถึงค่าของเงินตามเวลา ซึ่งระยะเวลาที่คิดจากวิธีนี้ จะมีค่ามากกว่าระยะเวลาที่คิดจากวิธีระยะเวลาคืนทุน มีข้อด้อยคือ ไม่คำนึงถึงกระแสเงินสดรับหลังจากปีที่คืนทุน และมีความอ่อนแอถึงต่อโครงการลงทุนที่มีระยะการลงทุนยาว ในการที่จะเห็นผลการดำเนินงาน เช่น การลงทุนใน R&D เป็นต้น

**6.3 วิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value Method: NPV)**

วิธีนี้เป็นการคำนวณหามูลค่าปัจจุบัน ของกระแสเงินสดรับหรือจ่ายสุทธิตลอดโครงการลงทุน โดยใช้อัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (WACC) ซึ่งสามารถคำนวณได้ ดังนี้

$$NPV = - \text{Net Initial Investment} + \frac{FCF_1}{(1+r)^1} + \frac{FCF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCF_t}{(1+r)^t}$$

โดยที่

- r = WACC
- t = อายุของโครงการลงทุน (ปี)
- FCF = กระแสเงินสดสุทธิ (บาท)

หลักการตัดสินใจคือเลือกโครงการลงทุนที่ให้ค่า NPV เป็นบวกที่สูงสุด

ข้อดีของวิธีนี้คือสามารถใช้ประเมินมูลค่าปัจจุบันที่เพิ่มขึ้นจากเงินลงทุนเริ่มต้นสุทธิได้โดยสะดวกเพราะค่า NPV ที่ได้เป็นมูลค่าปัจจุบันในรูปตัวเงิน ข้อเสียของวิธีนี้คือไม่สามารถทำการเปรียบเทียบระหว่างแต่ละโครงการลงทุน เพราะเงินลงทุนเริ่มต้นสุทธิในแต่ละโครงการมีมูลค่าไม่เท่ากัน

**6.4 วิธีอัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return Method: IRR)**

เป็นการคำนวณหาอัตราผลตอบแทนที่แท้จริงของโครงการลงทุน หรืออัตราผลตอบแทนที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับเท่ากับมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดจ่าย ซึ่งหมายถึงมูลค่าปัจจุบันสุทธิ มีค่าเท่ากับศูนย์โดยที่ผลลัพธ์ที่ได้จะมีหน่วยเป็นเปอร์เซ็นต์ ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$NPV = 0 = - \text{Net Initial Investment} + \frac{FCF_1}{(1 + IRR)^1} + \frac{FCF_2}{(1 + IRR)^2} + \dots + \frac{FCF_t}{(1 + IRR)^t}$$

โดยที่

IRR = อัตราผลตอบแทนของโครงการ (%)

T = อายุของโครงการลงทุน (ปี)

FCF = กระแสเงินสดสุทธิ (บาท)

หลักการตัดสินใจคือเลือกโครงการลงทุนที่ให้ค่า IRR สูงสุดและมากกว่าค่า WACC

ข้อดีของวิธีนี้คือสามารถใช้เปรียบเทียบโครงการการลงทุนได้โดยง่าย เพราะอัตราอย่างง่ายที่ได้คิดรวมถึงเงินลงทุนเริ่มต้นสุทธิ ข้อเสียคือวิธีนี้จะไม่สามารถให้ค่าอัตราที่ถูกต้องได้ ถ้ามีการกลับเครื่องหมายของกระแสเงินสดสุทธิระหว่างปีในช่วงอายุของโครงการ อีกทั้งวิธีนี้ยังไม่สามารถที่จะบอกมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจากโครงการการลงทุน และไม่สามารถใช้ติดตามวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับที่วางแผนไว้

### 6.5 วิธีมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ในปัจจุบัน (Economic Profit: EP)

วิธีนี้เป็นวิธีที่คิดกำไรขาดทุนเชิงเศรษฐศาสตร์ ที่กำไรขาดทุนสุทธิจากการดำเนินการเกินจากต้นทุนเงินทุนสามารถคำนวณได้ดังสมการดังนี้

$$PV (EP) = \frac{EP_1}{(1 + r)^1} + \frac{EP_2}{(1 + r)^2} + \dots + \frac{EP_t}{(1 + r)^t}$$

โดยที่

EP = กำไรขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงาน (NOPAT)– ต้นทุนเงินทุน (Capital Charge)

Capital Charge = เงินทุน (Invested Capital) x WACC

หลักการตัดสินใจคือเลือกโครงการลงทุนที่ให้ค่า PV(EP) เป็นบวกที่สูงสุดและมีการสร้างค่า EP เป็นบวกได้เร็วกว่า วิธีนี้ให้ผลลัพธ์ที่เท่ากับ NPV แต่วิธีนี้จะแตกต่างกับ NPV โดยวิธีนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถหามูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนในแต่ละปี โดยสามารถนำค่า EP ที่ได้จากโครงการลงทุนแต่ละโครงการมารวมกับค่า EP จากการดำเนินงานในปัจจุบัน ทำให้สามารถประมาณการค่า EP ขององค์กรหรือศูนย์ EVM ได้ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานตั้งเป้าหมายของผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง และเป็นธรรมต่อไป

### แนวทางในการการประมาณการค่า EP ของโครงการ

การคาดการณ์ค่า EP สำหรับแต่ละปีของโครงการลงทุน รายได้ ค่าใช้จ่ายหรือเงินทุนจะเป็นตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโดยตรง และจะไม่มีรายการปรับปรุงทางบัญชีเพื่อคำนวณค่า EP

การคำนวณค่า EP ขององค์กรจะมีรายการปรับปรุงทางบัญชีต่างๆ ซึ่งอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงออกเนื่องจาก

- **การประมาณการรายได้ค่าใช้จ่ายหรือกำไรขาดทุน** จะทำการประมาณการเฉพาะตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานเท่านั้น จะไม่มีการประมาณการณรายการพิเศษต่างๆ ที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นเช่นกำไรขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น หรือภาษีที่ใช้โดยปกติ ก็จะใช้อัตราภาษีขององค์กรที่ 30% ซึ่งจะเท่ากับภาษีทางเศรษฐศาสตร์

- **การประมาณการเงินลงทุน** จะเท่ากับเงินลงทุนที่ใช้ในโครงการ โดยไม่ได้มีการประมาณการรายการต่างๆ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือรายการปรับปรุง เช่น ส่วนเกินทุนจากการปรับมูลค่าเงินลงทุน การประเมินมูลค่าสินทรัพย์ใหม่ หรือรายการอื่นๆ

ดังนั้นการคำนวณค่า NOPAT จึงสามารถคำนวณได้โดยตรงจากกำไรขาดทุน ที่ได้ประมาณการไว้และเงินทุน ก็จะสามารถคำนวณได้จากเงินลงทุนที่จะใช้ลงทุนในโครงการทั้งหมด

ตัวชี้วัดที่สำคัญทั้ง 5 ตัวจำเป็นสำหรับการวิเคราะห์โครงการลงทุน ซึ่งถ้าจะต้องทำการเปรียบเทียบระหว่างโครงการด้วยกัน จะต้องวิเคราะห์ตัวชี้วัดทางการเงินหลายๆ ตัวควบคู่กันไปเพื่อประกอบในการตัดสินใจ และไม่ควรทำเฉพาะตัวใดตัวหนึ่ง เนื่องจากแต่ละตัวชี้วัดต่างมีข้อดีและข้อเสียต่างๆ กัน

เช่น การใช้ค่า PV (EP) หรือค่า NPV ควบคู่กับ Payback Period ถ้าเป็นโครงการที่มีค่า NPV ใกล้เคียงกัน โครงการที่มีค่า Payback period ที่ต่ำกว่า จะมีความเสี่ยงน้อยกว่าและจะนำลงทุนมากกว่า

ตัวชี้วัด	ข้อดี	ข้อจำกัด
NPV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อยู่ในรูปของค่าสัมบูรณ์แสดงมูลค่าส่วนต่างได้อย่างชัดเจน</li> <li>- เหมาะสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแนวทางการจัดหาเงินทุนและความต้องการเงินทุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่สะท้อนการสร้างมูลค่าในแต่ละช่วงเวลา</li> <li>- NPV และ IRR อาจสะท้อนผลที่มีความขัดแย้งกัน</li> <li>- ไม่สามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้</li> </ul>
PV (EP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถใช้พิจารณาโครงการทั้งก่อนและหลังการลงทุนดังนั้นจึงสามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อยู่ในรูปของค่าสัมบูรณ์แสดงมูลค่าส่วนต่างได้อย่างชัดเจน</li> <li>- ต้องกำหนดสมมติฐานประกอบการคำนวณ และมีขั้นตอนการคำนวณมาก</li> </ul>
IRR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ง่ายต่อการทำความเข้าใจ</li> <li>- การคำนวณไม่ซับซ้อนไม่ต้องทำการคำนวณค่า WACC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NPV และ IRR อาจสะท้อนผลที่มีความขัดแย้งกัน</li> <li>- ไม่สามารถนำค่า IRR แต่ละโครงการมาบวกกันได้</li> <li>- ไม่สามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้</li> </ul>
Payback Period : PB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การคำนวณไม่ซับซ้อน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่สะท้อนภาพโครงการหลังระยะเวลา คืนทุน</li> <li>- ไม่สามารถเปรียบเทียบโครงการที่มีระยะเวลาคืนทุนต่างกัน</li> <li>- ไม่คำนึงถึงความเสี่ยงและมูลค่าของเงินตามเวลา</li> </ul>

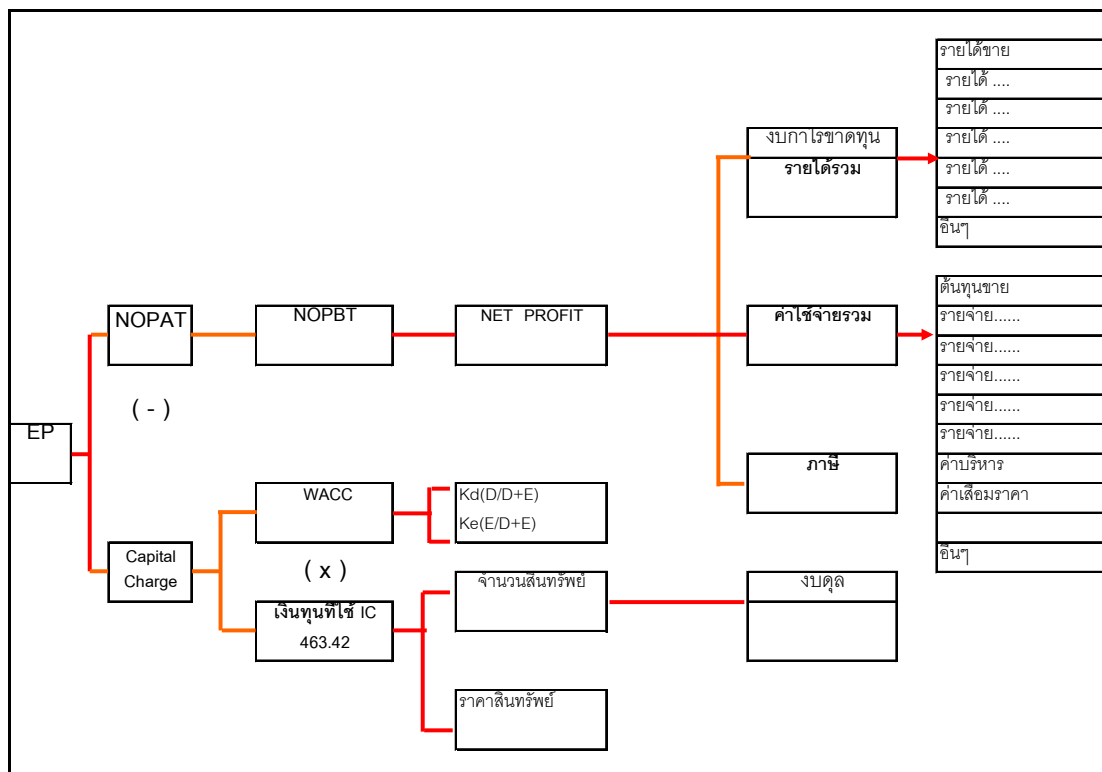
ในการวิเคราะห์โครงการต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่ต้องใช้ไป เพื่อที่จะทำการวิเคราะห์ตัวชี้วัดทางการเงินของโครงการลงทุน ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ด้วย ตัวอย่างเช่น โครงการลงทุนซื้ออุปกรณ์ที่มีมูลค่าน้อยนั้น อาจจะไม่ต้องการวิเคราะห์ทางการเงินมาก เนื่องจากอาจไม่คุ้มค่าต่อเวลาและทรัพยากรที่เสียไป

## 7. การประมาณการของปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรายได้ค่าใช้จ่ายและเงินทุน

ในการวิเคราะห์โครงการลงทุน หน่วยงานที่จัดทำโครงการลงทุน จะต้องมีการประมาณการปัจจัยขับเคลื่อนทั้งรายได้ ค่าใช้จ่ายและเงินทุนด้วย

7.1 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าการลงทุน ที่นำมาคำนวณควรจะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องกับโครงการลงทุน ในการวิเคราะห์โครงการลงทุน ให้ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการที่สำคัญ ทั้งในส่วนปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรายได้ ค่าใช้จ่ายและด้านต้นทุนเงินทุนได้อย่างครบถ้วน

แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางด้านรายได้ค่าใช้จ่ายและต้นทุนเงินทุนของโครงการลงทุน



### 7.2 การตั้งสมมติฐานที่สอดคล้องและต่อเนื่องกันในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

การตั้งสมมติฐานของปัจจัยขับเคลื่อน ต้องให้ความสอดคล้องของในแต่ละกลุ่มธุรกิจ หรือศูนย์ EVM เช่น การคาดการณ์ของอัตราเงินเฟ้อ การคาดการณ์ด้านค่าใช้จ่ายทางด้านบุคลากร ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน น้ำมันเชื้อเพลิง ในแต่ละโครงการลงทุน จะต้องมี การตั้งสมมติฐานที่สอดคล้องและต่อเนื่องกัน

### 7.3 ทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องควรเป็นไปตามหลัก Incremental Basis

ในการคำนวณค่าผลตอบแทนทางการเงินหรือตัวชี้วัดทางการเงินของโครงการลงทุน การคิดคำนวณค่าปัจจัยทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ควรคำนึงถึงหลักการ Incremental Basis เพื่อที่จะทราบมูลค่าที่แท้จริง ที่โครงการลงทุนนั้น ๆ ได้สร้างขึ้น เช่น ค่าใช้จ่ายด้านซ่อมบำรุงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต รายจ่ายการลงทุน (Capital Expenditure) เป็นต้น ยกเว้นรายได้ค่าใช้จ่ายและเงินทุนที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว จะไม่นำมาคำนวณและถือว่าเป็นต้นทุนจม (Sunk costs) รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นประจำ (Fixed overhead costs) อาจจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตามสัดส่วนตามการลงทุนที่เพิ่มขึ้น

#### 7.4 ค่าใช้จ่ายทางการเงินไม่ควรรวมกับค่าใช้จ่ายทางการดำเนินงาน

การตัดสินใจทางการเงินการป้องกันความเสี่ยงและค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย ไม่ถือว่าเป็นรายการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และจะไม่นำมารวมกับการคำนวณค่า NOPAT ของโครงการลงทุน เช่น จะไม่นำค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยมารวมเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ ถึงแม้โครงการนั้นจะมีเงินทุนที่เป็นส่วนของหนี้สิน และจะต้องจ่ายดอกเบี้ย เนื่องจากการตัดสินใจว่าจะใช้เงินทุนจากแหล่งใด เป็นส่วนของการตัดสินใจด้านแหล่งของเงินทุน ซึ่งจะถูกพิจารณาเมื่อโครงการนั้นมีความคุ้มค่าในการลงทุน จากการวิเคราะห์ ในเบื้องต้นแล้ว และจะต้องวางแผนในเรื่องแหล่งของเงินทุนต่อไป

### 8. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์โครงการลงทุน หน่วยงานที่จัดทำโครงการลงทุน ควรจะมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงการลงทุนที่มีมูลค่าเงินลงทุนที่สูง และส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.อ.ป. ผู้จัดทำโครงการ จำเป็นต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการอย่างละเอียด ของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนต่อค่า PV (EP) หรือค่า NPV โดยควรจะใช้วิธีที่ให้ผลที่มีความแม่นยำ เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความน่าจะเป็นของโครงการนั้นๆ ว่าจะมีโอกาสที่ค่า PV (EP) เป็นบวกมากเท่าใด

#### 8.1 การกำหนดปัจจัยความเสี่ยงและสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น ให้มีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่มีความเกี่ยวข้องกับโครงการลงทุนที่จะมีผลต่อความเสี่ยงของโครงการ และการตั้งสมมติฐานที่เหมาะสมกับปัจจัยนั้นๆ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยนั้นต่อค่า PV (EP) ของโครงการนั้นๆ

ในการตั้งสมมติฐานของแต่ละปัจจัยนั้นควรอ้างอิงจาก

1. ข้อมูลในอดีต
2. แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. เพื่อที่จะกำหนดค่าต่ำสุดสูงสุดและค่ากลางที่เหมาะสม
4. โดยปกติแล้วในการคำนวณจะมีการใช้ข้อมูลในอดีตประมาณ 5 ปี ย้อนหลัง เพื่อที่จะสามารถเห็นวงจรของปัจจัยนั้นๆ และเพื่อที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น เช่น การนำข้อมูลราคาขายจากอดีต 5 ปีมาวิเคราะห์หาค่ากลางค่าต่ำสุดและสูงสุด และคิดว่าแนวโน้มของราคาขายน่าจะสูงขึ้นในอนาคต เพื่อที่จะนำมาใช้คาดการณ์แนวโน้มของราคาขายได้ต่อไป

#### 8.2 เครื่องมือหรือเทคนิคที่ช่วยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

##### 8.2.1 การวิเคราะห์ความไวของปัจจัย (Sensitivity Analysis)

คำนวณจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อน 1 % หรือ 1 หน่วย ที่จะส่งผลกระทบต่อเพิ่มขึ้นหรือลดลงของ PV (EP) ของโครงการอย่างไร เช่น ราคาขายเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น / ลดลง +/- 1 % จะส่งผลให้ค่า PV (EP) ของโครงการลงทุนเป็นอย่างไร การวิเคราะห์ความไวสามารถทำได้จาก EP Driver Model หรือ Financial Model โดยการเปลี่ยนแปลงค่าสมมติฐานที่ใช้ในการคำนวณ

##### 8.2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบ Scenario Analysis

การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการทำ Scenario Analysis นี้มีความคล้ายกับการคำนวณความเสี่ยงแบบ Sensitivity Analysis แต่แทนที่จะวิเคราะห์ทีละปัจจัย Scenario Analysis จะวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนหลายๆ ปัจจัยไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะแบ่งเป็นปัจจัยทั้งหมด ทั้งสำหรับกรณีที่ดีที่สุดและแย่ที่สุด ที่สามารถจะเกิดขึ้นได้เพื่อที่จะมาคำนวณหาความเสี่ยงที่น่าจะทำให้ค่า PV (EP) เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ เช่น การปรับเปลี่ยนปริมาณผลผลิต, ราคาขาย, ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และค่าใช้จ่ายด้านการลงทุน เป็นต้น ซึ่งการทำ Scenario Analysis นี้ จะทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดช่วงของค่า PV (EP) ที่ครอบคลุมด้วยตัวแปรที่คาดหวังไว้ เพื่อวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดขึ้นของแต่ละสถานการณ์ต่อไป

การวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบ Scenario Analysis ควรจะดำเนินการ สำหรับ 3 กรณีโดยที่

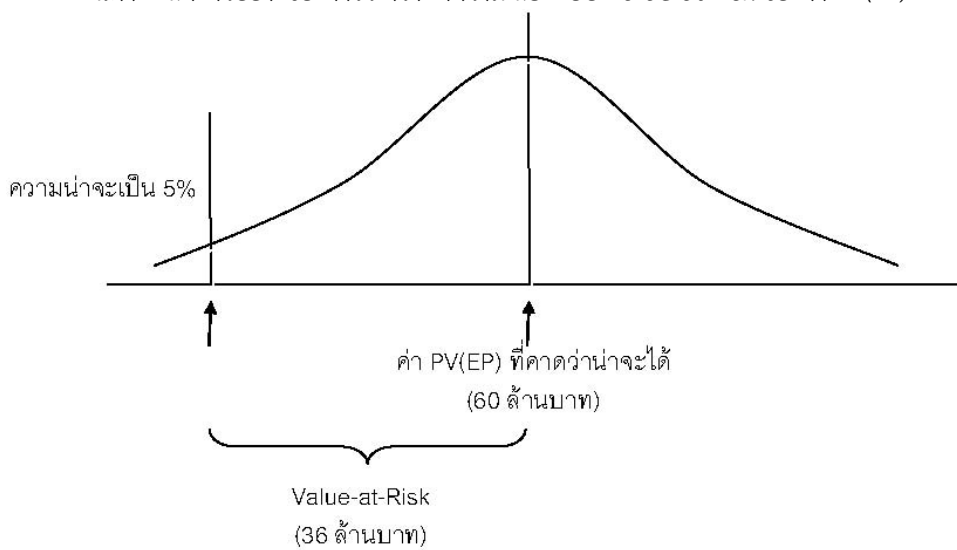
- สมมติฐานสำหรับปัจจัยขับเคลื่อน ( Base Case)
- สมมติฐานสำหรับปัจจัยขับเคลื่อนที่แย่ที่สุดทั้งหมด (Worst Case)
- สมมติฐานสำหรับปัจจัยขับเคลื่อนในกรณีทุกอย่างดีที่สุดทั้งหมด (Best Case)

ซึ่งวิธีการนี้สามารถทำให้เห็นถึงช่วงของค่า PV (EP) ของโครงการ โดยโครงการที่มีความต่างระหว่างแต่ละ Scenario สูงแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มาก เนื่องจากโครงการมีโอกาสที่จะได้ค่า PV (EP) ที่ต่างจากการประมาณการปกติ (Base Case) มาก หรือมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงต่อปัจจัยต่างๆ มาก นั่นเอง

### 8.2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบ Value-at-Risk (VaR)

การวิเคราะห์โอกาสความเสี่ยงแบบ Value-at-Risk (VaR) เป็นอีกวิธีหนึ่ง ที่หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์โครงการลงทุนเพื่อคำนวณหาความเสี่ยงของผลตอบแทน

แผนภาพแสดงตัวอย่างของการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบ Value-at-Risk ของค่า PV(EP)



วิธีการนี้จะใช้หลักการเบื้องต้นทางสถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ โดยจะมองเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในลักษณะของความน่าจะเป็น เช่น ในตัวอย่างด้านบน จะมองว่ามูลค่าของโครงการ (ค่า PV(EP)) จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 ล้านบาท และมีการกระจายตัวในแบบปกติ จากนั้นก็กำหนดระดับนัยสำคัญของความน่าจะเป็นที่คิดว่าน่าจะเป็นที่เกิด ซึ่งโดยปกติแล้วอาจจะใช้ที่ 95% (จะเหลือพื้นที่ 5% ทางด้านซ้ายมือของกราฟ) ค่า VaR ก็คือส่วนต่างระหว่างมูลค่าของโครงการ (ค่า PV(EP)) หรือตัวแปรที่ตำแหน่งที่พื้นที่ใต้กราฟเท่ากับ 5% กับค่าเฉลี่ยนั่นเอง ดังรูปด้านบน ซึ่งในตัวอย่างนี้คือ 36 ล้านบาท ซึ่งหมายความว่าหน่วยงานจะมีความเชื่อมั่นที่ 95% ว่าค่า PV(EP) ของโครงการนี้ จะไม่ลดลงมากกว่า 36 ล้านบาท จากค่าที่คาดการณ์ไว้นั่นเอง

