



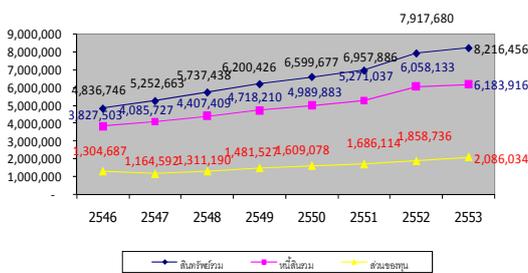
# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2553 (State Enterprise Evaluation 2010)

## สรุปภาพรวม

### ผลการดำเนินงานสำคัญจากระบบประเมินผล

ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจยังคงเป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้นที่ถูกนำมาใช้มาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา โดยกระทรวงการคลัง คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจได้ใช้ระบบประเมินผลฯ เป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ต่างๆ สุกรณาไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมผ่านการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ต่อมาในปี 2547 ได้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลโดยเพิ่มเติมหัวข้อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน นอกจากนี้ ในปี 2549 ได้ผลักดันส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้ของรัฐวิสาหกิจ ดังจะเห็นได้จากในระยะเวลาที่ผ่านมา รัฐวิสาหกิจมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน การให้บริการ รวมถึงการบริหารทรัพยากรสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีผลประกอบการในภาพรวมที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการยกระดับการบริหารจัดการเข้าสู่มาตรฐานในระดับสากล ทั้งนี้ ในปีบัญชี 2553 มีรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผลฯ ทั้งสิ้น 54 แห่ง สินทรัพย์รวมกว่า 8.2 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนสูงถึงร้อยละ 4 สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่ปรับตัวดีขึ้น ทั้งนี้ กรอบการประเมินประกอบด้วย 3 ด้านหลัก คือ ด้านการดำเนินการตามนโยบาย ด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และด้านการบริหารจัดการองค์กร

#### สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)



#### สถานการณ์และผลการดำเนินงานที่สำคัญ

- รัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลฯ ณ สิ้นปี 2553 มีสินทรัพย์รวม 8.2 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2552 ร้อยละ 4 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของสาขาสถาบันการเงินที่มีการเร่งปล่อยสินเชื่อเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ รวมถึงสาขาพลังงานที่มีการขยายธุรกิจและการลงทุน ทั้งนี้ สินทรัพย์รวมสาขาสถาบันการเงินต่อสินทรัพย์รวมทั้งระบบมีสัดส่วนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 54 รองลงมาคือ สาขาพลังงานที่มีสัดส่วนร้อยละ 25
- ในปี 2553 มีรายได้รวม 3.57 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่ปรับตัวดีขึ้น ขณะเดียวกันรัฐวิสาหกิจสามารถบริหารค่าใช้จ่ายได้ดีเพิ่มขึ้นร้อยละ 14 เช่นกัน มีผลทำให้กำไรสุทธิโดยรวมเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 35 เนื่องจากในปี 2553 สาขาพลังงานมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของเศรษฐกิจ และสาขาขนส่งมีผลกำไรจากรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นและสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ตามแผน
- ความสามารถในการทำกำไรมีแนวโน้มดีขึ้นจากปีก่อน โดยปี 2553 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวม อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย และอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อส่วนของทุนเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 7.04 , 3.12 และ 12.74 เพิ่มขึ้นจากปี 2552 ที่มีอัตราส่วนร้อยละ 5.98 , 2.50 และ 10.49 ตามลำดับ
- สาขาที่มีกำไรสุทธิมากที่สุด คือ สาขาพลังงาน รองลงมา สาขาสถาบันการเงิน โดยมีรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรสุทธิสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปตท. กฟผ. และ กบท.
- สาขาที่มีผลขาดทุนสุทธิ มีเพียงสาขาเดียว คือ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ เนื่องจากผลขาดทุนของ อสพ. และ ออส.

#### รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไรสุทธิ (ล้านบาท)



#### ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากระบบประเมินผล

- หลังจากที่มีการนำหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กร 6 หัวข้อ ได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล มาใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผลตั้งแต่ปี 2547 เพื่อยกระดับการบริหารจัดการและสร้างความเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับรัฐวิสาหกิจในระยะยาว ปัจจุบันรัฐวิสาหกิจหลายแห่งได้เข้าสู่การบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานมากยิ่งขึ้น ในอนาคตอาจเพิ่มเติมในเรื่องการประเมินผลสัมฤทธิ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) จากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น
- รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ 29 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 53 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมด ยังขาดการจัดให้มีระบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่มีองค์ประกอบสำคัญอย่างครบถ้วน ทั้งคณะอนุกรรมการด้าน CSR นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานระยะยาว และแผนประจำปี รวมถึงกิจกรรมส่งเสริม และระบบการรายงานผล ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจศึกษาหลักการด้าน CSR ที่เป็นมาตรฐาน/แนวทางที่เป็นที่ยอมรับและแพร่หลายในปัจจุบัน เช่น ISO 26000 เป็นต้น และคัดเลือกหลักการที่เหมาะสม เพื่อนำมาประยุกต์กับรัฐวิสาหกิจ
- กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่มีผลการประเมินต่ำต่อเนื่องหลายปี ได้แก่ รฟท. อต. บอท. อส. สบพ. อ.ส.ค. อ.ด.ก. และ อคส. โดยมีปัจจัยหลักมาจากทิศทาง บทบาท และภารกิจไม่ชัดเจน นอกจากนี้ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูกิจการ (Turnaround Plan) ของ รฟท. ขสมก. ทีโอที และ กสท. อย่างใกล้ชิด
- แม้ว่าแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและการขาดผู้บริหารสูงสุดจะลดลง อย่างไรก็ตามในปี 2553 ยังมีรัฐวิสาหกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการทั้งคณะ จำนวน 6 แห่ง และขาดผู้บริหารสูงสุด จำนวน 10 แห่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

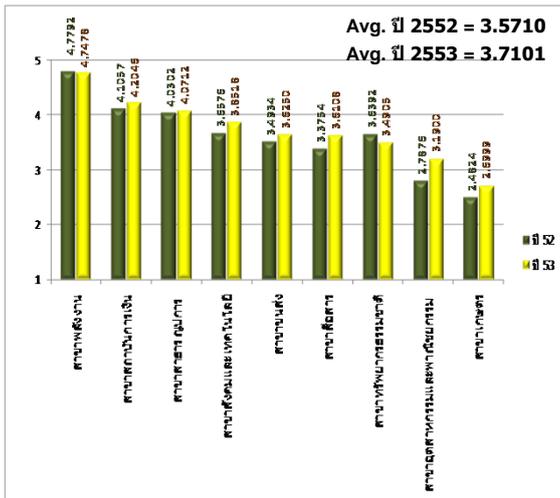


# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2553 (State Enterprise Evaluation 2010)

## สรุปภาพรวม

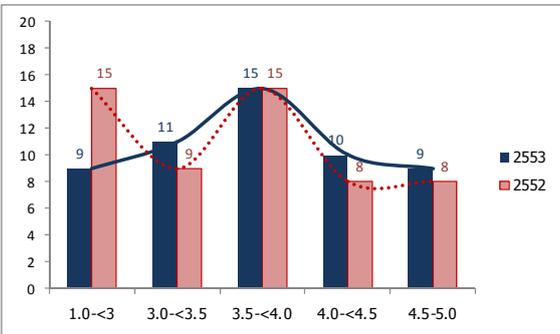
### สรุปผลการประเมิน

#### สรุปผลการประเมิน ปี 2553 แยกตามสาขา



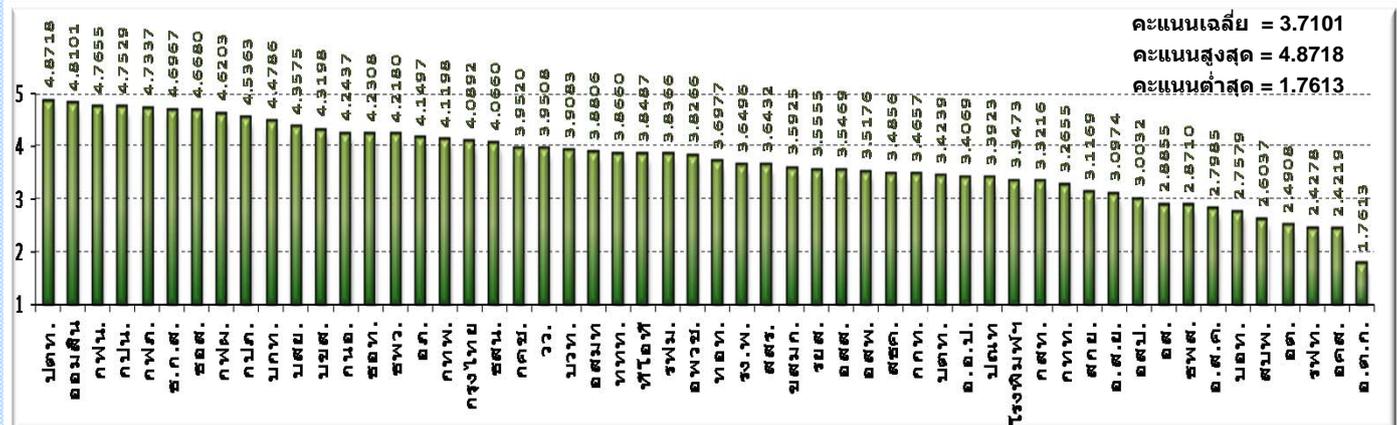
- ปี 2553 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ปตท. คะแนน 4.8718 2) อ.อมสิน คะแนน 4.8101 และ 3) กฟน. คะแนน 4.7655 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ 1) อ.ต.ก. คะแนน 1.7613 2) อคส. คะแนน 2.4219 และ 3) รฟท. คะแนน 2.4278
- ในปี 2553 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.7101 คะแนนมีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.1391 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับ ปี 2552 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.5710 เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ปรับตัวดีขึ้น และการปรับปรุงระบบบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ
- ทั้งนี้สาขาที่มีผลประเมินปี 2553 สูงสุด คือ สาขาพลังงาน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 4.7478 และเป็นสาขาที่มีผลประเมินสูงที่สุดมาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2547 ทั้งนี้ สาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาเกษตร มีคะแนนเฉลี่ย 2.6999
- สาขาที่มีผลประเมินสูงขึ้นจากปี 2552 มี 7 สาขา (จากทั้งหมด 9 สาขา) ยกเว้นสาขาพลังงาน และสาขาทรัพยากรธรรมชาติมีผลประเมินลดลงเล็กน้อย
- ส่วนสาขาที่มีผลประเมินลดลงมากที่สุด คือ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจ 2 แห่ง มีผลประเมินลดลงมาก ได้แก่ 1) อสส. มีค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และไม่ได้นำผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (พันธมิตรทางธุรกิจและผู้ให้บริการ) และ 2) อ.อ.ป. ไม่สามารถดำเนินการจัดทำแผนระยะยาวเพื่อปลูกสร้างสวนป่า และดำเนินการตามแผนการปรับบทบาทและการกำกับดูแล บริษัท ไม้ัดไทย จำกัด ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

#### เปรียบเทียบการกระจายตัวของผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจ ปี 2553 และปี 2552



- การกระจายตัวของคะแนนในปี 2553 โดยมีจำนวนรัฐวิสาหกิจที่มีช่วงคะแนน 1-3 คะแนน ลดลงจาก 15 แห่งเป็น 9 แห่ง ขณะที่รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในช่วงคะแนนตั้งแต่ 3 ขึ้นไป มีจำนวนเพิ่มขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่มาจากรัฐวิสาหกิจในสาขาเกษตรและสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม
- รัฐวิสาหกิจที่ไม่มีผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในปี 2553 คือ องค์การการนำเสีย (อจน.) เนื่องจากความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของ อจน. ซึ่งอยู่ในระหว่างการตีความจากสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

### ผลการประเมินปี 2553 รายรัฐวิสาหกิจ



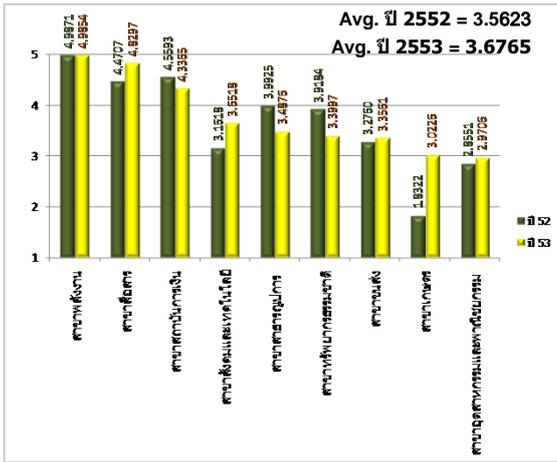


# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2553 (State Enterprise Evaluation 2010)

## สรุปภาพรวม

### ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

#### ผลประเมินการดำเนินงานตามนโยบาย ปี 2552-2553 แยกตามสาขา

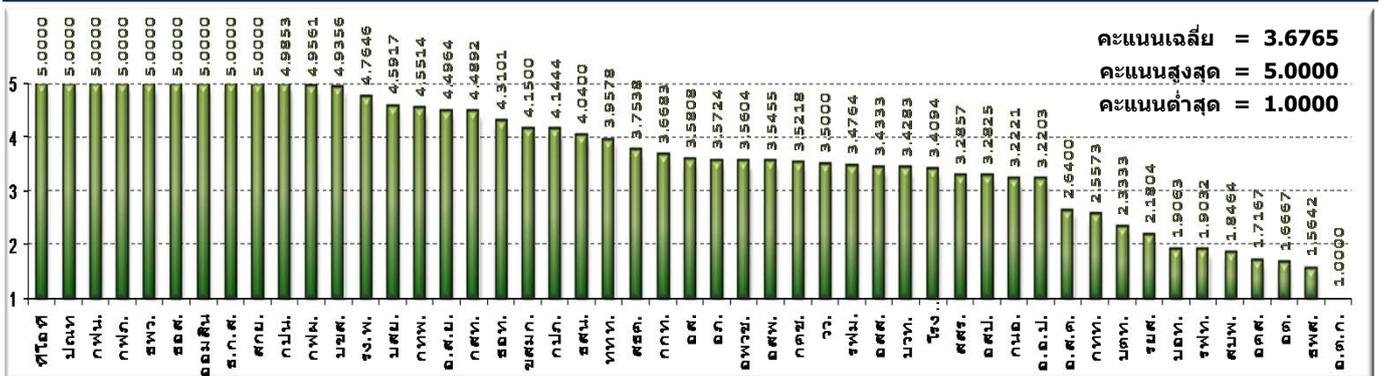


#### 1. ผลประเมินการดำเนินการตามนโยบาย

- ในปี 2553 ด้านการดำเนินงานตามนโยบาย มีค่าเฉลี่ย 3.6765 คะแนน เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2552 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.5623 คะแนน โดยมีปัจจัยหลักมาจากรัฐวิสาหกิจในสาขาเกษตร ได้แก่ อ.ส.ค. อคส. สกย. และ อ.ส.ย. ซึ่งสามารถดำเนินการตามนโยบายของรัฐได้ดีขึ้น
- โดยสาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาพลังงาน มีคะแนนเฉลี่ย 4.9854 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม มีคะแนนเฉลี่ย 2.9706
- สาขาที่มีผลประเมินสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ พลังงาน สถาบันการเงิน สื่อสาร ซึ่งสะท้อนว่ามีเพียงบางสาขาที่สามารถดำเนินการได้ตามนโยบายที่กำหนดไว้
- สาขาที่มีผลประเมินสูงขึ้นจากปี 2552 ได้แก่ สาขาสื่อสาร สิ่งพิมพ์และเทคโนโลยี ขนส่ง เกษตร และอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ขณะที่สาขาที่มีผลประเมินลดลงจากปี 2552 ได้แก่ สาขาพลังงาน สถาบันการเงิน สาธารณูปการ ทรัพยากรธรรมชาติ

- ความสามารถในการเบิกจ่ายเงินลงทุนในภาพรวม ในปี 2553 เท่ากับร้อยละ 89 สูงกว่าปี 2552 เท่ากับร้อยละ 76 โดยมีวงเงินที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ทั้งสิ้น 120,862 ล้านบาทและวงเงินที่รัฐวิสาหกิจสามารถเบิกจ่ายได้ 107,800 บาท โดยรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงานสามารถเบิกจ่ายได้สูงสุดเท่ากับร้อยละ 99 ในขณะที่รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมเบิกจ่ายได้ต่ำสุดเพียงร้อยละ 31 ทั้งรัฐวิสาหกิจที่สามารถเบิกจ่ายได้เต็มวงเงินอนุมัติมีจำนวน 6 แห่ง ได้แก่ กปน. ขสมก. ทีโอที ปตท. กฟน. และ กฟภ.
- หากพิจารณาผลประเมินปี 2553 รายรัฐวิสาหกิจ พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินในด้านการดำเนินงานตามนโยบายอยู่ที่ระดับ 5 คะแนนเต็ม มีจำนวน 9 แห่ง ได้แก่ ทีโอที ปตท. กฟน. กฟภ. ธอส. ธพว. ธ.ออมสิน ธ.ก.ส. และ สกย. ซึ่งสะท้อนว่าสามารถดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมาย สามารถนำระบบการบริหารมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ได้ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด รวมถึง การดำเนินงานสำเร็จตามนโยบายต่างๆ เช่น นโยบายจากกระทรวงพลังงานในการศึกษาลักษณะการใช้ไฟฟ้าและการจัดทำรายงานสถานการณ์การจำหน่ายไฟฟ้า สืบเชื้อตามนโยบายรัฐเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำกว่าระดับ 3 มีจำนวน 11 แห่ง ได้แก่ อ.ส.ค. กทท. บตท. รยส. บอท. รพท. สบพ. อคส. อต. ธพส. และ อ.ต.ก. ซึ่งสะท้อนว่าไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายได้ตามนโยบายที่รัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังกำหนดไว้ เนื่องจากทุกองค์กรไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมาย รวมถึงไม่สามารถนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจที่ต้องมีการจัดทำแผนฟื้นฟู (อคส.) และแผนธุรกิจและแผนส่งเสริมกิจการโคนม (อ.ส.ค.) ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผน สำหรับ อคส. ยังมีปัญหาการปิดบัญชีที่ค้างค้างตั้งแต่ปี 2547 ถึงปัจจุบัน และในส่วนของ อต. ไม่สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2553

#### ผลการประเมินหมวดการดำเนินงานตามนโยบาย ปี 2553 รายรัฐวิสาหกิจ



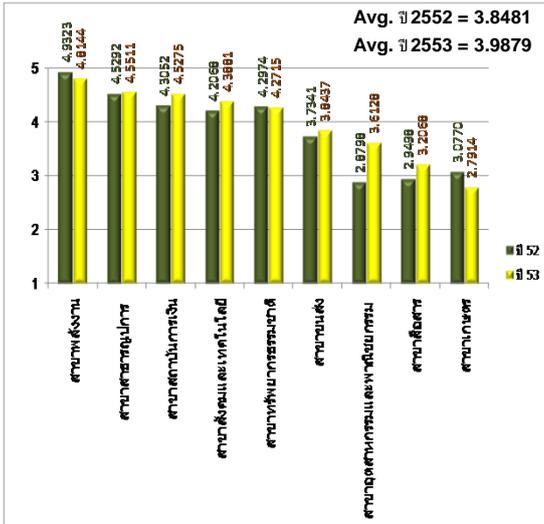
หมายเหตุ : ค่าเฉลี่ยไม่รวม อสมท. ปตท. ทอท. บกท. กรุงเทพ เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนและกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ จึงไม่มีการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย



## สรุปภาพรวม

### ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

#### ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2552-2553 แยกตามสาขา

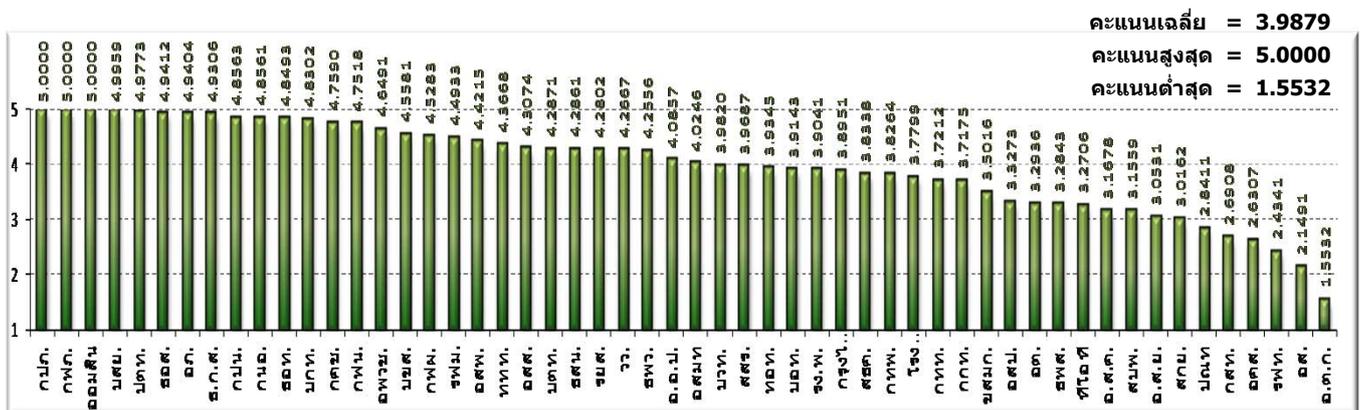


#### 2. ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

- ในปี 2553 ผลประเมินในด้านภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.9879 มีผลประเมินดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2552 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.8481 สะท้อนการมีประสิทธิภาพสูงขึ้นของรัฐวิสาหกิจและสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่ปรับตัวดีขึ้น
- โดยสาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสถาปัตยกรรม มีคะแนน 4.8144 โดยรัฐวิสาหกิจทุกแห่งในสาขาสถาปัตยกรรมมีผลประเมินด้านผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในระดับเกินกว่า 4.5000 คะแนน หรือในระดับดีเยี่ยมทุกแห่ง ได้แก่ ปตท. กฟน. กฟภ. และ กฟผ.
- สำหรับสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุดและยังมีคะแนนลดลงมากที่สุด คือ สาขาก๊าซ โดยมีปัจจัยหลักจากรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง คือ อ.ส.ค. อตท. และ สกย.
- โดย อตท. ยังไม่สามารถแก้ปัญหาข้อชี้แจงประจำปีได้ทันกาลและงบการเงินปี 2551 ยังไม่ได้รับการรับรองจาก สตง. และความสำเร็จของการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมและการส่งเสริมกิจการโคนมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ขณะที่ อ.ต.ก. เนื่องจากดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมายเกือบทุกตัวชี้วัด เช่น กำไรสุทธิ ค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้รวม ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานการปรับปรุงตลาดสดต้นแบบ (ตลาดสัตว์เลี้ยง)
- สกย. ไม่สามารถดำเนินการตามแผนส่งเสริมและค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อไร่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

- สาขาที่มีผลประเมินดีขึ้นมีจำนวน 6 สาขา (จากทั้งหมด 9 สาขา) ได้แก่ สาขาสถาปัตยกรรม ส่งคมและเทคนิคโยธา สถาบันการเงิน ขนส่ง อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม และสื่อสาร โดยสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม มีคะแนนเพิ่มขึ้นสูงสุด 0.7331 คะแนน เนื่องจากรัฐวิสาหกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมเกือบทุกแห่ง (ยกเว้น รง.พ.) มีผลประเมินดีขึ้น โดย สสร. โรงพิมพ์ฯ อต. มีผลประเมินดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
- โดย สสร. สามารถแก้ไขปัญหาสลากกินราคา โดยราคาเฉลี่ยของสลากกินแบ่งรัฐบาลต่อฉบับ ลดลงจากราคาเฉลี่ยของสลากกินแบ่งรัฐบาล ซึ่งได้จากการสำรวจครั้งที่ 2 ในปี 2552 ร้อยละ 9.09
- ขณะที่ โรงพิมพ์ฯ มีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีทั้งในส่วนของกำไร และในส่วนของการใช้กำลังการผลิต ตลอดจนสามารถควบคุมอัตราสูญเสียผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- สำหรับ อต. สามารถทบทวนและดำเนินการตามแผนพัฒนาตลาดปากคลองตลาด และจัดทำแผนประเมินความคุ้มค่าในการดำเนินงานขององค์กรได้แล้วเสร็จ
- ในปี 2553 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินระดับ 5 คะแนน มีจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ กฟภ. กฟภ. และ ธ.ออมสิน สำหรับ รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ อ.ต.ก. 1.5532 คะแนน อส. 2.1491 คะแนน และ รฟท. 2.4341 คะแนน ตามลำดับ

#### ผลการประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2553 รายรัฐวิสาหกิจ

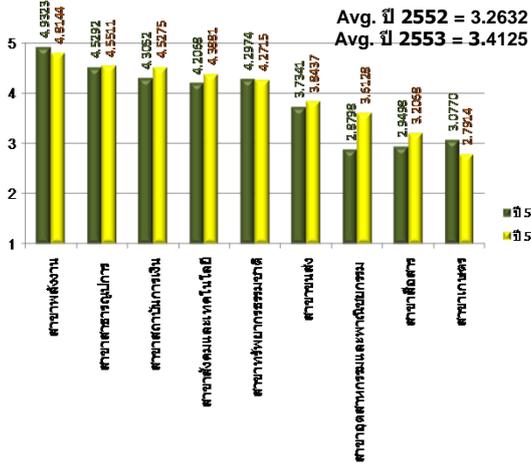




## สรุปภาพรวม

### ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

#### ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร ปี 2552-2553 แยกตามสาขา

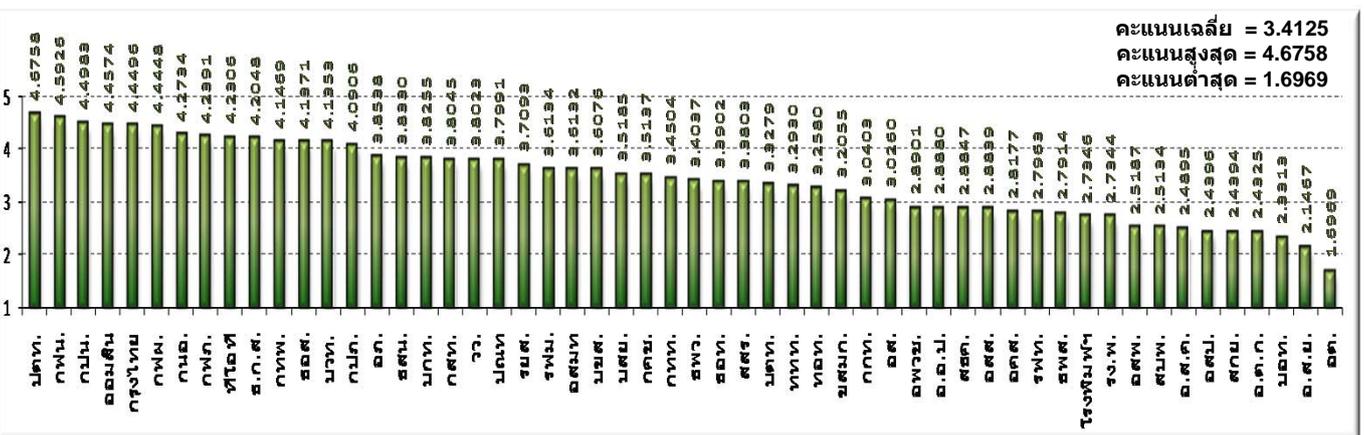


### 3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร

- การประเมินด้านบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานของรัฐวิสาหกิจและเพื่อให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยหลักเกณฑ์การประเมินแบ่งเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเป็นการประเมินที่อ้างอิงจากหลักการและแนวทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ หรือเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติที่ดี สำหรับผลประเมินในด้านนี้ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา พบว่า มีระดับคะแนนต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับผลประเมินอีก 2 ด้าน อย่างไรก็ตาม ผลประเมินมีระดับมากกว่า 3.0000 ซึ่งเป็นระดับคะแนนปกติ และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นโดยตลอด
- โดยผลประเมินในปี 2553 มีค่าเฉลี่ย 3.4125 มีผลประเมินดีขึ้นเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2552 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.2632 โดยสาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาพลังงาน มีคะแนน 4.4881 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขากองทัพ มีคะแนนเพียง 2.4609 ซึ่งเป็นสาขาที่มีผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กรต่ำที่สุดตลอด 5 ปีที่ผ่านมา นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งในสาขากองทัพและสาขาทหารยุทธวิธีชาติ มีคะแนนการบริหารจัดการต่ำกว่าระดับ 3 ซึ่งสะท้อนว่ายังขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี

- รัฐวิสาหกิจในทุกสาขาจะมีผลประเมินโดยเฉลี่ยดีขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น มีการกำกับดูแลที่ดีและมีการปรับระบบการบริหารจัดการที่เข้าสู่มารฐานมากขึ้น
- ปี 2553 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ปตท. คะแนน 4.6758 2) กฟน. คะแนน 4.5926 และ 3) กปน. คะแนน 4.4983 จะสังเกตได้ว่า รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมักจะมีผลการดำเนินการอยู่ในกลุ่มที่ดีเช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่เข้มแข็ง มีการกำกับดูแลที่ดีและมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการมีผลการดำเนินการที่ดีด้วย สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ 1) อต. คะแนน 1.6969 2) อ.ส.ย. คะแนน 2.1467 และ 3) บอท. คะแนน 2.3313 ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ดังกล่าวมีผลประเมินต่ำกว่า 3.0000 ในทุกหัวข้อ
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินการบริหารจัดการองค์กรต่ำกว่าระดับคะแนน 3.0000 มีจำนวน 18 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 41 ของจำนวนรัฐวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่งยังต้องปรับปรุงหรือยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น
- หัวข้อการบริหารจัดการที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การบริหารความเสี่ยง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.0157 ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนของรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป

#### ผลการประเมินหมวดการบริหารจัดการองค์กร ปี 2553 รายรัฐวิสาหกิจ

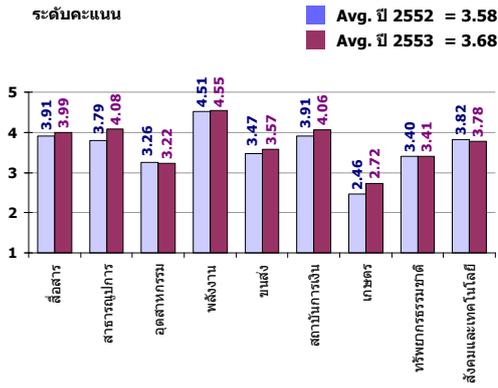




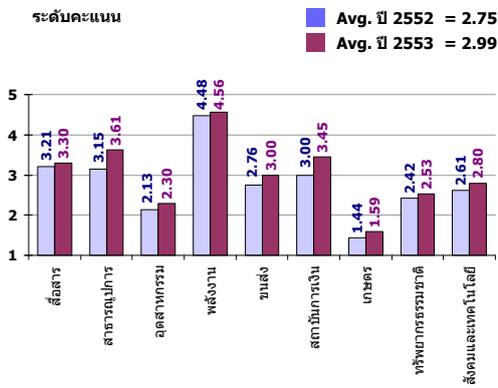
## สรุปภาพรวม

### 3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร

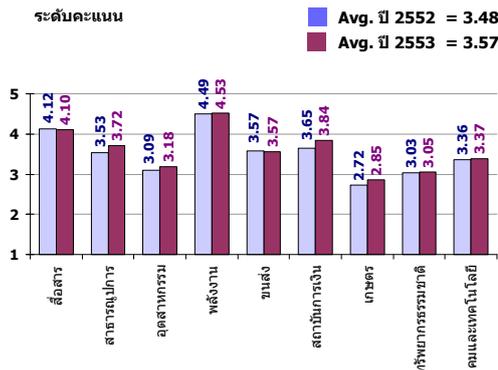
#### ผลประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2552-2553



#### ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2552-2553



#### ผลประเมินการควบคุมภายใน ประจำปี 2552-2553



#### 3.1 ผลประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- ในปี 2553 ภาพรวมของผลประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีค่าเฉลี่ย 3.68 เพิ่มขึ้นจาก 3.58 ในปี 2552 เนื่องจากรัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีคณะกรรมการดำรงตำแหน่งทั้งปี และมีผู้บริหารสูงสุดดำรงตำแหน่งทั้งปีเพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2552 ส่งผลให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีหลักเกณฑ์ชัดเจน และนำไปเชื่อมโยงกับคำตอบแบบเป็นรูปธรรมเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาพลังงาน มีคะแนนที่ 4.55 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาเกษตรและทรัพยากร มีคะแนนที่ 2.72
- ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :
  - คณะกรรมการ รส. ควรเข้าร่วมประชุม กำกับและบริหารจัดการประชุมให้เป็นไปตามแผนปฏิทิน กำหนดการประชุม และวาระประชุมที่ได้กำหนดและแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อให้การตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นไปอย่างถูกต้อง บนฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ ครบถ้วน และทันกาล ภายใต้การพิจารณาสาระสำคัญต่างๆ อย่างรอบคอบเพียงพอ
  - คณะกรรมการ ควรเร่งให้ รส. ศึกษาหลักการด้าน CSR ที่มีความแพร่หลายในปัจจุบัน เช่น ISO 26000 เป็นต้น และคัดเลือกหลักการที่เหมาะสม เพื่อนำมาประยุกต์กับการปฏิบัติงาน ทำให้ รส. มีกระบวนการทำงาน และการใช้ทรัพยากรโดยไม่ส่งผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม และมีผลสำเร็จที่บรรลุได้ตามเป้าหมายและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน
  - คณะกรรมการ รส. ควรเร่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CG ให้แก่บุคลากรทุกระดับ และเพิ่มบทบาทความเป็นผู้นำองค์กรในการนำหลักการ CG มาปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้ รส. เห็นความสำคัญและเร่งนำหลักการ CG ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานประจำวันอย่างเป็นรูปธรรม โดยเกิดความโปร่งใส และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มด้านการเงินและผลสำเร็จตามภารกิจหลักได้สูงสุดต่อไป

#### 3.2 ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง

- ในปี 2553 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 2.99 โดยผลประเมินเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2552 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.75 โดยสาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาพลังงาน มีคะแนนที่ 4.55 โดยมีความเสี่ยงสูงสุดต่อเนื่องมาโดยตลอด และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาเกษตร มีคะแนนที่ 1.59 สาขาที่ได้คะแนนสูงกว่า 3.00 ได้แก่ สาขาพลังงาน สาขาสารสนเทศ สาขาสถาบันการเงิน สาขาสื่อสาร และสาขาขนส่ง โดยรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่มีการกำหนดระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงกระบวนการบูรณาการความเสี่ยง (Enterprise – Wide Risk Management) ยังไม่สมบูรณ์
- ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :
  - รส. ควรศึกษาและจัดทำเครื่องมือ Risk Map เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะบูรณาการที่ดียิ่งขึ้น โดยการจัดทำ Risk Map ดังกล่าว จะต้องแสดงถึงสาเหตุที่ครอบคลุมและปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) รวมถึงสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละ Root Cause โดยระบุถึงสาเหตุและผลกระทบได้
  - การพิจารณาโครงการในการลงทุน ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงผลกระทบของโครงการต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรเป็นหนึ่งในเกณฑ์การตัดสินใจถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการที่สำคัญ นอกเหนือจากเกณฑ์อื่นในการพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ เช่น NPV และ IRR เป็นต้น
  - ในการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ องค์กรต้องพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ของทั้งองค์กร โดยความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานในองค์กรอาจอยู่ในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของหน่วยงานนั้น แต่เมื่อนำมารวมกันอาจจะสูงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรโดยรวม ดังนั้น หากเกิดกรณีดังกล่าว องค์กรควรทำการทบทวน Risk Tolerance ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงให้เหมาะสม

#### 3.3 ผลประเมินการควบคุมภายใน

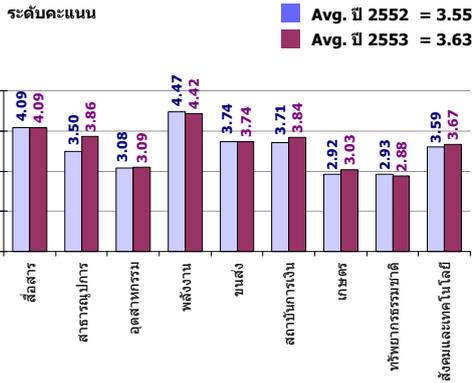
- ในปี 2553 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.57 มีผลประเมินเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2552 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.48 โดยสาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาพลังงาน มีคะแนนที่ 4.53 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด และมีระดับคะแนนต่ำกว่า 3.00 เพียง 1 สาขา คือ สาขาเกษตรและทรัพยากร มีคะแนนที่ 2.85
- ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :
  - รส. ควรกำหนดบทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจนของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบฝ่ายบริหาร และฝ่ายตรวจสอบ เกี่ยวกับการควบคุมภายในองค์กร ทั้งนี้บทบาทและหน้าที่ของทั้ง 4 ฝ่าย ดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันจะมีผลทำให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้
  - รส. ควรทำการสื่อสารให้ผู้มีคู่มือการปฏิบัติงานมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ นอกจากนี้ ควรมีกระบวนการ/ขั้นตอนในการสอบทานการปฏิบัติตามคู่มือฯ อย่างครบถ้วนเหมาะสม เพื่อป้องกันความผิดพลาดและความเสียหายอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน
  - รส. ควรมีการบูรณาการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) กับ การบริหารความเสี่ยง รวมถึงในการกำหนดแผนงานเพื่อทำการปรับปรุงจุดอ่อนการควบคุมภายในที่ได้จากการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยงานย่อย ควรมีการกำหนดรายละเอียดแผนงานให้มีความชัดเจน เช่น ขั้นตอนการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จ เป็นต้น นอกจากนี้ ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน ควรกำหนดความถี่ในการติดตามเป็นรายไตรมาส



## สรุปภาพรวม

### 3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร

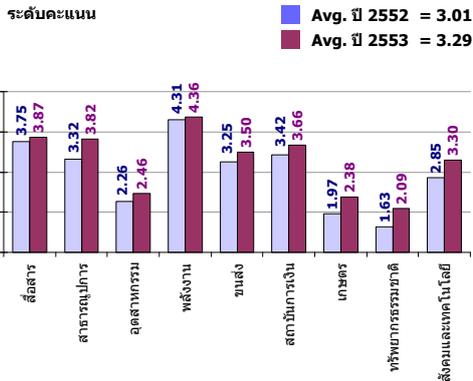
ผลประเมินการตรวจสอบภายใน ประจำปี 2552-2553



3.4 ผลประเมินการตรวจสอบภายใน

- ในปี 2553 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.63 มีผลประเมินเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2552 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.55 โดยสาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาพลังงาน มีคะแนน 4.42 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีคะแนน 2.88 โดยรัฐวิสาหกิจสาขาที่ได้คะแนนน้อยกว่า 3.00 มีเพียง 1 สาขา คือ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ
- ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :
  - ผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรได้รับมอบหมายให้ไปช่วยปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่งานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน โดยยังมีผู้ตรวจสอบภายในได้รับการมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานอื่นจำนวน 11 แห่ง จาก 54 แห่ง
  - หน่วยตรวจสอบภายในให้ความสำคัญและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้ได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพด้านตรวจสอบภายในและที่เกี่ยวข้อง
  - แผนการฝึกอบรมของผู้ตรวจสอบภายใน ควรมีการจัดทำให้สอดคล้องกับ Competency Gap ทั้งนี้ หน่วยตรวจสอบภายในส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของผู้ฝึกอบรม (Training Need)
  - หน่วยตรวจสอบภายในส่วนใหญ่ จัดทำแผนกลยุทธ์ตรวจสอบยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือความเสี่ยงหลักขององค์กรอย่างชัดเจน และมีการประเมินความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ

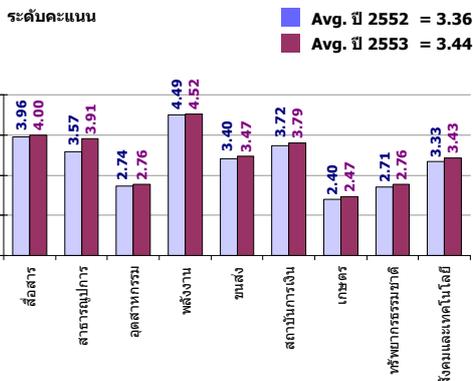
ผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ ประจำปี 2552-2553



3.5 ผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ

- ในปี 2553 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.29 มีผลประเมินเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2552 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.01 โดยมีคะแนนสูงสุดที่ 4.53 (ปตท.) และต่ำสุด (อต.) ที่ 1.31 รส. สาขาที่ได้คะแนนเฉลี่ย < 3.00 (ก่อนหักคะแนน) ได้แก่ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (2.66) และสาขาเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ (2.45)
- ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :
  - โครงการ/แผนงานต่างๆ ควรมีการประเมินผลความสำเร็จในเชิงปริมาณและ/หรือความคุ้มค่าการนำระบบสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกในทุกระบบงานที่สำคัญ
  - รศ. ควรให้ความสำคัญและคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรข้อมูลที่มีอยู่แล้วร่วมกับรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อลดภาระการลงทุนและ ลดช่องว่างในการเข้าถึงสารสนเทศ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภาครัฐ (Synergy) รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน
  - รศ. ควรดูแลสภาพแวดล้อมของศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก/ ระบบหลักตามมาตรฐานขั้นต่ำที่ควรจะมี และควรมีการดูแลรักษาเชิงป้องกันอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงควรมีการทดสอบการกู้คืนระบบ/การปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

ผลประเมินการทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2552-2553



3.6 ผลประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ในปี 2553 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.44 โดยมีผลประเมินเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2552 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.36 สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาพลังงาน มีคะแนน 4.52 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาเกษตร มีคะแนน 2.47 โดยรัฐวิสาหกิจสาขาที่ได้คะแนนน้อยกว่า 3.00 ประกอบด้วย สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม สาขาทรัพยากรธรรมชาติ และสาขาเกษตร
- ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :
  - รัฐวิสาหกิจควรดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีคุณภาพ เพื่อรองรับปัญหาการขาดแคลนบุคลากรหลักจากการเกษียณหรือลาออกและให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง มีเพิ่มประสิทธิภาพ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน
  - รัฐวิสาหกิจควรมีการสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลที่เป็นรูปธรรม โดยการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual Key performance indicator) ที่ถูกถ่ายทอดจาก กลยุทธ์ขององค์กร/สายงาน และสอดคล้องกับมาตรฐาน/ภาระงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งระบบดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุ เป้าประสงค์/เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
  - สายงาน HR ของรัฐวิสาหกิจได้เริ่มมีการดำเนินงานเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การปรับบทบาทการดำเนินงานเชิงรุกให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องสร้างสมดุลในบทบาทต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม ทั้งบทบาทที่เป็น ผู้เชี่ยวชาญงานธุรการด้าน HR (Administrative expert) หน้าที่สนับสนุน (Strategic partner) ชวัญใจพนักงาน (Employee champion) และผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) นอกจากนี้ ยังต้องมีการพัฒนาทักษะทางด้าน HR ให้แก่ผู้บริหารสายงาน (Line manager) และบุคลากรด้าน HR อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การผลักดันนโยบายและกลยุทธ์ทางด้าน HR ประสบผลสำเร็จ