



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

โครงการ บริหารจัดการองค์ความรู้ พนักงานที่ศักยภาพสูง ประจำปี 2564

นายมนต์ชัย วัฒนเชื้อ

หัวหน้างาน (ระดับ 6) งานแผนงานและประเมินผล
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้



จัดทำ โดย
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

โครงการบริหารจัดการองค์ความรู้พนักงานที่ศักยภาพสูง ประจำปี 2564

นายมนต์ชัย วัฒนเชื้อ

จบการศึกษา

- วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วนศาสตร์)
- ศิลปศาสตรบัณฑิต (สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการธุรกิจเกษตร)
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

- หัวหน้างาน (ระดับ 6) งานแผนงานและประเมินผล
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้

โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

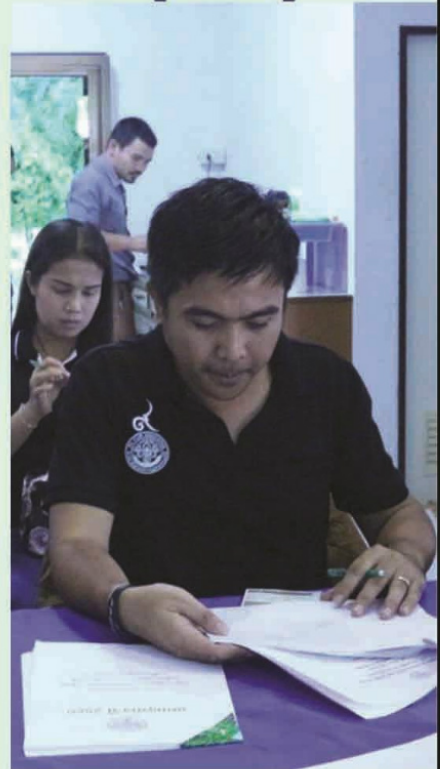
- วางแผนการดำเนินงาน จัดทำ ตรวจสอบ กลั่นกรอง
เร่งรัด ติดตาม วิเคราะห์และประเมินผลด้านงบประมาณลงทุน
และงบประมาณรายได้ - รายจ่าย งบอุดหนุนจากรัฐบาล
- ร่างแผนธุรกิจและบันทึกข้อตกลงการประเมินผล
การดำเนินงานของ ออป. ได้ พร้อมทั้งควบคุมการดำเนินงาน
ให้เป็นไปตามแผนธุรกิจที่กำหนดไว้
- ด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล (FSC)
- ด้านระบบการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)
- แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (SIP)



หลังจากที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงแล้ว งานที่ได้รับมอบหมาย ภาระกรรม และหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างไปจากเดิมหรือไม่อย่างไร

งานส่วนใหญ่รับผิดชอบเหมือนเดิม แต่จะมีงานวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนโครงการต่างๆ ของ ออป.ได้ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ อธิบายได้พอสังเขป ดังนี้

- **วิเคราะห์อัตราผลตอบแทนโครงการ (Internal Rate of Return: IRR)**
ซึ่งเป็นอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยต่อปีที่ผู้ลงทุนจะได้รับจากการลงทุนตลอดอายุโครงการนั่นเอง ซึ่งในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการหรือการวิเคราะห์โครงการทางด้านต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าโครงการที่เลือกมานั้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมและสังคมตามมาในภายหลัง และสามารถทำให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณและเวลา ดังนั้นการศึกษาศักยภาพความเป็นไปได้ของโครงการจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์โครงการทางด้านอุปสงค์หรือตลาด ทางด้านเทคนิค ทางด้านการเงินและเศรษฐศาสตร์ ทางด้านการบริหารจัดการ ทางด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นโครงการของภาครัฐหรือภาคเอกชน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละโครงการ ซึ่งในทางปฏิบัติ IRR นิยมนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินโครงการอย่างแพร่หลาย เนื่องจากวิธี IRR นี้มีการแสดงค่าผลตอบแทนเป็นร้อยละ ซึ่งทำให้เข้าใจง่ายและมีความสะดวกในการเปรียบเทียบระหว่างโครงการต่างๆ ที่เป็นทางเลือกของการลงทุนที่มีอยู่ ดังนั้น IRR ควรมีค่ามากกว่าต้นทุนทางการเงินและยังมีความยิ่งดี การตัดสินใจจ่ายลงทุนเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ : FIO