การวิเคราะห์ค่า VaR นั้น จำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลทางสถิติและความน่าจะเป็นในการวิเคราะห์ ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้ความน่าจะเป็นและการกระจายตัวของปัจจัยขับเคลื่อนแต่ละตัวที่เกิดขึ้นจริงในอดีต มาใช้ในการคำนวณค่า VaR ของโครงการ ดังนั้นการคำนวณค่า VaR จึงเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงขั้นสูง ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรและเวลามาก สำหรับ อ.บ. การลงทุนยังมูลค่าไม่สูงและไม่ซับซ้อนมากนัก จึงยังไม่จำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์ค่า VaR นี้ เนื่องจากต้องเป็นการลงทุนขนาดใหญ่ ที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากผลที่ได้จึงจะคุ้มค่ากับทรัพยากรที่จะต้องเสียไป

## 9. การประเมินและติดตามผลของโครงการลงทุน

โครงการลงทุนที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการและได้ลงทุนไปแล้ว หน่วยงานรับผิดชอบจะต้องมีการติดตามผลเพื่อจะช่วยเหลือและทำให้โครงการลงทุนเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ โดยให้พิจารณาแนวทางในการติดตามผลของการลงทุนได้ดังนี้

- การประเมินผลของค่า EP ในแต่ละช่วงเวลาของโครงการลงทุนและนำไปเปรียบเทียบกับค่า EP ที่ได้ประมาณการณไว้ จากการวิเคราะห์การลงทุนซึ่งอาจทำได้โดย
  - การจัดสรรรายได้ต้นทุนและเงินทุนที่เกิดขึ้นจริง ในโครงการซึ่งถูกบันทึกในระบบบัญชีรวม ในระดับองค์กรให้กับศูนย์ EVM เมื่อจะทำการวัดผล
  - จัดตั้งศูนย์ Center สำหรับการลงทุนในระบบ และบันทึกรายได้ค่าใช้จ่ายและเงินลงทุนต่าง ๆ ของโครงการทั้งหมดเข้าใน Center นั้นจากนั้นจะสามารถคำนวณค่า EP ได้โดยตรงจากข้อมูลในระบบ
- จัดทำตัวชี้วัด (KPI) ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินโครงการ และทำการติดตามผลตามระยะเวลาเพื่อที่จะสามารถวัดผลงานโดยตรง สำหรับผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละส่วนของโครงการได้
  - โดย KPI ที่สำคัญควรทำการเปรียบเทียบ ได้แก่ เงินลงทุนที่ใช้จริง ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ใช้ในการคาดการณ์และเกิดจริง เช่น ราคาขายเฉลี่ย หรือ เป้าหมายด้านระยะเวลาต่าง ๆ ของการลงทุน

## บทสรุป

### การวิเคราะห์โครงการลงทุนตามแนวทางบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการลงทุนอย่างต่อเนื่องด้านสวนป่า อุตสาหกรรมไม้ และอื่นๆ และมีการลงทุนในโครงการใหม่ๆ การลงทุนต้องวิเคราะห์โครงการว่าเป็นไปได้หรือไม่อย่างไร คุ่มค่าหรือไม่ ตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นไป ขั้นตอนการวิเคราะห์โครงการลงทุน ให้นำแนวคิดตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยต้องมีการดำเนินการศึกษาให้ครบถ้วน ดังนี้

- 1. ตรวจสอบโครงการเบื้องต้นว่าต้องวิเคราะห์ค่า EP/ ROIC หรือไม่**
- 2. ขั้นตอนการวิเคราะห์โครงการ**
  - การวางแผนและกลั่นกรองก่อนการลงทุนให้สอดคล้องกับนโยบาย
  - การวิเคราะห์การลงทุนโดยใช้ปัจจัยและทฤษฎีทางการเงิน
  - การดำเนินงานตามแผนการลงทุน
  - การติดตามและประเมินผลการลงทุน
- 3. กำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์การลงทุน**
  - เงินลงทุนเริ่มต้นสุทธิ
  - การคาดการณ์กระแสเงินสดรับและจ่ายเพิ่ม
  - การคำนวณอัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยของเงินทุน (WACC)
  - การวิเคราะห์ทางการเงินจากตัวชี้วัดทางการเงิน
  - การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- 4. ตัวชี้วัดทางการเงินที่สำคัญ**
  - ระยะเวลาคืนทุน PB
  - ระยะเวลาคืนทุนคิดลด DPB
  - มูลค่าปัจจุบันสุทธิ NPV
  - อัตราผลตอบแทนของโครงการ IRR
  - มูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ปัจจุบัน EP
- 5. การประมาณการของปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรายได้ ค่าใช้จ่าย เงินทุน**
  - วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทาง
  - จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์
- 6. การวางแผนสถานการณ์เพื่อเข้าใจค่า EP ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง**
  - กำหนดปัจจัยขับเคลื่อน
  - ตั้งสมมุติฐานปัจจัยขับเคลื่อนให้สอดคล้องกัน
  - กำหนดปัจจัยให้เป็นไปตามหลัก Incremental Basic
- 7. การวิเคราะห์ความเสี่ยง**
  - กำหนดปัจจัยเสี่ยงและสมมุติฐานที่เกี่ยวข้อง
  - กำหนดเครื่องมือหรือเทคนิคในการวิเคราะห์ความเสี่ยง
- 8. การประเมินและติดตามผลโครงการลงทุน**
  - การประเมินค่า EP ในแต่ละช่วงเวลา
  - การจัดทำตัวชี้วัดที่สำคัญ



## 4. คู่มือการกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างตามมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

### 1. หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากกระทรวงการคลังได้กำหนดเป็นนโยบายให้รัฐวิสาหกิจนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารองค์กร ตั้งแต่ปี 2549 โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 (ปี 2549) : การเตรียมความพร้อม และสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารองค์กร

ระยะที่ 2 (ปี 2550) : การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า EVM มาเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานหลัก

ระยะที่ 3 (ปี 2551) : การเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารจัดการธุรกิจ ดังนี้

- การเชื่อมโยงแนวคิดแนวคิดระบบ EVM เข้ากับกระบวนการบริหารหลักขององค์กร ประกอบด้วย
  - 1) การนำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และการจัดทำแผนงบประมาณ
  - 2) การใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการจัดทำวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ
  - 3) การจัดสรรเงินลงทุนและทรัพยากร
  - 4) การประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM
- พัฒนาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทน ตามค่า EP สำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ประกอบด้วย
  - 1) กำหนดระดับของผู้บริหารที่จะพิจารณาผลตอบแทน ตามค่า EP
  - 2) พิจารณารูปแบบและผลตอบแทนตามผลงานการสร้างค่า EP

### 2. วัตถุประสงค์

การเชื่อมโยงระบบ EVM ไปสู่ระบบผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง โดยคิดคำนวณผลตอบแทนพิเศษจากค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ในระดับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจที่จัดเป็นศูนย์ EVM เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้บริหารและพนักงานทำงานเป็นหนึ่งเดียว เพื่อจุดมุ่งหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ทั้งนี้ระบบผลตอบแทนพิเศษจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ให้ความสำคัญกับการวางแผนและทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผลตอบแทนพิเศษนี้จะไม่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน

### 3. ผลตอบแทนของผู้บริหาร

ประกอบด้วย

#### 3.1 ผลตอบแทนด้านการเงิน

- **ผลตอบแทนตามปกติ** คือเงินเดือนหรือเงินประจำที่ผู้บริหารได้รับอย่างสม่ำเสมอ (Fixed pay) จากการดำเนินงานให้กับองค์กรโดยพิจารณาถึงความสามารถของผู้บริหาร (Competency)
- **ผลตอบแทนพิเศษ** เป็นส่วนของผลตอบแทนที่ผู้บริหารไม่ได้รับอย่างสม่ำเสมอ (Variable pay) ทั่วไปจะจ่ายในรูปของเงินโบนัสโดยพิจารณาตามผลงาน (Pay for performance) ซึ่งแต่ละท่านจะได้รับผลตอบแทนพิเศษที่ไม่เท่ากัน

- ผลตอบแทนด้านการเงินอื่นๆ ได้แก่ สวัสดิการต่างๆ เช่น ค่าเดินทาง ค่าเบี้ยประชุม ฯลฯ โดยพิจารณาตามความจำเป็นหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

### 3.2 ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

เป็นผลตอบแทนที่ผู้บริหารอาจได้รับจากความสามารถที่มีหรือตามความเหมาะสม เช่น การเลื่อนหรือย้ายตำแหน่ง การได้เลื่อนขั้นอย่างรวดเร็ว การได้ไปศึกษาเพิ่มเติมจากภายนอก การไปดูงานต่างประเทศ หรือการได้รับการยอมรับจากหัวหน้า และการมี Career path ที่ดีและชัดเจน

## 4. ระบบค่าตอบแทนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

ก่อนที่รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจะให้ผลตอบแทนพิเศษ ต้องทำความเข้าใจถึงการจ่ายค่าตอบแทนปกติ และค่าตอบแทนพิเศษในปัจจุบัน โดยพิจารณาจากกฎระเบียบและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และความพร้อมของแต่ละองค์กรเป็นสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางนำมาคิดคำนวณ และปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับหลักเกณฑ์ในปัจจุบัน ซึ่งในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรภาครัฐวิสาหกิจมี 3 กลุ่ม คือ กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ดังนี้

### 4.1 ค่าตอบแทนกรรมการ

#### 4.1.1 เบี้ยประชุมกรรมการ

ค่าตอบแทนของคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้/ คณะกรรมการชุดย่อย/ คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานอื่น ๆ

คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้เห็นชอบอัตราค่าตอบแทนและเบี้ยประชุมกรรมการรัฐวิสาหกิจ และหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนรายเดือน และเบี้ยประชุมกรรมการรัฐวิสาหกิจ และคณะกรรมการชุดย่อย/ คณะกรรมการ/คณะทำงานอื่นขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เสนอ โดยให้มีผลบังคับใช้เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2562 เป็นต้นไป ทั้งนี้ เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2562 ดังนี้

ตำแหน่ง	ค่าตอบแทนรายเดือน (บาท : คน : เดือน)	เบี้ยประชุมรายครั้ง (บาท : คน : เดือน)
1) คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้		
ประธานกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	16,000.00	20,000.00
กรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	8,000.00	16,000.00
2) คณะกรรมการชุดย่อย/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานอื่น ๆ		
ประธานกรรมการชุดย่อย/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานอื่น ๆ	-	10,000.00
กรรมการชุดย่อย/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานอื่น ๆ (กรรมการ)	-	8,000.00
กรรมการชุดย่อย/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานอื่น ๆ (บุคคลภายนอก)	-	8,000.00
บุคลากรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	-	-

#### 4.1.2 โบนัสกรรมการ

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2520 ได้กำหนดหลักเกณฑ์พื้นฐานสำหรับการจ่ายโบนัสกรรมการเท่ากับร้อยละ 3 ของกำไรสุทธิ เพื่อการจัดสรรโบนัส แต่ไม่เกินคนละ 60,000 บาท ต่อปี และกรรมการจะได้รับโบนัสเพิ่มอีกคนละ 5,000-60,000 บาทต่อปี ตามระดับของผลกำไรที่เพิ่มขึ้น หากผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีกำไรสุทธิสูงกว่า 100 ล้านบาท - 11,000 ล้านบาท และถ้ามีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอีกทุกๆ 2,000 ล้านบาท ให้ได้รับโบนัสเพิ่มคนละ 10,000 บาท (กรณีรัฐวิสาหกิจมีมติคณะรัฐมนตรียกเว้นเรื่องโบนัสกรรมการ การจัดสรรโบนัสให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดไว้เป็นรายแห่ง)

**4.2 ค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงสุด** โดยปกติการว่าจ้างผู้บริหารเป็นระบบสัญญาจ้างทั้งนี้กระทรวงการคลังเป็นผู้พิจารณาค่าตอบแทนโดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

#### **4.2.1 หลักเกณฑ์ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2543**

สำหรับรัฐวิสาหกิจทั่วไปและรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจำกัด การกำหนดอัตราผลตอบแทนรวมของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วยค่าตอบแทนคงที่ที่ได้รับในปัจจุบัน ตามระดับผลงานที่ถูกประเมินโดยคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ กำหนดและค่าตอบแทนผันแปร (ร้อยละ 30 ของอัตราค่าตอบแทนรวม) โดยให้จ่ายตามระดับผลงานที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจกำหนดภายหลังการประเมินผลงานในตอนสิ้นปี

#### **4.2.2 หลักเกณฑ์ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2547**

เนื่องจากรัฐวิสาหกิจมีภารกิจเพิ่มมากขึ้น จึงกำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงสุด เพื่อศึกษาและพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากงานและความสามารถในการจ่ายขององค์กร โดยกำหนดกรอบอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำ-ขั้นสูง ของค่าตอบแทนคงที่และกรอบค่าตอบแทนผันแปร (โดยกำหนดเป็นร้อยละของค่าตอบแทนรวม) แล้วจึงกำหนดอัตราค่าตอบแทนคงที่ รวมถึงการพิจารณาปรับอัตราค่าตอบแทนในแต่ละปีภายใต้กรอบอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำ-ขั้นสูง

### **4.3 ค่าตอบแทนพนักงานรัฐวิสาหกิจ**

#### **4.3.1 เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น การกำหนดเงินเดือน**

ค่าจ้างลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ ถือเป็นสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินตามนัยมาตรา 13(2) แห่งพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2543 โดยโครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างของรัฐวิสาหกิจปัจจุบัน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่ม 1** รัฐวิสาหกิจที่สามารถปรับปรุงสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินได้เอง เป็นอำนาจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการปรับปรุงอัตราเงินเดือนค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นของพนักงานและลูกจ้าง

**กลุ่ม 2** รัฐวิสาหกิจที่มีบัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้างของตนเอง

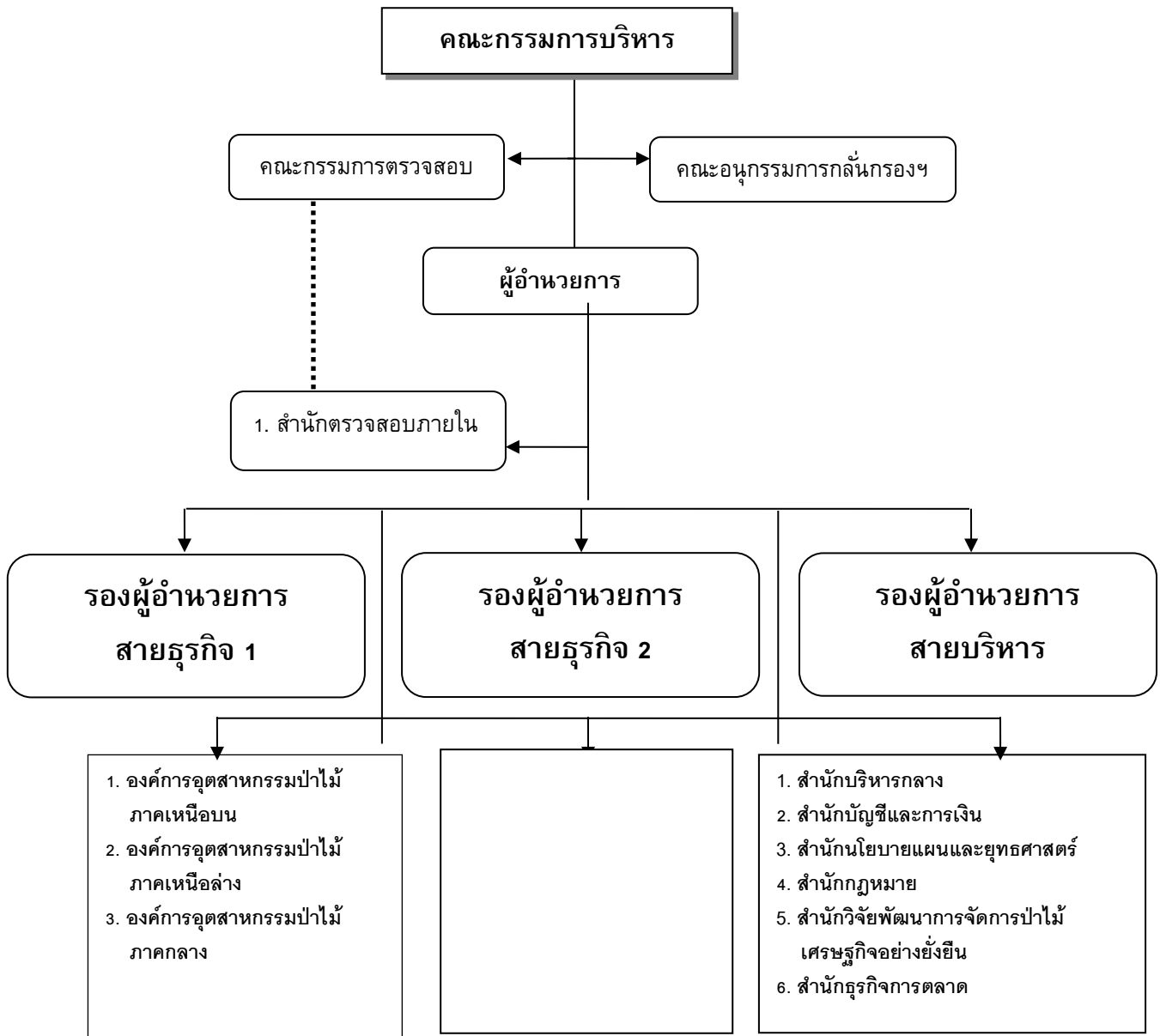
**กลุ่ม 3** รัฐวิสาหกิจที่ใช้บัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 2) ตามประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2537 และปรับปรุงแก้ไขใหม่ (โครงสร้างเงินเดือน 58 ชั้น) อ.อ.ป. จัดอยู่ในกลุ่มนี้

