

บทที่ 2

แนวคิดทางทฤษฎีและวรรณกรรมปริทัศน์

2.1 แนวคิดทางทฤษฎี

2.1.1. การประเมินผล

2.1.1.1 ความหมายการประเมินผล

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการประเมินผล (Evaluation) ไว้ดังนี้

Alkin (1969) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการของการกำหนดขอบเขต ของการตัดสินใจ การเลือกข้อมูลที่เหมาะสม วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการเขียนรายงานการสรุปข้อมูลเท่านั้น เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ใช้เป็นแนวทางในการเลือกแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ

Fink and Kosecoff (1978) ให้ความหมาย การประเมินผล ว่าเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของโครงการใดโครงการหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการหาข้อมูล ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย กิจกรรม ผลผลิต ผลกระทบ และค่าใช้จ่ายของโครงการ

Stake (1967) กล่าวถึง การประเมินผลว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 อย่าง คือ

1. การกำหนดเป้าหมายและจุดมุ่งหมาย ได้แก่ การตั้งคำถามสภาพที่ปรารถนา หรือที่คาดหวัง คืออะไร
2. การตรวจสอบผลการกระทำ ได้แก่ การตอบคำถามที่ว่าสภาพที่แท้จริง คืออย่างไร
3. การเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่คาดหวัง เพื่อตรวจสอบดูว่ามีความแตกต่างเกิดขึ้นระหว่างสภาพที่คาดหวังกับสถานที่เกิดขึ้นจริงหรือไม่ อย่างไร
4. การตัดสินใจผลของการเปรียบเทียบสภาพทั้ง 2 อย่างดังกล่าวข้างต้น

Scriven (1967) ให้ความหมายการประเมินผลว่าเป็นกิจกรรมของการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ของการปฏิบัติโครงการ แยกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลก่อน (Formative Evaluation) เป็นการประเมินผลในขณะที่กำลังดำเนินการอยู่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงสิ่งที่ทำเป็นปัจจุบันให้ดีขึ้น

2. การประเมินผลหลังหรือสรุป (Summative Evaluation) เป็นการประเมินผลสรุป รวบรวมหลังเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อสรุปหาจุดบกพร่อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการ ทำโครงการในปีต่อไป

การประเมินผล (Evaluation) มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า การตัดสินค่า (Assessment Appraisal) และ การพิพากษา (Judgment) หมายถึง กระบวนการ ของการ กำหนดค่าหรือปริมาณของความสำเร็จที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการ ดำเนินการ ดังนี้ (Suchman, 1967)

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายการประเมิน
2. การกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการตรวจสอบความสำเร็จ
3. การกำหนดและการอธิบายระดับของความสำเร็จ
4. การรายงานผลและข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการต่อไป

2.1.1.2 การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรนับว่ามีความสำคัญอย่างมากสำหรับ การบริหารการจัดการ เนื่องจากผู้บริหารจะได้ทราบถึงสถานะและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ ตลอดเวลา โดยใช้เป็นข้อมูลที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขัน รวมทั้งเป็น ข้อมูลในการประเมินความสามารถในการบริหารของผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ นอกจากนี้การ ประเมินผลองค์กรยังเป็นวิธีการที่สำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรได้เป็น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งยังช่วยในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ต่อไปในอนาคตขององค์กรด้วย

ตามทฤษฎีหรือแนวคิดในการจัดการโดยทั่วไปนั้น กระบวนการหรือวิธีการในการ ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กรกับ เป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้า รวมทั้งจะต้องมีการให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะในการ ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ โดย กระบวนการในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะประกอบด้วย

1. การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน
2. การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน

3. การประเมินผลการดำเนินงาน
4. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้น
5. การแก้ไขปรับปรุงภายหลังจากพบความผิดพลาดของการประเมินผล

โดยทั่วไปแล้วองค์กรแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามลักษณะขององค์กร ซึ่งเทคนิคหรือวิธีที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. การพิจารณาการดำรงอยู่ขององค์กรโดยไม่ประสบปัญหาต่างๆ ใดที่ทำให้ต้องปิดกิจการ
2. การใช้เกณฑ์ในด้านการเงิน
3. การประเมินโดยอาศัยเกณฑ์ในด้านของผู้ถือหุ้น
4. การใช้ Balance Scorecard
5. การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking)
6. การตรวจสอบทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Audit) เป็นวิธีที่ใช้การตรวจสอบกลยุทธ์และกิจกรรมในองค์กร เพื่อให้สามารถทราบถึงปัญหาภายในองค์กร และจุดอ่อน จุดแข็งในองค์กร

ในปัจจุบันองค์กรได้นิยมประเมินผลการดำเนินงานโดยอาศัยเกณฑ์ในด้านมูลค่าที่ผู้ถือหุ้นที่ได้รับ (Shareholder Value) เพื่อประเมินความสามารถขององค์กร และประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ ซึ่งเครื่องมือในการวิเคราะห์ประเมินมูลค่าที่ผู้ถือหุ้นคือ ตัวชี้วัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์

ดังนั้นจากความสำคัญที่จะต้องจะประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานว่า จะประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด งานวิจัยจึงได้ใช้แนวคิดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ เป็นวิธีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

2.1.2 มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์

2.1.2.1 ความหมายมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์

Stern and Shiely (2001) ได้ให้ความหมายของ EVA คือ ผลกำไรที่เหลือ หลังจากหัก "ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินทุน" ที่นำมาลงทุนสร้างผลกำไร

EVA เป็นเครื่องหมายการวัดค่าตอบแทนของ บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ Stern Stewart & Co. เป็นผู้คิดค้นการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้การคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ เมื่อปี ค.ศ. 1989 โดยมีการพัฒนามาจากแนวคิดของกำไรทางเศรษฐศาสตร์ หรือกำไรส่วนที่เหลือ (Residual Income) ซึ่งคำนวณได้จากกำไรจากการดำเนินงานหักด้วยต้นทุนของเงินทุน เพื่อให้สะท้อนถึงผลส่วนเพิ่มขององค์กรอย่างแท้จริง (สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย, ออนไลน์, 2549)

นักเศรษฐศาสตร์กล่าวว่า ในการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์นั้น ธุรกิจจะต้องสร้างรายได้มากกว่า ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ และต้องมีกำไรจากการดำเนินการเพียงพอที่จะชำระต้นทุนการลงทุนของผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้นในองค์กร และคือสิ่งที่ เป็น วัตถุประสงค์หลักของระบบ Economic Value Management โดยการวัดค่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)” หรือ “มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added)” (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ค., ออนไลน์, 2549)

การวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์สามารถทำได้โดยนำกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบด้วยต้นทุนเงินทุนที่ใช้ไปเพื่อสร้างกำไรนั้นๆ บางครั้งอาจเรียกต้นทุนเงินทุนว่ากำไรขั้นต่ำที่ต้องทำได้

กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) หรือ	=	กำไรจากการดำเนินงานหลัง
มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added)		หักภาษี (NOPAT) – ต้นทุน

มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพการบริหารงาน (Managerial Effectiveness) เป็นการประมาณกำไรที่แท้จริงเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ซึ่งแตกต่างจากกำไรตามหลักบัญชี (Accounting Profit) EVA จะแสดงรายได้คงเหลือ (Residual Income) หลังหักต้นทุนของเงินทุนทุกชนิด (Cost of all Capital) รวมส่วนของทุน (Equity

Capital) ขณะที่กำไรตามหลักบัญชีไม่ได้กำหนดค่าใช้จ่ายส่วนของทุน ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึง Opportunity Cost มากกว่า Accounting Cost

2.1.2.2 ประโยชน์ ข้อจำกัด และข้อขัดแย้ง ของแนวคิดมูลค่าเพิ่มเชิง เศรษฐศาสตร์

การนำแนวคิดการมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีผู้ให้ความเห็นจากเอกสาร บทความ และงานวิจัย ซึ่งสามารถสรุปแบ่งแยกเป็น ประเด็น ด้านประโยชน์ ข้อจำกัด และข้อขัดแย้งได้ดังนี้

ด้านประโยชน์

(1) Goal Setting

Hock (1999) ให้ความเห็นว่า EVA สามารถแก้ปัญหาให้ผู้บริหารองค์กรสนใจ ภาพรวมขององค์กร Goal Setting มากกว่าผลประโยชน์ของส่วนใดส่วนหนึ่งของกิจการที่ให้ ผลตอบแทนมากที่สุด เช่นเดียวกับ Stern and Shiely (2001) โดยให้ความเห็นว่า EVA สามารถ ใช้ในการกำหนดเป้าหมายของการทำงานได้ โดยที่สามารถนำมูลค่า EVA จะกลายเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น

(2) Communication

Young and O'Byrne (2001) ได้ให้ความเห็นว่า EVA สามารถสื่อสารกับผู้ลงทุน (Investor Relations) ในด้านของ Performance Reporting เช่นเดียวกับ **วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2548)** ซึ่งกล่าวว่า EVA เป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงอันหนึ่ง ทั้งในแง่ของการ ทำให้แนวคิดการสร้างมูลค่ากระจายไปสู่ผู้บริหารในระดับ Line ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการ ปฏิบัติงานในองค์กรขึ้นได้ และในแง่ของการวัดประสิทธิภาพองค์กร เมื่อสื่อสารกับตลาดทุนได้

(3) Strategic Planning

Stern and Shiely (2001) ได้ให้ความเห็นว่า EVA ช่วยในการตัดสินใจในการ วางแผนกลยุทธ์ และวางแผนธุรกิจและการกำหนดเป้าหมาย โดยการเลือกเป้าหมายการ ดำเนินงานด้านการตลาด สินค้า กลุ่มลูกค้า ที่ให้ผลตอบแทนและมีการเติบโตสูงกว่าต้นทุนของ เงินทุน

(4) Capital Budgeting

Bloxham (2003) กล่าวว่า การคัดเลือกโครงการลงทุน ตามแนวทางของระบบ EVA โครงการลงทุนที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร คือ โครงการที่ให้ผลตอบแทน (หลังปรับค่าความเสี่ยง) สูงกว่าต้นทุนเงินทุน

(5) Management Decisions

Guide and Van Wassenhove (2001) ได้ให้ความเห็นว่า EVA ช่วยในการตัดสินใจการบริหารจัดการ โดยที่เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทางปฏิบัติใดๆ ที่มีทางเลือกหลายทาง ผู้บริหารสามารถเลือกทางเลือกที่เกิด EVA สูงสุดกับองค์กรได้ เช่นเดียวกับ Hock (1999) ให้ความเห็นว่า การที่มี EVA จะช่วยให้พนักงานในองค์กรสามารถตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายสอดคล้องกันมากขึ้นเพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยที่ใช้หลักการ เมื่อการดำเนินการใดหากมี EVA มากกว่า ศูนย์ กิจกรรมนั้นๆ สามารถดำเนินการได้ กิจกรรมใดๆที่ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้เมื่อ EVA น้อยกว่า ศูนย์

(6) Bonuses

Grant (2003) และ Bloxham (2003) กล่าวว่า EVA สามารถระบบการสร้างแรงจูงใจ และการจ่ายผลตอบแทน โดยการเชื่อมโยงระบบผลตอบแทนกับความสามารถในการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารจะแสดงบทบาทหน้าที่ของตนคล้ายกับผู้ถือหุ้น เช่นเดียวกับ Stern and Shiely (2001) ได้กล่าวว่า ผู้จัดการไม่จำเป็นต้องบิดเบือนตัวเลขกำไรสุทธิต่อหุ้นเพื่อหวังโบนัสสูงๆอีกต่อไป EVA สามารถยุติประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อนขัดแย้งเหล่านี้ได้ โดยใช้ EVA เป็นตัววัดประสิทธิภาพของการบริหารแทน

(7) Good Governance

Ehrbar (1998) ได้ให้ความเห็นว่า EVA เป็นกรอบที่สมบูรณ์เมื่อถูกใช้ทั้งของการบริหารทางการเงินและการชดเชยผลตอบแทน เนื่องจาก EVA จะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจทุกอย่างได้ดี จากการสามารถใช้ EVA สื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการที่ EVA สามารถเกิดธรรมาภิบาลในองค์กรได้ จากการที่มีความศรัทธาเชื่อถือต่อกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในเรื่องผลตอบแทน

(8) Mindset

Sharma (2006) พบว่า EVA ช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรที่จะมุ่งเน้นทำงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นมากที่สุด เมื่อเชื่อมโยง EVA กับผลตอบแทน เช่นเดียวกับ Bloxham (2003) ซึ่งกล่าวว่า การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ จะช่วยให้พนักงานมีเสถียรภาพในการทำงานมากขึ้นทั้งด้านกลยุทธ์ในการทำงานและผลตอบแทนทางการเงิน เนื่องจากจะทำให้การยึดถือในเงื่อนไขต่างๆ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

(9) Performance Measurement

Stern and Shiely (2001) ได้กล่าวว่า มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ สามารถวัดประสิทธิภาพเชิงเศรษฐศาสตร์ที่แท้จริงของบริษัทได้ สามารถวัดได้ว่าบริษัทมีมูลค่าเท่าไร และวัดผลตอบแทนการลงทุนของบริษัทที่มีมูลค่าเป็นเท่าไร เมื่อเทียบกับผลตอบแทนการลงทุนที่นักลงทุนจะได้รับ หากไปลงทุนที่อื่น (ที่มีระดับความเสี่ยงเท่ากัน) เนื่องจาก การที่นิยมใช้ตัวเลขในบัญชีหรืองบการเงินของบริษัท มาเป็นตัววัดมูลค่าของบริษัท ทั้งๆ ที่วิธีการทำบัญชีมาตรฐานที่ใช้ในปัจจุบันนี้ ไม่ได้คิดขึ้นมาเพื่อใช้วัดค่าที่แท้จริงของบริษัทแต่อย่างใด เช่นเดียวกับ ความเห็นของ Hock (1999) กล่าวว่า การวัดประสิทธิภาพส่วนงานต่างๆ ของบริษัทคือ คือใช้การแบ่งแยกค่าใช้จ่ายแต่ละส่วน Cost Allocation ส่วนต่างๆ เมื่อวัดประสิทธิภาพโดยใช้ EVA เปรียบเทียบกับหน่วยงานของตัวเองว่าสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม EVA ได้มากกว่าเดิมหรือไม่ หากได้มากกว่าเดิมก็สมควรได้รับรางวัล ส่วนหากได้น้อยกว่าเดิมก็ควรได้รับการตำหนิ

(10) ลดข้อจำกัดมาตรฐานทางบัญชี

Hock (1999) ได้กล่าวว่าข้อจำกัดของกำไรทางบัญชีคือผู้จัดการในองค์กรจะไม่คิดหรือแสวงหานวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร เพราะหากมีการลงทุนแล้วจะทำให้กำไรทางบัญชีลดลงโดยทันทีเมื่อเกิดค่าใช้จ่ายขึ้น ดังนั้นหากใช้การประเมินผล EVA สามารถที่จะปรับปรุงรายการบัญชีดังกล่าวจนกว่าการลงทุนดังกล่าวจะเกิดผลประโยชน์ถึงจะเป็นค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น เช่นเดียวกับ Stern and Shiely (2001) ได้กล่าวว่า ผู้ถือหุ้นใช้เครื่องมือติดตามตรวจสอบประสิทธิภาพของบริษัท ชนิดเดียวกับที่นักบัญชีทั้งหลายใช้ นั่นคือ การดูกำไรสุทธิ ของบริษัท ซึ่งสะท้อนให้เห็นในตัวเลขกำไรสุทธิต่อหุ้น แต่ปัญหาคือ ในระหว่างที่นักบัญชีทำงานงบการเงิน เพื่อสรุปว่าบริษัททำไรหรือขาดทุนนั้น มีการคำนวณตัวเลขหลายตัว ซึ่งส่งผลบิดเบือนประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจที่แท้จริงของบริษัท โดยได้ลดมูลค่าของบริษัทลงต่ำกว่ามูลค่าที่แท้จริง แต่เมื่อนำ EVA ไปใช้อย่างเหมาะสม จะทำให้ผลประโยชน์ของผู้จัดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น

ข้อจำกัด

(1) หน่วยงานในองค์กรมีขนาดต่างกัน

Hock (1999) กล่าวว่า ข้อจำกัดของ EVA คือ หน่วยงานต่างๆในองค์กร มีขนาดต่างกัน หน่วยงานที่ใหญ่กว่าย่อมสามารถสร้าง EVA ได้มากกว่า หน่วยงานเล็กๆ เช่นเดียวกับ Sharma (2006) ซึ่งกล่าวว่า การคำนวณ EVA ไม่สามารถควบคุมความแตกต่างระหว่างหน่วยงานต่างๆได้

(2) ผู้บริหารมุ่งเน้นผลการดำเนินงานด้านการเงินมากเกินไป

Young and O'Byrne (2001) พบว่า EVA มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นทำให้ผู้บริหารมุ่งเน้นผลการดำเนินงานด้านการเงินมากเกินไป แทนที่จะมุ่งเน้นการบริหารงานโดยพิจารณาจากกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายด้านการเงินเป็นองค์ประกอบ

(3) EVA กำหนดตัวชี้วัดระยะยาวได้ลำบาก

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ค. (2549) กล่าวว่า การกำหนดตัวชี้วัดระยะยาวเข้าไปในการบริหารตามระบบ EVM นั้น อาจดำเนินการได้ค่อนข้างลำบาก

(4) EVA ไม่สามารถบอกอย่างอื่นได้

Young and O'Byrne (2001) กล่าวว่า EVA ก็เป็นแค่เพียงตัวชี้วัดทางการเงินตัวหนึ่ง ไม่สามารถบอกได้ว่าเราควรวางตำแหน่งขององค์กรในตลาดบนขึ้นไปหรือตลาดล่างลงมา จากคู่แข่งขององค์กรหรือควรตอบสนองต่อแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมของคู่แข่งขั้นในเรื่องนวัตกรรมผลิตภัณฑ์การตั้งราคาหรือ การตลาดอย่างไร เช่นเดียวกับ Sharma (2006) ซึ่งได้กล่าวว่า EVA สามารถวัดประสิทธิภาพทางการเงิน ดีกว่าอย่างอื่น แต่ก็ไม่เป็นตัวชี้วัดสมบูรณ์

(5) EVA ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

Stern and Shiely (2001) กล่าวว่า การใช้ EVA อาจล้มเหลวได้ถ้า สาเหตุมักจะเกิดจากการขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่ จากผู้บริหารระดับสูงสุดของบริษัท ซึ่งเรื่องที่สำคัญที่สุดเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารสูงสุดของบริษัท ซึ่งจะเป็นตัวชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของการใช้โปรแกรม EVA ทั้งนี้เพราะ EVA เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีวัดความสำเร็จ และการจูงใจพนักงาน

อย่างสิ้นเชิง ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากผู้บริหารระดับสูง จึงจะทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะปฏิบัติตามเสมอ

(6) EVA จะไม่ได้ผลเมื่อผู้บริหารระดับสูงสุดได้รับค่าตอบแทนสูงเกินไป

Stern and Shiely (2001) กล่าวว่า การใช้ EVA อาจมีบางสถานการณ์ที่ไม่ควรนำ EVA มาใช้ หรือหากนำมาใช้อาจจะล้มเหลวได้ ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงสุดได้รับค่าตอบแทนสูงเกินไป จากการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพมาโดยตลอด จนเป็นไปได้ว่า บุคคลเหล่านั้นจะได้รับค่าตอบแทนน้อยลงอย่างมากหากนำ EVA มาใช้ ทำให้ความล้มเหลวของ EVA จะเกิดขึ้นได้ หากบุคคลที่ถือว่าผู้บริหารของบริษัท แท้จริงแล้วไม่ได้มีความสามารถ กรณีนี้การนำระบบจูงใจในการกำหนดผลตอบแทน Bonus ให้พนักงาน มาใช้ก็จะได้ผลเช่นกัน เพราะแม้แต่บุคคลผู้ผู้บริหารของบริษัทก็ยังไม่สามารถเพิ่ม EVA ได้ตามเป้าหมาย ก็ทำให้ถึงพนักงานที่เหลือไม่ต้องการที่จะเพิ่ม EVA เช่นกัน

(7) EVA ใช้ไม่ได้ผลในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เน้นความมั่นคงในการทำงาน

Stern and Shiely (2001) กล่าวว่า การใช้ EVA อาจใช้ไม่ได้ผลในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เน้นความมั่นคงในงาน และการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้ระบบอาวุโส พนักงานในบริษัทแบบนี้ไม่ชอบการทำงานที่มีความกดดัน และไม่สามารถหรือไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงใดๆ

ข้อขัดแย้ง

เรื่องความยากง่ายต่อการคำนวณ EVA

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ค. (2549) กล่าวว่า การคำนวณต้นทุนเงินทุนของส่วนงานอาจมีความยุ่งยากมากกว่าการคำนวณต้นทุนเงินทุนในระดับบริษัท ดังนั้นการใช้ระบบ EVM ในการบริหารงาน อาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งในแง่แนวคิดและวิธีการในการคำนวณ เช่นเดียวกับ Young and O'Byrne (2001) ได้กล่าวว่า การคำนวณ EVA มีความไวสูงต่อค่าของต้นทุนเงินทุน ซึ่งไม่มีทางทราบอย่างแท้จริงถึงต้นทุนเงินทุนของบริษัทได้ เนื่องจากไม่สามารถสังเกตต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้นได้โดยตรง นอกจากนี้หากส่วนงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายในบริษัทนั้น ๆ ประสบกับระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเนื่องจากหน่วยงานเหล่านั้นดำเนินงานอยู่ในภาคธุรกิจที่แตกต่างกันหรือดำเนินงานอยู่ในภูมิภาคที่แตกต่างกันของโลก ต้นทุนเงินทุนของส่วนงานก็ต้องคำนวณให้ได้อยู่ดี การคำนวณต้นทุนเงินทุนของส่วนงานอาจมีความยุ่งยากมากกว่าการคำนวณต้นทุนเงินทุนในระดับบริษัท

อย่างไรก็ดี Bhattacharyya and Phani (2002) กลับเห็นว่า EVA ไม่ยากต่อการคำนวณและต่อการเข้าใจ

2.1.3 Economic Value Added และการเชื่อมโยงกับ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard หรือ การวัดผลเชิงคุณภาพ เป็นเครื่องมือหรือเทคนิควิธีการจัดการสมัยใหม่วิธีหนึ่งในการประเมินผลหลายวิธีที่ใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยหลักการวัดและประเมินผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และนับเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมและมีการนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างแพร่หลาย การวัดผลเชิงคุณภาพ เริ่มเป็นที่รู้จักครั้งแรกเมื่อ Robert S. Kaplan ศาสตราจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา และ David P. Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ ได้ศึกษาปัญหาของตลาดหุ้นในสหรัฐอเมริกาในปี 1987 และได้เขียนบทความเรื่อง The balanced scorecard: Measures that drive performance ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ปีที่ 70 ฉบับที่ 1 ปี 1992 หน้า 71-79 โดยเสนอแนวคิดเรื่องการประเมินผลองค์กรด้วยมุมมอง 4 ด้านแทนการพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) และในปัจจุบัน การวัดผลเชิงคุณภาพได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น (ยุทธนา แซ่เตี่ยว, 2548, น. 70)

ซึ่งการวัดผลแบบ BSC จะแตกต่างจากการวัดผลโดยทั่วไปขององค์กรที่มักจะมุ่งเน้นเฉพาะผลประกอบการทางการเงินเท่านั้น (สาเหตุหลักประการหนึ่งเกิดจากความสะดวกในการวัดผลทางการเงิน เพราะมักจะมีข้อมูลไม่เพียงพอในจะใช้ในการวิเคราะห์) แต่การวัดผลแบบ BSC นั้น ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจาก BSC มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรในเชิงกลยุทธ์และในเชิงบูรณาการ BSC ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่สามารถสร้างความเชื่อมโยงให้เห็นชัดเจนว่า การบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ นั้น จะสร้างผลให้เกิดผลตอบแทนที่พึงประสงค์ได้อย่างไร (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ค., ออนไลน์, 2549)

ถึงแม้ว่าแนวคิด BSC จะเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่แนวคิด BSC มีข้อจำกัดที่สำคัญบางประการ เช่น

1. เป็นการยากที่จะประเมินผลการบริหารงานขององค์กรในภาพรวม โดยเฉพาะในแง่ของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

2. เป็นการยากที่จะประเมินระดับของความสำคัญของตัวแปรแต่ละชนิดที่กำหนดไว้ในแต่ละมุมมอง (Prospective)

3. องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ BSC ที่แตกต่างกันในการตัดสินใจทางธุรกิจที่ต่างกัน แต่ไม่มีเกณฑ์ใดๆที่แน่นอนในการตัดสินใจทางธุรกิจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่สม่ำเสมอในการใช้เกณฑ์การตัดสินใจทางธุรกิจ

มีการนำแนวคิดในเรื่อง EVA มาใช้ร่วมกับแนวคิด BSC จะมีส่วนช่วยอย่างยิ่งในการลดข้อจำกัดของทั้งแนวคิด EVA และระบบ BSC ได้โดยผู้บริหารสามารถใช้ค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ มาเป็นตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Prospective) ภายใต้แนวคิด BSC นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถใช้หลักการในเรื่อง Key Value Drivers (ทั้งในประเด็นทางการเงิน และด้านการดำเนินงาน) ภายใต้ EVA เป็นตัวชี้วัดในกรอบของ BSC โดยจัดกลุ่มให้เหมาะกับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC ซึ่งเป็นแนวคิดที่ขยายขอบเขตบทบาทขององค์กร (Firm Enterprise) ให้หันมาให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สร้างผลตอบแทนในเชิงเศรษฐกิจศาสตร์เพิ่มเติมจากการบริหารในแนวเดิมซึ่งเป็น มุ่งเน้นด้านการสร้างผลตอบแทนทางการเงิน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ค., ออนไลน์, 2549)

2.2 วรรณกรรมปริทัศน์

วรรณกรรมปริทัศน์ สามารถแบ่งงานศึกษาออกเป็น 7 ด้านได้ดังนี้

1. งานศึกษาที่เกี่ยวกับการประเมินผลองค์กร
2. งานศึกษาที่เกี่ยวกับ Economic Value Added
3. งานศึกษาที่เกี่ยวกับ Balanced Scorecard
4. งานศึกษาที่เกี่ยวกับการประเมินผลองค์กร และ Economic Value Added
5. งานศึกษาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง Economic Value Added และ Balanced Scorecard
6. งานศึกษาที่เกี่ยวกับการนำ Economic Value Added มาใช้งาน
7. ความแตกต่างระหว่างงานวิจัยที่ทำการศึกษากับงานวิจัยอื่น

2.2.1 งานศึกษาที่เกี่ยวกับการประเมินผลองค์กร

The World Bank (2537) ได้ศึกษาเรื่อง Thailand increasing Private Sector Participation and improving Efficiency in State Enterprises มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจไทย รวม 5 ประการ คือ

- 1) เห็นสมควรจัดกลุ่มประเภทรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล
- 2) การประเมินผลงานผู้บริหารและคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ ควรใช้ตัวแปรชุดเดียวกันกับที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งครอบคลุมด้านสำคัญๆทุกด้านและเป็นผลงานที่รัฐต้องการจากรัฐวิสาหกิจนั้นๆ โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะกำไรขาดทุนเท่านั้น ควรพิจารณาถึงภาพในการบริการเป็นเรื่องสำคัญด้วย
- 3) การกำหนดตัวแปรต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละรัฐวิสาหกิจ
- 4) เพื่อความยุติธรรมควรประกาศใช้ระบบประเมินผลก่อนที่จะเริ่มดำเนินการ
- 5) ควรพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ทั่วไปของระบบประเมินผล และในระหว่างที่ยังมิได้ประกาศใช้หลักเกณฑ์ใหม่ เห็นสมควรดำเนินการตามโครงการรัฐวิสาหกิจที่ดี และระบบการจ่ายโบนัสตามผลการดำเนินงานหรือผลงานต่อไป

กรมบัญชีกลาง (2538) ได้เสนอระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ให้คณะรัฐมนตรีอนุมัติ เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 เพื่อมุ่งหวังในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น โดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจ จากการควบคุมขั้นตอนในการทำงานมาเป็นการควบคุมผลงานของรัฐวิสาหกิจแทน และให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตัดสินใจจัดการภายในองค์กรได้เอง เพื่อให้รัฐวิสาหกิจปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น และจัดตั้งคณะกรรมการการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement) ขึ้นเพื่อเจรจาทกลงกับ คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ ในการกำหนดเป้าหมาย ที่จะดำเนินการในแต่ละปีและจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement) และเพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีกำลังใจในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน คณะรัฐมนตรีจึงได้อนุมัติระบบแรงจูงใจที่สะท้อนระดับผลงาน ตลอดจนได้ผ่อนคลาย กฎระเบียบของกระทรวงการคลังเป็นการทั่วไปให้รัฐวิสาหกิจที่เข้าระบบประเมินผล

จากการที่รัฐวิสาหกิจมีลักษณะกิจการที่แตกต่างกันมาก มีระดับการพัฒนา และการจัดการภายในองค์กรในระดับที่แตกต่างกัน จึงได้มีการแบ่งประเภทรัฐวิสาหกิจเป็น 4 ประเภท เพื่อประโยชน์ในการกำหนดระดับการกำกับดูแล และระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม

- 1) รัฐวิสาหกิจประเภทที่ต้องแข่งขันกับเอกชน และได้มีการแปรรูปไปบางส่วน แล้วด้วยการกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์
- 2) รัฐวิสาหกิจประเภทผูกขาดโดยธรรมชาติ (Natural Monopoly) และมีแผนในการแปรรูประยะยาว
- 3) รัฐวิสาหกิจประเภทหารายได้ให้รัฐ แบ่งเป็น
 - 3.1) ประเภทที่ควบคุมราคา และค่าบริการ จนประสบผลขาดทุน
 - 3.2) ประเภทที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์ในข้อ (3.1)
- 4) รัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริม หรือประเภทไม่แสวงหากำไร

นอกจากนี้ยังได้กำหนดกรอบในการประเมินผลการดำเนินงาน ไว้ 6 ด้านคือ

1. ประสิทธิภาพทางการเงิน
2. ประสิทธิภาพทางกายภาพ
3. ภาพของการบริหาร
4. การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ
5. ภาพของแผนวิสาหกิจ
6. ภาพการบริการ

วิสุทธิ มนต์รีวัต (2539) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจกับการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ระบบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ, แรงจูงใจและบทลงโทษในระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจไทยโดยเปรียบเทียบกับระบบประเมินผลการดำเนินงานของประเทศ ปากีสถาน เกาหลี และข้อเสนอแนะของธนาคารโลก ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

- 1) การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจโดยองค์กรกลาง ซึ่งเน้นการควบคุมรัฐวิสาหกิจในลักษณะรวมศูนย์ และ เน้น “กระบวนการ” มีส่วนสำคัญทำให้การบริการ รัฐวิสาหกิจขาดประสิทธิภาพและไม่สอดคล้องกับหลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

2) แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยการเพิ่มบทบาทเอกชนในการพัฒนาธุรกิจมีอุปสรรคและข้อจำกัดมาก และ ต้องใช้เวลานานในการแก้ไขปัญหา ทำให้ปัญหาความไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมิได้เน้นการเยียวยาแก้ไขในเวลาที่เหมาะสมและยังคงสะสมปัญหานี้ต่อไปอีก

3) แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จมากในต่างประเทศ แนวทางหนึ่งคือ การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ แข่งกันทำงานสร้าง “ผลงาน” มากขึ้นและหากระบวนการที่ดีและแม่นยำ ก็จะทำให้มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือลงโทษตรงตามผลงานจริงของพนักงานผู้นั้น

4) ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จะกระตุ้นให้พนักงานรัฐวิสาหกิจผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ และสนองตอบนโยบายของรัฐที่พัฒนาให้มีสินค้าและบริการที่มีปริมาณเพียงพอและภาพดีเนื่องจากวิธีการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จะมีการกำหนด

- ตัวแปรวัดผลงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ
- น้ำหนักของตัวแปรที่วัดผลงาน ประเมินการเป้าหมายที่คาดว่าจะดำเนินการภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้
- และการวัดผลงานและให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน ผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการตามระดับผลงานจริงในตอนสิ้นปี

5) หากมีการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในทุก ๆ รัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง จะทำให้รัฐวิสาหกิจมุ่งผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการในปริมาณที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพที่ดีให้แก่ประชาชน

เจษฎางค์ พิทักษ์ติกุล (2543) ได้ทำงานวิจัย เรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา: ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งได้เสนอแนะว่า การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทาง ในการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ สะท้อน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่แท้จริงขององค์กร และยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอีกทางหนึ่ง นอกเหนือจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หรือการเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในรัฐวิสาหกิจทั้งนี้ในการนำระบบนี้ไปใช้ มีข้อควรระวัง ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีความชัดเจน เข้าใจได้ง่าย และมีจำนวนไม่มากเกินไปนัก เนื่องจากถ้ามีมากเกินไปจะทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัว นอกจากนี้วัตถุประสงค์แต่ละข้อไม่ควรจะขัดแย้งกัน หรือ ถ้ามีความขัดแย้งกัน จะต้องมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละข้อ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถตัดสินใจ เลือกว่าจะมุ่งไปที่วัตถุประสงค์อันใดก่อนได้
2. เนื่องจากวัตถุประสงค์ขององค์กรอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ (โดยปกติมักจะเปลี่ยนแปลง) ดังนั้น วัตถุประสงค์ก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย
3. การกำหนดดัชนีวัดจะต้องมีความมั่นใจว่ามีความสัมพันธ์(Correlation) กับวัตถุประสงค์ และถ้าพบว่ามี ดัชนีวัดตัวอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์(Correlation) กับวัตถุประสงค์ มากกว่าตัวเดิม หรือดัชนีวัดตัวเดิมไม่มีความสัมพันธ์(Correlation) กับวัตถุประสงค์ ก็สามารถเปลี่ยนแปลงดัชนีวัดตัวใหม่ได้
4. วัตถุประสงค์ขององค์กร ควรจะคำนึงถึงผลในระยะสั้น และระยะยาวให้มีความสมดุลกัน และจะต้องมีการประกาศ ดัชนีวัด และ ค่าเกณฑ์วัดให้ทราบล่วงหน้าก่อนจะนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานจริง
5. ควรจะมีการสื่อสาร และ กระจาย ดัชนีวัดและค่าเกณฑ์วัด ผลการดำเนินงานลงสู่ระดับหน่วยงานย่อยภายในของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร
6. วิธีการประเมินผลวิธีนี้ จะต้องใช้ควบคู่กับการกระจายอำนาจและให้อิสระในการบริหารตลอดจนการลดข้อจำกัดในด้านกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ยังจะต้องมีการกำหนดแรงจูงใจที่เหมาะสม ตามผลงานที่รัฐวิสาหกิจสามารถทำได้ เช่น การขึ้นเงินเดือนประจำปี หรือ เงินโบนัส เป็นต้น
7. ในการกำหนด ค่าเกณฑ์วัด (Benchmark) หากไม่สามารถเปรียบเทียบกันอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเดียวกันในต่างประเทศ หรือตามค่าเกณฑ์วัดที่เป็นมาตรฐานยอมรับในระดับสากล

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศไทย(2545) ได้ทำการศึกษาปรับปรุงโครงสร้างระบบแรงจูงใจและโครงสร้างระบบค่าตอบแทนของรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษา ในด้านของโครงสร้างระบบแรงจูงใจของรัฐวิสาหกิจ พบว่า วงเงินโบนัสของพนักงานรัฐวิสาหกิจทั่วไปแล้ว จะสูงกว่าพนักงานทั้งในภาคเอกชนและองค์กรอิสระ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ไม่อยู่ในระบบประเมิน

สามารถกำหนดวงเงินโบนัสได้สูงสุดไม่เกินร้อยละ 9 ของกำไรสุทธิ และไม่เกิน 5 เท่าของอัตราเงินเดือนเฉลี่ย แต่สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีกำไรและที่ยังไม่เข้าระบบประเมินผลการดำเนินงานก็ จะไม่มีโบนัส สำหรับวงเงินโบนัสของรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบการประเมินซึ่งอยู่ในช่วง 2-8 เท่าของเงินเดือนสำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีกำไร และช่วง 0-2 เท่าของเงินเดือนสำหรับรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีกำไร อัตราดังกล่าวกำหนดขึ้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 จึงเป็นอัตราที่ค่อนข้างสูงโดยเฉพาะในภาวะเศรษฐกิจซบเซาส่งผลให้วงเงินโบนัสภาคเอกชนค่อนข้างต่ำคือ ประมาณ 0.5-2 เท่าของวงเงินเดือนในช่วงปี พ.ศ. 2541-2542 เมื่อเทียบวงเงินโบนัสของรัฐวิสาหกิจกับองค์กรอิสระแล้วจะพบว่ามีความแตกต่างกันเพราะองค์กรอิสระที่ศึกษาทั้ง 3 แห่งนั้น มี 2 แห่งที่ไม่มีการให้เงินโบนัส และอีกแห่ง คือ สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการให้เงินโบนัสไว้ที่ 1 เท่าของเงินเดือนปกติ

จากการศึกษาวรรณกรรมปริทัศน์ที่เกี่ยวกับการประเมินผลองค์กร มีส่วนสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการประเมินผลของรัฐวิสาหกิจมีอยู่อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ The World Bank (2537) มีข้อเสนอแนะให้จัดกลุ่มรัฐวิสาหกิจ และการกำหนดตัวแปรการประเมินผลต้องคำนึงถึงลักษณะรัฐวิสาหกิจ ต่อมา กรมบัญชีกลาง(2538) ก็ได้จัดกลุ่มรัฐวิสาหกิจ แบ่งประเภทของรัฐวิสาหกิจ และกำหนดกรอบการประเมินผลไว้ หลังจากนั้น วิสุมิ มนต์รีวัต (2539) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจกับการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ซึ่งพบว่าแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จมากในต่างประเทศ แนวทางหนึ่งคือ การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแข่งขันทำงานสร้าง “ผลงาน” มากขึ้นและหากระบวนการวัดผลงานที่ดีและแม่นยำ ก็จะทำให้มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือลงโทษตรงตามผลงานจริงของพนักงานผู้นั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ **เจษฎาภรณ์ พิทักษ์ติกุล (2543)** ได้ทำงานวิจัย เรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา: ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งได้เสนอแนะว่า การประเมินผลจะต้องใช้ควบคู่กับการกระจายอำนาจและให้อิสระในการบริหารตลอดจนการลดข้อจำกัดในด้านกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ยังจะต้องมีการกำหนดแรงจูงใจที่เหมาะสม ตามผลงานที่รัฐวิสาหกิจสามารถทำได้ เช่นการขึ้นเงินเดือนประจำปี หรือ เงินโบนัสเป็นต้น ส่วนด้านผลตอบแทนของรัฐวิสาหกิจมีผู้วิจัยคือ **สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศไทย(2545)** ได้ทำการศึกษาปรับปรุงโครงสร้างระบบแรงจูงใจและโครงสร้างระบบค่าตอบแทนของรัฐวิสาหกิจผลการศึกษาด้านของโครงสร้างระบบแรงจูงใจของรัฐวิสาหกิจ พบว่าผลตอบแทนขึ้นอยู่กับกำไรทางบัญชีเป็น

หลัก และผลตอบแทนสูงเมื่อเทียบกับภาคเอกชนโดยเฉพาะสำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีกำไร ในช่วงปี พ.ศ. 2538 ช่วงที่เศรษฐกิจซบเซา ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การปรับปรุงระบบประเมินผลและระบบผลตอบแทนรัฐวิสาหกิจเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยมีส่วนที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยฉบับนี้คือ ระบบประเมินผลจะต้องสอดคล้องกับระบบผลตอบแทน แต่ขณะนี้ระบบผลตอบแทนขึ้นอยู่กับกำไรทางบัญชี และโครงสร้างระบบผลตอบแทนสูงกว่าภาคเอกชนในบางรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรทางบัญชีเป็นหลัก งานวิจัยฉบับนี้จึงต้องศึกษาในส่วนต่อไปที่เกี่ยวกับ ตัวชี้วัด EVA ที่จะสามารถพัฒนาการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ให้เป็นประโยชน์ทั้งรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรทางบัญชี และไม่มีกำไรทางบัญชี

2.2.2 งานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ Economic Value Added

Stewart (1990) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง EVA และ Market Value Added ของ สหรัฐอเมริกา จำนวน 618 บริษัท ในช่วงปี 1980 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่าง EVA และ Market Value Added มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเมื่อ EVA มีค่าเป็นบวก จะทำให้มีความสัมพันธ์นั้นยิ่งมากขึ้นไปอีก

Lehn and Makhija (1996) ได้ทำการศึกษาว่า EVA และ Market Value Added (MVA) สามารถ นำมาใช้วัดผลการดำเนินงานและเป็นสัญญาณสำหรับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร โดยได้ทำการศึกษาผลการดำเนินงานของบริษัทในสหรัฐอเมริกาจำนวน 241 บริษัท ในช่วงปี 1992, 1993, 1997 และ 1998 พบว่าวิธีวัดทั้ง 2 วิธีมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลตอบแทนจากหุ้น (Stock Return) และยังเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นบวกมากกว่าการใช้วิธีวัดผลการดำเนินงานที่นิยมใช้กันในอดีต เช่น Return on Equity และ Return on Sale และยังพบว่าบริษัทที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางธุรกิจ (Business Activities) มากๆ จะมีค่า MVA ที่สูงกว่า นอกจากนี้ EVA และ MVA ยังมีผลต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ในแง่ของการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย

De Villiers (1997) ได้ทำการศึกษาถึงความบิดเบือนของค่า EVA พบว่า จากการที่ EVA คำนวณมาจากตัวเลขทางบัญชี บ่งชี้ได้ชัดเจนว่า ความขัดแย้งต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่าง อัตราผลตอบแทนทางด้านบัญชีและอัตราผลตอบแทนที่แท้จริงมีผลกระทบต่อ EVA ด้วย โดยถ้า Return on Investment แตกต่างจาก internal rate of return มากเท่าไร EVA ก็แตกต่างจากมูลค่าเพิ่มที่แท้จริงของผู้ถือหุ้นมากเท่านั้น ผลจากการบิดเบือนดังกล่าว จึงมีการนำแนวคิด EVA

มาดัดแปลง ซึ่ง เรียกว่า AEVA (adjusted EVA) ซึ่งเป็นการนำมูลค่าปัจจุบันของสินทรัพย์มาใช้คำนวณ ROI แต่การกระทำดังกล่าว ก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้ความขัดแย้งทั้งหมดหายไป เพียงแต่ทำให้ลดลงเท่านั้น

Mouritsen (1998) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่าง EVA และ Intellectual Capital (IC) ในเรื่องของการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งได้พบว่าการบริหารจัดการขององค์กรโดยใช้ EVA และ IC มีข้อแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง EVA เป็นการบริหารจัดการโดยใช้ทฤษฎีทางการเงิน มุ่งที่จะทำให้ได้ผลตอบแทนให้มูลค่าเพิ่มจากต้นทุนทางการเงิน การบริหารจัดการนี้สามารถสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยการควบคุมจัดการให้องค์กรมีการเติบโตภายนอกมากขึ้น และใช้บุคลากรน้อยที่สุด ส่วน IC จะสนับสนุนให้มีการเจริญเติบโตจากภายในมากกว่าซึ่งเปรียบได้กับการเจริญเติบโตตามโลกยุคใหม่ การบริหารจัดการแบบ IC จะใช้ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กรและทฤษฎีการจัดการด้านความสามารถของพนักงานในองค์กร ให้สามารถสร้างสรรค์ผลผลิตได้ดีขึ้น ส่วน EVA จะเน้นไปที่ผู้จัดการขององค์กรให้สามารถบริหารจัดการให้ดีขึ้น Mouritsen (1998) ยังได้กล่าวถึง การเจริญเติบโตขององค์กรและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ไม่สามารถจัดการด้วยกระบวนการใช้กลไกการจัดการได้เพียงแค่นั้น แต่ยังต้องมุ่งเน้นตัวแปรต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ซึ่งเดิมทีเดิวนั้นมีการเรียนรู้เกี่ยวกับ Discounted cash flow ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีการบริหารจัดการโดยใช้ EVA และ IC เข้ามาที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตในอนาคต

Roztock (2000) ได้ศึกษา The integrated activity-based cost and economic value added information system ของบริษัทแห่งหนึ่งพบว่า การแบ่งแยกค่าใช้จ่ายในแต่ละส่วนการผลิตอุปกรณ์ จะต้องทำการคำนวณต้นทุนทางการเงินได้สมเหตุสมผลมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การผลิตอุปกรณ์ชนิดหนึ่งจำเป็นจะต้องซื้อวัตถุดิบมาเก็บเพื่อเป็นสินค้าคงคลังก่อนการผลิต แต่เมื่อผลิตเสร็จส่งของให้ลูกค้าแล้วจำเป็นจะต้องซื้อวัสดุอีกชนิดหนึ่ง ดังนั้นระบบบัญชีจะต้องคำนวณต้นทุนการผลิตเฉพาะวัสดุชนิดแรก ส่วนวัสดุชนิดที่สองที่สั่งซื้อมาที่หลังไม่ต้องนำมาคำนวณต้นทุนเงินทุน และงานศึกษาพบว่า การทำ The integrated activity-based cost and economic value added information system จะทำให้ประสิทธิภาพการผลิตดีขึ้น ทำให้ศักยภาพการแข่งขันของบริษัทดีขึ้นด้วย

Sudarsono, Pratiw, and Suhendra (2001) ศึกษาเรื่อง The supporting internal environment to organization on good corporate governance and it's effect on economic value added: an empirical study of companies listed on Jakarta Stock Exchange ได้พบว่า บริษัท ต่างๆในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 33 บริษัท มีการบริหารจัดการที่ดี มีหลักธรรมาภิบาลที่ดี good corporate governance จะทำให้มี EVA ด้วย ซึ่งกล่าวโดยสรุปคือความสัมพันธ์ระหว่าง good corporate governance และ economic value added มีความสัมพันธ์กัน

Young and O'Byrne (2001) ได้กล่าวว่า การนำ EVA ไปสู่การปฏิบัติจะไม่ได้ผลมากนักหาก (1) ไม่ได้ใช้ความพยายามในอันที่จะวัด EVA อย่างน้อยที่สุดต่ำลงไปกว่าระดับบริษัท 2 ระดับ และ (2) ไม่ได้ใช้ EVA ในการสร้างแรงจูงใจให้กับหน่วยงานในระดับที่ต่ำกว่าระดับบริษัท เพื่อที่จะทำให้ผู้จัดการจะมีความคิดที่ไม่เหมือนพนักงาน แต่จะต้องคิดเสมือนผู้เป็นเจ้าของบริษัท ซึ่งการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ จะไม่เกิดขึ้นหากผู้จัดการไม่ได้รับสิ่งจูงใจอย่างเพียงพอ

การบริหารจัดการโดยใช้ตัวชี้วัด EVA จะต้องใช้มีการบริหารจัดการองค์กรที่เหมาะสม กล่าวคือ ต้องใช้ EVA เป็นทั้งระบบวัดประสิทธิภาพบริษัท ระบบบริหารจัดการ และระบบจูงใจพนักงานด้วยค่าตอบแทนพิเศษ รวมทั้งต้องมีการฝึกอบรมพนักงานในเรื่อง EVA อย่างทั่วถึง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สร้างความสำเร็จของบริษัทได้ อย่างไรก็ตามตัวชี้วัด EVA ไม่สามารถสร้างความสำเร็จได้ หากบริษัทไม่มียุทธศาสตร์ที่ดี เช่น หากสินค้าของบริษัทขาดศักยภาพในการเข้าถึงตลาดใหม่ หรือไม่มีข้อได้เปรียบอื่นๆ ที่สามารถแข่งขันได้ หรือบริษัทขาดแผนการตลาด เป็นต้น

Grant (2003) ได้กล่าวถึงบริษัท Coca Cola, Diageo, Lilly(Eli), Guidant และ SPX ได้ใช้การประเมินผล EVA เชื่อมโยงกับผลตอบแทนของผู้บริหารซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นได้มากน้อยเพียงใด สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารจะแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองคล้ายกับผู้ถือหุ้น

Grant (2003) ยังได้ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการดำเนินการตามวิธี EVA มีประโยชน์ต่อองค์กรในหลายๆด้าน แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือทำให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับรู้ว่าการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเจ้าขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด การประเมินผลตามวิธี EVA สามารถสื่อสารเป็น ทั้ง Absolute Value และ เป็น

อัตราส่วนเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้น หรือ สินทรัพย์ การที่สามารถสื่อสารได้นี้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรขององค์กรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนของเงินทุน ซึ่งเรียกว่า Mind Set แต่การที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้ได้จำเป็นต้องมีแรงจูงใจเพื่อให้บุคคลในองค์กรได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น

Bloxham (2003) กล่าวว่า การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ จะช่วยให้นักลงทุนได้รับผลตอบแทนจากราคาหุ้นที่เพิ่มขึ้น ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ราคาหุ้นเพิ่มขึ้นมีทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ บริษัทจะมีกำไรทางบัญชีมากขึ้น และมีความคาดหวังในการทำกำไรมากขึ้นในอนาคต ดังนั้นจึงทำให้ราคาหุ้นเพิ่มขึ้นได้ รวมทั้งกล่าวว่า เมื่อองค์กรของรัฐมีการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ จะช่วยให้เงินที่ลงทุนที่ลงไปได้รับผลตอบแทนคุ้มกับภาษีที่ประชาชน

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2548) ได้กล่าวว่า นักวิเคราะห์ภายนอกจะห่อมความสนใจมากขึ้นไปที่ตัวผลักดันที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Drivers) ด้วยมูลค่าการเติบโตในอนาคตที่มักจะรวมอยู่ในส่วนใหญ่ของมูลค่าวิสาหกิจ (Enterprise Value) ของกิจการ นักวิเคราะห์จึงจำเป็นต้องมองไปที่ตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่เป็นตัวพยากรณ์ EVA ในอนาคตที่ดีกว่า นอกเหนือไปจากตัววัดผลการดำเนินงานทางการเงินในปัจจุบัน

จากการศึกษาวรรณกรรมปริทัศน์ที่เกี่ยวกับ EVA มีประโยชน์ในงานวิจัยฉบับนี้หลายประเด็นด้วยกัน กล่าวคือ ในประเด็น การเติบโตและสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร โดย EVA สามารถใช้วัดประสิทธิภาพได้ มีงานศึกษาทุกงานที่บ่งถึงประเด็นนี้ แต่มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมคือ **วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2548)** ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรสามารถสร้างความเติบโตจากภายในองค์กรได้ โดยใช้ตัวผลักดันที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือ Mouritsen (1998) ใช้ชื่อว่า Intellectual Capital จะสามารถสร้างความเติบโตขององค์กรได้ ส่วน EVA จะเป็นเพียงการวัดการเติบโตเท่านั้น เป็นเพียงการวัดประสิทธิภาพไม่สามารถสร้างการเติบโตได้ รวมทั้งงานของ Young and O'Byrne (2001) ให้ความเห็นว่า EVA ไม่สามารถสร้างความเติบโตได้ หากไม่มียุทธศาสตร์ที่ดีและเหมาะสมในองค์กร

ประเด็นของ ค่า EVA ที่วัดได้ มีงานศึกษาของ Stewart (1990) และ Lehn and Makhija (1996) มีความเห็นว่าค่า EVA จะมีค่าสอดคล้องกับ Market Value Added แต่งานของ

De Villiers (1997) ค่า EVA จะบิดเบือนจากมูลค่าเพิ่มที่แท้จริงผู้ถือได้ เมื่อ Return on Investment แตกต่างจาก internal rate of return แต่ก็สามารถทำให้การบิดเบือนลดลงโดยการปรับปรุงรายการทางบัญชี

ประเด็นของ good corporate governance ที่เกี่ยวข้องกับ EVA มี Sudarsono and Suhendra (2001) ให้ความเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง good corporate governance และ EVA มีความสัมพันธ์แบบแปรผันตรงในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ good corporate governance มีมาก จะให้ EVA มากขึ้นด้วย

ประเด็นของ การใช้ EVA มี Roztocki (2000) และ Young and O'Byrne (2001) ได้ให้ความเห็นว่าควรมีการแบ่งแยกค่าใช้จ่ายลงไปในทุกๆกิจกรรมในองค์กร เพื่อให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้น สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ประเด็น การใช้ EVA กับองค์กรของรัฐ มี Bloxham (2003) กล่าวว่า เมื่อองค์กรของรัฐมีการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ จะช่วยให้เงินที่ลงทุนที่ลงไปได้รับผลตอบแทนคุ้มกับภาษีที่ประชาชน จากทุกประเด็นที่กล่าวมานั้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ตัวชี้วัด EVA สามารถวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ยังมีข้อจำกัดคือ EVA ไม่สามารถผลักดันให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นในองค์กรด้วย จำเป็นต้องใช้การบริหารจัดการด้านอื่นเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงต้องมีงานวิจัยศึกษาในส่วนตัวที่เกี่ยวกับ การลดข้อจำกัดของตัวชี้วัด EVA โดยศึกษางานเกี่ยวกับ BSC ตามข้อ 2.1.2.2

2.2.3 งานศึกษาที่เกี่ยวกับ Balanced Scorecard

งามจิตต์ วัฒนาภรณ์ (2547) ศึกษาการจัดทำ BSC สำหรับฝ่ายบริการระหว่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เพื่อเป็นเครื่องมือทางการจัดการ และนำกลยุทธ์การจัดการไปสู่การปฏิบัติ เพื่อการบรรลุเป้าหมายหลักคือ การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนด 4 มุมมองได้แก่ ด้านการเงิน เพื่อการเพิ่มรายได้และผลิตภาพด้านลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้ได้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความพอใจให้ลูกค้า และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน ปรับปรุงแบบประเมินผลงานและระบบจูงใจพนักงานให้เหมาะสม

จากการศึกษาวรรณกรรมปริทัศน์ที่เกี่ยวกับ BSC งานศึกษา **งามจิตต์ วัฒนาภรณ์ (2547)** พบว่า BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการ และนำกลยุทธ์การจัดการไปสู่การปฏิบัติได้ดี และเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.4 งานศึกษาที่เกี่ยวกับการประเมินผลองค์กร และ Economic Value Added

ชฎทิพย์ ผลสุวรรณ (2544) ได้ทำการศึกษา วิธีประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ตามแนวคิด EVA กรณีศึกษา: บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ซึ่งสามารถสรุปผลของการศึกษาได้ 5 ประการคือ

1. การประเมินผลการดำเนินงานตามแนวคิด EVA ทำให้บริษัทฯ สามารถทราบว่า มีกระแสเงินสดจากการดำเนินงานเท่าไร หลังจากหักต้นทุนที่บริษัทฯ ใช้ไปทั้งหมดแล้วโดยต้นทุนนี้เป็นต้นทุนที่แท้จริงของบริษัท เนื่องจากมีการรวมค่าของทุนของส่วนของผู้ถือหุ้นด้วย ดังนั้นบริษัทฯ จึงรับรู้ได้ว่าอัตราผลตอบแทนที่ได้รับนั้นมากกว่าหรือน้อยกว่าต้นทุนที่เสียไป

2. เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างการประเมินตามแนวคิด EVA และการประเมินตามเกณฑ์ทางการเงิน ทำให้บริษัทฯ ทราบว่า การที่บริษัทฯ มีกำไรสุทธิเป็นบวก แต่มีค่า EVA เป็นลบนั้น หมายความว่า การที่บริษัทฯ สามารถทำได้ เป็นเพียงตัวเลขทางบัญชีเท่านั้น เพราะแท้จริงแล้วบริษัทฯ มีอัตราผลตอบแทนที่น้อยกว่าต้นทุนที่บริษัทฯ ใช้ไปทั้งหมด

3. การประเมินผลการดำเนินงานตามแนวคิด EVA ทำให้บริษัทฯ ทราบบัญชีนโยบายเรื่องโครงสร้างของทุน (Capital Structure) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อค่าของ WACC ของบริษัทฯ ดังนั้นบริษัทฯ อาจจะต้องมีการทบทวนนโยบายในส่วนนี้

4. บริษัทฯ สามารถนำแนวคิด EVA มาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งในด้านนโยบายการลงทุน นโยบายการจ่ายเงินปันผล เนื่องจากนโยบายดังกล่าวนี้ มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระแสเงินสดของบริษัทฯ ใช้ในการดำเนินงาน

5. สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่มีผลกระทบต่อค่า EVA มากเท่ากับนโยบายทางการเงินที่บริษัทฯ ใช้ในการดำเนินงาน

Austin (2005) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง Benchmarking to Economic value added: The case of Airways Corporation of New Zealand Limited โดยมีจุดประสงค์เพื่ออธิบาย และการใช้ EVA เป็นบรรทัดฐานในการตั้งราคาค่าบริการ และกำหนดนโยบาย ของกิจการที่ผูกขาดโดยรัฐบาล โดยวิธีการควบคุมให้ EVA เท่ากับ 0 เมื่อ EVA เกิน 0 มาก ก็จะใช้นโยบายลดราคาลงเพื่อ

ไม่ให้เกิดการผูกขาดทางราคาค่าบริการ และ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติในการควบคุมราคาค่าบริการ จนกระทั่ง EVA ลดลง ซึ่งในการศึกษานี้ ได้พบว่านโยบายของรัฐบาลในการหลีกเลี่ยงการผูกขาดราคา (Monopolistic Pricing) จะสามารถควบคุมองค์กรได้ และมีประสิทธิภาพในระบบเศรษฐกิจ วิทยานิพนธ์นี้สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. วิทยานิพนธ์นี้ได้ศึกษาการใช้ EVA มาควบคุมราคาของ air traffic and navigation services company และ Airways Corporation of New Zealand (ACNZ) ซึ่งการใช้ EVA เป็นบรรทัดฐานนี้สามารถควบคุมกำไรของกิจการที่มีอำนาจผูกขาดได้ โดยก่อนที่จะมีการนำ EVA มาควบคุมราคา ตั้งแต่ ปี 1988 ถึง 1994 กิจการผูกขาด Air Traffic Service มีความสามารถในการเพิ่ม EVA แต่ Other Business กลับเป็นทำให้มูลค่ากิจการลดลง ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า กิจการที่ผูกขาดมีอำนาจกำหนดราคา ทำให้ EVA เพิ่ม ราคาที่กำหนดไว้เป็นราคาที่เกินจากความ เป็นจริง ส่วนกิจการ Other Business ควรจะต้องมีการเพิ่ม EVA แต่ในความเป็นจริงกลับลดลง ดังแสดงในตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1

EVA ธุรกิจ ของบริษัท Airways Corporation of New Zealand (ACNZ) ระหว่าง 1988-1994

	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988
Air traffic services	11.1	14.6	8.5	3.8	6	-4.6	20.6
Other business	2.7	3.3	-2.2	-2.1	-1.5	0.4	0.6
NOPAT	13.8	17.9	6.3	1.7	4.5	-4.2	21.2
Less cost of capital	10.1	11.0	10.1	5.6	5.3	4.9	7.6
Annual EVA	3.7	6.9	-3.8	-3.9	-0.8	-9.1	13.6
Cumulative EVA	6.6	2.9	-4.0	-0.2	3.7	4.5	13.6
Made up of:							
Air traffic services	5.3	4.4	0.8	2.4	4.2	3.5	13.0
Other business	1.3	-1.5	-4.8	-2.6	-0.5	1.0	0.6
Cumulative EVA	6.6	2.9	-4.0	-0.2	3.7	4.5	13.6

ที่มา: สร้างจากข้อมูลของบทความ

Airways Corporation of New Zealand (ACNZ) เป็นกิจการที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ state owned enterprise (SOE) 100% ดำเนินงานเกี่ยวกับ air navigation และ related services for New Zealand ขณะที่ตั้งกิจการมีอำนาจผูกขาดโดยธรรมชาติ (Natural Monopoly) จึงไม่มี

การควบคุมราคาการให้บริการ แต่จำเป็นต้องควบคุมราคาการให้บริการ ตามกฎหมายควบคุมการผูกขาด ดังนั้น จึงต้องกำหนดราคาไม่ให้มีกำไรและ EVA สูงเกินไปมาก

Air Navigation Service (ANS) เป็นส่วนหนึ่งของกิจการ Airways Corporation of New Zealand (ACNZ) ซึ่งมีการแปรรูปกิจการบางส่วนออกไปโดยมีผู้ถือหุ้นใหญ่คือองค์กรของรัฐบาล จึงไม่มีนโยบายการกำหนดราคาค่าบริการเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด ดังนั้น จึงมีการบริหารกิจการให้ EVA เท่ากับศูนย์ เพื่อให้เกิดความสมดุล ระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้รับบริการ ผู้ถือหุ้นต้องได้รับผลตอบแทนจากเงินปันผลอย่างเหมาะสมและผู้รับบริการจะต้องได้รับการบริการด้วยราคาที่เหมาะสม พร้อมกับความเสี่ยงที่เหมาะสมด้วย

2. ตั้งแต่ ปี 1995 ถึง 2003 หลังจากที่นำ EVA มาเป็นบรรทัดฐาน ในการกำหนดราคาค่าบริการแล้ว ในปี 1995 เมื่อ EVA มีค่าสูง กิจการผูกขาด Air Traffic Service พยายามลดราคาลงให้ EVA ลดลงเพื่อให้เกิดความสมดุลเรื่องราคาค่าบริการ ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2

EVA ธุรกิจ ของบริษัท Airways Corporation of New Zealand (ACNZ) ระหว่าง 1995-2000

Year	Opening balance of EVA reserve	EVA from monopoly ANS Services	Charge on EVA reserve ^a	Closing balance of EVA reserve
2000	-2,126	2,068	0	-58
1999	-730	-1,396	0	-2,126
1998	557	-1,491	204	-730
1997	4,836	-4,817	538	557
1996	9,194	-4,908	550	4,836
1995	6,314	2,256	624	9,194

Note: In 1999 the EVA reserve was transferred to the general equity account and is no longer disclosed. The figures for 2000 have been derived from the financial statement; ^athe charge on the EVA reserve is made because the EVA reserve is part of the equity funds financing the assets.

ที่มา: สร้างจากข้อมูลของบทความ

จากการศึกษาวรรณกรรมปริทัศน์ที่เกี่ยวกับการประเมินผลองค์กร และ EVA มีส่วนที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยฉบับนี้ กล่าวคือ งานศึกษาของ **ชฎทิพย์ ผลสุวรรณ (2544)** ได้ทราบถึงการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างการประเมินตามแนวคิด EVA และการประเมินตามเกณฑ์ทางการเงิน กำไรสุทธิ โดยทราบว่า การที่มีกำไรสุทธิเป็นบวก แต่ EVA เป็นลบแสดงกำไร

สุทธิเป็นกำไรทางบัญชีเท่านั้นไม่สามารถสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้น และ งานศึกษาของ Austin (2005) ซึ่งศึกษาเรื่องการตั้งราคาของกิจการผูกขาด โดยทราบว่า หาก EVA เป็นบวก แสดงว่าการตั้งราคาเกินความเป็นจริงต้องลดราคาลงในกิจการที่ผูกขาดโดยรัฐบาล และได้ทราบถึงส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรรัฐวิสาหกิจคือกิจการที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นก็คือ EVA จะต้องเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้านี้ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ต่อองค์กรได้

2.2.5 งานศึกษาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง Economic Value Added และ Balanced Scorecard

Sedera, Gable, and Rosemann (2001) ได้ทำการศึกษา หาคำตอบว่าการวัดผลที่ทำให้สามารถประเมินผลองค์กรได้อย่างเหมาะสมคืออะไร ศึกษาการนำ BSC มีความเหมาะสมหรือไม่ในการวัดประเมินผลการดำเนินงานองค์กร รวมทั้งศึกษาว่ามุมมองใดที่ควรจะเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรบริการสาธารณะ สามารถใช้การประเมินผล BSC โดยมีตัวชี้วัดต่างๆ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมทั้งสามารถอธิบายจุดมุ่งหมายทั้งหมดไว้ใน BSC ได้ และการศึกษายังพบว่าองค์กรทางสังคมจะมุ่งหมายที่จะเน้นหนักไปที่ Cost Reduction และ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ส่วนองค์กรที่แสวงหากำไรจะเน้นไปที่มุมมองทางด้านการเงินเป็นส่วนใหญ่

Young and O'Byrne (2001) กล่าวว่า EVA มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดแนววิสัยทัศน์ (Line of Sight) ในระดับส่วนงานที่กำลังขาดหายไป หากใช้ราคาหุ้นเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Indicator of Performance) อย่างไรก็ตามการคำนวณตัวเลข EVA ที่สมเหตุผลในระดับต่าง ๆ ของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นของบริษัทเต็มไปด้วยปัญหาการวัดที่ยุ่งยาก แม้ว่าการกำหนดหน่วยดูแล EVA ในเบื้องต้นอาจทำคู่ขนานไปกับการรายงานของหน่วยดูแลกำไรที่มีแล้วอยู่ในบริษัทนั้น ๆ สำหรับการนำ EVA ไปใช้กับแผนกบริการ มีเทคนิคต่าง ๆ ที่อาจนำมาใช้ในการแปลงหน่วยดูแลต้นทุนเป็นหน่วยดูแลกำไร ซึ่งจะช่วยให้การคำนวณ EVA ของส่วนงานเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตามมีรองกรรมการผู้จัดการสายการเงินและบัญชี เพียงไม่กี่รายที่เห็นว่าแนวทางปฏิบัติดังกล่าวเป็นเรื่องที่คุ้มค่าต่อความพยายาม การตั้งราคาลดต้นทุนหรือบริการที่ซื้อเข้ามาหรือขายไปออกไปของหน่วยงานตามอำเภอใจอาจนำไปสู่ตัวเลข EVA ตามอำเภอใจที่สร้างความสับสนมากกว่าที่จะทำให้เกิดความกระจ่างขึ้น ในกรณีเช่นนี้แนววิสัยทัศน์จะสามารถบรรลุได้ด้วยการใช้ตัวผลักดัน EVA แทนที่จะใช้ EVA โดยลำพัง การนำ BSC มาใช้จะช่วย

ผู้จัดการสามารถระบุตัวผลิตภัณฑ์เหล่านั้นได้ วิธีเดียวกันนี้สามารถนำมาใช้ในการระบุตัวผลิตภัณฑ์ EVA สำหรับพนักงานในระดับล่างลงไป

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2548) ได้กล่าวว่า ในอนาคตการเน้นไปที่ตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงินที่เพิ่มขึ้นจะทำให้เกิดแรงกดดันจากตลาดทุนมากขึ้นต่อบริษัท เนื่องจากจะต้องเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวให้แก่สาธารณชนที่เข้ามาลงทุน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือความต้องการที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนจะเพิ่มขึ้นไม่เพียงแต่เฉพาะความต้องการที่มีต่อข้อมูลที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่รวมถึงความต้องการที่มีต่อข้อมูลที่บอกเป็นนัย ๆ (Soft Information) เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการบริหารภายใน และบริหารบุคลากรของบริษัท มาตรฐานต่าง ๆ จะค่อย ๆ ปรากฏขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัด ตามรูปแบบของ BSC อันเป็นผลมาจากความต้องการภายในและภายนอกที่มีต่อข้อมูลในลักษณะนี้

ในการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจะมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากในหลาย ๆ บริษัทโดยเฉพาะผู้ที่นำ EVA ไปสู่การปฏิบัติพวกแรก ๆ จะเปลี่ยนไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน BSC ในการผลักดันมูลค่าที่ไม่เป็นตัวเงินในทำนองเดียวกันนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถผลักดันกลยุทธ์เขา และนำกลยุทธ์ไปใส่ไว้ในศูนย์กลางของระบบการวัดผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาวรรณกรรมปริทัศน์ที่เกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่าง EVA และ BSC ซึ่งงานศึกษาทั้งหมดได้ทราบว่า EVA เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานแต่จะต้องใช้มุมมองด้านอื่น ๆ เช่น ด้านลูกค้า ด้านองค์ความรู้ ด้านการบริหารงานภายในของ BSC เป็นตัวผลักดันในการสร้าง EVA ให้เพิ่มขึ้น

2.2.6 งานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการนำ Economic Value Added มาใช้งาน

Stern and Shiely (2001) ได้เขียนหนังสือเรื่อง The EVA Challenge Implementing Value-Added Change in an Organization ซึ่งสามารถสรุปตัวอย่างความสำเร็จของ EVA ได้ดังนี้

บริษัท Briggs & Stratton ได้ประเมินยุทธศาสตร์และการจัดองค์กรใหม่ทั้งหมด และเริ่มนำโปรแกรม EVA เต็มรูปแบบ (ใช้ EVA เป็น ทั้งระบบวัดประสิทธิภาพ ระบบบริหารจัดการระบบจูงใจพนักงาน) บริษัทตัดสินใจปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์มาเน้นการผลิตสินค้าระดับ low-end ของอุตสาหกรรม ที่นำระบบ EVA มาใช้ บริษัทปรับองค์กรโดยแบ่งสายงานออกเป็น 7 สาย แต่ละ

สายงานมีอำนาจอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการใช้เงินทุน ด้วยการกระจายอำนาจการตัดสินใจเช่นนี้ ทำให้บริษัทสามารถปรับปรุงกระแสเงินสดและการบริหารเงินทุนได้ดีขึ้น ทั้งนี้ผู้จัดการจะได้รับผลประโยชน์คือ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นจะทำให้โบนัสของผู้จัดการเพิ่มขึ้น รวมทั้งคนงานที่ได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงเพิ่มขึ้น เมื่อมีการนำแผน EVA ที่มีการปรับให้เหมาะสมกับคนงานมาใช้ สิ่งเหล่านี้ทำให้ Briggs & Stratton สามารถฟื้นตัวขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ในปี 1989 บริษัทมีผลกำไรหรือ EVA ติดลบอยู่ที่ 62 ล้านดอลลาร์ แต่ในปี 1999 บริษัทมี EVA เป็นบวกอยู่ที่ 50.9 ล้านดอลลาร์ ซึ่งสูงเป็นประวัติการณ์

ความสำเร็จของ International Multifoods บริษัทผลิตอาหารที่ตั้งอยู่ใน Wayzata มลรัฐ Minnesota แสดงให้เห็นความสำเร็จของการนำแนวทาง EVA มาใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อ Gary Costley ประธานเจ้าหน้าที่บริหารคนใหม่ ได้ใช้ EVA ในการตรวจสอบธุรกิจคือธุรกิจส่งออกไก่ไปยังรัสเซีย ซึ่งเป็นธุรกิจที่เติบโตเร็วที่สุดของบริษัท และมีส่วนสำคัญที่สุดในการสร้างผลกำไรให้แก่บริษัท ในขณะที่ธุรกิจส่งออกไก่เมื่อวัดด้วยกำไรสุทธิต่อหุ้น แต่เมื่อวัดด้วย EVA ปรากฏว่า EVA ต่ำกว่าศูนย์ เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวใช้เงินทุนหมุนเวียนของบริษัทอย่างมาก สาเหตุจากแต่ละลำเรือที่บรรทุกไก่เต็มลำมาจาก New Orleans นั้น จะคงค้างอยู่ในบดูลเป็นเวลา 6 สัปดาห์ ก่อนที่จะขนส่งต่อไปยังรัสเซียและขายออกไป ดังนั้น เมื่อนำค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินทุนที่เกิดขึ้นจากธุรกิจส่งออกไก่นี้ มาหักออกจากกำไรสุทธิหลังหักภาษี ก็จะพบว่าผลกำไรจะหมดไปทันที จากการวัดผลกำไรด้วย EVA ทำให้บริษัทตัดสินใจหยุดการทำธุรกิจนี้ และธุรกิจเสริมอื่นๆ อีกหลายอย่าง ที่ใช้เงินทุนหมุนเวียนอย่างมากของบริษัทในทำนองเดียวกัน ดังนั้น ภายในเวลาเพียง 2 ปี บริษัทก็สามารถฟื้นตัว และทำให้ราคาหุ้นเพิ่มสูงขึ้นเป็น 2 เท่า

JD Group เป็นบริษัทที่มีร้านค้าย่อยขายปลีกเฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า ในครัวเรือนของแอฟริกาใต้ ที่มีร้านสาขามากกว่า 500 ร้าน JD Group ได้นำ EVA ไปใช้วัดประสิทธิภาพของร้านสาขาแต่ละแห่ง และให้รางวัลแก่ผู้จัดการตามผลกำไร ที่วัดได้ หลังจากนำ EVA มาใช้ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการสาขาต่างๆ เลิกสั่งซื้อรถบรรทุกสินค้าคันใหม่ ใช้วิธีซ่อมแซมรถที่มีอยู่แทน การตกแต่งร้านใหม่หมดอย่างที่เคยทำเป็นประจำก็เปลี่ยนเป็นการทำสีร้านใหม่แทน

ตัวอย่างความสำเร็จของคนงานของบริษัท Briggs & Stratton คนงานกลุ่มหนึ่งรวมตัวกันโดยมีเป้าหมายเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลูกเบียร์ ซึ่งเป็นงานที่เลื่อนไปมาได้ ในเครื่องยนต์ คนงานกลุ่มนี้ค้นพบว่าปัญหาอยู่ที่ความหนาของลวดที่นำมาใช้ผลิตลูกเบียร์ ซึ่งทำให้ต้องใช้เวลาานมากกว่าจะทำให้มันร้อน วิธีแก้ปัญหาคือคนงานคิดได้คือต้องใช้ลวดที่บางกว่ามาผลิตลูกเบียร์ ปรากฏว่าความคิดนี้ได้ผล และช่วยประหยัดให้แก่บริษัทถึง 220,000 ดอลลาร์ต่อปี

คนงานอีกกลุ่มหนึ่งมีเป้าหมายจะลดเวลา ที่ใช้ในการเตรียมแท่นปั๊มโลหะให้พร้อม สำหรับงานครั้งต่อไป ตอนที่คนงานกลุ่มนี้เริ่มจับปัญหานี้ขึ้น การเตรียมแท่นปั๊มโลหะดังกล่าวให้พร้อมต้องใช้คนงาน 2 คน ทำงานถึง 22 ชั่วโมง แต่หลังจากที่คนงานย้ายที่ตั้งแท่นปั๊มโลหะไปยังที่ที่ดีกว่า และเปลี่ยนแปลงบางจุดในกระบวนการทำงาน ปรากฏว่าคนงานสามารถลดเวลาทำงานลงเหลือไม่ถึง 2 ชั่วโมงเท่านั้น และประหยัดรายจ่ายได้ 64,000 ดอลลาร์ต่อปี

Young and O'Byrne (2001) ได้ให้ตัวอย่างของความสำเร็จในการใช้ EVA คือ General Motor's ซึ่งมี Alfred Sloan เป็นผู้บริหารเป็นคนแรก ที่เป็นที่ยอมรับกันว่านำระบบในการทำงานเดียวกันกับ EVA มาใช้กับการพิจารณาโบนัสที่ให้แก่ผู้บริหารส่วนงาน Sloan เป็นผู้หนึ่งที่ศรัทธาอย่างแรงกล้าในสิ่งจูงใจทางด้านการจัดการ(Managerial Incentives) พยายามที่จะทำการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นไปทั่วทั้งองค์กร Sloan เป็นผู้ที่คิดค้นบริษัทสมัยใหม่ที่แบ่งการดำเนินงานออกเป็นหลาย ๆ ส่วนงาน (Modern Multidivisional Corporation) ทำให้ผลิตภัณฑ์หลาย ๆ ยี่ห้อของบริษัทฟื้นคืนชีพกลับมาได้

จากการศึกษาวรรณกรรมปริทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับ งานศึกษาที่เกี่ยวกับการนำ EVA มาใช้ งาน ซึ่งงานศึกษาทั้งหมดได้ทำให้ทราบว่า EVA ต้องการผู้บริหารเป็นตัวผลักดันให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มในองค์กร และจะต้องใช้ EVA เชื่อมโยงกับแรงจูงใจ จึงจะสามารถผลักดันในการสร้าง EVA ให้เพิ่มขึ้นได้

2.2.7 ความแตกต่างระหว่างงานวิจัยที่ทำการศึกษากับงานวิจัยอื่น

งานวิจัยฉบับนี้มีความแตกต่างจากงานวิจัยอื่นที่ทำการศึกษามา 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก งานวิจัยฉบับนี้จะทำการศึกษการเปรียบเทียบการประเมินผลแบบเดิม ที่ใช้วิธีการให้คะแนน และประเมินผลการดำเนินการตามวิธี EVA เพื่อให้ทราบว่า การประเมินผลแบบให้คะแนนสามารถผลักดันให้ กฟผ. เพิ่มประสิทธิภาพได้หรือเพิ่มมูลค่ามูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้หรือไม่ ซึ่งการเปรียบเทียบการประเมินผลแบบให้คะแนน กับประเมินผลการดำเนินการตามวิธี EVA ยังไม่มีงานวิจัยใดทำการศึกษา โดยงานวิจัยอื่น ๆ ในอดีตทำการศึกษาเฉพาะการศึกษาตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเท่านั้น โดยที่งานวิจัยที่กล่าวถึงคือ งานวิจัยของ **เชษฐาภรณ์ พิทักษ์ติกุล(2543)** เรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา: ธนาคารอาคารสงเคราะห์

ประการที่สอง คืองานวิจัยฉบับนี้ได้ใช้การปรับปรุงรายการทางบัญชี เพื่อให้ทราบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ ที่แท้จริงมากที่สุดขององค์กรว่าเป็นอย่างไร ซึ่งการปรับปรุงรายการทางบัญชี ในการประเมินผลการดำเนินการตามวิธี EVA ยังไม่มีงานวิจัยใดทำการศึกษา โดยงานวิจัยอื่น ๆ ในอดีตทำการศึกษาเฉพาะการดำเนินการตามวิธี EVA งานศึกษาที่กล่าวถึงคืองานวิจัยของ **สุทธิชัย ผลสุวรรณ (2544)** ได้ทำการศึกษา วิธีประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิด EVA กรณีศึกษา : บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) เป็นการเปรียบเทียบ EVA กับ ตัวชี้วัดผลตอบแทนทางการเงิน ไม่ได้ปรับปรุงรายการทางบัญชี และงานวิจัยของ **Austin (2005)** เรื่อง Benchmarking to Economic value added: The case of Airways Corporation of New Zealand Limited มีจุดประสงค์เพื่ออธิบาย และใช้ EVA เป็นบรรทัดฐานในการตั้งราคาค่าบริการ และกำหนดนโยบายของกิจการที่ผูกขาดโดยรัฐบาล โดยไม่ได้ปรับปรุงรายการทางบัญชี

ประการสุดท้าย คือ งานวิจัยฉบับนี้ยังนำการประเมินผลตามแนวคิด EVA เชื่อมโยงกับ แนวคิด BSC ซึ่งสามารถลดข้อจำกัดของ EVA ที่มีมุมมองเฉพาะการเงินเพียงอย่างเดียว และไม่สามารถครอบคลุมการบริหารงานกิจการในด้านอื่นๆ เช่น ด้านลูกค้า ด้านองค์ความรู้ ด้านการบริหารงานภายใน

ในบทนี้ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีศึกษา และการสรุปผลเพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ นอกจากนั้นแล้วบทนี้ยังทำการศึกษาถึงงานวิจัยต่าง ๆ ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น

ในบทต่อไป ได้ใช้กรณีศึกษา กฟผ. โดยใช้เป็นกรณีสำหรับวิเคราะห์ตามแนวคิดทางทฤษฎีที่ได้ศึกษามาแล้ว ซึ่งจะศึกษาในภาพรวมขององค์กร กฟผ. และ การประเมินผลการดำเนินงานในอดีตของ กฟผ. เพื่อแสวงหาแนวทางให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ตามลักษณะของสภาพที่แท้จริง ตามที่ปรากฏในสภาพแวดล้อมนั้นงานวิจัย