



# แผนยุทธศาสตร์ สคร.

ระยะ 5 ปี

และ

ประจำปี 2554

พฤศจิกายน 2553

# วิสัยทัศน์ / พันธกิจ

## วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาและเพิ่มมูลค่ารัฐวิสาหกิจให้เป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน”

## พันธกิจ

- (1) เสนอแนะนโยบาย แผน กฎหมาย ระเบียบ และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และพัฒนารัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ
- (2) กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบาย แผน กฎหมาย และมาตรการเกี่ยวกับการบริหาร และพัฒนารัฐวิสาหกิจ
- (3) ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการของการบริหาร และพัฒนาองค์กรแก่รัฐวิสาหกิจ
- (4) ดำเนินการบริหารหลักทรัพย์ของรัฐในรัฐวิสาหกิจและกิจการที่รัฐถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละห้าสิบของทุนทั้งหมด
- (5) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

# แผนปฏิบัติการปี 2554 ของ สคร.

## ยุทธศาสตร์ สคร.

**1. การเพิ่มประสิทธิภาพและมูลค่าเพิ่มของรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ**

**เป้าประสงค์**

1. รัฐวิสาหกิจมีรายได้และคุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้นตลอดจนเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ
2. รัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐมีมูลค่าเพิ่มขึ้น และเป็นแหล่งรายได้สำคัญของประเทศ

**2. พัฒนาการกำกับดูแลสภาพแวดล้อมของรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ**

**เป้าประสงค์**

1. มีกลไกการกำกับดูแลและส่งเสริมการดำเนินงานของกรรมการของรัฐวิสาหกิจและรัฐวิสาหกิจ...
2. มีเครื่องมือในการบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ

**3. สนับสนุนรัฐวิสาหกิจในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก และสร้างความเท่าเทียมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม**

**เป้าประสงค์**

1. รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเท่าเทียมทางเศรษฐกิจและสังคม
2. รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

**4. การเพิ่มศักยภาพของ สคร.**

**เป้าประสงค์**

1. สคร. มีคุณภาพในการปฏิบัติงานที่ดี
2. บุคลากร สคร. มีคุณภาพชีวิตที่ดี

# การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สคร. ปี 2554

## นโยบาย รมว.

1. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทั้งภายใน/ภายนอก
2. ลดการ Corruption เสริมสร้างความโปร่งใส
3. เพิ่มคุณภาพบริการ
4. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กค. (สคร.)
5. พัฒนาสวัสดิการของข้าราชการ กค. (สคร.)

## นโยบายปลัด กค.

1. สร้างความเท่าเทียมกันทางเศรษฐกิจและสังคม
2. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

## นโยบาย ผอ.สคร.

1. ปฏิรูประบบรัฐวิสาหกิจ

# การปฏิรูประบบรัฐวิสาหกิจ/หลักทรัพย์ระยะยาว (5 ปี)



# 1

## การปฏิรูป สคร.

	แนวความคิด	มาตรการ
ตั้ง Holding Company	เพื่อยกระดับการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ และหลักทรัพย์ให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษา <ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวทางการจัดตั้ง Holding Company + ความสัมพันธ์ระหว่าง สคร. และ Holding Company</li> <li>- แบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจ เพื่อโอนเข้าภายใต้ Holding Company</li> </ul> </li> <li>2. ผลักดันร่าง พรบ. จัดตั้ง Holding Company</li> <li>3. แปรสภาพรัฐวิสาหกิจ (Corporatize) ที่จะโอนมา Holding Company</li> <li>4. ประชาสัมพันธ์เชิงรุก ทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
พัฒนาระบบงานภายใน สคร.	พัฒนาระบบงาน สคร. สอดคล้องกับระบบบริหารงานของ Holding Company และให้สามารถกำกับดูแล รัฐวิสาหกิจ/หลักทรัพย์ อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่น่าเชื่อถือ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มอำนาจการกำกับดูแลการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ</li> <li>2. จัดโครงสร้างองค์กรและพนักงานให้เหมาะสมกับพันธกิจใหม่ ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มคุณภาพงาน</li> <li>3. ยกระดับระบบ GFMIS-SOE ให้เป็นศูนย์กลางสารสนเทศด้านรัฐวิสาหกิจของประเทศ</li> <li>4. ตั้งหน่วยศึกษา/วิจัยการดำเนินงาน และข้อมูลเชิงสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ รัฐวิสาหกิจ</li> </ol>
พัฒนาศักยภาพบุคลากร สคร.	เพื่อให้บุคลากร สคร. มีความเชี่ยวชาญ และสามารถกำกับรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (เช่น บริหารการเงิน การลงทุน และหลักทรัพย์ การวางกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กร)</li> <li>2. มีที่ปรึกษาเฉพาะทางจากภายนอก</li> <li>3. เพิ่มเงินเดือนและค่าตอบแทน ตลอดจนสวัสดิการ ในรูปแบบต่างๆ</li> <li>4. สร้างกลไก และจิตสำนึกในการทำงานอย่างโปร่งใส และเป็นมืออาชีพ</li> </ol>
พัฒนาสภาพแวดล้อม สคร.	เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี เพิ่มกำลังใจในการทำงาน และเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ (เช่น สถานที่ทำงาน อุปกรณ์สำนักงาน)</li> <li>2. มาตรการ empowerment ต่างๆ (เช่น career path, success plan กิจกรรมสนับสนุนการต่างๆ CSR)</li> <li>3. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรสู่ Staff Oriented โดยเน้นความสมัครใจในการมีส่วนร่วม การสร้างโอกาส และความสุขในการทำงานตลอดจนความเป็นธรรม เป็นปัจจัยการพิจารณาที่สำคัญ</li> </ol>

# 1. การปฏิรูป องค์กร.

กลยุทธ์	มาตรการ	2554	2555	2556	2557	2558
<b>1. จัดตั้ง Holding Company</b>	1.1 ศึกษาแนวทางการตั้ง H/C	←————→				
	1.2 จัดทำร่าง พรบ. จัดตั้ง H/C		←————→			
	1.3 แปลงสภาพ รส. (Corporatize)			←————→		
	1.4 ประชาสัมพันธ์เชิงรุก	←————→				
<b>2. พัฒนาระบบงานภายใน องค์กร.</b>	2.1 จัดโครงสร้าง องค์กร. (Re-engineering) พร้อมจัดตั้งหน่วยงานวิจัย		←————→			
	2.2 ยกระดับ GFMIS-SOE	←————→				
<b>3. พัฒนา ศักยภาพ บุคลากร องค์กร.</b>	3.1 สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	←————→				
	3.2 สร้างจิตสำนึกการทำงานที่โปร่งใสและมีมืออาชีพ	←————→				
<b>4. พัฒนา สภาพแวดล้อม องค์กร.</b>	4.1 พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ	←————→				
	4.2 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมสู่ Staff Oriented	←————→				
<b>Annual KPIs</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนการบริหารบุคคลตาม HR Scorecard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รูปแบบโครงสร้างใหม่ องค์กร. โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานวิจัย</li> <li>แนวทางการจัดตั้ง H/C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร่าง พรบ. จัดตั้ง H/C</li> <li>แปลงสภาพ รส. เป้าหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ย้ายสถานที่ทำการใหม่</li> <li>เป็นศูนย์กลางข้อมูล รส. ของประเทศ</li> <li>พรบ. H/C ประกาศใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้ง H/C</li> </ul>

# 2

## การจัดทำแผนแม่บท

จัดทำแผน  
แม่บทการ  
พัฒนาระบบ  
รศ.

### แนวความคิด

1. เพื่อให้มีทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน
2. แผนแม่บทฯ จะต้องเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว โดยมีการวางแผนทั้งในภาพรวม และรายสาขา ซึ่งต้องสัมพันธ์และส่งเสริมกันอย่างเป็นระบบ
3. เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (ทางเศรษฐกิจศาสตร์และสังคม) มีการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

### มาตรการ

1. ศึกษาวางแผนแม่บทฯ ที่ครอบคลุมยุทธศาสตร์การพัฒนา รัฐวิสาหกิจทุกสาขา
2. จัดตั้ง คกก. ร่วมครอบคลุมทุก Stakeholders เพื่อจัดทำร่างแผนแม่บทฯ

### เนื้อหาของแผนฯ (เบื้องต้น)

1. ทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ (ภาพรวม)
2. การแบ่งแยกบทบาท และการกำหนดบทบาทของแต่ละ Stakeholder รวมทั้ง Regulator
3. การจัดตั้ง Holding Company
4. การแบ่งกลุ่มของ รัฐวิสาหกิจและยุทธศาสตร์การพัฒนารายสาขา
5. การปฏิรูประบบการกำกับรัฐวิสาหกิจ และแนวทางการ Synergy

## 2. การจัดทำแผนแม่บท

กลยุทธ์	มาตรการ	2554	2555	2556	2557	2558
จัดทำแผนแม่บทฯ	1.1 กำหนดกรอบของแผนแม่บทฯ ให้ครอบคลุมภาพรวมและรายสาขา	←————→				
	1.2 ตั้ง คกก. ร่วมเพื่อจัดทำร่างแผนแม่บทฯ		←————→			
		• มีองค์ประกอบของแผนฯ	• มีร่างแผนแม่บทฯ			

# 3

## การปฏิรูประบบกำกับ

	แนวความคิด	มาตรการ
<p><b>แบ่งกลุ่ม รส. ตามศักยภาพ และความจำเป็นในการกำกับ</b></p>	<p>เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการบริหาร และประเมินผลได้อย่างเหมาะสมตามกลุ่มของ รส.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาการแบ่งกลุ่ม รส. (เช่น กลุ่มที่มีศักยภาพด้านการเงินและการแข่งขัน กลุ่มบริการ และกลุ่มยุทธศาสตร์ เป็นต้น)</li> <li>2. กำหนดแนวทางการบริหาร การประเมินผล และระบบแรงจูงใจให้สอดคล้องและเป็นธรรมกับ รส. ทุกแห่ง</li> </ol>
<p><b>แบ่งกลุ่มหลักทรัพย์ตามความจำเป็นในการถือครอง</b></p>	<p>เพื่อบริหารจัดการหลักทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดกรอบการแยกหลักทรัพย์ออกเป็นกลุ่มๆ (เช่น กลุ่มต้องถือครอง กลุ่มต้องขาย กลุ่มซื้อขายเป็นประจำ)</li> <li>2. กำหนดเป้าหมาย (ผลตอบแทน+ความเสี่ยง) ของหลักทรัพย์แต่ละกลุ่ม</li> </ol>
<p><b>ตั้งองค์กรกำกับดูแลรายสาขา</b></p>	<p>เพื่อแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน โดยองค์กรกำกับมีหน้าที่ในการสร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน และดูแลการให้บริการเชิงสังคม</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลักดันการออก พรบ. ประกอบกิจการรายสาขา เพื่อจัดตั้งองค์กรกำกับดูแลให้ครบทุกสาขาที่จำเป็น</li> <li>2. สร้างความชัดเจนในการกำกับดูแลสำหรับอุตสาหกรรมที่ไม่มีองค์กรกำกับ เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการแข่งขัน</li> </ol>
<p><b>จัดทำ Best Practices ให้ครอบคลุมงานด้านต่างๆ ของ รส.</b></p>	<p>เพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดีให้รัฐวิสาหกิจนำไปใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พิจารณาบททวน Best practices ที่มีในปัจจุบัน</li> <li>2. จัดทำ Best practices เพิ่มเติม เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความรับผิดชอบต่อสังคม CSR</li> <li>• การตรวจสอบภายใน</li> <li>• การบริหารความเสี่ยง</li> <li>• แนวทางการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น</li> </ul> </li> </ol>

