

บทที่ 3

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM)

3.1 ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM)

3.1.1 ความหมาย

ในปัจจุบันนี้ มีระบบด้านการบริหารจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายชนิด ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจ ทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชนโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือเพื่อให้องค์กรที่นำระบบต่าง ๆ มาใช้ มีการบริหารจัดการที่ดี มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานมีหลายระบบ เช่น ระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC), ระบบดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) รวมถึง ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์เป็นแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์และเป็นหลักการทางการเงินสมัยใหม่ ซึ่งมีศัพท์ในทางเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

ก. ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM)

ระบบ EVM คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาาร่วมกันอย่างครบถ้วน ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กร¹ โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-based Management) สู่ภาคปฏิบัติในองค์กรนั้น เป็นกระบวนการซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการในการบริหารจัดการองค์กร โดยให้ความสำคัญกับมูลค่ากิจการในเชิงเศรษฐศาสตร์ และให้ความสำคัญกับการบริหารทุนการดำเนินงาน (Capital) เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น

¹ ส่วนประเมินผล สำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ, คู่มือการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ,[Online]. (กรุงเทพฯ: 2549), หน้า 1.

ข. กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA)

คือ กำไรสุทธิที่หักค่าใช้จ่ายทุกอย่าง รวมทั้งการหักต้นทุนค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น กำไรส่วนที่เหลือนี้ คือ กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่องค์กรสามารถสร้างเพิ่มขึ้นในแต่ละงวด ซึ่งถือว่าเป็นกำไรที่แท้จริงขององค์กร²

ค. ต้นทุนของเงินทุน (WACC)

คือ ผลตอบแทนทางการเงินที่ผู้ลงทุนคาดหวังว่าจะได้รับจากเงินลงทุนของตน โดยคำนวณจากอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่เจ้าของเงินกู้และผู้ถือหุ้นต้องการซึ่งเรียกว่า "อัตราต้นทุนเงินทุน (Cost of Capital)" คูณด้วย "เงินทุน (Capital)"³ โดยต้นทุนเงินทุนมาจากสองแหล่ง คือ ผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้น ดังนั้น ต้นทุนเงินทุนจึงอยู่ในสองรูปแบบ ได้แก่ ต้นทุนเงินกู้ซึ่งหมายถึงค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย และต้นทุนเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งหมายถึงค่าเสียโอกาสอันเกิดจากการที่ผู้ถือหุ้นสามารถนำเงินทุนจำนวนเดียวกันนี้ไปลงทุนในธุรกิจอื่น⁴

ง. เงินทุน (Capital) คือ เกณฑ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่ใช้ในการวัดจำนวนเงินทั้งหมดที่เจ้าของเงินกู้และผู้ถือหุ้นลงทุนในการดำเนินงานของธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นประกอบกิจการ⁵

จ. ระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) คือ เครื่องมือในการบริหารจัดการอีกรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ โดยการวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว โดยพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective), ด้านลูกค้า (Customer Perspective), ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Business Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development Perspective)

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 5.

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 9.

⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 7.

⁵ เรื่องเดียวกัน, หน้า 9.

3.1.2 แนวความคิดและหลักการสำคัญของระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM)

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) เกิดจากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์และหลักการทางการเงินสมัยใหม่ โดยใช้การวัดค่า กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรในการสร้างมูลค่า (Value Creation) โดยมีสูตรในการคำนวณมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ

กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ = กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี - ต้นทุนเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ
 $(EP) = (NOPAT) - (WACC)^6$

ดังนั้น การคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) มาจากการที่องค์กรนำกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังจากหักภาษีแล้ว ลบด้วยผลตอบแทนทางการเงินที่ผู้ลงทุนคาดหวังว่าจะได้รับเงินทุนของตน โดยคำนวณจากอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่เจ้าของเงินกู้และผู้ถือหุ้นต้องการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในส่วนของดอกเบี้ยแก่เจ้าของเงินกู้ และค่าเสียโอกาสในการที่ผู้ถือหุ้นสามารถนำเงินทุนเดียวกันไปลงทุนในธุรกิจอื่น เมื่อคิดคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งหมดแล้ว กำไรส่วนที่เหลือ คือ กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) ที่องค์กรสร้างเพิ่มขึ้นในแต่ละงวด ซึ่งถือว่าเป็นกำไรที่แท้จริงขององค์กร

ต้นทุนเงินทุนมาจากสองแหล่ง คือ ผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้น ดังนั้น ต้นทุนเงินทุนจึงอยู่ในสองรูปแบบ ได้แก่ ต้นทุนเงินกู้ซึ่งหมายถึงค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย และต้นทุนเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นซึ่งหมายถึงค่าเสียโอกาสอันเกิดจากการที่ผู้ถือหุ้นสามารถนำเงินทุนจำนวนเดียวกันนี้ไปลงทุนในธุรกิจอื่น⁷

ต้นทุนเงินทุน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของการวัดค่ามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ในการจัดทำรายงานผลประกอบการตามหลักการทางบัญชีโดยทั่วไป องค์กรที่มีกำไรสุทธิจากการประกอบการไม่อาจถือว่ามีผลประกอบการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้แน่นอน ทั้งนี้เพราะกำไรในทางบัญชีทั่วไปจะหักเพียงค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยสำหรับเงินกู้ โดยไม่

⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 5.

⁷ เรื่องเดียวกัน, หน้า 7.

คำนึงถึงต้นทุนเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นโดยพิจารณาว่า เงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นนั้นไม่มีต้นทุนเพราะเราไม่จำเป็นต้องจ่าย แต่ที่จริงแล้วเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นมีต้นทุน⁸

ต้นทุนเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นที่แท้จริงขององค์กร คือ มูลค่าที่ผู้ถือหุ้นอาจได้รับจากมูลค่าหุ้นขององค์กรที่เพิ่มขึ้นและเงินปันผล หากผู้ถือหุ้นนำเงินทุน ดังกล่าวไปลงทุนในกิจการอื่นที่มีความเสี่ยงเทียบเท่ากับกิจการขององค์กร นี่คือมูลค่า ที่นักเศรษฐศาสตร์เรียกว่าค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost)⁹ ผู้บริหารหลายท่านต่อต้านแนวคิดนี้ เพราะคิดว่าต้นทุนนี้ไม่ได้มีการจ่ายเงินออกไป หากองค์กรไม่บริหารจัดการเงินของผู้ถือหุ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และแสดงให้เห็นให้ผู้ถือหุ้นเห็นว่า จะปฏิบัติเช่นนั้นได้อย่างต่อเนื่องในอนาคต ผู้ลงทุนจะดึงเงินทุนของตนกลับไปโดยขายหุ้นขององค์กร ทำให้ราคาค่าหุ้นตก และผู้ลงทุนอื่นๆ ก็จะไม่สนใจลงทุนในองค์กร

กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA) เป็นการวัดว่าธุรกิจมีการเพิ่มมูลค่าความมั่นคงให้แก่เจ้าของ ถ้าผู้บริหารเน้นการบริหารให้มี EVA ก็จะช่วยให้แก่ใจว่า ผู้บริหารองค์กรดำเนินงานแล้วทำให้เกิดความมั่งคั่งแก่เจ้าของสูงสุด

กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA) ถ้าคำนวณได้มีผลเป็นบวก แสดงว่ากำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษีได้สูงกว่าต้นทุนของเงินลงทุนดำเนินงาน ในกรณีดังกล่าวแสดงว่ารัฐวิสาหกิจได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น ในทางกลับกัน การถ้า EVA มีผลเป็นลบ แสดงว่ารัฐวิสาหกิจไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เจ้าของเงินทุน ทั้งนี้เพราะต้นทุนของเงินลงทุนดำเนินการสูงกว่ากำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี แสดงว่าไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เจ้าของ

ดังนั้น การนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรอย่างสูง เพราะผู้บริหารจะเริ่มตระหนักถึงภาระที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กร หรือฝ่ายของตนมีสินทรัพย์ในการดูแล เนื่องจากต้องคิดคำนวณต้นทุนทางการเงินในสินทรัพย์ดังกล่าว ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับปริมาณสินทรัพย์ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 8.

