



ธนาคารออมสิน
Government Savings Bank

GSB
Social Bank

แผนวิสาหกิจ ธนาคารออมสิน

ปี 2566 – 2570

(ฉบับปรับปรุง)



HOLISTIC
Area-Based
Development



ฝ่ายยุทธศาสตร์และวิจัย

คำนำ

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2566 - 2570 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการทำงาน เพื่อมุ่งสู่การเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)” อย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ **“ลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน สร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม”** โดยได้พิจารณาความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ โดยเน้นใน 2 เป้าหมายสำคัญ คือ “เป้าหมายที่ 1 No Poverty และเป้าหมายที่ 10 Reduced Inequality” พร้อมกับการรับ “หลักการธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม” ของสำนักงานโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติว่าด้วยข้อริเริ่มด้านการเงิน พร้อมด้วยการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แผนปฏิรูปประเทศ และนโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยเศรษฐกิจ BCG แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน และแนวนโยบายการดำเนินงานของ SFI ตลอดจนแนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กร

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566 – 2570 เกิดจากการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนหน่วยงานกำกับ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกที่เป็นรูปธรรมแก่สังคม **“Making POSITIVE impact on Society”**

ทั้งนี้ เนื่องด้วยสถานการณ์เศรษฐกิจไทย ปี 2566 ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกที่มีแนวโน้มชะลอตัว ความเสี่ยงจากเงินเฟ้อ และภาระหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง ส่งผลให้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยยังมีความไม่แน่นอนสูง โดยธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) และธนาคารโลก (World Bank) ได้ปรับลดประมาณการอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย ปี 2566 ประกอบกับคำสั่งการและข้อเสนอแนะของ ธปท. ให้ธนาคารออมสินพิจารณาความเพียงพอของเงินสำรองในภาพรวมทั้งหมด ธนาคารออมสิน จึงได้ทบทวนเป้าหมายธุรกิจและประมาณการทางการเงินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว และได้นำเสนอคณะกรรมการธนาคารออมสิน ในการประชุมครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2566

ฝ่ายยุทธศาสตร์และวิจัย

ธนาคารออมสิน

มีนาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
1. ข้อมูลทั่วไป	1
2. ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน	3
3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	6
4. กรอบความยั่งยืนของธนาคาร	7
5. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	
▪ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ธนาคาร (Strategic Positioning)	9
▪ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	13
1) พัฒนากลไกการขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคม (Social Mission)	13
2) พัฒนาขีดความสามารถเชิงพาณิชย์ (Commercial Mission)	14
3) บูรณาการภารกิจเพื่อสังคมในภารกิจหลัก (Social Integration)	15
4) เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capability)	16
6. การบริหารแผน และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	17

1. ข้อมูลทั่วไป

ธนาคารออมสิน มีสถานะรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง ถือกำเนิดโดยพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ที่ทรงตระหนักถึงความสำคัญของการเก็บรักษาทรัพย์ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย โดยทรงตราพระราชบัญญัติจัดตั้งคลังออมสินขึ้น เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456 ด้วยพระราชปณิธานที่จะให้คลังออมสินเป็นที่เก็บรักษาทรัพย์สินอย่างปลอดภัย และฝึกฝนให้ราษฎรรู้จักเก็บออมทรัพย์อย่างถูกวิธี ซึ่งคลังออมสินได้ยืนหยัดในการทำหน้าที่นี้ตลอดมา และในปี พ.ศ. 2489 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ยกฐานะคลังออมสินขึ้นเป็น ธนาคารออมสิน โดยทรงตราพระราชบัญญัติธนาคารออมสินขึ้น เพื่อรองรับกับความก้าวหน้าของกิจการคลังออมสิน และเปิดดำเนินการในรูปแบบธนาคารตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2490 และมีหน้าที่ประกอบธุรกิจ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 ประกอบกับพระราชกฤษฎีกากำหนดกิจการอันพึงเป็นงานของธนาคารออมสิน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2541 และกฎกระทรวงว่าด้วยการประกอบกิจการอันพึงเป็นงานของธนาคารออมสิน พ.ศ. 2547 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2565 ดังต่อไปนี้

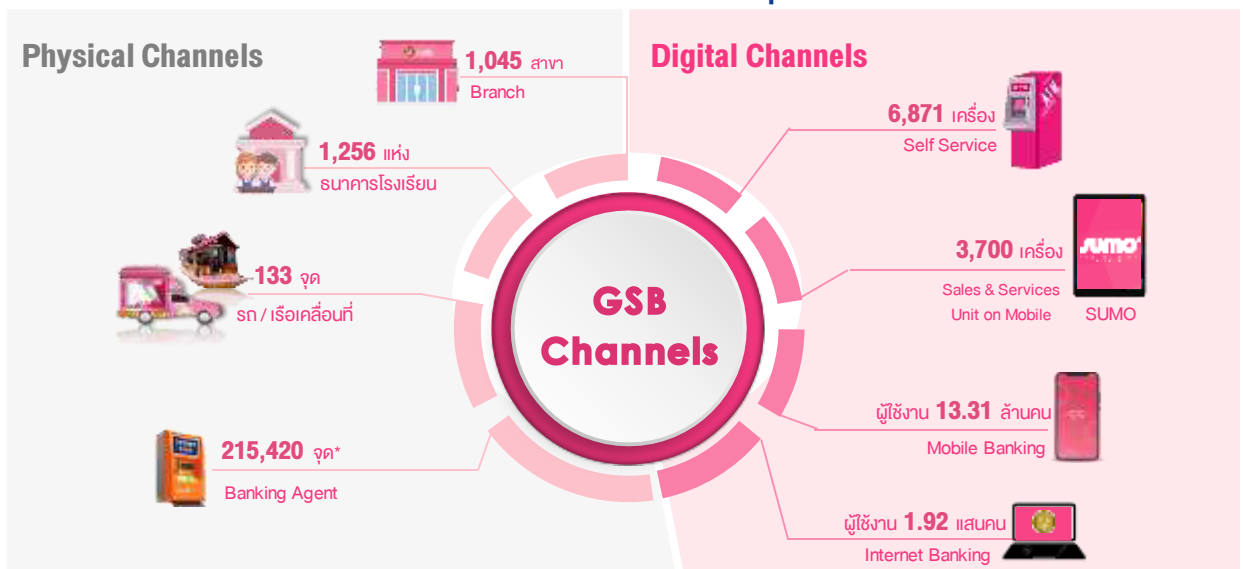
1. รับฝากเงินออมสิน
2. ออกพันธบัตรออมสิน และสลากออมสิน
3. รับฝากเงินออมสินเพื่อสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว
4. ทำการรับจ่ายและโอนเงิน
5. ซื้อหรือขายพันธบัตรรัฐบาลไทย
6. ลงทุนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งรัฐมนตรีอนุญาต
7. การออมสินอื่นๆ ตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้
8. กิจการอันพึงเป็นงานธนาคาร ตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้ ทั้งนี้ ให้ประกอบได้ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง
 - 8.1 การรับเงินฝากประจำหรือกระแสรายวัน
 - 8.2 การออกตราพิกัดที่กำหนดให้ใช้เงินเมื่อทวงถาม
 - 8.3 การออก ซื้อ ขาย หรือเก็บเงินตามตั๋วแลกเงิน หรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด
 - 8.4 การให้สินเชื่อ
 - 8.4.1 ขายหรือโอนลูกหนี้สินเชื่อทุกประเภท
 - 8.4.2 บริหารจัดการทรัพย์สินที่ตกเป็นของธนาคารซึ่งได้มาจากการประกอบธุรกิจ ด้วยวิธีการขาย จำหน่าย ให้เช่า ให้เช่าซื้อ หรือวิธีการอื่นที่ธนาคารพาณิชย์สามารถกระทำได้ตามกฎหมายว่าด้วยธุรกิจสถาบันการเงิน
 - 8.5 การซื้อ ซื้อลด รับช่วงซื้อลดพันธบัตร หุ้นกู้ หรือตราสารแสดงสิทธิในหนี้อื่นหรือรับโอนสิทธิเรียกร้องของสถาบันการเงิน
 - 8.6 การทำธุรกิจเงินตราต่างประเทศ
 - 8.7 การออกหนังสือค้ำประกันการยื่นซองประกวดราคา หนังสือค้ำประกันการปฏิบัติตามสัญญา หรือหนังสือค้ำประกันอื่นใด รวมทั้งการรับอวัลต์ตัวเงิน
 - 8.8 การให้บริการทางการเงินที่ธนาคารพาณิชย์สามารถกระทำได้ตามกฎหมายว่าด้วยธุรกิจสถาบันการเงิน
 - 8.9 การประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ และประกอบธุรกิจสัญญาซื้อขายล่วงหน้า
 - 8.10 การให้บริการบัตรเครดิต
 - 8.11 การออกบัตรเงินฝาก

