



แผนยุทธศาสตร์ ปิงบประมาณ พ.ศ. 2565-2569

และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

**โรงรับจำนำ
ของรัฐ**



**โรงรับจำนำ
ของรัฐ**



สถานธนาณูเคราะห์

กระทรวงการพัฒนาลังคมและความมั่นคงของมนุษย์

บทสรุปผู้บริหาร

แผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2569

และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2565 ของ สธค.

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปี

แผนยุทธศาสตร์องค์กร มีความสำคัญในการกำหนดทิศทาง กรอบและแนวทางการดำเนินงานในระยะยาว และระยะสั้นขององค์กร สธค. จึงกำหนดกรอบและแนวทาง การจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ให้มีมาตรฐาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ถือปฏิบัติ ดังนี้

1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers)

สธค.มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลังโดยได้นำปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร บทบาทในการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และแผนปฏิรูปประเทศชาติ ตลอดจนโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานภายใน (Opportunities for Improvement: OFI) ซึ่งครอบคลุมผลลัพธ์การดำเนินงาน มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกระบวนการและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อจัดการความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความสามารถได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ จะพบว่า กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการสำคัญที่เชื่อมโยงการกำหนดทิศทางของผู้บริหารระดับสูงในการนำองค์กรซึ่งตอบสนองต่อบริบทของรัฐวิสาหกิจและการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่ตอบสนองการให้บริการรับจําหน่ายที่ทันสมัย และกระบวนการจําหน่ายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามแผนภาพ

แผนภาพองค์ประกอบและขอบเขตของเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Enable Framework)



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2569 และแผนปฏิบัติงานประจำปีบัญชี 2565 ได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศในแต่ละด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขาสถาบันการเงิน หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2560-2579) และแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ หน่วยงานเกี่ยวข้องรวมทั้งคำนึงถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้สธ.สามารถปรับตัวได้ทันเวลา

2. กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ปี 2565 – 2569 และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี 2565

สธ.ได้มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขั้นตอน 5 ขั้นตอน 10 กิจกรรม ตามแผนภาพ 1-2

แผนภาพที่ 1-2 กระบวนการจัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสธค. ปีบัญชี 2565



ทั้งนี้ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ตามแผนภาพข้างต้น สามารถแบ่งกระบวนการเป็น 5 องค์ประกอบสำคัญได้แก่ การทบทวนกระบวนการ การประเมินสถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **การทบทวนกระบวนการ** เป็นขั้นตอนในการทบทวนกระบวนการจัดทำแผน เริ่มจากการศึกษาดูงานกระบวนการจัดทำแผน การนำองค์ความรู้ข้อคิดเห็นจากแหล่งต่างๆ ประเด็นโอกาสในการปรับปรุง (Opportunity For Improvement : OFI) จากการตรวจประเมินของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง โดย TRIS มาปรับปรุงให้การจัดทำแผนของสธค.ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยนำปัจจัยสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Disruptive Technology) พฤติกรรมผู้บริโภค เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาทบทวนทิศทางการดำเนินงาน ให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์กรกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ การทบทวนเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ (Output Outcome และ Impact) ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดปัจจัยขับเคลื่อนในเชิง Leading / Lagging Indicator และแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้แผนงานโครงการมีความละเอียดรอบครอบ ชัดเจนในการบรรลุผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์

2) **การประเมินสถานการณ์** เป็นขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ ประเมินการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ในปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคตเพื่อ ทบหาทิศทาง จุดเน้นให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยเริ่มตั้งแต่การรับฟังความ ต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ความต้องการทางสังคม ทิศทาง นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระยะ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาของกระทรวงพัฒนา สังคมและความมั่นคงของมนุษย์ แผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของ สภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สภาพภูมิอากาศ เทคโนโลยีและการแข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภค

3) **การกำหนดยุทธศาสตร์** เป็นขั้นตอนการนำผลการวิเคราะห์ทั้งหมดมาทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบความยั่งยืน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบ ความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติงานประจำปี ให้ความสำคัญการช่วยเหลือทางการเงิน ให้แก่ผู้มีรายได้น้อยในเขตชุมชนเมืองได้เข้าถึงอย่างครอบคลุมแหล่งเงินที่มีต้นทุนต่ำ และเงื่อนไขการรับจำนำ ที่ผ่อนปรน โดยการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ตลอดห่วงโซ่การรับจำนำ พัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทาง การให้บริการทั้งในรูปแบบสาขา และช่องทางดิจิทัล และพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและต่อยอดธุรกิจ โดยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผน ปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งปรับ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมที่ส่งผลกระทบทั้งเชิงลบและเชิงบวก โดยได้นำเสนอร่างกรอบทิศทางและ ยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการสศค.เพื่อให้ ความเห็นชอบ จากนั้นมีการสื่อสารถ่ายทอดไปยังคณะทำงานและพนักงานรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปีต่อไป

4) **การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ** นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน ให้จัดทำแผน รองรับกรอบทิศทางยุทธศาสตร์ตามที่สศค.ได้ทบทวน ซึ่งการดำเนินงานจะเกิดผลอย่างมี ประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์และประเมินช่องว่าง (GAP Analysis) ระหว่าง ยุทธศาสตร์กับการปฏิบัติงานตามแผน/โครงการในปีที่ผ่านมา เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาสำคัญที่กระทบต่อ การดำเนินงานนำมาพัฒนาปรับปรุงและผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้ ดียิ่งขึ้นและทันต่อสถานการณ์ รวมถึงให้ส่วนงานภายในเกิดการยอมรับและนำสู่การปฏิบัติ ดังนั้นจึงเป็น บทบาทหน้าที่สำคัญของคณะทำงานขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ในการกำหนดแนวทาง ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย (KPI) ผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจน สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) รองรับ ยุทธศาสตร์ต่อไป

5) **การติดตามและประเมินผล** เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งในการขับเคลื่อนแผนงานให้บรรลุ ความสำเร็จ โดย คณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กำกับติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์อย่าง ใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์แล้วเสร็จตามแผนงาน โครงการและเป้าหมาย รวมทั้งต้องมีการคาดการณ์ความสำเร็จ การเร่งรัด ให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ

หากมีโครงการที่ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดหรือคาดการณ์ว่าจะไม่แล้วเสร็จตามแผน เพื่อดำเนินการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาต่อเนื่อง รวมทั้งให้มีกระบวนการทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ และการจัดทำมาตรการเพื่อประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ปีบัญชี 2565 ทั้ง 10 ขั้นตอน สธค.ได้นำเครื่องมือ SIPOC มาวิเคราะห์ขั้นตอน กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ จะได้ส่วนงานที่รับผิดชอบ ปักจายนำเข้า กิจกรรม ผลลัพธ์ ผู้รับมอบหมาย และระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน

3. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สธค. มีการรับฟังความเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มลูกค้า โดยมีการรวบรวมความเห็นจากการสำรวจจากหน่วยงานภายนอก การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC) ในช่องทางต่าง ๆ มาสรุปและจัดลำดับความสำคัญ โดยจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นทั้งหมดจำนวน 7 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ดูแลกำกับ ผู้ถือหุ้น กรรมการและผู้บริหารระดับสูง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ลูกค้า พนักงาน และชุมชน ทั้งนี้ในส่วนของลูกค้า ยังจำแนกออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าระดับ Premium กลุ่มลูกค้าชั้นดี กลุ่มลูกค้าใหม่ กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ และกลุ่มผู้ประมูลทรัพย์สินหลุดจำนำ

สำหรับผลการประเมินความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2564 โดยสรุปตามตาราง

ตาราง สรุป ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปีงบประมาณ 2564

ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ	ความคาดหวัง
1. กลุ่มลูกค้า		
1 ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	- ความหลากหลายการรับทรัพย์สินจำนำให้มากขึ้น เช่น สินค้า Brand name / เครื่องมือช่าง/การทำมาหากิน/เครื่องจักรกลการเกษตร	- มีมาตรฐานการประเมินทรัพย์สิน ที่ยุติธรรม รับทรัพย์สินจำนำที่หลากหลาย และให้โอกาสในการไถ่คืนทรัพย์สินที่ยึดหย่อน
2 ด้านราคา (Price)	- ให้ลดอัตราดอกเบี้ย การจำนำวงเงินสูงๆ - ลดอัตราดอกเบี้ยในช่วงโรคระบาดวิกฤติโควิด-19 - ควรลดดอกเบี้ยให้แก่ลูกค้าชั้นดี	- สธค.มีอัตราดอกเบี้ยจำนำที่ต่ำกว่าตลาด - ลูกค้าดีใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ควรมีอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้
3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	- พัฒนาช่องทางการจำนำทางออนไลน์ มีสาขา/บูท ใน	- การให้บริการครอบคลุมทั่วถึง

	แหล่งที่เป็นชุมชนขนาดใหญ่ / ห้างสรรพสินค้า	- มีการนำมาเทคโนโลยีดิจิทัล มาให้บริการ แบบ one stop service โดยลูกค้าไม่ต้องไปติดต่อกับสาขา
4 ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)	- จัดทำการส่งเสริมการขาย/ การประชาสัมพันธ์บนระบบออนไลน์มากขึ้น - มีการจัดกิจกรรมสื่อสารการตลาดให้เพิ่มขึ้น - มีโครงการช่วยเหลือผู้เดือดร้อนในสถานการณ์โรคระบาดโควิด - มีการดูแลลูกค้าที่เป็นลูกค้าดี ลูกค้าระดับพรีเมียม เป็นพิเศษ	- ให้สธค. มีโปรโมชั่น ที่โดนใจต่อเนื่อง - สธค. เป็นที่รู้จัก / นิยมใช้บริการจํานําเป็นลำดับแรก
5 ด้านบุคคล (People)	- มีการใช้โปรชัวแนะนำบริการจํานํา/เงื่อนไขที่ ดูดีสะอาดตา	- วัฒนธรรมบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง
6 ด้านกายภาพ (Physical)	- ปรับสภาพลักษณะภายใน และนอกภายในให้ภาพดูทันสมัยยิ่งขึ้น มีมุมพักผ่อนนั่งเล่นสำหรับลูกค้ามาใช้บริการ - ปรับปรุงระบบการจอดรถ	- ให้สธค.เป็นโรงรับจําที่ทันสมัย โออา นําเข้าไปใช้บริการ
7 ด้านกระบวนการ (Process)	- พัฒนาระบบด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มากที่สุด	- มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้องแม่นยำ
2.กลุ่มพนักงาน		
1) การปรับปรุงการบริการ	- ขอให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ - ให้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นผู้นำด้านการรับจํานํา	- การเติบโตอย่างยั่งยืน - ให้ สธค.มีสถานะเป็นนิติบุคคล

	- ปรับปรุงสิทธิประโยชน์สภาพการจ้างให้เพิ่มขึ้น	- มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน - มีสภาพการจ้างที่ดี
2) ด้านเพื่อนร่วมงาน	- มีกิจกรรมเพื่อปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างพนักงานให้มากขึ้น	- เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยดี เพื่อบริการลูกค้า - ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3) ด้านการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพการทำงาน	- มีหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาศักยภาพในความเป็นมืออาชีพ - วางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าเติบโตในสายงาน - มีการสื่อสารเชิงไม่เป็นทางการมากขึ้น	- ต้องการให้ตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญในการรับจํานํา - ตนเองได้รับการพัฒนาจนมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยดี
4) ด้านลูกค้าและการบริการ	- ให้นำเทคโนโลยีมาให้บริการเพิ่มขึ้น - มีการทำการตลาดเชิงรุก - มีโปรโมชั่นอย่างต่อเนื่อง	- ลูกค้าสค. มีความประทับใจในการให้บริการ - ลูกค้ามาใช้บริการซ้ำ/มีลูกค้าประจำเพิ่มขึ้น - เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการรับจํานํา
5) ด้านลักษณะการทำงาน	- มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่/ตำแหน่งให้มีความเหมาะสม - มีการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น - มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เพิ่มขึ้น	- มีการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ - มีการกระจายปริมาณงานให้เหมาะสม - มีบรรยายการปฏิบัติงานที่ดี
6) ด้านผู้บังคับบัญชา	- มีการสื่อสารแบบสองทางมากขึ้น	- ให้ผู้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่าง (Role model)

	- มีการมอบหมายงานให้มีแนวทาง และเป้าหมายให้ชัดเจน - มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างยุติธรรม	การทำงาน/การดำเนินชีวิตที่ดี - เป็นผู้ที่สามารถสอนงานให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้ เป็นอย่างดี
3. กลุ่มผู้ดูแลกำกับ/ผู้ถือหุ้น		
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อน	- ให้สธค.เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน - มีกลยุทธ์และการตลาดเชิงรุก เพื่อให้ความช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยที่ประสบปัญหาทางการเงินฉุกเฉินในสถานการณ์ที่เผชิญกับโรคระบาดโควิด -19 - มีการวิเคราะห์และจัดการอัตราค่าสิ่งให้เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ - มีการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวทาง SDG ของกระทรวงพม.	- ให้สธค. มีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือ ประชาชนระดับฐานรากเพิ่มขึ้น - ให้เป็นผู้นำมีมาตรฐานในการจํานำ ดูแลด้านการตลาดอย่างเป็นธรรมในอุตสาหกรรมจํานำ - มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงเติบโตอย่างยั่งยืน - มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล - เป็นโรงรับจํานำเพื่อสังคม
4 กลุ่มกรรมการและผู้บริหารระดับสูง		
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อน	- มียุทธศาสตร์การเป็นโรงรับจํานำเพื่อช่วยเหลือประชาชนระดับฐานรากให้ชัดเจน - มีแนวทางการก้าวสู่การเป็นโรงรับจํานำเพื่อสังคม - มีการแก้ไขพรบ. โรงรับจํานำให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้เพิ่มขึ้น - มีการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน - ยกระดับการบริหารจัดการคุณภาพ	- เป็นโรงรับจํานำเพื่อสังคม - มีขีดความสามารถในการให้ความช่วยเหลือ ประชาชนระดับฐานราก - มีการเติบโต และฐานะทางการเงินที่มั่นคง

	- เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้รองรับเทคโนโลยี	
5. กลุ่มลูกค้า		
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และ แนวทางการขับเคลื่อน	- ให้สธค.ปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการจัดซื้อ จ้าง โดยกำหนดมาตรฐาน (SLA) - มีคู่มือการจัดซื้อจ้าง การเปิดเผยให้สาธารณชนที่ชัดเจน - มีกิจกรรม CSR ร่วมกับลูกค้า	- ให้สธค.มีการจัดการซื้อจ้างที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส
6. กลุ่มคู่ความร่วมมือ		
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และ แนวทางการขับเคลื่อน	- ให้สธค.กำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน - มีส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบที่สามารถตัดสินใจได้ ทำหน้าที่ผู้ประสานงาน - มีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน - มีการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปผล ปัญหา/อุปสรรค ในการทำงานเป็นระยะ	- ให้สธค.มีการดำเนินงานความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน MOU
7. กลุ่มผู้นำชุมชนชุมชน		
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และ แนวทางการขับเคลื่อน	- จัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น - จัดทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน - มีส่วนร่วมในการประชุม/วางแผนในการพัฒนาชุมชน	- สธค.มีความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรม - เพิ่มการให้ความรู้ความเข้าใจในการรับจำนำ/การดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สิน ความรู้การหา/ใช้เงินให้เป็น

4. ความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)

จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สธค. จำเป็นต้องเพิ่มช่องทางการเข้าถึงการบริการของ สธค. ให้กับผู้ที่มีรายได้น้อยระดับฐานราก และผู้ที่ประสบปัญหาเฉพาะหน้าทางการเงิน

รวมถึงการให้บริการลูกค้าในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นผู้นำด้านการรับ
 จำนำ เหนือคู่แข่งหรือคู่แข่ง โดยกำหนดคู่แข่งคือ สถานธนาภิบาล และ/หรือ โรงรับจำนำเอกชน สธค.
 มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนฐานราก และพัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน โดยเพิ่มขีดความสามารถของ
 พนักงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมและในการเป็นที่ปรึกษาการแก้หนี้แก่
 ประชาชนระดับฐานราก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของ สธค. และเพื่อมุ่งยกระดับให้ลูกค้า
 และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. มีอาชีพ มีรายได้ มีความมั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและยั่งยืนเพื่อให้ชุมชน
 เข้มแข็ง และเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ทั้งนี้ สธค. เป็น
 รัฐวิสาหกิจ มิได้มุ่งหวังกำไรสูงสุด และมีบทบาทสำคัญในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินฉุกเฉินแก่
 ประชาชนระดับฐานรากอยู่แล้ว จึงควรเพิ่มบทบาทและทิศทางของ สธค. ทำให้องค์กรเป็น SE (Social
 Enterprise) โดยการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม Social Pawnshop Enterprise ให้บริการด้วยนวัตกรรมและ
 เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะทำให้การให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนฐานรากขยาย
 บทบาทไม่ใช่เพียงทางการเงินอย่างเดียว ยังจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะองค์ความรู้ทางการเงิน
 การสร้างความตระหนักการมีวินัยการเงิน การออม การส่งเสริมอาชีพเสริม เพื่อมีรายได้เพิ่ม เป็นการตัดวงจร
 ของความยากจนให้หลุดพ้น ซึ่งเป็นเป้าหมาย(Outcome) ที่ สธค. ต้องการ และเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล
 ในการนี้ กรอบและแนวทางยุทธศาสตร์ระดับสากลของชาติของกระทรวงพัฒนาสังคม และ
 ความมั่นคงของมนุษย์ ในฐานะส่วนงานต้นสังกัดที่ควบคุมการดำเนินงาน สธค. และเกณฑ์การประเมินผล
 รัฐวิสาหกิจ สธค. จึงกำหนด นโยบาย กรอบ และแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนไว้ดังนี้

4.1 นโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1. สธค. ยึดมั่นในการดำเนินงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดีเพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่
 องค์กร/พนักงาน ลูกค้า รวมทั้งชุมชน และเครือข่ายพันธมิตร ใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. มุ่งเน้นการเสริมสร้างความมั่นคง โดยการวางรากฐานการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ให้
 องค์กรมีการเติบโตอย่างมั่นคง และมีภาพพจน์ที่ดี
3. สนับสนุนการนำนวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และช่องทางการบริการที่มีคุณภาพ
 และส่งผ่านคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
4. ผลักดันให้ลูกค้าผู้ใช้บริการจำนำ มีภูมิคุ้มกันทางการเงินโดยมีการสำรองเงินสดหรือ
 ทรัพย์สินที่พร้อมแลกเปลี่ยนเป็นเงินสดด้วยการรับจำนำได้ เมื่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน.
5. ส่งเสริมความสุขของประชาชนระดับฐานรากในเมือง และดูแลสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่
 ลูกค้า มีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

4.2 องค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) สามารถสรุป
 นิยามความยั่งยืน และแบบจำลองความยั่งยืนของ สธค. ได้ตามแผนภาพแสดงเป้าหมายความยั่งยืนของ
 สธค. และตารางแสดงองค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืนของ สธค.

แผนภาพ แสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.



ตาราง แสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.

มิติของ ความยั่งยืน	สธค. และพนักงาน	ลูกค้า	ชุมชน และเครือข่าย
เศรษฐกิจ	• มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง • การบริหารความเสี่ยง • การพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน	• ความรู้และความตระหนักในการมีวินัยทางการเงิน • การน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ	• การยกระดับของการมีภูมิคุ้มกันทางการเงิน • การส่งเสริมระดับรายได้ชุมชนผ่านกลไก ที่ สธค. ได้ส่งเสริมทั้งการผลิตแปรรูป และตลาด • สร้างความเข้มแข็งให้เครือข่ายชุมชน
สังคม	• ระบบธรรมาภิบาลที่ดี • ส่งเสริมงานนวัตกรรม	• พัฒนา นักการเงินชุมชน • พัฒนาครอบครัวเชิงพุทธ	• ส่งเสริมการรวมกลุ่มชุมชน • ส่งเสริมความรู้ทางการเงินสู่ชุมชน • ยกระดับสู่ชุมชนอุดมสุข
สิ่งแวดล้อม	• การเสริมสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม • ดำเนินธุรกิจที่ไม่กระทบ ต่อสิ่งแวดล้อม	• ส่งเสริมการรักษ โลก • ร่วมรณรงค์การไม่ใช้ถุงพลาสติก	• สนับสนุนการพัฒนาชุมชนเชิงนิเวศ/ท่องเที่ยว • ส่งเสริมการทำอาชีพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

4.3 แนวทางการดำเนินงาน

สธค. มีความมุ่งมั่นเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม เพื่อเป็นการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน จึงกำหนดให้มีการบูรณาการกับการจัดการยุทธศาสตร์องค์กร สอดแทรกไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ค่านิยม ปรัชญาการปฏิบัติงาน รวมทั้ง เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งบูรณาการในแผนแม่บทที่สำคัญ อาทิ แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) แผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM) แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ฯลฯ รวมทั้งมีการทบทวนแผนแม่บท/แผนปฏิบัติงาน/กิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร มีการติดตาม ควบคุมกำกับ และมีการรายงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1) จัดให้มีนโยบาย และคู่มือการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาสธค. ให้เกิดความยั่งยืน

2) มีการติดตามประเมินผลเป็นส่วนงานรับผิดชอบในการทำ และทบทวนนโยบาย และคู่มือฯ ให้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร นำเสนอให้คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในได้พิจารณาเบื้องต้น ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการของ สธค. ให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี ติดตามประเมินผลกำกับติดตามให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้นำนโยบายและแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการประเมินคุณภาพ ทบทวน การปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี

แนวทางการขับเคลื่อนจุดยืนของ สธค.

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
1.ขยายสาขาในการให้บริการ วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนฐานรากเข้าถึงบริการของ สธค. และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม	จำนวนสาขาให้บริการเพิ่มขึ้น	3 สาขา	- ส่วนโยธา ฯ
2. สธค.SandBox วัตถุประสงค์ บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและทำการ RESIZE เพื่อเป็นโรงรับจำนำขนาดย่อมให้ทันต่อการแข่งขันและการบริการเชิงรุก	มีโมเดลการศึกษา	รูปแบบโรงรับจำนำแล้วเสร็จ	- คณะทำงานฯ
2. การพัฒนาทุนมนุษย์ วัตถุประสงค์			
1. เพื่อพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเน้นประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยี	นำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจริง	ร้อยละ 70	- ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ
2. เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาด	กระบวนการงานได้รับการปรับปรุง	4 กระบวนการ	- ส่วนบริหารทรัพยากรฯ

3.พัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความตระหนักถึงการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม เช่น - การสร้างวินัยการออม กับ สธค. เพื่อให้ลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการมีความรู้ในการวางแผนทางการเงิน สามารถนำค่าใช้จ่ายทางการเงินของตนเอง และสามารถรักษารัฟฟี่สินของตนเองไม่ให้หลุดจำนำ อีกทั้งยังสามารถสร้างโอกาสในการออมทองได้ - ส่งเสริมการศึกษานักเรียนผู้ใช้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต เพื่อให้บุตรผู้ใช้บริการมีทุนทางสังคมเพื่อสร้างการเรียนรู้ และเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม - ส่งเสริมอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้และขีดความสามารถของลูกค้า ชุมชน และพนักงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิกต่อลูกค้า ชุมชน และพนักงาน ไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	ร้อยละของ ลูกค้าที่สามารถ ปฏิบัติตาม แผน จำนวน ทุนการศึกษาต่อ สาขา กิจกรรมส่งเสริม อาชีพ	70 3 ทุน/สาขา 1 กิจกรรม	ส่วนการตลาดฯ ส่วนธรรมาภิบาลฯ ส่วนธรรมาภิบาลฯ
---	---	--	---

5. สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (SWOT Analysis)

จากการทบทวนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสธค. รวมถึงผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมา และการศึกษาความต้องการ ข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังต่อไปนี้

Internal/External Factors	Strength	Weakness
	S1. เป็นโรงรับจำนำ ของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) S4 มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้น และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ W2. การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรยังไม่สามารถทำให้ผู้มาใช้บริการจดจำได้ W3. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน W4 .การพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องต่อเป้าหมายองค์กรและยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง W5 สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล

Opportunity	SO	WO
O1.ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O2 โลฟิสต์ของประชาชนนโยบายดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19 O4 มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ O5 การอยู่ได้กับกระทรวงพม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ	SO1 เพิ่มช่องทางบริการรับจำนำ SO2 พัฒนาระบบการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ SO3 ดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐในการบรรเทาผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจและโรคระบาดโควิด-19 SO4 ปรับปรุงคุณภาพการประเมินผลด้าน Enabler ให้เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อยกระดับคะแนนประเมินผล SO 5 การดำเนินงาน CSR เชิงรุก เพื่อมุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) SO 6 ร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรในการขยายช่องทางการให้บริการ	WO1 การพัฒนาช่องทาง/ผลิตภัณฑ์ใหม่ /ตลาดใหม่/ธุรกิจใหม่/ด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน WO2 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรรองรับ digital society WO3 การยกระดับการดำเนินงาน CSR in process เพื่อให้องค์กรให้เป็น Social Pawnshop Enterprise WO4 การพัฒนาระบบคุณภาพการจัดการตามมาตรฐาน SE-AM WO5 การปรับเปลี่ยนสถานะองค์กรให้เป็นนิติบุคคล

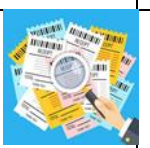
อุปสรรค (Threat)	ST	WT
T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพยากรจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง T2. คู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม T3. พ.ร.บ. โรงรับจำนำ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T4. ราคาทองคำผันผวน	ST1 การขยายช่องทาง/ประเภททรัพย์สินจำนำให้มีความหลากหลายมากขึ้น ST2 การทำการตลาดเชิงรุกให้สามารถเข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย ST3 หาพันธมิตรในการทำธุรกิจรับจำนำเพื่อให้บริการประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าให้เพิ่มขึ้น ST4 การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการเพื่อพยากรณ์ราคาทองคำ	WT1 พัฒนาศักยภาพให้เป็นนักการตลาดยุคใหม่ WT2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ WT3 ผลักดันให้มีการแก้ไข พรบ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า

6. การวิเคราะห์โอกาส ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

เมื่อนำข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกข้างต้น มาวิเคราะห์ด้วย PESTEL Analysis พว ประเด็น ที่เป็นโอกาส และความท้าทาย จุดบอด เชิงยุทธศาสตร์ในปีบัญชี 2565 ดังตารางที่ ตารางที่ สรุปประเด็นสำคัญของปัจจัยที่จะเป็น โอกาส และความท้าทายของการทบทวนยุทธศาสตร์

ประเด็นสำคัญ	ประเด็นกระทบ	ผลกระทบต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์	ลักษณะที่กระทบ		
			โอกาสและความได้เปรียบ	ความท้าทาย	จุดบอด
มิติ ด้านกฎหมาย และนโยบายจากภาครัฐ					
	1. พรบ. ไร่รับจำนำ ลำสมัย	ไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน/การให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชน/ความสามารถในการแข่งขันลดลง การขยายสาขาในการให้บริการมีระยะเวลานาน			
	2. กฎหมาย พรบ.อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น พรบ.ข้อมูลข่าวสาร พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ฯลฯ	หากเตรียมความพร้อมไม่ครบถ้วน อาจกระทบต่อการทำผิดกฎหมายได้			
	3. แผนการต่อต้านการทุจริต ประพฤติมิชอบ ระยะที่ 3	หากเตรียมความพร้อมไม่ครบถ้วน อาจกระทบต่อการชื่อเสียง ภาพลักษณ์			
	ยุทธ 1 ความสามารถในการแข่งขัน ยุทธ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ ยุทธ 3 การสร้างโอกาส ความเท่าเทียมกัน ยุทธ 4 การเติบโตอย่างยั่งยืน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี ยุทธ 5 ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ	1. การเร่งปรับตัวนำ DT และนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการรับจำนำหรือบริการอื่นของสธค. 2. การส่งเสริม Financial Literacy แก่ลูกค้า และชุมชนเข้มแข็ง 3. การให้บริการรับจำนำแก่ประชาชนที่ประสบปัญหาด้านการเงิน 4. ดำเนินงาน ด้าน CSR in process เชิงรุก 5. ยกระดับคุณภาพจัดการ ตามมาตรฐาน SEAM			
	เป้าหมาย SDG ที่1 การขจัดความยากจนเป้าหมายSDG เป้าหมาย SDG ที่ 2 การลดความหิวโหย เป้าหมายSDG ที่ 10 การลดความไม่เท่าเทียมกันของสังคม	1. การขยายสาขาการรับจำนำให้เพิ่มขึ้น 2. ขยายหลักทรัพย์และวงเงินในการรับจำนำให้เพียงพอเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนของลูกค้าที่ต้องการเงินฉุกเฉิน			

	ด้วยการทบทวนการเพิ่มโอกาส ของประชาชนระดับฐานราก เป้าหมายSDG ที่ 17ความ ร่วมมือในการพัฒนาที่ยั่งยืน	3. ยกระดับการนำองค์กรและ การบริหารจัดการด้วย หลักธรรมาภิบาล รวมทั้ง ปรับเปลี่ยนให้ สธค.เป็นโรง รับจํานาเพื่อสังคม			
	ยุทธ1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธ2 เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่ง ทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะ ยาว ยุทธ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และ แผน DE ยุทธ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล ให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม	1. การขยายสาขา/เพิ่มช่องทางการ รับจํานา/การ Synergy กับ พันธมิตรรัฐวิสาหกิจ 2. ยกระดับคุณภาพจัดการตาม มาตรฐาน SEAM 3. เพื่อให้ สธค.นำองค์กรสู่การ จัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี ดิจิทัลอย่างยั่งยืน 4. การยกระดับการนำองค์กรและ การจัดการที่ดี			
	ยุทธ 1 ส่งเสริมโอกาสการเข้าถึง บริการทางสังคมบนพื้นฐานความ พอเพียง ยุทธ 4 บริหารจัดการองค์กรที่เป็น เลิศและเสริมสร้างธรรมาภิบาล	1. การดำเนินงาน ด้าน CSR in process เชิงรุก 2. ยกระดับคุณภาพจัดการตาม มาตรฐาน SE-AM 3. การยกระดับการนำองค์กร และ การจัดการที่ดี			
มิติ ด้านเศรษฐกิจ คู่แข่ง และสภาพการทำกินของลูกค้าจํานา					
	เศรษฐกิจถดถอยจากโรคระบาดโค วิด -19	ประชาชน ไม่มีทรัพยากรจํานา เนื่องจากการขายออกไป ไม่มีการซื้อ เพิ่ม ปริมาณการรับจํานาที่ลดลง			
		จะมีการสนับสนุนนโยบายรัฐในการ การบรรเทาความเดือดร้อนของ ประชาชน			
	ประชาชนระดับฐานรากมีภาระ หนี้สินในครัวเรือนมากขึ้น	ประชาชน ไม่มีทรัพยากรจํานา เนื่องจากการขายออกไป ไม่มีการซื้อ เพิ่ม ปริมาณการรับจํานาที่ลดลง			

	มีความผันผวนสูง	มีความเสี่ยงสูงที่สธค. จะขาดทุนจากการรับจำนำได้			
	ภาระดอกเบี้ย มีแนวโน้มทรงตัวในระดับต่ำ	ทำให้ต้นทุนทางการเงินมีภาระลดลง			
	การแข่งขันเพิ่มขึ้น โดยมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นในส่วนของ Nonbank คู่แข่งมีการเพิ่มภาพลักษณ์ การใช้ ICT และการโปรโมชันมากขึ้น	ส่วนแบ่งตลาดลดลง			
มิติ ด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม					
	พฤติกรรมกรรมการรับจำนำเปลี่ยนไป มีการใช้ Digital Platform กลุ่มคนวัยเข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น	หากไม่มีการปรับตัว อาจจะทำให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจลดลง และอาจทำให้ส่วนแบ่งตลาดลดลง			
	สังคมให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม การดูแลสิ่งแวดล้อม มากขึ้น	หากไม่ยกระดับ CSR in process จะทำให้ภาพลักษณ์ลดลง ลดความเชื่อมั่นของผู้บริโภค			
มิติ ด้านสภาพแวดล้อมภายใน					
	สธค. เป็นโรงรับจำนำของรัฐ มีประสบการณ์การรับจำนำ ได้รับความเชื่อถือมายาวนาน	ส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดี ความไว้วางใจในการใช้บริการ			
	มีฐานะทุนดำเนินงานของเจ้าของในสัดส่วนที่สูงกว่าร้อยละ 60	ลดการพึ่งพาเงินทุนของสถาบันการเงิน ได้เปรียบเชิงต้นทุนดำเนินงาน			
	ทีมงาน อายุเฉลี่ยมากขึ้น มีข้อจำกัดในการใช้เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลง	หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก จะมีผลทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย			
	มีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าค่ามาตรฐานอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในส่วนของพนักงาน	หากไม่เพิ่มประสิทธิภาพ จะทำให้ผลการดำเนินงานทางการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
	เป็นระบบ Semi /Manual เป็นหลัก /การจัดการข้อมูลไม่เป็นระบบ	ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ			

7. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage SA)

SA1 การเป็นโรงรับจำนำของรัฐบาล ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน

SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการเงินทุนด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ

SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ

SA5 สามารถสร้างความร่วมมือทางธุรกิจรับจำนำ กับเครือข่ายที่เป็นสถาบันการเงินของรัฐ

8. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

SC2 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

SC3 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่

SC 4 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

9. ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

จากการทบทวนปัจจัยกีดกันต่างๆ ที่ส่งผลต่อ สธค. ทั้งปัจจัยทางด้านนโยบายภาครัฐ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งนำมาสู่การปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อให้สะท้อนทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้นนั้น อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นเพียงการแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นที่ชัดเจนขึ้นถึงแนวทางของการก้าวสู่การเป็น สถาบันการเงินชั้นนำด้านการรับจำนำ มีการจัดการที่ทันสมัย ให้บริการจำนำที่ครบวงจร เพื่อช่วยเหลือภาระค่าใช้จ่ายฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานราก ซึ่งเมื่อได้ทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) จากความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่าความสามารถพิเศษของ สธค. ทั้ง 4 ข้อต่อไปนี้ ซึ่งยังคงสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร

CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล

ความสามารถพิเศษในอนาคต

CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต

10. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic objective:SO)

1. การยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันและมุ่งเน้นการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)
2. ขั้วเคลื่อนองค์กรที่ทันสมัย ด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และทุนมนุษย์
3. การบริหารจัดการองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
4. มุ่งเน้นการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าด้วยการตลาดเชิงรุก

11. การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และคุณค่าองค์กร

จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ความได้เปรียบ/โอกาสทางธุรกิจ ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร สามารถนำข้อมูลมาทบทวนกระบวนการดำเนินงานยุทธศาสตร์ของสศค. ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล”

พันธกิจ (Mission)

1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้ามุ่งเน้นการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม
2. ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยการบริการด้วยใจ มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ
3. ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ที่สนับสนุนการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน
4. การบริหารการเงินและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการเติบโตและสถานะการเงินที่มั่นคง

ปรัชญา (Philosophy)

“บริการดี มีนวัตกรรม รับผิดชอบ เชื่อถือได้”

ค่านิยม ร่วม /อุดมการณ์ร่วม (Core Value) สรค. ISMART

Innovation นวัตกรรม นวัตกรรมก้าวไกล

Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน

Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม

Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้

Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ

Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กร (Value Configuration) และอุดมการณ์ร่วม (Core Value)

กับหลักการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate: CG) เป็นไปตามตารางที่

ตาราง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม อุดมการณ์ร่วม กับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสรค.

คุณค่าองค์กร (Value Configuration) สรค. สร้างคุณค่าองค์กรด้วย “ISMART”	หลักธรรมาภิบาล								ตัวชี้วัด
	หลัก นิติ ธรรม	หลัก คุณ ธรรม	หลัก ความ โปร่งใส	หลักการมี ส่วนร่วม	หลักความ รับผิดชอบ	หลักความ คุ้มค่า	หลัก ประสิทธิ ภาพฯ	หลัก จรรยา บรรณ	
I - Innovation นวัตกรรม มี นวัตกรรมก้าวไกล			/			/	/		2 นวัตกรรม
S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการ ให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน		/		/	/		/	/	ความพึง พอใจลูกค้า ระดับ 4.8
M - Morality ศีลธรรม ความ ประพฤติที่ดีมีศีลธรรม	/	/	/		/	/		/	ความ ตระหนัก/ รับรู้ พนักงาน ระดับ 4
A - Accountability ความ รับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้			/		/		/		ความ ตระหนัก/ รับรู้ พนักงาน ระดับ 4
R - Respectability ความ น่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพ การรับจำนำ	/	/	/	/	/	/		/	ความพึง พอใจลูกค้า ระดับ 4.8

T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายของ องค์กร		/		/	/		/	/	ความ ตระหนัก/ รับรู้ พนักงาน ระดับ 4
---	--	---	--	---	---	--	---	---	--

13. ความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์ และตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์

13.1 ความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์ กับแผนแม่บทระดับชาติ และแผนแม่บทของส่วนงานผู้ดูแล กำกับ



13.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic positioning)



สรค. ได้กำหนดทิศทางและตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ปี 2568 - 2569 เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) โดยมุ่งเน้นการสร้างความมั่นคง เข้มแข็ง การวางฐานราก การพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และมุ่งพัฒนาความยั่งยืนให้แก่องค์กร ลูกค้า ชุมชน และเครือข่าย เพื่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกันอย่างยั่งยืน โดยในปี 2565 - 2566 จะเป็นโรงรับจำนำอัจฉริยะ Smart Pawnshop โดยดำเนินการในรูปแบบ Smart Service พัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างยั่งยืน ผ่านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) , การให้บริการรับจำนำเชิงรุก , บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย (สรค.SandBox) , มาตรฐานคุณภาพการให้บริการด้วย ISO9001 และ Work Smart Learning Organization พัฒนาศักยภาพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ , Work process พัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาด และเป็นผู้นำด้านการบริการรับจำนำด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปี 2567

14. ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 2565 - 2569 ของ สรค.

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โอกาส/ ความ ท้าทาย	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
					65	66	67	68	69	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้าเพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	1.1 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาทางการเงิน	SA1 SA3 SA4 SA5 SC1 SC2 SC4	1. การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาทางการเงิน - ผู้บริหารมอบนโยบายแนวทางการดำเนินงานประจำปี 2565 - ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปี 2565 - 2569 พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี 2566	1 การเติบโตการรับจำนำ (ร้อยละ) 2.ผู้มีรายได้น้อย (สำหรับผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท) (ร้อยละ)	5 10.29	7 10.97	10 11.65	10 12.33	10 13.01	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล
			2. การขยายสาขา - การจัดทำแผนขยายสาขา - การสร้าง/ปรับปรุงอาคารเพื่อขยายสาขา	1.แผนแล้วเสร็จ 2.จำนวนสาขาที่ได้รับการสร้าง/ปรับปรุง	100 3	100 2	100 2	100 2	100 2	- คณะทำงานฯ - ส่วนโยธาฯ
			3. การใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อเพิ่มช่องทางการบริการ	จำนวนพันธมิตร	2	2	2	2	2	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โอกาส/ ความ ท้าทาย	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
					65	66	67	68	69	
	1.2 ปรับการ บริการให้ เป็นเลิศสู่การ เป็นโรงรับ จำนำเพื่อ สังคม	SA1 SA3 SA4 SC1 SC2 SC3 SC4	4. ส่งเสริมการ สร้างภาพ ลักษณ์องค์กร	- ระดับการรับรู้ ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ได้รับการ รับรอง มาตรฐาน ISO9001	4.1 1	4.2 ตรวจ ผ่านการ รักษา ระบบ มาตรฐาน	4.3 ตรวจ ผ่านการ รักษา ระบบ มาตรฐาน	4.4 -	4.5 -	คณะทำงาน/ ส่วนตลาดฯ
	1.3 ปรับเปลี่ยน สถานภาพ องค์กรให้ เป็นนิติ บุคคล	SA1 SA2 SC2 SC3	5. เตรียมความ พร้อมการ ปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับ การเป็นนิติ บุคคล	ดำเนินการได้ แล้วเสร็จตาม แผน	100	100	100	100	100	ส่วนนิติการ
ยุทธศาสตร์ ที่ 2 : เพิ่ม ประสิทธิภาพ การบริหาร เงินทุน และ การแข่งขัน เพื่อให้เกิด การเติบโต อย่างยั่งยืน	2.1 การ บริหาร เงินทุนให้มี ต้นทุนทาง การเงินที่ต่ำ และเพียงพอ ต่อการ ดำเนินงาน	SA1 SA2 SC2 SC3	6. การบริหาร ต้นทุนทาง การเงิน	DSCR เป็นไป ตามเป้าหมาย	1.10	1.20	1.30	1.40	1.50	ส่วนการเงิน
	2.2 เพิ่มขีด ความสามารถ ในการสร้าง รายได้และ ควบคุม รายจ่ายให้อยู่ ในระดับที่ เหมาะสม	SA1 SA2 SA3 SA4 SC2 SC4	7. เพิ่ม ประสิทธิภาพ และการจัดการ เพื่อเพิ่มมูลค่า ทาง เศรษฐศาสตร์ (EVM)	- อัตราส่วน ค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริหาร ต่อรายได้สุทธิ (ร้อยละ) - EP	49.91	49.41	48.91	48.41	47.91	ส่วน ยุทธศาสตร์ และติดตาม ประเมินผล
	2.3 เพิ่ม ประสิทธิภาพ การบริหาร จัดการราย สาขา (BU)	SA1 SA3 SA4 SC1	8. การ ขับเคลื่อนการ ดำเนินงานตาม แผนธุรกิจราย สาขา(BU)	จำนวนสาขาที่มี กำไรสุทธิผ่าน เป้าหมาย (ร้อย ละ)	90	91	92	93	94	ส่วนตลาดฯ
	2.4 การบริหาร ความเสี่ยงทั่ว	SA2 SA3 SA4	9. การบริหาร ความเสี่ยงและ	ระดับความเสี่ยง องค์กรทุกตัวอยู่	100	100	100	100	100	ส่วนบริหาร ความเสี่ยงฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โอกาส/ ความ ท้าทาย	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
					65	66	67	68	69	
	ทั้งองค์กรให้ ระดับความ เสี่ยงอยู่ใน ระดับที่รับได้	SC1 SC2 SC3 SC4	ควบคุมภายใน ทั่วทั้งองค์กร	ในระดับที่ ยอมรับได้ (ร้อยละ)						
	2.5 การ พัฒนาการ ตลาดเชิงรุก	SA1 SA2 SA3 SA4 SA5 SC1 SC2 SC3 SC4	10. การมุ่งเน้น ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและลูกค้า	ระดับความพึง พอใจของ ผู้ให้บริการและ พนักงาน	4.75	4.80	4.85	4.85	4.85	ส่วนตลาดฯ
			11. การทำ การตลาดเชิง รุก	มูลค่ารับจํานํา เพิ่มขึ้น (ร้อยละ)	5	7	10	10	10	ส่วนตลาดฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุน การใช้ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีให้ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 และแผน ดิจิทัล	3.1 การนำ นวัตกรรม และ เทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ ในการพัฒนา องค์กร	SA2 SA3 SC1 SC2 SC3 SC4	12. การพัฒนา นวัตกรรม/ ผลิตภัณฑ์ การ ให้บริการหรือ กระบวนการ ปฏิบัติงาน	จำนวนระบบ/ นวัตกรรม	2	2	2	2	2	ส่วนตลาดฯ
			13. พัฒนา ความคิดเชิง สร้างสรรค์ใน การเพิ่ม ประสิทธิภาพ ในการ ปฏิบัติงาน	ร้อยละการรับรู้ ของความคิดเชิง สร้างสรรค์	70	70	70	70	70	ส่วนตลาดฯ
			14. การพัฒนา ระบบ Early warning เกี่ยวกับธุรกิจ การรับจํานํา	มีระบบแจ้ง เตือน 1 ระบบ	1	1	1	1	1	ส่วน เทคโนโลยีฯ
	3.2 ส่งเสริม ให้เกิดองค์ ความรู้สู่ นวัตกรรม และ เทคโนโลยี ดิจิทัล	SC1 SC2 SC3 SC4	15. การเพิ่ม การรับรู้ ความสามารถ ในการใช้ นวัตกรรม/ICT ของพนักงาน	ระดับการรับรู้ ความรู้ด้าน นวัตกรรม/ICT (ร้อยละ)	70	80	80	80	80	ส่วน เทคโนโลยีฯ ส่วนตลาดฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โอกาส/ ความ ท้าทาย	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
					65	66	67	68	69	
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	4.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม	SA1 SA3 SC3 SC4	16. ยกระดับ CG & CSR in process ให้ได้ตามมาตรฐานสากล	ผลการประเมิน ITA (ร้อยละ)	93	93.5	94	94.5	95	ส่วนธรรมาภิบาลฯ
	4.2 การพัฒนาระบบการบริหารตามมาตรฐานและเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	SA1 SA5 SC1 SC2 SC3 SC4	17. ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ (SE-AM) ทั้ง 8 Enabler	ระดับที่เพิ่มขึ้นจากการประเมินผลวิสาหกิจ ทั้ง 8 หมวด (ไม่รวม Handicap)	1.8	2.0	2.2	2.5	3.0	คณะทำงานฯ/ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล
	4.3 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สหคและการบริหารทุนมนุษย์	SC2 SC4	18. การบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ	ระดับขีดความสามารถของบุคลากร (Competency) (ระดับคะแนนประเมิน ร้อยละ)	70	80	80	80	80	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล/ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล/ส่วนเลขานุการผู้บริหาร
	4.4 การพัฒนาองค์กรให้สู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	SA1 SA2 SC4 CC1 -3 CC4	19. แผนศึกษาเตรียมความพร้อมในการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	- แผนศึกษาเตรียมความพร้อมในการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมแล้วเสร็จ	ศึกษา รูปแบบ ที่ เหมาะสม	เตรียม ความ พร้อม	นำร่อง	จดทะเบียน เป็น SE	ประกาศ ถือใช้	คณะทำงานฯ

15. การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ แผนที่ทางกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ประจำปี 2565

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาส ในการเข้าถึง บริการทาง การเงินของผู้มี รายได้น้อยและ ผู้ที่ประสบ ปัญหาการเงิน เฉพาะหน้าเพื่อ การเป็นโรงรับ จำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	กลยุทธ์ 1.1 การให้บริการ ทางการเงิน เพื่อการเข้าถึง ของผู้มีรายได้น้อยและผู้ ที่ประสบปัญหา การเงิน	โครงการที่ 1 การให้บริการ ทางการเงิน เพื่อการเข้าถึง ของผู้มีรายได้น้อยและผู้ ที่ประสบปัญหา การเงิน	1. การเติบโต การรับจำนำ (ร้อยละ) 2.ผู้มีรายได้น้อย (สำหรับผู้ถือ บัตรสวัสดิการ แห่งรัฐวงเงินไม่ เกิน 10,000 บาท) (ร้อยละ)	5 10.29	200,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	ส่วน ยุทธศาสตร์ และติดตาม ประเมินผล	สธค. ไม่ สามารถนำแผน ไปสู่การปฏิบัติ ตามเป้าหมายที่ วางไว้	3x5=15 ค่อนข้าง สูง	แรงจูงใจที่สนับสนุน ในการปฏิบัติงาน (จัดทำตัวชี้วัดเพื่อ เชื่อมโยง ผลตอบแทน)	2x2=4 ค่อนข้าง ต่ำ
		โครงการที่ 2 การสร้าง สาขา/การ ปรับปรุงสาขา สธ.42 (จังหวัด สุพรรณบุรี), สธ.43 (จังหวัด ราชบุรี)	- แผนแล้วเสร็จ - จำนวนสาขาที่ ได้รับการ ปรับปรุง	100 3	50,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)/ 200,000 บาท (ค่าจ้างเหมาฯ) 24,905,540 บาท (งบลงทุน)	คณะทำงาน/ ส่วนโยธา และอาคาร สถานที่	หน่วยงานพื้นที่ อนุญาตให้ ดำเนินการ ปรับปรุงอาคาร ล่าช้าหรือติดขัด ด้วยข้อกฎหมาย บางประการ	4x3=12 ค่อนข้าง สูง	- ประสานงาน หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องภายนอก เป็นการภายใน - มีสัญญาจ้าง มี ค่าปรับ ตามระเบียบ กระทรวงการคลัง บังคับใช้ให้ผู้รับจ้าง	2x2=4 ค่อนข้าง ต่ำ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
		และ สธ.44 (จังหวัดลพบุรี)					- ผู้รับจ้าง ดำเนินการ ปรับปรุงอาคาร ตามแผนงาน ล่าช้า		ดำเนินการตาม สัญญาจ้าง - มีแผนติดตาม ความก้าวหน้าตลอด ระยะเวลาในการ ทำงาน โดยช่าง ควบคุมงาน - รายงานให้ คณะกรรมการ อำนวยการฯ ทราบ ทุกเดือน	
		โครงการที่ 3 การใช้ ทรัพยากร ร่วมกับ พันธมิตรเพื่อ เพิ่มช่อง ทางการบริการ	ความร่วมมือ ระหว่างกันของ พันธมิตร	จำนวน พันธมิตร จำนวน 2 แห่ง	20,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	ส่วน ยุทธศาสตร์ และติดตาม ประเมินผล	สธค. ไม่ สามารถ ดำเนินการตาม การใช้ ทรัพยากร ร่วมกับพันธมิตร เพื่อเพิ่มช่อง	1x2=2 ต่ำ	ดำเนินงานตาม กรอบระยะเวลา และวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่ กำหนด	1x2=2 ต่ำ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
							ทางการบริการ ได้ตามเป้าหมาย			
	กลยุทธ์ 1.2 ปรับการบริหารให้เป็น เลิศสู่การเป็น โรงรับจำนำ เพื่อสังคม	โครงการที่ 4 ส่งเสริมการ สร้าง ภาพลักษณ์ องค์กร	- ระดับการรับรู้ ของผู้มีส่วนได้ เสีย - ได้รับการรับรอง มาตรฐาน ISO9001	4.1 1	900,000 บาท (ค่าโฆษณาและ ประชาสัมพันธ์)	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	การดำเนินการ ไม่แล้วเสร็จตาม แผน	3x5=15 ค่อนข้าง สูง	มีการติดตามแผน อย่างต่อเนื่อง	2x2=4 ค่อนข้าง ต่ำ
	กลยุทธ์ 1.3 ปรับเปลี่ยน สถานภาพ องค์กรให้เป็น นิติบุคคล	โครงการที่ 5 เตรียมความพร้อมการ ปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับ การเป็นนิติ บุคคล	ดำเนินการได้ แล้วเสร็จตาม แผน	100	900,000 บาท (ค่าจ้างที่ปรึกษา)	ฝ่าย อำนวยการ	การจัดหาที่ ปรึกษาที่มีความ เชี่ยวชาญ เหมาะสมกับ โครงการและ งบประมาณที่ตั้ง ไว้	3x5=15 ค่อนข้าง สูง	สืบค้นข้อมูลที่ ปรึกษาที่เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านจากศูนย์ ข้อมูลที่ปรึกษา กระทรวงการคลัง เพื่อจัดเตรียมแจ้ง ประกาศเชิญชวนให้ เสนอราคาจ้างตาม กฎหมายว่าด้วยการ จัดซื้อจัดจ้าง	2x2=4 ค่อนข้าง ต่ำ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่ม ประสิทธิภาพ การบริหาร เงินทุนเพื่อ องค์กรเติบโต และยั่งยืน	กลยุทธ์ 2.1 การบริหาร เงินทุนให้มี ต้นทุนทาง การเงินที่ต่ำ และเพียงพอ ต่อการ ดำเนินงาน	โครงการที่ 6 การบริหาร ต้นทุนทาง การเงิน	DSCR เป็นไป ตามเป้าหมาย	1.10	-	ส่วนการเงิน	1. นโยบาย รัฐบาล 2. นโยบาย ผู้บริหาร 3. นโยบาย อัตราดอกเบี้ย เงินกู้ ภายในประเทศ 3. สถานะการ เปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจ	1x2=2 ต่ำ	รายงานปัญหาและ อุปสรรคที่เกิดขึ้น ให้กับผู้บริหารและ คณะกรรมการ สภาพคล่องฯ ทราบ	1x2=2 ต่ำ
	กลยุทธ์ที่ 2.2 : เพิ่มขีด ความสามารถ ในการสร้าง รายได้และ ควบคุม	โครงการที่ 7 เพิ่ม ประสิทธิภาพ และการจัดการ เพื่อเพิ่มมูลค่า ทาง	- ค่าใช้จ่ายใน การขายและ บริหารต่อ รายได้สุทธิ เป็นไปตาม	49.91	-	ส่วน ยุทธศาสตร์ และติดตาม ประเมินผล	ระดับคะแนน ตามเกณฑ์ที่ กำหนดไม่ เป็นไปตาม เป้าหมาย	3x5=15 ค่อนข้าง สูง	1. ติดตามและ รายงานผลการ ดำเนินงานตามแผน SIP พร้อมกำหนด แนวทางในกรณีที่ผล	2x2=4 ค่อนข้าง ต่ำ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
	รายจ่ายให้อยู่ ในระดับที่ เหมาะสม	เศรษฐศาสตร์ (EVM)	เป้าหมาย องค์กร - ค่า EP เป็นไป ตามเป้าหมาย องค์กร						การดำเนินงานไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย 2. ติดตามและ รายงานผลการ ดำเนินงานค่า EP ต่อคณะกรรมการ กำหนดทิศทางการ นาระบบการบริหาร จัดการเพื่อสร้าง มูลค่าเชิง เศรษฐศาสตร์ (EVM)	
	กลยุทธ์ 2.3 เพิ่ม ประสิทธิภาพ การบริหาร จัดการราย สาขา	โครงการที่ 8 การขับเคลื่อน การดำเนินงาน ตามแผนธุรกิจ รายสาขา (BU)	จำนวนสาขาที่มี กำไรสุทธิผ่าน เป้าหมาย (ร้อยละ)	90	3,050,000 บาท (งบโฆษณาและ ประชาสัมพันธ์) 191,200 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	ไม่สามารถนำ แผนธุรกิจไปสู่ การปฏิบัติตาม เป้าหมายที่วาง ไว้	3x5=15 ค่อนข้าง สูง	จัดให้มีการ ถ่ายทอด/สื่อสาร สร้างความตระหนัก ให้พนักงานทุกคนมี ส่วนร่วม และสร้าง แรงจูงใจเชื่อมโยง	2x2=4 ค่อนข้าง ต่ำ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
	กลยุทธ์ 2.4 การบริหาร ความเสี่ยงทั่ว ทั้งองค์กร ให้ ระดับความ เสี่ยงอยู่ใน ระดับที่รับได้	โครงการที่ 9 การบริหาร ความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน ทั่วทั้งองค์กร	ระดับความเสี่ยง องค์กรทุกตัวอยู่ ในระดับที่ ยอมรับได้ (ร้อยละ)	100	250,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	ส่วนบริหาร ความเสี่ยง และควบคุม ภายใน	1. ผู้รับผิดชอบ (Risk owner) อาจดำเนินการ ไม่เป็นไปตาม แผนการบริหาร ความเสี่ยงที่ กำหนดไว้ 2. ไม่สามารถ ควบคุม ค่าใช้จ่ายให้ เป็นไปตาม แผนงานที่วางไว้	3x5=15 ค่อนข้าง สูง	1. องค์กรมี หลักเกณฑ์และ กระบวนการทำงาน มีแผนปฏิบัติงาน พร้อมรองรับเมื่อ องค์กรมีความเสี่ยง เกิดขึ้นพร้อมกำกับ ติดตามRisk owner แต่ละปัจจัยเสี่ยง อย่างใกล้ชิดและ รายงานต่อผู้บริหาร ทราบเป็นประจำ 2. องค์กรมีแนว ทางการปฏิบัติงาน ในการติดตาม ประเมินผลการ ควบคุมภายในและมี	2x2=4 ค่อนข้าง ต่ำ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
									แผนปฏิบัติการ ควบคุมภายใน ประจำปี	
	กลยุทธ์ 2.5 การพัฒนาการ ตลาดเชิงรุก	โครงการที่ 10 การมุ่งเน้นผู้มี ส่วนได้เสียและ ลูกค้า	ระดับความพึง พอใจของ ผู้ใช้บริการ	4.75	600,000 บาท (ค่าจ้างที่ปรึกษา) 200,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	ระดับคะแนน ความพึงพอใจ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3x5=15 ค่อนข้าง สูง	ปฏิบัติตามแผนแนว ทางการปรับปรุงฯ	2x2=4 ค่อนข้าง ต่ำ
		โครงการที่ 11 การทำ การตลาดเชิง รุก	มูลค่ารับจํานํา เพิ่มขึ้น(ร้อยละ)	5	3,000,000 บาท (ค่าโฆษณาและ ประชาสัมพันธ์)	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	มูลค่ารับจํานํา ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3x5=15 ค่อนข้าง สูง	จัดให้มีการ ถ่ายทอด/สื่อสาร สร้างความตระหนัก ให้พนักงานทุกคนมี ส่วนร่วม และสร้าง แรงจูงใจเชื่อมโยง ผลตอบแทนตาม ผลงาน	2x2=4 ค่อนข้าง ต่ำ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการใช้ นวัตกรรมและ	กลยุทธ์ที่ 3.1 การนำ นวัตกรรมและ	โครงการที่ 12 การพัฒนา นวัตกรรม/ นวัตกรรม/	จำนวนระบบ/ นวัตกรรม	2	35,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	ส่วน การตลาด	ความชัดเจน ของ กระบวนการที่	2x3=6 ปาน กลาง	การบูรณาการ กระบวนการอาจไม่ เป็นที่ยอมรับร่วมกัน	1x1=1 ต่ำ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
เทคโนโลยีให้ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ 4.0 และแผนดิจิทัล	เทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนา องค์กร	ผลิตภัณฑ์การ ให้บริการหรือ กระบวนการ ปฏิบัติงาน				และ นวัตกรรม	ได้รับการบูรณา การ และ ระเบียบการ ปฏิบัติงาน อาจ ทำให้ กระบวนการไม่ สามารถนำไป ปฏิบัติจริงได้		ซึ่งผู้เกี่ยวข้องจะต้อง มีการบูรณาการ กระบวนการทำงาน ร่วมกัน เพื่อ ออกแบบ กระบวนการใหม่ให้ เป็นที่ยอมรับของ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	
		โครงการที่ 13 พัฒนาความคิด เชิงสร้างสรรค์ ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพ ในการ ปฏิบัติงาน	ร้อยละการรับรู้ ของความคิดเชิง สร้างสรรค์	70	35,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	ความชัดเจน ของ กระบวนการที่ ได้รับการบูรณา การ และ ระเบียบการ ปฏิบัติงาน อาจ ทำให้ กระบวนการไม่	2x3=6 ปาน กลาง	การบูรณาการ กระบวนการต้อง เป็นที่ยอมรับร่วมกัน	1x1=1 ต่ำ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
							สามารถนำไป ปฏิบัติจริงได้			
		โครงการที่ 14 การพัฒนา ระบบ Early Warning เกี่ยวกับธุรกิจ การรับจํานํา	มีระบบแจ้ง เตือน 1 ระบบ	1	-	ส่วน เทคโนโลยี สารสนเทศ	ส่วนเทคโนโลยี สารสนเทศอาจ ไม่สามารถ พัฒนาระบบใน การแจ้งเตือนไป ยังส่วนผู้ที่ เกี่ยวข้องได้แล้ว เสร็จภายใน ปีงบประมาณ 2565	1x2=2 ค่อนข้าง ต่ำ	ส่วนเทคโนโลยี สารสนเทศไม่ สามารถพัฒนา ระบบในการแจ้ง เตือนไปยังส่วนผู้ที่ เกี่ยวข้องภายใน เดือนมกราคม 2565 ส่วนเทคโนโลยี สารสนเทศจะ ดำเนินการส่ง เจ้าหน้าที่ไปอบรม เพิ่มเติมในส่วน พัฒนาระบบการแจ้ง เตือนผ่าน Power Bi หรือ Python	1x1=1 ต่ำ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
									ภายในเดือน กุมภาพันธ์ 2565	
	กลยุทธ์ที่ 3.2 ส่งเสริมให้เกิด องค์ความรู้ สู่นวัตกรรม และ เทคโนโลยี ดิจิทัล	โครงการที่ 15 การเพิ่มการ รับรู้ ความสามารถ ในการใช้ นวัตกรรม/ICT ของพนักงาน	ระดับการรับรู้ ความรู้ด้าน นวัตกรรม/ICT (ร้อยละ)	70	200,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม และส่วน เทคโนโลยีฯ	สำนักงานธนานุ เคราะห์อาจไม่ สามารถจัดการ อบรมการให้ ความรู้ เทคโนโลยีหรือ นวัตกรรมแบบ คลาสรูมได้ เนื่องจาก สถานการณ์เชื้อ ไวรัส COVID	1x2=2 ค่อนข้าง ต่ำ	ในเดือนธันวาคม 2564 สถานการณ์ ไวรัส COVID ยังเป็น สาเหตุทำให้ไม่ สามารถจัดอบรม แบบคลาสรูมได้ ผู้รับผิดชอบจะ กำหนดให้เป็นการ อบรมแบบออนไลน์ ผ่าน ZOOM หรือ จัดทำเป็นแบบการ เรียนรู้ออนไลน์ผ่าน เว็บไซต์ขององค์กร	1x1=1 ต่ำ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
ยุทธศาสตร์ 4 การบริหาร จัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ เกิดความเชื่อมั่น ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการ ขับเคลื่อนสู่การ เป็นโรงรับจำนำ เพื่อสังคม	4.1 การ บริหารจัดการ องค์กรด้วย หลักธรรมา ภิบาลและ ส่งเสริม การสร้าง วัฒนธรรม และค่านิยม องค์กรให้กับ บุคลากรมี ส่วนร่วม	โครงการที่ 16 การกำกับดูแล ที่ดีและความ รับผิดชอบต่อ สังคมและ สิ่งแวดล้อม ยกระดับตาม มาตรฐานสากล	ผลการประเมิน ITA (ร้อยละ)	93	285,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร) 680,000 บาท (ค่าโฆษณาและ ประชาสัมพันธ์) 340,000 บาท (ค่าจ้าง บริษัทเอกชน) 390,000 บาท (ค่าจ้างที่ปรึกษา)	ส่วนธรรมา ภิบาลฯ	1.การเข้าร่วมใน กิจกรรมของ บุคลากรทุก ระดับของ องค์กร 2.สถานการณ์ ด้าน การเมือง และการแพร่ ระบาดของเชื้อ โรค 3.ภาระงานและ อัตรากำลังของ ผู้รับผิดชอบ หลักไม่สัมพันธ์ กัน	1x2=2 ค่อนข้าง ต่ำ	1.กำหนด กลุ่มเป้าหมาย ให้ สอดคล้องกับเวลา และสถานที่ในการ ดำเนินกิจกรรม ต่างๆ 2.เตรียมความพร้อม ในการปรับแผนให้ ทันต่อสถานการณ์ ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น 3.หน่วยงานทบทวน ความสำคัญและ กำหนดผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับ manpower	1x1=1 ต่ำ
	กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนา ระบบการ	โครงการที่ 17 ยกระดับ คุณภาพการ	ระดับคะแนน การประเมินผล	1.8	500,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	คณะทำงาน บูรณาการฯ และส่วน	ความชัดเจน ของ กระบวนการที่	2x3=6 ปาน กลาง	การบูรณาการ กระบวนการอาจไม่ เป็นที่ยอมรับร่วมกัน	1x1=1 ต่ำ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
	บริหารตาม มาตรฐานและ เกณฑ์	บริหารจัดการ (SE-AM) ทั้ง 8 Enabler	องค์กรเพิ่มขึ้น กว่าปีที่ผ่านมา			ยุทธศาสตร์ และติดตาม ประเมินผล	ได้รับการบูรณา การ และ ระเบียบการ ปฏิบัติงาน อาจ ทำให้ กระบวนการไม่ สามารถนำไป ปฏิบัติจริงได้		ซึ่งผู้เกี่ยวข้องจะต้อง ออกแบบ กระบวนการงาน ใหม่ให้เป็นที่ยอมรับ ของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	
	กลยุทธ์ที่ 4.3 การพัฒนา ศักยภาพ บทบาท คณะกรรมการ อำนวยการ สธค. และการ บริหารทุน มนุษย์	โครงการที่ 18 การบริหารและ การพัฒนาทุน มนุษย์เพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถ	ระดับขีด ความสามารถ ของบุคลากร (Competency) (ระดับคะแนน ประเมิน ร้อย ละ)	70	3,763,700 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร) 2,600,000 บาท (ค่าพัฒนา บทบาท คณะกรรมการ อำนวยการฯ)	- ส่วน บริหาร ทรัพยากร บุคคล - ส่วนพัฒนา ทรัพยากร บุคคล - ส่วน เลขานุการ ผู้บริหาร	การดำเนินการ ตามโครงการ/ กิจกรรมต่างๆ อาจจะไม่เป็นไป ตามตัวชี้วัด ความสำเร็จของ โครงการ/ไม่ สามารถ ดำเนินการได้ ตามแผน	2x3=6 ปาน กลาง	ติดตามการ ดำเนินการให้เป็นไป ตามแผนที่กำหนด พร้อมทั้งรายงาน ปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกิดขึ้นให้ผู้บริหาร ทราบทุกเดือน (ถ้ามี)	1x1=1 ต่ำ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของ โครงการ	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ความ เสี่ยง คงเหลือ
	กลยุทธ์ที่ 4.4 การพัฒนา องค์กรให้สู่ การเป็นโรงรับ จำนำเพื่อ สังคม	โครงการที่ 19 แผนศึกษา เตรียมความ พร้อมในการ เป็นโรงรับ จำนำเพื่อสังคม	แผนศึกษา เตรียมความ พร้อมในการ เป็นโรงรับจำนำ เพื่อสังคมแล้ว เสร็จ	ศึกษา รูปแบบที่ เหมาะสม	50,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	คณะ ทำงานฯ	สธค.ไม่สามารถ ดำเนินการจัดทำ แผนแม่บทด้าน การพัฒนาการเป็น โรงรับจำนำเพื่อ สังคมและความ ยั่งยืนของ สธค. ปี 2565-2569 ได้ ตามเป้าหมายที่ มุ่งเน้นวิธีการ บริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับ ทิศทางและ ตำแหน่ง ยุทธศาสตร์ ของ สธค (Strategic Positioning)	3x5=15 ค่อนข้าง สูง	คณะทำงานฯ ร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องบริหาร จัดการและเร่งรัด การจัดทำแผน แม่บทด้านการ พัฒนาการเป็นโรง รับจำนำเพื่อสังคม และความยั่งยืนของ สธค. ปี 2565-2569 ให้เป็นไปตาม เป้าหมาย	2x2=4 ค่อนข้าง ต่ำ

จาก การทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร. การกำหนดกรอบงบประมาณทางการเงิน บุคลากร และ การลงทุน ให้เหมาะสม เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ สธค ได้มีแผนงานการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ เป้าหมายในปีงบประมาณ 2565 ตามตารางที่ 19

ตารางที่ 19 โครงการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ประจำปี 2565

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้าง โอกาสในการ เข้าถึงบริการ ทางการเงินของ ผู้มีรายได้น้อย และผู้ประกอบ ปัญหาการเงิน เฉพาะหน้าเพื่อ การเป็นโรงรับ จำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	1.1 การ ให้บริการทาง การเงินเพื่อ การเข้าถึงของ ผู้มีรายได้น้อย และผู้ประกอบ ปัญหาการเงิน	1. การให้บริการทางการเงิน เพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ประกอบปัญหาการเงิน - ผู้บริหารมอบนโยบายแนว ทางการดำเนินงาน ประจำปี 2565 - ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาวประจำปี 2565 - 2569 พร้อมจัดทำ แผนปฏิบัติงานประจำปี 2566	1 การเติบโตการรับ จำนำ (ร้อยละ) 2.ผู้มีรายได้น้อย (สำหรับผู้ถือบัตร สวัสดิการแห่งรัฐ วงเงินไม่เกิน 10,000 บาท) (ร้อยละ)	5 10.29	200,000 บาท (ค่าพัฒนาบุคลากร)	ส่วน ยุทธศาสตร์ และติดตาม ประเมินผล
		2. การขยายสาขา - การจัดทำแผนขยายสาขา - การสร้าง/ปรับปรุงอาคาร เพื่อขยายสาขา	1.แผนแล้วเสร็จ 2.จำนวนสาขาที่ ได้รับการสร้าง/ ปรับปรุง	100 3	50,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)/ 200,000 บาท (ค่าจ้างเหมาฯ) 24,905,540 บาท (งบลงทุน)	- คณะทำงานฯ - ส่วนโยธาฯ
		3. การใช้ทรัพยากรร่วมกับ พันธมิตรเพื่อเพิ่มช่อง ทางการบริการ	จำนวนพันธมิตร	2	20,000 บาท (ค่า พัฒนาบุคลากร)	ส่วนยุทธศาสตร์ และติดตาม ประเมินผล
	1.2 ปรับการ บริการให้เป็น เลิศสู่การเป็น โรงรับจำนำ เพื่อสังคม	4. ส่งเสริมการสร้างภาพ ลักษณ์องค์กร	- ระดับการรับรู้ของผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย - ได้รับการรับรอง มาตรฐาน ISO9001	4.1 1	900,000 บาท (ค่าโฆษณาและ ประชาสัมพันธ์)	ส่วนตลาดฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
	1.3 ปรับเปลี่ยน สถานภาพ องค์กรให้เป็น นิติบุคคล	5. เตรียมความพร้อมการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ การเป็นนิติบุคคล	ดำเนินการได้แล้ว เสร็จตามแผน	100	900,000 บาท (ค่าจ้างที่ปรึกษา)	ส่วนนิติการ
ยุทธศาสตร์ ที่ 2 : เพิ่ม ประสิทธิภาพ การบริหาร เงินทุน และการ แข่งขันเพื่อให้ เกิดการเติบโต อย่างยั่งยืน	2.1 การ บริหารเงินทุน ให้มีต้นทุนทาง การเงินที่ต่ำ และเพียงพอ ต่อการ ดำเนินงาน	6. การบริหารต้นทุนทาง การเงิน	DSCR เป็นไปตาม เป้าหมาย	1.10	-	ส่วนการเงิน
	2.2 เพิ่มขีด ความสามารถใน การสร้างรายได้ และควบคุม รายจ่ายให้อยู่ใน ระดับที่เหมาะสม	7. เพิ่มประสิทธิภาพและ การจัดการเพื่อเพิ่มมูลค่า ทางเศรษฐศาสตร์(EVM)	- อัตราส่วนค่าใช้จ่าย ในการขายและ บริหารต่อรายได้สุทธิ (ร้อยละ) - EP	49.91	-	ส่วน ยุทธศาสตร์ และติดตาม ประเมินผล
	2.3 เพิ่ม ประสิทธิภาพ การบริหาร จัดการราย สาขา (BU)	8. การขับเคลื่อนการ ดำเนินงานตามแผนธุรกิจ รายสาขา(BU)	จำนวนสาขาที่มีกำไร สุทธิผ่านเป้าหมาย (ร้อยละ)	90	3,050,000 บาท (งบโฆษณาและ ประชาสัมพันธ์) 191,200 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	ส่วนการตลาด ฯ
	2.4 การบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กรให้ระดับ ความเสี่ยงอยู่ใน ระดับที่รับได้	9. การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในทั่วทั้ง องค์กร	ระดับความเสี่ยง องค์กรทุกตัวอยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ (ร้อยละ RF)	100	250,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	ส่วนการ บริหารความ เสี่ยงฯ
	2.5 การ พัฒนาการ ตลาดเชิงรุก	10. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและลูกค้า	ระดับความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการและ พนักงาน	4.75	600,000 บาท (ค่าจ้างที่ปรึกษา) 200,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	ส่วนการตลาด ฯ
		11. การทำการตลาดเชิงรุก	มูลค่ารับจํานํา เพิ่มขึ้น (ร้อยละ)	5	3,000,000 บาท (ค่าโฆษณาและ ประชาสัมพันธ์)	ส่วนการตลาด ฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุนการ ใช้นวัตกรรม	3.1 การนำ นวัตกรรมและ เทคโนโลยี	12. การพัฒนานวัตกรรม/ ผลิตภัณฑ์ การให้บริการ หรือกระบวนการปฏิบัติงาน	จำนวนระบบ/ นวัตกรรม	2	35,000 บาท (ค่าพัฒนา บุคลากร)	ส่วนการตลาด ฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล	ดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	13. พัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ร้อยละการรับรู้ของความคิดเชิงสร้างสรรค์	70	35,000 บาท (ค่าพัฒนาบุคลากร)	ส่วนการตลาดฯ
		14. การพัฒนาระบบ Early warning เกี่ยวกับธุรกิจการรับจํานํา	มีระบบแจ้งเตือน 1 ระบบ	1	-	ส่วนเทคโนโลยีฯ
	3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	15. การเพิ่มการรับรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรม/ICT ของพนักงาน	ระดับการรับรู้ความรู้ด้านนวัตกรรม/ICT (ร้อยละ)	70	200,000 บาท (ค่าพัฒนาบุคลากร)	ส่วนเทคโนโลยีฯ ส่วนตลาดฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจํานําเพื่อสังคม	4.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม	16. ยกระดับ CG & CSR in process ให้ได้ตามมาตรฐานสากล	ผลการประเมินITA (ร้อยละ)	93	285,000 บาท (ค่าพัฒนาบุคลากร) 680,000 บาท (ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์) 340,000 บาท (ค่าจ้างบริษัทเอกชน) 390,000 บาท (ค่าจ้างที่ปรึกษา)	ส่วนธรรมาภิบาลฯ
	4.2 การพัฒนาระบบการบริหารตามมาตรฐานและเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	17. ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ (SE-AM) ทั้ง 8 Enabler	ระดับที่เพิ่มขึ้นจากการประเมินผลวิสาหกิจ ทั้ง 8 หมวด (ไม่รวม Handicap)	1.8	500,000 บาท (ค่าพัฒนาบุคลากร)	คณะทำงานฯ/ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล
	4.3 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สชค. และการบริหารทุนมนุษย์	18. การบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ	ระดับขีดความสามารถของบุคลากร (Competency) (ระดับคะแนนประเมิน ร้อยละ)	70	3,763,700 บาท (ค่าพัฒนาบุคลากร) 2,600,000 บาท (ค่าพัฒนาบทบาทคณะกรรมการอำนวยการฯ)	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล/ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล/ส่วนเลขานุการผู้บริหาร
	4.4 การพัฒนาองค์กรให้สู่การเป็นโรงรับจํานําเพื่อสังคม	19. แผนศึกษาเตรียมความพร้อมในการเป็นโรงรับจํานําเพื่อสังคม	- แผนศึกษาเตรียมความพร้อมในการเป็นโรงรับจํานําเพื่อสังคมแล้วเสร็จ	ศึกษา รูปแบบที่เหมาะสม	50,000 บาท (ค่าพัฒนาบุคลากร)	คณะทำงานฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
	(Social Pawnshop Enterprise)					