



แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2560-2564



Digi-Thai Banking - Digital for all Thais

คำนำ

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2560 - 2564 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการทำงานและยุทธศาสตร์ของธนาคารในระยะยาว เพื่อมุ่งสู่การ “**เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน**” โดยมีความสอดคล้องกับร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD) แผนนโยบายตามพันธกิจของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นแนวทางที่ภาครัฐมีต่อธนาคารออมสิน แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 3 ปี 2559-2563 ของธนาคารแห่งประเทศไทย และทิศทางการเติบโตของเศรษฐกิจไทย เพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ปัจจัยเสี่ยง ภารกิจและรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างสมดุล โดยมีแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล

การจัดทำแผนวิสาหกิจ ปี 2560-2564 ได้ดำเนินการตามกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนหน่วยงานกำกับได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งธนาคารจะมีการทบทวนแผนวิสาหกิจ หากปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไป จนอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและประสิทธิภาพของการบริหารงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้กลยุทธ์ เป้าหมาย และประมาณการทางการเงินในแผนวิสาหกิจมีความเหมาะสมและมีความคล่องตัวต่อการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร

ธนาคารออมสิน

ตุลาคม 2559

สารบัญ

	หน้า
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	1
2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	3
• ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน	4
• ด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืน	5
• ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และการตลาดที่ตอบสนอง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรม และการแข่งขันในยุคดิจิทัล	6
• ด้านคุณภาพการให้บริการที่เป็นเลิศ	7
• ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร	7
3. เป้าหมายธุรกิจปี 2560 - 2564	9
4. การบริหารแผนและติดตามประเมินผล	11

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

ธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction: SOD) แผนนโยบายตามพันธกิจของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นแนวทางที่ภาครัฐมีต่อธนาคารออมสิน แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 3 ปี 2559-2563 ของธนาคารแห่งประเทศไทย และทิศทางการเติบโตของเศรษฐกิจไทย โดยธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม สำหรับปี 2560 - 2564 ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน”

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
2. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ
3. ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ตอบสนองและทันต่อความต้องการของประชาชน
5. เป็นธนาคารเพื่อสังคม

ค่านิยม : SAVE



Aspiration 2560 – 2564 : Digi-Thai Banking - Digital for All Thais

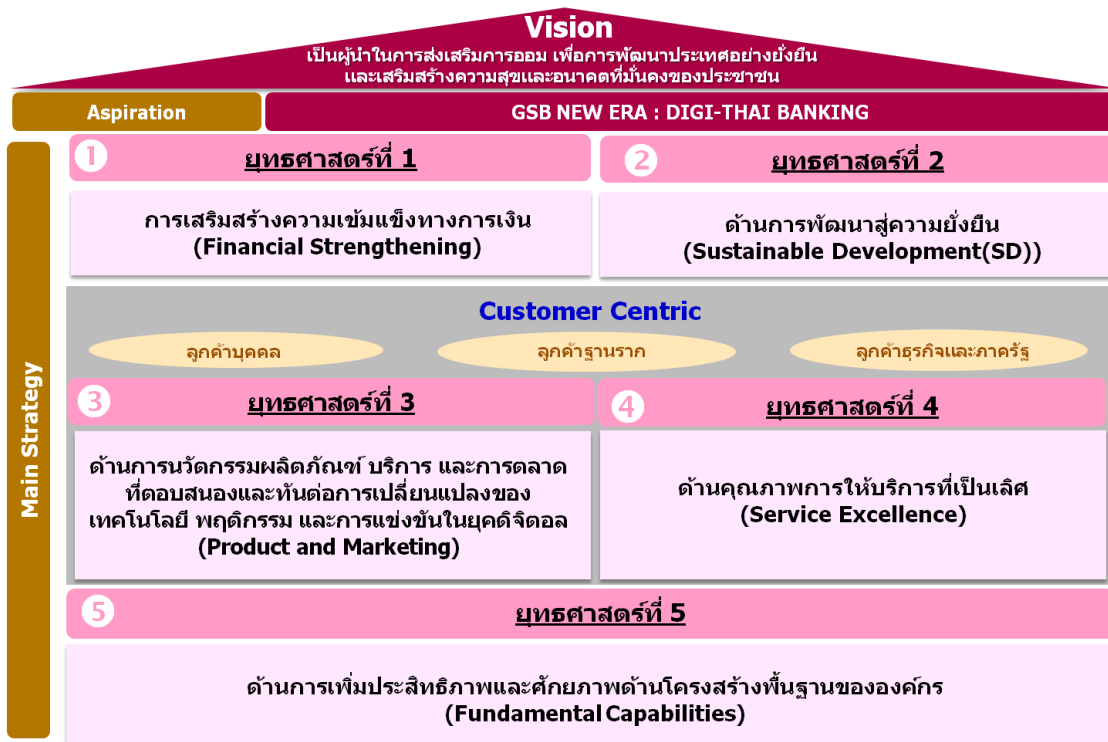
เพื่อมุ่งสู่การเป็น “*GSB NEW ERA: Digi-Thai Banking - Digital for All Thais*” ที่มุ่งเน้นการให้บริการในยุคดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน ตลอดจนช่องทางให้บริการ เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินให้ลูกค้ารายย่อยและฐานรากได้ใช้อย่างสะดวกสบาย เข้าถึงง่าย และปลอดภัย สร้างความรู้ ความเข้าใจในการใช้บริการทางการเงินผ่าน Smart Device เพื่อให้ลูกค้ามีความพร้อมและมั่นใจในการใช้บริการของธนาคารในยุคดิจิทัลควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) ส่งผลต่อการสร้างวินัยทางการเงินและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

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 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงานและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strengthening)
- 2) ด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืน (Sustainable Development)
- 3) ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และการตลาดที่ตอบสนองและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรม และการแข่งขันในยุคดิจิทัล (Product and Marketing)
- 4) ด้านคุณภาพการให้บริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence)
- 5) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Fundamental Capabilities)



ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1. ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strengthening)

เพื่อให้ธนาคารมีเงินกองทุนเพื่อรองรับการขยายภารกิจหลักและธุรกิจได้ในอนาคต มีการสร้างผลตอบแทนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารอย่างยั่งยืน ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม และมีการบริหารจัดการคุณภาพสินทรัพย์ที่ดี รวมถึงลดการพึ่งพารายได้ดอกเบี้ย ซึ่งเป็นรายได้ที่มีความผันผวนต่อภาวะเศรษฐกิจ

เป้าประสงค์

- เพิ่มอัตราเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการขยายธุรกรรมต่างๆ ในระยะยาว
- บริหารระดับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- เพิ่มสัดส่วนสินเชื่อที่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน
- เพิ่มสัดส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมต่อรายได้รวม

กลยุทธ์

1. เพิ่มอัตราเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS) ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอต่อการขยายธุรกิจในระยะยาว
2. บริหารคุณภาพสินทรัพย์ ความเสี่ยง และสัดส่วนธุรกิจให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
3. เพิ่มสัดส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการต่อรายได้รวม เพื่อลดการกระจุกตัวของโครงสร้างรายได้ที่เกิดจากการให้สินเชื่อ

2. ด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืน (Sustainable Development)

เป็นการดำเนินธุรกิจในระดับสากลที่คำนึงถึงประเด็นสำคัญที่ครอบคลุมการพัฒนาที่สมดุลทั้ง 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งสอดคล้องและเชื่อมโยงกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้ การนำแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องทำในทุกมิติของการดำเนินธุรกิจ โดยผนวกความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าไปในทุกกระบวนการทางธุรกิจจนพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของขีดความสามารถขององค์กร

เป้าประสงค์

- กลุ่มเป้าหมายที่ธนาคารเข้าไปร่วมส่งเสริม มีวินัยทางการเงินเพิ่มขึ้น รวมถึงมีระดับการออมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- ประชาชนฐานรากมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน
- เพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของธนาคาร

กลยุทธ์

1. ปลุกฝัง เสริมสร้างค่านิยมการออม และวินัยทางการเงินให้แก่กลุ่มเด็ก เยาวชน ประชาชน รายย่อยและฐานราก
2. เสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ประชาชนในระดับฐานรากให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยสร้างโอกาสในการเข้าถึงเงินทุนและบริการทางการเงินอย่างทั่วถึงและครอบคลุม
3. ดำเนินงานโดยรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน ด้วยการสร้างคุณค่าแก่ชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับความผาสุก ผลประโยชน์ของสังคม และภารกิจของธนาคาร ภายใต้การมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน

3. ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และการตลาดที่ตอบสนองและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรม และการแข่งขันในยุคดิจิทัล (Product and Marketing)

เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ผ่านการนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างและเหมาะสมให้กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย (Customer Value Proposition) ทั้ง 3 กลุ่มหลักของธนาคาร โดยการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการทางการเงิน และการตลาดรูปแบบใหม่ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เข้าถึงได้ง่าย สะดวกทุกที่ทุกเวลา และทันสมัย ตลอดจนการสร้าง Brand Awareness ของธนาคาร ที่นอกจากเน้นความมั่นคงและน่าเชื่อถือแล้ว ยังเพิ่มความทันสมัย คล่องตัว รวดเร็ว และทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในยุคดิจิทัล

เป้าประสงค์

- ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ต่อคนเพิ่มขึ้นและมีการใช้ต่อเนื่อง
- ขยายฐานลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการอิเล็กทรอนิกส์ อาทิ บัตร ATM บัตร Debit บัตรเครดิต บริการ Internet Banking และบริการ Mobile Banking
- มี Product Innovation & Fintech เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- ลูกค้ารับรู้คุณค่าและมีความเชื่อมั่นในแบรนด์ของธนาคารอมรินทร์ (Brand Awareness) นำไปสู่การเป็นลูกค้าอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตการเป็นลูกค้า

กลยุทธ์

1. พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินด้วยเทคโนโลยีที่แปลกใหม่ ทันสมัย เหมาะสมและทันต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม (Product Innovation & Fintech) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อมุ่งสู่การเป็น Digi-Thai Banking
2. พัฒนากลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ด้วยการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยใช้สื่อ เครื่องมือที่ทันสมัย และช่องทางรูปแบบใหม่ๆ อย่างสอดคล้องและต่อเนื่อง

4. ด้านคุณภาพการให้บริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence)

เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการด้วยการส่งมอบประสบการณ์การใช้บริการที่ดีต่อลูกค้าในทุกจุดสัมผัส ร่วมกับการพัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) การปรับ/เพิ่มรูปแบบและความหลากหลายของช่องทางให้บริการ และพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย รวดเร็ว และเข้าถึงง่าย รวมถึงมีมาตรฐานทัดเทียมอุตสาหกรรม

เป้าประสงค์

- ลูกค้ามีความพึงพอใจและมีประสบการณ์ที่ดีในการรับบริการ ทั้งช่องทางในรูปแบบเดิม และช่องทางแบบ Digital Touch Point
- มีรูปแบบการให้บริการที่มีความหลากหลายและเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้า
- ยกระดับกระบวนการให้บริการในธุรกิจหลักให้ใกล้เคียงกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม

กลยุทธ์

1. ส่งมอบประสบการณ์การใช้บริการที่ดีในทุกจุดสัมผัส ทั้งช่องทางในรูปแบบเดิม และช่องทางแบบ Digital Touch Point พร้อมพัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)
2. พัฒนารูปแบบและความหลากหลายของช่องทางให้บริการ (Multi Sale & Service Channel) รวมถึงการเชื่อมโยงช่องทางให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย และเข้าถึงบริการของธนาคารได้ง่ายขึ้น
3. พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย รวดเร็ว และเข้าถึงง่าย รวมถึงมีมาตรฐานทัดเทียมอุตสาหกรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้กับลูกค้า รวมถึงสร้างประสบการณ์ที่ดี (Customer Experience) แก่ลูกค้า

5. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Fundamental Capabilities)

เพื่อให้ธนาคารมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทัดเทียมกับมาตรฐานสากล เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความเชื่อมั่นและความเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในกลไกการดำเนินงานของธนาคาร และผลักดันให้การดำเนินงานของธนาคารบรรลุเป้าหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารได้อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

- ข้อมูลลูกค้ามีความถูกต้อง สมบูรณ์ และเพียงพอต่อการนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการเพื่อเพิ่มมูลค่าในช่วงชีวิตการเป็นลูกค้า
- ยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร และมีการเชื่อมโยงบูรณาการและมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

กลยุทธ์

1. พัฒนาการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลลูกค้า (Understanding Customer Needs) ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าทั้งทางด้านประชากรศาสตร์ (Demographic) และด้านพฤติกรรม (Behavior) เพื่อให้ทราบข้อมูลของลูกค้าแต่ละกลุ่มนำไปสู่การตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สามารถตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจแบบยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ท้นต่อการแข่งขัน และรักษาความปลอดภัยข้อมูลและการให้บริการ
3. บริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจ โดยมีการจัดการอัตรากำลัง การจัดการขีดความสามารถ การพัฒนาบุคลากร อัตราผลตอบแทนและแรงจูงใจ ที่เหมาะสมสอดคล้องเชื่อมโยงกับทิศทางการดำเนินงานของธนาคาร และให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน รวมถึงส่งเสริมและสร้างความผูกพันของบุคลากร
4. ยกระดับมาตรฐานการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายในแบบเชิงป้องกัน และการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางปฏิบัติที่ดี หรือสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
5. ประเมิน/ปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการให้สอดคล้องกับการบริหารแบบลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และรองรับการให้บริการในยุคดิจิทัล

3. เป้าหมายธุรกิจปี 2560 - 2564

เป้าหมายธุรกิจของธนาคารออมสิน ปี 2560 – 2564 ได้กำหนดตามกรอบทิศทางการดำเนินงาน (Strategic Positioning) และขอบเขตการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ปี 2560 – 2564 ที่คณะกรรมการธนาคารได้ให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2559

