

# คู่มือการกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างตามมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ 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 มาเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการดำเนินงานธุรกิจของแต่ละหน่วยงานหลัก

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 ให้ความสำคัญกับการวางแผน และทรัพยากรมนุษย์ **ซึ่งผลตอบแทนพิเศษนี้จะไม่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน**

### 3. ผลตอบแทนของผู้บริหาร

#### ประกอบด้วย

##### 3.1 ผลตอบแทนด้านการเงิน

- **ผลตอบแทนตามปกติ** คือเงินเดือนหรือเงินประจำที่ผู้บริหารได้รับอย่างสม่ำเสมอ (Fixed pay) จากการดำเนินงานให้กับองค์กรโดยพิจารณากับความสามารถของผู้บริหาร Competency)
- **ผลตอบแทนพิเศษ** เป็นส่วนของผลตอบแทนที่ผู้บริหารไม่ได้รับอย่างสม่ำเสมอ (Variable pay) ทั่วไปจะจ่ายในรูปแบบของเงินโบนัสโดยพิจารณาตามผลงาน (Pay for performance) ซึ่งแต่ละท่านจะได้รับผลตอบแทนพิเศษที่ไม่เท่ากัน
- **ผลตอบแทนด้านการเงินอื่นๆ** ได้แก่ สวัสดิการต่างๆ เช่น ค่าเดินทาง ค่าเบี้ยประชุม ฯลฯ โดยพิจารณาตามความจำเป็นหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

##### 3.2 ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

เป็นผลตอบแทนที่ผู้บริหารอาจได้รับจากความสามารถที่มีหรือตามความเหมาะสม เช่น การเลื่อนหรือย้ายตำแหน่ง การได้เลื่อนขั้นอย่างรวดเร็ว การได้ไปศึกษาเพิ่มเติมจากภายนอก การไปทำงานต่างประเทศ 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

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดกลาง อยู่ในกลุ่มที่ 2 กำหนดอัตราค่าตอบแทนรายเดือนและเบี้ยประชุม ดังนี้

- (1) ค่าตอบแทนรายเดือน ไม่เกินคนละ 8,000 บาท/ คน/ เดือน ทั้งนี้ในกรณีที่กรรมการรัฐวิสาหกิจดำรงตำแหน่งไม่เต็มเดือน ให้รับค่าตอบแทนรายเดือนตามสัดส่วนระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง
- (2) ค่าเบี้ยประชุม กำหนดการจ่ายเป็นรายครั้ง เฉพาะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ที่มาประชุมไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน เบี้ยประชุม 8,000 บาท/ คน/ ครั้ง เฉพาะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ที่มาประชุมไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน เบี้ยประชุม 8,000 บาท/ คน/ ครั้ง ในการจ่ายเบี้ยประชุมให้ประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการในอัตราร้อยละ 25 และ 12.5 ของเบี้ยประชุม

#### 4.1.1 โบนัสกรรมการ

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2520 ได้กำหนดหลักเกณฑ์พื้นฐานสำหรับการจ่ายโบนัสกรรมการ เท่ากับร้อยละ 3 ของกำไรสุทธิ เพื่อการจัดสรรโบนัสแต่ไม่เกินคนละ 60,000 บาท ต่อปี และกรรมการจะได้รับโบนัสเพิ่มอีกคนละ 5,000-60,000 บาทต่อปี ตามระดับของผลกำไรที่เพิ่มขึ้น หากผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีกำไรสุทธิสูงกว่า 100 ล้านบาท-11,000ล้านบาท และถ้ามีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอีกทุกๆ 2,000ล้านบาท ให้ได้รับโบนัสเพิ่มคนละ 10,000 บาท (กรณีของรัฐวิสาหกิจมีมติคณะรัฐมนตรียกเว้นเรื่องโบนัสกรรมการ การจัดสรรโบนัสให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดไว้เป็นรายแห่ง)

4.2 ค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงสุด โดยปกติการว่าจ้างผู้บริหารเป็นระบบสัญญาจ้างทั้งนี้ กระทรวงการคลังเป็นผู้พิจารณาค่าตอบแทนโดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

##### 4.2.1 หลักเกณฑ์ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2543

สำหรับรัฐวิสาหกิจทั่วไปของรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจำกัด การกำหนดอัตราผลตอบแทนรวมของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วยค่าตอบแทนคงที่ที่ได้รับในปัจจุบัน ตามระดับผลงานที่ถูกประเมินโดยคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ กำหนดและค่าตอบแทนผันแปร (ร้อยละ 30 ของอัตราค่าตอบแทนรวม) โดยให้จ่ายตามระดับผลงานที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจกำหนดภายหลังการประเมินผลงานในตอนสิ้นปี

##### 4.2.2 หลักเกณฑ์ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2547

เนื่องจากรัฐวิสาหกิจมีภารกิจเพิ่มมากขึ้น จึงกำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงสุด เพื่อศึกษาและพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลงานและความสามารถในการจ่ายขององค์กร โดยกำหนดกรอบอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำ-ขั้นสูงของค่าตอบแทนคงที่และกรอบค่าตอบแทนผันแปร (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**

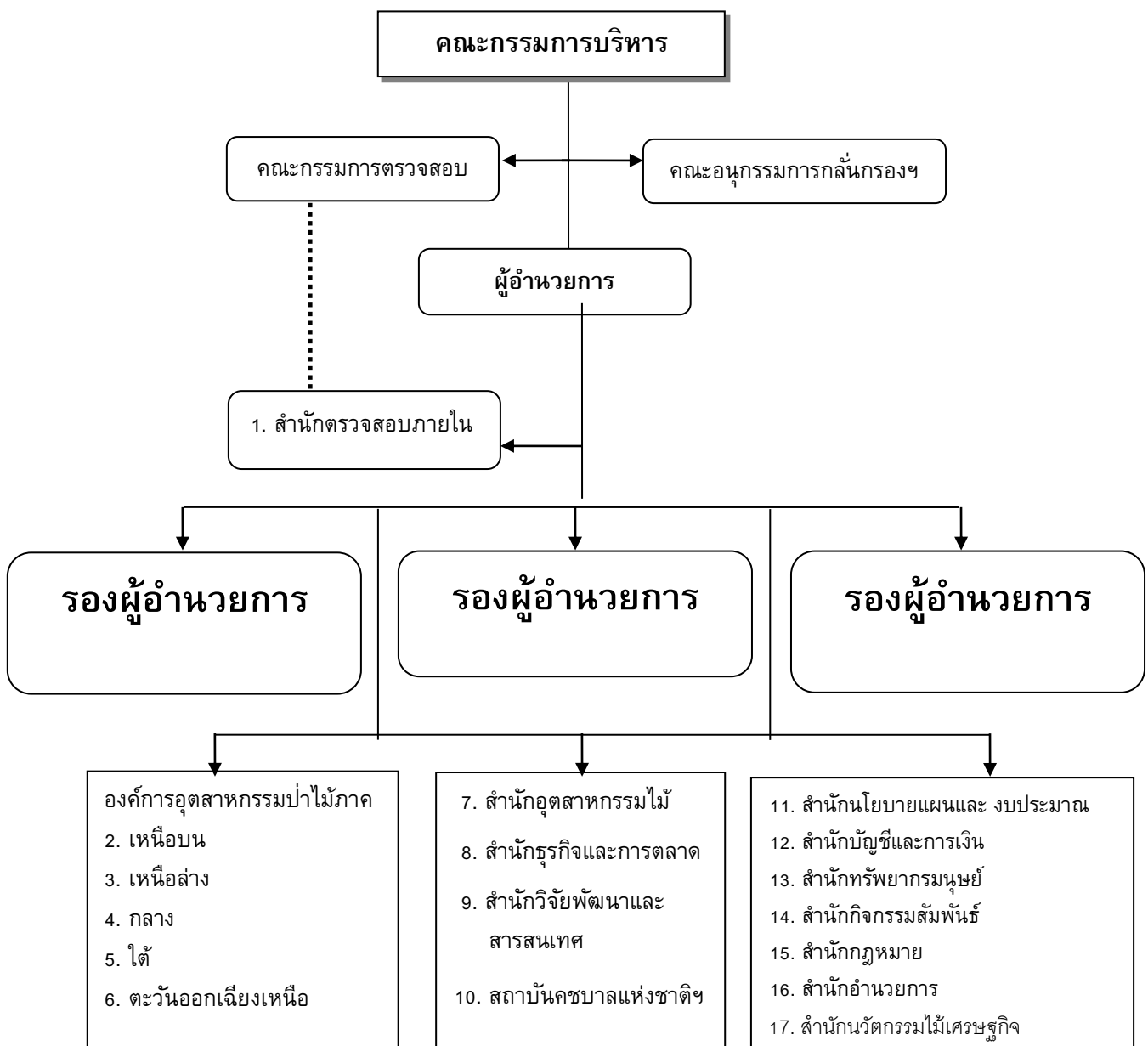
4.3.2 โบนัสพนักงาน กำหนดอัตราการจ่ายโบนัสพนักงานในอัตราร้อยละ 9 ของกำไรสุทธิ แต่ไม่เกิน 5 เท่าของเงินเดือน กรณีวงเงินร้อยละ 9 ของกำไรสุทธิต่ำกว่า 1 เท่าของเงินเดือน แต่มีกำไรสุทธิมากกว่า 1 เท่าของ

