



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2559 (State Enterprise Evaluation 2016)

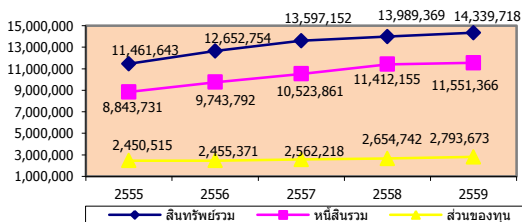
สรุปภาพรวม

ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

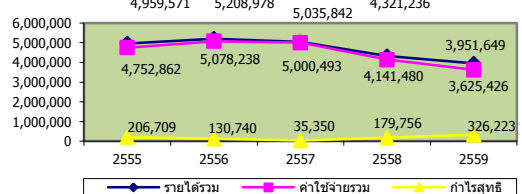
ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น ซึ่งถูกนำมาใช้มาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา โดยกระทรวงการคลัง คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจได้ใช้ระบบประเมินผลมาเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ต่างๆ นำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมผ่านการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ดังจะเห็นได้จากในระยะเวลาที่ผ่านมา รัฐวิสาหกิจถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมีมูลค่าของสินทรัพย์รวมเท่ากับ GDP ของประเทศ และมีรายได้รวมมากกว่ารายได้ของรัฐบาล อีกทั้งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของรัฐบาล จากการนำส่งรายได้เข้ารัฐมากกว่า 1 แสนล้านบาท โดยรัฐวิสาหกิจได้มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง นำระบบคุณภาพมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้ เช่น มาตรฐานไอเอสโอ (ISO) มาตรฐาน SSHE HACCP GMP ฯลฯ ควบคู่กับการบริหารจัดการการเข้าสู่มาตรฐานในระดับสากล เช่น การนำแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (CSR) การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) แนวทางของ COSO มาตรฐาน COBIT ฯลฯ อีกทั้งได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร เช่น ระบบ ERP ระบบ SAP ฯลฯ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจสามารถนำสารสนเทศมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันทั่วทั้ง นอกจากนี้ ได้มีการยกระดับการให้บริการให้มีมาตรฐาน เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ โดยนำเครื่องมือและระบบงานต่างๆ มาใช้ เช่น การจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) การบริหารจัดการข้อร้องเรียน และพัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสารต่างๆ ที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ฯลฯ รวมทั้งได้มีการพัฒนาระบบบริการสาธารณะ จากการพัฒนาและลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของประเทศและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งเข้าด้วยกัน รวมทั้งนาระบบโลจิสติกส์มาใช้ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับประชาชนในประเทศ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่อุตสาหกรรมไทย ส่งผลกระทบต่อประกอบการในภาพรวมที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ของรัฐอย่างยั่งยืน

ในปีบัญชี 2559 มีรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจทั้งสิ้น จำนวน 54 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 ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values) บริบทของรัฐวิสาหกิจ (Organizational Profile) และเกณฑ์การประเมิน 7 หมวด ประกอบไปด้วย การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (หมวด 4) การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7)

สินทรัพย์รวมหนี้สินรวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)



รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไรสุทธิ (ล้านบาท)



สถานการณ์และผลการดำเนินงานที่สำคัญ

- ณ สิ้นปีบัญชี 2559 รัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มีสินทรัพย์รวม 14.34 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ร้อยละ 2.50 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของสาขาพลังงาน ขนส่ง และ สถาบันการเงิน ทั้งนี้ สินทรัพย์รวมสาขาสถาบันการเงินต่อสินทรัพย์รวมทั้งระบบมีสัดส่วนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมา คือ สาขาพลังงานที่มีสัดส่วนร้อยละ 26
- ในปี 2559 มีรายได้รวมทั้งสิ้น 3.95 ล้านล้านบาท ลดลงร้อยละ 10 ขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายลดลงร้อยละ 12 มีผลทำให้กำไรสุทธิโดยรวมเพิ่มขึ้น ร้อยละ 81 จากปี 2558 เนื่องจากในปี 2559 รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน ขนส่ง และ สถาบันการเงิน มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
- ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องติดต่อกัน 2 ปี (หลังจากความสามารถในการทำกำไรลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา) โดยปี 2559 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวมและอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 8.26 และ 2.30 เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ที่มีอัตราส่วนร้อยละ 4.16 และ 1.34 ตามลำดับ
- สาขาที่มีกำไรสุทธิมากที่สุด คือ สาขาพลังงาน รองลงมาคือ สาขาสถาบันการเงิน และ ขนส่ง โดยรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรสุทธิสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปตท. กฟผ. และ บมจ.กรุงไทย
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลขาดทุนสุทธิ ได้แก่ ทีโอที อสมท. รฟม. ขสมก. รฟท. บขส. ธอท. บตท. อตก. อสป. อดส. กยท. อสส. และ อพท.

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากระบบประเมินผล

1. ครร. ในการประชุมเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจในภาพรวมที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 พร้อมทั้งมีการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) Thailand 4.0 และแผนดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นยุทธศาสตร์สนับสนุนที่ใช้ในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่
 - ยุทธศาสตร์ที่ 1: ทบทวนบทบาทรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กฎหมายจัดตั้งและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่เป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
 - ยุทธศาสตร์ที่ 2: ส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานในระยะยาวให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ
 - ยุทธศาสตร์ที่ 3: ปรับปรุงสถานะทางการเงินให้มีความแข็งแกร่งเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
 - ยุทธศาสตร์ที่ 4: ปรับเปลี่ยนกระบวนการให้มีความทันสมัยโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีตามแนวทางยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และมุ่งเน้น Digital Economy
 - ยุทธศาสตร์ที่ 5: บริหารการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างมีธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม
 รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจในภาพรวมที่กล่าวมาแล้วข้างต้น รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์รายสาขาไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนระยะปานกลาง และ แผนระยะยาว บางรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการไม่เข้มแข็งต้องพิจารณาแผนในการดำรงอยู่ของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ รัฐวิสาหกิจต้องกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการประเมินผลประจำปีบัญชี 2561 ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในปีบัญชี 2561 รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ได้เริ่มดำเนินการแล้ว
2. รัฐวิสาหกิจต้องจัดทำแผนรองรับนโยบาย Thailand 4.0 ในเรื่องนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ Disruptive Technologies ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 ซึ่งรวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบการทำงานและระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบที่มีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน (Interoperability) มีการสร้างฐานข้อมูลระหว่างกันเพื่อสร้างระบบข้อมูลที่มีความหลากหลาย (Big data) เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการวิเคราะห์แก้ปัญหาหรือกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้มากขึ้น
3. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับโครงการลงทุนที่สำคัญเพื่อยกระดับศักยภาพในการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน โดยไม่แบ่งผลประโยชน์ส่วนนี้จากกิจการการลงทุนที่มีต่อตัวชี้วัดที่กำหนดค่าตอบแทน เงินสวัสดิการหรือเงินรางวัลของผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจ มาเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจลงทุนหรือไม่ลงทุนในโครงการที่สำคัญ รัฐวิสาหกิจต้องศึกษาวิเคราะห์โครงการลงทุนอย่างรอบคอบและกำกับดูแลการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้อง เหมาะสม และปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และ รัฐวิสาหกิจต้องมีการปรับปรุงระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง



สรุปภาพรวม

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากระบบประเมินผล

- รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจด้วยกันเอง (Synergy Program) โดยกำหนดให้เป็นประเด็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความร่วมมือและแบ่งปันในการใช้ศักยภาพของแต่ละองค์กรมีอยู่ ให้เกิดความเข้มแข็งในการแข่งขันหรือการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีศักยภาพการดำเนินงานตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และนโยบายชาติ รวมทั้งสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง
- ประเทศไทยได้เข้าร่วมการรับรองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ในอีก 5 ปีข้างหน้า ประเทศไทยต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานในเรื่องนี้ รัฐวิสาหกิจจึงต้องจัดทำรายงานดังกล่าว กระทรวงการคลังในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจโดย สคร. จะประสานงานกับหน่วยงานที่ดูแลเรื่อง SDGs ของประเทศ เพื่อจัดทำองค์ประกอบของการรายงาน พร้อมทั้งแนวปฏิบัติและคู่มือเพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความเข้าใจ และรายงานผลการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง
- เนื่องจากระบบเศรษฐกิจและการค้าของประเทศไทยในปัจจุบันมีบทบาทและความสัมพันธ์กับกลุ่มประเทศต่างๆซึ่งมีกฎระเบียบพึงปฏิบัติ การไม่ปฏิบัติตามกฎกติกาที่เป็นสากลอาจมีผลกระทบต่อการค้าหรือความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ดังเช่นที่เกิดขึ้นในกรณีของ (Illegal Unreported and Unregulated fishing: IUU) หรือ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ดังนั้น รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับการดำเนินงานตามกฎระเบียบกติกาสากล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร โดยมีการกำหนดเกณฑ์ชี้วัด เป้าหมายที่เหมาะสม อาจพัฒนาโดยการกำหนดเป็นแผนการพัฒนา (Roadmap) ระยะยาวมากกว่า 1 ปี และมีการกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่ชัดเจน
- รัฐวิสาหกิจที่กำลังเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการต้องเร่งดำเนินการตามแผนพลิกฟื้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเร่งด่วน โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้เป็นไปตามแผนฟื้นฟูกิจการได้ ดังนั้น ต้องมีการปรับปรุงองค์ประกอบคณะกรรมการให้มีทักษะที่หลากหลาย (Skill Matrix) เหมาะสมในการพลิกฟื้นองค์กร กรรมการรัฐวิสาหกิจต้องเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ และกำกับและผลักดันให้ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่เหมาะสม และมีระบบการรายงานติดตามและประเมินผลสำเร็จของการฟื้นฟู โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเพื่อให้ความเห็นในงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน ต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรัฐวิสาหกิจร่วมแรงร่วมใจในการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูสำเร็จ ผลตอบแทนของคณะกรรมการจะต้องขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญ หรือกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ในประเด็นต่อไปนี้
 - (1) การพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบงานสำคัญทุกระบบ ได้แก่ ระบบควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบบริหารจัดการสารสนเทศ และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันก่อนเริ่มปีบัญชี และกำกับดูแลมาตรฐานของระบบงานต่างๆ ให้เพียงพอต่อความต้องการหรือความจำเป็นตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะต้องพัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสมทุกปี
 - (2) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสผ่านรายงานประจำปีและเว็บไซต์ให้มีรายละเอียดครบถ้วน เพียงพอ ถูกต้อง ทันกาล และเชื่อถือได้ โดยเฉพาะข้อมูลหลักทรัพย์ที่สำคัญที่กรรมการถือครองที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจในระหว่างปี รายการที่เกี่ยวข้องกันของรัฐวิสาหกิจ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และนโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เหมาะสมรวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility) ตามมาตรฐานสากล
 - (3) การเปิดเผยรายงานประจำปีภายใน 6 เดือนหลังสิ้นปีบัญชี
 - (4) การพิจารณาจัดตั้งหน่วยงาน Compliance unit โดยกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและเผยแพร่ให้พนักงานทราบทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีการปฏิบัติงานจริงอย่างเป็นรูปธรรม
 - (5) การจัดให้มีนโยบาย และแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาว และแผนประจำปี ในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility) ที่เป็นไปตามกรอบหลักการของ สคร. และมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
 - (6) การผลักดันให้มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ และการบริหารจัดการให้เทียบเคียงกับหลักปฏิบัติที่ดี และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างและแบ่งปันความรู้ที่ทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้น
- รัฐวิสาหกิจต้องทบทวนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจในปัจจุบันว่าควรเป็นองค์กรเชิงพาณิชย์ หรือ เชิงสังคม ดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรและกฎหมายรองรับโครงสร้างองค์กรในรูปแบบที่เหมาะสม

ข้อสังเกตรายสาขา

สาขาเกษตร: รัฐวิสาหกิจในสาขาเกษตรควรมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน, โครงสร้างองค์กร พร้อมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐควบคู่ไปกับการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ อันจะนำองค์กรไปสู่การเติบโตระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

สาขาขนส่ง: รัฐวิสาหกิจในกลุ่มขนส่งจำเป็นต้องประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับระบบขนส่งมวลชน โดยคำนึงถึงในเรื่องคุณภาพการให้บริการด้านความปลอดภัย ความรวดเร็ว ความเพียงพอ เพื่อรองรับการขยายตัวของประชากรและนักท่องเที่ยวที่เพิ่มสูงขึ้น

สาขาทรัพยากรธรรมชาติ: รัฐวิสาหกิจในสาขาทรัพยากรธรรมชาติมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานตามพันธกิจ อย่างไรก็ตาม ยังขาดแคลนบุคลากรด้านงานวิจัยและด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อสนับสนุนการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

สาขาสถาบันการเงิน: รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยี, การบริหารอัตราค่าสิ่งให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล รวมถึงการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขณะที่ปัญหานี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ยังคงอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะหนี้ครัวเรือน และหนี้จากธุรกิจขนาดเล็ก (SMEs) จำเป็นต้องมีการดูแลและติดตามอย่างใกล้ชิด

สาขาสังคม เทคโนโลยี: รัฐวิสาหกิจในสาขาสังคม เทคโนโลยี เน้นการดำเนินงานเชิงรุกเพื่อหารายได้ อย่างไรก็ตาม ควรมีการขยายความร่วมมือระหว่างพันธมิตร เช่น สถาบันการศึกษา, สถาบันวิจัย และหน่วยงานต่างๆ เพื่อยกระดับศักยภาพและองค์ความรู้ขององค์กร

สาขาสารธารณูปการ: รัฐวิสาหกิจในสาขาสารธารณูปการควรมีแนวทางในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ, ขั้นตอนการให้บริการ และช่องทางในการสื่อสารเพื่อยกระดับการให้บริการ พร้อมทั้งหาคู่เทียบ (Best Practice) ภายนอกองค์กรในประเด็นที่มุ่งจะพัฒนาและปรับปรุงให้ได้มาตรฐานต่อไป

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม: รัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม นอกจากการทำการตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างรายได้แล้ว จำเป็นต้องสร้างความสมดุลและต้องคำนึงถึงผลกระทบทางด้านสุขภาพและสังคมประกอบด้วย

สาขาพลังงาน: รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงานมีผลการดำเนินงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากความต้องการที่เพิ่มขึ้น และความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการกำกับดูแลและไม่เป็นภาระค่าใช้จ่ายในระยะยาว

สาขาสื่อสาร: ธุรกิจสื่อสารมีการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็ว รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องเร่งปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม, บริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการ โดยเฉพาะเรื่องทรัพยากรบุคคล



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2559 (State Enterprise Evaluation 2016)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบปัจจุบัน

สรุปผลการประเมิน

สรุปผลการประเมิน ปี 2559 แยกตามสาขา

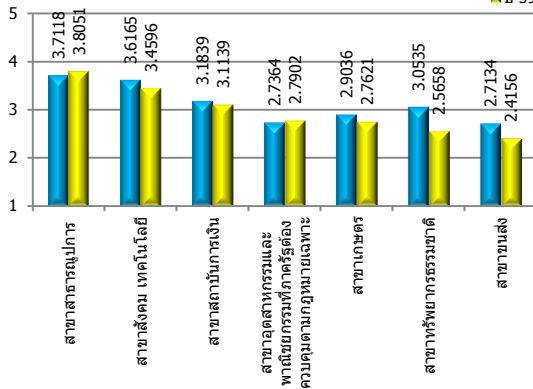
ระดับคะแนน

Avg. ปี 2558 = 3.0325

Avg. ปี 2559 = 2.9070

■ ปี 58

■ ปี 59



• ปี 2559 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ธพส. คะแนน 4.0207 2) สรค. คะแนน 3.8309 และ 3) อ.ส.ค. คะแนน 3.7922 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ 1) รฟท. คะแนน 1.8882 2) อคส. คะแนน 1.9426 และ 3) อ.อ.ป. คะแนน 2.0060

• ในปี 2559 ผลประเมินภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 2.9070 คะแนน โดยลดลง 0.1255 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2558 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.0325 เนื่องจากผลการดำเนินการตามนโยบายของรัฐวิสาหกิจและผลดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมายมากขึ้น เช่น การวิเคราะห์โครงการลงทุนใหม่ ยังไม่ได้นำ EP เป็นปัจจัยหนึ่งในการตัดสินใจ แผนงานต่างๆ ตามนโยบายของภาครัฐ เป็นต้น

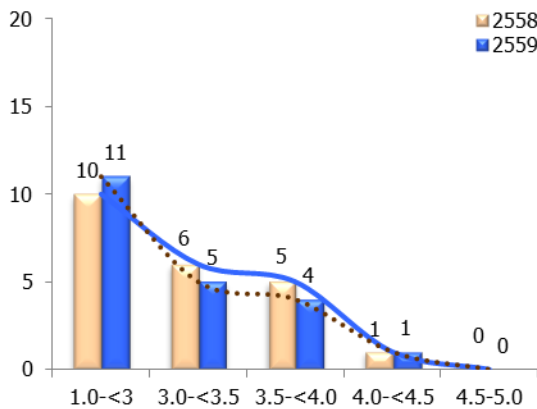
• สาขาที่มีผลประเมินปี 2559 สูงสุด คือ สาขาสาธารณูปการ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 3.8051 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาขนส่ง มีคะแนนเฉลี่ย 2.4156

• สาขาที่มีผลประเมินลดลงจาก ปี 2558 มี 5 สาขา คือ สังคมและเทคโนโลยี สถาบันการเงิน ทรัพยากรธรรมชาติ เกษตร และขนส่ง โดยสาขาทรัพยากรธรรมชาติและขนส่งเป็นสาขาที่มีผลการประเมินลดลงมากอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมีผลการประเมินลดลงในด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะ อ.อ.ป. และ รฟท. มีผลการประเมินลดลงอย่างมาก เนื่องจากการดำเนินงานส่วนใหญ่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนที่กำหนด เป็นผลมาจาก รฟท. ดำเนินการกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้รับจ้างที่ล่าช้า ผู้รับจ้างดำเนินการไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามสัญญา และบางแผนงานของ อ.อ.ป. จะต้องได้รับความเห็นชอบจากหลายหน่วยงาน และล่าช้าในกระบวนการคัดเลือกหน่วยงานมาดำเนินงานร่วมกัน

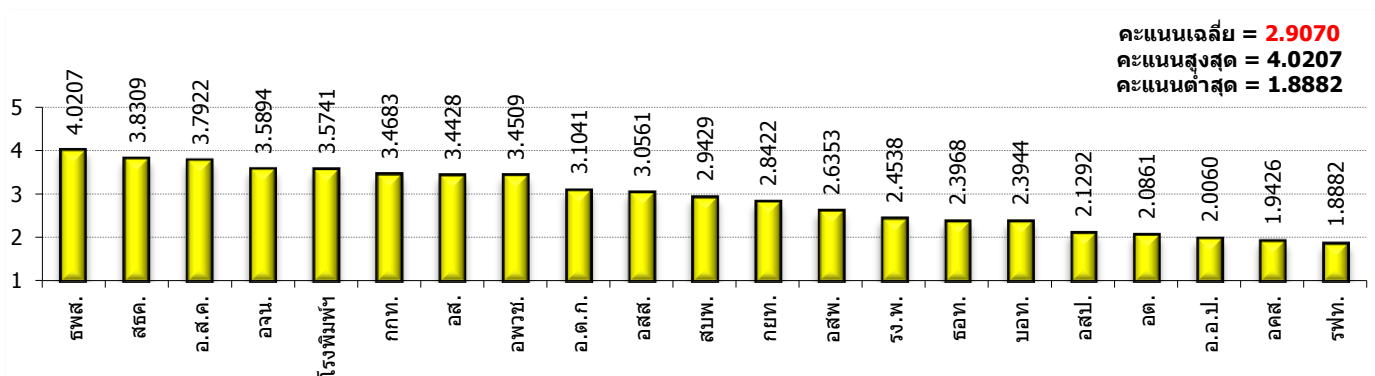
• ส่วนสาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นจากปี 2558 มีจำนวน 2 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) คือ สาธารณูปการ และอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมที่ภาครัฐต้องควบคุมฯ โดยสาขาสาธารณูปการ มีผลประเมินเพิ่มขึ้นมากที่สุด ซึ่งมีผลการประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในด้านการดำเนินการตามนโยบายและผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะ อจน. ที่มีผลการประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากจัดทำรายงานการการสำรวจและวิเคราะห์สภาพงานก่อสร้างและการประเมินมูลค่าโครงการ และแนวทางเลือกการใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนวทางหรือทางเลือกที่เหมาะสมต่อกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และดำเนินการประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย รวมทั้งคุณภาพน้ำที่บำบัดน้ำเสียผ่านมาตรฐาน

• การกระจายตัวของคะแนนในปี 2559 ของรัฐวิสาหกิจเกือบครึ่งหนึ่งจะอยู่ในช่วงคะแนนต่ำกว่า 3.0 มีจำนวน 11 แห่ง เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ซึ่งมีจำนวน 10 แห่ง นอกจากนี้ในระบบการประเมินผลปัจจุบันเกือบทั้งหมดจำนวน 21 แห่ง ยังคงมีผลประเมินต่ำกว่า 4.0 ยกเว้น ธพส. เพียงแห่งเดียว ที่มีผลประเมินมากกว่า 4.0

เปรียบเทียบการกระจายตัวของผลการประเมิน ของรัฐวิสาหกิจ ปี 2559 และปี 2558



ผลการประเมินปี 2559 รายรัฐวิสาหกิจ



คะแนนเฉลี่ย = 2.9070

คะแนนสูงสุด = 4.0207

คะแนนต่ำสุด = 1.8882

หมายเหตุ : ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นำหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของ Sub PAC (รายละเอียดรัฐวิสาหกิจ รายละเอียดปรากฏอยู่ในหน้า 1 - 124)

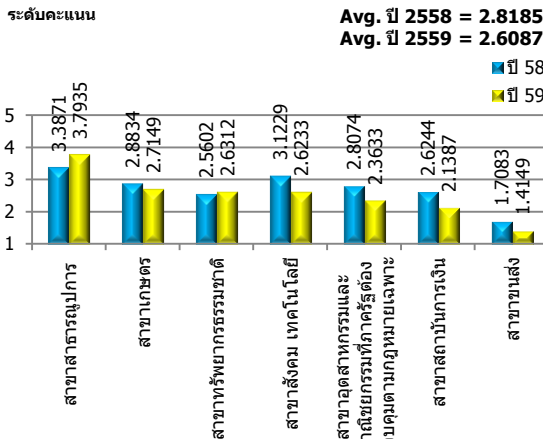


ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2559 (State Enterprise Evaluation 2016)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบปัจจุบัน

ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

ผลประเมินการดำเนินงานตามนโยบาย ปี 2558-2559 แยกตามสาขา

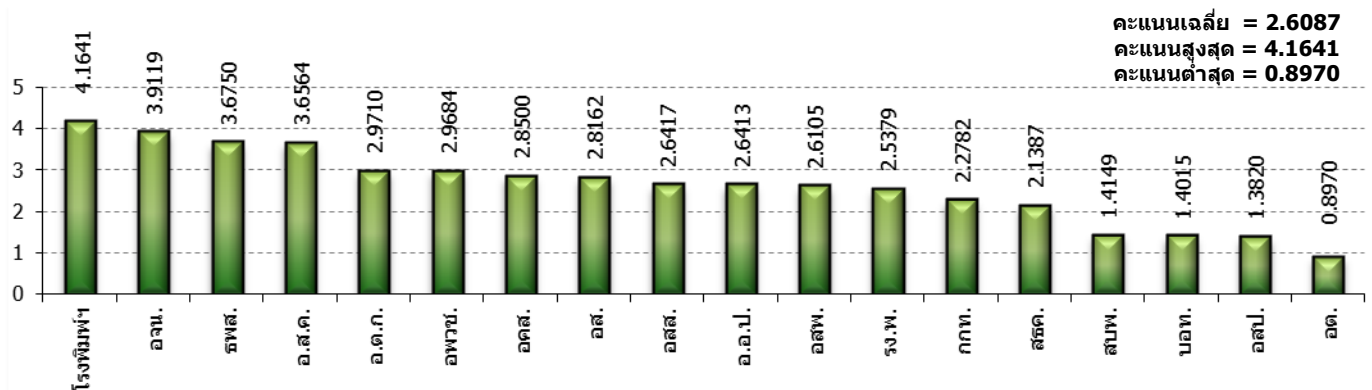


1. ผลประเมินการดำเนินการตามนโยบาย

- ในปี 2559 ด้านการดำเนินงานตามนโยบาย มีค่าเฉลี่ย 2.6087 คะแนน โดยเพิ่มขึ้น 0.2098 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2558 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.8185 คะแนน โดยมีปัจจัยมาจากรัฐวิสาหกิจในสาขาสังคมและเทคโนโลยี สาขาเกษตร สาขาสถาบันการเงิน สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมที่ภาครัฐต้องควบคุมตามกฎหมายเฉพาะ และสาขาขนส่ง
- สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสถาบันการเงิน มีคะแนนเฉลี่ย 3.7935 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาขนส่ง มีคะแนนเฉลี่ย 1.4149
- สาขาที่มีผลประเมินลดลงสูงสุดจากปี 2558 ได้แก่ สาขาสังคมและเทคโนโลยี รองลงมา ได้แก่ สาขาสถาบันการเงิน สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมที่ภาครัฐต้องควบคุมตามกฎหมายเฉพาะ สาขาขนส่ง และสาขาเกษตร ตามลำดับ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจบางแห่งในสาขาดังกล่าว ไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายได้ตามที่กำหนดไว้ เช่น ความล่าช้าในการเบิกจ่ายงบลงทุนเกิดจากกระบวนการที่ล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้าง การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ (EVM) ไม่สามารถเชื่อมโยงกับระบบบริหารจัดการได้อย่างครบถ้วน การจัดทำแผนบริหารต้นทุนไม่แล้วเสร็จ การจัดการแข่งขันไม่ได้ตามรายการ Sport Tourism เป็นต้น

- ความสามารถในการเบิกจ่ายเงินลงทุนในภาพรวม ในปี 2559 เท่ากับร้อยละ 53 สูงกว่าปี 2558 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 36 โดยมีวงเงินที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ทั้งสิ้นในปี 2559 จำนวน 65,014 ล้านบาท และวงเงินที่รัฐวิสาหกิจสามารถเบิกจ่ายได้ 34,760 ล้านบาท โดยรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการสามารถเบิกจ่ายได้สูงสุดเท่ากับ ร้อยละ 100 ในขณะที่รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร เบิกจ่ายได้ต่ำสุดเพียงร้อยละ 43 ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจที่สามารถเบิกจ่ายได้เต็มวงเงินอนุมัติมีจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ธพส. อจน. และโรงพิมพ์ฯ รัฐวิสาหกิจที่เบิกจ่ายงบลงทุนได้ต่ำที่สุด คือ อต. สามารถเบิกจ่ายได้เพียงร้อยละ 5
- หากพิจารณาผลประเมินปี 2559 รายรัฐวิสาหกิจ พบว่า ส่วนใหญ่ของรัฐวิสาหกิจสามารถเชื่อมโยงระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณ ในขณะที่รัฐวิสาหกิจเกือบทั้งหมดไม่สามารถจัดทำ Driver Tree เชิงลึกเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านการเงิน (financial driver) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (operational driver) และสามารถนำการวิเคราะห์ดังกล่าวมาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำกว่าระดับ 3 มีจำนวน 14 แห่ง ได้แก่ อ.ด.ก. อพท. อคส. อส. อ.อ.ป. รง.พ. กทท. สรค. อต. อสป. บอท. อสพ. สบพ. อสส. และ บอท. ซึ่งสะท้อนว่าไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายได้ตามนโยบายที่รัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังกำหนดไว้ เนื่องจากองค์กรดังกล่าวไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมาย และบางแห่งไม่สามารถนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจมีความล่าช้าในการจัดทำหรือการดำเนินการตามแผนงานต่างๆ ตามนโยบายของภาครัฐ กระทรวงเจ้าสังกัด เช่น แผนปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แผนปรับทิศทางการองค์กร การขยายเครือข่ายด้านวิชาการ โครงการลงทุนตามแผนพัฒนาศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา ฯลฯ โดยความล่าช้าที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนฯ กระบวนการจัดจ้างที่ปรึกษาล่าช้า และแผนฯ ดังกล่าวจะต้องได้รับความเห็นชอบจากหลายหน่วยงาน

ผลการประเมินหมวดการดำเนินงานตามนโยบาย ปี 2559 รายรัฐวิสาหกิจ



หมายเหตุ : 1. การประเมินผล ปี 2559 กยท. รฟท. และ รทอ. ไม่มีเกณฑ์การประเมินด้านการดำเนินงานตามนโยบาย

2. ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นำนหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับคณบดีของ Sub PAC (รายละเอียดรัฐวิสาหกิจ รายแห่งปรากฏอยู่ในหน้า 1 - 124)



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2559 (State Enterprise Evaluation 2016)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบปัจจุบัน

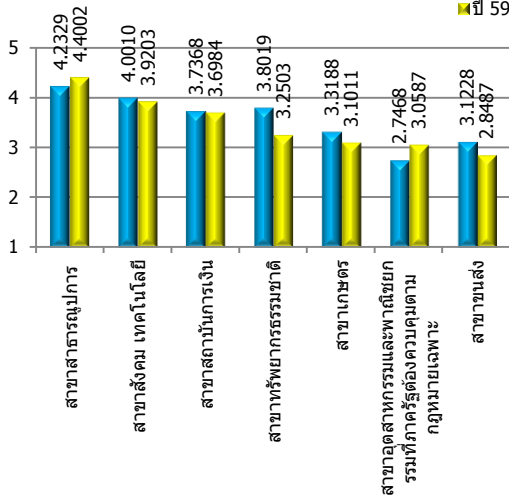
ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2558-2559 แยกตามสาขา

ระดับคะแนน

Avg. ปี 2558 = **3.4200**
Avg. ปี 2559 = **3.3469**

■ ปี 58
■ ปี 59

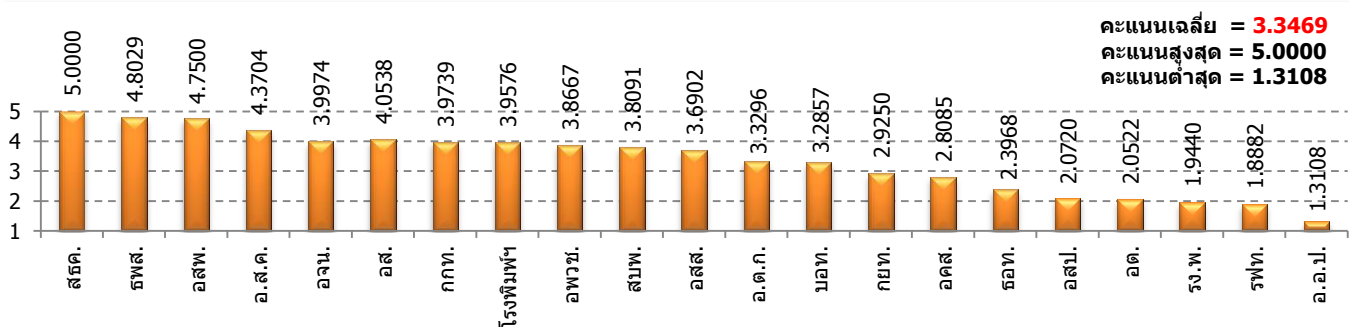


2. ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

- ในปี 2559 ผลประเมินในด้านภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.3469 มีผลประเมินเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2558 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.4200
- สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสารณูปการ มีคะแนน 4.4002 โดยรัฐวิสาหกิจในสาขาสารณูปการ คือ ธพส. และ อจน. มีผลประเมินด้านผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในระดับเกินกว่า 4.0000 คะแนน หรือในระดับดี
- สาขาที่มีผลประเมินต่ำสุดคือ สาขาส่ง มีคะแนน 2.8487 โดยรัฐวิสาหกิจที่มีระดับคะแนนต่ำสุด 3 อันดับ และมีคะแนนต่ำกว่า 2 หรือต่ำกว่าเป้าหมายมาก ได้แก่ รง.พ. รพท. และ ออป. ซึ่งไม่สามารถดำเนินการตามภารกิจได้ตามเป้าหมายทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ดังนี้
 - รง.พ. มีรายได้ไม่เพียงพอตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเกิดจากรง.พ. ขาดการเตรียมความพร้อมในการจัดเตรียมกระบวนการเปิดประมูลหาผู้รับประโยชน์ให้ทันก่อนสัญญาเดิมจะหมดลง และไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในด้านการตลาดและต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง นอกจากนี้ยังอยู่ระหว่างการทบทวนความสามารถในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
 - รพท. มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนที่กำหนด เนื่องจากบุคลากร ขาดทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการ และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการต่างๆ จึงจำเป็นต้องจ้างดำเนินการ แต่การบริหารแผนงานโครงการต่างๆ ส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเกิดจากปัญหาของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้รับจ้างที่มีความล่าช้า และปัญหาผู้รับจ้างดำเนินการไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามสัญญา นอกจากนี้ ยังไม่สามารถจัดหางบการเงินให้เป็นปัจจุบันและยังไม่สามารถพัฒนาระบบสารสนเทศทางบัญชี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประมวลผลข้อมูลทางบัญชีได้
 - ออป. มีแนวโน้มของรายได้ที่มาจากธุรกิจหลัก เช่น รายได้ขายผลผลิตจากสวนปาล์มน้ำมัน อีกทั้งการดำเนินงานส่วนใหญ่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนที่กำหนด เนื่องจากบางแผนงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากหลายหน่วยงาน และล่าช้าในกระบวนการคัดเลือกหน่วยงานมาดำเนินการร่วมกัน

- สาขาที่มีผลประเมินลดลงมีจำนวน 5 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) ได้แก่ สาขาสถาบันการเงิน เกษตร สังคมและเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ และขนส่ง ซึ่งสาขาสารณูปการมีคะแนนลดลงสูงสุด 0.5516 คะแนน รัฐวิสาหกิจในสาขานี้ ได้แก่ ออป. ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายด้านไม่ใช้การเงิน ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ออป. ปี 2559-2564 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามแผน มีจำนวน 4 โครงการ จาก 13 โครงการ ได้แก่ โครงการจัดขึ้นคุณภาพพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โครงการจ้างที่ปรึกษาทางการเงิน และโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เนื่องจากดำเนินการกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพันธมิตรที่ล่าช้า ข้อมูลไม่เพียงพอในการดำเนินการของที่ปรึกษาเป็นผลให้ไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามสัญญา และบางแผนงานของ อ.อ.ป. จะต้องได้รับความเห็นชอบจากหลายหน่วยงาน และอยู่ระหว่างการทบทวนและพิจารณาของคณะกรรมการ ออป.
- สาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นมีจำนวน 2 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) ได้แก่ สาขาสารณูปการ และอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรมที่ภาครัฐต้องควบคุมฯ มีคะแนนเพิ่มขึ้น 0.2858 และ 0.2741 ตามลำดับ ซึ่งรัฐวิสาหกิจในสาขาดังกล่าวที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ อจน. โรงพิมพ์ บอท. และ อต. โดยรัฐวิสาหกิจดังกล่าว สามารถดำเนินงานได้ดีทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน ได้แก่ การดำเนินการประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้สำเร็จในการให้บริการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย และคุณภาพน้ำที่บำบัดน้ำเสียผ่านมาตรฐาน รวมทั้งการดำเนินงานได้ตามแผนงานต่างๆ เช่น แผนบริหารต้นทุน แผนปรับปรุงการให้บริการ เป็นต้น อีกทั้งบางแห่งมีผลกำไรเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากสามารถจัดเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการผลิตในปริมาณมากได้ขึ้น ประกอบกับการบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2559 รายรัฐวิสาหกิจ



คะแนนเฉลี่ย = **3.3469**
คะแนนสูงสุด = **5.0000**
คะแนนต่ำสุด = **1.3108**

หมายเหตุ : ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นำหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของ Sub PAC (รายละเอียดรัฐวิสาหกิจ รายแห่งปรากฏอยู่ในหน้า 1 - 124)

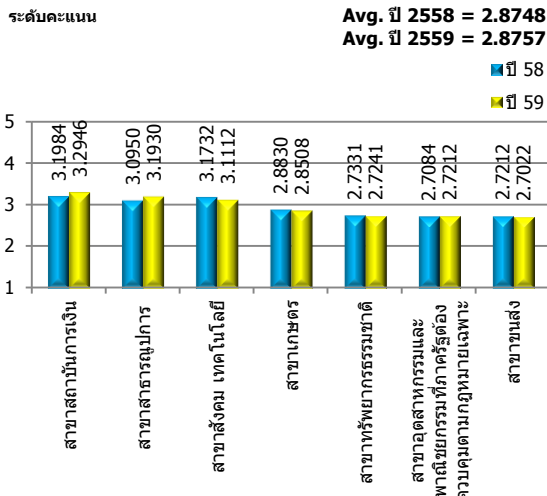


ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2559 (State Enterprise Evaluation 2016)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบปัจจุบัน

ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร ปี 2558-2559 แยกตามสาขา

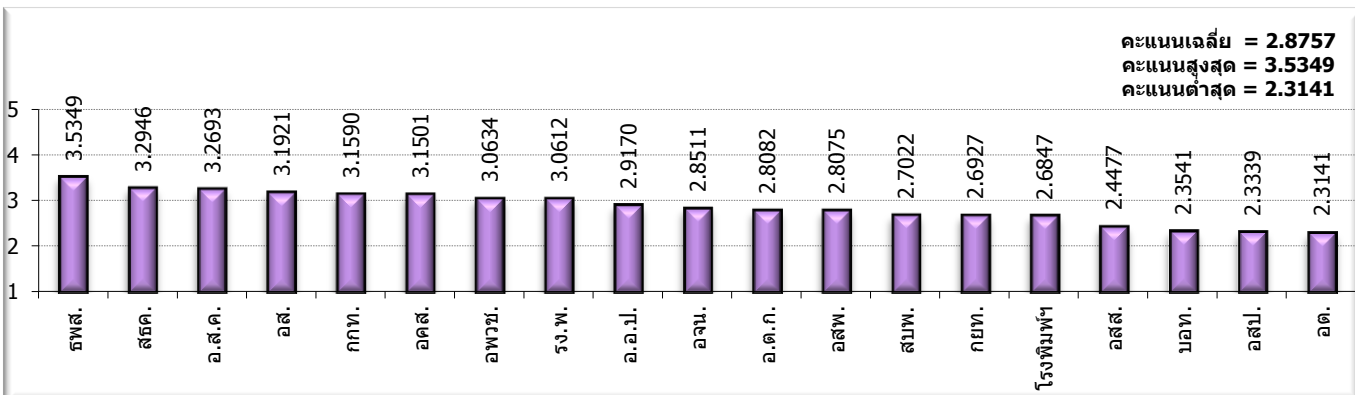


3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร

- การประเมินด้านบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานของรัฐวิสาหกิจและเพื่อให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยหลักเกณฑ์การประเมินแบ่งเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเป็นการประเมินที่อ้างอิงจากหลักการและแนวทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ หรือเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติที่ดี สำหรับผลประเมินในด้านนี้ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา พบว่า รัฐวิสาหกิจเกือบทุกสาขามีผลประเมินมีระดับต่ำกว่า 3.0000 (ซึ่งเป็นระดับคะแนนปกติ) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ผลประเมินในปี 2559 มีค่าเฉลี่ย 2.8757 มีผลประเมินดีขึ้นเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2558 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.8748 โดยสาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสถาบันการเงิน มีคะแนน 3.2946 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาขนส่ง มีคะแนน 2.7022 นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นมากที่สุดเมื่อเทียบกับสาขาอื่น ๆ ในขณะที่สาขาสังคม เทคโนโลยีที่มีค่าเฉลี่ยลดลงมากที่สุด ทั้งนี้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งในสาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีคะแนนการบริหารจัดการต่ำกว่าระดับ 3 ซึ่งสะท้อนว่ายังขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี

- รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน สาขาสถาณการและสาขาส่งคม สาขาคเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและพาณิชย์การที่ภาครัฐต้องควบคุมฯ มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น มีการกำกับดูแลที่ดีและมีการปรับระบบการบริหารจัดการที่เข้าสู่มาตรฐานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจสาขาสังคม เทคโนโลยี สาขาเกษตร สาขาทรัพยากรธรรมชาติ และ สาขาขนส่ง มีคะแนนเฉลี่ยลดลง
- ปี 2559 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ธพส. คะแนน 3.5349 2) สธค. คะแนน 3.2946 และ 3) อ.ส.ค. คะแนน 3.2693 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ 1) อด. คะแนน 2.3141 2) อสป. คะแนน 2.3339 และ 3) บอท. คะแนน 2.3541 ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ดังกล่าวนี้อาจมีผลประเมินต่ำกว่า 3.0000 ในเกือบทุกหัวข้อ
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินการบริหารจัดการองค์กรต่ำกว่าระดับคะแนน 3.0000 มีจำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 61.90 ของจำนวนรัฐวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่งยังต้องปรับปรุงหรือยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น
- หัวข้อการบริหารจัดการที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การบริหารความเสี่ยง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.3868 ซึ่งการดำเนินงานตามเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงถือเป็นจุดอ่อนของรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจยังขาดการให้ความสำคัญและการมีส่วนร่วมดำเนินการในองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะการให้ความเห็นในการระบุปัจจัยเสี่ยงที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงและติดตามอย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งต้องมีการกำหนดนโยบายจากคณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง

ผลการประเมินหมวดการบริหารจัดการองค์กร ปี 2559 รายรัฐวิสาหกิจ



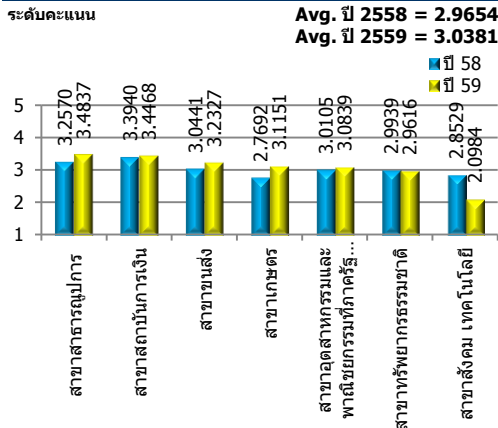
หมายเหตุ : ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจ ได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นำหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของ Sub PAC (รายละเอียดรัฐวิสาหกิจ รายละเอียดปรากฏอยู่ในหน้า 1 - 124)



สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบปัจจุบัน

3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กรรายหัวข้อ

ผลประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2558-2559



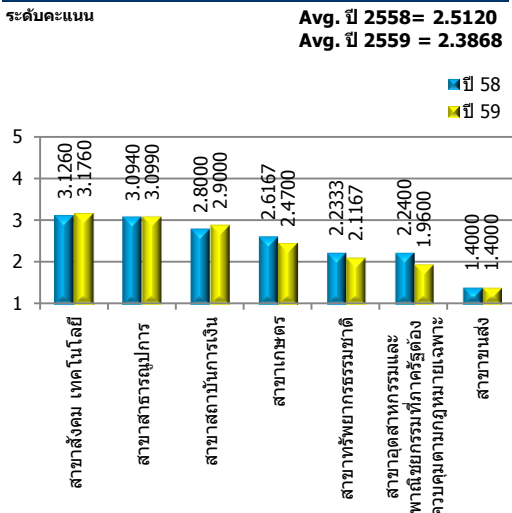
3.1 ผลประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- ในปี 2559 ภาพรวมของผลประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีค่าเฉลี่ย 3.0381 เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ซึ่งอยู่ที่ 2.9654 ทั้งนี้ เนื่องจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงาน ที่ดีขึ้นทั้งด้านการติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส การส่งเสริมให้ระบบ CG&CSR และการจัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการอย่างครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ ที่กำหนด

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- คณะกรรมการ ควรเพิ่มการให้ความสำคัญในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบงานสำคัญทุกระบบ ได้แก่ ระบบควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบบริหารจัดการสารสนเทศ และระบบบริหารทรัพยากรก่อนเริ่มปีบัญชี และกำหนดดูแลมาตรฐานของระบบงานต่างๆ ให้เพียงพอและมีมาตรฐานเพิ่มขึ้นทุกปี
- คณะกรรมการ ควรจัดให้มีการเปิดเผยรายงานประจำปีอย่างรวดเร็วภายใน 6 เดือนหลังสิ้นปีบัญชี
- คณะกรรมการ ควรจัดให้มีหน่วยงาน Compliance unit ที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่ให้พนักงานทราบทั่วทั้งองค์กร และหน่วยงานดังกล่าวต้องมีการปฏิบัติงานจริงอย่างเป็นรูปธรรม
- คณะกรรมการ ควรจัดให้มีนโยบาย และแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาว และประจำปีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปตามกรอบหลักการของ สสร. และมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2558-2559



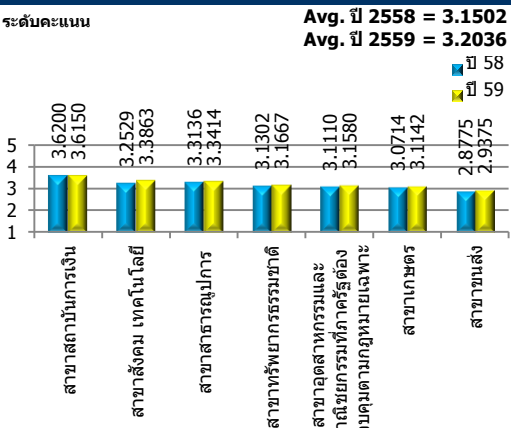
3.2 ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง

- ในปี 2559 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 2.3868 โดยผลประเมินลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2558 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.5120 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในเชิงคุณภาพของการระบุปัจจัยเสี่ยง พบว่า รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีความเข้าใจในกระบวนการระบุความเสี่ยง โดยมีการระบุความเสี่ยงเพื่อเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ส่งผลให้ความเสี่ยงระดับองค์กร สามารถแสดงความสอดคล้องและสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการผนวกกระบวนการระบุความเสี่ยงในโอกาสที่องค์กรจะต้องประเมินเข้ากับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- หลาย รส. ยังมีผู้รับผิดชอบ/ผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรน้อยมาก ซึ่งถือเป็นความเสียหายหากเกิดการเปลี่ยนแปลงบุคคลากร หรือโครงสร้างองค์กร เนื่องจากมักไม่มีการเก็บองค์ความรู้ หรือการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจความตระหนักของการบริหารความเสี่ยง ที่บาง รส. ได้ดำเนินการสำรวจนั้น จะมีความเห็นร่วมกันทุก รส. ว่า บุคลากรในองค์กรยังไม่เข้าใจเรื่องระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และบทบาทหน้าที่ของตนที่จะต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- รส. ส่วนใหญ่ยังขาดการใช้ฐานข้อมูลในอดีตเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมของระดับความรุนแรง ในเชิงของโอกาสและผลกระทบที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการนำไปใช้เพื่อประเมินผลระดับความรุนแรงจริง หลายแห่งยังคงใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารหรือเจ้าของความเสี่ยง
- รส. ส่วนใหญ่ยังคงไม่สามารถบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการได้ ดังนั้นควรศึกษาและจัดทำเครื่องมือ Risk Correlation Map ให้ถูกต้องชัดเจน เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะบูรณาการที่ดีขึ้น โดยการจัดทำ Risk Map ดังกล่าว จะต้องสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละ Root Cause โดยระบุถึงสาเหตุและผลกระทบได้ ทั้งนี้ แต่ละ Root Cause จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งทางด้านการเงินและมิใช่การเงินประกอบด้วย

ผลประเมินการควบคุมภายใน ประจำปี 2558-2559



3.3 ผลประเมินการควบคุมภายใน

- ในปี 2559 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.2036 มีผลประเมินเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2558 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.1502 เนื่องจาก รส. ส่วนใหญ่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ในระบบงานที่สำคัญต่างๆ และมีการทบทวนคู่มือฯ ให้เป็นปัจจุบัน และรส. ส่วนใหญ่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ในระบบงานที่สำคัญต่างๆ และมีการทบทวนคู่มือฯ ให้เป็นปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม มีบาง รส. ที่ยังไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงคู่มือตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน / ข้อเสนอแนะที่ได้จากการรายงานการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) ทั้งในระดับองค์กร และส่วนงานย่อยได้อย่างครบถ้วน

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- ในรอบ 1 ปีบัญชี ฝ่ายเลขานุการ หรือ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ต้องชี้แจงถึงบทบาท และหน้าที่ของคณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหาร ที่มีการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นผู้ที่ให้ Policy และ facilitator ที่จะทำให้ระบบการควบคุมใน "มีความเพียงพอ"
- การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เป็นกระบวนการสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน ผู้ตรวจสอบภายใน และบริหารความเสี่ยง ต้องมีการประชุมหรือหารือร่วมกันที่ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพที่ดี
- รัฐวิสาหกิจ ต้องให้ความสำคัญต่อ 1.3 กิจกรรมการควบคุม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สะท้อนถึงกระบวนการที่ปฏิบัติจริง มีกระบวนการสอบทานกระบวนการทำงานที่ดี การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ในขณะที่ CSA เป็นรายงานประเมินตนเองที่สะท้อนจาก 1.3 กิจกรรมการควบคุม

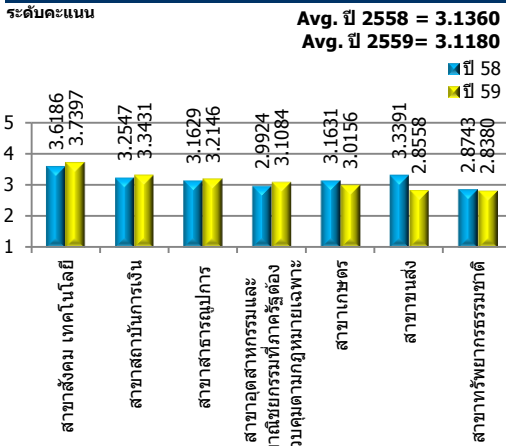


ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2559 (State Enterprise Evaluation 2016)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบปัจจุบัน

3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร

ผลประเมินการตรวจสอบภายในประจำปี 2558-2559



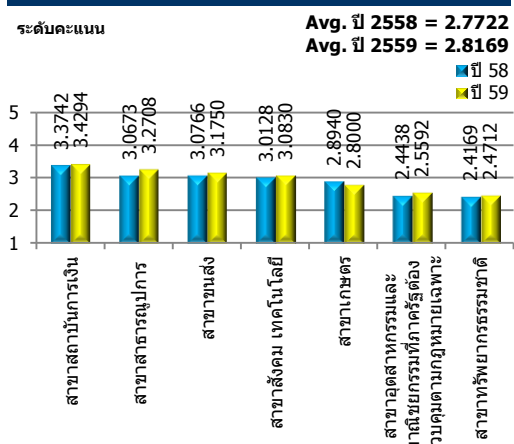
3.4 ผลประเมินการตรวจสอบภายใน

- ในปี 2559 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.1180 มีผลประเมินลดลงอย่างไม่มีนัยสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2558 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.1360 เนื่องจากยังคงมีบางรัฐวิสาหกิจที่กำหนดบทบาทในการสอบทานไม่ครอบคลุมกิจกรรมขององค์กร

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- หน่วยตรวจสอบภายในควรพัฒนาทักษะของผู้ตรวจสอบในการตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งการตรวจสอบการควบคุมทั่วไป (General Controls) และการควบคุมเฉพาะงาน (Application Controls)
- หน่วยตรวจสอบภายในให้ความสำคัญและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้ได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพด้านตรวจสอบภายในและที่เกี่ยวข้อง
- หน่วยตรวจสอบภายในควรกำหนดนโยบายการจัดเก็บกระดาดำการและรวบรวมหลักฐานที่เป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
- รายงานผลการตรวจสอบควรเพิ่มประเด็นที่สำคัญต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น สาเหตุและผลกระทบของข้อตรวจพบ ระดับความสำคัญของผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ เป็นต้น

ผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศประจำปี 2558-2559



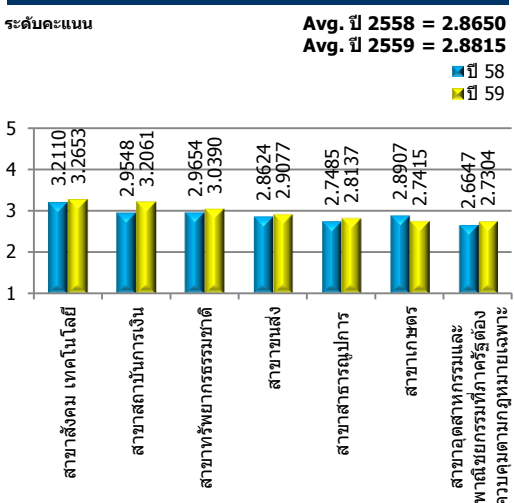
3.5 ผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ

- ในปี 2559 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 2.8169 มีผลประเมินเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2558 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.7722 เนื่องจากมีการจัดทำและทบทวนแผนแม่บท IT อย่างต่อเนื่องทุกปี และสอดคล้องกับการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนทั้ง ด้านความเสี่ยง ควบคุมภายใน ตรวจสอบภายใน และทรัพยากรบุคคล อย่างต่อเนื่อง มีศูนย์คอมพิวเตอร์หลักที่มีคุณลักษณะที่ต้องควบคุมป้องกันครบตามมาตรฐานขั้นต่ำ มีการดูแลรักษาเชิงป้องกันอย่างสม่ำเสมอ และมีการสำรองข้อมูลนอกสถานที่ทำการอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- รัฐวิสาหกิจควร มี Steering Committee ด้าน IS และ/หรือ IT โดยเฉพาะที่ประกอบด้วยตัวแทนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผู้บริหารระดับสูง
- แผนแม่บทสารสนเทศหรือแผนปฏิบัติการดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ ควรมีการจัดทำหรือทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานต่างๆ ของประเทศ รวมถึงรัฐวิสาหกิจ ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ด้วย ICT และเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะการนำมาสร้างคุณค่าและเพิ่มคุณภาพการบริการต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ผลประเมินการทรัพยากรบุคคลประจำปี 2558-2559

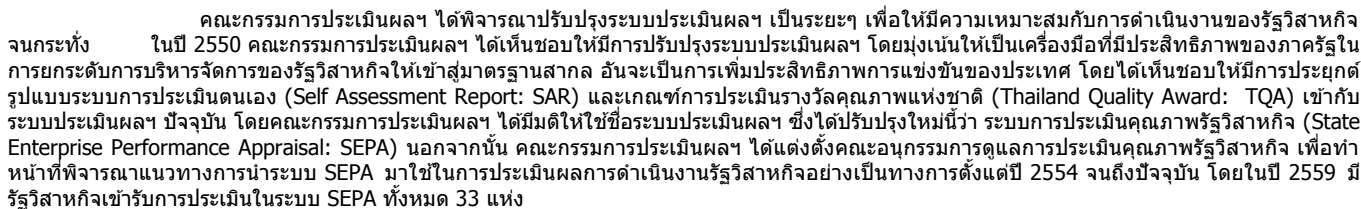


3.6 ผลประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ในปี 2559 คะแนนเฉลี่ยในภาพรวมของ รส. เพิ่มขึ้น 0.0165 คะแนน เนื่องจาก รส. ได้ให้ความสนใจในการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลมากขึ้น มีการดำเนินการเพิ่มเติมในกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลที่ต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงหลายแห่งได้ให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้น รวมทั้ง สคร. ได้มีกลไกสนับสนุนในรูปแบบของโครงการพิเศษทำให้ รส. เกิดการตื่นตัวมีความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินผล และได้รับการช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- เนื่องจากการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลาในการจัดทำระบบให้สมบูรณ์ ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบควรกำหนดแผนงานในการดำเนินงานให้ชัดเจนและดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง
- บุคลากรด้าน HR ของ รส. ไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมาก ดังนั้น การดำเนินงานทางด้าน HR ของ รส. บางแห่ง อาจพิจารณาให้ตัวแทนรับจ้างเหมาภายนอก (Outsource) เป็นผู้ดำเนินงานแทนสำหรับงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำเชิงธุรการ (Routine Operation) ส่วนหน่วยงานทางด้าน HR ของ รส. ให้มุ่งเน้นงานทางด้านกลยุทธ์หรืองานทางด้าน HR ที่มีผลกระทบต่อองค์กรสูง

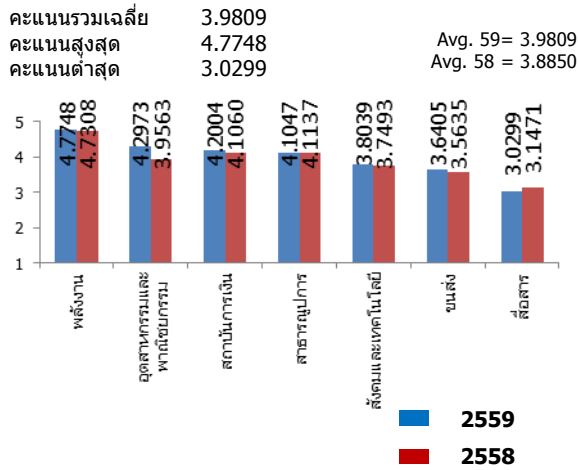




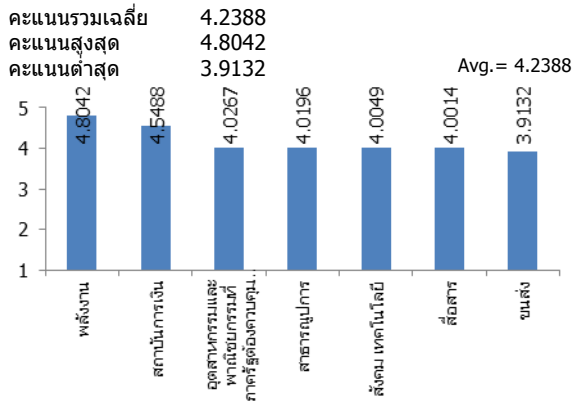
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2559 (State Enterprise Evaluation 2016)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

คะแนนผลการประเมินในภาพรวมแยกตามสาขา ปี 2559

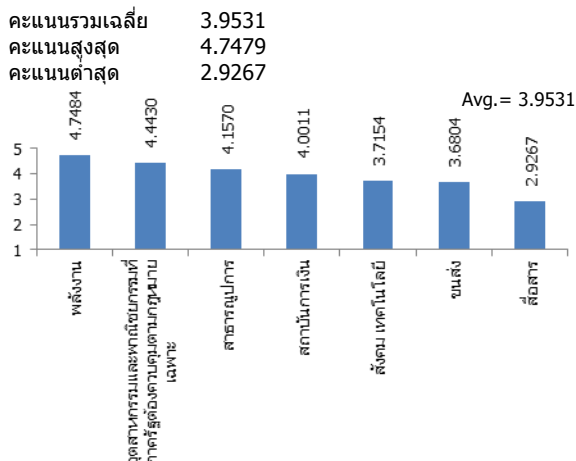


คะแนนผลการประเมินกระบวนการ ปี 2559



หมายเหตุ: 1. เฉพาะรัฐวิสาหกิจกลุ่ม BB มีการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ หมวด 1-6 ผ่าน การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) 2. ไม่นับรวม ธว. ขสมก. บกท. ทีโอที และ กสท. เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู

คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์ ปี 2559



ภาพรวมผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจในระบบ SEPA

คะแนนผลการประเมินในภาพรวม

• ในปี 2559 ผลคะแนนของรัฐวิสาหกิจที่เข้ารับการประเมินในระบบ SEPA ภาพรวมมีผลคะแนนการประเมินเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 3.9736 โดยรัฐวิสาหกิจมี 6 สาขา ที่มีคะแนนผลการประเมินสูงกว่าค่าเป้าหมาย และสาขาสื่อสารมีผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย

• รัฐวิสาหกิจสาขาที่ได้รับคะแนนผลการประเมินสูงสุด ได้แก่ สาขาพลังงาน เนื่องจากมีผลการดำเนินงานดีกว่าค่าเป้าหมายทั้งการประเมินกระบวนการและกรอบผลลัพธ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากการดำเนินงานอย่างมีบูรณาการในการพัฒนา/ปรับปรุงด้านกระบวนการให้สามารถสะท้อนกับผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

• รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีผลการประเมินต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 3.0299) เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการในบางตัวชี้วัดของกรอบผลลัพธ์ให้ได้ตามเป้าหมาย

• สาขาที่มีผลประเมินลดลงจาก ปี 2558 มี 2 สาขา คือ 1. สาขาสาธารณูปโภค เนื่องจากจำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มของโครงการวางท่อขยายเขต ซึ่งถือเป็นการหักล้างด้านหนึ่งของ 1.1 กปน. ยังมีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีความล่าช้าของโครงการก่อสร้าง และการชะลอการขอใช้น้ำของผู้ใช้รายใหม่ 1.2 กปน. มีผลการดำเนินงานด้านกายภาพ ทั้งการบริหารจัดการแรงดันน้ำ มีระดับแรงดันที่ 8.802 ม. ต่ำกว่าเป้าหมายที่ระดับ 8.95 ม. ด้านการบริหารอัตราน้ำสูญเสียภาพรวมอยู่ที่ร้อยละ 25.21 ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ 22 เนื่องจากไม่สามารถเข้าดำเนินงานบำรุงรักษาท่อส่งน้ำในพื้นที่รอยต่อได้ และ 1.3 กปน. โครงการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดสระแก้ว มีการดำเนินการล่าช้ากว่าแผนงาน และ 2. สาขาสื่อสาร เนื่องจากผลการดำเนินงานของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีผลการดำเนินงานลดลงจากปี 2558 ถึง 0.7795 คะแนน จากตัวชี้วัด 1. กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคา สินทรัพย์และรายการจ่ายตัดบัญชี (EBITDA) โดยที่กำไรทางเศรษฐกิจ (EP) รวม กสท เท่ากับ -7,487.40 ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เท่ากับ -7,457 ล้านบาท

• ส่วนสาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นจากปี 2558 มีจำนวน 5 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) คือ สาขาพลังงาน สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม สาขาสถาบันการเงิน สาขาสังคมและเทคโนโลยี และสาขาขนส่ง เนื่องจากมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทั้งในส่วนของกระบวนการ และการประเมินผลลัพธ์

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ

สำหรับการประเมินกระบวนการในปีบัญชี 2559 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 2559 สำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่ม A สามารถนำเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจมาเป็นกรอบในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ตลอดจนมีการบูรณาการกรอบกระบวนการเข้ากับการปฏิบัติงานปกติได้อย่างเป็นรูปธรรม

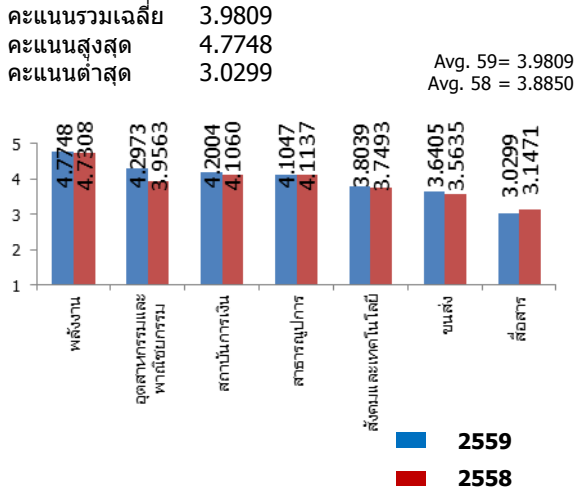
• รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินกระบวนการต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาขนส่ง (คะแนนอยู่ที่ระดับ 3.9132) เนื่องจากบางรัฐวิสาหกิจในกลุ่ม A และ BA ยังดำเนินการในบางกระบวนการไม่เป็นระบบ รวมทั้งยังไม่สามารถวัดประสิทธิผลของกระบวนการได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับรัฐวิสาหกิจ และรัฐวิสาหกิจกลุ่ม BB ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) ได้อย่างครบถ้วน อีกทั้งโครงการที่ระบุในแผนฯ ยังไม่สามารถปิด OFI ได้จริง



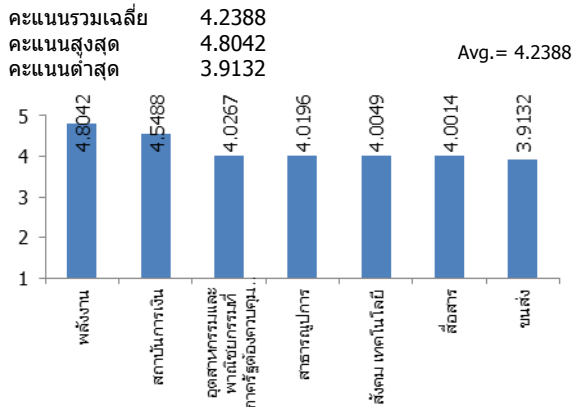
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2559 (State Enterprise Evaluation 2016)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

คะแนนผลการประเมินในภาพรวมแยกตามสาขา ปี 2559

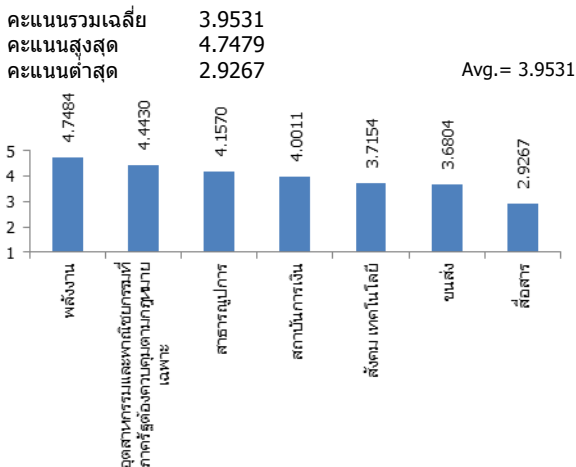


คะแนนผลการประเมินกระบวนการ ปี 2559



หมายเหตุ: 1.เฉพาะรัฐวิสาหกิจกลุ่ม BB มีการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ หมวด 1-6 ผ่าน การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) 2.ไม่ับรวม ธกว. ชสมก. บกท. ทีโอที และ กสท. เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู

คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์ ปี 2559



ภาพรวมผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจในระบบ SEPA

คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์

•รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินผลลัพธ์สูงสุด ได้แก่ สาขาพลังงาน (คะแนนอยู่ที่ระดับ 4.7479) เนื่องจาก กฟผ. มีผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายในระดับ 3 ทุกตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการเงินและตลาด ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ และด้านการนำองค์กร ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละรัฐวิสาหกิจอย่างมีบูรณาการ อย่างไรก็ตาม กฟผ. ยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการขยายขนาดโรงงานไฟฟ้า ที่ต้องสร้างภาพลักษณ์องค์กรและสื่อสารไปยังกลุ่มประชาชนให้มีความเข้าใจถึงความจำเป็นของความมั่นคงทางพลังงานประกอบกับโรงงานไฟฟ้าที่มีอยู่ปัจจุบันมีอายุการใช้งานนาน ตลอดจนโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า จากการดำเนินงานตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศ (PDP) ยังไม่เป็นที่ยอมรับจากภาคประชาชนบางส่วน ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางพลังงานในอนาคต

•รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 2.8526) เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการในบางตัวชี้วัดได้ตามเป้าหมายหรือไม่สามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น อสมท. บริหาร กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) การสร้างค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เทียบกับเป้าหมายความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นต้น อีกทั้งผลการดำเนินงานในปี 2559 สำหรับ อสมท หากหักรายได้สัมปทานจะมีผลการดำเนินงานติดลบ ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่ อสมท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องทบทวนกลยุทธ์ บทบาทของ อสมท ให้มีความชัดเจนเพื่อให้สามารถแข่งขันในธุรกิจสื่อสารได้

ข้อสังเกตจากการประเมินผล

- 1.ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล/สัมภาษณ์เพิ่มเติม โดยเฉพาะหมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้ในระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้ระบบ SEPA สามารถขับเคลื่อนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
- 2.รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาปรับปรุงการเขียนรายงาน OPR ให้มีความกระชับ และเน้นประเด็นสำคัญให้ชัดเจนมากขึ้น
- 3.รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการต่างให้เป็นรูปธรรม รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของ OFI และโครงการอย่างชัดเจน และโครงการที่กำหนดขึ้นในแผนต้องสามารถปิด OFI ได้อย่างแท้จริง
- 5.รัฐวิสาหกิจควรเร่งพัฒนาทักษะของบุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกำหนดแผนงานที่ชัดเจน และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของลูกค้าและเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและลดต้นทุนในการดำเนินงาน
- 6.รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในการตลาดแข่งขันสมบูรณ์ควรเร่งบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด
- 7.รัฐวิสาหกิจควรมีแผนธุรกิจที่ชัดเจนรวมถึงมีแผนบริหารความเสี่ยงที่มีความครอบคลุมซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการติดลบ



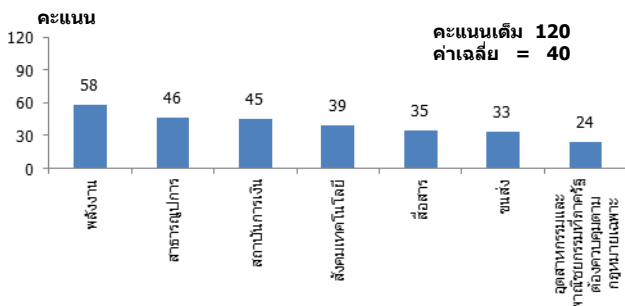
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2559 (State Enterprise Evaluation 2016)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

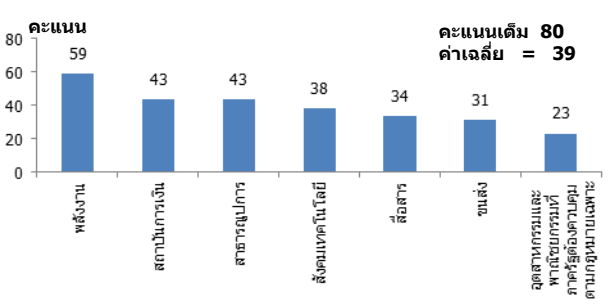
สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2559

หัวข้อการประเมิน	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)
หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 40 คะแนน		
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน)	- ผู้นำระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริม กำกับ และส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม - ผู้นำระดับสูงมีการทำให้บุคลากรมีความจริงจังในการปฏิบัติการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และบรรลุวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ ผ่านการถ่ายทอดตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นตัวชี้วัดของผู้บริหารและบุคลากร	- ผู้นำระดับสูงยังขาดการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านระบบการนำองค์กร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น คู่ค้า ผู้ส่งมอบ เป็นต้น นำไปปฏิบัติ - แนวทางในการสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรยังไม่เป็นระบบ โดยไม่ได้รับรู้ประเด็นของการสื่อสาร ความถี่วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร และยังไม่มีการประเมินความเหมาะสมของแต่ละช่องทางตามแต่ละกลุ่มผู้รับสาร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลปรับปรุงกระบวนการสื่อสารให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป นอกจากนี้ยังไม่พบว่ามีการประเมินผลลัพธ์ด้านการรับรู้ของการสื่อสารเพื่อเป็นการวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร
1.2 การกำกับดูแลและควบคุม (50 คะแนน)	- รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการทบทวนระบบการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ อย่างเป็นระบบ และมีระบบการประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง รวมทั้งมีการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ - รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีความโปร่งใสที่มีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งทบทวนการตัดสินใจที่มีกระบวนการในการนำประเด็นการพัฒนาประเทศ ความผาสุก และผลประโยชน์ของสังคมมาเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงานประจำวัน	- รัฐวิสาหกิจ ยังขาดกระบวนการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และการเตรียมการเชิงรุกต่อประเด็นดังกล่าว - รัฐวิสาหกิจ ยังขาดการนำชุมชนสำคัญที่ได้รับการกำหนดไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมถึงยังขาดกระบวนการกำหนดกิจกรรมเพื่อ สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญดังกล่าวอย่างเป็นระบบ
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (80 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 39 คะแนน		
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ (40 คะแนน)	- มีการกำหนดกระบวนการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งขั้นตอนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการกำหนดกรอบระยะเวลาของแผนเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว - มีการนำปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงมีการทบทวนกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ให้ครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มากขึ้น - มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป้าหมายของแต่ละวัตถุประสงค์	- ไม่พบการแสดงความเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า บัญชีเสี่ยงขององค์กร และการบริหารความเสี่ยงของโอกาสของธุรกิจ ผ่านแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในเชิงปฏิบัติ รวมทั้งยังไม่พบการมุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เฉพาะเจาะจงที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร - ไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องระหว่างโอกาสระยะสั้นกับระยะยาว รวมถึง ความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว และ ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (40 คะแนน)	- มีกระบวนการที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในกรณีที่เกิดสถานการณ์ให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน - มีการระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญสำหรับการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ	- ไม่พบกระบวนการในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งไม่พบการเปรียบเทียบผลการคาดการณ์กับผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ของคู่แข่งหรือรัฐวิสาหกิจที่เปรียบเทียบกันได้ รวมถึงไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าทรัพยากรด้านอื่นๆ ที่มีใช้ทางการเงิน มีความเพียงพอที่จะใช้สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจสามารถบรรลุแผนปฏิบัติการ - ไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

**คะแนนผลการประเมินกระบวนการ
หมวด 1 การนำองค์กร**



**คะแนนผลการประเมินกระบวนการ
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**





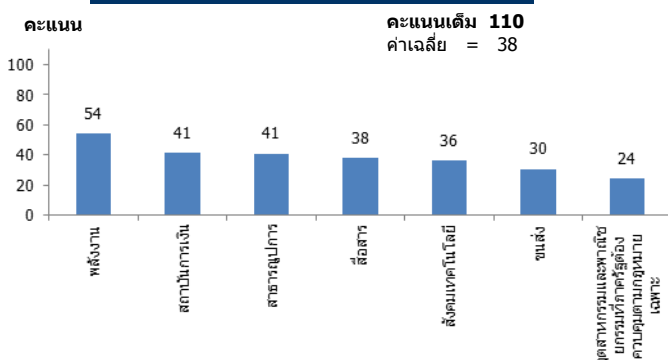
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2559 (State Enterprise Evaluation 2016)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

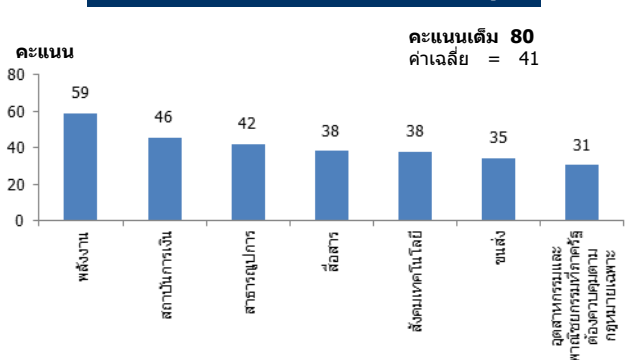
สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2559

หัวข้อการประเมิน	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 38 คะแนน		
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (55 คะแนน)	- มีกระบวนการในการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่ รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการ เพื่อให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยได้มีการนำผลลัพธ์จากการจำแนกฯ ไปเชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปี รวมถึงมีช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ลูกค้าเพื่อให้ทันกับความต้องการขององค์กร - มีกระบวนการในการใช้สารสนเทศจาก "เสียงของลูกค้า" มาประกอบการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด และปรับปรุงการบริการ ให้สามารถตอบสนองความต้องการจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้า	- ไม่พบกระบวนการในการนำข้อมูลลูกค้าของคู่แข่ง รวมทั้งลูกค้าและตลาดอื่นที่อาจมีในอนาคต มาประกอบการพิจารณาในการกำหนดกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ยังไม่พบกระบวนการการกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้า และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของลูกค้า - ไม่ชัดเจนในเรื่องการปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนยังไม่พบกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (55 คะแนน)	- มีวิธีการสร้างความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า ผ่านการดำเนินงานตามแผนการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร - มีกระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียน ตั้งแต่กระบวนการรวบรวม การวิเคราะห์ การแก้ไข และการสรุปข้อร้องเรียน และมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ	- ไม่มีแนวทางประเมินประสิทธิผลที่ชัดเจนของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ และยังไม่ชัดเจนในกระบวนการการกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้าในการติดต่อผ่านกลไก/ช่องทาง แต่ละรูปแบบ - ไม่พบกระบวนการใช้สารสนเทศความพึงพอใจของลูกค้าต่อรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และ/หรือเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry Benchmarks)
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 41 คะแนน		
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ (40 คะแนน)	- มีกระบวนการเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญและมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ เพื่อติดตามการปฏิบัติการโดยรวม รวมทั้งความก้าวหน้าเทียบกับเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ - มีกระบวนการในการติดตาม และทบทวนผลการดำเนินงานเทียบกับแผนงานอย่างสม่ำเสมอตามความถี่ที่กำหนด	- ไม่พบแนวทางการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างเป็นระบบ - ไม่พบกระบวนการในการใช้ผลการทบทวนเพื่อตรวจประเมินความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็ว และไม่พบกระบวนการแปลงผลการทบทวนและผลการดำเนินการไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด รวมทั้งเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (40 คะแนน)	- มีกระบวนการในการทำให้ข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน โดยใช้ระบบ IT มาช่วยให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูล และทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ รวมถึงมีกระบวนการในการทำให้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ และปลอดภัย ตลอดจนมีการกำหนดแผนงานเกี่ยวกับฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร - ในกรณีที่มีภาวะฉุกเฉิน รัฐวิสาหกิจ มีการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าในภาวะฉุกเฉิน ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งาน และ มีกระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร	- แม้ว่ามีกระบวนการในการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ความพอเพียงและคุณภาพของระบบสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอทุกปี อย่างไรก็ตามยังไม่มีการดำเนินการที่ทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดำเนินการสำรวจฯ ดังกล่าวจะครอบคลุมครบทุกกลุ่มที่สำคัญ รวมถึงยังไม่มั่นใจว่าในแต่ละระบบสารสนเทศสามารถตอบสนองความต้องการของ Stakeholders ได้เกิดประสิทธิผล - ไม่ชัดเจนว่า ในแต่ละพื้นที่ที่สามารถหาแนวทางที่ทำให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้มีความแม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัย และเป็นความลับ ไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ จัดการความรู้





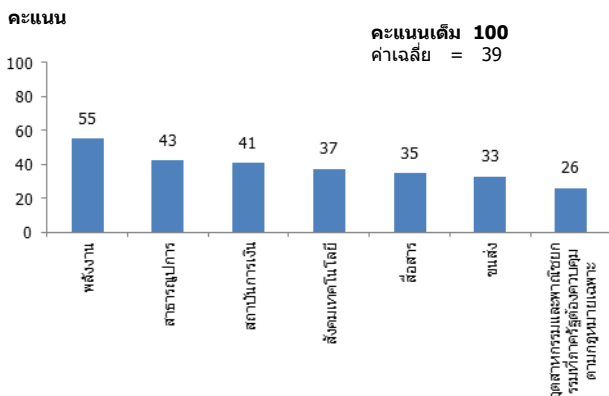
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2559 (State Enterprise Evaluation 2016)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

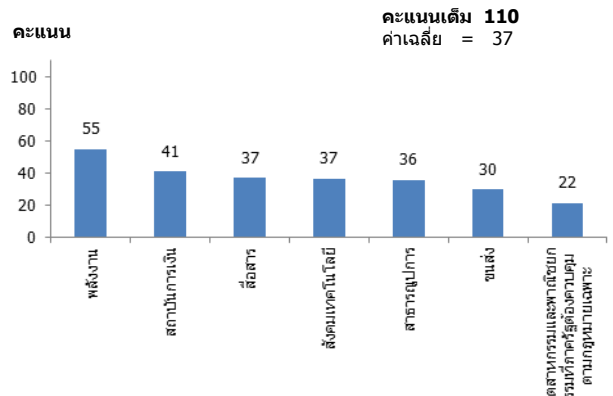
สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2559

ประเด็นพิจารณา	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 39 คะแนน		
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (45 คะแนน)	- มีกระบวนการในการประเมินความจำเป็นด้านทักษะและสมรรถนะของบุคลากร และมีกระบวนการในการประเมินความจำเป็นด้านอัตราค่าจ้างของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการที่ชัดเจนในการสรรหา ว่าจ้าง และวางตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรใหม่ - มีกระบวนการเพื่อส่งเสริม/สนับสนุนให้สถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัย ตลอดจนมีกระบวนการในการสนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบายขององค์กร การบริการและสิทธิประโยชน์	- ไม่พบกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการรักษาบุคลากรใหม่ รวมถึงไม่พบกระบวนการในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด และความคิดเห็นของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง - ไม่พบกระบวนการในการบริหารบุคลากร ความต้องการของบุคลากร และความต้องการขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการลุดบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบจากการลุดบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น
5.2 ความผูกพันของบุคลากร (55 คะแนน)	- มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้การตั้งเป้าประสงค์ระดับบุคคล ความร่วมมือ การสื่อสาร การแบ่งปันทักษะของบุคลากรทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน - มีกระบวนการในการนำการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลมาเป็นปัจจัยในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึง มีกระบวนการเพื่อให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนผลการดำเนินงานที่ดี มีการประเมินความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	- ไม่พบกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในด้านการให้อำนาจตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมการทำงาน และไม่พบกระบวนการในการประเมินสิทธิผลของการพัฒนาและระบบการเรียนรู้ของผู้นำ - ไม่พบกระบวนการในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร ทั้งทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงไม่พบกระบวนการในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (110 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 37 คะแนน		
6.1 การออกแบบระบบงาน (50 คะแนน)	- มีกระบวนการในการออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับ ระเบียบ ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย วิสัยทัศน์ และการกิจขององค์กร รวมถึงมีกระบวนการในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า เข้ามาพิจารณาด้วย - มีกระบวนการทำให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน	- ไม่ชัดเจนว่าการออกแบบกระบวนการที่สำคัญและจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญการใช้ข้อมูลจากผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือร่วมเข้าพิจารณาด้วย - ไม่ชัดเจนว่าแนวทาง ในการปรับปรุงระบบงาน/กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร รวมถึงไม่ชัดเจนว่าแนวทาง ในการวัดกรรมระบบงาน/กระบวนการทำงานจะมีประสิทธิภาพ
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (60 คะแนน)	- มีการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดของการออกแบบ รวมถึงมีกระบวนการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันในกระบวนการทำงานสามารถบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานนั้นๆ - มีการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุมและตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันจะบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการนั้น	- การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นลดความแปรปรวนของกระบวนการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น ยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ รวมถึงยังไม่พบกระบวนการในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร - ไม่พบกระบวนการในการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กรจะถูกนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ



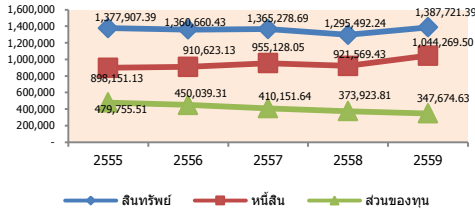


ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2559 (State Enterprise Evaluation 2016)

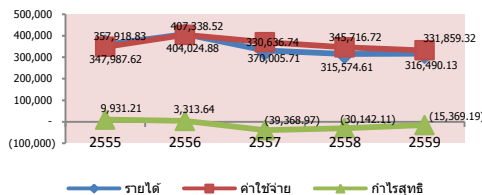
สรุปภาพรวมรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟู

สรุปผลการประเมิน

สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)

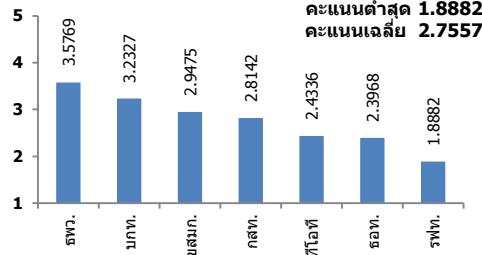


รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไรสุทธิ (ล้านบาท)



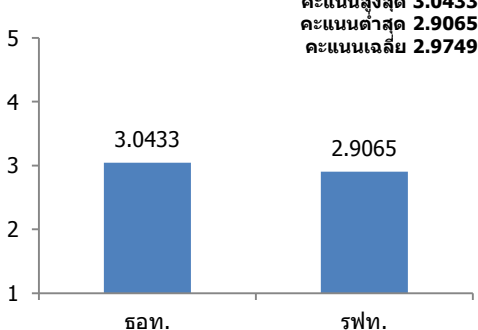
สรุปผลการประเมิน ปี 2559 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู

ระดับคะแนน



บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ เพื่อการฟื้นฟูกิจการรัฐวิสาหกิจ

ระดับคะแนน



ปี 2559 มีรัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานเข้าข่ายต้องเร่งฟื้นฟูกิจการจำนวน 7 แห่ง ประกอบด้วย บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (ทีโอที) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) (กสท.) การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.) และ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ธอท.) ซึ่งรัฐวิสาหกิจกลุ่มนี้จะมีรูปแบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับสาระสำคัญของแผนฟื้นฟูองค์กรตามคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.)

ณ สิ้นปี 2559 รัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู มีสินทรัพย์รวม เท่ากับ 1,388 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.12 จากปีที่ผ่านมา และมีหนี้สินรวม 1,044 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.31 เมื่อเทียบกับปี 2558 โดยมีสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio) เพิ่มขึ้นจาก 2.46 ในปี 2558 เป็น 3.00 ในปี 2559 และเมื่อพิจารณาผลประกอบการของรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู พบว่า ในปี 2559 มีรายได้รวมทั้งสิ้น 316,490.13 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 0.29 และมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 331,859.32 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 4.01 ส่งผลให้มีผลขาดทุนเท่ากับ 15,369.19 ล้านบาท ขาดทุนลดลงจากปีก่อนหน้า ถึงร้อยละ 49 โดยเป็นผลมาจากรัฐวิสาหกิจ จำนวน 5 แห่ง จากทั้งหมด 7 แห่ง ได้แก่ กสท. และ บกท. มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ประกอบกับ รฟท. ธอท. และ ทีโอที มีผลขาดทุนลดลง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) พบว่ารัฐวิสาหกิจกลุ่มนี้มี ROA ร้อยละ -1.15 แสดงถึงการขาดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างกำไร

ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟูประจำปี 2559 ทั้ง 7 แห่ง มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.7557 ผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยต่ำกว่าเป้าหมาย กล่าวคือ รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดในแผนฟื้นฟูกิจการ ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจที่มีระดับคะแนนสูงสุด คือ ธพว. มีระดับคะแนนเท่ากับ 3.5769 โดยสามารถบริหารจัดการ NPLs ในปี 2559 ให้ลดลงสุทธิ เท่ากับ 5,548 ลบ. โดย ธพว. ติดตามลูกหนี้อย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการตกชั้น และเร่งรัดในการปรับโครงสร้างหนี้ อีกทั้ง สามารถรักษาระดับของต้นทุนทางการเงินได้ดี และควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ รฟท. มีระดับคะแนนต่ำสุด อยู่ที่ 1.8882 เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน เช่น แผนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่ดี แผนปรับปรุงการให้บริการ แผนเพิ่มปริมาณการขนส่ง เป็นต้น

สำหรับการประเมินบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเพื่อการฟื้นฟูกิจการรัฐวิสาหกิจ พบว่า ประเด็นที่รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่งสามารถดำเนินการได้ดี ประกอบด้วย การดูแลติดตามผลการดำเนินงานในการฟื้นฟูกิจการ การมอบนโยบาย ข้อเสนอแนะ ความเห็นที่เป็นประโยชน์ และความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟู อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่งยังดำเนินการได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ ผลสำเร็จด้านการเงินเป็นไปตามแผนฟื้นฟูที่กำหนด และผลสำเร็จด้านที่ไม่ใช่การเงินเป็นไปตามแผนฟื้นฟูที่กำหนด

ทั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟูทั้ง 7 แห่ง ประจำปี 2559 ได้ดังนี้

- ธพว.: NPLs ที่ยังคงสูง โดยถึงแม้ว่าในช่วง 2 ปี ที่ผ่านมา ธพว. สามารถลดหนี้ NPLs ได้สูงกว่า 14,000 ลบ. โดยปี 2559 มี NPL คงเหลือ 17,903.62 ลบ. หรือ NPLs Ratio เท่ากับ ร้อยละ 19.09 อย่างไรก็ตามปริมาณของ NPLs ยังคงสูง และจำเป็นต้องเฝ้าติดตามอย่างใกล้ชิด
- กสท.: การประมาณการทางการเงินของ กสท. ต้องกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภาวะการดำเนินงานในปัจจุบันเพื่อมาทดแทนรายได้ส่วนที่ลดลงจากสัญญาสัมปทานกับ DTAC ที่กำลังจะหมดลง รวมทั้งกลุ่มธุรกิจอื่นที่มีภาวะการแข่งขันที่รุนแรง
- ขสมก.: มีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับรถเอกชนร่วมบริการ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายหลัก ได้แก่ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน และค่าบำรุงรักษารถโดยสาร โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่มีสัดส่วนสูงที่สุดถึงกว่าร้อยละ 40 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด เนื่องจาก ขสมก. มีสวัสดิการที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับรถเอกชนร่วมบริการ จึงทำให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานนั้นสูง

กสท.: การประมาณการทางการเงินของ กสท. ต้องกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภาวะการดำเนินงานในปัจจุบันเพื่อมาทดแทนรายได้ส่วนที่ลดลงจากสัญญาสัมปทานกับ DTAC ที่กำลังจะหมดลง รวมทั้งกลุ่มธุรกิจอื่นที่มีภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

ทีโอที : ต้องเร่งดำเนินการตามแผนพลิกฟื้นเพื่อการแก้ไขปัญหาองค์กรตามมติ คนร. และบริหารทรัพย์สินให้เกิดประสิทธิภาพ โดยนำสินทรัพย์ที่มีอยู่มาบริหารจัดการเพื่อหารายได้เพิ่ม โดยเฉพาะคลื่นความถี่ ทรัพย์สินที่ได้รับมอบหลังสิ้นสุดสัญญาสัมปทาน นอกจากนั้น ควรเร่งดำเนินการตามแผนลดค่าใช้จ่ายบุคลากร ธอท.: มี NPFs อยู่ในระดับสูง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดย ณ สิ้นปี 2559 มี NPFs คงเหลือ 53,718 ล้านบาท หรือคิดเป็น NPFs Ratio เท่ากับ 58.59% มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน ยังคงสูง อยู่ที่ร้อยละ 121.43

รฟท.: การบริหารแผนงานโครงการต่างๆ ที่ รฟท. ดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน ซึ่งเกิดจากปัญหาของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้รับจ้างที่มีความล่าช้า และปัญหาผู้รับจ้างดำเนินการไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามสัญญา