

## ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

### ❖ ที่มาของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ❖

เดิมการควบคุมดูแลรัฐวิสาหกิจไทยมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ควบคุมดูแลอยู่หลายหน่วยงาน ทั้งที่เป็นหน่วยงานควบคุมดูแลในระดับนโยบาย ได้แก่ คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการติดตามการดำเนินงาน ตามนโยบายบริหารงานรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการนโยบายหนี้ของประเทศ คณะกรรมการนโยบายพลังงาน แห่งชาติ และหน่วยงานที่ควบคุมดูแลในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง สำนักงานประมาณ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม และกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็จะกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่างๆ ให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติ (ยกเว้นบางรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บางประการ) ทำให้รัฐวิสาหกิจประสบปัญหาการบริหารงาน ด้วยเหตุผลหลักที่สำคัญ คือ

(๑) รัฐวิสาหกิจต้องบริหารงานสนองตอบหลายวัตถุประสงค์ (Multiple Goal) จึงเกิดความสับสนและมีข้อจำกัดในการบริหารงานสูง กล่าวคือ นอกจากรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ตามกฎหมายจัดตั้งแล้ว ยังต้องดำเนินการสนองตอบนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งนโยบายของหน่วยงานกลาง ที่ควบคุมดูแลด้วย โดยในบางครั้งวัตถุประสงค์จะขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น บางรัฐวิสาหกิจมีภาระในการให้บริการ เชิงสังคมหรือบริการสาธารณะแก่ประชาชนสูง ในขณะที่รัฐบาลก็มีนโยบายให้รัฐวิสาหกิจบริหารงานให้มีกำไร เลี้ยงตัวเองได้ โดยรัฐบาลไม่ได้ให้เงินอุดหนุนในการที่ต้องบริการเชิงสังคมหรือบริการสาธารณะ เพราะบริการ ดังกล่าวจะไม่มีกำไร เช่น การดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย หรือบริการขนส่งมวลชนขององค์การ ขนส่งมวลชนกรุงเทพ เป็นต้น

(๒) กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่หน่วยงานกลางกำกับดูแลจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานทั่วไปที่ใช้บังคับ ทุกรัฐวิสาหกิจต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจมีความแตกต่างกันอย่างมากภายในหลายกรณี อาทิ ประเภทวัตถุประสงค์ การจัดตั้ง ขนาดและมูลค่าของกิจการ อีกทั้งยังแตกต่างกันในด้านระดับการแข่งขันหรือระดับการผูกขาด ในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งรัฐวิสาหกิจจะมีความได้เปรียบและเสียเปรียบกันโดยสภาพพื้นฐานของกิจการอยู่แล้ว เช่น กิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จะต้องอยู่ในระบบแข่งขัน สูงกว่ารัฐวิสาหกิจอื่นๆ อย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับกิจการของไฟฟ้า ประปา เป็นต้น นอกจากนี้การควบคุมดูแล ของหน่วยงานกลางมักจะเน้นขั้นตอนที่กำหนดในกฎ ระเบียบและผลกำไรมากกว่าการเน้นผลงาน จึงยิ่งเป็นแรงเสริม ให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่คล่องตัวมากยิ่งขึ้น และเป็นผลให้รัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันในระบบธุรกิจเสรี มีข้อจำกัดในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น จากแนวนโยบายการปรับปรุงประสิทธิภาพ



รัฐวิสาหกิจดังกล่าวในข้อ (๑) คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติอนุมัติตามที่กระทรวงการคลังเสนอเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๓๘ ให้เปลี่ยนแปลงวิธีการควบคุมกำกับรัฐวิสาหกิจใหม่เป็นการกำกับดูแลโดยเน้น “ผลงาน” ของรัฐวิสาหกิจและกำหนดให้มีแรงจูงใจ (ค่าตอบแทน) ทั้งในทางบวก (รางวัล) และในทางลบ (การลงโทษ) ตามระดับผลงานโดยผ่อนคลายนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัวมากที่สุด แต่ทั้งนี้รัฐยังคงมีความจำเป็นต้องควบคุมรัฐวิสาหกิจในระดับกว้างที่มีผลกระทบและผูกพันระยะยาวในเรื่องสำคัญ เช่น การเพิ่มทุน การนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน การกู้เงิน และการค้าประกันเงินกู้ของรัฐวิสาหกิจ การลงทุนหรือการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ การตรวจสอบภายใน และการจัดทำแผนวิสาหกิจ เป็นต้น

## ❖ หลักการและโครงสร้างสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ❖

### ● หลักการของระบบ

ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแทนการควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานโดยละเอียด รัฐจะประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยตัวชี้วัดชุดเดียวกัน ซึ่งต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ รัฐจะผ่อนคลายนกฎระเบียบต่างๆ ให้รัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้นและจะมุ่งเน้นให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรัฐจะประเมินผลงานจริงของรัฐวิสาหกิจตอนสิ้นปีเปรียบเทียบกับเป้าหมายของตัวชี้วัดต่างๆ ที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลงานตอนต้นปี โดยจะแบ่งผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจออกเป็น ๕ ระดับ มีการกำหนดผลตอบแทนที่สะท้อนระดับผลงาน และเร่งทยอยใช้ระบบประเมินผลกับรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๓๙

ในปัจจุบัน มีรัฐวิสาหกิจอยู่ในระบบประเมินผลฯ รวมทั้งสิ้น ๕๕ แห่ง และ ๑ บริษัท โดยแบ่งออกเป็น ๙ สาขา ดังนี้

#### ๑. สาขาสื่อสาร จำนวน ๔ แห่ง

- ๑) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
- ๒) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
- ๓) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
- ๔) บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)



**๒. สาขาสาธารณูปการ จำนวน ๖ แห่ง**

- ๑) การประปานครหลวง
- ๒) การประปาส่วนภูมิภาค
- ๓) การเคหะแห่งชาติ
- ๔) องค์การจัดการน้ำเสีย
- ๕) บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
- ๖) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

**๓. สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม จำนวน ๗ แห่ง**

- ๑) โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง
- ๒) องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
- ๓) โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- ๔) โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
- ๕) สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
- ๖) บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
- ๗) องค์การตลาด

**๔. สาขาพลังงาน จำนวน ๕ แห่ง**

- ๑) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- ๒) การไฟฟ้านครหลวง
- ๓) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- ๔) บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- ๕) บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)

**๕. สาขาขนส่ง จำนวน ๑๐ แห่ง**

**- สาขาขนส่งทางบก จำนวน ๕ แห่ง**

- ๑) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย
- ๒) การรถไฟแห่งประเทศไทย
- ๓) การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
- ๔) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
- ๕) บริษัท ขนส่ง จำกัด



- สาขาขนส่งทางน้ำ จำนวน ๑ แห่ง

๑) การท่าเรือแห่งประเทศไทย

- สาขาขนส่งทางอากาศ จำนวน ๔ แห่ง

๑) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๒) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

๓) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

๔) สถาบันการบินพลเรือน

๖. สาขาสถาบันการเงิน จำนวน ๑๐ แห่ง

๑) ธนาคารอาคารสงเคราะห์

๒) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

๓) บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม

๔) บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย

๕) ธนาคารออมสิน

๖) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

๗) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

๘) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

๙) ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

๑๐) สำนักงานธนาคุณุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

๗. สาขาทรัพยากรธรรมชาติ จำนวน ๓ แห่ง

๑) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒) องค์การสวนพฤกษศาสตร์

๓) องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

๘. สาขาเกษตรและ จำนวน ๖ แห่ง

๑) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

๒) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

๓) องค์การสะพานปลา

๔) องค์การสวนยาง

๕) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

๖) องค์การคลังสินค้า



#### ๙. สาขาสังคมและเทคโนโลยี จำนวน ๕ แห่ง

- ๑) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
- ๒) องค์การเภสัชกรรม
- ๓) การกีฬาแห่งประเทศไทย
- ๔) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- ๕) องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

หมายเหตุ - \* บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) กระทรวงการคลังถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละ ๕๐

#### หลักการของระบบประเมินผลฯ มีดังนี้

- ๑) เป็นการนำนโยบายของรัฐบาลมาช่วยในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ
- ๒) เป็นระบบที่ทำให้รัฐวิสาหกิจทราบถึงระดับความสามารถในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- ๓) เป็นระบบที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจโดยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน
- ๔) เป็นระบบที่มุ่งเน้นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร
- ๕) ใช้แผนธุรกิจ/แผนกลยุทธ์/แผนวิสาหกิจเป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายและประเมินผล รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- ๖) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดหลัก ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงาน โดยไม่ต้องพิจารณาในรายละเอียดมากเกินไป
- ๗) เป็นการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดโดยมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานสากลหรือ Industry Norm
- ๘) เป็นการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างกระทรวงเจ้าสังกัด โดยคณะทำงานปรับปรุงประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง

#### ● โครงสร้างของระบบ แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement) เป็นบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลกับรัฐวิสาหกิจเพื่อกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่รัฐต้องการจากรัฐวิสาหกิจในแต่ละปี การหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งบันทึกข้อตกลงฯ การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย

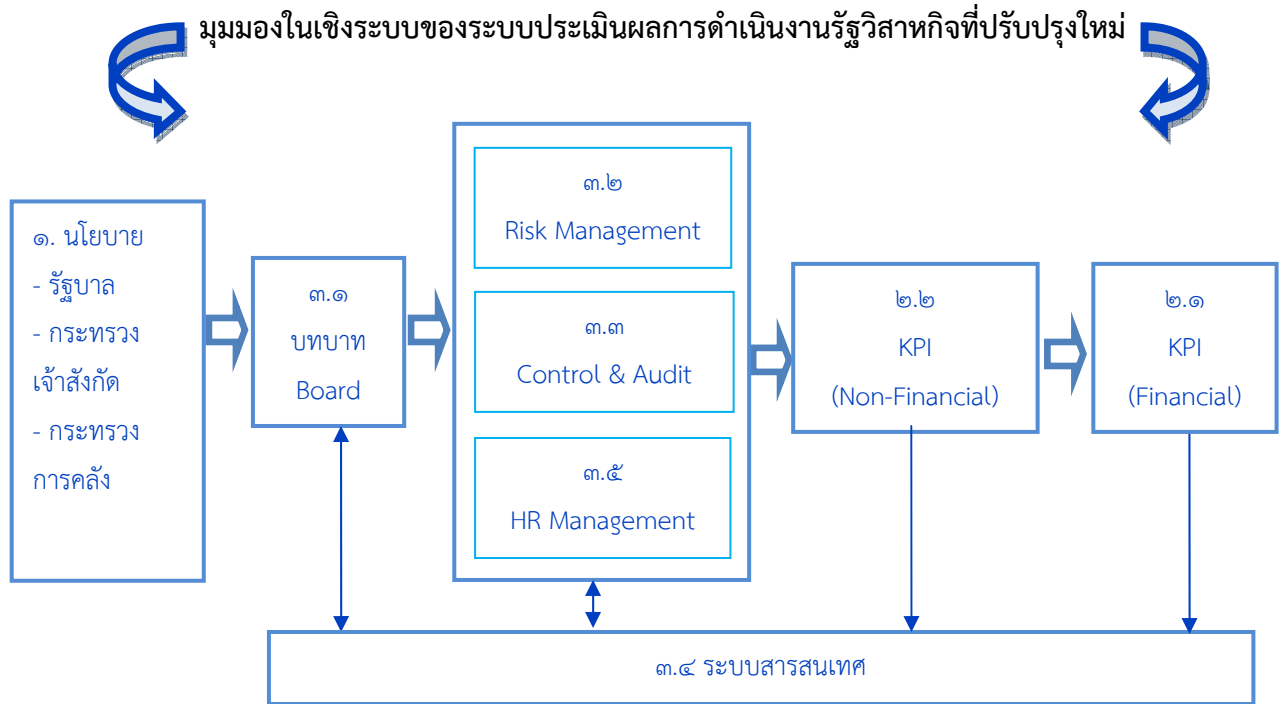


จะเป็นไปอย่างอิสระ และเป็นธรรมต่อผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ซึ่งสามารถแบ่งการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (Performance Criteria) เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามกรอบในการประเมินผลฯ และน้ำหนักในแต่ละตัวชี้วัด แบ่งเป็น

รัฐวิสาหกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Listed SOEs)
(๑) ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ ๖๕)
(๒) การบริหารจัดการองค์กร (น้ำหนักร้อยละ ๓๕)
รัฐวิสาหกิจที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Non-Listed SOEs)
(๑) การดำเนินงานตามนโยบาย (น้ำหนักร้อยละ ๒๐ +/- ๑๐)
(๒) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ ๔๕ +/- ๑๐)
- Financial
- Non - Financial
(๓) การบริหารจัดการองค์กร (น้ำหนักร้อยละ ๓๕)
- บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ ๖)
- การบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๗)
- การควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ ๔)
- การตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ ๖)
- การบริหารจัดการสารสนเทศ (น้ำหนักร้อยละ ๖)
- การบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ ๖)





ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดน้ำหนักหรือความสำคัญของตัวชี้วัด (Criterion Weight) ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นไม่เกิน ๑๐ ตัวชี้วัด มีความสำคัญไม่เท่ากัน จึงกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวชี้วัด ในระดับที่ต่างกัน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจสามารถบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของรัฐบาล

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานสำหรับแต่ละตัวชี้วัด (Criterion Value) ได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานออกเป็น ๕ ระดับ ดังนี้คือ ระดับที่ ๕ คือ ดีขึ้นมา ๔ คือ ดีขึ้น ๓ คือ ปกติ ๒ คือ ต่ำ และ ๑ คือ ต่ำมาก เมื่อถึงสิ้นปีรัฐจะเข้าไปประเมินผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงฯ และให้ผลตอบแทนตามระบบแรงจูงใจ

ส่วนที่ ๒ ระบบแรงจูงใจหรือค่าตอบแทน (Incentive System) ประกอบด้วย

(๑) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

(๑.๑) ระบบโบนัสของพนักงานลูกจ้างและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(๑.๒) ระบบการกำหนดดวงเงินเลื่อนขั้นเงินเดือนค่าจ้างประจำปี

(๒) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

(๒.๑) ระบบการประกาศจัดอันดับผลงานจริงของรัฐวิสาหกิจประจำปี

(๒.๒) ระบบการให้ความอิสระในการบริหารงาน



## ❖ ระบบแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนตามระดับเป้าหมายผลงาน ❖

๑. หลักเกณฑ์การจ่ายโบนัสพนักงานของรัฐวิสาหกิจ เดิมกำหนดให้จ่ายจากผลกำไรสุทธิประจำปี โดยกำหนดวงเงินเพื่อจ่ายโบนัสพนักงานไว้ไม่เกินร้อยละ ๙ ของกำไรสุทธิ แต่ไม่เกิน ๕ เท่าของเงินเดือนค่าจ้าง และเมื่อคำนวณโบนัสแล้ว พนักงานได้รับโบนัสต่ำกว่า ๑ เท่าของเงินเดือนค่าจ้าง ก็ให้จ่ายโบนัสแก่พนักงาน ๑ เท่าของเงินเดือนค่าจ้างได้ โดยรัฐวิสาหกิจดังกล่าวจะต้องมีกำไรสุทธิเท่ากับหรือไม่น้อยกว่าจำนวนวงเงินที่จะต้องจ่ายโบนัสพนักงาน (ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร ๐๒๐๒/ว ๗๕ ลงวันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๒๑ และ ที่ สร ๐๒๐๓/ว๗ ลงวันที่ ๕ มกราคม ๒๕๒๕) ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวเป็นหลักเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสมและไม่เป็นธรรมนัก และไม่สามารถจูงใจให้พนักงานในรัฐวิสาหกิจปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมได้เนื่องจาก

- การจ่ายโบนัสขึ้นอยู่กับผลกำไรสุทธิประจำปี ซึ่งเป็นตัวเลขทางบัญชีที่ยังไม่สามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้ทุกแง่มุม

- รัฐวิสาหกิจบางแห่งที่ดำเนินกิจการมีกำไรสูง ไม่ได้หมายความว่า รัฐวิสาหกิจนั้นมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีผลกำไรต่ำกว่าหรือที่ประสบผลขาดทุนเพราะการที่รัฐวิสาหกิจมีกำไรสูงอาจเนื่องมาจากลักษณะของกิจการหรือสินค้าของรัฐวิสาหกิจนั้น เป็นลักษณะผูกขาดหรือเป็นที่ต้องการของลูกค้าหรือประชาชนโดยทั่วไปอยู่แล้ว นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจในกลุ่มที่ได้รับโบนัสเต็มที่อยู่แล้วย่อมไม่มีแรงจูงใจให้ปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

- รัฐวิสาหกิจบางแห่งอาจดำเนินการมีมีประสิทธิภาพเท่ากับหรือมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีกำไรสูง แต่ต้องประสบภาวะการขาดทุน เนื่องจากรัฐวิสาหกิจนั้นดำเนินงานเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลโดยไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร จึงทำให้ไม่มีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนในรูปของโบนัสเลยก็ย่อมขาดแรงจูงใจที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพอีกเช่นกัน

- รัฐวิสาหกิจบางแห่งมีการให้บริการแก่ผู้มีรายได้น้อยหรือบริการสงเคราะห์และไม่สามารถกำหนดราคาค่าสินค้าหรือราคาค่าบริการได้ตามต้นทุนที่เป็นจริงได้ เป็นผลให้รัฐวิสาหกิจเหล่านั้นประสบผลขาดทุนหรือมีกำไรน้อย พนักงานจึงไม่ได้รับโบนัสหรือได้รับโบนัสน้อยแม้ว่าผลงานประจำปีที่ไม่ใช่กำไรสุทธิจะดีเพียงใดก็ตาม

### ๒. การปรับปรุงระบบแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนตามระดับผลงาน

ระบบค่าตอบแทนหรือระบบแรงจูงใจเป็นหัวใจสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เพราะจะเป็นตัวกระตุ้นในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในรัฐวิสาหกิจ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และพบว่าระบบค่าตอบแทนในปัจจุบัน ยังมีปัญหาข้อจำกัดอยู่หลายประการที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาคูณค่าของแรงจูงใจกระตุ้นให้





พนักงานทำงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยจะกำหนดระบบค่าตอบแทนให้สะท้อนถึงผลงานในระยะยาว การนำระบบและการปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทนของเอกชนมาใช้จะช่วยเพิ่มคุณภาพของการบริหาร โดยเพิ่มความรับผิดชอบเช่นเดียวกับปรับปรุงการดำเนินงาน สิ่งที่สำคัญคือโครงสร้างระบบค่าตอบแทนของรัฐวิสาหกิจจะต้องแข่งขันกับภาคเอกชนได้ มิฉะนั้นรัฐวิสาหกิจจะไม่สามารถสรรหาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ได้

รัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบประเมินผลฯ จะได้รับแรงจูงใจหรือค่าตอบแทน ดังนี้

(๑) โบนัสพนักงานและลูกจ้าง จ่ายให้แก่รัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบประเมินผลฯ ตามผลงานที่เกิดขึ้นจริงโดยกำหนดวงเงินสูงสุดที่จะจ่ายโบนัสตามหลักเกณฑ์เดิม (ร้อยละ ๙ ผลของกำไรสุทธิแต่ไม่เกิน ๕ เท่าของเงินเดือน) ไว้ในช่วงผลงานระดับ ๓ (ปกติ) และเพิ่มขึ้นลดลงตามระดับผลงาน ดังนี้

วงเงินสูงสุดที่ใช้ในการจ่ายโบนัสพนักงานตามผลงาน

ระดับผลงาน	วงเงินเพื่อจ่ายโบนัสที่คิดจากร้อยละของกำไรสุทธิ (% ของกำไรสุทธิเพื่อจัดสรรโบนัส)	แต่ไม่เกินจำนวนเท่าของเงินเดือนค่าจ้างเฉลี่ย (เท่า)
๕.๐ (ดีขึ้นไปมาก)	๑๑.๐๐	๘.๐๐
๔.๕	๑๐.๕๐	๗.๐๐
๔.๐ (ดีขึ้นไป)	๑๐.๐๐	๖.๐๐
๓.๕	๙.๕๐	๕.๕๐
๓.๐ (ปกติ)	๙.๐๐	๕.๐๐
๒.๕	๘.๕๐	๔.๕๐
๒.๐ (ต่ำ)	๘.๐๐	๔.๐๐
๑.๕	๗.๕๐	๓.๐๐
๑.๐ (ต่ำมาก)	๗.๐๐	๒.๐๐



(๒) โบนัสกรรมการ จ่ายให้โดยให้ฐานการคำนวณโบนัสเป็นไปตามหลักเกณฑ์เดิมและกำหนดไว้ในช่วงผลงานระดับ ๓ (ปกติ) เป็นเปอร์เซ็นต์ตามระดับผลงานขึ้นหรือลง ดังนี้

ระดับผลงาน (คะแนน)	จำนวนโบนัสที่ ร้อยละของกำไรสุทธิ (% ของกำไรสุทธิเพื่อจัดสรรโบนัส)
๕.๐ (ดีขึ้นมาก)	ฐาน + ๑๐๐% ของฐาน
๔.๕	ฐาน + ๗๕% ของฐาน
๔.๐ (ดีขึ้น)	ฐาน + ๕๐% ของฐาน
๓.๕	ฐาน + ๒๕% ของฐาน
๓.๐ (ปกติ)	ฐานเท่ากับจำนวนโบนัสกรรมการต่อคนที่คำนวณได้จากกำไรสุทธิ เพื่อจัดสรรโบนัสประจำปีบัญชีที่มีการประเมินผลงานตามหลักเกณฑ์เดิม
๒.๕	ฐาน - ๒๕% ของฐาน
๒.๐ (ต่ำ)	ฐาน - ๕๐% ของฐาน
๑.๕	ไม่มีโบนัส
๑.๐ (ต่ำมาก)	ไม่มีโบนัส



## ❖ การประกาศจัดอันดับผลงานของรัฐวิสาหกิจประจำปี ❖

กระทรวงการคลังจะทำรายงานผลการดำเนินงานจริงของรัฐวิสาหกิจโดยรวม เรียงลำดับตามระดับคะแนนผลงานและนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ รวมทั้งดำเนินการประกาศผลงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ประชาชนทั่วไปทราบ

## สรุปผลการตัดสินรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นประจำปี ๒๕๔๘-๒๕๕๔

รางวัลปี	๒๕๔๘	๒๕๔๙	๒๕๕๐	๒๕๕๑	๒๕๕๒	๒๕๕๓	๒๕๕๔
๑. รางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมแห่งปี	ไม่ได้กำหนดรางวัลประเภทนี้				▪ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	▪ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	
สาขาสถาธรรณูปโภค	ไม่ได้กำหนดรางวัลประเภทนี้						▪ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
สาขาสถาบันการเงิน	ไม่ได้กำหนดรางวัลประเภทนี้						▪ ธนาคารออมสิน
๒. รางวัลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดีเด่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การเคหะแห่งชาติ</li> <li>▪ การประปานครหลวง</li> <li>▪ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย</li> <li>▪ ธนาคารอาคารสงเคราะห์</li> <li>▪ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>▪ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย</li> <li>▪ ธนาคารอาคารสงเคราะห์</li> <li>▪ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การไฟฟ้านครหลวง</li> <li>▪ ธนาคารอาคารสงเคราะห์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย</li> <li>▪ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>▪ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร</li> <li>▪ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย</li> <li>▪ การไฟฟ้านครหลวง</li> <li>▪ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รางวัลเกียรติยศธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>▪ รางวัลดีเด่นการประปานครหลวง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รางวัลเกียรติยศธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>▪ รางวัลดีเด่นการประปานครหลวง</li> </ul>
๓. รางวัลการบริหารจัดการองค์กรดีเด่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การไฟฟ้านครหลวง</li> <li>▪ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย</li> <li>▪ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค</li> <li>▪ ธนาคารอาคารสงเคราะห์</li> <li>▪ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การประปานครหลวง</li> <li>▪ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย</li> <li>▪ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค</li> <li>▪ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การไฟฟ้านครหลวง</li> <li>▪ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย</li> <li>▪ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> <li>▪ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รางวัลเกียรติยศการไฟฟ้านครหลวง</li> <li>▪ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย</li> <li>▪ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> <li>▪ รางวัลดีเด่นการประปานครหลวง</li> <li>▪ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รางวัลเกียรติยศการไฟฟ้านครหลวง</li> <li>▪ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> <li>▪ รางวัลดีเด่นการประปานครหลวง</li> <li>▪ ธนาคารออมสิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รางวัลเกียรติยศการไฟฟ้านครหลวง</li> <li>▪ การประปานครหลวง</li> <li>▪ ธนาคารออมสิน</li> <li>▪ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รางวัลเกียรติยศการไฟฟ้านครหลวง</li> <li>▪ การประปานครหลวง</li> <li>▪ รางวัลดีเด่นการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย</li> <li>▪ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>



รางวัลปี	๒๕๔๘	๒๕๔๙	๒๕๕๐	๒๕๕๑	๒๕๕๒	๒๕๕๓	๒๕๕๔
๔. รางวัลการพัฒนาปรับ สถานภาพองค์กร ดีเด่น	■ ไม่ได้กำหนด รางวัลประเภท นี้ ในปี ๒๕๔๘	■ บริษัท ไร่ประณี ไทย จำกัด	■ การทางพิเศษแห่ง ประเทศไทย ■ การนิคม อุตสาหกรรมแห่ง ประเทศไทย	■ ไม่มีรัฐวิสาหกิจ ที่ผ่านการ พิจารณาเกณฑ์	■ องค์การเภสัชกรรม	■ การเคหะแห่งชาติ	■ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ■ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
๕. รางวัลผู้นำองค์กร ดีเด่น	■ ไม่ได้กำหนดรางวัลประเภทนี้				■ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ■ การไฟฟ้านครหลวง	■ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ■ การไฟฟ้านครหลวง ■ การประปานครหลวง	■ ธนาคารออมสิน
๖. รางวัลการเปิดเผย ข้อมูลดีเด่น	■ ไม่ได้กำหนดรางวัลประเภทนี้				■ การประปานครหลวง ■ การนิคม อุตสาหกรรมแห่ง ประเทศไทย ■ การประปาส่วนภูมิภาค	■ การประปานครหลวง ■ การนิคม อุตสาหกรรมแห่ง ประเทศไทย ■ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	
๗. รางวัลการดำเนินงาน เพื่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมดีเด่น	■ ไม่ได้กำหนด รางวัลประเภท นี้ ในปี ๒๕๔๘	■ การไฟฟ้าฝ่าย ผลิตแห่ง ประเทศไทย ■ บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ■ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	<b>ดีเด่น</b> ■ การไฟฟ้านครหลวง ■ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย ■ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ■ ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร ■ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <b>ชมเชย</b> ■ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ■ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ■ ธนาคารออมสิน ■ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	■ การไฟฟ้านครหลวง ■ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย ■ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ■ ธนาคารเพื่อ การเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร ■ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	■ การไฟฟ้านครหลวง ■ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย ■ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ■ ธนาคารเพื่อ การเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร ■ ธนาคารออมสิน	■ การไฟฟ้านครหลวง ■ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย ■ ธนาคารเพื่อ การเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร	■ การไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค
๘. รางวัลนวัตกรรม ดีเด่น	■ ไม่ได้กำหนดรางวัลประเภทนี้				<b>ดีเด่น</b> ■ บริษัท วิทยุการ บินแห่งประเทศไทย จำกัด ■ บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) <b>ชมเชย</b> ■ การไฟฟ้านครหลวง ■ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	■ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ■ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ■ การไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค	<b>ดีเด่น</b> ■ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ■ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย ■ บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) <b>ชมเชย</b> ■ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ■ องค์การเภสัชกรรม



รางวัลปี	๒๕๔๘	๒๕๔๙	๒๕๕๐	๒๕๕๑	๒๕๕๒	๒๕๕๓	๒๕๕๔	
							ชมเชยบุคคล <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การประสานศรหลวง</li> <li>▪ การประสานภูมิภา</li> <li>▪ การงฟ้าส่วนภูมิภาค</li> </ul>	
๙. รางวัลการให้บริการดีเด่น	ไม่ได้กำหนดรางวัลประเภทนี้			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ธนาคารออมสิน</li> <li>▪ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัททกส</li> <li>▪ โทรคมนาคมจำกัด (มหาชน)</li> <li>▪ บริษัทไปรษณีย์ไทยจำกัด</li> </ul>	ไม่ได้กำหนดรางวัลประเภทนี้ในปี ๒๕๕๔		
๑๐. รางวัลการพัฒนาตามโครงการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กร	ไม่ได้กำหนดรางวัลประเภทนี้					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด</li> </ul>	ไม่ได้กำหนดรางวัลประเภทนี้ในปี ๒๕๕๔	
๑๑. รางวัลผลการดำเนินงานดีเด่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร</li> <li>▪ ธนาคารอาคารสงเคราะห์</li> <li>▪ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร</li> <li>▪ ธนาคารอาคารสงเคราะห์</li> <li>▪ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร</li> <li>▪ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	เกียรติยศ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร</li> <li>▪ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> <li>▪ การไฟฟ้านครหลวง</li> <li>▪ บริษัทไปรษณีย์ไทยจำกัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ในปี ๒๕๕๒ เปลี่ยนเป็นรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมแห่งปี และได้รับเพียง ๑ แห่งเท่านั้น</li> </ul>	-	-	



## การดำเนินงานตามนโยบาย

### ❖ หลักการ ❖

เป็นการวัดความสามารถในการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อนโยบายต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจได้รับ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้นโดยพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดเฉพาะนโยบายที่สำคัญและ/หรือนโยบายที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบ เพื่อดำเนินการโดยเฉพาะ

### ❖ แนวทางการดำเนินการ ❖

แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายจะเป็นการพิจารณาจาก

๑. นโยบายของรัฐบาล/กระทรวงเจ้าสังกัด/กระทรวงการคลังที่มอบหมายให้แก่รัฐวิสาหกิจนั้นๆ โดยเฉพาะกลุ่ม หรือนโยบายสำหรับส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจในภาพรวม ซึ่งกระทรวงการคลัง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ : สคร.) และที่ปรึกษาจะสรุปเสนอคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (PAC)

๒. การหารือร่วมกันระหว่างกระทรวงการคลัง (สคร.) กับกระทรวงเจ้าสังกัด (คณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพ) โดยจะเป็นการพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายในประเด็นซึ่งกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้นและกระทรวงเจ้าสังกัดในฐานะผู้กำกับดูแลต้องการกำหนดเป็นทิศทาง/แนวทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในกรณีที่

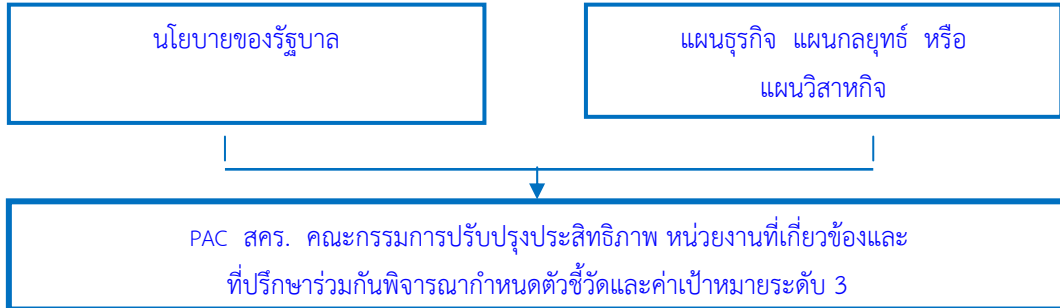
๑) ไม่ได้ถูกระบุไว้ในแผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนวิสาหกิจ

๒) ระบุไว้ในแผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนวิสาหกิจ แต่ขาดความชัดเจน หรือไม่ตรงตามที่กระทรวงการคลังหรือกระทรวงเจ้าสังกัดเห็นสมควร

ทั้งนี้ ภายหลังจากการพิจารณารื้อและแจ้งให้รัฐวิสาหกิจทราบและกำหนดเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องทำการปรับปรุง/เพิ่มเติม แผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนวิสาหกิจ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องตามที่ได้รับแจ้งและกำหนดเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายแล้วต่อไป



แนวทางการดำเนินการสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายจะเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้



หมายเหตุ : คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้มีมติครั้งที่ ๑๕/๒๕๔๖ เมื่อวันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๔๖ เห็นชอบให้กรณี  
ที่รัฐวิสาหกิจยังไม่มี การแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย  
ระดับ ๓ กับปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

#### ❖ การกำหนดเป้าหมาย ❖

๑. หาก PAC สคร. คณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพ และที่ปรึกษาพิจารณาว่า นโยบายที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบหมายนั้นเป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ชัดเจน เช่น นโยบายการเพิ่มรายได้/ลดค่าใช้จ่ายของรัฐวิสาหกิจ โดยที่รัฐวิสาหกิจยังมีขีดความสามารถที่จะดำเนินการได้ดีกว่านโยบายที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบหมาย เนื่องจากเป็นการกำหนดนโยบายขั้นต่ำ เป็นต้น แนวทางการกำหนดเป้าหมาย ได้แก่

ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
ทำไม่ได้ตามนโยบายที่กำหนด	-	ทำได้ตามนโยบายที่กำหนด	ทำได้ระหว่างค่า ๕ และค่า ๓	ทำได้ดีกว่านโยบายที่กำหนดมาก

การกำหนดเป้าหมายจะยึดหลักการของเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch target) โดยอาศัยการพิจารณาประกอบจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่

- ๑) แผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
- ๒) ค่า Benchmark หรือค่ามาตรฐานของธุรกิจ/อุตสาหกรรม
- ๓) เส้นแนวโน้ม (Trend line) สำหรับในกรณีที่มีข้อมูลมีอัตราการเติบโตที่สม่ำเสมอ



- ๔) ปัจจัยภายนอกและภายใน สภาวะเศรษฐกิจ และสภาวะธุรกิจ/อุตสาหกรรมในปีนั้นๆ
- ๕) ผลการดำเนินงานในอดีต เช่น ค่าเฉลี่ยในอดีต หรือผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดในอดีตที่ผ่านมา โดยที่ผลการดำเนินงานในปีปัจจุบันไม่ควรด้อยกว่าในปีที่ผ่านมา (Self – improvement)

๒. หาก PAC สคร. คณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพ และที่ปรึกษาพิจารณาว่านโยบายที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบนั้นเป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ชัดเจนและเป็นการผลักดันรัฐวิสาหกิจอย่างเต็มความสามารถที่รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการได้แล้ว หรือเป็นนโยบายที่สมควรประเมินเฉพาะในขอบเขตที่รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการได้สำเร็จหรือไม่เท่านั้น แนวทางการกำหนดเป้าหมายได้แก่

ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
ทำไม่ได้ตามนโยบายที่กำหนด	-	-	-	ทำได้ตามนโยบายที่กำหนด





## ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

### ❖ หลักการ ❖

เป็นการวัดผลประกอบการที่สะท้อนการดำเนินงานหลักของรัฐวิสาหกิจ ทั้งด้านการเงิน (Financial) และไม่ใช่การเงิน (Non-financial) โดยการกำหนดตัวชี้วัดที่พิจารณาใช้สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ตามความเหมาะสม โดยที่

๑. กรณีตัวชี้วัดทางการเงินนั้นจะพิจารณาคัดเลือกเฉพาะจากตัวชี้วัดพื้นฐานที่กำหนดเป็นกรอบของเกณฑ์ประเมินผลฯ ๖ ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial)	หมายเหตุ
๑. EVA	๑. วัดความสามารถในการทำกำไร และ/หรือ การบริหารสินทรัพย์
๒. ROA	๒. วัดการบริหารสินทรัพย์
๓. Profitability : EBITDA, Profit margin, etc.	๓. วัดความสามารถในการทำกำไร
๔. Human Productivity : Net Profit / personnel	๔. วัดความสามารถในการทำกำไร
๕. Cost : Cost / personnel, Cost / unit product. or serviced, etc	๕. วัดความสามารถในการทำกำไร (โดยการควบคุมต้นทุน)
๖. Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	๖. วัดความสามารถในการชำระคืนหนี้

ทั้งนี้ จากการพิจารณาสถานะ/ความสามารถทางการเงินขององค์กรโดยทั่วไปนั้น ประกอบด้วยการพิจารณาถึง

- ๑) สภาพคล่อง
- ๒) ความสามารถในการทำกำไร
- ๓) การบริหารสินทรัพย์
- ๔) ความสามารถในการชำระหนี้

จะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดพื้นฐานที่กำหนดเป็นกรอบขึ้นของเกณฑ์ประเมินผลฯ ๖ ตัวชี้วัดข้างต้น ครอบคลุมใน ๓ ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร การบริหารสินทรัพย์ และความสามารถในการชำระคืนหนี้ ซึ่งสำหรับด้านสภาพคล่องนั้น รัฐวิสาหกิจทั่วไปโดยส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านสภาพคล่อง เนื่องจากสินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคาร ซึ่งมีสภาพคล่องสูง ดังนั้นจึงไม่กำหนดตัวชี้วัด ในมุมมองด้านสภาพ



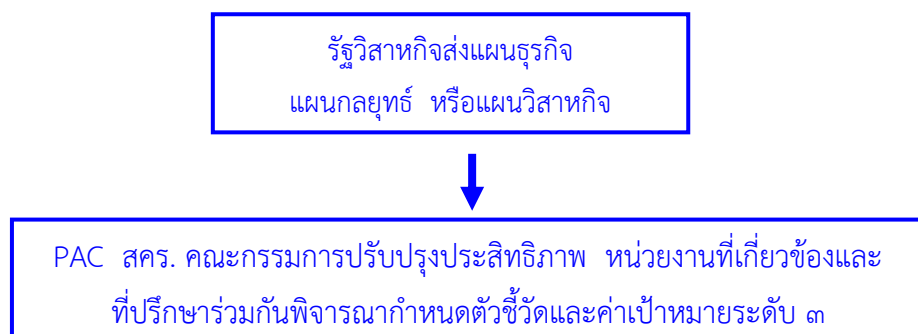
คล่องทางการเงิน แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการขาดทุนสามารถพิจารณาสภาพคล่องในแง่ของตัวชี้วัดอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (DSCR)

๒. กรณีตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้น จะพิจารณาจากตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินงานหลักของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมถึงการดำเนินงานตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ยังจะพิจารณาจากตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานของธุรกิจ/อุตสาหกรรม โดยที่จำนวนของตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินจะกำหนดให้มีจำนวนไม่มากกว่า ๕ ตัวชี้วัด ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิภาพหรือแสดงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ตามตัวอย่างของประเภทตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ดังนี้

ประเภทตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial Indicators : Sample by category)
๑. Human Productivity / Productivity
๒. Utilization
๓. Loss / Defect
๔. Quality of product / service
๕. Etc.

### ❖ แนวทางการดำเนินการ ❖

แนวทางการดำเนินการสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายจะเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้



## ❖ การกำหนดเป้าหมาย ❖

การกำหนดเป้าหมายจะยึดหลักการของเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch target) โดยอาศัยการพิจารณาประกอบจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

๑. ผลอันสืบเนื่องจากนโยบายของนายกรัฐมนตรี รัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัดหรือกระทรวงการคลัง
๒. แผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
๓. กำหนดค่า Benchmark หรือค่ามาตรฐานของธุรกิจ/อุตสาหกรรม
๔. กำหนดจากเส้นแนวโน้ม (Trend line) สำหรับในกรณีที่มีข้อมูลมีอัตราการเติบโตที่สม่ำเสมอ
๕. ปัจจัยภายนอกและภายใน สภาวะเศรษฐกิจ และสภาวะธุรกิจ/อุตสาหกรรมในปีนั้นๆ
๖. ผลการดำเนินงานในอดีต เช่น ค่าเฉลี่ยในอดีต หรือผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดที่สุดในอดีตที่ผ่านมา โดยที่ผลการดำเนินงานในปีปัจจุบันไม่ควรด้อยกว่าในปีที่ผ่านมา (Self-improvement)
๗. การ Targeting



## การบริหารจัดการองค์กร

### ❖ หลักการ ❖

รัฐวิสาหกิจจะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้ตามที่คาดหวังไว้ และในขณะเดียวกันก็เสริมสร้างศักยภาพสำหรับอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งจากพนักงาน ผู้บริหาร และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ การดำเนินการและ/หรือกระบวนการหลักซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ถูกลำมาประเมินผลฯ นั้น ประกอบด้วย

#### เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการองค์กร

๑. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
๒. การบริหารความเสี่ยง
๓. การควบคุมภายใน
๔. การตรวจสอบภายใน
๕. การบริหารจัดการสารสนเทศ
๖. การบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยในการประเมินผลดังกล่าวจะอาศัยหลักการดังต่อไปนี้

๑. ในแต่ละเกณฑ์วัด ซึ่งได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นจะประเมินโดยพิจารณาใน ๓ ด้าน ดังนี้

- ๑.๑ ระบบหรือกระบวนการที่มีอยู่
- ๑.๒ การปฏิบัติจริง
- ๑.๓ ผลลัพธ์ที่ปรากฏ

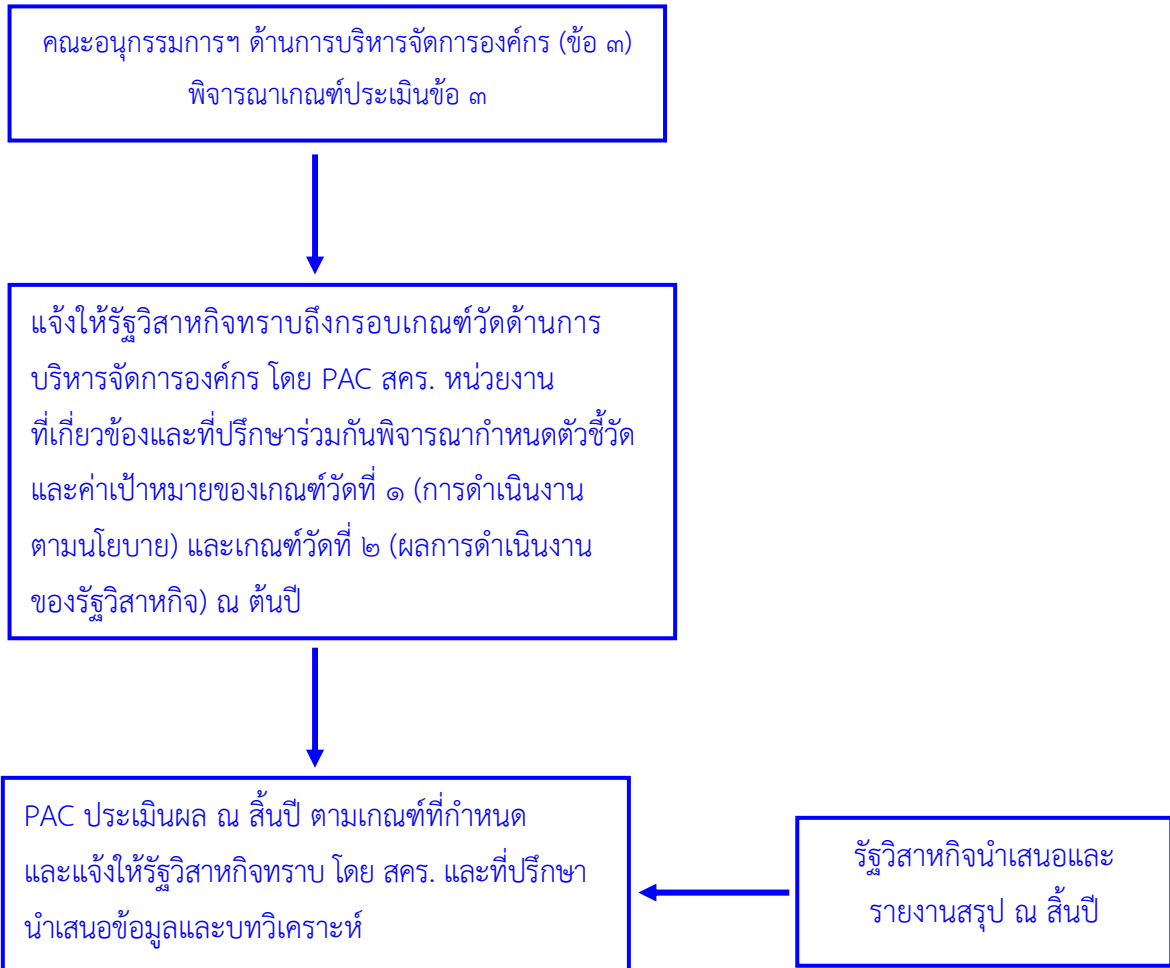
๒. ในบางประเด็นจะพิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลฯ ด้วยกัน และเปรียบเทียบกับหลักการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) (ถ้ามี)

๓. ในบางประเด็นจะไม่พิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจ แต่จะพิจารณาจากปัจจัยเฉพาะของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ เช่น ความจำเป็นขององค์กร สภาพธุรกิจ การดำเนินการตามนโยบาย ฯลฯ



## ❖ แนวทางการดำเนินการ ❖

แนวทางการดำเนินการสำหรับเกณฑ์วัดด้านการบริหารจัดการองค์กรจะเป็นดังนี้



## ❖ หลักเกณฑ์การประเมินผล ❖

### ๑. การกำหนดน้ำหนัก

ในการกำหนดน้ำหนักในการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรทั้ง ๖ หัวข้อ ได้กำหนดน้ำหนักในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

หัวข้อการประเมินการบริหารจัดการองค์กร	น้ำหนัก (ร้อยละ)
๑. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๖
๒. การบริหารความเสี่ยง	๗
๓. การควบคุมภายใน	๔
๔. การตรวจสอบภายใน	๖
๕. การบริหารจัดการสารสนเทศ	๖
๖. การบริหารทรัพยากรบุคคล	๖
<b>รวม</b>	<b>๓๕</b>

### ๒. วิธีการประเมิน

- ประเมินโดยคณะกรรมการสาขาที่รับผิดชอบแต่ละรัฐวิสาหกิจ โดยอาศัยข้อมูลจากกระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา และการพบปะและสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจประกอบการพิจารณาให้คะแนน โดยที่บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษาได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นและจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ

## กรอบระยะเวลาการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอน	กำหนดเวลา	การปรับลดคะแนน
<b>๑. การจัดทำบันทึกข้อตกลง</b>		
๑.๑ รัฐวิสาหกิจส่งร่างแผน/งบประมาณ/ตัวชี้วัดฯ/ ข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงองค์กรตาม ข้อเสนอแนะจากผลการประเมินฯที่ผ่านการ เห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๒ เดือนก่อนเริ่มปีบัญชี	รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการล่าช้า จะถูกปรับลดคะแนนวันละ ๐.๐๕ คะแนน
๑.๒ สคร. ส่งออกร่างบันทึกข้อตกลงฯ เพื่อลงนาม	๒ เดือนหลังเริ่มปีบัญชี	
๑.๓ รัฐวิสาหกิจส่งความเห็นแย้ง (ถ้ามี)	ภายใน ๓๐ วัน หลัง สคร. ส่งออกร่างฯ	
๑.๔ (หรือ) รัฐวิสาหกิจลงนามและส่งคืนบันทึก ข้อตกลงฯ	ภายใน ๓๐ วัน หลัง สคร. ส่งออกร่างฯ	รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการล่าช้า จะถูกปรับลดคะแนนวันละ ๐.๐๕ คะแนน
๑.๕ SubPAC หรือ PAC พิจารณาความเห็นแย้ง (ถ้ามี) ความเห็นของ PAC ถือเป็นที่สุด	โดยเร็วหลังจากรัฐวิสาหกิจมี ความเห็นแย้ง	
๑.๖ รัฐวิสาหกิจลงนามและส่งคืนบันทึกข้อตกลงฯ	ภายใน ๑๕ วันหลัง สคร. ส่งออกร่าง	รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการล่าช้า จะถูกปรับลดวันละ ๐.๐๕ คะแนน
<b>๒. การประเมินผลฯ</b>		
๒.๑ รัฐวิสาหกิจส่งรายงานประเมินผลประเมินราย ครึ่งปี	ภายใน ๑ เดือนหลังสิ้น ไตรมาสที่ ๒	
๒.๒ รัฐวิสาหกิจส่งข้อมูลเบื้องต้นของการบริหาร จัดการองค์กร (ข้อ ๓)	ภายใน ๑ เดือนหลังสิ้นปี	รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการล่าช้า จะถูกปรับลดคะแนนวันละ ๐.๐๕ คะแนน
๒.๓ รัฐวิสาหกิจส่งข้อมูลเบื้องต้นข้อ ๑ และ ข้อ ๒	ภายใน ๑ เดือนหลังสิ้นปี	รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการล่าช้า จะถูกปรับลดคะแนนวันละ ๐.๐๕ คะแนน



ขั้นตอน	กำหนดเวลา	การปรับลดคะแนน
๒.๔ ผลการประเมินแล้วเสร็จ	ภายใน ๔ เดือนหลังสิ้นปี (รัฐวิสาหกิจปีงบประมาณ และปีปฏิทิน) ภายใน ๓ เดือนหลังสิ้นปี บัญชี (รัฐวิสาหกิจปีพิเศษ)	
๒.๕ สคร. ประกาศผลการประเมินทางเว็บไซต์ สคร.	หลัง PAC อนุมัติผลโดยเร็ว	
๒.๖ สคร. แจ้งประเด็นของปัญหาและข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะของอนุกรรมการฯ	หลัง PAC อนุมัติผลโดยเร็ว	
๒.๗ สคร. แจ้งคะแนนประเมินผลอย่างเป็นทางการ	นับตั้งแต่วันที่ สคร. ได้รับ แจ้งจากสำนักงานการ ตรวจเงินแผ่นดิน	





## ขั้นตอนการขอทบทวนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอน	กระบวนการ
๑) ก่อนลงนามในบันทึกข้อตกลงฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ภายใน ๓๐ วันนับจากวันที่ สคร. จัดส่งร่างบันทึกข้อตกลงฯ เพื่อพิจารณาลงนาม หากรัฐวิสาหกิจมีความเห็นขัดแย้งให้ทำหนังสือแจ้งต่อ สคร.</li> <li>➢ สคร. นำเสนอต่อคณะกรรมการประเมินผลฯ ความเห็นของคณะกรรมการประเมินผลฯ ถือเป็นที่สุด</li> </ul>
๒) ระหว่างการดำเนินงานประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ กรณีที่รัฐวิสาหกิจได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐวิสาหกิจ หรือไม่สามารถคาดการณ์ได้ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัย ให้รัฐวิสาหกิจแจ้งต่อ สคร. เพื่อขอทบทวนหรือปรับปรุงตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมายทันทีที่มีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น</li> <li>➢ สคร. แจ้งต่อที่ปรึกษาด้านการประเมินผลฯ และรวบรวมไว้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตอนสิ้นปี</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ กรณีที่รัฐวิสาหกิจได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐวิสาหกิจ หรือไม่สามารถคาดการณ์ได้ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัยจำเป็นต้องปรับแผนการดำเนินงาน และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเห็นชอบการปรับปรุงแผนดังกล่าว ให้รัฐวิสาหกิจขอทบทวนตัวชี้วัดและเป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนงานที่มีการปรับปรุง โดยให้นำเสนอต่อกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๗ วันนับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอต่อ สคร.</li> <li>➢ สคร. และที่ปรึกษาฯ จะนำเสนอต่อคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ เพื่อพิจารณาตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อใช้ในการประเมินผลตอนสิ้นปีบัญชี สคร. และที่ปรึกษาฯ จะนำเสนอต่อคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ เพื่อพิจารณาตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อใช้ในการประเมินผลตอนสิ้นปีบัญชี และ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ จะมีการจัดทำเป็นเอกสารแนบท้ายบันทึกข้อตกลงฯ โดยจะต้องมีการลงนามทั้งกระทรวงเจ้าสังกัดและกระทรวงการคลัง</li> <li>➢ สคร. แจ้งผลการพิจารณาของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ให้รัฐวิสาหกิจทราบ</li> </ul>
๓) สิ้นสุดปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ กรณีที่รัฐวิสาหกิจได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐวิสาหกิจ หรือไม่สามารถคาดการณ์ได้ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัย ให้รัฐวิสาหกิจแจ้งต่อ สคร. พร้อมรายงานการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี</li> <li>➢ สคร. และที่ปรึกษาด้านการประเมินผลฯ นำเสนอประเด็นที่รัฐวิสาหกิจได้รับผลกระทบพร้อมผลการประเมินประจำปีต่อคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ เพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการประเมินผลฯ ต่อไป</li> </ul>

หมายเหตุ: จากมติที่ประชุมคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๓



## เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และน้ำหนัก

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)
<b>รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียน</b>	<b>๑๐๐</b>
๑. ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ข้อ ๒ )	๖๕
๒. การบริหารจัดการองค์กร (ข้อ ๓)	๓๕
<b>รัฐวิสาหกิจที่ไม่เป็นบริษัทจดทะเบียน</b>	<b>๑๐๐</b>
๑. การดำเนินงานตามนโยบาย (ข้อ ๑)	๒๐ (+/-๑๐)
๒. ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ข้อ ๒ )	๔๕ (+/-๑๐)
๓. การบริหารจัดการองค์กร (ข้อ ๓)	
๓.๑ บทบาทของคณะกรรมการ (๖%)	
๓.๒ การบริหารความเสี่ยง (๗%)	
๓.๓ การควบคุมภายใน (๔%)	
๓.๔ การตรวจสอบภายใน (๖%)	
๓.๕ การบริหารจัดการสารสนเทศ (๖%)	
๓.๖ การบริหารทรัพยากรบุคคล (๖%)	
	๓๕



## ตัวชี้วัดร่วม

ตัวชี้วัดร่วม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หมายเหตุ
ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	๕	ใช้กับรัฐวิสาหกิจที่มีมูลค่าการลงทุนสูงและมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ นอกจากนี้ให้เป็นดุลยพินิจคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงที่จะกำหนด
ระบบ EVM - การวัดผลงาน EP เทียบกับเป้าหมาย  - การดำเนินงานตามระบบ EVM	๑๐ - ๑๕  ๕ - ๑๐  ๕	ใช้กับรัฐวิสาหกิจในโครงการ ดังนี้ - EP รัฐวิสาหกิจทั่วไป ร้อยละ ๕/ รัฐวิสาหกิจ Listed company ร้อยละ ๑๐ โดยกำหนดเป้าหมายเทียบกับแผนปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจ - EVM ใช้เกณฑ์ตามที่คณะกรรมการเพิ่มมูลค่ารัฐวิสาหกิจเห็นชอบ
การดำเนินการตามโครงการไทยเข้มแข็ง (เริ่มปี ๒๕๕๓ ถึง ๒๕๕๕)	๕	กำหนดเป็นตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนภายใต้โครงการไทยเข้มแข็ง และกำหนดเป็นตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลของการเบิกจ่ายงบประมาณ
การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ (Synergy)	๕	ประเมินการดำเนินงานตามแผนภายใต้หัวข้อการดำเนินงานตามนโยบาย (ข้อ ๑) โดยมีน้ำหนักร้อยละ ๕

## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)

ในปี ๒๕๕๐ คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลฯ โดยมุ่งเน้นให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐ ในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากล อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้เห็นชอบให้มีการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (Self Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เข้ากับระบบประเมินผลฯ ปัจจุบัน โดยคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้มีมติให้ใช้ชื่อระบบประเมินผลฯ ที่ปรับปรุงใหม่นี้ว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) นอกจากนี้ คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่พิจารณาแนวทางการนำระบบ SEPA มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ

สำหรับระบบ SEPA นั้น เป็นระบบการประเมินที่ได้เชื่อมโยงมุมมองของการพัฒนาประเทศในบริบทของรัฐวิสาหกิจเข้าไปในระบบด้วย ระบบ SEPA จึงนับเป็นระบบการประเมินตนเองของรัฐวิสาหกิจ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยระบบ SEPA มีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากเกณฑ์ประเมินทั่วไป คือ เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการจัดการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (System Perspective) เพื่อให้เป้าประสงค์ของรัฐวิสาหกิจสอดคล้องไปในแนวเดียวกันทั้งองค์กร บริหารจัดการที่บูรณาการส่วนประกอบสำคัญต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยมของหลักเกณฑ์ (SEPA Core Value) บริบทของรัฐวิสาหกิจ (Organization Profile) เกณฑ์การประเมินฯ ทั้ง ๗ หมวด (๗ Criteria) ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ซึ่งเน้นที่กระบวนการและผลการดำเนินการ แนวทางการให้คะแนนสำหรับกระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ความเป็นเหตุและผล ตลอดจนการเชื่อมโยงของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์

หัวใจของระบบ SEPA อยู่ที่บริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึงวิธีการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการดำเนินงาน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมระบบการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจโดยรวม ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง ๗ หมวด ซึ่งระบุลักษณะของการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่รัฐวิสาหกิจบรรลุ ได้แก่ การนำองค์กร (หมวด ๑) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด ๒) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด ๓) การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด ๔) การจัดกระบวนการ (หมวด ๕) และผลลัพธ์ (หมวด ๖) โดยการดำเนินงานทุกอย่าง มุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า การเงิน และตลาด การดำเนินงานภายใน รวมถึง



ด้านบุคลากร การกำกับดูแลที่ดี และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม ระบบทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ (หมวด ๔) ซึ่งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล ปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน

สำหรับรัฐวิสาหกิจที่จะนำระบบ SEPA ไปใช้ในองค์กรนั้น จะเริ่มต้นด้วยการประเมินตนเองในแต่ละหมวด ซึ่งจะช่วยให้รัฐวิสาหกิจทราบจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement) ตามคำถาม และตามระดับการพัฒนาของกระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) และแผนพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA (SEPA Roadmap) ซึ่งเอกสารนี้จะเป็นเอกสารสำคัญที่จะใช้ในการประเมินรัฐวิสาหกิจ



องค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA Framework)



## กรอบระยะเวลาและขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ที่อยู่ในระบบ SEPA

ขั้นตอน	กำหนดเวลา
๑. การจัดทำบันทึกข้อตกลง	
๑.๑ รัฐวิสาหกิจส่งรายงานประเมินตนเอง พร้อมจุดแข็งและโอกาสที่ควรปรับปรุง (Strenght and OFIs) และแผนการปรับปรุงขององค์กร (Roadmap) ที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๓ เดือนก่อนสิ้นปีบัญชี
๑.๒ รัฐวิสาหกิจส่งร่างตัวชี้วัดตามมุมมอง SEPA พร้อมร่างแผน/งบประมาณ/ข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงองค์กรตามข้อเสนอแนะจากผลการประเมินฯ ที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๒ เดือนก่อนเริ่มปีบัญชี
๑.๓ สคร. ส่งออกร่างบันทึกข้อตกลงเพื่อลงนาม	๒ เดือนหลังเริ่มปีบัญชี
๑.๔ รัฐวิสาหกิจลงนามและส่งคืนบันทึกข้อตกลงฯ หรือส่งความเห็นแย้ง (ถ้ามี)	ภายใน ๓๐ วันหลัง สคร. ส่งออกร่างบันทึกข้อตกลงฯ
๑.๕ คณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ (SubPAC) หรือ คณะกรรมการประเมินผลฯ (PAC) พิจารณาความเห็นแย้ง (ถ้ามี) ความเห็นของ PAC ถือเป็นที่สุด	โดยเร็วหลังจากรัฐวิสาหกิจมีความเห็นแย้ง
๑.๖ รัฐวิสาหกิจลงนามและส่งคืนบันทึกข้อตกลงฯ	ภายใน ๑๕ วันหลัง สคร. ส่งออกร่างบันทึกข้อตกลงฯ
๒. การประเมินผลฯ	
๒.๑ รัฐวิสาหกิจส่งรายงานผลประเมินรายครึ่งปี	ภายใน ๑ เดือนหลังสิ้นไตรมาสที่ ๒
๒.๒ รัฐวิสาหกิจส่งข้อมูลเบื้องต้นของการประเมินผล	ภายใน ๑ เดือนหลังสิ้นปีบัญชี
๒.๓ ผลการประเมินแล้วเสร็จ	ภายใน ๔ เดือนหลังปีบัญชี (สำหรับรัฐวิสาหกิจปีงบประมาณและปีปฏิทิน) ภายใน ๓ เดือนหลังปีบัญชี (สำหรับรัฐวิสาหกิจปีพิเศษ)
๒.๔ สคร. ประกาศผลประเมินทางเว็บไซต์ สคร.	หลัง PAC อนุมัติผลฯ โดยเร็ว
๒.๕ สคร. แจ้งประเด็นของปัญหาและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของอนุกรรมการฯ	หลัง PAC อนุมัติผลฯ โดยเร็ว



ขั้นตอน	กำหนดเวลา
๒.๖ สคร. แจ้างคะแนนประเมินผลอย่างเป็นทางการ	นับตั้งแต่วันที่ สคร. ได้รับแจ้งจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
๒.๗ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจลงนามรับทราบผลคะแนน	ภายใน ๓๐ วันหลัง สคร. แจ้างคะแนน
๒.๘ รัฐวิสาหกิจส่งข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงองค์กรตามข้อเสนอแนะจากผลการประเมินฯ ที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ภายใน ๖๐ วันหลัง สคร. แจ้างคะแนนและประเด็นปัญหา