เงินเดือนให้จ่ายในอัตรา 1 เท่าของเงินเดือน หากกำไรสุทธิน้อยกว่า 1 เท่าของเงินเดือน ให้เฉลี่ยจ่ายตามส่วนของกำไรสุทธิ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผลการดำเนินงาน พนักงานจะได้รับการจัดสรรโบนัสเพิ่ม-ลดตามผลการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจด้วย

สำหรับการพิจารณาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทนตามค่า EP ที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นเรื่องที่ซับซ้อนไม่ถ่วงนักต่อการทำความเข้าใจ และอาจส่งผลลัพธ์ในด้านพฤติกรรมของพนักงานในแต่ละระดับที่แตกต่างกันไป ดังนั้นควรจัดทำในระดับผู้บริหารระดับสูงสุดก่อน เช่น ระดับผู้ว่าการหรือผู้อำนวยการของรัฐวิสาหกิจ และหัวหน้าศูนย์ EVM ให้เข้าใจถึงการทำงานของระบบ และยอมรับพร้อมให้การสนับสนุน นำมาปฏิบัติในระดับปฏิบัติการขององค์กรต่อไป

## 5. การกำหนดระดับของผู้บริหาร เพื่อจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ ตามระบบ EVM

องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) มีโครงสร้างการบริหาร ดังนี้



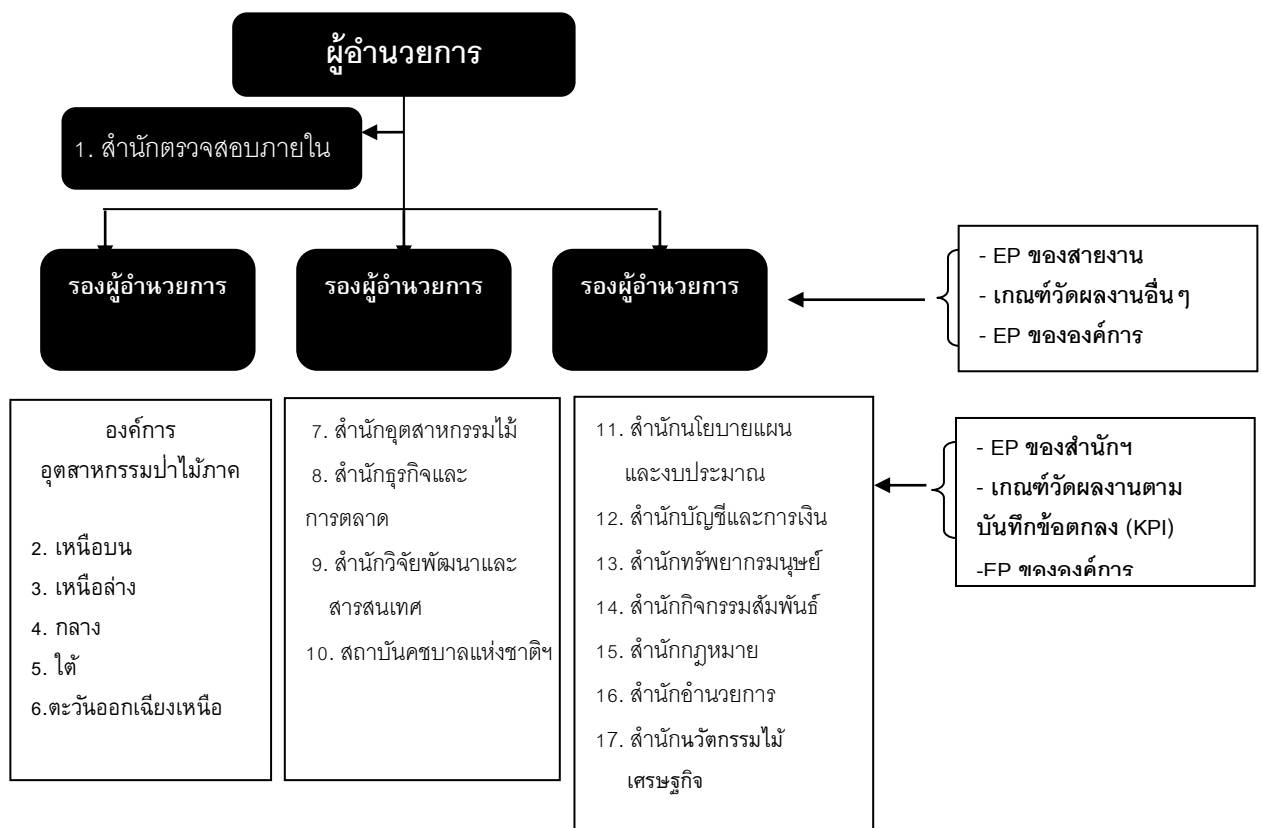
อ.อ.ป. มีนโยบายในการกำหนดระดับผู้บริหาร สำหรับจ่ายค่าตอบแทนตามมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) เป็น 2 ระดับ (ตามรูปที่ 1) ดังนี้

**5.1 รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

มีอยู่ 3 ตำแหน่งซึ่งผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะมอบหมายให้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารงานของสำนักต่างๆ จำนวน 17 สำนักตามความเหมาะสม

**5.2 ผู้อำนวยการสำนักแต่ละสำนักที่ขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการตามสายงาน**

เป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนัก จะขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีจำนวน รวม 17 สำนัก ทั้งนี้ยกเว้นสำนักตรวจสอบภายในที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหาร อ.อ.ป.



**รูปที่ 1 การวัดผลงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทนแต่ละระดับของ อ.อ.ป.**

## 6. แนวทางในการพัฒนาระบบผลตอบแทนพิเศษของ อ.อ.ป.

เพื่อให้ ระบบผลตอบแทนพิเศษเป็นที่ยอมรับในองค์กร การออกแบบ และจัดทำระบบผลตอบแทนพิเศษ ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

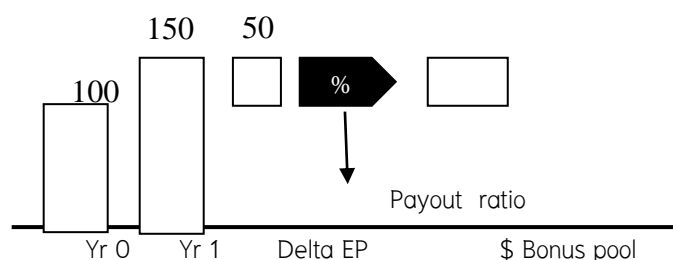
1. ง่ายต่อการเข้าใจ ระบบผลตอบแทนพิเศษที่จะจูงใจ ให้พนักงานสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรอย่างจริงจัง จะต้องเข้าใจง่าย ผู้บริหารสามารถเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากระบบผลตอบแทนพิเศษ
2. มีความยุติธรรม ระบบผลตอบแทนพิเศษต้องมีความยุติธรรม ตรวจสอบได้ ช่วยลดความขัดแย้งจากการต่อรอง และการแข่งขันที่มากเกินไป
3. มีความชัดเจน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

