



# แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2564 - 2568



**GSB**   
*Social Bank*



ฝ่ายยุทธศาสตร์ธนาคาร

## คำนำ

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2564 - 2568 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการทำงาน เพื่อมุ่งสู่การเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)” อย่างเต็มรูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ **“ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเป็นธรรมในสังคม”** ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ “No Poverty & Reduced Inequality” ทั้งนี้ได้พิจารณาความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนปฏิรูปประเทศ และนโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน ตลอดจนแนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลทางการเงิน (Financial Technology) พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน ภาวะการแข่งขันในตลาด และกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับร่วมด้วย เพื่อกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ปัจจัยเสี่ยง ภารกิจและรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างสมดุล โดยมีแผนการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (Core Business Enabler) และหลักการธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Principles for Responsible Banking : PRB) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กร

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ปี 2564-2568 เกิดจากการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนหน่วยงานกำกับ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้งนี้ ธนาคารจะมีการทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจในช่วงระยะเวลาของแผนฯ หากปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไปจนอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้กลยุทธ์ เป้าหมาย และประมาณการทางการเงินในแผนวิสาหกิจมีความเหมาะสมและมีความคล่องตัวต่อการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้สามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกที่เป็นรูปธรรมแก่สังคม **“Making POSITIVE impact on Society”**

ฝ่ายยุทธศาสตร์ธนาคาร

ธนาคารออมสิน

ตุลาคม 2563

## สารบัญ

	หน้า
1. ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน	1
2. กรอบทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	4
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การขับเคลื่อนภารกิจธนาคารเพื่อสังคม (Social Mission Integration)	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารคุณภาพสินทรัพย์และต้นทุน (Asset Quality and Cost Control)	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)	
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capabilities)	
3. เป้าหมายธุรกิจปี 2564 - 2568	11
4. การบริหารแผน และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	13



## 1. ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2564 - 2568 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการทำงาน เพื่อบ่มงูสู่การเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)” อย่างเต็มรูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ **“ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเป็นธรรมในสังคม”** ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ “No Poverty & Reduced Inequality” ทั้งนี้ได้พิจารณาความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนปฏิรูปประเทศ และนโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน ตลอดจนแนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลทางการเงิน (Financial Technology) พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน การแข่งขันในตลาด และกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับร่วมด้วย เพื่อกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ปัจจัยเสี่ยง ภารกิจและรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างสมดุล โดยมีแผนการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (Core Business Enabler) และหลักการธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Principles for Responsible Banking : PRB) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กร



### “Principles for Responsible Banking” (PRB)

PRB 6 หลักการ					
1. ALIGNMENT (การปรับกลยุทธ์)	2. IMPACT AND TARGET SETTING (การกำหนดเป้าหมายที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญสูงสุด ต้องมีอย่างน้อย 2 เป้าหมาย)	3. CLIENTS AND CUSTOMERS (ลูกค้าและผู้ให้บริการ)	4. STAKEHOLDERS (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)	5. GOVERNANCE AND CULTURE (ธรรมาภิบาล และการปลูกฝังวัฒนธรรม)	6. TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY (ความโปร่งใส และตรวจสอบได้)

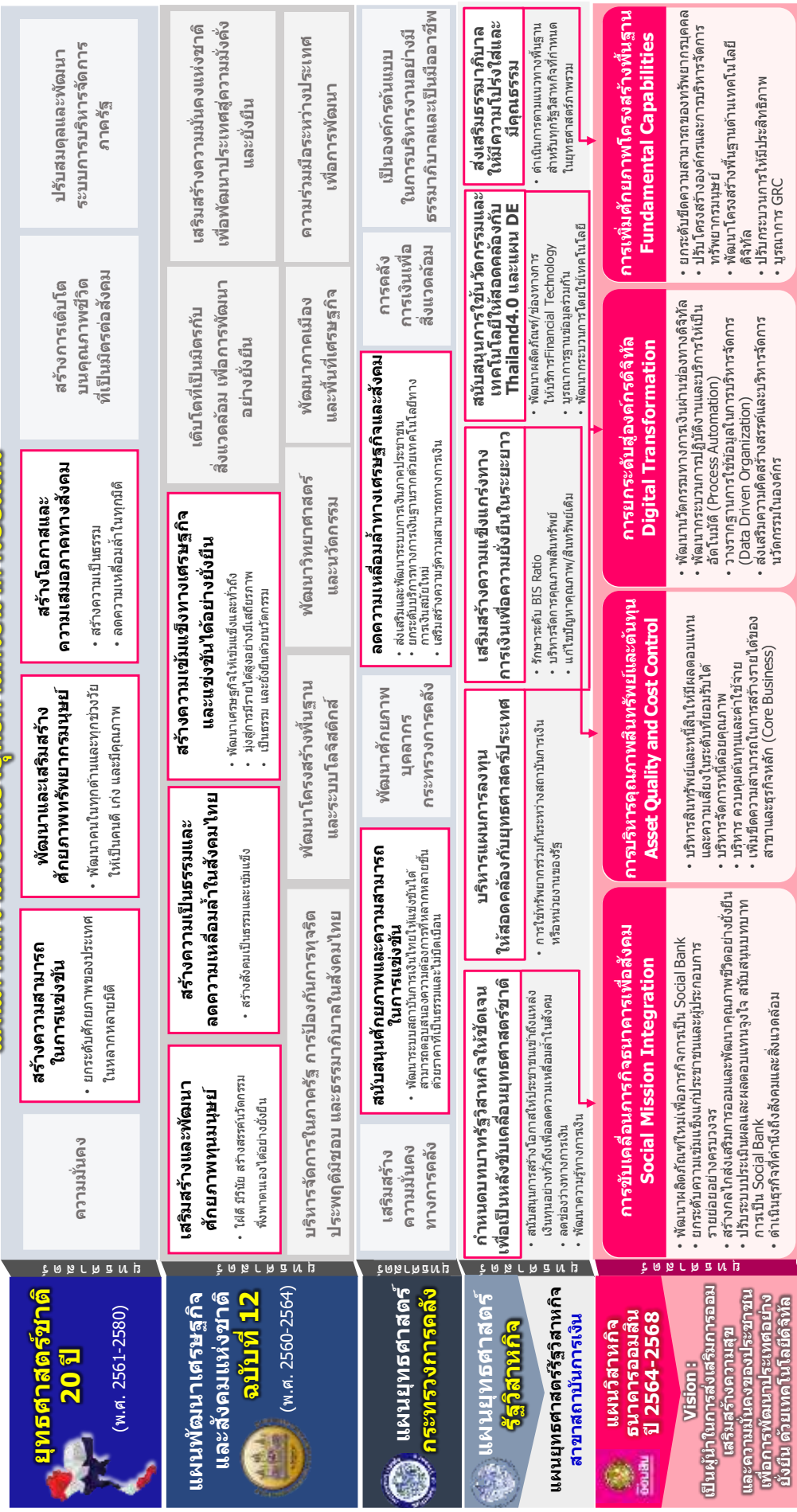
“ **ลดความเหลื่อมล้ำ**  
**สร้างความเป็นธรรม**  
ในสังคม ”



ขจัดความยากจน

ลดความไม่เท่าเทียมกัน

# แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน



**วิสัยทัศน์**  
Vision

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม  
เสริมสร้างความสูงและความมั่นคงของประชาชน  
เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

**พันธกิจ**  
Mission

- ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
- สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ
- ส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- เป็นธนาคารเพื่อสังคม และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม
- ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ล้ำสมัย ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และเหนือความคาดหวังภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- บริหารจัดการแบบมืออาชีพและมีธรรมาภิบาล

**ค่านิยมองค์กร**  
Core Value

- G** Giving for The Greater Good  
เติมเต็มสร้างคุณค่าสังคมไทย
- S** Seeking for the Possibilities  
คิดใหม่ ก้าวไกล ฝ่าสร้างสรรค์
- B** Brave Beyond Boundaries  
มุ่งมั่นสานต่อ เหนือขีดจำกัด

## 2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ปี 2564 - 2568

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน ความสามารถพิเศษขององค์กร ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ นำมาสู่การกำหนดกรอบทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะ 5 ปี (Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และแนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Corporate Action Plan) ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน ภายใต้แผนการขับเคลื่อนนโยบาย Thailand 4.0 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนปฏิรูปประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals หรือ SDGs ของสหประชาชาติ “No Poverty & Reduced Inequality” เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การบรรลุเป้าหมายในการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในสังคม ภายใต้บทบาทการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)

### บทบาทการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)

จากการดำเนินงานอย่างยาวนานกว่า 108 ปีของธนาคารออมสิน ในบทบาทสถาบันการเงินของรัฐ ที่ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร (Universal SFIs) ควบคู่กับบทบาทการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตผ่านการเป็นผู้นำด้านส่งเสริมการออม การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชาชนรายย่อย รวมถึงการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมในทุกมิติมาอย่างต่อเนื่อง ธนาคารจึงมุ่งมั่นที่จะต่อยอดความสำเร็จจากการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกแก่สังคมที่เป็นรูปธรรมให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ด้วยแนวคิด “**Making POSITIVE Impact on Society**” ภายใต้การมุ่งเน้นบทบาทการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank) อย่างเต็มรูปแบบ ที่คำนึงถึงภารกิจเชิงสังคมในทุกกระบวนการเพื่อการดูแลลูกค้าทุกกลุ่มอย่างสมดุล ทั้งด้านการสร้างโอกาสและสนับสนุนให้ประชาชนรายย่อยและผู้มีรายได้น้อยเข้าถึงบริการทางการเงินและแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยที่เป็นธรรมในระบบ ควบคู่กับการส่งเสริมการออมและให้ความรู้ทางการเงินแก่เด็ก เยาวชนและผู้สูงอายุ การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการรายย่อย รวมถึงเป็นแหล่งเงินทุนแก่ภาครัฐในการพัฒนาประเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการ “**ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในสังคม**”





**“ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเป็นธรรมในสังคม”**

เพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนและผู้ประกอบการเข้าถึงบริการทางการเงินและแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยที่เป็นธรรมในระบบ ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน และพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการรายย่อย รวมถึงเป็นแหล่งเงินทุนแก่ภาครัฐในการพัฒนาประเทศ

<p><b>1</b> สนับสนุนการเข้าถึงสินเชื่อด้วยต้นทุนดอกเบี้ยที่เป็นธรรม สำหรับประชาชนรายย่อย และผู้ขายสินค้ารายย่อย</p>	<p><b>2</b> พัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตเพื่อยกระดับผู้ประกอบการรายย่อยและชุมชน</p>
<p><b>3</b> ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยการเงินแก่เด็ก เยาวชนและประชาชน</p>	<p><b>4</b> เป็นแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ เพื่อการพัฒนาประเทศผ่านหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และสถาบันการเงิน</p>
<p><b>5</b> สร้างความมั่นคงทางการเงินเพื่อดำรงชีวิต ที่มีความสุข</p>	

ธนาคารกำหนด House of Strategy ยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงาน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การขับเคลื่อนภารกิจธนาคารเพื่อสังคม (Social Mission Integration)
- 2) การบริหารจัดการคุณภาพสินทรัพย์และต้นทุน (Asset Quality and Cost Control)
- 3) การยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)
- 4) การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capabilities)



ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารออมสิน ปี 2564-2568 มีแนวทางการดำเนินงานที่มุ่งเน้นบทบาทการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank) เพื่อจุดมุ่งหมายสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเป็นธรรมในสังคม ผ่านการสร้างความยั่งยืนและดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ทั้งมิติภายนอกองค์กร (External Sustainability) ในการสร้างความเข้มแข็งแก่เศรษฐกิจฐานราก สังคม และชุมชน (Social Value proposition) ควบคู่กับมิติภายในองค์กร (Internal Sustainability) ในการดำเนินภารกิจเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางการเงินให้แก่องค์กร

- ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนภารกิจธนาคารเพื่อสังคม (Social Mission Integration) และตอบสนองภารกิจเชิงสังคมตามนโยบายรัฐอย่างมีธรรมาภิบาล ผ่านการยกระดับการส่งเสริมการออม การสร้างวินัยทางการเงิน สร้างความเข้มแข็งแก่ประชาชนฐานราก ผู้ประกอบการรายย่อย และองค์กรชุมชนอย่างครบวงจร ด้วยการให้ความรู้ สร้างช่องทางการขายและสร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุน เพื่อให้พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งการบริหารจัดการภายในองค์กรที่คำนึงถึงภารกิจเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมในทุกกระบวนการ
- การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน ให้มีผลตอบแทนภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงการสร้างรายได้จากช่องทางสาขาและธุรกิจหลัก (Core Business) ผนวกกับการควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้มีความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ (Asset Quality and Cost Control)
- การยกระดับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) โดยบูรณาการการใช้ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ภายในองค์กรและเทคโนโลยีทางการเงิน เพื่อนำมาพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ ช่องทางการให้บริการ และกระบวนการปฏิบัติงาน ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและรองรับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capabilities) และการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญในการผลักดันให้สามารถบรรลุภารกิจและสร้างผลลัพธ์เชิงบวกที่เป็นรูปธรรมแก่สังคมได้อย่างยั่งยืน

## ยุทธศาสตร์ที่ 1 การขับเคลื่อนภารกิจธนาคารเพื่อสังคม (Social Mission Integration)

การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นบทบาทการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (Social bank) ในการดูแลประชาชนรายย่อย ผู้มีรายได้น้อย องค์กรชุมชน และผู้ประกอบการรายย่อยให้มีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน ขยายโอกาสการเข้าถึงแหล่งทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินในระดับ Microfinance พร้อมการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งอย่างครบวงจร ผนวกกับบูรณาการการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจการเป็น Social bank ที่สร้างผลลัพธ์เชิงบวกที่เป็นรูปธรรมแก่สังคม

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อภารกิจการเป็น Social Bank
- 1.2 ยกระดับความเข้มแข็งแก่ประชาชนและผู้ประกอบการรายย่อยอย่างครบวงจร
- 1.3 สร้างกลไกส่งเสริมการออมและพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน
- 1.4 ปรับระบบประเมินผลและผลตอบแทนจูงใจ สนับสนุนบทบาทการเป็น Social Bank
- 1.5 ดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารคุณภาพสินทรัพย์และต้นทุน (Asset Quality and Cost Control)

การสร้างความมั่นคงทางการเงิน ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มุ่งเน้นคุณภาพให้มีผลตอบแทน ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคู่กับการบริหารจัดการหนี้ด้อยคุณภาพ และการบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม รวมทั้งการเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ของ สาขาและธุรกิจหลัก (Core Business)

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- |   |
|---|
| 2.1 บริหารโครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สินให้มีผลตอบแทนและความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ |
| 2.2 บริหารจัดการหนี้ด้อยคุณภาพ  |
| 2.3 ควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่าย และการลงทุน   |
| 2.4 เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ของสาขาและธุรกิจหลัก (Core Business)          |

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับองค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)

มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) ด้วยการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินตอบสนองการใช้บริการตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า เชื่อมโยงผลิตภัณฑ์และผสานช่องทางการให้บริการตาม Customer Journey ได้อย่างไร้รอย ควบคู่กับการพัฒนาและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นอัตโนมัติ (Process Automation) ผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงบริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Organization) เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ ร่วมกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

#### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 3.1 พัฒนานวัตกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล
- 3.2 พัฒนาระบบการปฏิบัติงานและบริการให้เป็นอัตโนมัติ (Process Automation)
- 3.3 วางรากฐานการใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการ (Data Driven Organization)
- 3.4 ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมในองค์กร

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capabilities)

ยกระดับระบบการบริหารจัดการและเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนภารกิจขององค์กร ด้วยการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านของโครงสร้าง การบริหาร อัตรากำลัง การพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลและสนับสนุนภารกิจเชิงสังคม ควบคู่กับพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของระบบและข้อมูล (IT Security & Data Privacy) พร้อมทั้งยกระดับมาตรฐานและบูรณาการการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจและสอดคล้องกับเกณฑ์การกำกับภายนอก

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- |     |   |
|-----|---|
| 4.1 | ยกระดับขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคล                |
| 4.2 | ปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ |
| 4.3 | พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล           |
| 4.4 | ปรับกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ                       |
| 4.5 | บูรณาการ GRC  |

### 3. เป้าหมายธุรกิจปี 2564 – 2568

เป้าหมายธุรกิจของธนาคารออมสิน ปี 2564 – 2568 ได้กำหนดตามกรอบทิศทางการดำเนินงาน (Strategic Positioning) และขอบเขตการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ปี 2564 – 2568 ที่คณะกรรมการธนาคารได้ให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2563

		2562	2563 F	2564	2565	2566	2567	2568
Business Model	สัดส่วนการปล่อยสินเชื่อ (รายปี)							
	เชิงสังคม : เชิงพาณิชย์ <sup>1/</sup> *ไม่รวมสินเชื่อภาครัฐ	65 : 35	78 : 22	75 : 25		80 : 20		
Financial Strengthening	อัตราเติบโตสินเชื่อ (ไม่รวมภาครัฐ + กลุ่มอาชีพ)	(2.8)	8.1	6.0		6.0		
	L/D (รวมหุ้นกู้)	89.20	84.3	85.4		≤ 95		
	NPLs - ไม่รวมภาครัฐฯ	4.13	3.70	5.00		4.0 – 5.0		
	- รวม	2.65	2.57	3.65		3.0 – 4.0		
	Coverage Ratio	122.84	153.01	133.33		≥ 140		
	Cost/Income	47.61	48.30	46.67		≤ 48		
	- ไม่รวมรายการพิเศษ <sup>2/</sup>		42.25	43.18		≤ 45		
BIS	15.52	15.19	15.50		≥ 13.50			

<sup>1/</sup> เชิงสังคม (Social) : สินเชื่อ Soft Loan, สินเชื่อแก่ SMEs (≤ 20 ล้านบาท), เคหะ (วงเงิน ≤ 2 ล้านบาท), บุคคล (โทรทอองเนกประสงค์ วงเงิน ≤ 3 แสนบาท), สวัสดิการ, พัฒนากลุ่มอาชีพ, ฐานราก

เชิงพาณิชย์ (Commercial) : สินเชื่อเอกชนขนาดใหญ่, SMEs (> 20 ล้านบาท), สินเชื่อบุคคลตราสารค้ำประกัน (สลากค้ำ, กรมธรรม์ค้ำ)

<sup>2/</sup> ปรับรายการพิเศษ (คชจ.ดำเนินงานตาม PSA, เงินประเดิมพนักงานบ้านานูเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และ ปี 2563 มีขาดทุนจากการด้อยค่า บมจ.การบินไทย)

- สินเชื่อ (ไม่รวมสินเชื่อภาครัฐและสินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ) เติบโตตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) ในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 6.0 มุ่งเน้นขับเคลื่อนภารกิจการลดความเหลื่อมล้ำและจัดความยากจนที่สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ ผ่านแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางบริการที่มุ่งเน้นการให้สินเชื่อแก่รายย่อย ควบคู่กับการรักษาสภาพคล่องด้วยการดำรงสัดส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95
- บริหารจัดการและควบคุมคุณภาพหนี้ (ไม่รวมสินเชื่อภาครัฐ) ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ภายใต้กรอบร้อยละ 4.0-5.0 โดยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่ได้รับการพักชำระเงินต้นและดอกเบี้ยจากสถานการณ์ COVID-19 กลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ดำรงเงินกองทุนชั้นต่ำตามเกณฑ์ Basel II (Pillar I) ให้มีระดับที่สูงกว่าเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) ของธนาคารแห่งประเทศไทย และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้/Trigger ในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 13.50 ในปี 2568



## 4. การบริหารแผน และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการกำหนดแนวทางในอนาคตขององค์กร จากการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

### 4.1 กระบวนการทบทวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

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

### 4.2 การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดำเนินการตามกรอบปฏิทินกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

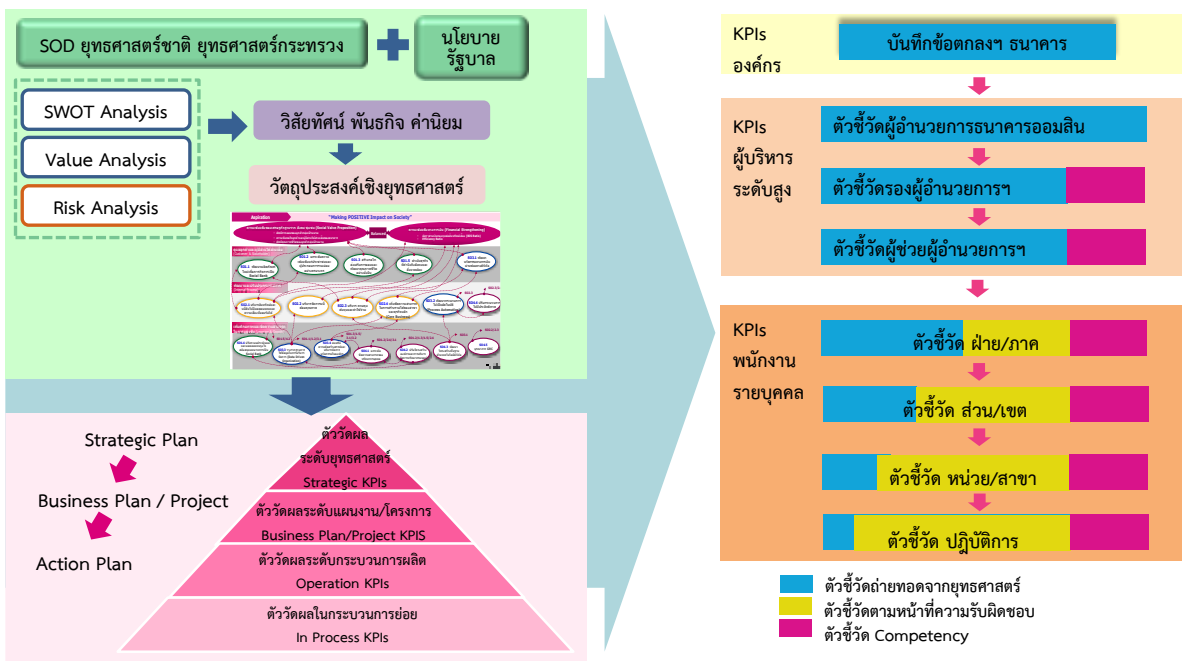
ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
1) รวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รวบรวมและศึกษาข้อมูล</li> <li>▪ วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญด้วยเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ</li> <li>▪ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค จุดบอดองค์กร และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง</li> <li>▪ ผู้บริหารร่วมพิจารณาและประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ SWOT และปัจจัยยั่งยืน</li> <li>▪ บูรณาการและกำหนด SWOT องค์กร</li> </ul>	มี.ค. - พ.ค.

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
2) วิเคราะห์ และกำหนด ความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ นำ SWOT มาวิเคราะห์และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>▪ นำความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” มากำหนดร่างยุทธศาสตร์และร่างกรอบทิศทางการดำเนินงาน</li> <li>▪ คณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพิจารณาทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานระยะยาว</li> </ul>	พ.ค. – มิ.ย.
3) กำหนดกรอบทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน	<p>3.1) ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพิจารณา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทบทวน SWOT ความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>▪ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และระบุดจุดประสงค์</li> <li>▪ กำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ กรอบทิศทางและตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี</li> <li>▪ กำหนดกรอบเป้าหมายทางการเงินระยะ 5 ปี</li> <li>▪ Initiative ที่สำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์</li> <li>▪ Strategy Map องค์กร</li> </ul> <p>3.2) จัดทำรายละเอียดร่างแผนวิสาหกิจและประมาณการทางการเงิน</p>	มิ.ย.- ก.ค.
4) ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ กรอบทิศทางการดำเนินงาน ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทางการเงินระยะยาวเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนแม่บท แผนธุรกิจ และแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ</li> </ul>	ก.ค. – ก.ย.
5) พิจารณาแผนวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อคณะจัดการ คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ</li> </ul>	ต.ค.
6) นำเสนอกระทรวงการคลัง เห็นชอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อกระทรวงการคลัง</li> </ul>	ต.ค.
7) การติดตามแผน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ติดตามผลการดำเนินงานรายเดือน</li> </ul>	รายเดือน
8) สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทบทวน รวบรวมและศึกษาข้อมูล</li> <li>▪ วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญด้วยเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ</li> </ul>	รายไตรมาส

แผนวิสาหกิจของธนาคารออมสินเป็นกรอบทิศทางการทำงานดำเนินงานของธนาคารในระยะ 5 ปี ซึ่งจะมีการทบทวนทุกปี หรือเมื่อมีปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปจนส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ โดยการบริหารแผนวิสาหกิจธนาคารได้นำหลักการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) และระบบประเมินผลการดำเนินงานใหม่ ปี 2563 (Core Business Enabler) มาเชื่อมโยงกับหลักการของ Balanced Scorecard (BSC)

### 4.3 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

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



#### 4.4 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

สำหรับการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการวางแผนค้นหาวิธีพัฒนางาน และสามารถบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลและการรายงานผลที่สามารถจะวัดผลของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติและหลายระดับ

##### 1. วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- เพื่อติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2564– 2568 พร้อมรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและกลยุทธ์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับต่อไป

##### 2. ขอบเขตการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- **การติดตามและประเมินผล** การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลระดับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ เป็นการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและการประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นตามเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้
  - 1) การติดตามความก้าวหน้า เป็นการประมวลผลการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติในด้านขีดความสามารถการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้
  - 2) การประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ

- **การรายงานผล** ธนาคารมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี (Annual review) โดยติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์เพื่อตรวจสอบถึงความเบี่ยงเบนระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด และทบทวนประเด็นสำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรคของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคาร ซึ่งจะนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการจัดทำแผน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของธนาคารในปีถัดไป

# GSB SOCIAL BANK

ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อสังคม



Making **POSITIVE** Impact On Society



ธนาคาร

**ออมสิน**

Government Savings Bank

470 ถนนพหลโยธิน พญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2299-8000 Call Center 1115

[www.gsb.or.th](http://www.gsb.or.th) | GSB Society

