



**คู่มือ**  
**ระบบประเมินผล**  
**การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ**

โดย สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง  
กระทรวงการคลัง  
ฉบับปรับปรุง ณ เดือนกันยายน 2553

# สารบัญ

	หน้า
ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	1
แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SOD) ที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ	7
กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	
1. การดำเนินงานตามนโยบาย	20
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	22
3. การบริหารจัดการองค์กร	24
ระบบแรงจูงใจของคณะกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ	27
ขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	30
กรอบตัวชี้วัดและน้ำหนักของการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	31
การนำส่งข้อมูลตามขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	32
การปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	34

## ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

### 1. ที่มาของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

เดิมการควบคุมดูแลรัฐวิสาหกิจไทยมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ควบคุมดูแลอยู่หลายหน่วยงาน ทั้งที่เป็นหน่วยงานควบคุมดูแลในระดับนโยบาย ได้แก่ คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการติดตามการดำเนินงาน ตามนโยบายบริหารงานรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการนโยบายหนี้ของประเทศ คณะกรรมการนโยบายพลังงาน แห่งชาติ และหน่วยงานที่ควบคุมดูแลในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง สำนักงานประมาณ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม และกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็จะกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติ (ยกเว้นบางรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บางประการ) ทำให้รัฐวิสาหกิจประสบปัญหาการบริหารงาน ด้วยเหตุผลหลักที่สำคัญ คือ

(1) รัฐวิสาหกิจต้องบริหารงานสนองตอบหลายวัตถุประสงค์ (Multiple Goal) จึงเกิดความสับสนและมีข้อจำกัดในการบริหารงานสูง กล่าวคือ นอกจากรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ตามกฎหมายจัดตั้งแล้ว ยังต้องดำเนินการสนองตอบนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งนโยบายของหน่วยงาน กลางที่ควบคุมดูแลด้วย โดยในบางครั้งวัตถุประสงค์จะขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น บางรัฐวิสาหกิจมีภาระในการ ให้บริการเชิงสังคมหรือบริการสาธารณะแก่ประชาชนสูง ในขณะที่รัฐบาลก็มีนโยบายให้รัฐวิสาหกิจบริหารงาน ให้มีกำไรเลี้ยงตัวเองได้ โดยรัฐบาลไม่ได้ให้เงินอุดหนุนในการที่ต้องบริการเชิงสังคมหรือบริการสาธารณะ เพราะบริการดังกล่าวจะไม่มีกำไร เช่น การดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย หรือบริการขนส่ง มวลชนขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เป็นต้น

(2) กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่หน่วยงานกลางกำกับดูแลจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานทั่วไป ที่ใช้บังคับทุกรัฐวิสาหกิจทั้ง ๆ ที่รัฐวิสาหกิจมีความแตกต่างกันอย่างมากภายในหลายกรณี อาทิ ประเภท วัตถุประสงค์การจัดตั้ง ขนาดและมูลค่าของกิจการ อีกทั้งยังแตกต่างกันในด้านระดับการแข่งขันหรือระดับ การผูกขาดในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งรัฐวิสาหกิจจะมีความได้เปรียบและเสียเปรียบกันโดยสภาพพื้นฐาน ของกิจการอยู่แล้ว เช่น กิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จะต้องอยู่ในระบบแข่งขันสูงกว่ารัฐวิสาหกิจอื่น ๆ อย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับกิจการของไฟฟ้า ประปา เป็นต้น นอกจากนี้ การควบคุมดูแลของหน่วยงานกลางมักจะเน้นขั้นตอนที่กำหนดในกฎ ระเบียบและ ผลกำไรมากกว่าการเน้นผลงาน จึงยิ่งเป็นแรงเสริมให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่คล่องตัวมากยิ่งขึ้น และเป็นผลให้รัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันในระบบธุรกิจเสรีมีข้อจำกัดในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น จากแนวนโยบายการปรับปรุงประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจดังกล่าวในข้อ (1) คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติ อนุมัติตามที่กระทรวงการคลังเสนอเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 ให้เปลี่ยนแปลงวิธีการควบคุมกำกับ รัฐวิสาหกิจใหม่เป็นการกำกับดูแลโดยเน้น “ผลงาน” ของรัฐวิสาหกิจและกำหนดให้มีแรงจูงใจ (ค่าตอบแทน)

ทั้งในทางบวก (รางวัล) และในทางลบ (การลงโทษ) ตามระดับผลงานโดยผ่อนคลायกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัวมากที่สุด แต่ทั้งนี้ รัฐยังคงมีความจำเป็นต้องควบคุมรัฐวิสาหกิจในระดับกว้างที่มีผลกระทบและผูกพันระยะยาวในเรื่องสำคัญ เช่น การเพิ่มทุน การนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน การกู้เงิน และการค้าประกันเงินกู้ของรัฐวิสาหกิจ การลงทุนหรือรับลงทุนของรัฐวิสาหกิจ การตรวจสอบภายใน และการจัดทำแผนวิสาหกิจ เป็นต้น

## 2. หลักการและโครงสร้างสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

### 2.1 หลักการของระบบ

ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแทนการควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานโดยละเอียด รัฐจะประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยตัวชี้วัดชุดเดียวกัน ซึ่งต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ รัฐจะผ่อนคลायกฎระเบียบต่าง ๆ ให้รัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้นและจะมุ่งเน้นให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรัฐจะประเมินผลงานจริงของรัฐวิสาหกิจตอนสิ้นปีเปรียบเทียบกับเป้าหมายของตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลงานตอนต้นปี โดยจะแบ่งผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจออกเป็น 5 ระดับ มีการกำหนดผลตอบแทนที่สะท้อนระดับผลงาน และเร่งทยอยใช้ระบบประเมินผลกับรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2539

ในปีบัญชี 2554 มีรัฐวิสาหกิจอยู่ในระบบประเมินผลฯ รวมทั้งสิ้น 55 แห่ง และ 1 บริษัท โดยแบ่งออกเป็น 9 สาขา ดังนี้

#### 1. สาขาสื่อสาร จำนวน 4 แห่ง

- 1) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
- 2) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
- 3) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
- 4) บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

#### 2. สาขาสาธารณูปการ จำนวน 6 แห่ง

- 1) การประปานครหลวง
- 2) การประปาส่วนภูมิภาค
- 3) องค์การจัดการน้ำเสีย
- 4) การเคหะแห่งชาติ
- 5) บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
- 6) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

**3. สาขาพลังงาน จำนวน 5 แห่ง**

- 1) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- 2) การไฟฟ้านครหลวง
- 3) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- 4) บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)
- 5) บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) \*

**4. สาขาสถาบันการเงิน จำนวน 10 แห่ง**

- 1) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 2) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
- 3) ธนาคารอาคารสงเคราะห์
- 4) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
- 5) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
- 6) บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม
- 7) ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
- 8) บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย
- 9) ธนาคารออมสิน
- 10) สำนักงานธนาคุณเคราะห์

**5. สาขาขนส่ง จำนวน 10 แห่ง**

- 1) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย
- 2) การรถไฟแห่งประเทศไทย
- 3) การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย
- 4) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
- 5) บริษัท ขนส่ง จำกัด
- 6) การท่าเรือแห่งประเทศไทย
- 7) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 8) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- 9) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- 10) สถาบันการบินพลเรือน

**6. สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม จำนวน 7 แห่ง**

- 1) สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
- 2) โรงงานยาสูบ
- 3) โรงงานไหม
- 4) องค์การสุรา
- 5) โรงพิมพ์ตำรวจ
- 6) บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
- 7) องค์การตลาด

**7. สาขาเกษตร จำนวน 6 แห่ง**

- 1) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
- 2) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
- 3) องค์การสะพานปลา
- 4) องค์การสวนยาง
- 5) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
- 6) องค์การคลังสินค้า

**8. สาขาทรัพยากรธรรมชาติ จำนวน 3 แห่ง**

- 1) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- 2) องค์การสวนพฤกษศาสตร์
- 3) องค์การสวนสัตว์

**9. สาขาสังคมและเทคโนโลยี จำนวน 5 แห่ง**

- 1) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
- 2) องค์การเภสัชกรรม
- 3) การกีฬาแห่งประเทศไทย
- 4) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- 5) องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

หมายเหตุ - \* บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) กระทรวงการคลังถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละ 50

**หลักการของระบบประเมินผลฯ มีดังนี้**

- 1) เป็นการนำนโยบายของรัฐบาลมาช่วยในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ
- 2) เป็นระบบที่ทำให้รัฐวิสาหกิจทราบถึงระดับความสามารถในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- 3) เป็นระบบที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจโดยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน
- 4) เป็นระบบที่มุ่งเน้นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร
- 5) ใช้แผนธุรกิจ / แผนกลยุทธ์ / แผนวิสาหกิจเป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายและประเมินผล รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- 6) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดหลัก ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงาน โดยไม่ต้องพิจารณาในรายละเอียดมากเกินไป
- 7) เป็นการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดโดยมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานสากลหรือ Industry Norm
- 8) เป็นการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างกระทรวงเจ้าสังกัด โดยคณะทำงานปรับปรุงประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง

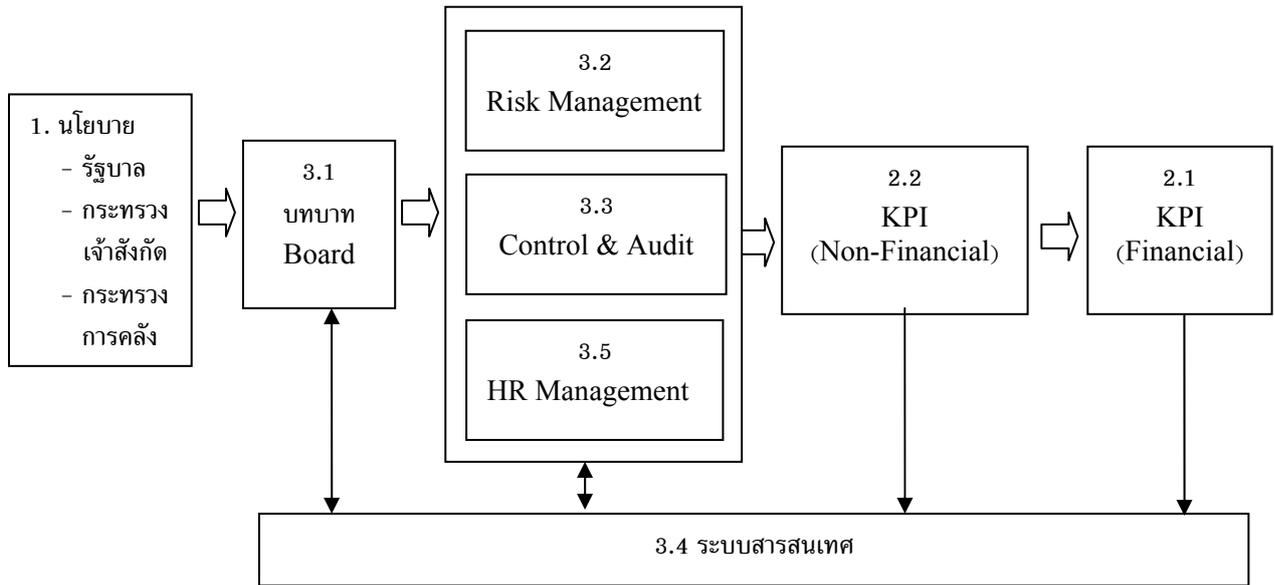
2.2 โครงสร้างของระบบ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement) เป็นบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลกับรัฐวิสาหกิจเพื่อกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่รัฐต้องการจากรัฐวิสาหกิจในแต่ละปี การหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งกับบันทึกข้อตกลงฯ การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายจะเป็นไปอย่างอิสระ และเป็นธรรมต่อผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ซึ่งสามารถแบ่งการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (Performance Criteria) เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามกรอบในการประเมินผลฯ และน้ำหนักในแต่ละตัวชี้วัดแบ่งเป็น

รัฐวิสาหกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Listed SOEs)
(1) ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 65)
(2) การบริหารจัดการองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 35)
รัฐวิสาหกิจที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Non-Listed SOEs)
(1) การดำเนินงานตามนโยบาย (น้ำหนักร้อยละ 20 +/- 10)
(2) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 45 +/- 10)
- Financial
- Non – Financial
(3) การบริหารจัดการองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 35)
- บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 6)
- การบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 7)
- การควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)
- การตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ 6)
- การบริหารจัดการสารสนเทศ (น้ำหนักร้อยละ 6)
- การบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ 6)

## มุมมองในเชิงระบบของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่ปรับปรุงใหม่



### ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดน้ำหนักหรือความสำคัญของตัวชี้วัด (Criterion Weight)

ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นไม่เกิน 10 ตัวชี้วัด มีความสำคัญไม่เท่ากัน จึงกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวชี้วัดในระดับที่ต่างกัน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจสามารถบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของรัฐบาล

### ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานสำหรับแต่ละตัวชี้วัด

(Criterion Value) ได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้คือ ระดับที่ 5 คือ ดีขึ้นมาก 4 คือ ดีขึ้น 3 คือ ปกติ 2 คือ ต่ำ และ 1 คือ ต่ำมาก เมื่อถึงสิ้นปีรัฐจะเข้าไปประเมินผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงฯ และให้ผลตอบแทนตามระบบแรงจูงใจ

### ส่วนที่ 2 ระบบแรงจูงใจหรือค่าตอบแทน (Incentive System) ประกอบด้วย

#### (1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

(1.1) ระบบโบนัสของพนักงานลูกจ้างและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(1.2) ระบบการกำหนดวงเงินเลื่อนขั้นเงินเดือนค่าจ้างประจำปี

#### (2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

(2.1) ระบบการประกาศจัดอันดับผลงานจริงของรัฐวิสาหกิจประจำปี

(2.2) ระบบการให้ความอิสระในการบริหารงาน

### ส่วนที่ 3 วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการระบบประเมินผลฯ

ส่วนนี้จะเป็นการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานโดยคณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ มาทำหน้าที่เจรจาและจัดทำร่างบันทึกข้อตกลงฯ กับแต่ละรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งพิจารณาและปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เพื่อเสนอคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติและรายงานคณะรัฐมนตรีทราบ

## แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SOD) ที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ

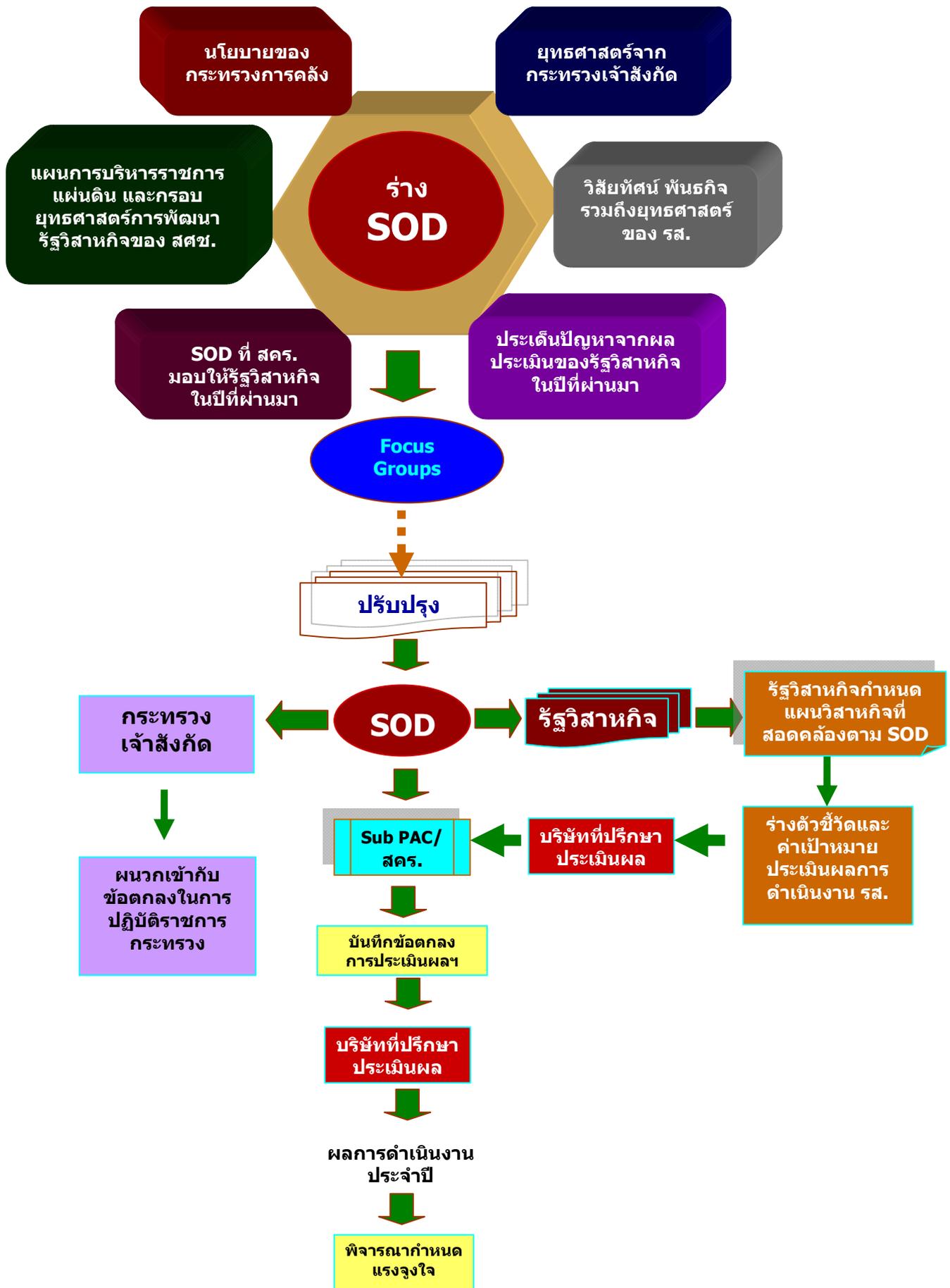
“แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ” หรือที่เรียกว่า **Statement of Directions: SOD** หมายถึง ความคาดหวังของภาครัฐในฐานะผู้ถือหุ้นที่มีต่อรัฐวิสาหกิจภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ของประเทศ ยุทธศาสตร์ กระทรวงเจ้าสังกัด วัตถุประสงค์การจัดตั้ง ภารกิจและบทบาทของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน เพื่อให้ภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในระยะปานกลาง เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความชัดเจนในทิศทางการดำเนินงาน สามารถใช้เป็นกรอบ/แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และยุทธศาสตร์ประเทศ และคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้นำไปใช้ในการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจต่อไป โดยมีรูปแบบของ SOD แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ภาพรวม รายสาขา และ รายแห่ง ทั้งนี้ การมีแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่ชัดเจนจะช่วยทำให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจมีกรอบในการปฏิบัติงาน และมีการส่งมอบผลงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายตามความคาดหวังของภาครัฐ

การจัดทำ SOD จะทำให้เกิดการบูรณาการนโยบายในการพัฒนารัฐวิสาหกิจจากภาครัฐ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย

- กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)
- กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ 15 กระทรวง

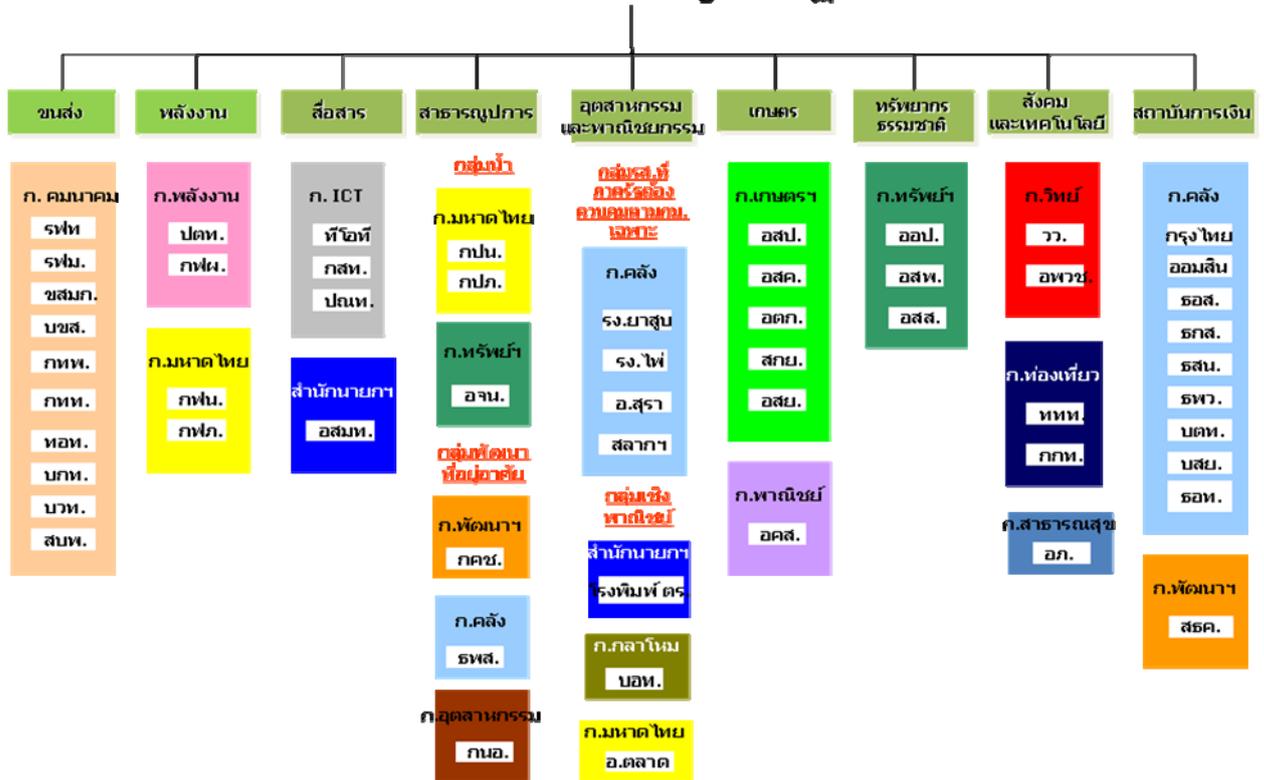
### ● แนวทางการจัดทำแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ

การจัดทำ SOD นั้น ภาครัฐ ซึ่งหมายถึงส่วนราชการที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ สศช. ซึ่งรับผิดชอบการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งดูแลด้านนโยบายในแต่ละอุตสาหกรรม และกระทรวงการคลังที่รับผิดชอบในการสร้างมูลค่าให้กับรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นทรัพย์สินของประเทศ จะร่วมมือกันยกร่าง SOD ขึ้น และเพื่อเป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะในส่วนที่เกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ สคร. ได้จัดให้มีการระดมความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้น และบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้นๆ อันจะนำพาประเทศไปสู่ความเจริญเติบโตและเข้มแข็ง อย่างยั่งยืนต่อไปได้ โดยมีขั้นตอนการจัดทำ SOD ในปีที่ผ่านมาสรุปได้ดังนี้



ในการกำกับดูแลและกำหนดนโยบายการพัฒนาธุรกิจของ สคร. ได้แบ่งธุรกิจออกเป็น 9 สาขา คือ (1) สาขาขนส่ง (2) สาขาพลังงาน (3) สาขาสื่อสาร (4) สาขาสาธารณูปการ (5) สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (6) สาขาเกษตร (7) สาขาทรัพยากรธรรมชาติ (8) สาขาสังคมและเทคโนโลยี และ (9) สถาบันการเงิน ซึ่ง สคร. ได้กำหนดแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐตามสาขาต่างๆ ดังนี้

## โครงสร้างการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ



สคร. ได้นำเสนอแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐต่อคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2551 ซึ่งได้แบ่ง SOD ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. **SOD ภาพรวม:** เป็นความคาดหวังของภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง ในการที่จะให้รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ บนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

2. **SOD รายสาขา:** เป็นความคาดหวังของภาครัฐต่อรัฐวิสาหกิจในรายสาขาที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงรัฐวิสาหกิจทุกแห่งในสาขานั้นๆ โดยในแต่ละสาขาอาจมีกระทรวงเจ้าสังกัดมากกว่า 1 แห่ง

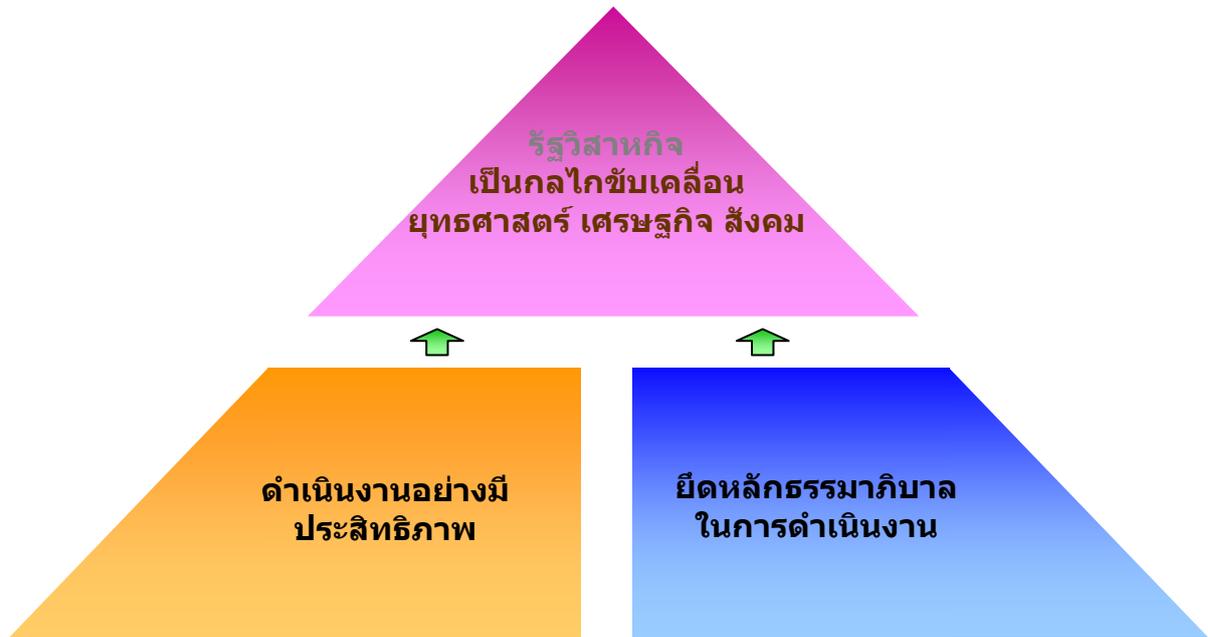
3. **SOD รายแห่ง:** เป็นความคาดหวังของภาครัฐในเชิงนโยบายต่อรัฐวิสาหกิจรายแห่งซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะหรือเป็นประเด็นปัญหาที่เกิดจากผลการประเมินที่ผ่านมาของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

ซึ่งแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐจะมีลักษณะเป็นแนวนโยบายหรือทิศทาง (Direction) มากกว่าเป็นการกำหนดกิจกรรม (Action) และอาจมีคำอธิบายแนบท้าย (Side Note) เพื่อใช้เป็นแนวทางให้นำไปสู่การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้ชัดเจนขึ้น

สรุปแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐทั้ง 3 ระดับ สำหรับรัฐวิสาหกิจ 9 สาขา 55 แห่ง มีดังนี้

- **แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ ณ เดือนกันยายน 2552**

- **แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐในภาพรวม**



“เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล”

- **แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐรายสาขาและรายรัฐวิสาหกิจ**

1. **แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐสาขาขนส่ง จำนวน 10 แห่ง**

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงคมนาคม

**SOD สาขาขนส่ง:** “พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบการขนส่งเพื่อเชื่อมโยงโครงข่ายและการให้บริการให้มีมาตรฐาน สนับสนุนบริการขนส่งมวลชนและการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน”

1) **การรถไฟแห่งประเทศไทย**

“เร่งรัดพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบราง และระบบงานให้มีคุณภาพและเพียงพอ เพื่อให้เป็นระบบขนส่งหลักของประเทศ รวมทั้ง พื้นฟูฐานะการเงินและปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพ”

**2) การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย**

“ก่อสร้างรถไฟฟ้าให้เป็นไปตามแผน เชื่อมต่อระบบโครงข่ายและใช้ระบบตั๋วร่วมเพื่อให้สามารถรองรับการขยายตัวของระบบขนส่งมวลชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

**3) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ**

“ปรับปรุงเส้นทางเดินรถและคุณภาพการให้บริการขนส่งมวลชน เพื่อให้สามารถรองรับการขยายตัวของระบบขนส่งมวลชนในภาพรวมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งปรับปรุงฐานะการเงินให้เข้มแข็งไม่เป็นภาระต่อภาครัฐ”

**4) บริษัท ขนส่ง จำกัด**

“ปรับปรุง พัฒนาการบริหารจัดการสถานี การให้บริการขนส่งมวลชนระหว่างเมืองและภูมิภาคให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ”

**5) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย**

“พัฒนาโครงข่ายทางพิเศษเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ และการพัฒนาเมืองรวมทั้ง สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ที่มีให้มีผลตอบแทนทางการเงินในระดับที่เหมาะสม”

**6) การท่าเรือแห่งประเทศไทย**

“พัฒนาท่าเรือให้มีคุณภาพ ทันสมัยมีประสิทธิภาพการให้บริการที่ได้มาตรฐานสากลเพื่อรองรับการขยายตัวของการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ”

**7) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)**

“พัฒนาท่าอากาศยานสากลให้สามารถรองรับการขยายตัวของการเดินทางและการขนส่งทางอากาศได้อย่างเพียงพอและยกระดับคุณภาพการให้บริการและการบริหารจัดการเพื่อเป็นท่าอากาศยานระดับโลก สร้างผลตอบแทน และความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนอย่างต่อเนื่อง”

**8) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**

“พัฒนากลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบินให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ สร้างผลตอบแทนและความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนอย่างต่อเนื่อง”

**9) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด**

“พัฒนาโครงข่าย อุปกรณ์ และระบบงานให้ทันสมัยมีคุณภาพและเพียงพอ รวมทั้งให้บริการที่มีความปลอดภัยและรวดเร็ว ตรงเวลาตามมาตรฐานสากล โดยบริหารต้นทุนให้อยู่ในระดับเดียวกับอุตสาหกรรม”

**10) สถาบันการบินพลเรือน**

“เร่งทบทวนบทบาทเพื่อกำหนดแผนวิสาหกิจเพื่อการพัฒนายกระดับมาตรฐานการผลิตบุคลากรทางการบิน รวมทั้งปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทางการศึกษาและฐานะทางการเงิน ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น”

## 2. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐสาขาพลังงาน จำนวน 4 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงพลังงาน และกระทรวงมหาดไทย

SOD สาขาพลังงาน: “สร้างความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ ส่งเสริมและพัฒนาพลังงานทดแทนที่สะอาด สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า และบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม”

### 1) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

“มุ่งพัฒนาระบบส่งไฟฟ้าและโรงไฟฟ้าให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ และการพัฒนาการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนรวมถึงบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ”

### 2) การไฟฟ้านครหลวง

“มุ่งพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ และพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สิน”

### 3) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

“มุ่งพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ และแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อทรัพย์สิน”

### 4) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

“สร้างผลตอบแทนและความเชื่อมั่นแก่นักลงทุน รักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง ขยายธุรกิจไปสู่ต่างประเทศ และพัฒนาองค์กรไปสู่ การเป็นบริษัทพลังงานชั้นนำระดับโลก”

## 3. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐสาขาสื่อสาร จำนวน 4 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: สำนักงานกฤษฎีกาและกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

SOD สาขาสื่อสาร: “พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และอุตสาหกรรมด้านสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศให้มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการเข้าถึงสารสนเทศให้ทั่วถึง โดยเน้นการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

### 1) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

“เร่งฟื้นฟูผลประกอบการของบริษัท และวางกลยุทธ์เพื่อปรับความสามารถขององค์กรให้ดำเนินกิจการในธุรกิจโทรคมนาคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เพื่อลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน”

2) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

“เร่งฟื้นฟูผลประกอบการของบริษัท และวางกลยุทธ์เพื่อปรับความสามารถขององค์กรให้ดำเนินกิจการในธุรกิจโทรคมนาคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เพื่อลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน”

3) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

“พัฒนาการให้บริการด้านการสื่อสารขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงอย่างเหมาะสม พัฒนาธุรกิจขนส่งผ่านเครือข่ายไปรษณีย์และบริการด้านการเงินให้มีประสิทธิภาพ และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการ”

4) บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

“สร้างผลตอบแทนและความเชื่อมั่นแก่นักลงทุน พัฒนาคุณภาพรายการและบริการเพื่อรองรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนส่งเสริมศักยภาพในการขยายและรักษาส่วนแบ่งตลาดให้อยู่ใน 3 ลำดับแรกของวิทยุโทรทัศน์ในระบบที่ไม่เรียกเก็บค่าบริการ (Free TV)”

4. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐสาขาสาธารณูปการ จำนวน 6 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงมหาดไทย กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการคลัง กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

SOD สาขาสาธารณูปการ: “ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและส่งเสริมการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน รวมถึงพัฒนาสาธารณสุขให้เกิดขึ้นสูงสุด”

4.1 กลุ่มน้ำ

1) การประปานครหลวง

“ปรับปรุงและขยายโครงข่ายระบบประปาให้มีคุณภาพและเพียงพอเพื่อรองรับการขยายตัวของเมือง”

2) การประปาส่วนภูมิภาค

“ปรับปรุงขยายโครงข่ายระบบประปาไปสู่ภูมิภาคอย่างทั่วถึง รวมถึงจัดหาและพัฒนาแหล่งน้ำดิบให้เพียงพอ และบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ”

3) องค์การจัดการน้ำเสีย

“ทบทวนบทบาทและความจำเป็นขององค์กรให้ชัดเจนโดยเร็ว”

4.2 กลุ่มพัฒนาที่อยู่อาศัย

1) การเคหะแห่งชาติ

“เร่งพลิกพื้นฐานทางการเงิน จัดให้มีที่อยู่อาศัยให้แก่ประชาชน รวมถึงพัฒนาชุมชนที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน”

2) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

“ยกระดับนิคมอุตสาหกรรมที่มีความพร้อมเป็นเมืองอุตสาหกรรม เพิ่มการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ขยายพื้นที่การกำกับดูแล และบริหารทรัพย์สินให้มีมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้ได้มาตรฐาน”

3) บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

“พัฒนาองค์กรให้เป็นผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ”

5. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม จำนวน 7 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงกลาโหม

SOD สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม: “เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม”

5.1 กลุ่มรส.ที่ภาครัฐต้องควบคุมตามกฎหมายเฉพาะ

1) สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

“ยกระดับการบริหารจัดการ มีมาตรการการกระจายสลากให้เป็นธรรมและป้องกันการขายสลากเกินราคา และเป็นองค์กรที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่ประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรให้มีความโปร่งใส และมีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาสังคม”

2) โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง

“รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด และเร่งรัดการก่อสร้างโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่ให้ได้ตามแผน”

3) องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

“เร่งสร้างความชัดเจนแผนการย้ายโรงงาน และดูแล รับผิดชอบต่อคุณภาพและความปลอดภัยของชุมชนและสิ่งแวดล้อม”

4) โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

“เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรี”

5.2 กลุ่มเชิงพาณิชย์

1) โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

“ปรับสภาพองค์กรให้มีความคล่องตัว และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด”

2) องค์การตลาด

“ทบทวนบทบาท เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสม”

3) บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

“เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และเร่งรัดสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สินที่มีอยู่”

## 6. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐสาขาเกษตร จำนวน 6 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และกระทรวงพาณิชย์

SOD สาขาเกษตร: “เป็นเครื่องมือของภาครัฐในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร”

### 1) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

“เป็นองค์กรที่เป็นเครื่องมือของรัฐในการเสนอแนะและดำเนินการตามนโยบายโคนมและผลิตภัณฑ์นม รวมทั้งเพิ่มศักยภาพและปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้ทันสมัย”

### 2) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

“พัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างเป็นระบบเพื่อรักษาระดับราคา พร้อมทั้งเป็นศูนย์ข้อมูลพืชผลทางการเกษตรและบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ”

### 3) องค์การคลังสินค้า

“สร้างความชัดเจนในทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมทั้งมีการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้มีการปรับปรุงการบริหารจัดการ และระบบฐานข้อมูลที่ใช้ในการบริหารให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน”

### 4) องค์การสะพานปลา

“ปรับบทบาทองค์กรเพื่อดำเนินการในเชิงพาณิชย์ในการเป็นเครื่องมือของรัฐด้านการประมงและตลาดสัตว์น้ำ”

### 5) องค์การสวนยาง

“เร่งรัดปรับโครงสร้างองค์กรรองรับการควบรวมกิจการกับ สกย. เพื่อความแข็งแกร่งทางธุรกิจอย่างเป็นระบบครบวงจร”

### 6) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

“เร่งรัดปรับโครงสร้างองค์กรรองรับการควบรวมกิจการกับ อ.ส.ย. เพื่อการส่งเสริมและสงเคราะห์เกษตรกรสวนยางอย่างเป็นระบบครบวงจร”

## 7. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐสาขาทรัพยากรธรรมชาติ จำนวน 3 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

SOD สาขาทรัพยากรธรรมชาติ: “บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม และพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของประชาชน”

### 1) องค์การสวนสัตว์

“อนุรักษ์พันธุ์สัตว์ป่าหายาก และพัฒนาสวนสัตว์ที่มีอยู่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนปรับปรุงการบริการและการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานสากล”

2) องค์การสวนพฤกษศาสตร์

“มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความหลากหลายของทรัพยากรพืช และพัฒนาความรู้ด้านพฤกษศาสตร์เพื่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม”

3) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

“บริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ”

8. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐสาขาสังคมและเทคโนโลยี จำนวน 5 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกระทรวงสาธารณสุข

SOD สาขาสังคมและเทคโนโลยี: “มุ่งส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิต และการเรียนรู้ของประชาชน สร้างนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของภาครัฐและเอกชน รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ”

1) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

“มุ่งเน้นการสร้างเอกลักษณ์และความชำนาญด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและนำผลงานไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ รวมทั้ง ถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศทั้งในด้านการเรียนรู้และการให้บริการต่อประชาชน”

2) องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

“ยกระดับการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ให้มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจด้านวิทยาศาสตร์แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง”

3) การกีฬาแห่งประเทศไทย

“มุ่งพัฒนากีฬาอาชีพและกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ พัฒนาองค์ความรู้ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และมีการกำกับดูแลและประเมินผลหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ”

4) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

“ส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ด้วยการบริหารจัดการและระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ”

5) องค์การเภสัชกรรม

“มุ่งวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ยาและเวชภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีที่ได้มาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของประเทศด้วยราคาที่เหมาะสมและยุติธรรม รวมทั้งปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับธุรกรรมเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมในอนาคต”

## 9. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐสาขาสถาบันการเงิน จำนวน 10 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงการคลัง และกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

SOD สาขาสถาบันการเงิน: “เป็นกลไกของภาครัฐ เพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุน ควบคู่กับการยกระดับคุณภาพชีวิตภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง มีมาตรฐาน ตลอดจนใช้ทรัพยากร ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ”

### 1) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

“เสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินและมีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นในระดับที่เหมาะสม โดยมีการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ และการบริการอยู่ในระดับชั้นนำ”

### 2) ธนาคารออมสิน

“มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ชุมชน และเศรษฐกิจฐานราก และส่งเสริมการออมของ ประชาชน โดยมีการบริหารจัดการซึ่งสนับสนุนโดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ”

### 3) ธนาคารอาคารสงเคราะห์

“มุ่งเน้นการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่ผู้มีรายได้น้อยและปานกลาง มีฐานะการเงินที่มั่นคงและมีระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ”

### 4) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

“มุ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือด้านเงินทุนแก่ภาคการเกษตรและชนบทควบคู่กับการ เสริมสร้างองค์ความรู้และสนับสนุนการพัฒนาอาชีพเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร โดยมีการบริหาร จัดการและระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ”

### 5) บริษัทประกันสินเชื่อบุคคลสาหรณขนาดย่อม

“มุ่งสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพทางธุรกิจแต่มีหลักประกันไม่ เพียงพอ สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ โดยมีการบริหารภาวะค่าประกันที่มีประสิทธิภาพ”

### 6) ธนาคารเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

“มุ่งสร้างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เข้มแข็ง โดยให้บริการทางการเงินควบคู่ไปกับการเสริมสร้างองค์ความรู้และเร่งรัดการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการ”

### 7) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

“มุ่งส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการส่งออก นำเข้า และการลงทุนของ ผู้ประกอบการ”

### 8) บริษัทตลาดรองสินเชื่อบุคคล

“สร้างตลาดรองเพื่อการพัฒนาและสนับสนุนให้คนไทยมีที่อยู่อาศัยโดยสามารถขอกู้สินเชื่อ อัตรดอกเบี้ยคงที่ระยะยาวได้ และสร้างบุคลากรให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการแปลงสินทรัพย์เป็น หลักทรัพย์”

9) ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

“เป็นกลไกการระดมเงินออมและการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนทางการเงินแก่ประชาชนและผู้ประกอบการตามหลักศาสนาอิสลาม โดยมีฐานะการเงินที่มั่นคง”

10) สำนักงานธนานุเคราะห์

“ปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุน มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม และมุ่งเน้นการบริการและการบริหารจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ”

● การเชื่อมโยงแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐกับตัวชี้วัดการประเมินผลการ

ดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

จากแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจที่กล่าวมาแล้วข้างต้น รัฐวิสาหกิจสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนการดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์ประจำปี และร่างบันทึกข้อตกลงฯ ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ (รายสาขา) จะพิจารณานำ SOD มาใช้เป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่จะมุ่งเน้นความสมดุลในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามแนวทาง Balanced Scorecard ได้

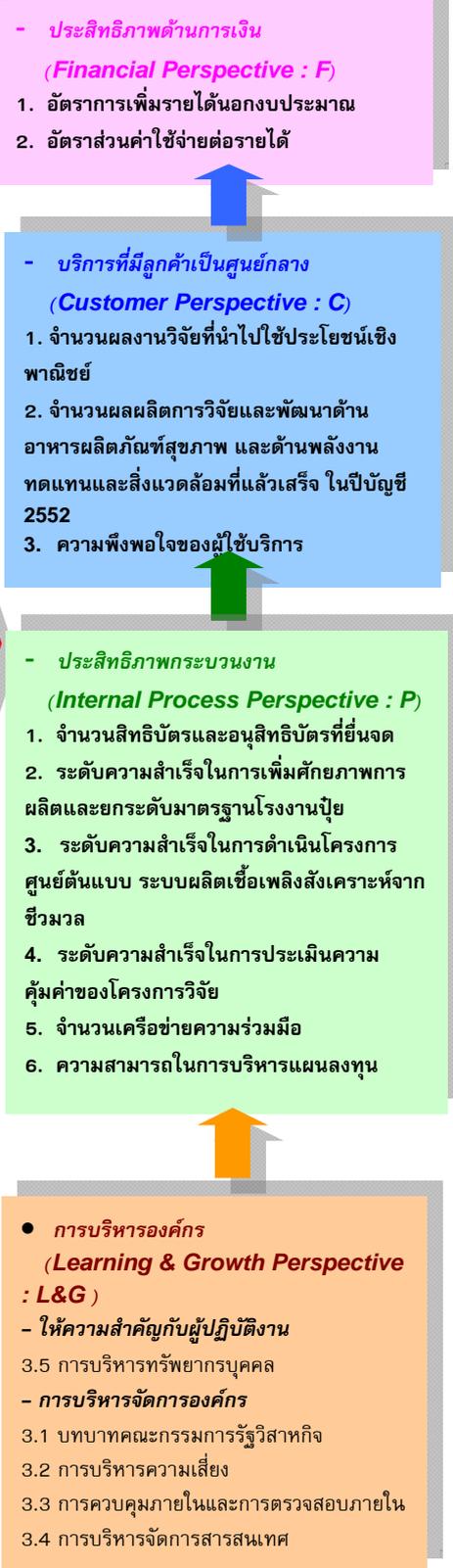
ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ประจำปี 2552

การกำหนดตัวชี้วัดของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ประจำปีบัญชี 2552

**วิสัยทัศน์ :** เป็นองค์กรบูรณาการเทคโนโลยีแบบผสมผสาน เป็นศูนย์กลางการบริหารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในอาเซียน ที่เสริมสร้างความสามารถการแข่งขันภาคการผลิต การบริการและพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้

Statement of Directions	Strategy ขององค์กร	KPI
1. วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตเชิงพาณิชย์ในสาขาหลักทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างนวัตกรรมเทคโนโลยีก้าวหน้าด้านผลิตภัณฑ์อาหาร ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ และพลังงานทดแทน โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมแบบบูรณาการ</li> <li>- สร้างกระบวนการคิดสรรเทคโนโลยีสู่เชิงพาณิชย์ และเร่งปรับตัวเพื่อแสดงศักยภาพระดับสากล</li> <li>- เผยแพร่ ถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสู่สังคมเพื่อการใช้ประโยชน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (C1)</li> <li>- จำนวนผลผลิตการวิจัยและพัฒนาด้านอาหาร ผลิตภัณฑ์สุขภาพ และด้านพลังงานทดแทน และสิ่งแวดล้อมที่แล้วเสร็จ ในปีบัญชี 2552 (C2)</li> <li>- จำนวนสิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตรที่ยื่นจด (P1)</li> <li>- ระดับความสำเร็จในการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ วิจัย (P4)</li> </ul>
2. พัฒนารูปแบบใหม่ให้มันนวัตกรรมเทคโนโลยีทันสมัย ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและให้บริการประชาชนยกระดับคุณภาพและบริการอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนางานบริการวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีระบบประกันคุณภาพที่มีมาตรฐานระดับสากล</li> <li>- ให้บริการด้วยโครงสร้างพื้นฐานรูปแบบใหม่ ที่เพิ่มความสามารถแข่งขัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (F2)</li> <li>- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (C3)</li> </ul>
3. พัฒนาแหล่งรายได้เสริมเพื่อเพิ่มรายได้	- สร้างการตลาดเข้มแข็งและดำเนินกิจกรรมเชิงรุก	- อัตราการเพิ่มรายได้นอกงบประมาณ (F1)
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนากับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ทั้งในและต่างประเทศ	N/A	- จำนวนเครือข่ายความร่วมมือ (P5)
<b>ตัวชี้วัดร่วม/ตัวชี้วัดตามนโยบาย</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับความสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพการผลิตและยกระดับมาตรฐานโรงงานปุย (P2)</li> <li>- ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการศูนย์ต้นแบบระบบผลิตเชื้อเพลิงสังเคราะห์จากชีวมวล (P3)</li> <li>- ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (P6)</li> <li>- การบริหารจัดการองค์กร (L&amp;G)</li> </ul>		

**Balanced Scorecard**



## กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

### 1. การดำเนินงานตามนโยบาย

#### หลักการ

เป็นการวัดความสามารถในการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อนโยบายต่าง ๆ ที่รัฐวิสาหกิจได้รับ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้น โดยพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดเฉพาะนโยบายที่สำคัญและ/หรือนโยบายที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบเพื่อดำเนินการโดยเฉพาะ

#### แนวทางการดำเนินการ

แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายจะเป็นการพิจารณาจาก

1. นโยบายของรัฐบาล / กระทรวงเจ้าสังกัด / กระทรวงการคลังที่มอบหมายให้แก่อำนาจวิสาหกิจนั้น ๆ โดยเฉพาะกลุ่มหรือนโยบายสำหรับส่วนราชการ / รัฐวิสาหกิจในภาพรวม ซึ่งกระทรวงการคลัง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ : สคร.) และที่ปรึกษาจะสรุปเสนอคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (PAC)

2. การหารือร่วมกันระหว่างกระทรวงการคลัง (สคร.) กับกระทรวงเจ้าสังกัด โดยจะเป็นการพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายในประเด็น ซึ่งกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้น และกระทรวงเจ้าสังกัดในฐานะผู้กำกับดูแลต้องการกำหนดเป็นทิศทาง / แนวทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในกรณีที่

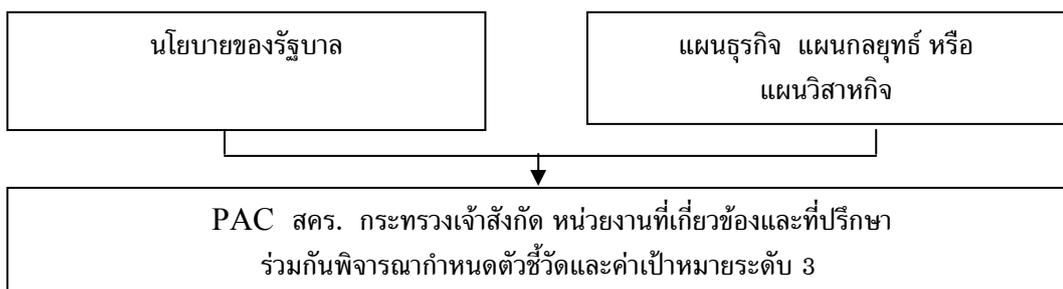
1) ไม่ได้ถูกระบุไว้ในแผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนวิสาหกิจ

2) ระบุไว้ในแผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนวิสาหกิจ แต่ขาดความชัดเจน

หรือไม่ตรงตามที่กระทรวงการคลังหรือกระทรวงเจ้าสังกัดเห็นสมควร

ทั้งนี้ ภายหลังจากพิจารณาหารือและแจ้งให้รัฐวิสาหกิจทราบและกำหนดเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องทำการปรับปรุง / เพิ่มเติม แผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนวิสาหกิจ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องตามที่ได้รับแจ้งและกำหนดเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายแล้วต่อไป

แนวทางการดำเนินการสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายจะเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้



### การกำหนดเป้าหมาย

1. หาก PAC สคร. กระทรวงเจ้าสังกัด และที่ปรึกษา พิจารณาว່านโยบายที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบหมายนั้นเป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ชัดเจน เช่น นโยบายการเพิ่มรายได้ / ลดค่าใช้จ่ายของรัฐวิสาหกิจ โดยที่รัฐวิสาหกิจยังมีขีดความสามารถที่จะดำเนินการได้ดีกว่านโยบายที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบหมาย เนื่องจากเป็นการกำหนดนโยบายขั้นต่ำ เป็นต้น แนวทางการกำหนดเป้าหมายได้แก่

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ทำไม่ได้ตามนโยบายที่กำหนด	-	ทำได้ตามนโยบายที่กำหนด	ทำไ้ระหว่างค่า 5 และค่า 3	ทำได้ดีกว่านโยบายที่กำหนดมาก

การกำหนดเป้าหมายจะยึดหลักการของเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch target)

โดยอาศัยการพิจารณาประกอบจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

- 1) แผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
- 2) ค่า Benchmark หรือค่ามาตรฐานของธุรกิจ / อุตสาหกรรม
- 3) เส้นแนวโน้ม (Trend line) สำหรับในกรณีที่มีข้อมูลอัตราการเติบโตที่สม่ำเสมอ
- 4) ปัจจัยภายนอกและภายใน สภาวะเศรษฐกิจ และสภาวะธุรกิจ / อุตสาหกรรมในปีนั้น ๆ
- 5) ผลการดำเนินงานในอดีต เช่น ค่าเฉลี่ยในอดีต หรือผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดในอดีตที่ผ่านมา โดยที่ผลการดำเนินงานในปีปัจจุบันไม่ควรต่อยกว่าในปีที่ผ่านมา (Self-improvement)

2. หาก PAC สคร. กระทรวงเจ้าสังกัด และที่ปรึกษาพิจารณาว່านโยบายที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบนั้นเป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ชัดเจนและเป็นการผลักดันรัฐวิสาหกิจอย่างเต็มความสามารถที่รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการได้แล้ว หรือเป็นนโยบายที่สมควรประเมินเฉพาะในขอบเขตที่รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการได้สำเร็จหรือไม่เท่านั้น แนวทางการกำหนดเป้าหมายได้แก่

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ทำไม่ได้ตามนโยบายที่กำหนด	-	-	-	ทำได้ตามนโยบายที่กำหนด

## 2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

### หลักการ

เป็นการวัดผลประกอบการที่สะท้อนการดำเนินงานหลักของรัฐวิสาหกิจ ทั้งด้านการเงิน (Financial) และไม่ใช่การเงิน (Non-financial) โดยการกำหนดตัวชี้วัดที่พิจารณาใช้สำหรับรัฐวิสาหกิจ นั้น ๆ ตามความเหมาะสม โดยที่

1. กรณีตัวชี้วัดทางการเงินนั้นจะพิจารณาคัดเลือกเฉพาะจากตัวชี้วัดพื้นฐานที่กำหนด เป็นกรอบขึ้นของเกณฑ์ประเมินผลฯ 6 ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial)	หมายเหตุ
1. EVA	1. วัดความสามารถในการทำกำไร และ/หรือ การบริหารสินทรัพย์
2. ROA	2. วัดการบริหารสินทรัพย์
3. Profitability : EBITDA, Profit margin, etc.	3. วัดความสามารถในการทำกำไร
4. Human Productivity : Net Profit / personnel	4. วัดความสามารถในการทำกำไร
5. Cost : Cost / personnel, Cost / unit product. or serviced, etc	5. วัดความสามารถในการทำกำไร (โดยการควบคุมต้นทุน)
6. Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	6. วัดความสามารถในการชำระคืนหนี้

ทั้งนี้ จากการพิจารณาสถานะ / ความสามารถทางการเงินขององค์กรโดยทั่วไปนั้น ประกอบด้วย การพิจารณาถึง

- 1) สภาพคล่อง
- 2) ความสามารถในการทำกำไร
- 3) การบริหารสินทรัพย์
- 4) ความสามารถในการชำระหนี้

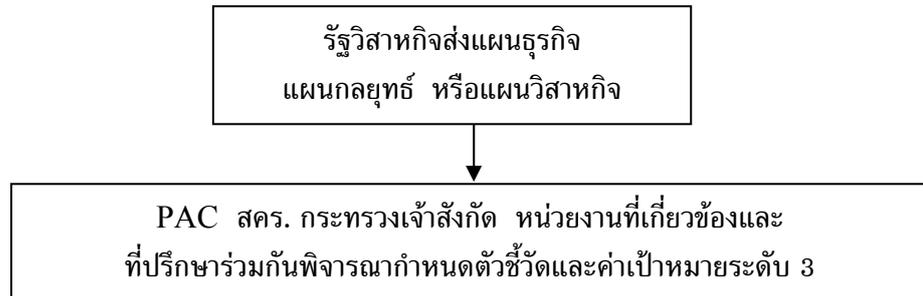
จะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดพื้นฐานที่กำหนดเป็นกรอบขึ้นของเกณฑ์ประเมินผลฯ 6 ตัวชี้วัดข้างต้น ครอบคลุมใน 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร การบริหารสินทรัพย์ และความสามารถในการชำระคืนหนี้ ซึ่งสำหรับด้านสภาพคล่องนั้น รัฐวิสาหกิจทั่วไปโดยส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านสภาพคล่อง เนื่องจากสินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคาร ซึ่งมีสภาพคล่องสูง ดังนั้นจึงไม่กำหนดตัวชี้วัดในมุมมองด้านสภาพคล่องทางการเงิน แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการขาดทุนสามารถพิจารณาสภาพคล่องในแง่ของตัวชี้วัดอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (DSCR)

2. กรณีตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้น จะพิจารณาจากตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินงานหลักของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมถึงการดำเนินงานตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ยังจะพิจารณาจากตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานของธุรกิจ / อุตสาหกรรม โดยที่จำนวนของตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินจะกำหนดให้มีจำนวนไม่มากกว่า 5 ตัวชี้วัด ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิภาพหรือแสดงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ตามตัวอย่างของประเภทตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ดังนี้

<b>ประเภทตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน</b> (Non-financial Indicators : Sample by category)
1. Human Productivity / Productivity
2. Utilization
3. Loss / Defect
4. Quality of product / service
5. Etc.

#### แนวทางการดำเนินการ

แนวทางการดำเนินการสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายจะเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้



#### การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายจะยึดหลักการของเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch target) โดยอาศัยการพิจารณาประกอบจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

1. ผลอันสืบเนื่องจากนโยบายของนายกรัฐมนตรี รัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัดหรือกระทรวงการคลัง
2. แผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
3. กำหนดค่า Benchmark หรือค่ามาตรฐานของธุรกิจ / อุตสาหกรรม
4. กำหนดจากเส้นแนวโน้ม (Trend line) สำหรับในกรณีที่มีข้อมูลมีอัตราการเติบโตที่สม่ำเสมอ
5. ปัจจัยภายนอกและภายใน สภาวะเศรษฐกิจ และสภาวะธุรกิจ / อุตสาหกรรมในปีนั้น ๆ
6. ผลการดำเนินงานในอดีต เช่น ค่าเฉลี่ยในอดีต หรือผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดที่เคยผ่านมา โดยที่ผลการดำเนินงานในปีปัจจุบันไม่ควรด้อยกว่าในปีที่ผ่านมา (Self-improvement)
7. การ Targeting

### 3. การบริหารจัดการองค์กร

#### หลักการ

รัฐวิสาหกิจจะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้ตามที่คาดหวังไว้ และในขณะเดียวกันก็เสริมสร้างศักยภาพสำหรับอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งจากพนักงาน ผู้บริหาร และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ การดำเนินการและ/หรือกระบวนการหลักซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ถูกนำมาประเมินผลฯ นั้น ประกอบด้วย

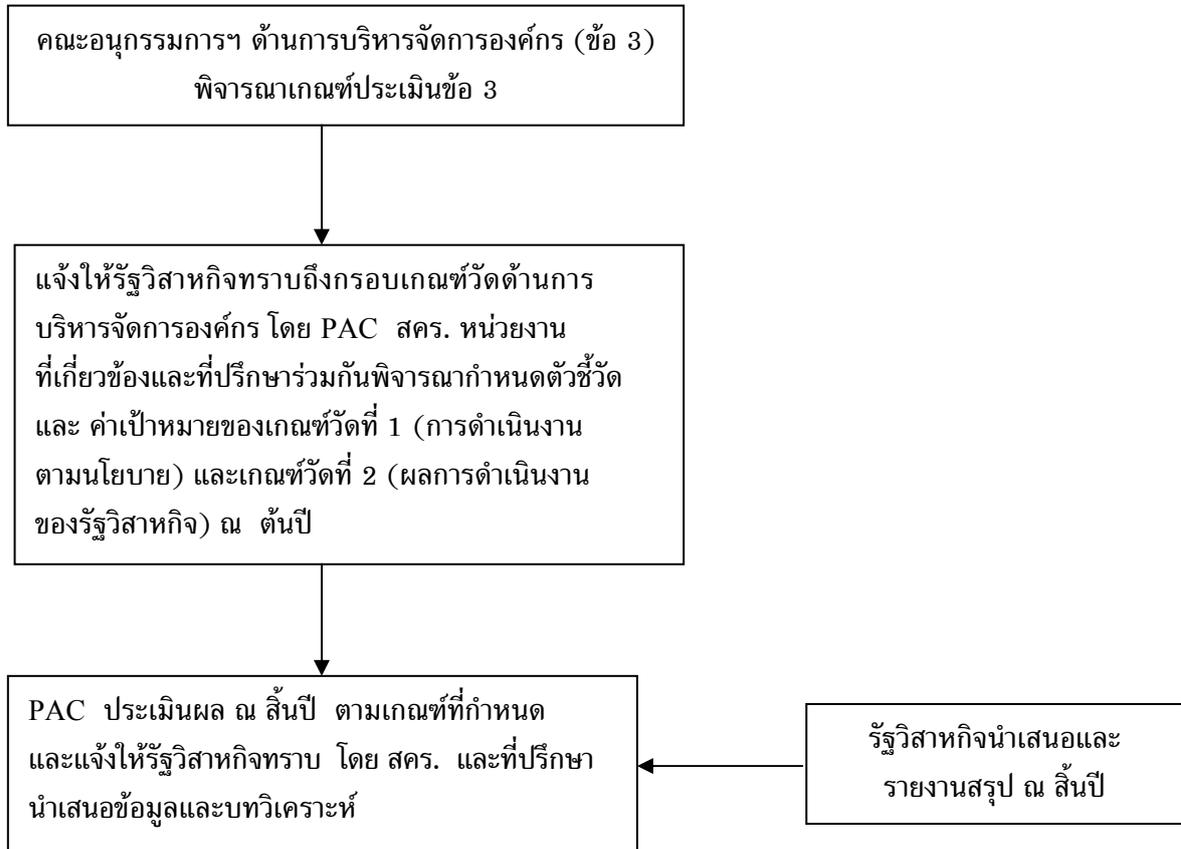
เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการองค์กร
1. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
2. การบริหารความเสี่ยง
3. การควบคุมภายใน
4. การตรวจสอบภายใน
5. การบริหารจัดการสารสนเทศ
6. การบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยในการประเมินผลดังกล่าวจะอาศัยหลักการดังต่อไปนี้

1. ในแต่ละเกณฑ์วัด ซึ่งได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะประเมินโดยพิจารณาใน 3 ด้าน ดังนี้
  - 1.1 ระบบหรือกระบวนการที่มีอยู่
  - 1.2 การปฏิบัติจริง
  - 1.3 ผลลัพธ์ที่ปรากฏ
2. ในบางประเด็นจะพิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลฯ ด้วยกัน และเปรียบเทียบกับหลักการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) (ถ้ามี)
3. ในบางประเด็นจะไม่พิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจ แต่จะพิจารณาจากปัจจัยเฉพาะของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ เช่น ความจำเป็นขององค์กร สภาพธุรกิจ การดำเนินการตามนโยบาย ฯลฯ

### แนวทางการดำเนินการ

แนวทางการดำเนินการสำหรับเกณฑ์วัดด้านการบริหารจัดการองค์กรจะเป็นดังนี้



### หลักเกณฑ์การการประเมินผลฯ

#### 1. การกำหนดน้ำหนัก

ในการกำหนดน้ำหนักในการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรทั้ง 6 หัวข้อ ได้กำหนดน้ำหนักในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

หัวข้อการประเมินการบริหารจัดการองค์กร	น้ำหนัก (ร้อยละ)
1. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	6
2. การบริหารความเสี่ยง	7
3. การควบคุมภายใน	4
4. การตรวจสอบภายใน	6
5. การบริหารจัดการสารสนเทศ	6
6. การบริหารทรัพยากรบุคคล	6
รวม	35

## 2. วิธีการประเมิน

- ประเมินทุกรัฐวิสาหกิจโดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบในแต่ละหัวข้อ โดยอาศัยข้อมูลจากกระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินบทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา และการพบปะและสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ประกอบการพิจารณาให้คะแนน โดยที่บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษาได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นและจากเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ

## ระบบแรงจูงใจของพนักงานและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หลักเกณฑ์การจ่ายโบนัสพนักงานของรัฐวิสาหกิจ เดิมกำหนดให้จ่ายจากผลกำไรสุทธิประจำปี โดยกำหนดวงเงินเพื่อจ่ายโบนัสพนักงานไว้ไม่เกินร้อยละ 9 ของกำไรสุทธิ แต่ไม่เกิน 5 เท่าของเงินเดือนค่าจ้าง และเมื่อคำนวณโบนัสแล้ว พนักงานได้รับโบนัสต่ำกว่า 1 เท่าของเงินเดือนค่าจ้าง ก็ให้จ่ายโบนัสแก่พนักงาน 1 เท่าของเงินเดือนค่าจ้างได้ โดยรัฐวิสาหกิจดังกล่าวจะต้องมีกำไรสุทธิเท่ากับหรือไม่น้อยกว่าจำนวนวงเงินที่จะต้องจ่ายโบนัสพนักงาน (ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร 0202/ว 75 ลงวันที่ 2 มิถุนายน 2521 และ ที่ สร 0203/ว 7 ลงวันที่ 5 มกราคม 2525) ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวเป็นหลักเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสมและไม่เป็นธรรมนัก และไม่สามารถจูงใจให้พนักงานในรัฐวิสาหกิจปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมได้เนื่องจาก

- การจ่ายโบนัสขึ้นอยู่กับผลกำไรสุทธิประจำปี ซึ่งเป็นตัวเลขทางบัญชีที่ยังไม่สามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้ทุกแห่งทุกมุม
- รัฐวิสาหกิจบางแห่งที่ดำเนินกิจการมีกำไรสูง ไม่ได้หมายความว่า รัฐวิสาหกิจนั้นมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีผลกำไรต่ำกว่าหรือที่ประสบผลขาดทุนเพราะการที่รัฐวิสาหกิจมีกำไรสูงอาจเนื่องมาจากลักษณะของกิจการหรือสินค้าของรัฐวิสาหกิจนั้น เป็นลักษณะผูกขาดหรือเป็นที่ต้องการของลูกค้าหรือประชาชนโดยทั่วไปอยู่แล้ว นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจในกลุ่มที่ได้รับโบนัสเต็มที่อยู่แล้วย่อมไม่มีแรงจูงใจให้ปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นไปอีก
- รัฐวิสาหกิจบางแห่งอาจดำเนินการมีมีประสิทธิภาพเท่ากับหรือมากกว่ารัฐวิสาหกิจ ที่มีกำไรสูง แต่ต้องประสบภาวะการขาดทุน เนื่องจากรัฐวิสาหกิจนั้นดำเนินงานเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลโดยไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร จึงทำให้ไม่มีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนในรูปของโบนัสเลยก็ย่อมขาดแรงจูงใจที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพอีกเช่นกัน
- รัฐวิสาหกิจบางแห่งมีการให้บริการแก่ผู้มีรายได้น้อยหรือบริการสงเคราะห์และไม่สามารถกำหนดราคาค่าสินค้าหรือราคาค่าบริการได้ตามต้นทุนที่เป็นจริงได้ เป็นผลให้รัฐวิสาหกิจแห่งนั้น ๆ ประสบผลขาดทุนหรือมีกำไรน้อย พนักงานจึงไม่ได้รับโบนัสหรือได้รับโบนัสน้อยแม้ว่าผลงานประจำปีที่ไม่ใช่กำไรสุทธิจะดีเพียงใดก็ตาม

### การปรับปรุงระบบแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนตามระดับผลงาน

ระบบค่าตอบแทนหรือระบบแรงจูงใจเป็นหัวใจสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เพราะจะเป็นตัวกระตุ้นในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในรัฐวิสาหกิจ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และพบว่าระบบค่าตอบแทนในปัจจุบัน ยังมีปัญหาข้อจำกัดอยู่หลายประการที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาคูณค่าของแรงจูงใจกระตุ้นให้พนักงานทำงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยจะกำหนดระบบค่าตอบแทนให้สะท้อนถึงผลงานในระยะยาว การนำระบบและการปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทนของเอกชนมาใช้จะช่วยเพิ่มคุณภาพของการบริหาร โดยเพิ่มความรับผิดชอบเช่นเดียวกับปรับปรุงการดำเนินงาน สิ่งที่สำคัญคือโครงสร้างระบบค่าตอบแทนของรัฐวิสาหกิจจะต้องแข่งขันกับภาคเอกชนได้ มิฉะนั้นรัฐวิสาหกิจจะไม่สามารถสรรหาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ได้

รัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบประเมินผลฯ จะได้รับแรงจูงใจหรือค่าตอบแทน ดังนี้

(1) โบนัสพนักงานและลูกจ้าง จ่ายให้แก่รัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบประเมินผลฯ ตามผลงานที่เกิดขึ้นจริงโดยกำหนดวงเงินสูงสุดที่จะจ่ายโบนัสตามหลักเกณฑ์เดิม (ร้อยละ 9 ของกำไรสุทธิแต่ไม่เกิน 5 เท่าของเงินเดือน) ไว้ในช่วงผลงานระดับ 3 (ปกติ) และเพิ่มขึ้นลดลงตามระดับผลงาน ดังนี้

วงเงินสูงสุดที่ใช้ในการจ่ายโบนัสพนักงานตามผลงาน

ระดับผลงาน	วงเงินเพื่อจ่ายโบนัสที่คิดจากร้อยละของกำไรสุทธิ (% ของกำไรสุทธิเพื่อจัดสรรโบนัส)	แต่ไม่เกินจำนวนเท่าของเงินเดือนค่าจ้างเฉลี่ย (เท่า)
5.0 ดีขึ้นมาก	11.00	8.00
4.5	10.50	7.00
4.0 ดีขึ้น	10.00	6.00
3.5	9.50	5.50
3.0 ปกติ	9.00	5.00
2.5	8.50	4.50
2.0 ต่ำ	8.00	4.00
1.5	7.50	3.00
1.0 ต่ำมาก	7.00	2.00

(2) โบนัสกรรมการ จ่ายให้โดยให้ฐานการคำนวณโบนัสเป็นไปตามหลักเกณฑ์เดิม และกำหนดไว้ในช่วงผลงานระดับ 3 (ปกติ) เป็นเปอร์เซ็นต์ตามระดับผลงานขึ้นหรือลง ดังนี้

ระดับผลงาน (คะแนน)	จำนวนโบนัสที่ร้อยละของกำไรสุทธิ (% ของกำไรสุทธิเพื่อจัดสรรโบนัส)
5.0 (ดีขึ้นมาก)	ฐาน + 100% ของฐาน
4.5	ฐาน + 75% ของฐาน
4.0 (ดีขึ้น)	ฐาน + 50% ของฐาน
3.5	ฐาน + 25% ของฐาน
3.0 (ปกติ)	ฐานเท่ากับจำนวนโบนัสกรรมการต่อคนที่คำนวณได้จากกำไรสุทธิเพื่อจัดสรรโบนัสประจำปีบัญชีที่มีการประเมินผลงานตามหลักเกณฑ์เดิม
2.5	ฐาน - 25% ของฐาน
2.0 (ต่ำ)	ฐาน - 50% ของฐาน
1.5	ไม่มีโบนัส
1.0 (ต่ำมาก)	ไม่มีโบนัส

### การให้ความอิสระในการบริหารงาน

ในขั้นแรกจะให้ความเป็นอิสระแก่รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผลฯ ดังนี้

(ก) กรณีรัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบประเมินผลฯ จะได้รับอิสระในการบริหารงาน ทั้งนี้ คือ

- 1) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน
- 2) การให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ

(ข) กรณีให้ความเป็นอิสระตามผลการดำเนินงานที่ได้ระดับ 5 (ดีขึ้นไป) และ

4 (ดีขึ้นไป) คือ

- 1) เงินสวัสดิการพนักงาน เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยเหลือบุตร ค่าชุด

เครื่องแบบ ฯลฯ

- 2) ค่าเช่าบ้าน

- 3) การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลังของพนักงานรัฐวิสาหกิจตำแหน่งระดับสูง

3 ตำแหน่ง นับจากผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ หรือ กรรมการผู้จัดการลงมา

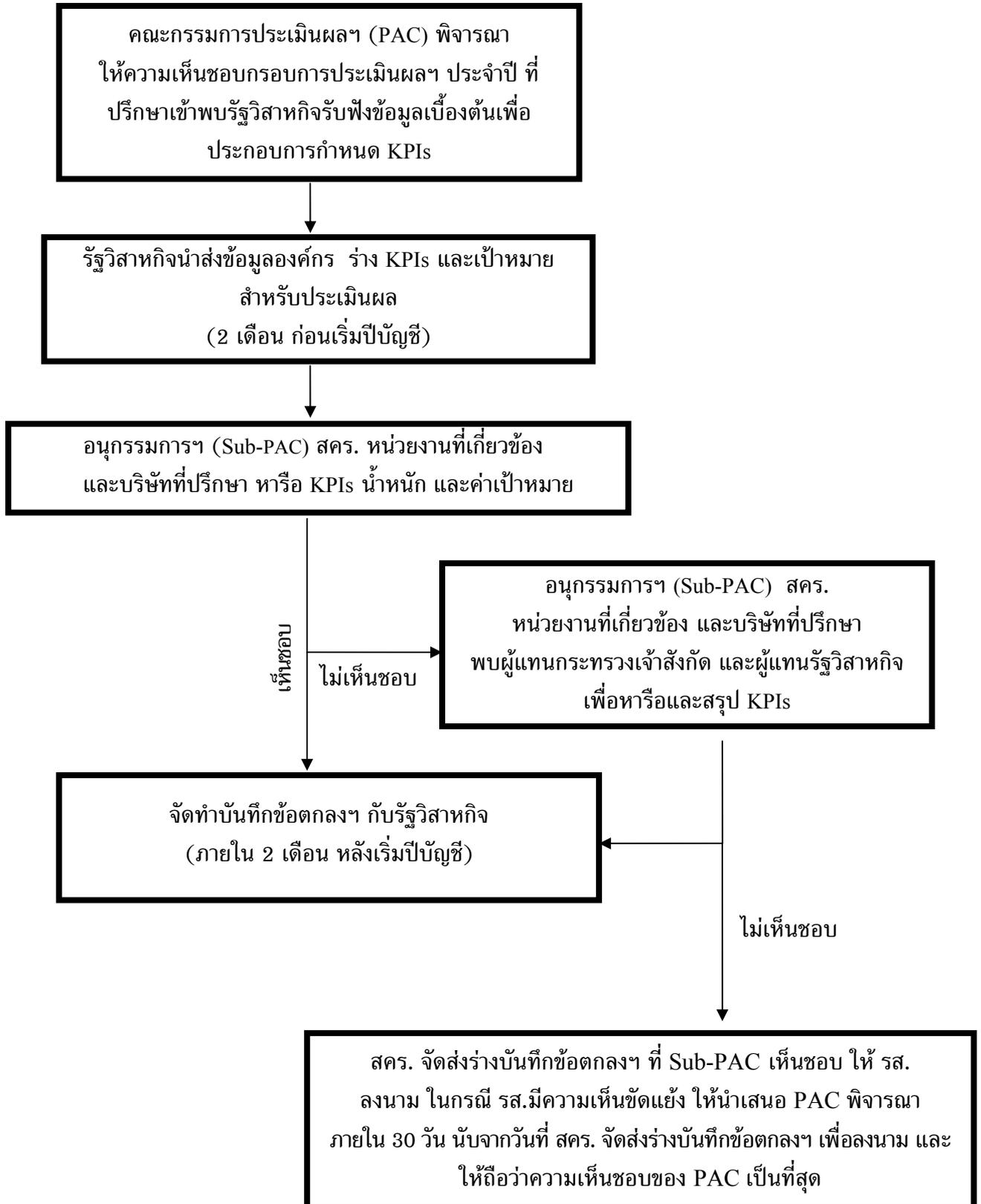
สำหรับกรณีที่ปีใดรัฐวิสาหกิจมีผลงานตกจากที่เคยได้รับอยู่ในระดับ 4 (ดีขึ้นไป)

หรือระดับ 5 (ดีขึ้นไป) จะต้องกลับเข้าสู่การควบคุมของทางราชการเหมือนกับรัฐวิสาหกิจที่มีผลงานระดับ 3 (ปกติ) ลงไป

### การประกาศจัดอันดับผลงานของรัฐวิสาหกิจประจำปี

กระทรวงการคลังจะทำรายงานผลการดำเนินงานจริงของรัฐวิสาหกิจโดยรวม เรียงลำดับตามระดับคะแนนผลงานและนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ รวมทั้งดำเนินการประกาศผลงานของรัฐวิสาหกิจเพื่อให้ประชาชนทั่วไปทราบ

## ขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ



## กรอบตัวชี้วัดและน้ำหนักของการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

### 1. กรอบตัวชี้วัดและน้ำหนักของการประเมินผลฯ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	
	ปี 2553	ปี 2554
รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียน	100	100
- ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ข้อ 2 )	65	65
- การบริหารจัดการองค์กร* (ข้อ 3)	35	35
รัฐวิสาหกิจที่ไม่เป็นบริษัทจดทะเบียน	100	100
- การดำเนินงานตามนโยบาย (ข้อ 1)	20 (+/-10)	20 (+/-10)
- ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ข้อ 2 )	45 (+/-10)	45 (+/-10)
- การบริหารจัดการองค์กร* (ข้อ 3)	35	35

### 2. ตัวชี้วัดร่วม

ตัวชี้วัดร่วม	น้ำหนัก (ร้อยละ)		หมายเหตุ
	ปี 53	ปี 54	
การบริหารจัดการองค์กร	35	35	ใช้กับรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง
- บทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	6	6	
- การบริหารความเสี่ยง	7	7	
- การควบคุมภายใน	4	4	
- การตรวจสอบภายใน	6	6	
- การบริหารจัดการสารสนเทศ	6	6	
- การบริหารทรัพยากรบุคคล	6	6	
ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	5	5	
ระบบ EVM	10-15	10-15	ใช้กับรัฐวิสาหกิจจำนวน 39 แห่งในโครงการ ดังนี้ - EP รส. ทั่วไปร้อยละ 5 /รัฐวิสาหกิจในตลาดฯ ร้อยละ 10 โดยกำหนดเป้าหมายเทียบกับแผนปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจ - EVM ใช้เกณฑ์เช่นเดียวกับปี 53
- การวัดผลงาน EP เทียบกับเป้าหมาย	5-10	5-10	
- การดำเนินงานตามระบบ EVM	5-10	5	
การส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE	-	-	ไม่มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัด แต่จะมีการปรับลดคะแนนไม่เกิน 1 คะแนนจากข้อ IS ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจส่งข้อมูลไม่ครบถ้วน โดยใช้แนวทางเดียวกับปี 53

**การนำเสนอข้อมูลตามขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผล  
การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ**

กิจกรรม	ภายใน	การปรับลดคะแนน
<p>การดำเนินงานตามขั้นตอนรัฐวิสาหกิจนำเสนอข้อมูล รัฐวิสาหกิจจะต้องขออนโยบายจากกระทรวงเจ้าสังกัด และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ สำหรับ KPIs ด้านการ ดำเนินงานตามนโยบาย ให้แล้วเสร็จก่อนนำเสนอร่าง รายละเอียดการกำหนด KPIs ให้ สคร. และบริษัท ที่ปรึกษา ทั้งนี้ ข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญในการ ประกอบการพิจารณากำหนด KPIs ที่รัฐวิสาหกิจ จะต้องนำเสนอให้ สคร. และบริษัทที่ปรึกษา คือ</p> <p>(1) ร่างรายละเอียดการกำหนดตัวชี้วัด และ เป้าหมายผลการดำเนินงานประจำปี</p> <p>(2) งบประมาณรายจ่าย/งบลงทุนประจำปี (ฉบับเดียวกับที่นำเสนอ สศช.) / รายละเอียดโครงการที่ ของบลงทุน (ถ้ามี)</p> <p>(3) แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการประจำปี/ แผนฟื้นฟูฐานะการเงิน</p> <p>(4) รายงานประจำปีของปีที่ผ่านมา</p> <p>(5) งบการเงินประจำปีเบื้องต้น (ตัวเลขจริง 11 เดือน และประมาณการ 1 เดือน)</p> <p>(6) ข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงองค์กรตาม ข้อเสนอแนะจากผลการประเมินฯ ที่ผ่านการ เห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ</p>	2 เดือน ก่อนเริ่มปี	รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการล่าช้าจะถูกปรับ ลดคะแนน วันละ 0.05 คะแนน หาก ดำเนินการช้ากว่า 2 เดือน ก่อนเริ่มปี
รัฐวิสาหกิจลงนามและส่งคืนบันทึกข้อตกลงฯ	ภายใน 30 วันหลัง สคร. ส่งออกร่างบันทึก ข้อตกลงฯ	รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการล่าช้าจะถูกปรับ ลดคะแนน วันละ 0.05 คะแนน
รัฐวิสาหกิจส่งความเห็นแย้ง (ถ้ามี)	ภายใน 30 วันหลัง สคร. ส่งออกร่างบันทึก ข้อตกลงฯ	
กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีความเห็นแย้ง คณะอนุกรรมการ จัดทำบันทึกข้อตกลงฯ (Sub PAC) หรือ คณะกรรมการประเมินผลฯ (PAC) จะพิจารณา ความเห็นแย้ง ทั้งนี้ ความเห็นของ PAC ถือเป็นที่สุด	โดยเร็วหลังจากรัฐวิสาหกิจ มีความเห็นแย้ง	
เมื่อการพิจารณาความเห็นแย้งเป็นที่สุดแล้ว รัฐวิสาหกิจต้องลงนามและส่งคืนบันทึกข้อตกลงฯ	ภายใน 15 วันหลัง สคร. ร่างบันทึกข้อตกลงฯ	รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการล่าช้าจะถูกปรับ ลดคะแนน วันละ 0.05 คะแนน

กิจกรรม	ภายใน	การปรับลดคะแนน
รัฐวิสาหกิจส่งรายงานผลการประเมินรายครึ่งปี ให้ สคร. กระทรวงเจ้าสังกัด และบริษัทที่ปรึกษา	ภายใน 1 เดือน หลังสิ้นไตรมาสที่ 2	
รัฐวิสาหกิจกรอกแบบสอบถามการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร (ข้อ 3) 6 ด้าน และ ส่งพร้อมข้อมูลเบื้องต้นของข้อ 3 ให้ สคร. และบริษัท ที่ปรึกษา	ภายใน 1 เดือน หลังสิ้นปี	รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการล่าช้าจะถูกปรับ ลดคะแนน วันละ 0.05 คะแนน
รัฐวิสาหกิจส่งรายงานผลการประเมินรายปีเบื้องต้นของ การดำเนินงานตามนโยบาย (ข้อ 1) และผลการ ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (ข้อ 2) ให้ สคร. และบริษัท ที่ปรึกษา	ภายใน 1 เดือน หลังสิ้นปี	รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการล่าช้าจะถูกปรับ ลดคะแนน วันละ 0.05 คะแนน
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจลงนามรับทราบผลคะแนน	ภายใน 30 วัน หลัง สคร. แจ้งคะแนน	
รัฐวิสาหกิจส่งข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงองค์กร ตามข้อเสนอแนะจากผลการประเมินฯ ที่ผ่านการ เห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ภายใน 60 วัน หลัง สคร. แจ้งคะแนน และประเด็นปัญหา	

หมายเหตุ: รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการล่าช้าจะถูกปรับลดคะแนนวันละ 0.05 คะแนนใน 5 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น  
โดยจะปรับลดสูงสุดไม่เกิน 1 คะแนนจากคะแนนรวมขององค์กร ณ สิ้นปี

## การปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

### • ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)

คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ 5/2551 เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบการนำระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) มาใช้เพื่อต่อยอดระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปัจจุบัน รวมถึงเห็นชอบการจัดกลุ่มรัฐวิสาหกิจเพื่อเข้าสู่ระบบ SEPA แผนดำเนินงานตามระบบ SEPA และแผนการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้งนี้ ให้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นไป และได้แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจขึ้นเพื่อดูแลการนำระบบ SEPA มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ พร้อมทั้ง เห็นชอบแผนและกรอบระยะเวลาการนำรัฐวิสาหกิจเข้าสู่ระบบ SEPA โดยพิจารณาตามความพร้อมด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งพิจารณาจากคะแนนประเมินผลการประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยมีการแบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจเพื่อทยอยเข้าสู่ระบบ SEPA ดังนี้

ประเภทรัฐวิสาหกิจ	รายชื่อรัฐวิสาหกิจ
<b>Group A</b> รส. ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก (คะแนนบริหารจัดการ (ข้อ 3) $\geq 4.5$ ทุกข้อ $\geq 4.0$ )	ปตท. กฟน. ธกส. ธอส. กฟผ. บวท. บกท*.
<b>Group B</b> • รัฐวิสาหกิจที่ไม่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกในปี 2551 • รัฐวิสาหกิจที่มีคะแนน ข้อ 3 ระหว่าง 3.0-4.0	• กฟภ. กปน. ออมสิน กรุงเทพ อสมท. ทอท. บางจาก • กนอ. ธสน. กทพ. กปภ. รยส. อภ. ปณท. วว. บสย. รฟม. ธพว. สสร. ทีโอที กทท. บขส. กคช. ขสมก. ททท. กสท.
<b>Group C</b> • รัฐวิสาหกิจที่มีคะแนน ข้อ 3 น้อยกว่า 3.0	• อส. ไฟ่ กทท. โรงพิมพ์ฯ ออป. สธน. อสส. รฟท. อพวช. สบพ. อคส. อสป. อสค. อตค. อสพ. อจน. บอท. อต. ธอท., อกย., กสย., ธพส.

หมายเหตุ \* อนุกรรมการฯ เห็นควรให้ บกท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีความจำเป็นเร่งด่วนต้องเข้าสู่ระบบ SEPA

ต่อมา คณะอนุกรรมการดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ได้เห็นชอบกรอบการดำเนินงานตามระบบ SEPA ดังนี้

แผนการดำเนินงานตามระบบ SEPA				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4
รัฐวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินผลและคิดคะแนนตามระบบประเมินผลปัจจุบัน</li> <li>ใน รส. จัดทำแผนการนำระบบ SEPA มาใช้ในองค์กร</li> <li>ทดลองทำรายงานการประเมินตนเองตามระบบ SEPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปร: เก็บผลผล: คิดค: แบบตามร: มมปร: เก็บผลฯ ปัจจุบัน</li> <li>- กำหนด KPIs ตามมุมมอง SEPA และกำหนดมาตรการตามแผนการนำระบบ SEPA มาใช้ (69%)</li> <li>- ประ: เมือการบรหารจัดการองค์กร (35%)</li> <li>• รส. ทำรายงานประเมินตนเอง พร้อมนำเสนอ S และ OFI และแผนการปรับปรุง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนด KPIs ตามมุมมอง SEPA (100%)</li> <li>• รส. ทำรายงานประเมินตนเอง พร้อมนำเสนอ S และ OFI และ แผนการปรับปรุง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินผลตาม KPIs ตามมุมมอง SEPA และแผนปรับปรุง OFI (100%)</li> <li>• รส. ทำรายงานประเมินตนเอง พร้อมนำเสนอ S และ OFI และ แผนการปรับปรุง</li> </ul>
การตรวจประเมิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>SubPAC พิจารณาตัวชี้วัดและประเมินผลสัมฤทธิ์</li> <li>อนุกรรมการฯ ข้อ 3 พิจารณาการบริหารจัดการองค์กร</li> <li>ทีมผู้ตรวจประเมินประเมินผลรายงานการประเมินตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SubPAC พิจารณาตัวชี้วัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามมุมมอง SEPA</li> <li>อนุกรรมการฯ ข้อ 3 พิจารณาการบริหารจัดการองค์กร</li> <li>ทีมผู้ตรวจประเมินประเมินผลรายงานการประเมินตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SubPAC พิจารณาตัวชี้วัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามมุมมอง SEPA</li> <li>ทีมผู้ตรวจประเมินประเมินผลรายงานการประเมินตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SubPAC พิจารณาตัวชี้วัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามมุมมอง SEPA</li> <li>ทีมผู้ตรวจประเมินประเมินผลรายงานการประเมินตนเอง</li> </ul>

ปีที่ 1 ของการเข้าสู่ระบบ SEPA - ในปี 2552 รัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบ SEPA จำนวน 7 แห่ง ยังคงประเมินผลการดำเนินงานตามระบบปัจจุบัน มีการประเมินผลในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กร (ร้อยละ 35) นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจต้องจัดทำแผนการ Implement ระบบ SEPA ในองค์กร และทดลองทำรายงานประเมินตนเองตามระบบ SEPA ส่งให้ สคร. และทีมผู้ตรวจประเมินพิจารณา

ปีที่ 2 ของการเข้าสู่ระบบ SEPA - ปี 2553 รูปแบบการกำหนดตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจจะปรับมุมมองการพิจารณาจากเดิมซึ่งอิงตามมุมมองของ Balanced Scorecard เป็นมุมมองการประเมินตามระบบ SEPA ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจยังคงมีการประเมินผลในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กร (ร้อยละ 35) และต้องจัดทำรายงานประเมินตนเองตามระบบ SEPA ส่งให้ สคร.

ปีที่ 3 ของการเข้าสู่ระบบ SEPA - ปี 2554 เป็นต้นไป รัฐวิสาหกิจจะมีการประเมินผลและคิดคะแนนการประเมินตามระบบ SEPA อย่างเต็มรูปแบบ

## 2. การดำเนินการของคณะอนุกรรมการดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

2.1 คณะอนุกรรมการดูแลระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2553 เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2553 ได้เห็นชอบกรอบระยะเวลาการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานประจำปี 2554 สำหรับรัฐวิสาหกิจปีปฏิทินที่จะเข้าสู่ระบบ SEPA ดังนี้

ขั้นตอน	กำหนดเวลา	หมายเหตุ
รัฐวิสาหกิจส่งรายงานประเมินตนเอง S/OFI และแผนการปรับปรุง โดยผ่าน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ภายใน ก.ย. 53	
รัฐวิสาหกิจส่งร่างตัวชี้วัดตามมุมมอง SEPA พร้อมข้อมูลและเอกสารให้ สคร.	ภายใน 2 เดือนก่อนเริ่มปีบัญชี	
ที่ปรึกษารวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดตัวชี้วัด และจัดทำรายงานการประเมินผลเพื่อ SUB-PAC พิจารณา	พ.ย. - ธ.ค. 53	สคร.อยู่ระหว่างจัดทำ TOR จ้างที่ปรึกษาปี 2554-2555
ที่ปรึกษาหารือ SUB-PAC และรัฐวิสาหกิจ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดตามมุมมอง SEPA	ม.ค. - ก.พ. 54	
สคร. ส่งออกร่างบันทึกข้อตกลงเพื่อลงนาม	ภายใน 2 เดือนหลังเริ่มปีบัญชี	
รัฐวิสาหกิจลงนามและส่งคืนบันทึกข้อตกลง หรือส่งความเห็นแย้ง(ถ้ามี)	ภายใน 30 วันหลัง สคร. ส่งออกร่าง	
รัฐวิสาหกิจส่งผลคะแนนประเมินตนเองราย ครั้งปี เฉพาะหมวด 1-6 และความคืบหน้า ตามแผนปรับปรุง และข้อมูลประกอบ	ภายใน 1 เดือนหลังสิ้นไตรมาส ที่ 2	
ที่ปรึกษาประเมินผลตามบันทึกข้อตกลง และรวบรวมข้อมูลสำหรับปีต่อไป	พ.ย. - ธ.ค. 54	
รัฐวิสาหกิจส่งผลการดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงฯ (เบื้องต้น)	1 เดือนหลังสิ้นปีบัญชี	
ผลการประเมินแล้วเสร็จ	ภายใน 4 เดือนหลังปีบัญชี	

2.2 คณะอนุกรรมการดูแลระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ได้เห็นชอบการทบทวน แผนการนำรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B จำนวน 26 แห่งเข้าสู่ระบบ SEPA สรุปได้ ดังนี้

2.2.1 ในการประชุมคณะอนุกรรมการฯ ครั้งที่ 2/2553 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2553 ฝ่ายเลขานุการฯ ได้เสนอให้มีการทบทวนแผนการนำรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B จำนวน 26 แห่ง ที่มีกำหนด เข้าสู่ระบบ SEPA ในปี 2554 เนื่องจากเห็นว่ารัฐวิสาหกิจในกลุ่ม B ส่วนใหญ่ ยังได้รับผลคะแนนจากการ ประเมินหัวข้อการบริหารจัดการองค์กรไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่คณะอนุกรรมการฯ กำหนดไว้ การดำเนินการ ตามแผนเดิมอาจส่งผลให้รัฐวิสาหกิจเหล่านั้นไม่สามารถปรับตัวเพื่อดำเนินการตามระบบ SEPA ได้อย่าง มีประสิทธิผล อีกทั้งเป็นการเพิ่มภาระต่อองค์กรในการปรับตัวเข้าสู่ระบบ SEPA และอาจต้องจ้างที่ ปรึกษาเพื่อให้ความช่วยเหลือจำนวนมากโดยไม่มีความพร้อมที่จะเข้าสู่ระบบด้วยตัวเอง ซึ่ง คณะอนุกรรมการฯ มีข้อสังเกตให้การเข้าสู่ระบบ SEPA ของรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B เน้นการเรียนรู้และ เตรียมความพร้อมแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยอาจมีการแบ่งกลุ่ม B ออกเป็น 2 กลุ่มหรือมากกว่า 2 กลุ่ม ตามความพร้อมของรัฐวิสาหกิจ สคร. และผู้ตรวจประเมินที่มีอยู่ โดยอาจใช้ผลคะแนนด้านการบริหาร จัดการองค์กรข้อ 3 ปี 2552 ประกอบการพิจารณาแบ่งกลุ่มด้วย

2.2.2 คณะอนุกรรมการดูแลระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2553 วันที่ 12 พฤษภาคม 2553 ได้มีมติเห็นชอบการปรับแผนและกรอบระยะเวลาการนำรัฐวิสาหกิจ กลุ่ม B เข้าสู่ระบบ SEPA โดยพิจารณาจากเกณฑ์คะแนนประเมินผลหัวข้อการบริหารจัดการองค์กร ภาพรวม เฉลี่ย 3 ปีที่ระดับคะแนน 4.00 และยอมรับ Deviation ของคะแนนตามหลักการทางสถิติที่ ประมาณ 0.25 ตามความเห็นของที่ปรึกษาประเมินผลฯ ของ สคร.

- เห็นชอบการแบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม BA และกลุ่ม BB โดยทยอยเข้าสู่ระบบในปี 2554 และ 2555 ตามลำดับ

- เห็นชอบรายชื่อรัฐวิสาหกิจกลุ่ม BA และกลุ่ม BB ดังนี้

รัฐวิสาหกิจกลุ่ม BA (จำนวน 10 แห่ง)	รัฐวิสาหกิจกลุ่ม BB (จำนวน 13 แห่ง)
ออมสิน กปน. กรุงไทย กฟภ. กนอ. กทพ. ทีโอที กปภ. ธสน. และ ปณท.	วว. อภ. อสมท. ทอท. รยส. บสย. รฟม. ธพว. สสร. กทท. บขส. กคช. ขสมก. ททท. และ กสท.

ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการฯ เห็นว่า อาจพิจารณารัฐวิสาหกิจอีก 2 แห่ง ได้แก่ วว. และ อภ. ให้เข้าอยู่ในกลุ่ม BA เป็นกรณีพิเศษ หากรัฐวิสาหกิจมีความพร้อมและประสงค์ที่จะเข้าสู่ระบบโดยเร็ว เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีความจำเป็น และมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมต่อการประเมินเชิงคุณภาพ นอกจากนั้น เพื่อให้ สคร. สามารถเตรียมความพร้อมบุคลากรของ สคร. ในการรองรับการทำหน้าที่ในอนาคตในการเป็นที่ปรึกษา แก่รัฐวิสาหกิจที่จะทยอยเข้าสู่ระบบ SEPA ในปี 2554 และ 2555 ได้ดียิ่งขึ้น สำหรับ บมจ. บางจาก เนื่องจากไม่มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการฯ จึงเห็นควรให้ตัด บมจ. บางจาก ออกจากการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องเข้าสู่ระบบ SEPA