- 8.12 การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน หรือให้การสนับสนุนทางการเงินแก่โครงการลงทุน
- 8.13 การจัดการหรือรับจัดการกองทุน
- 8.14 ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือมีลักษณะทำนองเดียวกับ 8.1 ถึง 8.13
- 8.15 การเรียกเก็บดอกเบี้ย ส่วนลด ค่าธรรมเนียม ค่าจัดการ ค่ารับจัดการ หรือค่าบริการอื่นๆ อันเนื่องมาจากการให้กู้ยืมเงิน ชื้อ ชื้อลด รับช่วงซื้อลด การค้ำประกัน การจัดการ การรับจัดการ หรือการให้บริการอื่นๆ

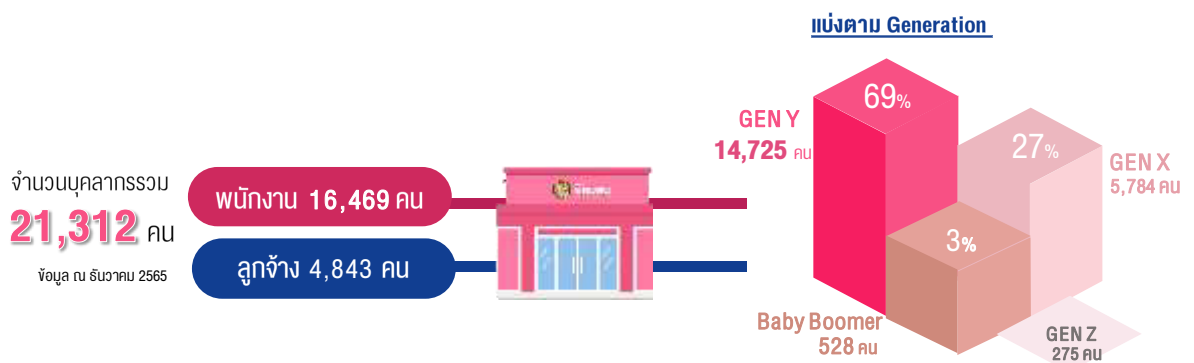
ในปัจจุบัน ธนาคารออมสินยังคงดำเนินงานภายใต้ พ.ร.บ ธนาคารออมสิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2560 โดยเป็นไปตามกรอบภารกิจที่ระบุไว้และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน ที่กำหนดบทบาทให้เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา และสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน รวมทั้งสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ณ ธันวาคม 2565 ธนาคารมีเครือข่ายสาขาให้บริการครอบคลุมทุกพื้นที่ จำนวน 1,045 แห่ง มีหน่วยให้บริการ (บนอำเภอรถ และเรือเคลื่อนที่) จำนวน 161 แห่ง เครื่องอัตโนมัติบริการตนเอง (Self-Service) รวม 6,871 เครื่อง เพื่อกระจายการเข้าถึงบริการทางการเงินแก่ทุกกลุ่มลูกค้าของธนาคาร

“ ธนาคารออมสินให้บริการครอบคลุมทั่วประเทศ ”



ในด้านอัตรากำลัง ธนาคารมีจำนวนบุคลากร 21,312 คน แบ่งเป็นพนักงานจำนวน 16,469 คน และลูกจ้างจำนวน 4,843 คน ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและสาขา



2. ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2566 - 2570 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการทำงานเพื่อบูรณาการเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)” อย่างเต็มรูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ **“ลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน สร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม”** โดยได้พิจารณาความสอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางที่เป็นมาตรฐานสากล พร้อมกับเชื่อมโยงกับแผนงานที่สำคัญของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการเติบโตที่ยั่งยืนตามหลักการ Triple Bottom Line เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ พร้อมกับการรับ “หลักการธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม” หรือ “Principles for Responsible Banking” ของสำนักงานโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติว่าด้วยข้อริเริ่มด้านการเงิน (United Nations Environment Programme Finance Initiative : UNEP FI) เพื่อยกระดับการดำเนินงานในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาลของธนาคารให้ เป็นไปตามมาตรฐานสากล ถือเป็นสถาบันการเงินของรัฐแห่งแรกของไทยที่เข้ารับหลักการดังกล่าว



พร้อมกับการพิจารณาความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แผนปฏิรูปประเทศ และนโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยเศรษฐกิจ BCG แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน และแนวทางการดำเนินงานของ SFI ตลอดจนแนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลทางการเงิน (Financial Technology) พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน การแข่งขันในตลาด และกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับร่วมด้วย เพื่อกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ปัจจัยเสี่ยง การกิจ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างสมดุล โดยมีแผนการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามแนวทางระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจใหม่ (Core Business Enabler) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กร

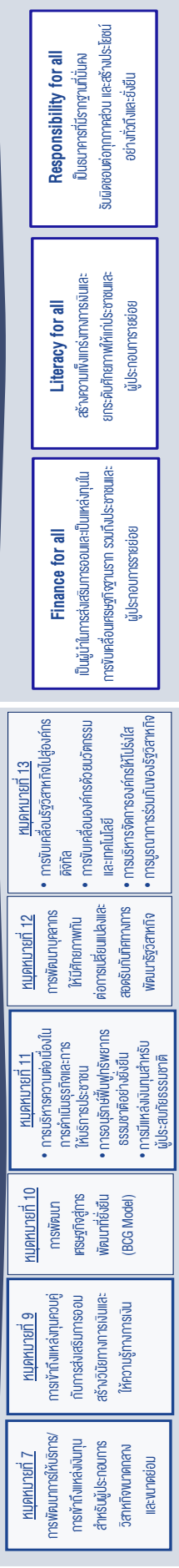


แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน



แผนนโยบายการดำเนินงานของ SFI ปี 2564-2568 (ธนาคารออมสิน)

แผนพัฒนาธุรกิจวิสาหกิจ ปี 2566-2570 (ธนาคารออมสิน)



แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2566 - 2570

Vision : ธนาคารเพื่อสังคม ที่เป็นผู้นำด้านการส่งเสริมการออม สร้างความมั่นคงให้กับประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน

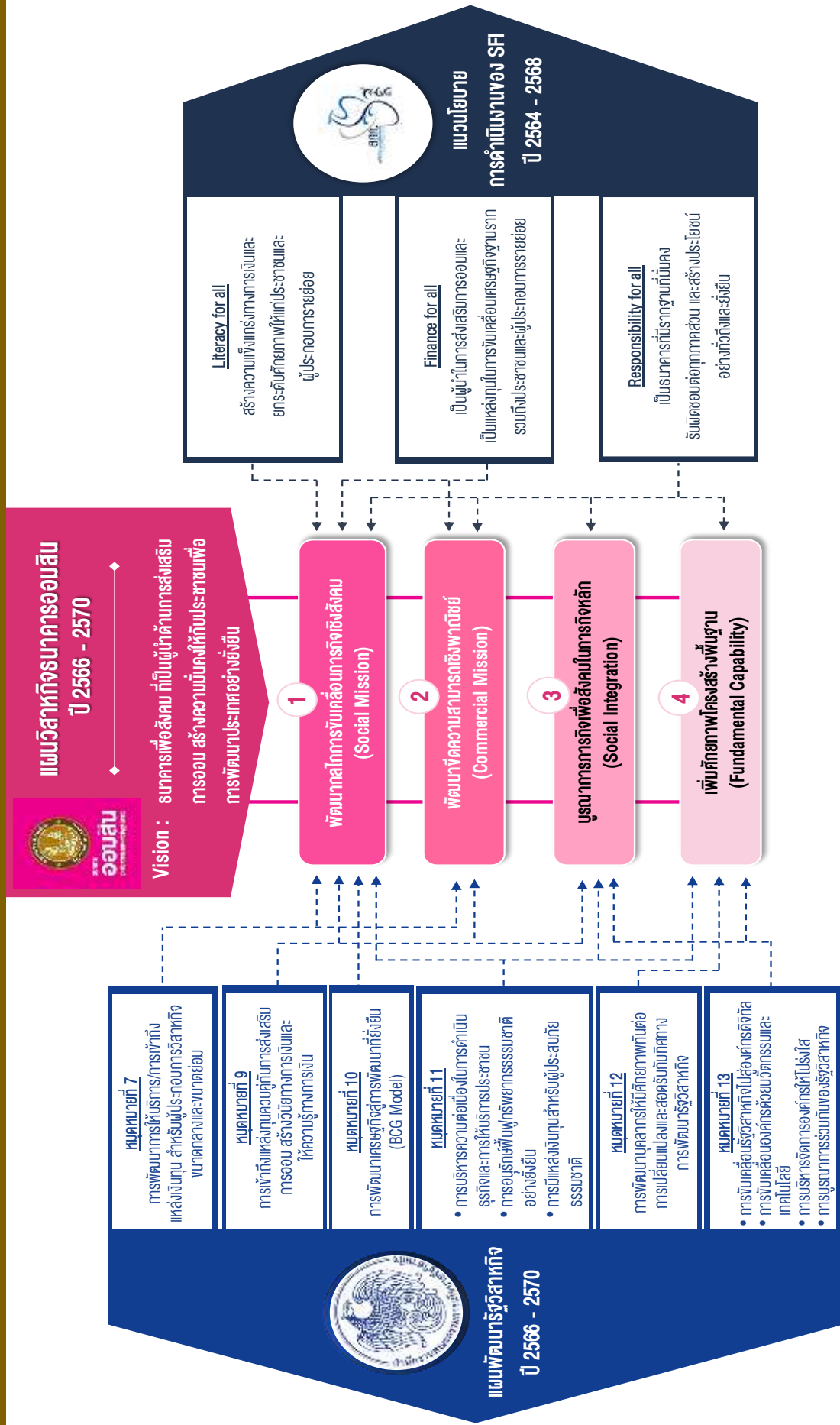
พัฒนาภาคการจับคู่สินเชื่อธุรกิจเชิงสังคม (Social Mission)

พัฒนาขีดความสามารถเชิงพาณิชย์ (Commercial Mission)

บูรณาการภารกิจเพื่อสังคมในการกิจการ (Social Integration)

เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capability)

แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน



3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)	พันธกิจ (Mission)
<p>ธนาคารเพื่อสังคม ที่เป็นผู้นำด้านการส่งเสริมการออม สร้างความมั่นคงให้กับประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศ อย่างยั่งยืน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรม และยกระดับเศรษฐกิจฐานราก และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ แก้ปัญหาความยากจน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 2. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน เพื่อสร้างความมั่นคงตลอดช่วงชีวิต 3. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน 4. ให้บริการทางการเงินครบวงจรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย 5. ดำเนินงานที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ในทุกกระบวนการ 6. บริหารจัดการแบบมืออาชีพ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value)	
<p>Giving for the greater good เต็มเต็มสร้างคุณค่าสังคมไทย</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ อาสาเต็มเต็มสังคมไทย: มีจิตอาสาที่มุ่งดูแล เข้าไปช่วยเหลือยกระดับชีวิต ชุมชน และสังคมของประเทศไทยให้แข็งแรง ▶ ตั้งมั่นในผลประโยชน์ส่วนรวม: มุ่งกระทำการใดด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงประโยชน์ของสังคม และองค์กรเป็นสำคัญ ▶ ยืนหยัดในคุณธรรมนำความยั่งยืน: ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมในทุกการกระทำเพื่อนำความยั่งยืน สู่อองค์กร และสังคม 	
<p>Seeking for the possibilities คิดใหม่ก้าวไกลใฝ่สร้างสรรค์</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ เรียน ลอง ล้ม ล้ม ล้ม: สนใจใฝ่รู้ พัฒนาตนเองให้ก้าวทันองค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในโลก ▶ คิดใหม่ ทำให้ ก้าวไกลกว่าเดิม: เปิดใจแสวงหาแนวทางใหม่ที่เป็นไปได้มาสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมและพัฒนางานที่ล้ำหน้า ▶ พลังใจไฟขับเคลื่อน: ตั้งตัวพร้อมทุ่มเททั้งกายและใจขับเคลื่อนงานจนสำเร็จ 	
<p>Brave beyond boundaries มุ่งมั่นสานต่อเหนือขีดจำกัด</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ เปลี่ยนแปลงเพื่อเติบโต: รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ไม่กลัวที่จะทำสิ่งใหม่ที่แตกต่างในแต่ละวัน และไม่ยอมให้ข้อจำกัด หยุดไว้ที่จุดเดิมๆ ▶ ผสานพลังความสำเร็จร่วมกัน: เคารพในความแตกต่างของแต่ละคน และเชื่อมั่นในการประสานพลังเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ▶ สร้างคุณค่าลูกค้าก้าวหน้า: มุ่งสร้างคุณภาพและคุณค่าในทุกทางให้ลูกค้าได้เริ่มต้น สานต่อ และก้าวหน้า 	

4. กรอบความยั่งยืนของธนาคาร

■ กรอบความยั่งยืนธนาคารออมสิน (GSB Sustainability Approach)

ธนาคารกำหนดกรอบความยั่งยืนโดยพิจารณาความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติทั้ง 17 เป้าหมาย โดยเน้นใน 2 เป้าหมายสำคัญ คือ “เป้าหมายที่ 1 No Poverty และเป้าหมายที่ 10 Reduced Inequality” พร้อมกับการรับ “หลักการธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม” หรือ “Principles for Responsible Banking” ของสำนักงานโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติว่าด้วยข้อริเริ่มด้านการเงิน (United Nations Environment Programme Finance Initiative : UNEP FI) และแนวทางความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment, Social, Governance) ควบคู่กับการพิจารณาความเชื่อมโยงแนวทางการสร้างความยั่งยืนตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาโมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และแนวทางการธนาคารเพื่อความยั่งยืนของธนาคารแห่งประเทศไทย

โดยมุ่งสร้างความยั่งยืนและดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ภายใต้กรอบแนวคิด Triple Bottom Line เพื่อสร้างความสมดุลทั้งมิติภายนอกองค์กร (External Sustainability) ในการสร้างความเข้มแข็งแก่เศรษฐกิจฐานราก สังคม และชุมชน ควบคู่กับมิติภายในองค์กร (Internal Sustainability) ในการดำเนินการธุรกิจเพื่อสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งทางการเงินให้แก่องค์กร พร้อมทั้งดูแลพนักงานและลูกค้า โดยบูรณาการภารกิจด้านสังคม (Social Mission Integration) ในทุกกระบวนการสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน (Sustainability) ภายใต้กรอบแนวทางความยั่งยืนของธนาคารออมสิน (GSB Sustainability Approach) ใน 4 มิติ ได้แก่

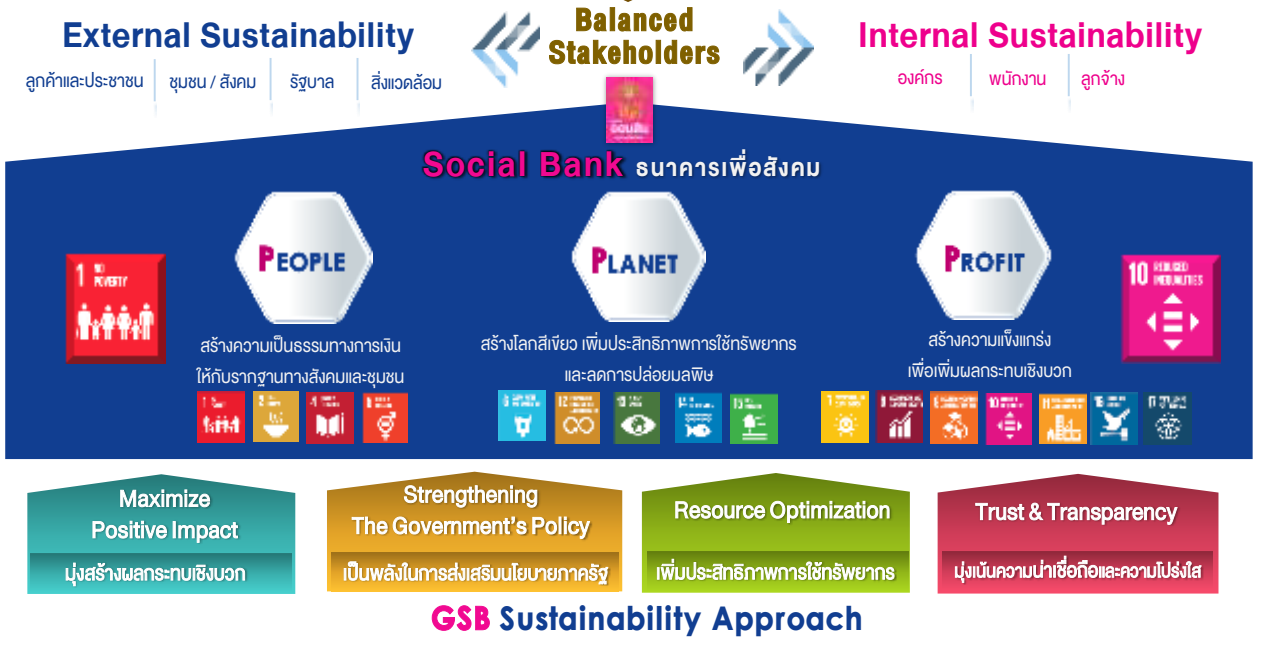
- 1) Maximize Positive Impact : มุ่งสร้างผลกระทบเชิงบวก
- 2) Strengthening The Government’s Policy : เป็นพลังในการส่งเสริมนโยบายภาครัฐ
- 3) Resource Optimization : เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร
- 4) Trust & Transparency : มุ่งเน้นความน่าเชื่อถือและความโปร่งใส



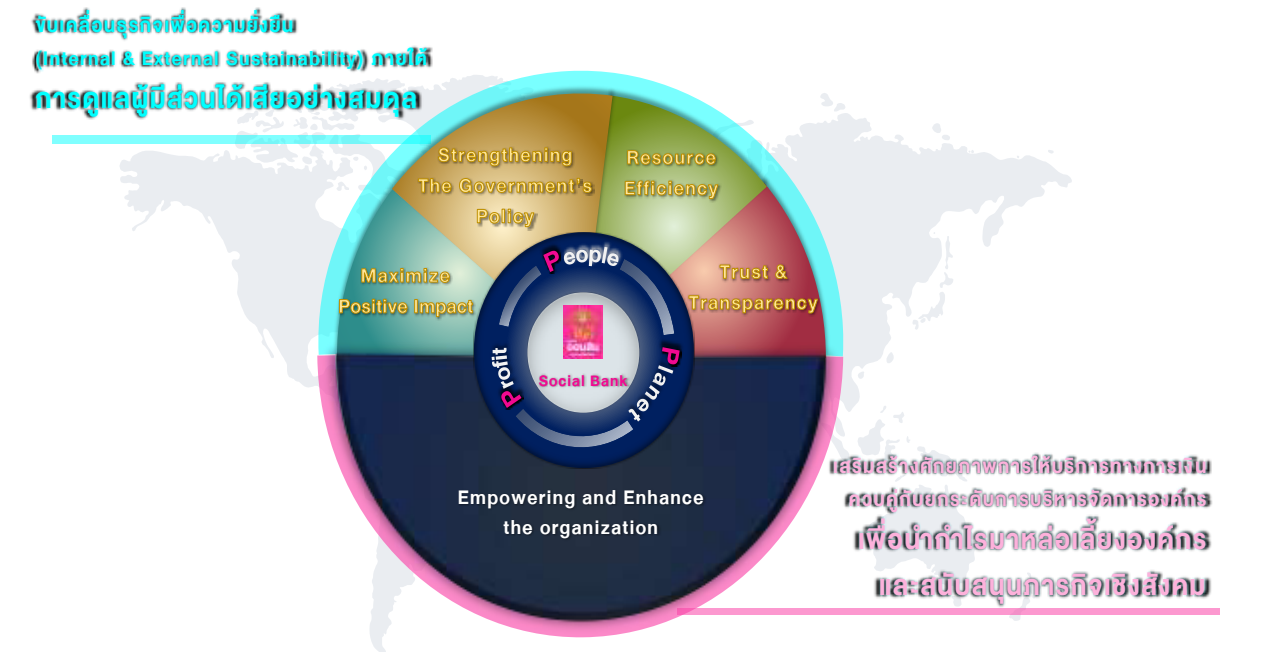
In line with Global Goal

In line with Country Goal

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
 แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจออมสิน พ.ศ. 2560 - 2565
 แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาโมเดลเศรษฐกิจ BCG ปี 2564-2569
 แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจออมสิน พ.ศ. 2560 - 2565
 ธนาคารแห่งประเทศไทย



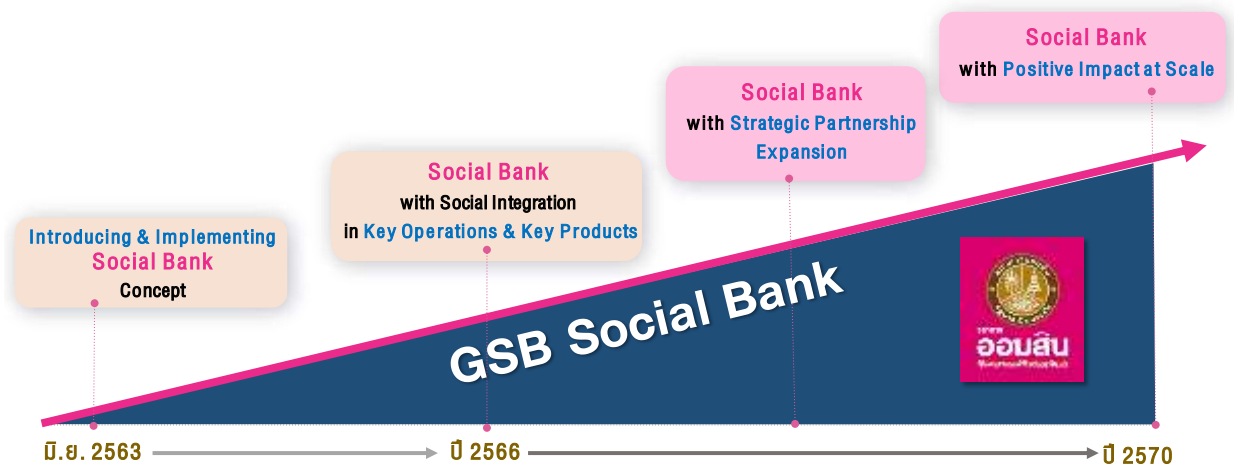
โดยธนาคารได้บูรณาการกรอบความยั่งยืนธนาคารออมสิน (GSB Sustainability Approach) ไปกับการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคาร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน (Internal & External Sustainability) ภายใต้การดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างสมดุล เสริมสร้างศักยภาพการให้บริการทางการเงินควบคู่กับยกระดับการบริหารจัดการองค์กรเพื่อนำกำไรมาหล่อเลี้ยงองค์กร และสนับสนุนภารกิจเชิงสังคม



5. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน ความสามารถพิเศษขององค์กร ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมการกำหนดวิสัยทัศน์และบทบาทการเป็นธนาคารเพื่อสังคม นำมาสู่การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และกรอบทิศทางการดำเนินงาน (Strategic Positioning) 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และแนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Corporate Action Plan) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในสังคม

- ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ธนาคาร (Strategic Positioning) ปี 2566 - 2570



ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ปี 2566 – 2570 เป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยนับตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นมา ธนาคารยังคงกำหนดยุทธศาสตร์ในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank) ในระยะถัดไปจะวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็น Social Bank with Social Integration in Key Operations & Key Products ซึ่งเป็นการบูรณาการภารกิจเชิงสังคมเข้าไปในทุกผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่สำคัญ ในระยะกลาง คือ Social Bank with Strategic Partnership Expansion การขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคม ภายใต้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาคีเครือข่ายและพันธมิตรต่างๆ และในระยะยาว Social Bank with Positive Impact at Scale เป็นธนาคารเพื่อสังคมที่ขยายผลลัพธ์เชิงบวกแก่สังคมในวงกว้างมากขึ้น

	ตัวชี้วัดตาม Strategic Positioning	Short term ปี 2566	Medium term ปี 2567 - 2568	Long term ปี 2569 - 2570
		Social Bank with Social Integration in Key Operations & Key Products	Social Bank with Strategic Partnership Expansion	Social Bank with Positive Impact at Scale
Social Value Proposition	• จำนวนลูกค้าที่เข้าถึงแหล่งเงินทุน (บัญชี) ^{1/}	ไม่น้อยกว่า 500,000	ไม่น้อยกว่า 1,000,000	ไม่น้อยกว่า 1,000,000
	• ลูกค้า SSMEs ที่เข้าถึงแหล่งเงินทุน (บัญชี)	30,000	60,000	60,000
Financial Strengthening	• สัดส่วนจำนวนบัญชีให้กู้ เร็งสิงคม ^{2/} : พาณิชย	สัดส่วนจำนวนบัญชีให้กู้เร็งสิงคม มากกว่าร้อยละ 50		
	• NPLs (ร้อยละ)	3.20	<4.20	
	• Cost / Income (ร้อยละ)	44.09	<45.00	
	• BIS (ร้อยละ)	>17.00	>18.00	>19.00
Customers	• Product Holding (ร้อยละ)	ถือครองมากกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ขึ้นไป		
	• ความพึงพอใจ ของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่ต่ำกว่าระดับ 4		
Digital Banking	จำนวนลูกค้า MyMo ใหม่	1 ล้านราย	2 ล้านราย	2 ล้านราย
	จำนวนลูกค้าที่ใช้บริการ Digital Lending	100,000 ราย	200,000 ราย	200,000 ราย
Innovation	ความสำเร็จของการพัฒนา Model ทางธุรกิจ ด้วยข้อมูลเชิงลึก	ไม่ต่ำกว่า 2 Model	ไม่ต่ำกว่า 4 Model	ไม่ต่ำกว่า 4 Model
Environmental Sustainability	ค่า Eco-Efficiency	ค่า Eco-Efficiency เพิ่มขึ้น	ค่า Eco-Efficiency เพิ่มขึ้น	ค่า Eco-Efficiency เพิ่มขึ้น
	ความสำเร็จของโครงการอนุรักษ์ พันธุ์พืชหายากธรรมชาติ	100%	100%	100%
	ความสำเร็จของการช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ	100%	100%	100%

หมายเหตุ : ^{1/} จำนวนลูกค้ารายย่อยและฐานรากที่เข้าถึงแหล่งเงินทุน ^{2/} สินเชื่อที่สนับสนุนนโยบายรัฐ สินเชื่อ PSA ที่ได้รับการชดเชยและไม่ได้รับการชดเชยจากรัฐบาล สินเชื่อ Non-PSA ตามพันธกิจของธนาคาร/ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานกำกับดูแล (กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย) รวมถึงการให้สินเชื่อเพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรมทางการเงิน เพื่อสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

เป้าหมายการสร้างคุณค่าแก่เศรษฐกิจ สังคม และชุมชน (Social Value Proposition)

- สร้างการเข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยที่เป็นธรรม ให้แก่กลุ่มลูกค้าประชาชนรายย่อยและฐานรากได้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2.5 ล้านบัญชี และกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการรายย่อย (SSME) ได้เพิ่มขึ้นกว่า 150,000 บัญชีภายในปี 2570

เป้าหมายการสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strengthening)

- กำหนดสัดส่วนจำนวนบัญชีการให้กู้แก่สินเชื่อเชิงสังคมต่อสินเชื่อเชิงพาณิชย์ โดยในแต่ละปีต้องมีสัดส่วนบัญชีให้กู้เชิงสังคมมากกว่าร้อยละ 50 สอดคล้องกับบทบาทการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank) ในการขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการเงินและแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยที่เป็นธรรมในระบอบอย่างทั่วถึงให้แก่ประชาชนรายย่อย ผู้มีรายได้น้อย และผู้ประกอบการรายย่อย

- บริหารจัดการและควบคุมคุณภาพหนี้ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ภายใต้กรอบไม่เกินร้อยละ 4.20 ไปพร้อมกับการบริหารจัดการประสิทธิภาพของค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้รวม (Cost to income) ให้อยู่ไม่เกินร้อยละ 45 ในปี 2570

- ดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำตามเกณฑ์ Basel II ให้มีระดับที่สูงกว่าเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) ของธนาคารแห่งประเทศไทย และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้/Trigger ในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 19 ในปี 2570

เป้าหมายด้านลูกค้า (Customer)

- ลูกค้ามีอัตราการถือครองผลิตภัณฑ์ (Product Holding) มากกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ขึ้นไป ด้วยการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินที่ตอบสนองการใช้บริการตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า และพัฒนาช่องทางให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย ทำให้สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา

- รักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีผลประเมินไม่ต่ำกว่าระดับ 4 ด้วยการดำเนินการกิจหลักทั้งภารกิจเชิงสังคม (Social Mission) และภารกิจเชิงพาณิชย์ (Commercial Mission) อย่างสมดุล ควบคู่กับการยกระดับการให้บริการบริการทางการเงิน ทั้งในส่วน of ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการให้บริการ และกระบวนการปฏิบัติงานให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีความโปร่งใส ภายใต้หลักธรรมาภิบาล และการเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายด้านการพัฒนาธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล (Digital Banking)

- จำนวนลูกค้า MyMo ใหม่ รวมกว่า 5 ล้านราย ภายในปี 2570 ด้วยการพัฒนาการให้บริการผ่าน Mobile Banking (MyMo) ให้ครอบคลุมทุก Life Style ของลูกค้า อีกทั้งยกระดับให้เป็นช่องทางสำคัญในการขยายผลลัพธ์เชิงบวกแก่สังคม (Making Positive impact) ในการให้บริการสินเชื่อ (Digital Lending) เพื่อสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนดอกเบี้ยเป็นธรรมรวมกว่า 500,000 ราย ภายในปี 2570

เป้าหมายด้านการยกระดับนวัตกรรมในองค์กร (Innovation)

- ความสำเร็จของการพัฒนา Model ด้วยการบูรณาการฐานข้อมูลในมิติต่างๆ อาทิ ข้อมูลด้านลูกค้า ข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ ข้อมูลการทำธุรกรรมผ่านช่องทางต่างๆ มาทำการวิเคราะห์เชิงลึก (Data Analytic) เพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรมที่สร้างโอกาสทางธุรกิจ โดยในปี 2570 จะมีการพัฒนา Model รวมกันไม่น้อยกว่า 10 Model

เป้าหมายการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (Environmental Sustainability)

- การดำเนินงานตามแนวทางกรอบการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - efficiency) ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 14045 โดยมีระดับค่า Eco - efficiency เพิ่มสูงขึ้น ในแต่ละปี

- ความสำเร็จของโครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ ตามแผนร้อยละ 100 โดยครอบคลุมพื้นที่/ชุมชนสำคัญในแต่ละภูมิภาค ให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว

- ความสำเร็จของการช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ ตามแผนร้อยละ 100 โดยครอบคลุมทั้งการให้สินเชื่อ การผ่อนปรนหนี้ และการช่วยเหลือในด้านอื่นๆ เพื่อเยียวยาและบรรเทาความเดือดร้อน

- ยุทธศาสตร์การดำเนินงานธนาคารออมสิน ปี 2566 - 2570



ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารออมสิน ปี 2566 – 2570 ยังคงมุ่งมั่นสานต่อบทบาทการเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)” ที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน และสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม เพื่อขยายผลลัพธ์เชิงบวก (Making POSITIVE Impact) ในวงกว้างมากขึ้น ควบคู่กับการสร้างความยั่งยืน และดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล ผ่านการบูรณาการภารกิจดังกล่าวในทุกกระบวนการสำคัญ ทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงาน รวมไปถึงการพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตรรูปแบบต่างๆ ควบคู่กับการดำเนินภารกิจเชิงพาณิชย์ เพื่อนำกำไรที่ได้มาสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ธนาคารได้กำหนดองค์ประกอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ปี 2566 – 2570 ให้ความสำคัญสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งในส่วนของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategic Formulation) ที่มีความสอดคล้องกัน โดยธนาคารได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หลักไว้ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนากลไกการขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคม (Social Mission)

เป้าประสงค์ : สร้างการเข้าถึงแหล่งทุนของกลุ่มลูกค้าภารกิจเชิงสังคม

การขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายผลลัพธ์เชิงบวก (Making POSITIVE Impact) ในการลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน และสร้างความเป็นธรรม ให้มากยิ่งขึ้น ผ่านการพัฒนากลไกการขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคมอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินในระบบ การช่วยเหลือดูแลผู้ประกอบการรายย่อยและชุมชน ด้วยต้นทุนดอกเบี้ยที่เป็นธรรม การยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการรายย่อยและชุมชนแบบครบวงจร ด้านการพัฒนาทักษะอาชีพและสนับสนุนเงินทุนเพื่อให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนและพึ่งพาตนเองได้ ควบคู่กับการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน ผ่านรูปแบบการให้ความรู้ทางการเงินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการออม เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นหลักประกันในชีวิต

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 1.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม และยกระดับคุณภาพชีวิต
- 1.2 พัฒนาและยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการรายย่อยและชุมชน พร้อมเสริมสร้างความเข้มแข็งอย่างครบวงจร
- 1.3 ส่งเสริมการออม สร้างวินัยทางการเงิน เพื่อสร้างความมั่นคงและหลักประกันของชีวิต

ตัวชี้วัด	2566	2567-2568	2569-2570
1. จำนวนลูกค้าที่เข้าถึงแหล่งเงินทุน (บัญชี) ^{1/}	≥ 500,000	≥ 1,000,000	≥ 1,000,000
2. จำนวนลูกค้า SSMEs ที่เข้าถึงแหล่งทุน (บัญชี)	30,000	60,000	60,000
3. ลูกค้า/ชุมชน ที่ได้รับการพัฒนา และต่อยอดสร้างความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น (ราย)	80,000	160,000	160,000
4. ความสำเร็จของแผนงานการพัฒนานวัตกรรม การออม	100%		
5. ความสำเร็จของการให้สินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการรายย่อยและชุมชน	100%		

^{1/} จำนวนลูกค้ารายย่อยและฐานรากที่เข้าถึงแหล่งทุน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถเชิงพาณิชย์ (Commercial Mission)

เป้าประสงค์ : สร้างความเข้มแข็งทางการเงิน และเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

การพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถเชิงพาณิชย์ (Commercial Mission) เพื่อนำผลกำไรที่ได้มาสนับสนุนภารกิจเชิงสังคม (Social Mission) ควบคู่กับการสร้างความเข้มแข็งทางการเงินขององค์กร ผ่านแนวทางในการพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างรายได้และยกระดับศักยภาพทางการแข่งขัน การพัฒนาศักยภาพช่องทางการให้บริการ สร้างรายได้จากรูปแบบธุรกิจใหม่ผ่านการขยายความร่วมมือกับพันธมิตร และการบริหารจัดการโครงสร้างสินทรัพย์/หนี้สิน และต้นทุนการดำเนินงาน ให้มีผลตอบแทนภายใต้ความเสี่ยงที่เหมาะสมและยอมรับได้

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 2.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันเชิงพาณิชย์
- 2.2 เพิ่มศักยภาพช่องทางการให้บริการ และขยายความร่วมมือกับพันธมิตร
- 2.3 บริหารโครงสร้างสินทรัพย์/หนี้สิน และควบคุมต้นทุนดำเนินงาน ให้มีผลตอบแทนและความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้

ตัวชี้วัด	2566	2567-2568	2569-2570
1. Product Holding ของลูกค้า	ถือครองมากกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ขึ้นไป		
2. ความพึงพอใจของลูกค้า	ไม่ต่ำกว่าระดับ 4		
3. Cost to income (ร้อยละ)	44.09	< 45.00	
4. BIS Ratio (ร้อยละ)	> 17.00	> 18.00	> 19.00

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการภารกิจเพื่อสังคมในภารกิจหลัก (Social Integration)

เป้าประสงค์ : ขับเคลื่อนการบูรณาการภารกิจเชิงสังคมและภารกิจเชิงพาณิชย์

การบูรณาการภารกิจเชิงสังคมในผลิตภัณฑ์ บริการ โครงการ และกระบวนการที่สำคัญขององค์กร เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบและคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social Mission Integration) อย่างยั่งยืน สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล ผ่านการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจหลักและสนับสนุนที่สำคัญให้มีประสิทธิภาพ การยกระดับกลไกการขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งผลักดันการใช้ข้อมูลสนับสนุนเพื่อการดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการ (Data Driven Organization) รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควบคู่กับการบูรณาการแนวทางการขับเคลื่อนประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 3.1 ปรับกระบวนการธุรกิจหลักและสนับสนุนสำคัญให้มีประสิทธิภาพ
- 3.2 ยกระดับกลไกการขับเคลื่อนนวัตกรรมให้องค์กรอย่างเป็นระบบต่อยอดสู่นวัตกรรมการเงิน
- 3.3 ผลักดันการใช้ข้อมูลสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการ (Data Driven Organization)
- 3.4 พัฒนาความสัมพันธ์และยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ
- 3.5 บูรณาการแนวทางขับเคลื่อนประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัด	2566	2567-2568	2569-2570
1. ความสำเร็จของแผน Eco - Efficiency		100%	
2. ความสำเร็จของโครงการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ		100%	
3. ความสำเร็จของแผนปรับปรุงกระบวนการ		100%	
4. ความสำเร็จของแผนแม่บท SM		100%	
5. ความสำเร็จของแผนแม่บท KM & IM		100%	
6. ความสำเร็จของแผนงาน Data Driven Organization		100%	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capability)

เป้าประสงค์ : ยกระดับประสิทธิภาพและขีดความสามารถการบริหารจัดการองค์กร

การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของธนาคารได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ผ่านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านโครงสร้างการบริหารอัตรากำลัง การพัฒนาทักษะ Future Skill การปรับรูปแบบการทำงาน ระบบประเมินผล และผลตอบแทนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในด้านของการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการผ่าน Digital Channel การปรับปรุงรูปแบบการทำงานและพัฒนาทักษะพนักงานที่สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้เต็มรูปแบบทั่วทั้งองค์กร การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของระบบและข้อมูล ให้รองรับการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลและสนับสนุนภารกิจเชิงสังคม อีกทั้งการยกระดับกระบวนการบริหารจัดการหนี้ และยกระดับมาตรฐานและบูรณาการการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อรองรับความเสี่ยงในอนาคต

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 4.1 บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนภารกิจขององค์กร
- 4.2 ขยายและเพิ่มขีดความสามารถของ Digital Channel
- 4.3 ยกระดับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เต็มรูปแบบ
- 4.4 ออกแบบ/วางโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- 4.5 ยกระดับกระบวนการบริหารจัดการหนี้ รองรับความเสี่ยงในอนาคต
- 4.6 บูรณาการ GRC เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง
- 4.7 เสริมสร้างวัฒนธรรม การตระหนักถึงความเสี่ยงและธรรมภิบาล

ตัวชี้วัด	2566	2567-2568	2569-2570
1. ความสำเร็จของแผนแม่บท HCM	100%		
2. จำนวนลูกค้า MyMo ใหม่	1 ล้านราย	2 ล้านราย	2 ล้านราย
3. NPLs (%)	3.20	< 4.20	
4. ความสำเร็จของแผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร	100%		
5. ความสำเร็จของแผนแม่บท DT	100%		
6. ความสำเร็จของแผนแม่บท CG, IA, RM	100%		

6. การบริหารแผน และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการกำหนดแนวทางในอนาคตขององค์กร จากการแข่งขันสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

■ การทบทวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

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

■ การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดำเนินการตามกรอบปฏิทินกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

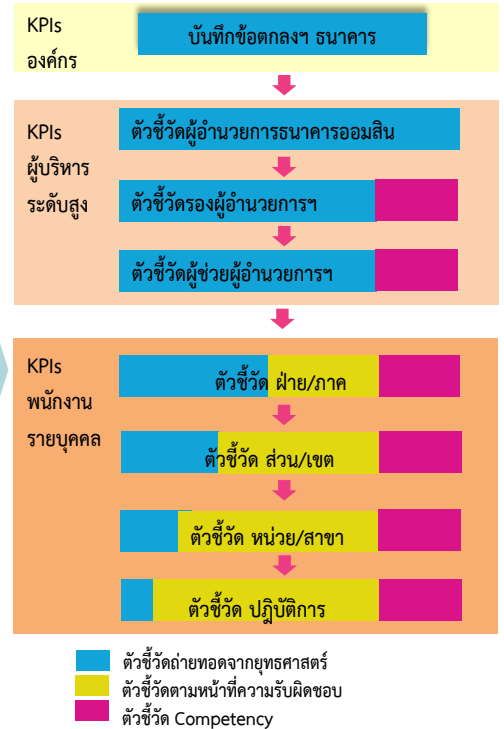
ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
1) รวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ รวบรวมและศึกษาข้อมูล ▪ วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญด้วยเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ ▪ วิเคราะห์จุดแข็ง ความท้าทายภายใน โอกาส และความท้าทายภายนอก (SCOC) และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ▪ ผู้บริหารร่วมพิจารณาและประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ SCOC และปัจจัยยั่งยืน ▪ บูรณาการปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญและประเด็น SCOC องค์กร กับแผนแม่บทธนาคาร 	ม.ค. - พ.ค.
2) วิเคราะห์ และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นำ SCOC มาวิเคราะห์และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ▪ นำความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” มากำหนดร่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และร่างกรอบทิศทางการดำเนินงาน ▪ บูรณาการความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ กับแผนแม่บทของธนาคาร ▪ คณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพิจารณาทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานระยะยาว 	พ.ค. - มิ.ย.

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
3) กำหนดกรอบทิศทางเป้าหมาย และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	3.1) ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> ▪ ทบทวน SWOT ความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ▪ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และระบุจุดบอดองค์กร ▪ กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ ▪ กำหนดกรอบเป้าหมายทางการเงินระยะ 5 ปี ▪ Strategy Map องค์กร 	มี.ย.- ก.ค.
	3.2) จัดทำรายละเอียดร่างแผนวิสาหกิจและประมาณการทางการเงิน	ก.ค. – ก.ย.
4) ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ กรอบทิศทางการดำเนินงาน ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทางการเงินระยะยาวเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนแม่บท แผนธุรกิจ และแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ 	ก.ค. –ก.ย.
5) พิจารณาแผนวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อคณะจัดการ คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ 	ต.ค.
6) นำเสนอกระทรวงการคลังเห็นชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อกระทรวงการคลัง 	ต.ค.
7) การติดตามและประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ▪ ประเมินผลสำเร็จและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือคู่แข่ง 	รายเดือน รายปี
8) สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ทบทวน รวบรวมและศึกษาข้อมูล ▪ วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญด้วยเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ 	รายไตรมาส

แผนวิสาหกิจของธนาคารออมสินเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของธนาคารในระยะ 5 ปี ซึ่งจะมีการทบทวนทุกปี หรือเมื่อมีปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป จนส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ โดยการบริหารแผนวิสาหกิจธนาคารได้นำหลักการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) และระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model (SE-AM) มาเชื่อมโยงกับหลักการของ Balanced Scorecard (BSC)

▪ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

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



■ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

สำหรับการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมี การติดตามประเมินผลและรายงานผลการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการวางแผนค้นหาวิธีพัฒนางาน และสามารถบริหารจัดการแผนงาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลและการรายงานผลที่สามารถจะวัดผลของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติและหลายระดับ

1. วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- เพื่อติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2566 – 2570
- เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและกลยุทธ์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับต่อไป

2. ขอบเขตการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- การติดตามและประเมินผล ธนาคารมีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและการประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดของแต่ละยุทธศาสตร์เป็นรายเดือน
- การรายงานผล ธนาคารมีการประเมินผลยุทธศาสตร์ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ พร้อมเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี (Annual review) โดยติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์เพื่อตรวจสอบถึงความเบี่ยงเบนระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด และทบทวนประเด็นสำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรคของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคาร ซึ่งจะนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการจัดทำแผน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของธนาคารในปีถัดไป

“ Making
POSITIVE Impact
on Society ”



ธนาคารเพื่อสังคม
Social Bank



ธนาคาร
ออมสิน
Government Savings Bank

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