



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2562 (State Enterprise Evaluation 2019)

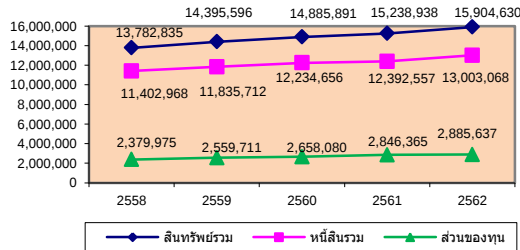
สรุปภาพรวม

ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

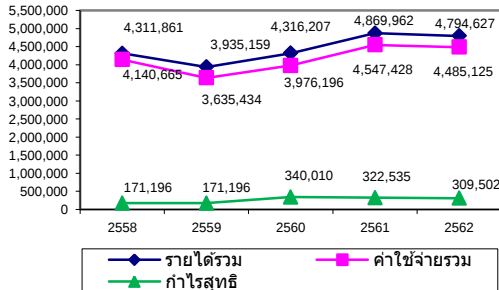
ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น ซึ่งถูกนำมาใช้มาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา โดยกระทรวงการคลัง คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจได้ใช้ระบบประเมินผลฯ เป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ต่างๆ นำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมผ่านการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะเห็นได้จากในระยะเวลาที่ผ่านมา รัฐวิสาหกิจถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมีมูลค่าของสินทรัพย์รวมเท่ากับ GDP ของประเทศ และมีรายได้รวมมากกว่ารายได้ของรัฐบาล อีกทั้งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของรัฐบาล จากการนำรายได้เข้ารัฐมากกว่า 1 แสนล้านบาท โดยรัฐวิสาหกิจได้มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง นำระบบคุณภาพมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้ เช่น มาตรฐานไอเอสโอ (ISO) มาตรฐานความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม มาตรฐานด้านควบคุมกระบวนการผลิต (Hazard Analysis and Critical Control Point : HACCP) และหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice : GMP) เป็นต้น ควบคู่กับการยกระดับการบริหารจัดการเข้าสู่มาตรฐานในระดับสากล เช่น การนำแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (CSR) การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) แนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มาตรฐานการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Control Objectives for Information and Related Technology: COBIT) อีกทั้งได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับระบบงานต่างๆ ขององค์กร เช่น ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) และระบบ System Application Program (SAP) เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจสามารถนำสารสนเทศมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันที่ นอกจากนี้ ได้มีการยกระดับการให้บริการให้มีมาตรฐาน เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ โดยนำเครื่องมือและระบบงานต่างๆ มาใช้ เช่น การจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) การบริหารจัดการข้อร้องเรียน และพัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสารต่างๆ ที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ฯลฯ รวมทั้งได้มีการพัฒนาระบบบริการสาธารณะจากการพัฒนาและลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของประเทศและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งเข้าด้วยกัน รวมทั้งนำระบบโลจิสติกส์มาใช้ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับประชาชนในประเทศ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่รัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้ผลประกอบการในภาพรวมที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ของรัฐอย่างยั่งยืน

ในปีบัญชี 2562 มีรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจทั้งสิ้น จำนวน 53 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 หักหนี้รวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)



รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไรสุทธิ (ล้านบาท)



สถานภาพและผลการดำเนินงานที่สำคัญ

- ณ สิ้นปีบัญชี 2562 รัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มีสินทรัพย์รวม 15.90 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ร้อยละ 4.37 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของสาขาสถาบันการเงิน พลังงาน และขนส่ง ทั้งนี้ สินทรัพย์รวมของสาขาสถาบันการเงินต่อสินทรัพย์รวมทั้งระบบมีสัดส่วนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 57.62 รองลงมา คือ สาขาพลังงานที่มีสัดส่วนร้อยละ 25.36
- ในปี 2562 มีรายได้รวมทั้งสิ้น 4.79 ล้านล้านบาท ลดลงร้อยละ 1.55 ขณะเดียวกัน ค่าใช้จ่ายลดลงร้อยละ 1.37 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้กำไรสุทธิโดยรวมลดลงเล็กน้อยโดยลดลงร้อยละ 4.04 จากปี 2561 ซึ่งเป็นผลมาจากกำไรสุทธิของสาขาพลังงานและสาขาสถาบันการเงิน ลดลงจากปี 2561 ร้อยละ 14.92 และร้อยละ 4.40 ตามลำดับ
- ความสามารถในการทำกำไรลดลงต่อเนื่อง โดยในปี 2562 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวม และอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 6.46 และ 3.94 ลดลงจากปี 2561 ที่มีอัตราส่วนร้อยละ 6.62 และ 4.37ตามลำดับ
- สาขาที่มีกำไรสุทธิมากที่สุด คือ สาขาพลังงาน รองลงมา คือ สาขาสถาบันการเงิน และสาขาขนส่ง ตามลำดับ โดยรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรสุทธิสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปตท. (92,951 ล้านบาท) บมจ. ธนาคารกรุงไทย (49,408 ล้านบาท) และ กฟผ. (45,176 ล้านบาท) ตามลำดับ
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลขาดทุนสุทธิ จำนวน 15 แห่ง ได้แก่ บกท. บขส. ขสมก. รฟท. อจน. อต. สทว. อ.ต.ก. อสส. อกส. กยท. อสส. วว. ททท. และ อพวช. จำนวนแห่งเพิ่มขึ้นจากปี 2561 ที่มีเพียง 11 แห่ง

ข้อสังเกต / ข้อเสนอแนะจากระบบประเมินผล

(1) สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้เกิดความปกติรูปแบบใหม่ (New Normal) และความปกติรูปแบบถัดไป (Next Normal) ขึ้น รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจำเป็นต้องมีการทบทวนและปรับตัวให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน และรูปแบบการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถรองรับการให้บริการและการดำเนินงานได้ ตลอดจนรัฐวิสาหกิจต้องมีแนวทางการวิเคราะห์และวางแผนอัตราค่าจ้าง (Manpower planning) และยกระดับทักษะและความสามารถ (Competency) ของบุคลากร เพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การเพิ่มทักษะบุคลากร (Up-Skill) การสร้างทักษะใหม่ (New-Skill) การปรับทักษะบุคลากร (Re-Skill) รวมทั้งการสร้างให้เกิดทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill) เพื่อลดปัญหาและอุปสรรค และรองรับต่อการปรับตัวสู่ New Normal

(2) การออกมาตรการส่งเสริมของภาครัฐในปี 2562 และ 2563 เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศ เช่น มาตรการส่งเสริมการบริโภคภายในประเทศ “ชิมช้อปใช้” “มาตรการเยียวยาจากผลกระทบโควิด-19” “เราเที่ยวด้วยกัน” ซึ่งล้วนมีมาตรการในการยกเว้นค่าธรรมเนียมลดค่าบริการ การขยายระยะเวลาการชำระเงิน การลดอัตราดอกเบี้ย การพักชำระหนี้ การประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ตามพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะในสาขาสถาบันการเงิน สาขาขนส่ง สาขาสาธารณูปโภค และสาขาพลังงาน ได้รับผลกระทบอย่างมาก ทั้งในเรื่องของรายได้ จำนวนผู้ใช้บริการ และระยะเวลาในการเปิดให้บริการ (สาขาขนส่ง) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของรัฐวิสาหกิจ จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมการรองรับ หรือแผนสำรองทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันกาล



สรุปภาพรวม

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากระบบประเมินผล

(3) พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 ที่มุ่งเน้นโครงการที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ เช่น ทางด่วน รถไฟฟ้า การสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งภารกิจของรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ถือว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจในสาขาขนส่ง สาขาสื่อสาร สาขาลงทุน และสาขาสารธารณูปการ ควรศึกษารูปแบบการร่วมลงทุน เพื่อเป็นทางเลือกในการลงทุน แทนการใช้เงินงบประมาณแผ่นดินที่มีข้อจำกัดการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งถือเป็นการใช้ความเชี่ยวชาญและนวัตกรรมจากภาคเอกชน

ข้อสังเกตรายสาขา

สาขาเกษตร :

รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรทั้ง 5 แห่ง ประกอบด้วย องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) องค์การสะพานปลา การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) และองค์การคลังสินค้า (อคส.) มีผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำ และมีเพียง 2 แห่ง ที่มีคะแนนเกินกว่า 3.000 คือ อ.ส.ค. และ กยท. โดยทั้ง อ.ต.ก. และ อคส. มีปัญหาขาดทุนต่อเนื่อง ซึ่ง อ.ต.ก. ประสบปัญหาสภาพคล่องด้านการเงิน และ อคส. มีปัญหาการจัดทำรายงานทางการเงิน ส่งผลให้การแสดงความเห็นต่องบการเงินของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ต้องแสดงความเห็นอย่างมีเงื่อนไข ส่วนภารกิจด้านการบริหารจัดการสินค้าของ อ.ต.ก. และการบริหารคลังสินค้าของ อคส. มีเอกชนดำเนินการได้ดี จึงต้องเร่งตัดสินใจหาบทวนบทบาทหรือพิจารณาการคงอยู่ของรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 2 แห่ง ก่อนที่จะเกิดความเสียหายด้านงบประมาณแผ่นดิน

สาขาทรัพยากรธรรมชาติ :

รัฐวิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติทั้ง 3 แห่ง ประกอบด้วย องค์การสวนพฤกษศาสตร์ องค์การสวนสัตว์ และองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีผลการประเมินดีขึ้น อยู่ในระดับมากกว่า 3.0000 ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คณะกรรมการที่มีองค์ประกอบไม่ครบถ้วน และการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัญหาหลักของรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 3 แห่ง ซึ่งจะต้องเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

สาขาสื่อสาร :

(1) รัฐวิสาหกิจสาขาสื่อสารต้องมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการลงทุนอินเทอร์เน็ตเคเบิล และเทคโนโลยีสื่อสารไร้สายในระบบ 5G ซึ่งการดำเนินงานพัฒนาบริการ 5G จะส่งผลกระทบต่อตรงต่อทุนการดำเนินงาน ดังนั้น บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) (บมจ. กสท.) และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (บมจ. ทีโอที) ต้องเร่งจัดทำแผนการบริหารตลาด และรายได้ให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่าย รวมถึงแผนการบริหารกระแสเงินสดขององค์กรให้มีความชัดเจน และพิจารณาความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการทำธุรกิจ เนื่องจากหากมีความผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินในระยะยาวหลังจากการลงทุน รวมถึงการหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อดำเนินการในกรณีที่ต้องควบรวมกิจการ โดยจะต้องพิจารณาเรื่องการควบรวมในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี ดังนั้น บมจ. กสท. และ บมจ. ทีโอที ต้องร่วมกันวางแผนงานเกี่ยวกับระบบ 5G และหาพันธมิตรทางธุรกิจในการดำเนินการร่วมกัน

(2) ธุรกิจสาขาสื่อสารมีการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็ว รัฐวิสาหกิจสาขาสื่อสาร เช่น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำเป็นต้องเร่งปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม บริหารต้นทุนให้สอดคล้องกับรายได้ บริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งกระทรวงการคลังและสำนักงานกฤษฎีกาจะต้องทบทวนสถานะการเป็นรัฐวิสาหกิจของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) (อสมท.) เช่น การทบทวนโครงสร้างผู้ถือหุ้น เพื่อเปิดโอกาสให้ อสมท. สามารถฟื้นฟูกิจการได้อย่างชัดเจนเพื่อความอยู่รอดในอนาคต เป็นต้น รวมทั้งหาก อสมท. ไม่สามารถหาพันธมิตรทางธุรกิจได้ ต้องเตรียมแผนการเงินในการดูแลพนักงาน เนื่องจากปัจจุบัน อสมท. ประสบปัญหากระแสเงินสดความสามารถในการแข่งขัน และการดำเนินกิจการ จนไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 จะทำให้สถานะของ อสมท. รุนแรงขึ้นกว่าเดิม และอาจต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูเร็วขึ้น

สาขาลงทุน :

(1) ปัจจุบันเทคโนโลยีการผลิตไฟฟ้ากำลังเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อการผลิตไฟฟ้าและจำหน่ายไฟฟ้า เนื่องจากผู้บริโภคมีทางเลือกในการผลิตไฟฟ้าใช้เองมากขึ้นจากพลังงานทดแทนต่างๆ เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม และพลังงานชีวมวล เป็นต้น ส่งผลให้โครงสร้างของธุรกิจพลังงานเปลี่ยนแปลงไป แต่รัฐวิสาหกิจในกลุ่มไฟฟ้ายังมีการกีดกันในความรับผิดชอบต่อความมั่นคงของระบบไฟฟ้า เช่น การลงทุนในโรงไฟฟ้าเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นกำลังสำรอง การรักษาความเสถียรของระบบไฟฟ้า การลงทุนในระบบส่งไฟฟ้า และระบบจำหน่ายไฟฟ้า เป็นต้น จึงเป็นความท้าทายของรัฐวิสาหกิจที่จะต้องปรับรูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยให้มีรูปแบบการลงทุนที่หลากหลาย เช่น การลงทุนในรูปแบบของการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ เป็นต้น การบูรณาการการลงทุนร่วมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อน การบริหารจัดการองค์กรและการให้บริการโดยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการให้บริการครบวงจร และการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ประกอบด้วย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ต้องให้ความสำคัญกับความเสถียรและความมั่นคงของระบบไฟฟ้า เพื่อสร้างโอกาสและความมั่นคงตามภารกิจและธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแม้รัฐวิสาหกิจกลุ่มไฟฟ้าทั้ง 3 แห่งจะมีผลการดำเนินงานที่ดี แต่ก็ต้องปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กรหรือการขยายการดำเนินงานในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นการมีมุมมองในอนาคต เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีอุตสาหกรรมอนาคต (New S-Curve) ซึ่งจะต้องรวดเร็วกว่าในปัจจุบัน เพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์ที่องค์กรจะต้องถูกทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Disruption) ในอนาคต

(2) รัฐวิสาหกิจสาขาลงทุนยังประสบกับความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจและสถานการณ์โลกที่มีความซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น ส่งผลต่อรายได้จากธุรกิจหลักที่มีแนวโน้มลดลง จึงเป็นความท้าทายที่ควรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาปรับใช้โดยเร็ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร และลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว รวมถึงมีการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งเน้นการสร้างการเติบโตในอนาคตด้วยธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) เพื่อเป็นการตอบสนองผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบใหม่ที่สามารถนำออกสู่ตลาดเพื่อสร้างรายได้ โดยก่อให้เกิดการสร้างคุณค่า (Value Creation) ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างรอบด้านผ่านการประเมินความเสี่ยงอย่างฉลาด (Intelligent Risk) เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงในการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ

สาขาขนส่ง :

(1) รัฐวิสาหกิจต้องมีส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของประเทศ เช่น การพัฒนาระบบคมนาคมแบบบูรณาการระบบขนส่งทางอากาศ ระบบการขนส่งทางบก และระบบการขนส่งทางน้ำให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อรองรับระบบการขนส่งเชิงพาณิชย์ ให้เอกชนมีต้นทุนการขนส่งที่เหมาะสม และรองรับการเดินทางของประชาชนทั้งในเขตเมือง และการเดินทางระหว่างเมือง รวมถึงการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ

(2) รัฐวิสาหกิจต้องเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหรือการติดตามการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ ให้มากขึ้น เพื่อให้แผนงานที่สำคัญเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ บุคลากรขาดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานหรือการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ เช่น การบริหารทรัพยากร การสื่อสารภาษาต่างประเทศหรือความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น อีกทั้งระบบสารสนเทศด้านการบริหารอยู่ระหว่างการพัฒนาให้ทันสมัย จึงอาจส่งผลให้ไม่สามารถสนับสนุนข้อมูล ที่สำคัญผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันกาล เช่น ต้นทุนต่อหน่วย เป็นต้น



สรุปภาพรวม

ข้อสังเกตรายสาขา

สาขาขนส่ง (ต่อ):

(3) รัฐวิสาหกิจควรเพิ่มการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนและผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) รวมถึงผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Social return on investment : SROI) ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากโครงการลงทุนในภาคขนส่งใช้เงินลงทุนสูง และส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก

(4) รัฐวิสาหกิจที่มีสินทรัพย์มูลค่าสูง เช่น การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) ต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารสินทรัพย์ คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจต้องกำหนดเป้าหมายในการบริหารสินทรัพย์ให้มีผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับเอกชนที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อลดภาระขาดทุน ทั้งนี้ ปัจจุบัน รฟท. มีที่ดินที่มีมูลค่ารวมถึง 350,000 ล้านบาท แต่สามารถบริหารสินทรัพย์กลับมาเป็นรายได้เพียง 3,000 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 1 เท่านั้น ในขณะที่หน่วยงานในประเทศที่มีการดำเนินการบริหารสินทรัพย์มีสัดส่วนรายได้เฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 4 ของมูลค่าสินทรัพย์ทั้งหมด รัฐวิสาหกิจจึงจำเป็นต้องมีการบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Asset Management) เนื่องจากเป็นหลักการพื้นฐานในการวางระบบขนส่งเพื่อการพัฒนา ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาที่ดินและสินทรัพย์ของระบบคมนาคม เพราะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร นอกจากนี้ การทำเรือแห่งประเทศไทย การทางพิเศษแห่งประเทศไทย และการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย ซึ่งมีทรัพย์สินจำนวนมาก ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารทรัพย์สินเช่นเดียวกัน

สาขาสถาบันการเงินเฉพาะกิจ :

(1) สถาบันการเงินเฉพาะกิจ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาบริการและขีดความสามารถในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในธุรกิจสถาบันการเงิน

(2) เนื่องจากในปี 2562 หนี้ครัวเรือนของประเทศไทยอยู่ในระดับสูง ประกอบกับ ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ดังนั้น สถาบันการเงินเฉพาะกิจต้องดำเนินการปล่อยสินเชื่อให้รอบคอบมากขึ้น และหาแนวทางป้องกันสินเชื่อเดิม โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นสินเชื่อเชิงพาณิชย์ (Commercial Base) ไม่ให้กลายเป็นสินเชื่อด้วยคุณภาพ (Non-Performing Loan : NPLs) รวมถึงควรเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหา NPLs ที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น ทั้งนี้ ต้องให้ความสำคัญในการสร้างความสมดุล (Balance) ระหว่างผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะ NPLs กับภาระดำเนินงานตามนโยบายรัฐ เนื่องจากสาขาสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีพันธกิจ การดำเนินงานเพื่อรองรับลูกค้ากลุ่มเปราะบาง

(3) สถาบันการเงินเฉพาะกิจควรมีการจัดทำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ เช่น นำฐานข้อมูลที่มีมาออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการติดตาม (Tracking) ผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ ควรรายงานผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี เพื่อให้หน่วยงานกำกับดูแลสามารถติดตามและกำหนดมาตรการและนโยบายแก้ไขการดำเนินงานของสาขาสถาบันการเงินเฉพาะกิจได้อย่างทันทาง

(4) สถาบันการเงินเฉพาะกิจจำเป็นต้องมีการบริหารเงินกองทุนและความเสี่ยงให้สอดคล้องกับทิศทางตลาดการเงิน และการสนับสนุนนโยบายภาครัฐ รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกรณีการต่ออายุของสินทรัพย์ และประเด็นอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเพียงพอของเงินกองทุน

(5) สถาบันการเงินเฉพาะกิจควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และสร้างความเข้าใจให้บุคลากรยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้

(6) สถาบันการเงินเฉพาะกิจควรเตรียมการรองรับมาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทย (Thai Financial Reporting Standards : TFRS) ฉบับที่ 9 (TFRS 9)

(7) สถาบันการเงินเฉพาะกิจควรมีการแบ่งปันทรัพยากร (Share Resource) ระหว่างรัฐวิสาหกิจ เช่น ระบบการทำงานพื้นฐานของธนาคาร (Core Banking) และระบบบริการธุรกรรมการเงินผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Banking) เป็นต้น ทั้งนี้ สถาบันการเงินเฉพาะกิจจะต้องมีการหารือร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับแนวทางและข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นในการแบ่งปันทรัพยากรดังกล่าว

สาขาสาธารณูปการ :

(1) รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการจะต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและขยายขอบเขตการบริการให้ครอบคลุมพื้นที่ที่รับผิดชอบ รวมถึงดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลเพื่อกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค และสร้างโอกาสให้กับประชาชน

(2) รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการจะต้องเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดการสูญเสีย และลดต้นทุนในการดำเนินงาน รวมถึงยกระดับการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการ ของประชาชน

(3) รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการจะต้องบริหารโครงการลงทุนต่างๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยใช้เครื่องมือทางการบริหาร เช่น การบริหารโครงการ (Project Management) การป้องกันความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจส่งผลการก่อสร้างโครงการสาธารณูปโภคต่างๆ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นต้น

สาขาสังคมและเทคโนโลยี :

(1) รัฐวิสาหกิจสาขาสังคมและเทคโนโลยีควรเร่งติดตามการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรในทุกด้านเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

(2) คณะกรรมการ และ/หรือฝ่ายจัดการของรัฐวิสาหกิจ ควรมีการทบทวนทิศทางและเป้าหมายของการดำเนินงานให้มีความชัดเจน โดยการเทียบเคียงคู่เทียบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาให้ได้มาตรฐานต่อไป

(3) รัฐวิสาหกิจสาขาสังคมและเทคโนโลยีต้องบูรณาการความร่วมมือ กับหน่วยงานภาคเอกชน องค์กร สถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการหาพันธมิตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานตามนโยบายและการกิจหลักให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม :

(1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) มีผลกระทบต่อธุรกิจของรัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ทั้งทางตรงและทางอ้อม กระทรวงเจ้าสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องพิจารณาทบทวนรูปแบบการดำเนินงาน (Business Model) ของรัฐวิสาหกิจในสังกัดเพื่อให้ทันต่อ Digital Disruption

(2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจจะต้องศึกษาความต้องการของตลาดหรือความต้องการของลูกค้าให้ชัดเจนก่อนเริ่มการพัฒนาเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถสร้างรายได้ให้แก่องค์กรได้อย่างแท้จริง

(3) รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมจะต้องมีการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนเปรียบเทียบ (Benchmark) กับคู่แข่ง เพื่อนำมากำหนดแนวทางการบริหารและควบคุมต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดราคาขายที่เหมาะสม

(4) การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากวัตถุประสงค์การจัดตั้งเดิม ทำให้การดำเนินการต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานไปตามสภาวการณ์ปัจจุบัน ทั้งการแปรูปผลิตภัณฑ์ หรือกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งในปัจจุบันเป็นการดำเนินการเพียงเฉพาะกลุ่มเท่านั้น แม้จะมีการปรับปรุงและหากลุ่มเป้าหมายใหม่ แต่จะยังคงมีปัญหาร่องความสามารในด้านการตลาดเชิงรุกและดำเนินงานในลักษณะที่เป็นการผูกขาดมาอย่างต่อเนื่อง และเมื่อองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนบริบทให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน ก็ยังมีความล่าช้าในการปรับเปลี่ยนองค์กรและศักยภาพบุคลากร จึงต้องทบทวนความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละรัฐวิสาหกิจต่อไป



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2562 (State Enterprise Evaluation 2019)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

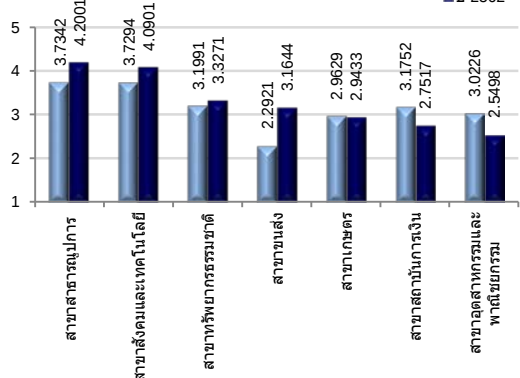
สรุปผลการประเมิน

สรุปผลการประเมิน ปี 2562 แยกตามสาขา

ระดับคะแนน

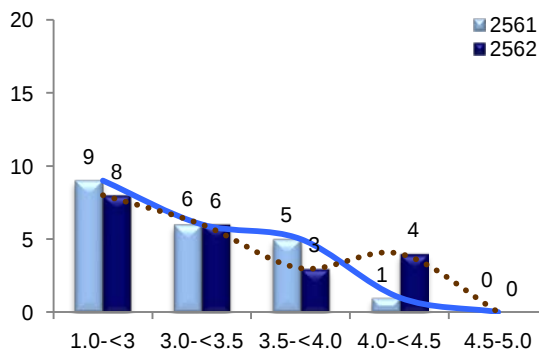
Avg. ปี 2561 = 3.1136

Avg. ปี 2562 = 3.1361

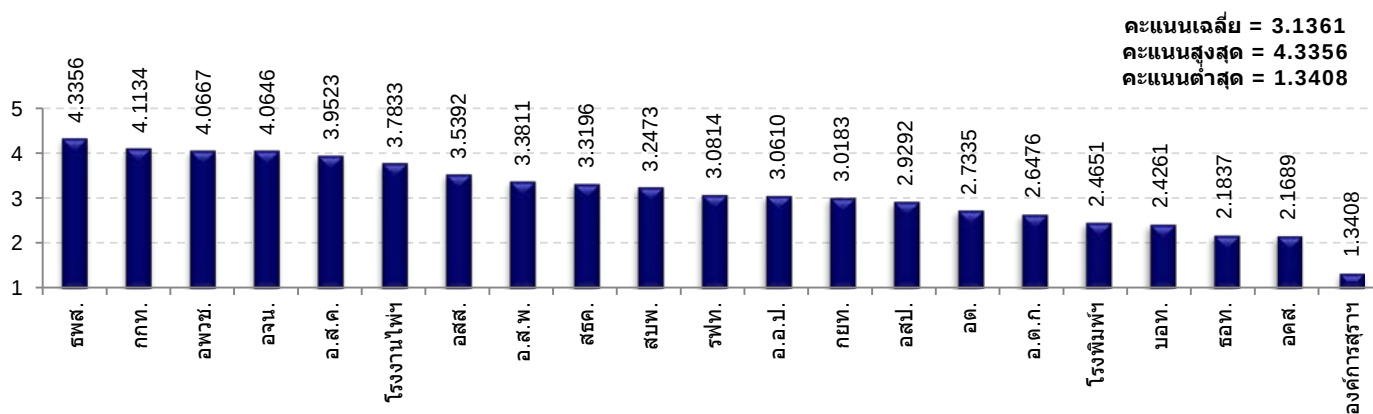
■ ปี 2561
■ ปี 2562

- ปี 2562 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ธพส. คะแนน 4.3356 2) กทท. คะแนน 4.1134 และ 3) อพวช. คะแนน 4.0667 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ 1) องค์การสุราฯ คะแนน 1.3408 2) อคส. คะแนน 2.1689 และ 3) ธอท. คะแนน 2.1837
- ในปี 2562 ผลประเมินภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.1361 โดยเพิ่มขึ้น 0.0225 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2561 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.1136 เนื่องจากผลประเมินการดำเนินงานของการบริหารจัดการองค์กรดีขึ้นเป็นผลจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้จัดทำแผนปรับปรุงของระบบการบริหารจัดการองค์กรและเป็นวาระในการติดตามการดำเนินงานของแต่ละระบบงานอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง รวมทั้งการมีรัฐวิสาหกิจที่เลี้ยงให้ค่าคะแนนในการดำเนินงาน ทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ
- สาขาที่มีผลประเมินปี 2562 สูงสุด คือ สาขาสาธารณูปการ มีคะแนนเฉลี่ย 4.2001 เนื่องจากมีผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก โดยเฉพาะด้านผลประเมินการดำเนินงาน เนื่องจาก ผู้บริหารขององค์กรให้ความสำคัญกับแผนงาน และมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน โดยมีการดำเนินงานร่วมกับ อปท. ในการให้บริการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสียรวมของชุมชนของ อปท. รวมทั้งคุณภาพน้ำที่ผ่านการบำบัดผ่านคุณภาพ และส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการจัดการน้ำเสีย ให้แก่กลุ่มบุคคลทั่วไป และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการบำบัดน้ำเสีย ได้ดีกว่าเป้าหมาย นอกจากนี้การดำเนินงานตามแผนโครงการพัฒนาพื้นที่สวนขยาย โซน C ศูนย์ราชการฯ แล้วเสร็จตามแผน และระดับคะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) อยู่ใน 95.42 คะแนน จัดอยู่ในระดับ AA
- สาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม มีคะแนนเฉลี่ย 2.5498 เนื่องจากองค์การสุราฯ มีปริมาณจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เพียง 78,980 ชิ้น เนื่องจากยังติดขัดในเรื่องการกระจายสินค้าไปสู่ตลาดที่ยังไม่สามารถตกลงผลประโชยกับตัวแทนจำหน่ายได้ รวมทั้งเนื่องจากไม่สามารถสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ตามเป้าหมาย อีกทั้งการบริหารต้นทุนการผลิตยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้มีกำไรสุทธิต่อยกกว่าเป้าหมายมาก เนื่องจากส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่พึ่งระวัง (Sunset Industry) อีกทั้งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) มีผลกระทบต่อกิจการของรัฐวิสาหกิจในสาขาสถาบันการเงินและพาณิชย์กรรม ทั้งทางตรงและทางอ้อม
- สาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นจากปี 2561 มีจำนวน 4 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) คือ สาขาสาธารณูปการ สาขาสังคมและเทคโนโลยี สาขาทรัพยากรธรรมชาติ และสาขาขนส่ง โดยสาขาสาธารณูปการ มีผลประเมินเพิ่มขึ้นมากที่สุด โดยเฉพาะ อจน. ที่มีผลการประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้ ที่สามารถตกลงร่วมกับ อปท. ในการให้บริการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสียรวมของชุมชนของ อปท. รวมทั้งคุณภาพน้ำที่ผ่านการบำบัดผ่านคุณภาพ และส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการจัดการน้ำเสีย ให้แก่กลุ่มบุคคลทั่วไป และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการบำบัดน้ำเสีย ได้ดีกว่าเป้าหมาย
- สาขาที่มีผลประเมินลดลงจากปี 2561 มีจำนวน 3 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) คือ สาขาสถาบันการเงิน และ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม โดย สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม มีผลประเมินลดลงมากที่สุด ซึ่งมีผลการประเมินลดลงอย่างมีนัยสำคัญในด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะ องค์การสุราฯ โรงพิมพ์ตำรวจ และ อค. มีผลการประเมินลดลงเนื่องจากรายได้ที่ไม่สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้ตามเป้าหมาย และควบคุมต้นทุนการผลิตไม่ได้ อีกทั้งอยู่ในกลุ่มธุรกิจที่พึ่งระวัง (Sunset Industry) อีกทั้งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption)

เปรียบเทียบการกระจายตัวของผลการประเมิน ของรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 และปี 2561



ผลการประเมินปี 2562 รายรัฐวิสาหกิจ



คะแนนเฉลี่ย = 3.1361
คะแนนสูงสุด = 4.3356
คะแนนต่ำสุด = 1.3408

หมายเหตุ : ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัดของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 ปานหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของ Sub PAC

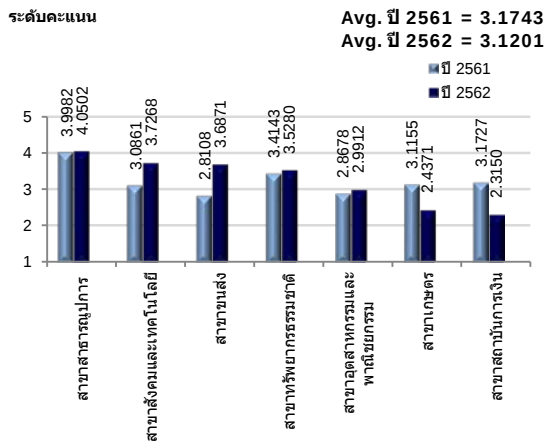


ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2562 (State Enterprise Evaluation 2019)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

ผลประเมินการดำเนินการตามนโยบาย ปี 2561-2562 แยกตามสาขา

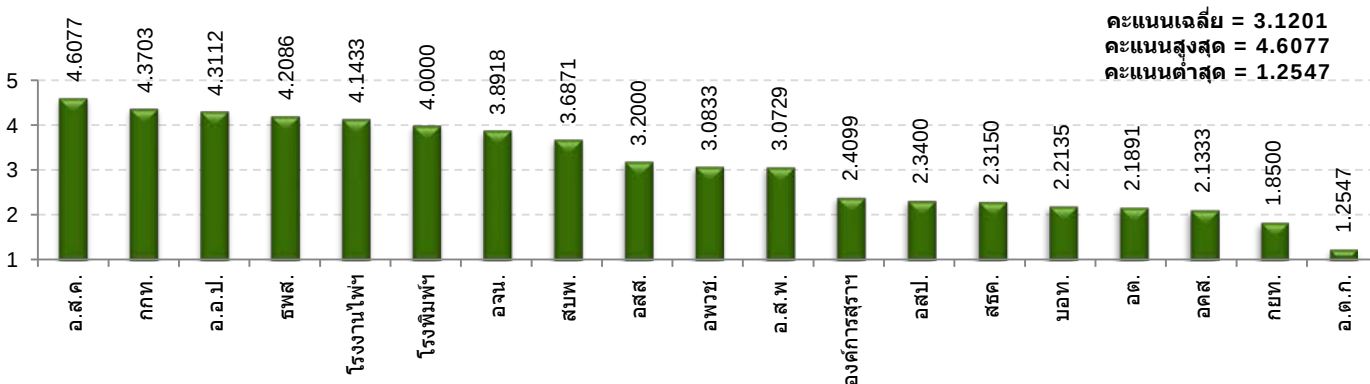


1. ผลประเมินการดำเนินการตามนโยบาย

- ในปี 2562 ด้านการดำเนินการตามนโยบาย มีค่าเฉลี่ย 3.1201 คะแนน โดยลดลง -0.0542 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2561 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.1743 คะแนน โดยมีปัจจัยมาจากรัฐวิสาหกิจในสาขาเกษตร และสาขาสถาบันการเงิน
- สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสถาบันการเงิน มีคะแนนเฉลี่ย 4.0502 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาสถาบันการเงิน มีคะแนนเฉลี่ย 2.3150
- สาขาที่มีผลประเมินลดลงสูงสุดจากปี 2561 ได้แก่ สาขาสถาบันการเงิน รองลงมา ได้แก่ สาขาเกษตร เนื่องจากรัฐวิสาหกิจบางแห่งในสาขาดังกล่าว ไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายได้ตามที่กำหนด เช่น การเบิกจ่ายงบลงทุน สัดส่วนจำนวนรายการที่รับจํานาต่อครั้งไม่เกิน 10,000 บาท ตามนโยบายรัฐ ที่ต่ำกว่าเป้าหมาย ความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการปรับบทบาทและภารกิจที่ได้รับการทบทวน ที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จ รวมถึงการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) ที่ยังขาดการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการที่จะลงทุน เป็นต้น

- ความสามารถในการเบิกจ่ายเงินลงทุนในภาพรวม ในปี 2562 เท่ากับร้อยละ 46 น้อยกว่าปี 2561 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 61 โดยมีวงเงินที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ทั้งสิ้นในปี 2562 จำนวน 80,391 ล้านบาท และวงเงินที่รัฐวิสาหกิจสามารถเบิกจ่ายได้ 36,675 ล้านบาท โดยรัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินสามารถเบิกจ่ายได้สูงสุดเท่ากับ ร้อยละ 82 ในขณะที่รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร เบิกจ่ายได้ต่ำสุดเพียงร้อยละ 48 ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจที่สามารถเบิกจ่ายได้เต็มวงเงินอนุมัติมีจำนวน 2 แห่ง คือ รฟท. และ กทท. รัฐวิสาหกิจที่เบิกจ่ายงบลงทุนได้ต่ำที่สุด คือ อคส. สามารถเบิกจ่ายได้เพียงร้อยละ 9
- หากพิจารณาผลประเมินปี 2562 รายรัฐวิสาหกิจ พบว่า รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะมีการบริหารเพียง NOPAT เท่านั้น ยังไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการบริหารค่า EP ผ่าน Capital Charge และวิเคราะห์ Value Driver ได้เพียงปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเท่านั้น โดยยังไม่มีกรณีวิเคราะห์ผลกระทบเชิงลึกของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนจากการดำเนินงานที่มีผลกระทบแตกต่างกัน เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสม และคำนึงถึงการบริหารต้นทุนทางการเงินขององค์กรด้วย นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องบูรณาการกระบวนการที่สำคัญ ของ EVM กับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร เช่น กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินการดำเนินการตามนโยบายต่ำกว่าระดับ 3 มีจำนวน 8 แห่ง ได้แก่ องค์การสุราฯ อสป. สธค. บอท. อด. อคส. กยท. และ อ.ด.ก. ซึ่งสะท้อนว่าไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายได้ตามนโยบายที่รัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลัง รวมทั้งยุทธศาสตร์สาขาที่กำหนดไว้ เนื่องจากองค์กรดังกล่าวไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมาย และบางแห่งไม่สามารถนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจมีความล่าช้าในการจัดทำหรือการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการต่างๆ ตามนโยบายของภาครัฐ กระทรวงเจ้าสังกัด เช่น ไม่สามารถปรับปรุงระบบบัญชีให้เป็นปัจจุบันได้สำเร็จ โครงการปรับบทบาทและภารกิจที่ได้รับการทบทวน การจัดทำและใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเชิงพารามิเตอร์ระบบ ฯลฯ โดยความล่าช้าที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนฯ กระบวนการจัดจ้างที่ปรึกษาล่าช้า และแผนฯ ดังกล่าวจะต้องได้รับความเห็นชอบจากหลายหน่วยงาน

ผลการประเมินหมวดการดำเนินการตามนโยบาย ปี 2562 รายรัฐวิสาหกิจ



หมายเหตุ : 1. การประเมินผล ปี 2562 รฟท. และ รอท. ไม่มีเกณฑ์การประเมินด้านการดำเนินการตามนโยบาย

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



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2562 (State Enterprise Evaluation 2019)

สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

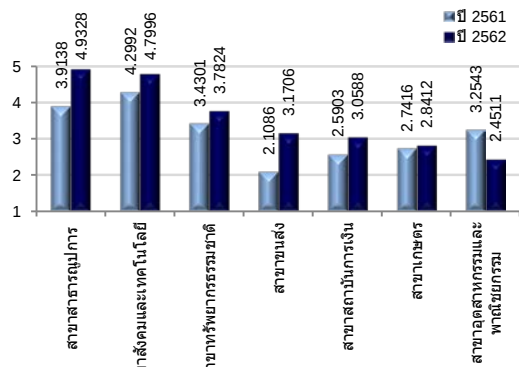
ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2561-2562 แยกตามสาขา

ระดับคะแนน

Avg. ปี 2561 = 3.1473

Avg. ปี 2562 = 3.3206



2. ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

- ในปี 2562 ผลประเมินในด้านภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.3206 มีผลประเมินเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2561 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.1473
- สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาสารณูปการมีคะแนน 4.9328 โดย อจน. และ รพส. มีผลประเมินด้านผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในระดับเกินกว่า 4.0000 คะแนน หรือในระดับดีมาก
- สาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม มีคะแนน 2.4511 โดยรัฐวิสาหกิจที่มีระดับคะแนนต่ำกว่า 2 หรือ ต่ำกว่าเป้าหมายมาก ได้แก่ องค์การสุรา โรงพิมพ์ตำรวจ และ อคส. ซึ่งไม่สามารถดำเนินการตามภารกิจได้ตามเป้าหมาย ในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ดังนี้
 - องค์การสุรา คะแนน 1.5814 เนื่องจากไม่สามารถสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ตามเป้าหมาย อีกทั้งการบริหารต้นทุนการผลิตแอลกอฮอล์ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ยังมีค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ส่งผลให้กำไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมายมาก
 - โรงพิมพ์ คะแนน 1.3567 เนื่องจากโรงพิมพ์ ไม่สามารถสร้างรายได้จากลูกค้าราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นได้ตามเป้าหมาย อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการขายและการให้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างกำไรสุทธิได้ตามเป้าหมายกำหนด
 - อคส. คะแนน 1.0000 เนื่องจากไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายในทุกตัวชี้วัด ได้แก่ EBITDA ไม่รวมโครงการรัฐ การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน รวมทั้งยังไม่สามารถดำเนินงานตามข้อสังเกตของ สดง. ในเรื่องบัญชีสินค้าคงเหลือบัญชีเจ้าหนี้การค้า (ธ.ก.ส.) และ บัญชีลูกหนี้การค้า (กรมการค้าต่างประเทศ) ได้อย่างครบถ้วน

- สาขาที่มีผลประเมินลดลงมีจำนวน 1 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) ได้แก่ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ซึ่งมีคะแนนลดลง 0.8032 คะแนน ซึ่งรัฐวิสาหกิจที่มีคะแนนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ อต. และ โรงพิมพ์ตำรวจฯ โดยองค์การสุราฯ มีผลการดำเนินงานด้านการเงินต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่สามารถสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ตามเป้าหมาย อีกทั้งการบริหารต้นทุนการผลิตแอลกอฮอล์ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ยังมีค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ส่งผลให้กำไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากลูกค้ารายสำคัญมีการย้ายฐานการผลิตไปยังต่างประเทศ และการสร้างการรับรู้หรือการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่โรงพิมพ์ตำรวจฯ ไม่สามารถสร้างรายได้จากลูกค้าราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นได้ตามเป้าหมาย อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการขายและการให้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างกำไรสุทธิได้ตามเป้าหมายกำหนด
- สาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้น มีจำนวน 6 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) ได้แก่ สาขาสารณูปการ สาขาสังคมและเทคโนโลยี สาขาทรัพยากรธรรมชาติ สาขาส่ง สาขาสถาบันการเงิน และสาขาเกษตร และมีคะแนนเพิ่มขึ้น 1.0190 0.5004 0.3523 1.0620 0.4685 และ 0.0996 ตามลำดับ ซึ่งรัฐวิสาหกิจในสาขาดังกล่าวที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ สรค. อจน. และ รพท. โดยในปี 2562 สรค. มีผลการดำเนินงานด้านการเงินดีกว่าเป้าหมายมากเนื่องจาก ราคาทองคำในท้องตลาดปรับตัวสูงขึ้น และการขยายช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำของ สรค. ส่งผลให้กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดสูงกว่าเป้าหมายมาก รวมถึงสามารถบริหารค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารได้ดีกว่าเป้าหมาย นอกจากนี้ผลการดำเนินงานรายสาขาของ สรค. มีจำนวนสาขาที่มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายทั้งหมด 33 จาก 39 สาขา ในขณะที่อจน. มีการดำเนินงานร่วมกับ อปท. ในการให้บริการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสียรวมของชุมชนของ อปท. รวมทั้งคุณภาพน้ำที่ผ่านการบำบัดผ่านคุณภาพ และส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับกรจัดการน้ำเสีย ให้แก่กลุ่มบุคคลทั่วไป และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการบำบัดน้ำเสีย สำหรับ รพท. มี EBITDA ที่ดีกว่าเป้าหมายมาก จำนวนผู้โดยสาร 37.09 ล้านคน ด้านความปลอดภัยมีอัตราการเกิดอุบัติเหตุต่อการเดินรถ 1 ล้านกิโลเมตร และจำนวนครั้งที่เกิดอาชญากรรม/จำนวนผู้โดยสาร 1 ล้านคน เท่ากับ 1.15 และ 0.13 ครั้ง ความตรงต่อเวลาของการเดินรถทั้งรถโดยสารและรถสินค้า โดยมีความตรงต่อเวลา ร้อยละ 70.24 และร้อยละ 48.53 ตามลำดับ ซึ่งดีกว่าเป้าหมายมาก รวมทั้งสามารถจัดทำยุทธศาสตร์ รพท. ระยะ 20 ปี ได้แล้วเสร็จ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ รพท. นอกจากนี้การดำเนินโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน มีความคืบหน้าได้ตามเป้าหมาย ซึ่งดีกว่าปีที่ผ่านมาที่ล่าช้า

ผลการประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 รายรัฐวิสาหกิจ



คะแนนเฉลี่ย = 3.3206

คะแนนสูงสุด = 4.9615

คะแนนต่ำสุด = 1.0000

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



**สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร**

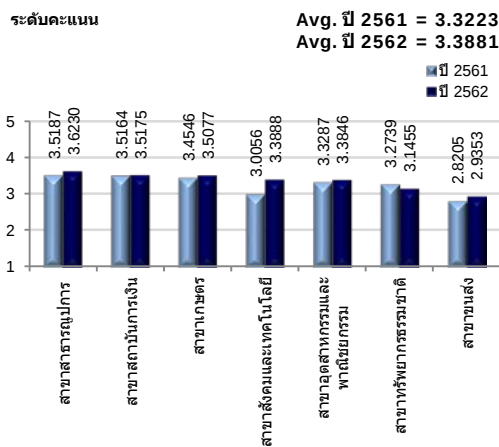


ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2562 (State Enterprise Evaluation 2019)

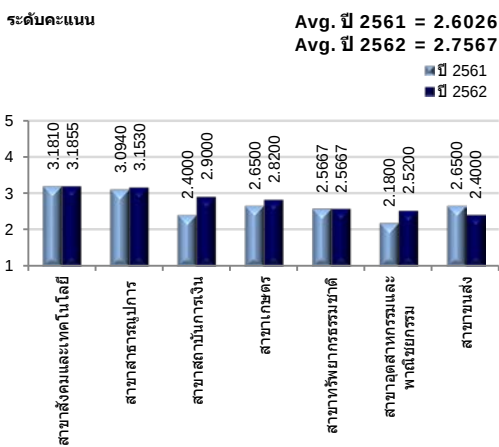
สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กรรายหัวข้อ

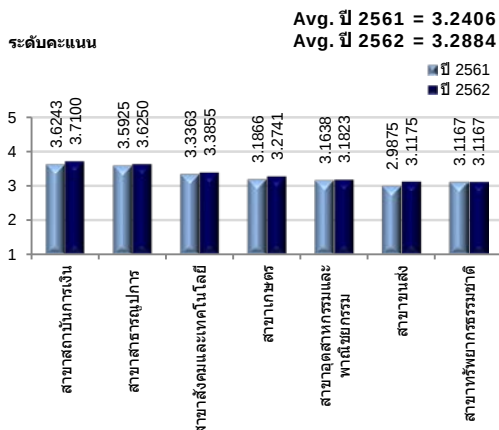
ผลประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2561-2562



ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2561-2562



ผลประเมินการควบคุมภายใน ประจำปี 2561-2562



3.1 ผลประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- ในปี 2562 ภาพรวมของผลประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีค่าเฉลี่ย 3.3881 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0658 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2561 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.3223 คะแนน ทั้งนี้ เนื่องจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานที่ดีขึ้นในหลายด้าน เช่น การจัดทำมีการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง การประชุมคณะกรรมการ/อนุกรรมการ และการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- คณะกรรมการ ควรเร่งรัดให้รัฐวิสาหกิจทบทวนกรอบหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สอดคล้องกับแนวทางที่ สคร. มีการปรับปรุงและพัฒนาในปี 2562 รวมถึงควรผนวกหลักการและแนวปฏิบัติดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำวันอย่างเป็นรูปธรรม
- คณะกรรมการ ควรจัดให้มีการสร้างความรู้ด้านการแสดงความรักความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ตามมาตรฐานสากล ได้แก่ ISO 26000 แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ในการดำเนินงานด้าน CSR in Process เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจสู่ความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- คณะกรรมการควรเพิ่มการติดตามผลการดำเนินงานด้านระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง และระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัลได้อย่างสม่ำเสมอทั้งปี รวมถึงควรให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานก่อนเริ่มปีบัญชี
- คณะกรรมการ ควรมุ่งเน้นพัฒนาด้านการประเมินผลของคณะกรรมการทั้งคณะและเป็นรายบุคคล โดยคณะกรรมการควรมีการอภิปรายผลประเมินตนเอง พร้อมกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อนำไปจัดทำเป็นแผนพัฒนาศักยภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

3.2 ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง

- ในปี 2562 ภาพรวมของผลประเมินการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 2.7567 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.1541 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2561 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.6026 คะแนน โดยรัฐวิสาหกิจเริ่มใช้ฐานข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น มีการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมถึงมีการหารือร่วมกันในทุกระดับเพื่อคัดเลือกและให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยง อย่างไรก็ตามรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ จำนวน 18 แห่ง ยังคงไม่สามารถบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) ได้ ทำให้ยังไม่สามารถผ่านระดับ 3 ได้ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจควรศึกษาและจัดทำเครื่องมือ Risk Map ให้ถูกต้องตามองค์ประกอบ รวมทั้งผู้บริหารจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานในเชิงบูรณาการ และกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับความจริง รวมถึงในเรื่องของคุณภาพของการจัดทำแผนความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลประโยชน์ ที่สะท้อนทางเลือกที่ดีที่สุดให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการให้ความสำคัญกับแผนงานควบคุมภายใน (Existing Control) ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง และการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- รัฐวิสาหกิจ ควรบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับการจัดทายุทธศาสตร์ ตั้งแต่เริ่มการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงในอนาคต รวมทั้งการกำหนด Risk Appetite ระดับองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการวิเคราะห์ Intelligent Risk ในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน
- รัฐวิสาหกิจ ต้องเริ่มกำหนดโอกาสและผลกระทบในลักษณะ Leading/Lagging Indicator ให้มากขึ้น รวมทั้งการกำหนดโอกาสเกิดให้เป็น Warning System
- ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติงานเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์

3.3 ผลประเมินการควบคุมภายใน

- ในปี 2562 ภาพรวมของผลประเมินการควบคุมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.2884 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0478 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2561 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.2406 คะแนน เนื่องจาก รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ จำนวน 16 แห่ง สามารถบริหารและพัฒนากระบวนการควบคุมภายในขององค์กรในด้านต่างๆ ได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา โดยมีรัฐวิสาหกิจจำนวน 3 แห่ง ยังคงไม่สามารถบริหารและพัฒนากระบวนการควบคุมภายในขององค์กรให้ดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาได้ โดยเฉพาะบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญและมีความบทบาทในการผลักดันระบบการควบคุมภายใน ตั้งแต่ การมอบนโยบาย/ข้อสั่งการ/ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อระบบการควบคุมภายใน รวมถึงควรสอบถามรายงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน เช่น ผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร งบการเงิน เป็นต้น โดยสอบถามอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ ควรเพิ่มระบบการควบคุมและ/หรือระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่างๆ ตาม Three lines of Defence เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร และลดการประทุพผิตในทางมิชอบหรือลดการเกิดทุจริต

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- รัฐวิสาหกิจควรทบทวนบทบาทหน้าที่ของพนักงานทุกระดับให้เป็นไปตาม Three lines of Defence เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งสร้างระบบการสอบทาน (Check and Balance) ให้มีความเข้มแข็งเพียงพอต่อระบบการควบคุมภายใน
- รัฐวิสาหกิจควรสร้างการรับรู้ถึงความสำคัญของระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียน และแนวทางการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน และรวดเร็ว
- รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการควบคุมด้วยตนเองในปีที่ผ่านมาให้ครบถ้วน รวมถึงกระบวนการการควบคุมภายในในระดับต่างๆ ขององค์กร

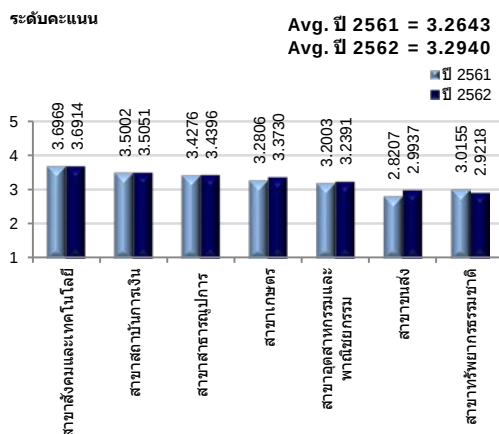


ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2562 (State Enterprise Evaluation 2019)

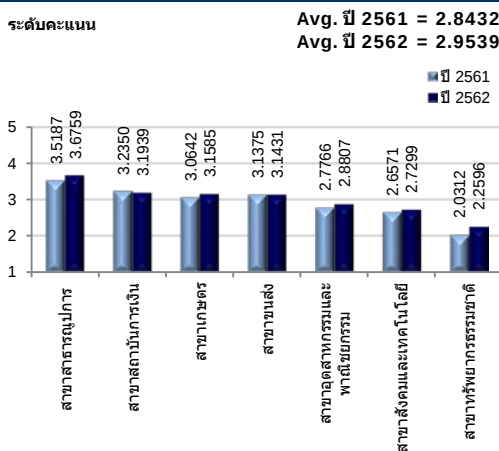
สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการบริหารจัดการองค์กร

3. ผลประเมินการบริหารจัดการองค์กร

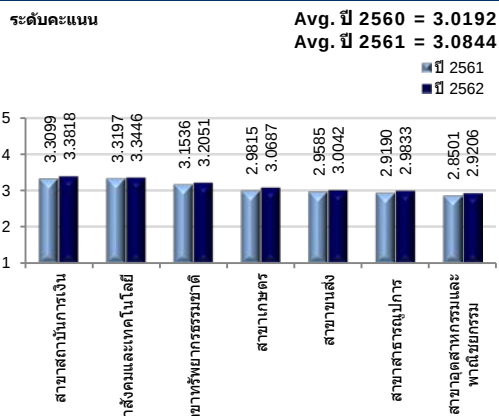
ผลประเมินการตรวจสอบภายใน ประจำปี 2561-2562



ผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ ประจำปี 2561-2562



ผลประเมินการทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2561-2562



3.4 ผลประเมินการตรวจสอบภายใน

- ในปี 2562 ภาพรวมของผลประเมินการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ย 3.2940 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0297 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2561 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.2643 คะแนน เนื่องจากรัฐวิสาหกิจมีการวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติงานประจำปี และวางแผนตรวจสอบในรายละเอียดที่มีองค์ประกอบ และเริ่มมีการประเมินความเสี่ยงที่ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ ฝ่าย/สำนักตรวจสอบภายในมีบทบาทการตรวจสอบที่ครอบคลุมในด้านการเงิน กฎระเบียบ การดำเนินงานขององค์กร และการสอบทานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีบทบาทในการติดตามและรายงานผลการดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะที่สำคัญต่อคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ
- ข้อเสนอแนะที่สำคัญ:
 - รัฐวิสาหกิจต้องวางแผนการสรรหาคณะกรรมการตรวจสอบ และบุคลากรด้านการตรวจสอบ โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อทดแทนให้ทันก่อนการเกษียณอายุหรือวาระการดำรงตำแหน่ง
 - หน่วยตรวจสอบภายในต้องวิเคราะห์ความสำคัญ/ ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้ได้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานวิชาชีพด้านตรวจสอบภายในและทักษะด้านการตรวจสอบระบบสารสนเทศ
 - หน่วยตรวจสอบภายในต้องกำหนดแนวทางการสอบทานคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้การดำเนินงานมีความเป็นระบบและมีมาตรฐาน

3.5 ผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

- ในปี 2562 ภาพรวมผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 2.9539 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.1107 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2561 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.8432 คะแนน เนื่องในภาพรวมรัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กรที่มีความสอดคล้องกับแผน DE ของประเทศ และกำลังดำเนินงานตามแผน (Implement) เพื่อยกระดับสู่รัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นการใช้ดิจิทัล
- ข้อเสนอแนะที่สำคัญ:
 - รัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการจัดทำ/ทบทวน แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานต่างๆ รวมถึงรัฐวิสาหกิจ ต้องมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบ ICT มาขับเคลื่อนการดำเนินงานทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (Digital Transformation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน สร้างคุณค่า/คุณภาพการผลิตและบริการ รวมทั้งสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืนตามนโยบาย Thailand 4.0
 - รัฐวิสาหกิจควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อขับเคลื่อนบริบทด้านดิจิทัลตามกรอบเกณฑ์ประเมินผล Enabler ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ภายใต้ระบบ SE-AM ของ สศร. ที่เริ่มใช้ในปีบัญชี 2563 เป็นต้นไป โดยเฉพาะการเร่งทบทวน/พัฒนารอบ Digital Governance และ Enterprise Architecture (EA) ขององค์กร
 - รัฐวิสาหกิจควรมีการปรับปรุงพัฒนามาตรการควบคุมให้การดำเนินโครงการด้านสารสนเทศและดิจิทัล โดยเฉพาะโครงการสำคัญ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและเป็นไปตามกำหนดการ

3.6 ผลประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ในปี 2562 ภาพรวมผลประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.0844 มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0652 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2561 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.0192 คะแนน เนื่องจากกลุ่มบุคลากรที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจยังคงเป็นกลุ่มเดิม สามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีความต่อเนื่อง รวมถึงบริบทการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจตื่นตัวและมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- ข้อเสนอแนะที่สำคัญ:
 - รัฐวิสาหกิจควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์มีความชัดเจนและองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานด้าน HR นอกจากนี้ควรมีการกำหนดแนวทางในการเตรียมความพร้อมพนักงานและมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว
 - หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีการเสริมสร้างบทบาทของตนเองให้ชัดเจนในการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และสร้างการยอมรับจากหน่วยงานภายใน (HR champion) ในการร่วมวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคเชิงลึกด้าน HR ของแต่ละสายงาน เพื่อจะได้กำหนดแผนงานที่จะให้ความช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม



ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2562 (State Enterprise Evaluation 2019)

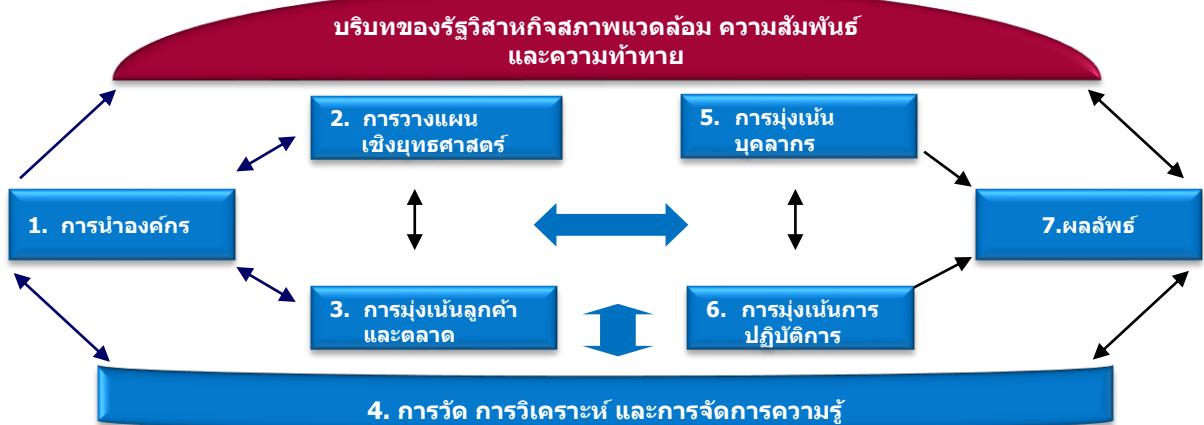
สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

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 2562 มีรัฐวิสาหกิจเข้ารับการประเมินในระบบ SEPA ทั้งหมด 33 แห่ง

กรอบการบริหารรัฐวิสาหกิจสู่ความเป็นเลิศ

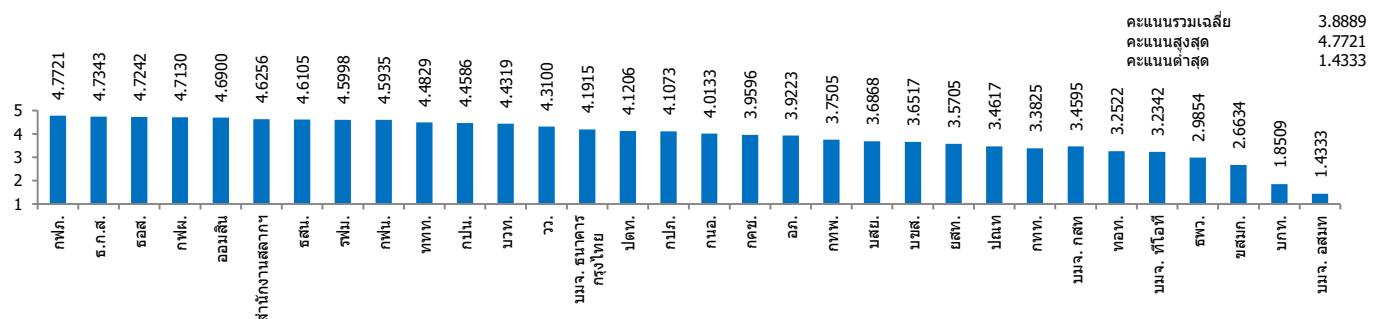


การประเมินผลฯ ตามระบบ SEPA ในปี 2562 มีกรอบตัวชี้วัดและน้ำหนักการประเมินผลการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินตามเกณฑ์ SEPA

	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 ประเมินผลจากคุณภาพความสมบูรณ์ของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการทั้งหมดที่มีกิจกรรมต้องดำเนินงานตามที่ระบุใน OFI Roadmap เทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ	ร้อยละ 50 (-20)	ร้อยละ 35 (-20)
ภารกิจตามยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐในการตอบสนองต่อเป้าหมายของประเทศและเป้าหมายของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	ร้อยละ 0 (+20)	ร้อยละ 0 (+20)
ผลลัพธ์ (Result) ผลการดำเนินงานที่สำคัญทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการพิจารณาตามหมวด 7.1-7.6 รวมถึงผลการดำเนินงานตามนโยบายที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบหมาย กำหนดเป้าหมาย 1-5 โดยยังยึดตามแนวทางเดิมที่สอดคล้องกับ LeTCI คือ กำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาจากระดับของผลงาน (Level) แนวโน้มที่จะเป็น (Trend) เปรียบเทียบกับคู่แข่ง/อุตสาหกรรม/ภายใน (Comparison) และ บูรณาการหรือเชื่อมโยงกับนโยบาย/แผน/กระบวนการ/ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์และบริการ/ลูกค้า (Integration)	ร้อยละ 50	ร้อยละ 65

ผลการประเมินตามระบบ SEPA ปี 2562 รายรัฐวิสาหกิจ

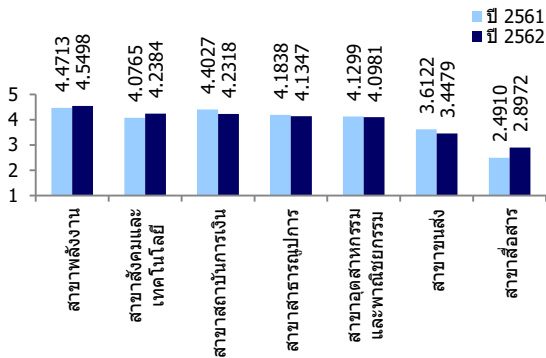




สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

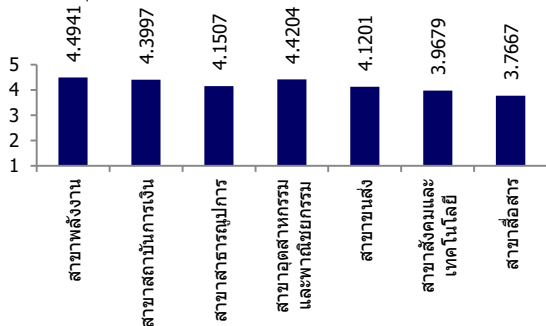
คะแนนผลการประเมินในภาพรวมแยกตามสาขา ปี 2562

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8889 Avg. 61 = 3.8953
 คะแนนสูงสุด 4.5498 Avg. 62 = 3.8889
 คะแนนต่ำสุด 2.8972



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ ปี 2562

คะแนนรวมเฉลี่ย 4.2448
 คะแนนสูงสุด 4.4941
 คะแนนต่ำสุด 3.7667

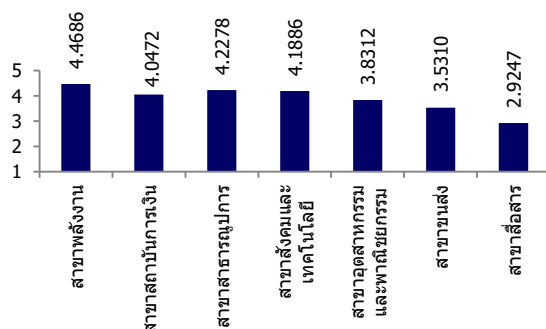


หมายเหตุ:

1. เฉพาะรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B มีการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ หมวด 1-6 ผ่าน การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap)
 2. ไม่นับรวม ขสมก. บกท. ทีโอที และ กสท. เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มพิเศษ

คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์ ปี 2562

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8529
 คะแนนสูงสุด 4.4686
 คะแนนต่ำสุด 2.9247



ภาพรวมผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจในระบบ SEPA

คะแนนผลการประเมินในภาพรวม

ในปี 2562 ผลคะแนนของรัฐวิสาหกิจที่เข้ารับการประเมินในระบบ SEPA ภาพรวม มีผลคะแนนการประเมินเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 3.8889 โดยรัฐวิสาหกิจมี 6 สาขา ที่มีคะแนน ผลการประเมินสูงกว่าค่าเป้าหมาย และสาขาสื่อสารมีผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย

รัฐวิสาหกิจสาขาที่ได้รับคะแนนผลการประเมินสูงที่สุด ได้แก่ สาขาส่ง (คะแนนอยู่ที่ระดับ 4.5498) เนื่องจากมีผลการดำเนินงานดีกว่าค่าเป้าหมายทั้งการ ประเมินกระบวนการและกรอบผลลัพธ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากการดำเนินงานอย่างมีบูรณาการ ในการพัฒนา/ปรับปรุงด้านกระบวนการให้สามารถสะท้อนกับผลลัพธ์ที่สำคัญ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีผลการประเมินต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 2.8972) เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการในบางตัวชี้วัดของกรอบผลลัพธ์ให้ได้ ตามเป้าหมาย

สาขาที่มีผลประเมินลดลงจาก ปี 2562 มี 4 สาขา คือ สาขาสถาบันการเงิน สาขา สาธารณูปการ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม และสาขาส่ง โดย สาขาสถาบัน การเงิน ธ.ก.ส. อัตราส่วน Gross NPL ต่อสินเชื่อคงเหลือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ส่งผลให้เกษตรกรได้รับผลกระทบด้านราคาสินค้า เกษตร และผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ทำให้เกิดเป็น NPLs เพิ่มขึ้น ธอส. ความสำเร็จของโครงการบ้านล้านหลัง ลูกค้าที่มาจองสิทธิส่วนใหญ่เป็น ผู้มีรายได้ต่ำ ทำให้มีปัญหาในเรื่องความสามารถในการยื่นกู้ ธพว. ไม่สามารถบริหาร NPLs ได้ตามเป้าหมาย - สาขาสารธารณูปการ กปภ. อัตราน้ำสูญเสีย ต่ำกว่าเป้าหมาย กคช. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่เริ่มก่อสร้างได้ในปี 2562 ดำเนินการได้ต่ำกว่า เป้าหมาย - สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ยสท. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน และการตลาดที่ส่วนแบ่งการตลาด ก๊าซสุทธิ และก๊าซสุทธิต่อพนักงานมีผล การดำเนินงานกว่าเป้าหมายอย่างมาก สาขาส่ง ทอท. การจัดอันดับท่าอากาศยาน และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ อัตราการเติบโตของ Non-Aeronautical Revenue ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย

ส่วนสาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นในปี 2562 มีจำนวน 3 สาขา (จากทั้งหมด 7 สาขา) คือ สาขาส่ง สาขาสังคมและเทคโนโลยี และสาขาสื่อสาร โดย สาขาส่ง กฟผ. การพัฒนาระบบส่งตาม PDP2015 สำเร็จตามแผนทุกโครงการ รวมทั้งรายได้ จากกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่องมีการเติบโตสูงขึ้น กฟน. และ กฟภ. ค่า SAIFI และ SAIDI ซึ่งแสดงถึงความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้ามีระดับที่ดีขึ้น - สาขาสังคม และเทคโนโลยี ททท. สามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะตัวชี้วัด ที่เกี่ยวข้องกับการบริการหลัก เช่น รายได้ทางการท่องเที่ยวที่เข้าสู่ชุมชนเป้าหมาย ในการส่งเสริมการขายของ ททท. และ การพัฒนาและบูรณาการสารสนเทศเพื่อรองรับ ความต้องการของนักท่องเที่ยว ออก. การวิจัยและพัฒนาปัญญาทางการแพทย์ ออก. สามารถดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงสาธารณสุข - สาขาสื่อสาร ปทท. บมจ. กสท. และ บมจ. ทีโอที มีผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดีขึ้น

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ

สำหรับการประเมินกระบวนการในปีบัญชี 2562 จะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ โดยรูปแบบ ที่ 1 สำหรับรัฐวิสาหกิจ กลุ่ม A จะเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ SEPA หมวด 1-6 และรูปแบบที่ 2 สำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B จะเป็นการประเมินผ่านการจัดทำ แผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจและผู้บริหารสูง

รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินกระบวนการสูงที่สุด ได้แก่ สาขาส่ง (คะแนนอยู่ที่ระดับ 4.4941) เนื่องจาก ณ สิ้นปีบัญชี 2562 สำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่ม A สามารถนำเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจมาเป็นกรอบในการดำเนินงานของ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตลอดจนมีการบูรณาการกรอบ กระบวนการเข้ากับการปฏิบัติงานปกติได้อย่างเป็นรูปธรรม

รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินกระบวนการต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 3.7667) เนื่องจากบางรัฐวิสาหกิจในกลุ่ม A ยังดำเนินการในบาง กระบวนการไม่เป็นระบบ รวมทั้งยังไม่สามารถวัดประสิทธิภาพของกระบวนการได้ อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับรัฐวิสาหกิจ และรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B ยังไม่สามารถดำเนินการ ได้ตามแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) ได้อย่างครบถ้วน อีกทั้ง โครงการที่ระบุในแผนฯ ยังไม่สามารถปิด OFI ได้จริง รวมทั้งยังไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารระดับสูง



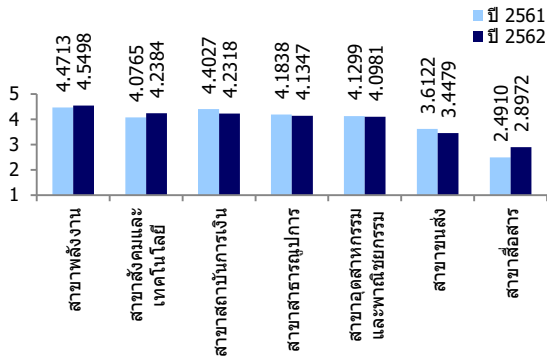
www.sepo.go.th

ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2562 (State Enterprise Evaluation 2019)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

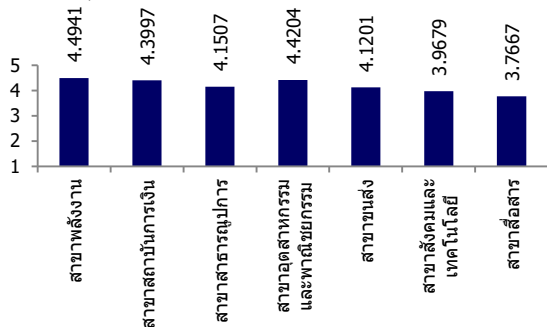
คะแนนผลการประเมินในภาพรวมแยกตามสาขา ปี 2562

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8889 Avg. 61 = 3.8953
คะแนนสูงสุด 4.5498 Avg. 62 = 3.8889
คะแนนต่ำสุด 2.8972



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ ปี 2562

คะแนนรวมเฉลี่ย 4.2448
คะแนนสูงสุด 4.4941
คะแนนต่ำสุด 3.7667

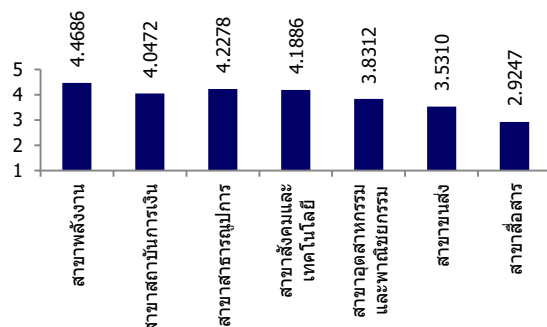


หมายเหตุ:

- เฉพาะรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B มีการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ หมวด 1-6 ผ่าน การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap)
- ไม่นับรวม ขสมก. บกท. ที่โอที และ กสท. เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู

คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์ ปี 2562

คะแนนรวมเฉลี่ย 3.8529
คะแนนสูงสุด 4.4686
คะแนนต่ำสุด 2.9247



ภาพรวมผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจในระบบ SEPA

คะแนนผลการประเมินผลลัพธ์

- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินผลลัพธ์สูงที่สุด ได้แก่ สาขาส่งค้ำ (คะแนนอยู่ที่ระดับ 4.4686) เนื่องจาก กฟผ. มีผลการดำเนินงานดีกว่าค่าเป้าหมายในระดับ 3 ทุกตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดด้านการเงินและตลาด ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนรายได้ตามไตรมาสและได้รับการอนุมัติประจำปี รวมทั้งสามารถบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้อยู่ภายในกรอบ CPI-X รวมถึง กฟผ. มีระดับคะแนนที่เพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม กฟผ. มีระดับคะแนนที่ลดลงเมื่อเทียบกับปี 2561
- รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร (คะแนนอยู่ที่ระดับ 2.9247) เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการในบางตัวชี้วัดได้ตามเป้าหมายหรือไม่สามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น บมจ. อสมท เนื่องจากผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะผลการดำเนินงานด้านการเงินและตลาด เนื่องจากขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำในขณะที่สถานการณ์ของธุรกิจสื่อสารมวลชนเปลี่ยนแปลงไป

ข้อสังเกตจากการประเมินผล

ผลจากการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SEPA ในปี 2562 มีข้อสังเกตดังต่อไปนี้

- ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล/สัมภาษณ์เพิ่มเติม โดยเฉพาะหมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้ในระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้ระบบ SEPA สามารถขับเคลื่อนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลแผนงานตามแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรค
- รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาปรับปรุงการเขียนรายงาน OPR ให้มีความกระชับและเน้นประเด็นสำคัญให้ชัดเจนมากขึ้น
- รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการต่างๆ ให้เป็นรูปธรรม รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของ OFI และโครงการอย่างชัดเจน และโครงการที่กำหนดขึ้นในแผนต้องสามารถปิด OFI ได้อย่างแท้จริง
- รัฐวิสาหกิจควรเร่งพัฒนาทักษะของบุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกำหนดแผนงานที่ชัดเจน และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของลูกค้าและเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและลดต้นทุนในการดำเนินงาน
- รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในการตลาดแข่งขันสมบูรณ์ควรเร่งบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด
- รัฐวิสาหกิจควรมีแผนธุรกิจที่ชัดเจนรวมถึงมีแผนบริหารความเสี่ยงที่มีความครอบคลุม ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการติดลบ



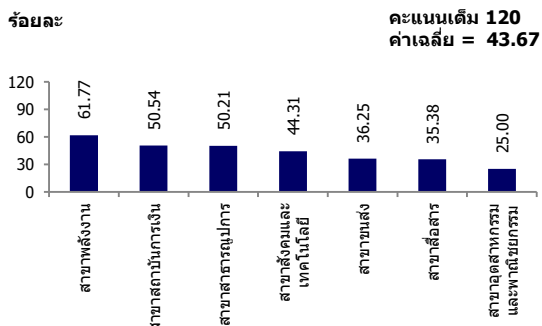
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2562 (State Enterprise Evaluation 2019)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

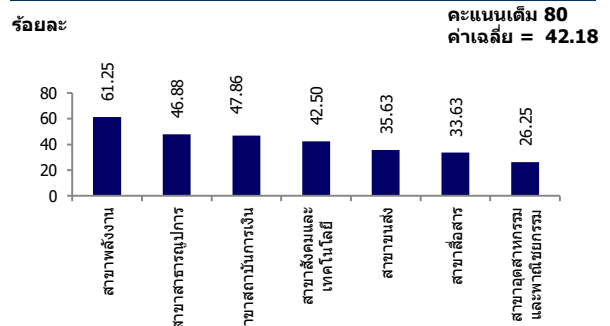
สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2562

หัวข้อการประเมิน	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)
หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 43.67 คะแนน		
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน)	- ผู้นำระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริม กำกับ และส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม - ผู้นำระดับสูงมีการทำให้บุคลากรมีความจริงจังในการปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และบรรลุวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ ผ่านการถ่ายทอดตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นตัวชี้วัดของผู้บริหารและบุคลากร	- ผู้นำระดับสูงยังขาดการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านระบบการนำองค์กร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น คู่ค้า ผู้ส่งมอบ เป็นต้น นำไปปฏิบัติ - แนวทางในการสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรยังไม่เป็นระบบ โดยไม่ครอบคลุมประเด็นของการสื่อสาร ความถี่ วัดผลประสิทธิผลการสื่อสาร และยังไม่มีมีการประเมินความเหมาะสมของแต่ละช่องทางตามแต่ละกลุ่มผู้รับสาร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลปรับปรุงกระบวนการสื่อสารให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป นอกจากนี้ยังไม่พบว่าการประเมินผลลัพธ์ด้านการรับรู้ของการสื่อสารเพื่อเป็นการวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร
1.2 การกำกับดูแลและควบคุม (50 คะแนน)	- รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการทบทวนระบบการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ อย่างเป็นระบบ และมีระบบการประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง รวมทั้งผู้นำสูงสุด รวมทั้งมีการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ - รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีความปฏิบัติตามที่มีจริยธรรม ในการปฏิบัติงานทุกกรณี ตลอดจนมีกระบวนการในการนำประเด็นการพัฒนาประเทศ ความผาสุก และผลประโยชน์ของสังคมมาเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงานประจำวัน	- รัฐวิสาหกิจยังขาดกระบวนการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และการเตรียมการเชิงรุกต่อประเด็นดังกล่าว - รัฐวิสาหกิจ ยังขาดการนำชุมชนสำคัญที่ได้รับการกำหนดไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมถึงยังขาดกระบวนการกำหนดกิจกรรมเพื่อ สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญดังกล่าวอย่างเป็นระบบ
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (80 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 42.18 คะแนน		
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ (40 คะแนน)	- มีการกำหนดกระบวนการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งขั้นตอนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการกำหนดกรอบระยะเวลาของแผนเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว - มีการนำปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องมาประกอบกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงมีการทบทวนกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ให้ครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มากขึ้น - มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป้าหมายของแต่ละวัตถุประสงค์	- ไม่พบการแสดงความเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าปัจจัยเสี่ยงขององค์กร และการบริหารความเสี่ยงของโอกาสของธุรกิจ ผ่านแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในเชิงปฏิบัติ รวมทั้งยังไม่พบการมุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เฉพาะเจาะจงที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร - ไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความสมดุลระหว่างโอกาสระยะสั้นกับระยะยาว รวมถึง ความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว และความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด
2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (40 คะแนน)	- มีกระบวนการที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในกรณีที่สถานการณ์ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน - มีการระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญสำหรับการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ	- ไม่พบกระบวนการในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งไม่พบการเปรียบเทียบผลการคาดการณ์กับผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ของคู่แข่งหรือรัฐวิสาหกิจที่เปรียบเทียบกับกันได้ รวมถึงไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าทรัพยากรด้านอื่นๆ ที่มีใช้ทางการเงิน มีความเพียงพอที่จะใช้สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจสามารถบรรลุแผนปฏิบัติการ - ไม่พบกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการครอบคลุมผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 1 การนำองค์กร



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์





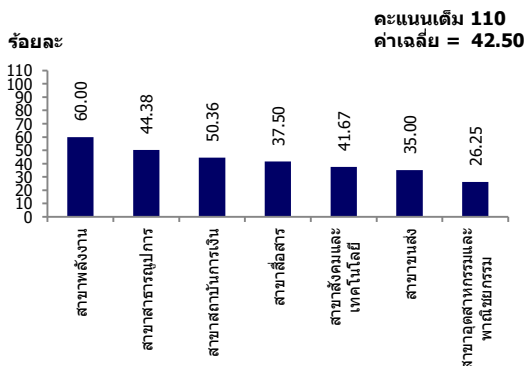
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2562 (State Enterprise Evaluation 2019)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

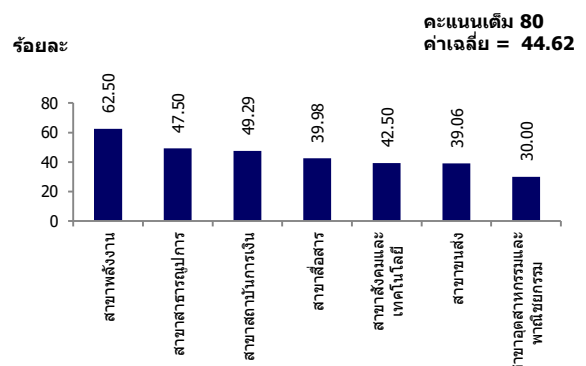
สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2562

หัวข้อการประเมิน	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 42.50 คะแนน		
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (55 คะแนน)	- มีกระบวนการในการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการ เพื่อให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยได้มีการนำผลลัพธ์จากการจำแนก ไปเชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปี รวมถึงมีช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ลูกค้า เพื่อให้ทันกับความต้องการขององค์กร - มีกระบวนการในการใช้สารสนเทศจาก "เสียงของลูกค้า" มาประกอบการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด และปรับปรุงการบริการ ให้สามารถตอบสนองความจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้า	- ไม่พบกระบวนการในการนำข้อมูลลูกค้าของลูกค้าคู่แข่ง รวมทั้งลูกค้าและตลาดอื่นที่อาจมีในอนาคต มาประกอบการพิจารณาในการกำหนดกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ยังไม่พบกระบวนการกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้าและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของลูกค้า - ไม่ชัดเจนในเรื่องการปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนยังไม่พบกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (55 คะแนน)	- มีวิธีการสร้างความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า ผ่านการดำเนินงานตามแผนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร - มีกระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียน ตั้งแต่กระบวนการรวบรวม การวิเคราะห์ การแก้ไข และการสรุปข้อร้องเรียน และมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ	- ไม่มีแนวทางประเมินประสิทธิภาพที่ชัดเจนของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ และยังไม่ชัดเจนในกระบวนการกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้าในการติดต่อผ่านกลไก/ช่องทาง แต่ละรูปแบบ - ไม่พบกระบวนการใช้สารสนเทศความพึงพอใจของลูกค้าต่อรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และ/หรือเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry Benchmarks)
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 44.62 คะแนน		
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ (40 คะแนน)	- มีกระบวนการเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญและมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อติดตามการปฏิบัติการโดยรวม รวมทั้งความก้าวหน้าเทียบกับเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ - มีกระบวนการในการติดตาม และทบทวนผลการดำเนินงานเทียบกับแผนงานอย่างสม่ำเสมอตามแผนที่กำหนด	- ไม่พบแนวทางประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างเป็นระบบ - ไม่พบกระบวนการในการใช้ผลการทบทวนเพื่อตรวจประเมินความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็ว และไม่พบกระบวนการแปลงผลการทบทวนและผลการดำเนินการไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด รวมทั้งเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (40 คะแนน)	- มีกระบวนการในการทำให้ข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน โดยใช้ระบบ IT มาช่วยให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูล และทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ รวมถึงมีกระบวนการในการทำให้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ และปลอดภัย ตลอดจนมีการกำหนดแผนงานเกี่ยวกับฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร - ในกรณีที่มิภาวะฉุกเฉิน รัฐวิสาหกิจ มีการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าในภาวะฉุกเฉิน ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งาน และ มีกระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร	- แม้ว่ามีการกระบวนการในการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย เกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ความพอเพียงและคุณภาพของระบบสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอทุกปี อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการดำเนินการที่ทำให้มั่นใจว่า ผู้มีส่วนได้เสียได้ดำเนินการสำรวจดังกล่าวจะครอบคลุมครบทุกกลุ่มที่สำคัญ รวมถึงยังไม่มั่นใจว่าในแต่ละระบบสารสนเทศสามารถตอบสนองความต้องการของ Stakeholders ได้เกิดประสิทธิผล - ไม่ชัดเจนว่า ในแต่ละพื้นที่สามารถนำแนวทางที่ทำให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ มีความแม่นยำถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัย และเป็นความลับไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ จัดการความรู้





www.sepo.go.th

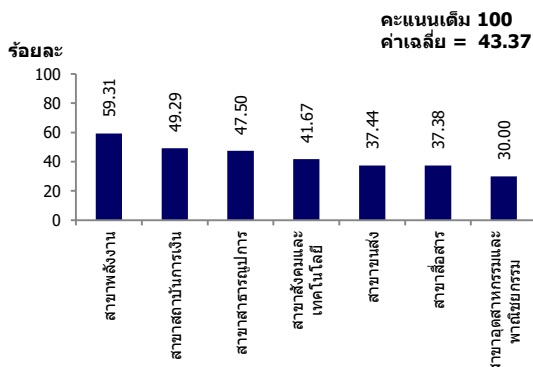
ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) ประจำปี 2562 (State Enterprise Evaluation 2019)

สรุปผลภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

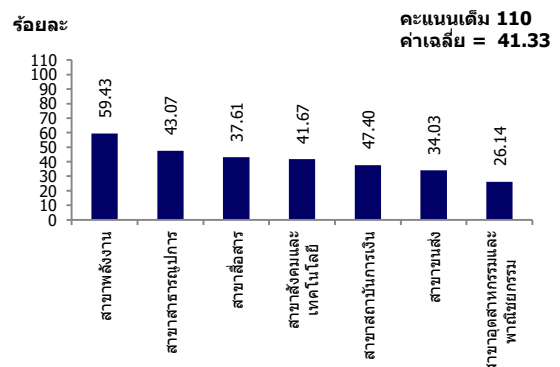
สรุปผลการประเมินด้านกระบวนการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2562

ประเด็นพิจารณา	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุง (OFIs)
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 43.37 คะแนน		
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (45 คะแนน)	- มีกระบวนการในการประเมินความจำเป็นด้านทักษะและสมรรถนะของบุคลากร และมีกระบวนการในการประเมินความจำเป็นด้านอัตราค่าจ้างของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการที่ชัดเจนในการสรรหา วาจ้าง และวางตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรใหม่ - มีกระบวนการเพื่อส่งเสริม/สนับสนุนให้สถานที่ทำงานมีสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัย ตลอดจนมีกระบวนการในการสนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบายขององค์กร การบริการและสิทธิประโยชน์	- ไม่พบกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการรักษาบุคลากรใหม่ รวมถึงไม่พบกระบวนการในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด และความคิดเห็นของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง - ไม่พบกระบวนการในการบริหารบุคลากร ความต้องการของบุคลากร และความต้องการขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันการลดบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบจากการลดบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น
5.2 ความผูกพันของบุคลากร (55 คะแนน)	- มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้การตั้งเป้าประสงค์ระดับบุคคล ความร่วมมือ การสื่อสาร การแบ่งปันทักษะของบุคลากรทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน - มีกระบวนการในการนำการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลมาเป็นปัจจัยในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงมีกระบวนการเพื่อให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนผลการดำเนินงานที่ดี มีการประเมินความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	- ไม่พบกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านการให้อำนาจตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมการทำงาน และไม่พบกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและระบบการเรียนรู้ของผู้นำ - ไม่พบกระบวนการในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร ทั้งทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงไม่พบกระบวนการในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (110 คะแนน) รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ย = 41.33 คะแนน		
6.1 การออกแบบระบบงาน (50 คะแนน)	- มีกระบวนการในการออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับ ระเบียบความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร รวมถึงมีกระบวนการในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้าเข้ามาพิจารณาด้วย - มีกระบวนการทำให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน	- ไม่ชัดเจนว่าการออกแบบกระบวนการที่สำคัญและจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญการใช้ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสีย และคู่ความร่วมมือร่วมเข้าพิจารณาด้วย - ไม่ชัดเจนว่าแนวทางในการปรับปรุงระบบงาน/กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร รวมถึงไม่ชัดเจนว่าแนวทางในการวัดการปรับปรุงระบบงาน/กระบวนการทำงานจะมีประสิทธิภาพ
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (60 คะแนน)	- มีการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดของการออกแบบ รวมถึงมีกระบวนการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันในกระบวนการทำงานสามารถบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานนั้น ๆ - มีการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุมและตรวจติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันจะบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการนั้น	- การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นลดความแปรปรวนของกระบวนการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น ยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ รวมถึงยังไม่พบกระบวนการในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร - ไม่พบกระบวนการในการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กรจะถูกนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



คะแนนผลการประเมินกระบวนการ หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

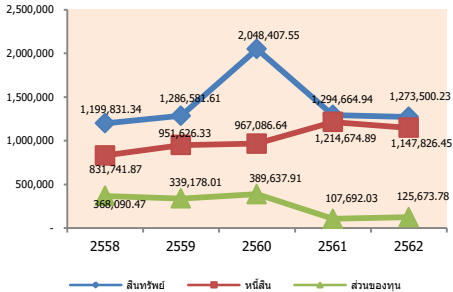




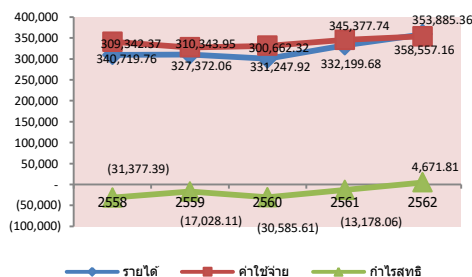
สรุปภาพรวมรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟู

สรุปผลการประเมิน

สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)



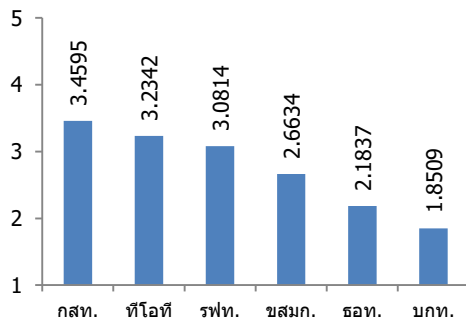
รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไร (ขาดทุน)สุทธิ (ล้านบาท)



สรุปผลการประเมิน ปี 2562 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู

ระดับคะแนน

คะแนนสูงสุด 3.4595
คะแนนต่ำสุด 1.8509
คะแนนเฉลี่ย 2.7455



- ปี 2562 มีรัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานเข้าข่ายต้องเร่งฟื้นฟูกิจการ จำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย บมจ. ทีโอที บมจ. กสท รฟท. ขสมก. บกท. และ ธอท. ซึ่งรัฐวิสาหกิจกลุ่มนี้จะมีรูปแบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับสาระสำคัญของแผนฟื้นฟูองค์กรตามมติ คณ.
- ณ สิ้นปี 2562 รัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู มีสินทรัพย์รวม 1,273 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ จากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 1.63 และมีหนี้สินรวม 1,147 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ 5.50 เมื่อเทียบกับปี 2561 โดยมีสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio) เท่ากับ 9.13 ลดลงจากปี 2561 อยู่ที่ 2.15 เมื่อพิจารณาผลประกอบการของรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู พบว่า ในปี 2562 มีรายได้รวมทั้งสิ้น 353,885 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 7.93 และมีค่าใช้จ่ายรวม 358,557 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 2.46 มีผลกำไรสุทธิเท่ากับ 4,671 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ที่มีผลขาดทุน
- ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟูประจำปี 2562 ทั้ง 6 แห่ง มีระดับคะแนนเฉลี่ย 2.7455 โดยมีผลการดำเนินงานมีแนวโน้มคงที่ โดยรัฐวิสาหกิจที่ผลการดำเนินงานอยู่ในขั้นวิกฤต คือ บกท. โดยมีผลประเมินลดลงเนื่องจากกระบวนการสนับสนุนการดำเนินงานของ บกท. ยังไม่สามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเชิงการแข่งขันได้ ในขณะที่องค์กรมีภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ อีกทั้งมีหนี้สินต่างๆ ส่วนเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ บกท. จำเป็นต้องทบทวนสถานะขององค์กร ทั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟู ทั้ง 6 แห่ง ประจำปี 2562 ได้ดังนี้
 - บมจ. กสท และ บมจ. ทีโอที: อุตสาหกรรมโทรคมนาคมยังมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีจาก 4G เป็น 5G ส่งผลให้ ทั้ง 2 บริษัท มีรายจ่ายในการลงทุนเพิ่มขึ้นทั้งค่าใบอนุญาตใช้คลื่นความถี่ที่ต้องชำระให้แก่ กสทช. และ ค่าใช้จ่ายในการลงทุนโครงข่ายสำหรับคลื่นที่ประมูลมาได้ดังกล่าว
 - รฟท. : มีโครงการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ควรมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อผลักดันให้รายได้จากการเดินรถขนส่ง เป็นไปตามเป้าหมาย และควรมีแนวทางติดตามวัด ประสิทธิภาพการดำเนินงานภายหลังจากโครงการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ที่รัฐบาล มอบหมายให้แล้วเสร็จอีกทั้งบุคลากรของ รฟท. ยังมียังคงความรู้เฉพาะการบริหารจัดการระบบราง แบบเดิม และยังไม่พบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอต่อการบริหารจัดการโครงสร้าง พื้นฐานของประเทศในอนาคตที่มีการขยายระบบรางครอบคลุมทั่วประเทศ และเป็นระบบราง สมัยใหม่
 - ขสมก. : ควรพิจารณาการนำรูปแบบสัญญาการบริหารจัดการเดินรถเชิงคุณภาพ (Performance Based Contract: PBC) มาปรับใช้ซึ่งจะทำให้สามารถบริหารจัดการในเรื่อง ต้นทุนการให้บริการได้ดีขึ้น
 - ธอท. : การบริหารปัญหานี้ NPF ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในปี 2562 ปริมาณ NPF ของ ธอท. เพิ่มขึ้นจากปี 2561 โดยสาเหตุหลักมาจาก NPF Re-entry เพราะฉะนั้น ธอท. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ NPF อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในส่วนของการสกัดกั้นลูกหนี้ NPF รายใหม่ และการแก้ไขหนี้ของลูกหนี้ NPF รายเก่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินเชื่อในกลุ่ม ลูกค้าขนาดใหญ่ (Corporate) และขนาดกลาง (Mid Cap) < 200 ล้านบาท รวมทั้งควร มีการจัดทาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (EWS) เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาการดกขึ้นได้ทันกาล
 - บกท. : ปัญหาราคาขาดสภาพคล่องสำหรับการดำเนินงานธุรกิจมีความชัดเจนมากขึ้น ถึงขั้นวิกฤตที่มีเงินสด ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