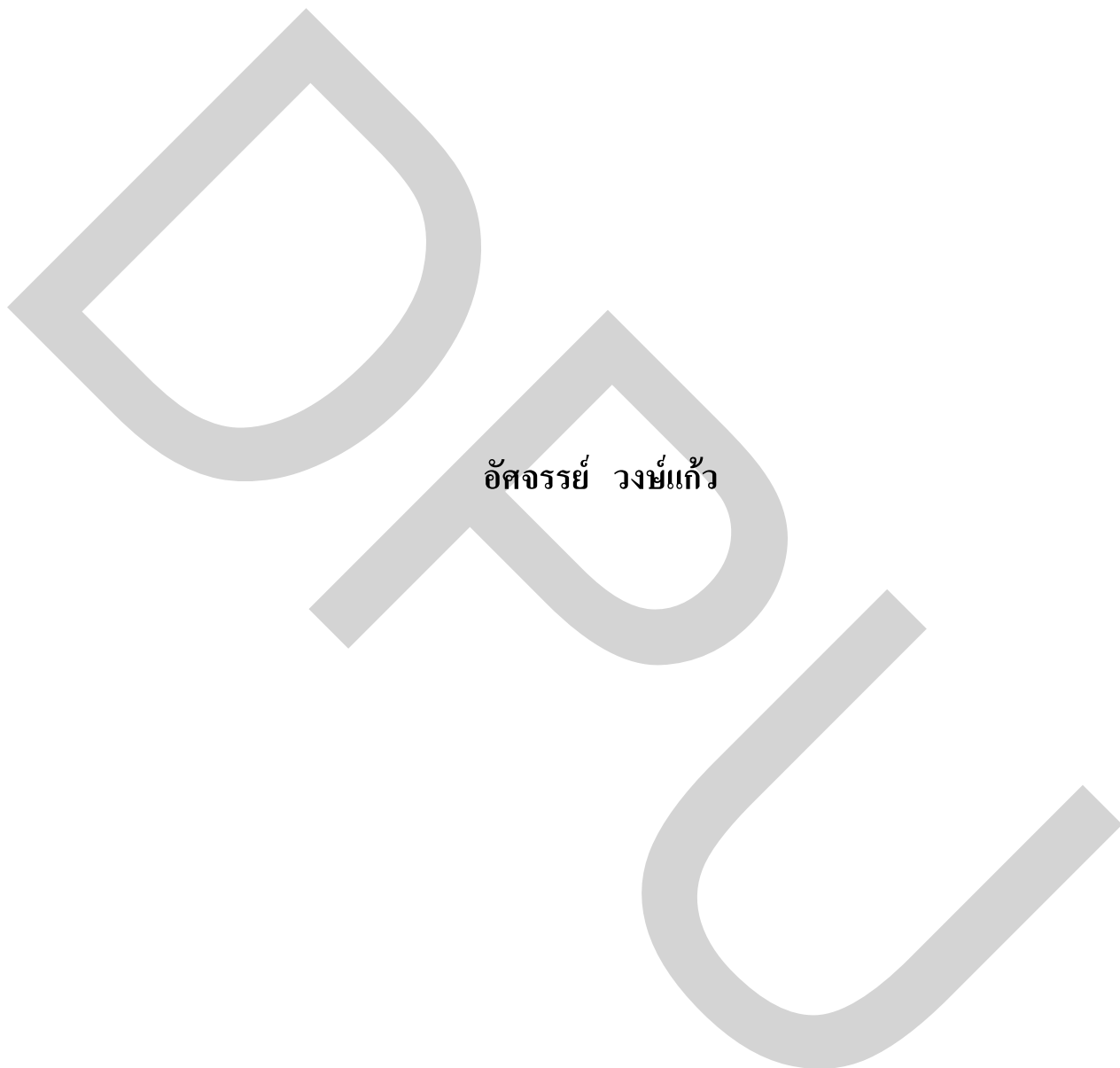


ทัศนคติต่อระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์  
: กรณีศึกษา บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)



อศจรรย วงษ์แก้ว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2550

**Perspective Towards Economic Value Management System : A Case  
Study of The CAT Telecom Public Company Limited**

**ASACHAN WONGKAEW**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Economics**

**Department of Economics**

**Graduate School, Dhurakij Pundit University**

**2007**

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง ทักษะคิดต่อระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ : กรณีศึกษา บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดีจากหลายฝ่าย ผู้เขียนขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.เยาวลักษณ์ ราชแพทยาคม ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรรมบุญ พงษ์ศรีกูร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.บรรเทิง มาแสง และอาจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ คนจริง คณะกรรมการ ที่ได้ให้ความรู้ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขอบเขต เนื้อหา รูปแบบการจัดทำแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและขอขอบคุณ นายทศพร เคนวารีย์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริหารคุณภาพ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้ความรู้ ความเข้าใจ และคำปรึกษาในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows

อนึ่งการวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและพนักงานของ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในทุกสายงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกท่านในการตอบแบบสอบถาม พร้อมข้อเสนอแนะ จึงขอขอบคุณทุกท่าน มา ณ โอกาสนี้ และขอขอบคุณบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือสละเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาพร้อมให้คำแนะนำ ให้ความรู้ และให้กำลังใจในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

อศจรรย์ วงษ์แก้ว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.4 วิธีการศึกษา.....	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.6 นิยามศัพท์.....	7
2. แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 แนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management).....	9
2.2 การนำระบบ EVM มาใช้ในเชิงปฏิบัติ.....	20
2.3 Balanced Scorecard (BSC) และการเชื่อมโยงกับระบบ EVM.....	26
2.4 การบริหารจัดการ.....	32
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม.....	34
2.6 ทบทวนวรรณกรรม.....	36
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	40
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	40
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	41
3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	42

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	43
4. 4.1 การพัฒนาการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน).....	45
4.1 บริษัท ไปรษณีย์ไทยจำกัด.....	47
4.2 บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).....	48
4.3 ประเภทของบริการ.....	54
4.4 ผลการดำเนินงาน.....	55
4.5 วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร.....	56
4.6 เป้าหมายขององค์กร.....	56
4.7 กลยุทธ์ขององค์กร.....	57
5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
5.1 ผลการศึกษานำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ตามแนวคิดของการคลั่งมาใช้ในการองค์กร.....	60
5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป.....	66
5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ความเข้าใจ.....	70
5.4 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน).....	76
5.5 การวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....	86
5.6 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ข้อมูล.....	95
6. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	99
6.1 สรุปผลการวิจัย.....	99
6.2 อภิปรายผล.....	102
6.3 ข้อเสนอแนะ.....	106
6.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	109

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม.....	110
ภาคผนวก.....	114
ภาคผนวก ก.....	115
ภาคผนวก ข.....	126
ประวัติผู้เขียน.....	134

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	38
4.1	แสดงจำนวนพนักงาน / ลูกจ้างรายวัน ของ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).....	50
4.2	ผลการดำเนินงานจากงบกำไรขาดทุนของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).....	55
5.1	แสดงการคำนวณหา EVA ของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ปี 2547-2549.....	61
5.2	แสดงการคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาสปี 2547-2549.....	64
5.3	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไป.....	66
5.4	แสดงจำนวนและร้อยละของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบ EVM และระบบ BSC ในภาพรวม.....	68
5.5	แสดงจำนวนและร้อยละของ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบ EVM และระบบ BSC แยกรายละเอียดแต่ละข้อ.....	70
5.6	แสดงคะแนนความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ใน การบริหารจัดการในภาพรวมและแยกรายละเอียดแต่ละด้าน.....	73
5.7	แสดงคะแนนความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการ บริหารจัดการ ในด้านบุคคลากร.....	75
5.8	แสดงคะแนนความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการ บริหารจัดการ ในด้านวัสดุอุปกรณ์.....	76
5.9	แสดงคะแนนความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการ บริหารจัดการ ในด้านงบประมาณ.....	78
5.10	แสดงคะแนนความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการ บริหารจัดการ ในด้านบริหารและการจัดการ.....	80
5.11	แสดงคะแนนความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการ บริหารจัดการ ในด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์.....	83

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
5.12	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....	84
5.13	แสดงจำนวนและร้อยละของการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาและอุปสรรค ในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท.....	85
5.14	แสดงจำนวนและร้อยละของการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท .....	88
5.15	แสดงจำนวนและร้อยละของการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท.....	90
5.16	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนากับความพร้อมการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ.....	92
5.17	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรู้ความเข้าใจกับความพร้อมการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ.....	93

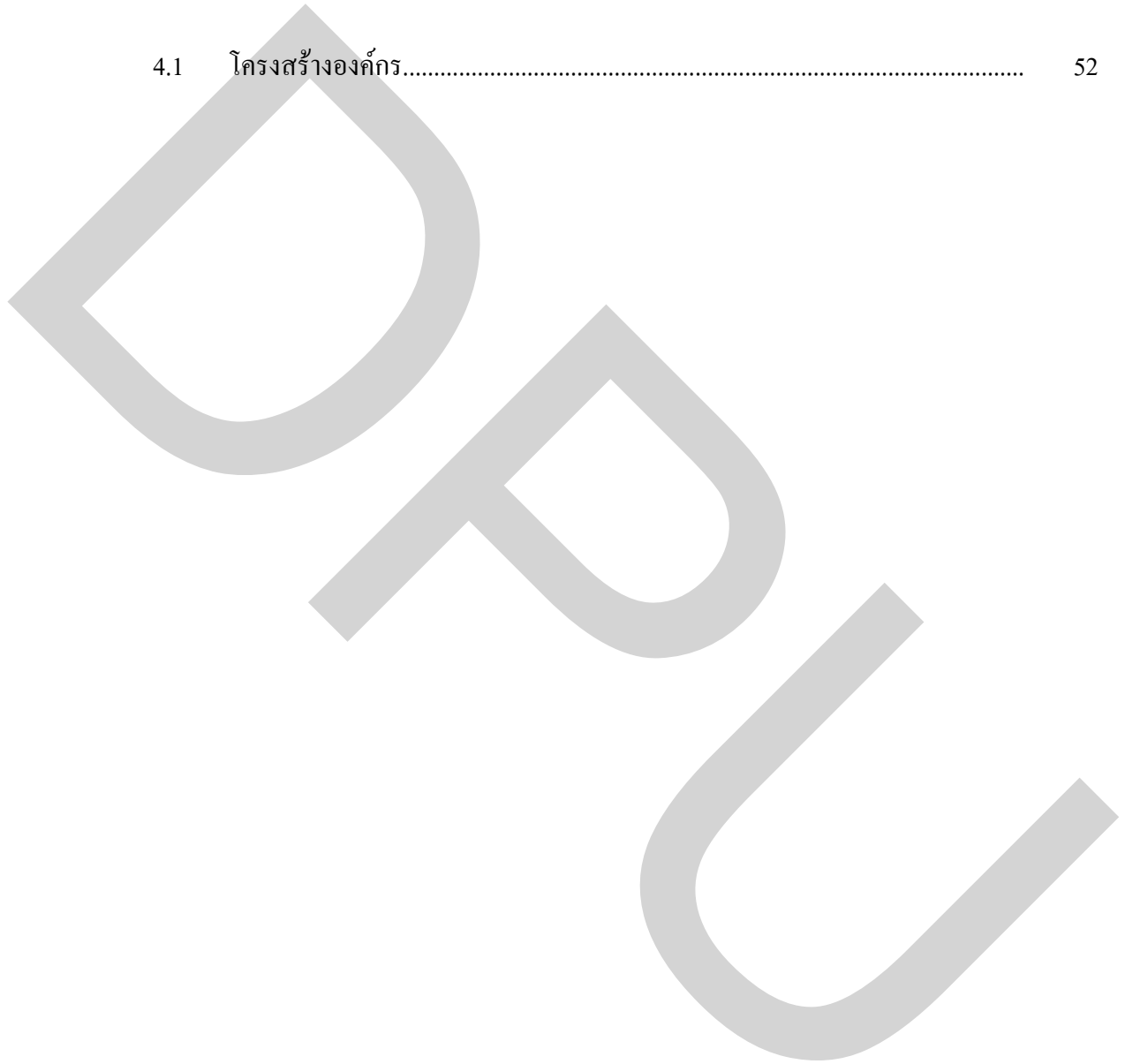


## สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

4.1	โครงสร้างองค์กร.....	52
-----	----------------------	----



หัวข้อวิทยานิพนธ์	ทัศนคติต่อระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์: กรณีศึกษา บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	อัครชัย วงษ์แก้ว
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรรมนุญ พงษ์ศรีกูร
สาขาวิชา	เศรษฐศาสตร์
ปีการศึกษา	2549

### บทคัดย่อ

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ 1. เพื่อศึกษาการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ตามแนวคิดของกระทรวงการคลังมาใช้ในองค์กร 2. เพื่อศึกษาทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ 3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ 4. เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหารและพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกสายงาน รวม 152 คน การศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ ส่วนของข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นแบบสอบถามได้รับตอบกลับ จำนวน 150 ฉบับ โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ และระบบ Balance Scorecard ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ ที่มีองค์ประกอบ จำนวน 5 ด้าน และส่วนที่ 4 ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผลการศึกษาพบว่า

1. ในการศึกษาการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการองค์กรนั้น ได้ผลการคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาสในการตัดสินใจใช้เงินลงทุนในกิจการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เทียบกับการตัดสินใจลงทุนในพันธบัตร พบว่า การดำเนินงานใน 3 ปีที่ผ่านมา การลงทุนกับบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงกว่าการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล

2. จากแบบสอบถาม ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายและเพศหญิงเท่าๆกัน โดยมีการศึกษาส่วนใหญ่สูงกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี โดยเป็นผู้จัดการส่วนหรือผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ที่มีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ด้านนี้ใกล้เคียงกันระหว่างไม่เกิน 5 ปีและมากกว่า 10 ปี และส่วนใหญ่

ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับระบบ EVM จากหนังสือบันทึกสั่งการ/คำสั่งต่างๆที่เกี่ยวข้องของ กสท  
รวมทั้งส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการอบรมหรือประชุมสัมมนา

3. จากการทดสอบความรู้ความเข้าใจ พบว่า คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ  
มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการ  
บริหารจัดการและระบบ Balance Scorecard อยู่ในระดับปานกลาง

4. คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยมีความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการ  
เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ ด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์  
และด้านงบประมาณ ส่วนใหญ่มีคะแนนความพร้อมอยู่ในระดับน้อย แต่ด้านบุคลากร ด้านการ  
บริหารจัดการ และด้านวัสดุอุปกรณ์ ส่วนใหญ่มีคะแนนความพร้อมในระดับปานกลาง

5. การทดสอบความสัมพันธ์ข้อมูล พบว่า ระดับการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาที่  
แตกต่างกัน จะมีความพร้อมต่อการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการ  
บริหารจัดการแตกต่างกัน และระดับความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกันจะมีความพร้อมต่อการ  
นำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการที่ไม่แตกต่างกัน

Thesis Title	Perspective Towards Economic Value Management System : A Case Study of The CAT Telecom Public Company Limited
Author	Asachan Wongkaew
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Thamanoon Pongsrikul
Department	Economics
Academic Year	2006

### ABTRACT

There are 4 objectives of this research. Firstly, it is to study management system for producing economic value based on Finance Ministry's idea brought into implementation in organizations. Secondly, it is to study attitude of readiness for bringing Economic Value Production into managing administration. Thirdly, it is to study factors relative to readiness of bringing Economic Value Production into administrative management. Forthly, it is to study obstructive problems of readiness for bringing Economic Value Production into administrative management system. 152 people brought into research are administrators and staffs from every work field. Primary and secondary resources are brought into this research. 150 primary questionnaires are responded. The questionnaire is categorized into 4 parts. The first part is general question . The second part is questionnaire about comprehension of bringing EVM system into administrative management as well as Balance Scorecard system. The third part is questionnaire about readiness of bringing EVM system into administrative management. There are 5 components. Responders can give their additional opinions and recommends. The research outcomes are as follows:

1. Bringing EVM into administrative management in organization in last 3 years can be found that CAT Telecom Pcl. can yield more profit than that of government bond investment.

2. Research results are from sampling males and females with bachelor degree level or higher in equal quantity. They are section managers or department vice managers with experience not more than 5 years and more than 10 years. They get EVM knowledge from CAT announcements/commands. Most of them never enter any training courses or seminars.

3. The comprehension test result can be found that knowledge and comprehension of Implementation team and sub-team about bringing EVM into administrative management and Balance Scorecard is in medium level.

4. Research results with EVM system for administrative management in fields of cooperation, public relation and fiscal fund from implementation teams including sub-teams can be found that readiness scores are in low volume while those of personnel, administrative management and material apparatus are in medium one.

5. In relative data test, we found that different level of attending training course or seminar of sampling group were differently ready for EVM implementation and different level of knowledge and comprehension are indifferently ready for it.

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของรัฐวิสาหกิจ โดยได้มีการกำหนดนโยบายส่งเสริมและพัฒนาการบริหารรัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมคุณภาพของบุคลากร พัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสามารถแข่งขันกับธุรกิจภาคเอกชนได้ ซึ่งรัฐบาลได้นำแนวคิดระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value-based Management) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ

จากนโยบายดังกล่าวกระทรวงการคลังในฐานะผู้ดูแลรัฐวิสาหกิจ จึงได้มีการกำหนดเป็นนโยบายที่ให้รัฐวิสาหกิจพิจารณานำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการนำระบบฯมาใช้ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ คือเพิ่มผลิตภาพของรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพของระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการและสร้างความรับผิดชอบต่อผลงานของรัฐวิสาหกิจ สร้างมูลค่าองค์กรให้สูงขึ้นเมื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และการที่รัฐวิสาหกิจมีผลิตภาพสูงขึ้นจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย นอกจากนี้กระทรวงการคลังยังสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจนำระบบ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ควบคู่กันกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจมีการวางแผนงานในเชิงบูรณาการครอบคลุมทุกมิติของการบริหารจัดการ โดยได้กำหนดเวลาในการดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี ทั้งนี้กระทรวงการคลังจะนำความก้าวหน้าในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ , 2549)

นักเศรษฐศาสตร์กล่าวว่า ในการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์นั้น ธุรกิจจะต้องสร้างรายได้มากกว่า ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ และต้องมีกำไรจากการดำเนินการเพียงพอที่จะชำระต้นทุนการ ลงทุนของผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้นในองค์กร และนี่คือสิ่งที่เป็น วัตถุประสงค์หลักของระบบ EVM โดยการวัดค่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)” หรือ “มูลค่าเพิ่มเชิง

เศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Added)” ซึ่งในการวัดกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์สามารถทำได้โดยนำกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบด้วยต้นทุนเงินทุนที่ใช้ไปเพื่อสร้างกำไรนั้นๆ บางครั้งอาจเรียกต้นทุนเงินทุนว่ากำไรขั้นต่ำที่ต้องทำได้ตามหลักบัญชีโดยทั่วไปนั้น ในการพิจารณาผลประกอบการขององค์กรจะพิจารณาจากกำไรสุทธิขององค์กร (Net Profit) เป็นหลักว่ามีจำนวนมากน้อยอย่างไร มูลค่ากำไรสุทธิเป็นปัจจัยที่ใช้ในการแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีมูลค่าเพิ่มหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามการพิจารณาผลประกอบการโดยใช้กำไรสุทธิเป็นหลักนั้น มีข้อจำกัดในทางเศรษฐกิจศาสตร์ที่สำคัญคือ ในการคำนวณกำไรสุทธินั้น องค์กรไม่ได้พิจารณาด้านค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้นหรือต้นทุนเงินทุนของเจ้าของ (ผู้ถือหุ้น)

การมีกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ที่ดี (เป็นบวก) สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการเพิ่ม ประสิทธิภาพ ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ ในการบริหารโครงสร้างทางการเงิน และในการลงทุนขยายกิจการที่คุ้มทุน ค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ที่เป็นบวกชี้ให้เห็นว่า องค์กรกำลังสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นในขณะที่ค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ ที่เป็นลบเปรียบเสมือนสัญญาณเตือนภัย ซึ่งหมายความว่า องค์กรควรตรวจสอบว่าค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ในอนาคตจะยังเป็นลบหรือไม่ หากเป็นเช่นนั้นจะหมายความว่าองค์กรกำลังทำลายมูลค่า ส่วนต้นทุนเงินทุนมาจากสองแหล่ง คือ ผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้น และแนวทางการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ คือ

$$\begin{aligned} \text{กำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์} &= \text{กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี} \text{ ลบต้นทุนของเงินทุน} \\ &= \text{Net Operation Profit after Tax} - \text{Weight Average Cost of Capital} \\ &= \text{NOPAT} - \text{WACC} \end{aligned}$$

การนำแนวคิดในเรื่องระบบ EVM มาใช้ร่วมกับแนวคิด Balance Scorecard (BSC) จะมีส่วนช่วยอย่างยิ่งในการลด ข้อจำกัดของทั้งระบบ EVM และระบบ BSC ได้ โดยผู้บริหารสามารถใช้ค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ มาเป็นตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการดำเนินงานทางด้าน การเงิน (Financial Prospective) ภายใต้นแนวคิด BSC นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถใช้หลักการในเรื่อง Key Value Drivers (ทั้งในประเด็นทางด้าน การเงิน และด้านการดำเนินงาน) ภายใตระบบ EVM เป็นตัวชี้วัดในกรอบของ BSC โดยจัดกลุ่มให้เหมาะกับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC ซึ่งเป็นแนวคิดที่ขยายขอบเขตบทบาทขององค์กร (Firm/ Enterprise) ให้หันมาให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สร้างผลตอบแทนในเชิงเศรษฐกิจศาสตร์เพิ่มเติมจากการบริหารในแนวเดิมซึ่งเป็นมุ่งเน้นด้านการสร้างผลตอบแทนทางการเงิน อาจกล่าวได้ว่า แนวคิดที่ขยายขอบเขตมุมมองการบริหารจัดการนี้ได้ครอบคลุมประเด็นด้านการสร้างธรรมาภิบาล(Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมและการตรวจสอบภายใน (Internal Control and Internal Audit) ตลอดจนการสร้างให้เกิดมาตรฐานที่ดีของระบบการรายงานผลด้านบัญชีและการเงิน ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้

จะช่วยให้องค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ได้ การบูรณาการระบบ EVM เข้ากับระบบ BSC เป็นมุมมองที่ทำได้โดยไม่ยาก เหตุเพราะผลดังที่กล่าวแล้วข้างต้นโดยสังเขปว่า ระบบ EVM นั้นขยายมุมมองของการบริหารจัดการ กว้างขวางกว่าการพิจารณาหรือให้ความสำคัญด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ดังนั้นหากใช้หลักการ เศรษฐศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้ จะเห็นได้ว่าองค์กรอาจจะต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในมุมมองที่กว้างขวางขึ้น อาทิ คำนึงถึงค่าใช้จ่ายจากการเสียโอกาส ตลอดจนคำนึงถึงผลกระทบจากการดำเนินการขององค์กร ต่ออุตสาหกรรม ตลาด และสังคม ดังนั้น การสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น จะไม่ได้จำกัดเฉพาะคุณค่าเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรที่มีต่อสังคมและสาธารณะ ดังนั้น หากสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดที่กล่าวได้ ก็จะสามารสร้างแผนที่กลยุทธ์ที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจขององค์กรได้โดยไม่ยาก (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ : 2549 )

จากนโยบายการนำแนวคิดระบบบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM : Economic Value Management) เป็นตัวชี้วัดในการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ประกอบกับที่ผ่านมา บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) นิยมใช้เกณฑ์ด้านการเงินแสดงเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัทฯ เช่น ผลกำไรสุทธิ การจ่ายเงินปันผล เป็นต้น แต่เนื่องจากเกณฑ์ทางด้านการเงินไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงมูลค่าทางด้านเศรษฐศาสตร์ขององค์กร จึงได้มีที่นำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการของ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาในประเด็นผลการดำเนินงาน ของบริษัท กสท โทรคมนาคมจำกัด(มหาชน)โดยใช้แนวคิดระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) และการบูรณาการระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM) เข้ากับระบบ Balance Scorecard (BSC) นอกจากนั้นผู้วิจัยจะได้ศึกษาถึงความพร้อมของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งโดยที่บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน)เป็นรัฐวิสาหกิจที่จะต้องถูกประเมินผลการดำเนินงานในหลาย ๆ ด้านของทุก ๆ ปีตามที่สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนดและหนึ่งในนั้นก็คือ การประเมินถึงความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่ามาใช้กับองค์กร ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะได้ทราบถึงความคืบหน้าของผลการดำเนินการที่ผ่านมา ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการและนำผลที่ได้มาปรับปรุงประสิทธิภาพของผลการดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้



## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ตามแนวคิดของกระทรวงการคลังมาใช้ในองค์กร

1.2.2 เพื่อศึกษาทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ

1.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ

1.2.4 เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคของทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ศึกษาถึงองค์ประกอบ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารและการจัดการ และด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์

1.3.2 ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหารและพนักงานของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในทุกสายงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ประกอบไปด้วย หน่วยงานขึ้นตรงกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานกลยุทธ์องค์กร สายงานการเงิน สายงานบริหาร สายงานตลาดและการขาย สายงานปฏิบัติการเครือข่ายและบำรุงรักษา สายงานธุรกิจ CDMA สายงานธุรกิจ e-Business และสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.3.3 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ดำรงในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2550 ถึงเดือนเมษายน 2550

## 1.4 วิธีการศึกษา

1.4.1 แหล่งข้อมูลในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้จะใช้ข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ

1.4.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้มาจากโดยการดำเนินการสร้างแบบสอบถามและเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคณะ Steering Committee และคณะทำงานดำเนินงาน ตามคำสั่งของ กสท ที่ 25/2549 และคำสั่งของ กสท ที่ 163/2549 และพนักงาน กสท ในทุกๆฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำระบบบริหารมูลค่ามาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

1.4.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้มาจากการศึกษา แนวคิดทฤษฎี และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ เอกสาร บทความ รายงานการวิจัยวิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ วารสาร สิ่งตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง

#### 1.4.2 วิธีการเก็บข้อมูล

1.4.2.1 ประชากร ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในทุกสายงานประกอบไปด้วย หน่วยงานขึ้นตรงกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานกลยุทธ์องค์กร สายงานการเงิน สายงานบริหาร สายงานตลาดและการขาย สายงานปฏิบัติการเครือข่ายและบำรุงรักษา สายงานธุรกิจ CDMA สายงานธุรกิจ e-Business และ สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 914 คน

1.4.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) คือ เจาะจงเลือกสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะ Steering Committee และ คณะทำงานดำเนินงาน ตามคำสั่งของ กสท รวมทั้งพนักงานผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 152 คน

1.4.2.3 แบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบบริหารมูลค่ามาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท ซึ่งรูปแบบของแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่อง EVM และระดับการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ Balance Scorecard (BSC)

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) ที่มีองค์ประกอบ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารและการจัดการ และด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด (Open – Ended Questionnaire) ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 1.4.3 กรอบความคิดเกี่ยวกับตัวแบบ

#### กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

##### ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

1. ระดับการศึกษา
2. ประสบการณ์ในการทำงาน
3. ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเรื่อง EVM & BSC
4. การเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่อง EVM
5. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์และระบบ Balance Scorecard (BSC)

##### องค์ประกอบของความพร้อม

- ความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ ที่มีองค์ประกอบ จำนวน 5 ด้าน คือ
1. ด้านบุคลากร
  2. ด้านวัสดุอุปกรณ์
  3. ด้านงบประมาณ
  4. ด้านบริหารและการจัดการ
  5. ด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์

#### 1.4.3.1 ตัวแปรในการวิจัย

1) ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลที่ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่อง EVM ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการและระบบ Balance Scorecard (BSC)

2) องค์ประกอบของความพร้อม ได้แก่ ความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) ที่มีองค์ประกอบ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารและการจัดการ และด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทำให้ทราบถึงการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ตามแนวคิดของกระทรวงการคลังมาใช้ในองค์กร

1.5.2 ทำให้ทราบถึงทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ

1.5.3 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ

1.5.4 ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคของทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ

## 1.6 นิยามศัพท์

เพื่อให้เกิดความชัดเจนและความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมายของคำที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ดังนี้

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์หรือระบบ EVM หมายถึง ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาร่วมกันอย่างครบถ้วน ตามนโยบายของกระทรวงการคลังและจะใช้ระบบ EVM มาใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นไป

**Balanced Scorecard (BSC)** หมายถึง กระบวนการในวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว โดยพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการดำเนินงานและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งกระทรวงการคลังสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจนำระบบ BSC มาใช้ควบคู่กันกับระบบ EVM เพื่อให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจนั้น มีการวางแผนที่ครอบคลุมทุกด้าน

**ความพร้อม** หมายถึง ปัจจัยที่สนับสนุนการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด ตามระยะเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง กำหนดให้ โดยมีองค์ประกอบจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารและการจัดการ และด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์

**ระดับการศึกษา** หมายถึง วุฒิการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

**ประสบการณ์ในการทำงาน** หมายถึง ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

**ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร** หมายถึง ระดับการได้รับข้อมูลข่าวสารของในการนำระบบบริหารมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

**การเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนา** หมายถึงการได้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ในข้อเรื่อง EVM ที่ กสท จัดขึ้นหรือจากหน่วยงานภายนอก

**ความรู้ความเข้าใจ** หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ Balance Scorecard (BSC)

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ : กรณีศึกษาบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### 2.1 แนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management)

- 2.1.1 กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
- 2.1.2 ความหมายของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)
- 2.1.3 แนวทางการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
- 2.1.4 การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

#### 2.2 การนำระบบ EVM มาใช้ในเชิงปฏิบัติ

#### 2.3 Balanced Scorecard (BSC) และการเชื่อมโยงกับระบบ EVM

#### 2.4 การบริหารจัดการ

#### 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม

#### 2.6 ทบทวนวรรณกรรม

#### 2.1 แนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(2549) ได้ให้ความหมาย ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM – Economic Value Management) หรือ ระบบ EVM ว่า หมายถึง ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาร่วมกันอย่างครบถ้วน ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถนำหลักการการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์นี้ใช้ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าการลงทุนนั้นๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไร

เชิงเศรษฐศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลา ว่ามีการปรับเปลี่ยนในแต่ละช่วงเวลาที่ทำกาประเมินหรือไม่ อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่

- 1) การนำระบบ EVM มาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร
- 2) การดำเนินการตามแผนงานต่างๆ ในแนวทางของระบบ EVM
- 3) การประเมินผลการนำระบบ EVM มาใช้โดยอาศัยตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์”
- 4) การทบทวนผลการดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในการทบทวนการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร

2.1.1 กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ การนำระบบการบริหารจัดการที่มุ่งการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-based Management) สู่ภาคปฏิบัติในองค์กรนั้น เป็นกระบวนการซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการในการบริหารจัดการองค์กร โดยให้ความสำคัญกับมูลค่ากิจการในเชิงเศรษฐศาสตร์ และให้ความสำคัญกับการบริหารทุนการดำเนินงาน (Capital) เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งเรียกว่า “ระบบ EVM”

ในการบริหารงานตามระบบ EVM นั้น แม้ว่าผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในทุกขั้นตอนอย่างถี่ถ้วน อย่างไรก็ตามหากมีการวางกรอบและแนวปฏิบัติ ตลอดจนมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบอย่างเหมาะสมตั้งแต่เริ่มต้น การนำระบบ EVM มาปฏิบัติจะเป็นกระบวนการที่ไม่ยากต่อการดำเนินการ ตามขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมี และแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร
2. แต่งตั้งผู้นำการดำเนินการระบบ EVM/ สมาชิกทีม/ คณะกรรมการกำหนดทิศทาง
3. อบรมแนวคิดระบบ EVM ให้กับคณะกรรมการ
4. พัฒนาแผนปฏิบัติการ
5. คำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
6. กำหนดปัจจัยผลักดันหลักๆ ทางการเงิน และทางการดำเนินงาน ตลอดจนสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ตลอดจนพัฒนาเป็นแผนงานในการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
7. กำหนดเป้าหมายสำหรับตัวบ่งชี้หลักๆ ทางการเงิน
8. เริ่มปฏิบัติและบริหารการดำเนินงานตามแผนงาน
9. จัดเตรียมรายงานการบริหารที่สัมพันธ์กับกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

## 10. พัฒนาแผนผลตอบแทนตามกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

### 2.1.2 ความหมายของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(2549) ได้ให้ความหมายของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ว่า นักเศรษฐศาสตร์กล่าวว่า ในการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์นั้น ธุรกิจจะต้องสร้างรายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ และต้องมีกำไรจากการดำเนินการเพียงพอที่จะชำระต้นทุนการลงทุนของผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้นในองค์กร และนี่คือสิ่งที่เป็นวัตถุประสงค์หลักของระบบ EVM โดยการวัดค่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)” หรือ “มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added)” การวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์สามารถทำได้โดยนำกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษีลบด้วยต้นทุนเงินทุนที่ใช้ไปเพื่อสร้างกำไรนั้นๆ บางครั้งอาจเรียกต้นทุนเงินทุนว่ากำไรขั้นต่ำที่ต้องทำได้

กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) หรือมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added)	=	กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี - ต้นทุนเงินทุน
--	---	--

ทำไมต้องใช้ “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” ตามหลักบัญชีโดยทั่วไปนั้น ในการพิจารณาผลประกอบการขององค์กรจะพิจารณาจากกำไรสุทธิขององค์กร (Net Profit) เป็นหลักว่ามีจำนวนมากน้อยอย่างไร มูลค่ากำไรสุทธิเป็นปัจจัยที่ใช้ในการแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีมูลค่าเพิ่มหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตาม การพิจารณาผลประกอบการโดยใช้กำไรสุทธิเป็นหลักนั้น มีข้อจำกัดในทางเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญคือ ในการคำนวณกำไรสุทธินั้น องค์กรไม่ได้พิจารณาด้านมูลค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้นหรือต้นทุนเงินทุนของเจ้าของ (ผู้ถือหุ้น)

ตามหลักเศรษฐศาสตร์นั้น กำไรที่แท้จริง คือกำไรสุทธิที่หักค่าใช้จ่ายทุกอย่าง รวมทั้งการหัก ต้นทุนค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น กำไรส่วนที่เหลือนี้ คือ กำไรเชิง เศรษฐศาสตร์ที่องค์กรสามารถสร้างเพิ่มขึ้นในแต่ละงวด ซึ่งถือว่าเป็นกำไรที่แท้จริงขององค์กร การมีกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ดี (เป็นบวก) สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการเพิ่ม ประสิทธิภาพความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ ในการบริหาร โครงสร้างทางการเงิน และในการลงทุนขยายกิจการที่คุ้มทุน ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เป็นบวกชี้ให้เห็นว่า องค์กรกำลังสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นในขณะที่ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ที่เป็นลบเปรียบเสมือนสัญญาณเตือนภัย ซึ่งหมายความว่า องค์กรควรตรวจสอบว่าค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในอนาคตจะยังเป็นลบหรือไม่ หากเป็นเช่นนั้น จะหมายความว่าองค์กรกำลังทำลายมูลค่า นอกจากนี้ การคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์นี้ สามารถ



ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การตัดสินใจการลงทุน ซึ่งอาจมีหลายรูปหรืออาจมีหลายโครงการได้อย่างชัดเจน โดยการเปรียบเทียบกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ได้รับในแต่ละรูปแบบ และ/หรือในแต่ละโครงการ ซึ่งช่วยทำให้องค์กรทำการตัดสินใจด้านการลงทุนได้อย่างถูกต้อง

กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์มุ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อผู้ถือหุ้น เหตุผลสามประการที่ผู้บริหาร ควรให้มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย

1) การที่องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นมากที่สุด เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการนำทรัพยากรไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าได้สูงสุด หากองค์กรไม่มุ่งเน้นที่ มูลค่าของผู้ถือหุ้น การใช้ทรัพยากรขององค์กรจะเป็นไปอย่างสิ้นเปลือง และเป็นการสูญเสียมูลค่าที่สามารถสร้างให้กับสังคมโดยรวม

2) องค์กร คือสัญญาที่เชื่อมต่อกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดและผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยพนักงาน ผู้บริหาร และผู้ค้าวัตถุดิบ มาร่วมงานกันโดยสมัครใจเพื่อใช้เงินทุนเพื่อสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ที่ตนคาดหวังว่าลูกค้าจะซื้อ ในขณะที่ผู้บริหารดูแลผลประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญสูงสุดกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น เนื่องจากผู้ถือหุ้นคือแหล่งที่มาของเงินลงทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

3) ไม่ว่าจะองค์กรจะดำเนินธุรกิจประเภทใดก็ตาม องค์กรจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรอันจำกัดที่เรียกว่า “เงินทุน” การที่องค์กรจะได้รับเงินทุนหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการบริหารเงินทุนที่ตนได้รับ องค์กรที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นโดยให้ ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงกว่าต้นทุนของเงินทุนของผู้ถือหุ้น องค์กรนั้นจะสามารถระดมเงินทุนเพิ่มเติมได้ง่ายกว่า

ต้นทุนของเงินทุน (WACC)

หัวใจหลักของระบบ EVM คือ การมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ให้กับองค์กรจากทรัพยากรที่มีอยู่ องค์กรจะสามารถทราบว่าการกระทำต่างๆ ขององค์กรนั้น มีส่วนช่วยในการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือไม่ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องทราบ ต้นทุนของเงินทุนที่แท้จริงที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรต่างๆ องค์กรส่วนใหญ่อาจไม่ทราบด้วยซ้ำว่ามูลค่าต้นทุนเงินทุนขององค์กรของตนคือเท่าใด

ต้นทุนเงินทุนที่แท้จริงคืออะไร? ต้นทุนเงินทุนมาจากสองแหล่ง คือ ผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้น ดังนั้น ต้นทุนเงินทุนจึงอยู่ในสองรูปแบบ ได้แก่ ต้นทุนเงินกู้ซึ่งหมายถึงค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย และ

ต้นทุนเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นซึ่งหมายถึงค่าเสียโอกาสอันเกิดจากการที่ผู้ถือหุ้นสามารถนำเงินลงทุนจำนวนเดียวกันนี้ไปลงทุนในธุรกิจอื่น

$$\text{ต้นทุนเงินทุน} = \text{อัตราต้นทุนเงินทุน} \times \text{เงินลงทุน}$$

อัตราต้นทุนเงินทุน = ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของอัตราต้นทุนเงินกู้ได้แก่ ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย และอัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น ได้แก่ ค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น

ต้นทุนเงินทุน คือ องค์ประกอบที่โดดเด่นและสำคัญที่สุดของการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ ในการจัดทำรายงานผลประกอบการตามหลักการทางบัญชีโดยทั่วไป องค์การที่มีกำไรสุทธิจากการประกอบการไม่อาจถือว่ามีผลประกอบที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้แน่นอน ทั้งนี้เพราะกำไรในทางบัญชีทั่วไปจะหักเพียงค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยสำหรับเงินกู้ โดยไม่คำนึงถึงต้นทุนเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้น โดยพิจารณาว่าเงินลงทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นนั้นไม่มีต้นทุนเพราะเราไม่จำเป็นต้องจ่าย แต่ที่จริงแล้วเงินลงทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นมีต้นทุน และเป็นต้นทุนที่อาจสูงจนผู้บริหารหลายๆ ท่านอาจคิดไม่ถึง

ต้นทุนเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นที่แท้จริงขององค์กร คือ มูลค่าที่ผู้ถือหุ้นอาจได้รับจากมูลค่าหุ้นของ องค์กรที่เพิ่มขึ้นและเงินปันผลรับ หากผู้ถือหุ้นนำเงินลงทุน ดังกล่าวไปลงทุนในกิจการอื่นที่มีความเสี่ยงเทียบเท่ากับกิจการขององค์กร นี่คือนักเศรษฐศาสตร์เรียกว่าค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ผู้บริหารหลายท่านต่อต้านแนวคิดนี้ เพราะคิดว่าต้นทุนนี้ไม่ได้มีการจ่ายเงินออกไป

รุ่งโรจน์ เบญจมสุทิน (2548) กล่าวว่า ต้นทุนค่าเสียโอกาส หมายถึง ผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับหากเลือกดำเนินการตามทางเลือกนั้น แต่ไม่ได้รับเพราะไปเลือกทางเลือกอื่น ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจมักจะเลือกทางเลือกที่เห็นว่าให้ประโยชน์แก่ตนมากที่สุด และจะเลือกได้เพียงทางเลือกเดียว เพราะข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากร เป็นเหตุให้ต้องตัดทางเลือกอื่นๆทิ้งไป ผลประโยชน์สูงสุดของทางเลือกอื่น ๆ ที่ถูกตัดทิ้งไปก็คือ ต้นทุนค่าเสียโอกาสของทางเลือกที่เราเลือกนั่นเอง

### 2.1.3 แนวทางการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(2549) ได้ให้นิยาม แนวคิดแนวทางการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ว่า

$$\begin{aligned}\text{กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)} &= \text{กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี} \\ &\quad \text{ลบ ต้นทุนของเงินทุน} \\ &= \text{Net Operation Profit after Tax} \\ &\quad \text{Weight Average Cost of Capital} \\ &= \text{NOPAT- WACC}\end{aligned}$$

ในการคำนวณกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) จะไม่รวม รายการอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานปกติขององค์กรซึ่งโดยปกติจะแสดงอยู่ในงบกำไรขาดทุน เช่น กำไรหรือขาดทุนจากการขายสินทรัพย์ ดอกเบี้ยจ่าย ซึ่งการพิจารณาว่ารายการใดเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหรือไม่ และจะนำมาใช้ในการคำนวณ NOPAT และเงินทุนหรือไม่ จำเป็นต้องทำอย่างสม่ำเสมอ หากสินทรัพย์หนึ่งได้รับการกำหนดว่ามีการเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รายได้ใดๆ ที่ได้รับจากสินทรัพย์นั้นๆ ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการใช้สินทรัพย์นั้น ควรจะถูกรวบรวมไว้ในการคำนวณ การแบ่งดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความชัดเจนและแสดงถึงความรับผิดชอบที่ผู้บริหารมีต่อเงินทุนทั้งหมดที่ลงทุนในธุรกิจ

ต้นทุนของเงินทุน (WACC) คือ ผลตอบแทนทางการเงินที่ผู้ลงทุนคาดหวังว่าจะได้รับจากเงินลงทุนของตน โดยคำนวณจากอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่เจ้าของเงินกู้และผู้ถือหุ้นต้องการซึ่งเรียกว่า “อัตราต้นทุนเงินทุน (Cost of Capital)” คูณด้วย “เงินทุน (Capital)” ซึ่งเป็นเงินทุนที่ลงทุนไว้เมื่อเริ่มต้น อาจกล่าวได้ว่า ต้นทุนเงินทุนเปรียบเทียบได้เป็น “ค่าเช่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Rent)” ซึ่งทางองค์กรต้องจ่ายให้กับผู้ลงทุน (หรือผู้ให้เช่าสินทรัพย์) โดยถือว่าเป็นต้นทุนแบบหนึ่งเช่นเดียวกับต้นทุนอื่นๆ ในการดำเนินธุรกิจและจะต้องหักลบเงินทุนนี้ออกจากกำไรจากการดำเนินงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรที่แท้จริงทางเศรษฐศาสตร์ หรือที่เรียกว่า กำไรเชิง เศรษฐศาสตร์

เงินทุน (Capital) คือ เกณฑ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่ใช้ในการวัดจำนวนเงินทั้งหมดที่เจ้าของเงินกู้และผู้ถือหุ้นลงทุนในการดำเนินงานของธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นประกอบกิจการ อาจกล่าวโดยง่ายว่า เงินทุนคือเงินที่ลงทุนในธุรกิจ และสามารถคำนวณเงินทุนได้จากการนำข้อมูลในงบดุลมาปรับปรุงทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งคำนวณได้ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 คัดจากสินทรัพย์ โดยการรวมเงินทุนหมุนเวียนสุทธิ สินทรัพย์ถาวรสุทธิ สินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงานอื่นๆ และยอดกำไร/ขาดทุนสะสมซึ่งเกิดจากรายการพิเศษและไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ หรือ

วิธีที่ 2 คัดจากหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น โดยรวมหนี้สินที่มีดอกเบี้ย ส่วนของผู้ถือหุ้น และรายการปรับปรุงต่างๆ ที่มีผลต่อเงินทุนในเชิงเศรษฐศาสตร์

ในการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ มีวิธีการคำนวณที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ การจัดทำงบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์ และการคำนวณต้นทุนเงินทุน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การจัดทำงบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์

งบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์ สามารถจัดทำขึ้นจากการปรับปรุงงบการเงิน โดยงบกำไรขาดทุนจะถูกปรับปรุงเป็นงบ NOPAT และงบดุลจะถูกปรับปรุงเป็นงบทุน (Capital) ซึ่งการปรับงบการเงินเป็นงบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน และการใช้ทุนทรัพย์เชิงเศรษฐศาสตร์ที่มีความถูกต้องกว่าตัวเลขทางบัญชี

#### ขั้นที่ 2 การคำนวณต้นทุนเงินทุน (WACC)

ต้นทุนเงินทุน คือ ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามโครงสร้างเงินทุนของต้นทุนเงินทุนของผู้ให้กู้ และต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น

$$\text{ต้นทุนเงินทุน} = (\text{หนี้สิน} \times \text{อัตราต้นทุนของผู้ให้กู้หลังหักภาษี}) + (\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น} \times \text{อัตราต้นทุนของส่วนของผู้ถือหุ้น})$$

อัตราต้นทุนของผู้ให้กู้ (Cost of Debt,  $K_d$ )

อัตราต้นทุนของผู้ให้กู้ หรืออัตราต้นทุนเงินกู้ กำหนดได้หลายแนวทาง และให้ต้นทุนที่ต่างกัน ดังนี้

1) กำหนดจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่องค์กรจ่ายจริง ต้นทุนที่ได้จะเป็นตัวแทนของต้นทุนในอดีตและปัจจุบันขององค์กร

2) กำหนดจากความน่าเชื่อถือขององค์กร (Credit Rating) ในองค์กรที่มีจัดอันดับความน่าเชื่อถือสามารถใช้อัตราผลตอบแทนขององค์กรตามลำดับความเสี่ยงแทนต้นทุนของผู้ให้กู้ได้ และต้นทุนที่ได้จะเป็นตัวแทนของต้นทุนเงินกู้ขององค์กรในระยะยาว

3) กำหนดโดยใช้เครื่องมือประเมินส่วนเพิ่มความเสี่ยงจากการกู้เงินที่พัฒนาโดย Professor Damodaran แห่ง New York University ที่เรียกว่า Synthetic Debt Rating ซึ่งจะประมาณระดับความน่าเชื่อถือโดยดูจากความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย

อัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Cost of Equity, Ke) อัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้นหรืออาจเรียกว่าอัตราต้นทุนค่าเสียโอกาสของเจ้าของ สามารถคำนวณได้จากสูตร;

$$K_e = R_f + B_I (MRP)$$

$$= R_f + B_I (R_m - R_f)$$

$R_f$  = อัตราผลตอบแทนปราศจากความเสี่ยง

$B_I$  = Levered Beta = ความเสี่ยงของธุรกิจเทียบกับตลาด

(1 คือรวมความเสี่ยงจากการกู้เงิน)

และ  $B_I = B_u (1 + (1 - T) D/E)$  โดย  $B_u =$  Unlevered Beta

$MRP$  = (Market Risk Premiums) ความเสี่ยงส่วนเพิ่มของตลาด

$R_m$  = อัตราผลตอบแทนตลาด

หลังจากที่ดำเนินการตามขั้นที่ 1 และ 2 แล้วจะสามารถคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ได้ตามสูตร

กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ = กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบ ต้นทุนของเงินทุน

#### 2.1.4 การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2549) ได้กล่าวถึงองค์กรจะสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ได้อย่างไรว่า การสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ให้เพิ่มขึ้นเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญ เพราะเป็นการแสดงถึงมูลค่าขององค์กรที่เพิ่มขึ้น วิธีการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะนำแนวคิดเรื่องระบบ EVM ให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการ

บริหารงาน การพัฒนากลยุทธ์และแผนธุรกิจ การจัดทำงบประมาณ การวางแผน เงินทุน และการตัดสินใจดำเนินงานในแต่ละวัน

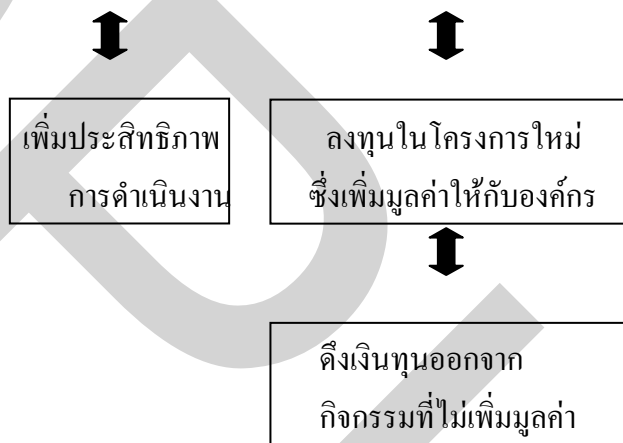
กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์จะเพิ่มขึ้นหากองค์กรสามารถดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1.4.1 หากองค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น

2.1.4.2 หากมีการลงทุนใหม่ๆซึ่งเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร หรือ

2.1.4.3 หากดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า ดังแสดงในการแยกองค์ประกอบของสูตร กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

$$\text{กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์} = \text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี} - \text{ต้นทุนเงินทุน}$$



2.1.5 องค์กรสามารถสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

2.1.5.1 ลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานและภาษี เพื่อให้ได้กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษีเพิ่มขึ้น หรือกล่าวได้ว่า ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น เพื่อสร้างผลตอบแทนที่มากขึ้นให้กับเงินทุนที่ลงไว้ในธุรกิจ

2.1.5.2 ลงทุนในโครงการต่าง ๆ ที่ให้ผลกำไรดำเนินงานหลังหักภาษีสูงกว่าต้นทุนเงินทุนที่เพิ่มขึ้น หรือกล่าวได้อีกแบบหนึ่งว่า ลงทุนในการเติบโตที่สร้างผลกำไร โดยลงทุนในทุกโครงการที่มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวกซึ่งจะให้ผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนของเงินทุน

2.1.5.3 ดึงเงินทุนออกจากกิจการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามที่ต้นทุนเงินทุนที่ลดลงมีมูลค่าสูงกว่ากำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษีที่ลดลง หรือกล่าวอีกแบบหนึ่งว่า ขาย หรือหยุดการลงทุนในสินทรัพย์ หรือกิจกรรมที่ไม่สร้างผลตอบแทนเท่ากับหรือมากกว่าต้นทุนของเงินทุน

เช่น การขายสินทรัพย์ซึ่งมีมูลค่าต่อผู้อื่นมากกว่าต่อองค์กรของเรา การลดสินค้าคงคลัง และการเก็บเงินลูกหนี้การค้าเร็วขึ้น

#### 2.1.6 กรอบปัจจัยผลักดันกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

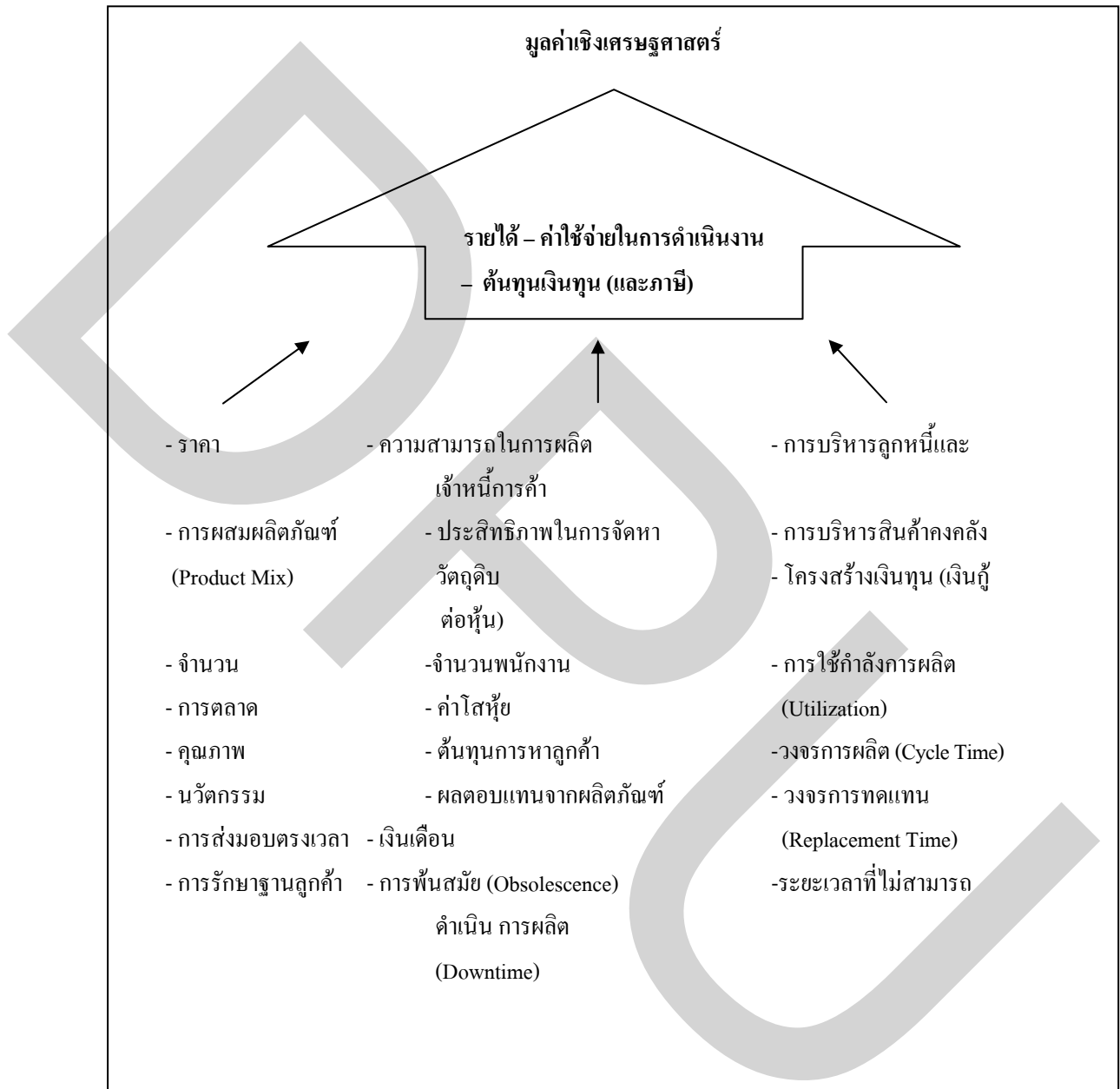
กรอบปัจจัยผลักดันกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ช่วยให้องค์กรสามารถประเมิน และระบุส่วนที่มีผลกระทบโดยตรงกับการสร้างหรือทำลายมูลค่าขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลักๆ คือ

2.1.6.1 รักษาและปรับปรุงยอดขาย โดยการรักษานฐานลูกค้าในเชิงรุก การให้บริการส่งมอบที่ดีขึ้น ลดการลดลงของอัตรากำไร ฯลฯ

2.1.6.2 สร้างความสามารถในการผลิตที่ดีขึ้น โดยการลดการทำงานซ้ำซ้อน กิจกรรมที่ไม่จำเป็น การเพิ่มขีดความสามารถและแผนการใช้ทรัพยากร กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ

2.1.6.3 ปรับปรุงการบริหารลูกหนี้การค้า เจ้าหนี้การค้า และการบริหารห่วงโซ่มูลค่า (Supply Chain Management)

ปัจจัยที่ผลักดันให้มูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น





ปัจจัยหลักด้านเหล่านี้ไม่ใช่องค์ประกอบใหม่ แต่ระบบ EVM ให้กรอบการดำเนินงานแก่องค์กร และได้มีการพัฒนาโปรแกรมการเพิ่มประสิทธิภาพหลายต่อหลายโปรแกรมซึ่งสามารถนำไปผสมเข้ากับ ระบบ EVM เช่น

- 1) การเพิ่มคุณภาพบริการ
- 2) TQM (Total Quality Management)
- 3) Six Sigma
- 4) Seven Wastes Elimination
- 5) 5 ส.
- 6) Balanced Scorecards
- 7) KPIs

2.1.7 ข้อจำกัดของระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (ระบบ EVM)

ถึงแม้ว่าระบบ EVM จะเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่ดี โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การนำระบบ EVM อย่างเดียวมาใช้ในการบริหารจัดการ อาจมีข้อจำกัดบางประการ เช่น

2.1.7.1 ระบบ EVM มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้น ทำให้ผู้บริหารมุ่งเน้นผลการดำเนินงานด้านการเงินมากเกินไป แทนที่จะมุ่งเน้นการบริหารงาน โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายด้านการเงินเป็นองค์ประกอบ

2.1.7.2 การใช้ระบบ EVM ในการบริหารงาน อาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำ ความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งในแง่แนวคิดและวิธีการในการคำนวณ

2.1.7.3 การกำหนดตัวชี้วัดระยะยาวเข้าไปในการบริหารตามระบบ EVM นั้น อาจดำเนินการได้ค่อนข้างลำบาก

## 2.2 การนำระบบ EVM มาใช้ในเชิงปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(2549) ได้กล่าวถึง การนำระบบ EVM มาใช้ในเชิงปฏิบัติว่าการนำระบบ EVM มาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น จะมีส่วนช่วยในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์กรจะเกิดมุมมองในการบริหารจัดการ

ที่เหมือนกันทั้งองค์กร คือ การมุ่งเน้นการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ซึ่งจะช่วยในการบริหารจัดการองค์กรไม่มีความสับสนในแง่จุดมุ่งหมายขององค์กร

วิธีการในการเพิ่มมูลค่าองค์กรนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 วิธี ซึ่งได้แก่ 1) การสร้างกำไรมากขึ้นโดยไม่ต้องใช้เงินทุนเพิ่มขึ้น 2) การใช้เงินทุนน้อยลง และ 3) การลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง ดังตัวอย่างขององค์กรที่นำระบบ EVM ไปปฏิบัติอย่างประสบความสำเร็จมาแล้ว ดังนี้

2.2.1 สร้างกำไรมากขึ้นโดยไม่ต้องใช้เงินทุนเพิ่มขึ้น วิธีสร้างกำไรมากขึ้นได้อย่างชัดเจนที่สุดโดยไม่ต้องใช้เงินทุน คือการเพิ่ม ยอดขาย ผู้บริหารอาจใช้รายงานวิเคราะห์ยอดขายเพื่อหาว่าตลาดย่อยใดที่มียอดขายต่ำกว่าประมาณ และใช้กิจกรรมตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและรายได้สุทธิ รายได้สุทธิของ องค์กรอาจต่ำกว่าประมาณ เนื่องจากต้นทุนสินค้าที่จำหน่ายและค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ราคาวัตถุดิบอาจลดลงได้หากซื้อเป็นจำนวนมาก การว่าจ้างจากภายนอกอาจเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการลดต้นทุน หากผู้ผลิตภายนอกสามารถผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่าองค์กรผลิตด้วยตนเอง มาตรการลดต้นทุนส่วนอื่นๆ เช่น เวลาที่เครื่องจักรไม่สามารถทำการผลิต สินค้าดักกลับสินค้าไม่ได้ มาตรฐาน ความสิ้นเปลือง สินค้าที่ต้องทำใหม่ ฯลฯ ก็มีช่วยได้เช่นกัน

2.2.2 การเพิ่มกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์โดยการใช้เงินทุนน้อยลง การใช้เงินทุนน้อยลงเป็นวิธีที่องค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กรสามารถลดเงินลงทุนดำเนินงานได้โดยการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ กำจัดสินทรัพย์และเงินทุนที่ไม่ จำเป็น ตัดธุรกิจที่ให้ผลตอบแทนต่ำ และลดเงินทุนหมุนเวียน แต่อย่างไรก็ตามไม่ควรถือว่าการมีเงินทุนสูงเป็นสิ่งไม่ดีเพราะมีต้นทุนสูง

2.2.3 การเพิ่มกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์โดยการลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง ในการจัดเตรียมแผนธุรกิจ องค์กรควรมองหาโอกาสที่จะลงทุนในโครงการใหม่ๆ ซึ่งจะเพิ่มยอดขายและรายได้สุทธิให้กับธุรกิจ โครงการที่เลือกควรให้ผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนเงินทุน ดังนั้น จึงควรได้รับการพิจารณาและเลือกเพื่อนอย่างรอบคอบ ตัวอย่างเช่น องค์กรต้องตัดสินใจว่าควรลงทุนในสายการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดหรือใช้สายการผลิตในปัจจุบันซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้

สมมติว่า สายการผลิตใหม่จะเพิ่มรายได้ 2 ล้านเหรียญสหรัฐ โดยต้องใช้เงินทุนดำเนินงานเพิ่มเติม 8 ล้านเหรียญสหรัฐ และมีอัตราต้นทุนเงินทุน 10% ผลกระทบต่อกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จะเป็นดังนี้

รายได้สุทธิเพิ่มขึ้น	\$2,000,000
หัก ต้นทุนเงินทุนจากการดำเนินงานเพิ่มเติม (10%จาก \$8 ล้าน)	\$800,000
กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น	\$1,200,000
ดังนั้น องค์กรควรลงทุนในสายการผลิตใหม่	

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(2549) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการนำระบบ EVM มาใช้ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยกระทรวงการคลังต้องการนำระบบ EVM มาใช้ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจโดยมีเหตุผล ดังนี้

- 2.2.3.1 เพิ่มประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- 2.2.3.2 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ
- 2.2.3.3 เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการและสร้างความรับผิดชอบต่อผลงานของรัฐวิสาหกิจ
- 2.2.3.4 สร้างมูลค่าองค์กรให้สูงขึ้นเมื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
- 2.2.3.5 การที่รัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพสูงขึ้นจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

การใช้ระบบ EVM ในการบริหารจัดการองค์กร รัฐวิสาหกิจสามารถประสานระบบ EVM เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่า และคำนึงถึงต้นทุนเงินทุนอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะต้นทุนส่วนของผู้ถือหุ้น โดยกระบวนการบริหารจัดการที่สามารถนำระบบ EVM เข้าไปช่วยในการวิเคราะห์ตัดสินใจ คือ

- 1) การวางแผนกลยุทธ์ และวางแผนธุรกิจและการกำหนดเป้าหมาย โดยการเลือกเป้าหมายการดำเนินงานด้านการตลาด สินค้า กลุ่มลูกค้า ที่ให้ผลตอบแทนและมีการเติบโตสูงกว่าต้นทุนของเงินทุน
- 2) การคัดเลือกโครงการลงทุน ตามแนวทางของระบบ EVM โครงการลงทุนที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร คือ โครงการที่ให้ผลตอบแทน (หลังปรับค่าความเสี่ยง) สูงกว่าต้นทุนเงินทุน
- 3) การบริหารผลงานอื่น ๆ เช่น การกำหนดศูนย์ EVM ราคาถ่ายโอนและการจัดสรรต้นทุนภายใน

4) การประเมินผลเป็นการนำกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน

5) ระบบการสร้างแรงจูงใจ และการจ่ายผลตอบแทน โดยการเชื่อมโยงระบบผลตอบแทนกับความสามารถในการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

#### แนวทางการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

สคร. กำหนดแนวทางการดำเนินงานในการนำระบบ EVM มาใช้ โดยรัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอนุมัติหลักการให้นำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ จะแบ่งขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารรัฐวิสาหกิจ ภายในปี 2549

ระยะที่ 2 การนำระบบ EVM มาเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการการดำเนินงานธุรกิจ ภายในปี 2550

ระยะที่ 3 การใช้ระบบ EVM ในการบริหารจัดการองค์กร ในปี 2551 และการนำ EP มาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนสำหรับบุคลากรของรัฐวิสาหกิจตามความเหมาะสมและความพร้อมของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารรัฐวิสาหกิจ ภายในสิ้นปีงบประมาณ 2549 นี้ สคร. จะทำการประเมินผลการเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ และการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในการพัฒนาระบบ EVM การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการพัฒนากระบวนการ Balanced Scorecard (BSC) โดยรัฐวิสาหกิจควรดำเนินการดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาระบบ EVM ดังนี้

- เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น
- พัฒนาแผนการดำเนินโครงการโดยละเอียด
- จัดตั้งคณะทำงานโครงการ และคณะกรรมการกำหนดทิศทาง
- ฝึกอบรมแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ให้คณะทำงานโครงการและคณะกรรมการกำหนดทิศทาง

## 1. ฝึกอบรม

- ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ EVM
- ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบ BSC
- ฝึกอบรมคณะทำงานเรื่องการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์โดยละเอียด

## 2. พัฒนาระบบ EVM

- กำหนดอัตราต้นทุนเงินทุน
- กำหนดนโยบายในการปรับปรุงรายการบัญชี
- กำหนดผลงานค่า Economic Profit ในระดับองค์กร
- ศึกษาการจัดตั้งกำหนดศูนย์ EVM
- กำหนดนโยบายราคาถ่ายโอน และการจัดสรรต้นทุนระหว่างหน่วยงาน ภายใน \*นาระบบ EVM มาเชื่อมโยงกับระบบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กร\* ไม่รวมอยู่ในตัวชี้วัดการประเมินผล ประจำปี 2549 ด้านการเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้

ระยะที่ 2 การนำระบบ EVM มาเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการการดำเนินงาน  
ธุรกิจ

ภายในปี 2550 สคร. จะทำการประเมินผลการนำระบบ EVM มาใช้ โดยรัฐวิสาหกิจจะ  
ถูกวัดความคืบหน้าในการเชื่อมโยงแนวคิดระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินงานของ  
หน่วยงานหลักๆ ในองค์กร โดยรัฐวิสาหกิจควรดำเนินการดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึง  
การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาระบบ EVM ดังนี้

### 1) พัฒนาระบบ EVM ในระดับต่อไป

- กำหนดผลงานมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ในระดับต่อไป  
ตามศูนย์ EVM ที่กำหนดไว้

### 2) เชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานหลัก

- จัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนด้านการปฏิบัติงานตามศูนย์ EVM ที่  
กำหนด (Operational Driver Tree)
- การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละศูนย์

## EVM ซึ่งอาจเรียกว่า Strategic Improvement Plan

### 3) การพัฒนาระบบ Balanced Scorecard (BSC)

- จัดทำระบบ BSC สำหรับระดับศูนย์ EVM
- เชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบ EVM สำหรับระดับศูนย์ EVM

### 4) เชื่อมโยงแนวคิดระบบ EVM เข้ากับกระบวนการบริหารหลัก ได้แก่

- การนำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และการจัดทำแผนงบประมาณ
- การใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการจัดทำวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ
- การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร
- การประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM

### 5) พัฒนาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทน ตามมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ สำหรับผู้บริหารระดับสูง

- กำหนดระดับของผู้บริหารที่เข้าร่วมในแผนปรับปรุงผลตอบแทนตามมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์
  - ศึกษา ทบทวนรูปแบบ และแผนผลตอบแทนในปัจจุบัน
  - ศึกษาความเป็นไปได้ในการจ่ายโบนัสผลตอบแทนตามผลงาน
- การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์โดยให้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2551

### 6) ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง

- การวางแผนธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม
- การวิเคราะห์โครงการและการจัดสรรทรัพยากร
- การนำผลการดำเนินงานตามกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เชื่อมโยงเข้ากับระบบประเมินผลและการรายงานผลการดำเนินงาน

ระยะที่ 3 การใช้ระบบ EVM ในการบริหารจัดการองค์กร ในปี 2551 และการนำ EP มาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ภายในปี 2551 สคร. จะทำการประเมินผลการนำระบบ EVM มาใช้ โดย สคร. จะวัดความก้าวหน้าในการนำแนวคิดระบบ EVM เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กรตามขอบเขตที่ สคร. ได้เสนอแนะในระยะเวลาที่ 1 และ 2 พร้อมกันนี้ สคร. จะนำ EP ที่ได้รับในปี 2551

เปรียบเทียบกับในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาเพื่อการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร พร้อมทั้งติดตามความก้าวหน้าในการนำกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูงให้มีความสอดคล้องกับ EP ที่รับผิดชอบ

นอกจากนี้ หลังจากปี 2551 สคร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า รัฐวิสาหกิจจะพัฒนาการใช้ระบบ EVM มากขึ้นในปีต่อไป เช่น มีการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับถัดไปตามการสร้าง EP ซึ่งจะมีผลทำให้รัฐวิสาหกิจมีการคิดและตัดสินใจสอดคล้องกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรในระยะยาว

### 2.3 Balanced Scorecard (BSC) และการเชื่อมโยงกับระบบ EVM

พสุ เดชะรินทร์ (2546:4) ได้ให้ความหมายของคำว่า Balanced Scorecard (BSC) ว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

จรรยาฤดี นาคศิริกุล (2547) ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของ องค์กร กับการประเมิน ซึ่งจะมีการประเมิน 4 ด้าน อย่างสมดุล คือ ผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) การวัด (Measures) เป้า (Target) และการดำเนินการ (Initiative) ของทุกด้าน

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(2549) ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอีกรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน มีองค์กรชั้นนำหลายแห่งในประเทศไทย ได้นำแนวคิด BSC มาใช้ เช่น ปตท. ธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น BSC เป็นกระบวนการในวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว โดยพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง (4 Perspectives) ได้แก่

- 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Business Process Perspective)
- 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development Perspective)

ซึ่งการวัดผลแบบ BSC จะแตกต่างจากการวัดผลโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งมักจะมุ่งเน้นเฉพาะผลประกอบการทางการเงินเท่านั้น (สาเหตุหลักประการหนึ่งเกิดจากความสะดวกในการวัดผลทางด้าน การเงิน เพราะมักจะมีข้อมูลเพียงพอที่จะใช้ในการวิเคราะห์) แต่การวัดผลแบบ BSC นั้น ผู้บริหารสามารถนำ ข้อมูลที่ได้รับจาก BSC มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรในเชิงกลยุทธ์และในเชิงบูรณาการ BSC ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่สามารถสร้างความเชื่อมโยงให้เห็นชัดเจนว่าการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ นั้นจะสร้างผลให้เกิดผลตอบแทนที่พึงประสงค์ได้อย่างไร

ธีรยุทธ วัฒนาสุโขช(2548) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร ทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้แนวคิดและเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่ประเภทหนึ่ง ได้รับการกล่าวขวัญกันและนำไปใช้มากขึ้นๆ นั่นก็คือ ระบบการวัดผลเชิงคุณภาพหรือในชื่อของ Balanced Scorecard ที่เรา ค้นเจอนั่นเอง โดย Balanced Scorecard นั้น จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรมีการสื่อสารแผนกับบุคคลที่ เกี่ยวข้องรวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPIs) ในการประเมินผลดังกล่าวอย่างชัดเจน ทำให้การนำแผนไปปฏิบัติ นั้น สามารถทำได้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทราบถึงสิ่งที่กำลังเป็นปัญหาขององค์กรขณะนี้ รวมถึงหาสาเหตุและแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด รวดเร็ว ทันเวลา ก่อนที่ความเสียหายจะลุกลามไปยังระบบการดำเนินงานโดยรวมทั้งหมดขององค์กร ซึ่งหนึ่งในประเภทของตัวชี้วัดที่สำคัญก็คือ ตัวชี้วัดทางการเงิน ซึ่งนับว่า ตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมที่อาศัยข้อมูลทั้งหมดมาจากการเงินต่าง ๆ ขององค์กรนั้น มีจุดบกพร่องหลายประการ ดังนั้น จึงมีการพัฒนาตัวชี้วัดทางการเงินรูปแบบใหม่ขึ้นมา โดยใช้หลักทางด้านเศรษฐศาสตร์และบัญชีที่สำคัญ นั่นก็คือ มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA) ซึ่งในบทความนี้จะกล่าวถึงการผสมผสานแนวคิดดังกล่าว เข้ากับการประเมินผลการดำเนินงานในยุคใหม่ด้วย

โดยแนวความคิดของ Balanced Scorecard นั้น จุดเริ่มต้นก็มาจากระบบหรือปรัชญาในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรในแบบปกติ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการมีทั้งตัวชี้วัดซึ่งสามารถจะบอกถึงผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กรได้ รวมถึงให้การกระตุ้นเตือนหรือ Warning Signs แก่ผู้บริหารสำหรับการดำเนินงานที่วิกฤตต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเหตุผลหรือปรัชญาดังกล่าวนี้เกิดมาจากการที่องค์กร ไม่สามารถควบคุมทุก ๆ จุดของการปฏิบัติงานขององค์กรได้ เนื่องมาจากเหตุผลทางด้านความเพียงพอและความคุ้มค่าของต้นทุน (Cost Effectiveness) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องเลือกจุดที่วิกฤตหรือมีความสำคัญต่อการดำเนินงานโดยรวม (Critical Points) ซึ่งจะแนวความคิดเหล่านี้จะเห็นได้ว่าถ้าองค์กรไม่สามารถที่จะมีดัชนีหรือจุดที่จะชี้ให้เห็นถึงถึงผลการดำเนินงานหลักๆ ขององค์กร และไม่สามารถที่จะให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signs) กับ



องค์กรอย่างทันเวลาแล้ว องค์กรก็จะไม่สามารถที่จะเข้าไปควบคุมประเมินผลหรือปรับปรุงแผนงานที่องค์กรวางแผนไว้อย่างมีประสิทธิภาพอัน จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ลดลง รวมถึงอุปสรรคและความอันตรายต่อการดำเนินงานระยะยาวได้ ดังนั้นจากแนวความคิดของ Balanced Scorecard องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ๆ หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPIs) ขึ้นมา เพื่อที่จะเป็นดัชนีที่จะบ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานหลักให้ผู้บริหารในองค์กรทุกคนทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะสามารถนำผลที่เกิดขึ้นนั้นนำไปตีค่าและนำไปสู่การวิเคราะห์ รวมไปถึงหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงหรือแม้แต่พัฒนา ณ จุดต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ระยะยาวที่องค์กรได้วางเอาไว้

โดยแนวความคิดของ Balanced Scorecard ได้มีการพัฒนามุมมองในการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

- ด้านการเงิน (Financial Perspectives)
- ด้านลูกค้า (Customer Perspectives)
- ด้านระบบภายในองค์กร (Internal Perspectives)
- ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

จากแนวความคิดดังกล่าว หากองค์กรต้องการที่จะวัดผลการดำเนินงานให้สมดุลโดยรวมและทราบถึงปัญหาหรือผลการดำเนินงานระยะสั้น รวมถึงศักยภาพของการดำเนินงานระยะยาวแล้ว ควรจะต้องมีการวัดผลให้สมดุลในมุมมองทั้ง 4 ด้านดังกล่าว เนื่องจากมุมมองทั้ง 4 แบบนี้ จะมีความเกี่ยวพันกันอย่างแนบแน่นและส่งผลกระทบต่อการทำงานซึ่งกันและกันอย่างมาก ตัวอย่างเช่น หากองค์กรต้องการที่จะบรรลุผลการดำเนินงานทางการเงินในมุมมองทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว เช่น ต้องมีการ (Return of Equity : ROE) เท่ากับ 15% ตามที่องค์กรวางแผนไว้ ควรจะต้องมีการคำนึงถึงการวัดผล ในมุมมองทางด้านลูกค้า หากภาวะในปัจจุบันเป็นยุคของการดำเนินงานที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer -Oriented) การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินงานที่ต้องการได้นั้น จะต้องสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อองค์กร รวมถึงสามารถสร้างความตระหนักในตราสินค้าและความจงรักภักดีในตราสินค้าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าได้ด้วย จึงจะนำไปสู่กลุ่มลูกค้าที่กว้างขึ้น และจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้น ได้รับ ROE = 15% ตามที่องค์กรต้องการ

นอกจากนี้ตามแนวความคิดของ Balanced Scorecard หากท่านต้องการที่จะทำให้ลูกค้ามีความพอใจสูงขึ้นและภักดีในตราสินค้า จะต้องมียุทธศาสตร์ในระบบการดำเนินงานภายในตนเอง เพียงพอในการที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเหล่านั้นได้ด้วย ซึ่งจะไปเชื่อมโยงกับมุมมองที่ 3 คือ ระบบการดำเนินงานภายในองค์กร (Internal Perspectives) โดยองค์กรจะต้องมีระบบภายใน

ที่มีศักยภาพเพียงพอเช่นเดียวกัน จึงจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ และจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งก็คือผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีขึ้น (ROE = 15%) นั่นเอง

หลังจากที่กล่าวถึง 3 มุมมองไปแล้วคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านระบบการดำเนินงานภายใน องค์กร สำหรับมุมมองสุดท้ายที่จะบ่งบอกถึงศักยภาพโดยตรงในอนาคตคือ มุมมองของการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) ซึ่งมุมมองนี้จะเป็นการกล่าวถึงการพัฒนาทั้งศักยภาพของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานองค์กร รวมถึงระบบสาธารณูปโภค (Infrastructure) ต่าง ๆ ขององค์กร เช่น เครื่องมือต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์สำนักงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับมุมมองที่ 4 คือ หากต้องการพัฒนาระบบการดำเนินงานภายในขององค์กรให้มีศักยภาพเพียงพอเพื่อที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่ต้องการได้ องค์กรก็จะต้องมีการพัฒนาระบบการทำงาน ทักษะของบุคลากร รวมทั้งระบบในการกระตุ้นจูงใจพนักงานต่าง ๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่องเช่น เดียวกัน มิฉะนั้นแล้วองค์กรจะล้าสมัยและเทคโนโลยีต่าง ๆ ขององค์กรก็ไม่สามารถที่จะก้าวทัน ตามเทคโนโลยีสารสนเทศของคู่แข่งได้ อันจะนำไปสู่ความล้มเหลวในระยะยาว

จะเห็นได้ว่ามุมมองทั้ง 4 ด้าน ที่กล่าวมาแล้วนั้น แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างแน่นอนทั้งสิ้น หากองค์กรใดองค์กรหนึ่งเกิดปัญหาในมุมมองหนึ่งจะทำให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตและขาดศักยภาพในการดำเนินงานอนาคตได้ ดังนั้น 4 มุมมองดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องพัฒนา ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ถ้ามิฉะนั้นจะทำให้นำไปสู่ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่จะลดลงในอนาคต

การเชื่อมโยงแนวคิดในเรื่อง BSC กับ ระบบ EVM

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(2549) กล่าวว่า ถึงแม้ว่าแนวคิด BSC จะเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่แนวคิด BSC มีข้อจำกัดที่สำคัญบางประการ เช่น

- 1) เป็นการยากที่จะประเมินผลการบริหารงานขององค์กรในภาพรวม โดยเฉพาะในแง่ของการสร้างมูลค่าเพิ่ม
- 2) เป็นการยากที่จะประเมินระดับของความสำคัญของตัวแปรแต่ละชนิดที่กำหนดไว้ในแต่ละมุมมอง (Prospective)
- 3) องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ BSC ที่แตกต่างกันในการตัดสินใจทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความ ไม่สม่ำเสมอในการตัดสินใจทางธุรกิจ

การนำแนวคิดในเรื่องระบบ EVM มาใช้ร่วมกับแนวคิด BSC จะมีส่วนช่วยอย่างยิ่งในการลด ข้อจำกัดของทั้งระบบ EVM และระบบ BSC ได้ โดยผู้บริหารสามารถใช้ค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ มาเป็นตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการดำเนินงานทางด้าน การเงิน (Financial Prospective) ภายใต้แนวคิด BSC นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถใช้หลักการในเรื่อง Key Value Drivers (ทั้งในประเด็นทางด้าน การเงิน และด้านการดำเนินงาน) ภายใต้ระบบ EVM เป็นตัวชี้วัดในกรอบของ BSC โดยจัดกลุ่มให้เหมาะกับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC ซึ่งเป็นแนวคิดที่ขยายขอบเขตบทบาทขององค์กร (Firm/ Enterprise) ให้หันมาให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สร้างผลตอบแทนในเชิงเศรษฐกิจศาสตร์เพิ่มเติมจากการบริหารในแนวเดิมซึ่งเป็น มุ่งเน้นด้านการสร้างผลตอบแทนทางการเงิน

อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดที่ขยายขอบเขตมุมมองการบริหารจัดการนี้ ได้ครอบคลุมประเด็นด้านการสร้างธรรมาภิบาล (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมและการตรวจสอบภายใน (Internal Control and Internal Audit) ตลอดจนการสร้างให้เกิดมาตรฐานที่ดีของระบบการรายงานผลด้านบัญชีและการเงิน ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ จะช่วยให้องค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจศาสตร์ได้

ปัญหาประการหนึ่งขององค์กรที่ต้องการพัฒนาระบบบริหารจัดการ จะต้องประสบในปัจจุบันคือ การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม อาจกล่าวได้ว่า มีเครื่องมือหรือแนวคิดในการบริหารจัดการมากมาย ซึ่งจะสามารถเลือกใช้ได้แต่ผู้บริหารอาจจะไม่มีความมั่นใจว่าจะเลือกใช้เครื่องมือหรือแนวคิดใด

เครื่องมือหรือแนวคิดการบริหารจัดการใดๆ ก็ตามแต่ล้วนแล้วแต่มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายประการเดียวกันคือ การสร้างให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาศักยภาพให้สามารถดำรงอยู่ในตลาดหรือ อุตสาหกรรมได้ในระยะยาว และสามารถสร้างผลตอบแทนที่พึงประสงค์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการ ดังนั้น สิ่งที่ทำทนายอีกสิ่งหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรคือ การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม หรือการบูรณาการเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้เกิดเป็นระบบการบริหารจัดการที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติสำหรับแต่ละองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ BSC นั้น แนวคิดจะมีศูนย์กลางอยู่ที่การสร้างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของวิธีการในการบริหารจัดการในมุมมองต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกันเพื่อสร้างผลตอบแทนทางการเงิน หรือผลตอบแทนที่ไม่ใช่การเงิน (สำหรับในกรณีของ

องค์กรซึ่งไม่มุ่งหวังผลกำไร หรือองค์กรสาธารณะรูปแบบต่างๆ) ทั้งนี้ ธรรมชาติของ BSC สามารถที่จะสรุปได้บนพื้นฐานของแผนที่กลยุทธ์ได้ดังต่อไปนี้

- การสร้างผลตอบแทนทางการเงิน อาจจะสามารถทำได้โดยวิธีการพื้นฐานสองประการ คือ สร้างรายได้เพิ่ม หรือเพิ่มผลกำไร (หรือลดต้นทุนการดำเนินงานในกรณีที่รายได้คงตัว) นอกจากนี้ก็อาจจะมี กลยุทธ์ด้านการเงินโดยตรง อาทิ การปรับโครงสร้างหนี้ หรือการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนทางการเงินต่ำ สำหรับการประกอบการ

- การสร้างรายได้ในการประกอบการนั้นจะเกิดขึ้นได้จริงก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถที่จะสร้างหรือขยายตลาดใหม่ หรืออาจจะสามารถรักษาสถานตลาดเดิม แต่จะสามารถเพิ่มอุปสงค์ความต้องการสินค้าและบริการได้ การที่องค์กรจะสามารถดำเนินการได้ในลักษณะนี้ องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาด หรือกลยุทธ์การตอบสนองต่อลูกค้าที่ดี สามารถที่จะสร้างคุณค่าของบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เป้าหมายได้

- การลดต้นทุนการประกอบการนั้น องค์กรจะสามารถดำเนินการได้โดยการปรับกระบวนการทางธุรกิจเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือการใช้ทรัพยากรต่อหน่วย การผลิต

- การปรับกระบวนการทางธุรกิจนั้น ไม่เพียงแต่จะช่วยลดต้นทุนการประกอบการ ยังอาจสามารถช่วยเหลือให้เกิดบริการ หรือเกิดกระบวนการผลิตที่สร้างคุณค่าซึ่งเป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้น กลยุทธ์ของการปรับกระบวนการภายใน จึงเป็นปัจจัยทั้งในแง่ของการขยายตลาด และการสร้างผลกำไรจากฐานการตลาดเดิม

- ไม่ว่าองค์กรจะปรับกระบวนการผลิตที่สร้างคุณค่าให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในรูปแบบใด สิ่งที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามเพื่อให้สอดคล้องกัน คือ ความสามารถขององค์กร และทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ตลอดจนการสร้างสมทุนในรูปแบบต่างๆ อันประกอบด้วย ทุนองค์กร (Organization Capital) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสะสมขององค์ความรู้ และวัฒนธรรมขององค์กร ทุนด้านข้อมูลและสารสนเทศ (Information Capital) และทุนทางทรัพยากรบุคคล (Human Capital) ซึ่งองค์กรจะต้องมีวิธีการในการปรับทุนทั้งสามประเภทให้ สอดคล้องกับวิธีการดำเนินธุรกิจ กระบวนการภายใน และการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าเป้าหมาย

การบูรณาการระบบ EVM เข้ากับระบบ BSC เป็นมุมมองที่ทำได้โดยไม่ยาก เหตุเพราะผลดังที่กล่าวแล้วข้างต้น โดยสังเขปว่า ระบบ EVM นั้นขยายมุมมองของการบริหารจัดการกว้างขวางกว่าการพิจารณาหรือให้ความสำคัญด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ดังนั้น หากใช้หลักการ

เศรษฐศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้ จะเห็นได้ว่า องค์กรอาจจะต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในมุมที่กว้างขวางขึ้น อาทิ คำนึงถึงค่าใช้จ่ายจากการเสียโอกาส ตลอดจนคำนึงถึงผลกระทบจากการดำเนินการขององค์กร ต่ออุตสาหกรรม ตลาด และสังคม ดังนั้น การสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น จะไม่ได้จำกัดเฉพาะคุณค่าเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรที่มีต่อสังคมและสาธารณะ

## 2.4 การบริหารจัดการ

ชูป กาญจนประกร (2509) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร (Administration) ว่าหมายถึง การร่วมมือดำเนินการหรือปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ โดยกล่าวได้ว่า การบริหาร (Administration, Management) เป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงใจกันกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน อาจจะเป็นการจัดบริการให้กับประชาชนในทางราชการ หรือเป็นการปฏิบัติงานใน องค์กรใดๆทางธุรกิจเอกชนก็ได้

พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์และชลิดา ศรีมณี (2523) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการบริหาร (Administration) กับการจัดการ (Management) ว่านักวิชาการบางกลุ่มพิจารณาว่าการบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระดับของการกำหนดนโยบาย ส่วนการจัดการ (Management) เป็นเรื่องของการนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่า Management หมายถึงการบริหารงานใดๆ ขององค์กรที่ต้องการหาทำไร โดยผู้บริหารจะต้องทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ตนเองอยู่รอดในองค์กรได้

ในการบริหารงานไม่ว่างานนั้นจะเป็นการบริหารงานของรัฐหรือเอกชนก็ตาม การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่ง และจะต้องดำเนินการเป็นอันดับแรกการวางแผนจะเริ่มขึ้นตั้งแต่ภายในแผนก กอง กรม กระทรวง และระดับประเทศ ฯลฯ งานวางแผนจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นจะ หลีกเลียงมิได้ มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายคนด้วยกัน เช่น

พรรณี ประเสริฐวงษ์ (2515) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า “ การวางแผน คือ การมองอนาคต การเล็งเห็นจุดหมายที่ต้องการ การคาดปัญหาเหล่านั้นไว้ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนการหาทางแก้ไขปัญหาต่างๆ นั้น การวางแผน เป็นการใช้ความคิดมองจินตนาการเตรียมวิธีการต่างๆ เพื่อคัดเลือกทางที่ดีที่สุดทางหนึ่ง กำหนดเป้าหมาย และวางหมายกำหนดการกระทำนั้น เพื่อให้สำเร็จรูปไปสู่ไปตามจุดประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ การวางแผน เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสิ่งที่จะกระทำในอนาคต การประเมินผลของสิ่งที่กำหนดว่าจะกระทำ และกำหนดวิธีการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติ”

เสถียร เหลืองอร่าม (2517) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ การเลือกวิถีทางใน อนาคตจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง สำหรับที่จะให้กิจการทั้งหมดหรือเฉพาะบางแผนงานดำเนินไป ตามวิธีทางนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร และจะทำเมื่อไร จะให้ใครทำ และจะมีวิธีทำอย่างไร การวางแผนจึงเป็นการทำกิจการไปสู่วัตถุประสงค์ที่เลือกไว้โดย วิถีทางที่ถูกหลักที่สุด

เมื่อได้ทราบความจำเป็นหรือความต้องการ (Need) วัตถุประสงค์ (Objective) และ นโยบาย (Policy) ที่จะต้องกำหนดขึ้นมาเป็นแผนแล้ว จะต้องระลึกถึงกระบวนการของการวางแผน ที่สำคัญอย่างน้อย 3 ขั้นตอนด้วยกันเสมอ คือ (1) การรวบรวมปัญหาและข้อเท็จจริง (2) การพิจารณา เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและ (3) การวิเคราะห์ปัญหา ปัญหาอะไรมาก่อนปัญหาอะไรมาหลัง เป็นต้น(เสถียร เหลืองอร่าม, 2533)

2.4.1 การรวบรวมปัญหาและข้อเท็จจริงต่าง ๆ การค้นหาข้อเท็จจริงและข้อมูลต่าง ๆ ให้ได้เพียงพอแก่การที่จะตอบปัญหา คือ Why ? Who ? When ? Where ? What ? และ How ? ข้อเท็จจริงที่สำคัญ ๆ ซึ่งจะขอยกมาเป็น ตัวอย่างดังต่อไปนี้

ก แผนที่จะกำหนดขึ้นนั้นมีความจำเป็นและสมควรที่จะต้องทำเพียงใด จะอำนวยความสะดวกคุ้มกับ Input ที่ใช้เพียงใดหรือไม่

ข ส่วนใดบ้างที่ปรากฏอยู่ในวัตถุประสงค์และนโยบายที่เห็นว่าไม่จำเป็นต้องกำหนด ขึ้นเป็นแผน

ค จะพิจารณากำหนดแผนให้ก้าวหน้าขึ้นได้อย่างไร จะรวมกับแผนอื่นได้เพียงใดหรือไม่ งบ ความสำเร็จจะเป็นแผนระยะยาว หรือระยะเวลาสั้นเพียงใด

จ มีทางเลือกในการวางแผนได้อย่างไรบ้าง ทางไหนดีไม่ใช่อะไร

ฉ ส่วนใดของแผนที่จะถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด และควรกำหนดอันดับความสำคัญ ก่อนหลังอย่างไร

เมื่อได้ข้อมูลเพียงพอแล้ว จึงพิจารณาคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งอาจจะต้อง ค้นหาหรือรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมแล้วแต่กรณี

2.4.2 ขั้นพิจารณาคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต ในขั้นนี้ อาจจะดำเนินการไปได้โดย ผู้จัดทำแผนเอง โดยอาศัยหลักฐานที่มีอยู่ เช่น รายงานภาวะตลาดของกระทรวงพาณิชย์หรืออาจจะ ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญช่วยวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตให้ ในต่างประเทศจะได้รับความสะดวก มาก เพราะมีสถาบันและองค์การเป็นจำนวนมากที่ช่วยให้คำพยากรณ์ในเรื่องต่าง ๆ เช่น U.S. Department of Agriculture รายงานเรื่องราคาของผลิตผลทางเกษตรกรรมเพื่อประโยชน์แก่ชาวนา อยู่เป็นประจำ

2.4.3 ชั้นวิเคราะห์แนวทางที่จะวางแผน ในขั้นนี้เป็นการพิจารณาศึกษาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น

ก สถานการณ์ที่เป็นอยู่

ข ข้อจำกัดต่าง ๆ รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง

ค ปัจจัยต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุ สถานที่ เวลา ว่ามีอยู่อย่างไร เพียงพอหรือไม่ จะต้องหาเพิ่มเติมอย่างไร เท่าใด

เมื่อทราบความสำคัญทั้ง 3 ประการดังกล่าวนี้แล้ว จึงถือขั้นวางแผน อย่งไรก็ดีในขั้นวางแผนนี้ก็ควรจะได้ระลึกถึงความสำคัญและคำถามต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ไว้ในใจเสมอ คือ

1) วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายของเรื่องนั้น

2) วางแผนให้เข้ากันได้กับสถานการณ์และท้องที่

3) การที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีอยู่อย่างไรบ้าง

4) ถ้าเป็น Administrative planning ก็จำเป็นต้องระลึกถึงความสำคัญในการวางแผน เพื่อให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติได้ด้วยเสมอคือ

เมื่อทราบความสำคัญทั้ง 3 ประการดังกล่าวนี้แล้ว จึงถือขั้นวางแผน อย่งไรก็ดี ในขั้นวางแผนเพื่อให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติได้ด้วยเสมอ คือ

ก ปัจจัยเกี่ยวกับคน

ข ปัจจัยเกี่ยวกับเงิน

ค ปัจจัยเกี่ยวกับวัสดุ

ง ปัจจัยเกี่ยวกับเวลา

จ ปัจจัยเกี่ยวกับสถานที่

ฉ ปัจจัยเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ที่จะใช้ในการบริหารงานตามแผน

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม

ความพร้อม (readiness) เป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่ทำให้บุคคลหรือองค์กรสามารถที่จะกระทำกิจกรรม ต่าง ๆ ได้ โดยความพร้อมเป็นสภาพที่บุคคลหรือองค์กรมีความพร้อม มีความเต็มใจ มีความสามารถที่จะเรียนรู้และมีภาวะสมบูรณ์ที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพร้อมในการศึกษา ดังนี้

สุชา จันท์ธอม และสุรางค์ จันท์ธอม (2520) ให้ความหมายของ ความพร้อมว่า หมายถึง สภาพของความเจริญเติบโตบวกกับความสนใจและความรู้ อันเป็นพื้นฐานที่สูงพอที่จะช่วยให้บุคคลนั้นดำเนินการได้โดยสะดวก

พรรณี ชูทัย (2522) ให้ความหมายของความพร้อม ตามแนวคิดของวรวิศรา คำนึ่งธรรม (2546) ว่าหมายถึงสภาวะการพัฒนาที่สมบูรณ์ขึ้นในสภาพที่เตรียมความพร้อมเพื่อปฏิบัติกิจกรรมต่างๆให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นผลมาจากการเตรียมการไว้ก่อนแล้วอย่างพร้อมมูลสำหรับกิจกรรมนั้น

วารินทร์ สายโอบเอื้อ และศุณีย์ ชีรดาการ (2522) ให้ความหมายของความพร้อม ตามแนวความคิดของสิวพร เรืองใจ (2546) ว่า หมายถึงสภาพความเจริญเติบโตในทุกๆด้านของบุคคลรวมทั้งความสนใจและความรู้พื้นฐานที่จะกระทำในสิ่งต่างๆ

สมคิด ทาศิริ (2541) กล่าวว่า ความพร้อม ตามแนวความคิดของสิวพร เรืองใจ (2546) หมายถึง สภาพหรือคุณภาพของการเตรียมพร้อม อันเนื่องมาจากการเตรียมการ ความถนัด ความพอใจ ความกระตือรือร้น

อรรถพร สาระขัน (2543) ได้ให้ความหมายความพร้อมในการจัดการศึกษานั้น พื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตการศึกษา 7 ว่า ความพร้อม หมายถึง ปัจจัยที่ใช้สนับสนุนการจัดการศึกษา ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์และงบประมาณ ด้านการบริหารและการจัดการ ด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ และด้านการยอมรับ

พรนภัต ประเสริฐไทยเจริญ (2545) รวบรวมความหมายของคำว่าความพร้อมไว้ว่า ความพร้อม หมายถึง ความสนใจ ตกลงใจ ความปรารถนาและความสามารถที่เข้าร่วมกิจกรรม ความพร้อมเกิดจากลักษณะทางวุฒิภาวะ ประสบการณ์และอารมณ์ ความพร้อมจึงเป็นความสามารถที่จะทำกิจกรรม

วรวิศรา คำนึ่งธรรม (2546) ได้สรุปความหมายของคำว่าความพร้อมไว้ว่า ความพร้อม หมายถึง สภาพการเตรียมตัวที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพทางการบริหารทั้งทางกาย ทางปัญญาความรู้พื้นฐานความสามารถตลอดจนมีความเข้าใจในเรื่องเทคนิคและวิธีการให้สมบูรณ์สามารถปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆร่วมกับผู้อื่นได้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ความพร้อม หมายถึง ปัจจัยที่สนับสนุนการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด ตามระยะเวลาที่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง กำหนดให้ โดยมีองค์ประกอบ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุ



อุปกรณ์ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารและการจัดการ และด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์

## 2.6 ทบทวนวรรณกรรม

Copeland และคณะ (1996) การวิเคราะห์ EVA คือ การพิจารณาความแตกต่างระหว่างกำไรจากการดำเนินงานสุทธิและต้นทุนของเงินลงทุนเพื่อนำมาตรวจสอบผลการดำเนินงาน ถ้ามีมูลค่าส่วนเพิ่มมากแสดงว่าบริษัทสามารถทำกำไรเกินปกติและมีความสามารถในการดำเนินงานที่ดี ดังนั้น การที่บริษัทมี EVA เพิ่มขึ้น ๆ ปี จะส่งผลให้มูลค่าตลาดของบริษัทเพิ่มขึ้นด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่า ผลการดำเนินงานของบริษัทในปัจจุบันสะท้อนราคาหุ้นอยู่แล้ว ดังนั้น การปรับปรุง EVA อย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้มูลค่าของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

Lehn และ Makhiji (1996) ได้ทำการศึกษาว่า Economic Value Added : EVA และ Market Value Added : MVA สามารถนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานและเป็นสัญญาณสำหรับการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ขององค์กร โดยได้ทำการศึกษาผลการดำเนินงานของบริษัทในสหรัฐอเมริกา จำนวน 241 บริษัท ในช่วงปี 1992, 1993, 1997 และ 1998 พบว่าวิธีวัดทั้ง 2 วิธีมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลตอบแทนจากหุ้น (Stock Return) และยังเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นบวกมากกว่าการใช้วิธีวัดผลการดำเนินงานที่นิยมใช้กันในอดีต เช่น Return of Asset (ROA), Return on Equity (ROE) และ Return on Sales (ROS) และยังพบว่า บริษัทที่ให้มีความสำคัญกับกิจกรรมทางธุรกิจ (Business Activities) มาก ๆ จะมีค่า MVA ที่สูงกว่า นอกจากนี้ EVA และ MVA ยังมีผลต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ในแง่ของการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย

O'Byrne (1996) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง EVA และ NOPAT กับมูลค่าทางการตลาดของธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า EVA มีความสามารถในการอธิบายมูลค่าทางการตลาดของธุรกิจได้มากกว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานตัวอื่น ๆ

De Villiers (1997) ได้ทำการศึกษาถึงความบิดเบือนของค่า EVA พบว่า จากการที่ EVA คำนวณจากตัวเลขทางบัญชี ทำให้ชี้ชัดได้ว่าความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างอัตราผลตอบแทนทางด้านบัญชีและอัตราผลตอบแทนที่แท้จริงมีผลกระทบต่อ EVA ด้วยเช่นกัน ดังนั้น ถ้า ROI แตกต่างจาก IRR มากเท่าไร EVA ก็จะแตกต่างจากมูลค่าเพิ่มที่แท้จริงของผู้ถือหุ้นมากเท่านั้น ผลจากการบิดเบือนดังกล่าวจึงมีการนำแนวความคิด EVA มาดัดแปลงซึ่งเรียกว่า AEVA (Adjusted EVA) ซึ่งเป็นการนำมูลค่าปัจจุบันของทรัพย์สินมาใช้คำนวณ ROI แต่การกระทำดังกล่าว ก็ไม่ได้หมายความว่า จะทำให้ความขัดแย้งทั้งหมดหายไป เพียงแต่ทำให้ลดลงเท่านั้น

Esa Makelainen (1998) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง EVA การคิดลดเงินสด (Discounted Cash Flow หรือ DCF) และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value หรือ NPV) พบว่า ในเชิงคณิตศาสตร์ EVA ให้ผลในการคำนวณเหมือนกับ DCF และ NPV เพราะการคำนวณทั้ง 3 วิธี มีการนำ ต้นทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (Cost of Equity) และมูลค่าของเงินตามเวลา (Time Value of Money) มาคำนวณด้วย อย่างไรก็ตาม DCF และ NPV ไม่เหมาะสมที่จะนำมาประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากคำนึงถึงกระแสเงินสดมากเกินไป

สุคนรี (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง EVA กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอื่นของ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มของ SET 50 (SET 50 แสดงถึงดัชนี ราคาของหลักทรัพย์ 50 หลักทรัพย์ที่คัดเลือกโดยตลาดหลักทรัพย์ว่ามีมูลค่าตลาดและสภาพคล่อง สูง) ทั้งนี้ ทำการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ.2542 ถึงปี พ.ศ.2544 ผลการศึกษาพบว่า EVA มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Asset หรือ ROA) อัตรา ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity หรือ ROE) และกำไรสุทธิต่อหุ้น (EPS) โดย ตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถอธิบายมูลค่า EVA ได้ประมาณ 20-40% และพบว่า บริษัทที่แสดงผลกำไร สุทธิเป็นบวก แต่มี EVA เป็นลบ มีจำนวนถึงประมาณ 50% ของตัวอย่างทั้งหมด ดังนั้น ผล การศึกษาจึงสามารถใช้สนับสนุนข้อพึงระวังของการใช้ข้อมูลในงบการเงินอย่างเดียวเป็นมาตรวัด ของผลการดำเนินงาน

รวินันท์ (2546) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง EVA และ MVA โดยมีแนวความคิดว่า EVA คือมูลค่าที่เจ้าของได้รับ ดังนั้น ถ้าหาค่า EVA ในอนาคตได้แล้ว คิดกลับมาเป็นค่า EVA ใน ปัจจุบัน ค่า ดังกล่าวคือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจของผู้ถือหุ้น ณ ปัจจุบัน โดยได้เลือกศึกษาบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีมูลค่าตามราคาตลาด (Market Capitalization) สูง ที่สุด 30 บริษัท และทดสอบกลุ่มบริษัทจดทะเบียน ที่มีมูลค่าตามราคาตลาดต่ำที่สุด 30 บริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง EVA และ MVA ของบริษัทที่มีมูลค่าตามราคาตลาดสูงที่สุด มี ความสัมพันธ์ระหว่าง EVA และ MVA มากกว่าบริษัทที่มีขนาดเล็ก

อานนท์ (2546) ศึกษาการวัดผลการดำเนินงานด้วยวิธีหามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ (EVA) โดยวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ 3 สายการบิน คือ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สายการบิน บินมาเลเซียแอร์ไลน์ (MAS) และสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ (SIA) ในช่วงตามวงรอบการปิดงบ ประจำปี พ.ศ. 2544-2545 ของแต่ละสายการบิน พบว่า มีมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจต่อเงินลงทุนเท่ากับ -2.15%-3.81% และ -14.32 ตามลำดับ ซึ่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีมูลค่าเพิ่มเชิง เศรษฐกิจต่อเงินลงทุน ดิคลบน้อยที่สุด สรุปว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้มูลค่าเพิ่มต่อ ผู้ถือหุ้น โดยมีมูลค่าลดลงน้อยกว่าอีก 2 สายการบิน แต่เมื่อพิจารณามูลค่าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อ

มูลค่าตลาด สายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ ให้มูลค่าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อมูลค่าตลาด สูงที่สุดอยู่ที่ 129.4% ดีกว่าอีก 2 สายการบิน และเมื่อพิจารณาจากต้นทุนการเงินถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก สายการบิน บินสิงคโปร์แอร์ไลน์ จะมีต้นทุนการเงินถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ต่ำที่สุด คือ 8.52% แสดงว่ามีการจัดการโครงสร้างทางการเงินที่ดีกว่าอีก 2 สายการบิน เมื่อเปรียบเทียบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจต่อเงินลงทุน เทียบกับ มูลค่าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อมูลค่าตลาด แล้วพบว่า ทั้ง 3 สายการบิน อยู่ในสภาพ หุ่นแพง นักลงทุนจึงควรทำการขายหุ้นออกไป

เตือนใจ (2547) ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ(EVA) และศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ (EVA) มูลค่าเพิ่มของตลาด (MVA) กำไรต่อหุ้น (EPS) และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE) ของ บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า กำไร(ขาดทุน) สุทธิทางบัญชีมีค่าน้อยกว่า มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ และมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับกำไร (ขาดทุน) สุทธิทางบัญชีและกำไรต่อหุ้น นอกจากนี้มูลค่าเพิ่มของตลาดและมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจมีค่าเป็นบวกเหมือนกันแต่ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กันทั้งขนาดและทิศทาง

อุมาพร ชัยยะเพคะ (2549) กล่าวถึง การดำเนินกลยุทธ์ทางการเงินให้ตอบสนองต่อระบบ EVM ว่า 1. ต้องมีแผนการเงินที่เน้นการสร้างมูลค่า โดยการประเมินโอกาสในการสร้างมูลค่าจากรูปแบบการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน การปรับเปลี่ยนข้อสมมติฐานการดำเนินงานในแง่มุมมองของการเพิ่มประสิทธิภาพ การอ้างอิงข้อมูลจากภายนอกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโอกาสในการสร้างมูลค่า และการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินที่เหมาะสมและมีระบบติดตามประเมินผลตัวชี้วัดนั้น 2. กลยุทธ์ทางการเงินต้องสนับสนุนกลยุทธ์การสร้างมูลค่าโดยการขยายกิจการ ซึ่งจะต้องมีการประเมินทักษะและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินกลยุทธ์และวัดประเมินผลข้อเสนอการดำเนินงาน(Proposal) ทั้งในแง่มุมมองทางการเงินและทางธุรกิจ และ 3. ผู้ดำเนินกลยุทธ์ทางการเงินต้องเป็นทีมงานหลัก ในการวางแผนและดำเนินการรายการที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ EVM เข้ามาใช้ปฏิบัติ

สมคิด หอมพิกุล (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความพร้อมในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยขององค์กรบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่าความพร้อมในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยขององค์กรบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับความพร้อมตามลำดับดังนี้ ด้านการยอมรับภายในท้องถิ่น ด้านบุคลากร ด้านการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสื่อการสอน ด้านการบริหารและการจัดการ และด้านงบประมาณ เมื่อพิจารณาแต่ละชั้นขององค์กรบริหารส่วนตำบล พบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบล ชั้น 2 มีความพร้อมอยู่ใน

ระดับมาก องค์การบริหารส่วนตำบล ชั้น 3 ชั้น 4 และชั้น 5 มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเมื่อเปรียบเทียบความพร้อมในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยขององค์การบริหารส่วนตำบล ในภาพรวมทุกด้าน ใน 4 ชั้น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ในบทนี้จะได้กล่าวถึงรายละเอียดต่างๆ ที่ผู้วิจัยจะดำเนินการตามประเด็นดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกสายงาน ได้แก่หน่วยงานขึ้นตรงกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานกลยุทธ์องค์กร สายงานการเงิน สายงานบริหาร สายงานตลาดและการขาย สายงานปฏิบัติการเครือข่ายและบำรุงรักษา สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงานธุรกิจ CDMA หน่วยงานธุรกิจ e-Business และพนักงานผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 914 คน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) คือ เจาะจงเลือกสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างในทุกสายงาน ที่เป็นคณะกรรมการ Steering Committee คณะทำงานดำเนินงาน คณะทำงานย่อยๆ ตามคำสั่งของ บมจ. กสท โทรคมนาคม รวมทั้งพนักงานผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 152 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

No.	สาขางาน	จำนวน ผู้บริหาร	Streering Commitee	คณะทำงาน ดำเนินงาน	คณะทำงาน งานย่อย	ผู้เกี่ยวข้อง	รวมกลุ่ม ตัวอย่าง ทั้งสิ้น
1	หน่วยงานขึ้นตรงฯ	49	1	1	3	9	14
2	การเงิน	71	2	5	9	27	43
3	บริหาร	104	1	1	-	5	7
4	ตลาดและการขาย	254	1	-	5	15	21
5	กลยุทธ์องค์กร	41	2	2	3	9	16
6	ปฏิบัติการเครือข่าย	267	1	-	-	5	6
7	เทคโนโลยีฯ	63	1	-	-	4	5
8	ธุรกิจ CDMA	46	-	-	5	15	20
9	ธุรกิจ e-Business	19	-	-	5	15	20
	รวมทั้งสิ้น	914	9	9	30	104	152

ที่มา: ส่วนบริหารค่าตอบแทน (บบ.;2550)

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ซึ่งรูปแบบของแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่อง EVM และระดับการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ และ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ Balance Scorecard (BSC)

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) ที่มีองค์ประกอบ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านงบประมาณ ด้านบริหาร และการจัดการ และด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด (Open – Ended Questionnaire) ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดในการศึกษา และได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ดังนี้

1) ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ในการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาได้ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จนมั่นใจว่าเนื้อหานั้นมีความเที่ยงตรงต่อเนื้อหาที่จะศึกษา

2) การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าเท่ากับ .95 ซึ่งค่าดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ และได้ผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว จึงนำแบบสอบถามนี้ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยจะได้ทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง กับกลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามคำสั่งของ กสท จำนวนทั้งหมด 152 ฉบับ และนัดวันมาขอรับแบบสอบถาม

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Packages for The Social Sciences) สำหรับสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะต่างๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่อง EVM และระดับการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร วิเคราะห์โดยสถิติการแจกแจงความถี่ (frequency distribution) และค่าร้อยละ (percentage) แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตาราง

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

ระบบ Balance Scorecard (BSC) ประกอบด้วยคำถาม 16 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนคือตอบถูก ให้ 1 คะแนน ตอบผิด ให้ 0 คะแนน แล้วทำการวิเคราะห์ผลรวมของคะแนน ด้วยการแบ่งคะแนน ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ได้ 0 – 10 คะแนน หมายถึง ระดับความรู้ความเข้าใจน้อย

ได้ 11 – 13 คะแนน หมายถึง ระดับความรู้ความเข้าใจปานกลาง

ได้ 14 – 16 คะแนน หมายถึง ระดับความรู้ความเข้าใจมาก

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) ที่มีองค์ประกอบ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านงบประมาณ ด้านบริหาร และการจัดการ และด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ วิเคราะห์ด้วยการแบ่งผลรวมของคะแนน ด้วยการแบ่งคะแนนออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ได้ 31 - 50 คะแนน หมายถึง มีความพร้อมระดับน้อย

ได้ 51 – 70 คะแนน หมายถึง มีความพร้อมระดับปานกลาง

ได้ 71 – 93 คะแนน หมายถึง มีความพร้อมระดับมาก

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด (Open – Ended Questionnaire) ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม วิเคราะห์โดยสถิติการแจกแจงความถี่ (frequency distribution) และหาค่าร้อยละ (percentage) แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตาราง

ส่วนที่ 5 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับความถี่ของคะแนนดำเนินงานและคะแนนทำงานย่อยที่มีต่อการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) ใน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารและการจัดการ และด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ ทดสอบสมมติฐาน โดยการใช้ค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square)

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

1.1 ค่าร้อยละ (percentage) (วิลโลว์ ทงแฝง, 2542 : 179) คือ

$$P = \frac{F}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ



F แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ  
N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ย (mean) (วิลิต ทองแป๊ะ, 2542 : 181) คือ

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

X แทน ค่าสังเกต

$\sum X$  แทน ผลรวมค่าสังเกตที่ 1, 2,... ถึง n

2. สถิติสำหรับทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ไค-สแควร์ (Chi-Square)

(สากล จริยวิทยานนท์, 2542 : 133) สูตรที่ใช้คือ

$$\chi^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

เมื่อ O หมายถึง ข้อมูลที่หาได้ (Observed Data)

E หมายถึง ข้อมูลที่คาดหวัง (Expected Data)

## บทที่ 4

### วิวัฒนาการของ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 4) การติดต่อสื่อสารเริ่มมีบทบาทสำคัญในประเทศไทย ซึ่งในขณะนั้นประเทศไทยได้มีการติดต่อทางการค้า และการเจริญสัมพันธไมตรีกับประเทศต่าง ๆ มากขึ้น ลักษณะของการติดต่อจะเป็นการส่งข่าวสารหรือข้อความทางจดหมาย และในปลายรัชสมัยของพระองค์จึงเริ่มมีแนวความคิดในการติดต่อสื่อสารทางโทรเลขขึ้น

ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) การไปรษณีย์และการโทรเลขได้มีการพัฒนาเป็นลำดับ และในวันที่ 4 สิงหาคม พ.ศ. 2426 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งกรมไปรษณีย์และกรมโทรเลขขึ้น เพื่อทำหน้าที่บริการรับ-ส่งข่าวสารให้แก่ทางราชการ และประชาชนทั่วไป โดยใช้วิธีการดำเนินงานเช่นเดียวกับกิจการไปรษณีย์และโทรเลขของต่างประเทศ โดยที่ทำการไปรษณีย์และการโทรเลขเป็นกิจการที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ฉะนั้นเมื่อได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งกรมไปรษณีย์และกรมโทรเลขขึ้นแล้ว ได้มอบหมายให้สมเด็จพระเจ้าน้องยาเธอเจ้าฟ้าภาณุรังษีสว่างวงศ์ฯ ดำรงตำแหน่งผู้สำเร็จราชการกรมไปรษณีย์และกรมโทรเลข กิจการของกรมไปรษณีย์และกรมโทรเลขได้เจริญขึ้นตามลำดับ ได้ขยายงานออกไปตามหัวเมืองต่าง ๆ ทางด้านต่างประเทศนั้นก็ได้อาศัยร่วมเป็นสมาชิกขององค์การสหภาพสากลไปรษณีย์และสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2428

ในระยะแรกของการจัดตั้งกรมไปรษณีย์และกรมโทรเลขนั้น ได้เปิดให้บริการทางด้านไปรษณีย์ และโทรเลขเฉพาะการติดต่อภายในประเทศเท่านั้น ต่อมาเมื่อมีการพัฒนาการโทรคมนาคมและเทคโนโลยีมากขึ้น กรมไปรษณีย์และกรมโทรเลขจึงได้เปิดบริการทางด้านไปรษณีย์และโทรเลขระหว่างประเทศขึ้น เช่น การเปิดบริการไปรษณีย์ธนาณัติระหว่างประเทศไทย กับประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และฮ่องกง หรือการให้บริการโทรเลขระหว่างกรุงเทพฯ กับไซ่ง่อน เป็นต้น เนื่องจากกิจการไปรษณีย์และโทรเลข เป็นงานสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ดังนั้น พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้รวมกรมไปรษณีย์และกรมโทรเลขเข้าด้วยกันเป็น “กรมไปรษณีย์โทรเลข” เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2441 โดยรับผิดชอบในกิจการไปรษณีย์ และโทรเลขของประเทศทั้งหมด

กรมไปรษณีย์โทรเลขเป็นกรมรัฐพาณิชย์ มีหน้าที่อำนวยความสะดวกแก่สาธารณชนทั่วไปในด้านการให้บริการไปรษณีย์ โทรคมนาคม และบริการการเงิน อันเป็นกิจการที่มีความจำเป็นต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ แม้กิจการเหล่านั้นจะเจริญก้าวหน้าด้วยดีตลอดมานับแต่วันก่อตั้งขึ้นก็ตาม แต่ปรากฏว่าระบบการบริหารงานยังคงถือปฏิบัติแบบเดียวกับกระทรวงทบวงกรมฝ่ายพลเรือนโดยทั่วไป จึงทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลให้งานไปรษณีย์ และโทรคมนาคม ไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร

ดังนั้น เพื่อให้การบริการสื่อสารของกรมไปรษณีย์โทรเลข มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กรมไปรษณีย์โทรเลขจึงได้พยายามปรับปรุงระบบการบริหารงานเสียใหม่ โดยกรมไปรษณีย์โทรเลขได้เสนอร่างพระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทยให้กระทรวงคมนาคมพิจารณา เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งการสื่อสารแห่งประเทศไทยขึ้นเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการไปรษณีย์ โทรคมนาคม และการเงิน แยกต่างหากจากกรมไปรษณีย์โทรเลข เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติรับหลักการของร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวแล้ว คณะรัฐมนตรีจึงได้นำร่างพระราชบัญญัตินั้น เสนอต่อสมาชิกสภาเพื่อพิจารณา เมื่อร่างพระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภาแล้ว นายกรัฐมนตรีจึงได้นำขึ้นทูลเกล้าฯ ถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชเพื่อทรงลงพระปรมาภิไธย เมื่อวันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2519 เพื่อประกาศใช้เป็นพระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2519 ([www.cattелеcom.com](http://www.cattелеcom.com))

เมื่อได้มีการจัดตั้งการสื่อสารแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2519 ในวันที่ 25 ก.พ. พ.ศ. 2520 การสื่อสารแห่งประเทศไทยจึงได้รับมอบงานการให้บริการ ด้านการสื่อสารทั้งหมด จากกรมไปรษณีย์โทรเลข ทั้งนี้โดยผลแห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว ทำให้การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินงานในรูปรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม รับผิดชอบงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นงานด้านการให้บริการสื่อสารแก่ประชาชนโดยตรง ซึ่งมีลักษณะเป็นงานพาณิชย์ ได้แก่ งานทางด้านบริการไปรษณีย์ โทรคมนาคม และบริการการเงินแก่ผู้ใช้บริการทั่วไป

หลังจากนั้นการสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้ถูกแปลงสภาพเป็น 2 บริษัท คือ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 ซึ่งได้จดทะเบียนจัดตั้งโดยใช้บทบัญญัติแห่ง พ.ร.บ.ทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 คณะกรรมการเตรียมการจัดตั้งบริษัทฯ ได้นำบทบัญญัติของพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 มาพิจารณาจัดทำรายละเอียดข้อเสนอการแปลงสภาพ กสท เพื่อนำเสนอคณะกรรมการนโยบายทุนรัฐวิสาหกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (เอกสารประกอบการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน , 2545 : 79)

#### 4.1. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

หลังการแปลงสภาพเป็นบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้กำหนดรายละเอียดในด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.1.1 มาตรา 19 (1) กำหนดกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ และสินทรัพย์ของ รัฐวิสาหกิจ ส่วนที่จะโอนแก่บริษัทที่จะจัดตั้งขึ้น และส่วนที่จะตกเป็นของกระทรวงการคลัง

##### 4.1.1.1 ส่วนที่จะโอนให้แก่บริษัท มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

###### 1) กิจการ

ได้แก่ กิจการไปรษณีย์และธุรกิจอันเกี่ยวกับกิจการไปรษณีย์ และธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่องใกล้เคียงกัน หรือซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่กิจการไปรษณีย์ทั้งหมดที่ กสท ดำเนินการเอง รวมทั้งที่ กสท ดำเนินการโดยการร่วมทุนกับเอกชน หรือหน่วยงานอื่น

###### 2) สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบต่างๆ ที่จะโอนให้แก่บริษัท ไปรษณีย์

ไทย จำกัด

เพื่อให้บริษัทที่จะจัดตั้งขึ้นสามารถดำเนินกิจการไปรษณีย์ที่รับโอนมาจาก กสท ได้อย่างต่อเนื่อง ให้โอนสิทธิต่างๆ ที่เกี่ยวกับกิจการไปรษณีย์ซึ่ง กสท มีอยู่ตาม พรบ.การสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2520 พรบ.ไปรษณีย์ พ.ศ. 2477 และกฎหมายอื่น รวมถึงสิทธิ หนี้ ภาระผูกพัน และประโยชน์อื่นๆ ที่ กสท มีอยู่ หรือได้รับตามกฎหมาย หรือมติ คณะรัฐมนตรีทั้งหมดไปยังบริษัทที่จะจัดตั้งขึ้น รวมทั้งความรับผิดชอบ และคดีต่างๆ ที่ค้างอยู่ของ กสท ทั้งกรณีที่มีสิทธิเรียกร้อง (เป็นโจทก์) และที่ กสท ต้องรับผิดชอบตามสัญญา / กฎหมาย (เป็นจำเลย)

###### 3) สินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุนที่จะโอนไปบริษัทไปรษณีย์

ไทย จำกัด

ให้โอนสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุนทั้งหมดของกิจการไปรษณีย์ของ กสท ไปยังบริษัทที่จะจัดตั้งขึ้นในราคาตามบัญชี (Book Value) ณ วันที่จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท

4.1.2 มาตรา 19 (2) กำหนดพนักงานที่จะให้เป็นลูกจ้างของบริษัทกำหนดผู้ปฏิบัติงานของ กสท ที่จะให้เป็นลูกจ้างของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้แก่ พนักงานและลูกจ้างของ กสท ตามข้อบังคับของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2520 และลูกจ้างรายวันของ กสท ตามสัญญาจ้างที่สัญญายังไม่สิ้นสุด ในส่วนกิจการไปรษณีย์ตามสถานะ ณ วันที่จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท (ข้อมูลสถานะวันที่ 31 กรกฎาคม 2545) ได้แก่พนักงานและลูกจ้างของ กสท ตามข้อบังคับของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2520 จำนวนทั้งสิ้น 14,510 คน และ

ลูกจ้างรายวันตามสัญญาจ้างจำนวนทั้งสิ้น 5,815 คน) โดยให้พนักงานและลูกจ้างของ กสท ดังกล่าว ได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ไม่น้อยกว่าที่เคยได้รับอยู่เดิม กับให้ถือว่าเวลาการทำงานของพนักงาน และลูกจ้างของ กสท ดังกล่าวใน กสท เป็นเวลาในการทำงาน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยไม่ถือว่าการเปลี่ยนสภาพจาก กสท เป็นบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด นั้นเป็นการเลิกจ้าง ตลอดจนให้กองทุนสำรองเลี้ยงชีพและกองทุนบำเหน็จสำหรับพนักงาน และลูกจ้าง กสท เดิมที่เปลี่ยนสภาพเป็นบริษัทยังอยู่ต่อไป โดยให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีฐานะเป็นนายจ้างแทน กสท

4.1.3 มาตรา 19 (3) การกำหนดทุนเรือนหุ้นหรือทุนจดทะเบียนสำหรับการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท จำนวนหุ้นและมูลค่าหุ้นแต่ละหุ้น ตลอดจนรายการต่างๆ ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น

กำหนดให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว 750 ล้านบาท ประกอบด้วยหุ้นจำนวน 75 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท ณ วันที่มีการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท

4.1.4 กำหนดชื่อบริษัท

4.1.5 กำหนดโครงสร้างในการบริหารงานของบริษัท รายชื่อกรรมการบริษัท และผู้สอบบัญชีในวาระเริ่มแรก

4.1.6 จัดทำหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัท

4.1.7 จัดทำร่างพระราชกฤษฎีกา คงอำนาจ สิทธิ หรือประโยชน์ในการดำเนินการ ตามที่รัฐเห็นสมควร

4.1.8 จัดทำร่างพระราชกฤษฎีกา เพื่อกำหนดเงื่อนไขเวลายกเลิกรัฐวิสาหกิจ

4.1.9 จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

## 4.2 บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

หลังการแปลงสภาพเป็นบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) ได้กำหนดรายละเอียดในด้านต่างๆ ดังนี้

4.2.1 มาตรา 19 (1) ในการกำหนดกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบและสินทรัพย์ของ รัฐวิสาหกิจส่วนที่จะโอนให้แก่บริษัทที่จะจัดตั้งขึ้น และส่วนที่จะให้ตกเป็นของกระทรวงการคลัง

#### 4.2.1.1 ส่วนที่จะโอนให้แก่บริษัท มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1) กิจการ

ได้แก่กิจการโทรคมนาคมภายในประเทศ และภายนอกประเทศ รวมทั้งระหว่างประเทศและธุรกิจอื่นเกี่ยวกับกิจการโทรคมนาคม และธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่องใกล้เคียงกันหรือซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการโทรคมนาคมทั้งหมดที่ กสท ดำเนินการเอง รวมทั้งกิจการที่ กสท ดำเนินการโดยให้อนุญาตสัมปทานและสัญญา และร่วมลงทุนกับเอกชนหรือหน่วยงานอื่น

##### 2) สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบต่างๆ ที่จะโอนให้แก่บริษัท

เพื่อให้บริษัทที่จะจัดตั้งขึ้นสามารถดำเนินกิจการโทรคมนาคมที่รับโอนมาจาก กสท ได้อย่างต่อเนื่อง ให้โอนสิทธิต่างๆ ที่เกี่ยวกับกิจการโทรคมนาคม ซึ่ง กสท มีอยู่ตาม พรบ. การสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2520 พรบ. ประกอบกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2544 และกฎหมายอื่น รวมถึงสิทธิ หนี้ ภาระผูกพันและประโยชน์อื่นๆ ที่ กสท มีอยู่หรือได้รับตามกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีทั้งหมด ไปยังบริษัทที่จะจัดตั้งขึ้น รวมทั้งความรับผิดชอบและคดีต่างๆ ที่ค้างค้างอยู่ของ กสท ทั้งกรณีที่ กสท มีสิทธิเรียกร้อง (เป็นโจทก์) และที่ กสท ต้องรับผิดชอบตามสัญญา/กฎหมาย (เป็นจำเลย)

##### 3) สินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุนที่จะโอนให้แก่บริษัท

ให้โอนสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุนทั้งหมดของกิจการโทรคมนาคมของ กสท ไปยังบริษัทที่จะตั้งขึ้นใหม่ในราคาตามบัญชี (Book Value) ณ วันที่มีการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท

#### 4.2.2 มาตรา 19 (2) กำหนดพนักงานที่จะให้เป็นลูกจ้างของบริษัท

กำหนดผู้ปฏิบัติงานของ กสท ที่จะให้เป็นลูกจ้างของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ได้แก่ พนักงานและลูกจ้างรายวันของ กสท ตามสัญญาจ้างที่สัญญายังไม่สิ้นสุด ในส่วนกิจการโทรคมนาคมของ กสท ตามสถานะ ณ วันที่จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท (โดยข้อมูลสถานะของ กสท วันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2545 ได้แก่พนักงานและลูกจ้างของ กสท ตามข้อบังคับของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2520 จำนวนทั้งสิ้น 6,142 คน และลูกจ้างรายวันตามสัญญาจ้างจำนวนทั้งสิ้น 147 คน) โดยให้พนักงานและลูกจ้างของ กสท ดังกล่าว ได้รับเงินเดือน ค่าจ้างและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ไม่น้อยกว่าที่เคยได้รับอยู่เดิม กับให้ถือว่า เวลาการทำงาน of พนักงานและลูกจ้างของ กสท ดังกล่าวใน กสท เป็นเวลาในการทำงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยไม่ถือว่าการเปลี่ยนสภาพจาก กสท เป็นบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) นั้นเป็นการเลิกจ้าง ตลอดจนให้กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และกองทุน

บำเหน็จสำหรับพนักงานและลูกจ้าง กสท เดิม ที่เปลี่ยนสภาพเป็นบริษัทยังอยู่ต่อไป โดยให้บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีฐานะเป็นนายจ้างแทน กสท

4.2.3 มาตรา 19 (3) กำหนดทุนเรือนหุ้นหรือทุนจดทะเบียนสำหรับการจดทะเบียน จัดตั้งบริษัท จำนวนหุ้นและมูลค่าหุ้นแต่ละหุ้น ตลอดจนรายการต่าง ๆ ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น

กำหนดให้บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว 2,000 ล้านบาท ประกอบด้วยหุ้นจำนวน 200 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท ณ วันที่มีการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท

4.2.4 กำหนดชื่อบริษัท

4.2.5 กำหนดโครงสร้างการบริหารงานบริษัท รายชื่อกรรมการบริษัท และผู้สอบบัญชีในวาระเริ่มแรก

4.2.6 จัดทำหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัท

4.2.7 จัดทำร่างพระราชกฤษฎีกา กงอำนาจ สิทธิ หรือประโยชน์ ในการดำเนินการ ตามที่รัฐเห็นสมควร

4.2.8 จัดทำร่างพระราชกฤษฎีกา เพื่อกำหนดเงื่อนไขเวลายกเลิกรัฐวิสาหกิจ

4.2.9 จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

มติคณะกรรมการฯ ครั้งที่ 6 ได้เห็นชอบในกรอบหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินและหุ้นให้ พนักงาน กสท ดังนี้

4.2.9.1 ซื้อหุ้นในราคา Par จำนวน 6 เท่าของเงินเดือน

4.2.9.2 หุ้นให้เปล่า (คำนวณในราคา Par) จำนวน 2 เท่าของเงินเดือน

4.2.9.3 โบนัสพิเศษ 2 เท่าของเงินเดือน โดยให้คณะกรรมการของบริษัท เป็นผู้ พิจารณาตามความเหมาะสม โดยทยอยจ่ายตามระยะเวลาที่เห็นสมควร เช่น 2 – 3 ปี เป็นต้น

4.2.10 เสนอให้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในช่วงที่มีสถานะเป็น รัฐวิสาหกิจ ได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกี่ยวกับการพัสดุ การงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการบริหารงานบุคคล แต่จัดให้มีกฎ ระเบียบข้อบังคับของตนเอง

ในด้านการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆซึ่งบทบัญญัติแห่ง พ.ร.บ.ทุน รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 ตามมาตรา 19 กฎหมายได้ให้อำนาจคณะกรรมการและแนวทางในการ ดำเนินการนำทุนของรัฐวิสาหกิจ มาเปลี่ยนสภาพเป็นหุ้นในรูปแบบของบริษัท และให้อำนาจ พิจารณาเรื่องอื่นๆ ตามที่คณะรัฐมนตรีหรือคณะกรรมการนโยบายทุนรัฐวิสาหกิจมอบหมาย เพื่อ นำเสนอให้คณะกรรมการนโยบายทุนรัฐวิสาหกิจพิจารณาตามมาตรา 20 เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

พิจารณาอนุมัติ ผลการดำเนินงานดังกล่าวคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2546 โดยเฉพาะตามข้อกำหนดดังต่อไปนี้

4.2.10.1 เพื่อให้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สามารถบริหารงานในรูปแบบเอกชนทั่วไป สามารถเตรียมความพร้อม และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เห็นสมควรดำเนินการขออนุมัติดังนี้

4.2.10.2 ให้บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในช่วงที่มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจได้รับยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไปมาใช้บังคับ แต่ให้บริษัท จัดให้มีกฎระเบียบของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการพัสดุ การงบประมาณ การเงินการบัญชี และการบริหารงานบุคคล และนำระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (บรรษัทภิบาล หรือ Good Corporate Governance) มาใช้

4.2.10.3 ให้บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด สามารถบริหารโครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทน รางวัล และสวัสดิการของพนักงานได้ด้วยตนเอง โดยให้ถือว่าดุลยพินิจของคณะกรรมการบริษัทเป็นที่สุด (โทรคมนาคมสาร, 2547 : 13)

ในระยะแรก การบริหารจัดการและโครงสร้างการบริหารงานยังคงใช้รูปแบบเดิม ต่อมาได้ว่าจ้างที่ปรึกษาเฉพาะด้านการจัดการ (Management Consultant) คือบริษัท บอสตัน คอนซัลติ้ง กรุ๊ป (Boston Consulting Group - BCG) เข้ามาศึกษาในส่วนของ การดำเนินธุรกิจและปรับปรุงโครงสร้างของบริษัท ซึ่งผลจากการศึกษาของบริษัทได้จัดแบ่งธุรกิจ(Core Business) ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

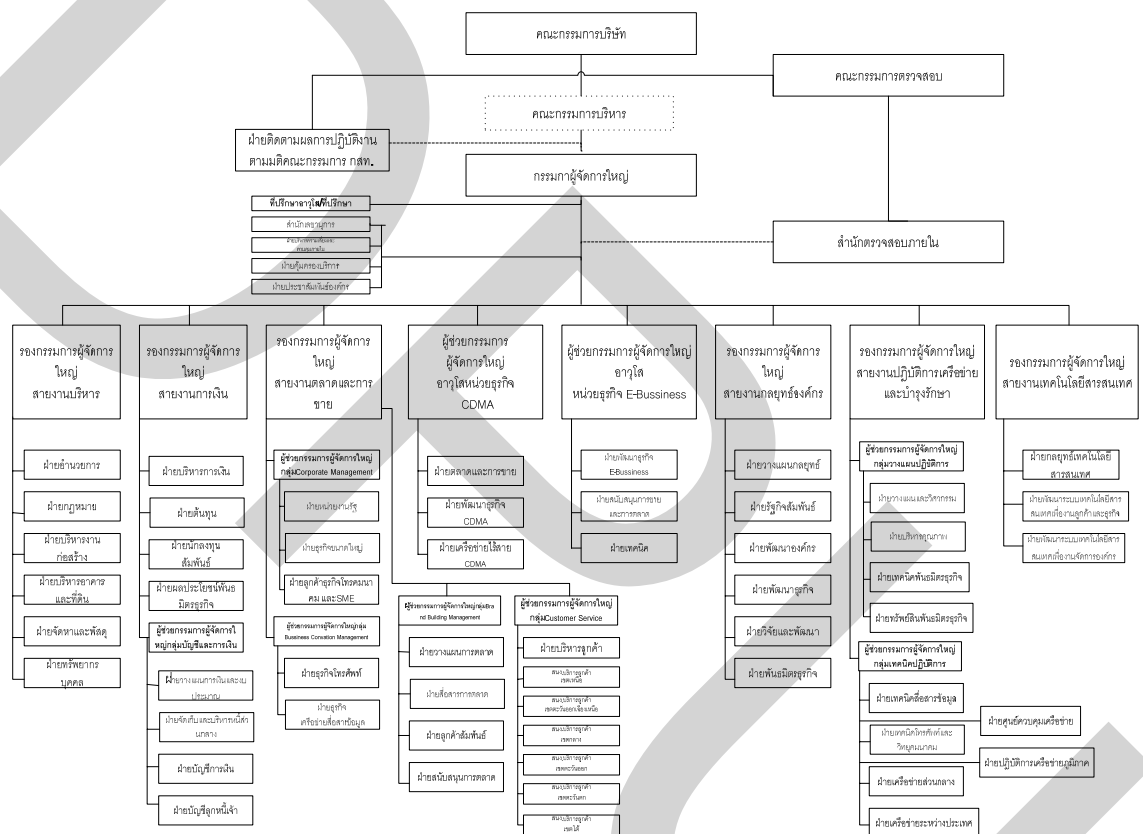
- 1) IDD
- 2) DATA
- 3) ISP
- 4) MOBILE

ระบบการเงินและงบประมาณ ได้นำระบบ ERP. (Enterprise Resource Planning) มาใช้บริหารงานด้านบัญชีและงบประมาณ โดยผ่านโปรแกรม SAP. (Systems, Applications and Products in Data Processing) ซึ่งระบบ ERP. เป็นระบบการจัดการที่ครอบคลุมเกี่ยวกับงานทางด้านบัญชี ด้านระบบสินทรัพย์ ด้านพัสดุ และด้านงบประมาณ ที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับทั่วโลก เป็นการเตรียมความพร้อมที่จะนำบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ในอนาคต

บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) “ CAT Telecom Public Company Limited ” เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมทั้งในประเทศและต่างประเทศ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 10,000 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยหุ้นสามัญ



จำนวน 1,000 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้ 10 บาท ต่อหุ้น ปัจจุบันกระทรวงการคลัง ถือหุ้น 100 % ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2546 ได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจทั่วไป สามารถบริหารจัดการในรูปแบบของเอกชนได้เต็มรูปแบบรวมทั้งกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างขององค์กร ได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 8 สายงานและอีก 2 หน่วยงานที่  
 ขึ้นตรง กรรมการผู้จัดการใหญ่และขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริษัท คือ

- 1) หน่วยงานขึ้นตรงกรรมการผู้จัดการใหญ่
- 2) หน่วยงานขึ้นตรงคณะกรรมการบริษัท
- 3) สายงานกลยุทธ์องค์กร
- 4) สายงานการเงิน
- 5) สายงานบริหาร
- 6) สายงานตลาดและการขาย
- 7) สายงานปฏิบัติการเครือข่ายและบำรุงรักษา
- 8) สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 9) สายงานธุรกิจ CDMA
- 10) หน่วยงานธุรกิจ e-Business

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนพนักงาน / ลูกจ้างรายวัน ของ บริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)  
 ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ.2550

No.	สายงาน	จำนวน พนักงานทั้งหมด	คิดเป็น เปอร์เซ็นต์
1	หน่วยงานขึ้นตรงกรรมการผู้จัดการใหญ่	142	3.48
2.	หน่วยงานขึ้นตรงคณะกรรมการบริษัท	46	0.80
2	การเงิน	439	7.66
3	บริหาร	647	11.29
4	ตลาดและการขาย	2,288	39.93
5	กลยุทธ์องค์กร	122	2.13
6	ปฏิบัติการเครือข่ายและบำรุงรักษา	1,516	26.46
7	เทคโนโลยีสารสนเทศ	222	3.87
8	ธุรกิจ CDMA	258	4.50
9	ธุรกิจ e-Business	50	0.87
	รวมทั้งสิ้น	5,730	100

ที่มา : ส่วนบริหารค่าตอบแทน (บป. :2550)

### 4.3 ประเภทของบริการ

บริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ได้เปิดให้บริการโทรคมนาคมทั้งในประเทศ และต่างประเทศดังนี้

4.3.1 บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ซึ่งได้แก่ บริการ CAT 001 บริการ CAT 009 บริการ 100 บริการ Thailand Direct บริการ Home Country Direct บริการ CAT2Call Plus แบบใช้บัตร (PREPAID CARD) ได้แก่ บัตร CAT ThaiCard 1544 บัตร CAT ThaiCard : Account Calling Card บัตร CAT PhoneNet แบบซื้อ Account บัตร บริการ CAT2Call บริการ Audio Conference บริการ ITFS บริการ DATEL บริการ One Connect และ บริการ PAID 800

4.3.2 บริการสื่อสารข้อมูล ได้แก่ วงจรเสียงในประเทศ/ระหว่างประเทศ เป็นบริการรับส่งเสียง ข้อมูล ภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยเรียกผ่านเครือข่ายของ กสท CAT SpeedCast เป็นการเรียกรับข้อมูลอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ผ่านดาวเทียม AsiaSat 3S CAT ATM เป็นบริการสื่อสารข้อมูลความเร็วสูงระบบ ATM หรือ CAT ATM (Asynchronous Transfer Mode) เป็นบริการสื่อสาร ข้อมูลที่เป็น Broadband GLOBESAT GLOBESAT Video Conference เป็นบริการประชุมทางจอภาพ บริการวงจรความเร็วสูง CAT 400 EDI บริการ CAT400 WEB EDI ถ่ายทอดโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม และบริการผ่านดาวเทียม INMARSAT

4.3.3 บริการสื่อสารข้อมูล ได้แก่ บริการ THAIPAK (X.25 , X.28 , X32) เป็นบริการที่ กสท จัดให้บริการเครือข่ายสื่อสารข้อมูล PSPDN ครอบคลุม ทั่วประเทศ และเชื่อมโยงไปทั่วโลก บริการ FrameLink บริการ IP VPN บริการ CAT-IDC เป็นบริการศูนย์บริการอินเทอร์เน็ตครบวงจร ตั้งแต่ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย ระบบรักษาความปลอดภัย รวมถึงการเชื่อมต่อเข้ากับเครือข่าย อินเทอร์เน็ต เพื่อให้ลูกค้า

4.3.4 บริการสื่อสารไร้สาย ได้แก่ บริการวิทยุคมนาคมเฉพาะกิจ Trunked Mobile บริการ WALKIE TALKIE บริการวิทยุโทรศัพท์ระหว่างฝั่งกับเรือเดินทะเล และบริการโทรศัพท์มือถือชนิด DIGITAL CDMA ใช้เทคโนโลยี CDMA (CODE DIVISION MULTIPLE ACCESS) ด้วยจุดเด่นของคุณภาพ เสียง คมชัด ปราศจากสัญญาณรบกวน สามารถรับส่งสัญญาณครอบคลุม พื้นที่ ได้เทียบเท่าประมาณ 3 สถานี ของโทรศัพท์เคลื่อนที่ ระบบอื่น

4.3.5 บริการอินเทอร์เน็ต ได้แก่ บริการ THIX ให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวก แก่ผู้ให้บริการ อินเทอร์เน็ตในการเชื่อมต่อไปยังเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในต่างประเทศ และให้การเชื่อมโยง ติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง ISP ภายใน ประเทศ บริการ CAT Internet Service Corporate เป็นบริการอินเทอร์เน็ตที่เปิดให้บริการแก่สมาชิก ประเภทนิติบุคคลทั่วไป และสำหรับ

หน่วยงาน ที่มีระบบคอมพิวเตอร์ เครือข่ายภายในองค์กร บริการอินเทอร์เน็ตสาธารณะ บริการ Hi Net บริการ T-net by CAT

4.3.6 ธุรกิจ e-Business ธุรกิจ e-Business Unit ดำเนินการบนระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยอาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทั้ง Narrowband / Broadband วงจร EDI และเครือข่าย Wireless เป็นการประยุกต์เอารูปแบบธุรกิจดั้งเดิมที่ดำเนินการอยู่แล้วในตลาดปัจจุบันและธุรกิจรูปแบบใหม่ขึ้นมาให้บริการบนระบบ อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งกำลังมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วทั่วโลก

4.3.7 ธุรกิจ CAT - IT Security เป็นบริการความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การรักษาความลับ(Confidentiality) การรักษาความสมบูรณ์(Integrity) และความพร้อมใช้งาน (Avalibility) เพื่อให้การดำเนินธุรกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการนำเสนอบริการความมั่นคง ปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (CAT - IT Security) อย่างครบวงจร

#### 4.4 ผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.2 ผลการดำเนินงานจากงบกำไรขาดทุน ของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ปี 2547-2549

รายการ	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547
<b>รายได้</b>			
รายได้ค่าบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ	8,465,206,655	8,831,059,532	9,549,371,641
รายได้ส่วนแบ่งค่าบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ	1,482,333,755	2,387,398,168	2,512,376,109
รายได้ค่าบริการสื่อสารข้อมูลและอินเทอร์เน็ต	7,253,870,372	5,759,561,117	4,693,433,364
รายได้ค่าบริการวิทยุคมนาคมและโทรศัพท์เคลื่อนที่	2,084,335,201	2,188,048,221	2,519,417,382
รายได้ค่าใช้บริการ Application	229,125,454	0	0
รายได้บริการ USO	7,532,456	0	0
รายได้ค่าโทรคมนาคมอื่น	73,445,277	290,610,574	349,383,611
ส่วนแบ่งรายได้จากสัญญาร่วมการงาน	5,158,799,136	4,401,557,514	3,203,348,858
รายได้จากการตัดบัญชีสินทรัพย์รับโอนภายใต้สัญญาร่วมการงาน	5,560,087,209	5,450,420,242	5,792,610,306
รายได้อื่น	958,606,247	822,199,377	605,166,630
<b>รวมรายได้</b>	<b>31,273,341,762</b>	<b>30,130,854,745</b>	<b>29,225,107,901</b>

ที่มา: รายงานประจำปีบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ปี 2547- 2549

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายการ	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547
<b>ค่าใช้จ่าย</b>			
ต้นทุนการให้บริการ	14,488,422,397	12,970,689,336	15,790,973,556
ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ภายใต้สัญญาร่วมการทำงาน	5,437,280,000	5,409,023,680	5,498,543,854
ค่าใช้จ่ายในการขาย การบริหารและทั่วไป	4,713,899,690	4,164,605,986	2,540,865,209
ค่าใช้จ่ายอื่น	123,822,447	851,550,708	497,121,134
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนซึ่งบันทึกโดยวิธีส่วนได้เสีย	44,642,022	331,068,613	1,723,439,755
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>24,808,066,556</b>	<b>23,726,938,323</b>	<b>26,050,943,508</b>
<b>กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้</b>	<b>6,465,275,206</b>	<b>6,403,916,422</b>	<b>3,174,164,393</b>
ดอกเบี้ยจ่าย	0	0	57,667,364
ภาษีเงินได้	1,835,626,139	2,306,213,953	1,680,842,127
<b>กำไรสุทธิสำหรับปี</b>	<b>4,629,649,067</b>	<b>4,097,702,469</b>	<b>1,435,654,902</b>

#### 4.5 วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

##### 4.4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นผู้ให้บริการ ICT รายแรกที่ลูกค้าใช้บริการ”

##### 4.4.2 พันธกิจ (Mission)

4.4.2.1 ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ปรับเปลี่ยนกฎระเบียบภายใน และกระบวนการตัดสินใจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ

4.4.2.2 นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงาน และให้บริการด้วยคุณภาพที่ได้มาตรฐาน ในราคาที่แข่งขันได้

4.4.2.3 พัฒนาทักษะ และขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4.4.2.4 พัฒนาบริการใหม่ ที่ตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าและการแข่งขัน

#### 4.6 เป้าหมายองค์กร (Corporate Objectives)

4.5.1 สร้างกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักภาษี (EBT) ในระหว่างปี 2550-2554 ให้เพิ่มขึ้นจากปี 2549 ในอัตราไม่น้อยกว่า 10% ต่อปี

4.5.2 เป็นผู้ดำเนินการให้บริการ ICT ให้ได้ภายในปี 2550 โดยมีเป้าหมายด้านการตลาดดังต่อไปนี้