เป้าหมายธุรกิจ	ประมาณการปี 2559	2560	2561	2562	2563	2564
เงินฝากเติบโต	ร้อยละ 1.5	ร้อยละ 3(1เท่าของ GDP)				
สินเชื่อเติบโต ^{1/}	ร้อยละ 4.45	ร้อยละ 5.8(1.5 เท่าของ GDP)				
ขอบเขตธุรกิจ ^{2/} (รายย่อย ^{3/} : รายใหญ่)		รายย่อยไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 รายใหญ่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5				
NPLs ของสินเชื่อรวม (ร้อยละ)	2.10	2.20	2.20	2.20	2.20	2.20
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	5,200	7,200	8,800	10,600	12,500	14,600
สัดส่วนต่อรายได้รวม (ร้อยละ)	4.6	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0
กำไรสุทธิ	17,140	21,000	28,600	32,650	37,300	44,420
กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	7,700	11,900	14,300	16,300	18,300	21,900
เงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio)	10.35	สูงกว่าเกณฑ์ ธปท.และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ / Trigger (ร้อยละ 11 – 15)				

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

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

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

เป้าหมายทางการเงิน

- เงินฝากและสินเชื่อเติบโตตามอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) โดยเน้นขับเคลื่อนภารกิจให้เป็นไปตามกรอบทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐและรักษาสภาพคล่องด้วยการดำรงสัดส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากที่ร้อยละ 90 – 95
 - เพิ่มสัดส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมต่อรายได้รวมให้มีระดับที่ร้อยละ 6 – 10
 - ดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำตามเกณฑ์ Basel II (Pillar I) โดยให้มีระดับที่สูงกว่าเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) ของธนาคารแห่งประเทศไทยและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้/Trigger

4. การบริหารแผนและติดตามประเมินผล

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

โดยการบริหารแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2560 – 2564 ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

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

1. การทบทวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในช่วงเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ ของทุกปี สายงานนโยบายและกลยุทธ์และสายงานบริหารความเสี่ยงจะประชุมหารือร่วมกัน โดยนำผลจากการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนในปีก่อน มาพิจารณา ร่วมกับแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับ และกรอบการจัดทำแผนของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มาเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคของกระบวนการ โดยบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยง และร่วมกันพิจารณา ทบทวนแนวทางแก้ไขปรับปรุงกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 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 ▪ ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับรองผู้อำนวยการธนาคารอมสิน เพื่อพิจารณาทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของธนาคาร ▪ นำความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” และผลการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับรองผู้อำนวยการธนาคารอมสิน มากำหนดร่างยุทธศาสตร์และร่างกรอบทิศทาง การดำเนินงาน ▪ ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการบริหารร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร พิจารณาทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกำหนดกรอบทิศทาง การดำเนินงานระยะยาว 	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 	ก.ค.
	<p>3.2) จัดทำรายละเอียดร่างแผนวิสาหกิจและประมาณการทางการเงิน</p>	ก.ค. - ก.ย.
ผู้อำนวยการธนาคารอมสินถ่ายทอดนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมยุทธศาสตร์ กรอบทิศทาง การดำเนินงาน ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทางการเงินระยะยาว ▪ ให้นำหน่วยงานนำไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนแม่บท แผนธุรกิจ และแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ 	มิ.ย. -ก.ค.

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
ทบทวนและจัดทำแผนแม่บท	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทแต่ละด้านทบทวนแผนแม่บทและปรับให้สอดคล้องกับกรอบทิศทางการดำเนินงาน 	ก.ค.- ก.ย.
พิจารณาแผนวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> สร้างแผนวิสาหกิจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณา 	ก.ย.
	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร และ คณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ 	ต.ค.
นำเสนอกระทรวงการคลังเห็นชอบ	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อกระทรวงการคลัง 	ต.ค.

3. การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

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

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

4. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

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

4.1 วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- เพื่อติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจธนาคารอมสิน ปี 2560 - 2564 พร้อมรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกลยุทธ์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับต่อไป

4.2 ขอบเขตการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- การติดตามและประเมินผล

การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ เป็นการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและการประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นตามเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การติดตามความก้าวหน้า เป็นการประมวลผลการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติ ในด้านขีดความสามารถการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. การประเมินผลระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ

- การรายงานผล

ธนาคารมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี (Annual review) ประกอบด้วย

1. รายงานการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อตรวจสอบถึงความเบี่ยงเบนแปรปรวนระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน หรือการทบทวนกลยุทธ์หลักให้มีความเหมาะสมต่อไป
2. รายงานการติดตามความก้าวหน้าในภาพรวมของแผนวิสาหกิจ โดยประมวลผลจากความก้าวหน้าของการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์



ธนาคาร
ออมสิน
Government Savings Bank

470 ถนนพหลโยธิน พญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2299-8000 Call Center 1115

www.gsb.or.th GSB Society

