



ร่างรายงานการวิจัยเรื่อง

การวิเคราะห์บทบาทของกองทุนรัฐบาลที่สำคัญในประเทศมาเลเซีย An Analysis of Role of Government Linked Companies (GLC) in Malaysia

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกาญจน์ เสน่ห์ นมะหุต

และคณะ

“งานวิจัยยังไม่สมบูรณ์ โปรดอย่านำไปใช้อ้างอิง”

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)

ฝ่ายอาเซียน

2562

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
กรอบแนวคิดของงานวิจัย	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
การวัดความสำเร็จทางการเงินในมุมมองด้านการดำเนินงานขององค์กร	6
ทฤษฎีบรรษัทภิบาล	9
ทฤษฎีความเสี่ยง	11
การทบทวนวรรณกรรมของกองทุนในประเทศมาเลเซีย	16
การทบทวนวรรณกรรมของกองทุนในประเทศไทย	22
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงาน	24
ขั้นตอนการดำเนินงาน	24
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	24
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	24
การวิเคราะห์ข้อมูล	25

สารบัญ

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกองทุนในประเทศมาเลเซีย	27
การวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานของกองทุน	27
การวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุน	30
ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของกองทุนในประเทศมาเลเซีย	31
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกองทุนในประเทศไทย	71
ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกองทุนในประเทศไทย	71
ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการบริหารกองทุนในประเทศไทย	99
บทที่ 6 สรุปและอภิปรายผล	102
สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล	102
ข้อเสนอแนะ	111
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	113
บรรณานุกรม	114
ภาคผนวก	116

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อวิเคราะห์บทบาท ปัญหา และสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง Government Linked Company (GLCs) ทั้งก่อนและหลังจากปรับเปลี่ยนโครงการ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ทั้งจากผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการทางการเงิน และผู้ตรวจสอบภายในของ GLCs เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีคุณภาพ 2. เพื่อศึกษาผลกระทบของคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่นำมาใช้ใน GLCs ที่มีต่อประสิทธิภาพโดยวัดจากผลตอบแทนและความเสี่ยงของแต่ละกองทุน และ 3. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนากองทุนของรัฐบาลในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของกองทุนของรัฐบาลมาเลเซียที่ได้วิเคราะห์จาก ข้อ 1 และ 2

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนโครงการ พบว่า การปรับเปลี่ยนโครงการโดยวิธีการปรับเครื่องมือในการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร และการคัดเลือกผู้นำด้านระบบการบริหารจัดการ การลงทุนและการบริหารบุคคลากรในองค์กรให้มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการปรับปรุงและปฏิรูปองค์กรที่แท้จริงเกิดจากการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไปตามนโยบายผู้บริหารขององค์กร ดังนั้น ความสามารถของผู้นำองค์กรจึงถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ประการที่สอง การบริหารจัดการสินทรัพย์และการควบคุมการลงทุน โดยมีการควบคุมคณะกรรมการ การจัดการและการตัดสินใจในการลงทุน ด้วยวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความสามารถและมีประสบการณ์มาเป็นตัวแทนของบริษัท ซึ่งหากมีกระบวนการเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ โดยคุณสมบัติของคณะกรรมการจะมุ่งเน้นในเรื่องของความสามารถและความซื่อสัตย์ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จากการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่นำมาใช้ใน GLCs ที่มีต่อประสิทธิภาพโดยวัดจากผลตอบแทนและความเสี่ยงของกองทุน พบว่า การควบคุมคณะกรรมการ การบริหารจัดการและการตัดสินใจในการลงทุน ด้วยวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความสามารถและมีประสบการณ์มาเป็นตัวแทนของบริษัท ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารกองทุนโดยวัดจากอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยที่สูงขึ้น และในขณะเดียวกันค่าความเสี่ยงต่อหนึ่งหน่วยผลตอบแทนที่ต่ำลง

โครงสร้างและการบริหารจัดการกองทุน GLCs ของประเทศมาเลเซีย มุ่งเน้น 5 หลักยุทธศาสตร์สำคัญ คือ 1.การเป็นบริษัทภิบาลที่เข้มแข็ง 2.การจัดการยุทธศาสตร์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Strategic stakeholder's management) 3.การเพิ่มขีดความสามารถสำหรับผลตอบแทนจากการลงทุน 4.การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และ 5.การสร้างต้นแบบในการจัดการ โดยมีการจัดการต้นแบบ โดยบริษัทได้มีการจัดตั้งแผนกทรัพยากรมนุษย์ โดยมีทรัพยากรมนุษย์และการจ้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นต้นแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นต้นแบบในท้องถิ่น มีการจ้างนักบริหารการเงินอาวุโส (Chief Financial Officer, CFO) และเลขานุการด้านกฎหมาย (legal secretarial) เพิ่มหน่วยงานใหม่ในการบริหารจัดการองค์กร การควบคุมรวมของการบริหารด้านการเงิน และการปรับปรุงโครงสร้างและผลผลิตของบริษัท พร้อมทั้งมีการปฏิรูปองค์กรโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Result Indicators: KRI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเน้นที่ผลลัพธ์ของเป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุน

ในส่วนด้านการบริหารจัดการเพื่อวัดประสิทธิภาพของผลดำเนินงาน ประกอบด้วย ความเสี่ยงจากสภาพตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงจากเครดิต (Credit Risk) ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง (Liquidity Risk) พบว่า

กองทุน GLCs ของประเทศมาเลเซียให้ความสำคัญกับการจัดสมดุลระหว่างความปลอดภัยและผลตอบแทนของการลงทุนระยะยาวเป็นสำคัญภายใต้กรอบนโยบายทั้งด้านผลตอบแทนที่คาดหวังและระดับความเสี่ยงที่ได้รับ แต่ยังคงการลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้งมีการมุ่งเน้นกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของผู้ออกตราสาร และความเสี่ยงของตราสาร รวมถึงการจัดการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและสามารถประเมินผลกระทบจากความเสี่ยงที่สอดคล้องกับปริมาณ และความซับซ้อนของธุรกรรม

เมื่อทำการเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการของประเทศไทยกับประเทศมาเลเซียสามารถ นำเสนอผลการเปรียบเทียบเป็น 2 ประเด็น คือ สถานะขององค์กร และการบริหารจัดการ

เมื่อนำมาวิเคราะห์พบแนวการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการกองทุนในประเทศไทย 4 ประเด็น ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กร 2. การพัฒนาคุณภาพของบริษัท 3. การยกระดับกองทุนและการสร้างการรับรู้สาธารณะ และ 4. การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อพัฒนากองทุน

Abstract

The objective of this study is (1) to analyze the roles, problems, and causes of change of Government-Linked Companies (GLCs) before and after the project adjustment. The instrument of research applied qualitative methods used in-depth interviews and critical analysis from senior managers, financial directors and internal auditors of GLCs (2) to study the impact of the corporate governance features used in GLCs whether it is efficient by measuring return and risk of each fund, and (3) to lead the administration and development of government funds in Thailand as an empirical data related to the role of Malaysian government funds.

The results of the study show problems and causes of changes before and after the project modification. The project can be adjusted by changing the tools for measuring, evaluating the performance of the organization and selecting the leader in management system. Furthermore the investment and personnel management in the organization should be also more strengthened because the real improvement and reform of the organization usually follow the change in management according to the organization's executive policy. Therefore, the ability of corporate leaders is the essential factor. Secondly, asset management and investment control is supervised by the board, consequently management and investment decisions should be appointed by a competent and experienced committee representing the company. If there is a process involved in making a decision, it must be approved by the board. The qualifications of the committee should focus on competence, integrity and human resource development. As a result of the changes in corporate governance characteristics, introduced in GLCs for efficiency can be measured by the fund's return and risk. It discovers that governance management and investment decisions by forming a competent and experienced committee to be representative of the company. The efficiency of fund management can be measured by the higher average return as lower risk per unit of return.

The results presented the structure and management of GLCs in Malaysia focusing on five key strategies: 1. being a strong corporate governance 2. strategic stakeholder's management 3. increasing capability for return on investment 4. infrastructure improvements and 5. creating a prototype in management with a prototype management. Companies held a human resource department setting up efficient human resources and outsourcing to provide a role model for local human resource management. Moreover companies hired a senior financial officer (CFO) and a legal secretarial. There were new departments in organization management to consolidate financial management and improve the structure and output of the company. Additionally, the performance of the organization was evaluated by Key Result Indicators (KRI) measuring from the effects of the goal setting and strategies of the fund.

In terms of management in order to measure the effectiveness of operations, it consisted of market risk, credit risk and liquidity risk. It was found that the GLCs in Malaysia paid attention to the balancing of the safety and return of long-term investments under the framework of the expected return and the acceptable risk level. However companies had insufficient money to invest in information technology. Therefore they focused on the guidelines for managing credit risk related to the risk of the issuer and the risk of the bond. They had to manage the liquidity risk measurement to assess the impact from risks consisted with the amount and the complexity of the transaction

A comparison of the management styles of Thailand and Malaysia, results showed up two issues, status of the organization and management. The analysis of the research revealed four strategic guidelines to develop the potential of fund management services in Thailand: 1. strengthening the organizational management intensity 2. developing the quality of the company 3. raising the fund level and creating awareness and 4. improving the knowledge for fund development.

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การวิเคราะห์บทบาทของกองทุนรัฐบาลที่สำคัญในประเทศไทย

การวิเคราะห์บทบาทของกองทุนรัฐบาลที่สำคัญในประเทศไทย ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อวิเคราะห์บทบาท ปัญหาและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง Government Linked Company (GLCs) ทั้งก่อนและหลังจากปรับเปลี่ยนโครงการ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์การสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งจากผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการทางการเงิน และผู้ตรวจสอบภายในของ GLCs เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีคุณภาพ 2. ศึกษาผลกระทบของคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่นำมาใช้ใน GLCs ที่มีต่อประสิทธิภาพโดยวัดจากผลตอบแทนและความเสี่ยงของแต่ละกองทุน และ 3. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนากองทุนของรัฐบาลในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของกองทุนของรัฐบาลมาเลเซียที่ได้วิเคราะห์มาจาก ข้อ 1 และ 2

จากการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง GLCs ทั้งก่อนและหลังจากปรับเปลี่ยนโครงการของกองทุน LTAT และ PNB พบว่า การปรับเปลี่ยนโครงการโดยวิธีการปรับเครื่องมือในการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร และการคัดเลือกผู้นำด้านระบบการบริหารจัดการ การลงทุนและการบริหารบุคลากรในองค์กรให้มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการปรับปรุงและปฏิรูปองค์กรที่แท้จริงเกิดจากการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไปตามนโยบายผู้บริหารขององค์กร ดังนั้น ความสามารถของผู้นำองค์กรจึงถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญประการที่สอง การบริหารจัดการสินทรัพย์และการควบคุมการลงทุน โดยมีการควบคุมคณะกรรมการ การจัดการและการตัดสินใจในการลงทุน ด้วยวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความสามารถและมีประสบการณ์มาเป็นตัวแทนของบริษัท ซึ่งหากมีกระบวนการเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ โดยคุณสมบัติของคณะกรรมการจะมุ่งเน้นในเรื่องของความสามารถและความซื่อสัตย์ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จากการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่นำมาใช้ใน GLCs ที่มีต่อประสิทธิภาพโดยวัดจากผลตอบแทนและความเสี่ยงของกองทุน พบว่า การควบคุมคณะกรรมการ การบริหารจัดการและการตัดสินใจในการลงทุน ด้วยวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความสามารถและมีประสบการณ์มาเป็นตัวแทนของบริษัท ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารกองทุนโดยวัดจากอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยที่สูงขึ้น และในขณะเดียวกัน ค่าความเสี่ยงต่อหนึ่งหน่วยผลตอบแทนที่ต่ำลง

ผลการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง Government Linked Company (GLCs) ทั้งก่อนและหลังจากปรับเปลี่ยนโครงการ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์การสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งจากผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการทางการเงิน และผู้ตรวจสอบภายในของ GLCs เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีคุณภาพ **จากรูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมของ LTAT** เป้าหมายของกองทุนในการสร้างความยุติธรรมในเชื้อชาติชาวมลายูดั้งเดิม โดย LTAT คือ องค์กรซึ่งมีเป้าหมายในการจัดสวัสดิการของกองทัพทหาร โดยมีธุรกิจหลักคือการช่วยเหลือสมาชิกซึ่งมาจากกองทัพทหารมาเลเซียให้มีกองทุนเพื่อช่วยเหลือผู้มีเชื้อสายมลายูดั้งเดิม โดย LTAT ก่อตั้งขึ้นในเดือนสิงหาคม ค.ศ.1972 แต่กฎหมายการจัดตั้งบริษัทผ่านรัฐสภาในปี ค.ศ.1973 โดยมีรัฐบาลมาเลเซียเป็นเจ้าของบริษัท โดยพันธกิจของบริษัท LTAT คือ องค์กรที่เป็นผู้นำในการบริหารจัดการกองทุนที่ให้ผลตอบแทนการลงทุนที่เป็นดีเยี่ยมและให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ

ด้านการบริหารจัดการ จากการบริหารกองทุนที่ผ่านมา**ไม่มีแผนกทรัพยากรบุคคล** โดยที่ทรัพยากรบุคคลอยู่ในส่วนหนึ่งของแผนกการจัดการ จึงขาดการพัฒนาบุคคลโดยได้คนไม่เหมาะสมกับงาน หรือบางหน้าที่ไม่

สามารถทำงานได้ตามตำแหน่งอย่างเต็มที่ขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้นจึงจัดตั้งแผนกทรัพยากรบุคคล ขึ้นมาเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในองค์กร โดยมุ่งเน้นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการคนเก่ง และต้องการสร้างความเข้มแข็งในองค์กรพร้อมทั้งเป็นผู้ที่มีความสามารถในระดับท้องถิ่น แต่อย่างไรก็ตาม ยังพบ ปัญหาว่า ความท้าทายบางอย่างที่ทำให้เราไม่มีคนเก่งและคนที่มีความสามารถ อาทิ ตำแหน่งนักบริหารการเงิน อาวุโส ทั้งนี้มีการเพิ่มตำแหน่งที่สำคัญ เช่น เลขานุการด้านกฎหมาย และมีการก่อตั้งแผนกใหม่ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมการบริหารองค์กร” (หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์ LTAT)

ด้านกฎหมาย ซึ่งที่ผ่านมาอยู่ภายใต้หน่วยตรวจสอบภายใน ส่วนงานเลขานุการอยู่ภายใต้งานด้านการจัดการ จึงมีการก่อตั้งแผนกหนึ่งที่มีชื่อว่า แผนกกฎหมายและเลขานุการ ซึ่งการปรับปรุงโครงสร้างนี้จะทำให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น ส่วนงานด้านการจัดการจะถูกรวมกับงานด้านการเงิน ซึ่งนี่คือการ เปลี่ยนแปลงใน LTAT และ GLC ในขณะนี้ ซึ่งเชื่อว่าการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานนี้จะทำให้บริษัทมีการบริหาร ที่ดีขึ้นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการองค์กรและผลิตภัณฑ์ของเรา

ด้านเทคโนโลยี การลงทุนแบบดั้งเดิม โดยขาดการลงทุนในด้านในภาคเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยปัจจุบัน มีบริษัท 50 แห่งอยู่ภายใต้ LTAT โดยการลงทุนของบริษัทไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักหลักกฎหมายศาสนา อิสลาม แต่อย่างไรก็ตามบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณในการลงทุนตามหลักกฎหมายอิสลาม “การลงทุน เกือบทั้งหมดโดยไม่ต้องปฏิบัติตามหลักกฎหมายอิสลามแต่ในทางจรรยาบรรณพวกเราทำการลงทุนภายใต้หลัก ศาสนาอิสลาม อย่างไรก็ตามเคยลงทุนกับบริษัทเบียร์ Carlsberg แต่ตอนนี้เราไม่ได้มีการลงทุนในบริษัทเหล่านี้ แล้ว แต่บริษัทลูกของเรา คือ PERHEBAT and PERNAMA มีการลงทุนบริษัทเบียร์และบริษัทการพนันเนื่องจาก รูปแบบในการดำเนินธุรกิจของพวกเขา” จึงมีการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กรโดยการลดต้นทุนและ เพิ่มช่องการให้บริการโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ จากการปรับปรุง ผู้มีส่วนได้เสียจะทำการ สามารถทำธุรกรรมกับ LTAT โดยไม่ต้องใช้กระดาษเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้บริการและประหยัดต้นทุน ของบริษัท รวมถึงบริษัทได้มีการพัฒนา application ขึ้นมาชื่อว่า MyWira ซึ่งเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวก ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในการทำธุรกรรมกับบริษัทง่ายมากขึ้น” (หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์ LTAT)

ด้านการประเมินผลของบุคคลากรจากเดิม ได้ใช้ KPI คือ การใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของ ทุกคนในองค์กร โดยใช้ระบบนี้ในการให้รางวัล โบนัส การเพิ่มเงินเดือนและความสามารถในการปฏิบัติงาน โดย พนักงานทุกคนต้องการประสบความสำเร็จตาม KPI ที่ตนเองวางแผนไว้ ซึ่ง KPI ถูกกำหนดสำหรับบุคคล แผนก และทั้งองค์กร โดย KPI ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดในการให้โบนัสแก่พนักงานบริษัทตามผลกำไรที่เกิดขึ้นในปีนั้น ส่วน KPI ของการบริการลูกค้าคือความพึงพอใจของลูกค้า เช่น ลูกค้าสามารถถอนเงินภายในระยะเวลาที่กำหนด ไว้หรือไม่ เป็นต้น อย่างไรก็ตามโครงการปฏิรูปองค์กรไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงองค์กรเท่าใด นัก เนื่องจากการปรับปรุงและปฏิรูปองค์กรที่แท้จริงเนื่องมาจากการบริหารจัดการเปลี่ยน นอกจากนี้การเป็นผู้นำ ยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการ การลงทุนและการบริหารองค์กรให้มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น จึง มีการเปลี่ยนรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยใช้ Key Result Indicators (KRI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทุกแผนกในบริษัทจะต้องใช้ KRI ในการ ประเมินไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินและไม่ใช่งานการเงิน ซึ่งถือว่าเป็นสมดุในการใช้เครื่องมือทางด้านการบริหาร จัดการ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า KPI เป็นสิ่งที่ล้าสมัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ LTAT แล้วในขณะนี้

ผลการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง Government Linked Company (GLCs) ทั้ง

ก่อนและหลังจากปรับเปลี่ยนโครงการ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์การสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งจากผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการทางการเงิน และผู้ตรวจสอบภายในของ GLCs เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีคุณภาพ **จากรูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมของ PNB จนถึง การปรับเปลี่ยน** PNB มีการดำเนินการตามเป้าหมายของบริษัท ถึงแม้ว่ามีความท้าทายในตลาดด้วยการพิจารณาจากรายงานประจำปีและรายงานการจัดการของบริษัท ซึ่งพบว่า ในปัจจุบัน PNB มี 14 กองทุน โดยมีกองทุนที่ใหญ่ที่สุดคือ กองทุน ASB (amanah saham bumiputera) โดยมีเป้าหมาย คือการปรับปรุงสินทรัพย์ของชาวมลายูดั้งเดิม (Bumiputera) ถือเป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทตั้งแต่มีการก่อตั้งบริษัทขึ้นมาและเมื่อมีการพิจารณาถึงโครงการปฏิรูป GLCs ของบริษัท ตั้งแต่ปี 2005 พบว่า PNB ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพย์สินของ Bumiputera คือ เพื่อบรรเทาความยากจนในประเทศมาเลเซียและ **โดยที่การบริหารจัดการองค์กร** คือการปรับปรุงโครงสร้างให้กลับมาเป็นประเทศและสังคมที่มีความมั่งคั่ง มีการจ้างงานและลักษณะทางภูมิศาสตร์ รัฐบาลมาเลเซียได้แนะนำหน่วยงานของรัฐบาลในการจัดตั้งนโยบายโดยมีความมุ่งหวังที่จะให้มีการขยายหุ้นส่วน โดยต้องมีการจัดสรรหุ้นส่วนอย่างน้อย 30 เปอร์เซ็นต์ให้แก่เชื้อสาย Bumiputra แต่อย่างไรก็ตาม บางบริษัทได้มีการขยายหุ้นส่วนให้แก่เชื้อชาติอื่นเนื่องจากความเป็นเจ้าของของเชื้อสาย Bumiputra ไม่มีเสถียรภาพ จากนั้น รัฐบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อแก้ปัญหาและได้แต่งตั้งผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยใหม่ เพื่อหาหนทางในการแก้ไขปัญหา และหลังจากนั้นคณะกรรมการได้มีการเสนอให้ก่อตั้งบริษัท PNB โดยในการเลือกมุมมองที่ดี ความเป็นไปได้สูงและซึ่งทำให้มีการเพิ่มขึ้นของหุ้นส่วน และได้มีการขยายหุ้นส่วนโดยมุ่งเน้นหน่วยงานที่มีความน่าเชื่อถือ โดยผลผลิตที่มีการขายจะเป็นผลผลิตแบบง่าย ไม่ต้องใช้ความมีชำนาญในการซื้อขาย มีสภาพคล่องและมีราคาถูกและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนั้นทาง PNB จะเป็นผู้รับผิดชอบ

ด้านความเสี่ยง นอกจากนี้ PNB ยังมี ทรานซาร์หนี้ พันธบัตรรัฐบาล ตลาดการเงิน เงินสด การลงทุนในหุ้นที่ไม่ได้จดทะเบียน แต่การลงทุนส่วนใหญ่มาจากหุ้นเนื่องจากความเสี่ยงสูงแต่ให้ผลตอบแทนสูงเช่นกัน ปัจจุบัน ตลาดค่อนข้างมีความท้าทายแต่ผลตอบแทนของ PNB ยังสามารถวัดผลได้ โดยขณะที่ 6 ปีที่แล้วพบว่า ตลาด PNB เป็นไปในทิศทางลบแต่ขีดความสามารถของ PNB ยังถือว่าดีเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัท GLICs อื่น อย่างไรก็ตาม PNB จะต้องพยายามในการดำเนินการธุรกิจเนื่องจากการทุนที่เป็นภาคสมัครใจเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัท GLICs อื่นที่มีการลงทุนแบบมีการสั่งการ แต่ก็ไม่ทำให้ PNB มีความกังวลแต่อย่างใด

ด้านกลยุทธ์ PNB จะต้องควบคุมการลงทุนเนื่องจากการสั่งการหรือออกคำสั่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงความมั่งคั่ง ดังนั้น PNB จะมีการควบคุมคณะกรรมการ การจัดการและการตัดสินใจโดยการแต่งตั้งตัวแทนของบริษัท ซึ่งการตัดสินใจใดก็ตามต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ โดยที่บุคคลที่ PNB แต่งตั้งขึ้นจะมุ่งเน้นในเรื่องของความซื่อสัตย์และมีความสามารถ โดย PNB จะมีนโยบายในการอบรมให้ bumiputra ในการดำเนินการธุรกิจของ เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคนเชื้อสายมลายูดั้งเดิม ดังนั้น PNB จะมีรูปแบบเฉพาะเกี่ยวกับผลผลิตของตัวเองและมีความซื่อสัตย์ในการพัฒนาขีดความสามารถของมนุษย์ โดยที่คณะกรรมการในบริษัทจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีเชื้อสายมลายูดั้งเดิมที่หลากหลาย ซึ่งก็เป็นเหตุผลหลักที่แม้ว่าตลาดจะมีความท้าทายต่อ PNB ในการดำเนินการธุรกิจและกิจการ แต่อย่างไรก็ตามการลงทุนของบริษัทก็ยังมีปริมาณเพิ่มขึ้นแม้ว่าจะมีการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกจะมีแนวโน้มที่ลดลง นอกจากนี้ความซื่อสัตย์ในการดำเนินการกิจการของ PNB คือสิ่งที่สำคัญที่สุดเนื่องจากบริษัทจะต้องปกป้องและคุ้มครองความมั่งคั่งของชาวมลายูดั้งเดิม ยังมุ่งเน้นพัฒนาในด้านความน่าเชื่อถือ ความประหยัด ความรอบคอบและการสร้าง

สมรรถนะ เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของบริษัทคือการเพิ่มขีดความสามารถและปรับปรุงความมั่งคั่งของชาวมลายูเชื้อสายดั้งเดิม จากสมรรถนะของ PNB ขึ้นอยู่กับผลกำไรและการหาผลกำไรเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทต้องเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายลงเพื่อให้กองทุนมีมูลค่าสูงขึ้น ซึ่งไม่เหมือนบริษัทที่พิจารณาด้านกำไรอื่น โดย PNB มุ่งเน้นการคืนกำไรให้แก่สังคมจากรายได้โดยการกิจกรรมเพื่อสังคมให้แก่ชาวมลายู **ด้าน CSR** นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญและลงทุนในการศึกษาในด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการธุรกิจของบริษัท เช่น การจัดสัมมนาให้นักเรียนและคนรุ่นใหม่เกี่ยวกับการจัดการต่อความเสี่ยงและผลตอบแทนโดยจัดขึ้นที่โรงเรียนต่าง ๆ โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลจากเมือง นอกจากนี้ยังมีโครงการสืบทอดเกี่ยวกับหุ้นและการลงทุนโดยการให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการลงทุนเพื่อนอนาคตของบุคคลเหล่านั้น

ปัญหาที่ PNB ประสบอยู่ในปัจจุบัน PNB ดำเนินกิจการเพื่อชาว bumiputra พบว่ายังประสบปัญหาอยู่บ้างเนื่องจากบางเชื้อสายของชาว bumiputra ยังขาดการศึกษาและไม่มีความรู้และเงินทุนในการลงทุนทำให้คนเชื้อสายอื่นสามารถถือครองหุ้นใน PNB เช่น ชาว bumiputra เชื้อสาย Org Asli เป็นเชื้อสายที่ยังมีเงินในการลงทุนและขาดความรู้ทำให้ PNB สามารถให้คนเชื้อสายอื่น เช่น ชาวจีนเข้ามาลงทุนได้ในสัดส่วน 200,000 ริงกิตต่อคนและสามารถรับเงินปันผลจากสัดส่วนของชาว Org Asli แต่อย่างไรก็ตาม PNB ยังมีแผนการดำเนินการพิเศษขึ้นมาให้แก่คนยากจนในพื้นที่ชนบทและคนเชื้อสาย Org Asli โดยใช้เงินทุนจากรัฐบาล โดยแผนการนี้จะทำให้พวกเขามีออมเงินในธนาคารและมีการลงทุนเป็นประจำทุกเดือน และเมื่อครบ 5 ปี เงินเหล่านี้จะตกเป็นของบุคคลเหล่านั้น

ด้านกฎหมาย นอกจากนี้ PNB ยังดำเนินการตามมาตรฐานของรัฐบาลในเรื่องธรรมาภิบาล โดยดำเนินการกิจการโดยใช้คณะกรรมการไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการในการจัดการ เช่น คณะกรรมการประมวล และคณะกรรมการความเสี่ยง ดังนั้นการตัดสินใจใด ๆ ก็ตามจะไม่เกิดขึ้นจากบุคคลคนเดียว โดยคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นจะร่วมการตัดสินใจบนพื้นฐานของการกำกับดูแลทางการเงิน อีกทั้งยังพบว่า การดำเนินการกิจการตามหลักธรรมาภิบาลบริษัทไม่มีปัญหาในเรื่องคอร์รัปชัน โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน PNB ต้องมีบุคลิกที่มั่นคงและมีความสามารถแม้ว่าจะมีความกดดันจากภายนอก เช่น ความสัมพันธ์ในครอบครัวของเจ้าหน้าที่ใน PNB นอกจากนี้การสั่งการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน PNB เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงความมั่งคั่งของชาวมลายูเชื้อสายเดิม โดยบริษัทจะมีกฎระเบียบและการกำกับดูแลสำหรับเจ้าหน้าที่และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานและดำเนินการ และยังมีการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง

1. จากการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์การสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งจากผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการทางการเงินและผู้ตรวจสอบภายในของ GLCs ของกองทุนในประเทศมาเลเซีย จำนวนทั้งหมด 2 กองทุน ได้แก่ กองทุน LTAT และ กองทุน PNB อีกทั้งยังได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมอีก 1 กองทุน ก็คือ กองทุน Tabung Haji

1.1 โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนและการให้บริการของ LTAT ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนสิงหาคมปี ค.ศ. 1792 โดยกฎหมาย Tabung Angkatan Tentera Act 1973 (Act 101) เพื่อการจัดสรรผลประโยชน์ก่อนเกษียณและผลประโยชน์อื่นให้แก่เจ้าหน้าที่และสมาชิกของผู้ปฏิบัติงานในกองทัพของมาเลเซีย และสมาชิกที่อาสาสมัครที่ปฏิบัติงานในกองทัพของมาเลเซีย อีกทั้งมีการอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการออมของสมาชิกที่กำลังเกษียณและผู้ที่เกษียณของผู้ปฏิบัติงานในกองทัพของประเทศมาเลเซียอีกด้วย กองทุน LTAT ประเทศมาเลเซียปัจจุบันไม่ได้มีหน้าที่เฉพาะให้ผลประโยชน์ก่อนการเกษียณ ให้แก่เจ้าหน้าที่และสมาชิกของผู้ปฏิบัติงานในกองทัพของมาเลเซียเท่านั้น แต่ยังมีภารกิจครอบคลุมการบริหารจัดการผลประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ

สังคมที่มีคุณภาพสำหรับสมาชิกที่ปฏิบัติงานในกองทัพบกและ และ ให้ความช่วยเหลือการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของประเทศผ่านลงทุนที่ให้ผลประโยชน์และมีความคุ้มค่า

ปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวกและมีคุณภาพของเจ้าหน้าที่ น่าเชื่อถือ และทำงานเชิงรุกและสร้างนวัตกรรมในความสำเร็จเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสูงอีกด้วย

สมาชิกจ่ายประจำทุกเดือนจำนวน 10 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน และรัฐบาลจ่ายเงินช่วยเหลืออีก 15 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนสมาชิก เช่น ถ้าสมาชิกคนหนึ่งมีเงินเดือน 100 ริงกิต สมาชิกจะมีเงินเก็บเดือนละ 25 ริงกิต ทุกเดือนในกองทุน ซึ่ง LTAT ให้เงินปันผลแก่สมาชิกในอัตราที่แปรผันและยั่งยืนถาวร โดยสมาชิกที่เกษียณอายุราชการจะได้รับการอบรมและเสริมทักษะด้านอาชีพโดยการส่งเสริมจากรัฐบาล และได้รับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของครอบครัว 10 เปอร์เซ็นต์ของบัญชีเงินฝากที่สมาชิกนั้นมีอยู่

จากการศึกษาและการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์การสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถแบ่งการนำเสนอออกได้เป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1.1.1) การลงทุนของกองทุน LTAT จะเน้นที่ความหลากหลาย และคำนึงถึงผลกำไรและผลประโยชน์ ที่จะทำให้มีผลกำไรที่มากขึ้น โดยกองทุนนี้จะไม่ควบคุมการลงทุน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสี่ยง ถ้ามีการลงทุนผิดหรือเกิดการขาดทุนในช่วงเศรษฐกิจที่ไม่ดีได้ แต่จากข้อมูลผลประโยชน์ประกอบจะเห็นได้ว่าไม่มีการขาดทุนเลย เนื่องจากการลงทุนบริษัทลูกและถือหุ้นส่วนบริษัทที่หลากหลาย ทำให้มีการลงทุนที่หลากหลายและสร้างผลกำไรได้ถึงแม้จะมีบางปีที่ผลกำไรได้น้อยแต่ก็ยังไม่พบการขาดทุนจากการลงทุน เช่น การลงทุนในหลายบริษัท รายย่อย บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ลงทุนในบริษัทในเครือใหม่ ลงทุนในบริษัทลูกของกองทุน กองทุนที่อยู่นอกการจัดการทรัพย์สิน ลงทุนในส่วนของการบริหารทรัพย์ ทุนในตราสารหนี้ ลงทุนตามหลักศาสนาอิสลาม และลงทุนในการฝากเงิน เป็นต้น โดยบริษัทลูกที่บริษัท LTAT เป็นเจ้าของ มีด้วยกันดังนี้ 1) *PERNAMA* ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก ค้าส่ง การกระจายสินค้า การนำเข้าและการส่งออก การเข้าซื้อสินค้า เช่น การบริการจัดการในการจัดหาและขายสินค้าในค่ายทหารทั่วประเทศมาเลเซีย 2) *PPHM* ดำเนินธุรกิจในการลงทุนและหากำไรในโครงการบำรุงรักษา อสังหาริมทรัพย์ ควบคุมโครงการและทรัพย์สินของบริษัทแม่ และ 3) *PERHEBAT* เป็นการถือครองจากรัฐบาล โดยให้การอบรมและเตรียมความพร้อมสำหรับอาชีพพรองของสมาชิกที่กำลังเกษียณและการพัฒนาด้านการลงทุนสำหรับผู้ที่กำลังเกษียณและผู้เกษียณของกองทัพบกและ

การลงทุนและบริษัทลูก LTAT ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักกฎหมายศาสนาอิสลาม แต่อย่างไรก็ตามบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณในการลงทุนตามหลักกฎหมายอิสลาม อาทิเช่น บริษัทลูก PERHEBAT and PERNAMA เคยลงทุนกับบริษัทเบียร์ Carlsberg แต่ตอนนี้ไม่ได้มีการลงทุนในบริษัทเหล่านี้แล้ว และบริษัทการพนันเนื่องจากรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ ในการลงทุนและการบริหารจัดการกองทุนนั้นจะมีการแต่งตั้งตัวแทนในการป้องกันและรักษาผลประโยชน์ของบริษัทลูกเหล่านั้น เช่น การเฝ้าติดตามการลงทุนและความก้าวหน้าของบริษัทลูกเป็นประจำทุกเดือน โดยที่ LTAT จะนั่งอยู่ในคณะกรรมการบริหาร ซึ่งได้มาจากเสียงในการเลือกผู้แทนในคณะกรรมการบริหารของบริษัทลูก ซึ่ง 1.1.2) โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการ ของ LTAT จะมีจุดเด่นดังนี้ ใช้หลักการบรรษัทภิบาลที่เข้มแข็ง หลักการตัวแทน มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีระบบระเบียบและมีศักยภาพ มีทีมบุคลากรหรือคณะกรรมการและทีมผู้บริหารที่มีคุณภาพ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง มาช่วยกำกับดูแลในส่วนที่เป็นผลประโยชน์ในการลงทุนและการเงิน เช่น มีการจัดตั้งผู้บริหารขึ้นมา ๒ ตำแหน่ง คือ ผู้บริหารการลงทุนอาวุโส (CIO) และ ผู้บริหารการเงินอาวุโส (CFO) เพื่อ

มาช่วยในการตัดสินใจและเพิ่มขีดความสามารถสำหรับผลตอบแทนจากการลงทุน และการบริหารจัดการองค์กร เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมการบริหารองค์กร และมีคณะทำงานอิสระ ที่ไม่ต้องถูกแทรกแซงจากรัฐบาล สำหรับ โครงสร้างองค์กรของ LTAT จะอยู่ภายใต้กระทรวงกลาโหมประเทศมาเลเซีย ซึ่งในหมวดที่ ๔ ของกฎหมายการจัดตั้ง LTAT ระบุว่า รัฐมนตรีจะพิจารณาคณะกรรมการบริษัทใน LTAT คณะกรรมการของ LTAT ประกอบไปด้วย ประธานซึ่งแต่งตั้งโดยรัฐมนตรี และรองประธาน ๓ คน ซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ฝากเงิน ซึ่งประกอบไปด้วย รองผู้บัญชาการกองทัพบก รองผู้บัญชาการกองทัพอากาศ และรองผู้บัญชาการกองทัพอากาศ ส่วน คณะกรรมการอื่นประกอบด้วย เลขาธิการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และคณะกรรมการอิสระจำนวน ๓ คน การรวมกันของผู้แทนจากผู้ฝากเงิน รัฐบาลและคณะกรรมการอิสระทำให้ LTAT มีความเป็นอิสระและยากที่จะถูกแทรกแซงโดยรัฐบาลหรือองค์กรใด การตัดสินใจทั้งหมดเกิดขึ้นจากคำแนะนำของคณะกรรมการซึ่งรายงานต่อรัฐมนตรี อย่างไรก็ตามรัฐมนตรียังคงมีอำนาจสูงสุดในการอนุมัติและไม่อนุมัติโครงการ อีกทั้งยังมีการปฏิรูปองค์การโดยนำเอา Key Result Indicators (KRI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเน้นที่ผลลัพธ์ของเป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุน โดยประเมินทั้งด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงิน ทำให้ระบบบริหารจัดการกองทุนมีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น

1.2 โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนและการให้บริการของกองทุน PNB เป็น สถาบัน ออมทรัพย์ภาคสมัครใจ (Voluntary saving institution) ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1978 ตามผลของนโยบายเศรษฐกิจ ใหม่ (New Economic Policy, NEP) ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งจัดทำขึ้นในปี ค.ศ.1970โดยวัตถุประสงค์ของ NEP ในเวลานั้น คือ เพื่อบรรเทาความยากจนในประเทศมาเลเซียและการปรับปรุงโครงสร้างให้กลับมาเป็นประเทศและ สังคมที่มีความมั่งคั่ง มีการจ้างงานตามภูมิศาสตร์ โดยกองทุน PNB เป็นบริษัทหนึ่งที่อยู่ภายใต้บริษัทประเภทที่มี การลงทุนโดยเชื่อมโยงกับรัฐบาล (Government Link Investment Companies, GLICs) ซึ่งพบว่าในปัจจุบัน PNB มี 14 กองทุน โดยมีกองทุนที่ใหญ่ที่สุดคือ กองทุน ASB (amanah saham bumiputera) ซึ่งเป้าหมายของ PNB คือการปรับปรุงสินทรัพย์ของชาวภูมิบุตร (Bumiputera) ถือเป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ของบริษัทตั้งแต่มีการก่อตั้งบริษัทขึ้นมา

จากการศึกษาและการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์การสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถแบ่งการนำเสนอออกได้เป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1.2.1) **การลงทุนของกองทุน PNB** โดยทั่วไปแล้วแม้ว่าการลงทุนใน PNB คือความสมัครใจแต่ อย่างไร PNB ก็สามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี และยังมีการลงทุนในรูปแบบ ตราสารหนี้ พันธบัตรรัฐบาล ตลาด การเงิน เงินสด การลงทุนในหุ้นที่ไม่ได้จดทะเบียน แต่การลงทุนส่วนใหญ่มาจากหุ้นเนื่องจากความเสี่ยงสูงแต่ให้ ผลตอบแทนสูงเช่นกัน ถึงแม้จะมีผลตอบแทนไปในทิศทางลบแต่ขีดความสามารถของ PNB ยังถือว่าดีเมื่อ เปรียบเทียบกับบริษัท GLICs อื่น อีกทั้ง PNB ยังให้ความสำคัญและลงทุนในการศึกษาในด้านที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินการธุรกิจของบริษัท เช่น การจัดสัมมนาให้แก่นักเรียนและคนรุ่นใหม่เกี่ยวกับการจัดการต่อความเสี่ยงและ ผลตอบแทนโดยจัดขึ้นที่โรงเรียนต่าง ๆ โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลจากเมือง และ PNB ยังได้มีการใช้เงินทุนจาก รัฐบาลจัดทำแผนการดำเนินการพิเศษขึ้นมาให้แก่คนยากจนในพื้นที่ชนบท โดยให้มีการออมเงินในธนาคารและมีการลงทุนเป็นประจำทุกเดือน และเมื่อครบ 5 ปี เงินเหล่านั้นจะตกเป็นของบุคคลเหล่านั้นอีกด้วย สำหรับการ จ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกของบริษัท PNB พบว่าแนวทางการจ่ายเงินปันผลจะเป็นไปตามผลกำไรของบริษัท ดังนั้น PNB ต้องแน่ใจว่าบริษัทมีผลกำไรในการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพราะจะต้องมีการคืนกำไรให้แก่ สังคม โดยการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมให้แก่ชาวมลายู 1.2.2) **โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการ ของ PNB** มี

การแต่งตั้งตัวแทนเป็นคณะกรรมการบริษัท ซึ่งการตัดสินใจใดก็ตามต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท โดยมีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลของคนเชื้อสายมุขิมบุตร ดังนั้นคณะกรรมการในบริษัทจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีเชื้อสายมุขิมบุตรจึงมีความหลากหลายเชื้อชาติ **จุดเด่นของกองทุน PNB** เป็นบริษัทที่มีความโปร่งใสมากและดำเนินการตามมาตรฐานของรัฐบาลในเรื่องหลักธรรมาภิบาล ซึ่งไม่เคยเกิดปัญหาในเรื่องของคอร์รัปชัน เนื่องจากการบริหารจัดการกองทุนใช้ทั้งคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการในการจัดการ ดังนั้นการตัดสินใจใดๆก็ตามจะไม่เกิดขึ้นจากบุคคลคนเดียว แต่จะต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน PNB ต้องมีบุคลิกที่มั่นคงและมีความสามารถ และมีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งบริษัทจะมีกฎระเบียบและการกำกับดูแลสำหรับเจ้าหน้าที่และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

1.3 โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนและการให้บริการของกองทุน Tabung Haji ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1963 เพื่อให้บริการด้านการออมทรัพย์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับดอกเบี้ยสำหรับชาวมุสลิม ด้วยการบริหารทางการเงินที่ปราศจากดอกเบี้ย ในการช่วยให้ชาวมุสลิมสามารถเก็บออมเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการไปประกอบพิธีฮัจญ์อย่างเป็นระบบ โดยไม่เกิดปัญหาความยากจนหรือเกิดความลำบากขัดสนภายหลังเสร็จสิ้นพิธี Tabung Haji โดยให้ความดูแลคุ้มครองและให้สวัสดิการแก่ผู้ไปประกอบพิธีฮัจญ์ โดยการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการตลอดช่วงระยะเวลาที่ไปประกอบพิธีฮัจญ์ ในปัจจุบันเป็นสถาบันการเงิน อิสลามที่ดำเนินกลยุทธ์ด้านกิจการฮัจญ์ มีรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นผู้กำกับดูแล กองทุนมี บทบาทสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ด้านการรับฝากเงินและให้บริการด้านเงินฝากตามหลักชารีอะฮ์ 2) ด้านการ บริการกิจการฮัจญ์ในมาเลเซียและที่นครมักกะห์ และ 3) ด้านการลงทุน กองทุนฮัจญ์มีการพัฒนาองค์กรมา อย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากการเป็นบริษัทเพื่อการออมทรัพย์สำหรับการประกอบพิธีฮัจญ์ เป็นกองทุนเพื่อ เพิ่มโอกาสในการไปประกอบพิธีฮัจญ์ให้กับประชาชนในชนบท โดยการออมทรัพย์ผ่านกองทุนจะได้รับการประกันเงินฝาก 100 เปอร์เซนต์ และได้รับการยกเว้นภาษี โดยจะมีการหักเงิน ร้อยละ 2.5 ของเงินฝากเพื่อนำไปจ่ายชดเชยแทน โดยกองทุนจะทำหน้าที่ดูแลเงินฝากดังกล่าว และมีข้อสัญญา ตกลงยินยอมให้กองทุนนำเงินฝากดังกล่าวไป ลงทุน ประกอบธุรกิจ และใช้ในกิจการอื่น ๆ โดยรัฐบาลจะ รับประกันเงินฝากผลกำไรและผลตอบแทนอื่น ๆ เป็นของกองทุนและกองทุนจะปันผลกลับคืนไปยังผู้ฝากเงิน ตามดุลยพินิจของกองทุน ทั้งนี้การรับฝากเงินของกองทุนมีการกำหนดเงื่อนไขสำคัญคือจะรับฝากได้เฉพาะ จากบุคคลที่เป็นมุสลิมและเป็นประชาชนของมาเลเซียเท่านั้น

1.3.1) การลงทุนของกองทุนฮัจญ์ (Tabung Haji) จะเน้นที่การบริหารเงินฝากและเพิ่มพูนผลตอบแทนในการลงทุน เพื่อเพิ่มผลกำไรจากการลงทุนตามกฎหมายระเบียบของชารีอะฮ์ และภายใต้แผนการเงินและ บริการ โดยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของหุ้น และการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ของ Tabung Haji และยังมีการลงทุนประกอบธุรกิจ และใช้ในกิจการอื่น ๆ โดยรัฐบาลจะรับประกันเงินฝากผลกำไรและผลตอบแทนอื่น ๆ เป็นของกองทุนและกองทุนจะปันผลกลับคืนไปยังผู้ฝากเงิน ตามดุลยพินิจของกองทุน โดยงบประมาณ กองทุนฮัจญ์ของประเทศมาเลเซียมีการบริหารจัดการงบประมาณที่เป็นอิสระมีความคล่องตัว และมีความมั่นคง เงินที่ได้จากการฝากของสมาชิกสามารถนำไปสู่การสร้างรายได้ให้กับกองทุนที่มั่นคง

1.3.2) โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการ ของฮัจญ์ในประเทศมาเลเซีย เป็นกองทุนที่มีระบบการบริหาร จัดการองค์กรที่ทันสมัย เป็นองค์กรขนาดใหญ่ของประเทศจึงมีกลไกในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่าง เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการงบประมาณที่เป็นอิสระมีความคล่องตัว และมีความมั่นคง นำเอาเครื่องมือทางภาษีและการรับประกันของภาครัฐมาใช้เพื่อสร้างประสิทธิภาพ การดำเนินธุรกิจได้อย่างชัดเจน

อีกประเด็นสำคัญคือการนำหลักการศาสนามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้ อย่างเป็นรูปธรรม **ส่วนโครงสร้างองค์กรของ** Tabung Haji จะมีคณะทำงาน แบ่งเป็น 6 ส่วนหลักอย่างชัดเจนดังนี้ 1) กรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Group managing director & ChiefExecutive officer's office) ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายตรวจสอบภายใน (Internal Audit Division) และ ฝ่ายความโปร่งใส (Integrity Division) 2) รองกรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Deputy Group Managing Director & Chief Executive Officer's Office) ประกอบด้วย ฝ่ายกฎหมายและเลขานุการ (Legal & Secretarial Division) ,ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Division) มีฝ่ายชาอียะห์ (Shariah Division) ,ฝ่ายกิจการสาธารณะและการสื่อสารองค์กร (Public Affairs and Corporate Communications Division) ,กงสุลฮัจญ์หรือสำนักงาน Tabung Haji ประจำซาอุดีอาระเบีย (Hajj Consu/TH KSA Office) 3) ฝ่ายปฏิบัติการ (Chief Operation Officer's Office) ประกอบด้วย ฝ่ายบริการรับฝากหลักทรัพย์และฝ่ายปฏิบัติการ (Depository Service and Operations Department),ฝ่ายปฏิบัติการสำนักงานสาขา (Branch Office Operation Division),ฝ่ายการออมและการถอนเงิน (Savings and Withdrawals Division),ฝ่ายบริการลูกค้า (Customer Service Division),แผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resources Department) 4) แผนกการเงิน (Finance Department) ประกอบไปด้วย ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์การคลัง ฝ่ายบริการ ฝ่ายบริการการลงทุน ฝ่ายจัดซื้อและบริหาร และ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) แผนกฮัจญ์ (Hajj Department) ประกอบไปด้วย ฝ่ายบริหารฮัจญ์ (Haj Management Division), ฝ่ายปฏิบัติการภายในประเทศ (Domestic Operations Division),ฝ่ายแนะแนว (Guidance Division),ฝ่ายวิจัยและพัฒนาฮัจญ์ (Haj Research and Development Division),ฝ่ายผู้ประกอบการฮัจญ์ (Hajj Agency Division) และ 6) แผนกการลงทุน (Investment Department)

1. จากผลศึกษาผลกระทบของคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่นำมาใช้ใน GLCs ที่มีต่อประสิทธิภาพ โดยวัดจากผลตอบแทนและความเสี่ยงของแต่ละกองทุนของมาเลเซีย พบว่า ในส่วนด้านการบริหารจัดการวัดประสิทธิภาพของผลดำเนินงาน ประกอบด้วย ความเสี่ยงจากสภาพตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงจากเครดิต (Credit Risk) ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง (Liquidity Risk) พบว่า กองทุน GLCs ของประเทศมาเลเซียให้ความสำคัญกับการจัดสมดุลระหว่างความปลอดภัยและผลตอบแทนของการลงทุนระยะยาวเป็นสำคัญภายใต้กรอบนโยบายทั้งด้านผลตอบแทนที่คาดหวังและระดับความเสี่ยงที่ได้รับ แต่ยังคงการลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้งมีการมุ่งเน้นกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของผู้ออกตราสาร และความเสี่ยงของตราสาร รวมถึงการจัดการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและสามารถประเมินผลกระทบจากความเสี่ยงที่สอดคล้องกับปริมาณ และความซับซ้อนของธุรกรรม

2. จากผลการวิเคราะห์และข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของกองทุนของรัฐบาลมาเลเซียที่ได้วิเคราะห์มาจาก ข้อ 1 และ 2 พบว่า โครงสร้างและการบริหารจัดการกองทุน GLCs ของประเทศมาเลเซีย มุ่งเน้น 5 หลักสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหลักยุทธศาสตร์ของบริษัท คือ 1) การเป็นบริษัทภิบาลที่เข้มแข็ง 2) การจัดการยุทธศาสตร์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Strategic stakeholder's management 3) เพิ่มขีดความสามารถสำหรับผลตอบแทนจากการลงทุน 4) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และ5) การสร้างต้นแบบในการจัดการ โดยมีการจัดการต้นแบบ โดยบริษัทได้มีการจัดตั้งแผนกทรัพยากรบุคคล โดยมีทรัพยากรบุคคลและการจ้างทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นต้นแบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นแบบในท้องถิ่น มีการจ้างนักบริหารการเงิน

อาวุโส (Chief Financial Officer, CFO) และเลขานุการด้านกฎหมาย (legal secretarial) เพิ่มหน่วยงานใหม่ในการบริหารจัดการองค์กร การรวบรวมของการบริหารด้านการเงิน และการปรับปรุงโครงสร้างและผลผลิตของบริษัท พร้อมทั้งมีการปฏิรูปองค์การโดยนำเอา Key Result Indicators (KRI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อเน้นที่ผลลัพธ์ของเป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุน

จากการวิจัยพบข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการกองทุนของรัฐบาลในประเทศไทย ซึ่งจะประกอบไปด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ **1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กร** ประเทศไทยควรกำหนดการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็ง ความสำเร็จในการจัดการต้นแบบโดยจัดตั้งแผนกทรัพยากรมนุษย์ และการจ้างทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ เช่น เพื่อเป็นต้นแบบในการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นให้มีผู้มีประสบการณ์เข้ามาบริหารงานหรือเป็นที่ปรึกษา รวมถึงความเชี่ยวชาญทางฝ่ายกฎหมายที่สามารถกำกับกิจการ โดยสามารถตรวจสอบการบริหารจัดการอย่างเป็นอิสระ โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความไว้วางใจ จากสมาชิกและผู้สนใจเข้าร่วมกองทุน **2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพบริษัท** ควรมีการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อเน้นที่ผลลัพธ์ของเป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุน อาจจะทดลองใช้เครื่องมือ Key Result Indicators (KRI) มาประเมินผลประเมินความสำเร็จขององค์การ รวมทั้งการยกระดับโดยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น การพัฒนา application ที่ให้ความรู้เบื้องต้นตั้งแต่วิธีการลงทุน แนะนำและคัดเลือกกองทุนให้เหมาะสมเป็นรายบุคคลของสมาชิก ประเมินผลกำไรและความเสี่ยงที่จะได้รับ โดยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลด้านผลประกอบการได้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ยังสามารถเป็นประโยชน์ในการลดต้นทุนทางด้านการปฏิบัติการกับทางองค์กรอีกด้วย **3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับด้านประสิทธิภาพกองทุนและการสร้างการรับรู้สาธารณะ** ควรมีการเตรียมความพร้อมขององค์กร ควรมีการจัดอบรมให้แก่สมาชิก เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุนในด้านการบริหารและประสิทธิภาพของกองทุนอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นผู้ให้ความรู้ที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่เกี่ยวกับกองทุน และสามารถเข้าถึงสมาชิกได้อย่างทั่วถึง อีกทั้งควรมีฝ่ายกฎหมายคอยให้ความรู้ความเข้าใจ ข้อกำหนดของกองทุนและอธิบายถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนได้รับ เพื่อที่จะให้ประชาชนกล้าที่จะไปลงทุนมากยิ่งขึ้น และ **4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อการพัฒนากองทุน** ควรมีการศึกษากองทุนประเทศที่ประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น GLCs ของประเทศสิงคโปร์ รวมถึงผลงานวิจัยเกี่ยวกับกองทุนอย่างหลากหลาย เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการกองทุนที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย รวมถึงไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมสนับสนุนกองทุนทั้งด้านผู้บริหารและสมาชิก อันจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนและประเทศชาติที่เหมาะสมและยั่งยืน

ซึ่งสรุปได้ว่า ปัญหาและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนโครงการ พบว่า การปรับเปลี่ยนโครงการโดยวิธีการปรับเครื่องมือในการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ และการคัดเลือกผู้นำด้านระบบการบริหารจัดการ การลงทุนและการบริหารบุคคลากรในองค์กรให้มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการปรับปรุงและปฏิรูปองค์การที่แท้จริงเกิดจากการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไปตามนโยบายผู้บริหารขององค์กร ดังนั้น ความสามารถของผู้นำองค์กรจึงถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ประการที่สอง การบริหารจัดการสินทรัพย์และการควบคุมการลงทุน โดยมีการควบคุมคณะกรรมการ การจัดการและการตัดสินใจในการลงทุน ด้วยวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความสามารถและมีประสบการณ์มาเป็นตัวแทนของบริษัท ซึ่งหากมีกระบวนการ

เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ โดยคุณสมบัติของคณะกรรมการจะมุ่งเน้นในเรื่อง
ของความสามารถและความซื่อสัตย์ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จากการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะการ
กำกับดูแลกิจการที่นำมาใช้ใน GLCs ที่มีต่อประสิทธิภาพโดยวัดจากผลตอบแทนและความเสี่ยงของกองทุน พบว่า
การควบคุมคณะกรรมการ การบริหารจัดการและการตัดสินใจในการลงทุน ด้วยวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มี
ความสามารถและมีประสบการณ์มาเป็นตัวแทนของบริษัท ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารกองทุนโดยวัดจาก
อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยที่สูงขึ้น และในขณะเดียวกันค่าความเสี่ยงต่อหนึ่งหน่วยผลตอบแทนที่ต่ำลง

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกองทุนทางการเงินมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทำให้นักลงทุนจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับการลงทุนเพิ่มมากขึ้น เพื่อทำความเข้าใจในการลงทุนในกองทุนต่างๆก่อนที่จะลงทุน ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนทั้งในตราสารหนี้ หรือตราสารทุน เพราะปัจจุบันการลงทุนในเงินฝากประจำ หรือ พันธบัตรรัฐบาลนั้นให้ผลตอบแทนที่ลดลงเป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับผลตอบแทนในอดีต ทำให้นักลงทุนเริ่มมองหากองทุนที่คาดว่าจะได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า ดังนั้นนักลงทุนจึงเลือกที่จะหันไปลงทุนในกองทุนหรือตราสารหนี้หรือตราสารทุนที่มีความเสี่ยงสูงขึ้นเพื่อหวังผลตอบแทนที่จะได้รับเพิ่มขึ้นจากที่เคยลงทุนในเงินฝากแบบปกติของธนาคาร เพื่อเป็นทางเลือกที่สามารถเพิ่มผลตอบแทนให้กับนักลงทุนได้ การลงทุนในกองทุนหรือตราสารหนี้หรือตราสารทุนจึงได้รับความนิยมจากนักลงทุนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆในปัจจุบัน โดยการลงทุนในตราสารทุน เช่น หุ้น นักลงทุนสามารถลงทุนเองหรือผ่านโบรกเกอร์ในการซื้อ-ขายหุ้นเป็นรายตัวได้ หรืออีกทางเลือกหนึ่งก็คือการลงทุนผ่านกองทุนรวม โดยมีบริษัทหลักทรัพย์เป็นผู้จัดการกองทุนรวม หรือ บลจ. (บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม) ซึ่งเป็นการลงทุนที่มีทีมผู้เชี่ยวชาญในการจัดการการลงทุนและได้รับใบอนุญาตจาก ก.ล.ต. (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์) เป็นผู้บริหารจัดการเงินกองทุนนั้น

ดังนั้นการลงทุนผ่านกองทุนรวม จึงทำให้นักลงทุนมีความสะดวกในการลงทุนมากยิ่งขึ้นและยังสามารถเลือกลงทุนในตราสารที่เหมาะสมกับความเสี่ยงของตนเองได้ เพราะกองทุนรวมแต่ละกองทุนจะมีนโยบายการลงทุนที่ชัดเจนและระบุถึงความเสี่ยงของกองทุนนั้นๆไว้เพื่อเป็นทางเลือกให้กับนักลงทุนได้เลือกลงทุนตามความสนใจและเหมาะสมกับตนเองมากที่สุด อีกทั้งยังมีการลงทุนที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นการลงทุนใน ตราสารหนี้ ตราสารทุน ทั้งในและต่างประเทศ ปัจจุบันยังมีนักลงทุนบางกลุ่มที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจ และไม่มีเวลาในการติดตามตลาดอย่างใกล้ชิด คนกลุ่มนี้จึงนิยมหันมาลงทุนใน กองทุนรวม (Mutual Fund) กันมากขึ้น เพื่อหวังให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการลงทุนคอยบริหารจัดการการลงทุนให้ โดยอัตราการเปิดบัญชีกองทุนรวมได้มีการเปิดบัญชีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยข้อมูลจากสมาคมบริษัทจัดการลงทุน หรือ AIMC (บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม) ระบุว่า ปี 2557 มีจำนวนบัญชีกองทุนรวมทั้งสิ้น 4,356,409 บัญชี เพิ่มขึ้นจากปี 2544 ถึง 3,818,733 บัญชี ซึ่งเป็นจำนวนที่เพิ่มขึ้นอย่างมากสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจของนักลงทุนที่ให้ความสนใจในเรื่องของการลงทุนในกองทุนมากขึ้น

สำหรับกองทุนที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลในประเทศไทยที่เป็นที่รู้จัก ได้แก่ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) โดยที่ กบข. มีสถานะเป็นนิติ บุคคลซึ่งจัดตั้งขึ้นตามกฎหมายเฉพาะ คือ พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งอยู่ 3 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นหลักประกันการจ่ายบำเหน็จบำนาญ ให้แก่ข้าราชการ 2) ส่งเสริมการออมทรัพย์ และ 3) จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นให้สมาชิก ถึงแม้ว่า กบข. นั้นจะสามารถบริหารกระแสเงินและจัดรูปแบบการลงทุนได้ง่าย เนื่องจากมีการประเมินกระแสเงินรับเข้าได้แน่นอน แต่อย่างไรก็ตาม กบข. ยังมีข้อจำกัดการลงทุนที่ไม่มีความหลากหลาย ขั้นตอนและกระบวนการที่มีมากเกินไป เนื่องจากมุ่งเน้นไปที่ที่ความสมดุลระหว่างความปลอดภัยของเงินต้นและผลตอบแทนจากการลงทุน ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ส่งผลให้โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในประเทศมีน้อยลง ถึงแม้ว่าจะมีการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2550 ที่ให้สามารถออกแผนการลงทุนหลาย ๆ แผน ให้สมาชิกมีทางเลือกในการลงทุนตามความต้องการของแต่ละบุคคล แต่อย่างไรก็ตาม แผนการลงทุนมีแนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยต่ำ อีกทั้งการลงทุนยังมีความเสี่ยงสูง แต่ผลตอบแทนการลงทุนยังลดน้อยลงไปด้วย อีกทั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกองทุนอาจจะขาดประสิทธิภาพทางด้านวิสัยทัศน์ในการลงทุนหรือแม้กระทั่งประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและมีศักยภาพในด้านการลงทุนและการเงิน ทำให้การลงทุนไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

กองทุนรวมที่มีนโยบายการลงทุนในต่างประเทศเป็นอีกตัวเลือกหนึ่งที่นักลงทุนให้ความสนใจในการลงทุน และปัจจุบันได้มีหลาย บลจ. ได้เปิดขายกองทุนประเภทนี้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้นักลงทุนได้มีโอกาสที่จะเข้าลงทุนในกองทุนรวมต่างประเทศกันมากขึ้น โดยที่กองทุนรวมต่างประเทศที่มีนโยบายลงทุนในหุ้นตามดัชนีของประเทศต่างๆ ซึ่งได้รับความนิยมจากนักลงทุนเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงในเรื่องของการลงทุน เพราะการลงทุนในประเทศใดประเทศหนึ่งเพียงที่เดียวอาจมีผลต่อความเสี่ยงที่สูงขึ้นเนื่องจากถ้าเกิดวิกฤติกับเศรษฐกิจภายในประเทศที่เข้าไปลงทุน จะส่งผลกระทบจากการขาดทุนในการลงทุนทั้งหมดได้ แต่ถ้ามีการกระจายการลงทุนในหลายประเทศ ซึ่งแต่ละประเทศล้วนมีการบริหารและโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกันก็สามารถทำให้นักลงทุนลดความเสี่ยงในเรื่องการลงทุนได้ดียิ่งขึ้น

สำหรับกองทุนที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลในประเทศมาเลเซีย ที่เป็นที่รู้จักและประสบความสำเร็จก็คือ GLCs ซึ่งเป็นกองทุนบริษัทที่มีวัตถุประสงค์ทางการค้าเป็นหลักและรัฐบาลมาเลเซียมีส่วนการถือหุ้นโดยตรงผ่าน Khazanah กระทรวงการคลัง Kumpulan Wang Amanah Pencen (KWAP) และ Bank Negara Malaysia (BNM) โดยที่ GLCs จะถูกควบคุมโดยหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานรัฐบาลอื่นๆ เช่น Permodalan Nasional Berhad (PNB), Employee Provident Fund (EPF) และ Tabung Haji โดยสัดส่วนการถือหุ้นนั้นยังรวมถึงความสามารถของรัฐบาลในการแต่งตั้งกรรมการบริหารอาวุโส (เช่น ราชวัลลัญญากุลยุทธ์การปรับโครงสร้างและการจัดหาเงินทุนการเข้าซื้อกิจการและการขายเงินลงทุน ฯลฯ) สำหรับกำกับดูแล GLCs โดยตรงหรือผ่าน Government Link Investment บริษัท (GLICs) (Najid & Rahman, 2011)

ปัจจุบันมีบริษัทที่ภาครัฐเข้าไปเป็นผู้ถือหุ้นหลัก หรือ Government Linked Company (GLCs) ทั้งหมด 33 บริษัท โดยเป็นบริษัทจดทะเบียน 30 บริษัท และมีมูลค่าตลาดคิดเป็นประมาณร้อยละ 36 ของมูลค่าตลาดในตลาดหุ้นมาเลเซีย ซึ่งถือว่ามีความสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (Mokhtar, 2005) ถึงแม้ว่า GLCs ในประเทศมาเลเซีย จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการของ GLCs จะมุ่งเน้นประสิทธิภาพของผู้ลงทุนเป็นปัจจัยหลัก ซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการขาดทุนด้วย อาทิเช่น การขาดทุนของสายการบินมาเลเซีย (MAS) มีจำนวนถึง 648 ล้านริงกิตมาเลเซียในเดือนกันยายน 2548 การลดลงอย่างมากของราคาหุ้น Proton Holdings ของประเทศ ในปี 2549 (Lau & Tong, 2008) เป็นต้น

ดังนั้นโครงการ GLC Transformation ("GLCT") จึงได้มีการประกาศเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2547 และได้มีการเปิดตัวเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2548 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแปลง GLCs ให้เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูง พร้อมทั้งคณะกรรมการบริหารของบุตราจายา ในเรื่อง GLC High Performance ที่ถูกจัดตั้งขึ้นในเดือนมกราคม พ.ศ. 2548 โดยคณะกรรมการการชดเชยโครงการและผลักดันการปฏิรูป GLCs ให้เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่ง PCG เป็นประธานโดยนายกรัฐมนตรี ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง นายกรัฐมนตรี และหัวหน้าฝ่ายการลงทุนของรัฐบาล (GLIC) ซึ่งได้แก่ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงานกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงาน (องค์การมหาชน) และสำนักงานพัฒนาที่ดินแห่งชาติ (เฟตต้า) เป็นเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกาและเป็นผู้บริหารจัดการโครงการและดำเนินการโครงการ GLCT ด้วยระยะเวลา 10 ปี ทั้งนี้โครงการ GLCT Transformation (GLCT) เสร็จสิ้นเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 โดยโปรแกรม GLCT ยึดหลักการสำคัญสามประการ คือ การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน การวางรากฐานการพัฒนาประเทศและการกำกับดูแลตลอดจนการจัดการผู้ถือหุ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้เศรษฐกิจของมาเลเซียก้าวสู่อนาคตเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตของประเทศได้ (Abdul Razak, 2012)

แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่ามีการจัดทำ GLCT ในปีพ. ศ. 2558 เสร็จสิ้น แต่ก็ยังไม่พบงานวิจัยที่ทำการศึกษาเชิงลึก ในการวิเคราะห์และตรวจสอบบทบาทการเปลี่ยนแปลงของ GLCs หลังโครงการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความรู้เกี่ยวกับบทบาทการเปลี่ยนแปลงที่ลงทุนโดย GLCs ของประเทศมาเลเซีย อีกทั้งการวิจัยครั้งนี้ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินว่าธรรมาภิบาลของ GLCT ที่ถือว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากในประเทศมาเลเซีย โดยสามารถนำมาประยุกต์เพื่อใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย พนักงาน ลูกจ้าง ภาคเอกชนและประชาชนทั่วไป ทั้งนี้จากการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของ GLCs ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศมาเลเซีย อีกทั้งยังสามารถนำวิธีการและรูปแบบการบริหารงาน มาเป็นต้นแบบในการจัดตั้งและบริหารกองทุนโดยรัฐบาลไทย ที่มีลักษณะคล้ายกับ GLCs อีกทั้งสามารถนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ความสำเร็จขององค์กร และนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนากับกองทุนในประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในอนาคตได้อีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามกองทุนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับรัฐบาลไทย เช่น กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) และกองทุนอื่นๆ จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่ายังไม่มีมีการดำเนินการและบริหารงานแบบ

GLCs หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่ายังไม่มีการบริหารจัดการกำกับดูแลกองทุนที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยเฉพาะในเรื่องของแผนการลงทุนที่ยังไม่หลากหลายหรือคณะกรรมการดำเนินการกองทุนยังขาดประสบการณ์ และศักยภาพเพียงพอในการลงทุน เป็นต้น เนื่องด้วยกองทุนเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนและกำกับดูแลโดยรัฐบาลไทยได้มุ่งเน้นไปที่ประชาชนเฉพาะกลุ่ม เช่น กบข สำหรับราชการ และ กยศ สำหรับนักเรียนนักศึกษา เป็นต้น ซึ่งรัฐบาลไทยไม่ได้รับผลตอบแทนใดๆ จากกองทุนเหล่านี้ และการที่เลือกศึกษา GLCs นั้น อันเนื่องมาจาก GLCs ประสบความสำเร็จในรัฐมาเลเซีย ทำให้รัฐมาเลเซียได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ประชาชนของมาเลเซียได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนกับกองทุน อีกทั้งประชาชนทั่วไปยังได้รับผลประโยชน์ทางอ้อมอีกด้วย เช่น การมีสาธารณูปโภคที่ดีที่เข้าถึงประชาชน และการมีรายได้เพิ่มขึ้น เป็นต้น ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงได้ทำการวิเคราะห์บทบาทของกองทุนมาเลเซีย ถึงปัจจัยต่างๆที่ได้มีการสนับสนุนในการดำเนินงานกำกับดูแลกองทุน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของโครงสร้าง การดำเนินการกองทุน การลงทุนในด้านต่าง รวมไปถึงยุทธศาสตร์และบุคลากร ที่สามารถส่งผลให้กองทุนในประเทศมาเลเซียประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์บทบาท ปัญหาและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง GLCs ทั้งก่อนและหลังจากปรับเปลี่ยนโครงการ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์และโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการทางการเงิน และผู้ตรวจสอบภายในของ GLCs ในการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ
2. ศึกษาผลกระทบของคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่นำมาใช้ใน GLCs ที่มีต่อประสิทธิภาพโดยวัดจากผลตอบแทนและความเสี่ยงของแต่ละกองทุน
3. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนากองทุนของรัฐบาลในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของกองทุนของรัฐบาลมาเลเซียที่ได้วิเคราะห์มาจาก ข้อ 1 และ 2

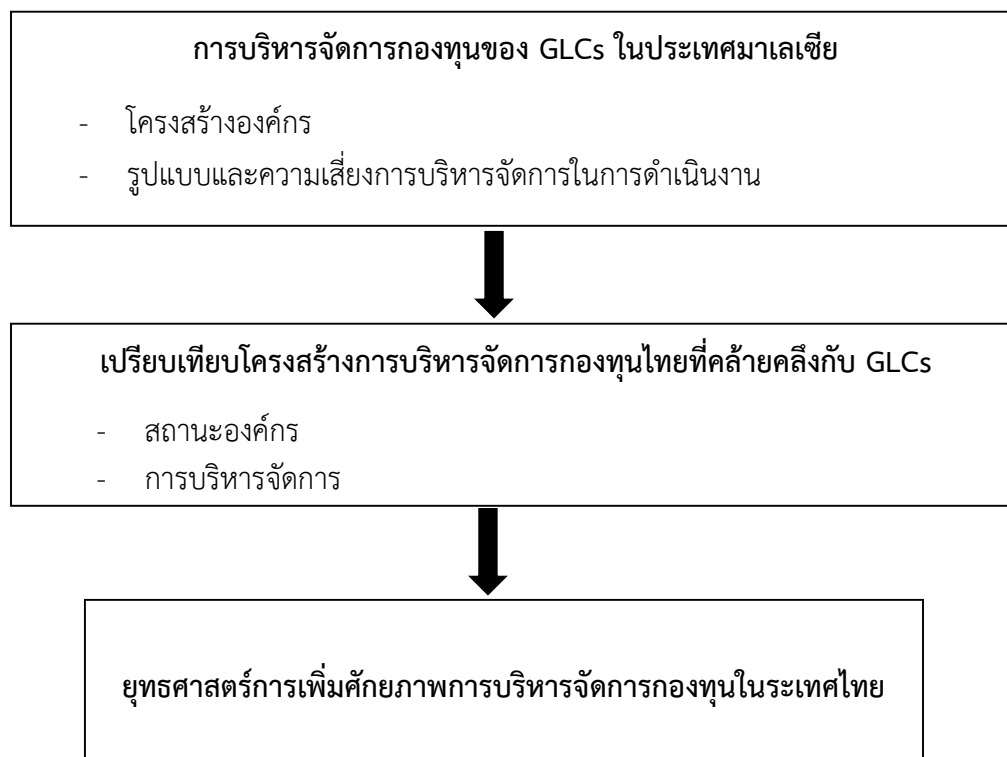
ขอบเขตของงานวิจัย

จากงานวิจัยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิเพื่อนำมาวิเคราะห์เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการและทุติยภูมิเพื่อนำมาวิเคราะห์ประสิทธิภาพ จำนวน 5 กองทุนหลัก เก็บข้อมูล กองทุนสำคัญในประเทศมาเลเซีย ได้แก่ Khazanah Nasional Berhad, Lembaga Tabung AngkatanTentera, Lembaga Tabung Haji, Permodalan Nasional Berhad, Federal Land Development Authority

ประโยชน์ของงานวิจัย

สามารถนำผลการวิเคราะห์และข้อมูลเชิงประจักษ์ของกองทุนในประเทศมาเลเซียที่เป็นประโยชน์ไปต่อยอดหรือประยุกต์ใช้กับเศรษฐกิจในประเทศไทยเพื่อการบริหารกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งได้วิธีการบริหารกองทุนที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาจากความเสี่ยงและผลตอบแทน

กรอบแนวคิดของงานวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยนี้ จะใช้ทฤษฎีดังต่อไปนี้ ในการวัดประสิทธิภาพของกองทุนการวัดความสำเร็จทางการเงินขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้เลือกตัววัดผลทางการเงินที่สำคัญและนิยมใช้ในการวัดความสำเร็จทางการเงิน โดยการวิเคราะห์ภาพรวมการลงทุนในสินทรัพย์ทั้งหมด ซึ่งจะแสดงให้เห็นภาพประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์รวมว่าก่อให้เกิดยอดขายมากน้อยเพียงใด

2.1 ตัววัดความสำเร็จทางการเงินในมุมมองด้านการดำเนินงานขององค์กร

1. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset: ROA) เป็นการคำนวณการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจากกำไรสุทธิหารด้วยสินทรัพย์รวมเฉลี่ยที่องค์กรมีในปีนั้น ซึ่งอัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่วัดความสามารถในการทำกำไรจากสินทรัพย์ของบริษัทว่าในรอบระยะบัญชีที่ผ่านมา นั้นเงินลงทุนในสินทรัพย์รวมสามารถทำกำไรให้กับบริษัทในรอบปีนั้นมากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราส่วนการคำนวณนี้สูงย่อมแสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ของฝ่ายบริหารเพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถทำกำไรได้สูงขึ้นและส่งผลให้มูลค่าขององค์กรสูงขึ้นไปด้วย (สมชาย สุภัทรกุล, 2554) ซึ่งมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} * 100}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

2. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) เป็นการคำนวณการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจากกำไรสุทธิหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ยขององค์กรในปีนั้น ซึ่งอัตราส่วนนี้แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรขององค์กรว่าในรอบระยะบัญชีที่ผ่านมา นั้นเงินลงทุนจากผู้ถือหุ้นขององค์กรนำไปใช้และสามารถทำกำไรให้กับองค์กรได้มากหรือน้อยเพียงใด ถ้าอัตราส่วนการคำนวณนี้สูงย่อมแสดงถึงประสิทธิภาพในการใช้เงินที่ได้จากผู้ถือหุ้นขององค์กรก่อให้เกิดกำไรสูงสุด (สมชาย สุภัทรกุล, 2554) ซึ่งมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} * 100}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุนรวม

1.1 การวัดค่าความแปรปรวน (Variance) โดยคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(R_{Pt} - \bar{R}_P)^2}{n - 1}$$

กำหนดให้

σ_p^2 คือ ความแปรปรวนร่วมของอัตราผลตอบแทนกองทุนรวม

R_{Pt} คือ อัตราผลตอบแทนกองทุนรวม ณ เวลา t

$\bar{R}_P$ คือ อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยกองทุนรวม

n คือ จำนวนงวดเวลาทั้งหมดที่ทำการศึกษา

1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กองทุนรวม โดยคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$\sigma_P = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(R_{Pt} - \bar{R}_P)^2}{n - 1}}$$

กำหนดให้

σ_P คือ ความเสี่ยงกองทุนรวม

R_{Pt} คือ อัตราผลตอบแทนกองทุนรวม ณ เวลา t

$\bar{R}_P$ คือ อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยกองทุนรวม

n คือ จำนวนงวดเวลาทั้งหมดที่ทำการศึกษา

1.3 ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Coefficient of Variation: CV) เป็นค่าที่เปรียบเทียบความเสี่ยงต่อหนึ่งหน่วยอัตราผลตอบแทนกองทุนรวม โดยคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$Cv = \frac{\sigma_P}{\bar{R}_P}$$

กำหนดให้

Cv คือ สัมประสิทธิ์ความแปรผัน

σ_P คือ ความเสี่ยงกองทุนรวม

$\bar{R}_P$ คือ อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยกองทุนรวม

1.4 การวัดค่าความแปรปรวน (Variance) โดยคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$\sigma_m^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(R_{mt} - \bar{R}_m)^2}{n - 1}$$

กำหนดให้

σ_m^2 คือ ความแปรปรวนร่วมของอัตราผลตอบแทนตลาด

R_{mt} คือ อัตราผลตอบแทนตลาด ณ เวลา t

$\bar{R}_m$ คือ อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยตลาด

n คือ จำนวนงวดเวลาทั้งหมดที่ทำการศึกษา

1.5 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของตลาด โดยคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$\sigma_m = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(R_{mt} - \bar{R}_m)^2}{n-1}}$$

กำหนดให้

σ_m คือ ความเสี่ยงตลาด

R_{mt} คือ อัตราผลตอบแทนตลาด ณ เวลา t

$\bar{R}_m$ คือ อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยตลาด

n คือ จำนวนงวดเวลาทั้งหมดที่ทำการศึกษา

2.2 ทฤษฎีบรรษัทภิบาล

บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการ มีบทบาทช่วยในการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการ และสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย เพราะการกำกับ ดูแลกิจการเกี่ยวข้องกับการจัดให้มีกระบวนการและโครงสร้างของภาวะผู้นำและการ ควบคุมของกิจการให้มีความรับผิดชอบตามที่ด้วยความโปร่งใส และความสามารถใน การแข่งขันเพื่อรักษาเงินลงทุน และเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาวภายใต้กรอบการมี จริยธรรมที่ดี ซึ่งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดี ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานให้กิจการสามารถดำเนินงาน ได้อย่าง ราบรื่น สามารถแข่งขันในตลาดได้ เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อกิจการมีการระดมทุน จากนักลงทุนหรือบุคคลอื่นที่มีความสนใจ ส่งผลให้กิจการต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียในจำนวนที่มากขึ้น ย่อมส่งผลต่อรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเจ้าของกิจการไม่สามารถบริหารงานเพียงผู้เดียวได้ จึงทำ ให้ต้องมีบุคคลที่เข้ามาช่วยในการบริหารงานแทนเจ้าของกิจการ ซึ่งเรียกว่า ตัวแทน เช่น การจ้างผู้บริหารมืออาชีพมาช่วยในการ บริหารงานเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดแก่กิจการ โดยแนวคิดสำคัญที่กล่าวมานี้ก็คือ การใช้ ทฤษฎี ตัวแทน (Agency Theory) ซึ่งมาจาก Jensen and Meckling (1976) กล่าวคือ กิจการ อยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของกรรมการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากเจ้าของกิจการ หรือผู้ถือหุ้น กรรมการกำหนดกลยุทธ์

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ และในขณะเดียวกันได้จ้างผู้จัดการ ผู้ควบคุมงานและพนักงานเพื่อนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ

ดังนั้นตัวแทนตามทฤษฎีตัวแทน ก็คือ คณะกรรมการบริษัทซึ่งมีบทบาท สำคัญยิ่งในการควบคุมดูแล การดำเนินงานของผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการให้ บรรลุตามเป้าหมายของ บริษัท และรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและ บุคคลภายนอก ดังนั้น คณะกรรมการจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนช่วยในการผลักดัน ให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นไป ตามหลักการ กำกับดูแลกิจการที่ดีโดยเฉพาะควรเน้น ไปที่บทบาท หน้าที่และโครงสร้างของ คณะกรรมการ ซึ่ง คณะกรรมการควร ประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ใน การดำเนินธุรกิจ อย่างเพียงพอ รวมทั้งมีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่จะสามารถสร้างกลไกการถ่วงดุลอำนาจภายในได้ อย่างเหมาะสม คณะกรรมการมีหน้าที่ในการกำหนด นโยบายและกำกับควบคุมดูแล ให้ข้อชี้แนะในการ ประกอบธุรกิจ แก่ฝ่ายจัดการ รวมทั้งตรวจสอบการทำงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตาม นโยบายที่กำหนดไว้ โดยต้องมีการวางโครงสร้างและกระบวนการกำกับดูแลกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการกำกับดูแลกิจการ

ระบบการกำกับดูแลกิจการ เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ รวมทั้งผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและพนักงาน ที่ต้องเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ในส่วนของตนเองอย่างถูกต้องตามหลักพื้นฐานการดำเนินธุรกิจอย่างมีบรรษัทภิบาล ดังนั้นเพื่อให้ทุกฝ่าย ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน จึงจำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ประกอบไปด้วย การ ควบคุม การตรวจสอบ การบริหารความเสี่ยงและการถ่วงดุลไปพร้อมกัน รวมไปถึงนโยบายการกำกับดูแล กิจการ หน้าที่รับผิดชอบและแนวทางในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และจรรยาบรรณธุรกิจที่ครอบคลุม ทุกระดับตั้งแต่ระดับกรรมการ ระดับฝ่ายจัดการ และระดับพนักงาน

โครงสร้างองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควรประกอบด้วยคณะกรรมการที่ถือเป็นตัวแทนในการ รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ควรมีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ เพื่อกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายตาม วัตถุประสงค์ ข้อบังคับและมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น อีกทั้งคณะกรรมการยังมีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและภารกิจของบริษัท รวมถึงติดตามดูแลฝ่ายจัดการให้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและดูแลผู้มีส่วน ได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คณะกรรมการควรแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยขึ้นมาทำหน้าที่แทนในบางงานตามความจำเป็น โดยพิจารณา จากขนาดธุรกิจ ความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ต้องการ เช่น คณะกรรมการ สรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และคณะกรรมการความเสี่ยง รวมถึงควรแต่งตั้งเลขานุการบริษัทเพื่อทำหน้าที่ประสานงานและให้คำแนะนำด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ

โครงสร้างองค์กรยังจะต้องมีความสมดุลกันทั้งด้านการป้องกันความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ดังนั้นคณะกรรมการต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้มี หน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Risk function) หน่วยงานตรวจสอบ (Control function) และหน่วยงานกำกับ

ดูแล (Compliance function) ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงในลักษณะการควบคุมความเสี่ยง การตรวจสอบและการกำกับดูแลของกิจกรรมหลักทั่วทั้งองค์กร จึงจะกล่าวได้ว่าบริษัทมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ช่วยสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างความสามารถแข่งขันในระยะยาวอีกด้วย

บทบาทของกองทุนใน GLCs ก็เช่นกันที่ได้มีการใช้ ทฤษฎีบรรษัทภิบาล ในการส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพแก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดของ GLCs โดยได้ใช้ ทฤษฎีตัวแทน (Eisenhardt, 1985) เป็นผู้จัดการที่มีอิสระในการจัดการ บริษัท โดยทฤษฎีนี้อธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างการเป็นตัวแทนว่าเกิดขึ้น ระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย โดยฝ่ายที่มอบ อำนาจคือ ตัวการ (Principle) ในขณะที่อีกฝ่ายที่ได้รับมอบอำนาจในการ บริหารงานคือ ตัวแทน (Agent) ตราบใดที่ผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทน มีการบริหารงานที่ดี เติบโตความสามารถ ไม่หวังเอาผลประโยชน์ที่ของผู้ถือหุ้น มาเป็นประโยชน์ของตนเองหรือพวกพ้อง สามารถตัดสินใจลงทุนเพื่อสร้างผลตอบแทน สูงสุดจากเงินลงทุนในวิธีที่สอดคล้องกับการสร้างผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นตัวการแล้วความสัมพันธ์ของการเป็นตัวแทน ระหว่างผู้ถือหุ้นกับผู้บริหารยังคงมีประสิทธิภาพที่ดี แต่ถ้าหากผลประโยชน์และวัตถุประสงค์ของผู้ถือหุ้น กับผู้บริหารไม่สอดคล้องกัน จะทำให้เกิดปัญหาการเป็นตัวแทน (Agency Problem) ขึ้น เช่น ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถไม่ เพียงพอ ผู้บริหารไม่อาจทำงานได้เต็มความสามารถ หรือมีการทุจริต ปฏิบัติงานไม่โปร่งใส ผู้บริหารในการประพฤติดมิชอบ เช่น การตกแต่งบัญชีเพื่อยกย้ายถ่ายเทผลประโยชน์ที่ควรจะเป็นของผู้ถือหุ้น กลายมาเป็นประโยชน์อันมิควรได้ของผู้ บริหาร เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีบรรษัทภิบาลเพื่อเป็นกลไกการควบคุมและกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้ผู้บริหารมีวินัยในการทำธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ของนักลงทุน ดังนั้นกลไกการควบคุมนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Simanjuntak, 2001) และมีความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ

2.3 ทฤษฎีความเสี่ยง

การลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ โอกาสที่ผู้ลงทุนจะไม่ได้รับอัตราผลตอบแทนตามที่คาดหวังไว้เนื่องจากความไม่แน่นอน ซึ่งทำให้ผลตอบแทนที่ผู้ลงทุนจะได้รับนั้นคาดเคลื่อนหรือแตกต่างออกไปจากผลตอบแทนที่ผู้ลงทุนคาดว่าจะได้รับ (ภัสรา ชวาลกร, 2549) ทั้งนี้ยังมีปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งในการพิจารณาในการตัดสินใจลงทุน ซึ่งการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ที่ต่างประเภทนั้นก็มีความเสี่ยงที่ไม่แตกต่างกัน (เพชร ชุมทรัพย์, 2544) ซึ่งความไม่แน่นอนของผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตหรือการที่มูลค่าของผลตอบแทนที่คาดว่าจะไม่จริงแตกต่างไปจากผลตอบแทนที่นักลงทุนคาดหวังไว้ (ยุวดี ไชยศิริ และคณะ, 2529) จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอน เกิดขึ้นได้ในสภาพที่ไม่รู้ว่าในอนาคตจะเกิดอะไรขึ้น ซึ่งผลตอบแทนอาจจะได้น้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งมีสาเหตุดังนี้ (สายสิทธิ์ฐิธิพันธุ์, 2555)

2.1 ความเสี่ยงจากการลงทุนในหลักทรัพย์ นักลงทุนพยายามเผชิญความเสี่ยงจากการลงทุนให้น้อยที่สุด ซึ่งแต่ละบุคคลมีความเสี่ยงที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับผลตอบแทนของนักลงทุนที่คาดหวังว่าน้อยหรือมาก สามารถแบ่งความเสี่ยงได้ 2 ประเภท คือ

2.1.1 ความเสี่ยงที่เป็นระบบ (Systematic Risk) คือ การเปลี่ยนแปลงของผลตอบแทนจากการลงทุนในหลักทรัพย์ที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจซึ่งควบคุมไม่ได้ และจะส่งผลกระทบต่อตลาดในภาพรวม ทำให้ราคาหลักทรัพย์เปลี่ยนแปลงไปทางเดียวกัน ได้แก่

2.1.1.1 ความเสี่ยงเกี่ยวกับ ตลาดหลักทรัพย์ (Market Risk) เพราะราคาหลักทรัพย์ขึ้นลงอยู่ตลอดเวลาอาจมีโอกาสดำเนินทุนจากการลงทุน ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีความสามารถทำกำไรได้ดี แต่ราคาหลักทรัพย์ขึ้นกับปริมาณและสภาพในแต่ละหลักทรัพย์นั้นๆ ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท

2.1.1.2 ความเสี่ยงในอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) เพราะอัตราดอกเบี้ยมีการปรับขึ้นลงตลอดเวลาจะส่งผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ เช่น อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น ราคาหลักทรัพย์ ลดลง เพราะนักลงทุนจะดูผลตอบแทนและความเสี่ยงระหว่างการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์กับการฝากเงิน ถ้านักลงทุนเห็นว่าผลตอบแทนจากการฝากเงินดีกว่าการลงทุน จะขายหลักทรัพย์ที่ถืออยู่

2.1.1.3 ความเสี่ยงในอำนาจซื้อหรือภาวะเงินเฟ้อ (Purchasing Power Risk or Inflation Risk) มูลค่าของเงินจะลดลงจากราคาสินค้าสูงขึ้น และอำนาจซื้อลดลง ซึ่งเรียกว่า ภาวะเงินเฟ้อ ซึ่งนักลงทุนจะได้ผลกระทบจากอำนาจซื้อกับเงินฝากออมทรัพย์พันธบัตรรัฐบาล หุ้นกู้ และอื่นๆ ซึ่งได้รับผลตอบแทนอัตราคงที่เมื่อเทียบกับแล้วผลตอบแทนที่แท้จริงลดลง

2.1.2 ความเสี่ยงที่ไม่เป็นระบบ (Unsystematic Risk) คือ การเปลี่ยนแปลงของผลตอบแทนจากการลงทุนในหลักทรัพย์ที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และจะส่งผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของธุรกิจนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมทั้งตลาด ประกอบด้วย

2.1.2.1 ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) โอกาสที่ผู้ลงทุนจะเสียเงิน ลงทุน ถ้าบริษัทไม่มีเงินชำระหนี้ซึ่งบริษัทอาจต้องฟื้นฟูกิจการได้

2.1.2.2 ความเสี่ยงทางการบริหาร (Management Risk) เป็นความเสี่ยงเกิดจากการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น ความผิดพลาดของผู้บริหารและธุรกิจของผู้บริหาร

2.1.2.3 ความเสี่ยงทางอุตสาหกรรม (Industry Risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนของธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน

2.2 ปัจจัยความเสี่ยง ความเสี่ยงในการลงทุนมาจากปัจจัยสำคัญ 2 ประเภท คือ

2.2.1 ปัจจัยด้านมหภาค (Macro Factors) มีผลกระทบต่ออัตราผลตอบแทนของหลักทรัพย์ต่อภาพรวมทั้งตลาด เป็นความเสี่ยงที่นักลงทุนไม่อาจจัดให้หมดไปจากการลงทุน

2.2.2 ปัจจัยด้านจุลภาค (Micro Factors) มีผลกระทบต่ออัตราผลตอบแทนเฉพาะตัวนั้นๆ เป็นความเสี่ยงที่นักลงทุนอาจจัดให้หมดไปหรือลดความเสี่ยงลงได้ โดยการถือครองหลักทรัพย์หลายตัว

2.3 ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการลงทุน ระดับผลตอบแทนจากการลงทุนในหลักทรัพย์หรือสินทรัพย์ มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกับระดับความเสี่ยง หมายความว่า เมื่อระดับผลตอบแทนจากการลงทุนสูงขึ้น ระดับความเสี่ยงที่ผู้ลงทุนจะต้องรับนั้นสูงขึ้นเช่นกัน

2.4 ข้อควรคำนึง การลงทุนที่ผลตอบแทนสูง จะมีระดับความเสี่ยงที่สูง และการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูง ไม่จำเป็นที่จะได้ผลตอบแทนที่สูง จากทฤษฎีความเสี่ยง จะเห็นว่า ความเสี่ยงในการลงทุน ประกอบด้วย ความเสี่ยงที่เป็นระบบ และความเสี่ยงที่ไม่เป็นระบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่นักลงทุนนำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และเป็นสิ่งที่นักลงทุนให้ความสำคัญ

2.3 การทบทวนวรรณกรรมของกองทุนในประเทศมาเลเซีย

จากการทบทวนวรรณกรรมของ GLCs ในประเทศมาเลเซีย พบว่า GLCs ในประเทศมาเลเซียถือเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญเป็นรู้จักและประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานที่ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน แต่อย่างไรก็ตามในกระบวนการบริหารจัดการของ GLCs ก่อนหน้านั้นในรัฐบาลก่อนหน้าจะมีการมุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพของผู้ลงทุนเป็นปัจจัยหลัก ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความเสี่ยงสูงและมีผลทำให้เกิดผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับ การเผชิญความเสี่ยงของนักลงทุน ดังนั้นหน่วยงานจึงมีการก่อตั้งโครงการ GLCT Transformation (GLCT) ขึ้น เพื่อนำมาเป็นตัวช่วยในการปรับปรุงกระบวนการ โดยมีการยึดหลักการสำคัญ คือ การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน การวางรากฐานการพัฒนาประเทศ และการกำกับดูแลตลอดจนการจัดการผู้ถือหุ้น เพื่อเป็นการผลักดันให้เศรษฐกิจของมาเลเซียก้าวสู่อนาคตและเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนในประเทศได้ (Abdul Razak, 2012) การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ GLCs ด้วยการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับการบริหารจัดการ ซึ่งทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของ จากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ของรัฐบาลชุดก่อนหน้าที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกองทุน

การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS ของ GLCs ในประเทศมาเลเซีย

จุดแข็ง

- ในประเทศมาเลเซีย GLCs ถือเป็นการผูกขาด ซึ่งรวมถึงอำนาจการผูกขาดตามกฎหมาย เช่น การเอื้อประโยชน์ในทางสาธารณูปโภค
- GLCs มีแรงจูงใจในเรื่องของโอกาสธุรกิจสูง เนื่องมาจากการมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งของบริษัท GLCs เอง
- GLCs ได้รับการสนับสนุนทางการเงินที่ดีจากรัฐบาลมาเลเซีย

จุดอ่อน (เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ จากการทบทวนวรรณกรรมจากการบริหารงานกองทุนของรัฐบาลชุดก่อนหน้านี้ ซึ่งจะเห็นว่ากองทุน GLCs ยังไม่ได้ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร)

- เนื่องจากประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของ GLCs ยังไม่สามารถให้บริการที่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความต้องการของผู้บริโภคได้ อย่างกรณีของ GLCs ที่มีการเพิ่มขึ้นทางด้านราคา ส่งผลทำให้มีโอกาที่จะสร้างกำไรได้น้อยลง
- ยังขาดกระบวนการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งในกรณีการเงินของบริษัท GLCs แสดงให้เห็นว่าไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามแผนที่วางไว้ จึงทำให้เกิดปัญหาทางการเงิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของ GLCs และความสามารถในการดำเนินธุรกิจได้ดีพอ
- บางส่วนของ GLCs ยังคงดำเนินงานภายใต้ความประหยัดเมื่อเทียบกับขนาดของกิจการ (GLCs) อีกทั้ง GLCs โดยส่วนมากยังขาดในเรื่องของงานวิจัยและพัฒนา จึงทำให้ GLCs มีตลาดขนาดเล็ก และประสิทธิภาพน้อยลง
- บางส่วนให้ความสำคัญกับวาระทางการเมืองมากกว่าเน้นด้านการลงทุน
- ขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- การแทรกแซงของรัฐบาลบางครั้งทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนา
- ขาดการสร้างและการเพิ่มมูลค่า

โอกาส

- ความสำคัญของความรู้ความเข้าใจในเศรษฐกิจโลกเพิ่มมากขึ้น ในการริเริ่มการจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญในองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้เพิ่มความสนใจในทุนทางปัญญา ดังนั้นพนักงานมองว่าการริเริ่มการจัดการความรู้พื้นฐานที่สำคัญของนวัตกรรมใน GLCs จะทำให้เกิดผลตอบแทนส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นดียิ่งขึ้น
- การริเริ่มการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ การสร้างสรรค์ การเผยแพร่และการนำไปประยุกต์ใช้ เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร (กรณีที่มีการตั้งค่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากมาตรการทางการเงินและมาตรการที่ไม่ใช่การเงิน) และมีการประเมินผลองค์ความรู้ที่สามารถ

นำไปสร้างกลยุทธ์ความรู้ได้ (เช่น การสร้างนวัตกรรม) ซึ่งถือเป็นประโยชน์เบื้องต้นในการช่วยสร้างคนจากองค์ความรู้

อุปสรรค

- การพัฒนาเทคโนโลยีระดับโลกผลักดันให้ GLCs ต้องแข่งขันกับบริษัทเอกชนซึ่งมักจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- บางครั้งรัฐบาลต้องเผชิญกับงบประมาณที่ลดลง ซึ่งทำให้ GLCs มีข้อจำกัดในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ของประเทศมาเลเซีย

วิธีการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันของ GLCs

1. มีความมั่นใจว่าหน่วยงานรัฐบาลบางแห่งมีความยั่งยืน ดังนั้นรัฐบาลมาเลเซียจึงตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างบริษัท โดยการจัดตั้งบริษัทที่เชื่อมโยงกับรัฐบาล GLCs ซึ่งหมายถึง บริษัทจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายทางการค้าหลักของรัฐบาลมาเลเซีย (Khazanah, 2014) และรัฐบาลมาเลเซียมีส่วนการควบคุมโดยตรงกับบริษัทดังกล่าวนี้ (DCEO, 2013) ซึ่งสัดส่วนการถือหุ้นนั้นประกอบด้วยร้อยละของความเป็นเจ้าของ รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ยังมีการตัดสินใจสำคัญด้านอื่นๆ เช่น การทำสัญญาการให้รางวัล กลยุทธ์ การปรับโครงสร้างการจัดหาเงินทุนและการซื้อกิจการ และการขายเงินลงทุนผ่านทางบริษัทลงทุนที่เชื่อมโยงกับรัฐบาล GLCs
2. บริษัท GLCs ที่จะยั่งยืนได้ โดยจะต้องทำความเข้าใจภาคธุรกิจ การตลาดและสภาวะแวดล้อม (Fang et al., 2014) การวางแผนทางการตลาดมีความสำคัญต่อ GLCs จะสะท้อนถึงการดำเนินการของบริษัทที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้าและคู่แข่ง (Boso et al., 2013) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรสามารถดึงดูดลูกค้าใหม่พร้อมทั้งยังคงรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้อย่างดี จากงานวิจัย Fang และคณะ (2014) เสนอว่าองค์กรต้องมีทรัพยากรและความรู้ด้านการตลาดที่เพียงพอ เพื่อที่จะรักษาความเป็นผู้นำทางการตลาด สรุปได้ว่า การมีองค์ความรู้ที่เพียงพอทางการตลาด จะส่งผลทำให้ GLCs สามารถสร้างมูลค่าและดำเนินการอย่างเป็นเหตุเป็นผลสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในตลาดได้
3. GLCs ที่ทำในส่วนภาคบริการโดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์กร โดย GLCs ของภาคบริการนี้ให้ความสำคัญกับระดับความมุ่งมั่นและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งอย่างน้อยที่สุดจะต้องสามารถตอบสนองต่ออุปสรรคและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงมีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประสบการณ์ของลูกค้าที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จในทุกฟังก์ชัน ทางธุรกิจ อีกทั้งการทำงานของ GLCs ในภาคการผลิตได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความเชื่อมั่นเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า และการบูรณาการฟังก์ชันทางธุรกิจทั้งหมดเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย

4. การจัดการความสามารถเฉพาะด้านของทีมผู้บริหารระดับสูงของบริษัทและการจัดการการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในกลุ่มบริษัท GLCs ในประเทศมาเลเซีย เนื่องจากความสำคัญในการกำหนดระดับความสำเร็จขององค์กร ส่วนใหญ่ถูกบังคับให้สร้างการเปลี่ยนแปลงซึ่งเรียกว่า MOC (Management of Change: การจัดการการเปลี่ยนแปลง) เพื่อที่จะอยู่รอดขององค์กรแบบระยะยาว จึงจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยในท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่สูงเพื่อการที่จะอยู่รอด

2.4 ทบทวนวรรณกรรมของมาเลเซีย

การมีส่วนร่วมของรัฐบาลใน บริษัท GLC

ตามที่รัฐบาลกำหนด GLCs เป็นบริษัท ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อทางการค้าเบื้องต้น แต่รัฐบาลมาเลเซียยังมีอำนาจในการควบคุมการตัดสินใจครั้งที่สำคัญ เช่น การแต่งตั้งตำแหน่งผู้บริหาร รางวัล การทำสัญญา การสร้างกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างทางการเงิน การเข้าซื้อกิจการ และการถอนการลงทุน (Khazanah, 2013a) รวมถึงบริษัทที่ถูกควบคุมโดยตรงที่ผ่านกับรัฐบาลและหน่วยงานระดับภาครัฐ เช่น Khazanah Nasional กระทรวงการคลัง และ Bank Negara Malaysia ยังรวมถึง บริษัทย่อยและบริษัทในเครือของ GLC การระดมทุนของรัฐบาลสำหรับ GLCs ได้รับการจัดสรรผ่านบริษัทการลงทุนที่เชื่อมโยงกับรัฐบาล (GLIC)

โครงการการแปลงสภาพ GLC (2005-2015)

ในการนำเสนอเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันของ GLCs ซึ่งรัฐบาลได้เปิดตัวโครงการการเปลี่ยนแปลงภายใน 10 ปี ในเดือนพฤษภาคม 2004 ซึ่งโครงการนี้ถูกตั้งชื่อเป็นโครงการการปรับเปลี่ยน GLC เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมและการวางแนวทางการค้าระหว่าง GLCs โดยวัตถุประสงค์ของโครงการนี้ ในลักษณะของคณะกรรมการซึ่งเป็นที่รู้จักกันในนามคณะกรรมการ Putrajaya ซึ่งถือเป็นคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ GLC High Performance (PCG) โดยก่อตั้งขึ้นในเดือนมกราคม 2005 โดยคณะกรรมการ ประกอบด้วย หัวหน้า GLIC, ผู้แทนจากกระทรวงการคลังและสำนักนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่ของ PCG คือการส่งเสริมและตรวจสอบโครงการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงของ GLC ได้รับความรับผิดชอบในการปลูกฝังวัฒนธรรมที่เน้นในเรื่องโครงการการแปลงสภาพระหว่างบริษัทของพวกเขา GLC (Norhayati & Siti Nabiha, 2009)

จากโครงการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ในช่วงแรก (2004–2005) เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงของ Khazanah และคณะกรรมการบริษัทนำมาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงของภาวะความเป็นผู้นำและการวัดตัวบ่งชี้ให้มีประสิทธิภาพของสำหรับ GLCs เป็นหลัก ในฐานะที่เป็นจุดเริ่มต้นของโครงการการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงท่านใหม่ของ GLCs โดยการได้รับการคัดเลือกด้วยความคาดหวังที่ว่า เป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารสายพันธุ์ใหม่ (CEOs) มีหน้าที่สามารถจัดการโครงการการแปลงสภาพได้สำเร็จ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงท่านใหม่ของ GLCs ที่ป็นนักบัญชี จะได้รับความคาดหวังจากนักบัญชีให้เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงของ

รัฐบาล ผู้บริหารระดับสูงท่านใหม่จะต้องประกาศให้สาธารณชนทราบถึงหัวข้อที่สำคัญและตัวชี้วัดผล (KPI) พื้นฐานหลัก

ในระยะที่สอง (2006) แนวทางนโยบายของโครงการนี้ได้รับการตั้งขึ้นและมีการเปิดตัวคู่มือการแปลง GLC พร้อมทั้งแนวทางในการช่วยเหลือ GLCs นั้นอยู่ในรูปของหนังสือต่าง ๆ โดยความคิดริเริ่มของรัฐบาลที่จะนำเสนอในรูปแบบ Blue Book ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การผลักดันวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพสูงภายใน GLCs ซึ่งองค์ประกอบหลักของ Blue Book จะมุ่งเน้นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลัก (KPIs) (PCG, 2005a; PCG, 2005b) ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับ ความสมดุล และองค์รวมสะท้อนถึงลำดับความสำคัญในมิติที่สำคัญประกอบด้วย การเงิน ลูกค้า องค์กร และการดำเนินงาน (Najid & Rahman, 2011)

ตัวชี้วัดสำหรับ GLC เหล่านี้ถูกสร้างขึ้นโดย Ethos Consulting ซึ่งเป็น บริษัทที่ปรึกษาเอกชนของ GLCs มีหน้าที่รายงาน KPI เป็นรายไตรมาสต่อคณะกรรมการที่แต่งตั้งเฉพาะด้าน ที่เรียกว่า the Putrajaya Committee รวมถึงคณะกรรมการ GLC High Performance (PCG) ที่จัดตั้งขึ้นโดยรัฐบาลโดยเฉพาะเพื่อติดตามและเปิดใช้งานโครงการ GLCT ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จของ KPI ของ GLCs นั้นถูกเปิดเผยต่อมวลชน การประกาศ โดย GLCs เพื่อเป็นการรายงานบ่งบอกให้เพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบ ซึ่งในอดีตเคยเป็นข้อบกพร่องของ GLCs โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรัฐบาลโดยทั่วไป

อีกนัยยะหนึ่งที่มุ่งเน้นในด้านนโยบาย คือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น การจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการวางแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ คุณลักษณะนี้มีความละเอียดในเชิงลึกในหนังสือ 'Green Book' ซึ่งแนะนำผู้บริหารของ GLCs ที่คาดว่าจะใช้โครงการการปรับปรุง ที่สามารถดำเนินการได้ในเดือนธันวาคม 2006 (Mohd Salleh et al., 2011) โดยการปฏิรูปในสองขั้นตอนแรกนั้น คาดว่าจะเริ่มให้ผลลัพธ์โดยในระยะที่สามของโครงการ (2007–2010). อีกทั้งในขั้นตอนสุดท้ายของโครงการคาดหวังว่า โครงการสามารถผลิตแชมป์ในระดับภูมิภาคและวาง GLCs ให้เทียบเท่ากับคู่แข่งภายในปี 2015

ผลกระทบของโครงการการแปลงสภาพ GLC

นับตั้งแต่เปิดตัวโครงการ และรายงานความคืบหน้าโดยรายงานส่วนใหญ่มุ่งเน้นในแง่ของประสิทธิภาพของ G-20 ที่ถือว่าใหญ่ที่สุด (the 20 largest GLCs) โดยคณะกรรมการของ Putrajaya ของ GLC High Performance (PCG, 2015) โดยมุ่งเน้นถึงความสำเร็จเป็นเรื่องสำคัญของ G-20 (Menon, 2017) ซึ่งมูลค่าตลาดของ G-20 เพิ่มขึ้น 2.9 เท่า (หรือ 252.2 พันล้านริงกิต) จาก 133.8 พันล้านริงกิต ไปเป็น 386.0 พันล้านริงกิต ตั้งแต่ 14 พฤษภาคม 2004 ถึง 28 กรกฎาคม 2015 อีกทั้งยังผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นรวมของ G-20 ก็เพิ่มขึ้น 11.1% ต่อปีซึ่งอยู่ในช่วงเวลาเดียวกัน และผลประกอบการโดยรวมของ G-20 สูงขึ้นซึ่งถือว่าเป็นประวัติศาสตร์ใหม่โดยเพิ่มสูงขึ้นเป็น 26.3 พันล้านริงกิตในปี 2014 จาก 9.9 พันล้านริงกิตเท่านั้นในปี 2004 ทั้งนี้ GLCs รายงานผลงานรายได้ภาษี 62.7 พันล้านริงกิตและจ่ายเงินปันผล 108.6 พันล้านริงกิตในระหว่างปี 2004 ถึงปี 2014 นอกจากนี้ GLCs ได้ขยายธุรกิจไปต่างประเทศและประสบความสำเร็จโดยการเพิ่มส่วนแบ่งของรายได้จากต่างประเทศจาก 28% เป็น 34% ในระหว่างปี 2004 และปี 2014 และจำนวนพนักงานในต่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วขึ้นจากประมาณ 2,000 คนในปี 2004 เป็นเกือบ 100,000 คนในปี 2014

จากงานวิจัยของ Menon (2017) อธิบายเพิ่มเติมว่าโครงการการแปลงสภาพได้ลดบทบาทของรัฐบาลในการดำเนินธุรกิจ และเป็นส่วนหนึ่งของความมุ่งมั่นต่อโครงการนี้ในเดือนกรกฎาคม 2011 โดยรัฐบาลประกาศว่าจะเพิ่มความเร็วในการลดหรือกำจัดหุ้นใน 33 GLCs ไม่ว่าจะผ่าน listing, paredown, หรือ outright sale ซึ่งความตั้งใจนี้ได้รับการอ้างว่าประสบความสำเร็จเนื่องจากได้มีการขายกิจการของ GLC จำนวน 33 บริษัท จาก 34 บริษัทที่ไม่ปรากฏในหลักฐาน โดยภายในเดือนธันวาคม 2014 จาก 32 บริษัทใน 33 บริษัทนั้น ได้มีการถูกขายกิจการ (Khazanah, 2015) จากงานวิจัยของ Menon (2017) รายงานว่า 2 ใน 5 ของการเสนอขายหุ้นต่อสาธารณชนทั่วโลกครั้งแรก หรือประกาศขาย Initial Public Offerings (IPOs) ที่ใหญ่ที่สุดในปี 2012 นั้นเกี่ยวข้องกับ GLC ของมาเลเซีย ซึ่งได้แก่ IHH Healthcare Bhd (IHH) และผู้ผลิตน้ำมันปาล์ม Felda Global Ventures Holdings Bhd (Felda) โดยระดมทุนราว 6.0 พันล้านเหรียญสหรัฐจากตลาด และลดสัดส่วนการถือหุ้นของรัฐบาลใน IHH จาก 62% เหลือน้อยกว่าครึ่ง และใน Felda ถึง 40% (Grant 2012) อีกทั้งในปีเดียวกันนั้น Kazanah ก็ขายหุ้นใน Proton ไปยัง DRB-HICOM 42.7% (BBC, 2012)

จากงานวิจัยของ Wan Saiful Wan Jan (2016) เปิดเผยว่าผลกำไรใด ๆ ที่เกิดขึ้นจากการขายกิจการจะถูกหักล้างด้วยการพัฒนา 2 ทางที่ตรงกันข้าม: 1) หุ้นที่เพิ่มขึ้นของ GLCs ใน KLCI— จาก 2011 ถึง 2015 หุ้นของรัฐบาลใน KLCI เพิ่มขึ้นจาก 43.7% เป็น 47.1% และ 2) จำนวนรวมของการได้มาซึ่งสินทรัพย์ GLC และ GLIC ที่สูงขึ้น (51.7 พันล้านริงกิต) เทียบกับการจำหน่ายสินทรัพย์ (29.5 พันล้านริงกิต) ตั้งแต่ปี 2009

แม้จะมีการรายงานความสำเร็จในการถอนการลงทุน แต่หุ้น GLC ในดัชนี KLCI ของกัวลาลัมเปอร์ในตลาดหุ้นมีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าส่วนแบ่งทางธุรกิจของรัฐบาลยังคงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการได้มาของสินทรัพย์มีมากกว่าการจำหน่ายสินทรัพย์อย่างมากในช่วงปี 2009 และปี 2015 และดูเหมือนว่า GLC ที่ใหญ่ที่สุดไม่ได้รับผลกระทบจากแผนการถอนการลงทุน (Kok 2012, รัฐบาลของสหรัฐอเมริกาปี 2012) จากสถิติปรากฏว่าในระหว่างโครงการการถอนการลงทุนหรือ การขายการลงทุนของ GLCs นั้นยังคงลงทุนในภาคใหม่อย่างต่อเนื่อง จากนักวิจัย Jacobs (2011) ระบุว่ามีการเข้าซื้อกิจการโดย GLCs ในภาคการเงินและการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของภาคเอกชนในช่วงเวลาดังกล่าวซึ่งสิ่งเหล่านี้ยังคงมีอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากสถานการณ์นี้ได้รับการอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกระจายความเสี่ยงมากกว่าโครงการการถอนการลงทุน (EIU, 2016)

แต่อย่างไรก็ตามการวิจัยเพื่อตรวจสอบผลของโครงการการแปลงสภาพที่มีต่อประสิทธิภาพของ GLCs (Najid & Rahman, 2011) การสูญเสียทางเศรษฐกิจ (Mohd Salleh et al., 2011) และระบบการจัดการประสิทธิภาพ (Performance management system : PMS) (Norhayati & Siti Nabiha, 2009) ซึ่งงานวิจัยของ Najid & Rahman (2011) เปรียบเทียบระหว่าง GLCs และประสิทธิภาพที่ไม่ใช่ GLC จากปี 2001 ถึงปี 2016 โดยใช้แนวคิด Tobin's Q ซึ่งถูกรายงานว่า Tobin's Q ต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 5% อย่างเห็นได้ชัดในช่วงเวลา 5 ปี อย่างไรก็ตามความแตกต่างเริ่มลดลงในปี 2005 และปี 2006 อาจเป็นผลมาจากผลกระทบของโครงการการแปลงสภาพ GLCs (GLCs Transformation Programme)

ในทางตรงกันข้ามจากงานวิจัยของ Mohd. Salleh et al. (2011) พบว่า ความสูญเสียที่เพิ่มขึ้นลดน้อยลงหลังจากใช้โครงการการแปลงสภาพ เมื่อเทียบกับก่อนเข้าโครงการแปลงสภาพ ในขณะเดียวกันการรับรู้ผลกำไรทางเศรษฐกิจหลังการปรับปรุงโครงการ การได้รับรายได้ทันเวลาเป็นซึ่งถือว่าเป็นคุณภาพการรายงานทางการเงิน ผลลัพธ์บ่งชี้ว่าคุณภาพการรายงานทางการเงินของ GLCs ดีขึ้นหลังจากโครงการการแปลงสภาพ แต่อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยของ Mohd. Salleh et al. (2011) ระบุว่าผลลัพธ์อาจเนื่องมาจากการใช้ IFRS ในปี 2006

จากงานวิจัยของ Norhayati & Siti Nabihah (2009) ได้ทำการตรวจสอบผลกระทบของการใช้งานของระบบประสิทธิภาพแบบใหม่ในบริษัทหนึ่งใน GLCs หลังจากโครงการการแปลงสภาพ ซึ่งมีการเปิดเผยผลลัพธ์ว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหลังจากโครงการการเปลี่ยนแปลงในบริษัท GLCs นี้สามารถอธิบายได้ดีที่สุดโดยใช้ทฤษฎีสถาบัน (The institutional theory) จากกรณีศึกษาบริษัทหนึ่งของ GLCs สามารถอธิบายได้ว่าการเปลี่ยนแปลงหลังจากโครงการการแปลงสภาพนั้นไม่ได้เกิดขึ้น เนื่องจากเกิดแรงกดดันทางเทคนิคที่เพิ่มมากขึ้น ผลของโครงการการแปลงสภาพทำให้องค์กรคล้ายกันยิ่งขึ้น ส่งผลทำให้ประสิทธิภาพลดลง

การใช้ทฤษฎีของสถาบัน จากการวิจัยของ Norhayati and Siti Nabihah (2009) สามารถอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยของ GLCs ส่วนใหญ่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของต้นแบบการออกแบบ ซึ่งไม่ใช่เกิดจากรูปแบบการตีความขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถเรียกได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อครั้งแรก ไม่ใช่ครั้งที่สอง

ตามทฤษฎีของสถาบันองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ “interpretive schemes หรือ แผนการตีความ”, “design archetypes หรือ ต้นแบบการออกแบบ” and “sub-systems หรือ ระบบย่อย” ระบบย่อยหมายถึง องค์ประกอบที่จับต้องได้ เช่น อาคารของ บริษัท ผู้คน เครื่องจักรการเงิน และระบบการจัดการประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันการออกแบบต้นแบบและแผนการตีความ หมายถึง 2 มิติที่จับต้องได้น้อยกว่า ซึ่งให้ทิศทางไปยังระบบย่อยและข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ยากมาก

Interpretive schemes หรือ แผนการตีความ หมายถึง ค่านิยมพื้นฐานความเชื่อและบรรทัดฐานที่มีอยู่ในองค์กร ในขณะเดียวกันต้นแบบการออกแบบอยู่ระหว่างองค์ประกอบทั้งสองซึ่งประกอบด้วย “โครงสร้างและระบบที่เชื่อมโยงกันและวางแผนโดยชุดของค่านิยมและความเชื่อ” (Hinings and Greenwood, 1988)

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าโครงการการแปลงสภาพ GLCs ล้มเหลวในการสร้างคุณค่าและความเชื่อพื้นฐานที่ควรมีการเปลี่ยนแปลงตามความตระหนักภายในและความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลง

Laughlin (1991) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้ว่าสามารถเป็นได้ทั้งลำดับแรกหรือลำดับที่สอง โดยที่การเปลี่ยนแปลงลำดับแรก คือ ความพยายามในการทำให้สิ่งต่าง ๆ แตกต่างในขณะที่ยังคงเป็นพื้นฐานแนวคิดเหมือนเดิม (Smith, 1982) โดยที่การเปลี่ยนแปลงจะไม่ส่งผลกระทบต่อ the interpretive schemes หรือแผนการตีความนั่นเอง ซึ่งถือเป็นความเชื่อพื้นฐาน แต่อาจส่งผลกระทบต่อแม่แบบการออกแบบของระบบย่อยเท่านั้น มันไม่แข็งแกร่งพอที่จะส่งผลกระทบต่อแผนการตีความและระบบย่อย โครงการการแปลงสภาพอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในองค์กรในแง่ของกระบวนการ แต่เมื่อความกดดันถูกขังขององค์กรอาจกลับไปสู่ต้นแบบการออกแบบดั้งเดิม แต่อย่างไรก็ตาม ภายใต้ลำดับที่สอง การรบกวนมีแรงกดดันมาก

พอที่จะเปลี่ยนทั้งต้นแบบการออกแบบและระบบย่อย ลำดับที่สองเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง “ที่แทรกซึมลึกเข้าไปในรหัสพันธุกรรม (genetic code) ที่คนรุ่นต่อ ๆ ไปทุกคนได้รับและสะท้อนการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้” (Smith, 1982) ดังนั้นไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นไร แม้ว่าจะมีการปรับสภาพความดันใหม่ก็ตาม การเปลี่ยนแปลงยังคงเป็นอย่างที่ควรจะเป็น

Menon (2017) แม้ว่าจุดเน้นของโครงการการแปลงสภาพส่วนใหญ่จะเป็นการขายหุ้นรัฐบาลใน GLCs ความสำเร็จของโครงการการแปลงสภาพ GLC กำลังได้รับการพิจารณามากขึ้นในแง่ของประสิทธิภาพของ GLCs การรักษาสิทธิพิเศษที่มอบให้แก่ GLCs และโอกาสในการลงทุนในภาคเอกชนเป็นสาเหตุของประสิทธิภาพที่เหนือกว่าของพวกเขาที่อาจสร้างขึ้นเทียม และมีค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นฟังก์ชันการถอนการขายของโครงการการแปลงสภาพ GLC จึงถูกกีดกันอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความล้มเหลวของโครงการ

จากกรณีศึกษาของพวกเขาใน GLCs นี้ Norhayati and Siti Nabihah (2009) พบว่าระบบการจัดการประสิทธิภาพ (The performance management system: PMS) ใน GLC นี้ถูกออกพระราชบัญญัติขึ้น แต่ไม่ได้ตั้งใจอย่างเต็มที่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่ม GLC ไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง พวกเขาคาดหวังผลตอบแทนเท่านั้น จึงจะประพัตติตนในสิ่งที่พวกเขาต้องการเท่านั้น ดังนั้นบทบาทของ PMS ในฐานะระบบความรับผิดชอบใน GLCs นี้จึงไม่ปรากฏ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของพวกเขามีมากขึ้นต่อการบรรลุความชอบธรรมในหมู่ผู้มีส่วนได้เสียมากกว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพ พนักงานทุกระดับในองค์กรจะได้รับ KPI เพื่อตอบสนอง และ KPI เหล่านี้มักจะเชื่อมโยงกับค่าตอบแทนของพวกเขา เพื่อวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบความสำเร็จของ KPI เหล่านั้น

KPI ที่กำหนดในระหว่างโครงการการแปลงสภาพนี้ยังได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ มันได้รับการพัฒนามาบนพื้นฐานของการปรึกษาหารือกับบริษัทให้คำปรึกษาเอกชนภายนอก เช่น Ethos Consulting แทนการแสวงหาและรวบรวมมุมมองจากผู้มีส่วนได้เสีย แทนที่จะแสวงหา และรวบรวมมุมมองจากผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ใช้ ผู้ให้บริการกองทุน ลูกค้า และสภาพการค่าที่เป็นผู้รับหลักของระบบ (Bakar et al., 2011) วรรณกรรมก่อนหน้านี้ได้เสนอว่าวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาตัวชี้วัดที่ควรเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน (Vitezic 2007; Mimba et al., 2007) ผู้รับปลายทางเหล่านี้ควรได้รับการปรึกษาเพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังของพวกเขาเช่นเดียวกับสิ่งที่พวกเขาต้องการรู้เกี่ยวกับหน่วยงานสาธารณะแต่ละแห่ง (Thompson, 1993) วิธีการนี้อาจเพิ่มความเปิดกว้างสาธารณะในระบบและลดความเป็นไปได้ของ KPI หรือระบบในภายหลังเพื่อเป็นหัวข้อของข้อพิพาท เนื่องจากจะให้ข้อมูลที่พวกเขาต้องการ

การปฏิรูปตลอดโครงการการแปลงสภาพมีผลกระทบเล็กน้อย (Lim, 2009; Siddiquee, 2006) ต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะ การปรับปรุงดังกล่าวล้มเหลวในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของชาวมาเลเซียที่เพิ่มขึ้นตามระดับความกังวล และความไม่พอใจที่แสดงออกมาพร้อมกับคุณภาพของการบริการ เช่นเดียวกับความไร้ประสิทธิภาพและความล้มเหลวภายในรัฐบาล ประชาชนยังคงมีความกังวลและแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของรัฐบาลที่ไม่ดีด้วยการนำนโยบายและโครงการพัฒนาต่างๆ การจัดการทางการเงินที่อ่อนแอ และรัฐบาลไม่สามารถจัดการกับการทุจริตในระดับสูงได้ (Beh, 2011; Siddiquee, 2010, 2013)

งานวิจัยก่อนหน้านี้ยังเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโครงการการแปลงสภาพนี้กับความไม่มั่นคงทางการเมืองในประเทศนี้ในระหว่างโครงการ มันเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ว่าการลงทุน GLC ได้รับแรงจูงใจทางการเมืองมากกว่าแรงจูงใจทางการค้า (Najid and Rahman, 2011) นายกรัฐมนตรีอับดุลลาห์ อาหมัด บาดาวี (The prime minister Abdullah Ahmad Badawi) ผู้ที่ประสบความสำเร็จดร. มหาเธร์ โมฮัมหมัด หลังเกษียณในปี 2003 ประกาศปรับปรุงประสิทธิภาพและต่อสู้กับการทุจริตเป็นความสำคัญของเขา อย่างไรก็ตามความสำเร็จของเขาถูกอธิบายว่าเป็นอะไรที่น่าพอใจ (Siddiquee, 2014) ความไม่พอใจของประชาชนที่มีต่อการพิจารณาคดีของเขา ได้รับการแสดงผ่านการปฏิบัติที่เลวร้ายที่สุดในการเลือกตั้งทั่วไปครั้งที่ 12 ที่จัดขึ้นในปี 2008 เป็นครั้งแรกนับตั้งแต่การประกาศเอกราชรัฐบาลพันธมิตรถูกปฏิเสธเสียงข้างมาก 2 ใน 3 ในรัฐสภา รัฐบาลได้สูญเสีย 5 รัฐ ในการต่อต้านในระหว่างการเลือกตั้ง เพื่อฟื้นความเชื่อมั่นของประชาชน นายกรัฐมนตรีคนใหม่ Dato Seri Najib Tun Razak ประกาศวาระใหม่ของนโยบาย 1 มาเลเซีย: คนแรก ประสิทธิภาพตอนนี้ด้วยเป้าหมายคู่ของการรวมชาติ และส่งผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมไปยัง rakyat เขาได้แนะนำโครงการการแปลงสภาพรัฐบาล (The Government Transformation Programme : GTP) เป็นกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของรัฐบาลอย่างรุนแรง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการสาธารณะ (Siddiquee, 2014) GTP ได้ระบุพื้นที่สำคัญแห่งชาติ 6 ประการ (National Key Result Areas : NKRA) เป็นจุดศูนย์กลางสำหรับการดำเนินการในทันที: ลดอาชญากรรม ต่อสู้กับการทุจริต ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียน การยกระดับมาตรฐานการครองชีพของผู้มีรายได้น้อย ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานขั้นพื้นฐานในชนบท และปรับปรุงระบบขนส่งสาธารณะในเมือง

ในปี 2011 การจัดการค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นได้ถูกเพิ่มเข้ามาใน NKRA ที่เจ็ด (PEMANDU, 2010, 2011) NKRA เป็นกรรวมตัวกันของลำดับความสำคัญระยะสั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างเร่งด่วน ปัญหาระยะกลางและระยะยาว และความท้าทายที่ต้องได้รับความสนใจจากภาครัฐมากที่สุด นอกจากการระบุจุดเริ่มต้นแล้วแต่ละ NKRA ยังได้รับมอบหมายเป้าหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ที่วัดได้เพื่ออำนวยความสะดวกในการประเมินประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม โครงการก็ถูกวิพากษ์วิจารณ์เช่นกัน อ้างอิงจาก Siddiquee (2014) โครงการไม่ได้แปลกใหม่เพราะเป็นเพียงส่วนขยายของ The GLC transformation programme

แม้ว่าข้อมูลของ NKRA จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เช่น การลดอัตราอาชญากรรม แต่ก็มีข้อกังวล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับคุณภาพของข้อมูลและความถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้รับ ทั้งนี้เป็นเพราะสถิติของรัฐบาลไม่ตรงกับอัตราการเกิดอาชญากรรมที่สูงขึ้นด้วยการลักพาตัวเพิ่มขึ้นและปล้นกลายเป็นเรื่องธรรมดา ความน่าเชื่อถือของการเรียกร้องของรัฐบาลจากผลประโยชน์ที่น่าประทับใจ ได้รับความเดือดร้อนอย่างรุนแรง หลังจากการเปิดเผยข้อมูลอาชญากรรมในสำนักงานตำรวจมาเลเซีย ในจดหมายของเขา ผู้แฉเบาะแสที่ไม่ระบุชื่อที่มีประสบการณ์ 30 ปีในงานได้ระบุว่า “ชัยชนะครั้งใหญ่” หรือ “ผลลัพธ์ที่รวดเร็วอย่างยิ่งใหญ่” อาจได้รับข้อมูลว่าสถิติอาชญากรรมได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อนำเสนอความสำเร็จที่ไม่ธรรมดาของกองกำลังตำรวจในการลดอัตราอาชญากรรมในประเทศ (Siddiquee, 2014)

Menon (2017) ย้ำว่าโครงการแปลงสภาพ GLC หรือ The GLCs transformation programme นั้น ไม่บรรลุวัตถุประสงค์เนื่องจาก GLCs ไม่พร้อมที่จะมอบกรรมสิทธิ์ให้แก่เอกชน เขาอ้างว่าอดีตรองนายกรัฐมนตรี Tan Sri Muhyiddin Yassin ได้ยอมรับสิ่งนี้ในงาน GLC Open Day ระบุว่าเวลายังไม่ถูกต้อง: “เมื่อรัฐบาลคิดว่าจะมีความจำเป็นที่จะต้องส่งมอบ GLC ให้แก่บุคคลอื่นในรูปแบบหรือกลไกต่าง ๆ มันอาจเกิดขึ้นได้”

Tan Sri Muhyiddin Yassin กล่าวต่อไปว่า “ในระดับนี้เรายังคงรับทราบว่า GLCs ยังคงมีบทบาทในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลและเศรษฐกิจ เนื่องจากพวกเขาสำรวจอุตสาหกรรมที่สำคัญจำนวนมากในประเทศ พวกเขามีบทบาทสำคัญ นอกเหนือจากการสร้างรายได้ที่สามารถนำมาใช้เพื่อการพัฒนาของประเทศ”

2.5 การทบทวนวรรณกรรมของกองทุนในประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมของกองทุนในประเทศไทย (รายงานประจำปีกองทุนบำเน็จบำนาญ, 2560) พบว่ามีรายงานการวิเคราะห์กองทุนที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาล 2 กองทุน ได้แก่ กองทุนบำเน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) และ สำนักงานกองทุนสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เพื่อกำหนดแนวคิดและวางแผนในการพัฒนาการบริหารกองทุน โดยมีการใช้กลยุทธ์ในการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT Analysis หรือกลยุทธ์การประเมินสถานการณ์แวดล้อม โดยกำหนด จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งประเด็นเหล่านี้สามารถนำมาสะท้อนมุมมองหรือแนวคิดการบริหารจัดการกองทุนในประเทศไทย ว่าควรมีการบริหารจัดการอย่างไร ให้ประสบความสำเร็จในลักษณะที่ดำเนินการโดย GLCs ของประเทศมาเลเซีย (Lau, Y.W., and Tong, C.Q., 2008). โดยผลการวิเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. กองทุนบำเน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.)

จุดแข็ง

- กระแสเงินมีการนำส่งสมำเสมอจากสมาชิก กบข.ทั้งหมด 1.2 ล้านคน ประกอบด้วย เงินสะสม 3% เงินสมทบ 3% และเงินชดเชย 2%
- ประเมินกระแสเงินรับเข้าได้แน่นอน
- สามารถบริหารกระแสเงินได้ง่าย สามารถจัดรูปแบบการลงทุนเฉพาะของตนเองได้
- มีระบบการทำงานรองรับงานสำคัญ ด้านการลงทุน ทะเบียนสมาชิก และบัญชี

จุดอ่อน

- มีข้อจำกัดของการลงทุน ขั้นตอนและกระบวนการที่มากเกินไป เนื่องจากมีระเบียบและกระบวนการที่ซับซ้อน และต้องผ่านกระบวนการพิจารณาหลายฝ่าย

- สำหรับข้าราชการการเข้าใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การติดตามดูแลผลตอบแทน และกำไรที่ได้จากการลงทุนนั้น ระบบมีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลประโยชน์ของ สมาชิกไม่เพียงพอ

อุปสรรค

- โอกาสสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในประเทศมีน้อยลง เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มต่ำ
- ความเสี่ยงในการลงทุนสูง ทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนลดน้อยลงและเกิดความผันผวน
- รัฐจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อาจเนื่องมาจากการเกิดอุทกภัยในประเทศ เช่น ภัยน้ำแล้ง ภัยน้ำท่วม
- ข้าราชการไม่เข้าใจถึงภารกิจ และการนำเงินไปลงทุนของ กบข. ที่บางครั้งมีความผันผวน และได้ผลตอบแทนที่น้อย
- ข้าราชการไม่พอใจที่จะได้รับผลตอบแทนลดน้อยลงหากเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่คาดหวังสูง อีกทั้งมีความเข้าใจว่าเป็นหน้าที่ของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) ที่จะต้องสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่าและคงที่ทุกปีอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่า กบข. อาจจะขาดทุนก็ตาม
- ข้าราชการไม่พียงเห็นความสำคัญของการออมเพื่อประโยชน์หลังวัยเกษียณ

โอกาส

- มีศักยภาพในการผลักดันแนวปฏิบัติการทำงานกับดูแลกิจการที่ดี (Cooperate Governance: CG)
- เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ และเป็นองค์ความรู้ในเรื่องกองทุนของประเทศ
- การลงทุนในกิจการ (Private Equity) มีโอกาสสร้างผลตอบแทนต่อเนื่องในระยะยาว
- การลงทุนในสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodities) มีโอกาสสร้างผลตอบแทนที่ดี เพราะเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Real Asset) และมีการบริหารอัตราแลกเปลี่ยนแบบมีความเสี่ยงต่ำ (Natural Hedge) กับเงินเฟ้อได้เป็นอย่างดี
- การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructures) มีโอกาสสร้างผลตอบแทนที่มั่นคงได้ในระยะยาว

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงาน

เนื้อหาในบทที่ 3 นี้จะกล่าวถึงวิธีการดำเนินงานวิจัยของโครงการวิจัยซึ่งจะอธิบายขั้นตอน ของการวิจัยโดยละเอียดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือในการวิจัยไม่ว่าจะเป็นวิธีการในการพัฒนาเครื่องมือ ลักษณะของเครื่องมือและการใช้เครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีการปฏิบัติจริงในภาคสนาม การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล เป็นต้น รายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ขั้นตอนการดำเนินงาน

- 1) ทำการวิเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับบทบาทของ GLCs ก่อนและหลัง GLCT โดยทำการเปรียบเทียบบทบาททั้งสองอย่างทั้งก่อนและหลังเพื่อให้เข้าใจบทบาทการเปลี่ยนแปลงของ GLCs หลัง GLCT และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ในการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ
- 2) วิเคราะห์ปัญหาที่ GLCs ต้องเผชิญในการใช้ GLCT โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการทางการเงิน และผู้ตรวจสอบภายในของ GLCs จำนวน 15 คนใน 5 บริษัท พร้อมทำการบันทึกเทป
- 3) รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานประจำปี โดยข้อมูลดังกล่าวจะได้รับการวิเคราะห์โดยใช้การทบทวน เพื่อตรวจสอบผลกระทบของคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ GLCs หลังจากการดำเนินงานของ GLCT
- 4) การถอดบทสัมภาษณ์เชิงลึก และแปลข้อมูล
- 5) การวิเคราะห์ข้อมูลและการวิเคราะห์บทสนทนา
- 6) สรุปผลการวิจัยและเขียนสรุปเล่มรายงาน

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการทางการเงิน และผู้ตรวจสอบภายในของ GLCs จำนวน 5 บริษัท รวมทั้งสิ้น 15 คน พร้อมทำการบันทึกเทป ประกอบด้วยบริษัท Khazanah Nasional Berhad, Lembaga Tabung AngkatanTentera, LembagaTabung Haji, Permodalan Nasional Berhad, และ Federal Land Development Authority

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) โดยจะสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อวิเคราะห์ประเด็นหลักของการวิจัย การสัมภาษณ์จะมีเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์อาจท ว่าเป็น 1 ต่อ 1 (One on One) หรืออาจท ว่าเป็นกลุ่มก็ได้ แต่ครั้งไม่เกิน 1 ชั่วโมง สามารถสัมภาษณ์ซ้ าได้

หากประเด็นที่ต้องการถามนั้นยังไม่ได้รับคำตอบ หรือเนื้อหาที่ครอบคลุมและเพียงพอ เนื้อหาโดยส่วนใหญ่มักไม่มีการบันทึกเสียงแต่จะเป็นการจดเนื้อหาย่อ (Jotted Note) แต่ในบางกรณีอาจมีการบันทึกเทปเนื้อหาหรือวีดิทัศน์ ภาพและเสียงเพื่อความสะดวกในการถ่ายทอดบริบทของสัมภาษณ์ โดยจะมีการขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ ก่อนทุกครั้ง

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดการทำข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลจากภาคสนาม โดยแยกตามความมุ่งหมายของการวิจัยมาจัดกระทำ ดังนี้ต่อไป

1.1 นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากเอกสารต่าง ๆ มาศึกษาอย่างละเอียด พร้อมจัดระบบหมวดหมู่ ตามความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย ที่กำหนดไว้

1.2 นำข้อมูลจากภาคสนาม ที่เก็บรวบรวมได้จากสำรวจเบื้องต้น การสังเกต การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ซึ่งได้จัดบันทึกไว้ในแถบบันทึก และในแถบบันทึกเสียง มาถอดความ มาแยกประเภท จัดหมวดหมู่ และสรุปสาระสำคัญตามประเด็นที่ทำการศึกษาวิจัย

1.3 นำข้อมูลทั้งที่เก็บรวบรวมได้จากเอกสาร และข้อมูลภาคสนามที่รวบรวม ได้จากการสำรวจเบื้องต้น การสังเกต การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม มาตรวจสอบ ความถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีตรวจสอบ ความน่าเชื่อถือของข้อมูลใช้วิธี Investigator Triangulation โดยการนำ ข้อมูลไปให้ผู้อื่นห้ข้อมูลอ่าน หรือกลับไปสอบถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำอีก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง และใช้วิธีการ ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) ของ Denizen (1970) คือ การแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกันคือ (สุภางค์ จันทวนิช. 2547 : 129-130)

1.3.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่า ข้อมูลผู้ศึกษา

ที่วิจัยไดมานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีตรวจสอบคือการสอบแหล่งของข้อมูล แหล่งที่มา ที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ ไดถูก แหล่งเวลา หมายถึง ฤกษ์ข้อมูลต่างเวลากัน จะเหมือนกัน หรือไม่ แหล่งสถานที่ หมายถึง ฤกษ์ข้อมูลต่างสถานที่กันจะเหมือนกัน หรือไม่ และแหล่งบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

1.3.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้ศึกษาวิจัย (Investigator Triangulation) คือ การตรวจสอบว่า ผู้ศึกษาวิจัยแต่ละคนจะได้อข้อมูลต่างกันอย่างไร โดยเปลี่ยนตัวผู้สังเกต แทนที่จะใช้ผู้ศึกษาวิจัยคนเดียวกัน สังเกตตลอด

1.3.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การตรวจสอบว่า ถ้าผู้ศึกษาวิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิม จะให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

1.3.4 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) คือ การใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการ Theme

เบนเนอร์ (Benner) ได้กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปรากฏการณ์วิทยาตามแนวคิดของ ไฮเดกเกอร์ (Heideggerian Hermeneutic Phenomenology) โดยใช้ 3 กระบวนการ ได้แก่ 1) กระบวนทัศน์กรณีศึกษา (Paradigm cases) 2) การวิเคราะห์ความสำคัญ (Thematic analysis) 3) รูปแบบที่สามารถอธิบายได้ (Exemplars) การวิเคราะห์ข้อมูลของ เบนเนอร์ เพื่อ พัฒนาระบบทัศน์ของเรื่องที่จะศึกษา โดยเริ่มด้วยการอ่านบันทึกภาคสนามและเนื้อหา เพื่อทำความเข้าใจกับเรื่องราวทั้งหมด ในขั้นตอนของการวิเคราะห์นั้น การตีความต้องอยู่บนพื้นฐานของ คำถามงานวิจัยเบื้องต้นและเค้าโครงของการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับข้อมูล เนื้อหาที่สอดคล้องกัน จะถูกสรุปรวมกันเป็นหมวดหมู่ โดยให้รหัสเป็นประเด็นย่อย (Categories) และพัฒนาเป็นประเด็นหลัก (Themes) ประเด็นที่ได้เป็นการค้นพบสามารถ ใช้เป็นแบบอย่างที่ดีของปรากฏการณ์เพื่อให้ความหมายในสถานการณ์อื่นที่เกี่ยวข้องต่อไป นักวิจัยคุณภาพที่ยึดการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของไฮเดกเกอร์ (Heideggerian Hermeneutic Phenomenology) เน้นที่การให้ความหมาย โดยใช้วิธีที่หลากหลายในการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ ไม่เข้มงวดในการวิเคราะห์ข้อมูล แต่จะนำเสนอ แนวทางการให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลที่ค้นพบ โดย ผู้วิจัยจะแสดงถึงความน่าเชื่อถือของการแปลความ หรือตีความข้อมูล (Trustworthiness of the interpretation in the study) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยต้องให้ ความสำคัญในทุกขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4

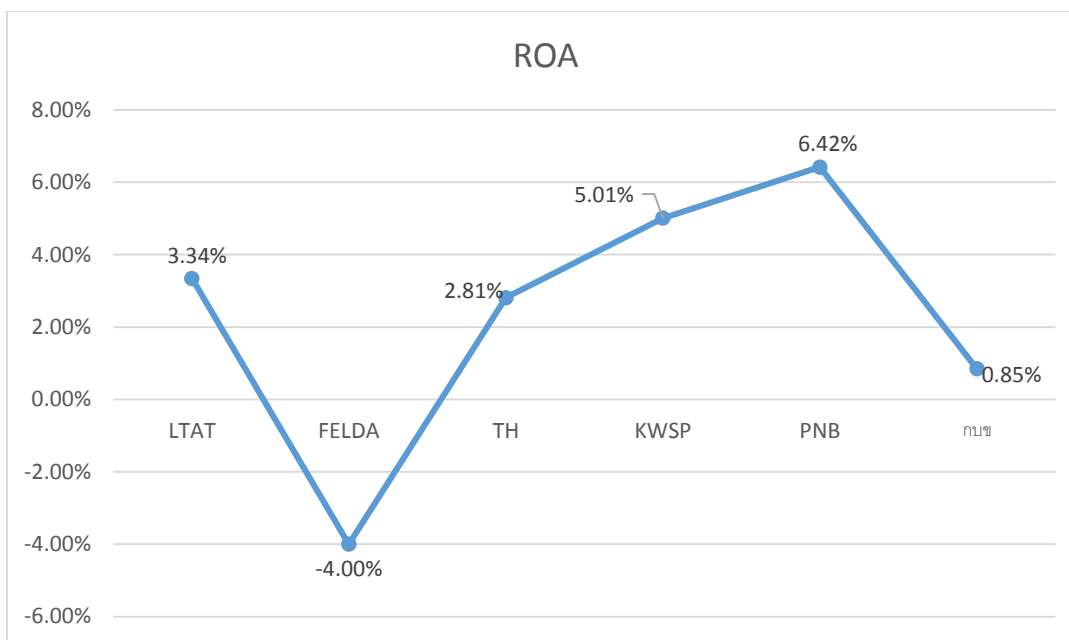
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกองทุนในประเทศมาเลเซีย

4.1 การวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

การเปรียบเทียบระหว่างอัตราผลตอบแทน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความเสี่ยง ของกองทุน LTAT, FELDA, TH, KESP และ PNB ของประเทศมาเลเซีย ส่วนในประเทศไทยคือ กองทุน กบข โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประสิทธิภาพกองทุน ROA

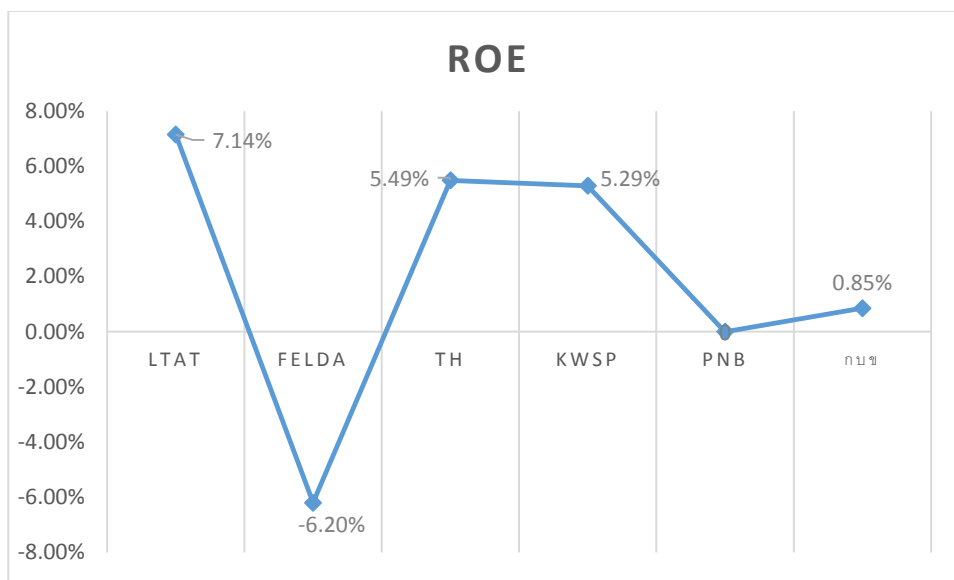
	LTAT	FELDA	TH	KWSP	PNB	กบข
2010	2.1%	N/A	2.6%	5.0%	N/A	N/A
2011	1.2%	N/A	3.2%	5.3%	N/A	N/A
2012	1.1%	N/A	2.9%	5.3%	N/A	N/A
2013	1.0%	N/A	2.6%	4.9%	N/A	N/A
2014	9.2%	N/A	2.7%	5.5%	7.1%	2.54%
2015	11.5%	N/A	4.3%	5.4%	6.3%	-0.12%
2016	0.9%	N/A	2.7%	4.5%	6.0%	0.001%
2017	1.3%	-5%	1.6%	5.7%	6.7%	2.44%
2018	1.8%	-3%	2.7%	3.5%	6.0%	-0.63%
ค่าเฉลี่ย	3.34%	-4.00%	2.81%	5.01%	6.42%	0.85%
SD	0.040315	0.014142	0.007044	0.006698	0.004764	0.015196



จากกราฟแสดงข้างบนแสดงให้เห็นว่าในช่วงเวลาที่ศึกษามีกองทุนทั้ง 3 กองทุนของมาเลเซีย คือ LTAT, TH, KWSP และ PNB ส่วนกองทุนประเทศไทย กบข ได้ผลตอบแทนเป็นบวก จะเห็นได้ว่า FELDA ได้ผลตอบแทนเป็นลบ โดยที่กองทุน PNB ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด (6.42%) และ TH ได้ผลตอบแทนต่ำที่สุด (2.81%) ในส่วนของ FELDA ถือว่า ขาดทุน

ประสิทธิภาพกองทุน ROE

	LTAT	FELDA	TH	KWSP	PNB	กบข
2010	8.5%	N/A	5.4%	5.2%	N/A	N/A
2011	5.2%	N/A	6.5%	5.4%	N/A	N/A
2012	5.6%	N/A	5.9%	5.3%	N/A	N/A
2013	4.9%	N/A	5.2%	5.3%	N/A	N/A
2014	9.6%	N/A	5.1%	5.9%	N/A	2.56%
2015	12.0%	N/A	8.1%	5.8%	N/A	-0.13%
2016	4.2%	N/A	5.2%	4.9%	N/A	0.001%
2017	6.2%	-7.4%	3.1%	6.1%	N/A	2.46%
2018	8.1%	-5.0%	4.9%	3.7%	N/A	-0.63%
AVE	7.14%	-6.20%	5.49%	5.29%	N/A	0.85%
SD	0.025769	0.016971	0.013411	0.007061	N/A	0.01532



จากกราฟแสดงข้างบนแสดงให้เห็นว่าในช่วงเวลาที่ศึกษามีกองทุนทั้ง 3 กองทุนของมาเลเซีย คือ LTAT, TH, KWSP และ PNB ส่วนกองทุนประเทศไทย กบข. ได้ผลตอบแทนเป็นบวก จะเห็นได้ว่า FELDA ได้ผลตอบแทนเป็นลบ โดยที่กองทุน LTAT ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด (7.14%) และ KWSP ได้ผลตอบแทนต่ำที่สุด (5.29%) ในส่วนของ FELDA ถือว่า ขาดทุน

ในส่วนต่อไปจะเป็นการนำเอาค่าเฉลี่ยผลตอบแทนของกองทุนรวมของแต่ละกองทุนมาเปรียบเทียบกับ โดยประเทศมาเลเซีย 5 กองทุน และประเทศไทย 1 กองทุน โดย กองทุนที่มีค่ามากกว่าจะเป็นกองทุนที่มีอัตราผลตอบแทนที่มากกว่า

กองทุน	อัตราผลตอบแทน (ต่อปี) %	ลำดับที่
PNB	6.42	1
KWSP	5.01	2
LTAT	3.34	3
TH	2.81	4
กบข	0.85	5
FELDA	-4.00	6

จากข้อมูลในตารางแสดงอัตราผลตอบแทนของกองทุนรวมข้างต้นได้ผลการวิเคราะห์ว่า กองทุนมาเลเซีย จำนวน 4 กองทุน PNB, KWSP, LTAT และ TH ให้อัตราผลตอบแทนเป็นบวกตามลำดับ ส่วนกองทุนที่ให้อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยต่ปีต่ำที่สุด คือ FELDA ได้ผลตอบแทนเป็นลบ ส่วนกองทุนประเทศไทย กบข. ถือว่าได้ผลตอบแทนต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับกองทุนของมาเลเซียทั้ง 4 กองทุน

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุนรวมที่ทำการศึกษา

ความเสี่ยงของกองทุนรวม

ความเสี่ยงของกองทุนรวมในที่นี้สามารถวัดได้โดยการนำเอาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของอัตราผลตอบแทนของแต่ละกองทุนโดยแยกแต่ละประเภทมาวัดเพื่อประเมินความเสี่ยงของแต่ละกอง หากกองทุนที่มีค่า σ สูงกว่า จะหมายถึงกองทุนรวมจะมีค่าความเสี่ยงที่สูงกว่ากองทุนรวมกองอื่น หากกองทุนรวมที่มีค่า σ ต่ำกว่า จะหมายถึงกองทุนรวมจะมีค่าความเสี่ยงที่ต่ำกว่ากองทุนรวมกองอื่น

กองทุน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจาก อัตราผลตอบแทน	ลำดับที่
PNB	0.004764	1
KWSP	0.006698	2
TH	0.007044	3
FELDA	0.014142	4
กบข	0.015196	5
LTAT	0.040315	6

จากตารางได้ผลว่า กองทุนที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำที่สุดคือ กองทุน PNB มีค่าเท่ากับ 0.004764 รองลงมาคือ กองทุนรวม KWSP มีค่าเท่ากับ 0.006698 กองทุนรวม TH มีค่าเท่ากับ 0.007044 กองทุนรวม FELDA มีค่าเท่ากับ 0.014142 และกองทุนรวม กบข มีค่าเท่ากับ 0.015196 ตามลำดับ ส่วนกองทุนรวมที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุดคือ กองทุน LTAT ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.040315

ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Coefficient of Variation)

เป็นค่าที่ใช้เปรียบเทียบความเสี่ยงของกองทุนรวมซึ่งคำนวณได้จาก การนำเอาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ที่เป็ความเสี่ยงของกองทุนรวมมาหารด้วยอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยของกองทุนรวม จึงเป็นค่าที่แสดงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อหนึ่งหน่วยอัตราผลตอบแทนของกองทุนรวม ดังนั้น หากกองทุนรวมใดที่มีค่า CV ต่ำ แสดงว่ามีความเสี่ยงต่ำ และกองทุนใดที่มีค่า CV สูงแสดงว่า มีความเสี่ยงสูง หากค่า CV ที่คำนวณได้ออกมาติดลบ แสดงว่าค่า CV ที่ติดลบมากกว่าจะมีความเสี่ยงที่ต่ำกว่าค่า CV ที่ติดลบน้อยกว่า

กองทุน	ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน	ลำดับที่
PNB	0.074213	1
KWSP	0.13366	2
TH	0.25056	3
LTAT	1.205424	4
กบข	1.795744	5
FELDA	-0.35355	6

จากตารางได้ผลว่า กองทุน FELDA มีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันเป็นค่าลบเพียงกองทุนเดียว เท่ากับ -0.35355 แสดงถึงค่าความเสี่ยงต่อหนึ่งหน่วยผลตอบแทนที่สูงที่สุด ส่วนกองทุนรวมที่มีค่าความเสี่ยงต่อหนึ่งหน่วยผลตอบแทนที่ต่ำที่สุด คือ กองทุนรวม กบข ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรปรวน เท่ากับ 1.795744

4.2 ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกของกองทุนในประเทศมาเลเซีย

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก 2 กองทุน คือ กองทุน LTAT และ กองทุน PNB อีกทั้งผู้วิจัยได้ทำการศึกษา 1 กองทุน คือ กองทุน Tabung Haji จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการศึกษาดังต่อไปนี้ 4 ประเด็นคือ 1) การวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน 2) โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการของกองทุน LTAT PNB และ Tabung Haji 3) การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการกองทุน กบข. ของประเทศไทยกับกองทุน LTAT ของประเทศมาเลเซีย และ 4) แผนกลยุทธ์เพื่อยกระดับการบริหารจัดการกองทุนในประเทศไทย ซึ่งสามารถนำเสนอผลได้ ดังนี้

ซึ่งผู้วิจัยในสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมด 3 กองทุน ได้แก่

1. กองทุน LTAT
2. กองทุน PNB
3. กองทุน Tabung Haji

1. บริษัท LTAT

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมีผู้ให้สัมภาษณ์ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. Mr. Jasni Head of the Strategy LTAT
2. Mr. Mohamad Hisham Corporate Strategy Department
3. Mrs. Salina Asst. Manager to the Corporate Strategy Department
4. Mr. Salahuddin Internal Auditor
5. Mr. Aniz Chief Investment Officer.
6. Mrs. Saira Asset Management Investment.

The current LTAT CEO is Mrs. Nik Amlizan Mohamed.

จากนั้นเอาผลการสัมภาษณ์ที่ได้บันทึกไว้มาทำการถอดเทป และทำการแปลจากภาษามลายูเป็นภาษาอังกฤษ โดยความร่วมมือของนักวิจัยต่างประเทศที่อยู่ในประเทศมาเลเซีย ทีมวิจัยฝ่ายประเทศไทยได้ทำการแปล วิเคราะห์ และสรุปโดยมุ่งเน้นประเด็นหลักๆ เพื่อให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่ได้ระบุไว้ โดยผลจากการถอดเทปและการวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

บริษัท LTAT

LTAT ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนสิงหาคม ปี ค.ศ.1792 โดยกฎหมาย Tabung Angkatan Tentera Act 1973 (Act 101)

วัตถุประสงค์ของกองทุน

LTAT มีสองวัตถุประสงค์หลัก คือ การจัดสรรผลประโยชน์ก่อนเกษียณและผลประโยชน์อื่นให้แก่เจ้าหน้าที่และสมาชิกของผู้ปฏิบัติงานในกองทัพบกทหารของมาเลเซีย และสมาชิกที่อาสาสมัครที่ปฏิบัติงานในกองทัพบกทหารของมาเลเซีย ส่วนอีกวัตถุประสงค์หนึ่งคือ การอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการออมของสมาชิกที่กำลังเกษียณและผู้ที่จะเกษียณของผู้ปฏิบัติงานในกองทัพบกทหารของประเทศมาเลเซีย

การจ่ายเงินสมทบกองทุน

สมาชิกภาคบังคับต้องจ่ายเงินสมทบ 10 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนเพื่อใช้สำหรับแผนการเกษียณต่อกองทุน LTAT และรัฐบาลจะจ่ายเงินสมทบอีก 15 เปอร์เซ็นต์ ส่วนสมาชิกที่เป็นอาสาสมัครจะจ่ายเงินสมทบกองทุนขั้นต่ำ 25 ริงกิตต่อเดือน และสูงสุดไม่เกิน 2,000 ริงกิตต่อเดือน

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่จัดการกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นต้นแบบต่อหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น

พันธกิจ

1. ให้ผลประโยชน์ก่อนเกษียณและผลประโยชน์ด้านเศรษฐกิจสังคมที่มีคุณภาพสำหรับสมาชิกที่ปฏิบัติงานในกองทัพมาเลเซีย
2. ให้ความช่วยเหลือการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของประเทศผ่านลงทุนที่ให้ผลประโยชน์และมีความคุ้มค่า
3. ปลุกฝังวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวกและมีคุณภาพของเจ้าหน้าที่ น่าเชื่อถือ และทำงานเชิงรุกและสร้างนวัตกรรมในความสำเร็จเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง

บริษัทลูกที่บริษัท LTAT เป็นเจ้าของ

- *Perbadanan Perwira Niaga Malaysia (PERNAMA)* ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1983 ดำเนินการเครือข่ายขายปลีกสินค้าจากโรงงานที่ทำการค้าอาหารทั่วประเทศมาเลเซีย โดยขายสินค้าอุปโภคให้แก่สมาชิกและครอบครัว โดยสินค้าบางรายการทำการขายแบบปลอดภาษี
- *Perbadanan Perwira Harta Malaysia (PPHM)* ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1984 ซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจการครอบครอง ซื้อขาย เป็นเจ้าของ ให้เช่า ก่อสร้าง และพัฒนาทรัพย์สิน และให้บริการในการบริหารจัดการโครงการและบำรุงรักษาทรัพย์สินในนามของบริษัท LTAT

- **Perbadanan Hal Ehwal Bekas Angkatan Tentera (PERHEBAT)** ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1994 ให้บริการในการฝึกอบรม และโปรแกรมทบทวนการฝึกในด้านเทคนิค ด้านการอาชีพและการพัฒนา ด้านการลงทุนสำหรับผู้ที่กำลังเกษียณและผู้เกษียณของกองทัพบาเลเซีย

การทบทวนของผู้บริหาร

ประสิทธิภาพของกลุ่ม

กลุ่มบริษัทมีผลกำไร 2 พันล้านริงกิต (ประมาณ 14,660 ล้านบาทไทย (1 ริงกิตมาเลเซียเท่ากับ 7.33 บาท)) ก่อนหักภาษีทุกประเภทในปี ค.ศ.2017 ซึ่งเพิ่มสูงขึ้น 33.3 เปอร์เซ็นต์ ในปีก่อนหน้านี้ซึ่งมีผลกำไรเท่ากับ 1.5 พันล้านริงกิต โดยทรัพย์สินทั้งหมดของกลุ่มบริษัทโตขึ้น 2.9 เปอร์เซ็นต์ มีมูลค่า 91.7 พันล้านริงกิตซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้านี้ที่มีมูลค่า 89.1 พันล้านบาท

บัญชีเงินสมทบของสมาชิก

เงินสมทบของสมาชิก เงินสมทบที่ได้รับจากสมาชิกทั้งหมดในปี ค.ศ.2017 เท่ากับ 870.3 ล้านริงกิต เพิ่มขึ้น 6 เปอร์เซ็นต์เมื่อเปรียบเทียบกับปี ค.ศ.2016 ซึ่งมีเท่ากับ 820.8 ล้านริงกิต โดยบุคคลสะสมของเงินสมทบของสมาชิกเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม ค.ศ.2017 มีค่าเท่ากับ 808 พันล้านริงกิต ซึ่งเพิ่มขึ้น 2 เปอร์เซ็นต์เมื่อเปรียบเทียบกับปี ค.ศ. 2016

การถอนเงินออกจากการเป็นสมาชิก ในปี ค.ศ.2017 มีสมาชิกที่ถอนเงินออกจากกองทุนจำนวน 8,332 คน ซึ่งเป็นสมาชิกเลิกปฏิบัติงานในกองทัพ โดยกองทุนต้องจ่ายเงินให้แก่สมาชิกที่ออกจากกองทุนเป็นเงิน 1.2 พันล้านริงกิต ซึ่งลดลง 33.8 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเปรียบเทียบกับปี ค.ศ.2016 ซึ่งกองทุนต้องจ่ายเงิน 1.8 พันล้านริงกิตให้แก่สมาชิก 11,179 คน ที่ประสงค์จะออกจากการเป็นสมาชิกของกองทุน

สินเชื่อที่อยู่อาศัย ในระหว่างปี ค.ศ.2017 มีสมาชิกจำนวน 2,401 คน ทำการขอสินเชื่อบ้านเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 20.1 ล้านริงกิต ซึ่งเพิ่มขึ้น 26.4 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเปรียบเทียบกับปี ค.ศ.2016 ซึ่งมีสมาชิกจำนวน 1,952 คน ทำการขอสินเชื่อบ้านเป็นเงิน 15.9 ล้านริงกิต

ผลประโยชน์ที่สมาชิกได้ซึ่งเกิดจากการเสียชีวิตและทุพพลภาพ กองทุนได้ทำการจ่ายเงินให้แก่ผู้รับเงินของสมาชิกที่เสียชีวิตและทุพพลภาพจำนวน 183 คน เป็นเงิน 6 ล้านริงกิต (จำนวนเงิน 4.6 ล้านริงกิต ได้ถูกจ่ายให้แก่ผู้ได้รับผลประโยชน์ของสมาชิกที่เสียชีวิตจำนวน 143 คน (32167.83 ริงกิตต่อคน หรือ 235,790 บาทไทยโดยประมาณ) และกองทุนได้จ่ายเงิน 1.4 ล้านริงกิต ให้แก่สมาชิกที่ทุพพลภาพจำนวน 40 คน (35000 ริงกิตต่อคน หรือ 256,550 บาทไทยโดยประมาณ) ซึ่งลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้าโดยกองทุนทำการจ่ายเงินให้แก่ผู้รับเงินของสมาชิกที่เสียชีวิตและทุพพลภาพจำนวน 225 คน คิดเป็นจำนวน 19.7 เปอร์เซ็นต์ หรือคิดเป็นเงินเท่ากับ 7.5 ล้านริงกิต

การลงทุน ในปี ค.ศ.2017 กองทุน LTAT ได้ลงทุนในหลายบริษัท เป็นจำนวนเงินกว่า 266 ล้านริงกิต ซึ่งประกอบไปด้วย บริษัทรายย่อยจำนวน 232.3 ล้านริงกิต และบริษัทในตลาดหลักทรัพย์เป็นเงิน 25.4 ล้านริงกิต และลงทุนในบริษัทในเครือใหม่ เป็นเงิน 8.4 ล้านริงกิต และผลรวมการลงทุนของกองทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม ค.ศ.2017 มีค่า 8.7 พันล้านริงกิต โดยแบ่งเป็น 5 พันล้านริงกิตลงทุนในบริษัทรายย่อย 210 ล้านริงกิตลงทุนในบริษัทในเครือ 123 ล้านริงกิตลงทุนในบริษัทลูกของกองทุน และ 1.7 พันล้านริงกิตลงทุนในกิจการอื่น ที่ประกอบไปด้วย บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ Bursa Malaysia, unquoted shares, redeemable cumulative preference shares และกองทุนที่อยู่นอกการจัดการทรัพย์สิน นอกจากนี้ กองทุนยังลงทุนในส่วนของอสังหาริมทรัพย์เป็นเงิน 1.1 พันล้านริงกิต และ 418 ล้านริงกิตลงทุนในตราสารหนี้ และ Junior Sukuk AlMusyarakah (การลงทุนตามหลักศาสนาอิสลาม) ขณะที่การลงทุนในการฝากเงินเป็นยอดเงิน 130 ล้านริงกิต

บริษัทลูกของ LTAT

Perbadanan Perwira Niaga Malaysia (PERNAMA) จัดตั้งขึ้นตามหมวด 23 ของกฎหมายกองทุน Tabung Angkatan Tentera Act 1973 โดยดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก ค้าส่ง การกระจายสินค้า การนำเข้าและการส่งออก การเช่าซื้อสินค้า และการบริการจัดการในการจัดหาสินค้า โดยในปี ค.ศ.2017 บริษัทมีรายได้ 401 ล้านริงกิต ลดลง 10 เปอร์เซ็นต์เมื่อเทียบกับปี ค.ศ.2016 นอกจากนี้บริษัทได้รายงานผลกำไรก่อน

หักภาษีซึ่งมีค่าเท่ากับ 22.6 ล้านริงกิต ลดลง 35.7 เปอร์เซ็นต์เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน และบริษัทได้จ่ายเงินปันผลเป็นเงิน 30 ล้านริงกิตให้แก่กองทุน LTAT

Perbadanan Perwira Harta Malaysia (PPHM) ผลการดำเนินงานของบริษัทเมื่อสิ้นปี 2017 ณ วันที่ 31 ธันวาคม พบว่ามีรายได้เท่ากับ 21.5 ล้านริงกิต ลดลง 3.6 เปอร์เซ็นต์เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2016 ซึ่งมีรายได้ 22.3 ล้านริงกิต โดยรายได้ได้มาจากการทำงานที่ผูกพันกับสัญญาจำนวน 10.3 ล้านริงกิต ค่าธรรมเนียมการจัดการโครงการเป็นเงิน 10.5 ล้านริงกิต การบำรุงรักษาอาคาร เป็นเงิน 0.2 ล้านริงกิต ค่านายหน้าประกันเป็นเงิน 0.2 ล้านริงกิต ดอกเบี้ยจากเงินฝากธนาคารเป็นเงิน 0.2 ล้านริงกิต และรายได้อื่นเป็นเงิน 0.07 ล้านริงกิต นอกจากนี้ระหว่างปี บริษัทได้ดำเนินการเกี่ยวกับงานก่อสร้างเพื่อย้ายสถานที่ตั้งของกองทัพอากาศมาเลเซีย โดยมีจำนวน 9 แห่งที่มีการย้ายสถานที่ซึ่งประกอบไปด้วย กองทัพอากาศและกองทัพบก 7 แห่ง และกองบินตำรวจของประเทศมาเลเซียจำนวน 2 แห่ง โดยในปี ค.ศ.2017 บริษัท ได้จ่ายเงินปันผลให้แก่กองทุน LTAT เป็นเงิน 8.1 ล้านริงกิตหรือคิดเป็น 35 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งน้อยกว่าปี ค.ศ.2016 ซึ่งบริษัทจ่ายเงินให้แก่กองทุน LTAT เป็นเงิน 16.1 ล้านริงกิต

Perbadanan Hal Ehwal Bekas Angkatan Tentera (PERHEBAT) เป็นบริษัทที่บริการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและโปรแกรมด้านเศรษฐกิจสังคมสำหรับเจ้าหน้าที่กองทัพบกมาเลเซียและทหารผ่านศึก โดยในปี ค.ศ. 2017 บริษัทได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลเป็นเงิน 27 ล้านริงกิตเพื่อใช้จ่ายในการดำเนินการและสำหรับใช้จ่ายในการจัดสรรให้แก่องค์กรทหารผ่านศึก Skim Pembiayaan Mikro Usahawan Veteran ATM (SPM-UV-ATM) เป็นเงิน 12.4 ล้านริงกิต

โดยในปี ค.ศ.2017 บริษัทได้บริการฝึกอบรมให้แก่ทหารหรือผู้ปฏิบัติงานในกองทัพที่ใกล้เกษียณอายุราชการและทหารผ่านศึก จำนวน 8,135 คน นอกจากนี้ยังมีโครงการด้านการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของทหารผ่านศึก ซึ่งมีผู้ที่เข้าร่วมโครงการเป็นจำนวนทั้งสิ้น 1,439 คน

รายละเอียดเกี่ยวกับบริษัทรายย่อย

Name of Company	Principal Activities	Equity Holding 2017 (%) 2016 (%)	
Quoted			
Affin Holdings Berhad @	Investment holdings	48	48
Boustead Holdings Berhad @	Investment holdings and oil palm plantation	59	60
Unquoted			
Irat Properties Sdn Bhd @	Investment holdings	79	80
Perbadanan Perwira Harta Malaysia #	Property developer	100	100
Perwira Niaga Malaysia #	Trading of consumer goods	100	100
Perbadanan Hal Ehwal Bekas Angkatan Tentera #	Promotion of socio-economic development programmes for the retired and retiring Malaysian Armed Forces personnel	100	100
Power Cables Malaysia Sdn Bhd @	Manufacture and sale of power cables	60	60

การก่อตั้ง LTAT

ในระหว่างปี ค.ศ.2005 ถึง ค.ศ.2018 มีการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในบริษัท LTAT แต่หลังจากมีการจัดการใหม่เกิดขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิรูปองค์กรและผู้นำองค์กร ซึ่งหลังจากมีการปฏิรูป LTAT ได้มาอยู่ภายใต้บริษัท Permodalan Nasional Berhad (PNB) แต่ก่อนหน้านี้ในช่วงปี ค.ศ.2005 ถึง ค.ศ.2010 LTAT อยู่ภายใต้บริษัท KHAZANA

การปฏิรูปองค์กร คือ โครงการซึ่งมีเป้าหมายในการสร้างความยุติธรรมในเชื้อชาติขามลายูดั้งเดิม โดย LTAT คือองค์กรซึ่งมีเป้าหมายในการจัดสวัสดิการของกองทัพทหาร โดยมีธุรกิจหลักคือการช่วยเหลือสมาชิกซึ่งมาจากกองทัพทหารมาเลเซียให้มีกองทุนเพื่อช่วยเหลือผู้มีเชื้อสายมลายูดั้งเดิม โดย LTAT ก่อตั้งขึ้นในเดือนสิงหาคม ค.ศ.1972 แต่กฎหมายการจัดตั้งบริษัทผ่านรัฐสภาในปี ค.ศ.1973 โดยมีรัฐบาลมาเลเซียเป็นเจ้าของ

บริษัท โดยพันธกิจของบริษัท LTAT คือ องค์กรที่เป็นผู้นำในการบริหารจัดการกองทุนที่ให้ผลตอบแทนการลงทุนที่เป็นดีเยี่ยมและให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ

วัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งกองทุน LTAT

1. การก่อตั้ง LTAT เพื่อดำเนินการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกของกองทุนมาเลเซียที่เกษียณอายุแต่เพียงผู้เดียว
2. ให้การอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่กองทัพบกที่เกษียณและกำลังเกษียณ โดยบริษัท LTAT มีบริษัทลูกที่ดำเนินการในการฝึกอบรมซึ่งมีชื่อบริษัทว่า PERHRBAT

ค่านิยมของบริษัท คือ

1. มีความซื่อสัตย์
2. มีความเป็นมืออาชีพ
3. สร้างนวัตกรรม
4. การทำงานเป็นทีม

การปฏิรูปของบริษัท LTAT ประกอบไปด้วย 6 หลักสำคัญ โดยมี 5 หลักสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหลักยุทธศาสตร์ของบริษัท คือ

1. การเป็นบริษัทภิบาลที่เข้มแข็ง
2. การจัดการยุทธศาสตร์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Strategic stakeholder's management
3. เพิ่มขีดความสามารถสำหรับผลตอบแทนจากการลงทุน
4. ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน
5. การสร้างต้นแบบในการจัดการ

“ความท้าทายในการลงทุนต้องมีการปรับตัวและตื่นตัวตลอดเวลา เนื่องจากการจัดการการลงทุนของกองทุนพวกเราคือการปรับตัวและตื่นตัว เนื่องจากมีประเด็นความท้าทายเพิ่มมากขึ้นในปี ค.ศ.2018 และปี

ค.ศ.2019 ซึ่งเราหวังว่าหลักยุทธศาสตร์ของพวกเราสามารถเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนให้บริษัท LTAT มีความเข้มแข็ง”
(หัวหน้ายุทธศาสตร์บริษัท LTAT)

นอกจากเสาหลักด้านยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้านแล้ว LTAT ยังมี 124 โครงการที่จะทำให้สำเร็จตามทิศทางยุทธศาสตร์ในปี ค.ศ.2019

การปรับปรุงโครงสร้างของบริษัท LTAT หลังจากการจัดการใหม่

1. การจัดการต้นแบบ โดยบริษัทได้มีการจัดตั้งแผนกทรัพยากรบุคคล โดยมีทรัพยากรบุคคลและการจ้างทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นต้นแบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นแบบในท้องถิ่น
2. LTAT ได้มีการจ้างนักบริหารการเงินอาวุโส (Chief Financial Officer, CFO) และเลขานุการด้านกฎหมาย (legal secretarial).
3. LTAT ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ในการบริหารจัดการองค์กร
4. จัดตั้งหน่วยงานด้านกฎหมายและเลขานุการซึ่งในอดีตอยู่ภายใต้หน่วยงานด้านการตรวจสอบภายใน
5. การควบคุมของการบริหารด้านการเงิน
6. การปรับปรุงโครงสร้างและผลผลิตของบริษัท เช่น การทำธุรกรรมออนไลน์

“การบริหารจัดการคนเก่ง คือ สิ่งที่สำคัญสำหรับ LTAT เนื่องจากที่ผ่านมาไม่มีแผนกทรัพยากรบุคคล โดยที่ผ่านงานทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของแผนกการจัดการ ดังนั้นพวกเราจึงจัดตั้งแผนกทรัพยากรบุคคลขึ้นมาเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในเรื่องดังกล่าว พวกเรามีแผนกทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมโดยทำการแจ้งหัวหน้าแผนกเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม ซึ่งพวกเรามีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการคนเก่ง และต้องการสร้างความเข้มแข็งในการสร้างผู้ที่มีความสามารถในระดับท้องถิ่น แต่อย่างไรก็ตาม พวกเราพบว่ามี ความท้าทายบางอย่างที่ทำให้เราไม่มีคนเก่งและคนที่มีความสามารถ ยกตัวอย่างเช่น ตำแหน่งนักบริหารการเงินอาวุโส พวกเราจะทำการจ้างตำแหน่งผู้บริหารการเงินอาวุโสซึ่งคาดว่าจะเรียบร้อยภายในต้นปีหน้า นอกจากนี้พวกเรายังมีตำแหน่งที่สำคัญเพิ่มขึ้น เช่น เลขานุการด้านกฎหมาย และพวกเราจะก่อตั้งแผนกใหม่ใน

การบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมการบริหารองค์กร” (หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์ LTAT)

“พวกเรายังมีการก่อตั้งแผนกหนึ่งที่มีชื่อว่า แผนกกฎหมายและเลขานุการซึ่งที่ผ่านมายุ่งยาดำเนินงานตรวจสอบภายใน ส่วนงานเลขานุการอยู่ภายใต้งานด้านการจัดการ ซึ่งการปรับปรุงโครงสร้างนี้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น ส่วนงานด้านการจัดการจะถูกรวมกับงานด้านการเงิน ซึ่งนี่คือการเปลี่ยนแปลงใน LTAT และ GLC ในขณะนี้ ซึ่งเชื่อว่าการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานนี้จะทำให้บริษัทมีการบริหารที่ดีขึ้นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการองค์กรและผลิตภัณฑ์ของเรา ผู้มีส่วนได้เสียจะทำการสามารถทำธุรกรรมกับ LTAT โดยไม่ต้องใช้กระดาษเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่พวกเขา โดยบริษัทได้มีการพัฒนา application ขึ้นมาชื่อว่า MyWira ซึ่งเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในการทำธุรกรรมกับบริษัทง่ายมากขึ้น” (หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์ LTAT)

การลงทุนและบริษัทลูก LTAT

LTAT มีการลงทุนเกือบทั้งหมดโดยส่วนใหญ่ของส่วนการลงทุนของพวกเขา คือ การลงทุนแบบดั้งเดิมโดยพวกเขาการลงทุนในด้านในภาคเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยปัจจุบันมีบริษัท 50 แห่งอยู่ภายใต้ LTAT โดยการลงทุนของบริษัทไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักหลักกฎหมายศาสนาอิสลาม แต่อย่างไรก็ตามบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณในการลงทุนตามหลักกฎหมายอิสลาม

“พวกมีการลงทุนเกือบทั้งหมดโดยไม่ต้องปฏิบัติตามหลักกฎหมายอิสลามแต่ในทางจรรยาบรรณพวกเราทำการลงทุนภายใต้หลักศาสนาอิสลาม อย่างไรก็ตามพวกเราเคยลงทุนกับบริษัทเบียร์ Carlsberg แต่ตอนนี้เราไม่ได้มีการลงทุนในบริษัทเหล่านี้แล้ว แต่บริษัทลูกของเรา คือ PERHEBAT and PERNAMA มีการลงทุนบริษัทเบียร์และบริษัทการพนันเนื่องจากรูปแบบในการดำเนินธุรกิจของพวกเขา”

ในปัจจุบัน LTAT มีบริษัทลูกจำนวน 3 แห่ง ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำ ได้แก่ PERNAMA, PPHM and PERHEBAT โดยมีรายละเอียด ดังนี้

PERNAMA คือบริษัทแรกที่ LTAT เป็นเจ้าของ 100 เปอร์เซ็นต์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1983 โดยทำธุรกิจขายปลีกในค้าอาหาร ซึ่ง LTAT ลงทุนในบริษัทเป็นเงิน 100 ล้านริงกิต ในปี ค.ศ.1984 บริษัทได้ลงทุนในบริษัท

Patent Prosecution Highway ในปี ค.ศ.1985 บริษัทได้ถือครองบริษัทสายส่งกำลังไฟฟ้าประเทศมาเลเซีย (Sendirian Berhad) ซึ่งเป็นบริษัท LTAT ถือหุ้น 60 เปอร์เซ็นต์ในบริษัทดังกล่าว ในปี ค.ศ.1986 บริษัทได้ถือครองบริษัท Boustead Holding Berhad ซึ่งเป็นบริษัทมหาชน ประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนบริษัทนำเข้าส่งออกและประกันการส่งสินค้า โดยในปี ค.ศ.1991 บริษัทถือหุ้นในบริษัท Boustead จำนวน 75 เปอร์เซ็นต์

ในปี ค.ศ.1984 LTAT ได้ก่อตั้งบริษัทใหม่มีชื่อว่า PPHM ซึ่งมีธุรกิจในการลงทุนและหาทำกำไรของโครงการในบริษัท LTAT โดยบริษัท PPHM ลงทุนในโครงการบำรุงรักษา อสังหาริมทรัพย์ ควบรวมโครงการและทรัพย์สินของบริษัทแม่ การก่อตั้งบริษัท PPHM เนื่องจากข้อห้ามในกฎหมายในการก่อตั้งบริษัท LTAT ในการเป็นบริษัทรับจ้างหรือบริษัทในการพัฒนาโครงการใด ๆ แต่อย่างไรก็ตามในหมวด 23 ของกฎหมายดังกล่าวได้อนุญาตให้บริษัท LTAT ก่อตั้งบริษัทที่ดำเนินธุรกิจดังกล่าวได้ โดย LTAT ได้ทำการลงทุนในบริษัท PPHM เป็นเงิน 23 ล้านริงกิต

“ในปี ค.ศ.1984 พวกเราก่อตั้งบริษัทใหม่ชื่อว่า PPHM กฎหมายการก่อตั้งบริษัทหมวด 23 อนุญาตให้พวกเรา ก่อตั้งบริษัท แต่กฎหมายไม่ให้อำนาจเราในการเป็นผู้รับจ้างหรือผู้พัฒนาในโครงการของพวกเราที่เมือง Shah Alam ดังนั้น บริษัท PPHM จึงทำหน้าที่ในการลงทุนในส่วนนี้ให้แก่ LTAT โดยบริษัทตั้งอยู่ที่ชั้น 5 และชั้น 9 ของ LTAT”

ในปี ค.ศ.1991 บริษัท LTAT ถือครองในบริษัท Affin ซึ่งเป็นซึ่งตลาดนัดทางการเงินแห่งแรก (financial supermarket) โดย LTAT ได้ดำเนินการให้บริษัท Affin เป็นบริษัทในเครือและควบรวมกับบางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตลาดการเงิน ตลาดประกันและธุรกิจการเงิน มีชื่อเรียกว่า Affin Holding จากนั้นในเดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ.2018 บริษัท Affin ให้อยู่ในรายชื่อของธนาคาร Affin ซึ่งถือเป็นโครงการการเสนอขายหุ้นใหม่ให้แก่ประชาชนทั่วไป (IPO project) เป็นครั้งแรกในปี 1991 ซึ่งมีผลทำให้ Affin Holding ไม่มีอีกต่อไป

ในปี ค.ศ.1994 LTAT ได้ถือครองบริษัท PERHEBATจากรัฐบาล โดยบริษัท PERHEBATเป็นบริษัทที่ให้การอบรมและเตรียมความพร้อมสำหรับอาชีพของสมาชิกที่กำลังเกษียณในอีก 6 เดือน

“พวกเรามีโครงการ IPO ครั้งแรกในปี ค.ศ.1991 โดยขณะนี้ Affin ได้แปลงสภาพเป็นธนาคาร Affin bank เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ.2018 ซึ่งทำให้ไม่มี Affin Holding อีกต่อไป จากนั้นในปี 1994 พวกเราได้ถือครองบริษัท

PERHEBAT จากรัฐบาล โดยไม่มีการลงทุนใด ๆ ในบริษัทดังกล่าว โดยบริษัทดังกล่าวได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลจำนวน 27 ล้านริงกิตต่อปี”

ในปี ค.ศ.1997 บริษัท LTAT ได้ถือครอบบริษัท IRAT ซึ่งเป็นบริษัทให้การช่วยเหลือด้านอสังหาริมทรัพย์ (property subsidiary) โดย LTAT ถือหุ้น 60 เปอร์เซ็นต์ในบริษัท IRAT ซึ่งบริษัท IRAT เป็นเจ้าของโรงแรมและรีสอร์ท และในเวลาเดียวกัน LTAT มีอาคารอสังหาริมทรัพย์และมีหุ้น 50 เปอร์เซ็นต์กับบริษัท Boustead ซึ่งกลายเป็นบริษัทสาขาที่สามของ LTAT

กลไกการควบคุมบริษัทลูกของ LTAT

บริษัท LTAT มีกลไกในการควบคุมบริษัทลูกอยู่ 4 กลไก คือ กลไกที่หนึ่งคือการแต่งตั้งตัวแทนในบริษัทลูก โดยตัวแทนจะป้องกันและรักษาผลประโยชน์ของบริษัทลูกเหล่านั้น

“การควบคุมการบริหารองค์กรโดยการแต่งตั้งตัวแทนในบริษัทลูก โดยพวกเราได้หารือกับพวกเขาโดยมีความหวังว่าพวกเขาจะปกป้องการลงทุนของพวกเราในบริษัทลูกเหล่านั้น”

กลไกที่สอง คือ LTAT จะนั่งในอยู่ในคณะกรรมการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทด้านยุทธศาสตร์ เช่น บริษัท Boustead, Affin Holding เป็นต้น ก่อนหน้านี้ผู้บริหารสูงสุดใน LTAT จะเป็นบุคคลเดียวกันในบริษัทยุทธศาสตร์เหล่านั้น แต่ในขณะนี้ LTAT ได้มีการแต่งตั้งผู้แทนในบริษัทลูกเหล่านั้นเพราะพวกเขาต้องการปรับการควบคุมบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

“บริษัทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจด้านยุทธศาสตร์ เช่น Boustead หรือ Affin นั้น การจัดการรวมไปถึงคณะกรรมการผู้บริหารมาจาก LTAT ยกตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการในการจัดการบริษัท Boustead จะมีการประชุมกับพวกเราเพื่อวางแผนการดำเนินธุรกิจ ในอดีตผู้บริหารสูงสุดของ LTAT คือบุคคลเดียวกันกับบริษัท Boustead แต่ในปัจจุบันพวกเราต้องการปรับปรุงการควบคุมการบริหารองค์กรของพวกเราโดยการแยกกรรมการบริหารและแต่งตั้งผู้แทนในบริษัทลูกเหล่านั้น”

กลไกที่สามคือ การเฝ้าติดตาม โดยจะมีแผนกหนึ่งที่จะเฝ้าติดตามการลงทุนและความก้าวหน้าของบริษัทเป็นประจำทุกเดือน โดยบริษัทลูกจะต้องเขียนรายงานผลการดำเนินการ (Performance report) ไม่ว่าจะเป็นรายเดือน รายไตรมาสหรือผลการดำเนินงานประจำปี โดยรายงานให้แก่บริษัท LTAT

“กลไกที่สามคือการเฝ้าติดตาม โดยมีแผนกหนึ่งใน LTAT จะเฝ้าติดตามการลงทุนทั้งหมดและเฝ้าติดตามความก้าวหน้าเป็นประจำทุกเดือน โดยบริษัทจะต้องทำการเขียนรายงานความก้าวหน้าในแก่ LTAT เป็นรายไตรมาสและรายปี บริษัทไม่สามารถรายงานความลับของบริษัทแต่ต้องรายงานผลการดำเนินการและประสิทธิภาพในการลงทุนให้แก่แผนกการลงทุนของ LTAT โดยต้องรายงานบัญชีเป็นประจำทุกเดือน”

กลไกสุดท้ายคือ การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี โดยจะเชิญผู้แทนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเข้าร่วมประชุมเพื่อออกเสียงในการเลือกผู้แทนในคณะกรรมการบริหารของบริษัท

โครงสร้างองค์กรของ LTAT

LTAT อยู่ภายใต้กระทรวงกลาโหมประเทศมาเลเซีย ซึ่งในหมวดที่ 4 ของกฎหมายการจัดตั้ง LTAT ระบุว่า รัฐมนตรีจะพิจารณาคณะกรรมการบริษัทใน LTAT คณะกรรมการของ LTAT ประกอบไปด้วย ประธานซึ่งแต่งตั้งโดยรัฐมนตรี และรองประธาน 3 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ฝากเงิน ซึ่งประกอบไปด้วย รองผู้บัญชาการกองทัพบก รองผู้บัญชาการกองทัพอากาศ และรองผู้บัญชาการกองทัพอากาศ ส่วนคณะกรรมการอื่นประกอบด้วย เลขาธิการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และคณะกรรมการอิสระจำนวน ๓ คน โดยการประชุมจะมีทุกไตรมาสหรือ 4 ครั้งต่อปี แต่ปัจจุบันได้มีการปรับความถี่ในการประชุมคือ 2 ครั้งในหนึ่งเดือน การรวมกันของผู้แทนจากผู้ฝากเงิน รัฐบาลและคณะกรรมการอิสระทำให้ LTAT มีความเป็นอิสระและยากที่จะถูกแทรกแซงโดยรัฐบาลหรือองค์กรใด การตัดสินใจทั้งหมดเกิดขึ้นจากคำแนะนำของคณะกรรมการซึ่งรายงานต่อรัฐมนตรี อย่างไรก็ตาม รัฐมนตรียังคงมีอำนาจสูงสุดในการอนุมัติและไม่อนุมัติโครงการ ดังนั้นการบริหารจัดการของ LTAT กำลังมีการปรับปรุงอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงที่ผ่านมา

LTAT มีพนักงานจำนวน 261 คน และไม่มีสาขาเหมือนบริษัท GLIC อื่น ซึ่งหลังจากช่วงการปฏิรูปบริษัท LTAT ได้มีการจัดตั้งผู้บริหารขึ้นมา 2 ตำแหน่ง คือ ผู้บริหารการลงทุนอาวุโส (CIO) และหลายแผนกต้องทำการรายงานให้ CIO ทราบเป็นประจำทุกเดือนเกี่ยวกับการลงทุน ส่วนอีกหนึ่งตำแหน่งคือ ผู้บริหารการเงินอาวุโส (CFO) ซึ่งต้องดูแลแผนกใน LTAT จำนวน ๓ แผนก ส่วนแผนกทรัพยากรมนุษย์และความปลอดภัยต้องรายงานและขึ้นตรงกับประธานกรรมการบริหาร ส่วนแผนกด้านการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดและ

การจัดการความเสี่ยงอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการของบริษัท ส่วนการตรวจสอบภายในมี 10 แผนกที่อยู่ภายใต้การดูแล

การปรับปรุงในช่วงการปฏิรูปองค์กร

สิ่งสำคัญของการปฏิรูปองค์กรคือการนำเอา KPIs มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยก่อนหน้านี้ LTAT จะใช้รางวัลทางการเงินในการประเมินความสำเร็จขององค์กร โดยทุกแผนกในบริษัทจะต้องใช้ KPI ในการประเมินไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินและไม่ใช่งานการเงิน ซึ่งถือว่าเป็นสมดุในการใช้เครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการ แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน LTAT เปลี่ยนรูปแบบในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยใช้ Key Result Indicators (KRI) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า KPI เป็นสิ่งที่ล้าสมัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ LTAT แล้วในขณะนี้

ดังนั้นการใช้ KPI คือการใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของทุกคนในองค์กร โดยพวกเขาใช้ระบบนี้ในการให้รางวัล โบนัส การเพิ่มเงินเดือนและความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานทุกคนต้องการประสบความสำเร็จตาม KPI ที่ตนเองวางแผนไว้ โดย KPI ถูกกำหนดสำหรับบุคคล แผนกและทั้งองค์กร โดย KPI ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดในการให้โบนัสแก่พนักงานบริษัทตามผลกำไรที่เกิดขึ้นในปีนั้น ส่วน KPI ของการบริการลูกค้าคือความพึงพอใจของลูกค้า เช่น ลูกค้าสามารถถอนเงินภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม โครงการปฏิรูปองค์กรไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงองค์กรเท่าใดนัก เนื่องจากการปรับปรุงและปฏิรูปองค์กรที่แท้จริงเนื่องมาจากการบริหารจัดการเปลี่ยน นอกจากนี้การเป็นผู้นำยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการ การลงทุนและการบริหารองค์กรให้มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น

“การปฏิรูปองค์กรใน LTAT เนื่องจากความสามารถในการเป็นผู้นำใหม่ไม่ใช่การเป็นองค์กรหรือหน่วยงานใหม่ การเป็นผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กร การบริหารจัดการองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และจัดการลงทุนให้มีประสิทธิภาพ โดยสิ่งเหล่านี้เริ่มขึ้นตั้งแต่ความสามารถในการเป็นผู้นำใหม่ขององค์กร)”

การดำเนินการด้านกองทุน

กองทุน LTAT ดำเนินการโดยหักเงินจากสมาชิกเป็นประจำทุกเดือนจำนวน 10 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน และรัฐบาลจำให้เงินช่วยเหลืออีก 15 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนสมาชิก โดยบริษัทไม่ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาล โดยบริษัทต้องเป็นอิสระในการบริหารงาน นอกจากนี้บริษัทได้ใช้เงินกองทุนในการจ่ายเงินให้แก่พนักงานของบริษัท โดยบริษัทจะไม่มีการแยกเงินเดือนและการบริหารจัดการออกจากกำไรของบริษัท แต่จะแยกกำไรที่ได้ออกจากกิจกรรมช่วยเหลือสังคม

“กองทุน LTAT ดำเนินการโดยการหักเงินเดือนของสมาชิกเป็นจำนวน 10 เปอร์เซ็นต์และรัฐบาลให้เงินสมทบอีก 15 เปอร์เซ็นต์ เช่น ถ้าสมาชิกคนหนึ่งมีเงินเดือน 1,000 ริงกิต เขาก็จะมีเงินเก็บไว้ในกองทุน 250 ริงกิตทุกเดือน และโดยปกติแล้วรัฐบาลจะไม่ให้เงินสนับสนุนแก่บริษัท ดังนั้นเงินเดือนผลประโยชน์ต่าง ๆ ของพนักงานจะมาจากกองทุน LTAT ซึ่งพวกเราจะไม่แยกผลกำไรของออกจากเงินเดือนและผลประโยชน์ต่าง ๆ”

เงินปันผลให้แก่สมาชิก

LTAT ให้เงินปันผลแก่สมาชิกในอัตราที่แปรผันและยั่งยืนถาวร ปีที่แล้วบริษัทจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกเป็นจำนวน 2 เปอร์เซ็นต์ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำที่สุดที่เคยจ่ายให้แก่สมาชิก อย่างไรก็ตามอัตรานี้ไม่ใช่อัตราการจ่ายเงินปันผลที่ต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัท GLC อื่น เช่น Tabung Haji

“ปีที่แล้วพวกเราจ่ายเงินปันผลต่ำที่สุดตั้งแต่มีการก่อตั้งบริษัทขึ้นมา คือ 2 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากความท้าทายต่าง ๆ ด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามบริษัทประสบความสำเร็จในการจ่ายเงินปันผลที่อัตราที่ดีกว่าบริษัท Tabung Haji ซึ่งทำให้สมาชิกเข้าใจถึงเหตุผลในการจ่ายเงินปันผลจำนวน 2 เปอร์เซ็นต์ เห็นได้จากไม่มีสมาชิกร้องเรียนในช่วงสัปดาห์แรกหลังการจ่ายเงินปันผลเนื่องจากสมาชิกมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายด้านเศรษฐกิจของประเทศในขณะนี้”

ผลประโยชน์อื่นที่ให้แก่สมาชิก

ในปี ค.ศ.1987 LTAT ได้แนะนำผลประโยชน์สำหรับการเสียชีวิตและทุพพลภาพต่อสมาชิก โดยสมาชิกไม่ต้องจ่ายเงินค่าสมาชิกเพิ่มแต่อย่างใด ซึ่งทำให้ LTAT ต้องจ่ายเงินสำหรับผลประโยชน์ส่วนนี้ประมาณ 6 ล้านริงกิตต่อปี โดย LTAT พิจารณาผลประโยชน์นี้คือหนึ่งของโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยผู้ที่ได้รับผลประโยชน์นี้คือทหารเท่านั้นและผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการด้านการแพทย์ว่าสมาชิกที่ได้รับ

ผลประโยชน์ไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อีกต่อไป อย่างไรก็ตามสมาชิกจะได้รับผลประโยชน์ตามเงื่อนไขดังนี้

1. สมาชิกที่เสียชีวิต ผลประโยชน์จะตกเป็นของทายาท
2. สมาชิกที่พิการในหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นร่างกายและจิตใจ
3. การเกิดอุบัติเหตุ

โดยปกติทหารจะต้องทำสัญญาในการปฏิบัติงานเป็นเวลา 13 15 18 และ 21 ปี สำหรับสัญญา 13 และ 15 ปี พวกเขาจะเกษียณเมื่ออายุ 41 และ 43 ปี ดังนั้นพวกเขาสามารถเตรียมความพร้อมในการใช้ชีวิตแบบพลเรือน โดยสมาชิกสามารถเลือกอาชีพที่ต้องการด้วยตนเอง โดยมีบริษัท PERHEBAT เป็นหนึ่งในองค์กรที่ให้ความช่วยเหลือในการอบรมและเสริมทักษะด้านอาชีพให้แก่สมาชิกที่เกษียณอายุราชการ ในปี ค.ศ.1995 การถอนเงินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของครอบครัวของสมาชิกซึ่งให้ถึง 10 เปอร์เซ็นต์ของบัญชีเงินฝากที่สมาชิกรับอยู่ หรือบัญชีสมาชิกสามารถถอนเงินเพื่อสินเชื่อที่อยู่อาศัยซึ่งมียอดให้สินเชื่อไม่เกิน 10,000 ริงกิต ซึ่งแล้วแต่ว่าแบบไหนสูงกว่า โดยสินเชื่อที่ได้มาจะไม่โอนให้สมาชิกโดยตรงแต่จะโอนให้พนักงานกฎหมายหรือโครงการอสังหาริมทรัพย์โดยตรงเพื่อป้องกันการใช้จ่ายเงินที่ผิดวัตถุประสงค์

ในเดือนธันวาคม ค.ศ.2018 LTAT ใช้เงินจำนวน 443.9 ล้านริงกิตเพื่อทุนการศึกษา โดยมีผู้ได้รับทุนการศึกษาจำนวน 77,000 คน โดยทุนการศึกษาจะให้ในลักษณะของทุนอุดหนุน สำหรับนักเรียนที่มีผลการเรียนดี ซึ่งเป็นหนึ่งในการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่บุตรของสมาชิกที่ผู้ปกครองไม่มีศทางการทหาร โดยมูลนิธิของ LTAT นอกจากนี้ LTAT ยังให้การสนับสนุนงบประมาณจำนวน 5 ล้านริงกิตในการก่อสร้างหอพักนักศึกษาใน International Islamic University of Malaysia และสนับสนุนงบประมาณอีก 6 ล้านริงกิตในการก่อสร้างหอพักนักศึกษาที่ Universiti Teknologi MARA (UiTM)

“LTAT มีโครงการอื่นอีกมากโดยเฉพาะโครงการด้านการศึกษา รวมถึงโครงการเพื่อสังคมอื่นเช่นการสร้างหอพักในมหาวิทยาลัยจำนวน 2 แห่งซึ่งใช้เงินลงทุนกว่า 11 ล้านริงกิต ซึ่งได้ก่อสร้างแล้วเสร็จเมื่อปี ค.ศ.2016 ซึ่งค่าเช่าที่ได้จากหอพักนักศึกษาจะเป็นกองทุนที่นำไปใช้ในในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป”

โครงสร้างขององค์กร LTAT

บริษัท Lembaga Tabung Angkatan Tentera หรือ บริษัท LTAT จัดตั้งขึ้นในเดือนสิงหาคม ค.ศ. 1972 โดยกฎหมายของรัฐสภาซึ่งได้แก่ Tabung Angkatan Tentera Act 1973 (Act 101)

การจัดตั้งและการรวมตัวของบริษัทของ Lembaga Tabung

- มีการจัดตั้งบริษัทเพื่อบริหารจัดการที่ดี โดยมีชื่อบริษัทว่า “Lembaga Tabung” (ต่อไปนี้จะถูกกล่าวถึงในชื่อ “ the Lembaga”) กับ perpetual succession.

- The Lembaga จะมีตราสำคัญและอาจฟ้องร้องและถูกฟ้องร้องในชื่อของบริษัทซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมหรือวัตถุประสงค์ของกฎหมายนี้โดยอาจจะเข้าถึงสัญญาข้อตกลงและความต้องการ การจัดซื้อ การจัดการ การถือและเป็นเจ้าของเกี่ยวกับสังหาริมทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์ของทุกคำบรรยายและอาจถ่ายโอนมอบหมาย สละหรือยกเลิก ยอมรับ ชำระเงิน สินเชื่อ การสิ้นสุด การมอบหมายใหม่ ส่งต่อ หรือจัดการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์และสังหาริมทรัพย์ หรือดอกเบี้ยที่ให้สิทธิ์ใน Lembaga ขึ้นอยู่กับข้อตกลงนั้นที่ Lembaga อาจจะคิดว่าเหมาะสม

- The Lembaga จะประกอบด้วย

- ก) ประธานซึ่งจะเป็นเลขาธิการของกระทรวงกลาโหมหรือบุคคลอื่นที่อาจได้รับการแต่งตั้งโดยรัฐมนตรี

- ข) รองประธานจะเป็นผู้แทนของกระทรวงกลาโหม

- ค) รองเลขาธิการถึงเหรียญก

- ง) ประธานบริหารจะเป็นสมาชิกโดยตำแหน่ง

- จ) สมาชิกจำนวน 4 คนจะถูกแต่งตั้งโดยรัฐมนตรี ซึ่งจะเป็นตัวแทนของผู้ให้การช่วยเหลือ หนึ่งในนั้นจะเป็นผู้บัญชาการทหาร

- ฉ) สมาชิกอื่นที่ไม่อยู่ใน 4 คนในข้อ จ) จะถูกแต่งตั้งโดยรัฐมนตรี

- การจัดเตรียมของแผนการแรกจะมีผลกระทบเกี่ยวกับ Lembaga ก็คือ การแต่งตั้งประธานบริหาร รองประธานบริหาร เจ้าหน้าที่และผู้ให้บริการของ Lembaga โดย Lembaga อาจแต่งตั้งตามเงื่อนไขที่คิดว่าเหมาะสมกับตำแหน่งประธานบริหาร และรองประธานบริหาร ซึ่งอาจจะพิจารณาความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของการดำเนินงานของ Lembaga ทั้งนี้ทั้งนั้นการพิจารณาขึ้นอยู่กับการณ์ของรัฐมนตรี

- เจ้าหน้าที่หรือผู้ให้บริการของ Lembaga จะเป็นเจ้าของสำนักงานสำหรับช่วงเวลานั้น ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนและอยู่ภายใต้การควบคุมตามข้อตกลงและเงื่อนไขของบริการ เช่น ผลประโยชน์หลังเกษียณซึ่งอาจจะถูกพิจารณาโดย Lembaga และการอนุมัติของรัฐมนตรี

จากผลลัพธ์ของการถอดเทปและวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างและบทบาทการบริหารงานระหว่างกองทุนในประเทศไทย และกองทุนประเทศมาเลเซียดังตารางต่อไป นี้ โดยกองทุนของประเทศไทยที่นำมาใช้ในการเปรียบเทียบเบื้องต้นนั้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งประกอบไปด้วย 2 กองทุนหลัก กบข และ สสส เหตุผลที่นำมาใช้เปรียบเทียบเนื่องจากกองทุนทั้งสองนี้得有รายงานการวิเคราะห์ในวรรณกรรม และจากข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิของคณะกรรมการประเมิน ว่าควรดูความแตกต่างระหว่างกองทุนทั้งสองประเทศนี้ด้วย ถึงแม้จะมีข้อเสนอแนะว่า ควรไปดูกองทุน กยศ ด้วย แต่เนื่องจากเหตุผลที่ว่า กองทุน กยศ เป็นกองทุนที่ไม่ได้มีบทบาทในด้านการลงทุน เป็นเพียงกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา โดยตารางการเปรียบเทียบได้สรุปกองทุนในประเทศไทยจากการทบทวนวรรณกรรมและกองทุนจากประเทศมาเลเซียที่ได้จากการวิเคราะห์และสรุปจากบทสัมภาษณ์เชิงลึกโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ผลการวิเคราะห์โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการรวมถึงความเสี่ยงและผลการดำเนินงานของ
กองทุน**

1. กองทุน Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT)

โครงสร้างคณะกรรมการ

1) ประธานซึ่งแต่งตั้งโดยรัฐมนตรี	1 คน
2) รองผู้บัญชาการกองทัพบก	1 คน
3) รองผู้บัญชาการกองทัพอากาศ	1 คน
4) รองผู้บัญชาการกองทัพบกเรือ	1 คน
5) เลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม	1 คน
6) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง	1 คน
7) คณะกรรมการอิสระจำนวน	3 คน

หน้าที่หลักของกองทุน

ด้านลงทุน : การช่วยเหลือสมาชิกซึ่งมาจากกองทัพทหารมาเลเซียให้มีกองทุนเพื่อช่วยเหลือผู้มีเชื้อสายมลายูดั้งเดิม

ด้านสมาชิก : โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆให้แก่สมาชิกที่เป็นทหารเท่านั้น

แหล่งเงินของกองทุน

เงินของกองทุนประกอบด้วย **เงินสะสม** คือ เงินออมของสมาชิก กองทุน LTAT ดำเนินการโดยสมาชิก ภาคบังคับหักเงินเป็นประจำทุกเดือนจำนวน 10% ของเงินเดือน ส่วนสมาชิกที่เป็นอาสาสมัครจะจ่ายเงินสมทบกองทุนขั้นต่ำ 25 ริงกิตต่อเดือน และสูงสุดไม่เกิน 2,000 ริงกิตต่อเดือน

การใช้เงินกองทุน

- **เงินสมทบ** คือ เงินที่รัฐบาลจ่ายให้แก่สมาชิก รัฐบาลจำให้เงินช่วยเหลืออีก 15% ของเงินเดือนสมาชิก โดยบริษัทไม่ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาล
- **เงินสมาชิกพันสมาชิกภาพ** คือ สำหรับการเสียชีวิตและทุพลภาพต่อสมาชิก โดยสมาชิกไม่ต้องจ่ายเงินค่าสมาชิกเพิ่มแต่อย่างใด และผู้ที่ได้รับผลประโยชน์นี้คือทหารเท่านั้น

งบประมาณรายจ่ายประจำปี ค.ศ. 2017

กองทุน Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT) จัดทำงบประมาณประจำปี ค.ศ. 2017 จำแนกเป็น งบดำเนินการ งบลงทุน รายละเอียดดังนี้

1.งบดำเนินการ

สมาชิกที่ถอนเงินออกจากกองทุนจำนวน 8,332 คน ซึ่งเป็นสมาชิกเลิกปฏิบัติงานในกองทัพ มีสมาชิกจำนวน 2,401 คน ทำการขอสินเชื่อบ้าน กองทุนได้ทำการจ่ายเงินให้แก่ผู้รับเงินของสมาชิกที่เสียชีวิตและทุพลภาพจำนวน 183 คน เป็นจำนวนเงิน 1,227.57 ล้านริงกิตและจ่ายเงินให้แก่พนักงานของบริษัท การบริหารจัดการ

2.งบลงทุน

กองทุน LTAT ได้ลงทุนในหลายบริษัท เป็นจำนวนเงินกว่า 266 ล้านริงกิต ซึ่งประกอบไปด้วย บริษัท รายย่อยจำนวน 232.3 ล้านริงกิต และบริษัทในตลาดหลักทรัพย์เป็นเงิน 25.4 ล้านริงกิต และลงทุนในบริษัทในเครือใหม่ เป็นเงิน 8.4 ล้านริงกิต

ความเสี่ยงด้านการลงทุนของ LTAT

ความเสี่ยงจากสภาพตลาด (Market Risk)

เป็นเรื่องการจัดสมดุลระหว่างความปลอดภัยและผลตอบแทนในบริบทของการลงทุนระยะยาวเป็นสำคัญ การลงทุนเกือบทั้งหมดโดยส่วนใหญ่ของส่วนการลงทุนของพวกเขา คือ การลงทุนแบบดั้งเดิม โดยพวกเขาการลงทุนในด้านในภาคเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยปัจจุบันมีบริษัท 50 แห่งอยู่ภายใต้ LTAT กลุ่มบริษัทมีผลกำไร โดยทรัพย์สินทั้งหมดของกลุ่มบริษัทโตขึ้น 2.9% มีมูลค่า 91.7 พันล้านริงกิตซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าที่มีมูลค่า 89.1 พันล้านบาท ภายใต้กรอบนโยบายทั้งด้านผลตอบแทนที่คาดหวังและระดับความเสี่ยงที่ได้รับ การจัดการการลงทุนของกองทุนพวกเขาคือการปรับตัวและตื่นตัว เนื่องจากมีประเด็นความท้าทายเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเราหวังว่ากลยุทธ์ศาสตร์ของพวกเขาสามารถเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนให้บริษัท LTAT มีความเข้มแข็ง

ความเสี่ยงจากเครดิต (Credit Risk)

การกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของผู้ออกตราสาร และความเสี่ยงของตราสาร เนื่องจากกองทุน LTAT ได้มีการลงทุนในตราหนี้ที่ค่อนข้างต่ำหรือประมาณ 8.36% เฉพาะรายการที่มีการกำหนดกรอบความเสี่ยงด้านเครดิตในระดับกองทุนนี้

ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

มีระบบซึ่งสามารถวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและสามารถประเมินผลกระทบจากความเสี่ยงที่สอดคล้องกับปริมาณ และความซับซ้อนของธุรกรรม รวมถึงมีการจ่ายเงินปันผลจำนวน 2% เห็นได้จากไม่มีสมาชิกร้องเรียนในช่วงสัปดาห์แรกหลังการจ่ายเงินปันผลเนื่องจากสมาชิกมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายด้านเศรษฐกิจของประเทศในขณะนี้และไม่กระทบต่อการลงทุนของสมาชิกที่ยังคงอยู่ในกองทุน

ผลการดำเนินงาน

กองทุน LTAT เป็นบริษัท Holding company โดยผลการดำเนินงานหลักจะขึ้นอยู่กับบริษัทลูก 3 บริษัท ดังต่อไปนี้

1. Perbadanan Perwira Niaga Malaysia (PERNAMA) โดยดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกค้าส่ง การกระจายสินค้า การนำเข้าและการส่งออก การเช่าซื้อสินค้า และการบริการจัดการในการจัดหาสินค้า โดยในปี ค.ศ.2017 บริษัทมีรายได้ 401 ล้านริงกิต ลดลง 10% เมื่อเทียบกับปี ค.ศ.2016 นอกจากนี้บริษัทได้รายงานผลกำไรก่อนหักภาษีซึ่งมีค่าเท่ากับ 22.6 ล้านริงกิต ลดลง 35.7% เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน และบริษัทได้จ่ายเงินปันผลเป็นเงิน 30 ล้านริงกิตให้แก่กองทุน LTAT
2. Perbadanan Perwira Harta Malaysia (PPHM) ผลการดำเนินงานของบริษัทเมื่อสิ้นปี 2017 ณ วันที่ 31 ธันวาคม พบว่ามีรายได้เท่ากับ 21.5 ล้านริงกิต ลดลง 3.6% เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2016 ซึ่งมีรายได้ 22.3 ล้านริงกิต บริษัท ได้จ่ายเงินปันผลให้แก่กองทุน LTAT เป็นเงิน 8.1 ล้านริงกิตหรือคิดเป็น 35% ซึ่งน้อยกว่าปี ค.ศ.2016 ซึ่งบริษัทจ่ายเงินให้แก่กองทุน LTAT เป็นเงิน 16.1 ล้านริงกิต
3. Perbadanan Hal Ehwal Bekas Angkatan Tentera (PERHEBAT) เป็นบริษัทที่บริการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและโปรแกรมด้านเศรษฐกิจสังคมสำหรับเจ้าหน้าที่กองทัพบมาเลเซียและทหารผ่านศึก โดยในปี ค.ศ.2017 บริษัทได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลเป็นเงิน 27 ล้านริงกิตเพื่อใช้จ่ายในการดำเนินการและสำหรับใช้จ่ายในการจัดสรรให้แก่องค์กรทหารผ่านศึก Skim Pembiayaan Mikro Usahawan Veteran ATM (SPM-UV-ATM) เป็นเงิน 12.4 ล้านริงกิต

สวัสดิการสมาชิก LTAT

สมาชิกที่ได้รับผลประโยชน์ไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อีกต่อไป อย่างไรก็ตามสมาชิกจะได้รับผลประโยชน์ตามเงื่อนไข ดังนี้

1. สมาชิกที่เสียชีวิต ผลประโยชน์จะตกเป็นของทายาท
2. สมาชิกที่พิการในหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นร่างกายและจิตใจ
3. การเกิดอุบัติเหตุ

สมาชิกสามารถเตรียมความพร้อมในการใช้ชีวิตแบบพลเรือน โดยสมาชิกสามารถเลือกอาชีพที่ต้องการด้วยตนเอง โดยมีบริษัท PERHEBAT เป็นหนึ่งในองค์กรที่ให้ความช่วยเหลือในการอบรมและเสริมทักษะด้านอาชีพให้แก่สมาชิกที่เกษียณอายุราชการ

การถอนสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของครอบครัวของสมาชิกซึ่งให้ถึง 10% ของบัญชีเงินฝากที่สมาชิกนั้นมีอยู่ หรือบัญชีสมาชิกสามารถถอนเงินเพื่อสินเชื่อที่อยู่อาศัยซึ่งมียอดให้สินเชื่อไม่เกิน 10,000 ริงกิต ซึ่งแล้วแต่ว่าแบบไหนสูงกว่า โดยสินเชื่อที่ได้มาจะไม่โอนให้สมาชิกโดยตรงแต่จะโอนให้นักกฎหมายหรือโครงการอสังหาริมทรัพย์โดยตรงเพื่อป้องกันการใช้เงินที่ผิดวัตถุประสงค์

ในเดือนธันวาคม ค.ศ.2018 LTAT ใช้เงินจำนวน 443.9 ล้านริงกิตเพื่อทุนการศึกษา โดยมีผู้ได้รับทุนการศึกษาจำนวน 77,000 คน โดยทุนการศึกษาจะให้ในลักษณะของทุนอุดหนุน สำหรับนักเรียนที่มีผลการเรียนดี ซึ่งเป็นหนึ่งในการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่บุตรของสมาชิกที่ผู้ปกครองไม่มีศทางการทหาร นอกจากนี้ LTAT ยังให้การสนับสนุนงบประมาณจำนวน 5 ล้านริงกิตในการก่อสร้างหอพักนักศึกษาที่ Universiti Teknologi MARA (UiTM)

2. กองทุน Perbadanan Nasional Berhad (PNB)

PNB เป็นบริษัทหนึ่งที่อยู่ภายใต้บริษัทประเภทที่มีการลงทุนโดยเชื่อมโยงกับรัฐบาล (Government Link Investment Companies, GLICs) เช่นเดียวกับบริษัท Khazanah, บริษัท EPF, บริษัท LTAT และบริษัท Tabung Haji โดย GLICs คือ บริษัทโฮลดิ้ง (Holding company) ที่มีหลายบริษัทอยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัทแม่ แต่บริษัททั้งหมดไม่ใช่บริษัทประเภท GLICs ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงบริษัท PNB พบว่ามีบริษัทลูกจำนวน 200 บริษัท โดยแบ่งออกเป็นหลายประเภทธุรกิจ ดังนี้

- ประเภทแรก คือ บริษัทที่เป็นบริษัททางกลยุทธ์ (Strategic company) บริษัทส่วนใหญ่ภายใต้ PNB เป็นบริษัทใหญ่ ซึ่งในจำนวน 200 บริษัทที่อยู่ใต้ PNB มีประมาณ 10 บริษัทที่ PNB ถือหุ้นประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ โดยบริษัทเหล่านี้จะเป็นบริษัทประเภท GLICs ภายใต้ GLICs ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Maybank, บริษัท Sime darby เป็นต้น
- ประเภทที่สอง คือ บริษัทที่เป็นแกนหลัก (Core companies) โดยมีประมาณ 20-30 บริษัท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทใหญ่ ซึ่ง PMB มีเม็ดเงินในการลงทุนในบริษัทดังกล่าวประมาณ 1 พันล้านริงกิต
- ประเภทที่สาม คือ บริษัทควบคุม (Control companies) โดยบริษัทเหล่านี้ไม่อยู่ในรายการของบริษัทภายใต้ PMB แต่ PMB เป็นเจ้าของเนื่องจากมีหุ้นในบริษัทดังกล่าว โดยบางแห่งมีการถือหุ้นเกือบ 100 เปอร์เซ็นต์
- ประเภทที่สี่ คือ บริษัทที่ไม่ได้อยู่ภายในสามประเภทที่กล่าวข้างต้น ซึ่งโดยปกติบริษัทเหล่านี้คือบริษัทหลักทรัพย์ซึ่งใช้ในการลงทุนทำการค้า โดย PMB ไม่ได้ควบคุมบริษัทเหล่านี้และไม่ทำการลงทุนจำนวนมาในบริษัทเหล่านี้ คิดเป็นประมาณ 1-5 เปอร์เซ็นต์ หรือ 10 เปอร์เซ็นต์

ผลกระทบของโครงการปฏิรูป GLICs ของบริษัท PNB

มีการเปลี่ยนแปลงในบริษัท PNB หลังจากมีโครงการปฏิรูปเกิดขึ้น ซึ่งโดยรวมแล้ว PNB มีการดำเนินการตามโครงการดังกล่าวอย่างไม่มีปัญหา โดย PNB มีการดำเนินการตามเป้าหมายของบริษัทแม้ว่ามีความท้าทายในตลาดซึ่งสามารถพิจารณาถึงที่ปรากฏในรายงานประจำปีและรายงานการจัดการของบริษัท

เมื่อพิจารณาถึงการดำเนินการของ PNB พบว่าในปัจจุบัน PNB มี 14 กองทุน โดยมีกองทุนที่ใหญ่ที่สุดคือ กองทุน ASB (amanah saham bumiputera) ซึ่งเป้าหมายของ PNB คือการปรับปรุงสินทรัพย์ของชาวมลายู ดั้งเดิม (Bumiputera) ถือเป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทตั้งแต่มีการก่อตั้งบริษัท ขึ้นมาและเมื่อมีการพิจารณาถึงโครงการปฏิรูป GLCs ของบริษัทตั้งแต่ปี 2005 พบว่า PNB ประสบความสำเร็จ ในการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพย์สินของ Bumiputera

PNB คือ สถาบันออมทรัพย์ภาคสมัครใจ (Voluntary saving institution) ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1978 ตามผลของนโยบายเศรษฐกิจใหม่ (New Economic Policy, NEP) ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งจัดทำขึ้นในปี ค.ศ. 1970โดยวัตถุประสงค์ของ NEP ในเวลานั้น คือ เพื่อบรรเทาความยากจนในประเทศมาเลเซียและการปรับปรุง โครงสร้างให้กลับมาเป็นประเทศและสังคมที่มีความมั่งคั่ง มีการจ้างงานและลักษณะทางภูมิศาสตร์ รัฐบาล มาเลเซียได้แนะนำหน่วยงานของรัฐบาล เช่น บริษัทปิโตรนาส และ บริษัท BERNAS ในการจัดตั้งนโยบาย รัฐบาลโดยมีความมุ่งหวังที่จะให้มีการขายหุ้นส่วนโดยต้องมีการจัดสรรหุ้นส่วนอย่างน้อย 30 เปอร์เซ็นต์ให้แก่ เชื้อสาย Bumiputra อย่างไรก็ตาม บางบริษัทได้มีการขายหุ้นส่วนให้แก่เชื้อชาติอื่นเนื่องจากความเป็นเจ้าของ ของเชื้อสาย Bumiputra ไม่มีเสถียรภาพ ยกตัวอย่างเช่น ระหว่างปี ค.ศ.1971-1975 ความเป็นเจ้าของของ Bumiputra มีปริมาณเพิ่มขึ้นเพียง 7-8 เปอร์เซ็นต์ โดยสถาบันหรือองค์กรของรัฐบาล เช่น BERNAS

หลังจากนั้นรัฐบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อแก้ปัญหาและแต่งตั้งนาย Tun Ismail Ali เป็นผู้อำนวยการ ธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อหากลไกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และหลังจากนั้นคณะกรรมการได้มีการ เสนอให้ก่อตั้งบริษัท PNB ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของบริษัท PNB ในการเลือกมุมมองที่ดี ความเป็นไปได้สูงและการ เพิ่มขึ้นในการสะสมสูงของหุ้นส่วน และได้มีการขายหุ้นส่วนเหล่านั้นในหน่วยที่น่าเชื่อถือหลังจากที่ได้มีการ พัฒนาเป็นระยะเวลา ๓ ปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ชาวเชื้อสาย Bumiputra มีความสามารถในการซื้อหุ้น โดย ผลผลิตที่มีการขายจะเป็นผลผลิตแบบง่าย ไม่ต้องใช้ความมีชำนาญในการซื้อขาย มีสภาพคล่องและมีราคาถูก โดย PNB ได้มีการเสนอหุ้นในราคาที่แน่นอนเพื่อให้ประชาชนมีความสนใจในการซื้อหุ้นดังกล่าว โดยความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นนั้นทาง PNB จะเป็นผู้รับผิดชอบ

โดยทั่วไปแล้วแม้ว่าการลงทุนใน PNB คือความสนใจแต่อย่างไร PNB ก็สามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี โดยตัวเลขการลงทุนล่าสุดเมื่อเดือนสิงหาคมและเดือนกันยายน ปี ค.ศ.2019 พบว่า มีการลงทุน 306 พันล้านริงกิต from least liquid to most liquid นอกจากนี้ PNB ยังมี ทรัพยากรนี้ พันธบัตรรัฐบาล ตลาดการเงิน เงินสด การลงทุนในหุ้นที่ไม่ได้จดทะเบียน แต่การลงทุนส่วนใหญ่มาจากหุ้นเนื่องจากความเสี่ยงสูงแต่ให้ผลตอบแทนสูงเช่นกัน ปัจจุบันตลาดค่อนข้างมีความท้าทายแต่ผลตอบแทนของ PNB ยังสามารถวัดผลได้โดยขณะที่ 6 ปีที่แล้วพบว่าตลาด PNB เป็นไปในทิศทางลบแต่ขีดความสามารถของ PNB ยังถือว่าดีเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัท GLICs อื่น อย่างไรก็ตาม PNB จะต้องพยายามในการดำเนินการธุรกิจเนื่องจากการลงทุนที่เป็นภาคสนใจเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัท GLICs อื่นที่มีการลงทุนแบบมีการสั่งการ แต่ก็ไม่ทำให้ PNB มีความกังวลแต่อย่างใด

การปรับปรุงขีดความสามารถของ PNB

PNB จะต้องควบคุมการลงทุนเนื่องจากการสั่งการหรือออกคำสั่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงความมั่นคงของเชื้อสาย bumiputra ดังนั้น PNB จะมีการควบคุมคณะกรรมการ การจัดการและการตัดสินใจโดยการแต่งตั้งตัวแทนของบริษัทในคณะกรรมการดังกล่าว ซึ่งการตัดสินใจได้ก็จะต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ โดยบุคคลที่ PNB แต่งตั้งขึ้นต้องมีความซื่อสัตย์และมีความสามารถโดย PNB จะมีนโยบายในการอบรมให้ bumiputra ในการดำเนินการธุรกิจของพวกเขาหรืออาจกล่าวได้ว่าการเพิ่มขีดความสามารถหนึ่งของ PNB คือการพัฒนาและให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลของคนเชื้อสายมลายูดั้งเดิม ดังนั้น PNB จะมีรูปแบบเฉพาะเกี่ยวกับผลผลิตของตัวเองและมีความซื่อสัตย์ในการพัฒนาขีดความสามารถของมนุษย์เช่นกัน คณะกรรมการในบริษัทจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีเชื้อสายมลายูดั้งเดิมที่หลากหลาย ซึ่งก็เป็นเหตุผลหลักที่แม้ว่าตลาดจะมีความท้าทายต่อ PNB ในการดำเนินการธุรกิจและกิจการแต่อย่างไรก็ตามการลงทุนของบริษัทก็ยังมีปริมาณเพิ่มขึ้นแม้ว่าจะมีการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกจะมีแนวโน้มที่ลดลง

สำหรับการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกของบริษัท PNB พบว่าแนวทางการจ่ายเงินปันผลจะเป็นไปตามผลกำไรของบริษัท ดังนั้น PNB ต้องแน่ใจว่าบริษัทมีผลกำไรในการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ส่วนในกรณีถ้าราคาหุ้นมีราคาลดลงนั้น PNB จะทำการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มในการลดลงของราคาหุ้นเป็นการลดลงแบบถาวร

หรือลดลงเพียงชั่วคราว ถ้าราคาหุ้นลดลงถาวรบริษัทจะมีระบบในการเฝ้าติดตามซึ่งเป็นไปตามแนวทางการจัดการของเสี่ยงของบริษัท ยกตัวอย่างเช่น ถ้าราคาหุ้นมีราคาลดลงอย่างถาวร PNB มีหลายตัวเลือกเช่น การนำหุ้นออกจากหลักทรัพย์ โดย PNB สามารถซื้อจากโดยตรงจากตลาดหรือตัดสินใจที่จะเข้าควบคุมหรือควบรวมกับบริษัทอื่นหรือไม่ ดังนั้นบริษัทต้องแน่ใจการจัดการหลักทรัพย์ทั้งหมดจะดำเนินการไปตามแนวทางการลงทุนเป็นอย่างไร ส่วนถ้าราคามีการลดลงแบบชั่วคราวซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก PNB จะทำการเข้าควบคุมหุ้นบางส่วนแต่ไม่สามารถเข้าควบคุมหุ้นส่วนใหญ่ทั้งหมดเนื่องจากการป้องกันความเป็นเจ้าของของคนเชื้อสายมลายูดั้งเดิมและสิ่งเหล่านี้คือแนวทางหนึ่งของบริษัทในการสร้างรายได้ในการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นของพวกเขา

นอกจากนี้ความซื่อสัตย์ในการดำเนินการกิจการของ PNB คือสิ่งที่สำคัญที่สุดเนื่องจากบริษัทจะต้องปกป้องและคุ้มครองความมั่งคั่งของชาวมลายูดั้งเดิม ดังนั้นความน่าเชื่อถือความประหยัครอบคอบและสมรรถนะคือสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อ PNB เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของบริษัทคือการเพิ่มขีดความสามารถและปรับปรุงความมั่งคั่งของชาวมลายูเชื้อสายดั้งเดิม แต่ไม่ใช่สิ่งที่ง่ายและยังคงเป็นความท้าทายต่อ PNB เนื่องจากสมรรถนะของ PNB ขึ้นอยู่กับผลกำไรและการหาผลกำไรเพิ่มมากขึ้นโดยบริษัทต้องเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายลงเพื่อให้กองทุนมีมูลค่าสูงขึ้น ซึ่งไม่เหมือนบริษัทที่พิจารณาด้านกำไรอื่น โดย PNB จะต้องมีการคืนกำไรให้แก่สังคมจากรายได้โดยกิจกรรมเพื่อสังคมให้แก่ชาวมลายู

ความพยายามให้เกิดความสำเร็จของ PNB

PNB มีกองทุนอยู่ประเภท คือ กองทุนของ PNB เองและกองทุนของผู้ถือหุ้นของ PNB โดยบริษัทจะใช้ประโยชน์จากกองทุนในการสร้างรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญและลงทุนในการศึกษาในด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการธุรกิจของบริษัท เช่น การจัดสัมมนาให้นักเรียนและคนรุ่นใหม่เกี่ยวกับการจัดการต่อความเสี่ยงและผลตอบแทนโดยจัดขึ้นที่โรงเรียนต่าง ๆ โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลจากเมือง นอกจากนี้ยังมีโครงการสัปดาห์เกี่ยวกับหุ้นและการลงทุนโดยการให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการลงทุนเพื่อนอนาคตของบุคคลเหล่านั้น

ปัญหาที่ PNB ประสบอยู่ในปัจจุบัน

PNB ดำเนินกิจการเพื่อชาว bumiputra พบว่ายังประสบปัญหาอยู่บ้างเนื่องจากบางเชื้อสายของชาว bumiputra ยังขาดการศึกษาและไม่มีความรู้และเงินทุนในการลงทุนทำให้คนเชื้อสายอื่นสามารถมาถือครองหุ้นใน PNB เช่น ชาว bumiputra เชื้อสาย Org Asli เป็นเชื้อสายที่ยังมีเงินในการลงทุนและขาดความรู้ทำให้ PNB สามารถให้คนเชื้อสายอื่น เช่น ชาวจีนเข้ามาลงทุนได้ในสัดส่วน 200,000 ริงกิตต่อคนและสามารถรับเงินปันผลจากสัดส่วนของชาว Org Asli แต่อย่างไรก็ตาม PNB ยังมีแผนการดำเนินการพิเศษขึ้นมาให้แก่คนยากจนในพื้นที่ชนบทและคนเชื้อสาย Org Asli โดยใช้เงินทุนจากรัฐบาล โดยแผนการนี้จะทำให้พวกเขามีออมเงินในธนาคารและมีการลงทุนเป็นประจำทุกเดือน และเมื่อครบ 5 ปี เงินเหล่านี้จะตกเป็นของบุคคลเหล่านั้น

จุดแข็งของ PNB

PNB สามารถจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกแม้ว่ามีความท้าทายและกองทุนที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี โดย PNB ไม่เป็นบริษัทที่มีเรื่องอื้อฉาวและเป็นบริษัทที่มีความโปร่งใสมาก ซึ่งบริษัทมีการจัดทำรายงานประจำปีเป็นประจำทุกปีและมีรายงานการจัดการสำหรับกองทุนแต่ละกองทุนโดยจะมีการรายงานเกี่ยวกับสมรรถนะของกองทุน นอกจากนี้ PNB ยังดำเนินการตามมาตรฐานของรัฐบาลในเรื่องธรรมาภิบาล โดยดำเนินการกิจการโดยใช้คณะกรรมการไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการในการจัดการ ยกตัวอย่างเช่น คณะกรรมการประเมินผล และคณะกรรมการความเสี่ยง ดังนั้นการตัดสินใจใด ๆ ก็ตามจะไม่เกิดขึ้นจากบุคคลคนเพียงคนเดียว โดยคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นจะมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของการกำกับดูแลทางการเงินโดยไม่มีประเด็นในเรื่องของความซื่อสัตย์

นอกจากนี้ PNB ยังมีสถาบันการเงินที่มีความเข้มแข็ง ซึ่งตั้งแต่มีการตั้งขึ้นมาพบว่ามีความดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลโดยการนำของนาย tun ismail ali โดยบริษัทไม่มีปัญหาในเรื่องคอร์รัปชัน โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน PNB ต้องมีบุคลิกที่มั่นคงและมีความสามารถแม้ว่าจะมีความกดดันจากภายนอก เช่น ความสัมพันธ์ในครอบครัวของเจ้าหน้าที่ใน PNB นอกจากนี้การสั่งการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน PNB เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงความมั่งคั่งของชาวมลายูเชื้อสายเดิม โดยบริษัทจะมีกฎระเบียบและการกำกับดูแลสำหรับเจ้าหน้าที่และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานและดำเนินการ และยังมีการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง

ความสามารถ โดยมีการให้เงินชดเชยและผลประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่ของ PNB เช่น ผลประโยชน์ในการรักษาพยาบาล โบนัสและเวลาในการลงพักผ่อนของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการรวมถึงความเสี่ยงและผลการดำเนินงานของ กองทุน

โครงสร้างคณะกรรมการ

PNB จะมีการควบคุมคณะกรรมการ การจัดการและการตัดสินใจโดยการแต่งตั้งตัวแทนของบริษัทในคณะกรรมการดังกล่าว ซึ่งการตัดสินใจใดก็ตามต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ โดยบุคคลที่ PNB แต่งตั้งขึ้นต้องมีความซื่อสัตย์และมีความสามารถคณะกรรมการในบริษัทจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีเชื้อสายมลายูดั้งเดิมที่หลากหลาย

หน้าที่หลักของ PNB

ด้านลงทุน : การปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพย์สินของ Bumiputera เพื่อบรรเทาความยากจนในประเทศมาเลเซีย

ด้านสมาชิก : เพื่อให้ชาวมลายูเชื้อสาย Bumiputra มีความสามารถในการซื้อหุ้น โดยผลผลิตที่มีการขายจะเป็นผลผลิตแบบง่าย ไม่ต้องใช้ความมีชำนาญในการซื้อขาย มีสภาพคล่องและมีราคาถูก โดย PNB ได้มีการเสนอหุ้นในราคาที่แน่นอนเพื่อให้ประชาชนมีความสนใจในการซื้อหุ้นดังกล่าว

แหล่งทุน

PNB คือ สถาบันออมทรัพย์ภาคสมัครใจ (Voluntary saving institution) การจ้างงานและลักษณะทางภูมิศาสตร์ รัฐบาลมาเลเซียได้แนะนำหน่วยงานของรัฐบาล เช่น บริษัทปิโตรนาส และ บริษัท BERNAS ซึ่งนโยบายของรัฐบาลมีความมุ่งหวังที่จะให้มีการขายหุ้นส่วน โดยต้องมีการจัดสรรหุ้นส่วนอย่างน้อย ๓๐ เปอร์เซ็นต์ให้แก่เชื้อสาย Bumiputra อย่างไรก็ตามบางบริษัทได้มีการขายหุ้นส่วนให้แก่เชื้อชาติอื่นเนื่องจากความเป็นเจ้าของของเชื้อสาย Bumiputra ไม่มีเสถียรภาพ ยกตัวอย่างเช่น ระหว่างปี ค.ศ.1971-1975 ความ

เป็นเจ้าของของ Bumiputra มีปริมาณเพิ่มขึ้นเพียง 7-8 เปอร์เซ็นต์ โดยสถาบันหรือองค์กรของรัฐบาล เช่น BERNAS

การใช้เงินกองทุน

นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญและลงทุนในการศึกษาในด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการธุรกิจของบริษัท เช่น การจัดสัมมนาให้นักเรียนและคนรุ่นใหม่เกี่ยวกับการจัดการต่อความเสี่ยงและผลตอบแทน โดยจัดขึ้นที่โรงเรียนต่าง ๆ โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลจากเมือง นอกจากนี้ยังมีโครงการสัปดาห์เกี่ยวกับหุ้นและการลงทุนโดยการให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการลงทุนเพื่อนอนาคตของบุคคลเหล่านั้น

ความเสี่ยงด้านการลงทุนของ PNB

ความเสี่ยงจากสภาพตลาด (Market Risk)

ราคาหุ้นมีราคาลดลงนั้น PNB จะทำการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มในการลดลงของราคาหุ้นเป็นการลดลงแบบถาวรหรือลดลงเพียงชั่วคราว ถ้าราคาหุ้นลดลงถาวรบริษัทจะมีระบบในการเฝ้าติดตามซึ่งเป็นไปตามแนวทางการจัดการของเสี่ยงของบริษัท ยกตัวอย่างเช่นถ้าราคาหุ้นมีราคาลดลงอย่างถาวร PNB มีหลายตัวเลือกเช่นการนำหุ้นออกจากหลักทรัพย์ โดย PNB สามารถซื้อจากโดยตรงจากตลาดหรือตัดสินใจที่จะเข้าควบคุมหรือควบรวมกับบริษัทอื่นหรือไม่ ดังนั้นบริษัทต้องแน่ใจการจัดการหลักทรัพย์ทั้งหมดจะดำเนินการไปตามแนวทางการลงทุนเป็นอย่างไรดี ส่วนถ้าราคามีการลดลงแบบชั่วคราวซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก PNB จะทำการเข้าควบคุมหุ้นบางส่วน

ความเสี่ยงจากเครดิต (Credit Risk)

PNB การลงทุนส่วนใหญ่มาจากหุ้น นอกจากนี้ PNB ยังมี ทรานซาคชั่น พันธบัตรรัฐบาล ตลาดการเงิน เงินสด การลงทุนในหุ้นที่ไม่ได้จดทะเบียน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องตรวจสอบรายไตรมาสเกี่ยวกับเรื่องของเครดิตเรส

ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

PNB ขึ้นอยู่กับผลกำไรและการหาผลกำไรเพิ่มมากขึ้นโดยบริษัทต้องเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายลง เพื่อให้กองทุนมีมูลค่าสูงขึ้น ซึ่งไม่เหมือนบริษัทที่พิจารณาด้านกำไรอื่น โดย PNB จะต้องมีการคืนกำไรให้แก่สังคมจากรายได้โดยการกิจกรรมเพื่อสังคมให้แก่ชาวมลายู

ผลการดำเนินงาน

การลงทุนของบริษัทก็ยังมีปริมาณเพิ่มขึ้นแม้ว่าจะมีการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกจะมีแนวโน้มที่ลดลง สำหรับการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกของบริษัท PNB พบว่าแนวทางการจ่ายเงินปันผลจะเป็นไปตามผลกำไรของบริษัท ดังนั้น PNB ต้องแน่ใจว่าบริษัทมีผลกำไรในการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

สวัสดิการสมาชิก PNB

เจ้าหน้าที่และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานและดำเนินกิจการ และยังมีการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

- ผลประโยชน์ในการรักษาพยาบาล โบนัสและเวลาในการลงพักผ่อนของพนักงาน

การศึกษาในด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการธุรกิจของบริษัท

- การจัดสัมมนาให้นักเรียนและคนรุ่นใหม่เกี่ยวกับการจัดการต่อความเสี่ยงและผลตอบแทนโดยจัดขึ้นที่โรงเรียนต่าง ๆ โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลจากเมือง
- โครงการสัปดาห์เกี่ยวกับหุ้นและการลงทุนโดยการให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการลงทุนเพื่อนอนาคตของบุคคลเหล่านั้น

เจตจำนงสุจริตของผู้บริหารและการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

PNB ไม่เป็นบริษัทที่มีเรื่องอื้อฉาวและเป็นบริษัทที่มีความโปร่งใสมาก ซึ่งบริษัทมีการจัดทำรายงานประจำปีเป็นประจำทุกปีและมีรายงานการจัดการสำหรับกองทุนแต่ละกองทุนโดยจะมีการรายงานเกี่ยวกับสมรรถนะของกองทุน นอกจากนี้ PNB ยังดำเนินการตามมาตรฐานของรัฐบาลในเรื่องธรรมาภิบาล โดย

ดำเนินการกิจการโดยใช้คณะกรรมการไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการในการจัดการ ยกตัวอย่างเช่น คณะกรรมการประมวล และคณะกรรมการความเสี่ยง ดังนั้นการตัดสินใจใด ๆ ก็ตามจะไม่ เกิดขึ้นจากบุคคลคนเดียว โดยคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นจะมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของการกำกับ ดูแลทางการเงินโดยไม่มีประเด็นในเรื่องของความซื่อสัตย์

นอกจากนี้ PNB ยังมีสถาบันการเงินที่มีความเข้มแข็ง ซึ่งตั้งแต่มีการตั้งขึ้นมาพบว่ามีความดำเนินการ ตามหลักธรรมาภิบาลโดยการนำของนาย tun ismail ali โดยบริษัทไม่มีปัญหาในเรื่องคอร์รัปชัน โดยบุคลากรที่ ปฏิบัติงานใน PNB ต้องมีบุคลิกที่มั่นคงและมีความสามารถแม้ว่าจะมีความกดดันจากภายนอก เช่น ความสัมพันธ์ในครอบครัวของเจ้าหน้าที่ใน PNB นอกจากนี้การสั่งการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน PNB เกิดขึ้นเพื่อ ปรับปรุงความมั่นคงของชาวมลายูเชื้อสายเดิม โดยบริษัทจะมีกฎระเบียบและการกำกับดูแลสำหรับเจ้าหน้าที่ และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานและดำเนินการ

1. ความซื่อสัตย์ในการดำเนินการกิจการของ PNB
2. ปกป้อง การเพิ่มขีดความสามารถและปรับปรุงความมั่นคงของชาวมลายูเชื้อสายดั้งเดิม
3. ความน่าเชื่อถือความประหยัครอบคอบและสมรรถนะ

**ผลการวิเคราะห์โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการรวมถึงความเสี่ยงและผลการดำเนินงานของ
กองทุน**

กองทุนฮัจญ์ (Tabung Haji)

ก่อตั้งมา 57 ปี (ค.ศ. 1963-ปัจจุบัน ค.ศ.2020)

กองทุนฮัจญ์ก่อตั้งเพื่อใช้เป็นกลไกด้าน เศรษฐกิจและพัฒนาชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการด้าน การออมทรัพย์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับดอกเบี้ย ยุทธศาสตร์หลักคือ การใช้ทรัพยากรทางการเงินของมุสลิมเพื่อป้องกัน ความเสียหายด้านเศรษฐกิจที่จะเกิด ขึ้นกับสังคมชนบท ด้วยการบริหารทางการเงินที่ปราศจากดอกเบี้ย ช่วยให้ ชาวมุสลิมประกอบพิธีฮัจญ์โดยไม่ เกิดปัญหาความยากจนหรือตระกำลำบากภายหลัง เสร็จสิ้นพิธี

วัตถุประสงค์

1. ช่วยให้มุสลิมสามารถเก็บออมเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการไปประกอบพิธีฮัจญ์อย่างเป็นระบบ
2. ทำให้ชาวมุสลิมสามารถใช้เงินออมเพื่อการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการลงทุนที่ฮาลาลตามหลักศาสนาอิสลาม
3. ให้ความดูแลคุ้มครองและให้สวัสดิการแก่ผู้ไปประกอบพิธีฮัจญ์ โดยการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการตลอดช่วงระยะเวลาที่ไปประกอบพิธีฮัจญ์

พันธกิจ

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของอุมมะห์
2. คงไว้ซึ่งบทบาทในการแสวงหาการลงทุนเชิงกลยุทธ์ทั้งในและนอกประเทศเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน
3. เพื่อบริหารเงินฝากและเพิ่มพูนผลตอบแทนในการลงทุน
4. เพื่อให้บริการที่ดีเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง
5. เพื่ออำนวยความสะดวกและช่วยเหลือผู้ไปประกอบพิธีฮัจญ์ให้ได้รับฮัจญ์ที่มabr
6. เพื่อให้เกิดการแข่งขัน อย่างฮาลาลและตอยยิบัน

โครงสร้างองค์กร

1.กรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Group managing director & ChiefExecutive officer's office) ประกอบด้วย

ฝ่ายตรวจสอบภายใน (Internal Audit Division) และ ฝ่ายความโปร่งใส (Integrity Division)

2.รองกรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Deputy Group Managing Director & Chief Executive Officer's Office) ประกอบด้วย

ฝ่ายกฎหมายและเลขานุการ (Legal & Secretarial Division) ,ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Division) มีฝ่ายชารีอะฮ์ (Shariah Division) ,ฝ่ายกิจการสาธารณะและการสื่อสารองค์กร

(Public Affairs and Corporate Communications Division) ,กงสุลฮัจญ์หรือสำนักงาน Tabung Haji ประจำซาอุดีอาระเบีย (Hajj Consu/TH KSA Office)

3.ฝ่ายปฏิบัติการ (Chief Operation Officer's Office) ประกอบด้วย

ฝ่ายบริการรับฝากหลักทรัพย์และฝ่ายปฏิบัติการ (Depository Service and Operations Department),ฝ่ายปฏิบัติการสำนักงานสาขา (Branch Office Operation Division),ฝ่ายการออมและการถอนเงิน (Savings and Withdrawals Division),ฝ่ายบริการลูกค้า (Customer Service Division),แผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resources Department)

4.แผนกการเงิน (Finance Department) รับผิดชอบด้านการเงินตามข้อกำหนดและการควบคุมทางการเงิน

ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์การคลัง,ฝ่ายบริการ,ฝ่ายบริการการลงทุน,ฝ่ายจัดซื้อและบริหาร และ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.แผนกฮัจญ์ (Hajj Department) ทำหน้าที่ให้บริการอย่างครบวงจรในการประกอบพิธีฮัจญ์อย่างถูกต้องปลอดภัยและคุ้มค่ารวมทั้งได้รับฮัจญ์ที่มับรูร แผนกนี้แบ่งออกเป็น

ฝ่ายบริหารฮัจญ์ (Haj Management Division),ฝ่ายปฏิบัติการภายในประเทศ (Domestic Operations Division),ฝ่ายแนะแนว (Guidance Division),ฝ่ายวิจัยและพัฒนาฮัจญ์ (Haj Research and Development Division),ฝ่ายผู้ประกอบการฮัจญ์ (Hajj Agency Division)

6.แผนกการลงทุน (Investment Department) แผนกนี้มีหน้าที่ในการเสริมสร้างกิจกรรมการลงทุน เพื่อเพิ่มผลกำไรจากการลงทุนตามกฎหมายของซาอุดีอาระเบีย และภายใต้แผนกการเงินและ บริการจะมีหน้าที่ในการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของหุ้น และการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ของ Tabung Haji

การบริหารจัดการฮัจญ์

การบริหารจัดการฮัจญ์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศมาเลเซียสามารถแบ่ง การนำเสนอออกได้เป็น 4 ประเด็นได้แก่

1. ทรัพยากรบุคคล กองทุนฮัจญ์ของประเทศมาเลเซียเป็นกองทุนที่มีระบบการบริหาร จัดการองค์กรที่ทันสมัย เป็นองค์กรขนาดใหญ่ของประเทศจึงมีกลไกในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่าง เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

กองทุนฮัจญ์ของประเทศไทยซึ่งอยู่ในระดับกอง ผู้บริหารเป็นข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้ง มีการโยกย้ายไปมาข้ามสายงานได้ตามความเหมาะสม ทำให้ขาด ความต่อเนื่องในการบริหารงาน

2. งบประมาณ กองทุนฮัจญ์ของประเทศมาเลเซียมีการบริหารจัดการงบประมาณที่เป็นอิสระมีความคล่องตัว และมีความมั่นคง เงินที่ได้จากการฝากของสมาชิกสามารถนำไปสู่การสร้างรายได้ให้กับกองทุนที่มั่นคง

กองทุนฮัจญ์ไทยในปัจจุบันอาศัยงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ ขาดความมั่นคง ในการบริหารจัดการทางการเงิน นอกจากนี้การเบิกจ่ายงบประมาณมาจากหลายหน่วยงานทำให้เกิดความแตกต่าง ในการได้รับค่าตอบแทน

3. เครื่องมือ กองทุนฮัจญ์ของประเทศมาเลเซียได้นำเอาเครื่องมือทางภาษีและการรับประกันของภาครัฐมาใช้เพื่อสร้างประสิทธิภาพ การดำเนินธุรกิจได้อย่างชัดเจน อีกประเด็นสำคัญคือการนำหลักการศาสนา มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้ อย่างเป็นรูปธรรม

กองทุนฮัจญ์ของไทยพบว่าเครื่องมือการบริหารจัดการที่นำมาใช้ ไม่แตกต่างจากระบบราชการ การนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ยังมีข้อจำกัดเนื่องจากระบบบริหารจัดการที่ขาด ความยืดหยุ่นและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างจำกัด

4. การจัดการ กองทุนฮัจญ์ประเทศมาเลเซียมีการจัดการที่ครอบคลุม ประสิทธิภาพ มีกำหนดกรอบงานและการติดตามที่ชัดเจน มีการกำหนดระบบในการ บริหารงานทำให้ข้อมูลมีการจัดการและนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กองทุนฮัจญ์ของไทย พบว่าเป็นการจัดการที่ขาดการสร้างควมยั่งยืน เป็นการ กำหนดกลไกเพื่อการจัดการรายปี การบริหารงานที่ขาดการกำหนดโครงสร้างและความสัมพันธ์ในองค์กรที่ ชัดเจน

แหล่งทุนของกองทุน

เงินสะสม คือ เงินออมของสมาชิกที่ไม่กำหนดวงเงินที่จะฝากและเงินฝากอยู่บนพื้นฐานของศาสนาอิสลาม นอกจากการฝากเงินกับ Tabung Haji โดยตรง ผ่านเคาน์เตอร์ TH แล้วยังสามารถใช้บริการฝากเงินด้วยการหักจากบัญชีเงินเดือน โดยไม่ต้องมาใช้บริการที่ ธนาคาร นอกจากนั้นผู้ฝากยังสามารถฝากเงินกับพันธมิตรซึ่งได้แก่หน่วยงานและสถาบันการเงินที่ได้รับการ แต่งตั้งจาก Tabung Haji

งบประมาณ ทั้งนี้รัฐบาลและคณะกรรมการส่งเสริมกิจการฮัจญ์มีบทบาทเป็นผู้ให้การส่งเสริมสนับสนุนการเดินทาง ไปประกอบพิธีฮัจญ์ของมุสลิมไทย รัฐบาลไทยได้จัดตั้งกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์จำนวน 300 ล้านบาท เพื่อให้ผู้ประกอบการฮัจญ์สามารถยืมสำรองจ่ายในการจ่ายเช่าที่พัก เพื่อให้มีโอกาสได้จัดหา และเลือกอาคารที่พักได้ในช่วงแรก เพื่อให้ได้ที่พักดี มีมาตรฐาน ราคาไม่แพง ใกล้สถานที่ประกอบศาสนกิจ มากกว่าการไปดำเนินการช่วงหลังๆ ตามข้อบังคับคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบ พิธีฮัจญ์ ว่าด้วยการบริหารกองทุนสำหรับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์ พ.ศ. 2561

งบดำเนินการ

- 1) เป็นเงินสำรองจ่ายค่าที่พักเป็นการล่วงหน้าสำหรับผู้แสวงบุญชาวไทยที่จะเดินทางไป ปฏิบัติศาสนกิจ ณ เมืองมักกะห์และเมืองมะดีนะห์ ประเทศซาอุดีอาระเบีย
- 2) เพื่อเป็นเงินสำรองจ่ายและหรือค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการงานที่เกี่ยวกับกิจการฮัจญ์ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนกำหนด

งบลงทุน

- 1) ฝากไว้กับธนาคารพาณิชย์
- 2) ซื้อพันธบัตรรัฐบาลพันธบัตรธนาคารแห่งประเทศไทยหรือรัฐวิสาหกิจ
- 3) ซื้อตราสารแห่งหนี้โดยมีกระทรวงการคลังรับรองหรืออวัลหรือค้ำประกันเงินต้นและดอกเบี้ย
- 4) การดำเนินการเพื่อหาผลประโยชน์อื่นที่นอกเหนือจาก (1) (2) และ (3) ให้กรมการปกครอง

รายงาน

สรุปผลการดำเนินงานตามวรรคหนึ่งให้คณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อทราบเป็นระยะการให้ยืมเงินจากกองทุนนี้กำหนดให้สถานประกอบการสามารถยืมเงิน 40,100 บาท ต่อคน โดยสถานประกอบการต้องใช้วงเงินจากธนาคารกู้ยืมประกัน และให้ดำเนินการคืนเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการในปีนั้นๆ ที่ผ่านมาเช่น ในปี 2559 มีผู้ประกอบการฮัจญ์มาทำสัญญายืมเงิน 24 ราย เป็นเงินจำนวน 97,996,000 บาท (เก้าสิบเจ็ดล้านเก้าแสนเก้าหมื่นหกพันบาทถ้วน) ซึ่งถือว่าเป็นเพียงผู้ประกอบการบางส่วนเท่านั้นที่ยืมเงินจากกองทุนนี้

เงินสำรองจ่าย

เงินอุดหนุนฮัจญ์เป็นการลงทุนด้าน CSR ที่ใหญ่ที่สุดและสำคัญที่สุดของ TH นั่นคือการให้เงินอุดหนุนสำหรับผู้ไปประกอบพิธีฮัจญ์เป็นครั้งแรก จำนวน 9,980 ริงกิต และค่าใช้จ่ายที่นอกเหนือจากนี้ที่เพิ่มทุกปีทาง TH จะเป็นผู้จ่ายให้กับผู้ไปประกอบฮัจญ์ทุกคน

การใช้เงินทุนของกองทุน

- **เงินสมทบ** คือ เงินที่ Tabung Haji จ่ายสมทบให้กับสมาชิกที่ออมเงินสะสม ผลกำไรและผลตอบแทนอื่น ๆ เป็นของกองทุนและกองทุนจะปันผลกลับคืนไปยังผู้ฝากเงิน ตามดุลยพินิจของกองทุน
- **เงินประเดิม** คือ เงินที่สมาชิกที่ออมเงินต้องมีเงินฝากในกองทุนอย่างน้อย 1,300 ริงกิต ล่าสุดระหว่างการลงทะเบียน มีอายุไม่เกิน 55 ปี
- **เงินชดเชย** Tabung Haji จะรับภาระใน การให้เงินอุดหนุนแก่ผู้ไปประกอบพิธีฮัจญ์ทุกคน ที่เป็นส่วนต่างที่เพิ่มขึ้น โดยที่ผู้ไปประกอบพิธีฮัจญ์ชำระเงิน เองเป็นจำนวนเงินเท่าเดิมตลอดระยะเวลา 6 ปีที่ผ่านมา (ค.ศ. 2013-2018)
- **เงินสำรอง** คือ การบริการรับฝากเงินและให้บริการด้านเงินออมของ กองทุนอยู่บนพื้นฐานของหลักการฝากเงินในอิสลามที่เรียกว่า Wadiah Yad- Dhamanah (Savings With Guarantee หรือ การฝากโดยการรับประกัน) โดยกองทุนจะทำหน้าที่ดูแลเงินฝากดังกล่าว
- **เงินกองกลาง** คือ เงินบริจาค เงินตามบัญชีรายบุคคลที่ไม่มีผู้รับเป็นเงินช่วยเหลือของสมาชิกคนใด

ความเสี่ยงของกองทุน

ด้านเงินออมของ Tabung Haji ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ Wadiah YadDhamanah (Savings With Guarantee หรือ การฝากโดยการรับประกัน) เป็นแนวคิดเรื่องการออมที่ผู้ฝาก ได้ฝากเงินไว้กับ Tabung Haji ซึ่งจะทำหน้าที่ดูแลเงินฝากดังกล่าว โดยมีการทำข้อสัญญาตกลงร่วมกันว่าผู้ ฝากเงินให้ความยินยอมแก่ Tabung Haji ใช้หรือยืมเงินเพื่อทำธุรกิจ การลงทุนและกิจการอื่น ๆ โดยรัฐบาล จะรับประกันเงินฝาก ผลกำไร ที่ได้ทั้งหมดเป็นของ Tabung Haji และผลตอบแทนอื่น ๆ ที่ปันผลกลับคืนไป ยังผู้ฝากเงินจะขึ้นอยู่กับดุลย พินิจของ Tabung Haji

อัตราผลตอบแทน

ค่าใช้จ่ายในการประกอบพิธีฮัจญ์จะถูกกำหนดโดยรัฐบาลซาอุดีอาระเบีย ในแต่ละปีค่าใช้จ่ายจะเพิ่ม สูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป แต่สำหรับชาวมุสลิมมาเลเซียแล้ว Tabung Haji จะรับภาระใน การให้เงินอุดหนุนแก่ผู้ไปประกอบพิธีฮัจญ์ทุกคน ที่เป็นส่วนต่างที่เพิ่มขึ้น โดยที่ผู้ไปประกอบพิธีฮัจญ์ชำระเงิน เองเป็นจำนวนเงินเท่าเดิมตลอดระยะเวลา 6 ปีที่ผ่านมา (ค.ศ.2013-2018)

การกระจายความเสี่ยง

เงินฝากของผู้ฝากเงินจะนำไปลงทุนตามหลักซาริอะฮ์ เพื่อสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืน Tabung Haji จะมีแผนการลงทุนและฝ่ายการเงิน/บริการองค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการหุ้น, Sukuk ทั้งในและ ต่างประเทศ และการลงทุนทางเลือกอื่น ๆ ส่วนแผนการเงินและบริการมีหน้าที่รับผิดชอบใน การลงทุน โดยตรงในหุ้นและอสังหาริมทรัพย์ของเอกชน รวมถึงการควรวรรمและซื้อกิจการของบริษัทต่าง ๆ

รางวัลและบทลงโทษ

สำหรับผู้ที่มีเหตุจำเป็นต้องยกเลิกการเดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์สามารถทำได้ทั้งสาขาของ TH ทุกแห่งแต่ต้อง เสียค่าธรรมเนียมการยกเลิกตามที่กำหนดไว้

ด้านการดำเนินการด้านกองทุนและผลประโยชน์

กองทุนฮัจญ์ประเทศมาเลเซีย เพื่อช่วยเหลือมุสลิมในการเดินทางไปประกอบ พิธีฮัจญ์ทั้งระบบ จึงมีการ กำหนดสถานะขององค์กรให้เป็นองค์กรเฉพาะด้านและมีภารกิจที่ครอบคลุมในการ บริหารจัดการฮัจญ์ การ ออมทรัพย์ผ่านกองทุนจะได้รับการประกันเงินฝาก 100 เปอร์เซนต์ และได้รับการยกเว้นภาษีโดยจะมีการหัก เงิน ร้อยละ 2.5 ของเงินฝากเพื่อนำไปจ่ายชากาตแทน ทั้งนี้การรับฝากเงินของกองทุนมีการกำหนดเงื่อนไข สำคัญคือจะรับฝากได้เฉพาะ จากบุคคลที่เป็นมุสลิมและเป็นประชาชนของมาเลเซียเท่านั้น การจัดการการ เดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์ของประชาชน คือผู้ฝากเงินที่ลงทะเบียน ครบ เงื่อนไขก่อนก็จะได้รับการคัดเลือกให้ เดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์ก่อน(First-Come, First-Served)

กองทุนฮัจญ์ประเทศไทย เพื่อสนับสนุนอำนวยความสะดวกแก่มุสลิมไทยที่เดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์ โดยมีสถานประกอบการเอกชนเป็นผู้ดำเนินการให้บริการทั้งสิ้น การบริหารจัดการจึงถูกจัดแบบแยกส่วน โดย บริหารเชิง นโยบายในรูปแบบคณะกรรมการ ภายใต้ชื่อคณะกรรมการส่งเสริมกิจการฮัจญ์แห่งประเทศไทย สังกัดภายใต้ กรมการปกครอง การบริหารจัดการฮัจญ์ไทยเป็นการสนับสนุนส่งเสริมเพื่ออำนวยความสะดวก ให้แก่มุสลิมไทยใน การเดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์

จากการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการฮัจญ์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศมาเลเซีย สามารถนำเสนอผลการเปรียบเทียบโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ สถานะขององค์กรและการบริหารจัดการ ฮัจญ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สถานะขององค์กร ผลการศึกษาพบข้อแตกต่างใน 3 ประเด็น คือ 1) ลักษณะองค์กร 2) ความ เป็น อิสระและโปร่งใส 3) การขับเคลื่อนและการพัฒนา
2. การบริหารจัดการฮัจญ์ ผลการศึกษาพบความแตกต่างกัน 4 ประเด็นได้แก่ 1) ทรัพยากร บุคคล 2) งบประมาณ 3) เครื่องมือ และ 4) การจัดการ

การลงทุนมีความหลากหลายมากและคำนึงถึง Tabung Haji ตามหลักศาสนาอิสลาม

- การเงินอิสลาม (Islamic Finance) การลงทุนในการเงินอิสลาม Tabung Haji ได้ลงทุนโดยผ่าน

บริษัทย่อยคือ BIMB Holdings Berhad (BHB) บริษัทโฮลดิ้งทางการเงินอิสลามแห่งเดียวที่จดทะเบียนในประเทศ BHB สามารถให้บริการทางการเงินแบบครบวงจร ตั้งแต่ธนาคารไปจนถึง takaful และโบรกเกอร์

- อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน (Plantation) การลงทุนในภาคการเพาะปลูก Tabung Haji ได้ลงทุนผ่านกลุ่ม Plantation Group ที่ Tabung Haji เป็นเจ้าของและเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุด สร้างผลกำไรที่ยั่งยืน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์การลงทุนของ Tabung Haji

- ด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง (Property Development & Construction) ในธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้างในประเทศและต่างประเทศ

- ภาคบริการ (Hospitality) Tabung Haji ได้มีการลงทุนในอุตสาหกรรมภาคบริการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีบริษัทในเครือคือ TH Hotel & Residence Sdn Bhd (THHR) จุดเด่นที่แตกต่างของ THHR Hospitality คือการให้บริการที่ครบวงจรและตรงตามข้อกำหนดของหลักชารีอะห์ในหลักของ 'ฮาลาลและตอยยิบัน'

- อุตสาหกรรมอาหารฮาลาล (Halal Food Industry) การลงทุนในอุตสาหกรรมอาหารฮาลาล Tabung Haji มีบริษัท TH Global Services Sdn Bhd (THGS) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ THHR กิจกรรมหลักของบริษัทคือการค้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร "ฮา ลาลและตอยยิบัน"

- ธุรกิจการท่องเที่ยว (travel & Tour Services) การลงทุนด้านธุรกิจการท่องเที่ยว Tabung Haji มีบริษัท TH Travel & Services Sdn Bhd (THTS) เป็นบริษัทในเครือของ THHR ทำธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการด้านการเดินทางและท่องเที่ยวโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับชาวมุสลิม ซึ่งรวมถึงแพคเกจฮัจญ์และอุมเราะห์

- อุตสาหกรรมไอที (Information Technology) Tabung Haji มีบริษัท Theta Edge Berhad (Theta Edge) ดำเนินธุรกิจไอทีที่มีการนำเสนอบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผ่านระบบ Total Hospital Information System (THIS) ระบบการจัดการพลังงาน ระบบการจัดการอาคารแบบบูรณาการ ระบบ ป้องกันและรักษาความปลอดภัย และระบบสนับสนุนลอจิสติก

- อุตสาหกรรมการเดินเรือน้ำมันและก๊าซ (Marine and Oil & Gas Support Industry)

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกองทุนในประเทศไทย

การเปรียบเทียบระหว่างกองทุน กบข และกองทุน LTAT

ตารางเปรียบเทียบ ความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยและกองทุนในประเทศมาเลเซีย

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
กองทุนกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ	กองทุน LTAT
(กบข.) ก่อตั้ง มา 23 ปี ตาม พรบ. กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 2539 กบข. เป็นกองทุนการออมเพื่อการเกษียณอายุภาคบังคับของข้าราชการ นโยบายการลงทุนของ กบข .คือการบริหารเงินของกองทุนโดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่าง ความปลอดภัยของ"เงินต้น (Preservation of Capital)" กับ ภายใต้อความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ เพื่อให้สมาชิกมี มาตรฐาน และ คุณภาพ ของการด ารงชีวิตที่เหมาะสม ภายหลังการเกษียณ นั้นจะอยู่ภายใต้กฎหมายแห่งกรอบของพระราชบัญญัติ กฎกระทรวง	ก่อตั้งมา 47 ปี (1972) บริษัท LTAT ก่อตั้งมา 47 ปี (1972) LTAT คือองค์กรซึ่งมีเป้าหมายในการจัดสวัสดิการของกองทัพทหาร โดยมีธุรกิจหลักคือการช่วยเหลือสมาชิกซึ่งมาจากกองทัพทหารมาเลเซียให้มีกองทุนเพื่อช่วยเหลือผู้มีเชื้อสายมลายูดั้งเดิม โดย LTAT ก่อตั้งขึ้นในเดือนสิงหาคม ค.ศ.1972 แต่กฎหมายการจัดตั้งบริษัทผ่านรัฐสภาในปี ค.ศ.1973 โดยมีรัฐบาลมาเลเซียเป็นเจ้าของบริษัท โดยพันธกิจของบริษัท LTAT คือ องค์กรที่เป็นผู้นำในการบริหารจัดการกองทุนที่ให้ผลตอบแทนการลงทุนที่เป็นดีเยี่ยมและให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
วัตถุประสงค์ จะคล้ายๆกันกับของมาเลเซีย ขึ้นอยู่กับบริบทของกองทุนและผลประโยชน์ของสมาชิก 1. เป็นหลักประกันการจ่ายบำเหน็จบำนาญและประโยชน์ตอบแทนการรับราชการแก่ราชการเมื่อออกจากราชการ 2. ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก 3. จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นให้กับสมาชิก	วัตถุประสงค์ จะคล้ายๆกัน ขึ้นอยู่กับบริบทของกองทุนและผลประโยชน์ของสมาชิก 1. การจัดสรรผลประโยชน์ก่อนเกษียณและผลประโยชน์อื่นให้แก่เจ้าหน้าที่และสมาชิกของผู้ปฏิบัติงานในกองทัพบกทหารของมาเลเซีย และสมาชิกที่อาสาสมัครที่ปฏิบัติงานในกองทัพบกทหารของมาเลเซีย 2. การอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการออมของสมาชิกที่กำลังเกษียณและผู้ที่เกี่ยวข้องของผู้ปฏิบัติงานในกองทัพบกทหารของประเทศมาเลเซีย
พันธกิจจะคล้ายๆกันกับของมาเลเซีย ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของกองทุน ผู้นำของประเทศที่โปร่งใส เชื่อถือได้ ใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิก ภูมิใจให้บริการ ด้วยบุคลากรที่มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างผลตอบแทนที่มั่นคงในระยะยาว	พันธกิจจะคล้ายๆกันกับของมาเลเซีย ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของกองทุน 1. ให้ผลประโยชน์ก่อนเกษียณและผลประโยชน์ด้านเศรษฐกิจสังคมที่มีคุณภาพสำหรับสมาชิกที่ปฏิบัติงานในกองทัพบกมาเลเซีย 2. ให้ความช่วยเหลือการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของประเทศผ่านลงทุนที่ให้ผลประโยชน์และมีความคุ้มค่า 3. ปลุกฝังวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวกและมีคุณภาพของเจ้าหน้าที่ น่าเชื่อถือ และทำงานเชิงรุกและสร้างนวัตกรรมในความสำเร็จเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
ด้านการดำเนินการด้านกองทุนและผลประโยชน์ การดำเนินการด้านกองทุนเอื้อผลประโยชน์ให้กับสมาชิกน้อยกว่า ดังรายละเอียดต่อไปนี้ รัฐบาลไทยมีเงินช่วยเหลือน้อยกว่า สมาชิกจ่าย 3% สูงสุดไม่เกิน 12% รัฐบาลสนับสนุนไม่เกิน 3% มีเงินชดเชย 2% จากเงินเดือนสมาชิก ผลประโยชน์น้อยและเงินปันผลจะน้อยกว่าแต่มีเงื่อนไขการให้ผลประโยชน์ที่อาจจะมียรายละเอียดที่ชัดเจนมากกว่า ผลตอบแทนปริมาณเงินออมที่เพิ่มขึ้น กับอัตราดอกเบี้ยที่ กบข ให้ ออมมาได้มาก ยกเว้นภาษีในส่วนของเงินสะสม ไม่เกิน 500,000 บาท เมื่อรวมกับกองทุน RMF	ด้านการดำเนินการด้านกองทุนและผลประโยชน์ การดำเนินการด้านกองทุนเอื้อผลประโยชน์ให้กับสมาชิกมากกว่า ดังรายละเอียดต่อไปนี้ รัฐบาลมาเลเซียมีเงินช่วยเหลือมากกว่า สมาชิกจ่ายประจำทุกเดือนจำนวน 10 % ของเงินเดือน และรัฐบาลจ่ายเงินช่วยเหลืออีก 15 % ของเงินเดือนสมาชิก อาทิ ถ้าสมาชิกคนหนึ่งมีเงินเดือน 1 ริงกิต สมาชิกจะมีเงินเก็บเดือนละ 25 ริงกิตทุกเดือนในกองทุน ผลประโยชน์มากกว่ากองทุนประเทศไทย และได้เงินปันผลในอัตราที่แปรผันที่ยั่งยืนถาวร ซึ่งได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับกองทุนประเทศไทย การจ่ายเงินสมทบกองทุน 1. สมาชิกภาคบังคับต้องจ่ายเงินสมทบ 10 % ของเงินเดือนเพื่อใช้สำหรับแผนการเกษียณ 2. อาสาสมัครจะจ่ายเงินสมทบกองทุนขั้นต่ำ 25 ริงกิตต่อเดือน (183 บาทโดยประมาณ) และสูงสุดไม่เกิน 2,000 ริงกิตต่อเดือน (14,660 บาท)

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
สร้างวินัยการออม โดยหักจากบัญชีสมาชิก ลดหย่อนภาษีได้ เมื่อสิ้นสุดสมาชิกจะได้รับเงิน 2 ส่วน 1 บำเหน็จหรือบำนาญ รายเดือน 2 เงิน กบข เสียชีวิตและทุพลภาพต่อสมาชิก มีเงื่อนไขที่ละเอียดและชัดเจน เช่น ถ้าเสียชีวิต ก็ต้องดูเงื่อนไข มากกว่าหรือน้อยกว่า 1 ปี ถ้าน้อยกว่า 1 ปี จะได้ เงินจาก กองทุน กบข (สะสม สมทบ ผลประโยชน์) เท่านั้น แต่ถ้ามากกว่า 1 ปี จะได้ 2 ส่วนด้วยกัน จากเงิน กบข (สะสม สมทบ ผลประโยชน์) และ บำเหน็จตกทอดจากกระทรวงการคลัง (เงินเดือน เดือนสุดท้าย x เวลาราชการ) สวัสดิการ ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ สร้างความสุข ● สิ้นเชื้อการศึกษาและบ้าน และอื่นๆเช่น เช่าซื้อรถ ● ประกันชีวิต ประกันภัย ● อบรมเพิ่มรายได้ ตลาดนัด กบข	เงินปันผลให้แก่สมาชิก LTAT ให้เงินปันผลแก่สมาชิกในอัตราที่แปรผันและยั่งยืนถาวร เคยจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกเป็นจำนวน 2% ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำที่สุดที่เคยจ่ายให้แก่สมาชิก แต่ก็ยังมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัท GLC อื่น เช่น Tabung Haji ซึ่ง สมาชิกมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายด้านเศรษฐกิจของประเทศในขณะนี้ จึงไม่มีสมาชิกร้องเรียนในช่วงสัปดาห์แรกหลังการจ่ายเงินปันผล ผลประโยชน์อื่นที่ให้แก่สมาชิก สำหรับการเสียชีวิตและทุพลภาพต่อสมาชิก โดยสมาชิกไม่ต้องจ่ายเงินค่าสมาชิกเพิ่มแต่อย่างใด เสียชีวิต ได้รับ 32167.83 ริงกิตต่อคน หรือ 235,790 บาทไทยโดยประมาณ ทุพลภาพ ได้รับ 35,000 ริงกิตต่อคน หรือ 256,550 บาทไทยโดยประมาณ โดยมีเงื่อนไขดังต่อไปนี้ 1.สมาชิกที่เสียชีวิต ผลประโยชน์จะตกเป็นของทายาท 2.สมาชิกที่พิการในหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นร่างกายและจิตใจ จะได้รับเงินชดเชย 3.การเกิดอุบัติเหตุ จะได้รับเงินชดเชย ผลประโยชน์อื่นๆ

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
	● สมาชิกที่เกษียณอายุราชการจะได้รับการอบรมและเสริมทักษะด้านอาชีพโดยการส่งเสริมจากรัฐบาล ● มีสิทธิได้รับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของครอบครัว 10 %ของบัญชีเงินฝากที่สมาชิคนั้นมีอยู่ หรือบัญชีสมาชิกสามารถรับสิทธิสินเชื่อที่อยู่อาศัยโดยให้สินเชื่อไม่เกิน 10,000 ริงกิต ซึ่งแล้วแต่ว่าแบบไหนสูงกว่า ● สินเชื่อที่ได้มาจะไม่โอนให้สมาชิกโดยตรงแต่จะโอนให้โครงการอสังหาริมทรัพย์โดยตรงเพื่อป้องกันการใช้จ่ายเงินที่ผิดวัตถุประสงค์ ● มีทุนอุดหนุนการศึกษา สำหรับนักเรียนที่มีผลการเรียนดี ซึ่งเป็นบุตรของสมาชิกที่ผู้ปกครองไม่มีศทางการทหาร

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
แรกเริ่มการลงทุนไม่มีความหลากหลาย และเน้นที่สมดุลระหว่างความปลอดภัยของเงินต้นและผลตอบแทนจากการลงทุน ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เน้นที่ความเสี่ยงน้อย และกำไรน้อยแต่ระยะยาว ต่อมาในปี 2550 ได้มีการปรับการลงทุนให้มีความหลากหลายมากขึ้น แต่ก็ยังอยู่ในกฎระเบียบในการควบคุมการลงทุนที่ดี โดยถ้ามีความเสี่ยงเกินระดับที่ตั้งไว้ก็จะไม่ลงทุนเลย เนื่องจากมองความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ใหญ่ แรกเริ่มได้นำเงินจากสมาชิกและส่วนราชการไปลงทุน เพื่อสร้างผลตอบแทนเฉลี่ยระยะยาวที่เหมาะสม ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งการลงทุนนั้นจะต้อง ลงทุนภายใต้กรอบ พรบ. กบข. และกฎกระทรวงที่ใช้บังคับโดยกฎหมายกำหนดว่าเงินกองทุนไม่น้อยกว่า 60% ต้องนำไปลงทุนหลักทรัพย์ที่มีความมั่นคงสูง เช่น เงินฝากธนาคาร พันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น	การลงทุนมีความหลากหลายมากกว่า และคำนึงถึงผลกำไรและผลประโยชน์มากกว่า ทำให้มีผลกำไรที่มากขึ้นตามไปด้วย เน้นผลกำไร โดยกองทุนนี้จะไม่ควบคุมการลงทุน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสี่ยง ถ้ามีการลงทุนผิดหรือเกิดการขาดทุนในช่วงเศรษฐกิจที่ไม่ดีได้ แต่จากข้อมูลผลประกอบการจะเห็นได้ว่าการขาดทุนเลย เนื่องจากมีการลงทุนที่หลากหลายและสามารถสร้างผลกำไรได้ ถึงแม้จะมีบางปีที่ผลกำไรได้น้อยแต่ก็ไม่พบการขาดทุนจากการลงทุน เช่น ปี 2017 ลงทุนในหลายบริษัท เป็นจำนวนเงินกว่า 266 ล้านบาท ซึ่งประกอบไปด้วย 1. บริษัทรายย่อยจำนวน 232.3 ล้านบาท 2. บริษัทในตลาดหลักทรัพย์เป็นเงิน 25.4 ล้านบาท 3. ลงทุนในบริษัทในเครือใหม่ เป็นเงิน 8.4 ล้านบาท ผลรวมการลงทุนของกองทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2017 เป็นเงิน 8.7 ล้านบาท 1. ลงทุนในบริษัทรายย่อย 5 พันล้านบาท 2. ลงทุนในบริษัทในเครือ 210 ล้านบาท 3. ลงทุนในบริษัทลูกของกองทุน 123 ล้านบาท

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
อีก 40% ไปลงทุนในสินทรัพย์อื่น โดยมุ่งเน้นไปที่ความสมดุลระหว่างความปลอดภัยของเงินต้นและผลตอบแทนจากการลงทุน ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตราสารหนี้ไทย 62% ตราสารหนี้โลก 8% ตราสารทุนไทย 8% อสังหาริมทรัพย์ไทย 5.5% สินค้าโภคภัณฑ์และโครงสร้างพื้นฐานอย่างละ 1% ซึ่งจะเห็นว่ากำไรหรือส่วนต่างการลงทุนจะได้น้อยเมื่อเทียบกับการลงทุนแบบอื่น เนื่องจากต้องระวังความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะคำนึงถึงอัตราผลตอบแทนระยะยาวและต้องสูงกว่าเงินเพื่อ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านการลงทุนต่อมาจึงได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ.2539 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการฉบับที่ 5 พ.ศ.2550 เพื่อเปิดโอกาสให้	4. ทุนในกิจการอื่น 1.7 พันล้านริงกิตลง ที่ประกอบไปด้วย บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ Bursa Malaysia , unquoted shares, redeemable cumulative preference shares และกองทุนที่อยู่นอกการจัดการทรัพย์สิน 5. ลงทุนในส่วนของอสังหาริมทรัพย์เป็นเงิน 1.1 พันล้านริงกิต 6. ทุนในตราสารหนี้ 418 ล้านริงกิตลง 7. ลงทุนตามหลักศาสนาอิสลาม (Junior Sukuk AlMusyarakah (ลงทุนในการฝากเงินเป็นยออดเงิน 130 ล้านริงกิต

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
คณะกรรมการ กบข สามารถออกแผนการลงทุน . หลาย ๆ แผน ให้สมาชิกมีทางเลือกในการลงทุนตามความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น แผนผสมหุ้นทวี เสี่ยงสูงขึ้น เพื่อรอลุ้นผลตอบแทนด้วยตราสารทุน เป็นแผนการลงทุนที่มีการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทต่าง ๆ เช่นเดียวกับแผนหลัก แต่มีการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทตราสารทุนมากกว่าแผนหลัก เช่น เน้นที่ตราสารทุน 32% ตราสารหนี้ 60% โดยเป้าหมายของแผนผสมหุ้นทวี คือ การเพิ่มโอกาสหาผลตอบแทนที่สูงขึ้นจากการลงทุนในตราสารทุนเพิ่ม เพื่อสร้างโอกาสที่จะมีเงินใช้มากขึ้น ในยามเกษียณซึ่งแน่นอนต้องยอมรับความเสี่ยงจากการผันผวนของตลาด แผนหลัก ให้ดอกพอกเพียงในความเสี่ยงที่เหมาะสม แผนตราสารหนี้ เน้นเสี่ยงน้อยๆ ค่อยๆออม เช่น เน้นที่ตราสารทุน 75% ตราสารหนี้ 15% แผนตลาดเงิน ดอกผลเรื่องรอง คุ่มครองเงินสด (เน้นตราสารหนี้ 100%)	

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
ไม่มีบริษัทลูก ทำให้ไม่มีการลงทุนที่หลากหลาย ไม่ได้ถือหุ้นที่บริษัทใดเลย การลงทุน มีเพียงแผนหลัก แผนผสมหุ้นทวี แผนตราสารหนี้ และแผนตลาดเงิน เท่านั้น ทำให้ได้ผลกำไรน้อย เพราะคำนึงถึงความเสี่ยงต่ำเป็นหลัก	มีการลงทุนบริษัทลูกและถือหุ้นส่วนในการครอบครองบริษัทที่หลากหลายมากกว่า ทำให้เกิดการลงทุนที่หลากหลาย ส่งผลต่อกำไรที่มากขึ้นตามไปด้วย การลงทุนและบริษัทลูก LTAT การลงทุนของบริษัทไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักหลักกฎหมายศาสนาอิสลาม แต่อย่างไรก็ตามบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณในการลงทุนตามหลักกฎหมายอิสลามเคยลงทุนกับบริษัทเปียร์ เช่น Carlsberg แต่ตอนนี้ไม่ได้มีการลงทุนในบริษัทเหล่านี้แล้ว บริษัทลูก เช่น PERHEBAT and PERNAMA มีการลงทุนบริษัทเปียร์และบริษัทการพนันเนื่องจากรูปแบบในการดำเนินธุรกิจของพวกเขา LTAT ถือหุ้น 60% ในการถือครองบริษัทสายส่งกำลังไฟฟ้าประเทศมาเลเซีย (Sendirian Berhad) ถือหุ้นจำนวน 75% ของบริษัทมหาชนที่ประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนบริษัทนำเข้า ส่งออกและประกันการส่งสินค้าถือครองในบริษัท Affin ซึ่งเป็นซึ่งตลาดนัดทางการเงินแห่งแรก ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตลาดการเงิน ตลาดประกันและธุรกิจการเงิน (ชื่อเรียกว่า Affin Holding)

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
	ปัจจุบัน แปลงบริษัท Affin ให้อยู่ในสภาพของธนาคาร ชื่อ Affin bank ซึ่งถือเป็นโครงการการเสนอขายหุ้นใหม่ให้แก่ประชาชนทั่วไป ถือหุ้น 60% บริษัทให้การช่วยเหลือด้านอสังหาริมทรัพย์ IRAT ถือหุ้น 50% บริษัทให้การช่วยเหลือด้านอสังหาริมทรัพย์ กับบริษัท Boustead บริษัทลูกที่บริษัท LTAT เป็นเจ้าของ กลุ่มบริษัทมีผลกำไร 2 พันล้านริงกิต (ประมาณ 14,660 ล้านบาทไทย) ปี 2017 PERNAMA เป็นบริษัทแรกที่ LTAT เป็นเจ้าของ 100% ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก ค่าส่ง การกระจายสินค้า การนำเข้าและการส่งออก การเช่าซื้อสินค้า และการบริการจัดการในการจัดหาสินค้า โดยได้ดำเนินการเครือข่ายขายปลีกสินค้าจากโรงงานที่ทำการค้าขายอาหารทั่วประเทศมาเลเซีย โดยขายสินค้าอุปโภคให้แก่สมาชิกและครอบครัว โดยสินค้าบางรายการทำการขายแบบปลอดภาษี

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
	ในปี 2017 ผลกำไรก่อนหักภาษีซึ่งมีค่าเท่ากับ 22.6 ล้านริงกิต ลดลง 35.7% เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน และบริษัทได้จ่ายเงินปันผลเป็นเงิน 30 ล้านริงกิตให้แก่กองทุน LTAT <i>PPHM</i> ซึ่งมีธุรกิจในการลงทุนและหากำไรของโครงการในบริษัท LTAT โดยบริษัท PPHM ลงทุนในโครงการบำรุงรักษา อสังหาริมทรัพย์ ควบคุมโครงการและทรัพย์สินของบริษัทแม่ การก่อตั้งบริษัท PPHM เนื่องจากข้อห้ามในกฎหมายในการก่อตั้งบริษัท LTAT ในการเป็นบริษัทรับจ้างหรือบริษัทในการพัฒนาโครงการใด ๆ แต่อย่างไรก็ตามในหมวด 23 ของกฎหมายดังกล่าวได้อนุญาตให้บริษัท LTAT ก่อตั้งบริษัทที่ดำเนินธุรกิจดังกล่าวได้ โดย LTAT ได้ทำการลงทุนในบริษัท PPHM เป็นเงิน 23 ล้านริงกิต การลงทุนซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจการครอบครอง ซื้อขายเป็นเจ้าของ ให้เช่า ก่อสร้าง และพัฒนาทรัพย์สิน และให้บริการในการบริหารจัดการโครงการและบำรุงรักษาทรัพย์สินในนามของบริษัท LTAT

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
	ในปี 2017 บริษัท PPHM ได้จ่ายเงินปันผลแก่กองทุน LTAT เป็นเงิน 8.1 ล้านริงกิตหรือคิดเป็น 35% PERHEBAT เป็นการถือครองบริษัท PERHEBAT จากรัฐบาล โดยบริษัท PERHEBATเป็นบริษัทที่ให้การอบรมและเตรียมความพร้อมสำหรับอาชีพของสมาชิกที่กำลังเกษียณในอีก 6 เดือน ให้บริการในการฝึกอบรม และโปรแกรมทบทวนการฝึกในด้านเทคนิค ด้านการอาชีพ และการพัฒนาด้านการลงทุนสำหรับผู้ที่กำลังเกษียณและผู้เกษียณของกองทัพบมาเลเซีย โดยไม่มีการลงทุนใด ๆ ในบริษัทดังกล่าว โดยบริษัทดังกล่าวได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลจำนวน 27 ล้านริงกิตต่อปี เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินการและสำหรับใช้จ่ายในการจัดสรรให้แก่องค์กรทหารผ่านศึก เป็นเงิน 1,439 ล้านริงกิต โดยบริษัทได้บริการฝึกอบรมให้แก่ ทหารใกล้เกษียณอายุราชการและทหารผ่านศึก จำนวน 8,135 คน นอกจากนี้ ยังมีโครงการด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของทหารผ่านศึก ซึ่งมีผู้ที่เข้าร่วมโครงการเป็น จำนวนทั้งสิ้น 1,439 คน สนับสนุนงบประมาณในโครงการด้านการศึกษา เช่น โครงการก่อสร้างหอพักนักศึกษาและหอพักในมหาวิทยาลัย ค่าเช่าที่ได้จากหอพักนักศึกษาจะเป็นกองทุนที่นำไปใช้ในในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
การจัดจ้างบริษัทจัดการกองทุนที่ชำนาญการบริหารการลงทุนสำหรับสินทรัพย์ต่างๆ ตามประเภทของความเชี่ยวชาญ มาช่วยในกลยุทธ์การลงทุน ไม่มีการแต่งตั้งตัวแทนในการดูแลผลประโยชน์กองทุน แต่จะใช้การจัดจ้างบริษัทจัดการกองทุนที่ชำนาญการบริหารการลงทุน โดยมีคณะกรรมการ กบข ออกกฎระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับ และกำกับดูแลการจัดการกองทุน กำหนดนโยบายการลงทุนได้ตาม กฎกระทรวง ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2543)	มีการแต่งตั้งตัวแทนในการดูแลผลประโยชน์ ซึ่งเป็นกลไกที่ดีในการลงทุนและการบริหารจัดการกองทุน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ กลไกการควบคุมบริษัทลูกของ LTAT บริษัท LTAT มีกลไกในการควบคุมบริษัทลูกอยู่ 4กลไก 1. การแต่งตั้งตัวแทนในบริษัทลูก โดยตัวแทนจะป้องกันและรักษาผลประโยชน์ของบริษัทลูกเหล่านั้น ก่อนหน้านั้นผู้บริหารสูงสุดใน LTAT จะเป็นบุคคลเดียวกัน 2. LTAT จะนั่งในอยู่ในคณะกรรมการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทด้านยุทธศาสตร์ เช่น บริษัท Boustead ,Affin Holding 3. การเฝ้าติดตาม โดยจะมีแผนกหนึ่งที่จะเฝ้าติดตามการลงทุนและความก้าวหน้าของบริษัทเป็นประจำทุกเดือน โดยบริษัทลูกจะต้องเขียนรายงานผลการดำเนินการ (Performance report) ไม่ว่าจะเป็นรายเดือน รายไตรมาสหรือผลการดำเนินงานประจำปี โดยรายงานให้แก่บริษัท LTAT การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี โดยจะเชิญผู้แทนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเข้าร่วมประชุมเพื่อออกเสียงในการเลือกผู้แทนในคณะกรรมการบริหารของบริษัทลูก

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
การบริหารงาน 1. ใช้นโยบายการกำกับดูแลกิจการ 2. ใช้นโยบายธรรมาภิบาลการลงทุน แล 3. ประกาศรับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลการลงทุน (Investment Governance Code: I Code) 4. มีกระบวนการจัดการลงทุนที่ชัดเจน และมีทีมงานด้านการลงทุนที่เชื่อถือได้ 5. มีการจัดจ้างบริษัทจัดการกองทุนที่ชำนาญการบริหารการลงทุนสำหรับสินทรัพย์ต่างๆ ตามประเภทของความเชี่ยวชาญ เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการลงทุนของกองทุนอีกด้วย ซึ่งส่งผลให้ กบข มีกระบวนการในการตัดสินใจลงทุนที่มีความรอบคอบ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงต่างๆ ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงผลตอบแทนจากการลงทุนที่คุ้มค่าเหมาะสม และมีกระบวนการติดตามประเมินสถานการณ์การลงทุนของตลาดการลงทุนอย่างใกล้ชิด แต่โครงสร้างของกรรมการบริหารจะมีความแตกต่างกัน	การบริหารงาน 1. ใช้หลักการบรรษัทภิบาล 2. ใช้หลักการตัวแทน 3. มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีระบบระเบียบและมีศักยภาพ 4. มีทีมบุคลากรหรือคณะกรรมการและทีมผู้บริหารที่มีคุณภาพ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง มาช่วยกำกับดูแลในส่วนที่เป็นผลประโยชน์ในการลงทุนและการเงิน 5. มีคณะทำงานอิสระ ที่ไม่สามารถถูกแทรกแซงจากรัฐบาลได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ โครงสร้างองค์กรของ LTAT LTAT อยู่ภายใต้กระทรวงกลาโหมประเทศมาเลเซีย ซึ่งในหมวดที่ 4 ของกฎหมายการจัดตั้ง LTAT ระบุว่า รัฐมนตรีจะพิจารณาคณะกรรมการบริษัทใน LTAT คณะกรรมการของ LTAT ประกอบไปด้วย ประธานซึ่งแต่งตั้งโดยรัฐมนตรี และรองประธาน 3 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ฝากเงิน ซึ่งประกอบไปด้วย รองผู้บัญชาการกองทัพบก รองผู้บัญชาการกองทัพอากาศ และรองผู้บัญชาการกองทัพอากาศ

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
โครงสร้างองค์กรของ กบข ปลัดกระทรวง เป็นประธาน คณะกรรมการมีองค์ประกอบตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ.2539 มีความเป็นอิสระจากการบริหารกิจการของกองทุน ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ใช่ ผู้บริหารกองทุนจำนวน 24 คน และกรรมการและเลขานุการที่เป็นผู้บริหารกองทุนจำนวน 1 คน กรรมการในคณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เฉพาะด้านที่หลากหลายเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นประโยชน์แก่กองทุน รวมทั้งจะต้องมี ความเข้าใจการบริหารกิจการของกองทุนภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายและสามารถแสดงความ คิดเห็นที่มีเหตุผลสนับสนุน คณะกรรมการจะพิจารณากำหนดคุณสมบัติ รวมทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคัดเลือก	ส่วนคณะกรรมการอื่นประกอบด้วย เลขานุการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และคณะกรรมการอิสระจำนวน 3 คน การรวมกันของผู้แทนจากผู้ฝากเงิน รัฐบาลและคณะกรรมการอิสระทำให้ LTAT มีความเป็นอิสระและยากที่จะถูกแทรกแซงโดยรัฐบาลหรือองค์กรใด การตัดสินใจทั้งหมดเกิดขึ้นจากคำแนะนำของคณะกรรมการซึ่งรายงานต่อรัฐมนตรี อย่างไรก็ตามรัฐมนตรียังคงมีอำนาจสูงสุดในการอนุมัติและไม่อนุมัติโครงการ ช่วงการปฏิรูปบริษัท LTAT ได้มีการจัดตั้งผู้บริหารขึ้นมา 2 ตำแหน่ง คือ ผู้บริหารการลงทุนอาวุโส (CIO) และหลายแผนกต้องทำการรายงานให้ CIO ทราบเป็นประจำทุกเดือนเกี่ยวกับการลงทุน ส่วนอีกหนึ่งตำแหน่งคือ ผู้บริหารการเงินอาวุโส (CFO) ซึ่งต้องดูแลแผนกใน LTAT จำนวน 3 แผนก ส่วนแผนกทรัพยากรมนุษย์และความปลอดภัยต้องรายงานและขึ้นตรงกับประธานกรรมการบริหาร ส่วนแผนกด้านการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดและการจัดการความเสี่ยงอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการของบริษัท ส่วนการตรวจสอบภายในมี 10 แผนกที่อยู่ภายใต้การดูแล

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
หลังการปฏิรูปทำให้ กบข มีโครงสร้างการดำเนินการลงทุนที่ชัดเจนขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนหลักดังนี้ 1. คณะกรรมการ ทำหน้าที่วางนโยบายการลงทุน กำกับดูแลและควบคุมการลงทุนให้เป็นไปตามกฎหมายนโยบาย และเป้าหมาย ที่กำหนดโดยการจัดทำแผนจัดสรรการลงทุนระยะยาว กรอบความเสี่ยง และผลตอบแทนเป้าหมาย 2. คณะอนุกรรมการจัดการลงทุน ทำหน้าที่กลั่นกรองข้อเสนอของสำนักงานก่อนที่เสนอสู่การพิจารณาของคณะกรรมการ 3. คณะจัดการกลยุทธ์การลงทุน ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ การลงทุน กรอบและเงื่อนไขที่จะต้องดำเนินการภายใต้กรอบที่คณะกรรมการกำหนด 4. ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน ทำหน้าที่ดำเนินการด้านการลงทุนให้ได้เงื่อนไขที่ดีที่สุดสำหรับสมาชิกภายใต้กรอบการลงทุนและนโยบายที่กำหนด	

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
โดยมีการเน้นความสำคัญต่อการลงทุนที่จะให้ผลกำไรที่มากขึ้นทำให้มีการปรับปรุง ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน ให้มีความสามารถในการวิเคราะห์การลงทุนตัดสินใจลงทุน ติดตามและทบทวนการลงทุน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ฝ่ายกลยุทธ์การลงทุน ฝ่ายวิเคราะห์การลงทุน ฝ่ายลงทุนตราสารทุน/หนี้ ฝ่ายค้าตราสาร ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและฝ่ายกำกับดูแล และฝ่ายปฏิบัติการลงทุน	
มีการปฏิรูป นโยบายการกำกับดูแลกิจการ โดยปัจจุบันได้ใช้ นโยบาย การกำกับดูแลกิจการ พ.ศ . 2556 โดยนโยบายการกำกับดูแลกิจการเดิมในปี 2554 ได้ถูกยกเลิก ซึ่งมีแผนยุทธศาสตร์ที่ไม่เด่นชัด เช่น ลงทุนด้านไหน หรือปรับโครงสร้างการบริหารจัดการอย่างไรให้ประสบผลสำเร็จ	มีการปฏิรูปของบริษัทและยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้ การปฏิรูปของบริษัท LTAT ประกอบไปด้วย 6 หลักสำคัญ โดยมี 5 หลักสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหลักยุทธศาสตร์ของบริษัท คือ 1. การเป็นบริษัทภิบาลที่เข้มแข็ง 2. การจัดการยุทธศาสตร์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Strategic stakeholder's management 3. เพิ่มขีดความสามารถสำหรับผลตอบแทนจากการลงทุน 4. ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน 5. การสร้างต้นแบบในการจัดการ

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
โดยใช้แผนแผนยุทธศาสตร์ปี 2554-2556 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานะ แวดล้อมทางเศรษฐกิจและตลาดการเงินที่มีความผันผวนสูง โครงสร้างประชากรที่ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่าง รวดเร็ว ซึ่งเป็นความท้าทายของกองทุนบำนาญในระบบการกำหนดอัตราเงินจ่ายเข้ากองทุน กล่าวคือ เงินบำนาญที่สมาชิกได้รับอาจไม่เพียงพอต่อการใช้ชีวิตหลังเกษียณเนื่องจากการที่ ประชากรมีอายุที่ยืนยาวมากขึ้นในขณะที่การหาผลตอบแทนการลงทุนก็ยากลำบากขึ้น โดยนโยบายการกำกับดูแลกิจการ พ.ศ .2556 นี้ทำให้มีโครงสร้างการดำเนินการลงทุนที่ชัดเจนขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนหลักดังนี้ คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการจัดการลงทุน คณะจัดการกลยุทธ์การลงทุน ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน อีกทั้งฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน ยังแยกออกมาเป็นแต่ละฝ่ายงานซึ่งประกอบไปด้วย ฝ่ายกลยุทธ์การลงทุน ฝ่ายวิเคราะห์การลงทุน ฝ่ายลงทุนตราสารทุน/หนี้ ฝ่ายค่าตราสาร ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและฝ่ายกำกับดูแล และฝ่ายปฏิบัติการลงทุน	“ความท้าทายในการลงทุนต้องมีการปรับตัวและตื่นตัวตลอดเวลา เนื่องจากการจัดการการลงทุนของกองทุนพวกเราคือการปรับตัวและตื่นตัว เนื่องจากมีประเด็นความท้าทายเพิ่มมากขึ้นในปี เนื่องจากมีประเด็นความท้าทายเพิ่มมากขึ้นในปี ค.ศ.2018 และปี ค.ศ.2019 ซึ่งเราหวังว่า ยุทธศาสตร์ของพวกเราสามารถเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนให้บริษัท LTAT มีความเข้มแข็ง นอกจากเสาหลักด้านยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้านแล้ว LTAT ยังมี 124 โครงการที่จะทำให้สำเร็จตามทิศทางยุทธศาสตร์ในปี ค.ศ.2019 การปรับปรุงโครงสร้างของบริษัท LTAT หลังจากการจัดการใหม่ 1. การจัดการต้นแบบ โดยบริษัทได้มีการจัดตั้งแผนกทรัพยากรบุคคล โดยมีทรัพยากรบุคคลและการจ้างทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นต้นแบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นแบบในท้องถิ่น 2. LTAT ได้มีการจ้างนักบริหารการเงินอาวุโส (Chief Financial Officer ,CFO) และเลขานุการด้านกฎหมาย legal secretarial เพื่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมการบริหารองค์กร

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
	3. LTAT ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ในการบริหารจัดการองค์กร 4. จัดตั้งหน่วยงานด้านกฎหมายและเลขานุการซึ่งในอดีตอยู่ภายใต้หน่วยงานด้านการตรวจสอบภายใน <u>ในอดีต</u> ตรวจสอบภายในอยู่ภายใต้งานด้านกฎหมาย ส่วนงานเลขานุการอยู่ภายใต้งานด้านการจัดการ <u>ปัจจุบัน</u> รวมเป็นหน่วยงานด้านกฎหมายและเลขานุการ 5. การควบคุมของการบริหารด้านการเงิน งานด้านการจัดการจะถูกรวมกับงานด้านการเงิน 6. การปรับปรุงโครงสร้างและผลผลิตของบริษัท เช่น การทำธุรกรรมออนไลน์ ผู้มีส่วนได้เสียจะทำการสามารถทำธุรกรรมกับ LTAT โดยไม่ต้องใช้กระดาษเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่พวกเขา โดยบริษัทได้มีการพัฒนา application ขึ้นมาชื่อว่า MyWira ซึ่งเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในการทำธุรกรรมกับบริษัทง่ายมากขึ้น

การเปรียบเทียบความคล้ายและความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยกับกองทุนในประเทศมาเลเซีย แหล่งที่มา: จากการวิเคราะห์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก	
ใช้ KPI ประเมินประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ทำให้ตอบโจทย์เป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุนที่แตกต่างจากของมาเลเซีย	มีการปฏิรูปองค์การโดยนำเอา Key Result Indicators (KRI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเน้นที่ผลลัพธ์ของเป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุน โดยประเมินทั้งด้านการเงินและไม่ใช่มิติด้านการเงิน ทำให้ตอบโจทย์เป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุนมากกว่า ความสามารถของการเป็นผู้นำทำให้ระบบการจัดการการลงทุนและการบริหารองค์กรให้มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น

จากตารางเปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่างกองทุนไทยและ กองทุนในประเทศมาเลเซียในประเด็นต่าง ๆ นั้นสามารถสรุปได้ดังนี้

กองทุนของไทย เช่น กบข. แรกเริ่มไม่มีความหลากหลายเนื่องจาก ต้องลงทุนภายใต้กรอบ พรบ. กบข. และกฎกระทรวงที่ใช้บังคับโดยกฎหมายกำหนดว่า เงินกองทุนไม่น้อยกว่า 60% ต้องนำไปลงทุนหลักทรัพย์ที่มีความมั่นคงสูง อีกทั้งการลงทุนยังไม่มี ความหลากหลาย และเน้นที่สมดุลระหว่างความปลอดภัยของเงินต้นและผลตอบแทนจากการลงทุน ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เน้นที่ความเสี่ยงน้อย และกำไรน้อยแต่ระยะยาว โดยนำเงินจากสมาชิกและส่วนราชการไปลงทุน เพื่อสร้างผลตอบแทนเฉลี่ยระยะยาวที่เหมาะสม ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต่อมา มีการปรับพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2550 ให้การลงทุนให้มีความหลากหลายขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ กบข. สามารถออกแผนการลงทุนหลายๆ แผน ให้สมาชิกมีทางเลือกในการลงทุนตามความต้องการของแต่ละบุคคลเช่น แผนผสมหุ้นทวี ที่มีเสี่ยงสูงขึ้น แต่ก็ยังอยู่

ในกรอบความเสี่ยงที่ไม่ยอมรับได้ ซึ่งกฎระเบียบการลงทุนของไทยจะดีกว่า จะเห็นได้จากถ้าการวิเคราะห์การลงทุน มีความเสี่ยงในระดับก็จะไม่ลงทุนเลย เนื่องจากความเสี่ยงของการลงทุนของไทยเรื่องใหญ่ จึงทำให้ต้องมีการ ควบคุมการลงทุน จะมีการตีกรอบโดยดูความเสี่ยงน้อย โครงสร้างขององค์กรในการบริหารจัดการกองทุน คณะกรรมการผู้บริหารจะมาโดยตำแหน่งตามกฎหมายระบุไว้

โดยกองทุน กบข ของไทย และกองทุน LTAT ของมาเลเซียจะมีความคล้ายกันในเรื่องของการบริหารงาน ซึ่ง กบข มีการใช้หลักการ การกำกับดูแลกิจการ ส่วนของมาเลเซียจะใช้ทฤษฎีของบรรษัทภิบาล แต่จะต่างกันที่ โครงสร้างของกรรมการบริหาร ซึ่ง โครงสร้างองค์กรของ กบข มีรายละเอียดดังนี้ มีปลัดกระทรวง เป็นประธาน คณะกรรมการมีองค์ประกอบตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 มีความเป็นอิสระจากการบริหารกิจการของกองทุน ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ใช่ ผู้บริหารกองทุนจำนวน 24 คน และกรรมการและเลขานุการที่เป็นผู้บริหารกองทุนจำนวน 1 คน กรรมการในคณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลซึ่ง มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ ประสบการณ์เฉพาะด้านที่หลากหลายเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เป็น ประโยชน์แก่กองทุน รวมทั้งจะต้องมี ความเข้าใจการบริหารกิจการของกองทุนภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ใน กฎหมายและสามารถแสดงความ คิดเห็นที่มีเหตุผลสนับสนุน คณะกรรมการจะพิจารณากำหนดคุณสมบัติ รวมทั้ง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคัดเลือก

อีกทั้งจะเห็นว่ารัฐบาลสนับสนุนเงินช่วยเหลือเพียงแค่ 3% เท่านั้น ซึ่งบางครั้งการทำงานของกองทุน กบข ขาดการให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการกองทุนและข่าวสารต่างๆที่เป็นประโยชน์ให้กับสมาชิก ส่งผล ให้สมาชิกมีข้อร้องเรียนของผลกำไรหรือการลงทุนที่เกิดความเสี่ยงสูงและขาดทุน ทำให้กองทุนไม่กล้าเสี่ยงในการ ลงทุนที่ได้รับผลกำไรที่สูง ที่ ขาดการปฏิรูปองค์การที่ดี ซึ่งควรคำนึงถึงการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการอย่าง ไรให้ประสบผลสำเร็จ การสร้างทีมที่มีศักยภาพและประสบการณ์ทางด้านการลงทุน ถึงแม้ว่าปัจจุบันจะมีแผน ยุทธศาสตร์ ในด้านการลงทุนที่หลากหลายมากขึ้น แต่การดำเนินงานให้ได้กำไรตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้ และการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเน้นที่ผลลัพธ์ของเป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุนยังขาด ความเชื่อมั่นจากสมาชิก

หลังการปฏิรูปองค์กร ทำให้ กบข. มีโครงสร้างการดำเนินการลงทุนที่ชัดเจนขึ้น โดยมีความพยายามในการที่คัดเลือกหรือสรรหาคณะกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ทางด้านการจัดการลงทุน โดยจะเห็นได้จากการการจัดระบบโครงสร้างการดำเนินการด้านการลงทุนและแบ่งหน้าที่ให้มีความชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนหลักดังนี้ คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการจัดการลงทุน คณะจัดการกลยุทธ์การลงทุน ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน

ความเสี่ยงของ กบข.

ผลตอบแทน และความเสี่ยง แผนการลงทุนของ กบข. ที่มีระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง ทั้งที่เกิดจากความผันผวนของตลาดหลักทรัพย์โดยรวมและความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องในการซื้อขายของหลักทรัพย์รายตัว และเป็นการลงทุนที่คาดหวังผลตอบแทนชนะเงินเฟ้อในระยะยาวและมีโอกาสได้รับผลตอบแทนในระยะยาวสูงกว่าแผนตราสารหนี้ แต่ในระยะสั้นมีความเสี่ยงจากความผันผวนของราคา จึงเหมาะกับสมาชิกที่มีความรู้เรื่องการลงทุน สามารถยอมรับความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาในระยะสั้นได้ และมีระยะเวลาการออมนาน

กบข. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกระดับของการปฏิบัติงาน สำหรับติดตามประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยได้จัดทำแม่บทการบริหารความเสี่ยงของ กบข. ขึ้นเพื่อเป็นหลักในการพัฒนาระบบการบริหาร และประเมินความเสี่ยง ซึ่งมี 5 ด้านได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการลงทุน (Financial Risk)
3. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Reputation Risk)
4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)
5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

โดยมีการติดตามสถานะความเสี่ยงเหล่านั้นด้วยการจัดทำรายงาน Risk Dashboard ที่กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) สำหรับแต่ละตัวชี้วัดความเสี่ยงขึ้นรายงานให้ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการ กบข. รับทราบทุกเดือนเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างทันท่วงทีและเหมาะสม พร้อมกับได้นำหลักการกำกับดูแลตามแนวปฏิบัติสากล Three Lines of Defense มาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้การบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับอย่างเหมาะสม ดังนี้

(1) **ระดับหน่วยธุรกิจ (First Line of Defense)** กำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และควบคุมงาน การนำระบบงานมาใช้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และการจัดให้มีการรายงานข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติงานที่สำคัญให้ผู้บริหารรับทราบอยู่ตลอดเวลา

(2) **การกำกับดูแลการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานทางด้านกำกับ (Second Line of Defense)** เป็นผู้กำหนดกรอบนโยบายการควบคุมภายในที่ดีให้เป็นไปตามมาตรฐาน และข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

(3) **หน่วยงานตรวจสอบภายใน (Third Line of Defense)** เป็นหน่วยงานอิสระที่รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงพหุของกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมของหน่วยงานธุรกิจและหน่วยงานกำกับดูแลอีกครั้ง

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประกอบกับการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เป็นอยู่โดยนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ร่วมกับโอกาส พร้อมกับลดจุดอ่อนและป้องกันไม่ให้อุปสรรคต่าง ๆ มีบทบาทต่อการทำงานของ กบข. และการมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์องค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้ กบข. สามารถนำผลวิเคราะห์เหล่านั้นมาพัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์องค์กรและกลยุทธ์ในการทำงานในแต่ละปีได้อย่างเหมาะสม

2. ความเสี่ยงด้านการลงทุน (Financial Risk) และความเสี่ยงจากสภาพตลาด (Market Risk) เป็นเรื่องการจัดสมดุลระหว่างความปลอดภัยและผลตอบแทนในบริบทของการลงทุนระยะยาวเป็นสำคัญ มีการประเมินผลกระทบต่อการลงทุนของ กบข. ในภาวะการณ์ต่างๆ (Scenario Analysis) และได้กำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อตอบสนองและป้องกันความเสี่ยงต่อเงินกองทุนของ กบข. โดยมีการเฝ้าระวัง และวางกลยุทธ์การลงทุน หรือปรับสัดส่วนการลงทุนระยะยาว (SAA) และการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนให้เหมาะสม อีกทั้งมีการทบทวนตัวชี้วัดความเสี่ยง Tracking Error ของกองทุน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเหมาะสมของการใช้ความเสี่ยงในการบริหารเงินกองทุนเชิงรุก (Alpha Risk) เพื่อใช้กำหนดกรอบความเสี่ยงของการเบี่ยงเบนออกจากแผนการลงทุนระยะยาว (Strategic Asset Allocation) เพื่อเพิ่มโอกาสการสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าตัวชี้วัด ภายใต้กรอบนโยบายทั้งด้านผลตอบแทนที่คาดหวังและระดับความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ

ความเสี่ยงจากเครดิต (Credit Risk) การกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของผู้ออกตราสาร และความเสี่ยงของตราสารเฉพาะรายการมีการกำหนดกรอบความเสี่ยงด้านเครดิตในระดับกองทุน และมีการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่ค้าหรือผู้ออกตราสารที่ กบข. ลงทุน และคู่ค้าที่ กบข. ทำธุรกรรมการลงทุน และมีการกำหนดทบทวนคู่มือเครดิตเพื่อให้เหมาะสมเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความเสี่ยงด้านเครดิตที่เกิดจากการที่คู่ค้าหรือผู้ออกตราสารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพัน

ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง (Liquidity Risk) มีระบบซึ่งสามารถวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและสามารถประเมินผลกระทบจากความเสี่ยงที่สอดคล้องกับปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรม รวมถึงมีการประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในการจ่ายเงินแก่สมาชิกที่พ้นสมาชิกภาพ โดยเฉพาะช่วงที่สมาชิกถึงกำหนดเกษียณในเดือนกันยายนของทุกปี กบข. มีการจัดทำประมาณการกระแสเงินรับ และกระแสเงินจ่ายเงินสมาชิก เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกจะได้รับเงินคืนตามกำหนดเวลาและไม่กระทบต่อการลงทุนของสมาชิกที่ยังคงอยู่ในกองทุน

3. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Reputation Risk) กบข. ให้ความสำคัญในเรื่องของจรรยาบรรณและหลักปฏิบัติของพนักงาน การแจ้งเบาะแส และการรับเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ อีกทั้งได้จัดให้มีระเบียบ ช่องทาง และกระบวนการจัดการ รวมถึงการติดตามข่าวสารของ กบข. และการตอบสนองต่อข่าวสาร และชี้แจงแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยสม่ำเสมอ เพื่อติดตามและรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk) กบข. กำหนดให้มีการประเมินการควบคุมภายในกระบวนการทำงานอย่างครบถ้วนทุกฝ่ายงานเป็นประจำทุกปี เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ซึ่งครอบคลุมการระบุประเภทของการทุจริต (Fraud) ที่อาจเกิดขึ้นได้ในลักษณะงานบางประเภทของสำนักงาน เช่น งานการรับ-จ่ายเงิน งานจัดซื้อจัดจ้าง โดยจัดให้มีการประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส ผลกระทบ) จากกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่โดยจะกำหนดแผนปรับปรุง หากพบว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ หรือไม่มีประสิทธิผล และมีการติดตามแก้ไขโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวขึ้นในสำนักงาน โดยมีการรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบทราบและพิจารณาผลการประเมิน ทั้งนี้ยังได้จัดเตรียมให้มีช่องทางเพื่อการรับเรื่องร้องเรียน หรือการแจ้งเบาะแสการกระทำทุจริตให้สำนักงานรับทราบอีกด้วย

5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) กบข. มีการพัฒนาระบบงานกำกับการลงทุนเพื่อใช้ในการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการลงทุน (Investment Compliance) เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนของ กบข. เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ และนโยบายการลงทุนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ กบข. มีการจัดทำแนวปฏิบัติด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Program) เพื่อให้ทุกส่วนงานมีแนวทางการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และมีการติดตามทบทวนกฎเกณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ รวมถึงการติดตามกำกับดูแล และจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส

5.4 ผลการวิเคราะห์กองทุนในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์กองทุนในประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย 1. กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 2. กองทุนยุติธรรม และ 3. กองทุนส่งเสริมสุขภาพ โดยจากการศึกษาสามารถนำเสนอผลการศึกษาดังออกเป็น 2 ประเด็นคือ

1. โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนในประเทศไทย
 2. ความเสี่ยงและผลการดำเนินงานของกองทุนในประเทศไทย
- ซึ่งสามารถนำเสนอผลได้ ดังนี้

จากผลการศึกษากองทุนในประเทศไทยทั้งหมด 3 กองทุน ที่ประกอบด้วย 1.กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 2.กองทุนยุติธรรม และ 3.กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พบว่า กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ซึ่งมีการจัดการกองทุนเป็นระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพกลางเพื่อนำมาสู่การจัดตั้งกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) โดยข้าราชการที่เป็นสมาชิก เมื่อออกจากราชการ หรือ เกษียณอายุราชการ จะได้รับเงินก้อน กบข. และบำเหน็จหรือบำนาญจากส่วนราชการเจ้าสังกัด ซึ่งเงินก้อน กบข. เป็นส่วนผสมระหว่างเงินออมของสมาชิกกับ เงินสมทบและเงินชดเชยจากบำนาญจากรัฐ และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ ทำการศึกษากองทุน GLCs ของประเทศมาเลเซีย พบว่า กองทุน LTAT ซึ่งเป็นกองทุนจัดการเกี่ยวกับจัดสรรผลประโยชน์ก่อนเกษียณและผลประโยชน์อื่นให้แก่เจ้าหน้าที่และสมาชิกของผู้ปฏิบัติงานสมาชิกที่อาสาสมัครที่ปฏิบัติงานในกองทัพบกทหารของพร้อมทั้งการอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการออมของสมาชิกที่กำลังเกษียณและผู้ที่เกษียณของผู้ปฏิบัติงานในกองทัพบกทหารของประเทศมาเลเซีย

แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษากองทุน PNB และ Tabung Haji ยังไม่พบกองทุนในประเทศไทยที่มี โครงสร้างการบริหารจัดการที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาและเปรียบเทียบโครงสร้างและ รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนระหว่าง กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการกับกองทุน LTAT ของประเทศ มาเลเซีย รายละเอียดแสดงในบทถัดไป



โครงสร้างการดำเนินการด้านการลงทุน

โดยมีการเน้นความสำคัญต่อการลงทุนที่จะให้ผลกำไรที่มากขึ้นทำให้มีการปรับปรุง ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน ให้มีความสามารถในการวิเคราะห์การลงทุนตัดสินใจลงทุน ติดตามและทบทวนการลงทุน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ฝ่ายกลยุทธ์การลงทุน ฝ่ายวิเคราะห์การลงทุน ฝ่ายลงทุนตราสารทุน/หนี้ ฝ่ายค้าตราสาร ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและฝ่ายกำกับดูแล และฝ่ายปฏิบัติการลงทุน

สำหรับกองทุนมาเลเซียจะไม่มีการควบคุมในเรื่องการลงทุน และนำเงินของรัฐบาลไปลงทุนด้วยโดยใช้ผ่านการใช้ทฤษฎีตัวแทนตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น มาเลเซีย จะมีความรู้ในการลงทุนเนื่องจากมีการจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญระดับอาวุโสมาให้คำปรึกษาและควบคุมการลงทุน และมีอิสระในการบริหารกองทุนมากกว่า ซึ่งผลกำไรจากการลงทุนที่ได้รับรัฐบาลจะให้กับสมาชิกโดยทั้งหมด การใช้ทฤษฎีตัวแทนในการการบริหารจัดการกองทุนของประเทศมาเลเซีย LTAT ทำให้มีประสิทธิภาพของการลงทุนที่ดี เนื่องจากมีการลงทุนมีความหลากหลายมากกว่า และคำนึงถึงผลกำไรและผลประโยชน์มากกว่า มีการลงทุนบริษัทลูกและถือหุ้นส่วนในการครอบครองบริษัทที่หลากหลายมากกว่า ทำให้เกิดการลงทุนที่หลากหลายส่งผลต่อกำไรที่มากขึ้นตามไปด้วย ทำให้กองทุนได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า แต่อย่างไรก็ตามการลงทุนนั้นจะอยู่ภายใต้ของทฤษฎีความเสี่ยงกล่าวคือการลงทุนที่

ผลตอบแทนสูง จะมีระดับความเสี่ยงที่สูง และการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูงไม่จำเป็นที่จะได้ผลตอบแทนที่สูง ซึ่งด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญทางด้านการลงทุนมากอย่กักับดูแลและวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจลงทุนภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้หรือไม่ให้การลงทุนเกินกรอบของความเสี่ยงที่ถึงแม้ว่าจะมีการขาดทุนแต่ก็ไม่ควรจะมีมูลค่าสูงเกินไปมากนักและสามารถยอมรับได้ โดยจะเห็นจากตอนเศรษฐกิจไม่ดีขึ้นกองทุนก็ยังคงมีผลกำไรถึงแม้จะมีค่าเฉลี่ยที่น้อย แต่โดยรวมแล้วก็สามารถสร้างผลกำไรได้ และไม่เคยประสบปัญหาการขาดทุน เนื่องจากมีการลงทุนที่หลากหลาย ซึ่งถึงแม้ว่าสมาชิกจะได้รับเงินปันผลเพียงแค่ 2% ซึ่งน้อยที่สุดเท่าที่เคยมีมาแต่สมาชิกทุกคนก็ยอมรับได้และเข้าใจถึงสถานการณ์ของการลงทุนและสถานะเศรษฐกิจในตอนนั้น อีกทั้งการลงทุนนั้นจะมีความยืดหยุ่น บางการลงทุนไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักหลักกฎหมายศาสนาอิสลาม เช่น มีเคยการการลงทุนบริษัทเปียร์ เช่น Carlsberg และบริษัทการพนันเนื่องจากรูปแบบในการดำเนินธุรกิจเพื่อผลกำไรและผลประโยชน์ของสมาชิก แต่ปัจจุบันนี้ไม่ได้มีการลงทุนแล้วเนื่องจากมีการให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณในการลงทุนด้วยตามหลักกฎหมายอิสลามด้วย อีกทั้งยังมีกลไกที่ดีในการบริหารจัดการกองทุน เช่น มีการแต่งตั้งตัวแทนในการดูแลผลประโยชน์กองทุน โดยตัวแทนจะป้องกันและรักษาผลประโยชน์ของบริษัทลูกเหล่านั้น มีการปฏิรูปของบริษัทและยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรโดยมีการรวบรวมแต่ละฝ่ายเพื่อความเหมาะสม เช่น รวมหน่วยงานด้านกฎหมายและเลขานุการ และการควมรวมของการบริหารด้านการเงินงานด้านการจัดการ เป็นต้น

เนื่องจากบทบาทกองทุนของ GLCs เช่น LTAT ได้มีการใช้ ทฤษฎีตัวแทน ในการบริหารจัดการโครงการ การปฏิรูปโดยการนำเอาหลักบรรษัทภิบาล และการบังคับใช้การกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับ GLCs ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืน หลักการและทฤษฎีดังกล่าวทำหน้าที่เป็นกลไกของการบริหารจัดการกองทุนเพื่อให้แน่ใจว่า GLCs ทำหน้าที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดให้กับรัฐบาลเมเลเซีย และผลการดำเนินงานของกองทุน GLCs ของมาเลเซียซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของเศรษฐกิจของประเทศจะช่วยเพิ่มและมีส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศและสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำให้กองทุนมีประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานที่ดี โดยโครงสร้างของ LTAT ประกอบไปด้วย ประธานซึ่งจะเป็นเลขาธิการของกระทรวงกลาโหมหรือบุคคลอื่นที่อาจได้รับการแต่งตั้งโดยรัฐมนตรี รองประธานจะเป็นผู้แทนของ

กระทรวงกลาโหม รองเลขาธิการถึงเหรียญกษาปณ์บริหารจะเป็นสมาชิกโดยตำแหน่ง และสมาชิกจำนวน 4 คน จะถูกแต่งตั้งโดยรัฐมนตรี ซึ่งจะเป็นตัวแทนของผู้ให้การช่วยเหลือ หนึ่งในนั้นจะเป็นผู้บัญชาการทหาร การแต่งตั้งประธานบริหาร รองประธานบริหาร เจ้าหน้าที่และผู้ให้บริการของ LTAT จะคัดเลือกจากเงื่อนไขของความเหมาะสมและอาจจะพิจารณาความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของการดำเนินงานเพื่อให้กองทุนมีการจัดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เมื่อทำการเสนอรายชื่อของผู้บริหารแล้ว ก็จะขึ้นอยู่กับการอนุมัติของรัฐมนตรี อีกทั้งยังมีการแต่งตั้งทีมบริหารที่มีศักยภาพและประสบการณ์สูงมาบริหารงานการจัดการกองทุนและการเงิน เช่น ได้มีการจ้างนักบริหารการเงินอาวุโส (Chief Financial Officer, CFO) และเลขานุการด้านกฎหมาย (legal secretarial) เพื่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และงานแต่ละด้านจะมีความเป็นอิสระและยากที่จะถูกแทรกแซงโดยรัฐบาล อีกทั้งมีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดี โดยการปรับเปลี่ยนการนำเอา Key Result Indicators (KRI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร แทน KPI เพื่อเน้นที่ผลลัพธ์ของเป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุน โดยประเมินทั้งด้านการเงินและไม่ใช้ไม่ใช้ด้านการเงิน ทำให้ตอบโจทย์เป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุนมากกว่า รัฐบาลมาเลเซียได้เห็นถึงความสำคัญของกองทุนจึงสนับสนุนเงินช่วยเหลือที่สูงกว่าถึง 15% ของเงินที่สมาชิกต้องจ่ายให้กองทุน 10% ของเงินเดือน มีการให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการกองทุนและข่าวสารต่างๆที่เป็นประโยชน์ให้กับสมาชิก ส่งผลให้สมาชิกมีความเข้าใจทั้งด้านการลงทุนและการบริหารจัดการ และสถานการณ์ แม้บางปีจะมีกำไรที่น้อยกว่าเกณฑ์แต่สมาชิกก็รับได้และไม่มีข้อร้องเรียน เนื่องจาก อาทิ เช่น เคยจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกเป็นจำนวน 2 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำที่สุดที่เคยจ่ายให้แก่สมาชิก แต่ก็ยังมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัท GLC อื่น เช่น Tabung Haji ซึ่งสมาชิกมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายด้านเศรษฐกิจของประเทศในขณะนี้ เป็นต้น

5.3 ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการบริหารกองทุนในประเทศไทย

จากการเก็บข้อมูลและทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยผู้วิจัยจึงได้มาจัดทำ (ตัวอย่าง) ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการกองทุนในประเทศไทย ดังนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพของบริษัท ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับกองทุนและการสร้างการรับรู้สาธารณะ และ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อพัฒนากองทุน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กร

1) เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายเพื่อกำหนดสถานะขององค์กรให้มีความชัดเจน ในด้านบรรษัทภิบาลที่เข้มแข็งและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการกองทุน ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต่อไป

2) ตัวชี้วัดของประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ประกอบด้วย

2.1) มีการจัดการต้นแบบโดยจัดตั้งแผนกทรัพยากรบุคคล และการจ้างทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพโดยมีประสบการณ์ในการทำงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการ รวมถึงควรมีการจ้างนักบริหารการเงินอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์การทำงาน (Chief Financial Officer: CFO) รวมถึงเลขานุการด้านกฎหมาย เพื่อบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมการบริหารองค์กรพร้อมทั้งถูกหลักตามกฎหมาย

2.2) มีการบริหารจัดการงบประมาณที่ก่อให้เกิดรายได้และนำไปใช้เพื่อการบริหารจัดการที่เป็นอิสระ โปร่งใสตรวจสอบได้ โดยจัดตั้งหน่วยงานด้านกฎหมายและเลขานุการ

2.3) มีระบบและกลไกเพื่อการบูรณาการการบริหารจัดการโดยการรวบรวมการบริหารจัดการและด้านการเงินที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ

2.4) มีระบบการเฝ้าติดตาม โดยจะมีแผนกที่จะเฝ้าติดตามการลงทุนและความก้าวหน้าของ

บริษัทเป็นประจำทุกเดือน โดยบริษัทจะต้องเขียนรายงานผลการดำเนินการ (Performance report) ไม่ว่าจะเป็นรายเดือน รายไตรมาสหรือผลการดำเนินงานประจำปี โดยรายงานให้แก่บริษัท เพื่อการเปิดเผยข้อมูลและสามารถตรวจสอบพร้อมทั้งสรุปรายงานแจ้งข่าวสารด้านความสำเร็จ เพื่อการเสริมสร้างภาพลักษณ์และความมั่นใจต่อองค์กรต่อสาธารณะ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพบริษัท

1) เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ ยกระดับการให้บริการของผู้ประกอบการ สร้างความพึงพอใจในการบริหารจัดการ ทั้งนี้บริษัทถือเป็นหน่วยที่ใกล้ชิดในการให้บริการกับประชาชน ซึ่งองค์กรบริหารจัดการจำเป็นต้องนำความเห็นของผู้ประกอบการมาการกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ให้ลงทุน

2) ตัวชี้วัดของประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ประกอบด้วย

2.1) มาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพ Key Result Indicators (KRI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเน้นที่ผลลัพธ์ของเป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุน โดยประเมินทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้ตอบโจทย์เป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุนมากกว่า

2.2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ โดยการปรับปรุงโครงสร้างที่สามารถให้ข้อมูลข่าวสารผ่านทางออนไลน์

2.3) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อร้องเรียนจากผู้ลงทุน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับด้านประสิทธิภาพกองทุนและการสร้างการรับรู้สาธารณะ

1) เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างองค์ความรู้ สร้างความเข้าใจในการลงทุนในกองทุน เข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายด้านเศรษฐกิจ รวมถึงความเสี่ยงพร้อมทั้งสร้างความมั่นใจในการลงทุน โดยมีมุ่งเน้นการจัดอบรมและสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดเข้าใจในประเด็นดังกล่าวข้างต้น

2) ตัวชี้วัดของประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ประกอบด้วย

- 2.1) จำนวนหลักสูตรฝึกอบรม
- 2.2) จำนวนผู้เข้ารับการอบรม
- 2.3) ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม
- 2.4) ความรู้ความเข้าใจหลังเข้ารับการฝึกอบรม
- 2.5) จำนวนสื่อประชาสัมพันธ์
- 2.6) จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อการพัฒนากองทุน

1) เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาและการบริหารจัดการที่ยั่งยืนพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมถึงปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวกและมีคุณภาพให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อมีความน่าเชื่อถือ ทำงานเชิงรุก และสร้างนวัตกรรมจนเกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง

2) ตัวชี้วัดของประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ประกอบด้วย

- 2.1) จำนวนหลักสูตรฝึกอบรม
- 2.2) จำนวนผู้เข้ารับการอบรม
- 2.3) ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม
- 2.4) ความรู้ความเข้าใจหลังเข้ารับการฝึกอบรม
- 2.5) สนับสนุนงานวิจัยที่เกี่ยวกับกองทุนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- 2.6) มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมโดยส่งเสริมผู้ประกอบการ start up เพื่อนำมาเป็นบริษัทร่วมในการลงทุนในอนาคต

บทที่ 6

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยนี้ประกอบด้วยวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการคือ 1. เพื่อวิเคราะห์บทบาท ปัญหาและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง Government Linked Company (GLCs) ทั้งก่อนและหลังจากปรับเปลี่ยนโครงการ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์การสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งจากผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการทางการเงิน และผู้ตรวจสอบภายในของ GLCs เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีคุณภาพ 2. ศึกษาผลกระทบของคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่นำมาใช้ใน GLCs ที่มีต่อประสิทธิภาพโดยวัดจากผลตอบแทนและความเสี่ยงของแต่ละกองทุน และ 3. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนากองทุนของรัฐบาลในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของกองทุนของรัฐบาลมาเลเซียที่ได้วิเคราะห์มาจาก ข้อ 1 และ 2

ซึ่งสามารถสรุปผล และอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

6.1 สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง Government Linked Company (GLCs) ทั้งก่อนและหลังจากปรับเปลี่ยนโครงการ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์การสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งจากผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการทางการเงิน และผู้ตรวจสอบภายในของ GLCs เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีคุณภาพ **จากรูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมของ LTAT** เป้าหมายของกองทุนในการสร้างความยุติธรรมในเชื้อชาติชาวมาเลย์ดั้งเดิม โดย LTAT คือ องค์กรซึ่งมีเป้าหมายในการจัดสวัสดิการของกองทัพทหาร โดยมีธุรกิจหลักคือการช่วยเหลือสมาชิกซึ่งมาจากกองทัพทหารมาเลเซียให้มีกองทุนเพื่อช่วยเหลือผู้มีเชื้อสายมาเลย์ดั้งเดิม โดย LTAT ก่อตั้งขึ้นในเดือนสิงหาคม ค.ศ.1972 แต่กฎหมายการจัดตั้งบริษัทผ่านรัฐสภาในปี ค.ศ.1973 โดยมีรัฐบาลมาเลเซียเป็นเจ้าของบริษัท โดยพันธกิจของบริษัท LTAT คือ องค์กรที่เป็นผู้นำในการบริหารจัดการกองทุนที่ให้ผลตอบแทนการลงทุนที่เป็นดีเยี่ยมและให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ

ด้านการบริหารจัดการ จากการบริหารกองทุนที่ผ่านมาไม่มีแผนกทรัพยากรบุคคล โดยที่ทรัพยากรบุคคลอยู่ในส่วนหนึ่งของแผนกการจัดการ จึงขาดการพัฒนาบุคคลโดยได้คนไม่เหมาะสมกับงาน หรือบาง

หน้าที่ไม่สามารถทำงานได้ตามตำแหน่งอย่างเต็มที่ขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้นจึงจัดตั้งแผนกทรัพยากรบุคคลขึ้นมาเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในองค์กร โดยมุ่งเน้นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการคนเก่ง และต้องการสร้างความเข้มแข็งในองค์กรพร้อมทั้งเป็นผู้ที่มีความสามารถในระดับท้องถิ่น แต่อย่างไรก็ตาม ยังพบปัญหาว่า ความท้าทายบางอย่างที่ทำให้เราไม่มีคนเก่งและคนที่มีความสามารถ อาทิ ตำแหน่งนักบริหารการเงินอาวุโส ทั้งนี้มีการเพิ่มตำแหน่งที่สำคัญ เช่น เลขานุการด้านกฎหมาย และมีการก่อตั้งแผนกใหม่ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมการบริหารองค์กร” (หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์ LTAT)

ด้านกฎหมาย ซึ่งที่ผ่านมาอยู่ภายใต้หน่วยตรวจสอบภายใน ส่วนงานเลขานุการอยู่ภายใต้งานด้านการจัดการ จึงมีการก่อตั้งแผนกหนึ่งที่มีชื่อว่า แผนกกฎหมายและเลขานุการ ซึ่งการปรับปรุงโครงสร้างนี้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น ส่วนงานด้านการจัดการจะถูกรวมกับงานด้านการเงิน ซึ่งนี่คือการเปลี่ยนแปลงใน LTAT และ GLC ในขณะนี้ ซึ่งเชื่อว่าการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานนี้จะทำให้บริษัทมีการบริหารที่ดีขึ้นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการองค์การและผลิตภัณฑ์ของเรา

ด้านเทคโนโลยี การลงทุนแบบดั้งเดิม โดยขาดการลงทุนในด้านในภาคเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยปัจจุบันมีบริษัท 50 แห่งอยู่ภายใต้ LTAT โดยการลงทุนของบริษัทไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักหลักกฎหมายศาสนาอิสลาม แต่อย่างไรก็ตามบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณในการลงทุนตามหลักกฎหมายอิสลาม “การลงทุนเกือบทั้งหมดโดยไม่ต้องปฏิบัติตามหลักกฎหมายอิสลามแต่ในทางจรรยาบรรณพวกเราทำการลงทุนภายใต้หลักศาสนาอิสลาม อย่างไรก็ตามเคยลงทุนกับบริษัทเบียร์ Carlsberg แต่ตอนนี้เราไม่ได้มีการลงทุนในบริษัทเหล่านี้แล้ว แต่บริษัทลูกของเรา คือ PERHEBAT and PERNAMA มีการลงทุนบริษัทเบียร์และบริษัทการพนันเนื่องจากรูปแบบในการดำเนินธุรกิจของพวกเขา” จึงมีการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กรโดยการลดต้นทุนและเพิ่มช่องทางการให้บริการโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ จากการปรับปรุง ผู้มีส่วนได้เสียจะทำการสามารถทำธุรกรรมกับ LTAT โดยไม่ต้องใช้กระดาษเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้บริการและประหยัดต้นทุนของบริษัท รวมถึงบริษัทได้มีการพัฒนา

application ขึ้นมาชื่อว่า MyWira ซึ่งเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในการทำธุรกรรมกับบริษัทง่ายมากขึ้น” (หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์ LTAT)

ด้านการประเมินผลของบุคลากรจากเดิม ได้ใช้ KPI คือ การใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กร โดยใช้ระบบนี้ในการให้รางวัล โบนัส การเพิ่มเงินเดือนและความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานทุกคนต้องการประสบความสำเร็จตาม KPI ที่ตนเองวางแผนไว้ ซึ่ง KPI ถูกกำหนดสำหรับบุคคล แผนกและทั้งองค์กร โดย KPI ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดในการให้โบนัสแก่พนักงานบริษัทตามผลกำไรที่เกิดขึ้นในปีนั้น ส่วน KPI ของการบริการลูกค้าคือความพึงพอใจของลูกค้า เช่น ลูกค้าสามารถถอนเงินภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นต้น อย่างไรก็ตามโครงการปฏิรูปองค์กรไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงองค์กรเท่าใดนัก เนื่องจากการปรับปรุงและปฏิรูปองค์กรที่แท้จริงเนื่องมาจากการบริหารจัดการเปลี่ยน นอกจากนี้การเป็นผู้นำยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการ การลงทุน และการบริหารองค์กรให้มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น จึงมีการเปลี่ยนรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยใช้ Key Result Indicators (KRI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทุกแผนกในบริษัทจะต้องใช้ KRI ในการประเมินไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินและไม่ใช่นด้านการเงิน ซึ่งถือว่าเป็นสมดุในการใช้เครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า KPI เป็นสิ่งที่ล้าสมัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ LTAT แล้วในขณะนี้

ผลการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง Government Linked Company (GLCs) ทั้งก่อนและหลังจากปรับเปลี่ยนโครงการ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์การสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งจากผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการทางการเงิน และผู้ตรวจสอบภายในของ GLCs เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีคุณภาพ **จากรูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมของ PNB จนถึง การปรับเปลี่ยน** PNB มีการดำเนินการตามเป้าหมายของบริษัท ถึงแม้ว่ามีความท้าทายในตลาดด้วยการพิจารณาจากรายงานประจำปีและรายงานการจัดการของบริษัท ซึ่งพบว่าในปัจจุบัน PNB มี 14 กองทุน โดยมีกองทุนที่ใหญ่ที่สุดคือ กองทุน ASB (amanah saham bumiputera) โดยมีเป้าหมาย คือการปรับปรุงสินทรัพย์ของชาวมลายูดั้งเดิม (Bumiputera) ถือเป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทตั้งแต่มีการก่อตั้งบริษัทขึ้นมาและเมื่อมีการพิจารณาถึงโครงการปฏิรูป GLCs ของบริษัทตั้งแต่ปี 2005 พบว่า PNB ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงและเพิ่มขีด

ความสามารถในการบริหารทรัพย์สินของ Bumiputera คือ เพื่อบรรเทาความยากจนในประเทศมาเลเซียและ **โดยที่การบริหารจัดการองค์กร** คือการปรับปรุงโครงสร้างให้กลับมาเป็นประเทศและสังคมที่มีความมั่งคั่ง มีการจ้างงานและลักษณะทางภูมิศาสตร์ รัฐบาลมาเลเซียได้แนะนำหน่วยงานของรัฐบาลในการจัดตั้งนโยบาย โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้มีการขยายหุ้นส่วนโดยต้องมีการจัดสรรหุ้นส่วนอย่างน้อย 30 เปอร์เซ็นต์ให้แก่เชื้อสาย Bumiputera แต่อย่างไรก็ตาม บางบริษัทได้มีการขายหุ้นส่วนให้แก่เชื้อชาติอื่นเนื่องจากความเป็นเจ้าของของเชื้อสาย Bumiputera ไม่มีเสถียรภาพ จากนั้นรัฐบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อแก้ปัญหาและได้แต่งตั้งผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยใหม่ เพื่อหากลไกในการแก้ไขปัญหา และหลังจากนั้นคณะกรรมการได้มีการเสนอให้ก่อตั้งบริษัท PNB โดยในการเลือกมุมมองที่ดี ความเป็นไปได้สูงและซึ่งทำให้มีการเพิ่มขึ้นของหุ้นส่วน และได้มีการขายหุ้นส่วนโดยมุ่งเน้นหน่วยงานที่มีความน่าเชื่อถือ โดยผลผลิตที่มีการขายจะเป็นผลผลิตแบบง่าย ไม่ต้องใช้ความมีชำนาญในการซื้อขาย มีสภาพคล่องและมีราคาถูกและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนั้นทาง PNB จะเป็นผู้รับผิดชอบ

ด้านความเสี่ยง นอกจากนี้ PNB ยังมี ทรานซาร์หนี้ พันธบัตรรัฐบาล ตลาดการเงิน เงินสด การลงทุนในหุ้นที่ไม่ได้จดทะเบียน แต่การลงทุนส่วนใหญ่มาจากหุ้นเนื่องจากความเสี่ยงสูงแต่ให้ผลตอบแทนสูงเช่นกัน ปัจจุบันตลาดค่อนข้างมีความท้าทายแต่ผลตอบแทนของ PNB ยังสามารถวัดผลได้ โดยขณะที่ 6 ปีที่แล้วพบว่า ตลาด PNB เป็นไปในทิศทางลบแต่ขีดความสามารถของ PNB ยังถือว่าดีเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัท GLICs อื่น อย่างไรก็ตาม PNB จะต้องพยายามในการดำเนินการธุรกิจเนื่องจากการทุนที่เป็นภาคสมัครใจเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัท GLICs อื่นที่มีการลงทุนแบบมีการสั่งการ แต่ก็ไม่ทำให้ PNB มีความกังวลแต่อย่างใด

ด้านกลยุทธ์ PNB จะต้องควบคุมการลงทุนเนื่องจากการสั่งการหรือออกคำสั่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงความมั่งคั่ง ดังนั้น PNB จะมีการควบคุมคณะกรรมการ การจัดการและการตัดสินใจโดยการแต่งตั้งตัวแทนของบริษัท ซึ่งการตัดสินใจใดก็ตามต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ โดยที่บุคคลที่ PNB แต่งตั้งขึ้นจะมุ่งเน้นในเรื่องของความซื่อสัตย์และมีความสามารถ โดย PNB จะมึนโยบายในการอบรมให้ bumiputera ในการดำเนินการธุรกิจของเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคนเชื้อสายมลายูดั้งเดิม ดังนั้น PNB จะมีรูปแบบเฉพาะเกี่ยวกับผลผลิตของตัวเองและมีความซื่อแน่นในการพัฒนาขีดความสามารถของมนุษย์ โดยที่คณะกรรมการในบริษัทจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีเชื้อสาย

มลายูดั้งเดิมที่หลากหลาย ซึ่งก็เป็นเหตุผลหลักที่แม้ว่าตลาดจะมีความท้าทายต่อ PNB ในการดำเนินการธุรกิจ และกิจการ แต่อย่างไรก็ตามการลงทุนของบริษัทก็ยังมีปริมาณเพิ่มขึ้นแม้ว่าจะมีการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกจะมีแนวโน้มที่ลดลง นอกจากนี้ความซื่อสัตย์ในการดำเนินการกิจการของ PNB คือสิ่งที่สำคัญที่สุด เนื่องจากบริษัทจะต้องปกป้องและคุ้มครองความมั่งคั่งของชาวมลายูดั้งเดิม ยังมุ่งเน้นพัฒนาในด้านความน่าเชื่อถือ ความประหยัด ความรอบคอบและการสร้างสมรรถนะ เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของบริษัทคือการเพิ่มขีดความสามารถและปรับปรุงความมั่งคั่งของชาวมลายูเชื้อสายดั้งเดิม จากสมรรถนะของ PNB ขึ้นอยู่กับผลกำไรและการหาผลกำไรเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทต้องเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายลงเพื่อให้กองทุนมีมูลค่าสูงขึ้น ซึ่งไม่เหมือนบริษัทที่พิจารณาด้านกำไรอื่น โดย PNB มุ่งเน้นการคืนกำไรให้แก่สังคมจากรายได้ โดยการกิจกรรมเพื่อสังคมให้แก่ชาวมลายู ด้าน CSR นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญและลงทุนในการศึกษาในด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการธุรกิจของบริษัท เช่น การจัดสัมมนาให้นักเรียนและคนรุ่นใหม่เกี่ยวกับการจัดการต่อความเสี่ยงและผลตอบแทนโดยจัดขึ้นที่โรงเรียนต่าง ๆ โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลจากเมือง นอกจากนี้ยังมีโครงการสัปดาห์เกี่ยวกับหุ้นและการลงทุนโดยให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการลงทุนเพื่อนอนาคตของบุคคลเหล่านั้น

ปัญหาที่ PNB ประสบอยู่ในปัจจุบัน

PNB ดำเนินกิจการเพื่อชาว bumiputra พบว่ายังประสบปัญหาอยู่บ้างเนื่องจากบางเชื้อสายของชาว bumiputra ยังขาดการศึกษาและไม่มีความรู้และเงินทุนในการลงทุนทำให้คนเชื้อสายอื่นสามารถมาถือครองหุ้นใน PNB เช่น ชาว bumiputra เชื้อสาย Org Asli เป็นเชื้อสายที่ยังมีเงินในการลงทุนและขาดความรู้ทำให้ PNB สามารถให้คนเชื้อสายอื่น เช่น ชาวจีนเข้ามาลงทุนได้ในสัดส่วน 200,000 ริงกิตต่อคน และสามารถรับเงินปันผลจากสัดส่วนของชาว Org Asli แต่อย่างไรก็ตาม PNB ยังมีแผนการดำเนินการพิเศษขึ้นมาให้แก่คนยากจนในพื้นที่ชนบทและคนเชื้อสาย Org Asli โดยใช้เงินทุนจากรัฐบาล โดยแผนการนี้จะทำให้พวกเขามีออมเงินในธนาคารและมีการลงทุนเป็นประจำทุกเดือน และเมื่อครบ 5 ปี เงินเหล่านี้จะตกเป็นของบุคคลเหล่านั้น

ด้านกฎหมาย นอกจากนี้ PNB ยังดำเนินการตามมาตรฐานของรัฐบาลในเรื่องธรรมาภิบาล โดยดำเนินการกิจการโดยใช้คณะกรรมการไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการในการจัดการ เช่น คณะกรรมการประมุล และคณะกรรมการความเสี่ยง ดังนั้นการตัดสินใจใด ๆ ก็ตามจะไม่เกิดขึ้นจากบุคคลคนเดียว โดยคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นจะร่วมการตัดสินใจบนพื้นฐานของการกำกับดูแลทางการเงิน อีกทั้งยังพบว่า การดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลบริษัทไม่มีปัญหาในเรื่องคอร์รัปชัน โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน PNB ต้องมีบุคลิกที่มั่นคงและมีความสามารถแม้ว่าจะมีความกดดันจากภายนอก เช่น ความสัมพันธ์ในครอบครัวของเจ้าหน้าที่ใน PNB นอกจากนี้การสั่งการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน PNB เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงความมั่นคงของชาวมลายูเชื้อสายเดิม โดยบริษัทจะมีกฎระเบียบและการกำกับดูแลสำหรับเจ้าหน้าที่และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานและดำเนินการ และยังมีการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง

จากผลการศึกษาได้ออกเป็น 4 ประเด็นคือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพของบริษัท ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับกองทุนและการสร้างการรับรู้สาธารณะ และ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อพัฒนากองทุน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากองทุนของรัฐบาลไทย ซึ่งสามารถสรุปผลและนำเสนอผลได้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กร

การศึกษาการสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กร LTAT, PNB และ Tabung Haji ในประเทศมาเลเซีย สามารถแบ่งนำเสนอผลการศึกษาออกได้เป็น 4 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การสร้างต้นแบบในการบริหารจัดการ พบว่า กองทุนมีการจัดการต้นแบบโดยจัดตั้งแผนกทรัพยากรมนุษย์ และการจ้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพซึ่งมีประสพการณ์ในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นต้นแบบในการบริหารจัดการ รวมถึงมีการผู้บริหารระดับสูงฝ่ายการเงินอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสพการณ์การทำงาน (Chief Financial Officer ,CFO) รวมถึงเลขานุการด้านกฎหมาย เพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมการบริหารองค์กรพร้อมทั้งถูกหลัก

ของกฎหมาย อาทิ กองทุน LTAT จัดตั้งหน่วยงานด้านกฎหมายและเลขานุการ ซึ่งอยู่ภายใต้หน่วยงานด้านการตรวจสอบภายใน จากในอดีต ตรวจสอบภายในอยู่ภายใต้งานด้านกฎหมาย ส่วนงานเลขานุการอยู่ภายใต้งานด้านการจัดการ แต่ในปัจจุบัน รวมเป็นหน่วยงานด้านกฎหมายและเลขานุการ ส่วนงานด้านการจัดการ จะถูกรวมกับงานด้านการเงิน รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างและผลผลิตของบริษัท เช่น การทำธุรกรรมออนไลน์ โดยให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถทำธุรกรรมกับ LTAT โดยไม่ต้องใช้กระดาษเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่พวกเขา โดยบริษัทได้มีการพัฒนา application ขึ้นมาชื่อว่า MyWira ซึ่งเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในการทำธุรกรรมกับบริษัทง่ายมากขึ้น

2. การบริหารจัดการงบประมาณ พบว่า การจัดสรรงบประมาณที่ก่อให้เกิดรายได้ พบว่ามีการนำไปใช้เพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นอิสระ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยจัดตั้งหน่วยงานด้านกฎหมายและเลขานุการ อาทิ กองทุน LTAT **ด้านการลงทุน:** การช่วยเหลือสมาชิกซึ่งมาจากกองทัพทหารของมาเลเซียให้มีกองทุนเพื่อช่วยเหลือผู้มีเชื้อสายมลายูดั้งเดิม **ด้านสมาชิก:** โครงการความรับผิดชอบต่อสมาชิกขององค์กรโดยการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้แก่สมาชิกที่เป็นทหารเหล่านั้น อีกทั้งกองทุน PNB โดยบริษัทลูกที่ร่วมลงจะใช้ประโยชน์จากกองทุนในการสร้างรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น โดยการนำไปลงทุนเพื่อแสวงหากำไร นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญและลงทุนในการฝึกอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการธุรกิจของบริษัท เช่น การจัดสัมมนาให้นักเรียนและคนรุ่นใหม่เกี่ยวกับการจัดการต่อความเสี่ยงและผลตอบแทนโดยจัดขึ้นที่โรงเรียนต่าง ๆ

3. ระบบและกลไกเพื่อการบูรณาการการบริหารจัดการ พบว่า โดยการควบคุมการบริหารจัดการและด้านการเงินที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ อาทิ กองทุน LTAT มีระบบการแต่งตั้งตัวแทนในบริษัทลูกเพื่อเป็นตัวแทนในการป้องกันและรักษาผลประโยชน์ ซึ่งในอดีตผู้บริหารสูงสุดของ LTAT จะเป็นบุคคลเดียวกันกับตัวแทนในบริษัทลูก ในปัจจุบันกองทุน LTAT มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารด้านยุทธศาสตร์ รวมถึงการรวมกันของผู้แทนจากผู้ฝากเงิน รัฐบาลและคณะกรรมการอิสระทำให้ LTAT มีความเป็นอิสระและยากที่จะถูกแทรกแซงโดยรัฐบาลหรือองค์กรใด แต่อย่างไรก็ตามรัฐมนตรียังคงมีอำนาจสูงสุดในการอนุมัติหรือไม่อนุมัติโครงการ ส่วนกองทุน PNB มีการควบคุมคณะกรรมการ การจัดการโดยแต่งตั้งตัวแทนของบริษัท ซึ่งบุคคลที่ PNB แต่งตั้งขึ้นต้องมีความซื่อสัตย์และความสามารถ ซึ่งก็คือการพัฒนาและให้

ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ของคนเชื้อสายมลายูดั้งเดิม อีกทั้งความซื่อสัตย์ในการดำเนินการกิจการของ PNB คือสิ่งที่สำคัญที่สุดเนื่องจากบริษัทจะต้องปกป้องและคุ้มครองความมั่งคั่งของชาวมลายูดั้งเดิม ดังนั้นความน่าเชื่อถือ ความประหยัทรอบคอบและสมรรถนะคือสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อ PNB เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของบริษัทคือการเพิ่มขีดความสามารถและปรับปรุงความมั่งคั่งของชาวมลายูเชื้อสายดั้งเดิม แต่ไม่ใช่สิ่งที่ง่ายและยังคงเป็นความท้าทายต่อ PNB เนื่องจากสมรรถนะของ PNB ขึ้นอยู่กับผลกำไรและการหาผลกำไรเพิ่มมากขึ้นโดยบริษัทต้องเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายลงเพื่อให้กองทุนมีมูลค่าสูงขึ้น ซึ่งไม่เหมือนบริษัทที่พิจารณาด้านกำไรในส่วนอื่นๆ โดย PNB จะต้องมีการคืนกำไรให้แก่สังคมจากรายได้ด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมให้แก่ชาวมลายู

4. ระบบการเฝ้าติดตาม โดยกองทุนมีแผนที่จะเฝ้าติดตามการลงทุนและความก้าวหน้าของบริษัทเป็นประจำทุกเดือน โดยบริษัทจะต้องเขียนรายงานผลการดำเนินการ (Performance report) ไม่ว่าจะเป็นรายเดือน รายไตรมาสหรือผลการดำเนินงานประจำปี โดยรายงานให้แก่บริษัท เพื่อการเปิดเผยข้อมูล และสามารถตรวจสอบพร้อมทั้งสรุปรายงานแจ้งข่าวสารด้านความสำเร็จ เพื่อการเสริมสร้างภาพลักษณ์และความมั่นใจต่อองค์กรต่อสาธารณะ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพบริษัท

การศึกษาการพัฒนาคุณภาพบริษัท LTAT, PNB และ Tabung Haji ในประเทศมาเลเซีย สามารถแบ่งนำเสนอผลการศึกษาออกได้เป็น 3 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. มาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพ Key Result Indicators (KRI) กองทุน LTAT มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเน้นที่ผลลัพธ์ของเป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุน โดยประเมินทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน เช่น ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาประชาสัมพันธ์ จึงทำให้ตอบโจทย์เป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุนได้มากกว่า อาทิ LTAT การปฏิรูปองค์การคือการนำเอา KPIs มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยก่อนหน้านี้ LTAT ได้ใช้รางวัลทางการเงิน เช่น ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร โดยทุกแผนกในบริษัทจะต้องใช้ KPIs ในการประเมินไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ซึ่งถือว่าเป็นสมดุลในการใช้เครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการ อีกทั้งผู้นำยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการ การลงทุนและการบริหารองค์กรให้มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่

ผลลัพธ์ของเป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุน ทำให้ตอบโจทย์เป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุนมากกว่า ส่งผลให้รัฐบาลมาเลเซียได้เห็นถึงความสำคัญของกองทุนจึงสนับสนุนเงินช่วยเหลือที่สูงกว่าถึง 15% ของเงินที่สมาชิกต้องจ่ายให้กองทุน 10% ของเงินเดือน

2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ โดยการปรับปรุงโครงสร้างที่สามารถให้ข้อมูลข่าวสารผ่านทางออนไลน์ อาทิ การพัฒนา application ขึ้นมาชื่อว่า MyWira โดยการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ผู้มีส่วนได้เสียสามารถทำธุรกรรมกับกองทุน โดยไม่ต้องใช้กระดาษ เพื่ออำนวยความสะดวก และง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล รวมถึงการทำธุรกรรมกับบริษัทง่ายมากขึ้น อีกทั้งประหยัดค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์และค่าวัสดุต่างๆ

3. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อร้องเรียนจากผู้ลงทุน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับด้านประสิทธิภาพกองทุนและการสร้างการรับรู้สาธารณะ

การศึกษาการพัฒนาคุณภาพบริษัท LTAT, PNB และ Tabung Haji ในประเทศมาเลเซีย สามารถแบ่งนำเสนอผลการศึกษาออกได้เป็น 6 ประเด็นสำคัญ 1. จำนวนหลักสูตรฝึกอบรม 2. จำนวนผู้เข้ารับการอบรม 3. ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม 4. ความรู้ความเข้าใจหลังเข้ารับการฝึกอบรม 5. จำนวนสื่อประชาสัมพันธ์ และ 6. จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์

จากการศึกษาพบว่า กองทุนมีบทบาทสำคัญในการเตรียมความพร้อมของสมาชิก โดยมีการอบรม และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุนในด้านการบริหารและประสิทธิภาพของกองทุน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการภายในประกอบด้วยบุคคลซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ ประสบการณ์เฉพาะด้านที่หลากหลายเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นประโยชน์แก่กองทุน รวมทั้งคณะกรรมการเหล่านั้นต้องมี ความเข้าใจการบริหารกิจการของกองทุนภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายและสามารถแสดงความ คิดเห็นที่มีเหตุผลสนับสนุน คณะกรรมการจะพิจารณากำหนดคุณสมบัติ รวมทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคัดเลือกเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายด้านเศรษฐกิจของประเทศในขณะนี้เพื่อให้สมาชิกรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นภายในประเทศอย่างเป็นระยะ รวมถึงอธิบายถึงผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการลงทุน

อาทิ กองทุนฮัจญ์ มีการจัดการอบรมพัฒนาและกำกับติดตามการดำเนินงานของผู้ประกอบการฮัจญ์อย่างใกล้ชิด ในทุกขั้นตอนตั้งแต่การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ให้อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการที่เป็นจริง โดยการ

ให้บริการที่เหมาะสมกับราคา การดูแลตลอดระยะเวลาที่ประกอบพิธีฮัจย์ มีการเข้าเยี่ยมเพื่อตรวจสอบความสะดวกสบายของที่พักของสมาชิก ระยะทางจากที่พักถึงมัสยิด อาหารการกินต่างๆ ที่สถานประกอบการให้บริการอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาที่พำนักอยู่ตลอดจนเสร็จสิ้นและเดินทางกลับมายังประเทศมาเลเซียซึ่งต้องเป็นไปตามที่ได้ตกลงกับผู้เดินทางไป ประกอบพิธีฮัจย์ที่ใช้บริการ หากพบว่าไม่เป็นไปตามข้อตกลง Tabung Hai จะยกเลิกใบอนุญาตการให้บริการของสถานประกอบการนั้นๆทันที

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อการพัฒนากองทุน

การศึกษาการพัฒนาคุณภาพบริษัท LTAT, PNB และ Tabung Haji ในประเทศมาเลเซียที่สามารถแบ่งนำเสนอผลการศึกษาออกได้เป็น 6 ประเด็นสำคัญ 1. จำนวนหลักสูตรฝึกอบรม 2. จำนวนผู้เข้ารับการอบรม 3. ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม 4. ความรู้ความเข้าใจหลังเข้ารับการฝึกอบรม 5. สนับสนุนงานวิจัยเกี่ยวกับกองทุนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และ 6. มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมโดยส่งเสริมผู้ประกอบการ start up เพื่อนำมาเป็นบริษัทร่วมในการลงทุนในอนาคต

การวิจัยและพัฒนา จากการศึกษาพบว่า กองทุนมีหน้าที่ในการวิจัยและพัฒนา โดยมีฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Research and Development Division) ทำหน้าที่ดังกล่าว การวิจัยและพัฒนาดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำในการให้บริการ และยกระดับการดำเนินการให้ได้มาตรฐานการบริหารจัดการด้านการบริการฮัจย์, ISO 9001: 2008 Quality Management System, Haj Services (QMS ISO PH) นอกจากนี้ยังมีการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มีการให้ข้อมูลและตอบคำถามต่างๆจากทีมงานเฉพาะด้านผ่านเว็บไซต์ของกองทุน และมีโครงการพัฒนาอื่น ๆ ที่ดำเนินกิจกรรมภายใต้ Academy of Haj อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กร

ประเทศไทยควรกำหนดการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็ง โดยกองทุนควรมีการจัดการต้นแบบโดยจัดตั้งแผนกทรัพยากรมนุษย์ และการจ้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมี

ประสบการณ์ในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ เช่น เพื่อเป็นต้นแบบในการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นให้มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาบริหารงานหรือเป็นที่ปรึกษา รวมถึงความเชี่ยวชาญทางฝ่ายกฎหมายที่สามารถกำกับกิจการ โดยสามารถตรวจสอบการบริหารจัดการอย่างเป็นอิสระ โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความไว้วางใจ จากสมาชิกและผู้สนใจเข้าร่วมกองทุน

1.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพบริษัท

การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเน้นที่ผลลัพธ์ของ

เป้าหมายและกลยุทธ์ของกองทุน อาจจะทดลองใช้เครื่องมือ Key Result Indicators (KRI) มาประเมินผลประเมินความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งการยกระดับโดยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น การพัฒนา application ที่ให้ความรู้เบื้องต้นตั้งแต่วิธีการลงทุน แนะนำและคัดเลือกกองทุนให้เหมาะสมเป็นรายบุคคลของสมาชิก ประเมินผลกำไรและความเสี่ยงที่จะได้รับ โดยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลด้านผลประโยชน์ได้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ยังสามารถเป็นประโยชน์ในการลดต้นทุนทางด้านการปฏิบัติการกับทางองค์กรอีกด้วย

1.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับด้านประสิทธิภาพกองทุนและการสร้างการรับรู้สาธารณะ

การเตรียมความพร้อมขององค์กร ควรมีการจัดอบรมให้แก่สมาชิก เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุน ในด้านการบริหารและประสิทธิภาพของกองทุนอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นผู้ให้ความรู้ที่มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ที่เกี่ยวกับกองทุน และสามารถเข้าถึงสมาชิกได้อย่างทั่วถึง อีกทั้งควรมีฝ่ายกฎหมายคอยให้ความรู้ความเข้าใจ ข้อกฎหมายของกองทุนและอธิบายถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนได้รับ เพื่อที่จะให้ประชาชนกล้าที่จะไปลงทุนมากยิ่งขึ้น

1.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อการพัฒนากองทุน

การพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนในประเทศไทย มีความจำเป็นต้องอาศัยการศึกษาของประเทศที่ประสบความสำเร็จ เช่น GLCs ของประเทศสิงคโปร์ รวมถึงผลงานวิจัยทางด้านกองทุนอย่างหลากหลาย เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการกองทุนที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย รวมถึงไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย

เพื่อส่งเสริมสนับสนุนกองทุนทั้งด้านผู้บริหารและสมาชิก อันจะนำไปสู่การกองทุนและประเทศชาติที่เหมาะสมและยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษากลยุทธ์โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกของกองทุนในประเทศไทย ในแต่ละกองทุนเพื่อนำวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการจัดการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งสร้างนโยบายเพื่อแก้ปัญหาที่พบให้มีการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น

2.2 ทำการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการกองทุน GLCs ของประเทศอื่นๆ ที่มีความคล้ายคลึงกับประเทศไทย เช่น สิงคโปร์ ซึ่งเป็นประเทศที่มีการบริหารจัดการกองทุนโดยรัฐบาลแต่การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพที่ดีกว่า

บรรณานุกรม.

- รายงานประจำปีกองทุนบำเหน็จบำนาญ. (2560). รายงานประจำปีกองทุนบำเหน็จบำนาญ (Online).
<https://www.gpf.or.th/thai2013/news/annual-report.asp>, 9 พฤษภาคม 2561.
- Abdul Razak. (2012). GLC Transformation Programme. *The 3 Underlying Principles*, 13.
- Abdullah, R. (2007). Productivity Performance of Malaysian Government Linked Companies (GLCs) in Plantation Sector. Retrieved from <http://ilmuonline.mpc.gov.my/elmucis/document/productivity/Productivity1.pdf>, 45-83.
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708-727.
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: Organization and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Fang J, et al. (2014). Conformational analysis of processivity clamps in solution demonstrates that tertiary structure does not correlate with protein dynamics. *Structure*, 22(4), 572-581.
- Jensen M. C. and Meckling W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360
- Khazanah, (2014). GLCs Delivering High Performance and Catalysing Inclusive Growth. Retrieved from <http://www.khazanah.com.my/docs/140610%20GLC%20Progress%20Review.pdf>.
- Khazanah (2014). The Khazanah Report 2014 (TKR2014) is Institutions, Innovation and Inclusion, Malaysia. Retrieved from <http://tkr.khazanah.com.my/2014/>.

- Lau, Y.W., and Tong, C.Q. (2008). Are Malaysian Government-Linked Companies (GLCs) Creating Value?. *International Applied Economics and Management Letters*, 191, 9-12.
- Mokhtar, A. (2005). The Malay Way of Business Change. *Economist*, 376(8440), 50.
- Najid, N.A. & Rahman, R.A. (2011). Government Ownership and Performance of Malaysian Government-Linked Companies. *International Research Journal of Finance and Economics*, 61, 1-15.
- OECD. (2013). Corporate Government in Asia. *Asian Roundtable on Corporate Governance*. Benchmark.
- Rahman, B., Shariff, M., & Noor, M. (2009). Knowledge management initiatives, innovation and GLC performance. *Journal of Information and Communication Technology*, 8, 15-27.
- Said, J., Alam, M., Abdullah, N., Herda, N., & Zulkarnain, N. (2016). Risk management and value creation: empirical findings from government linked companies in Malaysia. *Review of European Studies*. 8(2), 124-132.
- Simanjuntak, P. (2001). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Jakarta: LPFEUL.

ภาคผนวก

1.1 กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

ระบบบำเหน็จบำนาญข้าราชการเป็นระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพกลาง (Central Provident Fund) นำมาสู่การจัดตั้งกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) โดยข้าราชการที่เป็นสมาชิก กบข. เมื่อออกจากราชการ หรือ เกษียณอายุราชการ จะได้รับเงินก้อน กบข. และบำเหน็จหรือบำนาญจากส่วนราชการเจ้าสังกัด ซึ่งเงินก้อน กบข. เป็นส่วนผสมระหว่างเงินออมของสมาชิกกับ เงินสมทบและเงินชดเชยจากบำนาญจากรัฐ และผลประโยชน์จากการลงทุนที่ กบข. บริหารจัดการให้

โครงสร้างคณะกรรมการ

1) นายประสงค์ พูนธเนศ	ปลัดกระทรวงการคลัง
2) นายเดชาภิวัฒน์ ณ สงขลา	ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ
3) นายปรกรณ์ นิลประพันธ์	เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา
4) ม.ล.พัชรภากร เทวกุล	เลขาธิการ ก.พ.
5) นายทศพร ศิริสัมพันธ์	เลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
6) นายวโรทัย โกศลพิศิษฐ์กุล	ที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจการคลัง (แทน) ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง
7) นายภูมิศักดิ์ อรัญญาเกษมสุข	อธิบดีกรมบัญชีกลาง
8) นายเมธี สุภาพงษ์	รองผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย (แทน) ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย
9) นางสาวรีนวดี สุวรรณมงคล	เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการ กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

หน้าที่หลักของกองทุน

ด้านลงทุน : นำเงินที่รับจากสมาชิกและส่วนราชการไปลงทุนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตามวัตถุประสงค์ของกฎหมายและนโยบายที่คณะกรรมการกำหนด

ด้านสมาชิก : ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารฐานข้อมูลสมาชิก การจัดสรรผลประโยชน์จากการลงทุน การประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้แก่สมาชิก รวมถึงการจ่ายเงินและผลประโยชน์คืนให้แก่สมาชิกเมื่อพ้นสมาชิกภาพ

แหล่งทุนของกองทุน

แหล่งเงินของกองทุนประกอบด้วย

เงินสะสม คือ เงินออมของสมาชิก ส่วนราชการจะทำการหักจากเงินเดือนของสมาชิกเพื่อนำส่ง กบข. เพื่อนำเข้าบัญชีเงินรายบุคคลของสมาชิกทุกครั้งที่มีการจ่ายเงินเดือน ปัจจุบันกฎหมายกำหนดอัตราเงินสะสมขั้นต่ำร้อยละ 3 ของเงินเดือน สมาชิกออมเพิ่มได้เมื่อรวมกับเงินสะสมขั้นต่ำต้องไม่เกินร้อยละ 15 ของเงินเดือน

การใช้เงินของกองทุน

เงินสมทบ คือ เงินที่รัฐจ่ายสมทบให้กับสมาชิกที่ออมเงินสะสม ส่วนราชการจะเป็นผู้เบิกจากงบประมาณรายจ่ายของรัฐในอัตราที่เท่ากับอัตราเงินสะสมขั้นต่ำ (ร้อยละ 3 ของเงินเดือน) ทุกครั้งที่มีการจ่ายเงินเดือนนำส่ง กบข. เพื่อนำเข้าบัญชีรายบุคคลของสมาชิก

เงินประเดิม คือ เงินที่รัฐส่งเข้าบัญชีเงินรายบุคคลของสมาชิกที่รับราชการอยู่ก่อนวันที่ 27 มีนาคม 2540 ที่สมัครเข้าเป็นสมาชิก กบข. ตามสูตรที่กำหนด และให้ กบข. จ่ายเงินดังกล่าวออกให้แก่สมาชิก เมื่อสมาชิกสิ้นสุดสมาชิกภาพและเลือกรับบำนาญ

เงินชดเชย คือ เงินที่รัฐจ่ายจากเงินงบประมาณรายจ่ายของรัฐเข้าบัญชีรายบุคคลของสมาชิก ทุกครั้งที่มีการจ่ายเงินเดือน ในอัตราร้อยละ 2 ของเงินเดือน และให้ กบข. จ่ายเงินดังกล่าวออกให้แก่สมาชิก เมื่อสมาชิกสิ้นสุดสมาชิกภาพและเลือกรับบำนาญ

เงินสมาชิกพ้นสมาชิกภาพ คือ เงินของสมาชิกที่สิ้นสุดสมาชิกภาพได้แจ้งความประสงค์ให้กองทุนบริหารเงินต่อหรือขอทยอยรับ โดยกองทุนจะบริหารเงินที่ยังไม่ได้ขอรับคืนต่อไปได้

เงินสำรอง คือ เงินที่รัฐจัดสรรเงินงบประมาณรายจ่ายของรัฐส่งเข้าบัญชีเงินสำรองที่ กบข. เพื่อเป็นหลักประกันสำหรับการจ่ายบำเหน็จบำนาญให้แก่ข้าราชการ ในกรณีเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจของประเทศ รัฐอาจตราพระราชกฤษฎีกาสั่งให้ กบข. นำเงินสำรองส่งกลับคืนเป็นรายได้แผ่นดิน เพื่อรัฐนำไปจ่ายบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และรัฐต้องจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อชดเชยส่วนที่นำออกไปคืน กบข. ในปีงบประมาณถัดไป

เงินกองกลาง คือ เงินบริจาค เงินตามบัญชีเงินรายบุคคลที่ไม่มีผู้รับ เป็นเงินส่วนกลางที่มีใช้ของสมาชิกคนใด

งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2562

กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) จัดทำงบประมาณตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการว่าด้วยการงบประมาณ พ.ศ.2546 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2561 โดยปีงบประมาณของ กบข. คือ ระยะเวลาตามปีปฏิทิน เริ่มตั้งแต่ 1 - 31 ม.ค. ในปีงบประมาณ 2562 กบข. ได้รับอนุมัติ งบประมาณรายจ่ายจาก

คณะกรรมการกองทุนฯรวมทั้งสิ้น 1,472 ล้านบาท จำแนกเป็น งบดำเนินการ งบลงทุน งบตามแผน-ยุทธศาสตร์ และเงินสำรองจ่ายมีรายละเอียดดังนี้

1.งบดำเนินการ

เป็นรายการที่ประมาณว่าจะจ่ายเพื่อการบริหารงานประจำได้แก่รายจ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภคจำนวนเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติรวมเป็นต้น 1,404 ล้านบาทแบ่งเป็นประเภทรายจ่ายต่างๆ ได้แก่

- รายจ่ายบริหารเงินลงทุนได้แก่ค่าธรรมเนียมผู้จัดการกองทุน ค่าใช้จ่ายบริหารอาคาร ที่ปรึกษาการลงทุนโปรแกรมวิเคราะห์การลงทุนและค่าข้อมูลเป็นต้น
- รายจ่ายงานทะเบียนสมาชิก
- รายจ่ายสื่อสารสมาชิกและสิทธิประโยชน์สมาชิกเช่นสื่อสารผ่านสื่อสวัสดิการสมาชิก เป็นต้น
- รายจ่ายประชุมใหญ่ผู้แทนสมาชิกประจำปี
- รายจ่ายบุคลากรเช่น เงินเดือนค่าจ้าง สวัสดิการอื่นค่าฝึกอบรมและพัฒนาเป็นต้น
- รายจ่ายบริหารสำนักงานเช่น ค่าเช่าอาคารอุปกรณ์สำนักงาน ยานพาหนะ รายจ่ายที่ปรึกษาและค่าธรรมเนียม และรายจ่ายดำเนินงานอื่น ๆ
- รายจ่ายคณะกรรมการและอนุกรรมการค่าเบี้ยประชุมสัมมนาและดูงาน

2.งบลงทุน

เป็นรายการที่ประมาณว่าจะจ่ายเพื่อก่อให้เกิดทรัพย์สินถาวร เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ยานพาหนะ อุปกรณ์ที่มีสภาพการใช้งานเกินกว่า 1 ปี และมีราคาตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไปและทรัพย์สินที่ไม่มี รูปร่าง เช่น สิทธิต่างๆที่มีอายุเกินกว่า 1 ปี รวมทั้งรายจ่ายเพื่อขยายงานหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น งบประมาณที่ได้รับอนุมัติรวม 27 ล้านบาทแบ่งเป็นหมวดรายจ่ายต่างๆเช่น เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ โปรแกรมคำสั่งงาน เครื่องใช้สำนักงาน ส่วนปรับปรุงสำนักงาน เครื่องตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์ โทรศัพท์และโทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น

3.งบตามแผนยุทธศาสตร์

เป็นค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรประจำปีจำนวนเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติรวม 36 ล้านบาท

4.เงินสำรองจ่าย

เป็นวงเงินที่กำหนดไว้สำหรับใช้จ่ายกรณีมีความจำเป็นที่งบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ไม่เพียงพอ ทั้งนี้ การใช้จ่ายเงินสำรองจ่ายจะต้องรายงานให้คณะกรรมการ กบข. ทราบทุกครั้งจำนวนเงิน งบประมาณที่ได้รับอนุมัติรวม 5 ล้านบาท

ความเสี่ยงด้านการลงทุนของกองทุน

ความเสี่ยงของกองทุนประกอบด้วยดังนี้

1. ความเสี่ยงจากสภาพตลาด (Market Risk)

เป็นเรื่องการจัดสมดุลระหว่างความปลอดภัยและผลตอบแทนในบริบทของการลงทุนระยะยาวเป็นสำคัญ มีการประเมินผลกระทบต่อการลงทุนของ กบข. ในภาวะการณ์ต่างๆ (Scenario Analysis) และได้กำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อตอบสนองและป้องกันความเสี่ยงต่อเงินกองทุนของ กบข. โดยมีการเฝ้าระวัง และวางกลยุทธ์การลงทุน หรือปรับสัดส่วนการลงทุนระยะยาว (SAA) และการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนให้เหมาะสม อีกทั้งมีการทบทวนตัวชี้วัดความเสี่ยง Tracking Error ของกองทุน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเหมาะสมของการใช้ความเสี่ยงในการบริหารเงินกองทุนเชิงรุก (Alpha Risk) เพื่อใช้กำหนดกรอบความเสี่ยงของการเบี่ยงเบนออกจากแผนการลงทุนระยะยาว (Strategic Asset Allocation) เพื่อเพิ่มโอกาสการสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าตัวชี้วัด ภายใต้กรอบนโยบายทั้งด้านผลตอบแทนที่คาดหวังและระดับความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ

2. ความเสี่ยงจากเครดิต (Credit Risk)

การกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของผู้ออกตราสาร และความเสี่ยงของตราสาร เฉพาะรายการที่มีการกำหนดกรอบความเสี่ยงด้านเครดิตในระดับกองทุน และมีการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่ค้าหรือ ผู้ออกตราสารที่ กบข. ลงทุน และคู่ค้าที่ กบข. ทำธุรกรรมการลงทุน และมีการกำหนดทบทวนคู่มือเครดิตเพื่อให้เหมาะสมเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความเสี่ยงด้านเครดิตที่เกิดจากการที่คู่ค้าหรือผู้ออกตราสารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพัน

3. ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

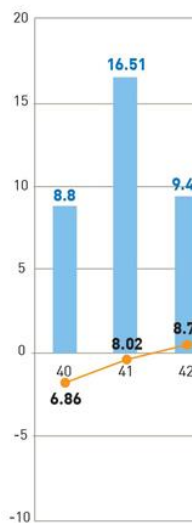
มีระบบซึ่งสามารถวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและสามารถประเมินผลกระทบจากความเสียหายที่สอดคล้องกับปริมาณ และความซับซ้อนของธุรกรรม รวมถึงมีการประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในการจ่ายคืนเงินแก่สมาชิกที่พ้นสมาชิกภาพ โดยเฉพาะช่วงที่สมาชิกถึงกำหนดเกษียณในเดือนกันยายนของทุกปี กบข. มีการจัดทำประมาณการกระแสเงินรับ และกระแสเงินจ่ายคืนสมาชิก เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกจะได้รับเงินคืนตามกำหนดเวลาและไม่กระทบต่อการลงทุนของสมาชิกที่ยังคงอยู่ในกองทุน

ผลการดำเนินงานของกองทุน

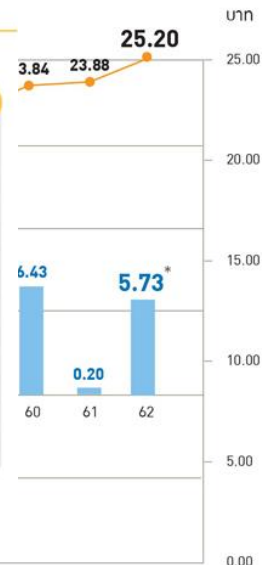
ผลตอบแทน

* ตัวเลขก่อนหักค่าใช้จ่าย

ผลตอบแทนของแต่ละแผนการลงทุน ณ 31 ธ.ค. 62



	ปี 2562		ย้อนหลัง 5 ปี		ตั้งแต่จัดตั้งกองทุน
	ก่อนหักค่าใช้จ่าย	หลังหักค่าใช้จ่าย	ก่อนหักค่าใช้จ่าย	หลังหักค่าใช้จ่าย	
กองสมาชิก	5.73%	5.50%	4.32%	4.11%	6.27%
แผนหลัก	5.69%	5.47%	4.31%	4.10%	6.27%
แผนผสมหุ้นทวี	6.72%	6.47%	4.91%	4.64%	5.82%
แผนตราสารหนี้	4.36%	4.25%	2.90%	2.79%	3.13%
แผนตลาดเงิน	1.77%	1.67%	1.71%	1.60%	2.07%
แผนตราสารทุนไทย	0.46%	0.19%	แผนการลงทุนเริ่ม 8 ม.ค. 2562		0.19%



■ ผลตอบแทนการลงทุน (% ต่อปี)

● มูลค่าต่อหน่วยลงทุน (NAV per unit)
(ปีพิเศษพิเศษ)

สวัสดิการสมาชิก กบข.

สวัสดิการสมาชิก กบข. คือ บริการสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดียิ่งขึ้น โดยมีนโยบายจัดสวัสดิการสำคัญ 3 ด้าน คือ

1. สวัสดิการลดรายจ่าย คือ สวัสดิการที่ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของสมาชิก อาทิ ค่าใช้จ่ายประจำวัน และสินเชื่อกต่างๆ ปัจจุบันสวัสดิการลดรายจ่ายประกอบด้วย

1. สินเชื่อบ้าน

- โครงการสินเชื่อบ้าน ธนชาติ
- โครงการบ้าน ธอส.
- กบข. เพื่อที่อยู่อาศัยข้าราชการ

2. สินเชื่ออื่นๆ

- โครงการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และรถจักรยานยนต์ธนาคารเพื่อสมาชิก กบข.
- โครงการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และรถจักรยานยนต์กรุงศรีอโต้เพื่อสมาชิก

3. ประกันชีวิต/ประกันภัย

- โครงการประกันชีวิตเยี่ยมสุข บริษัทที่ร่วมโครงการคือ บริษัทเอ ไอ เอ จำกัด บริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) และบริษัทเมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
- โครงการประกันภัย เพื่อสมาชิกกบข. บริษัทที่ร่วมโครงการคือ บริษัททิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท เมืองไทย ประกันภัย จำกัด (มหาชน)

4. ลดภาระค่าใช้จ่ายอื่นๆ

- ส่วนลดพิเศษ ร้าน SE-ED Book Center ร้านหนังสือนายอินทร์
- สิทธิพิเศษศึกษาภัณฑ์พาณิชย์เพื่อสมาชิก กบข.
- สิทธิประโยชน์บัตรบางจาก – กบข.

2. สวัสดิการเพิ่มรายได้ คือ สวัสดิการที่ส่งเสริมให้สมาชิกมีรายได้ เพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันสวัสดิการเพิ่มรายได้ประกอบด้วย

- โครงการ กบข. ฝึกอบรมอาชีพ
- โครงการตลาดนัด กบข.

3. สวัสดิการสร้างความสุข คือ สวัสดิการที่ส่งเสริมให้สมาชิกได้รับสิทธิพิเศษด้านสันทนาการเพิ่มขึ้น ปัจจุบันสวัสดิการสร้างความสุขประกอบด้วย

- โครงการเที่ยวสบาย ๆ กับ กบข.
- โครงการบัตรชมภาพยนตร์เมเจอร์ – กบข.

สมาชิกสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ กบข. www.gpf.or.th เมนู “สมาชิก” หัวข้อ “สวัสดิการ” หรือที่ฝ่ายสื่อสาร และกิจกรรม โทร. 1179

บัตรสมาชิก กบข.



บัตรสมาชิก กบข. คือ หลักฐานแสดงการเป็นสมาชิกและรับสิทธิพิเศษในการเข้าร่วมโครงการสวัสดิการต่างๆ ที่ กบข. จัดขึ้น จะได้รับเมื่อบรรจุเข้ารับราชการและสมัครเป็นสมาชิก กบข. โดยจะจัดส่งให้กับสมาชิกตามที่อยู่ที่กรอกในแบบฟอร์มใบแจ้งข้อมูลสมาชิก กบข. (แบบ กบข. 001/2/2559)

บทลงโทษของกองทุนเจตจำนงสุจริตของผู้บริหารและการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

ประกาศเจตจำนงสุจริตต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

กบข. มีเจตนารมณ์ที่จะปฏิบัติหน้าที่และบริหารองค์กรอย่างซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และสอดคล้องกับกรอบหลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จึงกำหนดให้ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างของ กบข. ยึดถือแนวทางปฏิบัติดังนี้

1

ไม่ยอมรับการทุจริตทุกรูปแบบ (Zero Tolerance)

ไม่ว่าจะเป็นการกระทำของผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจการของ กบข. โดยยึดมั่นและปฏิบัติตามจรรยาบรรณและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และจะไม่ทำธุรกรรมกับบุคคล บริษัท หรือหน่วยงานใด ๆ ที่หน่วยงานภาครัฐสอบสวนพบว่าการกระทำทุจริต

2

ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

มีคุณธรรม ยึดหลักความถูกต้อง ความเสมอภาค ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ หลีกเลี่ยงการกระทำใดที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) รับผิดชอบต่อหน้าที่และหมั่นศึกษาทบทวนกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3

มีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทุจริต

ตั้งแต่การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการป้องกันและควบคุมอย่างเพียงพอและมีประสิทธิผล มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ โดยครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงการรักษาความปลอดภัยข้อมูลทางธุรกิจและข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิก มิให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน

4

มุ่งเน้นการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยคำนึงถึงการใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

5

ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูล

ทั้งข้อมูลในการกำกับดูแลกิจการ ผลการจัดการลงทุนและข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างโปร่งใส ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก และสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของ กบข. ได้

6

จัดให้มีการตรวจสอบกิจกรรมที่มีความเสี่ยงทุจริต

หากพบประเด็นทุจริตให้ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว กำหนดให้มีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการกระทำทุจริต ที่หลากหลายและสะดวกต่อผู้ร้องเรียน รวมถึงมีการจัดการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การตรวจสอบข้อเท็จจริง การปรับปรุงแก้ไขและการดำเนินการทางวินัย



นายวิทย์ รัตนากกร
เลขาธิการคณะกรรมการ กบข.

ช่องทางการร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริต (Whistleblowing)

คณะกรรมการ กบข. กำหนดให้ประธานอนุกรรมการตรวจสอบเป็นผู้รับเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสพนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสีย หรือบุคคลผู้พบเห็นการกระทำทุจริตและประพฤติมิชอบของผู้ปฏิบัติงานของ กบข. สามารถส่งเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการกระทำดังกล่าวตามช่องทางที่กำหนดไว้ด้านล่าง โดยข้อมูลเกี่ยวกับผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส และเรื่องที่แจ้งจะถูกเก็บเป็นความลับเพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิ ทั้งนี้ ผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสสามารถเลือกที่จะไม่เปิดเผยตัวตนได้เช่นกัน

การส่งเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสควรระบุประเด็นร้องเรียนหรือเรื่องที่แจ้งเบาะแสให้ชัดเจน พร้อมข้อเท็จจริงหรือพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถส่งเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสมานช่องทาง ดังต่อไปนี้

1. ส่งเป็น e-mail ถึงประธานอนุกรรมการตรวจสอบ ผ่านผู้อำนวยการและผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในได้ที่: paneeya@gpf.or.th
2. ส่งผ่านเว็บไซต์ กบข. ตาม link ช่องทางติดต่อ [“ร้องเรียน/แจ้งเบาะแสการทุจริต”](#)
3. ส่งเป็นหนังสือถึงประธานอนุกรรมการตรวจสอบ ตามที่อยู่ ดังนี้
 - ประธานอนุกรรมการตรวจสอบ
 - ฝ่ายตรวจสอบภายใน
 - กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 990 ถนนพระราม 4 กทม. 10500

ประธานอนุกรรมการตรวจสอบจะเป็นผู้นำเสนอเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสดต่อคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งจะพิจารณาสั่งการให้ ฝ่ายตรวจสอบภายในทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงและรายงานผลให้ คณะอนุกรรมการตรวจสอบพิจารณาโดยเร็ว



กองกึ่งหน้าหน้างานราชการ

กระบวนการตรวจสอบข้อเท็จจริงเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริต

เรื่องที่ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส เกี่ยวกับ

การกำนัลกฎหมาย
การทุจริต
การกำนัลการรายนาม
รายงานทางการเงินที่มีข้อมูลเป็นเท็จ
ระบบการควบคุมภายในไม่รัดกุมเพียงพอ

ผู้มีสิทธิร้องเรียน/แจ้งเบาะแส : พนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสีย บุคคลผู้พบเห็น โดยสามารถเลือกไม่เปิดเผยตนเองได้

ผู้รับเรื่องร้องเรียน/แจ้งเบาะแส : ประธานอนุกรรมการตรวจสอบ ผ่านผู้อำนวยการและผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายใน

ช่องทางการร้องเรียน/แจ้งเบาะแส : หนังสือ , e-mail , Website กษ.

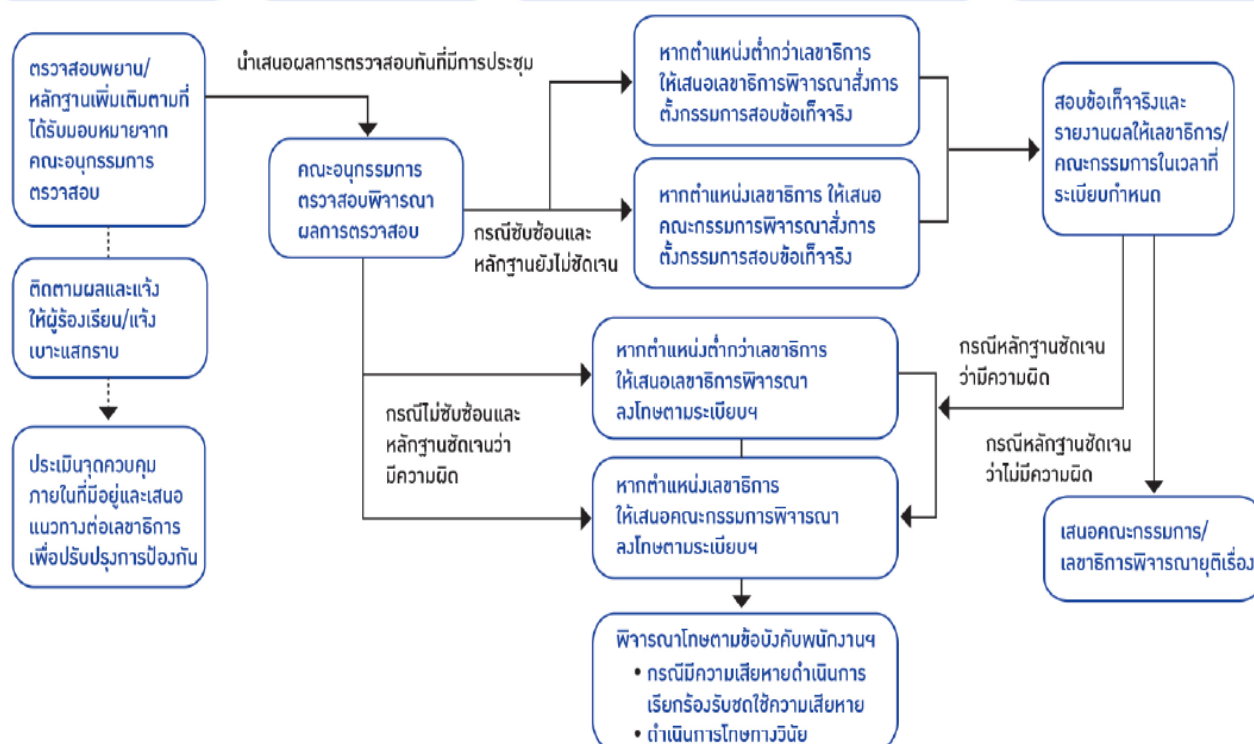
รายละเอียดข้อร้องเรียน : ระบุประเด็นร้องเรียนหรือเรื่องที่แจ้งเบาะแสให้ชัดเจน พร้อมระบุข้อเท็จจริง พยาน หรือหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายตรวจสอบภายใน

คณะอนุกรรมการตรวจสอบ

เลขานุการ/คณะกรรมการ กษ.

คณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง

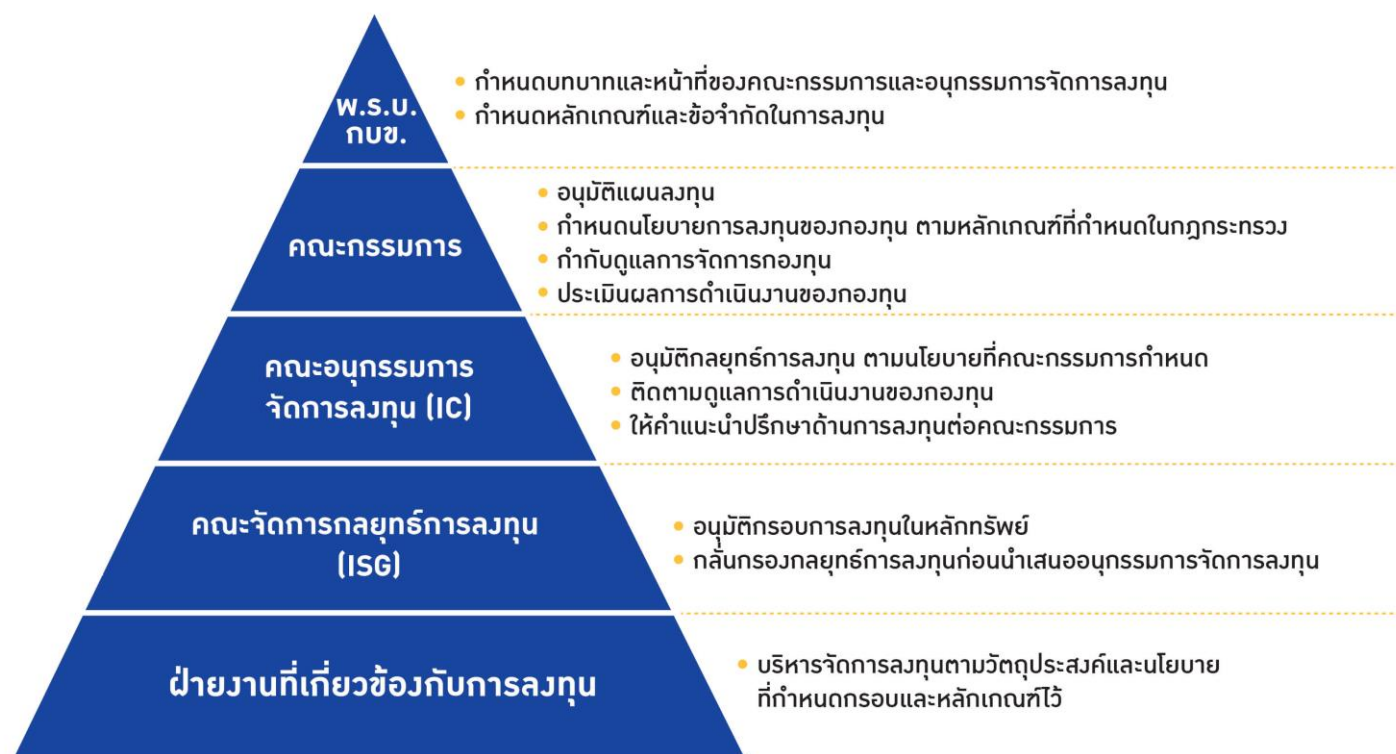


สถิติเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสดำเนินการทุจริต

- สถิติประจำปี 2561 ไม่มีเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสดำเนินการทุจริต
- สถิติประจำปี 2562 ไม่มีเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสดำเนินการทุจริต

แหล่งที่มาของข้อมูล : <https://www.gpf.or.th/thai2019/Index/index.php>

โครงสร้างการดำเนินงานด้านลงทุน



4.2 กองทุนยุติธรรม

กองทุนที่จัดตั้งขึ้นหนึ่งในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เรียกว่า “กองทุนยุติธรรม” มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับใช้จ่ายเกี่ยวกับการช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินคดี การขอปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลย การอุทธรณ์และฎีกาสิทธิมนุษยชนและการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน โดยเงินกองทุนให้ใช้จ่ายเพื่อกิจการ ดังต่อไปนี้ 1) การช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินคดี 2) การขอปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลย 3) การช่วยเหลือผู้ถูกละเมิดสิทธิมนุษยชนหรือผู้ได้รับผลกระทบจากการถูกละเมิดสิทธิมนุษยชน 4) การให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน และ 5) การดำเนินงานกองทุนหรือการบริหารกองทุน และกิจการอื่นที่เกี่ยวกับหรือเกี่ยวเนื่องกับการจัดกิจการของกองทุน

โครงสร้างคณะกรรมการกองทุนยุติธรรม

คณะกรรมการกองทุนยุติธรรมจำนวน 16 คน ประกอบด้วย

- 1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม
- 2) ปลัดกระทรวงยุติธรรม
- 3) รองปลัดกระทรวงยุติธรรม
- 4) ผู้แทนกระทรวงการคลัง
- 5) ผู้แทนสำนักงานงบประมาณ
- 6) ผู้แทนกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
- 7) ผู้แทนสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 8) ผู้แทนสำนักงานศาลยุติธรรม
- 9) ผู้แทนสำนักงานอัยการสูงสุด
- 10) ผู้แทนสหภาพนายความ
- 11) ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งรัฐมนตรีฯ แต่งตั้ง จำนวน 6 คน

หน้าที่ของคณะกรรมการกลไกในการบริหารกองทุนยุติธรรม

คณะกรรมการกองทุนยุติธรรมมี อำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายแผนงานและแนวทางในการดำเนินงานของกองทุน
- 2) ออกระเบียบต่างๆ
- 3) แต่งตั้งคณะกรรมการหรือ คณะทำงานเพื่อปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการมอบหมาย
- 4) กำกับดูแล ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน
- 5) พิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี
- 6) ออกประกาศเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน
- 7) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่ กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการหรือตามที่ รัฐมนตรีมอบหมาย

คณะกรรมการให้ความช่วยเหลือ มีอำนาจหน้าที่พิจารณาให้ความช่วยเหลือผู้ยื่นคำขอในทุกรากิจของกองทุนทั่วราชอาณาจักร ให้ความช่วยเหลือประจำ

คณะกรรมการจังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพฯ) มีอำนาจหน้าที่พิจารณาให้ความช่วยเหลือผู้ยื่นคำขอเฉพาะกรณีการให้ค่าใช้จ่ายในการช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินคดีและการขอลปล่อยตัวชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลย

แหล่งทุนของกองทุน

ตามพระราชบัญญัติกองทุนยุติธรรม พ.ศ. 2558 ประกอบด้วย

- 1) เงิน ทรัพย์สิน สิทธิ และหนี้สินที่เกี่ยวข้องกับกองทุนยุติธรรมในส านักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่ได้รับโอน
- 2) เงินอุดหนุนที่ได้รับจากรัฐบาลหรือเงินที่ได้รับจากงบประมาณรายจ่ายประจ าศปี
- 3) เงินที่ศาลสั่งบังคับกรณีผิดสัญญาประกันต่อศาล
- 4) ค่าธรรมเนียมศาล
- 5) ค่าปรับตามค าวพิพากษาในคดีอาญา
- 6) เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้แก่กองทุน
- 7) ดอกผลของเงินหรือทรัพย์สินของกองทุน

8) เงินหรือทรัพย์สินอื่นใดที่กองทุนได้รับ

การสนับสนุนเงินหรือค่าใช้จ่ายจากกองทุนยุติธรรม ตามพระราชบัญญัติกองทุนยุติธรรม พ.ศ. 2558

1) การช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินคดี

2) การขอลดค่าธรรมเนียมผู้ต้องหาหรือจำเลย

3) การช่วยเหลือผู้ถูกละเมิดสิทธิมนุษยชนหรือผู้ได้รับผลกระทบจากการถูกละเมิดสิทธิมนุษยชน

4) การให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน

5) การดำเนินงานกองทุนหรือการบริหารกองทุน และกิจการอื่นที่เกี่ยวกับหรือเกี่ยวเนื่องกับการจัดกิจการของกองทุน

การใช้เงินของกองทุน

นโยบายการใช้เงินของกองทุนจะมุ่งเน้นเกี่ยวกับการจัดโครงการอบรม ฝึกพัฒนารวมถึงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ดังตาราง

ตัวอย่างโครงการจัดอบรมต่างๆ ประจำปีงบประมาณพ. ศ. ๒๕๖๒

ลำดับ	ชื่อโครงการ	จำนวนเงิน (บาท)
1	โครงการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงานกองทุนยุติธรรม	850,000
2	โครงการฝึกอบรมเลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการกองทุนยุติธรรมประจำจังหวัด	2,400,000
3	โครงการสัมมนาพัฒนาเครือข่ายสื่อมวลชนเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กองทุนยุติธรรม	700,000
4	โครงการแถลงข่าวสำคัญเนื่องในวันครบรอบสำนักงานกองทุนยุติธรรม	500,000
5	โครงการเผยแพร่ความรู้กฎหมายให้แก่หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม	1,600,000
6	โครงการศึกษาดูงานแนวทางการปฏิบัติงานระบบทุนหมุนเวียนที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	50,000
7	โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้ภารกิจของกองทุนยุติธรรม	700,000
8	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการลงระบบสารสนเทศกองทุนยุติธรรม	350,000
9	โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การเพิ่มประสิทธิภาพสืบสวนสอบสวนการกระทำความผิดและการแสวงหาข้อเท็จจริง	600,000

10	โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการกองทุนยุติธรรม	350,000
11	โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนจัดทำแผนงานการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนยุติธรรม	350,000
12	โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังและค่าตอบแทนของพนักงานและเจ้าหน้าที่ของกองทุนยุติธรรม	700,000
13	โครงการฝึกอบรมการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับผู้บริหารระดับต้น)IT Management)	350,000
14	โครงการฝึกอบรมผู้บริหารสารสนเทศ)Strategic Power, Information Security and Cyber Security Management for Executives)	350,000
15	โครงการแผนบูรณาการตามนโยบายของรัฐบาล	400,000
16	โครงการวิจัยมาตรฐานอัตราค่าใช้จ่ายในการขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนยุติธรรมกรณีศึกษาอัตราค่าจ้างทนายความกองทุนยุติธรรม	2,000,000
17	โครงการจ้างที่ปรึกษาสำเนียงงานและพัฒนางานกองทุนยุติธรรม	3,000,000
18	โครงการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศกองทุนยุติธรรมฉบับที่ ๒ .ศ.พ) (๒๕๖๖-๒๕๖๓	2,000,000
	รวม	17,250,000

ความเสี่ยงของกองทุน

เป็นการรวบรวมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในส่วนปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และ ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาลสถานะเศรษฐกิจ การดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบภายนอกองค์กร เหตุการณ์ธรรมชาติ สภาพสังคม และ การเมือง เป็นต้น สำหรับวิธีการระบุความเสี่ยงมีหลายวิธีเช่นระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ การมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงการใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กรการจัดทำ Work shop ของบุคลากรในองค์กรวิธีการอื่นๆที่เหมาะสมการระบุความเสี่ยงในระดับองค์กรตามหลัก COSO แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องและเหมาะสมต่อสถานะแวดล้อมในการดำเนินงาน เช่น โครงสร้างหน่วยงานไม่ครบหรือไม่สอดคล้องกับแผนทำให้ไม่มีผู้รับผิดชอบและทัศนคติของผู้รับบริการเปลี่ยนแปลง

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศบุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากรขาดความชำนาญเฉพาะทางและการกำหนดบุคลากรดำรงตำแหน่งและหน้าที่ที่ไม่เหมาะสม

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) คือความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับเงิน เช่น ไม่มีการพยากรณ์ความต้องการทางการเงินได้ถูกต้องและเพียงพอ เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C) คือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เช่น การตีความข้อกฎหมายระเบียบประกาศโดยผู้ปฏิบัติงาน ความเข้าใจไม่ตรงกันในกฎเกณฑ์หรือระเบียบ เกิดความขัดแย้ง และข้อจำกัดทางกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

ผลการดำเนินงานของกองทุน

ไม่มีผลตอบแทนจากการลงทุน เนื่องจากกองทุนยุติธรรมตามพระราชบัญญัติกองทุนยุติธรรม พ.ศ. 2558 มาตรา 5 ให้จัดตั้งกองทุนขึ้นกองทุนหนึ่งในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เรียกว่า “กองทุนยุติธรรม” มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการช่วยเหลือประชาชน ในการดำเนินคดี การปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลย การช่วยเหลือผู้ถูกละเมิดสิทธิมนุษยชนหรือผู้ได้รับผลกระทบจากการถูกละเมิดสิทธิมนุษยชน และการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน ดังนั้น ภารกิจสำคัญในการให้ความช่วยเหลือประชาชน จึงประกอบไปด้วย

- 1) การให้ความช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินคดี
- 2) การปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลย
- 3) การช่วยเหลือผู้ถูกละเมิดสิทธิมนุษยชนหรือผู้ได้รับผลกระทบจากการถูกละเมิดสิทธิมนุษยชน
- 4) การสนับสนุนโครงการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน

4.3 กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกองทุน จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. 2544 โดยมีหน้าที่ริเริ่ม ผลักดัน กระตุ้น สนับสนุน และร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในสังคม ในการขับเคลื่อนกระบวนการสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อให้คนไทยมีสุขภาพดีครบ 4 ด้าน กาย จิต ปัญญา สังคม และร่วมสร้างประเทศไทยให้น่าอยู่

โครงสร้างคณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| 1) นายกรัฐมนตรี | ประธานกรรมการ |
| 2) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข | รองประธานกรรมการคนที่ 1 |
| 3) นายวีระพันธ์ สุพรรณไชยมาตย์ | รองประธานกรรมการคนที่ 2 |

ที่ปรึกษาของคณะกรรมการกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

- | | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| 1) - | ที่ปรึกษาด้านการสาธารณสุข |
| 2) รศ.จิราพร ลิ้มปานานนท์ | ที่ปรึกษาด้านการศึกษาและการเรียนรู้ |
| 3) นายธวัชชัย พักอังกูร | ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาชุมชน |
| 4) ศ.อุดมศิลป์ ศรีแสงนาม | ที่ปรึกษาด้านการตลาดเพื่อสังคม |
| 5) รศ.วรารักษ์ สามโกเศศ | ที่ปรึกษาด้านสังคมวิทยาและ |
| 6) นายระพีพันธุ์ สริวัฒน์ | ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย |
| 7) นางอุไร ร่มโพธิ์หยก | ที่ปรึกษาด้านการกำกับและการประเมินผล |

กรรมการโดยตำแหน่ง

- 1) ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- 2) ผู้แทนสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
- 3) ผู้แทนกระทรวงการคลัง
- 4) ผู้แทนกระทรวงคมนาคม
- 5) ผู้แทนกระทรวงมหาดไทย
- 6) ผู้แทนกระทรวงแรงงาน
- 7) ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ
- 8) ผู้แทนกระทรวงสาธารณสุข
- 9) ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|------------------------------|--|
| 1) นายคำนวน อึ้งชูศักดิ์ | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนด้านการสร้างเสริมสุขภาพ |
| 2) นายพิทยา จินาวัฒน์ | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาชุมชน |
| 3) นายวิเชษฐ์ พิชัยรัตน์ | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนด้านการสื่อสารมวลชน |
| 4) นางทิตา ณ นคร | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนด้านการศึกษา |
| 5) - | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนด้านการกีฬา |
| 6) นางจิรพร วิทยศักดิ์พันธุ์ | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนด้านศิลปวัฒนธรรม |
| 7) นายไพโรจน์ แก้วมณี | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย |
| 8) นายสัมพันธ์ ศิลปะนาฏ | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนด้านการบริหาร |
| 9) นายสุปรีตา อดุลยานนท์ | กรรมการและเลขานุการ |

วิสัยทัศน์

“ทุกคนบนแผ่นดินไทยมีขีดความสามารถ สังคม สิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อสุขภาวะ”

พันธกิจ

“จุดประกาย กระตุ้น สาน และเสริมพลังบุคคลและองค์กรทุกภาคส่วน ให้มีขีดความสามารถและสร้างสรรค์ระบบสังคมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะ”

แหล่งทุนของกองทุน

เงินบำรุงกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ มาจากภาษีเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ (Earmarked Tax) ที่รัฐจัดเก็บเพิ่มจากผู้ผลิตและนำเข้าสุราและยาสูบในอัตราร้อยละ 2 ของภาษีที่ต้องชำระ

ระบบการจัดเก็บภาษีเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ เป็นจำนวนเงินที่ไม่ได้หักมาจากภาษีที่ผู้ผลิตและนำเข้าสุราและยาสูบต้องเสียให้กับรัฐ แต่เป็นการเก็บ “ภาษีเพิ่ม” จากภาษีปกติ โดยไม่ใช้การแบ่งมาจากภาษีสรรพสามิตที่เก็บเข้าคลัง

การใช้เงินกองทุน

งบประมาณในแต่ละปีของสสส.ถูกจัดสรรเพื่อให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ

โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ

1. โครงการเชิงรุก เพื่อแก้ปัญหาปัจจัยเสี่ยงหลักทางสุขภาพ (มากกว่า 90%)
2. โครงการสร้างสรรค์โอกาสและนวัตกรรม เพื่อเปิดโอกาสและให้พื้นที่กับทุกคนในการสร้างนวัตกรรม (ไม่เกิน 10 %)

แผนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพสู่สังคมสุขภาวะ 15 แผน

- แผนควบคุมยาสูบ
- แผนการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และสิ่งเสพติด
- แผนการจัดการความปลอดภัยและปัจจัยเสี่ยงทางสังคม
- แผนควบคุมปัจจัยเสี่ยงทางสุขภาพ
- แผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ
- แผนสุขภาวะชุมชน
- แผนสุขภาวะเด็ก เยาวชนและครอบครัว
- แผนสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร
- แผนส่งเสริมกิจกรรมทางกาย
- แผนระบบสื่อและวิถีสุขภาวะทางปัญญา
- แผนสร้างสรรค์โอกาสและนวัตกรรมสุขภาวะ
- แผนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพผ่านระบบบริการสุขภาพ
- แผนพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนเพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ
- แผนอาหารเพื่อสุขภาวะ
- แผนสร้างเสริมความเข้าใจสุขภาวะ

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

สสส.ดำเนินงานภายใต้ “ยุทธศาสตร์ไตรพลัง” สอดประสานกันเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมสุขภาวะ

ด้านนโยบายและการกำกับดูแล

ด้านนโยบายและการกำกับดูแล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. คณะกรรมการกองทุน มีบทบาทควบคุมดูแลการดำเนินกิจการกองทุนในระดับนโยบายและกำหนดงบประมาณในภาพรวม รวมทั้งออกกฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญในการดำเนินงาน
2. คณะอนุกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการกองทุนแต่งตั้งขึ้นเพื่อมอบหมายงาน ได้แก่
 - 2.1 คณะกรรมการบริหารแผน ปัจจุบันมี 7 คณะ มีบทบาทในการพัฒนาแผน กำกับดูแลให้การดำเนินงานตามแผนแต่ละด้านที่รับผิดชอบบรรลุเป้าหมาย
 - 2.2 คณะอนุกรรมการเฉพาะด้าน ได้แก่ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการตรวจสอบภายใน คณะอนุกรรมการที่ปรึกษาสำนักงานกองทุน คณะอนุกรรมการนโยบายทางการเงิน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการสารสนเทศ คณะอนุกรรมการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

ด้านการประเมินผลการดำเนินงาน

ดำเนินการโดย คณะกรรมการประเมินผล ซึ่ง พ.ร.บ.กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. 2544 มาตรา 38 ให้มีอำนาจหน้าที่ประเมินผลด้านนโยบายและการกำหนดกิจการของกองทุน ติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน รายงานผลพร้อมข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการ

ด้วยเหตุนี้ คณะกรรมการประเมินผลจึงมีความอิสระจากคณะกรรมการกองทุนฯ มีบทบาทในการ ประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนในภาพรวม ทั้งด้านนโยบาย ด้านผลกระทบต่อสังคม และด้านการบริหาร จัดการ อันจะเป็นหลักประกันความรับผิดชอบของ สสส.ต่อสาธารณะ (public accountability)

ด้านการบริหารจัดการให้เกิดผลตามนโยบาย

1. รักษาการผู้จัดการกองทุน ดร.สุปรีดา อุดยานนท์ [1] เป็นผู้บริหารสูงสุดและเป็นผู้จัดการกองทุนในปี พ.ศ. 2559
2. รองผู้จัดการกองทุน
3. ผู้อำนวยการสำนัก และเจ้าหน้าที่ มีบทบาทหน้าที่ในการนำนโยบายมาดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การสนับสนุนภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมพัฒนาและดำเนินกิจกรรม ตลอดจนการพัฒนาระบบและวิธีปฏิบัติ ให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากร และภาคีเครือข่าย ตลอดจนส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ และรวบรวมจัดเก็บบทเรียน ผลงานวิชาการ รวมทั้งเผยแพร่และ ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความรู้ดังกล่าว เพื่อเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ขององค์กร

ด้านการดำเนินงานให้เกิดผลตามเป้าหมาย

ดำเนินการโดย ภาคีเครือข่าย ซึ่งแม้กฎหมายจะไม่ระบุโดยตรงว่าเป็นโครงสร้างของ สสส. แต่ภาคี เครือข่ายการสร้างเสริมสุขภาพ ถือเป็นผู้ปฏิบัติงานที่แท้จริงของโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้ ภาคี เครือข่ายยังมีบทบาทในการร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนาอย่างกัลยาณมิตร และร่วมลงทุนในบางกรณีด้วยเพื่อให้ การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายซึ่งมีประชาชนเป็นผู้รับประโยชน์สุดท้ายร่วมกัน

รางวัลที่ได้รับ

รางวัลชนะเลิศระดับองค์กรภาครัฐ “The Corporate Nation-Building Award (Public Sector)” ใน พิธีมอบรางวัล Nation-Building and Word Setter Awards เมื่อวันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ ณ Majestic Hotel กรุงเทพฯ ลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย

การตรวจสอบการทุจริต

คณะกรรมการติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐ ได้แจ้งจุดประสงค์ที่จะตรวจสอบการทุจริตส่งผลให้ ทพ.กฤษดา เรืองอารีย์รัชต์ เปิดแถลงข่าวเพื่อประกาศลาออกจากตำแหน่งผู้จัดการ สสส. โดยจะยื่นหนังสือลาออกให้กับคณะกรรมการ สสส. ที่มี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีเป็นประธานโดยตำแหน่งต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการใหม่ทั้งหมดจำนวน 7 ราย ในวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2558

- | | |
|---------------------------------------|---------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ วรากรณ์ สามโกเศศ | ประธานกรรมการ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ปาริชาติ วลัยเสถียร | กรรมการ |
| 3. รองศาสตราจารย์ นภาพร หะวานนท์ | กรรมการ |
| 4. นายกิตติศักดิ์ สิ้นธุวนิช | กรรมการ |
| 5. ศาสตราจารย์ วรภัทร โตธนะเกษม | กรรมการ |
| 6. นายมนัส แจ่มเวหา | กรรมการ |

การใช้เงินของกองทุน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สสส. เบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพในวงเงิน 4,610 ล้านบาท โดยจำแนกการใช้จ่ายงบประมาณ เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. เบิกจ่ายทุนสนับสนุนโครงการสร้างเสริมสุขภาพ รวมค่าใช้จ่ายบริหารโครงการ ในวงเงิน 4,294 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 93 ของกรอบวงเงินงบประมาณเบิกจ่ายทั้งหมด
2. ค่าใช้จ่ายในการบริหารสำนักงานและค่าใช้จ่ายอื่นๆ 331 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 7 ของกรอบงบประมาณเบิกจ่ายทั้งหมด

การกระจายทุนสู่แผนงานเพื่อสนับสนุนโครงการสร้างเสริมสุขภาพ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สสส. มีการเบิกจ่ายเพื่อพัฒนาและสนับสนุนโครงการใหม่ และโครงการต่อเนื่อง จำนวน 5,394 โครงการ ในวงเงิน 3,931 ล้านบาท ทั้งนี้ ไม่รวมค่าใช้จ่ายบริหาร

โครงการ สามารถจำแนกตามแผนตาม 15 แผนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพสู่สังคมสุขภาวะตามที่กล่าวข้างต้น

ความเสี่ยงของกองทุน

กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ วางแนวทางจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุผลในการลดปัจจัยเสี่ยงด้านการสูบบุหรี่ การดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ อุบัติเหตุจราจร การขาดการมีกิจกรรมทางกาย และเพิ่มการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ โดยสนับสนุนหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและภาคีเครือข่าย

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ สสส. ได้ดำเนินงานตามเป้าประสงค์นี้ในแผนควบคุมยาสูบ แผนควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และสิ่งเสพติด แผนการจัดการความปลอดภัยและปัจจัยเสี่ยงทางสังคมแผนส่งเสริมกิจกรรมทางกาย และแผนอาหารเพื่อสุขภาพ

ผลการดำเนินงานของกองทุน

๔.๑ แผนระบบสื่อและวิถีสุขภาวะทางปัญญา

สำนักส่งเสริมวิถีชีวิตสุขภาวะ

การดำเนินงานตามแผนระบบสื่อและวิถีสุขภาวะทางปัญญา

แผนระบบสื่อและวิถีสุขภาวะทางปัญญา วางยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ๓ ด้านสำคัญ ได้แก่ ๑) พัฒนาศักยภาพและเสริมพลังนักสื่อสารสุขภาวะและผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสื่อและวิถีสุขภาวะทางปัญญา ๒) เชื่อมโยงและสร้างการมีส่วนร่วม สนับสนุนปัจจัยแวดล้อม กระบวนการสื่อและพื้นที่สร้างสรรค์เพื่อสุขภาวะและวิถีสุขภาวะทางปัญญา และ ๓) สนับสนุนทรัพยากร และปัจจัยที่จำเป็น ทั้งการจัดการองค์ความรู้ การพัฒนางานวิชาการ และการขับเคลื่อนกลไกเชิงนโยบาย สอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน ประเด็นการปฏิรูปการรู้เท่าทันสื่อของประชาชน

สสส. มีบทบาทการดำเนินงานที่สำคัญ มุ่งเน้นทำงานแบบเชื่อมประสานภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนของสังคม ดังนี้ ๑) การจัดการองค์ความรู้และพัฒนางานวิชาการ ๒) การสนับสนุนกระบวนการสื่อและพื้นที่สร้างสรรค์ และ ๓) การขับเคลื่อนกลไกเชิงนโยบาย และบูรณาการงานร่วมกับส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญคือ สนับสนุนให้ “คนไทยฉลาดใช้สื่อเป็นเครื่องมือเพื่อนำไปสู่วิถีชีวิตสุขภาวะ” โดยพัฒนาระบบนิเวศสื่อสุขภาวะที่สนับสนุนให้ประชาชนเป็นผู้ใช้และผู้สร้างสรรค์สื่อ (media users and creators) ที่มีความรอบรู้ด้านสุขภาพ (health literacy) และตื่นรู้ทางปัญญาผ่านการพัฒนาทักษะนักสื่อสารสุขภาวะ

ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

- ๑) พัฒนาพื้นที่สร้างสรรค์เพื่อสุขภาวะในพื้นที่ ๔๕ จังหวัด
 - ๒) พัฒนาพื้นที่ต้นแบบเพื่อสุขภาวะที่พัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สามารถถ่ายทอดให้แก่พื้นที่อื่นได้ ๓ แห่ง
 - ๓) จัดการความรู้ นวัตกรรมด้านสื่อสร้างสรรค์และการส่งเสริมวิถีสุขภาวะทางปัญญา ๓ ประเด็น ทั้งรู้เท่าทันสื่อ สื่อสร้างสรรค์ และงานจิตอาสา
 - ๔) พัฒนาข้อเสนอนโยบายสาธารณะประเด็นพื้นที่เล่นสร้างเสริมสุขภาวะของเด็กปฐมวัยและวัยประถมศึกษา
- ทั้งนี้ สามารถนำเสนอโดยสังเขปได้ดังนี้



๕.๒ แผนสร้างเสริมความเข้าใจสุขภาวะ

ศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ และฝ่ายสื่อสารการตลาดเพื่อสังคม

การดำเนินงานตามแผนสร้างเสริมความเข้าใจสุขภาวะ

แผนสร้างเสริมความเข้าใจสุขภาวะ มีการดำเนินงานตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากร ในการพัฒนาคนในทุกมิติ และทุกช่วงวัยให้เกิดความเข้าใจด้านสุขภาวะและมีความรอบรู้ด้านสุขภาพ และยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ที่มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมให้ประชากรไทยมีคุณภาพ และสามารถพึ่งตนเองได้ จึงได้วางยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ๓ ด้านสำคัญ ได้แก่ ๑) บริหารจัดการองค์ความรู้ พัฒนารูปแบบการสื่อสารและข้อมูลการสร้างเสริมความเข้าใจสุขภาวะ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มเทคโนโลยีและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ๒) พัฒนาระบบการส่งเสริมองค์ความรู้ ชุดความรู้ ช่องทางการเข้าถึงโอกาสการเรียนรู้ด้านสุขภาวะ เพื่อขยายฐานผู้รับประโยชน์ให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และ ๓) พัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างเสริมความเข้าใจสุขภาวะและเกิดความรอบรู้ด้านสุขภาพ สามารถนำความรู้ไปปรับใช้กับวิถีชีวิตประจำวัน และขยายผลองค์ความรู้สุขภาวะได้

ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

- ๑) สร้างพันธมิตรเครือข่ายขยายองค์ความรู้สุขภาวะ ๒๖ แห่งทั่วประเทศ
- ๒) สร้างแกนนำสร้างเสริมสุขภาวะ ๒,๐๗๒ คน และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ สำหรับขยายผล ๗๑๑ คน
- ๓) พัฒนางานสื่อสารการตลาดเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนไทย ๑๐ โครงการ
ทั้งนี้ สามารถนำเสนอโดยสังเขปได้ดังนี้



คำตอบแทน

4.14 ค่าใช้จ่ายในการบริหารสำนักงาน

ค่าใช้จ่ายในการบริหารสำนักงาน เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารสำนักงาน เช่น ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าวัสดุและค่าใช้สอย ค่าสาธารณูปโภค ค่าเสื่อมราคาและตัดจำหน่าย เป็นต้น แสดงเป็นค่าใช้จ่ายตามเกณฑ์คงค้างเมื่อค่าใช้จ่ายนั้นเกิดขึ้น

ค่าสวัสดิการเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อสวัสดิการด้านสุขภาพ และรายการอื่นที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการ ซึ่งกำหนดไว้ในระเบียบสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพว่าด้วยสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นสำหรับบุคลากรของสำนักงาน พ.ศ. 2547 ให้จัดตั้งกองทุนสวัสดิการสำหรับบุคลากรของกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ และเบิกจ่ายเงินจากบัญชีกองทุนการสร้างเสริมสุขภาพในส่วนของการบริหารจัดการเข้าบัญชีกองทุนสวัสดิการปีละครั้ง โดยจ่ายตามอัตราเบี้ยประกันภัยมุขิตคำนวณสำหรับจำนวนบุคลากรทั้งหมด รวมถึงผู้มีสิทธิของแต่ละปี โดยให้จ่ายเงินเข้ากองทุนสวัสดิการในอัตราไม่เกินอัตราประกันสุขภาพหมู่ระดับปานกลางถึงระดับสูงที่สำรวจได้

ค่าธรรมเนียมการจัดให้เช่าที่ดินซึ่งจ่ายสำหรับการเช่าที่ดินเพื่อก่อสร้างศูนย์เรียนรู้สุขภาพะบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายรอดัดบัญชี และตัดบัญชีเป็นค่าใช้จ่ายโดยวิธีเส้นตรงตามอายุสัญญาเช่า 30 ปี

แบบสอบถามการสัมภาษณ์

บทบาทของรัฐบาลที่มีความเชื่อมโยงกับบริษัท (GLC) ในมาเลเซีย:

ผู้บริหารสูงสุด

1. ประเทศมาเลเซียกำลังก้าวไปเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า เศรษฐกิจของประเทศก็กำลังดีขึ้นเรื่อย ๆ คุณคิดว่า GLC ยังคงมีความเกี่ยวข้องอยู่ในบริบทของประเทศมาเลเซียหรือไม่? ทำไมคุณจึงคิดเช่นนั้น?

คำถามละเอียด:

- วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง GLCs คืออะไร?
- บทบาทของรัฐบาลใน GLCs คืออะไร?
- คุณคิดว่าวัตถุประสงค์ของ GLCs ก่อน transformation programme ได้ถูกจัดให้มีขึ้นหรือไม่?
- คุณคิดว่า GLCs transformation programme สนับสนุนในวัตถุประสงค์ตอนต้นของ GLCs หรือไม่? ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?
- คุณคิดว่าจำเป็นต้องมี GLCs transformation programme หรือไม่? ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?
- ทำไมคุณจึงต้องใช้เวลา 10 ปี ในการแปลงสภาพ GLCs?

2. GLCs Transformation Programme ดำเนินการตั้งตั้งแต่ปี 2004 ถึง 2015 และประกอบด้วย การริเริ่มที่สำคัญ เช่น การแนะนำตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (KPI) ความคิดริเริ่มองค์ประกอบของ คณะกรรมการ การปรับปรุง Khazanah Nasional Bhd เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในการจัดการของ จำนวน GLCs

- ทำไมคุณคิดว่าจำเป็นต้องมีการริเริ่มแต่ละอย่างใน The transformation programme?

คำถามละเอียด:

- ทำไมคุณคิดว่า Khazanah และคณะกรรมการบริษัทจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงใหม่?
- คุณจะกำหนดนโยบายและ KPI ของ The transformation programme ไว้อย่างไร?

3. คุณคิดว่า GLCs Transformation Programme ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่? ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?

คำถามละเอียด:

- ปัญหาที่ต้องเผชิญก่อน ระหว่าง และหลัง The transformation programme คืออะไรบ้าง?
- GLCs มีความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อเทียบกับบริษัทเอกชนที่เป็นเจ้าของหลังจาก The transformation programme หรือไม่?
- ความแตกต่างที่สามารถเน้นได้ ก่อนและหลัง the transformation programme คืออะไร?
- คุณวัดความสำเร็จอย่างไร / ตัวบ่งชี้ความสำเร็จคืออะไร?
- คุณคิดว่ารัฐบาลมีบทบาทในความสำเร็จครั้งนี้ด้วยหรือไม่?
- The transformation programme แก้ปัญหาทั้งหมดที่ต้องเผชิญกับ GLCs ก่อน The transformation programme ได้อย่างไร?
- ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้ถือหุ้นรายใหญ่และผู้ถือหุ้นส่วนน้อยได้รับการแก้ไขหลังจาก The transformation programme อย่างไรบ้าง

ผู้ตรวจสอบบัญชี

1. ประเทศมาเลเซียกำลังก้าวไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า เศรษฐกิจของประเทศก็กำลังดีขึ้นเรื่อย ๆ คุณคิดว่า GLCs ยังคงเกี่ยวข้องในบริบทของประเทศมาเลเซียหรือไม่? ทำไมคุณคิดเช่นนั้น?

คำถามละเอียด:

- อะไรคือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง GLCs?
- บทบาทของรัฐบาลใน GLCs คืออะไร?
- คุณคิดว่าวัตถุประสงค์ของ GLCs ก่อน transformation programme ได้ถูกจัดให้มีขึ้นหรือไม่?
- คุณคิดว่า GLCs transformation programme สนับสนุนในวัตถุประสงค์ตอนต้นของ GLCs หรือไม่? ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?
- คุณคิดว่าจำเป็นต้องมี GLCs transformation programme หรือไม่? ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?
- ทำไมคุณจึงต้องใช้เวลา 10 ปี ในการแปลงสภาพ GLCs?

2. GLCs Transformation Programme ดำเนินการตั้งแต่ปี 2004 ถึง 2015 และประกอบด้วย การริเริ่มที่สำคัญ เช่น การแนะนำตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (KPI) ความคิดริเริ่มองค์ประกอบของ คณะกรรมการ การปรับปรุง Khazanah Nasional Bhd เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในการจัดการของ จำนวน GLCs
 - นอกเหนือจากความคิดริเริ่มเหล่านี้คุณคิดว่าควรมีความคิดริเริ่มอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง GLCs หรือไม่?

คำถามละเอียด:

- ในความเห็นของคุณในฐานะผู้ตรวจสอบบัญชี อะไรคือปัญหาหลักของ GLCs ก่อนที่จะมี The transformation programme?
- ในระหว่างกระบวนการตรวจสอบของ GLCs อะไรคือสิ่งที่คุณมักจะพบโดยทั่วไปเกี่ยวกับรายงานทางการเงิน และไม่ใช่ทางการเงินของ GLCs
- มีการดำเนินการใด ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือไม่? การดำเนินการนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่?
- มีการแก้ปัญหาได้รวดเร็วเพียงใด?

3. คุณคิดว่า GLCs Transformation Programme ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่? ทำไม?

คำถามละเอียด:

- ปัญหาที่ต้องเผชิญก่อน ระหว่าง และหลัง The transformation programme?
- GLCs มีความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเทียบกับบริษัทเอกชนที่เป็นเจ้าของหลังจาก The transformation programme หรือไม่?
- ความแตกต่างที่สามารถเน้นได้ ก่อนและหลัง the transformation programme ?
- คุณวัดความสำเร็จได้อย่างไร / ตัวบ่งชี้ความสำเร็จคืออะไร?
- คุณคิดว่ารัฐบาลมีบทบาทในความสำเร็จครั้งนี้ด้วยหรือไม่?
- The transformation programme แก้ปัญหาทั้งหมดที่ต้องเผชิญกับ GLCs ก่อน The transformation programme ได้อย่างไร?
- ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้ถือหุ้นรายใหญ่และผู้ถือหุ้นส่วนน้อยได้รับการแก้ไขหลังจาก The transformation programme อย่างไร

หัวหน้าควบคุมทางการเงิน (CFO)

1. ประเทศมาเลเซียกำลังขับเคลื่อนไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วในอีกไม่กี่ปีข้างหน้าเศรษฐกิจของประเทศก็กำลังดีขึ้นเรื่อย ๆ คุณคิดว่า GLC ยังคงเกี่ยวข้องในบริบทของประเทศมาเลเซียหรือไม่? ทำไมคุณคิดเช่นนั้น?

คำถามละเอียด:

- อะไรคือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง GLCs?
- บทบาทของรัฐบาลใน GLCs คืออะไร?
- คุณคิดว่าวัตถุประสงค์ของ GLCs ก่อน transformation programme ได้ถูกจัดให้มีขึ้นหรือไม่?
- คุณคิดว่า GLCs transformation programme สนับสนุนในวัตถุประสงค์ตอนต้นของ GLCs หรือไม่? ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?
- คุณคิดว่าจำเป็นต้องมี GLCs transformation programme หรือไม่? ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?
- ทำไมคุณจึงต้องใช้เวลา 10 ปี ในการแปลงสภาพ GLCs?

2. GLCs Transformation Programme ดำเนินการตั้งแต่ปี 2004 ถึง 2015 และประกอบด้วย การริเริ่มที่สำคัญ เช่น การแนะนำตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (KPI) ความคิดริเริ่มองค์ประกอบของ คณะกรรมการ การปรับปรุง Khazanah Nasional Bhd เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในการจัดการของ จำนวน GLCs

- นอกเหนือจากความคิดริเริ่มเหล่านี้ คุณคิดว่ามีโครงการอื่น ๆ ที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลง GLCs หรือไม่?

คำถามละเอียด:

- ในความเห็นของคุณในฐานะ CFO ปัญหาหลักของ GLCs ก่อน The transformation programme คืออะไร?
- คุณคิดอย่างไรกับประสิทธิภาพทางการเงินของ GLCs ก่อน The transformation programme?
- มีการดำเนินการใด ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือไม่? การดำเนินการนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่?
- การดำเนินการนั้นช่วยแก้ปัญหาได้รวดเร็วแค่ไหน?

3. คุณคิดว่า GLCs Transformation Programme ประสบความสำเร็จและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่? ทำไม?

คำถามละเอียด:

- ปัญหาที่ต้องเผชิญก่อน ระหว่าง และหลัง The transformation programme โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของประสิทธิภาพทางการเงินคืออะไร?
- GLCs มีความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเทียบกับบริษัทเอกชนที่เป็นเจ้าของหลังจาก The transformation programme หรือไม่?
- ความแตกต่างที่สามารถเน้นได้ ก่อนและหลัง the transformation programme คืออะไร?
- คุณวัดความสำเร็จได้อย่างไร / ตัวบ่งชี้ความสำเร็จคืออะไร?
- คุณคิดว่ารัฐบาลมีบทบาทในความสำเร็จครั้งนี้ด้วยหรือไม่?
- The transformation programme แก้ปัญหาทั้งหมดที่ต้องเผชิญกับ GLCs ก่อน The transformation programme ได้อย่างไร?
- ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้ถือหุ้นรายใหญ่และผู้ถือหุ้นส่วนน้อยได้รับการแก้ไขหลังจาก The transformation programme อย่างไร

ROLE OF GOVERNMENT LINKED COMPANIES (GLC) IN MALAYSIA: THE EFFECT OF GLC TRANSFORMATION PROGRAMME

CEO

1. Malaysia is moving towards developed countries in coming few years and our economics are getting better and better. Do you think that GLCs are still relevant in Malaysian context? Why do you think so?

Probing questions:

- What are the objectives of GLCs' establishment?
 - What is the role of government in GLCs?
 - Do you think that the objectives of GLCs before transformation programme has been established?
 - Do you think that GLCs transformation programme contribute to the early objectives of GLCs?
 - Do you think that GLCs transformation programme is necessary? Why?
 - Why do you need 10 years to transform the GLCs?
2. GLCs Transformation Programme is carried out from 2004 till 2015 and it comprises of the main initiatives such as introduction of key performance indicators (KPI), board composition initiatives, the revamp of Khazanah Nasional Bhd, as well as changes in the management of a number of GLCs. Why do you think each of the initiatives is needed in the transformation programme?

Probing questions:

- Why do you think Khazanah and corporate boards need to be revamped?
 - How do you set the policy and the kpi of the transformation programme?
3. Do you think that GLCs Transformation Programme is successful and achieve the objectives that have been set? Why?

Probing question:

- What are the problems faced before, during and after the transformation programme?
- Does GLCs gain competitive advantage as compared to private-owned companies after the transformation programme?
- What are the differences that can be highlighted before and after the transformation programme?
- How do you measure the success/What are the indicators of the success?
- Do you think that government plays a role in the success?
- How does the transformation programme solve all the problems faced by the GLCs before the transformation programme?
- How does the conflict of interest between majority and minority shareholders is solved after the transformation programme?

AUDITORS

1. Malaysia is moving towards developed countries in coming few years and our economics are getting better and better. Do you think that GLCs are still relevant in Malaysian context? Why do you think so?

Probing questions:

- What are the objectives of GLCs' establishment?
- What is the role of government in GLCs?
- Do you think that the objectives of GLCs before transformation programme have been established?
- Do you think that GLCs transformation programme contribute to the early objective of GLCs?
- Do you think that GLCs transformation programme is necessary?Why?
- Why do you need 10 years to transform the GLCs?

- GLCs Transformation Programme is carried out from 2004 till 2015 and it comprise of the main initiatives such as introduction of key performance indicators (KPI), board composition initiatives, the revamp of Khazanah Nasional Bhd, as well as changes in the management of a number of GLCs.
- Other than these initiatives, do you think of any other initiatives that are required to transform the GLCs?

Probing questions:

- In you opinion as an auditor, what are the main problems of GLCs before the transformation programme?
- During the audit process of GLCs what are your common findings on the GLCs financial and non-financial report?
- Are there any action taken to solve the problems? Does it effective?
- How fast the problem is solved?
- Do you think that GLCs Transformation Programme is successful and achieve the objectives that have been set? Why?

Probing question:

- What are the problems faced before, during and after the transformation programme?
- Does GLCs gain competitive advantage as compared to private-owned companies after the transformation programme?
- What are the differences that can be highlighted before and after the transformation programme?
- How do you measure the success/What are the indicators of the success?
- Do you think that government plays a role in the success?
- How does the transformation programme solve all the problems faced by the GLCs before the transformation programme?
- How does the conflict of interest between majority and minority shareholders is solved after the transformation programme?

CHIEF FINANCIAL CONTROLLER (CFO)

1. Malaysia is moving towards developed countries in coming few years and our economics are getting better and better. Do you think that GLCs are still relevant in Malaysian context? Why do you think so?

Probing questions:

- What is the objective of GLCs' establishment?
- What is the role of government in GLCs?
- Do you think that the objective of GLCs before transformation programme has been established?
- Do you think that GLCs transformation programme contribute to the early objective of GLCs?
- Do you think that GLCs transformation programme is necessary? Why?
- Why do you need 10 years to transform the GLCs?
- GLCs Transformation Programme is carried out from 2004 till 2015 and it comprise of the main initiatives such as introduction of key performance indicators (KPI), board composition initiatives, the revamp of Khazanah Nasional Bhd, as well as changes in the management of a number of GLCs.
- Other than these initiatives, do you think of any other initiatives that are required to transform the GLCs?

Probing questions:

- In you opinion as a CFO, what are the main problems of GLCs before the transformation programme?
- What do you think of the financial performance of GLCs before the transformation programme?
- Are there any action taken to solve the problems? Does it effective?
- How fast the problem is solved?

- Do you think that GLCs Transformation Programme is successful and achieve the objective that has been set? Why?

Probing question:

- What are the problems faced before, during and after the transformation programme especially in term of financial performance?
- Does GLCs gain competitive advantage as compared to private-owned companies after the transformation programme?
- What are the differences that can be highlighted before and after the transformation programme?
- How do you measure the success/What are the indicators of the success?
- Do you think that government plays a role in the success?
- How does the transformation programme solve all the problems faced by the GLCs before the transformation programme?
- How does the conflict of interest between majority and minority shareholders is solved after the transformation programme?



NARESUAN UNIVERSITY

**Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University
Amphur Muang Phitsanulok 65000 Thailand**

9th August 2019

Bahagian Hal Ehwal Awam dan Komunikasi Korporat Kumpulan,

Lembaga Tabung Haji,

Lantai 16, Bangunan Ibu Pejabat TH, 201 Jalan Tun Razak,

50732 Kuala Lumpur.

Subject: Request of interviews

Dear Chief Executive Officer

The Thailand Research Fund (TRF) and Naresuan University, Thailand, recently collaborated in the ASEAN financial Research project entitled An Analysis of Role of Government Linked Companies (GLC) in Malaysia. This research has been granted by the Thailand research fund under Ministry of higher education, Science, research and innovation (the grant code: R2562A083). The objectives of this research are 1) to identify the changes role of GLCs after GLCs Transformation Programme, 2) to identify the problems faced by GLCs in implementing their changes roles and 3) to investigate the effect of corporate governance attributes introduced in GLCT towards firm performance and productivity of GLCs. The research proposal as attached.

In the research work, one important activity is interviews Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO), internal auditor, policy makers or relevant persons in Malaysian national fund to mainly understand the effect of GLC transformation program management. Therefore, I would like to request your kind permission to meet and interview the CEO, CFO and internal auditor or any assigned person in your organization during October – November 2019, on date and time convenient you. I have also attached the guidelines for asking questions in this email. Furthermore, I would like to assign Dr.Kitkawin

Aramrun, the project coordinator, as point of contact by phone: +66902271456 or email: kitkawin.aramrun@gmail.com

Please do not hesitate to contact Dr.Kitkawin, if you have any question.

Thank you very much for your kind attention and consideration in this matter.

Best regards,

DR. KANOKKARN SNAE NAMAHOOT, Ph.D.

Research Team Leader

Naresuan University Mueang, Phitsanulok 65000, Thailand