



คู่มือ การจัดทำแผนแม่บท **MASTER PLAN**

BAAC

@ Policy and Strategy Department

Wan : 8454 8447 8471 8472 8680 8698

การจัดทำแผนแม่บทระบบงานสำคัญ

1. หลักการและเหตุผล

แผนแม่บทระบบงานสำคัญเป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายแผนวิสาหกิจธนาคารไปสู่การปฏิบัติให้มีกรอบแนวทางในการดำเนินงาน เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนวิสาหกิจ เพื่อให้การขับเคลื่อนเกิดผลลัพธ์ไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงการบรรลุตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยแผนแม่บทฯ จะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจของธนาคารในเชิงกระบวนการ กรอบระยะเวลา และองค์ประกอบตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้มั่นใจว่าการขับเคลื่อนงานของแผนแม่บทฯ ส่งผลให้แผนวิสาหกิจของธนาคารบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ การจัดทำแผนแม่บทยังเป็นเครื่องมือในการทบทวนและพัฒนากระบวนการทำงานสำคัญของแต่ละกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับการดำเนินงานของธนาคารเข้าสู่มาตรฐานมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ แผนแม่บทฯ แบ่งออกเป็น 9 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) 2. ด้านการจัดการความรู้ (KM) 3. ด้านการจัดการนวัตกรรม (IM) 4. ด้านการตรวจสอบภายใน (IA) 5. ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM) 6. ด้านดิจิทัล (DT) 7. ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HCM) 8. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM) และ 9. ด้านลูกค้าและตลาด (CM)

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเป็นเครื่องมือ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนแม่บทระบบงานสำคัญ ที่มีรายละเอียดครบถ้วน สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของธนาคาร

2.2 เพื่อเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจธนาคาร ไปสู่การปฏิบัติในระดับแผนแม่บทอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกันทั้งในเชิงกระบวนการ ทิศทางนโยบาย และตัวชี้วัดเป้าหมายที่สามารถขับเคลื่อนสู่แผนวิสาหกิจได้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

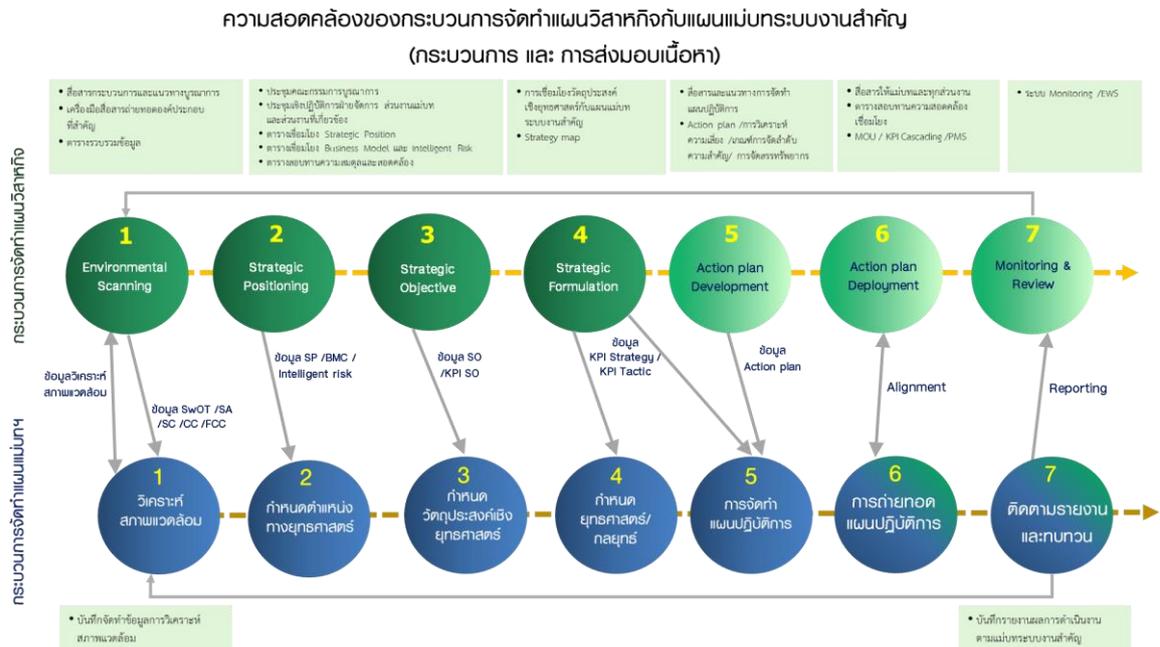
3. ขั้นตอนการจัดทำแผนแม่บทระบบงานสำคัญ

ผู้ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (I : Input)	รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน (P : Process)	ผลผลิต (O : Output)	ผู้รับมอบ (C : Customer)
แผนวิสาหกิจฯ	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการ/กรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจฯ 	1. ทบทวนกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ
ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ	<ul style="list-style-type: none"> ปัจจัยภายนอกและภายใน ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลคู่แข่ง หรือมาตรฐาน 	2. รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า	<ul style="list-style-type: none"> บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ 	<ul style="list-style-type: none"> บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน SWOT และ Fact Based ของแผนวิสาหกิจฯ 	3. กระบวนการวิเคราะห์ SWOT	<ul style="list-style-type: none"> SWOT แผนแม่บทฯ 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ 	<ul style="list-style-type: none"> SWOT แผนแม่บทฯ SA/SC/CC/FCC ของแผนวิสาหกิจฯ 	4. การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	<ul style="list-style-type: none"> SA/SC แผนแม่บทฯ 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ 	<ul style="list-style-type: none"> SA/SC แผนแม่บทฯ CC/FCC/SP/BMC/Intelligent Risk ของแผนวิสาหกิจฯ 	5. กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP : Strategic Positioning)	<ul style="list-style-type: none"> SP แผนแม่บทฯ 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ 	<ul style="list-style-type: none"> SP แผนแม่บทฯ SO และเป้าประสงค์ของแผนวิสาหกิจฯ 	6. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO : Strategic Objective)	<ul style="list-style-type: none"> SO และเป้าประสงค์แผนแม่บทฯ 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ 	<ul style="list-style-type: none"> SO และเป้าประสงค์แผนแม่บทฯ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ /ตัวชี้วัดเป้าหมายระดับกลยุทธ์ ของแผนวิสาหกิจฯ 	7. กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> TOWS Matrix ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมายระดับกลยุทธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ
<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายจัดการที่กำกับดูแล ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ 	<ul style="list-style-type: none"> TOWS Matrix ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ 	8. แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน	<ul style="list-style-type: none"> Strategy Map 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารของส่วนงานแม่บทฯ ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ 	<ul style="list-style-type: none"> Strategy Map 	9. กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> โครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ แผนวิสาหกิจฯ
<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายจัดการที่ 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการแผนปฏิบัติการ 	10. การวิเคราะห์ความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ปัจจัยเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของ

ผู้ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (I : Input)	รายละเอียดขั้นตอน การดำเนินงาน (P : Process)	ผลผลิต (O : Output)	ผู้รับมอบ (C : Customer)
<ul style="list-style-type: none"> กำกับดูแล ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทา แผนวิสาหกิจฯ 	(Action Plan)		<ul style="list-style-type: none"> มาตรการจัดการความเสี่ยง (ถ้ามี) 	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนงานแม่บทา แผนวิสาหกิจฯ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทา แผนวิสาหกิจฯ 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ปัจจัยเสี่ยง มาตรการจัดการความเสี่ยง (ถ้ามี) 	11. การจัดสรรทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> ทรัพยากรด้านงบประมาณ ทรัพยากรด้านบุคลากร ทรัพยากรด้านองค์ความรู้ ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทา แผนวิสาหกิจฯ
<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการฝ่ายจัดการ คณะกรรมการกลั่นกรอง คณะกรรมการธนาคาร 	<ul style="list-style-type: none"> “ร่าง” เล่มแผนแม่บทา 	12. เสนอขอความเห็นชอบ“ร่าง” เล่มแผนแม่บทา	<ul style="list-style-type: none"> เล่มแผนแม่บทา 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทา แผนวิสาหกิจฯ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทา แผนวิสาหกิจฯ 	<ul style="list-style-type: none"> เล่มแผนแม่บทา กลุ่มเป้าหมาย ช่องทางการสื่อสาร 	13. กระบวนการถ่ายทอดแผนแม่บทา	<ul style="list-style-type: none"> เอกสารสื่อสารแผนแม่บทา ผลประเมินของการสื่อสาร 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทา แผนวิสาหกิจฯ ทุกส่วนงาน
<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทา แผนวิสาหกิจฯ 	<ul style="list-style-type: none"> เล่มแผนแม่บทา ข้อมูลผลการดำเนินงานรายเดือน/รายไตรมาส 	14. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนแม่บทา	<ul style="list-style-type: none"> รายงานผลการดำเนินงานรายเดือน/รายไตรมาส ข้อมูลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> อนุกรรมการที่กำกับดูแล ฝ่ายจัดการที่กำกับดูแล ผู้บริหารของส่วนงานแม่บทา ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทา แผนวิสาหกิจฯ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทา แผนวิสาหกิจฯ 	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลผลการดำเนินงานรายเดือน/รายไตรมาส ข้อมูลบทวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน 	15. กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน	<ul style="list-style-type: none"> ผลการดำเนินงานและผลการคาดการณ์ ผลการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อเสนอปรับเปลี่ยนแผน 	<ul style="list-style-type: none"> อนุกรรมการที่กำกับดูแล ฝ่ายจัดการที่กำกับดูแล ผู้บริหารของส่วนงานแม่บทา ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทา แผนวิสาหกิจฯ

1) ทบทวนกระบวนการ

ส่วนงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทฯ ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนแม่บทฯ จะต้องกำหนดกรอบระยะเวลา ขั้นตอนการดำเนินงานที่สอดคล้องตามแผนวิสาหกิจ เพื่อให้การนำข้อมูลผลลัพธ์ที่สำคัญของแผนวิสาหกิจ มาเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการจัดทำแผนแม่บทฯ ได้ครบถ้วน ถูกต้อง และทันกาล สรุปได้ดังภาพ



2) รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า

ส่วนงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทฯ รวบรวมข้อมูลปัจจัยนำเข้าประกอบการวิเคราะห์ โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

2.1) ผลการดำเนินงานที่สำคัญของส่วนงานปีที่ผ่านมา ประเด็นการเรียนรู้ (Lesson Learnt) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

2.2) ประเด็นปรับปรุงจากการตรวจสอบภายใน และประเด็นโอกาสในการปรับปรุง (OFIs) จากรายงานประเมิน Core Business Enablers ที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน

2.3) องค์ความรู้ (Learning) เช่น การศึกษาดูงานกับหน่วยงานภายนอก ประเด็นจากการเทียบเคียงคู่เทียบ (Benchmarking) งานวิจัยวิชาการ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น

2.4) ปัจจัยด้านความยั่งยืนและความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนงาน

2.5) ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

2.6) การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายนอกอื่น ๆ ที่กระทบต่อส่วนงาน

2.7) ความนิยมของลูกค้าและตลาด (Customer Needs)

2.8) บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธนาคาร

และนำข้อมูลปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และนำส่งส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ ในการสอบทานความถูกต้อง และความเชื่อมโยงสอดคล้องกับปัจจัยนำเข้าของแผนวิสาหกิจฯ

3) กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

ส่วนงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทฯ วิเคราะห์ SWOT ที่ได้จากบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในของแผนแม่บทฯ รวมทั้ง SWOT และ Fact Based ของแผนวิสาหกิจฯ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1) วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั่วไป โดยพิจารณาความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง ระหว่าง กรอบทิศทางของแผนวิสาหกิจ กับทิศทางการดำเนินงานของแผนแม่บทฯ วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่สำคัญของแผนแม่บทฯ ในปีที่ผ่านมา เพื่อเรียนรู้ประเด็นความสำเร็จ และความล้มเหลวของแผนงาน/โครงการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงวิเคราะห์ประเด็นที่ยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ จากผลการตรวจประเมินตามระบบ ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) เพื่อนำมาประเด็นในการดำเนินการพัฒนาปรับปรุง

3.2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) เพื่อหาประเด็นโอกาสและอุปสรรค โดยพิจารณาจากประเด็นโอกาสและอุปสรรค (Opportunity และ Threat) ของธนาคารที่ปรากฏในกรอบทิศทางแผนวิสาหกิจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทฯ และวิเคราะห์เพื่อค้นหาประเด็นอื่น ๆ เพิ่มเติม ด้วยเครื่องมือ PESTEL ซึ่งเป็นเครื่องมือมาตรฐานที่ใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของแผนแม่บทฯ โดยจะต้องวิเคราะห์แนวโน้มและผลกระทบให้ครบถ้วนทุกปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎระเบียบ (Political) ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ (Economics) ปัจจัยด้านสภาพสังคม (Social) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ (Technological & Innovation) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และปัจจัยด้านกฎหมาย (Law/Legal)

3.3) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ใช้บริการ ผู้บริหาร หรือหน่วยงาน ที่ให้ความเกี่ยวข้องต่อการดำเนินการและกิจกรรมของส่วนงาน จะต้องมีการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละแผนแม่บทฯ เพื่อรับฟังความคิดเห็น และรวบรวมประเด็นสำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อดำเนินการ กำหนดแนวทาง/วิธีการสร้างความสัมพันธ์ และจัดทำโครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.4) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) เพื่อหาประเด็นจุดแข็งและจุดอ่อน โดยพิจารณาจากประเด็นจุดแข็งและจุดอ่อน (Strength และ Weakness) ของธนาคารที่ปรากฏในกรอบทิศทางแผนวิสาหกิจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทฯ และวิเคราะห์เพื่อค้นหาประเด็นอื่น ๆ เพิ่มเติม ด้วยเครื่องมือ ดังนี้

3.4.1) ช่องว่างการดำเนินงาน (Gap Analysis) หรือ Performance Analysis โดยพิจารณาจากผลดำเนินงานที่สำคัญของแม่บทฯ เช่น ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมาเทียบเป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงาน ข้อมูลเทียบเคียงคู่เทียบ มาตรฐานอุตสาหกรรม งานวิจัยเชิงวิชาการ ผลการศึกษาดูงาน/แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรภายนอก ปัจจัยความผูกพันของบุคลากร เป็นต้น และนำมาระบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน (Strength และ Weakness) เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาปรับปรุง มุ่งสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4.2) McKinney 7's Framework วิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของแผนแม่บทฯ ภายใต้กรอบความสัมพันธ์ของปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบการดำเนินงาน (System) ทักษะ (Skill) บุคลากร (Staff) รูปแบบพฤติกรรมของพนักงาน (Style) และค่านิยม (Shared Value)

3.4.3) ความพร้อมของทรัพยากร โดยพิจารณาความเพียงพอของทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานของแผนแม่บทฯ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์สนับสนุนการทำงาน (Material/Machine) และด้านการปฏิบัติการ (Method) นำมาระบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน (Strength และ Weakness) ของแม่บทฯ ในแต่ละด้าน

3.4.4) ปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงของธนาคาร (Risk Factors : RF) หรือ ปัจจัยขับเคลื่อนของปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver) ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของแผนแม่บทฯ โดยให้ระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าว และผลกระทบ เพื่อสามารถกำหนด แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ ให้พิจารณาปัจจัยเสี่ยงของธนาคาร (RF) ในส่วนที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของแผนแม่บทฯ ร่วมด้วย เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหาร ความเสี่ยงในประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของธนาคาร

นำประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งหมด (SWOT Universe) มาจัดลำดับความสำคัญ (IFAS/EFAS) และสรุปเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของแผนแม่บทฯ และนำส่งส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ เพื่อสอบถามความเชื่อมโยง ทั้งนี้ ประเด็น SWOT ของแผนแม่บทฯ ควรมีความ สอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับประเด็น SWOT ของแผนวิสาหกิจฯ โดยไม่ขัดแย้งกัน และสามารถเป็น ประเด็นเดียวกันได้ หาก SWOT ของแผนวิสาหกิจฯ กระทบต่อแผนแม่บทฯ โดยตรง

4) การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

ส่วนงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทฯ นำ SWOT ของแผนแม่บทฯ และ SA/SC/CC/FCC ของ แผนวิสาหกิจฯ มาวิเคราะห์และกำหนด SA/SC ของแผนแม่บทฯ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1) วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) เพื่อระบุความได้เปรียบที่มีผลสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งได้จากจากจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) โดย พิจารณาจากจุดแข็งที่มีของแม่บทฯ เพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

4.2) วิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) เพื่อระบุความท้าทายที่มีผลต่อโอกาสที่องค์กร จะประสบความสำเร็จในอนาคต ที่ได้จากจุดอ่อน (Weakness) ควบคู่กับโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) โดยพิจารณาจากจุดอ่อนที่มีอยู่ของแม่บทฯ ที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับโอกาสและอุปสรรคทาง ธุรกิจที่เกิดจากแรงกดดันภายนอก เช่น การแข่งขันทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการกับองค์กรภายนอก ความ คาดหวังของลูกค้าและตลาด การเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี ความเสี่ยงทางการเงิน เป็นต้น

4.3) การกำหนดความสามารถพิเศษ (CC) และ ความสามารถพิเศษในอนาคต (FCC) ให้ใช้ตาม แผนวิสาหกิจฯ และต้องระบุว่าแผนแม่บทรับผิดชอบ CC และ FCC ไตของแผนวิสาหกิจ

นำ SA/SC ของแผนแม่บทฯ ที่ได้ ส่งส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ เพื่อสอบถามความ เชื่อมโยง ทั้งนี้ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ของแม่บทฯ **ควรมี ความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับ SA / SC ของแผนวิสาหกิจฯ โดยไม่ขัดแย้งกัน**

5) กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning : SP)

ส่วนงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทฯ นำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ (SC) ของแผนแม่บทฯ รวมถึงความสามารถพิเศษ (CC) และ ความสามารถพิเศษในอนาคต (FCC) ของแผนวิสาหกิจฯ มากำหนด/ระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ของแม่บทฯ นั้น ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งตัวชี้วัด/เป้าหมายที่มีความชัดเจน วัดผลได้ในเชิงปริมาณของแต่ละระยะ โดยในแต่ละ ระยะต้องสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model Canvas : BMC) และความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) ของแผนวิสาหกิจฯ

นำ SP ของแผนแม่บทฯ ส่งส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ เพื่อสอบถามความเชื่อมโยง สอดคล้องกับ SP ของแผนวิสาหกิจฯ ให้การดำเนินงานเป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน

6) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)

ส่วนงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทฯ นำ SP ของแผนแม่บทฯ และ SO และเป้าประสงค์ของแผนวิสาหกิจฯ มากำหนด SO ของแผนแม่บทฯ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่มีความชัดเจนทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ และมีความได้เปรียบทางธุรกิจ รวมถึงกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละ SO ที่มีความเป็นไปได้ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละ SO ตามหลัก SMART ที่เฉพาะเจาะจง (Specific) วัดผลได้เชิงปริมาณ (Measurable) บรรลุผลได้ (Achievable) เป็นจริงได้ (Realistic) และกำหนดเวลาได้ (Time-bound)

นำ SO และเป้าประสงค์ของแผนแม่บทฯ ที่ได้ ส่งส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ เพื่อสอบทานความเชื่อมโยงสอดคล้องกับ SO และเป้าประสงค์ของแผนวิสาหกิจฯ ให้วัตถุประสงค์/จุดมุ่งหมายที่สอดคล้องและสนับสนุนในการบรรลุเป้าหมาย

7) กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ส่วนงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทฯ นำ SO และเป้าประสงค์ของแผนแม่บทฯ และยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/ตัวชี้วัด เป้าหมายระดับกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจฯ มากำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ของแผนแม่บทฯ รวมถึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายของแต่ละกลยุทธ์ ที่เป็นไปตามหลัก SMART ทั้งนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ เป็นการนำจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรค มากำหนดกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix โดยมีรายละเอียดดังนี้

7.1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส (SO) เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือนำไปสู่การพัฒนา

7.2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค (ST) มากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เผชิญ

7.3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส (WO) มากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข โดยใช้โอกาสมาแก้ไขหรือลดผลกระทบจากจุดอ่อนที่มีอยู่ให้น้อยลง

7.4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนกับอุปสรรค (WT) กำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรับ โดยพัฒนาปรับปรุงจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค

นำยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ของแผนแม่บทฯ รวมถึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายของแต่ละกลยุทธ์ ส่งส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ เพื่อสอบทานความเชื่อมโยงสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ /ตัวชี้วัด เป้าหมายระดับกลยุทธ์ ของแผนวิสาหกิจฯ และความถูกต้องของตัวชี้วัด เป้าหมายระดับกลยุทธ์ของแผนแม่บทฯ

8) แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

ฝ่ายจัดการที่กำกับดูแล ร่วมกับส่วนงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทฯ นำ TOWS Matrix ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ของแผนแม่บทฯ มาจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map) โดยใช้เครื่องมือ BSC (Balanced Scorecard) เพื่อสอบทานความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ใน 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) เพื่อให้การสื่อสารแผนแม่บทฯ ต่อส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เข้าใจทิศทางการขับเคลื่อนในภาพรวมได้ และเป็นการสอบทานความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ (Outcome) แต่ละกลยุทธ์แผนแม่บทฯ ที่สะท้อนระหว่างกันในรูปแบบตัวชี้วัดตามและตัวชี้วัดนำ (Leading-Lagging Indicator)

นำส่ง Strategy Map ของแผนแม่บทฯ ส่งส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ เพื่อสอบทานความเชื่อมโยงและให้มั่นใจว่าผลลัพธ์กลยุทธ์ของแผนแม่บทฯ สะท้อนความสำเร็จตัวชี้วัดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ของแผนวิสาหกิจฯ

9) กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ผู้บริหารของส่วนงานแม่บทฯ และส่วนงานรับผิดชอบแผนแม่บทฯ ร่วมกับส่วนงานรับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ นำ Strategy Map ของแผนแม่บทฯ จัดทำรายละเอียดโครงการของแผนแม่บทฯ โดยจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญครบถ้วน ได้แก่

- 9.1) เหตุผลความจำเป็น
- 9.2) วัตถุประสงค์
- 9.3) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- 9.4) ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/ตัวชี้วัดกลยุทธ์
- 9.5) ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทฯ อื่น ๆ
- 9.6) ตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)
- 9.7) ตัวชี้วัดนำ (Leading) และตัวชี้วัดตาม (Lagging)
- 9.8) ตัวชี้วัดที่ใช้ส่งสัญญาณแจ้งเตือน (Trigger Point)
- 9.9) เป้าหมาย
- 9.10) ผู้รับผิดชอบ
- 9.11) งบประมาณ
- 9.12) ระยะเวลาดำเนินงาน
- 9.13) รายละเอียดกิจกรรม/ขั้นตอน
- 9.14) ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ
- 9.15) ทรัพยากรที่ต้องการ

ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย จะต้องสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่มีความก้าวหน้า โดยมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและเป้าหมายปีที่ผ่านมา หรือการเปรียบเทียบคู่เทียบหรือมาตรฐาน มีความเป็นเหตุและผล สามารถวัดผลในเชิงปริมาณได้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดอาจประกอบด้วยมิติที่หลากหลาย เช่น ตัวชี้วัดในการให้บริการลูกค้า สามารถวัดผลได้ในมิติของผู้รับบริการ หรือวัดผลด้านคุณภาพการให้บริการ SLA หรือมิติด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

นำโครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแผนแม่บทฯ ส่งส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ เพื่อสอบทานความสอดคล้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ของธนาคาร และความครบถ้วนถูกต้องของตัวชี้วัดและเป้าหมาย

10) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ฝ่ายจัดการที่กำกับดูแล และผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ ร่วมกับส่วนงานรับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ นำโครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแผนแม่บทฯ มาวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงของโครงการ และระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ ระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ และประเมินระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาเกณฑ์ด้านผลกระทบ (Impact) และโอกาสเกิด

(Likelihood) และจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) กรณีประเมินแล้วระดับความเสี่ยงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ โดยให้ดำเนินการตามแนวทางบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของธนาคาร

นำปัจจัยเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง (ถ้ามี) แต่ละโครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแผนแม่บทฯ ส่งส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ เพื่อสอบถามความถูกต้องและความครบถ้วนของปัจจัยเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

11) การจัดสรรทรัพยากร

ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ ร่วมกับส่วนงานรับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ นำโครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ปัจจัยเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง (ถ้ามี) ของแผนแม่บทฯ มาวิเคราะห์ทรัพยากรที่เหมาะสม/จำเป็นของโครงการ และจัดทำรายละเอียดงบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการ โดยระบุรายละเอียดของการใช้งบประมาณในแต่ละกิจกรรม ความต้องการทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ ด้านระบบเทคโนโลยี บุคลากร และทักษะ/องค์ความรู้ นำมาวิเคราะห์ผลกระทบต่อด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน ที่ได้จากการดำเนินโครงการ เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการ

นำข้อมูลความต้องการทรัพยากรด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านองค์ความรู้ และด้านเทคโนโลยีของโครงการแผนแม่บทฯ ส่งส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ เพื่อสอบถามความถูกต้องครบถ้วน มีความเหมาะสมต่อโครงการ และสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร

12) เสนอขอความเห็นชอบ “ร่าง” เล่มแผนแม่บทฯ

ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ นำ “ร่าง” เล่มแผนแม่บทฯ ส่งส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ เพื่อสอบถามความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจธนาคาร และนโยบายสำคัญ กรณีที่ต้องแก้ไขให้ดำเนินการแก้ไขก่อนนำเสนอคณะกรรมการฝ่ายจัดการ คณะอนุกรรมการที่กำกับดูแล พิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ เมื่อได้รับการอนุมัติให้จัดส่งส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ นำเสนอคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ กรณีมีข้อสงสัยและข้อเสนอนะ ให้ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ ปรับปรุงแก้ไข และจัดทำเล่มแผนแม่บทฯ ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน ในลำดับต่อไป

13) กระบวนการถ่ายทอดแผนแม่บทฯ

ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ ร่วมกับส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ กำหนดกลุ่มเป้าหมายและแนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารถ่ายทอดเล่มแผนแม่บทฯ เพื่อจัดทำเอกสารสื่อสารแผนแม่บทฯ ให้ผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กรรับทราบแนวทางการดำเนินงาน และสื่อสารชี้แจงรายละเอียดในการดำเนินงานกับส่วนงานที่ต้องดำเนินการขับเคลื่อนเพื่อให้มีความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งจัดทำแบบประเมินผล เพื่อวัดผลประเมินของการสื่อสาร การรับรู้ และความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กร

14) กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนแม่บทฯ

ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ จัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานรายเดือน/รายไตรมาสของโครงการตามเล่มแผนแม่บทฯ เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน รวมทั้งข้อมูลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน แก่คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และคณะอนุกรรมการที่กำกับดูแล อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงผลการดำเนินงานและสามารถติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน และสามารถปรับปรุงแผนปฏิบัติการที่

เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปีบัญชี จะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ พร้อมสำเนาส่ง ส่วนงานที่รับผิดชอบแผนวิสาหกิจฯ

15) กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน

ผู้รับผิดชอบของส่วนงานแม่บทฯ นำข้อมูลผลการดำเนินงานรายเดือน/รายไตรมาส และข้อมูลบทวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน พิจารณาแนวโน้ม ผลการดำเนินงานและผลการคาดการณ์ รวมทั้งผลการวิเคราะห์สถานการณ์ กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ให้ดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดแนวทางการทบทวนปรับปรุง

หลักการสำคัญของการทบทวน คือ การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยไม่เป็นการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย เพื่อให้ไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนวิสาหกิจธนาคาร และแผนแม่บทฯ อื่นที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน โดยให้เสนอคณะกรรมการฝ่ายจัดการ และคณะอนุกรรมการที่กำกับดูแลพิจารณาให้ความเห็นชอบ พร้อมสำเนาส่ง ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.) ผลกระทบต่าง ๆ จากการเปลี่ยนแปลง เช่น ผลที่มีต่อการดำเนินงานของส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ผลกระทบต่อธนาคาร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เมื่อสิ้นปีบัญชี ให้ทบทวนกระบวนการ เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนแม่บทฯ ในปีต่อไป โดยปัจจัยประกอบการทบทวนที่สำคัญ คือ ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดกระบวนการจากปีที่ผ่านมา และปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ที่มีความครบถ้วนมากขึ้น รายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการผู้รับผิดชอบดำเนินการ ผู้ส่งมอบ รวมถึงจุดควบคุมที่มีความสำคัญ เป็นต้น เพื่อให้กระบวนการจัดทำแผนแม่บทฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ภาคผนวก

องค์ประกอบของแผนแม่บท

คำนำ

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

1. กรอบทิศทางการดำเนินงาน
 - 1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) ความได้ทำทหายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษ (CC) ความสามารถพิเศษในอนาคต (FCC) ปัจจัยความยั่งยืน และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) และตัวชี้วัดเป้าประสงค์ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะของธนาคาร
 - 1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของแผนแม่บทฯ
2. นโยบาย และโครงสร้างการบริหารงานแผนแม่บทฯ
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
 - 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)
 - 3.1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PESTEL Analysis)
 - 3.1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)
 - 3.2.1 วิเคราะห์ช่องว่างการดำเนินงาน (Gap Analysis)
 - 3.2.2 วิเคราะห์ McKinsey 7's Framework
 - 3.2.3 วิเคราะห์ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่น ๆ
 - 3.2.4 วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงาน
4. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ของแผนแม่บทฯ
5. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) ความสามารถพิเศษ (Core Competency: CC) ความสามารถพิเศษในอนาคต (Future Core Competency: FCC)
6. กลยุทธ์ TOWS Matrix ของแผนแม่บทฯ
7. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP: Strategic Positioning)
8. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนแม่บทฯ
9. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และตัวชี้วัดของแผนแม่บท
10. แผนแม่บทระยะ 5 ปี กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการประจำปีบัญชี
11. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ และมาตรฐานจัดการความเสี่ยง
12. การตอบสนองความต้องการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
13. รายละเอียด Action Plan ของโครงการ ประจำปีบัญชี

ภาคผนวก

- ก คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนฯ
- ข อภิธานศัพท์
- ค แหล่งที่มาของข้อมูลทั้งปัจจัยภายในและภายนอก
- ง การตั้งค่าเป้าหมายสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ การคาดการณ์
- จ การวิเคราะห์สอบทานความเชื่อมโยง
- ฉ เอกสารประกอบการจัดทำแผนแม่บทของส่วนงานที่รับผิดชอบ

คำอธิบายองค์ประกอบ

1. กรอบทิศทางการดำเนินงาน

1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) ความได้ทำทนายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษ (CC) ความสามารถพิเศษในอนาคต (FCC) ปัจจัยความยั่งยืน และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) และตัวชี้วัดเป้าประสงค์ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะของธนาคาร

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของแผนแม่บทด้าน ...

ให้ระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของแผนแม่บทฯ

2. นโยบาย และโครงสร้างการบริหารงานแผนแม่บทฯ

ระบุนโยบายธนาคารที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทฯ โครงสร้างการบริหารงาน และกระบวนการทำงานที่สำคัญของแผนแม่บทฯ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จะต้องมีการรวบรวมตามองค์ประกอบ มีความทันกาล แหล่งข้อมูลอ้างอิงที่เชื่อถือได้ โดยผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จะต้องสามารถระบุเป็นประเด็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พร้อมระบุแหล่งที่มาของข้อมูลเพื่อสนับสนุน (Fact Based) ที่มีความชัดเจนได้นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง สามารถนำปัจจัยเสี่ยงของธนาคาร (Risk Factor: RF) มาวิเคราะห์พิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีผลต่อการดำเนินงานของแผนแม่บทฯ

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

3.1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PESTEL Analysis) ให้พิจารณาในมุมมองภายนอกองค์กร โดยพิจารณาว่ามีผลกระทบจากภายนอกใดที่เข้ามากระทบกับองค์กรในส่วนที่แผนงานแม่บทนั้น ๆ เกี่ยวข้อง โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และระบุแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ พร้อมทั้งระบุว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคอย่างไร (Opportunity/Threat) และสรุปลงตารางท้ายบทวิเคราะห์

ตัวอย่าง: ตารางสรุปการวิเคราะห์ผลกระทบจากภายนอก (PESTEL Analysis)

หัวข้อ	ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ธ.ก.ส.	โอกาส	อุปสรรค
การเมือง (P)	1. ทิศทางภาครัฐมุ่งเน้นการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อรองรับสังคมยุคดิจิทัล เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อรองรับการขยายฐานลูกค้ารุ่นใหม่ (ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง)	✓	
เศรษฐกิจ (E)	2. หนี้สินครัวเรือนยังอยู่ในระดับสูง และมีแนวโน้มการเกิด NPLs เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้เกษตรกรมีข้อจำกัดในการกู้เงินมากขึ้น กระทบต่อการเติบโตสินเชื่อของธนาคาร (ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย)		✓
สังคม (S)	3. แรงงานภาคการเกษตรลดลงจากภาวะสังคมผู้สูงอายุ ประกอบกับอัตราการเกิดลดลง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้แรงงานในภาคการเกษตรมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้างฐานลูกค้า		✓

หัวข้อ	ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ธ.ก.ส.	โอกาส	อุปสรรค
	ของธนาคาร (ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ) 4. แนวโน้มความต้องการความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) การบริโภคเพื่อสุขภาพเป็นโอกาสในการสนับสนุนเงินทุนและพัฒนาภาคการเกษตรรองรับการมุ่งสู่ธุรกิจเกษตรมูลค่าสูง (ที่มา : สถาบันอาหาร)	✓	
เทคโนโลยี และนวัตกรรม (T)	5. ภัยคุกคาม ทางไซเบอร์และอาชญากรรมทางเทคโนโลยี กระทบต่อความต้องการใช้บริการดิจิทัลของลูกค้าผู้สูงอายุของธนาคาร เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล และการลดต้นทุนการดำเนินงานของธนาคาร (ที่มา : ศูนย์ประสานงานด้านความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศภาคการธนาคาร) 6. การเติบโต Digital Payments สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นโอกาสให้ธนาคารส่งเสริมการใช้งาน BAAC Mobile เพื่อตอบสนองพฤติกรรมชำระเงินที่เปลี่ยนแปลงไป และทยอยลดสัดส่วนการทำธุรกรรมแบบดั้งเดิมที่มีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงกว่าลง (ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย)	✓	✓
สิ่งแวดล้อม (E)	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตรและความมั่นคงทางอาหาร รวมถึงรายได้ของเกษตรกรและราคาผลผลิตทางการเกษตรและอาหาร และความสามารถในการชำระหนี้ของเกษตรกร ซึ่งความรุนแรงของผลกระทบมีความแตกต่างกันเชิงพื้นที่ (ที่มา : กรมป่าไม้ ศูนย์วิจัยกรุงศรี ศูนย์วิจัยกสิกรไทย)		✓
กฎระเบียบ กฎหมาย (L)	7. กฎระเบียบและข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลต่อการจัดทำโครงการเชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรงบประมาณ		✓

3.1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/คณะกรรมการ ธ.ก.ส./ผู้ถือหุ้น 2) พนักงาน/ลูกจ้าง ธ.ก.ส. 3) ลูกค้า/ผู้ให้บริการ 4) คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ 5) ผู้ส่งมอบ และ 6) ชุมชน/สังคม ที่ส่งผลกระทบต่อแผนแม่บท และสรุปประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อที่จะต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังตามประเด็นที่ส่วนงานแผนแม่บทฯ ให้ความสำคัญ และสรุปลงตาราง

ตัวอย่าง: ตารางสรุปความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. หน่วยงานกำกับดูแล ภาครัฐ/ผู้ถือหุ้น	1. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินและบริการอย่างมีมาตรฐาน 2. มีมาตรการการลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม
2. พนักงานและลูกจ้าง ธ.ก.ส.	1. ส่งเสริมความรู้ให้แก่พนักงาน 2. ส่งเสริมการพัฒนาด้านการสื่อสารของพนักงาน
3. ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ
4. คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ
5. ผู้ส่งมอบ
6. ชุมชนและสังคม

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

3.2.1 วิเคราะห์ช่องว่างการดำเนินงาน (Gap Analysis) ระบุประเด็นจากการวิเคราะห์ และที่มา เช่น ผลการดำเนินงานของแผนแม่บทฯ ปัญหาอุปสรรค ผลการประเมิน SE-AM การเทียบเคียงคู่เทียบมาตรฐานอุตสาหกรรม งานวิจัยเชิงวิชาการ ผลการศึกษาดูงาน/แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรภายนอก ปัจจัยความผูกพันของบุคลากร เป็นต้น และสรุปเป็นจุดแข็งจุดอ่อนตามตาราง

ตัวอย่าง: ตารางสรุปการวิเคราะห์ช่องว่างการดำเนินงาน (Gap Analysis)

ที่มาของประเด็น	ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
SE-AM Feedback Report ด้าน	1. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ไม่สอดคล้องเชื่อมโยงกับ SP ของธนาคาร (ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers)		✓
ผลการดำเนินงาน	2. อัตราส่วน NPLs/Loan เพิ่มสูงขึ้นตั้งแต่ปี 2565 และยังคงอยู่ในระดับสูงโดยตลอด โดย NPLs เพิ่มสูงสุดในเดือน ก.ค. 65 เป็นผลกระทบต่อเนื่องจากภัยธรรมชาติและการแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลให้เกษตรกรมีความสามารถในการชำระหนี้ลดลงอย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ที่มา : ระบบสารสนเทศ MIS)		✓
มาตรฐาน ISO		
ปัจจัยความผูกพันบุคลากร		
....		

3.2.2 วิเคราะห์ McKinsey 7's Framework พิจารณาว่ามีผลกระทบจากภายในใดที่เข้ามากระทบกับองค์กรในส่วนที่แผนงานแม่บทนั้น ๆ เกี่ยวข้อง โดยใช้เครื่องมือ McKinsey 7's Framework และระบุแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ พร้อมทั้งระบุว่าเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และสรุปลงตารางท้ายบทวิเคราะห์

ตัวอย่าง: ตารางสรุปการวิเคราะห์ McKinsey 7's Framework

หัวข้อ	ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
กลยุทธ์ (Strategy)	มีการทบทวนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี ส่งผลให้กลยุทธ์ที่ใช้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ที่มา : เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการการทบทวนกระบวนการจัดทำแผน)	✓	
โครงสร้าง (Structure)	ธนาคารมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน ส่งผลให้มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน (ที่มา : Workflow/Work System ของธนาคาร ปีบัญชี 2568)	✓	
ระบบการดำเนินงาน (Systems)	การเข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามผลการดำเนินงานมีข้อจำกัดด้านสิทธิ์ ไม่สามารถนำข้อมูลมาวางแผนกลยุทธ์และใช้ในการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที (ที่มา : ระบบสารสนเทศ MIS)		✓
รูปแบบพฤติกรรมของพนักงาน (Style)		
บุคลากร (Staff)		
ทักษะ (Skills)		
ค่านิยม (Share Value)		

3.2.3 วิเคราะห์ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่น ๆ
 วิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ 4M Analysis ซึ่งประกอบด้วยความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านเครื่องมือ/ระบบ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Materials) และด้านการบริหารจัดการ (Management) ระบุเป็นประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ของหัวข้อนั้น ๆ

ตัวอย่าง: ตารางสรุปการวิเคราะห์ความพร้อมของทรัพยากร

หัวข้อ	ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ทรัพยากรบุคคล (Man)	1. บุคลากรขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์เชิงลึกและการคาดการณ์ข้อมูล ทำให้การคาดการณ์คาดเคลื่อน 2. บุคลากรมีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการช่วยปฏิบัติงาน และมีความพร้อมในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างดี	✓	✓
งบประมาณ (Money)	โครงการได้รับการจัดสรรงบประมาณรองรับอย่างเหมาะสมทำให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	

หัวข้อ	ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
เครื่องมือ/ระบบ (Materials)	1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ส่งผลให้การคาดการณ์แนวโน้มและการสนับสนุนข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจยังขาดความแม่นยำ และอาจไม่สามารถปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้ทันทั่วทั้งที่ 2. การบริหารงบประมาณขาดระบบวิเคราะห์และติดตามค่าใช้จ่ายแบบ Real-Time ทำให้การบริหารงบประมาณขาดความคล่องตัว		✓ ✓
การบริหารจัดการ (Management)	1. มีการสื่อสารสร้างการรับรู้ กำกับติดตามงาน มอบอำนาจเพียงพอต่อการทำงานในหน้าที่ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ 2. มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานแบบยืดหยุ่น มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการส่งต่องานระหว่างกลุ่มงานได้เป็นอย่างดี ช่วยให้งานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	✓ ✓	

3.2.4 วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงาน วิเคราะห์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อแผนแม่บทฯ โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงของธนาคาร (Risk Factor: RF) ในส่วนที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในส่วนที่แผนงานแม่บทนั้น ๆ เกี่ยวข้อง หรือปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง นำมาระบุเป็นประเด็นปัจจัยเสี่ยงของแผนแม่บทฯ ทั้งนี้ รายละเอียดปัจจัยเสี่ยงของธนาคาร (RF)

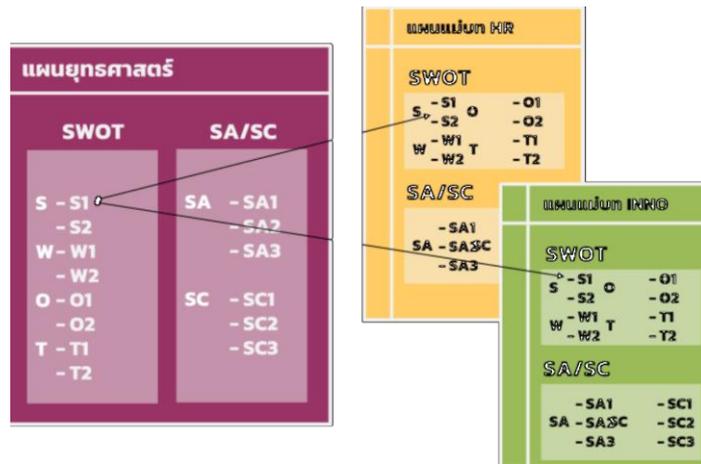
ตัวอย่าง: ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยง	เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Scenario)
RF1 คุณภาพสินเชื่อ
RF2 ความเพียงพอของสภาพคล่อง
RF3 ความสามารถในการสร้างรายได้
RF4 กระบวนการสินเชื่อ	พนักงานยังขาดความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญด้านสินเชื่อ อาจส่งผลกระทบต่อการวางกลยุทธ์ดังกล่าว
RF5 การดำเนินงานตาม Market Conduct
RF6 โครงการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่สำคัญ
RF7 ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ
ปัจจัยเสี่ยงอื่นๆ

4. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ของแผนแม่บทฯ

นำประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้วยเครื่องมือต่าง ๆ มาบูรณาการประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกัน คัดเลือกประเด็นที่มีความสำคัญจากการวิเคราะห์ผลกระทบจัดลำดับความสำคัญ (IFAS/EFAS) และการประชุมหารือ (Consensus) ของคณะทำงานจัดทำแผนแม่บทฯ และสรุปประเด็นที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของแผนแม่บทฯ ที่มีความเชื่อมโยงกับ SWOT หรือ SWOT Universe ของธนาคาร เพื่อให้มั่นใจว่าประเด็น SWOT ในระดับองค์กร มีการบูรณาการและถ่ายทอดลงสู่ระดับแผนแม่บทฯ ได้อย่างครบถ้วนและสามารถบริหารจัดการร่วมกันได้

การถ่ายทอด SWOT ระดับองค์กรสู่ระดับแผนแม่บทฯ



ตัวอย่าง: ตารางสรุป SWOT ของแผนแม่บทฯ

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S1 บุคลากรมีความพร้อมในการปรับตัวและเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมในการทำงาน</p> <p>S2 โครงสร้างการบริหารงานมีความยืดหยุ่น มีผู้รับผิดชอบชัดเจน และมีการบูรณาการระหว่างกลุ่มงาน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>W1 การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน มีข้อจำกัดด้านสิทธิ์ ไม่สามารถนำข้อมูลมาวางแผนกลยุทธ์ และใช้ในการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที</p> <p>W2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ส่งผลให้การคาดการณ์แนวโน้มและการสนับสนุนข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจขาดความแม่นยำ ไม่สามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที</p> <p>W3 การบริหารงบประมาณขาดระบบวิเคราะห์และติดตามค่าใช้จ่ายแบบ Real-Time ทำให้การบริหารงบประมาณขาดความคล่องตัว</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>O1 การเติบโตด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นโอกาสในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับกระบวนการทำงานเพื่อลดระยะเวลาในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายของส่วนงาน</p>	<p>T1 กฎระเบียบและข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลต่อการจัดทำโครงการเชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรงบประมาณ</p>

5. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) ความสามารถพิเศษ (Core Competency: CC) ความสามารถพิเศษในอนาคต (Future Core Competency: FCC)

นำประเด็นจากการวิเคราะห์ SWOT ของแผนแม่บทฯ มากำหนดความได้เปรียบ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนแม่บทฯ โดยความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) กำหนดจากการสร้าง และใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับภายนอกและกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ (โอกาส และจุดแข็ง) และในส่วนของความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) เกิดจากแรงผลักดันภายนอก (โอกาส และอุปสรรค) หรืออาจจะเกิดจากความท้าทายภายใน (จุดอ่อน) ส่วนความสามารถพิเศษ (CC) และ ความสามารถพิเศษในอนาคต (FCC) ให้ใช้ตามแผนวิสาหกิจฯ และต้องระบุว่าแผนแม่บทรับผิดชอบ CC และ FCC ในของแผนวิสาหกิจ

ตัวอย่าง: ตารางความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ลำดับ	หัวข้อ	ความเชื่อมโยง S-W-O-T ของส่วนงานแม่บท	ความเชื่อมโยงกับ SA SC ของแผนวิสาหกิจ
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)			
SA1	S1, S2/O1	SP-SA1
SA2		SP-SA2
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)			
SC1	W1, W2/T1/O1	SP-SC1
SC2		SP-SC2

ตัวอย่าง: ตารางความสามารถพิเศษขององค์กรที่แผนแม่บทเป็นผู้รับผิดชอบ

ลำดับ	ความสามารถพิเศษขององค์กรที่แผนแม่บทเป็นผู้รับผิดชอบ
SP-CC1	เป็นธนาคารที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นแหล่งเงินทุนภาคการเกษตร
SP-CC2	เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการพัฒนาลูกค้าและชุมชนด้วยเครือข่าย
SP-FCC	เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการสนับสนุนการเงินที่ยั่งยืน(ผลิตภัณฑ์/กระบวนการ/บุคลากร) ให้กับเกษตรกรและชนบท

6. กลยุทธ์ TOWS Matrix ของแผนแม่บทฯ

นำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปกำหนดจุดเน้นการดำเนินงานต่าง ๆ โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค นำมากำหนดกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็ง (SO) ลบล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น (WO) หลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุดแข็ง (ST) และลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด (WT) นำมาสรุปตามตาราง

ตัวอย่างการวิเคราะห์ TOWS Matrix: ตารางสรุปกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ

TOWS Matrix	จุดแข็ง (Strengths) S1 บุคลากรมีความพร้อมในการปรับตัวและเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมในการทำงาน S2 โครงสร้างการบริหารงานมีความยืดหยุ่น มี ผู้รับผิดชอบชัดเจน และมีการบูรณาการระหว่างกลุ่มงาน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง	จุดอ่อน (Weaknesses) W1 การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามผลการดำเนินงานมีข้อจำกัดด้านสิทธิ์ ไม่สามารถนำข้อมูลมาวางแผนกลยุทธ์และใช้ในการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที W2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ส่งผลให้การคาดการณ์แนวโน้ม และการสนับสนุนข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจขาดความแม่นยำ ไม่สามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที W3 การบริหารงบประมาณขาดระบบวิเคราะห์และติดตามค่าใช้จ่ายแบบ Real-Time ทำให้การบริหารงบประมาณขาดความคล่องตัว
โอกาส (Opportunities) O1 การเติบโตด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นโอกาสในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับกระบวนการทำงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายของส่วนงาน O2...	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) SO1 : ยกระดับกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (S1S2O1)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) WO1 : เพิ่มประสิทธิภาพระบบติดตามการรายงานผล (W1W2O1)
อุปสรรค (Threats) T1 กฎระเบียบและข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลต่อการจัดทำโครงการเชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรงบประมาณ	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ST1 : เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลง (S1T1)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) WT1 : พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณ (W1W3T1)

7. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP: Strategic Positioning)

พิจารณาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ของแผนแม่บทฯ และความสามารถพิเศษองค์กร (CC/FCC) ของแผนวิสาหกิจฯ มากำหนด/ระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ของแผนแม่บทฯ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งตัวชี้วัด/เป้าหมายที่มีความชัดเจน วัดผลได้ทั้งในเชิงปริมาณของแต่ละระยะ โดยในแต่ละระยะต้องสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model Canvas : BMC) และความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) ของธนาคาร

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้าน ... (Strategic Positioning)

ระยะ (Term)	กิจกรรมขับเคลื่อน (Key Initiative)	เป้าประสงค์ (Objective)
ระยะสั้น (2567-2568) “พัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า”	การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ การสร้างความรับรู้ผ่านกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ สำหรับการให้บริการลูกค้า	- สิ้นเชิงคงเหลือ 1.77 ล้านล้านบาท - Digital Transaction 70:30
ระยะกลาง (.....) “.....”		
ระยะยาว (.....) “.....”		

8. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนแม่บทฯ

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ของแผนแม่บทฯ และยุทธศาสตร์ที่จะมาขับเคลื่อนวัตถุประสงค์ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อสะท้อนความสำเร็จที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่ยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยที่การกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องระบุประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ได้รับการจัดการ และประเด็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ได้นำมาใช้ประโยชน์ อย่างครบถ้วน

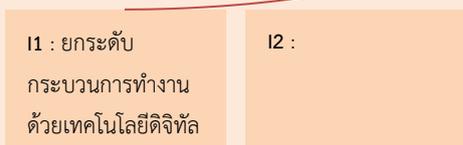
ตัวอย่าง: ตารางวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทฯ

ประเด็นความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์
SA1/SC1, SC2	SO1	ยุทธศาสตร์ที่ 1
SA2/SC1	SO2	ยุทธศาสตร์ที่ 2
...	SO...	ยุทธศาสตร์ที่ ...
...	SO...	ยุทธศาสตร์ที่ ...

9. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และตัวชี้วัดของแผนแม่บทฯ

ส่วนงานจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ที่ได้จาก TOWS Matrix โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพื่อสอบถามตัวชี้วัดที่สะท้อนความสำเร็จของเป้าหมายระหว่างกันครบถ้วน ทั้ง 4 ด้าน ในรูปแบบตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม (Leading-Lagging Indicator) และแสดงเส้นเชื่อมโยงในแต่ละกลยุทธ์ ตามตาราง

ตัวอย่าง: แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของแผนแม่บทฯ

แผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	เป้าหมายกลยุทธ์
ด้านการเงิน (Financial) 	F1: F2: ...	F1: F2:
ด้านลูกค้า และสังคม (Customer and Social) 	C1: C2: ...	C1: C2: ...
ด้านกระบวนการ (Internal Process) 	I1: Digital Transaction I2: ...	I1: 70:30 I2: ...
ด้านองค์กรและการเรียนรู้ (Learning and Growth) 	L1: L2: L3: ...	L1: L2: L3: ...

10. แผนแม่บทระยะ 5 ปี กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการประจำปีบัญชี

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ นำกลยุทธ์ที่กำหนดจากการเครื่องมือ TOWS Matrix และการกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์ จากการทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ มาจัดทำความเชื่อมโยง และถ่ายทอดเป้าหมายของแผนแม่บทฯ ไปสู่การขับเคลื่อนผ่านโครงการของแผนแม่บทฯ

ตัวอย่าง: ตารางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายของกลยุทธ์ และโครงการของแผนแม่บทฯ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	โครงการของแผนแม่บทฯ
SO1 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ 1 ยกระดับกระบวนการทำงาน	Digital Transaction 70:30	โครงการ.....
.....

11. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ และมาตรฐานจัดการความเสี่ยง

เป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงของโครงการแผนแม่บทฯ ที่จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการประเมินระดับความเสี่ยงจากผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น และดำเนินการจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง กรณีความเสี่ยงสูงเกินระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการดังกล่าว จะสามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ ที่มีการดำเนินงานปกติ
- 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ ที่มีการจัดทำ Requirement หรือ TOR หรือมีการลงทุน เช่น

โครงการลงทุนด้านไอที เป็นต้น

โดยให้ส่วนงานผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดทำตามเอกสารแนบ

12. การตอบสนองความต้องการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่าง การตอบสนองความต้องการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการและเป้าหมายของแผนแม่บทฯ

ประเภทลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นความต้องการ	โครงการที่ตอบสนอง	ค่าเป้าหมาย
.....
.....
.....
.....

คำอธิบายรายละเอียดแบบฟอร์มแผนแม่บทฯ (Action Plan)

หัวข้อ	คำอธิบาย
1. ชื่อโครงการ	ระบุชื่อโครงการของแผนปฏิบัติการของแม่บท
2. ระยะเวลาดำเนินโครงการ	ระบุช่วงเวลาดำเนินงาน เช่น โครงการดำเนินการปีบัญชี 2569 และมีการกำหนดแล้วเสร็จปี 2570 ให้ระบุ “ปีบัญชี 2569 - 2570”
3. ส่วนงานรับผิดชอบหลัก	ระบุส่วนงานหลักที่รับผิดชอบโครงการ
4. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของแผนวิสาหกิจ	ระบุ SO ของแผนวิสาหกิจ ที่โครงการสนับสนุน โดยเลือกจาก Drop Down List
5. ตัวชี้วัด SO ของแผนวิสาหกิจ	ระบุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย SO ของแผนวิสาหกิจที่โครงการสนับสนุน โดยเลือกจาก Drop Down List
6. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กรณีโครงการของแผนแม่บทให้ระบุ SO ของแผนแม่บทฯ / กรณีโครงการแผนปฏิบัติการส่วนงาน ให้ระบุ SO ของแผนแม่บทที่โครงการสนับสนุน
7. ตัวชี้วัด SO ของแผนแม่บท	กรณีโครงการของแผนแม่บทให้ระบุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย SO ของแผนแม่บทฯ / กรณีโครงการแผนปฏิบัติการส่วนงาน ให้ระบุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย SO ของแผนแม่บทที่โครงการสนับสนุน
8. ยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท	กรณีโครงการของแผนแม่บทให้ระบุยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทฯ / กรณีโครงการแผนปฏิบัติการส่วนงาน ให้ระบุยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทที่โครงการสนับสนุน
9. กลยุทธ์ของแผนแม่บท	กรณีโครงการของแผนแม่บทให้ระบุกลยุทธ์ของแผนแม่บทฯ / กรณีโครงการแผนปฏิบัติการส่วนงาน ให้ระบุกลยุทธ์ของแผนแม่บทที่โครงการสนับสนุน
10. ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) ของแผนแม่บท	กรณีโครงการของแผนแม่บทให้ระบุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายกลยุทธ์ของแผนแม่บทฯ / กรณีโครงการแผนปฏิบัติการส่วนงาน ให้ระบุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายกลยุทธ์ของแผนแม่บทที่โครงการสนับสนุน
11. ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทอื่น ๆ	ระบุความเชื่อมโยงของโครงการที่สนับสนุนแผนแม่บทอื่น ๆ
12. ความเชื่อมโยงกับ Work System	ระบุความเชื่อมโยงของโครงการที่สนับสนุน ระบบงาน และกระบวนการทำงานหลัก โดยเลือกจาก Drop Down List
13. หลักการและเหตุผล	อธิบายเหตุผลและความจำเป็นในการจัดทำโครงการพอสังเขป เช่น แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของส่วนงาน (Pain Point)/เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของส่วนงาน/สร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายของธนาคาร
14. วัตถุประสงค์โครงการ	ระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการจากการดำเนินโครงการ
15. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	ระบุประโยชน์ที่เกิดขึ้นหลังจากที่โครงการแล้วเสร็จ โดยต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เหตุผลและความจำเป็นของโครงการ
16. รายละเอียดงบประมาณ	ระบุจำนวนงบประมาณแต่ละด้าน (งบด้านบุคลากร งบด้านดำเนินงาน และงบด้านเทคโนโลยี) โดยเลือกประเภทงบประมาณจาก Drop Down List และระบุจำนวนเงินที่ใช้ในการขับเคลื่อนโครงการภายใต้กรอบงบลงทุน และงบค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

หัวข้อ	คำอธิบาย
17. ผลผลิต (Output)	ระบุผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมแล้วเสร็จ เช่น จำนวนผลิตภัณฑ์ จำนวนรายงานผลการศึกษา เป็นต้น
18. ผลลัพธ์ (Outcome)	ระบุผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินของโครงการแล้วเสร็จในเชิงปริมาณที่วัดผลได้ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากผลผลิต (Output) เช่น สร้างรายได้เพิ่ม ... บาท ลดระยะเวลาการทำงานได้ ... นาที เป็นต้น
19. ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)	ระบุตัวชี้วัดระหว่างขั้นตอน/กิจกรรมของโครงการ ที่นำไปสู่การติดตามหรือคาดการณ์ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตาม
20. ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)	ระบุตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการ
21. Trigger Point	ระบุตัวชี้วัดที่ใช้ส่งสัญญาณแจ้งเตือนเมื่อผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) หรือตัวชี้วัด Lagging มีแนวโน้มไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
22. ค่าเป้าหมาย Trigger Point	ระบุค่าเป้าหมายของ Trigger Point ในการส่งสัญญาณแจ้งเตือนล่วงหน้า (Early Warning)
23. กิจกรรม	ระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ควรมีรายละเอียดที่เพียงพอ เข้าใจได้ง่าย สามารถนำไปปฏิบัติและติดตาม ประเมินผลได้
24. ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ระบุผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม เช่น จำนวนผลิตภัณฑ์/ชิ้นงาน จำนวนรายงานผลการศึกษา เป็นต้น
25. ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	ระบุชื่อส่วนงาน/กลุ่มงานที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม
26. น้ำหนัก	ระบุค่าน้ำหนักในแต่ละกิจกรรม โดยแต่ละกิจกรรมของโครงการรวมกัน 100% การกำหนดน้ำหนักพิจารณาจากความสำคัญ ความยากง่าย รวมถึงการใช้ทรัพยากรในการดำเนินการ
27. ระยะเวลาดำเนินงาน	ระบุระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ เป็นรายเดือน โดยน้ำหนักการดำเนินงานทุกเดือนรวมกันให้ได้ 100%
28. ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ตามแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงโครงการ
29. มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระบุมาตรการควบคุมภายในที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ตามแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงโครงการ
30. ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระบุความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายในที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ตามแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงโครงการ
31. ระดับความเสี่ยง	ระบุระดับความเสี่ยง (Level) ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ตามแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงโครงการ
32. มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ระบุมาตรการจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ตามแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงโครงการ
33. ประเภท (Hardware/ Software/อื่น ๆ)	ระบุความต้องการรายการอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับโครงการ
34. ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี	ระบุความต้องการรายการอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับโครงการ
35. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบุความต้องการด้านทักษะ หลักสูตรการอบรม/องค์ความรู้ และ

หัวข้อ	คำอธิบาย
	นวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับโครงการ
36. ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	ระบุประเภทตำแหน่งของพนักงานที่ขับเคลื่อนโครงการ เช่น ผู้บริหาร ทีม , พนักงานแผนงาน 8
37. จำนวน	ระบุจำนวนพนักงานที่ขับเคลื่อนโครงการ (อัตรากำลังปัจจุบัน และที่ ต้องการเพิ่ม) โดยระบุแต่ละตำแหน่ง เช่น ผู้บริหารระดับ 10 จำนวน 3 ตำแหน่ง
38. ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ระบุ "เพียงพอ" หรือ "ไม่เพียงพอ" ของทักษะบุคลากรในปัจจุบัน
39. ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม	ระบุทักษะที่ต้องการเพิ่มสำหรับการขับเคลื่อนโครงการ

คำอธิบายเพิ่มเติมภาคผนวก

ก คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนฯ

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนแม่บทฯ

ข อภิธานศัพท์

นิยาม คำจำกัดความ คำศัพท์เฉพาะหรือศัพท์เทคนิค สูตร ความหมายตัวชี้วัด

ค แหล่งที่มาของข้อมูลทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

ตัวอย่าง

ปัจจัยภายนอก	รายละเอียด	แหล่งที่มา
.....
.....
ปัจจัยภายใน	รายละเอียด	แหล่งที่มา
.....
.....

ง การตั้งค่าเป้าหมายสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ การคาดการณ์

ระบุที่มา สมมติฐานในการตั้งค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดอย่างมีเหตุผล เหมาะสม และสอดคล้องกับศักยภาพ ทันท่วงทีต่อสถานการณ์ ให้นำประเด็นสมมติฐานต่อไปนี้ ประกอบในการพิจารณาการคาดการณ์ ตั้งค่าเป้าหมายที่สำคัญ

ตัวอย่าง

โครงการแผนแม่บท	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย (Outcome)	ที่มา/สมมติฐานของการเป้าหมาย
1. โครงการ	ความก้าวหน้าจากผลการดำเนินงาน ย้อนหลัง 3 ปี
2.	ตามค่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม
3.		ตามเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enabler
4.		

จ การวิเคราะห์สอบทานความเชื่อมโยง

สอบทานความเชื่อมโยงแผนแม่บทฯ กับแผนวิสาหกิจ พิจารณความสอดคล้องระหว่างโครงการแผนแม่บทฯ กับ SO/กลยุทธ์/ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนวิสาหกิจ รวมทั้ง SO/กลยุทธ์/ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนแม่บท และการตอบสนองประเด็นสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแผนแม่บท

โครงการแผนแม่บท	ความสอดคล้องกับแผนแม่บท				ความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ	
	SO ของแผนแม่บท/ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	กลยุทธ์/ตัวชี้วัด และเป้าหมาย	ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		SO ของแผนวิสาหกิจ/ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	กลยุทธ์/ตัวชี้วัด และเป้าหมาย
			กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
1. โครงการ	SO.... / ตัวชี้วัด และเป้าหมาย....	กลยุทธ์ ยกระดับ กระบวนการทำงานด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล / ตัวชี้วัด และเป้าหมาย....	เกษตรกรลูกค้า	SO4 / Digital Transaction ≥ ร้อยละ 70:30	กลยุทธ์ 9/ ลูกค้า BAAC Mobile Active ร้อยละ 50
2.						

ฉ เอกสารประกอบการจัดทำแผนแม่บทของส่วนงานที่รับผิดชอบ

รายงานการประชุม ร่วมกับผู้บริหารและส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน