

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กริช สืบสนธิ์. 2538. วัฒนธรรมและพฤติกรรมการศึกษาในองค์กร. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โกศล เพชรคง. 15 เมษายน 2542. สัมภาษณ์.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 2525. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ

สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2525-2529. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์  
การเกษตรแห่งประเทศไทย.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 2530. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ

สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2530-2534. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์  
ยูไนเต็ดโปรดักชั่น.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 2535. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ

สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2535-2539. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการ-  
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

จิตติมา เคลือบศิริณ. 18 มีนาคม 2542. สัมภาษณ์.

จวีวรรณ นพวงศ์. 7 กุมภาพันธ์ 2542. สัมภาษณ์.

จัทธิกานต์ จันทร์ปาน. 15 เมษายน 2542. สัมภาษณ์.

ชนินาถ เจริญผล. 2538. การศึกษารูปแบบการสื่อสาร การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กรและความ  
พึงพอใจในการทำงานของพนักงานท่าเรือแห่งประเทศไทย : วิทยานิพนธ์ที่กำลังแปรรูป  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

ดิเรก เจริญผล. 30 กรกฎาคม 2541. แผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคม. บรรยายที่โรงแรม  
กรุงศรีริเวอร์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. (เทปตลับ).

ทักษิณา ตรวานอก. 18 มีนาคม 2542. สัมภาษณ์.

พรพิไล หัสชะวนิช. 15 มีนาคม 2542. สัมภาษณ์.

วรพล กิติวงศากุล. 19 กุมภาพันธ์ 2542. สัมภาษณ์.

วาสนา บุญโกสุมภ์. 18 มีนาคม 2542. สัมภาษณ์.

วิไล สมพันธ์. 2536. การวิเคราะห์ว่าทฤษฎีการวิจัย 100 สอนทาง วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษา มวลชน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริชัย ศิริกายะ และ กาญจนา แก้วเทพ. 2535. ทฤษฎีการสื่อสารมวลชน. กรุงเทพมหานคร :  
ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพูน หรั่งเพชร. 7 กุมภาพันธ์ 2542. สัมภาษณ์.
- สมยศ นาวิกาน. 2537. การติดต่อสื่อสารขององค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สวณิต ยมาภัย และ รวีวรรณ ประกอบผล. 2537. แบบจำลองการสื่อสารสำหรับการสื่อสารมวลชน  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุดารัตน์ โพธิ์สุฤกษ์. 20 มีนาคม 2542. สัมภาษณ์.
- สุทธิพงศ์ ดุสนาทร. 30 มีนาคม 2542. สัมภาษณ์.
- สุภางค์ จันทวานิช. 2533. วิทยานิพนธ์วิจัยเชิงคุณภาพ กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์-  
มหาวิทยาลัย.
- สุรางค์ คุ้มสุวรรณ. 15 เมษายน 2542. สัมภาษณ์.
- สิริพรรณ ทิพย์ธัญญา. 18 มีนาคม 2542. สัมภาษณ์.
- เสนาะ ดิยาว. 2530. การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หัตถชัย จันทโรภณพงศ์. 31 มีนาคม 2542. สัมภาษณ์.
- องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. 2539. คู่มือการแปรสภาพ. กรุงเทพมหานคร : องค์การโทรศัพท์-  
แห่งประเทศไทย.
- อนงค์ เชื้อเจริญ. 15 มีนาคม 2542. สัมภาษณ์.
- อรุณรัตน์ แกววิริยะ. 30 มีนาคม 2542. สัมภาษณ์.
- อิสริยา แก้วคำ. 10 กุมภาพันธ์ 2542. สัมภาษณ์.
- อำนาจ ทองดีแท้. 15 มีนาคม 2542. สัมภาษณ์.

#### ภาษาอังกฤษ

- Bartes, Roland. 1972. Element of Semiology. New York : Hill and Wang.
- Berger, Asa. 1991. Media Analysis Techniques. London : Sage Publications.
- Coulthard, C., and Coulthard, M. 1996. Texts and Practices : Readings in Critical Discourse Analysis.  
London : Routledge.
- Fairclough, N. 1990. Language and Power. London : Longman.
- Fairclough, N. 1995. Media Discourse. London : Edward Arnold.
- Fiske, J. 1982. Introduction to Communication Studies. London : Methuen.
- Guy, Cook. 1992. The Discourse of Advertising. London : Sage Publications.

- Mumby, Dennis, K. 1993. Narrative and Social Control : Critical Perspectives. New York : Newbury Park.
- Olson, Mancur, Jr. 1969. The Logic of Collective Action. New York : Schocken Books.
- Richardson, Jeremy. 1993. Pressure Groups. New York : Oxford University Press.
- Truman, David, B. 1964. The Governmental Process. New York : Alfred Aknopf.
- Van Dijk, Teun., ed. 1997. Discourse as Social Interaction. London : Sage Publications.
- Van Dijk, Teun., ed. 1997. Discourse as Structure and Process. London: Sage Publications.
- Van Dijk, Teun. 1998. Ideology : A Multidisciplinary Approach. London : Sage.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก.

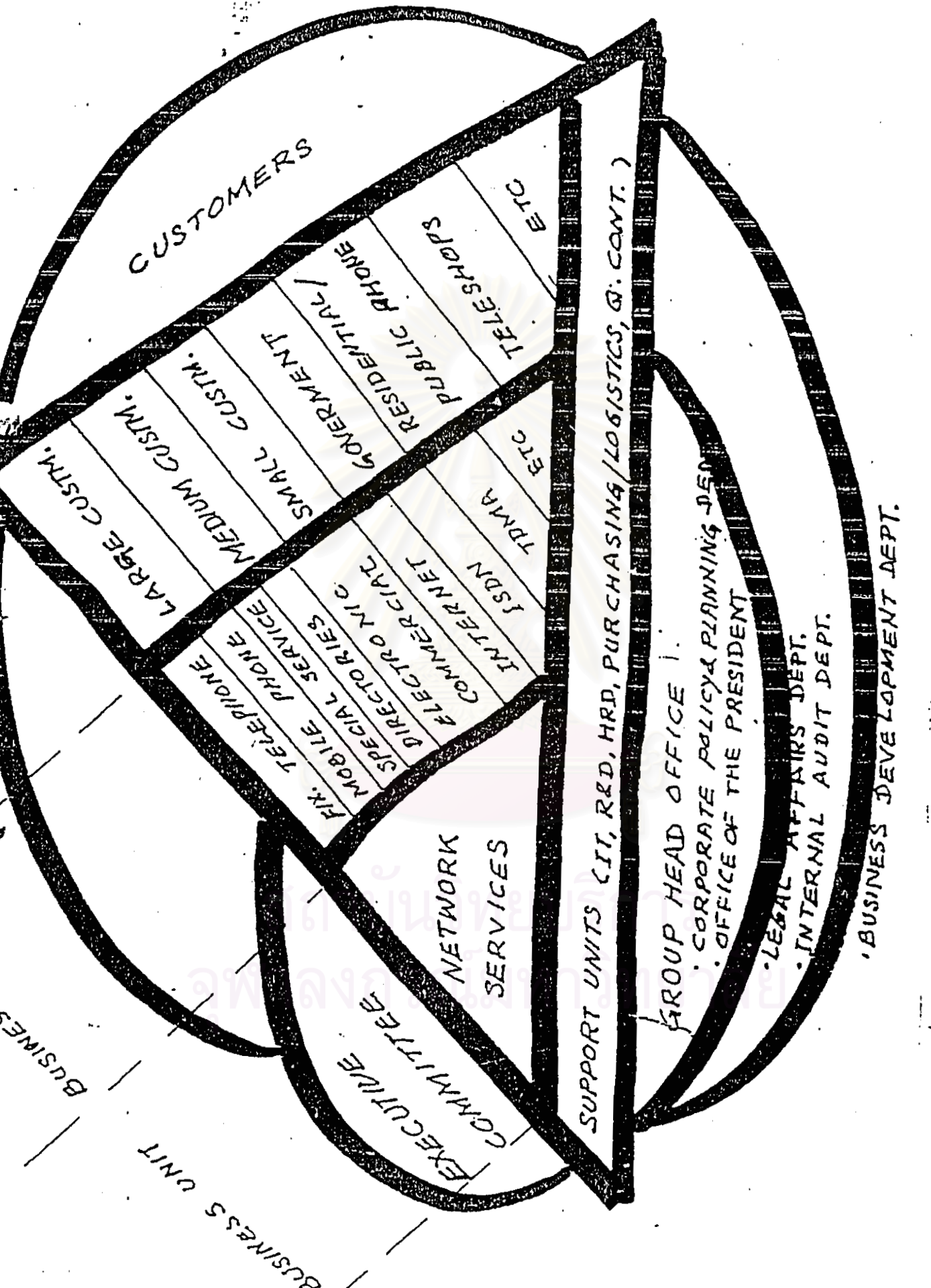
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเทศสวีเดน ประกอบด้วย

1. The "Structure Analysis Workshop" เอกสารแนบ 1
2. The "Analyse Telia" and "Analyse TOT" เอกสารแนบ 2
3. The summary of the 4 Groups "Analysis" เอกสารแนบ 3
4. The summary of the 4 Groups "Purpose" เอกสารแนบ 4
5. The summary of the 4 Groups "Strategies" เอกสารแนบ 5
6. The summary of the 4 Groups "Objective" เอกสารแนบ 6
7. The summary of the 4 Groups "Activities" เอกสารแนบ 7
8. The summary of the 4 Groups "Personnel and Organization" เอกสารแนบ 8
9. The summary of the 4 Groups "Follow Up" เอกสารแนบ 9
- 10 Master summary. เอกสารแนบ 10



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



CUSTOMERS

SUPPORT UNITS (IT, R&D, HRD, PURCHASING/LOGISTICS, Q. CONT.)

GROUP HEAD OFFICE

- CORPORATE POLICY & PLANNING DEPT.
- OFFICE OF THE PRESIDENT
- LEGAL AFFAIRS DEPT.
- INTERNAL AUDIT DEPT.

BUSINESS DEVELOPMENT DEPT.

- LARGE CUSTM.
- MEDIUM CUSTM.
- SMALL CUSTM.
- GOVERNMENT
- RESIDENTIAL / PUBLIC PHONE
- TELESHOPS
- ETC
- TDMA
- ISDN
- INTERNET
- COMMERCIAL
- ELECTRONIC
- DIRECTORIES
- SPECIAL SERVICE
- MOBILE PHONE
- FIX. TELEPHONE

NETWORK SERVICES

EXECUTIVE COMMITTEE

BUSINESS



Analyse Telia

- Customer Needs
- Free Market
- Strong Competition
  
- Unlimited Number Telecom Operator

Analyse TOT

- Monopoly
- No Regulator
- TOT Operator + Regulator
- Only TOT / By Laws

New Situation

- Liberalization
- More Competition
- New Technology / Services.

กลยุทธ์ (Strategies)

- เป็นผู้ให้บริการสาธารณะชน

- ขยายไปสู่ชนบทที่ห่างไกลต้องใช้เงิน

- เพิ่มรายได้โดยลดค่าใช้จ่าย

- เพิ่มการขายทั้งปริมาณและ

ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่

- เป็นผู้นำด้านโทรคมนาคมในประเทศและภาคพื้นเอเชีย

- หา Strategic Partner เพื่อบรรลุ

วัตถุประสงค์โดยอาศัย

KNOW - HOW และเงินทุน

Purpose

New TOT

- National Carrier

1. Universal Services Provider.

2. Leading Telecom Provider in Thailand and Indochina.

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### จุดแข็ง

1. ภาพพจน์ดี
2. มีโครงข่ายสมบูรณ์
3. มีฐานลูกค้า
4. มีเทคโนโลยีทันสมัย แต่มีน้อย
5. บุคลากรมีประสบการณ์ / ชำนาญ
6. ฐานะการเงินดี

### จุดอ่อน

1. ไม่มีการดำเนินงานด้านการตลาด ไม่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า
2. ระบบการทำงานมีมาก การทำงานไม่คล่องตัว
3. ผลตอบแทนพนักงานค่อนข้างต่ำ
4. การจัดหาไม่คล่องตัว

### โอกาส

1. ตลาดยังกว้าง ทั้งในและต่างประเทศ
2. สามารถพัฒนาเทคโนโลยีได้ง่าย เนื่องจากมีโครงข่ายอยู่แล้ว
3. สามารถสนับสนุนให้มี Factory ในประเทศ เพื่อลดการล่าช้าการจัดการ
4. สามารถปรับปรุงการบริหารงานให้คล่องตัวได้
5. ฝึกหัดคนได้ง่าย

### ข้อจำกัด

1. นโยบายรัฐไม่แน่นอน
2. คู่แข่งมีฐานะการเงิน โอกาสการทำงานคล่องตัวกว่า



### The Summary of the 4 Groups "Purpose"

#### Purpose

1. ตอบสนองความต้องการของลูกค้า / รongรับการแข่งขัน
2. เพื่อเพิ่มรายได้ กำไรให้แก่กิจการ
3. เพื่อเป็นผู้นำทางด้านโทรคมนาคมทั้งในและต่างประเทศ  
( ประชาชน พนักงาน องค์กร ประเทศชาติ )



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Strategies

1. เน้นการให้บริการลูกค้าเป็นหลัก  
(บริการหลากหลาย ด้วยราคายุติธรรมและมีกำไรแก่องค์กรและผู้ถือหุ้น)
2. นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาให้บริการ  
(หา Strategic Partners, KNOW - HOW ทุน)
3. ฝึกอบรมพนักงานให้สามารถดำเนินงานตอบสนองความต้องการของลูกค้า
4. ปรับปรุงผลประโยชน์แก่พนักงาน
5. เปิดเขตกิจการของ ทศท. ให้ทราบทั่วกันทั้งภายในและภายนอก
6. พูดภาษาเดียวกันทั้ง ทศท.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Objective

Short Terms  $\leq$  1 ปี

Long Terms  $\geq$  3 ปี

Long Terms

1. IT Plan
2. Marketing Plan
3. HRM Plan
4. Management Plan
5. Office / Building Plan
6. Services Plan (Business)
7. Privatization Plan
8. Strategic Partners Plan
9. Financial Plan



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## Short Terms

1. IT Plan
  - สร้าง Infrastructure ของ IT
  - สร้าง IT Net Work ติดต่อได้ทุกส่วนงาน
  - IT ทำเป็นธุรกิจให้บริการเป็นการค้า
  - นำ IT มาใช้ในการบริหาร
  
2. Marketing Plan
  - ตั้งส่วนการตลาดทั่วประเทศ ภายในปี 1998
  - ดำเนินธุรกิจในเมือง
  - รักษาส่วนแบ่งการตลาด Fixed and Mobile ไม่น้อยกว่า 90%
  - นำบริการใหม่ ๆ มาใช้ เช่น PDC 1500 ภายในปี 1998
  - จัดที่ปรึกษาวิจัการตลาด
  - สร้างค่าขวัญใหม่ในปี 1998
  
3. HRM Plan
  - ปรับปรุงเงินเดือน สวัสดิการ
  - สร้างทัศนคติในการปฏิบัติงานสมัยใหม่โดยการอบรม
  - พัฒนาคณาการและจัดการบุคลากรให้เป็นระบบ
  - จัดทำโครงสร้างใหม่
  
4. Management Plan
  - MBH ให้กับพนักงานทุกระดับ 50%
  - จัดระบบงานใหม่ให้คล่องตัว
  - มอบอำนาจถึงระดับล่าง
  
5. Office / Building Plan
  - จัดที่ทำงานให้สะดวก สะอาด เหมาะสม
  - จัดสำนักงานบริการให้ภูมิใจ และมาใช้บริการ
  
6. Services (Business) Plan
  - นำบริการใหม่ ๆ มาให้บริการ
  - ปรับปรุงบริการเก่า

	1998			
	Q1	Q2	Q3	Q4
II				
- สร้าง Infrastructure	200			
- สร้าง Net Work				200
- จัดหาคอมพิวเตอร์				80
- จัดหาเครื่องใช้สำนักงาน				8 รุ่น @ 50 คน / เดือน = 12
Marketing				
- จัดตั้งสำนักงานการตลาด	10			
- ธุรกิจขนาดใหญ่ 9				
- ขนาดกลาง เล็ก ส่วนราชการ 400				
- ร้านค้าโทรศัพท์ 100				8 รุ่น @ 50 คน / เดือน = 12
- ฝึกอบรมพนักงาน				
- อุปกรณ์สำนักงาน	20			
HRM + Management				
- ปรับปรุงสวัสดิการ / ผลประโยชน์	-			
- ฝึกอบรม				
- Common language				6
.. Privatization				6
- ดำเนินการกระจายอำนาจ				
Office Building				
- จัดหาปรับปรุงอุปกรณ์สถานที่ทำงานให้ทันสมัย				200
Business				
- นำเสนอบริการใหม่ ๆ				10
- ปรับปรุงบริการเดิม				10
Privatization				
- สัมมนา / ชี้แจง				20
- ดำเนินการตามแผนรวมทั้งหา Strategic Partner				
การจัดการ/พัสดุ				
ดำเนินการจัดหาให้ทันตามความต้องการ				
				186 MM

Personnel + Organization

หลักการ

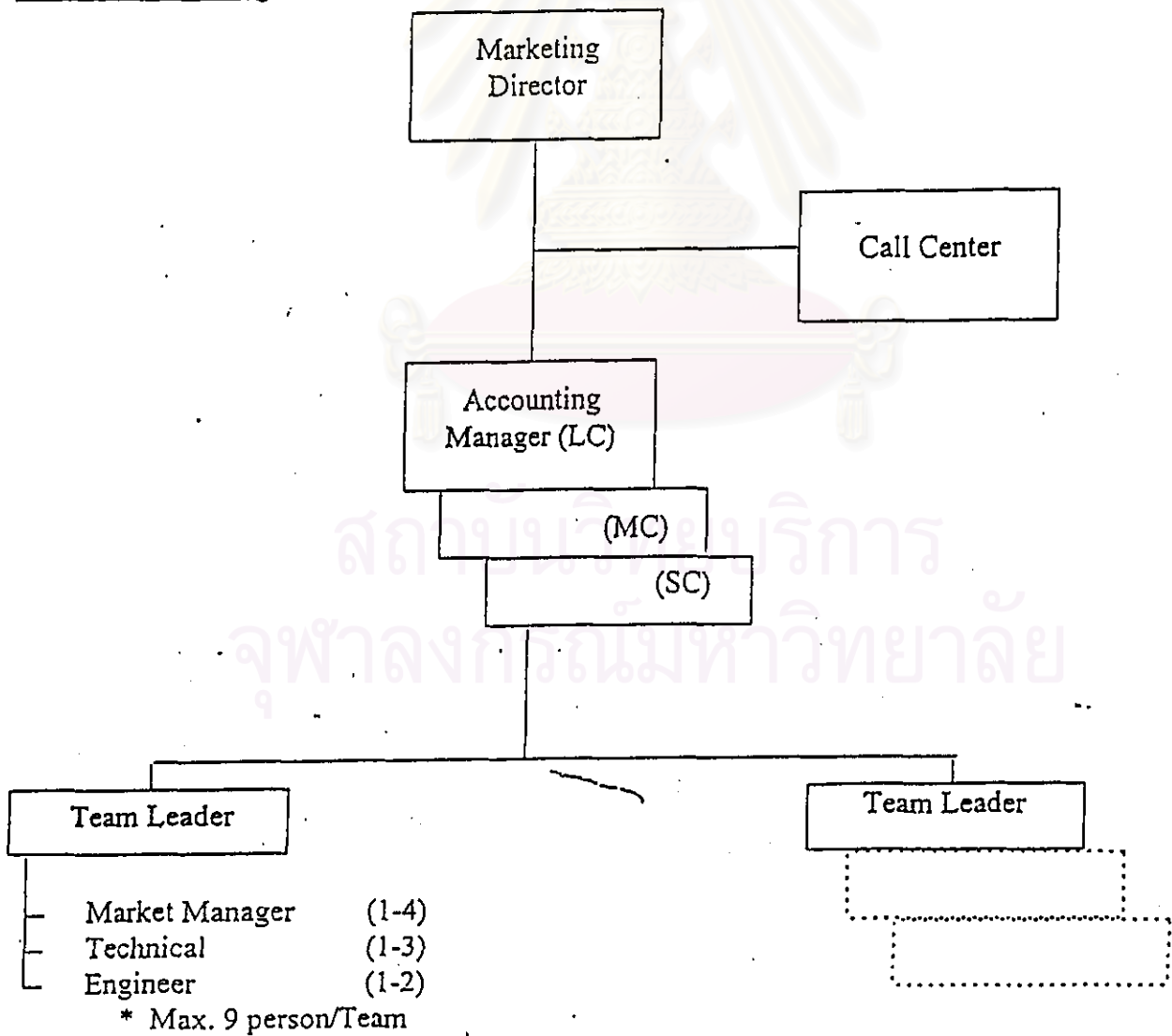
Organization

1. Flat (แบบราบ)
2. ใช้ IT มาช่วย

Personnel

1. ใช้คนเท่าที่จำเป็น มีความชำนาญ
2. มอบอำนาจให้สามารถดำเนินการได้
3. จัดฝึกอบรม
4. มีมาตรฐานงาน
5. มีความรับผิดชอบ / รายงานชัดเจน / คนเหมาะสมกับงาน

การจัดของ Marketing

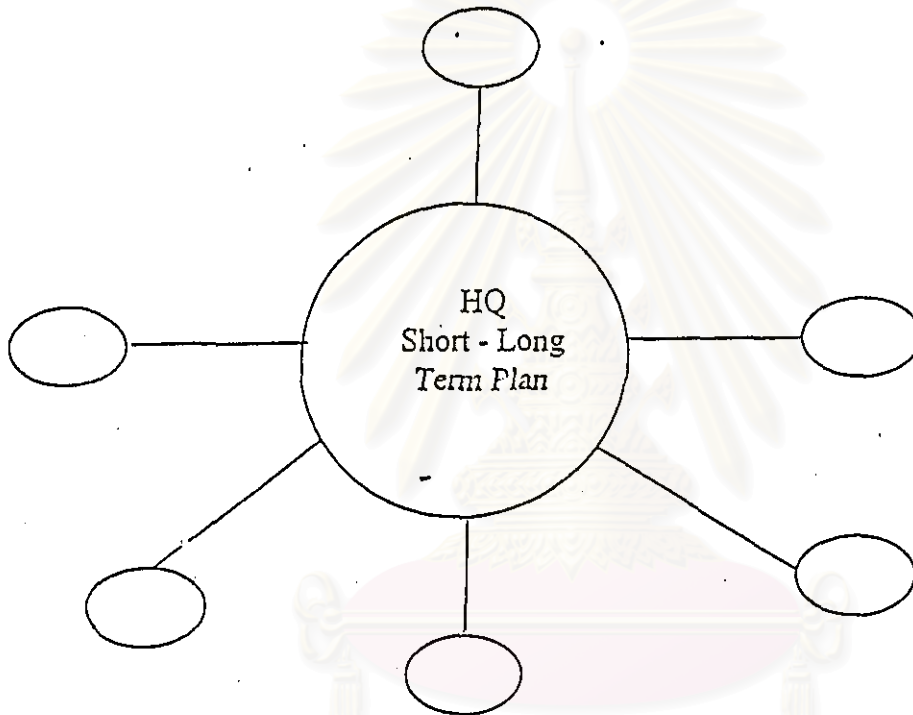


### การจัดขนาดกลุ่ม-Climate

พิจารณาความเหมาะสมทั้งคนและองค์กร

### Support group

- งาน HRM, R+D, IT, Q. Control พักคู่ แต่ละงานมีความแตกต่างกัน การจัดพิจารณาให้เหมาะสม สามารถสนับสนุนส่วนงานอื่น ๆ ได้โดยมีศูนย์กลางอยู่ที่สำนักงานใหญ่
- สำนักงานใหญ่จัดตั้ง Master Plan ทั้ง Short Term และ Long Term
- ส่วน Action Plan จัดทำโดยส่วนงานย่อยที่กระจายอยู่โดยทั่วไป



Action Plan

### Management and Competence

จัดทำเป็นโครงการในแต่ละงาน

จัดรูปแบบโครงสร้างแบบ Metric

- โครงการเฉพาะกิจ IT, Comp.
- โครงการฝึกอบรม MBH
- โครงการมอบอำนาจ ฯลฯ





ภาคผนวก ข.

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สรุปข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เข้ารับการสัมมนาผู้บริหารระดับสูงของ ทศท. รุ่นที่ 3

ผู้เข้าสัมมนา	ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม	หมายเหตุ
<p>รุ่นที่ 3 ได้จัดทำข้อคิดเห็นเพิ่มเติม โดยท่านประธานกลุ่ม (ผอ.ทต.) ได้เชิญผู้เข้าสัมมนาประชุมเพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นร่วมกัน และได้สรุปเป็นข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของรุ่นที่ 3 เป็น 1 ฉบับ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของการที่ Telia ดำเนินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรตลอดจนหลักการวิธีการดำเนินงาน และผลสำเร็จหรือความล้มเหลวจาก Project Telia 2001 อันจะนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินการแปรสภาพ ทศท. ให้เป็นผู้นำในการให้บริการโทรคมนาคมของประเทศ เมื่อมีการเปิดเสรีในอนาคต</li> <li>2. แนวคิดที่ Telia ใช้ในการดำเนินการขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างเข้มข้น ทั้งในทวีปยุโรป สหรัฐอเมริกา และในประเทศสวีเดนเอง เนื่องจาก กฎหมายของประเทศสวีเดนเปิดให้มีการแข่งขันอย่างเสรี ทำให้ Telia ซึ่งเป็นบริษัทที่รัฐบาลถือหุ้นทั้งหมด จำเป็นต้องปรับแนวคิดในการดำเนินการให้เข้ากับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม การดำเนินชีวิตของคนในประเทศ และของประเทศที่เป็นคู่แข่งด้วย</li> <li>3. ในการดำเนินการต่างๆ นั้น Telia ได้พยายามใช้ทรัพยากรของตนเองเป็นหลัก แต่ยังคงมีความจำเป็นต้องจ้างหรือพึ่งพาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์จากบริษัทต่างประเทศ ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการแต่ละสาขาเช่นกัน</li> <li>4. ถ้า ทศท. จะนำแนวคิด หลักการและวิธีดำเนินการของ Telia มาเป็นแบบอย่างในการแปรสภาพนั้น จำเป็นต้องพิจารณาให้รอบคอบเนื่องจากประเทศสวีเดนและประเทศไทยมีความแตกต่างกันในเรื่องของเชื้อชาติ วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิต การที่ Telia ประสบผลสำเร็จในระดับสูงนั้น มิได้หมายความว่า ทศท. จะประสบความสำเร็จในระดับเดียวกันเสมอไป</li> </ol>	

ผู้เข้าสัมมนา	ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม	หมายเหตุ
	<p>5. ทศท. จำเป็นต้องศึกษาแนวทางจากประเทศอื่นๆ ที่มีขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิตที่คล้ายคลึงกับประเทศไทย หรือมีความแตกต่างกันไม่มากนัก มาใช้ประกอบการดำเนินการเพิ่มเติมด้วย และในที่สุดแล้ว ทศท. เองนั้นแหละจะต้องเป็นหลักในการดำเนินการ เพราะว่าการแปรสภาพเป็นเรื่องที่สำคัญมาก และไม่มีใครที่จะรู้จัก ทศท. ดีเท่าตัวเราเอง</p> <p>6. หากมีความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จะต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาแล้ว ควรจ้างให้มากกว่า 1 ราย เช่นเดียวกับการจ้างที่ปรึกษาทางการเงินมาประเมินมูลค่าทรัพย์สินของ ทศท. จึงจะทำให้ ทศท. ได้รับผลประโยชน์สูงสุด</p> <p>7. สิ่งสำคัญที่สุดที่ ทศท. ควรดำเนินการในขณะนี้ คือ การเพิ่มมูลค่าของ ทศท. ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทันทีโดยไม่ต้องรอแผนแม่บทหรือการแก้กฎหมายใดๆ เช่นการเพิ่มให้บริการใหม่ๆ หรือการให้บริการเสริมบนโครงข่ายปัจจุบัน ตลอดจนงานที่ไม่ใช่งานหลักของ ทศท. ให้เอกชนรับไปดำเนินการ และลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่จำเป็นลงให้มากที่สุด เป็นต้น</p>	

## สรุปข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

การสัมมนา Executive Seminar on Company Transformation and Privatization

รุ่นที่ 1 (วันที่ 17 ก.พ. - 20 มี.ค. 40)

รายชื่อผู้บริหาร	ข้อคิดเห็น	หมายเหตุ
1.นายมงคล เสงี่ยมพงษ์ (ผอ.กม.)	"ไม่มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมแต่อย่างใด"	
2.นายทวี ชันติกุล (ผอ.ผท.)	"ไม่มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม"	ตอบทางโทรศัพท์
3.นายสมชาย อัครพงศ์พิสัย (ผอ.วฐ)	"ขอให้เพิ่มเติมรายละเอียดในเอกสาร Follow Up ของ Workshop"	เอกสารแนบ
4.นายเดช กระจ่างพันธุ์ (ผอ.คภ.)	"การสัมมนาดังกล่าวทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้รับความรู้เพิ่มเติมเป็นอย่างมากรวมทั้งประสบการณ์ที่ได้พบเห็นจากรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของ Telia ซึ่งเมื่อมาองงานของ ทศท.แล้วถ้าจะให้ ทศท.ดำเนินงานในรูปธุรกิจนั้น จำเป็นจะต้องพัฒนาในทุกๆด้าน เช่น การทำความเข้าใจต่อความต้องการของลูกค้า การให้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล การมุ่งเน้นลูกค้า การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำ การสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง การก้าวให้ทันกับเทคโนโลยี การสร้างจิตสำนึกของบุคลากร ทศท. การอบรมพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงาน การจัดประเภทของตลาด และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การแสวงหาพันธมิตรร่วมทุน ฯลฯ สิ่งต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นนั้นมีความสำคัญแทบทั้งสิ้น แนวทางแก้ไขควรสรรหาผู้เชี่ยวชาญหลายๆท่านด้านธุรกิจมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้ทุกคนได้ทราบอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างจิตสำนึกในงานธุรกิจอย่างจริงจัง จะทำให้การพัฒนาไปสู่การดำเนินงานเชิงธุรกิจได้รวดเร็วขึ้น"	
5.นายชูศักดิ์ กนะกาชัย (ผอ.ชน.)	-	รอพิจารณา
6.นายเกียรติ บัณฑิตเดช (ผอ.มบ.)	-	รอพิจารณา
7.นายเกียรติบุลย์ มุทธากลิน (ผอ.นท.1)	"ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม"	ตอบทางโทรศัพท์

รายชื่อผู้บริหาร	ข้อคิดเห็น	หมายเหตุ
8.นายภูรงค์ เหมะ (ผอ.ภท.1)	-	รอพิจารณา
9.น.ส.ภาษิตา โรจนนาค (ผอ.ทค.)	"ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม"	ตอบทางโทรศัพท์
10.นายประมณฑ์ ดัชนี (ผอ.ภท.3)	"ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม"	ตอบทางโทรศัพท์
11.นางสายพิน การุญ (ร.ผอ.ภท.2)	"เห็นว่าข้อมูลดังกล่าวคือสรุปเอกสารการสัมมนา และการประเมินผลแต่ละ Module ของรุ่นที่ 1 และสรุปผลการทำ Workshop ของ Committee Group เหมาะสมดีแล้ว ไม่มีข้อเพิ่มเติมหรือตัดทอนแต่อย่างใด"	
12.นายวินัย แข่งขัน (ร.ผอ.ภท.4)	"ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม และขอเสนอเอกสารมาเพื่อพิจารณา หากจกยังประโยชน์ในงานพัฒนาโครงสร้างองค์กร"	เอกสารแนบ
13.นายศิริ เพียรรักษการ (ร.ผอ.สท.)	"ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม"	ตอบทางโทรศัพท์
14.นายสัมพันธ์ โล่ห์ประธาน (ร.ผอ.พร.)	"เห็นด้วยที่จะให้มีการจัดสัมมนารวมทั้ง 4 รุ่น เพื่อจะได้รับความเห็นร่วมกันทั้ง 4 รุ่น"	
15.นายบุญแกม แขวงแดง (ร.ผอ.นท.4)	"ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม"	ตอบทางโทรศัพท์
16.นายพูลศักดิ์ พึ่งประภา (ร.ผอ.บช.)	"ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม"	ตอบทางโทรศัพท์
17.นายสุริชัย เนตรियานนท์ (ร.ผอ.ตส.)	"ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม"	ตอบทางโทรศัพท์
18.นายอภิชาติ อินทรลักษณ์ (ร.ผอ.ทอ.)	"ไม่มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม"	
19.นายณรงค์ ไวยสุศรี (ร.ผอ.คก.)	"จากการที่ได้เข้าร่วมสัมมนาหลักสูตรดังกล่าว มีความเห็นว่าหลักสูตรดังกล่าวมีประโยชน์ที่ทำให้ได้ทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อเข้าสู่การแข่งขันในตลาดเสรี ได้รับทราบข้อมูลจากผู้บรรยายถึงสถานการณ์ของกิจการโทรคมนาคมในตลาดสากล สถานภาพขององค์กรโทรคมนาคมที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นบริษัทเอกชน การจัดโครงสร้างองค์กรโทรคมนาคมเพื่อเข้าสู่ตลาดเสรีอย่างมีประสิทธิภาพ, การพัฒนาบุคลากร, การบริหารการเงิน, การตลาด, การบริการ, การเตรียมพร้อมเพื่อแปรสภาพ ฯลฯ"	

รายชื่อผู้บริหาร	ข้อคิดเห็น	หมายเหตุ
	<p>สำหรับการทำ Workshop ในช่วงสุดท้ายของการสัมมนานั้นได้มีการระดมสมองของผู้เข้าสัมมนา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการแปรสภาพ ทศท. และได้สรุปออกมาเป็นแนวทางที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างของ ทศท. ในการที่จะแปรสภาพต่อไป</p> <p>หลังจากการจัดสัมมนาครบทั้ง 4 รุ่นแล้ว เห็นสมควรจัดสัมมนารวมเพื่อหาข้อสรุปแนวทางสำหรับนำไปใช้ในการแปรรูป นอกจากนั้นทาง จป. น่าจะมีการจัดส่งเอกสาร บทความ รวมทั้งข่าวสารที่เกี่ยวกับการแปรสภาพทั้งในและต่างประเทศให้ผู้เข้าสัมมนาทราบเป็นระยะด้วย เพื่อจะได้มีการติดตามความเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมในการแปรสภาพต่อไป"</p>	
20. นายทวีศักดิ์ จันทร์เสโน (ช.ผอ.ภท.5)	"ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม"	ตอบทางโทรศัพท์
21. นายธรรมบุญ โฆษพันธ์ (ผส.อ.ค.ก.)	"จากการสัมมนาในต่างประเทศตามโครงการดังกล่าว ควรจะมีวิธีการอย่างไรที่จะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการแปรสภาพได้ในอนาคตอันใกล้"	
22. น.ส. จารุพรรณ พฤษยาชีวะ (ช.ผอ.จป.)	"ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม"	
23. นายจักรชัย เมืองมั่งคั่ง (ผส.อ.ก.ม.)	"ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม"	ตอบทางโทรศัพท์
24. นายกิตติพงศ์ เตมิยะประดิษฐ์ (ผส.ท.น.ผ.)	"ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม"	ตอบทางโทรศัพท์



ภาคผนวก ค.

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





**ส่วนที่ 1 บทนำ :**  
**กลยุทธ์การแปรสภาพ.ทศท.**

- 1.1 ความมุ่งหมายและรูปแบบของคู่มือการแปรสภาพ
- 1.2 ความเป็นมาของการแปรสภาพ ทศท.
- 1.3 กลยุทธ์การแปรสภาพ ทศท.
- 1.4 กลยุทธ์ C โดยสรุป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1. บทนำ : กลยุทธ์การแปรสภาพ ทศท.

### 1.1 ความมุ่งหมายและรูปแบบคู่มือการแปรสภาพ

คู่มือการแปรสภาพเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการแปรสภาพ ทศท. แก่คณะกรรมการ ทศท. คณะอนุกรรมการในคณะกรรมการ ทศท. เกี่ยวกับการแปรสภาพ(SBP) และผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน ทศท. ที่เกี่ยวข้องกับงานแปรสภาพทั้งทางตรงและทางอ้อม ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- กลยุทธ์การแปรสภาพ ทศท.
- แผนปฏิบัติงานรวมการแปรสภาพ ทศท.
- วิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานหลักให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานรวม
- แนวทางในการจัดองค์กรบริหารโครงการ
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- การมีส่วนร่วมและการเผยแพร่และสร้างความเข้าใจการแปรสภาพแก่พนักงาน และ
- สิ่งที่พึงประสงค์จากพนักงาน ทศท. เพื่อให้งานแปรสภาพประสบความสำเร็จ

คู่มือการแปรสภาพนี้จะช่วยให้ผู้ใช้ได้ทราบด้วยตนเองว่ามีความเกี่ยวข้องในเรื่องใดบ้าง โดยไม่ต้องอ่านทั้งเล่ม คู่มือนี้นอกจากจะช่วยผู้อ่านให้ความเข้าใจยิ่งขึ้นว่ามีอะไรบ้างในการแปรสภาพแล้ว ยังให้คำตอบสำหรับปัญหาของผู้อ่าน แจ้งให้ผู้อ่านรู้เกี่ยวกับกระบวนการและสิ่งที่ยังต้องการจากผู้อ่านรวมทั้งบุคคลที่สามารถติดต่อสอบถามได้

นอกจากรายการสารบัญ ข้ออ้างอิงและหัวข้อเรื่องโดยย่อของคู่มือจะช่วยให้ผู้อ่านสามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ง่ายขึ้นแล้ว ยังมีการออกแบบรูปเล่มของเอกสารให้สะดวกในการปรับและเพิ่มเติมเนื้อหาข้อมูลให้ทันกับปัจจุบันโดยจัดทำเป็นแฟ้มเจาะแบบวงแหวนซึ่งแบ่งเป็นส่วน ต่าง ๆ 6 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1. บทนำ: กลยุทธ์การแปรสภาพ ทศท.

ส่วนที่ 2. การจัดองค์กรการแปรสภาพ ทศท.

ส่วนที่ 3. ตารางเวลารวม

ส่วนที่ 4. แผนปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานหลัก

ส่วนที่ 5. การมีส่วนร่วมและการเผยแพร่และสร้างความเข้าใจการแปรสภาพแก่พนักงาน

ส่วนที่ 6. การทำให้การแปรสภาพ ทศท. ประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้ยังมีภาคผนวกอีกจำนวนหนึ่ง

เพื่อที่จะทราบข้อมูลเกี่ยวกับงานหลักโดยสรุป ระยะเวลาของแต่ละงานและความเกี่ยวข้องกันระหว่างงาน ผู้ใช้คู่มือสามารถดูได้จากส่วนที่ 3 และเอกสารสรุปย่อของแต่ละส่วนงานหลักซึ่งจะเป็นใบปะหน้าของแต่ละส่วนงานหลักในส่วนที่ 4 สำหรับรายการสรุปย่อเอกสารที่สำคัญที่จัดทำขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ตลอดจนสถานภาพและกิจกรรมของงานหลักแต่ละงาน ผู้ใช้สามารถดูได้จากเอกสารผนวก A และเอกสารผนวก B ตามลำดับ

คู่มือการแปรสภาพ แรกแรกกำหนดจะออกในเดือน พ.ศ. 2539 และหากจำเป็นที่จะต้องมีการปรับหรือเพิ่มเติมข้อมูลในคู่มือการแปรสภาพแล้ว ฝ่ายจัดการแปรสภาพจะเป็นผู้ดำเนินการจัดส่งเอกสารที่ปรับหรือเพิ่มเติมพร้อมกับรายการของเอกสารที่ปรับหรือเพิ่มเติมให้ พนักงาน ทศท. ที่เกี่ยวข้องจะสามารถติดตามเรื่องของเอกสารในแฟ้มให้เป็นปัจจุบันได้ โดยการเทียบเอกสารในแฟ้มให้ตรงกับวันที่ของเอกสารที่ปรับหรือเพิ่มเติมตามรายการที่ส่งไปให้

## 1.2 ความเป็นมาของการแปรสภาพ ทศท.

### 1.2.1 ความหมายของการแปรสภาพ

ความหมายของคำว่า “การแปรสภาพ” หมายถึง การโอนกรรมสิทธิ์การเป็นเจ้าของกิจการจากรัฐไปเป็นของเอกชน ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหาร การดำเนินการ ความรู้ตึกนึกคิดและวัฒนธรรมขององค์กร อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่มักจะมีความเข้าใจสับสนเกี่ยวกับความหมายของการแปรสภาพในแง่แนวทางและเงื่อนไข การส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการ โทรคมนาคมในรูปแบบของสัญญาร่วมการทำงานแบบ BTO หรือ BOT หรือการแบ่งรายได้ยังไม่ถือว่าเป็นการแปรสภาพกิจการ แต่เป็นเพียงการให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตั้งและให้บริการ โทรคมนาคมพื้นฐานเท่านั้น ในทำนองเดียวกัน การเปลี่ยนกิจการจากของรัฐมาเป็นบริษัทแต่เพียงอย่างเดียวไม่ถือว่าเป็นการแปรสภาพเช่นกัน ทั้งนี้เพราะเป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงฐานะทางกฎหมายขององค์กรรัฐไปเป็นบริษัทและดำเนินการในรูปแบบของบริษัทร่วมหุ้น (Joint Stock Corporate) ธรรมดา อย่างไรก็ตามการแปรสภาพเป็นบริษัทก็เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นหนึ่งในการแปรสภาพรัฐวิสาหกิจเช่น ทศท. ไร้เป็นบริษัท จำกัด

### 1.2.2 ความจำเป็นในการแปรสภาพ

กิจการสาธารณูปโภค เช่น แก๊ส ไฟฟ้า น้ำ และโทรคมนาคม รัฐจะเป็นผู้ผูกขาดในการดำเนินการมาโดยตลอด การแข่งขันที่ให้ออกเอกชนเข้ามาดำเนินการดังกล่าวจะพิจารณาว่าเป็นการลงทุนซ้ำซ้อน และจะเป็นสิ่งที่ทำไม่ได้ โดยที่กิจการสาธารณูปโภคเป็นกิจการที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงของชาติ ดังนั้นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคจึงถูกคุมเข้มในหลายประเทศ และมีเพียงบางประเทศเท่านั้นที่เตรียมจะยกเลิกการควบคุม

ในอดีตที่ผ่านมา รัฐบาลประเทศที่กำลังพัฒนาส่วนใหญ่เชื่อว่าเศรษฐกิจของประเทศจะมีความแข็งแกร่งได้หากมีการควบคุมและสร้างอุตสาหกรรมหลักหลายๆ เป็นการขาดที่จะลงความเห็นสำหรับแนวคิดข้างต้น เพราะแต่ละประเทศมีลักษณะและสถานะแวดล้อมของประเทศที่ต่างกันและมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อย่างไรก็ตามปัจจุบันได้มีข้อพิสูจน์ที่พอจะสนับสนุนว่าแนวคิดดังกล่าวแม้จะใช้ได้ผลดีสำหรับบางกิจการของบางประเทศ และในบางเวลาก็ตามการดำเนินการก็ได้เพิ่มไปด้วยอุปสรรคและความยุ่งยาก

แม้ว่าในระยะแรกรัฐวิสาหกิจสามารถสนองตอบความต้องการบริการได้ก็ตาม รัฐวิสาหกิจเหล่านั้นก็มักจะประสบกับปัญหาความยุ่งยากในการดำเนินงานอันมีสาเหตุมาจากข้อจำกัด อันเนื่องมาจากรัฐบาลและสถานภาพของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ เอง รัฐบาลประเทศต่างๆทั่วโลกได้เริ่มทบทวนบทบาทของรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคอย่างไม่เร่งรีบ และในที่สุดได้มีมติตัดสินใจว่าการเปิดเสรีและแปรสภาพรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคอยู่ในวิสัยพึงกระทำและควรต้องกระทำ ความความเป็นจริง การแปรสภาพรัฐวิสาหกิจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับหลายๆกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการโทรคมนาคม ซึ่งมีความก้าวหน้าสูงด้านเทคโนโลยี ด้านการเชื่อมโยงข้อมูล และด้านอุตสาหกรรมโทรคมนาคม รวมทั้งมีความเป็น Globalization มากขึ้น ซึ่งนั่นย่อมหมายถึงความเป็นไปได้มากที่การให้บริการในลักษณะเดิมๆ หรือเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของประเทศจะไม่มีอีกต่อไป

ประเทศไทยซึ่งตระหนักเป็นอย่างดีในความจำเป็นของการแปรสภาพ จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาเรื่องการแปรสภาพขึ้นในปี พ.ศ. 2535 จากการศึกษาพบว่ารัฐวิสาหกิจรวม 15 แห่ง (รวมทั้ง ทศท.ด้วย) จำเป็นต้องทำการแปรสภาพอย่างเร่งด่วน เหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้รัฐบาลในขณะนั้นเปลี่ยนทัศนคติก็คือ ความจำเป็นในการใช้เงินลงทุนจำนวนมากสำหรับโครงการพื้นฐานใหญ่ๆ หลายโครงการ ซึ่งรัฐบาลพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นการยากสำหรับรัฐวิสาหกิจจะดำเนินโครงการเหล่านั้นให้เสร็จทันตามกำหนดเวลาได้ แม้จะมีความก้าวหน้าในการจัดทำแผนการแปรสภาพและการเพิ่มบทบาทของเอกชนในการให้บริการพื้นฐานก็ตาม ข้อจำกัดในการให้เอกชนเข้ามามีส่วนในการพัฒนาบริการโดยตรงก็ยังมีอยู่ จากข้อพิพาทของต่างประเทศพอจะกล่าวโดยนัยว่ากิจการโทรคมนาคมที่เปิดแข่งขันเสรีด้วยโครงสร้างของระเบียบข้อบังคับที่เหมาะสมจะสามารถสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเปิดเสรีของกิจการโทรคมนาคมนั้น การแปรสภาพรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะมีฉะนั้นแล้ว จะต้องประสบกับภาวะการตกต่ำของกิจการอย่างรวดเร็ว และรัฐวิสาหกิจเองก็จะพบกับความยากลำบากในการที่จะรักษาและสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อมาช่วยเพิ่มผลประโยชน์ของบริษัท การแปรสภาพนอกจากจะเป็นความจำเป็นแล้วยังเป็นการให้โอกาสที่ดีแก่กิจการ ข้อพิพาทที่เห็นชัดเจน คือ การดำเนินงาน คุณภาพการบริการ สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร และระดับเงินเดือนพนักงานจะดีขึ้นมากหลังจากการแปรสภาพ โดยที่แผนแม่บทของกระทรวงคมนาคมสำหรับกิจการโทรคมนาคมของไทย ได้ยอมรับความจำเป็นของการแปรสภาพ ทศท.และ กสท. ดังนั้นเพื่อนำมาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกัน พนักงานทุกคนจึงควรที่จะเข้ามามีส่วนในโอกาสนี้ และเปลี่ยน ทศท. ให้เป็นองค์กรระดับผู้นำและลงแข่งขันด้วยสภาพแวดล้อมการทำงานที่ประทับใจ หรืออีกนัยหนึ่ง : การทำงานที่ผู้ว่าจ้างอยากจะทำเลือก

### 1.2.3 วิธีการแปรสภาพ

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า "การแปรสภาพ" หมายถึง การโอนกรรมสิทธิ์การเป็นเจ้าของกิจการจากรัฐเป็นเอกชนนั้น ซึ่งโดยมากจะทำในรูปของการขายหุ้นให้แก่สาธารณชน (IPO) ในครั้งแรก และตามด้วยการขายหุ้นในอีกหลายๆ ครั้ง อย่างไรก็ตามการแปรสภาพอาจจะทำได้ในรูปของธุรกรรมเอกชน (private transaction) เช่น การขายหุ้นให้แก่หน่วยงานเอกชนรายหนึ่งรายใดหรือมากกว่าหนึ่งราย (เช่น พันธมิตรร่วมทุน หรือสถาบันทางการเงิน เป็นต้น) นอกจากนี้การขายหุ้นให้แก่สาธารณชนหรือเอกชนมักจะทำควบคู่ไปกับการขายหุ้นให้แก่พนักงาน (ด้วยราคาที่มีส่วนลด) ภายใต้โครงการให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ (ESOP) อย่างไรก็ตาม มีความเป็นไปได้สูงที่จะนำแนวทางทั้งหมดข้างต้นนี้มาดำเนินการร่วมกัน ซึ่งตามความเป็นจริงแล้ว ได้มีข้อพิพาทที่แสดงให้เห็นว่าการแปรสภาพด้วยการขายหุ้นให้แก่สาธารณชน (IPO) หลังจากได้พันธมิตรร่วมทุนและขายหุ้นให้แก่พนักงานแล้วนั้น มีโอกาสสูงสุดในการประสบความสำเร็จ และนำมาซึ่งการดำเนินงานที่ดีขึ้นสำหรับบริษัทที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือเผชิญกับความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ ได้มีการกล่าวว่า แม้กระทั่งผลประโยชน์ชั่วคราวที่ได้จากการที่เอกชนเข้ามาร่วมลงทุนในกิจการต่างๆ ด้วยสัญญาร่วมลงทุน BTO หรืออื่นๆ ที่คล้ายคลึงยังเทียบไม่ได้กับการเปิดเสรี และแปรสภาพกิจการ ทั้งนี้เพราะการร่วมลงทุนในระยะยาวดังกล่าวจะทำให้การควบคุมกิจการที่เปิดเสรีมีความยุ่งยาก ในทำนองเดียวกันการจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัดแต่เพียงอย่างเดียวก็ยังไม่เป็นการเพียงพอ เพราะเป็นการเปลี่ยนสถานภาพทางกฎหมายของ ทศท. ที่ข้อจำกัดต่างๆ ยังคงมีอยู่เช่นเดิม ผลประโยชน์สูงสุดของการแปรสภาพจะบังเกิดขึ้น เมื่อการถือหุ้นของรัฐลดลงต่ำกว่า 50% แล้ว อย่างไรก็ตาม การแปรสภาพไม่จำเป็นจะต้องดำเนินการโดยทันที 100% ขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญและนำมาซึ่งความสำเร็จมากขึ้นของ

การแปรสภาพ อาจจะทำโดยการขายหุ้นส่วนน้อย (25 - 35%) ให้แก่หน่วยงานเอกชน(รวมทั้งพนักงาน) และรัฐจะขายหุ้นส่วนที่เหลืออยู่ ในช่วงต่อมาหลังจากการขายหุ้นครั้งแรกแล้ว ซึ่งในบางครั้งรัฐอาจจะถือหุ้น Golden Share ซึ่งเป็นหุ้นที่ให้สิทธิในการยับยั้งเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติไว้

### 1.3 กลยุทธ์การแปรสภาพ ทศท.

แผนปฏิบัติงานแปรสภาพ ทศท. จะแสดงให้เห็นแผนการแปรสภาพ และปรับโครงสร้าง ทศท. ไตรมาสแรก ของปี 2539 อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกระบวนการแปรสภาพ มีความซับซ้อนและปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา (dynamic) ดังนั้นการปรับแผน อย่างสม่ำเสมอจึงเป็นสิ่งควรกระทำเพื่อความก้าวหน้าของงานแปรสภาพ

บริษัท กูเปอร์แอนด์ไลแบรนต์ ในฐานะส่วนหนึ่งของกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาการปรับโครงสร้างและแปรสภาพ ทศท. ในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ 2537 ถึง มกราคม 2538 จากการศึกษาดังกล่าวที่ปรึกษา ฯ ได้ เสนอข้อเสนอแนะทางเลือก กลยุทธ์การปรับโครงสร้างและแปรสภาพดังนี้

" กลยุทธ์ B " -ปรับปรุงโครงสร้าง ทศท. เข้าสู่ระบบเน้นการบริการลูกค้า และแปรสภาพโดยเสนอขายหุ้นให้สาธารณชนในตลาดหุ้นทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

หมายเหตุ : รายละเอียดของกลยุทธ์ B ตลอดจนข้อสนับสนุนและข้อคัดค้านจะแสดงไว้ในรายงานการศึกษาโดยย่อของเอกสารผนวก G

" กลยุทธ์ C " -ปรับปรุงโครงสร้าง ทศท. เข้าสู่ระบบเน้นบริการลูกค้าโดยการนำพันธมิตรร่วมทุนมาร่วมลงทุนส่วนน้อยกับ ทศท. และต่อจากนั้นเสนอขายหุ้นแก่สาธารณชน ซึ่งอาจจะดำเนินการได้ภายใน 1-2 ปี

ในเดือน มีนาคม 2538 คณะกรรมการ ทศท. ได้มีมติเลือกกลยุทธ์ C เป็นกลยุทธ์ในการแปรสภาพ ทศท. ทั้งนี้รายละเอียดโดยสรุปของกลยุทธ์ C บรรยายไว้ในข้อที่ 1.4

หมายเหตุ: โดยที่กลยุทธ์ C ยังจะต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐบาล ดังนั้นจึงได้เสนอรายละเอียดทางเลือกกลยุทธ์ B โดยย่อไว้ในเอกสารผนวก G

ทศท. ได้จ้าง บริษัท กูเปอร์แอนด์ไลแบรนต์ ให้เป็นที่ปรึกษาแกนหลักการแปรสภาพ และ ปรับโครงสร้าง ทศท. เมื่อกลางเดือน ต.ค. 2538 และอาจว่าจ้างเป็นที่ปรึกษาสำหรับงานอื่น ๆ อีกตามความเหมาะสม

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ B และ C จะเหมือนกันในส่วนสุดท้ายนั่นคือ การสร้าง ทศท. ให้เป็นบริษัทที่แข็งแกร่งสามารถยืนหยัดและแข่งขันอย่างเท่าเทียมกับภาคเอกชนในตลาดเสรีในอนาคต รวมทั้งการจัดสรรหุ้นของบริษัทให้แก่พนักงาน ทศท. อย่างไรก็ตาม การแปรสภาพภายใต้กลยุทธ์ C จะมีความเป็นไปได้เร็วกว่า กลยุทธ์ B เนื่องจากแปรสภาพด้วยการมีพันธมิตรร่วมทุนตามขั้นตอนแรกของกลยุทธ์ C จะสามารถดำเนินการได้เร็วกว่าการขายหุ้นให้แก่มหาชนตามกลยุทธ์ B

### 1.4 กลยุทธ์ C โดยสรุป - แนวทางการปรับโครงสร้างและแปรสภาพ

โปรดดูกลยุทธ์ C โดยสรุปในหน้าต่อไป



ธุรกิจ และสภาพแวดล้อมของ ทศท.ในอนาคต จะได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากนโยบายหลัก 2 ประการของรัฐบาล

<p><b>การแยกอำนาจในการกำกับดูแลออกจากการประกอบการ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กฎหมายร่างฉบับที่กระทรวงคมนาคมกำลังพิจารณาอยู่นั้น จะมีการจัดตั้งองค์กรกำกับกิจการโทรคมนาคม ได้แก่ คณะกรรมการการสื่อสารแห่งชาติ (the National Communications Commission - NCC)</li> <li>• สำนักงานควบคุมกิจการโทรคมนาคมที่ ทศท.และ กสท.มีอยู่เดิม (เช่น สำนักงานให้สัมปทาน) จะเปลี่ยนไปเป็นของ กสท</li> </ul>
<p><b>การนำมาซึ่งการแข่งขัน</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กฎหมายร่างฉบับนี้ จะยกเลิกพระราชบัญญัติของ ทศท.และ กสท.ในการผูกขาดด้านบริการ เพื่อเป็นการเปิดตลาดการแข่งขัน</li> <li>• แรงกดดันจากกลุ่มผู้สนใจในกิจการนี้ จะนำมาซึ่งการแข่งขันที่ไม่อาจเลี่ยงได้</li> <li>• การดำเนินกิจการของ ทศท.และ กสท.และผู้ประกอบการรายใหม่ จะถูกควบคุมด้วยระบบใบอนุญาต</li> </ul>

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมทั่วโลก แผนแม่บทสำหรับกิจการโทรคมนาคมของกระทรวงคมนาคมได้คาดการณ์ว่า จะสามารถเปิดการแข่งขันสำหรับบริการด้านโทรศัพท์ท้องถิ่นภายในปี 2544 และเปิดเสรีสำหรับบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่และบริการเสริมอื่นๆในช่วงเวลาดังกล่าว ดังนั้นการที่ ทศท. จะต้องแข่งขันกับภาคเอกชนในอนาคต จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในอนาคต ทศท.ในปัจจุบันยังไม่มีความพร้อมที่เพียงพอที่จะทำการแข่งขันภายใต้ ภาวะการแข่งขันดังกล่าว

วิสัยทัศน์เกี่ยวกับอุตสาหกรรมโทรคมนาคม  
ไทยในปี 2543 และปีต่อไป

สถานการณ์ ทศท.ในปัจจุบัน

- มีผู้ใช้บริการจำนวนมาก (ประมาณ 15 ล้านราย) และมีความต้องการด้านการตลาดสูงมาก
- มีการพัฒนาทางเทคโนโลยีและบริการใหม่ๆ มากขึ้น ( เช่น ATM โทรศัพท์ไร้สายแบบไม่เคลื่อนที่ การบริการ Multimedia )
- มีการแข่งขันทั้งในด้านการบริการ และโครงสร้างพื้นฐาน
- มีผู้ประกอบการ โครงข่าย โทรศัพท์ไร้สายแบบไม่เคลื่อนที่ (fixed & wireless network) ที่แข็งแกร่งหลายรายจะเข้ามาแข่งกับ ทศท.
- ลูกค้าจะเลือกใช้บริการบนฐานของคุณภาพ ราคา และ ความคุ้มค่าของเงิน



- ผู้ใช้บริการมีความรู้สึกไม่ศรัทธาต่อภาพลักษณ์ของ ทศท.
- มีการบริหารงานระบบราชการมากกว่าระบบที่เน้นบริการลูกค้า
- ไม่สามารถดึงดูด หรือรักษาทรัพยากรบุคคล ที่มีความสามารถไว้ได้
- มีการบริหารงานแบบรวมอำนาจไว้ในส่วนกลาง และมีขั้นตอนการทำงานแบบราชการ
- อัตราค่าบริการ ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายจริง
- อัตราค่าบริการอยู่ในระดับเดียวกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค แต่ก็ยังสูงกว่าระดับการแข่งขันมาตรฐาน
- ไม่มีความสามารถในการระดมทุนภายในประเทศ

ทศท.คงจะไม่สามารถรักษาความเป็นผู้นำในด้านการบริการโทรคมนาคมได้ต่อไป ถ้าหาก ทศท.ยังไม่สามารถปรับปรุงระบบการให้บริการลูกค้าที่ขาดประสิทธิภาพ และนำองค์กรให้หลุดออกจากกรอบการทำงานตามรูปแบบของรัฐวิสาหกิจ



ปัจจุบันกิจการโทรคมนาคมเป็นอุตสาหกรรมระหว่างประเทศโดยมีทิศทางกาแปรสภาพ, การแข่งขัน และการให้บริการเชิงพาณิชย์ ที่กำลังขยายขอบเขตไปทั่วโลกรวมถึงประเทศไทยด้วย การแปรสภาพนับว่าเป็นโอกาสที่ดีที่สุดในการปรับสภาพ ทศท. ให้พัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำทางด้านตลาดมากกว่าที่จะปล่อย ทศท.ให้อยู่ด้านหลังและตกต่ำท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้

**ข้อดีของการแปรสภาพสำหรับ ทศท.และประเทศไทย**

1. เพื่อให้การแข่งขันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทศท.จำเป็นต้องลงทุนสำหรับเทคโนโลยี และเครือข่ายที่ทันสมัย การแปรสภาพจะทำให้ ทศท.หลุดพ้นจากการควบคุมของรัฐบาล ซึ่งในอดีตทำให้ ทศท.ไม่สามารถระดมเงินทุนจากแหล่งเงินทุนภายนอกและดำเนินงานไปบรรลุเป้าหมายการลงทุนได้เลย
2. ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ทศท.จะถูกควบคุมและตรวจสอบโดยรัฐบาลและองค์กรของรัฐ ซึ่งขัดขวางการพัฒนาองค์กรให้เป็นเชิงธุรกิจและแนวคิด ในการให้บริการที่เน้นลูกค้าเป็นหลัก การแปรสภาพจะช่วยทำให้ ทศท.ปรับโครงสร้างเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้ให้บริการที่เน้นลูกค้าเป็นหลักของประเทศไทย
3. ทศท.จำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์กรใหม่และดำเนินงานเป็นเชิงธุรกิจ ความยุ่งยากในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่เน้นการให้บริการลูกค้าเป็นหลักในขณะที่ยังเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ ทำให้ผู้ประกอบการต้องทำการแปรสภาพกิจการ ซึ่งในจำนวนนี้เลือกที่จะใช้ประโยชน์ในด้านการเงิน การตลาด การปฏิบัติการและเรียนรู้เทคนิคของพันธมิตรร่วมทุน
4. การจำกัดระดับค่าจ้างของทศท.ให้เป็นไปตามโครงสร้างเงินเดือนของรัฐวิสาหกิจ ทำให้เงินเดือนของพนักงานต่ำกว่าระดับเงินเดือนของพนักงานจำนวนมากที่ออกไปทำงานกับผู้ที่ได้รับสัมปทานหรือผู้ประกอบการรายใหม่ ทำให้ ทศท.ประสบปัญหาในการว่าจ้างบุคลากรที่มีความชำนาญเพิ่มขึ้น ซึ่งหาก ทศท.แปรสภาพแล้ว จะมีการปรับเพดานเงินเดือนเพิ่มขึ้นและเกือบจะเท่ากับเพดานเงินเดือนของภาคเอกชน, มีการปรับองค์กรด้านบุคคล มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากขึ้น รวมทั้งให้พนักงานมีโอกาสเลือกสภาพแวดล้อมการทำงานและเงินเดือนที่แข่งขันกับภาคเอกชนได้
5. ทศท.จะเผชิญกับการสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดจำนวนมากให้แก่คู่แข่งรายใหม่ นั่นก็มีความเป็นไปได้ที่ส่วนแบ่งทางการตลาด (วัดจากจำนวนการติดตั้งโทรศัพท์) จะลดลงน้อยกว่า 30% ในปี 2544 โดยการแปรสภาพที่มีพันธมิตรร่วมทุนซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่เข้มแข็งมาร่วมงาน ทศท.จะอยู่ในสภาพที่พร้อมเผชิญกับการแข่งขันที่มีคู่แข่งซึ่งเป็นกลุ่มบริษัท ที่จะมีพันธมิตรร่วมทุนมาร่วมงานเป็นส่วนใหญ่
6. การแปรสภาพจะทำให้พนักงาน ทศท.มีสิทธิ์เป็นเจ้าของหุ้นบริษัท ที่จะส่งผลให้พนักงานได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากเงินปันผลและส่วนล่ำมุดค่าหุ้น สำหรับการแปรสภาพในรูปแบบอื่นนั้น หลังจากแปรสภาพเสร็จสิ้นแล้ว พนักงานส่วนมากจะถือหุ้นในระยะยาว
7. ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานของ ทศท.มักจะมีภาระเมืองเข้ามาแทรกแซงอย่างถื่นได้ชัดและมีมานาน ซึ่งเป็นผลให้การวางแผนกลยุทธ์ทำได้ยาก เนื่องจากนโยบายการดำเนินงานที่ไม่แน่นอนของรัฐบาลที่ขึ้นมาใหม่แต่ละคณะ ซึ่งดำเนินการแปรสภาพกิจการโทรคมนาคม สิทธิและข้อตกลงของ ทศท.จะถูกกำหนดโดยใบอนุญาตประกอบธุรกิจ ทศท. และสภาพแวดล้อมทางกฎระเบียบที่มีการแทรกแซงทางการเมืองไม่มากนัก
8. การแปรสภาพจะทำให้ ทศท.ได้พิจารณาและสำรวจโอกาสในการลงทุนในภูมิภาคนี้ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการในระดับสากล จึงนับว่ามีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีคู่แข่งของ ทศท.หลายรายเข้ามาเจาะตลาดภายในประเทศแล้ว
9. โดยภาพรวม ได้มีข้อพิสูจน์แล้วว่าในปัจจุบันกิจการโทรคมนาคมที่แปรสภาพแล้วของประเทศต่างๆ มีการดำเนินงาน คุณภาพการบริการ ภาพพจน์ สภาพการทำงานภายในองค์กร และระดับเงินเดือนที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีและสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด



## ส่วนที่ 3

### ตารางเวลารวม

- 3.1 บทนำ
- 3.2 ขั้นตอนของการแปรสภาพ
- 3.3 ตารางเวลาโดยสรุป
- 3.4 ตารางเวลาโดยละเอียด

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 8. ตารางเวลาทำงานโดยรวม

### 8.1 บทนำ

แผนปฏิบัติงานได้เตรียมทำขึ้นเพื่อการดำเนินการแปรสภาพตามกลยุทธ์ C โดยจะครอบคลุมระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนถึงการขายหุ้นให้สาธารณชน (ใช้เวลาประมาณ 3 ปี) ขณะนี้งานบางงานได้เริ่มต้นดำเนินการไปแล้ว จะเห็นได้ว่างานที่จะต้องดำเนินการตามกลยุทธ์ C มีงานหลายงานที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกับงานของกลยุทธ์ B

แผนปฏิบัติงานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามกระบวนการแปรสภาพ โดยจะประกอบไปด้วย ตารางเวลาทำงานโดยสรุป ตารางเวลาทำงานโดยละเอียด และแผนงานโดยละเอียดของงานหลัก 12 งานในกลยุทธ์ C งานหลักต่างๆเหล่านี้จะประกอบไปด้วยงานย่อยๆ หลายงานคั้งแสดงไว้แล้วในตารางเวลาทำงานโดยละเอียด

แผนปฏิบัติงานนี้นอกจากจะแสดงถึงงานหลักที่จะต้องทำก่อนการแปรสภาพแล้ว ยังแสดงถึงกำหนดวันที่ที่ทศ.ควรจะมีความพร้อมเพื่อการแปรสภาพโดยเร็วที่สุด (ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1. การปรับโครงสร้างก่อนได้พันธมิตรร่วมทุน 2. การสรรหาพันธมิตรร่วมทุน และ 3. การขายหุ้นให้สาธารณชน) ซึ่งในขั้นนี้ได้กำหนดให้ดำเนินการสรรหาพันธมิตรร่วมทุน ในเดือนมีนาคม 2540 และขายหุ้นให้สาธารณชนในเดือนพฤษภาคม 2541

แผนงานโดยละเอียดของงานหลักจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของแต่ละงาน รายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงานและสนับสนุน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงจุดการตัดสินใจและจุดหมายที่สำคัญไว้ในตารางเวลาทำงานโดยละเอียดของแต่ละงาน

แผนงานโดยละเอียดของงานหลัก จะได้รับการพิจารณาทบทวนโดยพนักงานทศ.ที่รับผิดชอบในแต่ละงาน และจะใช้เป็นเครื่องมือในการนำทางและตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน ดังนั้นตารางเวลาทำงานโดยละเอียด ควรได้รับการปรับทุกเดือน หรือมากกว่านั้นตามความเหมาะสม

### 8.2 ขั้นตอนในการแปรสภาพทศ.

ขั้นตอนที่ 1 ควรเริ่มดำเนินการขายหุ้นส่วนน้อยให้แก่กลุ่มพันธมิตรร่วมทุนในเดือนมีนาคม 2540 และควรให้เวลาทศ. และพันธมิตรร่วมทุนได้ทำงานร่วมกันเป็นเวลาหนึ่งปีก่อนการแข่งขัน

ในระหว่างนั้นทศ.ควรเตรียมตัวให้พร้อมโดยการทบทวนแผนวิสาหกิจ พัฒนากลยุทธ์ระยะกลางเกี่ยวกับอัตราค่าบริการ ร่างใบอนุญาตประกอบธุรกิจโทรคมนาคมและข้อตกลงการบริหารงานร่วม ปรับปรุงบริการที่ให้แก่ลูกค้าและสาธารณชน ประเมินมูลค่าทศ. เตรียมข้อมูลทางการเงินสำหรับผู้ลงทุนที่มีศักยภาพ แปรสภาพองค์กรให้เป็นบริษัท และสรรหาพันธมิตรร่วมทุนที่เหมาะสม

การที่จะบรรลุแผนงานดังกล่าว นอกจากจะต้องมีการวางแผนและระเบียบปฏิบัติแล้ว ที่ที่ทศ.จะต้องทำไปพร้อมๆกันคือต้องจัดให้มีการเผยแพร่และสร้างความเข้าใจการแปรสภาพแก่พนักงาน ลูกค้าของทศ. ผู้ถือหุ้น(กระทรวงการคลัง) และกระทรวงอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้แล้วความสำเร็จของกระบวนการนี้ยังขึ้นอยู่กับ การแก้ไขพรบ.ทศท.และพรบ.ไปรษณีย์ให้รื้อเลข ซึ่งขณะนี้ได้กำหนดไว้ว่าประมาณเดือนกันยายน 2539 จะสามารถเสนอร่างพรบ.แก้ไขพรบ.ดังกล่าวต่อ สภาผู้แทนราษฎร

**ขั้นตอนที่ 2** คาดว่าจะเริ่มได้ในช่วงเวลาหนึ่งเวลาใด ในปี 2541 หลังจากทีทศท.และพันธมิตรร่วมทุน มีความพร้อมที่จะเข้าสู่ภาวะการแข่งขันแล้ว

แผนปฏิบัติงานได้ยึดแผนแม่บทกิจการโทรคมนาคมของกระทรวงคมนาคมซึ่งเป็นที่ทราบกันว่าถูกระงับ ไปแล้วเป็นหลักในการจัดทำและแม้ว่ายังไม่มีการให้ความเห็นชอบจากครม.เกี่ยวกับแผนแม่บทฯ ของกระทรวงคมนาคมก็ตามเป็นที่เข้าใจว่า องค์ประกอบของแผนแม่บทฯจะประกอบด้วย

- การเปิดสัมปทานโทรศัพท์ 5 ล้านเลขหมายให้กับภาคเอกชน โดยการกำหนดเป็นพื้นที่ต่างๆ(zones) 5-6 พื้นที่นั้น จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาก่อนที่จะเปิดให้มีการแข่งขันเสรี (2539-2541)
- ทศท.เองจะได้รับมอบหมายให้ติดตั้งโทรศัพท์จำนวน 1 ล้านเลขหมาย ที่ใดที่หนึ่งในราชอาณาจักร (เพิ่มจากที่อนุมัติไว้เดิม 8 แสนเลขหมาย)
- การเปิดเสรีบริการโทรศัพท์ท้องถิ่นจะเริ่มในปี 2541 และในปี 2544 จะเริ่มเปิดเสรีบริการโทรศัพท์ ทางไกล และโทรศัพท์ต่างประเทศ
- บริษัทที่ได้รับสัมปทานหรือใบอนุญาตในการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่จะมีเพิ่มขึ้นอีกอย่างน้อย หนึ่งราย
- สัญญาร่วมการงานแบบ BTO จะเปลี่ยนเป็นแบบ BOO ในทันทีที่กฎหมายที่แก้ไขใหม่มีผลบังคับใช้ และจะดำเนินกิจการภายใต้ใบอนุญาต ซึ่งจะรวมทั้งทศท.และกสท.ด้วย
- การแยกทศท.ออกเป็นทศท.1และทศท.2 ตามแผนแม่บทฉบับที่แล้ว (กำหนดโดยนายวิจิต สุรพงษ์ชัย อคิด รวค.) จะไม่เกิดขึ้น
- องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการโทรคมนาคม คือคณะกรรมการการสื่อสารแห่งชาติ (กสช.) จะ ถูกจัดตั้งขึ้น โดยมีภาครัฐและเอกชนเป็นกรรมการ

### 3.3 ตารางเวลาทำงานโดยสรุป

โปรดดูแผนภูมิ 3.1 ที่แสดงเวลาทำงานโดยสรุป

### 3.4 ตารางเวลาทำงานโดยละเอียด

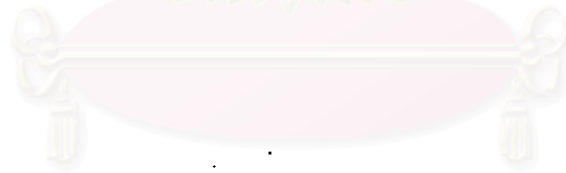
โปรดดูแผนภูมิที่ 3.2 ที่แสดงเวลาทำงานโดยละเอียด



## ส่วนที่ 5

### การมีส่วนร่วมและการเผยแพร่ และสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน

- 5.1 บทนำ
- 5.2 โครงการเผยแพร่และสร้างความเข้าใจการแปรสภาพแก่พนักงาน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5. การมีส่วนร่วมของพนักงานและการเผยแพร่และสร้างความเข้าใจการแปรสภาพแก่พนักงาน

### 5.1 บทนำ

เพื่อให้การแปรสภาพและการปรับโครงสร้างบรรลุตามวัตถุประสงค์ การให้ความสำคัญแก่พนักงานจึงเป็นกลยุทธ์หลักของการแปรสภาพ ทศท. การแปรสภาพ ทศท. นับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่สุดในรอบ 40 ปีของการก่อตั้ง ทศท. ดังนั้นเพื่อให้การแปรสภาพประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน ความเข้าใจ และความสนใจจากพนักงาน ทศท. และเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านั้นจำเป็นต้องมีโครงการที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ และความคืบหน้าของงานการแปรสภาพแก่พนักงาน

ในตอนที่ 6 ของคู่มือเล่มนี้ จะกล่าวถึงสิ่งที่ ทศท. ต้องการจากพนักงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จของงานการแปรสภาพ สำหรับส่วนนี้จะเน้นถึงประเด็นสำคัญของการเผยแพร่และสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน ทศท. เกี่ยวกับการแปรสภาพและโครงการจัดสรรหุ้นให้แก่พนักงาน ทศท.

### 5.2 การเผยแพร่และสร้างความเข้าใจการแปรสภาพแก่พนักงาน

ตลอดกระบวนการแปรสภาพ พนักงานจะได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการแปรสภาพ และประเด็นหลักเกี่ยวกับความคืบหน้าของการดำเนินงานและข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการเผยแพร่และสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน (ECP) จะประกอบด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ :-

- การจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการบรรยายสรุป แก่ผู้บริหาร ทศท. และพนักงานด้านอำนวยการ ( staff )
- การลงบทความใน " สารสนเทศ " อย่างสม่ำเสมอ
- การออกแบบสอบถามและการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน
- การจัดทำวิดีโอ และ
- เอกสารสรุปเรื่องต่างๆที่อยู่ในความสนใจของพนักงาน ทศท. เช่น เรื่อง โครงการให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ (ESOP)

คู่มือการแปรสภาพเล่มนี้ยังเป็นส่วนหนึ่งของ โครงการเผยแพร่และสร้างความเข้าใจแก่พนักงานด้วย และ โดยที่คู่มือจะต้องได้รับการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยตามช่วงเวลาที่กำหนด ดังนั้นจึงได้จัดทำเป็นเอกสารเพิ่มเติมแบบเจาะจง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการจัดเก็บข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแปรสภาพเข้าเพิ่มเติมต่อไป

นอกจากนี้แล้วในส่วนนี้ ยังได้รวบรวมบทความเกี่ยวกับการแปรสภาพที่ได้ลงพิมพ์เผยแพร่ในสารสนเทศ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบดังนี้ :

- เรื่อง " ทศท.กับการเปลี่ยนแปลงและฝ่ายจัดการแปรสภาพ " วารสาร " สารสนเทศ " ฉบับปีกุมภาพันธ์ เดือนมกราคม 2539
- เรื่อง " หุ้นพนักงาน : เส้นทางสู่การเป็นเจ้าของ ทศท. " วารสาร " สารสนเทศ " ฉบับปีกุมภาพันธ์ เดือนมกราคม 2539



- เรื่อง “อีกก้าว.....เพื่อความสำเร็จในการแปรสภาพ ทศท.” วารสาร “สารสนเทศ” ฉบับปีที่ 1  
แรกเดือน กุมภาพันธ์ 2539
- เรื่อง “การเปิดเสรี : วิถีทางโทรศัพท์ไทย” วารสาร “สารสนเทศ” ฉบับปีที่ 10 ถึงเดือน  
กุมภาพันธ์ 2539
- เรื่อง “แปรสภาพรัฐวิสาหกิจที่ไหน.....ทำไม” วารสาร “สารสนเทศ” ฉบับปีที่ 1 แรกเดือน  
มีนาคม 2539
- เรื่อง “นำโทรคมนาคมไทยสู่ระดับสากล : ความท้าทายของ ทศท.” วารสาร “สาร  
สนเทศ” ฉบับปีที่ 10 ถึงเดือน มีนาคม 2539
- เรื่อง “บทบาท ทศท.กับความท้าทายในอนาคต” วารสาร “สารสนเทศ” ฉบับปีที่ 1 แรกเดือน  
เมษายน 2539

นอกจากนี้ในขณะที่จัดทำคู่มือการแปรสภาพนี้ได้มีการเตรียมบทความที่ลงเผยแพร่อีก 3 เรื่องคือ

1. “สร้างเสริมธุรกิจกับพันธมิตรร่วมทุน”
2. “เหตุ.....ปัจจัยในการวิเคราะห์ต้นทุนอัตราค่าบริการ”
3. “การแปรสภาพกิจการโทรคมนาคมตามแนวทางของ British Telecom”

บทความทั้งสามเรื่องนี้จะลงพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร “สารสนเทศ” ในฉบับต่อ ๆ ไปทั้งนี้จะได้รวบรวมมาเสนอไว้ในเอกสารผนวก B

โปรดดูเอกสารผนวก B : เรื่องบทความที่พิมพ์เผยแพร่ในวารสาร “สารสนเทศ”

\* โปรดดูเอกสารผนวก C : รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็น  
เจ้าของกิจการ (ESOP)

\* หมายเหตุ : ตามหลักที่ถือปฏิบัติอยู่ในประเทศไทย สหกรณ์จะจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดการเกี่ยวกับหุ้นภายใต้การ  
สนับสนุนขององค์กรนั้น ๆ





ภาคผนวก ง.

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปแบบประเมินผลการสัมมนา  
เรื่อง คู่มือการแปรสภาพ ทศท. วันที่ 3  
วันที่ 18 กันยายน 2539  
ณ ห้องคอนเวนชันฮอลล์ โรงแรมรามาคาร์เดนท์  
แจกแบบสอบถามจำนวน 714 ชุด ได้รับกลับคืนจำนวน 494 ชุด  
คิดเป็นร้อยละ 69.19

สรุป

1. ผู้เข้าร่วมสัมมนา

- ผู้อำนวยการกอง หัวหน้างานสายงานอำนวยการระดับ 8 และ ผู้ปฏิบัติงานระดับ 8 ได้ทำการแจกแบบสอบถามจำนวน 714 ชุด ได้รับกลับคืนจำนวน 494 ชุด คิดเป็นร้อยละ 69.19

2. เนื้อหาวิชา

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ	ระดับความคิดเห็น		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ก่อนเข้าร่วมสัมมนา ท่านทราบเรื่องการแปรสภาพ ทศท. เพียงใด	5%	72%	23%
2. หลังเข้าร่วมสัมมนา ท่านจะใช้ประโยชน์จาก คู่มือการแปรสภาพ ทศท. ได้เพียงใด	56%	43%	1%
3. เอกสารประกอบการสัมมนามีเนื้อหาเพียงใด	66%	33%	1%

3. ความเหมาะสมในการสัมมนา

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ	ระดับความคิดเห็น		
	ดี	พอใช้	ควรปรับปรุง
สถานที่	65%	30%	5%
อาหารและเครื่องดื่ม	59%	38%	3%
การบริการ	58%	40%	2%

#### 4. ข้อเสนอแนะ

- ควรมีการจัดสัมมนา ในรายละเอียดของการแปรสภาพ เพื่อให้ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการกองได้เข้าใจลึกซึ้งกว่านี้ เพื่อที่จะได้ไปแนะนำให้ผู้ที่อยู่ในการบังคับบัญชาได้เข้าใจต่อไป
- ไม่มีการเน้นรายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพของพนักงาน ที่จะเปลี่ยนแปลงในรูปใด ปัญหานี้ยังไม่ชัดเจนและเป็นปฐมเหตุแห่งปัญหาของความไม่แน่ใจในการแปรสภาพครั้งนี้
- เวลาในการสัมมนาน้อยไปหน่อย ทำให้เนื้อหาสาระที่ได้รับน้อยไป น่าจะจัดสัมมนาเต็มวันเพราะส่วนมากแล้วไม่ค่อยรู้อะไรเรื่องของการแปรสภาพมากนัก และเห็นควรแนะนำฟังก์ชันงานในฝ่ายจัดการแปรสภาพด้วย
- อยากทราบเกี่ยวกับรายละเอียดในเรื่องของสิทธิประโยชน์ของพนักงาน และหลังการแปรสภาพแล้ว บริษัทสัมปทานของ ทศท. จะดำเนินการในรูปแบบใด
- อยากทราบแนวทางที่เป็นรายละเอียดชัดเจนมากขึ้น เพื่อเตรียมพร้อมในการมีส่วนร่วม สนับสนุนแนวความคิดดังกล่าวให้บรรลุผล และมีการจัดการในเรื่องพนักงานในแต่ละระดับอย่างไร (อนาคตจะเป็นอย่างไร)
- ต้องให้ผู้เข้าร่วมสัมมนารับผิดชอบ ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับในการแปรสภาพ ทศท. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบด้วย เท่ากับผู้ที่เข้ารับการสัมมนาได้รับ และโดยเฉพาะผู้เกี่ยวข้องที่มีได้เข้าร่วมสัมมนาให้ทราบในการแปรสภาพ ทศท.
- ควรประกาศให้ผู้มีมือถือ หรือ Pager ปรับเสียงเป็นระบบสั่น เพราะทำให้เสียสมาธิในการรับฟัง หรือให้ปิดเครื่องไว้ก่อน จนกว่าจะเสร็จการสัมมนา
- ขอให้ช่วยเผยแพร่ให้พนักงาน ทศท. ทั่วประเทศได้ทราบและทำความเข้าใจถึงข้อเท็จจริงในแนวทางการแปรสภาพของ ทศท. เพื่อเข้าใจและเตรียมตัวที่จะทำงานในอนาคต เพื่อให้ ทศท. สามารถพัฒนาและสู้กับเอกชนรายอื่นได้
- ควรมีการสัมมนา เรื่อง พนักงาน ทศท. จะช่วยเหลืองานการแปรสภาพ ในงานต่างๆ ได้อย่างไร
- ควรมีการเสนอรูปแบบให้เห็น เกี่ยวกับการแปรสภาพ
- ควรมีการประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าการเตรียมการแปรสภาพให้พนักงานทราบทุกระยะ จำนวนครั้งควรถี่ยิ่งขึ้น
- การบรรยายยังไม่ลงลึกให้เข้าใจในหลักเกณฑ์ในส่วนสำคัญที่ต้องการทราบ เช่น ใครจะเป็นผู้ปรับโครงสร้างใหม่ สิ่งที่ไม่คาดการณ์ ซึ่งมีผลกระทบทำให้องค์การ และพนักงานขาดเสถียรภาพในการปฏิบัติงาน
- ควรเชิญวิทยากรภายนอกจากหน่วยงาน ที่ดำเนินการแปรสภาพเสร็จเรียบร้อยแล้ว มาให้ข้อคิด และแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงาน ทศท.
- อยากทราบผลกระทบหลังแปรสภาพในส่วนของ ทศท./พนักงาน ทั้งทางบวกและลบ
- ในการแปรสภาพ ทศท. ควรจัดช่องทางที่เป็นโอกาสให้พนักงาน ทศท. ได้มีส่วนร่วมรับทราบอย่างใกล้ชิด การให้ข้อคิดเห็น หรือหารือได้อย่างสะดวก เพื่อให้การแปรสภาพ ทศท. ประสบผลสำเร็จสูงสุด

- การแปรสภาพที่ดิน ต้องไม่ควรเป็นผู้ริโภคเทคโนโลยีแต่ฝ่ายเดียว ต้องเริ่มทำการเรียนรู้เทคโนโลยีเพื่อการผลิตพร้อม ๆ กับการบริโภค จะทำให้ประเทศชาตินั้นมีความมั่นคงยิ่งขึ้น
- ออยากทราบถึงความพร้อมในการแปรสภาพในส่วนของนโยบายผู้บริหารว่า ดำเนินการไปถึงไหน และมีการเตรียมพร้อมในส่วนของผู้ปฏิบัติทุกคนหรือยัง และระบบงานต่างๆ ที่สามารถจะเปลี่ยนการดำเนินการเพื่อการเตรียมพร้อม เช่น การจัดซื้อ การพัสดุ การเงิน การตรวจแก้มและติดตั้ง และการบริการ
- โอกาสหน้าหากมีการจัดสัมมนาอีก ควรเสนอแนะให้นำโครงสร้างรูปแบบของบริษัทให้ทราบทั่วกันบ้าง
- ควรรายงานสถานภาพของ การดำเนินการแปรสภาพ โดยออกตามเสียงตามสายของ ทศท. ให้บ่อยครั้ง
- ควรจะมี PILOT PROJECT เป็นสำนักงานในลักษณะธุรกิจเอกชน เพื่อเป็นที่ศึกษาเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปรับตัวเอง



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียน

นางดวงใจ ธรรมโชติโก เกิดเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2503 ที่จังหวัดสมุทรสาคร สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีอักษรศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2525 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ.2540 ปัจจุบันปฏิบัติงานที่องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย



สถาบันวิทย์บริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย