

รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) ที่เหมาะสมกับ
บทบาทภารกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

เสนอ



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

โดย



สถาบันการจัดการเพื่อชนบทและสังคม
มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

25 ตุลาคม 2560

รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)

ที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

คณะกรรมการ

1. ดร. พิชญ์	นิตย์เสนօ	ที่ปรึกษาโครงการ
2. อาจารย์วัลลภ	คุ้มประดิษฐ์	หัวหน้าโครงการ
3. นายเอกลักษณ์	สุวรรณการ	ผู้ช่วยหัวหน้าโครงการ และนักวิจัย
4. นางสาวอรอนงค์	อินทร Hague	ผู้จัดการโครงการ และนักวิจัย
5. นายธีรภัสสร์	วงศ์มหเจริญ	ผู้ช่วยนักวิจัย

สนับสนุนโดย
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย ร.ก.ส. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

วัตถุประสงค์ของโครงการ

โครงการวิจัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ (1) เพื่อศึกษาตัวชี้วัด (KPI) ของ ธ.ก.ส. ในปัจจุบัน (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัด (KPI) ของ ธ.ก.ส. สถาบันการเงินที่เป็นคู่แข่งของ ธ.ก.ส. และธนาคารพาณิชย์ทั้งที่ถือหุ้นโดยคนไทยและต่างชาติ และ (3) เพื่อค้นหาตัวชี้วัดระดับองค์กร และระดับธุรกิจที่เหมาะสมต่อบบทบาทภารกิจของ ธ.ก.ส.

วิธีการดำเนินงาน

รายงานวิจัยนี้มีวิธีวิจัยประกอบด้วยการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรของ ธ.ก.ส. (หน่วยงานส่วนกลาง สำนักงานกิจการฝ่ายภาค และสาขา) ลูกค้าผู้ใช้บริการ (เกษตรกรรายย่อย และวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกร สถาบันการเงินชุมชน) และหน่วยงานกำกับดูแล ธ.ก.ส. ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท) กระทรวงการคลัง และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

วิธีการดำเนินงานประกอบด้วยการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องของ ธ.ก.ส. และสถาบันการเงินอื่น ได้แก่ รายงานประจำปี รายงานความยั่งยืนหรือรายงานผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แผนยุทธศาสตร์แบบ 56-1 และแบบ 56-2 งบการเงินล่าสุดของสถาบันการเงิน รายงานการวิเคราะห์และการตัดสินใจบริหาร (Management Discussion and Analysis: MD&A) และข้อมูลนำเสนอแก่นักลงทุน (Investor Presentation) รวมถึงการใช้แบบสัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดประกอบไปด้วย 3 ส่วนด้วยกัน คือ บุคลากรและคณะกรรมการของ ธ.ก.ส. (หน่วยงานส่วนกลาง สำนักงานกิจการฝ่ายภาค และสาขา) ลูกค้าผู้ใช้บริการ (เกษตรกรรายย่อย และวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกร สถาบันการเงินชุมชน) และหน่วยงานกำกับดูแล ธ.ก.ส. ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท) กระทรวงการคลัง และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ทั้งนี้การดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกภายในหน่วยงาน ธ.ก.ส. ได้มีการสัมภาษณ์ในหลายส่วนงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ระดับ คือ 1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. 1 ท่าน 2) ระดับรองผู้จัดการ 3 ท่าน ได้แก่ (1) รองผู้จัดการบริหารงานด้านกำกับและควบคุมสากลงานด้านนโยบายรัฐและพัฒนาลูกค้า (2) รองผู้จัดการบริหารงานด้านบริหารสาขา ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลางและภาคตะวันออก ภาคใต้ และภาคตะวันตก (3) รองผู้จัดการบริหารงานด้านกลยุทธ์องค์การ 3) ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ (1) ผู้ช่วยผู้จัดการบริหารงานสากลงาน บริหารสาขา สำนักงาน ธ.ก.ส. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2) ผู้ช่วยผู้จัดการบริหารงานสากลงานบริหารงานนโยบาย

รัฐ (3) ผู้ช่วยผู้จัดการบริหารงานสายงานกลยุทธ์การตลาดและเงินฝาก (4) ผู้ช่วยผู้จัดการบริหารงานสายงานบัญชีและการเงิน (5) ผู้ช่วยผู้จัดการบริหารงานสายงานวางแผน (6) ผู้ช่วยผู้จัดการบริหารงานสายงานกำกับและตรวจสอบ และ 4) ผู้บริหารในระดับฝ่ายจำนวน 2 ท่าน ได้แก่ (1) ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ และ (2) ผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนโยบายรัฐ

ผลการศึกษา

1. วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาตัวชี้วัด (KPI) ของ ร.ก.ส. ในปัจจุบัน ซึ่งได้มีการทำทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องและดำเนินการสัมภาษณ์หลายภาคส่วนตามวิธีการดำเนินงานข้างต้น เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และสรุปประเด็นปัญหา อุปสรรค และความท้าทายต่างๆ ที่ส่งผลต่อตัวชี้วัดในด้านต่างๆ และนำไปสู่แนวทางการปรับปรุงตัวชี้วัดของ ร.ก.ส. ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดของ ร.ก.ส. สามารถจำแนกตัวชี้วัดของ ร.ก.ส. ที่จัดทำได้ 3 รูปแบบ คือ 1) ตัวชี้วัดจำแนกตามแผนยุทธศาสตร์ระยะเวลา 5 ปี ประกอบไปด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานแบ饽องค์รวม ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถภาค เกษตร ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริการทางการเงินอย่างครบวงจร ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารเงินทุนให้สมดุลและ เพียงพอ ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยแต่ละยุทธศาสตร์ subdivided ลักษณะ ตามตัวชี้วัด 2) ตัวชี้วัดจำแนกตามวิธี Balanced Scorecard ซึ่ง เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่จะช่วยให้องค์กรนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดนำไปสู่ความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลสำเร็จ ซึ่งมีการ กำหนดคุณภาพไว้ 4 ด้าน ได้แก่ (1) มุ่งมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) (2) มุ่งมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) (3) มุ่งมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ (4) มุ่งมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) และ 3) ตัวชี้วัดตามข้อตกลง การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี มีการกำหนดตัวชี้วัดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักคือ 1. การประเมินกระบวนการ ซึ่งมีน้ำหนักร้อยละ 50 และ 2. การประเมินผลลัพธ์ ทั้งนี้ตัวชี้วัดตาม การประเมินผลลัพธ์ ประกอบไปด้วย 1) ผลลัพธ์มุ่งเน้นลูกค้า 2) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ 3) ผลลัพธ์ ด้านการเงินและตลาด 4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 5) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นปฏิบัติการ และ 6) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

ผลการศึกษาจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ประเด็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการวางแผนและกระบวนการจัดทำตัวชี้วัด (Planning) การนำ ตัวชี้วัดไปใช้ในทางปฏิบัติ (Implementing) และการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluating)

พบว่า ปัจจุบัน ร.ก.ส. ได้พัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดทำตัวชี้วัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหลายภาคส่วนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนและจัดทำตัวชี้วัดทั้งบุคลากรใน ร.ก.ส. หน่วยงานกำกับ และลูกค้าที่เป็นรายย่อย โดยแสดงความคิดเห็นและชี้งปัญหาอุปสรรคที่ผ่านมาของการกำหนดตัวชี้วัด นอกจากนี้ ปัจจุบัน ร.ก.ส. ได้ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้น โดยมีการจัดทำวาระลูกค้า (Customer Agenda) ที่จะท่อนความต้องการของลูกค้ามากขึ้น สำหรับขั้นตอนการนำตัวชี้วัดไปใช้ในทางปฏิบัติ ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่ ร.ก.ส. มีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดหลักของธนาคาร การกระจายตัวชี้วัดลงไปปฏิบัติในระดับส่วนย่อยอาจไม่สอดคล้องกับข้อจำกัดในพื้นที่ต่างๆ ทำให้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการความรับผิดชอบตัวชี้วัดจากผู้บริหารในการร่วมพิจารณาความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดนั้นตามลักษณะพื้นที่อีกด้วย ซึ่งแตกต่างจากอดีตที่มีการกระจายตัวชี้วัดไปยังพื้นที่ต่างๆ ที่มีเป้าหมายเท่าๆ กัน อีกทั้งปัจจุบันมีการผูกเป้าหมายส่วนย่อยทุกๆ ส่วนจะต้องมีบรรลุตัวชี้วัดหลักตามเป้าหมายก่อนแล้วจึงพิจารณาประสิทธิภาพของในพื้นที่ที่มีศักยภาพแตกต่างกันออกไป และขั้นตอนการติดตามประเมินผล ภาพรวมนั้นผู้บริหารมีการติดตามตัวชี้วัดต่างๆ อย่างเป็นระบบและใช้ซอฟต์แวร์เช่นเป็นตัวช่วยในการติดตามข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. ประเด็นปัญหา อุปสรรค และความท้าทายที่ส่งผลต่อตัวชี้วัดในปัจจุบันมีความเข้มข้นระหว่างยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดอย่างมีนัยสำคัญ สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ประเด็นสัมภាមณ์บุคลากร ร.ก.ส. และคณะกรรมการ

ประเด็น	ผลกระทบ/ข้อเสนอแนะ
1. ความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้ภาระงานและความรับผิดชอบในการดำเนินการของ ร.ก.ส. เน้นไปที่การแก้ไขปัญหาในระยะสั้น ส่งผลต่อวาระ/ตัวชี้วัดการทำงานในระยะยาวที่ได้วางไว้ - โดยมาจากรัฐในรูปแบบ Ad Hoc มีได้ถูกกำหนดให้เป็น KPI ของธนาคาร แต่ถูกกำหนดจาก ครม. ส่งผลกระทบต่อปริมาณงานของธนาคารเอง และปริมาณงานที่ไม่แน่นอนจากภาครัฐ - ความไม่แน่นอนในนโยบายการเป็นธนาคารเฉพาะกิจ (Special Financial Institution: SFI) กับการเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท (Rural Development Bank) ส่งผลต่อทิศทางการกำหนดตัวชี้วัด
2. ระบบการประเมินผลตัวชี้วัด ที่ไม่สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> - เมื่อเกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติต่างๆ ทำให้ตัวชี้วัดบางตัวของ ร.ก.ส. ไม่สอดคล้องและเป็นไปตามระบบการประเมินผลดังที่ตั้งไว้ เช่น ความสุขเกษตรกร ความมั่งคั่งของเกษตรกร ความผูกพันของพนักงาน เป็นต้น
3. ขาดการนำฐานข้อมูล และงานวิจัยของ ร.ก.ส. มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์และกำหนดตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ และบูรณาการ	<ul style="list-style-type: none"> - มีงานวิจัยหลายชิ้นที่มีความสำคัญ ที่จะมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผนการดำเนินงานในอนาคต เช่น ฐานข้อมูลหรืองานวิจัยของโครงการสร้างประชากรของลูกค้า/เกษตรกรที่เปลี่ยนแปลงไป การจำแนกกลุ่มลูกค้า (Customer Clustering) การกำหนดเป้าหมายของลูกค้า (Customer Targeting) การขยายฐานลูกค้าฐานข้อมูลและงานวิจัย เกี่ยวกับแนวโน้มธุรกิจการเกษตร และการใช้เทคโนโลยีในการ

ประเด็น	ผลกระทบ/ข้อเสนอแนะ
	ให้บริการลูกค้า โดยเฉพาะ FinTech
4. ตัวชี้วัดทางด้านการบริหารจัดการห่วงโซ่มูลค่าสินค้าเกษตร (Value chain financing : VCF)	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดบุคลากรที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่มูลค่าสินค้าเกษตร - การให้ความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนตัวชี้วัดการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่มูลค่าสินค้าเกษตร ที่กำหนดออกมาเป็นโครงการ อยู่ในระดับต่ำ - ปัจจัยของเกษตรกรทางด้านสินเชื่อในปัจจุบันอาจจะมีปัจจัยน้อยกว่าในเรื่องการตลาด ควรเน้นและให้ความสำคัญการในเชิงการตลาดโดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ และตัวชี้วัดให้มากขึ้น
5. การกำหนดเป้าหมายในลักษณะจุดของเวลา (One Point in Time)	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่มีลักษณะเป็นช่วงของเวลา ที่สามารถสะท้อนการดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ไม่กระจุกในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง
6. การกำหนดตัวชี้วัดทางการเงินด้านการสร้างรายได้ (Generating Income) กับอัตราการเติบโต (Growth)	<ul style="list-style-type: none"> - ควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดทางการเงินด้านการสร้างรายได้มากกว่าการพิจารณาเพียงอัตราการเติบโต เช่น ROA, ROE, NIM เป็นต้น
7. ความโปร่งใสของแหล่งที่มาในเป้าหมายทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการวางระบบกำกับและตรวจสอบเบื้องความโปร่งใสของเป้าหมายตัวชี้วัดทางการเงินที่ ร.ก.ส. ได้มีกำหนดไว้
8. ความสามารถของบุคลากรกับการกระจายตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> - การกระจายตัวชี้วัดลงไปในระดับย่อย ควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถและศักยภาพของบุคลากรที่มีแตกต่างกัน
9. ศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่ต้องเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีตัวชี้วัดที่เน้นเรื่องระบบการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร ที่มาจากการรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management: KM) ที่จะสามารถวัดขีดความสามารถ และการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร

2.2 ประเด็นสัมภาษณ์ธนาคารแห่งประเทศไทย

ประเด็น	ผลกระทบ/ข้อเสนอแนะ
1. ความมั่นคงของ ร.ก.ส.	<ul style="list-style-type: none"> - ควรหลักเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูล โดยมีการแยกโครงการ PSA (Public Services Account) โดยมีรายละเอียดว่าโครงการใดมีการซัดเชยหรือไม่มีการซัดเชย ซึ่งหากไม่มีการซัดเชย จะต้องมีการกันเงินสำรองให้เพียงพอ
2. ควรเพิ่มแนวทางการวัดในเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach)	<ul style="list-style-type: none"> - ควรเน้นและหาตัวชี้วัดที่สะท้อนเชิงคุณภาพอย่างแท้จริงให้มากขึ้น โดยเน้นไปที่ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นหลัก
3. ควรดึงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และ	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดตัวเลขเป้าหมายเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาอาจมี

ประเด็น	ผลกระทบ/ข้อเสนอแนะ
ความผันผวนต่างๆ เข้ามาพิจารณา เป้าหมายหรือกำหนดตัวชี้วัดให้เหมาะสม	<p>ความคลาดเคลื่อนเมื่อพิจารณาร่วมด้วยกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และความผันผวนต่างๆ ในปีปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อเกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติต่างๆ ทำให้ตัวชี้วัดบางตัวของ ธ.ก.ส. ไม่สอดคล้องและเป็นไปตามระบบการประเมินผลดังที่ตั้งไว้ เช่น ความสุขเกษตรกร ความมั่งคั่งของเกษตรกร ความผูกพันของพนักงาน อัตรา NPLs และอื่นๆ - ควรกำหนดให้ตัวชี้วัดต่างๆ สะท้อนหรือเป็นไปตามวัฏจักรเศรษฐกิจ
4. การกำหนดเป้าหมายเฉพาะช่วงเวลาเดียว (One Point in Time) อาจเกิดปัญหาในการบริการจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการ NPLs ควรจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องทั้งปี ซึ่งหากมีการกำหนดเฉพาะช่วงสิ้นปี หรือช่วงเวลาที่กำหนด อาจเกิดปัญหาในการเร่งการบริหารจัดการในเฉพาะภายในสิ้นปีหรือช่วงเวลาดังกล่าวเท่านั้น
5. การกำหนดจำนวนสาขา	<ul style="list-style-type: none"> - ควรพิจารณาอย่างถ้วนถี่และเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยอาจมีการใช้ช่องทางอื่นๆ ในการให้บริการเข้ามาประกอบการพิจารณา
6. เพิ่มการนำฐานข้อมูลของ ธ.ก.ส. ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> - ควรเพิ่มการนำฐานข้อมูลของ ธ.ก.ส. ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนในลักษณะมองไปข้างหน้า (Looking Forward) เพื่อนำเสนอและกำหนดเป็นแนวโน้มโดยยາต่อรัฐบาลในการวางแผนระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจกำหนด KPI ในการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน และให้เป็นประโยชน์ต่อไปได้
7. การพัฒนาการลงทุนในลักษณะ Long-term Investment	<ul style="list-style-type: none"> - ควรให้ความสำคัญและมีตัวชี้วัดในด้านการลงทุนในระยะยาว เช่น ระบบ IT ระบบฐานข้อมูล การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

2.3 ประเด็นสัมภาษณ์สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ประเด็น	ผลกระทบ/ข้อเสนอแนะ
1. การกำหนดตัวชี้วัดสะท้อนถึงเป้าหมายขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ควรจัดทำตัวชี้วัดภายในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายที่ ธ.ก.ส. กำลังมุ่งหน้าไปสู่จุดนั้นโดยเฉพาะการเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท พร้อมกับตอบสนองและนำเสนอนโยบายที่ถูกต้อง และยั่งยืน จากองค์ความรู้และฐานข้อมูลของ ธ.ก.ส. - ควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างแท้จริง ซึ่งปัจจุบันตัวชี้วัดยังไม่ได้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจน

2.4 ประเด็นสัมภาษณ์สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (ศศค.)

ประเด็น	ผลกระทบ/ข้อเสนอแนะ
1. มีแนวทางมุ่งเป้าหมายให้ ร.ก.ส. เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท	- มีแนวทางที่จะเน้นการให้ ร.ก.ส. ดำเนินการในรูปแบบ Area-Based ให้เต็มรูปแบบมากกว่าที่จะเน้นเฉพาะทางด้านการเกษตรหรืออาชีพการเกษตร โดยเน้นการพัฒนาชนบทคือการพัฒนาชุมชนเป็นหลัก ในเรื่องการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนทางด้านการเงิน มีความรู้ทางการเงิน และมีศักยภาพในการหารายได้
2. มีแนวทางจะส่งเสริมให้ ร.ก.ส. ทำหน้าที่ผู้ทำตลาด (Market Maker)	- มีแนวทางจะส่งเสริมให้ ร.ก.ส. matching ระหว่างความต้องการซื้อและความต้องการขายของสินค้า ซึ่งเป็นการส่งเสริมทางด้านการตลาดให้แก่เกษตรกร และชุมชน
3. มีแนวทางการวางแผน Platform ที่จะส่งเสริม VCF	- ศศค. กำลังดำเนินการหา Platform ที่จะส่งเสริมในกระบวนการของ Value-Chain Financing ให้แก่ชุมชนเกษตรกรและชุมชน

ทั้งนี้ ประเด็นปัญหา อุปสรรค และความท้าทายข้างต้นนำไปสู่การพิจารณาในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และค้นหาตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันของ ร.ก.ส. ซึ่งตัวชี้วัดของ ร.ก.ส. ในปัจจุบันตรงตามยุทธศาสตร์ของ ร.ก.ส. ที่ได้วางไว้ อย่างไรก็ตามการกำหนดกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่มีอยู่จำเป็นจะต้องเพิ่มเติมและมีการจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสม ดังจะแสดงไว้ในวัตถุประสงค์ที่ 3

2. วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัด (KPI) ของ ร.ก.ส. สถาบันการเงินที่เป็นคู่เทียบของ ร.ก.ส. และธนาคารพาณิชย์ทั้งที่ถือหุ้นโดยคนไทยและต่างชาติ

จากการศึกษาวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis) ของธนาคารต่างๆ ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ธนาคารทหารไทย รวมถึงรายงานการศึกษาของสมาคมสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาเอเชียและแปซิฟิก (ADFIAP) เรื่องการกำหนดตัวชี้วัดของธนาคารเพื่อการพัฒนา พบว่าตัวชี้วัดที่สำคัญจะแบ่งออกเป็นตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Key Performance Indicators: Financial KPIs) และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Performance Indicators: Non-Financial KPIs) ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงินนอกเหนือจากพิจารณาจากกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์องค์กรและยังสามารถพิจารณาตามกรอบรายงานตามแบบ GRI (Global Reporting Initiative) ที่พิจารณาองค์ประกอบการจัดการทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม

การกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงินของธนาคารต่างๆ มีวาระที่แตกต่างกันไปตามยุทธศาสตร์ของแต่ละธนาคารที่กำหนดไว้ในบริบทของแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้มีสิ่งที่เหมือนกันและสามารถสะท้อนได้จากตัวชี้วัดทางด้านการเงินเช่นกันคือการขยายการบริการทางการเงินนอกเหนือจากการปล่อยสินเชื่อและการนำร่วมลงทุน

การเงิน (Financial Technology: FinTech) มาใช้ในการให้บริการมากยิ่งขึ้น ซึ่งสะท้อนได้จากอัตราการเติบโตของรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับที่ผ่านมา

ในการศึกษาพบว่า ตัวชี้วัดทางการเงินจะประกอบไปด้วย ตัวชี้วัด 7 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ 1) ด้านความสามารถในการทำกำไร (Profitability) 2) ด้านการเติบโตของรายได้ (Growth of Income) 3) ด้านการเติบโตของสินเชื่อ (Growth of Lending) 4) ด้านสภาพคล่อง (Liquidity) 5) ด้านประสิทธิภาพเชิงต้นทุน (Cost Effectiveness) 6) ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality) 7) ด้านความมั่นคงทางการเงินของธนาคาร (Financial Security) ซึ่ง ร.ก.ส. มีตัวชี้วัดทางด้านการเงินครบถ้วนด้าน กล่าวคือ ไม่มีความแตกต่างจากสถาบันการเงินอื่นอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามมีประเด็นที่น่าสังเกตในตัวชี้วัดในแต่ละด้านของสถาบันการเงินอื่นดังนี้

1) ตัวชี้วัดด้านการเติบโตของรายได้ (Growth of Income) เนื่องด้วยปัจจุบันมีการแข่งขันภาคธนาคารอยู่ในระดับสูง ประกอบกับมีความผันผวนทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ธนาคารพาณิชย์จึงพยายามผลักดันรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยให้มีการเติบโตเพิ่มมากขึ้น เพื่อลดความผันผวนกำไรสุทธิที่เกิดจากดอกเบี้ยซึ่งจะผันผวนหรือเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งตัวชี้วัดที่ใช้คือ อัตราส่วนรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยสุทธิต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ

2) ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพเชิงต้นทุน (Cost Effectiveness) ในภาระการณ์การแข่งขันที่สูงและมีการใช้เทคโนโลยีทางด้านอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือเป็นจำนวนมาก ธนาคารพาณิชย์จึงลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าว เพื่อที่จะลดค่าใช้จ่ายพนักงานซึ่งเป็นหนึ่งในค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่ใช้คือ อัตราส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ

3. วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อค้นหาตัวชี้วัดระดับองค์กร และระดับธุรกิจที่เหมาะสมต่อบบทบาทภารกิจของ ร.ก.ส.

เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดระดับองค์กร ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับประเด็นเรื่องยุทธศาสตร์ขององค์กร และตัวชี้วัดระดับธุรกิจ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดทางการเงินเป็นสำคัญ สามารถพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมได้ดังต่อไปนี้

3.1 ยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนตัวขับเคลื่อนของความยั่งยืน (Drivers of Sustainability) ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนแบบองค์รวม ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารเงินทุนให้สมดุลและเพียงพอ และ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สำหรับยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนตัวขับเคลื่อนของการเติบโต (Drivers of Growth) ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถภาคการเกษตร ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริการทางการเงินครบวงจร และยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนตัวขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลง (Drivers of Change) คือ ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของ ร.ก.ส. ได้ดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดได้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์อย่างไรก็ตามยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งของ ร.ก.ส. ภายใต้การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่มีอยู่ในอนาคตอันใกล้ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรภายใต้ความท้าทายการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตรและทางการเงิน การเปิดเสรีทางการค้า การรักษาสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม การเป็นสังคมผู้สูงอายุ สถานการณ์การแข่งขันสูง

3.2 ตัวชี้วัดที่เหมาะสมในปัจจุบันตามวิธี Balanced-Scorecard สามารถวิเคราะห์และจำแนกได้ดังนี้

1) **Customer and Social Perspective:** ธ.ก.ส. ควรมีการจัดทำ (1) ตัวชี้วัดที่ขยายฐานลูกค้าใหม่ตามจำนวน และ/หรือปริมาณสินเชื่อในห่วงโซ่มูลค่าสินค้าเกษตร ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งในรูปแบบต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ให้มากขึ้น ทั้งนี้การบริหารจัดการองค์ความรู้และการบริการในลักษณะ Value-Chain จะสามารถวิเคราะห์ได้ในมิติที่กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์ในระยะยาว (Widening and Deepening) (2) ตัวชี้วัดการเพิ่มลูกค้าเกษตรกรรุ่นใหม่จำนวนรายพื้นที่ เนื่องด้วยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรซึ่งจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญของเกษตรกรรุ่นใหม่ และครัวเรือนรายพื้นที่และรายสินค้าเพื่อนำไปใช้ในการรักษาลูกค้าและเพิ่มจำนวนลูกค้าต่อไปในอนาคต (3) ตัวชี้วัดการขยายฐานลูกค้า/ปริมาณสินเชื่อเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตในชนบท เพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อพัฒนาชนบทที่สมบูรณ์

2) **Financial Perspective:** ธ.ก.ส. ควรเน้น (1) ตัวชี้วัดที่เน้นความสามารถในการสร้างกำไร (Profitability) เน้นการขยายรายรับและลดต้นทุน กล่าวคือ ควรให้น้ำหนักกับด้านการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งสะท้อนจากตัวชี้วัดหลักคือ ตัวชี้วัดด้านความสามารถในการทำกำไร (Profitability / Generating Income) ซึ่งเชื่อมโยงกับด้านการเติบโตของรายได้ (Growth of Income) ตัวชี้วัดด้านการเติบโตของสินเชื่อ (Growth of Lending) และตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพเชิงต้นทุน (Cost Effectiveness) และพิจารณา ตัวชี้วัดด้านสภาพคล่อง (Liquidity) ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality) ด้านความมั่นคงทางการเงินของธนาคาร (Financial Security) เป็นด้านที่สนับสนุนและต้องทำการประเมินและติดตามควบคู่กันไปด้วย (2) กำหนดตัวชี้วัดเป็นช่วงค่าเป้าหมายและแจ้งความถี่ของค่าเป้าหมายออกเป็นปีละ 2 ครั้ง โดยเป็นการกำหนดค่าเป้าหมายแบ่งออกเป็น 2 ช่วงเวลาในระยะ 1 ปีเพื่อประเมินและติดตามความเป็นไปได้ในการกำหนดเป้าหมายตามตัวชี้วัดข้อ (1) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านการเติบโตของสินเชื่อ (Growth of Lending) และตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพเชิงต้นทุน (Cost Effectiveness) ซึ่งปัจจุบันมีการกำหนดเพียงช่วงเวลาเดียวโดยกำหนดเป็นต่อปี

3) **Internal Business Process:** ธ.ก.ส. ควรเน้น (1) ตัวชี้วัดที่เน้นการบริหารจัดการในรูปแบบตลอดห่วงโซ่มูลค่า (Value-chain Management) จำนวนธุรกิจ/ปริมาณสินเชื่อในแต่ละสินค้าเกษตร ซึ่งจะเป็นช่องทางที่ทำให้ ธ.ก.ส. สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง (Sustainable Growth) โดยเฉพาะการสร้างมูลค่าที่ปลายน้ำของห่วงโซ่ (2) ตัวชี้วัดที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-added) ให้แก่สินค้าเกษตร โดยเน้นไปที่การวัดมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นแก่สินค้าเกษตร (3) ตัวชี้วัดด้านการใช้บริการจากช่องทางแอปพริเคชันบนมือถือ เพื่อเป็นการพัฒนาการบริการให้แก่ลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพในการลดต้นทุนของลูกค้าและของ ธ.ก.ส. ในการทำธุรกรรมทางการเงินที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (4) ตัวชี้วัดอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการในรูปแบบตลอดห่วงโซ่มูลค่าสินค้าเกษตร และ (5) ตัวชี้วัดในการสร้างความร่วมมือของพันธมิตรการให้บริการและการสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งจะเป็นช่องทางที่สำคัญในอนาคตในภาวะการแข่งขันสูงในปัจจุบัน

4) **Learning and Growth:** ธ.ก.ส. ควรเน้น (1) ตัวชี้วัดด้านการเก็บข้อมูลและการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ที่เป็นประโยชน์แก่ ธ.ก.ส. เนื่องด้วยปัจจุบันข้อมูลลูกค้าโดยเฉพาะในระบบธนาคารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์พฤติกรรม ความต้องการ ที่มีการจำแนกประเภท พื้นที่ มากวิเคราะห์แนวโน้ม

ของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาศักยภาพ/การมีพนักงานเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการแบบห่วงโซ่มูลค่าสินค้ารายพื้นที่ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการการให้บริการตลอดห่วงโซ่มูลค่าของสินค้าเกษตร เนื่องจากมีความขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในด้านดังกล่าว ทั้งนี้ ตัวชี้วัดด้านนี้จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Drivers of Change) ของ ธ.ก.ส. ที่มาจากการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายใน (Internal Change Drivers) หรือผู้เชี่ยวชาญภายนอก (External Change Drivers) ที่จะส่งผลต่อตัวขับเคลื่อนของการเติบโต (Drivers of Growth/ Engine of Growth) และตัวขับเคลื่อนของความยั่งยืน (Drivers of Sustainability) ต่อไปได้ (3) ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการแบบห่วงโซ่มูลค่าสินค้ารายพื้นที่ ซึ่งเป็นการเน้นระบบและการบริหารจัดการองค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และ (4) ตัวชี้วัดด้านการนำระบบ IT ที่มาช่วยในการบริหารจัดการในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

3.3 ตัวชี้วัดที่เหมาะสมในปัจจุบันตามวิธีตัวขับเคลื่อนขององค์กร สามารถวิเคราะห์และจำแนกได้ดังนี้

1) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (As Drivers of Change) ธ.ก.ส. สามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่เกิดจากการพัฒนาจากการบริโภคภายในและกระบวนการภายนอก ซึ่งประกอบไปด้วย การพัฒนาทางด้านทรัพยากรบุคคล การสร้างเครือข่าย และการจัดการระบบฐานข้อมูล เป็นต้น ทั้งนี้คงจะมีผู้วิจัยนำเสนอประเด็นที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่จำเป็น ดังแสดงได้ดังต่อไปนี้

ความสามารถของบุคลากรเรื่องสินเชื่อสำหรับเกษตรกรตลอดห่วงโซ่มูลค่า (AVCF)

ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง

1. ตัวชี้วัดจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสินค้าเป้าหมาย ของแต่ละขั้นกระบวนการผลิต การสร้างมูลค่าเพิ่ม และการทำการตลาด
2. ตัวชี้วัดระบบการจัดการองค์ความรู้เกี่ยวกับ Agricultural Value Chain Financing (AVCF)
3. ตัวชี้วัดความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากรและระบบการจัดการองค์ความรู้ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ ของ ธ.ก.ส.

ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง

1. ตัวชี้วัดจำนวนเครือข่ายความร่วมมือในธุรกิจหลักของ ธ.ก.ส.
2. ตัวชี้วัดอัตราการเติบโตของมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจากการร่วมมือทางธุรกิจหลัก

การพัฒนาการจัดเก็บฐานข้อมูล และการนำไปใช้ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง

1. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้า เครือข่าย และฐานข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการนำฐานข้อมูลไปใช้ต่ออยอดที่เกิดประโยชน์ต่อ ธ.ก.ส.

2) การเพิ่มขีดความสามารถในภาคเกษตรและการบริการที่ครบวงจร (As Drivers of Growth)

ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท

ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดด้านปริมาณ สัดส่วน และอัตราการเติบโตการให้สินเชื่อของ AVCF และการบริหารจัดการทางการเงินของคนชนบท

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดด้านการขับเคลื่อนความยั่งยืน (Drivers of Sustainability) ธ.ก.ส. ได้ดำเนินการและมีโครงการที่มีประสิทธิภาพ สร้างความยั่งยืนในระยะยาวเป็นอย่างดี ดังนั้นการดำเนินงาน/โครงการให้ต่อเนื่อง และยกระดับการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนไป

ตัวชี้วัดที่เหมาะสมของ ธ.ก.ส.

จากแนวทางการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่เหมาะสม คณะกรรมการได้นำเสนอแบบจำลองตัวชี้วัดที่เหมาะสมของ ธ.ก.ส. ซึ่งใช้การจำแนกตามหลักเกณฑ์ของ Balanced Scorecard โดยแบ่งมุมมองออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) มุมมองทางด้านลูกค้าและสังคม (Customer & Social Perspectives: C) 2) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective: F) 3) มุมมองด้านกระบวนการ (Internal Business Process Perspective: P) และ 4) มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ (Organizational Capacity: Learning and Growth) และนำกรอบแนวคิดการกำหนดตัวชี้วัดตามวิธีตัวขับเคลื่อนขององค์กร รวมถึงแผนยุทธศาสตร์เข้ามาพนวกและกำหนดเป็นตัวแบบจำลองตัวชี้วัดที่เหมาะสมของ ธ.ก.ส. ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) ตัวชี้วัดค่ากุศลค้าและสังคม (Customer & Social Perspectives: C): เน้นการสร้างคุณภาพชีวิตด้วยความยั่งยืนของเกษตรกรและสังคม การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เกษตรกร ความผูกพันของผู้ค้า การจำแนกถูกต้องตามที่วางไว้ซึ่งมุ่งค่าและเกษตรเพื่อการพัฒนาชนบท			
ตัวชี้วัดเดิม	ตัวชี้วัดใหม่	ตัวชี้วัดใหม่	ตัวชี้วัดใหม่
C1.1 ความมั่นคงของเกษตรกร	1.1 คุณภาพชีวิตของเกษตรกร	ร้อยละ 80 ของสูก้าเกษตรกรทั้งหมดมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ร่องรอยพัฒนาฯ ชี้แจงพัฒนาฯ ชี้แจงพัฒนาฯ
C1.2 ความสุขของเกษตรกร	-	รายได้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และความมั่นคงทางการเงิน	เพื่อจัดตัวด้วยความสุขของชาติ ชาติไทย ชี้แจงพัฒนาฯ ดำเนินการได้ตามกำหนดเวลา
C2.1 ความผูกพันของคุกค้า/ผู้ซื้อบริการ	1.2 ความผูกพันของคุกค้า/ผู้ซื้อบริการ	ร้อยละ 95 ของสูก้าเกษตรกรไม่เบี้ยวแปลงไปผู้ซื้อภายนอก	ร่องรอยพัฒนาฯ ชี้แจงพัฒนาฯ ดำเนินการได้ตามกำหนดเวลา
C3.1 ความพึงพอใจของผู้ส่วนได้เสีย	1.3 ความพึงพอใจของผู้ส่วนได้เสีย	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 90	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 90
C3.2 ชุมชนเชิงนิเวศน์ของชุมชนต้นแบบ ชุมชนที่ 3	1.4 ชุมชนเชิงนิเวศน์ของชุมชนต้นแบบ ชุมชนที่ 3	เพิ่มขึ้นร้อยละ 2-3 ต่อปี	เพิ่มขึ้นร้อยละ 2-3 ต่อปี
P1 พัฒนาคุณภาพในชุมชนต้นแบบ เป็นวิสาหกิจชุมชนและชุมชนยั่งยืน ที่น่องน้ำ	1.5 พัฒนาคุณภาพเชิงชุมชนต้นแบบ เป็นวิสาหกิจชุมชนและชุมชนยั่งยืน	ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้ประสบความสำเร็จ	ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้ประสบความสำเร็จ
P2.2 ผู้นำอบรมรักษากลางรักษาการเงิน ที่น่องน้ำ	1.6 เกษตรกรรักษาความเข้มแข็งจากการบริหารการเงิน	การพัฒนาชุมชนของจำนวนผู้เข้าร่วมอบรมร้อยละ 3 และผู้ที่เข้าร่วมอบรมสามารถบริหารการเงินได้ถูกต้อง	ผ่านการร้อยละ 80
	1.7 ชุมชนเกษตรอินทรีย์ (ใหญ่)	จำนวนสูก้าเกษตรกรที่รักษาความเข้มแข็งต่อเนื่องตั้งแต่ปีที่แล้วมา จำนวน 4-5 ต่อปี	จำนวนผู้ที่เข้าร่วมอบรมร้อยละ 4-5 ต่อปี
	1.8 การเข้าถึงสินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต (ใหญ่)	การพัฒนาชุมชนของจำนวนผู้เข้ารับการอบรมร้อยละ 4-5 ต่อปี	การพัฒนาชุมชนของจำนวนผู้เข้ารับการอบรมร้อยละ 4-5 ต่อปี
	ชีวิต (ใหญ่)	ร้อยละ 2-3 ต่อปี	ร้อยละ 2-3 ต่อปี

(2) ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Perspective: F). เมื่อความสามารถในการสร้างกำไร (Profitability) จากขยายรายรับและลดต้นทุน และความมั่นคงทางการเงิน โดยกำหนดเป็นช่วงค่าเป้าหมาย และกำหนดค่าเป้าหมายเบ่งออกเป็น 2 ช่วงเวลาใน 1 ปี		
ตัวชี้วัดคิด	ตัวชี้วัดใหม่	คำอธิบาย
ตัวนวัตกรรมในการทำกำไร (Profitability):		
F1.2 ROE	2.1 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนของลูกค้า (ROE)	สหทัณฑ์ความประคิดเห็นภาพต้นทุนจากการทำกำไรจากหนี้ที่หลักของธนาคาร ศืด การบันยะจัดให้กับแหล่งเงิน
P6 ระบบบริหารความสอดคล้องกับการเงิน NIM	2.2 อัตราส่วนกำไรต่อต้นทุนของลูกค้าเบี่ยงสูตรต่อสินทรัพย์สุทธิ (Net Interest Margin: NIM)	สหทัณฑ์ความสามารถในการทำกำไรที่ได้รับเงินลงทุนของผู้อุทุน
	2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สุทธิ เฉลี่ย (ROA) [ไทย]	สหทัณฑ์ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดกำไร
ตัวนวัตกรรมของรายได้ (Growth of Income)		
F2.5 รายได้จากการรวมเงินยืม FBI	2.4 อัตราการเติบโตของรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยสุทธิ (Non-Interest Income)	สหทัณฑ์ความสามารถในการเติบโตของรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยเมื่อบริการเพื่อที่ผ่านมา
ตัวนวัตกรรมของสินเชื่อ (Growth of Lending)		
F2.1 อัตราการเติบโตของสินเชื่อ	2.5 อัตราการเติบโตของสินเชื่อ	สหทัณฑ์ความการเพิ่มขึ้นของการขยายตัวเมื่อบริการเพื่อที่ผ่านมา
ตัวนวัตกรรมของเพิ่มต้นทุน (Cost Effectiveness)		
F2.3 ส่วนแบ่งต้นทุนเงินฝาก	2.6 ส่วนแบ่งต้นทุนเงินฝากต้นทุนต่า	สหทัณฑ์ความสามารถประเมินทั้งต้นทุนที่ต้องเสียและต้นทุน
	2.7 เงินที่สินเชื่อและสัญญาจำนำหน้างาน	สหทัณฑ์ความสามารถประเมินทุนของหนี้กางานต่อการเติบโตในการสร้างรายได้
	2.8 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน คืนๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ [ไทย]	สหทัณฑ์ความสามารถในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายต่อรายได้จากการดำเนินงาน

(2) ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Perspective: F): เน้นความสามารถในการสร้างกำไร (Profitability) จากการรายรับและลดต้นทุน และความมั่นคงทางการเงิน โดยกำหนดเป็นช่วงค่าเป้าหมาย และกำหนดค่าเป้าหมายเบี่ยงออกเป็น 2 ช่วงเวลาใน 1 ปี		
ตัวชี้วัดด้านคุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)		
P7 NPLs/Loan	2.9 อัตราส่วน NPLs/Loan	สอดคล้องดุลภาระของสินทรัพย์ที่อยู่ในวงเงินคาดการ
	2.10 อัตราการรับชำระหนี้/Loan (ใหม่)	สอดคล้องดุลภาระของสินทรัพย์โดยรวมตามสภาวะใน การชำระบัญชี
ตัวชี้วัดด้านความสามารถทางการเงินของธนาคาร (Financial Security)		
F1.1 BIS Ratio	2.11 อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งหมดต่อ สินทรัพย์เสีย (Capital Adequacy Ratio: CAR) หรือ BIS Ratio	สอดคล้องความมั่นคงทางการเงินของธนาคารในการรับสถานะชำระหนี้หากจำเป็น
อื่นๆ		
F2.2 ส่วนแบ่งตลาดสินเชื่อเกษตร	2.12 ส่วนแบ่งตลาดสินเชื่อเกษตร	ควรมีส่วนแบ่งตลาดสินเชื่อสินค้าเกษตรตั้งแต่ 5% แล้วขึ้นไป และปลดยกเว้น

(3) ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ (Internal Business Process Perspective: P): เน้นการบริหารจัดการในรูปแบบตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Value-chain Management) จำนวนธุรกรรม/ปริมาณเดินเข้าในแต่ละสิ่นค้าเกษตร สร้างผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่สร้างมูลค่าสินค้าเกษตร (Value-added) การสร้างความต่อเนื่องและลดต้นทุนในการเข้าถึงสินค้าโดยใช้เทคโนโลยี รวมถึงการสร้างแพลตฟอร์มธุรกิจการให้เช่าที่ดิน	ดำเนินการต่อเนื่องทุกภาคส่วน ทุกช่วงเวลา ทุกภาคส่วน ทุกภาคส่วน ทุกภาคส่วน
ตัวชี้วัดติดตาม	ดำเนินการ
P1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของชุมชนทันสมัย	ดำเนินการเพื่อรักษาความมั่นคงและสร้างความ
วิสาหกิจชุมชนและเชื่อมโยงธุรกิจ	ดำเนินการเพื่อรักษาและสร้างความ
P2.1 ผู้ให้กู้อบรมมีความรู้ทางการเงินเพิ่มขึ้น	ดำเนินการเพื่อรักษาและสร้างความ
P2.2 สัดส่วนสินเชื่อเพื่อส่งเสริมเกษตรกรรมต่อสินเชื่อ ปกติ	ดำเนินการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อส่งเสริมและส่งเสริมแนวโน้มที่ดี ร้อยละ 2-3 ต่อปี
P3.1 รวมรวมผลผลิตผ่านระบบการสหกรณ์	ดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้แน่ใจทุกส่วน
3.2 รวมรวมผลผลิตผ่านระบบการสหกรณ์	ดำเนินการสร้างความเข้มแข็งของระบบการเงินและการประกอบอาชีวศึกษา คาดว่าจะได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน

(3) ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ (Internal Business Process Perspective: P): แนวการบริหารจัดการในรูปแบบห่วงโซ่มูลค่า (Value-chain Management) จำนวนธุรกิจ/บริษัทสินเชื่อในแนตเดส์ในค่าเบเกชั่น สิ่งผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่สร้างมูลค่าสินค้าเกษตร (Value-added) การสร้างความสัมพันธ์ด้วยการเข้าถึงสินเชื่อโดยใช้เทคโนโลยีรวมถึงการสร้างพนักงานมิตรภาพธุรกิจการให้บริการ	
P3.2 ศิริเมธี VCF คุณเหลือเพียงชื่อ	3.3 ศิริเมธีพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการลงทุนในด้านการบริการและสินค้าเกษตรที่สำคัญ การพัฒนาชื่อของตนอย่างต่อเนื่องด้วยการลงทุนในด้านการบริการและสินค้าเกษตรที่สำคัญ 2-3 ครั้ง พร้อมขยายฐานลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ปัจจุบัน ปัจจุบันได้รับ กระบวนการขายส่งและการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ศิริเมธีได้เลือกศิริเมธีเป็น ศิริเมธีเพื่อการดำเนินการ เป็นต้น) และกระบวนการเบรรุป ผู้ลงทุนสามารถได้รับเงินลงทุน ธุรกิจ ล็อกส์ส่วน แหล่งอัตราการเติบโตการลงทุนในสิ่งที่สำคัญ AVCF แต่ละสิ่งค้าขายที่สำคัญ
P3.3 ศิริเมธีพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการลงทุนในด้านค่าเบเกชั่น (หมื่น)	3.4 การสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าเกษตร ร้อยละของสินค้าที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าเกษตรได้
P4. Banking Agent	3.5 Banking Agent คาดว่าดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้มีสัดส่วนนี้เพิ่มขึ้น
P5.1 เงินฝากสังคมรายเดือน	3.6 เงินฝากสังคมรายเดือน คาดว่าดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้มีสัดส่วนนี้เพิ่มขึ้น
P6 ระบบบริหารความเสี่ยงทางการเงิน NIM	นำไปปรับปรุงตัวชี้วัดต้านการริบอน นำไปปรับปรุงตัวชี้วัดต้านการริบอน
P7 NPLs/Loan	3.7 จำนวนหนี้ร้อยละของค่าวัสดุคงเหลือในธุรกิจ นำไปปรับปรุงตัวชี้วัดต้านการริบอน หลักของ ร.ก.ส (ใหม่)
	3.8 อัตราการเติบโตของมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้น เน้นการเพิ่มน้ำหนักให้กับธุรกิจและบริการผ่านการสร้างพื้นที่ในการลงทุน จากการร่วมมือทางธุรกิจหลัก (ใหม่)
	3.9 อัตราการใช้บริการจากท่องเที่ยวและพิพิธภัณฑ์ เน้นการส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ให้ทั่วไปเมืองจังหวัด

(4) ตัวชี้วัดต้านทานองค์กรและภาระเรียนรู้ (Organizational Capacity: Learning and Growth); เน้นพัฒนาศักยภาพ/การมีพื้นที่ทางการบริหารจัดการแบบห่วงโซ่มูลค่า สู่ศักยภาพที่ การบริหารจัดการครองสิ่งข้อมูลและการนำไปใช้ในการวิเคราะห์และก่อการให้เกิดประโยชน์ และการนำระบบ IT ที่มาซึ่งในการจัดการในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น		
ตัวชี้วัดดิมิตร	ตัวชี้วัดใหม่	คำอธิบาย
O1 พัฒนาพนักงานเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน ตามมาตรฐาน BAAC Academy	4.1 จำนวนพนักงานหน้างานเป็นที่ปรึกษาฯ ทางการเงินตามมาตรฐาน BAAC Academy	ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้เสร็จสิ้นเพิ่มขึ้น
O2.1 พัฒนาศักยภาพทางการเงิน วิสาหกิจขนาดกลาง	4.2 จำนวนพนักงานที่ยว่าง空ตำแหน่งบริหาร ภักดิการและบทบาทของแต่ละสังกัด ใหญ่ครั้ง (ใหม่)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการแบบห่วงโซ่มูลค่าของประเทศไทย
O2.2 จำนวนผลงานชั้นนำด้านวิสาหกิจขนาดกลาง	4.3 พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าทางธุรกิจและส่วนกลาง การพัฒนาในเรื่องฐานข้อมูลที่สมบูรณ์และต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	ควรพัฒนาในเรื่องฐานข้อมูลที่สมบูรณ์และต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
O3 วิจัยเชิงนวัตกรรม	4.4 จำนวนผลงานที่ฐานนักอุดมไปใช้เพื่อเกิด ประโยชน์ต่อองค์กรหรือประเทศ (ใหม่)	เน้นการนำเสนอไปใช้เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ห้องส่วน
O4 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบรายงาน ความยืดหยุ่น	4.5 การมีระบบ Human Resource Information System (HRIS) (ใหม่)	เน้นการบริหารงานในองค์กรผ่านการใช้เทคโนโลยี ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ห้องส่วน ทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM)
O5 พัฒนา Credit Scoring ตามเกณฑ์ สถาบัน การเงิน	4.6 จำนวนผลงานนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ต่อไป	ควรพัฒนาและเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มมากกว่าเดิมอย่างน้อย 3 น้ำหน้ารวม
O6 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบรายงาน ความยืดหยุ่น	4.7 วิจัยเชิงนวัตกรรม	ควรพัฒนาและเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มมากกว่าเดิมอย่างน้อย 3 น้ำหน้ารวม
O7 พัฒนา Credit Scoring ตามเกณฑ์ สถาบัน การเงิน	4.8 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบรายงาน ความยืดหยุ่น	ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
O8 พัฒนา Credit Scoring ตามเกณฑ์ สถาบัน การเงิน	4.9 พัฒนา Credit Scoring ตามเกณฑ์ สถาบัน การเงิน	ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง