



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 รวมทั้งให้ความสำคัญกับพัฒนาการที่เป็นธรรมชาติ ทั้งถึง และยั่งยืน ควบคู่กันไป

ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ฉบับนี้ มุ่งวางรากฐานการทำหน้าที่ของ ธปท. เพื่อส่งเสริมให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยมีเสถียรภาพ และเศรษฐกิจไทยสามารถขยายตัวได้อย่างยั่งยืน ทั้งถึง 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”

วิโรจน์ สันติประภพ

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) การเปิดรับฟังความเห็น และรวบรวมข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร 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. ดูแลเสถียรภาพและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างสมดุล ธปท. จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมทั้งบุคลากร กระบวนการทำงาน และเพิ่มศักยภาพในการติดตาม การวิเคราะห์เชิงลึกแบบ data analytics โดยใช้ข้อมูลระดับจุลภาค และการวิจัย เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของเศรษฐกิจไทย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความท้าทายใหม่ ๆ

## 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 และพร้อมรับมือกับความเสี่งรูปแบบใหม่ที่จะเป็นความท้าทายต่อเสถียรภาพด้านต่าง ๆ โดยดูแลความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทของ ธปท. ในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ (supply side) ด้วย

**ด้านการพัฒนา (Development)** มุ่งผลักดันให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืนและเป็นธรรม โดยสนับสนุนการแข่งขัน นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีอย่างครบวงจรเพื่อลดต้นทุนของระบบการเงิน และเอื้อให้ระบบเศรษฐกิจการเงินปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล รวมทั้งส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางการเงินให้มีผู้ให้บริการและผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ตอบโจทย์การพัฒนาของประเทศ ในขณะที่เดียวกันจะสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจการเงินกับต่างประเทศ ทั้งกรณีไทยขยายไปต่างประเทศ และต่างประเทศมาใช้ไทยเป็นฐาน รวมถึงยกระดับการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน เพิ่มความเข้มงวดเรื่องการใช้บริการอย่างเป็นธรรม (market conduct) และส่งเสริมวินัยทางการเงินอย่างเป็นระบบ ยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ 5. การพัฒนาระบบการเงิน 6. การเชื่อมโยงกับต่างประเทศ และ 7. การส่งเสริมบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง 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.<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 “ยืนตรง มองไกล ยื่นมือ ตัดดิน”





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



## 1. เสถียรภาพการเงิน

เพิ่มองค์ความรู้และข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ นโยบาย เตรียมเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพ และพร้อมใช้ และสนับสนุนให้ระบบเศรษฐกิจปรับตัวเชิงโครงสร้างและมีความยืดหยุ่น



## 2. เสถียรภาพระบบการเงิน

ประเมินความเสี่ยงเชิงระบบได้อย่างเท่ากัน มีความพร้อมในการออกนโยบาย macro-prudential และเป็นแกนผลักดันการดูแลเสถียรภาพระบบการเงินไทย



## 3. เสถียรภาพระบบสถาบันการเงิน

เพิ่มมิติการกำกับดูแลและระบบสถาบันการเงินให้ต่อเนื่อง เท่ากัน และพร้อมรับมือความเสี่ยงใหม่โดยไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาของระบบการเงิน ผลักดันให้ภาคการเงินไทยพร้อมรับมือภัยคุกคามด้าน cyber และเตรียมเข้ารับการประเมิน FSAP



## 4. เสถียรภาพระบบการชำระเงิน

ยกระดับความมั่นคงปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงิน ขยายขอบเขตการกำกับดูแลให้ครอบคลุมนวัตกรรมและบริการใหม่ ๆ โดยเฉพาะ mobile payment ที่จะมีบทบาทมากขึ้น ตลอดจนบูรณาการระบบข้อมูลด้านการชำระเงิน



## 5. การพัฒนาระบบการเงิน

ส่งเสริมการแข่งขันและนวัตกรรมในระบบการเงินไทย ผ่าน digital banking / FinTech / niche players และมีโครงสร้างพื้นฐานและกลไกตลาดที่ดี ตลอดจนมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินและบุคลากรที่ตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศ



## 6. การเชื่อมโยงกับต่างประเทศ

ส่งเสริมผู้ให้บริการในไทยมีความพร้อมให้บริการทางการเงินกับประเทศเพื่อนบ้าน ภาคธุรกิจสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้สะดวกขึ้นและต้นทุนต่ำลง รวมถึงมีแนวทางเพิ่มการเชื่อมโยงทางการเงินกับอาเซียน จีนและอินเดีย



## 7. การส่งเสริมบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และยั่งยืน

กำกับดูแลให้สถาบันการเงินให้บริการทางการเงินอย่างรับผิดชอบ และเป็นธรรม เอื้อให้ผู้ใช้บริการเข้าใจสิทธิและได้รับการคุ้มครอง และผลักดันให้มีระบบนิเวศที่ส่งเสริมวินัยทางการเงิน และการเข้าถึงบริการทางการเงินขั้นพื้นฐาน ตลอดจนสนับสนุนให้สถาบันการเงินช่วยส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน



## 8. ระบบข้อมูลและการวิเคราะห์

ยกระดับการใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ (data analytics) สรรหาข้อมูลใหม่ให้เพียงพอและทันการณ์ ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูล สปท.



## 9. ความเป็นเลิศด้านวิจัย

สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำวิจัยในทุกสายงาน รวมทั้งเชื่อมต่องานวิจัยกับนโยบาย ตลอดจนร่วมเสนอแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย



## 10. การยกระดับศักยภาพบุคลากร

สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หลากหลาย และยึดมั่นค่านิยมร่วมองค์กร เตรียมความพร้อมผู้นำในอนาคตเพื่อรองรับภารกิจสำคัญที่ท้าทายขึ้น



## 11. การยกระดับศักยภาพองค์กร

ปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความคล่องตัว ทันสมัย ยกระดับมาตรฐานระบบงาน ให้เทียบเท่ากับมาตรฐานสากลหรือองค์กรชั้นนำ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล



## 12. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง

พร้อมเปิดรับฟังและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและขยายการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งยกระดับความร่วมมือระหว่าง สปท. กับหน่วยงานต่าง ๆ

# ภาพรวมทิศทางแผนยุทธศาสตร์ด้านเสถียรภาพ

1. เสถียรภาพการเงิน	2. เสถียรภาพระบบการเงิน	3. เสถียรภาพระบบสถาบันการเงิน	4. เสถียรภาพระบบการชำระเงิน
<p>เพิ่มองค์ความรู้และข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเตรียมเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้ และสนับสนุนให้ระบบเศรษฐกิจปรับตัวเชิงโครงสร้างและมีความยืดหยุ่น</p>	<p>ประเมินความเสี่ยงเชิงระบบได้อย่างเท่าทัน มีความพร้อมในการออกนโยบาย macro-prudential และเป็นแกนผลักดันการดูแลเสถียรภาพระบบการเงินไทย</p>	<p>เพิ่มมิติการกำกับดูแลระบบสถาบันการเงินให้ต่อเนื่องเท่าทัน และพร้อมรับมือความเสี่ยงใหม่ โดยไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาของระบบการเงิน ผลักดันให้ภาคการเงินไทยพร้อมรับมือภัยคุกคามด้าน cyber และเตรียมเข้ารับการประเมิน FSAP</p>	<p>ยกระดับความมั่นคงปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงิน ขยายขอบเขตการกำกับดูแลให้ครอบคลุมนวัตกรรมและบริการใหม่ ๆ โดยเฉพาะ mobile payment ที่จะมียอดมากขึ้น ตลอดจนบูรณาการระบบข้อมูลด้านการชำระเงิน</p>
<p>1.1 กระบวนการตัดสินใจนโยบายการเงินมองลึกรอบด้านและเท่าทันบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการคำนึงถึงเสถียรภาพระบบการเงิน (financial stability) อย่างเป็นระบบและสื่อสารได้อย่างน่าเชื่อถือ  <i>“Deep understanding of linkages in the new normal”</i></p> <p>1.2 เครื่องมือนโยบายการเงินมีประสิทธิภาพและพร้อมใช้ ทั้งในภาวะปกติและไม่ปกติ  <i>“Effective policy tools under various circumstances”</i></p> <p>1.3 ผลักดันให้กลไกตลาด FX ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในภาวะปกติและไม่ปกติ และเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงของระบบเศรษฐกิจ  <i>“Promoting well functioning FX market and risk management”</i></p> <p>1.4 ธปท. มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการปรับตัวเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจที่ทันกับโลกใหม่  <i>“Thought leadership on structural adjustments”</i></p>	<p>2.1 เพิ่มศักยภาพในการติดตามและประเมินความเสี่ยงด้านเสถียรภาพระบบการเงินในอนาคต โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ครบถ้วนและเครื่องมือที่ทันสมัย  <i>“Forward looking and integrated risk assessment”</i></p> <p>2.2 มีความพร้อมในการออกนโยบาย macroprudential โดยมีการรอบและเครื่องมือวิเคราะห์ และกระบวนการออกนโยบายที่เป็นระบบสามารถสื่อสารนโยบายต่อสาธารณชนให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน  <i>“Effective macroprudential policy implementation”</i></p> <p>2.3 ธปท. เป็นแกนในการผลักดันการดูแลเสถียรภาพระบบการเงินของประเทศ รวมถึงสอดประสานกระบวนการร่วมมือและนโยบายสำคัญกับหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ  <i>“Taking a lead role in preserving national financial stability”</i></p>	<p>3.1 เพิ่มมิติการกำกับดูแลระบบสถาบันการเงินให้ต่อเนื่องเท่าทัน พร้อมป้องกัน และรับมือความเสี่ยงใหม่ที่มิแนวนุ่มเพิ่มขึ้นในอนาคต  <i>“Proactive supervisory approach”</i></p> <p>3.2 ปรับปรุงการกำกับดูแลโดยให้ความสำคัญด้านความมั่นคงควบคู่กับการพัฒนาไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา และการเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในขณะเดียวกันไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญต่อภาคการเงิน  <i>“Well-balanced regulatory approach”</i></p> <p>3.3 ยกระดับความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถติดตาม ประเมิน ป้องกัน และรับมือความเสี่ยงจาก interconnectedness ได้ดียิ่งขึ้น  <i>“Enhanced inter-agency collaboration”</i></p> <p>3.4 ผลักดันให้ผู้ให้บริการในระบบสถาบันการเงินและระบบการชำระเงินมีความสามารถในการป้องกัน ตรวจจับ และตอบสนองต่อความเสี่ยง IT และภัยคุกคามด้าน cyber และมีการดำเนินงานที่ก้าวหน้ามาตรฐานสากล รวมทั้ง ยกระดับความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกำกับดูแลในระบบการเงิน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง  <i>“Strengthened IT &amp; cyber resiliency”</i></p> <p>3.5 เตรียมความพร้อมภาคการเงินไทยเพื่อเข้ารับการประเมิน Financial Sector Assessment Program (FSAP)  <i>“Financial Sector Assessment Program”</i></p>	<p>4.1 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบการชำระเงินที่ ธปท. ให้บริการ ให้มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับพัฒนาการทางเทคโนโลยี  <i>“Robust wholesale payment infrastructure”</i></p> <p>4.2 เตรียมพร้อมรองรับบทบาทหน้าที่ของ ธปท. ตาม พ.ร.บ. ระบบการชำระเงิน ที่มีขอบเขตงานเพิ่มมากขึ้น และให้เท่าทันต่ออนวัตกรรมการชำระเงินและความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ ๆ  <i>“Comprehensive &amp; responsive payment oversight”</i></p> <p>4.3 ยกระดับการกำกับดูแล mobile payment ที่มีบทบาทมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ให้มีความปลอดภัย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ  <i>“Secured mobile payment environment”</i></p> <p>4.4 พัฒนาระบบข้อมูลด้านการชำระเงินของ ธปท. เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายด้านการชำระเงิน และการขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศ  <i>“Integrated payment data management”</i></p>



## ภาพรวมทิศทางการแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา

5. การพัฒนาระบบการเงิน	6. การเชื่อมโยงกับต่างประเทศ	7. การส่งเสริมบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และยั่งยืน
ส่งเสริมการแข่งขันและนวัตกรรมในระบบการเงินไทย ผ่าน digital banking / FinTech / niche players มีโครงสร้างพื้นฐานและกลไกตลาดที่ดี ตลอดจนมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินและบุคลากรที่ตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศ	ส่งเสริมผู้ให้บริการในไทยมีความพร้อมให้บริการทางการเงินกับประเทศเพื่อนบ้าน ภาคธุรกิจสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้สะดวกขึ้นและต้นทุนต่ำลง รวมถึงมีแนวทางเพิ่มการเชื่อมโยงทางการเงินกับอาเซียน จีนและอินเดีย	กำกับดูแลให้สถาบันการเงินให้บริการทางการเงินอย่างรับผิดชอบและเป็นธรรม เอื้อให้ผู้ให้บริการเข้าใจสิทธิและได้รับการคุ้มครอง และผลักดันให้มีระบบนิเวศที่ส่งเสริมวินัยทางการเงิน และการเข้าถึงบริการทางการเงินขั้นพื้นฐาน ตลอดจนสนับสนุนให้สถาบันการเงินดำเนินการเพื่อความยั่งยืน
<p>5.1 ส่งเสริมให้ผู้ให้บริการในระบบการเงินไทย (รวมถึง FinTech) มีการแข่งขัน มีนวัตกรรม และบริการทางการเงิน digital ที่มีประสิทธิภาพครบวงจร และมีต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง รวมทั้งส่งเสริมบทบาทผู้ให้บริการเฉพาะทาง (niche players) ที่ช่วยลดช่องว่างการเข้าถึงบริการทางการเงิน เพื่อให้ระบบการเงินไทยตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดีขึ้น</p> <p style="text-align: center;"><i>“Supporting digital banking, FinTech &amp; niche players”</i></p> <p>5.2 ผลักดันให้มี open infrastructure ที่เชื่อมโยงและกลไกตลาดที่ดี เพื่อรองรับการเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล และลดต้นทุนของระบบในภาพรวม อันจะนำไปสู่บริการทางการเงินที่ถูกลง ทั่วถึง และเป็นธรรม</p> <p style="text-align: center;"><i>“Promoting open infrastructure, interoperability &amp; market mechanism”</i></p> <p>5.3 สนับสนุนให้ระบบการเงินไทยมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินและบุคลากรที่ตอบสนองความต้องการและความท้าทายของประเทศ</p> <p style="text-align: center;"><i>“Right financial products &amp; skills for future challenges”</i></p> <p>5.4 สร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนให้ SMEs เข้าถึงบริการทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ ได้ดีขึ้น</p> <p style="text-align: center;"><i>“Fostering information-based lending for SMEs”</i></p>	<p>6.1 ส่งเสริมให้ผู้ให้บริการในไทยสามารถให้บริการทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ร่วมกัน</p> <p style="text-align: center;"><i>“Promoting financial services for CLMV”</i></p> <p>6.2 ผลักดันให้ธุรกรรมทางการเงินระหว่าง CLMV กับไทยสะดวกขึ้นและต้นทุนต่ำลง เพื่อให้ภาคเศรษฐกิจจริงได้รับประโยชน์</p> <p style="text-align: center;"><i>“Convenient and cost-competitive financial services with CLMV”</i></p> <p>6.3 ประสานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในไทยเพื่อให้นโยบายมีทิศทางสอดคล้องกัน และยกระดับความร่วมมือกับ CLMV เพื่อให้การผลักดันนโยบายเกิดประสิทธิผลมากขึ้น</p> <p style="text-align: center;"><i>“CLMV coordination and compatibility”</i></p> <p>6.4 มีเครือข่ายเชื่อมโยงด้านการเงินและกฎระเบียบที่ส่งเสริมและสนับสนุนการค้าการลงทุนของภูมิภาค (อาเซียน) จีนและอินเดีย</p> <p style="text-align: center;"><i>“CHINDASEAN Strategy”</i></p>	<p>7.1 สนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินพื้นฐาน และการออมเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ</p> <p style="text-align: center;"><i>“Inclusive access to basic and saving products”</i></p> <p>7.2 ผลักดัน/สนับสนุนให้มีระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้สถาบันการเงินให้บริการอย่างรับผิดชอบและเป็นธรรม และผู้ให้บริการเข้าใจสิทธิ ได้รับการคุ้มครอง และสามารถเลือกใช้บริการได้ตรงกับความต้องการ พร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล</p> <p style="text-align: center;"><i>“Strengthening market conduct &amp; consumer protection”</i></p> <p>7.3 ส่งเสริมการออมและวินัยทางการเงินที่ดี</p> <p style="text-align: center;"><i>“Cultivating financial discipline”</i></p> <p>7.4 สนับสนุนให้สถาบันการเงินประกอบธุรกิจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนและมีบทบาทช่วยสร้างสภาพแวดล้อมทางการเงินที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศ</p> <p style="text-align: center;"><i>“Promoting sustainable banking”</i></p>

## ภาพรวมทิศทางการแผนยุทธศาสตร์ด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร

8. ระบบข้อมูลและการวิเคราะห์	9. ความเป็นเลิศด้านวิจัย	10. การยกระดับศักยภาพบุคลากร	11. การยกระดับศักยภาพองค์กร	12. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง
<p>ยกระดับการใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ (data analytics) สรรหาข้อมูลใหม่ให้เพียงพอและทันการณ์ ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูล ธปท.</p>	<p>สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำวิจัยในทุกสายงาน เชื่อมต่องานวิจัยกับการดำเนินนโยบาย ตลอดจนร่วมเสนอแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย</p>	<p>สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหลากหลาย และยึดมั่นค่านิยมร่วมองค์กร เตรียมความพร้อมผู้นำในอนาคตเพื่อรองรับภารกิจสำคัญที่ท้าทายขึ้น</p>	<p>ปรับเปลี่ยนองค์กรให้คล่องตัว ทันสมัย ยกระดับมาตรฐานระบบงานให้เทียบเท่ากับมาตรฐานสากลหรือองค์กรชั้นนำ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินกิจการ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล</p>	<p>พร้อมเปิดรับฟังและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและขยายการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งยกระดับความร่วมมือระหว่าง ธปท. กับหน่วยงานต่าง ๆ</p>
<p>8.1 ยกระดับการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และประกอบการตัดสินใจเพื่อสนับสนุนการตอบโต้ภัยพิบัติหลักและการบริหารจัดการองค์กร  <i>“Utilizing every internal database”</i></p> <p>8.2 สรรหาและจัดเก็บข้อมูลหลากหลายประเภทที่มีความรวดเร็ว (near real-time) และมีคุณภาพ เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอและทันการณ์  <i>“Sourcing right data, near real-time”</i></p> <p>8.3 ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลเศรษฐกิจการเงินของ ธปท. ให้เป็นไปได้ง่ายสะดวก รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากขึ้น  <i>“Easy access to BOT’s data”</i></p> <p>8.4 สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลธุรกรรมด้านเศรษฐกิจการเงิน  <i>“Supporting establishments of economic and financial data bureaus”</i></p>	<p>9.1 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และศึกษาวิจัย เพื่อผลักดัน ธปท. สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการเชื่อมต่องานวิจัยเข้ากับการดำเนินนโยบาย  <i>“Research culture &amp; learning organization”</i></p> <p>9.2 เสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย  <i>“Thought contribution”</i></p>	<p>10.1 เพิ่มศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันในทุกระดับ เพื่อให้พร้อมขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์และปรับตัวรองรับภารกิจที่เปลี่ยนไป รวมทั้งเพิ่มและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของพนักงาน  <i>“High caliber, diverse, and engaged workforce”</i></p> <p>10.2 เตรียมผู้นำในอนาคตที่พร้อมทั้งด้านสมรรถนะและการเป็นแบบอย่างที่ดีให้เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอก ธปท.  <i>“Preparing BOT’s future leaders”</i></p> <p>10.3 ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ยืดหยุ่น มีความสอดคล้องกับลักษณะงานและความหลากหลายของพนักงาน รวมถึงเอื้อต่อบริบทการทำงานสมัยใหม่  <i>“Moving towards flexible HR system &amp; empowerment”</i></p>	<p>11.1 ยกระดับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง คล่องตัว ทันสมัย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า  <i>“Agile, modern, and efficient operations”</i></p> <p>11.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานของสายออกบัตรธนาคารให้ยืดหยุ่น เพิ่มประสิทธิภาพ และยกระดับการจัดการและการพิมพ์ธนบัตรสู่ความเป็นเลิศ  <i>“Pursuing excellence in banknote management”</i></p> <p>11.3 ยกระดับสมรรถนะโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีของ ธปท. ให้มีความพร้อมต่อพัฒนาการด้านเทคโนโลยี และมีความมั่นคงปลอดภัยจากความเสี่ยง cyber threat  <i>“High performance IT and IT &amp; cyber resiliency”</i></p> <p>11.4 ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและสมดุล และสอดคล้องกับกรอบกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไป  <i>“Balanced risk management”</i></p> <p>11.5 ส่งเสริมการดำเนินกิจการเพื่อความยั่งยืน  <i>“Commitment to sustainability”</i></p>	<p>12.1 เปิดรับฟังข้อมูล มุมมองความเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ดำเนินนโยบายมีประสิทธิภาพมากขึ้น และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน  <i>“Embracing stakeholders’ perspective”</i></p> <p>12.2 เสริมสร้างความเป็นพันธมิตรที่ดีระหว่าง ธปท. กับ strategic stakeholders เพื่อให้มีความเข้าใจ และความร่วมมือในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกัน  <i>“Strengthening strategic partnerships”</i></p> <p>12.3 สื่อสารที่เข้าถึงสาธารณชน เพื่อเพิ่มการรับรู้และมีความคาดหวังในบทบาทของ ธปท. รวมถึงเข้าใจหลักคิดการดำเนินนโยบายอย่างชัดเจน และชี้แนะ เตือนภัยให้ปรับตัวรองรับความเสี่ยงได้ล่วงหน้า  <i>“Promoting effective communication”</i></p>

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

ธปท. มุ่งหวังว่าการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ข้างต้น จะเป็นรากฐานให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยมีเสถียรภาพ สามารถรับมือกับความท้าทายที่เพิ่มขึ้นในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน และระบบการเงินไทยมีพัฒนาการที่ตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศและพร้อมปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งความสำเร็จนี้จะเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือทั้งภายในองค์กรและกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก โดย ธปท. ได้เตรียมการในองค์กรประกอบสำคัญต่อไปนี้ 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 “ยืนตรง มองไกล ยื่นมือ ตัดดิน”

# ด้านเสถียรภาพ Stability



ติดตาม เท่าทัน ป้องกัน พร้อมรับมือความเสี่ยง  
ดูแลความเสี่ยงสมดุล แต่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและนวัตกรรม



## 1. เสถียรภาพการเงิน

### ความท้าทาย

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

### ทิศทางยุทธศาสตร์

- กระบวนการตัดสินใจนโยบายการเงินมองลึกรอบด้าน และเท่าทันบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการคำนึงถึงเสถียรภาพระบบการเงิน อย่างเป็นระบบและสื่อสารได้อย่างน่าเชื่อถือ
- เครื่องมือนโยบายการเงินที่มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้ ทั้งในภาวะปกติและไม่ปกติ
- ผลักดันให้กลไกตลาดเงินอัตราแลกเปลี่ยน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในภาวะปกติและไม่ปกติ และเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงของระบบเศรษฐกิจ
- ธปท. 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
- เครื่องมือดำเนินนโยบายการเงินมีความหลากหลาย และยืดหยุ่นพอในการรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ
- ภาคเอกชนสามารถปรับตัวรองรับความผันผวนได้ดีขึ้น โดยตลาดอัตราแลกเปลี่ยนมีสภาพคล่องสูงขึ้น 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

### ทิศทางยุทธศาสตร์

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

### การดำเนินการสำคัญ

- ยกระดับข้อมูลและเครื่องมือวิเคราะห์ในการติดตามและประเมินความเสี่ยงด้านเสถียรภาพระบบการเงิน โดยใช้ข้อมูลของ ธปท. ที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุดและเติมเต็มข้อมูลในส่วนที่ยังขาดเพื่อให้สามารถประเมินความเสี่ยงของระบบการเงินได้อย่างครบถ้วนยิ่งขึ้น 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

- “จับควันทัวร์” มีข้อมูลและเครื่องมือที่ครบถ้วนในการวิเคราะห์เสถียรภาพระบบการเงินเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดย ธปท. สามารถตรวจจับจุดเปราะบางของระบบการเงิน และเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบได้อย่างทันการ
- “ดับไฟให้ทัน” มีกรอบและเครื่องมือวิเคราะห์ประสิทธิภาพการส่งผ่านนโยบาย macroprudential ที่เทียบเท่ามาตรฐานสากล และกระบวนการออกนโยบายนำไปสู่การใช้ macroprudential ที่ทันการณ์ มีประสิทธิภาพตามที่คาดไว้ รวมถึงสามารถสื่อสารถึงเหตุผลและที่มาที่ไปในการใช้นโยบายได้ชัดเจน
- “ป้องกันไม่ให้ลาม” การประสานนโยบายและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานต่าง ๆ เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน มีกระบวนการในระดับประเทศที่สามารถควบคุมปัญหาไม่ให้เกิดลุกลามและก่อให้เกิดความตื่นตระหนกในวงกว้าง

### 3. เสถียรภาพระบบสถาบันการเงิน

#### ความท้าทาย

(1) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของปัจจัยเสี่ยงในโลกทำให้มีความผันผวนและไม่แน่นอนมากขึ้น การติดตามและการตรวจสอบสถาบันการเงินจึงต้องปรับให้เท่าทันและเป็นเชิงรุกมากขึ้น (2) ความเสี่ยงจากความเชื่อมโยงในภาคการเงินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดและพร้อมรับมือ (3) วิวัฒนาการของ Digital banking และ FinTech ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดจนบทบาทของผู้ให้บริการเฉพาะทาง (niche players) ช่วยให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกมากขึ้น และ (4) ความเสี่ยงด้าน cyber และ IT ในภาคการเงินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

#### ทิศทางยุทธศาสตร์

- เพิ่มมิติการกำกับดูแลระบบสถาบันการเงินให้ต่อเนื่องเท่าทัน พร้อมป้องกัน และรับมือความเสี่ยงใหม่ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคต
- ปรับปรุงการกำกับดูแลโดยให้ความสำคัญด้านความมั่นคงและไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในขณะเดียวกัน ก็ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญต่อภาคการเงิน
- ยกระดับความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถติดตาม ประเมิน ป้องกัน และรับมือกับความเสี่ยงจากความเชื่อมโยง (interconnectedness) ได้ดียิ่งขึ้น
- ผลักดันให้ผู้ให้บริการในระบบสถาบันการเงินและระบบการชำระเงิน มีความสามารถในการป้องกัน ตรวจจับ และตอบสนองต่อความเสี่ยงด้าน IT และภัยคุกคามด้าน cyber และมีการดำเนินงานที่ก้าวทันมาตรฐานสากล รวมทั้งยกระดับความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกำกับดูแลในระบบการเงิน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- เตรียมความพร้อมภาคการเงินไทยเพื่อเข้ารับการประเมิน Financial Sector Assessment Program (FSAP)

#### การดำเนินการสำคัญ

##### “เพิ่มมิติการกำกับดูแล”

- ยกระดับการตรวจสอบและติดตามสถาบันการเงินให้เป็นแบบต่อเนื่อง (ongoing) โดยเน้นการตรวจสอบ offsite มากขึ้น และอาศัยเทคโนโลยีและข้อมูลที่รวดเร็วทันการณ์ เพื่อให้เท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
- ผลักดันให้สถาบันการเงินยกระดับธรรมาภิบาล โดยให้มีการประเมินพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร (behavior & culture) เพื่อให้เข้าใจถึงความเสี่ยงของแนวทางการดำเนินธุรกิจของแต่ละสถาบันการเงิน

##### “ความมั่นคงควบคู่การพัฒนา”

- ปรับปรุงเกณฑ์และประเด็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการทำ digital banking ของสถาบันการเงิน ส่งเสริมช่องทางการให้บริการในรูปแบบที่ยืดหยุ่น และมีต้นทุนลดลง ตลอดจนกำกับดูแลอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ผ่าน FinTech และสนับสนุนให้ผู้ให้บริการเฉพาะทาง (niche players) ที่จะช่วยลดช่องว่างการเข้าถึงบริการทางการเงิน

##### “ยกระดับความร่วมมือ”

- ยกระดับความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลภาคการเงินในขั้นตอนสำคัญ ตั้งแต่การติดตามความเสี่ยงจนถึงการแก้ไขปัญหา และสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานกำกับดูแลผู้ให้บริการประเภทอื่น ๆ ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในภาคการเงินมากขึ้น (เช่น กสทช.) รวมทั้งประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานกำกับดูแลต่างประเทศ

##### “กำกับดูแลความเสี่ยงด้าน IT และ cyber”

- ผลักดันให้สถาบันการเงินและผู้ให้บริการทางการเงินภายใต้การกำกับดูแลของ ธปท. ปฏิบัติตามกรอบแนวปฏิบัติด้าน IT และ cyber security ที่เป็นมาตรฐานชั้นนำหรือที่ ธปท. กำหนด
- เป็นแกนในการผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน 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 ต้องเตรียมพร้อมให้ใช้งานได้ปลอดภัย และ (4) ข้อมูลด้านการชำระเงิน มีจำนวนมาก จากหลายแหล่งข้อมูล ซึ่งการประมวลผลจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่องานด้านนโยบายและการกำกับดูแล

##### ทิศทางการยุทธศาสตร์

- 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 โดยนำมาตรฐานสากล 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. มีข้อมูลการชำระเงินที่ครบถ้วนเพียงพอช่วยสนับสนุนการกำกับดูแลและการกำหนดนโยบาย



# ด้านการพัฒนา Development



สนับสนุนการแข่งขัน นวัตกรรม ลดต้นทุน เอื้อต่อการปรับตัวสู่เศรษฐกิจดิจิทัล  
ใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงกับต่างประเทศ โดยเฉพาะ CLMV  
ส่งเสริมการให้บริการอย่างเป็นธรรม คำนึงถึงผู้ใช้บริการทางการเงิน  
และสร้างวินัยทางการเงิน

## 5. การพัฒนาระบบการเงิน

### ความท้าทาย

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

### ทิศทางการยุทธศาสตร์

- ส่งเสริมให้ผู้ให้บริการในระบบการเงินไทย (รวมถึง FinTech) มีการแข่งขัน นวัตกรรม และบริการทางการเงิน digital ที่มีประสิทธิภาพ ครบวงจร และมีต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง รวมทั้งส่งเสริมบทบาทผู้ให้บริการเฉพาะทาง (niche players) ที่ช่วยลดช่องว่างการเข้าถึงบริการทางการเงิน เพื่อให้ระบบการเงินไทยตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดีขึ้น
- ผลักดันให้มีโครงสร้างพื้นฐานกลาง (open infrastructure) ที่เชื่อมโยง และกลไกตลาดที่ดีเพื่อรองรับการเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล 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
- ประสานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนไทยเพื่อให้นโยบายมีทิศทางสอดคล้องกัน และยกระดับความร่วมมือกับ CLMV เพื่อให้การผลักดันนโยบายเกิดประสิทธิผลมากขึ้น
- มีเครือข่ายเชื่อมโยงด้านการเงินและกฎระเบียบที่ส่งเสริมและสนับสนุนการค้าการลงทุนของภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย

### การดำเนินการสำคัญ

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

ประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งผลักดันให้มีกลไกสนับสนุนสภาพคล่อง เพื่อรองรับการใช้เงินสกุลท้องถิ่นดังกล่าว

- กำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการด้าน CLMV financial connectivity ที่สอดคล้องกัน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และยกระดับเครือข่ายกับหน่วยงานด้านเศรษฐกิจการเงินของ CLMV ในวงกว้างขึ้น รวมทั้งให้การสนับสนุนทางวิชาการแก่ CLMV เพื่อเพิ่มศักยภาพและสนับสนุนให้กฎระเบียบมีมาตรฐานสอดคล้องกัน
- ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์ไทยขยายเครือข่ายในภูมิภาคผ่าน Qualified ASEAN Banks (QABs) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากการมีธุรกิจในภูมิภาคมากขึ้น 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

### ทิศทางการยุทธศาสตร์

- สนับสนุนการมีผลิตภัณฑ์ที่ช่วยส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินพื้นฐาน และการออมเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ
- ผลักดัน/สนับสนุนให้สถาบันการเงินให้บริการอย่างรับผิดชอบต่อและเป็นธรรม และผู้ใช้บริการเข้าใจสิทธิได้รับการคุ้มครอง และสามารถเลือกใช้บริการได้ตรงกับความต้องการ พร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล
- ส่งเสริมการออมและการมีวินัยทางการเงิน
- สนับสนุนให้สถาบันการเงินประกอบธุรกิจโดยคำนึงถึงความยั่งยืน (sustainability) และมีบทบาทช่วยสร้างระบบนิเวศที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศ

### การดำเนินการสำคัญ

#### “บริการทางการเงินพื้นฐาน และผลิตภัณฑ์การออม”

- สนับสนุนให้เกิดผลิตภัณฑ์เพื่อการออมและการลงทุนระยะยาว และการให้บริการบัญชีเงินฝากขั้นพื้นฐานแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง

#### “การให้บริการอย่างเป็นธรรม ผู้ใช้บริการได้รับการคุ้มครอง”

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

- สร้างความเข้าใจและเตือนภัยเกี่ยวกับบริการทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านดิจิทัล โดยสื่อสารอย่างเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มผู้ใช้บริการ

#### “สนับสนุนระบบนิเวศที่ช่วยส่งเสริมวินัยทางการเงิน”

- สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยส่งเสริมการออม การป้องกันการก่อหนี้เกินตัว 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
- ระบบสถาบันการเงินไทยมีการแข่งขันด้านการให้บริการและค่าธรรมเนียมที่เหมาะสมเป็นธรรม 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) ข้อมูลที่มีปริมาณมากยังอยู่กระจุกกระจาย ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ (3) การดำเนินนโยบายในสภาพแวดล้อมใหม่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลมากขึ้นโดยเฉพาะข้อมูลระดับจุลภาค ธปท. จำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพการวิเคราะห์ เตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี จัดเก็บและประมวลผลระบบข้อมูลและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายและการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปอย่างเท่าทัน

### ทิศทางยุทธศาสตร์

- ยกระดับการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และประกอบการตัดสินใจเพื่อสนับสนุนการตอบโต้ภัยพิบัติหลักและการบริหารจัดการองค์กร
- สรรหาและจัดเก็บข้อมูลหลากหลายประเภทที่มีความรวดเร็ว และมีคุณภาพ เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอและทันการณ์
- ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลเศรษฐกิจการเงินของ ธปท. ให้เป็นไปได้อย่างสะดวก รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากขึ้น
- สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลธุรกรรมด้านเศรษฐกิจการเงินของประเทศ

### การดำเนินการสำคัญ

- เพิ่มศักยภาพการวิเคราะห์แบบ data analytics โดยเฉพาะการใช้ข้อมูลระดับจุลภาคจากทุกฐานข้อมูลหลักของ ธปท. เพื่อจับชีพจรเศรษฐกิจ ตรวจจับความเสี่ยง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจการเงินไทย และสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการยกระดับศักยภาพบุคลากรในการวิเคราะห์เทคโนโลยีการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ที่สะดวกและง่ายต่อการใช้งาน 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. ให้เป็นไปได้อย่างสะดวก 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

### ทิศทางยุทธศาสตร์

- 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

### ทิศทางการยุทธศาสตร์

- เพิ่มศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างความมีส่วนร่วมและความผูกพันในทุกระดับ เพื่อให้พร้อมขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์และปรับตัวรองรับภารกิจที่เปลี่ยนไป รวมทั้งเพิ่มและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของพนักงาน
- เตรียมผู้นำในอนาคตที่พร้อมทั้งด้านสมรรถนะและการเป็นแบบอย่างที่ดีให้เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอก ๒ปท.
- 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-พัฒนารักษาพนักงานกลุ่มศักยภาพสูง ที่มุ่งเน้นผลักดันความเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีภาวะผู้นำสูง รวมถึงมีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย
- ปรับปรุงระบบบริหารผลงาน ค่าตอบแทน และการสร้างแรงจูงใจที่สอดคล้องกับลักษณะงานของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ และให้เกิดการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

### การวัดความสำเร็จของแผน

- มีจำนวนบุคลากร คุณภาพ และความหลากหลายของบุคลากรที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และภารกิจสำคัญของ ๒ปท.
- มีบุคลากรพร้อมทดแทนในตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานขึ้นไปทุกตำแหน่ง พนักงานกลุ่มศักยภาพสูงได้รับการพัฒนาตามแผนและรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง
- ผลสำรวจการมีส่วนร่วมและความผูกพันของพนักงาน ๒ปท. อยู่ในระดับเดียวกับองค์กรชั้นนำ
- บุคลากรของ ๒ปท. ได้รับการยอมรับจากทั้งในและนอก ๒ปท. ในด้านความรู้ความสามารถ พฤติกรรม และจริยธรรม

## 11. การยกระดับศักยภาพองค์กร

### ความท้าทาย

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

### ทิศทางการยุทธศาสตร์

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

### การดำเนินการสำคัญ

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

ใหม่ เอื้อให้เกิดความร่วมมือระหว่างสายงาน ภายใต้การเป็นองค์กรกะทัดรัด

- เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการงบประมาณเชิงรุก เพื่อควบคุมรายจ่ายให้เหมาะสมกับภารกิจ ตลอดจนยกระดับกระบวนการประเมินความคุ้มค่า และประสิทธิภาพในการดำเนินภารกิจ (project evaluation and performance audit) โดยเฉพาะโครงการที่มีค่าใช้จ่ายสูงหรือผูกพันระยะยาว
- เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของสายออกบัตรธนาคารให้ยืดหยุ่น คล่องตัว บริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเข้าสู่กรอบอัตรากำลังขององค์กร กะทัดรัด และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรสายออกบัตรธนาคาร ให้มีทักษะที่หลากหลาย รวมถึงมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)
- เพิ่มขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที ทั้งระบบประมวลผลและการจัดเก็บมีความมั่นคงปลอดภัย และยืดหยุ่นเพื่อรองรับงานในอนาคตที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนผ่านระบบงานสำคัญ โดยเฉพาะด้านระบบการชำระเงิน และระบบการทำธุรกรรมในตลาดการเงินและการบริหารเงินสำรอง (dealing room system) นอกจากนี้ ต้องยกระดับมาตรการเฝ้าระวัง ติดตามและดูแลภัยคุกคามไซเบอร์ให้เป็นแบบเชิงรุกและทันต่อเหตุการณ์ยิ่งขึ้น และเตรียมศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองแห่งใหม่เพิ่มเติม เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤต
- ส่งเสริมให้ กระทบ. มีกระบวนการตัดสินใจ ที่ทันการณ์ และเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น โดยเพิ่มการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ พร้อมสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถตัดสินใจภายใต้กรอบความเสี่ยงที่มีการประเมินอย่างเหมาะสมและยอมรับได้ จัดทำกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์สำคัญและการดำเนินนโยบายที่กระทบ ในวงกว้าง 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
- ผลិតภาพของสายออกบัตรธนาคารเพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง และสายออกบัตรธนาคารได้รับรางวัล Thailand Quality Award ภายในปี 2562

- ระบบงานสำคัญ โดยเฉพาะด้านระบบการชำระเงิน และระบบการทำธุรกรรมในตลาดการเงินและการ บริหารเงินสำรอง (dealing room system) มี ความยืดหยุ่นในการใช้งาน รวมทั้งตอบสนองความ ต้องการของผู้ใช้งานได้หลากหลาย ระบบการจัดการ ความมั่นคงปลอดภัยด้าน IT & cyber ของ ธปท. สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และไม่เกิดเหตุด้าน ความมั่นคงปลอดภัยที่ส่งผลกระทบต่อระบบ และเป็นวง 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 ธปท. เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ การเงินของประเทศ ประกอบกับมีความคาดหวังให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ธปท. จึงต้องเปิดรับฟังความเห็นรอบด้าน และสื่อสารสร้างความรู้ ความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับบทบาทและเหตุการณ์การดำเนินนโยบาย (2) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกมากขึ้น ธปท. จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ และร่วมมือผลักดันงานที่เกี่ยวข้องกันมากขึ้น และ (3) ความเติบโตของการใช้ digital media เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ธปท. สามารถสื่อสาร ชี้แนะ เตือนภัยกับสาธารณชนได้ดีขึ้น และต้องพัฒนาประสิทธิภาพให้ “ง่าย เร็ว และตรงกลุ่มเป้าหมาย”

### ทิศทางยุทธศาสตร์

- เปิดรับฟังข้อมูล มุมมองความเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ดำเนินนโยบายมีประสิทธิภาพมากขึ้น และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน
- เสริมสร้างความเป็นพันธมิตรที่ดีระหว่าง ธปท. กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญ เพื่อให้มีความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกัน
- สื่อสารที่เข้าถึงสาธารณชนเพื่อเพิ่มการรับรู้และมีความคาดหวังถูกต้องในบทบาทของ ธปท. รวมถึงเข้าใจหลักการดำเนินนโยบายอย่างชัดเจน และชี้แนะ เตือนภัยให้ปรับตัวรองรับความเสี่ยงได้ล่วงหน้า

### การดำเนินการสำคัญ

- เพิ่มช่องทางและปรับกระบวนการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้านขึ้น มีระบบบริหารจัดการและติดตามผลตอบสนองประเด็น ความเห็นสำคัญของผู้ที่เกี่ยวข้องและสื่อสารกลับโดยอธิบายเหตุผลและข้อจำกัดได้ชัดเจน

- เพิ่มความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญมากขึ้น รวมถึงมีการติดตามพัฒนาการของความร่วมมืออย่างเป็นระบบ
- เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารกับสาธารณชนมากขึ้น เน้นสร้างการรับรู้บทบาทและหลักคิดการดำเนินงานนโยบายของ ธปท. และสร้างความเข้าใจในประเด็นที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญ ตลอดจนปรับภาษา และวิธีสื่อสารให้เข้าใจง่าย โดยมีแผนสื่อสารประชาสัมพันธ์สำหรับงานสำคัญที่กระทบในวงกว้าง เพิ่มการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล และ social media เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมายอย่างตรงจุดและกว้างขึ้น รวมถึงเปิดศูนย์การเรียนรู้สร้างสรรค์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้เศรษฐกิจการเงินอย่างครบวงจร
- เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานเข้าใจนโยบายของ ธปท. และสามารถช่วยสื่อต่อกับภายนอกในเรื่องที่เป็นที่สนใจของสาธารณชนได้

### การวัดความสำเร็จของแผน

- ธปท. ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่เปิดรับฟังข้อมูลความเห็นจากผู้เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน และเป็นระบบเทียบเคียงได้กับธนาคารกลางชั้นนำ
- ธปท. กับผู้เกี่ยวข้องสำคัญมีความร่วมมือในการผลักดันงานสำคัญด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันได้สำเร็จ
- การสื่อสารกับสาธารณชนเข้าใจง่าย ทันการณ์ และขยายวงกว้างขึ้น
- สาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ รู้จัก เข้าใจ และมีความคาดหวังถูกต้องในบทบาทและหลักการดำเนินนโยบายของ ธปท. และเห็นว่า ธปท. มีการดำเนินการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงยอมรับว่า ธปท. เป็นหน่วยงานเศรษฐกิจของประเทศที่มีความน่าเชื่อถือ



ธนาคารแห่งประเทศไทย  
BANK OF THAILAND



เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืนของไทย