



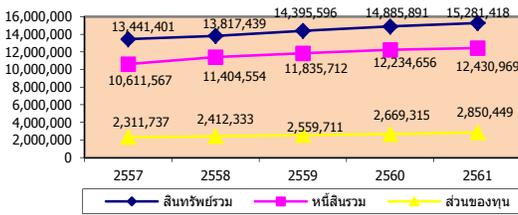
## สรุปภาพรวม

### ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

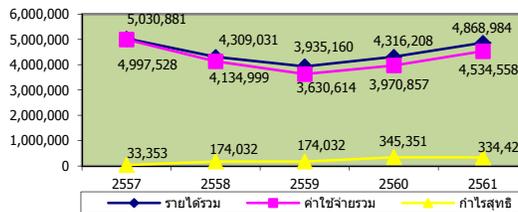
ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น ซึ่งถูกนำมาใช้มาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา โดยกระทรวงการคลัง คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจได้ใช้ระบบประเมินผลเป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์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

ในปีบัญชี 2561 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 ค่านิยมหลักของเกณฑ์ (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 หนี้สินรวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)



### รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไรสุทธิ (ล้านบาท)



### สภาพภาพและผลการดำเนินงานที่สำคัญ

- ณ สิ้นปีบัญชี 2561 รัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มีสินทรัพย์รวม 15.28 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2560 ร้อยละ 2.66 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของสาขาสถาบันการเงินและพลังงาน ทั้งนี้ สินทรัพย์รวมสาขาสถาบันการเงินคือสินทรัพย์รวมทั้งระบบ มีสัดส่วนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 57.50 รองลงมา คือ สาขาพลังงานที่มีสัดส่วนร้อยละ 25.08
- ในปี 2561 มีรายได้รวมทั้งสิ้น 4.87 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.8 ขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.2 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้กำไรสุทธิโดยรวมลดลงเล็กน้อย โดยลดลงร้อยละ 3.2 จากปี 2560 ซึ่งเป็นผลมาจากกำไรสุทธิของสาขาขนส่งและสาขาพลังงานลดลงจากปี 2560 ร้อยละ 39 และร้อยละ 16 ตามลำดับ
- ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2561 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวม และอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 6.87 และ 4.37 ลดลงจากปี 2560 ที่มีอัตราส่วนร้อยละ 8.00 และ 4.80 ตามลำดับ
- สาขาที่มีกำไรสุทธิมากที่สุด คือ สาขาพลังงาน รองลงมา คือ สาขาสถาบันการเงิน และ ขนส่ง ตามลำดับ โดยรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรสุทธิสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปตท. (119,684 ล้านบาท) กฟผ. (39,263 ล้านบาท) และธนาคารออมสิน (33,889 ล้านบาท) ตามลำดับ
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลขาดทุนสุทธิ จำนวน 11 แห่ง ได้แก่ บกท. บขส. อสมท. อจน. ขสมก. รฟท. อต. อ.ต.ก. อคส. อสส. และ อพทว.

### ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากระบบประเมินผล

1. รัฐวิสาหกิจต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่ "Value-Based Economy" หรือ "เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม" ตามยุทธศาสตร์ "Thailand 4.0" โดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะด้าน Digital Literacy (ยุทธศาสตร์ที่ 4) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Internal Process) โดยใช้นวัตกรรม หรือเทคโนโลยีแทนกำลังคน (ยุทธศาสตร์ที่ 6) และการจัดทำฐานข้อมูล (Big Data) เป็นต้น เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของประเทศสู่ "ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน" ซึ่งรัฐวิสาหกิจจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนานวัตกรรมอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและโอกาสทางธุรกิจ
2. รัฐวิสาหกิจที่มีสินทรัพย์จำนวนมากยังไม่มีการนำสินทรัพย์ดังกล่าวมาบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องให้ความสำคัญกับโครงการลงทุนที่สำคัญเพื่อยกระดับศักยภาพในการดำเนินงานตามภารกิจและยุทธศาสตร์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยไม่นำผลกระทบระยะสั้นที่อาจเกิดจากการลงทุนที่มีผลต่อตัวชี้วัดที่กำหนดค่าตอบแทน เงินสวัสดิการ หรือเงินรางวัลของผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจ มาเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจลงทุนหรือไม่ลงทุนในโครงการต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ
3. รัฐวิสาหกิจที่ประสบปัญหาภาค ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจสาขาขนส่งและสาขาสื่อสาร เช่น บกท. รฟท. ขสมก. บขส. และ บมจ. อสมท เป็นต้น โดยจำเป็นจะต้องได้รับการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ดังนี้
  - 3.1 คณะกรรมการและผู้บริหาร บกท. จะต้องมีความชัดเจนในเรื่องการจัดซื้อฝูงบินใหม่โดยมีการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียระหว่างการซื้อขาดกับการเช่าเครื่องบิน การตรวจสอบภายในอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการยกระดับผลประกอบการของ บกท. ที่สะท้อนถึงคุณภาพของการให้บริการ โดยปรับขนาดขององค์กรให้มีความเหมาะสม คล่องตัวและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมการบินได้ และจัดทำต้นทุนต่อหน่วยเพื่อให้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงในการดำเนินงาน เพื่อให้สะท้อนผลประกอบการจากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (EBITDA) ที่ไม่แสดงผลขาดทุน
  - 3.2 คณะกรรมการและผู้บริหาร รฟท. จะต้องพิจารณาเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญเข้ามาช่วยให้คำแนะนำในการดำเนินงานหรือการเปิดโอกาสให้มีการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนในบางกิจการหรือโครงการ แทนการดำเนินการโดย รฟท. เองทั้งหมด พร้อมทั้งต้องเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถติดตามผล และสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก รฟท. ยังขาดความพร้อมด้านบุคลากรและการบริหารจัดการในการดำเนินการโครงการต่างๆ



## สรุปภาพรวม

### ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากระบบประเมินผล

- 3.3 คณะกรรมการและผู้บริหาร ขสมก. จะต้องมีนโยบายในการปรับรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) และเร่งปรับขนาดและโครงสร้างองค์กรเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย จัดทำต้นทุนต่อหน่วยเพื่อให้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงในการดำเนินงาน รวมทั้งหารายได้จากรูปแบบธุรกิจให้ได้เพิ่มขึ้นเพื่อให้สะท้อนผลประโยชน์จากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (EBITDA) ที่ไม่แสดงผลขาดทุน อีกทั้งต้องยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้งาน ทั้งนี้ กระทรวงคมนาคมจะต้องพิจารณาบทบาทของ ขสมก. ให้เป็นเพียงผู้ประกอบการเดินรถ (Operator) เพียงอย่างเดียว และการปรับปรุงเส้นทางของระบบเดินรถใหม่ทั้งหมด เพื่อให้ ขสมก. ปรับการเดินรถจากสายหลักไปสู่การเป็น Feeder ให้กับระบบรางต่อไป
  - 3.4 คณะกรรมการและผู้บริหาร ขบส. จะต้องมีนโยบายหรือแผนการดำเนินการให้ ขบส. ปรับตัวในระยะเร่งด่วนในการหา Business Model ใหม่ การวิเคราะห์ต้นทุนต่อเส้นทางเพื่อบริหารจัดการเส้นทางเดินรถ และบริหารค่าใช้จ่ายไม่ให้เกิดภาวะขาดทุน และในระยะยาว ขบส. จะต้องมีการบริหารสินทรัพย์และศักยภาพขององค์กร ให้สามารถสร้างรายได้เพียงพอค่าใช้จ่าย เนื่องจาก ขบส. กำลังเผชิญปัญหาจากการขาดรายได้จากสัมปทานที่เคยได้รับ ผู้บริโภคมีทางเลือกที่หลากหลาย ในการเดินทางมากขึ้น และการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงมากขึ้น
  - 3.5 คณะกรรมการและผู้บริหาร บมจ. อสมท จำเป็นต้องหาพันธมิตรทางธุรกิจในการดำเนินงาน รวมทั้งการปรับ Business Model ในการแสวงหารายได้ดำเนินงาน จากสื่อประเภทอื่นเพิ่มเติม เช่น การดำเนินธุรกิจในรูปแบบการทำ Digital Platform เนื่องจาก บมจ. อสมท ไม่ประสบความสำเร็จในการฟื้นฟูธุรกิจวิทยุและธุรกิจ โทรทัศน์ด้วยการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูกิจการในรูปแบบปกติ ทั้งนี้ สำนักนายกรัฐมนตรีจะต้องทบทวนโครงสร้างผู้ถือหุ้น (Capital Restructure) เพื่อให้เกิดการ ทบทวนโครงสร้างธุรกิจขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ทั้งนี้ คณะกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนกระทรวงเจ้าสังกัดวิสาหกิจดังกล่าวข้างต้น จะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายที่สามารถพลิกฟื้น ผลประกอบการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และระบบการรายงานติดตามและประเมินผลสำเร็จของผลการแก้ไขปัญหารัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะต้องมีการกำกับดูแลการแก้ไขปัญหาคือ การกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาของการปรับปรุงแก้ไขปัญหาคือชัดเจนและเป็นรูปธรรม
4. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ที่รุนแรงส่งผลกระทบต่อรัฐวิสาหกิจจะต้องปรับองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างเสถียรภาพให้กับองค์กร และประเทศ ได้แก่
    - 4.1 รัฐวิสาหกิจกลุ่มไฟฟ้า ที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีด้านการผลิตไฟฟ้าจะส่งผลกระทบต่อการผลิตไฟฟ้าที่ต้องเปลี่ยนไป เนื่องจากผู้บริโภค มีทางเลือกในการผลิตไฟฟ้าใช้เองมากขึ้นจากพลังงานทดแทนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม และพลังงานชีวมวล เป็นต้น ส่งผลให้โครงสร้าง ของธุรกิจพลังงานเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นเรื่องที่ติดต่องสังคมและเศรษฐกิจ อีกทั้ง รัฐวิสาหกิจด้านพลังงานก็ได้สูญเสียการผลิตไฟฟ้าไปทั้งหมด แต่ยังมีกิจการ ในความรับผิดชอบอื่น ๆ เช่น การลงทุนในโรงไฟฟ้าเพื่อเป็นแหล่งกำลังสำรองไฟฟ้าในการรักษาความเสถียรของระบบ การลงทุนในระบบสายส่งไฟฟ้า และระบบ จำหน่ายไฟฟ้า เป็นต้น จึงเป็นความท้าทายของรัฐวิสาหกิจที่จะต้องปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การลงทุน และการบริหารจัดการในการสร้างโอกาสและความมั่นคงตามภารกิจต่อไป
    - 4.2 รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่เทคโนโลยีการเงินสมัยใหม่ (Financial Technology : FinTech) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้บริโภคในรูปแบบ Digital Banking ช่วยให้การธุรกรรมทางการเงินเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และค่าใช้จ่ายของผู้บริโภคถูกลง และในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า ความก้าวหน้าของระบบนวัตกรรมด้านคอมพิวเตอร์ ทั้งระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) และหุ่นยนต์จะถูกนำมาใช้ทดแทนการให้บริการซึ่งแรงงานคน โดยเฉพาะตำแหน่งงานฝ่ายสนับสนุน (Back Office) ส่งผลให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจจะต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน ซึ่งสถาบันการเงินเฉพาะกิจต้องเตรียมพร้อม และ สร้างความตระหนักให้แก่ลูกค้า รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันที่รุนแรง จะต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบของอัตราค่าสิ่งที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กระบวนการที่สามารถทดแทนได้ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อลดความซ้ำซ้อนและมีระยะเวลาการดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น รวมถึงรัฐวิสาหกิจ ควรคำนึงถึงความเพียงพอของเงินกองทุน ในกรณีที่ต้องมีการกู้ยืมตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 เครื่องมือทางการเงิน (IFRS9) ที่จะมีผลบังคับใช้ใน อนาคต
  5. รัฐวิสาหกิจที่ต้องทบทวนบทบาทและภารกิจใหม่มีดังนี้
    - 5.1 รัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้แก่ อต.
    - 5.2 รัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงพาณิชย์ ได้แก่ อคส.
    - 5.3 รัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ อสส. อ.ส.พ. และ อ.อ.ป.
    - 5.4 รัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ อสปร. และ อ.ด.ก. โดยปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ปรับโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับ บริบทหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขันของตลาด สภาวะด้านเทคโนโลยี รวมถึงสภาวะด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน ให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในภาพรวมของประเทศ
  6. ในปี 2561 รัฐวิสาหกิจที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ไม่แสดงความเห็นต่อการเงิน/ไม่รับรองงบการเงิน มีจำนวน 2 แห่ง ดังนี้
    - 6.1 รฟท. : สตง. ไม่แสดงความเห็นต่องบการเงินของ รฟท. ตั้งแต่ปีบัญชี 2544 - 2561 เนื่องจากไม่สามารถตรวจสอบให้ได้มาซึ่งหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอ ในบางรายการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ซึ่ง รฟท. ไม่สามารถส่งสัญญาเช่าให้ สตง. ตรวจสอบได้และไม่ได้จัดทำทะเบียนคณสินทรัพย์ ทำให้ รฟท. ไม่สามารถประมาณการรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ในส่วนที่มีไว้เพื่อหาผลประโยชน์ได้ ทั้งนี้ รฟท. ต้องแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อเร่งแก้ปัญหา ตามข้อสังเกตของ สตง. ให้เป็นรูปธรรม โดยจัดสรรงบประมาณและจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาดำเนินการเรื่องทะเบียนสินทรัพย์ เอกสารสิทธิ ตลอดจนสัญญาเช่าต่างๆ ของ รฟท. ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว เพื่อไม่ให้เป็นปัญหาต่อการบริหารสินทรัพย์ของบริษัททุกที่จะตั้งขึ้นมาและไม่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร สินทรัพย์ในระยะยาวเมื่อโครงการรถไฟต่างๆ แล้วเสร็จ นอกจากนี้ เงินกู้ยืมโครงการ Airport Rail Link ต้องมีความชัดเจนในเชิงนโยบายในเรื่องภาระหนี้ของ โครงการดังกล่าวเป็นของ รฟท. หรือรัฐบาล
    - 6.2 อคส. : สตง. ไม่แสดงความเห็นต่องบการเงินของ อคส. ตั้งแต่ปีบัญชี 2557 - 2561 เนื่องจาก สตง. ไม่สามารถตรวจสอบให้ได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสม อย่างเพียงพอเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือของโครงการรับจำนำข้าว บัญชีเจ้าหนี้การค้า และบัญชีลูกหนี้การค้า ซึ่ง อคส. จะดำเนินการหรือปรับ สตง. และจะดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ สตง. แสดงความเห็นต่อการเงินได้ โดยปรับปรุงการบันทึกรายการทางบัญชีจากสินค้าคงเหลือเป็นสินทรัพย์ การตรวจสอบสำหรับสินค้าคงเหลือของโครงการรับจำนำข้าว และบัญชีเจ้าหนี้การค้า ส่วนบัญชีลูกหนี้การค้า จะดำเนินการนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อขอจำหน่ายหนี้สูญ
  7. การวางแผน/การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสูงสุดอาจส่งผลกระทบต่อภารกิจกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยในปี 2561 มีรัฐวิสาหกิจที่อยู่ระหว่างการสรรหา ผู้บริหารสูงสุด จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ อจน. กยท. วว. และ รฟท.
  8. การบูรณาการการดำเนินงานระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy) โดยยกรวิเคราะห์ทุกกระบวนการและทุกกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันระหว่างรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปลายน้ำซึ่งเป็นแนวทางในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละรัฐวิสาหกิจที่สามารถสร้างคุณค่าระหว่างกัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับระบบเศรษฐกิจของประเทศได้
  9. รัฐวิสาหกิจจะต้องให้ความสำคัญต่อการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย เช่น บกท. และ ยสท. เป็นต้น หาแนวทางในการกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย ผลผลิต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและเกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรอย่างแท้จริง
  10. รัฐวิสาหกิจต้องมีการวางแผนการเจริญเติบโต โดยปรับปรุงการบันทึกการกำลัง (Manpower planning) และยกระดับทักษะและความสามารถ (Competency) ของบุคลากร เพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นและส่งเสริมวัฒนธรรมด้านดิจิทัล โดยพิจารณาแนวทางการบริหารอัตรากำลังส่วนเกินที่เกิดขึ้น จากการทดแทนของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเพิ่มมูลค่าของงาน (Job Enrichment) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การจัดทำโครงการเกษียณก่อนกำหนด (Early Retirement) และการเพิ่มทักษะและความสามารถ (Competency) ของบุคลากร ฯลฯ เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัวสู่รัฐวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนโดยดิจิทัล
  11. รัฐวิสาหกิจได้มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมคุณภาพมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้ เช่น มาตรฐานไอเอสโอ (ISO) มาตรฐานด้านความปลอดภัย มัคคอง อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety, Security, Health and Environment Management System : SSHE) มาตรฐานด้านควบคุม กระบวนการผลิต (Hazard Analysis and Critical Control Point : HACCP) และหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice : GMP) ฯลฯ ควบคู่กับการยกระดับการบริหารจัดการเข้าสู่มาตรฐานในระดับสากล เช่น การนำแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Social Responsibility : CSR) การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) แนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มาตรฐาน Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT) ฯลฯ อีกทั้งได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับระบบงานต่างๆ ขององค์กร เช่น ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) ที่เน้นการบูรณาการและเชื่อมโยง ระบบต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้การวางแผนและบริหารทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังช่วยลดเวลาและขั้นตอนการทำงาน นอกจากนี้ได้มีการยกระดับ การให้บริการให้มีมาตรฐาน เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ โดยนำเครื่องมือและระบบงานต่างๆ มาใช้ เช่น การจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานและพัฒนาของทาง การติดต่อสื่อสารต่างๆ ที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ฯลฯ รวมทั้งได้มีการพัฒนาระบบบริการสาธารณะจัดการการพัฒนาและลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของประเทศและเชื่อมโยง โครงข่ายการขนส่งเข้าด้วยกัน รวมทั้งพัฒนาระบบโลจิสติกส์มาใช้ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับประชาชนในประเทศ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่รัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้ผลประโยชน์ต่อสังคมในภาพรวมที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ของรัฐอย่างยั่งยืน



## สรุปภาพรวม

### ข้อสังเกตรายสาขา

#### สาขาเกษตร :

รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร มีผลการดำเนินงานขาดทุนอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรายได้ที่เกิดขึ้นไม่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายการดำเนินงานได้ ซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายด้าน เช่น การขาดการวิเคราะห์ศักยภาพ รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสม การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เกิดความคุ้มค่า เป็นต้น จึงจำเป็นต้องทบทวนบทบาท พันธกิจ กำหนดการจัดทำรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และรูปแบบการสร้างรายได้ (Revenue Model) ที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร และเร่งขับเคลื่อนบุคลากรเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

#### สาขาทรัพยากรธรรมชาติ :

รัฐวิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานตามพันธกิจ แต่ไม่สามารถพัฒนาให้มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นไปตามมาตรฐาน และสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการขาดคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในรัฐวิสาหกิจสาขานี้ได้ส่งผลกระทบต่อติดตามนโยบาย การกำกับดูแลองค์กร และการอนุมัติแผนงานการดำเนินงานต่างๆ มีความล่าช้า และการขาดแคลนบุคลากรด้านงานวิจัยและด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อสนับสนุนการเติบโตขององค์กรในระยะยาว จึงต้องมีการจัดทำรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และรูปแบบการสร้างรายได้ (Revenue Model) ที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

#### สาขาสังคมและเทคโนโลยี :

รัฐวิสาหกิจสาขาสังคมและเทคโนโลยีได้เน้นการดำเนินงานเชิงรุกเพื่อหารายได้ อย่างไรก็ตาม ควรมีการขยายความร่วมมือระหว่างพันธมิตร เช่น สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย และหน่วยงานต่างๆ เพื่อยกระดับศักยภาพและองค์ความรู้ขององค์กร

#### สาขาขนส่ง :

1. รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่งต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานภาครัฐ การบริหารจัดการในเชิงบูรณาการระหว่างหน่วยงานรูปแบบต่างๆ เพื่อนำไปสู่การลดต้นทุนของห่วงโซ่อุปทาน เพิ่มความคุ้มค่าในการลงทุน และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว โดยไม่มุ่งเน้นความสำเร็จในระยะสั้นจากการปฏิบัติงานประจำ (Day to Day Operation)

2. รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่งต้องเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหรือการติดตามการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ ให้มากขึ้น เพื่อให้แผนงานที่สำคัญส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ บุคลากรยังขาดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานหรือทักษะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ เช่น การบริหารทรัพย์สิน การสื่อสารภาษาต่างประเทศหรือความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น อีกทั้งการพัฒนากระบวนการบริหารยังไม่แล้วเสร็จ จึงไม่สามารถสนับสนุนข้อมูลที่สำคัญให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจได้ เช่น ต้นทุนต่อหน่วย เป็นต้น

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

#### สาขาสถาบันการเงิน :

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

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

#### สาขาสถาปัตยกรรม :

1. รัฐวิสาหกิจในสาขาสถาปัตยกรรมให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนในรูปแบบผลตอบแทนทางการเงิน และผลตอบแทนมิใช่ทางการเงิน หรือผลประโยชน์จากโครงการอย่างเป็นรูปธรรม โดยไม่นำผลกระทบระยะสั้นที่อาจเกิดจากการลงทุนที่มีต่อตัวชี้วัดที่กำหนดค่าตอบแทนเงินสวัสดิการหรือเงินรางวัลของผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจมาเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจลงทุนหรือไม่ลงทุนในโครงการต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ

2. รัฐวิสาหกิจสาขาสถาปัตยกรรมควรมีแนวทางในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการขั้นตอนการให้บริการ และช่องทางในการสื่อสาร เพื่อยกระดับการให้บริการ การประสานความร่วมมือ (Synergy) ระหว่างรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ในการวางแผนการลงทุนและการพัฒนาระบบสารสนเทศของประเทศให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งหาตัวอย่างจากองค์กรภายนอกที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในประเด็นที่มุ่งจะพัฒนาและปรับปรุงให้ได้มาตรฐานต่อไป

3. แผนการลงทุนลดน้ำสูญเสียของ กปน. และ กปภ. ต้องมีเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องกับการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนที่แท้จริง ซึ่งสามารถพิจารณาในส่วนที่เป็นน้ำสูญเสียเชิงกายภาพ (Real Loss) และน้ำสูญเสียเชิงพาณิชย์ (Apparent Loss) ประกอบการส่งเสริม การไขุ่อุปถัมภ์ประหยัดน้ำตามกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งการปัญหาทางการจัดการน้ำเสียชุมชน ซึ่ง อจน. เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก ไม่สามารถจัดการน้ำเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากข้อจำกัดของศักยภาพงบประมาณ และด้านกฎหมายและปัญหาการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม :

รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม จะต้องทำการตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างรายได้ และจำเป็นต้องมีทักษะในการวิเคราะห์วิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสร้างความสมดุลและค่านึงถึงผลกระทบทางด้านสังคม การนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร และการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะค่าจ้างที่ปรึกษาในการศึกษาต่างๆ

#### สาขาพลังงาน :

1. รัฐวิสาหกิจควรตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในอนาคต เช่น การนำ Digital Transformation มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสม เพื่อปรับตัวในอุตสาหกรรมที่เทคโนโลยีและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ควบคู่กับการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งเน้นการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและการพัฒนาธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ (New Business Model) โดยควรเริ่มดำเนินการโดยเร็ว เพื่อเป็นการสร้างความยั่งยืนในอนาคต

2. รัฐวิสาหกิจกลุ่มพลังงานควรมีแผนในการประสานงานร่วมกัน เพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินทางพลังงาน โดยจากการแจ้งเตือนเพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ล่วงหน้า เพื่อร่วมกันวางแผนบริหารจัดการเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งร่วมกันจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหายจากเหตุการณ์ไม่คาดคิด จนส่งผลต่อความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ

3. รัฐวิสาหกิจควรมีทิศทางในการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นเป้าหมายในการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์โดยเร็ว อีกทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรหรือประเทศในภาพรวมได้ ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงการพัฒนาสินค้า (Product Development) รวมทั้งมีการวัดผลอย่างต่อเนื่อง และควรวัดผลสำเร็จทางนวัตกรรมในลักษณะมูลค่าเพิ่มทางบัญชี High Value Added Product (HVA) ที่สามารถนำไปต่อยอดทางธุรกิจเชิงพาณิชย์ได้อย่างชัดเจน

#### สาขาสื่อสาร :

ธุรกิจสาขาสื่อสารมีการแข่งขันด้านราคาและกลยุทธ์ในการส่งต่อบริการใหม่ๆ สืบเนื่องจากการประมูลคลื่นความถี่ใหม่ให้ผู้ใช้บริการต้องลดราคาในการให้บริการลงด้วย จำเป็นต้องมีการปรับ Business Model และการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการ อีกทั้งจัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ เช่น บุคลากร องค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจที่มีแนวโน้มการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น รวมทั้ง Disruptive Technology นอกจากนี้ บมจ. อสมท จะต้องทบทวนโครงสร้างผู้ถือหุ้น (Capital Restructure) เพื่อให้เกิดการทบทวนโครงสร้างธุรกิจขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งการหา Strategic partner ในการดำเนินงาน



www.sepo.go.th

# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2561 (State Enterprise Evaluation 2018)

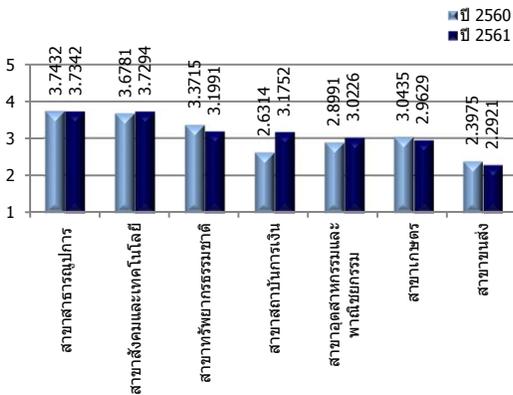
## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

### สรุปผลการประเมิน

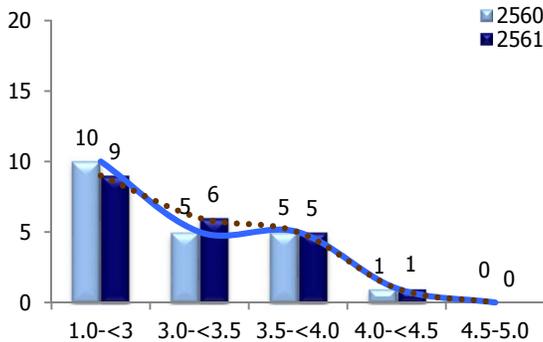
#### สรุปผลการประเมิน ปี 2561 แยกตามสาขา

ระดับคะแนน

Avg. ปี 2560 = 3.0823  
Avg. ปี 2561 = 3.1136



#### เปรียบเทียบการกระจายตัวของผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจ ปี 2561 และปี 2560



- ปี 2561 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ธพส. คะแนน 4.1683 2) อพท. คะแนน 3.9306 และ 3) อพทช. คะแนน 3.8348 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ 1) รพท. คะแนน 1.9238 2) บอท. คะแนน 2.3222 และ 3) สศค. คะแนน 2.4198
- ในปี 2561 ผลประเมินภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.1136 โดยเพิ่มขึ้น 0.0416 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.0721 เนื่องจากผลประเมินการดำเนินงานตามนโยบายและผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการองค์กรดีขึ้น เป็นผลจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้จัดทำแผนปรับปรุงของระบบการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล และเป็นวาระในการติดตามการดำเนินงานของแต่ละระบบงานอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง
- สาขาที่มีผลประเมินปี 2561 สูงสุด คือ สาขาส่งคมและเทคโนโลยี มีคะแนนเฉลี่ย 3.7294 เนื่องจากมีผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เนื่องจาก ผู้บริหารขององค์กรให้ความสำคัญกับแผนงาน และมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน รวมถึงมีการทบทวนปัญหา/อุปสรรค ของกระบวนการต่างๆ ทำให้ดำเนินการแก้ไขและติดตามการดำเนินการจัดการได้อย่างทันทั่วทั้ง ที่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ เช่น สมาคมกีฬา ทักษิณภัตและองค์กรทางวิชาการต่างประเทศ จึงส่งผลให้แผนการดำเนินงานต่างๆ ดีกว่าเป้าหมาย เช่น การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ การบริหารจัดการกีฬาผ่านศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ (NTC) การใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ จำนวนนิทรรศการหรือกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นใหม่และจัดแสดงภายในประเทศหรือกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานต่างประเทศ เป็นต้น
- สาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขานขนส่ง มีคะแนนเฉลี่ย 2.2921 เนื่องจากขาดการบริหารจัดการหรือการติดตามการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้แผนงานที่สำคัญ ส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ การบริหารแผนลงทุนของทั้ง สบพ. และ รพท. สามารถดำเนินการได้โดยดีกว่าเป้าหมาย เนื่องจากบุคลากรยังขาดทักษะในงานจัดซื้อจัดจ้างตามแนวทางการเปิดเผยรายละเอียดราคากลาง งานจัดซื้อจัดจ้างตามสำนักงานคณะกรรมการป้องกันปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) กำหนด
- สาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นจากปี 2560 มีจำนวน 3 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) คือ สาขาสถาบันการเงิน สาขาส่งคมและเทคโนโลยี และสาขาสถาปัตยกรรมและพาณิชยกรรม โดยสาขาสถาบันการเงิน มีผลประเมินเพิ่มขึ้นมากที่สุด โดยเฉพาะ อพท. ที่มีผลการประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากสามารถดำเนินงานตามนโยบายคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ที่มีมติให้ อพท. เร่งพลิกฟื้นองค์กรให้โตโดยเร็วและเลิกกำไรจากการดำเนินงาน โดย อพท. การขยายตัวของปริมาณสินค้าของ อพท. เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงผลสำเร็จจากการดำเนินงานแก้ไขปัญหาน้ำและติดตามหนี้รายย่อย นอกจากนี้ อพท. สามารถบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานได้ดีกว่าเป้าหมาย
- สาขาที่มีผลประเมินลดลงจากปี 2560 มีจำนวน 4 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) คือ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ สาขานขนส่ง สาขากษัตริย์ และสาขาสาธารณูปการ โดยสาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีผลประเมินลดลงมากที่สุด ซึ่งมีผลการประเมินลดลงอย่างมีนัยสำคัญในด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะ อ.อ.ป. และ อ.ส.พ. มีผลการประเมินลดลง เนื่องจากลักษณะการประกอบธุรกิจของ อ.อ.ป. ที่ต้องมีการลงทุนในส่วนป่าและใช้ระยะเวลาในการสร้างรายได้จากการดำเนินงาน จึงส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงิน และความไม่สอดคล้องกันระหว่างแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินลงทุน (Mismatch Funding) นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (Value Added Product) เช่น การแปรรูปไม้สัก รวมถึงหาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง อาทิเช่น ธุรกิจบริการ ธุรกิจการท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มผลประกอบการขององค์กร ในขณะที่ อ.ส.พ. ประสบปัญหาการขาดแคลนอัตราค่าส่งกลุ่มนักวิจัยและนักวิชาการด้านพฤกษศาสตร์ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### ผลการประเมินปี 2561 รายรัฐวิสาหกิจ



คะแนนเฉลี่ย = 3.1136  
คะแนนสูงสุด = 4.1683  
คะแนนต่ำสุด = 1.9238

หมายเหตุ : ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรวัดข้อ 1 และข้อ 2 นำหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของ Sub PAC



www.sepo.go.th

# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2561 (State Enterprise Evaluation 2018)

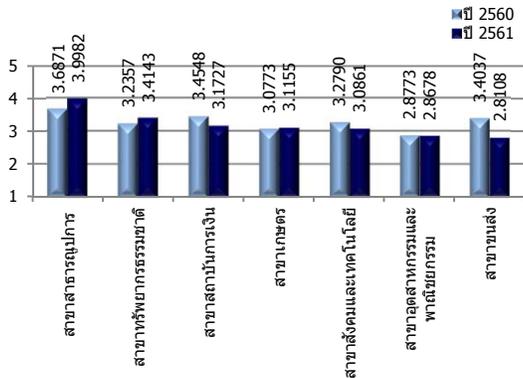
## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

### ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

#### ผลประเมินการดำเนินงานตามนโยบาย ปี 2560-2561 แยกตามสาขา

ระดับคะแนน

Avg. ปี 2560 = 3.1721  
Avg. ปี 2561 = 3.1743

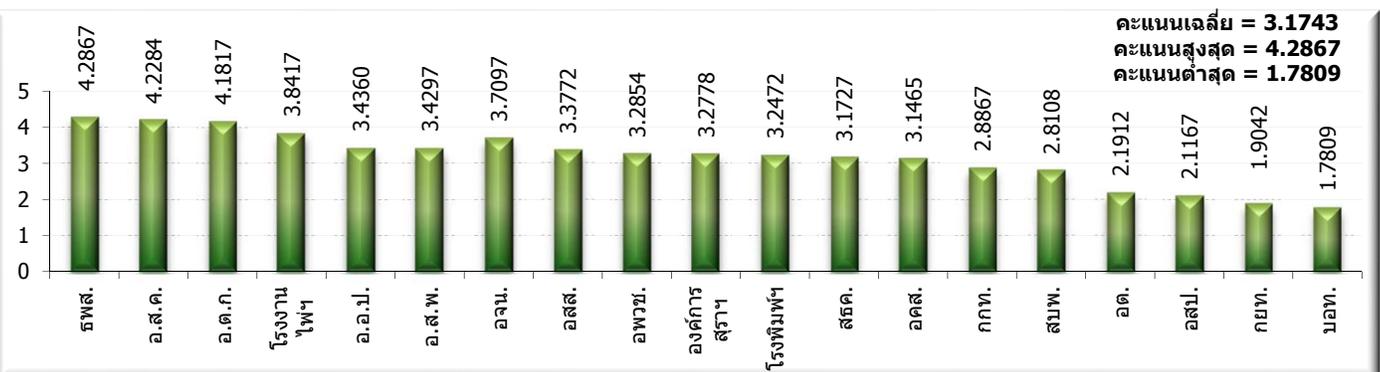


#### 1. ผลประเมินการดำเนินการตามนโยบาย

- ในปี 2561 ด้านการดำเนินงานตามนโยบาย มีค่าเฉลี่ย 3.1743 คะแนน โดยเพิ่มขึ้น 0.0022 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.1721 คะแนน โดยมีปัจจัยมาจากรัฐวิสาหกิจในสาขาขนส่ง สาขาสถาบันการเงิน สาขาสังคมและเทคโนโลยี และสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม
- สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสาธารณูปการ มีคะแนนเฉลี่ย 3.9982 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาขนส่งมีคะแนนเฉลี่ย 2.8108
- สาขามีผลประเมินลดลงสูงสุดจากปี 2560 ได้แก่ สาขาขนส่ง รองลงมา ได้แก่ สาขาสถาบันการเงิน สาขาสังคมและเทคโนโลยี และสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม ตามลำดับ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจบางแห่งในสาขาดังกล่าว ไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายได้ตามที่กำหนด เช่น การเบิกจ่ายงบลงทุน การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร แผนการดำเนินงานตามนโยบายจากกระทรวงต้นสังกัด เป็นต้น

- ความสามารถในการเบิกจ่ายเงินลงทุนในภาพรวม ในปี 2561 เท่ากับร้อยละ 61 มากกว่าปี 2560 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 41 โดยมีวงเงินที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ทั้งสิ้นในปี 2561 จำนวน 58,219 ล้านบาท และวงเงินที่รัฐวิสาหกิจสามารถเบิกจ่ายได้ 35,666 ล้านบาท โดยรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการสามารถเบิกจ่ายได้สูงสุดเท่ากับ ร้อยละ 100 ในขณะที่รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม เบิกจ่ายได้ต่ำสุดเพียงร้อยละ 31 ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจที่สามารถเบิกจ่ายได้เต็มวงเงินอนุมัติมีจำนวน 3 แห่ง คือ ธพส. อจน. และโรงงานไฟฟ้า รัฐวิสาหกิจที่เบิกจ่ายงบลงทุนได้ต่ำที่สุด คือ อ.ต.ก. สามารถเบิกจ่ายได้เพียงร้อยละ 15
- หากพิจารณาผลประเมินปี 2561 รายรัฐวิสาหกิจ พบว่า รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะมีการบริหารเพียง NOPAT เท่านั้น ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการบริหารค่า EP ผ่าน Capital Charge และวิเคราะห์ Value Driver ได้เพียงปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเท่านั้น โดยยังไม่มีการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงลึกของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนจากการดำเนินงานที่มีผลกระทบแตกต่างกัน เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสม และคำนึงถึงการบริหารต้นทุนทางการเงินขององค์กรด้วย นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องการบูรณาการกระบวนการที่สำคัญ ของ EVM กับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร เช่น กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำกว่าระดับ 3 มีจำนวน 6 แห่ง ได้แก่ บอท. กยท. อสป. อต. สบพ. และ กทท. ซึ่งสะท้อนว่าไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายได้ตามนโยบายที่รัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลัง รวมทั้งยุทธศาสตร์สาขาที่กำหนดไว้ เนื่องจากองค์กรดังกล่าวไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมาย และบางแห่งไม่สามารถนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจมีความล่าช้าในการจัดทำหรือการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการต่างๆ ตามนโยบายของภาครัฐ กระทรวงเจ้าสังกัด เช่น โครงการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ การจัดทำและใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล การดำเนินงานพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย การขยายตลาดเครือข่ายความร่วมมือของกระทรวงมหาดไทย แผนการก่อสร้าง ฯลฯ โดยความล่าช้าที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนฯ กระบวนการจัดจ้างที่ปรึกษาฯ และแผนฯ ดังกล่าวจะต้องได้รับความเห็นชอบจากหลายหน่วยงาน

#### ผลการประเมินหมวดการดำเนินงานตามนโยบาย ปี 2561 รายรัฐวิสาหกิจ



หมายเหตุ : 1. การประเมินผล ปี 2561 รพท. และ ธอท. ไม่มีเกณฑ์การประเมินด้านการดำเนินงานตามนโยบาย

2. ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นำหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของ Sub PAC



www.sepo.go.th

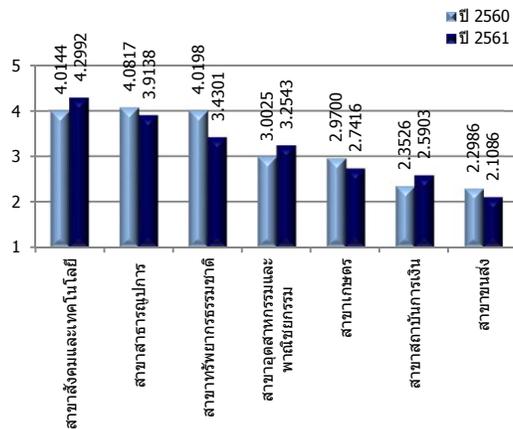
# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2561 (State Enterprise Evaluation 2018)

## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

### ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

#### ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2560-2561 แยกตามสาขา

ระดับคะแนน Avg. ปี 2560 = 3.2103  
Avg. ปี 2561 = 3.1473

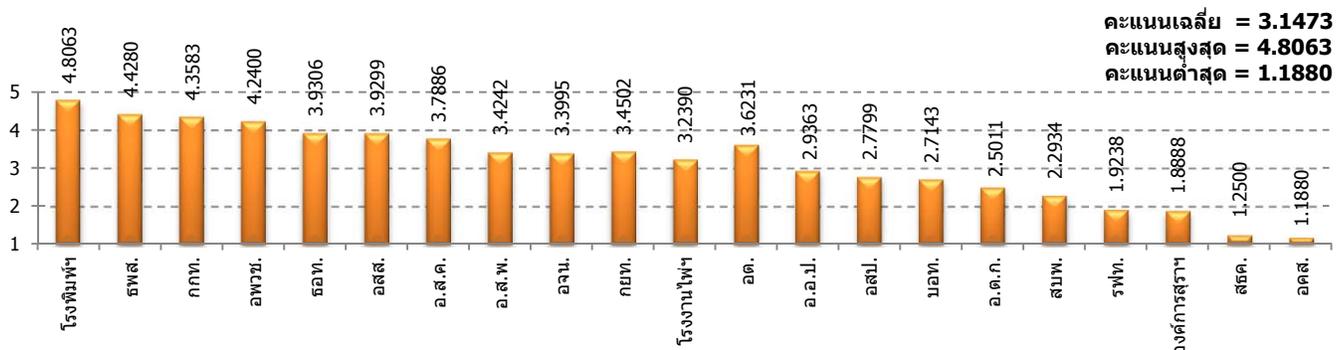


#### 2. ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

- ในปี 2561 ผลประเมินในด้านภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.1473 มีผลประเมินลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.2103
- สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสังคมและเทคโนโลยี มีคะแนน 4.2992 โดย โรงพิมพ์ฯ พทส. กทท. และ อพวช. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินด้านผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในระดับเกินกว่า 4.0000 คะแนน หรือในระดับดี
- สาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาขนส่ง มีคะแนน 2.1086 โดยรัฐวิสาหกิจที่มีระดับคะแนนต่ำกว่า 2 หรือต่ำกว่าเป้าหมายมาก ได้แก่ อคส. สศค. องค์กรสุรา และ รฟท. ซึ่งไม่สามารถดำเนินการตามภารกิจได้ตามเป้าหมายในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ดังนี้
  - อคส. ไม่ได้รับมอบหมายในการดำเนินงานตามนโยบายรัฐ เป็นผลให้รายได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันรายได้หลักมาจากขายสินค้าโภคภัณฑ์และรายได้จากคลังสินค้าและห้องเย็น ซึ่งรายได้จากการขายสินค้าโภคภัณฑ์ลดลงอย่างมากในปี 2561 อีกทั้งงบการเงินของ อคส. ผ่านการตรวจสอบงบการเงินจาก สศง. แต่ไม่สามารถแสดงความเห็น เนื่องจากไม่สามารถตรวจสอบให้ได้หลักฐานที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือได้
  - สศค. มีผลการดำเนินงานด้านการเงินต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากราคาทองคำในท้องตลาดลดลง ส่งผลให้ สศค. มีมูลค่าทรัพย์สินรับจํานําค่าต่ำกว่าเป้าหมาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารสูงกว่าเป้าหมายจากรายการค่าใช้จ่ายสำรองทรัพย์สินรับจํานําส่งลี้จะสูญ อีกทั้งผลการดำเนินงานรายสาขาของ สศค. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ไม่มีการดำเนินการศึกษาส่วนแบ่งตลาดของ สศค. ในภาพรวมขององค์กร เทียบกับสถานการณ์ตลาด โรงรับจํานํานอกชน และร้านทอง
  - องค์กรสุรา ผลการดำเนินงานด้านการเงินต่ำกว่าเป้าหมาย เป็นผลมาจากมีรายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์ลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายดำเนินการเพิ่มขึ้น โดยในปี 2561 องค์กรสุรา มีนโยบายในการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อให้มีประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาสินทรัพย์ ค่าโฆษณาและส่งเสริมการขาย ค่าตอบแทนที่ปรึกษาเพิ่มขึ้น
  - รฟท. มีผลการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูกิจการของ รฟท. ส่วนใหญ่ยังคงล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด โดยเฉพาะแผนงานสำคัญ ซึ่งได้แก่ แผนพัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการแผนการพัฒนาดินที่ไม่ได้ใช้ในการเดินรถ (Non-Core) ซึ่งเป็นแผนการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการชดเชยการขาดทุนจากธุรกิจเดินรถ เนื่องจากบุคลากรของ รฟท. ขาดทักษะในการดำเนินการเรื่องดังกล่าว จึงต้องจ้างที่ปรึกษา ซึ่งต้องใช้เวลาในการสรรหาว่าจ้าง รวมถึงขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพในการกำกับดูแลการดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานในบางแผนงานล่าช้า ส่วนหนึ่งมาจากเหตุปัจจัยภายนอก แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญในการติดตามและทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนงาน

- สาขาที่มีผลประเมินลดลงมีจำนวน 4 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) ได้แก่ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ สาขากษัตริย์ สาขาสถาปัตยกรรม และสาขาขนส่ง และสาขาสาธารณสุข ซึ่งสาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีคะแนนลดลงสูงสุด 0.5897 คะแนน รองลงมา คือ สาขากษัตริย์ ลดลง 0.2284 คะแนน ซึ่งรัฐวิสาหกิจในทั้ง 4 สาขาที่มีคะแนนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ สศค. และ กยท. โดย สศค. มีผลการดำเนินงานด้านการเงินต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากราคาทองคำในท้องตลาดลดลง ส่งผลให้ สศค. มีมูลค่าทรัพย์สินรับจํานําค่าต่ำกว่าเป้าหมาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารสูงกว่าเป้าหมายจากรายการค่าใช้จ่ายสำรองทรัพย์สินรับจํานําส่งลี้จะสูญ อีกทั้งผลการดำเนินงานรายสาขาของ สศค. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในขณะที่ กยท. ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนการบริหารความสมดุลระหว่างรายได้และค่าใช้จ่าย ประจำปี 2561 ได้แล้วเสร็จ เนื่องจากความไม่ต่อเนื่องด้านนโยบายของผู้บริหาร ทำให้ กยท. ไม่ได้ดำเนินโครงการหารายได้ที่เป็นธุรกิจใหม่ อีกทั้ง ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบ ประจำปี 2561 ได้แล้วเสร็จ และมีความสำเร็จของการสนับสนุนการปลูกแทนยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย
- สาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้น มีจำนวน 3 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) ได้แก่ สาขาสถาปัตยกรรมและพาณิชย์กรรม สาขาสังคมและเทคโนโลยี และสาขาสถาบันการเงิน มีคะแนนเพิ่มขึ้น 0.3589 0.2848 และ 0.2377 ตามลำดับ ซึ่งรัฐวิสาหกิจในสาขาดังกล่าวที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ อพท. โรงงานไฟ และ อต. โดยในปี 2561 อพท. สามารถดำเนินงานตามนโยบาย คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ และมีสถานะทางการเงินอยู่ในระหว่างการฟื้นฟู เนื่องจากการขายตัวของปริมาณสินค้าเชื่อของ อพท. เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงผลสำเร็จจากการดำเนินงานแก้ไขปัญหาหนี้และติดตามหนี้รายย่อย นอกจากนั้น อพท. สามารถบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานได้ดีกว่าเป้าหมาย ในขณะที่โรงงานไฟฯ มีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเพิ่มขึ้นมากกว่าประมาณการ เนื่องจากเป็นปีแรกหลังจากการประกาศใช้ พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบสแตมป์ ทำให้กรมสรรพสามิตมีคำสั่งซื้อมากขึ้น สำหรับ อต. มีประสิทธิภาพในการบริหารค่าใช้จ่ายของ อต. และพัฒนาตลาดให้ได้รับรองมาตรฐานสุขอนามัยของ อต. จำนวน 4 ตลาด ได้แก่ สาขาปากคลองตลาด หอนงมวง บางคล้า และลำพูน

#### ผลการประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2561 รายรัฐวิสาหกิจ



คะแนนเฉลี่ย = 3.1473  
คะแนนสูงสุด = 4.8063  
คะแนนต่ำสุด = 1.1880

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



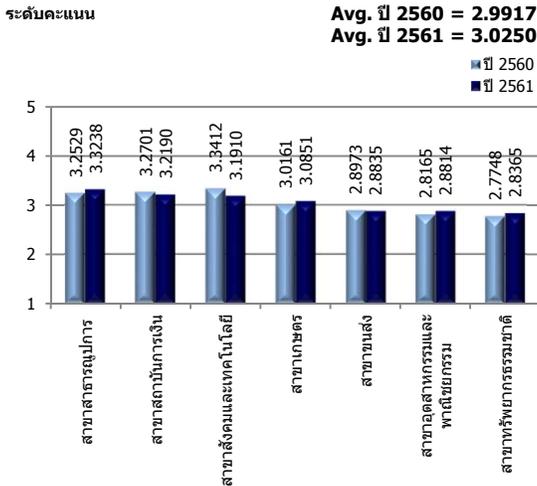
www.sepo.go.th

# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2561 (State Enterprise Evaluation 2018)

## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

### ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

#### ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร ปี 2560-2561 แยกตามสาขา

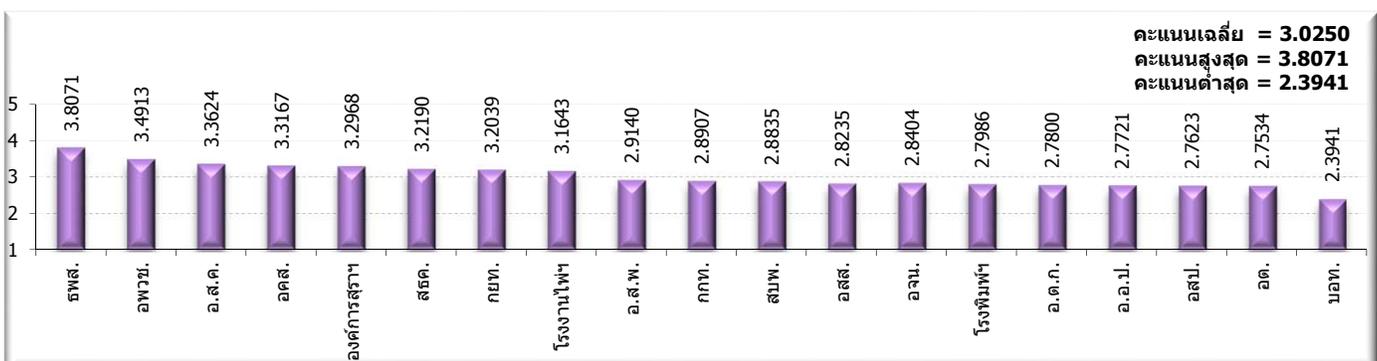


#### 3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร

- การประเมินด้านบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานของรัฐวิสาหกิจและเพื่อให้การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยหลักเกณฑ์การประเมินแบ่งเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเป็นการประเมินที่อ้างอิงจากหลักการและแนวทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ หรือเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติที่ดี สำหรับผลประเมินในด้านนี้ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา พบว่า คะแนนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี แต่รัฐวิสาหกิจบางสาขามีผลประเมินมีระดับต่ำกว่า 3.0000 (ซึ่งเป็นระดับคะแนนปกติ) ได้แก่ สาขาขนส่ง สาขาสถาปัตยกรรมและพาณิชย์กรรม และสาขาทรัพยากรธรรมชาติ
- ผลประเมินในปี 2561 มีค่าเฉลี่ย 3.0250 มีผลประเมินดีขึ้นเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.9917 โดยสาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสาธารณูปการ มีคะแนน 3.3238 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีคะแนน 2.8365 นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับสาขาอื่นๆ ในขณะที่สาขาสถาบันการเงิน เป็นสาขาที่มีค่าเฉลี่ยลดลงมากที่สุด ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจในสาขาทรัพยากรธรรมชาติ และสาขาขนส่ง มีคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ต่ำกว่าระดับ 3 ซึ่งสะท้อนว่ายังขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี

- รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ สาขาเกษตร สาขาสถาปัตยกรรมและพาณิชย์กรรม และสาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น มีการกำกับดูแลที่ดีและมีการปรับระบบการบริหารจัดการที่เข้าสู่มาตรฐานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน สาขาขนส่ง และสาขาส่งและเทคโนโลยี มีคะแนนเฉลี่ยลดลง
- ปี 2561 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ธพส. คะแนน 3.8071 2) อพวช. คะแนน 3.4913 และ 3) อ.ส.ค. คะแนน 3.3624 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ 1) บอท. คะแนน 2.3941 2) อต. คะแนน 2.7534 และ 3) อสป. คะแนน 2.7623 โดยรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ดังกล่าวนี้อาจมีผลประเมินหัวข้อย่อยส่วนใหญ่ต่ำกว่า 3.0000 คะแนน
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินการบริหารจัดการองค์กรต่ำกว่าระดับคะแนน 3.0000 มีจำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 58 ของจำนวนรัฐวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่งยังคงปรับปรุงหรือยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น
- หัวข้อการบริหารจัดการที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การบริหารความเสี่ยง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.6026 ซึ่งการดำเนินงานตามเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงถือเป็นจุดอ่อนของรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป เนื่องจากรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน และตอบสนองตามสาเหตุที่กำหนด และแผนงานมีคุณภาพที่จะสะท้อนการลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง อย่างไรก็ตาม จะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลประโยชน์ ที่สะท้อนทางเลือกที่ดีที่สุดให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการให้ความสำคัญกับแผนงานควบคุมภายใน (Existing Control) ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงและการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

#### ผลการประเมินหมวดการบริหารจัดการองค์กร ปี 2561 รายรัฐวิสาหกิจ



หมายเหตุ : 1. การประเมินผล ปี 2561 รพท. และ รอท. ไม่มีเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร

2. ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจ ได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นำหนัก และระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของ Sub PAC



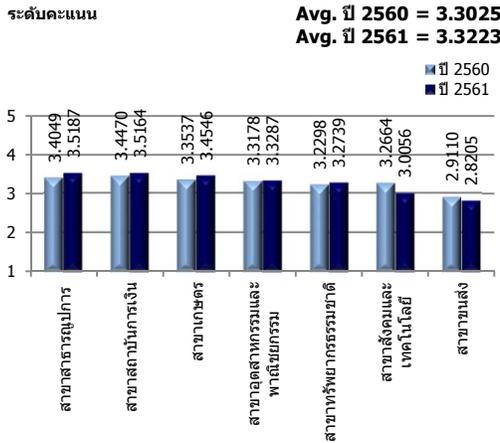
www.sepo.go.th

# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2561 (State Enterprise Evaluation 2018)

## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

### 3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กรรายหัวข้อ

#### ผลประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2560-2561



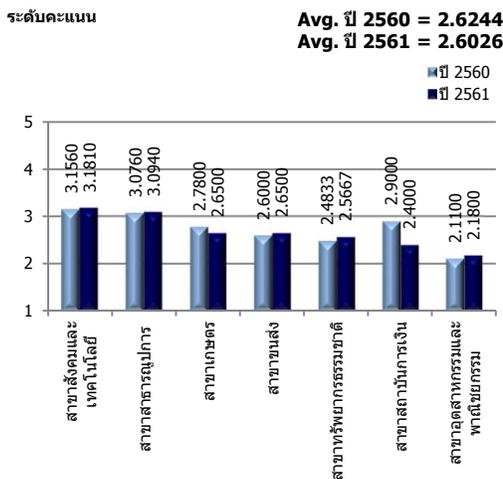
#### 3.1 ผลประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- ในปี 2561 ภาพรวมของผลประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีค่าเฉลี่ย 3.3223 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0198 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.3025 คะแนน ทั้งนี้ เนื่องจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานที่ดีขึ้นในทุกด้าน เช่น การติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส การส่งเสริมให้ระบบ CG & CSR และการจัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการอย่างครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- คณะกรรมการต้องเร่งให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบ IC/Risk/IS และ HR ก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อเปิดโอกาสให้มีการถ่ายทอด และนำแผนการดำเนินงานไปปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบตั้งแต่เริ่มปีบัญชี และควรมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
- คณะกรรมการ ต้องเพิ่มการอภิปราย และจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองของคณะกรรมการ จากผลประเมินตนเองประจำปี เพื่อยกระดับศักยภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการอย่างต่อเนื่องทุกปี พร้อมทั้งต้องมีการพัฒนาดตนเองตามแผนงานฯดังกล่าวอย่างครบถ้วนสมบูรณ์
- คณะกรรมการ ต้องเร่งรัดฝ่ายจัดการให้สามารถนำเสนอแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ให้คณะกรรมการเห็นชอบได้ก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อให้สามารถถ่ายทอดแผนงานต่างๆ ให้กับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2560-2561



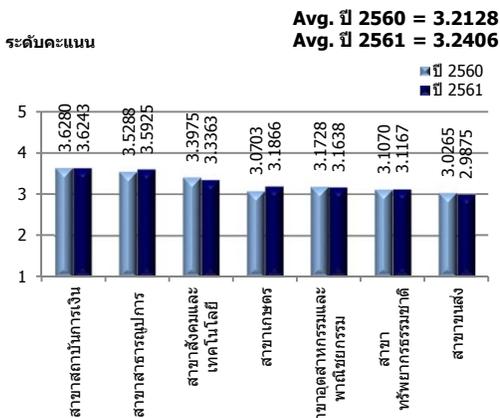
#### 3.2 ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง

- ในปี 2561 ภาพรวมของผลประเมินการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 2.6026 คะแนน มีผลประเมินลดลง 0.0218 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.6244 คะแนน เนื่องจากรัฐวิสาหกิจ ส่วนใหญ่ จำนวน 18 แห่ง ยังคงไม่สามารถบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) ได้ ทำให้ยังไม่สามารถผ่านระดับ 3 ได้ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจควรศึกษาและจัดทำเครื่องมือ Risk Map ให้ถูกต้องตามองค์ประกอบ รวมทั้งผู้บริหารจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานในเชิงบูรณาการ และกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกันได้อย่างแท้จริง รวมถึงในเรื่องของผลกระทบของการจัดทำแผนความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลประโยชน์ ที่สะท้อนทางเลือกที่ดีที่สุดให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการให้ความสำคัญกับแผนงานควบคุมภายใน (Existing Control) ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง และการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- รัฐวิสาหกิจ ควรส่งเสริมและติดตามผลการดำเนินงานร่วมกัน และกำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของการดำเนินงาน รวมทั้งการให้ข้อมูลในเชิงลึกกับที่เสี่ยง เพื่อให้ข้อสังเกตหรือคำแนะนำในระหว่างปีได้อย่างทันกาล
- รัฐวิสาหกิจ ควรบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับการจัดหายุทธศาสตร์ ตั้งแต่เริ่มการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงในอนาคต รวมทั้งการกำหนด Risk Appetite ระดับองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน
- รัฐวิสาหกิจ ต้องเริ่มกำหนดโอกาสและผลกระทบในลักษณะ Leading/Lagging Indicator ให้มากขึ้น รวมทั้งการกำหนดโอกาสเกิดให้เป็น Warning System

#### ผลประเมินการควบคุมภายใน ประจำปี 2560-2561



#### 3.3 ผลประเมินการควบคุมภายใน

- ในปี 2561 ภาพรวมของผลประเมินการควบคุมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.2406 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0278 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.2128 คะแนน เมื่อพิจารณาในเชิงคุณภาพของการควบคุมภายในพบว่า รัฐวิสาหกิจมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของการควบคุมภายในเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูง ได้เพิ่มความสำคัญและมีบทบาทในการผลักดันระบบการควบคุมภายใน โดยได้มอบนโยบาย/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อระบบการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม มีบางรัฐวิสาหกิจที่ขาดระบบการควบคุม และ/หรือ ระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ทำให้มีการตรวจพบพนักงานที่มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กร รวมถึงระบบข้อร้องเรียน ยังไม่มีแนวทางในการป้องกันข้อร้องเรียนอย่างเป็นรูปธรรมและการเชื่อมโยงถึงผลลัพธ์ของการจัดการข้อร้องเรียนไปสู่การปรับปรุงแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- รัฐวิสาหกิจต้องมีการทบทวนระบบการควบคุมภายใน (Hard Side) และสร้างความตระหนักและสื่อสาร (Soft Side) ให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือฯ อย่างเคร่งครัด
- รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับระบบข้อร้องเรียน กำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องเรียนให้ชัดเจน โดยเฉพาะข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร และผู้ตรวจสอบภายใน ต้องมีการสอบถามถึงความเพียงพอในการควบคุมภายใน ควรจัดให้มีการประชุมหรือเพื่อรับฟังความคิดเห็นด้านการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการบูรณาการเชิงปฏิบัติร่วมกับระหว่างผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน ผู้ตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน



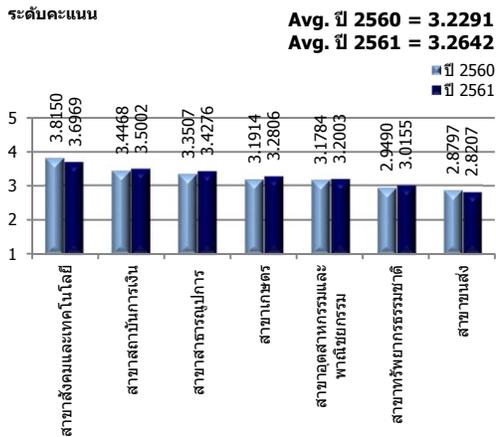
www.sepo.go.th

# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2561 (State Enterprise Evaluation 2018)

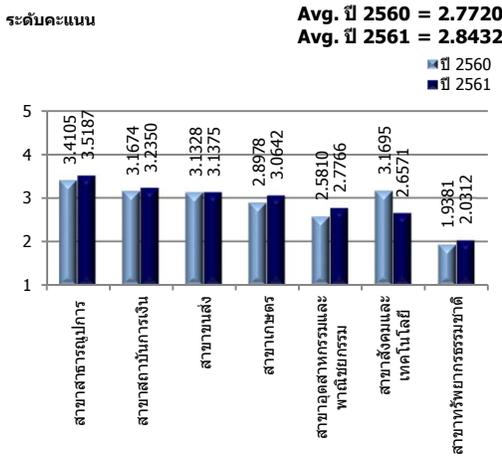
## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

### 3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร

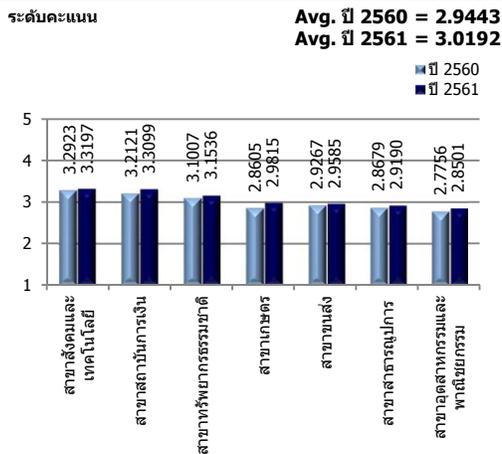
#### ผลประเมินการตรวจสอบภายใน ประจำปี 2560-2561



#### ผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ ประจำปี 2560-2561



#### ผลประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2560-2561



#### 3.4 ผลประเมินการตรวจสอบภายใน

- ในปี 2561 ภาพรวมของผลประเมินการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ย 3.2642 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0351 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.2291 คะแนน เนื่องจากรัฐวิสาหกิจที่มีการกำหนดมาตรการตรวจสอบ ครบถ้วนในด้านการเงิน ภาวะเทียบ การดำเนินงานขององค์กร และการสอบทานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้งส่วนใหญ่มีการติดตามข้อเสนอแนะ รวมถึงมีบทบาทให้คำแนะนำปรึกษาทั้งตามแนวทางการตรวจสอบและนอกเหนือแนวทางการตรวจสอบบ้าง

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

1. หน่วยตรวจสอบภายในควรพัฒนาทักษะของผู้ตรวจสอบในการตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งการตรวจสอบการควบคุมทั่วไป (General Controls) และการควบคุมเฉพาะงาน (Application Controls) เพื่อให้ความมั่นใจระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร
2. หน่วยตรวจสอบภายในให้ความสำคัญและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้ได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพด้านตรวจสอบภายในและที่เกี่ยวข้อง
3. หน่วยตรวจสอบภายในควรกำหนดนโยบายการจัดเก็บกระดาษทำการและรวบรวมหลักฐานที่เป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
4. ผู้ตรวจสอบภายในต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาด/ข้อบกพร่อง เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นการแก้ไขปัญหาลึก ไม่ก่อให้เกิดการผิดพลาด/ข้อบกพร่องเดิม

#### 3.5 ผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

- ในปี 2561 ภาพรวมผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 2.8432 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0712 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.7720 คะแนน เนื่องจากภาพรวมรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กรที่มีความสอดคล้องกับแผน DE ของประเทศแล้วเสร็จ แต่อยู่ระหว่างการดำเนินงานตามแผน (Implement) เพื่อยกระดับรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นการใช้ดิจิทัล

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

1. นอกจากความสอดคล้องกับแผน DE ของประเทศ รัฐวิสาหกิจต้องมีกรอบทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร สภาพการแข่งขัน และความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น นอกจากนี้ควรมีการเร่งจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนและยกระดับรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นการใช้ดิจิทัลอย่างแท้จริง มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า
2. รัฐวิสาหกิจต้องมี Steering Committee เป็นคนขับเคลื่อนการบริหารจัดการสารสนเทศ/ดิจิทัลขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยคณะกรรมการดังกล่าวควรประกอบด้วย ตัวแทนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มี Skill matrix ด้าน IS และ/หรือ Digital/IT รวมถึงผู้บริหารระดับสูง ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว
3. รัฐวิสาหกิจควรมีการยกระดับทักษะและความสามารถ (Competency) ของบุคลากร ในมิติการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล รวมทั้งการส่งเสริมวัฒนธรรมด้านดิจิทัลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัวสู่รัฐวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนที่โดยใช้ดิจิทัล

#### 3.6 ผลประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ในปี 2561 ภาพรวมผลประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.0192 มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0749 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.9443 คะแนน เนื่องจากกลุ่มบุคลากรที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจยังคงเป็นกลุ่มเดิม สามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีความต่อเนื่อง รวมถึงบริบทการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจตื่นตัวและมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องเสริมสร้างบทบาทของตนเองให้ชัดเจนในการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และสร้างการยอมรับจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานภายใน เพื่อร่วมวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคเชิงลึก และให้คำแนะนำด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละสายงาน ทั้งนี้ หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมถึงต้องเข้าใจกระบวนการทำงานของแต่หน่วยงานภายใน เพื่อให้คำแนะนำเป็นไปด้วยความถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อให้การดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวได้รับการยอมรับและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว



www.sepo.go.th

# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2561 (State Enterprise Evaluation 2018)

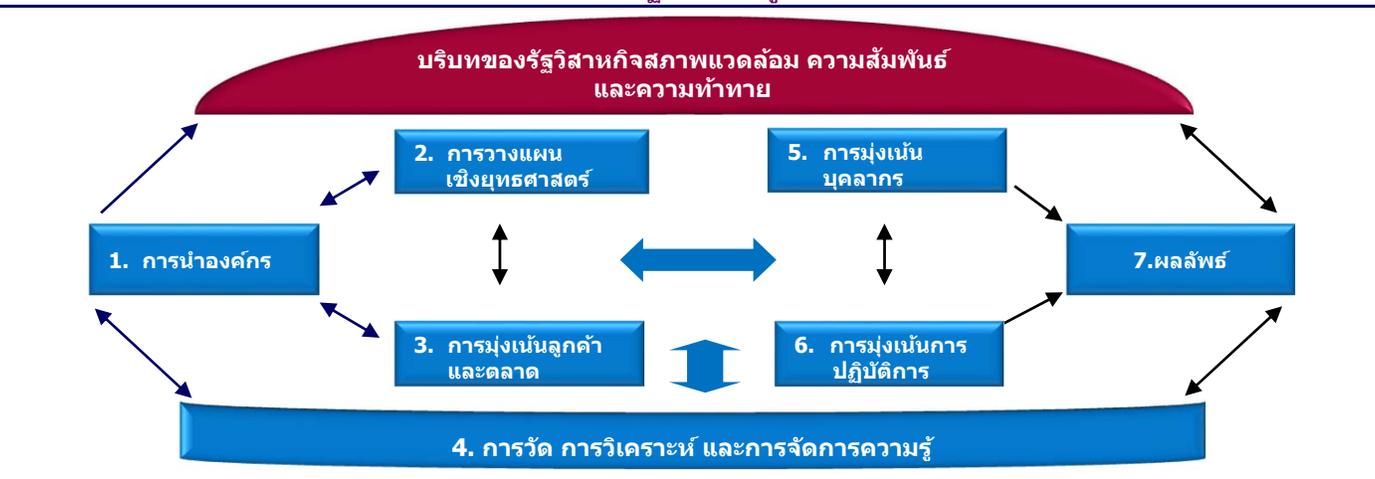
## สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

### 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 ปัจจุบันโดยคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้มีมติให้ใช้ชื่อระบบประเมินผลฯ ซึ่งได้ปรับปรุงใหม่นี้ว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) นอกจากนี้ คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่พิจารณาแนวทางการนำระบบ SEPA มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการตั้งแต่ปี 2554 จนถึงปัจจุบัน โดยในปี 2561 มีรัฐวิสาหกิจเข้ารับการประเมินในระบบ SEPA ทั้งหมด 33 แห่ง

### กรอบการบริหารรัฐวิสาหกิจสู่ความเป็นเลิศ



### การประเมินผลฯ ตามระบบ SEPA ในปี 2561 มีกรอบตัวชี้วัดและน้ำหนักการประเมินผลการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

#### ส่วนที่ 1 การประเมินตามเกณฑ์ SEPA

|   | กลุ่ม A         | กลุ่ม B         |
|---|-----------------|-----------------|
| <b>กระบวนการ/ระบบ (Process)</b><br>ผลการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจตามหมวดที่ 1-6 ของ SEPA<br><b>กลุ่ม A</b><br>ประเมินผลในแต่ละหัวข้อโดยพิจารณาใน 4 ปัจจัย ได้แก่ แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และ การบูรณาการ (Integration)<br><b>กลุ่ม B</b><br>ประเมินผลจากคุณภาพความสมบูรณ์ของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการทั้งหมดที่มีกิจกรรมต้องดำเนินงานตามที่ระบุใน OFI Roadmap เทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ                | ร้อยละ 50 (-20) | ร้อยละ 35 (-20) |
| <b>การกิจตามยุทธศาสตร์</b><br>ผลการดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐในการตอบสนองต่อเป้าหมายของประเทศและเป้าหมายของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี   | ร้อยละ 0 (+20)  | ร้อยละ 0 (+20)  |
| <b>ผลลัพธ์ (Result)</b><br>ผลการดำเนินงานที่สำคัญทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการพิจารณาตามหมวด 7.1-7.6 รวมถึงผลการดำเนินงานตามนโยบายที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบหมาย กำหนดเป้าหมาย 1-5 โดยยังยึดตามแนวทางเดิมที่สอดคล้องกับ LeTCI คือ กำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาระดับของผลงาน (Level) แนวโน้มที่จะเป็น (Trend) เปรียบเทียบกับคู่แข่ง/อุตสาหกรรม/ภายใน (Comparison) และ บูรณาการหรือเชื่อมโยงกับนโยบาย/แผน/กระบวนการ/ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ/ลูกค้า (Integration) | ร้อยละ 50       | ร้อยละ 65       |

### ผลการประเมินตามระบบ SEPA ปี 2561 รายรัฐวิสาหกิจ





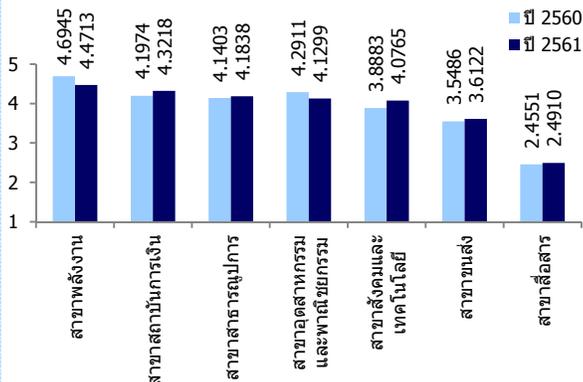
# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2561 (State Enterprise Evaluation 2018)

www.sepo.go.th

## สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

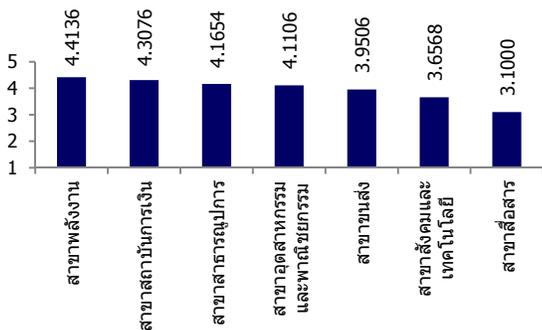
### คะแนนผลการประเมินในภาพรวมแยกตามสาขา ปี 2561

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8953 Avg. 60 = 3.8599  
คะแนนสูงสุด 4.4713 Avg. 61 = 3.8953  
คะแนนต่ำสุด 2.4910



### คะแนนผลการประเมินกระบวนการ ปี 2561

คะแนนรวมเฉลี่ย 4.0913  
คะแนนสูงสุด 4.4136  
คะแนนต่ำสุด 3.1000

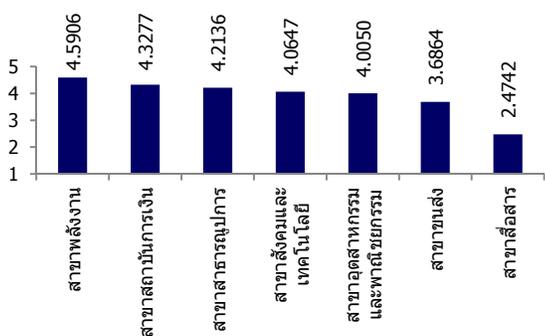


หมายเหตุ:

- เฉพาะรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B มีการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ หมวด 1-6 ผ่าน การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap)
- ไม่นับรวม ธพว. ขสมก. บกท. ทีโอที. และ กสท. เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มพื้นที่

### คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์ ปี 2561

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.9221  
คะแนนสูงสุด 4.5906  
คะแนนต่ำสุด 2.4742



### ภาพรวมผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจในระบบ SEPA

#### คะแนนผลการประเมินในภาพรวม

- ในปี 2561 ผลคะแนนของรัฐวิสาหกิจที่เข้ารับการประเมินในระบบ SEPA ภาพรวม มีผลคะแนนการประเมินเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 3.8953 โดยรัฐวิสาหกิจมี 6 สาขา ที่มีคะแนนผลการประเมินสูงกว่าค่าเป้าหมาย และสาขาสื่อสารมีผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่ได้รับคะแนนผลการประเมินสูงที่สุด ได้แก่ สาขาพลังงาน (คะแนนอยู่ที่ระดับ 4.4713) เนื่องจากมีผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายทั้งการประเมินกระบวนการและกรอบผลลัพธ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากการดำเนินงานอย่างมีบูรณาการในการพัฒนา/ปรับปรุงด้านกระบวนการให้สามารถสะท้อนกับผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีผลการประเมินต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 2.4910) เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการในบางตัวชี้วัดของกรอบผลลัพธ์ให้ได้ตามเป้าหมาย
- สาขาที่มีผลประเมินลดลงจากปี 2560 มี 2 สาขา คือ สาขาพลังงาน สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม โดยสาขาพลังงาน ปตท. ตัวชี้วัดด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ระดับความผูกพันกลุ่มผู้บริโภค (Consumer Type) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กฟน. ตัวชี้วัดดัชนีความพึงพอใจลูกค้าต่อการแก้ไขปัญหาลูกค้าจากไฟฟ้าขัดข้อง มีระดับความพึงพอใจต่ำกว่าคะแนนความคาดหวัง - สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม รยส. ผลการดำเนินงานด้านการเงินและการตลาดที่ส่วนแบ่งการตลาด กำไรสุทธิ และกำไรสุทธิต่อพนักงาน มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมาก - สาขาสื่อสาร บมจ. อสมท. ทุกตัวชี้วัดไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายโดยเฉพาะผลการดำเนินงานด้านการเงินและตลาด
- ส่วนสาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นจากปี 2560 มีจำนวน 4 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) คือ สาขาสถาบันการเงิน สาขาสาธารณูปการ สาขาสังคมและเทคโนโลยี และสาขาขนส่ง โดยสาขาสถาบันการเงิน และสามารถบริหารจัดการ NPLs และควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงานได้ ตามที่กำหนด - สาขาสาธารณูปการ กปน. ทุกตัวชี้วัดสามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย เช่น จำนวนครั้งที่หยุดสูญจ่ายน้ำ คุณภาพน้ำทั้งกายภาพ เคมี และแบคทีเรีย - สาขาสังคมและเทคโนโลยี วว. และ ททท. สามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก เช่น จำนวนโครงการถ่ายทอดเทคโนโลยี โครงการบริการวิจัยและพัฒนา และโครงการบริการที่ปรึกษาที่นำไปถ่ายทอดสู่เชิงพาณิชย์ ททท. ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก เช่น รายได้ทางการท่องเที่ยวที่เข้าสู่ชุมชนเป้าหมายในการส่งเสริมการขายของ ททท. และ การพัฒนาและบูรณาการสารสนเทศเพื่อรองรับความต้องการของนักท่องเที่ยว - สาขาขนส่ง รฟม. สามารถดำเนินการได้ตามแผน OFI Roadmap รวมถึงมีผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายทั้งหมด ได้แก่ อุบัติเหตุรถที่มีผลให้ต้องหยุดการเดินรถ การดำเนินโครงการรถไฟฟ้ามหานครสายและสายใหม่ การรักษาความปลอดภัย และการกู้ภัย การดำเนินการ ตามแผนมาตรการลดค่าใช้จ่าย เป็นต้น

#### คะแนนผลการประเมินกระบวนการ

สำหรับการประเมินกระบวนการในปีบัญชี 2561 จะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ โดยรูปแบบที่ 1 สำหรับรัฐวิสาหกิจ กลุ่ม A จะเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ SEPA หมวด 1-6 และรูปแบบที่ 2 สำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B จะเป็นการประเมินผ่านการจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารสูง

- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินกระบวนการสูงที่สุด ได้แก่ สาขาพลังงาน (คะแนนอยู่ที่ระดับ 4.4136) เนื่องจาก ณ สิ้นปีบัญชี 2561 สำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่ม A สามารถนำเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจมาเป็นกรอบในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตลอดจนมีการบูรณาการกระบวนการเข้ากับการปฏิบัติงานปกติได้อย่างเป็นรูปธรรม
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินกระบวนการต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 3.1000) เนื่องจากบางรัฐวิสาหกิจในกลุ่ม A ยังดำเนินการในบางกระบวนการไม่เป็นระบบ รวมทั้งยังไม่สามารถวัดประสิทธิผลของกระบวนการได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับรัฐวิสาหกิจ และรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) ได้อย่างครบถ้วน อีกทั้งโครงการที่ระบุในแผนฯ ยังไม่สามารถเปิด OFI ได้จริง รวมทั้งยังไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารระดับสูง



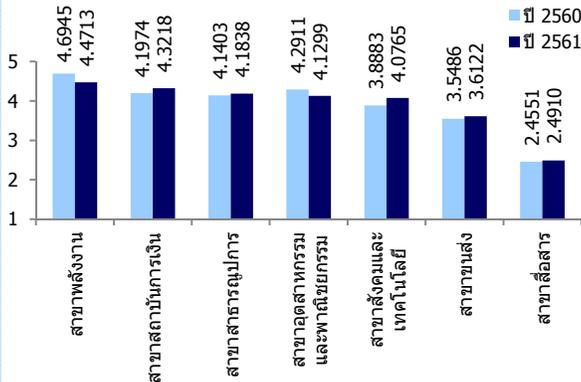
www.sepo.go.th

# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2561 (State Enterprise Evaluation 2018)

## สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

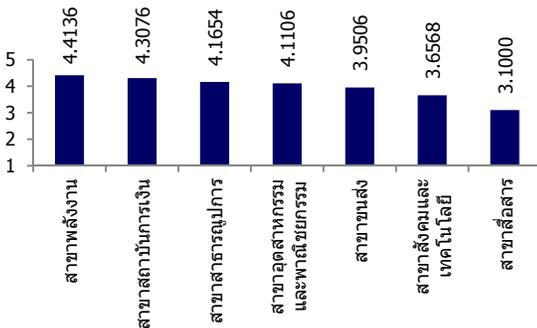
### คะแนนผลการประเมินในภาพรวมแยกตามสาขา ปี 2561

|                |        |                 |
|----------------|--------|-----------------|
| คะแนนรวมเฉลี่ย | 3.8953 | Avg. 60= 3.8599 |
| คะแนนสูงสุด    | 4.4713 | Avg. 61= 3.8953 |
| คะแนนต่ำสุด    | 2.4910 |                 |



### คะแนนผลการประเมินกระบวนการ ปี 2561

|                |        |
|----------------|--------|
| คะแนนรวมเฉลี่ย | 4.0913 |
| คะแนนสูงสุด    | 4.4136 |
| คะแนนต่ำสุด    | 3.1000 |

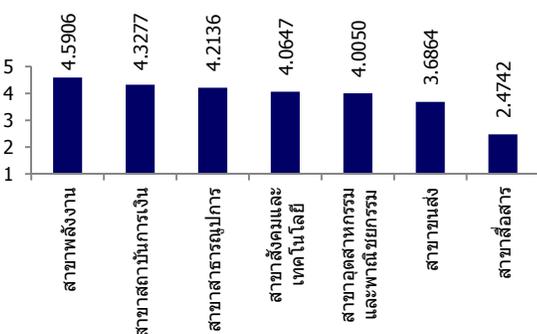


หมายเหตุ:

- เฉพาะรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B มีการประเมินกรอบกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ หมวด 1-6 ผ่าน การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap)
- ไม่นับรวม ธพว. ขสมก. บกท. ทีโอที และ กสท. เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู

### คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์ ปี 2561

|                |        |
|----------------|--------|
| คะแนนรวมเฉลี่ย | 3.9221 |
| คะแนนสูงสุด    | 4.5906 |
| คะแนนต่ำสุด    | 2.4742 |



### ภาพรวมผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจในระบบ SEPA

#### คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์

- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินผลลัพธ์สูงสุด ได้แก่ สาขาพลังงาน (คะแนนอยู่ที่ระดับ 4.5906) เนื่องจาก กฟผ. มีผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายในระดับ 3 ทุกตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดด้านการเงินและตลาด ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนรายไตรมาสและที่ได้รับการอนุมัติประจำปี รวมทั้งสามารถบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้อยู่ภายในกรอบ CPI-X
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 2.4742) เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการในบางตัวชี้วัดได้ตามเป้าหมายหรือไม่สามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น บมจ. อสมท เนื่องจากผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะผลการดำเนินงานด้านการเงินและตลาด เนื่องจากขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ ในขณะที่สถานการณ์ของธุรกิจสื่อสารมวลชนเปลี่ยนแปลงไป

#### ข้อสังเกตจากการประเมินผล

ผลจากการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SEPA ในปี 2561 มีข้อสังเกตดังต่อไปนี้

- ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล/สัมภาษณ์เพิ่มเติม โดยเฉพาะหมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้มีระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้ระบบ SEPA สามารถขับเคลื่อนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลแผนงานตามแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรค
- รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาปรับปรุงการเขียนรายงาน OPR ให้มีความกระชับและเน้นประเด็นสำคัญให้ชัดเจนมากขึ้น
- รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการต่างให้เป็นรูปธรรม รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรฯ (OFI Roadmap) ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของ OFI และโครงการอย่างชัดเจน และโครงการที่กำหนดขึ้นในแผนต้องสามารถปิด OFI ได้อย่างแท้จริง
- รัฐวิสาหกิจควรเร่งพัฒนาทักษะของบุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกำหนดแผนงานที่ชัดเจน และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของลูกค้าและเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและลดต้นทุนในการดำเนินงาน
- รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในการตลาดแข่งขันสมบูรณ์ควรเร่งบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด
- รัฐวิสาหกิจควรมีแผนธุรกิจที่ชัดเจนรวมถึงมีแผนบริหารความเสี่ยงที่มีความครอบคลุม ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการติดลบ



www.sepo.go.th

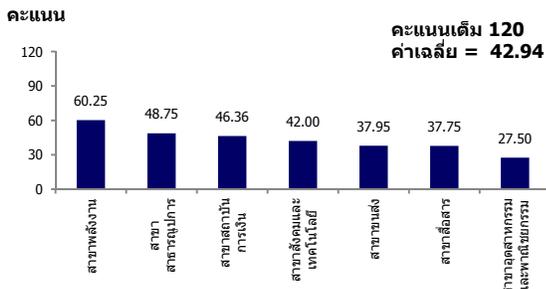
# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2561 (State Enterprise Evaluation 2018)

## สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

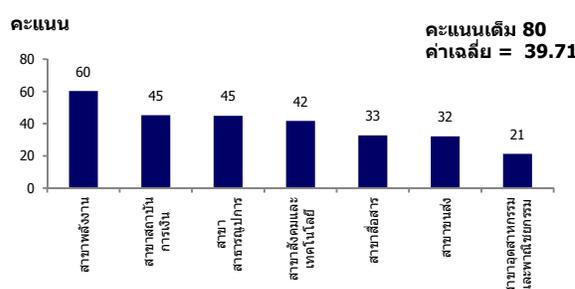
### สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2561

| หัวข้อการประเมิน  | จุดแข็ง (Strengths)  | โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)   |
|---|--|---|
| <b>หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 42.94 คะแนน</b>            |  |   |
| 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริม กำกับ และส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม</li> <li>ผู้นำระดับสูงมีการทำให้บุคลากรมีความจริงจังในการปฏิบัติการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และบรรลุวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ ผ่านการถ่ายทอดตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นตัวชี้วัดของผู้บริหารและบุคลากร</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำระดับสูงยังขาดการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านระบบการนำองค์กร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น คู่ค้า ผู้ส่งมอบ เป็นต้น นำไปปฏิบัติ</li> <li>แนวทางในการสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรยังไม่เป็นระบบ โดยไม่ได้ระบุประเด็นของการสื่อสาร ความถี่ วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร และยังไม่มีการประเมินความเหมาะสมของแต่ละช่องทางตามแต่ละกลุ่มผู้รับสาร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลปรับปรุงกระบวนการสื่อสารให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป นอกจากนี้ยังไม่พบว่ามีการประเมินผลลัพธ์ด้านการรับรู้ของการสื่อสารเพื่อเป็นการวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร</li> </ul>  |
| 1.2 การกำกับดูแลและควมรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม (50 คะแนน)                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการทบทวนระบบการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ อย่างเป็นระบบ และมีระบบการประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง รวมทั้งมีการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ</li> <li>รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่า มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี ตลอดจนมีกระบวนการในการนำประเด็นการพัฒนาประเทศ ความผาสุก และผลประโยชน์ของสังคมมาเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงานประจำวัน</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>รัฐวิสาหกิจยังขาดกระบวนการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และการเตรียมการเชิงรุกต่อประเด็นดังกล่าว</li> <li>รัฐวิสาหกิจ ยังขาดการนำชุมชนสำคัญที่ได้รับการกำหนดไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมถึงยังขาดกระบวนการกำหนดกิจกรรมเพื่อ สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญดังกล่าวอย่างเป็นระบบ</li> </ul>  |
| <b>หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (80 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 39.71 คะแนน</b> |  |   |
| 2.1 การจัดท่ายุทธศาสตร์ (40 คะแนน)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีการกำหนดกระบวนการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งขั้นตอนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการกำหนดกรอบระยะเวลาของแผนเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>มีการนำปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงมีการทบทวนกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ให้ครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มากขึ้น</li> <li>มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป้าหมายของแต่ละวัตถุประสงค์</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่พบการแสดงถึงความเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าปัจจัยเสี่ยงขององค์กร และการบริหารความเสี่ยงของโอกาสของธุรกิจ ผ่านแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในเชิงปฏิบัติ รวมทั้งยังไม่พบการมุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เฉพาะเจาะจงที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร</li> <li>ไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องระหว่างโอกาสระยะสั้นกับระยะยาว รวมถึง ความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว และความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด</li> </ul> |
| 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (40 คะแนน)                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในกรณีที่เกิดสถานการณ์ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน</li> <li>มีการระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญสำหรับการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่พบกระบวนการในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งไม่พบการเปรียบเทียบผลการคาดการณ์กับผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ของคู่แข่งหรือรัฐวิสาหกิจที่เปรียบเทียบกันได้ รวมถึงไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าทรัพยากรด้านอื่นๆ ที่มีใช้ทางการเงิน มีความเพียงพอที่จะใช้สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจสามารถบรรลุแผนปฏิบัติการ</li> <li>ไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการครอบคลุมผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด</li> </ul>   |

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 1 การนำองค์กร



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์





www.sepo.go.th

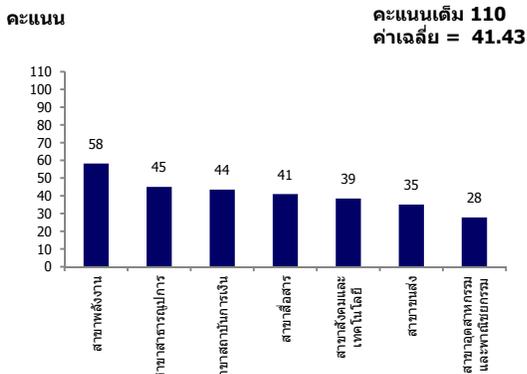
# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2561 (State Enterprise Evaluation 2018)

## สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

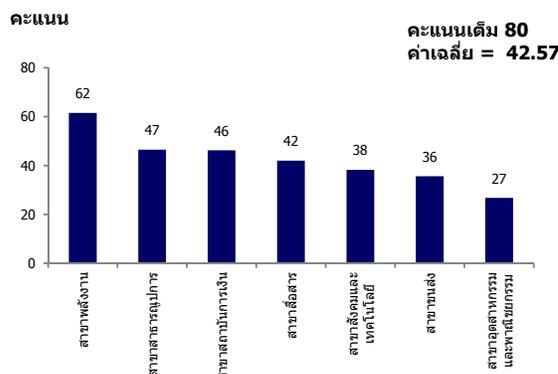
### สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2561

| หัวข้อการประเมิน  | จุดแข็ง (Strengths)  | โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)   |
|---|--|---|
| <b>หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 41.43 คะแนน</b>               |  |   |
| 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (55 คะแนน)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการในการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการ เพื่อให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยได้มีการนำผลลัพธ์จากการจำแนก ไปเชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปี รวมถึงมีช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ลูกค้า เพื่อให้ทันกับความต้องการขององค์กร</li> <li>มีกระบวนการในการใช้สารสนเทศจาก "เสียงของลูกค้า" มาประกอบการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด และปรับปรุงการบริการ ให้สามารถตอบสนองความจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้า</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่พบกระบวนการในการนำข้อมูลลูกค้าของคู่แข่ง รวมทั้งลูกค้าและตลาดอื่นที่อาจมีในอนาคต มาประกอบการพิจารณาในการกำหนดกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ยังไม่พบกระบวนการกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้าและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของลูกค้า</li> <li>ไม่ชัดเจนในเรื่องการปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนยังไม่พบกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด</li> </ul>  |
| 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (55 คะแนน)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีวิธีการสร้างความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า ผ่านการดำเนินงานตามแผนการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร</li> <li>มีกระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียน ตั้งแต่กระบวนการรวบรวม การวิเคราะห์ การแก้ไข และการสรุปข้อร้องเรียน และมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีแนวทางประเมินประสิทธิผลที่ชัดเจนของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ และยังไม่ชัดเจนในกระบวนการกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้าในการติดต่อผ่านกลไก/ช่องทาง แต่ละรูปแบบ</li> <li>ไม่พบกระบวนการใช้สารสนเทศความพึงพอใจของลูกค้าต่อรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และ/หรือเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry Benchmarks)</li> </ul>   |
| <b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 42.57 คะแนน</b> |  |   |
| 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ (40 คะแนน)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญและมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อติดตามการปฏิบัติการโดยรวม รวมทั้งความก้าวหน้าเทียบกับเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ</li> <li>มีกระบวนการในการติดตาม และทบทวนผลการดำเนินงานเทียบกับแผนงานอย่างสม่ำเสมอตามความถี่ที่กำหนด</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่พบแนวทางการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างเป็นระบบ</li> <li>ไม่พบกระบวนการในการใช้ผลการทบทวนเพื่อตรวจประเมินความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็ว และไม่พบกระบวนการแปลงผลการทบทวนและผลการดำเนินการไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด รวมทั้งเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม</li> </ul>   |
| 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (40 คะแนน)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการในการทำให้ข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน โดยใช้ระบบ IT มาช่วยให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลฯ และทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ รวมถึงมีกระบวนการในการทำให้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ และปลอดภัย ตลอดจนมีการกำหนดแผนงานเกี่ยวกับฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>ในกรณีที่มีภาวะฉุกเฉิน รัฐวิสาหกิจ มีการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าในภาวะฉุกเฉิน ข้อมูล สารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งาน และ มีกระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>แม้ว่ามีกระบวนการในการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย เกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ความพอเพียง และคุณภาพของระบบสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอทุกปี อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่า ผู้มีส่วนได้เสียที่ได้ดำเนินการสำรวจดังกล่าวจะครอบคลุมครบทุกกลุ่มที่สำคัญ รวมถึงยังไม่มั่นใจว่าในแต่ละระบบสารสนเทศสามารถตอบสนองความต้องการของ Stakeholders ได้เกิดประสิทธิผล</li> <li>ไม่ชัดเจนว่า ในแต่ละพื้นที่สามารถนำแนวทางที่ทำให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ มีความแม่นยำถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัย และเป็นความลับไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ</li> </ul> |

**คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด**



**คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ จัดการความรู้**





www.sepo.go.th

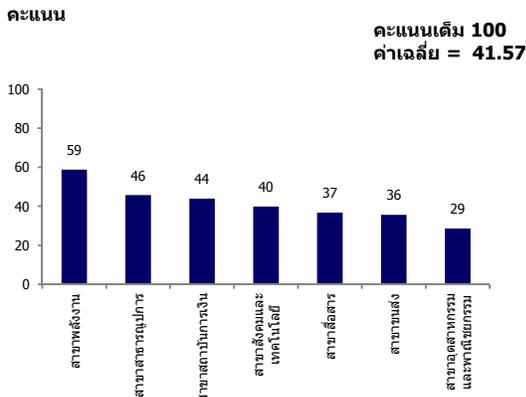
# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2561 (State Enterprise Evaluation 2018)

## สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

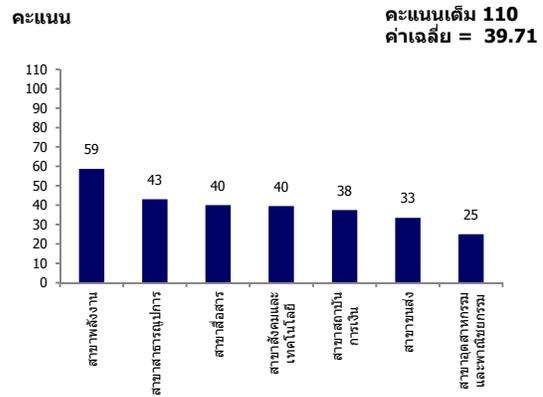
### สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2561

| ประเด็นพิจารณา  | จุดแข็ง (Strengths)  | โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)   |
|---|--|---|
| <b>หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 41.57 คะแนน</b>       |  |   |
| 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (45 คะแนน)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการในการประเมินความจำเป็นด้านทักษะและสมรรถนะของบุคลากร และมีกระบวนการในการประเมินความจำเป็นด้านอัตราค่าจ้างของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการที่ชัดเจนในการสรรหา ว่าจ้าง และวางตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรใหม่</li> <li>มีกระบวนการเพื่อส่งเสริม/สนับสนุนให้สถานทำงานที่มีสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัย ตลอดจนมีกระบวนการในการสนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบายขององค์กร การบริการและสิทธิประโยชน์</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่พบกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการรักษาบุคลากรใหม่ รวมถึงไม่พบกระบวนการในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด และความคิดเห็นของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง</li> <li>ไม่พบกระบวนการในการบริหารบุคลากร ความต้องการของบุคลากร และความต้องการขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันการลดบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบจากการลดบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น</li> </ul>   |
| 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (55 คะแนน)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้การตั้งเป้าประสงค์ระดับบุคคล ความร่วมมือ การสื่อสาร การแบ่งปันทักษะของบุคลากรทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน</li> <li>มีกระบวนการในการนำการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลมา เป็นปัจจัยในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึง มีกระบวนการเพื่อให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนผลการดำเนินงานที่ดี มีการประเมินความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่พบกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ในด้านการให้อำนาจตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม ในสภาพแวดล้อมการทำงาน และไม่พบกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและระบบการเรียนรู้ของผู้นำ</li> <li>ไม่พบกระบวนการในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร ทั้งขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงไม่พบกระบวนการในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>   |
| <b>หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (110 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 39.71 คะแนน</b> |  |   |
| 6.1 การออกแบบระบบงาน (50 คะแนน)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการในการออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับ ระเบียบความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร รวมถึงมีกระบวนการในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้าเข้ามาพิจารณาด้วย</li> <li>มีกระบวนการทำให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ชัดเจนว่าการออกแบบกระบวนการที่สำคัญและจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญการใช้ข้อมูลจากผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือร่วมเชิงพิจารณาด้วย</li> <li>ไม่ชัดเจนว่าแนวทางในการปรับปรุงระบบงาน/กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร รวมถึงไม่ชัดเจนว่าแนวทางในการนวัตกรรมระบบงาน/กระบวนการทำงานจะมีประสิทธิผล</li> </ul>  |
| 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (60 คะแนน)                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดของการออกแบบ รวมถึงมีกระบวนการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันในกระบวนการทำงานสามารถบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานนั้น ๆ</li> <li>มีการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุมและตรวจติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันจะบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการนั้น</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นลดความแปรปรวนของกระบวนการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น ยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ รวมถึงยังไม่พบกระบวนการในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> <li>ไม่พบกระบวนการในการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร จะถูกนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> </ul> |

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

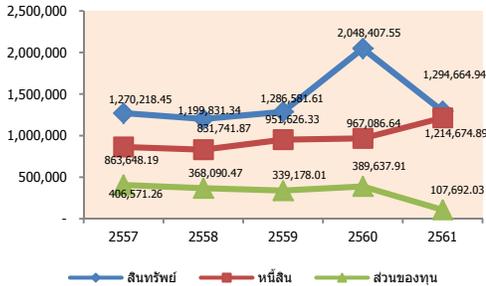




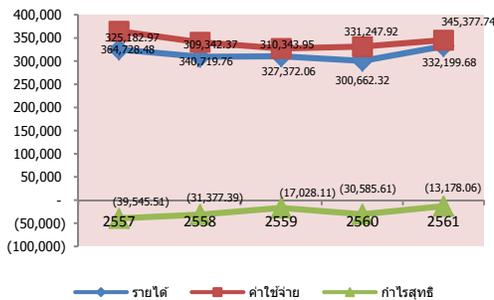
## สรุปภาพรวมรัฐวิสาหกิจในกลุ่มพื้นที่

### สรุปผลการประเมิน

#### สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)

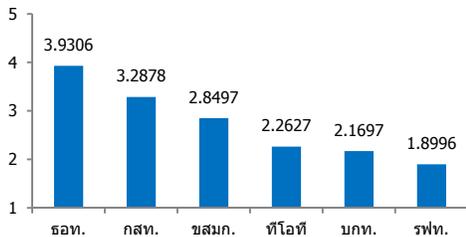


#### รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไร (ขาดทุน)สุทธิ (ล้านบาท)



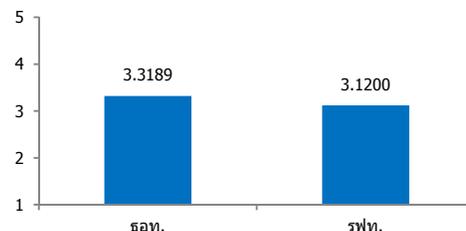
#### สรุปผลการประเมิน ปี 2561 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มพื้นที่

ระดับคะแนน คะแนนสูงสุด 3.9306  
คะแนนต่ำสุด 1.8996  
คะแนนเฉลี่ย 2.7334



#### บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ

ระดับคะแนน คะแนนสูงสุด 3.3189  
คะแนนต่ำสุด 3.1200  
คะแนนเฉลี่ย 3.2195



- ปี 2561 มีรัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานเข้าข่ายต้องเร่งฟื้นฟูกิจการ จำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย บมจ. ทีโอที บมจ. กสท รฟท. ขสมก. บกท. และ ธอท. ซึ่งรัฐวิสาหกิจกลุ่มนี้จะมีรูปแบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับสาระสำคัญของแผนฟื้นฟูองค์กรตามมติ ครร.
- ณ สิ้นปี 2561 รัฐวิสาหกิจกลุ่มพื้นที่ มีสินทรัพย์รวม เท่ากับ 1,294.66 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ จากปีที่ผ่านมา และมีหนี้สินรวม 1,214.67 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 25.61 เมื่อเทียบกับปี 2561 โดยมีสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio) เท่ากับ 11.28 เพิ่มขึ้นจากปี 2560 อยู่ที่ 2.48 เมื่อพิจารณาผลประกอบการของรัฐวิสาหกิจกลุ่มพื้นที่ พบว่า ในปี 2561 มีรายได้รวมทั้งสิ้น 332,199.68 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 10.49 และมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 345,377.74 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 4.27 ส่งผลขาดทุนสุทธิเท่ากับ 13,178.06 ล้านบาท เป็นผลขาดทุนลดลงจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 56.91 เป็นมาจากการดำเนินงานของ บมจ. กสท ในปี 2561 มีกำไรสุทธิเท่ากับ 11,064 ล้านบาท และผลการดำเนินงานของ บมจ. ทีโอที มีกำไรสุทธิ เท่ากับ 2,002 ล้านบาท
- ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มพื้นที่ประจำปี 2561 ทั้ง 6 แห่ง มีระดับคะแนนเฉลี่ย 2.7334 โดยมีผลการดำเนินงานถดถอยอย่างต่อเนื่อง คือ บกท. โดยมีผลประเมินลดลงเนื่องจากระบบสนับสนุนการดำเนินงานของ บกท. ยังไม่สามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเชิงการแข่งขันได้ ขณะที่ผลการดำเนินงานของ ธอท. บมจ. กสท ขสมก. รฟท. และ บมจ. ทีโอที มีผลการดำเนินงานปี 2561 เพิ่มขึ้น
- การประเมินบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พบว่าประเด็นที่รัฐวิสาหกิจ ทั้ง 2 แห่ง สามารถดำเนินการได้ดี ประกอบด้วย การดูแลติดตามผลการดำเนินงานในการฟื้นฟูกิจการ การมอบนโยบาย ข้อเสนอแนะ ความเห็นที่เป็นประโยชน์และความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟู อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ต้องปรับปรุงรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 2 แห่ง คือ การจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญในเรื่องระบบการควบคุมภายใน
- ทั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มพื้นที่ ทั้ง 6 แห่ง ประจำปี 2561 ได้ดังนี้
  - รฟท. : บุคลากรของ รฟท. ยังมีองค์ความรู้เฉพาะการบริหารจัดการระบบรางแบบเดิม และยังไม่พบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอต่อการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในอนาคตที่มีการขยายระบบรางครอบคลุมทั่วประเทศ และเป็นระบบรางสมัยใหม่
  - บมจ. ทีโอที : ต้องกำหนดทิศทางทางธุรกิจในอนาคตให้มีความชัดเจน และสามารถสร้างผลกำไรจากการดำเนินงานได้ และต้องเร่งพิจารณาความเหมาะสมในการขยายการให้บริการโทรศัพท์ประจำที่ (Fixed-line) ซึ่งปัจจุบันมีแนวโน้มในการใช้บริการที่ลดลงสู่บริการอื่น หรือปรับบริการ
  - บกท. : ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่มี Margin ต่ำ ( 1-digit) โดยต้นทุนราคาน้ำมันมีผลต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงานคิดเป็นสัดส่วนสูงสุด (25-30%) ทั้งนี้ การลดค่าใช้จ่ายต้องคำนึงถึงการรักษาคุณภาพการให้บริการ ดังนั้น การเพิ่มรายได้จากธุรกิจเสริมและหน่วยธุรกิจจึงมีความสำคัญเพิ่มขึ้น
  - ขสมก. : มีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับรถเอกชนร่วมบริการ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายหลัก ได้แก่ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน และค่าบำรุงรักษาโดยสารถ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่มีสัดส่วนสูงที่สุดถึงกว่าร้อยละ 40 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด
  - บมจ. กสท : แม้ในปี 2561 มีผลกำไรสุทธิสูงถึง 11,063 ล้านบาท แต่เป็นรายได้จากการเจรจาเพื่อหาข้อยุติในการโอนทรัพย์สิน จาก DTAC TRUE จนสามารถเร่งโอนทรัพย์สิน และมีการบันทึกรายได้และสินทรัพย์ได้ แต่ผลกำไรดังกล่าวเกิดขึ้นตามหลักการทางบัญชีในการบันทึกกำไรได้เท่านั้น ซึ่งหากพิจารณาในส่วนที่เป็นผลการดำเนินงานตามธุรกิจหลักของ บมจ. กสท พบว่ารายได้นี้ยังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น บมจ. กสท ควรให้ความสำคัญในการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟู รวมทั้งติดตามเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในทุกเป้าหมายที่กำหนด
  - ธอท. : แม้ปริมาณ NPFs ของ ธอท. ลดลง แต่ยังคงสูงและต่อยกว่าเป้าหมายที่ ครร. กำหนด เพราะฉะนั้น ธอท. จำเป็นต้องมีการติดตาม และแก้ไขปัญหาย่างเคร่งครัด รวมถึงป้องกันไม่ให้เกิด NPF จากสินเชื่อใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินเชื่อในกลุ่มลูกค้าขนาดกลาง (Mid Cap) < 200 ลบ. โดยควรมีการกำหนดกระบวนการ Screening คุณภาพลูกหนี้ที่ชัดเจน