

ยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสิน สาขาโรบินสัน สมุทรปราการ



นางสาวจิตพรรณ สุขมันตา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

**Strategies for Operation of the Government Saving Bank,  
Robinson Samutprakan Branch**

**Miss Kajitpan Supamanta**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Sciences  
Sukhothai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ  
ชื่อและนามสกุล นางสาวจิตพรณ สุภมันตา  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2560

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



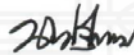
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ ยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสิน สาขาโรบินสัน สมุทรปราการ  
ผู้ศึกษา นางสาวจิตพรณ สุภมันตา รหัสนักศึกษา 2563000351  
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป  
ปีการศึกษา 2560

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธนาคารออมสิน สาขาโรบินสัน สมุทรปราการ (2) เสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการของธนาคารออมสิน สาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

รูปแบบการศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบ สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน สาขาโรบินสัน สมุทรปราการ จำนวน 14 คน เก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) สภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ มีจุดแข็งด้านการเงิน ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ มีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานของสาขาฯ จากธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จุดอ่อนคือพนักงานและลูกจ้างของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในปัจจุบันอยู่ในช่วงอายุ 22-35 ปี ส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ที่ 1- 10 ปี มีประการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยทำให้ไม่สามารถตัดสินใจในบางเรื่องได้ทันที มีความผูกพันกับองค์กรน้อยกว่าช่วงวัยอื่น ทำให้สามารถลาออกเมื่อใดก็ได้ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน ด้าน โอกาส การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้สามารถเพิ่มฐานลูกค้าในต่างประเทศได้ และให้ธนาคารสามารถเพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียมในการให้บริการต่างๆ ได้มากขึ้น ด้านอุปสรรค ลูกค้ายังคงติดภาพลักษณ์ของธนาคารออมสินว่าเป็นธนาคารของเด็ก ทำให้ไม่ได้ให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร และลูกค้ายังคงติดภาพลักษณ์ของธนาคารออมสินว่าเป็นธนาคารของรัฐบาลซึ่งจะปฏิบัติงานล่าช้า และไม่ทันสมัย ทำให้ไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร (2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสาขาโรบินสัน สมุทรปราการให้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่และรักษาฐานลูกค้าเก่า ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพของพนักงานธนาคารออมสินสู่ความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

คำสำคัญ ยุทธศาสตร์ ธนาคารออมสิน สมุทรปราการ

**Independent Study title:** Strategies for Operation of the Government Saving Bank, Robinson Samutprakan Branch

**Author:** Miss Kajitpans Supamanta; **ID:** 2563000351; **Degree:** Master of Public Administration; **Independent Study advisor:** Dr. Chira Prateep, Associate Professor; **Academic year:** 2017

### **Abstract**

The objectives of this study were (1) to analyze environments of Government Saving Bank, Robinson Samutprakan Branch (2) to propose strategies, tactics and projects of Government Saving Bank, Robinson Samutprakan Branch

This study was a qualitative research. Instruments was a structured interview form. The key informants consisted of 14 employees of Government Saving Bank, Robinson Samutprakan Branch. Data collection by interviewing and focus group discussion. Data analysis employed content analysis.

The research findings were ( 1) strength of Government Saving Bank, Robinson Samutprakan Branch was financial aspect which was allocated from head quarter of Government Saving Bank. The weakness was employees characteristics, that was aged between 22–35 years old and mostly had 1–10 year- work experiences so that the prompt decision making was not good enough and organizational commitment was less than other age group. They decided to resign easily at any time and affected to organizational work. For the opportunity, the opening of Asean Economic Community (AEC) brought about an increasing of customers from foreign countries and caused the Bank to gain higher revenue from service fee. Threats were customers imaged the Bank as of a bank for children and were not interested to the product service. The Bank's imaged of Government Bank which worked retard and obsolete (2) the proposed strategies for Government Saving Bank, Robinson Samutprakan Branch consisted of 4 strategies 1) developing characteristics to be a modern bank 2) developing the business into other segments of customer and maintaining old trade base 3) developing of human resource to high competency and ( 4) developing to increase the competitive capacity.

**Keywords:** Strategies, Government Saving Bank, Samutprakan

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยคณะอาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้รวมทั้งให้กำลังใจมาโดยตลอดระยะเวลาการศึกษา ผู้ศึกษาวิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้คำปรึกษาและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำและติดตามงานค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอดรวมทั้งได้กรุณาให้ความรู้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขปรับปรุงงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์เป็นที่เรียบร้อย

ขอกราบขอบพระคุณ นางสาวสุนทรี ต้นวัฒนะผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ นายอภิชาติ งามภักตร์ ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการ ที่กรุณาอนุญาตให้ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการสำรวจและสัมภาษณ์ และสละเวลาให้คำแนะนำปรึกษาและขอขอบคุณพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ ทั้งหมดที่กรุณาให้สัมภาษณ์อันส่งผลให้งานค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขจิตพรรณ สุขมันตา

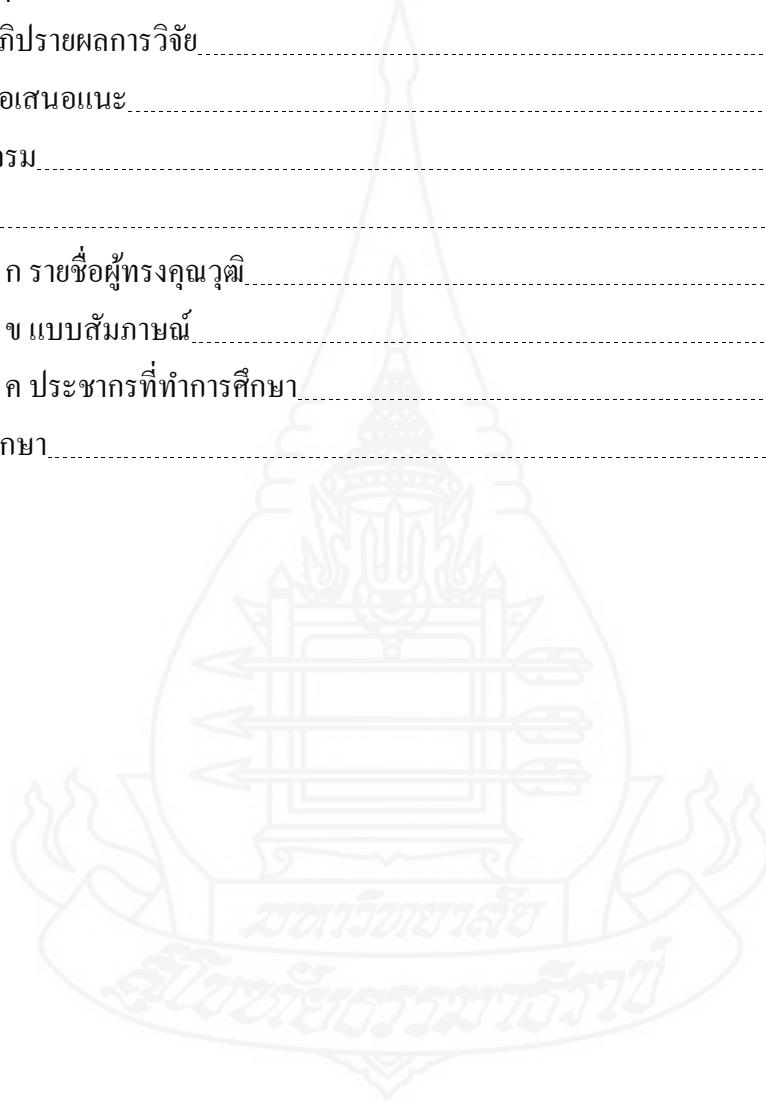
สิงหาคม 2560

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ .....	11
ประวัติธนาคารออมสิน .....	26
การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ .....	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย .....	67
รูปแบบการวิจัย .....	67
ประชากรที่ทำการศึกษา .....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	68
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	68
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	71
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ .....	71
การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MAYRIX .....	76
ข้อเสนอยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ .....	81

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัยอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	88
สรุปการวิจัย.....	88
อภิปรายผลการวิจัย.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	94
บรรณานุกรม.....	95
ภาคผนวก.....	98
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	99
จ แบบสัมภาษณ์.....	101
ค ประชากรที่ทำการศึกษา.....	106
ประวัติผู้ศึกษา.....	108





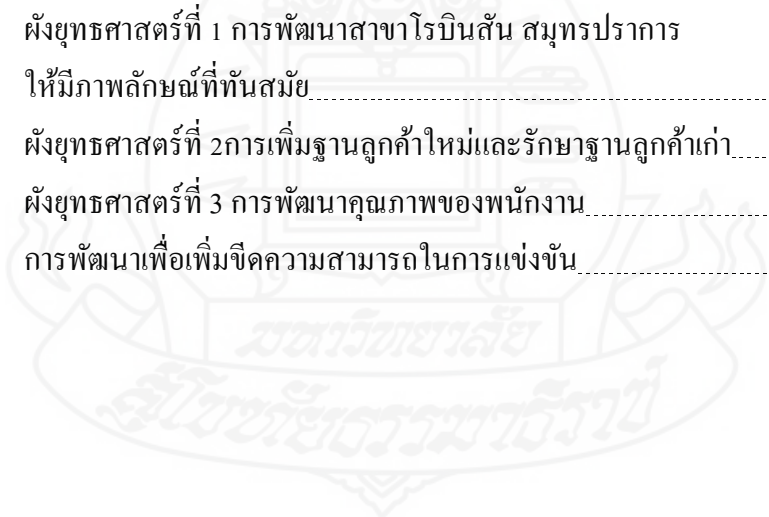
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตารางทาวส์ ( TOWS Matrix).....	24
ตารางที่ 2.2 คณะกรรมการธนาคารออมสิน.....	30
ตารางที่ 2.3 อัตราผลตอบแทนสินเชื่อ ปี 2553 –2559.....	43
ตารางที่ 2.4 ต้นทุนเงินฝากธนาคารออมสิน.....	43
ตารางที่ 2.5 ตารางแสดงมาตรการช่วยเหลือเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้ง.....	47
ตารางที่ 2.6 แนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก.....	49
ตารางที่ 2.7 วงเงินการคุ้มครองเงินฝาก.....	52
ตารางที่ 2.8 เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล.....	54
ตารางที่ 2.9 ผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ.....	61
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรในธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ.....	67
ตารางที่ 4.1 ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่ปัจจัยโดยใช้เทคนิค TOWS Matrix.....	76



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	14
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบกำหนดยุทธศาสตร์.....	16
ภาพที่ 2.3 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ.....	17
ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์.....	18
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์การธนาคารออมสิน.....	33
ภาพที่ 2.6 ดัชนีความภักดีของกลุ่มลูกค้า.....	42
ภาพที่ 2.7 ดัชนีความผูกพันของลูกค้า.....	42
ภาพที่ 2.8 รายได้ค่าธรรมเนียมไตรมาส 1 ปี 2559.....	44
ภาพที่ 2.9 ระดับความผูกพันของพนักงานต่อธนาคาร.....	46
ภาพที่ 2.10 เงินฝากคงเหลือ 2554 – มีนาคม 2559.....	55
ภาพที่ 2.11 จำนวนบัญชีเงินฝาก.....	56
ภาพที่ 4.1 ผังยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ ให้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย.....	83
ภาพที่ 4.2 ผังยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่และรักษฐานลูกค้าเก่า.....	84
ภาพที่ 4.3 ผังยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพของพนักงาน.....	86
ภาพที่ 4.4 การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน.....	87



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันการเงินเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจการเงินของประเทศ โดยทำหน้าที่ระดมและจัดสรรเงินทุนให้แก่ภาคเศรษฐกิจ ชำระราคาสินค้าและบริการ การบริหารความเสี่ยงรวมถึงการให้ข้อมูลทางการเงิน การปล่อยสินเชื่อให้แก่ภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจ สนองนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาในด้านต่างๆ ของรัฐบาล (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินเฉพาะกิจเป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญต่อประชาชนและระบบเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีเครือข่ายสาขาเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้สามารถที่จะเข้าถึงประชาชนได้มากกว่าสถาบันการเงินประเภทอื่นๆ ระบบการเงินที่มีการพัฒนามีประสิทธิภาพจะทำให้ระบบเศรษฐกิจสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและรวดเร็ว

เศรษฐกิจของไทยในปัจจุบันมีแนวโน้มขยายตัวได้ดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาเล็กน้อย ทั้งในด้านการเกษตร ธุรกิจการค้าปลีก วัสดุก่อสร้าง ธุรกิจขนส่ง อุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ ส่งผลให้ความสามารถในการชำระหนี้ของภาคครัวเรือนซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของสินเชื่อก็จะด้อยลงในทุกกลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มนี้ ในธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลางและกลุ่มลูกหนี้รายย่อย ทำให้สัดส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan: NPL) ต่อสินเชื่อรวมเพิ่มขึ้น (รายงานการประเมินเสถียรภาพระบบการเงินไทย 2558 หน้า 15,ธนาคารแห่งประเทศไทย) ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างธนาคารด้วยกันสูง เพื่อที่จะได้ดึงรายได้เข้าธนาคารของตนเอง และธนาคารยังมีแนวโน้มที่จะมีการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งในการแข่งขันจะเน้นหนักในการขยายฐานลูกค้าในทุกช่วงอายุ คุณภาพในการให้บริการ ความสะดวกรวดเร็วในการธุรกรรมโดยการให้บริการผ่านทาง Internet และ Smart Phone การให้บริการด้านสินเชื่อประเภทต่างๆ ซึ่งธนาคารจะต้องมีการปรับตัวให้ทันกับยุคสมัย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

ธนาคารออมสินมีอายุยาวนานถึง 104 ปี เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2560 มีสาขาทั้งหมด 1,043 สาขาทั่วประเทศ มีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจ ในรูปแบบของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกัน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ทำหน้าที่สนองนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาเฉพาะด้านของรัฐบาล ตามพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 และยัง

ให้บริการประชาชนในด้านต่างๆ เหมือนธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ ด้านเงินฝากและสลากออมสิน ด้านเงินฝากสงเคราะห์ชีวิต ด้านสินเชื่อ และผลิตภัณฑ์บัตรเครดิต โดยได้มีทิศทางการนำองค์กร ดังนี้

### วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน

โดยทิศทางในการดำเนินงานของธนาคารออมสินในปี 2558 – 2562 นั้นจะมุ่งเน้นในการให้สินเชื่อในกลุ่มรายย่อย และฐานราก พร้อมรักษาการให้สัดส่วนสินเชื่อรายย่อย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของสินเชื่อทั้งหมด โดยมีการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มฐานราก กลุ่มบุคคล กลุ่มหน่วยงานของรัฐ และกลุ่มองค์กรเอกชนและกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พร้อมทั้งมีการตั้งเป้าหมายสินเชื่อและเงินฝากเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีนโยบายในการดำเนินงาน คือ

#### 1. การส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน

โดยส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน โดยมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มเยาวชน ประชาชน และชุมชน โดยการเปิดธนาคาร โรงเรียน ในระดับมัธยมศึกษาและอุดมศึกษา มีการสนับสนุนทุนการศึกษา และมีการส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียนโดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น กีฬาและดนตรีธนาคาร โรงเรียน และธนาคารยังมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อส่งเสริมการออมของลูกค้าแต่ละช่วงวัย

#### 2. การเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ สังคมระดับฐานราก และสิ่งแวดล้อมของชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

โดยสนับสนุนให้ประชาชนมีความสุข มีความเข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ผ่านการให้สินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่ประชาชนและชุมชนระดับฐานราก ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรชุมชน และส่งเสริมการตลาดของชุมชน (OTOP) มีการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

#### 3. การขยายกลุ่มลูกค้ารายย่อยและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โดยการรักษฐานลูกค้าเดิม และขยายฐานลูกค้าใหม่ให้ครอบคลุมทุกช่วงวัย ทุกระดับ ทุกอาชีพ โดยเน้นในกลุ่มลูกค้าวัยรุ่น และวัยทำงาน เสริมความเข้มแข็งให้ลูกค้าในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนและมีความรู้ไปประกอบธุรกิจ โดยธนาคารจะยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) และสร้างนวัตกรรมที่ผสมผสานด้วยเทคโนโลยีที่ตอบสนองการใช้ชีวิต และ Life Style ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป พัฒนาช่องทางในการให้บริการให้มีความครอบคลุม หลากหลาย เข้าถึงง่าย และทันสมัย

#### 4. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน

โดยการเพิ่มเงินกองทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมสามารถรองรับการขยายธุรกิจ และภารกิจของธนาคารได้อย่างต่อเนื่อง บริหารพอร์ตสินเชื่อและเงินลงทุนให้มีผลตอบแทนและความเสี่ยงที่เหมาะสม เพิ่มสัดส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมต่อรายได้รวมให้สูงขึ้น บริหารคุณภาพสินเชื่อ พร้อมพัฒนาปรับปรุงกระบวนการติดตามหนี้ค้างชำระ

#### 5. การเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขัน

โดยการยกระดับการให้บริการ (Service Quality) และเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าและมีการบริหารจัดการข้อมูลให้มีความทันสมัย มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ บริหารจัดการบุคลากรให้มีความรู้ ทั้งในด้านธุรกิจและด้านการให้บริการ พร้อมกับการจัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นสากล

นายชาติชาย พยุหนาวีชัย ผู้อำนวยการธนาคารออมสินคนปัจจุบัน ได้มีแนวคิดอยากให้ธนาคารออมสินในปัจจุบันนั้นมีความทันสมัย เป็นธนาคารที่ช่วยเหลือสังคม และสร้างผลกำไรให้กับองค์กรเพราะกำไรของธนาคารออมสินนั้นคือรายได้ที่นำส่งรัฐบาล โดยเมื่อปี พ.ศ. 2558 ธนาคารออมสินมีเงินนำส่งให้รัฐบาลได้ 1.7 หมื่นล้านบาทซึ่งเป็นอันดับ 3 รองมาจาก ปตท. และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ซึ่งในปีนั้นมีความตั้งใจว่าจะนำรายได้ส่งคลังเป็นที่ 1 หรือที่ 2 ให้ได้ โดยแนวทางหลักของธนาคารออมสินในปี พ.ศ. 2560 ที่ผู้อำนวยการธนาคารออมสินได้ตั้งใจไว้ คือ การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ หรือการสร้างแบรนด์ใหม่ให้มีความชัดเจน เป็นธนาคารของประชาชนทุกกลุ่ม ไม่ใช่เพียงแต่ธนาคารของเด็กและผู้สูงอายุ อย่างที่หลายคนเข้าใจ มีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของผู้บริหารและพนักงาน ปรับรูปแบบสาขา ที่ให้บริการ ถึงเป็นธนาคารเก่าแก่แต่ก็มีความทันสมัยได้ และยังสนับสนุนการออมมากกว่าการปล่อยสินเชื่อ และมีการตอบโจทย์ลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มีความทันสมัยเพื่อให้ครอบคลุม และมีการพัฒนาระบบ ไอที อย่างต่อเนื่องให้เทียบเท่ากับธนาคารพาณิชย์ ปัจจุบันมีการนำระบบอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง และ โหมบายแบงก์กิ้งมาใช้เพื่อสร้างลูกค้าฐานใหม่ๆ ก้าวต่อไปจะเป็นดิจิทัลแบงก์กิ้งเข้ามาใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้า ในปี พ.ศ. 2559 นั้น ธนาคารมีเป้าหมายในการเป็น GSB NEW ERA (Customer Centric) มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับ โดยมีการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ 14 กลุ่มย่อย ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าบุคคล กลุ่มลูกค้าประชาชนฐานราก และกลุ่มลูกค้าธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งในจำนวนทั้ง 3 กลุ่มนี้ครอบคลุมลูกค้าธนาคารถึง 14 sub - segments ได้แก่ นักเรียน นักศึกษา วัยเริ่มทำงาน ข้าราชการ ผู้เกษียณอายุ ผู้มีรายได้ปานกลาง ผู้มีรายได้สูง ผู้มีรายได้น้อย ลูกหนี้ตามนโยบายรัฐ ผู้ประกอบอาชีพอิสระรายย่อย ผู้เริ่มต้นประกอบ

ธุรกิจ SMEs ธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มองค์กรการเงินชุมชน สถาบันการเงินชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สหกรณ์ หน่วยงานของรัฐ เป็นต้น

ซึ่งลูกค้าธนาคารทั้ง 14 sub - segments นั้นมีความต้องการแตกต่างกันออกไป ธนาคารจึงต้องทำความเข้าใจกับลูกค้า เพื่อที่จะได้จัดหาบริการให้เหมาะสมกับความต้องการ ซึ่งในจำนวนนี้เป็นลูกค้าที่มีฐานรายได้สูงที่มีเงินฝากกับธนาคารถึง 20% ของจำนวนเงินฝากทั้งหมด ในปัจจุบันโลกยุคดิจิทัล ไม่มีอะไรที่เป็นกฎเกณฑ์ตายตัว เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจะเห็นได้ว่าทุกธนาคารมีการปรับตัวกันอย่างมาก ซึ่งธนาคารออมสินนั้นก็ต้องเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดเช่นกัน แต่ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงภารกิจในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม และทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและช่วยเหลือประชาชน ลดความเหลื่อมล้ำ กระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากตามนโยบายของรัฐบาล

การที่จะปฏิบัติงานทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางในการดำเนินงานและเป้าหมายของธนาคารที่ได้ตั้งไว้นั้น ควรจะต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเข้มแข็งภายในองค์กร ป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และทำให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การที่องค์กรมีทิศทาง มียุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมนั้นจะส่งผลให้เกิดความชัดเจน และประสบความสำเร็จทำให้ธนาคารออมสินสามารถมีปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้สามารถที่จะรักษาฐานลูกค้าเดิมที่มีมากกว่า 26 ล้านบัญชี และขยายฐานลูกค้าใหม่ ทั้งในด้านเงินฝากและสินเชื่อให้มากขึ้น และในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะได้ยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง

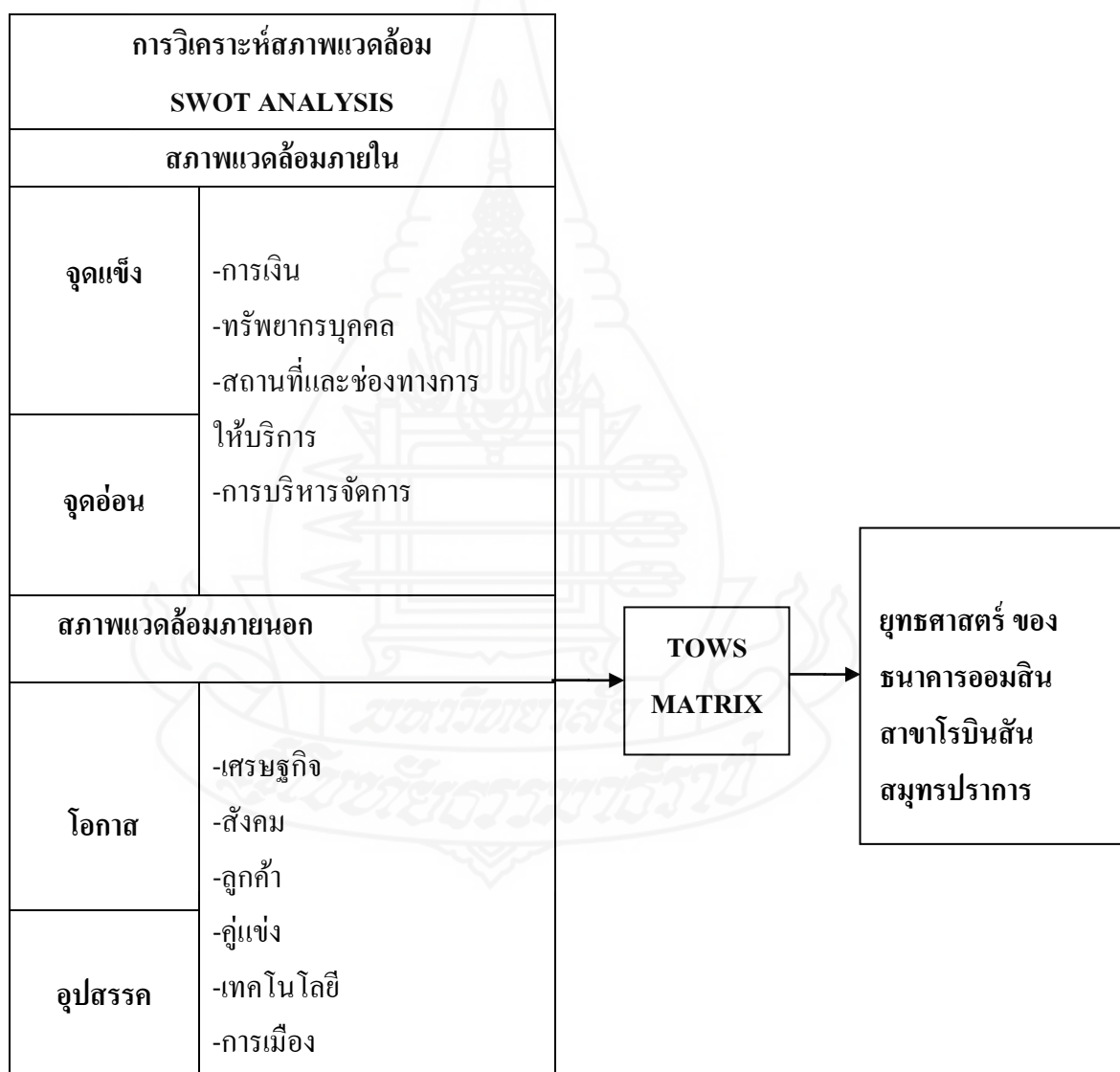
การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการ โดยศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านประชากร ด้านสภาพแวดล้อม และสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านเทคโนโลยี ด้านสถานที่และช่องทางการให้บริการ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อทำให้ทราบถึงศักยภาพของธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการในด้านต่างๆ และนำเอาข้อมูลที่ได้จาก SWOT มาใช้ในการนำเสนอยุทธศาสตร์ ที่เหมาะสมต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

2.1 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

2.2 เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ โครงการของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

**4.1 ยุทธศาสตร์** หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแผนการดำเนินงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ในที่นี้ใช้ในความหมายยุทธศาสตร์หลัก

**4.2 กลยุทธ์** หมายถึง แนวทาง วิธีการหรือแผนการดำเนินงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ในที่นี้ใช้ในความหมายยุทธศาสตร์รอง

**4.3 วิสัยทัศน์** หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็นภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวม ว่าหน่วยงานจะต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานจะต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

**4.4 พันธกิจ** หมายถึง ภารกิจที่องค์กรมุ่งหวังหรือตั้งใจไว้หรือวิธีการทำอย่างไรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ องค์กรมีอยู่

**4.5 จุดแข็ง** หมายถึง การสนับสนุนจากภายในหน่วยงาน หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุน หรือเอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

**4.6 จุดอ่อน** หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายในหน่วยงาน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุน หรือไม่เอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

**4.7 โอกาส** หมายถึง การสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุน หรือเอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

**4.8 อุปสรรค** หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

**4.9 ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ** หมายถึง หน่วยงานสาขาของธนาคารออมสิน ที่มีที่ตั้งอยู่ที่ในห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สมุทรปราการ ตำบลท้ายบ้านใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ



## 5. ประโยชน์ที่ได้รับ

5.1 ผลการวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลเสนอต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

5.2 ผลการวิจัยนี้จะเป็นแนวทางนำไปจัดยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการให้เกิดความสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารออมสิน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษายุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
3. ประวัติธนาคารออมสิน
4. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้หลายท่าน ดังนี้

##### 1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ (strategy) เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึงแผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางทหารนั้นแตกต่างจากยุทธวิธี ซึ่งว่าด้วยการกำเนิดการรบปะทะ (engagement) ขณะที่ยุทธศาสตร์นั้นว่าด้วยวิธีการเชื่อมโยงการรบปะทะต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน ยุทธศาสตร์ได้ขยายออกนอกสาขาการทหารไปยังธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีเกม และสาขาอื่นๆ ยุทธศาสตร์ในสาขาอื่นนอกเหนือจากการทหารหมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ซึ่งคือการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด อีกความหมายคำว่ายุทธศาสตร์คือแผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในยุคปัจจุบันนี้ strategy คือขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับวิถีหรือหนทาง (Ways) หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและในยามสงคราม

สมยศ นาวิกาน (2544:26) ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์คือ แผนงานระยะยาวขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันให้ได้มากที่สุด และข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด

ปกรณ์ ปรียากร (2540) ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ในภาษาอังกฤษ Strategy มีรากศัพท์จากคำว่า Strategos ในภาษากรีกโบราณเป็นคำนามมีความหมายว่า นายพลผู้นำทัพ ถ้าเป็นกริยา หมายถึงการวางกลวิธี เพื่อโจมตีฝ่ายศัตรูด้วยการใช้กำลังและอาวุธยุทธโปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลคือ ชัยชนะ

ชัยยศ สันตวงษ์และคณะ (2546:23) กล่าวว่า กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธีคือ คำๆ เดียวกัน โดยสรุปแล้วหมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำอย่างไรที่จะไปถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บุญเลิศ เย็นคงคาและคณะ (2546:24) ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์คือ แผนงานระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุตามภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพยายามทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งมากที่สุด

ชลธิศ สุธีระฐิติ (2547) ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์หมายถึง แบบแผนซึ่งนำปัจเจกบุคคล หรือองค์กรในการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคต ยุทธศาสตร์เป็นแผนที่ซึ่งนำพฤติกรรมหรือการปฏิบัติการของบุคคล องค์กรหรือ กลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ

สุวิชัย สุภารานนท์ (2549:78) อธิบายไว้ว่ายุทธศาสตร์โดยทั่วไปคือ แผนงานแนวทางหรือวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่ผลที่สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร

พสุ เดชะรินทร์และคณะ (2548:20) ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จของแต่ละองค์กรก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการความสำเร็จนั้นจะอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์

ปิยนิตย์ โอนพรัตน์วิบูลย์ (2551:188) ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนที่จะบรรลุถึงพันธกิจละเป้าหมาย

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2552:3) ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ ว่าเป็นภาพรวมหรือภาพใหญ่ในการกระทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ส่วนยุทธวิธีเป็นวิธีรายละเอียดของการกระทำให้

สำเร็จ ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางการทำงานที่ถูกต้องและจุดหมายปลายทางขององค์กร ในขณะที่ยุทธวิธีเป็นการดำเนินการเดินทางที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางด้วยวิธีการที่เหมาะสม

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์และคณะ (2553:21) ให้ความหมายของกลยุทธ์คือ สิ่งที่ไม่ใช่วิธีการตามธรรมดา มีการใช้ความคิดเพื่อกลั่นกรองแนวทางที่ดีที่สุด และสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทุกประเภทให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือต่อหน่วยงานไม่ว่าในขณะนั้นองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ใด ได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งขั้นก็ตาม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553:2) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สรุป ยุทธศาสตร์ หมายถึงแนวทาง วิธีการ หรือแผนการดำเนินงานที่ดีที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

## 1.2 ลักษณะของยุทธศาสตร์

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542:179-180) ได้เสนอว่า ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดีควรมีดังนี้

- 1) จุดเน้นที่ชัดเจน คือ ไม่ต้องกว้างจนเกินไป หรือมีลักษณะที่ครอบคลุมเวลาหาจุดเน้นไม่ได้ การกำหนดยุทธศาสตร์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนด้วย
- 2) จะต้องมิกลไกที่ประสานให้เกิดความร่วมมือ ประสานการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- 3) จะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสภาพแวดล้อมของการบริการต่างๆ ในสังคม เนื่องจากหน่วยงานหรือองค์กร จะต้องมิลักษณะเปิดรับสภาพแวดล้อมจากภายนอก ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นจะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและสภาพสังคม

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553:22) เสนอลักษณะกลยุทธ์ที่ดี 10 ประการ

- 1) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นในกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่จะบรรลุถึงได้
- 2) นโยบาย ตลอดจนวิธีทางในการปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์นั้นครอบคลุมทุกๆ เป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- 3) กลยุทธ์ที่พัฒนาได้ใช้ประโยชน์จาก “โอกาส”
- 4) กลยุทธ์ที่พัฒนาได้กำหนดขึ้นเหมาะสมกับการปรับตัวกับความเสี่ยงหรืออุปสรรคภายนอก
- 5) เป้าหมาย วิธีทาง เพื่อบรรลุเป้าหมายเหมาะสมกับจังหวะและสถานการณ์
- 6) เป้าหมาย วิธีทาง มีความเหมาะสมกับกำลังและความสามารถหลัก

- 7) เป้าหมาย วิถีทาง มีความเหมาะสมกับจุดแข็งและแนวโน้มความน่าสนใจในอุตสาหกรรม
- 8) เป้าหมาย วิถีทาง มีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อของผู้นำองค์กรตลอดจนผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ
- 9) ผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ และผู้ปฏิบัติที่สำคัญมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วิถีทาง
- 10) โครงสร้างการจัดการ และบริหารมีการปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีความหมายครอบคลุมถึงมิติของระยะเวลาในระยะสั้นและในมิติระยะยาว ในระยะสั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หากเป็นเป้าหมายหรือประเด็นปัญหาที่องค์กรจะต้องจัดการในระยะเวลาอันสั้นก็ใช้เครื่องมือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ในระยะยาวการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางขององค์กรนั้นจะบรรลุในอนาคต กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอาจจะแยกกันอยู่หรืออาจจะรวมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับการนำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์อาจจะมองได้ว่าเป็นกระบวนการบริหารภาครัฐที่นำเอากระบวนการบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ ซึ่งการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในระยะสั้นและระยะยาวดังกล่าวนี้ ได้รับความนิยมนอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ 1980 และใช้กันเป็นอย่างมากในประเทศที่พัฒนาแล้ว เนื่องจากนำเอาวิธีการบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ ผลทางการเมืองคือทำให้รัฐบาลและสถานศึกษาสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นเป็นการวางวิสัยทัศน์นำเอาไว้ให้องค์กร เพื่อผลสำเร็จและการปรับปรุงองค์กรในระยะยาว

### 2.1 ความหมายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541:10) กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนดำเนินงาน และการควบคุมในแนวทางกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมา ต้องอาศัยหลักฐานทางการบริหารเป็นหลัก

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542:3) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือการคิดอย่างกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นแนวทางการบริหารเชิงระบบ ซึ่งมีความยืดหยุ่น

กับการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารที่ป้อมปรามปัญหา ด้วยระบบแนวคิดที่มองไปสู่อนาคตและมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนเป็นแนวทางที่ครบวงจร

บุญเลิศ เขียนคงคาและคณะ (2546:19) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการที่เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ โดยพิจารณาควบคู่กับความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจ การดำเนินงาน การควบคุมและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ภายใต้ปัญหาต่างๆ ที่องค์กรต้องเผชิญหน้า อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552:188) มีความเห็นว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึงการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553:21) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กรสำหรับกำหนดตำแหน่งการแข่งขันของธุรกิจ แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่กำหนดไว้ เป็นการบริหาร โดยคำนึงถึงลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะธุรกิจในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

สรุป การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึงแนวทาง วิธีการหรือแผนการในการบริหารงานที่ดี ที่จะทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

## 2.2 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539:13) ให้ความหมาย กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement) คือขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539:155-170) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการกำหนดและปฏิบัติตามแผน ช่วยให้องค์กรบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการจะกำหนดโครงสร้างเพื่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร การพัฒนา

และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการตรวจสอบภารกิจและเป้าหมาย ประเมินสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดส่วนประกอบซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำงานเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ SWOT (SWOT ANALYSIS) หมายถึงวิธีการซึ่งช่วยผู้บริหาร ในการกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร

2) การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กร และผลลัพธ์จากการ วิเคราะห์สถานการณ์

3) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เป็นการปฏิบัติการ ผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายในยุทธศาสตร์โดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ ในกระบวนการจัดการ คือการวางแผน การจัดองค์กร การชักนำ และการควบคุม

4) การประเมินการตรวจสอบยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนสุดท้าย การประเมินและตรวจสอบยุทธศาสตร์สำหรับแต่ละหน่วยงานจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่ต่างกันและใช้ยุทธศาสตร์เฉพาะอย่าง

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545:365-367) ได้กล่าวกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เช่นการสร้างองค์กร เทคโนโลยี วัฒนธรรม ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์เขามาบูรณาการร่วมกัน เป็นกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวางแผน (Strategy Measurement) ได้แก่

1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กร

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

1.4 การวิเคราะห์และเลือกยุทธศาสตร์

2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ได้แก่

2.1 การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน

2.2 การวางแผนปฏิบัติงาน

2.3 การสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี

สารสนเทศ และกระบวนการ

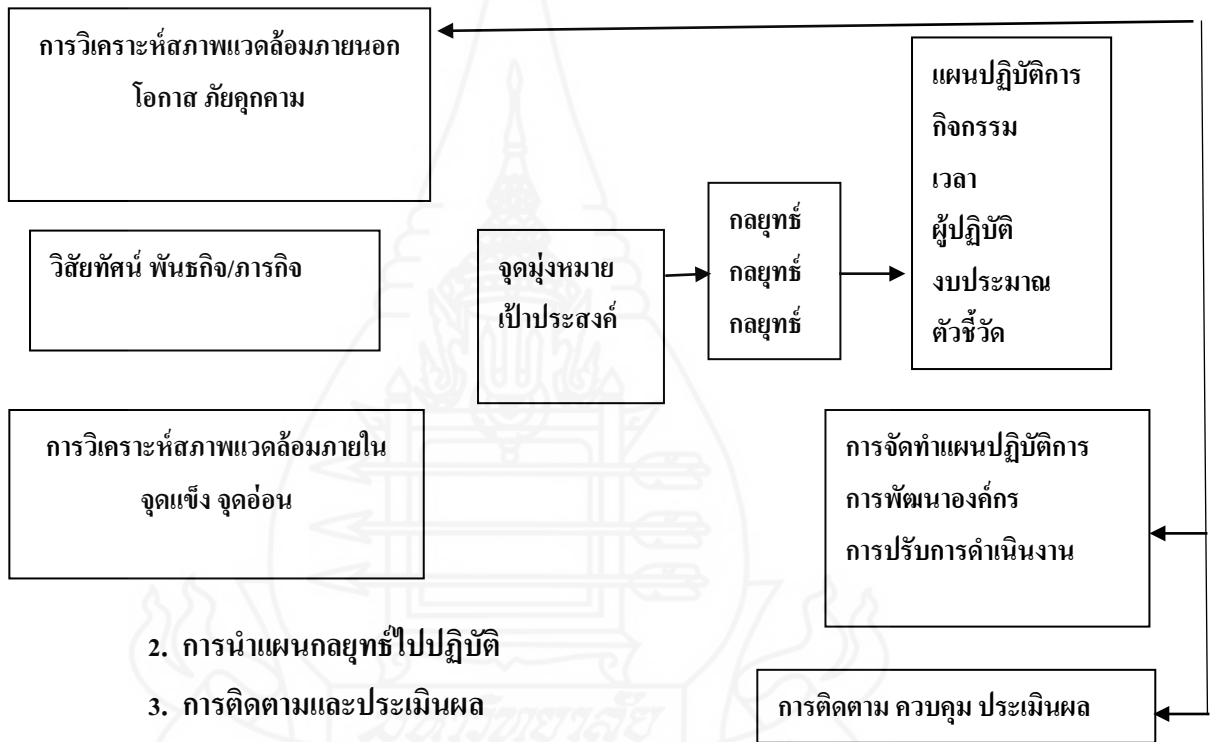
3) ขั้นควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Control and Evaluation) ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินการติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553:28) เสนอองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์  
ที่มี 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) การวางแผน (Strategy Formulation)
- 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
- 3) การติดตามและประเมินผล (Evaluation Control)

**กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์**

**1. การวางแผนกลยุทธ์**



**2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ**

**3. การติดตามและประเมินผล**

ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



### 1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

แนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์มี 4 องค์ประกอบคือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การกำหนดทิศทาง
- 3) การกำหนดยุทธศาสตร์
- 4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์

### 2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือ

1) **Strategy Alignment** การปรับการบริหารภายใน หรือ การทำให้เกิดความเชื่อมโยง และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้เกิดผล การปฏิบัตินั้นต้องมีการปรับการบริหารภายใน และองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เช่น

- โครงการและแผน
- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน
- สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร

2) **Strategy Capability** เป็นความสามารถที่องค์กรควรมี ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ถูกขับเคลื่อนและเกิดการปฏิบัติเช่น

- ทักษะความสามารถของผู้บริหาร
- ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- นวัตกรรมและความยืดหยุ่น
- การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
- การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

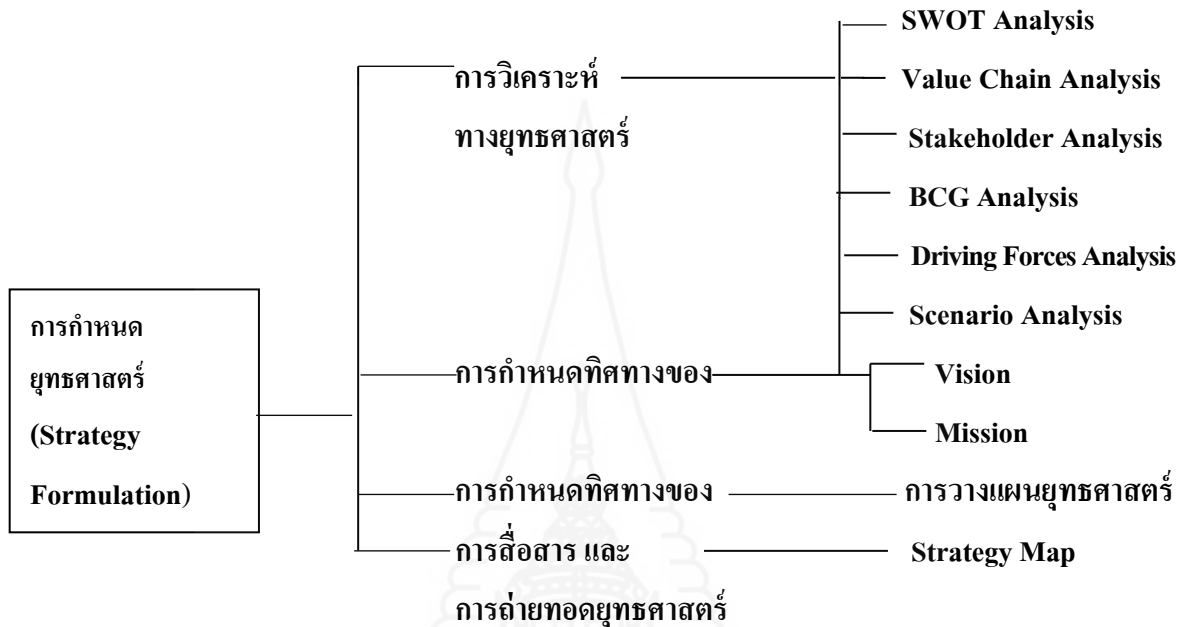
### 3. การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement and Evaluation) ประกอบด้วย

- 1) ระบบในการติดตามและทบทวนผล
- 2) การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์

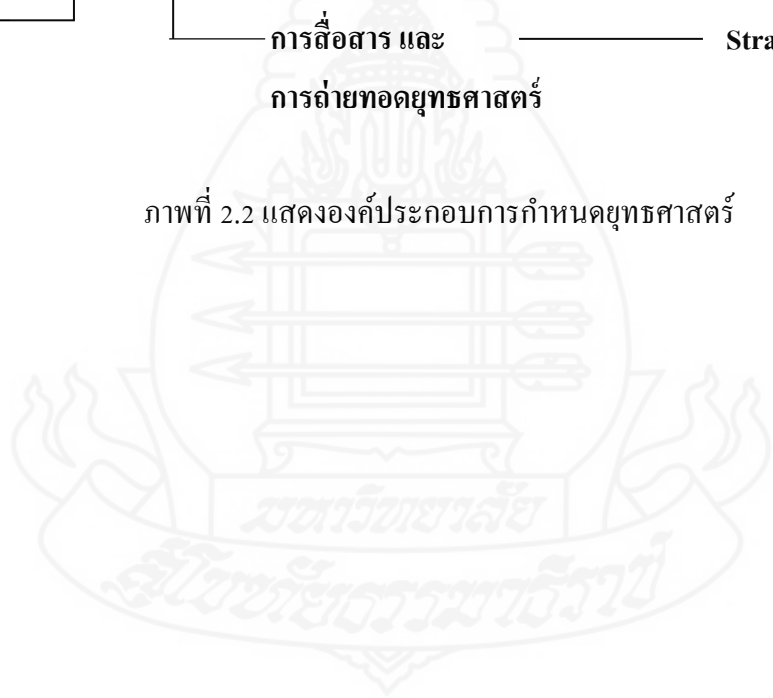
ทั้งนี้องค์กรควรนำผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลกลับไปเป็นข้อมูลเพื่อช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในปีต่อไป ด้วยความเชื่อมโยงของเครื่องมือทางการบริหารจัดการกับการบริหารยุทธศาสตร์เครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ที่ภาคราชการใช้อยู่ นั้นมีอยู่มากมายซึ่ง

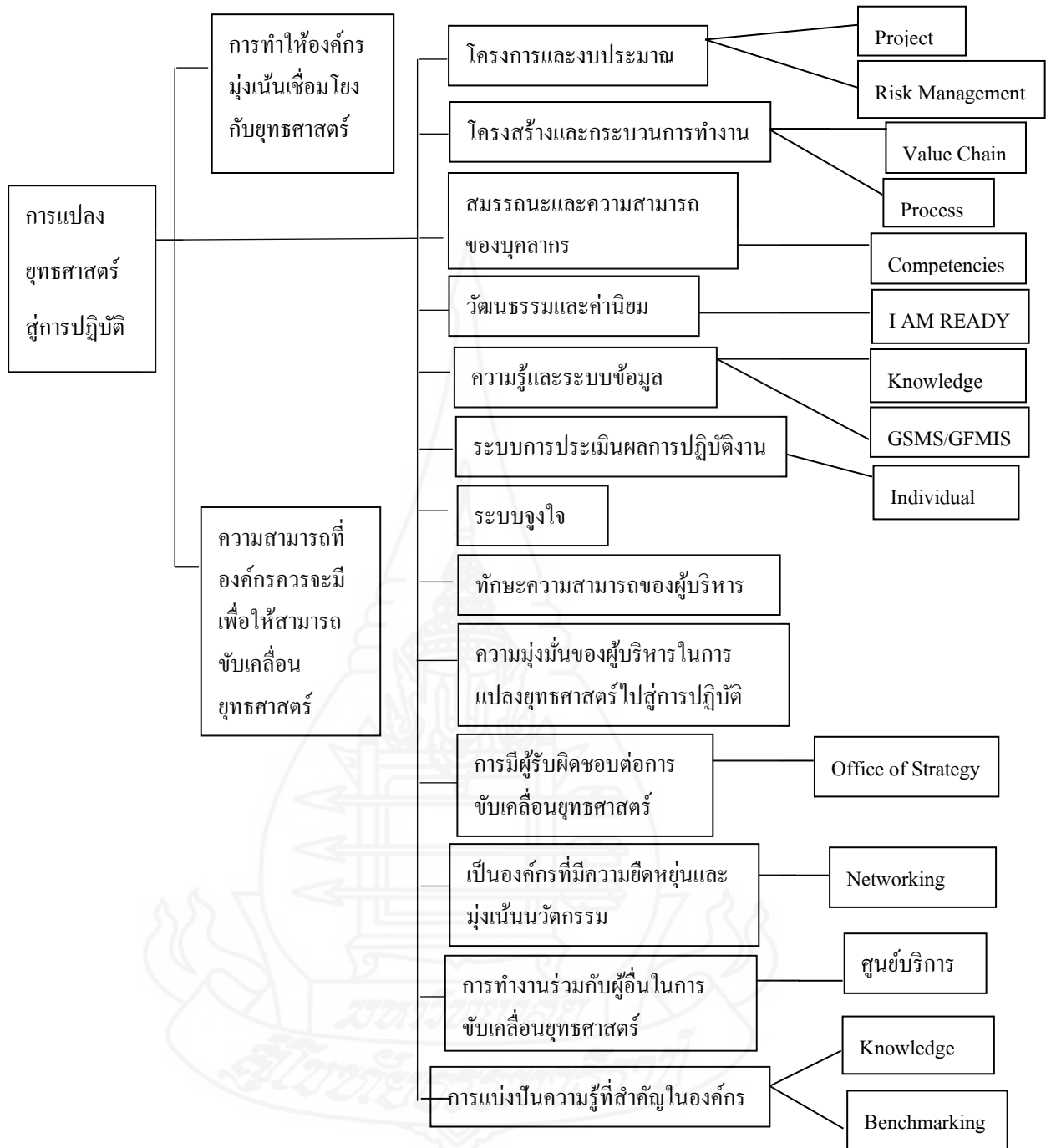
สามารถเข้าช่วยในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ทั้ง 3 องค์ประกอบเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนตนเองไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ ดังนี้

**1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)**



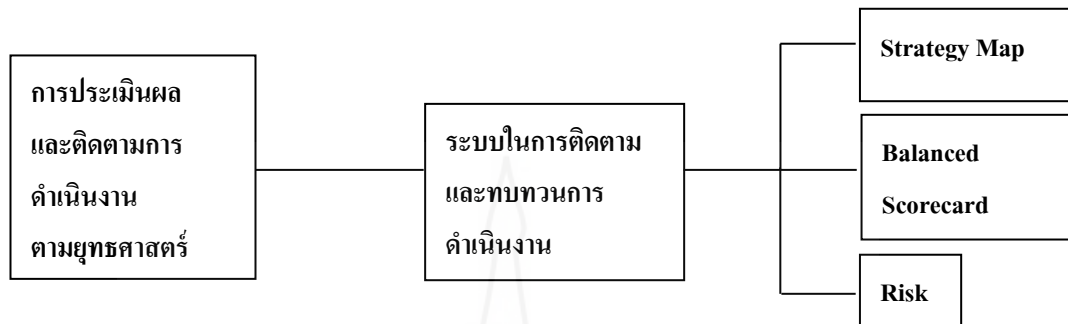
ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบในการกำหนดยุทธศาสตร์





ภาพที่ 2.3 แสดงการเปลี่ยนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

### 3. การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement and Evaluation)



ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

เมื่อได้ Strategy Map แล้วก็เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยนำ Strategy Map มากำหนดในเรื่องต่างๆ ได้แก่กำหนดตัวชี้วัด (KPI) และ Target เพื่อใช้วัดผลว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่

- พิจารณาว่า อะไรคือความเสี่ยง (Risk) หรือปัจจัยที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงมาใช้

- กำหนดว่า ตำแหน่งงานใดที่เป็นตัวหลักค้ำให้บรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละเป้าประสงค์และตำแหน่งงานนั้นควรมี Competency อะไรบ้าง

- กำหนดว่าความรู้ อะไรที่องค์กรต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ องค์กรมีความรู้นั้นอยู่หรือไม่และจะมีกระบวนการในการบริหารความรู้อย่างไร

- พิจารณาว่า อะไรคือโครงการสำคัญที่จะผลักดันเพื่อให้เป้าประสงค์เกิด รวมทั้งกำหนดงบประมาณด้วย

จากนั้นเมื่อการดำเนินงานเกิดขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปนี้คือ การติดตามประเมินผล โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ซึ่งเป้าประสงค์ที่มีผลการดำเนินงานออกมา ก็จะนำมาถ่ายทอดต่อ และแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยนำเรื่อง Knowledge Management และ Best Practice Sharing เข้ามาใช้

#### 2.3 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

บุญยืน เย็นคงคาและคณะ (2546:10) ได้ให้ความหมายการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่จะต้องทำให้เป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต จึงต้องมีการเสาะแสวงหาโอกาสและวิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถเรียนรู้กรรมวิธีการทำงานได้ล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ และเป็นกระบวนการที่สามารถใช้เป็นหลักประกันให้แก่ผู้ปฏิบัติได้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามจุดหมาย มีกำหนดไว้ได้มากขึ้นและยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้บังเกิดผลตามที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553:44) ให้ความหมายการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดยุทธวิธีเพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตซึ่งเป็นเป้าหมายระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรธุรกิจ โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค ตลอดจนถึงสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นขั้นตอน

แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์มี 4 องค์ประกอบคือ

- 1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์
- 2) การกำหนดทิศทาง
- 3) การวางแผนยุทธศาสตร์
- 4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์

#### 2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ก่อนที่จะดำเนินการวางแผนใดๆ ควรจะทราบก่อนว่าสถานะในเรื่องที่ต้องการจะวางแผนนั้น ในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีจุดดี จุดด้อยตรงไหนบ้าง ซึ่งเป็นการสำรวจสถานะขององค์กรนี้มักจะใช้วิธีการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT ANALYSIS ถือว่าเป็นกระบวนการขั้นแรกที่จะนำไปสู่การวางแผนงานขององค์กรในทุกระดับ

การวิเคราะห์ SWOT ได้มีผู้กล่าวไว้หลายท่านในเรื่องความหมายของ SWOT ดังนี้ พัทธ์จง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษรินทร์ (2542) การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์กร เพราะยุทธศาสตร์จะต้องมีความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) การตรวจสอบภายในองค์กรธุรกิจ ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลบหลีกข้อจำกัดซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมนอกได้

สมยศ นาวิการ (2542:2) ได้ให้ความหมาย SWOT ดังนี้ เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities Threats โดย Strengths หมายถึง จุดแข็ง คือความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุ

วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้วยความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อ หรือ หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำไม่ได้ Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร Threats คือ อุปสรรค หมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

ปกรณัม ปรีชากร (2554) กลยุทธ์ คือ ยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับ องค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละ องค์กร จะถูกกำหนดธรรมชาติ และลักษณะขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้องค์กรนั้นๆ จะกำหนดกลยุทธ์ ใต้นั้นจะต้องรู้สถานภาพหรือสถานะขององค์กรตนเองเสียก่อนนอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการ กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีเหล่านี้คือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะวงการธุรกิจเอกชน

นพ. ศรีบุญนาค (2546:25) ได้ให้ความหมายว่าการวิเคราะห์ SWOT หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และข้อจำกัดหรือการ คุกคาม (threat) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนถือว่าการวิเคราะห์ภายใน ส่วนการวิเคราะห์โอกาส- ข้อจำกัด ถือว่าการวิเคราะห์ภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์แบบ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรว่าเป็น อย่างไรทั้งในแง่ของจุดอ่อน จุดแข็ง รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบ ทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อองค์กรว่าเป็นอย่างไรบ้าง และนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จะสามารถอธิบายได้ ดังนี้

#### ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors)

S = Strengths หมายถึง จุดแข็งหรือจุดเด่นขององค์กร

W = Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนขององค์กร

#### ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors)

O = Opportunities หมายถึง โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร

T = Threats หมายถึง ปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางองค์กร

หลักการที่สำคัญของ SWOT คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสถานการณ์ 2 ด้าน คือสภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง

(ผู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (ผู้เรา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม

ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กร ที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเรื่องประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและ

ทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบ หรือจุดเด่นขององค์กร ที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำเอาจุดแข็งจุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรค จากภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive-Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือ กลยุทธ์การตั้งรับ หรือป้องกันตัว (Defensive Strategy)



เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

**3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)** สถานการณ์องค์กรมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

**3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)** สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

#### ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

1) ควรวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริงๆ เป็นสาเหตุหลักๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่เป็นประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กร/ชุมชนบรรลุผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2) การกำหนดปัจจัยต่างๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อน (W) หรือจุดแข็ง (S) หรือโอกาส (O) หรืออุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจและชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใดทั้งนี้ เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกันก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

#### ข้อดี – ข้อเสียของการทำ SWOT Analysis

**ข้อดี** เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ให้ความสะดวกเป็นอย่างมากสำหรับผู้ที่นำ SWOT มาใช้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่างๆ มากมาย เช่น การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลายๆ ทาง การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในการดำเนินการ การวิเคราะห์โครงการเริ่มใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้สูงขึ้น และการสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ๆ

**ข้อเสีย** การใช้ SWOT ก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลายในการประยุกต์ใช้งาน เช่น โอกาสผิดพลาดที่เกิดจาก คุณภาพของข้อมูลที่น่ามาใช้

วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์ ต้องทบทวน SWOT เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่าเหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้เป็น ข้อมูลพื้นฐานยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

จากประเด็น SWOT ดังกล่าวพอสรุปได้ว่าการ SWOT แต่ละส่วนมีความสำคัญในการพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ และสิ่งที่จะทำให้แนวทางชัดเจนที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT ทุกองค์กร ควรจะมีการทำ SWOT อย่างต่อเนื่องเพราะสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกนั้นมีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรได้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กรเพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้องค์กรนั้นมีแนวทางในการจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือทำให้องค์กรมีการเตรียมพร้อมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือองค์กรจะ เลือกดำเนินการในกรณีที่องค์กรมีทรัพยากรเพียงพอและมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายได้ หลังจากที่ มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด จะนำ ข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดมา วิเคราะห์เป็นยุทธศาสตร์ประเภทต่างๆ ดังภาพ

ตารางที่ 2.1 ตารางทาวส์ (TOWS Matrix)

ปัจจัยภายใน-ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) ระบุจุดแข็ง	จุดอ่อน (W) ระบุจุดอ่อน
โอกาส (O)	SO Strategies	WO Strategies
ระบุโอกาส	ใช้จุดแข็งมาใช้เป็นโอกาส	เอาชนะจุดอ่อนโดยใช้ข้อ ได้เปรียบจากโอกาส
ข้อจำกัด (T)	ST Strategies	WT Strategies
ระบุข้อจำกัด	ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยง ข้อจำกัด	ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยง ข้อจำกัด

ที่มา : เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธ์ (2550) “เครื่องมือและเทคนิคของการจัดการภาครัฐแนวใหม่”

วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม) นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

#### 4) ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์เพื่อบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินการ โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากประเด็น SWOT ดังกล่าวสรุปได้ว่าการ SWOT มีความสำคัญในการพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ และสิ่งที่จะทำให้แนวทางนั้นมีความชัดเจนที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT องค์กรควรจะมีการทำ SWOT อย่างต่อเนื่องเพราะสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรได้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กรเพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบให้เห็นอย่างชัดเจน พร้อมทั้งจะต้องมีการแปลงยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์กรออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่เป็นรูปธรรม โดยจัดออกมาเป็นแผนการดำเนินงานประจำปีอีกทั้งจะต้องมีการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกนำไปใช้อย่างสม่ำเสมอซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐให้เกิดขึ้น

ในทางตรงกันข้ามเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์จะลดทอนประสิทธิภาพการนำไปใช้อย่างมากถ้าบุคลากรขององค์กรภาครัฐขาดความรู้ความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญต่อการมองระยะยาว ไม่สามารถมองวิสัยทัศน์ หรือการประเมินเทคนิคสภาพแวดล้อมด้วยใช้เทคนิค SWOT ไม่ครอบคลุมซึ่งจะส่งผลทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์ในระยะยาวขาดความชัดเจนรวมทั้งองค์กรไม่สามารถแปลงยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่ชัดเจน จะพบว่าองค์กรนั้นจะไม่แตกต่างจากการบริหารแบบเดิมมากนัก

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542: 295-296) ได้เสนอการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพองค์กร เป็นการประเมินสถานภาพองค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่
- 2) พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร เช่น เลือกยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และไม่ขยายไปทำแผนงานอื่นๆ

- 3) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพงานเป็นการประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่จะเลือกจัดทำอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่
  - 4) พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับแผนงาน เช่น เพื่อมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการผลิต
  - 5) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของงาน/โครงการเป็นการประเมินของงาน
  - 6) พิจารณาทางเลือกของยุทธศาสตร์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ
- จากประเด็น SWOT ดังกล่าวพอสรุปได้ว่าการ SWOT แต่ละส่วนมีความสำคัญในการพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ และสิ่งที่จะทำให้แนวทางชัดเจนที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT ทุกองค์กรควรมีการทำ SWOT อย่างต่อเนื่องเพราะสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรได้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กรเพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3. ประวัติความเป็นมาของธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสินได้ก่อตั้งขึ้นจากราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล พระอัฐมรามาธิบดินทร โดยได้มีการจัดตั้งคลังออมสิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการรักษาเงินจากประชาชน และรับภาระจัดให้เงินนั้นเกิดผลแก่ผู้ฝากตามสมควร ทรงพระราชกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้ตราพระราชบัญญัติสืบไป โดยคลังออมสินขึ้นอยู่ในสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ และพระราชทานพระบรมราชานุญาตประกาศใช้ พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456 ประกาศใช้ในวันที่ 1 เมษายน 2456 คลังออมสินแห่งแรก อยู่ที่กรมพระคลังมหาสมบัติ โดยมีพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งในขณะนั้นทรงดำรงอิสริยยศเป็นสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ ซึ่งเป็นประธานกรรมการ หรือเจ้าของแบงก์ พลเอกเจ้าพระยารามราชนพ เป็นกรรมการผู้จัดการ พระยาตราธิบดี เป็นกรรมการ การดำเนินกิจการของแบงก์ในระยะเริ่มต้น มีเจ้าหน้าที่เสมียน 1 คน คอยดูแลเรื่องบัญชีและเอกสาร

ในปี 2472-2489 ได้มีการส่งมอบคลังออมสินให้อยู่ในสังกัดของกรมไปรษณีย์โทรเลข กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม ได้มีการร่างระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้มีความรัดกุมยิ่งขึ้น พร้อมทั้งให้ประชาชนฝากเงินออมได้ ณ ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลขทั่วราชอาณาจักร และนับตั้งนั้นเป็นต้นมา ประชาชนเริ่มรู้จักถึงประโยชน์ของคลังออมสิน ภายในระยะเวลาตั้งแต่ พ.ศ. 2472-2489 มีจำนวนผู้ฝากเงินเพิ่มขึ้น เมื่อประเทศไทยเปลี่ยนระบบการปกครองเป็นระบบประชาธิปไตย เมื่อวันที่ 24

มิถุนายน พ.ศ. 2475 รัฐบาลในระบอบใหม่นั้นได้เห็นความสำคัญกับคลังออมสิน จึงได้มีการปรับปรุงและส่งเสริมการขยายกิจการ มีการเปิดรับฝากเงินประเภทต่างๆ เพื่อให้เป็นที่นิยมของประชาชน และมีการโฆษณาเผยแพร่ถึงคุณประโยชน์และกิจการของคลังออมสินให้เป็นที่แพร่หลายแก่ประชาชน เพราะรัฐบาลมีความเห็นว่าคลังออมสินนั้นเป็นแหล่งระดมทุนซึ่งอยู่ในโครงการปรับปรุงเศรษฐกิจของบ้านเมือง จึงควรส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้า และวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2476 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการสำนักงานและกรมในกระทรวงเศรษฐกิจ พ.ศ. 2476 มาตรา 17 แบ่งส่วนราชการคลังออมสินขึ้นเป็นกอง เรียกว่า กองคลังออมสินและธนาบดี ขึ้นอยู่กับกรมไปรษณีย์โทรเลข และต่อมาเมื่อวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2477 ได้มีพระราชกฤษฎีกาฉบับใหม่ขึ้นอีก เรียกว่า พระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการสำนักงานและกรมในกระทรวงเศรษฐกิจ พ.ศ. 2477 มาตรา 19 ให้คลังออมสินคงเป็นกองเรียกว่า กองคลังออมสิน โดยมีสำนักงานใหญ่คลังออมสิน ที่ตึกอาคาร 3 ชั้น หัวมุมถนนตรีเพชร เชิงสะพานพระพุทธยอดฟ้า ฝั่งพระนคร ตรงข้างโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย โดยเปิดติดต่อกับประชาชนเป็นปฐมฤกษ์เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2477 นับแต่นั้นเป็นต้นมา กองคลังออมสิน ได้มีการปรับปรุงในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการหรือการเปิดรับฝากเงินให้กับประชาชน นิติบุคคล โรงเรียน ซึ่งในเวลาต่อมาคลังออมสินมีการออกรับฝากนอกสถานที่ ซึ่งเรียกว่า คลังออมสินสำหรับบ้าน (Home Saving Bank) และยังมีการเปิดรับฝากเงินประเภทต่างๆ เพิ่มขึ้น คือ เปิดรับฝากเงินประเภทพันธบัตรออมสิน เปิดรับฝากประเภทสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว เปิดรับฝากประเภทกล่องออมสิน เปิดรับฝากประเภทฝากสะสมทุน เปิดรับฝากประเภทฝากตามบ้าน นับได้ว่ากิจการของคลังออมสินในช่วงนี้ได้มีที่เติบโตขึ้นเป็นอย่างมากจึงเรียกได้ว่าเป็น “ยุคแห่งความก้าวหน้าของคลังออมสินประเทศไทย”

ในปี 2490 จากที่คลังออมสินเป็นที่นิยมของประชาชนอย่างกว้างขวาง ทำให้มีปริมาณการใช้บริการเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดปัญหาในการให้บริการเวลาที่มีการถอนเงินเป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดความล่าช้า ขลุกขลัก ชัดข้อง เพราะวงเงินเก็บรักษาของสำนักงานคลังออมสินสาขามีวงเงินจำกัด ทำให้ประชาชนไม่ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร รัฐบาลจึงพิจารณาว่าคลังออมสินจะต้องมีการปรับปรุงขยายกิจการเพื่อให้เหมาะสมกับความเจริญของบ้านเมืองและค่านิยมของประชาชน เพราะคลังออมสินมีความสำคัญของเศรษฐกิจ รับจึงควรที่จะสนับสนุนให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและรัฐบาล จึงเกิดพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 โดยให้ธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคลโดยรับโอน ทรัพย์สิน สิทธิและธุรกิจของกองคลังออมสิน กรมไปรษณีย์โทรเลขมาดำเนินงานต่อ โดยธนาคารออมสินขึ้นกับสังกัดกระทรวงการคลัง โดยให้ธนาคารออมสินดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2490 โดยธนาคารออมสินในระยะเริ่มแรกนั้นมีธุรกิจ ดังนี้

1. รับฝากเงินออมสินเพื่อเรียก – ประจำ
2. ออกพันธบัตรออมสิน
3. รับฝากเงินออมสินเพื่อสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว
4. ออกสลากออมสิน
5. ทำการรับจ่ายและโอนเงิน
6. ชื่อหรือขายพันธบัตรของรัฐบาลไทย
7. การออมสินอื่นๆ ตามที่จะได้มีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้
8. กิจการอันเป็นงานของธนาคารตามที่จะได้มีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้

เนื่องจากธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่มีพื้นที่ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอของพนักงานและสถานที่ทำการ จึงได้มีการย้ายสถานที่ ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไทย กรุงเทพมหานคร โดยเปิดทำการวันที่ 3 มกราคม พ.ศ. 2493 และเป็นสถานที่ในการทำการมาจนถึงปัจจุบันปัจจุบันธนาคารออมสินได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาระบบการดำเนินงาน และการให้บริการ และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อรักษาฐานลูกค้าที่มีมากกว่า 26 ล้านบัญชี มีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจ ในรูปแบบของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกันอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีอายุครบ 104 ปี ในวันที่ 1 เมษายน 2560 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการ และรวดเร็ว มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าเป็นแบบศูนย์กลาง Customer Centric โดยมีทิศทางการนำองค์กร ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน

#### พันธกิจ

1. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
2. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ
3. ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. ให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน
5. เป็นธนาคารเพื่อสังคม

#### ค่านิยม

1. รับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)
2. อุทิศตนเพื่อองค์กร (Allegiance)

3. ยืนหยัดในความถูกต้อง (Virtue)
4. คู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน (Excellence)

#### ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

1. พัฒนาการวิจัยและพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า
2. สนับสนุนการดำเนินธุรกิจและลูกค้าเป็นศูนย์กลางและพัฒนาไปสู่ความเป็น

#### ธนาคารในยุค Digital

3. บริหารและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน
4. ขกระดับการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแล

#### ตราสัญลักษณ์ของธนาคารประกอบด้วย วัชระ ฉัตร ต้นไทร

วัชระ หมายถึง เครื่องหมายประจำพระองค์พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล พระมกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6

ฉัตร หมายถึง เครื่องหมายประจำพระองค์พระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระกำแพงเพชร อัครโยธินต้นไทร หมายถึง ความร่มเย็น ความมั่นคง ความเจริญงอกงามตลอดกาลนาน

#### การบริหารและการจัดการ

ธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล บริหารงานภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งแต่ตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ประกอบด้วยประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และกรรมการอื่นไม่ต่ำกว่า 7 คน มีผู้อำนวยการธนาคารออมสินเป็นผู้ดำเนินกิจการ ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคาร คณะกรรมการธนาคารออมสินในปัจจุบัน ประกอบด้วย

## ตารางที่ 2.2 คณะกรรมการธนาคารออมสิน

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
1	นายกฤติส สมบัติศิริ	ประธานกรรมการ
2	นายประภาส คงเอียด	กรรมการ
3	นายสุทธิชัย สังขมณี	กรรมการ
4	นายพิพัฒน์ ชันทอง	กรรมการ
5	นายพิษณุ วิจิตรชัย	กรรมการ
6	นายวรรณิภา ภัคดีบุตร	กรรมการ
7	นายเจษฎา พรหมจาด	กรรมการ
8	นางสาวสมพิศ เจริญเกียรติกุล	กรรมการ
9	นางปรารถนา มงคลกุล	กรรมการ
10	นายชูศักดิ์ สาลี	กรรมการ
11	นายชาติชาย พยุหนาวีชัย	กรรมการและเลขานุการ

**คณะกรรมการชุดย่อย**

คณะกรรมการธนาคารได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อทำหน้าที่พิจารณา  
กลั่นกรอง และให้ความเห็นต่อคณะกรรมการธนาคารซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

**1. คณะกรรมการบริหาร**

มีหน้าที่พิจารณา เสนอแนะนโยบาย กลยุทธ์ แผนการดำเนินธุรกิจ และ  
แผนการควบคุมติดตามการบริหารงาน เสนอแนะทิศทางและหลักเกณฑ์ในการลงทุน การให้  
สินเชื่อ ควบคุม ติดตามการลงทุน การให้สินเชื่อให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมาย อนุมัติการ  
ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทั่วไปและหนี้ที่มีปัญหา การตัดหนี้สูญ การประเมินมูลค่าหลักประกัน  
พิจารณากลับกรองแผนยุทธศาสตร์ งบประมาณ และข้อตกลงผลการประเมินผลการดำเนินงาน  
ประจำปีของธนาคารออมสิน พิจารณาเสนอแนะกรอบอัตรากำลังคน และวิธีการสรรหาบุคลากรให้  
สอดคล้องกับโครงสร้างธนาคารออมสิน ให้ความสำคัญกับการบูรณาการกระบวนการเกี่ยวกับการ  
กำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตาม  
ข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและหลักเกณฑ์ (Compliance)



## 2. คณะกรรมการตรวจสอบ

มีหน้าที่ สอบทานรายงานการเงินรายไตรมาสและประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่า รายงานทางการเงินได้จัดทำได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ สอบทาน การดำเนินงานของธนาคารออมสินให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี สอบทานให้ธนาคารออมสินมีระบบการตรวจสอบภายในที่ดี และพิจารณาความเป็นอิสระของสาย งานตรวจสอบภายใน สอบทานและอนุมัติกฎบัตรรายงานตรวจสอบภายใน แผนการตรวจสอบ เชิงกลยุทธ์ แผนการตรวจสอบประจำปี แผนปฏิบัติงานและงบประมาณ แผนบริหารและพัฒนา ทรัพยากร ข้อตกลงประเมินผลการปฏิบัติงาน และคู่มือการปฏิบัติงานของรายงานตรวจสอบภายใน กำกับดูแลและพัฒนาบุคลากรรายงานตรวจสอบภายใน พิจารณารายการที่เกี่ยวข้อง โง หรือรายการที่อาจ มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือโอกาสที่จะเกิดการทุจริตที่มีผลกระทบต่อธนาคาร ให้มีความสำคัญ กับการบูรณาการกระบวนการเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและ หลักเกณฑ์ (Compliance)

## 3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

มีหน้าที่ กำหนด ทบทวนและให้ความเห็นชอบนโยบายบริหารความเสี่ยง แผนแม่บทบริหารความเสี่ยงรวมทั้งให้ความเห็นชอบในเรื่องเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์และแผนบริหาร ความเสี่ยง ประเมิน ติดตามและดูแลระดับความเสี่ยงของธนาคารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม อนุมัติ ระบบในการ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยง ติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการบริหาร ความเสี่ยง และดูแลระบบการบริหารความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพ ดูแลความเพียงพอของ ทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ บุคลากร ระบบ ติดตามและรายงานสถานะความเสี่ยง ของธนาคารออมสินเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารออมสิน และคณะกรรมการตรวจสอบ พิจารณาระเบียบ หลักเกณฑ์ในการทำธุรกรรม หรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ของธุรกรรมตราสาร อนุพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง ให้มีความสำคัญกับการบูรณาการกระบวนการเกี่ยวกับการ กำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตาม ข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและหลักเกณฑ์ (Compliance)

## 4. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

มีหน้าที่ กำหนดนโยบาย กลยุทธ์เป้าหมาย และแผนการดำเนินงาน ตลอดจน ระเบียบ หลักเกณฑ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการสอบ ทานสินเชื่อของธนาคารให้สอดคล้องกับกฎหมาย กำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการ ธนาคารออมสิน ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติต่อ

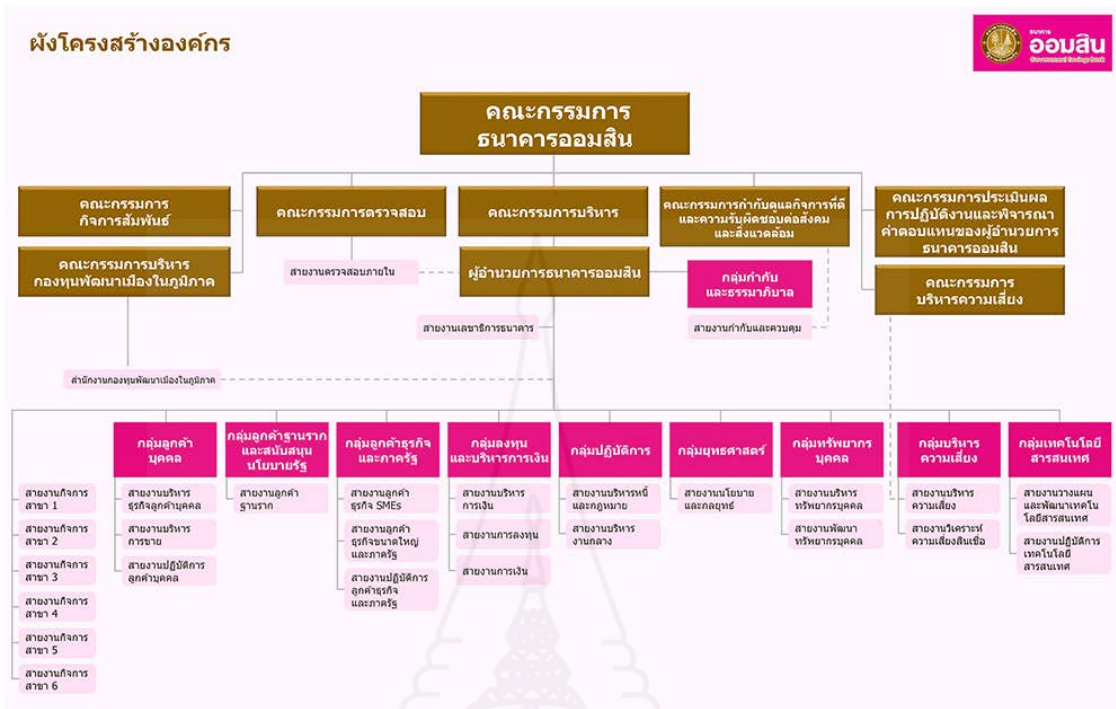
คณะกรรมการธนาคารออมสิน กำหนดนโยบาย กลยุทธ์เป้าหมาย และแผนการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง ประชาชน และลูกค้ามีส่วนร่วมด้วย ควบคุมติดตามการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การกำกับการปฏิบัติงานตามกฎหมาย การสอบทานสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ เพื่อรายงานให้คณะกรรมการธนาคารออมสินทราบถึงการดำเนินงานที่ผิดปกติหรือไม่ถูกต้องชอบธรรมโดยเร็ว และทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารออมสินให้ทราบเป็นราย ไตรมาส

#### 5. คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์

มีหน้าที่ พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธนาคารออมสินตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ หาทางปรองดองและระงับข้อขัดแย้งในธนาคารออมสิน ปรีกษาหารือเพื่อแก้ไขตามคำร้องทุกข์ของลูกค้า หรือสภาพแรงงานรับวิสาหกิจธนาคารออมสิน รวมถึงการร้องทุกข์เกี่ยวกับการถูกลงโทษทางวินัย ปรีกษาหารือเพื่อพิจารณาการปรับปรุงสภาพการจ้าง แต่งตั้งคณะทำงานกลั่นกรองงานในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับการบูรณาการกระบวนการเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและหลักเกณฑ์ (Compliance)

#### 6. คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาคำตอบแทนของผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

มีหน้าที่ เสนอแนะหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการธนาคารออมสินให้เป็นไปตามสัญญาจ้างทำงานบริหารในตำแหน่งผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ต่อคณะกรรมการธนาคารออมสินเพื่อให้พิจารณาเห็นชอบ พิจารณาประเมินผล และรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการธนาคารออมสินต่อคณะกรรมการธนาคารออมสิน ภายใต้อัตราค่าตอบแทนที่กำกับคณะกรรมการธนาคารออมสิน และตามเงื่อนไขสัญญาจ้างทำงานบริหาร เสนอแนะอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมของผู้ธนาคารออมสินต่อคณะกรรมการธนาคารออมสิน เสนออัตราค่าตอบแทนเพิ่มให้กับผู้อำนวยการธนาคารออมสินเป็นรายปี ตามระดับผลการประเมินการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ และวิธีประเมินที่คณะกรรมการธนาคารออมสินให้ความเห็นชอบ



**โครงสร้างองค์กรธนาคารออมสิน**

ภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์กรธนาคารออมสิน ที่มา : [www.gsb.or.th](http://www.gsb.or.th)

**หน่วยงานธนาคารออมสิน**

ธนาคารออมสินในปัจจุบันนี้มีหน่วยงานภายใน แบ่งออกเป็นทั้งหมด 10 กลุ่มได้แก่

1. กลุ่มลูกค้าบุคคล
  - ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อลูกค้าบุคคล
  - ฝ่ายปฏิบัติการธุรกิจเงินฝาก
  - ฝ่ายปฏิบัติการธุรกิจบริการและอิเล็กทรอนิกส์
  - ฝ่ายสนับสนุนบริการสินเชื่อ
  - ฝ่ายบริหารการป้องกันทุจริต
2. กลุ่มลูกค้าฐานรากและสนับสนุนนโยบายรัฐ
  - ฝ่ายบริหารลูกค้าฐานราก
  - ฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์และสินเชื่อฐานราก
  - ฝ่ายบริหารการขายธุรกิจลูกค้าฐานราก
  - ฝ่ายพัฒนาสังคมและชุมชน

- ฝ่ายปฏิบัติการลูกค้าฐานราก
- 3. กลุ่มลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ
  - สายงานลูกค้าธุรกิจ SMEs
  - สายงานลูกค้ากิจการขนาดใหญ่และภาครัฐ
  - สายงานปฏิบัติการลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ
- 4. กลุ่มลงทุนและบริหารการเงิน
  - สายงานบริหารการเงิน
  - สายงานการลงทุน
  - สายงานการเงิน
- 5. กลุ่มปฏิบัติการ
  - สายงานบริหารหนี้และกฎหมาย
  - สายงานบริหารงานกลาง
- 6. กลุ่มบริหารความเสี่ยง
  - สายงานบริหารความเสี่ยง
  - สายงานวิเคราะห์ความเสี่ยงสินเชื่อ
- 7. กลุ่มยุทธศาสตร์
  - สายงานวิเคราะห์นโยบายและกลยุทธ์
- 8. กลุ่มทรัพยากรบุคคล
  - สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล
  - สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 9. กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - สายงานวางแผนและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - สายงานปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 10. สายงานกิจการสาขา
  - กิจการสาขา 1-6 รวมทั้งหมดมี 18 ภาค

#### **ธุรกิจของธนาคารออมสิน**

##### **ธุรกิจเงินฝาก**

- เงินฝากเพื่อเรียก
- เงินฝากเพื่อเรียกออมเงิน ออมธรรม
- เงินฝาก Youth Saving

- เงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ
- เงินฝากประจำ 3 เดือน
- เงินฝากประจำ 6 เดือน
- เงินฝากประจำ 12 เดือน
- เงินฝากประจำ 24 M plus
- เงินฝากประจำ 36 M plus
- เงินฝากประจำรายเดือนยกเว้นภาษี
- เงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ 11 เดือน
- เงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ 5 เดือน
- เงินฝากกระแสรายวัน
- สลากออมสินพิเศษ

#### เงินฝากสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว

- ออมสินคู่ขวัญ
- ออมสินสบายใจ
- ออมสินทรัพย์ทวี 5/1
- ออมสินบ้านานุ
- ออมสินมรดก
- ออมสินออมสุข 70/20 พลัส
- ออมสินคู่ใจ
- ออมสินสุขใจ
- ออมสินสุขทวี 15/10 พลัส

#### สินเชื่อ

- สินเชื่อธนาคารประชาชน
- สินเชื่อเคหะ
- สินเชื่อไทรทอง
- สินเชื่อบ้านแลกเงิน
- สินเชื่อสวัสดิการ
- สินเชื่อสุขสันต์
- สินเชื่อเพื่อการศึกษา
- สินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการรายใหม่

- สินเชื่อครู
- สินเชื่อประชาชนสุขใจ
- สินเชื่อธุรกิจห้องแถว
- สินเชื่อแฟคตอริง
- สินเชื่อเพื่อการประกอบธุรกิจ

#### **ผลิตภัณฑ์บัตร**

- บัตรเครดิตธนาคารออมสิน
- บัตรออมสินวีซ่าเดบิต
- บัตรออมสิน เอทีเอ็ม
- บัตรออมสิน เอทีเอ็ม พอเพียง
- บัตรออมสิน สมาร์ทไลฟ์
- บัตรออมสิน สมาร์ทแคร์

#### **บริการออนไลน์**

- Internet Banking
- Mymo
- Payment Online

#### **บริการต่างประเทศ**

- บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- บริการ โอนเงินต่างประเทศ
- บริการ โอนเงินค่านระหว่างประเทศ

#### **นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี**

คณะกรรมการธนาคารออมสินมีเจตนารมณ์ให้ ธนาคารออมสินนั้นเป็นธนาคารที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม มีความสุจริตโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ในการดำเนินธุรกิจ การดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเสนอความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ และร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีการพัฒนา ธนาคารจึงได้มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อให้ยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

- 1. Accountability ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติตามหน้าที่**
- แนวทางการปฏิบัติ
- ขององค์กร
- มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร โดยดูแลและเสียสละเพื่อผลประโยชน์
  - ตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
  - รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองด้วยความเต็มใจ ลงมือแก้ไข
- ข้อผิดพลาดของตนเอง
- ดำเนินงานสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของธนาคาร
  - สามารถอธิบายเหตุผลของการกระทำหรือการตัดสินใจของตนเองได้
  - สามารถตอบข้อสงสัยหรือข้อซักถามของลูกค้าได้
- 2. Responsibility ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่**
- เพียงพอ
- แนวทางการปฏิบัติ
- ทำงานภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
  - ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่
  - ตรงต่อเวลา ทำงานให้สำเร็จลุล่วงภายในระยะเวลาที่กำหนด
  - ทำงานให้เท่ากับหรือมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
  - ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น ยิ้มแย้มแจ่มใส มีพัฒนาการการให้บริการ
- ที่ดีขึ้นเสมอ
- 3. Equitable Treatment การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและจะต้อง**
- พิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน
- แนวทางการปฏิบัติ
- ทำงานโดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีอคติ
  - ให้บริการลูกค้าทุกคนอย่างเต็มที่โดยไม่แบ่งแยกฐานะ
  - ประเมินลูกน้อง/เพื่อนร่วมงานตามผลงาน
  - ให้ความสำคัญกับผู้พิการ เด็ก คนชรา ให้สามารถได้รับบริการที่เท่าเทียม
- 4. Transparency ความโปร่งใส ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะดังนี้**
- ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้
  - มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

- แนวทางปฏิบัติ
- จัดการประมูลในการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความโปร่งใส
  - เต็มใจรับการตรวจสอบงานที่ตนรับผิดชอบ
  - เปิดเผยข้อมูลที่เป็นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - เปิดช่องทางรับเรื่องร้องเรียนความไม่โปร่งใสหรือทุจริต
  - สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของธนาคารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างถูกต้อง เน้นย้ำถึงรายละเอียดต่างๆ ให้ลูกค้ารับทราบ
  - ความรวดเร็วในการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารและให้ความสะดวกแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเข้าถึงข้อมูล

**5. Value Creation** การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน

- แนวทางการปฏิบัติ
- พัฒนาดตนเองและวิธีการดำเนินงานอยู่เสมอ
  - พัฒนาระบบการทำงานในหน่วยงานของตนเองเพื่อให้สามารถสนับสนุนหน่วยงานอื่นๆ
  - มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน
  - สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรระยะยาว
  - ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นำความคิดเห็นและความต้องการของลูกค้าไปใช้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน
  - นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของธนาคารที่ช่วยให้ความเป็นอยู่ของลูกค้าและสังคมดีขึ้น

**6. Ethics** การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

- แนวทางปฏิบัติ
- มีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ชัดเจน มีความเป็นธรรม ไม่มีอคติ
  - ไม่เบียดบังเวลางาน ไม่ทำให้ธนาคารสูญเสียประโยชน์หรือขัดแย้งกับประโยชน์ของธนาคาร



- เก็บข้อมูลภายในองค์กรเป็นความลับ ไม่เปิดเผยข้อมูลลูกค้า
- แนะนำหรือเสนอขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคารในระดับที่เหมาะสม ไม่กดดันลูกค้า
- ให้ข้อมูลรายละเอียดผลิตภัณฑ์ และบริการทางการเงินต่างๆ แก่ลูกค้าอย่างครบถ้วน ไม่ปิดบังเงื่อนไข

**7. Participation การมีส่วนร่วม** เป็นการส่งเสริมการกระจายโอกาสให้กับประชาชน ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

#### แนวทางปฏิบัติ

- รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย นำไปใช้ ปรับปรุง
- ร่วมเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของธนาคาร เมื่อมีโอกาส
- เข้าร่วมกิจกรรมที่ส่วนกลางหรือสาขางานกิจการสาขาจัด
- ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างเต็มความสามารถ มีช่องทางติดต่อประสานงานที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว
- มีการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงช่องทางรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

### 3.1 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธนาคารออมสิน

#### ปัจจัยภายใน

#### 1. บทบาทและลักษณะทางธุรกิจ

**1.1 SOD: Statement of Direction** ธนาคารออมสินเป็นธนาคารที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก และส่งเสริมการออมของประชาชน โดยมีการบริหารจัดการซึ่งสนับสนุนโดยระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

หลักการและแนวทางการดำเนินงานตาม SOD

แผนระยะสั้น

- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการประชาชน โดยส่งเสริมการพัฒนาพนักงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ผลักดันให้การกำกับดูแลธนาคารออมสินให้อยู่ในระดับเดียวกับธนาคารพาณิชย์
- ร่วมจัดทำระบบฐานข้อมูลฐานรากลูกค้าของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายในการช่วยเหลือประชาชนเพื่อให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน

แผนระยะยาว

- เข้าสู่มาตรฐานสากล
- มาตรฐานการจัดการ การให้บริการ และประสิทธิภาพการดำเนินงานให้
  - มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการบริหารและบริการประชาชน

## 1.2 แนวนโยบายตามพันธกิจของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

แนวนโยบายธนาคารออมสิน

- ทางการเงิน)
- การออม การให้ความรู้ทางการเงินและวินัยทางการเงิน
    - ส่งเสริมการออม (ขยายบทบาทธนาคาร โรงเรียน และพัฒนาผลิตภัณฑ์
  - สร้างวินัยทางการเงินและให้ความรู้ทางการเงิน
  - การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของประชาชนระดับฐานราก
    - แก้ไขปัญหาหนี้ในระบบ โดยขยายการให้บริการสินเชื่อระดับฐานราก
    - ส่งเสริมความเข้มแข็งและดำเนินธุรกิจร่วมกับสถาบันการเงินชุมชน
  - การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของ SMEs
    - พัฒนาผู้ประกอบการรายย่อย
  - สนับสนุนนโยบายของรัฐ
    - เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
    - ส่งเสริมการใช้ e-Payment

## 2. โอกาสทางการตลาดและลูกค้า

### 2.1 ปัจจัยในการเลือกใช้บริการธนาคาร

กลุ่มลูกค้าธุรกิจ

- ความมั่นคงของธนาคาร
- นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาให้บริการ
- ความรวดเร็วในการให้บริการ

กลุ่มลูกค้าบุคคล

- มีสาขาใกล้บ้าน / ที่ทำงาน
- ความมั่นคงของธนาคาร
- ความคุ้นเคยกับพนักงาน

### กลุ่มลูกค้าฐานราก

- มีสาขาใกล้บ้าน / ที่ทำงาน
- ความรวดเร็วในการให้บริการ
- ความมั่นคงของธนาคาร

### 2.2 ภาพลักษณ์องค์กร

ภาพลักษณ์ที่โดดเด่นคือ เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง น่าเชื่อถือ

### 2.3 ความพึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่ใช้บริการธนาคาร

ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 คุณภาพผลิตภัณฑ์ / การให้บริการทางการเงิน

ด้านที่ 2 ระบบการให้บริการ

ด้านที่ 3 คุณภาพในการให้บริการของพนักงาน

ด้านที่ 4 สภาพแวดล้อมของธนาคาร / สถานที่

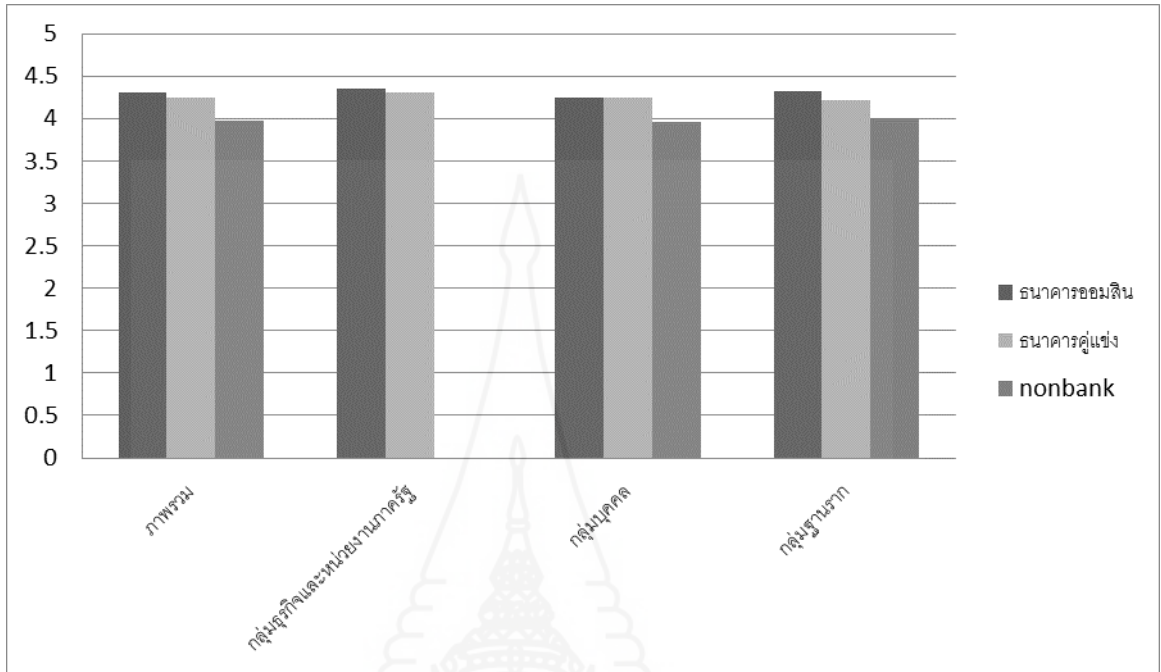
ด้านที่ 5 เทคโนโลยีและสารสนเทศ

ด้านที่ 6 บริการหลังการขาย

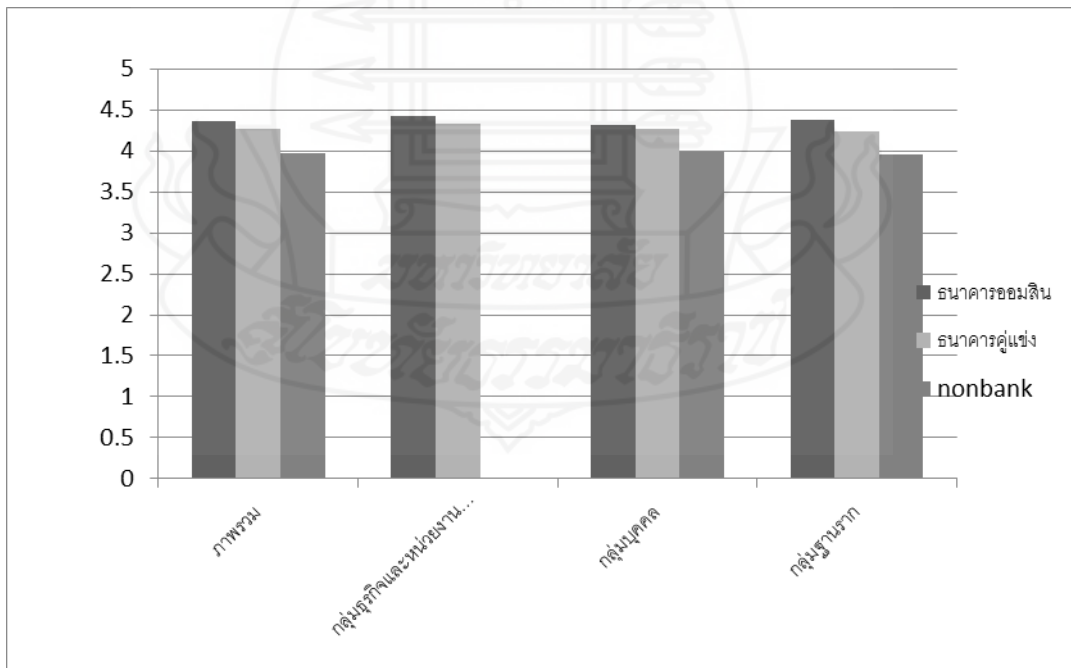
ด้านที่ 7 การเผยแพร่ข่าวสาร และการประชาสัมพันธ์

ซึ่งธนาคารจะแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ กลุ่มลูกค้าบุคคล กลุ่มลูกค้าฐานราก ในด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการ ลูกค้าทั้ง 3 กลุ่มพึงพอใจในด้านที่ 3 มากที่สุด ทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนด้านความต้องการและความคาดหวัง กลุ่มลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ และ กลุ่มลูกค้าฐานราก มีความคาดหวังในด้านที่ 3 มากที่สุด ส่วน กลุ่มลูกค้าบุคคล มีความต้องการและคาดหวัง ด้านที่ 1 มากที่สุด

### 3. ความภักดีและความผูกพันของลูกค้า



ภาพที่ 2.6 ดัชนีความภักดีของกลุ่มลูกค้า (Customer Loyalty Index : CLI)



ภาพที่ 2.7 ดัชนีความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement Index : CEI)

ระดับความภักดีและความผูกพันของลูกค้าต่อธนาคารออมสินในภาพรวมนั้นยังมีสูงกว่าธนาคารคู่แข่ง กลุ่มลูกค้าธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐนั้นมีความภักดีและความผูกพันต่อธนาคารสูงที่สุด รองลงมาเป็นกลุ่มลูกค้าฐานรากและกลุ่มลูกค้าบุคคล ตามลำดับ

#### 4. ความสามารถในการแข่งขัน

##### - ประสิทธิภาพทางการเงิน

ตารางที่ 2.3 สินเชื่อ อัตราผลตอบแทนสินเชื่อ ปี 2553 – 2559

	2553	2554	2555	2556	2557	2558	ส.ค.-59
ภาครัฐ	1.81%	2.80%	3.49%	3.55%	3.16%	2.74%	2.54%
เอกชนขนาดใหญ่	3.70%	4.71%	5.30%	5.22%	5.22%	5.15%	4.68%
ธุรกิจขนาดเล็ก	6.22%	6.35%	6.03%	5.79%	5.79%	5.52%	6.09%
เกษตร	4.42%	5.00%	5.00%	4.25%	4.25%	4.29%	4.49%
บุคคล	6.51%	7.11%	7.20%	6.66%	6.61%	6.46%	6.58%
ฐานราก	8.71%	8.93%	8.40%	8.02%	8.02%	8.05%	7.75%
กลุ่มอาชีพ	5.89%	6.46%	6.66%	6.28%	6.28%	6.19%	5.93%
รวม	5.03%	5.37%	5.74%	5.52%	5.52%	4.69%	4.51%

ตารางที่ 2.4 เงินฝาก ต้นทุนเงินฝาก ธนาคารออมสิน

	2554	2555	2556	2557	2558	มี.ค. 59
เพื่อเรียก	1.06%	0.97%	0.79%	0.59%	0.50%	0.49%
เพื่อเรียกพิเศษ	1.46%	1.83%	2.80%	2.29%	1.82%	2.41%
ประจำ	2.61%	3.35%	2.92%	2.68%	2.01%	1.71%
สลากออมสิน	3.5%	3.87%	3.82%	3.60%	3.15%	2.97%
สงเคราะห์ชีวิต	5.71%	4.66%	3.88%	3.15%	3.34%	4.32%
พันธบัตร	3.45%	3.65%	4.17%	1.09%	0.79%	0.96%

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานแผนปฏิบัติงานด้านการเงิน ณ เม.ย.59 ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร

ปี 2558 ต้นทุนเงินฝากธนาคารออมสินในภาพรวมมีแนวโน้มปรับตัวลดลงจากอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ลดลง ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับธนาคารพาณิชย์ แต่จากข้อมูลพบว่า ต้นทุน

เงินฝากของธนาคารยังคงอยู่ในระดับสูงกว่าต้นทุนของธนาคารพาณิชย์ ในปี 2559 ต้นทุนเงินฝากมีการปรับตัวสูงขึ้นเล็กน้อย เนื่องจากมีการออกผลิตภัณฑ์เงินฝากใหม่เพื่อจูงใจลูกค้า

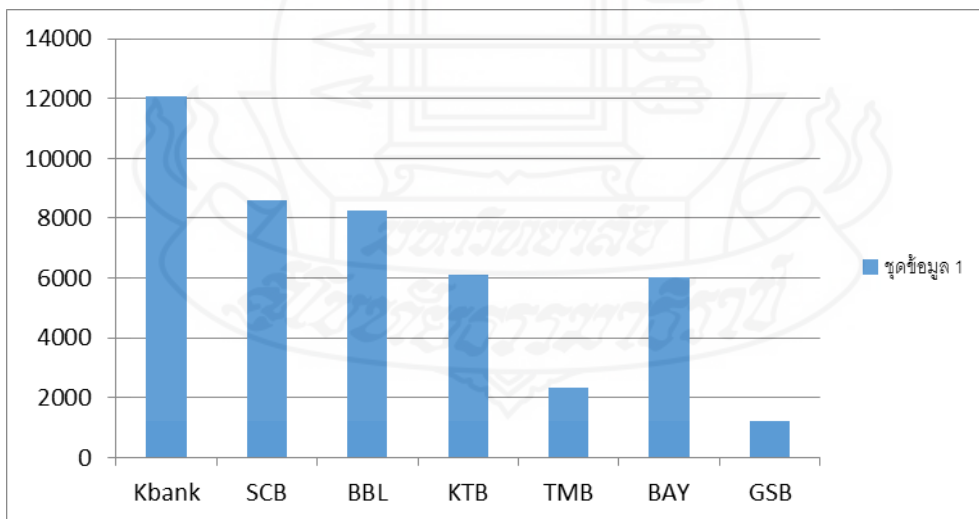
### 5. ทิศทางอัตราดอกเบี้ยตลาดเงิน

อัตราดอกเบี้ยนโยบายปี 2558 มีการเปลี่ยนแปลง โดยมีการปรับลดอัตราลง 2 ครั้ง โดย กนง. ประเมินว่ามีความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน และได้มีมติลดอัตราดอกเบี้ยตั้งแต่ 29 เมษายน 2558 ลงอยู่ที่ร้อยละ 1.50 มาจนถึงปัจจุบัน จากการประเมินที่เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มฟื้นตัวต่ำกว่าที่ประเมินไว้ การลงทุนภาครัฐและการท่องเที่ยวมีแนวโน้มดี แต่ยังไม่เพียงพอชดเชยการบริโภคภาคเอกชนและการส่งออกที่ต่ำ จึงมีมติลดอัตราดอกเบี้ยเพื่อสนับสนุนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ

อัตราดอกเบี้ยกู้ยืมระหว่างธนาคาร และผลตอบแทนของพันธบัตรรัฐบาล 1 เดือน มีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก และเคลื่อนไหวเป็นไปตามอัตราดอกเบี้ยนโยบาย

ตลอดทั้งปี 2559 คาดการณ์ว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบายมีแนวโน้มอยู่ที่ร้อยละ 1.50 ต่อปี ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการขายตัวของเศรษฐกิจภายในประเทศ เนื่องจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจคู่ค้ายังมีความไม่แน่นอนอยู่มากซึ่งกดดันต่อการส่งออก และรักษาขีดความสามารถในการดำเนินนโยบาย

### 6. รายได้ค่าธรรมเนียม



ภาพที่ 2.8 รายได้ค่าธรรมเนียมไตรมาส 1 ปี 2559

ที่มา : งบการเงินธนาคารพาณิชย์ และงบการเงินธนาคารออมสิน

ธนาคารกสิกรมีรายได้ค่าธรรมเนียมมากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือธนาคารกรุงเทพ และธนาคารทหารไทย ด้านธนาคารออมสินนั้นมีรายได้ค่าธรรมเนียมที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับธนาคารพาณิชย์ รายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคารออมสินส่วนใหญ่มาจากการใช้ Internet Banking 52,054 ราย ซึ่งจะได้ค่าธรรมเนียม 3.47 ล้านบาท และการใช้ Mobile Banking 369,207 ราย ซึ่งจะได้ค่าธรรมเนียม 15.54 ล้านบาท

## 7. การบริหารจัดการองค์กร

### 1. โครงสร้างองค์กรและกระบวนการให้บริการ

ธนาคารมีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ตอบรับกับแนวการตลาดที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) โดยมีการแบ่งสายงานตามกลุ่มลูกค้าซึ่งทุกกระบวนการตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาดด้านเงินฝาก สินเชื่อ สามารถดำเนินการภายใต้สายงานเดียวกัน ทำให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้

กระบวนการให้บริการ ธนาคารออมสินมีการปรับปรุงกระบวนการสินเชื่อตามที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 6 /2558 เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2558 สินเชื่อบุคคล วงเงินไม่เกิน 3 ล้านบาท สินเชื่อธุรกิจ SMEs และบริการด้านเงินฝาก ส่วนใหญ่ได้รับบริการภายในระยะเวลามาตรฐาน ในขณะที่สินเชื่อเคหะและสินเชื่อส่วนบุคคล วงเงินไม่เกิน 20 ล้านบาท ยังคงล่าช้ากว่าเวลามาตรฐาน

### 2. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ถึงแม้ธนาคารจะมีกระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นมาตรฐานสากล แต่ในการปฏิบัติงานจริงยังคงประสบปัญหาต่างๆ จากความไม่เชื่อมโยงของระบบงานให้บริการ ทำให้ระบบงานในปัจจุบันยังไม่สามารถสนับสนุนการแข่งขันเชิงการตลาดกับธนาคารอื่นๆ ได้

ข้อจำกัดของระบบงานธนาคารออมสิน

1. ระบบการจัดการข้อมูลไม่เพียงพอสำหรับปริมาณข้อมูล
2. ขาดการออกแบบและรวบรวมข้อมูลผ่านกลไกเพื่อจัดเก็บข้อมูลและปรับปรุงฐานข้อมูลแบบ Real Time
3. ข้อมูลที่รวบรวมไว้ธนาคารยังไม่สามารถเรียกมาใช้งานภายหลังได้โดยง่าย
4. ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลผ่านจุดอื่นๆ ที่ออกแบบไว้ให้ใช้งานประเด็นที่ควรปรับปรุง
5. นำเทคโนโลยีฐานข้อมูลมาปรับใช้เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ประมวลผลแสดงผลลัพธ์ในรูปแบบที่เป็นประโยชน์เพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตรงจุด

6. ระบบงานที่สามารถดึงข้อมูลลูกค้ารายบุคคลได้ผ่านช่องทางที่ออกแบบมาให้ใช้งานง่ายมีกลไกการปรับปรุงข้อมูลให้เป็น Real Time และลดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนในฐานข้อมูลกลาง

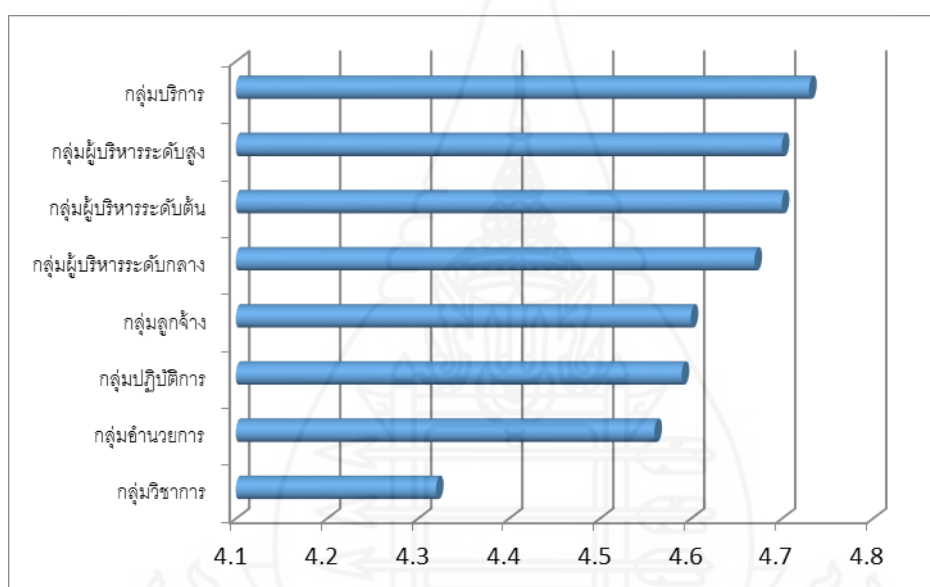
7. นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้

3. การบริหารทรัพยากรบุคคล

- พนักงาน Gen Y และอายุของพนักงาน

พนักงานส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 54 มีอายุการทำงานที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ธนาคารจึงได้มีการพัฒนาบุคลากรตามหลักสูตรต่างๆ

-ระดับความผูกพันของพนักงานธนาคาร



ภาพที่ 2.9 ระดับความผูกพันของพนักงานต่อธนาคาร

ระดับความผูกพันของพนักงานและลูกจ้างโดยรวมของธนาคารอยู่ในระดับ 4.62 โดยปัจจัยที่มีความผูกพันน้อยที่สุดคือส่วนพฤติกรรมการทำงานอยู่กับองค์กร เมื่อจำแนกตามอายุจะพบว่ากลุ่ม Gen Y (อายุ 22-35 ปี) มีความผูกพันน้อยที่สุด ที่ 4.59 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจมากที่สุดคือหลักปฏิบัติและทัศนคติต่อองค์กร



### 3.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

#### ปัจจัยภายนอก

##### 1. สภาพแวดล้อมมหภาค

###### สภาพแวดล้อมโลก

การลงทุนในกลุ่มประเทศ CLMV ประเทศในกลุ่ม CLMV เป็นตลาดสำคัญในการขยายตัวการส่งออก การขยายตัวภาคการส่งออกไปยัง CLMV ยังคงเพิ่มสูงขึ้น จากความต้องการสินค้าไทยยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสินค้าอุปโภค บริโภค เนื่องจากสินค้าไทยมีคุณภาพที่ดีเมื่อเทียบกับสินค้าจากจีน

สมาคมธนาคารไทย ได้กำหนดเป้าหมายที่จะเป็นศูนย์กลางทางระบบการเงินให้กับประเทศ CLMV เนื่องจากไทยนั้นมีศักยภาพเพียงพอในการช่วยประเทศเพื่อนบ้านสร้างระบบสถาบันทางการเงินและสร้างระบบชำระเงิน ในปี 22559 ธนาคารแห่งประเทศไทยนั้นมีแผนที่จะเชื่อมโยงการเงินกับประเทศเพื่อนบ้านให้มากขึ้น โดยจะส่งเสริมให้ใช้สกุลเงินตราท้องถิ่นเพื่อชำระสินค้าและบริการโดยมีการร่วมมืออย่างเป็นทางการสำหรับธุรกรรมเงิน บาท กับ ริงกิตภายในเดือนมีนาคม 2559 และจะมีการเจรจากับ กัมพูชา และเมียนมา ซึ่งจะส่งผลดีต่อนักธุรกิจในการทำธุรกรรมในรูปของค่าเงินบาท และลดต้นทุนในการป้องกันความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน

###### สภาพแวดล้อมไทย

ในปี 2559 ปริมาณน้ำในเขื่อนมีแนวโน้มที่ลดลง ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงภาวะภัยแล้ง ณ ตุลาคม 2558 น้ำในเขื่อนมีระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 5 ปี ซึ่งนำมาสู่ปัญหาความเพียงพอของน้ำเพื่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ภาครัฐจึงขอความร่วมมือให้ชะลอการปลูกข้าวนาปี โดยภาครัฐได้มีมาตรการ ช่วยเหลือภาวะภัยแล้งดังนี้

ตารางที่ 2.5 ตารางแสดงมาตรการช่วยเหลือเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้ง

ตารางแสดงมาตรการช่วยเหลือเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้ง		
มาตรการ	วัตถุประสงค์ที่สำคัญ	งบประมาณ(ล้านบาท)
1.การส่งเสริมความรู้และสนับสนุนปัจจัยการผลิต	เพื่อการยังชีพและลดรายจ่ายในครัวเรือน หากมีเหลือจึงจำหน่าย	1,028.80

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ตารางแสดงมาตรการช่วยเหลือเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้ง		
มาตรการ	วัตถุประสงค์ที่สำคัญ	งบประมาณ(ล้านบาท)
2.การชะลอ/ขยายระยะเวลาชำระหนี้	ลดภาระค่าใช้จ่ายด้านสินเชื่อให้เกษตรกรที่เป็นหนี้กับสถาบันการเงิน	6,052.01
3.การจ้างงานและสร้างรายได้แก่เกษตรกร	เพื่อสร้างรายได้ในขณะที่ไม่สามารถทำเกษตรได้	2,241.93
4.การเสนอโครงการตามความต้องการของชุมชนเพื่อบรรเทาผลกระทบภัยแล้ง	ให้ชุมชนมีแผนการพัฒนาความต้องการและเหมาะสมกับชุมชน	147.67
5.การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำ	ส่งเสริมบรรณรังค์ให้วิธีการเกษตรและประชาชนประหยัดน้ำ	10.00
6.การเพิ่มปริมาณน้ำต้นทุน	เพิ่มโอกาสใช้ประโยชน์จากน้ำต้นทุนที่เพิ่มขึ้น	5,670.90
7.การเสริมสร้างสุขภาพและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	เพื่อสุขภาพที่ดีจากโรคภัยและลดการสูญเสียทรัพย์สินทางการเกษตร	
8.การสนับสนุนอื่นๆ	เพื่อบรรเทาผลกระทบจากปัญหาภัยแล้ง	307.00
รวมงบประมาณที่เบิกจ่ายแล้ว		15,458.31

ที่มา : ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ธนาคารออมสิน

## ผลกระทบจากภาวะภัยแล้ง

ช่วงเดือนพฤษภาคม 2558 – กุมภาพันธ์ 2559 พื้นที่ความเสียหาย 2.86 ล้านไร่ เกษตรกร 271,341 ราย โดยความเสียหายร้อยละ 50 มาจากข้าวนาปรัง ซึ่งส่งผลกระทบต่อชาวนาในภาคเหนือและภาคกลางมากที่สุด ในขณะที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่ทำนาปี กลุ่มสินค้าที่ได้รับผลกระทบจากกำลังซื้อที่ลดลง คือธุรกิจจัดจำหน่ายจักรยานยนต์ รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้าวัสดุ

ก่อสร้างเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมาก ส่วนธุรกิจอาหารและสินค้าจำเป็นได้รับผลกระทบน้อยกว่า เนื่องจากราคาไม่สูงและเป็นสินค้าจำเป็น

### เศรษฐกิจโลก

#### ปัจจัยเสี่ยงเศรษฐกิจโลก

ในปี 2014 สัดส่วนหนี้ทั่วโลกอยู่ที่ 7,140 ล้านล้านบาท เป็นสัดส่วน 3 เท่าของขนาดเศรษฐกิจโลก โดยปรับตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2007 ซึ่งอยู่ที่ 2,142 ล้านล้านบาท เนื่องจากรัฐบาลในหลายประเทศมีการก่อหนี้เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ด้านการก่อหนี้ของภาคเอกชนได้ขยายเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 125 ต่อ GDP ปรับเพิ่มขึ้นจากปี 2009 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 75 ต่อ GDP ประเทศจีนในอุตสาหกรรมการเงินมีหนี้สินและสินทรัพย์ทางการเงินประมาณ 1,071 ล้านล้านบาท ซึ่งคาดว่าเป็น NPLs ร้อยละ 222 ภายในสิ้นปี 2016

ภาพรวมการขยายตัวทางเศรษฐกิจและประเทศที่สำคัญ

ตารางที่ 2.6 แนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก

	แนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก			
	2557	2558	Projections	
			2559	2560
เศรษฐกิจโลก	3.4	3.1	3.2	3.5
กลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว	1.8	1.9	1.9	2.0
สหรัฐ	2.4	2.5	2.4	2.5
2.5ยูโรโซน	0.9	1.5	1.5	1.6
ญี่ปุ่น	0.0	0.6	0.5	-0.1
กลุ่มตลาดเกิดใหม่อื่นๆ และประเทศกำลังพัฒนา	4.6	4.0	4.1	4.6
เอเชีย	6.8	6.6	6.4	6.3
จีน	7.3	6.9	6.5	6.2
อินเดีย	7.3	7.3	7.5	7.5
อาเซียน	4.6	4.7	4.8	5.1

ปี 2559 เศรษฐกิจโลกนั้นมีแนวโน้มขยายตัวจากปีก่อนมาอยู่ที่ร้อยละ 3.2 จากร้อยละ 3.1

- เศรษฐกิจสหรัฐฯ มีแนวโน้มขยายตัวจากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น การฟื้นตัวของการลงทุนการก่อสร้าง การใช้จ่ายของรัฐที่เพิ่มขึ้น

- เศรษฐกิจกลุ่มยูโรโซน มีแนวโน้มฟื้นตัวจากการคลี่คลายปัญหาการเมืองในกรีซ การลดอัตราดอกเบี้ย การดำเนินมาตรการ QE และการลดลงของอัตราการว่างงาน

- เศรษฐกิจญี่ปุ่น มีแนวโน้มฟื้นตัวจากการปรับตัวดีขึ้นของตลาดแรงงานโดยการปรับค่าตอบแทนการอ่อนค่าของเงินเยนส่งผลดีต่อภาคการท่องเที่ยวและการดำเนินมาตรการ QE

- เศรษฐกิจจีน มีแนวโน้มชะลอตัวลง ตามทิศทางทรงตัวของภาคการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรและการผลิตภาคอุตสาหกรรม

- เศรษฐกิจอินเดีย มีการขยายตัว จากการส่งออกและนโยบายการสนับสนุนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- เศรษฐกิจอาเซียน มีแนวโน้มขยายตัว จากการปรับลดลงของราคาน้ำมัน ส่งผลให้อัตราเงินเฟ้ออ่อนคลายลง รวมถึงการฟื้นตัวของคู่ค้า (สหรัฐฯ)

#### ข้อจำกัดและปัจจัยเสี่ยงต่อเศรษฐกิจไทยปี 2559

- เศรษฐกิจของประเทศคู่ค้ามีแนวโน้มขยายตัวต่ำกว่าที่คาดการณ์เอาไว้  
- ปัญหาภัยแล้ง ฝนทิ้งช่วงยังคงมีความรุนแรง เช่นเดียวกับปีที่ผ่านมาส่งผลทำให้ฐานรายได้ของเกษตรกรลดลง

- ประเทศคู่ค้าใช้นโยบายการเงินที่แตกต่างกัน ส่งผลทำให้ค่าเงินบาทเกิดความผันผวนไม่เอื้อต่อการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ

- การลงทุนใหม่ของภาคเอกชนยังคงมีความไม่แน่นอนสูง  
- สัดส่วนหนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูงมีผลทำให้อำนาจซื้อของภาคครัวเรือน

ต่ำลง

#### ปัจจัยสนับสนุนเศรษฐกิจไทยปี 2559

- ภาคเศรษฐกิจการท่องเที่ยวยังคงมีแนวโน้มขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง  
- ภาครัฐสามารถลงทุนได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้รวมทั้งมีมาตรการกระตุ้น

เศรษฐกิจ

- ภาครัฐมีแผนในการส่งเสริมการลงทุนของภาคเอกชนอย่างจริงจัง  
- การดำเนินนโยบายการเงินแบบผ่อนคลายช่วยสนับสนุนให้เศรษฐกิจไทยนั้นฟื้นตัว

## การเมืองและนโยบายที่เกี่ยวข้อง

### มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลปี 2559

รัฐบาลได้มีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจและสร้างความเชื่อมั่นโดยมีมาตรการทางการเงิน การคลังเพื่อให้เกิดการกระตุ้นการบริโภคและนโยบายส่งเสริมการลงทุน รวมทั้งการกระตุ้นการลงทุนภาครัฐ ซึ่งมีมาตรการต่างๆ ดังนี้

#### 1. กลุ่มบุคคลทั่วไป

- มาตรการกระตุ้นการลงทุนขนาดเล็กของรัฐบาล วงเงินรวม 40,000 ล้านบาท
- มาตรการสินเชื่อกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์วงเงิน 10,000 ล้านบาท
- ยกเว้น งด. บุคคลธรรมดาสำหรับรายจ่ายเพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์
- มาตรการลดหย่อนภาษีจากการซื้อสินค้าและบริการปลายปี
- การตราพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558

#### 2. กลุ่ม SMEs

- ยกเว้นและลดอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล SMEs ในปี 2559 และ 2560
- มาตรการภาษีเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการรายใหม่ (New Start-up)
- โครงการสินเชื่อ SMEs (Softloan) วงเงิน 100,000 – 50,000 ล้านบาท
- โครงการค้ำประกันสินเชื่อ SMEs (PGS5) วงเงิน 100,000 ล้านบาท
- โครงการ SMEs Start-up 6,000 ล้านบาท
- มาตรการภาษีสนับสนุนการลงทุนภาคเอกชน

#### 3. การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน

- มาตรการเร่งรัดให้เอกชนร่วมลงทุน (PPP) ในโครงสร้างพื้นฐานประเทศ

และหน่วยงานรัฐ

- สนับสนุน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย
- มาตรการส่งเสริมไทยเป็นศูนย์กลางและทดสอบสมรรถนะยานยนต์
- จัดหาแหล่งเงินทุนในโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน
- จัดหาเงินกู้เพื่อบริหารจัดการน้ำและถนนระยะเร่งด่วน

#### 4. กลุ่มฐานราก

- จัดตั้งกองทุนการออมแห่งชาติ
- มาตรการส่งเสริมรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพ (นาโนไฟแนนซ์)
- มาตรการช่วยเหลือเกษตรกรและรักษาราคาข้าว ปีการผลิต 2558/2559
- สินเชื่อกองทุนหมู่บ้านวงเงิน 60,000 ล้านบาท

- ส่งเสริมความเป็นอยู่ระดับตำบล ลงทุนตำบลละ 5 ล้านบาท วงเงิน 36,000 ล้านบาท

#### พรบ.ค้ำครองเงินฝาก

การประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) มีมติเห็นชอบให้แก้ไขวงเงินการค้ำครองเงินฝาก เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยขยายระยะเวลาการลดวงเงินค้ำครองเงินฝากเหลือ 1 ล้านบาท จากที่จะเริ่มในวันที่ 11 สิงหาคม 2559 เป็นต้นไป เป็นตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2563 เป็นต้นไป เพื่อให้ผู้ที่ฝากเงินไม่เกิดความตื่นตระหนก และปรับตัวได้ทัน

ตารางที่ 2.7 วงเงินการค้ำครองเงินฝาก

วงเงินการค้ำครองเงินฝาก	
ระยะเวลาที่สถาบันการเงินถูกเพิกถอนใบอนุญาต	กำหนดวงเงินการค้ำครองเงินฝาก
ปัจจุบันถึงวันที่ 10 สิงหาคม 2559	จำนวน 25 ล้านบาท
ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2559 ถึง 10 สิงหาคม 2561	จำนวน 15 ล้านบาท
ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2561 ถึง 10 สิงหาคม 2562	จำนวน 10 ล้านบาท
ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2562 ถึง 10 สิงหาคม 2563	จำนวน 5 ล้านบาท
ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2564	จำนวน 1 ล้านบาท

#### แผนยุทธศาสตร์ National e-Payment

คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2558 ได้มีมติเห็นชอบในหลักการของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาระบบการชำระเงินของประเทศไทยให้เข้าสู่ระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ อย่างครบวงจร

แนวทางการพัฒนา

- การเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของการชำระเงิน
- การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบภาษีอิเล็กทรอนิกส์
- การลงทะเบียนผู้มีรายได้น้อย รวมทั้งบูรณาการระบบสวัสดิการสังคม
- การส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน
- การส่งเสริม e-Payment ในทุกภาคส่วน

## โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ National e-Payment

1. Any ID โครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงิน
  - ระบบการโอนเงินแบบ Any ID 5 ประเภท ID ได้แก่ เลขที่บัตรประชาชน เลขที่บัญชีธนาคาร หมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ e-Wallet และ e-Mail Address
  - ลดข้อจำกัดของระบบปัจจุบัน และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้แก่ภาคส่วนต่างๆ
  - อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ธุรกิจ และรัฐบาล
2. ขยายการใช้บัตร
  - ส่งเสริมการใช้บัตรเดบิตแทนเงินสด
  - ขยายจุดรับชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ให้ทั่วถึง
  - เป็นช่องทางจ่าย/ใช้เงินสวัสดิการ
3. ภาษีอิเล็กทรอนิกส์ VAT ,WHT , e-Tax Invoice
  - ได้ข้อมูลภาษีมาพร้อมข้อมูลชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ช่วยขยายฐานภาษี
  - ส่งเสริมระบบภาษีอิเล็กทรอนิกส์ และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำและนำส่งเอกสารภาษี
4. E-Payment ภาครัฐ
  - จ่ายสวัสดิการภาครัฐแก่ประชาชน โดยใช้เลขที่บัตรประชาชน
  - บูรณาการฐานข้อมูลผู้มีรายได้น้อย
  - รับ-จ่ายเงินภาครัฐด้วย e-Payment
5. ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้และให้ Incentive
  - ทุกหน่วยงานร่วมประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ประชาชน เพื่อส่งเสริมการใช้ e-Payment
  - ภาครัฐออกมาตรการจูงใจเพื่อกระตุ้นการใช้ e-Payment แทนเงินสดและเช็ค

## Digital Economy

เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy หรือ DE) เป็นนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้เศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนทุกภาคส่วนของรัฐบาลและประชาชน รวมถึงด้านเศรษฐกิจและสังคมให้มีการพัฒนาที่ดีขึ้นไปด้วยเทคโนโลยี

ตารางที่ 2.8 เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy หรือ DE)

<p><b>1.การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้วยการสื่อสารดิจิทัล</b></p> <p>การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ และโครงข่ายให้ทันสมัย มีเสถียรภาพรองรับสถานการณ์วิกฤติ และรองรับบริการหลอมรวมในอนาคต</p>	<p><b>2.การสร้างความเชื่อมั่นในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล</b></p> <p>การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย และมาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างความเชื่อมั่นในระบบความมั่นคงปลอดภัยด้านต่างๆ</p>
<p><b>3.การส่งเสริมการสร้างบริการดิจิทัล</b></p> <p>การพัฒนาบริการดิจิทัลในภาครัฐ ด้วยการปฏิรูปกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีความรวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านบริการ และเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนและภาคธุรกิจเข้าถึงและนำข้อมูลภาครัฐมาใช้ประโยชน์ และสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม</p>	
<p><b>4.การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</b></p> <p>การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาคธุรกิจเพื่อลดต้นทุนการผลิต/บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ</p>	<p><b>5.การพัฒนาสังคมดิจิทัล</b></p> <p>การสร้างสังคมคุณภาพ ที่ประชาชนสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างฉลาด และมีความรับผิดชอบ รวมถึงเข้าถึงสื่อและองค์ความรู้ดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างรายได้และลดรายจ่าย</p>

**เศรษฐกิจไทย**

ประเทศไทยยังมุ่งเน้นการพัฒนาที่สมดุลใน 4 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคมและทุนมนุษย์ บนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง และมีความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ จากเดิมที่มี ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ ให้มี ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เพื่อเปลี่ยนจากโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่ เพิ่มมูลค่า ไปสู่การ สร้างมูลค่า ซึ่งประกอบด้วย 5 กลุ่มหลักๆ ได้แก่

1. กลุ่มชีวภาพ
2. กลุ่มพลังงานทดแทน
3. กลุ่มวิศวกรรมและการออกแบบ
4. กลุ่มคุณภาพชีวิต



### 5. กลุ่มเศรษฐกิจสร้างสรรค์

วิสัยทัศน์ของประเทศไทย คือ การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นประเทศใน โลกที่หนึ่ง ภายในปี 2575 เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจสังคมดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ที่มีความมั่งคั่ง มั่นคง ยั่งยืน

กลไกการขับเคลื่อนความมั่งคั่งของประเทศไทยเปลี่ยนแปลงมาตลอด โดยเริ่มจาก โมเดลประเทศไทย 1.0 ที่มุ่งเน้นเกษตรกรรม และในปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในช่วงการพัฒนาเข้าสู่ โมเดลประเทศไทย 4.0 เพื่อเป็นประเทศโลกที่หนึ่งที่มีรายได้สูงและขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

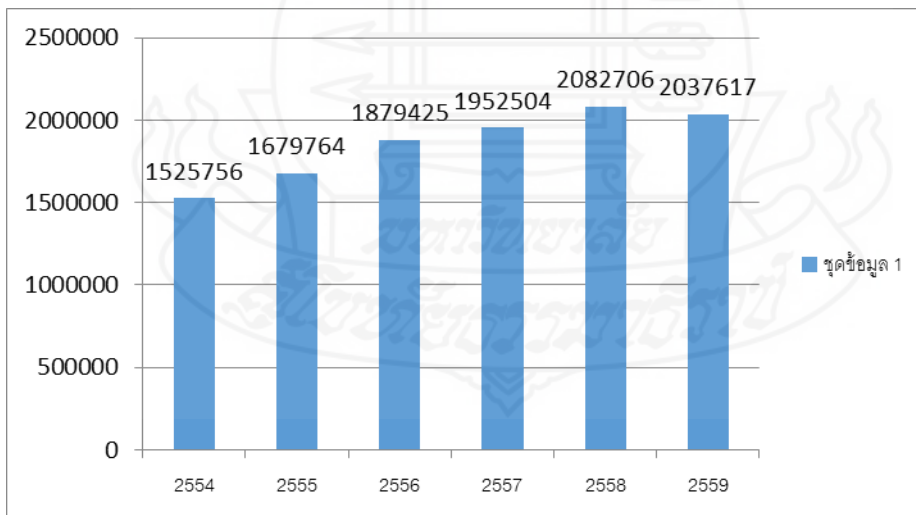
#### เงินฝาก

##### การออมและการลงทุนของไทย

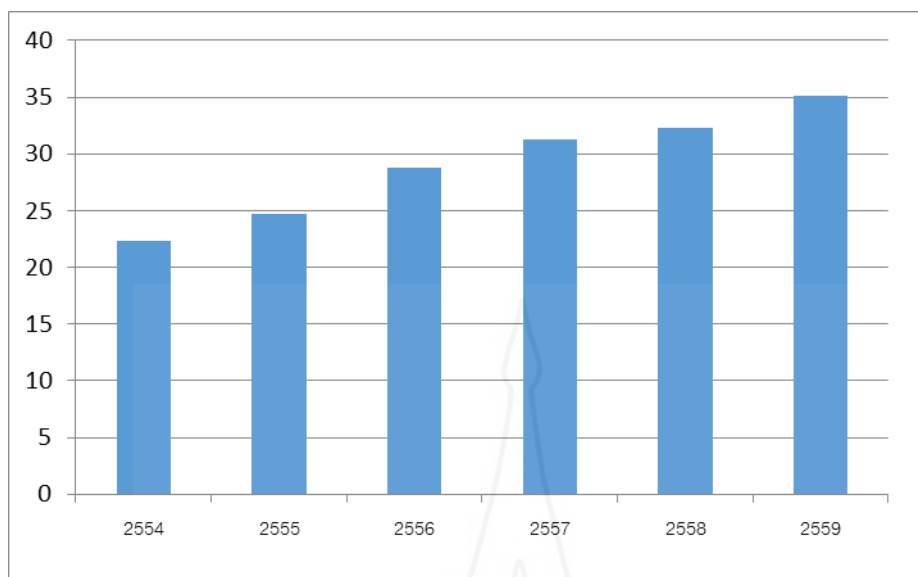
ระดับการออมและการลงทุนของไทย (GDS) ในไตรมาสที่ 4/2558 มีการปรับตัว เพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อนหน้า ส่งผลให้การออมรวมต่อ GDP ปรับตัวเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 21.93 เป็นร้อยละ 33.38 เป็นผลมาจากการขยายตัวของรายจ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคของภาคเอกชนและ รัฐบาล

ปี 2558 แม้ปริมาณเงินฝากภาคครัวเรือนจะมีสัดส่วนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 42.76 แต่แนวโน้มสัดส่วนปริมาณเงินฝากนั้นปรับลดลงอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าประชากรมีการออม และลงทุนในประเภทอื่นเพิ่มมากขึ้นนอกเหนือจากการฝากอย่างเดียว

##### เงินฝากธนาคารออมสิน



ภาพที่ 2.10 เงินฝากคงเหลือ 2554- มี.ค. 2559



ภาพที่ 2.11 จำนวนบัญชีเงินฝาก

ที่มา: รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร

เงินฝากปี 2558 เติบโตขึ้นจากปี 2557 เพื่อรองรับสินเชื่อที่มีความต้องการเพิ่มสูงขึ้น โดยส่วนใหญ่ลูกค้านิคมผลิตภัณฑ์ สลากออมสิน รองลงมาคือ เงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ

#### AEC การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีการเปิดเสรีภาคธนาคาร

การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2558 ที่ผ่านมา เป็นการเริ่มต้นการรวมตัวด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ที่เกิดขึ้นในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สำหรับการเปิดเสรีภาพทางการเงิน จะเปิดอย่างเต็มรูปแบบในปี 2020 โดยในด้านการธนาคาร มีการกำหนด Qualified ASEAN Bank (QAB) ซึ่งเป็นการกำหนดมาตรฐานการทำธุรกิจโดยธนาคารพาณิชย์ของประเทศสมาชิกอาเซียนที่ผ่านคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ที่กำหนด จะสามารถจัดตั้งและได้รับความยืดหยุ่นในการประกอบธุรกิจในประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคอาเซียนได้

การเปิดเสรีภาคการเงินปี 2563 (2020) เป็นหนึ่งของเป้าหมายการรวมกลุ่ม AEC โดยมีกระทรวงการคลัง และ ธปท. เป็นผู้ดำเนินงานหลัก ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ได้แก่

1. ด้านบริการภาคการเงิน ได้แก่ QAB (ปี 2014) , การเชื่อมโยงระบบชำระเงิน
2. ด้านการเชื่อมโยงตลาดทุน ได้แก่ การสร้างระบบยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานดูแลตลาดทุนและสร้างความร่วมมือของตลาดหลักทรัพย์อาเซียนเพื่อยกระดับให้ได้รับการยอมรับ

3. ด้านการพัฒนาตลาดทุน ได้แก่ สนับสนุนการออกตราสารหนี้สกุลเงินท้องถิ่น การสนับสนุนการลงทุนในตราสารหนี้สกุลเงินท้องถิ่น การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของตลาดตราสารหนี้

4. ด้านเงินทุนเคลื่อนย้าย ได้แก่ การจัดทำแผนแม่บทเงินทุนเคลื่อนย้าย เพื่อผ่อนคลายกฎเกณฑ์และลดความซับซ้อน

### สังคม

#### สังคมผู้สูงอายุ

ในปัจจุบันโครงสร้างด้านประชากรเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างชัดเจนขึ้น โดยมีประชากรในวัยก่อนเกษียณ 45- 60 ปีเป็นสัดส่วนที่มากที่สุด และอัตราส่วนของผู้สูงวัยในปี 2564 จะเพิ่มขึ้นจากปี 2560 คิดเป็นร้อยละ 3

#### ปัญหาด้านการออมและหนี้สินภาคครัวเรือน

อัตราการออมของประเทศในสัดส่วนต่อ GDP นั้นรวมการออมจากภาคครัวเรือน ภาคธุรกิจ และภาครัฐเข้าด้วยกัน ขณะที่อัตราการออมส่วนบุคคลของครัวเรือนไทยต่อ GDP อยู่ที่ระดับร้อยละ 6-7 และคิดเป็นเพียงร้อยละ 8.6 ของรายได้พึงจ่ายใช้สอยส่วนบุคคล ในปี 2557 โดยอัตราการออมส่วนบุคคลที่เหมาะสมนั้น ควรจะมากกว่าร้อยละ 30 ต่อปี จึงจะสามารถมีเงินเก็บไว้ใช้พอเพียงในยามเกษียณ ในกรณีที่มีอัตราดอกเบี้ยจากเงินออกเท่ากับอัตราเงินเฟ้อ แต่ภาระค่าใช้จ่ายต่อครัวเรือนที่มีมากกว่ารายได้และระดับการออมที่ต่ำจะส่งผลทำให้ประเทศไทยเข้าสู่ภาวะปัญหา หนี้สินครัวเรือน ซึ่งหนี้สินครัวเรือนต่อ GDP เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง จาก 79.8% ในปี 557 เป็น 81.1% รายไตรมาส 3/2558 และเป็น 83-84% ในปี 2559 หนี้ครัวเรือนนั้นเกิดจากการขยายสินเชื่อของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ โดยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยเป็นหลัก รองลงมาคือกลุ่มสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ซึ่งเร่งปล่อยสินเชื่อมากขึ้นหลังมีความชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐ

#### เทคโนโลยีและนวัตกรรม

##### พฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือของประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไป ในปี 2558 เปลี่ยนแปลงจากปี 2557 โดยปัจจุบันชาวไทยที่ใช้อินเทอร์เน็ตส่วนใหญ่นิยมใช้งานอินเทอร์เน็ตตามสถานที่ต่างๆ ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ Notebook , Tablet ร้อยละ 81.7 ใช้ตามที่พักอาศัย ร้อยละ 67.1 ใช้ตามสถานศึกษา ร้อยละ 34.9 ใช้ในที่ทำงาน ร้อยละ 34.20 กิจกรรมที่ใช้มากที่สุดคือ Social Network ต่างๆ ร้อยละ 88 รองลงมาคือดาวน์โหลดข้อมูลต่างๆ เพื่อความบันเทิง ร้อยละ 87.4 และอัปโหลดรูปภาพ วีดีโอ เพลง ร้อยละ 59.1

## ธนาคารแห่งประเทศไทยปี 2559

### แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 3 ปี 2559-2563

วิสัยทัศน์ ระบบสถาบันการเงินไทยแข่งขันได้ สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายขึ้นด้วยราคาที่เป็นธรรมและไม่บิดเบือน และสนับสนุนการเชื่อมโยงการค้าการลงทุนในภูมิภาค ภายใต้การกำกับดูแลเพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงิน

#### 1. Digitization & Efficiency

- บริการ Digital channels และ e-payment ที่สนับสนุน e-Business และ e-Government
- Common utilities และ Automate process ของระบบงาน ธปท.
- รูปแบบและโครงสร้างของสถาบันการเงินที่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทั้งในและต่างประเทศ

#### 2. Regionalization

- สถาบันการเงินไทยสามารถประกอบธุรกิจภูมิภาคได้สะดวกขึ้น
- โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนธุรกรรมทางการเงินและการชำระเงินระหว่างประเทศ
- สภาพแวดล้อมภาคการเงินที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการค้าการลงทุนในภูมิภาค

#### 3. Access

- การส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินของประชาชนและการออมเพื่อวัยเกษียณ
- การส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการพัฒนาฐานข้อมูลของ SME
- การระดมทุนสำหรับธุรกิจและโครงการขนาดใหญ่ผ่านตลาดทุน

#### 4. Enablers

- บุคลากรทางการเงิน
- ความรู้ทางการเงินและการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน
- กำหมายทางการเงิน
- เกณฑ์กำกับดูแล

### ทิศทางและนโยบายของธนาคารออมสิน ปี 2557 – 2561

ธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือในด้านสินเชื่อ NPLs รายได้จากค่าธรรมเนียม และการลงทุน และยังคงเน้นย้ำในวิสัยทัศน์และพันธกิจเดิมคือ เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออมเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและและเสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน มุ่งเน้นการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานรากและลูกค้ารายย่อย ด้วยการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมีธรรมาภิบาล เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน 5 ปีที่ผ่านมา ด้านสินเชื่อ ณ ปี 2550 นั้นมีสินเชื่อรวมประมาณ 5 แสนล้านบาท ในขณะที่ปัจจุบันเพิ่มขึ้นเป็น 1.63 ล้านล้านบาท จะเห็นได้ว่าการเพิ่มขึ้นของตัวเลขเกือบ 3 เท่า ในขณะที่เงินฝากนั้นเติบโตเกือบ 100% เมื่อพิจารณาในปัจจุบันพบว่าอัตราส่วนในการดำเนินงานต่างๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอัตราส่วนของสินเชื่อต่อเงินฝากที่มีความใกล้เคียงกับธนาคารพาณิชย์ ซึ่งสวนทางกับภารกิจและพันธกิจของธนาคารออมสิน นอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึง BIS ratio หรืออัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง ซึ่งมีความสำคัญต่อความมั่นคงทางฐานะการเงินขององค์กร ตัวเลขที่หากมีมากเกินไปก็แสดงว่ามีการปล่อยสินเชื่อน้อยและนั่นก็หมายถึงว่ามีกำไรน้อยลงด้วย ในทางตรงข้ามหากปล่อยสินเชื่อได้มากก็จะมีกำไรมากขึ้น ดังนั้นธนาคารจึงต้องมี BIS ratio ในจุดที่เหมาะสมว่าควรจะเป็นเท่าไร ดังนั้นแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธนาคารออมสินนั้นจะไม่ได้เน้นที่ตัวเลขเพียงอย่างเดียว ต้องเน้นสร้างความเข้มแข็งในด้านคุณภาพด้วย โดยเฉพาะในด้านคุณภาพสินทรัพย์ คุณภาพของสินเชื่อที่เราปล่อย คุณภาพในการลงทุน เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ธนาคารจึงมีนโยบายปรับสัดส่วนการให้สินเชื่อเป็นการมุ่งเน้นให้สินเชื่อในกลุ่มภาครัฐมากขึ้น เนื่องจากเป็นสินเชื่อที่ไม่มีความเสี่ยง รวมไปถึงสินเชื่อเคหะ เนื่องจากเป็นสินเชื่อที่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันเป็นต้น เรียกได้ว่าเป็นการปรับสัดส่วนการให้สินเชื่อให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับการดูแลคุณภาพการให้สินเชื่อให้มากขึ้น รวมไปถึงกระบวนการติดตามหนี้ค้างชำระต่างๆ โดยมีการมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารหนี้ดูแลเรื่อง NPLs ของธนาคารให้ครบวงจร เนื่องจากปัจจุบัน NPLs ของธนาคารได้เพิ่มขึ้นสูงมาก

กรอบทิศทางในการดำเนินงานในปี 2557-2561 นั้น กำหนดขอบเขตโดยการเน้นให้สินเชื่อภาครัฐ รายย่อย และฐานราก และยังคงยึดมั่นเป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม ภายใต้แนวคิด GSB NEW ERA มุ่งพัฒนาสังคมไทยในทุกกระดับ ผู้ชีวิตดิจิทัล โดยยังคงมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในระดับฐานรากและชุมชนให้เข้มแข็งและยั่งยืน ด้วยการสร้างโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนและบริการทางการเงิน การแก้ไขปัญหาหนี้สิน และสนับสนุนโครงการตามนโยบายรัฐ

ธนาคารมียุทธศาสตร์มุ่งสู่ GSB NEW ERA: Digital Transformation Banking  
ภายใต้ยุทธศาสตร์หลัก 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน
2. ด้านพัฒนาสู่ความยั่งยืน
3. ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า
4. ด้านภาพลักษณ์และการตลาด
5. ด้านคุณภาพและการให้บริการที่เป็นเลิศ

โดยมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้า และในปี 2559 นั้น ยังมีบริการที่ธนาคารจะเดินหน้านำคือ e-payment ตามนโยบายรัฐบาลที่มีความต้องการให้ประชาชนใช้ระบบชำระเงินแบบไม่ต้องถือเงินสด โดยจะออกแบบให้มีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชนที่มีรายได้น้อยในรูปแบบของบัตร People Card ซึ่งเป็นบัตรกดเงินสดสำหรับประชาชนผู้มีรายได้น้อย รวมถึงการให้สินเชื่อวงเงินฉุกเฉินผ่าน Mobile Banking: MyMo ซึ่งจะพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนต่อไป

#### 4. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

ได้มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ ดังนี้  
ธนาคารออมสินสาขา โรบินสัน สมุทรปราการ ตั้งอยู่ในบริเวณชั้น 3 ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สมุทรปราการ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดธนาคารออมสินภาค 15 เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2557 เปิดให้บริการ ทุกวัน เวลา 11.00 น. – 20.00 น. จำนวนพนักงาน 9 คน และลูกจ้าง 5 คน รวมทั้งหมด 14 คน มีลูกค้าใช้บริการเฉลี่ย 196 ราย/คน มีเครื่อง ATM และ PUM อย่างละ 1 เครื่อง มีการใช้บริการเครื่อง ATM เฉลี่ย 31 รายการ/วัน จำนวนเงินเฉลี่ย 200,000 บาท/วัน ออกรับฝากนอกสถานที่บริเวณตลาดสังกะสี ตลาดศิวะ และตลาดวัดคอ โสภาราม ทุกวันจันทร์ ถึง ศุกร์ มีลูกค้าใช้บริการเฉลี่ย จำนวน 60 ราย/ครั้ง มีผลการรับฝากเฉลี่ย 100,000 บาท/ครั้ง

##### การเปิดให้บริการ

ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ เปิดให้บริการทุกวัน เวลา 11.00 น. – 20.00 น.  
โดยดำเนินธุรกิจธนาคาร ดังนี้

1. ธุรกิจการรับฝากเงินออมสิน
2. ธุรกิจพันธบัตรออมสินและสลากออมสินพิเศษ
3. ธุรกิจรับฝากเงินออมสินเพื่อสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว

4. ธุรกิจอันพึงเป็นงานของธนาคารออมสิน
  5. ธุรกิจอื่นๆ ตามที่ธนาคารจะมีประกาศให้ทราบต่อไป
- จำนวนพนักงานรวม 9 คน และลูกจ้าง 5 คน ประกอบด้วย**
1. ผู้จัดการสาขา จำนวน 1 คน
  2. ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา จำนวน 2 คน
  3. พนักงานบริการลูกค้า จำนวน 2 คน
  4. พนักงานธุรกิจสาขา จำนวน 4 คน
  5. ลูกจ้างปฏิบัติการ จำนวน 4 คน
  6. ลูกจ้างขับรถ จำนวน 1 คน

#### ผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

ตารางที่ 2.9 ผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

ผลการดำเนินงาน	จำนวนเงิน 30 มิ.ย.59 (ล้านบาท)	เป้าหมาย 12 M (60%) ล้านบาท	ผลการ ดำเนินงาน เทียบเป้าหมาย 2559 (100%)
1.จำนวนเงินอนุมัติสินเชื่อวงเงินไม่เกิน 200,000	11.25	40.00	45.01
2.จำนวนรายอนุมัติสินเชื่อวงเงินไม่เกิน 200,000	210 ราย	520 ราย	64.62
3.จำนวนเงินอนุมัติสินเชื่อธุรกิจวงเงินไม่ เกิน 10 ล้านบาท	5.28	30.00	28.16
4.สินเชื่อรวมทุกประเภทเพิ่มสุทธิ	87.00	39.70	63.29
5.จำนวนเงินจ่ายสินเชื่อรวมทุกประเภท	48.18	62.00	32.85
6.จำนวนเงินจ่ายเงินกู้สินเชื่อเคหะ	22.31	124.00	17.99
7.เงินฝากรายย่อยทุกประเภทเพิ่มสุทธิ (วงเงินไม่เกิน 100 ล้านบาท)	178.57	85.00	336.14
8.รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	0.96	4.00	24.11

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

ผลการดำเนินงาน	จำนวนเงิน 30 มิ.ย.59 (ล้านบาท)	เป้าหมาย 12 M (60%) ล้านบาท	ผลการ ดำเนินงาน เทียบเป้าหมาย 2559 (100%)
9.จำนวนบัตร ATM/VISA เปิดใหม่	625 บัตร	1,201 บัตร	52.04
10.จำนวนบัตรเครดิตและบัตรกดเงินสดเปิดใหม่	3 บัตร	77 บัตร	3.90
11.จำนวนลูกค้าใหม่ที่สมัครใช้บริการ GSB Internet Banking / Mobile Banking	354 ราย	292 ราย	121.23
12.จำนวนรายลูกค้าใหม่ที่ให้บริการ Payroll	0 ราย	82 ราย	0.00
13.ผลการดำเนินงาน Data Cleansing	99.97%	100.00%	99.97

ที่มา : ผลการดำเนินงานธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ : ธนาคารออมสินภาค 15

มียอดเงินฝากรายย่อยทุกประเภทเพิ่มสุทธิ (วงเงินไม่เกิน 100 ล้านบาท) 178.57 ล้านบาท สัดส่วนเงินฝากคงเหลือของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ ส่วนใหญ่เป็นสลากออมสินพิเศษ เงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ เงินฝากเพื่อเรียก เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต และเงินฝากประจำ

กลุ่มลูกค้าเงินฝากของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ ได้แก่พนักงานในนิคมอุตสาหกรรมและประชาชนทั่วไปที่ต้องการใช้บริการนอกเวลาทำการปกติ นิยมใช้บริการสลากออมสินพิเศษ และเงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ เนื่องจากมีผลตอบแทนสูง

มียอดสินเชื่อรวมทุกประเภทเพิ่มสุทธิ 87 ล้านบาท สัดส่วนสินเชื่อคงเหลือของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ ส่วนใหญ่เป็นสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย จำนวน 22.31 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.99 ของสินเชื่อรวม รองลงมาคือสินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อสังคมและชุมชน และสินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กลุ่มลูกค้าสินเชื่อของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ ได้แก่ ประชาชนทั่วไปซึ่งต้องการใช้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อเพื่อชีวิตสุขสันต์ และสินเชื่อธนาคารประชาชน ทั้งนี้สาขาฯ มียอดสินเชื่อไม่สูงนักเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจมีการชะลอตัว อีกทั้งกลุ่มลูกค้ามีภาระหนี้สูง ส่งผลให้ไม่สามารถอนุมัติสินเชื่อได้



รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ 0.96 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นค่าธรรมเนียมและบริการ คิดเป็น ร้อยละ 24.11 ของรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย

จำนวนบัตร ATM/VISA เปิดใหม่ 625 บัตร ส่วนใหญ่มาจากลูกค้ากลุ่มวัยทำงานและ วัยเรียน คิดเป็นร้อยละ 52.04 ของจำนวนบัตร ATM/VISA เปิดใหม่

จำนวนลูกค้าใหม่ที่สมัครใช้บริการ GSB Internet Banking / Mobile Banking 354 ราย คิดเป็นร้อยละ 121.23 ของจำนวนลูกค้าใหม่ที่สมัครใช้บริการ GSB Internet Banking / Mobile Banking

จำนวนบัตรเครดิตและบัตรกดเงินสดเปิดใหม่ 3 บัตร จากเป้าหมาย 77 บัตร เนื่องจาก ธนาคารออมสินเพิ่งเริ่มมีบัตรเครดิตเป็นของตัวเอง ทำให้ลูกค้าที่เปิดบัตรยังมีจำนวนไม่มาก และอยู่ในระหว่างรอการอนุมัติบัตรอีกหลายราย คิดเป็นร้อยละ 3.90 ของจำนวนบัตรเครดิตและ บัตรกดเงินสดเปิดใหม่

เนื่องจากสาขาโรบินสัน สมุทรปราการยังมีผลการดำเนินงานอีกหลายตัวที่ยังไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ จึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของสาขาฯ ขึ้น เพื่อให้สามารถเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และมีส่วนช่วยให้สามารถดำเนินงานไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนันต์ ทองเกล็ด (2552) ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41 เพื่อ (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพลกองบิน 41 (2) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41 พบว่า สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพลกองบินประกอบด้วยจุดแข็ง คือ มีความมั่นคงและมีสายบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้กองบินอย่างชัดเจนโดยให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นในแต่ละหน่วยงานของกองบิน จุดอ่อนคือ มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป แต่มีกำลังพลน้อยเนื่องจากการลาออกรวมทั้งขาดการนำหลักการบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ ด้านโอกาสเป็นหน่วยงานที่มีโอกาสสร้างผลงานตรงกับความต้องการเป็นที่พึงพอใจของประชาชน ด้านอุปสรรค ประชาชนบางส่วนยังขาดความรู้เกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอย่างสร้างสรรค์จึงทำให้เกิดความแตกแยกทางสังคม (2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสังกัดกองบิน 41 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ (1) การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ (2) ส่งเสริมการศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ (3) การสร้างผลงานอย่างชาญฉลาดเพิ่มประสิทธิภาพของกำลังพล ยุทธศาสตร์ที่ (4) ยุทธศาสตร์การสร้างค่านิยมในระบอบ

ประชาธิปไตย เกิดให้พระราชชา ยุทธศาสตร์ (5) ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนร่วมกันสร้างสรรค์สู่การพัฒนาการบิน 41

ปรัชญากรณ์ ประทีปทอง (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การให้บริการด้านสุขภาพโรงพยาบาลสงขลา : กรณีศึกษากลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม เพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการรักษาพยาบาล สำหรับผู้ป่วยลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม โรงพยาบาลสงขลา สรุปผลการวิจัยออกเป็นแต่ละ ยุทธศาสตร์ได้ดังนี้คือ (1) ยุทธศาสตร์การจัดการบริการเชิงรุกเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ พบว่ามีผู้เลือกประกันตนโรงพยาบาลสงขลาเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ (2) ยุทธศาสตร์การสร้างความประทับใจด้านการให้บริการด้านบุคลากร ด้านเครื่องมือ-อุปกรณ์ พบว่าผู้ใช้บริการมีความประทับใจอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเป็นที่น่าพึงพอใจในทุกๆ ด้าน (3) ยุทธศาสตร์การรักษาลูกค้าประกันสังคมที่มีอยู่เดิมและสร้างและสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ สรุปผลการดำเนินงานได้ว่าโรงพยาบาลสงขลาที่มีกลุ่มเป้าหมายที่ตัดสินใจเลือกประกันตนกับโรงพยาบาลสงขลาในอัตราร้อยละ 63.33 ซึ่งการดำเนินตามยุทธศาสตร์เป็นที่น่าพึงพอใจและสามารถนำข้อมูลที่ได้ออกการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ไปปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นในอนาคตและมีส่วนช่วยส่งเสริมให้โรงพยาบาลสงขลามีรายได้จากกลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคมที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

ภูวนิดา คุณผลิน (2550) ศึกษาเรื่อง การบริหารการพัฒนายุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกรุงเทพมหานคร แบบบูรณาการพบว่ารูปแบบกระบวนการบูรณาการมีแนวโน้มความน่าจะเป็นในระดับมากที่สุดคือปัจจัยตัวเร่ง (catalyst) การบูรณาการด้านการท่องเที่ยวคือนโยบายของรัฐบาล ส่วนรูปแบบกระบวนการบูรณาการมีแนวโน้มความน่าจะเป็นในระดับมากที่สุดคือยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกรุงเทพมหานคร จากสถานภาพการปฏิบัติงานและระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบหน้าที่ของพระราชบัญญัติองค์การ ควรเชื่อม โยงกับนโยบายแผนการตลาดของกลุ่ม/สมาคมเอกชน มีความระดมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีการจัดตั้งคณะกรรมการการท่องเที่ยวแห่งชาติที่ประสานคณะกรรมการการท่องเที่ยวแห่งชาติที่ประสานคณะกรรมการมีความเป็นผู้นำและอำนาจตัดสินใจ และมีการตั้งกองทุนสนับสนุนการท่องเที่ยว ส่วนปัจจัยตัวเร่ง (catalyst) มี 6 ด้านคือ สื่อมวลชน ผู้นำในองค์กรหรือท้องถิ่น งบประมาณหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ของหน่วยงานภาครัฐด้านการท่องเที่ยว และภาคเอกชนด้านการท่องเที่ยว

วิโรจน์ หามณี (2551) ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักวิทยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ได้วิสัยทัศน์คือนำวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นแหล่งเทคโนโลยี และเป็นแหล่งความรู้ทุกประเภทเพื่อพัฒนาไปสู่ท้องถิ่นและสากลและ (2) มียุทธศาสตร์ 4 ประเด็น ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ (1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT

ในมหาวิทยาลัยและวิทยาเขต ยุทธศาสตร์ที่ (2) การบริการวิชาการ ยุทธศาสตร์ที่ (3) การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT ยุทธศาสตร์ที่ (4) ยุทธศาสตร์การถ่ายทอดเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์เป้าหมายในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนานี้คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรด้าน ICT

สำนักงาน ก.พ. (2547) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนข้าราชการพลเรือน พบว่าการพัฒนาราชการในปัจจุบัน มุ่งเน้นการพัฒนาราชการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการรองรับราชการยุคใหม่ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุคใหม่ในการบริหารราชการ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ประเสริฐ สิงขรเจียว (2550) ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาก้าวหน้าให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบก พบว่าหน่วยทหารจังหวัดเลยได้เปิดโอกาสให้กับทหารกองประจำการและทหารประจำการได้มีส่วนร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ ทำให้การจัดทำยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ และทหารกองประจำการได้มีโอกาสฝึกฝนตนเองจากการเรียนรู้และจากสื่อต่างๆ เพื่อคลายความเครียด ซึ่งที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญน้อย ครูฝึกต้องเรียนรู้พฤติกรรมของทหารประจำการที่ตนเองรับผิดชอบว่ามีนิสัยอย่างไร การพัฒนาก้าวหน้าต้องพัฒนาอย่างมีระบบจึงจะสามารถทำให้ยุทธศาสตร์ใหญ่ที่กำหนดไว้เกิดผลสำเร็จ

มนรัตน์ ใจเอื้อ (2549) ศึกษาเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวด้านการแพทย์สำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ กรณีศึกษา : กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าการประเมินทรัพยากรท่องเที่ยวด้านการแพทย์ที่สำคัญคือมีจำนวน โรงพยาบาลเอกชน/คลินิก/สถานพยาบาลที่เพียงพอและมีคุณภาพ มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการให้บริการและคำปรึกษาพยาบาลที่มีความเหมาะสมถูกเมื่อเทียบกับ โรงพยาบาลในต่างประเทศถือว่าเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนคือใช้เงินลงทุนที่สูงด้านเทคโนโลยีการแพทย์ โอกาสคือการเปิดเสรีการค้ากับต่างประเทศ ซึ่งช่วยให้เกิดการลงทุนบริการและท่องเที่ยวให้ขยายตัวเพิ่มขึ้นและอุปสรรคคือการเกิดการแข่งขันสูงในเรื่องท่องเที่ยวด้านการแพทย์ในภูมิภาคเอเชียด้วยกัน จากการวิเคราะห์พบว่าวิสัยทัศน์ที่สำคัญคือ กรุงเทพฯจะพัฒนาให้โรงพยาบาลเอกชน/คลินิก/สถานพยาบาลมีบริการการรักษาและบริการเพื่อสุขภาพที่มีคุณภาพ มาตรฐานระดับสากลประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้และเติบโตของโรงพยาบาลและบุคลากร กลยุทธ์ที่สำคัญ คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้

เหมาะสมกับโครงการที่สำคัญคือโครงการฝึกอบรมภาษาอังกฤษและภาษาของกลุ่มเป้าหมายให้กับบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคลและผู้ป่วยต่างชาติ ในการพัฒนาการท่องเที่ยวด้านการแพทย์ในกรุงเทพฯ ภาครัฐ โรงพยาบาลเอกชนและสมาคมผู้ประกอบการควรมีส่วนร่วมในการจัดการด้านการบริการที่มีคุณภาพแก่นักท่องเที่ยวมากที่สุด

รัชนิพร พันแสง (2554) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปางมีจุดแข็งคือเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ จุดอ่อนคือการให้บริการให้บริการทางทันตสุขภาพไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริการ ด้านโอกาส นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กรในด้านงบประมาณ งานบริการทันตสาธารณสุข การบริการเครือข่ายและการพัฒนาบุคลากร ด้านอุปสรรค นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย มีผลต่อแผนงานประจำทำให้ต้องทำแผนเร่งด่วนและต้องปรับเปลี่ยนไปตาม (2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนา กลุ่มงานทันตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการทันตสุขภาพที่ได้มาตรฐานและทั่วถึง ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการทันตสุขภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสร้างสรรค์กลุ่มงานทันตกรรมสู่ความเป็นเลิศ

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ และเสนอยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ และนำเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการของธนาคารออมสินสาขา โรบินสัน สมุทรปราการ

#### 2. ประชากรที่ทำการศึกษา

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการจำนวน 14 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เองและการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ได้แก่ พนักงานและลูกจ้างในธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรในธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

ลำดับที่	ประเภท	ประชากร
1	พนักงานระดับผู้บริหาร	3
2	พนักงานระดับปฏิบัติการ	6
3	ลูกจ้าง	5
รวมทั้งสิ้น		14

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของธนาคารออมสิน สาขาโรบินสัน สมุทรปราการ และนำเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการของธนาคารออมสิน สาขาโรบินสัน สมุทรปราการ โดย

3.1 ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรคือ พนักงานและลูกจ้างทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ จำนวน 14 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ จำนวน 14 คน

4.1.1 ติดต่อนัดหมายกับผู้ที่สัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal) ทางโทรศัพท์ นัดหมายวัน เวลาที่ขอสัมภาษณ์

4.1.2 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด และเก็บสาระบันที่กประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำเอาข้อมูลมารวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยผู้วิจัยต่อไป

4.1.3 การอัดเสียง เพื่อช่วยให้มีรายละเอียดจากการที่ได้สัมภาษณ์มีความถูกต้อง ชัดเจน

4.1.4 การจดบันทึก เพื่อบันทึกเนื้อหาจากการสังเกต

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 5.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปบันทึก ทุกๆชุดจัดให้อยู่ในระเบียบเพื่อที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## 5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน  
ได้แก่

### 5.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

#### 1) โอกาส (opportunities) ได้แก่

ด้านเศรษฐกิจ  
ด้านสังคม  
ด้านลูกค้า  
ด้านคู่แข่ง  
ด้านเทคโนโลยี  
ด้านการเมือง

#### 2) อุปสรรค (threats) ได้แก่

ด้านเศรษฐกิจ  
ด้านสังคม  
ด้านลูกค้า  
ด้านคู่แข่ง  
ด้านเทคโนโลยี  
ด้านการเมือง

### 5.2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย

#### 1) จุดแข็ง (strengths) ได้แก่

ด้านการเงิน  
ด้านทรัพยากรบุคคล  
ด้านสถานที่และช่องทางการให้บริการ  
ด้านการบริหารจัดการ

#### 2) จุดอ่อน (weakness) ได้แก่

ด้านการเงิน  
ด้านทรัพยากรบุคคล  
ด้านสถานที่และช่องทางการให้บริการ  
ด้านการบริหารจัดการ

### 5.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้การวิเคราะห์สรุปข้อมูล จากการสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมมาประมวลใช้เทคนิค TOWS MATRIX ตั้งเคราะห์โดยผู้วิจัย และรวบรวมสรุปเสนอเป็นยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ และรวบรวมทำการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX
3. ข้อเสนอยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

#### 1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส อุปสรรค ในด้านเศรษฐกิจ สังคม ลูกค้า คู่แข่ง เทคโนโลยี และการเมือง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน ในด้านการเงิน ทรัพยากรบุคคล สถานที่และช่องทางการให้บริการ และการบริหารจัดการ

รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานลูกจ้างในธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ จำนวน 14 คน ซึ่งรวบรวมจากผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

##### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

##### 1. โอกาส

##### 1.1 ด้านเศรษฐกิจ

1) การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ทำให้สามารถเพิ่มฐานลูกค้าในต่างประเทศได้

2) การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ทำให้ธนาคารสามารถเพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียมในการให้บริการธุรกรรมในต่างประเทศ

3) นโยบายรัฐบาลที่ส่งเสริมการลงทุนภาคเอกชน และการดำเนินนโยบายทางการเงินแบบผ่อนคลายทำให้เศรษฐกิจฟื้นตัว ทำให้ภาคเอกชนมีความสามารถในการชำระหนี้เชื่อเพิ่มมากขึ้น

## 1.2 ด้านสังคม

- 1) การมีส่วนร่วมกับองค์กรภาครัฐในด้านต่างๆ ทำให้ธนาคารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐ
- 2) สังคมปัจจุบันที่ประชาชนทำธุรกรรมผ่านทาง Smart phone มากขึ้นทำให้ธนาคารประหยัดต้นทุนและมีรายได้จากค่าธรรมเนียม
- 3) การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในด้านต่างๆทำให้สามารถคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้

## 1.3 ด้านลูกค้า

- 1) ลูกค้าเชื่อมั่นในธนาคารเพราะธนาคารออมสินเป็นรัฐวิสาหกิจ มีรัฐบาลเป็นประกันเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ
- 2) มีลูกค้ารายย่อยเป็นจำนวนมาก สามารถต่อ ยอดในการขายผลิตภัณฑ์ต่างๆได้ เช่น บัตร ATM/VISA บัตรเครดิต บัตรกดเงินสด เป็นต้น

## 1.4 ด้านคู่แข่ง

- 1) มีพระราชบัญญัติคุ้มครองเงินฝาก ซึ่งส่งผลให้ลูกค้ามีความมั่นใจในความมั่นคงมากกว่าธนาคารพาณิชย์
- 2) มีลูกค้าวัยเด็กเป็นจำนวนมาก เพราะมีธนาคารโรงเรียน ทำให้สามารถต่อ ยอดขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ได้อย่างต่อเนื่อง

## 1.5 ด้านเทคโนโลยี

- 1) นำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้สะดวกและถูกต้องแม่นยำมากขึ้น
- 2) มีแอปพลิเคชันในการช่วยขายและให้ความรู้กับพนักงานและลูกค้า เช่น แอปพลิเคชัน MSearch และ GSB Sales kit
- 3) มีการปรับปรุงระบบงาน และพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และมีหน่วยงานที่คอยช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

## 1.6 ด้านการเมือง

- 1) นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล ทำให้ธนาคารสามารถเพิ่มฐานลูกค้าด้านเงินฝากและสินเชื่อได้มากขึ้น
- 2) รัฐบาลให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ ของธนาคาร เช่นช่วยในด้านภาษี ประชาสัมพันธ์โครงการต่างๆ

## 2. อุปสรรค

### 2.1 ด้านเศรษฐกิจ

- 1) ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้ประชาชนสนใจแต่หาเลี้ยงชีพ ไม่ได้ให้ความสนใจในการออมเงิน
- 2) ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้ธนาคารขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้น้อยลง

### 2.2 ด้านสังคม

- 1) ประชาชนมีหนี้สินภาคครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น ทำให้ความสามารถในการชำระหนี้เชื่องช้าลง
- 2) สภาพสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ธนาคารต้องปรับตัวและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการ

### 2.3 ด้านลูกค้า

- 1) ลูกค้ายังคงติดภาพลักษณ์ของธนาคารออมสินว่าเป็นธนาคารของเด็ก ทำให้ไม่ได้ให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร
- 2) ลูกค้ายังคงติดภาพลักษณ์ของธนาคารออมสินว่าเป็นธนาคารของรัฐบาล จะต้องปฏิบัติงานล่าช้า และล่าสมัย

### 2.4 ด้านคู่แข่ง

- 1) การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ทำให้มีธนาคารคู่แข่งเพิ่มขึ้น การแข่งขันสูงขึ้น
- 2) ธนาคารคู่แข่งหันมาให้ความสนใจลูกค้ารายย่อยมากขึ้น

### 2.5 ด้านเทคโนโลยี

- 1) ระบบงานของธนาคารล่าช้า จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน
- 2) โปรแกรมในการปฏิบัติงานใช้งานยากทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า เช่น ธนาคารออมสินใช้โปรแกรม Libre Office แทนการใช้โปรแกรม Microsoft Office ซึ่งใช้งานยาก ทำให้ต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากกว่าเวลาใช้โปรแกรม Microsoft Office

### 2.6 ด้านการเมือง

- 1) การตอบสนองนโยบายและโครงการต่างๆ ของรัฐบาล เช่น โครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งภาครัฐทำให้ธนาคารมีปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น

2) ธนาคารต้องรับความเสี่ยงในการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล เช่น นโยบายการปล่อยสินเชื่อหนี้ในระบบในปี พ.ศ. 2548 ส่งผลทำให้มีลูกค้าที่เป็น NPLs เป็นจำนวนมาก

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

#### 1. จุดแข็ง

##### 1.1 ด้านการเงิน

- 1) มีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานของสาขาฯ จากธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
- 2) ใช้เงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์เพราะมีการตรวจสอบจากธนาคารออมสินภาค 15
- 3) ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่างๆ จากทางธนาคารออมสินภาค 15 และธนาคารออมสินเขตสมุทรปราการ 1

##### 1.2 ด้านทรัพยากรบุคคล

- 1) พนักงานและลูกจ้างของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในปัจจุบันอยู่ในช่วงอายุ 22-35 ปี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ
- 2) พนักงานและลูกจ้างของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในปัจจุบันอยู่ในช่วงอายุ 22-35 ปี ส่งผลให้ภาพลักษณ์ของธนาคารดูทันสมัยขึ้น
- 3) ธนาคารมีการคัดเลือกพนักงานและลูกจ้างด้วยการสอบ ทำให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

##### 1.3 ด้านสถานที่และช่องทางการให้บริการ

- 1) ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ เป็นสาขาที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า เปิดทำการ 7 วัน วันจันทร์ – วันอาทิตย์ เวลา 11.00 – 20.00 น. ทำให้ลูกค้าสะดวกในการมาใช้บริการ
- 2) มีการออกให้บริการนอกสถานที่ โดยด้านเงินฝากจะออกรับฝากเงินตามตลาดและโรงเรียน และด้านสินเชื่อจะออกไปรับชำระสินเชื่อและรับเอกสารตามโครงการหมู่บ้านที่ได้ทำข้อตกลงไว้
- 3) มีเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึง เช่นตู้ ATM ADM เครื่องปรับสมุด

#### 1.4 ด้านการบริหารจัดการ

- 1) ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างอย่างเต็มที่
- 2) มีการบริหารงานที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
- 3) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่างๆ
- 4) มีระบบกระตุ้นให้พนักงานและลูกจ้างนั้นมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าคอมมิชชั่น
- 5) มีการจัดทำงานเป็นลำดับขั้นตอน
- 6) มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน
- 7) มีการจัดประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา สัปดาห์ละ 1 ครั้ง
- 8) มีผู้บริหารที่มีความเข้มแข็ง และมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

### 2. จุดอ่อน

#### 2.1 ด้านการเงิน

- 1) อัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่ลดลงทำให้ลูกค้าไม่สนใจผลิตภัณฑ์เงินฝากของธนาคาร เพราะผลตอบแทนน้อยไม่น่าดึงดูด
- 2) ขั้นตอนในการขอขบประมาณมีความยุ่งยาก ใช้เอกสารเยอะ
- 3) ขบประมาณส่วนใหญ่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอ

#### 2.2 ด้านทรัพยากรบุคคล

- 1) พนักงานและลูกจ้างของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในปัจจุบันอยู่ในช่วงอายุ 22-35 ปี ส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ที่ 1- 10 ปี มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย
- 2) พนักงานและลูกจ้างของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในปัจจุบันอยู่ในช่วงอายุ 22-35 ปี มีความผูกพันกับองค์กรน้อยกว่าช่วงวัยอื่น ทำให้สามารถลาออกเมื่อใดก็ได้ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน
- 3) จำนวนพนักงานและลูกจ้างไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับปริมาณงาน

#### 2.3 ด้านสถานที่และช่องทางการให้บริการ

- 1) ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการมีพื้นที่ 117 ตารางเมตร ซึ่งคับแคบเมื่อเทียบกับจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการ ประมาณ 400 คน ต่อวัน
- 2) ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการมีพื้นที่ในการเก็บเอกสารน้อย ทำให้ต้องนำเอกสารไปเก็บที่สาขาข้างเคียง ทำให้ใช้เวลาในการหาเอกสารนาน

## 2.4 ด้านการบริหารจัดการ

- 1) ไม่มียุทธศาสตร์ในการบริหารบุคคลในระยะยาว
- 2) มีแผนการดำเนินงานแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้
- 3) ขาดการจูงใจให้พนักงานและลูกจ้างให้มีส่วนร่วมในองค์กรน้อย
- 4) ขาดการประสานงานที่ดี
- 5) ขาดการทำงานเป็นทีม
- 6) มีกฎระเบียบ ข้อบังคับมากมาย ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้า
- 7) ขาดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่ปัจจัยโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนนี้จะเป็นผลการกำหนดข้อมูลทางยุทธศาสตร์ในส่วนของการประเมินวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้เทคนิค SWOT ANALYSIS และการวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ซึ่งใช้ตัวแปรทั้งหมดที่ได้ศึกษาวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ดังได้กล่าวมาแล้วในตารางที่ 2.1 การนำเสนอในที่นี้นำเสนอในรูปแบบตารางแสดงผลการจับคู่ปัจจัยต่างๆ ที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านคือยุทธศาสตร์ SO ST WO WT และเสนอผลได้จากการกำหนดยุทธศาสตร์เรียงตามลำดับ

### ตารางที่ 4.1 ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่ปัจจัยโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ปัจจัยภายใน	<p>S1 มีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานของสาขาฯ จากธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่</p> <p>S2 ใช้เงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์เพราะมีการตรวจสอบจากธนาคารออมสินภาค 15</p> <p>S3 พนักงานและลูกจ้างของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในปัจจุบันอยู่ในช่วงอายุ 22-35 ปี ส่งผลให้ภาพลักษณ์ของธนาคาร ดูทันสมัยขึ้น</p>	<p>W1 อัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่ลดลงทำให้ลูกค้าไม่สนใจผลิตภัณฑ์เงินฝากของธนาคาร เพราะผลตอบแทนน้อยไม่น่าดึงดูด</p> <p>W2 พนักงานและลูกจ้างของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในปัจจุบันอยู่ในช่วงอายุ 22-35 ปี ส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ที่ 1- 10 ปี มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย</p> <p>W3 จำนวนพนักงานและลูกจ้างไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับปริมาณงาน</p>

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

<b>ปัจจัยภายนอก</b>	<p>S4 ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ เป็นสาขาที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า เปิดทำการ 7 วัน วันจันทร์ – วันอาทิตย์ เวลา 11.00 – 20.00 น. ทำให้ลูกค้าสะดวกในการมาใช้บริการ</p> <p>S5 มีการออกให้บริการนอกสถานที่ โดยค้ำเงินฝากจะออกรับฝากเงินตามตลาดและโรงเรียน และค้ำเงินเชื่อจะออกไปรับชำระสินเชื่อและรับเอกสารตามโครงการหมู่บ้านที่ได้ทำข้อตกลงไว้</p> <p>S6 ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างอย่างเต็มที่</p> <p>S.7 มีเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึง เช่นตู้ ATM ADM เครื่องปรับสมุด</p>	<p>W4 ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการมีพื้นที่ 117 ตารางเมตร ซึ่งคับแคบเมื่อเทียบกับจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการ ประมาณ 300 คน ต่อวัน</p> <p>W5 ไม่มียุทธศาสตร์ในการบริหารบุคคลในระยะยาว</p> <p>W6 ขาดการประสานงานที่ดี</p> <p>W7 มีกฎระเบียบ ข้อบังคับมากมาย ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้า</p>
<p><b>โอกาส (O)</b></p> <p>O1 การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ทำให้สามารถเพิ่มฐานลูกค้าในต่างประเทศได้</p> <p>O2 การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ทำให้สามารถเพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียมในการให้บริการ</p> <p>O3 สังคมปัจจุบันที่ประชาชนทำธุรกรรมผ่านทาง Smart phone มากขึ้นทำให้ธนาคารประหยัดต้นทุนและมีรายได้จากค่าธรรมเนียม</p> <p>O4 มีลูกค้ารายย่อยเป็นจำนวนมากสามารถต่อยอดในการขายผลิตภัณฑ์ต่างๆได้</p>	<p><b>SO Strategies</b></p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการให้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่และรักษาฐานลูกค้าเก่า</p>	<p><b>WO Strategies</b></p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพของพนักงานธนาคารออมสิน</p>

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

<p>เช่น บัตร ATM/VISA บัตรเครดิต บัตรกด เงินสด เป็นต้น</p>		
<p>O5 มีพระราชบัญญัติ คุ้มครองเงินฝาก ซึ่ง ส่งผลให้ลูกค้ามีความ มั่นใจในความมั่นคง มากกว่าธนาคาร พาณิชย์</p> <p>O6 นำเอาเทคโนโลยี ใหม่ๆที่ทันสมัยมาใช้ ในการปฏิบัติงาน ทำ ให้สะดวกและถูกต้อง แม่นยำมากขึ้น</p> <p>O7 รัฐบาลให้การ สนับสนุนในด้าน ต่างๆของธนาคาร เช่น ช่วยในด้านการ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ โครงการต่างๆ</p>		
<b>อุปสรรค (T)</b>	<b>ST Strategies</b>	<b>WT Strategies</b>
<p>T1 ภาวะเศรษฐกิจที่ค่า ครองชีพสูงขึ้นทำให้ ประชาชนสนใจแต่หา เลี้ยงชีพ ไม่ได้ให้ ความสนใจในการ ออมเงิน</p> <p>T2 ประชาชนมีหนี้สิน ภาคครัวเรือนเพิ่มมาก ขึ้น ทำให้ ความสามารถในการ</p>		<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน</p>



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ชำระสินเชื่อดอก
<p>T3 ลูกค้ายังคงติด ภาพลักษณ์ของ ธนาคารออมสินว่าเป็น ธนาคารของเด็ก ทำให้ ไม่ได้ให้ความสนใจ ในผลิตภัณฑ์ของ ธนาคาร</p>
<p>T4 ลูกค้ายังคงติด ภาพลักษณ์ของ ธนาคารออมสินว่าเป็น ธนาคารของรัฐบาล จะต้องปฏิบัติงานล่าช้า และล่าสมัย</p>
<p>T5 การเปิดประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ทำให้มี ธนาคารคู่แข่งเพิ่มขึ้น การแข่งขันสูงขึ้น</p>
<p>T6 ธนาคารคู่แข่งหัน มาให้ความสนใจลูกค้า รายย่อยมากขึ้น</p>
<p>T7 ระบบงานของ ธนาคารล่าช้า จำนวน เครื่องคอมพิวเตอร์ใน การปฏิบัติงานไม่ เพียงพอ</p>

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเลือกปัจจัยทางยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกยุทธศาสตร์จากขั้นตอนการจับคู่ปัจจัยโดยใช้ TOWS MATRIX ว่ายุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์ได้ถูกพิจารณาให้ครอบคลุมในทุกมุมมองตามมิติต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานทั้งงานในองค์กรและนอกองค์กรรวมทั้งตอบสนองข้อเสนอแนะในสิ่งที่ต้องการปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 3 การตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 4 การพิจารณาจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ต่างๆที่เป็นประเด็นยุทธศาสตร์

จากตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิเคราะห์ในการจับคู่ปัจจัยโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX ระบุประเด็นกลยุทธ์ของ SO , WO , ST , WT ได้ดังนี้

**จากการศึกษากรอบยุทธศาสตร์ได้แนวคิด ดังนี้**

**แนวคิดที่ 1 :** แนวคิดการพัฒนาธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการให้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย เน้นการปรับปรุงภาพลักษณ์ภายในธนาคารให้ดูทันสมัย การให้บริการที่เข้าถึงลูกค้า และประหยัดต้นทุนธนาคาร เป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง S1 , S3 , O3 , O6

โดยเป็นการอาศัยจุดแข็งของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการคือมีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานของสาขาฯ จากธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ทำให้สาขาฯ สามารถใช้งบประมาณในการปรับปรุงภาพลักษณ์ของธนาคารได้ มีพนักงานและลูกจ้างปัจจุบันอยู่ในช่วงอายุ 22-35 ปี ซึ่งเป็นวัยที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารให้ดูทันสมัยขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการเป็นสาขาที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า เปิดทำการ 7 วัน วันจันทร์ – วันอาทิตย์ เวลา 11.00 – 20.00 น. ทำให้ลูกค้าสะดวกในการมาใช้บริการ ส่วนสภาพแวดล้อมด้านโอกาสพบว่าสังคมปัจจุบันประชาชนหันมาธุรกรรมทาง Smart phone มากขึ้นทำให้สามารถประหยัดต้นทุนและเพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียมให้ธนาคาร และสามารถขายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้ตรงตามความต้องการและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

**แนวคิดที่ 2 :** แนวคิดการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่และรักษารฐานลูกค้าเก่า เป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง S1 , S2 ,S4 ,O1 ,O7

โดยอาศัยจุดแข็งคือมีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานจากธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ และมีการใช้เงินงบประมาณที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ มีการออกให้บริการนอกสถานที่ทั้งในด้านเงินฝาก เช่น การออกรับฝากเงินตามตลาดและ โรงเรียน สำหรับลูกค้าที่ไม่สะดวกมาทำธุรกรรมที่ธนาคาร และออกไปรับเอกสารของลูกค้าสินเชื่อตาม

โครงการหมู่บ้าน ซึ่งสามารถออกได้ตลอด 7 วัน ส่วนสภาพแวดล้อมด้าน โอกาสพบว่าการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ทำให้สามารถเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ทั้งในและต่างประเทศได้ ทำให้ได้ค่าธรรมเนียมจากการธุรกรรมระหว่างประเทศ และยังมีลูกค้ารายย่อยเดิมของธนาคารเป็นจำนวนมาก ที่สามารถขายผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เป็นการดึงให้ลูกค้าเก่าหันมาสนใจในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร

**แนวคิดที่ 3 :** แนวคิดการพัฒนาคุณภาพของพนักงานธนาคารออมสินสู่ความเป็นเลิศ เป็นการจับคู่กันระหว่าง W3,W6,O5,O7

โดยเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่ามียุคอ่อนในเรื่องของจำนวนพนักงานและลูกจ้างที่มีไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบเนื่องจากสาขาโรบินสัน สมุทรปราการเป็นสาขาไฮส์ S รวมถึงยังขาดการประสานงานที่ดี ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกด้าน โอกาสพบว่าลูกค้ามีความเชื่อมั่นธนาคารออมสินมากกว่าธนาคารคู่แข่งเนื่องจากธนาคารออมสินเป็นรัฐวิสาหกิจ มีรัฐบาลเป็นประกัน และมีพระราชบัญญัติคุ้มครองเงินฝาก และมีรัฐบาลคอยให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น ด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ โครงการต่างๆ แนวคิดดังกล่าวเป็นการพัฒนา 2 ด้านคือ เป็นการพัฒนาด้านทักษะของพนักงานและลูกจ้างในการปฏิบัติงาน และพัฒนาระบบเสริมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**แนวคิดที่ 4 :** แนวคิดในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นการจับคู่ระหว่าง W3,W6,W7,T5,T6

เป็นแนวคิดในการลดจุดอ่อนคือจำนวนพนักงานและลูกจ้างมีไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่มี การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีมากทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ขาดการประสานงานที่ดี การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ทำให้มีการแข่งขันสูงขึ้น และคู่แข่งหันมาให้ความสนใจลูกค้ารายย่อยมากขึ้น จึงจะต้องมีการพัฒนา การขายผลิตภัณฑ์โดยมีอุปกรณ์ช่วยขายให้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขาย และพัฒนาการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่สนใจแก่ลูกค้า

### 3. ข้อเสนอยุทธศาสตร์ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสามารถรวบรวมสังเคราะห์และสรุปเป็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ดังนี้

### ประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการให้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่และรักษาฐานลูกค้าเก่า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพของพนักงานธนาคารออมสิน คู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการให้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย**

การปรับภาพลักษณ์ของธนาคารออมสินซึ่งเป็นธนาคารที่เก่าแก่โบราณ ส้าสมัย ให้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย โดยการนำเอาวัสดุสำนักงานและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลิกภาพและการแต่งกายของพนักงานให้ดูเป็นมืออาชีพ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

#### กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาบุคลิกภาพและการแต่งกายของพนักงาน

จัดทำโครงการพัฒนาบุคลิกภาพของพนักงานธนาคารออมสิน เพราะพนักงานนั้นถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรบุคลิกภาพที่ดีของพนักงานจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธนาคาร สร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า และพนักงานธนาคารออมสินในปัจจุบันนั้นอยู่ในช่วงอายุ 22-35 ปี ซึ่งง่ายต่อการพัฒนาโดยการพัฒนาเริ่มจาก

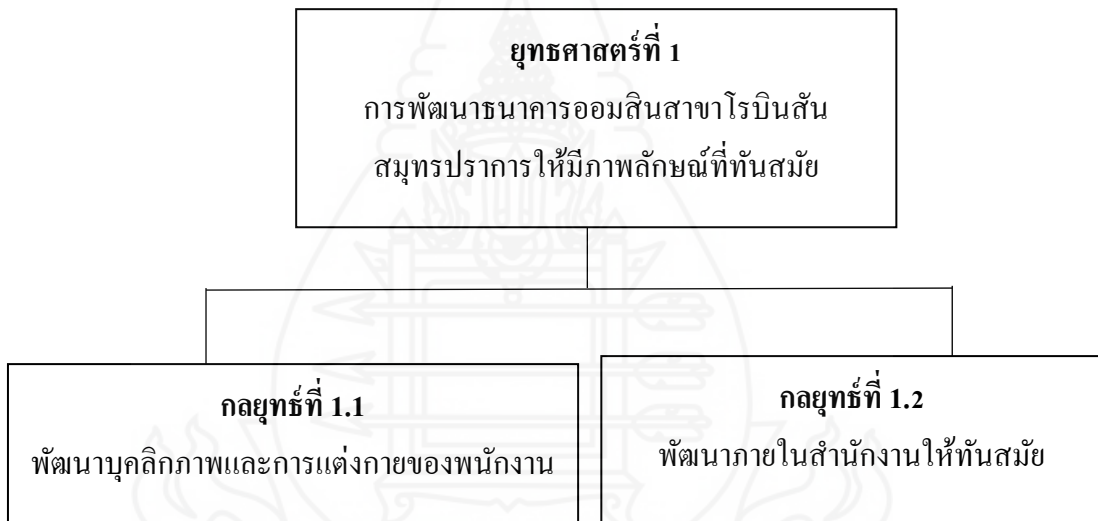
พัฒนาบุคลิกภาพและการแต่งกายของพนักงานให้เรียบร้อย ถูกต้องตามระเบียบ คำสั่งของธนาคาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเมื่อมาทำการติดต่อทำธุรกรรมที่ธนาคาร

พัฒนาบุคลิกภาพทางอารมณ์การแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียงในการพูดคุยได้ตอบกับลูกค้า การพูดจาที่ไพเราะรู้จักกาลเทศะ ความเต็มใจในการให้บริการ

นอกจากการพัฒนาบุคลิกภาพของพนักงานแล้วยังต้องมีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงาน เพราะในปัจจุบันลูกค้าหันมาสนใจในการทำธุรกรรมผ่าน Smart phone เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าหันมาสนใจผลิตภัณฑ์ของธนาคารมากขึ้น ต้องมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้เป็นที่รู้จักและคุ้นตากับลูกค้าทั่วไปเพื่อสร้างความจดจำให้ลูกค้า และนำเอาจุดเด่นของสาขาโรบินสัน สมุทรปราการที่เป็นสาขาในห้างสรรพสินค้าเปิด 7 วัน สะดวกในการติดต่อทำธุรกรรม เพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าให้หันมาใช้บริการและเป็นการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมให้แก่ธนาคารอีกด้วย

### กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาภายในสำนักงานให้ทันสมัย

จัดทำโครงการ 5 ส. โดยนำเอากิจกรรม 5 ส. มาใช้ในการปรับปรุงบรรยากาศภายในธนาคาร โดย 5 ส. ประกอบไปด้วย ส.1 สะอาด ส.2 สะดวก ส.3 สะอาด ส.4 สร้างมาตรฐาน ส.5 สร้างนิสัย โดย ส.1 ส.2 ส.3 นั้น เป็นการจัดการในเรื่องของวัสดุสิ่งของเครื่องใช้โดยในการทำเบิกครุภัณฑ์ประจำปี ซึ่งสาขาฯ จะได้รับการจัดสรรงบประมาณในส่วนนี้มาจากธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ทุกปี และจะทำการเบิกวัสดุอุปกรณ์ต่างๆที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการทำงาน เช่น เครื่องแฮนด์เทล เครื่องนับธนบัตร เครื่องตรวจธนบัตรต่างประเทศ โด้ะ แก้ว และคอมพิวเตอร์ ที่ทันสมัยขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัย สร้างความเชื่อมั่นและน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการภายในธนาคาร ส.4 ส.5 เป็นการจัดการเรื่องของคน โดยมีเป้าหมายให้ธนาคารมีความสะอาดเรียบร้อย เป็นระเบียบ เพื่อสร้างบรรยากาศภายในที่ดีในการปฏิบัติงาน เกิดความทันสมัยและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่มารับบริการ



ภาพที่ 4.1 พังยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสาขาโรบินสัน สมุทรปราการให้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่และรักษาฐานลูกค้าเก่า

การพัฒนาคุณภาพของระบบการปฏิบัติงานของธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการเพื่อเพิ่มฐานลูกค้าใหม่จากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และดึงลูกค้าเก่า ให้กลับมามีความสนใจผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

#### กลยุทธ์ที่ 2.1 การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่

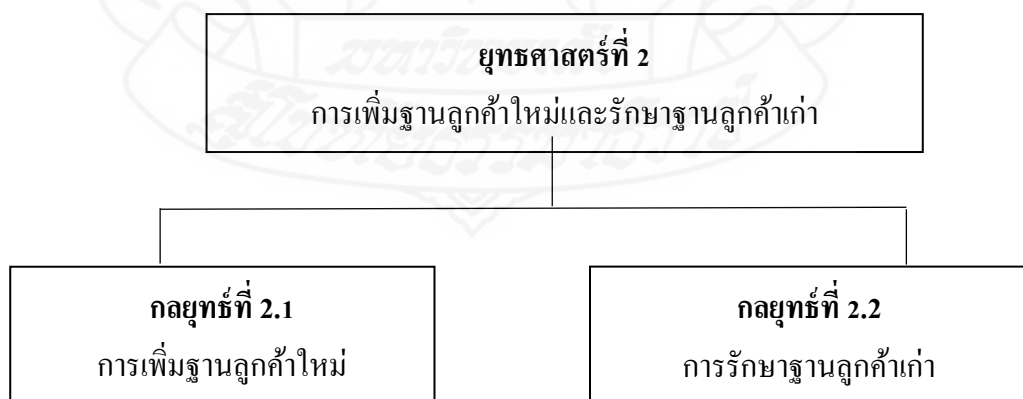
จัดทำโครงการพัฒนาระบบการเก็บฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลลูกค้าที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้องแม่นยำ มีความรวดเร็วและง่ายต่อการค้นหา หากมีการแก้ไขก็สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว เพราะข้อมูลลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญดังนั้นต้องมีระบบการจัดการข้อมูลลูกค้าที่ดี เพื่อที่จะได้ทำการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามเพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา งานอดิเรกเพื่อจะได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และมีระบบในการตรวจสอบข้อมูลที่ดีและทันสมัย

- พัฒนาในด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ เพราะสาขาฯ มีงบประมาณในการปฏิบัติงานที่ได้จากธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ แต่ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้นธนาคารจะต้องเข้าไปประชาสัมพันธ์ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ตามแหล่งชุมชนต่างๆ ออกประชาสัมพันธ์นอกสถานที่ และประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เช่น Facebook , E-mail , SMS , โทรศัพท์ เป็นต้น

### กลยุทธ์ที่ 2.2 การรักษาฐานลูกค้าเก่า

จัดทำโครงการรักษาฐานลูกค้าเก่า ด้วยธนาคารมีฐานลูกค้ารายย่อยเก่าเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าเก่าโดยมีการจัดกิจกรรมหรือโปรโมชั่นพิเศษสำหรับลูกค้าเก่า เช่น ของสมนาคุณ สิทธิพิเศษต่างๆ และมีการติดต่อสื่อสารนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้กับลูกค้าเก่าอย่างสม่ำเสมอทั้งทางโทรศัพท์ SMS E-mail และ Social media มีการดูแลลูกค้าหลังการขายด้วยความเต็มใจ แนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคารได้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นคนสำคัญและเกิดความประทับใจต่อธนาคาร

- มีการออกไปให้บริการนอกสถานที่เพื่อให้บริการลูกค้าเก่าที่ไม่มีเวลาไปทำธุรกรรมที่ธนาคาร โดยออกไปให้บริการรับฝากเงิน และบริการทางด้านสินเชื่อเป็นการรักษาลูกค้าเก่าให้อยู่กับธนาคาร



ภาพที่ 4.2 ผังยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่และรักษาฐานลูกค้าเก่า

### **ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพของพนักงานธนาคารออมสิน ผู้ความเป็นเลิศ**

การพัฒนาคุณภาพของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการผู้ความเป็นเลิศ โดยเพิ่มความรู้ในส่วนของระบบงานสาขาและผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีการประสานงานที่ดีขึ้น ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

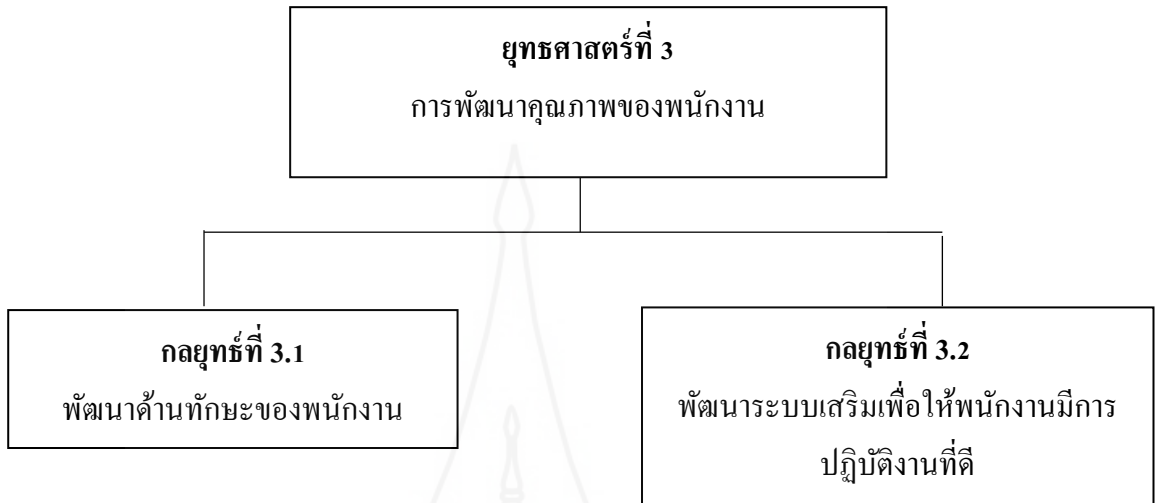
#### **กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาด้านทักษะของพนักงานผู้ความเป็นเลิศ**

จัดทำโครงการที่สอนน้องเพื่อดำเนินการพัฒนาด้านทักษะของพนักงานและลูกจ้างในเรื่องที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน โดยจะมีการสอนพื้นฐาน ระเบียบคำสั่ง วิธีปฏิบัติ และวิธีการตรวจสอบ เกี่ยวกับงานในตำแหน่งต่างๆ โดยให้พนักงานผู้ชำนาญในเรื่องนั้นๆเป็นผู้อบรมให้ความรู้พื้นฐาน และความรู้ด้านระบบงานสาขาเพื่อให้พนักงานและลูกจ้างใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้และถูกต้องตามระเบียบคำสั่งของธนาคาร และมีการนำเอาตัวอย่างมานำเสนอพูดคุยสอบถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดี และสร้างเครือข่ายระหว่างพนักงานและลูกจ้างเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการประสานงานที่ดีขึ้น เกิดความรักและสามัคคีระหว่างพนักงานและลูกจ้าง เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและความรู้สึกดีในการปฏิบัติงาน

#### **กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาระบบเสริมเพื่อให้พนักงานมีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ**

จัดทำโครงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างในการปฏิบัติงาน เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม และช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานและลูกจ้างแสดงความคิดเห็นในรายงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมีระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานและลูกจ้าง

- พัฒนาการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายเพื่อสร้างแรงจูงใจ และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่นการชมเชยการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ เป็นต้น



ภาพที่ 4.3 ผังยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพของพนักงาน

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการขายผลิตภัณฑ์ของสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ ทั้งในด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ในการช่วยขาย เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และสร้างความประทับใจและความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า เพื่อให้จะได้อยากกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

##### กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาขีดความสามารถ การขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร

จัดทำโครงการพัฒนาอุปกรณ์ช่วยขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้กับพนักงานและลูกจ้าง เนื่องจากธนาคารออมสินนั้นมีผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนมาก ซึ่งพนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานควรมีอุปกรณ์ในการช่วยขาย เพื่อจะได้สามารถขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากธนาคารคู่แข่งได้

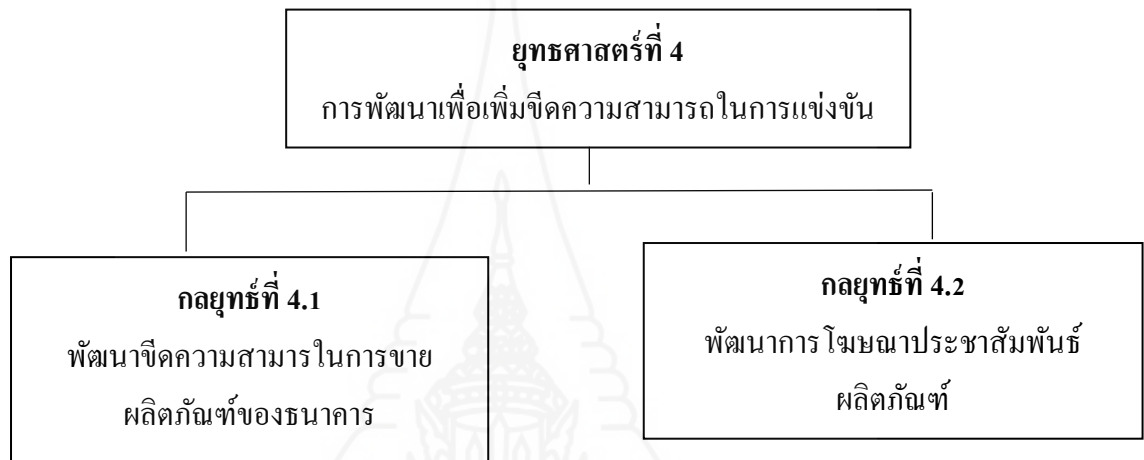
- จัดทำคู่มือการขาย คู่มือเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ และอุปกรณ์ในการช่วยขาย ให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ เพื่อเป็นตัวช่วยในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ให้กับลูกค้าได้อย่างถูกต้องตรงกับความต้องการ

##### กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์



จัดทำโครงการพัฒนาการโฆษณาผลิตภัณฑ์ โดยพัฒนาการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เพื่อให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าได้ง่ายขึ้น โดยโฆษณาผ่านทางช่องทางต่างๆ เช่น facebook internet SMS โทรศัพท์ ฯลฯ

- อบรมพนักงานและลูกจ้างให้มีความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคารและจัดทำ การโฆษณาผ่านทางสื่อต่างๆ เพื่อให้เป็นที่รู้จักแก่ลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจและหันมาใช้ ผลิตภัณฑ์ของธนาคารมากขึ้น



ภาพที่ 4.4 การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ
2. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ โครงการของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน

สมุทรปราการ

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ประชากรที่ใช้ศึกษาได้แก่ พนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการ มีจำนวน 14 คน

#### 1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสภาพแวดล้อมธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ เรียงตามลำดับความสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ จากมากไปหาน้อยสรุปได้ดังนี้

##### 1.1 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

###### 1.1.1 สภาพแวดล้อมภายใน

###### 1) จุดแข็ง (Strength : S)

(1) ด้านการเงิน ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ มีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานของสาขาฯ จากธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ มีการใช้เงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์เพราะมีการตรวจสอบจากธนาคารออมสินภาค 15 และยังได้รับงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่างๆ จากทางธนาคารออมสินภาค 15 และธนาคารออมสินเขตสมุทรปราการ 1

(2) ด้านทรัพยากรบุคคล พนักงานและลูกจ้างของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการปัจจุบันมีอายุอยู่ในช่วง 22-35 ปี ซึ่งมีส่วนช่วยให้ธนาคารมีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย สามารถการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมาย มีการ

คัดเลือกพนักงานและลูกจ้างเข้ามาปฏิบัติงานด้วยการสอบ ทำให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

(3) ด้านสถานที่และช่องทางการให้บริการ ธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการเป็นสาขาที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า เปิดทำการ 7 วัน วันจันทร์ – วันอาทิตย์ เวลา 11.00 น. – 20.00 น. ทำให้ลูกค้าสะดวกในการมาทำธุรกรรม มีการออกให้บริการนอกสถานที่ โดยด้านเงินฝากจะออกรับฝากเงินตามตลาดและโรงเรียน และด้านสินเชื่อจะออกไปรับชำระสินเชื่อ และรับเอกสารตาม โครงการหมู่บ้านที่ได้ทำข้อตกลงไว้ มีตู้ ATM เครื่องรับฝากเงิน และเครื่องปรับสมดุลไว้ให้บริการลูกค้าไม่สะดวกเข้ามาทำธุรกรรมภายในธนาคาร

(4) ด้านการบริหารจัดการ มีผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างอย่างเต็มที่ มีการบริหารงานที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่างๆ มีระบบกระตุ้นให้พนักงานและลูกจ้างนั้นมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าคอมมิชชั่น มีการจัดทำงานเป็นลำดับขั้นตอน มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการจัดประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อให้รู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข และมีผู้บริหารที่มีความเข้มแข็ง และมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

## 2) จุดอ่อน (Weaknesses : W) ได้แก่

(1) ด้านการเงิน อัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่ลดลงทำให้ลูกค้าไม่สนใจผลิตภัณฑ์เงินฝากของธนาคาร เพราะผลตอบแทนน้อยไม่น่าดึงดูดใจ ในขั้นตอนในการของบประมาณสนับสนุนด้านต่างๆ มีความยุ่งยาก ใช้เอกสารเยอะทำให้ล่าช้า

(2) ด้านทรัพยากรบุคคล พนักงานและลูกจ้างของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในปัจจุบันอยู่ในช่วงอายุ 22-35 ปี ส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ที่ 1- 10 ปี มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยทำให้ไม่สามารถตัดสินใจในบางเรื่องได้ทันที มีความผูกพันกับองค์กรน้อยกว่าช่วงวัยอื่น ทำให้สามารถลาออกเมื่อใดก็ได้ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน และจำนวนพนักงานและลูกจ้างไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับปริมาณงาน

(3) ด้านสถานที่และช่องทางการให้บริการ ธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการมีพื้นที่ 117 ตารางเมตร ซึ่งคับแคบเมื่อเทียบกับจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการ ประมาณ 400 คน ต่อวัน และมีพื้นที่ในการเก็บเอกสารน้อย ทำให้ต้องนำเอกสารไปเก็บที่สาขาข้างเคียง ทำให้ใช้เวลาในการหาเอกสารนาน

(4) ด้านการบริหารจัดการ ไม่มียุทธศาสตร์ในการบริหารบุคคลในระยะยาว มีแผนการดำเนินงานแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ขาดการจูงใจให้พนักงานและลูกจ้างให้มีส่วน

ร่วมในองค์กรน้อยขาดการประสานงานที่ดี ขาดการทำงานเป็นทีม มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับมากมาย ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้า ขาดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

### 1.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก

#### 1) โอกาส (Opportunities)

(1) ด้านเศรษฐกิจ การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ทำให้สามารถเพิ่มฐานลูกค้าในต่างประเทศได้ และให้ธนาคารสามารถเพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียมในการให้บริการต่างๆ ได้มากขึ้น จากนโยบายรัฐบาลที่ส่งเสริมการลงทุนภาคเอกชน และการดำเนินนโยบายทางการเงินแบบผ่อนคลายทำให้เศรษฐกิจฟื้นตัว ทำให้ภาคเอกชนมีความสามารถในการชำระสินเชื่อเพิ่มมากขึ้น

(2) ด้านสังคม การมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐในด้านต่างๆ ทำให้ธนาคารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐ และสังคมปัจจุบันที่ประชาชนทำธุรกรรมผ่านทาง Smart phone มากขึ้นทำให้ธนาคารประหยัดต้นทุนและมีรายได้จากค่าธรรมเนียม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในด้านต่างๆ ทำให้สามารถคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้

(3) ด้านลูกค้า ลูกค้าเชื่อมั่นในธนาคารเพราะธนาคารออมสินเป็นรัฐวิสาหกิจ มีรัฐบาลเป็นประกันเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ มีฐานลูกค้ารายย่อยเป็นจำนวนมาก สามารถต่อยอดในการขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้ เช่น บัตร ATM/VISA บัตรเครดิต บัตรกดเงินสด เป็นต้น

(4) ด้านคู่แข่ง ธนาคารออมสิน มีพระราชบัญญัติคุ้มครองเงินฝาก ซึ่งส่งผลให้ลูกค้ามีความมั่นใจในความมั่นคงมากกว่าธนาคารพาณิชย์ และมีลูกค้าวัยเด็กเป็นจำนวนมาก เพราะมีธนาคาร โรงเรียน ทำให้สามารถต่อยอดขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารได้อย่างต่อเนื่อง

(5) ด้านเทคโนโลยี นำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้สะดวกและถูกต้องแม่นยำมากขึ้น มีแอปพลิเคชันในการช่วยขายและให้ความรู้กับพนักงานและลูกค้า เช่น แอปพลิเคชัน MSearch และ GSB Sales kit มีการปรับปรุงระบบงานและพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และมีหน่วยงานที่คอยช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

(6) ด้านการเมือง นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล ทำให้ธนาคารสามารถเพิ่มฐานลูกค้าด้านเงินฝากและสินเชื่อได้มากขึ้น รัฐบาลให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ ของธนาคาร เช่น ช่วยในด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์โครงการต่างๆ

## 2) อุปสรรค (Threats : T)

(1) ด้านเศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้ประชาชนสนใจแต่ หาเลี้ยงชีพ ไม่ได้ให้ความสนใจในการออมเงิน ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้ธนาคารขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้น้อยลง

(2) ด้านสังคม ประชาชนมีหนี้สินภาคครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น ทำให้ความสามารถในการชำระสินเชื่อลดลง สภาพสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ธนาคารต้องปรับตัวและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการ

(3) ด้านลูกค้า ลูกค้ายังคงติดภาพลักษณ์ของธนาคารออมสินว่าเป็นธนาคารของเด็กทำให้ไม่ได้ให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร และลูกค้ายังคงติดภาพลักษณ์ของธนาคารออมสินว่าเป็นธนาคารของรัฐบาลจะต้องปฏิบัติงานล่าช้า และล่าสมัย ทำให้ไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร

(4) ด้านคู่แข่ง การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ทำให้มีธนาคารคู่แข่งเพิ่มขึ้น การแข่งขันสูงขึ้น ธนาคารคู่แข่งหันมาให้ความสนใจลูกค้ารายย่อยมากขึ้น

(5) ด้านเทคโนโลยี ระบบงานของธนาคารล่าช้า จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความล่าช้าในการปฏิบัติงานโปรแกรมในการปฏิบัติงานใช้งานยากทำให้ต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากกว่าปกติ

(6) ด้านการเมือง การตอบสนองนโยบายและโครงการต่างๆ ของรัฐบาลทำให้ธนาคารมีปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ธนาคารต้องรับความเสี่ยงในการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล

### 1.2 สรุปข้อเสนอยุทธศาสตร์

1.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ ให้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนานวัตกรรมและการแต่งกายของพนักงาน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาภายในสำนักงานให้ดูทันสมัย

1.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่และรักษฐานลูกค้าเก่า ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่

กลยุทธ์ที่ 2 การรักษฐานลูกค้าเก่า

1.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพของพนักงาน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาด้านทักษะของพนักงาน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบเสริมเพื่อให้พนักงานมีการปฏิบัติงานที่ดี

1.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถการให้บริการ

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเพื่อการศึกษาสภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการ นำมาอภิปรายผล มีประเด็นดังนี้

2.1 ด้านการบริหาร ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการมีผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านการบริหารการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้าง มีการบริหารงานที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) และผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่างๆ ถึงแม้ว่าธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการจะมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับมากทำให้ขาดความยืดหยุ่นและเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง จำนวนพนักงานและลูกจ้างที่ไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ แต่ในการบริหารใช้การบริหารแบบบูรณาการซึ่งเป็นการบริหาร การจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยี การประสานงานและวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อาศัยจุดแข็งของธนาคารที่มีสมุทรปราการ มีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานของสาขาฯ จากธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ มีการใช้เงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์เพราะมีการตรวจสอบจากธนาคารออมสินภาค 15 และยังได้รับงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่างๆจากทางธนาคารออมสินภาค 15 และธนาคารออมสินเขตสมุทรปราการ 1 มีการทำงานที่เป็นระบบ ได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้า เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจ และเป็นธนาคารที่มีรัฐบาลเป็นประกัน มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชน โดยรัฐบาลมีนโยบายให้การสนับสนุนในโครงการต่างๆ ในรูปของการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และด้านงบประมาณ ซึ่งการบริหารเพื่อพัฒนาธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553:210-223) กล่าวว่า ควรตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้

สามารถใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงมาปรับเปลี่ยนเป้าหมาย หรือทบทวนประเมินเป้าหมายต่างๆสู่ทิศทางใหม่ที่ตรงกับสภาพเป็นจริง เพื่อให้ได้ผลในทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

**2.2 ด้านการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในทุกๆด้าน พนักงานและลูกจ้างมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายในสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ และต่างสาขา การติดต่อประสานงานกันภายในหน่วยงานเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐบาลและภาคเอกชน สอดคล้องกับอนันต์ ทองเกร็ด (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล สังกัดกองบิน 41 พบว่าการที่มีระบอบประชาธิปไตยมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วจึงหันไปให้ความสำคัญกับกำลังพล ผู้บังคับบัญชาจึงเข้ามามีส่วนร่วมทุกๆ การกิจอีกทั้งบุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การติดต่อประสานงานเป็นไปด้วยดีรวมทั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานราชการ ทำให้จัดทำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร เป็นการแลกเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานภายในองค์กร และสร้างจิตสำนึกร่วมให้กับกำลังพลและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นระหว่างองค์กรและความสัมพันธ์ที่ดีในทั้งทางตรงและทางอ้อมในทุกๆระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงระดับล่างสุด

**2.3 ด้านการพัฒนา** เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพของพนักงานและลูกจ้าง ในตำแหน่งงานต่างๆ เพราะการพัฒนาพนักงานและลูกจ้างเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับ อรุณี สายคง (2551:9) ได้ให้ทรรศนะของความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมและก้าวทันความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและจรรยาวิชาชีพ ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนพนักงานและลูกจ้างในด้านการศึกษาโดยใช้งบประมาณส่วนตัว ทำให้พนักงานและลูกจ้างมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ ทองเกร็ด (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล สังกัดกองบิน 41 ได้เสนอยุทธศาสตร์การส่งเสริมการศึกษาแลพัฒนาองค์ความรู้ให้กำลังพลกองบิน 41 โดยการส่งไปศึกษาในสถาบันในพื้นที่รวมทั้งกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น โดยมีการให้ทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทเพื่อให้บุคลากรท้องถิ่นมีโอกาสพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาต่างๆ ดังนั้นเพื่อการพัฒนาจึงกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยส่งเสริมพัฒนาการขยาย

ผลิตภัณฑ์ของธนาคาร และการพัฒนาการให้บริการ เพื่อให้พนักงานและลูกจ้างมีความรู้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคารและมีความสามารถในด้านการขาย และแนะนำผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการสรุปผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

3.1.1 บุคลากรควรศึกษาผลการวิจัยครั้งนี้ให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงและตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อจะได้ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

3.1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ โดยการนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้เป็นยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

3.1.3 ผู้บริหารควรสนับสนุนการจัดอบรมสัมมนาหรือจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่พนักงานและลูกจ้างในเรื่องของยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ ให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

#### 3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรให้มีการศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาอื่นๆ เพื่อให้ทราบความแตกต่างในการใช้ยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง

3.2.2 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ

3.2.3 ควรศึกษาถึงยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ อย่างละเอียดและครอบคลุมทุกๆ ด้านเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์อย่างถูกต้องและตรงประเด็น



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). การคิดเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 6). ชักเชส มีเดีย: กรุงเทพฯ.
- ชัยยศ สันติวังษ์และคณะ. (2546). การบริหารระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ ประชุมช่าง: กรุงเทพฯ.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2545). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เอ็กเซเปอร์เน็ท: กรุงเทพฯ.
- ธงชัย สันติวังษ์. (2540). การวางแผนกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). ไทยวัฒนาพานิช: กรุงเทพฯ.
- นฤมล สุ่นสวัสดิ์. (2552). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน สำนักพิมพ์  
วันทิพย์: กรุงเทพฯ.
- บุญเลิศ เย็นคงคาและคณะ. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). วิ.เจ.พรีนติ้ง: กรุงเทพฯ.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2548). “การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์” คณะรัฐ  
ประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์: กรุงเทพฯ.
- ปิยนถ โปธินอก. (2550). “ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาการปฏิบัติงานของบุคลากร  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์).มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา: สงขลา.
- ประเสริฐ สิงขรเชียว. (2550). “ยุทธศาสตร์การพัฒนากาเวผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วย  
จังหวัดทหารบก จังหวัดเลย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้  
ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย: เลย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2545). เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Score Card และ Key  
Performance indicator จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ.
- พสุ เดชะรินทร์และคณะ. (2550). แผนที่ยุทธศาสตร์ โรงพิมพ์ ก. พิมพ์ (1996): กรุงเทพฯ.
- พัศดรผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายเชิงธุรกิจ  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ.
- กวนิดา คุณผลิน. (2550). “การบริหารการพัฒนายุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกรุงเทพฯ.”  
(ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง: กรุงเทพฯ.
- มนรัตน์ ใจเอื้อ. (2549). “การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวด้านการแพทย์สำหรับ  
นักท่องเที่ยวต่างชาติ กรณีศึกษา: กรุงเทพฯ.” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหา  
บัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร: พิษณุโลก.
- รัชนิพร พันแสง. (2554). “ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง” (การศึกษาค้นคว้า  
อิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- เรวัตร์ ชาติวิศิษฏ์ และคณะ. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ ถังทรัพย์สิน การพิมพ์: กรุงเทพฯ.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2546). การวางแผนกลยุทธ์ อินโฟกราฟิกส์: กรุงเทพฯ.
- วิโรจน์ หามณี. (2551). “การจัดการเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาลำดับวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย: เลย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา ซีรฟิล์ม ไซเท็กซ์ กรุงเทพฯ.
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ ยุคสังคมนิยม: กรุงเทพฯ.
- สมยศ นาวิการ. (2539). การบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์บรรณกิจ: กรุงเทพฯ.
- สุวิชัย สุภารานนท์. (2549). ยุทธศาสตร์การแข่งขัน สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูนิเคชั่น: กรุงเทพฯ.
- สาริรี พันธุ์สวัสดิ์. (2549). “การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการแบบดุลยภาพของโรงพยาบาลตะกั่วป่า จังหวัดพังงา.
- สำนักงาน ก.พ. (2546). “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย”.
- สำนักงาน ก.พ. (2547). “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน”.
- สำนักงาน ก.พ. (2552). “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน”.
- อนันต์ ทองเกล็ด. (2552). “ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41” (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- <http://www.wikipedia.org> Retrived 25, 2012.
- <https://www.bot.or.th> Retrived August 14, 2016.
- <https://www.gsb.or.th> Retrived October 25, 2016.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

- |                          |         |  |
|--------------------------|---------|--|
| 1. นางสาวสุนทรี ต้นวัฒนะ | ตำแหน่ง | ผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน<br>สมุทรปราการ                             |
| 2. นายอภิชาติ งามภักตร์  | ตำแหน่ง | ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน<br>สมุทรปราการ (ด้านธุรกิจเงินฝาก)  |
| 3. นายสฤษฎ์ สืบแก้ว      | ตำแหน่ง | ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน<br>สมุทรปราการ (ด้านธุรกิจสินเชื่อ) |



ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์



**แบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน**

**ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ**

**ข้อมูลสภาพแวดล้อมของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ**

**คำชี้แจง สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่**

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง โอกาส และอุปสรรค ภายนอกองค์กร เรื่องของ เศรษฐกิจ สังคม ลูกค้า คู่แข่ง เทคโนโลยี และการเมือง

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง จุดแข็ง และจุดอ่อน ภายในองค์กร เรื่องของการเงิน ทรัพยากรบุคคล สถานที่และช่องทางการให้บริการ และการบริหารจัดการ

**1. สภาพแวดล้อมภายนอก**

**1.1 โอกาส**

(1) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านเศรษฐกิจ มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....

(2) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านสังคม มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....

(3) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านลูกค้า มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....

(4) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านคู่แข่ง มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....



(5) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ  
ของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านเทคโนโลยี มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....

**1.2 อุปสรรค**

(1) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านเศรษฐกิจ  
มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....

(2) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านสังคม มี  
อะไรบ้าง

.....  
.....  
.....

(3) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านลูกค้า มี  
อะไรบ้าง

.....  
.....  
.....

(4) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านคู่แข่ง มี  
อะไรบ้าง

.....  
.....  
.....

(5) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านเทคโนโลยี มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2. สภาพแวดล้อมภายใน

2.1 จุดแข็ง

(1) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านการเงิน มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

(2) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านทรัพยากรบุคคล มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

(3) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในด้านสถานที่และช่องทางการให้บริการ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

(4) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการในการบริหารจัดการ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

**2.2 จุดอ่อน**

(1) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการในด้านการเงิน มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....

(2) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการในด้านการพยาบาลบุคคล มีอะไรบ้าง

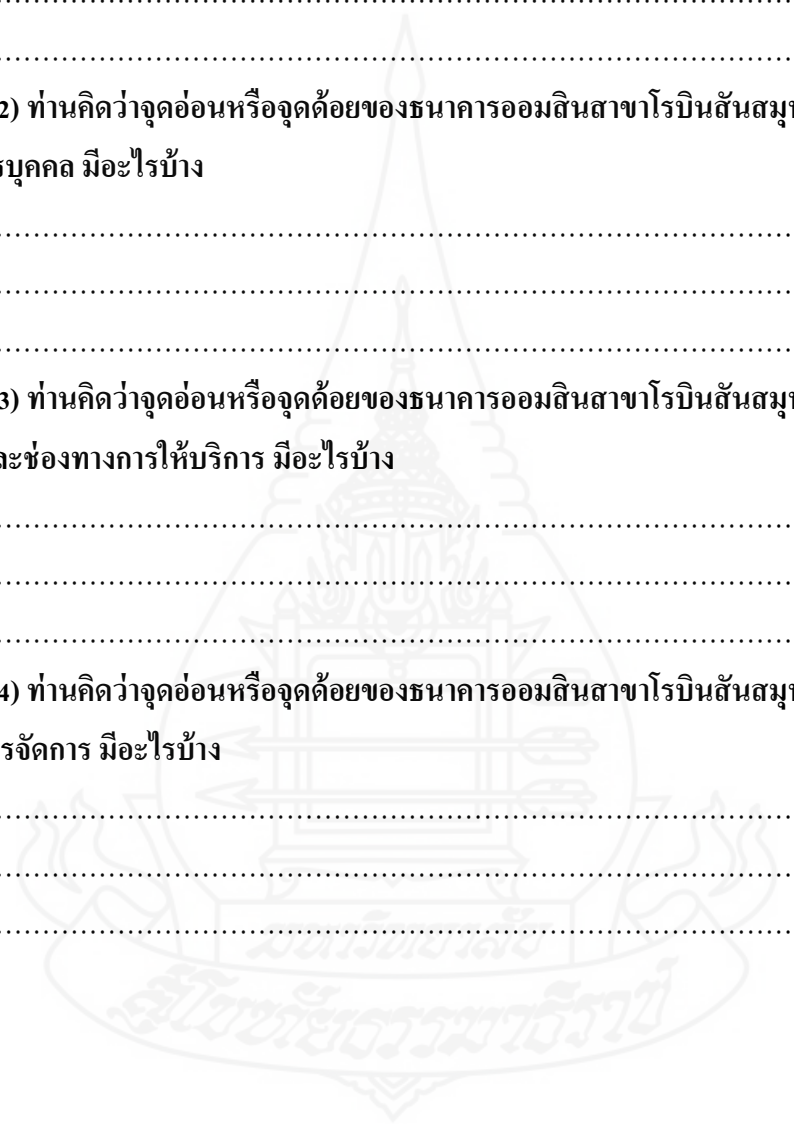
.....  
.....  
.....

(3) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการในด้านสถานที่และช่องทางการให้บริการ มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....

(4) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของธนาคารออมสินสาขาโรบินสันสมุทรปราการในด้านการบริหารจัดการ มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....



ภาคผนวก ค  
ประชากรที่ทำการศึกษา



รายชื่อประชากรการสัมภาษณ์พนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน  
สมุทรปราการ จำนวน 14 คน

#### ผู้บริหาร

1. นางสาวสุนทรี ตันวัฒนะ
2. นายอภิชาติ งามภักตร์
3. นายสฤษฏ์ สืบแก้ว

#### พนักงาน

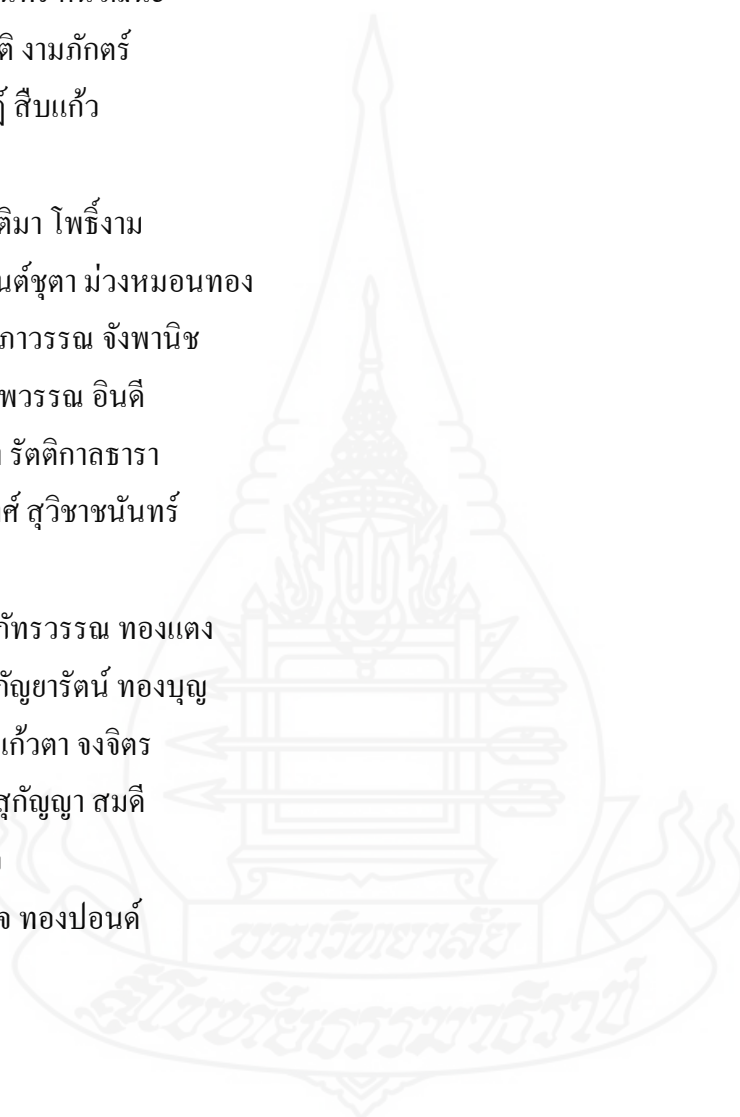
4. นางสาวกิติมา โพธิ์งาม
5. นางสาวจินต์ชุตตา ม่วงหมอนทอง
6. นางสาวนิภาวรรณ จังพานิช
7. นางสาวนพวรรณ อินดี
8. นายวัฒนา รัตติกาลธารา
9. นายรัฐพงศ์ สุวิชาชนันท์

#### ลูกจ้าง

10. นางสาวภัทรวรรณ ทองแดง
11. นางสาวกัญยารัตน์ ทองบุญ
12. นางสาวแก้วตา จงจิตร
13. นางสาวสุกัญญา สมดี

#### ลูกจ้างชั่วคราว

14. นายรพีรุจ ทองปอนด์



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวจิตพรรณ ศุภมันตา
วัน เดือน ปีเกิด	5 มกราคม 2530
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ
ประวัติการศึกษา	เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปี 2550
สถานที่ทำงาน	ธนาคารออมสินสาขาโรบินสัน สมุทรปราการ
ตำแหน่ง	พนักงานบริการลูกค้า 6