การตัดสินใจดังกล่าว อาจจะนำมาซึ่งความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของธุรกิจเพราะเป็นการตัดสินใจเพื่อคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งอาจจะไปตามที่เราคาดคะเนไว้หรือไม่ก็ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ความละเอียดรอบคอบพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ก่อนตัดสินใจลงทุนในโครงการใด ด้วยเหตุนี้ การจัดทำแผนการลงทุน การประเมินโครงการลงทุน จึงเป็นประเด็นที่สำคัญ ในการบริหารนั่นเอง โดยเกณฑ์อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนนี้จะวัดค่าของโครงการในรูปอัตราส่วนซึ่งคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ ของผลประโยชน์สุทธิจากการดำเนินงานต่อการลงทุน ดังนี้

$$ROI = \frac{\text{ผลประโยชน์สุทธิเฉลี่ยจากการดำเนินการ} \times 100}{\text{ค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรก}}$$



ทั้งนี้เราจะตัดสินใจเลือกลงทุนในโครงการที่ให้ค่า ROI สูงสุดเป็นอันดับแรกและลดหลั่นลงมาตามลำดับ โดยให้ความสำคัญกับมูลค่าของเงินในอนาคตเท่ากับมูลค่าของเงินจำนวนเท่ากันในปัจจุบัน

- วิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) หมายถึง ผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันในรูปตัวเงินที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละปี ตลอดอายุของโครงการ กับมูลค่าปัจจุบันของเงิน ที่จ่ายออกไป ภายใต้โครงการที่กำลังพิจารณา ซึ่งการคำนวณหามูลค่าปัจจุบันสุทธิ จะต้องทราบข้อมูลดังนี้ กระแสเงินสดจ่ายลงทุนสุทธิ กระแสเงินสดรับสุทธิรายปีตลอดอายุโครงการ ระยะเวลาของโครงการ อัตราลดค่าหรือค่าของทุนของธุรกิจ ซึ่งค่า NPV จะแสดงให้เห็นว่าโครงการที่กำลังพิจารณา มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิของการลงทุนเป็นมูลค่าเท่าไรเมื่อสิ้นสุดโครงการ ถ้าค่า NPV มีค่าเป็นบวกแสดงว่าโครงการดังกล่าว สมควรที่จะลงทุน และเลือกโครงการที่ให้ค่า NPV เป็นบวกสูงที่สุด แต่การใช้ NPV เพียงอย่างเดียวอาจทำให้มีข้อจำกัดในการตัดสินใจเลือกโครงการได้ ในกรณีที่โครงการมีขนาดต่างกันแต่ให้ค่า NPV ที่เป็นบวกเท่ากัน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ : FIO

ดังนั้น การตัดสินใจสนับสนุนควรจะต้องนำเครื่องมืออื่นมาประกอบการพิจารณาควบคู่ไปกับการใช้ค่า NPV ดังนั้น การคำนวณหาค่า IRR ก็คือการหาค่า discount rate ที่ทำให้ NPV มีค่าเท่ากับศูนย์ นั่นเอง ถ้าค่า IRR มากกว่า หรือ เท่ากับ ค่าของทุน discount rate (i) ที่ผู้ลงทุนเลือกใช้เป็นจุดตัดสินใจ ก็ถือว่าโครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่น่าลงทุน ซึ่งวิธีการประเมินโครงการจากค่า IRR และ NPV จะให้ผลการตัดสินใจรับโครงการหรือปฏิเสธไม่ดำเนินโครงการ นั้นเอง โดย IRR คือ อัตราส่วนลดที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์เท่ากับมูลค่าปัจจุบัน เป็นอัตราความสามารถของเงินทุนที่ทำให้ผลประโยชน์คุ้มกับค่าใช้จ่ายเมื่อคิดเป็นมูลค่าปัจจุบัน มีอัตราส่วนลดที่ทำให้ $NPV = 0$ การพิจารณาตัดสินใจลงทุนกระทำโดยนำค่า IRR ไปเปรียบเทียบกับอัตราค่าเสียโอกาสของเงินทุน ซึ่งอาจเป็นอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสถาบันการเงิน อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ธุรกิจยอมรับได้ หรืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในระยะยาวตามที่กฎหมายกำหนด อาทิ อัตราดอกเบี้ยพันธบัตรรัฐบาล หลักในการตัดสินใจลงทุนมีดังนี้

- $IRR > r$ คุ้มค่าแก่การลงทุนและยอมรับข้อเสนอโครงการ
- $IRR < r$ ไม่คุ้มค่าแก่การลงทุนและไม่ยอมรับข้อเสนอโครงการ
- $IRR = r$ เสมอตัว





- วิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน (Benefit Cost Ratio หรือ B/C Ratio) คือ อัตราส่วนระหว่างมูลค่าปัจจุบันสุทธิของกระแสเงินสดที่ได้รับตลอดอายุโครงการกับเงินลงทุนเริ่มแรกของโครงการนั้น เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลตอบแทนในรูปของกระแสรายได้ที่เกิดขึ้นในอนาคต ตลอดอายุโครงการที่มีการปรับค่าให้เป็นมูลค่าปัจจุบันแล้วกับเงินลงทุนเริ่มแรกของโครงการที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

การคำนวณหาค่า IRR ให้ใช้วิธีลองผิดลองถูก ควบคู่กันกับเข้าสู่ตรรกะวิธีไตรยางศ์ประมาณค่าในช่วง (interpolation) โดยเราต้องดู NPV เป็นหลัก นั่นคือ เลือกอัตราส่วนลด (r) อัตราหนึ่งมาคำนวณ ถ้าอัตราส่วนลด (r1) ที่เลือกมาทำให้ NPV ติดลบ แสดงว่า r1 ที่เลือกมามีค่าสูงเกินไป นั่นคือ ต้องจ่ายดอกเบี้ยสำหรับเงินลงทุนแพงมากเกินไป ถ้าอัตราส่วนลด (r2) ที่เลือกมาทำให้ NPV เป็นบวกแสดงว่า r2 ที่เลือกมามีค่าต่ำเกินไป นั่นคือ ต้องเสียดอกเบี้ยสำหรับเงินลงทุนไปแล้วในอัตรา r2% ผลประโยชน์ยังคงมากกว่าค่าใช้จ่าย ดังนั้น อัตราส่วนลด (r) ที่ทำให้ NPV เท่ากับศูนย์ได้นั้นน่าจะอยู่ระหว่าง r1 และ r2 โดยนำค่า r1 ,r2 และ NPV จาก r1 และ r2 มาเข้าสู่สูตรประมาณค่าใน $IRR = r \text{ ตัวต่ำ} + \frac{\text{ผลต่างของ r ทั้งสอง}}{\text{NPV จาก r1} - \text{NPV จาก r2}} \times \text{NPV จาก r1}$

อย่างไรก็ตาม การคำนวณหาค่า IRR สามารถทำได้ง่ายด้วยการใช้โปรแกรม Microsoft Excel ในกรณีเป็นการวิเคราะห์โครงการของรัฐบาลหรือการวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจจะใช้ค่า

EIRR (economic internal rate of return) แทนค่า IRR โดยรายการต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะนำมาคำนวณหาค่า EIRR นั้นต้องเป็นรายการทางเศรษฐกิจ ไม่ใช่รายการทางการเงินนั่นเอง



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ : FIO



อยากให้พูดถึงผลงานต่อเนื่องที่โดดเด่นหลังจากได้รับการคัดเลือกให้เป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงจนถึงปัจจุบัน

- การวิเคราะห์ข้อมูลการลงทุน โครงการจัดซื้อครุภัณฑ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีฯ ออป.ได้
- การวิเคราะห์ข้อมูลการลงทุน โครงการจำหน่ายไม้โตเร็วล่วงหน้า

มีแนวทางในการพัฒนาผลงานและงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันอย่างไรใส่ใจเรียนรู้ ฝึกฝนให้มากขึ้น

จากงานที่รับผิดชอบมีวิธีการแบ่งเวลาและบริหารจัดการงานอย่างไร จัดลำดับความสำคัญของงาน โดยพิจารณาจากเนื้องานและกำหนดเวลา



อยากให้ฝากข้อเสนอแนะหรือแนวคิดดีๆ ให้กับผู้ปฏิบัติงานท่านอื่น

“การทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ต้องมีทีมที่ดี เข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละคน มอบหมายงานที่ตรงกับความถนัด ความสนใจ มองเห็นคุณค่าของงานและคุณค่าของผู้ร่วมงาน”





องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

76 ถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ 10100

โทร. 0 2282 3243 - 7 www.fio.co.th [facebook.com/องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้](https://www.facebook.com/องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้)