สร้าง Brand Awareness โดย 55% ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรู้ว่า CAT Telecom เป็นผู้ให้บริการด้าน ICT นอกเหนือจากการเป็นเพียงผู้ให้บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ

รักษาและเพิ่มส่วนแบ่งทางตลาด ของบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ และบริการสื่อสารข้อมูล

4.5.3 ปรับเปลี่ยนกฎระเบียบของการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวได้ภายในปี 2550

4.5.4 จัดระบบบริหารการจัดการทรัพยากรบุคคลให้ทัดเทียมบริษัทชั้นนำของประเทศภายใน ปี 2550

ตัวชี้วัดความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction Index) มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4 (คะแนนเต็ม 5 )

พนักงานแต่ละคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 15 ชั่วโมง/ปี

กำหนดแนวทางความก้าวหน้าด้านการทำงาน (Career Path) ให้ชัดเจน

กำหนดความต้องการด้านทักษะ และความรู้ของบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้การจ้างงานเป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานและองค์กร

ปรับโครงสร้างเงินเดือน และระบบจ่ายผลตอบแทน (Compensation / Incentive Structure)

4.5.5 รักษาระดับของผลการดำเนินงานโดย

อัตรากำไรก่อนหักภาษี (EBT) ต่อรายได้รวม ต้องไม่ต่ำกว่า 10%

อัตราค่าตอบแทนแรงงานต่อรายได้รวมต้องไม่เกิน 10%

4.5.6 นำระบบการจัดการความรู้(Knowledge Management) เข้ามาใช้ในองค์กรให้แล้วเสร็จภายในปี 2550

#### 4.7 กลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategies)

การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในธุรกิจ ICT ทำให้โอกาสทำกำไรสำหรับ CAT Telecom เป็นไปได้ยากขึ้นเรื่อยๆ โดยธุรกิจโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ที่ CAT Telecom อาศัยรายได้จากการประกอบการเพื่อสนับสนุนธุรกิจอื่น ๆ เริ่มมีรายได้ที่ลดลง จากการแข่งขันด้านราคา และการเข้ามาทำตลาดของกลุ่มคู่แข่ง และมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงขึ้น ในขณะที่ธุรกิจสื่อสารข้อมูลที่แม้ผลกระทบจากการเปิดการค้าเสรี จะยังไม่แสดงให้เห็นเด่นชัดนัก แต่ก็เป็นที่คาดได้ว่า จะส่งผล

ให้รายได้ รวมทั้งผลกำไรลดลงในอนาคต ทั้งจากการเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มแข่ง การแข่งขันด้านราคา และการเสื่อมความนิยมของเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม แม้การแข่งขันจะรุนแรงขึ้น แต่ CAT Telecom ก็ยังคงมีโอกาสที่จะทำตลาดเชิงรุกในหลาย ๆ ธุรกิจที่ CAT Telecom ดำเนินการ หรือลงทุนเพิ่มเติมอยู่ เช่น ธุรกิจ CDMA และ e-Business ทั้งนี้ ธุรกิจหลากหลายที่ CAT Telecom ให้บริการอยู่นี้ ทั้ง ธุรกิจโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ธุรกิจสื่อสารข้อมูล ธุรกิจ ด้าน Application และ e-business สามารถนำมาผนึกกำลังกันสร้างเป็นบริการที่ครบวงจร นำเสนอแก่ลูกค้า เพื่อให้ CAT Telecom ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ สามารถแข่งขันได้อย่างทัดเทียมกับคู่แข่งที่เป็นองค์กรเอกชนที่มีขนาดใหญ่ หรือมีโครงข่ายกว้างขวางกว่า CAT Telecom ได้ ทั้งนี้แนวทางกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้

4.6.1 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ทางเลือกขององค์กร เพื่อสร้างเสริมศักยภาพในการแข่งขันของ CAT Telecom ภายใต้การแข่งขันเสรี ได้แก่ รักษาและขยายตลาดของธุรกิจเดิมด้วยการให้บริการที่แตกต่าง ปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เป็นผู้นำการให้บริการแบบ Convergence ผ่าน ASP บนโครงข่าย ICT ที่มีประสิทธิภาพ เข้าไปทำธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม และเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ธุรกิจเดิม ด้วยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ การพัฒนาทักษะ ความรู้ และการคิดวิเคราะห์ เพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้าและการจัดจำหน่าย

4.6.2 แผนเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรซึ่งเป็นแผนงานที่ต้องทำ และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินแผนกลยุทธ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ปรับปรุงงานสนับสนุนองค์กร ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการแข่งขันจากการเปิดตลาดเสรี ให้ CAT Telecom สามารถแข่งขันกับคู่แข่งองค์กรเอกชนได้โดยมีแนวทางการเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ คือ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติ และปรับปรุงแนวทางการวัดผล ระบบค่าตอบแทน และแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกัน และส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการนำเอา Balanced Score Card (BSC) มาประยุกต์ใช้เพิ่มเติมจากการวัดผลโดย KPI เพียงอย่างเดียว

## บทที่ 5

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง ทักษะคิดต่อระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ : กรณีศึกษา บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) โดยการศึกษา จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งรายงานประจำปีของ บมจ. กสท โทรคมนาคม ในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในองค์กร นอกจากนั้นได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในทุกสายงาน ที่เป็นคณะกรรมการ Steering Committee คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ ตามคำสั่งของ บมจ.กสท โทรคมนาคม เพื่อศึกษาถึงทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ รวมทั้งสิ้น 152 คน และได้รับแบบสอบถามกลับมา 150 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.68 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลที่ได้รับถูกนำมาวิเคราะห์และเสนอผลโดยแบ่งเป็น 6 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** เป็นการศึกษาการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ตามแนวคิดของการคลั่งมาใช้ในองค์กร

**ส่วนที่ 2** เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์เกี่ยวกับระบบการเงินการบัญชี ระดับการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารและการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่อง EVM ของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์และเสนอผลโดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

**ส่วนที่ 3** เป็นคำถามเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการและระบบ Balance Scorecard (BSC) วิเคราะห์และเสนอผลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และระดับความรู้ความเข้าใจ

**ส่วนที่ 4** เป็นคำถามเพื่อวัดระดับทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ที่มีองค์ประกอบ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารและการจัดการ และด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ วิเคราะห์และเสนอผลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และระดับความพร้อม



ส่วนที่ 5 เป็นการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์และเสนอผลโดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

ส่วนที่ 6 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลกับทัศนคติ ต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ วิเคราะห์และเสนอผลโดยใช้ค่าสถิติ ไคว-สแควร์ (Chi-Square)

### 5.1 ผลการศึกษาการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ตามแนวคิดของการคลังมาใช้ในองค์กร

กระทรวงการคลัง ได้กำหนดเป็นนโยบายให้รัฐวิสาหกิจพิจารณานำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยการใช้ “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นตัวชี้วัดในการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ซึ่งกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์แตกต่างไปจากกำไรทางบัญชี (Accounting Profits) ในแง่ที่ว่ากำไรทางบัญชีคำนวณได้จากรายได้หักด้วย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน หักด้วยต้นทุนของเงินทุนที่ได้มาจากการก่อหนี้ในรูปของดอกเบี้ย และรับรู้แต่เฉพาะดอกเบี้ยจ่ายเท่านั้นเป็นต้นทุนเงินทุน โดยถือว่าเงินทุนที่ได้มาจากผู้ถือหุ้นเป็นศูนย์ เมื่อได้หักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและดอกเบี้ยจ่ายออกจากรายได้แล้ว กำไรที่เหลือนั้นก็จะเป็นของผู้ถือหุ้น ดังรายละเอียดของการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned} \text{กำไรทางบัญชี} &= \text{รายได้} - \text{ต้นทุนขาย (บริการ)} - \text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน} \\ &\quad - \text{ดอกเบี้ยจ่าย} - \text{ภาษีเงินได้} \end{aligned}$$

ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2549 ในด้านกำไรทางบัญชี โดยพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละด้าน พบว่า กำไรสุทธิของปี พ.ศ. 2549 เมื่อนำรายได้มาหักต้นทุนการให้บริการ 2 รายการ หักค่าใช้จ่ายในการขาย การบริหารและทั่วไป หักดอกเบี้ยจ่าย และหักภาษีเงินได้แล้ว คงเหลือกำไรสุทธิเท่ากับ 4,629,649,067 บาท ส่วนปี พ.ศ.2548 มีกำไรสุทธิ 4,097,702,469 บาท และปี พ.ศ.2547 มีกำไรสุทธิ 1,435,654,902 บาท ดังแสดงรายละเอียดการคำนวณกำไรสุทธิทางบัญชี ในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงการคำนวณกำไรสุทธิทางบัญชี ของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)  
ปี 2547- 2549

รายการ		ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547
<b>รายได้</b>				
+	รายได้ค่าบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ	8,465,206,655	8,831,059,532	9,549,371,641
+	รายได้ส่วนแบ่งค่าบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ	1,482,333,755	2,387,398,168	2,512,376,109
+	รายได้ค่าบริการสื่อสารข้อมูลและอินเทอร์เน็ต	7,253,870,372	5,759,561,117	4,693,433,364
+	รายได้ค่าบริการวิทยุคมนาคมและโทรศัพท์เคลื่อนที่	2,084,335,201	2,188,048,221	2,519,417,382
+	รายได้ค่าบริการ Application	229,125,454	0	0
+	รายได้บริการ USO	7,532,456	0	0
+	รายได้ค่าโทรคมนาคมอื่น	73,445,277	290,610,574	349,383,611
+	ส่วนแบ่งรายได้จากสัญญาร่วมการทำงาน	5,158,799,136	4,401,557,514	3,203,348,858
+	รายได้จากการตัดบัญชีสินทรัพย์รับโอนภายใต้สัญญาร่วมการทำงาน	5,560,087,209	5,450,420,242	5,792,610,306
	รายได้อื่น	958,606,247	822,199,377	605,166,630
	<b>รวมรายได้</b>	<b>31,273,341,762</b>	<b>30,130,854,745</b>	<b>29,225,107,901</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>				
-	ต้นทุนการให้บริการ	14,488,422,397	12,970,689,336	15,790,973,556
-	ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ภายใต้สัญญาร่วมการทำงาน	5,437,280,000	5,409,023,680	5,498,543,854
	<b>รวมต้นทุนบริการ</b>	<b>19,925,702,397</b>	<b>18,379,713,016</b>	<b>21,289,517,410</b>
	<b>กำไรขั้นต้น</b>	<b>11,347,639,365</b>	<b>11,751,141,729</b>	<b>7,935,590,491</b>
-	ค่าใช้จ่ายในการขาย การบริหารและทั่วไป	4,713,899,690	4,164,605,986	2,540,865,209
	<b>กำไรขาดทุนจากการดำเนินงาน</b>	<b>6,633,739,675</b>	<b>7,586,535,743</b>	<b>5,394,725,282</b>
-	ค่าใช้จ่ายอื่น	123,822,447	851,550,708	497,121,134
-	ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนซึ่งบันทึกโดยวิธีส่วนได้เสีย	44,642,022	331,068,613	1,723,439,755
	<b>กำไรขาดทุนก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้</b>	<b>6,465,275,206</b>	<b>6,403,916,422</b>	<b>3,174,164,393</b>
-	ดอกเบี้ยจ่าย	0	0	57,667,364
	<b>กำไรขาดทุนหลังดอกเบี้ยจ่ายก่อนภาษีเงินได้</b>	<b>6,465,275,206</b>	<b>6,403,916,422</b>	<b>3,116,497,029</b>
-	ภาษีเงินได้	1,835,626,139	2,306,213,953	1,680,842,127
	<b>กำไรสุทธิ</b>	<b>4,629,649,067</b>	<b>4,097,702,469</b>	<b>1,435,654,902</b>

ที่มา : รายงานประจำปีบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ปี 2547- 2549

แต่จากการที่กระทรวงการคลัง ได้กำหนดเป็นนโยบายให้รัฐวิสาหกิจพิจารณาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยการใช้ “ กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ” เป็นตัวชี้วัดในการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรนั้น ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(สคร.) ได้ให้นิยาม แนวคิดแนวทางการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ

$$\begin{aligned} \text{กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)} &= \text{กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี} \\ &\quad \text{ลบ ต้นทุนของเงินทุน} \\ &= \text{Net Operation Profit after Tax} \\ &\quad - \text{Weight Average Cost of Capital} \\ &= \text{NOPAT- WACC} \end{aligned}$$

ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2549 ในด้านกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ โดยพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละด้าน พบว่า กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ของปี พ.ศ. 2549 เมื่อนำกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (Net Operation Profit after Tax : NOPAT) ซึ่งได้มาจากอัตราผลตอบแทนเงินลงทุน (Return On Investment Capital:ROIC) / เงินทุนที่ลงไปหลังรายการปรับปรุงทางบัญชี ( Invested Capital) ลบ ต้นทุนของเงินทุน (Weight Average Cost of Capital :WACC) คงเหลือกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เท่ากับ - 2,014,071,925 บาท ส่วนปี พ.ศ. 2548 คงเหลือกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เท่ากับ - 1,786,118,886 บาท และ ปี พ.ศ. 2547 คงเหลือกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เท่ากับ -6,657,154,607 บาท แสดงรายละเอียดการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงการคำนวณกำไรทางเศรษฐศาสตร์ของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด  
(มหาชน) ปี 2547- 2549

	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547
กำไรขาดทุนก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้	6,465,275,206	6,403,916,422	3,174,164,393
- ดอกเบี้ยจ่าย	0	0	57,667,364
กำไรขาดทุนหลังดอกเบี้ยจ่ายก่อนภาษีเงินได้	6,465,275,206	6,403,916,422	3,116,497,029
- ภาษีเงินได้	1,835,626,139	2,306,213,953	1,680,842,127
กำไรสุทธิ	4,629,649,067	4,097,702,469	1,435,654,902
+ ดอกเบี้ยจ่ายสุทธิจากภาษีเงินได้	0	0	40,367,155
- ดอกเบี้ยรับสุทธิจากภาษีเงินได้	0	0	0
- รายได้อื่นสุทธิจากภาษีเงินได้	671,024,373	575,539,564	423,616,641
กำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังภาษีเงินได้ (NOPAT) ก่อนรายการปรับปรุง	3,958,624,694	3,522,162,905	1,052,405,416
+/- รายการปรับปรุงทางบัญชี			
+ ค่าความนิยม	0	0	0
+/- หนี้สินภาษีเงินได้รอตัดบัญชีลดลง(เพิ่มขึ้น)	0	0	0
+/- ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีลดลง(เพิ่มขึ้น)	0	0	0
+/- ค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น(ลดลง)	-1,769,070	43,930,000	0
+/- ค่าเพื่อสินค้าสูญหายและเสียหายเพิ่มขึ้น(ลดลง)	0	0	0
+/- ค่าเพื่อผลขาดทุนจากการด้อยค่าเพิ่มขึ้น(ลดลง)	-430,831,171	545,520,000	0
+/- ค่าเพื่อมูลค่าลดลงของเงินลงทุนเพิ่มขึ้น(ลดลง)	0	0	0
+/- กำไร(ขาดทุน)ที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนซึ่งบันทึกโดย วิธีส่วนได้เสีย	44,642,022	331,068,613	1,723,439,755
กำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังภาษีเงินได้ (NOPAT) หลังรายการปรับปรุง	3,481,382,431	3,780,544,292	-671,034,339

ที่มา : รายงานประจำปีบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ปี 2547- 2549

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

	การคำนวณเงินลงทุนที่ลงไป (Invested Capital)	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547
	สินทรัพย์รวม	69,054,512,869	64,114,379,414	68,469,302,042
	หัก หนี้สินที่ไม่มีภาระดอกเบี้ย	14,789,951,027	12,065,477,046	11,972,029,814
	หัก หนี้สินอื่น	1,635,038,704	1,831,706,645	1,832,387,117
	หัก เงินลงทุนชั่วคราว (ระยะสั้น)	3,251,698,361	601,454,973	510,004,246
	หัก สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ไม่ได้ใช้ในการดำเนินงาน	0	0	0
	เงินทุนที่ลงไปก่อนรายการปรับปรุงทางบัญชี	49,377,824,776	49,615,740,750	54,154,880,865
	รายการปรับปรุงทางบัญชี			
+/-	ค่าความนิยมนัดจำหน่าย	0	0	0
+	ค่าความนิยมคิดลบรับรู้เป็นรายได้สะสม	0	0	0
-	หนี้สินภาษีเงินได้รอตัดบัญชี	0	0	0
+	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชี	0	0	0
+	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	351,270,930	353,040,000	309,110,000
+	ค่าเผื่อสินค้าสูญหายและเสียหาย	0	0	0
+	ค่าเผื่อผลขาดทุนจากการด้อยค่า	2,017,178,829	2,448,010,000	1,902,490,000
+	ค่าเผื่อมูลค่าลดลงของเงินลงทุน	0	0	0
	เงินทุนที่ลงไปหลังรายการปรับปรุงทางบัญชี	51,746,274,535	52,416,790,750	56,366,480,865
	ROIC = NOPAT/Invested Capital	6.73%	7.21%	-1.19%
	WACC (Feb-44)	10.62%	10.62%	10.62%
	Spread (ROIC-WACC)	-3.89%	-3.41%	-11.81%
	EVA=(ROIC-WACC)*Invested Capital	-2,014,071,925	-1,786,118,886	-6,657,154,607
	EVA=(NOPAT/Invested Capital-WACC)*Invested Capital	-2,014,071,925	-1,786,118,886	-6,657,154,607
	<b>EVA = NOPAT - (WACC*Invested Capital)</b>	<b>-2,014,071,925</b>	<b>-1,786,118,886</b>	<b>-6,657,154,607</b>

ที่มา : รายงานประจำปีบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ปี 2547- 2549

ในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในการบริหารจัดการนั้น จำเป็นต้องนำข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนค่าเสียโอกาสมาประกอบการตัดสินใจ นอกจากต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายทางการเงิน ดังคำจำกัดความของ รุ่งโรจน์ เบญจมสุทิน (2548, หน้า 248) กล่าวว่า ต้นทุนค่าเสียโอกาส หมายถึง ผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับหากเลือกดำเนินการตามทางเลือกนั้น แต่ไม่ได้รับเพราะไปเลือกทางเลือกอื่น ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจมักจะเลือกทางเลือกที่เห็นว่าให้ประโยชน์แก่ตนมากที่สุด และจะเลือกได้เพียงทางเลือกเดียว เพราะข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากร เป็นเหตุให้ต้องตัดทางเลือกอื่นๆทิ้งไป ผลประโยชน์สูงสุดของทางเลือกอื่น ๆ ที่ถูกตัดทิ้งไปก็คือ ต้นทุนค่าเสียโอกาสของทางเลือกที่เราเลือกนั่นเอง

ในผลการดำเนินงานของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในระหว่างปี 2547 - 2549 จากการคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาส พบว่า การตัดสินใจใช้เงินลงทุนในกิจการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เทียบกับการตัดสินใจลงทุนในพันธบัตรผลตอบแทนจากการลงทุนมีแนวโน้มสูงขึ้น และมีอัตราผลตอบแทนเงินลงทุนสูงขึ้น กล่าวคือ ผลตอบแทนการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลสูงกว่าผลตอบแทนจากการลงทุนในบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2547 แต่ในปี พ.ศ.2548 และ ปี พ.ศ.2549 ผลตอบแทนการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลน้อยกว่าผลตอบแทนจากการลงทุนในบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงการคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาสระหว่างปี พ.ศ. 2547-2549

	Equity	% T-Bill	ผลตอบแทน จากการลงทุน ในพันธบัตร รัฐบาล	% ROIC	ผลตอบแทน จากการลงทุน ในบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน)	เปรียบเทียบ ผลตอบแทนการ ลงทุนในพันธบัตร รัฐบาลกับผลตอบแทน จากการลงทุน ในบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)	
5 มค.47	32,394,006,595	1.28	414,643,284	-1.19	-385,488,678	800,131,963	T-Bill > CAT
4 มค.48	32,488,848,763	2.47	802,474,564	7.21	2,342,445,996	1,539,971,432	T-Bill < CAT
3 มค.49	31,925,683,788	4.51	1,439,848,339	6.73	2,148,598,519	708,750,180	T-Bill < CAT

ที่มา : จำนวนโดยผู้วิจัย

Equity = ทุนที่ออกและชำระแล้ว+ส่วนเกินทุนจากการตีมูลค่ายุติธรรมของหลักทรัพย์  
เพื่อขายบวก

ส่วนเกินทุนจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทย่อยและบริษัท  
ร่วม บวก ผล

สะสมรายการปรับปรุงจากการแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ บวก กำไรสะสม  
จัดสรรแล้ว กำไรสะสมที่ยังไม่ได้จัดสรร

%T-Bill = อัตราผลตอบแทนเงินลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล(Treasury-Bill)

%ROIC = อัตราผลตอบแทนเงินลงทุนในบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

## 5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

5.2.1 ข้อมูลทั่วไปของคณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ ที่ตอบแบบสอบถาม  
ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์เกี่ยวกับระบบการเงินและการ  
บัญชี ระดับและแหล่งข่าวการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารและการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาใน  
เรื่อง EVM ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 5.4

เพศ คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ เป็นเพศชายและเพศหญิงใกล้เคียงกันมากคือ เป็นเพศหญิง จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 ส่วนเพศชาย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3

อายุ คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คือมีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 53.4 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3

ระดับการศึกษา คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คือ จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7

ตำแหน่งปัจจุบัน คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ ส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการส่วนหรือผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 พนักงานต่ำกว่าระดับส่วน จำนวน 46 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.7 และผู้จัดการฝ่ายหรือสูงกว่าผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0

ประสบการณ์เกี่ยวกับระบบการเงินและการบัญชี คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ ที่มีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ด้านนี้มาแล้ว ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ด้านนี้ มากกว่า 10 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 และปฏิบัติหน้าที่ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0

ผลการสำรวจแหล่งการได้รับข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM) ที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 รายการ พบว่า ได้รับข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) จากแหล่งต่างๆ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ จากหนังสือบันทึกสั่งการ / คำสั่งต่างๆที่เกี่ยวข้องของ กสท จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 จากการเข้ารับการฝึกอบรมของ กสท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 จากสื่อทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 จากสื่อสารมวลชนภายนอกกรม จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 จากหนังสือของกระทรวงการคลัง / สคร. จำนวน 38 คนคิดเป็นร้อยละ 25.3 และจากเพื่อนๆร่วมงาน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0

ผลการสำรวจคณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ ถึงการเคยได้รับการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่อง EVM พบว่า ส่วนใหญ่คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ ไม่เคยเข้ารับการอบรมหรือประชุมสัมมนา มีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมา คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ เคยเข้ารับการอบรมหรือประชุม 1 ครั้ง จำนวน 37 คน



คิดเป็นร้อยละ 24.7 เคยเข้ารับการอบรมหรือประชุมสัมมนา 2 ครั้ง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 และคณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ เคยเข้ารับการอบรมหรือประชุมสัมมนา มากกว่า 2 ครั้งขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.0



ตารางที่ 5.4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไป ปี 2550

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	74	49.3
หญิง	76	50.7
รวม	150	100.0
2. อายุ		
ต่ำสุดจนถึง 40 ปี	38	25.3
41 – 50 ปี	80	53.4
51 ปี ขึ้นไป	32	21.3
รวม	150	100.0
3. การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	4.7
ปริญญาตรี	69	46.0
สูงกว่าปริญญาตรี	74	49.3
รวม	150	100.0
4. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง		
พนักงานต่ำกว่าระดับส่วน	46	30.7
ผู้จัดการส่วน/ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย	92	61.3
ผู้จัดการฝ่ายหรือสูงกว่าผู้จัดการฝ่าย	12	8.0
ขึ้นไป		
รวม	150	100.0
5. ประสบการณ์ด้านการเงินการบัญชี		
ไม่เกิน 5 ปี	57	38.0
ระหว่าง 6 - 10 ปี	39	26.0
มากกว่า 10 ปี	54	36.0
รวม	150	100.0

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. แหล่งการได้รับข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)		
1.1 อินเทอร์เน็ต	76	50.7
1.2 การเข้ารับการฝึกอบรม	82	54.7
1.3 หนังสือบันทึกสั่งการ/คำสั่งต่างๆ ของ กสท	90	60.0
1.4 หนังสือจากกระทรวงการคลัง/สทร.	38	25.3
1.5 สื่อมวลชนภายนอก กสท	41	27.3
1.6 เพื่อนร่วมงาน	30	20.0
7. การเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่อง EVM		
2.1 ไม่เคยเข้ารับการอบรมหรือประชุมสัมมนา	92	61.3
2.2 เคยเข้ารับการอบรมหรือประชุมสัมมนา 1 ครั้ง	37	24.7
2.3 เคยเข้ารับการอบรมหรือประชุมสัมมนา 2 ครั้ง	18	12.0
2.4 เคยเข้ารับการอบรมหรือประชุมสัมมนามากกว่า 2 ครั้ง	3	2.0
รวม	150	100.0

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

### 5.3 ผลการวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจ

ข้อมูลวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการและระบบ Balance Scorecard (BSC) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนคือตอบถูกให้ 1 คะแนน ตอบผิดให้ 0 คะแนน พบว่า ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งระดับความรู้ ความเข้าใจ ออกเป็น 3 ระดับคือความรู้ความเข้าใจน้อย คือ ได้คะแนนระหว่าง 0 - 10 คะแนน ความรู้ความเข้าใจปานกลาง คือ คะแนนระหว่าง 11 - 13 คะแนน และความรู้ความเข้าใจมาก คือคะแนนมากกว่า 14 คะแนนขึ้นไป ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 5.5

ผลการวิเคราะห์ พบว่า คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการและระบบ Balance Scorecard (BSC) อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 47.4 ส่วนที่มีความรู้ความเข้าใจระดับมาก มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 และมีความรู้ความเข้าใจระดับน้อย มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3

ตารางที่ 5.5 แสดงจำนวนและร้อยละของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการและระบบ BSC ในภาพรวม

ระดับความรู้ ความเข้าใจ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มีความรู้ความเข้าใจน้อย	32	21.3
มีความรู้ความเข้าใจปานกลาง	71	47.4
มีความรู้ความเข้าใจมาก	47	31.3
รวม	150	100.0

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

และเมื่อวิเคราะห์แยกรายละเอียดในแต่ละข้อเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการและระบบ BSC ในภาพรวม ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 5.6

ผลการวิเคราะห์พิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ปรากฏว่าคณะดำเนินงานและคณะทำงานย่อยมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ BSC ส่วนใหญ่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อแยกคะแนนคิดเป็นร้อยละของการตอบคำถามถูก ดังนี้

ตอบคำถามถูก ร้อยละ 90 ขึ้นไป มีจำนวน 9 ข้อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม เรียงตามลำดับของการตอบคำถามถูกจากร้อยละมากไปหาน้อย ดังนี้ คำถามข้อที่ว่าระบบ EVM เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มสู่ภาคปฏิบัติในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับมูลค่ากิจการในเชิงเศรษฐศาสตร์และให้ความสำคัญกับการบริหารทุนการดำเนินงาน มีผู้ตอบคำถามถูก จำนวน 147 ราย คิดเป็น ร้อยละ 98.0 ในคำถามข้อที่ว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอีกรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ตอบถูกจำนวน 145 ราย คิดเป็น ร้อยละ 96.7 ส่วนคำถามข้อที่ว่า BSC เป็นกระบวนการในวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมองคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการดำเนินงานและด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีการตอบถูกจำนวน 144 ราย คิดเป็น ร้อยละ 96.0 ในข้อที่ว่า การนำแนวคิดในเรื่องระบบ EVM มาใช้ร่วมกับแนวคิด BSC จะมีส่วนช่วยอย่างยิ่งในการลดข้อจำกัดของทั้งระบบ

EVM และระบบ BSC ได้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารให้ดียิ่งขึ้น ตอบถูก จำนวน 142 ราย คิดเป็น ร้อยละ 94.7 ข้อที่ว่าตามหลักเศรษฐศาสตร์นั้น ถ้าไรที่แท้จริง คือกำไรสุทธิที่หักค่าใช้จ่ายทุกอย่าง รวมทั้งการหักต้นทุนค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้นด้วย และข้อที่ว่า สคร. ต้องการนำระบบ EVM มาใช้ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจโดยมีเหตุผลคือ เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ตอบถูกจำนวน 139 ราย คิดเป็น ร้อยละ 92.7 ในคำถามข้อที่ว่า วิธีการในการเพิ่มมูลค่าองค์กรนั้นอาจแบ่งออกได้เป็น 3 วิธี คือ 1) การสร้างกำไรมากขึ้นโดยไม่ต้องใช้เงินทุนเพิ่มขึ้น 2) การใช้เงินทุนน้อยลง และ 3) การลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง ตอบถูกจำนวน 138 ราย คิดเป็น ร้อยละ 92.0 ในข้อที่ว่าสามารถใช้ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์มาเป็นตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการดำเนินงาน ทางด้านการเงิน ตอบถูกจำนวน 137 ราย คิดเป็น ร้อยละ 91.3 ข้อที่ว่า EVM คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ได้สนใจเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณา ยกเว้นเรื่อง รายรับและรายจ่ายเท่านั้น ภายใต้แนวคิด BSC ซึ่งเป็นคำถามเชิงลบ มีผู้ตอบแบบสอบถามตอบถูกจำนวน 136 ราย คิดเป็น ร้อยละ 90.7

ตอบคำถามถูก ระหว่างร้อยละ 80 – 90 มีจำนวน 1 ข้อ เรียงตามลำดับของการตอบคำถามถูกจากร้อยละมากไปหาน้อย ดังนี้ คำถามข้อที่ว่า สคร. กำหนดแนวทางการดำเนินงานในการนำระบบ EVM มาใช้ โดยรัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอนุมัติหลักการให้นำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ตอบถูกจำนวน 132 ราย คิดเป็น ร้อยละ 88.0

ตอบคำถามถูก ระหว่างร้อยละ 70 – 80 มีจำนวน 4 ข้อ เรียงตามลำดับของการตอบคำถามถูกจากร้อยละมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้อที่ว่า สามารถสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ได้ด้วยวิธีการลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานและภาษี , ลงทุนในโครงการต่าง ๆ ที่ให้ผลกำไรดำเนินงานหลังหักภาษีสูงกว่าต้นทุนเงินทุนที่เพิ่มขึ้น และดึงเงินทุนออกจากการดำเนินงานใดๆที่ต้นทุนเงินทุนที่ลดลงมีมูลค่าสูงกว่ากำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษีที่ลดลง มีการตอบถูกจำนวน 115 ราย คิดเป็น ร้อยละ 76.7 ส่วนข้อที่ว่า ถึงแม้ว่าแนวคิด BSC จะเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่ก็มีข้อจำกัดที่สำคัญบางประการ เช่น องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ BSC ที่แตกต่างกัน ในการตัดสินใจทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่สม่ำเสมอ ในการตัดสินใจทางธุรกิจ ตอบถูกจำนวน 114 ราย คิดเป็น ร้อยละ 76.0 ข้อที่ว่า การใช้ระบบ EVM ในการบริหารงาน อาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งในแง่แนวคิดและวิธีการในการคำนวณ และในข้อที่ว่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) = กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบ ต้นทุนของเงินทุน (NOPAT- WACC) ตอบถูกจำนวน 112 ราย คิดเป็น ร้อยละ 74.7

ตอบคำถามถูก น้อยกว่าร้อยละ 70 มีจำนวน 2 ข้อ เรียงตามลำดับของการตอบคำถาม ถูกจากร้อยละมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้อที่ว่า การวัดผลแบบ BSC จะแตกต่างจากการวัดผลโดยทั่วไป ขององค์กร ซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะผลประกอบการทางการเงินเท่านั้น โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามตอบ ถูกจำนวน 89 ราย คิดเป็น ร้อยละ 59.3 และคำถามที่มีผู้ตอบถูกน้อยที่สุดคือคำถามที่ว่า การวัด กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์สามารถทำได้โดยนำกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบด้วย ต้นทุน เงินทุนที่ใช้ไปเพื่อสร้างกำไรนั้น ๆ ตอบถูกจำนวน 88 ราย คิดเป็น ร้อยละ 58.7

ตารางที่ 5.6 แสดงจำนวนและร้อยละของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการและระบบ BSC แยกรายละเอียดแต่ละข้อ

คำถาม	ตอบถูก (ร้อยละ)	ตอบผิด (ร้อยละ)
1. EVM คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ได้สนใจนำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณา ยกเว้นเรื่องรายรับและรายจ่ายเท่านั้น	136 (90.7)	14 (9.3)
2. ระบบ EVM เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มสู่ภาคปฏิบัติในองค์กรโดยให้ความสำคัญกับมูลค่ากิจการในเชิงเศรษฐศาสตร์ และให้ความสำคัญกับการบริหารทุนการดำเนินงาน	147 (98.0)	3 (2.0)
3. การวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์สามารถทำได้โดยนำกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบด้วย ต้นทุนเงินทุนที่ใช้ไปเพื่อสร้างกำไรนั้นๆ	88 (58.7)	62 (41.3)
4. ตามหลักเศรษฐศาสตร์นั้น กำไรที่แท้จริง คือกำไรสุทธิที่หักค่าใช้จ่ายทุกอย่าง รวมทั้งการหักต้นทุนค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้นด้วย	139 (92.7)	11 (7.3)
5. กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์(EVA) = กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบ ต้นทุนของเงินทุน (NOPAT- WACC)	112 (74.7)	38 (25.3)
6. สามารถสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ได้ด้วยวิธีการลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานและภาษี, ลงทุนในโครงการต่างๆ ที่ให้ผลกำไรดำเนินงานหลังหักภาษีสูงกว่าต้นทุนเงินทุนที่เพิ่มขึ้น และดึงเงินทุนออกจากกิจการดำเนินงานใดๆที่ต้นทุนเงินทุนที่ลดลงมีมูลค่าสูงกว่ากำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษีที่ลดลง	115 (76.7)	35 (23.3)
7. การใช้ระบบ EVM ในการบริหารงาน อาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งในแง่แนวคิดและวิธีการในการคำนวณ	112 (74.7)	38 (25.3)
8. วิธีการในการเพิ่มมูลค่าองค์กรนั้นอาจแบ่งออกได้เป็น 3 วิธี คือ 1) การสร้างกำไรมากขึ้นโดยไม่ต้องใช้เงินทุนเพิ่มขึ้น 2) การใช้เงินทุนน้อยลง และ 3) การลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง	138 (92.0)	12 (8.0)

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

ตารางที่ 5.6 (ต่อ)

ข้อความ	ตอบถูก (ร้อยละ)	ตอบผิด (ร้อยละ)
9. สคร. ต้องการนำระบบ EVM มาใช้ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยมี เหตุผลคือเพิ่มประสิทธิภาพของของการบริหารงานรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบประเมินผล งานรัฐวิสาหกิจ	139 (92.7)	11 (7.3)
10. สคร. กำหนดแนวทางการดำเนินงานในการนำระบบ EVM มาใช้ โดย รัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอนุมัติหลักการให้ นำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร	132 (88.0)	18 (12.0)
11. Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอีก รูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางใน ปัจจุบัน	145 (96.7)	5 (3.3)
12. BSC เป็นกระบวนการในวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพื่อ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยพิจารณาการวัดผล การดำเนินงานใน 4 มุมมองคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ดำเนินงานและด้านการเรียนรู้และพัฒนา	144 (96.0)	6 (4.0)
13. การวัดผลแบบ BSC จะแตกต่างจากการวัดผลโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่ง มุ่งเน้นเฉพาะผลประกอบการทางการเงินเท่านั้น	89 (59.3)	61 (40.7)
14. ถึงแม้ว่าแนวคิด BSC จะเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่ก็มีข้อจำกัดที่ สำคัญบางประการ เช่น องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ BSC ที่แตกต่างกัน ในการตัดสินใจทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่สม่ำเสมอ ในการตัดสินใจทางธุรกิจ	114 (76.0)	36 (24.0)
15. การนำแนวคิดในเรื่องระบบ EVM มาใช้ร่วมกับแนวคิด BSC จะมีส่วน ช่วยอย่างยิ่งในการลดข้อจำกัดของทั้งระบบ EVM และระบบ BSC ได้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารให้ดียิ่งขึ้น	142 (94.7)	8 (5.3)
16. สามารถใช้คำกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ มาเป็นตัวชี้วัดหลักในการวัดผล การดำเนินงานทางการเงิน ภายใต้แนวคิด BSC	137 (91.3)	13 (8.7)

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550



#### 5.4 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติต่อความพร้อมในการนำ ระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิง

เศรษฐศาสตร์(EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน)

ทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) ที่มีองค์ประกอบ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารและการจัดการ และด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตาราง 5.7

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมของความพร้อม ในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ ที่มีองค์ประกอบ ทั้งหมด 5 ด้าน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเรียงตามลำดับ พบว่าด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ และด้านงบประมาณ มีคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมอยู่ในระดับน้อย โดยมีคะแนนคือ ร้อยละ 72.00 และร้อยละ 43.33 ตามลำดับ ส่วนที่มีคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านบุคลากรและด้านการบริหารจัดการ มีคะแนนเท่ากัน คือ ร้อยละ 51.33 ส่วนด้านวัสดุอุปกรณ์ มีคะแนนร้อยละ 43.33

ตารางที่ 5.7 แสดงคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ ในภาพรวมและแยกรายละเอียดแต่ละด้าน

ความพร้อมในด้านต่างๆ	ผลรวมคะแนน (ร้อยละ)			รวม
	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	
1. ด้านบุคลากร	20 (13.33)	77 (51.33)	53 (35.33)	ปานกลาง
2. ด้านวัสดุอุปกรณ์	27 (18.00)	65 (43.33)	58 (38.67)	ปานกลาง
3. ด้านงบประมาณ	22 (14.66)	63 (42.00)	65 (43.33)	น้อย
4. ด้านบริหารและการจัดการ	17 (11.33)	77 (51.33)	56 (37.33)	ปานกลาง
5. ด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์	5 (3.33)	37 (24.67)	108 (72.00)	น้อย

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

5.4.1 ความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)มาใช้ในการบริหารจัดการ ในด้านบุคลากร ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏ ในตาราง 5.8

ผลการวิเคราะห์ พบว่าคณะดำเนินงานและคณะทำงานย่อยมีความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM)มาใช้ในการบริหารจัดการ พิจารณาเป็นรายข้อตามความพร้อม เรียงตามคะแนนที่ได้รับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ข้อที่มีคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมระดับปานกลางมากที่สุดในด้านบุคลากร มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ของคณะทำงานย่อย มีคะแนนร้อยละ 70.7 ข้อที่ว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard(BSC) ของคณะทำงานดำเนินการ มีคะแนนร้อยละ 68.7 คำถามที่ว่าความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ EVM ของคณะทำงานย่อย มีคะแนนร้อยละ 51.3 และ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ EVM ของคณะทำงานดำเนินการ มีคะแนนร้อยละ 48.0

ข้อที่มีคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมระดับน้อยมากที่สุดในด้านบุคลากร มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่คำถามที่ว่าประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงเศรษฐศาสตร์และการเงินของคณะทำงานย่อย มีคะแนนร้อยละ 52.0 ส่วนคำถามที่ว่าประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงเศรษฐศาสตร์และการเงินของคณะทำงานดำเนินการฯและคำถามที่ว่า ปริมาณความพร้อมของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการ ทั้ง 2 ข้อมีคะแนนเท่ากัน คือ มีคะแนนร้อยละ 49.3

ตารางที่ 5.8 แสดงคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ  
ในด้านบุคลากร

ความพร้อมในด้านบุคลากร	ผลรวมคะแนน (ร้อยละ)			ระดับความพร้อม
	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	
1. ปริมาณความพร้อมของบุคลากรที่มีส่วน เกี่ยวข้องในการดำเนินการ	25 (16.7)	51 (34.0)	74 (49.3)	น้อย
2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัด การ EVM ของคณะทำงานดำเนินการฯ	26 (17.3)	72 (48.0)	52 (34.7)	ปานกลาง
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัด การ EVM ของคณะทำงานย่อย ๆ	30 (20.0)	77 (51.3)	43 (28.7)	ปานกลาง
4. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ของคณะทำงานดำเนิน การฯ	20 (13.3)	103 (68.7)	27 (18.0)	ปานกลาง
5. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ของคณะทำงานย่อย ๆ	20 (13.3)	106 (70.7)	24 (16.0)	ปานกลาง
6. ประสบการณ์ในการบริหารจัดการเชิง เศรษฐศาสตร์และการเงินของคณะทำงาน ดำเนินการฯ	10 (6.7)	66 (44.0)	74 (49.3)	น้อย
7. ประสบการณ์ในการบริหารจัดการเชิง เศรษฐศาสตร์และการเงินของคณะทำงาน ย่อย ๆ	10 (6.7)	62 (41.3)	78 (52.0)	น้อย

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

5.4.2 ความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM)  
มาใช้ในการบริหารจัดการ ในด้านวัตถุประสงค์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏ ในตาราง 5.9

ผลการวิเคราะห์ พบว่าคณะดำเนินงานและคณะทำงานย่อยมีความพร้อมในการนำระบบ  
บริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM)มาใช้ในการบริหารจัดการ ในด้านวัตถุประสงค์  
โดยพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงตามคะแนนที่ได้รับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ข้อที่มีคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมระดับปานกลางมากที่สุด ในด้านวัสดุอุปกรณ์ มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ว่า ปริมาณหรือความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสนับสนุนการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท มีคะแนนร้อยละ 48.0 รองลงมาเป็นคำถามที่ว่า ปริมาณข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอต่อการสนับสนุน ในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท มีคะแนนร้อยละ 44.7 และ ความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของข้อมูลเพียงพอต่อการสนับสนุนในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ ของ กสท มีคะแนนร้อยละ 43.3

ข้อที่มีคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมระดับน้อยมากที่สุดในวัสดุอุปกรณ์ จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ คำถามที่ว่าความครบถ้วนของข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอต่อการสนับสนุนใน การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท มีคะแนนร้อยละ 44.0

ตารางที่ 5.9 แสดงคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ ในด้านวัสดุอุปกรณ์

ความพร้อมในด้านด้านวัสดุอุปกรณ์	ผลรวมคะแนน (ร้อยละ)			ระดับความพร้อม
	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	
1. ปริมาณข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอต่อการสนับสนุนในการนำระบบEVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท	25 (16.7)	67 (44.7)	58 (38.6)	ปานกลาง
2. ความครบถ้วนของข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอต่อการสนับสนุนใน การนำระบบEVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท	28 (18.7)	56 (37.3)	66 (44.0)	น้อย
3. ความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของข้อมูลเพียงพอต่อการสนับสนุนในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ ของ กสท	26 (17.3)	65 (43.3)	59 (39.3)	ปานกลาง
4. ปริมาณหรือความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสนับสนุนการนำระบบEVM มาใช้ในการบริหาร จัดการของกสท	27 (18.0)	72 (48.0)	51 (34.0)	ปานกลาง

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

5.4.3 ความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ ในด้านงบประมาณ ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏ ในตาราง 5.10

ผลการวิเคราะห์ พบว่าคณะดำเนินงานและคณะทำงานย่อยมีความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM)มาใช้ในการบริหารจัดการ ในด้านงบประมาณ โดยพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงตามคะแนนที่ได้รับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ชื่อที่มีคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมระดับปานกลางมากที่สุด ในด้านงบประมาณ จำนวน 2 ชื่อ ได้แก่ ชื่อที่ว่า แผนงานตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณ ในการดำเนินการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร มีคะแนน ร้อยละ 47.4 และคำถามที่ว่า แผนการจัดงบประมาณสนับสนุนอุปกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร มีคะแนนร้อยละ 44.0

ชื่อที่มีคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมระดับน้อยมากที่สุดในด้านงบประมาณ มีจำนวน 2 ชื่อ ได้แก่คำถามที่ว่า แผนการบริหารงบประมาณในการฝึกอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ EVM & BSC และคำถามที่ว่า งบประมาณในการฝึกอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ EVM & BSC มีคะแนนร้อยละ 48.0 และ 44.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.10 แสดงคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ  
ในด้านงบประมาณ

ความพร้อมในด้านงบประมาณ	ผลรวมคะแนน (ร้อยละ)			ระดับความ พร้อม
	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	
1. งบประมาณในการฝึกอบรม ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ EVM & BSC	26 (17.3)	58 (38.7)	66 (44.0)	น้อย
2. แผนการบริหารงบประมาณในการฝึกอบรม ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ EVM & BSC	21 (14.0)	57 (38.0)	72 (48.0)	น้อย
3. แผนการจัดงบประมาณสนับสนุนอุปกรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการนำ ระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ องค์กร	23 (15.3)	66 (44.0)	61 (40.7)	ปานกลาง
4. แผนงานตรวจสอบ ติดตามการใช้งบ ประมาณ ในการดำเนินการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร	17 (11.3)	71 (47.4)	62 (41.3)	ปานกลาง

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

5.4.4 ความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM)  
มาใช้ในการบริหารจัดการ ในด้านบริหารและการจัดการ ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏ ในตาราง  
5.11

ผลการวิเคราะห์ พบว่าคณะดำเนินงานและคณะทำงานย่อยมีความพร้อมในการนำระบบ  
บริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM)มาใช้ในการบริหารจัดการ ด้านบริหารและการ  
จัดการ โดยพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามคะแนนที่ได้รับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ข้อที่มีคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมระดับปานกลางมากที่สุด ในด้านบริหารและการ  
จัดการ มีจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ว่าคณะทำงานย่อยๆ ได้มีการสรุปปัญหา อุปสรรคในการ  
ปฏิบัติงานให้คณะทำงานดำเนินการฯทราบเป็นประจำ มีคะแนน ร้อยละ 62.7 คำถามที่ว่า มีแผนงาน  
การจัดระบบประเมินผลการดำเนินการต่อการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

เป็นประจำ มีคะแนนร้อยละ 62.0 คำถามที่ว่า คณะทำงานดำเนินการฯได้เข้ามาช่วยเหลือแก้ไข ปัญหาให้ คณะทำงานย่อยๆ เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และคำถามที่ว่า คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มี การนำเสนอแผนการดำเนินการฯ ต่อคณะกรรมการ กสท อนุมัติเรียบร้อยแล้วพร้อมทั้งได้ติดตามให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และได้รายงานต่อคณะผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ มีคะแนนเท่ากับ คือ ร้อยละ 56.0 ส่วนคำถามคณะทำงานย่อยๆ ได้มีการจัดประชุม ดำเนินการอย่างต่อเนื่องทันเวลา ตามกรอบของ สคร. มีคะแนนร้อยละ 53.4 คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการพัฒนาระบบวัดผลโดย การคำนวณค่า EVA มีคะแนนร้อยละ 50.7 คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการเตรียมความพร้อมใน การวางแผนการดำเนินการในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริการองค์กร ตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด มีคะแนนร้อยละ 48.0 กสท ได้มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานย่อยๆ ในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริการองค์กรครอบคลุมทุกหน่วยงานแล้ว มีคะแนนร้อยละ 46.7 กสท ได้มีการ ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการฯในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริการองค์กร ครอบคลุมทุกหน่วยงานแล้ว มีคะแนนร้อยละ 46.0 และคำถามสุดท้ายมีความพร้อมระดับปานกลาง มากที่สุดคือ คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบ EVM โดย จัดการฝึกอบรมแก่ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบบริหารมูลค่าการ มีคะแนนร้อยละ 43.3

ข้อที่มีคะแนนที่สอดคล้องกับความพร้อมระดับน้อยมากที่สุด ในด้านบริหารและการจัดการ มีจำนวน 1 ข้อ คือ คำถามที่ว่า คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการสร้างความเข้าใจ เบื้องต้นเกี่ยวกับ ระบบ EVM โดยจัดการฝึกอบรมแก่คณะทำงานเรื่องเกี่ยวกับการวัดผล EVA โดยละเอียด มีคะแนน ร้อยละ 43.3

ตารางที่ 5.11 แสดงคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ  
ในด้านการบริหารและการจัดการ

ความพร้อมในด้านการบริหารและการจัดการ	ผลรวมคะแนน (ร้อยละ)			ระดับความ พร้อม
	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	
1. กสทได้มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริการองค์กร ครอบคลุมทุกหน่วยงานแล้ว	20 (13.3)	69 (46.0)	61 (40.7)	ปานกลาง
2. กสท ได้มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริการองค์กรครอบคลุมทุกหน่วยงานแล้ว	20 (13.3)	70 (46.7)	60 (40.0)	ปานกลาง
3. คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการเตรียมความพร้อมในการวางแผนการดำเนินการในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริการองค์กร ตามเกณฑ์ที่ สคร.กำหนด	22 (14.7)	72 (48.0)	56 (37.3)	ปานกลาง
4. คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการสร้างความเข้าใจ เบื้องต้น เกี่ยวกับระบบ EVM โดยจัดการฝึกอบรมแก่ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบบริหารมูลค่าการคำนวณวัดผล EVA และแนวคิดระบบ BSC	28 (18.7)	65 (43.3)	57 (38.0)	ปานกลาง
5. คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการสร้างความเข้าใจ เบื้องต้น เกี่ยวกับระบบ EVM โดยจัดการฝึกอบรมแก่คณะทำงานเรื่องเกี่ยวกับการวัดผล EVA โดยละเอียด	27 (18.0)	58 (38.7)	65 (43.3)	น้อย
6. คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการพัฒนาระบบวัดผล โดยการ คำนวณค่า EVA	15 (10.0)	76 (50.7)	59 (39.3)	ปานกลาง

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550



ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

ความพร้อมในด้านการบริหารและการจัดการ	ผลรวมคะแนน (ร้อยละ)			ระดับความพร้อม
	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	
7. คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการนำเสนอแผนการดำเนินการฯ ต่อคณะกรรมการ กสท อนุมัติเรียบร้อยแล้วพร้อมทั้งได้ติดตามให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และได้รายงาน ต่อคณะผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	16 (10.7)	84 (56.0)	50 (33.3)	ปานกลาง
8. คณะทำงานย่อยฯ ได้มีการจัดประชุม ดำเนินการอย่างต่อเนื่องทันเวลาตามกรอบของสคร.	14 (9.3)	80 (53.4)	56 (37.3)	ปานกลาง
9. คณะทำงานย่อยฯ ได้มีการสรุปปัญหาอุปสรรคในการ ปฏิบัติงานให้คณะทำงานดำเนินการฯ ทราบเป็นประจำ	9 (6.0)	94 (62.7)	47 (31.3)	ปานกลาง
10. คณะทำงานดำเนินการฯ ได้เข้ามาช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้ คณะทำงานย่อยฯ เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง	12 (8.0)	84 (56.0)	54 (36.0)	ปานกลาง
11. มีแผนงานการจัดระบบประเมินผลการดำเนินการต่อการนำ ระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท เป็นประจำ	9 (6.0)	93 (62.0)	48 (32.0)	ปานกลาง

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

5.4.5 ความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ ในด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตาราง 5.12

ผลการวิเคราะห์ พบว่าคณะดำเนินงานและคณะทำงานย่อยมีความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ ในด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ ส่วนใหญ่คิดว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับน้อย ทั้งหมด 5 ข้อย่อยของแบบสอบถาม โดยข้อที่ว่า แผนงานการประชาสัมพันธ์ในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท มีคะแนนร้อยละ 82.7 คำถามที่ว่า การจัดประชุมชี้แจง การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท มีคะแนนร้อยละ 73.7 ข้อที่ว่าแผนงานการสำรวจข้อมูลการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท มีคะแนนร้อยละ 72.7 ส่วนคำถาม แผนการดำเนินงานจัดให้มีเจ้าภาพเป็นศูนย์ข่าวสารและประชาสัมพันธ์การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท มีคะแนนร้อยละ 71.3 และคำถามที่ว่า การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบ มีคะแนนร้อยละ 60.7

ตารางที่ 5.12 แสดงคะแนนทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ  
 ในด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์

ความพร้อมในการประสานงานและ ประชาสัมพันธ์	ผลรวมคะแนน (ร้อยละ)			ระดับความ พร้อม
	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	
1. แผนงานการสำรวจข้อมูล การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท	6 (4.0)	35 (23.3)	106 (72.7)	น้อย
2. การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่รับผิดชอบ	6 (4.0)	53 (35.3)	91 (60.7)	น้อย
3. แผนงานการประชาสัมพันธ์ ในการนำ ระบบEVM มาใช้ใน การบริหารจัดการของ กสท	6 (4.0)	20 (13.3)	124 (82.7)	น้อย
4. การจัดประชุม ชี้แจง การนำระบบEVM มา ใช้ในการบริหารจัดการของ กสท	5 (3.3)	35 (23.3)	110 (73.3)	น้อย
5. แผนการดำเนินงานจัดให้มีเจ้าภาพเป็นศูนย์ ข่าวสารและประชาสัมพันธ์การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ ของ กสท	0 (0)	43 (28.7)	107 (71.3)	น้อย

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

### 5.5 ผลการวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

เป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น ในเรื่องการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ ว่ามีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง อย่างไร พร้อมทั้งให้ระบุสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ดังมีรายละเอียดของคำถามแต่ละข้อดังนี้

มีผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจำนวน 89 ราย ไม่แสดงความคิดเห็นจำนวน 61 ราย จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 150 ราย คิดเป็นผู้แสดงความคิดเห็น ร้อยละ 59.33 ผู้แสดงความคิดเห็น ร้อยละ 40.67 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 5.13

ตารางที่ 5.13 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้ตอบ/ไม่ตอบคำถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. แสดงความคิดเห็น	89	59.33
2. ไม่แสดงความคิดเห็น	61	40.67
รวม	150	100

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

5.5.1 จากคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นถึง ปัญหาอุปสรรคในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

มีผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น จำนวน 81 ราย จากจำนวนผู้ที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 89 ราย คิดเป็นร้อยละ 91.01 โดยแยกรายละเอียดของความคิดเห็น เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 5.14

5.5.1.1 เรื่องการประชาสัมพันธ์และการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับเพื่อให้รับรู้เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ EVM มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ยังไม่ทั่วถึงและน้อยเกินไปทั้งนี้เพื่อให้แผนการดำเนินงานสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 21 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 81 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.93

5.5.1.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคลากรภายในองค์กร ยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบของ EVM อยู่มาก โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 17 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 81 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.99

5.5.1.3 การสร้างความสนใจไม่มี ทำให้พนักงานบางส่วนไม่เห็นประโยชน์ และความสำคัญของการนำระบบ EVM มาใช้ และขาดแผนการดำเนินงานที่ดี โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 14 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 81 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.28

5.5.1.4 ผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้ให้ความสนใจ EVM อย่างจริงจัง ถึงแม้ว่าจะได้มอบหมายให้คณะทำงานแล้ว นอกจากนั้นปัญหาการสื่อสารในองค์กร ปัญหาจากภาวะผู้นำ ปัญหาจากกระบวนการประสานงาน ระหว่างฝ่ายในองค์กรและความรู้ประสบการณ์ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบ EVM โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 11 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 81 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.58

5.5.1.5 มีกิจกรรมที่น้อยเกินไปเกี่ยวกับเรื่อง EVM โดยระบบการจัดการข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ EVM ยังเป็นระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งปัจจุบันยังไม่สามารถหา

ต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมภายในองค์กรอย่างแท้จริง โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 8 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 81 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.88

5.5.1.6 ความไม่พร้อมของบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์กร กสท เองก็ส่งผลให้ระบบ EVM อาจไม่เกิดผลสำเร็จกับองค์กร โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 6 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 81 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.41

5.5.1.7 อื่นๆ เช่น ยังไม่มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน (Action Plan) รวมทั้งการมีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอในด้านการฝึกอบรมหรือการสัมมนา โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 4 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 81 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.94

ตารางที่ 5.14 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาและอุปสรรค ในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

ปัญหาและอุปสรรค	จำนวน	ร้อยละ
1. เรื่องการประชาสัมพันธ์ และการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รับรู้เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ EVM มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรยังไม่ทั่วถึง และน้อยเกินไป ทั้งนี้เพื่อให้แผนการดำเนินงานสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	21	25.93
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคลากรภายในองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบของ EVM อยู่มาก	17	20.99
3. การสร้างความสนใจไม่มี ทำให้พนักงานบางส่วนไม่เห็นประโยชน์และความสำคัญของการนำระบบ EVM มาใช้และขาดแผนการดำเนินงานที่ดี	14	17.28
4. ผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้ให้ความสนใจ EVM อย่างจริงจัง ถึงแม้ว่าจะได้มอบหมายให้คณะทำงานแล้ว นอกจากนั้น ปัญหาการสื่อสารในองค์กร ปัญหาจากภาวะผู้นำ ปัญหาจากกระบวนการประสานงานระหว่างฝ่ายในองค์กรและความรู้ประสบการณ์ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบ EVM	11	13.58
5. มีกิจกรรมที่น้อยเกินไปเกี่ยวกับเรื่อง EVM โดยระบบการจัดการข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ EVM ยังเป็นระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพรวมทั้งปัจจุบัน ยังไม่สามารถหาต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมภายในองค์กรอย่างแท้จริง	8	9.88

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

ตารางที่ 5.14 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาและอุปสรรค ในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	จำนวน	ร้อยละ
6. ความไม่พร้อมของบุคลากร และหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์กร กสท เอง ก็ส่งผลให้ระบบ EVM อาจไม่เกิดผลสำเร็จกับองค์กร	6	7.41
7. อื่นๆ เช่น ยังไม่มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน (Action Plan) รวมทั้งการมีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอในด้านการฝึกอบรมหรือการสัมมนา	4	4.94
รวม	81	100

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

5.5.2 จากคำถามถึงแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

มีผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น จำนวน 68 ราย จากจำนวนผู้ที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 89 ราย คิดเป็นร้อยละ 76.40 โดยแยกรายละเอียดของความคิดเห็น เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 5.15

5.5.2.1 เร่งการประชาสัมพันธ์ และจัดการอบรมให้พนักงานทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบ EVM อย่างชัดเจนทั้งองค์กร รวมทั้งมีการสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความจำเป็นที่จะนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 25 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.76

5.5.2.2 คณะกรรมการฯและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ควรที่จะมีความรู้และวิธีการเป็นอย่างดี พร้อมทั้งให้ความสนใจและสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเต็มที่ ตลอดจนมีการปรับปรุงกลยุทธ์และเป้าหมายให้ชัดเจน โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 11 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.18

5.5.2.3 ให้มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเรื่องต้นทุนของเงินทุนจะต้องชัดเจน โดยการนำ Transfer Pricing หาต้นทุนของหน่วยงานภายในได้ทั้งหมด โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 9 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.24

5.5.2.4 ควรจัดหาบริษัทที่ปรึกษามาช่วยงาน โดยคัดเลือกจากบริษัทที่มีประสบการณ์เรื่องนี้เป็นอย่างดีและเคยมีประวัติที่เคยเป็นที่ปรึกษาให้หน่วยงานอื่นๆมาก่อน โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 8 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.76

5.5.2.5 ในการปรับโครงสร้างองค์กร ควรที่จะคำนึงถึงความสอดคล้องในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท ด้วย โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 7 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.29

5.5.2.6 ควรจะมีการจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ มาบรรยายให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีความรู้ความเข้าใจในระบบ EVM อย่างง่าย ๆ และครอบคลุมทุกประเด็น โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 5 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.35

5.5.2.7 อื่นๆ เช่น ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในด้านเศรษฐศาสตร์อย่างเพียงพอและให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 3 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.41



ตารางที่ 5.15 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทาง  
แก้ไขปัญหาอุปสรรคในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

แนวทางแก้ไขปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
1. เร่งการประชาสัมพันธ์ และจัดการอบรมให้พนักงานทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบ EVM อย่างชัดเจนทั้งองค์กร รวมทั้งมีการสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความจำเป็นที่จะนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง	25	36.76
2. คณะกรรมการฯและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ควรที่จะมีความรู้และวิธีการเป็นอย่างดี พร้อมทั้งให้ความสนใจและสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเต็มที่ ตลอดจนมีการปรับปรุงกลยุทธ์และเป้าหมายให้ชัดเจน	11	16.18
3. ให้มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเรื่องต้นทุนของเงินทุนจะต้องชัดเจน โดยการทำให้ Transfer Pricing หาดัชนีทุนของหน่วยงานภายในได้ทั้งหมด	9	13.24
4. ควรจัดหาบริษัทที่ปรึกษามาช่วยงาน โดยคัดเลือกจากบริษัทที่มีประสบการณ์เรื่องนี้เป็นอย่างดีและเคยมีประวัติที่เคยเป็นที่ปรึกษาให้หน่วยงานอื่นๆมาก่อน	8	11.76
6. ควรจะมีการจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้มาบรรยายให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีความรู้ความเข้าใจในระบบ EVM อย่างง่าย ๆ และครอบคลุมทุกประเด็น	5	7.35
7. อื่น ๆ เช่น ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในด้าน เศรษฐศาสตร์อย่างเพียงพอ และให้มีการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	3	4.41
รวม	68	100

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

5.5.3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

มีผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น จำนวน 32 ราย จากจำนวนผู้ที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 89 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.96 โดยแยกรายละเอียดของความคิดเห็นเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 5.16

5.5.3.1 ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานระดับปฏิบัติการ ทราบอย่างทั่วถึงในเรื่องของ ข้อมูลเกี่ยวกับระบบ EVM และ BSC เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจให้มากขึ้นและอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงข้อดีในการนำระบบ EVM มาใช้งาน เพราะว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับ กสท รวมทั้งให้มีการเผยแพร่ใน Intranet ขององค์กรด้วย โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 16 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.0

5.5.3.2 กสท ต้องดำเนินการตามที่ สคร. กำหนด ได้แก่ การประเมินการเตรียมความพร้อม การนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์เชื่อมโยงกับระบบ BSC การจัดการความก้าวหน้าของผลงานเทียบกับปีที่ผ่านมา และความก้าวหน้าของผลงาน EVM เชื่อมโยงกับการกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหาร โดยฝ่ายบริหารควรกำหนดเป้าหมายที่จะรับผิดชอบในการนำระบบ EVM มาใช้งานให้ชัดเจน ตลอดจนควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 9 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.13

5.5.3.3 ควรจัดหาระบบ Software ที่มีความสะดวกง่ายต่อการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตลอดจนเป็นการลดเวลาทำงานอันจะนำมาสู่การประหยัดของหน่วยงาน โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 4 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.5

5.5.3.4 อื่นๆ เช่น ก่อนนำระบบใดๆมาใช้ในองค์กรนั้น ๆ ควรจัดอบรมประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงานให้พนักงานได้รับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง นอกจากนั้นควรให้พนักงานและผู้บริหาร เข้าใจเรื่องต้นทุนค่าเสียโอกาสเป็นลำดับแรก ก่อนจะใช้ระบบ EVM อย่างเต็มระบบ โดยมีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 3 ราย จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.37

ตารางที่ 5.16 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  
เกี่ยวกับการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน	ร้อยละ
1. ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานระดับปฏิบัติการทราบอย่างทั่วถึง ในเรื่องของ ข้อมูลเกี่ยวกับระบบ EVM และ BSC เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจให้มากขึ้น และอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงข้อดีในการนำระบบ EVM มาใช้งาน เพราะว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับ กสท รวมทั้งให้มีการเผยแพร่ใน Intranet ขององค์กรด้วย	16	50.0
2. กสท ต้องดำเนินการตามที่ สคร. กำหนด ได้แก่ การประเมินการเตรียมความพร้อม การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์เชื่อมโยงกับระบบ BSC การจัดการความก้าวหน้าของผลงานเทียบกับปีที่ผ่านมา และความก้าวหน้าของผลงาน EVM เชื่อมโยงกับการกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหาร โดยฝ่ายบริหารควรกำหนดเป้าหมายที่จะรับผิดชอบในการนำระบบ EVM มาใช้งานให้ชัดเจน ตลอดจนควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	9	28.13
3. ควรจัดหาระบบ Software ที่มีความสะดวกต่อการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตลอดจนเป็นการลดเวลาทำงานอันจะนำมาสู่การประหยัดของหน่วยงาน	4	12.5
4. อื่นๆ เช่น ก่อนนำระบบใดๆมาใช้ในองค์กรนั้น ๆ ควรจัดอบรม ประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงานให้พนักงานได้รับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง นอกจากนั้นควรให้พนักงานและผู้บริหาร เข้าใจเรื่องต้นทุนค่าเสียโอกาสเป็นลำดับแรก ก่อนจะใช้ระบบ EVM อย่างเต็มระบบ	3	9.37
รวม	32	100

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

## 5.6 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ข้อมูล

วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลกับทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) ใน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวัตถุประสงค์ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารและการจัดการ และด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์และได้ผลการทดสอบความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ที่ 1 ระดับการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่องระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ที่แตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความพร้อมต่อการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างระดับการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนา กับทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยใช้ค่า ไคว-สแควร์ (Chi-Square) ตามตารางที่ 5.17

นำปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลด้านการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนา ของคณะดำเนินงานและคณะทำงานย่อย มาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ไม่เคยได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือประชุมสัมมนา กับกลุ่มที่เคยได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือประชุมสัมมนา ตั้งแต่ 1 ครั้งขึ้นไปมาทดสอบความสัมพันธ์กับ ทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ ที่ได้แบ่งระดับความพร้อมออกเป็น 3 ระดับ โดยมีเกณฑ์จากคะแนน จำนวน 31 ข้อ คือ ได้ 31- 50 คะแนน หมายถึง มีความพร้อมระดับต่ำ ได้ 51-70 คะแนน หมายถึง มีความพร้อมระดับปานกลางและได้คะแนนตั้งแต่ 70 คะแนนขึ้นไปหมายถึงมีความพร้อมระดับสูง ด้วยวิธีการทางสถิติกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ปรากฏผลดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างระดับการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนา กับทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในการบริหารจัดการ พบว่า ค่าทางสถิติ โดยใช้ค่าไคว-สแควร์ (Chi-Square) จำนวนค่าสถิติทดสอบ ได้ค่า Pearson Chi-Square = 9.230 และได้ค่า Asymp. Sig.(2-sided) เท่ากับ .010 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด = .05 จึงเป็นการยอมรับความสัมพันธ์ กล่าวคือ ระดับการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่องระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ที่แตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในการบริหารจัดการแตกต่างกัน

ตารางที่ 5.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนากับทัศนคติ  
ต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้  
ในการบริหารจัดการ

ระดับการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนา	ระดับความพร้อม			รวม
	น้อย	ปานกลาง	มาก	
1. ไม่เคยเข้าร่วม	53 (35.3 %)	33 (22.0 %)	6 (4.0 %)	92 (61.3 %)
2. เคยเข้าร่วมตั้งแต่ 1 ครั้งขึ้นไป	32 (21.3 %)	13 (8.7 %)	13 (8.7 %)	58 (38.7 %)
รวม	85 (56.7 %)	46 (30.7 %)	19 (12.7 %)	150 (100 %)

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.230 <sup>a</sup>	2	.010
Likelihood Ratio	9.102	2	.011
Linear-by-Linear Association	2.375	1	.123
N of Valid Cases	150		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.35.

ความสัมพันธ์ที่ 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์และระบบ Balance Scorecard ที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างความรู้ความเข้าใจกับทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยการใช้ค่าไคว-สแควร์ (Chi-Square) ตามตารางที่ 5.18

นำปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการและระบบ Balance Scorecard โดยการวัดความรู้จากผู้ตอบแบบสอบถาม แล้วนำคะแนนที่ได้มาแบ่งระดับความรู้ความเข้าใจ ออกเป็น 2 ระดับ จากจำนวน 16 ข้อ คือ รวมคะแนนที่ได้ 0-10 คะแนนและได้ 11-13 คะแนน เป็น 1 กลุ่ม ซึ่งหมายถึง มีความรู้ความเข้าใจต่ำถึงปานกลาง และได้คะแนนตั้งแต่ 14 คะแนนขึ้นไป หมายถึงมีความรู้ความเข้าใจสูง เพื่อให้ข้อมูลจำนวนค่าหรือความถี่ที่คาดหวัง (Expected Frequency) มีค่าน้อยกว่า 5 ที่จะทำให้การสรุปผลมีความคลาดเคลื่อนสูง มาทดสอบความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ ด้วยวิธีการทางสถิติกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ปรากฏผลดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับความรู้ความเข้าใจกับความพร้อมการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ พบว่า ค่าทางสถิติโดยใช้ค่าไคว-สแควร์ (Chi-Square) คำนวณค่าสถิติทดสอบ ได้ค่า Pearson Chi-Square = 1.842 และได้ค่า Asymp. Sig.(2-sided) เท่ากับ .398 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด = .05 จึงเป็นการปฏิเสธความสัมพันธ์ กล่าวคือ ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์และระบบ Balance Scorecard ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ

ตารางที่ 5.18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรู้ความเข้าใจกับทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ

ระดับความรู้ความเข้าใจ	ระดับความพร้อม			รวม
	น้อย	ปานกลาง	มาก	
1. ระดับต่ำถึงปานกลาง	40 (26.7 %)	16 (10.7 %)	8 (5.3 %)	64 (42.7 %)
2. ระดับรู้มาก	45 (30.0 %)	30 (20.0 %)	11 (7.3 %)	86 (57.3 %)
รวม	85 (56.7 %)	46 (30.7 %)	19 (12.7 %)	150 (100 %)

ที่มา : จากการสำรวจ ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2550

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.842 <sup>a</sup>	2	.398
Likelihood Ratio	1.861	2	.394
Linear-by-Linear Association	.799	1	.371
N of Valid Cases	150		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.11.

## บทที่ 6

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สาระสำคัญของเนื้อหาในบทนี้ เพื่อสรุปผลการวิจัยทั้งหมดให้กระชับและง่ายต่อการอ่าน พร้อมทั้งอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งค้นพบในการวิจัยเรื่องทัศนคติต่อระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้าง มูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ : กรณีศึกษาบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) โดยจะนำเสนอใน 3 หัวข้อ คือ สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

#### 6.1 สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ 1. เพื่อศึกษาการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ตามแนวคิดของกระทรวงการคลังมาใช้ในองค์กร 2. เพื่อศึกษาทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ 3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ และ 4. เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคต่อความพร้อม ในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหารและพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกสายงาน รวม 152 คน การศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ ส่วนของข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นแบบสอบถามได้รับตอบกลับ จำนวน 150 ฉบับ โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ และระบบ Balance Scorecard ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ ที่มีองค์ประกอบ จำนวน 5 ด้าน และส่วนที่ 4 ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผลการศึกษาพบว่า

##### 6.1.1 ผลการศึกษาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

ผลการดำเนินงานของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2549 ในด้านกำไรทางบัญชี เมื่อนำรายได้มาหักต้นทุนการให้บริการ ค่าใช้จ่ายในการขาย / การบริหารและทั่วไป ดอกเบี้ยจ่าย และภาษีเงินได้แล้ว พบว่า กำไรสุทธิของปี พ.ศ. 2547 เท่ากับ



1,435,654,902 บาท ปี 2548 เท่ากับ 4,097,702,469 บาท และปี 2549 เท่ากับ 4,629,649,067 บาท ส่วนปี พ.ศ.2548 มีกำไรสุทธิ 4,097,702,469 บาท และปี พ.ศ.2547 มีกำไรสุทธิ 1,435,654,902 บาท

สำหรับผลการดำเนินงานของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2549 ในด้านกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ เมื่อนำกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (Net Operation Profit after Tax : NOPAT) ซึ่งได้มาจากอัตราผลตอบแทนเงินลงทุน (ROIC) / เงินทุนที่ลงไปหลังรายการปรับปรุงทางบัญชี ( Invested Capital) ลบ ต้นทุนของเงินทุน (Weight Average Cost of Capital :WACC) พบว่า กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ของปี พ.ศ. 2549 เท่ากับ -2,014,071,925 บาท ปี พ.ศ. 2548 เท่ากับ -1,786,118,886 บาท และปี พ.ศ. 2547 -6,657,154,607 บาท

นอกจากนี้ผลจากการคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาสของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ด้วยอัตราผลตอบแทนเงินลงทุน เทียบกับการตัดสินใจลงทุนในพันธบัตรผลตอบแทนจากอัตราดอกเบี้ย ระหว่างปี 2547-2549 พบว่า การตัดสินใจลงทุนในกิจการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีแนวโน้มอัตราผลตอบแทนเงินลงทุนสูงขึ้นในปี พ.ศ.2548 และ 2549 ส่วน ปี พ.ศ. 2547 ผลตอบแทนการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลสูงกว่าผลตอบแทนจากการลงทุนในบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

#### 6.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ ที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ เป็นเพศชายและเพศหญิงใกล้เคียงกันมาก คือ เพศหญิง จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 ส่วนเพศชาย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 ส่วนอายุของคณะกรรมการดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คือมีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 53.4 ในเรื่องการศึกษา นั้น มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คือ จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0 ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการส่วนหรือผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 ส่วนเรื่องประสบการณ์เกี่ยวกับระบบการเงินและการบัญชี ที่มีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ด้านนี้ใกล้เคียงกัน คือ ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 มากกว่า 10 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 และระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0

ในเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 รายการพบว่า ส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหนังสือบันทึกสั่งการ/คำสั่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของ กสท จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 และรองลงมา คือ ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรมของ กสท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 และจากสื่อทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ

50.7 ส่วนในเรื่องการเคยได้รับการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่อง EVM พบว่าส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการอบรมหรือประชุมสัมมนา มีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมาเคยเข้ารับการอบรมหรือประชุม 1 ครั้ง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7

#### 6.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ความเข้าใจ

พบว่า คณะทำงานดำเนินงานและคณะทำงานย่อยๆ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการและระบบ Balance Scorecard อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 47.4 ระดับมาก มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 และระดับน้อย มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3

#### 6.1.4 ผลการวิเคราะห์ภาพรวมของความพร้อม

ในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการที่มีองค์ประกอบ ทั้งหมด 5 ด้าน โดยเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเรียงตามลำดับ พบว่าด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ และด้านงบประมาณ ส่วนใหญ่มีคะแนนความพร้อมอยู่ในระดับน้อย โดยมีคะแนนร้อยละ 72.00 และร้อยละ 43.33 ตามลำดับ และส่วนใหญ่มีคะแนนความพร้อมในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านบุคลากรและด้านการบริหารจัดการ มีคะแนนเท่ากัน คือ ร้อยละ 51.33 ส่วนด้านวัสดุอุปกรณ์ มีคะแนนร้อยละ 43.33

#### 6.1.5 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ข้อมูล

ความสัมพันธ์ที่ 1 การเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่องระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ที่แตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการแตกต่างกัน ผลการทดสอบพบว่า คณะดำเนินการและคณะทำงานย่อยที่เข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาที่แตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน จึงเป็นการยอมรับความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ที่ 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์และระบบ Balance Scorecard ที่แตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการแตกต่างกัน ผลการทดสอบพบว่าคณะดำเนินการและคณะทำงานย่อยที่มีความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการที่ไม่แตกต่างกัน จึงเป็นการปฏิเสธความสัมพันธ์

## 6.2 การอภิปรายผล

จากการที่กระทรวงการคลังได้กำหนดเป็นนโยบาย ให้รัฐวิสาหกิจพิจารณาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยการใช้กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ มาเป็นตัวชี้วัดในการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร(สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ : 2549) ซึ่งกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์แตกต่างไปจากกำไรทางบัญชีที่ กสท ได้เคยดำเนินการที่ผ่านมา โดยกำไรทางบัญชีสูงกว่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ และทำให้ทราบกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ของการดำเนินงานของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในระหว่างปี 2547-2549 อนึ่งในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการนั้น จำเป็นต้องนำข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนค่าเสียโอกาสมาประกอบการตัดสินใจ นอกจากต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายทางการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับรุ่งโรจน์ เบญจมสุทิน (2548) ที่กล่าวว่า ต้นทุนค่าเสียโอกาส หมายถึง ผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับหากเลือกดำเนินการตามทางเลือกนั้น แต่ไม่ได้รับเพราะไปเลือกทางเลือกอื่น ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจมักจะเลือกทางเลือกที่เห็นว่าให้ประโยชน์แก่ตนมากที่สุด และจะเลือกได้เพียงทางเลือกเดียว เพราะข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากร เป็นเหตุให้ต้องตัดทางเลือกอื่นๆทิ้งไป ผลประโยชน์สูงสุดของทางเลือกอื่น ๆ ที่ถูกตัดทิ้งไปก็คือ ต้นทุนค่าเสียโอกาสของทางเลือกที่เราเลือกนั่นเอง และจากการคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาสประกอบการที่ผ่านมาของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) พบว่าการตัดสินใจใช้เงินลงทุนในกิจการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เทียบกับการตัดสินใจลงทุนในพันธบัตร ผลตอบแทนจากการลงทุนมีแนวโน้มสูงขึ้น และมีอัตราผลตอบแทนเงินลงทุนสูงขึ้น กล่าวคือ ผลตอบแทนการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลสูงกว่าผลตอบแทนจากการลงทุนในบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เฉพาะใน ปี พ.ศ. 2547 เท่านั้น แต่ในปี พ.ศ. 2548 และ ปี พ.ศ.2549 ผลตอบแทนการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลน้อยกว่าผลตอบแทนจากการลงทุนในบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์และระบบ Balanced Scorecard ของคณะดำเนินการและคณะทำงานย่อย ในภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนร้อยละ 47.4 โดยถ้าเป็นคำถามทั่วไปๆไม่เจาะลึกลงในรายละเอียด ผู้ตอบแบบสอบถามจะมีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก เช่นคำถามที่ว่า ระบบ EVM เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มสู่ภาคปฏิบัติในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับมูลค่ากิจการในเชิงเศรษฐศาสตร์ และให้ความสำคัญกับการบริหารทุนการดำเนินงาน มีจำนวนผู้ตอบถูกสูงสุด คือ ร้อยละ 98.0 นอกจากนั้นคำถามที่ว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอีกรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง

ในปัจจุบัน มีจำนวนผู้ตอบถูกสูงสุด คือ ร้อยละ 97.6 ส่วน BSC เป็นกระบวนการในวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยพิจารณาการวัดผล การดำเนินงานใน 4 มุมมองคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการดำเนินงานและด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีจำนวนผู้ตอบถูกสูงสุด คือ ร้อยละ 97.0 การนำแนวคิดในเรื่องระบบ EVM มาใช้ร่วมกับแนวคิด BSC จะมีส่วนช่วยอย่างยิ่งในการลดข้อจำกัดของทั้งระบบ EVM และระบบ BSC ได้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารให้ดียิ่งขึ้น มีจำนวนผู้ตอบถูกสูงสุด คือ ร้อยละ 94.7 สคร.ต้องการนำระบบ EVM มาใช้ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยมีเหตุผลคือเพิ่มประสิทธิภาพของของการบริหารงานรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ มีจำนวนผู้ตอบถูกสูงสุด คือ ร้อยละ 92.7 ในคำถาม ตามหลักเศรษฐศาสตร์นั้น กำไรที่แท้จริง คือกำไรสุทธิที่หักค่าใช้จ่ายทุกอย่าง รวมทั้งการหักต้นทุนค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้นด้วย หรือวิธีการในการเพิ่มมูลค่าองค์กรนั้นอาจแบ่งออกได้เป็น 3 วิธี คือ 1) การสร้างกำไรมากขึ้นโดยไม่ต้องใช้เงินทุนเพิ่มขึ้น 2) การใช้เงินทุนน้อยลง และ 3) การลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง และ 1. EVM คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ได้สนใจนำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณา ยกเว้นเรื่องรายรับและรายจ่ายเท่านั้น ที่กล่าวมาทั้งหมด ทั้งนี้เป็นเพราะคณะดำเนินการและคณะทำงานย่อยส่วนใหญ่ทราบแล้วว่า รัฐบาลชุดที่ผ่านมา(พ.ต.ท. ดร.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี) มีนโยบายสำคัญในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้ง สามารถแข่งขันกับองค์กร เอกชนได้ ในการนี้ รัฐบาลมีแนวคิดสนับสนุนให้มีระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value-based Management) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ จึงทำให้ผู้ตอบที่ติดตามข่าวสารส่วนใหญ่จะตอบถูก

แต่คำถามที่มีความรู้ความเข้าใจน้อย เป็นคำถามที่ผู้ตอบไม่ได้ทำงานเกี่ยวข้องโดยตรง หรือไม่มีความรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับระบบการทำงาน ได้แก่คำถามที่ว่า การวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์สามารถทำได้โดยนำกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบด้วย ต้นทุนเงินทุนที่ใช้ไปเพื่อสร้างกำไรนั้นๆ และคำถามที่ว่า การวัดผลแบบ BSC จะแตกต่างจากการวัดผลโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะผลประกอบการทางการเงินเท่านั้น โดยมีคะแนนตอบถูกร้อยละ 58.7 และ 59.3 ตามลำดับ ทั้งนี้สาเหตุน่าจะมาจากคณะดำเนินงานและคณะทำงานย่อย บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างละเอียดเกี่ยวกับความหมายและแนวทางการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ ตลอดจนการเชื่อมโยงแนวคิดในเรื่อง BSC กับระบบบริหารจัดการ (EVM)

ส่วนในด้านความพร้อมการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) นั้น จากองค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบในการวัดความพร้อมของ อรรถพร สาระขัน (2543) ที่ได้กล่าวถึงความพร้อม หมายถึง ปัจจัยที่ใช้สนับสนุนการบริหารจัดการใน 5 ด้าน ได้แก่ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ ด้านการบริหารและการจัดการ ด้านการประสานงาน และประชาสัมพันธ์ และด้านการยอมรับ และเมื่อนำมาวัดความพร้อมการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ และด้านงบประมาณ ส่วนใหญ่มีคะแนนความพร้อมอยู่ในระดับน้อย โดยมีคะแนนคือ ร้อยละ 72.00 และร้อยละ 43.33 ตามลำดับ และส่วนใหญ่อที่มีคะแนนความพร้อมในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านบุคลากรและด้านการบริหารจัดการ มีคะแนนเท่ากัน คือ ร้อยละ 51.33 ส่วนด้านวัสดุอุปกรณ์ มีคะแนนร้อยละ 43.33

แต่ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อแยกเป็นด้านๆของระดับความพร้อมแล้ว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่ามีความพร้อมระดับปานกลางมากที่สุด ในคำถามที่ว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ของคณะทำงานย่อย ๆ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ของคณะทำงานดำเนินการฯ เนื่องจาก กสท ได้เคยมีการนำระบบนี้เข้ามาใช้กับบริษัทตั้งแต่เป็นการสื่อสารแห่งประเทศไทย(กสท.) เมื่อหลายปีมาแล้ว และได้มีการอบรมให้พนักงานมาหลายครั้งหลังจากกลายมาเป็นบมจ. กสท โทรคมนาคม ทำให้พนักงานมีความเข้าใจและคุ้นเคยกับระบบ BSC นี้ค่อนข้างมาก

ความพร้อมระดับปานกลางรองลงมา ได้แก่ คำถามที่ว่า คณะทำงานย่อยๆ ได้มีการสรุปปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้คณะทำงาน ดำเนินการฯ ทราบเป็นประจำ และคำถามว่ามีแผนงานการจัดระบบประเมินผลการดำเนินการต่อการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท เป็นประจำ รวมทั้งคำถามว่า คณะทำงานดำเนินการฯ ได้เข้ามาช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้คณะทำงานย่อยๆ เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และคำถามที่ว่าคณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการนำเสนอแผนการดำเนินการฯ ต่อคณะกรรมการ กสท อนุมัติเรียบร้อยแล้วพร้อมทั้งได้ติดตามให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และได้รายงาน ต่อคณะผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เป็นเพราะ กสท ได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้เป็นพิเศษนอกเหนือจากที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลแล้ว กระทรวงการคลังยังได้นำนโยบายนี้ไปเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลของ กสท ในปี พ.ศ. 2549 และปี พ.ศ. 2550 ด้วย โดยให้บริษัท ทริส เป็นผู้ประเมินความคืบหน้าของการดำเนินการในการนำระบบ EVM มาใช้ในองค์กร ในส่วนของ กสท ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะ Steering Committee และคณะทำงานดำเนินงาน ที่ 25/2549 และคำสั่งของ กสท ที่

163/2549 และให้พนักงาน กสท ในทุกๆฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำระบบบริหารมูลค่ามาใช้ ในการบริหารจัดการของ กสท เป็นคณะทำงานย่อย จึงทำให้ด้านการบริหารและการจัดการของการ นำระบบ EVM มาใช้ใน กสท มีความพร้อมและความคืบหน้าไปพอสมควร

แต่ความพร้อมระดับน้อยนั้น ส่วนใหญ่เป็นด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ โดยคำถามที่มีความพร้อมน้อยสุด คือคำถามที่ว่า แผนงานการประชาสัมพันธ์ ในการนำระบบ EVM มาใช้ใน การบริหารจัดการของ กสท คำถามรองลงมา คือ การจัดประชุมชี้แจงการนำระบบ EVM มา ใช้ในการบริหารจัดการของ กสท และคำถามที่ว่า แผนงานการสำรวจข้อมูล การนำระบบ EVM มา ใช้ในการบริหารจัดการของ กสท รวมทั้งคำถาม แผนการดำเนินงานจัดให้ มีเจ้าภาพเป็นศูนย์ ข่าวสารและประชาสัมพันธ์การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท ทั้งนี้เป็นเพราะ เรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ของ กสท ทำให้จะรู้เฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจริงๆถึงแม้ผู้ตอบแบบสอบถาม จะเป็นคณะ Steering Committee และคณะทำงานดำเนินงาน หรือคณะทำงานย่อย ถ้าไม่ได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษแล้วก็จะไม่ทราบข้อมูลข่าวสาร เพราะ กสท ไม่ได้เผยแพร่เรื่องนี้อย่างแพร่หลาย รวมทั้งการอบรมหรือสัมมนาในเรื่อง EVM ก็ยังมีการเข้าร่วมยังไม่ทั่วถึงกับคณะดำเนินงานและ คณะทำงานย่อย โดยดูได้จากจำนวนผู้ที่ไม่ได้รับการเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาเป็นจำนวนมาก ซึ่ง สอดคล้องกับอุปมาพร ชัยยะเพคะ (2549) ที่กล่าวถึง การดำเนินกลยุทธ์ทางการเงินให้ตอบสนองต่อ ระบบ EVM ว่า 1. ต้องมีแผนการเงินที่เน้นการสร้างมูลค่า โดยการประเมินโอกาสในการสร้าง มูลค่าจากรูปแบบการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน การปรับเปลี่ยนข้อสมมติฐานการดำเนินงานในแง่มุม ของการเพิ่มประสิทธิภาพ การอ้างอิงข้อมูลจากภายนอกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโอกาสในการสร้าง มูลค่า และการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินที่เหมาะสมและมีระบบติดตามประเมินผลตัวชี้วัดนั้น 2. กล ยุทธ์ทางการเงินต้องสนับสนุนกลยุทธ์การสร้างมูลค่าโดยการขยายกิจการ ซึ่งจะต้องมีการประเมิน ทัศนยะและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินกลยุทธ์และวัดประเมินผลข้อเสนอการดำเนินงาน (Proposal) ทั้งในแง่มุมทางการเงินและทางธุรกิจ และ 3. ผู้ดำเนินกลยุทธ์ทางการเงินต้องเป็น ทีมงานหลัก ในการวางแผนและดำเนินการรายการที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ EVM เข้ามา ใช้ปฏิบัติ

สำหรับผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า การเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาเรื่อง ระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มีผลต่อความพร้อมในการนำระบบบริหาร จัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ แต่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์และระบบ Balance Scorecard ไม่มีผลต่อ ความพร้อมการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งหากพิจารณาแล้วจะพบว่า การเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนามี

ผลต่อความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ ส่วนความรู้ความเข้าใจไม่มีผลต่อความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้เป็นเพราะคณะดำเนินงานและคณะทำงานย่อยส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์และระบบ Balance Scorecard ที่ใกล้เคียงกัน

### 6.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาและอภิปรายผลเรื่องทัศนคติต่อระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ : กรณีศึกษา บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) จึงทำให้ผู้วิจัยทราบข้อมูลต่างๆ และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ จึงขอเสนอแนะข้อคิดเห็นที่ได้จากการศึกษาดังนี้

ในการคำนวณหากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ยังคำนึงถึงต้นทุนของเงินทุนในเรื่องของงบลงทุน โดยที่ต้นทุนของเงินทุนจะใช้เป็นอัตราส่วนลด เพื่อหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดในอนาคต ซึ่งปัจจุบันอัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับต่ำกว่าในอดีต ดังนั้นต้นทุนของเงินทุนถัวเฉลี่ย (WACC) เท่ากับ 10.62 % ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันของ สคร. อาจเป็นอัตราต้นทุนของเงินทุนถัวเฉลี่ยที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นจึงควรพิจารณาคำนวณหาต้นทุนของเงินทุนที่สะท้อนสภาพเศรษฐกิจในสถานะปัจจุบันเพื่อสะท้อนมูลค่าที่แท้จริงของต้นทุนเงินทุน และจากการคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาส พบว่า การตัดสินใจใช้เงินลงทุนในกิจการของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เทียบกับการตัดสินใจลงทุนในพันธบัตร ผลตอบแทนจากการลงทุนมีแนวโน้มสูงขึ้น และมีอัตราผลตอบแทนเงินลงทุนสูงขึ้น กล่าวคือ ผลตอบแทนการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลสูงกว่าผลตอบแทนจากการลงทุนในบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เฉพาะใน ปี พ.ศ. 2547 เท่านั้น แต่ในปี พ.ศ.2548 และ ปี พ.ศ.2549 ผลตอบแทนการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลน้อยกว่าผลตอบแทนจากการลงทุนในบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) นั้นแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของการดำเนินการทางธุรกิจของรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ที่มีแนวโน้มผลประกอบการที่ดีขึ้นเรื่อยๆ สมควรที่รัฐบาลจำเป็นที่จะยังคงลงทุนในรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ เนื่องจากที่ผ่านมา มีผลประกอบการที่ดีสามารถส่งรายได้เข้ารัฐเป็นประจำทุกปี ซึ่งสอดคล้องกับรายงานประจำปีของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ที่ผลประกอบการมีกำไรทางบัญชีในทุกๆปีที่ผ่านมา (รายงานประจำปี, 2547-2549) จึงควรที่จะยังคงหรือเพิ่มการลงทุนมากยิ่งขึ้น โดยนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจนั้นควรที่จะเน้นไปที่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการขาดทุนในขณะที่ภาคเอกชนมีความสนใจอยากจะเข้ามาทำ แต่ในรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการดีสามารถทำกำไรส่งเงินเข้ารัฐบาลเป็นประจำ จึงยังไม่มีควมจำเป็นที่จะต้องทำการแปรรูปให้ภาคเอกชนเข้า

มาร่วมทุน แต่ควรเร่งสนับสนุนให้มีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการในองค์กรให้มีความ  
กระตือรือร้นเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมทั้งลดขั้นตอนของระเบียบปฏิบัติในเรื่องต่างๆ  
แทนการเร่งการแปรรูปให้ภาคเอกชนเข้ามาถือหุ้น

ในส่วนของด้านความรู้ความเข้าใจนั้น จากการที่คณะดำเนินการและคณะทำงานย่อย  
มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์และระบบ  
Balanced Scorecard ที่ไม่ถูกต้องหรือคลาดเคลื่อนในรายละเอียดบางประเด็น ซึ่งหมายความว่าที่  
ผ่านมาการฝึกอบรมหรือการสัมมนาเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะคณะดำเนินการ  
และคณะทำงานย่อย จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้อย่างละเอียดและถูกต้อง  
ตลอดจนทราบจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการดำเนินงานเป็นอย่างดี รวมทั้งประโยชน์หรือ  
ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากนำระบบนี้เข้ามาใช้งานในองค์กร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัด  
ให้มีการฝึกอบรมให้ผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ซึ่งเมื่อเจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจที่ถูกต้องก็จะนำมาสู่  
ประสิทธิภาพของการทำงาน อันจะนำมาสู่การประสบความสำเร็จในการนำระบบ EVM มาใช้ใน  
รัฐวิสาหกิจ บมจ. กสท โทรคมนาคม และสามารถผ่านการประเมินที่ สคร. จะทำการประเมินผล  
การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ และการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในการพัฒนา  
ระบบ EVM การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการพัฒนา ระบบ Balanced Scorecard ซึ่ง  
สอดคล้องกับเอกสารของกระทรวงการคลังในคู่มือการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม  
เชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ

ในส่วนของการเตรียมความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์  
มาใช้ในการบริหารจัดการนั้น มีความพร้อมน้อย ในด้านการประสานงานและประชาสัมพันธ์ และ  
ด้านงบประมาณ โดยแผนงานการประชาสัมพันธ์หรือการจัดประชุมชี้แจงในการนำระบบ EVM  
มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท ตลอดจนแผนงานการสำรวจข้อมูลการนำระบบ EVM มาใช้ใน  
การบริหารจัดการรวมทั้งแผนการดำเนินงานจัดให้มีเจ้าภาพเป็นศูนย์ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ ยัง  
ไม่ได้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง โดยดูได้จากแหล่งการได้รับข้อมูลข่าวสารนอกจากหนังสือสั่ง  
การ/คำสั่งต่างของ กสท แล้วส่วนหนึ่งต้องไปหาข้อมูลสารจากแหล่งข่าวภายนอก เช่น อินเทอร์เน็ต  
หรือจากเอกสารของสื่อมวลชนภายนอก กสท ด้วย ดังนั้นควรที่จะเพิ่มช่องเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร  
ทาง Intranet ภายในของ กสท เพื่อเผยแพร่เกี่ยวกับระบบ EVM ตลอดจนความคืบหน้าของการนำ  
ระบบ EVM มาใช้ใน กสท อันจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำมาสู่ความสำเร็จของการนำระบบนี้มาใช้งาน  
และ กสท จะสามารถผ่านการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท ทริส ประจำปี พ.ศ.  
2550 ในระดับดีมากด้วย



ในส่วนของคุณข้อมูลที่ได้จากข้อเสนอถึงปัญหาอุปสรรคในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท นั้นส่วนใหญ่มีผู้เสนอแนะให้เพิ่มเรื่องการประชาสัมพันธ์และการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รับรู้ถึงเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารงาน ทั้งนี้เป็นเพราะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคลากรภายในองค์กร ยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบของ EVM อยู่มาก นอกจากนั้นควรที่จะเพิ่มการสร้างความรู้ความเข้าใจให้พนักงานได้เห็นประโยชน์และความสำคัญของการนำระบบ EVM มาใช้ ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงควรที่จะต้องให้ความสนใจ EVM อย่างจริงจัง ถึงแม้ว่าจะได้มอบหมายให้คณะทำงานแล้ว และเพื่อที่จะให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นควรที่จะต้องมิกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่อง EVM เพิ่มขึ้น เช่น การจัดการข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ EVM ยังเป็นระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพรวมทั้งปัจจุบันยังไม่สามารถหาต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมภายในองค์กรอย่างแท้จริง

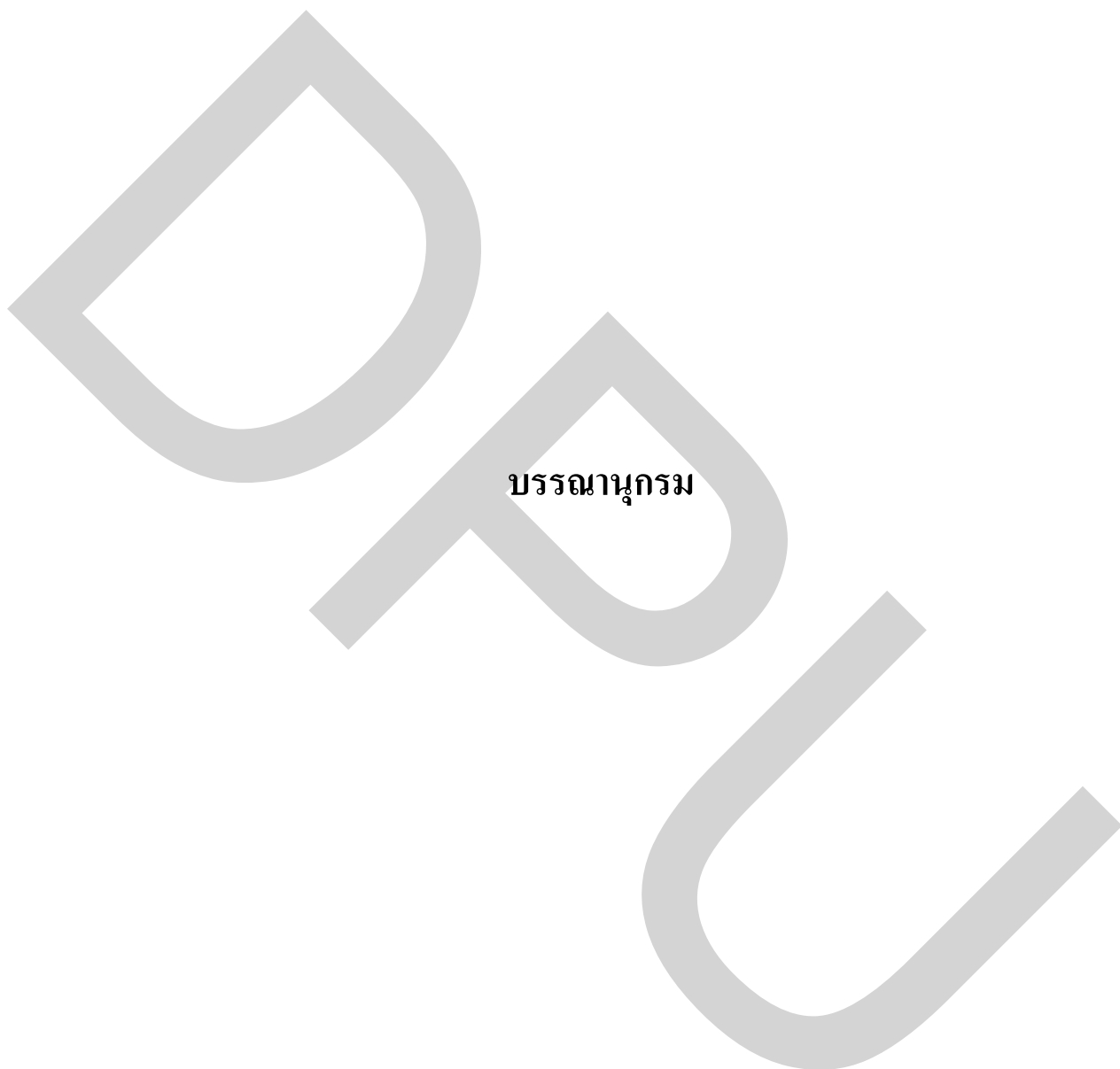
ส่วนแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท นั้น จากปัญหาการไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเรื่อง EVM เป็นส่วนใหญ่ จำเป็นที่ กสท จะต้องเร่งการประชาสัมพันธ์ และจัดการอบรมให้พนักงานทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบ EVM อย่างชัดเจนทั้งองค์กร รวมทั้งมีการสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยคณะผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ควรที่จะมีความรู้และวิธีการเป็นอย่างดี พร้อมทั้งให้ความสนใจและสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเต็มที่ ตลอดจนมีการปรับปรุงกลยุทธ์และเป้าหมายให้ชัดเจน นอกจากนั้นควรให้มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเรื่องต้นทุนของเงินทุนจะต้องชัดเจน โดยการทำ Transfer Pricing หารต้นทุนของหน่วยงานภายในได้ทั้งหมด หรือควรจัดหาบริษัทที่ปรึกษามาช่วยงาน โดยคัดเลือกจากบริษัทที่มีประสบการณ์เรื่องนี้เป็นอย่างดีและเคยมีประวัติที่เคยเป็นที่ปรึกษาให้หน่วยงานอื่นๆมาก่อน อนึ่งในการปรับโครงสร้างองค์กร ควรที่จะคำนึงถึงความสอดคล้องในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท ด้วย

ในส่วนของคุณคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท นั้น ต้องการให้มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานระดับปฏิบัติการทราบอย่างทั่วถึง ในเรื่องของข้อมูลเกี่ยวกับระบบ EVM และ BSC เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจให้มากขึ้นและอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงข้อดีในการนำระบบ EVM มาใช้งาน เพราะว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับ กสท รวมทั้งให้มีการเผยแพร่ใน Intranet ขององค์กร นอกจากนั้น กสท ต้องดำเนินการตามที่ สคร. กำหนด ได้แก่ การประเมินการเตรียมความพร้อม การนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์เชื่อมโยงกับระบบ BSC การจัดการความก้าวหน้าของผลงานเทียบกับปีที่ผ่านมาและความก้าวหน้าของผลงาน EVM เชื่อมโยงกับการ

กำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหาร โดยฝ่ายบริหารควรกำหนดเจ้าภาพที่จะรับผิดชอบในการนำระบบ EVM มาใช้งานให้ชัดเจน ตลอดจนควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งควรจัดการระบบ Software ที่มีความสะดวกง่ายต่อการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตลอดจนเป็นการลดเวลาทำงานอันจะนำมาสู่การการประหยัดของหน่วยงาน

#### 6.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอว่าควรจะมีการประเมินผลเพื่อวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานของ กสท ในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ เพื่อจะได้ทราบข้อมูลความคืบหน้าของการดำเนินงาน อันจะนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงเร่งรัดการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและประสบผลสำเร็จตามกรอบที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- ขจรวุฒิ นาคิริกุล. (2547). **Key Performance Indicators (KPIs) & Balanced Scorecard Training Course**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย).
- ชูป กาญจนประกร. (2509). **สังคมศาสตร์ : รัฐประศาสนศาสตร์**. พระนคร : สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. (2548). **ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่าง Balance Scorecard, Key Performance Indicators(KPIs), Economic Value Added(EVA) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน: กุญแจดอกสำคัญของการพัฒนามูลค่าเพิ่มขององค์กร**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **Balanced Scorecard (BSC) รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงศ์ศักดิ์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา สรมณี. (2523). **หลักการจัดการองค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร:คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรรณี ประเสริฐวงษ์.(2515). **การจัดการองค์การและการบริหาร**. พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- รุ่งโรจน์ เบญจมสุทิน.(2548). **เศรษฐศาสตร์การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สากล จริยวิทยานนท์. (2542). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคม**. คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2549). **คู่มือการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ**. กรุงเทพมหานคร.
- เสถียร เหลืองอร่าม. (2517). **การจัดการองค์การและวิธีปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แพรวพิทยา.
- \_\_\_\_\_ . (2533). **การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อุมาพร ชัยยะเพกะ. (2549). การใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร.

Management Solutions International Ltd.

### เอกสารอื่นๆ

เดือนใจ ประสานเหลืองวิล. (2547). การศึกษามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและมูลค่าทางตลาดของ  
บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บมจ. กสท โทรคมนาคม. รายงานประจำปี 2547 . กรุงเทพมหานคร.

\_\_\_\_\_ . รายงานประจำปี 2548 . กรุงเทพมหานคร.

\_\_\_\_\_ . รายงานประจำปี 2549 . กรุงเทพมหานคร.

อานนท์ ฝึกฝน. (2546). การวัดผลการดำเนินงานด้วยวิธีหามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ.

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

### วิทยานิพนธ์

รวินันท์ เอกถักษณานนท์. (2546). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์

(EVA) และมูลค่าส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง

ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ.

กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศราวุธ แก้วสินธุ์. (2549). วิธีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดมูลค่าเชิง

เศรษฐศาสตร์ : กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์การประปาส่วนภูมิภาค. ภาคนิพนธ์

ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

สมคิด หอมพิกุล. (2544). การศึกษาความพร้อมในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยขององค์กร

บริหารส่วนตำบล ในจังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชา

บริหารการศึกษา. ลพบุรี: สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

สันนุติ เสลารัตน์. (2546). ความพร้อมและอุปสรรคของหน่วยงานราชการในการเปลี่ยนแปลง

การบันทึกบัญชีจากเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์คงค้าง. วิทยานิพนธ์ปริญญา

โทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบัญชี. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุดนรี ชีรศรีโชติ. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์(EVA) และตัวชี้วัดการดำเนินงานของบริษัทใน SET 50.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

#### สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

บมจ. กสท โทรคมนาคม. จาก

<http://www.cattelcom.com>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง. จาก

[http:// www.sepo.go.th](http://www.sepo.go.th)

ภาษาต่างประเทศ

#### BOOKS

Copeland, T., T. Koller and J. Murrin. (1996). **Valuation : Measuring and Managing the Value of Companies.** The United State of America : John Wiley & Sons.

Esa M. (1998). **Economic Value Added as a management tool.** Helsinki School of Economics and Business Administration.

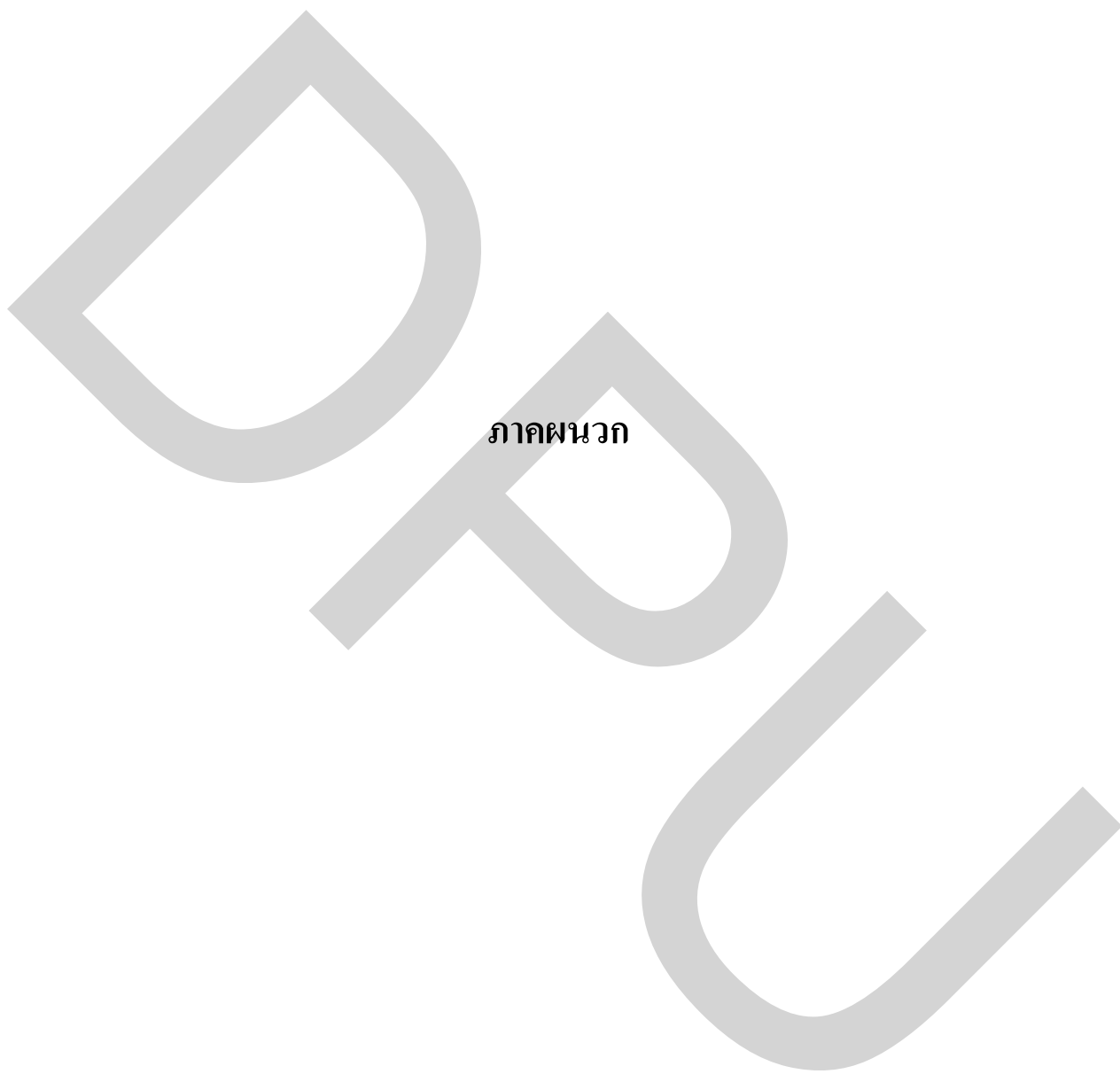
Richard A.Musgrave and Peggy B.Musgrave. (1973). **Public Finance in Theory and Practice.** McGraw - Hill.

#### ARTICLES

Lehn , K and Makhiji, A.K. (1996, May - June). “ EVA and MVA : As performance measures and signals for strategic change.” **Strategy and Leadership, 24.** pp. 34-38.

O’Byrne, Stephen F. (1996). “ EVA and Market Value.” **Journal of Applied Corporate Finance, 9.** pp. 116 -125.

