



ธนาคาร
ออมสิน
Government Savings Bank

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2563-2567



**Traditional
Banking**



**Digital
Banking**



**Social
Banking**

คำนำ

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2563 - 2567 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานและยุทธศาสตร์ของธนาคารในระยะยาว เพื่อมุ่งสู่การ “**เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เสริมสร้างความสุข และความมั่นคงของประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล**” โดยได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และพิจารณาสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนปฏิรูปประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ นโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน รวมทั้งข้อเสนอแนะของหน่วยงานกำกับตํานโยบาย อาทิ กระทรวงการคลังสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ตลอดจนแนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology) พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน ภาวะการแข่งขันในตลาด เพื่อกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ปัจจัยเสี่ยง ภารกิจและรูปแบบการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างสมดุล โดยมีแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามระบบประเมินผลการดำเนินงานใหม่ ปี 2563 (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล

การจัดทำแผนวิสาหกิจ ปี 2563-2567 ได้ดำเนินการตามกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนหน่วยงานกำกับได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ อย่างไรก็ตาม ธนาคารจะมีการทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจในช่วงระยะเวลาของแผนฯ หากปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไปจนอาจส่งผลกระทบต่อภารกิจและการบริหารงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้กลยุทธ์เป้าหมาย และประมาณการทางการเงินในแผนวิสาหกิจมีความเหมาะสมและมีความคล่องตัวต่อการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ฝ่ายยุทธศาสตร์ธนาคาร
ธนาคารออมสิน
ตุลาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	1
2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	4
• Traditional Banking : ด้านการสร้างความมั่นคงทางการเงินและ ขีดความสามารถในการแข่งขัน	
• Social Development Banking : ด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืน	
• Digital Banking : ด้านการพัฒนาและยกระดับสู่การเป็น Digital Banking	
• Fundamental Capabilities : ด้านการเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน	
3. เป้าหมายธุรกิจปี 2563 - 2567	10
4. การบริหารแผนและติดตามประเมินผล	11

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน ควบคู่กับมีความรู้และคุณธรรม”

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
(พ.ศ.2561-2580)

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12
ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา
เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

แผนการปฏิรูปประเทศ
กำหนดทิศทางปฏิรูปประเทศ
เพื่อวางรากฐานการพัฒนาประเทศ

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
Sustainable Development Goals SDGs
มองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ
สังคม และสิ่งแวดล้อมที่มีความเชื่อมโยงกัน

Thailand 4.0
การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม
เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดัก
3 ประการ คือ 1) กับดักรายได้ปานกลาง
2) กับดักความเหลื่อมล้ำ และ 3) กับดักความ
ไม่สมดุล ผ่านกลไก 3 ด้าน คือ

Thailand 4.0 Growth Engines:
Inclusive Growth Engine, Productive Growth Engine, Green Growth Engine

แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)

ยุทธศาสตร์

- 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงครอบคลุมทั่วประเทศ
- 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล
- 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
- 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม **แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน**

Key Changes
Customer Change, Market Change, Technology Change, Regulatory Change

Strategic Challenges & Advantages

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน 2563-2567

แนวทางการจัดทำแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2563 – 2567 ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และพิจารณาความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนปฏิรูปประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ นโยบาย Thailand 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน รวมทั้งข้อเสนอแนะของหน่วยงานกำกับ อาทิ กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไป (Key Changes) ทั้งด้านลูกค้า (Customer Change) ด้านเทคโนโลยี (Technology Change) ด้านกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับ

(Regulatory Change) และด้านตลาด (Market Change) โดยคณะกรรมการธนาคารออมสินได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกรอบทิศทางการทำงานสำหรับปี 2563 - 2567 ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เสริมสร้างความสุขและความมั่นคงของประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
2. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ
3. ส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. เป็นธนาคารเพื่อสังคม และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม
5. ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ล้ำสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและเหนือความคาดหวังภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
6. บริหารจัดการแบบมืออาชีพ และมีธรรมาภิบาล

ค่านิยมองค์กร



G Giving for the greater good
เดิมเต็มสร้างคุณค่าสังคมไทย

- อาสาเดิมเต็ม สร้างคุณค่าสังคมไทย
- ตั้งมั่นในผลประโยชน์ส่วนรวม
- ยืนหยัดในคุณธรรม นำความยั่งยืน

S Seeking the possibilities
คิดใหม่ก้าวไกลไฟสร้างสรรค์

- เรียน ลอง สันคัม
- คิดใหม่ ทำใหม่ ก้าวไกลกว่าเดิม
- พลังใจ ไฟขับเคลื่อน

B Brave beyond boundary
มุ่งมั่นสานต่อเหนือขีดจำกัด

- เปลี่ยนแปลงเพื่อเติบโต
- ผสานพลังความสำเร็จร่วมกัน
- สร้างคุณค่า ลูกค้ำกว่าหน้า

Aspiration 2563 – 2567

GSB NEW Century : Digi-Thai Banking - “Digital for All Thais”

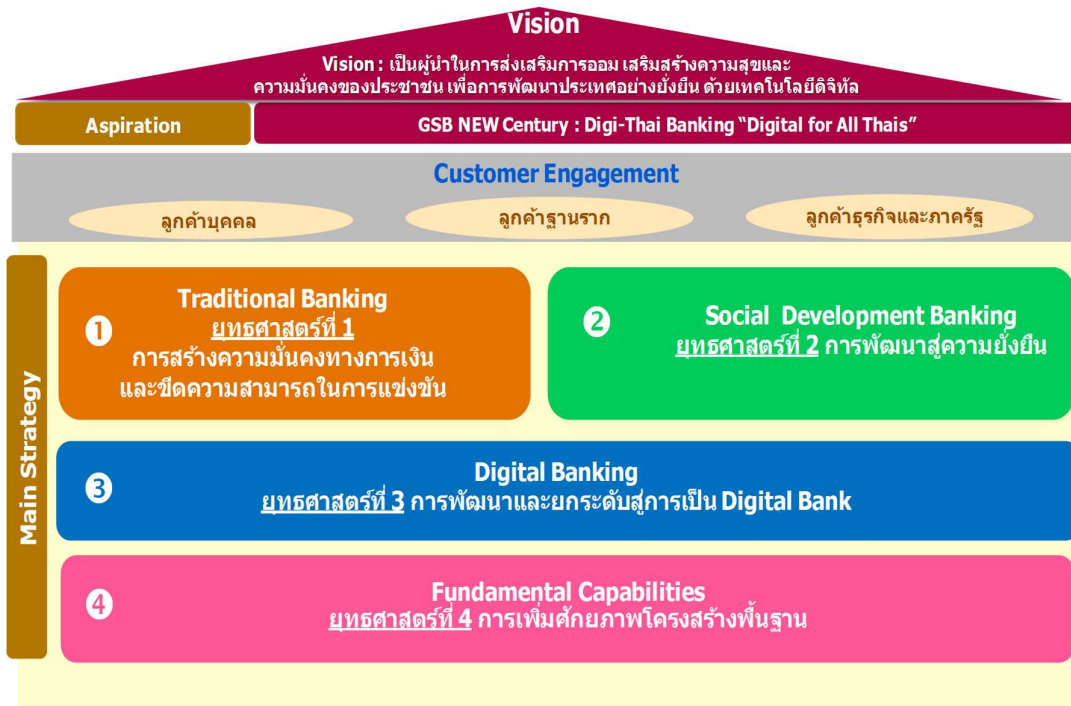
มุ่งเน้นการให้บริการในยุคดิจิทัล โดยการพัฒนาหรือร่วมกับพันธมิตรในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และช่องทางการให้บริการ เพื่อส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย ล้ำสมัย ใช้ง่าย และตอบสนองต่อวิถีชีวิตของคนไทยทุกคนควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน สร้างความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล เพื่อให้ลูกค้ามีความพร้อมในการใช้บริการ

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกและภายใน ตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change) นำมากำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ที่นำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เป้าหมายทิศทางขององค์กร และแนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Initiatives) ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน นำไปสู่การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย/ทิศทางขององค์กรสู่การปฏิบัติ

โดยธนาคารกำหนด House of Strategy ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงาน 4 ด้าน โดยคำนึงถึงเป้าหมายตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการเงินที่สำคัญ (Key Financial Drivers) ได้แก่

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



ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารออมสิน ปี 2563-2567 มีแนวทางการดำเนินงานที่จะสร้างความสมดุลระหว่างความมั่นคงขององค์กร และการดำเนินงานที่คำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน บริหารผลตอบแทนและความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความมั่นคงทางการเงิน และขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงพาณิชย์ (Traditional Banking) ผนวกกับการดำเนินงานในเชิงสังคมและตอบสนองนโยบายรัฐอย่างมีธรรมาภิบาล ด้วยการยกระดับการส่งเสริมการออม การสร้างวินัยทางการเงิน พัฒนาและยกระดับความเข้มแข็งของประชาชน ฐานราก กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เด็ก/เยาวชน และผู้สูงอายุ เพื่อให้พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ด้วยการให้ความรู้ และสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินพื้นฐาน (Social Development Banking) ควบคู่กับการยกระดับองค์กรสู่ Digital Banking เพื่อรองรับลูกค้าจาก Traditional Banking และ Social Banking โดยนำเทคโนโลยีทางการเงินมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ ช่องทางการให้บริการ เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และรองรับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ภายใต้โครงสร้างพื้นฐานที่มีศักยภาพ (Fundamental Capabilities) ที่เป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญในการผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1. *Traditional Banking: การสร้างความมั่นคงทางการเงินและขีดความสามารถในการแข่งขัน*

เป้าประสงค์

เป็นธนาคารที่มีความมั่นคงทางการเงิน โดยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านสาขา ด้วยการปรับรูปแบบการให้บริการของสาขา การปรับปรุงกระบวนการให้บริการและกระบวนการสนับสนุน ทั้งที่ดำเนินการเองและการจ้างบริการภายนอก (Outsource) เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน การสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมทั้งการบริหารสัดส่วนธุรกิจเพื่อให้มีผลตอบแทนและความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม เพื่อสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในระยะยาว

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

- 1.1 ปรับรูปแบบการให้บริการของสาขา และปรับบทบาทพนักงานให้เข้าถึงลูกค้ามากขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันระยะยาว
- 1.2 ปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้เป็นอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างกำไรอย่างยั่งยืน (Process Improvement)
- 1.3 บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อและคุณภาพหนี้
- 1.4 บริหารสัดส่วนธุรกิจให้มีผลตอบแทนและความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงสร้างแหล่งรายได้ใหม่ๆ
- 1.5 สร้างประสบการณ์ที่เหนือความคาดหวังในการให้บริการของลูกค้า

2. Social Development Banking : การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

เป้าประสงค์

เป็นธนาคารที่ยั่งยืนที่มีการดำเนินภารกิจเพื่อสังคมและชุมชนอย่างมีธรรมาภิบาล คำนึงถึงความสมดุลใน 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงินแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยเฉพาะกลุ่มเด็กและเยาวชน พร้อมใช้กลไก 3 สร้าง ทั้งการสร้างความรู้/อาชีพ สร้างตลาด/รายได้ และสร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ในการยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างวินัยทางการเงินให้แก่เศรษฐกิจฐานราก ผู้ประกอบการใหม่ (Startup) เยาวชนและผู้สูงอายุ ให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนซึ่งจะผนวกความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าไปในทุกกระบวนการทางธุรกิจจนพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของขีดความสามารถขององค์กร (Creating Shared Value : CSV) มีการบริหารจัดการภารกิจด้านสังคมและนโยบายรัฐอย่างมีประสิทธิภาพและควบคุมความเสี่ยงได้ โดยแยกบัญชีด้านสังคมและนโยบายรัฐออกจากเชิงพาณิชย์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

- 2.1 ปรับบทบาทสาขาให้สามารถดำเนินภารกิจด้านสังคมและนโยบายรัฐ ควบคู่กับการให้บริการทางการเงิน
- 2.2 จัดโครงสร้างและแยกบัญชีธุรกรรมการดำเนินงานตามนโยบายรัฐและสังคมออกจากเชิงพาณิชย์ เพื่อบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและควบคุม ความเสี่ยงได้
- 2.3 สร้างกลไกส่งเสริมการออมและยกระดับเศรษฐกิจฐานราก เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน
- 2.4 ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล

3. Digital Banking : การพัฒนาและยกระดับสู่การเป็น Digital Banking

เป้าประสงค์

เป็นธนาคารที่มีนวัตกรรมทางการเงินที่ล้ำสมัย ยกระดับบริการสู่ Digital Bank เต็มรูปแบบ โดยพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) หรือร่วมกับพันธมิตรพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และช่องทางการให้บริการ ทั้งที่เป็นธุรกรรมทางการเงินเดิมและการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) บน Digital Platform ที่มีการเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ เข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดเป็นระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem) รวมทั้งปรับปรุงการบริหารจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล สามารถรองรับลูกค้าจาก Traditional Banking และ Social Banking ที่จะเปลี่ยนมาใช้บริการในอนาคตตามการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

- 3.1 คิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และการส่งมอบในรูปแบบดิจิทัล
- 3.2 ร่วมกับพันธมิตรสร้าง New Business Model บน Digital Platform
- 3.3 ส่งเสริมและพัฒนากลไกการบริหารจัดการนวัตกรรมในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

4. Fundamental Capabilities: การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน

เป้าประสงค์

เป็นธนาคารที่มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแบบมืออาชีพและมีธรรมาภิบาลรองรับการเติบโตและให้บริการในรูปแบบ Traditional Banking, Social Banking และ Digital Banking โดยมีความพร้อมทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรอัตรากำลังกระบวนการ การบริหารและพัฒนาผู้นำและบุคลากรรองรับการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล (HR Transformation) รวมถึงการบริหารจัดการข้อมูลเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Organization) มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของระบบและข้อมูล (IT Security & Data Privacy) พร้อมกับยกระดับมาตรฐานและบูรณาการการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจและสอดคล้องกับเกณฑ์การกำกับภายนอก

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

- 4.1 บริหารและพัฒนาผู้นำ/บุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Mindset, Culture, Skill)
- 4.2 ปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร
- 4.3 พัฒนาและผลักดันการเชื่อมโยงใช้ข้อมูล เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Data Driven Organization)
- 4.4 พัฒนาและวางระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้าน IT ให้มั่นคง ปลอดภัย และเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ
- 4.5 ยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างรอบด้าน
- 4.6 บูรณาการ GRC อย่างเป็นมาตรฐานและเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ

3. เป้าหมายธุรกิจปี 2563 - 2567

เป้าหมายธุรกิจของธนาคารออมสิน ปี 2563 – 2567 ได้กำหนดตามกรอบทิศทางการทำงาน (Strategic Positioning) และขอบเขตการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ปี 2563– 2567 ที่คณะกรรมการธนาคาร ได้ให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2562

เป้าหมายธุรกิจ	ประมาณการ ปี 2562	2563	2564	2565	2566	2567
เงินฝาก (รวมหุ้นกู้) เติบโต	ร้อยละ 3.6	1 เท่าของ GDP				
สินเชื่อเติบโต ^{1/}	ร้อยละ 6.5	1.5 เท่าของ GDP				
L/D (รวมหุ้นกู้) (%)	91.7	ร้อยละ 85 - 97				
NPLs ของสินเชื่อรวม (ร้อยละ)	2.98	ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 5 ธพ. ใหญ่ ~20 bps.				
รายได้ค่าธรรมเนียมต่อรายได้รวม (%)	5.7	6.5	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ในปี 2567			
เงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง ^{4/} (BIS Ratio)	16.10	สูงกว่าเกณฑ์ ธพท.และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ / Trigger				

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

^{3/}สินเชื่อลูกค้าบุคคล สินเชื่อเศรษฐกิจฐานราก และสินเชื่อ SMEs ≤100 ล้านบาท

^{4/}ยังไม่คำนวณผลกระทบจากมาตรฐานการรายงานทางการเงิน IFRS9 (อยู่ระหว่างประเมินผลกระทบ ร่วมกับที่ปรึกษา)

เป้าหมายทางการเงิน

- เงินฝากและสินเชื่อ เติบโตตามอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) โดยเน้นขับเคลื่อนภารกิจให้เป็นไปตามกรอบทิศทางการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ และรักษาสภาพคล่องด้วยการดำรงสัดส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากที่ร้อยละ 85-97

- เพิ่มสัดส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมต่อรายได้รวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ในปี 2567

- ดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำตามเกณฑ์ Basel II (Pillar I) โดยให้มีระดับที่สูงกว่าเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) ของธนาคารแห่งประเทศไทย และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้/Trigger

4. การบริหารแผนและติดตามประเมินผล

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

โดยการบริหารแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2563 – 2567 ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

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

1. การทบทวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในช่วงเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ ของทุกปี สายงานนโยบายและยุทธศาสตร์ร่วมกับกลุ่ม/สายงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนแม่บทประชุมหารือร่วมกัน โดยนำผลจากการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนในปีก่อน และข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนมาพิจารณาร่วมกับแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ข้อเสนอของหน่วยงานกำกับ และกรอบการจัดทำแผนของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (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 ▪ ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมพิจารณาและประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ SWOT และปัจจัยยั่งยืน ▪ บูรณาการและกำหนด SWOT องค์กร 	มี.ค. - พ.ค.
2) วิเคราะห์ และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> ▪ วิเคราะห์และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ▪ นำความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” มากำหนดร่างยุทธศาสตร์และร่างกรอบทิศทางการดำเนินงาน ▪ ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการบริหารร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร พิจารณาทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานระยะยาว 	พ.ค. - มิ.ย.

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
3) กำหนดกรอบทิศทางเป้าหมาย และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	3.1) ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> ▪ ทบทวน SWOT ความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ▪ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และระบุดอกบดองค์กร ▪ กำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ กรอบทิศทางและตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ▪ กำหนดกรอบเป้าหมายทางการเงินระยะ 5 ปี ▪ Initiative ที่สำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์ ▪ Strategy Map องค์กร 	มิ.ย.- ก.ค.
	3.2) จัดทำรายละเอียดร่างแผนวิสาหกิจและประมาณการทางการเงิน	ก.ค. - ก.ย.
ผู้อำนวยการธนาคารอมสินถ่ายทอดนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมยุทธศาสตร์ กรอบทิศทาง การดำเนินงาน ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทางการเงินระยะยาวให้หน่วยงานนำไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนแม่บท แผนธุรกิจ และแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ 	ก.ค. - ส.ค.
ทบทวนและจัดทำแผนแม่บท	<ul style="list-style-type: none"> ▪ หน่วยงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทแต่ละด้านทบทวนแผนแม่บทและปรับให้สอดคล้องกับกรอบทิศทาง การดำเนินงาน 	ก.ค.- ก.ย.
พิจารณาแผนวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อคณะกรรมการจัดการ คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ 	ต.ค.
นำเสนอกระทรวงการคลังเห็นชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อกระทรวงการคลัง 	ต.ค.
ทบทวนและติดตามสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	<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 การสร้างความสมดุลระหว่างการสร้างความคุ้มค่าให้กับสังคมควบคู่กับการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร

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

4. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

สำหรับการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการวางแผนค้นหาวิธีพัฒนางาน และสามารถบริหารจัดการแผนงาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลและการรายงานผลที่สามารถจะวัดผลของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติและหลายระดับ

4.1 วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- เพื่อติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจธนาคารอมสิน ปี 2563- 2567 พร้อมรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและกลยุทธ์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับต่อไป

4.2 ขอบเขตการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- **การติดตามและประเมินผล**

การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลระดับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ เป็นการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและการประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นตามเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

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

- **การรายงานผล**

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

GSB NEW Century :

Digi-Thai Banking “Digital for All Thais”

วิสัยทัศน์ (Vision) ปี 2563-2567

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เสริมสร้างความสุขและความมั่นคงของประชาชน
เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

พันธกิจ (Mission)

- ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
- สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ
- ส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- เป็นธนาคารเพื่อสังคม และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม
- ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ล้ำสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
และเหนือความคาดหวังภายใต้ความเสียหายที่ยอมรับได้
- บริหารจัดการแบบมืออาชีพและมีธรรมาภิบาล



G เต็มเต็มสร้างคุณค่าสังคมไทย
IVING FOR THE GREATER GOOD

S คิดใหม่ก้าวไกลไฟ่สร้างสรรค์
EKKING THE POSSIBILITIES

B มุ่งมั่นสานต่อเหนือขีดจำกัด
RAVE BEYOND BOUNDARY



ธนาคาร

ออมสิน

Government Savings Bank

470 ถนนพหลโยธิน พญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2299-8000 Call Center 1115

www.gsb.or.th | GSB Society

