



ธนาคารอิสลาม
แห่งประเทศไทย
ISLAMIC BANK OF THAILAND • البنك الإسلامي بـتايلاند



แผนยุทธศาสตร์ และแผนธุรกิจ

ประจำปี 2568 - 2572



ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

Strictly confidential

ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร
จากการประชุม กร. (พิเศษ) ครั้งที่ 3/2567 วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2567

คำนำ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจประจำปี พ.ศ. 2567-2571 ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงาน เพื่อมุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน โดยมีแนวทางที่สำคัญในการนำนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง เป็นกรอบในการดำเนินงาน ของ ธอท. การทบทวนประเด็นสำคัญในการมุ่งดำเนินการตามพันธกิจตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งธนาคาร กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมีการมุ่งเน้นความสอดคล้องของการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดในแต่ละกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการกับผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการประเมินผลสำเร็จที่สามารถสะท้อนถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้

ทั้งนี้ได้มีการนำหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่กำหนด เกิดการเชื่อมโยงครอบคลุมในมิติสำคัญ และมีการขับเคลื่อนนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน และได้กำหนดให้มีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีแนวทางการประเมินโดยการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวได้กำหนดให้มีการถ่ายทอดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับแผนงานและโครงการ มีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงานและ/หรือโครงการดังกล่าวเข้ากับระบบประเมินผลของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการผ่านการประชุมคณะอนุกรรมการจัดการเป็นประจำทุกเดือน

ฝ่ายกลยุทธ์ธนาคาร

ธันวาคม 2567

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	1
1. แนวนโยบายการดำเนินงาน ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	3
2. วิสัยทัศน์	4
3. พันธกิจ	4
4. ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Value)	4
5. กรอบทิศทางการดำเนินงานของ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	5
6. ยุทธศาสตร์การดำเนินการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	7
7. ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	13
8. การบริหารแผนและติดตามประเมินผล	14

บทสรุปผู้บริหาร

แผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจประจำปี พ.ศ. 2568 - 2572 ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จัดทำขึ้นโดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง และหน่วยงานกำกับดูแล ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 - 2569) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน และแนวนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2564 - 2568) รวมทั้งความเห็นของหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง (สศค.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธนาคาร

ในปี 2567 ไตรมาส 2 เศรษฐกิจไทยในภาพรวมมีแนวโน้มขยายตัวที่ร้อยละ 2.6 และ 3.0 ในปี 2567 และ 2568 ตามลำดับ โดยเศรษฐกิจในปีนี้ได้รับแรงส่งจากอุปสงค์ในประเทศที่สูงกว่าคาดในไตรมาสที่ 1 ภาคการท่องเที่ยวที่ขยายตัวต่อเนื่อง รวมทั้งการเบิกจ่ายภาครัฐที่กลับมาเร่งขึ้นในไตรมาสที่ 2 ขณะที่ภาคการส่งออกในปีนี้จะยังขยายตัวในระดับต่ำ ส่วนหนึ่งสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างและความท้าทายจากความสามารถในการแข่งขันที่ปรับลดลง ด้านอัตราดอกเบี้ยนโยบายทรงตัวที่ร้อยละ 2.50 ต่อปี เนื่องจากเห็นว่าอัตราดอกเบี้ยปัจจุบันยังสอดคล้องกับแนวโน้มเศรษฐกิจและเงินเฟ้อ รวมทั้งด้านเทคโนโลยีมีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ผู้บริโภคเข้าถึงได้โดยตรงสำหรับการนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน อุตสาหกรรมธนาคารไทยได้มีการปรับตัว และนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อขับเคลื่อนการให้บริการ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงผู้บริโภคบางกลุ่มก็มีความสนใจผู้ให้บริการกลุ่ม Non - Bank โดยเฉพาะผู้ให้บริการ E - Wallet อีกทั้งการดำเนินงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และมีธรรมาภิบาล (ESG) ซึ่งสอดคล้องกับการที่ ธอท. ดำเนินธุรกิจตามหลักการของศาสนาอิสลาม นอกจากนั้น ธอท. ยังให้ความสำคัญกับการเพิ่มการเข้าถึงบริการทางการเงินสำหรับกลุ่มลูกค้าตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์การให้บริการด้านดิจิทัล การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความหลากหลายสามารถเข้าถึงลูกค้าทุกกลุ่มด้วยต้นทุนที่ต่ำลง

จะเห็นได้ว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ ประจำปี พ.ศ. 2568 - 2572 ธนาคารได้นำนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานกำกับดูแล และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มาเป็นกรอบในการดำเนินงานของ ธอท. เพื่อมุ่งสู่การเป็น “สถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน” ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ที่มุ่งเน้นการดำเนินการ 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่

- 1) มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร (Muslim Main Bank & Alternative Bank for All)
- 2) ยุทธศาสตร์การให้บริการด้านดิจิทัล (Digital Banking Services) และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- 3) สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking)

เพื่อให้ปี 2568 มีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ธนาคารได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factor) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor) รวมทั้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมาผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกันในทุกสายงาน กลุ่มงาน และฝ่ายงาน เพื่อบูรณาการไปสู่การปฏิบัติอย่าง

เป็นรูปธรรมภายใต้แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่มีการกำหนดกิจกรรม/ขั้นตอน เป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบระยะเวลาและ Trigger Point มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในทุกกิจกรรม/ขั้นตอน และในปี 2568 ได้มีการวิเคราะห์แผนงานในรูปแบบ End to End Process เพื่อให้มีรายละเอียดผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกกิจกรรม/ขั้นตอน รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน คาดการณ์ผลการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน

แผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจประจำปี พ.ศ. 2568 - 2572 ได้ผ่านการพิจารณากลั่นกรองจากคณะอนุกรรมการจัดการ คณะอนุกรรมการบริหาร ก่อนการนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการธนาคาร โดยได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมีการมุ่งเน้นความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดในแต่ละกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการกับผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการประเมินผลสำเร็จที่สามารถสะท้อนถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ ทั้งนี้ได้มีการนำหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE - AM) เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่กำหนด เกิดการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทในแต่ละด้านตามเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน Core Business Enablers และครอบคลุมในมิติสำคัญ และมีการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน การวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจในการสร้างความเติบโตของธุรกิจ พิจารณาถึงศักยภาพของตลาดในแต่ละกลุ่มลูกค้า มีการกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการที่ครอบคลุม เพื่อแสวงหาโอกาสในการเพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าหรือธุรกิจเดิมและกลุ่มลูกค้าหรือธุรกิจใหม่ รวมถึงการกำหนดรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ซึ่งครอบคลุมถึงการดำเนินการร่วมกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การดำเนินธุรกิจได้ประโยชน์จากความร่วมมือที่ชัดเจน สำหรับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในกระบวนการจัดทำและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อแผนงาน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดร่วมกันระหว่างธนาคารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ ธอท. ได้กำหนดให้มีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีแนวทางการประเมินโดยการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปีเป็นรายเดือน โดยมีการพิจารณาให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในกรณีที่ผลการดำเนินงานหรือตัวชี้วัดมีแนวโน้มไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวได้กำหนดให้มีการถ่ายทอดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน กลุ่มงาน ฝ่ายงาน และผู้ปฏิบัติ โดยมีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงานและ/หรือโครงการดังกล่าวเข้ากับระบบประเมินผลบุคลากร รวมถึงมีการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการผ่านการประชุมคณะอนุกรรมการจัดการเป็นประจำทุกเดือน

1. แนวนโยบายการดำเนินงาน ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

แนวนโยบายการดำเนินงานของ ธอ. ตามแนวทางของ สศค.



- **Finance For All** เป็นสถาบันการเงินเพื่อส่งเสริมธุรกรรมทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม
 - 1) เพิ่มบทบาทการให้บริการทางการเงิน และเป็นแหล่งเงินทุนแก่ประชาชน และผู้ประกอบการตามหลักศาสนาอิสลามครอบคลุมทั่วประเทศ โดยเฉพาะ 5 จังหวัดชายแดนใต้
 - 2) ให้การสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้ประกอบการที่เป็นห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของผลิตภัณฑ์ฮาลาล
 - 3) สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์อิสลาม องค์การการเงินชุมชน
- **Literacy For All** สนับสนุนการให้ความรู้ทางการเงินอิสลามแก่ประชาชน
 - 1) พัฒนาระบบงานเพื่อจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินอิสลามของประเทศไทยอย่างบูรณาการ
 - 2) มีบทบาทเชิงรุกในการให้ความรู้ทางการเงินแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเงินอิสลาม และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การการเงินชุมชน
- **Responsibility For All** เป็นธนาคารที่มีรากฐานที่มั่นคง รับผิดชอบต่อทุกภาคส่วน และสร้างประโยชน์อย่างทั่วถึงและยั่งยืน
 - 1) เร่งแก้ไขปัญหาฐานะทางการเงินและสร้างความเข้มแข็งทางการเงินของธนาคาร
 - 2) เพิ่มบทบาทการเป็นธนาคารที่ให้สินเชื่อแก่ธุรกิจหรือโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม
 - 3) พัฒนาระบบงานของธนาคารให้ทันสมัยและใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานให้สามารถรองรับการดำเนินงานของธนาคารในหลากหลายมิติ
 - 4) พัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร
 - 5) จัดทำแผนเพื่อเตรียมความพร้อมการใช้มาตรฐานบัญชี และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน TFRS 9
 - 6) สนับสนุนการดำเนินนโยบายของรัฐด้วยความเข้าใจ หลักการและดำเนินการได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 - 7) มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสมาคมสถาบันการเงินของรัฐ

2. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์

“เป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน”

3. พันธกิจ

- มีระบบบริหารจัดการที่ดี ระบบงานได้มาตรฐาน บุคลากรมีคุณภาพ และดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพ
- มีความโปร่งใสในการดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- สถานะมั่นคง มีเสถียรภาพ และเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมดุล
- สนับสนุนและเชื่อมโยงการทำธุรกิจของกลุ่มชาวมุสลิมและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคง พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

4. ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Value)



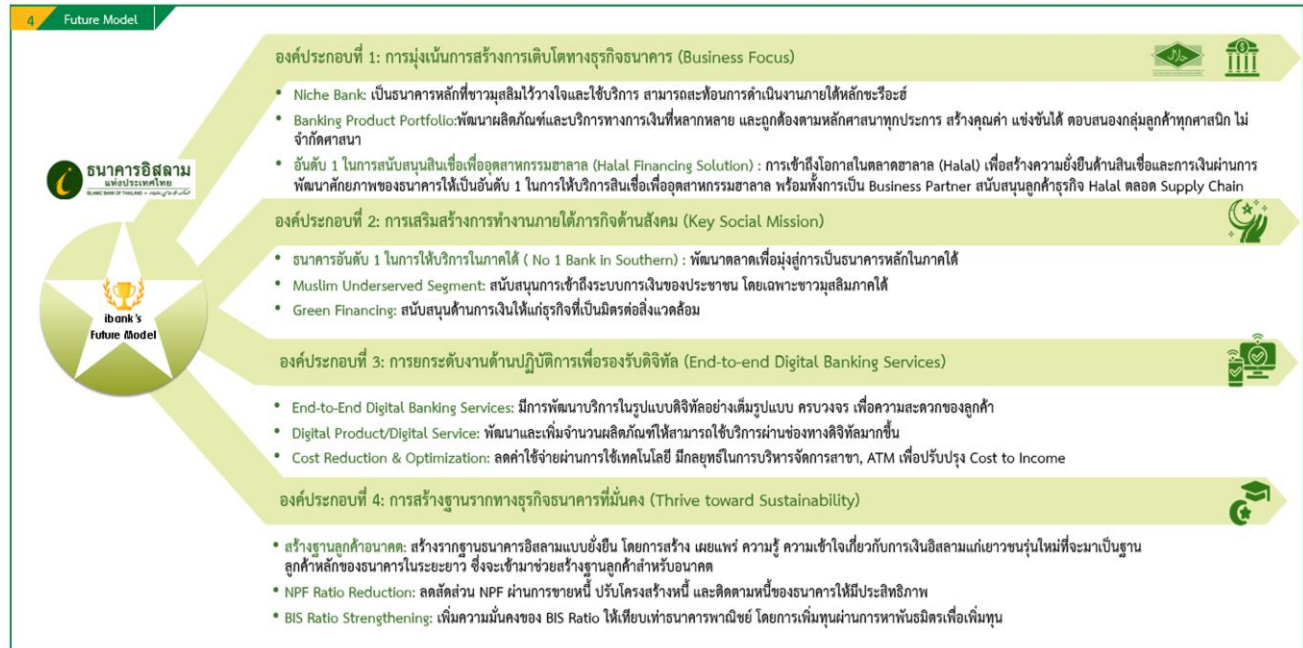
5. กรอบทิศทางการดำเนินงานของ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ใช้รูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำและวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธนาคารจากการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้น กลาง ยาว โดยในขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีการใช้ข้อมูลบริบทแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน (ทรัพยากร ผลการดำเนินงาน) และภายนอก (บริบทของตลาด กลุ่มเป้าหมาย คู่แข่ง ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า) เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์หาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และสมรรถนะหลักที่จำเป็น (Core Competencies) และนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ให้เกิดความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่ทาง ธอท. ต้องการไปถึง ผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) จัดทำกรอบ 4 Pillars โดย Pillar ที่ 1-3 สะท้อนถึงรากฐานที่สำคัญของธุรกิจ และ Pillar ที่ 4 สะท้อนภาพอนาคตและทิศทางของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ดังนี้



ภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย



ทิศทางองค์กรในอนาคต Future Model ของ ธอท. ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- **องค์ประกอบที่ 1 การมุ่งเน้นการสร้างการเติบโตทางธุรกิจธนาคาร (Business Focus)**
 - 1) Muslim Niche Bank เป็นธนาคารหลักที่ชาวมุสลิมไว้วางใจและใช้บริการ สามารถสะท้อนการดำเนินงานภายใต้หลักชะรีอะฮ์
 - 2) Banking Product Portfolio พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลาย และถูกต้องตามหลักศาสนาทุกประการ สร้างคุณค่า แข่งขันได้ ตอบสนองกลุ่มลูกค้าทุกศาสนา ไม่จำกัดศาสนา
 - 3) อันดับ 1 ในการสนับสนุนสินเชื่อเพื่ออุตสาหกรรมฮาลาล (Halal Financing Solution) การเข้าถึงโอกาสในตลาดฮาลาล (Halal) เพื่อสร้างความยั่งยืนด้านสินเชื่อและการเงินผ่านการพัฒนาศักยภาพของธนาคารให้เป็นอันดับ 1 ในการให้บริการสินเชื่อเพื่ออุตสาหกรรมฮาลาล พร้อมทั้งการเป็น Business Partner สนับสนุนลูกค้าธุรกิจ Halal ตลอด Supply Chain
- **องค์ประกอบที่ 2 การเสริมสร้างการทำงานภายใต้ภารกิจด้านสังคม (Key Social Mission)**
 - 1) ธนาคารอันดับ 1 ในการให้บริการในภาคใต้ (No 1 Bank in Southern) พัฒนาตลาดเพื่อมุ่งสู่การเป็นธนาคารหลักในการให้บริการภาคใต้
 - 2) Muslim Underserved Segment สนับสนุนการเข้าถึงระบบการเงินของประชาชน โดยเฉพาะชาวมุสลิมภาคใต้
 - 3) Green Financing สนับสนุนด้านการเงินให้แก่ธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- **องค์ประกอบที่ 3 การยกระดับงานด้านปฏิบัติการเพื่อรองรับดิจิทัล (End-to-End Digital Banking Services)**
 - 1) End-to-End Digital Banking Services มีการพัฒนาบริการในรูปแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ครบวงจร เพื่อความสะดวกของลูกค้า

- 2) Digital Product/Digital Service พัฒนาและเพิ่มจำนวนผลิตภัณฑ์ให้สามารถใช้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลมากขึ้น
- 3) Cost Reduction & Optimization ลดค่าใช้จ่ายผ่านการใช้เทคโนโลยี มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสาขา, ATM เพื่อปรับปรุง Cost to Income
- องค์ประกอบที่ 4 การสร้างฐานรากทางธุรกิจธนาคารที่มั่นคง (Thrive toward Sustainability)
 - 1) สร้างฐานลูกค้าอนาคต สร้างรากฐานธนาคารอิสลามแบบยั่งยืน โดยการเผยแพร่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเงินอิสลามแก่เยาวชนรุ่นใหม่ที่จะมาเป็นฐานลูกค้าหลักของธนาคารในระยะยาว ซึ่งจะเข้ามาช่วยสร้างฐานลูกค้าสำหรับอนาคต
 - 2) NPF Ratio Reduction ลดสัดส่วน NPF ผ่านการขายหนี้ ปรับโครงสร้างหนี้ และติดตามหนี้ของธนาคารให้มีประสิทธิภาพ
 - 3) BIS Ratio Strengthening เพิ่มความมั่นคงของ BIS Ratio ให้เทียบเท่าธนาคารพาณิชย์ โดยการเพิ่มทุนผ่านการหาพันธมิตรเพื่อเพิ่มทุน

6. ยุทธศาสตร์การดำเนินการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

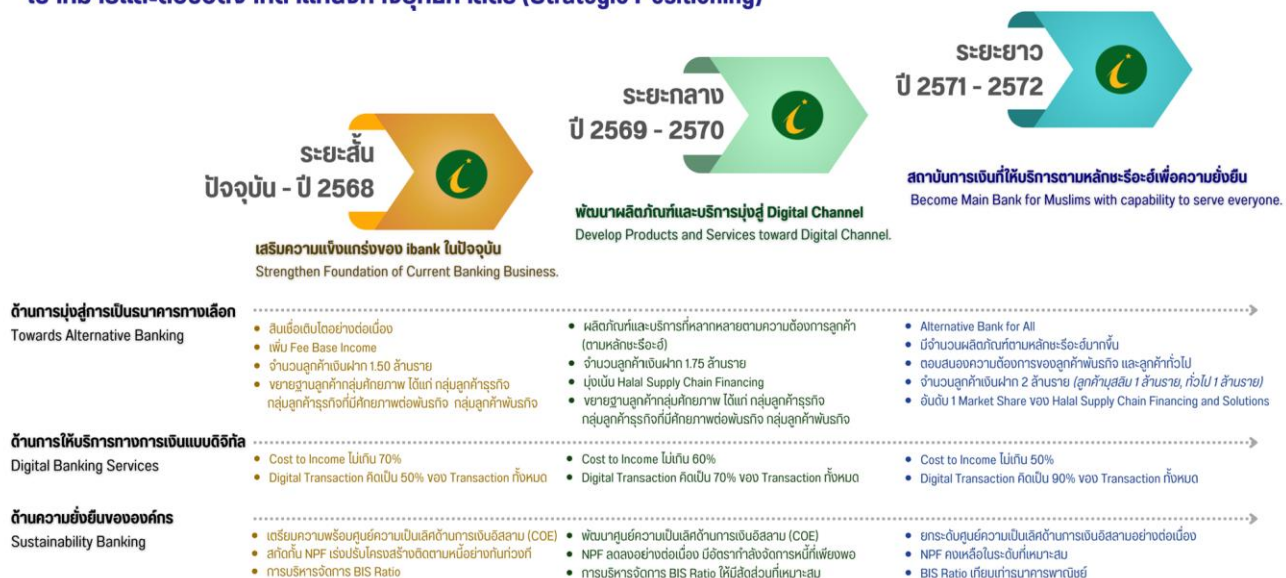
ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ได้จัดทำการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น (ปี 2568) ระยะกลาง (ปี 2569 - 2570) และระยะยาว (ปี 2571 - 2572) ประกอบด้วย 3 ทิศทาง ได้แก่

ทิศทางที่ 1 ด้านการมุ่งหน้าเป็นธนาคารทางเลือก (Towards Alternative Banking)

ทิศทางที่ 2 ด้านการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล (Digital Banking Services)

ทิศทางที่ 3 ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Banking)

เป้าหมายและตัวชี้วัดจากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



ภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ระยะสั้น (ปัจจุบัน - ปี 2568) เสริมความแข็งแกร่งของ ibank ในปัจจุบัน (Strengthen Foundation of Current Banking Business)

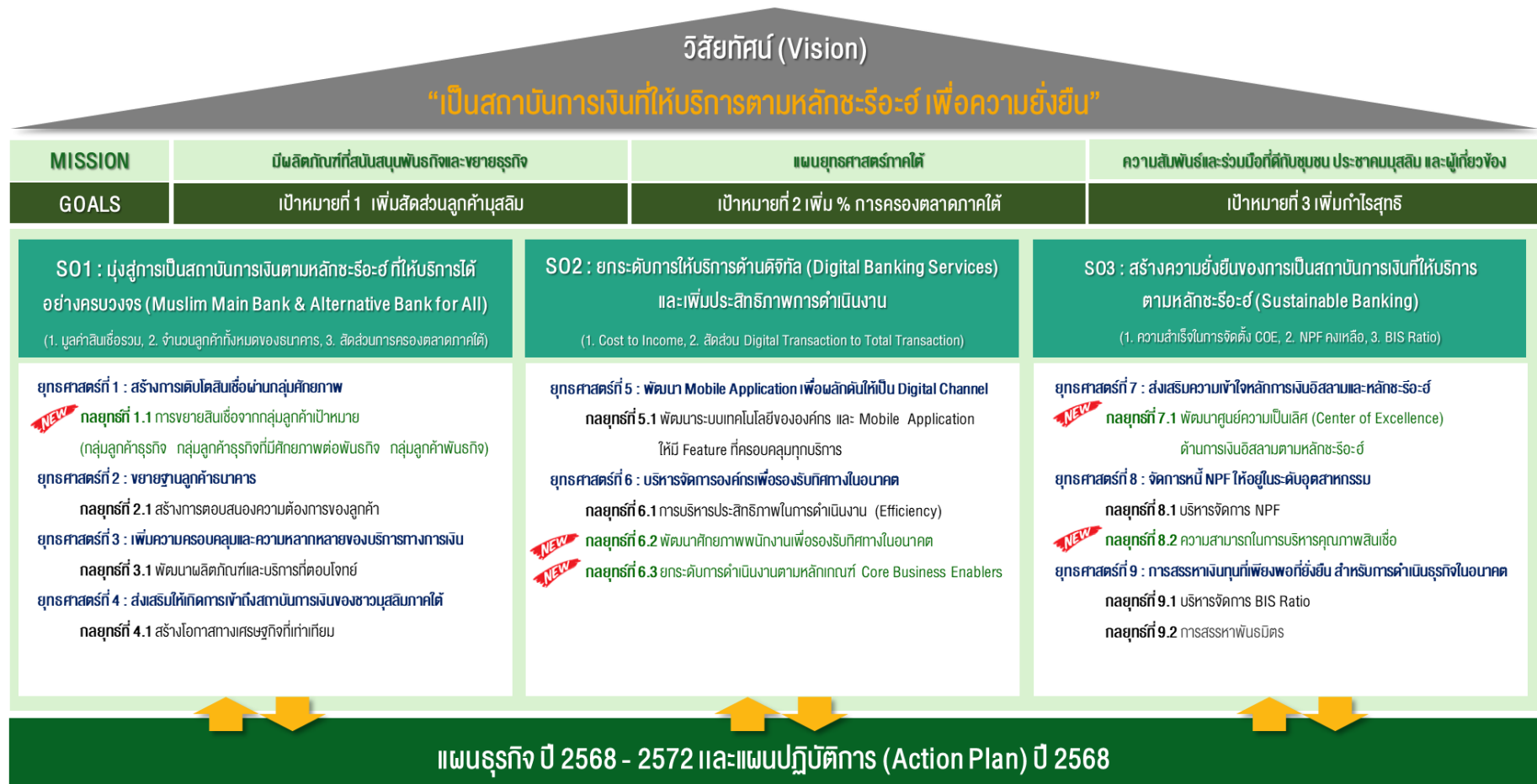
- **ทิศทางที่ 1 ด้านการมุ่งหน้าเป็นธนาคารทางเลือก (Towards Alternative Banking)**
 - 1) สินเชื่อเติบโตอย่างต่อเนื่อง
 - 2) เพิ่ม Fee Base Income
 - 3) จำนวนลูกค้าเงินฝาก 1.50 ล้านราย
 - 4) ขยายฐานลูกค้ากลุ่มศักยภาพ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าธุรกิจ กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่มีศักยภาพต่อพันธกิจ กลุ่มลูกค้าพันธกิจ
- **ทิศทางที่ 2 ด้านการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล (Digital Banking Services)**
 - 1) Cost to Income ไม่เกิน 70%
 - 2) Digital Transaction คิดเป็น 50% ของ Transaction ทั้งหมด
- **ทิศทางที่ 3 ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Banking)**
 - 1) เตรียมความพร้อมศูนย์ความเป็นเลิศ (COE) ด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์
 - 2) สกัดกัน NPF เร่งปรับโครงสร้างติดตามหนี้อย่างทันทั่วทั้ง
 - 3) การบริหารจัดการ BIS Ratio

ระยะกลาง (ปี 2569 - ปี 2570) พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมุ่งสู่ Digital Channel (Develop Products and Services toward Digital Channel)

- **ทิศทางที่ 1 ด้านการมุ่งหน้าเป็นธนาคารทางเลือก (Towards Alternative Banking)**
 - 1) ผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายตามความต้องการลูกค้า (ตามหลักชะรีอะฮ์)
 - 2) จำนวนลูกค้าเงินฝาก 1.75 ล้านราย
 - 3) มุ่งเน้น Halal Supply Chain Financing
 - 4) ขยายฐานลูกค้ากลุ่มศักยภาพ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าธุรกิจ กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่มีศักยภาพต่อพันธกิจ กลุ่มลูกค้าพันธกิจ
- **ทิศทางที่ 2 ด้านการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล (Digital Banking Services)**
 - 1) Cost to Income ไม่เกิน 60%
 - 2) Digital Transaction คิดเป็น 70% ของ Transaction ทั้งหมด
- **ทิศทางที่ 3 ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Banking)**
 - 1) พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศ (COE) ด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์
 - 2) NPF ลดลงอย่างต่อเนื่อง มีอัตราการจัดสรรหนี้ที่เพียงพอ
 - 3) การบริหารจัดการ BIS Ratio ให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม

ระยะยาว (ปี 2570 - ปี 2572) สถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะห์เพื่อความยั่งยืน (Become Main Bank for Muslims with Capability to Serve Everyone)

- **ทิศทางที่ 1 ด้านการมุ่งหน้าเป็นธนาคารทางเลือก (Towards Alternative Banking)**
 - 1) Alternative Bank for All
 - 2) มีจำนวนผลิตภัณฑ์ตามหลักชะรีอะห์มากขึ้น
 - 3) ตอบสนองความต้องการของลูกค้าพันธกิจ และลูกค้าทั่วไป
 - 4) จำนวนลูกค้าเงินฝาก 2 ล้านราย (ลูกค้ามุสลิม 1 ล้านราย, ทั่วไป 1 ล้านราย)
 - 5) อันดับ 1 Market Share ของ Halal Supply Chain Financing and Solutions
- **ทิศทางที่ 2 ด้านการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล (Digital Banking Services)**
 - 1) Cost to Income ไม่เกิน 50%
 - 2) Digital Transaction คิดเป็น 90% ของ Transaction ทั้งหมด
- **ทิศทางที่ 3 ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Banking)**
 - 1) ยกกระดับศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามอย่างต่อเนื่อง
 - 2) NPF คงเหลือในระดับที่เหมาะสม
 - 3) BIS Ratio เทียบเท่าธนาคารพาณิชย์



ภาพที่ 3 ภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ ประจำปี 2568 – 2572 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร

● เป้าประสงค์

ธนาคารสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจและการดำเนินการตามพันธกิจ โดยธนาคารจะต้องสร้างการเติบโตของฐานรายได้ทางการเงินและรายได้ค่าธรรมเนียม ผ่านการเจาะกลุ่มลูกค้าศักยภาพและพัฒนาทบทวนผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายตอบโจทย์ลูกค้าปัจจุบันและดึงดูดลูกค้าอนาคต ธนาคารต้องการวางตำแหน่งธนาคารให้เป็นธนาคารทางเลือกของประชาชนทุกศาสนา

- 1) เพิ่มมูลค่าสินเชื่รวม
- 2) เพิ่มจำนวนลูกค้าทั้งหมดของธนาคาร
- 3) สัดส่วนการครองตลาดภาคใต้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร มีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ (S) กลยุทธ์ (T) ตัวชี้วัด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการเติบโตสินเชื่ผ่านกลุ่มที่มีศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 1.1 การขยายสินเชื่อจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่มลูกค้าธุรกิจ กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่มีศักยภาพต่อพันธกิจ กลุ่มลูกค้าพันธกิจ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายฐานลูกค้าธนาคาร

กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มความครอบคลุมและความหลากหลายของบริการทางการเงิน

กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ส่งเสริมให้เกิดการเข้าถึงสถาบันการเงินของชาวมุสลิมภาคใต้

กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล (Digital Banking Services) และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

● เป้าประสงค์

เร่งพัฒนา Mobile Application เพื่อผลักดันให้เป็น Digital Chanel ปรับเปลี่ยนการให้บริการทางสาขา และ ATM และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในระยะยาว

- 1) ลด Cost to Income ลงไปไม่เกิน 50%
- 2) Digital Transaction คิดเป็น 90% ของ Transaction ทั้งหมด

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล (Digital Banking Services) และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานมีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ (S) กลยุทธ์ (T) ตัวชี้วัด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนา Mobile Application เพื่อผลักดันให้เป็น Digital Channel

กลยุทธ์ที่ 5.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีขององค์กร และ Mobile Application ให้มี Feature ที่ครอบคลุม
ทุกบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 บริหารจัดการองค์กรเพื่อรองรับทิศทางในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 6.1 การบริหารประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency)

กลยุทธ์ที่ 6.2 พัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อรองรับทิศทางในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 6.3 ยกระดับการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking)

- เป้าประสงค์

สร้างฐานลูกค้าในอนาคต ผ่านการสร้างความเข้าใจในหลักการการเงินอิสลามด้วยศูนย์ COE และการจัดการ NPF และ BIS Ratio ของธนาคารที่จะส่งผลต่อความยั่งยืน

- 1) เพิ่มสร้างความเข้าใจด้านการเงินอิสลาม
- 2) NPF คงเหลือในระดับที่เหมาะสม
- 3) BIS Ratio ให้เทียบเท่าธนาคารพาณิชย์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking) มีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ (S) กลยุทธ์ (T) ตัวชี้วัด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ส่งเสริมความเข้าใจหลักการการเงินอิสลามและหลักชะรีอะฮ์

กลยุทธ์ที่ 7.1 พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence) ด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 จัดการหนี้ NPF ให้อยู่ในระดับอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ที่ 8.1 บริหารจัดการ NPF

กลยุทธ์ที่ 8.2 ความสามารถในการบริหารคุณภาพสินเชื่อ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การสรรหาเงินทุนที่เพียงพอที่ยั่งยืน สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 9.1 บริหารจัดการ BIS Ratio

กลยุทธ์ที่ 9.2 การสรรหาพันธมิตร

7. ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ได้มีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ประจำปี 2568 - 2572 ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	หน่วย	ค่าเป้าหมาย				
		2568	2569	2570	2571	2572
SO1 : มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร (Muslim Main Bank & Alternative Bank for All)						
1. มูลค่าสินเชื้อมรวม (Outstanding)	ล้านบาท	88,970	102,098	116,463	132,218	148,638
2. รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	ล้านบาท	204	204	206	208	210
3. สัดส่วนสินเชื้อมุสลิม สินเชื้อมุสลิม ขายแดนภาคใต้ และ Muslim Related	ร้อยละ	38	39	40	41	42
4. CASA (Outstanding)	ล้านบาท	30,450	38,113	44,329	53,533	64,156
5. สัดส่วนการครองตลาดภาคใต้	ร้อยละ	14.60	16	18	20	22
SO2 : ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล (Digital Banking Services) และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน						
1. Cost to Income	ร้อยละ	78.33	73.63	71.04	66.53	61.56
2. สัดส่วน Digital Transaction to Total Transaction	ร้อยละ	50	60	70	80	90
SO3 : สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking)						
1. มูลค่าสินเชื้อมรวมจากลูกค้าที่ได้รับบริการ จากศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลาม ตามหลักชะรีอะฮ์	ล้านบาท	60	120	150	180	210
2. NPF คงเหลือ	ล้านบาท	8,802	8,732	8,582	8,437	7,417
3. BIS Ratio	ร้อยละ	-1.55	0.06	1.53	3.08	4.73
4. การสรรหาพันธมิตร	ร้อยละ ความสำเร็จ	100	100	100	100	100

ตารางที่ 1 สรุปตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ความเชื่อมโยงประเด็นสำคัญจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ไปยังแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง

3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 9 ยุทธศาสตร์ 13 กลยุทธ์ 12 แผนงาน

S01 : มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะห์ ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร (Muslim Main Bank & Alternative Bank for All)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างการเติบโตขึ้นผ่านกลุ่มศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 1.1 : การขยายสินเชื่อจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

- แผนงานที่ 1 : นำร่องการพัฒนาทางเศรษฐกิจ
พื้นที่ภาคใต้ (Southern Sandbox)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ขยายฐานลูกค้าธนาคาร

กลยุทธ์ที่ 2.1 : สร้างการตอบรับของความต้องการของลูกค้า

- แผนงานที่ 2 : เพิ่มจำนวนลูกค้าของธนาคาร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มความครอบคลุมและความหลากหลาย
ของบริการทางการเงิน

กลยุทธ์ที่ 3.1 : พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ครบวงจร

- แผนงานที่ 3 : เพิ่มยอดขายและส่วนแบ่ง
ทางการตลาด

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ส่งเสริมให้เกิดการเข้าถึงสถาบันการเงิน
ของชาวมุสลิมภาคใต้

กลยุทธ์ที่ 4.1 : สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียม

- แผนงานที่ 4 : ขยายการเข้าถึงลูกค้าในพื้นที่ภาคใต้

S02 : ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล (Digital Banking Services) และเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนา Mobile Application เพื่อผลักดัน
ให้ไป Digital Channel

กลยุทธ์ที่ 5.1 : พัฒนาระบบเทคโนโลยีขององค์กร และ Mobile-

Application ให้มี Feature ที่ครอบคลุมบริการ

- แผนงานที่ 5 : ยกระดับการให้บริการ Mobile
Banking / Digital Channel

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : บริหารจัดการองค์กรเพื่อรองรับทิศทาง
ในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 6.1 : การบริหารประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
(Efficiency)

กลยุทธ์ที่ 6.2 : พัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อรองรับทิศทาง
ในอนาคต

- แผนงานที่ 6 : การลดต้นทุนและบริหารค่าใช้จ่าย
ขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 6.3 : ยกระดับการดำเนินงาน ตาม Core Business
Enablers

- แผนงานที่ 7 : ยกระดับการดำเนินงานตาม
หลักเกณฑ์ Core Business Enablers

S03 : สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงิน ที่ให้บริการตามหลักชะรีอะห์ (Sustainable Banking)

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : ส่งเสริมความเข้าใจหลักการเงิน
อิสลามและหลักชะรีอะห์

กลยุทธ์ที่ 7.1 : พัฒนาศูนย์ความรู้เป็นเลิศ (COE)

ด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะห์

- แผนงานที่ 8 : พัฒนาศูนย์ความรู้เป็นเลิศ
(COE) ด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะห์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 : จัดการหนี้ NPF ให้อยู่ในระดับจุดสามารถ

กลยุทธ์ที่ 8.1 : บริหารจัดการ NPF

- แผนงานที่ 9 : บริหารจัดการหนี้ NPF
ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 8.2 : ความสามารถในการบริหารคุณภาพสินเชื่อ

- แผนงานที่ 10 : บริหารสินเชื่อจัดอันดับที่กล่าวถึง
เป็นพิเศษ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 : การสรรหาเงินทุนที่เพียงพอที่ยั่งยืน
สำหรับการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 9.1 : บริหารจัดการ BIS Ratio

- แผนงานที่ 11 : บริหารจัดการ BIS Ratio

กลยุทธ์ที่ 9.2 : การสรรหาพันธบัตร

- แผนงานที่ 12 : การสรรหาพันธบัตร

8. การบริหารแผนและติดตามประเมินผล

รทท. กำหนดให้มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ
ที่ชัดเจน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยสรุปได้ ดังนี้

8.1 การบริหารและการติดตามผลการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจฯ

รทท. มีการกำหนดและระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการประเมินประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติการ
ปัจจัยกระบวนการ ผลผลิต ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ โดยมีการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณที่เหมาะสม ทั้งทรัพยากรด้านการเงิน
และทรัพยากรที่มีใช้ทางการเงินของทุกโครงการ/แผนงาน โดยมีการเผยแพร่ขั้นตอนและประเมินระดับความรู้ของแต่ละฝ่าย
งานที่เข้าร่วมในขั้นตอนที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้ จะใช้ผลประเมินที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการติดตามอย่าง
เป็นรูปธรรมตามแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) โดยการ
ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการสำคัญรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีการติดตามเป็น
ประจำอย่างสม่ำเสมอทุกเดือน โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบ Strategy ทุกเดือน และนำเสนอผล
การดำเนินงานของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ต่อ คณะอนุกรรมการจัดการ คณะอนุกรรมการบริหาร คณะกรรมการธนาคาร
เพื่อให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน เป็นประจำ
ทุกเดือน และทุกไตรมาส หรือเมื่อพบว่ามีเหตุการณ์สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

8.2 การประเมินผลและการคาดการณ์ผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ และการพิจารณาให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีแนวทางการประเมินโดยการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยจะมีการพิจารณาให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีแนวโน้มที่มีผลการดำเนินงานหรือตัวชี้วัดที่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือต่ำกว่าประมาณการตามแผนในระดับ 10% ขึ้นไป ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวได้กำหนดให้มีการถ่ายทอดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับแผนงานและโครงการ โดยมีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงานและ/หรือโครงการดังกล่าวเข้ากับระบบประเมินผลของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสื่อสารกระบวนการติดตาม ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการผ่านการประชุมคณะอนุกรรมการจัดการ ทั้งนี้ การประเมินผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- 1) การประเมินภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ฯ ตามกรอบยุทธศาสตร์ โดยจะประเมินผลสำเร็จในปี พ.ศ. 2567 และปี พ.ศ. 2568 เพื่อทบทวนเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ความสำเร็จ ปัญหา และอุปสรรคสำคัญที่ผ่านมา และนำข้อมูลไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนในปีต่อไป
- 2) การประเมินผลสำเร็จของตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ทั้งรายเดือน และรายไตรมาส เพื่อพิจารณาผลดำเนินการปรับปรุงแผนฯ และเมื่อสิ้นสุดปี ผลการดำเนินงานจะนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาทบทวนแผนในปีถัดไป
- 3) การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสำคัญ โดยเป็นการประเมินผลความคืบหน้าของการดำเนินงานและความสำเร็จตามแผนฯ โดยมีการวิเคราะห์ Leading Indicator และมี Early Warning เพื่อเป็นการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย ให้สามารถปรับกระบวนการวางแผนได้ทันกาล ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปี องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการกำหนด Trigger Point สำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานในกรณีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในแผนงานที่สำคัญ โดยมีความสัมพันธ์กับ Leading Indicator ของแต่ละแผนงาน



ธนาคารอิสลาม แห่งประเทศไทย

ISLAMIC BANK OF THAILAND • البنك الإسلامي بتايلاند