De Villiers J. (1997). “ Inflation, asset structure and the discrepancy between accounting and true return.” **Journal of Business Finance and Accounting , 16.** pp. 493-506.



**ภาคผนวก**

## ภาคผนวก ก

## พระราชบัญญัติ

## การสื่อสารแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2519

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2519

เป็นปีที่ 31 ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่าโดยที่เป็นการสมควรจัดตั้งการสื่อสารแห่งประเทศไทย จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า "พระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2519"

มาตรา 2\* พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป เว้นแต่บทบัญญัติมาตรา 4 มาตรา 12 และมาตรา 13 จะให้ใช้บังคับเมื่อใด ให้รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา แต่ทั้งนี้ ต้องไม่เกินหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา 3 ภายใต้บังคับมาตรา 12 ให้ยกเลิกพระราชบัญญัติทุนไปรษณีย์ พ.ศ. 2504

มาตรา 4 พระราชบัญญัติไปรษณีย์ พุทธศักราช 2477 พระราชบัญญัติโทรเลขและโทรศัพท์ พุทธศักราช 2477 และบรรดากฎและข้อบังคับที่ได้ออกตามพระราชบัญญัตินั้นในส่วนที่ว่าด้วยการไปรษณีย์และการโทรคมนาคม ให้คงใช้บังคับต่อไป ทั้งนี้ เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้เพื่อประโยชน์แห่งการนำพระราชบัญญัติและกฎข้อบังคับดังกล่าวในวรรคหนึ่งมาใช้บังคับ ให้คำบางคำในพระราชบัญญัติ กฎ และข้อบังคับนั้นมีความหมายดังต่อไปนี้

(1) ในพระราชบัญญัติไปรษณีย์ พุทธศักราช 2477 คำว่า "กรม" และ "กรมไปรษณีย์โทรเลข" ในมาตรา 5 มาตรา 6 มาตรา 7 มาตรา 8 มาตรา 29 มาตรา 30 มาตรา 31 มาตรา 32 มาตรา 34 มาตรา 35 มาตรา 36 มาตรา 43 มาตรา 50 มาตรา 52 มาตรา 53 มาตรา 55 มาตรา 61 มาตรา 67 มาตรา 69 มาตรา 74 มาตรา 75 มาตรา 76 มาตรา 79 และมาตรา 81 ให้

\*พระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย. (2519). ประกาศในราชกิจจานุเบกษา. หน้า 1.



หมายความถึง "การสื่อสารแห่งประเทศไทย" คำว่า "กรม" ในมาตรา 54 ให้หมายความถึง "ผู้ว่าการ" คำว่า "รัฐบาล" ในมาตรา 37 ให้หมายความถึง "การสื่อสารแห่งประเทศไทย"

คำว่า "รัฐมนตรี" ในมาตรา 22 ให้หมายความถึง "คณะกรรมการ"

คำว่า "อธิบดี" ในมาตรา 9 มาตรา 11 มาตรา 17 มาตรา 21 มาตรา 27 มาตรา 33 มาตรา 35 และมาตรา 51 ให้หมายความถึง "คณะกรรมการ"

คำว่า "อธิบดี" ในมาตรา 12 มาตรา 22 มาตรา 25 มาตรา 36 มาตรา 40 มาตรา 42 มาตรา 48 มาตรา 73 และมาตรา 78 ให้หมายความถึง "ผู้ว่าการ"

คำว่า "เจ้าพนักงาน" "พนักงานเจ้าหน้าที่" และ "เจ้าพนักงานไปรษณีย์" ให้หมายความถึง "พนักงาน"

(2) ในพระราชบัญญัติโทรเลขและโทรศัพท์ พุทธศักราช 2477

คำว่า "กรม" และ "กรมไปรษณีย์โทรเลข" ในมาตรา 5 มาตรา 6 มาตรา 14 มาตรา 17 มาตรา 18 มาตรา 19 มาตรา 20 และมาตรา 38 ให้หมายความถึง "การสื่อสารแห่งประเทศไทย"

คำว่า "รัฐบาล" ในมาตรา 12 และมาตรา 13 ให้หมายความถึง "การสื่อสารแห่งประเทศไทย"

คำว่า "รัฐมนตรี" ในมาตรา 11 ให้หมายความถึง "คณะกรรมการ"

คำว่า "อธิบดี" ในมาตรา 7 และมาตรา 8 ให้หมายความถึง "ผู้ว่าการด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการ"

คำว่า "อธิบดี" ในมาตรา 11 ให้หมายความถึง "ผู้ว่าการ"

คำว่า "เจ้าพนักงาน" "พนักงานโทรเลข" "พนักงานโทรศัพท์" "เจ้าหน้าที่โทรเลข" และ "เจ้าหน้าที่โทรศัพท์" ให้หมายความถึง "พนักงาน"

มาตรา 5 ในพระราชบัญญัตินี้

"การสื่อสารแห่งประเทศไทย" หมายความว่า การสื่อสารแห่งประเทศไทยที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัตินี้

"ลูกจ้าง" หมายความว่า ลูกจ้างการสื่อสารแห่งประเทศไทย

"พนักงาน" หมายความว่า พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย

"ผู้ว่าการ" หมายความว่า ผู้ว่าการการสื่อสารแห่งประเทศไทย

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการการสื่อสารแห่งประเทศไทย

"รัฐมนตรี" หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 6 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้และให้มีอำนาจออกกฎกระทรวงเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้กฎกระทรวงนั้น เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

#### หมวด 1

#### การจัดตั้ง ทุน และเงินสำรอง

มาตรา 7 ให้จัดตั้งการสื่อสารขึ้น เรียกว่า "การสื่อสารแห่งประเทศไทย" มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการไปรษณีย์และโทรคมนาคม เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน และดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับกิจการไปรษณีย์และโทรคมนาคมและธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่องใกล้เคียงกัน หรือซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการไปรษณีย์และโทรคมนาคมทั้งนี้ เว้นแต่จะมีกฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลอื่น โดยเฉพาะ

มาตรา 8 ให้การสื่อสารแห่งประเทศไทยเป็นนิติบุคคล

มาตรา 9 ให้การสื่อสารแห่งประเทศไทยจัดตั้งสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานครและจะจัดตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่อื่นใดภายในหรือภายนอกราชอาณาจักรก็ได้ ส่วนการจัดตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนภายนอกราชอาณาจักรต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีก่อน

มาตรา 10 ให้การสื่อสารแห่งประเทศไทยมีอำนาจกระทำกิจการต่าง ๆ ภายในขอบแห่งวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

(1) ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่น ๆ มีทรัพย์สินต่าง ๆ สร้างซื้อ เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จัดหา จำหน่าย ทำการแลกเปลี่ยน โอนและรับโอนด้วยประการใด ๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่นหรือสิทธิรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ และดำเนินการเกี่ยวกับเครื่องใช้บริการและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการไปรษณีย์และโทรคมนาคม

(2) ให้บริการต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจการไปรษณีย์และโทรคมนาคม

(3) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียม ค่าเช่า ค่าดำเนินธุรกิจต่าง ๆ และค่าบริการอื่น ๆ ของกิจการไปรษณีย์และโทรคมนาคม และจัดระเบียบเกี่ยวกับวิธีชำระค่าต่าง ๆ ดังกล่าว

(4) จัดระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการใช้บริการไปรษณีย์และโทรคมนาคมและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการไปรษณีย์และโทรคมนาคม

(5) กู้ยืม เบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคาร ออกพันธบัตร หรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุนให้กู้ ให้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

(6) ร่วมการทำงานหรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แห่งกิจการของการสื่อสารแห่งประเทศไทยรวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนหรือถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือนิติบุคคลใดๆ

มาตรา 11 ทูนของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

(1) ทูนประเดิมตามมาตรา 12

(2) เงินและทรัพย์สินอื่นที่รับโอนตามมาตรา 13

(3) เงินที่ได้รับจากงบประมาณแผ่นดินที่จ่ายให้ภายหลังเพื่อดำเนินงานหรือขยายกิจการ มาตรา 12 ให้โอนเงินทุนไปรษณีย์ทั้งหมดตามพระราชบัญญัติทุนไปรษณีย์ พ.ศ. 2504 รวมตลอดถึงสิทธิหน้าที่และความผูกพันต่าง ๆ ที่มีอยู่ในวันที่มาตรานี้ใช้บังคับ ไปเป็นของการสื่อสารแห่งประเทศไทย เว้นแต่เงินทุนไปรษณีย์ที่ได้จัดสรรเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2520 สำหรับสำนักงานเลขานุการกรม กองสื่อสารระหว่างประเทศ กองแผนงาน และสำนักงานบริหารความถี่วิทยุ กรมไปรษณีย์โทรเลข

ให้พระราชบัญญัติทุนไปรษณีย์ พ.ศ. 2504 ยังคงใช้บังคับกับทุนไปรษณีย์ที่มีได้โอนไปเป็นของการสื่อสารแห่งประเทศไทยตามวรรคหนึ่ง จนกว่าจะสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2520 เงินทุนไปรษณีย์ตามวรรคสอง ที่ยังคงเหลืออยู่เมื่อวันสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2520 ให้ส่งคืนคลังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

มาตรา 13 ให้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน หนี้ ข้าราชการ และลูกจ้างของ กรมไปรษณีย์โทรเลข นอกจากสำนักงานเลขานุการกรม กองสื่อสารระหว่างประเทศ กองแผนงาน และสำนักงานบริหารความถี่วิทยุ ไปเป็นของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

มาตรา 14 ทรัพย์สินของการสื่อสารแห่งประเทศไทยซึ่งใช้เพื่อดำเนินการประสิทธิภาพแห่งการไปรษณีย์และโทรคมนาคมสาธารณะ ไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี

มาตรา 15 ให้ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการ ผู้ว่าการ และพนักงาน เป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา

มาตรา 16 ให้การสื่อสารแห่งประเทศไทยได้รับสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ บรรดาที่กฎหมายให้ไว้แก่กรมไปรษณีย์โทรเลขในส่วนที่ว่าด้วย การให้บริการและการปฏิบัติการด้านไปรษณีย์และโทรคมนาคม

มาตรา 17 ให้การสื่อสารแห่งประเทศไทยได้รับยกเว้นจากการเสียภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร

มาตรา 18 เงินสำรองของการสื่อสารแห่งประเทศไทยให้ประกอบด้วยเงินสำรองธรรมดาซึ่งตั้งไว้เพื่อขาด เงินสำรองเพื่อไถ่ถอนหนี้ และเงินสำรองอื่น ๆ เพื่อความประสงค์แต่ละอย่างโดยเฉพาะ ตามที่คณะกรรมการจะเห็นสมควร

มาตรา 19 เงินสำรองธรรมดาจะนำออกใช้ได้ก็แต่โดยมติของ คณะกรรมการด้วยความเห็นชอบจากรัฐมนตรี

มาตรา 20 ให้การสื่อสารแห่งประเทศไทยเปิดบัญชีเงินฝากไว้กับธนาคารแห่งประเทศไทยหรือธนาคารอื่น ตามระเบียบของกระทรวงการคลัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

## หมวด 2

### การกำกับ การควบคุม และการจัดการ

มาตรา 21 ให้รัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลทั่วไป ซึ่งกิจการของการสื่อสารแห่งประเทศไทย และเพื่อประโยชน์ในการนี้ รัฐมนตรีมีอำนาจเรียกประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการ ผู้ว่าการ พนักงาน หรือลูกจ้าง มาชี้แจงข้อเท็จจริง แสดงความคิดเห็นหรือให้ทำรายงานเสนอ

มาตรา 22 เรื่องที่จะต้องเสนอไปยังคณะรัฐมนตรีตามความในพระราชบัญญัตินี้ให้รัฐมนตรีเป็นผู้เสนอ

มาตรา 23 ให้มีคณะกรรมการของการสื่อสารแห่งประเทศไทยคณะหนึ่งที่มีชื่อเรียกว่า "คณะกรรมการการสื่อสารแห่งประเทศไทย" ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน รองประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่าห้าคน แต่ไม่เกินเจ็ดคน รวมทั้งผู้ว่าการซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่งกรรมการ ต้องเป็นผู้มีความรู้และความชำนาญเกี่ยวกับการไปรษณีย์หนึ่งคน การโทรคมนาคมหนึ่งคน การเศรษฐกิจหนึ่งคน กฎหมายหนึ่งคน และการบริหารธุรกิจหนึ่งคน

มาตรา 24 ให้คณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

มาตรา 25 ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการ ต้องมีคุณสมบัติตาม (1) และ (2) และไม่มีลักษณะต้องห้ามตาม (3) (4) (5) (6) และ (7) ดังต่อไปนี้

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่เกินหกสิบห้าปีบริบูรณ์
- (3) เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย
- (4) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
- (5) เป็นข้าราชการการเมืองหรือดำรงตำแหน่งในทางการเมือง
- (6) เป็นกรรมการพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

(7) เป็นผู้มีส่วนได้เสียในสัญญากับการสื่อสารแห่งประเทศไทย หรือในกิจการที่กระทำให้แก่การสื่อสารแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ ไม่ว่าโดยตรงหรือโดยทางอ้อม

มาตรา 26 ให้ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งดำรงตำแหน่งคราวละสามปี ในกรณีที่มีการแต่งตั้งซ่อม หรือเพิ่มเติมกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งซ่อม หรือเพิ่มเติมขึ้นนั้น ให้ดำรงตำแหน่งได้เพียงเท่ากำหนดเวลาของกรรมการชุดนั้น

เมื่อครบกำหนดตามวาระดังกล่าวในวาระหนึ่ง หากยังมีได้มีการแต่งตั้งกรรมการขึ้นใหม่ ให้ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระนั้นรักษาการในตำแหน่งต่อไปจนกว่าคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นใหม่จะเข้ารับหน้าที่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับแต่งตั้งอีกได้

มาตรา 27 ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนถึงวาระตามมาตรา 26 เมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) คณะรัฐมนตรีให้ออก
- (4) เป็นคนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- (5) ขาดการประชุมคณะกรรมการเกินสามครั้งต่อเนื่องกัน โดยไม่มีเหตุอันสมควร
- (6) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 25

มาตรา 28 ให้คณะรัฐมนตรีกำหนดเงินผลประโยชน์ตอบแทนของประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการ ผู้ว่าการ และพนักงานอาจได้รับเงินรางวัลตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

มาตรา 29 ภายใต้บังคับมาตรา 38 และมาตรา 39 ให้คณะกรรมการมีอำนาจและหน้าที่วางนโยบาย และควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของการสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยอำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ ให้รวมถึง

- (1) ออกระเบียบหรือข้อบังคับเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
- (2) ออกระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานต่าง ๆ
- (3) ออกระเบียบหรือข้อบังคับการประชุม
- (4) ออกระเบียบหรือข้อบังคับในกิจการที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยไปรษณีย์
- (5) ออกข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน การลดขึ้นเงินเดือน การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษและการอุทธรณ์ การลงโทษของ

พนักงานและลูกจ้าง ตลอดจนกำหนดจำนวนอัตราตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และเงินอื่น ๆ ของพนักงานและลูกจ้าง

(6) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียม ค่าเช่า ค่าดำเนินธุรกิจต่าง ๆ และค่าบริการอื่น ๆ

(7) กำหนดอัตราเงินสะสมของผู้ว่าการและพนักงาน และวางระเบียบการจ่ายเงินสะสมระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานตาม (2) ถ้ามีข้อความจำกัดอำนาจผู้ว่าการในการทำนิติกรรมไว้ประการใด ให้รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา 30 ให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งผู้ว่าการซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญเกี่ยวกับการสื่อสาร และหรือการบริหารธุรกิจให้ผู้ว่าการได้รับเงินเดือนตามที่คณะกรรมการกำหนดการแต่งตั้ง และการกำหนดอัตราเงินเดือนของผู้ว่าการจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี

มาตรา 31 ผู้ว่าการต้องมีคุณสมบัติตาม (1) (2) และ (3) และไม่มีลักษณะต้องห้ามตาม (4) (5) (6) (7) และ (8) ดังต่อไปนี้

(1) มีสัญชาติไทย

(2) มีอายุไม่เกินหกสิบปีบริบูรณ์

(3) สามารถทำงานให้แก่การสื่อสารแห่งประเทศไทยได้เต็มเวลา

(4) เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย

(5) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(6) เป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำรวมทั้งข้าราชการการเมืองลูกจ้างของกระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองซึ่งมีฐานะเทียบเท่า พนักงานส่วนท้องถิ่นรวมทั้งกรุงเทพมหานคร หรือดำรงตำแหน่งในทางการเมือง รวมทั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่น

(7) เป็นกรรมการพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

(8) เป็นผู้มีส่วนได้เสียในสัญญากับการสื่อสารแห่งประเทศไทย หรือในกิจการที่กระทำให้แก่การสื่อสารแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ ไม่ว่าโดยตรงหรือโดยทางอ้อม

มาตรา 32 ผู้ว่าการพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) คณะกรรมการให้ออก
- (4) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- (5) ขาดการประชุมคณะกรรมการเกินสามครั้งต่อเนื่องกัน โดยไม่มีเหตุอันสมควร
- (6) ขาดคุณวุฒิหรือขาดคุณสมบัติ หรือมีลักษณะต้องห้ามตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 30 หรือมาตรา 31 มติของคณะกรรมการให้ผู้ว่าการออกจากตำแหน่งตาม (3) ต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการทั้งหมดนอกจากผู้ว่าการ และต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี

มาตรา 33 ให้ผู้ว่าการเป็นผู้บริหารกิจการของการสื่อสารแห่งประเทศไทยให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายที่คณะกรรมการกำหนด และให้มีอำนาจบังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างทุกตำแหน่งผู้ว่าการต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ ในการบริหารกิจการของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

มาตรา 34 ให้ผู้ว่าการมีอำนาจ

- (1) บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน เลื่อนขั้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือนตลอดจนลงโทษทางวินัยแก่พนักงาน และลูกจ้าง ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด
- (2) วางระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยไม่ขัดหรือแย้งต่อระเบียบข้อบังคับที่คณะกรรมการวางไว้

มาตรา 35 ในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้ผู้ว่าการเป็นผู้กระทำการในนามของการสื่อสารแห่งประเทศไทย และเป็นตัวแทนของการสื่อสารแห่งประเทศไทย และเพื่อการนี้ผู้ว่าการอาจมอบอำนาจให้ตัวแทนของการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่ได้ตั้งขึ้นตามมาตรา 9 หรือบุคคลใด ๆ ปฏิบัติกิจการเฉพาะอย่างแทนได้ แต่ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามระเบียบหรือข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 36 เครื่องแบบและเครื่องหมายพนักงาน มีลักษณะ ชนิด และประเภทเป็นอย่างใด ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 37 ผู้ใดแต่งเครื่องแบบ หรือประดับเครื่องหมายพนักงานโดยไม่มีสิทธิเพื่อให้บุคคลอื่นเชื่อว่าตนมีสิทธิ หรือแต่งเลียนเครื่องแบบ เครื่องหมายของพนักงาน เพื่อให้บุคคลอื่นหลงเชื่อว่าตนเป็นพนักงาน มีความผิดต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินสองพันบาทหรือทั้งจำ ทั้งปรับ

## หมวด 3

## ความสัมพันธ์กับรัฐบาล

มาตรา 38 ในการดำเนินกิจการของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและของประชาชน

มาตรา 39 การสื่อสารแห่งประเทศไทย จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ก่อน จึงจะดำเนินกิจการดังต่อไปนี้ได้ คือ

(1) กระทำกิจการใด ๆ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 10 (5) และ (6) ครั้งหนึ่งเป็นจำนวนเงินเกินกว่าห้าล้านบาท

(2) จำหน่ายอสังหาริมทรัพย์อันมีราคาเกินหนึ่งล้านบาท

(3) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียม ค่าเช่า ค่าดำเนินการต่าง ๆ และค่าบริการอื่น ๆ

มาตรา 40 ให้การสื่อสารแห่งประเทศไทย จัดทำงบประมาณประจำปี โดยให้แยกเป็นงบลงทุนและงบทำการ สำหรับงบลงทุนให้นำเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ส่วนงบทำการให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ

มาตรา 41 รายได้จากการสื่อสารแห่งประเทศไทยได้รับจากการดำเนินการให้เป็นของการสื่อสารแห่งประเทศไทยสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ รายได้ที่ได้รับในปีหนึ่ง เมื่อได้หักค่าใช้จ่ายสำหรับดำเนินงาน ค่าภาระต่างๆที่เหมาะสม เช่น ค่าบำรุงรักษา ค่าเสื่อมราคา และเงินสมทบกองทุนสำหรับจ่ายสงเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสารแห่งประเทศไทย เงินสำรองธรรมดาซึ่งตั้งไว้เพื่อขาด เงินสำรองขยายงาน และเงินลงทุนตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว เหลือเท่าใดให้นำส่งเป็นรายได้ของรัฐแต่ถ้ารายได้มีจำนวนไม่พอสำหรับรายจ่ายดังกล่าว นอกจากเงินสำรองที่ได้ระบุไว้ในวรรคสอง และการสื่อสารแห่งประเทศไทยไม่สามารถหาเงินจากทางอื่น รัฐพึงจ่ายเงินให้แก่การสื่อสารแห่งประเทศไทยเท่าจำนวนที่จำเป็น

มาตรา 42 ให้คณะกรรมการรายงานปีละครั้งเสนอรัฐมนตรีรายงานนี้ให้กล่าวถึงผลงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทยในปีที่ล่วงแล้ว พร้อมทั้งคำชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายของคณะกรรมการ โครงการและแผนงานที่จะจัดทำในภายหน้าการทำรายงานตามวรรคหนึ่งต้องให้แล้วเสร็จและเสนอรัฐมนตรีได้ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีปฏิทิน



## หมวด 4

## การอุทธรณ์ และการสงเคราะห์

มาตรา 43 ให้พนักงานและลูกจ้างมีสิทธิอุทธรณ์เกี่ยวกับการลงโทษได้ตามระเบียบ หรือ ข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 44 ให้การสื่อสารแห่งประเทศไทยให้มีกองทุนสำหรับจ่ายสงเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน ในการสื่อสารแห่งประเทศไทยในกรณีพ้นจากตำแหน่ง ประสบอุบัติเหตุ เจ็บป่วย หรือกรณีอื่นอัน ควรแก่การสงเคราะห์การจัดให้มีกองทุนดังกล่าวในวรรคหนึ่ง การกำหนดประเภทของผู้ที่พึงได้รับ การสงเคราะห์จากกองทุน และหลักเกณฑ์การสงเคราะห์ ตลอดจนการจัดการเกี่ยวกับกองทุนให้ เป็นไปตามระเบียบหรือข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด

## หมวด 5

## การบัญชี การสอบ และการตรวจ

มาตรา 45 ให้การสื่อสารแห่งประเทศไทยวางและถือไว้ซึ่งระบบบัญชีอันที่ถูกต้องแยก ตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีการสอบบัญชีภายในเป็นประจำ และมีสมุดบัญชีลงรายการ

- (1) การรับและจ่ายเงิน
- (2) สินทรัพย์และหนี้สิน

ซึ่งแสดงการงานที่เป็นอยู่ตามจริง และตามที่ควรตามประเภทงาน พร้อมด้วยข้อความอัน เป็นเหตุที่มาของรายการนั้น ๆ

มาตรา 46 ทุกปี ให้สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบระบบบัญชีและ ผู้ตรวจบัญชี รวมทั้งการเงินของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

มาตรา 47 ผู้สอบบัญชีและผู้ตรวจบัญชีมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถาม ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการ ผู้ว่าการ พนักงาน และลูกจ้าง การสื่อสารแห่งประเทศไทย

มาตรา 48 ผู้สอบบัญชีต้องทำรายงานผลของการสอบบัญชี เสนอคณะรัฐมนตรีภายใน หนึ่งร้อยยี่สิบวันนับจากวันสิ้นปีบัญชี และให้การสื่อสารแห่งประเทศไทยโฆษณารายงานประจำปี ของปีที่สิ้นไปนั้น แสดงบัญชีงบดุล บัญชีทำการ และบัญชีกำไรขาดทุน ซึ่งผู้สอบบัญชีรับรองว่า ถูกต้องแล้วภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับจากวันสิ้นปีบัญชี

## บทเฉพาะกาล

มาตรา 49 ในระหว่างเตรียมการโอนกิจการ ทรัพย์สิน หนี้ ข้าราชการและลูกจ้างเพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 13 ให้กรมไปรษณีย์โทรเลขยังคงปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะมีประกาศของรัฐมนตรีตามมาตรา 2

มาตรา 50 เมื่อได้มีประกาศของรัฐมนตรีตามมาตรา 2 แล้ว ให้ข้าราชการและลูกจ้างของกรมไปรษณีย์โทรเลขมีฐานะเป็นพนักงานและลูกจ้างของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ตั้งแต่วันที่กำหนดในประกาศนั้น โดยให้ได้รับเงินเดือนเท่ากับจำนวนที่ได้รับอยู่เดิมไปพลางก่อนจนกว่าผู้ว่าการจะได้บรรจุและแต่งตั้งพนักงานและลูกจ้างดังกล่าวตามมาตรา 34 (1) การออกจากราชการของข้าราชการกรมไปรษณีย์โทรเลขตามวรรคหนึ่ง ให้ถือว่าเป็นการออกจากประจำการเพราะเลิกหรือยุบตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ การออกจากงานของลูกจ้างกรมไปรษณีย์โทรเลขตามวรรคหนึ่ง ให้ถือว่าเป็นการออกจากงานเพราะยุบเลิกหรือตัดทอนตำแหน่ง และให้ได้รับเงินบำเหน็จตามระเบียบว่าด้วยบำเหน็จลูกจ้าง พ.ศ. 2519

มาตรา 51 บรรดาผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ดำเนินกิจการใด ๆ ตามพระราชบัญญัติไปรษณีย์ พุทธศักราช 2477 และพระราชบัญญัติโทรเลขและโทรศัพท์ พุทธศักราช 2477 ให้คงมีสิทธิดำเนินกิจการนั้นได้ต่อไปตามเงื่อนไขและในเวลาที่ได้รับอนุญาต

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ  
หม่อมราชวงศ์เสนีย์ ปราโมช  
นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ:- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระบบการบริหารงานไปรษณีย์และโทรเลขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถขยายงานและสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ทันทั่วถึง โดยแยกงานในส่วนที่ว่าด้วยการให้บริการและการปฏิบัติการด้านไปรษณีย์และโทรคมนาคม มาจัดตั้งเป็นการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัติฉบับนี้ขึ้น

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง “ ทักษะคิดต่อระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ : กรณีศึกษา บริษัท กสท  
โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ”

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงทัศนคติต่อความพร้อมของบริษัท กสท  
โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์  
(EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยจะนำคำตอบของท่านไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งข้อมูลที่ได้  
ทั้งหมดจะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบใดๆกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์  
(EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ Balance Scorecard  
(BSC)

ส่วนที่ 3 ทัศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์  
(EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบคุณทุกๆท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม  
ผู้วิจัย

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ใน  หรือเติมค่าลงในช่องว่างที่ตรงกับข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน และกรุณาตอบคำถามให้ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านให้มากที่สุด

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

พนักงานต่ำกว่าระดับผู้จัดการส่วน  ผู้จัดการส่วน หรือผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย

ผู้จัดการฝ่าย หรือ สูงกว่าผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป

5. ประสบการณ์เกี่ยวกับระบบการเงินการบัญชี ..... ปี

6. ท่านคิดว่าท่านได้รับข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท จากสื่อใด (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) มีระดับมากน้อยเพียงใด

ประเภทสื่อ	ระดับการได้รับข้อมูล ข่าวสาร		
	ไม่เคยเลย	รับทราบเป็นครั้งคราว	รับทราบเป็นประจำ
1. อินเทอร์เน็ต			
2. เอกสารการเข้ารับการฝึกอบรม			
3. หนังสือจาก กสท			
4. หนังสือจากกระทรวงการคลัง			
5. สื่อมวลชนภายนอก กสท			
6. อื่นๆ(ระบุ).....			

7. ท่านเคยได้รับการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมสัมมนาในเรื่อง EVM

1)  ไม่เคย

2)  เคย จำนวน.....ครั้ง

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำ ระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ Balance ScoreCard (BSC)

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านคิดว่าตรงกับความรู้ความเข้าใจท่านมากที่สุด  
ใช่ หมายถึง ข้อความนั้นเป็นจริง ไม่ใช่ หมายถึง ข้อความนั้นไม่เป็นจริง

ที่	ข้อความ	ใช่	ไม่ใช่
1.	EVM คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ได้สนใจนำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณา ยกเว้นเรื่องรายรับและรายจ่ายเท่านั้น		
2.	ระบบ EVM เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มสู่ภาคปฏิบัติในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับมูลค่ากิจการในเชิงเศรษฐศาสตร์และให้ความสำคัญกับการบริหารทุนการดำเนินงาน		
3.	การวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์สามารถทำได้โดยนำกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบด้วย ต้นทุนเงินทุนที่ใช้ไปเพื่อสร้างกำไรนั้นๆ		
4.	ตามหลักเศรษฐศาสตร์นั้น กำไรที่แท้จริง คือกำไรสุทธิที่หักค่าใช้จ่ายทุกอย่าง รวมทั้งการหัก ต้นทุนค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้นด้วย		
5.	กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์(EVA) = กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบ ต้นทุนของเงินทุน (NOPAT- WACC)		
6.	สามารถสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ได้ด้วยวิธีการลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานและภาษี, ลงทุนในโครงการต่างๆ ที่ให้ผลกำไรดำเนินงานหลังหักภาษีสูงกว่าต้นทุนเงินทุนที่เพิ่มขึ้น และดึงเงินทุนออกจากโครงการใดๆที่ต้นทุนเงินทุนที่ลดลงมีมูลค่าสูงกว่ากำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษีที่ลดลง		
7.	การใช้ระบบ EVM ในการบริหารงาน อาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำความเข้าใจกับ ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งในแง่แนวคิดและวิธีการในการคำนวณ		
8.	วิธีการในการเพิ่มมูลค่าองค์กรนั้นอาจแบ่งออกได้เป็น 3 วิธี คือ 1) การสร้างกำไรมากขึ้นโดยไม่ต้องใช้เงินทุนเพิ่มขึ้น 2) การใช้เงินทุนน้อยลง และ 3) การลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง		
9.	สคร.ต้องการนำระบบ EVM มาใช้ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจโดยมีเหตุผลคือเพิ่มประสิทธิภาพของของการบริหารงานรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ		
10	สคร. กำหนดแนวทางการดำเนินงานในการนำระบบ EVM มาใช้ โดยรัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอให้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอนุมัติหลักการให้นำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร		

ที่	ข้อความ	ใช่	ไม่ใช่
11	Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอีกรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน		
12	BSC เป็นกระบวนการในวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมองคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการดำเนินงานและด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
13	การวัดผลแบบ BSC จะแตกต่างจากการวัดผลโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะผลประกอบการทางการเงินเท่านั้น		
14	ถึงแม้ว่าแนวคิด BSC จะเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่ก็มีข้อจำกัดที่สำคัญบางประการ เช่น องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ BSC ที่แตกต่างกันในการตัดสินใจทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่สม่ำเสมอในการตัดสินใจทางธุรกิจ		
15	การนำแนวคิดในเรื่องระบบ EVM มาใช้ร่วมกับแนวคิด BSC จะมีส่วนช่วยอย่างยิ่งในการลดข้อจำกัดของทั้งระบบ EVM และระบบ BSC ได้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารให้ดียิ่งขึ้น		
16	สามารถใช้ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ มาเป็นตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน ภายใต้แนวคิด BSC		

**ส่วนที่ 3** ทศนคติต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท	มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านบุคลากร</b> 1. ปริมาณความพร้อมของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการ 2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ EVM ของคณะทำงานดำเนินการฯ 3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ EVM ของคณะทำงานย่อย ฯ 4. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ของคณะทำงานดำเนินการฯ			

ความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท	มาก	ปานกลาง	น้อย
<p>5. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ของ คณะทำงานย่อย ๆ</p> <p>6. ประสบการณ์ในการบริหารจัดการเชิงเศรษฐศาสตร์และ การเงินของคณะทำงานดำเนินการฯ</p> <p>7. ประสบการณ์ในการบริหารจัดการเชิงเศรษฐศาสตร์และ การเงินของคณะทำงานย่อย ๆ</p> <p><b>ด้านวัสดุอุปกรณ์</b></p> <p>1. ปริมาณข้อมูล ที่จำเป็นและเพียงพอต่อการสนับสนุนในการ นำระบบEVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท</p> <p>2. ความครบถ้วนของข้อมูล ที่จำเป็นและเพียงพอต่อการ สนับสนุนใน การนำระบบEVM มาใช้ในการบริหารจัดการ ของ กสท</p> <p>3. ความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของข้อมูล เพียงพอต่อการ สนับสนุนในการนำระบบEVM มาใช้ในการบริหารจัดการ ของ กสท</p> <p>4. ปริมาณหรือความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้ในการ สนับสนุนการนำระบบEVM มาใช้ในการบริหาร จัดการของ กสท</p> <p><b>ด้านงบประมาณ</b></p> <p>1. งบประมาณในการฝึกอบรม ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบ EVM &amp; BSC</p> <p>2. แผนการบริหารงบประมาณในการฝึกอบรม ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ EVM &amp; BSC</p> <p>3. แผนการจัดงบประมาณสนับสนุนอุปกรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการ องค์กร</p>			

ความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท	มาก	ปานกลาง	น้อย
<p>4. แผนงานตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณ ในการดำเนินการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร</p> <p><b>ด้านการบริหารและการจัดการ</b></p> <p>1. กสทได้มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการฯ ในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริการองค์กร ครอบคลุมทุกหน่วยงานแล้ว</p> <p>2. กสท ได้มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานย่อยๆ ในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริการองค์กรครอบคลุมทุกหน่วยงานแล้ว</p> <p>3. คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการเตรียมความพร้อมในการวางแผนการดำเนินการในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริการองค์กร ตามเกณฑ์ที่ สคร.กำหนด</p> <p>4. คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการสร้างความเข้าใจ เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบ EVM โดยจัดการฝึกอบรมแก่ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแนวคิดระบบบริหารมูลค่าการคำนวณวัดผล EVA และแนวคิดระบบ BSC</p> <p>5. คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการสร้างความเข้าใจ เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบ EVM โดยจัดการฝึกอบรมแก่คณะทำงานเรื่องเกี่ยวกับการวัดผล EVA โดยละเอียด</p> <p>6. คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการพัฒนาระบบวัดผล โดยการคำนวณค่า EVA</p> <p>7. คณะทำงานดำเนินการฯ ได้มีการนำเสนอแผนการดำเนินการฯ ต่อคณะกรรมการ กสท อนุมัติ เรียบร้อยแล้วพร้อมทั้งได้ติดตามให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และได้รายงานต่อคณะผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>8. คณะทำงานย่อยๆ ได้มีการจัดประชุม ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทันเวลาตามกรอบของ สคร.</p>			



ความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท	มาก	ปานกลาง	น้อย
<p>9. คณะทำงานย่อยๆ ได้มีการสรุปปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานให้คณะทำงานดำเนินการฯ ทราบเป็นประจำ</p> <p>10. คณะทำงานดำเนินการฯ ได้เข้ามาช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้คณะทำงานย่อยๆ เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง</p> <p>11. มีแผนงานการจัดระบบประเมินผลการดำเนินการต่อการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท เป็นประจำ</p> <p><b>ด้านการประสานงานและการประชาสัมพันธ์</b></p> <p>1. แผนงานการสำรวจข้อมูล การนำระบบEVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท</p> <p>2. การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบ</p> <p>3. แผนงานการประชาสัมพันธ์ ในการนำระบบEVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท</p> <p>4. การจัดประชุม ชี้แจง การนำระบบEVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท</p> <p>5. แผนการดำเนินงานจัดให้มีเจ้าภาพเป็นศูนย์ข่าวสารและประชาสัมพันธ์การนำระบบEVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท</p>			

**ส่วนที่ 4** ปัญหาอุปสรรคในการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ปัญหาอุปสรรคในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

.....

.....

.....

.....

.....

2. แนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการของ กสท

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. อื่นๆ

ระบุ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

นายอัศจรรย์ วงษ์แก้ว

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พ.ศ. 2533

ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พ.ศ. 2550

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ผู้จัดการฝ่ายคุ้มครองบริการ

บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)