



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ งานบริหารทั่วไป โทร ๕๑๑

ที่ ทส ๑๔๐๔/๗๐๖

วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง รายงานความคืบหน้าการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง

ตามบันทึกสั่งการผู้อำนวยการ ลงวันที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ท้ายบันทึก ส.บก. ที่ ทส ๑๔๐๑/๑๖๔๙ ลงวันที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔ เรื่อง รายงานความคืบหน้าการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน ครั้งที่ ๒/๒๕๖๔ ให้หน่วยงานดำเนินการแสวงหา รวบรวม กลั่นกรอง องค์ความรู้ของหน่วยงาน และการส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน และรวบรวมส่งให้ ส.บก. นั้น

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ ขอเรียนว่า ได้รวบรวมองค์ความรู้จากผู้มีประสบการณ์ใน หน่วยงานและ กระบวนการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายณอมศักดิ์ ฉะนิบแหลม)

ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ ๙)

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน ประจำปี 2564

ภายในวันที่ 14 กันยายน 2564

1. การแสวงหา รวบรวม กลั่นกรอง องค์ความรู้ของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ ที่คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. กำหนด

1.1 องค์ความรู้ใหม่

- ☐ ผู้เกษียณอายุในหน่วยงาน จำนวน.....เรื่อง
- ☒ ผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงาน จำนวน.....1.....เรื่อง
- ☐ ผู้มีประสบการณ์จากภายนอก/ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย จำนวน.....เรื่อง
- ☐ อื่นๆ (ระบุ).....

1.2 องค์ความรู้เดิม/องค์ความรู้เก่า ของ อ.อ.ป.

- ☐ ต่อยอดจากองค์ความรู้เก่า จำนวน.....เรื่อง
- 1) (เดิม) เรื่อง.....(ใหม่) เรื่อง.....
- 2) (เดิม) เรื่อง.....(ใหม่) เรื่อง.....
- 3) (เดิม) เรื่อง.....(ใหม่) เรื่อง.....
- ☐ ทบทวนองค์ความรู้เดิมที่ล้าสมัยปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน จำนวน.....เรื่อง
- 1) (เดิม) เรื่อง.....(ใหม่) เรื่อง.....
- 2) (เดิม) เรื่อง.....(ใหม่) เรื่อง.....
- 3) (เดิม) เรื่อง.....(ใหม่) เรื่อง.....

2. การเสริมสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน

2.1 ประชาสัมพันธ์ สื่อสาร สร้างการรับรู้เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. และวิธีการเข้าถึง
องค์ความรู้ของ อ.อ.ป. หรือจากสื่อต่างๆ

- 1)ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าถึงข้อมูลองค์ความรู้จากเว็บไซต์ อ.อ.ป.....
- 2)แจ้งเวียนผ่านบันทึกและสื่อ Social ที่เผยแพร่ภายในสำนัก.....
- 3)
- 4)

2.2 ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนำองค์ความรู้ไปปรับใช้หรือใช้เป็นแนวทางในการ
ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถนำไปต่อยอดเป็นนวัตกรรมได้

- 1)แจ้งเวียนเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ผ่านบันทึกและสื่อ Social ที่เผยแพร่ภายในสำนัก.....
- 2)
- 3)
- 4)

ลงชื่อ.....ประธานคณะกรรมการ

(นายถนอมศักดิ์...เขียนแทน)

ตำแหน่ง.....ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ 9).....

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

แบบฟอร์มการนำส่งองค์ความรู้ ประจำปี 2564

องค์ความรู้ด้าน.....แผนงานและงบประมาณ.....

เรื่อง.....ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM).....

องค์ความรู้จาก ☐ ผู้เกษียณอายุในหน่วยงาน ☒ ผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงาน

☐ ต่อยอดจากองค์ความรู้เก่า (เรื่อง).....

☐ บุคลากรภายนอก/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออื่นๆ (ระบุ)

เจ้าขององค์ความรู้.....นางสาววิภาวดี.....ผิ้วสวัสดิ์.....

ตำแหน่ง.....หัวหน้าส่วน (ระดับ 7) ส่วนยุทธศาสตร์และแผน ฝ่ายยุทธศาสตร์และประเมินผล.....

ชื่อหน่วยงาน.....สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์.....

ประกอบด้วย

1. เนื้อหาสาระ

แนวคิดและระบบ EVM

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) หรือระบบ EVM คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนิน ธุรกิจขององค์กรมาพิจารณารวมกันอย่างครบถ้วน ในการวางแผนและการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารสามารถนำ หลักการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์นี้มาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ทำให้ทราบว่าการลงทุนนั้นๆ เป็นการ สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรหรือไม่ตลอดจนสามารถ ประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็น เครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของ องค์กรและหน่วยงานภายในองค์กรโดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในแต่ละ ช่วงเวลาว่ามี การปรับเปลี่ยนขึ้นในแต่ละเวลาที่ทำการประเมินหรือไม่ อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ใน การทบทวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA)

มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) หรือ “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)” คือสิ่งที่เป้นวัตถุประสงค์หลักของ ระบบ EVM ซึ่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ธุรกิจจะต้องสร้างรายได้มากกว่าใช้จ่ายต่างๆในการดำเนินธุรกิจ และต้องมีกำไรจากการดำเนินการเพียงพอที่จะชำระต้นทุนการลงทุนของเงิน (กระทรวงการคลัง)

1. เป้นตัววัดผลกำไร และต้นทุนการลงทุนที่แท้จริง
2. เป้นตัววัดผลงานขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้ผู้ถือหุ้น โดยบริษัทชั้นนำ นักลงทุนและสถาบันต่างๆ ระดับโลกนำมาใช้
3. เป้นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ความเป็นมา EVM

ด้วยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้มีการส่งเสริม และพัฒนาการบริหารรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเสริมสร้างคุณภาพของงานและบุคลากร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานและตอบสนองความต้องการของประชาชนรวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขัน จากนโยบายดังกล่าว กระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีนโยบายที่จะพัฒนาให้รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น มีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ มีโครงสร้างทางการเงินและการลงทุนที่เหมาะสม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และมีการพัฒนาการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด ตลอดจนช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ จึงมอบนโยบายให้รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ดำเนินการเพื่อนำระบบการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ Economic Value Management (EVM) โดยใช้ตัวชี้วัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์(Economic Profit หรือ EP) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีนโยบายให้รัฐวิสาหกิจนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) ที่ มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร มาเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารจัดการหลักขององค์กร และใช้เป็นเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา

- EVM : Economic Value Management
: ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
: ปี 2549 กค. กำหนดเป็นตัวชี้วัด (KPI) 45 รส.
- EP : Economic Profit
: ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
: ตัววัดผลการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ของการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า EVM มาใช้ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

1. เพิ่มผลผลิตภาพของรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
2. เพิ่มประสิทธิภาพของระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ
3. เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการและสร้างความรับผิดชอบต่อผลงานของรัฐวิสาหกิจ
4. สร้างมูลค่าองค์กรให้สูงขึ้นเมื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ
5. การที่รัฐวิสาหกิจมีผลผลิตภาพสูงขึ้นจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

การใช้ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า EVM ในการบริหารจัดการองค์กรวิเคราะห์ตนเอง

1. EVM for Planning การวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนธุรกิจและงบประมาณ เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
2. EVM for Investment การวิเคราะห์ ตัดสินใจและการบริหารการลงทุน/ การจัดสรรงบประมาณเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด/ มีการประเมินติดตามผลการดำเนินงานของการลงทุนทั้งด้านการดำเนินงานและด้านการเงิน
3. EVM for Performance monitoring เชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กร เข้าสู่เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารและพนักงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม/ เพื่อความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานต่อผลงานมากขึ้น/ ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจถึงผลการดำเนินงานของแต่ละสายงานขององค์กร และสร้างจุดมุ่งหมายหนึ่งเดียวในการสร้างมูลค่าเพิ่ม
4. Incentive กำหนดและจ่ายผลตอบแทนพิเศษตามระบบ EVM ที่เป็นธรรมโดยคำนึงถึงผลงานของแต่ละหน่วยงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายการสร้างมูลค่าที่กำหนดไว้เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุงพัฒนา และสร้างประสิทธิภาพให้ผู้บริหารและพนักงานสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง
5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ Economic Value Management (EVM)

คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างผลกำไรขององค์กรได้ตามที่ผู้ถือหุ้นคาดหวัง

กระบวนการบริหารจัดการ

- * แผนธุรกิจ/ แผนดำเนินงานและงบประมาณ
- * การวิเคราะห์โครงการลงทุนต่าง ๆ
- * การประเมินผลการดำเนินงาน โดยวัดจากผลกำไร เชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้
- * เชื่อมโยงผลงานค่า EP กับการกำหนดผลตอบแทน สำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

EVM เป็น KPI ของทุกธุรกิจ

ระบบบริหารจัดการ : ตัววัดผลงาน

VBM : EVA

:มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์

EVM : EP

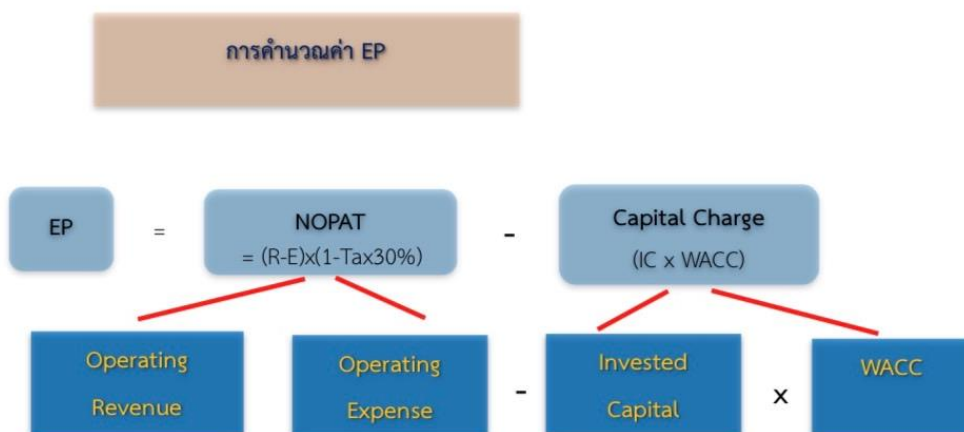
: กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

การคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)

$$EP = NOPAT - [\text{Invested Capital} \times WACC]$$

1. กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) คือ ผลกำไรขององค์กรที่มากกว่าความคาดหวังของเจ้าหนี้และผู้ถือหุ้น กล่าวคือ EP เป็นผลกำไรจากการดำเนินงานสุทธิขององค์กรหักด้วยต้นทุนของเงินทุนทั้งหมด
2. NOPAT (Net Operating Profit After Taxes : NOPAT) คือ ผลกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษีขององค์กร
3. เงินทุน (Invest Capital) คือ มูลค่าของเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรทั้งหมดที่ทั้งเจ้าหน้าที่ และผู้ถือหุ้นลงทุนในการดำเนินธุรกิจ
4. อัตราต้นทุนเงินทุน (Weighted Average Cost of Capital: WACC) คืออัตราผลตอบแทนขั้นต่ำ ถ้าวัดระหว่าง ส่วนของหนี้สินและส่วนของเงินทุน เพื่อชดเชยกับความเสี่ยงที่เจ้าของเงินทุน ควรจะได้รับจากการลงทุนทั้งในส่วนของหนี้สินและทุน
5. การปรับปรุงรายบัญชี (Adjustments) คือ การปรับปรุงตัวเลขในงบการเงินทางบัญชีเพื่อสร้างงบการเงินทางเศรษฐศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับการวัดผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

การคำนวณค่า EP



ความหมาย

EP	→	กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
NOPAT	→	กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี
Capital Charge	→	ต้นทุนเงินทุน
Invested Capital	→	เงินลงทุน

ตั้ง รส. (ใส่เงิน) ซึ่งก็คือ ทุน (เงินลงทุนของ รส.) แต่ยังไม่ได้อำนาจบริหาร

เงินลงทุนของ รส. = สินทรัพย์ = มูลค่าตั้งต้น

รส. ลงมือบริหาร และทำกิจกรรมแล้วเงินลงทุนของ รส. + ความสามารถ

= สินทรัพย์ + ประโยชน์เพิ่ม = มูลค่า

มูลค่า = มูลค่าตั้งต้น + มูลค่าเพิ่ม

ประโยชน์เพิ่ม = รายได้สุทธิ/ ประโยชน์สุทธิที่ทำให้สังคมตามภารกิจ

ผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์

= (รายได้รูปตัวเงิน - ค่าใช้จ่ายรูปตัวเงิน) + ประโยชน์ที่มีได้อยู่ในรูปตัวเงิน

= กำไรจากการดำเนินงาน + ผลประโยชน์ที่มีได้อยู่ในรูปตัวเงิน

- แต่ เงินที่ใช้ลงเป็นทุนของ รส. มี ต้นทุนทางการเงิน และต้นทุนเป็นรายการหักของมูลค่า ดังนั้นผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์ สุทธิ

= (กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน + ผลประโยชน์ที่มีได้อยู่ในรูปตัวเงิน) - ต้นทุนทางการเงิน

ผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์สุทธิ ของปีใด = มูลค่าที่สร้างเพิ่ม ได้ในปีนั้น

หมายเหตุ กำไรจากการดำเนินงาน - ต้นทุนทางการเงิน = กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit หรือ EP)

ดังนั้น ผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์สุทธิ = ผลประโยชน์ที่มีได้อยู่ในรูปตัวเงิน + กำไรทางเศรษฐศาสตร์

บุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันการบริหารผลการดำเนินงาน

ผู้บริหารระดับสูง	กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร
ผู้บริหารระดับกลาง	เป็นกลไกในการขับเคลื่อนในการแปร กลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ
ผู้บริหารระดับต้น	กำหนดแผนปฏิบัติงานย่อย(Action Plan) ดำเนินการ และผลักดันให้เป็นไปตามแผนงาน
พนักงาน	ร่วมกำหนดแผนปฏิบัติงานในรายละเอียด(Detail Action Plan) ปฏิบัติงานตามแผน และการรายงาน

2. วิธีการขั้นตอน/การดำเนินงาน

.....

.....

.....

3. แนวทางการนำไปใช้ประโยชน์

..... การศึกษาการเขียนโครงการเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการงานด้านแผนงานของ อ.อ.ป.....
..... เรื่องที่มีความสำคัญและเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เป็นอย่างมาก เนื่องจากต้องนำมา.....
..... ปรับใช้ในการทำงาน และเป็นความรู้พื้นฐานในการดำเนินงานเบื้องต้น ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องศึกษา.....
..... และนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในปัจจุบัน.....
.....
.....

4. แหล่งที่มา

.....
.....
.....

☒ ผ่านการกลั่นกรององค์ความรู้โดยคณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ (KM) และการจัดการนวัตกรรม (IM)
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ ตามคำสั่ง ส.นพ. ที่ 6/2563 ลงวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2563

- ☒ องค์ความรู้เผยแพร่ภายในองค์กร
☐ องค์ความรู้เผยแพร่ทั่วไป

.....
.....
..... (นายณอมศักดิ์ เรียบแหลม)

ตำแหน่ง.....ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ 9).....

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

วันที่.....10 กันยายน 2564.....(วันที่กลั่นกรองความรู้)