



ธนาคาร
ออมสิน
Government Savings Bank

แผนวิสาหกิจ ธนาคารออมสิน --- ปี 2567-2571



คำนำ

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2567 – 2571 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงาน 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 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แผนปฏิรูปประเทศ และนโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยเศรษฐกิจ BCG แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน และแนวนโยบายการดำเนินงานของ SFI ตลอดจนแนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กร

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ปี 2567 – 2571 เกิดจากการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนหน่วยงานกำกับ ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้งนี้ ธนาคารจะมีการทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจในช่วงระยะเวลาของแผนฯ หากปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไปจนอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและการบริหารงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้กลยุทธ์ เป้าหมาย และประมาณการทางการเงินในแผนวิสาหกิจมีความเหมาะสมและมีความคล่องตัวต่อการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้สามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกที่เป็นรูปธรรมแก่สังคม **“Making POSITIVE impact on Society”**

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	1
1. ข้อมูลทั่วไป	5
2. ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน	8
3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	11
4. กรอบความยั่งยืนของธนาคาร	12
5. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	
▪ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ธนาคาร (Strategic Positioning)	14
▪ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และยุทธศาสตร์ (Strategy)	17
1) พัฒนากลไกการขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคม (Social Mission)	18
2) พัฒนาขีดความสามารถเชิงพาณิชย์ (Commercial Mission)	19
3) การยกระดับนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation)	20
4) เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capability)	21
6. การบริหารแผน และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	22

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2567 - 2571 มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางที่เป็นมาตรฐานสากล ทั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ และหลักการธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติว่าด้วยข้อริเริ่มด้านการเงิน รวมถึงเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แผนปฏิรูปประเทศ และนโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยเศรษฐกิจ BCG แผนพัฒนาวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน และแนวนโยบายการดำเนินงานของ SFI ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธนาคาร

■ สถานะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธนาคาร

แนวโน้มเศรษฐกิจโลกมีการฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งจากความท้าทายทางเศรษฐกิจ การดำเนินงานนโยบายการเงินแบบเข้มงวดของธนาคารกลาง เพื่อควบคุมอัตราเงินเฟ้อ และปัญหาสงครามระหว่างรัสเซีย - ยูเครน ที่ยืดเยื้อ แต่อย่างไรก็ตาม แม้แรงกดดันจากดอกเบี้ยและเงินเฟ้อในระดับสูง IMF ยังคงคาดการณ์เศรษฐกิจโลกจะขยายตัวที่ร้อยละ 3 ในปี 2567 ในขณะที่เศรษฐกิจไทยยังคงฟื้นตัวต่อเนื่อง โดยได้รับแรงขับเคลื่อนสำคัญจากการฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยวและภาคบริการ ส่งผลบวกต่อการจ้างงานและรายได้ เป็นแรงส่งต่อเนื่องไปยังการบริโภคภาคเอกชน ในขณะที่การส่งออกทยอยฟื้นตัวและคาดว่าจะขยายตัวดีขึ้นในระยะต่อไป สอดคล้องกับแนวโน้มเศรษฐกิจโลกที่แม้จะชะลอตัวลงบ้างแต่ยังมีทิศทางขยายตัว อย่างไรก็ตาม อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยจะเร่งสูงขึ้นในปี 2567 ที่คาดการณ์ขยายตัวที่ร้อยละ 3.8 จากอุปสงค์ในประเทศภายใต้บริบทที่ภาคการท่องเที่ยวฟื้นตัวต่อเนื่องและภาคการส่งออกสินค้ากลับมาขยายตัว อีกทั้งยังได้รับแรงส่งเพิ่มเติมจากนโยบายภาครัฐ

ถึงแม้ในปัจจุบันภาวะตลาดแรงงานของไทยปรับตัวดีขึ้น แต่ยังคงเผชิญกับความท้าทายด้านสังคม ทั้งในเรื่องปัญหาหนี้ครัวเรือนไทยยังทรงตัวอยู่ในระดับสูง โดย ณ ไตรมาส 1 ปี 2566 มีสัดส่วนหนี้ครัวเรือนต่อ GDP อยู่ที่ร้อยละ 90.6 ซึ่งอาจเป็นปัจจัยฉุดรั้งเศรษฐกิจระยะข้างหน้า และส่วนใหญ่ยังเป็นหนี้เพื่อการอุปโภคบริโภค ประกอบกับการปรับนโยบายทางการเงิน ส่งผลต่อต้นทุนของภาคครัวเรือนและธุรกิจ โดยเฉพาะความเปราะบางทางการเงินของครัวเรือนกลุ่มรายได้น้อยที่อ่อนไหวต่อค่าครองชีพและภาระหนี้ที่เพิ่มสูง จากรายได้ที่ยังไม่กลับสู่ภาวะปกติ ไม่เพียงพอกับรายจ่ายในการดำรงชีพ ทำให้ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยสูงในยามฉุกเฉิน

นอกจากนี้ สังคมไทยที่เข้าสู่ภาวะ “สังคมสูงวัยโดยสมบูรณ์” ทำให้อัตราการพึ่งพิงของผู้สูงอายุต่อวัยแรงงานมีแนวโน้มสูงขึ้น ขณะที่คนไทยส่วนใหญ่ยังขาดการเตรียมความพร้อมทางการเงิน ทำให้ต้องพึ่งพาสวัสดิการจากภาครัฐเพื่อดำรงชีพยามเกษียณ โดยกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายเชิงเศรษฐกิจและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เพื่อช่วยเหลือประชาชนกลุ่มเปราะบาง และสนับสนุนการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของภาครัฐ ผ่านสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดยเฉพาะธนาคารออมสิน ที่เป็นสถาบันการเงินขนาดใหญ่ของรัฐ มีนโยบายและบทบาทในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank) ที่มุ่งสร้างผลกระทบเชิงบวกให้เกิดกับสังคมในวงกว้าง ขับเคลื่อนผ่านช่องทางทางการให้บริการที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ สามารถสร้างการเข้าถึงบริการทางการเงินแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง ควบคู่กับการส่งเสริม พัฒนา และยกระดับทักษะ เพื่อสร้างรายได้และความมั่นคงในอาชีพ โดยร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชน สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เร่งให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคกับการใช้ดิจิทัลในชีวิตประจำวันเอื้อให้เกิดการยกระดับการบริการสู่ธนาคารดิจิทัลแบบครบวงจร ด้วยการร่วมมือกับพันธมิตรสร้าง Ecosystem ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า รวมถึง

การเติบโตของธุรกิจรูปแบบใหม่ที่มีศักยภาพและมีความได้เปรียบด้านเทคโนโลยี สามารถต่อยอดสู่การให้บริการทางการเงิน เกิดโอกาสในการสร้างความร่วมมือเพื่อสร้าง New Business Model ประกอบกับหน่วยงานกำกับได้มีแนวนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เปิดโอกาสให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ให้บริการที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินและรูปแบบธุรกิจใหม่ ที่สามารถสร้างมูลค่าทางธุรกิจ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และตอบสนองภารกิจเชิงสังคมของธนาคารได้ รวมทั้งการมีฐานลูกค้าจำนวนมากที่ยังมีศักยภาพในมิติต่างๆ ทำให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ บริการ เพื่อต่อยอดธุรกิจ รวมถึงสร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุนเพิ่มขึ้นได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม จากการเติบโตทางเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ภัยอาชญากรรมทางเทคโนโลยีมีวิวัฒนาการและรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะการหลอกลวงทางการเงิน ทำให้ธนาคารต้องมีการเตรียมความพร้อมและแก้ไขเชิงป้องกัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและลดโอกาสการสูญเสียของลูกค้า นอกจากนี้ ธนาคารยังคงมีความท้าทายในการยกระดับกลุ่มลูกค้าเปราะบางให้เข้มแข็งจนสามารถพึ่งพาตนเองได้ พร้อมสร้างวินัยทางการเงิน เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงและเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน ควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ยังต้องยกระดับการบริหารจัดการแบบบูรณาการในทุกระดับ ให้สามารถตอบสนองและสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ และนโยบายของหน่วยงานกำกับ

สำหรับการบริหารจัดการองค์กร ทั้งในด้านการออกแบบ และทบทวนระบบงาน Work System และ Work Process ที่สำคัญ แบบ End – to – End ยังเป็นความท้าทายสำคัญ ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารในอนาคต และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ธนาคารยังต้องยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในหลายๆ ด้าน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและรองรับภารกิจองค์กร ทั้งในด้านการบริหารอัตรากำลัง รูปแบบการจ้างงาน สวัสดิการ การสร้างและรักษาบุคลากร ศักยภาพสูง รวมถึงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในอนาคต ให้สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางขององค์กร

■ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ปี 2567 – 2571

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่สรุปเป็นจุดแข็ง ความท้าทายภายใน โอกาสและความท้าทายภายนอกที่สำคัญ สรุปเป็นประเด็นการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่สำคัญ (Key Changes/Key Challenges) ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อกำหนดเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์

“ธนาคารเพื่อสังคม ที่เป็นผู้นำด้านการส่งเสริมการออม สร้างความมั่นคงให้กับประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

1. สนับสนุนแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรม และยกระดับเศรษฐกิจฐานราก และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ แก้ปัญหาความยากจน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน เพื่อสร้างความมั่นคงตลอดช่วงชีวิต
3. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
4. ให้บริการทางการเงินครบวงจรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย
5. ดำเนินงานที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ในทุกระบวนกร
6. บริหารจัดการแบบมีอาชีพ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ค่านิยม : GSB Way

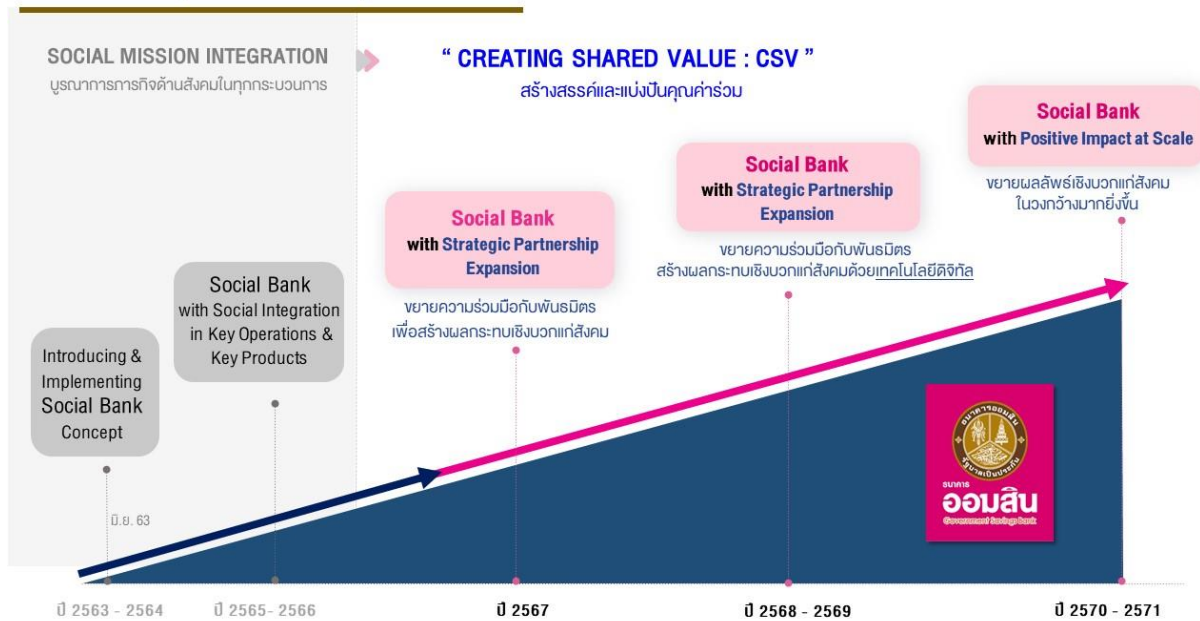
- Giving for the Greater Good
- Seeking for the Possibilities
- Brave Beyond Boundaries

- เติมเต็มสร้างคุณค่าสังคมไทย
- คิดใหม่ก้าวไกลใฝ่สร้างสรรค์
- มุ่งมั่นสานต่อเหนือขีดจำกัด

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

- ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน ปี 2567 - 2571

GSB Strategic Positioning 2567 - 2571



- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. พัฒนากลไกการขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคม (Social Mission)

การขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายผลลัพธ์เชิงบวก (Making POSITIVE Impact) ในการลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน และสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม ให้มากยิ่งขึ้น ตามแนวทางหลักการธนาคารเพื่อความยั่งยืน ผ่านการพัฒนากลไกการขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคม อย่างเต็มรูปแบบ ทั้งในส่วนของพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินในระบบด้วย ต้นทุนดอกเบี้ยที่เป็นธรรม การช่วยเหลือดูแลผู้ประสบภัยธรรมชาติ การยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการ รายย่อยและชุมชนแบบครบวงจร ด้านการพัฒนาทักษะอาชีพและสนับสนุนเงินทุนเพื่อให้ความเข้มแข็ง อย่างยั่งยืนและพึ่งพาตนเองได้ ควบคู่กับการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน ผ่านรูปแบบการให้ความรู้ทางการเงินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการออม เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นหลักประกันในชีวิต

2. พัฒนาขีดความสามารถเชิงพาณิชย์ (Commercial Mission)

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

3. การยกระดับนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation)

การยกระดับขีดความสามารถนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจเชิงสังคมและพาณิชย์ รองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการพัฒนาและขยายขีดความสามารถช่องทางดิจิทัล ควบคู่การบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พร้อมทั้งผลักดันการใช้ข้อมูลสนับสนุนเพื่อกำหนดดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการ (Data Driven Organization)

4. เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capability)

การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของธนาคารได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ผ่านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านโครงสร้างการบริหารอัตรากำลัง การพัฒนาทักษะ Future Skill รูปแบบการทำงาน ระบบประเมินผล และผลตอบแทนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล รวมถึงการยกระดับขีดความสามารถด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านความร่วมมือกับพันธมิตร รวมถึงการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัย ของระบบและข้อมูล พร้อมกับการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจหลักและสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพ รองรับการค้าดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลและสนับสนุนภารกิจของธนาคาร รวมทั้งยกระดับการบริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ กระบวนการบริหารจัดการหนี้ และบูรณาการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อรองรับความเสี่ยงในอนาคต

■ การบริหารแผน และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

แผนวิสาหกิจของธนาคารออมสินในระยะ 5 ปี จะมีการทบทวนทุกปีตามมีปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ โดยการบริหารแผนวิสาหกิจธนาคารได้นำหลักการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และหลักการ Balanced Scorecard (BSC) มาเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ผ่านตัวชี้วัดระดับองค์กร และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) ซึ่งจะมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือนและสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี (Annual review)

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 ให้ประกอบธุรกิจ ดังต่อไปนี้

1. รับฝากเงินออมสิน
2. ออกพันธบัตรออมสิน และสลากออมสิน
3. รับฝากเงินออมสินเพื่อสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว
4. ทำการรับจ่ายและโอนเงิน
5. ซื้อหรือขายพันธบัตรรัฐบาลไทย
6. ลงทุนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งรัฐมนตรีอนุญาต
7. การออมสินอื่นๆ ตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้
8. กิจการอันพึงเป็นงานธนาคาร ตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้ ทั้งนี้ ให้ประกอบได้ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

โดยมีพระราชกฤษฎีกากำหนดกิจการอันพึงเป็นงานธนาคารของธนาคารออมสิน พ.ศ. 2491 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2541 ไว้ ดังนี้

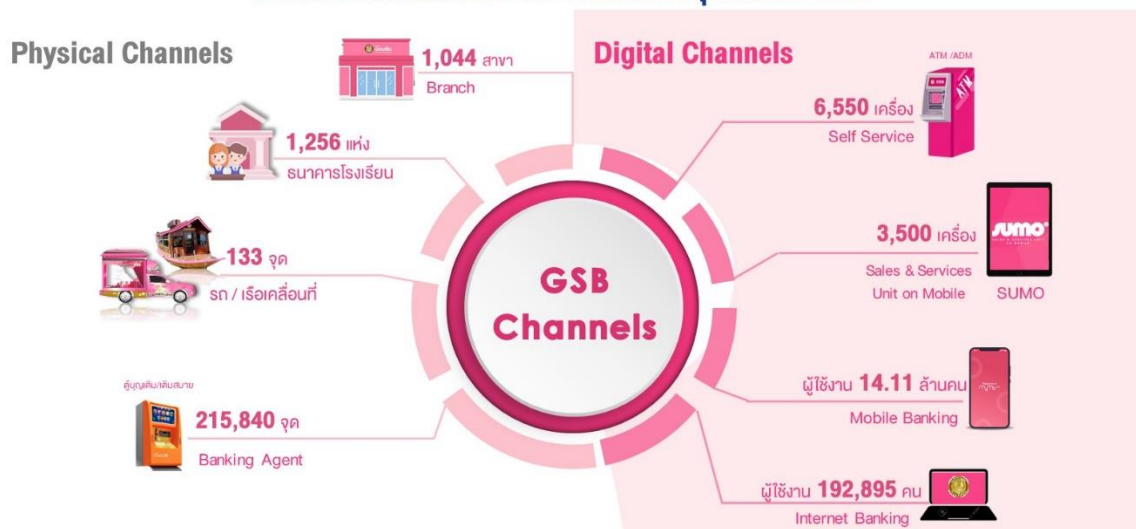
- (1) การรับเงินฝากประจำ หรือกระแสรายวัน โดยจ่ายดอกเบี้ย หรือไม่จ่ายดอกเบี้ยให้ก็ได้
- (2) การออกตราพื้ที่กำหนดให้ใช้เงินเมื่อทวงถาม ณ สำนักงาน หรือสำนักงานตัวแทนของธนาคารเอง
- (3) การออก ซื้อ ขาย หรือเก็บเงินตามตัวแลกเงิน หรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด
- (4) การให้สินเชื่อ
- (5) การซื้อ ซื้อลดหรือรับช่วงซื้อลดตราสารแสดงสิทธิในหนี้ หรือการรับโอนสิทธิเรียกร้องของสถาบันการเงิน
- (6) ทำธุรกิจเงินตราต่างประเทศ
- (7) การออกหนังสือค้ำประกันและการอาวัล
- (8) การให้บริการทางการเงิน
- (9) การให้บริการบัตรเครดิต
- (10) การออกบัตรเงินฝาก
- (11) การเป็นที่ปรึกษาทางการเงินหรือให้การสนับสนุนทางการเงินแก่โครงการลงทุน
- (12) การจัดการหรือรับจัดการกองทุน
- (13) ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือมีลักษณะทำนองเดียวกับ (1) ถึง (12)

โดยมีกฎกระทรวงว่าด้วยการประกอบกิจการ อันพึงเป็นงานของธนาคารออมสิน พ.ศ. 2547 ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2548 และ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2565

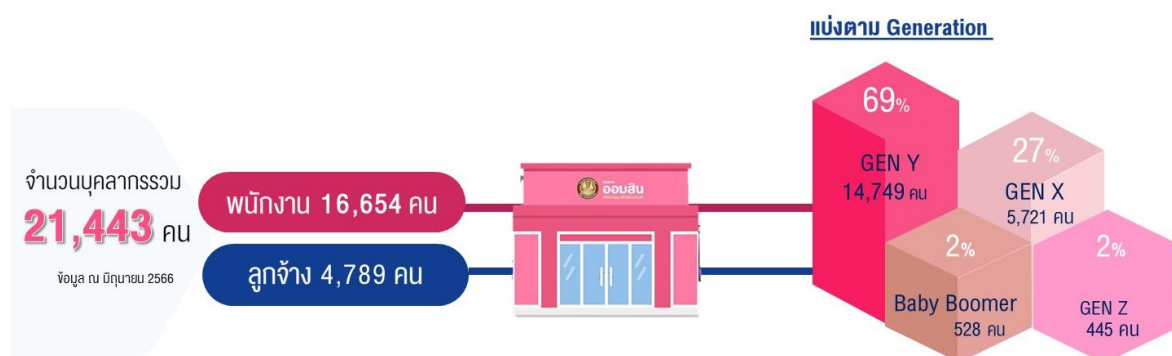
ในปัจจุบัน ธนาคารออมสินยังคงดำเนินงานภายใต้ พ.ร.บ ธนาคารออมสิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2560 โดยเป็นไปตามกรอบภารกิจที่ระบุไว้และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน ที่กำหนดบทบาทให้เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา และสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน รวมทั้งสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก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

ณ เดือนกรกฎาคม 2566 ธนาคารมีเครือข่ายสาขาให้บริการครอบคลุมทุกพื้นที่ จำนวน 1,044 แห่ง มีหน่วยให้บริการ (บนอำเภอรถ และเรือเคลื่อนที่) จำนวน 155 แห่ง เครื่องอัตโนมัติบริการตนเอง (Self-Service) รวม 6,550 เครื่อง เพื่อกระจายการเข้าถึงบริการทางการเงินแก่ทุกกลุ่มลูกค้าของธนาคาร

“ ธนาคารออมสินให้บริการครอบคลุมทั่วประเทศ ”



ในด้านอัตรากำลัง ณ เดือนมิถุนายน 2566 ธนาคารมีจำนวนบุคลากร 21,443 คน แบ่งเป็นพนักงานจำนวน 16,654 คน และลูกจ้างจำนวน 4,789 คน ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและสาขา



โครงสร้างธนาคาร แบ่งเป็น 12 กลุ่ม 34 สายงาน และ 92 ฝ่าย โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง Customer Centric เพื่อตอบสนองผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง โดยแบ่งลูกค้าเป็น 3 กลุ่มลูกค้าหลัก ได้แก่ กลุ่มลูกค้าบุคคล กลุ่มลูกค้าฐานรากและนโยบายรัฐ และกลุ่มลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ โดยมีผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ และด้านบริการทางการเงิน โดยในแต่ละด้านประกอบด้วยผลิตภัณฑ์และบริการหลักๆ ดังนี้

1. ด้านเงินฝาก ได้แก่ เงินฝาก สลากออมสิน และเงินฝากสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว
2. ด้านสินเชื่อ ได้แก่ สินเชื่อลูกค้าบุคคล สินเชื่อเศรษฐกิจฐานราก สินเชื่อเพื่อธุรกิจ และสินเชื่อภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ
3. ด้านบริการทางการเงิน ได้แก่ ผลิตภัณฑ์บัตรเครดิต บริการทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ และผลิตภัณฑ์กองทุน

2. ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2567 - 2571 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานเพื่อบ่มงูสู่การเป็น “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 และธรรมาภิบาลของธนาคารให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ถือเป็นสถาบันการเงินของรัฐแห่งแรกของไทยที่เข้ารับหลักการดังกล่าว



พร้อมกับการพิจารณาความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แผนปฏิรูปประเทศ และนโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยเศรษฐกิจ BCG แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน และแนวนโยบายการดำเนินงานของ SFI ตลอดจนแนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลทางการเงิน (Financial Technology) พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน ภาวะการแข่งขันในตลาด และกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับร่วมด้วย เพื่อกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ปัจจัยเสี่ยง ภารกิจและรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าอย่างสมดุล โดยมีแผนการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (Core Business Enabler) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กร

แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)

ความมั่นคง **สร้างความสามารถในการแข่งขัน** **พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์**

สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

สร้างการเติบโตแบบคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580)

- | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-------------------------------------|----|-----------------------------------|----|---------------------------|----|---|----|----------------------------------|----|-----------------------------|----|---------------|
| 1 | ความมั่นคง | 2 | การต่างประเทศ | 3 | การเกษตร | 4 | อุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล | 5 | การป้องกัน | 6 | พื้นที่และเมืองอย่างยั่งยืน | | |
| 7 | โครงสร้างพื้นฐานระดับชาติและดิจิทัล | 8 | ผู้ประกอบการและ SME ยุคใหม่ | 9 | เกษตรดิจิทัล | 10 | เปลี่ยนผ่านด้านนิเวศเศรษฐกิจและวัฒนธรรม | 11 | พัฒนาคุณภาพคนตลอดชีวิต | 12 | พื้นที่และเมืองอย่างยั่งยืน | | |
| 13 | พัฒนาการยั่งยืน | 14 | เสริมสร้างศักยภาพคนทุกวัยที่ดี | 15 | พัฒนาสังคม | 16 | เศรษฐกิจฐานราก | 17 | ความเสมอภาคและเหลื่อมล้ำทางสังคม | 18 | เศรษฐกิจแบบยั่งยืน | 19 | บริการดิจิทัล |
| 20 | บริการดิจิทัล | 21 | บริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ | 22 | คุณภาพและนวัตกรรมเศรษฐกิจ | 23 | วิจัยและพัฒนานวัตกรรม | | | | | | |

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

- | | | | | | | | | | |
|----|---|----|--|----|---|---|--|----|--|
| 1 | ประเทศชั้นนำด้านนวัตกรรมและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง | 2 | จุดแข็งของเมืองที่พร้อมทั้งคุณภาพและนวัตกรรม | 3 | งานบริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีคุณภาพสูง | 4 | ศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและสุขภาพมูลค่าสูง | 5 | ประสิทธิภาพการคลังและยุทธศาสตร์การคลัง |
| 6 | งานศิลปกรรมและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์มูลค่าสูง | 7 | SMEs ที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง สามารถแข่งขันได้ | 8 | พื้นที่และเมืองอย่างยั่งยืน | 9 | ความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม | 10 | เศรษฐกิจแบบยั่งยืนและสังคมคาร์บอนต่ำ |
| 11 | ลดความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพชีวิต | 12 | ก้าวสู่สังคมเศรษฐกิจดิจิทัล | 13 | การรัฐที่เสมอภาคและโปร่งใส | | | | |

แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564-2570)

- | | | | | | | | |
|----|--|----|--|----|---------------------------------|----|---------------------|
| 1 | สร้างความยั่งยืนของภาครัฐและภาคเอกชน | 2 | พัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็ง | 3 | ส่งเสริม/สนับสนุนการใช้นวัตกรรม | 4 | พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก |
| 5 | ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ SMEs และ MSMEs | 6 | ส่งเสริม/สนับสนุนการใช้นวัตกรรม | 7 | พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก | 8 | พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก |
| 9 | ส่งเสริม/สนับสนุนการใช้นวัตกรรม | 10 | พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก | 11 | ส่งเสริม/สนับสนุนการใช้นวัตกรรม | 12 | พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก |
| 13 | ส่งเสริม/สนับสนุนการใช้นวัตกรรม | 14 | พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก | 15 | ส่งเสริม/สนับสนุนการใช้นวัตกรรม | 16 | พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก |

แผนปฏิบัติการ งบประมาณคลัง (พ.ศ. 2566-2570)

รักษาความยั่งยืนทางการคลัง
สนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
ลดความเสี่ยงต่อเสถียรภาพเศรษฐกิจและสังคม

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ปี 2566-2570 (ธนาคารออมสิน)

- | | | | | | | | |
|----|--|----|--|----|--|----|---------------------|
| 1 | พัฒนาการให้บริการ/ทำกิจกรรม SMEs | 2 | ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ SMEs และ MSMEs | 3 | ส่งเสริม/สนับสนุนการใช้นวัตกรรม | 4 | พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก |
| 5 | ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ SMEs และ MSMEs | 6 | ส่งเสริม/สนับสนุนการใช้นวัตกรรม | 7 | พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก | 8 | พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก |
| 9 | ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ SMEs และ MSMEs | 10 | ส่งเสริม/สนับสนุนการใช้นวัตกรรม | 11 | ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ SMEs และ MSMEs | 12 | พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก |
| 13 | ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ SMEs และ MSMEs | 14 | ส่งเสริม/สนับสนุนการใช้นวัตกรรม | 15 | ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ SMEs และ MSMEs | 16 | พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก |

แผนนโยบายการดำเนินงานของ SFI ปี 2564-2568 (ธนาคารออมสิน)

- | | | | | | |
|----|----------------|----|------------------|----|------------------------|
| 1 | Finace for all | 2 | Literacy for all | 3 | Responsibility for all |
| 4 | Finace for all | 5 | Literacy for all | 6 | Responsibility for all |
| 7 | Finace for all | 8 | Literacy for all | 9 | Responsibility for all |
| 10 | Finace for all | 11 | Literacy for all | 12 | Responsibility for all |
| 13 | Finace for all | 14 | Literacy for all | 15 | Responsibility for all |



แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2567 - 2571

Vision : ธนาคารเพื่อสังคม ที่เป็นผู้นำด้านการส่งเสริมการออม สร้างความมั่นคงให้กับประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน

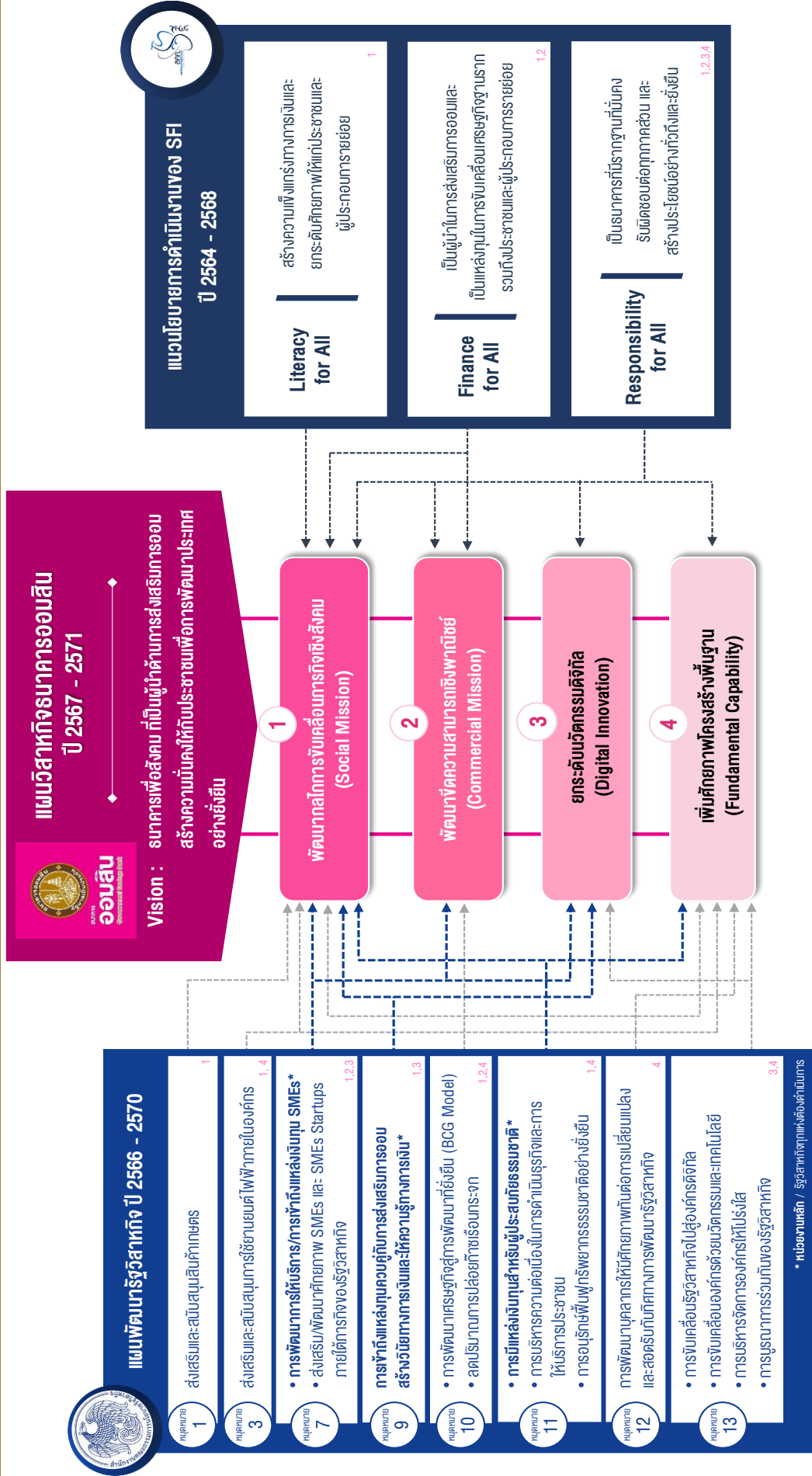
พัฒนาภาคการขับเคลื่อนภารกิจสังคม (Social Mission)

พัฒนาเพื่อความสามาถเชิงพาณิชย์ (Commercial Mission)

ยกระดับนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation)

เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capability)

แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน



3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

วิสัยทัศน์

ธนาคารเพื่อสังคม ที่เป็นผู้นำด้านการส่งเสริมการออม
สร้างความมั่นคงให้กับประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. สนับสนุนแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรม และยกระดับเศรษฐกิจฐานราก และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ แก้ปัญหาความยากจน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	▶ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และแหล่งเงินทุนรูปแบบใหม่ๆ เพื่อมุ่งช่วยเหลือลูกค้ารายย่อย ฐานราก และผู้ประกอบการ SMEs ให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มีดอกเบี้ยเป็นธรรม ควบคู่กับการแก้ไขปัญหาหนี้สินและความยากจน ด้วยการส่งเสริมความรู้ทางการเงิน และทักษะการประกอบอาชีพ เพื่อสร้างรายได้และยกระดับคุณภาพชีวิตให้พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน
2. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน เพื่อสร้างความมั่นคงตลอดช่วงชีวิต	▶ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการออม ร่วมกับการส่งเสริมและสร้างวินัยทางการเงินตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างหลักประกันที่มั่นคงยามเกษียณรองรับการเข้าสู่สังคมสูงวัยของประเทศ
3. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน	▶ การเป็นแหล่งเงินทุนให้ภาครัฐ ผ่านการให้สินเชื่อภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ การลงทุนพันธบัตรรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ การนำกำไรส่งคลัง และการสนับสนุนแหล่งทุนรูปแบบอื่นๆ เพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โครงการสำคัญ และสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ
4. ให้บริการทางการเงินครบวงจรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย	▶ การพัฒนานวัตกรรมทางการเงินและยกระดับการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม และเพิ่มมูลค่าให้แก่ธนาคารในระยะยาว
5. ดำเนินงานที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ในทุกกระบวนการ	▶ การดำเนินธุรกิจตามกรอบแนวทาง ESG (Environmental / Social / Governance) ที่มุ่งสร้างความยั่งยืนและดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสมดุล
6. บริหารจัดการแบบมืออาชีพ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	▶ การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการภายในให้ทัดเทียมในระดับสากลภายใต้การบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในกลไกการดำเนินงานของธนาคารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

Giving for the greater good เติมเต็มสร้างคุณค่าสังคมไทย	▶ อาสาเต็มเต็มสังคมไทย ▶ ตั้งมั่นในผลประโยชน์ส่วนรวม ▶ ยืนหยัดในคุณธรรมนำความยั่งยืน
Seeking for the possibilities คิดใหม่ก้าวไกลใฝ่สร้างสรรค์	▶ เรียน ลอง ล้ม ล้ม ▶ คิดใหม่ ทำให้ ก้าวไกลกว่าเดิม ▶ พลังใจไฟขับเคลื่อน
Brave beyond boundaries มุ่งมั่นสานต่อเหนือขีดจำกัด	▶ เปลี่ยนแปลงเพื่อเติบโต ▶ ผสานพลังความสำเร็จร่วมกัน ▶ สร้างคุณค่าลูกค้าก้าวหน้า

4. กรอบความยั่งยืนของธนาคาร

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) แผนพัฒนาวิสาหกิจ รวมถึงแนวทางการธนาคารเพื่อความยั่งยืน และทิศทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ภายใต้ภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทยของธนาคารแห่งประเทศไทย

โดยมุ่งสร้างความยั่งยืนและดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ภายใต้กรอบแนวคิด Triple Bottom Line เพื่อสร้างความสมดุลทั้งมิติภายนอกองค์กร (External Sustainability) ในการสร้างความเข้มแข็งแก่เศรษฐกิจฐานราก สังคม และชุมชน ควบคู่กับมิติภายในองค์กร (Internal Sustainability) ในการดำเนินภารกิจเพื่อสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งทางการเงินให้แก่องค์กร พร้อมกับดูแลพนักงานและลูกค้า 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



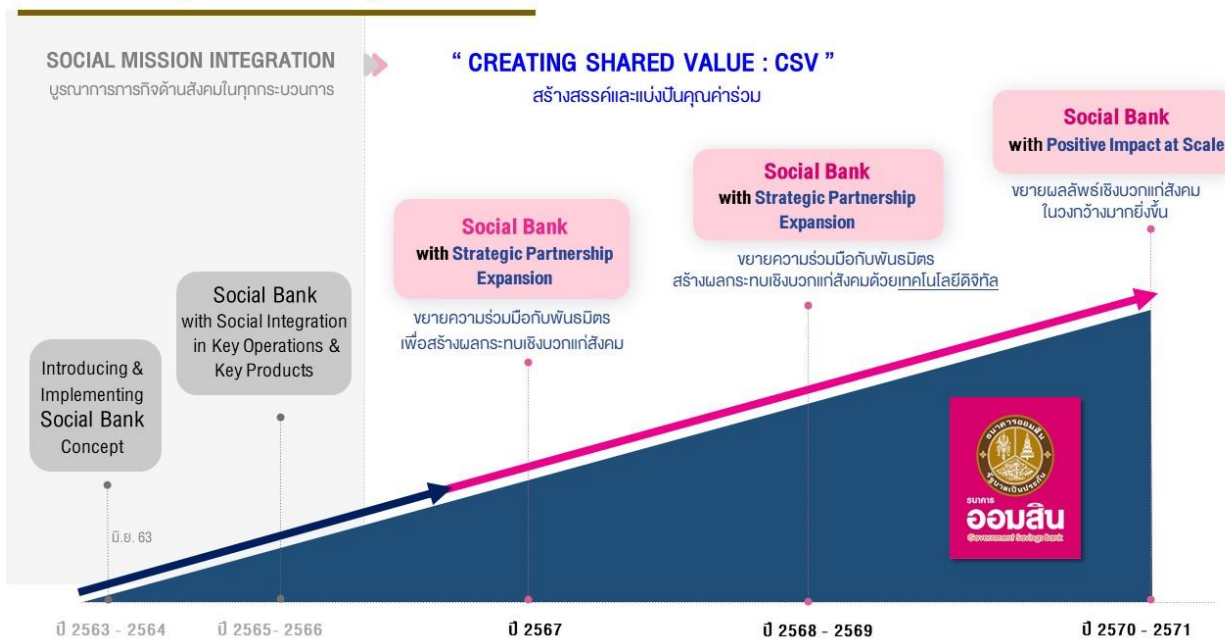
โดยธนาคารได้บูรณาการกรอบความยั่งยืนธนาคารออมสิน (GSB Sustainability Approach) ไปกับการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคาร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน (Internal & External Sustainability) ภายใต้การดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างสมดุล ด้วยการสร้างโอกาสให้ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติตามการส่งเสริมของนโยบายภาครัฐ ควบคู่กับการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ในการดำเนินภารกิจเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางการเงินให้แก่องค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร ภายใต้การบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล

5. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

จากวิสัยทัศน์ในการเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม ที่ผู้นำด้านการส่งเสริมการออม สร้างความมั่นคงให้กับประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน” โดยมีเป้าหมาย (purpose) สำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการเงินและสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม นำมาสู่การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และกรอบทิศทางการทำงาน (Strategic Positioning) 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ (Tactic) แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

■ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ธนาคาร (Strategic Positioning) ปี 2567 - 2571

GSB Strategic Positioning 2567 - 2571



ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) เป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งเป็นกรอบทิศทางการทำงานที่ต่อเนื่องมาตั้งแต่ช่วงปี 2563 ที่ธนาคารได้กำหนดบทบาทการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank) อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับสังคม (Making POSITIVE Impact on Society) โดยกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้วยแนวคิดการบูรณาการภารกิจเพื่อสังคมในทุกกระบวนการ (Social Mission Integration) ขับเคลื่อนการทำงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้น ปี 2566 ในการเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่บูรณาการภารกิจเชิงสังคมในทุกกระบวนการและผลิตภัณฑ์ “Social Bank with Social Integration in Key Operations and Key Products” ซึ่งธนาคารดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ธนาคารจึงยกระดับการขับเคลื่อนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะต่อไปสำหรับปี 2567 – 2571 ด้วยแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมต่อสังคม Creating Shared Value (CSV) เป็นการผสมผสานการทำงานเพื่อสร้างผลลัพธ์ในเชิงพาณิชย์ควบคู่กับการแก้ไขปัญหาสังคม โดยใช้ทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และความสามารถพิเศษของธนาคารมาสร้างให้เกิดเป็นคุณค่าเชิงเศรษฐกิจและสังคมไปพร้อมกัน โดยกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้นปี 2567 และระยะกลาง ปี 2568 -2569 ในการเป็น “Social Bank with Strategic Partnership Expansion” โดยในปี 2567 มุ่งเน้นการเป็นธนาคารเพื่อสังคมภายใต้ความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม และในปี 2568 -2569 เป็นธนาคารเพื่อสังคมภายใต้ความร่วมมือกับ

พันธมิตรเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และในระยะยาว ปี 2570 -2571 เป็น “Social Bank with Positive Impact at Scale” การเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่สามารถขยายผลลัพธ์เชิงบวกแก่สังคมในวงกว้างมากยิ่งขึ้น

▪ เป้าหมายการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัด	Social Bank with Strategic Partnership Expansion		Social Impact with Positive Impact at Scale
	ปี 2567	ปี 2568 - 2569	ปี 2570 - 2571
	ขยายความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สังคม	ขยายความร่วมมือกับพันธมิตร สร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สังคม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	สร้างผลกระทบเชิงบวก แก่สังคมในวงกว้าง
Social Value Proposition	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างการเข้าถึงแหล่งทุนลูกค้าใหม่ (ราย) 70,000 • สัดส่วนลูกค้าที่ได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (ร้อยละ) 40 • ความสำเร็จแผนงานที่สำคัญตาม Net Zero Roadmap น้ำรอบแนวทาง Net Zero มาใช้ 	<ul style="list-style-type: none"> 200,000 50 ขยายขอบเขตการดำเนินงานตามแผน Net Zero 	<ul style="list-style-type: none"> 230,000 (รวม 500,000 ราย ภายในปี 2571) 50 ลด GHG ลง 50% ตามกรอบ ในปี 2573
Financial Strengthening	<ul style="list-style-type: none"> • NIM (ร้อยละ) 2.18 • L/D Ratio (ร้อยละ) ไม่เกินร้อยละ 95 • BIS Ratio (ร้อยละ) 18.67 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2.00 ต่อปี ไม่เกินร้อยละ 95 ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 17 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2.00 ต่อปี ไม่เกินร้อยละ 95 ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 17
Customers & Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • ระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาพรวม ไม่ต่ำกว่าระดับ 4 • Product Holding มากกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มากกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มากกว่า 2 ผลิตภัณฑ์
Digital Banking	<ul style="list-style-type: none"> • ลูกค้า MyMo Active (ร้อยละ) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 • จำนวนลูกค้า Digital Lending โดยใช้อัจฉริยะทางเลือก (alternative data) (ราย) - 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 80,000 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 100,000
Fundamental Capability	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำเร็จของแผนงานที่สำคัญ <ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้ง IT Management Company - สืบเชื้อบุคคลไม่มีหลักประกันร่วมกับพันธมิตร - ESG Score for investment - Alternative Credit Scoring - บริหารบุคลากรแบบ Secondment 	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของแผนงานที่สำคัญร้อยละ 100 <ul style="list-style-type: none"> - Digital Lending Application - ธุรกิจใหม่ร่วมกับพันธมิตร - Mobile Banking สำหรับทุกกลุ่มลูกค้า - พัฒนา Digital Chanel เป็นช่องทางวาง 	<ul style="list-style-type: none"> นวัตกรรมทางการเงิน สนับสนุนการกึ่งเชิงสังคม

ด้านการสร้างคุณค่าแก่เศรษฐกิจ สังคม และชุมชน (Social Value Proposition)

- ลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน ด้วยการสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่มีต้นทุนดอกเบี้ยเป็นธรรมแก่ครัวเรือน/ประชาชนในระดับฐานราก ให้เพิ่มขึ้นทัดเทียมกับกลุ่มที่ไม่ใช่ฐานราก หรือเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 500,000 ราย ภายในปี 2571

- ส่งเสริมและพัฒนาทักษะอาชีพแก่ผู้ประกอบการรายย่อยและชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 40 ของลูกค้าที่ได้รับการพัฒนาในปี 2567 และเพิ่มขึ้นเป็นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ในปีถัดไป ทั้งในด้านการยกระดับมาตรฐานอาชีพ (Up skills) การได้รับการประเมินมาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ การมีอาชีพเสริมหรือเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ การได้รับสนับสนุนเงินทุนหรือเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ รวมถึงการมีรายได้เพิ่มขึ้น

- กำหนดแนวทางและจัดทำแผน Net Zero Roadmap เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emission) ภายในปี 2593 (ค.ศ. 2050) โดยประกาศนโยบายด้านการให้สินเชื่อและลงทุนที่เป็นธุรกิจหลักขององค์กร คือ 1) Exclusion List : ไม่ให้สินเชื่อ/ไม่ลงทุนเพิ่มในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับถ่านหิน 2) Positive List : กำหนดสิทธิประโยชน์แก่ธุรกิจที่ธนาคารสนับสนุน เช่น ลดอัตราดอกเบี้ย ให้สินเชื่อในกรอบวงเงินที่สูงกว่าลูกค้าทั่วไป 3) Negative List : ธุรกิจที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษ โดยหลีกเลี่ยงการให้สินเชื่อในธุรกิจที่ได้คะแนน ESG Score น้อยกว่า 2 คะแนน และ 4) Positive Engagement : ธนาคารจะเข้าช่วยเหลือ

ผลักดันการดำเนินงานด้าน Climate / ความยั่งยืนแก่ธุรกิจ โดยนอกจากนโยบายด้านสินเชื่อและลงทุนแล้ว ธนาคารยังกำหนดแนวทางในการสนับสนุนพลังงานสะอาด และการอนุรักษ์ป่าไม้อีกด้วย

ด้านการสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strengthening)

- บริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้และความเข้มแข็ง เพื่อให้มีกำไรมาอุดหนุนภารกิจเชิงสังคม พิจารณาจากส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่าย (NIM) ให้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2 ต่อปี พร้อมกับการบริหารสภาพคล่องให้ไม่เกินร้อยละ 95 เพื่อให้สามารถรองรับเหตุการณ์ต่างๆ ได้
- ดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำตามเกณฑ์ Basel II ให้มีระดับที่สูงกว่าเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) ของธนาคารแห่งประเทศไทย และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้/Trigger ในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 17 ในปี 2571

ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholder)

- รักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีผลประเมินไม่ต่ำกว่าระดับ 4 ด้วยการดำเนินภารกิจหลักทั้งภารกิจเชิงสังคม (Social Mission) และภารกิจเชิงพาณิชย์ (Commercial Mission) อย่างสมดุล ควบคู่กับการยกระดับการให้บริการบริการทางการเงิน ทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการให้บริการ และกระบวนการปฏิบัติงานให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีความโปร่งใส ภายใต้หลักธรรมาภิบาล และการเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- ลูกค้ามีอัตราการถือครองผลิตภัณฑ์ (Product Holding) มากกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ขึ้นไป ด้วยการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินที่ตอบสนองการใช้บริการตลอดช่วงชีวิตลูกค้า และพัฒนาช่องทางให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย ทำให้สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา

ด้านการธนาคารดิจิทัล

- พัฒนาบริการผ่าน MyMo Application ให้ครอบคลุมทุก Life Style ของลูกค้า และครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญ โดยกำหนดเป้าหมายลูกค้า MyMo ที่มีการเข้าใช้งาน Application (Active) มีสัดส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ของลูกค้า MyMo รวม
- ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยสามารถสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนผ่านผลิตภัณฑ์สินเชื่อส่วนบุคคลดิจิทัล (Digital Lending) มาให้บริการผ่าน New Application ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลทางเลือก (Alternative data) ในขั้นตอนการประเมินความสามารถหรือความเต็มใจในการชำระหนี้ ซึ่งจะช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงแหล่งทุนดอกเบี้ยเป็นธรรมของลูกค้าฐานรากได้ รวม 180,000 ราย ภายในปี 2571

ด้านการยกระดับขีดความสามารถพื้นฐานขององค์กร (Fundamental Capability)

- ดำเนินงานตามแผนงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ บรรลุผลสำเร็จตามแผนที่กำหนด

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานธนาคารออมสิน ปี 2567 - 2571



ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารออมสิน ปี 2567 – 2571 ยังคงมุ่งมั่นสานต่อบทบาทการเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)” ที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน และสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม เพื่อขยายผลลัพธ์เชิงบวก (Making POSITIVE Impact) ในวงกว้างมากขึ้น ควบคู่กับการสร้างความยั่งยืน และดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล ผ่านการบูรณาการภารกิจดังกล่าวในทุกกระบวนการสำคัญ ทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงาน รวมไปถึงการพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตรรูปแบบต่างๆ ควบคู่กับการดำเนินภารกิจเชิงพาณิชย์ เพื่อนำกำไรที่ได้มาสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ธนาคารได้กำหนดองค์ประกอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ปี 2567 – 2571 ให้ความสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งในส่วนของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategy) ที่มีความสอดคล้องกัน โดยธนาคารได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หลักไว้ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนากลไกการขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคม (Social Mission)

เป้าประสงค์ : สร้างการเข้าถึงแหล่งทุนของกลุ่มลูกค้าภารกิจเชิงสังคม

การขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายผลลัพธ์เชิงบวก (Making POSITIVE Impact) ในการลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน และสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม ให้มากยิ่งขึ้น ตามแนวทางหลักการธนาคารเพื่อความยั่งยืน ผ่านการพัฒนากลไกการขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคมอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินในระบบด้วยต้นทุนดอกเบี้ยที่เป็นธรรม การช่วยเหลือดูแลผู้ประสบภัยธรรมชาติ การยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการรายย่อย และชุมชนแบบครบวงจร ด้านการพัฒนาทักษะอาชีพและสนับสนุนเงินทุนเพื่อให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน และพึ่งพาตนเองได้ ควบคู่กับการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน ผ่านรูปแบบการให้ความรู้ทางการเงินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการออม เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นหลักประกันในชีวิต

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 1.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและสร้างการเข้าถึงแหล่งเงินที่เป็นธรรม ยกระดับคุณภาพชีวิต
- 1.2 พัฒนาและยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการรายย่อยและชุมชน พร้อมเสริมสร้างความเข้มแข็งอย่างครบวงจร
- 1.3 ส่งเสริมการออม สร้างวินัยทางการเงิน เพื่อสร้างความมั่นคงและหลักประกันของชีวิต
- 1.4 ดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบธนาคารเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Banking)

ตัวชี้วัด	2567	2568 – 2569	2570 - 2571
1. จำนวนลูกค้าที่เข้าถึงแหล่งทุนผ่านสินเชื่อรายย่อย ^{1/} (บัญชี)	500,000	1,000,000	1,000,000
2. จำนวนเงินอนุมัติสินเชื่อผู้ประกอบการรายย่อย (SSMEs) ^{2/} (ล้านบาท)	38,000	76,000	76,000
3. ร้อยละของลูกค้าที่ได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	≥ ร้อยละ 40	≥ ร้อยละ 50	≥ ร้อยละ 50
4. ร้อยละความสำเร็จของแผนการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงินที่สำคัญ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
5. ร้อยละความสำเร็จของแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

หมายเหตุ : ^{1/} ไม่นเกิน 200,000 บาท ต่อบัญชี

^{2/} ไม่นเกิน 10 ล้านบาท ต่อบัญชี

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศีดความสามารถเชิงพาณิชย์ (Commercial Mission)
เป้าประสงค์ : สร้างความเข้มแข็งทางการเงิน และเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

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

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 2.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันเชิงพาณิชย์
- 2.2 เพิ่มศักยภาพช่องทางการให้บริการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 2.3 พัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่
- 2.4 บริหารโครงสร้างสินทรัพย์/หนี้สิน ให้มีต้นทุน/ผลตอบแทน/ความเสี่ยงที่เหมาะสม

ตัวชี้วัด	2567	2568 – 2569	2570 - 2571
1. BIS Ratio (ร้อยละ)	ร้อยละ 18.67	ร้อยละ 20.41	ร้อยละ 21.96
2. อัตรารายได้ดอกเบี้ยสุทธิต่อสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ ดอกเบี้ยเฉลี่ย (NIM) ^{1/}	ร้อยละ 2.18	ร้อยละ 2.18	ร้อยละ 2.36
3. ร้อยละความสำเร็จของแผนพัฒนาช่องทางให้บริการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
4. ร้อยละความสำเร็จของแผนความร่วมมือกับพันธมิตร	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

 หมายเหตุ : ^{1/}ไม่รวมสำรองส่วนเพิ่มสงเคราะห์ชีวิต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation)

เป้าประสงค์ : ขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อสนับสนุนภารกิจเชิงสังคมและพาณิชย์ การยกระดับขีดความสามารถนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ รองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการพัฒนาและขยายขีดความสามารถช่องทางดิจิทัล ควบคู่การบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พร้อมทั้งผลักดันการใช้ข้อมูลสนับสนุนเพื่การดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการ (Data Driven Organization)

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 3.1 ขยายและเพิ่มขีดความสามารถของ Digital Channel
- 3.2 ขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมสนับสนุนภารกิจเชิงสังคมและพาณิชย์
- 3.3 เสริมสร้างวัฒนธรรมสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
- 3.4 ผลักดันการใช้ข้อมูลสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการ (Data Driven Organization)

ตัวชี้วัด	2567	2568 – 2569	2570 - 2571
1. จำนวนลูกค้าที่ใช้บริการ Digital Lending (บัญชี) ^{1/}	50,000	80,000	100,000
2. ร้อยละความสำเร็จของแผนงานนวัตกรรม (IM)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
3. ร้อยละความสำเร็จของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM) ในด้าน Innovation Culture	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
4. ร้อยละความสำเร็จของแผน Data Driven Organization	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

หมายเหตุ : ^{1/} รวมการให้บริการผ่าน 2 ช่องทาง คือ MyMo และ New Lending Application

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capability)

เป้าประสงค์ : ยกระดับประสิทธิภาพและขีดความสามารถการบริหารจัดการองค์กร

การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของธนาคารได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ผ่านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านโครงสร้างการบริหารอัตรากำลัง การพัฒนาทักษะ Future Skills รูปแบบการทำงาน ระบบประเมินผล และผลตอบแทนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล รวมถึงการยกระดับขีดความสามารถด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านความร่วมมือกับพันธมิตร รวมถึงการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยของระบบและข้อมูล พร้อมกับการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจหลักและสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพ รองรับการค้าเงินธุรกิจในยุคดิจิทัลและสนับสนุนภารกิจของธนาคาร รวมทั้งยกระดับการบริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ กระบวนการบริหารจัดการหนี้ และบูรณาการการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อรองรับความเสี่ยงในอนาคต

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 4.1 ยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนภารกิจขององค์กร
- 4.2 ออกแบบและวางโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- 4.3 ปรับกระบวนการธุรกิจหลักและสนับสนุนสำคัญให้มีประสิทธิภาพ
- 4.4 ยกระดับการบริหารจัดการความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ
- 4.5 ยกระดับกระบวนการบริหารจัดการหนี้ รองรับความเสี่ยงในอนาคต
- 4.6 บูรณาการ GRC และสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงและธรรมภิบาล

ตัวชี้วัด	2567	2568 – 2569	2570 - 2571
1. อัตรานpls	ร้อยละ 3.45	ร้อยละ 3.75	ร้อยละ 4.00
2. ร้อยละความสำเร็จของแผนการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
3. ร้อยละความสำเร็จของแผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
4. ร้อยละความสำเร็จของแผนการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
5. ร้อยละความสำเร็จของแผนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
6. ร้อยละความสำเร็จของแผนการบูรณาการ GRC (Governance Risk Compliance)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

6. การบริหารแผน และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการกำหนดแนวทางในอนาคตขององค์กร จากการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

■ การทบทวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

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

■ การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดำเนินการตามกรอบปฏิทินกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

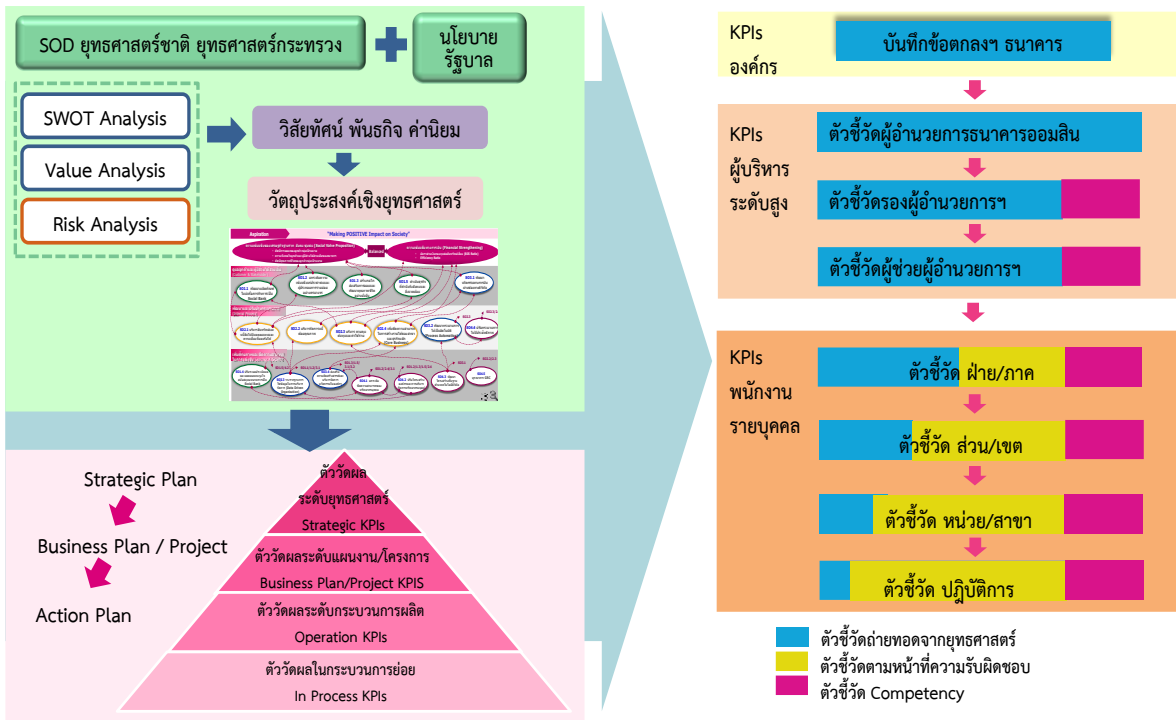
ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
1) รวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ รวบรวมและศึกษาข้อมูล ▪ วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญด้วยเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ ▪ วิเคราะห์จุดแข็ง ความท้าทายภายใน โอกาส และความท้าทายภายนอก (SWOT/SCOC) และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ▪ ผู้บริหารร่วมพิจารณาและประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ SWOT/SCOC และปัจจัยยั่งยืน ▪ บูรณาการปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญและประเด็น SWOT/SCOC องค์กร กับแผนแม่บทธนาคาร 	ม.ค. - พ.ค.
2) วิเคราะห์ และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นำ SWOT/SCOC มาวิเคราะห์และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ▪ นำความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” มากำหนดร่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และร่างกรอบทิศทาง การดำเนินงาน ▪ บูรณาการความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ กับแผนแม่บทของธนาคาร 	
3) กำหนดกรอบทิศทางเป้าหมาย และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	3.1) จัดทำร่าง <ul style="list-style-type: none"> ▪ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และระบุจุดบอดองค์กร ▪ ทบทวนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ ▪ ทบทวนกรอบเป้าหมายทางการเงินระยะ 5 ปี ▪ Strategy Map องค์กร 	พ.ค.- มิ.ย.

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
	3.2) ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> ▪ ทบทวน SWOT/SCOC ความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ▪ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และระบุจุดบอดองค์กร ▪ กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ ▪ กำหนดกรอบเป้าหมายทางการเงินระยะ 5 ปี ▪ Strategy Map องค์กร 	มี.ย. - ก.ค.
	3.3) 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"> ▪ นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ 	ก.ย.
6) นำเสนอกระทรวงการคลังเห็นชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อกระทรวงการคลัง 	ก.ย. - 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 หรือเมื่อมีปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปจนส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ 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

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

1. วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

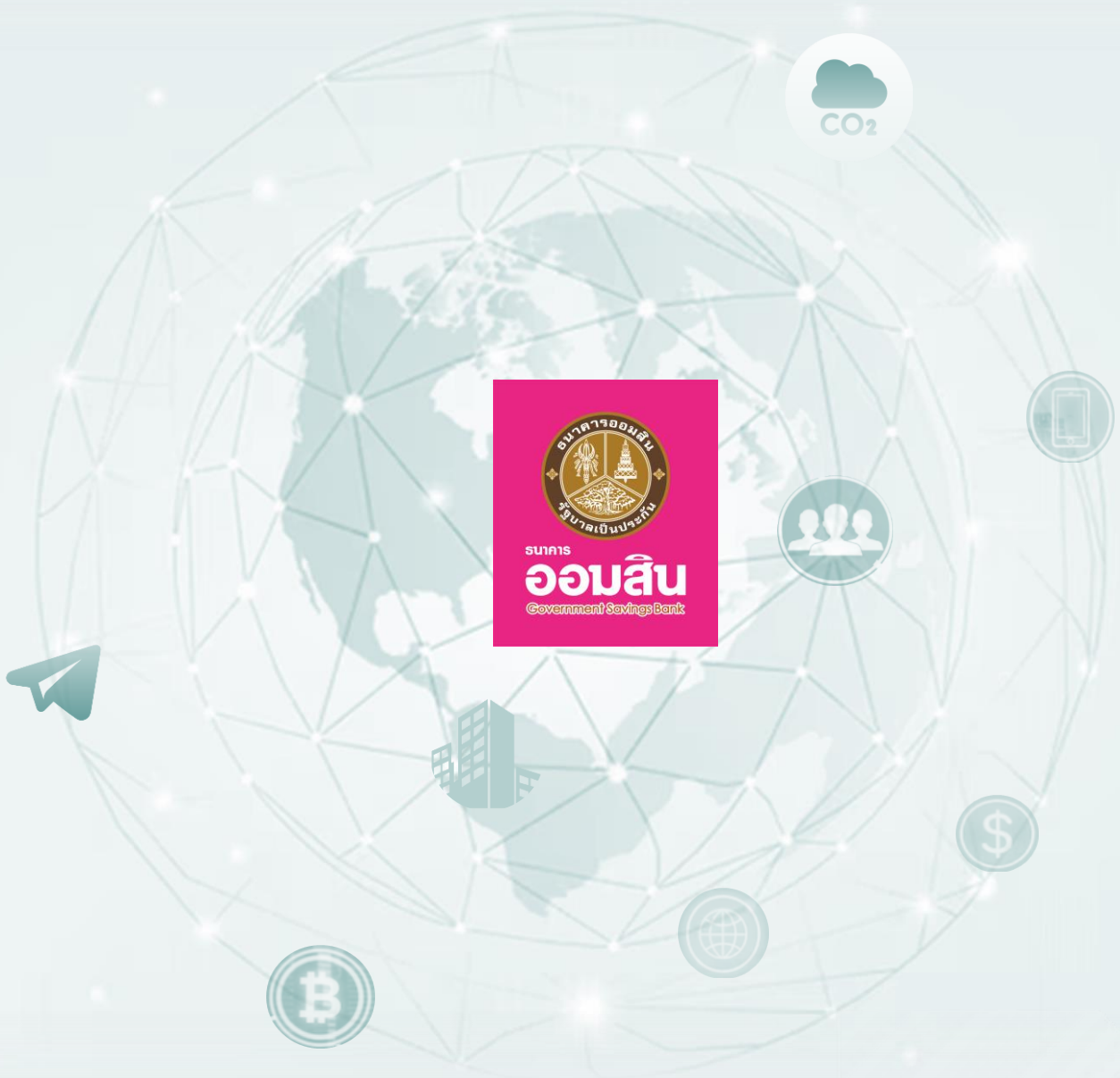
- เพื่อติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2567 - 2571

- เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและกลยุทธ์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับต่อไป

2. ขอบเขตการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- **การติดตามและประเมินผล** ธนาคารมีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและการประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดของแต่ละยุทธศาสตร์เป็นรายเดือน

- **การรายงานผล** ธนาคารมีการประเมินผลยุทธศาสตร์ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ พร้อมเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี (Annual review) โดยติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์เพื่อตรวจสอบถึงความเบี่ยงเบนระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด และทบทวนประเด็นสำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรคของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคาร ซึ่งจะนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการจัดทำแผน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของธนาคารในปีถัดไป



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

