



EVM

Economic Value Management

การบริหารมูลค่าเพิ่ม เชิงเศรษฐศาสตร์

พลิกผันชะตาชีวิตธุรกิจของคุณ
ให้ขึ้นไปยืนอยู่บนแนวหน้า
ด้วย EVM เสียตั้งแต่เดี๋ยวนี้
รอช้าไม่ได้อีกแล้ว !!

หนังสือเล่มนี้เป็นหนึ่งในหนังสือบริหารจัดการที่ผมตั้งใจจะเขียนออกมา เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการทั้งหลายที่มีใช้กันอยู่ดาษดื่นในบ้านเรา นี้ก็อย่างที่ผมเคยกล่าวไว้แล้วว่าประเทศไทยเป็นประเทศผู้บริโภครายใหญ่ สิ่งที่เราเห็นกันอยู่ในบ้านเรานี้มีมากมายเหลือเกินที่เป็นสิ่งที่มีผู้อื่นเขาคิดเอาไว้แล้ว แล้วเราก็อพยพมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องในระดับชาติ หรือเรื่องที่มีให้เห็นกันอยู่ทั่วไป เช่น การสวมหมวกกันน็อค การคาดเข็มขัดนิรภัย การที่มีลูกกระโดดจากตึกนอนอยู่เยอะแยะไปหมด หรือแม้กระทั่งรายการโชว์ที่ดังๆ ในโทรทัศน์ เมื่อนำของเขามาใช้แล้ว บ้างก็ต่อยอดขึ้นไป คือเอาความคิดเหล่านั้นมาพัฒนาใช้ บ้างก็ลอกเขามาทั้งยวง แล้วนำมาใช้โดยไม่ได้มีการต่อยอดพัฒนาอะไรเสริมเข้าไปเลยก็มี

การนำแนวความคิดต่างๆ ที่มีผู้คิดไว้แล้วมาใช้ไม่น่าจะเป็นเรื่องเสียหายอะไร เพราะเป็นทางลัดในการพัฒนาตัวเอง ดูอย่างญี่ปุ่นเมื่อห้าสิบกว่าปีมาแล้ว ญี่ปุ่นก็ลอกหลายๆ อย่างมาจากสหรัฐฯ และยุโรป แต่เขาเอามาพัฒนาต่อยอดให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของเขา สิ่งไหนดีเขาก็เอา สิ่งไหนไม่ดีหรือเข้ากับวัฒนธรรมของเขาไม่ได้ก็ดัดแปลงหรือโยนทิ้งไป ญี่ปุ่นจึงพัฒนาประเทศมาเป็นประเทศชั้นนำของโลกภายในเวลาเพียงห้าสิบกว่าปีเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม หากทำเป็นแค่ไปลอกเขามาแล้วไม่ต่อยอด สิ่งก็ตามมาอาจเป็นผลเสียมากกว่าผลดี เพราะประเทศต่างๆ ที่เป็นผู้คิดค้นสิ่งเหล่านั้น

เขามักจะคิดค้นขึ้นมาตามพื้นฐานและวัฒนธรรมของตัวเองเป็นหลัก เช่น การทำงานของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรือพวกสารเคมี มันอาจจะเหมาะกับสภาพแวดล้อมในบ้านเมืองเขา แต่เมื่อนำมาใช้ในบ้านเราที่ร้อนก็ร้อนดับแตก แดดแรงจ้า ของเหล่านี้อาจอยู่ได้ไม่นานถ้าไม่พัฒนาต่อยอดให้เหมาะกับบ้านเรา ยิ่งเป็นระบบการบริหารจัดการด้วยแล้ว ยิ่งถือว่าน่าจะอันตรายสำหรับการที่จะนำเอามาใช้โดยไม่ได้อะไรเลย

ผมได้เคยกล่าวไว้อีกหลายที่เช่นกันว่า ระบบการบริหารจัดการทั้งหลายที่มีใช้กันอยู่มากมายหลายระบบนั้น ความจริงแล้วหลักการก็ไม่ได้มีอะไรที่แตกต่างกันมากนัก มันมีลักษณะเหมือนถือกำเนิดมาจากแหล่งเดียวกันแล้วแตกแขนงออกไป มีพัฒนาการบางอย่างมาเสริมแต่งปรุงกันเข้าไปในรูปแบบต่างๆ ก็ทำให้กลายเป็นระบบใหม่ที่มีชื่อเรียกใหม่ๆ ได้ คนที่อยู่ข้างหลังที่เป็นผู้ศึกษาหรือเป็นผู้บริโภคที่ไม่ได้เข้าใจลึกถึงแก่นแท้ของระบบเหล่านี้ ก็อาจจะมีความเข้าใจว่า ระบบบริหารจัดการเหล่านี้ทำไมจึงมีมากมายเหลือเกิน เห็นอะไรใหม่ๆ ก็นำมาใช้ไปหมด และทำให้เลือกไม่ถูกว่าองค์กรของเราควรจะใช้ระบบอะไรดี

ลักษณะหนึ่งที่สร้างความสับสนให้กับผู้บริโภคคือ การที่ระบบต่างๆ ต่างก็มีชื่อเรียกที่เหมือนกัน หรือมีเครื่องมือในการบริหารจัดการเหล่านี้เหมือนกัน แต่เนื้อหาหรือหลักการไม่เหมือนกัน ยกตัวอย่างเช่น ระบบ TOM ที่มีทั้งของฝรั่งและญี่ปุ่น และของฝรั่งเองแต่ละสำนักก็ยังแตกต่างกันออกไป สร้างความสับสนให้กับผู้บริโภคเป็นอย่างนัก ดังนั้นจุดมุ่งหมายสำคัญที่ผมต้องการจะเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา ก็เพื่อจะชี้ให้เห็นและจะได้ช่วยผ่อนคลายความเคลือบแคลงสงสัยเหล่านี้ออกไปได้บ้างก็ยังดี

อีกลักษณะหนึ่งคือ ชื่อของระบบต่างกัน แต่เนื้อหาเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน เช่น KPI, CSF หรือ KRA หรืออย่างเช่น ระบบ EVM ที่จะกล่าวถึงในเล่มนี้ เอาแต่ชื่อก่อนก็จะเห็นว่ามีคำหลายคำที่นำมากล่าวถึงกันอยู่ เช่น VBM หรือ

EVM ที่หลักการเหมือนกัน แต่ถ้าไม่ทำความเข้าใจให้ดี ๆ ก็อาจจะเกิดอาการ งงเอาได้ง่ายๆ ซึ่งผมจะไปแจกแจงให้เห็นในบทความต่างๆ ที่จะตามมาครับ

ผมเองก็ได้ศึกษาและเป็นที่ปรึกษามาหลายระบบ จนเขียนหนังสือออกมา หนึ่งในนั้นคือหนังสือที่มีชื่อว่า “46 ระบบงานสร้างสรรค์องค์กรขึ้นสู่มาตรฐานสากล” ซึ่งขึ้นารบบงานต่างๆ ของทั้งฝรั่งและญี่ปุ่นที่มีใช้กันแพร่หลาย และผูกโยงเข้าหากันเพื่อให้เห็นว่ามันอาจเป็นเรื่องเดียวกันหรือเชื่อมโยงกัน แต่ที่ผมค่อนข้างจะชอบระบบนี้ก็คือ เป็นระบบที่จับโยงตัวเลขทางบัญชีที่สำคัญ จากงบการเงิน 2 งบคือ งบกำไรขาดทุนและงบดุล ที่มีการทำงานที่แตกต่างกันมาประสานเข้าด้วยกัน ออกมาเป็นตัวเลขตัวหนึ่งที่สามารถเอาไปใช้ชี้วัดผลกำไรที่เหมาะสมของกิจการได้ เมื่อประสานกันได้แบบนี้และคำนวณออกมาเป็นตัวเลขตัวหนึ่งแล้ว หากค่าที่คำนวณได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เราก็สามารถที่จะจับมัน มาวิเคราะห์ดูได้ว่ามาจากเหตุปัจจัยอะไรกันบ้าง ส่วนที่ว่ามันประสานกันได้ อย่างไรนั้น ก็ขอให้ติดตามกันต่อไปก็แล้วกัน

ก็เช่นเคย การอ่านหนังสืออย่างเดียวอาจไม่สามารถคลายความสงสัยที่มี อยู่ทั้งหมดไปได้ ดังนั้นหากมีข้อสงสัยแต่ไม่รู้จะไปถามใคร ก็อีเมลมาคุยกันได้ ครับที่ ekachai.bt@gmail.com หรือ webmaster@topofquality.com และสำหรับท่านที่สนใจหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องของการบริหารจัดการ ก็สามารถ เข้าไปดูได้ในเว็บไซต์ <http://www.topofquality.com> ครับ

เอกชัย บุญยาธิฐาน

บทที่ 1 ความเข้าใจเบื้องต้น	11
ความเป็นมาโดยย่อ	15
EVM คืออะไร	16
EVM - VBM - eva - MVA มันคืออะไรกันแน่	20
บทที่ 2 ทบทวนบัญชีกันหน่อย.....	23
บันทึกเหตุการณ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกวัน	24
จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ	26
บันทึกรายการบัญชีที่เกิดขึ้นทุกรายการในสมุดรายวัน	27
ผ่านรายการจากสมุดรายวันไปยังบัญชีแยกประเภท	27
จัดทำบทดลอง	29
ปรับปรุงรายการบัญชีที่ไม่สมบูรณ์	29
จัดทำกระดาดำทำการ	30
จัดทำงบการเงิน	31
ปิดบัญชี	34
บทที่ 3 มีอะไรอยู่ในงบการเงิน	37
งบดุล	37
งบกำไรขาดทุน	42
บทที่ 4 การใช้ประโยชน์จากงบการเงิน	45
กลุ่มที่ 1 อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)	46
กลุ่มที่ 2 อัตราส่วนประสิทธิภาพ (Efficiency Ratio)	52

กลุ่มที่ 3 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)	54
กลุ่มที่ 4 อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage and Solvency Ratio)	62
กลุ่มที่ 5 อัตราส่วนที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน	66

บทที่ 5 เรื่องของ eva 73

eva คืออะไร และมีความเป็นมาอย่างไร 73

ทำไมต้อง eva 78

ตัวชี้วัดที่ใช้กันอยู่มีปัญหอะไร 82

eva ให้ประโยชน์อะไรบ้าง 83

ข้อจำกัดของ eva 85

บทที่ 6 การหา eva 87

การคำนวณ NOPAT 93

การคำนวณหาค่าใช้จ่ายเงินทุน (Capital Charge) 96

สรุปขั้นตอน 112

บทที่ 7 การนำ eva ไปใช้งาน 117

การวิเคราะห์ปัจจัย eva 122

การนำปัจจัย eva ไปใช้งาน 134

บทที่ 8 ระบบการบริหารจัดการที่รองรับ eva 147

บทที่ 9 Balanced Scorecard แบบลัดสั้น 155

ความเป็นมาของ BSC อย่างย่อ 157

หลักการของระบบ BSC 160

การฝึก BSC เข้ากับ eva 173

บทที่ 10 การจัดทำรายงาน 175

แผนยุทธศาสตร์ 176

การคำนวณ eva	177
ตัวขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน	180
แผนปฏิบัติการ	180
ปัญหาและแนวทางแก้ไข	183

บทที่ 11 การให้ผลตอบแทน.....185

ระดับของค่าตอบแทนที่จะจ่าย	188
จะอย่างไรให้ค่าตอบแทนเชื่อมโยงกับสมรรถนะในการทำงานได้	188
จะจ่ายกันอย่างไร	190

บทที่ 12 ประโยชน์ของ EVM และหน้าที่ของผู้บริหาร193

บทที่ 13 ขั้นตอนทั้งหมดที่ควรดำเนินการ197

ขั้นตอนที่ 1 คำมั่นสัญญา หรือความมุ่งมั่นที่จริงใจของผู้บริหาร (Commitment)	199
ขั้นตอนที่ 2 เลือกจังหวะเวลาให้เหมาะสม (Timing and Justification)	202
ขั้นตอนที่ 3 จัดวางโครงสร้างบุคลากรเป็นทีมงาน (Organization Structure for Team)	203
ขั้นตอนที่ 4 ระบุความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Responsibility and Authority)	204
ขั้นตอนที่ 5 ประชาสัมพันธ์ให้เต็มที่ (Communication)	204
ขั้นตอนที่ 6 ฝึกอบรม (Training)	205
ขั้นตอนที่ 7 จัดหาทรัพยากร (Resource Allocation)	206
ขั้นตอนที่ 8 วางแผนงาน (Planning)	207
ขั้นตอนที่ 9 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมขององค์กร (Corporate Vision, Mission and Shared Value)	208
ขั้นตอนที่ 10 คำนวณค่า eva (eva Calculation)	208
ขั้นตอนที่ 11 เขียนผังตัวขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน (Establish Financial and Operation Drivers)	208

ขั้นตอนที่ 12	ตั้งเป้าหมาย eva	209
ขั้นตอนที่ 13	นำตัวขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน มาตั้งเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร	210
ขั้นตอนที่ 14	ตรวจสอบและปรับกลยุทธ์ระดับองค์กร ให้เข้ากับมุมมองของ BSC	210
ขั้นตอนที่ 15	กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับองค์กร	211
ขั้นตอนที่ 16	กระจายกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ลงสู่หน่วยงานย่อย	211
ขั้นตอนที่ 17	กำหนดแนวทางการปฏิบัติ/โครงการ ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ	212
ขั้นตอนที่ 18	วางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)	213
ขั้นตอนที่ 19	ชี้แจงสิ่งที่ต้องปฏิบัติให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบอย่างละเอียด	214
ขั้นตอนที่ 20	ลงมือปฏิบัติตามแผน	214
ขั้นตอนที่ 21	เฝ้าติดตามการปฏิบัติและให้คำแนะนำปรึกษา	214
ขั้นตอนที่ 22	วัดผลตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในแผน	215
ขั้นตอนที่ 23	จัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคู่มือการปฏิบัติงาน	216
ขั้นตอนที่ 24	จัดทำรายงาน	217
ขั้นตอนที่ 25	มอบรางวัลให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ได้ตามเป้าหมาย	217
ขั้นตอนที่ 26	คงรักษาระบบไว้	217

บรรณานุกรม	221
------------------	-----

ความเข้าใจเบื้องต้น

สำหรับคนที่ไม่ได้อยู่ในแวดวงการบริหารจัดการ หรืออยู่ในแวดวงแต่ไปคลุกคลีกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะ เช่น ISO 9000 หรือ ISO 14000 หรือ TOM เป็นเวลานาน เมื่อได้ยินคำว่า EVM (Economic Value Management) ก็อาจไม่รู้ว่าเป็นอะไร ผมก็เลยถือโอกาสทำความเข้าใจกันเสียแต่แรกก่อนว่า สิ่งที่ผมกำลังจะกล่าวต่อไปนี่คืออะไร ใครบ้างที่สามารถจะนำแนวทางนี้ไปใช้ได้ และในการประยุกต์ใช้ควรทำอย่างไร

คงเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าในช่วงต่อระหว่างยุคอุตสาหกรรมกับยุคสารสนเทศเมื่อประมาณ 20-30 ปีที่ผ่านมา ระบบการบริหารจัดการได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ระบบงานในยุคใหม่ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับลูกค้า ทั้งนี้เพื่อที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันให้คงอยู่ในตลาดได้ ทว่าในขณะเดียวกันก็ยังมียุทธศาสตร์อีกส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นมาจากผู้ถือหุ้น (Share Holders) ในกิจการต่างๆ ที่เริ่มแข็งแกร่งขึ้น และมาปลุกเร้าให้ผู้บริหารของกิจการต่างๆ ต้องหันมาให้ความสนใจเช่นเดียวกัน

เป็นเรื่องปกติธรรมดาของคนเราที่เมื่อมีฐานะดีขึ้น มีเงินเก็บหรือมีทรัพย์สิน หลายคนก็ต้องอยากที่จะทำให้ทรัพย์สินของตนนั้นงอกเงยขึ้น จึงมีผู้คนมากมายนำทรัพย์สินของตนไปลงทุนในกิจการต่างๆ ที่เห็นว่าจะมีความมั่นคงและมีกำไร กรณีเช่นนี้ปรมาจารย์ อדם สมิท ก็ยังเคยกล่าวไว้ในหนังสือที่โด่งดังของท่านคือ *Wealth of Nations* ว่า “ทุกคนที่มีฐานะ ต่างก็มีความต้องการที่จะนำทรัพย์สินของตนไปลงทุนให้เกิดมูลค่าเพิ่ม พวกเขาเหล่านั้นจำนวนมากไม่ได้มีความสนใจในเรื่องอื่น แม้กระทั่งการเอื้อประโยชน์ให้กับสังคม พวกเขาคิดกันแต่ความปลอดภัยและผลกำไรที่จะได้ในสิ่งที่ตนเองได้ลงทุนไปเท่านั้น”

กิจการที่ผู้ที่มีเงินหรือมีทรัพย์สินจะนำเงินไปลงทุนได้นั้นมีหลายประเภทให้เลือก และก็เป็นธรรมดาอีกเช่นกันที่กิจการใดให้ผลตอบแทนสูง ความเสี่ยงที่การลงทุนจะมีปัญหาที่สูงขึ้นตามไปด้วย ลองเปรียบเทียบกับ การนำเงินไปฝากที่ธนาคารเพื่อกินดอกเบี้ย หรือเอาไปลงทุนซื้อกองทุนต่างๆ หรือเอาไปลงทุนในกิจการกับเพื่อนๆ การเข้าไปซื้อหุ้นที่มีอยู่ดาษดื่นในตลาดหลักทรัพย์ หรือการเข้าไปในบ่อนการพนัน ย่อมมีความเสี่ยงไม่เท่ากัน แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับการเข้าไปร่วมลงทุนในกิจการทั้งหลายนั้น ในช่วงหลังนี้ธุรกิจจะมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง ผู้ถือหุ้นทั้งหลายก็ได้พยายามหาทางที่จะเพิ่มอำนาจต่อรอง เพื่อให้การบริหารจัดการในองค์กรที่ตนไม่ได้มีส่วนเข้าไปบริหารด้วยนั้นมีความสามารถในการสร้างผลกำไรให้มากยิ่งขึ้น เพื่อลดความเสี่ยง

ไม่ต้องสงสัยเลยว่าหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารในทุกองค์กรที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างกำไรนั้น จะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะเพิ่มมูลค่าในกิจการให้กับผู้ถือหุ้นที่ได้นำเงินมาลงทุน และต้องเป็นที่เข้าใจด้วยว่าผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการที่แท้จริงนั้นคือผู้ถือหุ้น เราจึงเห็นหลายองค์กรที่เข้าใจว่าตัวเองเป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เป็นตัวนำทาง ได้เขียนภารกิจของ

ตัวเองไว้ในทำนองว่า ภารกิจที่สำคัญขององค์กรนั้นมีเป้าหมายหลักคือ การสร้างมูลค่าที่สูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น แต่เป็นที่น่าเสียดายว่าในทางปฏิบัติจริง เหตุการณ์มักไม่ได้เป็นไปตามที่เขียนไว้นั้น การปฏิบัติงานประจำวันที่ทำๆ กันอยู่ไม่ได้มีอะไรที่จะไปสัมพันธ์กับการเพิ่มมูลค่าดังที่ว่าเอาไว้หรอก ที่แยกจากนั้น กลับเป็นไปในทิศทางที่จะไปลดมูลค่าเสียด้วยซ้ำ

แต่อย่างไรก็ตาม มีมากมายหลายองค์กรที่เดียวที่มีทิศทางเป็นไปดังที่ผู้ถือหุ้นต้องการ เช่น บริษัทชั้นนำที่เคยทำสถิติสูงสุดไว้ โดยวัดจากดัชนี MVA (Market Value Added), ค่า ROI (Return on Investment - ดัชนีผลตอบแทนในการลงทุน) และ wacc (weighted average cost of capital - ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักต้นทุนของเงินทุน) เช่น บริษัทไมโครซอฟท์ที่ทำไว้เมื่อประมาณ 12 ปีที่แล้วเป็น 11.5 ล้านบาท (MVA), 56.15% (ROI) และ 12.64% (wacc) หรืออย่างบริษัทเจเนอรัลอิเล็กทริก เป็น 10 ล้านบาท (MVA), 19.29% (ROI) และ 11.92% (wacc) ความหมายของตัวชี้วัดเหล่านี้จะกล่าวถึงอีกครั้งในรายละเอียดตอนหลังครับ

ถามว่าทำไมบางบริษัทจึงทำสิ่งเหล่านี้ได้ดี แต่บางบริษัททำไม่ได้ คำตอบก็อยู่ที่การบริหารจัดการนั่นเอง ที่ต้องมาจากฝีมือของผู้บริหารล้วนๆ หลายท่านอาจจะแย้งว่าผู้บริหารทำงานคนเดียวไม่ได้ บุคลากรก็มีส่วนร่วมที่สำคัญ ผมก็ไม่เถียงตรงนี้ แต่คุณจะเห็นได้ว่าสิทธิขาดและอำนาจต่างๆ ในการบริหารจัดการล้วนตกอยู่ในมือของผู้บริหาร หากผู้บริหารเห็นว่าบุคลากรของตนไม่เอาไหนแล้วก็ไม่คิดที่จะทำอะไรเป็นการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น โอกาสที่ดีในทางธุรกิจย่อมไม่มีวันเกิดขึ้นได้ ดังภาษิตที่ว่า “หัวไม่ส่าย หางย่อมไม่กระดิก” ย่อมเป็นจริงเสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดๆ ก็ตาม บุคลากรต้องมีความพร้อมและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเหล่านี้ และมีความคิดเหมือนกับว่าตัวเองเป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้ผลักดันให้เกิดสิ่งเหล่านี้ให้ได้

การนำระบบ EVM มาใช้นั้นจะต้องไปเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงระบบบัญชีที่ต่างๆ กันอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งนักวิชาการทางด้านเศรษฐศาสตร์และ EVM เห็นว่าระบบบัญชีที่มีอยู่นั้น ตัวเลขต่างๆ จำนวนไม่น้อยไม่ได้เอื้อประโยชน์เท่าใดนักให้กับนักลงทุน เพราะไม่ได้สะท้อนตัวเลขผลกำไรที่แท้จริงออกมา ดังนั้นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากๆ ของ EVM ก็คือ การที่จะต้องเข้าไปหาผลกำไรที่แท้จริง หรือที่เรียกว่า *ผลกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)* หรือที่รู้จักกันในนาม Economic Value Added ที่แปลเป็นไทยว่า “มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์” ย่อว่า EVATM

การใช้ EVATM อาจต้องระวัง เพราะมันเป็นเครื่องหมายการค้าของบริษัทผู้พัฒนาสิ่งนี้ขึ้นมา ดังนั้นตั้งแต่บัดนี้ต่อไป เพื่อไม่ให้ต้องไปเกี่ยวข้องับเครื่องหมายการค้าตัวนี้ เพราะสิ่งที่ผมต้องการจะกล่าวในเรื่องนี้เป็นเรื่องของวิชาการซึ่งก็มีอยู่มากมายในโลก แล้วเขาก็ไม่ได้เอาไปเป็นเครื่องหมายการค้าอะไร เช่น TQM, QCC และ PM เป็นต้น เพื่อให้โลกได้นำไปพัฒนาในภาพรวมได้ และผมก็ไม่อยากมีตัวอักษรอะไรให้มันรกรุงรังเหมือนที่เขียนมาแล้ว ผมจะใช้เป็นตัวเล็กแทนครับ คือใช้เป็น eva ซึ่งก็สามารถสื่อได้เช่นกัน **หัวใจที่สำคัญของ eva ก็คือ การปรับระบบบัญชีใหม่ให้สอดคล้องกับกำไรที่แท้จริงที่จะให้ประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น**

การปรับระบบบัญชีตัวนี้ละครับที่มีผู้เขียนหลายคนวิจารณ์เอาไว้มาก เพราะเจ้าของเรื่องเองก็ได้วางประเด็นที่ต้องปรับทั้งบุคคลและงบกำไรขาดทุนเป็นรายการเอาไว้ถึงกว่า 160 รายการ (Stewart 1991, Blair 1997) (คุณผู้อ่านอาจจะสงสัยว่าเป็นร้อยเดียวหรือ มันเป็นไปได้อย่างไร ก็เป็นไปได้ครับ เพราะระบบบัญชีในโลกนี้มีหลากหลายมาก สิ่งที่เขาไปใส่ไว้ในงบการเงินทั้งสองก็อาจหลากหลายเช่นกันในแต่ละกิจการ) ปัญหาคือระบบบัญชีของกิจการต่างๆ นั้นแตกต่างกัน ยิ่งเป็นบริษัทใหญ่ๆ หรือที่อยู่ในตลาดหุ้นก็ยิ่งซับซ้อน

การจะปรับตัวไหนคงต้องดูความจำเป็น ซึ่งก็ไม่เคยเห็นหนังสือเล่มไหนแสดงตัวอย่างการปรับทั้งหมดเอาไว้

ทำไมจะต้องปรับตัวเลขในงบการเงินกันให้วุ่นวาย มันมีเหตุผลที่สำคัญซึ่งจุดมุ่งหมายของการปรับนี้ก็เพื่อที่จะแก้ไขความผิดปกติทางทางการเงินของตัวเลข “กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (Net Operating Profit after Tax - NOPAT) และ เงินทุนที่ลงทุน (Invested Capital - IC) ที่จะกล่าวกันในรายละเอียดต่อไป

คุณผู้อ่านไม่ต้องตกใจว่าการนำระบบนี้ไปใช้นั้นต้องปรับถึง 160 กว่ารายการตามที่ว่า จริงๆ โดยทั่วไปแล้วที่เขาปรับๆ กันก็คงมีประมาณ 10-15 รายการ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้จะแสดงไว้เท่าที่จำเป็น เพื่อไม่ให้สร้างความสับสนแก่ผู้อ่านมากเกินไป ส่วนที่ซับซ้อนกว่านี้คงต้องพึ่งที่ปรึกษาโดยตรงล่ะครับ

