



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

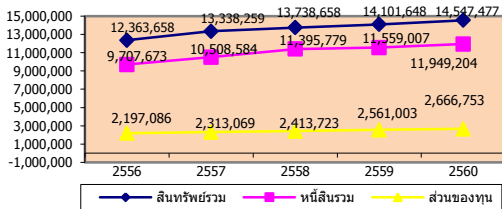
สรุปภาพรวม

ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น ซึ่งถูกนำมาใช้มาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา โดยกระทรวงการคลัง คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจได้ใช้ระบบประเมินผลมาเป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ต่างๆ นำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมผ่านการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะเห็นได้จากในระยะเวลาที่ผ่านมา รัฐวิสาหกิจถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมีมูลค่าของสินทรัพย์รวมเท่ากับ GDP ของประเทศ และมีรายได้รวมมากกว่ารายได้ของรัฐบาล อีกทั้งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของรัฐบาล จากการนำส่งรายได้เข้ารัฐมากกว่า 1 แสนล้านบาท โดยรัฐวิสาหกิจได้มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง นำระบบคุณภาพมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้ เช่น มาตรฐานไอเอสโอ (ISO) มาตรฐาน SSHE HACCP GMP ฯลฯ ควบคู่กับการยกระดับการบริหารจัดการเข้าสู่มาตรฐานในระดับสากล เช่น การนำแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (CSR) การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) แนวทางของ COSO มาตรฐาน COBIT ฯลฯ อีกทั้งได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับระบบงานต่างๆ ขององค์กร เช่น ระบบ ERP ระบบ SAP ฯลฯ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจสามารถนำสารสนเทศมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันทั่วทั้ง นอกจากนี้ ได้มีการยกระดับการให้บริการให้มีมาตรฐานเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ โดยนำเครื่องมือและระบบงานต่างๆ มาใช้ เช่น การจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) การบริหารจัดการข้อร้องเรียน และพัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสารต่างๆ ที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ฯลฯ รวมทั้งได้มีการพัฒนาระบบบริการสาธารณะ จากการพัฒนาและลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของประเทศและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งเข้าด้วยกัน รวมทั้งนำระบบโลจิสติกส์มาใช้ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับประชาชนในประเทศ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่รัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้ผลประกอบการในภาพรวมที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจยิ่งขึ้น

ในปีบัญชี 2560 มีรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจทั้งสิ้น จำนวน 54 แห่ง ประกอบด้วย 2 ระบบ ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการองค์กร 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)

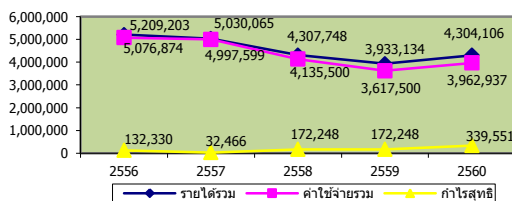
สินทรัพย์รวม หักสินรวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)



สถานการณ์และผลการดำเนินงานที่สำคัญ

- ณ สิ้นปีบัญชี 2560 รัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มีสินทรัพย์รวม 14.56 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ร้อยละ 3.16 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของสาขาสถาบันการเงินและขนส่ง ทั้งนี้ สินทรัพย์รวมสาขาสถาบันการเงินต่อสินทรัพย์ทั้งหมดทั้งระบบ มีสัดส่วนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 58.76 รองลงมา คือ สาขาพลังงานที่มีสัดส่วนร้อยละ 25.63
- ในปี 2560 มีรายได้รวมทั้งสิ้น 4.30 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.4 ขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.5 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้กำไรสุทธิโดยรวมเพิ่มขึ้นเล็กน้อยอย่างไม่มีนัยยะสำคัญ (เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.1 จากปี 2559)
- ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2560 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวม และอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 7.93 และ 4.83 เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ที่มีอัตราส่วนร้อยละ 2.23 และ 1.34 ตามลำดับ
- สาขาที่มีกำไรสุทธิมากที่สุด คือ สาขาพลังงาน รองลงมา คือ สาขาสถาบันการเงิน และ ขนส่งตามลำดับ โดยรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรสุทธิสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปตท. (135,180 ล้านบาท) กฟผ. (51,492 ล้านบาท) และธนาคารออมสิน (31,210 ล้านบาท) ตามลำดับ
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลขาดทุนสุทธิ จำนวน 13 แห่ง ได้แก่ ทีโอที กสท. อสมท. อจน. รฟม. ขสมก. รฟท. ธอท. อ.ต.ก. อคส. กยท. อสส. และ อพวช.

รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไรสุทธิ (ล้านบาท)



ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากระบบประเมินผล

1. รัฐวิสาหกิจต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value - Based Economy) สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 และกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี อย่างชัดเจน เช่น การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ตามยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Internal Process) โดยใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีแทนกำลังคนตามยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และการจัดทาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เป็นต้น เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน
2. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับโครงการลงทุนที่สำคัญเพื่อยกระดับศักยภาพในการดำเนินงานตามภารกิจและยุทธศาสตร์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าที่อยู่ในรูปแบบผลตอบแทนทางการเงิน และผลตอบแทนมิใช่ทางการเงิน หรือผลประโยชน์จากโครงการอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ระดับความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการที่ดำเนินงานได้ตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) ที่กำหนด เป็นต้น โดยไม่นำผลกระทบระยะสั้นที่อาจเกิดจากการลงทุนที่มีต่อตัวชี้วัดที่กำหนดค่าตอบแทน เงินสวัสดิการหรือเงินรางวัลของผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจมาเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจลงทุนหรือไม่ลงทุนในโครงการต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ
3. รัฐวิสาหกิจที่อยู่ระหว่างการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จำนวน 7 แห่ง ต้องเร่งดำเนินการตามแผนพลิกฟื้นเพื่อแก้ไขปัญหาหรือรัฐวิสาหกิจอย่างเร่งด่วน เนื่องจากรัฐวิสาหกิจเกือบทั้งหมด (ยกเว้น ธพว. มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจะออกจากแผนการแก้ไขปัญหาหรือรัฐวิสาหกิจในปี 2561) มีผลการดำเนินงานด้อยอย่างต่อเนื่อง รฟท. บมจ.กสท และ ธอท. โดยในปี 2560 บมจ.กสท มีผลประเมินผลด้อยต่อเนื่องมากที่สุดจากปี 2558 เท่ากับ 1.2286 คะแนน รองลงมา คือ รฟท. ลดลงจากปี 2558 เท่ากับ 0.5340 คะแนน และ ธอท. ลดลงจากปี 2558 เท่ากับ 0.1314 คะแนน ในขณะที่ บกท. ขสมก. และ บมจ. ทีโอที มีผลการดำเนินงานไม่สม่ำเสมอ โดยคณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้เป็นไปตามแผนแก้ไขหรือรัฐวิสาหกิจได้ ดังนั้น ต้องมีการปรับปรุงองค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้มีทักษะที่หลากหลาย (Skill Matrix) เหมาะสม ในการแก้ไขปัญหาองค์กร กรรมการรัฐวิสาหกิจต้องเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำกับและผลักดันให้ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่เหมาะสม รวมทั้งมีระบบการรายงานติดตามและประเมินผลสำเร็จของการแก้ไขปัญหาหรือรัฐวิสาหกิจ โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเพื่อให้ความเห็นในงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน ต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรัฐวิสาหกิจร่วมแรงร่วมใจในการดำเนินงานตามแผนแก้ไขหรือรัฐวิสาหกิจ ผลตอบแทนของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ



สรุปภาพรวม

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากระบบประเมินผล

4. รัฐวิสาหกิจที่มีสถานะที่น่ากังวลเป็นอย่างยิ่งจำเป็นต้องดำเนินการปฏิรูปโครงสร้างในลักษณะเดียวกับการฟื้นฟู ได้แก่ บมจ. อสมท บขส. ซึ่งเป็นผลมาจากรัฐวิสาหกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การขาดรายได้จากสัมปทานที่เคยได้รับจากภาครัฐการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทางเลือกของผู้บริโภคมีความหลากหลายมากขึ้น การแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงขึ้น เป็นต้น ดังนั้น การปรับตัวในระยะเร่งด่วนของรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องหารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ใหม่ บริหารค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับรายได้เพื่อลดการขาดทุน และในระยะยาวรัฐวิสาหกิจต้องมีการวิเคราะห์สินทรัพย์และศักยภาพขององค์กรให้สอดคล้องกับอนาคต
5. รัฐวิสาหกิจบางสาขามีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง (Disruption) ที่ชัดเจนและรุนแรง เช่น รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีด้านการผลิตไฟฟ้า ทำให้ต้นทุนค่าไฟฟ้าถูกลง และผู้บริโภคลดการซื้อไฟฟ้าจากรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งมีทางเลือกในการผลิตไฟฟ้าใช้เองมากขึ้นจากพลังงานทดแทนต่างๆ เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม พลังงานชีวมวล เป็นต้น ส่งผลให้โครงสร้างของธุรกิจพลังงานจะเปลี่ยนไปจากการจำหน่ายและซื้อไฟฟ้าในปัจจุบัน ดังนั้น รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงานต้องแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหารจัดการ รวมถึงการหารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่รองรับกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อาจสร้างโอกาส และความมั่นคงตามภารกิจและธุรกิจของตนเองต่อไป อย่างไรก็ตาม การรักษาไว้ซึ่งภารกิจพื้นฐาน เช่น การให้บริการที่ครอบคลุมทุกพื้นที่หรือความมั่นคงทางพลังงานก็ยังคงต้องรักษาไว้ โดยเฉพาะเมื่อเทคโนโลยีและโครงสร้างของระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคามได้ในขณะเดียวกัน
6. อุตสาหกรรมการเงินกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่เทคโนโลยีการเงินสมัยใหม่ (Financial Technology : FinTech) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคในรูปแบบธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) ช่วยให้การทำธุรกรรมทางการเงินและการชำระเงินเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว มีต้นทุนที่ถูกลง ส่งผลให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน รองรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารอัตราค่าส่งให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล รวมถึงการปรับระบบข้อมูลลูกค้า (Big Data) และนำฐานข้อมูลไปวิเคราะห์ (Data Analytic) เพื่อประโยชน์ในเชิงบริหารจัดการ อีกทั้งวิเคราะห์และตอบสนองพฤติกรรมของลูกค้าได้อย่างทันที่ และในขณะเดียวกัน องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อบริบทและมาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (Cyber Security) เพื่อก้าวสู่ยุคธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) อย่างมั่นคง ปลอดภัย และมีเสถียรภาพ
7. การประเมินผลการดำเนินงานและการผลักดันผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ดียิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีคู่เทียบ หรือ Benchmark โดยเฉพาะคู่เทียบในระดับสากลหรือระดับชั้นนำ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อเป็นโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น รวมไปถึงการกำหนดเกณฑ์ชี้วัดที่เหมาะสมต่อไป
8. บริบท สภาพแวดล้อม และความจำเป็นต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบกับบริบท สภาพแวดล้อม และความจำเป็น ณ ช่วงเวลาที่จัดตั้งรัฐวิสาหกิจขึ้น ทำให้รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องทบทวนบทบาท หน้าที่ โครงสร้าง รูปแบบ และสถานะขององค์กรใหม่ให้มีความเหมาะสม และสะท้อนถึงความจำเป็นในการดำรงอยู่ ประสิทธิภาพ และความยั่งยืน
9. การวางแผนหรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสูงสุดอาจส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยในปี 2560 มีรัฐวิสาหกิจที่อยู่ระหว่างการสรรหาผู้บริหารสูงสุด จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ อจน. บอท. กทพ. กนอ. กป.รฟท. ธอท. และ บกท.
10. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดแนวทางการเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีชัดเจนทั้งในส่วนของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ โดยให้ครอบคลุมถึงบริษัทในเครือ ทั้งด้านพฤติกรรม จริยธรรม และระบบการบริหารจัดการเพื่อควบคุม บริหารความเสี่ยง และตรวจติดตาม การปฏิบัติงานให้เป็นอย่างไรโปร่งใส มีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งสร้างคุณค่าให้กับรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืน
11. รัฐวิสาหกิจต้องมีแนวทางการวิเคราะห์อัตราค่าส่งของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบันและอนาคต และอัตราค่าส่งของภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยอัตราค่าส่งส่วนเกินของบุคลากรจะต้องมีแนวทางการบริหารจัดการ เช่น การเพิ่มภาระงานและการเพิ่มมูลค่าของงาน (Job Enlargement & Job Enrichment) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการจัดทำโครงการเกษียณก่อนกำหนด (Early Retirement) เป็นต้น ตลอดจนการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรรัฐวิสาหกิจในเชิงการเพิ่มทักษะเชิงลึก การทบทวนทักษะเดิมให้เกิดความเชี่ยวชาญ และการพัฒนาทักษะใหม่ นอกจากนี้ต้องส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ด้านการดำเนินธุรกิจ การเงิน และเทคโนโลยี เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่จะเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 ที่ขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
12. ในปัจจุบันอายุเฉลี่ยบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีแนวโน้มที่ลดลง โดยอายุเฉลี่ยรวม ในปี 2559 และ 2560 อยู่ที่ 41.88 และ 41.53 ปี ตามลำดับ ซึ่งในปี 2559 อายุเฉลี่ยที่น้อยที่สุด เท่ากับ 36 ปี และในปี 2560 เท่ากับ 35 ปี อย่างไรก็ตาม การทำงานในองค์กรยังคงเกิดช่องว่างในเรื่องต่างๆ อาทิ ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gap) และประสบการณ์ เป็นต้น เนื่องจากกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่ (Generation Y) เข้ามาเป็นบุคลากร เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น องค์กรควรเตรียมการในเรื่องต่างๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เช่น การถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคลากรอาวุโส (Baby Boomers) ผ่านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) รวมทั้งการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข (Happy Workplace) และความผูกพันกับองค์กร (Employee Engagement) เป็นต้น



