



ธนาคารแห่งประเทศไทย
BANK OF THAILAND

สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย



ดร.วรพร ตั้งสง่าศักดิ์ศรี

ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายออกบัตรธนาคาร
ธนาคารแห่งประเทศไทย

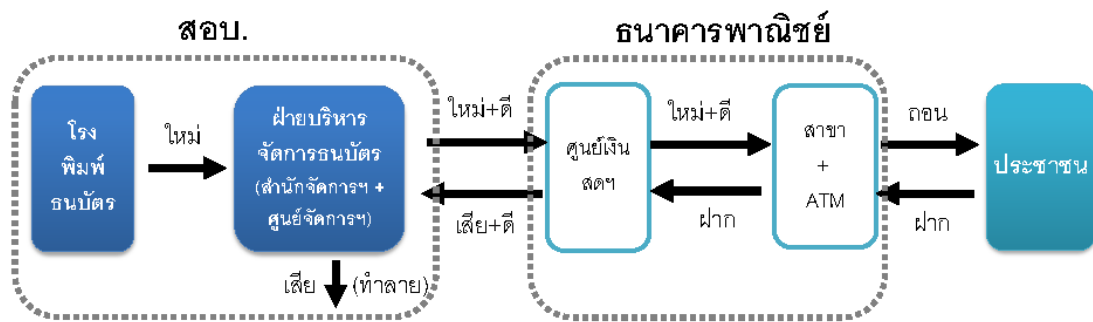
สารจากผู้บริหารองค์กร

ผู้บริหารของสายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ตระหนักถึงความสำคัญของการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยก็ได้ให้ความสำคัญ โดยได้กำหนดให้แผนงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์ TQA ของสายออกบัตรธนาคาร เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของธนาคาร สำหรับปี 2560-2562 ทั้งนี้แนวทางการประยุกต์ใช้เกณฑ์ TQA ของสายออกบัตรธนาคารได้ถูกกำหนดให้เป็น “ธรรมชาติ” หรือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันให้มากที่สุด ทำให้การบรรลุพันธกิจของสายออกบัตรธนาคาร คือ “การผลิตและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย เพื่อให้ธนบัตรหมุนเวียนมีสภาพดี ยากต่อการปลอมแปลง และเพียงพอต่อความต้องการของระบบเศรษฐกิจ เป็นที่เชื่อมั่นและพึงพอใจของประชาชน” เป็นไปอย่างยั่งยืน ภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบันที่มีความท้าทายและความไม่แน่นอนสูง การประยุกต์ใช้เกณฑ์ TQA จะทำให้องค์กร มีความเข้มแข็ง กะทัดรัด ยืดหยุ่น และคล่องตัว พร้อมตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ข้อมูลโครงสร้างองค์กร

สายออกบัตรธนาคาร (سوب.) เป็นสายงานหนึ่งของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ทำหน้าที่ผลิตและออกใช้ธนบัตร ตามพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2485 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2560) โดยกำหนดพันธกิจหลักในการผลิตและบริหารจัดการธนบัตรอย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัยเพื่อให้ธนบัตรหมุนเวียนมีสภาพดี ยากต่อการปลอมแปลง และเพียงพอต่อความต้องการของระบบเศรษฐกิจ เป็นที่เชื่อมั่นและพึงพอใจของประชาชน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรที่ผลิตและบริหารจัดการธนบัตรชั้นนำของโลก