⁹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 8.

3.1.3 การนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ

การนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น จะมีส่วนช่วยในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์กรจะเกิดมุมมองในการบริหารจัดการที่เหมือนกันทั้งองค์กร คือ การมุ่งเน้นการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์โดยการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นมูลค่าขององค์กรโดยรวม

วิธีการในการเพิ่มมูลค่าองค์กรนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 วิธี

ก. สร้างกำไรมากขึ้นโดยไม่ต้องใช้เงินทุนเพิ่มขึ้น¹⁰

การสร้างกำไรมากขึ้นโดยไม่ต้องใช้เงินทุน คือการเพิ่ม ยอดขาย ผู้บริหาร อาจใช้รายงานวิเคราะห์ยอดขายเพื่อหาว่าตลาดย่อยใดที่มียอดขายต่ำกว่างบประมาณ และใช้กิจกรรมตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและรายได้สุทธิ รายได้สุทธิขององค์กรอาจต่ำกว่างบประมาณ เนื่องจากต้นทุนสินค้าที่จำหน่ายและค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ราคาวัตถุดิบอาจลดลงได้หากซื้อเป็นจำนวนมาก การว่าจ้างจากภายนอกอาจเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการลดต้นทุน หากผู้ผลิตภายนอกสามารถผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่าองค์กรผลิตด้วยตนเอง มาตรการลดต้นทุนส่วนอื่นๆ เช่น เวลาที่เครื่องจักรไม่สามารถทำการผลิต สินค้าตักกลับ สินค้าไม่ได้มาตรฐาน ความสิ้นเปลืองสินค้าที่ต้องทำใหม่ ฯลฯ ก็มีส่วนช่วยได้เช่นกัน

ข. การเพิ่มกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์โดยการใช้เงินทุนน้อยลง¹¹

การใช้เงินทุนน้อยลงเป็นวิธีที่องค์กรส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กรสามารถลดเงินลงทุนดำเนินงานได้โดยการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ กำจัดสินทรัพย์และเงินทุนที่ไม่จำเป็น ตัดธุรกิจที่ให้ผลตอบแทนต่ำ และลดเงินทุนหมุนเวียน แต่อย่างไรก็ตามไม่ควรถือว่าการมีเงินทุนสูงเป็นสิ่งไม่ดี

¹⁰ เรื่องเดียวกัน, หน้า 22.

¹¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 23.

ค. การเพิ่มกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์โดยการลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง¹²

ในการจัดเตรียมแผนธุรกิจ องค์กรควรมองหาโอกาสที่จะลงทุนในโครงการใหม่ๆ ซึ่งจะเพิ่มยอดขายและรายได้สุทธิให้กับธุรกิจ โครงการที่เลือกควรให้ผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนเงินทุน ดังนั้น จึงควรได้รับการพิจารณาและเลือกเฟ้นอย่างรอบคอบ ตัวอย่างเช่น องค์กรต้องตัดสินใจว่าควรลงทุนในสายการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดหรือใช้สายการผลิตในปัจจุบันซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้

3.1.4 การนำระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เชื่อมโยงกับระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM)

BSC เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอีกรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน มีองค์กรชั้นนำหลายแห่งในประเทศไทย ได้นำแนวคิดระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) มาใช้ เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), ธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น ระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เป็นกระบวนการในวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว โดยพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง (4 Perspectives) ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective), ด้านลูกค้า (Customer Perspective), ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Business Process Perspective), ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development Perspective)¹³

การนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้เชื่อมโยงกับระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) นั้น เนื่องจากระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) ถือเป็นตัวชี้วัดทางการเงิน ที่มุ่งเน้นเฉพาะผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงการบริหารงานขององค์กรในด้านอื่น ๆ ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) จึงเป็นตัวชี้วัดทางการเงินเพื่อบอกให้ทราบถึงเหตุการณ์ขึ้นในอดีตหรือบอกสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดที่เป็นผล การนำระบบวัดผล

¹² เรื่องเดียวกัน, หน้า 24.

¹³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 18.

เชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) มาใช้ควบคู่กับระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) จะทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงินด้วย กล่าวคือ ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการดำเนินงาน, ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดังนั้น ระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงเป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถควบคุมแผนปฏิบัติการ และบูรณาการการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และการสร้างค่าดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator หรือ KPI) เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ ซึ่งค่าดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมี 2 ชนิด คือ ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน (Non - Financial Indicators) ซึ่งการนำระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) มาใช้เพื่อให้องค์กรสะท้อนการดำเนินงานทั้ง 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการดำเนินงาน, ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้เกิดการสร้างสมดุลในการบริหารจัดการ และมีดุลยภาพในทุกๆด้าน แทนที่จะใช้มุมมองทางด้านการเงินเพียงด้านเดียว ทำให้สามารถทราบถึงโอกาสหรือข้อจำกัดขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถกำหนดมูลค่าเพิ่มขององค์กรในระยะยาว โดยเชื่อมโยงกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ

แต่ระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) นั้น เป็นการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านความรู้และพัฒนา ให้เกิดความเชื่อมโยงชัดเจนและเกิดผลตอบแทนตามที่องค์กรนั้นประสงค์ แม้แนวคิดของระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จะเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่แนวคิดของระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ยังมีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือ การประเมินผลการบริหารงานขององค์กรในภาพรวมทำได้โดยยาก, การประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละด้านเป็นไปได้โดยยากเนื่องจากการให้ความสำคัญในแต่ละด้านแตกต่างกัน และองค์กรจำเป็นต้องใช้ระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่แตกต่างกันในการตัดสินใจทางธุรกิจทำให้เกิดความไม่สม่ำเสมอของระดับการใช้ระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

การนำแนวคิดในเรื่อง ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้ร่วมกับแนวคิดระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) มีส่วนช่วยในการลดข้อจำกัดของระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) ที่มุ่งเน้นเฉพาะผลการดำเนินงานทางด้าน

การเงินเพียงอย่างเดียวโดยไม่ได้คำนึงถึงการบริหารงานขององค์กรในด้านอื่น ๆ และลดข้อจำกัดของระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ดังกล่าวข้างต้นได้ โดยผู้บริหารสามารถใช้ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA) ของระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาเป็นตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Perspective) ภายใต้กรอบของระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (BSC) โดยการจัดกลุ่มให้เหมาะกับการวัดผลการดำเนินการในแต่ละด้าน (ด้านการเงิน , ด้านลูกค้า , ด้านกระบวนการดำเนินงาน, ด้านการเรียนรู้และพัฒนา) ของระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (BSC) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ขยายขอบเขตบทบาทขององค์กรให้หันมาให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สร้างผลตอบแทนในเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มเติมจากการบริหารในแนวคิดเดิม ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นด้านการสร้างผลตอบแทนทางการเงิน โดยแนวคิดที่อาจขยายขอบเขตในการบริหารจัดการโดยครอบคลุมถึงด้านการสร้างธรรมาภิบาล (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมและการตรวจสอบภายใน (Internal Control and Internal Audit) ตลอดจนการสร้างให้เกิดมาตรฐานที่ดีของระบบการรายงานผลด้านบัญชีและการเงิน ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ จะช่วยให้องค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ได้ เพื่อจุดมุ่งหมายในการสร้างให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาศักยภาพให้สามารถดำรงอยู่ในตลาดหรืออุตสาหกรรมได้ในระยะยาว และสามารถสร้างผลตอบแทนที่พึงประสงค์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

แนวคิดของระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) คือ การสร้างผลที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในการบริหารจัดการให้เชื่อมโยงระหว่างมุมมองด้านต่างๆ (ด้านการเงิน , ด้านลูกค้า , ด้านกระบวนการดำเนินงาน, ด้านการเรียนรู้และพัฒนา) ขององค์กรเข้าด้วยกันเพื่อสร้างผลตอบแทนทางการเงิน หรือผลตอบแทนที่ไม่ใช่การเงิน (สำหรับองค์กรซึ่งไม่หวังผลกำไรหรือองค์กรสาธารณะ รูปแบบต่างๆ) แผนที่กลยุทธ์ของระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงอยู่บนพื้นฐานดังต่อไปนี้¹⁴

- การสร้างผลตอบแทนทางการเงิน อาจจะสามารถทำได้โดยวิธีการพื้นฐานสองประการ คือ 1.สร้างรายได้เพิ่มหรือเพิ่มผลกำไร และ 2. ลดต้นทุนการดำเนินงาน ในกรณีที่รายได้คงที่

¹⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 19.

