

ชื่อรายงานการวิจัย : ศึกษาศักยภาพการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจไทยทั่วประเทศ  
หัวหน้าคณะผู้วิจัย : รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี โสคติยานุรักษ์  
ปีที่ทำการวิจัย : 2550

---

### วัตถุประสงค์

- 1 เพื่อทบทวนระบบการดำเนินการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน เพื่อหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการประเมินศักยภาพการแข่งขันที่เหมาะสม
- 2 เพื่อให้รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ทั่วประเทศ ได้รับประโยชน์ จากการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันแก่รัฐวิสาหกิจที่เป็นรูปธรรม ที่ภาครัฐสามารถจะดำเนินการได้ในอนาคต เพื่อลดปัญหาเรื่องการขาดศักยภาพการแข่งขันให้แก่อรัฐวิสาหกิจไทยได้
- 3 เพื่อให้เป็นข้อมูลในการศึกษาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารรัฐวิสาหกิจ ใช้ในการวิเคราะห์และพิจารณาตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนไทยโดยรวมมากขึ้น

### วิธีการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและการประเมินผลศักยภาพการแข่งขันรัฐวิสาหกิจไทย บนพื้นฐานที่คำนึงถึงเจตนารมณ์ วัตถุประสงค์ ของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นในการประเมินผลในด้านการดำเนินงาน การพัฒนาและการบริหารจัดการด้านการเงินเพื่อใช้ในการชี้วัดศักยภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีรายละเอียดภายใต้ขอบเขตดังนี้ คือ ดำเนินการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระบบและวิธีการศึกษาและวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจไทยทั่วประเทศในภาพรวม ในรายกลุ่ม หรือ ในแต่ละรายในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2547 - 2549) และดำเนินการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องครอบคลุมเฉพาะระบบ(Systems)/ แนวคิด (Concepts)/มุมมอง (Perspectives)/ มิติ (Dimensions)/ วิธีการ(Methods)/เครื่องมือ(Tools) รวมทั้งเกณฑ์สำคัญ(Criterion) ของการศึกษาและวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขัน ใดๆอย่างหนึ่ง หรือ ผสมผสานกัน โดยนำแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ เรื่อง Balanced Scorecard และการจัดลำดับศักยภาพการแข่งขันของโลกโดย สถาบัน International Management Development (IMD) และ สถาบัน World Economic Forum (WEF) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวิธีการศึกษาและวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจไทย พร้อมข้อสรุปและเพื่อการปรับปรุงพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทยในอนาคต

จากการศึกษาภายใต้แนวคิดการบริหารสมัยใหม่เรื่อง Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันของรั้ววิสาหกิจไทยแสดงให้เห็นผลการวิเคราะห์ในด้านมิติต่างๆ ทั้ง 4 ด้านดังต่อไปนี้

- **ด้านการเงิน :** ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานรั้ววิสาหกิจในด้านการบริหารการเงินและการจัดสรรความเสี่ยงของหน่วยงานในภาพรวมทั้งหมด พบว่า อยู่ในระดับที่พึงพอใจมากหรือสูงกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารและการจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลตอบแทนจากการดำเนินงานได้ในระดับที่น่าพอใจ นอกจากนี้พบว่า การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานรั้ววิสาหกิจในแต่ละสาขาต่างๆ สามารถดูแลและแก้ไขได้อย่างดี แสดงให้เห็นว่า การจัดการด้านการเงินของรั้ววิสาหกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **ด้านกระบวนการ :** พบว่า คะแนนความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้บริหารในภาพรวมของหน่วยงานรั้ววิสาหกิจทั้งหมดในด้านกระบวนการและด้านการดำเนินงาน อยู่ในระดับที่พึงพอใจมากหรือสูงกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ พันธกิจและความชัดเจนของแนวนโยบายในแต่ละรั้ววิสาหกิจ ว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพต่อทุกส่วน ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวในด้านการทำงานและการขับเคลื่อนหน่วยงานให้มีศักยภาพในการแข่งขันในระดับสากลได้
- **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา :** ด้านความพึงพอใจต่อภาพรวม พบว่า คะแนนความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้บริหารในภาพรวมของหน่วยงานรั้ววิสาหกิจทั้งหมดในด้านการเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับที่พึงพอใจมากหรือสูงกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางในการกำหนดและวิธีการในการประเมินผลของแต่ละรั้ววิสาหกิจ ว่ามีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปปรับปรุงและแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้และเพื่อเป็นการพัฒนาหน่วยงานของแต่ละรั้ววิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานรั้ววิสาหกิจให้สามารถสร้างประโยชน์แก่ประเทศได้เป็นอย่างดี
- **ด้านลูกค้า :** ด้านความพึงพอใจต่อภาพรวม พบว่าลูกค้าพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมของรั้ววิสาหกิจทั้งหมด ใน 4 ด้าน ได้แก่ สินค้าและบริการ พนักงานผู้ให้บริการของรั้ววิสาหกิจ กระบวนการให้บริการและสภาพแวดล้อมสถานที่การให้บริการ โดยอยู่ในระดับที่ค่อนข้างน่าพอใจ แสดงให้เห็นว่ารั้ววิสาหกิจทั้งหมดในสาขาต่างๆ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีความพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาคือบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

กล่าวโดยสรุปผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารรั้ววิสาหกิจ ในทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านกระบวนการ มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาและมิติด้านลูกค้าภายใต้แนวคิดการบริหารสมัยใหม่เรื่อง Balanced Scorecard และการจัดลำดับศักยภาพการแข่งขันของโลกโดย สถาบัน International Management Development (IMD)พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจในภาพรวมทั้งหมดของรั้ววิสาหกิจ

อยู่ในระดับที่พึงพอใจมากหรืออยู่ในระดับที่ดี ทั้งนี้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่ดี และสามารถสร้างความพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ในระดับที่ดีหรืออยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

นอกจากนี้จากผลการวิเคราะห์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจและวิเคราะห์ศักยภาพของรัฐวิสาหกิจ ทำให้สามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะ โดยจำแนกเป็นมิติในด้านต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

#### มิติด้านการเงิน

รัฐวิสาหกิจควรมีการนำเทคนิคในการวิเคราะห์ทางการเงินมาใช้ให้มากขึ้น และครอบคลุมอย่างกว้างขวาง รวมถึงการนำเทคนิคที่เรียกว่า EVA มาใช้ เนื่องจากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อสังคม ซึ่งในภาวะปัจจุบันที่กระแสการเคลื่อนย้ายเงินทุนเป็นไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นที่รัฐวิสาหกิจควรปรับตัวในด้านการบริหารการเงินให้มีความคล่องตัวและสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยงทางการเงินจากการบริหาร ได้ทันทั่วทั้งที่ เพื่อเป็นการสร้างศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### มิติด้านกระบวนการ

กระบวนการดำเนินงาน และการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ มีอุปสรรคอยู่ในเรื่อง ขั้นตอนและระบบการบริหารงานที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานราชการค่อนข้างมาก จึงเป็นผลให้เกิดความล่าช้า และความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากร ในขณะเดียวกันได้ส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักต่อการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งโดยหลักการแล้ว การแปรรูปหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเป็นไปเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นการสร้างแรงขับเคลื่อนต่อเศรษฐกิจ ดังนั้นควรที่จะปรับเปลี่ยนขั้นตอนและระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดความล่าช้าลง เพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขันและในการสร้างความมั่นคงแก่หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในอนาคต

#### มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่าแม้ว่าบางรัฐวิสาหกิจจะได้มีการปรับปรุง และพัฒนาหน่วยงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการทำงานมากขึ้น แต่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ก็ยังขาดประสิทธิภาพอยู่ ส่งผลให้เกิดความแตกต่างกันมากระหว่างหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้วยกันเอง สาเหตุหนึ่งเนื่องจากการปรับตัวในด้านการงานและการบริหารที่ยังทำได้ไม่เต็มที่ จึงควรที่จะมีการพัฒนาในด้านบุคลากรและด้านการจัดการที่เป็นมาตรฐานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพและศักยภาพของรัฐวิสาหกิจในอนาคต

#### มิติด้านลูกค้า

เมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของลูกค้าโดยภาพรวม พบว่ารัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ นั้นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในระดับหนึ่ง แต่ในอนาคตควรที่จะมีการปรับตัวในด้านการดำเนินงานให้สามารถจัดหาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

ทั้งนี้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจึงควรที่จะมีการศึกษา และสำรวจความต้องการของประชาชนอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถดำเนินงาน ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

อย่างไรก็ตามการที่รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ และยังเปรียบเสมือนเป็นผู้ลงทุนของภาครัฐ ในการจัดหาบริการสาธารณะให้กับประชาชน รัฐวิสาหกิจจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเจริญเติบโต ความก้าวหน้า และความมั่นคงให้กับประเทศ ไม่เพียงแต่ประชาชนจะได้รับบริการขั้นพื้นฐาน เพื่อการดำรงชีวิตที่เป็นสุขเท่านั้น แต่รัฐวิสาหกิจยังเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการสร้างงานและจ้างงาน และทำให้เกิดการไหลเวียนของเงินในระบบ ผ่านการใช้จ่ายของภาครัฐ ดังนั้นการบริหารงานต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจ จึงส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ และการพัฒนาประเทศ ทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อม ด้วยเหตุนี้การบริหารและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจจึงนับว่ามีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับเศรษฐกิจของประเทศ จึงควรที่จะมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยภาครัฐและผู้ที่เกี่ยวข้องควรที่จะให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมไปถึงการเอาใจใส่และร่วมกันปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นในระยะต่อไป เพื่อนำมาซึ่งผลประโยชน์และความก้าวหน้าของประเทศในอนาคต

**Research Title** : A Study on Competitiveness of Thai State Owned Enterprises

**Author** : Associate Professor Dr. Montree Socratyanurak

**Year** : 2007

---

### **Research Objectives**

1. To review the system of the present public enterprise's assessment execution in order to search for the guidelines to improve and develop the appropriate system of the potential assessment in competitiveness;
2. To provide all public enterprises in the country with the benefits from the concrete development and enhancement in competitive potential which the government sector is able to execute in the future, leading to the decreasing problems in the lack of the public enterprise competitive potential;
3. To be the study information for all concerned bodies taking care of the public enterprise administration to analyze and decide on some matters which render various benefits to Thai people as a whole.

### **Research Methodology**

The Research Team studied and assessed the potential of the Thai public enterprise's competitiveness with respect to the main intention and objectives of privatization concentrating on the assessment in execution, development, and financial management as the potential indicators of the public enterprise's performance. The boundary of the research was confined to the comparative study on the system and methods by studying and analyzing the competitive potential of the public enterprises for the whole country in overall picture, in group, and in individual during 2004 to 2006. In addition, the research covered the concerned literature review on systems, concepts, perspectives, dimensions, methods, tools, and critical criterion of the competitive potential analysis and study by adopting the modern management concept of Balanced Scorecard and the world prioritization of competitive potential run by the International

Institute for Management Development(IMD) and the World Economic Forum (WEF) in applying to the development of methodology and competitive potential analysis of Thai public enterprise. Apart from that, the conclusion and recommendations in improving the potential of Thai public enterprise's performance were also proposed in this Research.

### **Research Findings**

Under the concept of modern management of Balanced Scorecard applied to the study and the analysis of the competitive potential of Thai public enterprise, the outcomes from the analysis could be categorized in 4 dimensions as shown in the followings:

- **Financial perspective:** When considering the performance efficiency of the public enterprise in terms of overall financial management and risk allocation, it was found that the efficiency was most satisfied or above the standard, representing the efficient financial management and administration which offered the satisfactory return on operation. Furthermore, it was found that the public enterprise was able to manage and solve its risks rather well, showing its efficient performance on the financial management.
- **Process perspective:** It was found that the overall satisfaction score of the customers and the Management of all public enterprises concerning the process and operation was high or higher than the standard. It could reflect that the indication of strategy and vision, including mission and definite policy in each public enterprise truly supported the efficient execution at every level and for every relevant agency. Importantly, it did not produce any drawback in understandings to implement them for the whole period of study. Moreover, it also reflected the flexibility or adaptability in working and driving the organization to gain more competitive potential at the international stage.
- **Learning and growth perspective:** When considering the satisfaction to the overall picture, the overall satisfaction score of the customers and the Management of all public enterprises concerning the learning and growth was high or above the standard. It reflected that the way to indicate the assessment and the assessment methods of each public enterprise were efficient and could be used to improve and solve the problems

more effectively, leading to the development of the organization and the increase in the potential of the public enterprise to bring about benefits to the country at last.

- **Customer perspective:** For the satisfaction to the overall picture, customers felt rather satisfied with the performance efficiency of all public enterprises as a whole especially in 4 fields which were goods and services, officers who served them, service process, and atmosphere of the service area. It showed that all public enterprises in various fields could perform effectively. The Airports of Thailand Public Company Limited received the highest satisfaction score and the TOT Corporation Public Company Limited received the next score.

### **Research Conclusions and Recommendations**

In conclusion, the analysis outcomes, concerning the satisfaction of the public enterprise's Management on the above 4 perspectives under the modern concept of Balanced Scorecard and the world prioritization of competitive potential run by the IMD, found that the total average score of the overall satisfaction of the public enterprise was high or at the good level. Therefore, it could represent the good efficiency of each public enterprise's potential and the enterprise itself could satisfy all concerned bodies at the satisfactory level.

In addition, from the performance and potential analysis of the public enterprise, it could be recommended in each perspective as follows:

#### Financial perspective

The public enterprise should adopt more techniques on financial analysis to widely cover in every activity in the organization especially for the EVA because the performance of most public enterprises has direct impact to the society. Presently, the tendency of the capital mobility is rather prompt; therefore the public enterprise necessarily adapts itself to have more flexible financial management and to reflect the financial risks at once so as to earn more competitive potential effectively.

The execution process and the administration of the public enterprise occasionally face many red-taped steps and system of the government agencies, resulting in sluggishness, excessiveness in resource utilization, and simultaneous delay in the development of the public enterprise itself. In principle, the privatization is activated to satisfy the basic needs to drive the economy effectively. Hence, the working process and system should be transformed to enhance the rapidness and to increase the competitiveness and stability of the public enterprise in the future.

Learning and growth perspective

Even though some public enterprises have improved and developed themselves continuously and adopted various modern technologies to assist more, they are still inefficient, resulting in the gaps among the public enterprises. Two causes might be the adaptability in performing the jobs and the moderate management. Therefore, the development in the human resource and the management should be standardized in order to be the criteria to measure the efficiency and potential of the public enterprise in the future.

Customer perspective

When considering the overall analysis of the customer satisfaction, most public enterprises were able to satisfy the customer satisfaction at the certain level. However, in the future they should adapt themselves to provide more goods and services to serve the increasing needs by surveying the real needs of people so as to reach the ultimate objectives of the privatization.

It can be said that the public enterprise is one of the critical mechanisms to drive the economy of the country and is also the governmental investor to provide the public services for people. Hence, the public enterprise inevitably plays the vital role to build growth, progress, and stability of the nation. It does not provide only the infrastructure services for happiness but also the mechanism for employment, creating the monetary flow in the economy via the government spending. Definitely, the public enterprise's management both directly and indirectly affects the economy and development of the country. It can be summarized that either the administration or the execution of the public enterprise is crucial to guide the nation's direction and to strengthen the economy. The highly efficient performance development and improvement should be strongly recommended and continuously and actively executed by the government and all concerned parties for the ultimate advantage and progress of our country in the future.