### 3. การปฏิรูประบบกำกับ

กลยุทธ์	มาตรการ	2554	2555	2556	2557	2558
1. แบ่งกลุ่ม รส. ตามศักยภาพ และการกำกับ	1.1 ศึกษาการแบ่งกลุ่ม รส.		↔			
	1.2 กำหนดแนวทางการกำกับ ประเมินผล และแรงจูงใจ		↔			
2. แบ่งกลุ่ม หลักทรัพย์ตาม ความจำเป็นถือครอง	2.1 ศึกษาการแบ่งกลุ่ม หลักทรัพย์	↔				
	2.2 กำหนดเป้าหมาย (ผลตอบแทน และความ เสี่ยง)	↔				
3. ตั้ง Regulator รายสาขา	3.1 ผลักดันการออก พรบ. ประกอบกิจการรายสาขา		↔	↔	↔	↔
	3.2 สร้างความชัดเจนสำหรับ สาขาที่ไม่มีองค์กรกำกับ อิสระ		↔	↔	↔	↔
4. จัดทำ Best Practices ให้ ครอบคลุม	4.1 ทบทวน Best Practices ที่มี	↔		↔		
	4.2 จัดทำ Best Practices ให้ ครอบคลุมงานสำคัญ		↔	↔	↔	↔
Annual KPIs		<ul style="list-style-type: none"> <li>แบ่งกลุ่ม หลักทรัพย์พร้อม ผลตอบแทนที่ คาดหวังและความ เสี่ยงที่รับได้</li> <li>แนวทางการ ตรวจสอบภายใน PSO</li> <li>ระบบ SEPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แบ่งกลุ่ม รส. (ตาม ศักยภาพ/ ยุทธศาสตร์)</li> <li>ผลการศึกษาค การพัฒนาระบบ ประเมินผล ระบบ แรงจูงใจตามกลุ่ม รส.</li> <li>คู่มือการดำเนินงาน CSR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดแนวทาง การกำกับดูแลให้ เกิดความธรรม สำ กรอบผู้ประกอบการ และผู้บริโภค ใน อุตสาหกรรมที่ไม่มี Regulator</li> </ul>

# 4

## การยกระดับศักยภาพของรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์

	แนวความคิด	มาตรการ
<p>เป็นกลไกหลักในการลงทุนของประเทศ</p>	<p>เพื่อให้ รส. เป็นกลไกสำคัญในการลงทุนเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ สร้างโครงสร้างพื้นฐาน และให้บริการพื้นฐานแก่ประชาชน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีศูนย์กลางในการกำหนดและกำกับติดตามระบบการลงทุน ตลอดจนจัดเก็บเงินรายได้ของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับสถานะทางการเงินการคลังและทิศทางการพัฒนาของประเทศ</li> <li>ส่งเสริมทางเลือกในการระดมทุน เช่น IPO, IFF, PPP</li> </ol>
<p>เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพในการดำเนินงาน</p>	<p>เพื่อพัฒนาให้ รส. มีผลประกอบการที่ดีขึ้น และเติบโตอย่างยั่งยืน ตลอดจนเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้เทียบเคียงเอกชน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะ (เช่น Sub-Holding Company 1) ในการกำหนดนโยบายการดำเนินงาน</li> <li>แยกบทบาทการเป็น Regulator + Operator ออกจากกัน</li> <li>เพิ่มการลงทุนร่วมกับภาคเอกชนในรูปแบบ PPP และจัดตั้ง PPP Unit เพื่อเป็นศูนย์กลางในการดำเนินการ PPP</li> <li>ผลักดันร่าง พรบ. PPP เพื่อสร้างความชัดเจน และอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ</li> <li>แปลงสภาพ หรือแปรรูป รส. เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน</li> <li>บริหารโดยทีมผู้บริหาร และกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ</li> <li>พลิกฟื้น รส. ที่ประสบปัญหาทางการเงินและการดำเนินงาน</li> </ol>
<p>การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p>	<p>เพื่อเพิ่มมูลค่าในการใช้ทรัพย์สิน และให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อประหยัดงบประมาณ และเพิ่มประสิทธิภาพ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อพิจารณาแนวทางการใช้ทรัพย์สินและการจัดการผลประโยชน์ระหว่างกัน</li> <li>พิจารณาโอนสินทรัพย์ที่มีลักษณะผูกขาดโดยธรรมชาติ หรือเพื่อความมั่นคง มาอยู่ภายใต้การกำกับของหน่วยงานเฉพาะ</li> </ol>

# 4

## การยกระดับศักยภาพของรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์

(ต่อ)

	แนวความคิด	มาตรการ
<p><b>การปฏิรูป รส. กลุ่มบริการเพื่อสังคม</b></p>	<p>เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความเป็นธรรมแก่ รส. กลุ่มบริการเพื่อสังคม</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะ (เช่น Sub-Holding Company 2) ในการกำหนดนโยบายการดำเนินงาน และแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ</li> <li>2. พัฒนาระบบการอุดหนุนที่ชัดเจน (มี+ไม่มี Regulator)</li> <li>3. ศึกษา Exit Strategies สำหรับ รส. ที่ต้องยุบเลิก หรือปรับองค์กร</li> <li>4. บริหารโดยทีมผู้บริหาร และกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ</li> </ol>
<p><b>การพัฒนาการบริหารจัดการหลักทรัพย์</b></p>	<p>เพื่อให้การบริหารหลักทรัพย์มีความคล่องตัว และโปร่งใส</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แก้ไขระเบียบการจำหน่ายหลักทรัพย์ให้คล่องตัว สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน และสร้างระบบป้องกันการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐที่เหมาะสม</li> <li>2. จัดตั้งคณะกรรมการการลงทุน และคณะกรรมการกำกับการลงทุน</li> </ol>
<p><b>การเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหาร</b></p>	<p>เพื่อให้ รส. มีผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ มีทักษะเหมาะสมกับลักษณะ หรือสภาพปัญหาของ รส.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบการสรรหา (สรรหาเป็นทีม) ให้เปิดกว้าง และโปร่งใส ลดการแทรกแซงทางการเมือง</li> <li>2. ตั้ง KPIs ที่เหมาะสม ทำทาย และมีระบบให้คุณให้โทษที่จูงใจใช้ได้จริง</li> </ol>
<p><b>การเพิ่มขีดความสามารถของกรรมการ</b></p>	<p>เพื่อให้กรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้มีความสามารถที่แท้จริง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบสรรหาให้เปิดกว้าง และปลอดการแทรกแซง</li> <li>2. ลดจำนวนกรรมการโดยตำแหน่ง เพิ่มกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (อิสระ) และกรรมการจาก Holding Company</li> <li>3. พัฒนาระบบการสนับสนุนข้อมูลที่ต้องและครบถ้วนแก่กรรมการเพื่อประกอบการตัดสินใจ</li> <li>4. นำระบบ Bonus Pool มาใช้อย่างเป็นธรรม+พัฒนาระบบระบบประเมินผลกรรมการรายบุคคลที่ชัดเจนและเหมาะสม</li> </ol>

# 4

## การยกระดับศักยภาพของรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์

(ต่อ)

### แนวความคิด

### มาตรการ

#### พัฒนาระบบประเมินผล

เพื่อให้ระบบประเมินผลตรงกับสภาพการดำเนินงานของ รส. เป็นที่ยอมรับ และเป็นธรรม สามารถใช้เป็นเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาคุณและโทษ

1. พัฒนาระบบประเมินผลที่เหมาะสมกับรายสาขา โดยมีการสุ่มตรวจผลการประเมินอย่างสม่ำเสมอ
2. กำหนด KPIs เฉพาะที่จำเป็น (น้อยตัว) ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานหลักที่สำคัญของ รส. แต่ละกลุ่ม
3. ลดภาระการรายงาน และการประเมินที่ไม่จำเป็นเพื่อลดงานของ รส. และผู้ประเมิน (Streamline)
4. นำผลการประเมินไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างจริงจังและมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ ตลอดจนมีมาตรการลงโทษที่ชัดเจน

#### ลดการแทรกแซงจากการเมือง

เพื่อให้การดำเนินงานของ รส. เป็นอิสระเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ประชาชน และประเทศชาติ

1. มี Regulator ที่เป็นอิสระอย่างแท้จริง
2. พัฒนาระบบการแต่งตั้งผู้บริหาร กรรมการ การให้คุณให้โทษที่เป็นอิสระจากการเมือง
3. นำ รส. ที่มีความพร้อมเข้ากระจายหุ้นใน SET, MAI
4. ส่งเสริม+พัฒนาระบบ การกำกับดูแลที่ดี การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง สำหรับการดำเนินงานทุกระดับ และมีกระบวนการลงโทษที่รวดเร็วและชัดเจน หากมีการฝ่าฝืน

# 4. การยกระดับศักยภาพของ รส. และหลักทรัพย์

กลยุทธ์	มาตรการ	2554	2555	2556	2557	2558	
1. เป็นกลไกหลักในการลงทุนของประเทศ	1.1 เป็นศูนย์กลางกำกับการลงทุนและจัดเก็บรายได้ รส.					↔	
	1.2 ส่งเสริมทางเลือกในการระดมทุนของ รส.	↔					
2. เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพในการดำเนินงาน	2.1 ตั้งหน่วยงานกำหนดนโยบายการดำเนินงาน รส. (เช่น Sub H/C 1)					↔	
	2.2 เพิ่มการลงทุน PPP	↔					
	2.3 ผลักดันร่าง พรบ. PPP และตั้ง PPP Unit	↔					
	2.4 ยกสถานะนิติบุคคล/แปลงสภาพ รส.	↔					
	2.5 พลิกฟื้น รส.	↔					
3. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์	3.1 ตั้ง คกก. พิจารณาแนวทางการ Synergy (intra/inter Sector)		↔				
	3.2 ตั้งหน่วยงานเฉพาะเพื่อรับโอนสินทรัพย์ที่ต้องเป็นของรัฐ			↔			
Annual KPIs		<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำร่าง พรบ. PPP แล้วเสร็จ</li> <li>จัด Market Sounding</li> <li>นำ บ.ลูก รส. เข้าจดทะเบียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้ง PPP Unit</li> <li>ผลการศึกษาแนวทางการ Synergy รส. 4 แห่ง เป็นนิติบุคคล</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>มีหน่วยงานบริหารทรัพย์สิน (ผูกขาด/ยุทธศาสตร์) ของรัฐ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มี H/C รส. มีการลงทุนในรูปแบบ PPP ไม่น้อยกว่า X % ของ GDP</li> </ul>	

# 4. การยกระดับศักยภาพของ รส. และหลักทรัพย์ (ต่อ)

กลยุทธ์	มาตรการ	2554	2555	2556	2557	2558
4. การปฏิรูป รส. กลุ่มบริการ และเพื่อสังคม	4.1 พัฒนาระบบการอุดหนุนที่เป็นธรรม	←→				
	4.2 ศึกษา Exit Strategies สำหรับ รส. ที่ต้องยุบเลิก หรือปรับบทบาท	←→				
5. การพัฒนาการบริหารจัดการ หลักทรัพย์	5.1 แก้ไขระเบียบการจำหน่าย หลักทรัพย์	←→				
	5.2 ตั้ง คกก. ลงทุน และ คกก. กำกับการลงทุน		←→			
6. การเพิ่มขีดความสามารถผู้บริหาร	6.1 พัฒนาระบบการสรรหา (สรรหาเป็นทีม)		←→			
7. การเพิ่มขีดความสามารถคณะกรรมการ	7.1 พัฒนาระบบการให้/รับรู้ ข้อมูลแก่กรรมการ	←→				
	7.2 เพิ่มสัดส่วนกรรมการอิสระ		←→			
	7.3 พัฒนาระบบ Bonus Pool				←→	
Annual KPIs		<ul style="list-style-type: none"> <li>ร่างระเบียบ PSO (ฉบับแก้ไข) ประกาศใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำร่างแก้ไข ระเบียบการจำหน่ายหลักทรัพย์</li> <li>มีแนวทางการปรับปรุงบทบาท รส.</li> <li>ตั้ง คกก. ลงทุน และ คกก. กำกับการลงทุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แก้ไข พรบ. คุณสมบัตินี้ เพื่อสรรหาเป็นทีม และเพิ่มสัดส่วนกรรมการอิสระ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบ Bonus Pool</li> </ul>	

# 4. การยกระดับศักยภาพของ รส. และหลักทรัพย์ (ต่อ)

กลยุทธ์	มาตรการ	2554	2555	2556	2557	2558
8. พัฒนาระบบประเมินผล	8.1 พัฒนาระบบประเมินผลรายสาขาให้เหมาะสม		↔			
	8.2 กำหนด KPIs ที่เหมาะสมและครอบคลุมการดำเนินงานสำคัญ (น้อยตัว)		↔			
9. ลดการแทรกแซงจากการเมือง	9.1 ส่งเสริมพัฒนาระบบ CG, IA/AC, RM ในทุกระดับ	←				→
	9.2 นำ รส. เข้ากระจายหุ้นใน SET/MAI			←		→
	9.3 พัฒนาระบบการสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารและกรรมการ รส. ที่เป็นอิสระจากการเมือง		←		→	
Annual KPIs			• มีแนวทางการกำหนด KPIs รายสาขาที่เหมาะสม	• มีระบบการสรรหาและแต่งตั้งที่เป็นอิสระจากการเมือง		• นำ รส. X แห่ง เข้ากระจายในตลาดฯ

# 5

## การพัฒนา/ทบทวนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

### แนวความคิด

### มาตรการ

#### ความชัดเจนในการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญ

เพื่อสร้างความชัดเจนในธรรมนูญ กรณีกำหนดไม่ให้รัฐดำเนินการแข่งขันกับเอกชน

1. แปรรูป รส. ที่ทำธุรกิจแข่งขันกับเอกชนให้พ้นจากความ เป็น รส. เพื่อดำเนินการเชิงพาณิชย์อย่างเต็มตัว
2. เสนอแก้ไขรัฐธรรมนูญให้ชัดเจน

#### ปรับปรุงกฎหมายจัดตั้ง รส.

เพื่อทบทวน หรือยกเลิกกฎหมายจัดตั้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

1. ทบทวนความจำเป็นในการคงอยู่ ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละ รส.
2. ปรับปรุง พรบ. จัดตั้ง ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาในอนาคต

#### ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

เพื่อทบทวน ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มติ ครม. ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ทันสมัย และเหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

1. ทบทวนความเหมาะสมของ พรบ. ระเบียบ และมติ ครม. ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทั้งหมดว่าเหมาะสมกับข้อจำกัด และสภาพการณ์ในปัจจุบันหรือไม่ (เช่น พรบ. ทูฯ พรบ.ร่วมทุน พรบ. คุณสมบัติมาตรฐานฯ)
2. ออก กม. ใหม่ที่จำเป็นหรือเอื้อให้เกิดประสิทธิภาพ และเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานของ รส. (เช่น พรบ. PPP และ พรบ. สคร. เป็นต้น)



# KPIs รายปี (เบื้องต้น)

	2554	2555	2556	2557	2558
<b>1</b> การปฏิรูป สคร.	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนการบริหารบุคคลตาม HR Scorecard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รูปแบบโครงสร้างใหม่ สคร. โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานวิจัย</li> <li>แนวทางการจัดตั้ง H/C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร่าง พรบ. จัดตั้ง H/C</li> <li>แปลงสภาพ รส. เป้าหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ย้ายสถานที่ทำการใหม่</li> <li>เป็นศูนย์กลางข้อมูล รส. ของประเทศ</li> <li>พรบ. H/C ประกาศใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้ง H/C</li> </ul>
<b>2</b> จัดทำแผนแม่บทฯ (10 ปี)	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีองค์ประกอบของแผนฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีร่างแผนแม่บทฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n/a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n/a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n/a</li> </ul>
<b>3</b> การปฏิรูประบบกำกับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>แบ่งกลุ่มหลักทรัพย์พร้อมผลตอบแทนที่คาดหวังและความเสี่ยงที่รับได้</li> <li>แนวทางการตรวจสอบภายใน</li> <li>แก้ไขระเบียบ PSO</li> <li>ระบบ SEPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แบ่งกลุ่ม รส. (ตามศักยภาพ/ยุทธศาสตร์)</li> <li>ผลการศึกษาคำปรึกษาการพัฒนาประเมินผล ระบบแรงจูงใจตามกลุ่ม รส.</li> <li>คู่มือการดำเนินงาน CSR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวทางการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดแนวทางการกำกับดูแลให้เกิดความธรรม สำหรับผู้ประกอบการและผู้บริโภค ในอุตสาหกรรมที่ไม่มี Regulator</li> </ul>
<b>4</b> ยกระดับ รส./หลักทรัพย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำร่าง พรบ. PPP แล้วเสร็จ</li> <li>จัด Market Sounding</li> <li>นำ บ.ลูก รส. เข้าจดทะเบียน</li> <li>ร่างระเบียบ PSO (ฉบับแก้ไข) ประกาศใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้ง PPP Unit</li> <li>ผลการศึกษาแนวทางการ Synergy</li> <li>รส. 4 แห่ง เป็นนิติบุคคล</li> <li>จัดตั้ง Infra Fund</li> <li>จัดทำร่างแก้ไขระเบียบการจำหน่ายหลักทรัพย์</li> <li>มีแนวทางการปรับปรุงบทบาท รส.</li> <li>ตั้ง คกก. ลงทุนและ คกก. กำกับการลงทุน</li> <li>มีแนวทางการกำหนด KPIs รายสาขาที่เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แก้ไข พรบ. คุณสมบัติฯ เพื่อสรรหาเป็นทีม และเพิ่มสัดส่วนกรรมการอิสระ</li> <li>มีระบบการสรรหาและแต่งตั้งที่เป็นอิสระจากการเมือง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีหน่วยงานบริหารทรัพย์สิน (ผูกขาด/ยุทธศาสตร์) ของรัฐ</li> <li>ระบบ Bonus Pool</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มี H/C</li> <li>รส. มีการลงทุนในรูปแบบ PPP ไม่น้อยกว่า X % ของ GDP</li> <li>นำ รส. X แห่ง เข้ากระจายในตลาดฯ</li> </ul>
<b>5</b> พัฒนา/ทบทวนกฎหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>แก้ไข พรบ. ร่วมทุน (PPP)</li> <li>แก้ไขระเบียบ PSO</li> <li>ร่างระเบียบตรวจสอบภายใน ประกาศใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พรบ. ร่วมทุน (PPP) ประกาศใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร่างแก้ไข พรบ. คุณสมบัติฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พรบ. H/C ประกาศใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แปลงสภาพ/แปรรูป รส. ตามกำหนด</li> </ul>