นโยบาย

การส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์

และการจัดการนวัตกรรม

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
EXPORT-IMPORT BANK OF THAILAND

การควบคุมเอกสาร (Document Control)

การอนุมัติเอกสาร (Document Approvals)

เอกสารฉบับนี้ได้รับการทบทวนและอนุมัติโดย

จัดเตรียมเอกสารโดย (Prepared by)	ทบทวนโดย (Reviewed by)	อนุมัติโดย (Approved by)
ฝ่ายพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม (10/12/62)	• มติคณะจัดการ ครั้งที่ 32/2562 (18/12/2562) • มติคณะกรรมการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ครั้งที่ 1/2562 (26/12/62)	คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 1/2563 (30/01/2563)
ฝ่ายพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม (30/11/63)	• มติคณะจัดการ ครั้งที่ 41/2563 (4/12/63) • มติคณะกรรมการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ครั้งที่ 9/2563 (18/12/63)	คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 21/2563 (23/12/63)
ฝ่ายพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม (28/12/64)	• มติคณะจัดการ ครั้งที่ 1/2565 (7/01/65) • มติคณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม ครั้งที่ 1/2565 (17/01/65)	คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 1/2565 (27/01/65)
ฝ่ายพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม (25/10/65)	• มติคณะจัดการ ครั้งที่ 32/2565 (4/11/65) • มติคณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม ครั้งที่ 11/2565 (14/11/65)	คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 12/2565 (24/11/65)
ฝ่ายพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม (25/10/66)	• มติคณะจัดการ ครั้งที่ 27/2566 (06/11/66) • มติคณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม ครั้งที่ 11/2566 (22/11/66)	คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 13/2566 (30/11/66)
ฝ่ายพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม (02/08/67)	• มติคณะจัดการ ครั้งที่ 23/2567 (16/08/67) • มติคณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม ครั้งที่ 9/2567 (18/09/67)	คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 11/2567 (26/09/67)
ฝ่ายพัฒนาความยั่งยืน (28/08/68)	• มติคณะจัดการ ครั้งที่ 24/2568 (19/08/68) • มติคณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม ครั้งที่ 8/2568 (21/08/68)	คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 15/2568 (28/08/68)
ฝ่ายพัฒนาความยั่งยืน (14/09/69)	• มติคณะจัดการ ครั้งที่ 32/2569 (15/09/69) • มติคณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม ครั้งที่ 9/2569 (17/09/69)	คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 10/2569 (25/09/69)

ประวัติการแก้ไขเอกสาร

ครั้งที่ (Version)	วัน-เดือน-ปี	รายละเอียด	แก้ไขโดย
1.0	30/01/63	อนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 1/2563	คณะจัดการ ครั้งที่ 32/2562 วันที่ 18 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ครั้งที่ 1/2562 วันที่ 26 ธันวาคม 2562
2.0	23/12/63	อนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 21/2563	คณะจัดการ ครั้งที่ 41/2563 วันที่ 4 ธันวาคม 2563 คณะกรรมการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ครั้งที่ 9/2563 วันที่ 18 ธันวาคม 2563
3.0	27/01/65	อนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 1/2565	คณะจัดการ ครั้งที่ 1/2565 วันที่ 7 มกราคม 2565 คณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม ครั้งที่ 1/2565 วันที่ 17 ธันวาคม 2565
4.0	24/11/65	อนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 12/2565	คณะจัดการ ครั้งที่ 32/2565 วันที่ 4 พฤศจิกายน 2565 คณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม ครั้งที่ 11/2565 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2565
5.0	26/09/67	อนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 11/2567	คณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม ครั้งที่ 9/2567 วันที่ 18 กันยายน 2567
6.0	28/08/68	อนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 15/2568	คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 15/2568 วันที่ 28 สิงหาคม 2568
7.0	14/09/69	อนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 10/2569	คณะทำงานส่งเสริมนวัตกรรมและพัฒนากระบวนการ ครั้งที่ 7/2569

สารบัญ

การควบคุมเอกสาร (Document Control)	**2**
1. วัตถุประสงค์	**5**
2. คำจำกัดความ	**5-7**
3. นโยบาย	**7-8**
4. ความถี่ในการทบทวนนโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม	**8**

นโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

(Creativity and Innovation Policy)

บทนำ

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และมีวัตถุประสงค์ในการนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันการสร้างนวัตกรรม ที่นำไปสู่การสร้างประโยชน์ หรือผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรที่เป็นแนวทางการบริหาร และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน คณะกรรมการธนาคารจึงได้กำหนดนโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมาตรฐานทางจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารและบุคลากร

1. วัตถุประสงค์

คณะกรรมการธนาคาร กำหนดนโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ธสน. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (ด้านนวัตกรรม) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ซึ่งมีกรอบการดำเนินงานที่สำคัญเชื่อมโยงการบริหารจัดการภายใน ครอบคลุมผู้รับผิดชอบ การบริหารจัดการ การสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผลักดันการสร้างนวัตกรรม ทั้งที่เป็นนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

- เพื่อให้ ธสน. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมให้เป็นระบบ และสามารถต่อยอดไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน
- เพื่อให้ ธสน. มีระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพตอบสนองการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม
- เพื่อให้บุคลากรของ ธสน. มีความพร้อมในการสร้างสรรค์ความคิดและนวัตกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม องค์กร และประเทศ

2. คำจำกัดความ

คำ	ความหมาย
ความคิดสร้างสรรค์	ความคิดใหม่จากการ ริเริ่ม ประยุกต์ หรือผสมผสาน (Combining หรือ Synthesizing) ที่ไม่มีใครคิด ประยุกต์ หรือทำในเรื่องนั้นมาก่อน หรือ ความคิดใหม่จากการเปลี่ยนแปลง (Changing) ปรับปรุง จากเดิมที่มีอยู่ ความคิดนี้ไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดที่สมบูรณ์ แต่ต้องสามารถตั้งเป็นสมมติฐาน หรือ ความคิดที่มีรายละเอียดเบื้องต้น ที่พร้อมจะสามารถนำไปศึกษา ทดลอง และเผยแพร่ เพื่อขยายผลสู่การนำไปปฏิบัติจริงต่อไป

คำ	ความหมาย
นวัตกรรม	การนำแนวคิดใหม่ หรือนำสิ่งที่มีอยู่มาปรับเพื่อใช้งานในรูปแบบใหม่ ทั้งผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจ ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมเป็นการฉีกแนว หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในด่านผลลัพธ ผลิตภัณฑ บริการ กระบวนการ และการดำเนินธุรกิจ การสรางนวัตกรรมใชประโยชนจากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ (Strategic Opportunity) และความเต็มใจที่จะดำเนินการตามความกลาเสี่ยงที่ผานการประเมินผลไดผลเสียอย่างรอบดาน (Intelligent Risk Taking)
นวัตกร	ผู้ที่ใช้ความสามารถในการทำความเข้าใจ บูรณาการและประยุกต์ใช้ความรู้ มีแรงบันดาลใจ มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มพัฒนาปรับปรุงเทคนิควิธีการ รูปแบบ เครื่องมือ กระบวนการ หรือผลงานที่เป็นนวัตกรรมสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง/องค์กร ซึ่งในระหว่างการพัฒนานวัตกรรมนั้น นวัตกรยังต้องมีความสามารถในการรับมือกับอุปสรรค กล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาด กล้าคิดต่างอย่างสร้างสรรค์
องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)	องค์กรที่มีกระบวนการในการนำทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งจากเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) กับพันธมิตร คู่ค้า คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อใช้องค์ความรู้และความสามารถจากระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem) ในการสร้างประโยชน์เชิงเศรษฐกิจร่วมกัน โดยนำมาประยุกต์ใช้เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญของการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม องค์กร และประเทศ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สามารถลดต้นทุนและเพิ่มศักยภาพ/คุณค่า โดยมีองค์กรประกอบที่สำคัญ คือ 1) มีการกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 2) ผู้บริหารมุ่งเน้นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ และบุคลากร ทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ 3) การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ 4) ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการร่วมการสร้างคุณค่า (Co – Creating Values) และสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ในระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem) ที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิผล 5) ผู้นำองค์กรสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร
วัฒนธรรมองค์กร เพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม	ครอบคลุมคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ - การกล้าลงมือทำ คิดเชิงระบบ และไม่กลัวความล้มเหลวจนเกินไป - ไม่ยึดติดกับรูปแบบที่เคยเป็นมา และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างคุณค่าใหม่

คำ	ความหมาย
	- เชื่อมโยงจุดความคิดในรูปแบบที่ไม่เคยมีมาก่อนเพื่อแก้ปัญหา (Association Thinking/ Connect the Dots) - สร้างความร่วมมือ (Networking) ทั้งภายในและภายนอกในการสร้างความคิดใหม่และนวัตกรรม
รูปแบบของนวัตกรรม	- นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) - นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) - นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) - นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) - นวัตกรรมอื่นๆ เช่น นวัตกรรมโครงสร้าง (Structure Innovation) และนวัตกรรมความร่วมมือ (Network Innovation) เป็นต้น
นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)	เป็นการผสมผสานองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยเป็นกระบวนการเร่งให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร และขยายตลาดเพื่อใช้นวัตกรรมกับภายนอกองค์กร การสร้างนวัตกรรมแบบเปิดจึงเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Co-Creating Value) ขององค์กรและพันธมิตรที่ตกลงจะอยู่ในเครือข่ายธุรกิจเดียวกัน (Business Ecosystem) เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยผ่านการสร้าง การรวบรวม และการใช้องค์ความรู้ด้วยกัน การสร้างนวัตกรรมแบบเปิดจึงเป็นทั้งการค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ การลดความเสี่ยง การใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่หายาก และการเพิ่มความเร็วในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด

3. นโยบาย

ธสน. ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) โดยดำเนินการดังนี้

3.1 พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ (Corporate Innovation System : CIS) กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ บทบาทหน้าที่ กระบวนการพัฒนานวัตกรรม และจัดทำแผนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมให้ชัดเจน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร โดยมีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง3.4 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการนวัตกรรมและการสร้างนวัตกรรมรูปแบบต่างๆ ที่สอดคล้องกับกฎระเบียบ และจริยธรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาและยกระดับองค์กรสู่ความยั่งยืน

3.2 ส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ การคิดริเริ่ม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเสนอแนวคิดใหม่และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร โดยมีผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role Model)

3.3 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านนวัตกรรม การพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกัน การถ่ายทอดองค์ความรู้ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง

3.4 ส่งเสริมการใช้ความรู้ ข้อมูล และเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงาน

3.5 สนับสนุนการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมให้เกิดการคิดค้น ทดลอง พัฒนา และต่อยอดนวัตกรรมในทุกมิติ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน และรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและองค์กร

3.6 ส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่นำไปสู่การต่อยอดการพัฒนานวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.7 สนับสนุนการสร้างความตระหนักด้านทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมให้มีการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา พร้อมทั้งสร้างระบบการยกย่อง และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรผู้สร้างผลงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน

4. ความถี่ในการนโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

ธสน. ทบทวนนโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยนำเสนอคณะจัดการ เพื่อกลั่นกรอง คณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรมเพื่อให้ความเห็นชอบ และคณะกรรมการธนาคารเพื่ออนุมัติ