



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

# รายงานสรุปผล

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ  
พร้อมข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ ประจำปีบัญชี 2567

(State Enterprise Evaluation)



**TRIS**  
CORP

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด



## สรุปภาพรวม

### ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้นซึ่งถูกนำมาใช้มาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา โดยกระทรวงการคลัง คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจได้ใช้ระบบประเมินผลมาเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมผ่านการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ดังจะเห็นได้จากในระยะเวลาที่ผ่านมา รัฐวิสาหกิจถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมีมูลค่าของสินทรัพย์รวมเท่ากับ GDP ของประเทศ และมีรายได้รวมมากกว่ารายได้ของรัฐบาล อีกทั้งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของรัฐบาล จากการนำส่งรายได้เข้ารัฐมากกว่า 1 แสนล้านบาท โดยรัฐวิสาหกิจได้มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง นาระบบคุณภาพมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้ รวมทั้งได้มีการพัฒนาระบบบริการสาธารณะ จากการพัฒนาและลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของประเทศและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งเข้าด้วยกัน รวมทั้งนาระบบโลจิสติกส์มาใช้ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับประชาชนในประเทศ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่รัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้ผลประกอบการในภาพรวมที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ของรัฐอย่างยั่งยืน

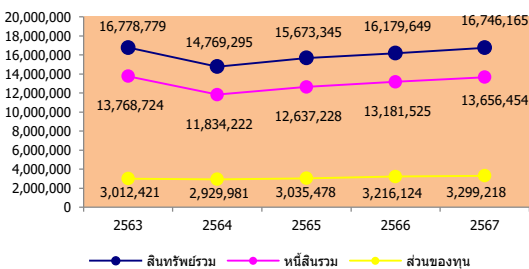
ทั้งนี้ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้มีมติเห็นชอบหลักการทั่วไปของการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ State Enterprise Assessment Model (ระบบ SE - AM) ที่นำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในปี 2563 เป็นต้นไปซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1. ส่วนผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 60) ประกอบด้วย การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และ 2. ส่วน Core Business Enablers (น้ำหนักร้อยละ 40) ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า 5. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 6. ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 7. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม 8. ด้านการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ได้มีมติเห็นชอบการกำหนดคะแนนบวกเพิ่ม (Handicap) สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานตาม Core Business Enablers ตั้งแต่ปี 2563 – 2566 สำหรับกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 เนื่องจากรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 1 ยังคงต้องใช้เวลาในการพัฒนาผลการดำเนินงาน แต่เป็นการให้ Handicap แบบลดลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการส่งสัญญาณให้รัฐวิสาหกิจเตรียมความพร้อมในการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น และมีการสื่อสารกับรัฐวิสาหกิจให้ทราบถึงแนวทางดังกล่าวตลอดมา และคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุม ครั้งที่ 5/2567 วันที่ 24 มิถุนายน 2567 มีมติยกเลิกการให้ Handicap สำหรับการประเมินผล Core Business Enablers ประจำปี 2567 เนื่องจากต้องการให้รัฐวิสาหกิจผลักดันและเร่งรัดการดำเนินการตามระบบการบริหารจัดการ Core Business Enablers เป็นไปตาม Roadmap ในการยกระดับคุณภาพของระบบงาน/กระบวนการ/แผนงาน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงห้ององค์กรที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่การเริ่มใช้ระบบ SE - AM รวมถึงสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงจากการบูรณาการระบบงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ (ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามภารกิจ/แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล/ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ ของรัฐวิสาหกิจ)

โดยในปีบัญชี 2567 มีรัฐวิสาหกิจอยู่ในระบบประเมินผลทั้งสิ้น จำนวน 51 แห่ง และมีการกำหนดกลุ่มรัฐวิสาหกิจเพื่อประเมินผลตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 : รัฐวิสาหกิจทั่วไป (ยกเว้นรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 2 และ 3) ให้ประเมินผลตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE - AM
- กลุ่มที่ 2 : รัฐวิสาหกิจที่อยู่ระหว่างการแก้ไขปัญหาองค์กรหรือจำเป็น ต้องปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเร่งด่วน ได้แก่ รฟท. ขสมก. บมจ. อสมท และ ธอท. ให้ประเมินผลการดำเนินงาน โดยกำหนดกรอบน้ำหนักการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผลลัพธ์ (Result) ร้อยละ 80 โดยกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้สอดคล้องตามแผนการแก้ไขปัญหาของวิสาหกิจ และ 2) ด้าน Core Business Enablers ร้อยละ 20 โดยมอบหมายให้คณะอนุกรรมการฯ รายสาขา เป็นผู้พิจารณา กำหนดด้านที่จะประเมินของ Core Business Enablers รวมถึงน้ำหนักตามความเหมาะสม
- กลุ่มที่ 3 : รัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานจำกัดและไม่เหมาะสมที่จะต้องประเมินผลการดำเนินงานเช่นรัฐวิสาหกิจทั่วไป ได้แก่ บสอ. และ สรท.\* เห็นควรให้ยกเว้นการประเมินผลตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และให้ประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ สสร. เห็นชอบ

หมายเหตุ : \* เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2566 คนร. ได้มีมติรับทราบการขอลอการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลการดำเนินงานของ สรท. ออกไปก่อนจนกว่าจะมีนโยบายในการดำเนินการที่ชัดเจน

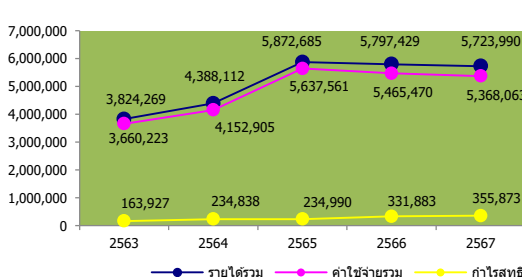
### สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)



### สถานการณ์และผลการดำเนินงานที่สำคัญ

- ณ สิ้นปีบัญชี 2567 รัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มีสินทรัพย์รวมเท่ากับ 16.75 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ร้อยละ 3.50 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของสาขาขนส่งและสาขาสถาบันการเงิน ทั้งนี้ สินทรัพย์รวมของสาขาสถาบันการเงินต่อสินทรัพย์รวมทั้งระบบมีสัดส่วนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 49.01 รองลงมา คือ สาขาพลังงาน ที่มีสัดส่วนร้อยละ 33.78
- ในปี 2567 มีรายได้รวมทั้งสิ้น 5.72 ล้านล้านบาท ลดลงร้อยละ 1.27 ขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายรวมลดลงร้อยละ 1.78 ส่งผลให้กำไรสุทธิโดยรวมเพิ่มขึ้น ร้อยละ 7.23 จากปี 2566 ซึ่งเป็นผลจากกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้นของสาขาสังคมและเทคโนโลยี สาขาขนส่ง และสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2566 ร้อยละ 287.96 ร้อยละ 75.58 และร้อยละ 44.70 ตามลำดับ ทั้งนี้ สาขาสื่อสาร มีผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิเพิ่มขึ้นร้อยละ 510.62 ในขณะที่สาขาเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติขาดทุนสุทธิ 953.35 ล้านบาท (จากในปี 2566 มีกำไรสุทธิเท่ากับ 77.64 ล้านบาท)
- ในปี 2567 ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น โดยอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวมและอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 6.22 และ 4.14 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ที่มีอัตราส่วนร้อยละ 5.72 และร้อยละ 3.99 ตามลำดับ
- สาขาที่มีกำไรสุทธิมากที่สุด คือ สาขาพลังงาน รองลงมา คือ สาขาสถาบันการเงิน และสาขาขนส่ง ตามลำดับ โดยรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรสุทธิสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปตท. (90,072 ล้านบาท) กฟผ. (45,370 ล้านบาท) และธนาคารออมสิน (23,672 ล้านบาท) ตามลำดับ
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลขาดทุนสุทธิ จำนวน 14 แห่ง ได้แก่ อ.ต.ก. อสพ. บอท. วว. กกท. บขส. สบพ. บมจ. อสมท อ.ส.ค. อคส. ธพว. ขสมก. บมจ. เอ็นที และ รฟท.

### รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไรสุทธิ (ล้านบาท)









# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2567 (State Enterprise Evaluation 2024)

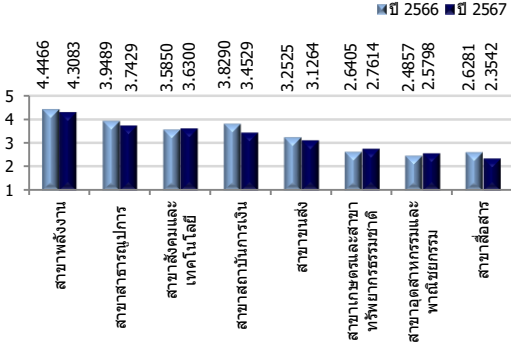
## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

### สรุปผลการประเมิน

#### สรุปผลการประเมิน ปี 2566 และ ปี 2567 แยกตามสาขา

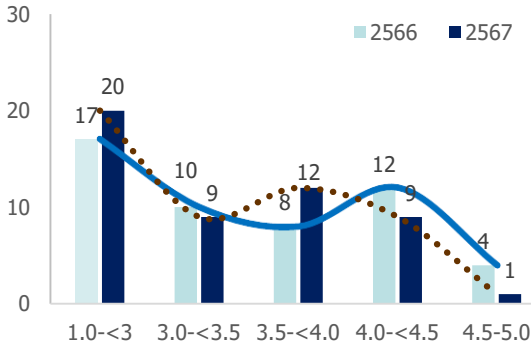
ระดับคะแนน

Avg. ปี 2566 = 3.3244  
Avg. ปี 2567 = 3.2209

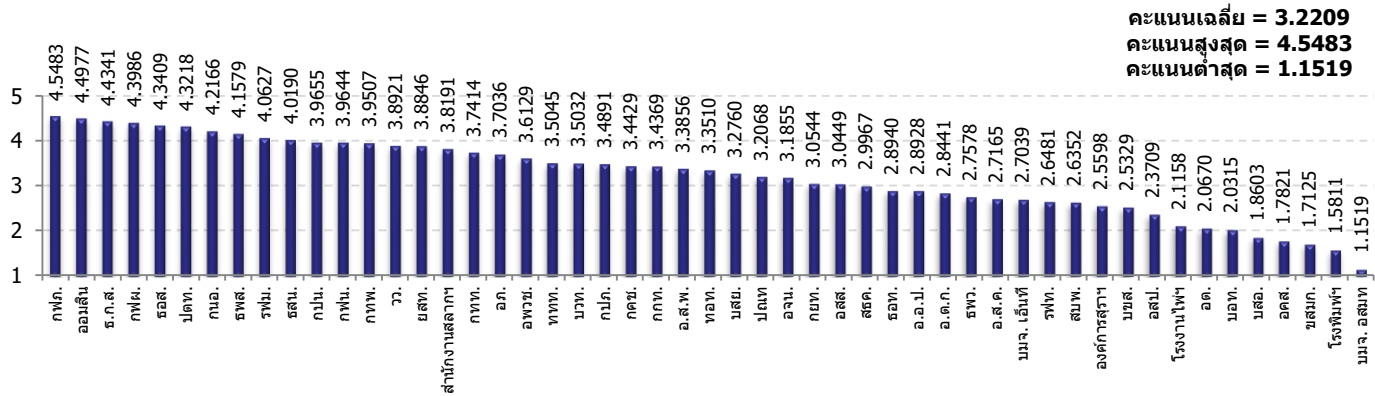


- ในปี 2567 รัฐวิสาหกิจที่มีผลการประเมินสูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) กฟผ. คะแนน 4.5483 2) ออมสิน คะแนน 4.4977 และ 3) ธ.ก.ส. คะแนน 4.4341
- ในปี 2567 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินต่ำที่สุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ 1) บมจ.อสมท คะแนน 1.1519 2) โรงพิมพ์ตำรวจ คะแนน 1.5811 และ 3) ขสมก คะแนน 1.7125
- ในปี 2567 ผลประเมินภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.2209 ลดลง 0.1035 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 3.3244 โดยรัฐวิสาหกิจจำนวน 30 แห่ง มีผลประเมินลดลงจากปี 2566 เนื่องจากรัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินงานด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจลดลง โดยมีรัฐวิสาหกิจจำนวน 7 แห่ง ที่มีผลการดำเนินงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (มีคะแนนลดลงมากกว่า 0.5) ได้แก่ โรงพิมพ์ฯ กฟผ. บวท. กปน. ธอท. สทว. และ บสอ. ในขณะที่ด้านการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์มีคะแนนเพิ่มขึ้นจากปี 2566 โดยมีรัฐวิสาหกิจจำนวน 13 แห่ง ที่มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (มีคะแนนเพิ่มขึ้นมากกว่า 0.5) ได้แก่ บอท. สบพ. องค์การสุรา ททท. อ.ส.ค. โรงงานไฟ บมจ. เอ็นที อ.ส.พ. อ.ด.ก. อสส. กคช. ยสท. และ ปตท. สำหรับผลการประเมินในหัวข้อ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นทั้ง 8 ด้าน (ไม่รวม Handicap) โดยมีผลการดำเนินงานเฉลี่ยเท่ากับ 2.5790 คะแนน เพิ่มขึ้น 0.1148 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566
- สาขาที่มีผลการประเมินปี 2567 สูงที่สุด คือ สาขาส่งงาน มีคะแนนเฉลี่ย 4.3083 โดยมีผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก โดยเฉพาะผลการประเมินหัวข้อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เนื่องจากคณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญในการกำกับ ติดตาม และมอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เพื่อผลักดันผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ของ กฟผ. การก่อสร้างท่อจ่ายธรรมชาติและประสิทธิภาพการให้บริการก๊าซธรรมชาติ ของ ปตท. ความสำเร็จในการดำเนินงานเปลี่ยนระบบสายไฟฟ้าจากภาคเป็นสายไฟฟ้าใต้ดินตามแผนและการบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานของ กฟน. และ ความสำเร็จในการกำกับดูแลบริษัทในกลุ่มและรายได้เพิ่มจากทรัพยากรที่มีอยู่ของ กฟผ.
- สาขาที่มีผลการประเมินต่ำที่สุด ได้แก่ สาขาสื่อสาร มีคะแนนเฉลี่ย 2.3542 เนื่องจากผลการดำเนินงานทั้งในหัวข้อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (การเงิน/ไม่ใช้การเงิน) ของ ปตท. และ บมจ. อสมท ลดลงจากปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บมจ. อสมท ที่มีผลการดำเนินงานทุกตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมาก เช่น ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนฟื้นฟู ก้าวไกลก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีเงินได้ รายได้ธุรกิจดิจิทัลและธุรกิจใหม่ และสัดส่วนรายได้ธุรกิจดิจิทัลและธุรกิจใหม่ต่อรายได้รวม เป็นต้น ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทั้งผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ มีคะแนนประเมินเท่ากับ 1.0000 ขณะที่ ปตท. มีตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจลดลงจากปีที่ผ่านมา เช่น ด้านการเงินมีผลขาดทุน 214.78 ล้านบาท เทียบกับปี 2566 ซึ่งมีกำไรเท่ากับ 54.38 ล้านบาท เนื่องจากรายได้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ ที่มีสัดส่วนมากที่สุด บริการระหว่างประเทศ บริการค่าปลัก รายได้จากธุรกิจใหม่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นต้น
- สาขาที่มีผลการประเมินเพิ่มขึ้นจากปี 2566 มีจำนวน 3 สาขา คือ สาขาส่งคนและเทคนิคโศย (เพิ่มขึ้น 0.0675 จากปี 2566) สาขาเกษตรและสาขาทรัพยากรธรรมชาติ (เพิ่มขึ้น 0.1209 จากปี 2566) และสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม (เพิ่มขึ้น 0.0941 จากปี 2566) ทั้งนี้ สาขาเกษตรและสาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีคะแนนเพิ่มขึ้นมากที่สุด โดยมีรัฐวิสาหกิจ 6 แห่ง จากทั้งหมด 8 แห่ง ที่มีคะแนนเพิ่มขึ้น และมีรัฐวิสาหกิจ 4 แห่ง จากทั้งหมด 8 แห่ง ได้แก่ อ.ส.ค. อ.ด.ก. อ.อ.ป. และ อสส. มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจที่มีคะแนนเพิ่มขึ้นสูงสุด ได้แก่ อ.ด.ก. เพิ่มขึ้น 0.7152 จากปี 2566 โดยตัวชี้วัดสำคัญที่ดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมาย เช่น จำนวนสินค้าเกษตรที่ อ.ด.ก. ทำการตลาดเพื่อกระจายและจำหน่ายสินค้าให้กับเกษตรกรโดยตรง และปริมาณของผลผลิตหรือผลผลิตภัณฑ์ ทางเกษตรและสินค้าอื่นๆ ที่ อ.ด.ก. เป็นตลาดกลาง
- สาขาที่มีผลการประเมินลดลงจากปี 2566 มีจำนวน 5 สาขา คือ สาขาส่งงาน (ลดลง 0.1383 จากปี 2566) สาขาสาธารณูปการ (ลดลง 0.2060 จากปี 2566) สาขาส่ง (ลดลง 0.1261 จากปี 2566) สาขาสถาบันการเงิน (ลดลง 0.3761 จากปี 2566) และสาขาสื่อสาร (ลดลง 0.2739 จากปี 2566) ทั้งนี้ สาขาสถาบันการเงิน มีคะแนนลดลงมากที่สุด เนื่องจากการให้สินเชื่อไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงการเพิ่มขึ้นของ NPLs และ Cost to income ส่งผลให้คะแนนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

#### เปรียบเทียบการกระจายตัวของผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจ ปี 2566 และ ปี 2567



### ผลการประเมินปี 2567 รายรัฐวิสาหกิจ



คะแนนเฉลี่ย = 3.2209  
คะแนนสูงสุด = 4.5483  
คะแนนต่ำสุด = 1.1519



# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2567 (State Enterprise Evaluation 2024)

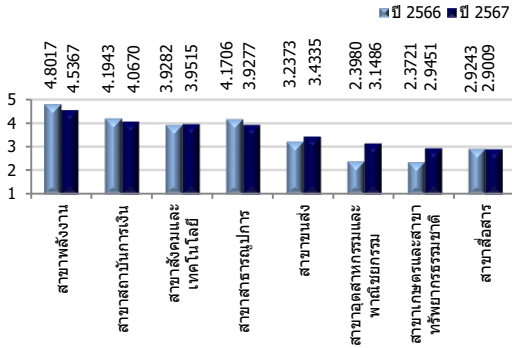
## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

### ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

#### ผลประเมินการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ปี 2566 และ ปี 2567 แยกตามสาขา

ระดับคะแนน

Avg. ปี 2566 = 3.4219  
Avg. ปี 2567 = 3.5842

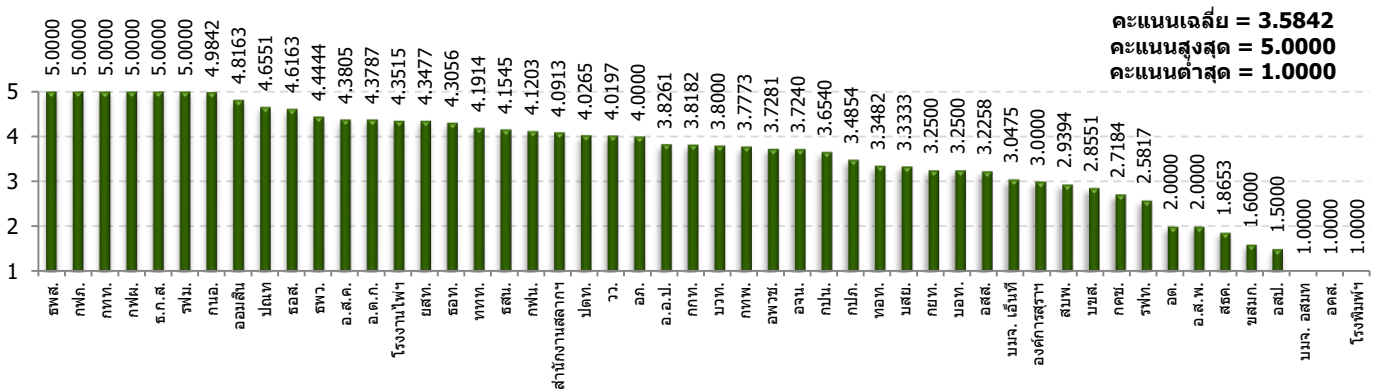


#### ผลประเมินการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

- ในปี 2567 ด้านการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 3.5842 คะแนน โดยเพิ่มขึ้น 0.1626 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.4219 คะแนน โดยมีปัจจัยหลักมาจากรัฐวิสาหกิจในสาขาสังคมและเทคโนโลยี สาขาขนส่ง สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม และสาขาเกษตรและสาขาทรัพยากรธรรมชาติ
- สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาพลังงาน มีคะแนนเฉลี่ย 4.5367 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาสื่อสาร มีคะแนนเฉลี่ย 2.9009
- สาขามีผลประเมินลดลงสูงสุดจากปี 2566 ได้แก่ สาขาพลังงาน รองลงมา ได้แก่ สาขาสาธารณูปการ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจบางแห่งมีผลการดำเนินงานลดลง เช่น ปตท. ซึ่งมีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ลดลง เนื่องจากการที่ ปตท. ไม่สามารถติดตั้งหัวชาร์จ DC ได้ตามเป้าหมายจากแนวโน้มของตลาดที่มีการหดตัว และ ปตท. บริหารแผนการลงทุนไม่ได้กว่าแผนที่กำหนด นอกจากนี้ ปตท. มีผลค่า Factor ของตัวชี้วัด Eco - Efficiency ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย เป็นเหตุให้ผลการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์มีแนวโน้มปรับตัวลดลงในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา ในขณะที่ กปน. มีตัวชี้วัดที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ได้แก่ รายได้เสริมจากรัฐกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก และ กปน. ไม่สามารถดำเนินการบริหารแผนลงทุนได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากมีการดำเนินโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณได้ล่าช้ากว่าแผน

- ความสามารถในการเบิกจ่ายเงินลงทุนในภาพรวม ในปี 2567 เท่ากับร้อยละ 95 น้อยกว่าปี 2566 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 89 โดยมีวงเงินที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ทั้งสิ้นในปี 2567 จำนวน 279,295 ล้านบาท และวงเงินที่รัฐวิสาหกิจสามารถเบิกจ่ายได้ 264,234 ล้านบาท โดยรัฐวิสาหกิจที่สามารถเบิกจ่ายได้สูงสุด คือ สาขาสื่อสารสามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 99 รองลงมา คือ สาขาพลังงาน สามารถเบิกจ่ายได้เท่ากับ ร้อยละ 98 ในขณะที่รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรและสาขาทรัพยากรธรรมชาติ เบิกจ่ายได้ต่ำสุดเพียงร้อยละ 49 ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจที่เบิกจ่ายงบลงทุนได้ต่ำที่สุด คือ อคส. สามารถเบิกจ่ายได้เพียงร้อยละ 2
- หากพิจารณาผลประเมินเกี่ยวกับการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - Efficiency) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดการของภาคอุตสาหกรรมให้มีศักยภาพในการแข่งขันด้านธุรกิจ ควบคู่กับการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยในปี 2567 เป็นการประเมินผลในระยะที่ 3 ซึ่งพิจารณาจากการดำเนินการวัดและประเมินผลได้จริงตามแนวปฏิบัติที่ดี ISO 14045 และรายงานผลออกมาเป็นค่าตัวเลข (Factor) ได้ชัดเจนและมี การเทียบกับมาตรฐานนั้น รัฐวิสาหกิจหลายแห่งยังคงไม่สามารถดำเนินการ ได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย โดยมีประเด็นข้อสังเกต คือ รัฐวิสาหกิจยังไม่มีการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุง ในเชิงค่า Factor เป็นเพียงการกำหนดแนวทางและรูปแบบกิจกรรมเท่านั้น รัฐวิสาหกิจบางแห่งมีการแสดงแผนการปรับปรุงผลค่า Eco - Efficiency แต่การกำหนดแผนการปรับปรุงดังกล่าวยังไม่สมเหตุสมผล (เช่น การกำหนดค่าเป้าหมายที่เท่ากันตลอดทุกปี การกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อมเพียงอย่างเดียว แต่ไม่กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณค่า เป็นต้น) และการคำนวณค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ Eco - Efficiency ยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 14045 หรือการคำนวณ เลือกลงเพียงบางกิจกรรมดำเนินงาน นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์การคำนวณค่า Carbon Footprint ขององค์กร ประเภทที่ 3 การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมอื่นๆ (Scope 3) ของรัฐวิสาหกิจแต่ละสาขา ซึ่งอาจส่งต่อการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ในปี ค.ศ. 2065
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเป้าหมาย (ระดับคะแนน 3.0000) มีจำนวน 12 แห่ง ได้แก่ สบพ. บขส. รฟท. กคช. อด. อ.ส.พ. สศค. ขสมก. อสป. บมจ. อสมท โรงพิมพ์ฯ และ อคส. ซึ่งสะท้อนว่าไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายที่รัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลัง รวมทั้งยุทธศาสตร์รายสาขาที่กำหนดไว้ได้ และบางแห่งไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุน และไม่สามารถดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - Efficiency) ได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะ อ.ส.พ. และ อคส. เนื่องจากการบริหารแผนลงทุนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนได้ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจมีความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการต่างๆ ตามนโยบายของภาครัฐและกระทรวงเจ้าสังกัด เช่น รฟท. ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายในด้านความสำเร็จของการพัฒนาโครงข่ายทางรถไฟและการบริหารจัดการหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน และความสำเร็จของการพัฒนาธุรกิจการเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถ บขส. ยังไม่สามารถพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อให้เกิดรายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ในขณะที่ สบพ. ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมรถโดยสารดำเนินการบินและอวกาศ อุทยานตามแผนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกได้ตามเป้าหมายสำหรับ บมจ. อสมท ดำเนินการตามแผนพลิกฟื้นธุรกิจ บมจ. อสมท ฉบับบททวน ปี 2567 - 2571 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ได้ต่ำกว่าเป้าหมายมาก เป็นต้น

### ผลการประเมินหมวดการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ปี 2567 รายรัฐวิสาหกิจ



คะแนนเฉลี่ย = 3.5842  
คะแนนสูงสุด = 5.0000  
คะแนนต่ำสุด = 1.0000

หมายเหตุ : 1. การประเมินผล ปี 2567 บสล. ไม่มีเกณฑ์การประเมินด้านการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

2. ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นั้นหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของ SubPAC

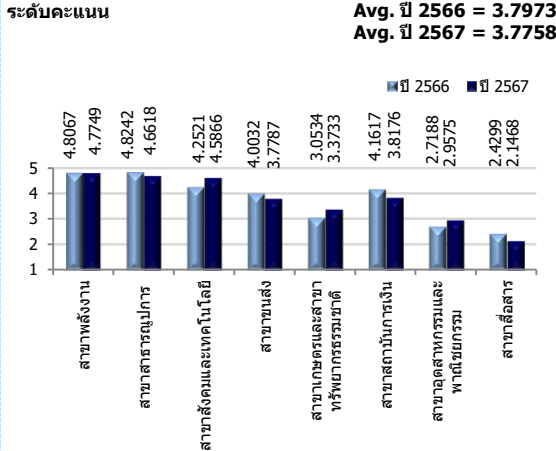


# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2567 (State Enterprise Evaluation 2024)

## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

### ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

#### ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2566 และ ปี 2567 แยกตามสาขา

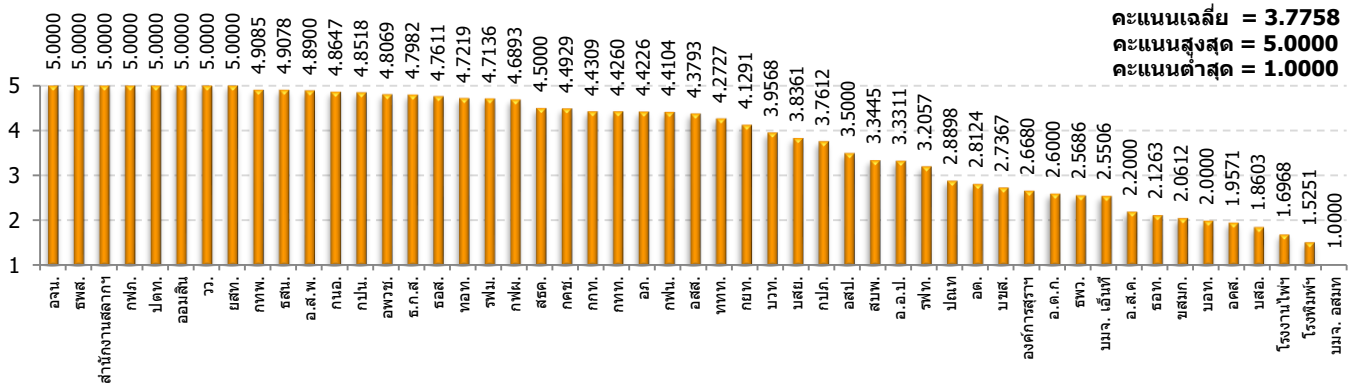


#### ผลประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

- ปี 2567 ผลประเมินในด้านภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.7758 คะแนน โดยลดลง 0.0215 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.7973
- สาขาที่มีผลประเมินสูงสุด คือ สาขาพลังงาน มีคะแนน 4.7749 โดยมีรัฐวิสาหกิจ จำนวน 20 แห่ง ที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับเกินกว่า 4.5000 คะแนน หรือในระดับดีมาก และมีรัฐวิสาหกิจ จำนวน 8 แห่ง ที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ 5.0000 คะแนน ได้แก่ ปตท. กฟภ. ออมสิน สำนักงานสลากฯ ยสท. ธพส. วว. และ อจน.
- สาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาสื่อสาร มีคะแนน 2.1468 โดยรัฐวิสาหกิจที่มีระดับคะแนน ต่ำกว่าเป้าหมายมาก มีจำนวน 1 แห่ง ได้แก่ บมจ. อสมท โดยมีผลประเมินด้านผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับคะแนน 1.0000 เนื่องจากมีผลการดำเนินงานต่ำกว่ากว่าเป้าหมายมากทุกตัวชี้วัด ได้แก่ ค่าไรก่อนหักภาษีเงินได้ รายได้ธุรกิจดิจิทัลและธุรกิจใหม่ ค่าไร (ขาดทุน) หลังการปันส่วน ค่าใช้จ่ายส่วนธุรกิจวิทยุและค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้ดำเนินงาน สัดส่วนรายได้ธุรกิจดิจิทัล และ ธุรกิจใหม่ต่อรายได้รวม ในขณะที่ บมจ. เอ็นทีเม็วว่า บมจ. เอ็นที มีรายได้รวมต่ำกว่าเป้าหมาย และอัตราการเติบโตยังไม่เพียงพอที่จะชดเชยรายได้จากธุรกิจเดิมที่กำลังจะสูญหายไป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัทในระยะยาว

- สาขาที่มีผลประเมินลดลงมีจำนวน 5 สาขา (จากทั้งหมด 8 สาขา) ได้แก่ สาขาสถาบันการเงิน สาขาสื่อสาร สาขาขนส่ง สาขาสารณูปการ และสาขาพลังงาน มีคะแนน ลดลง 0.3441 0.2831 0.2245 0.1624 และ 0.0318 ตามลำดับ ซึ่งรัฐวิสาหกิจที่มีคะแนนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ มีจำนวน 9 แห่ง (มีคะแนนลดลงมากกว่า 0.5) ได้แก่ กปภ. โรงพิมพ์ฯ ขสมก. ปตท. สทพ. บวท. บสอ. บขส. ธอท. และ ธพว. โดย ธพว. มีผลการดำเนินงานลดลงมากที่สุด (ลดลง 1.9936) เนื่องจากมียอดเบิกจ่ายสินเชื่อ จำนวน 63,571 ล้านบาท ลดลงจากปี 2566 ร้อยละ 10.04 ของยอดเบิกจ่ายสินเชื่อ ต่ำกว่าเป้าหมายมาก และมีอัตราส่วน NPLs ต่อสินเชื่อคงค้าง เท่ากับร้อยละ 9.41 (ปี 2566 เท่ากับ ร้อยละ 8.38) ซึ่งยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ร้อยละ 7.83 โดยมีลูกหนี้ NPLs Re-entry เพิ่มขึ้นจากปี 2566 สูงถึง 4,770 ล้านบาท สำหรับ ธอท. (ลดลง 1.1700) แม้จะมีปริมาณ หนี้ดี้อยู่คุณภาพ (NPFs) ลดลงแต่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากความสามารถในการแก้ปัญหาหนี้ NPFs รายใหญ่ดำเนินการได้ล่าช้ากว่าที่กำหนด รวมถึง มี NPFs ในกลุ่ม SME และรายย่อยไหลคั่งขึ้นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่มาจากลูกหนี้ TDR Re - Entry นอกจากนี้ คุณภาพสินเชื่อโดยรวมมีแนวโน้มเสื่อมลงต่อเนื่องจากปี 2566 โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกหนี้กลุ่มประเภทรถยนต์โครงการสินเชื่อสวัสดิการสำหรับบุคลากร ในขณะที่ บขส. (ลดลง 1.1700) เนื่องจากผลประกอบการเดินรถในภาพรวม ยังประสบปัญหาขาดทุน โดยมีภาคการเดินรถที่ขาดทุนมากถึง 2 กลุ่มเส้นทางจากทั้งหมด 3 กลุ่มเส้นทาง ส่งผลให้มีผลการดำเนินงานทางการเงินประสมภาวะขาดทุน จนเข้าสู่ภาวะขาดทุนสะสมเป็นครั้งแรกในรอบหลายปี นอกจากนี้ ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ แผนการลงทุนและการดำเนินการให้บริการเทคโนโลยีได้ตามที่กำหนด
- สาขาที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นมีจำนวน 3 สาขา (จากทั้งหมด 8 สาขา) ได้แก่ สาขาส่งคองและเทคโนโลยี สาขาเกษตรและสหกรณ์ และสาขาอุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม โดยมีคะแนนเพิ่มขึ้น 0.3345 0.3199 และ 0.2387 ตามลำดับ ซึ่งรัฐวิสาหกิจในสาขาดังกล่าวที่มีผลประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ มีจำนวน 10 แห่ง (มีคะแนนเพิ่มขึ้นมากกว่า 0.5) ได้แก่ อก. อ.ด.ก. กทพ. ธสข. อต. ทอท. องค์การสุราฯ อสป. และ อ.อ.ป. โดย อก. มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นมากที่สุด (เพิ่มขึ้น 1.7083) เนื่องจากสามารถสร้างรายได้จากการจำหน่ายและเวชภัณฑ์ที่ อก. ผลิตได้เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่มีต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่ง อก. สามารถบริหารต้นทุน ได้ส่งผลให้ ต้นทุนต่อรายได้คิดเป็นร้อยละ 59.76 ซึ่งดีกว่าเป้าหมายมาก สำหรับ อ.ด.ก. (เพิ่มขึ้น 1.0512) มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเป้าหมาย ได้แก่ มูลค่างานจำหน่าย ของผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและสินค้าอื่นๆ ที่ อ.ด.ก. เป็นตลาดกลาง/เป็นแหล่งกลาง/จัดให้มีตลาดกลาง ในการซื้อขายผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร และสินค้าอื่นๆ ที่มีมูลค่าสูงจำนวน 79.26 ล้านบาท ในขณะที่ กทพ. (เพิ่มขึ้น 0.9652) เนื่องจากมีผลมาจากผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ดีกว่าเป้าหมาย เช่น อัตราผลตอบแทน ต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA) ของท่าเรือกรุงเทพ (ทกท.) เท่ากับ -0.51 ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่ากับร้อยละ -1.50 และท่าเรือแหลมฉบัง (ทลฉ.) เท่ากับร้อยละ 21.88 ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่ากับร้อยละ 21.05 ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านศูนย์บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (Single Rail Transfer Operator : SRTO) ของท่าเรือแหลมฉบัง (ทลฉ.) กับสถานีบรรจุและแยกสินค้าคลังลาดกระบัง (Inland Container Depot : ICD) เท่ากับ 465,329 TEUs ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่ากับ 410,000 TEUs ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือแหลมฉบัง (ทลฉ.) ปีบัญชี 2567 เท่ากับ 9.47 ล้าน TEUs เป็นต้น

### ผลการประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2567 รายรัฐวิสาหกิจ



หมายเหตุ : ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นั้นหนักและระดับค่าเป้าหมาย 1-5 ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของ SubPAC



# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2567 (State Enterprise Evaluation 2024)

## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

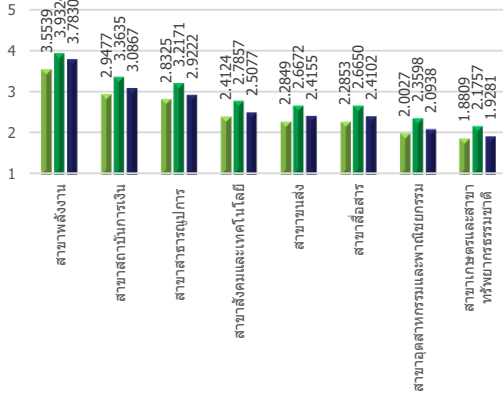
### ผลประเมินแต่ละเกณฑ์วัด

#### ผลประเมิน Core Business Enablers ปี 2566 และ ปี 2567 แยกตามสาขา

ระดับคะแนน

Avg. ปี 2566 ก่อน Handicap = 2.4668  
Avg. ปี 2566 รวม Handicap = 2.8358  
Avg. ปี 2567 คะแนนรวม = 2.5790

■ ปี 2566 คะแนนก่อน Handicap  
■ ปี 2566 คะแนนรวม Handicap  
■ ปี 2567 คะแนนรวม

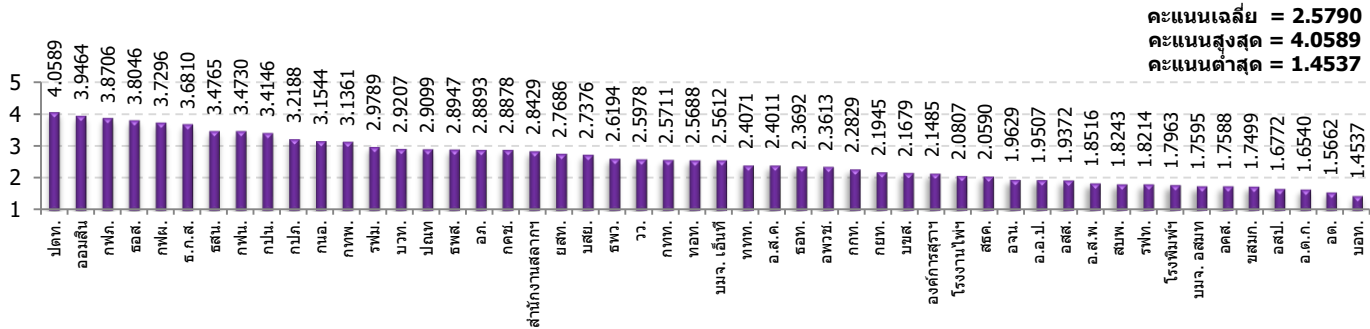


#### ผลประเมิน Core Business Enablers

- การประเมินผลการดำเนินงานตาม Core Business Enablers ซึ่งเป็นเกณฑ์การประเมินผลที่พัฒนาขึ้นเพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงนโยบายสำคัญที่ต่อองค์กรขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งหมดนี้ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเริ่มใช้ในปี 2563 ซึ่งหลักเกณฑ์การประเมินแบ่งเป็น 8 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า 5. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 6. ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 7. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม 8. ด้านการตรวจสอบภายใน โดยในปี 2567 คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มีมติยกเลิกการให้ Handicap สำหรับการประเมินผล Core Business Enablers ประจำปี 2567 เนื่องจากต้องการให้รัฐวิสาหกิจผลักดันและเร่งรัดการดำเนินการตามระบบการบริหารจัดการ Core Business Enablers เป็นไปตาม Roadmap ในยุทธศาสตร์คุณภาพของระบบงาน/กระบวนการ/แผนงาน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่การเริ่มใช้ระบบ SE – AM รวมถึงสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงจากการบูรณาการระบบงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ (ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามภารกิจ/แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล/ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ ของรัฐวิสาหกิจ)
- ผลประเมินในปี 2567 มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.5790 มีผลประเมินดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนปี 2566 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยโดยที่ไม่รวม Handicap อยู่ที่ 2.4668 โดยสาขาที่มีผลประเมินสูงสุดและมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นมากที่สุด คือ สาขาพลังงาน มีคะแนน 3.7830 และสาขาที่มีผลประเมินต่ำสุด คือ สาขาเกษตรและสาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีคะแนน 1.9281

- จากการพิจารณาคะแนนเฉลี่ยการประเมินผลการดำเนินงานตาม Core Business Enablers (ไม่รวม Handicap) ของรัฐวิสาหกิจทุกสาขา ตั้งแต่ปี 2563 - 2567 รัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการพิจารณาผลการดำเนินงานดังกล่าว พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานหัวข้อ Core Business Enablers อยู่ในระดับที่ดีและเป็นระบบ (คะแนนเฉลี่ยรวมทุกด้านและคะแนนรายด้านทั้ง 8 ด้าน เกินระดับคะแนน 3.0000) เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพ ซึ่งควรยกระดับจากการพัฒนากระบวนการไปสู่การมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในขณะที่รัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานหัวข้อ Core Business Enablers อยู่ในระดับรองลงมายังคงต้องมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการ Core Business Enablers ให้เหมาะสม โดยควรเน้นการพัฒนา Core Business Enablers ที่สำคัญต่อการผลักดันการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นกลไกเพื่อขับเคลื่อนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาผลการดำเนินงานตาม Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจประสบผลสำเร็จ โดยสามารถยกระดับคะแนนในหัวข้อ Core Business Enablers ประจำปี 2567 (หัวข้อที่จัดทำแผนความร่วมมือ) ของรัฐวิสาหกิจที่ได้การสนับสนุนส่วนใหญ่ให้มีผลคะแนนดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา และคะแนนเพิ่มขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยคะแนนส่วนเพิ่มในแต่ละหัวข้อ ดังนั้น ควรดำเนินการพิจารณาความร่วมมือในระหว่างรัฐวิสาหกิจเพิ่มขึ้น ทั้งกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีความประสงค์เสนอขอความร่วมมือเพื่อขอเข้าร่วมโครงการ และกรณีที่ สคร. และที่ปรึกษาฯ พิจารณาความเหมาะสมของรัฐวิสาหกิจแล้วเสนอให้เข้าร่วมโครงการดังกล่าว เพื่อเป็นการยกระดับและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาในเรื่อง Core Business Enablers ร่วมกัน โดยให้อยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจ (Voluntary Basis) และสามารถต่อยอดไปสู่การพิจารณารางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นในเรื่องความร่วมมือต่อไป
- ในปี 2567 รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปตท. (4.0589) ออมสิน (3.9464) และ กฟภ. (3.8706) รัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินลดลง (เปรียบเทียบกับคะแนนปี 2566 ที่ไม่รวม Handicap) มีจำนวน 1 แห่ง ได้แก่ อสป. ซึ่งต้องให้ความสำคัญและเร่งปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
- ผลประเมิน Core Business Enablers ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.0076 โดยเฉพาะการจัดการนวัตกรรม เนื่องจากต้องใช้เวลาในการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจควรเร่งพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านการพัฒนานวัตกรรมให้กับบุคลากรเนื่องจากหากขาดความเข้าใจก็จะส่งผลให้การพัฒนานวัตกรรมในอนาคตเป็นไปได้ไม่ดีหรือไม่ประสิทธิภาพ รวมถึงควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนเสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรนำมาใช้ในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เช่น ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง การมอบแทนพิเศษแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมที่สำคัญขององค์กร ทั้งการมอบแทนในรูปแบบการเงินหรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

### ผลการประเมิน Core Business Enablers ปี 2567 รายรัฐวิสาหกิจ



คะแนนเฉลี่ย = 2.5790  
คะแนนสูงสุด = 4.0589  
คะแนนต่ำสุด = 1.4537

- หมายเหตุ : 1. การประเมินผล ปี 2567 บส. ไม่มีเกณฑ์การประเมินด้าน Core Business Enablers  
2. ผลการประเมิน Core Business Enablers ปี 2567 ไม่มีคะแนน Handicap  
3. ผลการประเมินข้างต้นไม่สามารถเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจได้โดยตรง การกำหนดตัวชี้วัด ของเกณฑ์วัดข้อ 1 และข้อ 2 นั้นหนัก และระดับค่าเป้าหมาย 1 - 5 ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของ SubPAC

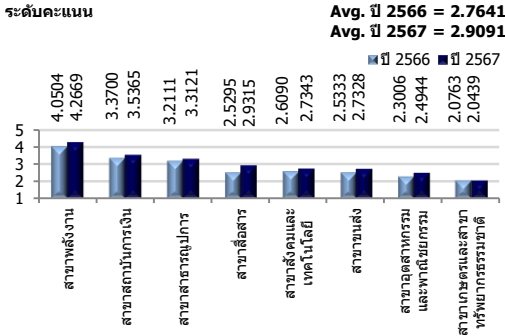


# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2567 (State Enterprise Evaluation 2024)

## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

### ผลประเมิน Core Business Enablers

#### ผลประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปี 2566-2567



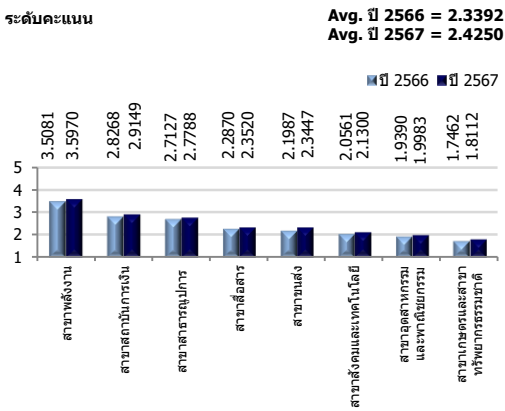
#### ผลประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

- ในปี 2567 ภาพรวมของผลประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร มีค่าเฉลี่ย 2.9091 คะแนน เพิ่มขึ้น 0.1406 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566 เนื่องจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร โดยมีการกำหนดนโยบายต่างๆ มอบหมายผู้รับผิดชอบชัดเจนและกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมมอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะเพื่อผลักดันให้มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

#### ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ติดตาม และผลักดันให้ผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และด้านการจัดการนวัตกรรม รวมถึงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงควรกำกับ ติดตามและให้ข้อเสนอแนะที่มีผลในการขับเคลื่อน พัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรดำเนินการตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้านอย่างมีระบบ อีกทั้งควรเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนากระบวนการต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### ผลประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประจำปี 2566-2567



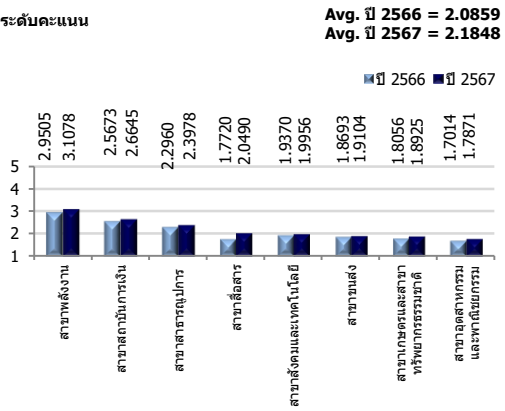
#### ผลประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- ในปี 2567 ภาพรวมของผลประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 2.4250 คะแนน เพิ่มขึ้น 0.0858 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566 เนื่องจากรัฐวิสาหกิจมีความเข้าใจต่อกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงเริ่มมีการบูรณาการกับกระบวนการจัดทำแผนแม่บทของแต่ละ Enabler โดยสามารถแสดงถึงความสอดคล้องในการวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และระยะเวลาการดำเนินการที่ต้องสอดคล้องกันมากขึ้น

#### ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ มีบทบาทสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งควรต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนวิสัยทัศน์ของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะในส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับประเด็นสำคัญและทิศทางขององค์กร รวมทั้งความครบถ้วนตามเกณฑ์การประเมิน รวมทั้งการสื่อสารและถ่ายทอดข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ และทิศทางการดำเนินงานให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในกระบวนการดำเนินการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
- รัฐวิสาหกิจที่ยังมีระดับคะแนนต่ำกว่า 3.0000 ควรมีการดำเนินการที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์กับกระบวนการวางแผนของ Enablers ด้านอื่นๆ เช่น กระบวนการวิเคราะห์ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกระบวนการกำหนดองค์ความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น โดยต้องแสดงถึงการเชื่อมโยงทั้งกระบวนการจัดทำแผน การวิเคราะห์ที่มีจรรยาบรรณ รวมทั้งกลยุทธ์และตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกัน อย่างชัดเจน
- รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่หลายแห่งเริ่มมีการอธิบายที่มาของข้อมูล ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ในประเด็น Fact Based ซึ่งอาจมาจากประสบการณ์ขององค์กร ทั้งนี้ หากรัฐวิสาหกิจสามารถอธิบายข้อมูลสนับสนุนในแต่ละประเด็นของ SWOT ได้อย่างชัดเจน หรือประยุกต์ใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะ Known - Fact ผ่านการยกตัวอย่าง หรือแสดง Case ที่เคยเกิดขึ้นมาประกอบ โดยมีการรวบรวมข้อมูลหรือ Evidence Base ที่ชัดเจน จะส่งผลให้กระบวนการวิเคราะห์มีความชัดเจน และสามารถนำไปกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- การวิเคราะห์ Benchmark Analysis ในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร เป็นแนวทางที่ถูกต้องและจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ และสามารถกำหนดแผนงาน/โครงการที่สะท้อนถึงการดำเนินงานเพื่อยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานให้เพียงพอกหรือเหนือกว่าคู่เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกันได้

#### ผลประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2566-2567



#### ผลประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- ในปี 2567 ภาพรวมของผลประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีค่าเฉลี่ย 2.1848 คะแนน เพิ่มขึ้น 0.0989 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566 ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการร่วมกันในการเสริมสร้างความเข้าใจของบุคลากรต่อการบริหารความเสี่ยงองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมร่วมกับสายงานที่รับผิดชอบงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงเข้าใจต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- รัฐวิสาหกิจควรบูรณาการการติดตามการดำเนินงาน ทั้งในด้านการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) รวมถึงการตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA) และการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Holistic Approach) ในการเชื่อมโยง GRC เข้ากับการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วนในทุกด้าน และสามารถนำปัญหา/อุปสรรคที่พบบ่อยมาหาหนทางกำปรปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม
- รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงผลการประเมิน โดยเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไว้กับองค์กรในระยะยาว รวมถึงควรวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถระบุจุดแข็งและเสริมสร้าง ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างชัดเจน รัฐวิสาหกิจควรมีการพัฒนาและทบทวนแผน BCP อย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงจากภัยพิบัติและการโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) พร้อมทั้งจัดเตรียมการฝึกซ้อม มาตรการฟื้นฟู และสร้างความตระหนักรู้ในพนักงานทุกระดับ เพื่อให้สามารถรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ควรพิจารณาทบทวนเกณฑ์ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้มีความทันสมัย โดยเฉพาะการประยุกต์แนวคิด ESG เข้ามาในเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมได้ และสามารถแสดงถึงการเป็นผู้นำในการผลักดันการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม
- ควรพิจารณาถึงแนวทางการยกระดับ/พัฒนาศักยภาพของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจขนาดเล็กในการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นรูปธรรม เช่น การสร้างความร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจในการแลกเปลี่ยนความรู้ และการช่วยเหลือด้านทรัพยากร (Pool Resource) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการดำเนินงานดียิ่งขึ้น เป็นต้น



www.sepo.go.th

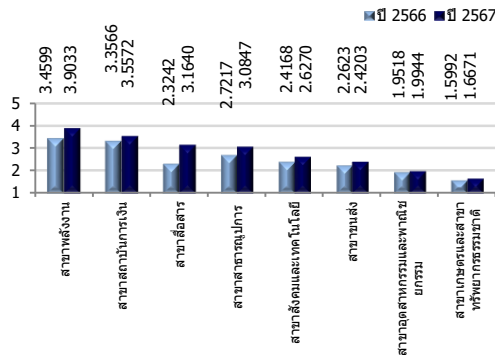
# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2567 (State Enterprise Evaluation 2024)

## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

### ผลประเมิน Core Business Enablers

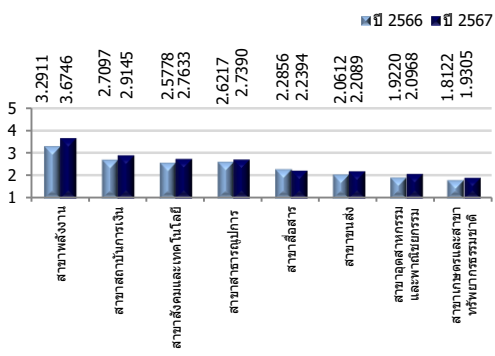
#### ผลประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ประจำปี 2566-2567

ระดับคะแนน Avg. ปี 2566 = 2.4396 Avg. ปี 2567 = 2.6576



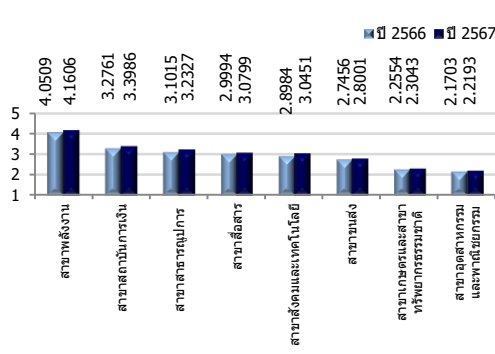
#### ผลประเมินด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปี 2566-2567

ระดับคะแนน Avg. ปี 2566 = 2.3364 Avg. ปี 2567 = 2.4997



#### ผลประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2566-2567

ระดับคะแนน Avg. ปี 2566 = 2.8491 Avg. ปี 2567 = 2.9372



#### ผลประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

ในปี 2567 ภาพรวมของผลประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีค่าเฉลี่ย 2.6576 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.2180 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566 เนื่องจากเนื่องจากรัฐวิสาหกิจเริ่มมีการดำเนินงานตามแนวทาง/แผนงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับและติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้มีการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ:

- รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดแนวทางการปรับปรุงและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าในทุกกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงกระบวนการ ระบุขั้นตอนการดำเนินงาน รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดทั้ง Leading และ Lagging ที่สามารถเชื่อมโยงผลลัพธ์ได้ทั้งก่อนและหลังปรับปรุง เพื่อกำกับและติดตามให้การดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางการประเมินผลของกระบวนการและมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า โดยมีการจัดองค์ความรู้ที่สำคัญที่ถ่ายทอดกระบวนการดำเนินงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า หรือองค์ความรู้ภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการรวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับองค์ความรู้ที่นำไปใช้ในการปรับปรุง เพื่อให้อาณาเขตติดตามและวัดประสิทธิภาพของการทำงานที่ดีขึ้น
- รัฐวิสาหกิจควรมีความทันท่วงทีในการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมีการและติดตามผลลัพธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายทั้งในมิติของประสิทธิภาพของโครงการ คุณค่าหรือมูลค่าที่ลูกค้าได้รับและผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ครอบคลุมทุกแผนงาน/โครงการ
- รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการติดตามข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าและตลาดที่ครอบคลุม Life Cycle ของทุกกลุ่มลูกค้า เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์

#### ผลประเมินด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

ในปี 2567 ภาพรวมผลประเมินด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล มีค่าเฉลี่ย 2.4997 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.1633 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566 เนื่องจาก รัฐวิสาหกิจเริ่มมีความเข้าใจภาพรวมของเกณฑ์การประเมินมากยิ่งขึ้น และให้ความสำคัญในการกำหนดคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติในแต่ละกระบวนการ รวมถึงรัฐวิสาหกิจเริ่มให้ความสำคัญและทำความเข้าใจในการประเมินประสิทธิภาพ/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง People Process Technology รวมถึงการยกระดับให้เป็นเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์องค์กร

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ:

- รัฐวิสาหกิจต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรโดยสามารถกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง People Process Technology ออกมาได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ตลอดจนสามารถประเมินและติดตามผลได้ รวมถึงมีการวัดผลลัพธ์ (Outcome) ในเชิงปริมาณที่สะท้อนให้เห็นผลดำเนินงานที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจที่ดียิ่งขึ้น เช่น การให้บริการประชาชน การอำนวยความสะดวกให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น เพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการป้องกันความเสียหายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ปัจจุบันภัยคุกคามจากหลากหลายรูปแบบ เช่น Cyber Security, Hacking the home, Beware of the wares, Application - Based or Web - based Threats, อาชญากรรมจากคอลเซ็นเตอร์ เป็นต้น โดยต้องมีการกำหนดเป็นแผนการรองรับที่ชัดเจน มีการนำเครื่องมือป้องกันหรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาใช้ รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- รัฐวิสาหกิจต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ Cloud Computing Services เพื่อลดการลงทุน Data Center การใช้ Big Data, Data Analytics และ AI เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ Digital Outsourcing เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรและบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น โดยต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูล ความมั่นคงปลอดภัยและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- รัฐวิสาหกิจควรมีการบูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะเรื่องการใช้งานข้อมูลของประชาชนให้เป็นฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการให้บริการ และการระบุตัวตนของผู้ใช้บริการ อาจผลักดันให้เป็นการกำหนดเป็นตัวชี้วัดร่วมในการดำเนินการร่วมกันในส่วนการประเมินผลการดำเนินงาน (KPIs) ของรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการประชาชน นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจที่มีการใช้ข้อมูลประชาชนในการให้บริการ ควรปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงมีแนวทางในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเพื่อป้องกันและไม่ให้เกิดการรั่วไหล (Data Leakage) ของข้อมูลประชาชน

#### ผลประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์

ในปี 2567 ภาพรวมผลประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 2.9372 มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0881 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566 เนื่องจาก หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลมีการทำงานในเชิงรุก และมีความเข้าใจเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers มากขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจเห็นความสำคัญกับการยกระดับศักยภาพและการพัฒนาบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของธุรกิจและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ:

- การพัฒนาและเรียนรู้ของรัฐวิสาหกิจ ส่วนใหญ่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรอยู่ในวงจำกัด ดังนั้น รัฐวิสาหกิจต้องเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) ภายในระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem) หรือการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดบริบทการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากเดิม เกิดสภาพบังคับให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การเรียนรู้จากกรณีศึกษา ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันที่ไม่ได้มาจากกรอบความคิดเดิมที่ถูกติดกรอบเอาไว้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ หายสละจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีนัยสำคัญ สร้างนวัตกรรม และมูลค่าเพิ่มให้กับการทำงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจ รวมถึงการให้บริการต่อภาคประชาชนและภาคสังคม
- ในช่วง Post - Pandemic ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เริ่มเข้ามามีบทบาทกับการทำงานมากขึ้นอย่างเป็นนัยสำคัญ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดกรอบการทำงานที่สะท้อนให้เห็นถึงนโยบาย แนวทางปฏิบัติ ขอบเขตและความรับผิดชอบในการใช้งาน AI การรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data privacy) รวมถึงการสร้างความตระหนัก และการจัดการ AI ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการใช้ AI อย่างปลอดภัย โปร่งใส และมีความรับผิดชอบ สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กร รวมไปถึงลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม



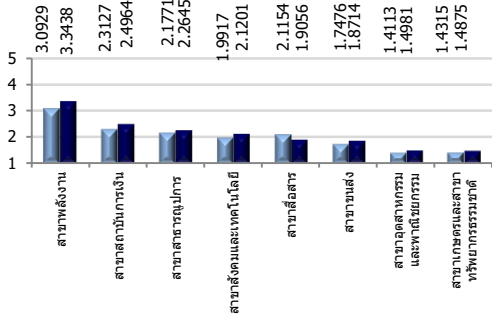
## สรุปภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

### ผลประเมิน Core Business Enablers

#### ผลประเมินด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประจำปี 2566-2567

ระดับคะแนน Avg. ปี 2566 = 1.9348  
Avg. ปี 2567 = 2.0405

■ ปี 2566 ■ ปี 2567



#### ผลประเมินด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

- ในปี 2567 ภาพรวมผลประเมินด้านการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ย 2.0405 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.1057 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566 เนื่องจากรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญกับการกำหนดกระบวนการในการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างเป็นระบบมากขึ้น รวมทั้งผู้บริหารมีการสื่อสารและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เช่น การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานการกำหนดและสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมอย่างสม่ำเสมอ การสร้างจุดใจโดยการให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย ผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ ทีมงานและบุคลากรในองค์กรเริ่มมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐานมากขึ้น ส่งผลให้มีการวางแผนในการปรับปรุงกระบวนการและสามารถเชื่อมโยงไปสู่การสร้างผลลัพธ์ได้

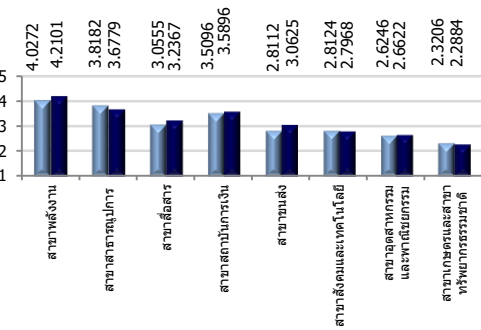
ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- ผู้บริหารทุกระดับของรัฐวิสาหกิจต้องเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนและสนับสนุนในการจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยการเป็นต้นแบบที่ดี แสดงให้บุคลากรเห็นถึงการมีพฤติกรรมของตนเองที่สะท้อนถึงการใฝ่รู้ ถ่ายทอด แบ่งปัน และกล้าที่จะปฏิบัติ รวมถึงร่วมกันสร้างให้การจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
- การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ/ภาคเอกชนทั่วโลก และเป็นพื้นฐานที่จำเป็นของรัฐวิสาหกิจในการทำให้การใช้ข้อมูลป้อนกลับของทุก Enablers เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ ดังนั้น เพื่อให้การจัดการความรู้ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรมจับต้องได้ รัฐวิสาหกิจต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการทำงานของแต่ละ Enablers
- การจัดการนวัตกรรม ควรเน้นการประเมินผลลัพธ์เชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อให้เกิดผลชัดเจนและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง พร้อมทั้งปรับนำนักประเมินผลประเมิน Core Business Enablers ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างแท้จริง

#### ผลประเมินด้านการตรวจสอบภายใน ประจำปี 2566-2567

ระดับคะแนน Avg. ปี 2566 = 3.0511  
Avg. ปี 2567 = 3.1140

■ ปี 2566 ■ ปี 2567



#### ผลประเมินด้านการตรวจสอบภายใน

- ในปี 2567 ภาพรวมของผลประเมินด้านการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.1140 คะแนน มีผลประเมินเพิ่มขึ้น 0.0629 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2566 เนื่องจากหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจได้รับจัดสรรทรัพยากรจากองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของกรอบอัตราค่าจ้างที่กำหนด และได้รับการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคลากรภายนอก อีกทั้งหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจขนาดกลางเริ่มมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตรวจสอบเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจสอบภายในยังต้องศึกษาและเรียนรู้ต่อระบบปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้งานระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ :

- การพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบไปดำรงตำแหน่งกรรมการในคณะกรรมการชดเชยอื่น รัฐวิสาหกิจจะต้องพิจารณาอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการชดเชยดังกล่าวอย่างชัดเจน โดยจะต้องไม่มีอำนาจหน้าที่ที่มีส่วนร่วมและตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กร รวมถึงไม่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย หรือระเบียบปฏิบัติต่างๆ และต้องไม่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ ประกาศ และคู่มือที่เกี่ยวข้องกำหนด
- รัฐวิสาหกิจควรกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบที่ชัดเจน โดยเป้าหมายการดำเนินงานดังกล่าวควรมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม
- หน่วยตรวจสอบภายในจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจสอบที่จะสามารถให้ความเชื่อมั่นต่อรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการควบคุมภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการกำกับดูแลที่ดี ที่มีประสิทธิภาพ มีความเพียงพอสามารถป้องกันความเสี่ยง ทั้งความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านความเสียหายต่อชื่อเสียง และความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์ได้จริง
- รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการยกระดับความเชี่ยวชาญของผู้ตรวจสอบภายใน โดยส่งเสริมให้มีการสอบและได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพทั้งในระดับประเทศและสากลอย่างน้อยร้อยละ 40 ของจำนวนผู้ตรวจสอบภายในทั้งหมด เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ และยกระดับมาตรฐานสู่ระดับสากล

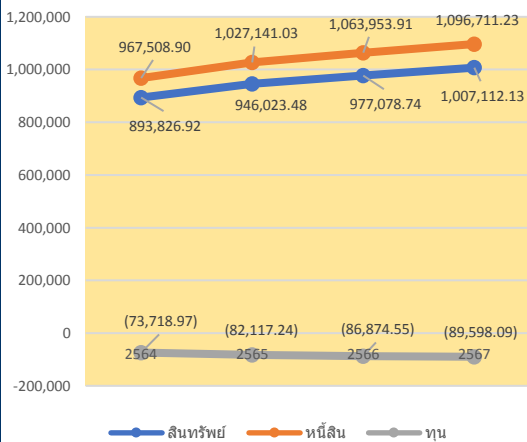


# ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2567 (State Enterprise Evaluation 2024)

## สรุปภาพรวมรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟู

### สรุปผลการประเมิน

#### สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม ส่วนของทุน (ล้านบาท)

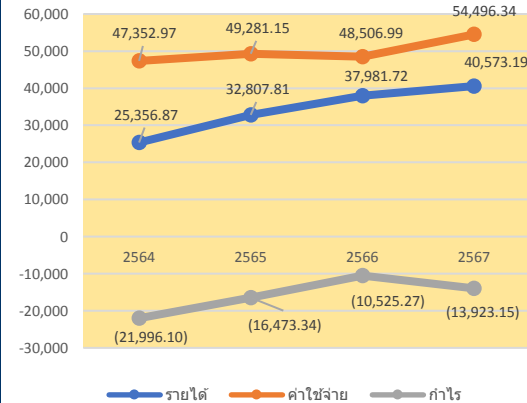


- ปี 2567 มีรัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานเข้าข่ายต้องเร่งฟื้นฟูกิจการ จำนวน 4 แห่งประกอบด้วย รฟท. ขสมก. ธอท. และ บมจ. อสมท ซึ่งรัฐวิสาหกิจกลุ่มนี้จะมีรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนฟื้นฟูองค์กรตามมติคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (คนร.)
- ณ สิ้นปี 2567 รัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู มีสินทรัพย์รวม 1,007,112.13 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.06 เมื่อเทียบกับปี 2566 ในขณะที่มีหนี้สินรวม 1,096,711.23 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.08 เมื่อเทียบกับปี 2566 โดยมีสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/A Ratio) เท่ากับ 1.09 ขณะที่เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟูจำนวน 4 แห่ง พบว่ามีรายได้รวมทั้งสิ้น 40,573.19 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ร้อยละ 6.82 มีค่าใช้จ่ายรวม 54,496.34 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ร้อยละ 12.35 มีผลขาดทุนสุทธิ 13,923.15 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ซึ่งขาดทุนสุทธิ 10,525.27 ล้านบาท บัญชีหลักเนื่องจาก รฟท. ขาดทุนสุทธิเพิ่มขึ้นจาก 6,033.45 ล้านบาท เมื่อเทียบกับปี 2566 เป็นขาดทุน 11,176.85 ล้านบาท และ อสมท. พลิกจากที่เคยมีกำไรสุทธิในปี 2566 เท่ากับ 589.18 ล้านบาท เป็นขาดทุนสุทธิ 315.78 ล้านบาท
- ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟู ประจำปี 2567 ทั้ง 4 แห่ง มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.0595 ลดลง 0.4198 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง มีผลการดำเนินงานลดลง ได้แก่ ขสมก. ลดลง 0.4647 คะแนน ธอท. ลดลง 0.5886 คะแนน และ อสมท. เพิ่มขึ้น 0.6865 คะแนน

ทั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟู ทั้ง 4 แห่ง ประจำปี 2567 ได้ดังนี้

- ธอท.: มีผลการดำเนินงานลดลงจากปี 2566 โดยลดลงจาก 3.3141 เป็น 2.7255 เนื่องจาก ธอท. ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายได้แก่ สินเชื่อเพิ่มสุทธิ Cost to Income และความสามารถในการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ รวมถึงปริมาณหนี้ด้วยคุณภาพ (NPFs) ของ ธอท. ในปี 2567 ลดลงแต่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากการแก้ปัญหาหนี้ NPFs รายใหญ่ดำเนินการได้ล่าช้ากว่า รวมถึงมี NPFs ในกลุ่ม SME และรายย่อยไหลลดชั้นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่มาจากลูกหนี้ TDR re-entry นอกจากนี้ คุณภาพสินเชื่อโดยรวมมีแนวโน้มเสื่อมลงต่อเนื่องจากปี 2566 โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกหนี้กลุ่มเปราะบางภายใต้โครงการสินเชื่อสวัสดิการสำหรับบุคลากร
- บมจ. อสมท.: มีผลการดำเนินงานลดลงจากปี 2566 โดยลดลงจาก 1.8384 เป็น 1.1519 เนื่องจากกำไรจากการดำเนินงานมีการขาดทุนสะสมอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดเงินทุนที่เพียงพอสำหรับการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ธุรกิจดิจิทัลและธุรกิจใหม่ ซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับ บมจ. อสมท. แต่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับการแข่งขันได้ ส่งผลให้ ผลการประเมินด้านผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ได้คะแนนในระดับ 1.0000 ทุกตัวชี้วัด
- รฟท.: มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากปี 2566 โดยเพิ่มขึ้นจาก 2.5874 เป็น 2.6481 เนื่องจาก รฟท. มี EBITDA จากการเดินรถขนส่งที่ดีขึ้น จากผู้ใช้บริการโดยสารเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มผู้โดยสารท่องเที่ยว ได้แก่ รถโดยสาร KHA และรถโดยสาร Royal Blossom ซึ่งเป็นกลุ่มผู้โดยสารที่มีความเต็มใจจ่ายและมีกำลังซื้อสูง นอกจากนี้ปริมาณการโดยสารและขนส่งสินค้าและความตรงต่อเวลาของขบวนรถขนส่งสินค้า (ไม่รวม SRT0) มีแนวโน้มดีขึ้น
- ขสมก.: มีผลการดำเนินงานลดลงจากปี 2566 โดยลดลงจาก 2.1772 เป็น 1.7125 เนื่องจาก ขสมก. ขาดทุนสะสมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และขาดสภาพคล่องทางการเงินจากต้นทุนการดำเนินงานที่สูง โดยมีค่าใช้จ่ายบุคลากรสูงถึงเป็นร้อยละ 55.97 ของรายได้จากการเดินรถ นอกจากนี้ ขสมก. ดำเนินการตามแผนขับเคลื่อนกิจการฯ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดทุนและฐานะการเงินล่าช้ากว่าเป้าหมายค่อนข้างมาก และยังไม่สามารถดำเนินโครงการสำคัญภายใต้แผนขับเคลื่อนกิจการฯ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดหารถโดยสารใหม่และการปรับลดจำนวนพนักงาน ขณะที่จำนวนผู้โดยสารโดยเฉลี่ยของ ขสมก. มีแนวโน้มลดลงมาโดยตลอด โดยในปี 2567 ขสมก. มีจำนวนผู้โดยสารเฉลี่ย 6.05 แสนคนต่อวัน ลดลงจากปี 2566 ที่มีจำนวนเฉลี่ย 6.64 แสนคนต่อวัน คิดเป็นร้อยละ 8.91 เนื่องจากจากพฤติกรรมการเดินทางของประชากรในเขตเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป

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



#### สรุปผลการประเมิน ปี 2567 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู

##### ระดับคะแนน

คะแนนสูงสุด 2.7255  
คะแนนต่ำสุด 1.1519  
คะแนนเฉลี่ย 2.0595

