



# บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักบริหารกลาง ฝ่ายบริหารทั่วไป โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๕๒๔๐ - ๕๙ ต่อ ๒๑๑๖

ที่ กษ ๐๔๐๑/ว ๒๒๐

วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐

เรื่อง ส่งเอกสารแจ้งเวียน

เรียน อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์  
รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์  
ผู้เชี่ยวชาญกรมตรวจบัญชีสหกรณ์  
ผู้อำนวยการสำนัก, ผู้อำนวยการศูนย์, และผู้อำนวยการกอง  
หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน  
หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ ๑-๑๐  
ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ ๑-๑๐  
หัวหน้าสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ทุกจังหวัด  
ผู้อำนวยการกลุ่มและหัวหน้าฝ่ายในสังกัดสำนักบริหารกลาง

สำนักบริหารกลาง ขอส่งหนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
ที่ กษ ๐๒๐๑.๐๖/ว ๑๓๗๓ ลงวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ เรื่อง แผนยุทธศาสตร์ ๓ ปี ธพท.  
(พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นางสาวศิริรัตน์ บุญประเสริฐ)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่ง  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ  
ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล  
รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง



รตส. จิตรทรัพย์  
 รับที่ ๑๐๗๒  
 วันที่ ๒๐ ก.พ. ๒๕๖๐  
 เวลา ๑๕.๕๖ น.

สำนักบริหารกลาง  
 เลขที่รับ ๒๓๒๓  
 วันที่ ๒๐ ก.พ. ๒๕๖๐  
 เวลา ๑๐.๓๒ น.

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์  
 เลขรับ ๐๐๙๐  
 วันที่ ๑๗ ก.พ. ๒๕๖๐  
 เวลา ๑๙.๐๓ น.

**บันทึกข้อความ**

ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กองกลาง โทร. ๐-๒๒๘๑ ๕๙๕๕ ต่อ ๑๖๐

ที่ กษ ๐๒๐๑.๐๖/ว.๑๓๗๓ วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐

เรื่อง แผนยุทธศาสตร์ ๓ ปี ธปท. (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๒)

เสนอ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์  
 เพื่อโปรดทราบและใช้ประโยชน์ต่อไป

*(Handwritten signature)*

(นางพรทิพา แก้วชนะ)  
 ผู้อำนวยการกองกลาง  
 สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

เรียน อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์  
 ด้วย สป.กษ แจ้งว่าธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ส่งแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน  
 ในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒) ที่จะสนับสนุนให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยมี  
 การเติบโตและพัฒนาอย่างมั่นคง ยั่งยืน และทั่วถึง โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่เว็บไซต์  
[www.bot.or.th](http://www.bot.or.th) รายละเอียดตามหนังสือที่แนบมาพร้อมนี้  
 จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ ทั้งนี้ จะได้แจ้งเวียนทุกหน่วยงานในสังกัดทราบ  
 และใช้ประโยชน์ต่อไป /ว

*(Handwritten signature)*  
 ๒๐ ก.พ. ๒๕๖๐  
 (นางสาวศิริรัตน์ บุญประเสริฐ)

- ทราบ  
 - ดำเนินการตามเสนอ  
 สอน รตส. จิตรทรัพย์  
 กรม: ๑๐๗๒  
 ส.พ. ๒๐ ก.พ. ๒๕๖๐  
 (นางสาวศิริทรัพย์ ปลัดกระทรวง)

นักบริหารการบุคคลชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่ง  
 ผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการบริหารการบุคคล และ  
 ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการบุคคล  
 รักษาการแทน ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง

รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ บัญชีกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
 อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ฝ่ายบริหารทั่วไป สป.ก. - ส.พ.ด. ๓๖๖๐๑ / ๖๖๓ ลว. 21 ก.พ. 6๐ *(Handwritten signature)*



ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
รับที่ ๗๖๖
วันที่ ๕ ก.พ. ๖๐ เวลา ๑๑.๖๐

## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กองกลาง โทร. ๐ ๒๖๒๙ ๘๙๘๔

ที่ กษ ๐๒๐๑.๐๖/๑๒๕๑

วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐

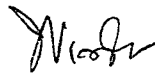
เรื่อง แผนยุทธศาสตร์ ๓ ปี ธปท. (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๒)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
รับที่ ๑๐ กพ ๖๐
วันที่ ๑๕.๖๐

เรียน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

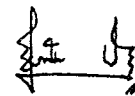
ด้วยธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้ส่งแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๒) มาเพื่อทราบและใช้ประโยชน์เพื่อร่วมกันสร้างรากฐานความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืนของไทย โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่เว็บไซต์ [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th) ดังรายละเอียดตามหนังสือที่ ธปท.กยอ.ว.๑๓๕/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๖๐ ที่แนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ทั้งนี้ เห็นสมควรแจ้งหน่วยงานในสังกัด และองค์การมหาชนทราบและใช้ประโยชน์ต่อไป

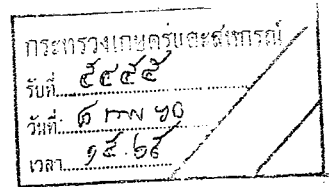
  
๕ กพ ๖๐

(นางพรทิพา แก้วชนะ)  
ผู้อำนวยการกองกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

- ทราบ  เ็นไปรษณีย์
- ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

 ๙ ก.พ. ๖๐

(นายธีรภัทร ประยูรสิทธิ) ๙  
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



เรียน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่ ธพท.กยอ.ว. 175 /2560 เรื่อง แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธพท. (พ.ศ. 2560-2562)

ในภาวะที่เศรษฐกิจการเงินโลกและของไทยจะต้องเผชิญกับความท้าทายและความไม่แน่นอนในระยะข้างหน้า ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธพท.) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2560-2562) ที่จะสนับสนุนให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยมีการเติบโตและพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืน และทั่วถึง รวมทั้งพร้อมปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล

ธพท. ตระหนักว่า ในการจะบรรลุแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากหลายภาคส่วน รวมทั้งท่านและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ธพท. จึงขอส่งแผนยุทธศาสตร์ฯ มาเรียนท่าน เพื่อทราบและใช้ประโยชน์ต่อไปเพื่อที่จะร่วมกันสร้างรากฐานความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืนของไทย ทั้งนี้ รายละเอียดของเอกสารสามารถ Download ได้จากเว็บไซต์ของ ธพท. [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายวิโรฒ สันติประภาพร)

ผู้ว่าการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย : แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธพท. (พ.ศ. 2560-2562)

กลุ่มงานยุทธศาสตร์องค์กร

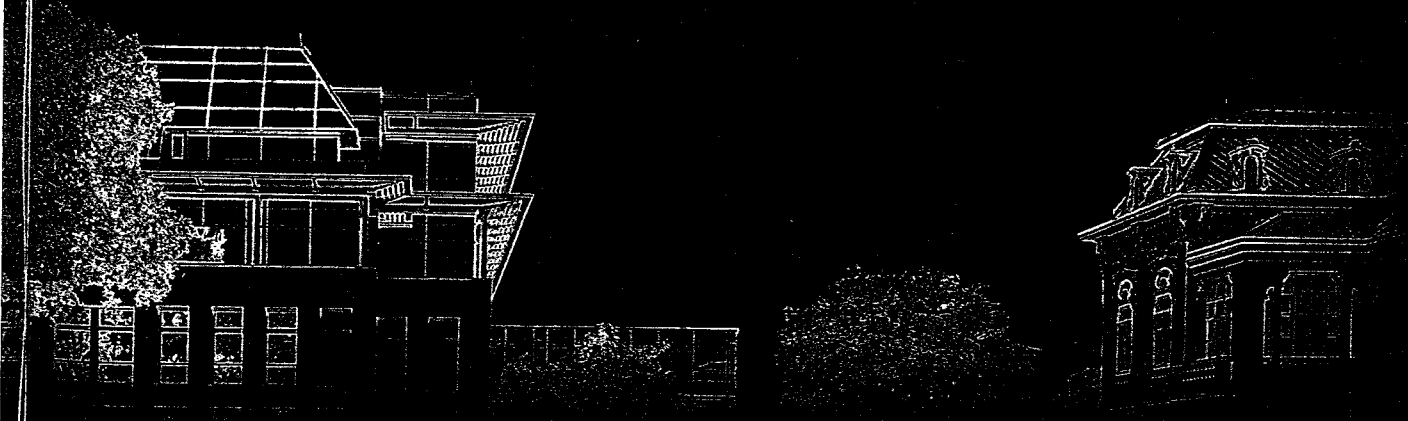
โทรศัพท์ 0 2356 7765

โทรสาร 0 2356 7566



ธนาคารแห่งประเทศไทย  
BANK OF THAILAND

แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธนาคารแห่งประเทศไทย  
พ.ศ. 2560-2562



## สารจากผู้ว่าการ

ในเดือนสิงหาคม 2559 คณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย ได้อนุมัติแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สำหรับการดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ. 2560-2562 แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ฉบับนี้ กำหนดทิศทางการทำงานของ ธปท. เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเงินที่จะมีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความไม่ชัดเจนสูง (VUCA<sup>1</sup>) จากทั้งการสะสมปัญหาเชิงโครงสร้างและการฟื้นตัวอย่างเปราะบางของเศรษฐกิจโลก ความไม่แน่นอนจากปัญหาด้านภูมิรัฐศาสตร์โลก ตลอดจนพัฒนาการด้านเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต รูปแบบธุรกิจ บริการทางการเงิน และระบบเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ขณะที่เศรษฐกิจไทยเอง ก็จำเป็นต้องเร่งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ผ่านทั้งการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ และการเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาค รวมทั้งให้ความสำคัญกับพัฒนาการที่เป็นธรรมชาติทั่วถึง และยั่งยืน ควบคู่กันไป

ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ฉบับนี้ มุ่งวางรากฐานการทำหน้าที่ของ ธปท. เพื่อส่งเสริมให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยมีเสถียรภาพ และเศรษฐกิจไทยสามารถขยายตัวได้อย่างยั่งยืน ทั่วถึง และพร้อมปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร ทั้งด้านบุคลากร กระบวนการทำงาน โครงสร้าง องค์ความรู้ และเทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลสัมฤทธิ์ได้

แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ฉบับนี้ เปรียบเสมือนเข็มทิศนำทาง โดยความสำเร็จของการเดินทางไปสู่เป้าหมายนั้น จะขึ้นอยู่กับแนวทางการดำเนินการ กระบวนการขับเคลื่อนที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความมุ่งมั่น ร่วมมือของทุกคนในองค์กร และที่ขาดไม่ได้คือความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ธปท. มุ่งหวังว่าความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธปท. (พ.ศ. 2560-2562) นี้ จะสร้างประโยชน์ให้แก่ทุกภาคส่วน “เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืนของไทย”

วิโร ไสนดิประภพ  
ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย  
ธันวาคม 2559

<sup>1</sup> Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

## สารบัญ

	หน้า
1. หลักการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธปท.	1
2. ความท้าทายของสภาพแวดล้อมในอนาคต	1
3. ภาพรวมทิศทางการยุทธศาสตร์ 3 ปี ธปท.	2
4. การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธปท.	8
5. รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์ด้านเสถียรภาพ	
- เสถียรภาพการเงิน	11
- เสถียรภาพระบบการเงิน	12
- เสถียรภาพระบบสถาบันการเงิน	13
- เสถียรภาพระบบการชำระเงิน	15
6. รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา	
- การพัฒนาระบบการเงิน	17
- การเชื่อมโยงกับต่างประเทศ	18
- การส่งเสริมบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน	19
7. รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์ด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร	
- ระบบข้อมูลและการวิเคราะห์	22
- ความเป็นเลิศด้านวิจัย	23
- การยกระดับศักยภาพบุคลากร	24
- การยกระดับศักยภาพองค์กร	25
- การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง	27

## หลักการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธปท.

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ธปท. ในครั้งนี้ให้ความสำคัญกับ 3 ส่วน คือ (1) การเปิดรับฟังความเห็นและรวบรวมข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถประเมินแนวโน้มสภาพแวดล้อมภายนอก ความท้าทาย ตลอดจนความคาดหวังของสาธารณชน ต่อ ธปท. ได้อย่างครอบคลุมและรอบด้าน (2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้ผู้ที่จะต้องผลักดันงานในทางปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่เริ่มกระบวนการ ซึ่งช่วยให้การวางแผนเป็นไปอย่างรอบคอบ ผู้ปฏิบัติเข้าใจถึงความจำเป็นของทิศทางยุทธศาสตร์ และพร้อมดำเนินการร่วมกัน (3) การตอบคำถามยุทธศาสตร์ 4 ข้อ ได้แก่ 1) ทำไมเราต้องเปลี่ยนแปลง 2) ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงควรเป็นอย่างไร 3) จะวัดความสำเร็จของแผนได้อย่างไร และ 4) จะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ เพื่อให้ ธปท. สามารถเตรียมพร้อมรองรับความท้าทายในระยะต่อไปได้ตรงจุด มีทิศทางและขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนสอดคล้องกัน ตลอดจนมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เน้นมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

## ความท้าทายของสภาพแวดล้อมในอนาคต

ในระยะ 3 ปีข้างหน้า สภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจโลกจะมีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความไม่ชัดเจน (VUCA) สูงขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและฉับพลัน ความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจการเงินที่สูงขึ้น แนวโน้มเศรษฐกิจโลกที่ยังฟื้นตัวอย่างเปราะบาง ขณะที่สภาพคล่องในระบบการเงินโลกยังอยู่ในระดับสูง ตลอดจนมีความท้าทายประเภทใหม่ ๆ โดยเฉพาะจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่นำมาซึ่งโอกาสและความเสี่ยง ทั้งนี้ การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศต่าง ๆ จะเสริมสร้างความช่วยเหลือระหว่างกัน เพิ่มความเข้มแข็งและพลังของกลุ่มประเทศสมาชิก แต่ก็อาจมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น กรณีของสหราชอาณาจักรที่ลงประชามติออกจากสหภาพยุโรป หรือแนวโน้มการกีดกันทางการค้าที่เพิ่มสูงขึ้น

ขณะที่เศรษฐกิจไทย จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ลดความเหลื่อมล้ำ และปัญหาหนี้ครัวเรือน ตลอดจนเตรียมการเข้าสู่สังคมสูงวัย ทั้งนี้ พัฒนาการทางเทคโนโลยีและการปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัลจะมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเพิ่มโอกาสและลดต้นทุนให้แก่ทั้งภาคธุรกิจและผู้บริโภค ซึ่งรวมถึงผู้ใช้บริการทางการเงินได้ แต่ในขณะเดียวกันก็อาจเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิต รูปแบบการทำธุรกิจ โครงสร้างของระบบการเงิน และระบบเศรษฐกิจได้อย่างรวดเร็วและยากต่อการคาดการณ์

ท่ามกลางความท้าทายดังกล่าว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างคาดหวังให้ ธปท. ดูแลเสถียรภาพและส่งเสริมการพัฒนากระบวนเศรษฐกิจอย่างสมดุล ธปท. จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมทั้งบุคลากร กระบวนการทำงาน และเพิ่มศักยภาพในการติดตาม การวิเคราะห์เชิงลึกแบบ data analytics โดยใช้ข้อมูลระดับจุลภาค และการวิจัย เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของเศรษฐกิจไทย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความท้าทายใหม่ ๆ

ภาพรวม:

แผนยุทธ

ให้ระบบ

ขยายตัว

เป็น 3 ตั

ด้านเสถี

ยุทธศาส

ระบบสย

พร้อมรั

อย่างเห

บทบาท

ด้านกา

เป็นธรร

ของระร

สภาพแ

ในขณะ

ทั้งกรณี

ทางกา

ทางกา

6. การ

อย่างยั

ด้านเส

ดำเนิน

เข้มแ้

10. ก

ของผู้เ

ธนาค



## ภาพรวมทิศทางการยุทธศาสตร์ 3 ปี ธปท.

แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธปท. (พ.ศ. 2560-2562) มุ่งเน้นวางรากฐานการทำหน้าที่ของ ธปท. เพื่อส่งเสริมให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยมีเสถียรภาพ และระบบการเงินไทยมีพัฒนาการที่สนับสนุนให้เศรษฐกิจขยายตัวได้อย่างยั่งยืน ทัวถึง และพร้อมปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล โดยมีทั้งหมด 12 หัวข้อ และแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

**ด้านเสถียรภาพ (Stability)** การรักษาเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจการเงินถือเป็นพันธกิจหลักของ ธปท. ยุทธศาสตร์ด้านเสถียรภาพประกอบไปด้วย 1. เสถียรภาพการเงิน 2. เสถียรภาพระบบการเงิน 3. เสถียรภาพระบบสถาบันการเงิน และ 4. เสถียรภาพระบบการชำระเงิน ซึ่งจะมุ่งเน้นการติดตาม เฝ้าทัน ป้องกัน และพร้อมรับมือกับความเสถียรรูปแบบใหม่ที่จะเป็นความท้าทายต่อเสถียรภาพด้านต่าง ๆ โดยดูแลความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทของ ธปท. ในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ (supply side) ด้วย

**ด้านการพัฒนา (Development)** มุ่งผลักดันให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืนและเป็นธรรม โดยสนับสนุนการแข่งขัน นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีอย่างครบวงจรเพื่อลดต้นทุนของระบบการเงิน และเอื้อให้ระบบเศรษฐกิจการเงินปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล รวมทั้งส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางการเงินให้มีผู้ให้บริการและผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ตอบโจทย์การพัฒนาของประเทศ ในขณะที่เดียวกันจะสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจการเงินกับต่างประเทศ ทั้งกรณีของไทยขยายไปต่างประเทศ และต่างประเทศมาใช้ไทยเป็นฐาน รวมถึงยกระดับการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน เพิ่มความเข้มงวดเรื่องการใช้บริการอย่างเป็นธรรม (market conduct) และส่งเสริมวินัยทางการเงินอย่างเป็นระบบ ยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ 5. การพัฒนาระบบการเงิน 6. การเชื่อมโยงกับต่างประเทศ และ 7. การส่งเสริมบริการทางการเงินอย่างทัวถึง เป็นธรรม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

**ด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร (Internal excellence)** เพื่อวางรากฐานให้ ธปท. สามารถดำเนินภารกิจที่ยากและท้าทายขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กรประกอบไปด้วย 8. ระบบข้อมูลและการวิเคราะห์ 9. ความเป็นเลิศด้านวิจัย 10. การยกระดับศักยภาพบุคลากร 11. การยกระดับศักยภาพองค์กร และ 12. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งการเสริมสร้างความเข้มแข็งองค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะยกระดับการทำหน้าที่ในฐานะธนาคารกลางที่ดีและน่าเชื่อถือของประเทศ สอดคล้องกับค่านิยมร่วม “ยืนตรง มองไกล ยื่นมือ และติดดิน”



# แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2562

## วิสัยทัศน์: เป็นองค์กรที่มองไกล มีหลักการและร่วมมือ เพื่อความเป็นอย่างยั่งยืนของไทย

พันธกิจ: มุ่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเงินที่มีเสถียรภาพ  
และมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและทั่วถึง

### I. ด้านเสถียรภาพ (Stability)

- 1.เสถียรภาพการเงิน
- 2.เสถียรภาพระบบการเงิน
- 3.เสถียรภาพระบบสถาบันการเงิน
- 4.เสถียรภาพระบบการชำระเงิน

### II. ด้านการพัฒนา (Development)

- 5. การพัฒนาระบบการเงิน
- 6. การเชื่อมโยงกับต่างประเทศ
- 7. การส่งเสริมบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### III. ด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร (Internal Excellence)

- |                               |                           |                              |                             |  |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|--|
| 8.                            | 9.                        | 10.                          | 11.                         | 12.  |
| ระบบข้อมูล<br>และการวิเคราะห์ | ความเป็นเลิศ<br>ด้านวิจัย | การยกระดับ<br>ศักยภาพบุคลากร | การยกระดับ<br>ศักยภาพองค์กร | การเสริมสร้าง<br>การมีส่วนร่วม<br>กับผู้เกี่ยวข้อง |

ยึดมั่นค่านิยมร่วมองค์กร “ยึดตรง มองไกล ยื่นมือ ตัดดิน”





# แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560 – 2562

## 1. เสถียรภาพการเงิน

เพิ่มองค์ความรู้และข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ นโยบาย เตรียมเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพ และพร้อมใช้ และสนับสนุนให้ระบบเศรษฐกิจปรับตัวเชิงโครงสร้างและมีความยืดหยุ่น

## 2. เสถียรภาพระบบการเงิน

ประเมินความเสี่ยงเชิงระบบได้อย่างเท่าทัน มีความพร้อมในการออกนโยบาย macro-prudential และเป็นแกนผลักดันการดูแลเสถียรภาพระบบการเงินไทย

## 3. เสถียรภาพระบบสถาบันการเงิน

เพิ่มมาตรการกำกับดูแลระบบสถาบันการเงินให้ต่อเนื่อง เท่าทัน และพร้อมรับมือความเสี่ยงใหม่โดยไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาของระบบการเงิน ผลักดันให้ภาคการเงินไทยพร้อมรับมือภัยคุกคามด้าน cyber และเตรียมเข้ารับการประเมิน FSAP

## 4. เสถียรภาพระบบการชำระเงิน

ยกระดับความมั่นคงปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงิน ขยายขอบเขตการกำกับดูแลให้ครอบคลุมนวัตกรรมและบริการใหม่ ๆ โดยเฉพาะ mobile payment ที่จะมีบทบาทมากขึ้น ตลอดจนบูรณาการระบบข้อมูลด้านการชำระเงิน

## 8. ระบบข้อมูลและการวิเคราะห์

ยกระดับการใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ (data analytics) สรรหาข้อมูลใหม่ให้เพียงพอและทันการณ์ ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูล ธปท.

## 9. ความเป็นเลิศด้านวิจัย

สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำวิจัยในทุกสายงาน รวมทั้งเชื่อมต่องานวิจัยกับนโยบาย ตลอดจนร่วมเสนอแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจไทย

**Stability**  
ดูแลเสถียรภาพ

**Development**  
ส่งเสริมการพัฒนา

**Internal Excellence**  
เพิ่มศักยภาพองค์กร

## 10. การยกระดับศักยภาพบุคลากร

สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หลากหลาย และยึดมั่นค่านิยมร่วมองค์กร เตรียมความพร้อมผู้นำในอนาคตเพื่อรองรับภารกิจสำคัญที่กำลังท้าทาย

## 11. การยกระดับศักยภาพองค์กร

ปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความคล่องตัว ทันสมัย ยกระดับมาตรฐานระบบงาน ให้เทียบเท่ากับมาตรฐานสากลหรือองค์กรชั้นนำ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

## 12. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง

พร้อมเปิดรับฟังและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและขยายการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งยกระดับความร่วมมือระหว่าง ธปท. กับหน่วยงานต่าง ๆ

# ภาพรวมทิศทางการยุทธศาสตร์ด้านเสถียรภาพ

## 1. เสถียรภาพการเงิน

เพิ่มองค์ความรู้และข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจนโยบาย เตรียมเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้ และสนับสนุนให้ระบบเศรษฐกิจปรับตัวเชิงโครงสร้างและมีความยืดหยุ่น

1.1 กระบวนการตัดสินใจนโยบายการเงินมองลึกรอบด้านและเท่าทันบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการคำนึงถึงเสถียรภาพระบบการเงิน (financial stability) อย่างเป็นระบบและสื่อสารได้อย่างน่าเชื่อถือ

*“Deep understanding of linkages in the new normal”*

1.2 เครื่องมือนโยบายการเงินมีประสิทธิภาพและพร้อมใช้ ทั้งในภาวะปกติและไม่ปกติ

*“Effective policy tools under various circumstances”*

1.3 ผลักดันให้กลไกตลาด FX ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในภาวะปกติและไม่ปกติ และเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงของระบบเศรษฐกิจ

*“Promoting well functioning FX market and risk management”*

1.4 ธปท. มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการปรับตัวเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจที่ทันกับโลกใหม่

*“Thought leadership on structural adjustments”*

## 2. เสถียรภาพระบบการเงิน

ประเมินความเสี่ยงเชิงระบบได้อย่างเท่าทัน มีความพร้อมในการออกนโยบาย macro-prudential และเป็นแกนผลักดันการดูแลเสถียรภาพระบบการเงินไทย

2.1 เพิ่มศักยภาพในการติดตามและประเมินความเสี่ยงด้านเสถียรภาพระบบการเงินในอนาคต โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ครบถ้วนและเครื่องมือที่ทันสมัย

*“Forward looking and integrated risk assessment”*

2.2 มีความพร้อมในการออกนโยบาย macroprudential โดยมีกรอบและเครื่องมือวิเคราะห์ และกระบวนการออกนโยบายที่เป็นระบบ สามารถสื่อสารนโยบายต่อสาธารณชนให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน

*“Effective macroprudential policy implementation”*

2.3 ธปท. เป็นแกนในการผลักดันการดูแลเสถียรภาพระบบการเงินของประเทศ รวมถึงสอดประสานกระบวนการร่วมมือและนโยบายสำคัญกับหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

*“Taking a lead role in preserving national financial stability”*

## 3. เสถียรภาพระบบสถาบันการเงิน

เพิ่มมิติการกำกับดูแลระบบสถาบันการเงินให้ต่อเนื่องเท่าทัน และพร้อมรับมือความเสี่ยงใหม่ โดยไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาของระบบการเงิน ผลักดันให้ภาคการเงินไทยพร้อมรับมือภัยคุกคามด้าน cyber และเตรียมเข้ารับการประเมิน FSAP

3.1 เพิ่มมิติการกำกับดูแลระบบสถาบันการเงินให้ต่อเนื่องเท่าทัน พร้อมป้องกัน และรับมือความเสี่ยงใหม่ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคต

*“Proactive supervisory approach”*

3.2 ปรับปรุงการกำกับดูแลโดยให้ความสำคัญด้านความมั่นคงควบคู่กับการพัฒนา ไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา และการเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในขณะเดียวกันไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญต่อภาคการเงิน

*“Well-balanced regulatory approach”*

3.3 ยกระดับความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถติดตาม ประเมิน ป้องกัน และรับมือความเสี่ยงจาก interconnectedness ได้ดียิ่งขึ้น

*“Enhanced inter-agency collaboration”*

3.4 ผลักดันให้ผู้ให้บริการในระบบสถาบันการเงินและระบบการชำระเงินมีความสามารถในการป้องกัน ตรวจสอบ และตอบสนองต่อความเสี่ยง IT และภัยคุกคามด้าน cyber และมีการดำเนินงานที่ก้าวทันมาตรฐานสากล รวมทั้ง ยกระดับความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกำกับดูแลในระบบการเงิน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

*“Strengthened IT & cyber resiliency”*

3.5 เตรียมความพร้อมภาคการเงินไทยเพื่อเข้ารับการประเมิน Financial Sector Assessment Program (FSAP)

*“Financial Sector Assessment Program”*

## 4. เสถียรภาพระบบการชำระเงิน

ยกระดับความมั่นคงปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงิน ขยายขอบเขตการกำกับดูแลให้ครอบคลุมนวัตกรรมและบริการใหม่ ๆ โดยเฉพาะ mobile payment ที่จะมีบทบาทมากขึ้น ตลอดจนบูรณาการระบบข้อมูลด้านการชำระเงิน

4.1 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบการชำระเงินที่ ธปท. ให้บริการ ให้มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับพัฒนาการทางเทคโนโลยี

*“Robust wholesale payment infrastructure”*

4.2 เตรียมพร้อมรองรับบทบาทหน้าที่ของ ธปท. ตาม พ.ร.บ. ระบบการชำระเงิน ที่มีขอบเขตงานเพิ่มมากขึ้น และให้เท่าทันต่อนวัตกรรมด้านการชำระเงินและความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ ๆ

*“Comprehensive & responsive payment oversight”*

4.3 ยกระดับการกำกับดูแล mobile payment ที่มีบทบาทมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ให้มีความปลอดภัยเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ

*“Secured mobile payment environment”*

4.4 พัฒนาระบบข้อมูลด้านการชำระเงินของ ธปท. เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายด้านการชำระเงิน และการขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศ

*“Integrated payment data management”*

## ภาพรวมทิศทางการพัฒนา

### 5. การพัฒนาระบบการเงิน

ส่งเสริมการแข่งขันและนวัตกรรมในระบบการเงินไทย ผ่าน digital banking / FinTech / niche players มีโครงสร้างพื้นฐานและกลไกตลาดที่ดี ตลอดจนมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินและบุคลากรที่ตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศ

5.1 ส่งเสริมให้ผู้ให้บริการในระบบการเงินไทย (รวมถึง FinTech) มีการแข่งขัน มีนวัตกรรม และบริการทางการเงิน digital ที่มีประสิทธิภาพครบวงจร และมีต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง รวมทั้งส่งเสริมบทบาทผู้ให้บริการเฉพาะทาง (niche players) ที่ช่วยลดช่องว่างการเข้าถึงบริการทางการเงิน เพื่อให้ระบบการเงินไทยตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดีขึ้น

“Supporting digital banking, FinTech & niche players”

5.2 ผลักดันให้มี open infrastructure ที่เชื่อมโยงและกลไกตลาดที่ดีเพื่อรองรับการเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล และลดต้นทุนของระบบในภาพรวมอันจะนำไปสู่บริการทางการเงินที่ถูกต้องทั่วถึง และเป็นธรรม

“Promoting open infrastructure, interoperability & market mechanism”

5.3 สนับสนุนให้ระบบการเงินไทยมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินและบุคลากรที่ตอบสนองความต้องการและความท้าทายของประเทศ

“Right financial products & skills for future challenges”

5.4 สร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนให้ SMEs เข้าถึงบริการทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ ได้ดีขึ้น

“Fostering information-based lending for SMEs”

### 6. การเชื่อมโยงกับต่างประเทศ

ส่งเสริมผู้ให้บริการในไทยมีความพร้อมให้บริการทางการเงินกับประเทศเพื่อนบ้าน ภาคธุรกิจสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้สะดวกขึ้นและต้นทุนต่ำลง รวมถึงมีแนวทางเพิ่มการเชื่อมโยงทางการเงินกับอาเซียน จีนและอินเดีย

6.1 ส่งเสริมให้ผู้บริการในไทยสามารถให้บริการทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ร่วมกัน

“Promoting financial services for CLMV”

6.2 ผลักดันให้ธุรกรรมทางการเงินระหว่าง CLMV กับไทยสะดวกขึ้นและต้นทุนต่ำลง เพื่อให้ภาคเศรษฐกิจจริงได้รับประโยชน์

“Convenient and cost-competitive financial services with CLMV”

6.3 ประสานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในไทยเพื่อให้นโยบายมีทิศทางสอดคล้องกัน และยกระดับความร่วมมือกับ CLMV เพื่อให้การผลักดันนโยบายเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

“CLMV coordination and compatibility”

6.4 มีเครือข่ายเชื่อมโยงด้านการเงินและกฎระเบียบที่ส่งเสริมและสนับสนุนการค้าการลงทุนของภูมิภาค (อาเซียน) จีนและอินเดีย

“CHINDASEAN Strategy”

### 7. การส่งเสริมบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และยั่งยืน

กำกับดูแลให้สถาบันการเงินให้บริการทางการเงินอย่างรับผิดชอบและเป็นธรรม ปล่อยให้ผู้ใช้บริการเข้าใจสิทธิและได้รับการคุ้มครอง และผลักดันให้มีระบบนิเวศที่ส่งเสริมวินัยทางการเงิน และการเข้าถึงบริการทางการเงินขั้นพื้นฐาน ตลอดจนสนับสนุนให้สถาบันการเงินดำเนินการเพื่อความยั่งยืน

7.1 สนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินพื้นฐาน และการออมเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ

“Inclusive access to basic and saving products”

7.2 ผลักดัน/สนับสนุนให้มีระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้สถาบันการเงินให้บริการอย่างรับผิดชอบและเป็นธรรม และผู้ใช้บริการเข้าใจสิทธิ ได้รับการคุ้มครอง และสามารถเลือกใช้บริการได้ตรงกับความต้องการ พร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล

“Strengthening market conduct & consumer protection”

7.3 ส่งเสริมการออมและวินัยทางการเงินที่ดี

“Cultivating financial discipline”

7.4 สนับสนุนให้สถาบันการเงินประกอบธุรกิจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนและมีบทบาทช่วยสร้างสภาพแวดล้อมทางการเงินที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศ

“Promoting sustainable banking”



## การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธปท. (พ.ศ. 2560-2562)

ธปท. มุ่งหวังว่าการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ข้างต้น จะเป็นรากฐานให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยมีเสถียรภาพ สามารถรับมือกับความท้าทายที่เพิ่มขึ้นในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน และระบบการเงินไทยมีพัฒนาการที่ตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศและพร้อมปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งความสำเร็จนี้จะเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือทั้งภายในองค์กรและกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก โดย ธปท. ได้เตรียมการในองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้ เพื่อสนับสนุนให้การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ได้ผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหวัง

การจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อให้พร้อมรับมือกับภารกิจและความท้าทายใหม่ โดยระยะแรก ได้มีการจัดตั้ง 2 สายงานใหม่คือ สายนโยบายระบบการชำระเงินและเทคโนโลยีทางการเงิน เพื่อส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่กำลังมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในระบบการเงิน และสายยุทธศาสตร์และความสัมพันธ์องค์กร ซึ่งสะท้อนความสำคัญที่ ธปท. ให้ความสำคัญกับผู้เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร และการยกระดับการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อช่วยสนับสนุนการเชื่อมโยงกับต่างประเทศอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังได้ปรับโครงสร้างระดับฝ่ายงานเพื่อขับเคลื่อนงานด้านการรักษาเสถียรภาพระบบการเงิน การตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น<sup>2</sup>

การกำหนดความรับผิดชอบในการขับเคลื่อนและการประสานงานแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน โดยมีรองผู้ว่าการ และ ผู้ช่วยผู้ว่าการ เป็นผู้รับผิดชอบหลัก (sponsors) ในยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และมีผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อน (champions) แผนงานสนับสนุนยุทธศาสตร์ให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

การขับเคลื่อนตามแผนงานสนับสนุนยุทธศาสตร์ 3 ปี โดยจัดทำเป้าหมายและแผนงานสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนสำหรับแต่ละระยะเวลา โดยในระยะแรกของการขับเคลื่อน จะมุ่งดำเนินการในสิ่งที่เป็นรากฐานก่อน อาทิ การเตรียมบุคลากรด้าน data analytics การจัดหาข้อมูลประเภทใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ตลอดจนยกระดับเครื่องมือและเทคโนโลยี ควบคู่ไปกับการพัฒนามาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัยเพื่อรับมือกับภัยด้านไซเบอร์ การเตรียมพร้อมรับพระราชบัญญัติระบบการชำระเงินใหม่ และการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลาย ผ่านการหมุนเวียนงาน (mobility) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การกำกับติดตามและประเมินผล จะมีการรายงานความคืบหน้าของการดำเนินการยุทธศาสตร์ต่อคณะผู้บริหาร คณะกรรมการนโยบายที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง และมีการทบทวนการประเมินสภาพแวดล้อมทุกปี เพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

<sup>2</sup> กลุ่มงานเสถียรภาพระบบการเงิน ฝ่ายตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝ่ายคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน

# รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์



แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2562

**วิสัยทัศน์: เป็นองค์กรที่มองไกล มีหลักการและร่วมมือ  
เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืนของไทย**

พันธกิจ: มุ่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเงินที่มีเสถียรภาพ  
และมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและทั่วถึง

## I. ด้านเสถียรภาพ (Stability)

1. เสถียรภาพการเงิน
2. เสถียรภาพระบบการเงิน
3. เสถียรภาพระบบสถาบันการเงิน
4. เสถียรภาพระบบการชำระเงิน

## II. ด้านการพัฒนา (Development)

5. การพัฒนาระบบการเงิน
6. การเชื่อมโยงกับต่างประเทศ
7. การส่งเสริมบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## III. ด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร (Internal Excellence)

- |                                     |                                 |                                     |                                    |   |
|-------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---|
| 8.<br>ระบบข้อมูล<br>และการวิเคราะห์ | 9.<br>ความเป็นเลิศ<br>ด้านวิจัย | 10.<br>การยกระดับ<br>ศักยภาพบุคลากร | 11.<br>การยกระดับ<br>ศักยภาพองค์กร | 12.<br>การเสริมสร้าง<br>การมีส่วนร่วม<br>กับผู้เกี่ยวข้อง |
|-------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---|

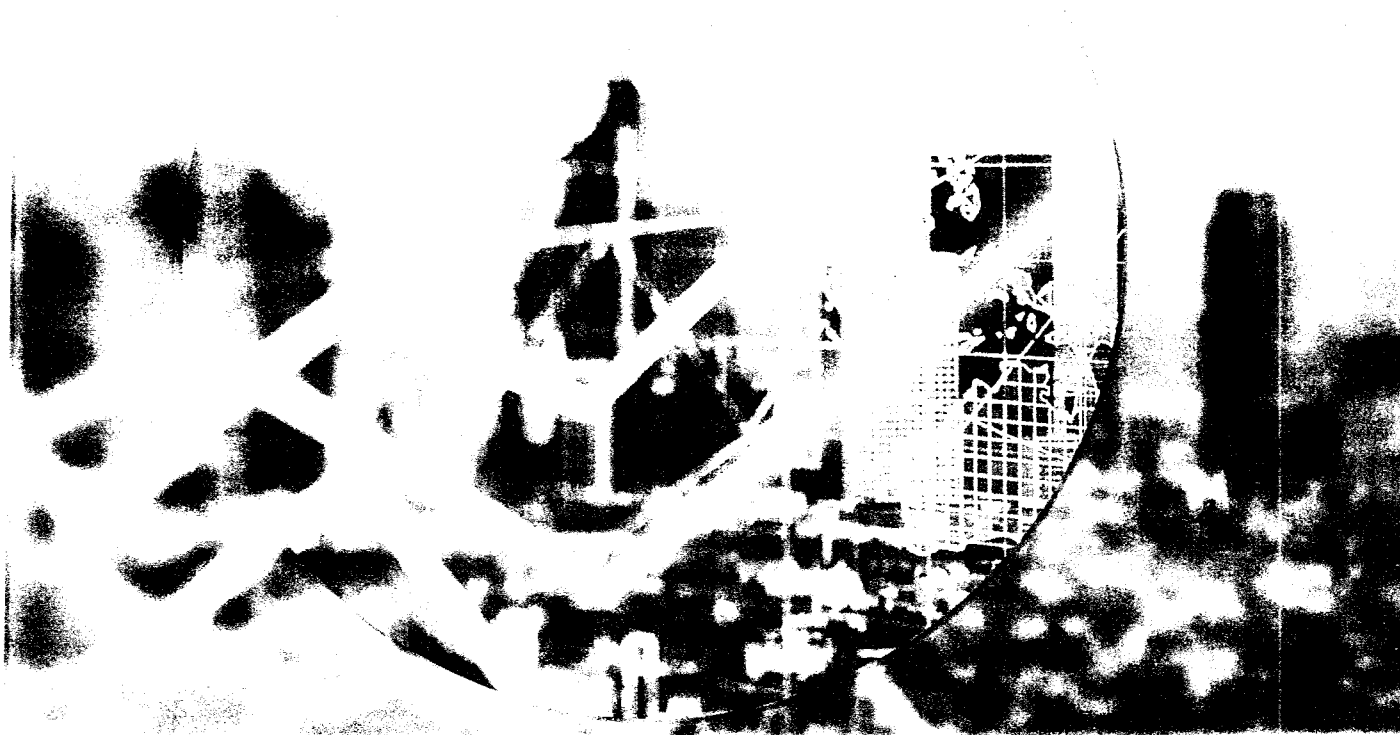
ยึดมั่นค่านิยมร่วมองค์กร “ยึดตรง มองไกล ยื่นมือ ตัดดิน”



# ด้านเสถียรภาพ Stability

562

ร่าง  
ร่วม  
มือ



ติดตาม เฝ้าทัน ป้องกัน พร้อมรับมือความเสี่ยง  
ดูแลความเสี่ยงสมดุล แต่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและนวัตกรรม

## 1. เสถียรภาพการเงิน

### ความท้าทาย

- (1) แนวโน้มเศรษฐกิจโลกยังฟื้นตัวอย่างเปราะบาง ขณะที่สภาพคล่องในระบบการเงินโลกยังอยู่ในระดับสูง
- (2) โครงสร้างเศรษฐกิจ และความเชื่อมโยงระหว่างภาคเศรษฐกิจจริงกับระบบการเงิน รวมทั้งกลไกการส่งผ่านนโยบายการเงินของไทยเปลี่ยนไป (3) ภาคธุรกิจ โดยเฉพาะในส่วนของ SMEs ยังได้รับความผันผวนได้น้อย และ (4) การยกระดับศักยภาพการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยให้สูงขึ้น ผ่านการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ จำเป็นต้องมีแนวทางที่เหมาะสม

### ทิศทางยุทธศาสตร์

- กระบวนการตัดสินใจนโยบายการเงินมองลึกรอบด้าน และเท่าทันบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการคำนึงถึงเสถียรภาพระบบการเงิน อย่างเป็นระบบและสื่อสารได้อย่างน่าเชื่อถือ
- เครื่องมือนโยบายการเงินที่มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้ ทั้งในภาวะปกติและไม่ปกติ
- ผลักดันให้กลไกตลาดเงินอัตราแลกเปลี่ยน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในภาวะปกติและไม่ปกติ และเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงของระบบเศรษฐกิจ
- ธพท. มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการปรับตัวเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจที่ทันกับโลกใหม่

### การดำเนินการสำคัญ

- ยกระดับความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างภาคเศรษฐกิจจริง ระบบการเงิน และกลไกการส่งผ่านของนโยบายการเงินของไทย ผ่านการพัฒนาศักยภาพในการติดตาม วิเคราะห์และประเมินภาพเศรษฐกิจ เช่น การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์แบบ data analytics การพัฒนาแบบจำลองเศรษฐกิจมหภาคที่ใช้ประกอบการตัดสินใจนโยบายให้เชื่อมโยงกับภาคการเงินอย่างเป็นระบบ และการสร้างกระบวนการที่จะช่วยให้เข้าใจสภาพเศรษฐกิจจริงได้ดียิ่งขึ้น เช่น การลงพื้นที่จริงมากขึ้น

- เพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องมือดำเนินนโยบายการเงินให้พร้อมใช้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การส่งผ่านนโยบายการเงินที่มีประสิทธิภาพลดลง และการเตรียมการรองรับปัจจัยแวดล้อมทางการเงินใหม่ ๆ เช่น FinTech ผ่านการบริหารจัดการเครื่องมือเดิมให้มีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดที่เพิ่มขึ้น รวมไปถึงการขยายชุดเครื่องมือใหม่ และเตรียมพร้อมเครื่องมือการจัดการในภาวะวิกฤต เช่น การให้ความช่วยเหลือสภาพคล่องเงินบาทแก่สถาบันการเงินในภาวะวิกฤต
- สนับสนุนระบบนิเวศของตลาดเงินตราต่างประเทศ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาและปรับกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคในปัจจุบัน รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนที่ดี เข้าถึงเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่หลากหลาย
- จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและงานศึกษาวิจัยในเรื่องการปรับตัวเชิงโครงสร้าง อาทิ การเข้าสู่สังคมสูงวัย และการปรับตัวของภาคเศรษฐกิจบริการ

### การวัดความสำเร็จของแผน

- คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) มีกรอบการตัดสินใจ ข้อมูล และเครื่องมือที่น่าเชื่อถือ ที่ช่วยให้สามารถชั่งน้ำหนักระหว่างเป้าหมายเชิงนโยบายต่าง ๆ รวมถึงเสถียรภาพระบบการเงินได้ชัดเจนขึ้น และบุคลากรด้านนโยบายการเงิน เป็นผู้รู้ลึก รู้จริง เกี่ยวกับภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ
- เครื่องมือดำเนินนโยบายการเงินมีความหลากหลายและยืดหยุ่นพอในการรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ
- ภาคเอกชนสามารถปรับตัวรองรับความผันผวนได้ดีขึ้น โดยตลาดอัตราแลกเปลี่ยนมีสภาพคล่องสูงชัน กฎเกณฑ์ไม่เป็นอุปสรรคต่อการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ (ease of doing business) และภาคเอกชน โดยเฉพาะ SMEs ป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนได้ดีขึ้น
- มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เกี่ยวกับการปฏิรูปเชิงโครงสร้างที่เป็นรูปธรรม ตรงจุด และปฏิบัติได้จริง

## 2. เสถียรภาพระบบการเงิน

### ความท้าทาย

(1) แนวโน้มความเสี่ยงต่อเสถียรภาพระบบการเงินมีความซับซ้อน เชื่อมโยง และเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น (2) ข้อจำกัดของเครื่องมือแบบเดิมในการดูแลเสถียรภาพระบบการเงิน และ (3) มีความจำเป็นมากขึ้นในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดูแลเสถียรภาพระบบการเงินของประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ทิศทางการยุทธศาสตร์

- เพิ่มศักยภาพในการติดตามและประเมินความเสี่ยงด้านเสถียรภาพระบบการเงินในอนาคต โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ครบถ้วนและเครื่องมือที่ทันสมัย
- มีความพร้อมในการออกนโยบาย macro-prudential โดยมีกรอบและเครื่องมือวิเคราะห์และกระบวนการออกนโยบายที่เป็นระบบสามารถสื่อสารนโยบายต่อสาธารณชนให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน
- ธปท. เป็นแกนในการผลักดันการดูแลเสถียรภาพระบบการเงินของประเทศ รวมถึงสอดประสานกระบวนการร่วมมือและนโยบายสำคัญกับหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

### การดำเนินการสำคัญ

- ยกกระดับข้อมูลและเครื่องมือวิเคราะห์ในการติดตามและประเมินความเสี่ยงด้านเสถียรภาพระบบการเงิน โดยใช้ข้อมูลของ ธปท. ที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุดและเติมเต็มข้อมูลในส่วนที่ยังขาด เพื่อให้สามารถประเมินความเสี่ยงของระบบการเงินได้อย่างครบถ้วนยิ่งขึ้น รวมถึงเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล นอกจากนี้ จะยกระดับเครื่องมือในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงระบบ ทั้งการพัฒนาแบบจำลอง การประยุกต์ใช้ scenario planning เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และการทดสอบภาวะวิกฤตร่วมกันระหว่างหน่วยงานกำกับดูแลต่าง ๆ

- สร้างความพร้อมในการออกนโยบาย macro-prudential ผ่านการเตรียมชุดเครื่องมือพร้อมใช้และกรอบการประเมินประสิทธิภาพ ผลกระทบและข้อจำกัดของการเลือกใช้เครื่องมือดังกล่าว รวมถึงกำหนดกระบวนการและผู้รับผิดชอบออกนโยบาย macroprudential ที่ชัดเจน
- ทบทวนรูปแบบที่เหมาะสมในการดูแลเสถียรภาพระบบการเงินของไทยทั้งระบบ (National Financial Stability Framework) ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- มีแผนรองรับวิกฤตทางการเงินและการทดสอบที่เหมาะสม โดยจัดให้มีแผนการฟื้นฟูและแก้ไขปัญหาของสถาบันการเงิน และจัดให้มีการทดสอบแผนฉุกเฉินร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### การวัดความสำเร็จของแผน

- “จับควันให้ไว” มีข้อมูลและเครื่องมือที่ครบถ้วนในการวิเคราะห์เสถียรภาพระบบการเงินเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดย ธปท. สามารถตรวจจับจุดเปราะบางของระบบการเงิน และเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบได้อย่างทันการณ์
- “ดับไฟให้ทัน” มีกรอบและเครื่องมือวิเคราะห์ประสิทธิภาพการส่งผ่านนโยบาย macroprudential ที่เทียบเท่ามาตรฐานสากล และกระบวนการออกนโยบายนำไปสู่การใช้ macroprudential ที่ทันการณ์มีประสิทธิภาพตามที่คาดไว้ รวมถึงสามารถสื่อสารถึงเหตุผลและที่มาที่ไปในการใช้นโยบายได้ชัดเจน
- “ป้องกันไม่ให้ลาม” การประสานนโยบายและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานต่าง ๆ เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน มีกระบวนการในระดับประเทศที่สามารถควบคุมปัญหาไม่ให้ลุกลามและก่อให้เกิดความตื่นตระหนกในวงกว้าง

### 3. เสถียรภาพระบบสถาบันการเงิน

#### ความท้าทาย

(1) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของปัจจัยเสี่ยงในโลก ทำให้มีความผันผวนและไม่แน่นอนมากขึ้น การติดตาม และการตรวจสอบสถาบันการเงินจึงต้องปรับให้เท่าทัน และเป็นเชิงรุกมากขึ้น (2) ความเสี่ยงจากความเชื่อมโยง ในภาคการเงินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องติดตามอย่าง ใกล้ชิดและพร้อมรับมือ (3) วิวัฒนาการของ Digital banking และ FinTech ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดจน บทบาทของผู้ให้บริการเฉพาะทาง (niche players) ช่วยให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกมากขึ้น และ (4) ความเสี่ยงด้าน cyber และ IT ในภาคการเงินมีแนวโน้ม เพิ่มขึ้น

#### ทิศทางยุทธศาสตร์

- เพิ่มมิติการกำกับดูแลระบบสถาบันการเงินให้ต่อเนื่อง เท่าทัน พร้อมป้องกัน และรับมือความเสี่ยงใหม่ที่มี แนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคต
- ปรับปรุงการกำกับดูแลโดยให้ความสำคัญด้านความ มั่นคงและไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการสร้าง นวัตกรรมใหม่ ๆ ในขณะเดียวกัน ก็ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างมีนัยสำคัญต่อภาคการเงิน
- ยกระดับความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลทั้งในและ ต่างประเทศ เพื่อให้สามารถติดตาม ประเมิน ป้องกัน และ รับมือกับความเสี่ยงจากความเชื่อมโยง (interconnectedness) ได้ดียิ่งขึ้น
- ผลักดันให้ผู้ให้บริการในระบบสถาบันการเงินและระบบ การชำระเงิน มีความสามารถในการป้องกัน ตรวจสอบ และตอบสนองต่อความเสี่ยงด้าน IT และภัยคุกคามด้าน cyber และมีการดำเนินงานที่ก้าวทันมาตรฐานสากล รวมทั้งยกระดับความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล ในระบบการเงิน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- เตรียมความพร้อมภาคการเงินไทยเพื่อเข้ารับการประเมิน Financial Sector Assessment Program (FSAP)

#### การดำเนินการสำคัญ

##### “เพิ่มมิติการกำกับดูแล”

- ยกระดับการตรวจสอบและติดตามสถาบันการเงิน ให้เป็นแบบต่อเนื่อง (ongoing) โดยเน้นการ ตรวจสอบ offsite มากขึ้น และอาศัยเทคโนโลยี และข้อมูลที่รวดเร็วทันการณ์ เพื่อให้เท่าทัน สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
- ผลักดันให้สถาบันการเงินยกระดับธรรมาภิบาล โดยให้มีการประเมินพฤติกรรมและวัฒนธรรม องค์กร (behavior & culture) เพื่อให้เข้าใจถึง ความเสี่ยงของแนวทางการดำเนินธุรกิจของแต่ละ สถาบันการเงิน

##### “ความมั่นคงควบคู่การพัฒนา”

- ปรับปรุงเกณฑ์และประเด็นปัญหาที่เป็นอุปสรรค ต่อการทำ digital banking ของสถาบันการเงิน ส่งเสริมช่องทางการให้บริการในรูปแบบที่ยืดหยุ่น และมีต้นทุนลดลง ตลอดจนกำกับดูแลอย่าง เหมาะสมและเอื้อต่อการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ใหม่ ๆ ผ่าน FinTech และสนับสนุนให้มีผู้ให้บริการ เฉพาะทาง (niche players) ที่จะช่วยลดช่องว่าง การเข้าถึงบริการทางการเงิน

##### “ยกระดับความร่วมมือ”

- ยกระดับความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลภาค การเงินในชั้นตอนสำคัญ ตั้งแต่การติดตามความ เสี่ยงจนถึงการแก้ไขปัญหา และสร้างความสัมพันธ์ กับหน่วยงานกำกับดูแลผู้ให้บริการประเภทอื่น ๆ ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในภาคการเงินมากขึ้น (เช่น กสทช.) รวมทั้งประสานงานอย่างใกล้ชิดกับ หน่วยงานกำกับดูแลต่างประเทศ

##### “กำกับดูแลความเสี่ยงด้าน IT และ cyber”

- ผลักดันให้สถาบันการเงินและผู้ให้บริการทาง การเงินภายใต้การกำกับดูแลของ ธพท. ปฏิบัติ ตามกรอบแนวปฏิบัติด้าน IT และ cyber security ที่เป็นมาตรฐานชั้นนำหรือที่ ธพท. กำหนด
- เป็นแกนในการผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่าง หน่วยงาน และสร้างภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการ

พัฒนาด้าน cyber security ของภาคการเงิน  
ที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเกิด  
เหตุการณ์ระหว่างกัน

“เตรียมการเข้ารับการประเมิน FSAP”

- ประเมินตนเองและดำเนินการปิดช่องว่างในส่วนที่  
เกี่ยวข้องกับ ธปท. ตลอดจนประสานงานกับ  
หน่วยงานอื่นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้ารับ  
การประเมิน Financial Sector Assessment  
Program (FSAP)

การวัดความสำเร็จของแผน

- การตรวจสอบและติดตามเป็นแบบต่อเนื่อง  
(ongoing) รวมทั้งมีความเข้าใจสถาบันการเงินใน  
เชิงลึกผ่านการประเมินพฤติกรรมและวัฒนธรรม  
องค์กร (behavior & culture) เทียบเคียงได้กับ  
หน่วยงานกำกับดูแลชั้นนำในต่างประเทศ และไม่มี  
สถาบันการเงินที่มีฐานะการดำเนินงานเปราะบางจน  
ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพระบบสถาบันการเงิน

- ผู้ให้บริการมีการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ โดยไม่  
สร้างความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญต่อภาคการเงิน  
และสามารถเทียบเคียงเกณฑ์ของ ธปท. กับ  
หน่วยงานกำกับดูแลชั้นนำในต่างประเทศได้
- มีกรอบ กระบวนการ และกลไกระหว่างหน่วยงาน  
กำกับดูแลที่สามารถติดตาม ประเมิน ป้องกัน และ  
รับมือกับความเสี่ยงจากความเชื่อมโยง  
(interconnectedness) รวมถึงการให้ความ  
ช่วยเหลือสถาบันการเงิน (recovery & resolution)  
ที่มีประสิทธิภาพ
- สถาบันการเงินมีความพร้อมรับมือภัยคุกคามด้าน  
cyber และช่วยไม่ให้เกิดการโจมตีทางด้าน cyber  
ส่งผลกระทบต่อระบบและกระจายเป็นวงกว้างต่อ  
ระบบการเงินไทย
- ภาคการเงินไทยส่วนที่อยู่ภายใต้ ธปท. ผ่านการ  
ประเมิน FSAP

#### 4. เสถียรภาพระบบการชำระเงิน

##### ความท้าทาย

(1) ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินที่มั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (2) ความหลากหลายของบริการและผู้ให้บริการระบบการชำระเงินที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องปรับการกำกับดูแลให้เหมาะสมและครอบคลุม (3) การใช้ mobile payment เติบโตอย่างรวดเร็ว ต้องเตรียมพร้อมให้ใช้งานได้อย่างปลอดภัย และ (4) ข้อมูลด้านการชำระเงิน มีจำนวนมาก จากหลายแหล่งข้อมูล ซึ่งการประมวลผลจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่องานด้านนโยบายและการกำกับดูแล

##### ทิศทางยุทธศาสตร์

- ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบการชำระเงินที่ ธพท. ให้บริการ ให้มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับพัฒนาการทางเทคโนโลยี
- เตรียมพร้อมรองรับบทบาทหน้าที่ของ ธพท. ตาม พ.ร.บ. ระบบการชำระเงินที่มีขอบเขตงานเพิ่มมากขึ้น และให้เท่าทันต่อนวัตกรรมด้านการชำระเงินและความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ๆ
- ยกระดับการกำกับดูแล mobile payment ที่มีบทบาทมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ให้มีความปลอดภัยเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ
- บูรณาการระบบข้อมูลด้านการชำระเงิน เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายด้านการชำระเงินและการขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศ

##### การดำเนินการสำคัญ

- ยกระดับความมั่นคง ปลอดภัย และการดำเนินงานของโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินหลักที่ ธพท. ให้บริการ (BAHTNET และ ICAS) ให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และพัฒนาการด้านการชำระเงิน

- ขยายขอบเขตการกำกับดูแล ให้ครอบคลุมระบบการชำระเงินและบริการการชำระเงินภายใต้การกำกับ ซึ่งรวมถึงผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ และผู้ให้บริการจากต่างประเทศ โดยนำมาตราฐานสากล เช่น Principles for Financial Market Infrastructures (PFMI) มาใช้ในการกำกับดูแล รวมทั้งผลักดันผู้ให้บริการชำระเงินที่ ธพท. กำกับดูแลให้ใช้มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง หรือมี security certificate ที่ได้มาตรฐานสากล
  - ยกระดับการกำกับดูแลความเสี่ยง ให้เท่าทันต่อนวัตกรรมด้านการชำระเงิน และความเสี่ยงจากความเชื่อมโยง (interconnectedness) เช่น ส่งเสริมการใช้มาตรฐานด้านความปลอดภัยที่ทันสมัย
  - ยกระดับการกำกับดูแลผู้ให้บริการ mobile payment ร่วมกับผู้กำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระบวนการตรวจสอบลูกค้า (KYC) การให้ความรู้และคุ้มครองผู้บริโภค และการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านการชำระดุล
  - พัฒนาระบบข้อมูลด้านการชำระเงิน ให้ครอบคลุมข้อมูลการชำระเงินในหลายมิติ เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลด้านการชำระเงิน รวมทั้งการติดตามและสนับสนุนนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล
- การวัดความสำเร็จของแผน
- ระบบการชำระเงินที่ ธพท. ให้บริการสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องแม้ในยามวิกฤต รวมทั้งมีความปลอดภัยทั้งในส่วนของระบบงานและข้อมูล
  - การกำกับดูแลเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ครอบคลุมบริการชำระเงินที่สำคัญต่อระบบ โดยมีความร่วมมือระหว่างองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชน มีกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น ผู้ให้บริการชำระเงินให้บริการที่มีความปลอดภัยสูง และปฏิบัติตามมาตรฐานสากล
  - บริการ mobile payment มีความปลอดภัย น่าเชื่อถือ และมีกลไกการติดตามกำกับดูแลผู้ให้บริการร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง
  - ธพท. มีข้อมูลการชำระเงินที่ครบถ้วนเพียงพอ ช่วยสนับสนุนการกำกับดูแลและการกำหนดนโยบาย

# ด้านการพัฒนา Development



สนับสนุนการแข่งขัน นวัตกรรม ลดต้นทุน เอื้อต่อการปรับตัวสู่เศรษฐกิจดิจิทัล  
ใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงกับต่างประเทศ โดยเฉพาะ CLMV  
ส่งเสริมการให้บริการอย่างเป็นธรรม ค้ำครองผู้ใช้บริการทางการเงิน  
และสร้างวินัยทางการเงิน

## 5. การพัฒนาระบบการเงิน

### ความท้าทาย

(1) การใช้ digital banking ของไทยยังต่ำ มีโอกาสพัฒนาได้อีกมาก โดย FinTech จะมีส่วนช่วยกระตุ้นนวัตกรรมในภาคการเงิน (2) โครงสร้างพื้นฐานภาคการเงินบางส่วนยังซ้ำซ้อน ไม่เชื่อมโยงกันทำให้ต้นทุนสูง และ (3) ผู้เล่นและผลิตภัณฑ์ภาคการเงินยังไม่ตอบโจทย์ลูกค้าบางกลุ่ม ขณะที่บุคลากรในบางด้านของภาคการเงินมีแนวโน้มขาดแคลนมากขึ้น

### ทิศทางยุทธศาสตร์

- ส่งเสริมให้ผู้ให้บริการในระบบการเงินไทย (รวมถึง FinTech) มีการแข่งขัน นวัตกรรม และบริการทางการเงิน digital ที่มีประสิทธิภาพ ครบวงจร และมีต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง รวมทั้งส่งเสริมบทบาทผู้ให้บริการเฉพาะทาง (niche players) ที่ช่วยลดช่องว่างการเข้าถึงบริการทางการเงิน เพื่อให้ระบบการเงินไทยตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดีขึ้น
- ผลักดันให้มีโครงสร้างพื้นฐานกลาง (open infrastructure) ที่เชื่อมโยง และกลไกตลาดที่ดี เพื่อรองรับการเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล และลดต้นทุนระบบในภาพรวม อันจะนำไปสู่บริการทางการเงินที่ถูกลง ทั่วถึง และเป็นธรรม
- สนับสนุนให้ระบบการเงินไทยมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินและบุคลากรที่ตอบสนองความต้องการและความท้าทายของประเทศ
- สร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนให้ SMEs เข้าถึงบริการทางการเงินได้ดีขึ้น

### การดำเนินการสำคัญ

#### “ส่งเสริม Digital banking / FinTech / niche players”

- ดำเนินการให้สถาบันการเงินปรับเข้าสู่ digital banking ได้คล่องตัวขึ้น และมีช่องทางการให้บริการในรูปแบบที่ยืดหยุ่นและมีต้นทุนลดลง
- ส่งเสริม FinTech เพื่อให้เกิดนวัตกรรม โดยกำกับดูแลแบบยืดหยุ่น มีช่องทางในการหารือร่วมกับผู้ให้บริการ FinTech และผู้กำกับดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมการมีผู้ให้บริการเฉพาะทาง (niche players) เพื่อช่วยลดช่องว่างการเข้าถึงบริการทางการเงิน

#### “ผลักดันโครงสร้างพื้นฐานกลางและกลไกตลาดที่ดี”

- ผลักดันและสนับสนุนให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินกลางที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ (interoperability) เช่น โครงการ National e-Payment
- ผลักดันให้โครงสร้างค่าธรรมเนียมสะท้อนโครงสร้างต้นทุนที่แท้จริง
- ส่งเสริมการมีโครงสร้างพื้นฐานกลางในด้านที่จำเป็นอื่น ๆ เช่น cyber security และ local debit card scheme

#### “ผลิตภัณฑ์และบุคลากรที่ตอบสนองความต้องการ”

- ส่งเสริมและลดอุปสรรคของการออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ เช่น infrastructure finance และ reverse mortgage
- ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (เช่น สมาคมธนาคารไทย) สร้างบุคลากรภาคการเงินในสาขาที่ขาดแคลน และสร้างมาตรฐานบุคลากร

#### “สนับสนุนให้ SMEs เข้าถึงบริการทางการเงิน”

- ผลักดันให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการให้สินเชื่อไม่อิงหลักประกัน (Information-based lending) เพื่อเพิ่มการเข้าถึงแหล่งเงินทุนแก่ SMEs อาทิ ผ่านการพัฒนาฐานข้อมูลกลาง เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์และวิเคราะห์สินเชื่อ

#### การวัดความสำเร็จของแผน

- สถาบันการเงินใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการให้บริการทางการเงินและปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการ
- มีมาตรการส่งเสริมและกรอบการกำกับดูแลที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมบทบาทผู้ให้บริการเฉพาะทาง เพื่อช่วยลดช่องว่างการเข้าถึงบริการทางการเงิน
- สัดส่วนธุรกรรม e-Payment เพิ่มขึ้นทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และประชาชน และสอดคล้องกับทิศทางของประเทศชั้นนำในภูมิภาค
- ค่าธรรมเนียมบริการพื้นฐานอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับค่าธรรมเนียมของบริการลักษณะเดียวกันในประเทศที่พัฒนาแล้วที่ใช้บริการดังกล่าวอย่างแพร่หลาย



## 6. การเชื่อมโยงกับต่างประเทศ

### ความท้าทาย

(1) อาเซียน จีน และอินเดีย จะเป็นเครื่องยนต์สำคัญของเศรษฐกิจโลกในระยะต่อไป (2) ไทยจะต้องเพิ่มศักยภาพการเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงด้านการเงินกับ CLMV (3) ต้นทุนการทำธุรกรรมการเงินกับ CLMV ยังสูงและไม่สะดวก และ (4) การเชื่อมโยงเครือข่ายธนาคารพาณิชย์ในภูมิภาคยังไม่เต็มศักยภาพ

### ทิศทางการยุทธศาสตร์

- ส่งเสริมให้ผู้ให้บริการในไทยสามารถให้บริการทางการเงินแก่เพื่อนบ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน
- ผลักดันให้ธุรกรรมทางการเงินระหว่าง CLMV กับไทยสะดวกขึ้น และต้นทุนต่ำลง เพื่อให้ภาคเศรษฐกิจจริงได้รับประโยชน์
- ประสานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนไทยเพื่อนโยบายมีทิศทางสอดคล้องกัน และยกระดับความร่วมมือกับ CLMV เพื่อให้การผลักดันนโยบายเกิดประสิทธิผลมากขึ้น
- มีเครือข่ายเชื่อมโยงด้านการเงินและกฎระเบียบที่ส่งเสริมและสนับสนุนการค้าการลงทุนของภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย

### การดำเนินการสำคัญ

- ทบทวนหลักเกณฑ์เพื่อลดอุปสรรคและสนับสนุนการเชื่อมโยง เช่น เกณฑ์การแลกเปลี่ยนเงิน และมีแนวนโยบายที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมการระดมทุนของ CLMV ในระบบการเงินไทย
- เชื่อมโยงโครงสร้างระบบการชำระเงินรายย่อยกับภูมิภาค รวมถึงผลักดันให้ ธพ. และ non-bank มีบริการโอนเงินระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น
- สนับสนุนให้มีการใช้เงินสกุลท้องถิ่น (local currency) มากขึ้น โดยผ่อนคลয়กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคทั้งในส่วนของไทยและเจรจาในส่วนของประเทศเพื่อนบ้าน

รวมทั้งผลักดันให้มีกลไกสนับสนุนสภาพคล่อง เพื่อรองรับการใช้เงินสกุลท้องถิ่นดังกล่าว

- กำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการด้าน CLMV financial connectivity ที่สอดคล้องกัน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และยกระดับเครือข่ายกับหน่วยงานด้านเศรษฐกิจการเงินของ CLMV ในวงกว้างขึ้น รวมทั้งให้การสนับสนุนทางวิชาการแก่ CLMV เพื่อเพิ่มศักยภาพและสนับสนุนให้กฎระเบียบมีมาตรฐานสอดคล้องกัน
- ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์ไทยขยายเครือข่ายในภูมิภาคผ่าน Qualified ASEAN Banks (QABs) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากการมีธุรกิจใจในภูมิภาคมากขึ้น และเปิดโอกาสให้มีธนาคารพาณิชย์จากประเทศอาเซียนอื่นในไทยเพิ่มขึ้น
- จัดทำกรอบแนวทางในการเพิ่มการเชื่อมโยงทางการเงินกับอาเซียน จีนและอินเดีย โดยสร้างองค์ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับกฎระเบียบแนวนโยบายของทางการและเศรษฐกิจการเงินของจีนและอินเดีย

### การวัดความสำเร็จของแผน

- ผู้ให้บริการทางการเงิน เครือข่ายการชำระเงิน และตลาดทุนไทยสามารถให้บริการทางการเงินข้ามพรมแดนใน CLMV อย่างมีประสิทธิภาพ
- ภาคเศรษฐกิจจริงได้รับประโยชน์จากต้นทุนการทำธุรกรรมทางการเงินของไทยกับ CLMV ที่ถูกลง และ การใช้เงินสกุลท้องถิ่นในการทำธุรกรรมที่สะดวกขึ้น
- กลยุทธ์ด้าน CLMV financial connectivity ของภาครัฐและเอกชนไทยมีความสอดคล้องกัน และการผลักดันนโยบายกับ CLMV เกิดประสิทธิผล
- CLMV ได้ประโยชน์จากการสนับสนุนทางวิชาการ และนำไปสู่การมีกฎระเบียบในภาคการเงินที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
- มีความเชื่อมโยงเครือข่ายของธนาคารพาณิชย์ไทยในภูมิภาคมากขึ้น และธนาคารพาณิชย์จากภูมิภาคมีเครือข่ายในไทยมากขึ้น รวมถึงการทำธุรกรรมทางการเงินระหว่างไทยกับภูมิภาคมีความสะดวกมากขึ้น

## 7. การส่งเสริมบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### ความท้าทาย

(1) ไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างรวดเร็ว หนี้ครัวเรือนอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ในขณะที่ประชาชนยังขาดการวางแผนและวินัยทางการเงิน (2) ผู้มีรายได้น้อยบางส่วนยังไม่มีบัญชีเงินฝาก (3) สังคมคาดหวังการให้บริการทางการเงินอย่างเป็นธรรมแก่รายย่อยมากขึ้น และ (4) สถาบันการเงินยังสามารถเพิ่มบทบาทส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### ทิศทางยุทธศาสตร์

- สนับสนุนการมีผลิตภัณฑ์ที่ช่วยส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินพื้นฐาน และการออมเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ
- ผลักดัน/สนับสนุนให้สถาบันการเงินให้บริการอย่างรับผิดชอบและเป็นธรรม และผู้ใช้บริการเข้าใจสิทธิ ได้รับการคุ้มครอง และสามารถเลือกใช้บริการได้ตรงกับความต้องการ พร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล
- ส่งเสริมการออมและการมีวินัยทางการเงิน
- สนับสนุนให้สถาบันการเงินประกอบธุรกิจโดยคำนึงถึงความยั่งยืน (sustainability) และมีบทบาทช่วยสร้างระบบนิเวศที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศ

### การดำเนินการสำคัญ

#### “บริการทางการเงินพื้นฐาน และผลิตภัณฑ์การออม”

- สนับสนุนให้เกิดผลิตภัณฑ์เพื่อการออมและการลงทุนระยะยาว และการให้บริการบัญชีเงินฝากขั้นพื้นฐานแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง

#### “การให้บริการอย่างเป็นธรรม ผู้ใช้บริการได้รับการคุ้มครอง”

- ยกกระดับการกำกับดูแลและการตรวจสอบสถาบันการเงิน ตลอดจนผลักดันให้สถาบันการเงินให้ความสำคัญกับการให้บริการอย่างเป็นธรรม (market conduct)
- ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลักดันให้มีกลไกและช่องทางการเผยแพร่ข้อมูล market conduct และค่าธรรมเนียม ให้ผู้บริโภคใช้เปรียบเทียบได้ง่าย

- สร้างความเข้าใจและเตือนภัยเกี่ยวกับบริการทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านดิจิทัล โดยสื่อสารอย่างเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มผู้ใช้บริการ

#### “สนับสนุนระบบนิเวศที่ช่วยส่งเสริมวินัยทางการเงิน”

- สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยส่งเสริมการป้องกันการก่อหนี้เกินตัว และการแก้ไขหนี้สินล้นพ้นตัว เช่น จัดให้มีหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการหนี้แก่รายย่อย (debt management program/ counseling center)
- ผลักดันและส่งเสริมให้สถาบันการเงินตระหนักและให้ความสำคัญกับการให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบ (responsible lending) โดยไม่นำไปสู่การก่อหนี้เกินตัวของผู้กู้
- มุ่งสร้างความตระหนักและปรับพฤติกรรมกลุ่ม Gen Y ให้ออมอย่างสม่ำเสมอและไม่ก่อหนี้เกินตัว ตลอดจนผลักดันร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีทิศทางและแผนการส่งเสริมความรู้ทางการเงินของประเทศ

#### “ส่งเสริมให้สถาบันการเงินคำนึงถึงความยั่งยืน (sustainability)”

- ส่งเสริมให้สถาบันการเงินช่วยกระตุ้นให้ภาคธุรกิจคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ภาคธุรกิจ
- เป็นตัวอย่างและสนับสนุนให้สถาบันการเงินพัฒนาในด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้ความรู้ทางการเงิน การยกระดับคุณภาพสังคม การต่อต้านคอร์รัปชัน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

### การวัดความสำเร็จของแผน

- คนไทยเข้าถึงบริการเงินฝากขั้นพื้นฐาน และใช้บัญชีดังกล่าวเพื่อการทำธุรกรรมและการออมเพิ่มขึ้น
- ระบบสถาบันการเงินไทยมีการแข่งขันด้านการให้บริการและค่าธรรมเนียมที่เหมาะสม เป็นธรรม และผู้ใช้บริการเข้าใจสิทธิ ได้รับการคุ้มครอง และสามารถเลือกใช้บริการได้ตรงกับความต้องการ
- กลุ่มเป้าหมายมีการออมเพิ่มขึ้นและไม่ก่อหนี้เกินตัว และกลุ่มที่มีปัญหาการชำระหนี้สามารถบริหารจัดการหนี้ได้ดีขึ้น ตลอดจนมีหน่วยงานให้คำปรึกษา

ด้านการบริหารจัดการหนี้แก่รายย่อย (debt management program/ counseling center)

- สถาบันการเงินทุกแห่งมีการดำเนินการด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ตลอดจน

มีการให้สินเชื่อโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล

# ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร

## Internal Excellence



เป็นเลิศในการวิเคราะห์เชิงลึกและการวิจัย  
เสริมสร้างให้พนักงานมีศักยภาพสูงและมีความหลากหลาย  
ปรับเปลี่ยนองค์กรให้คล่องตัว ทันสมัย  
เปิดรับฟัง สื่อสารเข้าถึง และสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง

## 8. ระบบข้อมูลและการวิเคราะห์

### ความท้าทาย

(1) ในโลกดิจิทัล ข้อมูลมีปริมาณมากขึ้นและรูปแบบหลากหลาย (2) ข้อมูลที่มีปริมาณมากยังอยู่กระจัดกระจาย ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ (3) การดำเนินนโยบายในสภาพแวดล้อมใหม่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลมากขึ้นโดยเฉพาะข้อมูลระดับจุลภาค ธปท. จำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพการวิเคราะห์ เตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี จัดเก็บและประมวลผลระบบข้อมูลและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายและการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปอย่างเท่าทัน

### ทิศทางยุทธศาสตร์

- ยกระดับการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และประกอบการตัดสินใจเพื่อสนับสนุนการตอบโต้ภัยพิบัติหลักและการบริหารจัดการองค์กร
- สรรหาและจัดเก็บข้อมูลหลากหลายประเภทที่มีความรวดเร็ว และมีคุณภาพ เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอและทันการณ์
- ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลเศรษฐกิจการเงินของ ธปท. ให้เป็นไปได้ง่าย สะดวก รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากขึ้น
- สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลธุรกรรมด้านเศรษฐกิจการเงินของประเทศ

### การดำเนินการสำคัญ

- เพิ่มศักยภาพการวิเคราะห์แบบ data analytics โดยเฉพาะการใช้ข้อมูลระดับจุลภาคจากทุกฐานข้อมูลหลักของ ธปท. เพื่อจับชีพจรเศรษฐกิจ ตรวจสอบความเสี่ยง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจการเงินไทย และสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการยกระดับศักยภาพบุคลากรในการวิเคราะห์ เทคโนโลยีการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ที่สะดวกและง่ายต่อการใช้งาน และระบบการทำงานที่มีการทำงานร่วมกัน
- พัฒนาระบบการ data governance ให้รัดกุม เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บ การบริหารจัดการ การเผยแพร่ และการวิเคราะห์ข้อมูล

- สรรหาและจัดเก็บข้อมูลหลากหลายประเภทที่มีความรวดเร็วและมีคุณภาพ เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอต่อการวิเคราะห์และทันการณ์ สะท้อนโครงสร้างเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ข้อมูลระบบการชำระเงิน และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และ social media และเพิ่มประสิทธิภาพในการรับข้อมูล near real-time โดยตรงจากสถาบันการเงิน เพื่อสนับสนุนการติดตามกำกับแบบ ongoing
- ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลเศรษฐกิจการเงินของ ธปท. ให้เป็นไปได้ง่าย สะดวก รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลที่มีรูปแบบละเอียดมากขึ้น
- สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลกลางธุรกรรมด้านเศรษฐกิจการเงิน (data bureaus) ของประเทศ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูลและการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้กระบวนการ data governance ที่เหมาะสม

### การวัดความสำเร็จของแผน

- มีศักยภาพและความพร้อมในการวิเคราะห์แบบ data analytics จนเป็นที่ยอมรับในระดับแนวหน้า และมีผลงานวิเคราะห์เชิงลึกจากฐานข้อมูลหลักของ ธปท. ที่สามารถให้ความรู้ความเข้าใจที่เป็นประโยชน์ในการวางนโยบายเศรษฐกิจการเงินของประเทศ รวมถึงการบริหารจัดการองค์กร
- มีกระบวนการบริหารจัดการ data governance ที่รัดกุมและเหมาะสม
- มีข้อมูลใหม่ที่สำคัญและมีคุณภาพจากหลากหลายแหล่งและมีความรวดเร็ว สะท้อนโครงสร้างเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และมีการเชื่อมโยงเพื่อรับข้อมูล near real-time จากสถาบันการเงิน เพื่อใช้ประโยชน์ในการติดตามและกำกับดูแล
- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจกับความสะดวกในการเข้าถึง ประโยชน์ และความน่าเชื่อถือของข้อมูลของ ธปท.
- การบริหารจัดการข้อมูลด้านเศรษฐกิจการเงินของประเทศมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และมีการนำไปใช้ประโยชน์มากขึ้น

## 9. ความเป็นเลิศด้านวิจัย

### ความท้าทาย

- (1) การทำวิจัยยังจำกัดอยู่ในบางสายงาน และส่วนใหญ่เน้นการวิเคราะห์ระยะสั้นเพื่อตอบโจทย์เฉพาะหน้ามากกว่าตอบโจทย์ระยะยาว ซึ่ง ธปท. ยังสามารถเพิ่มความหลากหลายของงานวิจัย และสร้างองค์ความรู้ใหม่เพิ่มเติมตลอดจนเชื่อมงานวิจัยกับงานนโยบายได้มากขึ้น
- (2) สถาบันวิจัยฯ ป่วย ได้เริ่มสร้างเครือข่ายนักวิจัยวางระบบสนับสนุนการจัดทำและเผยแพร่งานวิจัย รวมทั้งนำข้อมูลละเอียดมาใช้บ้างแล้ว ซึ่งต้องขยายผลให้ได้มากขึ้นในระยะต่อไป (3) ผู้ที่เกี่ยวข้องต่างคาดหวังให้ ธปท. เสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทยมากขึ้น

### ทิศทางการยุทธศาสตร์

- สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และศึกษาวิจัย เพื่อผลักดัน ธปท. สู่อันดับแรกการเรียนรู้ และมีการเชื่อมต่องานวิจัยเข้ากับการดำเนินนโยบาย
- เสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทยที่อยู่บนฐานของงานวิจัยเชิงลึกอย่างต่อเนื่อง

### การดำเนินการสำคัญ

- ผู้บริหารทุกระดับผลักดันให้มีการศึกษาเชิงลึก/วิจัยทั่วทั้ง ธปท. โดยส่งเสริมให้มีการเชื่อมต่องานศึกษาเชิงลึก/วิจัยเพื่อตอบคำถามเชิงนโยบาย รวมถึงสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายตามพันธกิจของ ธปท. รวมถึงตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศ
- ส่งเสริมความร่วมมือด้านงานศึกษาเชิงลึก/วิจัยระหว่างสายงาน สถาบันวิจัยเศรษฐกิจปวฯ และกับภายนอกองค์กร
- นำข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ ของ ธปท. มาใช้ศึกษาวิจัยได้อย่างสะดวกและเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งข้อมูลระดับจุลภาค และให้ความสำคัญกับการทำวิจัยและยกย่องผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ

- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความเห็นทางวิชาการอย่างเปิดกว้างในทุกระดับชั้นภายใน ธปท. และให้นักวิชาการมีส่วนร่วมในการอภิปรายประเด็นนโยบายของ ธปท.
- นำงานวิจัยมาใช้ประกอบการหารือเชิงนโยบายในทุกระดับชั้น และมีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ
- สื่อสารและนำเสนอแนวคิด รวมถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทยจากงานศึกษาวิจัยของ ธปท. ผ่านช่องทางและเวทีต่าง ๆ ทั้งในประเทศและสากลอย่างต่อเนื่อง

### การวัดความสำเร็จของแผน

- มีการศึกษาวิจัยในวงกว้างใน ธปท. และมีความร่วมมือด้านงานวิจัยระหว่างสายงาน สถาบันวิจัยเศรษฐกิจปวฯ และกับภายนอกองค์กร
- มีการแลกเปลี่ยนความเห็นทางวิชาการอย่างเปิดกว้างภายใน ธปท. และนักวิชาการมีส่วนร่วมในการอภิปรายประเด็นนโยบายมากขึ้น รวมทั้งสามารถดึงดูดนักวิจัยที่มีคุณภาพมาร่วมงานหรือทำงานที่ ธปท.
- ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยถูกนำไปใช้ในงานเชิงนโยบายในทุกระดับชั้น และมีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ
- ธปท. ได้รับการยอมรับในการเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย และมีบทบาทในเวทีสากล
- ธปท. มีกรอบการดำเนินนโยบายที่ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง และงานวิจัยของ ธปท. มีบทบาทในการกำหนดนโยบายของประเทศ

## 10. การยกระดับศักยภาพบุคลากร

### ความท้าทาย

- (1) การปรับภารกิจและวิธีการทำงานที่จะมุ่งสู่ความคล่องตัวและทันการณ์มากขึ้น จำเป็นต้องมีบุคลากรที่หลากหลาย รวมถึงมีความรู้ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง ตลอดจนมีพฤติกรรมพึงประสงค์ที่จะช่วยให้พร้อมทำงานภายใต้บริบทใหม่ (2) การบริหารจัดการองค์กรภายใต้การเปลี่ยนผ่านของโครงสร้างอายุ ทั้งในด้านการเตรียมทดแทนผู้บริหารระดับสูง การขาดพนักงานช่วงอายุกลาง ซึ่งอาจเป็นปัญหาความต่อเนื่องของผู้บริหารในอนาคต และการมีพนักงานรุ่นใหม่เพิ่มขึ้น และ (3) ตลาดแรงงานมีการแข่งขันกันสูงขึ้น โดยเฉพาะสาขาหายาก จึงต้องปรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นเชิงรุกและยืดหยุ่นมากขึ้น

### ทิศทางยุทธศาสตร์

- เพิ่มศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างความมีส่วนร่วมและความผูกพันในทุกกระดับ เพื่อให้พร้อมขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์และปรับตัวรองรับภารกิจที่เปลี่ยนไป รวมทั้งเพิ่มและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของพนักงาน
- เตรียมผู้นำในอนาคตที่พร้อมทั้งด้านสมรรถนะและการเป็นแบบอย่างที่ดีให้เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอก องค์กร
- ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ยืดหยุ่น มีความสอดคล้องกับลักษณะงาน และความหลากหลายของพนักงาน รวมถึงเอื้อต่อบริบทการทำงานสมัยใหม่

### การดำเนินการสำคัญ

- จัดสรรอัตรากำลังและเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (focus areas) รวมถึงเร่งรัดการสรรหาเชิงรุก โดยเฉพาะกลุ่ม mid-career และสาขาหายาก และปรับปรุงเส้นทางอาชีพให้สอดคล้องกับงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเชิงลึก (specialist track)
- พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลาย ได้แก่ เพิ่มการหมุนเวียนงานทั้งภายในและกับภายนอกองค์กร พร้อมกับพัฒนาพนักงานให้มี

ความรู้ที่เท่าทันสถานการณ์ และมีทักษะเพียงพอ (อาทิ ทักษะด้านไอที) เพื่อให้สามารถปรับตัวรองรับการทำงานในรูปแบบใหม่ รวมถึงส่งเสริมบรรยากาศการทำงานและปรับพื้นที่ทำงานที่เอื้อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และส่งเสริมสัมพันธที่ดีในการทำงาน

- ปรับกลยุทธ์การบริหารบุคลากรกลุ่มศักยภาพ ได้แก่ ระบบการเตรียมบุคลากรทดแทนในตำแหน่งงานสำคัญ (succession planning) และระบบคัดเลือก-พัฒนา-รักษาพนักงานกลุ่มศักยภาพสูง ที่มุ่งเน้นผลักดันความเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีภาวะผู้นำสูง รวมถึงมีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย
- ปรับปรุงระบบบริหารผลงาน คำตอบแทน และการสร้างแรงจูงใจที่สอดคล้องกับลักษณะงานของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ และให้เกิดการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

### การวัดความสำเร็จของแผน

- มีจำนวนบุคลากร คุณภาพ และความหลากหลายของบุคลากรที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และภารกิจสำคัญของ องค์กร
- มีบุคลากรพร้อมทดแทนในตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานขึ้นไปทุกตำแหน่ง พนักงานกลุ่มศักยภาพสูงได้รับการพัฒนาตามแผนและรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง
- ผลสำรวจการมีส่วนร่วมและความผูกพันของพนักงาน องค์กร. อยู่ในระดับเดียวกับองค์กรชั้นนำ
- บุคลากรของ องค์กร. ได้รับการยอมรับจากทั้งในและนอก องค์กร. ในด้านความรู้ความสามารถ พฤติกรรม และจริยธรรม

## 11. การยกระดับศักยภาพองค์กร

### ความท้าทาย

(1) สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ธปท. จึงต้องยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้มีความคล่องตัว (agility) และทันสมัยมากขึ้น (2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมทำให้ความต้องการธันด์ร้อมมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่เดียวกัน ธปท. สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้สนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (3) แนวโน้มความเสี่ยงที่มีมากขึ้น โดยเฉพาะภัยคุกคามด้าน cyber ซึ่งคาดการณ์ยากและอาจรุนแรงขึ้น ส่งผลให้ต้องพร้อมป้องกัน รับมือ และบริหารความเสี่ยงให้สมดุล และ (4) การให้ความสำคัญต่อการดำเนินกิจการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลเป็นสิ่งสำคัญมากขึ้นในระยะต่อไป

### ทิศทางยุทธศาสตร์

- ยกระดับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง คล่องตัว ทันสมัย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- ปรับปรุงกระบวนการทำงานของสายออกบัตรธนาคารให้ยืดหยุ่น เพิ่มประสิทธิภาพ และยกระดับการจัดการและการพิมพ์ธันด์ร้อมสู่ความเป็นเลิศ
- ยกระดับสมรรถนะโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีของ ธปท. ให้พร้อมต่อพัฒนาการด้านเทคโนโลยี และมีความมั่นคงปลอดภัยจากความเสี่ยงด้าน cyber
- ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและสมดุล สอดคล้องกับกรอบกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไป
- ส่งเสริมการดำเนินกิจการของ ธปท. เพื่อความยั่งยืน

### การดำเนินการสำคัญ

- นำระบบบริหารจัดการองค์กรและเครื่องมือด้านพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ (อาทิ agile team/ project management/ lean organization) รวมถึงนำเทคโนโลยีและระบบ automation มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในของ ธปท. ให้สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย เกิดการค้นคว้า/ความคิด

ใหม่ เอื้อให้เกิดความร่วมมือระหว่างสายงาน ภายใต้การเป็นองค์กรกะทัดรัด

- เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการงบประมาณเชิงรุก เพื่อควบคุมรายจ่ายให้เหมาะสมกับการกิจ ตลอดจนยกระดับกระบวนการประเมินความคุ้มค่า และประสิทธิภาพในการดำเนินภารกิจ (project evaluation and performance audit) โดยเฉพาะโครงการที่มีค่าใช้จ่ายสูงหรือผูกพันระยะยาว
- เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของสายออกบัตรธนาคารให้ยืดหยุ่น คล่องตัว บริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเข้าสู่กรอบอัตรากำลังขององค์กรกะทัดรัด และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรสายออกบัตรธนาคาร ให้มีทักษะที่หลากหลาย รวมถึงมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)
- เพิ่มขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที ทั้งระบบประมวลผลและการจัดเก็บมีความมั่นคงปลอดภัย และยืดหยุ่นเพื่อรองรับงานในอนาคตที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนผ่านระบบงานสำคัญ โดยเฉพาะด้านระบบการชำระเงิน และระบบการทำธุรกรรมในตลาดการเงินและการบริหารเงินสำรอง (dealing room system) นอกจากนี้ ต้องยกระดับมาตรการเฝ้าระวัง ติดตามและดูแลภัยคุกคามไซเบอร์ให้เป็นแบบเชิงรุกและทันต่อเหตุการณ์ยิ่งขึ้น และเตรียมศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองแห่งใหม่เพิ่มเติม เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤต
- ส่งเสริมให้ ธปท. มีกระบวนการตัดสินใจ ที่ทันการณ์ และเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น โดยเพิ่มการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ พร้อมสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถตัดสินใจภายใต้กรอบความเสี่ยงที่มีการประเมินอย่างเหมาะสมและยอมรับได้ จัดทำกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์สำคัญและการดำเนินนโยบายที่กระทบในวงกว้าง รวมทั้งมีการจัดทำ scenario planning เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนสูง ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้และตระหนักถึงความเสี่ยงในการ



ปฏิบัติงาน และสามารถป้องกัน และบริหารจัดการ ความเสี่ยงได้

- ปรับปรุงกฎหมาย ธปท. ให้ทันสมัย และเอื้อต่อ การดำเนินภารกิจ ตลอดจนไม่เป็นอุปสรรคต่อ พัฒนาการของระบบเศรษฐกิจการเงิน และปรับปรุง ระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ของ ธปท. ให้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมและกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว
- ส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงาน ทุกระดับให้เป็นตัวอย่างของการดำเนินกิจการที่ สนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน อาทิ โครงการจิต อาสา และโครงการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตาม มาตรฐานองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (อบก.)

#### การวัดความสำเร็จของแผน

- ธปท. มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง และมี ระบบงานเป็นมาตรฐานสากลหรือเทียบเคียงกับ ธนาคารกลางหรือองค์กรชั้นนำ
- ผลผลิตของสายออกบัตรธนาคารเพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง และสายออกบัตรธนาคารได้รับรางวัล Thailand Quality Award ภายในปี 2562

- ระบบงานสำคัญ โดยเฉพาะด้านระบบการชำระเงิน และระบบการทำธุรกรรมในตลาดการเงินและการ บริหารเงินสำรอง (dealing room system) มีความยืดหยุ่นในการใช้งาน รวมทั้งตอบสนองความ ต้องการของผู้ใช้งานได้หลากหลาย ระบบการจัดการ ความมั่นคงปลอดภัยด้าน IT & cyber ของ ธปท. สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และไม่เกิดเหตุด้าน ความมั่นคงปลอดภัยที่ส่งผลกระทบต่อระบบและเป็นวง กว้าง และศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองแห่งใหม่พร้อมใช้
- ธปท. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ทันการณ์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์ภายใต้ความ เสี่ยงที่เหมาะสมและสมดุล พนักงานมีความ ตระหนักและสามารถป้องกันความเสี่ยงด้าน ปฏิบัติการได้ดีขึ้น โดยไม่มีเหตุการณ์ที่กระทบ ชื่อเสียงของ ธปท. อย่างรุนแรง
- กฎหมายสอดคล้องกับภารกิจในอนาคต และ สามารถดำเนินการตามกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไป ได้อย่างถูกต้องและทันการณ์
- เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่ามีธรรมาภิบาลที่ดี และเป็นตัวอย่างที่ดีด้านความยั่งยืน

## 12. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง

### ความท้าทาย

- (1) สาธารณชนมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของ สปท. เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ การเงินของประเทศ ประกอบกับมีความคาดหวังให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สปท. จึงต้องเปิดรับฟังความเห็นรอบด้าน และสื่อสารสร้างความรู้ ความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับบทบาทและผลกระทบดำเนินนโยบาย (2) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกมากขึ้น สปท. จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ และร่วมมือผลักดันงานที่เกี่ยวข้องกันมากขึ้น และ (3) ความเติบโตของการใช้ digital media เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ สปท. สามารถสื่อสาร ชี้นำ เตือนภัยกับสาธารณชนได้ดีขึ้น และต้องพัฒนาประสิทธิภาพให้ “ง่าย เร็ว และตรงกลุ่มเป้าหมาย”

### ทิศทางยุทธศาสตร์

- เปิดรับฟังข้อมูล มุมมองความเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ดำเนินนโยบายมีประสิทธิภาพมากขึ้น และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน
- เสริมสร้างความเป็นพันธมิตรที่ดีระหว่าง สปท. กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญ เพื่อให้มีความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกัน
- สื่อสารที่เข้าถึงสาธารณชนเพื่อเพิ่มการรับรู้และมีความคาดหวังถูกต้องในบทบาทของ สปท. รวมถึงเข้าใจหลักการดำเนินนโยบายอย่างชัดเจน และชี้นำ เตือนภัยให้ปรับตัวรองรับความเสี่ยงได้ล่วงหน้า

### การดำเนินการสำคัญ

- เพิ่มช่องทางและปรับกระบวนการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้านขึ้น มีระบบบริหารจัดการและติดตามผลตอบสนองประเด็นความคิดเห็นสำคัญของผู้ที่เกี่ยวข้องและสื่อสารกลับโดยอธิบายเหตุผลและข้อจำกัดได้ชัดเจน

- เพิ่มความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญมากขึ้น รวมถึงมีการติดตามพัฒนาการของความร่วมมืออย่างเป็นระบบ
- เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารกับสาธารณชนมากขึ้น เน้นสร้างการรับรู้บทบาทและหลักคิดการดำเนินนโยบายของ สปท. และสร้างความเข้าใจในประเด็นที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญ ตลอดจนปรับภาษาและวิธีสื่อสารให้เข้าใจง่าย โดยมีแผนสื่อสารประชาสัมพันธ์สำหรับงานสำคัญที่กระทบในวงกว้าง เพิ่มการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลและ social media เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมายอย่างตรงจุดและกว้างขึ้น รวมถึงเปิดศูนย์การเรียนรู้สร้างสรรค์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้เศรษฐกิจการเงินอย่างครบวงจร
- เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานเข้าใจนโยบายของ สปท. และสามารถช่วยสื่อต่อกับภายนอกในเรื่องที่เป็นที่สนใจของสาธารณชนได้

### การวัดความสำเร็จของแผน

- สปท. ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่เปิดรับฟังข้อมูลความเห็นจากกับผู้เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน และเป็นระบบเทียบเคียงได้กับธนาคารกลางชั้นนำ
- สปท. กับผู้เกี่ยวข้องสำคัญมีความร่วมมือในการผลักดันงานสำคัญด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันได้สำเร็จ
- การสื่อสารกับสาธารณชนเข้าใจง่าย ทันการณ์ และขยายวงกว้างขึ้น
- สาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ รู้จัก เข้าใจ และมีความคาดหวังถูกต้องในบทบาทและหลักคิดการดำเนินนโยบายของ สปท. และเห็นว่า สปท. มีการดำเนินการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงยอมรับว่า สปท. เป็นหน่วยงานเศรษฐกิจของประเทศที่มีความน่าเชื่อถือ