ความเป็นมาโดยย่อ

ก่อนที่จะไปทำความเข้าใจกับระบบนี้ เรามาดูกันสักหน่อยว่าประวัติโดยย่อเป็นมากันอย่างไรร ผมถือว่าการที่เราได้รู้ประวัติความเป็นมาบางเป็นสิ่งที่ดีที่จะไปเสริมความเข้าใจในลักษณะบูรณาการ

เบิร์ลและมินส์ นักเศรษฐศาสตร์การเงินได้ชี้ปัญหาไว้นานมาแล้วตั้งแต่ปี 1932 (พ.ศ. 2475) ว่า ปัญหาต่างๆ นั้นเกิดขึ้นจากการที่ภาคธุรกิจได้แยกผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นเจ้าของกิจการที่แท้จริงออกจากผู้บริหาร กล่าวง่ายๆ ก็คือว่า เจ้าของกิจการไม่ได้บริหารเอง เมื่อลักษณะของธุรกิจเป็นเช่นนี้ ผู้บริหารของกิจการที่เป็นมือปืนรับจ้างก็จะเป็นผู้ที่สามารถควบคุมสิ่งต่างๆ เอาไว้ และมีการตัดสินใจที่ส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่ประโยชน์ของตัวเองเป็นหลัก ซึ่งก็เป็นธรรมชาติของมนุษย์ปุถุชน 99.99% อยู่แล้วที่ต้องทำเพื่อตัวเองไว้ก่อน นักวิชาการเหล่านั้นจึงพยายามที่จะหาคำตอบต่อปัญหาเหล่านี้ สุดท้ายก็มีแนวทางออกมาว่า จะต้อง

พยายามหาหนทางที่จะวัดให้ได้ว่าการปฏิบัติงานของมือเป็นรับจ้างทั้งหลายนั้น แท้จริงแล้วมีผลเป็นอย่างไร และมีอะไรบางอย่างที่จะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการให้เป็นประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น จึงเกิดเป็นระบบงานหนึ่งที่ทำให้ชื่อว่า *Value Based Management* หรือ *VBM*

หลักการของ VBM ในขั้นต้นนั้น ก็เริ่มจากการที่ต้องสร้างมูลค่า (Value Creation) กันขึ้นมาก่อน ในการสร้างมูลค่านั้นมีสิ่งย่อยๆ ที่ต้องทำกันก็คือ ชั่งโอกาสที่ดี กำหนดกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดวิธีปฏิบัติ สร้างเครื่องมือในการวัด สร้างตัวชี้วัด และวางแผนปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่สองคือ เริ่มปฏิบัติตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้

ขั้นต่อไปก็เฝ้าติดตามและทำการวัดผล (Monitoring and Measurement) กระบวนการในส่วนนี้เป็นการเฝ้าติดตามและวัดผลจากที่ได้ปฏิบัติในขั้นที่สองตามแผนงานที่วางไว้

ขั้นสุดท้ายเป็นการให้รางวัลให้สอดคล้องกับผลที่ได้

EVM คืออะไร

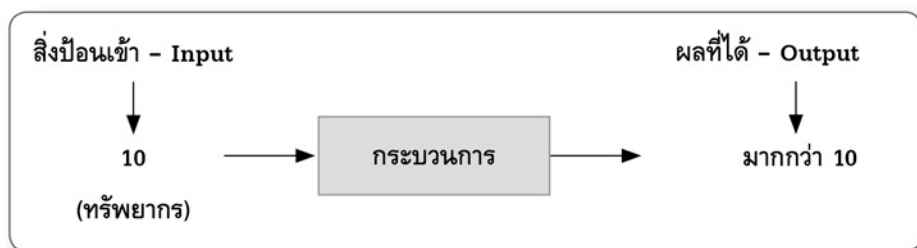
EVM เป็นคำย่อของ **Economic Value Management** แปลเป็นไทยได้ว่า “การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์” เมื่อลองแยกทั้งคำออกมาดูก็จะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบอยู่ 3 ตัวคือ

Management ที่แปลว่า “การบริหารจัดการ” ก็คงไม่ต้องอธิบายอะไรมาก ซึ่งในที่นี้ก็จะหมายถึงการบริหารจัดการองค์กรไปวันๆ โดยไม่มีระบบการบริหารอะไรที่เป็นสากลมาเสริม หรือมีระบบต่างๆ ซึ่งเป็นสากลที่เรา拿来ใช้เสริมการดำเนินการกับองค์กร เช่น การบริหารจัดการขั้นพื้นฐานที่สุดคือส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร เช่น เป็นโรงพิมพ์ก็ต้องมีเทคนิค

การพิมพ์ ผสมผสานกับการบริหารจัดการพื้นที่ๆ ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น วิธีการรับคำสั่งพิมพ์ วิธีพิมพ์ วิธีดูแลเครื่องจักร และวิธีส่งของ หรือหากเป็นโรงงานก็มีเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการพื้นที่ๆ หรือถ้าเป็นกิจการบริการก็เช่นกัน เป็นร้านอาหารก็ต้องทำอาหารที่จะขายเป็น และมีเทคนิคการบริหารพื้นที่ๆ ภาษาอังกฤษเขาเรียกตัวนี้ว่า *Intrinsic Technology*

หากจะเทียบกับการดำรงชีวิตของคนเรา ก็เทียบได้กับชีวิตความเป็นอยู่พื้นที่ๆ ที่มีแค่ปัจจัย 4 คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ซึ่งก็คือการบริหารจัดการองค์กรไปวันๆ ที่ผมกล่าวไว้ข้างต้น ถ้าถามว่าองค์กรอยู่ได้ไหม ก็ตอบว่าอยู่ได้ เพราะถ้าอยู่ไม่ได้จะอยู่มาจนถึงปานนี้ได้อย่างไร หากแต่ไม่มีพัฒนาการ ซึ่งถ้าเกิดมีคู่แข่งขึ้นมาหรือกิจการเติบโตขึ้น องค์กรแบบนี้ก็จะอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ กล่าวได้ว่าไม่มีภูมิคุ้มกันเพียงพอต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและต่ออนาคต

ตัวต่อไปคือ **Value** คำนี้แปลเป็นไทยได้หลายความหมาย แปลว่า “คุณค่า” ก็ได้ แปลว่า “มูลค่า” ก็ได้ หรือเป็น “ค่านิยม” ก็ได้ ในที่นี้ใช้คำแปลว่า “มูลค่า” ก็สามารถสื่อความหมายได้ระดับหนึ่ง ส่วนที่จะให้ตรงมากไปกว่านั้นก็ควรจะเป็น “มูลค่าเพิ่ม” ก็จะใกล้เคียงความหมายจริงๆ เข้าไปอีกหน่อย แต่ว่าภาษาอังกฤษไม่ได้ใช้คำว่า “Value Added” เพราะในความเป็นจริง หากธุรกิจเอาคำว่า “มูลค่า” มาใช้ ก็มักจะมีความหมายเป็น “มูลค่าเพิ่ม” ตามรูปที่ 1



รูปที่ 1 มูลค่าเพิ่ม

นับเป็นเรื่องราวธรรมดาของการที่จะทำธุรกิจใดๆ ก็ตาม ผลที่ต้องการคือ ทำให้เกิดมูลค่าที่มากกว่าทรัพย์สินที่ลงทุนไป สมมติว่าเราลงทุนด้วยทรัพยากรไปทั้งหมดมีมูลค่าเท่ากับ “10” สิ่งที่เราต้องการและมีความตั้งใจที่จะให้เป็นผลออกมานั้นต้องมากกว่า 10 เพราะหากต่ำกว่า 10 ก็ถือว่าขาดทุน ดังนั้นองค์กรจึงต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถที่จะเพิ่มมูลค่าตรงนี้ได้ โดยใช้หน่วยวัดคือ “ประสิทธิภาพ (Efficiency)” ด้วยการเอา “ผลที่ได้” หรือ “Output” มาหารด้วย “สิ่งป้อนเข้า” หรือ “Input”

ประสิทธิภาพจะเกิน 1 เมื่อ “ผลที่ได้” มากกว่า “สิ่งป้อนเข้า” เช่น “ผลที่ได้” เป็น 15 คือเกิดมูลค่าเพิ่มเท่ากับ 5 ทำให้ประสิทธิภาพเป็น 1.5 แต่หากไม่ใช่ 15 กลายเป็น 8 ประสิทธิภาพก็จะต่ำกว่า 1 คือเป็น 0.8 ซึ่งถือว่าขาดทุนไป ดังนั้น “Value” ในความหมายของระบบ EVM นี้จึงต้องเป็นมูลค่าเพิ่ม

คำที่สามที่จะพูดถึงก็คือ **Economic** ด้วยคำนี้แหละครับที่ทำให้ระบบ EVM มีหน้าตาที่แตกต่างออกไปจากชาวบ้านเขา และเป็นไฮไลต์สำคัญที่แปลกแยกไปจากระบบอื่นอย่างเห็นได้ชัด Economic แปลตรงตัวว่า “เศรษฐศาสตร์” คำว่าเศรษฐศาสตร์เป็นเรื่องของการสนองความต้องการของคน และอะไรก็ตามที่นำหลักเศรษฐศาสตร์มาคิด ก็จะลึกซึ้งกว่าธรรมดาลงไป แต่จะให้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น เช่น ผมนำเงิน 100 บาทไปลงทุนทำของอย่างหนึ่งมา ได้ผลตอบแทนออกมาเท่ากับ 120 บาท ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผมได้กำไร 20 บาท อันนี้เป็นการคิดกันแบบธรรมดา แต่ถ้าคิดในเชิงเศรษฐศาสตร์แล้ว ที่ผมว่าได้กำไร 20 บาทนั้นไม่ถูก ผมจะต้องคิดต่อไปอีกว่า หากผมนำเงิน 100 บาทนั้นไปทำอย่างอื่น ผมอาจได้กำไรมากกว่านี้ เพราะฉะนั้นผมจึงเสียโอกาสนั้นไป การที่เสียโอกาสนั้นไป ผมจึงต้องเอามูลค่าของโอกาสที่เสียไปนั้นมาคิดด้วย เช่น หากมูลค่าการเสียโอกาสนั้นออกมาเป็นตัวเงินแล้วเท่ากับ 12 บาท ถ้าจริงจริง ๆ นั้นจึงมีแค่ 8 บาทเท่านั้นเอง ด้วยแนวคิดเช่นนี้จึงออกมาเป็นระบบ EVM ที่เห็นๆ กันนี้

เมื่อนำ 3 คำมารวมกัน จึงออกมาเป็นระบบการบริหารจัดการตัวหนึ่งที่ยิ่งใหญ่ไม่แพ้ชาวบ้าน แถมยังพ่วงความยากขึ้นไปอีกระดับหนึ่งคือ ต้องเพิ่มการคำนวณกับเจ้าตัว 12 บาทนี้แหละครับ เจ้าตัว 12 บาทนี้ไม่ธรรมดาเหมือนกัน นอกจากต้องคำนวณกันด้วยสูตรระดับหนึ่งแล้ว ยังต้องไปปรับปรุงระบบบัญชีอีกด้วยครับ เพราะปรมาจารย์ที่คิดเรื่องนี้ออกมาท่านมองว่าระบบบัญชีที่เท่าๆ กันอยู่นี้ไม่ได้สะท้อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ให้เห็น

ที่ต้องมีคำว่า **“Management”** หรือ **“บริหารจัดการ”** เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยนั้น เพราะเมื่อปรับปรุงตัวเลขทางบัญชีกันแล้ว ก็จะทำให้เกิดเป้าหมายที่กลายเป็นตัวชี้วัดที่กิจการต้องทำให้บรรลุตามนั้น ในการที่จะให้บรรลุได้ ถ้าเรานั่งอยู่เฉยๆ หรือทำงานกันไปวันๆ ก็บรรลุไม่ได้หรอกครับ มันต้องมีระบบงานที่สำคัญๆ เข้ามาเพิ่ม ที่นิยมกันมากก็คือ Balanced Scorecard หรือ BSC นี้แหละครับ แต่ผมว่าเป็นแค่ระดับหนึ่งเท่านั้น เพราะเมื่อใช้ BSC บรรลุแล้วเราเก็บรักษามันไว้ได้หรือไม่ นี่เป็นเรื่องที่น่าสงสัย เหตุก็เพราะตัว BSC นั้นไม่บูรณาการครับ คือมันไม่ได้ครอบคลุมทั้งระบบ หากจะให้ครอบคลุมทั้งระบบจริง แค่ BSC จะเอาไม่อยู่ ต้องระดับ TQM นั้นแหละถึงจะเอาอยู่ครับ เรื่องบูรณาการของระบบนี้ผมจะกล่าวไว้ในบทที่ 8

ที่นี้ก็คงเข้าใจกันคร่าวๆ แล้วนะครับว่า EVM คืออะไร อย่าเพิ่งหนีหายไปไหนเพราะการคำนวณที่จะต้องมิตัวเลขเข้ามายุ่งเกี่ยว หากพวกคุณเป็นผู้ปฏิบัติงาน เอาแค่รู้หลักการว่าทำอะไรก็พอ ส่วนการปรับปรุงบัญชีและการคำนวณที่จะมีตามมานั้นเป็นเรื่องของนักบัญชีและทีมงาน ซึ่งเขาเก่งตัวเลขกันอยู่แล้ว ที่มันจะมากกระทบกับพวกคุณทั้งหลายก็จะเป็นส่วนของระบบงานที่เอามาสร้างเป้าหมาย และกำหนดวิธีการที่จะเดินไปสู่ความสำเร็จ ตรงนี้เกี่ยวข้อง กับพวกคุณทุกคนครับ

มีระบบงานอยู่สักกี่ระบบในโลก ที่จะให้ความเอาใจใส่ต่อบุคคลที่สำคัญยิ่งของกิจการ คือ ผู้ถือหุ้นที่นำเงินมาลงทุนในธุรกิจ มีระบบงานกี่ระบบที่จะบอกให้ผู้ถือหุ้นของกิจการได้ทราบถึง ผลกำไรที่แท้จริง ระบบบัญชีที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน เต็มไปด้วยตัวเลขทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่สามารถเสริมแต่งขึ้นมาได้ เพราะตัวเลขหลายรายการยังไม่ได้เกิดขึ้นจริง EVM เป็นระบบงานที่ช่วยในการวิเคราะห์เจาะลึกเฉพาะตัวเลขทางการเงินในปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง จากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเน้นเพื่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ถือหุ้นโดยเฉพาะ เพื่อจะได้ทราบถึง ความเป็นไปอย่างแท้จริงของกิจการที่ตนเองเอาเงินไปลงทุน มีแต่ EVM เท่านั้นที่ทำเช่นนั้น ได้อย่างบูรณาการ

► เกี่ยวกับผู้เขียน

เอกชัย บุญยากิจฐาน



การศึกษา

- ปริญญาตรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- University of Newcastle upon Tyne ประเทศอังกฤษ

ประสบการณ์การทำงาน

- นักวิชาการมาตรฐาน สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
- ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการโรงงาน เป็นเวลา 14 ปี
- ที่ปรึกษาในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ บริษัท บี เค อาร์ บิสซิเนส จำกัด เป็นเวลา 15 ปี
- ที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานราชการ 59 แห่ง โรงงานอุตสาหกรรม 30 แห่ง และงานบริการเอกชน 9 แห่ง
- ผลงานด้านการแปลหนังสือ 6 เล่ม และผลงานด้านการเขียนหนังสือ รวมทั้ง EVM นี้ 5 เล่ม เขียนบทความใน Weblog ของ oknation ภายได้ blog : <http://www.oknation.net/blog/manage>
- เป็นเจ้าของเว็บไซต์ www.topofquality.com

ISBN 978-616-08-0202-9



9 786160 802029

170 บาท