



ตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจที่สนับสนุนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ประชาชนและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 คณะกรรมการธนาคารออมสิน จึงได้เห็นชอบให้มีการกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรม แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี 2565 โดยกำหนดเป้าหมายและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมแต่ละช่วงเวลา เพื่อ “จับเคลื่อนธนาคารออมสิน...สู่องค์กรแห่งนวัตกรรม” รวมทั้งเป็นแนวทางการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) ด้านการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารแต่ละระดับ

## Innovation Management

### VISION

เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อจับเคลื่อนธนาคารเพื่อสังคม สู่การเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

### MISSION

1. พัฒนาโครงสร้าง ระบบบริหารจัดการ และกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม
2. เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
3. พัฒนาบุคลากรและยกระดับด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
4. พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ (New business Model) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด จากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1

การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร เพื่อจับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2

การยกระดับความรู้ และศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม

#### ยุทธศาสตร์ที่ 3

การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

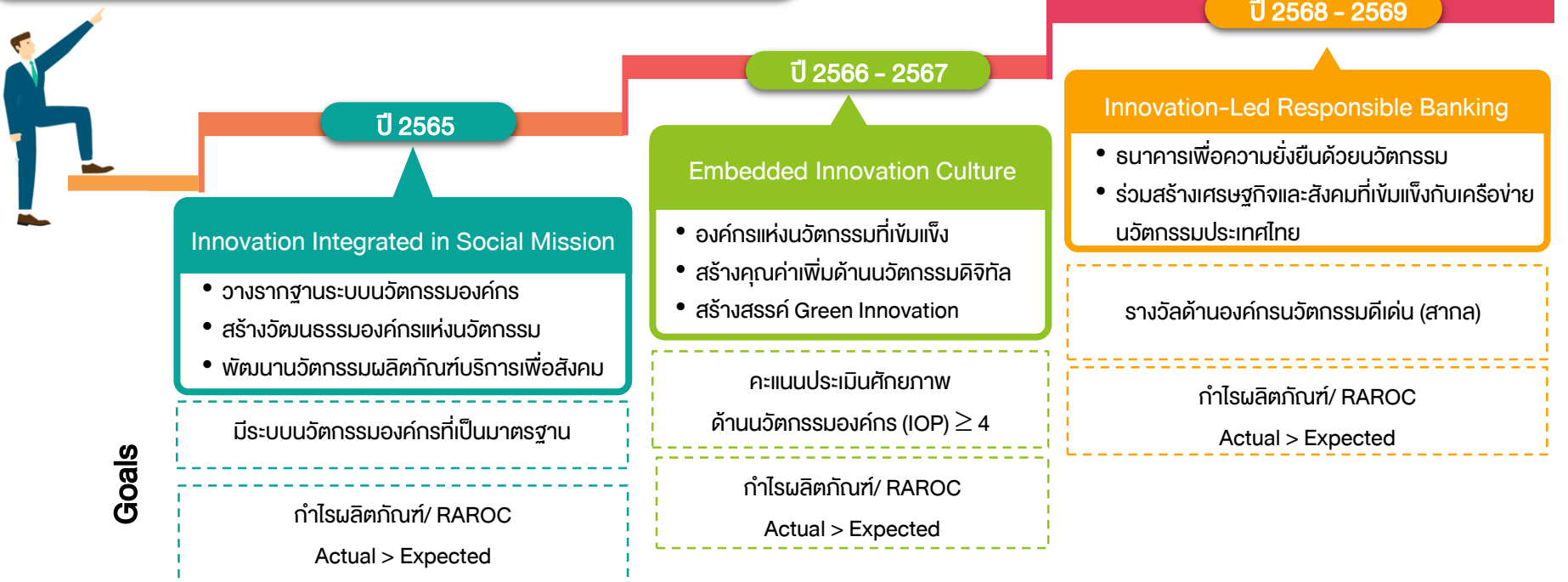
#### แผนงาน

- ทบทวนโครงสร้างหน่วยงานและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม
- ทบทวนนโยบาย แผนแม่บทด้าน การจัดการนวัตกรรม และการจัดสรรทรัพยากร
- พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม (Corporate Innovation System : CIS)
- ออกแบบและบริหาร Innovation Portfolio
- จัดระเบียบทรัพย์สินทางปัญญา

- พัฒนาระบบการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้จาก Lesson Learned ตัวชี้วัดที่สำคัญ
- เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- ยกระดับความรู้ ความสามารถด้านการจัดการนวัตกรรม องค์กรให้กับทีมงานและคณะทำงานด้านนวัตกรรม
- ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ต่อยอดเพื่อใช้งานจริง

- วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและ ตลาดเชิงลึกจากฐานข้อมูล Big Data มาพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาด
- พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการทางการเงิน สนับสนุนการจับเคลื่อนภารกิจธนาคารเพื่อสังคม

### Innovation Management Positioning 2565-2569



**GSB**

**INNOVATION MANAGEMENT**

**MASTER PLAN**



**แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม**

**ปี 2565-2569**



ธนาคารออมสิน

**ออมสิน**

Government Savings Bank

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	1
บทที่ 1 กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม	
• วัตถุประสงค์	6
• กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม	6
• นโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรม	7
• ความเชื่อมโยงของแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม	8
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการจัดการนวัตกรรม	
• แผนวิสาหกิจจนาคารออมสิน	10
• นโยบายภาครัฐ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	13
• สัญญาณบ่งชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	20
• ความร่วมมือทางนวัตกรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	33
• มาตรฐาน/กรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม/Best Practice	34
• เกณฑ์ประเมิน Core Business Enablers ด้านการจัดการนวัตกรรม (ปี 2565)	58
• สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม	60
1. จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และความท้าทาย (Threats)	60
2. การวิเคราะห์ TOWS Matrix, Strategic Advantage, Strategic Challenge	62
บทที่ 3 แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรมปี 2565-2569	
• วิสัยทัศน์ พันธกิจ ด้านการจัดการนวัตกรรม	67
• Innovation Management Positioning ปี 2565-2569	67
• แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมปี 2565-2569	68
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร เพื่อขับเคลื่อน การจัดการนวัตกรรมองค์กร	69
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การยกระดับความรู้ และศักยภาพด้านความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร แห่งนวัตกรรม	70
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	73
• แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ปี 2565-2569	75

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 4 แผนปฏิบัติงานด้านการจัดการนวัตกรรมประจำปี 2565</b>	
• ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมองค์กร	78
• ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การยกระดับความรู้ และศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม	82
• ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	87
• ตัวชี้วัดที่สำคัญตาม Balance Scorecard ปี 2565	90
<b>บทที่ 5 การบริหารและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม</b>	
• การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ	92
• การบริหารแผนปฏิบัติงาน	92
• การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน	92
• การทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการ	93

## บทสรุปผู้บริหาร

แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2565-2569 จัดทำขึ้นโดยพิจารณาความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ร่างฉบับที่ 13 ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน และแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2565-2569 รวมทั้งนโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรม

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม สอดคล้องกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ธนาคารออมสินระยะ 5 ปี โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการจัดการนวัตกรรม มีการศึกษามาตรฐาน/กรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม Best Practice เกณฑ์ประเมินผล Core Business Enablers ด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2565 และผลประเมิน Base Line ปี 2563 สัญญาณบ่งชี้/ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขันในตลาด ความร่วมมือทางนวัตกรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ปัจจัยยั่งยืน ปัจจัยขับเคลื่อนและปัจจัยเสี่ยงด้านการจัดการนวัตกรรม รวมถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ธนาคารและแผนแม่บทด้านต่างๆ เป็นปัจจัยนำเข้าในการทำ SWOT Analysis โดยสรุปเป็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และความท้าทาย (Threats) เพื่อมาวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages & Strategic Challenge) โดยใช้ TOWS Matrix และจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2565-2569 โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Innovation Management Positioning) ตามเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

### วิสัยทัศน์ ด้านการจัดการนวัตกรรม

“เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนธนาคารเพื่อสังคม  
สู่การเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อ”

### พันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม

1. พัฒนาโครงสร้าง ระบบบริหารจัดการ และกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม
2. เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
3. พัฒนาบุคลากรและยกระดับด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
4. พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ (New business Model)  
เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด จากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร

แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2565-2569



Strategic Objective	ผลลัพธ์	Strategic Objective	ผลลัพธ์
<p>SO1.1: จัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมและประเมินความเพียงพอให้พร้อมสนับสนุนแผนการดำเนินงานด้านนวัตกรรม</p> <p>SO1.2: พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรที่สอดคล้องกับ ทิศทางการดำเนินธุรกิจ และเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ</p> <p>SO1.3: บริหารจัดการ Innovation Portfolio โดยพิจารณามิติด้านการลงทุน ความคุ้มค่า โอกาส ความท้าทาย และความเสี่ยง เพื่อจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ</p> <p>SO1.4: นำผลงานความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการไปจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระบบนวัตกรรมองค์กรตาม เกณฑ์/มาตรฐาน</li> <li>2. มี Innovation Portfolio</li> <li>3. ผลประเมินความเพียงพอในการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม</li> <li>4. จำนวนผลงานที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา</li> </ol>	<p>SO2.1: สร้างระบบการวัด วิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบของตัวชี้วัดสำคัญ และจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรม</p> <p>SO2.2: ปกป้องค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมพึงประสงค์ของค่านิยมด้านนวัตกรรม</p> <p>SO2.3: ยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กร</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระบบการวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้จากการประเมินผลการดำเนินงานและปรับปรุงตัวชี้วัดที่สำคัญ</li> <li>2. ผลการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร</li> <li>3. ผลประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม</li> </ol>

- แผนงานที่ 1** ทบทวนโครงสร้างหน่วยงานและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม
- แผนงานที่ 2** ทบทวนนโยบาย แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม และการจัดสรรทรัพยากร
- แผนงานที่ 3** พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม (Corporate Innovation System : CIS)
- แผนงานที่ 4** ออกแบบและบริหาร Innovation Portfolio
- แผนงานที่ 5** จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา

- แผนงานที่ 1** พัฒนาระบบการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้จาก Lesson Learned ตัวชี้วัดที่สำคัญ
- แผนงานที่ 2** เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- แผนงานที่ 3** ยกระดับความรู้ ความสามารถด้านการจัดการนวัตกรรมองค์กรให้กับทีมงาน และคณะทำงานด้านนวัตกรรม
- แผนงานที่ 4** ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ต่อยอดเพื่อใช้งานจริง

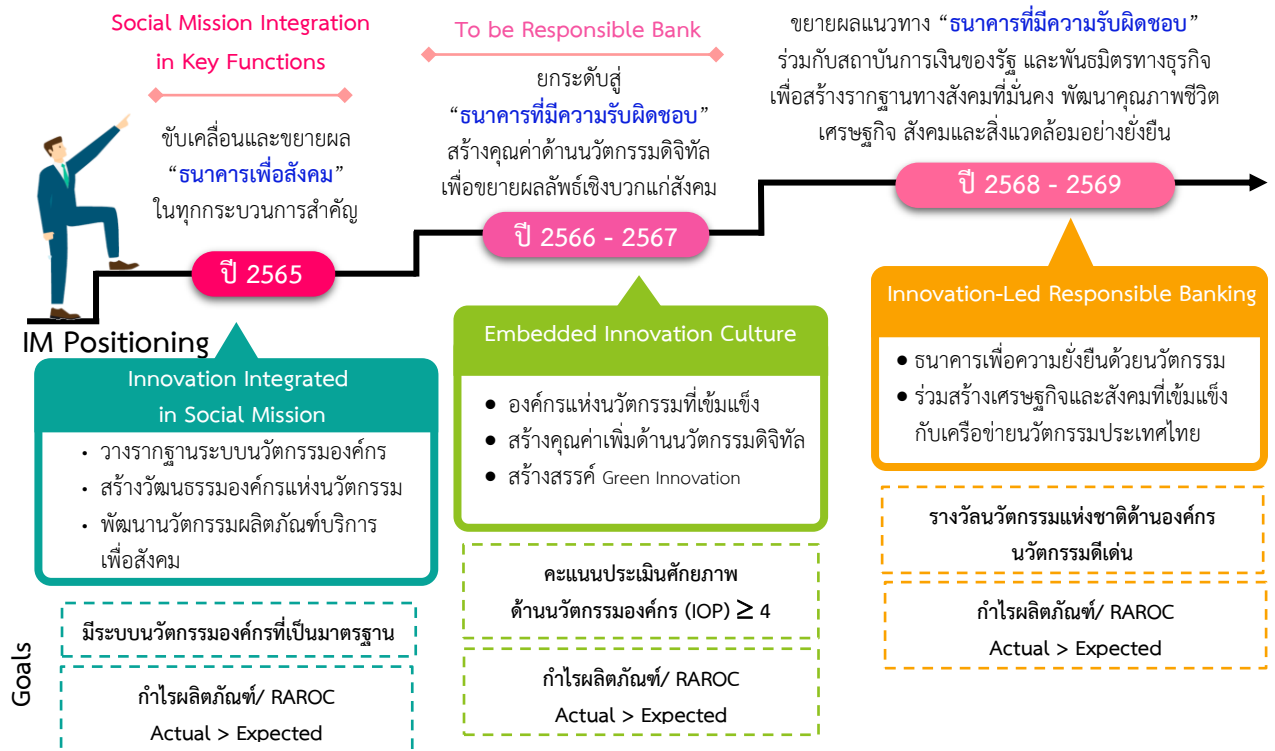
**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

Strategic Objective	ผลลัพธ์
<p>SO3.1: วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytic) จากฐานข้อมูล Big Data เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต และจัดทำ Customer Persona &amp; Journey</p> <p>SO3.2: พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการทางการเงิน สนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจธนาคารเพื่อสังคม</p> <p>SO3.3: ร่วมกับคู่ค้า/พันธมิตรพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล เพื่อยกระดับคู่อัครดิจิทัล</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มี Customer Persona &amp; Journey ของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต</li> <li>2. มีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม</li> <li>3. ผลลัพธ์ด้านการเงินและไม่ใช้การเงินจากนวัตกรรม</li> </ol>

- แผนงานที่ 1** วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและตลาดเชิงลึกจากฐานข้อมูล Big Data มาพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาด
- แผนงานที่ 2** พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการทางการเงิน สนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจธนาคารเพื่อสังคม

## Innovation Management Positioning 2565-2569

### GSB Strategic Positioning



ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม แบ่งเป็น 3 ยุทธศาสตร์ 11 แผนงานย่อย ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

- แผนงานที่ 1 ทบทวนโครงสร้างหน่วยงานและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม
- แผนงานที่ 2 ทบทวนนโยบาย แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม และการจัดสรรทรัพยากร
- แผนงานที่ 3 พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม (Corporate Innovation System : CIS)
- แผนงานที่ 4 ออกแบบและบริหาร Innovation Portfolio
- แผนงานที่ 5 จัดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การยกระดับความรู้ และศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม

- แผนงานที่ 1 พัฒนาระบบการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้จาก Lesson Learned ตัวชี้วัดที่สำคัญ
- แผนงานที่ 2 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- แผนงานที่ 3 ยกระดับความรู้ ความสามารถด้านการจัดการนวัตกรรมองค์กรให้กับทีมงานและคณะทำงานด้านนวัตกรรม

**แผนงานที่ 4** ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม  
ต่อยอดเพื่อใช้งานจริง

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

**แผนงานที่ 1** วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและตลาดเชิงลึกจากฐานข้อมูล Big Data มา  
พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เพื่อสร้างโอกาสทาง  
การตลาด

**แผนงานที่ 2** พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการทางการเงิน สนับสนุนการ  
ขับเคลื่อนภารกิจธนาคารเพื่อสังคม



## บทที่ 1

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม

## บทที่ 1 กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม

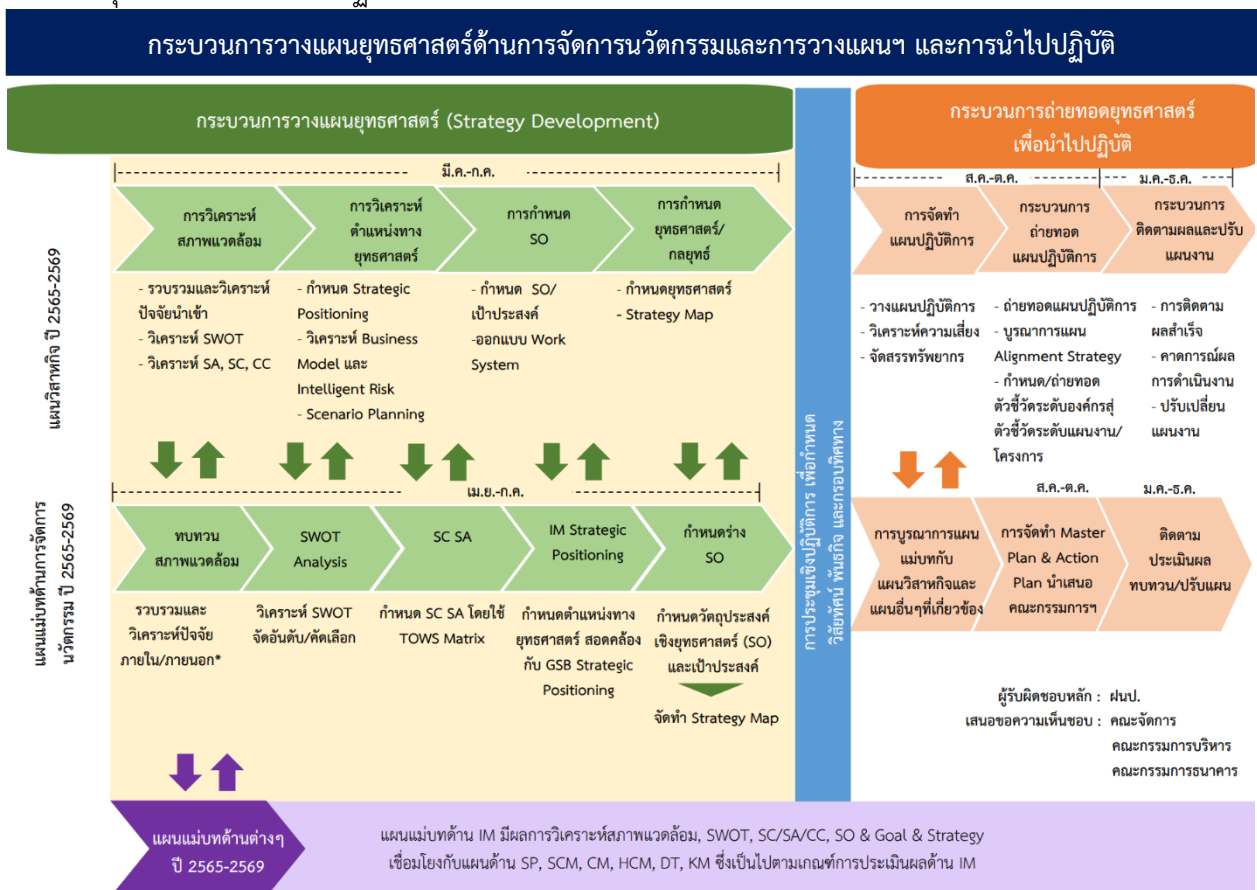
แนวคิดในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม มีวัตถุประสงค์ กระบวนการจัดทำแผนแม่บทฯ นโยบายด้านนโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมที่คณะกรรมการธนาคารให้ความเห็นชอบ และความเชื่อมโยงของแผนแม่บทฯ กับยุทธศาสตร์ประเทศและยุทธศาสตร์วิสาหกิจภาพรวม ที่สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งด้านบทบาท การดำเนินธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการและพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล

### 1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อเป็นกรอบแนวทางการจัดการนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนยุทธศาสตร์ธนาคาร
- 1.2 เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร
- 1.3 เพื่อพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

### 2. กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม

การจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรมมีการบูรณาการกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของธนาคารและแผนแม่บทด้านอื่นๆ ทั้งกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ ดังนี้



\*หมายเหตุ : การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรม เช่น

1. นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม
2. สัญญาณบ่งชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
3. กรอบการบริหารจัดการความรู้และกรอบการพัฒนาวัตกรรมการตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
4. แผนวิสาหกิจของวิสาหกิจ
5. ผลการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมาของวิสาหกิจ
6. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม
7. ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร
8. แผนแม่บทของ วิสาหกิจ อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนปฏิบัติการดิจิทัล แผน HR Master Plan เป็นต้น

### 3. นโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรม (ระเบียบธนาคารออมสิน ฉบับที่ 693 ประกาศ ณ วันที่ 22 มกราคม 2564)

ธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันในทุกกระบวนการ เพื่อให้ธนาคารสามารถพัฒนานวัตกรรมที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สร้างมูลค่าธุรกิจ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และสนับสนุนให้ธนาคารเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น จึงกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการนวัตกรรมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังต่อไปนี้

3.1 พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม ตั้งแต่โครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน กำหนดแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงออกแบบกระบวนการด้านการพัฒนานวัตกรรม

3.2 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม

3.3 ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการ เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) และเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

3.4 สร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระหว่างองค์กร เพื่อต่อยอดธุรกิจขององค์กร

3.5 ใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ วางแผน และตัดสินใจ รวมถึงให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้แบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

3.6 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และทรัพย์สินทางปัญญา โดยมีหลักเกณฑ์การจัดสรรประโยชน์ในทรัพย์สินทางปัญญาอย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจสร้างผลงานนวัตกรรมของธนาคาร

#### 4. ความเชื่อมโยงของแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม

<b>ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี</b> (พ.ศ. 2561-2580)	ความมั่นคง	สร้างความสามารถในการแข่งขัน	พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสังคม	การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
<b>แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12</b> (พ.ศ. 2560-2564)	เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์	สร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคมไทย	สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน	เติบโตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	เสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน	
<b>ร่างแผนพัฒนา ฉบับที่ 13</b> (พ.ศ. 2566-2570)	การบริหารจัดการภาครัฐ การป้องกัน การทุจริต ประพฤติกมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์	พัฒนาวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม	พัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ	ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา	
<b>ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG</b> (พ.ศ. 2564-2569)	สร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากร และความหลากหลายทางชีวภาพ ด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์	พัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่	ยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน	เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก		
<b>แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน</b>	กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นหลักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ	เสริมสร้างทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว	สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับ Thailand 4.0 และแผน DE	ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม	พัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว
<b>แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2565-2569</b>	การพัฒนาภาคการขับเคลื่อนการกิจเชิงสังคม	การบริหารคุณภาพสัมฤทธิ์ ต้นทุน และการสร้างรายได้	<b>การยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการทางการเงิน Digital</li> <li>ส่งเสริมการพัฒนาบริการทางการเงินในองค์กรให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม</li> <li>พัฒนาและผลักดันการใช้ข้อมูลในการดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการ</li> <li>ยกระดับรูปแบบและกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul>	<b>การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรองรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการบริหารภาครัฐเชิงสังคม</li> <li>ออกแบบ/วางโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการกิจ</li> <li>ปรับกระบวนการธุรกิจหลักและสนับสนุนให้สำคัญ ไม่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน</li> <li>บุคลากร GRC เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกำกับดูแลความเสี่ยง</li> </ul>		

แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม ได้จัดทำขึ้นโดยพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศตั้งแต่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561-2580) ที่มุ่งขับเคลื่อนประเทศไทยให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรม ผ่านยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม คือ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันและยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี 2579 และร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่มีกรายกร่างกรอบแผนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้วย 13 หมายเหตุในการพลิกโฉมประเทศไทยสู่เศรษฐกิจ สร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน ซึ่งจะมีผลในการใช้ในช่วง 5 ปีที่สองของยุทธศาสตร์ชาติ นอกจากนี้ ยังมียุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564-2569) ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่ต่อยอดจากจุดแข็งของประเทศด้านความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื่อมโยงกับหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งหมดนี้ได้ถ่ายทอดมาเป็นแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินที่สนับสนุนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและบริการทางการเงินให้สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 และการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมตาม BCG Model

ธนาคารได้กำหนดแผนวิสาหกิจธนาคารออมสินระยะ 5 ปี (2565-2569) โดยมียุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) และยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capabilities) เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม โดยวิเคราะห์ร่วมกับการประเมินสภาพแวดล้อมองค์กร สัญญาณบ่งชี้/ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า และการแข่งขัน รวมถึงการประเมินศักยภาพองค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทาย รวมทั้งความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม และกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ Roadmap ของแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติงานประจำปี และการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ต่อไป

## บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการจัดการนวัตกรรม

## บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการจัดการนวัตกรรม

ตามกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม มีการรวบรวมปัจจัยนำเข้าสำหรับใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการจัดการนวัตกรรม ตามเกณฑ์ Core Business Enablers ด้านการจัดการนวัตกรรม (ปี 2565) โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และความท้าทาย (Threats) หรือ SWOT รวมทั้งความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages & Strategic Challenge) เพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม (Strategic Positioning, Strategic Objective, Strategy & Goals)

### ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรมปี 2565-2569

#### 1. แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สมรรถนะหลัก และยุทธศาสตร์ ดังนี้

##### วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เสริมสร้างความสุขและความมั่นคงของประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

##### พันธกิจ (Mission)

- ส่งเสริมการออม และสร้างวินัยทางการเงิน
- สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ
- ส่งเสริมและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- เป็นธนาคารเพื่อสังคม และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม
- ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ล้ำสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และเหนือความคาดหมายภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- บริหารจัดการแบบมีอาชีพและมีธรรมาภิบาล

##### ค่านิยม (Core Value)



### สมรรถนะหลัก (Core Competency)

#### 1) ส่งมอบคุณค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า (Customers for Life)

สามารถส่งมอบคุณค่าและสร้างประสบการณ์ที่ดีในทุกชั้นตอนที่ลูกค้าได้สัมผัสสินค้า บริการ ทั้งในงานตนเอง หน่วยงาน หรือองค์กร (Customer Values and Experienced Touchpoints) โดยเข้าใจ ความต้องการของลูกค้าและผู้ใช้บริการในแต่ละกลุ่ม ที่สอดคล้องอย่างยั่งยืนไปกับวิถีความต้องการของลูกค้า ในแต่ละช่วงของชีวิต (Segmentation & Customer Lifetime Values)

#### 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Partnership)

สร้างสัมพันธ์ ประสานเครือข่ายพันธมิตรบุคคล หน่วยงาน หรือธุรกิจ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดกระบวนการทางความร่วมมือและทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ โดยมุ่งใช้ความสามารถที่เป็น จุดแข็งและโอกาสของแต่ละฝ่าย ต่อยอดบรรลุสู่ผลสำเร็จในเป้าหมายร่วมกันได้อย่างรวดเร็ว สมประโยชน์ แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

#### 3) เรียนรู้เท่าทันในทุกสถานการณ์ (Learning Agility)

เรียนรู้อย่างว่องไวในสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา และสามารถทำงานในสถานการณ์ ที่ยังคลุมเครือหรือไม่ชัดเจน แก้ปัญหาต่างๆด้วยวิธีที่หลากหลาย และสามารถอธิบายถึงสาเหตุของ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจให้ทีมงานพร้อมสนับสนุนการทำงานที่ปรับเปลี่ยนได้ ตามสถานการณ์

#### 4) คิดล้ำ ทำสิ่งใหม่ (Innovation)

ความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ทำให้เกิดผลลัพธ์หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่แก้ไข ปัญหา ปรับปรุงข้อจำกัด จากวิธีปฏิบัติเดิมที่มีอยู่ ให้พัฒนาสู่แนวทางการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่ดีกว่า สามารถพัฒนาแนวคิดและวิธีการไปสู่นวัตกรรมที่มีคุณค่าหรือมูลค่าทางการตลาดได้ กระทั่งสามารถส่งอิทธิพลรับรู้ของการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและ บรรยากาศในองค์กรได้

### ยุทธศาสตร์ ปี 2565-2569

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนากลไกการขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคม
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารคุณภาพสินทรัพย์ ต้นทุน และการสร้างรายได้
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของแผนวิสาหกิจที่สื่อถึงแผนด้านการจัดการนวัตกรรม อยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) และยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capabilities)

**ทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารออมสิน ปี 2565 – 2569**



**Strategic Positioning ปี 2565 -2569**

**Reposition to Social Bank “ธนาคารเพื่อสังคม” (ม.ย. 2563 - 2564)**

- ธนาคารออมสินได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในสังคม และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่การเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)”

**Social Mission Integration in Key Function “ธนาคารเพื่อสังคม” (ปี 2565)**

- ความสำเร็จของการปรับกระบวนการสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคม
- ความสำเร็จการดำเนินงานตาม Digital Roadmap

**To be Responsible Bank “ธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม” (ปี 2566 - 2567)**

- ความสำเร็จของการพัฒนาบริการผ่าน Digital Banking on Mobile (สัดส่วน Digital Lending)
- ความสำเร็จการพัฒนา Product Innovation for Social Finance

**Expand Responsible Banking with SFIs & Business Partner “ธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม” (ปี 2568 - 2569)**

- ระดับความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร
- ความสำเร็จการดำเนินงานตามแนวทางธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับพันธมิตร

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

**S**

แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรมจัดทำขึ้นโดยพิจารณาความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจตามยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน และมีการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ได้แก่ SP CM RISK&IC KM HCM และ DT จากการบูรณาการแผนร่วมกัน



## 2. นโยบายภาครัฐ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ภาครัฐมุ่งส่งเสริมและขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยมีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับด้านนวัตกรรม ดังนี้

<b>ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี</b> (พ.ศ. 2561-2580)	ความมั่นคง	สร้างความสามารถในการแข่งขัน	พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
<b>แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12</b> (พ.ศ. 2560-2564)	<b>เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์</b>	สร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคมไทย	สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน	เติบโตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	เสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน	
<b>ร่างแผนพัฒนา ฉบับที่ 13</b> (พ.ศ. 2566-2570)	<b>เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</b>		สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค	วิถีชีวิตที่ยั่งยืน	<b>ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ</b>	
<b>ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยนวัตกรรมเศรษฐกิจ BCG</b> (พ.ศ. 2564-2569)	สร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากร และความหลากหลายทางชีวภาพ ด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์	<b>พัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อุดมการณ์ ความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่</b>		ยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน	<b>เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก</b>	
<b>แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน</b>	กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นหลักขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ	เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว	สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับ Thailand 4.0 และแผน DE	ส่งเสริมธรรมาภิบาลใหม่มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม	<b>พัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)</b> เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว
<b>แผนวิสาหกิจ ธนาคารออมสิน ปี 2565-2569</b>	<b>การพัฒนาภาคโล การขับเคลื่อนการกิจเชิงสังคม</b>	<b>การบริหารคุณภาพสินทรัพย์ ดันทุน และการสร้างรายได้</b>	<b>การยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล</b>	<b>การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน</b>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการทางการเงิน Digital</li> <li>ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรให้เกิดผลลัพธ์เป็นรูปธรรม</li> <li>พัฒนาและผลักดันการใช้ข้อมูลในการดำเนินงานธุรกิจและบริหารจัดการ</li> <li>ยกระดับรูปแบบและกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการนำความรู้ที่สั่งสมองค์การ</li> <li>จัดแบ่งงานโครงสร้างพื้นฐานและการบริการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนภารกิจ</li> <li>ปรับกระบวนการธุรกิจเชิงลึกและสนับสนุนกำลังคนให้มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน</li> <li>บูรณาการ GRC เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกำกับดูแลความเสี่ยง</li> </ul>		

### แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2565-2569

#### • ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน อันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) อันเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

โดยการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. ด้านความมั่นคง
2. ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
4. ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5. ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

## ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

เป้าหมายการพัฒนาประเทศ

### วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

**เป้าหมายการพัฒนาประเทศภาพรวม**

“ประเทศไทยมีความมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

<b>1. ด้านความมั่นคง</b> เสริมการบริหารการภาวะแวดล้อมของประเทศไทยให้มีความมั่นคง ปอดคือ และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ และทุกมิติ	<b>2. ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน</b> เป็นการบริหารระดับศักยภาพในหลากหลายมิติ ควบคู่กับการขยายโอกาสของประเทศไทยในเวทีโลก	<b>3. ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์</b> คนไทยในอนาคต มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีทักษะจำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และมีคุณธรรม
<b>4. ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม</b> สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกระดับ กระจายผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศไทย	<b>5. ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</b> ดำเนินงานเชิงรุกของรัฐบาลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและสังคมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของประชาชนให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นมิตรต่อสังคมยั่งยืน	<b>6. ด้านการบริหารจัดการและการบริหารราชการในภาครัฐ</b> การปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม”

- 1 ด้านความมั่นคง**
  1. ประเทศสงบสุข
  2. งามด้วยความมั่นคงในกฎอัยการศึก
  3. ปลอดภัย ปลอดภัยด้านความมั่นคง ปลอดภัย ปลอดภัย และปลอดภัยด้านความมั่นคง
  4. ประชากรมีความมั่นคงด้านความมั่นคงด้านสังคมและใช้การยอมรับโดยประชาชนส่วนประเทศ
  5. การบริหารจัดการความมั่นคงด้านความมั่นคงด้านสังคมและใช้การยอมรับโดยประชาชนส่วนประเทศ
- 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน**
  1. ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีขีดความสามารถสูง
  2. ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง
- 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์**
  1. คนไทยมีคุณธรรม มีคุณธรรม
  2. สังคมไทยมีความสงบสุขและมีความเสมอภาคทางสังคม
- 4 ด้านการปรับโครงสร้างและนวัตกรรม**
  1. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
  2. กระจายผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม
  3. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
- 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม**
  1. คนไทยมีคุณธรรม มีคุณธรรม
  2. สังคมไทยมีความสงบสุขและมีความเสมอภาคทางสังคม
  3. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
  4. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
- 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ**
  1. ภาครัฐมีคุณธรรมและมีความโปร่งใส
  2. ภาครัฐมีความโปร่งใส
  3. ภาครัฐมีความโปร่งใส
  4. ภาครัฐมีความโปร่งใส

ที่มา : สภาพัฒนาฯ

• **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)**

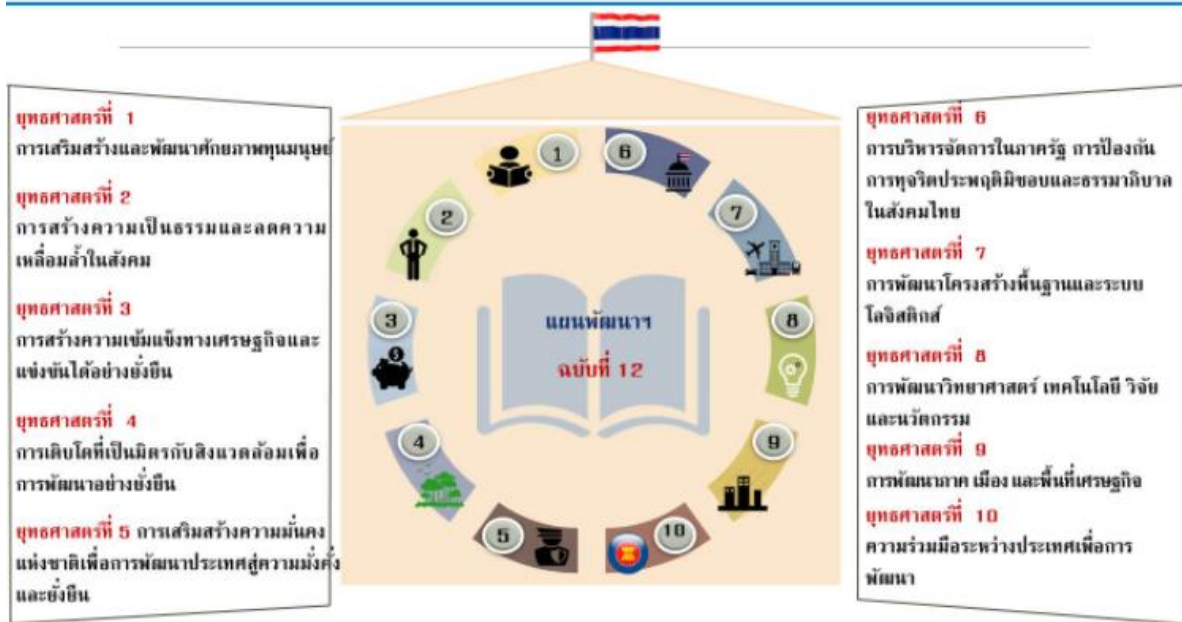
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ได้นำหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 9-11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืดหยุ่นได้อย่างมั่นคงเกิดภูมิคุ้มกันและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน

ในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ครั้งนี้ ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนี้ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ฉบับนี้ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ 10 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย
- ยุทธศาสตร์ที่ 7 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

- ยุทธศาสตร์ที่ 8 : การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 9 : การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
- ยุทธศาสตร์ที่ 10 : ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

## ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)



ที่มา : สภาพัฒนา

- **ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)**

เป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับแรกที่เริ่มต้นกระบวนการยกร่างกรอบแผนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และจะมีผลในการใช้เป็นกรอบเพื่อกำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติการในช่วง 5 ปีที่สองของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งจะประกาศใช้ในปี พ.ศ. 2566-2570 โดยการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักนำทางในการขับเคลื่อนและวางแผนการพัฒนาประเทศ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายในมิติต่างๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็นรูปธรรมบนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นในการที่จะนำพาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่เศรษฐกิจเติบโต สังคมก้าวหน้า ควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลในระยะยาว เพื่อให้ประเทศไทยสามารถสร้างโอกาสจากความท้าทายภายนอกและสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในประเทศให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคง โดยร่างแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 แยกประเด็นการพัฒนาดออกเป็น 13 เป้าหมาย โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น 4 มิติการพัฒนาประกอบด้วย

1. มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย
2. มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม
3. มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

## 13 หมายเหตุ เพื่อพลิกโฉมประเทศ

## แบ่งตาม 4 มิติการพัฒนา



- ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564-2569)

การกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG เป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่ต่อยอดจากจุดแข็งของประเทศด้านความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อเชื่อมโยงกับหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นการสานพลังของจตุภาคีทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชน ภาครัฐ และภาควิชาการ ขับเคลื่อนประเทศด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากร ความหลากหลายทางชีวภาพ และวัฒนธรรมด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก



ที่มา : NSTDA

• **แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน**

เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาในการสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและลดความเหลื่อมล้ำในสังคมภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และ ยั่งยืนโดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ ชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) มาประกอบการดำเนินงาน (เพิ่มเติม)



ที่มา : sepo, กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

## นโยบาย และเกณฑ์การกำกับของภาครัฐ และ ธปท. อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

นโยบายภาครัฐ และกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	รายละเอียด
แผนยุทธศาสตร์ National e-Payment	<p>มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล ต้นทุนต่ำ รองรับธุรกรรมการชำระเงินของประชาชน ภาครัฐ และเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความร่วมมือของทุกหน่วยงาน ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่สำคัญผ่าน 5 โครงการ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงการ Any ID</li> <li>• โครงการขยายการใช้บัตร</li> <li>• โครงการภาษีอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>• โครงการ e-Payment ภาครัฐ</li> <li>• โครงการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้และให้ Incentive</li> </ul> <p>ซึ่งทั้ง 5 โครงการมีผลสำเร็จลุล่วงตั้งแต่ปี 2562 โดยมีแผนผลักดันและพัฒนาระบบการชำระเงินสู่การเป็น National e-Payment ในระยะต่อไป อาทิ แผนกลยุทธ์ระบบการชำระเงินฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2562-2564) ของ ธปท. แผนพัฒนาระบบภาษีและเอกสารธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ รับผิดชอบของกรมสรรพากร แผนขยายการความช่วยเหลือผ่านบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ และการโอนเงินผ่านระบบพร้อมเพย์ เป็นต้น</p>
พ.ร.บ. คຸ້ມຄອງຂໍ້ມູນສ່ວນບຸກຄົນ พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564 (เลื่อนการบังคับใช้ไปจนถึงวันที่ 31 พฤษภาคม 2565)	<p>ธนาคารในฐานะที่มีบทบาทเป็นผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าว ต้องจัดให้มีมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมกำหนด เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกละเมิดตามหลักสากล สำหรับมาตราที่ยังไม่บังคับใช้นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องกำหนดบทลงโทษทั้งทางอาญาและทางปกครอง เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ มีเวลาเตรียมความพร้อมก่อนที่กฎหมายจะมีผลบังคับใช้เต็มรูปแบบในวันที่ 1 มิถุนายน 2564 (ประกาศพ.ร.บ. คຸ້ມຄອງຂໍ້ມູນສ່ວນບຸກຄົນ เลื่อนไปบังคับใช้ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2565)</p>
พ.ร.บ. ว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 หมวด ๓/๑ ระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล	<p>เหตุผลและความจำเป็นในการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลตามพระราชบัญญัตินี้ เพื่อกำกับดูแลการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัลให้มีความน่าเชื่อถือและปลอดภัย อันจะเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจของประเทศและการคุ้มครองผู้บริโภค</p>
พระราชบัญญัติส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ.2564	<p>เพื่อส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เกิดจากการให้ทุนของหน่วยงานของรัฐ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศส่วนรวม</p>

นโยบายภาครัฐ และกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	รายละเอียด
พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	ประกาศในราชกิจจานุเบกษา 27 พฤษภาคม 2562 มีผลใช้บังคับ 28 พฤษภาคม 2562 เป็นต้นไป กำหนดให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มีภารกิจหรือบริการที่มีความสำคัญเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทาง สารสนเทศ ซึ่งรวมถึงภาคการเงินการธนาคาร ต้องมีการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้อย่างทันท่วงที เพื่อมิให้ เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ
หลักเกณฑ์การกำกับดูแลการ ประกอบธุรกิจระบบหรือเครือข่าย อิเล็กทรอนิกส์ สำหรับธุรกรรมสินเชื่อระหว่าง บุคคลกับบุคคล (peer to peer lending platform)	ธปท. ได้จัดทำหลักเกณฑ์การกำกับดูแลการประกอบธุรกิจระบบ หรือเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์สำหรับธุรกรรมสินเชื่อระหว่างบุคคลกับ บุคคล (peer to peer lending platform) เพื่อส่งเสริมการนำ เทคโนโลยีมาพัฒนาภาคการเงิน เพิ่มช่องทางให้ประชาชนเข้าถึงแหล่ง เงินทุน โดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมถึงเพิ่ม ทางเลือกใหม่สำหรับการลงทุนให้กับนักลงทุนที่มีความรู้ความเข้าใจใน ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์และมีศักยภาพที่จะลงทุน
แนวปฏิบัติ เรื่อง แนวทางการเข้า ร่วมทดสอบและพัฒนานวัตกรรม ที่ นำเทคโนโลยีใหม่มาสนับสนุนการ ให้บริการทางการเงิน (Regulatory Sandbox)	ธปท. ได้ประกาศใช้แนวปฏิบัติ เรื่องแนวทางการเข้าร่วมทดสอบ และพัฒนานวัตกรรมที่นำเทคโนโลยีใหม่มาสนับสนุนการให้บริการทาง การเงิน (Regulatory Sandbox) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการทาง การเงินทั้งสถาบันการเงิน และผู้ประกอบการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน สามารถนำเสนอบริการทางการเงินภายในพื้นที่หรือสภาพแวดล้อมของ การประกอบธุรกิจและการให้บริการที่จำกัด ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ การกำกับดูแลที่ยืดหยุ่น โดย Regulatory Sandbox มีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ (1) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางการเงิน (2) มีแนวทางคุ้มครองผู้บริโภคที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงสิทธิของ ผู้บริโภคเป็นสำคัญ (3) ดูแลความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพื่อส่งเสริมให้ FinTech ไทย พัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งมีความน่าเชื่อถือและได้รับ การยอมรับจากผู้บริโภค

### การวิเคราะห์โอกาสและความท้าทาย

# O

นโยบายต่างๆ ของภาครัฐ สนับสนุนให้สถาบันการเงินนำเทคโนโลยี และนวัตกรรม  
มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ และให้บริการทางการเงินสร้างความสามารถในการ  
ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

# T

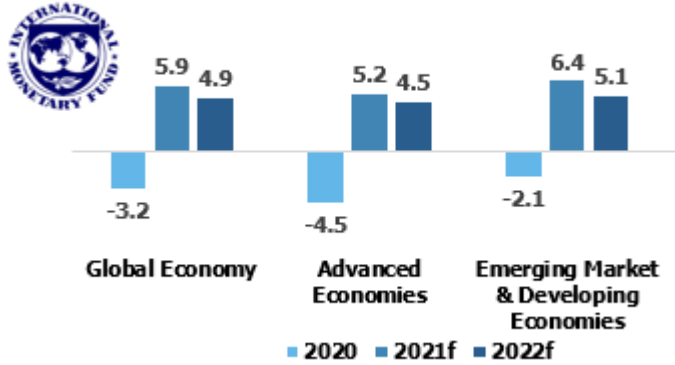
นโยบาย เกณฑ์การกำกับของภาครัฐ และ ธปท. กำหนดให้สถาบันการเงินจำเป็นต้องมี  
ความระมัดระวังในการนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้ และการรักษาความปลอดภัยทาง Cyber

### 3. สัญญาณบ่งชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

#### 3.1 ภาวะเศรษฐกิจโลกและไทยหลังสถานการณ์ COVID-19

- ภาวะเศรษฐกิจโลก

#### WORLD ECONOMIC OUTLOOK (UPDATE Oct 2021)



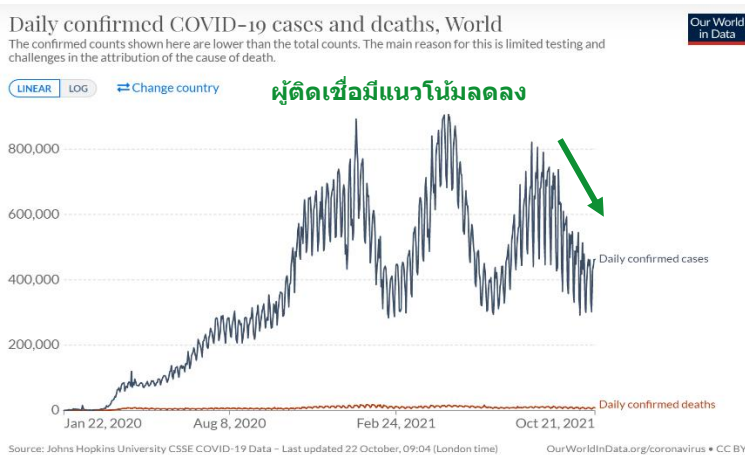
**ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเติบโตของเศรษฐกิจโลก**

- +** ปริมาณการค้าโลกฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และกลับเข้าสู่ระดับก่อนเกิดวิกฤต
- นโยบายทางการเงินยังมีแนวโน้มผ่อนคลายต่อไป ทั้งในประเทศพัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา แต่สำหรับมาตรการสนับสนุนทางการคลังยังคงมีความแตกต่างกันระหว่างภูมิภาค
- การเข้าถึงวัคซีนไม่พร้อมเพรียงกัน
- ตลาดแรงงานยังคงเปราะบางสูง
- อัตราเงินเฟ้อเร่งตัวขึ้น
- การแพร่ระบาดของ COVID-19 ยังคงเป็นปัจจัยที่บั่นทอนเศรษฐกิจ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาที่มีรายได้ต่ำ

ที่มา : IMF

IMF คาดการณ์เศรษฐกิจโลกปี 2021-2022 ฟื้นตัวดีขึ้นจากปี 2020 โดยยังมีความเสี่ยงจากการระบาดของ COVID-19 สายพันธุ์ใหม่ๆ และการฟื้นฟูเศรษฐกิจ/การจ้างงาน

สถานการณ์ผู้ติดเชื้อ COVID-19 ทั่วโลกมีแนวโน้มลดลง โดยเทรนด์ธุรกิจยุคหลัง COVID-19 ที่เติบโตได้ดี ได้แก่ อุตสาหกรรมบริการขนส่งและสุขภาพที่มีการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการมากขึ้น



Total Cases	Total Deaths	Total Vaccine Doses Administered
242.6 ล้านคน	4.9 ล้านคน	6.8 ล้านคน

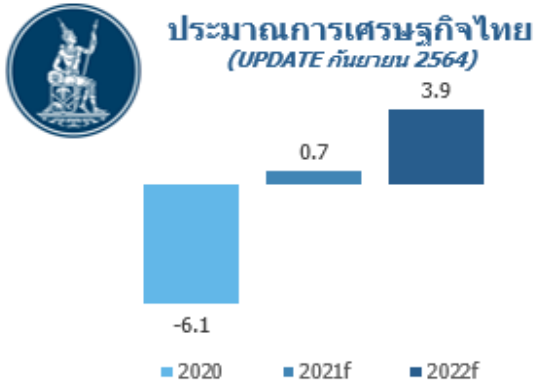
**เทรนด์ธุรกิจยุคหลัง COVID-19**

- Food Delivery Industry
- Courier Service Industry
- Life Insurance Industry
- Industrial Property Industry

ที่มา : กรมควบคุมโรค, 304 Industrial Park



ภาวะเศรษฐกิจไทย



**ประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องติดตาม**

- นโยบายการคลังและการกระตุ้นเศรษฐกิจ
- นโยบายการเปิดประเทศ
- ฐานการผลิต
- ปัญหา supply disruption (ขาดแคลน Chip / วัตถุดิบอื่น)
- สถานการณ์และการตอบโต้ของตลาดโลก

**ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่บ้าน และบริการออนไลน์กำลังได้รับความนิยมหลังการแพร่ระบาด COVID-19**

- Entertainment: Streaming / Gaming
- Delivery: การส่งอาหาร
- E-Payment: บริการธุรกรรม
- Home Office Spaces: เฟอร์นิเจอร์ (สินค้าขายดีบน E-Commerce ไทย ในช่วง COVID-19)

ที่มา : สปท., กรมควบคุมโรค, WHO, รายงานการวิเคราะห์ห้องกรัง ปี 2564 ธนาคารอมสิน

เศรษฐกิจไทยปี 2564 และปี 2565 คาดว่าจะขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 0.7 และ 3.9 ตามลำดับ แต่ยังมีแนวโน้มไม่แน่นอนสูง โดยมีปัจจัยบวกจากการกระจายวัคซีนที่ปรับดีขึ้นและการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการระบาดที่เร็วกว่าคาด

โจทย์สำคัญในปัจจุบัน คือ การดำเนินมาตรการควบคุมการระบาดเพื่อให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจและรายได้ฟื้นตัวต่อเนื่อง โดยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่บ้าน และบริการออนไลน์กำลังได้รับความนิยมหลังการแพร่ระบาด COVID-19

การวิเคราะห์โอกาสและความท้าทาย

เศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยยังคงมีความไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับการควบคุมการระบาดและการกระตุ้นกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้เทรนด์ธุรกิจทั้งของโลกและไทยได้ปรับตัวเข้าสู่รูปแบบออนไลน์มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุค New Normal เป็นโอกาสให้ธุรกิจหรือสถาบันการเงินเร่งพัฒนา และปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ให้มีความสามารถในการแข่งขันในยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

3.2 เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงิน

**1. ปัญญาประดิษฐ์ (AI)**  
ไม่ว่าจะเป็นแชทบอทที่คอยช่วยเหลือลูกค้าธนาคาร เครื่องมือป้องกันการลงทุนที่ขึ้นกับความถูกต้องของเอกสาร KYC (know your customer) หรือเครื่องมือวิเคราะห์ที่วิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก ศึกษาในการใช้ AI ในพื้นที่ต่างๆ ยังคงเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ

**2. Blockchain Technology**  
ระบบกระจายใบการทางธุรกรรมออนไลน์ หรือ Blockchain จะกลายเป็นส่วนสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานในการประกอบธุรกิจการเงิน และนำไปสู่โลกการเงินยุคใหม่ เนื่องจากศักยภาพของ Blockchain ที่สามารถพัฒนาต่อธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ที่ช่วยลดต้นทุนการให้บริการและเพิ่มความโปร่งใสให้กับการทำธุรกรรม

**3. Digital – Only Banking**  
เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัลเป็นหลัก และส่วนใหญ่ไม่มีสาขาจริงให้บริการ ซึ่งแตกต่างจากธนาคารรูปแบบเดิมที่ให้บริการผ่านสาขา ขณะธนาคารเป็นหลัก และมีช่องทางให้บริการเสริม เช่น ATM and Internet Banking

**4. Payment Innovations**  
คริปโตเงินดิจิทัล และการชำระเงินผ่านมือถือจะขับเคลื่อนนวัตกรรมชำระเงินแบบ Fintech ซึ่งองค์ประกอบของ Payment innovation ได้แก่  
• Mobile wallets  
• Contactless payments  
• ID verification tech  
• Security-oriented machine learning  
• Fintech AI

**5. Digital Currencies**  
สกุลเงินดิจิทัล (CRYPTO CURRENCY) เช่น บิตคอยน์ (BITCOIN) จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงระบบการเงินแบบเดิม หรือ Centralized Financial (CeFi) นั่นคือ ระบบการเงินที่เราใช้กันอยู่ในปัจจุบัน เช่น ธนาคารพาณิชย์ (Bank) และไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ (non-bank) โดยมีการกำกับดูแลหรือควบคุมจากรัฐบาล หรือ ธนาคารกลางของแต่ละประเทศที่มีการควบคุม และแทรกแซงจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งนี้ สปท. เตรียมพร้อมทดลองใช้ 'บาทดิจิทัล' ช่วงกลางปี 2022

**6. Financial Literacy**  
FinTech บางตัวให้ความรู้ทางการเงินแก่ลูกค้าด้วยข้อมูลที่เข้าใจง่าย เพื่อให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจทางการเงินได้อย่างสมเหตุสมผล รวมทั้งบริษัท Fintech ที่วิจัยมุ่งแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายและพัฒนาระบบการเงิน ซึ่งคาดว่าจะเห็นผลต่อไปในปี 2565

ที่มา : fintech, www.bandfbusinessplans.co.uk/

1. **ปัญญาประดิษฐ์ (AI)** ไม่ว่าจะเป็นแชทบอทที่ตอบคำถามของลูกค้าธนาคาร เครื่องมือป้องกันการฉ้อโกงที่ยืนยันความถูกต้องของเอกสาร KYC (know your customer) หรือเครื่องมือวิเคราะห์ที่วิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก ศักยภาพในการใช้ AI ใน Fintech จะยังคงเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ

2. **Blockchain Technology** ระบบโครงข่ายในการทางธุรกรรมออนไลน์ หรือ Blockchain จะกลายเป็นส่วนสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานในการประกอบธุรกิจการเงิน และนำไปสู่โลกการเงินยุคใหม่ เนื่องด้วยศักยภาพของ Blockchain ที่สามารถพัฒนาต่อยอดธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ที่จะช่วยลดต้นทุนการให้บริการและเพิ่มความโปร่งใสให้กับการทำธุรกรรม

3. **Digital-Only Banking** เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัลเป็นหลักและส่วนใหญ่ไม่มีสาขาจริงให้บริการ ซึ่งแตกต่างจากธนาคารรูปแบบเดิมที่ให้บริการผ่านสาขาของธนาคารเป็นหลัก และมีช่องทางให้บริการเสริม เช่น ATM และ Internet Banking

4. **Payment Innovations** กระเป๋าเงินดิจิทัล และการชำระเงินผ่านมือถือจะขับเคลื่อนนวัตกรรมชำระเงินแบบ Fintech ซึ่งองค์ประกอบของ Payment innovations ได้แก่

- Mobile wallets
- Contactless payments
- ID verification tech
- Security-oriented machine learning
- Fintech AI

5. **Digital Currencies** สกุลเงินดิจิทัล (CRYPTO CURRENCY) เช่น บิตคอยน์ (BITCOIN) จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงระบบการเงินแบบเดิม หรือ Centralized Financial (CeFi) นั่นคือ ระบบการเงินที่เราใช้กันอยู่ในปัจจุบัน เช่น ธนาคารพาณิชย์ (Bank) และไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ (non-bank) โดยมีการกำกับดูแลหรือควบคุมจากรัฐบาล หรือ ธนาคารกลางของแต่ละประเทศที่มีการควบคุม และแทรกแซงจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งนี้ ธปท. เตรียมเริ่มทดลองใช้ ‘บาทดิจิทัล’ ช่วงกลางปี 2565

6. **Financial Literacy FinTech** บางตัวให้ความรู้ทางการเงินแก่ลูกค้าด้วยข้อมูลที่เข้าใจง่าย เพื่อให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจทางการเงินได้อย่างสมเหตุสมผล รวมทั้งบริษัท FinTech ทั่วโลก มุ่งแก้ไข้ปัญหาและพัฒนาความรู้ทางการเงิน ซึ่งคาดว่าจะเป็นเทรนด์ต่อไปในปี 2565

## การวิเคราะห์โอกาสและความท้าทาย



แนวโน้มเทคโนโลยีทางการเงินดิจิทัลในปี 2022 ที่เข้ามา Disruption มากขึ้น ควบคู่กับการให้ความรู้ทางเทคโนโลยีการเงิน ทำให้สังคมไร้เงินสด “Cashless Society” เติบโตขึ้นอย่างก้าวกระโดด

### 3.3 สถานะตลาดและการแข่งขัน

#### 3.3.1 สถาบันการเงิน

##### ● ธนาคารกสิกรไทย



ภายใต้ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ท้าทาย และเทคโนโลยีที่ทำให้เกิด Disruption ในหลายอุตสาหกรรมทั่วโลก แต่ KBANK ยังคงยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และกำหนดเป้าหมายสำคัญ คือ การเพิ่มอำนาจให้ทุกชีวิตและธุรกิจของลูกค้า (To Empower Every Customer's Life and Business) โดยธนาคารจะขับเคลื่อนธุรกิจบน 8 เส้นทางสู่การยกระดับองค์กร (8 Transformation Journeys) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถใหม่ 8 ด้านที่จะตอบสนองชีวิตและธุรกิจของลูกค้าให้เดินหน้าต่อไปได้เสมอ ดังนี้

1. **Ecosystem Orchestrator & Harmonized Channel** : ร่วมมือกับพันธมิตรในระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ ผสานช่องทางบริการอย่างไร้รอยต่อเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจร่วมกัน
2. **Intelligent Lending** : ปลอ่ยสินเชื่อรายบุคคลจากฐานข้อมูลอัจฉริยะ เพื่อสร้างผลตอบแทนที่สอดคล้องกับความเสี่ยง
3. **Proactive Risk & Compliance Management** : การจัดการความเสี่ยงในเชิงรุก ป้องกันความเสียหาย และติดตามต่อเนื่อง
4. **New Growth in Regional Market** : แสวงหาโอกาสและการเติบโตในตลาดระดับภูมิภาค
5. **Data Analytics** : ศักยภาพการวิเคราะห์ข้อมูล จะเป็นหัวใจในการสร้างโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการ
6. **Cyber Security & IT Resilience** : ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยทางไซเบอร์ และความสามารถในการจัดการทางไอทีที่รวดเร็ว
7. **Performing Talent and Agile Organization** : ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะความสามารถและร่วมกันขับเคลื่อน ด้วยการทำงานแบบ agile ที่มีความคล่องตัวสูง
8. **Modern World Class Technology Capability** : เพิ่มศักยภาพองค์กรด้วยเทคโนโลยียุคใหม่มาตรฐานระดับโลก

KBANK ตั้งเป้าทำให้บริการของธนาคารอยู่ในทุกที่ที่ลูกค้าต้องการใช้บริการทางการเงินต่างๆ จึงได้ร่วมมือกับพันธมิตรรายใหญ่ทั้งในระดับโลกและระดับประเทศในการสร้าง Ecosystem

- กลุ่มการเดินทาง เช่น Grab Platform
- Social Media เช่น Facebook และ LINE
- กลุ่มธุรกิจค้าปลีกยักษ์ใหญ่ เช่น Central JD FINTECH และ JD Central
- กลุ่มธุรกิจพลังงาน เช่น PTTOR
- สถาบันการศึกษา เช่น โครงการ CU NEX ที่ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เช่น Lazada และ Shopee

นอกจากนี้ยังมีความร่วมมือกับกลุ่มสตาร์ทอัพ เช่น YouTech ประเทศสิงคโปร์ พร้อมประสานความร่วมมือด้วยแนวคิด “Better Together” ร่วมกันพัฒนา Platform หรือ Solution ที่ทำให้รูปแบบการใช้จ่ายของลูกค้าในแต่ละธุรกิจ ในทุกช่องทางเชื่อมโยงกัน และได้รับประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการ และจากความร่วมมือดังกล่าว ทำให้ธนาคารและพันธมิตรสามารถให้บริการกับลูกค้า

อย่างเต็มรูปแบบ ลูกค้าสามารถใช้บริการต่าง Platform ที่เชื่อมโยงระหว่าง K PLUS ของธนาคาร กสิกรไทยกับบน Platform ของพันธมิตร ได้แก่

1) เชื่อมโยงการให้บริการระหว่างธนาคารกับลูกค้าของกลุ่มพันธมิตรด้วยโครงสร้าง เทคโนโลยี Powered by KBank

2) เพิ่มศักยภาพการให้บริการบน Platform K PLUS โดยเชื่อมโยงฐานข้อมูลลูกค้าที่ใช้ บริการของพันธมิตรต่างๆ กับลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคารเข้าด้วยกัน โดยมี K PLUS เป็นช่องทาง หลักในการให้บริการ ประกอบด้วย 2 พีเจอร์ ได้แก่

- เพิ่มบัตรสมาชิก (Add Card) โดยลูกค้าสามารถเพิ่มบัตรสมาชิกของแบรนด์ต่างๆ ได้บน K PLUS ทั้งสิ้น 13 แบรนด์ เช่น AIS Points, AirAsia BIG Loyalty, PTT Blue Card, The1

- ลูกค้าสามารถชำระค่าสินค้าหรือบริการด้วยคะแนนสะสมบัตรเครดิตใน K+ Market เป็นช่องทางในการแลกคะแนนบัตรเครดิตกสิกรไทย

**ด้านเทคโนโลยี ธนาคารกสิกรไทยมีบิสซิเนส-เทคโนโลยี กรุ๊ป หรือ KBTG หรือทำหน้าที่เป็น ‘Technology Partner’ ดูแลระบบไอที ให้กับธนาคาร ปัจจุบันแยกออกมาจากธนาคารกสิกรไทย และคงบทบาทใน**



การช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ และมีการทำ deep collaboration ร่วมกับหลายภาคส่วนเพื่อผลิตงานวิจัย ให้ทันความต้องการของตลาด เช่น นำร่องจับมือกับสถาบันวิจัยและสถาบันการศึกษากว่า 9 แห่ง ทั่วประเทศ ประกอบด้วย ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, สมาคม ปัญญาประดิษฐ์ประเทศไทย, สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย, คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย และคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นต้น และภายในสิ้นปีจะเพิ่มขึ้นอีกกว่า 10 แห่ง

**KASIKORN X หรือ KX ทำหน้าที่ เป็น Venture Builder เสมือนโรงงานผลิต Startup หรือธุรกิจใหม่ๆ โดยดำเนินงานเป็นอิสระจาก KBANK และ KBTG มีเป้าหมายในการผลิตธุรกิจด้าน Decentralized**



Finance and Beyond จากที่ Decentralized Finance (DeFi) เป็นระบบการเงินแบบกระจายอำนาจผ่านบล็อกเชนที่ทุกฝ่ายสามารถตรวจสอบได้ สามารถทำธุรกรรมต่าง ๆ โดยไม่ต้องอาศัย ตัวกลางอย่างธนาคารหรือสถาบันการเงิน ดังนั้น KX จึงมองเห็นโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ในด้าน บริการทางการเงิน (Financial Service) และบริการอื่นๆ (Non-Financial Service) ที่มีโอกาสได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับในอนาคตอันใกล้

ในช่วงที่ผ่านมา KX ได้จัดตั้งบริษัทใหม่เกี่ยวกับสินทรัพย์ดิจิทัล Kubix ซึ่งได้รับความ เห็นชอบจาก ก.ล.ต. ในการเป็นผู้ให้บริการระบบเสนอขายโทเคนดิจิทัล (ICO Portal) แล้ว โดยอยู่ ระหว่างรอ Activate ใบอนุญาตจากสำนักงาน ก.ล.ต. และกำลังเตรียมความพร้อมเพื่อให้บริการเสนอ ขายโทเคนดิจิทัลในตลาดแรกผ่านบล็อกเชน ซึ่งบริษัทมีเป้าหมายเป็นผู้นำในด้านการพัฒนาการลงทุน และให้ความรู้เกี่ยวกับสินทรัพย์ดิจิทัลในประเทศไทยเต็มรูปแบบภายในปี 2021 อีกทั้งปัจจุบันเปิดตัว ธุรกิจที่สอง คือ Coral แพลตฟอร์ม NFT Marketplace ที่จะสร้างโอกาสไร้ขอบเขต (Limitless Opportunities) ให้แก่ศิลปินและนักสะสม มีจุดที่แตกต่างคือลูกค้า Coral สามารถซื้องานศิลปะ NFT ด้วยสกุลเงินทั่วไป (Fiat money) อย่างเงินบาทหรือเงินดอลลาร์สหรัฐฯ ในขณะที่ลูกค้าแพลตฟอร์ม อื่นๆ ต้องแลกเหรียญสกุลคริปโตเพื่อนำมาซื้องานศิลปะ ซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยาก

### ตัวอย่างนวัตกรรมทางการเงินของธนาคารกสิกรไทย

<p><b>KhunTong</b></p>  <p>จ่ายด้วย KBank Chatbot เรียกเก็บเงิน แบบรายเดือน แบบหารเท่า แบบหารไม่เท่า เก็บจากใบเสร็จ E-slip ที่มี QR Code</p>	<p><b>Make by Kbank</b></p>  <p>Pop Pay บริการโอนเงินอัจฉริยะผ่านบลูทูธ Chat Banking บันทึกรายการการที่สามารถเก็บบันทึกประวัติการโอนเงินเป็นรูปแบบ Social Chat Cloud Pocket สร้างกระเป๋าเงินย่อยไว้แยกเก็บเงินในบัญชีได้ไม่จำกัดจำนวน</p>
<p><b>eatable</b></p>  <p>Platform สั่งอาหาร โดยผู้ประกอบการไม่ต้องโหลดแอป ไม่มีค่าธรรมเนียม และสามารถจัดการระบบหลังบ้านแบบเรียลไทม์ผ่านทางออนไลน์ ผู้บริโภคสามารถเลือกอาหารสั่ง และจ่าย แบบไร้การสัมผัส</p>	<p><b>การยืนยันตัวตน (e-KYC)</b></p>  <p>การยืนยันตัวตน (e-KYC) ด้วยใบหน้าผ่านตู้บุญเติม สร้างมิติใหม่การให้บริการ รองรับโครงการ NDID (National Digital ID) ช่วยลูกค้ารายย่อยที่ไม่สะดวกมาสาขา ให้เข้าถึงบริการทางการเงินได้ง่ายและสะดวก 24 ชั่วโมง</p>
<p><b>ReKeep</b></p>  <p>Platform ช่วยลดการใช้ กระดาษ ด้วย E-Receipt</p>	

● ธนาคารไทยพาณิชย์



กลุ่มไทยพาณิชย์ (SCB Group) ประกาศวิสัยทัศน์องค์กร รับบริบทใหม่ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จัดตั้งบริษัทแม่ภายใต้ชื่อ “SCBX” (เอสซีบี เอกซ์) เพื่อเร่งขยายธุรกิจเชิงรุกเข้าสู่ธุรกิจการเงินและแพลตฟอร์มอย่างเต็มรูปแบบ เตรียมพร้อมเข้าสู่สนามการแข่งขันแบบใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น ยกกระดับสู่กลุ่มบริษัทเทคโนโลยีการเงินระดับภูมิภาคภายในปี 2568 โดยมีเป้าหมายสร้างฐานลูกค้า 200 ล้านคนพร้อมภารกิจเชื่อมต่อ Ecosystem ทั้งในและต่างประเทศ โดย “SCBX” จะยังอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย

ในช่วงที่ผ่านมา ธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งได้ปรับตัวมาอย่างต่อเนื่องผ่านการลงทุนภายใต้โครงการ SCB Transformation นับตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นมา รวมถึงการจัดตั้งบริษัท เอสซีบี เท็นเอกซ์ จำกัด (SCB 10X) ในปี 2562 ซึ่งเป็นบริษัททางด้านเทคโนโลยีในกลุ่มธนาคารไทยพาณิชย์ในการให้บริการด้านเทคโนโลยีแบบครบวงจรที่เน้น 3 ส่วนหลัก คือ Technology Consulting, Innovative product, Infrastructure and Platforms

เป้าหมาย 3 เสาหลักสำคัญของการดำเนินธุรกิจให้เติบโตแบบก้าวกระโดด (Exponential Opportunities) ได้แก่

**1. การร่วมสร้าง - Venture Builder (VB)** เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก (Key Growth Driver) โดย SCB10X จะลงทุนให้การสนับสนุนผู้มีความสามารถ (Talent) หรือผู้ประกอบการที่มีไอเดีย ความฝันในการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพใหม่ๆ ตั้งแต่ระยะทดลอง เปิดตัวบริการ จนเติบโตจุดที่ต้องการสเกลและระดมทุน

**2. การร่วมมือ - Strategic Investment and Partnership** เป็นกลยุทธ์การจับมือกับบริษัทเทคโนโลยีที่มีศักยภาพด้านต่างๆ อยู่แล้วมาร่วมเป็นพันธมิตร พัฒนาขีดความสามารถทางธุรกิจ เช่น การจับมือกับ Abacus บริษัทเทคโนโลยีจากประเทศจีน ผู้พัฒนาเทคโนโลยีในหลากหลายสาขา รวมถึงการพัฒนา AI และ Machine Learning เพื่อธุรกิจการเงิน ก่อตั้ง Monix เจาะตลาด Digital Lending เป็นต้น

**3. การร่วมลงทุน - Venture Capital (VC)** คือ การไปลงทุนใน Tech Startup ที่กำลังเติบโตทั่วโลก ซึ่งสิ่งที่ได้กลับมาไม่ได้เป็นเพียงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แต่ยังได้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำ know-how มาช่วยยกระดับขีดความสามารถของธนาคาร เช่น การลงทุนใน Ripple สตาร์ทอัพผู้คิดค้นนวัตกรรมโอนเงินข้ามประเทศโดยใช้บล็อกเชน, Lingfeng FinTech ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินส่วนบุคคลจากจีน



ที่มา : รายงานความยั่งยืน ปี 2563 ธนาคารไทยพาณิชย์

SCB ยกระดับขีดความสามารถของกลุ่มในการสามารถสร้างและบริหารจัดการแพลตฟอร์มทางเทคโนโลยีขนาดใหญ่ (Technology Platform) หลังจากร่องด้วย “โรบินฮูด ฟู้ดเดลิเวอรี่” เป็นโครงการแรก เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกับแพลตฟอร์มระดับโลก และได้สร้างขีดความสามารถของบุคลากรด้านเทคโนโลยี โดยเริ่มจากการก่อตั้งบริษัท “SCB Tech X” และบริษัท “Data X” ร่วมกับพันธมิตรระดับโลก เพื่อสร้างขีดความสามารถพื้นฐานด้านเทคโนโลยีภายในที่จะสามารถสร้างและ Scale Platform ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น

นอกจากนี้ SCB จะขยายเข้าสู่ธุรกิจสินทรัพย์ดิจิทัล (Digital Asset Business) ในระดับโลกเพื่อเข้าสู่โลกการเงินแห่งอนาคตผ่าน SCB 10X และบริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด (SCBS) โดยการร่วมลงทุนและเป็นพันธมิตรกองทุนระดับโลก และการพัฒนาธุรกิจ Digital Asset ด้านต่างๆ ใน Business Model ใหม่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกลุ่มในระยะยาว

### ตัวอย่างนวัตกรรมทางการเงินของธนาคารไทยพาณิชย์

<p><b>SCB Start Biz</b></p>  <p>เป็นบริการเปิดบัญชีเงินฝากนิติบุคคล พร้อมการสมัครใช้ผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อธุรกิจ ผ่านระบบดิจิทัลแพลตฟอร์ม SCB Start Biz</p>	<p><b>Robinhood</b></p>  <p>Food Delivery App สัญชาติไทย ซึ่งให้บริการโดยบริษัทเพอร์เฟิล เวนเจอร์ส ในเครือ SCB 10X แพลตฟอร์ม SCB</p>	<p><b>Line SCB Connect</b></p>  <p>แอปพลิเคชันที่ตอบโจทย์ทุกการลงทุน</p>
<p><b>SCB Trade Net</b></p>  <p>ช่องทางให้บริการธุรกรรมการค้าต่างประเทศผ่านอินเทอร์เน็ต</p>	<p><b>Business Net</b></p>  <p>ธนาคารออนไลน์เพื่อธุรกิจ</p>	<p><b>National Digital ID</b></p>  <p>บริการยืนยันตัวตนรูปแบบดิจิทัล</p>
<p><b>Robo Advisor</b></p>  <p>การให้บริการวางแผนทางการเงินแบบอัตโนมัติ</p>		

● ธนาคารกรุงไทย



KTB ปรับตัวสู่การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ สอดคล้องกับสถานการณ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ 2 Banking Model 1) Traditional Banking ขับเคลื่อนธุรกิจหลักจุดมุ่งหมายหลักคือ ลดการกีดกันของรายได้และกำไรจาก Disruption ให้น้อยที่สุด 2) Digitalized Organization มีจุดมุ่งหมายในการแสวงหาโอกาสและรายได้ จากการสร้าง New Business Model, การร่วมมือกับพันธมิตรตลอดจนและการสร้าง Open Banking ที่เชื่อมต่อกับแพลตฟอร์มอื่นๆ โดยจะถูกสนับสนุนด้วยเทคโนโลยี Machine Learning และ Data Analytics และเชื่อมต่อไปยังลูกค้าเป้าหมายใน Ecosystems



ในช่วงที่ผ่านมา KTB มียุทธศาสตร์ดิจิทัลสู่การเป็น Invisible Banking ผ่านกลยุทธ์ 5 P โดยสร้าง Platform ที่เชื่อมโยง 5 Ecosystems ได้แก่ กลุ่มหน่วยงานภาครัฐ กลุ่มการชำระเงิน กลุ่มสุขภาพและการรักษาพยาบาล กลุ่มมหาวิทยาลัยและการศึกษา และกลุ่มระบบขนส่งมวลชน และได้เปิดตัว Krungthai Innovation Lab เพื่อเป็นศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งประกอบด้วย 4 แกนสำคัญ ได้แก่ 1. Business Innovation 2. Data Innovation 3. Product & Product Innovation และ 4. IT Innovation โดยแต่ละแกนได้คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ดังนี้

- แอปพลิเคชัน กรุงไทย NEXT
- AI Innovation แบ่งเป็น 3 ด้านคือ 1. Visual ด้วยระบบ Face Recognition สแกนใบหน้า เพื่อระบุตัวตนของลูกค้า 2. Voice เป็น Smart AI รองรับการแปลภาษา 9 ภาษา สามารถแปลงเสียงเป็นอักษร และแปลงอักษรกลับเป็นเสียง โดยนำมาใช้ใน Krungthai Call Center และ Booth Exchange รวมทั้งสาขา 3. Chat Bot ระบบให้ข้อมูลอัจฉริยะให้คำแนะนำลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ
- เทคโนโลยี Block chain ได้นำ Digital ID Platform ซึ่งเป็นระบบพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านการสแกนใบหน้า (Face Recognition) สำหรับเปิดบัญชีผ่านแอปพลิเคชัน กรุงไทย NEXT นอกจากนี้ ยังได้ร่วมกับตลาดซื้อขายสัญญาล่วงหน้า (TFEX) และ KT ZMICO ทำโครงการ Joint Exchange Development Initiative (JEDI) เพื่อให้บริการแลกเปลี่ยนสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Futures Contract) เป็นเงินสดตลอดลาร์หรือบาท ภายใน 3 ชั่วโมง จากเดิม 30 วัน

นอกจากนี้ KTB ได้ตั้งบริษัทร่วมทุน อินฟินิตัส รุกธุรกิจดิจิทัลรูปแบบใหม่ มุ่งเน้นการให้บริการด้านการพัฒนา Innovation & Digital Platform ต่างๆ เพื่อเข้าสู่ Open Banking, Virtual Digital Banking Service รวมถึง New Business Model อย่างเต็มรูปแบบ





ตัวอย่างนวัตกรรมทางการเงินของธนาคารกรุงไทย



<p><b>เป๋าตัง</b></p>  <p>E-wallet ของธนาคารกรุงไทย ที่สร้างขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชนในยุค 4.0</p>	<p><b>Krungthai Inter Wallet</b></p>  <p>กระเป๋าเงิน อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้จ่าย และแลก เงินสกุลต่างประเทศ ผ่านแอปฯ Krungthai NEXT.</p>	<p><b>Krungthai Connex</b></p>  <p>ช่วยเตือนทุก ค่าใช้จ่าย กับบริการ ช่วยเตือน (Smart alert)</p>
<p><b>บริการพอยท์เพย์</b></p>  <p>รับเงินด้วย “คะแนนสะสม” ที่ร่วมรายการ กับถุงเงิน</p>	<p><b>Health Wallet</b></p>  <p>ช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับประชาชน ทุกในช่วงอายุเข้าถึงบริการด้านสุขภาพ</p>	<p><b>เปิดบัญชีออนไลน์ผ่าน NDID</b></p>  <p>อำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรม การเงินจากทางภาครัฐและเอกชน</p>



3.3.2 Non - Bank

- True Money 

บริษัทฟินเทคชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่นำเสนอนวัตกรรมในการชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์และบริการทางการเงินอันหลากหลาย ครอบคลุม 6 ประเทศในภูมิภาคฯ (ประเทศไทย กัมพูชา เมียนมาร์ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม) โดยเป็นธุรกิจหนึ่งของบริษัท Ascend Money Group ในปี พ.ศ. 2557 และเป็นพันธมิตรกับบริษัท Ant Financial Services Group ใน พ.ศ. 2559 ปัจจุบันทรูมันนี่ให้บริการด้านการเงินที่หลากหลายผ่าน TrueMoney Wallet แอปพลิเคชันกระเป๋าเงินออนไลน์ที่ช่วยอำนวยความสะดวกและทำให้การใช้จ่ายเป็นเรื่องง่าย

ความร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์และพันธมิตรทางธุรกิจ



- Micro Credit นวัตกรรมทางการเงินที่ร่วมมือกับบริษัท แอสเซนด นาโน จำกัด  โดยใช้ Alternative Data อาทิ ข้อมูลการชำระค่าบริการของลูกค้า มาประกอบกับข้อมูลด้านอื่นในการพิจารณาให้วงเงิน ไม่จำเป็นต้องใช้เอกสารใดๆ นอกจากบัตรประชาชนในการยืนยันตัวตน อีกทั้งกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นสมัคร การอนุมัติยอดเงิน จนถึงสามารถใช้จ่ายได้ เฉลี่ยอยู่เพียง 5 นาที
- KKP Start Saving บัญชีเงินฝากออมทรัพย์ดิจิทัลผ่านแอปพลิเคชันที่ร่วมมือกับธนาคารเกียรตินาคินภัทร จำกัด (มหาชน) ยืนยันตัวตนทางอิเล็กทรอนิกส์ด้วยบัตรประชาชน (Dip Chip) ได้ที่ 7-Eleven 

- **Start Invest** พีเจอาร์ซี อายกองทุนรวม ร่วมกับ Ascend Wealth ทั้งนี้ เปิดบัญชีผ่าน    
TrueMoney Wallet ซึ่งมีกองทุนรวมมากกว่า 600 กองทุน จากบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนชั้นนำในประเทศไทย 10 แห่ง ได้แก่ บลจ.พรีนซิเพิล, บลจ.ทาลิส, บลจ.แลนด์ แอนเฮาส์, บลจ.ไทยพาณิชย์, บลจ.กรุงศรี, บลจ.ยูโอบี (ประเทศไทย) จำกัด, บลจ. วรรณ จำกัด, บลจ.เกียรตินาคินภัทร จำกัด, บลจ. วี จำกัด และ บลจ. ทหารไทย พร้อมเชื่อมเทคโนโลยี e-Wallet เข้ากับบริการ FundConnex ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)

- **Line Corp** 

นอกจากส่งข้อความอันเป็นธุรกิจพื้นฐานที่สำคัญของบริษัท LINE คอร์ปอเรชั่น ยังมีธุรกิจการสื่อสาร คอนเทนต์ เอนเตอร์เทนเมนต์ โฆษณา และธุรกิจใหม่ในกลุ่ม Fintech AI และโดเมนอื่นๆ ภายใต้พันธกิจ "Closing the Distance" ที่จะทำให้ผู้ใช้งานทั่วโลกใกล้ชิดกัน รับข้อมูลข่าวสาร ใช้บริการและผลิตภัณฑ์ของ LINE ได้ง่ายและรวดเร็ว

โดยบริการส่งเสริมด้านธุรกรรมการเงินต่างๆ บนแพลตฟอร์ม LINE มีดังนี้

- **Rabbit Line Pay** กระเป๋าเงินออนไลน์ที่เกิดขึ้นจากการร่วมมือระหว่าง LINE Thailand กับบัตรแรบบิท ทำให้มีความโดดเด่นสำหรับผู้ใช้งานที่ใช้รถไฟฟ้า BTS เป็นประจำ อีกทั้งได้รับสิทธิประโยชน์จากร้านที่เข้าร่วมกับทาง LINE และสามารถซื้อตั๋วรถไฟฟ้าผ่านแอปพลิเคชันเพิ่มความสะดวกรวดเร็วให้กับผู้ที่เดินทางโดยรถไฟฟ้า 
- **LINE BK** เป็นบริการ Social Banking เต็มรูปแบบแรกของไทย ที่เกิดจากการร่วมทุนระหว่าง LINE Crop กับธนาคารกสิกรไทยในชื่อ บริษัท กสิกร ไลน์ ให้บริการทางการเงินรูปแบบใหม่ ได้แก่ บริการบัญชีเงินฝาก บัญชีเงินออมดอกพิเศษ บัตรเดบิต และวงเงินให้ยืม โดยเฉพาะการยืมเงินผ่าน LINE BK ที่ทำได้ง่ายอนุมัติรวดเร็วแก้ปัญหาผู้ที่ไม่ใช่พนักงานประจำให้สามารถสมัครวงเงินให้ยืมได้ โดยใช้เพียงรายการเดินบัญชีย้อนหลัง 6 เดือน 

## การวิเคราะห์โอกาสและความท้าทาย

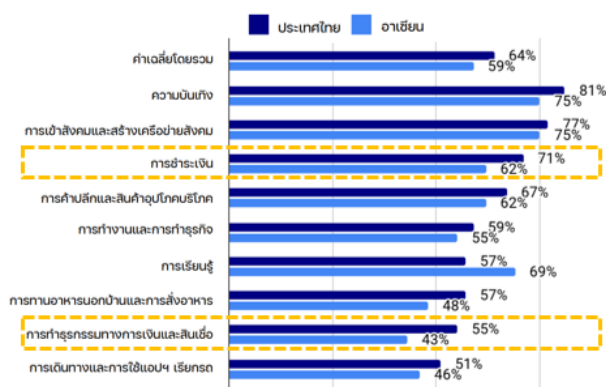
T

ภาวะตลาดและการแข่งขันของสถาบันการเงินในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิด TechFin และบริการทางการเงินใหม่ๆ ผ่านผู้ให้บริการที่เป็น Non-Bank ที่เข้ามาแข่งขันกับสถาบันการเงินอย่างต่อเนื่อง เช่น TrueMoney Wallet และ Line Corp ซึ่ง TrueMoney Wallet ร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์และพันธมิตรทางธุรกิจ เพิ่มบริการทางการเงินอย่างการปล่อยสินเชื่อรายย่อยให้กับลูกค้าในกลุ่มที่ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน บัญชีเงินฝากออมทรัพย์ดิจิทัลผ่านแอปพลิเคชัน และซื้อขายกองทุนรวมผ่านแอปพลิเคชัน เช่นเดียวกับ Line Crop ที่เพิ่มบริการส่งเสริมด้านธุรกรรมการเงินบนแพลตฟอร์ม LINE ได้แก่ Rabbit Line Pay ซึ่งเป็นกระเป๋าเงินออนไลน์ที่มีความโดดเด่น และ LINE BK ที่ร่วมทุนกับธนาคารกสิกรไทย เป็นบริการ Social Banking เต็มรูปแบบรายแรกของไทย ขณะที่คู่แข่งอย่างสถาบันการเงินต่างก็ปรับตัวอย่างรวดเร็ว ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ ปรับกลยุทธ์ ปรับโครงสร้างองค์กร จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านเทคโนโลยีโดยเฉพาะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล ส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของคุณเทียบเคียงแกร่งขึ้น

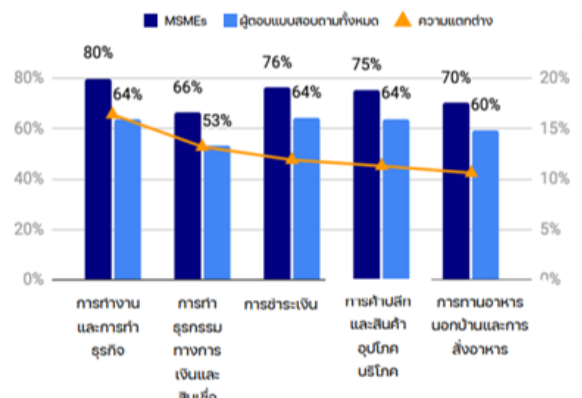
### 3.4 พฤติกรรม ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต

- ประเทศไทยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำธุรกรรมทางการเงินมากที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่มประเทศ ในอาเซียน ด้วยแรงสนับสนุนจากภาครัฐ

เปรียบเทียบสัดส่วนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในด้านต่างๆ ของชีวิตประจำวัน ระหว่างไทยกับอาเซียน



% ของผู้ที่ต้องการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้นในชีวิตประจำวันด้านต่างๆ



## ปัจจัยสนับสนุน

### การชำระเงิน

- Promptpay เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนไทยตระหนักถึงประโยชน์และคุณค่าของระบบอีเพย์เมนต์
- รัฐบาลอัดฉีดเงินช่วยเหลือให้แก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบผ่านระบบการชำระเงินดิจิทัล

### การทำธุรกรรมทางการเงินและสินเชื่อ

- โครงการต่างๆ ของรัฐบาล เช่น การให้สินเชื่อผ่านระบบดิจิทัล (Digital Lending) และการทำแฟคตอริงแบบดิจิทัล (Digital Factoring)
- การยืนยันตัวตนทางดิจิทัล จะสามารถช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ถือเป็นรากฐานสำคัญในการให้บริการทางการเงินดิจิทัลอื่นๆ ในอนาคต

## การวิเคราะห์โอกาสและความท้าทาย

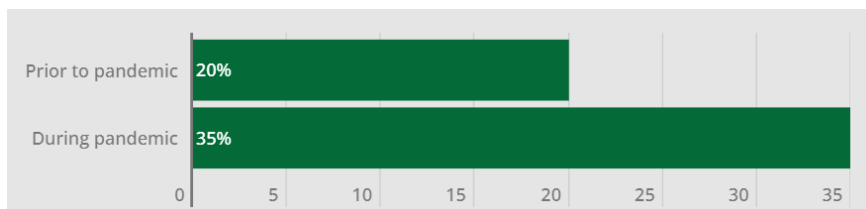


ประเทศไทยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำธุรกรรมทางการเงินมากที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่มประเทศในอาเซียน ด้วยแรงสนับสนุนจากภาครัฐ

### 3.5 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้บุคคลและองค์กรต้องปฏิบัติตามวิถีชีวิตใหม่ หรือ New Normal เช่น การเว้นระยะห่างทางสังคม การทำงานทางไกล และการประชุมออนไลน์ การปรับเปลี่ยนเข้าสู่สังคมดิจิทัลที่รวดเร็ว ก่อให้เกิดความเสี่ยงจากอาชญากรรมไซเบอร์จากผู้ไม่ประสงค์ดีโจมตีโดยการใช้เทคนิคใหม่สูงขึ้น โดยเฉพาะอัตราการหลอกลวงให้เหยื่อหลงเชื่อจากข้อมูลเท็จ (Phishing) มัลแวร์ Malspam และ แรนซัมแวร์ สูงขึ้นในช่วงการระบาดของ COVID-19

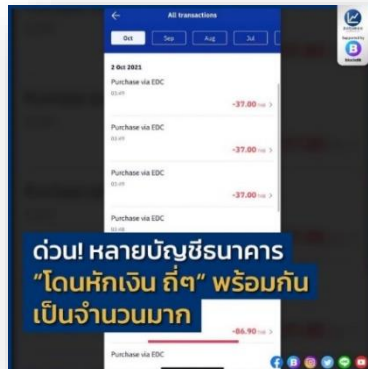
#### การโจมตีทางไซเบอร์โดยใช้มัลแวร์



ภัยคุกคามของธนาคารออมสินจากการทำ Web Phishing เกิดขึ้นกว่า 79 ครั้ง ในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 (การแจ้งข่าวปลอมหัวข้อธนาคารออมสินช่วงปี 2563 - 23 ต.ค. 2564)



ภัยคุกคามของลูกค้าธนาคารในไทย ถูกหักเงินพร้อมกันเป็นจำนวนมาก โดยเงินที่ถูกโอนออกไปอย่างไม่รู้ตัว ส่วนใหญ่ถูกโอนไปในลักษณะการชำระเงินค่าซื้อสินค้า ร้านค้าออนไลน์ที่จดทะเบียนในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ หรือบริการด้วยการตัดเงินผ่านบัญชี บัตรเครดิต และบัตรเดบิต ไม่ได้เกิดจากการรั่วไหลของข้อมูลธนาคาร



#### การวิเคราะห์โอกาสและความท้าทาย

**T**

แนวโน้มการหลอกลวงและการโจมตีทางเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ มีความซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในความปลอดภัยของข้อมูล และการใช้งานระบบงานบริการดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

#### 4. ความร่วมมือทางนวัตกรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

การร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่งและมีศักยภาพ นับเป็นอีกกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน เพราะพันธมิตรที่องค์กรสร้างขึ้นนอกจากจะเป็นคู่ค้าทางธุรกิจที่ช่วยพัฒนาสินค้าหรือบริการร่วมกันกับเราแล้ว ยังเป็นคูคิดที่ประคับประคองเกื้อหนุนกันและกันส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

รูปแบบของการทำธุรกิจโดยอาศัยการทำงานร่วมกันนั้นสามารถทำได้หลายวิธี เช่น กิจการร่วมค้า (Joint Venture) การรวมตัวกันเพื่อทำกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Alliance) การใช้ตราผลิตภัณฑ์ร่วม (Co-branding) เพื่อขยายฐานการตลาดจากแบรนด์หนึ่งไปยังอีกแบรนด์หนึ่ง การใช้สัญญาอนุญาตดำเนินการ (Licensing) รวมไปถึงการขายตลาดและเป็นช่องทางในการจัดจำหน่าย (Franchising) เป็นต้น

การร่วมมือเป็นพันธมิตรช่วยให้เกิดประโยชน์ในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือใหญ่ ภาครัฐหรือภาคเอกชน ล้วนก็ต้องการแรงสนับสนุนในมุมที่ตนเองอาจจะยังขาดความเชี่ยวชาญ โดยวิธีที่ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพก็คือ การหาพันธมิตรที่เหมาะสมเข้ามาช่วยส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกัน

อย่างไรก็ตาม ธนาคารมีการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรที่หลากหลาย ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถานศึกษา รวมทั้งบริษัทเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ และขยายช่องทางการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

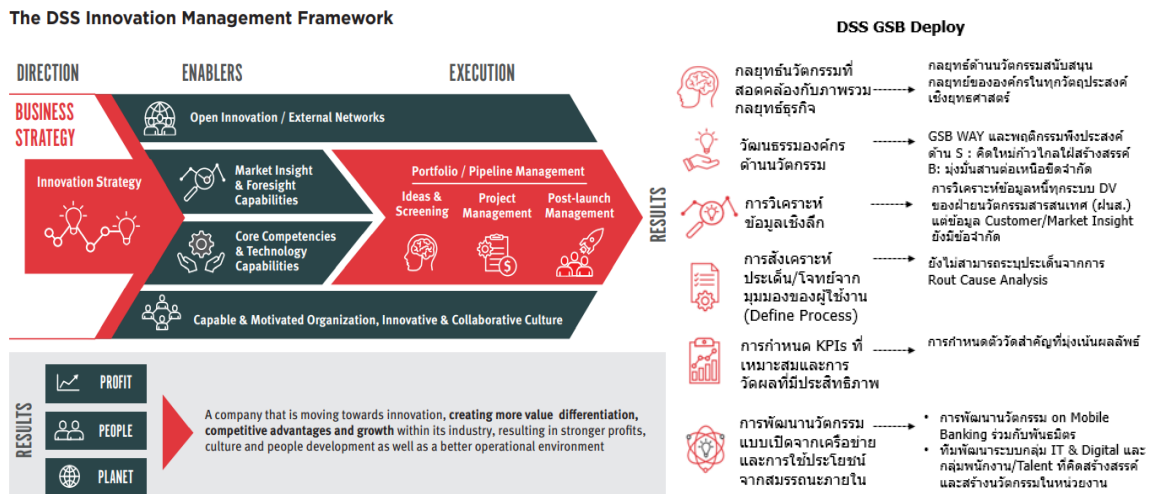
#### การวิเคราะห์โอกาสและความท้าทาย

**O**

การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อเพิ่มศักยภาพ มีโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม และต่อยอดธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว/ คล่องตัว

## 5. มาตรฐาน/กรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม/Best Practice

### 5.1 Dupont Sustainable Solutions (DSS)



ที่มา : DuPont Sustainable Solutions Thailand

DuPont Sustainable Solutions (DSS) กรอบการดำเนินงานด้านนวัตกรรม แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เริ่มตั้งแต่การออกแบบกลยุทธ์ไปจนถึงการดำเนินการ ผ่านแนวคิด Lean Innovation เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในส่วนของ แผนการปฏิบัติการเร่งด่วน (Quick Win) และการสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (Sustainable Outcomes)

จากการวิเคราะห์ภาพรวมของธนาคารออมสินในประเด็นความท้าทายของนวัตกรรม มีดังนี้

- กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับภาพรวมกลยุทธ์ธุรกิจ  
ธนาคารออมสินมีกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรในทุกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- วัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม  
ธนาคารออมสินมี GSB WAY และพฤติกรรมพึงประสงค์ ด้าน S : คิดใหม่ก้าวไกลไม่สร้างสรรค์ และด้าน B: มุ่งมั่นสานต่อเหนือขีดจำกัด
- การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก  
ธนาคารออมสินมีการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นทุกระบบ DV ของฝ่ายนวัตกรรมสารสนเทศ (ผนส.) แต่ข้อมูล Customer/Market Insight ยังมีข้อจำกัด
- การสังเคราะห์ประเด็น/โจทย์จากมุมมองของผู้ใช้งาน (Define Process)  
ธนาคารออมสินมียังไม่สามารถระบุประเด็นจากการ Root Cause Analysis
- การกำหนด KPIs ที่เหมาะสมและการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ  
ธนาคารออมสินมีการกำหนดตัววัดสำคัญที่มุ่งเน้นผลลัพธ์
- การพัฒนา นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) จากเครือข่ายและการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะภายใน  
ธนาคารออมสินมีการพัฒนา นวัตกรรม on Mobile Banking ร่วมกับพันธมิตร / ทีมพัฒนาระบบกลุ่ม IT & Digital และกลุ่มพนักงาน/Talent ที่คิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมในหน่วยงาน

## 5.2 มาตรฐานการจัดการนวัตกรรม ISO 56002 : 2019

มาตรฐานการจัดการนวัตกรรม ISO 56002 : 2019 Innovation Management – Innovation Management System – Guidance มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นแนวทางนำไปประยุกต์สำหรับหน่วยงานทุกประเภท ทุกขนาด เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการจัดทำ รักษา และพัฒนาแนวปฏิบัติในการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และสามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมและประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ โดยสาระสำคัญของมาตรฐานกำหนดหลักการของระบบการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management System) ประกอบด้วย

- a) การสร้างคุณค่า (realization of value)
- b) ผู้นำที่มุ่งสู่อนาคต (future-focused leaders)
- c) ทิศทางกลยุทธ์ (strategic direction)
- d) วัฒนธรรม (culture)
- e) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึก (exploiting insights)
- f) การจัดการความไม่แน่นอน (managing uncertainty)
- g) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (adaptability)
- h) การมุ่งเน้นระบบ (systems approach)

ทั้งนี้ มาตรฐาน ISO 56002:2019 อ้างอิงการใช้โครงสร้าง High Level Structure ตาม ANNEX SL ของ IS กล่าวถึงขอบข่าย บทนิยาม และข้อกำหนดของระบบการจัดการนวัตกรรม ได้กำหนดกรอบการบริหารจัดการนวัตกรรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ตระหนักถึงคุณค่าของนวัตกรรม (Innovation Value) ซึ่งสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบของการบริหารจัดการนวัตกรรมออกเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้

### 1) บริบทองค์กร (Context of the organization)

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร
- การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การกำหนดขอบข่ายของระบบการจัดการนวัตกรรม
- การสร้างระบบการจัดการนวัตกรรม ซึ่งจะดำเนินการให้สอดคล้องตามหลักการของการจัดการนวัตกรรม การส่งเสริมและสร้างให้มีวัฒนธรรมที่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และรวมไปถึงการสร้างความร่วมมือ ไม่ว่าจะหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และทรัพยากรต่างๆ และลดความเสี่ยง และลดระยะเวลาของการดำเนินการทางนวัตกรรม

### 2) บทบาทของผู้นำ (Leadership)

- มุ่งไปยังการสร้างมูลค่าที่แท้จริงต่อการสร้างนวัตกรรม
- ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร
- ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงภาวะความเป็นผู้นำและความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ความรับผิดชอบในระบบบริหารจัดการนวัตกรรม ผ่านสิ่งต่าง ๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม การสนับสนุนทรัพยากร อำนวยความสะดวก และสนับสนุนบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล เป็นต้น

- กำหนดความรับผิดชอบ บทบาท และหน้าที่ ของผู้จะดำเนินการต่อระบบการจัดการนวัตกรรม และผู้ที่รับผิดชอบในส่วนของโครงการนวัตกรรมต่างๆ เพื่อรายงานถึงสมรรถนะของระบบการจัดการนวัตกรรมและโอกาสในการปรับปรุงตามเวลาที่กำหนด

### 3) การวางแผน (Planning)

- วางแผนการปฏิบัติ โดยพิจารณาถึงบริบทองค์กร และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และให้มีการระบุความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม
- ระบุประเด็นปัญหาด้านนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- มีการวางแผนวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม กำหนดกิจกรรม ทรัพยากร ความรับผิดชอบ ปัจจัยผลักดัน ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรมและสร้างตัวชี้วัดในการตรวจสอบความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาวของระบบบริหารจัดการนวัตกรรม
- กำหนดโครงสร้างองค์กร ที่ให้มั่นใจต่อการดำเนินการได้ในระบบการจัดการนวัตกรรม
- การจัดทำแฟ้มสะสมงาน (Innovation portfolio) เพื่อเป็นการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงและระดับของนวัตกรรม ตามขอบข่ายและเวลา และให้สอดคล้องไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

### 4) การสนับสนุน (Support)

- องค์กรต้องจัดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ และทรัพยากร
- องค์กรต้องจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากร เวลา องค์กรความรู้ การเงิน และโครงสร้างพื้นที่ที่เพียงพอและเหมาะสมต่อระบบการจัดการนวัตกรรมและโครงการด้านนวัตกรรม
- องค์กรต้องกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่รับผิดชอบ และจัดให้มีการพัฒนาทักษะความรู้ และความสามารถที่จำเป็น
- การสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรขององค์กร และสร้างแรงจูงใจ/วัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม
- การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร
- ระบบเอกสารสารสนเทศ
- เครื่องมือและวิธีการ
- การจัดการปัญญาเชิงกลยุทธ์
- การจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและความรู้

### 5) การดำเนินการ (Operation)

- การวางแผนและการควบคุม องค์กรต้องสร้างแผนการดำเนินการและการควบคุม สำหรับการริเริ่ม กระบวนการ โครงสร้าง และการสนับสนุนที่ความต้องการที่ได้รับโอกาส และการต้องการที่จะดำเนินการทางนวัตกรรมให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์
- ความคิดริเริ่มด้านนวัตกรรม
- กระบวนการทางนวัตกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย การชี้บ่งโอกาส การสร้างแนวคิด การทวนสอบแนวคิด การพัฒนารูปแบบนวัตกรรม และการดำเนินการและติดตามผลของนวัตกรรมดังกล่าว



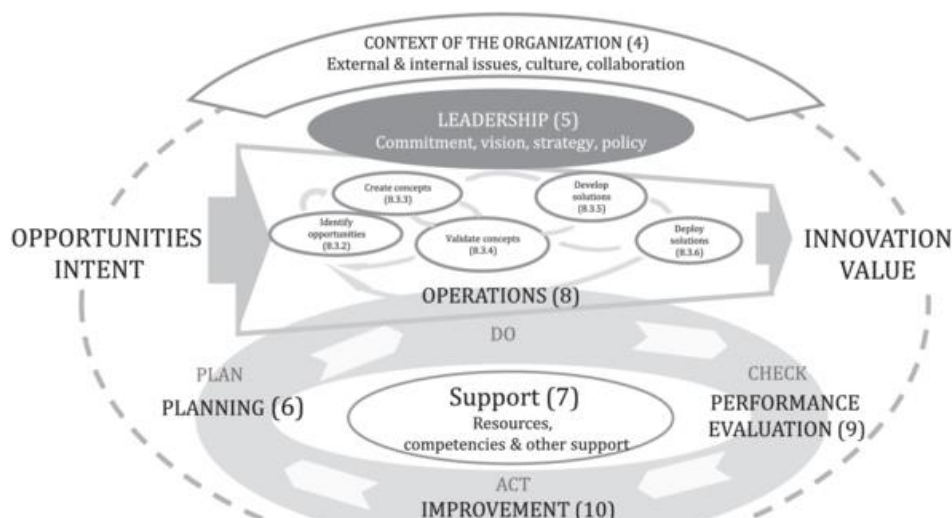
6) การประเมินสมรรถนะ (Performance evaluation)

- กำหนดตัวชี้วัด วิธีการสำหรับการตรวจติดตามและเกณฑ์ในการตรวจวัด
- การตรวจประเมินภายใน
- การทบทวนฝ่ายบริหาร

7) การปรับปรุง (Improvement)

- ชี้บ่งความเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้น และกำหนดวิธีการแก้ไข เพื่อกำจัดสาเหตุของความเบี่ยงเบน หรือสร้างการดำเนินการแก้ไขเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ภาพมาตรฐานการบริหารจัดการนวัตกรรม (ISO 56002)



ที่มา : <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en>

ISO 56002 เป็นมาตรฐานสากลที่ครอบคลุมทุกแง่มุมของการจัดการนวัตกรรม นับตั้งแต่วิธีการสร้างแนวคิดใหม่ เป็นแนวทาง (Guideline) ผ่านกระบวนการ และการปฏิบัติที่ดี มีแบบแผน โดยกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการนวัตกรรมแสดงถึงความเชื่อมโยงบริบทขององค์กรกับวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA Cycle) ซึ่งถูกควบคุมโดยลักษณะขององค์กร (Context of The Organization) และทิศทางในการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารระดับสูง (Leadership)

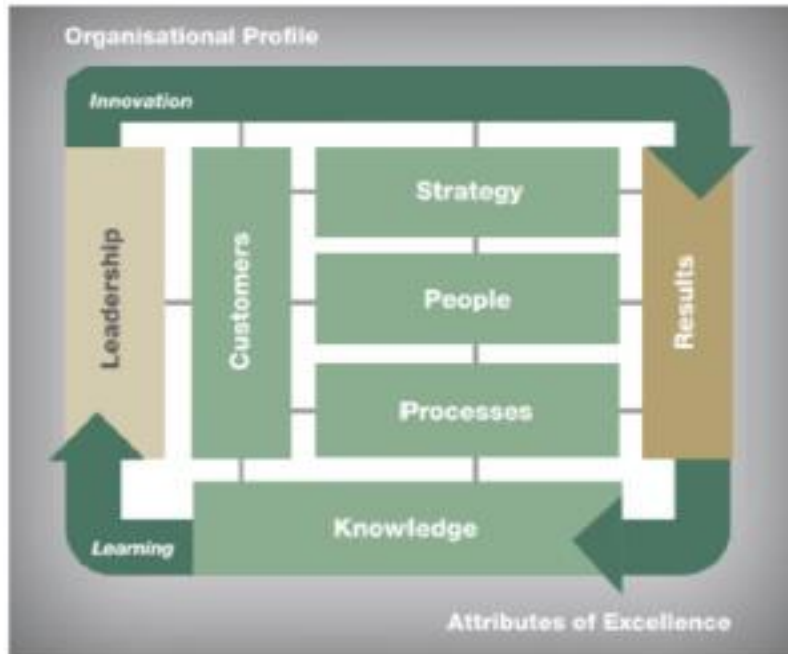
5.3 Best Practice การพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรม

5.3.1 SPRING Model (SQA) : The Standards Productivity and Innovation Board

รัฐบาลสิงคโปร์มีนโยบายผลักดันการเพิ่มผลิตภาพอย่างเต็มรูปแบบ ด้วยการสร้างเส้นทางสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Roadmap of the Business Excellence) เพื่อให้องค์กรธุรกิจรู้จักจุดแข็งและขอบเขตในการปรับปรุงงานนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ สนับสนุนให้เกิดความยั่งยืน รวมทั้งความสมดุลในด้านสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม (Triple Bottom Line) ผ่านการมอบรางวัล Singapore Innovation Excellence Award ถือเป็นหนึ่งในการ The Business Excellence (BE) Framework ซึ่งเป็นองค์กรในประเทศสิงคโปร์ที่จะได้รับรางวัลดังกล่าว จะต้องมีการบริหารจัดการที่

โดดเด่นในด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation) และเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่รางวัล Singapore Quality Awards (SQA) โดย มร.ลิม บูน วัตต์ Mr. Lim Boon Whatt) ผู้เชี่ยวชาญการประเมินองค์กรได้ประมวลแนวทางการเพิ่มผลิตภาพ และเห็นผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมโดยการเรียนรู้ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ดังนี้

**SPRING Model (SQA) : The Standards Productivity and Innovation Board**



ที่มา : SPRING Model (SQA) : The Standards Productivity and Innovation Board

**การบริหารจัดการองค์กรเพื่อความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม ขับเคลื่อนด้วยปัจจัยสำคัญ 6 ปัจจัย ได้แก่**

<p><b>1. Leadership : การนำองค์กร</b></p>
<p><b>1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง</b></p> <p>1.1.1 กำหนดและสื่อสาร พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมที่มุ่งเน้นนวัตกรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักๆ (เช่น บุคลากร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ)</p> <p>1.1.2 แสดงความมุ่งมั่นของตนให้เห็นเป็นที่ประจักษ์และส่งเสริมสนับสนุนความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมและเป็นผู้นำ (Champion) ด้านนวัตกรรมในงานประจำ</p> <p>1.1.3 ประเมินผลและปรับปรุงประสิทธิภาพของการนำองค์กรอย่างมุ่งเน้นนวัตกรรม</p>
<p><b>1.2 วัฒนธรรมองค์กร</b></p> <p>1.2.1 แปลงค่านิยมเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรม</p> <p>1.2.2 นำวิธีปฏิบัติและโปรแกรมต่างๆ มาใช้เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม</p> <p>1.2.3 ทบทวนและปรับปรุงเพื่อปิด Gaps ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันและวัฒนธรรมนวัตกรรมที่พึงประสงค์</p>
<p><b>1.3 ระบบธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม</b></p> <p>1.3.1 จัดทำระบบธรรมาภิบาลเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำและมีความโปร่งใส</p> <p>1.3.2 ดำเนินการตามนโยบายและให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการช่วยชุมชนและสิ่งแวดล้อม</p>

<b>2. Strategy : กลยุทธ์</b>
<b>2.1 การกำหนดกลยุทธ์</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1 กำหนดความท้าทายขององค์กรและคาดการณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอก ความเสี่ยง และแนวโน้มของธุรกิจ</li> <li>2.1.2 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวโดยพิจารณาถึงความท้าทายขององค์กร</li> <li>2.1.3 ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์</li> </ul>
<b>2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1 จัดทำและนำแผนระยะสั้นและระยะยาวไปปฏิบัติ (เช่น แผนกลยุทธ์ แผนนวัตกรรม แผนปฏิบัติการ และแผนการตลาด)</li> <li>2.2.2 การจัดสรรทรัพยากรอย่างทันการณ์ถูกลงเวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์</li> <li>2.2.3 ตั้งเป้าหมายระดับบุคคลให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายด้านนวัตกรรม</li> <li>2.2.4 วัดผลการดำเนินการด้านนวัตกรรมเทียบกับแผน และทบทวนอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
<b>3. Customers : ลูกค้า</b>
<b>3.1 ความต้องการของลูกค้า</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1.1 จำแนกและเข้าใจความต้องการของตลาดและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต</li> <li>3.1.2 นำความต้องการของตลาดและลูกค้าไปใช้ในแผนกลยุทธ์และแผนนวัตกรรม</li> </ul>
<b>3. Customers : ลูกค้า</b>
<b>3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.2.1 มีช่องทางให้ลูกค้าสามารถขอรับความช่วยเหลือ สืบค้นสารสนเทศ และให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างสะดวกง่ายดาย</li> <li>3.2.2 ทำให้มั่นใจว่ามีการนำข้อมูลป้อนกลับของลูกค้ามาวิเคราะห์และแก้ไขเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุง</li> </ul>
<b>3.3 ความพึงพอใจของลูกค้า</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.3.1 วัดและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มต่างๆ</li> <li>3.3.2 ค้นหาแรงผลักดัน (Driver) ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า</li> </ul>
<b>4. Knowledge : ความรู้</b>
<b>4.1 การจัดการความรู้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1.1 รวบรวมและจัดการสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ สร้างนวัตกรรม การตัดสินใจและการเรียนรู้ระดับองค์กร</li> <li>4.1.2 ทำให้มั่นใจว่าสารสนเทศมีความถูกต้อง สามารถเข้าถึงได้และปลอดภัย</li> </ul>
<b>4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการจัดการผลการดำเนินการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.2.1 ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและความรู้เพื่อสร้างคุณค่า</li> <li>4.2.2 ใช้ความรู้ที่ได้จากการเปรียบเทียบและการเทียบเคียงเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ</li> </ul>

<b>5. People : บุคลากร</b>
<b>5.1 การวางแผนด้านบุคลากร</b> <p>5.1.1 คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความต้องการด้านบุคลากร จัดทำแผนและนโยบายด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์และค่านิยมที่เน้นนวัตกรรม</p> <p>5.1.2 มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ตรงตามความต้องการในด้านนวัตกรรมและความต้องการขององค์กร</p>
<b>5.2 การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร</b> <p>5.2.1 กำหนดความต้องการของบุคลากรในด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยดูจากเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายด้านนวัตกรรม</p> <p>5.2.2 จัดโปรแกรมต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรด้านการเรียนรู้และพัฒนา</p>
<b>5.3 ความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร</b> <p>5.3.1 สร้างกลไกเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทันท่วงทีในเรื่องนวัตกรรม</p> <p>5.3.2 สร้างกลไกเพื่อส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมข้ามสายงานและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมเพื่อสรรค์สร้างนวัตกรรม</p> <p>5.3.3 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและทำให้บุคลากรมีความสุขและมีคุณภาพมากขึ้น</p>
<b>5.4 ผลการปฏิบัติงานและการยกย่องชมเชยบุคลากร</b> <p>5.4.1 เห็นความสำคัญของพฤติกรรมที่พึงประสงค์และค่านิยมที่เน้นนวัตกรรม</p> <p>5.4.2 ยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมเป็นรายบุคคลและทีม</p>
<b>6. Process : กระบวนการ</b>
<b>6.1 ขีดความสามารถด้านนวัตกรรม</b> <p>6.1.1 การทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เก็บรวบรวม ประเมินและนำความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ (Innovative Ideas) มาใช้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้บริการ และการปรับปรุงกระบวนการ</li> <li>● องค์กรนำความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และบทเรียนจากความล้มเหลวมาใช้</li> <li>● ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ลูกค้า บุคลากร) มีส่วนร่วมในการสร้างและนำความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ มาใช้ส่งเสริม สนับสนุนการทดลองใหม่ๆ โดยมีการจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน ชื่อเสียง และความเสี่ยงอื่นๆ</li> </ul> <p>6.1.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่โดยพิจารณาถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า</li> <li>● บริหารจัดการการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่และตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าการออกแบบตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>● บริหารจัดการโครงการ และ Product portfolio เพื่อสร้างคุณค่าที่พอเหมาะ ตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ ปกป้องและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร</li> </ul>

**6.2 การจัดการกระบวนการ**

- 6.2.1 กำหนดและจัดการกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและข้อกำหนดของการปฏิบัติการ (Operation requirements)
- 6.2.2 ผลักดันการปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มผลิตภาพและทำให้แน่ใจว่าการส่งมอบทันเวลา
- 6.2.3 ทำให้กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนยังคงดำเนินการได้ยามฉุกเฉินเพื่อความต่อเนื่องของธุรกิจ
- 6.2.4 ประเมินและปรับปรุงวิธีการจัดการกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

**6.3 การจัดการผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ**

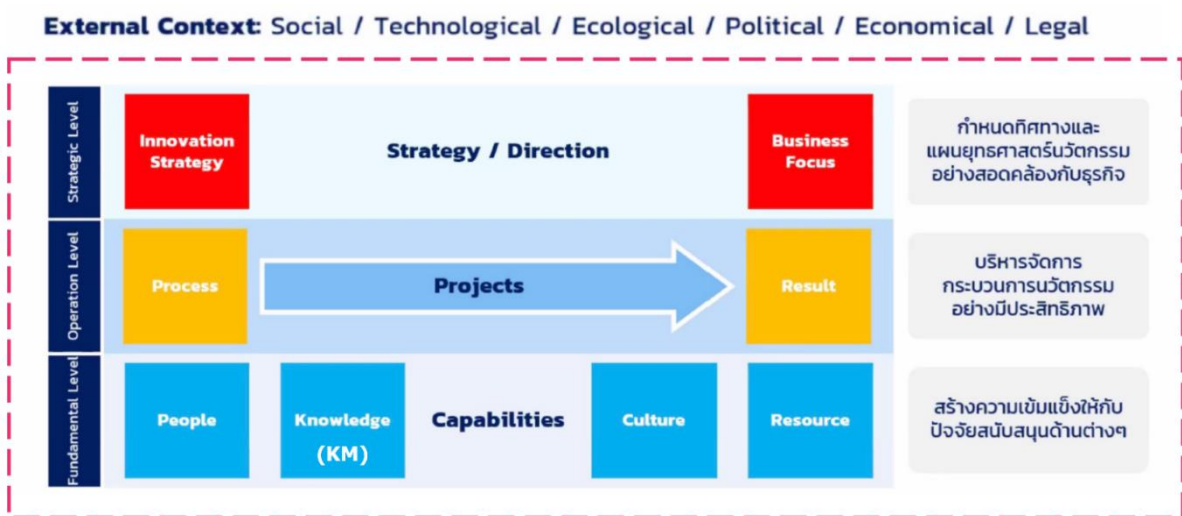
- 6.3.1 จำแนกและจัดการผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 6.3.2 สนับสนุนให้ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือหลักๆ มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

จาก 6 ปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) นำไปสู่ผลลัพธ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้ม และประสิทธิภาพในการแข่งขัน

ผลลัพธ์	ตัวอย่างการวิเคราะห์เปรียบเทียบ
ด้านลูกค้า	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า</li> <li>2. คำชมเชย/ข้อร้องเรียนจากลูกค้า</li> <li>3. ระดับการมีส่วนร่วมของลูกค้าใน Loyalty Program</li> <li>4. ลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์/ บริการใหม่</li> <li>5. การรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Warranty)</li> </ol>
ด้านการเงินและตลาด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเติบโตของรายได้ รายได้สุทธิ และกำไร</li> <li>2. ผลลัพธ์ด้านผลิตภาพ เช่น มูลค่าเพิ่ม ผลตอบแทนจากการลงทุน ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์</li> <li>3. ร้อยละของยอดขายที่ได้จากผลิตภัณฑ์/ บริการใหม่</li> <li>4. กำไรที่ได้จากการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ บริการหรือธุรกิจใหม่</li> <li>5. ค่าใช้จ่ายในด้านการวิจัยและพัฒนา</li> <li>6. ส่วนแบ่งตลาด</li> <li>7. รางวัลเกียรติยศ และการยอมรับจากภายนอกองค์กร</li> </ol>
ด้านบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร</li> <li>2. ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านนวัตกรรม</li> <li>3. ระดับการได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา และค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร</li> <li>4. จำนวนและอัตราการคงอยู่ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</li> <li>5. ปัจจัยทั่วไป เช่น ความปลอดภัย การขาดงาน</li> <li>6. ปัจจัยอื่นๆ เกี่ยวกับ HR ที่เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละองค์กร</li> </ol>

<b>ด้านการปฏิบัติการ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จำนวนโครงการนวัตกรรมที่ดำเนินการ</li> <li>2. Innovation cycle time, time-to-market</li> <li>3. จำนวนสิทธิบัตรที่ได้รับลิขสิทธิ์, trademarks, ใบอนุญาต</li> <li>4. ผลผลิตและประสิทธิภาพ ระยะเวลาในการส่งมอบ</li> <li>5. ตัววัดที่เฉพาะเจาะจงของ process performance</li> <li>6. ตัววัดของผู้ส่งมอบในด้านคุณภาพการส่งมอบ และต้นทุน</li> <li>7. การจัดอันดับผู้ส่งมอบ</li> </ol>
--------------------------	---

### 5.3.2 โมเดลพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมองค์กร Innovative Organization Model (IOM)



**Stakeholders:** Customer / Supplier / Technology Provider / Partner / Regulator

ที่มา : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA)

Innovative Organization Program (IOP) หรือ โครงการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร เป็นโครงการเพื่อสนับสนุนการยกระดับความสามารถด้านนวัตกรรมองค์กร ภาคเอกชน และภาครัฐให้เติบโตด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน โดยดำเนินการบนฐานของโมเดลพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization Model) ซึ่งเป็นโมเดลที่นำเอากรอบแนวทางการบริหารนวัตกรรมองค์กรระดับนานาชาติ มาพัฒนาต่อยอดให้เหมาะสมกับบริบทของการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ในประเทศไทยทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

#### วัตถุประสงค์การประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร

1. เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ทำให้มองเห็นถึงโอกาสในการพัฒนาองค์กรไปยังทิศทางที่ต้องการอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
2. ประเมินและเก็บข้อมูลเบื้องต้นเป็นในรูปแบบออนไลน์ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
3. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเหมาะสม

โมเดลพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมองค์กรให้มีความสำคัญกับงานด้านการจัดการนวัตกรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมใน 3 ระดับ

1. ระดับยุทธศาสตร์ (Strategy Level) พิจารณาเป้าหมายและทิศทางด้านนวัตกรรมขององค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ทางนวัตกรรมขององค์กร

2. ระดับปฏิบัติการ (Operation Level) พิจารณากระบวนการและแนวทางการดำเนินงานที่นำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ทางนวัตกรรมขององค์กร

3. ระดับสนับสนุน (Foundation Level) พิจารณาสภาพแวดล้อมและความสามารถที่สนับสนุนการขับเคลื่อนงานและกิจกรรมด้านนวัตกรรมขององค์กร

กรอบการประเมินศักยภาพนวัตกรรมองค์กรที่ช่วยขับเคลื่อนนวัตกรรมให้แก่องค์กรใน 3 ระดับ 8 มิติ มีด้วยกัน ดังนี้

1. ระดับยุทธศาสตร์ (Strategy) ซึ่งเป็นตัวกำหนดภาพรวมในการขับเคลื่อน เชื่อมโยงเป้าหมายและทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ มิติด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation Strategy) และมิติด้านการมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus)

- มิติด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation Strategy)
  - วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (Vision and Strategy)
  - ค่านิยมร่วม (Shared Value)
  - การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)
- มิติด้านการมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus)
  - การวางแผนตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Market Insight)
  - การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Customer Participation)
  - การกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Portfolio)

2. ระดับโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental) ที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านบุคลากร (People) มิติด้านองค์ความรู้ (Knowledge) มิติด้านวัฒนธรรม (Culture) และมิติด้านทรัพยากร (Resource)

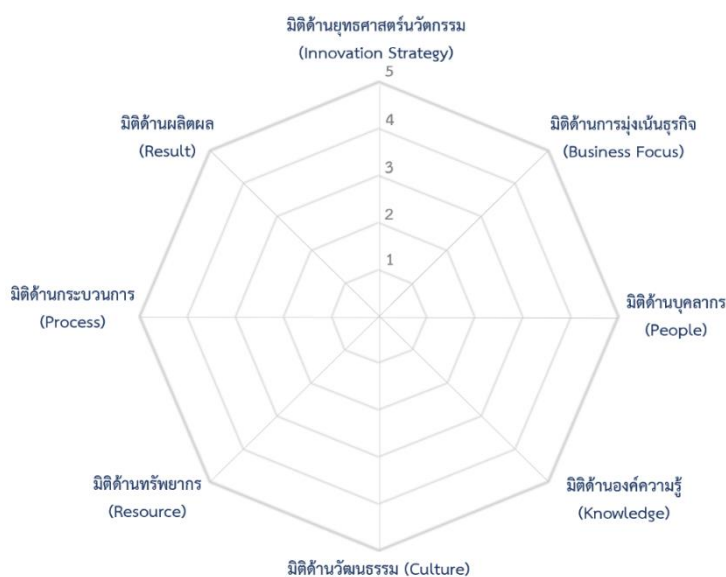
- มิติด้านบุคลากร (People)
  - ผู้นำนวัตกรรม (Innovation Leader)
  - โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)
  - ผู้นำกิจกรรมนวัตกรรม (Stewardship)
- มิติด้านองค์ความรู้ (Knowledge)
  - การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
  - การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
  - การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning)
- มิติด้านวัฒนธรรม (Culture)
  - การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
  - การสร้างบรรยากาศนวัตกรรม (Atmosphere)
  - การทำงานร่วมกัน (Collaboration)

- **มิติด้านทรัพยากร (Resource)**
  - การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)
  - การสนับสนุนบุคลากร (Personnel Support)
  - การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

3. **ระดับปฏิบัติการ (Operation)** เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์กับองค์กรอย่างเต็มรูปแบบประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ มิติด้านผลิตผล (Results) และมิติด้านกระบวนการ (Process)

- **มิติด้านกระบวนการ (Process)**
  - กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)
  - การจัดการเครือข่ายพันธมิตร (Partnership)
  - การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chains)
- **มิติด้านผลิตผล (Result)**
  - ผลผลิตทางนวัตกรรม (Innovation Output)
  - รายได้จากนวัตกรรม (Innovation Revenue)
  - ผลผลิตเชิงความรู้ (Intellectual Assets)

**Radar Chart** กรอบการประเมินศักยภาพนวัตกรรมองค์กร



ที่มา : iop@nia.or.th โครงการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร (Innovation Organization Program : IOP)  
สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA)



### 5.3.3 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้รับรางวัล TQC, TQC Plus Customer หรือ Operation ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีตัวอย่างกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร ดังนี้

❖ **กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู** : รางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2562 (Thailand Quality Award : TQA)

**นิยามนวัตกรรม ของกลุ่มทรู**

“การทำสิ่งใหม่ที่ทำให้เกิดคุณค่ามากกว่าเดิม บนพื้นฐานจินตนาการ ความมุ่งมั่น เปลี่ยนความคิดเป็นกระบวนการ ทำให้เกิดขึ้นจริง สร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม”

**กรอบการบริหารนวัตกรรม**



ที่มา : TRUE

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่ม TRUE (TRUE Mobile : TM) ประกอบด้วย

#### 1. การวางกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

การวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ที่ดีพิจารณาได้จากการเติบโตขององค์กรที่ไม่ว่าจะเผชิญกับสภาพตลาดหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ยังคงความสามารถในการแข่งขันไว้ได้ จากการศึกษาวิจัยพบว่า 4 ขั้นตอนสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่ทำให้ TM เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน ได้แก่

##### 1.1 การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของ TM มุ่งหาข้อมูลที่เป็นจุดบอด (Blind Spot) และข้อมูล Market Disruption เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง โดยข้อมูลที่รวบรวมได้จะถูกนำไปใช้ในช่องว่างแผนกลยุทธ์ประจำปี และการติดตามผลการดำเนินการ ทั้งแบบรายสัปดาห์ รายเดือน และรายไตรมาส เพื่อให้ TM สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อมูลสารสนเทศที่ TM ใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมปัจจัยภายใน ได้แก่ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมถึงความสามารถขององค์กรในการนำแผนไปปฏิบัติ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก และการเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น ด้านกฎระเบียบหรือข้อบังคับต่างๆ ที่อาจส่งผลต่อการทำธุรกิจ

โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ True Mobile Corporate Planning หรือ TMPC และจากเดิมที่ใช้ SWOT เป็นเครื่องมือสำคัญ เริ่มมีการใช้ Big Data Analysis และใช้ระบบวิเคราะห์เสียงของลูกค้าบนโซเชียลมีเดีย (Social Monitoring Analysis: SMA) และในปี 2559 TMCP ได้เพิ่มขึ้นตอนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมการนำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการติดตามและปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดมีความบูรณาการทั่วองค์กรจนถึงระดับบุคคล

## 1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน

มีการประสานข้อมูลและสร้างความร่วมมือระหว่าง Business Unit (BU) รวมถึงการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่ง TMCP ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือผ่าน Data Analytics ของแต่ละ BU หลัก โดยทีม Data Analytics เป็นทีมกลางที่ไม่ได้ขึ้นตรงกับ BU ใดโดยตรง ทำให้มีอิสระและยืดหยุ่นในการทำงาน โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล คือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว กระบวนการสำคัญที่ TM เลือกดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ Outsource เพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ต่อไป โดยแผนปฏิบัติการจะแบ่งเป็น 2 ระดับคือ 1. ระดับ Business Plan หรือแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยหน่วยงานธุรกิจดำเนินการร่วมกับ TMCP และ 2. ระดับ Key Action Plans หรือแผนปฏิบัติการที่เป็น Corporate Project ซึ่งได้มีการบูรณาการเข้ากับระบบการนำองค์กร (9C Leadership System) โดยทำงานในรูปแบบของ Cross-functional Team ผ่าน Corporate Project ในรูปแบบ (Strategic Project Leader Development: SPLD) ซึ่งมีการกำหนดคณะทำงานจากส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ รวมถึงมีการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาติดตามดำเนินการอย่างชัดเจน และมีผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการที่เป็นระดับ Senior Management โดย TMCP เป็นผู้รวบรวมแผนปฏิบัติการจากทุก BU และพิจารณาความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

## 1.3 การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญเพื่อให้การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ TM มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 เรื่อง และกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน 8 ด้าน ได้แก่ เพื่อรักษาความเป็นเลิศในธุรกิจปัจจุบัน (1. Best Network 2. Best Sales 3. Best Service) เตรียมองค์กรให้พร้อมรับ Disruptive Technology ในอนาคต (4. Disruptive Business 5. Cost Control and Productivity 6. Synergy) และสร้างให้ TM เป็นองค์กรที่ยั่งยืน (7. Digital Organization และ 8. Sustainability) และภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 8 ด้าน มีการกำหนดแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (Action Plan) ว่าจะต้องทำในเรื่องใดบ้าง พร้อมทั้งทำการคาดการณ์ว่าต้องใช้ระยะเวลานานเท่าไรในการบรรลุแต่ละเป้าหมายที่วางเอาไว้ สิ่งนี้เองเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญของ TM มีความชัดเจน ครอบคลุม ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ค่า Benchmark การจัดหาทรัพยากรที่ต้องการหรือมีความจำเป็น ซึ่งรวมถึงแผนการสร้างและพัฒนาความสามารถของบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทำให้การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่ระดับต่าง ๆ ทำได้ทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำไปสู่การปฏิบัติในการกำหนดแผนปฏิบัติการนั้น แต่ละ BU จะเรียนรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้า รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ หรือการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เป็นองค์กรระดับโลก และค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อหา Gap ในการพัฒนาธุรกิจของ TM ที่สามารถสร้างประโยชน์ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และเพื่อกำหนดทิศทางของธุรกิจในอนาคต

การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญของแผนปฏิบัติการในระดับ Business Plan จะมีการประเมินด้านการเงินถึงผลลัพธ์ที่ได้ ทั้งรายได้ และต้นทุน ตามระยะเวลาของแผนระยะสั้นคือ 1 ปี และแผนระยะยาว 3 ปี รวมถึงการประเมินความเสี่ยง ซึ่งจะต้องมีการจัดทำแผนรับมือความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจะมีส่วนงาน Enterprise Risk Management ทำงานประสานงานกับทุก BU และสำหรับแผนปฏิบัติการในระดับ Key Action Plan ซึ่งเป็นการนำบุคลากรที่มีศักยภาพมารวมกัน เพื่อทำโครงการ SPLD โดยทุกโครงการจะมีการกำหนดตัวชี้วัดในแบบ Leading และ Logging KPI ที่ชัดเจน และได้มอบหมายให้ Senior Management มาเป็น Project Sponsor เพื่อคอยให้คำแนะนำคำปรึกษาในการทำโครงการ ซึ่งโครงการ SPLD ที่ประสบความสำเร็จจะถูกนำไปต่อยอดใน Business Plan ของ BU ต่างๆ ต่อไป

#### 1.4 การติดตามประเมินผลเพื่อให้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นไปตามเป้าหมาย

กรรมการผู้จัดการใหญ่ (ร่วม) และ Senior Management มีการติดตามการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Business Plan) โดยติดตามผลเป็นรายสัปดาห์ผ่าน Strategic Meeting Review กับ Project Owner

### 2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์

TM ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในฐานะกุญแจสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จ และกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ Transform องค์กร จากการศึกษาวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญสามารถตอบสนองและขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร ประกอบด้วยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

#### 2.1 การกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองกลยุทธ์

สิ่งที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรของ TM โดดเด่นจากองค์กรอื่นๆ คือ สร้างบุคลากรสำหรับอนาคต (Future Workforce) ที่พร้อมรับมือกับสถานการณ์ในการแข่งขันทางธุรกิจไปอีก 5 ปีข้างหน้า ด้วยการแข่งขันที่แตกต่างจากในอดีต เตรียมความพร้อมองค์กรและบุคลากรด้วยการ Transform ตนเองให้กลายเป็น Digital Organization และปรับรูปแบบการบริหารจัดการโครงสร้างให้เป็น Micro Organization เพื่อให้เกิด Modular Organization

#### 2.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

TM ทำงานเชิงรุกด้วยการเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาตั้งแต่ก่อนรับเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ โดยฝึกฝนและพัฒนา นักศึกษาชั้นปี 3 และปี 4 ผ่าน True Digital Academy ให้มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ TM ทันทีเมื่อสำเร็จการศึกษา สำหรับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ TM ใช้ระบบดิจิทัลทั้งหมดในสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการมุ่งสู่ Digital Organization ทั้งการส่งใบสมัคร การสัมภาษณ์ ไปจนถึงการเซ็นสัญญาการทำงานผ่านระบบ I-Contract ที่ TM พัฒนาขึ้นมาโดยเฉพาะ ซึ่งในการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร TM ได้แบ่ง Competency ที่บุคลากรควรมี ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ Learn, Apply, Guide, Shape และ Lead และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาของบุคลากรทุกคนให้สอดคล้องกับระดับสายงานและประเภทงานที่ตอบโจทย์ธุรกิจขององค์กรในปีนั้นๆ

นอกจากนี้ TM ยังจัดให้มีการประเมินผลด้านการแสดงออกถึงค่านิยมองค์กร 4C แบบ 360 องศา เพื่อหา Hidden Strength และ Blind Spot ในการปิดช่องว่างและกำหนดประเด็นที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง Capital RO ที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ ปี 2559 ได้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาบุคลากรที่มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 2.3 การสร้างสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากร

TM ใช้วัฒนธรรมองค์กร 4C เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ด้วยการเสริมสร้างการสื่อสารให้เปิดกว้าง มีการนำค่านิยมมาแปลงเพื่อสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็น Role Model และสื่อสารผ่าน Chairman Vision รวมถึงทุกเวทีสำคัญของ TM พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีแก่บุคลากรด้วยกิจกรรมต่าง ๆ

### 2.4 การสร้างความผูกพันเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

TM ได้สร้างโครงการปลุกรักขึ้นมา โดยมีการดำเนินการและปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันโครงการปลุกรักประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

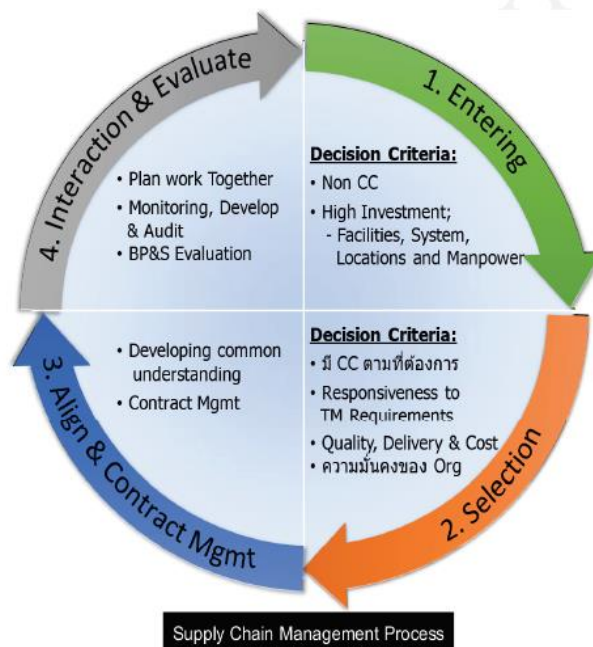
- 1) ปลุกรักสุขภาพดี ให้ความรู้ด้านสุขภาพ
- 2) ปลุกธรรม ให้ความรู้ด้านธรรมะ การทำงานอย่างมีความสุข
- 3) ปลุกความมั่งคั่ง ให้ความรู้ด้านการจัดการหนี้ การออม การลงทุน
- 4) ปลุกความผูกพัน การมอบของขวัญ การช่วยเหลือเพื่อนบุคลากรที่เจ็บป่วยหรือประสบภัย

กิจกรรมอาสา

นอกจากนี้ TM ยังมีการใช้ AI ในการคาดการณ์บุคลากรที่มีแนวโน้มที่จะลาออกเพื่อเข้าไปช่วยจัดการแก้ไขปัญหาก่อนที่จะลาออกจริง

### 3. การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อความเป็นเลิศในการให้บริการ

TM วางระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management Process ที่มีความเป็นระบบและกำหนดบทบาทที่ชัดเจน โดย TM แบ่งกระบวนการ Supply Chain Management Process ออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย 1.) Entering 2.) Selection 3.) Align and Contract Management และ 4.) Interaction and Evaluation



ที่มา : TRUE

**ขั้นตอนที่ 1 Entering :** TM จะพิจารณาว่างานส่วนใดที่ควรดำเนินการเองหรือควรให้พันธมิตรเป็นผู้รับผิดชอบ ผ่านการทบทวนความสำคัญเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของ TM และสมรรถนะหลักของพันธมิตรเป็นประจำทุกปี โดยการพิจารณาดังกล่าวจะแยกพิจารณาเป็น กระบวนการหลักที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าโดยตรงและกระบวนการสนับสนุนที่ส่งเสริม

**ขั้นตอนที่ 2 Selection :** TM จะดำเนินการคัดเลือกพันธมิตรอย่างละเอียดเพื่อให้ TM ได้ร่วมงานกับผู้ที่มีศักยภาพสูงสุด ด้วยพิจารณาพันธมิตรทั้งในแง่สมรรถนะหลัก ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ คุณภาพสินค้าและบริการ ความรวดเร็ว ในการส่งมอบ ราคาและความมั่นคงขององค์กร รวมถึงความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ TM ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญของกระบวนการคัดเลือกนี้

**ขั้นตอนที่ 3 Align and Contract Management :** TM จะดำเนินการเชิงรุกในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเงื่อนไขในการทำธุรกิจ ข้อบังคับ ข้อกำหนด ตลอดจนข้อกำหนดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ก่อนการทำสัญญาร่วมกัน ภายหลังจากทำสัญญา ไม่เพียงแต่พันธมิตรทุกกลุ่มจะยังคงได้รับการสื่อสารในหลากหลายรูปแบบและต่อเนื่องเท่านั้น แต่ทั้ง TM และพันธมิตรยังมีการดำเนินการร่วมกันผ่านระบบติดตามการตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

**ขั้นตอนที่ 4 Interaction and Evaluation :** ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กระบวนการ ดังนี้ 1) Plan Work Together 2) Monitoring, Develop and Audit Performance 3) Business Partners and Suppliers Evaluation สื่อสารและการดำเนินการร่วม

❖ **บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) :** รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านการปฏิบัติการ ประจำปี 2562 (Thailand Quality Class Plus : Operation) กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ ฟีนอล และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านนวัตกรรม (Thailand Quality Class Plus : Innovation) กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน

**วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ฟีนอล (PHN-BU) ภายใต้บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) :** GC

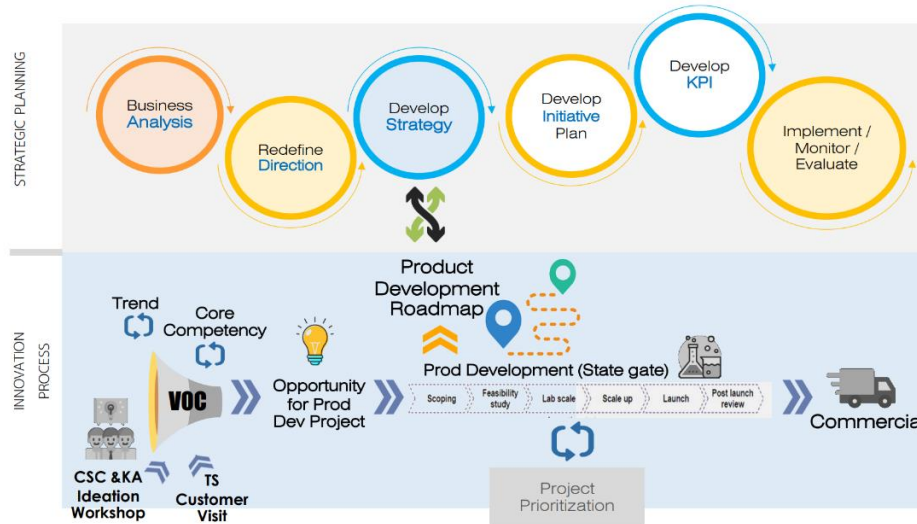
#### การนำองค์กร

ผู้นำผลักดันธุรกิจประสบความสำเร็จ ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยใช้ระบบการนำองค์กร “PHN-BU Leadership System” เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการแบบบูรณาการ และมั่นใจว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและจริยธรรม โดยกำหนดนโยบายการดำเนินธุรกิจที่สมดุลทั้ง 3 มิติ เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับ เศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### กลยุทธ์

PHN-BU ทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี โดยการรวบรวมข้อมูลสำคัญจากแหล่งต่างๆ เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงและอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ได้ปัจจัยที่สำคัญ (Key change) และวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ (Benchmarking) เพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตและการประเมินความเสี่ยง กำหนด Scenario จากนั้นทบทวนทิศทาง การดำเนิน ธุรกิจ, Strategic Challenge, Strategic Advantage และ Strategic Opportunities และทบทวนความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม เพื่อกำหนดกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ (Goal) ตามการวิเคราะห์ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบให้สอดคล้องตามกรอบระยะเวลา เพื่อนำเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ และยังมีทบทวนระบบงาน และสมรรถนะหลัก ว่ายังสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ ความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการเทียบกับแผนกลยุทธ์ กำหนดงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อปิดจุดบอด



ที่มา : บริษัท ทีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

### ลูกค้า

PHN-BU จำแนกลูกค้าและส่วนตลาด เพื่อจัดจำหน่าย 3 ผลิตภัณฑ์หลักให้กับกลุ่มลูกค้า ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ จำแนกวิธีการและช่องทางการรับฟังลูกค้าตามวงจรชีวิตของลูกค้า เพื่อนำสารสนเทศใช้วางแผนเชิงกลยุทธ์ และสร้างนวัตกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการ กำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจและแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ในการตอบสนองที่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า มีกระบวนการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันที่มีต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ บริการ การขาย และการส่งมอบสินค้าของลูกค้า ผ่านวิธีการสำรวจและสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการไม่เป็นทางการ เพื่อนำผลมาวิเคราะห์จัดทำแผนงานการพัฒนาและปรับปรุง สร้างคุณค่าและตอบสนอง ความคาดหวังของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ตลอดวงจรการจัดการกับข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผลให้กับลูกค้า ติดตามผลจากการแก้ไขปัญหาและชี้แจงการตรวจสอบปัญหาสาเหตุของปัญหาและวิธีการป้องกันแก่ลูกค้า และบันทึกในระบบ CRM และ KM Intranet เพื่อการเรียนรู้ ที่ทุกคน สามารถเข้าถึงได้

### การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

PHN-BU ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน ผ่านระบบการวัดผลและการเลือกใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง ซึ่งสอดคล้องกับการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีกลไกการถ่ายทอดตัวชี้วัดและ Action Plan ตามลำดับชั้น โดยใช้ Value Driver Tree เชื่อมโยงตัวชี้วัดแต่ละระดับให้บูรณาการกัน และมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต และนำผลการติดตาม ทบทวน ไปจัดลำดับความสำคัญ

มีการกำหนดนโยบายและมีคณะกรรมการบริหารจัดการความมั่นคงและความปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS Committee) ทำหน้าที่ดูแล ระบบ กำหนดรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และควบคุมการปฏิบัติการของผู้ใช้งาน รวมถึงนำระบบ Internal & External Audit มาตรวจติดตามทบทวนกระบวนการ ส่วนความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ ในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านไอที

ได้นำผลการสำรวจความต้องการของผู้ใช้ มาออกแบบ IT System กำหนด System, Hardware, Software, Platform ภายใต้กรอบ EA (Enterprise Architecture) มีการทำ User Acceptance Test เพื่อให้มั่นใจว่าตรงกับความต้องการของผู้ใช้ และจัด User Training เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน

โดยมีคณะทำงานการจัดการความรู้ กำหนด Knowledge Landscape ที่สำคัญ และสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กร โดยองค์ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาปรับปรุงงานจาก Small Group ของทุก Pillar ผ่านการบริหารจัดการเข้าสู่กระบวนการ PHN-BU KM System เพื่อใช้ถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ของบุคลากร พัฒนาต่อยอดความรู้และประโยชน์ร่วมกัน

### บุคลากร

PHN-BU มีระบบบริหารจัดการบุคลากรที่ดี เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถและอัตรากำลังที่เหมาะสม โดยใช้ Workforce Planning Framework ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับและพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Top Talent) เพื่อความพร้อมเติบโตทางธุรกิจ มีกระบวนการสรรหาบุคลากร ผ่านช่องทางและวิธีการสรรหาที่หลากหลาย มีการประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมหลัก 4 Core Behaviors ร่วมกับ Culture fit Assessment

การยกระดับทักษะพนักงานให้ทันต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจโดยใช้ระบบ Competency Based Management จัดทำแผนพัฒนาอบรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยหัวหน้างานและบุคลากรประเมินความรู้ความสามารถเทียบกับ Competency Profile เพื่อจัดทำแผน IDP เพื่อเป็นแผนพัฒนาพนักงาน และรองรับการเติบโตในสายอาชีพ ตามวิธีการเรียนรู้ตามหลัก 3E Principles ได้แก่ Experience 70% (OJT, Self-Learning, Job Enlargement, Job Rotation), Exposure 20% (Coaching) และ Education 10% (Classroom Training) และหัวหน้างานประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานได้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

### การปฏิบัติการ

PHN-BU ใช้กระบวนการ Product and Process Innovation Design โดยมีคณะทำงาน R&D Product & Process Development นำเทคโนโลยีใหม่ที่ทันสมัย ความรู้องค์กร ความคล่องตัวที่จำเป็นในอนาคต เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการขององค์กร

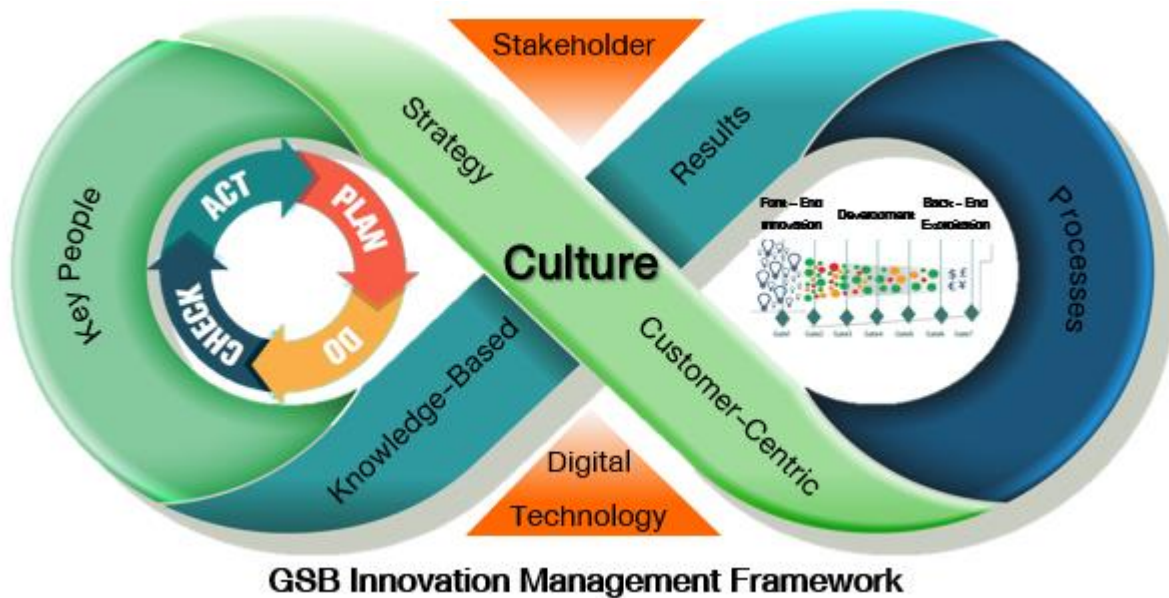
มีเก็บรวบรวมข้อมูลความสูญเสีย (Loss) และโครงการที่สามารถ ลดต้นทุนได้ นำไปเผยแพร่ในระบบองค์ความรู้ (KBS) ส่วนโครงการที่มีผลการปรับปรุงที่ดีจะถูกนำไปเผยแพร่เป็น Best Practice และ PHN-BU ให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยและการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์ โดยมีคณะกรรมการ ERMC พิจารณา กำหนดให้ Cyber Security เป็น Risk ขององค์กร และมี ISMS Committee โดยมีหน่วยงาน IT ทำหน้าที่หลักควบคุมดูแล โดยกระบวนการ Cyber Security Management และนำเสนอผลการปฏิบัติการลดความเสี่ยงในด้าน Cyber Security ต่อ ERMC เป็นประจำทุกเดือน เพื่อพัฒนาปรับปรุง ได้แก่ การนำระบบ Phishing Test ผ่าน E mail มาใช้ในองค์กร เพื่อรับมือกับภัยโจมตีบนโลกไซเบอร์รูปแบบใหม่ ๆ ได้อย่างทันทั่วถึง

## ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า	
● ผลลัพธ์ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการส่งมอบ	มีคุณภาพสูง เช่น Product on spec (% Prime), Product Color
● ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ	ด้านผลิตภาพ สามารถเดินเครื่องตามกำลังผลิตฟินอลได้ตามเป้าหมายและอยู่ในระดับ 1 Quartile (PTAI) และบริหารจัดการต้นทุนที่ดีในด้านพลังงานของฟินอลอยู่ในระดับ 1 Quartile (PTAI)
● ผลลัพธ์การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	การนำระบบความบริหารต่อเนื่องทางธุรกิจตาม ISO22301 มาใช้ทั่วทั้งองค์กรและมีการซ้อมแผนฉุกเฉินเป็นประจำทุกปี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ดียิ่งขึ้น
● ผลลัพธ์ที่ดีด้านห่วงโซ่อุปทาน	มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ Internal & External Suppliers Performance และ Transportation Performance ซึ่งมีอุบัติเหตุเป็นศูนย์ ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องด้วยความปลอดภัยและมี Plant Reliability สูงในระดับ 1st Quartile
● ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	- ความพึงพอใจโดยรวมและต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการดีกว่าคู่แข่ง - ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าหลายเรื่อง อยู่ในระดับดีและดีกว่าคู่แข่ง
● ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรมีระดับเพิ่มขึ้น
● ผลลัพธ์ด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ	การตรวจวัดสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
● ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อสวัสดิการ	มีผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรที่ดี ได้แก่ ความพึงพอใจจำแนกตาม Key Engagement Factor ในด้าน Career & Development, Work Task, Brand ของผู้บริหารมีระดับและแนวโน้มที่ดีและดีกว่าคู่แข่ง และผลลัพธ์ตัวชี้วัดความผูกพันที่ไม่เป็นทางการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
● ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	- อยู่ในระดับดี ได้แก่ การสื่อสารถึงบุคลากร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจและค่านิยมสู่การปฏิบัติ การสื่อสารสร้างความผูกพันกับบุคลากร การสื่อสารถึงลูกค้า - การปฏิบัติอย่างจริงจังส่วน Leadership อยู่ในระดับ 1st Quartile ของ APAC - การกำกับดูแลองค์กรและจริยธรรมของผู้บริหารเพิ่มขึ้น
● ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด	- มีรายได้สูงขึ้น เช่น EBITDA Margin และผลลัพธ์ด้านตลาดมีผลการดำเนินการที่เพิ่มสูงขึ้น ได้แก่ Domestic Share เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดอันดับ 1 ของผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ



❖ **ธนาคารอมสิน** : รางวัล TQC (Thailand Quality Class) ปี 2560, TQC Plus Customer ปี 2561, TQC Plus Operation ปี 2562, TQA (Thailand Quality Award) ปี 2563



### GSB Innovation Management Framework

ธนาคารมีกรอบแนวทางการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม ที่ประยุกต์จากกรอบแนวทาง/มาตรฐานต่างๆ โดยบูรณาการและเชื่อมโยงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ดังนี้

#### 1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน (Key People to Innovation)

- ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทในการทบทวน/กำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยมีการระบุการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างชัดเจน ผ่านการกำหนด KPIs ท้าทั้งองค์กร และสื่อสารนโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรม ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- มีคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม ที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนด กำกับ การดำเนินงานตามนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวม จัดให้มี ยุทธศาสตร์/แผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระยะยาว และถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการ/โครงการ/แผนงานในทุกหน่วยงานในองค์กร รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ยกระดับการจัดการนวัตกรรม
- มีคณะทำงาน/หน่วยงาน ในระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน ได้แก่ ระดับสายงาน/ฝ่ายงานที่มีหน้าที่ในการกำกับและติดตามให้หน่วยงานระดับต่างๆ ดำเนินการตามนโยบายได้อย่างเหมาะสม

#### 2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy)

- มีการกำหนดยุทธศาสตร์/แผนแม่บทฯ และเป้าประสงค์ เป้าหมายด้านนวัตกรรม ทั้งระยะยาวและระยะสั้นขององค์กรที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กรอย่างชัดเจน และมีการตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลง

ของธุรกิจหรือตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โอกาสและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

- มีกระบวนการจัดทำแผนแม่บทฯ/ยุทธศาสตร์ที่มีสาระสำคัญครบถ้วน ครอบคลุมทั้งการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รูปแบบธุรกิจใหม่ การจัดการความรู้ การคิดสร้างสรรค์ โครงสร้าง การปฏิบัติงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญทั้ง output และ outcome

- มีการกำหนดแนวทาง/จัดสรรทรัพยากรทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยประเมินความคุ้มค่า ความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม และบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

- ถ่ายทอดแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการให้เกิดการรับรู้ทั้งกลุ่มบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล

- กำกับติดตามผลการดำเนินงานประจำปีให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และเก็บรวบรวมผลการดำเนินงานในระบบ Digital เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการความรู้ และปรับปรุง/พัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

### 3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer-Centric Innovation)

- มีการรวบรวม Big Data ของลูกค้า (ลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต) จาก VOC การศึกษาพฤติกรรมลูกค้า การสัมภาษณ์ลูกค้า มาจัดอันดับความสำคัญ คัดเลือก และทำการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

- มีการจัดทำ Customers/Consumers Persona, Customers/Consumers Journey ของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อหาความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ถูกเติมเต็ม (Unmet Need)

- มีการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ การสนับสนุนลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยครอบคลุมกิจกรรมสำคัญที่ลูกค้าสัมผัสกับองค์กรโดยตรง (Touch Point) ตลอด Life-Cycle ของลูกค้าทุกกลุ่ม

- มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการจัดการนวัตกรรม (พิจารณาความสอดคล้องกับ Enterprise Architecture : EA)

### 4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (Knowledge-Based Innovation)

- มีการวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่ม KPIs ที่สำคัญขององค์กร (ระดับยุทธศาสตร์ ระดับกระบวนการทำงาน ที่มีการเทียบเป้าหมาย แนวโน้ม คู่แข่งคู่เทียบ และพิจารณาความสอดคล้องตามบริบทองค์กร)

- มีการกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดหรือดีกว่า

## 5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (Culture of Innovation)

- มีการกำหนดค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นกลไกพื้นฐานในการสร้างความสำเร็จ โดยผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารค่านิยมให้พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกทุกกลุ่มรับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน
- มีการประเมิน Gap และจัดทำแผนปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาว และประจำปี ที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรมในแต่ละปี ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่อง ชมเชย เป็นต้น และถ่ายทอดแผนฯ แก่ผู้เกี่ยวข้อง
- ดำเนินการตามแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปี จนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และมีการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการจัดทำแผนปรับปรุง
- มีการวิเคราะห์และประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ที่มุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากร (ประเมิน Gap) เพื่อจัดทำแผนยกระดับความรู้ความสามารถและพัฒนาความรู้ความสามารถประจำปี และถ่ายทอดแผนฯ แก่ผู้เกี่ยวข้อง
- ดำเนินการตามแผนยกระดับความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี จนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ และเป้าหมายทางสายอาชีพ และมีการสำรวจศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการจัดทำแผนปรับปรุง

## 6. กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Processes)

- มีการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) โครงสร้างและกระบวนการจัดการนวัตกรรม Innovation Portfolio กระบวนการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม ที่สอดคล้องกับทิศทางธนาคารและเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตาม Business Eco System
- ดำเนินการตามกระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรมตาม Stage Gate Model ตั้งแต่ขั้นตอน Idea Generation, Idea Screening and Evaluation, Product Concept, Business Analysis, Development and Testing, Development Marketing Strategy and Test Marketing, Market Entry, Post Implement on review
- มีการกำหนดและดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และนวัตกรรมกระบวนการอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับทิศทางธนาคาร โดยมีการทบทวนปรับปรุงการพัฒนานวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อเนื่อง และนำผลลัพธ์เป็นข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ เพื่อการทบทวน/ปรับปรุง และวางแผนพัฒนานวัตกรรมต่อไป

## 7. ผลลัพธ์ (Innovation Results)

- มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ครอบคลุม 4 มิติ ตาม BSC ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

- มีการติดตามประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้าน โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบตาม LeTCI ระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน และผลลัพธ์ เป็นข้อมูลย้อนกลับเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ เพื่อ ทบทวน/ปรับปรุง และวางแผนพัฒนานวัตกรรมต่อไป

#### 8. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

- โดยพิจารณาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ที่มีต่อการจัดการ นวัตกรรม

#### 9. การนำ Digital Technology มาสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรม

❖ บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) : รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ที่มีความโดดเด่นด้านนวัตกรรม ประจำปี 2563 (Thailand Quality Class Plus : Innovation) กลุ่มธุรกิจ โรงกลั่นและการค้าน้ำมัน และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) กลุ่มธุรกิจ การตลาด

##### กลยุทธ์

กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัท บางจากฯ (มหาชน) (RFBG) มุ่งสู่การดำเนินธุรกิจที่ ยั่งยืนด้วยนวัตกรรม ตามกลยุทธ์ 4Gs (Green Product, Green Process, Green Community, Green Wealth) ที่สอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ การมุ่งสู่ธุรกิจโรงกลั่นที่เน้นเทคโนโลยีสีเขียว โดยการ พัฒนา ประสิทธิภาพการผลิต เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม สีเขียวตอบสนองความต้องการของลูกค้า

##### การนำองค์กร

RFBG ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้าน กลยุทธ์ โดยทบทวนสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก กำหนดเป็นเป้าหมาย องค์กรในระยะสั้น/ระยะยาว และวางแผนปฏิบัติการต่อไป อีกทั้ง มีการติดตามความสำเร็จเป็นประจำ ทุกปี รวมทั้งประเมินความเสี่ยงอย่างรอบด้าน (Intelligent Risk Taking)

##### การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายกลยุทธ์

องค์กรมีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ เป้าหมายกลยุทธ์ที่ ผ่านการประชุม RFBG Town Hall เพื่อนำไป ตั้งเป้าหมายและแผนปฏิบัติการระดับส่วนงาน เพื่อตอบสนองกลยุทธ์การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการและ ตัวชี้วัด โดยใช้วิธี Bottom up จากบุคลากรถึงผู้บริหาร เชื่อมโยงกันจากแผนปฏิบัติการย่อยสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและข้อคิดเห็นเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและ ทบทวนแผน กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดการประชุมในระดับต่างๆ

##### ลูกค้า

RFBG ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นกับทุกกลุ่มลูกค้า ด้วยพันธกิจในการเป็นผู้นำในการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความพึงพอใจและความ ผูกพันสูงสุดให้กับ ลูกค้า RFBG มีกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อตอบสนอง เหนือกว่าความคาดหวัง ของลูกค้า เพื่อมุ่งเน้นตลาดผลิตภัณฑ์ที่เป็น Niche Market อย่างแท้จริง

##### การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

RFBG ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดนโยบายส่งเสริมการ เรียนรู้ระดับองค์กรและการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ระยะสั้น/ระยะยาว รวบรวม ความรู้จากแหล่งต่างๆ แล้วจัดเก็บความรู้ที่สำคัญใน E-Library นอกจากนี้ มีการเก็บองค์ความรู้ผ่านระบบ

ฐานข้อมูลของแต่ละส่วนงาน ความรู้ที่จัดเก็บจะถูกนำไปใช้และถ่ายทอด ซึ่งส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะติดตาม ทบทวนประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้เพื่อวิเคราะห์และนำไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการ อย่างต่อเนื่อง

**บุคลากร**

RFBG มีระบบบริหารจัดการบุคลากร ตั้งแต่การประเมินสมรรถนะ คุณวุฒิ และจำนวนบุคลากร การสรรหาบุคลากรใหม่ มีการประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ Core Value รวมถึงสร้างความรู้และความเข้าใจในค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรรองรับการขยายตัวของ ธุรกิจ รวมทั้งสนับสนุนการทำงานแบบ Cross Functional เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงาน นอกจากนี้ มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทบทวนค่านิยมขององค์กร และปฏิบัติตนเพื่อแสดงถึง ค่านิยม การกำหนด แผนพัฒนาผู้นำ และผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งยังได้กำหนดค่านิยมด้านนวัตกรรม โดยสร้างวัฒนธรรม การสื่อสารที่เปิดกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ แผนปฏิบัติการสำเร็จตามเป้าหมาย

**การปฏิบัติการ**

RFBG ได้ออกแบบกระบวนการทำงาน โดยนำข้อมูลจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งความต้องการของลูกค้ามาออกแบบกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้กระบวนการทำงานและการนำไปปฏิบัติที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ผลลัพธ์**

จากการดำเนินงานที่เป็นระบบ RFBG ได้มีการติดตามตัวชี้วัดผลความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามตัวอย่างดังนี้

<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ</li> </ul>	<p>ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่ีเสียวสะสมที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การใช้ พลังงานและการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ลดลงอย่างต่อเนื่อง</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- อัตราการต่อสัญญาซื้อขายของลูกค้ากลุ่มผู้ค้ามาตรา 7/ มาตรา 10 อยู่ในระดับ 100%</li> </ul>



● ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	อัตราการรักษามูลค่าบุคลากรใหม่มีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นสอดคล้องกับผลสำรวจ ค่านิยมองค์กรเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
● ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมายในอัตรา 100%
● ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์	มีแนวโน้มที่ดีขึ้น อันได้แก่ - รายได้จากโครงการด้านนวัตกรรมและโครงการปรับปรุงกระบวนการ - การควบคุมค่าใช้จ่ายและเงินลงทุน - ส่วนแบ่งการตลาดในประเทศ – ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์

### การวิเคราะห์โอกาสและความท้าทาย



- The DSS Innovation Management Framework ที่เกณฑ์ประเมิน ปี 2565 นำมาใช้อ้างอิงเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร ช่วยให้ธนาคาร ประสบความสำเร็จทั้งในส่วนของแผนการปฏิบัติการเร่งด่วน (Quick Win) และการสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (Sustainable Outcomes)
- มาตรฐาน/ Framework/ Model/ Best Practice การพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรม เป็นต้นแบบในการสร้างระบบจัดการนวัตกรรมองค์กรให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนของธนาคาร

### 6. เกณฑ์ประเมิน Core Business Enablers ด้านการจัดการนวัตกรรม (ปี 2565)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง นิยามความหมายของนวัตกรรม ดังนี้

นวัตกรรม (Innovation Management: IM) หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วนจนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติ ด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนา คิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรมระดับองค์กร เท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายใน ระดับ กระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากรากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness) และ 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value)

## หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม

โดยสามารถแสดงเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน	8	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	10	2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 7) 2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	5	3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	5	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม	7	5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5) 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)
6. กระบวนการนวัตกรรม	15	6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.3 การพัฒนานวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 7)
7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	10	7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	60	

มาตรฐาน/กรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม ได้แก่ Dupont Sustainable Solutions (DSS), ระบบบริหารจัดการนวัตกรรม ISO 56002 : 2019, กรณีศึกษา Best Practice การพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรม และเกณฑ์ Core Business Enablers ด้าน IM ที่ปรับปรุงใหม่ เป็นกรอบแนวทางให้ธนาคารใช้ในการวางโครงสร้างพื้นฐานการจัดการนวัตกรรมในองค์กร บริหารจัดการนวัตกรรม และสนับสนุนการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดการนวัตกรรม

## การวิเคราะห์โอกาสและความท้าทาย



เกณฑ์การบริหารจัดการนวัตกรรมปี 2565 ที่ปรับปรุงใหม่ เป็นแนวทางให้ธนาคารนำมาปรับปรุง/ จัดทำแผนแม่บทฯ และดำเนินการให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน

สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม

1. จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และความท้าทาย (Threats)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
S1 คณะกรรมการและผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่ชัดเจน โดยมุ่งส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และผลักดันนวัตกรรมในองค์กร	W1 ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการนวัตกรรมที่ดี
S2 ความร่วมมือกับลูกค้า/พันธมิตรที่เกี่ยวข้องชาวด้านการพัฒนาเทคโนโลยี สามารถสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และธุรกิจรูปแบบใหม่ ได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว	W2 การบริหารโครงสร้างและอัตรากำลัง (โดยเฉพาะหน่วยงานด้านนวัตกรรม) ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
S3 มีฐานลูกค้ารายย่อยจำนวนมาก สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการได้ตลอดช่วงอายุของลูกค้า	W3 การพัฒนาขีดความสามารถในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจเชิงสังคมด้วยเทคโนโลยี
S4 ระบบเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานของธนาคาร มีความพร้อมใช้และรองรับ Digital Transformation	W4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามค่านิยม GSB Way ให้เข้มแข็งและยั่งยืน
S5 มีระบบการจัดการความรู้ (GSB WISDOM) และช่องทางที่ครอบคลุมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม และจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ในระบบดิจิทัล	W5 การพัฒนาตัวต้นแบบ (Prototype) จากความคิดสร้างสรรค์ (IDEA) ของบุคลากร เพื่อต่อยอดนำไปใช้งานจริง
	W6 การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและตลาดเชิงลึก (Customer/Market Insight) เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
	W7 การสรุปบทเรียนจากการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ที่ได้จากการประเมินผลตัวชี้วัดที่สำคัญ
	W8 การจัดสรรและการสนับสนุนทรัพยากร (งบประมาณ บุคลากร เวลา และเทคโนโลยีสารสนเทศ)
	W9 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้สามารถเชื่อมต่อกับ Platform ต่างๆ กับพันธมิตร สำหรับการออกแบบนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ในลักษณะ Open Innovation



โอกาส	ความท้าทาย
<p>O1 ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์/มาตรการของหน่วยงานภาครัฐ ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และเกณฑ์การกำกับของหน่วยงานภายนอก เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจและผลักดันให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม</p> <p>O2 สัญญาณบ่งชี้/การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการเงินหลังสถานการณ์ COVID-19 เป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมอย่างก้าวกระโดด</p> <p>O3 พฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการทำธุรกรรมทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ของผู้ประกอบการรายย่อย (Micro SMEs) มีสัดส่วนสูงขึ้น โดยเฉพาะการชำระเงิน และการขอสินเชื่อ เป็นโอกาสในการพัฒนาการให้บริการบน Mobile Banking เพิ่มเติม</p> <p>O4 มาตรฐาน/กรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม และเกณฑ์ Core Business Enablers ด้าน IM ที่ปรับปรุงใหม่ สนับสนุนการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดการนวัตกรรมและการวางโครงสร้างพื้นฐานการจัดการนวัตกรรมในองค์กร</p> <p>O5 ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/พันธมิตรภายนอก ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันทรัพยากรด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน</p>	<p>T1 พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ทำให้ต้องได้รับความยินยอม (Consent) จากลูกค้า ก่อนนำข้อมูล Big Data มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำ Customer/Consumers Persona, Customer/ Consumers Journey/Market Insights สำหรับการพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด</p> <p>T2 กฎระเบียบของหน่วยงานกำกับที่ส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินเพื่อประโยชน์ของผู้บริโภค ส่งผลให้มีผู้ให้บริการรายใหม่เข้าสู่ตลาดเพิ่มขึ้น (Truemoney, Line, Grab, AirPay, Shopee)</p> <p>T3 ความปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการยินยอมเปิดเผยข้อมูล และการทำธุรกรรมดิจิทัล</p> <p>T4 ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ปัจจุบันและอนาคตที่ยังไม่ถูกเติมเต็ม (Unmet Need) ในการทำธุรกรรมบริการทางการเงินที่ทันสมัย สะดวกและรวดเร็วในทุกจุดสัมผัส (Touch Point)</p> <p>T5 คู่แข่งในตลาดเร่งพัฒนานวัตกรรมทางการเงินเชิงรุก และมีการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการภายใน โดยร่วมทุนกับ Tech Fin เพื่อออกผลงานนวัตกรรมสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล</p>

## 2. การวิเคราะห์ TOWS Matrix, Strategic Advantage, Strategic Challenge

การนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทาย มาวิเคราะห์ประเด็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้ TOWS Matrix ซึ่งพิจารณาจุดแข็งและโอกาส (S-O) ที่ธนาคารสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการแข่งขัน เป็นความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และพิจารณาจุดอ่อนและความท้าทาย (W-T) ของธนาคารที่มีอยู่ ซึ่งทำให้ธนาคารเสียเปรียบและอาจสูญเสียโอกาส (O) ในเชิงแข่งขัน เป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

SA1	SA2	SA3
การพัฒนานวัตกรรมร่วมกับลูกค้า/พันธมิตร ด้วยโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่พร้อมรองรับ Digital Transformation ให้สามารถตอบสนองการทำธุรกรรมทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้น	การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนการดำเนินการกิจการเป็นธนาคารเพื่อสังคมให้แก่ฐานลูกค้ารายย่อยที่มีจำนวนมากได้ตลอดช่วงอายุของลูกค้า	นโยบายและยุทธศาสตร์ธนาคารที่ถ่ายทอดจากนโยบาย/ยุทธศาสตร์ภาครัฐ และเกณฑ์การกำกับภายนอก สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการจัดการนวัตกรรมและยกระดับสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
S/O		
<p>S2 ความร่วมมือกับลูกค้า/พันธมิตรที่เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาเทคโนโลยี สามารถสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และธุรกิจรูปแบบใหม่ ได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว</p> <p>S4 ระบบเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานของธนาคาร มีความพร้อมใช้และรองรับ Digital Transformation</p> <p>O2 สัญญาณบ่งชี้/การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทางการเงินหลังสถานการณ์ COVID-19 เป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรม อย่างก้าวกระโดด</p> <p>O3 พฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการทำธุรกรรมทางการเงิน อิเล็กทรอนิกส์ของผู้ประกอบการรายย่อย (Micro SMEs) มีสัดส่วนสูงขึ้น โดยเฉพาะการชำระเงิน และการขอสินเชื่อ เป็นโอกาสในการพัฒนาการให้บริการบน Mobile Banking เพิ่มเติม</p> <p>O5 ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย/พันธมิตรภายนอก ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันทรัพยากรด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน</p>	<p>S1 คณะกรรมการและผู้บริหารมีการ กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การ เป็นธนาคารเพื่อสังคมที่ชัดเจน โดย มุ่งส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และ ผลักดันนวัตกรรมในองค์กร</p> <p>S3 มีฐานลูกค้ารายย่อยจำนวนมาก สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการได้ตลอดช่วงอายุของลูกค้า</p> <p>S4 ระบบเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานของธนาคาร มีความพร้อมใช้ และรองรับ Digital Transformation</p> <p>O1 ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์/ มาตรการของหน่วยงานภาครัฐ ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และเกณฑ์ การกำกับของหน่วยงานภายนอก เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจและผลักดัน ให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมเชิง พาณิชย์และเชิงสังคม</p> <p>O3 พฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการทำธุรกรรมทางการเงิน อิเล็กทรอนิกส์ของผู้ประกอบการราย ย่อย (Micro SMEs) มีสัดส่วนสูงขึ้น โดยเฉพาะการชำระเงิน และการขอ สินเชื่อ เป็นโอกาสในการพัฒนาการ ให้บริการบน Mobile Banking เพิ่มเติม</p>	<p>S1 คณะกรรมการและผู้บริหารมีการ กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การ เป็นธนาคารเพื่อสังคมที่ชัดเจน โดย มุ่งส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และ ผลักดันนวัตกรรมในองค์กร</p> <p>S5 มีระบบการจัดการความรู้ (GSB WISDOM) และช่องทางที่ ครอบคลุมสำหรับการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม และจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ใน ระบบดิจิทัล</p> <p>O1 ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์/ มาตรการของหน่วยงานภาครัฐ ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และเกณฑ์ การกำกับของหน่วยงานภายนอก เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจและผลักดัน ให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมเชิง พาณิชย์และเชิงสังคม</p> <p>O4 มาตรฐาน/กรอบการบริหารจัดการ นวัตกรรม และเกณฑ์ Core Business Enablers ด้าน IM ที่ ปรับปรุงใหม่ สนับสนุนการปรับปรุง ประสิทธิภาพกระบวนการจัดการ นวัตกรรมและการวางโครงสร้าง พื้นฐานการจัดการนวัตกรรมใน องค์กร</p>

SC1	SC2	SC3	SC4
<p>การออกแบบระบบ นวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ตามมาตรฐาน เพื่อเป็นกรอบแนวทาง (Framework) ด้านการจัดการนวัตกรรม และ ทบทวนโครงสร้าง อัตรากำลังหน่วยงานด้าน นวัตกรรม ให้สามารถ แข่งขันได้</p>	<p>การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและ ตลาดเชิงลึกจาก Big Data เพื่อนำไปพัฒนานวัตกรรม Closed-Open Innovation ที่ ตอบสนอง Unmet Need ของลูกค้าในทุกจุดสัมผัสและ สร้างความปลอดภัยในการใช้ บริการดิจิทัล</p>	<p>ยกระดับความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ บุคลากร รวมทั้ง สร้าง วัฒนธรรมองค์กรด้าน นวัตกรรม โดยสร้าง บรรยากาศในการใช้ความคิด สร้างสรรค์ และส่งเสริมการ ต่อยอดผลงานนวัตกรรม นำไปใช้จริง เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน</p>	<p>การบริหารจัดการ Innovation Portfolio โดยพิจารณามิติด้าน การลงทุน ความคุ้มค่า โอกาส ความท้าทาย และความเสี่ยง เพื่อจัดสรรและสนับสนุน ทรัพยากรอย่างเพียงพอ</p>
W/O/T			
<p>W1 ระบบการจัดการ นวัตกรรมองค์กรยังไม่ เป็นไปตามมาตรฐาน การจัดการนวัตกรรมที่ดี</p> <p>W2 การบริหารโครงสร้าง และอัตรากำลัง (โดยเฉพาะหน่วยงาน ด้านนวัตกรรม) ให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>O4 มาตรฐาน/กรอบการ บริหารจัดการ นวัตกรรม และเกณฑ์ Core Business Enablers ด้าน IM ที่ ปรับปรุงใหม่ สนับสนุน การปรับปรุง ประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการ นวัตกรรมและการวาง โครงสร้างพื้นฐานการ จัดการนวัตกรรมใน องค์กร</p>	<p>W6 การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและ ตลาดเชิงลึก (Customer/Market Insight) เพื่อนำไปใช้ ประโยชน์ในการพัฒนา นวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและ ตลาด</p> <p>W9 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สามารถเชื่อมต่อกับ Platform ต่างๆ กับพันธมิตร สำหรับการออกแบบ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ บริการใหม่ๆ ในลักษณะ Open Innovation</p> <p>T1 พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ทำให้ต้อง ได้รับความยินยอม (Consent) จากลูกค้าก่อนนำ ข้อมูล Big Data มาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำ Customer/ Consumers Persona, Customer/ Consumers Journey/ Market Insights สำหรับการพัฒนานวัตกรรม เพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด</p> <p>T2 กฎระเบียบของหน่วยงาน กำกับที่ส่งเสริมการเข้าถึง บริการทางการเงินเพื่อ ประโยชน์ของผู้บริโภค ส่งผล</p>	<p>W3 การพัฒนาขีด ความสามารถในอนาคต ของบุคลากรเพื่อรองรับ การกิจเชิงสังคมด้วย เทคโนโลยี</p> <p>W4 การเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรตามค่านิยม GSB Way ให้เข้มแข็งและยั่งยืน</p> <p>W5 การพัฒนาตัวต้นแบบ (Prototype) จากความคิด สร้างสรรค์ (IDEA) ของ บุคลากร เพื่อต่อยอด นำไปใช้งานจริง</p> <p>W7 การสรุปบทเรียนจากการ วิเคราะห์ และจัดการ ความรู้ที่ได้จากการ ประเมินผลตัวชี้วัดที่สำคัญ</p> <p>W8 การจัดสรรและการ สนับสนุนทรัพยากร (งบประมาณ บุคลากร เวลา และเทคโนโลยี สารสนเทศ)</p> <p>T5 คู่แข่งในตลาดเร่งพัฒนา นวัตกรรมทางการเงินเชิง รุก และมีการปรับ โครงสร้างการบริหาร จัดการภายใน โดยร่วมทุน กับ Tech Fin เพื่อออก ผลงานนวัตกรรมสู่ตลาดได้</p>	<p>W1 ระบบการจัดการนวัตกรรม องค์กรยังไม่เป็นไปตาม มาตรฐานการจัดการ นวัตกรรมที่ดี</p> <p>W5 การพัฒนาตัวต้นแบบ (Prototype) จากความคิด สร้างสรรค์ (IDEA) ของ บุคลากร เพื่อต่อยอด นำไปใช้งานจริง</p> <p>W8 การจัดสรรและการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ บุคลากร เวลา และ เทคโนโลยีสารสนเทศ)</p> <p>W9 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สามารถเชื่อมต่อกับ Platform ต่างๆ กับ พันธมิตร สำหรับการ ออกแบบนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ในลักษณะ Open Innovation</p> <p>T5 คู่แข่งในตลาดเร่งพัฒนา นวัตกรรมทางการเงินเชิงรุก และมีการปรับโครงสร้างการ บริหารจัดการภายใน โดย ร่วมทุนกับ Tech Fin เพื่อ ออกผลงานนวัตกรรมสู่ตลาด ได้อย่างรวดเร็ว ช่วยเพิ่มขีด</p>

	<p>ให้ผู้ให้บริการรายใหม่เข้าสู่ตลาดเพิ่มขึ้น (Truemoney, Line, Grab, AirPay, Shopee)</p> <p>T3 ความปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการยินยอมเปิดเผยข้อมูล และการทำธุรกรรมดิจิทัล</p> <p>T4 ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าปัจจุบัน และอนาคตที่ยังไม่ถูกเติมเต็ม (Unmet Need) ในการทำธุรกรรมบริการทางการเงิน ที่ทันสมัย สะดวกและรวดเร็วในทุกจุดสัมผัส (Touch Point)</p> <p>T5 คู่แข่งในตลาดเร่งพัฒนานวัตกรรมทางการเงินเชิงรุก และมีการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการภายใน โดยร่วมทุนกับ Tech Fin เพื่อออกผลงานนวัตกรรมสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล</p>	<p>อย่างรวดเร็ว ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล</p> <p>O5 ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/พันธมิตรภายนอก ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันทรัพยากรด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน</p>	<p>ความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล</p> <p>O4 มาตรฐาน/กรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม และเกณฑ์ Core Business Enablers ด้าน IM ที่ปรับปรุงใหม่ สนับสนุนการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดการนวัตกรรมและการวางโครงสร้างพื้นฐานการจัดการนวัตกรรมในองค์กร</p>
--	---	---	---

Strategic Advantage	
SA1 การพัฒนานวัตกรรมร่วมกับลูกค้า/พันธมิตร ด้วยโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่พร้อมรองรับ Digital Transformation ให้สามารถตอบสนองการทำธุรกรรมทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้น	SA2 การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนการดำเนินภารกิจเป็นธนาคารเพื่อสังคมให้แก่ฐานลูกค้ารายย่อยที่มีจำนวนมากได้ตลอดช่วงอายุของลูกค้า
SA3 นโยบายและยุทธศาสตร์ธนาคารที่ถ่ายทอดจากนโยบาย/ยุทธศาสตร์ภาครัฐ และเกณฑ์การกำกับภายนอก สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการจัดการนวัตกรรมและยกระดับสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม	
Strategic Challenge	
SC1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ตามมาตรฐาน เพื่อเป็นกรอบแนวทาง (Framework) ด้านการจัดการนวัตกรรม และ ทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังหน่วยงานด้านนวัตกรรมให้สามารถแข่งขันได้	SC2 การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและตลาดเชิงลึกจาก Big Data เพื่อนำไปพัฒนานวัตกรรม Closed-Open Innovation ที่ตอบสนอง Unmet Need ของลูกค้าในทุกจุดสัมผัสและสร้างความปลอดภัยในการใช้บริการดิจิทัล
SC3 ยกระดับความรู้ ความสามารถ และศักยภาพบุคลากร รวมทั้ง สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม โดยสร้างบรรยากาศในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมการต่อยอดผลงานนวัตกรรมนำไปใช้จริง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	SC4 การบริหารจัดการ Innovation Portfolio โดยพิจารณามิติด้านการลงทุน ความคุ้มค่า โอกาส ความท้าทาย และความเสี่ยง เพื่อจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ

## บทที่ 3

แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม

### บทที่ 3 แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2565-2569

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และ Roadmap ด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2565-2569 ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2565-2569 ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ร่างฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน ดังนี้

#### 1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ด้านการจัดการนวัตกรรม

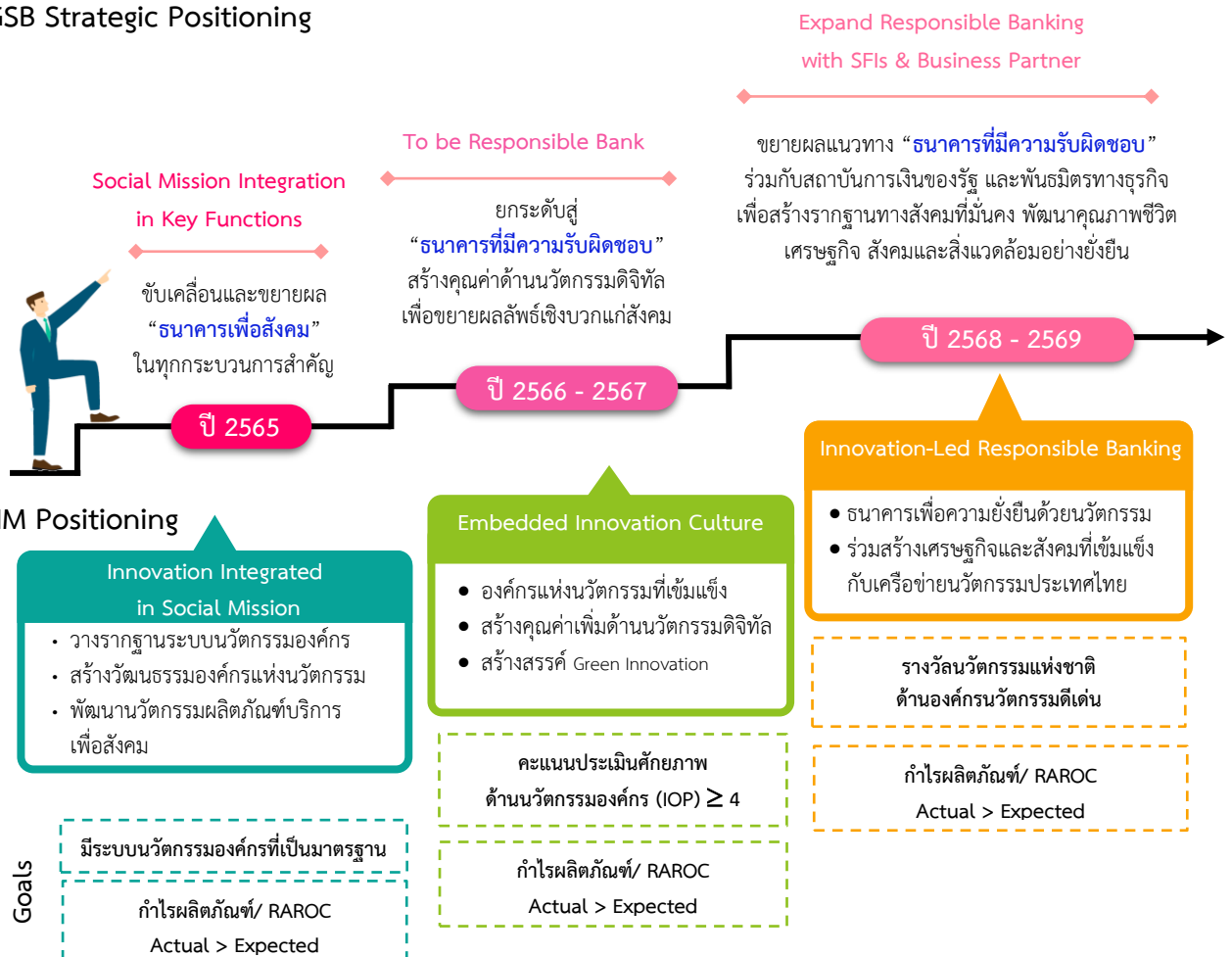
เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนธนาคารเพื่อสังคมสู่การเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อ

##### พันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม

- พัฒนาโครงสร้าง ระบบบริหารจัดการ และกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม
- เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- พัฒนาบุคลากรและยกระดับด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ (New business Model) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด จากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร

#### Innovation Management Positioning 2565-2569

##### GSB Strategic Positioning



## 2. แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมปี 2565-2569





**ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม**

แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน					ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	การบริหารความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ
	2565	2566	2567	2568	2569			
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมองค์กร</b>								
<b>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)</b>								
SO1.1: จัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมและประเมินความเพียงพอให้พร้อมสนับสนุนแผนการดำเนินงานด้านนวัตกรรม								
SO1.2: พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ และเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ								
SO1.3: บริหารจัดการ Innovation Portfolio โดยพิจารณามิติด้านการลงทุน ความคุ้มค่า โอกาส ความท้าทาย และความเสี่ยง เพื่อจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ								
SO1.4: นำผลงานความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการไปจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา								
<b>ผลลัพธ์ (Outcome)</b>								
1. มีระบบนวัตกรรมองค์กรตามเกณฑ์/มาตรฐาน								
2. มี Innovation Portfolio								
3. ผลประเมินความเพียงพอในการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม								
4. จำนวนผลงานที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา								
<b>แผนงานที่ 1 ทบทวนโครงสร้างหน่วยงานและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. ทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการจัดการนวัตกรรม และกฎบัตรให้สอดคล้องกับระบบนวัตกรรมองค์กร						ดำเนินการทบทวนแล้วเสร็จภายในไตรมาส 3 ของทุกปี	<b>ความเสี่ยง :</b> (ปานกลาง) กระบวนการทบทวนและปรับโครงสร้างคณะกรรมการ	สนป. ผสธ.
2. ทบทวนโครงสร้างและหน้าที่ของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับระบบนวัตกรรมองค์กร						ดำเนินการทบทวนแล้วเสร็จภายในไตรมาส 2 ของทุกปี	คณะทำงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน IM <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> ติดตามให้มีการทบทวน	สนป. ผพค.
3. ทบทวนโครงสร้าง/คุณสมบัติ/คุณลักษณะของบุคลากรหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระงาน						ดำเนินการทบทวนแล้วเสร็จภายในไตรมาส 2 ของทุกปี	โครงสร้างองค์กรที่มีรูปแบบและขั้นตอนการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว สนับสนุนการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ในการจัดการนวัตกรรมให้สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว	สนป. ผยกย.
<b>แผนงานที่ 2 ทบทวนนโยบาย แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม และการจัดสรรทรัพยากร</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. ทบทวน/ปรับปรุง และสื่อสารนโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรม						<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการทบทวน/ปรับปรุงแล้วเสร็จภายในไตรมาส 4 ของทุกปี</li> <li>สื่อสารในไตรมาส 1-2 ของปีถัดไป</li> </ul>	<b>ความเสี่ยง :</b> (ปานกลาง) <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการทบทวน/ปรับปรุงและสื่อสารนโยบาย และแผนฯ ไม่เป็นไปตามที่กำหนดในคู่มือ</li> <li>บุคลากรขาดองค์ความรู้ในการจัดทำแผนฯ ให้เป็นไปตามเกณฑ์ฯ และ Best Practice</li> </ul> <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามให้มีการดำเนินการตามกระบวนการในคู่มือ</li> <li>จัดอบรม/สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่บุคลากรฝ่ายนวัตกรรมฯ</li> </ul>	สนป. ผสบ.
2. ทบทวน/ปรับปรุง และสื่อสารแผนแม่บท/แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินด้านการจัดการนวัตกรรม						<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการทบทวน/ปรับปรุง และสื่อสารแล้วเสร็จภายในไตรมาส 4 ของทุกปี</li> <li>สื่อสารในไตรมาส 1-2 ของปีถัดไป</li> </ul>		สนป. ผสบ.

แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน					ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	การบริหารความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ
	2565	2566	2567	2568	2569			
<b>แผนงานที่ 3 พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม (Corporate Innovation System : CIS)</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. จัดทำ TOR/จัดจ้างที่ปรึกษา	→					<ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบนวัตกรรมองค์กร (CIS) ตามเกณฑ์ IM ภายใน ก.ย. 65</li> <li>ทบทวนแล้วเสร็จภายในไตรมาส 3 ของทุกปี</li> </ul>	<b>ความเสี่ยง :</b> (ปานกลาง) กระบวนการจัดจ้างและตรวจรับงานจ้างที่ปรึกษาไม่เป็นไปตามแผน <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> ติดตาม ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ บริหารงานจ้างที่ปรึกษาให้เป็นไปตามแผนอย่างใกล้ชิด	ฝนป.  ฝนช. ฝนร.
2. ออกแบบกรอบสถาปัตยกรรมระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System Architecture)	→							
3. ทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร		→						
<b>แผนงานที่ 4 ออกแบบและบริหาร Innovation Portfolio</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. ศึกษา/ออกแบบแนวทางการพัฒนาระบบ Innovation Portfolio	→					ศึกษา/ออกแบบแล้วเสร็จ พ.ค. 65  มีระบบ Innovation Portfolio ภายใน ก.ย. 65  ทบทวน/ปรับปรุงแล้วเสร็จภายในไตรมาส 3 ของทุกปี	<b>ความเสี่ยง :</b> (สูง) <ul style="list-style-type: none"> <li>ความรู้เกี่ยวกับการออกแบบและการพัฒนา Innovation Portfolio</li> <li>ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาระบบ</li> </ul> <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ร่วมกับที่ปรึกษา CIS ออกแบบแนวทางพัฒนาระบบ</li> <li>ศึกษา/จัดหา/จ้างพัฒนาระบบด้าน IT</li> </ul>	ฝนป. ฝนช. ฝนร.
2. พัฒนาและนำเข้าข้อมูลในระบบ Innovation Portfolio	→							
3. ทบทวน/ปรับปรุงระบบ Innovation Portfolio		→						
<b>แผนงานที่ 5 จัดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. สื่อสาร กระตุ้น ส่งเสริมให้หน่วยงานส่งผลงานนวัตกรรมสู่การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	→	→	→	→	→	จำนวนผลงานนวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนอย่างน้อยปีละ 2 ผลงาน	<b>ความเสี่ยง :</b> (สูง) <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีผลงานที่เข้าเกณฑ์ในการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา</li> </ul> <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนการนำนวัตกรรมจากหน่วยงานและโครงการต่างๆ เพื่อนำไปจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา</li> </ul>	ฝนป.
2. รวบรวมผลงานนวัตกรรมนำไปยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา ตามประเภทที่ระบุในคู่มือกระบวนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	→	→	→	→	→			
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับความรู้ และศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม</b>								
<b>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)</b>								
SO2.1: สร้างระบบการวัดวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบของตัวชี้วัดสำคัญ และจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรม								
SO2.2: ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมพึงประสงค์ของค่านิยมด้านนวัตกรรม								
SO2.3: ยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กร								
<b>ผลลัพธ์ (Outcome)</b>								
1. มีระบบการวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้จากการประเมินผลการดำเนินงานและปรับปรุงตัวชี้วัดที่สำคัญ								
2. ผลการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร								
3. ผลประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม								
<b>แผนงานที่ 1 พัฒนาระบบการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้จาก Lesson Learned ตัวชี้วัดสำคัญ</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. กำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญและค่าเป้าหมาย โดยบูรณาการจากตัวชี้วัดภายในและภายนอก	→	→	→	→	→	กำหนดและถ่ายทอดแล้วเสร็จ ภายในไตรมาส 1 ของทุกปี	<b>ความเสี่ยง :</b> (ปานกลาง) การกำหนดตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดจากแหล่งภายนอก (PA ธนาคาร) มีความล่าช้า	ฝนป. ฝนช. ฝนร.

แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน					ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	การบริหารความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ
	2565	2566	2567	2568	2569			
							การบริหารความเสี่ยง : กำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัด Leading & Lagging ที่สำคัญ เบื้องต้น และปรับปรุงเมื่อตัวชี้วัด PA ธนาคาร มีความชัดเจน	
2. การวัด วิเคราะห์ตัวชี้วัดที่สำคัญ เปรียบเทียบกับเป้าหมาย/คู่มือ/ แนวโน้มปีที่ผ่านมา นำเข้าระบบ PA Tracking & Reporting, GSB WISDOM และ Web Portal ของ ฝนป.						25 วันหลังสิ้นเดือน 60 วันหลังสิ้นไตรมาส	<b>ความเสี่ยง :</b> (ปานกลาง) ข้อมูลจากหน่วยงานภายในและภายนอกไม่ครบถ้วนและไม่ทันเวลา <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> ติดตามและมีระบบเตือนการรายงานของหน่วยงานภายใน	ฝนป. หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบตัวชี้วัดสำคัญ
3. สรุปผลปัญหา/อุปสรรค/ปัจจัยสำเร็จที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ (ระดับองค์กร/หน่วยงาน/ บุคคล) และจัดทำ Lesson Learned ตามประเภทองค์ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้/วิเคราะห์องค์ความรู้ใหม่และนำไปทบทวน/ปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามเป้าหมาย						<ul style="list-style-type: none"> <li>สรุปผลปัญหา/อุปสรรค/ปัจจัยสำเร็จภายใน ส.ค. ของทุกปี</li> <li>จัดทำ Lesson Learn ภายใน ก.ย. ของทุกปี</li> </ul>	<b>ความเสี่ยง :</b> (ปานกลาง) ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุไม่เพียงพอ <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> กำหนดเป็นตัวชี้วัดร่วมของคณะ KM-IM Teams ส่วนกลาง/ภาค ในการวิเคราะห์ และจัดทำ Lesson Learn ตัวชี้วัดที่สำคัญ	ฝนป. ฝคภ. ฝคช. ฝพค.
4. พัฒนา/ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลดิจิทัลเพื่อการติดตามประเมินผลตัวชี้วัดที่สำคัญทุกระดับ						มีระบบและข้อมูลเพียงพอ	<b>ความเสี่ยง :</b> (สูง) ข้อมูลในระบบติดตามประเมินผลไม่เชื่อมโยงกับระบบธุรกิจหลัก <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> ประสาน/ออกแบบการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบธุรกิจหลัก	ฝนป. ฝวท. ฝบช. ฝนส.
<b>แผนงานที่ 2 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</b>								
<b>แผนงานย่อยที่ 2.1 สร้างผู้นำต้นแบบด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Role Model)</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. สำรวจความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากรถึงบทบาทของผู้บริหารที่ใช้ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร						ภายในไตรมาส 1/65	<b>ความเสี่ยง :</b> (ต่ำ) ไม่สามารถจัดกิจกรรมให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมและแสดงบทบาทได้ตามแผนจากปัจจัยภายนอก <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> มีแผนสำรอง โดยออกแบบรูปแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์	ฝนป. ฝพค.
2. กำหนดคุณสมบัติ/คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละระดับตามผลการสำรวจ						ภายใน เม.ย. 65		
3. สื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจให้ผู้บริหารรับทราบบทบาทการเป็นต้นแบบด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรม Role Model						ภายใน มิ.ย. ของทุกปี		
4. ออกแบบ/จัดกิจกรรมให้ผู้บริหารแต่ละระดับมีส่วนร่วม และแสดงบทบาทในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร และติดตามผล						ภายใน ก.ค.-ธ.ค. ของทุกปี		
<b>แผนงานย่อยที่ 2.2 ปลูกฝังค่านิยม และเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. ประเมินช่องว่างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม และจัดทำแผนปลูกฝังค่านิยม และเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร						<ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินภายใน ไตรมาส 4 ของทุกปี</li> <li>จัดทำแผนภายใน ไตรมาส 2 ของทุกปี</li> </ul>	<b>ความเสี่ยง :</b> (ต่ำ) ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้ตามแผนจากปัจจัยภายนอก	ฝพค. ฝนป.

แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน					ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	การบริหารความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ
	2565	2566	2567	2568	2569			
2. สร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตามค่านิยม GSB Way และนโยบาย IM อาทิ - Digital Workplace - Co Working Space - Innovation Hub - Work from Anywhere - ประกวดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	→					ผลสำรวจด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ไม่น้อยกว่าระดับ 4	การบริหารความเสี่ยง : มีแผนสำรอง โดยออกแบบรูปแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์	ฝนป. ฝพค.
3. สร้างแรงจูงใจ (คำตอบแทน/รางวัล/ยกย่องชมเชย) แก่บุคลากรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (PMS, GSB Way point, โครงการประกวดแข่งขันด้านนวัตกรรม)	→					ผลสำรวจด้านแรงจูงใจบุคลากรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ไม่น้อยกว่าระดับ 4		ฝนป. ฝคป. ฝพค.
4. สร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก - เครือข่ายนวัตกรรมประเทศไทย - ธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital) - สถาบันศึกษา	→					<ul style="list-style-type: none"> <li>แลกเปลี่ยนเรียนรู้/กิจกรรม 6 ครั้งต่อปี</li> <li>2 deals ต่อปี</li> <li>ต่อยอด Idea เป็น Prototype 10 ผลงาน</li> </ul>		ฝนป. ฝรท. ฝพลส.
<b>แผนงานที่ 3 ยกระดับความรู้ ความสามารถด้านการจัดการนวัตกรรมองค์กรให้กับทีมงาน และคณะทำงานด้านนวัตกรรม</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. ประเมินช่องว่างความรู้และความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร และจัดทำแผนยกระดับความรู้ความสามารถ ด้านการจัดการนวัตกรรม	→					<ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินภายในไตรมาส 4 ของทุกปี</li> <li>จัดทำแผนภายในไตรมาส 1 ของทุกปี</li> </ul>	<b>ความเสี่ยง :</b> (ต่ำ) ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้ตามแผนจากปัจจัยภายนอก <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> มีแผนสำรอง โดยออกแบบรูปแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์	ฝพค. ฝนส. ฝนป.
2. พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ด้าน Data Analytic, Data Scientist, Data Engineer และ Digital Marketing	→					ปฏิบัติงานได้จริง ร้อยละ 80		
3. โครงการ GSB Innovation Grand Slam	→					9 ผลงานนวัตกรรม		
4. พัฒนาคณะทำงาน KM-IM Team ส่วนกลาง/ภาค ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	→					มีผลประเมินการเรียนรู้ดีขึ้นร้อยละ 90		
5. พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถให้กับทีมงานจัดการนวัตกรรม - วิเคราะห์ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (KSA) รวมถึงสมรรถนะที่จำเป็น - จัดทำแผนพัฒนาทีมงานนวัตกรรม	→					ร้อยละ 100		
<b>แผนงานที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ต่อยอดเพื่อใช้งานจริง</b>								
<b>แผนงานย่อยที่ 4.1 โครงการ GSB Hackathon สำหรับบุคลากรธนาคารออมสิน</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. จัดทำ TOR	→					ปีละ 5 ผลงาน	ความเสี่ยง : (ต่ำ)	ฝนป.
2. กระบวนการจัดจ้าง	→							

แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน					ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	การบริหารความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ
	2565	2566	2567	2568	2569			
3. ดำเนินกิจกรรม	—————→						ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้ตามแผนจากปัจจัยภายนอก <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> มีแผนสำรอง โดยออกแบบรูปแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์	
<b>แผนงานย่อยที่ 4.2 โครงการ GSB Business Case Competition สำหรับบุคคลภายนอก</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. จัดทำ TOR	—————→					ปีละ 5 ผลงาน	<b>ความเสี่ยง : (ต่ำ)</b> ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้ตามแผนจากปัจจัยภายนอก <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> มีแผนสำรอง โดยออกแบบรูปแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์	ฝนป.
2. กระบวนการจัดจ้าง	—————→							
3. ดำเนินกิจกรรม	—————→							
<b>แผนงานย่อยที่ 4.3 โครงการพัฒนา Prototype/ Innovation ต่อยอดใช้งานจริง</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. จัดทำ TOR/จัดจ้าง	—————→					ปีละ 4 ผลงาน	<b>ความเสี่ยง : (สูง)</b> ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้ตามแผนจากปัจจัยภายนอก <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> มีแผนสำรองโดยออกแบบรูปแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์	ฝธด. ฝชด. ฝตย. ฝคป. ฝบธ.
2. พัฒนาและทดสอบ	—————→							
3. นำร่องใช้งานจริงและประเมินผล	—————→							
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด</b>								
<b>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)</b>								
SO3.1: วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytic) จากฐานข้อมูล Big Data เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต และจัดทำ Customer Persona & Journey								
SO3.2: พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการทางการเงิน สนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจธนาคารเพื่อสังคม								
SO3.3: ร่วมกับลูกค้า/พันธมิตรพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัลเพื่อยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล								
<b>ผลลัพธ์ (Outcome)</b>								
1. มี Customer Persona & Journey ของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต								
2. มีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม								
3. ผลลัพธ์ด้านการเงินและไม่ใช้การเงินจากนวัตกรรม								
<b>แผนงานที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและตลาดเชิงลึกจากฐานข้อมูล Big Data มาพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาด</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
1. จัดทำ/ออกแบบ Data Model เพื่อจัดทำ Data Analytics	—————→					ติดตั้งใช้งาน ธ.ค. 65	<b>ความเสี่ยง : (สูง)</b> กระบวนการจัดจ้างและพัฒนาไม่เป็นไปตามแผน <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> ติดตาม/บริหารโครงการอย่างใกล้ชิดและประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ	ฝบช.
2. จ้างที่ปรึกษากำหนดแนวทางการบริหารจัดการข้อมูลแบบบูรณาการ	—————→					มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก		ฝบช.
3. วิเคราะห์ข้อมูล (Predictive Model) โดยเชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงานภาครัฐกับระบบ DV เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาดและออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	—————→					มากกว่า 2 Model		ฝนส.
4. จัดหาระบบ Digital Marketing เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Social Media เพื่อสร้างกลยุทธ์การตลาดออนไลน์	—————→					<ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบ มี.ค. 65</li> <li>วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรายงานภายใน ธ.ค. 65</li> </ul>		ฝตล.

แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน					ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	การบริหารความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ
	2565	2566	2567	2568	2569			
5. พัฒนาแบบจำลอง Alternative Credit Scoring สำหรับอนุมัติสินเชื่อส่วนบุคคล ไม่มีหลักประกันผ่านช่องทางดิจิทัล	→					<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลงนามสัญญา ม.ย. 65</li> <li>• ใช้จริง ม.ย. 66</li> </ul>		ฝคต.
6. ศึกษา/สำรวจข้อมูลลูกค้าเชิงลึกเพื่อจัดทำ Customer Persona & Journey เพื่อหา Unmet need	→	→	→	→	→	มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึกภายใน ธ.ค. ของทุกปี		ฝนป. ฝคบ.
<b>แผนงานที่ 2 พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการทางการเงิน สนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจธนาคารเพื่อสังคม</b>								
<b>กิจกรรมหลัก</b>								
กระบวนการนวัตกรรม (Stage Gate)								
- Front - End Innovation								
- Development								
- Back - End Exploitation								
1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบ Digital	→	→	→	→	→	ผลเทียบเป้าหมายตาม Product Program	<b>ความเสี่ยง :</b> (ปานกลาง) กระบวนการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผน <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> ติดตาม/บริหารโครงการอย่างใกล้ชิดและประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ	ฝธด. ฝบพ.
2. นวัตกรรมกระบวนการ	→	→	→	→	→	ผลเทียบเป้าหมายตาม Product Program	<b>ความเสี่ยง :</b> (ปานกลาง) กระบวนการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผน <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> ติดตาม/บริหารโครงการอย่างใกล้ชิดและประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ	ฝธด. ฝบพ.
3. New Business Model	→	→	→	→	→	ผลเทียบเป้าหมายตาม Product Program	<b>ความเสี่ยง :</b> (สูง) ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการธนาคารในการได้รับการร่วมทุน <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> -	ฝคบ.

## แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ปี 2565-2569

### IM VISION

เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนธนาคารเพื่อสังคม  
สู่การเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

#### IM Mission

- พัฒนาโครงสร้าง ระบบบริหารจัดการ และกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม
- เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- พัฒนาบุคลากรและยกระดับด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ (New business Model) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด จากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาระบบ นวัตกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการจัดการ นวัตกรรมขององค์กร

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การยกระดับความรู้ และศักยภาพ ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อสร้าง วัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนานวัตกรรมที่ มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

Strategic Objective	Measures	Targets
<p><b>1. ด้านการเงิน (Financial : F)</b></p> <p>SO1.1: จัดสรรทรัพยากรด้าน นวัตกรรมและประเมินความคุ้มค่า/ ความเพียงพอให้พร้อมสนับสนุน แผนการดำเนินงานด้านนวัตกรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>F1. RAROC</li> <li>F2. รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงใน ภาพรวมและแต่ละ BU/สายงาน</li> <li>F3. ร้อยละการใช้จ่าย งบประมาณด้าน นวัตกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actual &gt; Target</li> <li>รายได้เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายลดลง &gt; ร้อยละ 5</li> <li>ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</li> </ul>
<p><b>2. ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer : C)</b></p> <p>SO3.1: วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytic) จากฐานข้อมูล Big Data เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า ในปัจจุบันและอนาคต และจัดทำ Customer</p> <p>SO3.2: พัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์บริการทางการเงิน สนับสนุนการขับเคลื่อนการกิจ ธนาคารเพื่อสังคม</p> <p>SO3.3: ร่วมกับคู่ค้า/พันธมิตร พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ บริการดิจิทัลเพื่อยกระดับสู่อองค์กรดิจิทัล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C1. ความพึงพอใจของ ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย</li> <li>C2. ความพึงพอใจของ บุคลากรภายใน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น</li> <li>C3. ความสำเร็จการ ดำเนินงานตามแผน/ โครงการพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/ บริการและ กระบวนการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มขึ้นจากปีก่อน</li> <li>เพิ่มขึ้นจากปีก่อน</li> <li>ร้อยละ 100</li> </ul>
<p><b>3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process : IP)</b></p> <p>SO1.2: พัฒนาระบบ นวัตกรรมองค์กรที่สอดคล้อง กับ ทิศทางการดำเนินธุรกิจ และเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วน เสียตามระบบนิเวศธุรกิจ</p> <p>SO1.3: บริหารจัดการ Innovation Portfolio โดย พิจารณามิติด้านการลงทุน ความ คุ้มค่า โอกาส ความท้าทาย และ ความเสี่ยง เพื่อจัดสรรและ สนับสนุนทรัพยากรอย่าง เพียงพอ</p> <p>SO1.4: นำผลงานความ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์บริการไปจด ทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I1. ความสำเร็จการ พัฒนาระบบนวัตกรรม องค์กรตามแผนแม่บท การจัดการนวัตกรรม (ประจำปี)</li> <li>I2. รอบระยะเวลาเฉลี่ย ตาม SLA ของ กระบวนการพัฒนา นวัตกรรม จนออกสู่ การใช้งานจริง</li> <li>I3. จำนวนทรัพย์สิน ทางปัญญาที่ทำการจด และได้รับการคุ้มครอง ทางกฎหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละ 100</li> <li>มีระบบ CIS</li> <li>มีระบบ Innovation Portfolio ภายใน ก.ย. 65</li> <li>ร้อยละ 100</li> <li>อย่างน้อยปีละ 2 ผลงาน</li> </ul>

Strategic Objective	Measures	Targets
<p><b>4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth : LG)</b></p> <p>SO2.1: สร้างระบบการวัดวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบของตัวชี้วัดสำคัญ และจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรม</p> <p>SO2.2: ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมพึงประสงค์ของค่านิยมด้านนวัตกรรม</p> <p>SO2.3: ยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LG1. ร้อยละจำนวนบุคลากรภายในที่มีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม</li> <li>• ร้อยละจำนวนหน่วยงาน (ที่เล็กที่สุด) ที่มีนวัตกรรมของหน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ร้อยละ 25</li> <li>• ร้อยละ 90</li> </ul>



## บทที่ 4



### แผนปฏิบัติงานด้านการจัดการนวัตกรรม




ประจำปี 2565

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมองค์กร
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การยกระดับความรู้ และศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

### บทที่ 4 แผนปฏิบัติงานด้านการจัดการนวัตกรรม ประจำปี 2565

#### ยุทธศาสตร์ 1 : การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมองค์กร

<b>แผนงานที่ 1 ทบทวนโครงสร้างหน่วยงานและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม</b>													
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO1.2 พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ											หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝนบ. ฝลธ. ฝพค. ฝกย.		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b> โครงสร้างคณะกรรมการ/คณะทำงาน/หน่วยงานรับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรมที่เหมาะสม													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b> 1. ทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการจัดการนวัตกรรม และกฎบัตร ให้สอดคล้องกับระบบนวัตกรรมองค์กร													ดำเนินการทบทวนแล้วเสร็จภายในไตรมาส 3
2. ทบทวนโครงสร้างและหน้าที่ของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับระบบนวัตกรรมองค์กร													ดำเนินการทบทวนแล้วเสร็จภายในไตรมาส 2
3. ทบทวนโครงสร้าง/คุณสมบัติ/คุณลักษณะของบุคลากรหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระงาน													ดำเนินการทบทวนแล้วเสร็จภายในไตรมาส 2
<b>ความเสี่ยง : (ปานกลาง)</b> กระบวนการทบทวนและปรับโครงสร้างคณะกรรมการ คณะทำงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน IM													
<b>การบริหารความเสี่ยง :</b> ติดตามให้มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่มีรูปแบบและขั้นตอนการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว สนับสนุนการสื่อสาร เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการจัดการนวัตกรรมให้สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว													

<b>แผนงานที่ 2 ทบทวนนโยบาย แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม และการจัดสรรทรัพยากร</b>													
<b>แผนงานย่อยที่ 2.1 ทบทวนนโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรม</b>													
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO1.2 พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ											หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝนบ.		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b> ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบนโยบายฯ ที่ปรับปรุง													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b> 1. สื่อสารนโยบายฯ													ดำเนินการสื่อสารการรับรู้ในไตรมาส 1-2
2. ประเมินผลการรับรู้													มีรายงานการประเมินผลการรับรู้/ความเข้าใจกระบวนการและนำไปใช้จริงภายในไตรมาส 4
3. ทบทวนและปรับปรุงนโยบายด้านการส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรม													มีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรม ภายในไตรมาส 4

แผนงานย่อยที่ 2.2 ทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม													
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) : SO1.2 พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ											หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝนป.		
ผลลัพธ์ (Outcome) : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b>													
1. สื่อสารแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม	→												ดำเนินการตามแผนการสื่อสารการรับรู้ในไตรมาส 1-2
2. ประเมินผลการรับรู้								→					มีรายงานการประเมินผลการรับรู้/ความเข้าใจกระบวนการและนำไปใช้จริงภายในไตรมาส 4
3. ทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม								→					มีการทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมภายในไตรมาส 4
แผนงานย่อยที่ 2.3 การจัดสรรทรัพยากร													
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) : SO1.1 จัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมและประเมินความเพียงพอให้พร้อมสนับสนุนแผนการดำเนินงานด้านนวัตกรรม											หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝนป. ฝบป.		
ผลลัพธ์ (Outcome) : ผลประเมินความเพียงพอในการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b>													
1. ศึกษาแนวทางการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน การลงทุน บุคลากร เพื่อดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมในด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร	→												มีหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน การลงทุน บุคลากร เพื่อดำเนินงานโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมในด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ภายในไตรมาส 2
2. กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน การลงทุน บุคลากร เพื่อดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมในด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร				→									
3. นำหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน การลงทุน บุคลากร ไปใช้ในการพิจารณาแผนงานโครงการ/แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมในด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร								→					นำหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน การลงทุน บุคลากร เพื่อประกอบการพิจารณาแผนงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ประจำปี 2566
4. ประเมินความเพียงพอในการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม												→	มีผลประเมินความเพียงพอในการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม ภายในไตรมาส 4
<b>ความเสี่ยง : (ปานกลาง)</b> 1. กระบวนการทบทวน/ปรับปรุง และสื่อสารนโยบาย และแผนฯ ไม่เป็นไปตามที่กำหนดในคู่มือ 2. บุคลากรขาดองค์ความรู้ในการจัดทำแผนฯ ให้เป็นไปตามเกณฑ์ฯ และ Best Practice <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> 1. ติดตามให้มีการดำเนินการตามกระบวนการในคู่มือ 2. จัดอบรม/สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่บุคลากรฝ่ายนวัตกรรมฯ													

แผนงานที่ 3 พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม (Corporate Innovation System : CIS)													
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO1.2 พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ											หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝนป.		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b> มีระบบนวัตกรรมองค์กรตามเกณฑ์/มาตรฐาน													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b> 1. จัดทำ TOR												ปี 64	มีระบบนวัตกรรมองค์กร (CIS) ตามเกณฑ์ IM ภายใน ก.ย. 65
2. จัดจ้างที่ปรึกษา	→	→											
3. ออกแบบกรอบสถาปัตยกรรมระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System Architecture)				→	→	→	→	→					
<b>ความเสี่ยง : (ปานกลาง)</b> กระบวนการจัดจ้างและตรวจรับงานจ้างที่ปรึกษาไม่เป็นไปตามแผน <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> ติดตาม ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ บริหารงานจ้างที่ปรึกษาให้เป็นไปตามแผนอย่างใกล้ชิด													



แผนงานที่ 4 ออกแบบและบริหาร Innovation Portfolio													
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO1.3 บริหารจัดการ Innovation Portfolio โดยพิจารณามิติด้านการลงทุน ความคุ้มค่า โอกาส ความท้าทาย และความเสี่ยง เพื่อจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ											หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝนป. ฝนข. ฝนร.		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b> มีระบบ Innovation Portfolio Management													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b> 1. ศึกษา/ออกแบบแนวทางการพัฒนาระบบ Innovation Portfolio	→	→	→	→									ศึกษา/ออกแบบแล้วเสร็จ พ.ค. 65
2. พัฒนาและนำเข้าข้อมูลในระบบ Innovation Portfolio						→	→	→					
<b>ความเสี่ยง : (สูง)</b> 1. ความรู้เกี่ยวกับการออกแบบและการพัฒนา Innovation Portfolio Management 2. ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาระบบ <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> 1. ร่วมกับที่ปรึกษา CIS ออกแบบแนวทางการพัฒนาระบบ 2. ศึกษา/จัดหา/จ้างพัฒนาระบบด้าน IT													

แผนงานที่ 5 จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา													
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) : SO1.4 นำผลงานความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการไปจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา											หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝนป.		
ผลลัพธ์ (Outcome) : จำนวนผลงานที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b>													จำนวนผลงานนวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนอย่างน้อย 2 ผลงาน
1. สื่อสาร กระตุ้น ส่งเสริมให้หน่วยงานส่งผลงานนวัตกรรมสู่การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	→												
2. รวบรวมผลงานนวัตกรรมนำไปยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา ตามประเภทที่ระบุในคู่มือกระบวนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา				→	→	→	→	→	→	→	→	→	
<b>ความเสี่ยง : (สูง)</b> ไม่มีผลงานที่เข้าเกณฑ์ในการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> วางแผนการนำนวัตกรรมจากหน่วยงานและโครงการต่างๆ เพื่อนำไปจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา													

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การยกระดับความรู้ และศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม

แผนงานที่ 1 พัฒนาระบบการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้จาก Lesson Learned ตัวชี้วัดที่สำคัญ														
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) : SO2.1 สร้างระบบการวัดวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบของตัวชี้วัดสำคัญ และจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรม										หน่วยงานรับผิดชอบ : ผนป. ผบป. ผยธ. ผสธ. ผคภ. ผคบ. ผพค. ผวท. ผบข. ผนส. หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบตัวชี้วัดสำคัญ				
ผลลัพธ์ (Outcome) : มีระบบการวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้จากการประเมินผลการดำเนินงานและปรับปรุงตัวชี้วัดที่สำคัญ														
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. กำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญและค่าเป้าหมาย โดยบูรณาการจากตัวชี้วัดภายในและภายนอก	→													1. กำหนดและถ่ายทอดแล้วเสร็จ ภายในไตรมาส 1 2. นำเข้าระบบ ภายใน 25 วันหลังสิ้นเดือน และ 60 วันหลังสิ้นไตรมาส 3. สรุปผลปัญหา/อุปสรรค/ปัจจัยสำเร็จ ภายใน ส.ค. 65 4. จัดทำ Lesson Learn ภายใน ก.ย. 65 5. มีระบบและข้อมูลเพียงพอ
2. การวัด วิเคราะห์ตัวชี้วัดที่สำคัญเชิงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย/คู่เทียบ/แนวโน้มปีที่ผ่านมา นำเข้าระบบ PA Tracking & Reporting, GSB WISDOM และ Web Portal ของ ผนป.	→													
3. สรุปผลปัญหา/อุปสรรค/ปัจจัยสำเร็จที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ (ระดับองค์กร/หน่วยงาน/ บุคคล) และจัดทำ Lesson Learned ตามประเภทองค์ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้/วิเคราะห์องค์ความรู้ใหม่และนำไปทบทวน/ปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามเป้าหมาย	→													
4. พัฒนา/ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลดิจิทัลเพื่อการติดตามประเมินผลตัวชี้วัดที่สำคัญทุกระดับ	→													
<b>ความเสี่ยง :</b> (ปานกลาง ข้อ 1-3, สูง ข้อ 4) 1. การกำหนดตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดจากแหล่งภายนอก (PA ธนาคาร) มีความล่าช้า 2. ข้อมูลจากหน่วยงานภายในและภายนอกไม่ครบถ้วนและไม่ทันเวลา 3. ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ ปัญหา สาเหตุไม่เพียงพอ 4. ข้อมูลในระบบติดตามประเมินผลไม่เชื่อมโยงกับระบบธุรกิจหลัก <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> 1. กำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัด Leading & Lagging ที่สำคัญเบื้องต้น และปรับปรุงเมื่อตัวชี้วัด PA ธนาคาร มีความชัดเจน 2. ติดตามและมีระบบเตือนการรายงานของหน่วยงานภายใน 3. กำหนดเป็นตัวชี้วัดร่วมของคณะ KM-IM Teams ส่วนกลาง/ภาคในการวิเคราะห์ และจัดทำ Lesson Learn ตัวชี้วัดที่สำคัญ 4. ประสาน/ออกแบบการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบธุรกิจหลัก														



<p>แผนงานที่ 2 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แผนงานย่อยที่ 2.1 สร้างผู้นำต้นแบบด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Role Model)</p>													
<p>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) : SO2.2 ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมพึงประสงค์ของค่านิยมด้านนวัตกรรม</p>										<p>หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝนป. ฝพค.</p>			
<p>ผลลัพธ์ (Outcome) : มีผู้นำต้นแบบและการแสดงบทบาทด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</p>													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<p><b>กิจกรรมหลัก</b></p> <p>1. สำรวจความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากรถึงบทบาทของผู้บริหารที่ใช้ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร</p> <p>2. กำหนดคุณสมบัติ/คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละระดับตามผลการสำรวจ</p> <p>3. สื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจให้ผู้บริหารรับทราบบทบาทการเป็นต้นแบบด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรม Role Model</p> <p>4. ออกแบบ/จัดกิจกรรมให้ผู้บริหารแต่ละระดับมีส่วนร่วม และแสดงบทบาทในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร และติดตามผล</p>													<p>1. สำรวจความต้องการ ความคาดหวัง ภายในไตรมาส 1</p> <p>2. กำหนดคุณสมบัติ/คุณลักษณะ ภายใน เม.ย. 65</p> <p>3. ผู้บริหารรับทราบบทบาทการเป็น Role Model ภายใน มิ.ย 65</p> <p>4. ออกแบบ/จัดกิจกรรม ภายใน ก.ค.-ธ.ค 65</p>
<p>แผนงานย่อยที่ 2.2 ปลุกฝังค่านิยม และเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม</p>													
<p>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) : SO2.2 ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมพึงประสงค์ของค่านิยมด้านนวัตกรรม</p>										<p>หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝนป. ฝพค. ฝคบ. ฝพท. ฝพลส.</p>			
<p>ผลลัพธ์ (Outcome) : ผลประเมินพฤติกรรมตามค่านิยมด้านนวัตกรรม</p>													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<p><b>กิจกรรมหลัก</b></p> <p>1. ประเมินช่องว่างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม และจัดทำแผนปลุกฝังค่านิยม และเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>2. สร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตามค่านิยม GSB Way และนโยบาย IM อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digital Workplace</li> <li>- Co Working Space</li> <li>- Innovation Hub</li> <li>- Work from Anywhere</li> <li>- ประกวดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</li> </ul>													<p>ปี 64</p> <p>1. ประเมินภายในไตรมาส 4 ของปีก่อน</p> <p>2. จัดทำแผนภายในไตรมาส 2</p> <p>3. ผลสำรวจด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ไม่น้อยกว่าระดับ 4</p> <p>4. ผลสำรวจด้านแรงจูงใจบุคลากรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมไม่น้อยกว่าระดับ 4</p> <p>5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้/กิจกรรม 6 ครั้ง</p> <p>6. สร้างความร่วมมือกับ VC 2 deals</p> <p>7. ต่อยอด Idea เป็น Prototype 10 ผลงาน</p>

3. สร้างแรงจูงใจ (คำตอบแทน/รางวัล/ ยกย่องชมเชย) แก่บุคลากรที่มุ่งเน้น นวัตกรรม (PMS, GSB Way point, โครงการประกวดแข่งขันด้านนวัตกรรม)		
4. สร้างความร่วมมือด้านความคิด สร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก - เครือข่ายนวัตกรรมประเทศไทย - ธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital) - สถาบันศึกษา		
<b>ความเสี่ยง : (ต่ำ)</b> ไม่สามารถจัดกิจกรรมให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมและแสดงบทบาทได้ตามแผนจากปัจจัยภายนอก <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> มีแผนสำรอง โดยออกแบบรูปแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์		

**แผนงานที่ 3 ระดับความรู้ ความสามารถด้านการจัดการนวัตกรรมองค์กรให้กับทีมงาน และคณะทำงานด้านนวัตกรรม**  
**แผนงานย่อยที่ 3.1 ระดับความรู้บุคลากรเฉพาะด้าน**

<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO2.3 ยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และ การจัดการนวัตกรรมองค์กร	หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝพค. ฝนส. ฝนป.
--	------------------------------------

**ผลลัพธ์ (Outcome) :** ผลประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม/ ผลการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร

โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>กิจกรรมหลัก</b> 1. ประเมินช่องว่างความรู้และความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากร ภายในองค์กร และจัดทำแผนยกระดับ ความรู้ ความสามารถ ด้านการจัดการ นวัตกรรม													ปี 64	1. ประเมินภายใน ไตรมาส 4 ของปี 64 2. จัดทำแผนภายในไตรมาส 1 3. ปฏิบัติงานได้จริง ร้อยละ 80
2. พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ด้าน Data Analytic, Data Scientist, Data Engineer และ Digital Marketing														



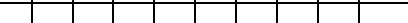
**แผนงานย่อยที่ 3.2 โครงการ GSB Innovation Grand Slam**

<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO2.3 ยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการ จัดการนวัตกรรมองค์กร	หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝพค. ฝนป.
--	-------------------------------

**ผลลัพธ์ (Outcome) :** ผลประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม/ ผลการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร

โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

**3.2.1 Boot Camp**

<b>กิจกรรมหลัก</b>													ผลงาน IDEA 5 ผลงาน
1. กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์													
2. คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ													
3. อบรม/สัมมนา/ตัดสินผลงาน													



4. ประเมินผล													—————→	
<b>3.2.2 Immersion Lab</b>														
<b>กิจกรรมหลัก</b>														ผลงาน IDEA 3 ผลงาน
1. กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์	—————→													
2. พิจารณาผลงานนวัตกรรมต้นแบบ (Prototype)													—————→	
3. ประเมินผล													—————→	
<b>3.2.3 IDP for Innovation</b>														
<b>กิจกรรมหลัก</b>	—————→													ผลงาน IDEA 1 ผลงาน
1. กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์														
2. ดำเนินการพัฒนา													—————→	
3. ประเมินผล													—————→	
<b>แผนงานย่อยที่ 3.3 พัฒนาความรู้บุคลากรด้านนวัตกรรม</b>														
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO2.3 ยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมองค์กร												หน่วยงานรับผิดชอบ : ผพค. ฝนป.		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b> ผลประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม/ ผลการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร														
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>กิจกรรมหลัก</b>														
1. พัฒนาคณะทำงาน KM-IM Team ส่วนกลาง/ภาค ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	—————→												KM-IM Teams มีผลประเมินการเรียนรู้ดีขึ้น ร้อยละ 90	
2. พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ให้กับทีมงานจัดการนวัตกรรม - วิเคราะห์ ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะ (KSA) รวมถึง สมรรถนะที่จำเป็น - จัดทำแผนพัฒนาทีมงานนวัตกรรม	—————→												ร้อยละ 100	
<b>ความเสี่ยง : (ต่ำ)</b> ไม่สามารถจัดกิจกรรมให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมและแสดงบทบาทได้ตามแผนจากปัจจัยภายนอก														
<b>การบริหารความเสี่ยง :</b> มีแผนสำรอง โดยออกแบบรูปแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์														

<b>แผนงานที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ต่อยอดเพื่อใช้งานจริง</b>														
<b>แผนงานย่อยที่ 4.1 โครงการ GSB Hackathon สำหรับบุคลากรธนาคารออมสิน</b>														
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO2.3 ยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมองค์กร												หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝนป.		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b> ผลประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม/ ผลการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร														
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>กิจกรรมหลัก</b>														
1. จัดทำ TOR	—————→												5 ผลงานที่เข้ารอบ จาก 20 ทีมที่เข้าแข่งขัน	
2. กระบวนการจัดจ้าง														—————→
3. ดำเนินกิจกรรม/ ประเมินผล														—————→

แผนงานย่อยที่ 4.2 โครงการ GSB Business Case Competition สำหรับบุคคลภายนอก													
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) : SO2.3 ยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมองค์กร											หน่วยงานรับผิดชอบ : ผนป.		
ผลลัพธ์ (Outcome) : ผลประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม/ ผลการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b>													5 ผลงานที่เข้ารอบ
1. จัดทำ TOR	→												
2. กระบวนการจัดจ้าง				→									
3. ดำเนินกิจกรรม/ ประเมินผล							→						
<b>ความเสี่ยง : (ต่ำ)</b> ไม่สามารถจัดกิจกรรมให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมและแสดงบทบาทได้ตามแผนจากปัจจัยภายนอก <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> มีแผนสำรอง โดยออกแบบรูปแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์													
แผนงานย่อยที่ 4.3 โครงการพัฒนา Prototype/ Innovation ต่อยอดใช้งานจริง													
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) : SO2.3 ยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมองค์กร											หน่วยงานรับผิดชอบ : ผชด. ผชต. ผตย. ผคบ. ผปธ.		
ผลลัพธ์ (Outcome) : มีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการทางการเงิน													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b>													4 ผลงาน
1. จัดทำ TOR/จัดจ้าง	→												
2. พัฒนาและทดสอบ							→						
3. นำร่องใช้งานจริงและประเมินผล	→			ปี 66									
<b>ความเสี่ยง : (สูง)</b> ไม่สามารถจัดกิจกรรมให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมและแสดงบทบาทได้ตามแผนจากปัจจัยภายนอก <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> มีแผนสำรอง โดยออกแบบรูปแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์													

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

<b>แผนงานที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและตลาดเชิงลึกจากฐานข้อมูล Big Data มาพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ทางการเงินเพื่อสร้างโอกาสทางการตลาด</b> <b>แผนงานย่อยที่ 1.1 จัดพัฒนา/ออกแบบ Data Model เพื่อจัดทำ Data Analytics</b>													
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytic) จากฐานข้อมูล Big Data เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต และจัดทำ Customer Persona & Journey											หน่วยงานรับผิดชอบ : ผบข.		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) : มีข้อมูลเชิงลึก เพื่อทำ Data Analytics</b>													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b>													ติดตั้งใช้งาน 5.ค. 65
1. จัดทำ TOR	→												
2. ลงนามสัญญา						→							
3. พัฒนา/ทดสอบ							→						
4. ติดตั้ง/เปิดใช้งาน											→		
5. ติดตาม/ประเมินผล												→	
<b>แผนงานย่อยที่ 1.2 จัดทำที่ปรึกษากำหนดแนวทางการบริหารจัดการข้อมูลแบบบูรณาการ</b>													
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytic) จากฐานข้อมูล Big Data เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต และจัดทำ Customer Persona & Journey											หน่วยงานรับผิดชอบ : ผบข.		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) : มีข้อมูลเชิงลึก เพื่อทำ Data Analytics</b>													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b>													มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก
1. จัดทำ TOR	→												
2. ลงนามสัญญา				→									
3. ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางการบริหารจัดการข้อมูล					→								
4. วิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics								→					
<b>แผนงานย่อยที่ 1.3 วิเคราะห์ข้อมูล (Predictive Model) โดยเชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงานภาครัฐกับระบบ DV เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาดและออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงิน</b>													
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytic) จากฐานข้อมูล Big Data เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต และจัดทำ Customer Persona & Journey											หน่วยงานรับผิดชอบ : ผนส.		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) : มีข้อมูลเชิงลึก เพื่อทำ Data Analytics</b>													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b>													มากกว่า 2 Model
1. กำหนด Flagship Product	→												
2. ศึกษา วิเคราะห์ Product Program และกลุ่มลูกค้า	→												
3. จัดทำรายงาน/กำหนดกลุ่มซื้อ	→												
4. ติดตาม/ประเมินผล											→		

<b>แผนงานย่อยที่ 1.4 จัดหาระบบ Digital Marketing เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Social Media เพื่อสร้างกลยุทธ์การตลาดออนไลน์</b>														
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytic) จากฐานข้อมูล Big Data เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต และจัดทำ Customer Persona & Journey											หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝตล.			
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b> มี Customer Persona & Journey ของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต														
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>กิจกรรมหลัก</b>													ปี 64	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบ มี.ค. 65</li> <li>วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรายงานภายใน ธ.ค. 65</li> </ul>
1. ศึกษา/จัดทำขอบเขตงาน													→	
2. จัดทำ TOR/ขออนุมัติ													→	
3. ลงนามสัญญา/ติดตั้งระบบ			→											
4. วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรายงาน													→	
<b>แผนงานย่อยที่ 1.5 พัฒนาแบบจำลอง Alternative Credit Scoring สำหรับอนุมัติสินเชื่อส่วนบุคคลไม่มีหลักประกันผ่านช่องทางดิจิทัล</b>														
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytic) จากฐานข้อมูล Big Data เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต และจัดทำ Customer Persona & Journey											หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝคต.			
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b> มีข้อมูลเชิงลึก เพื่อทำ Data Analytics														
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>กิจกรรมหลัก</b>														<ul style="list-style-type: none"> <li>ลงนามสัญญา มี.ย. 65</li> <li>ใช้งานจริง มี.ย. 66</li> </ul>
1. จัดทำ TOR			→											
2. จัดจ้าง/ลงนามสัญญา						→								
3. ติดตั้ง/พัฒนา													ปี 66	
- ระบบงาน													→	
- รายงานติดตามใช้งานฯ														
<b>แผนงานย่อยที่ 1.6 ศึกษา/สำรวจข้อมูลลูกค้าเชิงลึกเพื่อจัดทำ Customer Persona &amp; Journey เพื่อหา Unmet need</b>														
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :</b> SO3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytic) จากฐานข้อมูล Big Data เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต และจัดทำ Customer Persona & Journey											หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝนป. ฝคบ.			
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) :</b> มี Customer Persona & Journey ของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต														
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>กิจกรรมหลัก</b>														มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึกภายใน ธ.ค. 65
ศึกษา/สำรวจข้อมูลลูกค้าเชิงลึก เพื่อจัดทำ Customer Persona & Journey เพื่อหา Unmet need	→													
<b>ความเสี่ยง : (สูง)</b> กระบวนการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผน <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> ติดตาม/บริหารโครงการอย่างใกล้ชิดและประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ														

แผนงานที่ 2 พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการทางการเงิน สนับสนุนการขับเคลื่อนการกิจการธนาคารเพื่อสังคม													
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) :										หน่วยงานรับผิดชอบ : ผตด. ผบพ. ผคบ.			
SO3.2: พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการทางการเงิน สนับสนุนการขับเคลื่อนการกิจการธนาคารเพื่อสังคม													
SO3.3: ร่วมกับลูกค้า/พันธมิตรพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัลเพื่อยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล													
ผลลัพธ์ (Outcome) : มีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม/ ผลลัพธ์ด้านการเงินและไม่ใช้การเงินจากนวัตกรรม													
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน (เดือน)												ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>กิจกรรมหลัก</b>													Actual ≥ Target ตาม Product Program Improve Plan
กระบวนการนวัตกรรม (Stage Gate)													
- Front - End Innovation													
- Development													
- Back – End Exploitetion													
1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบ Digital	→												
2. นวัตกรรมกระบวนการ	→												
3. New Business Model	→												
<b>ความเสี่ยง :</b> ข้อ 1-2 (ปานกลาง) กระบวนการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผน <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> ติดตาม/บริหารโครงการอย่างใกล้ชิดและประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ <b>ความเสี่ยง :</b> ข้อ 3 (สูง) ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการธนาคารในการได้รับการร่วมทุน <b>การบริหารความเสี่ยง :</b> -													

ตัวชี้วัดที่สำคัญตาม Balance Scorecard ปี 2565

Balance Scorecard	Measures	Targets
1. ด้านการเงิน (Financial : F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1. RAROC</li> <li>• F2. รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงในภาพรวมและแต่ละ BU/สายงาน</li> <li>• F3. ร้อยละการใช้จ่ายงบประมาณด้านนวัตกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actual &gt; Target</li> <li>• รายได้เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายลดลง &gt; ร้อยละ 5</li> <li>• ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</li> </ul>
2. ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer : C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C1. ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• C2. ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น</li> <li>• C3. ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน/โครงการพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการและกระบวนการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เพิ่มขึ้นจากปีก่อน</li> <li>• เพิ่มขึ้นจากปีก่อน</li> <li>• ร้อยละ 100</li> </ul>
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process : IP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I1. ความสำเร็จการพัฒนากระบวนการนวัตกรรมองค์กรตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ประจำปี)</li> <li>• I2. รอบระยะเวลาเฉลี่ยตาม SLA ของกระบวนการพัฒนา นวัตกรรม จนออกสู่การใช้งานจริง</li> <li>• I3. จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ทำการจดและได้รับการคุ้มครองทางกฎหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ร้อยละ 100</li> <li>• มีระบบ CIS</li> <li>• มีระบบ Innovation Portfolio ภายใน ก.ย. 65</li> <li>• ร้อยละ 100</li> <li>• อย่างน้อยปีละ 2 ผลงาน</li> </ul>
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth : LG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LG1. ร้อยละจำนวนบุคลากรภายในที่มีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม</li> <li>• ร้อยละจำนวนหน่วยงาน (ที่เล็กที่สุด) ที่มีนวัตกรรมของหน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ร้อยละ 25</li> <li>• ร้อยละ 90</li> </ul>

## บทที่ 5

การบริหารและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนแม่บทด้าน  
การจัดการนวัตกรรม

## บทที่ 5 การบริหารและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม

### 1. การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ

แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรมที่ได้รับความเห็นชอบจากธนาคารเรียบร้อยแล้ว จะถูกนำมาใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางการบริหารจัดการด้านการจัดการนวัตกรรม และถูกถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยมีการบริหารและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นประจำทุกเดือน/ ไตรมาส ประกอบกับมีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ประกอบการทบทวน ปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้มีความพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น โดยดำเนินการภายใต้กระบวนการ PDCA อันประกอบไปด้วย

1. การจัดทำ/ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดที่สำคัญ แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบ
2. การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน และควบคุมปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ/ ปัจจัยเสี่ยง
3. การควบคุม ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง/ คณะกรรมการ
4. การทบทวนและปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน

### 2. การบริหารแผนปฏิบัติงาน

แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งได้ระบุหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีความรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ ตลอดระยะเวลาตามแผนจะมีการบริหารและควบคุมปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของแผน ดังนี้

1. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละแผนงาน ให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบรับทราบ และดำเนินการตามแผน
2. หน่วยงานที่รับผิดชอบ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานและจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ
3. พัฒนาศักยภาพที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงานด้านการจัดการนวัตกรรม
4. หน่วยงานรับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลภายในธนาคาร และศึกษาวิธีการในการบริการจัดการนวัตกรรมในด้านต่างๆ ของคู่แข่ง (Benchmarking) และวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมองค์กรและจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 3. การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

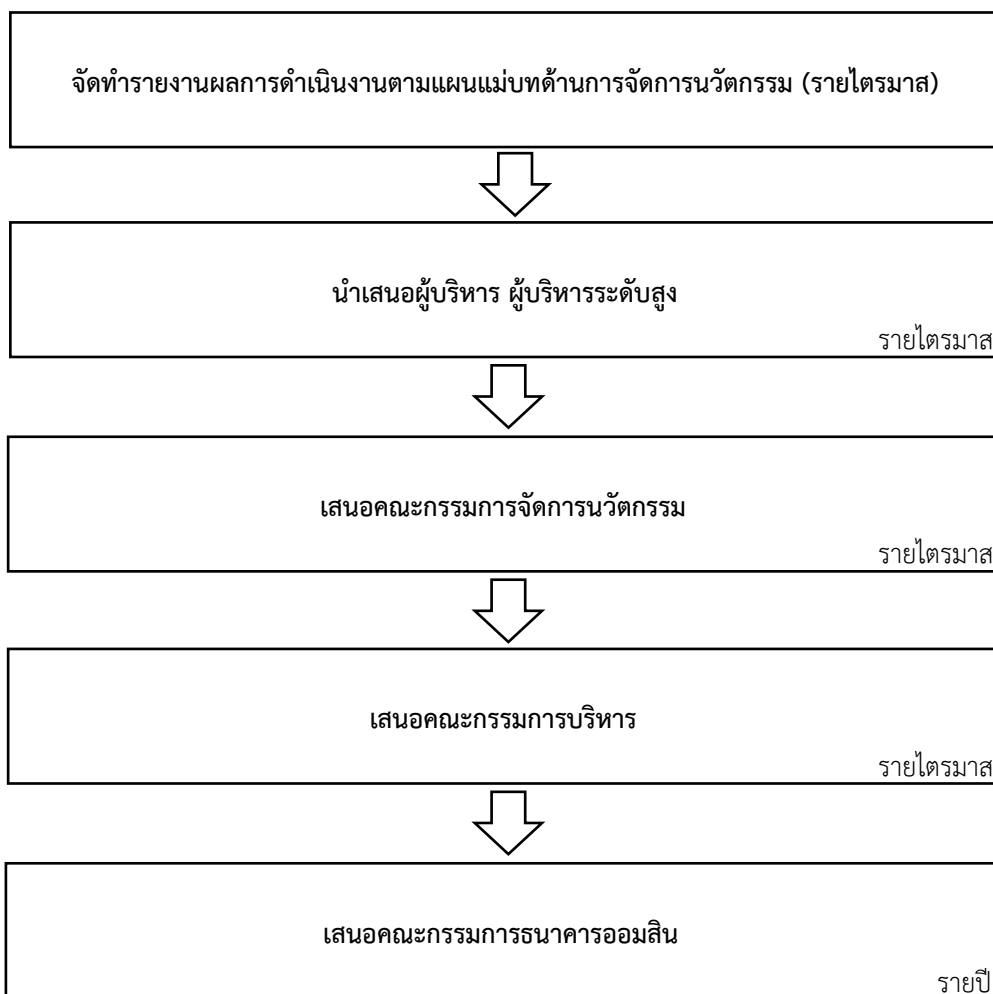
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนแม่บท แผนปฏิบัติงานประจำปี หน่วยงานรับผิดชอบหลักต้องดำเนินการควบคุม ติดตามและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานประจำปี/ ผลปีที่ผ่านมาและคู่แข่ง/ มาตรฐาน
2. วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด หรือด้อยกว่าปีที่ผ่านมา/ คู่เทียบ/ มาตรฐาน
3. กำกับการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาเพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด หรือดีกว่าปีที่ผ่านมา/ คู่เทียบ/ มาตรฐาน



4. จัดทำรายงานรายไตรมาส สรุปปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข ปัญหา ปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด นำเสนอผู้บริหารและจัดเก็บในระบบงานเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานต่อไป
5. จัดทำรายงานประจำปี สรุปผลการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรมองค์กรในภาพรวม ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม บันทึกข้อมูล/เอกสารอ้างอิงเข้าระบบรายงานผลของ สคร.

ธนาคารมีกระบวนการในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยพิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางการเงินและไม่ใช้การเงินเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารออมสิน คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีขั้นตอนการติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้



#### 4. การทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการ

1. นำผลการประเมินการดำเนินงานมาทบทวนและหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น
2. ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานและแผนปฏิบัติงานในการดำเนินงานโครงการตามความเหมาะสมกับสภาวะการณ์และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาดที่มีต่อนวัตกรรม

\*\*\*\*\*

# IM VISION

เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนธนาคารเพื่อสังคม  
สู่การเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อ



ธนาคาร  
**ออมสิน**  
Government Savings Bank