



ธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสิน

Government Savings Bank



GOVERNMENT
SAVINGS
BANK



TRADITIONAL



SOCIAL



DIGITAL



แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน

ปี 2562-2566

ฝ่ายยุทธศาสตร์ธนาคาร

คำนำ

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2562 - 2566 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการทำงานและยุทธศาสตร์ของธนาคารในระยะยาว เพื่อมุ่งสู่การ “**เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เสริมสร้างความสุข และอนาคตที่มั่นคงของประชาชน**” โดยได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และพิจารณาความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนปฏิรูปประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ นโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน รวมทั้งข้อเสนอแนะของหน่วยงานกำกับด้านนโยบาย อาทิ กระทรวงการคลังสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ตลอดจนแนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ อาทิ ภาวะเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology) เพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ปัจจัยเสี่ยง ภารกิจและรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างสมดุล โดยมีแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล

การจัดทำแผนวิสาหกิจ ปี 2562-2566 ได้ดำเนินการตามกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนหน่วยงานกำกับได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ อย่างไรก็ตาม ธนาคารจะมีการทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจในช่วงระยะเวลาของแผนฯ หากปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไป จนอาจส่งผลกระทบต่อภารกิจและการบริหารงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้กลยุทธ์เป้าหมาย และประมาณการทางการเงินในแผนวิสาหกิจมีความเหมาะสมและมีความคล่องตัวต่อการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ฝ่ายยุทธศาสตร์ธนาคาร
ธนาคารออมสิน
ตุลาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกรอบทิศทางการดำเนินงาน	1
2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	3
• ด้านการสร้างความมั่นคงทางการเงินและขีดความสามารถในการแข่งขัน	
• ด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืน	
• ด้านการพัฒนาและยกระดับสู่การเป็น Digital Banking	
• ด้านการเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน	
3. เป้าหมายธุรกิจปี 2562 - 2566	7
4. การบริหารแผนและติดตามประเมินผล	8

1.วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน ควบคู่กับมีความรู้และคุณธรรม”

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

แผนพัฒนา ฉบับที่ 12
ยึดคาบสมุทรกลางใจการพัฒนา
เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

แผนการปฏิรูปประเทศ
กำหนดทิศทางปฏิรูปประเทศเพื่อ
วางรากฐานการพัฒนาประเทศ

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
Sustainable Development Goals
SDGs

มองการพัฒนาเป็นมิติ(Dimensions)
ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
ให้มีความเชื่อมโยงกัน

Thailand 4.0

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม เข้มแข็งระดับ
ประเทศไทยในเขตทุนจากมิติ 3 ประการ คือ 1) กบดสร้างได้
มั่นคงสูง 2) สมคความเปลี่ยนแปลง 3) สมคความไม่สมดุล
สมดุลใด 3 ด้าน คือ

Inclusive Growth Engine **Productive Growth Engine** **Green Growth Engine**

แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)

ยุทธศาสตร์

1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและดิจิทัลของครอบคลุมทั้งประเทศ
2. ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
3. สร้างสังคมยุคกลางด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
4. พัฒนาได้แบบเศรษฐกิจที่เป็นรูปธรรมดิจิทัล
5. พัฒนากำลังคนไปพร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
6. สร้างระบบเชื่อมโยงไทยเข้าเข้ากับโลกดิจิทัล

SOD มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ชุมชน และเศรษฐกิจฐานรากและส่งเสริมการออมของประชาชน โดยมีการบริหารจัดการ ซึ่งสนับสนุนโดยระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

แนวนโยบาย สศค.

- การออม การให้ความรู้ทางการเงินและวินัยทางการเงิน
- การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของประชาชนระดับฐานรากและ SMEs
- สนับสนุนนโยบายของรัฐ

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน

Key Changes

Customer Change, Technology Change, Regulatory Change → Market Change

Strategic Challenges & Advantages

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน 2562-2566

แนวทางการจัดทำแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2562 – 2566 ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และพิจารณาคความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนปฏิรูปประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาตินโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน รวมทั้งข้อเสนอแนะของหน่วยงานกำกับ อาทิ กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคณะกรรมการธนาคารออมสินได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกรอบทิศทางดำเนินงานสำหรับปี 2562 – 2566 ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน เสริมสร้างความสุข และอนาคตที่มั่นคงของประชาชน

พันธกิจ

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

ค่านิยม :



- G** เติมเต็มสร้างคุณค่าสังคมไทย
iving for the greater good
- S** คิดใหม่ก้าวไกลไม่สร้างสรรค์
eeking the next possibilities
- B** มุ่งมั่นสานต่อเหนือขีดจำกัด
rave beyond the boundary

Aspiration 2562 – 2566 “GSB NEW Century : Digi-Thai Banking - Digital for All Thais”

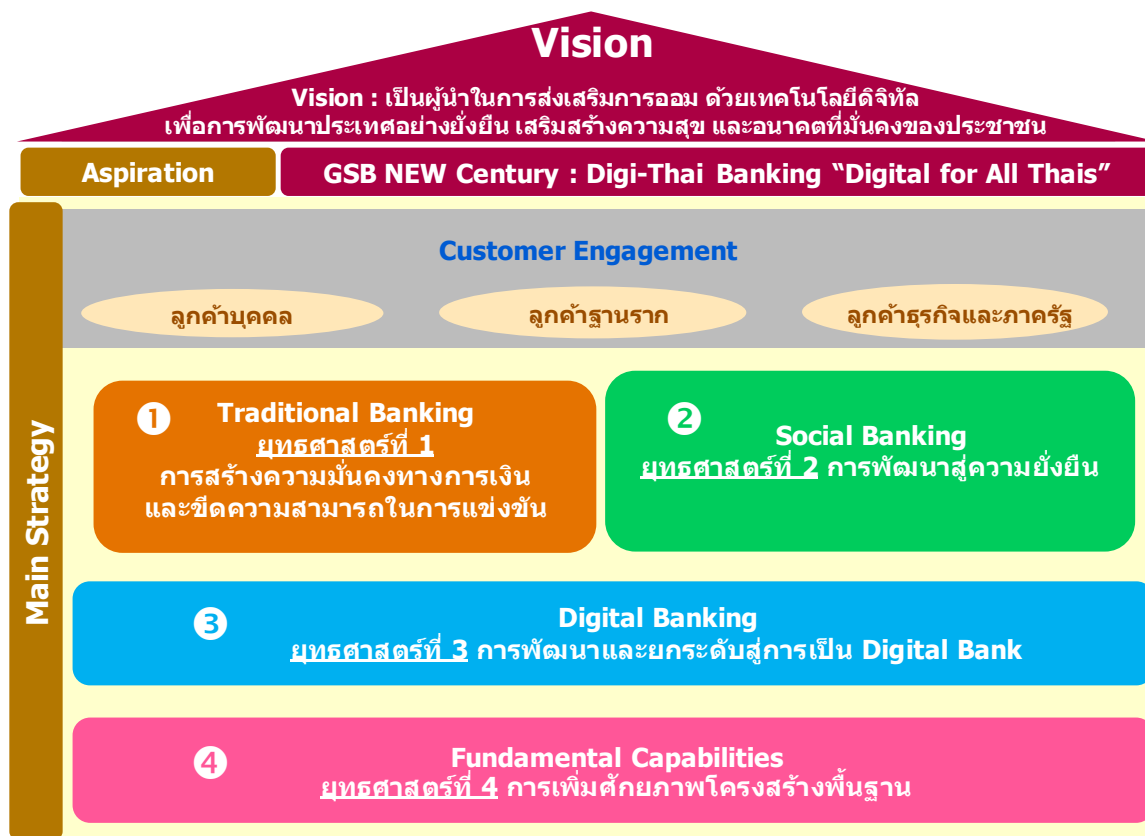
มุ่งเน้นการให้บริการในยุคดิจิทัล โดยการพัฒนาหรือร่วมกับพันธมิตรในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และช่องทางการให้บริการ เพื่อส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย ล้ำสมัย ใช้ง่าย และตอบสนองต่อวิถีชีวิตของคนไทยทุกคนควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน สร้างความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล เพื่อให้ลูกค้ามีความพร้อมในการใช้บริการ

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน การกำหนดความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรที่นำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เป้าหมายทิศทางขององค์กร และกลยุทธ์ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคาร เกิดการถ่ายทอด เชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย/ทิศทางขององค์กรสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงเป้าหมายตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการเงินที่สำคัญ (Key Financial Drivers) ของธนาคาร

ธนาคารกำหนด House of Strategy ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงาน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) Traditional Banking : การสร้างความมั่นคงทางการเงินและขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 2) Social Banking : การพัฒนาสู่ความยั่งยืน
- 3) Digital Banking : การพัฒนาและยกระดับสู่การเป็น Digital Banking
- 4) Fundamental Capabilities : การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน



ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารออมสิน ปี 2562-2566 มีแนวทางการดำเนินงานที่จะสร้างความสมดุลระหว่างความมั่นคงขององค์กร และการดำเนินงานที่คำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน บริหารผลตอบแทนและความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความมั่นคงทางการเงิน และขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงพาณิชย์ (Traditional Banking) ผนวกกับการดำเนินงานในเชิงสังคมและตอบสนองนโยบายรัฐอย่างมีธรรมาภิบาล ด้วยการยกระดับการส่งเสริมการออม การสร้างวินัยทางการเงิน สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินพื้นฐาน และแหล่งเงินทุนในระบบให้แก่เศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเยาวชนและผู้สูงอายุ รวมถึงพัฒนาให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน (Social Banking) ควบคู่กับการยกระดับองค์กรสู่ Digital Banking โดยนำเทคโนโลยีทางการเงินมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ ช่องทางการให้บริการ เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และรองรับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ภายใต้โครงสร้างพื้นฐานที่มีศักยภาพ (Fundamental Capabilities) ที่เป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญในการผลักดันให้การดำเนินการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1. Traditional Banking : การสร้างความมั่นคงทางการเงินและขีดความสามารถในการแข่งขัน

เป้าประสงค์

เป็นธนาคารที่มีการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านช่องทางและกระบวนการให้บริการ การบริหารหนี้คุณภาพหนี้ การบริหารสัดส่วนธุรกิจ ภายใต้ความเสี่ยงและต้นทุนที่เหมาะสม เพื่อสร้างผลตอบแทนให้องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และความมั่นคงทางการเงิน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

1. ปรับรูปแบบการให้บริการของสาขาและปรับบทบาทพนักงานให้เข้าถึงลูกค้ามากขึ้น (Touch point) เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ
2. ปรับปรุงกระบวนการทั้ง Front, Middle และ Back โดยใช้เทคโนโลยี/ Outsource/ Partner
3. บริหารจัดการหนี้ในเชิงป้องกัน
4. บริหารสัดส่วนธุรกิจให้มีผลตอบแทนและความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม

2. Social Banking : การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

เป้าประสงค์

เป็นธนาคารเพื่อสังคมที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล คำนึงถึงความสมดุลใน 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-Efficiency) ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย โดยผนวกความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าไปในทุกกระบวนการทางธุรกิจจนพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของขีดความสามารถขององค์กร มีการบริหารจัดการภารกิจด้านสังคมและนโยบายรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ และควบคุมความเสี่ยงได้ พร้อมทั้งยกระดับการส่งเสริมการออม การสร้างวินัยทางการเงิน สนับสนุนและสร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้แก่เศรษฐกิจฐานรากและผู้ประกอบการใหม่ (Startup) เยาวชน และผู้สูงอายุ เพื่อพัฒนาให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

1. จัดโครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการภารกิจด้านสังคมและนโยบายรัฐ
2. บริหารจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพและควบคุมความเสี่ยงได้
3. แยกบัญชีธุรกรรมตามนโยบายรัฐและสังคมออกจากเชิงพาณิชย์
4. สร้างกลไกส่งเสริมการออมและการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน
5. ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

3. Digital Banking : การพัฒนาและยกระดับสู่การเป็น Digital Banking

เป้าประสงค์

เป็นธนาคารที่มีนวัตกรรมทางการเงินที่ล้ำสมัย โดยยกระดับองค์กรสู่ Digital Banking ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนำเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology : FinTech) มาใช้ในการพัฒนาหรือร่วมกับพันธมิตรในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ ช่องทางการให้บริการและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ สร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model) บน Digital Platform ที่มีการเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ เข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดเป็นระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem) รวมทั้งปรับปรุงการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการระบียบคำสั่ง ตลอดจนพัฒนาทักษะและพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็น Digital Banking

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

1. พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และการส่งมอบในรูปแบบดิจิทัล
2. ออกแบบ ปรับปรุงโครงสร้าง กระบวนการให้เป็นอัตโนมัติ รองรับ Digital Banking
3. ร่วมกับพันธมิตรสร้าง Business Model บน Digital Platform
4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ Digital Banking (Data Driven - Innovation)

4. Fundamental Capabilities : การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน

เป้าประสงค์

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร เพื่อรองรับการขยายธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลเพื่อให้ธนาคารมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทัดเทียมกับมาตรฐานสากล เพิ่มขีดความสามารถในแข่งขัน สร้างความเชื่อมั่นและความเชื่อถือแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในกลไกการดำเนินงานของธนาคาร และผลักดันให้การดำเนินงานของธนาคารบรรลุเป้าหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

1. บริหารและพัฒนาผู้นำ/บุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Mindset, Culture, Skill)
2. ปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร
3. บริหารจัดการข้อมูลเพื่อใช้สร้างโอกาสในเชิงธุรกิจและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร
4. พัฒนา IT ให้มีความมั่นคงปลอดภัย น่าเชื่อถือและทันต่อการแข่งขัน
5. สร้างประสบการณ์ที่เหนือความคาดหวังในการใช้บริการของลูกค้า (Customer Experience)
6. บูรณาการ GRC อย่างเป็นมาตรฐานและเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ

3. เป้าหมายธุรกิจปี 2562 - 2566

เป้าหมายธุรกิจของธนาคารออมสิน ปี 2562– 2566 ได้กำหนดตามกรอบทิศทางการทำงาน (Strategic Positioning) และขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจ (Business Model) ปี 2562– 2566 ที่คณะกรรมการธนาคารได้ให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2561

เป้าหมายธุรกิจ	ประมาณการปี 2561	2562	2563	2564	2565	2566
เงินฝาก (รวมหุ้นกู้) เติบโต	ร้อยละ 3.5	ร้อยละ 4.0 (1 เท่าของ GDP)				
สินเชื่อเติบโต ^{1/}	ร้อยละ 7.1	ร้อยละ 6.0 (1.5 เท่าของ GDP)				
ขอบเขตธุรกิจ ^{2/} (รายย่อย ^{3/} : รายใหญ่)		รายย่อยไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 รายใหญ่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5				
L/D(รวมหุ้นกู้) (%)	89.4	ร้อยละ 85 - 97				
NPLs ของสินเชื่อรวม (ร้อยละ)	2.71	ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 5 ธพ. ใหญ่ ~20 bps.				
รายได้ค่าธรรมเนียมต่อรายได้รวม (%)	5.7	6.5	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ในปี 2566			
เงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง ^{4/} (BIS Ratio)	14.20	สูงกว่าเกณฑ์ ธพท.และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ / Trigger				

^{1/}ไม่รวมสินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ ^{2/}ไม่รวมสินเชื่อภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และสถาบัน

^{3/}สินเชื่อลูกค้าบุคคล สินเชื่อเศรษฐกิจฐานราก และสินเชื่อ SMEs ≤20 ล้านบาท

^{4/}ยังไม่คำนวณผลกระทบจากมาตรฐานการรายงานทางการเงิน IFRS9 (อยู่ระหว่างการศึกษา)

ขอบเขตธุรกิจ กำหนดสัดส่วนสินเชื่อรายย่อยไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 และรายใหญ่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของสินเชื่อทั้งหมด (ไม่รวมสินเชื่อภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและสถาบัน) เพื่อขยายโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบอย่างทั่วถึงให้แก่ลูกค้าบุคคลลูกค้าฐานรากและผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs (วงเงินกู้ไม่เกิน 20 ล้านบาท) รวมทั้งสนับสนุนการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

เป้าหมายทางการเงิน

- เงินฝากและสินเชื่อเติบโตตามอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) โดยเน้นขับเคลื่อนภารกิจให้เป็นไปตามกรอบทิศทางการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐและรักษาสภาพคล่องด้วยการดำรงสัดส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากที่ร้อยละ 85-97
- เพิ่มสัดส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมต่อรายได้รวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ในปี 2566
- ดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำตามเกณฑ์ Basel II (Pillar I) โดยให้มีระดับที่สูงกว่าเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) ของธนาคารแห่งประเทศไทยและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้/Trigger

4. การบริหารแผนและติดตามประเมินผล

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

โดยการบริหารแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2562 – 2566 ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

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

1. การทบทวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในช่วงเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ ของทุกปี สายงานนโยบายและยุทธศาสตร์ร่วมกับกลุ่ม/สายงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนแม่บทประชุมหารือร่วมกัน โดยนำผลจากการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนในปีก่อน และข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนมาพิจารณาร่วมกับแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ภาวะเป็ยบที่เกี่ยวข้อง ข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับ และกรอบการจัดทำแผนของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มาเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคของกระบวนการ โดยบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยง และร่วมกันพิจารณา ทบทวนแนวทางแก้ไขปรับปรุงกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดเป็นปฏิทินกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการจัดทำแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ

2. การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดำเนินการตามกรอบปฏิบัติที่กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ 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 ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” มากำหนดร่างยุทธศาสตร์และร่างกรอบทิศทางการทำงาน ▪ ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการบริหารร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร พิจารณาทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกำหนดกรอบทิศทางการทำงานระยะยาว 	พ.ค. – มิ.ย.
3) กำหนดกรอบทิศทางเป้าหมาย 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.- ก.ค.
	<p>3.2) จัดทำรายละเอียดร่างแผนวิสาหกิจและประมาณการทางการเงิน</p>	ก.ค. – ก.ย.

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ถ่ายทอดนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ กรอบทิศทางการดำเนินงาน ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทางการเงินระยะยาวให้หน่วยงานนำไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนแม่บท แผนธุรกิจ และแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ 	ก.ค. – ส.ค.
ทบทวนและจัดทำแผน แม่บท	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทแต่ละด้านทบทวนแผนแม่บทและปรับให้สอดคล้องกับกรอบทิศทางการดำเนินงาน 	ก.ค.- ก.ย.
พิจารณาแผนวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อคณะจัดการ คณะกรรมการบริหาร และ คณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ 	ต.ค.
นำเสนอกระทรวงการคลัง เห็นชอบ	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อกระทรวงการคลัง 	ต.ค.
ทบทวนและติดตาม สภาพแวดล้อมการ ดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวน รวบรวมและศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญด้วยเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ 	รายไตรมาส

3. การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ธนาคารออมสินได้นำระบบ Economic Value Management หรือ EVM มาเป็นเครื่องมือในการบริหารผลงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารและผู้มีส่วนได้เสียและนำระบบ 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 เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

4. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

สำหรับการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการวางแผนค้นหาวิธีพัฒนางาน และสามารถบริหารจัดการแผนงาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลและการรายงานผลที่สามารถจะวัดผลของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติและหลายระดับ

4.1 วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- เพื่อติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจธนาคารอมสิน ปี 2561 – 2565 พร้อมรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและกลยุทธ์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับต่อไป

4.2 ขอบเขตการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- **การติดตามและประเมินผล**

การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลระดับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ เป็นการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและการประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นตามเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

 1. การติดตามความก้าวหน้า เป็นการประมวลผลการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติในด้านขีดความสามารถการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้
 2. การประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ
- **การรายงานผล**

ธนาคารมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี (Annual review) โดยติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์เพื่อตรวจสอบถึงความเบี่ยงเบนระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด และทบทวนประเด็นสำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรคของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคาร ซึ่งจะนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการจัดทำแผน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของธนาคารในปีถัดไป

วิสัยทัศน์ (Vision) ปี 2562-2566

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
เสริมสร้างความสุข และอนาคตที่มั่นคงของประชาชน

พันธกิจ (Mission)

- ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
- สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ
- ส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานราก และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีศักยภาพอย่างยั่งยืน
- ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ล้ำสมัย และเหนือความคาดหวังภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- เป็นธนาคารเพื่อสังคมที่มีธรรมาภิบาล

ค่านิยม (Core Value)



G เติมเต็มสร้างคุณค่าสังคมไทย
iving for the greater good

S คิดใหม่ก้าวไกลใฝ่สร้างสรรค์
eeking the next possibilities

B มุ่งมั่นสานต่อเหนือขีดจำกัด
rave beyond the boundary



ธนาคาร
ออมสิน
Government Savings Bank

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