

ทะเบียนรับหนังสือ
ณ.ประธานฯ น.อุ.กรุงเทพ จำกัด
เลขรับ.....
ว.ค.ป. ๒๗ มี.ค. ๖๓
เวลา.....



ที่ กค ๐๘๑๗.๒/๗๐๑๗

กระทรวงการคลัง  
ถนนพระรามที่ ๖ กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐

๗๒ มีนาคม ๒๕๖๓

บริษัท	อุ.กรุงเทพ จำกัด
รหัสที่	347/63
วันที่	31 มี.ค. 63
เวลา	13.15 น.พัก

เรื่อง รายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของบริษัท อุ.กรุงเทพ จำกัด  
เบื้องต้นก่อนการตรวจสอบการเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

เรียน ประธานกรรมการบริษัท อุ.กรุงเทพ จำกัด

อ้างถึง บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของบริษัท อุ.กรุงเทพ จำกัด  
สิ่งที่ส่งมาด้วย รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของบริษัท อุ.กรุงเทพ จำกัด

ตามที่ได้มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของบริษัท อุ.กรุงเทพ จำกัด (บอท.) และคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจในคราวประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๒ ได้มีมติให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทุกท่านลงนามรับทราบผลการประเมิน พร้อมเสนอแนวทางการปรับปรุงองค์กรตามข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผล ต่อคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ นั้น

กระทรวงการคลัง ขอเรียนดังนี้

๑. คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ มีมติเห็นชอบผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของ บอท. เบื้องต้นก่อนการตรวจสอบการเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ที่ระดับคะแนน ๒.๔๒๖๑ โดยมีผลการประเมินในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

หัวข้อการประเมิน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนที่ได้
๑. การดำเนินงานตามนโยบาย	๓๐	๒.๒๑๓๕
๒. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	๓๕	๒.๔๕๗๑
๓. การบริหารจัดการองค์กร	๓๕	๒.๕๗๗๓
/ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๖	๓.๑๒๔๓
/ การบริหารความเสี่ยง	๗	๑.๗๐๐๐
/ การควบคุมภายใน	๔	๓.๐๔๔๐
/ การตรวจสอบภายใน	๖	๓.๐๗๕๗
/ การบริหารจัดการสารสนเทศ	๖	๒.๑๐๙๑
/ การบริหารทรัพยากรบุคคล	๖	๒.๗๑๒๗
รวม	๑๐๐	๒.๔๒๖๑

/ ทั้งนี้ ...

ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินผลการดำเนินงานในปี ๒๕๖๑ หลัง สตง. ตรวจสอบงบการเงินแล้วพบว่า บอท. มีคะแนนเพิ่มขึ้น ๐.๑๐๓๙ คะแนน และได้มีข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของ บอท. สรุปได้ดังนี้

๑.๑ บอท. ควรพิจารณาถึงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาที่เป็นพื้นที่ของ บอท. เป็นหลัก เพื่อต่อยอดการดำเนินงานทางธุรกิจของ บอท. รวมถึงการวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานตามพันธกิจอื่นๆ เช่น การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานเอกชนหรือกระทรวงกลาโหมในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับ บอท. ในระยะยาว

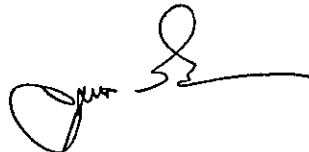
๑.๒ บอท. ควรมีการวิเคราะห์และระบุ Positioning ขององค์กรกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงระบุคู่แข่ง เพื่อนำมากำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน รวมถึงเร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อยกระดับข้อมูลให้มีมาตรฐาน และสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งในตลาดได้

๒. กระทรวงการคลังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า บอท. ควรประสานงานกับกองทัพเรือเพื่อกำหนดบทบาทของ บอท. ที่ชัดเจน โดย บอท. ควรหาแนวทางในการเพิ่มบทบาทในกลุ่มอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของกระทรวงเจ้าสังกัดและยุทธศาสตร์ของประเทศซึ่งจะช่วยสร้างความชัดเจนในการลงทุนรวมถึงสามารถสร้างรายได้เพิ่มและแก้ไขปัญหาการขาดสภาพคล่องได้อย่างยั่งยืน

อนึ่ง เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจที่ต้องการใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เป็นกลไกในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และเพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability) ในการติดตามและการนำผลการประเมินไปใช้ต่อไป จึงขอให้กรรมการรัฐวิสาหกิจทุกท่านลงนามรับทราบผลการประเมินตามแบบรายงานการรับทราบผลการประเมินตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Download แบบรายงานฯ ได้ที่ [www.sepo.go.th](http://www.sepo.go.th)) ภายใน ๓๐ วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้งผลการประเมินและโปรดนำเสนอแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งผลการประเมิน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไปด้วย ทั้งนี้ ได้แจ้งผลการประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าวให้ผู้บัญชาการทหารเรือทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ



(นายชุมพล ริมสาคร)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน

ให้ฯ กรมการผู้จัดฯ บอท. ,

ให้ฯ กรมการฯ ๑๖.๑๑.๒๕๖๒

พี.ค. ๑๑-๓

๒๐.๑๐.๒๕๖๒

วิเศษ

วิเศษกรมการฯ

๓๐ ธันวาคม

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๑

โทร. ๐ ๒๒๙๘ ๕๘๘๐-๗ ต่อ ๒๑๕๐

โทรสาร ๐ ๒๒๗๙ ๘๕๔๗

CONFIDENTIAL



รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ  
ประจำปีบัญชี 2562  
บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.)

---

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)



ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด (บอท.) ประจำปีบัญชี 2562 มีระดับคะแนน 2.7127 โดยมีผลการประเมินในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.8975
<b>2.1 ระบบใบเบิกจ่ายทรัพยากรบุคคล</b>	<b>2.6547</b>
2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตราค่าจ้าง	2.6267
2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.2250
2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	2.1125
<b>2.2 ระบบใบเบิกจ่ายทรัพยากรบุคคล</b>	<b>1.6344</b>
2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1.6344
3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์	3.4000
3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.7000
3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.7775
3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม	4.3375
3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1.2288
<b>คะแนนรวม</b>	<b>2.7127</b>

ทั้งนี้ รายละเอียดของแต่ละหัวข้อมีดังนี้

**1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.8975)**

บอท. มีการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561-2565 มียุทธศาสตร์ใน 4 ด้านคือ การพัฒนาระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาระบบบริหารสายอาชีพ และการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และคุณภาพชีวิตบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และมีการจัดทำ HR Strategy map เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ HR พื้นฐานให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรเพิ่มเติม

เช่น กลยุทธ์หรือนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของดิจิทัลเทคโนโลยี (HR Digital Transformation) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน เพื่อใช้สนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตราค่าจ้าง (คะแนน 2.6267)**

บอท. มีโครงสร้างงานและกลุ่มงานที่สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ โดยมีการจัดทำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ของทุกตำแหน่งงาน และมีการปรับปรุงกระบวนการสรรหาอัตราค่าจ้าง นอกจากนี้ บอท. มีการวิเคราะห์ข้อมูลอัตราค่าจ้างในแต่ปีงบประมาณตามแผนพัฒนาบริษัท เพื่อนำมาจัดทำแผนการสรรหาอัตราค่าจ้าง อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการสอบทานโครงสร้างธุรกิจและโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาตามทิศทางธุรกิจของ บอท. รวมถึงควรมีการพิจารณาความครบถ้วนของจำนวนตำแหน่งที่มีการจัดทำบรรยายลักษณะงาน และควรพิจารณาการใช้ Competency ในการสรรหาบุคลากรที่ครอบคลุมถึงความรู้ความเข้าใจและการใช้ทักษะด้านดิจิทัลในการทำงาน (Digital Literacy)

**2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (คะแนน 3.2250)**

บอท. ไม่มีการประเมินค่าจ้าง อย่างไรก็ตาม บอท. ได้มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับองค์กรอื่นในเรื่องผลตอบแทน ทั้งนี้ บอท. ยังคงมีหลักเกณฑ์การปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนในภาพรวมที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร และมีสวัสดิการพื้นฐานเป็นไปตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน

**2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (คะแนน 2.1125)**

บอท. มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานทุกหน่วยงาน และมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลในระดับผู้บริหารที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร รวมถึงบุคลากรที่มีการโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกฝ่ายงานและยังไม่สะท้อนถึงภารกิจหลักของตำแหน่งอย่างชัดเจน รวมถึงบุคลากรยังไม่มีความชัดเจนที่เชื่อมโยงกับระบบ BSC หรือการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร ซึ่ง บอท. ควรกำหนดให้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินของพนักงานกับการปรับเลื่อนตำแหน่งและการปรับเพิ่มผลตอบแทนจูงใจ นอกจากนี้ ควรมีการนำผลการประเมินรายบุคคลมาใช้ในการเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม



**2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 1.6344)**

บอท. มีคู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย Core Competency / Managerial Competency และ Functional Competency โดยมีการวิเคราะห์ Competency Gap ของพนักงานอย่างครบถ้วน และมีการพัฒนาบุคลากรโดยการ On-the-Job Training และการส่งบุคลากรไปอบรมภายนอก (Public Training) รวมถึงเริ่มมีการกำหนดตำแหน่งและหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) อย่างไรก็ตาม บอท. ยังไม่มีไม่มีการจัดทำคู่มือและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการคนเก่งที่ชัดเจน รวมถึงการจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในส่วนของการสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการบริหารความรู้ และจัดทำแผนการจัดการความรู้ รวมถึงจัดเก็บองค์ความรู้หลักใน Web KM บอท. ควรมีการดำเนินงานเพิ่มเติมทั้งในส่วนของการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นระบบ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการจัดอันดับความจำเป็น/ความเร่งด่วนของระบบงานพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับอัตรากำลัง/ ศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบและงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี

**3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ (คะแนน 3.4000)**

บอท. มีช่องทางสื่อสารกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ สวัสดิการต่างๆ และข้อมูลข่าวสารที่พนักงานควรรู้ในหลายช่องทาง ได้แก่ หนังสือเวียน การติดประกาศ และการจัดประชุมกับคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ โดยในปี 2562 บอท. มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน อย่างไรก็ตาม บอท. ควรจัดทำแนวทางการสร้างความสุขในที่ทำงาน รวมถึงกำหนดแนวทางการพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยใช้ประโยชน์จากผลการสำรวจ อีกทั้งกำหนดปัจจัยที่สร้างความผูกพันองค์กรของพนักงาน และนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

**3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (คะแนน 3.7000)**

บอท. มีการจัดทำจรรยาบรรณซึ่งระบุอยู่ในระเบียบ บอท. ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของกรรมการผู้จัดการและพนักงาน บอท. พ.ศ. 2552 และมีการประกาศใช้ระเบียบ บอท. ว่าด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ พ.ศ. 2554 การสื่อสารมาตรฐานจรรยาบรรณขององค์กรเป็นไปในลักษณะการสื่อสารสองทาง คือ การแจ้งให้ทราบและการให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งให้พนักงานและผู้บริหารทุกคนมีการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการสื่อสารให้ความรู้เรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม เช่น การฝึกอบรมสัมมนา เป็นต้น เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance)

**3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.7775)**

บอท. มีระบบฐานข้อมูลพื้นฐานด้าน HR ที่จำเป็นครบถ้วน ทำให้ปัจจุบันมีการนำข้อมูลมาจัดทำเป็นรายงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติการทางด้านบุคคล โดยเริ่มมีการนำข้อมูลมาใช้เพื่อกำหนดความเสี่ยงด้านบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม ยังนำมาใช้ในการวางแผนจัดการภายในองค์กรไม่ครบถ้วนทุกด้าน โดยเฉพาะในเรื่องของการประเมินผลและการบริหารค่าตอบแทน ดังนั้นควรจะมีการนำข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการวิเคราะห์งานด้าน HR เชิงกลยุทธ์ (HR Analytics) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากรายงานดังกล่าวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดียิ่งขึ้น เช่น การพิจารณาค่าใช้จ่ายพนักงานหรือภาระงานของพนักงานประกอบการกำหนดนโยบายด้านอัตราค่าจ้าง เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่ เป็นต้น

**3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (คะแนน 4.3375)**

บอท. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านนโยบายความปลอดภัย และการปฏิบัติการทั้งในกรณีทั่วไป กรณีฉุกเฉิน และกรณีภัยพิบัติ มีการกำหนดนโยบายความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานขององค์กรและถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการแผนกความปลอดภัยประจำปี รวมทั้งมีการกำหนดแผนงานเพื่อรองรับภัยพิบัติน้ำท่วมและแผ่นดินไหว อย่างไรก็ตาม บอท. ควรมีการบันทึกข้อมูลทางสถิติ และมีการรายงานต่อผู้บริหารเพื่อใช้พิจารณาในการบริหารด้านความปลอดภัย และสุขอนามัย โดยควรมีการจัดทำแผนงานเพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน รวมถึงควรเตรียมความพร้อมรองรับภัยพิบัติจากธรรมชาติอื่นๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นตามฐานความเสี่ยง

**3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 1.2288)**

ส่วนใหญ่การดำเนินงานด้าน HR ของ บอท. ยังคงเป็นการดำเนินงานในเชิงรับ โดยบอท. ควรมีการพัฒนาทักษะด้าน HRM และ HRD ให้แก่บุคลากรระดับผู้บริหาร รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับบุคลากรเพื่อรองรับการเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Change Management) เพื่อเตรียมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการกำหนดนโยบายด้าน HR ที่ช่วยส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรจนประสบผลสำเร็จ รวมทั้ง บอท. ควรเร่งปรับเปลี่ยนบทบาทให้บุคลากรด้าน HR เข้าไปเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) กับหน่วยงานภายใน เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานด้าน HR สนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานภายในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลสะท้อนสู่เป้าหมายภาพรวมขององค์กร