



www.sepo.go.th

ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

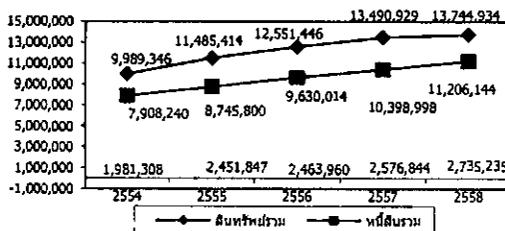
สรุปภาพรวม

ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

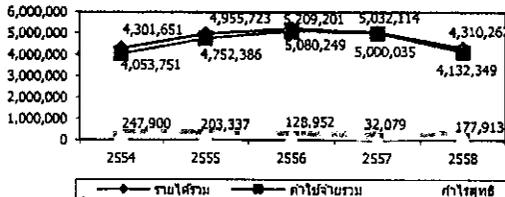
ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น ซึ่งถูกนำมาใช้มาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา โดยกระทรวงการคลัง คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจได้ใช้ระบบประเมินผลฯ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมผ่านการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ดังจะเห็นได้จากในระยะเวลาที่ผ่านมา รัฐวิสาหกิจถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมีมูลค่าของสินทรัพย์รวมเท่ากับ GDP ของประเทศ และมีรายได้รวมมากกว่ารายได้ของรัฐบาล อีกทั้งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของรัฐบาล จากการนำส่งรายได้เข้ารัฐมากกว่า 1 แสนล้านบาท โดยรัฐวิสาหกิจได้มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง นำระบบคุณภาพมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้ เช่น มาตรฐานไอเอสโอ (ISO) มาตรฐาน SSHE HACCP GMP เป็นต้น ความคุ้มค่าการยกระดับการบริหารจัดการเข้าสู่มาตรฐานในระดับสากล เช่น การนำแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (CSR) การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) แนวทางของ COSO มาตรฐาน COBIT เป็นต้น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับระบบงานต่างๆ ขององค์กร เช่น ระบบ ERP ระบบ SAP เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจสามารถนำเสนอสารสนเทศมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันทั่วทั้งนี้ นอกจากนี้ ได้มีการยกระดับการให้บริการให้มีมาตรฐาน เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ โดยนำเครื่องมือและระบบงานต่างๆ มาใช้ เช่น การจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) การบริหารจัดการข้อร้องเรียน และการพัฒนาช่องทางติดต่อสื่อสารต่างๆ ที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ฯลฯ รวมทั้งการพัฒนากระบวนการบริหารงาน จากการพัฒนาและลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของประเทศและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งเข้าด้วยกัน โดยการนำระบบโลจิสติกส์มาใช้ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับประชาชนในประเทศ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่รัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้ผลประกอบการในภาพรวมดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ของรัฐอย่างยั่งยืน

ในปีบัญชี 2558 มีรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจทั้งสิ้น จำนวน 55 แห่ง ประกอบด้วย 2 ระบบ ได้แก่ ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปัจจุบัน ซึ่งประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆ ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ได้แก่ Balanced Scorecard, Benchmarking, Economic Value Management ซึ่งกำหนดกรอบการประเมินผล 3 ด้าน คือ การดำเนินงานตามนโยบาย ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และการบริหารจัดการองค์กร 6 หัวข้อ (บทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล) และระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ได้ประยุกต์หลักการและแนวทางตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งเป็นกรอบการบริหารจัดการที่บูรณาการองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ได้แก่ ค่านิยมหลัก (Core Values) บริบทของรัฐวิสาหกิจ (Organizational Profile) และเกณฑ์การประเมิน 7 หมวด ประกอบไปด้วย การปอ้างองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (หมวด 4) การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7)

สินทรัพย์รวม หนังสือรวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)



รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไรสุทธิ (ล้านบาท)



สถานะภาพและผลการดำเนินงานที่สำคัญ

- ณ สิ้นปีบัญชี 2558 รัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มีสินทรัพย์รวม 13.74 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ร้อยละ 1.88 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของสาขาสถาบันการเงินที่มีการเร่งปล่อยสินเชื่อเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจตามนโยบายของรัฐและดำเนินการขยายสินเชื่อตามแผนกลยุทธ์ของธนาคาร ทั้งนี้ สินทรัพย์รวมสาขาสถาบันการเงินต่อสินทรัพย์ รวมทั้งระบบมีสัดส่วนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 57 รองลงมา คือ สาขาพลังงานที่มีสัดส่วนร้อยละ 26
- ในปี 2558 มีรายได้รวมทั้งสิ้น 4.31 ล้านล้านบาท ลดลงร้อยละ 14.13 ขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายลดลงร้อยละ 17.35 มีผลทำให้กำไรสุทธิโดยรวมเพิ่มขึ้น ร้อยละ 455 จากปี 2557 เนื่องจากในปี 2558 รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร และขนส่ง มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
- ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นจากปีก่อน (หลังจากความสามารถในการทำกำไรลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา) โดยปี 2558 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวม และอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 4.13 และ 1.33 เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ที่มีอัตราส่วน ร้อยละ 0.64 และ 0.25 ตามลำดับ
- สาขาที่มีกำไรสุทธิมากที่สุด คือ สาขาพลังงาน รองลงมาคือ สาขาสถาบันการเงิน และ สาธารณูปการ โดยรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรสุทธิสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ กฟผ. บมจ.กรุงไทย และอมลสิน
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลขาดทุนสุทธิ ได้แก่ ทีโอที ทรู. ขสมก. รฟท. บกท. ธอท. อตก. อสย. อคส. ออป. อสส. และ อพท.

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากระบบประเมินผล

1. จากนโยบายรัฐบาลที่เน้นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศส่งผลให้รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานต้องมีการลงทุนขนาดใหญ่ ในขณะที่รัฐวิสาหกิจยังขาดความพร้อม ในเรื่อง การบริหารโครงการขนาดใหญ่ เช่น อัตราค่าส่งไม่เพียงพอ บุคลากรไม่มีความรู้ด้านการบริหารโครงการขนาดใหญ่ และขาดระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จึงเห็นว่ารัฐวิสาหกิจดังกล่าวควรหาผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษา ที่มีความสามารถในการบริหารโครงการขนาดใหญ่ อีกทั้งควรจัดหาระบบสารสนเทศที่รองรับการเชื่อมโยง ทั่วประเทศเพื่อให้การบริหารงานในอนาคตมีประสิทธิภาพ
2. จากข้อสังเกตของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการประเมินผลที่ผ่านมา พบว่า รัฐวิสาหกิจบางแห่งจำเป็นต้องทบทวนบทบาท หน้าที่ ตามภารกิจและพันธกิจของรัฐวิสาหกิจใหม่ โดยมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ศึกษาบทบาท และภารกิจของรัฐวิสาหกิจเป็นรายแห่ง
3. รัฐวิสาหกิจบางแห่งยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการตลาด การวิจัยและพัฒนา ส่งผลให้องค์กรขาดการทำการตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างฐานลูกค้าใหม่ และขาดงานวิจัย/นวัตกรรม ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ระบบงานการผลิต เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการของรัฐวิสาหกิจ ทำให้รายได้จากการจำหน่ายสินค้าไม่ครอบคลุมต้นทุน ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจขาดสภาพคล่องทางการเงิน
4. รัฐวิสาหกิจมีผลงานวิจัยจำนวนมากแต่ไม่มีการนำผลงานวิจัยมาใช้อย่างจริงจัง จึงควรมีการกำกับติดตามให้รัฐวิสาหกิจนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเพิ่มผลผลิต การหารายได้ และการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เป็นต้น
5. คณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟูไม่ได้รับการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูอย่างเป็นรูปธรรม จะเห็นได้จากรัฐวิสาหกิจทั้ง 7 แห่งในกลุ่มฟื้นฟูมีผลประเมินในด้านผลสำเร็จที่เกิดขึ้นตามแผนฟื้นฟูเมื่อเทียบกับเป้าหมายด้านการเงินและด้านไม่ทางการเงินต่ำกว่าเป้าหมายเป็นอย่างมาก ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญและเร่งกำหนดตัวชี้วัดอย่างเหมาะสมและเพียงพอที่จะติดตามและประเมินผลสำเร็จของการฟื้นฟูกิจการตามแผนฯ นอกจากนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟูควรเพิ่มความสำคัญในการเข้าร่วมประชุมให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้การกำกับดูแลการฟื้นฟูกิจการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสำเร็จตามแผนงาน/เป้าหมายที่คาดหวังไว้ และควรกำกับและบริหารจัดการประชุมให้เป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้กำหนดและแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อให้การตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นไปอย่างถูกต้อง อยู่บนฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ ครบถ้วน และทันกาล สามารถกำกับและติดตามแผนฟื้นฟูกิจการได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้



สรุปภาพรวม

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากระบบประเมินผล

- ประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ที่ควรต้องพัฒนาให้เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล ได้แก่
 - บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังขาดความครบถ้วนใน 2 ประเด็น ได้แก่ 1. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG) และการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility: CSR) ซึ่งยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากล ดังนั้น รัฐวิสาหกิจจึงควรเร่งสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างแท้จริง และ 2. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรต้องเพิ่มการอภิปรายและจัดทำแผนการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการจากผลประเมินตนเองประจำปี เพื่อยกระดับศักยภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการอย่างต่อเนื่องทุกปี และปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
 - คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ไม่ให้ความสำคัญในการติดตามและผลักดันผลการดำเนินงาน ทั้งในกรอบการดำเนินงานตามนโยบาย และกรอบมาตรฐานของระบบการบริหารจัดการที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ด้านบทบาทของคณะกรรมการ การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เนื่องจากรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังขาดกลไกหรือมาตรการกระตุ้นให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญกับผลคะแนนประเมินขององค์กรในแต่ละปี เช่น การจัดให้มีระบบการประเมินคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารสูงสุด ที่เชื่อมโยงกับคะแนนผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
 - ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้ในระดับสูงขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การประเมินผลขององค์กร สามารถขับเคลื่อนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
 - รัฐวิสาหกิจควรมีการประเมิน ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล พร้อมทั้งมีการประเมินผลสำเร็จของกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร สะท้อนถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการที่แท้จริงของรัฐวิสาหกิจ
 - รัฐวิสาหกิจควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement: OFIs) ให้ชัดเจน เพื่อให้ได้แผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFIs Roadmap) ที่ส่งผลการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างแท้จริง นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจต้องมั่นใจว่าโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรดังกล่าวสามารถแก้ไขจุดอ่อนของ OFIs และยกระดับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง
 - รัฐวิสาหกิจควรมีแนวทางจัดการความรู้ การสร้างและแบ่งปันความรู้ ไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรและจริงใจอย่างสม่ำเสมอ และยกระดับเป็นการเรียนรู้ในระดับองค์กร และการสร้างนวัตกรรม จะนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
 - รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังขาดการใช้ฐานข้อมูลในอดีตเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ และกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง โดยยังคงใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารหรือหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงในการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ดังนั้น จึงควรมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร และต้องมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนในทุกกระบวนการ

ข้อสังเกตรายสาขา

สาขาเกษตร: รัฐวิสาหกิจในสาขาเกษตรยังขาดประสิทธิภาพการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ จึงส่งผลให้ผลการดำเนินงานมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่ารายได้ ซึ่งหากรัฐวิสาหกิจยังขาดการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนและอาจเป็นภาระของรัฐบาลในที่สุด

สาขาขนส่ง: รัฐวิสาหกิจในกลุ่มขนส่งต้องมีการบูรณาการการดำเนินงานด้านการขนส่ง เพื่อสนับสนุนการมีโครงข่ายการขนส่งที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นของประเทศ

สาขาทรัพยากรธรรมชาติ: รัฐวิสาหกิจในสาขาทรัพยากรธรรมชาติมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานตามพันธกิจ แต่ยังคงขาดทักษะการบริหารงานเชิงพาณิชย์ ส่งผลให้ อ.อ.บ. มีผลการดำเนินงานขาดทุน ซึ่งหากยังไม่มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานจะส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรและเป็นภาระของรัฐบาลในที่สุด

สาขาสถาบันการเงิน: มี NPLs เพิ่มขึ้นเป็น 219,090 ล้านบาท ในปี 2558 ขณะที่สินเชื่อผลการเดินโค ส่งผลทำให้ NPLs(Gross)/Loans เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 3.58 จากสิ้นปี 2557 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 3.53 โดยมีสาเหตุสำคัญจากสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว และหนี้ภาคครัวเรือนยังคงอยู่ในระดับสูง ทำให้ลูกหนี้รายย่อยและ SME ประสบปัญหาการดำเนินงานธุรกิจ และกลายเป็น NPLs เพิ่มขึ้น

สาขาสังคม เทคโนโลยี: ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในสาขาสังคม เทคโนโลยี มีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย เป็นผลจากการปรับบทบาทการดำเนินงานจากการดำเนินงานเชิงรับมาเป็นการดำเนินงานเชิงรุกเพิ่มขึ้นจนสามารถสร้างรายได้

สาขาสาธารณูปการ: รัฐวิสาหกิจในสาขาสาธารณูปการ 5 แห่ง มีรายได้เพิ่มขึ้นและยังคงสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ส่งผลให้กำไรสุทธิเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนอีก 2 แห่ง ยังไม่สามารถสร้างรายได้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม: รัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม นอกจากการทำตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างรายได้แล้ว จำเป็นต้องมีการควบคุมประสิทธิภาพการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐานเพื่อควบคุมให้การสูญเสียจากการผลิตเกิดขึ้นต่ำที่สุด

สาขาพลังงาน: รัฐวิสาหกิจด้านไฟฟ้ามีค่า SAIFI และ SAIDI ดีขึ้นจากการยกระดับคุณภาพการจ่ายไฟ อย่างไรก็ตาม ปดท. ยังคงต้องเผชิญกับความผันผวนของราคาน้ำมันส่งผลกระทบต่อรายได้ของกลุ่มธุรกิจหลักของ ปดท.

สาขาสื่อสาร: รัฐวิสาหกิจในสาขาสื่อสารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมโดยเฉพาะ ทีโอที และ อสมท. ที่มีเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้ให้บริการมาเป็นผู้ให้บริการรูปแบบเดียวกับเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของ กสทช. อีกทั้งต้องมีการบริหารด้านค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายบริหารให้มีสัดส่วนที่สอดคล้องกับรายได้ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้



www.sepo.go.th

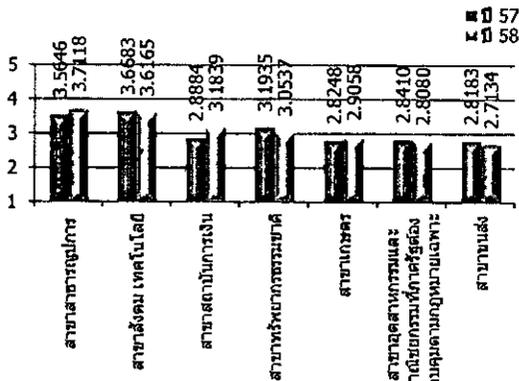
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบปัจจุบัน

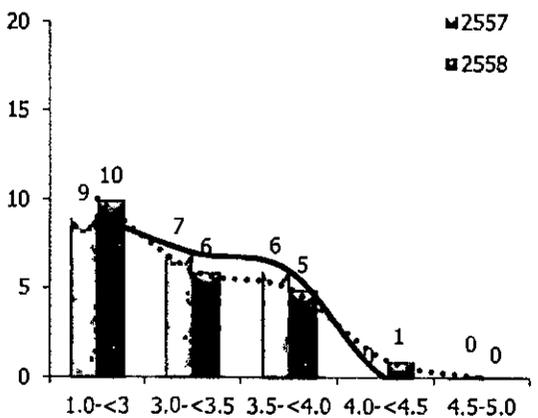
สรุปผลการประเมิน

สรุปผลการประเมิน ปี 2558 แยกตามสาขา

ระดับคะแนน Avg. ปี 2557 = 3.0279
Avg. ปี 2558 = 3.0494



เปรียบเทียบการกระจายตัวของผลการประเมิน ของรัฐวิสาหกิจ ปี 2558 และปี 2557



- ปี 2558 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ธพส. คะแนน 4.1147 2) สศค. คะแนน 3.8943 และ 3) กทท. คะแนน 3.7672 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ 1) บอท. คะแนน 2.1346 2) อต. คะแนน 2.1396 และ 3) อ.ส.ย. คะแนน 2.3563
- ในปี 2558 ผลประเมินภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.0494 คะแนน โดยเพิ่มขึ้น 0.0215 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2557 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.0279 เนื่องจากผลการดำเนินการตามนโยบายของรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ดำเนินงานได้ใกล้เคียงกับเป้าหมายมากขึ้น เช่น สามารถเบิกจ่ายได้ใกล้เคียงกับแผนลงทุนมากขึ้น สามารถนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรมากขึ้น เป็นต้น
- สาขาที่มีผลประเมินปี 2558 สูงสุด คือ สาขาสาธารณูปการ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 3.7118 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาน้ำมัน มีคะแนนเฉลี่ย 2.7134
- ส่วนสาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นจากปี 2557 มีจำนวน 3 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) คือ สาธารณูปการ สถาบันการเงิน และเกษตร โดยสาขาสถาบันการเงิน มีผลประเมินเพิ่มขึ้นมากที่สุด ซึ่งมีผลการประเมินเพิ่มขึ้นในด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และด้านการบริหารจัดการองค์กร โดย สศค. มีผลการประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมากในด้านการผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่สามารถบริหารค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถในการบริหารเงินได้ดี ทำให้การระดมเม็ดเงินลดลงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย รวมทั้งสามารถสร้างรายได้สุทธิจากการดำเนินงานได้ค่อนข้างดี จากรายได้ดอกเบี้ยรับจำหน่ายและกำไรจากการขายทรัพย์สินลดจำนวน
- สาขาที่มีผลประเมินลดลงจาก ปี 2557 มี 4 สาขา คือ ส่งเสริมและเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมที่ภาคธุรกิจคอมพิวเตอร์ และขนส่ง โดยสาขาทรัพยากรธรรมชาติเป็นสาขาที่มีผลการประเมินลดลงมากที่สุด ซึ่งมีผลการประเมินลดลงในด้านการดำเนินการตามนโยบายและด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะ อ.อ.ป. และ อสส. มีผลการประเมินลดลงอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถดำเนินงานตามแผนงานการวิจัยและพัฒนา และการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาประยุกต์ใช้ไม่ทั่วทั้งองค์กร อีกทั้ง อ.อ.ป. ไม่สามารถสร้างกำไรจากการดำเนินงาน บริหารสภาพคล่องกระแสเงินสด จัดการผลผลิตจากสวนป่า และจัดการผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- การกระจายตัวของคะแนนในปี 2558 ของรัฐวิสาหกิจเกือบครึ่งหนึ่งจะอยู่ในช่วงคะแนนต่ำกว่า 3.0 มีจำนวน 10 แห่ง เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ซึ่งมีจำนวน 9 แห่ง นอกจากนี้ในระบบการประเมินผลปัจจุบันเกือบทั้งหมดจำนวน 21 แห่ง ยังคงมีผลประเมินต่ำกว่า 4.0 ยกเว้น ธพส. เพียงแห่งเดียว ที่มีผลประเมินมากกว่า 4.0

ผลการประเมินปี 2558 รายรัฐวิสาหกิจ



หมายเหตุ : ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดลำดับ ของเกณฑ์จัดอันดับ 1 และข้อ 2 ปานหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของ Sub PAC (รายละเอียดรัฐวิสาหกิจ รายแห่งปรากฏอยู่ในหน้า 1 - 130)



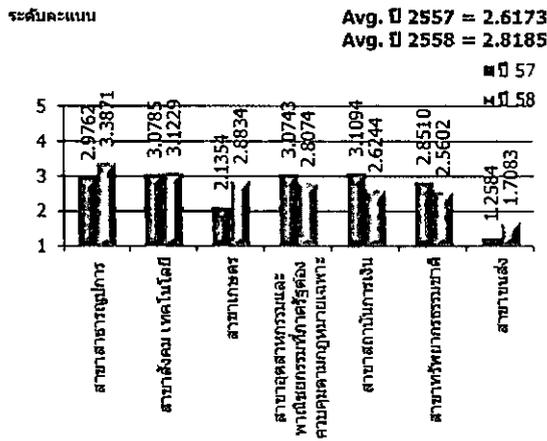
www.sepo.go.th

ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบปัจจุบัน

ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

ผลประเมินการดำเนินงานตามนโยบาย ปี 2557-2558 แยกตามสาขา

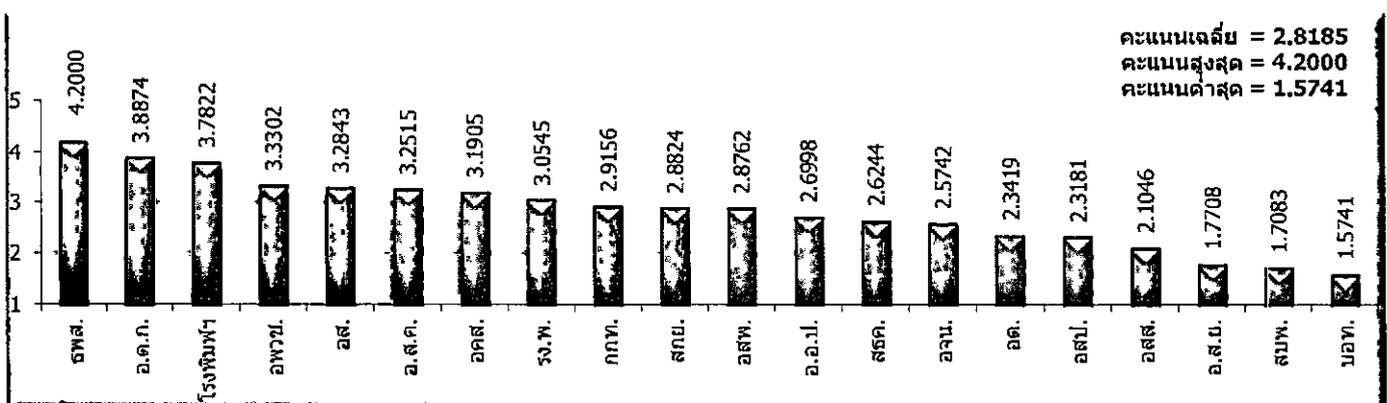


1. ผลประเมินการดำเนินการตามนโยบาย

- ในปี 2558 ด้านการดำเนินงานตามนโยบาย มีค่าเฉลี่ย 2.8185 คะแนน โดยเพิ่มขึ้น 0.2012 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2557 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.6173 คะแนน โดยมีปัจจัยหลักมาจากรัฐวิสาหกิจในสาขาสาธารณูปการ สาขาส่งคมและเทคโนโลยี สาขาเกษตร และสาขาขนส่ง
- สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสาธารณูปการ มีคะแนนเฉลี่ย 3.3871 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาขนส่ง มีคะแนนเฉลี่ย 1.7083
- สาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นสูงสุดจากปี 2557 ได้แก่ สาขาเกษตร รองลงมา ได้แก่ สาขาสาธารณูปการ สาขาขนส่ง และสาขาส่งคมและเทคโนโลยี ตามลำดับ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจบางแห่งในสาขาดังกล่าว สามารถดำเนินการตามนโยบายได้ตามที่กำหนดได้ดีขึ้น เช่น สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนดในเรื่องของความสามารถในการบริหารแผนลงทุนทั้งในรายไตรมาสและภาพรวม แผนงานการวิจัยและพัฒนา การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ แผนงานเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงิน เป็นต้น

- ความสามารถในการเบิกจ่ายเงินลงทุนในภาพรวม ในปี 2558 เท่ากับร้อยละ 36 สูงกว่าปี 2557 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 32 โดยมีวงเงินที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ทั้งสิ้นในปี 2558 จำนวน 55,496 ล้านบาท และวงเงินที่รัฐวิสาหกิจสามารถเบิกจ่ายได้ 20,108 บาท โดยรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการสามารถเบิกจ่ายได้สูงที่สุดเท่ากับร้อยละ 98 ในขณะที่รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง เบิกจ่ายได้ต่ำสุดเพียงร้อยละ 34 ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจที่สามารถเบิกจ่ายได้เต็มวงเงินอนุมัติมีจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ ธพส. และ อ.ด.ก. รัฐวิสาหกิจที่เบิกจ่ายงบลงทุนได้ต่ำที่สุด คือ อพท. สามารถเบิกจ่ายได้เพียงร้อยละ 30
- หากพิจารณาผลประเมินปี 2558 รายรัฐวิสาหกิจ พบว่า รัฐวิสาหกิจสามารถเชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินงานหลักได้ครบตามที่กระทรวงการคลังกำหนด มีจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ กทท. และ อพท.
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำกว่าระดับ 3 มีจำนวน 12 แห่ง ได้แก่ กทท. อจน. สรค. อด. อสป. อ.ส.ย. สกย. อสป. สบพ. สกย. อสส. และ บอท. ซึ่งสะท้อนว่าไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายที่รัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังกำหนดไว้ เนื่องจากองค์กรดังกล่าวไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมาย และบางแห่งไม่สามารถนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจมีความล่าช้าในการจัดทำหรือการดำเนินการตามแผนงานต่างๆ ตามนโยบายของภาครัฐ กระทรวงเจ้าสังกัด เช่น แผนปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แผน R&D แผนการเทียบเคียงกับคู่แข่งเพื่อการแข่งขันสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมสู่เรือในภูมิภาค ฯลฯ โดยความล่าช้าที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนฯ และแผนฯ ดังกล่าวจะต้องได้รับความเห็นชอบจากหลายหน่วยงาน

ผลการประเมินหมวดการดำเนินงานตามนโยบาย ปี 2558 รายรัฐวิสาหกิจ



หมายเหตุ : 1. การประเมินผล ปี 2558 ธพท. และ ธอน. ไม่มีเกณฑ์การประเมินด้านการดำเนินงานตามนโยบาย
2. ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การคำนวณค่าชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นำหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของ Sub PAC (รายละเอียดรัฐวิสาหกิจ รายละเอียดปรากฏอยู่ในหน้า 1 - 130)



www.sepo.go.th

ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

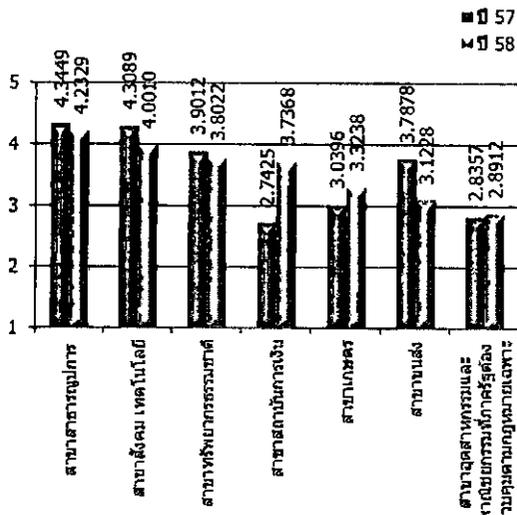
สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบปัจจุบัน

ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2557-2558 แยกตามสาขา

ระดับคะแนน

Avg. ปี 2557 = 3.3858
Avg. ปี 2558 = 3.4542

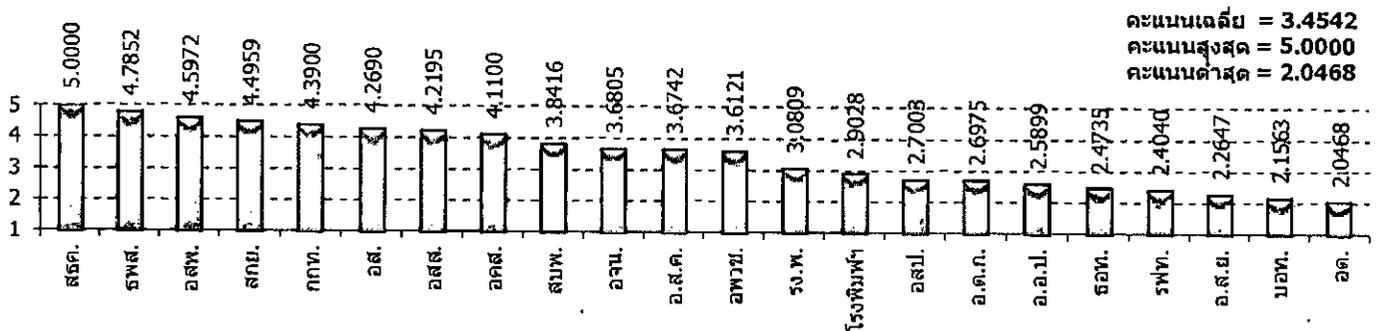


2. ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

- ในปี 2558 ผลประเมินในด้านภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.4542 มีผลประเมินเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2557 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.3858
- สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสาธารณูปการ มีคะแนน 4.2329 โดยรัฐวิสาหกิจในสาธาณูปการ คือ ธพส. มีผลประเมินด้านผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในระดับเกินกว่า 4.0000 คะแนน หรือในระดับดี
- สาขาที่มีผลประเมินต่ำสุดคือ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรมที่ภาครัฐต้องควบคุมฯ โดยมีรัฐวิสาหกิจจำนวน 3 แห่ง มีระดับคะแนนต่ำกว่า 3 ได้แก่ โรงพิมพ์ อต. และ บอท. ซึ่งไม่สามารถดำเนินการตามภารกิจได้ตามเป้าหมายทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ดังนี้
 - โรงพิมพ์ มีรายได้ไม่เพียงพอตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเกิดจากโรงพิมพ์ ได้รับคำสั่งสั่งจ้างในช่วงปลายปีบัญชีจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถส่งงานทันในปีบัญชี 2558 ส่งผลให้โรงพิมพ์ มีกำไร (ขาดทุน) จากการขายหรือให้บริการ ค่าใช้จ่ายบริหารจัดการต่อรายได้จากการขายหรือให้บริการ และค่า Economic Profit ต่ำกว่าเป้าหมาย
 - อต. มีรายได้จากการดำเนินงานในตลาดไม่เพียงพอตามเป้าหมาย เป็นผลมาจากไม่มีผู้ค้าเข้ามาดำเนินการ และไม่สามารถดำเนินการให้ตลาดสาขาได้รับการมาตรฐานด้านสุขอนามัย
 - บอท. ไม่สามารถดำเนินงานด้านการเงินและด้านไม่ใช้การเงินให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ เนื่องจากปริมาณซ่อมและสร้างเรือได้ลดลง และจำนวนลูกค้าของภาคเอกชนที่เข้าใช้บริการต่ำกว่าเป้าหมาย เป็นผลจากสภาพทางกายภาพของคูลอยและไม่มีเครื่องมือในการดำเนินงานที่เพียงพอ และมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง อีกทั้งโครงการวิจัยเป็นโครงการที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ ซึ่งไม่ผ่านความเห็นชอบจากกองทัพเรือ

- สาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นมีจำนวน 3 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) ได้แก่ สาขาสถาบันการเงิน เกษตร และอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรมที่ภาครัฐต้องควบคุมฯ โดยเฉพาะสาขาสถาบันการเงินมีคะแนนเพิ่มขึ้นสูงสุด 0.9943 ซึ่งรัฐวิสาหกิจในสาขานี้ที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้น ได้แก่ สหค. โดย สหค. สามารถบริหารค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการบริหารเงิน ทำให้การระดมเงินจ่ายลดลงเมื่อเทียบกับเป้าหมายรวมทั้งสามารถสร้างรายได้สุทธิจากการดำเนินงานได้ค่อนข้างดี จากรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำและกำไรจากการขายทรัพย์สินหลุดจำนำ และส่งผลทำให้กำไรสุทธิต่อสาขาเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ 8.90 ล้านบาทต่อสาขา นอกจากนี้ มีการปรับปรุงและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นประจำปี 2558 และ แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ประจำปี 2558 - 2562 ในประเด็นที่เร่งด่วนและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การจัดทำ Portfolio ของทรัพย์สินจำนำ และการทบทวนการตั้งสำรองเผื่อผลขาดทุนจากการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ เป็นต้น
- สาขาที่มีผลประเมินลดลงมีจำนวน 4 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) ได้แก่ สาขาสาธาณูปการ สังคมและเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ และขนส่ง ซึ่งสาขาน้ำมีคะแนนลดลงสูงสุด 0.6650 คะแนน รัฐวิสาหกิจในสาขานี้ ได้แก่ สบพ. ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายด้านไม่ใช้การเงิน เช่น แผนการพัฒนากระบวนการการอุดหนุนการศึกษา (สกอ.) และ รพท. ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของแผนฟื้นฟูกิจการเป็นส่วนใหญ่ เช่น EBITDA ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศและข้อมูลด้านการเงินและการบัญชีเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่ดี การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพย์สิน ประสิทธิภาพการเดินรถและการขนส่ง เป็นต้น

ผลการประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2558 รายรัฐวิสาหกิจ



คะแนนเฉลี่ย = 3.4542
คะแนนสูงสุด = 5.0000
คะแนนต่ำสุด = 2.0468

หมายเหตุ : ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นำหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับจุดละของ Sub PAC (รายละเอียดรัฐวิสาหกิจ รายแห่งปรากฏอยู่ในหน้า 1 - 130)



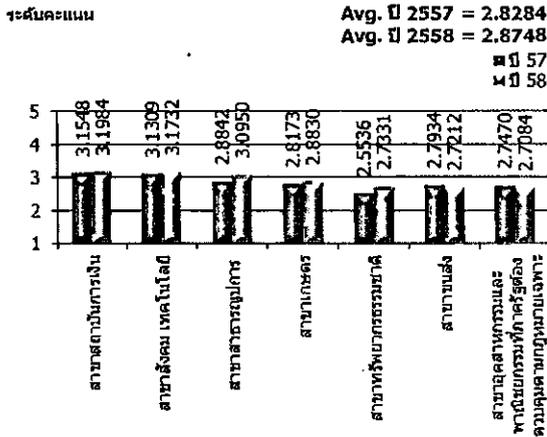
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

www.sepo.go.th

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบปัจจุบัน

ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร ปี 2556-2557 แยกตามสาขา

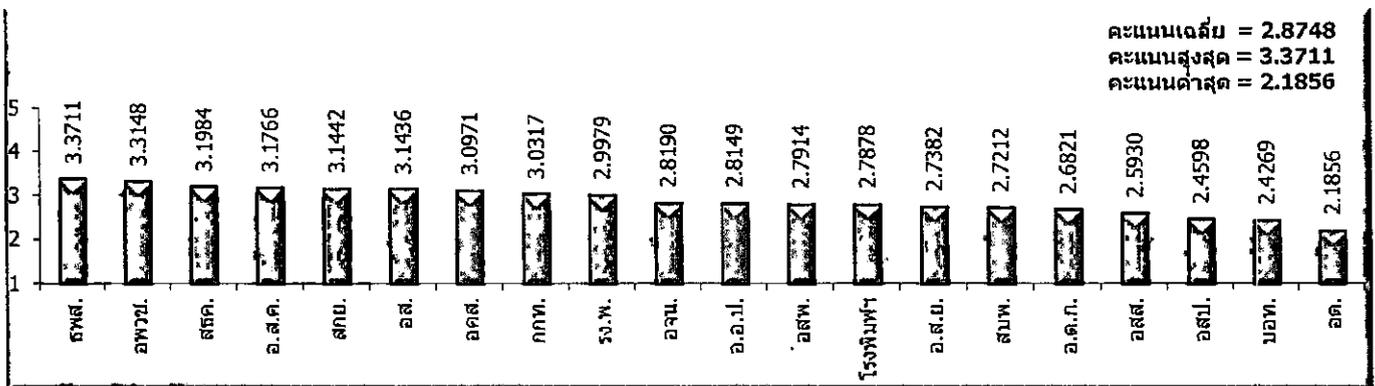


3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร

- การประเมินด้านบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานของรัฐวิสาหกิจและเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง ยั่งยืน โดยหลักเกณฑ์การประเมินแบ่งเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเป็นการประเมินที่อ้างอิงจากหลักการและแนวทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ หรือเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติที่ดี สำหรับผลประเมินในด้านนี้ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา พบว่า รัฐวิสาหกิจเกือบทุกสาขา มีผลประเมินมีระดับต่ำกว่า 3.0000 (ซึ่งเป็นระดับคะแนนปกติ) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นโดยตลอด
- ผลประเมินในปี 2558 มีค่าเฉลี่ย 2.8748 มีผลประเมินดีขึ้นเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2557 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.8284 โดยสาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสถาบันการเงิน มีคะแนน 3.1984 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาสาขาสถาบันการแพทย์พาณิชย์กรรมที่ภาครัฐต้องควบคุมตามกฎหมายเฉพาะ มีคะแนนเพียง 2.7084 ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในปี 2558 จากที่มีแนวโน้มผลประเมินลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจทุกแห่งในสาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีคะแนนการบริหารจัดการต่ำกว่าระดับ 3 ซึ่งสะท้อนว่ายังขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี

- รัฐวิสาหกิจโดยส่วนใหญ่ในแต่ละสาขาจะมีผลประเมินโดยเฉลี่ยดีขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น มีการกำกับดูแลที่ดีและการปรับระบบการบริหารจัดการที่เข้าสู่มาตรฐานมากขึ้น ยกเว้นสาขาทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมที่ภาครัฐต้องควบคุมฯ ที่มีคะแนนเฉลี่ยลดลง
- ปี 2558 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ธพส. คะแนน 3.3711 2) อพวช. คะแนน 3.3148 และ 3) สศค. คะแนน 3.1984 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ 1) อค. คะแนน 2.1856 2) บอท. คะแนน 2.4269 และ 3) อสป. คะแนน 2.4598 ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ดังกล่าวมีผลประเมินต่ำกว่า 3.0000 ในเกือบทุกหัวข้อ
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินการบริหารจัดการองค์กรต่ำกว่าระดับคะแนน 3.0000 มีจำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 60 ของจำนวนรัฐวิสาหกิจในกลุ่มนี้ทั้งหมด ซึ่งยังคงต้องปรับปรุงหรือยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น
- หัวข้อการบริหารจัดการที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การบริหารความเสี่ยง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.5120 ซึ่งการดำเนินงานตามเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงถือเป็นจุดอ่อนของรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจยังขาดการให้ความสำคัญและการมีส่วนร่วมดำเนินการในองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะการให้ความเห็นในการระบุปัจจัยเสี่ยงที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงและติดตามอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งต้องมีการกำหนดนโยบายจากคณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง

ผลการประเมินหมวดการบริหารจัดการองค์กร ปี 2558 รายรัฐวิสาหกิจ



หมายเหตุ : ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจ ได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 ปานหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของ Sub PAC (รายละเอียดรัฐวิสาหกิจ ระบุแบ่งปรากฏอยู่ในหน้า 1 - 130)



www.sepo.go.th

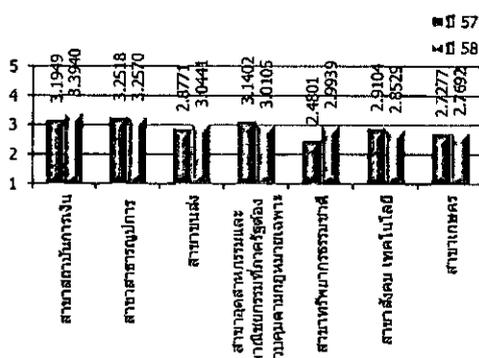
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบปัจจุบัน

3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กรรายหัวข้อ

ผลประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2557-2558

ระดับคะแนน Avg. ปี 2557 = 2.9080
Avg. ปี 2558 = 2.9654



3.1 ผลประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

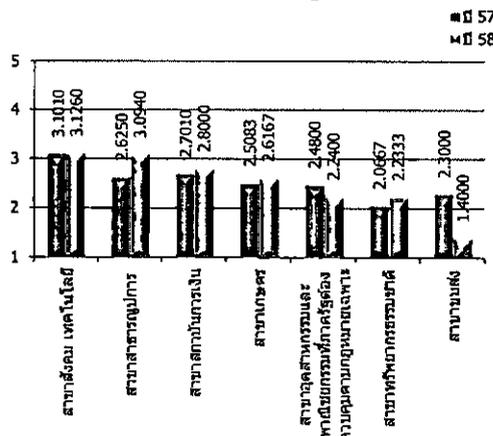
- ในปี 2558 ภาพรวมของผลประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีค่าเฉลี่ย 2.9654 เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ซึ่งอยู่ที่ 2.9080 ทั้งนี้ เนื่องจากการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ มี รส. จำนวน 18 แห่ง (90%) จากทั้งหมด 20 แห่ง ที่กรรมการเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการได้เกินกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด และ รส. จำนวน 15 แห่ง (75%) สามารถดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระที่ได้แจ้งล่วงหน้า

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- คณะกรรมการ ต้องเพิ่มการอภิปราย และจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองของ คกก. จากผลประเมินตนเองประจำปี เพื่อยกระดับศักยภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ คกก. อย่างต่อเนื่องทุกปี พร้อมทั้งต้องมีการพัฒนาดตนเองตามแผนงานดังกล่าวอย่างครบถ้วนสมบูรณ์
- คณะกรรมการ ต้องเร่งให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบ IC / Risk / IS และ HR ก่อนเริ่มมีบัญชี เพื่อเปิดโอกาสให้มีการถ่ายทอด และนำแผนการดำเนินงานไปปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบตั้งแต่เริ่มมีบัญชี
- คณะกรรมการ ต้องผลักดันให้ รส. จัดทำรายงานประจำปีที่มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ และเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็วภายใน 6 เดือนหลังสิ้นปีบัญชี
- คณะกรรมการ ต้องเร่งรัดสรรหาผู้บริหารสูงสุดของ รส. ให้ดำรงตำแหน่งโดยไม่ว่างเว้น เพื่อให้ รส. มีผู้บริหารจัดการให้องค์กรบรรลุได้ตามนโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามระยะเวลาที่กำหนด

ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2557-2558

ระดับคะแนน Avg. ปี 2557 = 2.5047
Avg. ปี 2558 = 2.5120



3.2 ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง

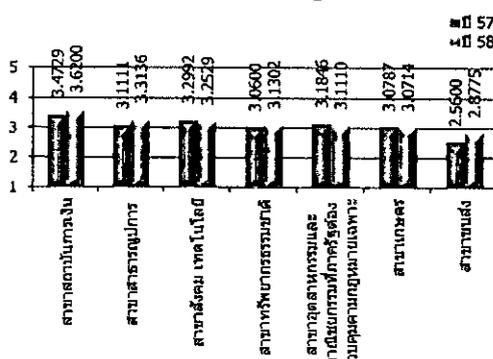
- ในปี 2558 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 2.5120 โดยผลประเมินเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2557 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.5047 ทั้งนี้รัฐวิสาหกิจโดยส่วนใหญ่มีการระบุความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีการบูรณาการกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการติดตามผลการดำเนินงาน นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจมีการใช้ฐานข้อมูลระดับองค์กรที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการกำหนดโอกาสและผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยง รวมถึงใช้เพื่อกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตามรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่สามารถบูรณาการความเสี่ยงโดยการจัดทำ Risk Correlation Map ให้ความครบถ้วนได้ตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- รัฐวิสาหกิจควรศึกษาและจัดทำเครื่องมือ Risk Correlation Map เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่างๆในองค์กร เพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะบูรณาการที่ดี โดยการจัดทำ Risk Correlation Map จะต้องแสดงถึงสาเหตุที่ครอบคลุมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละ Root Cause ทั้งในเชิงปริมาณและไม่เชิงปริมาณ
- รัฐวิสาหกิจควรมีการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับระบบงานที่สำคัญขององค์กร เช่น การไปปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือการพิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนหน้า เพื่อมาใช้ในการวางแผนการวางแผนยุทธศาสตร์ และควรมีการบูรณาการระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ให้สะท้อนถึงผลลัพธ์เชิงบูรณาการ ผ่านระบบขององค์กรที่ช่วยในการตัดสินใจ และนำไปสู่ประสิทธิผลในการบริหารงาน
- การพิจารณาโครงการในการลงทุน ควรมีกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงผลกระทบของโครงการต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรเป็นหนึ่งในเกณฑ์การตัดสินใจถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการที่สำคัญ

ผลประเมินการควบคุมภายใน ประจำปี 2557-2558

ระดับคะแนน Avg. ปี 2557 = 3.1119
Avg. ปี 2558 = 3.1502



3.3 ผลประเมินการควบคุมภายใน

- ในปี 2558 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.1502 มีผลประเมินเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2557 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.1119 เนื่องจากมี รส.บางแห่ง มีการปรับปรุงในส่วนของการดูแลป้องกันทรัพย์สิน การจัดทำคู่มือและการสอบทานคู่มือ และมีการทบทวนการสอบความชัดเจนของผลประเมิน อย่างไรก็ดีบาง รส. ยังไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน / ข้อเสนอแนะที่ได้จากการรายงานการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) ทั้งในระดับองค์กร ส่วนงานย่อยได้ครบถ้วน

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหาร ควรมีนโยบายเชิงรุกที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนความเพียงพอของการควบคุมภายใน
- คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหาร ควรมีการประเมินหรือร่วมกับผู้ตรวจสอบภายนอกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อรับทราบถึงความเพียงพอของการควบคุมภายใน และประเด็นสำคัญที่จะนำไปปรับปรุงและพัฒนาของการควบคุมภายใน
- ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้บริหาร ควรมีการบูรณาการในเชิงปฏิบัติงานเพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- การประเมินตนเองควรมุ่งเน้นการติดตามอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยการติดตามควรเป็นลักษณะการมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ มากกว่าการติดตามในเชิงเอกสาร เพื่อจะได้ทราบถึงความคิดเห็นและรับปัญหา/อุปสรรคได้ทันกาล



www.sepo.go.th

ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

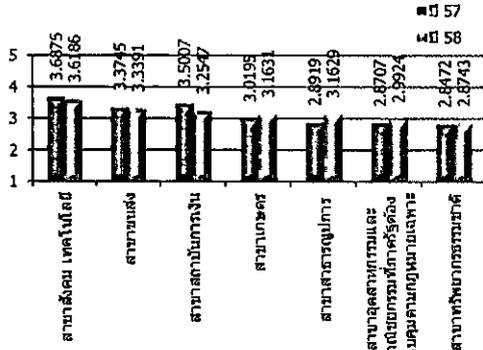
สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบปัจจุบัน

3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร

ผลประเมินการตรวจสอบภายใน ประจำปี 2557-2558

ระดับคะแนน

Avg. ปี 2557 = 3.0873
Avg. ปี 2558 = 3.1360



3.4 ผลประเมินการตรวจสอบภายใน

ในปี 2558 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.1360 มีผลประเมินเพิ่มขึ้นอย่างไม่มีความสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2557 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.0873 เนื่องจากทุกบริษัทมีการกำหนดโครงสร้างหน่วยตรวจสอบภายใน และมีหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและการผู้ตรวจสอบปฏิบัติงานครบทุกแห่ง

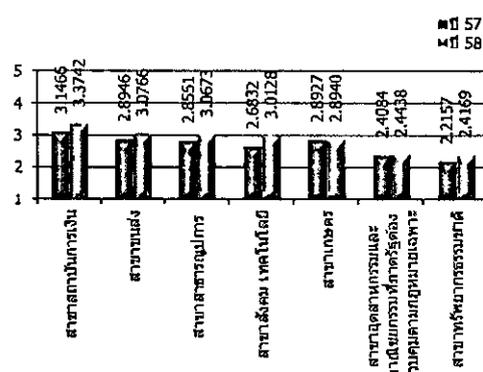
ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

1. หน่วยตรวจสอบภายในควรพัฒนาทักษะของผู้ตรวจสอบภายใน การตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการตรวจสอบการควบคุมทั่วไป (General Controls) และการควบคุมเฉพาะงาน (Application Controls)
2. หน่วยตรวจสอบภายในให้ความสำคัญและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้ได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพด้านตรวจสอบภายในและที่เกี่ยวข้อง
3. หน่วยตรวจสอบภายในควรกำหนดนโยบายการจัดการเก็บกระดาษทำการและรวบรวมหลักฐานที่เป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
4. รายงานผลการตรวจสอบควรเพิ่มเติมที่สำคัญต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น สาเหตุและผลกระทบของข้อตรวจพบ ระดับความสำคัญของผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ เป็นต้น

ผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ ประจำปี 2557-2558

ระดับคะแนน

Avg. ปี 2557 = 2.6911
Avg. ปี 2558 = 2.7722



3.5 ผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ

ในปี 2558 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 2.7722 มีผลประเมินเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2557 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.6911 เนื่องจากการจัดทำและทบทวนแผนแม่บท IT อย่างต่อเนื่องทุกปี และสอดคล้องกับการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนทั้ง ด้านความเสี่ยง ควบคุมภายใน ตรวจสอบภายใน และทรัพยากรบุคคล อย่างต่อเนื่อง มีศูนย์คอมพิวเตอร์หลักที่มีคุณลักษณะที่ต้องควบคุมป้องกันตามมาตรฐานขั้นต่ำ มีการดูแลรักษาเชิงป้องกันอย่างสม่ำเสมอ และมีการสำรองข้อมูลออกสถานที่ทำการอย่างสม่ำเสมอ

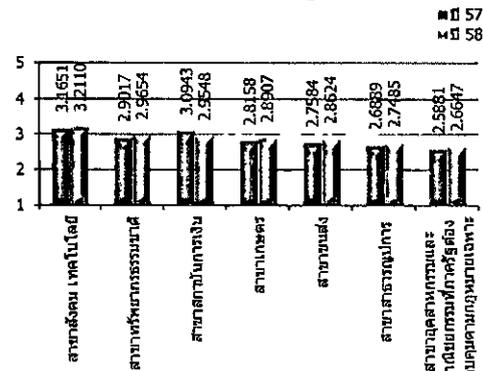
ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

1. รัฐวิสาหกิจควร มี Steering Committee ด้าน IS และ/หรือ IT โดยเฉพาะที่ประกอบด้วยตัวแทนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผู้บริหารระดับสูง
2. รัฐวิสาหกิจควรเร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการสารสนเทศที่สนับสนุนการตรวจสอบภายใน โดยเฉพาะในด้าน Computer Audit
3. รัฐวิสาหกิจ ควรให้ความสำคัญกับความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะในเรื่องการระบุความเสี่ยง และการติดตามการบริหารความเสี่ยง รวมถึงต้องให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้าน IT และจัดทำ Disaster Recovery Plan ที่สอดคล้องกับความเสี่ยงขององค์กร

ผลประเมินการทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2557-2558

ระดับคะแนน

Avg. ปี 2557 = 2.8161
Avg. ปี 2558 = 2.8650



3.6 ผลประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในปี 2558 คะแนนเฉลี่ยในภาพรวมของ รส. เพิ่มขึ้น 0.0489 คะแนน เนื่องจาก รส. ให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลมากขึ้น รวมถึงฝ่าย HR มีการพัฒนาด้านและบุคลากรมีความต่อเนื่องส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการระยะยาวเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ คณะกรรมการ รส. และผู้บริหารระดับสูงหลายแห่งได้เข้ามา มีบทบาทในการกำกับ ดูแล สนับสนุนงานด้าน HR อย่างเป็นรูปธรรม ในขณะที่ กลไกสนับสนุนในรูปแบบของโครงการพิเศษที่จัดขึ้นโดย สคร. เป็นเครื่องมือและช่องทางที่ทำให้ รส. เกิดการตื่นตัวมีความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินผล และได้รับการช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

1. รส. ที่มีขนาดเล็กบางแห่ง เช่น อต. บอท. อาจไม่มีความจำเป็นต้องมีระบบ HR ชั้นก้าวหน้า มีเพียงระบบ HR ชั้นพื้นฐานก็เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร ดังนั้น การกำหนดรูปแบบและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลทางด้าน HR ต้องมีการทบทวนรูปแบบและหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับ รส. ในแต่ละแห่ง โดยให้พิจารณาจากลักษณะและบริบทขององค์กรว่ามีความจำเป็นต้องได้รับการประเมินอย่างไร
2. บุคลากรด้าน HR ของ รส. ไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมาก ดังนั้น การดำเนินงานทางด้าน HR ของ รส. บางแห่ง อาจพิจารณาให้ตัวแทนรับจ้างเหมาภายนอก (Outsource) เป็นผู้ดำเนินงานแทนสำหรับงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำเชิงธุรการ (Routine Operation) ส่วนหน่วยงานทางด้าน HR ของ รส. ให้มุ่งเน้นงานทางด้านกลยุทธ์หรืองานทางด้าน HR ที่มีผลกระทบต่อองค์กรสูง



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

www.sepo.go.th

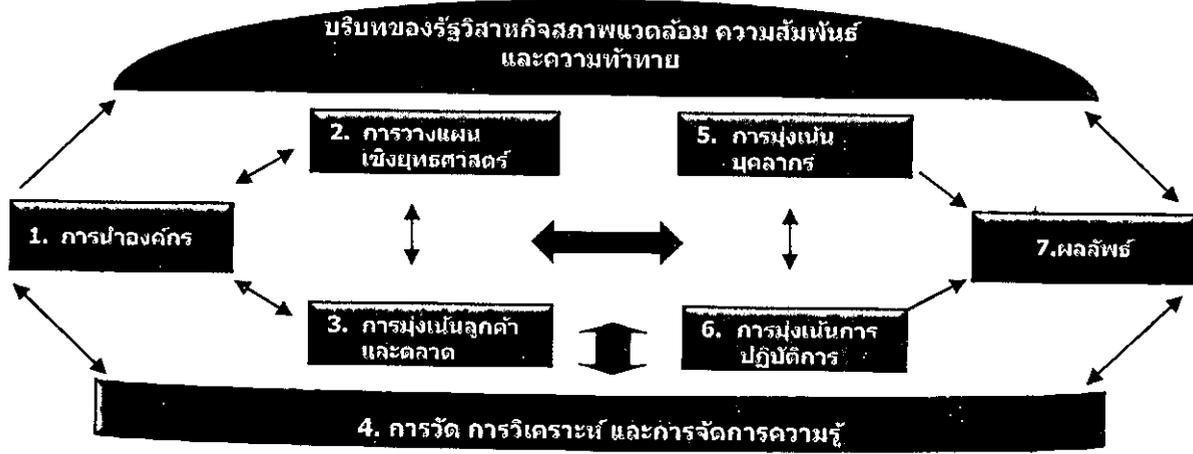
สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

ความเป็นมา กรอบตัวชี้วัด และน้ำหนักการประเมินผล

ความเป็นมา

คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้พิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เป็นระยะๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จนกระทั่งในปี 2550 คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลฯ โดยมุ่งเน้นให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากล อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้เห็นชอบให้มีการประยุกต์รูปแบบระบบการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เข้ากับระบบประเมินผลฯ ปัจจุบัน โดยคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้มีมติให้ใช้ชื่อระบบประเมินผลฯ ซึ่งได้ปรับปรุงใหม่นี้ว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) นอกจากนี้ คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่พิจารณาแนวทางการนำระบบ SEPA มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการตั้งแต่ปี 2554 จนถึงปัจจุบัน โดยในปี 2558 มีรัฐวิสาหกิจเข้าร่วมการประเมินในระบบ SEPA ทั้งหมด 33 แห่ง

กรอบการบริหารรัฐวิสาหกิจสู่ความเป็นเลิศ

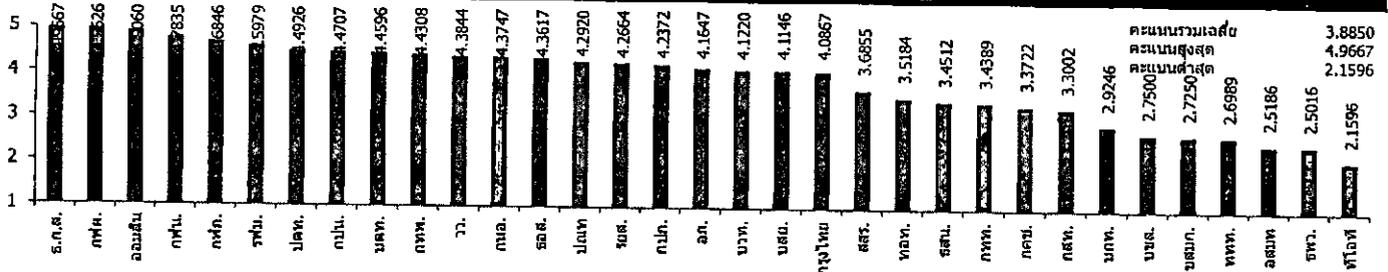


การประเมินผลฯ ตามระบบ SEPA ในปี 2558 มีกรอบตัวชี้วัดและน้ำหนักการประเมินผลการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินตามเกณฑ์ SEPA				ส่วนที่ 2 การประเมิน Request for Improvement (RFI)	
	กลุ่ม A	กลุ่ม BA	กลุ่ม BB		
กระบวนการ/ระบบ (Process) ผลการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจตามหมวดที่ 1-6 ของ SEPA กลุ่ม A และ BA ประเมินผลในแง่ผลสัมฤทธิ์ของ 4 ปัจจัย ได้แก่ แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และ การบูรณาการ (Integration) กลุ่ม BB ประเมินผลการจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) ที่มีคุณภาพตามกรอบเวลาและประเด็นที่สำคัญต่างๆ	ร้อยละ 45	ร้อยละ 35	ร้อยละ 35	Request for Improvement (RFI) ผลการดำเนินงานหรือผลการปรับปรุงพัฒนากระบวนการพิจารณา และเจรจาระหว่างรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ (SubPAC) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดจาก (1) การวิเคราะห์ OFI และหารือร่วมกัน (2) การดำเนินงานสำคัญที่รัฐต้องการผลักดัน ** ในช่วงแรกจะมาจาก การวิเคราะห์และหารือร่วมกัน	เป็นค่าถ่วงน้ำหนักระหว่าง 0.8-1.2 จากคะแนนส่วนที่ 1
ผลลัพธ์ (Result) ผลการดำเนินงานที่สำคัญทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินซึ่งเป็นผลสืบจากการพิจารณาตามหมวด 7.1-7.6 รวมถึงผลการดำเนินงานตามนโยบายที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบหมาย กำหนดเป้าหมาย 1-5 โดยมีทิศทางตามแนวโน้มที่สอดคล้องกับ LeTCl คือ กำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาระดับของผลงาน (Level) แนวโน้มที่จะเป็น (Trend) เปรียบเทียบกับคู่แข่ง/อุตสาหกรรม/ภายใน (Comparison) และ บูรณาการหรือเชื่อมโยงกับนโยบาย/แผน/กระบวนการ/ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์และบริการ/ลูกค้า (Integration)	ร้อยละ 55	ร้อยละ 65	ร้อยละ 65		

หมายเหตุ รัฐวิสาหกิจ กลุ่ม A เข้าสู่ระบบ SEPA ตั้งแต่ปี 2554 มี 7 แห่ง ได้แก่ กฟผ., กฟน., ปตท., ธ.ก.ส., บจก. และ บกท.
 รัฐวิสาหกิจ กลุ่ม BA เข้าสู่ระบบ SEPA ในปี 2556 มี 12 แห่ง ได้แก่ กปน., กบค., กฟภ., กบอ., กทพ., ธ.ก.ว., ส.ลอมสิน, ธ.กรุงไทย ธ.ม., ปตท., และ ทีไอที
 รัฐวิสาหกิจ กลุ่ม BB เข้าสู่ระบบ SEPA ในปี 2557 มี 14 แห่ง ได้แก่ กคช., กสท., อสมท., รทท., กทว., บจก., ทอท., ขสมก., ททท., ธ.ท., บมจ., บตท., รบส., และ สสจ.

ผลการประเมินตามระบบ SEPA ปี 2558 รายรัฐวิสาหกิจ





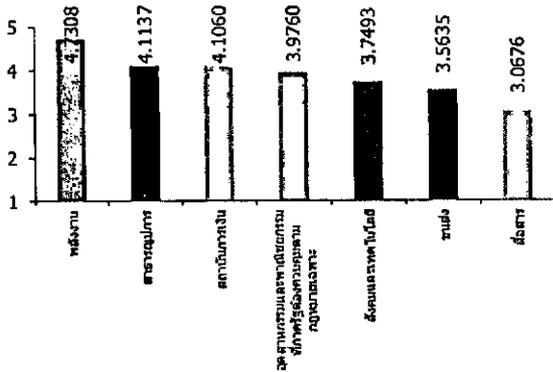
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

www.sepo.go.th

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

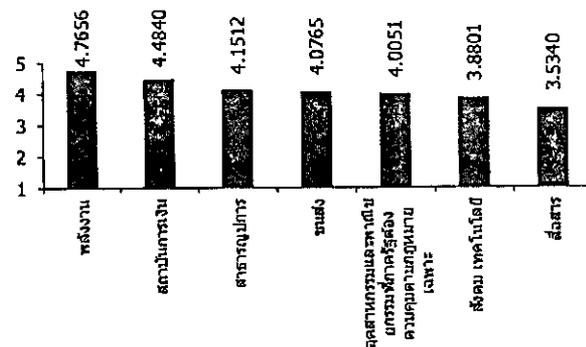
คะแนนผลการประเมินในภาพรวมแยกตามสาขา ปี 2558

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8850
คะแนนสูงสุด 4.7308
คะแนนต่ำสุด 3.0676
Avg. = 3.8850



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ ปี 2558

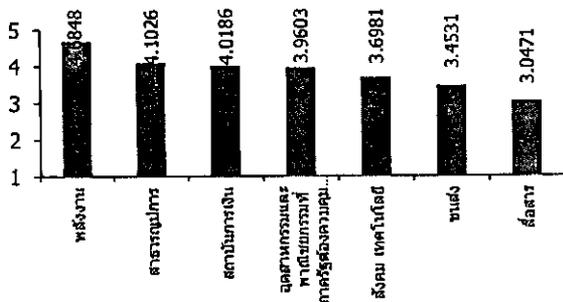
คะแนนรวมเฉลี่ย 4.2226
คะแนนสูงสุด 4.7656
คะแนนต่ำสุด 3.5340
Avg. = 4.2226



หมายเหตุ: 1.เฉพาะรัฐวิสาหกิจกลุ่ม BB มีการประเมินกรอบกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ หมวด 1-6 ผ่าน การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) 2.ไม่ับรวม ธพว., ขสมก., บกท. และ กสท. เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ขึ้น

คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์ ปี 2558

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8220
คะแนนสูงสุด 4.6848
คะแนนต่ำสุด 3.0471
Avg. = 3.8220



ภาพรวมผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจในระบบ SEPA

คะแนนผลการประเมินในภาพรวม

- ในปี 2558 ผลคะแนนของรัฐวิสาหกิจที่เข้ารับการประเมินในระบบ SEPA ภาพรวม มีผลคะแนนการประเมินเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 3.8850 โดยรัฐวิสาหกิจทั้ง 7 สาขา มีคะแนนผลการประเมินสูงกว่าค่าเป้าหมาย
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่ได้รับคะแนนผลการประเมินสูงสุด ได้แก่ สาขาพลังงาน เนื่องจากมีผลการดำเนินงานดีกว่าค่าเป้าหมายทั้งการประเมินกระบวนการและกรอบผลลัพธ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากการดำเนินงานอย่างมีบูรณาการในการพัฒนา/ปรับปรุงด้านกระบวนการให้สามารถสะท้อนกับผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีผลการประเมินต่ำสุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 3.0676) เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการในบางตัวชี้วัดของกรอบผลลัพธ์ให้ได้ตามเป้าหมาย

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ

สำหรับการประเมินกระบวนการในปีบัญชี 2558 จะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ โดยรูปแบบที่ 1 สำหรับรัฐวิสาหกิจ กลุ่ม A และ BA จะเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ SEPA หมวด 1-6 และรูปแบบที่ 2 สำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่ม BB จะเป็นการประเมินผ่านการจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap)

- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินกระบวนการสูงสุด ได้แก่ พลังงาน เนื่องจาก ณ สิ้นปีบัญชี 2558 สำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่ม A สามารถนำเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจมาเป็นการรวมในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตลอดจนมีการบูรณาการกระบวนการเข้ากับการปฏิบัติงานปกติได้อย่างเป็นรูปธรรม
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินกระบวนการต่ำสุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 3.5340) เนื่องจากบางรัฐวิสาหกิจในกลุ่ม A และ BA ยังดำเนินการในบางกระบวนการไม่เป็นระบบ รวมทั้งยังไม่สามารถวัดประสิทธิผลของกระบวนการได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับรัฐวิสาหกิจ และรัฐวิสาหกิจกลุ่ม BB ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) ได้อย่างครบถ้วน อีกทั้งโครงการที่ระบุในแผนฯ ยังไม่สามารถปิด OFI ได้จริง

คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์

- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินผลลัพธ์สูงสุด ได้แก่ สาขาพลังงาน เนื่องจาก กฟผ. มีผลการดำเนินงานดีกว่าค่าเป้าหมายในระดับ 3 ทุกตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการเงินและตลาด ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และด้านการป้องกัน ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละรัฐวิสาหกิจอย่างมีบูรณาการ อย่างไรก็ตาม กฟผ. ยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการขนาดโรงงานไฟฟ้า ที่ต้องสร้างภาพลักษณ์องค์กรและสื่อสารไปยังกลุ่มประชาชนให้มีความเข้าใจถึงความจำเป็นของความมั่นคงทางพลังงานประกอบด้วย โรงงานไฟฟ้าที่มีอยู่ปัจจุบันมีอายุการใช้งานนาน
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำสุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 3.0471) เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการในบางตัวชี้วัดได้ตามเป้าหมายหรือไม่สามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น อสมท. บริหาร ค่าไรก่อนภาษีเงินได้ การบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานตามแผนพลิกฟื้นองค์กร ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นต้น อีกทั้งผลการดำเนินงานในปี 2558 สำหรับ อสมท หากหักรายได้สัมปทานจะมีผลการดำเนินงานติดลบ ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่ อสมท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องทบทวนกลยุทธ์ บทบาทของ อสมท ให้มีความชัดเจนเพื่อให้สามารถแข่งขันในธุรกิจสื่อสารได้



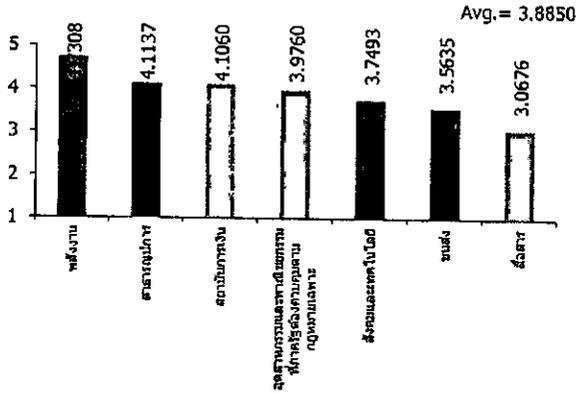
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

www.sepo.go.th

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

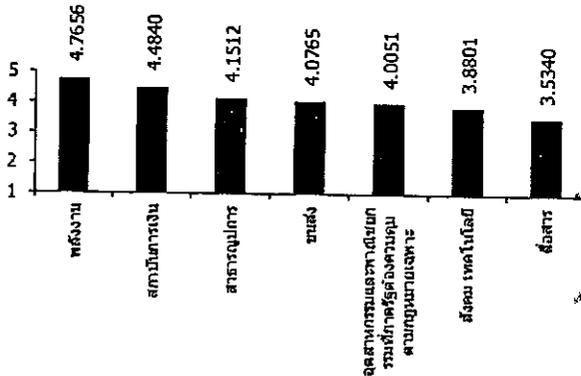
คะแนนผลการประเมินในภาพรวมแยกตามสาขา ปี 2558

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8850
คะแนนสูงสุด 4.7308
คะแนนต่ำสุด 3.0676



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ ปี 2558

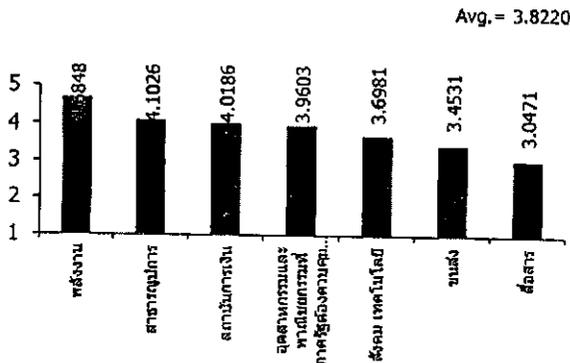
คะแนนรวมเฉลี่ย 4.2226
คะแนนสูงสุด 4.7656
คะแนนต่ำสุด 3.5340



หมายเหตุ: 1. เฉพาะรัฐวิสาหกิจกลุ่ม BB มีการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ หมวด 1-6 ผ่าน, การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) 2. ไม่ประเมิน อทว., ขสมก., บกท., และ กสท. เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ใหม่

คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์ ปี 2558

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8220
คะแนนสูงสุด 4.6848
คะแนนต่ำสุด 3.0471



ข้อสังเกตจากการประเมินผล

ผลจากการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SEPA ในปี 2558 มีข้อสังเกตดังต่อไปนี้

- ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล/สัมภาษณ์เพิ่มเติม โดยเฉพาะหมวด 1 การวางแผนองค์กร ซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้ระบบ SEPA สามารถขับเคลื่อนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
- รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาปรับปรุงการเขียนรายงาน QPR ให้มีความกระชับ และเน้นประเด็นสำคัญให้ชัดเจนมากขึ้น
- รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการต่างให้เป็นรูปธรรม รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของ OFI และโครงการอย่างชัดเจน และโครงการที่กำหนดขึ้นในแผนต้องสามารถปิด OFI ได้อย่างแท้จริง
- รัฐวิสาหกิจควรเร่งพัฒนาทักษะของบุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกำหนดแผนงานที่ชัดเจน และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของลูกค้าและเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพในการให้บริการและลดต้นทุนในการดำเนินงาน
- รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในการตลาดแข่งขันสมบูรณ์ควรเร่งบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด
- รัฐวิสาหกิจควรมีแผนธุรกิจที่ชัดเจนรวมถึงมีแผนบริหารความเสี่ยงที่มีความครอบคลุมซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการติดลบ



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

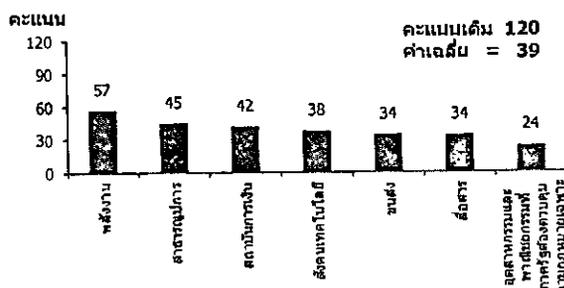
www.sepo.go.th

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

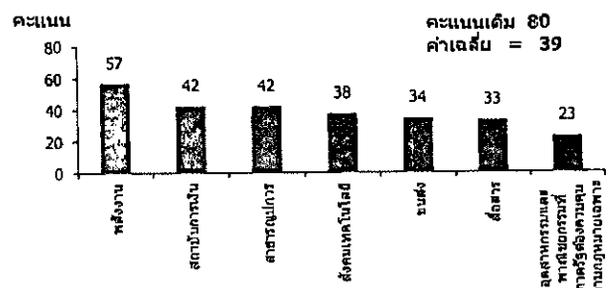
สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2558

หัวข้อการประเมิน	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)
หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 39 คะแนน		
1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง (70 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริม ค่านิยม และส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม ผู้บริหารระดับสูงมีการทำให้บุคลากรมีความจริงจังในการปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และบรรลุวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ ผ่านการถ่ายทอดตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นตัวชี้วัดของผู้บริหารและบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารระดับสูงยังขาดการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านระบบการนำองค์กร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น คู่ค้า ผู้ส่งมอบ เป็นต้น นำไปปฏิบัติ แนวทางในการสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรยังไม่เป็นระบบ โดยไม่ได้ระบุประเด็นของการสื่อสาร ความถี่ วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร และยังไม่มีการประเมินความเหมาะสมของแต่ละช่องทางตามแต่ละกลุ่มผู้รับสาร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลปรับปรุงกระบวนการสื่อสารให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป นอกจากนี้ยังไม่พบว่ามีการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านการรับรู้อะไรของการสื่อสารเพื่อเป็นการวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร
1.2 การกำกับดูแลและควบคุม (50 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการทบทวนระบบการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ อย่างเป็นระบบ และมีระบบการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งผู้นำสูงสุด รวมทั้งมีการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่า มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน พันธกิจที่ครบถ้วน ตลอดจนมีกระบวนการในการนำประเด็นการพัฒนาประเทศ ความผาสุก และผลประโยชน์ของสังคมมาเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงานประจำวัน 	<ul style="list-style-type: none"> รัฐวิสาหกิจ ยังขาดกระบวนการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความเสี่ยงของสาธารณชนที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และการเตรียมการเชิงรุกต่อประเด็นดังกล่าว รัฐวิสาหกิจ ยังขาดการนำชุมชนสำคัญที่ได้รับการกำหนดไปปฏิบัติ ในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมถึงยังขาดกระบวนการกำหนดกิจกรรมเพื่อ สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญดังกล่าวอย่างเป็นระบบ
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (80 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 39 คะแนน		
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ (40 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> มีการกำหนดกระบวนการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งขั้นตอนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการกำหนดกรอบระยะเวลาของแผนเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการนำปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องมาประกอบกาวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงมีการทบทวนกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ให้ครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มากขึ้น มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป้าหมายของแต่ละวัตถุประสงค์ 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่พบการแสดงความเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยงขององค์กร และการบริหารความเสี่ยงเชิงโอกาสของธุรกิจ ผ่านแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในเชิงปฏิบัติ รวมทั้งยังไม่พบการมุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เฉพาะเจาะจงที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องระหว่างโอกาสระยะสั้นกับระยะยาว รวมถึง ความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว และความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (40 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> มีกระบวนการที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีที่เกิดสถานการณ์ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน มีการระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญสำหรับการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่พบกระบวนการในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งไม่พบการเปรียบเทียบผลการคาดการณ์กับผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ของคู่แข่งหรือรัฐวิสาหกิจที่เปรียบเทียบกันได้ รวมถึงไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าทรัพยากรด้านอื่นๆ ที่มีไม่ทางการเงิน มีความเพียงพอที่จะใช้สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจสามารถบรรลุแผนปฏิบัติการ ไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ
หมวด 1 การนำองค์กร



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์





www.sepo.go.th

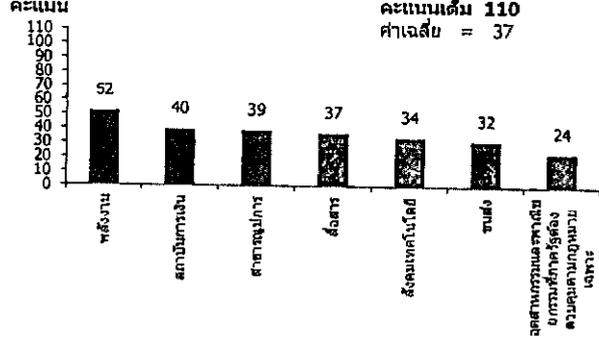
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

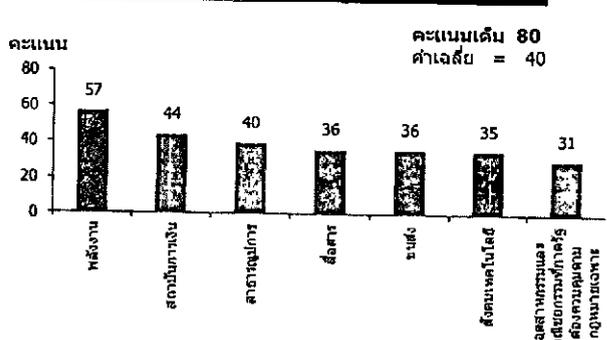
สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2558

หัวข้อการประเมิน	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 37 คะแนน		
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (55 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> มีกระบวนการในการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่ รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการ เพื่อให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยได้มีการนำผลลัพธ์จากการจำแนกฯ ไปเชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปี รวมถึงมีช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ลูกค้า เพื่อให้ทันกับความต้องการขององค์กร มีกระบวนการในการใช้สารสนเทศจาก "เสียงของลูกค้า" มาประกอบการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด และปรับปรุงการบริการ ให้สามารถตอบสนองความต้องการจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่พบกระบวนการในการนำข้อมูลลูกค้าของผู้แข่ง รวมทั้งลูกค้าและตลาดอื่นที่อาจมีในอนาคต มาประกอบการพิจารณาในการกำหนดกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ยังไม่พบกระบวนการการกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้า และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของลูกค้า ไม่ชัดเจนในเรื่องการปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนยังไม่พบกระบวนการที่หาหมั้นใจว่าการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (55 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> มีวิธีการสร้างความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า ผ่านการดำเนินงานตามแผนการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร มีกระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียน ตั้งแต่กระบวนการรวบรวม การวิเคราะห์ การแก้ไข และการสรุปข้อร้องเรียน และมีการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีแนวทางประเมินประสิทธิผลที่ชัดเจนของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ และยังไม่ชัดเจนในกระบวนการกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้าในการติดต่อผ่านกลไก/ช่องทาง แต่ละรูปแบบ ไม่พบกระบวนการใช้สารสนเทศความพึงพอใจของลูกค้าต่อรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อผู้แข่ง และ/หรือเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry Benchmarks)
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 40 คะแนน		
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (40 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> มีกระบวนการเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญและมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ เพื่อติดตามการปฏิบัติการโดยรวม รวมทั้งความก้าวหน้าเทียบ กับเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ มีกระบวนการในการติดตาม และทบทวนผลการดำเนินงานเทียบกับแผนงานอย่างสม่ำเสมอตามความถี่ที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่พบแนวทางการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างเป็นระบบ ไม่พบกระบวนการในการใช้ผลการทบทวนเพื่อตรวจประเมินความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็ว และไม่พบกระบวนการแปลงผลการทบทวนและผลการดำเนินการไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด รวมทั้งเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (40 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> มีกระบวนการในการทำให้ข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน โดยใช้ระบบ IT มาช่วยให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลฯ และทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ รวมถึงมีกระบวนการในการทำให้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ และปลอดภัย ตลอดจนมีการกำหนดแผนงานเกี่ยวกับฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางทางการดำเนินงานขององค์กร ในกรณีที่มีภาวะฉุกเฉิน รัฐวิสาหกิจ มีการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หมั้นใจไว้ในภาวะฉุกเฉิน ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งาน และ มีกระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> แม้ว่ามีกระบวนการในการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวกับ การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ความพอเพียงและคุณภาพของระบบสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอทุกปี อย่างไรก็ตามยังไม่พบกระบวนการที่หาหมั้นใจว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้ดำเนินการสำรวจฯ ดังกล่าวจะครอบคลุมครบทุกกลุ่มที่สำคัญ รวมถึงยังไม่มั่นใจว่าในแต่ละระบบสารสนเทศสามารถตอบสนองความต้องการของ Stakeholders ได้เกิดประสิทธิผล ไม่ชัดเจนว่า ในแต่ละพื้นที่สามารถนำแนวทางที่หาหมั้นใจได้ว่า ข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้มีความแม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัย และเป็นความลับ ไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ จัดการความรู้





ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

www.sepo.go.th

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

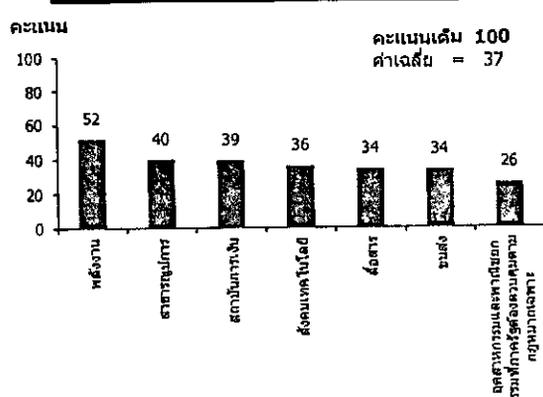
สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2558

ประเด็นพิจารณา	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 37 คะแนน		
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (45 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> มีกระบวนการในการประเมินความจำเป็นด้านทักษะและสมรรถนะของบุคลากร และมีกระบวนการในการประเมินความจำเป็นด้านอัตราค่าจ้างของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการที่ชัดเจนในการสรรหา ว่าจ้าง และวางตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรใหม่ มีกระบวนการเพื่อส่งเสริม/สนับสนุนให้สถานี่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัย ตลอดจนมีกระบวนการในการสนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบายขององค์กร การบริการและสิทธิประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่พบกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการรักษาบุคลากรใหม่ รวมถึงไม่พบกระบวนการในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด และความคิดเห็นของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง ไม่พบกระบวนการในการบริหารบุคลากร ความต้องการของบุคลากร และความต้องการขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการลดบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบจากการลดบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น
5.2 ความผูกพันของบุคลากร (55 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้การตั้งเป้าประสงค์ระดับบุคคล ความร่วมมือ การสื่อสาร การแบ่งปันทักษะของบุคลากรทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน มีกระบวนการในการนำการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลมาเป็นปัจจัยในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึง มีกระบวนการเพื่อให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนผลการดำเนินงานที่ดี มีการประเมินความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่พบกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในด้านการให้อำนาจตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมการทำงาน และไม่พบกระบวนการในการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาและระบบการเรียนรู้ของผู้นำ ไม่พบกระบวนการในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร ทั้งทั้งองค์กรควรมีประสิทธิภาพ รวมถึงไม่พบกระบวนการในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

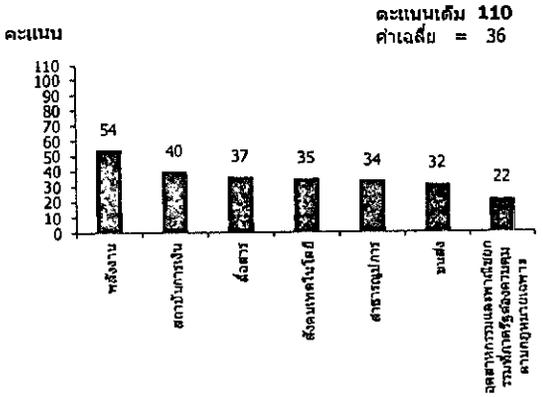
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (110 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 36 คะแนน

6.1 การออกแบบระบบงาน (50 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> มีกระบวนการในการออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับ ระเบียบ ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร รวมถึงมีกระบวนการในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า เข้ามาพิจารณาด้วย มีกระบวนการทำให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อกฎที่มีผิดหรือภาวะฉุกเฉิน 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ชัดเจนว่าการออกแบบกระบวนการที่สำคัญและจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญการที่ใช้ข้อมูลจากผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือร่วมเข้าพิจารณาด้วย ไม่ชัดเจนว่าแนวทาง ในการปรับปรุงระบบงาน/กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร รวมถึงไม่ชัดเจนว่าแนวทาง ในการวัดกรรมระบบงาน/กระบวนการทำงานจะมีประสิทธิผล
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (60 คะแนน)	<ul style="list-style-type: none"> มีการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดของการออกแบบ รวมถึงมีกระบวนการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันในกระบวนการทำงานสามารถบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานนั้น ๆ มีการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุมและตรวจติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันจะบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการนั้น 	<ul style="list-style-type: none"> การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นลดความแปรปรวนของกระบวนการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น ยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ รวมถึงยังไม่พบกระบวนการในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไม่พบกระบวนการในการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กรจะถูกนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

**คะแนนผลการประเมินกระบวนการ
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร**



**คะแนนผลการประเมินกระบวนการ
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ**





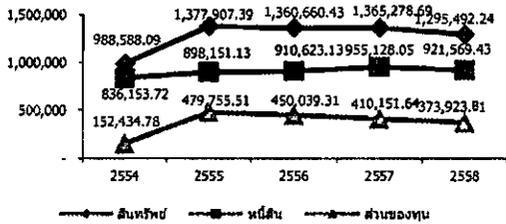
www.sepo.go.th

ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2558 (State Enterprise Evaluation 2015)

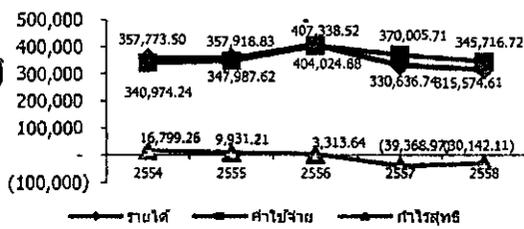
สรุปภาพรวมรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟู

สรุปผลการประเมิน

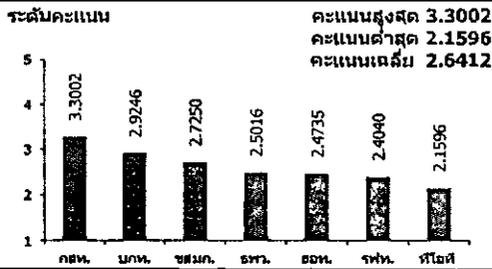
สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)



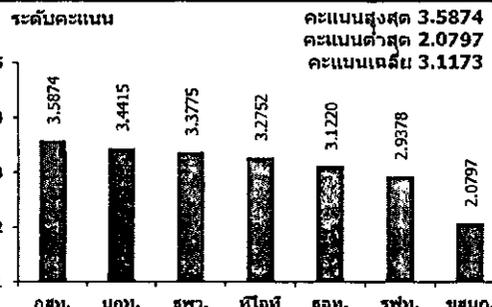
รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไรสุทธิ (ล้านบาท)



สรุปผลการประเมิน ปี 2558 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู



บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเพื่อการฟื้นฟูกิจการรัฐวิสาหกิจ



- ชสมก. ประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จากภาระต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น และสูญเสียความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบการเอกชน ดังนั้นการจะพลิกฟื้นกิจการ ชสมก. ต้องศึกษาอย่างรอบด้าน เช่น ด้านต้นทุน ความเหมาะสมของเส้นทางเดินรถ การปรับโครงสร้างหนี้ ด้านบุคลากร เป็นต้น
- ธพว. ยังคงมีจำนวน NPLs ในระดับสูงหรือคิดเป็นร้อยละ 27.23 ของเงินสินเชื่อทั้งหมด และยังคงมีปัญหาในการบริหาร Sources and Uses Fund จึงต้องพัฒนากระบวนการและเครื่องมือในการวิเคราะห์สินเชื่อเพื่อลดปัญหา NPLs และเพิ่มสัดส่วนแหล่งเงินทุนระยะยาวเพื่อรักษาระดับสภาพคล่องให้มีความเหมาะสม รวมถึงเร่งพัฒนาระบบ Core banking และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคาร
- ธอท. ยังไม่สามารถบริหารให้เกิดการแก้ไขปัญหาหนี้ NPF ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องเร่งโอนหนี้ NPF ให้กับบริษัทบริหารสินทรัพย์ (AMC) และต้องดำเนินการหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเข้ามาช่วยฟื้นฟูกิจการ
- รฟท. การบริหารจัดการโดยรวมยังไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารแผนงาน/โครงการ (Project Management) ดังนั้นผู้บริหารในทุกระดับต้องร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนงานให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติ และต้องสื่อสารถ่ายทอด และกำกับติดตามให้ทุกหน่วยงานนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
- ทีโอที การบริหารกลุ่มธุรกิจมีผลขาดทุนใน 5 กลุ่มธุรกิจ และมีแนวโน้มสูญเสียส่วนแบ่งตลาดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้แก่คู่แข่ง ดังนั้น ทีโอที จำเป็นต้องมีแผนธุรกิจที่ชัดเจนและมีแผนบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมเพื่อให้ทุกหน่วยธุรกิจอยู่รอด