### 6.1 การกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวม

การกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวมตามระบบผลตอบแทนพิเศษแบบ EVM มีด้วยกันทั้งสิ้น 3 ทางเลือก คือ

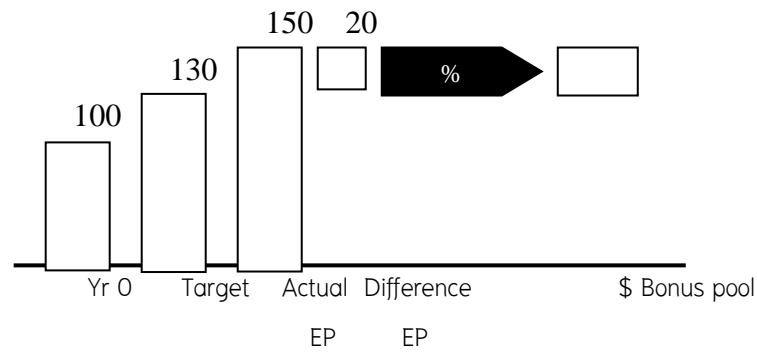
#### 1. การกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวมที่เน้นการสร้างค่า EP เพิ่มขึ้น (Delta Driven)

เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดเวลา ระดับของผลตอบแทนพิเศษจะขึ้นอยู่กับค่า EP ส่วนที่เพิ่มจากปีก่อน เพื่อจูงใจให้องค์กรมีการเพิ่มค่า EP อย่างสม่ำเสมอ



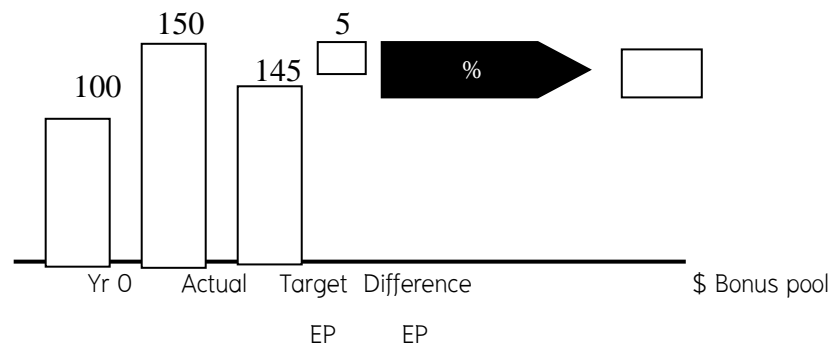
#### 2. การกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวมที่เน้นให้บรรลุเป้าหมายค่า EP (Target Driven)

ระดับผลตอบแทนพิเศษจะมาจากการสร้างค่า EP ที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เมื่อต้นปี ซึ่งค่าเป้าหมาย EP นี้ จะเป็นการกำหนดร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

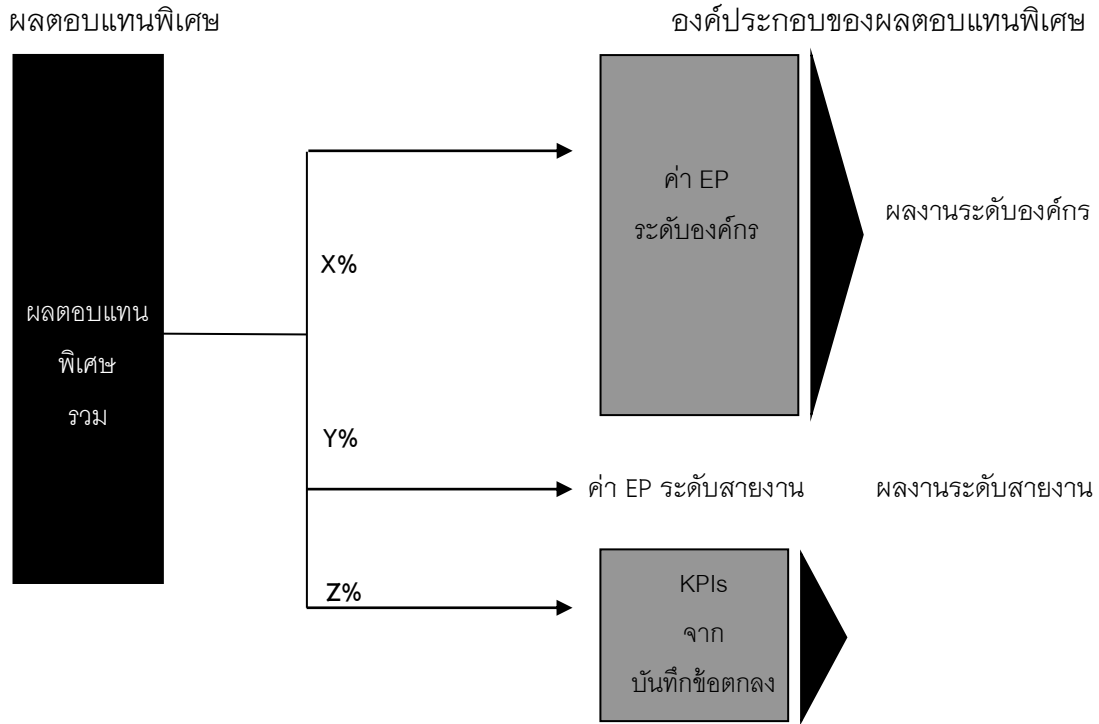


### 3. การกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวมที่เน้นเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmark Driven)

การกำหนดระดับผลตอบแทนพิเศษรวมที่มาจากค่า EP ที่ดี เพื่อเทียบกับคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจที่ใกล้เคียงกันและตั้งอยู่บนพื้นฐานปัจจัยภายในที่คล้ายคลึงกัน



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



รูปที่ 2 การกระจายผลตอบแทนพิเศษ

หลักการของ EVM อยู่ที่การกระจายความรับผิดชอบขององค์กรไปยังหน่วยงานระดับปฏิบัติ ดังนั้นระบบผลตอบแทนพิเศษจึงขึ้นอยู่กับการสร้างค่า EP ระดับองค์กรและระดับสายงาน นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับการดำเนินงานค่า (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.จะกำหนดน้ำหนักตามสัดส่วนผลงานปีๆ 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	ผลงานจริงเมื่อเปรียบเทียบกับเป็นสัดส่วนของเป้าหมาย
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	ผลงานจริงเป็นสัดส่วนของเป้าหมาย	ผลงานถ่วงน้ำหนัก
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	ผลงานจริงเป็น สัดส่วนของ เป้าหมาย	ผลงานถ่วง น้ำหนัก
ค่า EP ของ อ.อ.ป.โดยรวม	70%	205	205	102.5%	71.75%
ค่า EP ของฝ่ายบริหาร	-	-	-	-	-
คะแนน KPI ของรองฯ ฝ่าย บริหาร	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	=96.75x12/301.5	= 109x12/301.5	= 95.75x12/301.5
โบนัสที่จ่าย	3.85 เดือน	4.34 เดือน	3.81 เดือน

\*\*\*\*\* สำหรับผู้อำนวยการสำนัก วิธีการคำนวณเป็นไปในทำนองเดียวกัน \*\*\*\*\*

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

\*\*\*\*\*

การเชื่อมโยงระบบ EVM กับผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง มีจุดประสงค์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือให้มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง

1. ผลตอบแทนผู้บริหาร

1.1 ผลตอบแทนด้านการเงิน

- ผลตอบแทนตามปกติ เช่นเงินเดือนประจำ
- ผลตอบแทนพิเศษ เช่น โบนัส
- ผลตอบแทนอื่นๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง เบี้ยประชุม สวัสดิการต่างๆ และผลตอบแทนที่ไม่ใช้ตัวเงิน

1.2 ผลตอบแทนที่มีใช้ด้านการเงิน เช่นการได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้รับความศึกษา ดูงาน

2. ระบบค่าตอบแทน

- ค่าตอบแทนกรรมการ ได้แก่ เบี้ยประชุม โบนัส
- ค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ค่าตอบแทนคงที่ และค่าตอบแทนผันแปร
- ค่าตอบแทนพนักงาน ได้แก่เงินเดือน 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

\*\*\*\*\*