สรุปภาพรวม

ข้อสังเกตรายสาขา

สาขาเกษตร :

รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร มีผลการดำเนินงานขาดทุนต่อเนื่อง เนื่องจากรายได้ที่เกิดขึ้นไม่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายการดำเนินงานได้ ซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายด้าน เช่น การขาดการวิเคราะห์ศักยภาพ รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสม การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เกิดความคุ้มค่า เป็นต้น จึงจำเป็นต้องกำหนดการจัดทำรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และรูปแบบการสร้างรายได้ (Revenue Model) ที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

สาขาทรัพยากรธรรมชาติ :

รัฐวิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานตามพันธกิจ อย่างไรก็ตาม ต้องมีการจัดทำรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และรูปแบบการสร้างรายได้ (Revenue Model) ที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร โดยการขาดคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในรัฐวิสาหกิจสาขานี้ได้ส่งผลกระทบต่อติดตามนโยบาย การกำกับดูแลองค์กร และการอนุมัติแผนงานการดำเนินงานต่างๆ มีความล่าช้า และการขาดแคลนบุคลากรด้านงานวิจัยและด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อสนับสนุนการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

สาขาสังคมและเทคโนโลยี :

รัฐวิสาหกิจสาขาสังคม เทคโนโลยี เน้นการดำเนินงานเชิงรุกเพื่อหารายได้ อย่างไรก็ตาม ควรมีการขยายความร่วมมือระหว่างพันธมิตร เช่น สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย และหน่วยงานต่างๆ เพื่อยกระดับศักยภาพและองค์ความรู้ขององค์กร

สาขาขนส่ง :

1. รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่งต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานภาครัฐ การบริหารจัดการในเชิงบูรณาการระหว่าง การขนส่งรูปแบบต่างๆ เพื่อนำไปสู่การลดต้นทุนของห่วงโซ่อุปทาน เพิ่มความคุ้มค่าในการลงทุน และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว โดยไม่มุ่งเน้นความสำเร็จสั้นจากการปฏิบัติงานประจำวัน (Day to Day Operation)

2. รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่งต้องเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหรือการติดตามการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ ให้มากขึ้น เพื่อให้แผนงานที่สำคัญๆ ส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ บุคลากรยังขาดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานหรือทักษะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ เช่น การบริหารทรัพยากร การสื่อสารภาษาต่างประเทศหรือความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น อีกทั้งการพัฒนา ระบบสารสนเทศด้านการบริหารยังไม่แล้วเสร็จ จึงไม่สามารถสนับสนุนข้อมูลที่สำคัญให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจได้ เช่น ต้นทุนต่อหน่วย เป็นต้น

3. รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่งควรเพิ่มการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน และผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ให้ชัดเจน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากโครงการลงทุนในภาคขนส่งใช้ปริมาณเงินลงทุนสูง และส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก

สาขาสถาบันการเงิน :

1. รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ ระบบ Core banking การบริหารอัตราค่าเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล การเข้ามาเทคโนโลยีการเงินสมัยใหม่ (Finance Technology : FinTech) การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของลูกค้าในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการกำหนดนโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (Cyber Security) และการได้รับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย

2. การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลคู่เทียบ (Benchmarking) มาใช้วางแผนกลยุทธ์ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) กับองค์กรอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เป็นคู่เทียบ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนให้ไปสู่เป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ พร้อมทั้งจัดทำแผนการดำเนินงานที่มีการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยพิจารณาเพิ่มเติมถึงการใช้อยู่ของนวัตกรรมในเชิงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ รวมถึงความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ในการบูรณาการทรัพยากรร่วมกัน

3. การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ในการเร่งรัดแผนการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (International Financial Reporting Standards : IFRS) ฉบับที่ 9 โดยปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ยังคงอยู่ในระดับสูง

สาขาสาธารณูปการ :

1. รัฐวิสาหกิจในสาขาสาธารณูปการต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนในรูปแบบผลตอบแทนทางการเงิน และผลตอบแทนมิใช่ทางการเงิน หรือผลประโยชน์จากโครงการอย่างเป็นรูปธรรม โดยไม่นำผลกระทบระยะสั้นที่อาจเกิดจากการลงทุนที่มีต่อตัวชี้วัดที่กำหนดค่าตอบแทนเงินสวัสดิการหรือเงินรางวัลของผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจมาเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจลงทุนหรือไม่ลงทุนในโครงการต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ

2. รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการควรมีแนวทางในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ ขั้นตอนการให้บริการ และช่องทางในการสื่อสาร เพื่อยกระดับการให้บริการ การประสานความร่วมมือ (Synergy) ระหว่างรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ในการวางแผนการลงทุนและการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคของประเทศให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งหาตัวอย่างจากองค์กรภายนอกที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในประเด็นที่มุ่งจะพัฒนาและปรับปรุงให้ได้มาตรฐานต่อไป

3. แผนการลงทุนลดน้ำสูญเสียของ กปน. และ กปน. ต้องมีเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องกับการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนที่แท้จริง ซึ่งสามารถพิจารณาในส่วนที่เป็นน้ำสูญเสียเชิงกายภาพ (Real Loss) และน้ำสูญเสียเชิงพาณิชย์ (Apparent Loss) ประกอบการส่งเสริม การใช้อุปกรณ์ประหยัดน้ำตามกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งการปัญหาการจัดการน้ำเสียชุมชน ซึ่ง อจน. เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก ไม่สามารถจัดการน้ำเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากข้อจำกัดของศักยภาพ งบประมาณ และด้านกฎหมายและปัญหาการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม :

รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม นอกจากการทำตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างรายได้แล้ว จำเป็นต้องสร้างความสมดุลและคำนึงถึงผลกระทบทางด้านสังคม การนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร และการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะค่าจ้างที่ปรึกษาในการศึกษาต่างๆ

สาขาส่งงาน :

รัฐวิสาหกิจสาขาส่งงานมีผลการดำเนินงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น และความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานและความคุ้มค่าของการลงทุนให้เหมาะสม สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการกำกับดูแลและไม่เป็นภาระค่าใช้จ่ายในระยะยาว ตลอดจนกำหนดแนวทางการกำกับดูแลบริษัทลูก เพื่อสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน

สาขาสื่อสาร :

ธุรกิจสาขาสื่อสารมีการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็ว รัฐวิสาหกิจสาขาสื่อสาร เช่น ปณท. จำเป็นต้องเร่งปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม บริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการ และการทบทวนการคงอยู่ของรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง ได้แก่ บมจ. ทีโอที บมจ. กสท และ บมจ. อสมท ซึ่งความสามารถในการแข่งขันรวมทั้งสมรรถนะเชิงการตลาดของรัฐวิสาหกิจดังกล่าว ไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

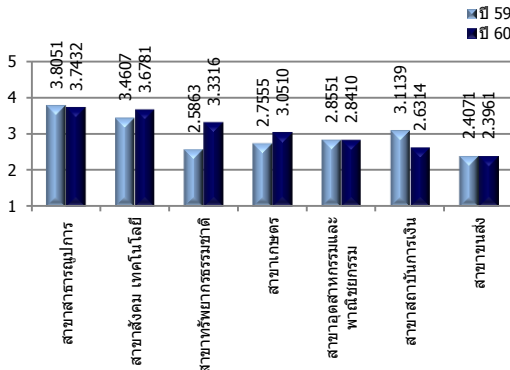
สรุปผลการประเมิน

สรุปผลการประเมิน ปี 2560 แยกตามสาขา

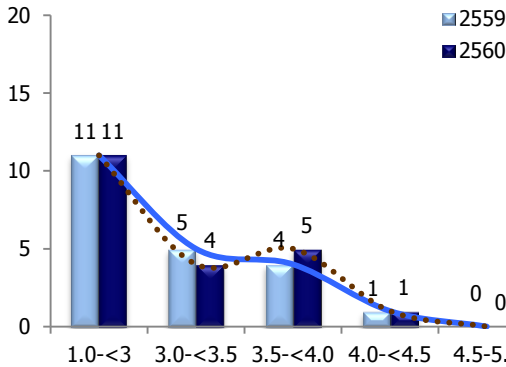
ระดับคะแนน

Avg. ปี 2559 = 2.9231

Avg. ปี 2560 = 3.0644

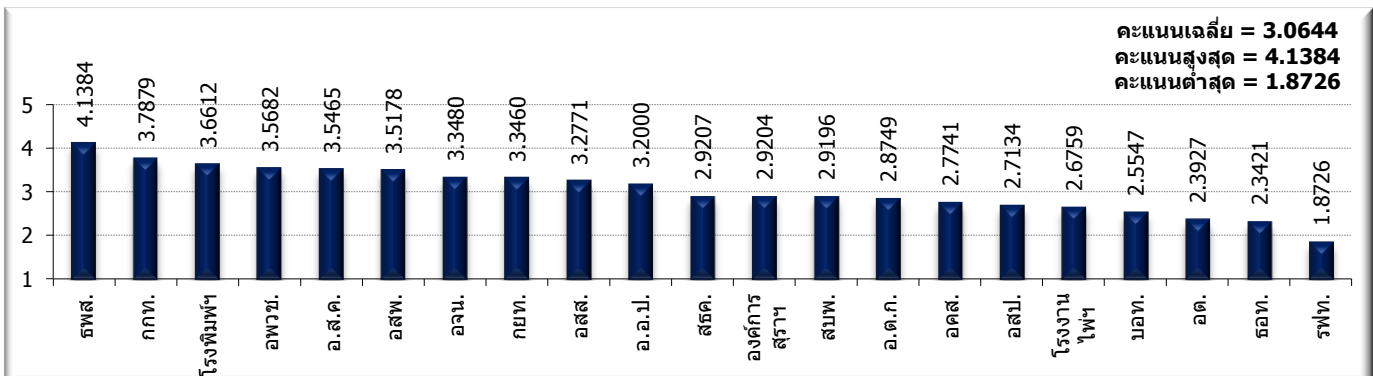


เปรียบเทียบการกระจายตัวของผลการประเมิน ของรัฐวิสาหกิจ ปี 2560 และปี 2559



- ปี 2560 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ธพส. คะแนน 4.1384 2) กทท. คะแนน 3.7879 และ 3) โรงพิมพ์ คะแนน 3.6612 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ 1) รฟท. คะแนน 1.8726 2) ธอท. คะแนน 2.3421 และ 3) อต. คะแนน 2.3927
- ในปี 2560 ผลประเมินภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.0644 โดยเพิ่มขึ้น 0.1413 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.9231 เนื่องจากผลการดำเนินการตามนโยบายของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามเป้าหมายมากขึ้น ในด้านแผนงานต่างๆ ตามนโยบายของภาครัฐ เช่น การศึกษาทิศทางองค์กรให้เหมาะสมกับการกิจขององค์กร การปรับปรุงโครงสร้างและอัตราค่าจ้างขององค์กร การแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่ส่วนป่าโดยราษฎรมีส่วนร่วม การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เป็นต้น
- สาขาที่มีผลประเมินปี 2560 สูงสุด คือ สาขาสถาบันการเงิน มีคะแนนเฉลี่ย 3.7432 เนื่องจากมีผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและมีใช้การเงินดีกว่าเป้าหมาย ซึ่งสามารถจัดหารายได้ (เช่น รายได้ค่าเช่าพื้นที่ธุรกิจ รายได้ค่าบริการบำบัดน้ำเสีย) และควบคุมค่าใช้จ่าย (เช่น ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายบริหาร ค่าสาธารณูปโภค) ได้ดีกว่าเป้าหมาย นอกจากนี้ การดำเนินการตามแผนงานต่างๆ ได้ตามเป้าหมาย เช่น แผนบริหารกิจการศูนย์ประชุมและโรงแรม แผนบริหารจัดการอาคารศูนย์ราชการตามมาตรฐานอาคาร
- สาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาขนส่ง มีคะแนนเฉลี่ย 2.3961 เนื่องจากขาดการบริหารจัดการหรือการติดตามการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้แผนงานที่สำคัญส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ บุคลากรยังขาดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานหรือทักษะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ เช่น การบริหารสินทรัพย์ภาษาอังกฤษ เป็นต้น อีกทั้ง การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารยังไม่แล้วเสร็จ จึงไม่สามารถสนับสนุนข้อมูลที่สำคัญให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจได้ เช่น ต้นทุนต่อหน่วย เป็นต้น
- สาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นจากปี 2559 มีจำนวน 3 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) คือ ทรัพยากรธรรมชาติ เกษตร และสังคม เทคโนโลยี โดยสาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีผลประเมินเพิ่มขึ้นมากที่สุด ซึ่งมีผลการประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในการดำเนินการตามนโยบายและผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะ อ.อ.ป. ที่มีผลการประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่ส่วนป่าโดยราษฎรมีส่วนร่วม และการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ รายได้ขายยางพาราเพิ่มขึ้นเนื่องจากราคายางพาราในตลาดโลกสูงขึ้นและมีการเพิ่มปริมาณการกรีดยางพารา รวมทั้งสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารทั่วไปได้
- สาขาที่มีผลประเมินลดลงจากปี 2559 มีจำนวน 4 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) คือ สภาบันการเงิน สาธารณูปการ อุตสาหกรรมและพาณิชยกรรมที่ภาครัฐต้องควบคุมตามกฎหมายเฉพาะ และขนส่ง โดยสาขาสถาบันการเงิน มีผลประเมินลดลงมากที่สุด ซึ่งมีผลการประเมินลดลงอย่างมีนัยสำคัญในการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะ สธค. มีผลการประเมินลดลงอย่างมาก เนื่องจากผลการดำเนินงานด้านการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน และกำไรสุทธิต่อสาขา เป็นผลจากราคาทองคำลดลงในปี 2560 ส่งผลให้มูลค่าทรัพย์สินจำนำและรายได้ดอกเบี้ยจำนำลดลง ประกอบกับค่าใช้จ่ายการขายและบริหารเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

ผลการประเมินปี 2560 รายรัฐวิสาหกิจ



คะแนนเฉลี่ย = 3.0644
คะแนนสูงสุด = 4.1384
คะแนนต่ำสุด = 1.8726

หมายเหตุ : ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์ตัวชี้วัด 1 และข้อ 2 นำหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของ Sub PAC

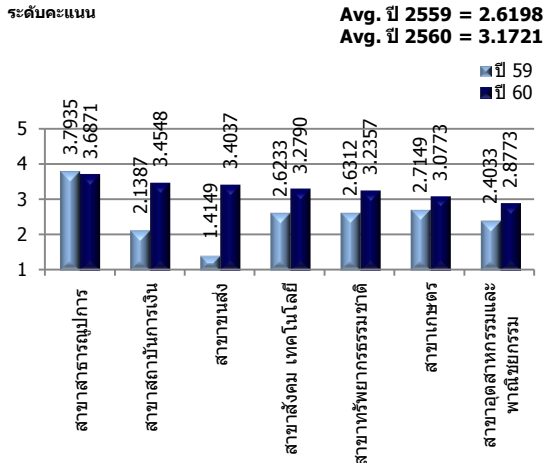


ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

ผลประเมินการดำเนินงานตามนโยบาย ปี 2559-2560 แยกตามสาขา

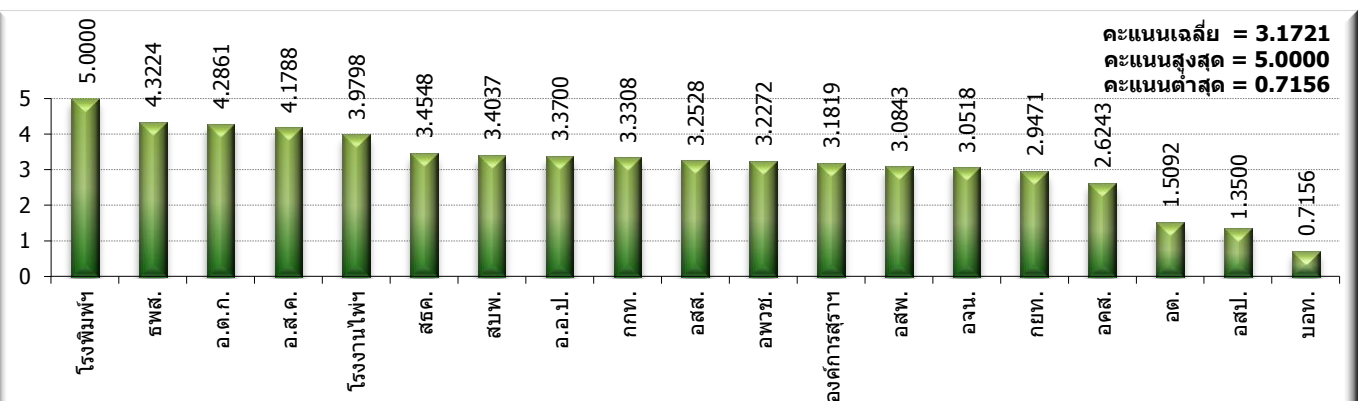


1. ผลประเมินการดำเนินการตามนโยบาย

- ในปี 2560 ด้านการดำเนินงานตามนโยบาย มีค่าเฉลี่ย 3.1721 คะแนน โดยเพิ่มขึ้น 0.5523 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.6198 คะแนน โดยมีปัจจัยมาจากรัฐวิสาหกิจในสาขาสถาบันการเงิน สาขาส่ง สาขาส่งคม เทคโนโลยี สาขาทรัพยากรธรรมชาติ สาขาเกษตร และสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม
- สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสารณูปการ มีคะแนนเฉลี่ย 3.6871 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม มีคะแนนเฉลี่ย 2.8773
- สาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นสูงสุดจากปี 2559 ได้แก่ สาขาส่ง รองลงมา ได้แก่ สาขาสถาบันการเงิน สาขาส่งคม เทคโนโลยี สาขาทรัพยากรธรรมชาติ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม และสาขาเกษตร ตามลำดับ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจบางแห่งในสาขาดังกล่าว สามารถดำเนินการตามนโยบายได้ตามที่กำหนดได้ดีขึ้น เช่น การศึกษาทิศทางองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร การปรับปรุงโครงสร้างและอัตราค่าจ้างขององค์กร การแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่ส่วนป่าโดยราษฎร เป็นต้น

- ความสามารถในการเบิกจ่ายเงินลงทุนในภาพรวม ในปี 2560 เท่ากับร้อยละ 41 น้อยกว่าปี 2559 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 53 โดยมีวงเงินที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ทั้งสิ้นในปี 2560 จำนวน 64,816 ล้านบาท และวงเงินที่รัฐวิสาหกิจสามารถเบิกจ่ายได้ 26,601 ล้านบาท โดยรัฐวิสาหกิจสาขาสารณูปการสามารถเบิกจ่ายได้สูงสุดเท่ากับ ร้อยละ 85 ในขณะที่รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม เบิกจ่ายได้ต่ำสุดเพียงร้อยละ 25 ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจที่สามารถเบิกจ่ายได้เต็มวงเงินอนุมัติมีจำนวน 1 แห่ง คือ ธพส. รัฐวิสาหกิจที่เบิกจ่ายงบลงทุนได้ต่ำที่สุด คือ อคส. สามารถเบิกจ่ายได้เพียงร้อยละ 19
- หากพิจารณาผลประเมินปี 2560 รายรัฐวิสาหกิจ พบว่า ส่วนใหญ่ของรัฐวิสาหกิจสามารถเชื่อมโยงระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณ ในขณะที่รัฐวิสาหกิจเกือบทั้งหมดไม่สามารถจัดทำ Driver Tree เชิงลึกเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านการเงิน (financial driver) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (operational driver) และสามารถนำการวิเคราะห์ดังกล่าวมาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรต่อไป
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำกว่าระดับ 3 มีจำนวน 5 แห่ง ได้แก่ บอท. อสป. อด. อคส. และ กยท. ซึ่งสะท้อนว่าไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายได้ตามนโยบายที่รัฐบาลกระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังกำหนดไว้ เนื่องจากองค์กรดังกล่าวไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมาย และบางแห่งไม่สามารถนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจมีความล่าช้าในการจัดทำหรือการดำเนินการตามแผนงานต่างๆ ตามนโยบายของภาครัฐกระทรวงเจ้าสังกัด เช่น แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กร แผนปรับทิศทางองค์กร แผนการก่อสร้าง โครงการปรับปรุงอาคารพาณิชย์ ฯลฯ โดยความล่าช้าที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนฯ กระบวนการจัดจ้างที่ปรึกษาล่าช้า และแผนฯ ดังกล่าวจะต้องได้รับความเห็นชอบจากหลายหน่วยงาน

ผลการประเมินหมวดการดำเนินงานตามนโยบาย ปี 2560 รายรัฐวิสาหกิจ



หมายเหตุ : 1. การประเมินผล ปี 2560 รพท. และ ธอท. ไม่มีเกณฑ์การประเมินด้านการดำเนินงานตามนโยบาย

2. ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นั้นนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับคณบดีของ Sub PAC



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

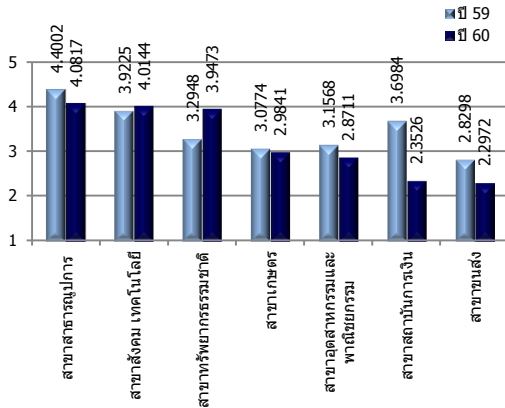
สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2559-2560 แยกตามสาขา

ระดับคะแนน

Avg. ปี 2559 = 3.3694
Avg. ปี 2560 = 3.1719

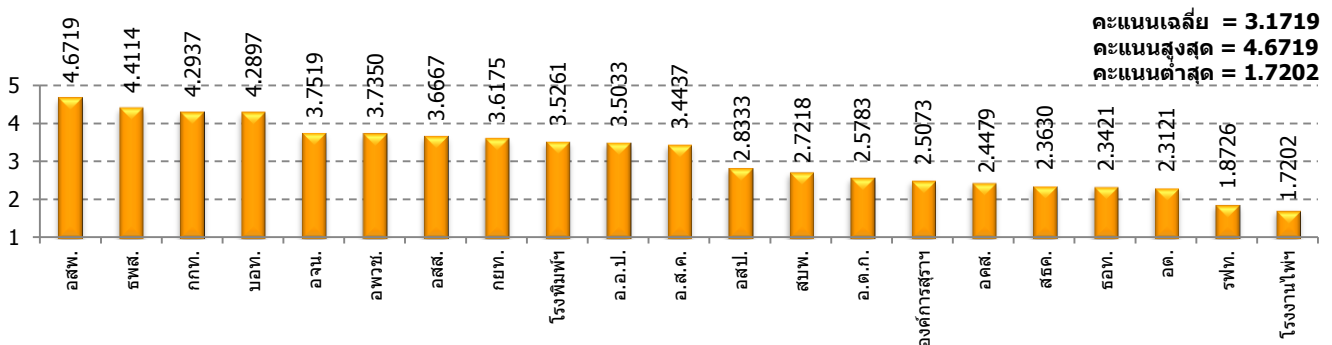


2. ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

- ในปี 2560 ผลประเมินในด้านภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.1719 มีผลประเมินลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.3694
- สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสถาณูปการ มีคะแนน 4.0817 โดยรัฐวิสาหกิจ ในสาขาสถาณูปการ คือ รฟท. ที่มีผลประเมินด้านผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในระดับเกินกว่า 4.0000 คะแนน หรือในระดับดี
- สาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขานขนส่ง มีคะแนน 2.2972 โดยรัฐวิสาหกิจที่มีระดับคะแนนต่ำกว่า 2 หรือต่ำกว่าเป้าหมายมาก ได้แก่ โรงงานไฟฟ้า และ รฟท. ซึ่งไม่สามารถดำเนินการตามภารกิจได้ตามเป้าหมายในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ดังนี้
 - โรงงานไฟฟ้า มีผลการดำเนินงานทางการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจาก โรงงานไฟฟ้าไม่สามารถจำหน่ายไฟนอกสัมปทานผ่านทาง E-Commerce ได้ตามแผน และกรมสรรพสามิตได้ชะลอการส่งแจ้งงานพิมพ์ เพื่อรอความชัดเจนของรูปแบบ และแนบพิมพ์ ระหว่างการรอการประกาศใช้ พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ส่งผลให้รายได้ของไฟนอกสัมปทานและรายได้จากสิ่งพิมพ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ คิดเป็นร้อยละ 65 ของค่าใช้จ่ายในการผลิตไฟและสิ่งพิมพ์ เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) ส่งผลให้กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าใช้จ่ายตัดจ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
 - รฟท. มีผลการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูกิจการของ รฟท. ส่วนใหญ่ยังคงล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด โดยเฉพาะแผนงานสำคัญ ซึ่งได้แก่ แผนพัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ แผนการพัฒนาที่ดินที่ไม่ได้ใช้ในการเดินรถ (Non-Core) ซึ่งเป็นแผนการใช้จ่ายเงินจากทรัพย์สินเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการชดเชยการขาดทุนจากรัฐกิจเดินรถ เนื่องจากมูลค่าของ รฟท. ขาดทักษะในการดำเนินการเรื่องดังกล่าว จึงต้องจ้างที่ปรึกษา ซึ่งต้องใช้เวลาในการสรรหาว่าจ้าง รวมถึงขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพในการกำกับการดูแลการดำเนินการต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานในบางแผนงานล่าช้า ส่วนหนึ่งมาจากเหตุปัจจัยภายนอก แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญในการติดตามและทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนงาน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน รฟท. อยู่ระหว่างการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อบริหารทรัพย์สินโดยเฉพาะ

- สาขาที่มีผลประเมินลดลง มีจำนวน 5 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) ได้แก่ สาขาสถาณูปการ ขนส่ง สาธารณูปการ อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม และเกษตร ซึ่งสาขาสถาณูปการ มีคะแนนลดลงสูงสุด 1.3459 คะแนน รองลงมา คือ สาขานขนส่ง ลดลง 0.5326 คะแนน ซึ่งรัฐวิสาหกิจในแต่ละสาขาดังกล่าว ได้แก่ สรค. และ สบพ. โดยผลการดำเนินงานด้านการเงินของ สรค. มีความผันผวนตามราคาทองคำในตลาด ซึ่งในปี 2560 ราคาทองคำลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้มูลค่าทรัพย์สินจำนำและรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำต่ำกว่าเป้าหมาย เป็นผลให้กำไรสุทธิต่อสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในขณะที่ สบพ. มีผลการดำเนินงานด้านการเงินและมิใช่การเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากรายได้ค่าเล่าเรียนหลักสูตรการบิน หลักสูตรปริญญาโท และหลักสูตรอื่นๆ ลดลงจากปี 2559 และค่าใช้จ่ายพนักงานเพิ่มขึ้นจากปี 2559 ร้อยละ 18 นอกจากนี้ การดำเนินงานตามแผนงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น ความสามารถด้านทักษะภาษาอังกฤษของอาจารย์ สบพ. สามารถผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษ เพียงร้อยละ 28 ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมด และการพาพันธมิตรในความร่วมมือทางวิชาการและจัดทำแผนการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรได้เพียง 1 แห่ง อีกทั้งการนำระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร ไม่สามารถนำข้อมูลในการคำนวณเข้าสู่ระบบได้ถูกต้องครบถ้วน
- สาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้น มีจำนวน 2 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) ได้แก่ สาขาททรัพยากรธรรมชาติและ สาขาส่งคานและเทคโนโลยี่ มีคะแนนเพิ่มขึ้น 0.6525 และ 0.0919 ตามลำดับ ซึ่งรัฐวิสาหกิจในสาขาดังกล่าวที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ อ.อ.ป. มีคะแนนเพิ่มขึ้น 2.1925 โดยในปี 2560 รายได้ขายยางพาราสูงกว่าเป้าหมายเนื่องจากราคายางพาราในตลาดโลกสูงขึ้น และ มีการเพิ่มปริมาณการกรีดยางพารา ขณะเดียวกัน อ.อ.ป. มีการควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารทั่วไปในการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น 2) การดำเนินงานตามโครงการเร่งด่วนในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 - 2564 เป็นไปตามเป้าหมาย 12 โครงการจาก 12 โครงการ เช่น แผนงานจัดการผลผลิตจากสวนป่า แผนงานการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน แผนงานการบริหารสินทรัพย์ และ แผนงานคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย เป็นต้น ซึ่งโครงการดังกล่าว เป็นโครงการที่บุคลากรของ อ.อ.ป. มีความเชี่ยวชาญและดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

ผลการประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2560 รายรัฐวิสาหกิจ



คะแนนเฉลี่ย = 3.1719
คะแนนสูงสุด = 4.6719
คะแนนต่ำสุด = 1.7202

หมายเหตุ : ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นำหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของ Sub PAC



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

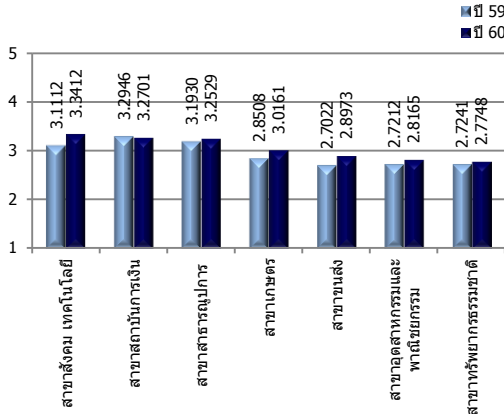
สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร ปี 2559-2560 แยกตามสาขา

ระดับคะแนน

Avg. ปี 2559 = 2.8757
Avg. ปี 2560 = 2.9917

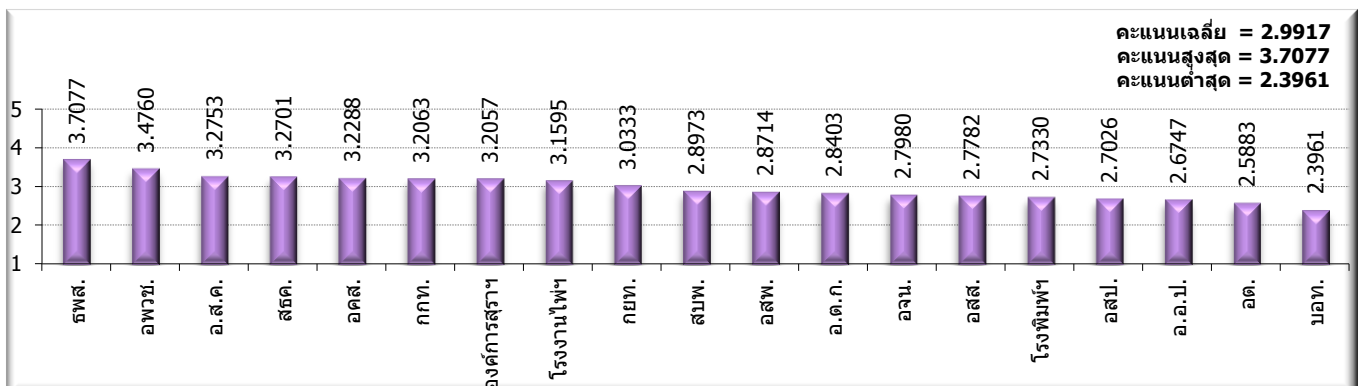


3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร

- การประเมินด้านบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานของรัฐวิสาหกิจและเพื่อให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยหลักเกณฑ์การประเมินแบ่งเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเป็นการประเมินที่อ้างอิงจากหลักการและแนวทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ หรือเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติที่ดี สำหรับผลประเมินในด้านนี้ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา พบว่า รัฐวิสาหกิจบางสาขามีผลประเมินมีระดับต่ำกว่า 3.0000 (ซึ่งเป็นระดับคะแนนปกติ) ได้แก่ สาขาส่ง สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม และสาขาทรัพยากรธรรมชาติ แต่มีแนวโน้มคะแนนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี
- ผลประเมินในปี 2560 มีค่าเฉลี่ย 2.9917 มีผลประเมินดีขึ้นเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.8757 โดยสาขาที่มีผลประเมินสูงสุด สาขาสังคม เทคโนโลยี มีคะแนน 3.3412 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีคะแนน 2.7748 นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจสาขาสังคม เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นมากที่สุดเมื่อเทียบกับสาขาอื่น ๆ ในขณะที่สาขาสถาบันการเงิน เป็นเพียงสาขาที่มีค่าเฉลี่ยลดลง ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจในสาขาทรัพยากรธรรมชาติ และสาขาส่ง มีคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ต่ำกว่าระดับ 3 ซึ่งสะท้อนว่ายังขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี

- รัฐวิสาหกิจสาขาสังคม เทคโนโลยี สาขาสถาปัตยกรรม สาขาเกษตร สาขาส่ง สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม และสาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น มีการกำกับดูแลที่ดีและมีการปรับระบบการบริหารจัดการที่เข้ามาตรฐานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน มีคะแนนเฉลี่ยลดลง
- ปี 2560 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ธพส. คะแนน 3.7077 2) อพวช. คะแนน 3.4760 และ 3) อ.ส.ค. คะแนน 3.2753 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ 1) บอท. คะแนน 2.3961 2) อค. คะแนน 2.5883 และ 3) อ.อ.ป. คะแนน 2.6747 โดยรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ดังกล่าว มีผลประเมินหัวข้อย่อยส่วนใหญ่ต่ำกว่า 3.0000 คะแนน
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินการบริหารจัดการองค์กรต่ำกว่าระดับคะแนน 3.0000 มีจำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 48 ของจำนวนรัฐวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่งยังต้องปรับปรุงหรือยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น
- หัวข้อการบริหารจัดการที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การบริหารความเสี่ยง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.6244 ซึ่งการดำเนินงานตามเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงถือเป็นจุดอ่อนของรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจยังขาดการให้ความสำคัญและการมีส่วนร่วมดำเนินการในองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะการให้เห็นในการระบุปัจจัยเสี่ยงที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงและติดตามอย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งต้องมีการกำหนดนโยบายจากคณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง

ผลการประเมินหมวดการบริหารจัดการองค์กร ปี 2560 รายรัฐวิสาหกิจ



หมายเหตุ : ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจ ได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นำหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของ Sub PAC



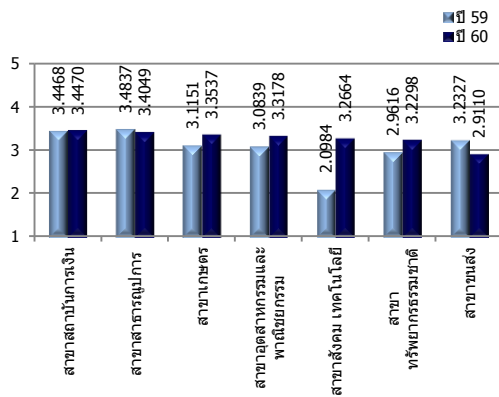
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กรรายหัวข้อ

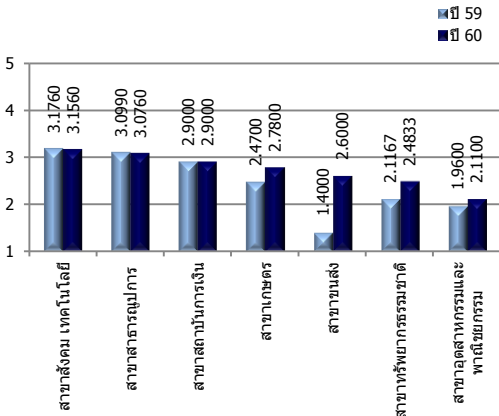
ผลประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2559-2560

ระดับคะแนน Avg. ปี 2559 = 3.0381
Avg. ปี 2560 = 3.3025



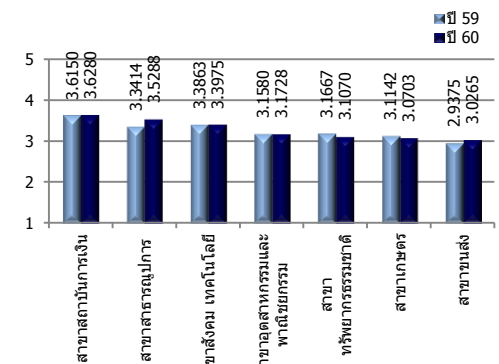
ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2559-2560

ระดับคะแนน Avg. ปี 2559 = 2.3868
Avg. ปี 2560 = 2.6244



ผลประเมินการควบคุมภายใน ประจำปี 2559-2560

ระดับคะแนน Avg. ปี 2559 = 3.2036
Avg. ปี 2560 = 3.2128



3.1 ผลประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- ในปี 2560 ภาพรวมของผลประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีค่าเฉลี่ย 3.3025 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.2644 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.0381 คะแนน ทั้งนี้ เนื่องจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานที่ดีขึ้นในทุกด้าน เช่น การติดตามและทบทวนความเสี่ยงของระบบงานต่างๆ การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส การส่งเสริมให้มีระบบ CG&CSR และการจัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการอย่างครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- คณะกรรมการ ควรเพิ่มการให้ความสำคัญในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบงานสำคัญทุกระบบ ได้แก่ ระบบควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบบริหารจัดการสารสนเทศ และระบบบริหารทรัพยากรก่อนเริ่มปีบัญชี และกำกับดูแลมาตรฐานของระบบงานต่างๆ ให้เพียงพอและมีมาตรฐานเพิ่มขึ้นทุกปี
- คณะกรรมการต้องเร่งให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบ IC / Risk / IS และ HR ก่อนเริ่มปีบัญชี
- คณะกรรมการ ต้องเร่งรัดสรรหาผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ให้ดำรงตำแหน่งโดยไม่ว่างเว้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีผู้บริหารจัดการให้องค์กรบรรลุได้ตามนโยบาย
- คณะกรรมการ ต้องเร่งรัดฝ่ายจัดการให้สามารถนำเสนอแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ให้คณะกรรมการเห็นชอบได้ก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อให้สามารถถ่ายทอดแผนงานต่างๆ ให้กับผู้บริหารได้นำไปปฏิบัติ

3.2 ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง

- ในปี 2560 ภาพรวมของผลประเมินการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 2.6244 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.2376 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.3868 คะแนน เนื่องจากรัฐวิสาหกิจ ส่วนใหญ่จำนวน 17 แห่ง ยังคงไม่สามารถบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ ได้ ทำให้ยังไม่สามารถผ่านระดับ 3 ดังนั้น รัฐวิสาหกิจ ควรศึกษาและจัดทำเครื่องมือ Risk Map ให้ถูกต้อง เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะบูรณาการที่ดียิ่งขึ้น โดยการจัดทำ Risk Map ดังกล่าวจะต้องแสดงถึงสาเหตุที่ครอบคลุมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) รวมถึงสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละสาเหตุ โดยระบุถึงสาเหตุและผลกระทบได้ ทั้งนี้ แต่ละสาเหตุ จะต้องแสดงผลกระทบซึ่งกันและกันทั้งทางด้านการเงินและมิใช่ทางการเงินประกอบด้วย อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานจัดทำ Risk Map โดยส่วนใหญ่ดำเนินงานได้ดีขึ้น โดยส่วนใหญ่จะดำเนินงานไม่ได้ในประเด็นการวิเคราะห์ผลกระทบที่เป็นเชิงปริมาณ และการประยุกต์ใช้ Risk Map ในแผนการบริหารความเสี่ยง

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- รัฐวิสาหกิจ ควรมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระยะยาว (ในทุกยุทธศาสตร์) รวมทั้งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือความเสี่ยงที่สามารถบรรลุถึงโอกาสที่องค์กรระบุได้ เพื่อสร้างความมั่นใจในการบรรลุได้ตามเป้าหมายรวมทั้งความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต
- ต้องเพิ่มการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลประโยชน์ ที่สะท้อนทางเลือกที่ดีที่สุดให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม
- รัฐวิสาหกิจ ต้องเริ่มกำหนดโอกาสและผลกระทบในลักษณะ Leading / Lagging Indicator ให้มากขึ้น รวมทั้งการกำหนดโอกาสเกิดให้เป็น Warning System และควรพิจารณาฐานข้อมูลที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้สามารถกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงได้ครอบคลุม และสามารถติดตามได้ถึงระดับความรุนแรงที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละไตรมาสได้ชัดเจน

3.3 ผลประเมินการควบคุมภายใน

- ในปี 2560 ภาพรวมของผลประเมินการควบคุมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.2128 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0092 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.2036 คะแนน เมื่อพิจารณาในเชิงคุณภาพของการควบคุมภายในพบว่า รัฐวิสาหกิจมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของการควบคุมภายในเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูง ได้เพิ่มความสำคัญและมีบทบาทในการผลักดันระบบการควบคุมภายใน โดยได้มอบนโยบาย/ข้อสั่งการ/ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อระบบการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม มีบางรัฐวิสาหกิจที่ขาดการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงที่เพียงพอ ทำให้เกิดทรัพย์สินสูญหาย รวมถึงยังไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน/ข้อเสนอแนะที่ได้จากการรายงานการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) ทั้งในระดับองค์กร และส่วนงานย่อยได้อย่างครบถ้วน

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- การควบคุมภายในควรมีการบูรณาการเชิงปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน คณะกรรมการตรวจสอบฝ่ายบริหารความเสี่ยง และผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อหารือในประเด็นการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในขององค์กร
- ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับรองควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันพนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร และคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร
- การประเมินการควบคุมด้วยตนเองควรมีการประเมินให้สอดคล้องกับจุดอ่อน/จุดเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง เพื่อนำประเด็นมาแก้ไขปัญหามาได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงควรติดตามการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินการควบคุมด้วยตนเองในปีที่ผ่านมาให้ครบถ้วน

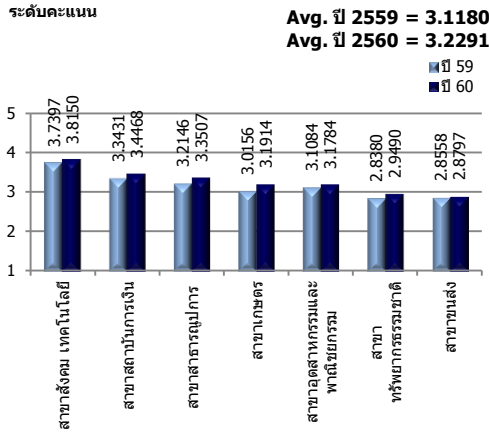


ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

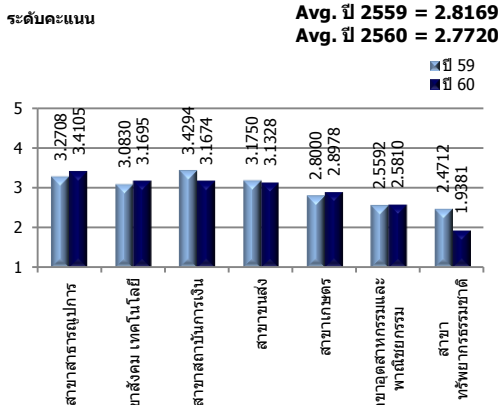
สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร

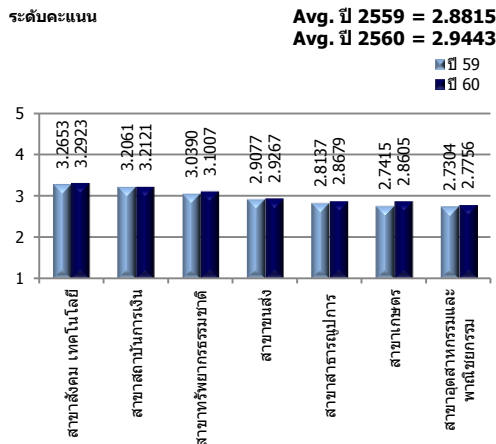
ผลประเมินการตรวจสอบภายใน ประจำปี 2558-2559



ผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ ประจำปี 2559-2560



ผลประเมินการทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2559-2560



3.4 ผลประเมินการตรวจสอบภายใน

- ในปี 2560 ภาพรวมของผลประเมินการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ย 3.2291 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.1111 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.1180 คะแนน เนื่องจากยังคงมีบางรัฐวิสาหกิจที่กำหนดบทบาทในการตรวจสอบด้านการเงิน กฎระเบียบ และการดำเนินงานในบางกิจกรรมขององค์กร และส่วนใหญ่มีการติดตามข้อเสนอแนะ อีกทั้งมีบทบาทให้คำแนะนำปรึกษาทั้งตามแนวทางการตรวจสอบและนอกเหนือแนวทางการตรวจสอบบ้าง

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

1. หน่วยงานตรวจสอบภายในควรพัฒนาทักษะของผู้ตรวจสอบในการตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งการตรวจสอบการควบคุมทั่วไป (General Controls) และการควบคุมเฉพาะงาน (Application Controls)
2. หน่วยงานตรวจสอบภายในให้ความสำคัญและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้ได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพด้านตรวจสอบภายในและที่เกี่ยวข้อง
3. หน่วยงานตรวจสอบภายในควรกำหนดนโยบายการจัดเก็บกระดาะทำการและรวบรวมหลักฐานที่เป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
4. รายงานผลการตรวจสอบควรเพิ่มประเด็นที่สำคัญต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น สาเหตุและผลกระทบของข้อตรวจพบ ระดับความสำคัญของผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ เป็นต้น

3.5 ผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ

- ในปี 2560 ภาพรวมผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 2.7720 คะแนน มีผลประเมินลดลง 0.0449 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.8169 คะแนน เนื่องจากรัฐวิสาหกิจบางแห่ง ยังไม่มีการนำแผน DE ของประเทศมาพิจารณาบทบาท/จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

1. รัฐวิสาหกิจต้องมีการทบทวน/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและสอดคล้องตามแผน DE ของประเทศที่มุ่งเน้นให้มีการนำระบบ IT/Digital มาเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรอย่างต่อเนื่องทุกปี รวมถึงวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความเป็นไปได้ของแผนงาน/โครงการที่สำคัญ เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. รัฐวิสาหกิจต้องมี Steering Committee เป็นคนขับเคลื่อนการบริหารจัดการสารสนเทศ/ดิจิทัลขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยคณะกรรมการดังกล่าวควรประกอบด้วย ตัวแทนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มี Skill matrix ด้าน IS และ/หรือ IT/Digital รวมถึงผู้บริหารระดับสูง ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว
3. รัฐวิสาหกิจควรมีการนำระบบ IT/Digital เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการกิจ/ธุรกิจหลักขององค์กร รวมถึงควรมีการพิจารณาการบริหารจัดการสารสนเทศ/ดิจิทัลเป็นยุทธศาสตร์หลักขององค์กรเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบาย Thailand 4.0 ของประเทศ

3.6 ผลประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ในปี 2560 ภาพรวมผลประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ย 2.9443 มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0628 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.8815 คะแนน เนื่องจากรัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวนโยบายในการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลมากขึ้น มีการดำเนินการเพิ่มเติมในกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลที่ต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงหลายแห่งได้ให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้น รวมทั้ง สคร. ได้มีกลไกสนับสนุนในรูปแบบของโครงการที่เลี้ยงทำให้รัฐวิสาหกิจเกิดการตื่นตัวมีความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินผล และได้รับการช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

1. การดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ซึ่งอาจไม่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว และอาจพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานซึ่งหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลควรมีการวิเคราะห์และแก้ปัญหาหรือพัฒนารูปแบบเพื่อให้ความสำเร็จของงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด
2. บุคลากรด้าน HR ของรัฐวิสาหกิจ ควรปรับตัวและพัฒนาเครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เช่น ช่องทางการสื่อสารใหม่ๆ หรือรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร ควรให้สอดคล้องกับการมุ่งสู่การเป็นสังคมดิจิทัล เป็นต้น



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

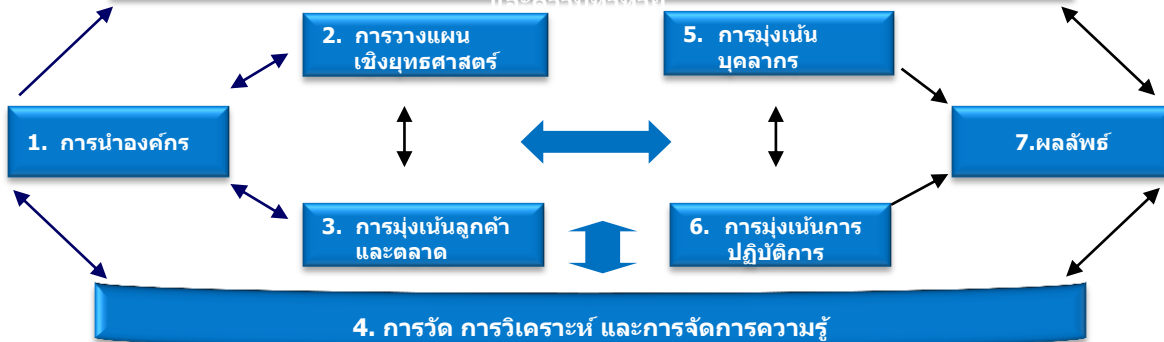
ความเป็นมา กรอบตัวชี้วัด และน้ำหนักการประเมินผล

ความเป็นมา

คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้พิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เป็นระยะๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จนกระทั่งในปี 2550 คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลฯ โดยมุ่งเน้นให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากล อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้เห็นชอบให้มีการประยุกต์รูปแบบระบบการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เข้ากับระบบประเมินผลฯ ปัจจุบัน โดยคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้มีมติให้ใช้ชื่อระบบประเมินผลฯ ซึ่งได้ปรับปรุงใหม่นี้ว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) นอกจากนี้ คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่พิจารณาแนวทางการนำระบบ SEPA มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการตั้งแต่ปี 2554 จนถึงปัจจุบัน โดยในปี 2560 มีรัฐวิสาหกิจเข้ารับการประเมินในระบบ SEPA ทั้งหมด 33 แห่ง

กรอบการบริหารรัฐวิสาหกิจสู่ความเป็นเลิศ

บริบทของรัฐวิสาหกิจสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์

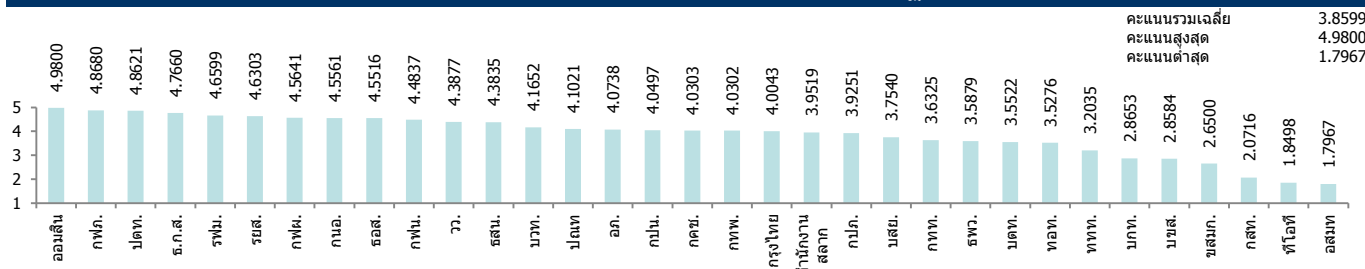


การประเมินผลฯ ตามระบบ SEPA ในปี 2560 มีกรอบตัวชี้วัดและน้ำหนักการประเมินผลการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินตามเกณฑ์ SEPA			ส่วนที่ 2 การประเมิน Request for improvement (RFI)	
	กลุ่ม A	กลุ่ม B		
กระบวนการ/ระบบ (Process) ผลการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจตามหมวดที่ 1-6 ของ SEPA กลุ่ม A ประเมินผลในแต่ละหัวข้อโดยพิจารณาใน 4 ปัจจัย ได้แก่ แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration) กลุ่ม B ประเมินผลจาก คุณภาพความสมบูรณ์ของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการทั้งหมดที่มีกิจกรรมต้องดำเนินงานตามวิธีปฏิบัติ OFI Roadmap เทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ การประเมินผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการ และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารระดับสูง	ร้อยละ 50	ร้อยละ 35	Request for improvement (RFI) ผลการดำเนินงานหรือผลการปรับปรุงพัฒนากระบวนการพิจารณา และพิจารณาจากรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ (SubPAC) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดจาก (1) การวิเคราะห์ OFI และหารือร่วมกัน (2) การดำเนินงานสำคัญที่รัฐต้องการผลักดัน ** ในช่วงแรกจะมาจาก การวิเคราะห์และหารือร่วมกัน	เป็นค่าตัวนำนิกระหว่าง 0.8-1.2 จากคะแนนส่วนที่ 1
ผลลัพธ์ (Result) ผลการดำเนินงานที่สำคัญทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการพิจารณาตามหมวด 7.1-7.6 รวมถึงผลการดำเนินงานตามนโยบายที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบหมาย กำหนดเป้าหมาย 1-5 โดยยังยึดตามแนวทางเดิมที่สอดคล้องกับ LeTCI คือ กำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาจากระดับของผลงาน (Level) แนวโน้มที่จะเป็น (Trend) เปรียบเทียบกับคู่แข่ง/อุตสาหกรรม/ภายใน (Comparison) และ บุคลากรหรือเชื่อมโยงกับนโยบาย/แผน/กระบวนการ/ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ/ลูกค้า (Integration)	ร้อยละ 50	ร้อยละ 65		

หมายเหตุ ในปี 2560 รัฐวิสาหกิจ กลุ่ม A มี รัฐวิสาหกิจ จำนวน 19 แห่ง ได้แก่ กฟผ. กฟน. ปตท. ธอส. ธกส. บวท. และ บกท กปน. กปภ. กฟภ. กนอ. กทพ. อ.ก. ว. อสมสิน. กรุงเทพ. ธน. และ บมจ. ทีโอที รัฐวิสาหกิจ กลุ่ม B มี รัฐวิสาหกิจจำนวน 14 แห่ง ได้แก่ กคช. บมจ. กสท. บมจ. อสมท. รฟม. กทท. บขส. หอท. ชสมก. ททท. ธวา. บขย. บดท. รยส. และ สำนักรางวัลสลาก

ผลการประเมินตามระบบ SEPA ปี 2560 รายรัฐวิสาหกิจ





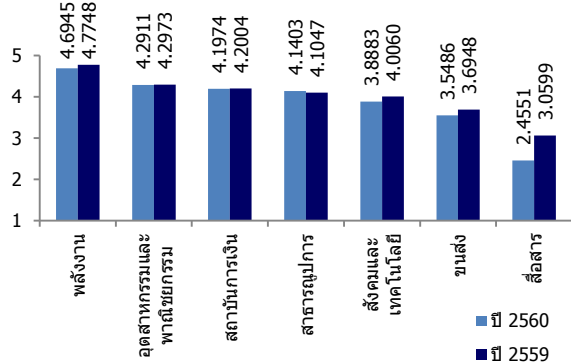
www.sepo.go.th

ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

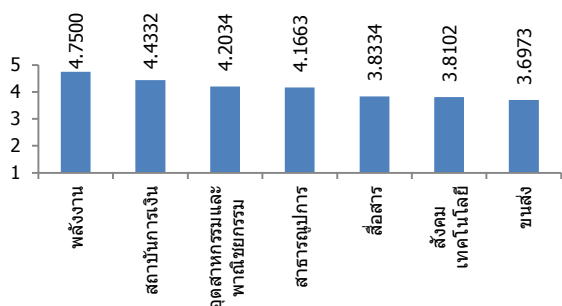
คะแนนผลการประเมินในภาพรวมแยกตามสาขา ปี 2560

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8599
คะแนนสูงสุด 4.6945
คะแนนต่ำสุด 2.4551
Avg. 59 = 3.9858
Avg. 60 = 3.8599



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ ปี 2560

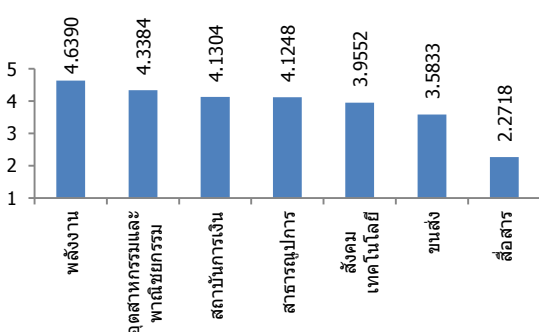
คะแนนรวมเฉลี่ย 4.1566
คะแนนสูงสุด 4.7500
คะแนนต่ำสุด 3.6973
Avg. = 4.1566



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

คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์ ปี 2560

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8301
คะแนนสูงสุด 4.6390
คะแนนต่ำสุด 2.2718
Avg. = 3.8301



ภาพรวมผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจในระบบ SEPA

คะแนนผลการประเมินในภาพรวม

- ในปี 2560 ผลคะแนนของรัฐวิสาหกิจที่เข้ารับการประเมินในระบบ SEPA ภาพรวมมีผลคะแนนการประเมินเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 3.8599 โดยรัฐวิสาหกิจมี 6 สาขา ที่มีคะแนนผลการประเมินสูงกว่าค่าเป้าหมาย และสาขาสื่อสารมีผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่ได้รับคะแนนผลการประเมินสูงที่สุด ได้แก่ สาขาพลังงาน เนื่องจากมีผลการดำเนินงานดีกว่าค่าเป้าหมายทั้งการประเมินกระบวนการและกรอบผลลัพธ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากการดำเนินงานอย่างมีบูรณาการในการพัฒนา/ปรับปรุงด้านกระบวนการให้สามารถสะท้อนกับผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีผลการประเมินต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 2.4551) เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการในบางตัวชี้วัดของกรอบผลลัพธ์ให้ได้ตามเป้าหมาย
- สาขาที่มีผลประเมินลดลงจาก ปี 2559 มี 6 สาขา คือ สาขาพลังงาน สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม สาขาสถาบันการเงิน สาขาสังคมและเทคโนโลยี สาขาส่ง และ สาขาสื่อสาร เนื่องจากไม่สามารถบริหารแผนลงทุนได้ตามเป้าหมาย รวมถึงผลสำรวจ Employee Engagement ที่มีระดับลดลง นอกจากนี้ กฟน. ไม่สามารถดำเนินงานเปลี่ยนระบบสายอากาศเป็นสายใต้ดินตามแผนงาน - สาขาสถาบันการเงิน และ สามารถบริหารจัดการ NPLs และควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงานได้ตามที่กำหนด - สาขาสังคมและเทคโนโลยี ททท. ไม่สามารถสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวตามเป้าหมาย และทำให้นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่รับรู้ถึงการสื่อสารจาก ททท. ได้ - สาขาส่ง 1) ขสมก. ไม่สามารถจัดการรถโดยสาร และติดตั้งระบบ E-Ticket ได้ตามแผน 2) ทอท. โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิระยะที่ 2 มีความล่าช้า 3) ความร่วมมือระหว่างกันของ ทอท. บกท. และบวท. ไม่เป็นไปตามแผน และ 4) บกท. ไม่สามารถดำเนินการโครงการขายเครื่องบินเพื่อลดประเภทและจำนวนแบบของเครื่องบินได้ตามที่กำหนด รวมทั้ง EBITDA และการปรับปรุงระดับความพึงพอใจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - สาขาสื่อสาร ไม่สามารถบริหารจัดการ EBITDA และค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย รวมทั้งไม่สามารถดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการที่กำหนดไว้
- ส่วนสาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นจากปี 2559 มีจำนวน 1 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) คือ สาขาสาธารณูปการ เนื่องจาก ความสำเร็จของนิคมฯ ที่สามารถพัฒนาเป็นเมืองนิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดสระแก้ว มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งรายได้จากการดำเนินงาน และ EBITDA Margin สูงกว่าเป้าหมาย

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ

สำหรับการประเมินกระบวนการในปีบัญชี 2560 จะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ โดยรูปแบบที่ 1 สำหรับรัฐวิสาหกิจ กลุ่ม A จะเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ SEPA หมวด 1-6 และรูปแบบที่ 2 สำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B จะเป็นการประเมินผ่านการจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารสูง

- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินกระบวนการสูงที่สุด ได้แก่ พลังงาน เนื่องจาก ณ สิ้นปีบัญชี 2560 สำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่ม A สามารถนำเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจมาเป็นการประเมินการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตลอดจนมีการบูรณาการกรอบกระบวนการเข้ากับการปฏิบัติงานปกติได้อย่างเป็นรูปธรรม
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินกระบวนการต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาส่ง (คะแนนอยู่ที่ระดับ 3.1691) เนื่องจากบางรัฐวิสาหกิจในกลุ่ม A ยังดำเนินการในบางกระบวนการไม่เป็นระบบ รวมทั้งยังไม่สามารถวัดประสิทธิผลของกระบวนการได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับรัฐวิสาหกิจ และรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) ได้อย่างครบถ้วน อีกทั้งโครงการที่ระบุในแผนฯ ยังไม่สามารถมี OFI ได้จริง รวมทั้งยังไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารระดับสูง

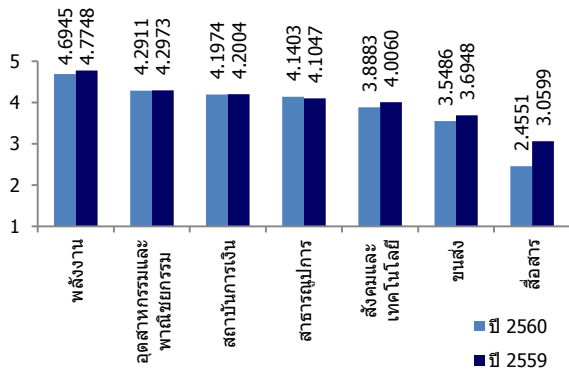


ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

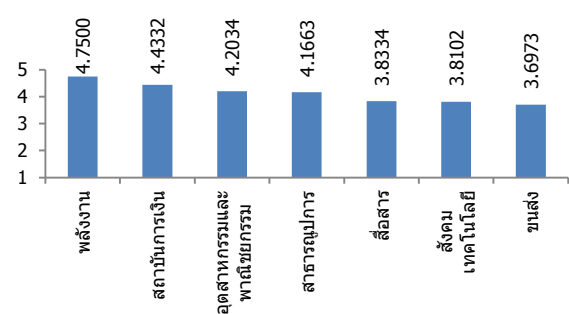
คะแนนผลการประเมินในภาพรวมแยกตามสาขา ปี 2560

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8599
คะแนนสูงสุด 4.6945
คะแนนต่ำสุด 2.4551
Avg. 59 = 3.9858
Avg. 60 = 3.8599



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ ปี 2560

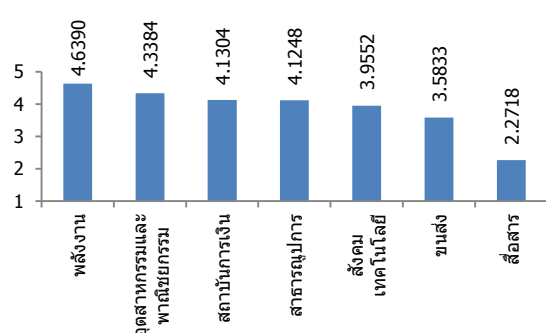
คะแนนรวมเฉลี่ย 4.1566
คะแนนสูงสุด 4.7500
คะแนนต่ำสุด 3.6973
Avg. = 4.1566



หมายเหตุ: 1. เฉพาะรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B มีการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ หมวด 1-6 ผ่าน การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) 2. ไม่ับรวม ธพว. ขสมก. บกท. ทีโอที และ กสท. เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู

คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์ ปี 2560

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8301
คะแนนสูงสุด 4.6390
คะแนนต่ำสุด 2.2718
Avg. = 3.8301



ภาพรวมผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจในระบบ SEPA

คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์

- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินผลลัพธ์สูงที่สุด ได้แก่ สาขาพลังงาน (คะแนนอยู่ที่ระดับ 4.6390) เนื่องจาก กฟผ. มีผลการดำเนินงานดีกว่าค่าเป้าหมายในระดับ 3 ทุกตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการเงินและตลาด ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ และด้านการนำองค์กร ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละรัฐวิสาหกิจอย่างมีบูรณาการ อย่างไรก็ตาม กฟผ. มีรายได้และจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง แต่จำนวนบุคลากรและค่าใช้จ่ายบุคลากรมีอัตราที่สูงขึ้น เนื่องจากการบริหารจัดการอัตราค่าจ้างของบุคลากร (Productivity) ยังไม่เหมาะสม
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 2.2718) เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการในบางตัวชี้วัดได้ตามเป้าหมายหรือไม่สามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น อสมท. เนื่องจากไม่สามารถพัฒนารายการให้เป็นที่ได้รับความนิยมของคนดูได้จึงไม่สามารถแข่งขันกับสถานีโทรทัศน์ได้ อีกทั้งการแข่งขันที่รุนแรงส่งผลให้ราคาสำหรับการขายโฆษณามีราคาลดลง ส่งผลให้ตัวชี้วัดทางการเงินทุกตัวชี้วัด และตัวชี้วัดส่วนตลาดรวมถึงไม่สามารถดำเนินงานลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กรลงได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ เป็นต้น อีกทั้งผลการดำเนินงานในปี 2559 สำหรับ อสมท. ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไม่สามารถสร้างรายได้ ทั้งในส่วน ของ รายได้โทรทัศน์ รายได้วิทยุ และรายได้วิศวกรรม เนื่องจากการกำหนดนโยบายโดยคณะกรรมการ บมจ.อสมท. และผู้บริหาร ยังคงเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่ไม่ได้เฉพาะหรือมุ่งเน้นอย่างชัดเจนในการพลิกฟื้นองค์กร

ข้อสังเกตจากการประเมินผล

ผลจากการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SEPA ในปี 2560 มีข้อสังเกตดังต่อไปนี้

- ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล/สัมภาษณ์เพิ่มเติม โดยเฉพาะหมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้ในระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้ระบบ SEPA สามารถขับเคลื่อนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลแผนงานตามแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรค
- รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาปรับปรุงการเขียนรายงาน OPR ให้มีความกระชับ และเน้นประเด็นสำคัญให้ชัดเจนมากขึ้น
- รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการต่างให้เป็นรูปธรรม รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของ OFI และโครงการอย่างชัดเจน และโครงการที่กำหนดขึ้นในแผนต้องสามารถวัด OFI ได้อย่างแท้จริง
- รัฐวิสาหกิจควรเร่งพัฒนาทักษะของบุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกำหนดแผนงานที่ชัดเจน และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของลูกค้ายและเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพในการให้บริการและลดต้นทุนในการดำเนินงาน
- รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในการตลาดแข่งขันสมบูรณ์ควรเร่งบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด
- รัฐวิสาหกิจควรมีแผนธุรกิจที่ชัดเจนรวมถึงมีแผนบริหารความเสี่ยงที่มีความครอบคลุม ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการติดลบ



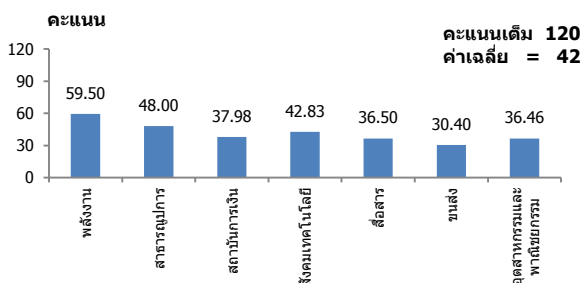
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

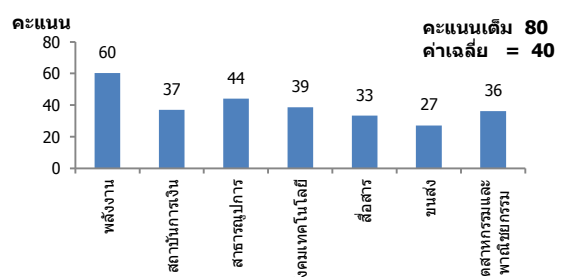
สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2560

หัวข้อการประเมิน	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)
หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 42 คะแนน		
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน)	- ผู้นำระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริม กำกับ และส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม - ผู้นำระดับสูงมีการทำให้บุคลากรมีความจริงจังในการปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และบรรลุวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ ผ่านการถ่ายทอดตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นตัวชี้วัดของผู้บริหารและบุคลากร	- ผู้นำระดับสูงยังขาดการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านระบบการนำองค์กร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น คู่ค้า ผู้ส่งมอบ เป็นต้น นำไปปฏิบัติ - แนวทางในการสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรยังไม่เป็นระบบ โดยไม่ได้รับรู้ประเด็นของการสื่อสาร ความถี่วัดผลของการสื่อสาร และยังไม่มีการประเมินความเหมาะสมของแต่ละช่องทางตามแต่ละกลุ่มผู้รับสาร เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการสื่อสารให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป นอกจากนี้ยังไม่พบว่ามี การประเมินผลลัพธ์ด้านการรับรู้ของการสื่อสาร เพื่อเป็นการวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร
1.2 การกำกับดูแลและควมรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม (50 คะแนน)	- รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการทบทวนระบบการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ อย่างเป็นระบบ และมีระบบการประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง รวมทั้งผู้นำสูงสุด รวมทั้งมีการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ - รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่า มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิบัติงานทุกกรณี ตลอดจนมีกระบวนการในการนำประเด็นการพัฒนาประเทศ ความผาสุก และผลประโยชน์ของสังคมมาเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงานประจำวัน	- รัฐวิสาหกิจยังขาดกระบวนการคาดการณ์ล่วงหน้าถึง ความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และการเตรียมการเชิงรุกต่อประเด็นดังกล่าว - รัฐวิสาหกิจ ยังขาดการนำชุมชนสำคัญที่ได้รับการกำหนดไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมถึงยังขาดกระบวนการกำหนดกิจกรรมเพื่อ สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญดังกล่าวอย่างเป็นระบบ
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (80 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 40 คะแนน		
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ (40 คะแนน)	- มีการกำหนดกระบวนการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งขั้นตอนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการกำหนดกรอบระยะเวลาของแผนเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว - มีการนำปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงมีการทบทวนกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ให้ครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มากขึ้น - มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป้าหมายของแต่ละวัตถุประสงค์	- ไม่พบการแสดงความเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าปัจจัยเสี่ยงขององค์กร และการบริหารความเสี่ยงของโอกาสของธุรกิจ ผ่านแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในเชิงปฏิบัติ รวมทั้งยังไม่พบการมุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เฉพาะเจาะจงที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร - ไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องระหว่างโอกาสระยะสั้นกับระยะยาว รวมถึง ความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว และความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (40 คะแนน)	- มีกระบวนการที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในกรณี ที่สถานการณ์ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน - มีการระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญสำหรับการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ	- ไม่พบกระบวนการในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งไม่พบการเปรียบเทียบผลการคาดการณ์กับผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ของคู่แข่งหรือรัฐวิสาหกิจที่เปรียบเทียบกันได้ รวมถึงไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าทรัพยากรด้านอื่นๆ ที่มีในทางการเงิน มีความเพียงพอที่จะใช้สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจสามารถบรรลุแผนปฏิบัติการ - ไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 1 การนำองค์กร



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



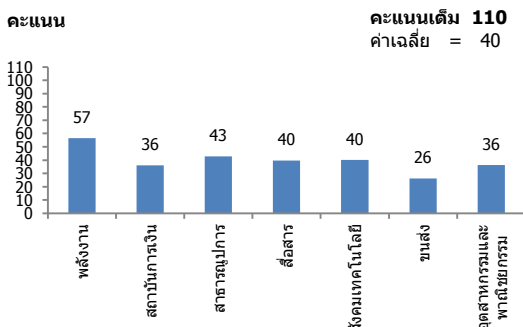


สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

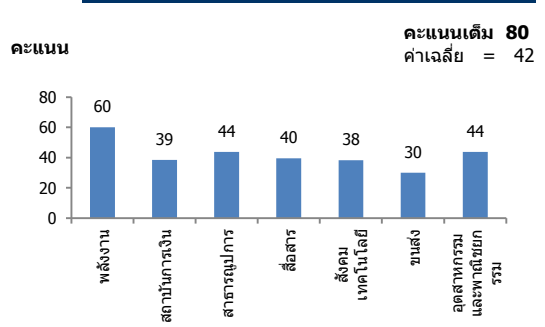
สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2560

หัวข้อการประเมิน	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 40 คะแนน		
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (55 คะแนน)	- มีกระบวนการในการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่ รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการ เพื่อให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยได้มีการนำผลลัพธ์จากการจำแนกฯ ไปเชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปี รวมถึงมีช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ลูกค้าเพื่อให้ทันกับความต้องการขององค์กร - มีกระบวนการในการใช้สารสนเทศจาก "เสียงของลูกค้า" มาประกอบการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด และปรับปรุงการบริการ ให้สามารถตอบสนองความต้องการจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้า	- ไม่พบกระบวนการในการนำข้อมูลลูกค้าของลูกค้า คู่แข่ง รวมทั้งลูกค้าและตลาดอื่นที่อาจมีในอนาคต มาประกอบการพิจารณาในการกำหนดกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ยังไม่พบกระบวนการในการกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้า และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของลูกค้า - ไม่ชัดเจนในเรื่องการปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนยังไม่พบกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (55 คะแนน)	- มีวิธีการสร้างความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า ผ่านการดำเนินงานตามแผนการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร - มีกระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียน ตั้งแต่กระบวนการรวบรวม การวิเคราะห์ การแก้ไข และการสรุปข้อร้องเรียน และมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ	- ไม่มีแนวทางประเมินประสิทธิภาพที่ชัดเจนของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ และยังไม่ชัดเจนในกระบวนการการกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้าในการติดต่อผ่านกลไก/ช่องทาง แต่ละรูปแบบ - ไม่พบกระบวนการใช้สารสนเทศความพึงพอใจของลูกค้าต่อรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และ/หรือเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry Benchmarks)
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 42 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 อย่างไรก็ตามยังไม่มีการดำเนินการที่ทำให้มั่นใจว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้ดำเนินการสำรวจฯ ดังกล่าวจะครอบคลุมครบทุกกลุ่มที่สำคัญ รวมถึงยังไม่มั่นใจว่าในแต่ละระบบสารสนเทศสามารถตอบสนองความต้องการของ Stakeholders ได้เกิดประสิทธิผล - ไม่ชัดเจนว่า ในแต่ละพื้นที่ที่สามารถหาแนวทางที่ทำให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ มีความแม่นยำถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัย และเป็นความลับไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ จัดการความรู้





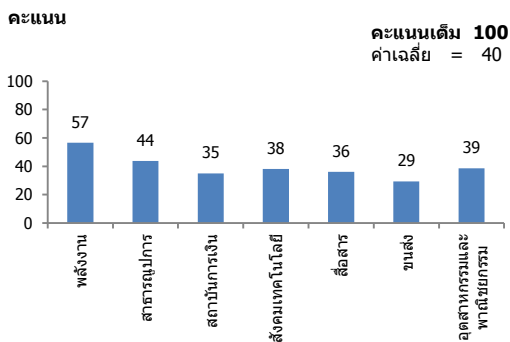
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

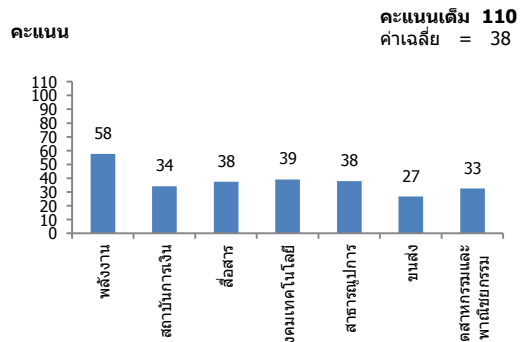
สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2560

ประเด็นพิจารณา	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 40 คะแนน		
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (45 คะแนน)	- มีกระบวนการในการประเมินความจำเป็นด้านทักษะและสมรรถนะของบุคลากร และมีกระบวนการในการประเมินความจำเป็นด้านอัตราค่าจ้างของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการที่ชัดเจนในการสรรหา ว่าจ้าง และวางตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรใหม่ - มีกระบวนการเพื่อส่งเสริม/สนับสนุนให้สถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัย ตลอดจนมีกระบวนการในการสนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบายขององค์กร การบริการและสิทธิประโยชน์	- ไม่พบกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการรักษาบุคลากรใหม่ รวมถึงไม่พบกระบวนการในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด และความคิดเห็นของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง - ไม่พบกระบวนการในการบริหารบุคลากร ความต้องการของบุคลากร และความต้องการขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการลดยุติบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบจากการลดยุติบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น
5.2 ความผูกพันของบุคลากร (55 คะแนน)	- มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้การตั้งเป้าประสงค์ระดับบุคคล ความร่วมมือ การสื่อสาร การแบ่งปันทักษะของบุคลากรทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน - มีกระบวนการในการนำการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลมาเป็นปัจจัยในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการเพื่อให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนผลการดำเนินงานที่ดี มีการประเมินความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	- ไม่พบกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการให้อำนาจตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมการทำงาน และไม่พบกระบวนการในการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาและระบบการเรียนรู้ของผู้นำ - ไม่พบกระบวนการในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร หัวข้อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงไม่พบกระบวนการในการวางแผนการสืบต่อตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (110 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 38 คะแนน		
6.1 การออกแบบระบบงาน (50 คะแนน)	- มีกระบวนการในการออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับ ระเบียบความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร รวมถึงมีกระบวนการในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้าเข้ามาพิจารณาด้วย - มีกระบวนการทำให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน	- ไม่ชัดเจนว่าการออกแบบกระบวนการที่สำคัญและจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญการใช้ข้อมูลจากผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือร่วมเข้าพิจารณาด้วย - ไม่ชัดเจนว่าแนวทางในการปรับปรุงระบบงาน/กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างเป็นระบบ หัวข้อองค์กร รวมถึงไม่ชัดเจนว่าแนวทางในการนวัตกรรมระบบงาน/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



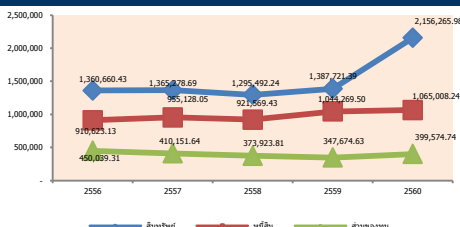


ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2560 (State Enterprise Evaluation 2017)

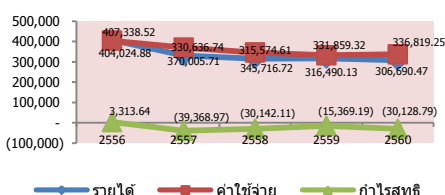
สรุปภาพรวมรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟู

สรุปผลการประเมิน

สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)

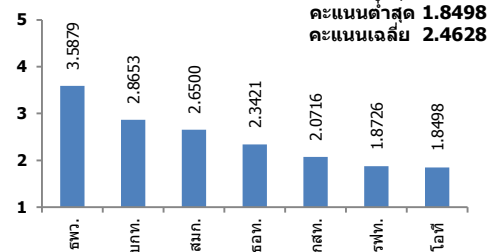


รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไรสุทธิ (ล้านบาท)



สรุปผลการประเมิน ปี 2560 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู

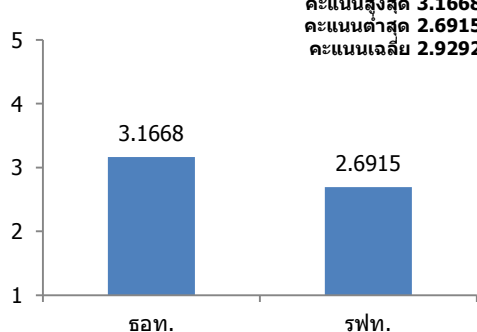
ระดับคะแนน



คะแนนสูงสุด 3.5879
คะแนนต่ำสุด 1.8498
คะแนนเฉลี่ย 2.4628

บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ

ระดับคะแนน



คะแนนสูงสุด 3.1668
คะแนนต่ำสุด 2.6915
คะแนนเฉลี่ย 2.9292

ปี 2560 มีรัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานเข้าข่ายต้องเร่งฟื้นฟูกิจการจำนวน 7 แห่ง ประกอบด้วย บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (ทีโอที) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) (บมจ.กสท) การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.) และ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ธอท.) ซึ่งรัฐวิสาหกิจกลุ่มนี้จะมีรูปแบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับสาระสำคัญของแผนฟื้นฟูองค์กรตามมติคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.)

ณ สิ้นปี 2560 รัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู มีสินทรัพย์รวม เท่ากับ 2,156.27 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 55.38 จากปีที่ผ่านมา และมีหนี้สินรวม 1,065 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.99 เมื่อเทียบกับปี 2560 โดยมีสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio) เท่ากับ 2.66 เพิ่มขึ้นจากปี 2559 อยู่ที่ 2.49 เมื่อพิจารณาผลประกอบการของรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู พบว่า ในปี 2560 มีรายได้รวมทั้งสิ้น 306,690.47 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้าร้อยละ 3.10 และมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 306,819.25 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 1.49 ส่งผลขาดทุนสุทธิเท่ากับ 30,128.79 ล้านบาท เป็นผลขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 96.03 ซึ่งเป็นผลมาจาก บมจ.กสท ที่มีผลการดำเนินงานขาดทุนในปี 2560 ประมาณ 4,800 ล้านบาท ขณะที่ปี 2559 บมจ.กสท มีผลการดำเนินงานมีกำไร ส่งผลให้มีการขาดทุนเพิ่มขึ้นร้อยละ 338 และการดำเนินงานของ รฟท. ที่มีผลขาดทุนเพิ่มขึ้นร้อยละ 127.53 เมื่อเทียบกับปีก่อน อีกทั้งการดำเนินงานของ ธพว. และ บกท. ที่มีผลกำไรสุทธิลดลง ร้อยละ 72.46 และ 39.12 ตามลำดับ

ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟูประจำปี 2560 ทั้ง 7 แห่ง มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.4628 โดยมีผลการดำเนินงานถดถอยอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ รฟท. บมจ.กสท และ ธอท. โดยในปี 2560 กสท มีผลประเมินลดลงอย่างต่อเนื่องมากที่สุดจากปี 2559 เท่ากับ 1.2286 คะแนน รองลงมา คือ รฟท. ลดลงจากปี 2559 เท่ากับ 0.5340 คะแนน และ ธอท. ลดลงจากปี 2559 เท่ากับ 0.1314 คะแนน ในขณะที่ บกท. ขสมก. และ ทีโอที มีผลการดำเนินงานไม่สม่ำเสมอ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้เป็นไปตามแผนฟื้นฟูกิจการได้ ดังนั้น ต้องมีการปรับปรุงองค์ประกอบคณะกรรมการให้มีทักษะที่หลากหลาย (Skill Matrix) เหมาะสมในการพลิกฟื้นองค์กร กรรมการรัฐวิสาหกิจต้องเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ และกำกับและผลักดันให้ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่เหมาะสม และมีระบบการรายงานติดตามและประเมินผลสำเร็จของการฟื้นฟู โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้มีความเห็นในงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน ต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรัฐวิสาหกิจร่วมแรงร่วมใจในการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูสำเร็จ ผลตอบแทนของคณะกรรมการจะต้องขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

สำหรับการประเมินบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พบว่า ประเด็นที่รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่งสามารถดำเนินการได้ดี ประกอบด้วย การดูแลติดตามผลการดำเนินงานในการฟื้นฟูกิจการ การมอบนโยบาย ข้อเสนอแนะ ความเห็นที่เป็นประโยชน์ และความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟู อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ต้องปรับปรุงรัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่ง คือ การจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญในเรื่องระบบการควบคุมภายใน ทั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟูทั้ง 7 แห่ง ประจำปี 2560 ได้ดังนี้

ธพว.: การบริหารหนี้ NPLs : ถึงแม้ว่าในช่วง 2-3 ปี ที่ผ่านมา ธพว. สามารถลดหนี้ NPLs ได้ตามเป้าหมาย โดยสิ้นปี 2560 NPLs คงเหลือ 16,960 ล้านบาท หรือ NPLs Ratio เท่ากับร้อยละ 16.83 อย่างไรก็ตามปริมาณของ NPLs ยังคงสูง และจำเป็นต้องเฝ้าติดตามอย่างใกล้ชิด รวมถึงป้องกันไม่ให้เกิดคุณภาพต่ำลง เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อความเพียงพอของเงินสำรองของธนาคาร

บกก.: ควรมีการทบทวนขีดความสามารถของทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการบริหารความเสี่ยง

ขสมก.: โครงสร้างขององค์กรมีขนาดใหญ่ทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะโครงสร้างด้านบุคลากรส่วนกลางซึ่งมีจำนวนพนักงานเกินกว่าตำแหน่งงานที่เหมาะสม แต่ยังไม่สามารถปรับลดพนักงานลงได้เนื่องจากขาดแหล่งเงินทุนสนับสนุนในการจัดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

บมจ.กสท.: ควรมุ่งเน้นการกำกับกิจการให้เป็นไปตามแผนฟื้นฟู ทั้งกิจกรรม เป้าหมาย และผลลัพธ์ โดยลดการขยายระยะเวลาการดำเนินงานหรือลดเป้าหมายของแผนงาน เพื่อให้การฟื้นฟูกิจการ ของ บมจ. กสท ได้ผลตามเป้าหมาย กรอบระยะเวลา รวมทั้งให้เกิดเสถียรภาพในการฟื้นฟูกิจการได้อย่างแท้จริง

บมจ. ทีโอที : ต้องเร่งดำเนินการตามแผนพลิกฟื้นเพื่อการแก้ไขปัญหาองค์กร โดยการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพในด้านรายได้ให้มากที่สุด และควรพิจารณาการประเมินและทบทวนผลการดำเนินงานด้านการเงินอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ทีโอที ยังควรให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่าใช้จ่ายบุคลากร

ธอท.: ปริมาณ NPFs สูงและมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ถึงแม้ว่า ในปี 2560 ปริมาณ NPFs ของ ธอท. ลดลงจำนวนมากจากการโอนสินเชื่อด้อยคุณภาพที่ไม่ใช่ลูกค้าสมาชิกในบริษัทสินทรัพย์ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (IAM) แต่อย่างไรก็ตาม ณ สิ้นปี 2560 NPFs ยังคงสูงและด้อยกว่าเป้าหมายมาก

รฟท.: การดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการที่สำคัญ ยังคงล่าช้ากว่าแผน เนื่องจากไม่มีกลไกในการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะแผนงานด้านพัฒนาที่ดินประเภท Non-Core ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อชดเชยการขาดทุนจากธุรกิจหลัก