- การสร้างรายได้ในการประกอบการโดยการสร้างหรือขยายตลาดใหม่ หรืออาจจะรักษาฐานตลาดเดิม แต่เพิ่มอุปสงค์ความต้องการสินค้าและบริการได้ การดำเนินการดังกล่าว องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาด หรือกลยุทธ์การตอบสนองต่อลูกค้าที่ดี สร้างคุณค่าของบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้
- การลดต้นทุนการประกอบการโดยการปรับกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร โดยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือการใช้ทรัพยากรต่อหน่วยการผลิต
- การปรับกระบวนการทางธุรกิจ นอกจากจะช่วยลดต้นทุนการประกอบการแล้วยังอาจสามารถช่วยเหลือให้เกิดบริการ หรือเกิดกระบวนการผลิตที่สร้างคุณค่าเป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้น กลยุทธ์ของการปรับกระบวนการภายใน จึงเป็นปัจจัยทั้งในแง่ของการขยายตลาด และการสร้างผลกำไรจากฐานการตลาดเดิม
- ไม่ว่าองค์กรจะปรับกระบวนการผลิตที่สร้างคุณค่าให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในรูปแบบใด สิ่งที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามเพื่อให้สอดคล้องกัน คือ ความสามารถขององค์กร และทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ตลอดจนการสร้างสมทุนในรูปแบบต่างๆ อันประกอบด้วย

ทุนองค์กร (Organization Capital) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสะสมขององค์ความรู้ และวัฒนธรรมขององค์กร

ทุนด้านข้อมูลและสารสนเทศ (Information Capital) และ

ทุนทางทรัพยากรบุคคล (Human Capital)

ซึ่งองค์กรจะต้องมีวิธีการในการปรับทุนทั้งสามประเภท ให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินธุรกิจ กระบวนการภายใน และการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าเป้าหมาย

การนำระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เชื่อมโยงกับระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) ทำให้ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ขยายมุมมองของการบริหารจัดการกว้างขวางกว่าการพิจารณาหรือให้ความสำคัญด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ดังนั้น หากใช้หลักการเศรษฐศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้ จะเห็นได้ว่า องค์กรอาจจะต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในมุมที่

กว้างขวางขึ้น อาทิ คำนึงถึงค่าใช้จ่ายจากการเสียโอกาส ตลอดจนคำนึงถึงผลกระทบจากการดำเนินการขององค์กร ต่ออุตสาหกรรม ตลาด และสังคม ดังนั้น การสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น จะไม่ได้จำกัดเฉพาะคุณค่าเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรที่มีต่อสังคมและสาธารณะ

3.2 การนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) โดยใช้ตัวชี้วัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) อันมีแนวคิดในการนำเอาหลักการบริหารองค์กรเพื่อสร้างมูลค่า (Value-Based Management) มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 40 แห่งที่เข้าระบบ EVM ในปี 2549 นี้ ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี โดยกระทรวงการคลังจะประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในเรื่องการเตรียมความพร้อมเพื่อนำระบบ EVM มาใช้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นไป

ปัจจุบัน รัฐวิสาหกิจบางแห่งได้เริ่มกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การใช้ระบบ EVM ในการบริหารจัดการแล้ว อย่างไรก็ตาม ยังมีรัฐวิสาหกิจบางแห่งที่ยังไม่เริ่มดำเนินการในขั้นตอนที่สำคัญ ด้วยเหตุนี้ สคร. จึงขอให้รัฐวิสาหกิจจัดให้มีการนำระบบ EVM มาใช้ โดยเริ่มจากการจัดให้มีวาระการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อขออนุมัติหลักการจาก คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการนำระบบ EVM มาใช้อย่างเป็นทางการ และดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ก. ระยะที่ 1. การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารรัฐวิสาหกิจ ภายในปี 2549

ข. ระยะที่ 2. การนำระบบ EVM มาเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจ ภายในปี 2550

ค. ระยะที่ 3. การใช้ระบบ EVM ในการบริหารจัดการองค์กร ในปี 2551 และการนำกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) มาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนสำหรับบุคลากรของรัฐวิสาหกิจตามความเหมาะสม และความพร้อมของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

3.2.1 ระยะที่ 1. การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารรัฐวิสาหกิจ

ภายในสิ้นปีงบประมาณ 2549 นี้ สคร. จะทำการประเมินผลการเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ และการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในการพัฒนาระบบ EVM การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการพัฒนาระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) โดยรัฐวิสาหกิจควรดำเนินการดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาระบบ EVM ดังนี้¹⁵

- เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น
 - พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด
 - จัดตั้งคณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง
 - ฝึกอบรมแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ให้คณะทำงานโครงการและคณะกรรมการกำหนดทิศทาง
- ฝึกอบรม
 - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ EVM
 - ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)
 - ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์โดยละเอียด
- พัฒนาระบบ EVM
 - กำหนดอัตราต้นทุนเงินทุน
 - กำหนดนโยบายในการปรับปรุงรายการบัญชี
 - กำหนดผลงานค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) ในระดับองค์กร
 - ศึกษาการจัดตั้งกำหนดศูนย์ EVM
 - กำหนดนโยบายราคาถ่ายโอน และการจัดสรรต้นทุนระหว่างหน่วยงานภายใน *
 - นำระบบ EVM มาเชื่อมโยงกับระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในระดับองค์กร

* ไม่รวมอยู่ในตัวชี้วัดการประเมินผล ประจำปี 2549 ด้านการเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้

¹⁵ เรื่องเดียวกัน, หน้า 27 – 29.

3.2.2 ระยะที่ 2. การนำระบบ EVM มาเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการการดำเนินงานธุรกิจ

ภายในปี 2550 สคร. จะทำการประเมินผลการนำระบบ EVM มาใช้ โดยรัฐวิสาหกิจจะถูกวัดความคืบหน้าในการเชื่อมโยงแนวคิดระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินงานธุรกิจของแต่ละหน่วยงานหลักๆ ในองค์กร โดยรัฐวิสาหกิจควรดำเนินการดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาระบบ EVM ดังนี้

- พัฒนาระบบ EVM ในระดับต่อไป
 - คำนวณผลงานมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ในระดับต่อไปตามศูนย์ EVM ที่กำหนดไว้
- เชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินงานธุรกิจของแต่ละหน่วยงานหลัก
 - จัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนด้านการปฏิบัติงานตามศูนย์ EVM ที่กำหนด (Operational Driver Tree)
 - การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละศูนย์ EVM ซึ่งอาจเรียกว่า Strategic Improvement Plan
- การพัฒนาระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)
 - จัดทำระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) สำหรับระดับศูนย์ EVM
 - เชื่อมโยงระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) กับระบบ EVM สำหรับระดับศูนย์ EVM
- เชื่อมโยงแนวคิดระบบ EVM เข้ากับกระบวนการบริหารหลัก ได้แก่
 - การนำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และการจัดทำแผนงบประมาณ
 - การใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการจัดทำวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ
 - การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร
 - การประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM
- พัฒนาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทน ตามมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์สำหรับผู้บริหารระดับสูง
 - กำหนดระดับของผู้บริหารที่เข้าร่วมในแผนปรับปรุงผลตอบแทน ตามมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์

- ศึกษา ทบทวนรูปแบบ และแผนผลตอบแทนในปัจจุบัน
- ศึกษาความเป็นไปได้ในการจ่ายโบนัสผลตอบแทนตามผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจโดยให้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2551
- ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง
 - การวางแผนธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม
 - การวิเคราะห์โครงการและการจัดสรรทรัพยากร
 - การนำผลการดำเนินงานตามกำไรเชิงเศรษฐกิจเชื่อมโยงเข้ากับระบบประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงาน

3.2.3 ระยะที่ 3. การใช้ระบบ EVM ในการบริหารจัดการองค์กร ในปี 2551 และการนำกำไรเชิงเศรษฐกิจ (Economic Profit : EP) มาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ภายในปี 2551 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จะทำการประเมินผลการนำระบบ EVM มาใช้ โดย สคร.จะวัดความก้าวหน้าในการนำแนวคิดระบบ EVM เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กรตามขอบเขตที่ สคร.ได้เสนอแนะในระยะที่ 1 และ 2 พร้อมกันนี้ สคร.จะนำกำไรเชิงเศรษฐกิจ (Economic Profit : EP) ที่ได้รับในปี 2551 เปรียบเทียบกับในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาเพื่อการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร พร้อมทั้งติดตามความก้าวหน้าในการนำกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูงให้มีความสอดคล้องกับกำไรเชิงเศรษฐกิจ (Economic Profit : EP) ที่รับผิดชอบ

นอกจากนี้ หลังจากปี 2551 รัฐวิสาหกิจจะพัฒนาการใช้ระบบ EVM มากขึ้นในปีต่อๆ ไป เช่น มีการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับถัดไปตามการสร้างกำไรเชิงเศรษฐกิจ (Economic Profit : EP) ซึ่งจะมีผลทำให้รัฐวิสาหกิจมีการคิดและตัดสินใจสอดคล้องกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรในระยะยาว

ในปี 2549 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจเตรียมความพร้อมในการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจ (Economic Value Management : EVM) มาใช้ (ระยะที่ 1) กล่าวคือ พัฒนาแผนดำเนินโครงการจัดตั้งคณะทำงาน ฝึกอบรมคณะทำงาน คณะกรรมการกำหนดทิศทาง ตลอดจนผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนการกำหนดศูนย์ EVM โดยการกำหนดศูนย์ EVM จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. ศูนย์จูงใจ EVM คือ หน่วยงานที่ผู้บริหารสามารถทราบรายได้ มีสินทรัพย์ มีค่าใช้จ่าย ในหน่วยงานของตนเอง ซึ่งผลงานของศูนย์จูงใจ EVM จะนำมาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนพิเศษ (Bonus) ของผู้บริหารระดับสูงในระยะที่ 3 ต่อไป

2. ศูนย์สนับสนุน EVM คือ หน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ซึ่งผลงานของศูนย์สนับสนุน EVM จะเชื่อมโยงกับผลตอบแทนพิเศษ (Bonus) โดยรวมขององค์กร

ในปี 2550 และ 2551 สคร.ได้กำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจนำระบบ EVM มาเชื่อมโยงการบริหาร จัดการธุรกิจ ดังนี้

1. การคำนวณค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) ของศูนย์ EVM ที่กำหนดไว้

2. จัดทำแผนผังปัจจัยผลักดันมูลค่าเชิงปฏิบัติงาน (Operational Driver Tree)

3. จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละศูนย์ EVM (Strategic Improvement Plan)

จากการคำนวณค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) แล้ว จะทำให้ทราบว่า ผลงานการสร้างมูลค่าในแต่ละองค์กร แต่ละกลุ่มธุรกิจ แต่ละสายงาน/ฝ่าย หรือแต่ละกลุ่มลูกค้า แต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ มีมูลค่าเกิดขึ้นได้อย่างไร โดยการจำแนกปัจจัยผลักดันมูลค่า (Drivers) ซึ่งเป็นที่มาของการสร้างมูลค่านั้นๆ ขององค์กร ซึ่งเมื่อผู้บริหารวิเคราะห์ปัจจัยผลักดันมูลค่าที่เกิดมาจากการดำเนินการต่างๆ ผู้บริหารก็จะสามารถกระจายแผนผังปัจจัยผลักดันมูลค่าเชิงปฏิบัติงาน (Operational Driver Tree) สู่อำนาจ EVM ต่างๆ และระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการอันจะเป็นพื้นฐานในการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าต่อไป และเป็นการเชื่อมโยงระบบ BSC อีกด้วย ซึ่งการทำปัจจัยผลักดันมูลค่าเชิงปฏิบัติ และแผนกลยุทธ์

4. การพัฒนาระบบ Balanced Scorecard

ระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ คือ ระบบวัดผลการดำเนินงานสมัยใหม่ที่มุ่งพัฒนาขีดความสามารถให้กับองค์กรในระยะยาว โดยการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งการนำระบบ BSC มาใช้จะทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงินด้วย นอกจากการนำค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) มาเป็นตัวชี้วัดซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะการดำเนินงานด้านการเงินเพียงอย่างเดียว BSC จึงเป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ โดยเริ่มที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ขององค์กรและ

การสร้างค่าดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator หรือ KPIs) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลงานว่าเป้าหมายของภารกิจนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งค่าดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมี 2 ชนิด คือ ตัวชี้วัดทางการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน อีกทั้ง KPIs สามารถวัดผลการดำเนินงานของศูนย์วิจัย EVM และศูนย์สนับสนุน EVM ได้อีกด้วย

5. การเชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบวัดผลงานค่า EP EVA ของศูนย์ EVM

6. การประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM

การนำแนวคิดระบบ EVM มาใช้ในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณ โดย สคร.ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจกำหนดระยะเวลา และขั้นตอนในการดำเนินงานตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ดังนี้ รายละเอียดการกำหนดตัวชี้วัด KPIs เป้าหมายผลการดำเนินงานประจำปี งบประมาณรายจ่าย งบลงทุนประจำปี โครงการที่ของลงทุน แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นต้น โดยการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระหว่างปลัดเจ้าของกระทรวง ปลัดกระทรวงการคลังในนามรัฐบาล และประธานคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ

หลังจากที่องค์การรัฐวิสาหกิจได้ตั้งเป้าหมายค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA) แล้ว ผลงานที่เกิดขึ้นจริง (รายปี รายไตรมาส หรือรายเดือน) หากเป้าหมายไม่เป็นไปตามที่วางไว้ควรมีการกำหนดแผนปฏิบัติการแบบเร่งด่วนเพื่อลดช่องว่างของผลงานดังกล่าว และนำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนกลยุทธ์ในปีถัดไป

ในปี 2551 สคร.ได้กำหนดให้นำค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA) มาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงอย่างน้อย 1 ระดับ การเชื่อมโยงระบบ EVM ไปสู่ผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยสคร.จะมุ่งเน้นการให้ผลตอบแทนแก่ผู้บริหารระดับสูงในระยะเริ่มแรกในรูปของผลตอบแทนพิเศษ (Bonus) ซึ่งในเบื้องต้นให้เชื่อมโยงเฉพาะผู้บริหารระดับสูงก่อน หลังจากดำเนินการในระยะที่ 3 แล้ว พนักงานมีความเข้าใจในระบบ EVM ให้การสนับสนุน และยอมรับ จึงค่อยนำมาเชื่อมโยงในระดับพนักงานปฏิบัติการในองค์กรต่อไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรรัฐวิสาหกิจนั้นๆ โดยองค์กรรัฐวิสาหกิจสามารถจัดสรรและกระจายผลตอบแทนพิเศษ ตามปัจจัยหลักๆ 3 ด้าน ดังนี้

1. ผลงานค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA) โดยรวมขององค์กร

2. ผลงานค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) หรือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA) ของศูนย์ EVM
3. ผลงานค่าดัชนีวัดประสิทธิภาพอื่นๆ (Balanced Scorecard : BSC) ในระดับศูนย์ EVM

โดยจำนวนผลตอบแทนพิเศษ และสัดส่วนของผลงานของแต่ละปัจจัยจะต้องกำหนดให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรแต่ละองค์กร

การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (1 – 5 คะแนน) และมีการกำหนดผลตอบแทนสะท้อนระดับผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจใดดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงฯ จะได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า โดยสคร.ได้กำหนดวงเงินการจ่ายโบนัสตามระดับผลงานที่ดำเนินการได้ เว้นแต่รัฐวิสาหกิจบางแห่งที่ระบบแรงจูงใจในลักษณะเฉพาะ กล่าวคือ สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ให้ถือปฏิบัติการจ่ายโบนัสแก่กรรมการ พนักงานตามหลักเกณฑ์ต่อไป