



# รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2566

บริษัท บริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด  
SUKHUMVIT ASSET MANAGEMENT CO., LTD.



## ผลการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ปี 2566

บริษัท บริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ตามกรอบทิศทางการดำเนินงานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สนับสนุนยุทธศาสตร์และนโยบายบริษัท ประจำปี 2566 ส่วนในงบประมาณในแต่ละโครงการ ยังไม่มีมีการแยกสรุปเป็นแต่ละโครงการจะรวมไปอยู่ในงบประมาณของแต่ละหน่วย ซึ่งในปี 2567 จะมีการแยกงบประมาณที่ใช้ในกลยุทธ์

แผนงาน/ โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลจากการดำเนินงาน ปี 2566	งบประมาณ (ลบ.)	การเบิกจ่าย (ลบ.)
1. แผนงาน People Growth	ได้รับอนุมัติโครงสร้างตำแหน่ง งานและเส้นทางความก้าวหน้าใน สายอาชีพ	IDP 80% < X < 85%	1 ม.ค.-31 ธ.ค. 66	ได้รับความเห็นชอบ/อนุมัติ IDP รูปแบบ Action-based Assignment = 100 %	-	-
2. แผนงาน People Empowerment	วัดผลผ่านการเรียนรู้ 80% < X < 85	ความสำเร็จของแผน People Empowerment 80% < X < 85%	1 ม.ค.-31 ธ.ค. 66	Empowering Leadership แล้วเสร็จ 100% วัดผลการเรียนรู้รายหลักสูตร : 100%	-	-
3.แผนงาน Quality of Work life	ความสำเร็จของกิจกรรม เสริมสร้างความผูกพัน 50% < X < 60%	Regrettable Loss 5% > X > 4% และ Engagement หมวด Say 20% < X < 25% 2. Engagement 80% < X < 82%	1 ม.ค.-31 ธ.ค. 66	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regrettable Loss ณ ธ.ค. 66 : 4.65% และ Engagement หมวด Say : 81.83% / 82.58%</li> <li>Engagement : 81.05% / 81.85% และ สำเร็จ ของกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพัน (อ้างอิงตามแผน กิจกรรมสัมพันธ์) = 100%</li> </ul>	-	-
4. แผนงาน Reconfirm The 1 SAM Culture & Core Value	การรับรู้ Culture & Core Value 80% < X < 85%	Reconfirm SAM Culture & Core Value 80% < X < 85%	1 ม.ค.-31 ธ.ค. 66	Reconfirm ONESAM Culture and Core Value 100% การรับรู้ ONESAM Culture and Core Value 99.22% การนำพฤติกรรมพึงประสงค์มาปรับใช้ในงาน 89.46%	-	-
5.แผนงาน GRC Ways	มีนโยบายและกรอบการ ดำเนินงาน GRC แผนสื่อสาร / กิจกรรมสร้างการ รับรู้ GRC	วัดผลการรับรู้ GRC 80% < X < 85%	1 ม.ค.-31 ธ.ค. 66	GRC เสร็จเรียบร้อย แผนสื่อสาร / กิจกรรมสร้างการรับรู้ GRC > 80% : ดำเนินการครบถ้วน 100% วัดผลการรับรู้ GRC > 90%	-	-

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลจากการ ดำเนินงาน ปี 2566	งบประมาณ (ลบ.)	การเบิกจ่าย (ลบ.)
1. แผนงาน Strong Portfolio Performance (NPL)	เงินสตรับจากการปรับหนี้	2,700 ลบ.	ม.ค.-31 ธ.ค. 66	75%	-	-
2. แผนงาน Strong Portfolio Performance (LED)	เงินสตรับจากการตามกรม บังคับคดี	2,625 ลบ.	ม.ค.-31 ธ.ค. 66	86%	-	-
3. แผนงาน Strong Portfolio Performance (NPA)	เงินสตรับจากการขาย ทรัพย์สิน	2,625 ลบ.	ม.ค.-31 ธ.ค. 66	76%	-	-
4. แผนงาน Active NPL Absorption (Participate Rate/Win Rate)	% ปริมาณการซื้อ NPLs	75%	ม.ค.-31 ธ.ค. 66	52%	-	-
5. แผนงาน Active NPL Absorption (NBC)	ปริมาณการซื้อ NPLs	7,000 ลบ.	ม.ค.-31 ธ.ค. 66	81%	-	-

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลจากการดำเนินงาน ปี 2566	งบประมาณ (ลบ.)	การเบิกจ่าย (ลบ.)
1. แผนงาน Impactful Collaboration (โครงการประสานเงินกู้ให้กับลูกค้า NPA แล้วเสร็จ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการประสานเงินกู้ให้กับลูกค้า NPA แล้วเสร็จ</li> <li>มี Product Program สำหรับ NPA</li> </ul>	Transaction 10 รายการ ขึ้นไป	1 ม.ค.-31 ธ.ค. 66	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการ <b>ได้รับการอนุมัติ</b></li> <li>มี <b>Product Program</b> สำหรับ NPA</li> <li>Transaction ทำรายการได้ <b>24 รายการ</b></li> </ul>	-	-
2. แผนงาน Impactful Collaboration		กคค. เห็นชอบ / มีข้อสรุปในการแก้ไข ปัญหา-วิธีการกับ บสส. และ ดำเนินการต่อเพื่อ เข้าเป็นสมาชิก NCB	1 ม.ค.-31 ธ.ค. 66	<ul style="list-style-type: none"> <li>ติดข้อจำกัดจากเงื่อนไขของ กคค.* ว่าทาง <b>SAM</b> <b>ต้องส่งมอบข้อมูลเหมือนสมาชิกรายอื่นโดยไม่มีข้อยกเว้น</b> บสส. ทำความร่วมมือกับกรมธนารักษ์</li> </ul>	-	-
3. แผนงานการหาแหล่งเงินทุน เพื่อนำมาใช้ ค่าจ่ายในการดำเนินการ (สำรอง)	SAM BOD อนุมัติและเซ็นสัญญาวงเงินสินเชื่อระยะยาว	$\geq$ 1,000 ลบ. ภายใน พ.ย. 66	1 ม.ค.-31 ธ.ค. 66	<ul style="list-style-type: none"> <li>LH Bank อนุมัติ 1,000 ลบ.</li> <li>- ผ่านการพิจารณาเห็นชอบ</li> <li>สัญญาเงินกู้ระยะยาว <math>\geq</math> 1,000 ลบ.</li> </ul>	-	-

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลจากการดำเนินงาน ปี 2566	งบประมาณ (ลบ.)	การเบิกจ่าย (ลบ.)
1. แผนงาน Job Rationalization & Automation	เพิ่ม Productivity ของ Housing Segment / คลินิกแก้หนี้ ได้ 50%	เพิ่ม 50%	1 ม.ค.- 31 ธ.ค. 66	ดำเนินการแล้วใน เดือน 6 ทั้ง 2 กระบวนการ 1. RPA 2. SMS 3. site visit 4. สั่งงาน Outsource • RPA Project Completed > <b>200%</b> • ระบบสั่งงาน Outsource เร็วขึ้น 10%	-	-
2. แผนงาน Expand Outsource & Capability	สามารถส่งมอบงานตามกำหนดได้ <b>ไม่น้อยกว่า 80%</b>	ไม่น้อยกว่า 80%	1 ม.ค.- 31 ธ.ค. 66	1. ส่งมอบงานตามกำหนดได้ที่ <b>94%</b> 2. ฝ่ายงานมี Report ในการทำงานของ Outsource	-	-

แผนงาน/ โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลจากการดำเนินงาน ปี 2566	งบประมาณ (ลบ.)	การเบิกจ่าย (ลบ.)
3. แผนงาน New Core System	1. Pre-Acquisition Module NBC + BP ใช้ งานได้ โดยมี Defect เป็น 0 2. Post Acquisition Module BRD แล้วเสร็จ 3. พัฒนา Program ตัว Import Data to LRS แล้วเสร็จ	ความสำเร็จ โครงการ 100 %	1 ม.ค.- 31 ธ.ค. 66	1. Pre-acquisition <b>ยังใช้งานไม่ได้</b> 2. BRD Post-acquisition <b>จัดทำแล้วเสร็จ (มีการ Sign-off document)</b> 3. Import Data to LRS <b>golive</b> ขึ้น Production แล้ว (มี UAT sign-off)	-	-
4. แผนงาน Data Analytic	1. นำ Data model ใช้งานของประเมิน ราคาในการรับซื้อ Port <b>ภายใน ก.ย. 66</b> 2. ทำให้ระยะเวลาการทำงานลดลง 50 %	ความสำเร็จ โครงการ 100 %	1 ม.ค.- 31 ธ.ค. 66	Data model ทำเสร็จเดือน พ.ย. 66 มีผล Back Test ( 1 Port) แล้ว ทาง พร. ขอทดลองใช้งานคู่ขนาดกับ Model ในปี 67 จึง ยังไม่ใช้ที่ Production	-	-
5. แผนงาน Data Management	มีแนวปฏิบัติสำหรับ Data Governance Policy บังคับใช้ภายใน <b>ก.ค. 66</b>	ความสำเร็จ โครงการ 100 %	1 ม.ค.- 31 ธ.ค. 66	. มีการประกาศใช้คำสั่ง บสส. เรื่อง แนวปฏิบัติในการบริหาร จัดการข้อมูล เมื่อวันที่ <b>27 ก.ค.66</b> 2. นำเสนอแผนการดำเนินงาน Data Governance ของ บสส. ต่อคณะ Data Governance Council (CGC) เมื่อวันที่ <b>20</b> <b>พ.ย.66</b> และ เ้านำเสนอ คคส. 27 พ.ย. 66	-	-
6. แผนงาน Outsource Management System	. พัฒนาระบบสั่งงานประเมินแล้วเสร็จและ UAT ผ่านตั้งแต่ <b>90 %</b> 2. สามารถสั่งงานประเมินด้วยระบบ Outsource Management System ใช้งาน <b>ภายใน ธ.ค. 66</b>	ความสำเร็จ โครงการ 100 %	1 ม.ค.- 31 ธ.ค. 66	พัฒนาระบบสั่งงานประเมินแล้วเสร็จ และการทดสอบ UAT การ ทำงานไม่ผ่านเกณฑ์ ต่ำกว่า 90 %	-	-

1. ปริมาณสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ที่สถาบันการเงินนำออกประมวลขายมีสัดส่วนเพิ่มเมื่อเทียบกับปี 2566 (อ้างอิงตามหนังสือเชิญเข้าร่วมประมวลที่ บสส. ได้รับ) เนื่องจากหมดมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้เพื่อบรรเทาผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 ระยะเวลาช่วยเหลือหมด ซึ่งส่วนใหญ่ NPLs ไม่ได้ตรงตามนโยบายการเข้าซื้อของ บสส. และคุณภาพ NPLs ยังไม่ได้ตามมาตรฐาน
2. มีผู้เล่นรายใหม่ในธุรกิจบริหารสินทรัพย์เพิ่มขึ้น รวมทั้งสถาบันการเงินปรับกลยุทธ์ขาย NPL โดยแบ่งเป็นกอง (Tranche) ขนาดเล็ก เพื่อให้บริษัทบริหารสินทรัพย์รายเล็กเข้าร่วมประมวล ส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้านราคาสูงขึ้น
3. สถานการณ์หนี้ภาคครัวเรือนที่สูง ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ ลูกหนี้มีการชะลอหรือหยุดผ่อนชำระหนี้ นอกจากนี้ มีช่วงเวลาที่กรมบังคับคดี จำเป็นต้องงดขายทอดตลาดในพื้นที่ควบคุมสูงสุดและเข้มงวด จึงส่งผลกระทบต่อรายได้
4. นักลงทุนชะลอการซื้อ NPA เนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองไม่แน่นอน

## ข้อเสนอแนะ บสส. ต้องเร่งดำเนินการตามแผนงานแต่ละด้าน

- ด้านธุรกิจ - ต้องมีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากอดีต เนื่องจากลักษณะ Port ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้ง NPL ที่จะนำออกมาขาย ก็เป็นรายย่อยเพิ่มขึ้น
- ด้านการปรับปรุงองค์กร - จะต้องปรับปรุงกระบวนการภายใน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ลดงาน Manual และสามารถรองรับการทางธุรกิจที่สามารถแข่งขันได้
- ด้านการรักษาบุคลากร - เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง (Key Persons) รวมทั้งเพื่อดึงดูดผู้เข้ามาร่วมงานใหม่
- ด้าน IT - จะต้องมีการประยุกต์ใช้ Technology เพื่อสนับสนุนการทำงานให้รวดเร็ว ถูกต้อง และรองรับปริมาณลูกหนี้รายย่อยที่เพิ่มขึ้น