**4.3.2 โบนัสพนักงาน** กำหนดอัตราการจ่ายโบนัสพนักงานในอัตราร้อยละ 9 ของกำไรสุทธิ แต่ไม่เกิน 5 เท่าของเงินเดือน กรณีวงเงินร้อยละ 9 ของกำไรสุทธิต่ำกว่า 1 เท่าของเงินเดือน แต่มีกำไรสุทธิมากกว่า 1 เท่าของเงินเดือนให้จ่ายในอัตรา 1 เท่าของเงินเดือน หากกำไรสุทธิน้อยกว่า 1 เท่าของเงินเดือน ให้เฉลี่ยจ่ายตามส่วนของกำไรสุทธิ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผลการดำเนินงาน พนักงานจะได้รับการจัดสรรโบนัสเพิ่ม-ลดตามผลการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจด้วย

สำหรับการพิจารณาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทนตามค่า EP ที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นเรื่องที่ซับซ้อนไม่ถ่วงน้ำหนักต่อการทำความเข้าใจ และอาจส่งผลกระทบต่อด้านพฤติกรรมของพนักงานในแต่ละระดับที่ แตกต่างกันไป ดังนั้นควรจัดทำในระดับผู้บริหารระดับสูงสุดก่อน เช่น ระดับผู้ว่าการหรือผู้อำนวยการของรัฐวิสาหกิจ และหัวหน้าศูนย์ EVM ให้เข้าใจถึงการทำงานของระบบ และยอมรับพร้อมให้การสนับสนุน นำมาปฏิบัติในระดับปฏิบัติการขององค์กรต่อไป

## 5. การกำหนดระดับของผู้บริหาร เพื่อจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ ตามระบบ EVM

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) มีโครงสร้างการบริหาร ดังนี้



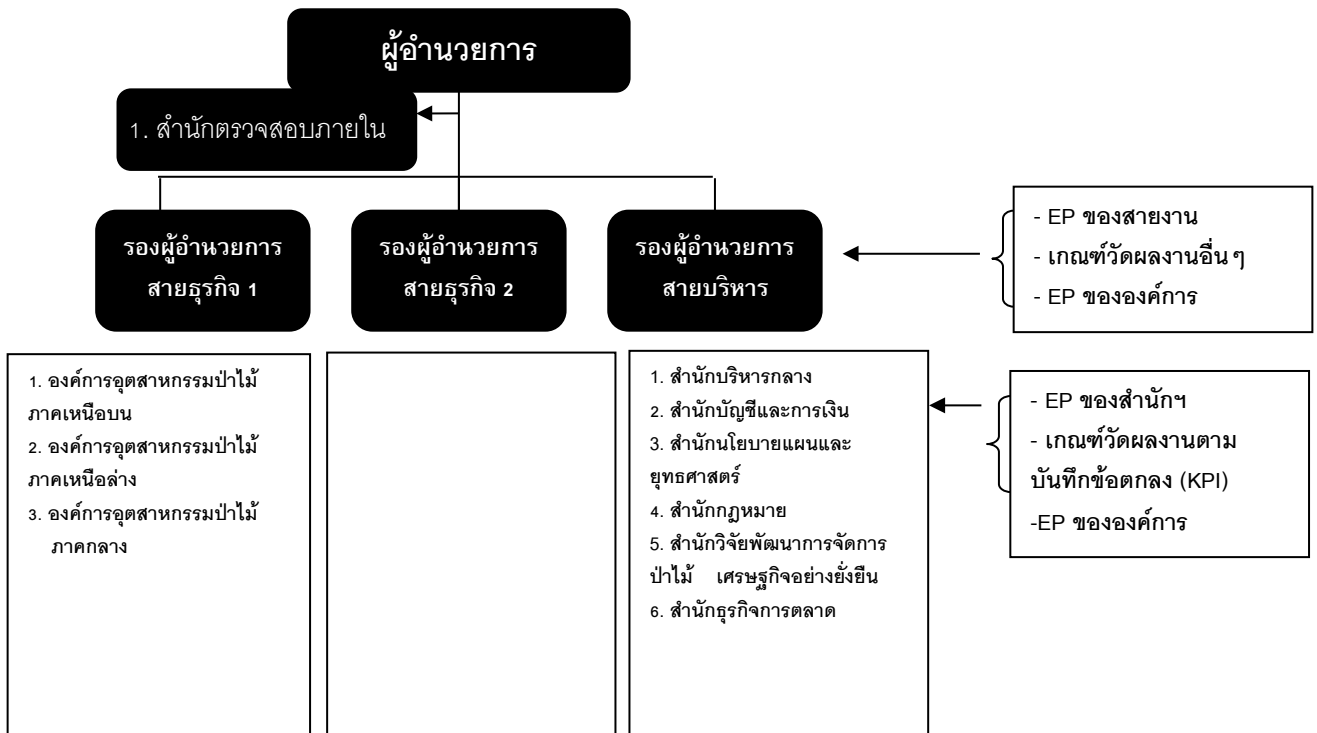
อ.อ.ป. มีนโยบายในการกำหนดระดับผู้บริหาร สำหรับจ่ายค่าตอบแทนตามมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) เป็น 2 ระดับ (ตามรูปที่ 1) ดังนี้

### 5.1 รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

มีอยู่ 3 ตำแหน่งซึ่งผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะมอบหมายให้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารงานของสำนักต่างๆ จำนวน 13 สำนักตามความเหมาะสม

### 5.2 ผู้อำนวยการสำนักแต่ละสำนักที่ขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการตามสายงาน

เป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนัก จะขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีจำนวน รวม 13 สำนัก ทั้งนี้ ยกเว้นสำนักตรวจสอบภายในที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหาร อ.อ.ป.



รูปที่ 1 การวัดผลงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทนแต่ละระดับของ อ.อ.ป.

## 6. แนวทางในการพัฒนาระบบผลตอบแทนพิเศษของ อ.อ.ป.

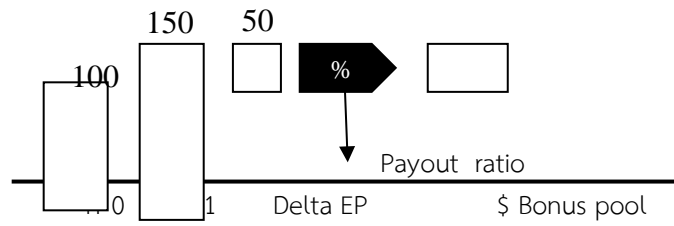
เพื่อให้ ระบบผลตอบแทนพิเศษเป็นที่ยอมรับในองค์กร การออกแบบ และจัดทำระบบผลตอบแทนพิเศษ ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. ง่ายต่อการเข้าใจ ระบบผลตอบแทนพิเศษที่จะจูงใจ ให้พนักงานสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรอย่างจริงจัง จะต้องเข้าใจง่าย ผู้บริหารสามารถเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากระบบผลตอบแทนพิเศษ
2. มีความยุติธรรม ระบบผลตอบแทนพิเศษต้องมีความยุติธรรม ตรวจสอบได้ ช่วยลดความขัดแย้งจากการต่อรอง และการแข่งขันที่มากเกินไป
3. มีความชัดเจน ระบบผลตอบแทนพิเศษต้องไปถึงเป้าหมายได้ มีวิธีการวัดผลงาน และจ่ายผลตอบแทนพิเศษที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน
4. ระดับผลตอบแทนพิเศษต้องมีนัยสำคัญ ระบบผลตอบแทนพิเศษต้องเสนอผลตอบแทนพิเศษให้ผู้บริหารในระดับที่สูง พอที่จะสามารถจูงใจให้มีความพยายามปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายของการสร้างมูลค่าเพิ่ม

### 6.1 การกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวม

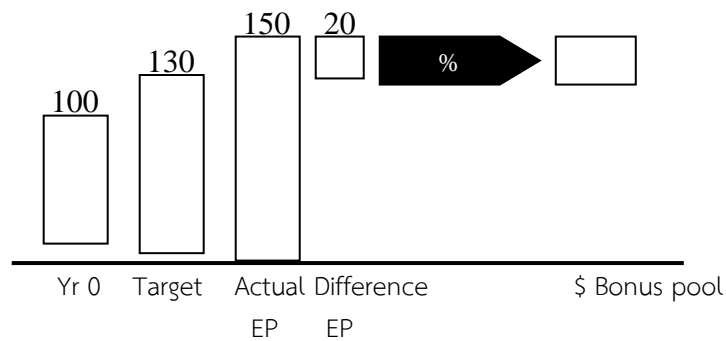
การกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวมตามระบบผลตอบแทนพิเศษแบบ EVM มีด้วยกันทั้งสิ้น 3 ทางเลือก คือ

1. การกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวมที่เน้นการสร้างค่า EP เพิ่มขึ้น (Delta Driven)  
เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดเวลา ระดับของผลตอบแทนพิเศษจะขึ้นอยู่กับค่า EP ส่วนที่เพิ่มจากปีก่อน เพื่อจูงใจให้องค์กรมีการเพิ่มค่า EP อย่างสม่ำเสมอ



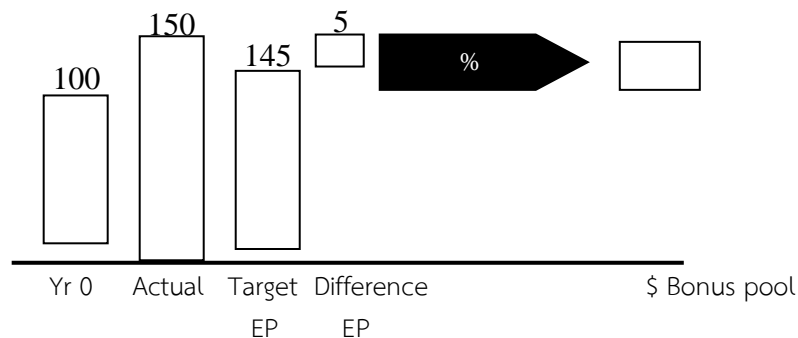
2. การกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวมที่เน้นให้บรรลุเป้าหมายค่า EP (Target Driven)

ระดับผลตอบแทนพิเศษจะมาจากการสร้างค่า EP ที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เมื่อต้นปี ซึ่งค่าเป้าหมาย EP นี้ จะเป็นการกำหนดร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

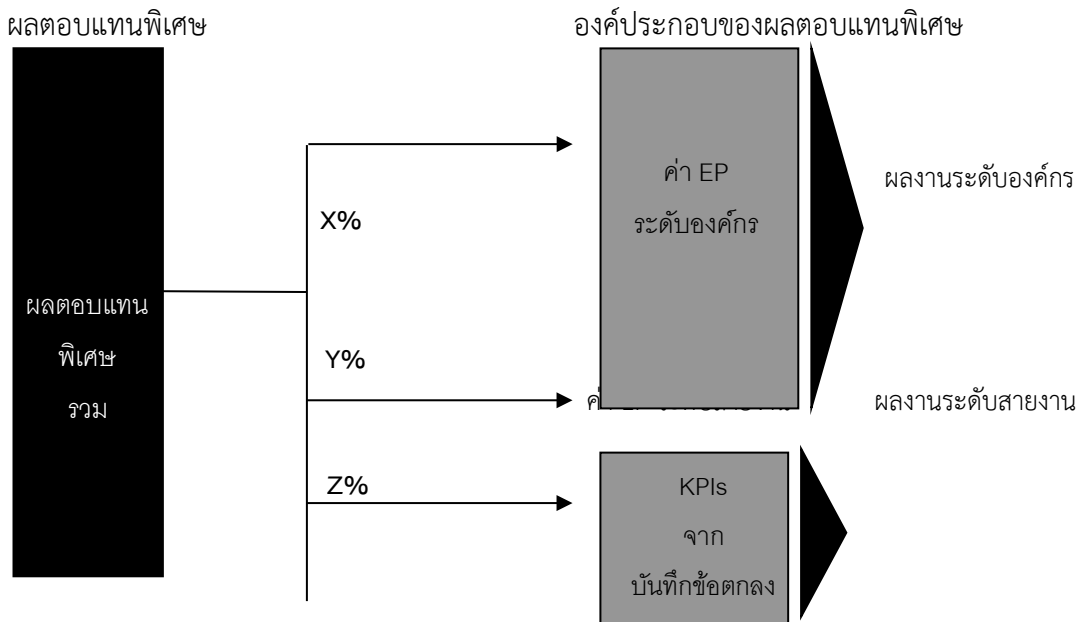


3. การกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวมที่เน้นเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmark Driven)

การกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวมที่มาจากการสร้างค่า EP ที่ดี เพื่อเทียบกับคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจที่ใกล้เคียงกันและตั้งอยู่บนพื้นฐานปัจจัยภายในที่คล้ายคลึงกัน



ธุรกิจขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้มีความผันผวน เนื่องจากผลกระทบจากปัจจัยภายนอก จึงไม่สามารถสร้างค่า EP ให้เพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอได้ นอกจากนี้คู่แข่งที่มีลักษณะธุรกิจใกล้เคียงกับ อ.อ.ป. ไม่มี อ.อ.ป. จึงกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวมที่เน้นให้บรรลุเป้าหมายค่า EP (Target Driven)



รูปที่ 2 การกระจายผลตอบแทนพิเศษ

หลักการของ EVM อยู่ที่การกระจายความรับผิดชอบขององค์กรไปยังหน่วยงานระดับปฏิบัติ ดังนั้นระบบผลตอบแทนพิเศษจึงขึ้นอยู่กับค่า EP ระดับองค์กรและระดับสายงาน นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับค่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานค่า (KPIs) ซึ่งไม่ได้รวมอยู่ในส่วนประกอบของค่า EP อ.อ.ป. จึงจัดสรรและกระจายผลตอบแทนพิเศษตามปัจจัย ดังนี้

- ผลงานค่า EP โดยรวมของ อ.อ.ป.
- ผลงานค่า EP ของสายงาน
- ผลงานค่าตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (KPIs)

เนื่องจากธุรกิจของ อ.อ.ป. มีความเชื่อมโยงกันสูง จึงกำหนดสัดส่วนผลตอบแทนพิเศษด้วยค่า EP โดยรวมของ อ.อ.ป. สูงกว่าค่า EP ของสายงานหรือ KPIs (ตามรูปที่ 2)

## 6.2 การกระจายผลตอบแทนพิเศษ

สำหรับการกำหนดผลตอบแทนพิเศษของรองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการสำนัก เป็นไปในทางเดียวกัน ดังนี้

### รองผู้อำนวยการ

- ค่า EP รวมขององค์กร
- ค่า EP รวมของสายงานที่รับผิดชอบ (ศูนย์ EVM)
- ค่าผลงานตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (KPIs)

### ผู้อำนวยการสำนัก

- ค่า EP รวมขององค์กร
- ค่า EP ของสำนัก (ศูนย์ EVM)
- ค่าผลงานตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (KPIs)

ซึ่งอ.อ.ป.จะกำหนดน้ำหนักตามสัดส่วนผลงานปี ๆ ไป ตามนโยบายของ อ.อ.ป. ต่อสถานการณ์

## 7. ตัวอย่างการกระจายผลตอบแทนพิเศษรวมไปยังผู้บริหาร

- อ.อ.ป. กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูง (รองผู้อำนวยการ) 3 ท่าน โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต และฝ่ายธุรกิจ เป็นศูนย์ EVM รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารเป็นผู้บริหารที่ดูแลหน่วยงานสนับสนุนทั้งหมด ซึ่งไม่ได้ถูกจัดตั้งเป็นศูนย์ EVM
- อ.อ.ป. มีนโยบายที่จะเชื่อมโยงค่า EP และระบบประเมินผลเข้ากับผลตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ที่จะจ่ายให้กับผู้บริหารทั้ง 3 ท่านนี้ โดยต้องการให้ทั้ง 3 ท่านมีโบนัส ที่แตกต่างกันตามผลงานที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้ค่า EP ของ อ.อ.ป. ค่า EP ของสายงาน และ KPI ของแต่ละท่านมาเป็นตัวกำหนดผลตอบแทนพิเศษที่แต่ละท่านจะได้รับ
- อ.อ.ป. ได้กำหนดค่า EP ตัวชี้วัด และน้ำหนักของตัวชี้วัดสำหรับประเมินผลของผู้บริหารทั้ง 3 ท่านดังนี้

รายการประเมิน	รอง 1	รอง 2	รอง 3
ค่า EP ขององค์กรโดยรวม	60%	60%	70%
ค่า EP ของสายงาน	30%	30%	-
คะแนน KPI รายบุคคล	10%	10%	30%
รวม	100%	100%	100%
โบนัสเฉลี่ยโดยรวม (Bonus Funding)*	4 เดือน		

\* คำนวณจากผลงานของ อ.อ.ป. เทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

- เป้าหมายและผลงานค่า EP ของ อ.อ.ป. ค่า EP ของศูนย์ EVM ที่สมมุติขึ้นสำหรับปี 2552 เป็นดังนี้

รายการประเมิน	เป้าหมาย	ผลงานจริง	ผลงานจริงเมื่อเปรียบเทียบเป็นสัดส่วนของเป้าหมาย
ค่า EP ขององค์กรโดยรวม	200	205	102.5%
ค่า EP ของฝ่ายผลิต	120	105	87.5%
ค่า EP ของฝ่ายธุรกิจ	80	100	125.0%
คะแนน KPI ของรองฯฝ่ายผลิต	100	90	90.0%
คะแนน KPI ของรองฯฝ่ายธุรกิจ	100	100	100.0%
คะแนน KPI ของรองฯฝ่ายบริหาร	100	80	80.0%

### รองผู้อำนวยการ 1

รายการประเมิน	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ผลงานจริง	ผลงานจริงเป็นสัดส่วนของเป้าหมาย	ผลงานถ่วงน้ำหนัก
ค่า EP ของ อ.อ.ป.โดยรวม	60%	200	205	102.5%	61.50%
ค่า EP ของฝ่ายผลิต	30%	120	105	87.5%	26.25%
คะแนน KPI ของรองฯ ฝ่ายผลิต	10%	100	90	90.0%	9.00%
คะแนนผลงานรวมถ่วงน้ำหนัก					96.75



## รองผู้อำนวยการ 2

รายการประเมิน	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ผลงานจริง	ผลงานจริงเป็นสัดส่วน ของเป้าหมาย	ผลงานถ่วง น้ำหนัก
ค่า EP ของ อ.อ.ป.โดยรวม	60%	200	205	102.5%	61.50%
ค่า EP ของฝ่ายธุรกิจ	30%	80	100	125.0%	37.50%
คะแนน KPI ของรองฯฝ่ายธุรกิจ	10%	100	100	100.0%	10.00%
คะแนนผลงานรวมถ่วงน้ำหนัก					109.00

## รองผู้อำนวยการ 3

รายการประเมิน	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ผลงานจริง	ผลงานจริงเป็นสัดส่วน ของเป้าหมาย	ผลงานถ่วง น้ำหนัก
ค่า EP ของ อ.อ.ป.โดยรวม	70%	205	205	102.5%	71.75%
ค่า EP ของฝ่ายบริหาร	-	-	-	-	-
คะแนน KPI ของรองฯ ฝ่ายบริหาร	30%	100	80	80.0%	24.00%
คะแนนผลงานรวมถ่วงน้ำหนัก					95.75

### สรุปผลตอบแทนพิเศษ (โบนัส)

ถ้า อ.อ.ป. กำหนดนโยบายให้จ่ายโบนัสให้พนักงาน 4 เท่าของเงินเดือนในปี 2552 การจัดสรรโบนัสพิเศษให้รองผู้อำนวยการจะเป็นดังนี้

น้ำหนักของตัวชี้วัดผลงาน	รอง 1	รอง 2	รอง 3
โบนัสโดยรวมทั้งหมดของทั้ง 3 ท่าน	4 เดือน x 3 ท่าน = 12 เดือน		
คะแนนรวมของทั้ง 3 ท่าน	96.75 + 109 + 95.75 = 301.50		
การคำนวณโบนัสตามผลงาน	= $96.75 \times 12 / 301.5$	= $109 \times 12 / 301.5$	= $95.75 \times 12 / 301.5$
โบนัสที่จ่าย	3.85 เดือน	4.34 เดือน	3.81 เดือน

สำหรับผู้อำนวยการสำนัก วิธีการคำนวณเป็นไปในทำนองเดียวกัน

**บทสรุป**  
**การกำหนดผลตอบแทนพิเศษ**  
**ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)**

การเชื่อมโยงระบบ EVM กับผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง มีจุดประสงค์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือให้มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง

1. ผลตอบแทนผู้บริหาร
  - 1.1 ผลตอบแทนด้านการเงิน
    - ผลตอบแทนตามปกติ เช่น เงินเดือนประจำ
    - ผลตอบแทนพิเศษ เช่น โบนัส
    - ผลตอบแทนอื่นๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง เบี้ยประชุม สวัสดิการต่างๆ และผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน
  - 1.2 ผลตอบแทนที่ใช้ด้านการเงิน เช่น การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้รับความศึกษา ดูงาน
2. ระบบค่าตอบแทน
  - ค่าตอบแทนกรรมการ ได้แก่ เบี้ยประชุม โบนัส
  - ค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ค่าตอบแทนคงที่ และค่าตอบแทนผันแปร
  - ค่าตอบแทนพนักงาน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส
3. ค่าตอบแทนพิเศษ
  - โบนัสพนักงานปกติจ่ายตามผลกำไรสุทธิ อัตราร้อยละ 9 แต่ไม่เกิน 5 เท่าของเงินเดือน พนักงานได้จำนวนเท่าเท่ากันทุกคน รัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบประเมินผลอาจได้รับเพิ่ม/ ลดตามผลประกอบการ
  - โบนัสพนักงานตามผลงานค่า EP ใช้ค่า EP เป็นส่วนหนึ่งในการกระจายผลตอบแทน ซึ่งทุกคนจะได้รับโบนัสไม่เท่ากัน
4. นโยบาย อ.อ.ป. ในการจ่ายผลตอบแทนพิเศษตามระบบ EVM
  - กำหนดสำหรับผู้บริหารระดับสูง 2 ระดับคือ
  - รองผู้อำนวยการ
  - ผู้อำนวยการสำนัก

โดยมี 3 ปัจจัยในการพิจารณา คือ

สัดส่วนการกระจายผลตอบแทนพิเศษ ใช้สัดส่วนของผลงาน 3 ปัจจัย คือ

1. ผลงานค่า EP โดยรวมของ อ.อ.ป.
2. ผลงานค่า EP ของสายงาน (ศูนย์ EVM)
3. ผลงานค่าดัชนีวัดประสิทธิภาพอื่นๆ (KPIs)

การกำหนดน้ำหนักแต่ละปัจจัย อ.อ.ป. จะกำหนดในแต่ละปีตามสถานการณ์ หรือผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและภายใน