

FINANCIAL PLANNING AND ANALYSIS AND PERFORMANCE MANAGEMENT

วิจารณ์หนังสือโดย

ปริญญา วงศ์เพชรขาว

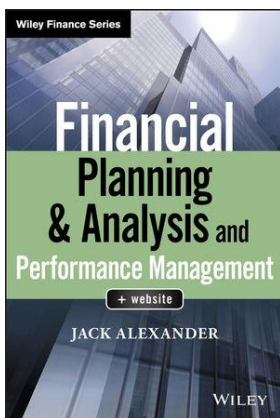
นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ชื่อหนังสือ: Financial Planning and Analysis and Performance Management

ผู้เขียน: Jack Alexander

สำนักพิมพ์: John Wiley and Sons พิมพ์ปี พ.ศ. 2561

ประวัติผู้เขียน



Jack Alexander เป็นนักบรรยายที่มีชื่อเสียงในด้านการเงินและการบริหารผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจ Jack มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้บริหารฝ่ายการเงินและบัญชี (Chief Financial Officer: CFO) มาอย่างยาวนาน ปัจจุบัน Jack ทำธุรกิจที่ปรึกษาทางธุรกิจให้แก่องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์และวางแผนทางการเงิน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Financial Planning and Analysis and Performance Management) Jack ยังได้เขียนหนังสืออีกเล่มที่น่าสนใจ ได้แก่ Performance Dashboards and Analysis for Value Creation

ลักษณะของหนังสือ

หนังสือ Financial Planning and Analysis and Performance Management เป็นตำราวิชาการทางการเงินและการจัดการที่น่าสนใจและเป็นที่ยอมรับในแวดวงผู้ปฏิบัติงานในภาคธุรกิจ และแวดวงการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย หนังสือเล่มนี้เสนอแนวคิดในการบริหารการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งด้านการเงินและการจัดการที่ครบถ้วน และสามารถนำไปใช้ได้จริง หนังสือเล่มนี้ยังระบุแหล่งข้อมูลตัวอย่างของโมเดล (Models) ตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อให้ผู้อ่านได้ดาวน์โหลดจาก website และนำมาศึกษาปรับเปลี่ยนเพิ่มเติม ก่อนนำไปใช้จริง

องค์ประกอบของหนังสือ

ผู้เขียนแบ่งโครงสร้างหัวข้อของหนังสือไว้เป็น 5 หมวดหลัก 23 บทย่อย โดย 5 หมวดหลักดังกล่าวประกอบด้วย หมวดที่ 1 ซึ่งจะกล่าวถึงหลักการและภาพรวมทั้งหมดเกี่ยวกับการวิเคราะห์และวางแผนทางการเงิน

(Financial Planning & Analysis: FP&A) จากนั้น หมวดที่ 2 จะเป็นเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และหมวดที่ 3 จะกล่าวถึงการวางแผนและการจัดทำประมาณการทางการเงินเป็นหลัก ในขณะที่หมวดที่ 4 จะเน้นไปที่รายละเอียดของการบริหารจัดการและวัดผลของตัวแปรสำคัญทางธุรกิจ (Value Drivers) เช่น รายได้ กำไร และประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุน เป็นต้น ส่วนหมวดสุดท้ายจะกล่าวถึงเนื้อหาเกี่ยวกับการประเมินมูลค่าธุรกิจ (Business Valuation) และการวิเคราะห์การลงทุน (Capital Investment Decision) โดยเนื้อหาสำคัญในแต่ละบทมีรายละเอียดดังนี้

บทที่ 1 หลักการเบื้องต้นในการวางแผนและวิเคราะห์ทางการเงิน และการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงธุรกิจ (Financial Planning and Analysis and Business Performance Management)

เนื้อหาในบทนี้เป็นการเกริ่นนำถึงที่มาที่ไปและวัตถุประสงค์ในการเขียนหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนกล่าวถึงปัญหาและจุดอ่อนของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบเก่า (Traditional Measurement System) ไปจนกระทั่งแนวคิดเบื้องต้นในการบูรณาการณศาสตร์และศิลป์ระหว่างการวิเคราะห์และวางแผนทางการเงิน (Financial Planning and Analysis: FP&A) และการบริหารการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เข้าด้วยกัน ซึ่งหากนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันแล้ว จะกลายเป็นเครื่องมือในการวางแผนและวิเคราะห์ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก

บทที่ 2 หลักการพื้นฐานด้านการเงิน (Fundamentals of Finance)

เนื้อหาในบทนี้เป็นการทบทวนความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ ที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลประกอบการในการดำเนินธุรกิจ โดยข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลจากงบการเงินของกิจการเป็นหลัก

บทที่ 3 เครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์ และหลักการนำไปใช้ (Key Analytical Tools and Concepts)

เนื้อหาในบทนี้กล่าวถึงเทคนิคและเครื่องมือในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ ผู้เขียนกล่าวถึงหลักการในการเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับรูปแบบของข้อมูล ตั้งแต่การใช้เครื่องมือทางสถิติขั้นพื้นฐาน (Statistical Tools) การใช้เทคนิคการจำลองเหตุการณ์ (Scenario Analysis) การใช้โมเดลรูปแบบกึ่งไม้ (Decision Tree Model) ไปจนกระทั่งการใช้โมเดลสมัยใหม่ที่มีอยู่หลากหลายในปัจจุบันเพื่อวัดและวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ

บทที่ 4 การสร้างโมเดลสำหรับการวิเคราะห์และการประมาณการ (Developing Predictive and Analytical Models)

เนื้อหาในบทนี้มุ่งเน้นอธิบายหลักการเบื้องต้นในการประยุกต์ใช้โมเดลทางการเงิน (Financial Models) เพื่อการวิเคราะห์ผลประกอบการในอดีตและการคาดการณ์ผลประกอบการในอนาคต ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจทางธุรกิจ ผู้เขียนแบ่งเนื้อหาหลักเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) หลักการประยุกต์ใช้โมเดลทางการเงินรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้

2) โครงสร้างและขั้นตอนในการจัดทำโมเดลทางการเงินทั่วไป และ 3) คำแนะนำในการจัดทำฐานข้อมูลรูปแบบโมเดลทางการเงิน (Portfolio of Models) เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการนำไปใช้ในอนาคต ซึ่งเป็นคำแนะนำเชิงปฏิบัติที่น่าสนใจ เนื่องจากผู้เขียนแสดงตัวอย่างรูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

บทที่ 5 การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ (Building Analytical Capability)

ในบทนี้ ผู้เขียนให้คำแนะนำเชิงการจัดการที่น่าสนใจเกี่ยวกับวิธีการสร้างสภาพแวดล้อมและการพัฒนาฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ ผู้เขียนกล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการวางแผนและการวิเคราะห์ระดับรายบุคคล ไปจนถึงเทคนิคและเครื่องมือในระดับองค์กรเพื่อสร้างความตระหนักรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมในการนำข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กรมาใช้ในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้เขียนยังปิดท้ายอย่างน่าสนใจ ด้วยการแนะนำถึงวิธีการในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของตัวฝ่ายงานที่นำข้อมูลทางธุรกิจไปวางแผนและวิเคราะห์เองอีกด้วย

บทที่ 6 การสื่อสารข้อมูลทางการเงิน (Communication and Presenting Financial Information)

เนื้อหาในบทนี้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่สุดองค์ประกอบหนึ่งของงานวางแผนและวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ ซึ่งได้แก่การนำเสนอและสื่อสารข้อมูลผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ให้แก่ผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลดังกล่าว นำข้อมูลไปใช้ได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้เขียนได้ถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และเทคนิคในการนำเสนอและสื่อสารข้อมูลอย่างเข้าใจง่ายและมีลำดับขั้นตอน ผู้เขียนเริ่มต้นด้วยการเล่าให้เห็นภาพถึงโครงสร้างการตัดสินใจทางธุรกิจ ในองค์กรทั่วไป เพื่อรับรู้วัตถุประสงค์ของการนำข้อมูลไปใช้ ต่อมาผู้เขียนบรรยายองค์ประกอบและวิธีการในการนำเสนอเนื้อหาในแต่ละครั้ง และสุดท้าย ผู้เขียนได้อธิบายถึงเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการแปลงข้อมูลเชิงตัวอักษรเป็นข้อมูลเชิงรูปภาพ เพื่อให้การนำเสนอและการสื่อสารไปสู่ผู้รับสารอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจและจดจำได้ง่าย

บทที่ 7 การบริหารผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ (Business Performance Management)

เนื้อหาในบทนี้นับเป็นจุดเริ่มต้นในการเข้าสู่ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ (Business Performance Management) ผู้เขียนเริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงความหมายทั่วไปของการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กร ในขณะที่ประเด็นสำคัญที่สุดในบทนี้ได้แก่การนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงนโยบาย (Performance Framework) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและกระบวนการ (Process) ที่จะก่อให้เกิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กรที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

บทที่ 8 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (Dashboards and Key Performance Indicators)

ในบทนี้ ผู้เขียนกล่าวถึงตัววัดประสิทธิภาพต่าง ๆ (Key Performance Indicators: KPIs) ที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ พร้อมยกตัวอย่างให้เห็นภาพและเข้าใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างรายงานตัวชี้วัดในรูปแบบต่าง ๆ (KPI Dashboards) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ที่นำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ

บทที่ 9 การยกระดับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปสู่ระดับองค์กร (Institutionalizing Performance Management)

หลังจากเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการเลือกใช้และการนำเสนอรายงานตัววัดประสิทธิภาพในบทก่อนหน้านี้ ในบทนี้ ผู้เขียนจึงมุ่งเน้นเพิ่มเติมไปที่ประเด็นของการกำหนดแนวปฏิบัติ (Process) เพื่อให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้จริงมากขึ้น ผู้เขียนได้นำเสนอปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กร ควบคู่ไปกับปัจจัยด้านลบที่อาจนำไปสู่ข้อผิดพลาดและความล้มเหลวในการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าว

บทที่ 10 การสร้างตัววัดผลให้แก่ตัวแปรสำคัญได้แก่: นวัตกรรม ระบบที่ยืดหยุ่น และทรัพยากรมนุษย์ (Measuring and Driving What's Important: Innovation, Agility and Human Capital)

ในบทนี้ ผู้เขียนสะท้อนแนวคิดสมัยใหม่ในการเลือกตัวแปรที่สำคัญ (Value Drivers) เพื่อสร้างตัววัดผลต่อตัวแปรดังกล่าว ผู้เขียนได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบเดิมมักจะเน้นเฉพาะตัววัดแปรในด้านการเงิน (Financial Measures) และการผลิตสินค้าหรือบริการ (Operational Measures) ในขณะที่ระบบการบริหารผลงานสมัยใหม่ได้มุ่งเน้นเพิ่มเติมไปที่การกำหนดตัววัดผลให้แก่ปัจจัยสำคัญอีก 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านนวัตกรรม (Innovation) 2) ระดับความยืดหยุ่นของระบบการทำงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก (Agility) และ 3) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital)

บทที่ 11 การใช้ปัจจัยภายนอกประกอบการชี้วัดผลการปฏิบัติงานและการวิเคราะห์คู่แข่ง (The External View: Benchmarking Performance and Competitive Analysis)

เนื้อหาในบทนี้นำเสนอวิธีการเพิ่มเติมในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ผู้เขียนให้คำแนะนำถึงวิธีการใช้ข้อมูลจากภายนอก ด้วยการนำข้อมูลภาพรวมของตลาด กลุ่มลูกค้า และคู่แข่งมาสร้างเป็นตัวชี้วัดเปรียบเทียบควบคู่ไปกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่กำหนดกันเองภายในองค์กร ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าจะช่วยสร้างความชัดเจนและความสมเหตุสมผลในการกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดต่าง ๆ ขององค์กร ได้มากยิ่งขึ้น

บทที่ 12 ข้อปฏิบัติเบื้องต้นในการวางแผนทางธุรกิจและการจัดทำประมาณการทางการเงิน (Business Projections and Plans: Introduction and Best Practices)

ในบทนี้ ผู้เขียนกล่าวถึงแนวคิดทั่วไปในการจัดทำประมาณการทางการเงิน อาทิเช่น การแบ่งประเภทของโมเดลประมาณการทางการเงินตามวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ แนวปฏิบัติในการกำหนดสมมติฐานทางการเงินต่าง ๆ และแนวคิดในการเชื่อมโยงประมาณการทางการเงิน และตัววัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

บทที่ 13 การคาดการณ์งบประมาณ และแผนการปฏิบัติงาน (Budgets, Operating Plans and Forecasts)

เนื้อหาในบทนี้มุ่งเน้นไปที่วิธีการในการจัดทำแผนและประมาณการระยะสั้น หรือประมาณ 3 เดือนถึง

18 เดือนข้างหน้า ผู้เขียนได้กล่าวถึงความแตกต่างของคำว่า “งบประมาณ (Budget)” และ “แผนการปฏิบัติงาน (Operating Plan)” ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ผู้เขียนยังให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการจัดทำประมาณการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน รวมไปถึงการนำเสนอตัวอย่างที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

บทที่ 14 การคาดการณ์ทางการเงินในระยะยาว (Long-term Projections)

เนื้อหาในบทนี้จะคล้ายคลึงกับเนื้อหาในบทก่อนหน้านี้ เพียงแต่เป็นการจัดทำแผนและประมาณการระยะยาว ความแตกต่างที่สำคัญคือรูปแบบของการนำไปใช้ในการตัดสินใจ เนื่องจากการประมาณการทางธุรกิจในระยะยาวมักจะไม่แน่นอนของผลลัพธ์ค่อนข้างสูง ดังนั้น ผู้เขียนจึงเน้นการสร้างความเข้าใจต่อการนำมาใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ

บทที่ 15 การวิเคราะห์และวางแผนรายได้และกำไรขั้นต้น (Revenue and Gross Margins)

เนื้อหาในบทนี้มุ่งเน้นไปที่หลักการสำคัญในการประมาณการและวางแผนรายได้และต้นทุนในการขายหรือบริการ ผู้เขียนได้จำแนกองค์ประกอบของปัจจัยสนับสนุนของรายได้และกำไรขั้นต้น (Gross Profit) โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) และปัจจัยภายใน (Internal Factors) นอกจากนี้ ผู้เขียนยังอธิบายถึงขั้นตอนในการจัดทำประมาณการรายได้ รวมถึงเครื่องมือที่สำคัญเพื่อใช้ในการวิเคราะห์โมเดลประมาณการ ในช่วงสุดท้าย ผู้เขียนได้เสนอแนะและยกตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs) ที่เกี่ยวข้องกับรายได้และกำไรขั้นต้น ที่เป็นที่ยอมรับและนิยมใช้กันในปัจจุบัน

บทที่ 16 การวิเคราะห์และวางแผนประสิทธิผลในการบริหารจัดการ (Operating Expenses and Effectiveness)

การประมาณการและวางแผนรายได้และกำไรขั้นต้นในบทก่อนหน้านี้มักจะมีข้อจำกัดในระดับหนึ่ง ดังนั้น ในบทนี้ ผู้เขียนจึงอธิบายเพิ่มเติมถึงการวางแผนและวัดผลของตัวแปรด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Operating Effectiveness) ซึ่งนับได้ว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการเพิ่มมูลค่าให้แก่ธุรกิจเช่นกัน ผู้เขียนเริ่มต้นด้วยการนำเสนอกรอบแนวคิดที่ระบุปัจจัยสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ที่

จะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการ จากนั้น ผู้เขียนได้แนะนำและยกตัวอย่างตัวชี้วัดที่สำคัญสำหรับการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการ โดยอธิบายควบคู่ไปกับการกระบวนการในการจัดทำรายงานข้อมูล (Dashboard) เพื่อนำไปใช้สื่อสารภายในองค์กร

บทที่ 17 การวิเคราะห์และวางแผนการใช้เงินทุนหมุนเวียน (Capital Management and Cash Flow: Working Capital)

การบริหารจัดการเงินทุนแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) การบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) และ 2) การบริหารจัดการเงินทุนระยะยาว ในบทนี้ จะมุ่งเน้นไปที่เนื้อหาของการวิเคราะห์และวางแผนจัดการเงินทุนหมุนเวียนเป็นหลัก ผู้เขียนได้แยกองค์ประกอบของตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนไว้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) ลูกหนี้การค้า และ 2) สินค้าคงคลัง โดยในแต่ละองค์ประกอบผู้เขียนให้แนะนำและยกตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs) ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้และเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน

บทที่ 18 การวิเคราะห์และวางแผนการใช้เงินทุนระยะยาว (Capital Management and Cash Flow: Long-term Assets)

ในบทนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงหลักการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการเงินทุนระยะยาว ผู้เขียนได้นิยามการบริหารจัดการเงินทุนระยะยาวเชื่อมโยงไปกับการใช้สินทรัพย์ถาวรเป็นหลัก โดยเนื้อหาสำคัญสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรก ผู้เขียนให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการในการบริหารจัดการการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ในขณะที่ส่วนที่ 2 จะเป็นการเสนอแนะและยกตัวอย่างตัวชี้วัดสำคัญเพื่อนำมาใช้ประเมินประสิทธิภาพของการวางแผนและบริหารจัดการเงินทุนระยะยาว

บทที่ 19 ความเสี่ยงและต้นทุนทางการเงิน (Risk, Uncertainty and Cost of Capital)

เนื้อหาในบทนี้เป็นการแนะนำและอธิบายองค์ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง ซึ่งจะถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนทางธุรกิจเช่นกัน ในบทนี้ ผู้เขียนได้อธิบายนิยามของคำว่าความเสี่ยงซึ่งคือนิยามเชิงคุณภาพ และจากนั้นจึงอธิบายเชื่อมโยงไปสู่การประยุกต์ใช้ต้นทุนทางการเงินเฉลี่ยของเงินทุน (Cost of

Capital) ซึ่งเป็นนิยามเชิงตัวเลขสำหรับความเสี่ยง นอกจากนี้ ผู้เขียนยังกล่าวถึงตัวชี้วัดระดับความเสี่ยงที่สำคัญที่หลายธุรกิจนิยมใช้ในปัจจุบัน

บทที่ 20 หลักการเบื้องต้นในการวิเคราะห์การลงทุน (Capital Investment Decisions: Introduction and Key Concepts)

ในบทนี้ ผู้เขียนเน้นการอธิบายหลักการทั่วไปของการวิเคราะห์การลงทุน ผู้เขียนได้นิยามว่าการลงทุนประกอบด้วย การซื้อสินทรัพย์ถาวร การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการรูปแบบใหม่ และการลงทุนอื่นใดที่มีระยะเวลาโครงการยาวนานพอสมควร ผู้เขียนยังได้อธิบายถึงกระบวนการในการวิเคราะห์และอนุมัติการลงทุนที่ใช้กันโดยองค์กรธุรกิจทั่วไป นอกจากนี้ผู้เขียนยังปิดท้ายด้วยการนำเสนอเครื่องมือทางทฤษฎีในการวัดความเป็นไปได้ของการลงทุน อาทิเช่น อัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return) หรือระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) เป็นต้น

บทที่ 21 หัวข้อสำคัญเกี่ยวกับการวิเคราะห์การลงทุน (Capital Investment Decisions: Advanced Topics)

เนื้อหาในบทนี้เป็นการเพิ่มเติมจากเนื้อหาในบทก่อนหน้านี้ที่ แนะนำเครื่องมือในการวิเคราะห์และวัดความเป็นไปได้ของการลงทุนที่ซับซ้อนมากขึ้น ผู้เขียนได้อธิบายถึงการประยุกต์ใช้ความเสี่ยง (Risk) และต้นทุนทางการเงินเฉลี่ยของเงินทุน (Cost of Capital) ในการประเมินโครงการลงทุน อีกทั้งยังแนะนำเทคนิคในการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของการลงทุน (Sensitivity Analysis) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ (Scenario Analysis) หรือแม้กระทั่งการวิเคราะห์โดยใช้โมเดลกิ่งไม้ (Decision Tree Model) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเลือกลงทุนในโครงการใดโครงการหนึ่ง

บทที่ 22 การประเมินมูลค่าทางธุรกิจ (Business Valuation and Value Drivers)

ในบทนี้ ผู้เขียนกล่าวถึงหลักการทั่วไปในการประเมินมูลค่าทางธุรกิจ ในส่วนแรก ผู้เขียนอธิบายถึงนิยามของคำว่า “มูลค่าทางธุรกิจ (Business Value)” รวมทั้งวิธีการในการคำนวณมูลค่าทางธุรกิจ ซึ่งแบ่งได้ 2 วิธี ได้แก่ วิธีการคิดลดกระแสเงินสด (Discounted Cash Flow Model) และการประเมินมูลค่าแบบสัมพัทธ์ (Relative

Valuation) ในขณะที่ยกตัวอย่าง ผู้เขียนได้เสนอกรอบแนวคิดและวิธีการบริหารและวัดผลของตัวแปรสำคัญทางธุรกิจ เพื่อช่วยกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจของกิจการ

บทที่ 23 การวิเคราะห์ธุรกรรมการควบรวมธุรกิจ (Analysis of Mergers and Acquisitions)

ในบทก่อนหน้านี้เป็นองค์ความรู้ให้การประเมินมูลค่าทางธุรกิจ ดังนั้นในบทนี้ ผู้เขียนจึงอธิบายเพิ่มเติมถึงการนำองค์ความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการเข้าทำธุรกรรมเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions) เนื้อหาส่วนแรกในบทนี้ประกอบด้วย การอธิบายองค์ประกอบของมูลค่าของธุรกรรมการควบรวมกิจการ ซึ่งได้แก่ มูลค่าของกิจการเป้าหมาย รวมกับมูลค่าของการ synergies ทางธุรกิจ (Synergy) ในขณะที่ เนื้อหาในส่วนหลังเน้นไปที่การกล่าวถึงข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่มักจะเกิดขึ้น หรือถูกมองข้ามในระหว่างการดำเนินธุรกรรมการควบรวมกิจการ

ความคิดเห็นของผู้แนะนำหนังสือ

ผู้วิจารณ์มีทัศนะต่อหนังสือเล่มนี้ ดังนี้ หนังสือเชิงวิชาการเล่มนี้นับว่าเป็นหนังสือด้านการวิเคราะห์และวางแผนทางธุรกิจที่น่าสนใจและคุ้มค่าในการอ่านมากที่สุดเล่มหนึ่ง หนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาที่กระชับและครบถ้วนด้วยสำนวนในการเขียนที่เข้าใจง่าย สามารถจำแนกและไล่เรียงหัวข้อในการนำเสนอได้อย่างชัดเจนและน่าติดตาม เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้มีการผสมผสานความรู้เชิงทฤษฎีและประสบการณ์เชิงปฏิบัติในโลกของธุรกิจจริงได้อย่างลงตัว มีการนำแนวคิดของการวางแผนและการวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Planning and Analysis) มาผนวกกับศาสตร์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มีการยกตัวอย่างที่เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อนมากนัก เพื่อขยายความแนวคิดในแต่ละประเด็นให้ชัดเจนมากขึ้นเป็นระยะ ๆ หนังสือเล่มนี้จึงถือได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้ที่สนใจในศาสตร์และศิลป์ของการบริหารการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของธุรกิจในองค์กรต่าง ๆ และนำไปสู่การศึกษาต่อยอดในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดผลที่มีความซับซ้อนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป