

## กรอบการประเมินรัฐวิสาหกิจกลุ่ม A ในระบบ SEPA ปีบัญชี 2554

ส่วนที่ 1		ส่วนที่ 2
การประเมินตามเกณฑ์ SEPA		Request for Improvement (RFI)
<b>1. กระบวนการ/ระบบ (Process)</b> ผลการประเมินกระบวนการ/ระบบ ของรัฐวิสาหกิจ ตามหมวด 1-6	35%	การดำเนินการ และ/หรือ ผลลัพธ์ ของการดำเนินการซึ่งอาจได้แก่ (1) การปรับปรุง พัฒนาระบบ/ระบบ ที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจที่ได้ จากการวิเคราะห์และหารือร่วมกัน (2) การดำเนินงานสำคัญที่ต้องการ ผลักดันแก้รัฐวิสาหกิจ
<b>2. ผลลัพธ์ (Result)</b> ผลการดำเนินงานที่สำคัญทั้งด้านการเงินและด้าน ที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ตามหมวด 7 (7.1-7.6) รวมถึงผลการดำเนินงานตามนโยบายที่ รัฐวิสาหกิจได้รับมอบหมาย	65%	
		เป็นตัวคูณ ระหว่าง 0.8-1.2 จาก คะแนนส่วนที่ 1

## หลักการและเหตุผล

- กรอบการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SEPA ควรประกอบด้วยหมวดกระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งตามเกณฑ์ SEPA มีน้ำหนักรวมกันอยู่ที่ 1,000 คะแนน ดังนั้น กรอบตัวชี้วัดฯ จึงควรมีน้ำหนักของกระบวนการและผลลัพธ์รวมกันเป็นร้อยละ 100
- น้ำหนักของกระบวนการและผลลัพธ์จะถูกกำหนดไว้ที่ร้อยละ 35 และร้อยละ 65 เพื่อให้มีความสอดคล้องกับน้ำหนักข้อ 1 และข้อ 2 ตามระบบประเมินผลปัจจุบัน
- Request for Improvement (RFI) แยกออกจากกรอบตัวชี้วัดกระบวนการและผลลัพธ์ข้างต้นอีกทั้ง มีลักษณะเป็นตัวคุณ โดยอาจมีค่าน้อยกว่า 1 หรือมากกว่า 1 เพื่อผลักดันหรือจูงใจให้รัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการหรือผลลัพธ์ที่สำคัญที่ภาครัฐต้องการให้ดำเนินการ
- ใช้คำว่า RFI (Request for improvement) แทนคำว่า OFI (Opportunity for improvement) เนื่องจาก OFI สื่อความหมายของการปรับปรุงตามแนวทางของเกณฑ์การประเมินคุณภาพแห่งชาติ เพื่อไปสู่คะแนนที่ดีขึ้น ขณะที่ RFI จะทำให้เกิดความเข้าใจว่าเป็นผลการดำเนินการ หรือผลการปรับปรุงพัฒนากระบวนการหรือระบบที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจที่กำหนดตามความประสงค์ของภาครัฐ ที่มีต่อรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

## ส่วนที่ 1

หมวด
1 การนำองค์กร
2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5 การมุ่งเน้นบุคลากร
6 การจัดการกระบวนการ
7 ผลลัพธ์

คะแนนประเมินส่วนที่ 1

35%

65%

X

คะแนนประเมินผล

## ส่วนที่ 2

RFI (Request for Improvement)

ประเมินตาม KPI และเงื่อนไขที่กำหนด

ตัวคูณ (Multiplier) จากผลประเมิน RFI  
- ตัวอย่าง -

1	2	3	4	5
0.80	0.90	1.00	1.10	1.20

**หมวด 1-6**  
(คะแนนตาม SEPA = 600 คะแนน)

1 การนำองค์กร

2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ  
ความรู้

5 การมุ่งเน้นบุคลากร

6 การจัดการกระบวนการ



35%

- เป็นการประเมินกระบวนการหรือระบบตามเกณฑ์ในแต่ละหมวดทั้ง 6 หมวด ตามหัวข้อข้อกำหนด ประเด็นพิจารณา และหมายเหตุ ตามคู่มือระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นคะแนนฐาน 600 คะแนน
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อตามแนวทางการให้คะแนนตามระบบ SEPA โดยจะพิจารณาใน 4 ปัจจัย ได้แก่ แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และ การบูรณาการ (Integration) หรือที่เรียกว่า A-D-L-I
- ต้องแปลงสู่คะแนนประเมิน 1-5

- การกำหนดค่าเป้าหมายของผลงานในหมวดที่ 1-6 ของรัฐวิสาหกิจ ณ ต้นปี อาจใช้คะแนนเฉลี่ยระหว่างรัฐวิสาหกิจกลุ่ม A ด้วยกัน เพื่อให้ค่าเป้าหมายมีความเป็นมาตรฐานร่วมกัน

- ในปี 2555 อาจพัฒนาวิธีการประเมินไปสู่การทำข้อตกลงร่วมกันกับรัฐวิสาหกิจในช่วงต้นปีว่าควรจะปรับปรุงอะไร โดยการพิจารณาว่ารัฐวิสาหกิจจะดำเนินการเพื่อพัฒนาปรับปรุงในแต่ละหมวดทั้ง 6 หมวด ตามหัวข้อ ข้อกำหนด ประเด็นพิจารณา และหมายเหตุ ไต่บ้าง จากผลการประเมินปี 2554 หากปลายปีรัฐวิสาหกิจทำได้ตามข้อตกลง รัฐวิสาหกิจก็จะได้คะแนนตามระดับที่ตกลงกัน

# แนวทางการให้คะแนน : มิติกระบวนการ (หมวด 1-6)

<p><b>A</b></p> <p><b>ไม่มี</b>แนวทาง อย่างเป็นระบบ</p>	<p><b>เริ่ม</b>มีแนวทาง อย่างเป็นระบบ ที่ครอบคลุมองค์ <b>ข้อกำหนด</b> <b>พื้นฐาน</b></p>	<p><b>มี</b>แนวทางอย่าง เป็นระบบและ <b>มี</b> <b>ประ: วัตถุประสงค์ที่</b> <b>ครอบคลุมข้อกำหนด</b> <b>พื้นฐาน</b></p>	<p><b>มี</b>แนวทางอย่าง เป็นระบบและ <b>มี</b> <b>ประ: วัตถุประสงค์ที่</b> <b>ครอบคลุมองค์</b> <b>ข้อกำหนดโดยรวม</b></p>	<p><b>มี</b>แนวทางอย่างเป็น ระบบและ <b>มีประ: วัตถุประสงค์</b> ที่ครอบคลุมองค์ <b>ข้อกำหนดต่างๆ</b></p>	<p><b>มี</b>แนวทางอย่างเป็นระบบ และ <b>มีประ: วัตถุประสงค์</b> ที่ครอบคลุมองค์ <b>ข้อกำหนดต่างๆ ของ</b> <b>หัวข้ออย่างสมบูรณ์</b></p>
<p><b>D</b></p> <p><b>ไม่มี</b>การนำ แนวทางที่เป็น ระบบไปปฏิบัติ หรือ <b>มีเพียงเล็กน้อย</b></p>	<p>นำแนวทางไป ปฏิบัติ <b>ไม่ชัด</b> <b>เริ่มต้นเกือบทุก</b> <b>พื้นที่ ทำให้ไม่</b> <b>บรรลุคุณภาพข้อ</b> <b>กำหนด</b></p>	<p>นำแนวทางไปปฏิบัติ <b>ทุกพื้นที่แล้ว</b> <b>บางพื้นที่ไม่ชัด</b> <b>เริ่มต้น</b></p>	<p>นำแนวทางไป ปฏิบัติ <b>เป็นบางส่วน</b> <b>ตั้งแต่แตกต่างกัน</b> <b>ในบางพื้นที่</b></p>	<p>นำแนวทางไปปฏิบัติ <b>เป็นอย่างดี</b> <b>โดยไม่มี</b>ความ <b>แตกต่างที่สำคัญ</b></p>	<p>นำแนวทางไปปฏิบัติ <b>อย่างสมบูรณ์</b> <b>ไม่มี</b> <b>จุดอ่อนหรือความ</b> <b>แตกต่างที่สำคัญ</b></p>
<p><b>L</b></p> <p>ปรับปรุง เมื่อ<b>เกิดปัญหา</b></p>	<p><b>เริ่ม</b>เปลี่ยนจาก การตั้งรับปัญหา มาเป็น<b>แนวคัด</b> <b>การปรับปรุง</b> ทั่ว ๆ ไป</p>	<p><b>เริ่ม</b>มีแนวทางอย่าง เป็นระบบในการ <b>ประ: มาตรการ: ปรับปรุง</b> <b>กระบวนการที่สำคัญ</b></p>	<p>ใช้ข้อมูลจริงใน การประ: มาตรการ: ปรับปรุงอย่างเป็น ระบบ <b>เริ่มใช้ OL และ</b> <b>นวัตกรรมปรับปรุง</b> <b>กระบวนการ</b> <b>ที่สำคัญ</b></p>	<p>ใช้ข้อมูลจริงในการ ประ: มาตรการ: ปรับปรุง อย่างเป็นระบบ <b>OL และ นวัตกรรมเป็น</b> <b>เครื่องมือสำคัญในการ</b> <b>จัดการ มีการปรับปรุง</b> <b>ซึ่งขึ้นจากการวิเคราะห์: ทั</b> <b>ระ: คับองค์กร &amp; Sharing</b></p>	<p>ใช้ข้อมูลจริงในการประ: มาตรการ: ปรับปรุงอย่าง เป็นระบบ <b>OL รวมทั้งนวัตกรรมเป็น</b> <b>เครื่องมือสำคัญทั้งองค์กร</b> <b>มีการปรับปรุงและ: นวัตกรรม</b> <b>โดยการวิเคราะห์: ทัและ:</b> <b>Sharing ชัดเจนทั้งองค์กร</b></p>
<p><b>I</b></p> <p><b>ไม่</b>แสดงให้เห็น ว่า<b>มีความสอดคล้อง</b> ไม่ในแนว ทางเดียวกับใน ระ: คับองค์กร</p>	<p>แนวทางที่ <b>สอดคล้องกับ</b> หน่วยงานอื่น ส่วนมากเกิด จากการร่วมกัน <b>แก้ปัญหา</b></p>	<p><b>เริ่ม</b>มีแนวทางที่ <b>สอดคล้องกับ</b>ความ ต้องการพื้นฐาน ขององค์กรที่ระ: คุไว้ ใน <b>OP และ</b> <b>เกณฑ์</b> <b>หัวข้ออื่นๆ</b></p>	<p>มีแนวทางที่<b>สอดคล้อง</b> <b>กับ</b>ความต้องการ ขององค์กรที่ระ: คุไว้ ใน <b>OP และ</b> <b>เกณฑ์</b> <b>หัวข้ออื่นๆ</b></p>	<p>มีแนวทางที่<b>บูรณาการ</b> กับความต้องการของ องค์กรที่ระ: คุไว้ ใน <b>เกณฑ์หัวข้อ</b> <b>อื่นๆ</b></p>	<p>แนวทางที่<b>บูรณาการ</b> กับความต้องการของ องค์กรที่ระ: คุไว้ ใน <b>เกณฑ์หัวข้อ</b> <b>อื่นๆ เป็นอย่างดี</b></p>

ตัวอย่าง การกำหนดค่าเป้าหมายของผลงานในหมวดที่ 1-6 ของรัฐวิสาหกิจ ณ ต้นปี อาจใช้  
คะแนนเฉลี่ยระหว่างรัฐวิสาหกิจกลุ่ม A ด้วยกัน เพื่อให้ค่าเป้าหมายมีความเป็นมาตรฐาน  
ร่วมกัน

รัฐวิสาหกิจ	2552	2553	เป้าหมาย 2554
#1	100	120	ระดับ 1 = 152-15 = 137
#2	110	130	ระดับ 2 = 167-15 = 152
#3	135	140	
#4	150	150	ระดับ 3 = Average 2553 = 167
#5	170	180	ระดับ 4 = 167+15 = 182
#6	180	200	
#7	220	250	ระดับ 5 = 182+15 = 197
Average	152.1	167.1	
Average 2552-2553 = +15 ใช้เป็นค่าปรับระดับปี 2554			

**7 ผลลัพธ์**  
(คะแนนตาม SEPA = 400 คะแนน)

→  
65%

- กำหนดเป็น KPI ในลักษณะการประเมินผลปกติ

- กำหนดเป้าหมาย 1-5 โดยยังยึดตามแนวทางเดิมที่สอดคล้องกับ LeTCI) คือ กำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาระดับของผลงาน (Level) แนวโน้มที่จะเป็น (Trend) เปรียบเทียบกับคู่แข่ง/อุตสาหกรรม/ภายใน (Comparison) และ บูรณาการหรือเชื่อมโยงกับนโยบาย/แผน/กระบวนการ/ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ/ลูกค้า (Integration)
- สามารถเป็นทั้งตัวชี้วัดด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยพิจารณากำหนด KPI จาก SODs วิสัยทัศน์ ภารกิจ โครงการ/แผนการดำเนินงาน/ กระบวนการที่สำคัญ
- มีจำนวนไม่เกิน 12 ตัวชี้วัด
- ไม่จำเป็นจะต้องเป็นตัวชี้วัดที่ครบตามเกณฑ์หมวดผลลัพธ์ของ SEPA ก็ได้ (หมวด 7 ข้อ 7.1-7.6)
- รัฐวิสาหกิจยังต้องรายงานผลตามหมวด 7 (7.1-7.6)

## Request for Improvement

**Opportunity for Improvement (OFI)**

การพิจารณา และเจรจาระหว่าง  
รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการจัดทำ  
บันทึกข้อตกลงฯ (SubPAC) และ  
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนด  
จาก (1) การวิเคราะห์ OFI และ  
หารือร่วมกัน (2) การดำเนินงาน  
สำคัญที่รัฐต้องการผลักดัน

**Request for Improvement (RFI)**

- RFI จะมีเพียงตัวเดียว แต่อาจประกอบด้วยด้วยย่อย (Composite) ได้
- รัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอ OFI Road Map ซึ่งแสดงแผนการพัฒนาปรับปรุงในระยะปานกลาง/ระยะยาว โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของ SubPAC ด้วย

## ตัวอย่าง RFI

กรณี RFI เป็นการดำเนินงานตามแผน/กิจกรรม

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
ด้อยกว่าแผนมาก	ด้อยกว่าแผน	เป็นไปตามแผน	ดีกว่าแผน	ดีกว่าแผนมาก

กรณี RFI เป็นการดำเนินงานตามแผนและประเมินผลสิ้นปีประกอบ

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
พัฒนาแผนการ สื่อสารและสร้าง ความสัมพันธ์	แผนการสื่อสารและ สร้างความสัมพันธ์ แล้วเสร็จ	ดำเนินการได้ เป็นไปตามแผน	วัดและประเมินผล การพัฒนา	ผลการพัฒนา เป็นไปตามแผนหรือ ดีกว่าแผน

RFI และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในหมวด 7 (ผลลัพธ์) จะต้องไม่เป็นตัวเดียวกัน ดังนั้น กรณีตัวชี้วัดนั้นถูกกำหนดเป็น RFI แล้ว ก็จะไม่ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดในหมวด 7 ผลลัพธ์อีก

## ตัวอย่างกรณี RFI ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย (Composite KPI)

RFI 1.1 เป็นการดำเนินงานตามแผนเท่านั้น ไม่สามารถประเมินผลได้ ณ สิ้นปีได้ น้ำหนัก 50 %

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
ด้อยกว่าแผนมาก	ด้อยกว่าแผน	เป็นไปตามแผน	ดีกว่าแผน	ดีกว่าแผนมาก

ผล = 3 คะแนน

RFI 1.2 เป็นการดำเนินงานตามแผนและสามารถประเมินผลได้ ณ สิ้นปี น้ำหนัก 50 %

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
พัฒนาแผนการ สื่อสารและสร้าง ความสัมพันธ์	แผนการสื่อสาร และสร้าง ความสัมพันธ์แล้ว เสร็จ	ดำเนินการได้ เป็นไปตามแผน	วัดและประเมินผล การพัฒนา	ผลการพัฒนา เป็นไปตามแผน หรือดีกว่าแผน

ผล = 4 คะแนน

ผลประเมินรวม =  $(0.5 \times 3) + (0.5 \times 4) = 3.5$  คะแนน

## การกำหนดตัวคูณ ของ RFI

การกำหนดตัวคูณ (Multiplier) ซึ่งคณะกรรมการประเมินผลฯ (PAC) ได้อนุมัติกรอบ = 0.8-1.2 นั้น คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ (SubPAC) จะพิจารณาโดยให้เหมาะสมกับ RFI ที่กำหนด และจะได้แจ้งให้รัฐวิสาหกิจทราบ ณ ต้นปี

### ตัวอย่างตารางตัวคูณ

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
ตัวคูณ = 0.90	ตัวคูณ = 0.95	ตัวคูณ = 1.00	ตัวคูณ = 1.05	ตัวคูณ = 1.10

- ถ้า RFI ไม่ทำทนาย หรือ ประเมินในมิติเดียว เช่น การดำเนินงานตามแผน ตัวคูณไม่ควรมากกว่า 1.00
- แต่ละรัฐวิสาหกิจจะใช้ตารางที่ต่างกัน ตัวคูณจะต่างกัน
- ระดับที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงของตัวคูณไม่จำเป็นจะต้องเท่ากัน

## ภาพรวมของตัวอย่างการคำนวณคะแนนประเมินผล

### หมวด

- 1 การนำองค์กร
- 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 5 การมุ่งเน้นบุคลากร
- 6 การจัดการกระบวนการ

ผลที่ได้ = 125 คะแนน

ตารางคะแนน (ตัวอย่าง)

1	2	3	4	5
50	75	100	125	150

= คะแนน 4.00

35%

### 7 ผลลัพธ์

กำไรจากการดำเนินงาน = 95 ลบ.

= คะแนน 4.5 (ตัวอย่าง)

65%

### RFI (Request for Improvement)

ผลประเมิน = 4.00

ตารางตัวคูณ (ตัวอย่าง)

1	2	3	4	5
0.90	0.95	1.00	1.05	1.10

ตัวคูณที่ได้ = 1.05

คะแนน =  $[(4.0 \times 0.35) + (4.5 \times 0.65)] \times 1.05$

=  $4.3250 \times 1.05$

= 4.5413

## การดำเนินการหลักของปีบัญชี 2554

### ต้นปี

1. รัฐวิสาหกิจนำเสนอ RFI และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (KPI) รวมถึง OFI Road Map ที่มีการกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน
2. ทริสและ รส. เจรจา (1) RFI จาก SODs OFI และข้อสังเกตของ สคร. และ ทริส และ (2) Result หมวด 7 (กรณี ประเมินแบบ KPI) แล้วนำเสนอ SubPAC รวมถึงพิจารณา OFI Road Map ในกรณีที่เป็น LT Plan ต้องมีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวไว้ด้วย
3. SubPAC สคร. และ ทริส ออกตารางแปลงคะแนน หมวดอื่นๆ (1-6) และ หมวด 7 (if applicable)

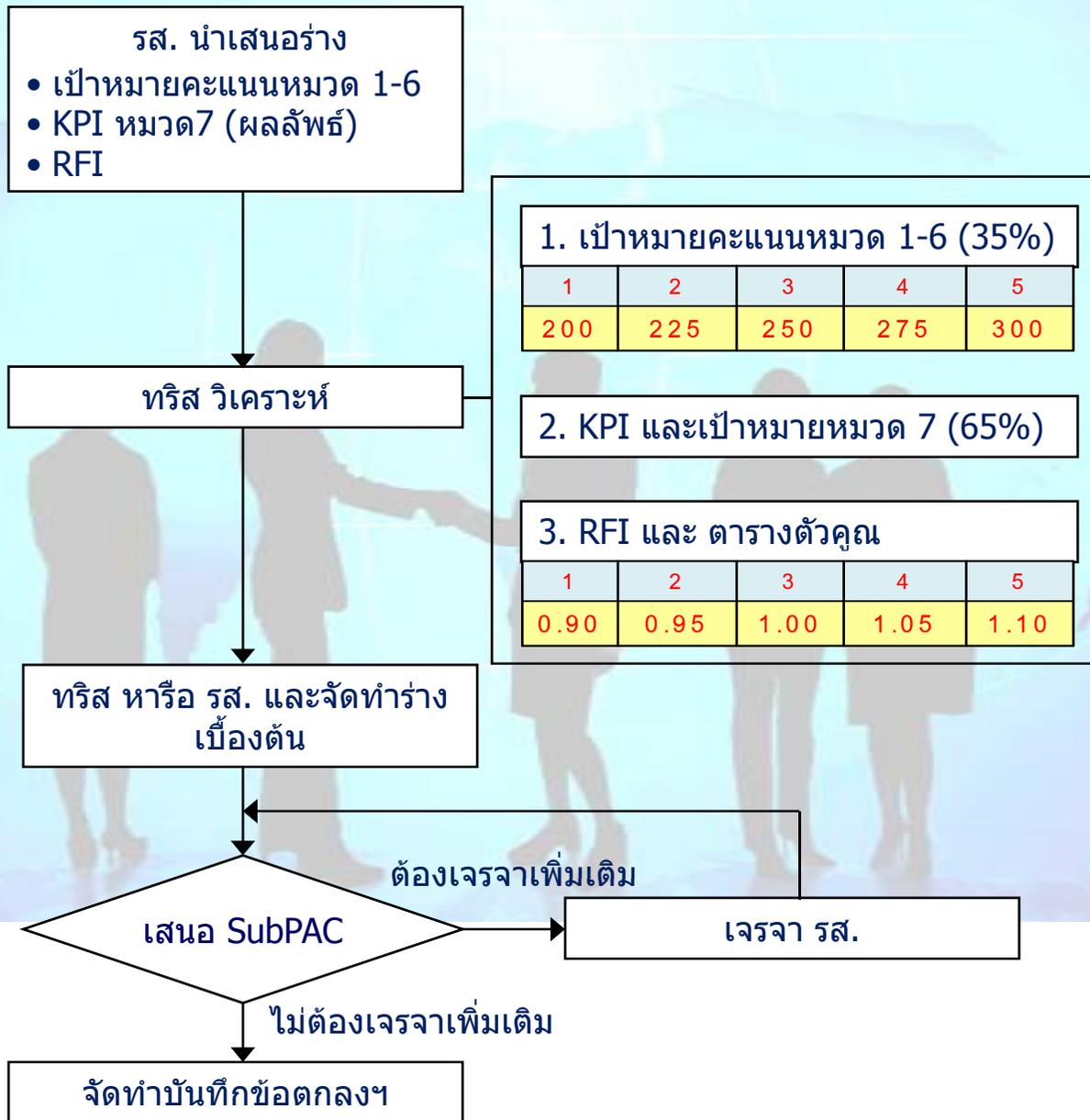
### ระหว่างปี (รอบ 6 เดือน)

รัฐวิสาหกิจรายงานผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน (ครึ่งปี) ตาม RFI และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (KPI) ตามบันทึกข้อตกลงฯ

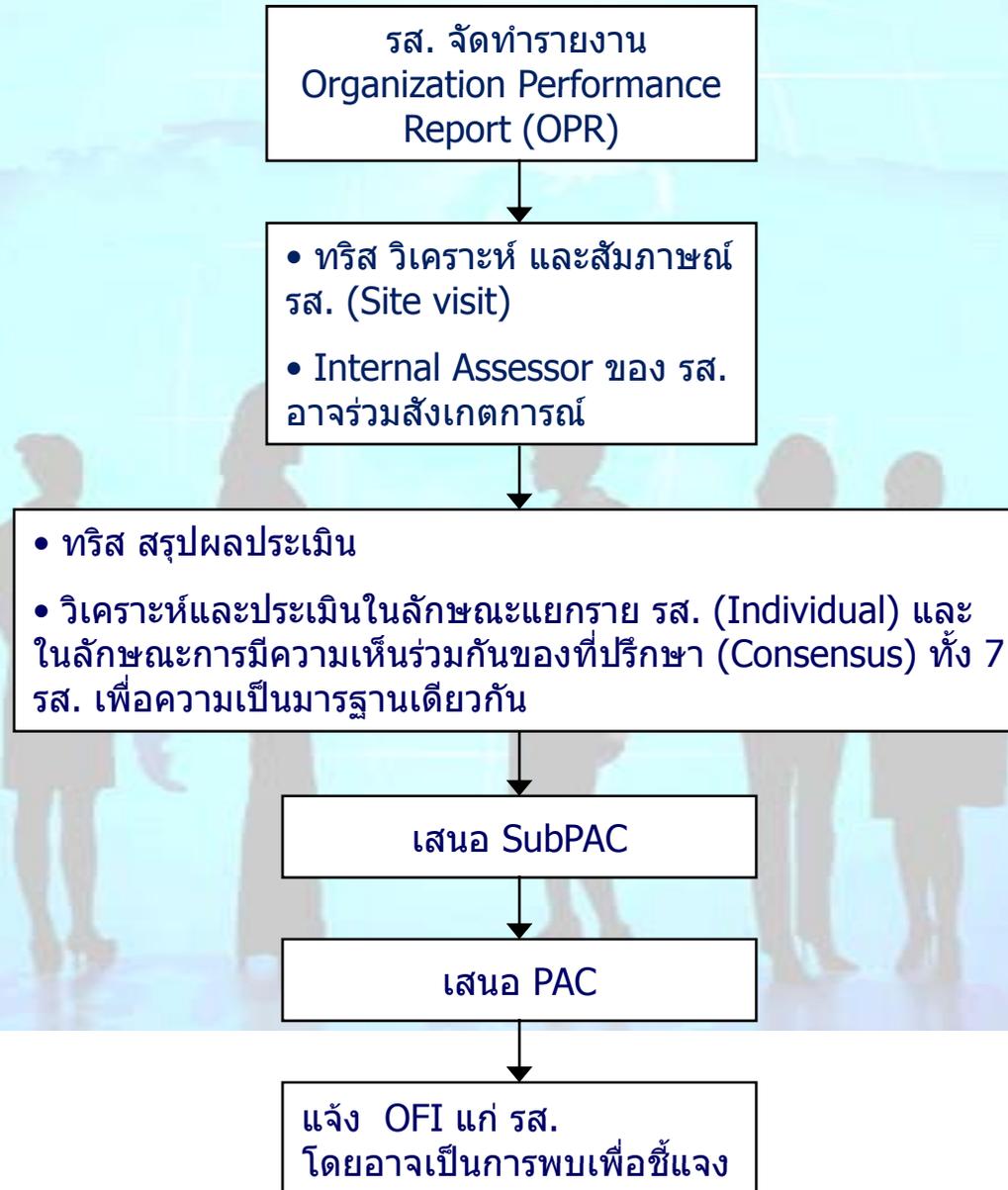
### สิ้นปี

1. รส. จัดทำ Organization Performance Report (OPR) ส่ง สคร. ทริส และ Internal Assessor
2. ทริสเข้าประเมินจากเอกสารและ Site Visit หมวด 1-6 โดยทีมประเมินทั้ง 7 แห่งจะร่วมพิจารณาเพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. รส จัดทำ SAR และ OFI Road Map ส่ง สคร.
4. ทริสเสนอ SubPAC เพื่อพิจารณาผล
5. ทริส Confirm กับ Management เพื่อสรุป OFI

## กระบวนการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ บัญชี 2554



## กระบวนการประเมินผลสิ้นปี



# ขอขอบคุณ