



ธนาคารออมสิน
Government Savings Bank

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน

ปี 2561 - 2565



Digi-Thai Banking – Digital for all Thais

ฝ่ายยุทธศาสตร์ธนาคาร

คำนำ

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2561 - 2565 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานและยุทธศาสตร์ของธนาคารในระยะยาว เพื่อมุ่งสู่การ “**เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เสริมสร้างความสุข และอนาคตที่มั่นคงของประชาชน**” โดยได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และพิจารณาความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ นโยบาย Thailand 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD) แนวนโยบายสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน ตลอดจนทิศทางการเติบโตของเศรษฐกิจไทย เพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ปัจจัยเสี่ยง ภารกิจและรูปแบบการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างสมดุล โดยมีแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล

การจัดทำแผนวิสาหกิจ ปี 2561-2565 ได้ดำเนินการตามกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนหน่วยงานกำกับได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งธนาคารจะมีการทบทวนแผนวิสาหกิจ หากปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไป จนอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและการบริหารงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้กลยุทธ์ เป้าหมาย และประมาณการทางการเงินในแผนวิสาหกิจมีความเหมาะสมและมีความคล่องตัวต่อการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ฝ่ายยุทธศาสตร์ธนาคาร

ธนาคารออมสิน

ตุลาคม 2560

สารบัญ

	หน้า
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	1
2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	4
• ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน	5
• ด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	6
• ด้านการส่งมอบคุณค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้าด้วยนวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล	6
• ด้านการเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	7
3. เป้าหมายธุรกิจปี 2561 - 2565	8
4. การบริหารแผนและติดตามประเมินผล	10

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง "พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน ควบคู่กับมีความรู้และคุณธรรม"

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
(พ.ศ.2560-2579)



เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals (SDGs)
มองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน

Thailand 4.0
การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการ คือ 1) กับดักรายได้ปานกลาง 2) กับดักความเหลื่อมล้ำและ 3) กับดักความไม่สมดุล ผ่านกลไก 3 ด้าน คือ


Inclusive Growth Engine


Productive Growth Engine


Green Growth Engine

แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)
พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

พัฒนาภาคคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล



ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

SOD มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ชุมชน และเศรษฐกิจฐานรากและส่งเสริมการออมของประชาชน โดยมีการบริหารจัดการ ซึ่งสนับสนุนโดยระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

แนวนโยบาย สศค.

การออม การให้ความรู้ทางการเงิน และวินัยทางการเงิน

การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของประชาชนระดับฐานรากและ SMEs

สนับสนุนนโยบายของรัฐ

แผนยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ภาพรวม **แผนยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ภาพรวม สาขาสถาบันการเงิน 1/**

Key Changes

➔

GSB's Key Challenges

➔

แผนวิสัยทัศน์ธนาคารออมสิน 2561-2565

1/ ยุทธศาสตร์สาขาสถาบันการเงิน

เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา ในการสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน

บทบาท/เป้าหมายการดำเนินงาน	การลงทุน	ฐานะการเงินที่มั่นคง	เทคโนโลยีและนวัตกรรม	ธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการที่ดี
<ul style="list-style-type: none"> • สนับสนุนการสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคม • ลดช่องว่างทางการเงิน • พัฒนาความรู้ทางการเงิน • ศึกษาแบบอย่างที่ดี และพัฒนาสู่มาตรฐาน • แผนรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก 	<ul style="list-style-type: none"> • การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถาบันการเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> • รักษาระดับ BIS Ratio • บริหารจัดการคุณภาพสินทรัพย์ • แก้ไขปัญหาคุณภาพสินทรัพย์เดิม 	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาลิขิตภัณฑ์/ระบบและช่องทางการให้บริการทางการเงินเพื่อตอบสนองกระแส Financial Technology • บูรณาการฐานข้อมูลร่วมกัน • การบริหารจัดการข้อมูล • เตรียมความพร้อมบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> • ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกวิสัยทัศน์ที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม

แนวทางการจัดทำแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2561 – 2565 ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และพิจารณาความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ นโยบาย Thailand 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD) แนวนโยบายสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน ภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคณะกรรมการธนาคารออมสินได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกรอบทิศทางการดำเนินงานสำหรับปี 2561 - 2565 ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เสริมสร้างความสุข และอนาคตที่มั่นคงของประชาชน

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
2. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ
3. ส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมให้มีศักยภาพอย่างยั่งยืน
4. ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ล้ำสมัยและเหนือความคาดหวังภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
5. เป็นธนาคารเพื่อสังคมที่มีธรรมาภิบาล

ค่านิยม : SAVE



ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

- ความสามารถในการเข้าใจ เข้าถึงลูกค้าฐานราก รายย่อยและกลุ่มองค์กรชุมชน
- ความสามารถในการระดมเงินฝากได้อย่างรวดเร็ว
- ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐ
- ความสามารถในการสร้างเครือข่ายให้บริการครอบคลุมทุกพื้นที่ (สาขา รถ/เรือเคลื่อนที่หน่วย ให้บริการ กลุ่มองค์กรชุมชน และพันธมิตร)

Aspiration 2561 – 2565 “GSB NEW Century: Digi-Thai Banking - Digital for All Thais”

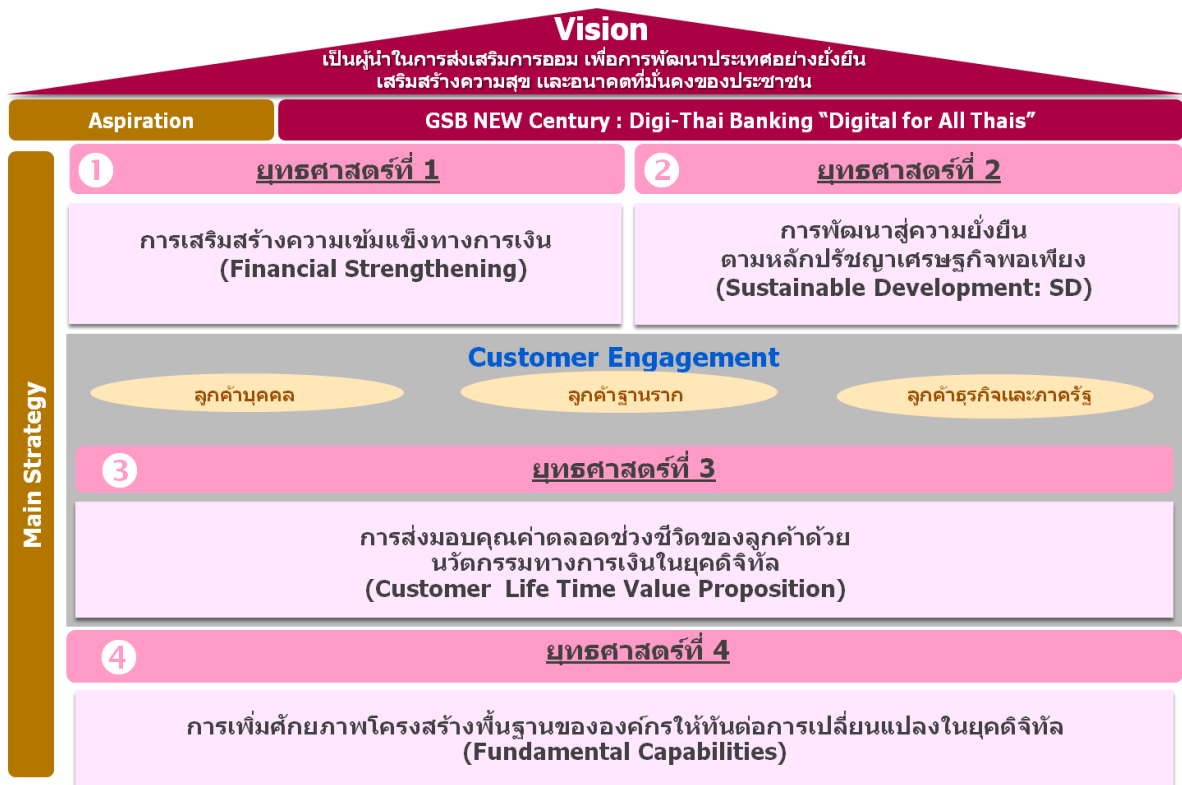
มุ่งเน้นการให้บริการในยุคดิจิทัล โดยการพัฒนาหรือร่วมกับพันธมิตรในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ที่ล้ำสมัย มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และช่องทางการให้บริการ เพื่อส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์ที่ดีให้กับ ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย ล้ำสมัย ใช้ง่าย และตอบสนองต่อวิถีชีวิตของคนไทยทุกคน ควบคู่กับการให้ ความรู้ทางการเงิน สร้างความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล เพื่อให้ลูกค้ามีความพร้อมในการใช้บริการ

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน การกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรที่พิจารณาจากจุดแข็งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การใช้ TOWS Matrix กำหนดความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เป้าหมาย ทิศทางขององค์กร และกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคาร เกิดการถ่ายทอด เชื่อมโยง และสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย/ทิศทางขององค์กรสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงเป้าหมายตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการเงินที่สำคัญ (Key Financial Drivers) ของธนาคาร

ธนาคารกำหนด House of Strategy ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงาน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strengthening)
- 2) การพัฒนาสู่ความยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sustainable Development: SD)
- 3) การส่งมอบคุณค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้าด้วยนวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล (Customer Life Time Value Proposition)
- 4) การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Fundamental Capabilities)



ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1. การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strengthening)

เป้าประสงค์

สร้างความเข้มแข็งทางการเงินให้ธนาคารมีความมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว เพื่อให้ธนาคารมีเงินกองทุนเพื่อรองรับการขยายภารกิจหลักและธุรกิจได้ในอนาคต มีการสร้างผลตอบแทนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารอย่างยั่งยืน ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม มีการบริหารจัดการคุณภาพสินทรัพย์ที่ดี รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรและสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งลดการพึ่งพารายได้จากเบี้ย ซึ่งเป็นรายได้ที่มีความอ่อนไหวต่อทิศทางอัตราดอกเบี้ยในตลาด

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

1. บริหารคุณภาพสินทรัพย์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
2. บริหารสัดส่วนธุรกิจให้มีผลตอบแทนและความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม
3. บริหารจัดการทรัพยากรและสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและลดต้นทุนของธนาคาร

2. การพัฒนาสู่ความยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sustainable Development: SD)

เป้าประสงค์

เป็นธนาคารเพื่อสังคมที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลคำนึงถึงการสร้างความสมดุลใน 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยยกระดับการส่งเสริมการออม การสร้างวินัย ทางการเงิน และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและธุรกิจเริ่มต้น ให้มีความเข้มแข็งได้อย่างยั่งยืนและเชื่อมโยงกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยผนวกความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าไปในทุกกระบวนการทางธุรกิจจนพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของขีดความสามารถขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

1. ปลูกฝังค่านิยมการออมและการสร้างวินัยทางการเงินทุกกลุ่มเป้าหมาย
2. พัฒนาความเข้มแข็งแก่เศรษฐกิจฐานราก เพื่อยกระดับสู่ธุรกิจเริ่มต้นได้อย่างยั่งยืน
3. ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล โดยรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

3. การส่งมอบคุณค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้าด้วยนวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล

(Customer Life Time Value Proposition)

เป้าประสงค์

ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีนวัตกรรมล้ำสมัย ตอบสนองความต้องการและเหนือความคาดหวังของลูกค้า เพื่อรักษฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ตลอดทุกช่วงชีวิตของลูกค้าผ่านการนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างและเหมาะสมในตลอดช่วงชีวิตของลูกค้าทั้ง 3 กลุ่มหลักของธนาคาร โดยการใช้ฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจและสร้างนวัตกรรมที่ล้ำสมัยในด้านผลิตภัณฑ์ บริการทางการเงิน และช่องทางให้บริการ ตลอดจนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบวนการธุรกิจหลัก เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการใช้บริการ อีกทั้งการสร้าง Engagement ของลูกค้าผ่านนวัตกรรมทางการตลาด ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละกลุ่มและการแข่งขันในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

1. สร้างนวัตกรรมทางการเงิน ที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า โดยการพัฒนาหรือแสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตร
2. สร้างและส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าในทุกจุดสัมผัส (Touch Point)
3. พัฒนารูปแบบและช่องทางการให้บริการที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้า
4. พัฒนาระบบการธุรกิจหลักด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็ว เข้าถึงง่าย และปลอดภัย
5. พัฒนานวัตกรรมสื่อสารการตลาดในยุคดิจิทัล เพื่อสร้าง Engagement ของลูกค้า

4. การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Fundamental Capabilities)

เป้าประสงค์

ยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร พร้อมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับการขยายธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เพื่อให้ธนาคารมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทัดเทียมกับมาตรฐานสากล เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล สร้างความเชื่อมั่นและความเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในกลไกการดำเนินงานของธนาคาร และผลักดันให้การดำเนินงานของธนาคารบรรลุเป้าหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

1. ปรับโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และกระบวนการให้บริการดำเนินการธุรกิจในยุคดิจิทัล
2. บริหารและพัฒนาบุคลากร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
3. บริหารจัดการและวิเคราะห์ Big Data (Platform & Analytics)
4. บริหารประสิทธิภาพ IT ให้รองรับธุรกิจ และสร้างความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล และการให้บริการ
5. ยกระดับและบูรณาการการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการตรวจสอบภายใน โดยมีธรรมาภิบาล

3. เป้าหมายธุรกิจปี 2561 - 2565

เป้าหมายธุรกิจของธนาคารออมสิน ปี 2561- 2565 ได้กำหนดตามกรอบทิศทางกำหนัดดำเนินงาน (Strategic Positioning) และขอบเขตการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ปี 2561- 2565 ที่คณะกรรมการธนาคารได้ให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2560

เป้าหมายธุรกิจ	ประมาณการปี 2560	2561	2562	2563	2564	2565
เงินฝาก (รวมหุ้นกู้) เติบโต	ร้อยละ 1.0	ร้อยละ 3.6 (1 เท่าของ GDP)				
สินเชื่อเติบโต ^{1/}	ร้อยละ 7.3	ร้อยละ 5.5 - 6.0 (1.5 เท่าของ GDP)				
ขอบเขตธุรกิจ ^{2/} (รายย่อย ^{3/} : รายใหญ่)		รายย่อยไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 รายใหญ่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5				
NPLs ของสินเชื่อรวม (ร้อยละ)	2.40	3.45	3.45	3.45	3.45	3.45
NPLs ไม่รวมสินเชื่อ ข.พ.ค. ข.พ.ส. เกื้อกูลฯ ^{4/} (ร้อยละ)	2.68	2.80	2.76	2.74	2.72	2.71
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	6,400	7,500	9,000	10,800	12,700	14,900
สัดส่วนต่อรายได้รวม (ร้อยละ)	5.5	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0
กำไรสุทธิ	23,500	28,200	31,600	33,800	37,800	42,600
กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	11,600	13,100	13,900	14,400	15,400	17,000
เงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio)	12.25	สูงกว่าเกณฑ์ ธปท.และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ / Trigger (ร้อยละ 11 - 13)				

^{1/}ไม่รวมสินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ^{2/}ไม่รวมสินเชื่อภาครัฐรัฐวิสาหกิจและสถาบัน

^{3/}สินเชื่อลูกค้าบุคคลสินเชื่อเศรษฐกิจฐานรากและสินเชื่อ SMEs ≤20 ล้านบาท

^{4/}สินเชื่อและหนี้ค้ำชำระไม่รวมสินเชื่อโครงการสวัสดิการการเงินกู้ข.พ.ค. - ข.พ.ส. และโครงการเกื้อกูลผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา

ขอบเขตธุรกิจ กำหนดสัดส่วนสินเชื่อรายย่อยไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 และรายใหญ่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของสินเชื่อทั้งหมด (ไม่รวมสินเชื่อภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และสถาบัน) เพื่อขยายโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบอย่างทั่วถึงให้แก่ลูกค้าบุคคล ลูกค้าฐานราก และผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs (วงเงินกู้ไม่เกิน 20 ล้านบาท) รวมทั้งสนับสนุนการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

เป้าหมายทางการเงิน

- เงินฝากและสินเชื่อเติบโตตามอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) โดยเน้นขับเคลื่อนภารกิจให้เป็นที่ไปตามกรอบทิศทาง การดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐและรักษาสภาพคล่องด้วยการดำรงสัดส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากที่ร้อยละ 85– 95
 - เพิ่มสัดส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมต่อรายได้รวมให้มีระดับที่ร้อยละ 6 – 10
 - ดำรงเงินกองทุนชั้นต่ำตามเกณฑ์ Basel II (Pillar I) โดยให้มีระดับที่สูงกว่าเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) ของธนาคารแห่งประเทศไทยและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้/Trigger

4. การบริหารแผนและติดตามประเมินผล

แผนวิสาหกิจของธนาคารออมสินเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของธนาคารในระยะ 5 ปี ซึ่งจะมีการทบทวนทุกปี หรือเมื่อมีปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปจนส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ โดยการบริหารแผนวิสาหกิจธนาคารได้นำหลักการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) และระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) มาเชื่อมโยงกับหลักการของ Balanced Scorecard (BSC)

โดยการบริหารแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2561 – 2565 ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การทบทวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
2. การวางแผนยุทธศาสตร์
3. การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ
4. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

1. การทบทวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในช่วงเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ ของทุกปี สายงานนโยบายและยุทธศาสตร์ร่วมกับกลุ่ม/สายงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนแม่บทประชุมหารือร่วมกัน โดยนำผลจากการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนในปีก่อน และข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน มาพิจารณาร่วมกับแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับ และกรอบการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มาเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคของกระบวนการ โดยบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยง และร่วมกันพิจารณาทบทวนแนวทางแก้ไขปรับปรุงกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดเป็นปฏิทินกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการจัดทำแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ

2. การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดำเนินการตามกรอบปฏิทินกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
1) รวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ รวบรวมและศึกษาข้อมูล ▪ วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญด้วยเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ ▪ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค จุดบอดองค์กร และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ▪ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่าย/ภาค ร่วมพิจารณาและประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ SWOT ▪ บูรณาการและกำหนด SWOT องค์กร 	มี.ค. - พ.ค.
2) วิเคราะห์ และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นำ SWOT มาวิเคราะห์และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ▪ นำความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” มากำหนดร่างยุทธศาสตร์และร่างกรอบทิศทางการดำเนินงาน ▪ ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการบริหารร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร พิจารณาทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานระยะยาว 	พ.ค. - มิ.ย.
3) กำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงาน และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	<p>3.1) ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพิจารณา</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ทบทวน SWOT ความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ▪ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และระบุจุดบอดองค์กร ▪ กำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ กรอบทิศทางและตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ▪ กำหนดกรอบเป้าหมายทางการเงินระยะ 5 ปี ▪ Initiative ที่สำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์ ▪ Strategy Map องค์กร 	มิ.ย.
	<p>3.2) จัดทำรายละเอียดร่างแผนวิสาหกิจและประมาณการทางการเงิน</p>	ก.ค. - ก.ย.
ผู้อำนวยการธนาคารอมสิน ถ่ายทอดนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ กรอบทิศทางการดำเนินงาน ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทางการเงินระยะยาวให้หน่วยงานนำไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนแม่บท แผนธุรกิจ และแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ 	มิ.ย. - ก.ค.
ทบทวนและจัดทำแผนแม่บท	<ul style="list-style-type: none"> ▪ หน่วยงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทแต่ละด้านทบทวนแผนแม่บทและปรับให้สอดคล้องกับกรอบทิศทางการดำเนินงาน 	ก.ค.- ก.ย.

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
พิจารณาแผนวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร และ คณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ 	ต.ค.
นำเสนอกระทรวงการคลังเห็นชอบ	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อกระทรวงการคลัง 	ต.ค.
ทบทวนและติดตามสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวน รวบรวม และศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญด้วยเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ 	รายไตรมาส

3. การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ธนาคารอมสินได้นำระบบ Economic Value Management หรือ EVM มาเป็นเครื่องมือในการบริหารผลงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารและผู้มีส่วนได้เสีย และนำระบบ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ของธนาคารไปสู่การปฏิบัติ และจัดทำระบบประเมินผลการดำเนินงาน โดยถ่ายทอดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับธนาคารลงสู่ระดับศูนย์ EVM (กลุ่มลูกค้าและหน่วยงานสนับสนุน) เพื่อให้เกิดการประสานการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (Alignment) อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดของธนาคาร คือ การสร้างความสมดุลระหว่างการสร้างคุณค่าให้กับสังคมควบคู่กับการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร

ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Deployment) นี้ ธนาคารได้เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ผ่านตัวชี้วัดระดับองค์กร และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับตัวชี้วัดระดับองค์กร และรองรับในทุกกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

4. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

สำหรับการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการวางแผน ค้นหาวิธีพัฒนางาน และสามารถบริหารจัดการแผนงาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลและการรายงานผลที่สามารถจะวัดผลของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติ และหลายระดับ

4.1 วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- เพื่อติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจธนาคารอมสิน ปี 2561 - 2565 พร้อมรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกลยุทธ์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับต่อไป

4.2 ขอบเขตการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- การติดตามและประเมินผล

การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลระดับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ เป็นการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและการประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นตามเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การติดตามความก้าวหน้า เป็นการประมวลผลการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติ ในด้านขีดความสามารถการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. การประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ

- การรายงานผล

ธนาคารมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี (Annual review) โดยติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อตรวจสอบถึงความเบี่ยงเบนระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด และทบทวนประเด็นสำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรคของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคาร ซึ่งจะนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการจัดทำแผน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของธนาคารในปีถัดไป

วิสัยทัศน์ : Vision

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
เสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน

พันธกิจ : Mission

- ❖ ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
- ❖ สนับสนุนการลงทุน และการพัฒนาประเทศ
- ❖ ส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม ให้มีศักยภาพอย่างยั่งยืน
- ❖ ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ล้ำสมัยและเหนือความคาดหวัง ภายใต้ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- ❖ เป็นธนาคารเพื่อสังคมที่มีธรรมาภิบาล

ค่านิยม : Core Value



Social responsibility : รับผิดชอบต่อสังคม



Accountability : รับผิดชอบต่อหน้าที่เพื่อองค์กร



Virtue : ยืนหยัดในความถูกต้อง



Excellence : สู่วิทยฐานะเป็นเลิศในทุกด้าน



ธนาคาร
ออมสิน
Government Savings Bank

470 ถนนพหลโยธิน พญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0-2299-8000 Call Center 1115
www.gsb.or.th GSB Society