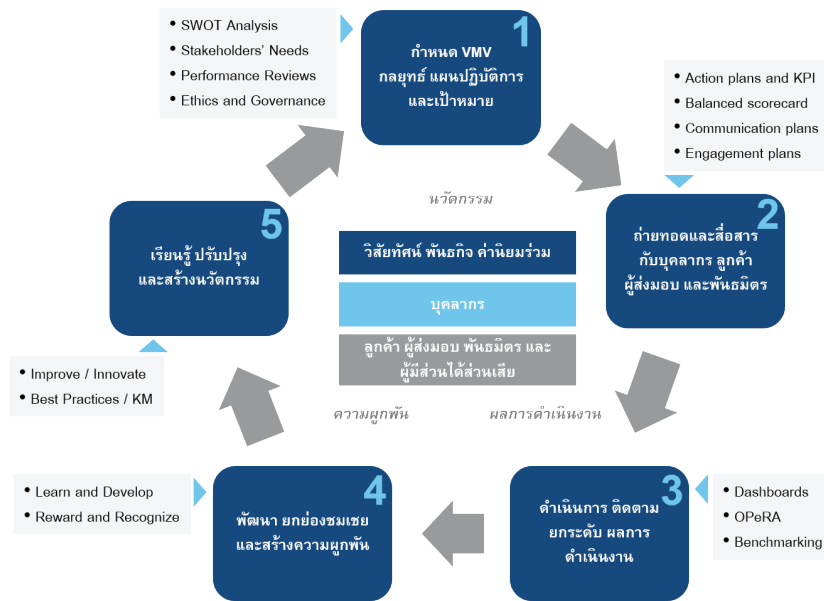
ผลิตภัณฑ์ของ สอบ. คือ ธนบัตร 5 ชนิดราคา ได้แก่ 1000 บาท 500 บาท 100 บาท 50 บาท และ 20 บาท โดยมีกลไกการส่งมอบธนบัตรครบวงจรตั้งแต่การผลิตธนบัตร การกระจายและการหมุนเวียนธนบัตรผ่านธนาคารพาณิชย์ผู้เป็นพันธมิตรหลัก เพื่อรองรับความต้องการธนบัตรของประชาชนอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความเชื่อมั่นในการใช้ธนบัตรเป็นสื่อการชำระเงิน



ในปี 2554 สอบ. เป็นองค์กรภาครัฐแห่งแรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองระบบการจัดการแบบบูรณาการ (Integrated Management System: IMS) จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.) ครอบคลุมระบบมาตรฐานสากลในด้านต่างๆ ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 / OHSAS 18001) จากการดำเนินการตามกฎระเบียบต่างๆ ที่เข้มงวด สอบ. จึงได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นระดับจังหวัดและระดับประเทศด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555-2560 และรางวัลกิจกรรมการรณรงค์ลดสถิติอุบัติเหตุจากการทำงานให้เป็นศูนย์ตั้งแต่ปี 2558-2560 ในปี 2556 สอบ. ได้รับรางวัลชนะเลิศ Thailand Energy Award 2013 ประเภทอาคารควบคุมดีเด่น และรองชนะเลิศ ASEAN Energy Award 2013 ประเภทอาคารควบคุมดีเด่น จาก The ASEAN Ministers of Energy Meeting (AMEM) จากการมุ่งเน้นงานด้านนวัตกรรม สอบ. ได้รับรางวัลจากการประกวด Thailand Kaizen Award ตั้งแต่ปี 2554-2560 และในปี 2557 สอบ. เป็นองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่แห่งแรกของประเทศไทยที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) โดยมีการประยุกต์ใช้เกณฑ์ TQA อย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ แม้ว่าปัจจุบันสื่อชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์จะเข้ามามีบทบาทในการใช้จ่ายประจำวันของประชาชนมากขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง จากนโยบายส่งเสริมสื่อชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ แต่ความต้องการธนบัตรยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการเติบโตของเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามการเติบโตของสื่อชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ถือว่าเป็นความท้าทายที่สำคัญของ สอบ. ในการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การนำองค์กร

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (VMV) ของ สบจ. จะมีการทบทวนเป็นประจำทุกปีโดยคณะผู้บริหารระดับสูง โดยใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงมีการพิจารณาผลการวิเคราะห์ปัจจัยจจัยและผลกระทบต่อการดำเนินงาน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติด้วยระบบนำองค์กร BMG Leadership System ผ่านกลไกการสื่อสารไปยังบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น รวมทั้งการประยุกต์ใช้ BMG Sustainable Excellence Model โดยมุ่งเน้น 3 มุมมองที่สำคัญ (Performance, People, Planet) และการบูรณาการแนวทางต่างๆ ผ่านแผนการยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามกรอบเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



BMG Leadership System



Perspective	TQA
<ul style="list-style-type: none"> • บรรลุพันธกิจ • ปรับปรุงและเป็นผู้นำในผลการดำเนินงาน • สร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง • บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • 1.1ก(1) • 4.1ค, 6.1ข(3) • 2.1ก(2), 6.1ค • 2.1, 2.2
<ul style="list-style-type: none"> • วางแผนสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาผู้นำ • ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร • ส่งเสริมวัฒนธรรมมุ่งเน้นลูกค้า • ยกระดับความคล่องตัวขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • 5.2ข(3) • 5.2ข • 5.1ก(3) • 2.1, 2.2, 4.1ข
<ul style="list-style-type: none"> • รับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง • สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> • 1.2ค(1) • 1.2ค(2)

BMG Sustainable Excellence Model

กลยุทธ์

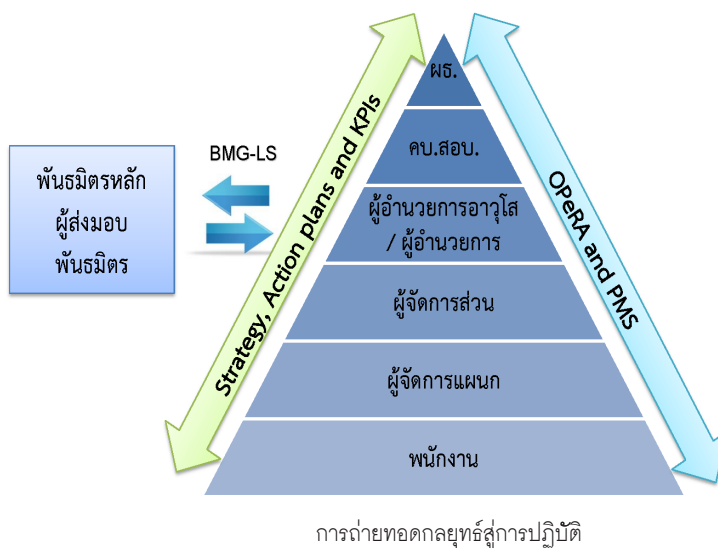
สอบ. วางแผนและทบทวนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ สอบ. รวมถึงมีการวิเคราะห์มุมมองต่างๆ อาทิ P.E.S.T การวิเคราะห์ SWOT พร้อมทั้งนำเสนอต่อคณะผู้บริหาร และคณะกรรมการสายออกบริหารงานเพื่อทบทวนและกำหนดบริบทเชิงกลยุทธ์และเป้าหมาย กรอบเวลาในการวางแผนกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ช่วงคือ

แผนระยะสั้น (1-2 ปี) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นระยะสั้น

แผนระยะกลาง (3-5 ปี) เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มต่างๆ ในระยะกลาง

แผนระยะยาว (5-10 ปี) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ในระยะยาว

โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Transformational change) ความคล่องตัว (Organizational Agility) และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility) ตลอดจนการกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมอย่างชัดเจน เพื่อพัฒนาระบบผลิตและการบริหารจัดการธรรมาภิบาลให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและพันธมิตร แผนงานและตัวชี้วัดการดำเนินงานต่างๆ ที่ครอบคลุมและสร้างสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ จะถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายงานผ่านระบบประเมินผล (Performance Management System: PMS)



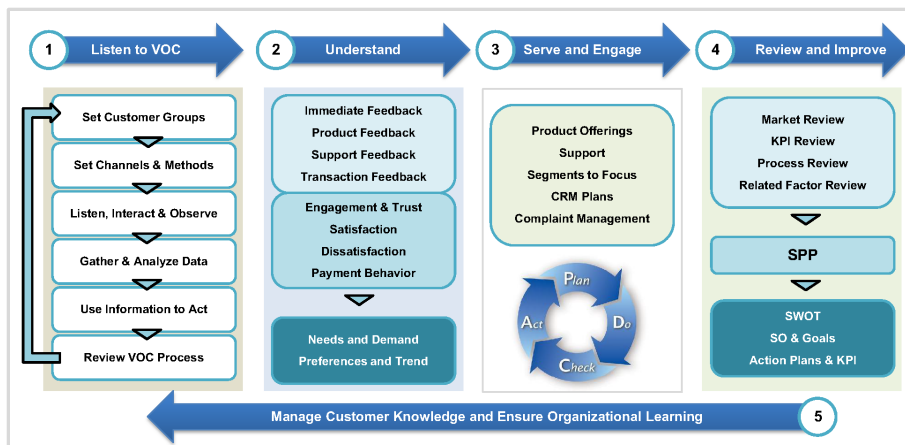
ลูกค้า

สอบ. ให้ความสำคัญกับลูกค้าคือ ประชาชนที่ใช้ธนบัตรเป็นสื่อกลางในการชำระเงิน โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง โดยอาศัยกลไกการส่งมอบธนบัตรไปยังพันธมิตรหลักคือธนาคารพาณิชย์ เพื่อหมุนเวียนธนบัตรไปสู่ประชาชน โดยมีคณะกรรมการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholder Relationship Management Committee : CRMC) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนผู้บริหารและบุคลากรจากทุกฝ่ายงาน ดูแลและทบทวนแนวทางการดูแลและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และพันธมิตรหลักแบบบูรณาการ ตาม BMG Customer Excellence Model (BMG-CEM)

สอบ. มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องตามกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน ซึ่งรวมขั้นตอนการทบทวนและจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน โดยใช้สารสนเทศจากการรับฟังเสียงของลูกค้า และกระบวนการตอบสนองลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์ สอบ. นำนโยบายกลยุทธ์และเสียงของลูกค้ามาพิจารณาเพื่อ

- 1) กำหนดความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
- 2) กำหนดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า
- 3) ค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน รวมถึงลูกค้าในอนาคต

Customer Excellence Model



BMG Customer Excellence Model

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

ตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญโดยรวมมุ่งเน้น

- 1) การตอบสนองข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ รวมถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ผลกระทบสำคัญต่อความสำเร็จของ สอบ. ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- 3) เป้าหมายในด้านการปรับปรุงงานและสร้างนวัตกรรม ตลอดจนครอบคลุมตัววัดทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว

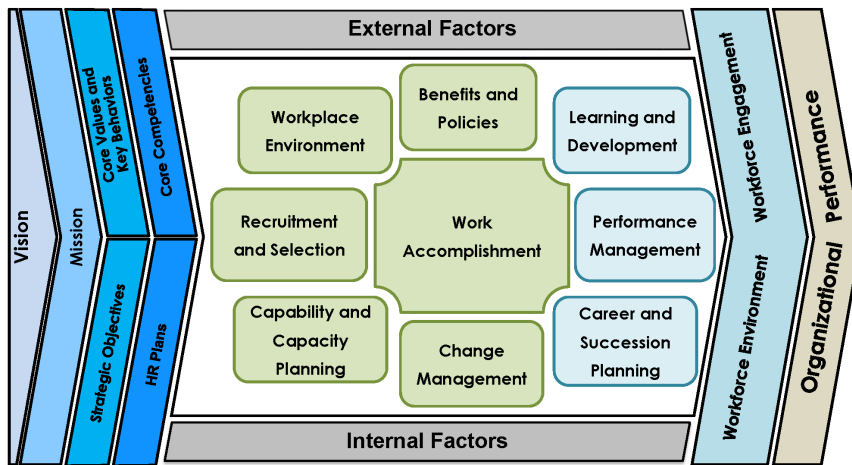
การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมถึงตัววัดที่สำคัญต่างๆ มีการรวบรวมและประเมินอย่างเป็นระบบ ผ่าน OPeRA (Organizational Performance Review Agenda) โดยฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องจะติดตามและทบทวนความก้าวหน้าการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเป็นรายสัปดาห์ และรายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานของ สอบ. รวมทั้งทบทวนเป็นปัจจัยนำเข้าสู่ที่สำคัญในการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์

บุคลากร

سوب. ใช้ BMG Workforce Excellence Model (BMG-WEM) ในการบริหารบุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมและสร้างความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้ สอบ. มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไประดับสายงาน (กบส.) ทบทวนกระบวนการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรทุกปี ในช่วงเวลาเดียวกับการทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรตามปัจจัยนำเข้าสู่ที่สำคัญดังนี้

- 1) ความต้องการขององค์กร
- 2) การพัฒนาตนเองของบุคลากร
- 3) การมุ่งเน้นการปรับปรุงงานและนวัตกรรม
- 4) ปัจจัยภายในและภายนอกอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและความผูกพันของบุคลากร

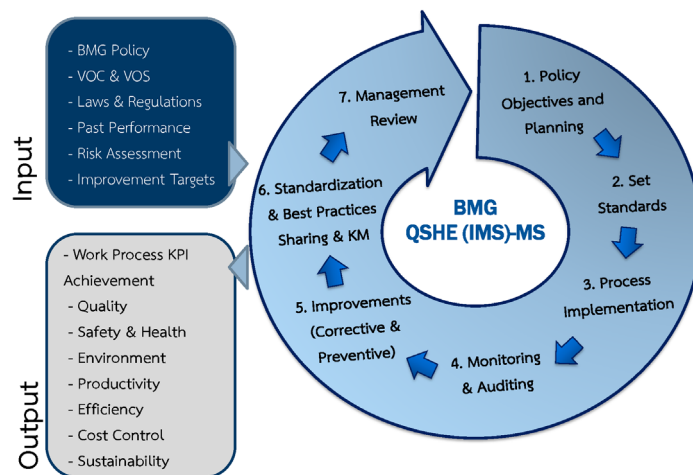
ตัวอย่างเช่น ในปี 2557 มีการทบทวน Strategic staffing เพื่อมุ่งเน้นการเตรียมการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ในการมุ่งเน้นนวัตกรรมและการพัฒนาศักยภาพในระยะยาว เตรียมความพร้อมของบุคลากรในหลายๆ สายอาชีพ และ Management Pool สำหรับ Succession Plan และในปี 2559 ได้มีวางแผนพัฒนา Multi-skills เพื่อบริหารทั้งด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมายของผลการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



BMG Workforce Excellence Model

การปฏิบัติการ

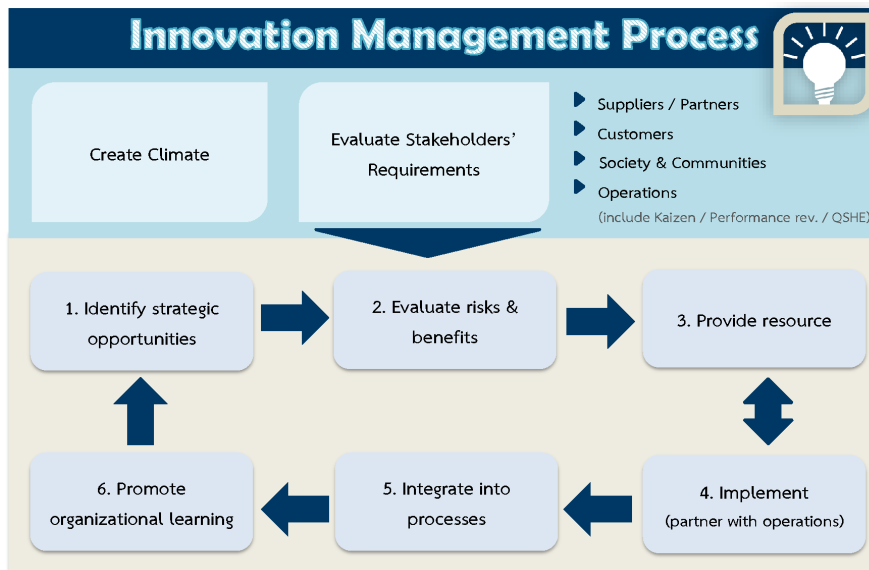
สอบ. นำระบบ QSHE Management System มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้มั่นใจว่า ในการปฏิบัติงานประจำวันของ กระบวนการหลักในทุกกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โดยมีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ รวมถึงตัววัดต่างๆ เพื่อนำไป ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และมีการติดตามและทบทวนผลปฏิบัติงานผ่าน Corporate Performance Committee (CPC) และคณะ ผู้บริหารระดับสูงของ สอบ. เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน นอกจากนี้ สอบ. สนับสนุนให้มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และ กระบวนการทำงานหลักอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการ Process Improvement Steps โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ของ สอบ. ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน การลดความแปรปรวนในกระบวนการ และ ลดต้นทุนในการผลิตและบริหารจัดการฉบับ



สอบ. มีการจัดการนวัตกรรมผ่าน Innovation Management Process โดยมุ่งเน้นนวัตกรรมในด้านการต่อต้านการปลอมแปลง การปรับปรุงผลการดำเนินงาน และการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โอกาสเกิดนวัตกรรมใน สอบ. มาจาก 3 ช่องทาง ได้แก่

- 1) นโยบายเชิงกลยุทธ์จากผู้บริหาร
- 2) การรับฟังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) การคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การจินตนาการ ของพนักงานจากทุกส่วนงาน

นอกจากนี้ สอบ. ให้ความสำคัญต่อการทบทวนและพัฒนาแนวทางการจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดทำแผนงานต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจในอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเตรียมพร้อมต่อกฎพิบัติและภาวะฉุกเฉินโดยยึดหลักมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 22301:2012





สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย

18 หมู่ 2 ถนนบรมราชชนนี ตำบลขุนแก้ว
อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
โทรศัพท์ 02-356-8687-90
โทรสาร 02-356-8111
www.bot.or.th