



GSB
Government Savings Bank

PEOPLE
PLANET
PROFIT



แผนวิสาหกิจ ธนาคารออมสิน

ปี 2568 - 2572
(ฉบับปรับปรุง)

รายงานนโยบายและยุทธศาสตร์

คำนำ

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2568 – 2572 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่มุ่งสู่การเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)” อย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ **“ลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน สร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม”** นำไปสู่การขยายผลลัพธ์เชิงบวกแก่สังคม (Making POSITIVE Impact) ในวงกว้างมากขึ้น ขับเคลื่อนองค์กรด้วยหลักการ Triple Bottom Line ที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ใน 3 ด้าน คือ 1) ด้าน People โดยธนาคารจะมุ่งเน้นการดำเนินภารกิจด้านสังคมให้สามารถช่วยเหลือสังคมได้มากขึ้น 2) ด้าน Planet ธนาคารจะขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย Net Zero และ 3) ด้าน Profit ธนาคารยังคงดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยดำเนินงานด้วยกลไกการสร้างคุณค่าร่วม CSV หรือ Creating Shared Value

ทั้งนี้ แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2568 – 2572 มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แผนขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยเศรษฐกิจ BCG แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน และแนวนโยบายการดำเนินงานของ SFIs ตลอดจนแนวโน้มสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กร โดยที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนหน่วยงานกำกับ ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้งนี้ ธนาคารจะมีการทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจในช่วงระยะเวลาของการจัดทำแผนฯ หากปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไปจนอาจส่งผลกระทบต่อภารกิจและการบริหารงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้กลยุทธ์ เป้าหมาย และประมาณการทางการเงินในแผนวิสาหกิจมีความเหมาะสม และมีความคล่องตัวต่อการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อขยายผลลัพธ์เชิงบวกแก่สังคมในวงกว้างมากยิ่งขึ้น **“Social Bank with Positive Impact at Scale”**

สารบัญ

	หน้า
1. ข้อมูลทั่วไป	1
2. ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน	3
3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	6
4. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	8
■ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ธนาคาร (Strategic Positioning)	9
■ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และยุทธศาสตร์ (Strategy)	11
1) เสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาศักยภาพประชาชนฐานราก (Grassroots Empowerment)	11
2) ดำเนินงานเพื่่มุ่งสู่เป้าหมาย Net Zero	12
3) เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strengthening)	12
4) ยกระดับนวัตกรรมและดิจิทัล (Digital & Innovation)	13
5) มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Enabler Driven)	13
5. การบริหารแผน และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	15

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 และมีหน้าที่ประกอบธุรกิจซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 ให้ประกอบธุรกิจ ดังต่อไปนี้

1. รับฝากเงินออมสิน
2. ออกพันธบัตรออมสิน และสลากออมสิน
3. รับฝากเงินออมสินเพื่อสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว
4. ทำการรับจ่ายและโอนเงิน
5. ซื้อหรือขายพันธบัตรรัฐบาลไทย
6. ลงทุนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งรัฐมนตรีอนุญาต
7. การออมสินอื่น ๆ 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 หรือเก็บเงินตามตั๋วแลกเงิน 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 เดือนธันวาคม 2567 ธนาคารมีเครือข่ายสาขาให้บริการครอบคลุมทุกพื้นที่ จำนวน 1,026 แห่ง มีหน่วยให้บริการ (บนอำเภอรถ และเรือเคลื่อนที่) จำนวน 133 แห่ง เครื่องอัตโนมัติบริการตนเอง (Self-Service) รวม 6,494 เครื่อง เพื่อกระจายการเข้าถึงบริการทางการเงินแก่ทุกกลุ่มลูกค้าของธนาคาร

โครงสร้างธนาคาร แบ่งเป็น 12 กลุ่ม 34 สายงาน โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง Customer Centric เพื่อตอบสนองผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง โดยแบ่งลูกค้าเป็น 3 กลุ่มลูกค้าหลัก ได้แก่ กลุ่มลูกค้าบุคคล กลุ่มลูกค้าฐานรากและนโยบายรัฐ และกลุ่มลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ โดยมีผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเงินฝาก เช่น เงินฝาก สลากออมสิน 2) ด้านสินเชื่อ เช่น สินเชื่อลูกค้าบุคคล สินเชื่อเศรษฐกิจฐานราก สินเชื่อเพื่อธุรกิจ และสินเชื่อภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ และ 3) ด้านบริการทางการเงิน เช่น ผลิตภัณฑ์บัตรอิเล็กทรอนิกส์ บริการทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ ผลิตภัณฑ์กองทุน เป็นต้น

2. ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2568 - 2572 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานเพื่อบูรณาการเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)” 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 แผนขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยเศรษฐกิจ BCG แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน และแนวนโยบายการดำเนินงานของ SFIs ตลอดจนแนวโน้มสถานการณ์ต่าง ๆ อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลทางการเงิน (Financial Technology) พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน ภาวะการแข่งขันในตลาด และกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับร่วมด้วย เพื่อกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ปัจจัยเสี่ยง การกิจและรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างสมดุล โดยมีแผนการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (Core Business Enabler) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กร

แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)

ความมั่นคง
สร้างความสามารถในการแข่งขัน
พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
สร้างการเติบโตแบบคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
การเป็นศูนย์กลางและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580)



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



แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564-2570)

สร้างงานยั่งยืน
ขยายการบริการและ
ความหลากหลายทางชีวภาพ

ยกระดับขีดความสามารถ
BCG ให้แข่งขันได้อย่างยั่งยืน

สร้างความสามารถในการแข่งขัน
ด้านเศรษฐกิจ
ด้านนวัตกรรม

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ปี 2566-2570 (ธนาคารออมสิน)



แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2568 - 2572

Vision : ธนาคารเพื่อสังคม ที่เป็นผู้นำด้านการส่งเสริมการออม
สร้างความมั่นคงให้กับประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน



เสริมสร้างความเข้มแข็ง และ
พัฒนาศักยภาพประชาชนฐานราก
(Grassroots Empowerment)

ดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่
เป้าหมาย Net Zero

เสริมสร้างความเข้มแข็ง
ทางการเงิน (Financial
Strengthening)

ยกระดับนวัตกรรมและดิจิทัล
(Digital & Innovation)

มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
(Enabler Driven)

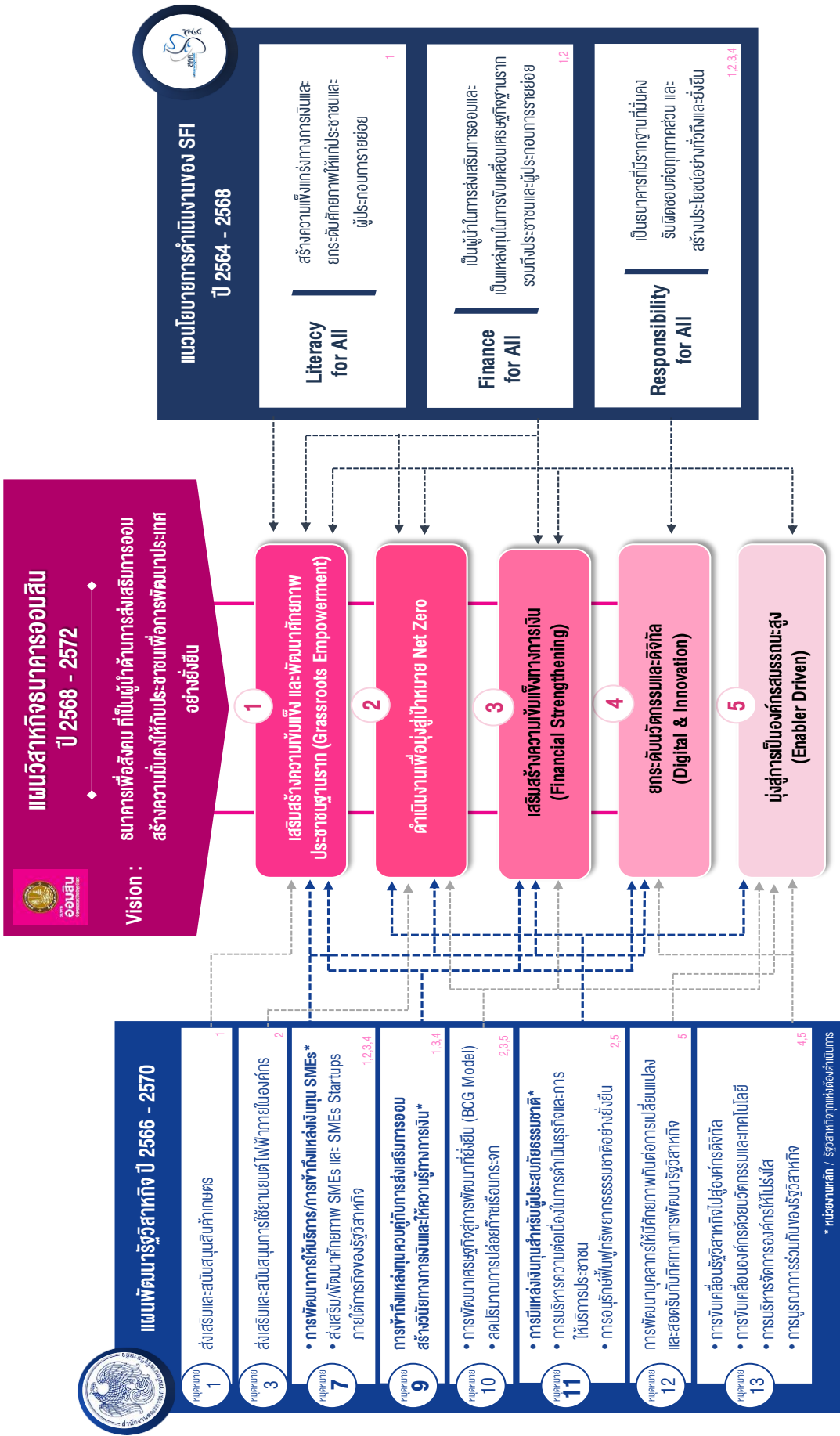
แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2566-2570)

รักษาความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ
สนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
ลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม

แผนนโยบายการดำเนินงานของ SFI ปี 2564-2568 (ธนาคารออมสิน)



แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน



3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

จากการที่ธนาคารออมสินมีบทบาทสำคัญในการเป็นสถาบันการเงินเพื่อการออมและการพัฒนาสร้างโอกาสให้ประชาชนโดยเฉพาะผู้ที่มีรายได้น้อยและผู้ที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงิน สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน สนับสนุนความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ธนาคารจึงได้มี การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อกำหนดทิศทางและกรอบการดำเนินงานของธนาคาร 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 ในทุกกระบวนการ
6. บริหารจัดการแบบมืออาชีพ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

โดยพันธกิจทั้ง 6 ด้านได้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ธนาคารสามารถดำเนินงานให้บรรลุได้ตามวิสัยทัศน์ โดยแบ่งออกเป็น **พันธกิจหลัก** ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของธนาคารโดยตรง ได้แก่ **ด้านที่ 1** การสนับสนุนแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรม และยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ แก้ปัญหาความยากจน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์การสร้าง ความมั่นคงให้กับประชาชน **ด้านที่ 2** ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน เพื่อสร้างความมั่นคงตลอดช่วงชีวิต เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำด้านการส่งเสริมการออม และ **ด้านที่ 3** สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และ **พันธกิจสนับสนุน** เพื่อรองรับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ **ด้านที่ 4** การให้บริการทางการเงินครบวงจรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย **ด้านที่ 5** การดำเนินงานที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ในทุกกระบวนการ และ **ด้านที่ 6** การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

โดยการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าวจะส่งผลให้ธนาคารสามารถดำเนินงานได้ตามจุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) ในการ **“ลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน สร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม”** ที่นำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่ขยายผลกระทบเชิงบวกแก่สังคมในวงกว้างอย่างเป็นรูปธรรม

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

GSB Way of Work	พฤติกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของบุคลากร
<u>for Society</u> (เพื่อสังคม) เสริมสร้างจุดแข็งการเป็นธนาคาร เพื่อสังคม ลดความเหลื่อมล้ำและ สร้างความเป็นธรรมในสังคม	● <u>Social Mind</u> (มีจิตสาธารณะ) คำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ มากกว่า ประโยชน์ส่วนตน และลงมือทำอย่างเต็มความสามารถ ● <u>Customer Mind</u> (เอาใจใส่ลูกค้า) ดูแล ใส่ใจ และให้บริการที่ดีที่สุด เพื่อประโยชน์สูงสุดของลูกค้า
<u>with Governance</u> (อย่างมีธรรมาภิบาล) โปร่งใส มีคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ และกล้า ยืนหยัดในความถูกต้อง	● <u>Integrity</u> (สุจริต) ปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์ สุจริต เป็นไปตามกฎระเบียบ/ คำสั่งฯ จริยธรรม และจรรยาบรรณของธนาคาร ● <u>Risk Awareness</u> (ตระหนักรู้ในความเสี่ยง) คำนึงถึงความเสี่ยง และ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น พร้อมเตรียมแผนรับมือกับความเสี่ยง
<u>through Digitalization</u> (ด้วยวิธีทันสมัย) ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อทำให้ ทุกงาน ง่าย เร็ว และมีประสิทธิผล มากขึ้น	● <u>Open Mind</u> (เปิดใจยอมรับ) เปิดใจยอมรับความคิดเห็น หรือเครื่องมือ ใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน ● <u>Learning Continuation</u> (ใฝ่เรียนรู้) หาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาตนเอง แบ่งปันความรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพการทำงาน ● <u>Adaptability</u> (ปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ● <u>Innovativeness</u> (ประยุกต์ใช้ความรู้) นำความคิดสร้างสรรค์และ องค์ความรู้ที่มี มาสร้างแนวทางใหม่ ๆ

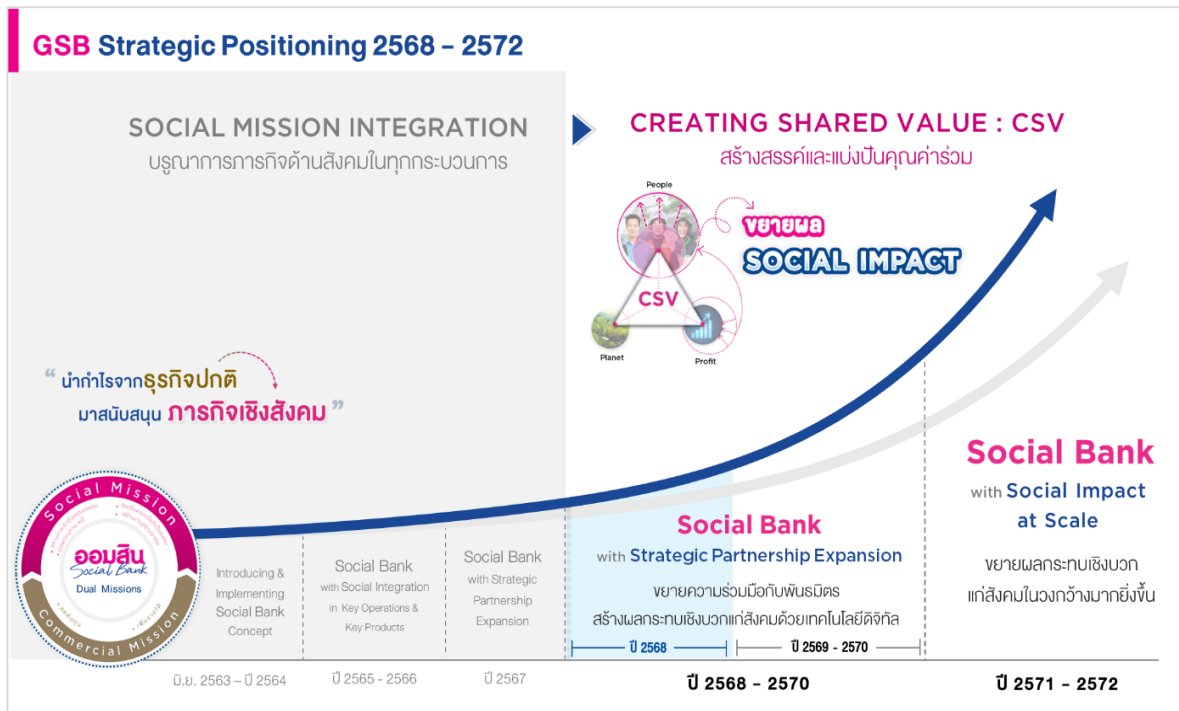
4. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

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



โดยมีกรอบการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน ภายใต้การเป็นธนาคารเพื่อสังคม หรือ Social Bank ที่สามารถสนับสนุนนโยบายของภาครัฐได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยไม่เป็นภาระแก่ภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานในแบบ Dual Mission ที่มุ่งสร้างกำไรจากธุรกิจเชิงพาณิชย์ หรือ Commercial Mission เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินภารกิจเชิงสังคม หรือ Social Mission ผ่านการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน หรือ ESG (Environment, Social, Governance) ที่ธนาคารมุ่งเน้นการตอบสนองในมิติด้านสังคมเป็นหลัก ควบคู่กับมิติด้านสิ่งแวดล้อม ภายใต้การบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล ที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้กรอบ Triple Bottom Line ในการดูแลสังคม (People) การรักษาสีสิ่งแวดล้อม (Planet) และการเติบโตขององค์กร (Profit) ด้วยแนวทางการสร้างสรรค์และแบ่งปันคุณค่าร่วม หรือ CSV (Creating Shared Value) ตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ของสหประชาชาติทั้ง 17 เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นใน 2 เป้าหมายหลักที่ภารกิจของธนาคารจะสามารถขับเคลื่อนได้โดยตรง คือ “เป้าหมายที่ 1 No Poverty และเป้าหมายที่ 10 Reduced Inequality” เพื่อมุ่งสู่การสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม หรือ Social Impact ให้เกิดขึ้นจริง

■ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ธนาคาร (Strategic Positioning) ปี 2568 – 2572



ธนาคารได้กำหนดแนวทางในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ภายใต้กรอบการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน ผ่านตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในการเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่มุ่งขยายผลกระทบเชิงบวกแก่สังคมในวงกว้าง (Social Bank with Social Impact at Scale) โดยดำเนินงานต่อเนื่องจากการบูรณาการภารกิจเชิงสังคมเข้าไปในทุกผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (Social Bank with Social Integration in Key Operations & Key Products) ตั้งแต่ในช่วงของแผนวิสาหกิจปี 2565-2566 เพื่อให้แนวทางของการดำเนินภารกิจเชิงสังคมเข้าไปอยู่ในทุกการดำเนินงานของธนาคาร และต่อเนื่องสู่การขยายการสร้าง Social Impact ด้วยการเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่ขยายความร่วมมือกับพันธมิตร (Social Bank with Strategic Partnership Expansion) ในปี 2567 ภายใต้การบริหารงานแบบกลุ่มธุรกิจด้วยโมเดล GSB Group ประกอบด้วย บริษัท มีที่มิเงิน จำกัด ให้บริการสินเชื่อที่ดินและขายฝาก บริษัท บริหารสินทรัพย์อารีย์ จำกัด (Ari AMC) ดำเนินธุรกิจบริหารจัดการหนี้ NPL และ NPA บริษัท เงินดีดี จำกัด ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลกลุ่มลูกค้าฐานราก และบริษัท จีเอสบี ไอที แมเนจเม้นท์ จำกัด ดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและยกระดับศักยภาพการแข่งขันในระยะยาวของธนาคาร

ทำให้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในระยะของแผนวิสาหกิจปี 2568-2572 ยังคงเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สังคม โดยในระยะของปี 2568-2570 ยังคงมุ่งขยายความร่วมมือกับพันธมิตรสร้างผลกระทบเชิงบวก หรือ Social Bank with Strategic Partnership Expansion โดยในระยะของปี 2568 จะเน้นที่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนสำคัญ และในระยะกลางปี 2569-2570 จะมุ่งเน้นไปที่การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือ AI (Artificial Intelligent) เข้ามายกระดับการดำเนินงานทั้งการให้บริการลูกค้าและการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในระยะยาวปี 2671-2572 ที่จะช่วยขยายผลกระทบเชิงบวกแก่สังคมในวงกว้างได้มากยิ่งขึ้น หรือ Social Bank with Social Impact at Scale

เป้าหมายการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

			ปี 2568 ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อสร้างผลกระทบ เชิงบวกแก่สังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ปี 2569 – 2570 ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อสร้างผลกระทบ เชิงบวกแก่สังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ AI	ปี 2571 – 2572 ขยายผลกระทบเชิงบวก แก่สังคมในวงกว้างมากยิ่งขึ้น
Social Value Proposition	People	สร้างการเข้าถึงแหล่งทุน (ราย)	500,000	1,500,000 ปีละ 500,000 ราย	2,500,000 ปีละ 500,000 ราย
		ระดับทักษะทางการเงิน	ระดับทักษะทางการเงิน สูงกว่าคู่เทียบ	ระดับทักษะทางการเงิน สูงกว่าค่าเฉลี่ย OECD	ระดับทักษะทางการเงินสูงกว่า ค่าคาดหวัง OECD
	Planet	ความสำเร็จของแผนงานที่สำคัญ ตาม Net Zero Roadmap	ดำเนินการตามแผน Net Zero Roadmap	ขยายขอบเขตการดำเนินตามแผน Net Zero	ลด GHG ลงร้อยละ 50 ตามกรอบในปี 2573
Financial Strengthening	Profit	ROA (ร้อยละ)	0.82	0.78 – 0.79	0.80 – 0.81
		BIS Ratio (ร้อยละ)	18.26	18.20 – 18.60	18.87 – 19.29
		NPLs (ร้อยละ)	3.87	ไม่เกินร้อยละ 3.94	ไม่เกินร้อยละ 4.00

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานธนาคารออมสิน ปี 2568 – 2572



ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารออมสิน ปี 2568 – 2572 ยังคงมุ่งมั่นสานต่อบทบาทการเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)” ที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน และสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม เพื่อขยายผลกระทบเชิงบวกแก่สังคมในวงกว้างมากขึ้น (Social Bank with Social Impact at Scale) โดยขับเคลื่อนผ่าน 5 วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ ที่เป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หลัก 3 ด้าน ได้แก่ 1) เสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาศักยภาพประชาชนฐานราก 2) ดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย Net Zero 3) เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สนับสนุน 2 ด้าน ได้แก่ 4) ยกระดับนวัตกรรมและดิจิทัล และ 5) มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ธนาคารได้กำหนดองค์ประกอบกรอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ปี 2568 – 2572 ให้ความสำคัญสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลธรรมาภิบาล (SE-AM) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งในส่วน of วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategy) ที่มีความสอดคล้องกัน โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาศักยภาพประชาชนฐานราก (Grassroots Empowerment)

เป้าประสงค์

1. กลุ่มลูกค้าฐานราก กลุ่ม Unserved และ Underserved ผู้ประกอบการรายย่อย และ SMEs/Start up เข้าถึงแหล่งเงินทุนด้วยผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่เหมาะสม
2. แก้ไขปัญหานี้สินให้กับลูกค้ารายย่อยและกลุ่มเสี่ยง
3. สร้างอาชีพและพัฒนาศักยภาพลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
4. พัฒนาทักษะทางการเงินและการออมให้กับลูกค้าทุกช่วงวัย

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 1.1 สร้างการเข้าถึงแหล่งทุนและพัฒนาศักยภาพ กลุ่ม Unserved และ Underserved
- 1.2 ยกระดับกลุ่มลูกค้าฐานราก ผู้ประกอบการรายย่อย SMEs/Start up สังคม และชุมชน
- 1.3 ยกระดับบทบาทการส่งเสริมการออม และความรู้ทางการเงิน

ตัวชี้วัด	2568	2569 – 2570	2571 - 2572
1. จำนวนลูกค้ารายย่อยที่เข้าถึงแหล่งทุน (ราย)	500,000	1,500,000 ปีละ 500,000 ราย	2,500,000 ปีละ 500,000 ราย
2. จำนวนเงินอนุมัติสินเชื่อผู้ประกอบการรายย่อย (ล้านบาท)	34,000	68,000	68,000
3. ร้อยละความสำเร็จตามแผนการยกระดับศักยภาพลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
4. ร้อยละความสำเร็จของแผนการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงินที่สำคัญ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
5. ระดับทักษะทางการเงิน	ระดับทักษะทางการเงินสูงกว่าคู่เทียบ	ระดับทักษะทางการเงินสูงกว่าค่าเฉลี่ย OECD	ระดับทักษะทางการเงินสูงกว่าค่าคาดหวัง OECD

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย Net Zero

เป้าประสงค์

1. สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำผ่านนโยบายและผลิตภัณฑ์/บริการการเงินสีเขียว
2. ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกับพันธมิตร

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 2.1 ดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 2.2 ยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านความยั่งยืน

ตัวชี้วัด	2568	2569 – 2570	2571 - 2572
1. ความสำเร็จแผนงานที่สำคัญตาม Net Zero Roadmap	ดำเนินการตามแผน Net Zero Roadmap	ขยายขอบเขตการดำเนินการตามแผน Net Zero	ลด GHG ลง 50% ตามกรอบในปี 2573
2. ร้อยละความสำเร็จของแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
3. ค่า Eco – Efficiency	ค่า Eco – Efficiency เพิ่มขึ้น	ค่า Eco – Efficiency เพิ่มขึ้น	ค่า Eco – Efficiency เพิ่มขึ้น
4. ร้อยละความสำเร็จของ Positive Engagement	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strengthening)

เป้าประสงค์

1. มีขีดความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร
2. มีกระบวนการบริหารจัดการหนี้ที่มีประสิทธิภาพพร้อมรองรับความเสี่ยงในอนาคต
3. มีความมั่นคงทางการเงิน พร้อมขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 3.1 ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างรายได้
- 3.2 บริหารคุณภาพสินทรัพย์และหนี้สิน

ตัวชี้วัด	2568	2569 – 2570	2571 - 2572
1. BIS Ratio	ร้อยละ 18.26	ร้อยละ 18.20 – 18.60	ร้อยละ 18.87 – 19.29
2. L/D Ratio (รวมหุ้นกู้)	ร้อยละ 87.01	ร้อยละ 86.20	ร้อยละ 85.20
3. ROA	ร้อยละ 0.82	ร้อยละ 0.78 – 0.79	ร้อยละ 0.80 – 0.81
4. NPLs	ร้อยละ 3.87	ไม่เกินร้อยละ 3.94	ไม่เกินร้อยละ 4.00

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับนวัตกรรมและดิจิทัล (Digital & Innovation)

เป้าประสงค์

1. ยกระดับคุณภาพการให้บริการและการบริหารจัดการภายในองค์กรด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล
2. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร
3. ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรและสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 4.1 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ (AI)
- 4.2 บริหารจัดการการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล
- 4.3 ขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตัวชี้วัด	2568	2569 – 2570	2571 - 2572
1. อัตราการรักษาฐานลูกค้า MyMo (ร้อยละ)	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 95	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 95	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 95
2. ระดับความพร้อมของการใช้ข้อมูล (Data Maturity)	3.75	4.5	5.00
3. ความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และ AI	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Enabler Driven)

เป้าประสงค์

1. บริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพทุนมนุษย์ขององค์กร เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
2. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย มั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และตอบสนองความต้องการใช้งานของทุกภาคส่วน
3. มีการบริหารจัดการองค์กร ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 5.1 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีหลักขององค์กร
- 5.2 ยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนภารกิจขององค์กร
- 5.3 ดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด	2568	2569 – 2570	2571 - 2572
1. ร้อยละความสำเร็จของแผนการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
2. ร้อยละความสำเร็จของแผนยกระดับ Cyber Security	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
3. ร้อยละความสำเร็จของแผนการบูรณาการ GRC (Governance Risk Compliance)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
4. คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)	ระดับดีเยี่ยม	ระดับดีเยี่ยม	ระดับดีเยี่ยม

5. การบริหารแผน และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการกำหนดแนวทางในอนาคตขององค์กร จากการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

■ การทบทวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

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

■ การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดำเนินการตามกรอบปฏิทินกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

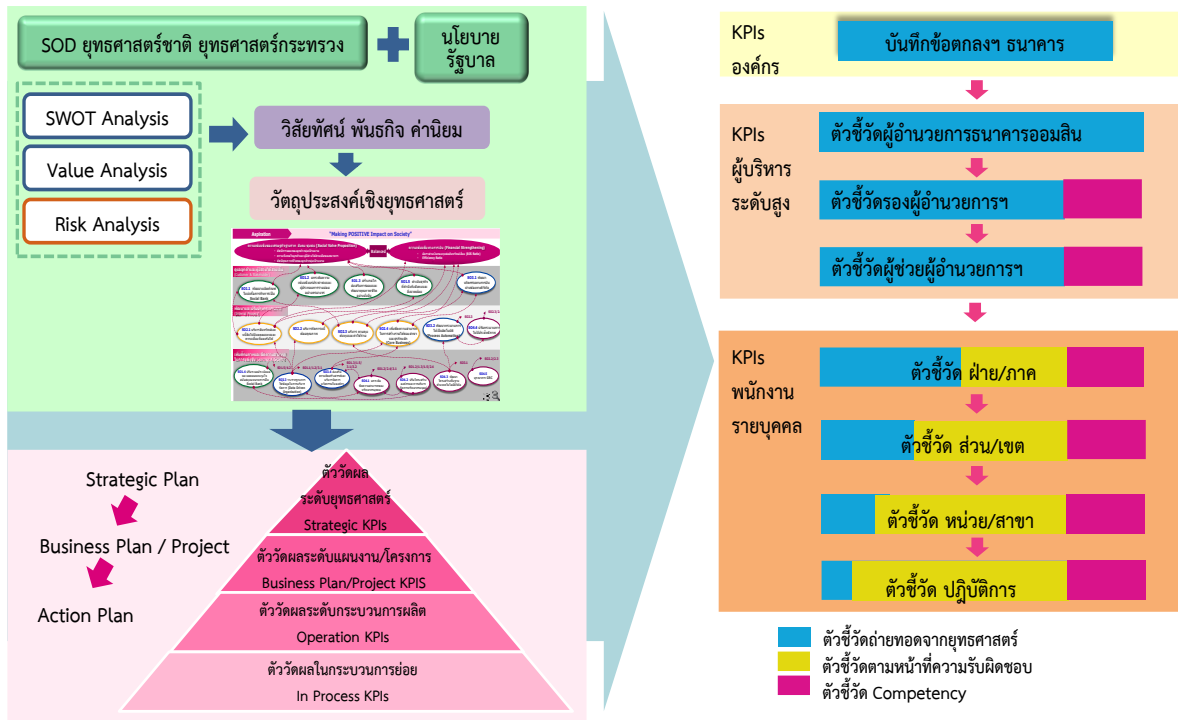
ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
1) รวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	- รวบรวมและศึกษาข้อมูล - วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญด้วยเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ - วิเคราะห์จุดแข็ง ความท้าทายภายใน โอกาส และความท้าทายภายนอก (SWOT/SCOC) และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง - ผู้บริหารร่วมพิจารณาและประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ SWOT/SCOC และปัจจัยยั่งยืน - บูรณาการปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญและประเด็น SWOT/SCOC องค์กร กับแผนแม่บทธนาคาร	ม.ค. - พ.ค.
2) วิเคราะห์ และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	- นำ SWOT/SCOC มาวิเคราะห์และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ - นำความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” มากำหนดร่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และร่างกรอบทิศทางการดำเนินงาน - บูรณาการความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ กับแผนแม่บทของธนาคาร	
3) กำหนดกรอบทิศทางเป้าหมาย และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	3.1) จัดทำร่าง - 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 ▪ ทบทวน SWOT/SCOC ความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ▪ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และระบุจุดบดบังองค์กร ▪ กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ ▪ กำหนดกรอบเป้าหมายทางการเงินระยะ 5 ปี ▪ Strategy Map องค์กร	มี.ย. - ก.ค.
	3.2) บูรณาการตำแหน่งทางยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญ	ก.ค. - ส.ค.
	3.3) จัดทำรายละเอียดร่างแผนวิสาหกิจและประมาณการทางการเงิน	ก.ค. - ก.ย.
4) ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	▪ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ กรอบทิศทาง การดำเนินงาน ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทางการเงินระยะยาวเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนแม่บท แผนธุรกิจ และแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ	ก.ค. - ก.ย.
5) พิจารณาแผนวิสาหกิจ	▪ นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ก.ย.
6) นำเสนอกระทรวงการคลังเห็นชอบ	▪ นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อกระทรวงการคลัง	ก.ย. - ต.ค.
7) การติดตามและประเมินผล	▪ ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ▪ ประเมินผลสำเร็จและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือคู่เทียบ	รายเดือน รายปี
8) สภาแวดล้อมการดำเนินงาน	▪ ทบทวน รวบรวมและศึกษาข้อมูล ▪ วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญด้วยเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ	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 เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์



■ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

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

1. วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- เพื่อติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2568 – 2572
- เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและกลยุทธ์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับต่อไป

2. ขอบเขตการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- **การติดตามและประเมินผล** ธนาคารมีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและการประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดของแต่ละยุทธศาสตร์เป็นรายเดือน

การรายงานผล ธนาคารมีการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ พร้อมเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี (Annual review) โดยติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์เพื่อตรวจสอบถึงความเบี่ยงเบนระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด และทบทวนประเด็นสำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรคของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคาร ซึ่งจะนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการจัดทำแผน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของธนาคารในปีถัดไป



ธนาคาร

ออมสิน

Government Savings Bank



ธนาคาร

ออมสิน

Government Savings Bank

470 ถนนพหลโยธิน พญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2299-8000 Call Center 1115

www.gsb.or.th | GSB Society

