



## บรรษัทประกันสินเชื่อ อุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.)



นับจากแผน Transformation ในปี 2562 ซึ่ง บสย. ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ ใช้บริหารจัดการทั่วทั้งองค์กรด้วยความมุ่งมั่น ก่อให้เกิดการพัฒนาและผลลัพธ์ที่ดีต่อเนื่องในทุก กระบวนการอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยง ดังประจักษ์ ในช่วงแพร่ระบาดวิกฤต COVID-19 การได้รับรางวัล การบริหารสู่ความเป็นเลิศหรือ TQC ในครั้งนี้ นอกจากจะเป็นความสำเร็จและความภาคภูมิใจ ยิ่งขององค์กรแล้ว ยังส่งผลให้ผู้มีส่วนได้เสีย ทุกกลุ่มรวมถึงพนักงานต่างทวีความมั่นใจใน การก้าวไปข้างหน้าของ บสย. เพื่อมุ่งสู่การเป็น องค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืนที่คอยทำหน้าที่เป็น กลไกสำคัญในการช่วยเหลือ SMEs และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาประเทศดังวิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์กลาง การเชื่อมโยงเงินทุนและโอกาสทางธุรกิจแห่งชาติ ให้แก่ SMEs เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน” ที่เราชาว บสย. ได้ตระหนักและยึดถือร่วมกัน”

นายสิทธิกร ดิเรกสุนทร  
กรรมการและผู้จัดการทั่วไป

## ลักษณะองค์กร

“บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม” หรือ บสย. เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ทำหน้าที่ช่วยเหลือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ให้บริการสินเชื่อในระบบสถาบันการเงิน ก่อให้เกิดสมดุลทางเศรษฐกิจและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมโดยอาศัยกลไกการค้ำประกันสินเชื่อของ บสย. อย่างต่อเนื่อง ทั้งในภาวะปกติและในภาวะวิกฤตต่างๆ อาทิ วิกฤตการณ์การเงินเอเชีย ปี 2540 มหาอุทกภัยปี 2554 ตลอดจนวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่ง บสย. มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างสภาพคล่องทางการเงินและรักษาการจ้างงานในระบบเศรษฐกิจของ SMEs ไทย ตลอดจนได้ขยายบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงทางการเงินโดยให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาหนี้ แนะนำ และเสริมความรู้ทางธุรกิจให้กับ SMEs ทุกกลุ่ม ทั้งกลุ่มทั่วไป กลุ่มฐานราก และกลุ่มเปราะบางอย่างทั่วถึง ผ่านช่องทางสำคัญทั้ง 11 สำนักงานเขต และศูนย์ที่ปรึกษาทางการเงิน SMEs หรือ บสย. F.A. Center โดยเพิ่มช่องทางออนไลน์ต่างๆ ด้วย เพื่อก้าวนำกลุ่มลูกค้าเข้าสู่ระบบนิเวศดิจิทัล (Digital Ecosystem) ทั้งนี้ ตลอดระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา บสย. ได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์การค้ำประกันสินเชื่อให้หลากหลายสามารถตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะกลุ่มของลูกค้าได้อย่างตรงจุดยิ่งขึ้น

## สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

ภายใต้ความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจและการบริหารจัดการองค์กรของผู้มีระดับสูงที่มุ่งยกระดับการบรรลุพันธกิจขององค์กรอย่างยืดหยุ่น (Resilience) ด้วยความเข้าใจในอัตลักษณ์และระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ของ บสย. ผ่านกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการมองไปในอนาคตเพื่อแสวงหาโอกาสและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า รวมทั้งการสร้างระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศอันสอดคล้องกับความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีค่านิยมที่ บสย. ยึดถือซึ่งเกื้อหนุนต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ประกอบด้วย

โดยในปี 2564 บสย. สามารถช่วยให้ SMEs เข้าถึงแหล่งเงินทุน (SMEs Penetration Rate) สะสมได้กว่าร้อยละ 22.52 จากการอนุมัติค้ำประกันสินเชื่อในปี 2564 เพิ่มขึ้น 226,308 ราย คิดเป็นยอดอนุมัติการค้ำประกันสินเชื่อที่ 245,548 ล้านบาท สูงสุดเป็นประวัติการณ์นับจากการจัดตั้งองค์กร และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการ “เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเงินทุนและโอกาสทางธุรกิจแห่งชาติให้แก่ SMEs เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน” ผ่านกระบวนการสร้างองค์กรเพื่อเป็นเลิศและมีสมรรถนะสูงที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิดได้อย่างทันท่วงทีด้วยวิธีการที่เหมาะสม บสย. ยังได้มุ่งสร้างขีดความสามารถใหม่ในการแข่งขันขององค์กร (Core Competency) พัฒนาบุคลากรในทุกระดับและพัฒนากระบวนการทำงานให้เชื่อมโยงไปสู่ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาด COVID-19 ที่ บสย. ได้เร่งพัฒนาระบบการอนุมัติค้ำประกันสินเชื่อในอัตราเร่งกว่า 4 เท่าเพื่อรองรับความต้องการค้ำประกันสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นด้วยการผสมผสานเทคโนโลยีสารสนเทศกับเครื่องมือการจัดการคุณภาพ ส่งผลให้ การดำเนินงานบรรลุตามข้อตกลงการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) ที่ตรงตามความต้องการและคาดหวังของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

- True Innovative financial-partner for SMEs: มุ่งสู่การเป็นคู่คิดทางการเงินด้วยนวัตกรรมให้กับ SMEs ในด้านการพัฒนาเพื่อยกระดับธุรกิจ
- Connectivity for business possibilities: เชื่อมโยงองค์กรและ SMEs เพื่อผลักดันความเป็นไปได้ในด้านเงินทุนและโอกาสทางธุรกิจ
- Governance for sustainable growth: กำกับดูแลด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ผลักดันการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน



## ความท้าทายสำคัญ ที่องค์กรต้องเผชิญ

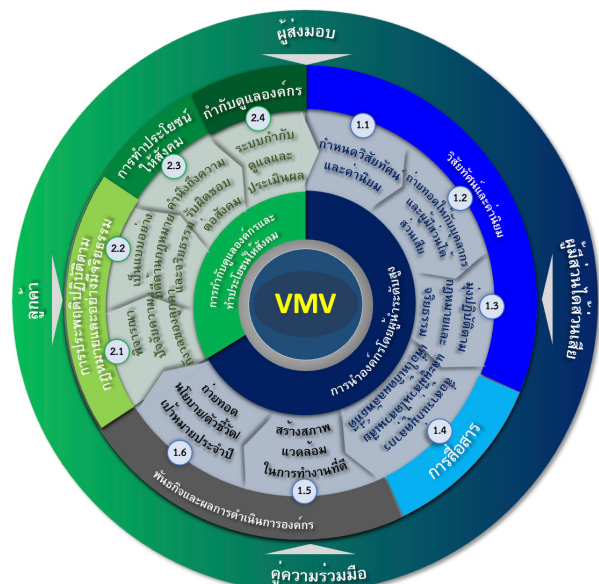
จากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของ บสย. ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดซึ่งรวมถึงเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) ตลอดจนผลจาก Digital Disruption ที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทุกอุตสาหกรรม รวมทั้งบริษัทในการลดการพึ่งพาภาครัฐของ บสย. อาจกล่าวโดยสรุปถึงความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญประกอบด้วย



- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ค้ำประกันสินเชื่อให้เข้าถึง SMEs ด้วยความหลากหลายและอย่างเฉพาะเจาะจงในแต่ละอุตสาหกรรม รวมถึงการเร่งสร้างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อลดการพึ่งพาภาครัฐ และสนับสนุน SMEs ในภาวะการแข่งขันที่มีแรงกดดันสูง
- การตอบสนองต่อความต้องการของสถาบันการเงินทุกกลุ่ม อาทิ สถาบันการเงินเฉพาะกิจ ธนาคารพาณิชย์ ผู้ให้สินเชื่อที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Bank) รวมถึงความต้องการของ SMEs ในทุกกลุ่มธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่รู้จักยิ่งขึ้น
- การบริหารจัดการทางการเงินในแต่ละช่วงเวลาให้เพียงพอต่อการจ่ายค่าประกันชดเชย (Claim) เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือขององค์กร
- การปรับตัวเข้าสู่ยุค Digital Technology ผ่านการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ การขยายฐานลูกค้า การป้องกันและติดตามหนี้เสีย การบริหารจัดการความเสี่ยง
- การสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ (New Business Model) และการพัฒนาเข้าสู่ยุค Digital Technology ขององค์กร

## การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูงร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรผ่านระบบการนำองค์กรของ บสย. โดยมีการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยนับจากปี 2562 ปีเริ่มต้นของแผน Transformation ที่ได้มีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ หรือ New Business Model และ HR Transformation โดยยังคงคำนึงถึงความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้าและการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าเป็นสำคัญเพื่อยกระดับขีดความสามารถให้เทียบเคียงกับองค์กรค้ำประกันสินเชื่อชั้นนำในต่างประเทศ พร้อมทั้งถ่ายทอดให้กับพนักงานในทุกระดับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยช่องทางที่หลากหลายอย่างเหมาะสมประสานและต่อเนื่อง



โดยมุ่งเน้นสื่อสารแบบ 2 ทิศทางเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือที่ส่งผลให้บรรลุในเป้าประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด อาทิ Stakeholder Day, การประชุมผู้ถือหุ้น, Vision Meeting, Town Hall Meeting, กิจกรรมสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ผลลัพธ์มีแนวโน้มที่ดีต่อเนื่อง พร้อมกับการส่งเสริมระบบการวัดผลการดำเนินการที่สนับสนุนต่อการกำกับติดตาม โดยกำหนดให้มีการวิเคราะห์และการคาดการณ์ผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและท้าทายต่อองค์กร อันนำไปสู่การวางแผน ตัดสินใจ ปรับปรุงผลการดำเนินการ และสร้างมาตรฐานการทำงานในทุกระดับด้วยระบบคุณภาพต่าง ๆ อาทิ ISO/IEC 27001-2013 และ ISO/IEC 22301-2019 เพื่อเตรียมความพร้อมองค์กรเข้าสู่ยุค Digital ผ่านการประชุม MC Meeting และการประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งผู้นำระดับสูงยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับและ

จริยธรรมต่าง ๆ ตลอดจนการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อให้บุคลากรตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้นำระดับสูงยังมุ่งมั่นต่อการประพฤติตนเพื่อเป็นแบบอย่างตามค่านิยม TCG ขององค์กร ทั้งในด้านการริเริ่มจัดตั้งศูนย์ที่ปรึกษาทางการเงิน SMEs บสย. F.A. Center เพื่อให้คำปรึกษาแก่ SMEs โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย (True Innovative financial-partner for SMEs) การเป็นผู้นำในการเจรจาและประสานความร่วมมือกับคู่ความร่วมมือและพันธมิตรทุกกลุ่ม เพื่อสร้างโอกาสร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ (Connectivity for business possibilities) ดังเช่นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ Bundling ระหว่าง บสย. กับสถาบันการเงิน 18 แห่ง รวมถึงการเป็น Role Model ภายใต้นโยบาย No Gift Policy, TCG White Day และ Anti-Corruption (Governance for sustainable growth) ซึ่งส่งผลให้ บสย. ได้รับรางวัลองค์กรโปร่งใส 3 ปีต่อเนื่อง

## ลูกค้า

สานต่อจากความมุ่งมั่นของผู้นำ บสย. ในการสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Centric) และคำนึงถึงการส่งมอบคุณค่าให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเป็นสำคัญ ผ่านแผนการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือ New Business Model ตามแผน Transformation ที่ได้เชื่อมโยงกระบวนการทำงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างสอดคล้องประสาน นับตั้งแต่การมุ่งแสวงหาเสียงของลูกค้าในเชิงรุกเพื่อมาวิเคราะห์หาโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วย KANO Model และ SERVQUAL Model เพื่อจัดกลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการและนำเสียงของลูกค้าหรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ มาวิเคราะห์ จัดลำดับ และพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงตามต้องการลูกค้าแต่ละกลุ่ม การพัฒนากระบวนการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การพัฒนาช่องทางรวมถึงการให้บริการข้อมูลสนับสนุนลูกค้า อาทิ การให้คำแนะนำขอปรึกษาและองค์ความรู้ในการประกอบธุรกิจ ตลอดจน TCG Call Center

(0-2890-9999) เพื่อประสานงานแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ในเชิงรุกได้อย่างทันท่วงที มีประสิทธิภาพ และป้องกันไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนซ้ำ โดย บสย. ได้สร้างมาตรฐานการให้บริการเพื่อเพิ่มความมั่นใจต่อลูกค้าโดยกำหนด SLA เช่น พิจารณานุมัติคำประกันสินเชื่อภายใน 3 วันทำการ การจัดการข้อร้องเรียนและการให้ความช่วยเหลือลูกค้าในจุดให้บริการทั้งแบบ Digital Touch Points และ Physical Touch Points ภายใน 1 วันทำการ โดย บสย. ได้นำข้อมูลการดำเนินงานเหล่านี้มาพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีผลลัพธ์ที่ดีมาโดยตลอด ดังจะเห็นได้จากข้อร้องเรียนต่าง ๆ มีแนวโน้มลดลงด้วยความพึงพอใจในการจัดการข้อร้องเรียนสูงกว่าเป้าหมาย และมีผลสำรวจความผูกพันกับลูกค้าและความพึงพอใจจากลูกค้าอยู่ในระดับที่ดีมาโดยตลอดและมีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งเสริมต่อการสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพที่ดีต่อไป



## บุคลากร

นับจากแผน HR Transformation ในปี 2562 ที่ บสย. ได้มุ่งบริหารจัดการบุคลากรผ่านแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรซึ่งได้วิเคราะห์เชื่อมโยงและบูรณาการกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนแม่บทด้านอื่น ๆ รวมทั้งผลการประเมินสมรรถนะขององค์กรและเป้าประสงค์ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บสย. มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถและมีอัตรากำลังที่เหมาะสมและสนับสนุนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ โดยดำเนินการผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ครอบคลุมทุกกลุ่มพนักงานในทุกพื้นที่อย่างเหมาะสม ซึ่งเกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงมีระบบการสร้างแรงจูงใจและกระบวนการสร้างความผูกพันในทุกกลุ่มบุคลากร โดยนำปัจจัยหลักและปัจจัยรองในการ

สร้างความผูกพันมาประยุกต์จัดทำแผนยกระดับความผูกพันจำแนกตามกลุ่มบุคลากร เป็นผลให้ระดับความผูกพันโดยรวมของพนักงานมีแนวโน้มที่ดีและเหนือกว่าคู่เทียบ รวมถึงได้กำหนดกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบผสมผสาน (Mixed Model) ที่ถ่ายทอดผ่านตัวชี้วัดส่วนบุคคลอย่างเป็นลำดับ โดยมีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ด้วยทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการดำเนินงาน เห็นได้จากผลลัพธ์ด้านผลิตภาพที่สำคัญของพนักงานมีแนวโน้มที่ดี อาทิ อัตราการค้างประกันสินเชื่อต่อพนักงาน และความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการ ทั้งนี้ บสย. ยังให้ความสำคัญกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารในระดับฝ่ายและในตำแหน่งที่มีความสำคัญสูงต่อองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมในอนาคตให้กับองค์กรด้วย

## ผลลัพธ์

จากความมุ่งหมายเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของ บสย. โดยนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งเป็นการประเมินผลองค์กรระดับมาตรฐานโลกมาประยุกต์ใช้ เป็นผลให้ผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรสะท้อนการก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการดำเนินการกำกับดูแลและการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพและการมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการส่งเสริมให้ SMEs เข้าถึงแหล่งเงินทุน (SMEs Penetration Rate) ด้วยยอดเงินการค้าประกันสินเชื่อและการขยายฐานจำนวนลูกค้า รวมทั้งผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ทำให้เข้าถึง SMEs อย่างหลากหลายและเฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพในการพิจารณาอนุมัติและออกหนังสือค้ำประกันได้ตามระยะเวลา SLA และผลดำเนินงานด้านการเงินที่ดีกว่าเป้าหมายและคู่เทียบ ทั้งการเพิ่มขึ้นของอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) อัตรา

ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สุทธิ (ROA) และมีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ (Cost to Income) ที่ลดลงอย่างต่อเนื่องซึ่งแสดงถึงการบริหารค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นกัน นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานด้านบุคลากร ยังสะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จขององค์กรในการสร้างความผูกพันของบุคลากรและขีดความสามารถระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ทำให้สามารถมั่นใจถึงความพร้อมที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของ บสย. ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์องค์กรที่วางไว้ และทำให้องค์กรมุ่งสู่ “ความเลิศอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิด “TCG Fast & First รวดเร็ว รอบคอบ เป็นที่หนึ่งในใจ SMEs”

บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.)

อาคารพาณิชย์สระแก้ว 2 ชั้น 16-18 เลขที่ 2922/243 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310

โทรศัพท์: 0-2890-9988

