



# เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

## Thailand Quality Award: TQA



ประจำปี 2567



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

## รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มดำเนินการนับตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่าง สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 โดยมีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Baldrige National Quality Award (BNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้



## สารแสดงความยินดีจาก ประธานคณะกรรมการ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ความเป็นเลิศทางคุณภาพเป็นรากฐานสำคัญที่จะนำพาองค์กรและประเทศชาติไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนเป็นภูมิฐานทาง ความสลับซับซ้อน ความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม และโครงสร้างประชากร และผู้บริโภคของโลก และของไทย ด้วยเหตุนี้ การมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนผลิตภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศมาเป็นเวลา 23 ปี เราได้ร่วมพัฒนาผู้ประกอบการ องค์กร และสถาบันต่าง ๆ ให้เป็นแบบอย่างของความสำเร็จในรูปแบบใหม่ที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและยังคงรักษาคุณค่าหลักขององค์กรไว้ได้

การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องครอบคลุมหลายมิติ ได้แก่ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร การมอบคุณค่าที่น่าพึงพอใจให้กับลูกค้า การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร การดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรมกับคู่ค้า การดูแลสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืน

ในปี 2567 นี้ ในนามของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอแสดงความยินดีกับองค์กรที่ได้รับรางวัลในแต่ละประเภท ดังนี้

### รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)

ขอแสดงความยินดีกับ “ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร” เจ้าของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ประจำปี 2567 ซึ่งเป็นองค์กรต้นแบบที่มุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงการจัดทำข้อกำหนดการออกแบบ และปรับปรุงทั้งผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

### รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class Plus: TQC Plus)

ขอแสดงความยินดีกับองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศในระดับ Thailand Quality Class Plus : TQC Plus ที่มีความโดดเด่นในด้านต่าง ๆ จำนวน 6 องค์กร ดังนี้

1. คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่โดดเด่นในด้านลูกค้า (Customer)
2. คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่โดดเด่นในด้านนวัตกรรม (Innovation)
3. คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่โดดเด่นในด้านการปฏิบัติการ (Operation)
4. ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ที่โดดเด่นในด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contribution)
5. บริษัทประกันสินเชื่อดูแลสุขภาพขนาดย่อม (บสย.) ที่โดดเด่นในด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contribution)
6. มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่โดดเด่นในด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contribution)

### รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class Plus: TQC Plus)

ขอแสดงความยินดีกับองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ซึ่งทุกองค์กรมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ได้แก่

1. คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
4. บริษัท ซีพี รีเทลลิงค์ จำกัด
5. บริษัท อาร์เอฟเอส จำกัด

ในนามคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอถือโอกาสนี้ชื่นชมองค์กรที่ได้รับรางวัลทั้ง 12 องค์กร ที่ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรเหล่านี้ได้สร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาให้เป็นเลิศในทุกด้าน เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรอื่น ๆ ได้ศึกษาและนำความรู้ประสบการณ์จากหนังสือเส้นทางสู่ความเป็นเลิศเล่มนี้ไปพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืน

ขอเชิญชวนให้ทุกท่านได้เรียนรู้และนำแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

นายปิยะบุตร ชลวิจารณ์  
ประธานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## สารแสดงความยินดีจาก ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



องค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 12 องค์กร ได้เข้าสู่เส้นทางแห่งความเป็นเลิศ โดยได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร จนกระทั่งมีความพร้อมที่จะก้าวต่อไปให้ถึงระดับของความเป็นเลิศเทียบชั้นสากล ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความท้าทายจากปัจจัยภายนอกในปัจจุบัน การที่องค์กรจะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปอย่างมีทิศทาง และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาองค์กรตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ซึ่งองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นเลิศจะสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการพัฒนาภายในของบุคลากร (IDGs) ควบคู่กันด้วย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเองของคนในองค์กร ความท้าทายของการจัดการองค์กร ตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อให้ได้ Strategic Direction ที่ถูกต้อง การมียุทธศาสตร์ที่ดีเพื่อปรับตัวได้ทันกับเหตุการณ์ของโลก การรับฟังเสียงของลูกค้าและรับรู้ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดผลการดำเนินการและนำความรู้มาจัดการเป็นความรู้ขององค์กร การจัดการความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และการเทียบเคียงผลการดำเนินการเพื่อทราบตำแหน่งขององค์กรในธุรกิจ

### องค์กรที่ได้รับรางวัลประจำปี 2567 ประกอบด้วย

1. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ได้แก่ **ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร**
2. รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านต่าง ๆ (Thailand Quality Class Plus : TQC Plus) ได้แก่
  - คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ด้านลูกค้า)
  - คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ด้านนวัตกรรม)
  - คณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ด้านการปฏิบัติการ)
  - ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
  - บริษัทประกันสินเชื่อดูแลสุขภาพขนาดย่อม (บสย.)
  - มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม)
3. รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ได้แก่
  - คณะทันตแพทยศาสตร์
  - คณะพยาบาลศาสตร์และคณะเภสัชศาสตร์
  - มหาวิทยาลัยมหิดล
  - บริษัท ซีพี รีเทลลิงค์ จำกัด
  - บริษัท อาร์เอฟเอส จำกัด

ในโอกาสนี้ ขอแสดงความยินดีต่อผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรที่ได้รับรางวัลประจำปี 2567 ทั้ง 12 องค์กร ในความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับการปรับปรุงระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และได้แบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จตามแนวทางสู่ความเป็นเลิศเพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรต่าง ๆ ปรับปรุงผลการดำเนินการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งจะส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถก้าวสู่ความเป็นองค์กรในระดับสากล และเป็นรากฐานที่มั่นคงสำหรับการเติบโตและการสร้างคุณค่าให้กับสังคมไทยต่อไปในอนาคต

นายสุรเชษฐ์ พลวนิช

รักษาการผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

# สารบัญ

## รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Award : TQA

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

8



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

## ตราสัญลักษณ์

### สัญลักษณ์

ข้อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่  
ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่องหน้าต่างทรงไทย

### ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน  
เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน  
ตลอดจนผลประโยชน์ที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงที่สุดในโลก

### องค์ประกอบ

**ดาวฤกษ์** สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็น  
ที่ยอมรับทั่วไปอันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

**ข้อฟ้าสีทอง** สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐาน  
คุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

**ช่องหน้าต่างทรงไทย** สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



# THAILAND QUALITY AWARD

THAILAND  
QUALITY  
AWARD

## WINNER 2024





## ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร (ร.ก.ส.)

ร.ก.ส. เป็นมากกว่าธนาคารเพราะไม่ใช่เพียงการให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรในภาคชนบท แต่ยังมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรเพื่อยกระดับภาคการเกษตรไทย ด้วยการเป็น **แกนกลางการเกษตร "Essence of Agriculture"** โดยใช้ Core Asset และ Core Value **"SPARK"** ที่เป็นจุดแข็งสำคัญในการขับเคลื่อนงาน คือ "คน ร.ก.ส. รักลูกค้าและลูกค้าเชื่อเรา" เมื่อ ร.ก.ส. นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ ทำให้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรเข้าสู่มาตรฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคมและชุมชนอย่างสมดุล รวมถึงการปรับองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้าและ Balance Sheet องค์กร ด้วยความมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรและยกระดับภาคการเกษตรไทยอย่างต่อเนื่อง ทำให้ ร.ก.ส. ได้รับรางวัล TQA ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พวกเรา ร.ก.ส. กว่า 23,000 คน ภูมิใจในสิ่งที่เราทำมาตลอดและจะไม่หยุดพัฒนา ยังคงยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมั่นคงแข็งแรงมากขึ้น เพราะเราเชื่อว่าเมื่อธนาคารแข็งแกร่ง ลูกค้าก็จะแข็งแรงสู่การเป็น **"ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน"** ด้วยอัตลักษณ์เฉพาะ **"BAAC The Way We Are"** ที่ไม่มีใครเหมือนเรา แล้วเราก็ไม่เหมือนใคร เมื่อคุณได้สัมผัสแล้วคุณจะรัก ร.ก.ส.

นายวัตรชัย ศิริไล

ผู้จัดการ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ร.ก.ส.)

## ลักษณะองค์กร

**ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ร.ก.ส.)** เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ.ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2509 มีวัตถุประสงค์ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตรในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมและอาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรมหรืออาชีพนอกภาคเกษตรกรรม อันจะเป็นการเพิ่มรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร การสนับสนุนองค์ความรู้และส่งเสริมการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูปและการตลาด เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก ตลอดจนให้บริการด้านการเงินการธนาคารที่สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยและทันสมัย

ภายใต้วิสัยทัศน์ **“ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”** ซึ่งมีผลิตภัณฑ์และบริการหลัก ได้แก่ สินเชื่อ เงินฝาก และการบริการธุรกรรมทางการเงิน โดยมีช่องทางการส่งมอบที่ครอบคลุมทุกอำเภอทั่วประเทศ ผ่านสาขา 1,020 สาขา และ BAAC Mobile Application ซึ่งมีผู้ใช้บริการกว่า 5 ล้านราย พร้อมด้วยบุคลากรกว่า 23,000 คน ร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจ ภายใต้คำนิยาม **SPARK**

และปัจจุบัน ร.ก.ส. ปรับองค์กรก้าวสู่แกนกลางการเกษตร (Essence of Agriculture) เพื่อยกระดับเกษตรกรไทยผ่าน 4 แนวทางสำคัญ ได้แก่ ด้านที่ 1 สนับสนุนเงินทุนเพื่อภาคการเกษตร (Funding) ด้านที่ 2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีวางแผนบริหารจัดการการผลิตและเพิ่มมูลค่า (Technology) ด้านที่ 3 ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์เกษตร (Value Added) และด้านที่ 4 พัฒนาตลาดและองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและการทำการเกษตรแบบใหม่ (Knowledge and Marketing) ขับเคลื่อนพันธกิจให้บรรลุผลสำเร็จและยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรสร้าง **“ธนาคารยั่งยืน”** และ **“ชนบทยั่งยืน”**



| ค่านิยม (Core Value)                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S                                                                                                                                                                    | P                                                                                                                                                                 | A                                                                                                                                                          | R                                                                                                                                                                | K                                                                                                                                                                |
| Sustainability & Good Governance                                                                                                                                     | Participation                                                                                                                                                     | Accountability                                                                                                                                             | Respect                                                                                                                                                          | Knowledge                                                                                                                                                        |
| <b>มีการบริหารจัดการที่ดี</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ</li> <li>ยึดหลักธรรมาภิบาล</li> <li>กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง</li> </ul> | <b>ร่วมคิด ร่วมทำ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ร่วมดำเนินการตามแผน</li> <li>รับฟังและให้ความคิดเห็น</li> <li>สร้างเครือข่ายการทำงานที่ดี</li> </ul> | <b>รับผิดชอบในงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตรงต่อเวลาและมีคุณภาพ</li> <li>ยึดมั่นในเป้าหมาย</li> <li>การปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ</li> </ul> | <b>เคารพและให้เกียรติ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติด้วยความเสมอภาค</li> <li>รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า</li> <li>ยกย่องชมเชย</li> </ul> | <b>รู้ลึก รู้จริง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>รู้และเข้าใจในงานที่ทำ</li> <li>พัฒนา สร้างมูลค่า แก้ไขปัญหาได้</li> <li>ถ่ายทอด แบ่งปัน</li> </ul> |

## สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

ร.ก.ส. ยืนหยัดเคียงข้างเกษตรกรไทยมาอย่างยาวนาน ปัจจุบันย่างเข้าสู่ปีที่ 59 ในการเป็นผู้สนับสนุนทางการเงินที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจภาคการเกษตรให้สามารถดำเนินต่อไปได้ ควบคู่กับการส่งเสริมองค์ความรู้เพิ่มโอกาสทางการตลาดและสร้าง Value Added ผลิผลทางการเกษตร โดยมี อาจารย์จำเนียร สารนาคน ผู้ก่อตั้งและเป็นผู้จัดการธนาคารคนแรก ที่ได้วางรากฐานที่สำคัญในการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า **“งานจะสำเร็จ ต้องจัดระเบียบงาน ระเบียบคน และเข้าใจชนบท”** ผ่านหลักปฏิบัติที่ดี **“บัญญัติ 9 ประการ”** ซึ่งเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งและเป็นแนวทางที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรที่ดีของผู้นำและการปฏิบัติงานของพนักงาน ร.ก.ส. ทุกคน ที่สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบททั้งด้านเทคโนโลยีและปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ โดยการผสมผสานให้เข้ากับรูปแบบการนำองค์กร **“วิถีผู้นำ ร.ก.ส. (AGRI-CULTURE)”** ในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย **Achievement Strategic Planning** การวางแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ **Good Communication** การสื่อสารที่ยอดเยี่ยม **Role Model & Monitoring** การเป็นแบบอย่างที่ดีและการกำกับติดตามสม่ำเสมอ **Inspire Team & Reword** ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจทีมงานและยกย่องชมเชยพร้อมยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ โดยการประยุกต์ใช้กรอบแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ด้วยการบูรณาการแนวทางเข้าด้วยกัน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ความท้าทายต่างๆ ที่องค์กรเผชิญให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด รวมถึงนำข้อเสนอแนะจากรายงานผลการดำเนินงานข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Report) จากผู้ตรวจประเมินภายนอกมาทบทวนและวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อยกระดับคุณภาพของการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง

“

ร.ก.ส. มุ่งมั่นในการ  
เป็นสถาบันการเงิน  
เพื่อพัฒนาชนบท  
สร้างโอกาสเข้าถึง  
แหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง  
ควบคู่กับการให้ความรู้  
ทางการเงิน เพื่อสนับสนุน  
ความเข้มแข็งของ  
เศรษฐกิจฐานราก  
ลดความเหลื่อมล้ำ  
ในสังคม

”

## ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

การดำเนินงานของ ร.ก.ส. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถในการแข่งขันของ ร.ก.ส. พบว่ามีความท้าทายที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) ส่งผลให้พฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินของลูกค้าเปลี่ยนไปและมีแนวโน้มการทำธุรกรรมในแบบ Self Service มากขึ้น 2) ลูกค้าเกษตรกรขององค์กรเข้าสู่สังคมสูงวัย ซึ่งปัจจุบัน ร.ก.ส. มีลูกค้ากลุ่มผู้สูงอายุประมาณร้อยละ 33.17 ของลูกค้าทั้งหมด 3) หนี้ครัวเรือนเกษตรกรเพิ่มสูงขึ้นจากปัจจัยต่างๆ อาทิ เศรษฐกิจไทยอยู่ระหว่างฟื้นตัว การเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ย และ 4) การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) และปัญหาภัยแล้ง ส่งผลกระทบต่อผลผลิตและราคาพืชผลทางการเกษตรผันผวน ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ล้วนกระทบกับเกษตรกรลูกค้าและกระบวนการปฏิบัติงานของธนาคาร ทำให้ ร.ก.ส. ต้องเร่งปรับองค์กรเพื่อจัดการกับความท้าทายและฟื้นฟูศักยภาพลูกค้าด้วยการเป็น “แกนกลางการเกษตร (Essence of Agriculture)” สนับสนุนในเรื่องของแหล่งเงินทุนควบคู่กับการให้ความรู้และส่งเสริมเทคโนโลยีทางการเกษตรสมัยใหม่ในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ลดต้นทุน (Cost Control) สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตร (Value Added) อีกทั้งพัฒนาด้านการตลาดและช่องทางการจำหน่ายทำให้ลูกค้ารู้ว่า “ขายใคร” “ขายยังง” และ “ขายที่ไหน” โดย ร.ก.ส. สร้างร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรที่สำคัญมาช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของธนาคาร เพื่อก้าวข้ามความท้าทายและสร้างการเติบโตที่แข็งแกร่งทั้งในมิติการขับเคลื่อนธนาคารสู่ความยั่งยืนและมีทิศทางชนบทที่ยั่งยืน



## การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูง (MC) และผู้บริหารมุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ผ่านระบบการนำองค์กร (**AGRI-CULTURE**) ซึ่งคำว่า A-G-R-I หมายถึง การเกษตร สะท้อนถึงบทบาทของ ร.ก.ส. ในการดูแลภาคการเกษตร และคำว่า CULTURE หมายถึง การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้นำในแต่ละ Tier ต้องแสดงบทบาทของผู้ นำตาม A-G-R-I ดังนี้

- **Achievement Strategic Planning** วางแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ และกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่ท้าทาย
- **Good Communication** การสื่อสารที่ยอดเยียม เพราะเราคนของเราเยอะมาก จำนวน 23,000 กว่าคนและมีสาขา 1,000 กว่าสาขา การสื่อสารจึงเป็นเรื่องใหญ่ ปัจจุบัน ร.ก.ส มีการทั้งรูปแบบ 2-Ways และ 1-Way เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันของบุคลากรที่นำไปสู่การสร้างสรรคผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร พร้อมทั้งการส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร
- **Role Model & Monitoring** การเป็นแบบอย่างเปรียบดังแม่ปู ลูกปู ในการปฏิบัติหน้าที่ และการกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการใช้ Excellence Dashboard อย่างเป็นระบบในการบริหารและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารที่แม่นยำ รวดเร็ว พร้อมนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายใต้แนวคิด **“ทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆ”**
- **Inspire Team and Reward** เป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจทีมงาน ผู้นำระดับสูงกระตุ้นใจให้เห็นคุณค่าของงาน โดยการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการจ่ายผลตอบแทนตามระบบ PMS และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งมีการให้รางวัลยกย่องชมเชยในระดับส่วนงานและระดับบุคลากรการทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังและสร้างบรรยากาศในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุผลสำเร็จ

อีกทั้งได้บูรณาการร่วมกับ CULTURE องค์กร “SPARK” และกำหนด Tier of Leadership ให้ผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงสุด คือ ผู้จัดการ ไล่เรียงลำดับลงมาจาก รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก ไปจนถึงระดับผู้จัดการสาขา ต้องมีบทบาทการเป็น Leadership ตาม Tier ของตนเอง ทำให้ Styled การบริหารงานตาม A-G-R-I เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ธนาคารให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายไว้

นอกจากนี้ ธนาคารคำนึงถึงการสร้างคุณค่าทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างมีธรรมาภิบาล เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุพันธกิจและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน เพื่อพัฒนาชุมชน สนับสนุนเศรษฐกิจฐานรากให้แข็งแกร่งและสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน โดยนำมาตรฐาน ISO 26000 มาเป็นแนวทางดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ภายใต้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้า ซึ่งมีคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมกำกับดูแล เฝ้าระวังและติดตามการขับเคลื่อนงานให้บรรลุความสำเร็จตามกรอบการพัฒนาแนวทางการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญของธนาคาร



## กลยุทธ์



ร.ก.ส. มีการทบทวนทิศทางการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงความเท่าทันในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือส่งผลกระทบต่อ และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ซึ่งปัจจุบันยังคงกำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน และมุ่งเน้นในการดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้กรอบความยั่งยืนตามหลัก ESG ที่ครอบคลุมถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างมีธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การสำรวจความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารส่วนงานต่าง ๆ ทั้งสำนักงานใหญ่และส่วนงานภูมิภาค เพื่อให้ได้มุมมองการดำเนินงานที่ครบถ้วนในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โอกาสเชิงกลยุทธ์และเป้าหมายทั้งระยะสั้น (1 ปี) และระยะยาว (5 ปี) ในการขับเคลื่อนงาน โดยบูรณาการการทำงานร่วมกับแผนแม่บทสำคัญของธนาคาร และถ่ายทอดการปฏิบัติระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติการให้สอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกัน พร้อมการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่เหมาะสมให้มั่นใจได้ว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่การติดตามผลการดำเนินงานสำคัญแบบ Real Time ผ่าน Excellence Dashboard และระบบ BAAC Monitoring ควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยงและคาดการณ์ผลการดำเนินงานผ่านระบบ Early Warning System (EWS) เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงใช้กำกับติดตามผลการดำเนินงานและให้ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อจัดทำมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ พร้อมทั้งผู้บริหารระดับสูง นำโดยผู้จัดการ ร.ก.ส. ใช้ในสื่อสารการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ และรายงานผลการดำเนินงานผ่านการช่องทางสื่อสารในรูปแบบทางการและไม่ทางการ



## ลูกค้า

ร.ท.ส. เป็นศูนย์กลางทางการเงินภาคเกษตรและภาคชนบท ในการส่งเสริมเกษตรกรของประเทศให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพการผลิตและสนับสนุนความรู้ โดยมุ่งเน้นการดูแลลูกค้าแบบ Customer Centric ร.ท.ส. ใช้ศักยภาพการสร้างรายได้ของลูกค้าจำแนกออกเป็น 2 ส่วนตลาด คือ 1. ตลาดสินค้า มีลูกค้า 3 กลุ่ม ได้แก่ บุคคลและเกษตรกรผู้มีบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ (S1), บุคคลและเกษตรกรที่ไม่มีบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ (S2), และกลุ่มบุคคล สถาบันเกษตรกรและนิติบุคคล (S3) และ 2. ตลาดเงินฝาก มีลูกค้า 5 กลุ่ม ได้แก่ เกษตรกร (D1), บุคคลทั่วไป (D2), นิติบุคคล อาทิ SMEs SMAEs (D3), สถาบันกองทุนหมู่บ้าน วิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์ (D4), และองค์กรภาครัฐ/องค์กรไม่แสวงหากำไร (D5) โดยมีลูกค้าหลักส่วนใหญ่อยู่ในตลาดสินค้าภาคการเกษตร และมีการบริหารจัดการด้านการลูกค้าที่เป็นระบบ รมาการ เรียนรู้ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าด้วยการรับฟังเสียงของลูกค้าทั้งปัจจุบัน อดีต และอนาคต จากหลากหลายช่องทางทั้งแบบ Offline และ Online ที่แตกต่างกันตามกลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด และวงจรชีวิตของลูกค้า ซึ่งมีวิธีการรับฟังลูกค้าที่สำคัญ อาทิ การประชุมกลุ่มลูกค้า การตรวจเยี่ยมลูกค้าถึงบ้านและนาไร่

การสำรวจความพึงพอใจ งานวิจัย ร.ท.ส. ระบบ Call Center รวมถึงมีระบบ Chatbot และ AI (TH.AI Text Analytics) มาใช้ในการรวบรวมเสียงลูกค้าเชิงรุกบน Social Media และมีการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าตาม Customer Journey ที่ได้รบทถึง Pain Point ของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม พร้อมมีการจัดทำข้อมูลลูกค้าเชิงลึก (Customer Segment Profile) และเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าเสียงของลูกค้าจากระบบ BAAC VOC รายงานเสียงลูกค้าในรูปแบบ Customer Dashboard ด้วยระบบ Power BI และพัฒนาการให้บริการลูกค้าแบบ Customer Single View ที่ใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการเสียงของลูกค้าทั้งช่องทาง Online และ Offline ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศลูกค้า นำไปวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเพื่อออกแบบกลยุทธ์สำหรับพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการ กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อการสนับสนุนและบริหารความสัมพันธ์ และตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า ทำให้รมาการสามารถรักษาระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าด้านผลิตภัณฑ์และบริการในระดับที่สูงอย่างต่อเนื่อง



## การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

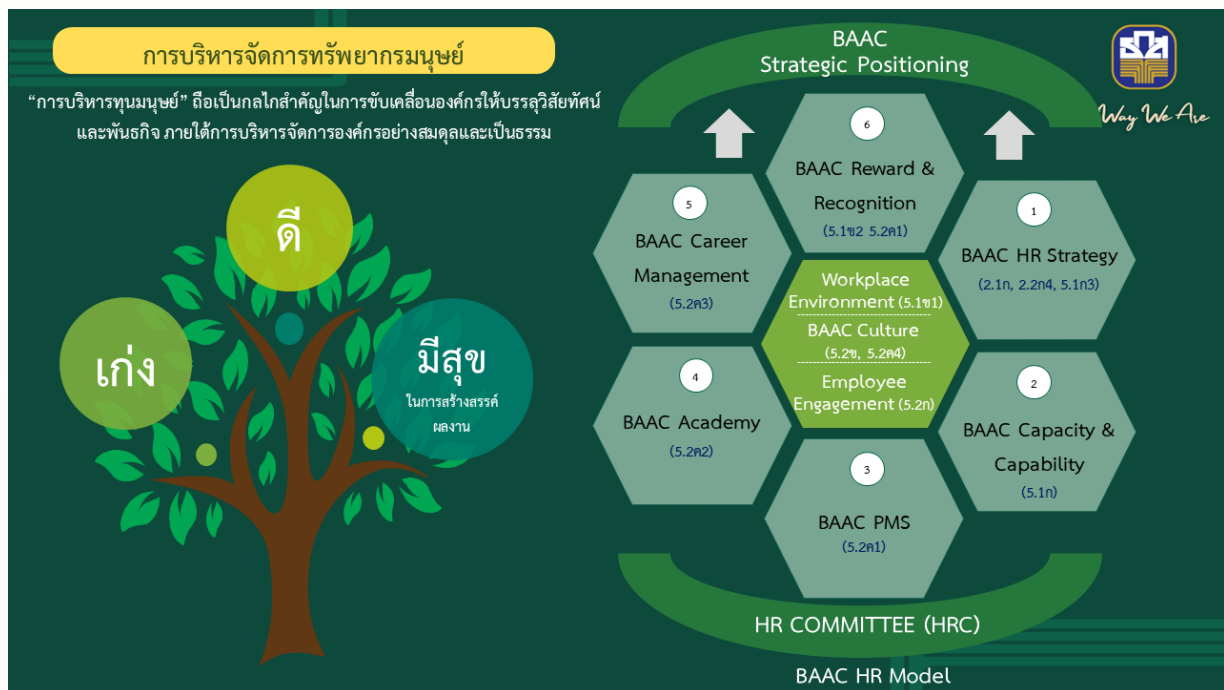
ระบบการวัดผลและปรับปรุงผลการดำเนินงานของ ร.ก.ส. ผู้บริหารระดับดำเนินงานโดยการบูรณาการอยู่ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี ซึ่งมีการทบทวนทุกปีเพื่อให้มั่นใจว่าตัวชี้วัดและเป้าหมายทุกระดับ (ระดับองค์กรและระดับส่วนงาน) สอดคล้องกัน โดยตัวชี้วัดเหล่านี้ถูกใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานสำคัญทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินในระดับองค์กร โดยการวัดประสิทธิภาพและประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนงานใน 5 กลุ่ม ได้แก่ Core, Management/Support, 2nd Line & 3rd Line, IT Support และส่วนงานระดับภูมิภาค (Region) ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมี KPI ที่รับผิดชอบร่วมกันเนื่องจากเป็นเป้าหมายองค์กร และ KPI แบบมีส่วนร่วมที่มีการแบ่งเป้าหมายตามบทบาทหน้าที่ส่วนงาน เพื่อทำให้เกิดกระบวนการที่ดี นำมาสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยตัวชี้วัดเหล่านี้จะถูกจัดทำเป็นบันทึกข้อตกลงประเมินผลส่วนงานและถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคลากร ผ่านระบบ Performance Management System (PMS) พร้อมจะถูกกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ



สำหรับเห็นข้อมูลตัวเลขจริงในการบริหารจัดการ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ตัดสินใจและคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่มีความผิดพลาดน้อยที่สุด สร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และนำไปสู่การต่อยอดในการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ผ่าน Excellence Dashboard และระบบ BAAC Monitoring ในความถี่ที่กำหนด โดยคณะกรรมการ/คณะทำงาน และผู้บริหารส่วนงานทั้งสำนักงานใหญ่และภูมิภาค อีกทั้งผลการทบทวนการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ จะถูกปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นต้นแบบ (Role Model) ปลูกฝังและถ่ายทอดการปฏิบัติผ่านระบบการนำองค์กร AGRI-CULTURE ด้วยการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ตามระบบ BAAC Learning เพื่อสร้างบรรยากาศและผลักดันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการแสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมองค์กร มาช่วยสนับสนุนให้บรรลุการดำเนินงานตามทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายสำคัญของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## บุคลากร

ร.ก.ส. ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับ “การบริหารทุนมนุษย์” ถือเป็นทรัพยากรและกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรเข้าถึงแหล่งเงินทุนควบคู่กับการให้ความรู้ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพภาคการเกษตร และยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืน ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรอย่างสมดุลและเป็นธรรม โดยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร.ก.ส. มี HR Committee ทำหน้าที่กำกับติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว (HR Master Plan) ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรทั้งด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถที่สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ธนาคารทั้งปัจจุบันและในอนาคต โดยเชื่อมโยงถ่ายทอดการปฏิบัติผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของธนาคารประจำปี

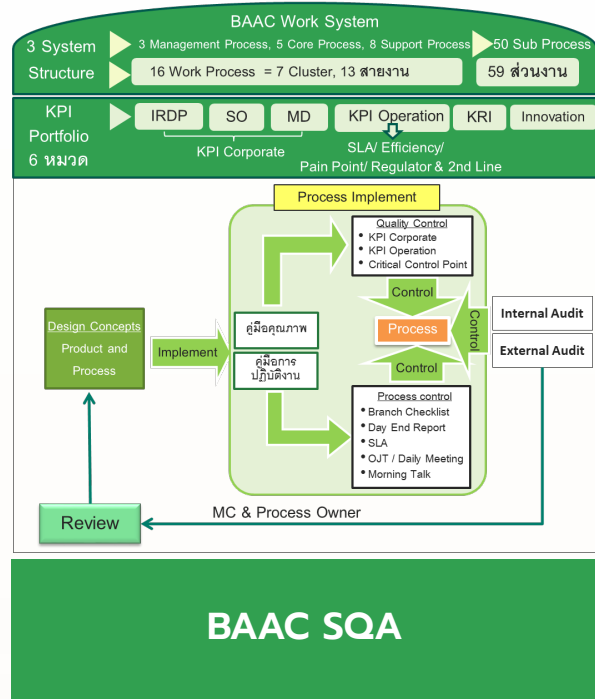


อีกทั้ง ร.ก.ส. มีแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบตาม BAAC HR Model เพื่อดูแลและเตรียมความพร้อมบุคลากรให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยทาง Upskill และ Reskill ตามแนวทาง BAAC Learning & Development Model ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของ ร.ก.ส. ที่ดำเนินงานควบคู่กับการปลูกฝังค่านิยม SPARK โดยใช้ H-E-A-R-T : Art of Hearing คือ ศิลปะการรับฟังลูกค้าด้วยหัวใจ เป็นวัฒนธรรมสำคัญของคน ร.ก.ส. ในการเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของเกษตรกรรายย่อยที่มีข้อจำกัดและเปราะบาง ร.ก.ส. มีความพิเศษในการเข้าถึงและช่วยเหลือเกษตรกรอย่างที่ไม่ใครทำได้เท่าคน ร.ก.ส. โดย ร.ก.ส. สร้าง Mindset “คน ร.ก.ส. รักลูกค้า และลูกค้าเชื่อเรา” เราจึงเข้าถึงและเข้าใจลูกค้าจากการปลูกฝังวัฒนธรรมการลงพื้นที่เยี่ยมเยียนลูกค้าถึงนาไร่ในการรับฟังและสังเกตพฤติกรรมลูกค้า นำไปสู่การดูแลลูกค้าด้วยความภาคภูมิใจ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็น Role Model หล่อหลอมอุดมการณ์ของการทำงานที่มุ่งเน้นช่วยเหลือเกษตรกรไทยให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือกพนักงานเข้าร่วมงานกับ ร.ก.ส. โดยธนาคารมีโปรแกรม Onboarding ที่เรียกว่า “ร.ก.ส. ของเรา” ซึ่งเป็นการให้พนักงานใหม่ลงพื้นที่ไปเรียนรู้วิถีชีวิต การทำกิน และเข้าใจปัญหาของเกษตรกรลูกค้า รวมถึงส่งเสริมการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรลงปฏิบัติงานภายในท้องถิ่นภูมิสำเนา เพื่อการดูแลลูกค้าอย่างเข้าใจทั้งด้านวัฒนธรรม วิถีชีวิต และภาษาท้องถิ่น ทำให้พนักงานเข้าใจลูกค้าและเข้าใจงานของ ร.ก.ส.

นอกจากนี้ เพื่อสนับสนุนให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและบุคลากรทำงานอย่างมีความสุข ร.ก.ส. ดูแลบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงเกษียณอายุด้วยการจัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม และเหมาะสมตามลักษณะพื้นที่การปฏิบัติงาน ภายใต้หลัก Happy 8 Workplace และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรมตามระบบ PMS คู่ขนานกับการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ ซึ่งช่วยสร้างบุคลากรของ ร.ก.ส. ให้ “เก่ง ดี มีสุขในการสร้างสรรค์ผลงาน” และส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าด้วยความภาคภูมิใจของคน ร.ก.ส.

## การปฏิบัติการ

ร.ก.ส. มุ่งมั่นยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ใช้นาการใช้ COPIS Model เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำและทบทวนข้อกำหนดที่สำคัญ ซึ่งพัฒนาแนวคิดมาจาก SIPOC Model ในการออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการให้ตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญ และการออกแบบกระบวนการทำงานรองรับการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นและมีความคล่องตัว สนับสนุนการขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่การปฏิบัติงานประจำวันตาม BAAC SQA ควบคู่กับการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยประยุกต์ใช้หลัก P-D-C-A เป็นกรอบแนวคิดให้กับบุคลากร รวมถึงหาโอกาสเข้าสู่ตลาดใหม่/ธุรกิจใหม่ และสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ อีกทั้ง ใช้นาการดำเนินงานโดยคำนึงความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมต่อบุคลากร ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางป้องกันหรือปรับตัวให้ไว้สำหรับเตรียมความพร้อมรองรับกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินและได้รับผลกระทบจากภัยคุกคามที่เกิดขึ้น ทำให้นาการสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและฟื้นฟูกลับมาสู่ภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว



นอกจากนี้ ในการขับเคลื่อนงานภายใต้บริบทของ ร.ก.ส. จำเป็นต้องอาศัยเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน ขับเคลื่อนบทบาทการเชื่อมโยงด้านการเกษตรตลอดห่วงโซ่มูลค่า เพื่อนำเทคโนโลยีมาช่วยลดต้นทุน เพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกรลูกค้า รวมถึงส่งเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีและการทำการเกษตรรูปแบบใหม่ โดยอาศัยทักษะของกลุ่มคนที่มีความรู้ เชี่ยวชาญในด้านการผลิต ออกแบบ แปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์ (Value Added) และพัฒนามาตรฐานการผลิตสินค้าเกษตร รวมถึงสร้าง Platform เชื่อมโยงธุรกิจภาคการเกษตรร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ รองรับ การเติบโตใหม่ (New Business) ในกลุ่มที่มีศักยภาพ เช่น Young Smart Farmer, Smart Farmer, SMAEs เป็นต้น อีกทั้งใช้ “ตลาดนำการผลิต” พัฒนาด้านการตลาดและช่องทางการจำหน่ายทั้งแบบ Digital และการกระจายสินค้าเกษตรแบบ Local Consumption และเชื่อมโยงให้กับภาคการผลิต พร้อมเปิดช่องทางตลาดใหม่ ๆ ให้ลูกค้าไม่ว่าจะเป็นภายในหรือต่างประเทศ ให้เกษตรกรสามารถขายสินค้าได้โดยตรง สร้าง Wealth ให้กับลูกค้า ส่งต่อสู่การพัฒนา ศักยภาพของเกษตรกรไทยให้แข็งแรงและสร้างชนบทที่ยั่งยืน เพื่อตอบโจทย์การเป็นแกนกลางการเกษตร (Essence of Agriculture)



## ผลลัพธ์

ด้วยบทบาท ร.ก.ส. เป็นมากกว่าธนาคาร ไม่ใช่เพียงการให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรในภาคชนบท แต่ ร.ก.ส. มุ่งสู่การเป็นแกนกลางการเกษตร **"Essence of Agriculture"** ยกกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกร ภายใต้วิสัยทัศน์ **"ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน"** โดยแบ่งเป้าหมายแห่งความสำเร็จเป็น 2 มิติการขับเคลื่อน "ธนาคารยั่งยืน" และ "ชนบทยั่งยืน" ในการผลักดันและสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อีกทั้งมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการนำกรอบแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาประยุกต์ใช้พัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กร ทำให้ธนาคารได้ประเมินตนเอง นำไปสู่การทบทวนและปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระบวนการที่สะท้อนผลลัพธ์สำคัญของการบรรลุความสำเร็จตามบริบทขององค์กรอย่างแท้จริง โดยส่งผลให้ธนาคารสามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2562 ทั้งผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลที่ดี และผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาดและกลยุทธ์ โดยธนาคารเห็นพัฒนาการด้านการบริหารจัดการขององค์กรในจุดเด่นที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



## การสร้างคุณค่าร่วมสู่ความยั่งยืนและพลังชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ด้วย ร.ก.ส. มุ่งมั่นดำเนินพันธกิจ ภายใต้กรอบความยั่งยืนตามหลัก ESG ที่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างมีธรรมาภิบาล ตามบทบาทการเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน การสร้างคุณค่าร่วมสู่ความยั่งยืนและพลังชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ร.ก.ส. บูรณาการเป็นหนึ่งในทิศทางยุทธศาสตร์ธนาคารของการขับเคลื่อนงานด้านการพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน เพื่อตอบสนองพันธกิจ “สนับสนุนเงินทุน ควบคู่กับการให้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ยุกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ เชื่อมโยงตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของเกษตรกรและชุมชน (Mission 3)” และ “ส่งเสริมการบริหารจัดการ กิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน และความหลากหลายทางชีวภาพ (Mission 4)” โดยใช้แนวทาง BAAC Societal Contributions เป็นกลไกดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ภายใต้กรอบมาตรฐานสากล ISO 26000 คณะกรรมการ ร.ก.ส. (Board) ได้แสดงความมุ่งมั่นผ่านนโยบายด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ดำเนินงานโดย “ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางบริหารงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าระหว่างองค์กรกับชุมชน เกษตรกรลูกค้า (CSV)” พร้อมกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจนวัดผลได้ ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านแผนวิสาหกิจธนาคารและแผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยงกัน ในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญภายใต้ขอบข่ายการดำเนินงานของธนาคาร และมอบหมายให้คณะอนุกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมี Board และ MC กำกับดูแลให้การขับเคลื่อนนโยบายบรรลุผลสำเร็จ อีกทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดชุมชนที่สำคัญ ด้วยการลงพื้นที่เยี่ยมเยียนและรับฟังความต้องการของชุมชนด้วยตนเองพร้อมมอบนโยบายการพัฒนาชุมชนของ ร.ก.ส. โดยใช้แนวทาง Design & Manage by Area (D&MBA) เพื่อให้การพัฒนามีความสอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่ พร้อมดำเนินงานโดยอาศัยความร่วมมือเครือข่ายพันธมิตรเข้าร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และพัฒนาชุมชนร่วมกับ ร.ก.ส.



ร.ก.ส. มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าร่วมสู่ความยั่งยืนด้วยการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยการประชุมกลุ่มผู้นำชุมชนจัดทำแผนพัฒนาชุมชนร่วมกันตามความสามารถของแต่ละชุมชน ซึ่งกำหนดประเภทแผนพัฒนาชุมชนออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ **แผนชีวิต** เน้นพึ่งพาตนเองและรู้จักตนเอง **แผนชุมชน** เน้นการรวมกลุ่มพึ่งพาซึ่งกันและกันในชุมชนและระหว่างชุมชน **แผนธุรกิจชุมชน** เน้นการเชื่อมโยงเศรษฐกิจชุมชน **แผนชุมชนอุดมสุข** เน้นการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ควบคู่กัน ร.ก.ส. สนับสนุนในเรื่องเงินทุน ได้แก่ สินเชื่อโครงการต่างๆ และการให้ความรู้ อาทิ Financial Literacy และ Digital Literacy อีกทั้งใช้ประโยชน์จากความสามารถของพันธมิตร อาทิ งานวิจัยและนวัตกรรมการเกษตร มาร่วมกันพัฒนาชุมชน ซึ่งมีคณะอนุกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากฯ ติดตามผลการดำเนินงานทุกไตรมาส และสื่อสารผลการดำเนินงานสำคัญของธนาคารโดยการจัดทำรายงานความยั่งยืนและรายงานกิจการประจำปีเผยแพร่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ

การดำเนินงานที่แสดงถึงการสร้างคุณค่าร่วมและพลังชุมชนสู่กาไรพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างบูรณาการ **“โครงการ BAAC Carbon Credit: Where Air Becomes Wealth”** นับเป็นก้าวสำคัญของ ร.ก.ส. ของการเป็น ศูนย์กลางการซื้อขายคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้ของประเทศไทย ที่สามารถตอบโจทย์ทั้งด้านธุรกิจ การรักษาสมดุล สิ่งแวดล้อม การสร้างรายได้ให้กับชุมชนอย่างยั่งยืน และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิ ของไทยให้เป็นศูนย์ ซึ่งเป็น Social Innovation ที่ต่อยอดการดำเนินงานมาจาก “ธนาคารต้นไม้ ร.ก.ส.” โดยปี 2566 ร.ก.ส. ได้นำร่องต้นแบบโครงการร่วมกับชุมชนธนาคารต้นไม้บ้านท่าสี่และบ้านแดง จ.ขอนแก่น ขับเคลื่อนภารกิจ ซื้อ-ขายคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้ตามมาตรฐาน T-VER อย่างเป็นทางการครั้งแรกในไทย ออกแบบมาเพื่อความยั่งยืน ในระยะยาวทั้งในด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม โครงการนี้มีแนวคิดริเริ่มโดยเห็นโอกาสในการยกระดับชุมชนธนาคาร ต้นไม้ของ ร.ก.ส. ด้วยการเปลี่ยนต้นไม้ที่ปลูกเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่า และสามารถใช้เป็นหลักประกันสินเชื่อของ ร.ก.ส. อีกทั้งยังสร้างรายได้ให้กับสมาชิกชุมชนทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้วยการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์จากต้นไม้ เช่น การแปรรูปไม้เป็นเฟอร์นิเจอร์และผลิตภัณฑ์ การผลิตน้ำส้มควันไม้ การเพาะปลูกสมุนไพร การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ซึ่งช่วยสนับสนุนการหมุนเวียนเศรษฐกิจภายในท้องถิ่น นอกจากนี้ ร.ก.ส. สนับสนุนการขยายพื้นที่สีเขียว ดูดซับคาร์บอน ปลูกฝังความตระหนักให้กับชุมชนช่วยกันดูแลรักษาพื้นที่ป่าที่มีค่า และช่วยรักษาสมดุลทางสิ่งแวดล้อม พร้อมลดผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ร.ก.ส. เดินหน้าเป็นเวทีกลางซื้อขายคาร์บอนเครดิตจากป่าไม้ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการขยายการสร้าง คาร์บอนเครดิตในชุมชน “ธนาคารต้นไม้ ร.ก.ส.” ทั้ง 6,814 แห่ง โครงการริเริ่มนี้ยังส่งเสริมการปลูกป่าทั้งในพื้นที่ ส่วนบุคคลและชุมชน โดยมีเป้าหมายเพิ่มปีละ 20,000 ไร่ต่อปี และคาดว่าจะสร้างคาร์บอนเครดิตได้มากกว่า 510,000 ตัน สำหรับการซื้อขายภายในปี 2571 ควบคู่ไปกับการสนับสนุนกิจกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย อาทิ การปลูกต้นกล้า สลับการปลูกข้าวเปียกและแห้งเพื่อลดการปล่อยก๊าซมีเทน ลดการเผาไหม้กากพืช การขยายพื้นที่ป่าชายเลน การสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์จากต้นไม้ และส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรแบบยั่งยืน ที่ยั่งยืนที่สุดแล้ว โครงการนี้ช่วยสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และความมุ่งมั่นของประเทศไทยในการ บรรลุความเป็นกลางทางคาร์บอน และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ผ่านการเสริมสร้างศักยภาพให้กับชุมชน มีรายได้ได้อย่างต่อเนื่องผ่านการขายคาร์บอนเครดิต และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน





ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน

THE WAY  
WE ARE



## ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ร.ก.ส.)

2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

โทร. (66) 0 2558 6555 แฟกซ์ (66) 0 2558 6298

Website: [www.baac.or.th](http://www.baac.or.th)

# สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 12, 14 อาคารयाकुर् 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-637 E-mail : [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th)

[www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th) | Facebook: TQALive

