

Scan

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์  
มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด**

**นายศักราช วงศ์ตา**

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**พ.ศ. 2552**

**Key Success Factors of Financial Management of Mahidol University Savings and  
Credit Co- Operative, Limited.**

**Mr. Sakkaraj Wongta**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives**

**School of Agricultural Extension and Cooperatives**

**Sukhothai Thammathirat Open University**

**2009**

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ บัญชีแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์  
ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด  
ชื่อและนามสกุล นายศักราช วงศ์ตา  
แขนงวิชา สหกรณ์  
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตแขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ ๑๐ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ บัณฑิตแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์  
มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด**

**ผู้ศึกษา นายศักราช วงศ์ตา ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)**

**อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา หิรัญรัมย์ ปีการศึกษา 2552**

**บทคัดย่อ**

การศึกษาค้นคว้าอิสระบัณฑิตแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด (2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด และ (3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

วิธีการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลในการศึกษา ซึ่งรวบรวมจากหนังสือ ตำรา งานวิจัย รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด รายงานผู้สอบบัญชี รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บทความวารสาร เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ และข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และกรรมการ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

ผลการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการเงินลงทุนได้เป็นอย่างดี มีการกระจายการลงทุนทั้งลงทุนระยะสั้น และระยะยาว โดยมีแหล่งที่มาของเงินลงทุนจากทุนของสหกรณ์ และเงินรับฝากจากสมาชิก ซึ่งปี 2549-2551 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น แต่ได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นเล็กน้อย สหกรณ์มีทุนของสหกรณ์เติบโตต่อเนื่องตลอดในช่วง 2 ปี โดยมีผลกำไรสุทธิของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งโดยภาพรวม เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีฐานะการเงินมั่นคงและมีการเติบโตต่อเนื่องตลอด ปัญหาการบริหารจัดการด้านเงินรับฝากและการลงทุน เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ ระยะเวลาสำหรับการลงทุนกับแหล่งที่มาของเงินทุนจะต้องสัมพันธ์กัน

**คำสำคัญ** บัณฑิตแห่งความสำเร็จ การบริหารการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล  
จำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก  
รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ซึ่งกรุณาให้ความรู้  
คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจแก้ไข งานการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบ  
ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี ที่กรุณารับเป็นกรรมการตรวจสอบการ  
ค้นคว้าอิสระ และได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้าอิสระนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ประธาน กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์  
มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ตลอดจนคณาจารย์และเพื่อนนักศึกษาร่วมรุ่นที่ 3 หลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ที่อำนวยความสะดวกในการศึกษา จนทำให้การศึกษาค้นคว้าฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

ศักราช วงศ์ตา

เมษายน 2553

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	3
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
บริบทจังหวัดกรุงเทพ.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์.....	11
สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด.....	15
แนวคิด Balanced Scorecard ( BSC ).....	21
เครื่องมือในการวิเคราะห์งบการเงินและฐานะทางการเงิน.....	32
แนวคิดทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด.....	62
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด.....	67
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	80
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
สรุปผลการวิจัย.....	81
อภิปรายผล.....	83
ข้อเสนอแนะ.....	86
บรรณานุกรม.....	88
ภาคผนวก.....	88
ก งบดุล, งบกำไรขาดทุน, ผลการดำเนินงาน, ตัวอย่างการคำนวณ, อัตราส่วนเฉลี่ย, เกณฑ์ การจัดขนาดสหกรณ์.....	81
ข รายชื่อคณะกรรมการ.....	102
ประวัติผู้ศึกษา.....	104

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 สูตรคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน.....	56
ตารางที่ 4.2 วิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด.....	65
ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์แบบฐานเคลื่อนที่.....	68
ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (CAMELS Analysis 5 Dimensions).....	70
ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (CAMELS Analysis 5 Dimension ).....	71
ตารางที่ 4.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในมุมมองด้านกระบวนการภายใน.....	75



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร.....	11
ภาพที่ 2.2 พื้นที่การวิจัย.....	16
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด.....	20
ภาพที่ 2.4 กรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน.....	26
ภาพที่ 2.5 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร.....	27
ภาพที่ 2.6 โมเดลเพชรพลวัต.....	47
ภาพที่ 3.1 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร.....	59

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็น สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน หรืออาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็น หรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกเลย และ ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจเกี่ยวกับค่าครองชีพที่สูงขึ้น โดยกลุ่มบุคคลผู้ประสบปัญหาดังกล่าวจึงได้รวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้น เพื่อแก้ไข บรรเทาความเดือดร้อนของกลุ่ม โดยยึดหลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรกในประเทศไทย คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ข้าราชการสหกรณ์ และพนักงานธนาคารเพื่อการสหกรณ์ (ปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร) จดทะเบียนเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 โดยใช้ชื่อว่า "สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัดสินไช้ (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด) ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ที่จัดตั้งขึ้นในชุมชนและจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แห่งแรก คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแม่มูล จำกัด จังหวัดอุบลราชธานี

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภทสหกรณ์การชนกิจ (สหกรณ์ออมทรัพย์) เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2515 เลขที่ กพร. 2/2515 มีฐานะเป็นนิติบุคคล และได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 2 มกราคม 2516 เป็นต้นมา โดยศาสตราจารย์ นายแพทย์ดิเรก พงศ์พิพัฒน์ เป็นผู้ยื่นเรื่องราวขออนุญาตจัดตั้ง โดยได้รับการสนับสนุนจากศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาคิกวนิช ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลและได้รับความอนุเคราะห์จากคุณเชาว์ เชาว์ขวัญยืน (ผู้จัดการ บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด) นำเงินมาฝากจำนวน 2 ล้านบาท โดยไม่คิดดอกเบี้ย และมีที่ตั้งสำนักงานอยู่ชั้น 3 ตึกอำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งดำเนินธุรกิจโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกออม ฝากเงิน ให้สมาชิกหรือสหกรณ์อื่นกู้ยืมลงทุนตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด และจัดให้มีสวัสดิการแก่

สมาชิก ฯลฯ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีสินทรัพย์ ทุนดำเนินงาน จำนวนสมาชิก เงินรับฝาก เงินให้กู้ยืมและกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี จากผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ที่เพิ่มขึ้นนั้น แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงและความมีประสิทธิภาพในการบริหารการเงินของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ซึ่งการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด นั้นประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ต้นแบบแห่งหนึ่งของประเทศ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ประสบความสำเร็จในการบริหารการเงิน เพื่อที่จะนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการบริหารการเงินของสหกรณ์

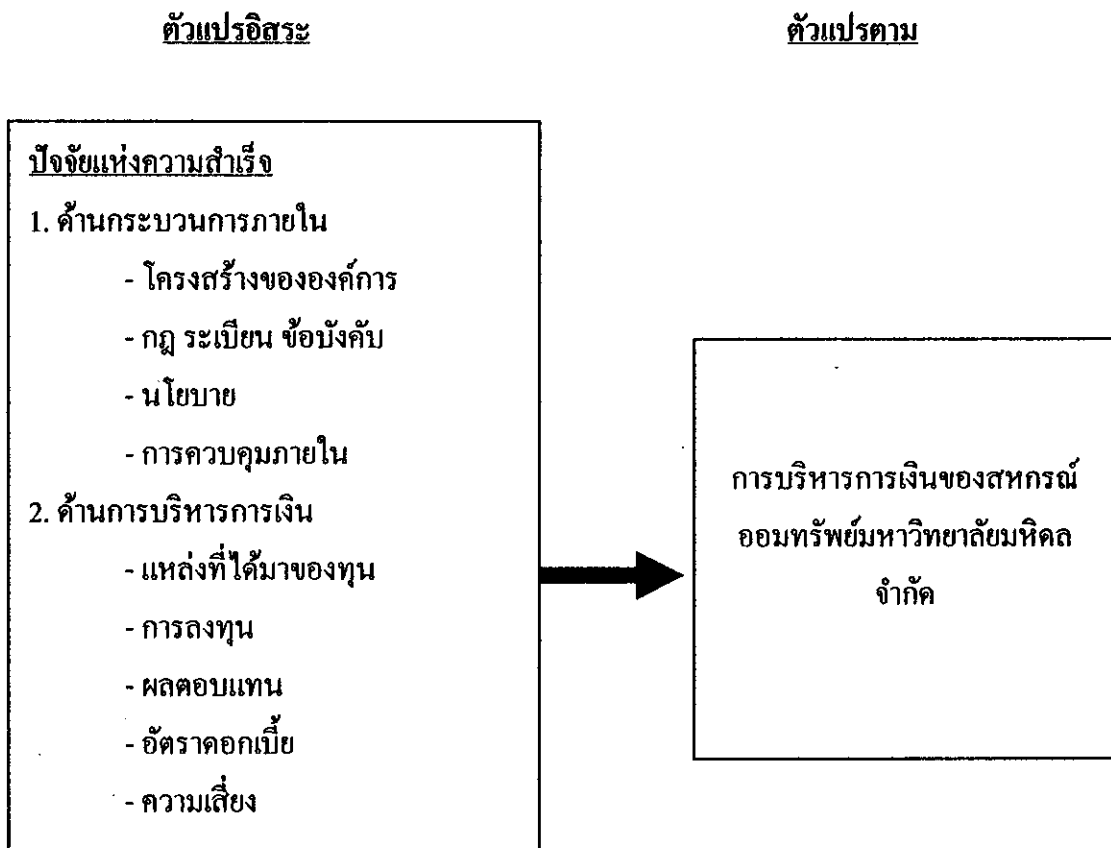
การวิจัยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ผู้วิจัยใช้เครื่องมือทางการเงินคือ Balanced Scorecard, CAMELS และเครื่องมือในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S) ในการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงผลการดำเนินงานในทุกมิติ รวมถึงทราบปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำผลการวิจัยที่ได้รับไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน ควบคุมและบริหารจัดการการเงินของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. วัตถุประสงค์การทำวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 4. ขอบเขตการวิจัย

เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มีระยะเวลาที่จำกัด ผู้ศึกษาจึงทำการวิจัยผลการดำเนินงาน เพียง 2 มุมมอง คือ ด้านการเงินและด้านกระบวนการบริหารภายในเท่านั้น โดยวิเคราะห์ศึกษา เฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ 3 ปีซ้อนหลัง ในปีบัญชี 2549 - 2551 เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด โดยวิเคราะห์

งการเงินเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน และวิเคราะห์กระบวนการภายในเกี่ยวกับ โครงสร้าง และการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

## 5. ข้อจำกัดในการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย และค้นคว้ามีเวลาจำกัด ส่งผลต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผล จึงใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

สอ.มม. หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

สมาชิก หมายถึง สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หมายถึง ตัวแปรด้านการลงทุน ผลตอบแทน ความเสี่ยง ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

การบริหารการเงินสหกรณ์ หมายถึง การแสวงหากำไรภายใต้ความมีประสิทธิภาพสูงสุด

ฐานะทางการเงิน หมายถึง รายงานทางการเงินจากงบการเงินของสหกรณ์ที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินในรอบบัญชี

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน หมายถึง การประเมินความแข็งแกร่งหรือความบกพร่องในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากรายการต่างๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูล เพื่อที่จะนำไปประเมินผลทางด้านการเงินที่อดีตขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคต อันจะทำให้ทราบข้อดีหรือข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์

มุมมองด้านการเงิน หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทางการเงิน เป็นการวัดภาพรวมขององค์กร คือ เป็นการวัดค่ากลยุทธ์การดำเนินงานและการบริหารงานของกิจการ มีส่วนช่วยในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นได้อย่างไรทำให้การวัดมุ่งประเด็นไปยังความสามารถในการทำกำไร

มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การกำหนดกระบวนการภายในที่สำคัญขององค์กรนั้น จะต้องเริ่มจากคุณค่า หรือสิ่งที่ถูกคาดหวังมาก่อน หลังจากนั้นค่อยมาพิจารณาถึงกระบวนการภายในที่สำคัญจากแนวทางการเขียนแผนภูมิกระบวนการ (Process Map) เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

บุคลากร หมายถึง ฝ่ายจัดการหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการบริหารจัดการ  
ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการการใช้อำนาจในการจูงใจและอิทธิพลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สภาพคล่อง หมายถึง สภาพคล่อง คือ ความสามารถของกิจการในการจ่ายชำระค่าใช้จ่ายดำเนินงาน และภาระผูกพันที่ถึงกำหนดในเวลาดำเนินการปกติ

โครงสร้างองค์กร หมายถึง โครงสร้างองค์กร หมายถึง ผังที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้แบ่งงานกันไว้อย่างชัดเจน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สามารถรู้ถึงปัญหาและจุดบกพร่องในมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน และนำมาแก้ไขในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลดีและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

7.2 นำผลของการวิจัยมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกำหนดประเด็นในการนำเสนอ ดังนี้

1. บริบทจังหวัดกรุงเทพมหานคร
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
3. สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด
4. แนวคิด Balanced Scorecard
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์งบการเงินและฐานะทางการเงิน
6. แนวคิดทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. บริบทจังหวัดกรุงเทพมหานคร

##### 1.1 ประวัติจังหวัดกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพฯ หรือ บางกอก เมืองหลวงของประเทศไทย เริ่มก่อตั้งภายหลังจากที่พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกทรงครองราชย์ปราบดาภิเษกเป็นปฐมกษัตริย์แห่งราชจักรีวงศ์ เมื่อวันที่ 6 เมษายน เดือนห้า แรม 9 ค่ำ ปีชวด พ.ศ. 2325 พระองค์ได้โปรดเกล้าฯ ให้สร้างพระราชวังทางคู่งแม่น้ำเจ้าพระยาปากตะวันตก เนื่องจากเป็นชัยภูมิที่ดีกว่ากรุงธนบุรีเพราะมีแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นแนวคูเมืองทางด้านตะวันตก และด้านใต้

อาณาเขตของกรุงเทพฯ ในขั้นแรกถือเอาแนวคูเมืองเดิมฝั่งตะวันตกของกรุงธนบุรี คือ แนวคลองหลอด ตั้งแต่ปากคลองตลาดจนออกสู่แม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณสะพานพระปิ่นเกล้า เป็นบริเวณเกาะรัตนโกสินทร์ มีพื้นที่ประมาณ 1.8 ตารางกิโลเมตร

บริเวณที่สร้างพระราชวังนั้นเดิมเป็นที่อยู่อาศัยของพระยาราชเศรษฐีและชาวจีนซึ่งได้โปรดเกล้าฯ ให้ย้ายไปอยู่ที่สำเพ็ง ในการก่อสร้างพระราชวังโปรดเกล้าฯ ให้พระยาธรรมมาธิบดี กับพระยาวิจิตรนาวิเป็นแม่กองคุมการก่อสร้าง ได้ตั้งพิธียกเสาหลักเมือง เมื่อวันอาทิตย์ เดือน 6

ขึ้น 10 คำ ย่ำรุ่งแล้ว 54 นาที (21 เมษายน 2325) พระราชวังแล้วเสร็จ เมื่อ พ.ศ. 2328 จึงได้จัดให้มี พิธีบรมราชาภิเษกตามแบบแผน รวมทั้งงานฉลองพระนคร โดยพระราชทานนามพระนครใหม่ว่า “กรุงเทพมหานคร บวรรัตนโกสินทร์ มหินทรายุธยา มหาดิลกภพ นพรัตนราชธานีบุรีรมย์ อุดมราชนิเวศน์มหาสถาน อมรพิมานอวตารสถิต ตักกะทิศดิยวิษณุกรรมประสิทธิ์” ต่อมาในสมัย พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงเปลี่ยน คำว่า “บวรรัตนโกสินทร์” เป็น “อมรรัตนโกสินทร์” และในสมัยจอมพลถนอม กิตติขจร เป็นนายกรัฐมนตรีได้รวมจังหวัด ธนบุรีเข้าไว้ด้วยกันกับกรุงเทพฯ แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น “กรุงเทพมหานคร” เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2515

กรุงเทพมหานครเมื่อครั้งที่ได้รับการสถาปนาให้เป็นเมืองหลวงแห่งใหม่ของ ประเทศในรัชสมัยของพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก หรือรัชกาลที่ 1 แห่งราชวงศ์จักรีนั้น มีพื้นที่เมือง ประมาณ 2,589 ไร่ (4.14 ตารางกิโลเมตร) เท่านั้น สำหรับจำนวนประชากรไม่มีหลักฐานชัดเจน โดยประชาชนอาศัยอยู่ในเขตกำแพงเมืองและ ริมแม่น้ำลำคลองใกล้เคียงกับกำแพงเมือง นอกนั้น เป็นที่ลุ่มและป่ากร้างว่างเปล่า ต่อมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 4) ประชากรในเขตกำแพงเมืองเพิ่มมากขึ้น จึงโปรดให้ขยายเมืองออกไปอีกชั้นหนึ่ง ด้วยการขุด คลองผดุงกรุงเกษมเป็นคูเมืองชั้นนอก มีป้อมปึกกาดตั้งอยู่เป็นระยะ เปลี่ยนระบบการสัญจรทางน้ำ มาเป็นทางบก โดยการสร้างถนนเจริญกรุง บำรุงเมือง เพ็ญนคร ถนนสีลม ชุมชน ได้ขยายมาทาง ทิศใต้ของเมือง มีการก่อสร้างอาคาร ร้านค้าตามแบบตะวันตก ซึ่งมีหลักฐานว่าในปี พ.ศ. 2443 นั้น พื้นที่เมืองมีประมาณ 8,330 ไร่ (13.32 ตารางกิโลเมตร) โดยมีประชากรประมาณ 600,000 คน และ ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ได้ทรงขยายเมืองออกไปทางทิศ เหนือ ด้วยการสร้างพระราชวังดุสิต สวนและวังต่างๆ พระราชทานแก่สมเด็จพระเจ้าลูกยาเธอหลาย พระองค์ เช่น วังจันทร์เกษม สวนปารุสกวัน สวนจิตรลดา สวนอัมพร สวนสุนันทา ฯลฯ นอกจากนี้ แล้วยังมีการสร้างถนน สะพาน สิ่งก่อสร้างต่างๆ ขุดคลองเพื่อเป็นเส้นทางคมนาคมการขนส่ง ผลผลิตและการเพาะปลูก ตลอดจนการก่อสร้างเส้นทางรถไฟ และระบบสาธารณูปโภคต่างๆ เช่น การประปา ไปรษณีย์ ฯลฯ

หลังจากที่กรุงเทพมหานครได้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพเป็นอย่างมากใน สมัยรัชกาลที่ 4-5 เป็นต้นมานั้น เมืองได้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งด้านพื้นที่เมืองและประชากร ดังจะเห็นได้ว่าจำนวนประชาชนของกรุงเทพมหานคร เพิ่มจากจำนวน 1 ล้านคนแรกเป็น 2 ล้านคน ในเวลาประมาณ 10 ปี จาก 2 ล้านคนเป็น 3 ล้านคนในเวลา 8 ปี จาก 3 ล้านคนเป็น 4 ล้านคนใน เวลาประมาณ 7 ปี และ 4 ล้านคนเป็น 5 ล้านคน ในเวลาประมาณ 5 ปี เท่านั้น ทั้ง ๆ ที่อัตราเพิ่ม สุทธิของจำนวนประชากรลดลง แสดงให้เห็นว่าการขยายตัวของกรุงเทพมหานครอย่างรวดเร็วนี้ ส่วนหนึ่งมาจากการอพยพย้ายถิ่นของประชากร และสำหรับพื้นที่เมืองนั้นสามารถแยกพิจารณาได้



2 ประเด็น ได้แก่ พื้นที่ตามขอบเขตการปกครอง และพื้นที่ความเป็นเมือง (Built-up Area) ซึ่งในการศึกษาเรื่องการขยายตัวของเมืองนั้น พื้นที่ความเป็นเมือง (Built-up Area) จะแสดงให้เห็นความเป็นจริงของกิจกรรมเมืองที่เกิดขึ้น ได้มากกว่าขอบเขตการปกครอง และจากการศึกษาของสำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร โดยตรวจสอบจากภาพถ่ายทางอากาศในปี พ.ศ.ต่างๆ พบว่า ในปี พ.ศ. 2510 กรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ชุมชน (Urbanized Area) ประมาณ 143.42 ตารางกิโลเมตร โดยเมืองได้ขยายตัวออกไปทางด้านทิศใต้ถึงสมุทรปราการ ทางด้านเหนือไปถึงจังหวัดนนทบุรี ด้านตะวันออกอยู่บริเวณเขตธนบุรีและพื้นที่ติดต่อกับ และทางด้านตะวันออกเฉียงใต้ขยายตัวไปตามแนวถนนสุขุมวิทและจากการศึกษาภาพถ่ายทางอากาศในปีต่อมาเป็นช่วงๆ ได้แก่ ปี พ.ศ. 2529 และ พ.ศ. 2538 และ พ.ศ. 2543 ได้พบว่าพื้นที่ความเป็นเมืองได้ขยายตัวออกไปรวดเร็วมาก เป็นจำนวน 347.39 , 585.54 และ 672.339 ตารางกิโลเมตรตามลำดับ โดยทิศทางการขยายตัวของเมืองได้ครอบคลุมจุดพื้นที่จังหวัดต่างๆ ในบริเวณปริมณฑลและอยู่ในแนวทางด้านตะวันออกและด้านเหนือของศูนย์กลางเมืองเดิม และเป็นการเปลี่ยนแปลงจากพื้นที่เกษตรกรรมมาเป็นพื้นที่อยู่อาศัย พาณิชยกรรมและอุตสาหกรรม เพื่อให้บริการ ชุมชน โดยรอบพื้นที่ดังกล่าวเป็นส่วนใหญ่ กรุงเทพมหานครตั้งอยู่ในบริเวณภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย บริเวณละติจูดที่ 13.45 องศาเหนือ ลองจิจูด 100.28 องศาตะวันออก โดยเป็นเมืองหลวงของประเทศไทย มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 1,568.7 ตารางกิโลเมตร และมีลักษณะภูมิศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

### 1) ภูมิประเทศ

ลักษณะภูมิประเทศของกรุงเทพมหานครเป็นที่ราบลุ่ม มีระดับความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางประมาณ 1.50 - 2.00 เมตร โดยมีความลาดเอียงของระดับพื้นดินจากทิศเหนือ จะค่อยๆ ลาดเอียงสู่อ่าวไทยทางทิศใต้ และเฉพาะลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยาตอนล่างจะอยู่สูงกว่าระดับน้ำทะเลไม่เกิน 1.50 เมตร ตั้งอยู่บนพื้นที่ซึ่งในทางภูมิศาสตร์เรียกว่าบริเวณดินดอนสามเหลี่ยมปากแม่น้ำ ซึ่งเกิดจากตะกอนน้ำพา (Alluvium) โดยเป็นส่วนหนึ่งของที่ราบลุ่มภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย (The Lower General Plain of Thailand) เป็นพื้นที่อุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การเพาะปลูกข้าวและพืชประเภทต่างๆ

### 2) ภูมิอากาศ

อุณหภูมิ กรุงเทพมหานครนั้นมีภูมิอากาศแบบร้อนชื้น โดยอยู่ภายใต้อิทธิพลของลมมรสุม 2 ชนิด ได้แก่ ลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ และลมมรสุมตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งก่อให้เกิดฤดูกาลที่แตกต่างกัน 3 ฤดู ได้แก่

ฤดูร้อน      ระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ - เดือนเมษายน

ฤดูฝน      ระหว่างเดือน พฤษภาคม - เดือนตุลาคม

ฤดูหนาว ระหว่างเดือน พฤศจิกายน - เดือนมกราคม

อุณหภูมิทั้ง 3 ฤดูจะแตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยจากการวัด ณ สถานีตรวจอากาศ กรุงเทพมหานคร ปี 2545 จะอยู่ที่ 29.2 องศาเซลเซียส โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 38 องศาเซลเซียส และต่ำสุดเท่ากับ 19.2 องศาเซลเซียส

ความชื้นสัมพัทธ์ ความชื้นสัมพัทธ์ของกรุงเทพมหานครจะมีค่าสูงเกือบตลอดปี เนื่องจากกรุงเทพมหานครตั้งอยู่ใกล้อ่าวไทย ซึ่งมีไอน้ำพัดเข้าถึงสม่ำเสมอ ซึ่งจากการวัด ณ ปี พ.ศ. 2545 เช่นกัน ความชื้นสัมพัทธ์ของกรุงเทพมหานครจะมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 73

ทัศนวิสัยของกรุงเทพมหานครเมื่อเวลา 07.00 น. จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.6-8.0 กิโลเมตร ปริมาณฝน ค่าเฉลี่ยปริมาณน้ำฝน ณ สถานีตรวจอากาศกรุงเทพมหานคร ณ ปี พ.ศ. 2545 คือ 1,878.3 มิลลิเมตร และมีค่าเฉลี่ยจำนวนวันที่ฝนตกปีละ 146 วัน

### 3) ทรัพยากรธรรมชาติ

(1) ทรัพยากรน้ำแหล่งน้ำผิวดิน กรุงเทพมหานครอุดมไปด้วยน้ำผิวดิน ได้แก่ น้ำในกลุ่มน้ำเจ้าพระยา กลุ่มน้ำต่างๆ ตลอดจนลำคลองที่แยกสาขาไปจากแม่น้ำจำนวนมาก แต่ปัจจุบันเริ่มมีความไม่สมดุล ของความต้องการใช้น้ำ และปริมาณน้ำที่เก็บ เกิดปัญหาด้านการระบายน้ำ ได้แก่ ปัญหาน้ำท่วม น้ำขัง อันเนื่องมาจากขาดการบริหารจัดการ น้ำที่ตีแหล่งน้ำใต้ดิน ชั้นน้ำใต้ดิน บริเวณกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สามารถแบ่งได้เป็น 8 ชั้นตลอดความลึก 550 เมตร โดยการใช้ส่วนใหญ่สูบจากชั้นใต้ดิน สถิติการสำรวจเมื่อปี พ.ศ. 2525 พบว่ากรุงเทพมหานคร และจังหวัดใกล้เคียง มีการสูบน้ำบาดาล มาใช้ถึงประมาณ 1.4 ล้านลูกบาศก์เมตร ซึ่งการสูบน้ำใต้ดินที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างมากนี้ ทำให้เกิดผลกระทบ ต่อสภาพแวดล้อม เช่น การรุกรานของน้ำเค็ม การลดลงของปริมาณน้ำใต้ดิน การเปลี่ยนแปลงของ คุณภาพน้ำใต้ดิน และผลกระทบที่สำคัญ คือ แผ่นดินทรุดตัว ซึ่งจากการศึกษาวิจัยเมื่อปี พ.ศ. 2521 พบว่ากรุงเทพมหานคร มีการทรุดตัวมาก ด้านตะวันออกของเมือง ได้แก่บริเวณลาดพร้าว หัวหมาก พระ โขนง บางนา ในอัตราการทรุดตัวปีละมากกว่า 10 เซนติเมตร บริเวณตอนกลางของเมืองมีอัตราทรุดตัวปีละ 5-10 เซนติเมตร และด้านตะวันตกจะมีอัตราการทรุดตัวน้อยกว่า 5 เซนติเมตร โดยบริเวณต่ำสุดของพื้นดินกรุงเทพมหานคร คือ บริเวณมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งจากการสำรวจ ของกรมแผนที่ทหารเมื่อปี พ.ศ. 2525 พบว่า หนุุดหลักฐานของบริเวณดังกล่าวอยู่ต่ำกว่าระดับน้ำทะเลปานกลาง 4 เซนติเมตร แต่หลังจากมี มาตรการควบคุมการสูบน้ำบาดาลในปี พ.ศ. 2526 เป็นต้นมา ระดับน้ำบาดาลของกรุงเทพมหานคร ในบริเวณต่างๆ ได้เพิ่มสูงขึ้น ทำให้อัตราการทรุดตัวของพื้นดินลดลง โดยผลการศึกษาสำรวจครั้ง หลังสุด ของสำนักงาน โยบายและแผนสิ่งแวดล้อม กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม เมื่อปี พ.ศ. 2544 รายงานว่า สถานการณ์โดยรวม ของแผ่นดินทรุด ในเขตกรุงเทพมหานครดีขึ้น

กล่าวคือ อัตราการทรุดตัวอยู่ที่ประมาณปีละ 1 เซนติเมตร ยกเว้นเขตคอนเมืองที่มีอัตราการทรุดตัวอยู่ระหว่าง 3-5 เซนติเมตรต่อปี และเขตหนองจอกมีอัตราการทรุดตัวอยู่ระหว่าง 2-3 เซนติเมตรต่อปี ส่วนปริมณฑลรอบกรุงเทพมหานคร ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสมุทรสาคร มีอัตราการทรุดตัวอยู่ระหว่าง 2-5 เซนติเมตรต่อปี โดยสถิติการใช้น้ำบาดาลของกรุงเทพมหานครในปี พ.ศ. 2544 มีจำนวน 567.935 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน

(2) ทรัพยากรดิน จากการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องดินของผู้เชี่ยวชาญระบุว่า ชนิดของดินในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ดินเหนียวกรุงเทพ (Bangkok Clays) ซึ่งพบอยู่ตามบริเวณที่ราบดินดอนสามเหลี่ยมลุ่มน้ำเจ้าพระยา แม่งลอง บางปะกง และสาขาอื่นๆ ของแม่น้ำเจ้าพระยา เหมาะในการปลูกข้าวนาดำ หากยกท้องร่องสูงก็จะใช้ทำสวนผัก สวนผลไม้ได้ นับเป็นดินที่อุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การเกษตร

(3) ทรัพยากรพืชพันธุ์ไม้ กรุงเทพมหานครนั้นตั้งอยู่บนพื้นที่ราบลุ่มริมน้ำเจ้าพระยา ซึ่งอยู่ห่างจาก ปากแม่น้ำ ที่ไหลลงสู่อ่าวไทยประมาณ 30 กิโลเมตร พื้นที่ส่วนใหญ่บริเวณชานเมือง จะเป็นพื้นที่เหมาะ แก่การเพาะปลูกข้าว มีการปลูกผัก ผลไม้ และทำสวนประเภทต่างๆ ในพื้นที่ด้านใน และสำหรับด้านใต้นั้น เป็นพื้นที่ป่าชายเลน เหมาะแก่ การทำประมงชายฝั่งประเภทเลี้ยงกุ้ง หอย ปู ปลา

#### อาณาเขต

ทิศเหนือ	ติดต่อกับจังหวัดนนทบุรี
ทิศใต้	ติดต่อกับจังหวัดสมุทรปราการ
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับจังหวัดฉะเชิงเทรา
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับจังหวัดนครปฐม



กิจกรรมสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลหมู่สมาชิก

สหกรณ์ เป็นระบบทางเศรษฐกิจอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นเพื่อการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดยมีหลักการในการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับชุมชนและระดับประเทศ มีหลายประเทศ โดยแต่ละประเทศนั้นแม้จะยึดหลักการเดียวกัน แต่มีความแตกต่างกันในข้อบังคับ กฎระเบียบ และวิธีการดำเนินงานในบางเรื่อง

สหกรณ์ คือ องค์การธุรกิจที่เป็นของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชน ดังนั้นขบวนการสหกรณ์กับขบวนการประชาธิปไตย จึงเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ได้ องค์การสหกรณ์ต่างจากองค์การธุรกิจอื่นที่ให้ความสำคัญกับ “คน” มากกว่า “ทุน” นั่นคือความเป็นประชาธิปไตยในองค์การสหกรณ์ ในขณะที่ในองค์การธุรกิจอื่นซึ่งไม่มีความเป็นประชาธิปไตย เพราะเจ้าของทุนเท่านั้นที่เป็นผู้มีสิทธิมีเสียง สิทธิและอำนาจต่าง ๆ ในองค์การผกผันไปตามจำนวนทุน (ออกเสียงตามจำนวนหุ้น)

ระบบสหกรณ์จัดเป็นการดำเนินเศรษฐกิจรูปแบบหนึ่ง แต่อยู่ในระดับสายกลาง ซึ่งต่างจากระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม แบบสังคมนิยมหรือแบบผสม ที่มีวิธีการจัดการทางเศรษฐกิจที่ใหญ่โตกว่า อย่างไรก็ตาม สหกรณ์ก็เป็นองค์การธุรกิจที่เกิดจากการรวมทุนและจัดการโดยสมาชิก เพื่อจัดทำหรือทำการค้าและบริการแก่สมาชิก ซึ่งนับว่าเป็นอีกแนวคิดหนึ่งเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของระบบเศรษฐกิจแบบต่าง ๆ ได้ด้วยเช่นกัน

### 2.1 ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values)

“สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเองความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์”

### 2.2 ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

### 2.3 ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles)

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)

- หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)  
 หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)  
 หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information)  
 หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)  
 หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

#### 2.4 ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์” (Cooperative Practices)

วิธีการสหกรณ์ คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี”

#### 2.5 ประเภทของสหกรณ์

ประเภทของสหกรณ์ ปัจจุบันเป็นไปตามกฎกระทรวง กำหนดประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ.2548 กำหนดไว้ 7 ประเภท ดังต่อไปนี้

**สหกรณ์การเกษตร** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้อาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

**สหกรณ์ประมง** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมงเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคน ไม่สามารถแก้ไขให้ถูกลงไปได้ตามลำพังบุคคลเหล่านี้จึงรวมตัวกันโดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

**สหกรณ์นิคม** คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่ง ที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

**สหกรณ์ร้านค้า** คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้า เครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ในประเภทสหกรณ์ร้านค้า มีสภาพเป็นนิติบุคคลซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของ สมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภค และเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ

**สหกรณ์บริการ** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกัน

รวมตัวกัน โดยยึดหลักการประหยัด การช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป

**สหกรณ์ออมทรัพย์** คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกัน หรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามหลักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

**สหกรณ์เครดิตยูเนียน** คือ สหกรณ์เอนกประสงค์ ตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกัน หรือในสถานที่เดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกัน รู้จักช่วยเหลือตนเองอย่างค่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัดและออม สามารถสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและครอบครัวได้

## 2.6 การกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2545) ได้กำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับได้มาตรฐาน และระดับต่ำกว่ามาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ประกอบด้วย

**2.6.1 ผลการดำเนินงานสามปีบัญชีย้อนหลัง** สหกรณ์มีกำไรต่อเนื่อง เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก

**2.6.2 ในรอบสามปีบัญชีย้อนหลัง** ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

**2.6.3 ในรอบปีบัญชีสุดท้าย** สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและสามารถส่งให้ผู้สอบได้ตามเวลาที่กฎหมายกำหนด

**2.6.4 ในรอบปีบัญชีสุดท้าย** สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละห้าสิบของสมาชิกทั้งหมด ร่วมทำกิจกรรมหรือทำธุรกิจกับสหกรณ์ โดยคำนวณจากจำนวนสมาชิกที่มีสิทธิได้รับเงินเฉลี่ยคืน

**2.6.5 สหกรณ์ต้องมีจำนวนสมาชิกทั้งหมดไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน** เว้นแต่กรณีสหกรณ์ที่โดยสภาพหรือกิจกรรมที่ดำเนินการ ไม่อาจมีสมาชิกถึงหนึ่งร้อยคน ให้มีสมาชิกไม่น้อยกว่าห้าสิบคน โดยไม่นับรวมสมาชิกสมทบ

**2.6.6 ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำ** รับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากยังไม่มี การจัดจ้าง ต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

**2.6.7 ในรอบปีบัญชีย้อนหลังสามปี** สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุน เพื่อสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

**2.6.8 ในรอบปีบัญชีสุดท้าย** สหกรณ์ต้องไม่กระทำการใดอันเป็นการจงใจฝ่าฝืน กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ของนายทะเบียนสหกรณ์

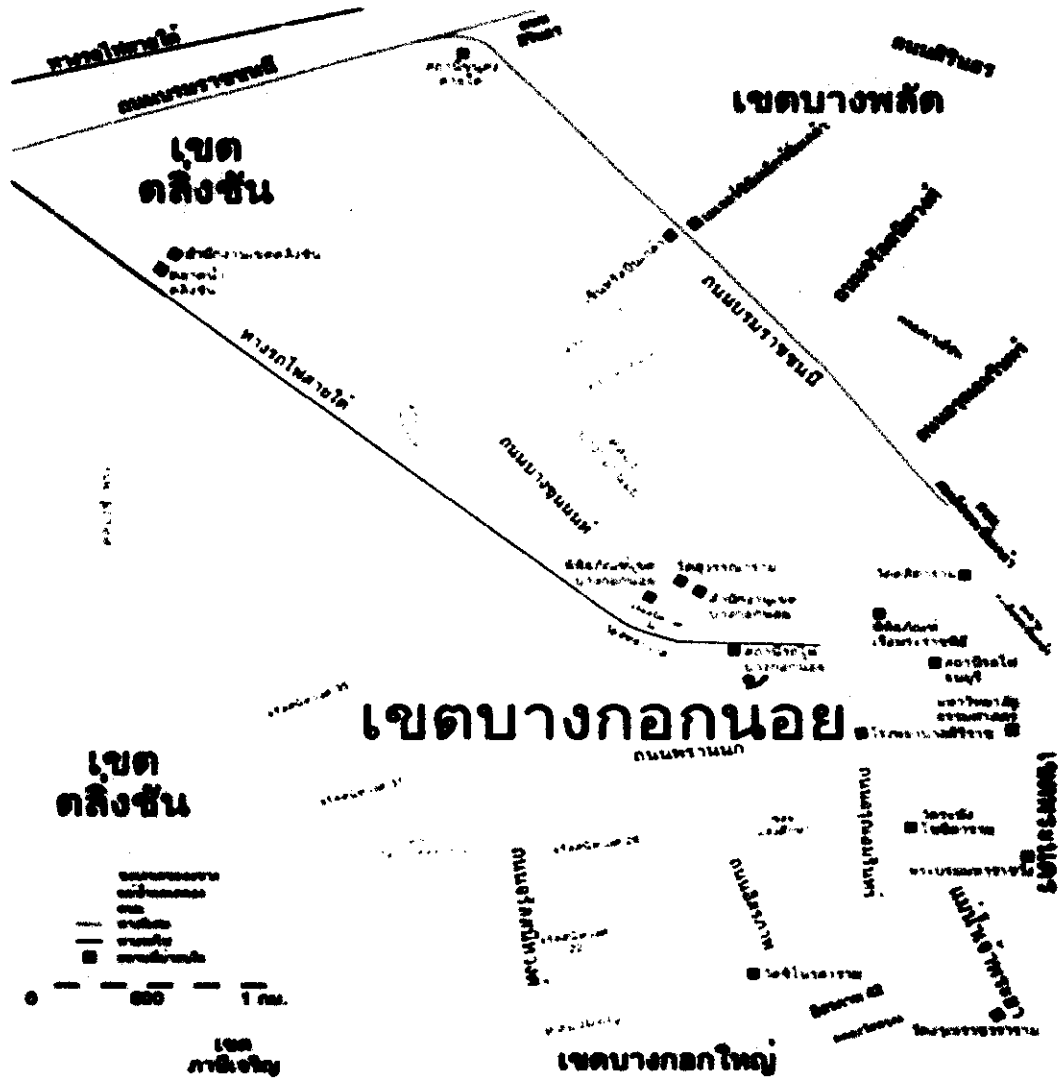
สหกรณ์ใดมีผลการดำเนินการ ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ตามที่ กำหนดตั้งแต่ 1 - 8 ทุกข้อ สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับได้มาตรฐาน ส่วนสหกรณ์ใดมีผลการ ดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ตามที่ได้กำหนดตั้งแต่ข้อ 1 - 8 แม้เพียงข้อเดียว สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้ การวัดมาตรฐานสหกรณ์จะจัดทำทุกสหกรณ์ ปีละหนึ่งครั้ง

### 3. สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติ สหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภทสหกรณ์การณกิจ (สหกรณ์ออมทรัพย์) เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2515 เลขที่ กพร. 2/2515 มีฐานะเป็นนิติบุคคล และได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 2 มกราคม 2516 เป็นต้นมา โดยศาสตราจารย์ นายแพทย์ดิเรก พงศ์พิพัฒน์ เป็นผู้ยื่นเรื่องราวขออนุญาตจัดตั้ง โดยได้รับการสนับสนุนจากศาสตราจารย์ นายแพทย์กษาน จาติกวณิช ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่ง อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลและได้รับความอนุเคราะห์จากคุณเชาว์ เชาว์ขวัญยืน (ผู้จัดการ บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด) นำเงินมาฝากจำนวน 2 ล้านบาท โดยไม่คิดดอกเบี้ย และมีที่ตั้ง สำนักงานอยู่ชั้น 3 ตึกอำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช ดำเนินกิจการมาแล้ว 37

ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 สหกรณ์มีสมาชิก จำนวน 22,604 คน มีสินทรัพย์ 21,938.15 ล้านบาท มีเงินรับฝาก 12,772.53 ล้านบาท มีทุนเรือนหุ้น 5,727.93 บาท มีทุนสำรอง 678 บาท กำไรสุทธิ 464.72 ล้านบาท สมาชิกจำนวน 12,793 คน





ภาพที่ 2.2 พื้นที่การวิจัย

ที่มา <http://upload.wikimedia.org>

### 3.1 โครงสร้างของสหกรณ์

3.1.1 คณะกรรมการดำเนินงาน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีรายนามคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 36 ประจำปี 2551

1. ศ.เกียรติคุณ นพ.ธงชัย พรรณลาภ ประธานกรรมการ
2. อ.นพ.วิโรจน์ จงกลวัฒนา รองประธานคนที่ 1
3. รศ.นพ.วิสูตร ฟองศิริไพบูลย์ รองประธานคนที่ 2
4. นางวราภรณ์ โกมารกุล ณ นคร รองประธานคนที่ 3
5. นายสำราญ วรบุตร(ฉ่ำเย็นธูรา) รองประธานคนที่ 4
6. ผศ.น.พ.สนั่น วิสุทธิศักดิ์ชัย เจริญญิก
7. น.ส.พิมพ์ รัตนโชติ เลขานุการ
8. น.ส.ศากุณ แสงพานิช กรรมการ
9. ศ.เกียรติคุณสมทรง เลขะกุล กรรมการ
10. รศ.นพ.พรชัย สิมะโรจน์ กรรมการ
11. นายไพโรจน์ นวลคล้าย กรรมการ
12. น.ส.ยุพดี คุณประยูร กรรมการ
13. ผศ.วิจูร์ย์ ดวงแก้ว กรรมการ
14. ผศ.ชัยวัฒน์ วงศ์อาษา กรรมการ
15. นายเกรียงไกร ตั้งสุขเกษมสันต์ กรรมการ

3.1.2 ที่ปรึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีที่ปรึกษาของคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 36 ประจำปี 2551 คือ

1. ผศ.เต็มใจ สุวรรณทัต ที่ปรึกษา สอ.มม.

3.1.3 ผู้ตรวจสอบกิจการ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีผู้ตรวจสอบกิจการ ประจำปี 2551 จำนวน 1 คน คือ

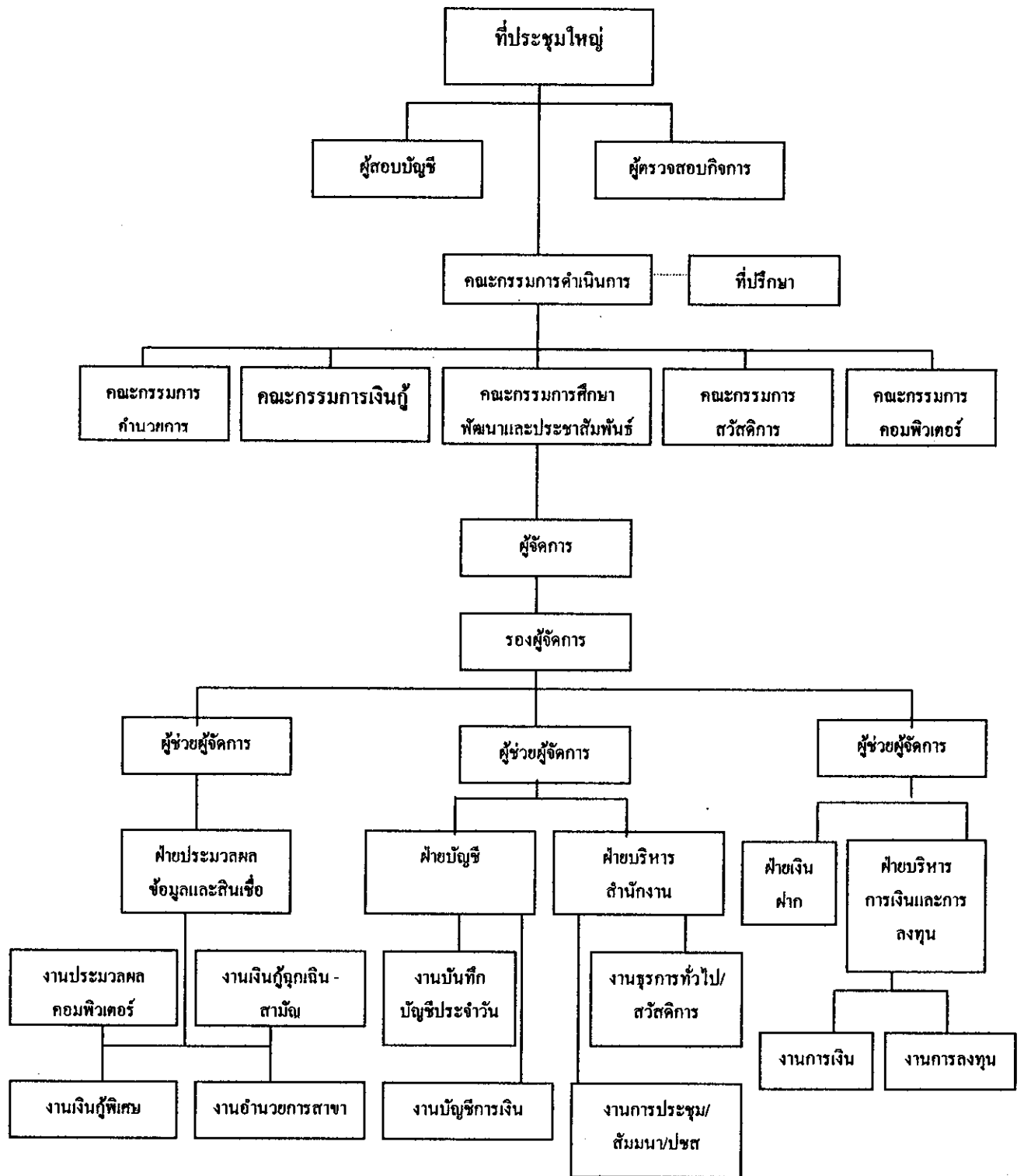
1. นางวรรกร แซ่มเมืองปัก ผู้ตรวจสอบกิจการ

3.1.4 ฝ่ายจัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีเจ้าหน้าที่ประจำปี 2551 จำนวน 43 คน คือ

- |                  |               |                  |
|------------------|---------------|------------------|
| 1. นายชววิทย์    | บุญญศิลาจารย์ | ผู้จัดการ        |
| 2. นายเสน่ห์     | พงษ์ประดิษฐ์  | ผู้ช่วยผู้จัดการ |
| 3. นางกุลนิภัทร์ | ค่านมงคล      | ผู้ช่วยผู้จัดการ |
| 4. น.ส.พรทิพย์   | ทับทิมอ่อน    | ผู้ช่วยผู้จัดการ |

5. นายฉัตร	ทรัพย์อดิเรก	หัวหน้าฝ่ายประมวลผลข้อมูลและสินเชื่อ
6. น.ส.ชนิตาภา	ไชยขงรัตน์	หัวหน้างานการลงทุน
7. นางทวิสุข	จิตรมา	หัวหน้างานเงินกู้ฉุกเฉิน, สามัญ
8. น.ส.ฐิติพร	ธิดิศักดิ์สกุล	หัวหน้างานบัญชีงบการเงิน
9. น.ส.จินตนา	จำปีเรือง	หัวหน้าฝ่ายบริหารสำนักงาน
10. น.ส.พัชรา	ก้อนทอง	หัวหน้างานประมวลผลคอมพิวเตอร์
11. นายบุญประเสริฐ	ชูแก้ว	หัวหน้างานเงินกู้พิเศษ
12. นางพรทิพย์	รอดรวย	หัวหน้างานการประชุม/สัมมนา/ ประชาสัมพันธ์
13. นางพรรณิ	คุ้มทรัพย์	หัวหน้าฝ่ายเงินฝาก
14. นางมาริษา	สุวรรณศิริ	หัวหน้าฝ่ายบริหารการเงินและการลงทุน
15. นางอรธิษา	ภูสิทธิ์	หัวหน้างานการเงิน
16. นางเพ็ญศรี	เกิดน้อย	หัวหน้างานธุรการทั่วไป/สวัสดิการ
17. นางสมบัติ	กรจันทร์	เจ้าหน้าที่งานเงินกู้ฉุกเฉิน, สามัญ
18. นายสมุห์	สาธ	เจ้าหน้าที่งานประมวลผลคอมพิวเตอร์
19. นางพรเพ็ญ	สุนทรวิภาค	เจ้าหน้าที่งานเงินกู้พิเศษ
20. น.ส.อรัญญา	สุวิมล โอภาส	เจ้าหน้าที่งานเงินกู้ฉุกเฉิน, สามัญ
21. น.ส.วัลย์ถิภา	จาตุประยูร	เจ้าหน้าที่งานประมวลผลคอมพิวเตอร์
22. น.ส.กรัณจารัตน์	เอี่ยมวรากุล	เจ้าหน้าที่งานเงินกู้ฉุกเฉิน, สามัญ
23. นายธนวุฒิ	บัวศรี	เจ้าหน้าที่งานบัญชีงบการเงิน
24. นายประชุม	คงเปี่ยม	เจ้าหน้าที่งานธุรการทั่วไป/สวัสดิการ
25. น.ส.วฒันฐศิริรินทร์	สว่างแสง	เจ้าหน้าที่งานประชุม/สัมมนา/ประชาสัมพันธ์
26. นางฐิติมา	บุญสิน	เจ้าหน้าที่งานธุรการทั่วไป/สวัสดิการ
27. นางสมนา	สะอาด	เจ้าหน้าที่งานธุรการทั่วไป/สวัสดิการ
28. น.ส.ชนิษฐา	ไล่เล่งก้ง	เจ้าหน้าที่งานบัญชีงบการเงิน
29. น.ส.ณิชาวรรณ	จันทนะภัก	เจ้าหน้าที่งานบัญชีงบการเงิน
30. น.ส.ภาวิณี	ชะเอมสินธุ์	เจ้าหน้าที่เงินฝาก
31. น.ส.สุภาธินิ	สุขเกษม	เจ้าหน้าที่เงินฝาก
32. น.ส.ปิยะนุช	บรรลุศิลป์	เจ้าหน้าที่เงินฝาก
33. น.ส.ประภาภรณ์	กรพชรสกุล	เจ้าหน้าที่เงินฝาก

34. น.ส.อุมาพร	ฤทธิเดช	เจ้าหน้าที่เงินฝาก
35. น.ส.ภัครดา	พรมพิลา	เจ้าหน้าที่เงินฝาก
36. นางสุภารัตน์	ศิริวัฒนา	เจ้าหน้าที่งานการเงิน
37. น.ส.ณัฐยา	น้อยสว่าง	เจ้าหน้าที่งานการลงทุน
38. น.ส.วิหารี	ฉายแสง	เจ้าหน้าที่งานการลงทุน
39. น.ส.สมร	ขวัญอุ โนชา	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสาขา
40. นายมหัทธน	จิรพุดิเมธ	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสาขา
41. นายนพรัตน์	สิงควัฒน์	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสาขา
42. น.ส.สมบัติ	หลายคงคา	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสาขา
43. นายศักราช	วงศ์คำ	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสาขา
44. นายภาณุพงษ์	ชินคันติพงศ์	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสาขา
45. น.ส.รัชนิกร	จันทร์	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสาขา
46. น.ส.วรรณวิภา	พอใจ	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสาขา



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างสภครณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด  
 ที่มารายงานกิจการประจำปีสภครณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด พ.ศ. 2551

### 3.2 การดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิกสูงสุด โดยมีการดำเนินธุรกิจ 2 ประเภท คือ

1. ธุรกิจสินเชื่อ
2. ธุรกิจรับฝากเงิน
- 3.

### 4. แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสาร ทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

เครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน คือ Balanced Scorecard แต่การนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในองค์กร ส่วนมากแล้วมักจะนำเข้ามาทางด้านการเงินหรือบัญชีมากกว่าเข้ามาทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพราะระบบนี้เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่า และเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์กร นอกจากนี้ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายจะปรากฏให้เห็นในผลการดำเนินงานทางการเงิน

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541 : 37) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎี The Balanced Scorecard ไว้ว่า การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทั่วไป กิจการจะใช้เครื่องมือวัดทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) หรือกำไรต่อหุ้น (Earnings Per Share) เป็นมาตรการสำคัญในการวัดผล โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เครื่องมือเหล่านี้เป็นที่นิยมใช้เนื่องจากการวิเคราะห์งบการเงินซึ่งเป็นการบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นในกิจการอย่างมีหลักการและเป็นระบบ อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะพบว่า การใช้เครื่องมือเหล่านี้มีขีดจำกัด หรืออาจจะสื่อสัญญาณที่ผิดๆ เพราะไม่สามารถสะท้อนภาพในอนาคตของกิจการ โดยเฉพาะในเรื่องนวัตกรรม (Innovation) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กิจการสามารถแข่งขันได้ในสภาวะปัจจุบัน

วรัศกดิ์ ทูมมานนท์ (2542 : 44-46) ได้ให้ความเห็นแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี

The Balanced Scorecard ไว้ว่า จุดเริ่มต้นของการเกิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (Balanced Scorecard) เนื่องจากเครื่องมือวัดผลที่เป็นตัวเงินอาจใช้ได้ผลดีในยุคอุตสาหกรรม แต่สำหรับในยุคโลกาภิวัตน์ ดังเช่นที่เป็นอยู่ขณะนี้ เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานเหล่านี้แทบไม่มีความหมายใด ๆ ต่อการปรับปรุงความสามารถและทักษะความชำนาญของพนักงานดังเช่นกิจการ มุ่งหวัง กล่าวคือ

- 1) ตัววัดผลเหล่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หน่วยธุรกิจ บริการและการตลาดที่แข่งขัน
- 2) ตัววัดผลเหล่านั้น ไม่ได้ช่วยสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยี และการตลาด แขนงใหม่ ๆ
- 3) ตัววัดผลเหล่านั้น ช่วยให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่เพียงระยะสั้น ๆ
- 4) ตัววัดผลเหล่านั้น เป็นแรงผลักดันสำคัญให้ผู้บริหารทำการปรับแต่งหรือ จัดเจนกับตัวเลขที่รายงาน
- 5) ตัววัดผลเหล่านั้น มุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์ของการตัดสินใจในอดีตมากกว่าผลการปฏิบัติงานในอนาคต

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545 : 81) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีไว้ว่า The Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาโดย Robert S. Kaplan และ David Norton ซึ่งจะมีการวัดหรือการประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต

พศุ เศรษฐรินทร์ (2546 : 20-24) ได้ให้แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎี The Balanced Scorecard ไว้ว่า “BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการทางการบัญชีบริหารในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มหนึ่งได้พยายามเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและความไม่เพียงพอของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่หลาย ๆ กิจการ ในขณะนี้ซึ่งยึดถือตัวเลขทางการเงินเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกิจการและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งกลับมีแนวคิดที่สวนกระแส โดยพยายามทำให้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินกลายเป็นสิ่งที่

สอดคล้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารมากขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งได้พยายามโน้มน้าวให้ผู้บริหารลดตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินออกจากความทรงจำ หรือมองตัววัดผลปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินว่าเป็นเพียงแค่หนึ่งในชุดหรือกลุ่มของตัววัดผลการปฏิบัติงาน โดยหันไปทำการปรับปรุงตัววัดผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ (Operation Measures) ให้ดีขึ้น เช่น การลดเงื่อนไขต่าง ๆ ลง โดยหากกิจการสามารถปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดีขึ้นแล้ว ก็เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินก็จะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้นเอง นอกจากนี้ผู้บริหารและนักวิชาการกลุ่มนี้ยังมองว่าผู้บริหารไม่ควรเสียเวลาไปในการพิจารณาว่าควรเลือกใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินหรือตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงินอย่างไรอย่างหนึ่งหรือควรจะใช้ทั้งสองอย่างรวมกันไป

#### ความสำคัญของ Balanced Scorecard

1. เพื่อให้เกิดการสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงานให้กว้างมากขึ้น โดยใช้ มุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้
2. เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยออกแบบวิธีการในการถ่ายทอดทิศทางขององค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 มีการกำหนดทิศทางองค์กรในรูปของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและกลยุทธ์
- 2.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- 2.3 มีการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับ
- 2.4 มีการวัดผลและรายงานผล
- 2.5 มีการนำผลมาใช้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. เพื่อให้การถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กร ลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดบัตรคะแนนลงไปเป็นลำดับขั้น

สิทธิศักดิ์ พุฒยปีติกุล (2546 : 11) กล่าวว่า เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงาน Kaplan และ Norton เสนอให้มีการวัดผลงานโดยใช้มุมมอง 4 ด้านดังนี้

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ถึงแม้มุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัด แต่ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ



2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์กรหรือบริษัทจะประสบความสำเร็จทางด้านการเงิน จะต้องมียุทธศาสตร์จากผลงานด้านลูกค้าที่ดี อาทิ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้าและการวัดผลงานด้านลูกค้าและการตลาดจึงเป็นมุมมองที่สำคัญอีกมิติหนึ่ง

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะบังเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือแม้แต่กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ๆ ได้อย่างเป็นเลิศ มุมมองด้านผลงานของกระบวนการภายในของเราเอง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการให้บริการ กระบวนการบริหารทรัพยากร กระบวนการส่งมอบบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ จึงเป็นกุญแจดอกใหญ่ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นอีกมุมมองที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร

วอร์คคีย์ ทูมมานนท์ (2542:49) กล่าวว่า Balanced Scorecard ถือเป็นแม่บทของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการวัดผลปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแปรเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่ชุดของตัววัดผลปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน แม่บทดังกล่าวแบ่งตัววัดผลปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งจะช่วยสร้างความสมดุลสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว สร้างความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการกับตัวผลักดันปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์เหล่านั้น และสร้างความสมดุลระหว่างตัววัดผลปฏิบัติงานที่เข้มงวด (Hard Objective Measures) กับตัววัดผลปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้ (Softer More Subjective Measures)

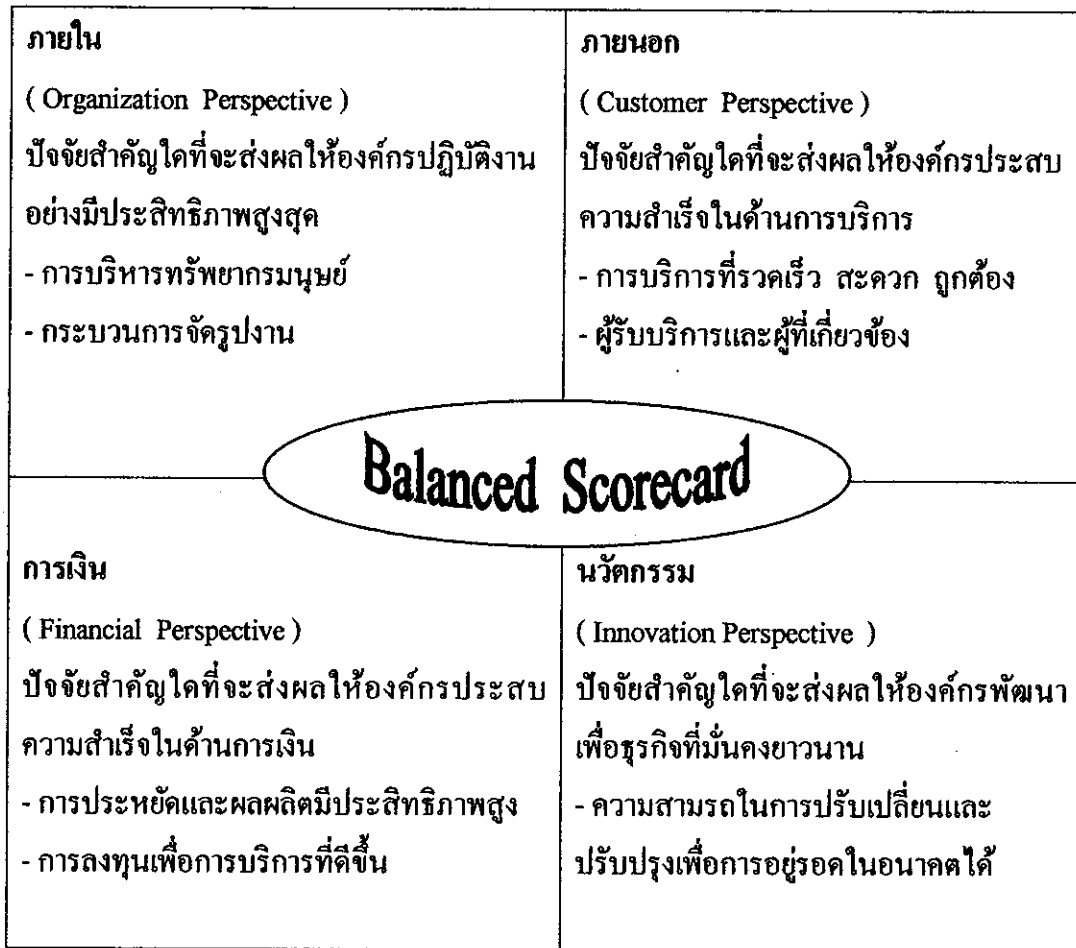
Balanced Scorecard จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน โดยพิจารณาจาก 4 ด้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้ ดังนี้

- 1) ด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ลูกค้ามองกิจการอย่างไร (How customers see us?)
- 2) ด้านภายในองค์กร (Organization Perspective) กิจการจะต้องเป็นเลิศในด้านใดบ้าง (What must we excel at ?)

3) ด้านนวัตกรรม ( Innovation Perspective ) กิจการจะยังคงปรับปรุงและสร้างคุณค่าให้ยังคงเกิดขึ้นต่อไปหรือไม่เพียงใด ( Can we continue to improve and create value ? )

4) ด้านการเงิน ( Financial Perspective ) ในสายตาของผู้ถือหุ้นแล้วพวกเขามองกิจการอย่างไร ( How do we look share holder ? )

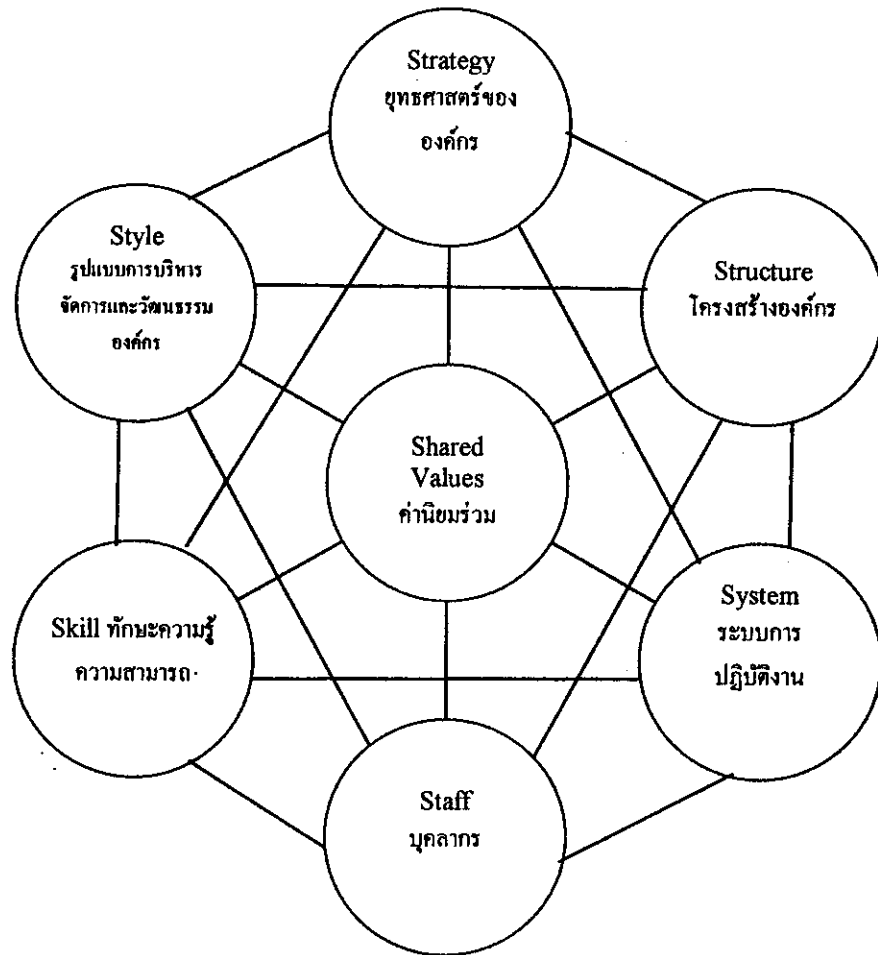
จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า Balanced Scorecard หมายถึงแนวคิดหรือทฤษฎีที่นำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 แนวคิด ซึ่งทั้ง 4 แนวคิดนี้จะต้องมีคุณภาพและสัมพันธ์กัน และทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย แนวคิดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Perspective) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การให้บริการที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ การให้บริการที่รวดเร็ว สะดวก ถูกต้อง และการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีจิตที่ดี แนวคิดด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Organization Perspective) คือการเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานและการปฏิบัติงานในองค์กร ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น การฝึกทักษะในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีรวมทั้งให้เจ้าหน้าที่มีเจตคติที่ดีและสร้างสามัญสำนึก (Commons Sense) ที่ดีต่อองค์กร และแนวคิดด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovation Perspective) คือความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตลอดจนคาดคะเนความต้องการของผู้รับบริการ หรือลูกค้าที่เปลี่ยนไป เพื่อนำไปปรับปรุงระบบงานและการคิดค้นวิธีใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพระบบสารสนเทศ ปรับปรุงตัวสินค้าผลิตภัณฑ์ใหม่และพัฒนาการบริการหรือสร้างสินค้า และระบบงานใหม่ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้า แนวคิดด้านการเงิน (Financial Perspective) คือระบบควบคุมทางการเงินที่ดี การลงทุนเพื่อการบริการที่ดีขึ้น การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยจ่ายเงินเท่าเดิม การบริหารการใช้จ่ายให้การเงินมีสภาพคล่องไม่หยุดชะงัก เพื่อวัดความสามารถในการทำกำไรและการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งแสดงกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน รายละเอียดของแต่ละแนวคิด (Perspective) ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน  
ที่มา : วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2542:49)

โดยการทำการวิจัยในครั้งนี้นอกจากจะใช้การบริหารและการประเมินผลธุรกิจโดยใช้  
การวิเคราะห์จากแนวคิด Balanced Scorecard แล้วผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญใน  
การบริหารองค์กรมาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อให้สหกรณ์สามารถ  
ดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีดังนี้คือ McKinsey's 7 S Model ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ใน  
การประเมินหรือวิเคราะห์องค์กร เพื่อช่วยในการบริหาร และพัฒนาองค์กร

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546 : 37) กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน  
องค์กรของ R. Waterman และคณะแห่งบริษัท McKinsey ได้คิดตัวแบบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญใน  
การบริหารองค์กร ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S Model) ที่มา จัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546:37)

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นความสำคัญ ของ McKinsey's 7 S Model จึงขอก้าวในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุป ดังนี้

#### 1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน ภารกิจของเราคืออะไร ภารกิจของเราควรจะเป็นอะไร ผู้รับบริการของเราคือใคร และใครเป็นผู้รับบริการของเราการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็น ข้อ ๆ ได้ดังนี้

1.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่า จะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

1.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

1.3 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหลายระดับ ทุกคนจะมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรร่วม มีความเป็นเจ้าของ และจะมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด

## 2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน ( Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้าร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
- ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตาม

สมัยโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับโครงสร้างหนึ่ง โครงสร้างใดตลอดไป

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ ขาดความคล่องตัว ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบงาน ขึ้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงาน การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ยังช่วยให้บุคลากร ได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

### 3. ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระดมทุนและบทบาทให้บุคลากรและกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหาเทคโนโลยีที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายองค์กร และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

### 4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากร และการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่ขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

### 5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และ ทักษะความถนัดความชำนาญเฉพาะ โดยมีการละเอียด ดังนี้

5.1 ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skill) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่าง ๆ (Thing) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้นๆ

บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่ท่านพอใจเป็นอย่างใด ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ท่านชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่ท่านพอใจมากที่สุดเท่าที่ท่านเคยทำมา ท่านอาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริง ๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่น ๆ อีก 2 งาน (Two other takes) ที่ท่านเคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งท่านได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ท่านก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพของท่าน

### 5.2 ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents)

สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery : GATB) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

### 6. รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

6.1 ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

6.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

6.1.2 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

6.1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยได้มีความสำคัญมากขึ้นอยู่ตลอดเวลาเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กรไปจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการ

หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

**6.1.4 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader)** คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างแน่วแน่มิในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผลการวิจัยที่ผ่านมามีพบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

## 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กรรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จ โดยทั่วไปจะปลูกวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายๆอย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

จากผลการศึกษาของงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาบริษัทดีเด่นในอเมริกา นักวิจัยพบว่า บริษัทดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญ 8 อย่าง อันเป็นปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของพันธกิจองค์กรที่กำหนดไว้ปัจจัยทั้ง 8 อย่าง คือ

- 7.1 การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป.
- 7.2 การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ
- 7.3 การให้ความสำคัญอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้น

ใหม่



7.4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเครื่องมือเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ

7.5 การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง

7.6 มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวข้องกัน

7.7 มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาสั้น

7.8 มีการเข้มงวดและการผ่อนปรนในขณะเดียวกับองค์กรที่ดีเด่นจะคงไว้ทั้งรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การให้ความเป็นอิสระ การเป็นผู้ประกอบการ การคิดค้นสิ่งใหม่ จะถูกผลักดันให้เป็นภาระของระดับล่าง แต่จะยังคงควบคุมค่านิยมแกนกลางเพียงไม่กี่อย่างที่เข้มงวด เช่น คุณภาพ ความไว้วางใจได้ และการบริการ เป็นต้น

## 5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์งบการเงินและฐานะทางการเงิน

งบการเงิน คือ รายงานผลการดำเนินงานฐานะทางการเงินหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินของกิจการ ซึ่งรายงานดังกล่าวรายงานในงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น งบประกอบหรือหมายเหตุประกอบงบการเงินหรือคำอธิบายอื่น ซึ่งระบุไว้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปจะเป็นรอบระยะเวลา 12 เดือน หรือ 1 ปี (ปัญญา หิรัญรัมย์ และ ส่งเสริม หอมกลิ่น, 2548 : 2-7)

จิรภา ศักดิ์กิตติมาลัย (2542 : 11) กล่าวว่า งบการเงินเป็นรายงานทางการเงินที่ธุรกิจจัดทำขึ้นเพื่อแสดงข้อมูลทางการเงิน ซึ่งได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบแสดงฐานะเปลี่ยนแปลงทางการเงิน

เกษรี ณรงค์เดช (2528 : 45) กล่าวว่า งบการเงินที่กิจการจัดทำเพื่อเสนอต่อบุคคลภายนอก มักประกอบด้วย

1. งบดุลแสดงฐานะการเงินของกิจการ ณ วันที่ที่ระบุ
2. งบกำไรขาดทุนแสดงผลการดำเนินงานของกิจการสำหรับงวดเวลาหนึ่ง
3. งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินแสดงการเปลี่ยนแปลงในทรัพยากรการเงินที่เกิดขึ้นในระหว่างงวดเวลาหนึ่ง

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า งบการเงิน คือ สรุปผล รายงานทางการเงินซึ่งจัดทำขึ้น ณ ช่วงเวลาหนึ่งเพื่อแสดงถึงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบแสดงฐานะการเปลี่ยนแปลงทางการเงิน

ดวงมณี โกมารทัต (2546 : 566-567) กล่าวว่า การวิเคราะห์งบการเงินเป็นการพิจารณารายการต่าง ๆ ในงบการเงิน เพื่อที่จะหาความหมายของข้อมูล อันสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรมของธุรกิจอันจะนำไปประเมินการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งการวิเคราะห์งบการเงินจะช่วยให้ทราบรายละเอียด 4 ประการ คือ

1. สภาพความคล่องตัวในการดำเนินงาน คือ การประเมินความสามารถของกิจการในการจ่ายคืนหนี้สินระยะสั้น ได้ครบตามกำหนด
2. ประสิทธิภาพในการทรัพยากร คือ ความสามารถในการขายสินค้า ความสามารถในการเรียกเก็บหนี้ลูกหนี้
3. อัตราการใช้หนี้สินประกอบการ ซึ่งเป็นการวางแผนโครงสร้างเงินทุนและความสามารถในการชำระหนี้
4. สมรรถภาพในการดำเนินงาน หรือความสามารถในการหากำไร

เบญจมาพร พงษ์ศักดิ์ภักดี (เอกสารโรเนียว) การวิเคราะห์งบการเงิน หมายถึง กระบวนการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะการเงินและการดำเนินกิจการอย่างมีระบบในรอบระยะเวลาบัญชีหนึ่ง ๆ โดยนำเอาเครื่องมือหรือเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ และหาความสัมพันธ์ระหว่างรายการต่าง ๆ พร้อมทั้งนำข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์มาประกอบการตัดสินใจทางการเงิน

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ทางการเงินมีจุดมุ่งหมายเพื่อแปลงข้อมูลของงบการเงินให้เป็นประโยชน์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจทางการเงินอย่างสมเหตุสมผล

การวิเคราะห์งบการเงิน เป็นการประเมินความแข็งแกร่งหรือความพร้อมในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากรายการต่าง ๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูลเพื่อนำไปประเมินผลทางด้านการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคตเพื่อให้ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย ข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์ การวิเคราะห์งบการเงินทำได้ 3 วิธี คือ

1. โดยการเปรียบเทียบงบการเงิน
2. โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน

### 3. โดยใช้การวิเคราะห์แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

#### 5.1 การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบงบการเงิน

เป็นการเปรียบเทียบงบการเงินของสหกรณ์ในอดีตและปัจจุบัน โดยใช้หน่วยวัดเป็นร้อยละ วิธีการเปรียบเทียบ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

**5.1.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวนอน** เป็นการวิเคราะห์ในรูปของแนวนอน โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ปรากฏในงบการเงินตั้งแต่ 2 งวดขึ้นไป แล้วคำนวณหาการเปลี่ยนแปลงในระหว่างปีปัจจุบันกับปีฐานว่ามีผลต่างกันเท่าใด

การวิเคราะห์งบการเงินเปรียบเทียบตามแนวนอน หรือการศึกษาแนวนอนเป็นการนำข้อมูลที่ต้องการศึกษาจากงบการเงินหลาย ๆ ปี ต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์เพื่อดูแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควรเป็นไปในแนวทางใด การวิเคราะห์แนวนอนมี 2 แบบ

1. การวิเคราะห์แนวนอนจากข้อมูลเดิม เป็นการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่ได้มาโดยตรงในรูปจำนวนเงินในช่วงเวลาที่ต่อเนื่องกัน เช่น รายปี รายเดือน โดยมีได้นำไปเปรียบเทียบให้อยู่ในลักษณะอื่น

2. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวนอน มี 2 วิธี

วิธีที่ 1 การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงรายการต่าง ๆ ในงบการเงินของแต่ละปีกับปีฐาน การวิเคราะห์วิธีนี้จะกำหนดให้งวดหนึ่งงวดใดก็ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสมให้เป็นปีฐาน การวิเคราะห์จะกำหนดให้รายการต่าง ๆ ในงบการเงินของปีฐานมีค่าเท่ากับร้อย จากนั้นจึงคำนวณการเปลี่ยนแปลงของแต่ละรายการในปีที่ต้องการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นอัตราร้อยละของปีฐาน

$$\text{อัตราร้อยละของปีที่ต้องการทราบ} = \frac{\text{ตัวเลขปีที่ต้องการทราบ} \times 100}{\text{ตัวเลขปีฐานคงที่}}$$

วิธีที่ 2 การวิเคราะห์ร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อัตราการเพิ่ม/ลด วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลดของรายการหนึ่ง ๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านไป โดยมิได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีที่ 1 แต่วิธีนี้ปีฐานจะเคลื่อนที่ไปเรื่อย ๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกัน หรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้

$$\text{อัตราการเพิ่มลดของปีที่ต้องการหา} = \frac{\text{ตัวเลขของปีที่ต้องการ} - \text{ตัวเลขปีก่อน} \times 100}{\text{ตัวเลขปีก่อน}}$$

5.1.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง (Common Size Analysis) เป็นการวิเคราะห์ส่วนประกอบของงบการเงิน โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ปรากฏในงบการเงินของ สหกรณ์ ใน 1 งวดปีบัญชี ซึ่งจะใช้วิธีคำนวณว่ารายการแต่ละรายการในงบการเงินจะเป็นร้อยละ เท่าใดของยอดรวมทั้งหมด หรืออาจวิเคราะห์งบการเงิน โดยการย่อส่วนตามแนวดิ่งโดยเน้นให้ เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในส่วนผลสมหรือโครงสร้างของงบการเงิน การวิเคราะห์ตามแนวดิ่งนี้ ถ้า ใช้ข้อมูลเพียงปีเดียวก็จะทราบเฉพาะ โครงสร้างของงบการเงินปีนั้น ๆ แต่ถ้าวิเคราะห์โดยการ เปรียบเทียบหลาย ๆ ปี จะช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของงบนั้น ๆ

วิธีย่อส่วนตามแนวดิ่ง เป็นการวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้วิธีย่อส่วนตามแนวดิ่ง เป็นการลดตัวเลขของแต่ละรายการที่ปรากฏในงบดุลและงบกำไรขาดทุนให้เป็นอัตราร้อยละของ สินทรัพย์รวม หรืออัตราร้อยละของหนี้สินและทุนรวม หรือเป็นอัตราร้อยละต่อยอดรายได้ทั้งสิ้น โดยเปรียบเทียบกับงบการเงินของปีใดปีหนึ่ง เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบให้เห็นการเปลี่ยนแปลง ของโครงสร้างของงบการเงินว่าสูงขึ้นหรือต่ำลงอย่างไร การจัดทำส่วนประกอบของงบตาม แนวดิ่งจะทำออกมาในรูปของร้อยละ ดังนี้

1. การวิเคราะห์งบดุล เป็นการย่อส่วนการเงินทุกรายการในงบดุลให้อยู่ใน รูปแบบร้อยละ โดยให้รายการเงินแต่ละรายการหารด้วยยอดสินทรัพย์คู่ด้วย 100 ดังตัวอย่าง

$$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} \times 100}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

สินทรัพย์รวม

2. การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน เป็นการย่อส่วนรายการทุกรายการในงบกำไร ขาดทุนให้อยู่ในรูปร้อยละ โดยการนำรายการแต่ละรายการหารด้วยรายได้คู่ด้วย 100 ดัง ตัวอย่าง

$$\frac{\text{ต้นทุนสินค้า} \times 100}{\text{รายได้}}$$

รายได้

## 5.2 การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios)

เป็นเครื่องมือในการประเมินฐานะการเงินและวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยการนำเอารายการการเงินต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุนมาพิจารณาในรูปอัตราส่วนต่าง ๆ โดยนำรายการมาเปรียบเทียบกับกันนั้น ต้องมีความสัมพันธ์กัน มาเทียบให้อยู่ในรูปอัตราส่วน ทำให้ได้ความหมายที่ละเอียดกว่าข้อมูลดิบที่ปรากฏในงบการเงินโดยตรง ซึ่งไม่ค่อยมีความหมายมากนัก เช่น ในงบดุลมียอดสินทรัพย์หมุนเวียน 300,000 บาท ถ้านำมาเปรียบเทียบกับรูปอัตราส่วนกับหนี้สินหมุนเวียน 300,000 บาท จะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน ว่าสินทรัพย์หมุนเวียนเป็น 3 เท่าของหนี้สินหมุนเวียน ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินประกอบด้วยอัตราส่วนหลายประเภท ซึ่งอัตราส่วนทางการเงินมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารการเงินและใช้วัดประสิทธิภาพของกิจการในด้านต่าง ๆ สามารถแบ่งออกได้ 4 ประเภท คือ

### 1. อัตราส่วนวิเคราะห์สภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

สภาพคล่อง หมายถึง ความสามารถของสหกรณ์ในอันที่จะแปรสภาพของสินทรัพย์ไปเป็นเงินสด เพื่อนำมาชำระหนี้ของสหกรณ์ได้ในเวลาข้างหน้า สินทรัพย์ใดที่สามารถแปรสภาพเป็นเงินสดได้ง่าย สินทรัพย์นั้นก็จะมีสภาพคล่องสูง อัตราส่วนดังกล่าวได้แก่ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว

1.1. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratios) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ซึ่งเขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน ผลลัพธ์ที่ได้จะเห็นฐานะทางการเงินของกิจการว่ามีความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมากน้อยเพียงใด โดยบอกให้ทราบว่า ณ วันที่จัดทำงบดุล สหกรณ์มีทุนหมุนเวียนเป็นกี่เท่าของหนี้สินหมุนเวียน โดยปกติจะถือว่าอัตราส่วนสูงจะแสดงถึงความคล่องตัวดี เพราะชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน ทำให้มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง แต่ก็ควรพิจารณารายการต่าง ๆ ในสินทรัพย์หมุนเวียนด้วยว่ามีรายการใดที่ชี้ให้เห็นถึงความผิดปกติบ้าง เช่น เงินสดมากเกินไปอาจทำให้เกิดผลเสียแก่สหกรณ์ได้ เพราะสหกรณ์ควรจะไป

ลงทุนก่อให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ แต่ถือเงินไว้ ทำให้ไม่เกิดประโยชน์ออกเลย หรืออัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงเพราะสหกรณ์มีสินค้าที่ขายไม่ออกเป็นจำนวนมาก หรือมีลูกหนี้ที่ไม่สามารถเรียกเก็บได้ ในกรณีดังกล่าวแม้สภาพคล่องของสหกรณ์จะสูงเพียงใดก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเจ้าหนี้แต่อย่างใด

1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว เป็นอัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีความคล่องตัวสูง ได้แก่ เงินสด หลักทรัพย์ ที่อยู่ในการต้องการของตลาด เป็นต้น เขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

## 2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios)

อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้ โดยมีหลักว่าสินทรัพย์ถ้าหมุนเวียนได้เร็วก็จะทำให้เกิดรายได้มาก อัตราส่วนดังกล่าว ได้แก่ อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น อัตราหมุนของสินทรัพย์ถาวร

2.1 อัตราส่วนของสินทรัพย์ (Asset Turnover) เป็นอัตราส่วนระหว่างยอดขายได้กับสินทรัพย์ทั้งสิ้น ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณธุรกิจกับขนาดของสินทรัพย์ หรือความสามารถในการใช้สินทรัพย์ ซึ่งเขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น} = \frac{\text{ยอดขายสุทธิ (ยอดรวมรายได้ทั้งสิ้น)}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์สิ้นปีปัจจุบัน} + \text{ปีก่อน}}{2}$$

ผลลัพธ์ที่ได้จะแสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์อย่างกว้าง ๆ ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณธุรกิจกับขนาดของสินทรัพย์ที่มีอยู่ ประสิทธิภาพในการลงทุนในสินทรัพย์ นั่นคือ อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงมากจะหมายถึง สหกรณ์มีการใช้สินทรัพย์เป็นประโยชน์มาก แต่อัตราส่วนนี้ต่ำ ก็จะหมายถึงสหกรณ์มีสินทรัพย์มากเกินไปไม่สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์ได้ดีเท่าที่ควร

2.2 อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร เป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้กับสินทรัพย์ถาวร เขียนสูตรได้ ดังนี้

$$\text{อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร} = \frac{\text{รายได้}}{\text{สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย}}$$

อัตราส่วนนี้จะช่วยให้ทราบว่า สหกรณ์ได้รับประโยชน์จากการใช้สินทรัพย์ถาวรที่สหกรณ์มีอยู่หรือไม่ ถ้าผลลัพธ์ที่ได้มีอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรต่ำแสดงว่าสหกรณ์ไม่ได้ใช้สินทรัพย์ถาวรที่มีอยู่เต็มประสิทธิภาพ หรืออาจมีสินทรัพย์ถาวรบางชนิดไม่มีการใช้งาน หรือมีเกินความต้องการ

### 3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios)

อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์ว่า สหกรณ์จะก่อหนี้ได้เพียงใดจึงจะเหมาะสมและไม่เสี่ยงภัย อัตราส่วนดังกล่าวได้แก่ อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน อัตราส่วนหนี้สิน

3.1 อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน (Debt to Net Worth Ratios) เป็นอัตราส่วนระหว่างหนี้สินกับทุนของสหกรณ์ (สินทรัพย์รวม) ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้ทราบถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาวว่า สหกรณ์มีทุนที่จะชำระหนี้ได้มากน้อยเพียงใด เขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

ผลลัพธ์ของอัตราส่วนนี้จะแสดงให้ทราบว่า ณ วันที่จัดทำบัญชีสหกรณ์มีหนี้สินทั้งสิ้นเป็นกี่เท่าของทุน จะบอกถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาวว่าสหกรณ์มีทุนของตนเองเพียงพอที่จะชำระหนี้หรือคุ้มครองหนี้สินได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราที่คำนวณได้เกินกว่า 1 หรือ เกินกว่าร้อยละ 100 จะหมายความว่า สหกรณ์มีการกู้ยืมเงินจากเจ้าหนี้มากกว่าเงินลงทุนจากส่วนของเจ้าของ ความเสี่ยงจะอยู่ที่เจ้าหนี้สูงมาก เจ้าหนี้อาจจะไม่ให้กู้ยืมเพิ่ม

3.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม เป็นอัตราส่วนระหว่างหนี้สินทั้งหมดของสหกรณ์ต่อส่วนของหนี้สินและทุน (สินทรัพย์รวม) เขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

อัตราส่วนนี้มีความหมายเช่นเดียวกับอัตราส่วนหนี้ต่อทุน เจ้าหนี้หรือผู้ให้กู้พอใจที่จะเห็นอัตราส่วนนี้ต่ำ (หนี้สินทั้งสิ้นต่ำกว่าสินทรัพย์รวมมาก) เพราะยังทำให้ผู้ให้กู้มีความเสี่ยงน้อยลง

#### 4. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น และอัตรากำไรสุทธิ

4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset) เป็นอัตราส่วนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกำไรจากการดำเนินงานของสหกรณ์กับสินทรัพย์ทั้งสิ้น โดยอัตราส่วนนี้จะบอกว่าในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงานเป็นร้อยละเท่าใดของสินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์ เขียนเป็นสูตรดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} + \text{ปีก่อน}}$$

2

ผลลัพธ์จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการนำสินทรัพย์ของสหกรณ์มาหากำไรจากการดำเนินงาน ถ้าร้อยละของอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สูง แสดงว่าสินทรัพย์ที่มีอยู่ทั้งสิ้นสามารถใช้ดำเนินการเพื่อหากำไรได้ดีหรือปริมาณสูง แต่ถ้าร้อยละของอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อหากำไรของสหกรณ์ลดลง

4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) เป็นอัตราส่วนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกำไรสุทธิประจำปีกับต้นทุนของสหกรณ์ โดยอัตราส่วนนี้จะบอกว่าในรอบปีที่ผ่านมา สหกรณ์มีกำไรสุทธิเป็นร้อยละเท่าใดของทุนสหกรณ์ เขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิประจำปี} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$$



ผลลัพธ์ที่ได้จะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากเงินทุนของ สหกรณ์เองว่าสามารถหากำไรได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราร้อยละของผลตอบแทนต่อส่วนของทุน สูง แสดงว่าสหกรณ์ใช้เงินทุนของสหกรณ์เองเพื่อใช้ดำเนินงานหรือหากำไรได้สูง แต่ถ้าอัตรา ผลตอบแทนต่อส่วนของทุนต่ำ แสดงว่าสหกรณ์ใช้เงินทุนของสหกรณ์เองดำเนินงานหรือหากำไร ได้ลดลง ซึ่งเป็นการเสี่ยงต่อการลงทุนของสมาชิกสหกรณ์ในการถือหุ้นในสหกรณ์

4.3 อัตรากำไรสุทธิ (Profit Margin) เป็นอัตราส่วนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง กำไรสุทธิต่อหน่วยขาย (รายได้) ของสหกรณ์ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิเป็นร้อยละเท่าใดของยอดขาย (รายได้) เขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$\text{อัตรากำไร} = \frac{\text{กำไรสุทธิประจำปี} \times 100}{\text{ยอดขายสุทธิ (รายได้สุทธิ)}}$$

ผลลัพธ์ที่ได้จะบอกให้ทราบว่า สหกรณ์มีกำไรสุทธิเป็นร้อยละเท่าใดของรายได้ ทั้งสิ้น โดยปกติอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงยิ่งดี เพราะแสดงถึงความสามารถในการบริหารการเงินของ สหกรณ์

อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ย่อมแสดงถึงความสามารถในการวัด ประสิทธิภาพทางการเงินที่มีอยู่ ซึ่งจะช่วยเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารของสหกรณ์เอง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

### 5.3. การวิเคราะห์แบบ CAMELS Analysis 6 Dimensions

CAMELS ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษรแต่ละตัวของคำ CAMELS จะทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร องค์ประกอบที่สำคัญในมุมมอง 6 มิติ ของ CAMELS มีดังนี้

**มิติที่ 1 : C-Capital strength : ความเพียงพอของเงินต่อความเสี่ยง**

ความเพียงพอต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่ง เงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิด

ขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสม ตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลัก การมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสียด่าง ๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้ หรือไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงจากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลนี้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตนเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลนี้มากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อยวัดจากกำไรต่อส่วนของทุน สหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดี หรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เพื่อสร้างรายได้

#### มิติที่ 2 : A-Asset quality : คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์ เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้ สินค้าคงคลัง และสินทรัพย์ รวมการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือจมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งผลถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของสำรองสินทรัพย์ต่อการค้ำคุณภาพของสินทรัพย์ เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เช่น กรณีของการมีหนี้ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียน ให้ผลตอบแทนเท่าไร วัดจากอัตรากำไรหรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่าคุณภาพสินทรัพย์มีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำแสดงว่าสินทรัพย์ค้ำคุณภาพ ไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าว ให้เกิดประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

### มิตีที่ 3 : M-Management ability : ชีคความสามารถในการบริหาร

ชีคความสามารถในการบริหาร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหาร ในการวางกลยุทธ์และจัดโครงสร้าง ในการนำพองค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่กิจการเผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภท สหกรณ์กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชีคความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไรของสหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะการณ์แข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

### มิตีที่ 4 : E-Earning sufficiency : การทำกำไร

การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ใน ธุรกิจที่สามารถดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้ง วิเคราะห์ถึงคุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับการบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามี กำไรขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิผลกำไรสูง ตรงกันข้ามบริหารค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำ รวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มิได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ กำไรจึงขึ้นอยู่กับ การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิก หากสมาชิกมี อัตราหนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกลดลง ส่งผลต่อรายได้ และฐานะทางการเงินของสหกรณ์

### มิตีที่ 5 : L-Liquidity : สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถ เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จาก

สัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุน สหกรณ์จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน หากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดีหรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาค่าสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องดำรงไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบของการเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดตามกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้า

#### มิติที่ 6 : S-Sensitivity : ผลกระทบของธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤติ ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอันประกอบด้วยภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ หากสหกรณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ข่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์

## 6. แนวคิดทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จ

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และ พศุ เคะชรินทร์ (2542 : 161) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการบริหารองค์กร (McKinsey 7S Model) คือ 1. โครงสร้างองค์กร (Structure) การพิจารณาลักษณะขององค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างของ

องค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็น จุดอ่อนขององค์กร เช่น ในอดีต Intel มีปัญหาในเรื่องความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์ เนื่องจากบริษัทใช้กลยุทธ์การเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างมากแต่ว่าลักษณะ โครงสร้างองค์กรยังคงเป็นลักษณะรวมอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้การบริหารงานและควบคุมเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ 2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ได้แก่กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่นๆ กลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับ โครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัด โครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้นๆ (Structure Follows Strategy) 3. ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในกาฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆขององค์กร 4. ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกลึกซึ้งของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร 5. สมาชิกในองค์กร (Staff) ประกอบด้วยพนักงานทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่างๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านการพนักงานทั้งหมดหรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจ้างและพัฒนาพนักงาน 6. ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills) สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นถือว่าเป็นความรู้ ความสามารถของพนักงานเช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน 7. ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values) ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรธุรกิจแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ

ภาณุ เชาว์ปรีชา ค้นจากเว็บไซต์ <http://www.businessacumen.co.th> ได้กล่าวถึงสภาพคล่อง คือ การบริหารเงินสดให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และถือเป็นลมหายใจของธุรกิจ เพราะบริษัทที่ขาดทุนหากไม่ขาดสภาพคล่องก็ยังมีอยู่ได้ ครบเท่าที่บริษัทยังสามารถหาเงินสดมาจ่ายหนี้

เมื่อถึงกำหนดชำระได้ ไม่ว่าจะมาจาก การเพิ่มทุน หรือ การกู้ยืมจากตลาดเงิน เช่น เงินกู้จากสถาบันการเงิน เงินกู้จากสาธารณะชน ( โดยการออกหุ้นกู้ในกรณีที่เป็นบริษัทมหาชน) เงินกู้จากบุคคล เช่น จากกรรมการบริษัท จากลูกค้า (เงินย่ำล่วงหน้า) จากคนรู้จัก หรือ เงินกู้ในระบบ และในกรณีที่ถึงที่สุด เมื่อบริษัท ไม่สามารถหาเงินสตามชำระหนี้ได้ทันกำหนด หากสามารถผ่อนการชำระหนี้ได้ บริษัทก็ยังดำเนินกิจการต่อไปจนกระทั่งเมื่อมีรายรับเข้ามาชำระหนี้ได้ภายในเวลาอันสมควร

กิติ ดยัคคานนท์ (2535 : 20) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการอันวश्यक โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดตามกันและกันให้ร่วมใจกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดให้การดำเนินการจะเป็นไปในทางดี หรือชั่วก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าจะคนคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจรแต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2552:90-93) ให้ข้อคิดว่าการประกอบธุรกิจ ( Business Operation ) หมายถึง ความพยายามที่เป็นแบบแผนของนักธุรกิจ ที่จะทำการผลิตหรือจัดหาและขายสินค้า เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคและสังคมโดยมุ่งหวังผลกำไร ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการ จำเป็นที่จะต้องมีผลตอบแทนให้แก่ผู้เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตน เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการไปได้ อย่างราบรื่นสหกรณ์ต้องมีทรัพยากรที่สำคัญ 5 ประการด้วยกันคือ

- 1) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ได้แก่ คนในองค์กรที่ทุ่มเทแรงงานให้แก่ธุรกิจโดยได้รับผลตอบแทน คือค่าจ้างเงินเดือน โบนัส สวัสดิการ ผลประโยชน์รูปแบบต่างๆ
- 2) ทรัพยากรวัสดุ (Material Resources) ได้แก่ ทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบในการผลิตอาคารที่ทำการ โรงงาน เครื่องจักร และเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องใช้ในการผลิต
- 3) ทรัพยากรการเงิน (Financial Resources) หมายถึง เงินทุนที่ต้องมีไว้เพื่อใช้จ่ายให้กับลูกจ้าง จัดซื้อวัตถุดิบ และเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ
- 4) ทรัพยากรสารสนเทศ (Informational Resources) หมายถึง ข้อมูลที่ชี้ให้ผู้ประกอบการหรือผู้จัดการได้ทราบถึงควมมีประสิทธิภาพในการใช้ร่วมกันของทรัพยากรทั้ง 3 ชนิด
- 5) เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การนำเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบการผลิต เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ GPS เป็นต้น

### สหกรณ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ

กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานรวม ซึ่งเชื่อมโยงข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ขององค์การเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้ห้องค์การอยู่รอด ได้ภายใต้ความผันผวนของสภาพแวดล้อมต่างๆ

**การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจสหกรณ์ (Strategic Management)** คือ กระบวนการตัดสินใจทางธุรกิจของผู้บริหารซึ่งในอดีตจะเน้นการตัดสินใจสภาพแวดล้อม ในขณะที่ธุรกิจ อาจจะเป็นที่พอใจในขณะที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนั้น แต่ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่การบริการที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลในอนาคต คาดการณ์ และการเตรียมพร้อมเพื่อเผชิญกับเหตุการณ์ในอนาคต

**ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์**

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Strategic Formulation)
2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)
3. การติดตามและประเมินผล (Evaluation & Control)

1. การวางแผน (Strategic Formulation) หมายถึงความพยายามที่เป็นระบบ เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้ห้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา การวางแผนจึงมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ต่างๆ ในอนาคต และตัดสินใจเลือกแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) ในขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์กับโครงสร้างขององค์การว่าองค์การหรือสหกรณ์มีโครงสร้างอย่างไร เพราะโครงสร้างจะมีความสัมพันธ์กับการจัดจ้างทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ นอกจากนั้นสหกรณ์ยังต้องคำนึงถึงกระบวนการของการทำงานและระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบต่างๆ ที่สหกรณ์ได้จัดวาง เพื่อให้แผนที่น่าไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ

3. การติดตามและประเมินผล (Evaluation & Control) ขั้นตอนของการติดตามควบคุมและประเมินผล เป็นขั้นตอนของการกำหนดว่าจะใช้วิธีการอย่างไรในการติดตามควบคุมการดำเนินการในโครงการต่างๆ ที่ได้นำมาปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีเครื่องมือหลายชนิดเช่น Balanced Scorecard (BSC) KPI (Key Performance Indicator) และ Benchmarking หรือจะใช้เครื่องมือที่ประเมินผลทางการเงินโดยตรงเน้นดูเฉพาะ ROI (ผลตอบแทนจากการลงทุน Return on Investment) ROA (ผลตอบแทนจากการนำสินทรัพย์มาใช้ประโยชน์ Return on Asset) ซึ่งเป็นของบริษัท Dupont

### การตัดแต่งธุรกิจสหกรณ์

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2552:108) กล่าวว่า การตัดแต่งธุรกิจสหกรณ์ หมายถึง การวิเคราะห์ดูว่า แต่ละหน่วยธุรกิจที่สหกรณ์มีอยู่ หน่วยธุรกิจไหนที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ค่อยดี อาจจะมีค่าใช้จ่ายสูงไปในบางเรื่อง ก็จำเป็นต้องมีการตัดแต่งทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงเพื่อให้ผลกำไรสูงขึ้น มิฉะนั้นค่าใช้จ่ายจะมีผลต่อกำไรเพราะกำไรมาจาก

$$\text{กำไร} = \text{รายได้} - \text{ค่าใช้จ่าย}$$

ในเมื่อค่าใช้จ่ายสูงกำไรก็จะลดลง หากค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้กำไรก็จะไม่มี จะกลายเป็นขาดทุนทันที

การตัดแต่งธุรกิจสหกรณ์ อีกลักษณะหนึ่งคือ การวิเคราะห์สหกรณ์ในภาพรวมว่าธุรกิจสหกรณ์มีกี่หน่วยธุรกิจ และหน่วยธุรกิจใดที่ไม่มีผลกำไร ก็อาจจะพิจารณาเลิกหน่วยธุรกิจนั้นไป เพราะมิฉะนั้นจะทำให้ผลการลงทุนของหน่วยธุรกิจอื่นๆ ที่มีอยู่ในภาพรวมของสหกรณ์ไม่มีกำไร

การตัดแต่งธุรกิจสหกรณ์ อีกวิธีหนึ่งที่สามารถทำได้ ก็โดยพิจารณาผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยทำ 4 วิธี คือ

1. ผลิตภัณฑ์ หรือบริการอะไรที่ไม่ดีไม่สร้างผลตอบแทนสูงก็ให้มีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการนี้ โดยดูจากสาเหตุว่าเกิดจากอะไร
2. ผลิตภัณฑ์ หรือบริการอะไรที่ให้ผลตอบแทนต่ำ ยอดขายต่ำและมีที่ท่าว่าจะขายไม่ได้สู้คู่แข่งไม่ได้ หากจะปรับปรุงและพัฒนาอาจจะไม่คุ้มเพราะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ก็ควรจะยกเลิกไป
3. ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใดที่เป็นดาว ยังสามารถให้ผลตอบแทนยอดขายยังสูง มีกำไรสูงตลอดเวลาต่อเนื่องกันมาก็ควรพัฒนาด้านคุณภาพต่อไป โดยทำผลิตภัณฑ์ หรือบริการนั้นๆ โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศทำทุกขั้นตอนของกระบวนการ (Process Management) เพื่อให้ทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการถูกต้องเสียแต่แรกและทุกๆ ครั้ง ไม่มีของเสียหายจากการซื้อสินค้าและบริการ
4. คลัสเตอร์เพื่อการแข่งขัน โดยนำแนวคิดของ Michael E. Porter ในทฤษฎีเรื่องของ The Competitive Advantage of Nations ในปี 1990 มาอธิบายความสามารถในการแข่งขัน “โมเดลเพชรพลัด” (Dynamic Diamond Model) หรือ The Competitive Advantage ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการคือ

4.1 ปัจจัยด้านเงื่อนไข คือ ความสามารถในการปรับจุก่อนให้กลายเป็นจุดแข็งในการจัดการธุรกิจ หรือที่เรียกว่า “ทำปัญหาให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ”

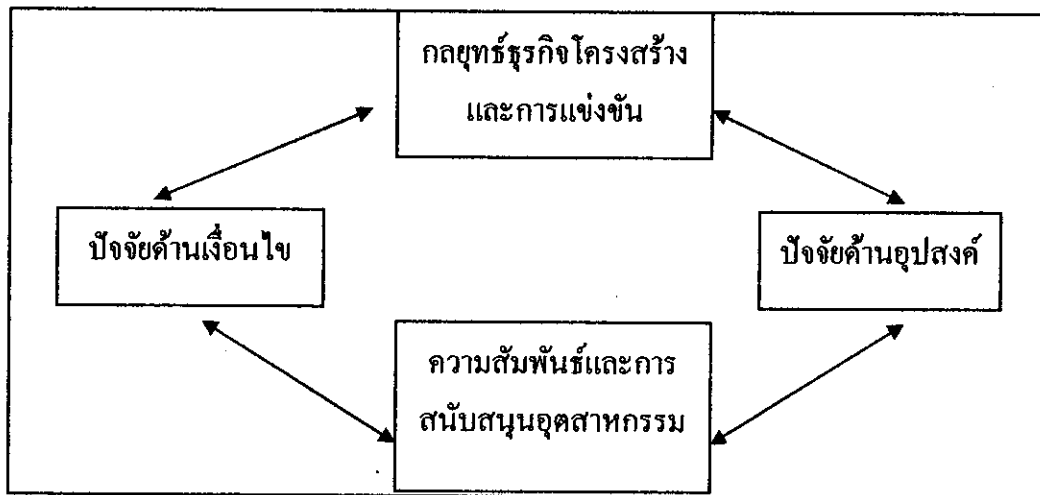


4.2 บังคับด้านอุปสงค์ คือ การสร้างอุปสงค์ให้เกิดขึ้นในตลาดภายในประเทศ ซึ่งการสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นในตลาดเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ

4.3 บังคับด้านความสัมพันธ์ และการสนับสนุนธุรกิจ คือการสร้างคลัสเตอร์ของธุรกิจให้เกิดขึ้นทั้ง Primary, Secondary and Tertiary Business หรือทั้งธุรกิจต้นน้ำและปลายน้ำ

4.4 บังคับด้านกลยุทธ์ธุรกิจ โครงสร้างและการแข่งขันความสำเร็จของธุรกิจอยู่ที่ การสนับสนุนของภาครัฐบาลโดยให้เอกชนหรือภาคธุรกิจเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ

คลัสเตอร์ยังมีทั้งแนวตั้งและแนวนอน แต่ส่วนใหญ่จะรวมทั้งผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ซัพพลายเออร์ ส่วนประกอบเครื่องจักร สถาบันการเงิน ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ



ภาพที่ 2.6 โมเดลเพชรพลวัต

ที่มา ปัญญา หิรัญรัมย์ (2552:109) คัมภีร์เคล็ดลับสำหรับสหกรณ์

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จำลอง ศิริเพ็ญพงศ์ (2524:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์ การเกษตรสวนส้มบางมด จำกัด โดยแบ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จออกเป็นสองพวกใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ อันได้แก่ ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และปัจจัยที่มีใช้ทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ของฝ่ายต่าง ๆ สำหรับปัจจัยทางเศรษฐกิจ โดยใช้สมการถดถอยพหุคูณในการหาค่าความสัมพันธ์ทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่า ตัวชี้วัดประสิทธิภาพหรือผลงานของฝ่ายบริหารประกอบ ด้วย จำนวนเงินที่สหกรณ์ให้สมาชิกกู้ต่อคน อัตราส่วนมูลค่าที่ขายให้สมาชิกต่อมูลค่าของสินค้าที่ สมาชิกต้องการจากสหกรณ์ อัตราส่วนมูลค่าผลผลิตที่ สหกรณ์รับซื้อจากสมาชิกต่อมูลค่าผลผลิตที่ สหกรณ์รับซื้อทั้งหมด และอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อทุนดำเนินงาน วัดค่า  $R^2 = 0.9014$  มีนัยสำคัญที่ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตัวชี้วัดที่ใช้วัดด้านสมาชิก ประกอบด้วยอัตราส่วนเงินส่งคืนระหว่าง ปีต่อเงินกู้ที่ถึงกำหนดชำระ จำนวนเงินฝากต่อคน มูลค่าธุรกิจขายต่อคน ซึ่ง  $R^2 = 0.392$  มีนัยสำคัญ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 50

สุภัทรา ตันอารีย์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนิน ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย การศึกษาใช้ข้อมูลตัวอย่างจากสหกรณ์การเกษตร ในปี 2534 วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และสมการถดถอยพหุคูณเพื่อที่วัดความสำเร็จในการ ดำเนินธุรกิจ

ผลการศึกษาพบว่า อัตราส่วนทางการเงินพบว่า สหกรณ์การเกษตรยังใช้ทุน ไม่มี ประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยในทางบวกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในรูปของ กำไรสุทธิขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิก ปริมาณธุรกิจ สินเชื่อธุรกิจซื้อ การเข้าร่วมประชุมใหญ่ของ สมาชิก ยกเว้นปริมาณธุรกิจขาย วัดในรูปของปริมาณธุรกิจรวมและปริมาณทุนดำเนินงานของ สหกรณ์มีลักษณะคล้ายกันคือ ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิก รายได้สุทธิของสมาชิก

ลักษณะ ยิงรงค์ชัย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ของธนาคารออมสินสาขากาฬสินธุ์

ผลการศึกษาพบว่าลูกค้าของธนาคารออมสินสาขากาฬสินธุ์มีความพึงพอใจในตัว สินค้าและบริการที่ได้รับ ในเรื่องของความเร็ว ความสะดวก คุณภาพของการให้บริการ และ การชำระค่าบริการในปัจจุบัน การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลางทั้งในเรื่องทักษะ ในการทำงานและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรอยู่ใน ระดับปานกลาง พนักงานจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ให้มากขึ้น และเครื่องมือวัดทางการเงินวิเคราะห์ แล้วพบว่า อัตราค่าใช้จ่ายมากกว่าอัตรารายได้ อัตราการเติบโตของเงินฝากทุกประเภทลดลง เพราะ ทุกธนาคารมีการประกาศปรับลดอัตราดอกเบี้ย

เกษมา ไตรรัตนารัตน์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการประเมินผลการดำเนินงาน ขององค์กร ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยการศึกษาจากธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 85 ราย ธุรกิจบริการ 74 ราย และธุรกิจการค้า 26 ราย จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจทุกประเภทมีการปฏิบัติ และให้ความสำคัญมากในด้านนโยบาย การวางแผนและกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ การติดตาม การควบคุมและระบบการประเมินผลที่เน้นผลโดยรวมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่

มุ่งเน้นให้เกิดความรักองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จของงาน และมุ่งเน้นการให้ความสำคัญแก่พนักงานในด้านของคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีการนำระบบการบริหาร และการประเมินผล ไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือเรียกว่าการ Benchmark นั้นพบว่า ธุรกิจให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มียอดขายสูงจะให้ความสำคัญกับการทำ Benchmark มากกว่าธุรกิจที่มียอดขายต่ำ และพบว่าธุรกิจที่มีผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มีทัศนคติเห็นด้วยว่าควรให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ นอกจากนี้ระบบการประเมินผลจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและยอมรับจากพนักงาน และผู้บริหารยังเห็นด้วยกับการส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์และพบว่าระบบ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้นและระบบ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้านในเวลาเดียวกัน

อรพินท์ สุขสวัสดิ์ (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด พบว่า ประสิทธิภาพด้านการเงิน โดยศึกษาเฉพาะอัตราส่วนทางการเงิน โดยรวมมีค่าในเกณฑ์ดี เมื่อนำอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้วัด 2 ลักษณะ คือ เปรียบเทียบอัตราส่วนของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ จัดซื้อความสามารถในระดับสองและสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ที่จัดซื้อความสามารถในระดับหนึ่งปรากฏว่าผลโดยรวมอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ดีกว่าอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มเปรียบเทียบ แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด มีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจ สำหรับประสิทธิผลการดำเนินงานและความคิดเห็นของสมาชิก ปรากฏว่า ผลโดยรวมสมาชิกมีความพอใจมาก ในการให้บริการธุรกิจทุกด้านของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์แนวโน้ม และกำไรสุทธิมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิผล

พิศวาท มาศยานุญ (2535 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการวิเคราะห์การบริหารการเงินของสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด ปีทางบัญชี 2528-2532 มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด โดยศึกษาจากปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจและสังคมของฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ สมาชิก และผู้ตรวจสอบบัญชี สหกรณ์ ได้ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคใน

การดำเนินงานของสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด เพื่อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติและแก้ปัญหาในการดำเนินงาน ของสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด ในอนาคตต่อไป การวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจ โดยวิเคราะห์ ข้อมูลทางบัญชี ซึ่งรวมทั้งงบการเงินเพื่อนำผลการวิเคราะห์มาเปรียบ เทียบกับอดีต เพื่อศึกษาถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพของผู้บริหารใน การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้หรือกำไรจากการดำเนินงาน การชำระหนี้สินระยะสั้น การชำระหนี้สินระยะยาว การใช้และการควบคุม ทรัพยากรในการดำเนินงาน การหาสินค้ามาตอบสนองความต้องการของสมาชิกและ การรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทาง สังคม โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามและสัมภาษณ์สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ตรวจสอบบัญชีจากการส่งเสริมสหกรณ์ มาวิเคราะห์ ในด้านความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ซึ่งกำหนดตัวอย่าง สมาชิกของสหกรณ์จำนวน 248 คน จากสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด 680 คน คณะกรรมการ จำนวน 11 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์จำนวน 32 คน นำข้อมูลที่ได้มาทำ การวิเคราะห์โดยใช้สถิติด้วยค่าร้อยละและมัชฌิมเลขคณิต แล้วนำมา วิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสถิติพรรณนา ผลการศึกษาปรากฏว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ในปี 2528 มีผลขาดทุน สุทธิ 74,582.60 บาท ในปี 2529 มีผลกำไรสุทธิ 361,824.62 บาท ในปี 2530 มีผลกำไรสุทธิ 966,539.44 บาท ในปี 2531 มีผลกำไรสุทธิ 1,621,304.03 บาท และในปี 2532 มีผลขาดทุนสุทธิ 411,734.73 บาท ผลการศึกษาถึงปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน ปรากฏว่าความสามารถหรือประสิทธิภาพของผู้บริหารในการใช้สินทรัพย์ที่ มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ การชำระหนี้สินระยะสั้นอยู่ในเกณฑ์พอใช้ การชำระหนี้สินระยะยาวอยู่ในเกณฑ์พอใช้ การใช้และการควบคุมทรัพยากรในการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี การหาสินค้ามาตอบสนองความต้องการของสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ที่ดี และการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกอยู่ใน เกณฑ์ต่ำ ผลการศึกษาถึงปัจจัยทางสังคม ทางด้านความคิดเห็นของคณะกรรมการ สมาชิกพนักงานสหกรณ์และผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ พบว่าสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด มีปัญหาและอุปสรรคคือ ขาดหลักการจัดคนให้ตรงกับงาน โรงงานเครื่องจักร ไม่ได้มาตรฐาน ขาดการตรวจสอบกิจการภายใน

Witwicki (2000 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการผลิตและการตลาดในรัฐ Alberta ประเทศแคนาดา โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับ โครงสร้างของสหกรณ์ (the context of structural factors) ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ (process factors) และปัจจัยส่วนผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจ (outcome factors) ก็กับการยอมรับความศรัทธาของสมาชิกที่มีต่อความสำเร็จของสหกรณ์

ผลการศึกษา พบว่าทั้ง 3 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ต่อศรัทธาหรือการยอมรับใน สหกรณ์  
ของสมาชิก โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลพื้นฐานของ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ประกอบด้วยข้อมูลที่ได้อาจงบการเงินของสหกรณ์ ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัดประจำปี พ.ศ. 2549-2551 ซึ่งข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มุ่งศึกษาถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานบริหารภายใน และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด โดยได้ดำเนินการดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

#### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลในการศึกษา ซึ่งรวบรวมจากหนังสือ ตำรา งานวิจัย รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด รายงานผู้สอบบัญชี รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บทความ วารสาร เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ และข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และกรมการ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

#### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ โดยจะวิเคราะห์ด้านการเงิน และด้าน กระบวนการภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### 3.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์การเงิน

เป็นการวิเคราะห์การเงินของสหกรณ์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมองเท่านั้น คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน โดยจะพิจารณาในลักษณะ โครงสร้างองค์การ ซึ่งข้อมูลในมุมมองด้านการเงิน ได้มาจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ของสหกรณ์ รายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลผล การดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปี และการศึกษาแนวโน้มจากปีฐานเคลื่อนที่

#### 3.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การเงิน

1) การศึกษาแนวโน้ม (Trend Percentage Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ต้องการหรือสนใจจากงบการเงินหลายๆปีต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์เพื่อจะดูแนวโน้มหรือทิศทางของ ข้อมูลนั้นว่าอย่างไร ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควร เป็นไปในแนวทางใด

2) การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐาน วิธีนี้จะใช้ปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานเพียง ปีเดียว โดยเทียบปีฐานให้เป็น 100 แล้วนำข้อมูลของปีอื่นๆ ซึ่งเป็นรายการเดียวกันมาเทียบกับปี ฐานตลอดทุกช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์ จะได้แนวโน้มอีกแบบหนึ่งในรูปลักษณะของอัตราร้อยละ โดยใช้สูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{อัตราร้อยละของปีที่ต้องการทราบ} = \frac{\text{ตัวเลขของปีที่ต้องการทราบ} \times 100}{\text{ตัวเลขของปีฐานคงที่}}$$

3) การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ (หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อัตราเพิ่ม/ลด) วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลด ของรายการหนึ่งใน ช่วงเวลาที่ผ่านมาโดยมิได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีแรก แต่วิธีนี้ฐานจะ เคลื่อนที่ไปเรื่อยๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกัน หรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้ ทั้งนี้อยู่กับเป้าหมายของผู้วิเคราะห์ โดยใช้ สูตรคำนวณดังนี้

$$\text{อัตราเพิ่ม/ลด ของปีที่ต้องการทราบ} = \frac{\text{ตัวเลขของปีที่ต้องการ} - \text{ตัวเลขของปีก่อน} \times 100}{\text{ตัวเลขของปีก่อน}}$$

4) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ( Financial Analysis ) ซึ่งเป็นส่วนที่อธิบายถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อสหกรณ์ ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยนำเอาตัวเลขจากงบดุลและงบกำไรขาดทุนมาเปรียบเทียบ



สูตรการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน ( CAMELS Analysis )

ตารางที่ 3.1 สูตรการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)	1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	หนี้สินทั้งสิ้น ทุนสหกรณ์
	1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	ทุนสำรอง สินทรัพย์ทั้งสิ้น
	1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์ (%)	ทุนของสหกรณ์ปัจจุบัน - ทุนของสหกรณ์ปีก่อน ทุนของสหกรณ์ปีก่อน
	1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	หนี้สินทั้งสิ้นปัจจุบัน - หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน
	1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%)	กำไรสุทธิ x 100 ทุนของสหกรณ์เฉลี่ย
มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)	2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้ (%)	หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด x 100 หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ
	2.2 อัตราต้นทุนของสินทรัพย์ (รอบ)	ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก) สินทรัพย์ทั้งสิ้นเฉลี่ย
	2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	กำไรจากการดำเนินงาน x 100 สินทรัพย์เฉลี่ย

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
<b>มิติที่ 2</b> คุณภาพของสินทรัพย์ ( Asset Quality ) (ต่อ)	2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}$
	<b>มิติที่ 3</b> จัดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)	3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%) ธุรกิจสหกรณ์ : $\frac{\text{มูลค่าธุรกิจปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจปีก่อน} \times 100}{\text{มูลค่าธุรกิจปีก่อน}}$ ยอดเพิ่มระหว่างปีแต่ละธุรกิจ (รับฝากเงิน ให้เงินกู้ คำร่วมเดินรถ)
<b>มิติที่ 4</b> การทำกำไร (Earning Sufficiency)	4.1 กำไรต่อสมาชิก (บาท)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$
	4.2 เงินออมต่อสมาชิก (บาท) (เงินออม=เงินฝากสิ้นปีสมาชิก+เงินหุ้นสมาชิก)	$\frac{\text{เงินฝากสมาชิก} + \text{ทุนเรือนหุ้น}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$
	4.3 หนี้สินต่อสมาชิก (บาท) (หนี้สินปีของสมาชิกยังไม่หักหนี้สินสงสัยจะสูญ = ลูกหนี้เงินกู้+ลูกหนี้การค้า+ลูกหนี้ค่าบริการ)	$\frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้} + \text{ลูกหนี้การค้า} + \text{ลูกหนี้ค่าบริการ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$
	4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (%)	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน} \times 100}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}$
	4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (%)	$\frac{\text{ทุนสำรองปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสำรองปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสำรองปีก่อน}}$

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
	4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (%)	$\frac{\text{ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสะสมปีก่อน}}$
	4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน} \times 100}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}}$
	4.8 อัตรากำไรสุทธิ (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{รายได้ธุรกิจหลัก}}$
<b>มิติที่ 5</b>	5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$
สภาพคล่อง (Liquidity)	5.2 อัตราหมุนของสินค้า (ครั้ง) (เฉพาะธุรกิจจัดหาดินค้ามาจำหน่าย)	$\frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$
	5.3 อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)	$\frac{365}{\text{อัตราหมุนของสินค้า}}$
	5.4 อัตราถูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (%)	$\frac{\text{ถูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{ถูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ}}$
<b>มิติที่ 6</b>	ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม สถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤต ภัยธรรมชาติ	

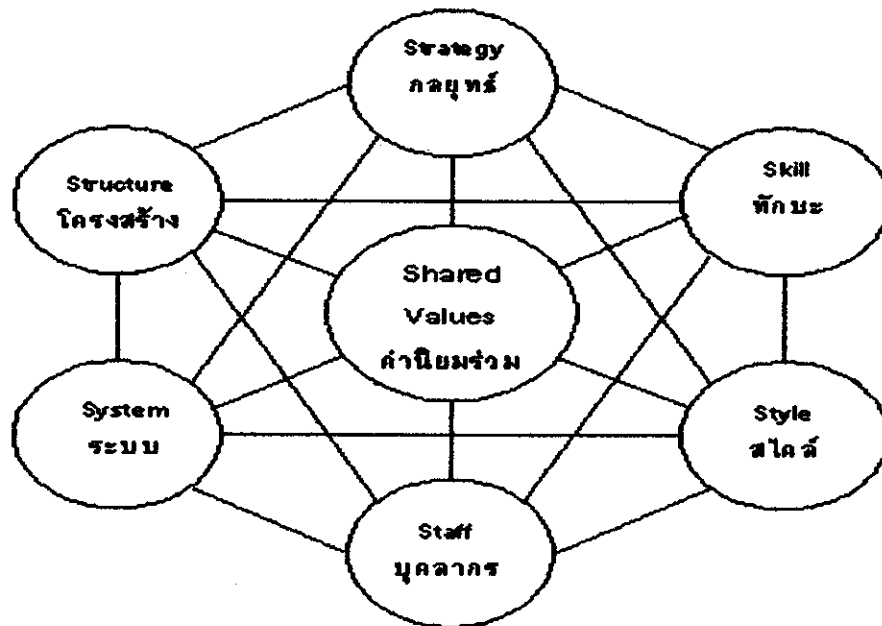
ที่มา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปี 2553

### 3.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน

เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร และรูปแบบการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นส่วนที่อธิบายถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อสหกรณ์ ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยใช้ McKinsey's 7S มาประเมินองค์กร

#### 3.2.1 ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน

การทำการวิจัยในครั้งนี้นอกจากจะใช้การบริหารและการประเมินผลธุรกิจ โดยใช้ในการวิเคราะห์จากแนวคิด Balanced Scorecard แล้วผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรมาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีดังนี้คือ McKinsey's 7S ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินหรือวิเคราะห์องค์กร เพื่อช่วยในการบริหาร และพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 3.1 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7S) ที่มา  
<http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=647>

#### 1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหาร ตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหน ในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

ขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

## 2) โครงสร้างองค์การ (Structure)

คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2-คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้-เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ

## 3) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

## 4) บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

## 5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็วซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

#### 6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

#### 7) ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมากภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์โครงสร้างของสหกรณ์ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน โดยนำข้อมูลจากงบการเงินมาทำการวิเคราะห์แล้ว เปรียบเทียบอัตราส่วนของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด กับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผลการเปรียบเทียบอัตราส่วน จากการดำเนินงาน 3 ปีที่ผ่านมา พอสรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

#### ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภทสหกรณ์การรณกิจ (สหกรณ์ออมทรัพย์) เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2515 เลขที่ กพร. 2/2515 มีฐานะเป็นนิติบุคคล และได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 2 มกราคม 2516 เป็นต้นมา

ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 สหกรณ์มีสมาชิก จำนวน 22,604 คน มีสินทรัพย์ 21,938.15 ล้านบาท มีเงินรับฝาก 12,772.53 ล้านบาท มีทุนเรือนหุ้น 5,727.93 บาท มีทุนสำรอง 678 บาท กำไรสุทธิ 464.72 ล้านบาท

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีผลการดำเนินงานที่ดีและประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ เพราะการลงทุนในปัจจุบันนั้นผลตอบแทนหรืออัตราดอกเบี้ยค่อนข้างต่ำ ทำให้คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญมาใช้ในการบริหารองค์การ ดังนี้

### 1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะยาว 3 ปี ประจำปี 2549-2551 คณะกรรมการและผู้บริหาร ใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการและผู้บริหารให้ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร สามารถกำหนดและพัฒนาข้อ ได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่า จะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

### 2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

โครงสร้างในการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด นั้นเป็นโครงสร้างที่ชัดเจน และมีการสัมพันธ์เกี่ยวกับโครงสร้างอยู่เป็นประจำเพื่อปรับโครงสร้าง และนำผลการสัมมนานั้นมาสู่การปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการทำงานของคณะกรรมการดำเนินการเจ้าหน้าที่ ได้เป็นอย่างดี สามารถให้บริการสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนการให้บริการ ลดความซับซ้อนในบางขั้นตอน เพิ่มความสะดวกแก่สมาชิกได้เป็นอย่างดี

### 3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ระบบงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด จะแยกออกเป็นแต่ละฝ่ายเพื่อให้สะดวกในการปฏิบัติงานและสามารถตรวจสอบกันได้ เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายเงินฝาก ฝ่ายเงินลงทุนฝ่ายสินเชื่อและฝ่ายประมวลผลข้อมูลฯลฯ

### 4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนิน ไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

### 5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน



ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด จะเน้นพัฒนาบุคคลากรอยู่ตลอดเช่นการจัดให้เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายเข้าร่วมอบรมสัมมนากับหน่วยงานแต่ละแห่งที่จัดเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีทักษะความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น

#### 6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

#### 7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อ ได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ตารางที่ 4.1 วิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

สภาพทั่วไป	การวิเคราะห์
ประวัติของสหกรณ์	<p>สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภทสหกรณ์การธกษ (สหกรณ์ออมทรัพย์) เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2515 เลขที่ กพร. 2/2515 มีฐานะเป็นนิติบุคคล และได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 2 มกราคม 2516 เป็นต้นมา โดยศาสตราจารย์ นายแพทย์ดิเรก พงศ์พิพัฒน์ เป็นผู้ยื่นเรื่องราขออนุญาตจัดตั้ง โดยได้รับการสนับสนุนจากศาสตราจารย์ นายแพทย์ กษาน จาติกวณิช ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และได้รับความอนุเคราะห์จากคุณเชาว์ เชาว์ขวัญยืน (ผู้จัดการ บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด) นำเงินมาฝากจำนวน 2 ล้านบาท โดยไม่คิดดอกเบี้ย และมีที่ตั้งสำนักงานอยู่ชั้น 3 ตึกอำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช</p>
โครงสร้างของสหกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านสมาชิก เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดลเท่านั้น สมาชิกให้ความสนใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ มีส่วนร่วมในการควบคุมดูแลเลือกตัวแทนที่มีความรู้ความสามารถ ความตั้งใจ เข้ามาเป็นกรรมการดำเนินการเพื่อบริหารงานสหกรณ์</li> <li>- คณะกรรมการดำเนินการ เป็นตัวแทนเข้ามาเพื่อกำหนดนโยบายการบริหารงานสหกรณ์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม โดยมีได้มุ่งหวังเข้ามาเพื่อหาประโยชน์จากสหกรณ์ และเข้ามาเพื่อสร้างสรรค์ให้สหกรณ์มีความมั่นคง เจริญก้าวหน้า</li> <li>- ฝ่ายจัดการ มีการกำหนดตำแหน่งงานตามธุรกิจและลักษณะของงาน มีการแบ่งแยกหน้าที่และกำหนดความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละงาน แต่ละคนอย่างเหมาะสมผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ หากสหกรณ์ได้บุคลากรที่ดี มีความตั้งใจรับผิดชอบ รักความก้าวหน้า ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ขยันขันแข็ง ทุ่มเท เสียสละ</li> <li>- ผู้ตรวจสอบกิจการ มีการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งผู้ตรวจสอบกิจการ ได้ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากสมาชิกในการตรวจสอบแนะนำการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ อย่างเคร่งครัด</li> </ul>

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สภาพทั่วไป	การวิเคราะห์
โครงสร้างของสหกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านสมาชิก เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดลเท่านั้น สมาชิกให้ความสนใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ มีส่วนร่วมในการควบคุมดูแล เลือกตัวแทนที่มีความรู้ความสามารถ ความตั้งใจ เข้ามาเป็นกรรมการ ดำเนินการเพื่อบริหารงานสหกรณ์</li> <li>- คณะกรรมการดำเนินการ เป็นตัวแทนเข้ามาเพื่อกำหนดนโยบายการบริหารงานสหกรณ์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม โดยมีได้มุ่งหวังเข้ามาเพื่อหาประโยชน์จากสหกรณ์ และเข้ามาเพื่อสร้างสรรค์ให้สหกรณ์มีความมั่นคง เจริญก้าวหน้า</li> <li>- ฝ่ายจัดการ มีการกำหนดตำแหน่งงานตามธุรกิจและลักษณะของงาน มีการแบ่งแยกหน้าที่และกำหนดความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละงาน แต่ละคนอย่างเหมาะสมผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ หากสหกรณ์ได้บุคลากรที่ดี มีความตั้งใจรับผิดชอบ รักความก้าวหน้า ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม ตลอดเวลา ขยันขันแข็ง ทุ่มเท เสียสละ</li> <li>- ผู้ตรวจสอบกิจการ มีการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งผู้ตรวจสอบกิจการ ได้ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากสมาชิกในการตรวจสอบ แนะนำการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ อย่างเคร่งครัด</li> </ul>
ผลการดำเนินงานของสหกรณ์	<p>สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ธุรกิจรับฝากเงินดำเนินธุรกิจสินเชื่อและลงทุนตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ อนุญาต ธุรกิจที่ทำกำไรให้กับสหกรณ์สูงสุด คือ ธุรกิจการลงทุนในด้านต่าง ๆ รองลงมาคือให้สมาชิกและสหกรณ์อื่นกู้</p>

## ที่มา จากการวิเคราะห์

จากตารางที่ 4.1 วิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด จะเห็นได้ว่าตลอดเวลา 36 ปีที่ผ่านมาสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ได้มีการพัฒนาดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญรุดหน้ามาโดยลำดับ จากจำนวนสมาชิกเริ่มแรก 176 คน มีทุนดำเนินงาน 2,000,000.00 บาท จนถึงปัจจุบันมีจำนวนสมาชิก 22,205 คน ทุนดำเนินงานทั้งสิ้น

20,945,083,044.28 บาท สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ซึ่งถือได้ว่าประสบความสำเร็จในด้านการบริหารงานเป็นอย่างดี

## **ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด**

**2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ระหว่างปี 2549-2551** ซึ่งจะศึกษาวิจัยโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมอง คือ

2.1.1 ด้านการเงินของสหกรณ์

2.1.2 ด้านกระบวนการภายใน

ซึ่งข้อมูลใน 2 มุมมองดังกล่าว ได้มาจากการวิเคราะห์ในงบดุล งบกำไรขาดทุน ประจำปี อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ รายงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ประจำปี รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปี 2549-2551 โดยในด้านการเงินของสหกรณ์ จะเป็นการวิเคราะห์งบดุล งบกำไรขาดทุน ประจำปีการเงิน 2549-2551 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบปีฐานเคลื่อนที่ โดยใช้ข้อมูลปี 2549 ปี 2550 เป็นปีฐานในการเปรียบเทียบ

**2.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์**

**2.1.1 ด้านการเงิน** เป็นการวิเคราะห์จากงบกำไรขาดทุน งบดุล ตามแนวโน้มแบบฐานปีเคลื่อนที่ สรุปได้ดังนี้ คือ

การวิเคราะห์งบการเงินตามแนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ เป็นการวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ (หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอัตราเพิ่ม / ลด) วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลด ของรายการหนึ่งๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านไป โดยมีได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีแรก แต่วิธีนี้ ฐานจะเคลื่อนที่ไปเรื่อยๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกัน หรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้ ทั้งนี้อยู่กับเป้าหมายของผู้วิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.2 ดังนี้

## ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์แบบฐานเคลื่อนที่

หน่วย : ล้านบาท

	รายงานจากงบการเงิน			เพิ่มขึ้น (ลดลง)			
	ปี 2551	ปี 2550	ปี 2549	2549/2550		2550/2551	
				จำนวน	%	จำนวน	%
สินทรัพย์	21,938.15	19,371.92	14,770.36	4,601.56	31.15	2,566.23	13.25
หนี้สิน	15,101.30	13,214.90	9,423.10	3,791.80	40.24	1,886.40	14.27
ทุน	6,836.85	6,157.02	5,347.27	809.75	15.14	679.83	11.04
รายได้	1,046.05	906.76	802.31	104.45	13.02	139.29	15.36
ค่าใช้จ่าย	581.33	487.59	430.58	57.01	13.24	93.74	19.23
กำไรสุทธิ	464.72	419.17	371.73	47.44	12.76	45.55	10.87

ที่มาจาก งบกำไรขาดทุน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ปีพ.ศ. 2549 – 2551

จากตารางที่ 4.2 เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้

1. สินทรัพย์ จากตารางในปี 2549,2550,2551 สหกรณ์มีแนวโน้มการเติบโตของสินทรัพย์อย่างต่อเนื่องคือ ปี 2551 เพิ่มขึ้นจากปี 2550 เป็นร้อยละ 13.25 ปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปี 2549 เป็นร้อยละ 31.15
2. หนี้สิน จากตารางแนวโน้มการลดลงของหนี้สินในปี 2551 ลดลงจากปี 2550 เป็นร้อยละ 14.27 ปี 2550 ลดลงจากปี 2549 เป็นร้อยละ 40.24 แสดงว่าหนี้สินของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
3. ทุน จากตารางด้านการเงินทุนของสหกรณ์ในปี 2551 เพิ่มขึ้นจากปี 2550 เป็นร้อยละ 11.04 ปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปี 2549 เป็นร้อยละ 15.14 แสดงว่าสหกรณ์มีการสะสมทุนอย่างต่อเนื่อง เป็นผลดีด้านสวัสดิการกับสมาชิกในอนาคต
4. รายได้ จากตารางรายได้ของสหกรณ์ในปี 2551 เพิ่มขึ้นจากปี 2550 เป็นร้อยละ 15.36 ปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปี 2549 เป็นร้อยละ 13.02 มีแนวโน้มของรายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ
5. ค่าใช้จ่าย จากตารางค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ในปี 2551 เพิ่มขึ้นจากปี 2550 เป็นร้อยละ 19.23 ปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปี 2549 เป็นร้อยละ 13.24 ซึ่งค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ยังไม่มีความคงที่เพราะสหกรณ์ยังมีแผนในการขยายงานเพิ่มขึ้นทุกปี

6. กำไรสุทธิ จากตารางกำไรสุทธิของสหกรณ์มีผลกำไรในปี 2551 เพิ่มขึ้นจากปี 2550 เป็นร้อยละ 10.87 ปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปี 2549 เป็นร้อยละ 12.76 แสดงว่าสหกรณ์มีแนวโน้มที่จะทำกำไรเพิ่มขึ้นทุกปีตามลำดับ

1) ผลการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการเงินของการใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ จาก งบดุล งบกำไรขาดทุน ของสหกรณ์แสดงตาม ตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ( CAMELS Analysis 5 Dimensions )

มุมมองแต่ละมิติ	อัตราส่วนทางการเงิน	อัตราส่วนเฉลี่ยสหกรณ์				
		ปี 51	ปี 50	ปี 49	ขนาดใหญ่มาก	
<b>มิติที่ 1</b>						
ความเพียงพอของเงินทุน	1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	2.21	2.15	1.76	0.83	
ต่อความเสี่ยง (C: Capital Strength)	1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	0.03	0.03	0.04	0.04	
	1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์(%)	11.04	15.14	14.46	11.10	
	1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	14.27	40.24	6.08	18.65	
	1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น(%)	6.80	6.81	6.95	7.21	
	2.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์(%)	2.12	2.16	2.52	3.99	
<b>มิติที่ 2</b>						
คุณภาพสินทรัพย์ (A: Asset Quality)	2.2 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์(%)	13.25	31.15	8.97	14.31	
<b>มิติที่ 3</b>						
การบริหารจัดการ (M: Management Ability)	3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)	13.25	31.15	8.97	10.36	
<b>มิติที่ 4</b>						
การทำกำไร (E: Earning Sufficiency)	4.1 กำไร(ขาดทุน) ต่อสมาชิก (บาท)	20,559.23	19,794.59	18,547.71	13,772.36	
	4.2 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง(%)	12.71	9.06	16.95	9.86	
	4.3 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ(%)	10.87	12.76	10.74	13.85	
	4.4 อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ (%)	44.43	46.23	46.33	60.31	
<b>มิติที่ 5</b>						
สภาพคล่อง(Liquidity)	5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	0.37	0.43	0.35	0.58	

ที่มา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2551

ตารางที่ 4.4 สรุปการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ( CAMELS Analysis 5 Dimensions )

มุมมองแต่ละมิติ	อัตราส่วนทางการเงิน	ผลการวิเคราะห์
มิติที่ 1 ความเสี่ยงของเงินทุน ต่อความเสี่ยง (C : Capital Strength)	1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	ปี 2551 คิดเป็น 2.21 เท่า ปี 2550 คิดเป็น 2.15 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 1.76 เท่าเฉลี่ย 2.04 เท่า ของทุน โดยที่อัตราส่วนหนี้สินทั้งสองสิ้นต่อทุนที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 0.83 เท่า
	1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	ปี 2551 คิดเป็น 0.03 เท่า ปี 2550 คิดเป็น 0.03 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 0.04 เท่าเฉลี่ย 0.03 เท่า โดยที่อัตราส่วนสำรองต่อสินทรัพย์ที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 0.04 เท่า
	1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์(%)	ปี 2551 คิดเป็น 11.04 เท่า ปี 2550 คิดเป็น 15.14 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 14.46 เท่าเฉลี่ย 13.55 เท่า โดยที่อัตราส่วนการเติบโตของสหกรณ์ที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 11.10 เท่า
	1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	ปี 2551 คิดเป็น 14.27 เท่า ปี 2550 คิดเป็น 40.24 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 6.08 เท่าเฉลี่ย 20.20 โดยที่อัตราส่วนการเติบโตของหนี้ของสหกรณ์ที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 18.45 เท่า



ตารางสรุปที่ 4.4 (ต่อ)

มุมมองแต่ละมิติ	อัตราส่วนทางการเงิน	ผลการวิเคราะห์
มิติที่ 1 ความเสี่ยงของเงินทุนต่อความ เสี่ยง (C: Capital Strength)	1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนลงทุน (%)	ปี 2551 คิดเป็น 6.80 เท่า ปี 2550 คิดเป็น 6.81 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 6.95 เท่า เฉลี่ย 6.85 เท่า โดยที่อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนลงทุน ที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 7.21 เท่า
	2.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	ปี 2551 คิดเป็น 2.12 เท่า ปี 2550 คิดเป็น 2.16 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 2.52 เท่า เฉลี่ย 2.27 เท่า โดยที่อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 3.99 เท่า
มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (A: Asset Quality)	2.2 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%)	ปี 2551 คิดเป็น 13.25 เท่า ปี 2550 คิดเป็น 31.15 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 8.97 เท่า เฉลี่ย 17.79 เท่า โดยที่อัตราส่วนการเติบโตของสินทรัพย์ที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 14.31 เท่า
	3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)	ปี 2551 คิดเป็น 13.25 เท่า ปี 2550 คิดเป็น 31.15 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 8.97 เท่า เฉลี่ย 17.79 เท่า โดยที่อัตราส่วนการเติบโตของธุรกิจที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 10.36 เท่า
มิติที่ 3 การบริหารจัดการ (M: Management Ability)		

ตารางสรุปที่ 4.4 (ต่อ)

มุมมองต่อมิติ	อัตราส่วนทางการเงิน	ผลการวิเคราะห์
มิติที่ 4 การทำกำไร (E: Earning Sufficiency)	4.1 กำไร(ขาดทุน) ต่อสมาชิก (บาท)	- ปี 2551 คิดเป็น 20,559.23 บาท ปี 2550 คิดเป็น 19,794.59 บาท ปี 2549 คิดเป็น 18,547.71 บาทเฉลี่ย 19,633.84 บาท โดยที่อัตราส่วนกำไรต่อสมาชิกของสหกรณ์ที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 13,772.36 บาท
	4.2 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	- จำกัด ปี 2551 คิดเป็น 12.71 เท่า ปี 2550 คิดเป็น 9.06 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 16.95 เท่าเฉลี่ย 12.91 โดยที่อัตราส่วนการเติบโตของทุนสำรองของสหกรณ์ที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 9.86 เท่า
	4.3 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (%)	- ปี 2551 คิดเป็น 10.87 เท่า ปี 2550 คิดเป็น 12.76 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 10.74 เท่าเฉลี่ย 11.46 โดยที่อัตราส่วนการเติบโตของกำไรของสหกรณ์ที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 13.85 เท่า
	4.4 อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ (%)	- ปี 2551 คิดเป็น 44.43 เท่า ปี 2550 คิดเป็น 46.23 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 46.33 เท่าเฉลี่ย 45.66 โดยที่อัตราส่วนกำไรสุทธิที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 60.31 เท่า
มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)	5.1 อัตราส่วนหมุนเวียน (เท่า)	- ปี 2551 คิดเป็น 0.37 เท่า ปี 2550 คิดเป็น 0.43 เท่า ปี 2549 คิดเป็น 0.35 เท่าเฉลี่ย 0.38 เท่า โดยที่อัตราส่วนหมุนเวียนของสหกรณ์ที่ใช้เป็นมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 0.58 เท่า

ที่มา จากการวิเคราะห์

จากตารางที่ 4.4 สรุปได้ว่า เมื่อเทียบกับมาตรฐานสหกรณ์ขนาดใหญ่มากของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์พบว่าในมุมมองแต่ละมิติมีเกณฑ์สูงกว่ามาตรฐาน เช่น อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน อัตราการเติบโตของสหกรณ์, อัตราการเติบโตของหนี้, อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ เพราะการบริหารการเงินของสหกรณ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ เช่น อัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยง ผลตอบแทน ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นโยบายรัฐบาล และเทคโนโลยี

ตารางที่ 4.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	
- กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	- การบริหารเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะยาว 3 ปี ประจำปี 2549-2551
	- มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจน
	- ผู้บริหารให้ความสำคัญสำคัญกับบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี
- โครงสร้างองค์กร (Structure)	- สหกรณ์มีการจัดตั้งโครงสร้างองค์การตามกระบวนการสหกรณ์
	- มีการแบ่งฝ่ายกันอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงานและการตรวจสอบ
	- มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่ชัดเจน
- ระบบการปฏิบัติงาน (System)	- มีแผนการปฏิบัติงานที่ดี
	- ทุกฝ่ายปฏิบัติตามแผนงาน
	- มีเทคโนโลยีทันสมัยนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

#### ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

##### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

##### ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- บุคลากร (Staff)
  - จำนวนเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสม
  - คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามงานที่ต้องการเข้าทำงาน
  - มีการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน
  - มีสวัสดิการด้านต่าง ๆดูแลเจ้าหน้าที่
- ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)
  - เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง
  - สหกรณ์มีการจัดสัมมนาเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถอยู่ตลอด
- รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)
  - ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำขององค์กร
  - ผู้นำมีการวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น
- ค่านิยมร่วม (Shared values)
  - ทุกคนมีความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร ไปในทางเดียวกัน

ที่มา จากการวิเคราะห์

จากตารางที่ 4.5 สรุปได้ว่ากระบวนการภายในเป็นปัจจัยหนึ่งแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ กล่าวคือการบริหารองค์กรมีเป้าหมายชัดเจน โดยมีการวางแผนผังองค์กร บุคลากร ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ มีการคัดเลือกคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามงานที่ต้องการ มีกาเพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยมีการจัดสัมมนาให้กับทางบุคลากร และทุกคนมีความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร ไปในทางเดียวกัน

### สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

ปัจจัยที่สำคัญด้านฐานะทางการเงินคือ สภาพคล่อง เนื่องจากจุดเด่นของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด คือ สามารถหักเงินเดือนของสมาชิกได้ทันที ในวันที่เงินเดือนออก ทำให้สหกรณ์ไม่มีปัญหาในเรื่องการค้างชำระค่าหุ้นรายเดือนและชำระหนี้เงินกู้ตามสัญญา

เมื่อสหกรณ์มีเงินสดเข้ามาเป็นจำนวนที่แน่นอนสหกรณ์จึงสามารถวางแผนการบริหารจัดการด้านการเงินล่วงหน้าได้ และรวดเร็วต่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่นการชำระหนี้แก่เจ้าหนี้เงินกู้ยืมการให้สหกรณ์อื่นกู้ และการลงทุนด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ สภาพคล่องจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์

#### 2.1.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

##### 1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะยาว 3 ปี ประจำปี 2549-2551 คณะกรรมการ และผู้บริหาร ใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการและผู้บริหารให้ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรจะให้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

##### 2) โครงสร้างองค์กร (Structure)

จะมีลักษณะคล้ายกับสหกรณ์อื่น คือ มีฝ่ายบริหาร เป็นคณะกรรมการ ดำเนินการรวม 15 ท่าน โดยกรรมการจะได้รับการเลือกมาจากสมาชิก เพื่อเข้ามากำหนดนโยบาย และบริหารงานสหกรณ์ ส่วนที่สอง คือ ฝ่ายจัดการ ซึ่งจะเป็ฝ่ายดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย โดยมีผู้จัดการเป็นผู้บริหารงาน ปัจจุบัน การรับสมัครเจ้าหน้าที่และผู้จัดการของสหกรณ์จะทำการรับสมัครเป็นการทั่วไป เพื่อเปิดโอกาสสมัครบุคลากรเข้ามาสอบแข่งขันกันมากขึ้น เป็นผลดีในด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งยังแตกต่างจากสหกรณ์หลายแห่งที่ตำแหน่งผู้จัดการจะถูกแต่งตั้งจากกรรมการ

ดำเนินการเอง เจ้าหน้าที่ที่รับสมัครส่วนหนึ่งจะคัดเลือกจากญาติพี่น้องกรรมการ ซึ่งเป็นการปิดกั้นโอกาสที่สหกรณ์จะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงาน

### 3) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

สหกรณ์ให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพราะเป็นส่วนหนึ่งของการใช้เพื่อการแข่งขัน มีการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้ทันสมัยอยู่ตลอด เพื่อรองรับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของสหกรณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

#### (1) บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร สหกรณ์ให้ความสำคัญด้านบุคลากร มีคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามงานที่ต้องการเข้าทำงาน และดูแลให้อยู่กับองค์กรนานๆ โดยจัดให้มีสวัสดิการดูแลพนักงานและสมาชิกอย่างเพียงพอ

#### (2) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

สหกรณ์มีการรับเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง จึงทำให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว สหกรณ์มีการจัดสัมมนาเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถอยู่ตลอด

#### (3) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

#### (4) ค่านิยมร่วม(Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อ ได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

## ปัจจัยที่สำคัญด้านกระบวนการภายใน ได้แก่

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) ด้านสมาชิก เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดลเท่านั้น สมาชิกให้ความสนใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ มีส่วนร่วมในการควบคุมดูแล เลือกตัวแทนที่มีความรู้ความสามารถ ความตั้งใจ เข้ามาเป็นกรรมการดำเนินการเพื่อบริหารงานสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ เป็นตัวแทนเข้ามาเพื่อกำหนดนโยบายการบริหารงานสหกรณ์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม โดยมีได้มุ่งหวังเข้ามาเพื่อหาประโยชน์จากสหกรณ์ และเข้ามาเพื่อสร้างสรรค์ให้สหกรณ์มีความมั่นคง เจริญก้าวหน้า ฝ่ายจัดการ มีการกำหนดตำแหน่งงานตามธุรกิจและลักษณะของงาน มีการแบ่งแยกหน้าที่และกำหนดความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละงานแต่ละคนอย่างเหมาะสมผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ หากสหกรณ์ได้บุคลากรที่ดี มีความตั้งใจรับผิดชอบ รักความก้าวหน้า ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ขยันขันแข็ง ทู่มเท เสียสละผู้ตรวจสอบกิจการ มีการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งผู้ตรวจสอบกิจการ ได้ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากสมาชิกในการตรวจสอบ แนะนำการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ อย่างเคร่งครัด

2. บุคลากร (Staff) สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด จะให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างมาก ตั้งแต่การสรรคหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ จนถึงการพ้นจากการเป็นเจ้าหน้าที่ และสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีคณะกรรมการดำเนินการซึ่งส่วนใหญ่จะมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีทำให้ในการบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์นั้นมีการวางแผน การควบคุมเป็นอย่างดี

3. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีประธานสหกรณ์เป็นผู้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง ในเรื่องการวางโครงสร้างหรือการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การบริหารจัดการทรัพยากร ด้านการเงิน การลงทุน และด้านอื่น ๆ เนื่องจากงานของสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงตามภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา



### ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

จากการวิเคราะห์ปัญหา คือ

#### 3.1 ด้านการเงิน

3.1.1 สินทรัพย์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นเงินลงทุน เกิดจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่นกู้ไม่มาก

3.1.2 เงินรับฝากมีปริมาณที่มากขึ้น เกิดจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์สูงกว่าสถาบันการเงินต่างๆ

3.1.3 ปริมาณของเงินทุนสำรองยังต่ำกว่ามาตรฐาน

#### 3.2 ด้านกระบวนการภายใน

3.2.1 แผนกลยุทธ์ ระยะยาวและผู้บริหารควรให้ความสำคัญมากขึ้น

3.2.2 ควรมีที่ปรึกษาเกี่ยวกับการลงทุน เช่น ช่างบริษัทที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในด้านการลงทุนโดยตรง

3.2.3 ควรมีเทคโนโลยีหรือระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยมาเพื่อสนับสนุนเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อความรวดเร็วในการบริการ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผล

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ในรอบ 3 ปี ( พ.ศ. 2549-2551 ) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไป เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถสรุปได้ดังนี้

##### 1.1 สภาพทั่วไป

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภทสหกรณ์การชก (สหกรณ์ออมทรัพย์) เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2515 เลขที่ กพช. 2/2515 มีฐานะเป็นนิติบุคคล และได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 2 มกราคม 2516 เป็นต้นมา

ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 สหกรณ์มีสมาชิก จำนวน 22,604 คน มีสินทรัพย์ 21,938.15 ล้านบาท มีเงินรับฝาก 12,772.53 ล้านบาท มีทุนเรือนหุ้น 5,727.93 บาท มีทุนสำรอง 678 บาท กำไรสุทธิ 464.72 ล้านบาท

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีผลการดำเนินงานที่ดีและประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ เพราะการบริหารจัดการของสหกรณ์นั้นมีเครื่องมือที่ดี ทำให้คณะกรรมการดำเนินการใช้เครื่องมือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์การ

1.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 2 มุมมองเท่านั้นคือ

1.2.1. ด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์และศึกษาแนวโน้มจากปีฐานเคลื่อนที่ ในด้านการเพิ่มของอัตราร้อยละของรายได้และกำไรเป็นหลัก

##### 1) ผลการวิเคราะห์ด้านการเงิน

การวิเคราะห์แนวโน้มจากปีฐานเคลื่อนที่ ตามอัตราร้อยละการเพิ่มของรายได้ และอัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ จากการศึกษาในมุมมองด้านการเงิน พบว่า

(1) การวิเคราะห์อัตราการเพิ่มของรายได้ จากงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ในปี 2549 เมื่อเทียบกับปี 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้น 13.02 % และในปี 2550 เมื่อเทียบกับปี 2551 มีอัตราเพิ่มขึ้น 15.36 %

(2) การวิเคราะห์อัตรากำไรสุทธิ ของสหกรณ์มีผลการดำเนินงานกำไร ในปี 2549 เมื่อเทียบกับปี 2550 มีอัตราเพิ่มขึ้น 12.76 % และในปี 2550 เมื่อเทียบกับปี 2551 มีอัตราเพิ่มขึ้น 10.87 %

**1.2.2 ด้านการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน** โดยวิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงิน จาก งบดุล งบกำไรขาดทุน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในด้านการเงินของเทคนิค Balanced Scorecard ประกอบด้วย การวิเคราะห์ในมุมมอง 5 มิติ คือ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง คุณภาพสินทรัพย์ การบริหารจัดการ การทำกำไร และสภาพคล่อง

1) ผลการวิเคราะห์ด้านฐานะทางการเงิน

การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน โดยใช้การวิเคราะห์การเงินแบบ CAMELS Analysis และเป็นส่วนหนึ่งในด้านการเงินของเทคนิค Balanced Scorecard

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้น มีสมาชิกเข้าร่วมเพิ่มขึ้นในทุกปี หนี้สินเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ส่วนทุนของสหกรณ์ ในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปี 2549 คิดเป็น 15.14 % และในปี 2551 เพิ่มขึ้นจากปี 2550 คิดเป็น 11.04 % เมื่อพิจารณาจากฐานตัวเลข จะเห็นว่าฐานะทางการเงินของสหกรณ์เติบโตขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งทุนเพิ่มขึ้นเนื่องจากจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นและมี การจ่ายเงินปันผลสูงกว่าสถาบันการเงินต่าง ๆ จึงทำให้สมาชิกเพิ่มอัตราการส่งค่าหุ้นรายเดือน สำหรับเงินฝากที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ดอกเบี้ยเงินฝาก สถาบันการเงินต่างๆ ค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับของสหกรณ์จึงทำให้สมาชิกหันมาให้ความสำคัญกับการฝากเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาวกับสหกรณ์เพราะอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่า

**1.2.3 ด้านกระบวนการภายใน** ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นข้อมูลที่ได้มาจากรายงานการสอบบัญชีประจำปี และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กรในด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร ( Strategy ) และ โครงสร้างองค์กร ( Structure )

1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานถือว่าเป็นอย่างดี โดยเฉพาะด้านการบริหารบุคลากรที่ผู้บริหารมีนโยบายชัดเจนพัฒนาคุณภาพของสมาชิก เจ้าหน้าที่ ฝ่ายจัดการ และฝ่ายบริหาร การบังคับใช้กฎระเบียบ และหลักการของสหกรณ์อย่างจริงจัง มีการคัดกรองการเข้าร่วมเป็นสมาชิก มีการ

ควบคุม ติดตามผลสม่ำเสมอ และเนื่องจากองค์กรมีขนาดใหญ่ สหกรณ์ความคล่องตัว มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีผู้รับผิดชอบงาน ขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงาน การจัดองค์กรที่ดี จึงมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

## 2. อภิปรายผล

### 2.1 สภาพทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัย ในการวิเคราะห์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ปรากฏปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ “ที่ดี” การมุ่งเน้นพัฒนาและสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นหัวใจสำคัญ เมื่อสหกรณ์ได้บุคลากรที่มีคุณภาพทำให้สหกรณ์เติบโตได้อย่างต่อเนื่องและก้าวหน้า สหกรณ์มีการวางแผนบริหารด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบโดยนำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey 7S Model) มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ซึ่งจะต้องมีการกำหนดในเรื่องของยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กร (Style) และค่านิยม (Share Values) สหกรณ์จึงประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีในด้านประสิทธิภาพ และการบริหารบุคลากร

สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่วิจัยเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงิน พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พศุ เฉษะรินทร์ (2542 : 161) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการบริหารองค์กร (McKinsey 7S Model) คือ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) การพิจารณาลักษณะขององค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร เช่น ในอดีต Intel มีปัญหาในเรื่องความเหมาะสมระหว่าง โครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์ เนื่องจากบริษัทใช้กลยุทธ์การเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างมากแต่ทว่าลักษณะ โครงสร้างองค์กรยังคงเป็นลักษณะรวมอำนาจในการตัดสินใจทำให้การบริหารงานและควบคุมเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ 2) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ได้แก่กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะ

แวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้  
 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่นๆ กลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์  
 กับ โครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัด โครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตาม  
 กลยุทธ์ขององค์กรนั้นๆ (Structure Follows Strategy) 3) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร  
 (Systems) ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น  
 ทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบใน  
 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในกาฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือ  
 ขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆขององค์กร 4) ลักษณะแบบแผนหรือ  
 พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหาร  
 ระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึก  
 คิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร 5) สมาชิกในองค์กร (Staff)  
 ประกอบด้วยพนักงานทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่างๆที่องค์กรแสดง  
 และปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านการ  
 พนักงานทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาพนักงาน 6)  
 ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills) สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นถือว่าเป็นความ  
 ความสามารถของพนักงาน เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กร ในการให้บริการลูกค้า  
 ความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน 7)  
 ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values) ได้แก่แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวัง  
 ขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรธุรกิจแต่ละแห่ง  
 รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหาร  
 มักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ

**2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 2 มุมมองเท่านั้นคือ**

**2.2.1 ด้านการเงิน** จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน แสดงว่าสหกรณ์สามารถทำ  
 กำไรได้เพิ่มขึ้น ทุก ๆ ปี แม้จะมีภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ

**จากการวิเคราะห์แนวโน้มจากปีฐานเคลื่อนที่ ตามอัตราการเพิ่มของรายได้  
 และอัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์**

ผลการดำเนินงานสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2551 เมื่อเปรียบเทียบกับ  
 ปี 2550 และ ปี 2550 เปรียบเทียบกับปี 2549 ปรากฏว่าสหกรณ์ดำเนินงานโดยมีรายได้รวมเพิ่มขึ้น  
 139,291,111.61 บาท ( ร้อยละ 15.36 ) ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้น 93,740,438.28 บาท ( ร้อยละ 19.23 )

เป็นผลทำให้มีกำไรสุทธิประจำปีเพิ่มขึ้น 45,550,673.33 บาท (ร้อยละ 10.87) ผลการดำเนินงานในปี 2550 เทียบกับปี 2549 มีรายได้รวมเพิ่มขึ้น 104,316,114.99 บาท (ร้อยละ 13.02) ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้น 56,879,066.96 บาท (ร้อยละ 13.24) เป็นผลทำให้มีกำไรสุทธิประจำปีเพิ่มขึ้น 47,437,048.03 บาท (ร้อยละ 12.76)

**2.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านฐานะทางการเงินของสหกรณ์** ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ ปัจจุบันสหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 21,938,146,083.81 บาท และมีทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์ ปัจจุบันสหกรณ์มีหนี้สินทั้งสิ้น 15,101,301,064.49 บาท มีทุนของสหกรณ์ทั้งสิ้น 6,836,845,019.32 บาท สหกรณ์มีสัดส่วนหนี้สินต่อทุน 2.21 เท่า แสดงว่าเจ้าหนี้มีความเสี่ยง เนื่องจากทุนของสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้ได้ทั้งหมด และมีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น 0.03 เท่า อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน 6.8 เท่า ซึ่งแสดงว่าเพียงพอ และเข้มแข็งของเงินทุนเน้นแหล่งเงินทุนภายในเป็นหลัก ด้านการให้ผลตอบแทนทุนสำรองสามารถนำไปสร้างรายได้ดี หรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เนื่องจากไม่มีต้นทุนทางการเงิน สภาพคล่องของสหกรณ์มีสภาพคล่องสูงทำให้สามารถวางแผนการลงทุนหรือชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้

สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเงินของ ภาณุ เชาว์ปรีชา ค้นจากเว็บไซต์ <http://www.businessacumen.co.th> ได้กล่าวถึงสภาพคล่อง คือ การบริหารเงินสดให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และถือเป็นลมหายใจของธุรกิจ เพราะ บริษัทที่ขาดทุนหากไม่ขาดสภาพคล่องก็ยังสามารถ ควบเท่างที่บริษัทยังสามารถหาเงินสดมาจ่ายหนี้เมื่อถึงกำหนดชำระได้ ไม่ว่าจะมาจาก การเพิ่มทุน หรือ การกู้ยืมจากตลาดเงิน เช่น เงินกู้จากสถาบันการเงิน เงินกู้จากสาธารณะชน (โดยการออกหุ้นกู้ในกรณีที่เป็นบริษัทมหาชน) เงินกู้จากบุคคล เช่น จากกรรมการบริษัท จากลูกค้า (เงินจ่ายล่วงหน้า) จากคนรู้จัก หรือ เงินกู้นอกระบบ และในกรณีที่ถึงที่สุด เมื่อบริษัทไม่สามารถหาเงินสดมาชำระหนี้ได้ทันกำหนด หากสามารถผ่อนผันการชำระหนี้ได้ บริษัทก็ยังดำเนินกิจการต่อไป จนกระทั่งเมื่อมีรายรับเข้ามาชำระหนี้ได้ภายในเวลาอันสมควร

**2.3 ด้านกระบวนการภายใน** จากผลการศึกษาในเรื่องกระบวนการบริหารภายใน เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร สหกรณ์มีการบริหารจัดการในด้านการให้สมาชิกหรือสหกรณ์อื่นกู้ การลงทุนในรูปของเงินทุนระยะสั้น ระยะยาว เงินฝากธนาคาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการได้บริหารสินทรัพย์ของสหกรณ์อย่างระมัดระวังไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูง และสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานถือว่าเป็นอย่างดี โดยเฉพาะด้านการบริหารบุคลากรที่ผู้บริหารมีนโยบายชัดเจนพัฒนา

คุณภาพของสมาชิก เจ้าหน้าที่ ฝ่ายจัดการ และฝ่ายบริหาร การบังคับใช้กฎระเบียบ และหลักการของสหกรณ์อย่างจริงจัง มีการคัดกรองการเข้าร่วมเป็นสมาชิก มีการควบคุม ติดตามผลสม่ำเสมอ และเนื่องจากองค์กรมีขนาดใหญ่ สหกรณ์ความคล่องตัว มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีผู้รับผิดชอบงาน ขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงาน การจัดองค์กรที่ดี ประสานกรรมการมีสถานะความเป็นผู้นำสูงในเรื่องของการวางโครงสร้างหรือการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การบริหารจัดการทรัพยากร ด้านการเงิน การลงทุน และด้านอื่น ๆ เนื่องจากงานของสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงตามภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา

สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่ง

ความสำเร็จในการบริหารการเงินของ กิติ ดยัคคานนท์ (2535 : 20) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการอำนาจ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดตามกันและกันให้ร่วมใจกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดให้การดำเนินการจะเป็นไปในทางดี หรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจรแต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะตามข้อมูลที่ได้มาจากผลการวิจัย มีดังนี้คือ

3.1.1 เนื่องจากสินทรัพย์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นเงินลงทุน ข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด คือ การป้องกัน แก้ไขปัญหา และการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงิน สหกรณ์ต้องบริหารงานอย่างระมัดระวังและรอบคอบ เกาะติดสถานการณ์การเคลื่อนไหวของภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย นโยบาย และมาตรการของทางการ และสหกรณ์ควรสร้างระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า เพื่อที่จะสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่ สำหรับปริมาณเงินรับฝากควรบริหารจัดการให้เหมาะสมต้องการกระจายการลงทุนไปในด้านต่างๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อกระจายความเสี่ยง

3.1.2 ควรมีที่ปรึกษาเกี่ยวกับการลงทุน เช่น จ้างบริษัทที่ปรึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการลงทุนโดยตรง

**3.1.3 ความมีเทคโนโลยีหรือระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย** มาเพื่อสนับสนุน  
เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อความรวดเร็วในการบริการ

**3.2 ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัยในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้**

ควรทำการวิจัยในด้านการบริหารจัดการเงินลงทุนของสหกรณ์ขนาดใหญ่ เพื่อ  
ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการจัดการเงินลงทุนของแต่ละสหกรณ์ และเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับสหกรณ์  
ทั่ว ๆ ที่มีในหาในเรื่องการจัดการเงินลงทุน



## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- เกษมา ไตรรัตน์รัมย์ (2543) “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเครื่องมือ *Balanced Scorecard*” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปัญญา หิรัญรัมย์ และ ส่งเสริม หอมกลิ่น (2548) “งบการเงินของสหกรณ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหารสหกรณ์* หน้าที่ 2 หน้า 2-7
- พสุ เจริญทรัพย์ (2546) *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิศวาท มาดาบุญ (2535) “วิเคราะห์การบริหารการเงินของสหกรณ์ โคนมเชียงใหม่ จำกัด” วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2549) *ประมวลชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์* หน้าที่ 1-15 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชการส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2542) “ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (The *Balanced Scorecard*)” *วารสารบริหารธุรกิจรังสิต* 3 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 44-49
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541) “The *Balanced Scorecard* เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์,” *วารสารบริหารธุรกิจ* 77 (มกราคม-มีนาคม) : 37-38
- สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด (2549) *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2549*  
 \_\_\_\_\_ (2550) *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2550*  
 \_\_\_\_\_ (2551) *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2551*
- สิทธิศักดิ์ พดุกษ์ปิติกุล (2546) การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- อรพินทร์ สุขสวัสดิ์ (2536) *การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด* กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท , มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อัจฉรา จันทร์ฉาย, (2538) การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- <http://www.thaitambon.com/whatsnew/BKKMap1256.gif> : สืบค้น วันที่ 1 เมษายน 2553  
 แผนที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร
- <http://upload.wikimedia.org> : พื้นที่เขตบางกอกน้อย : สืบค้น วันที่ 1 เมษายน 2553 แผนที่  
 จังหวัดกรุงเทพมหานคร

## ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

- งบดุลของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ประจำปี 2549-2551
- งบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ประจำปี 2549-2551
- ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัดประจำปี 2549–2551
- ตัวอย่างการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน ประจำปี 2551
- อัตราส่วนเฉลี่ยของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปี 2551 (Peer Group)
- เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551, 2550 และ 2549

	ปี 2551	ปี 2550	ปี 2549
	บาท	บาท	บาท
<b>สินทรัพย์</b>			
<b>สินทรัพย์</b>			
<b>หมุนเวียน</b>			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	142,900,388.71	257,227,143.00	376,375,134.34
เงินฝากขุมทรัพย์สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ	500,000,000.00	950,000,000.00	500,000,000.00
เงินลงทุน			
ระยะสั้น	1,738,442,557.96	2,781,856,172.23	1,239,581,499.52
ระยะยาว	12,162,726,619.19	8,580,438,147.43	5,235,924,292.07
รวมเงินลงทุน	13,901,169,177.15	11,362,339,319.66	6,475,505,791.59
ลูกหนี้เงินกู้และคอกเบี้ยค้างรับ - สุทธิ			
ลูกหนี้ระยะสั้น	3,214,434,498.00	1,754,017,106.00	1,641,887,285.00
ลูกหนี้ระยะยาว	3,923,209,803.00	4,830,771,755.00	5,613,718,956.93
คอกเบี้ยค้างรับ	4,542,314.71	5,535,478.54	5,997,301.91
รวมลูกหนี้เงินกู้และคอกเบี้ยค้างรับ	7,142,186,615.71	6,590,324,339.54	7,291,603,543.84
หนี้ ค่าตีพิมพ์สิ่งตีพิมพ์	28,205.00	28,205.00	0
รวมลูกหนี้เงินกู้และคอกเบี้ยค้างรับ - สุทธิ	7,142,158,410.71	6,590,296,134.54	7,261,603,543.84
ลูกหนี้อื่น สุทธิ	15,608,116.76	14,590,269.29	8,807,682.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	18,692,720.55	18,603,491.99	17,697,582.65
ยอดระหว่างปรับปรุงเพื่อการใช้งาน	23,010,180.09	23,010,180.09	23,010,180.09
สิทธิการให้เช่าแฟลต	173,340.00	155,150.00	0
สิทธิการให้เช่าแฟลตระหว่างพัฒนา	8,025,000.00	4,815,000.00	0
สิทธิการให้เช่าอาคารปริศณีกงเจ๊ตว่างหน้า	50,000,000.00	30,000,000.00	30,000,000.00
ทรัพย์สินอื่น	136,408,749.84	120,887,930.75	77,360,668.66
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>21,936,146,083.81</b>	<b>19,371,924,619.32</b>	<b>14,770,360,583.17</b>

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

งบดุล ( 2 )

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551, 2550 และ 2549

	ปี 2551	ปี 2550	ปี 2549
	บาท	บาท	บาท
<b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>			
<b>หนี้สิน</b>			
เงินรับฝาก	12,772,532,781.56	11,396,848,498.84	9,073,645,298.09
เงินกู้ยืมระยะสั้น	1,990,133,766.10	1,518,831,971.06	70,702,905.93
หนี้สินอื่น	338,634,516.83	299,221,122.30	278,747,176.49
รวมหนี้สิน	15,101,301,064.49	13,214,901,592.20	9,423,095,038.51
<b>ทุนของสหกรณ์</b>			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าหุ้นแล้ว	5,727,927,020.00	4,981,501,820.00	4,317,005,809.00
ทุนสำรอง	678,683,146.54	602,176,046.54	552,161,446.54
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่น ๆ	77,242,811.13	100,020,772.32	100,600,689.54
กำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น	(111,728,891.49)	54,154,128.45	5,763,964.80
กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี	464,720,933.14	419,170,259.81	371,733,211.78
รวมทุนของสหกรณ์	6,836,845,019.32	6,157,023,027.12	5,347,265,202.66
<b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>	<b>20,938,146,083.81</b>	<b>19,371,924,619.32</b>	<b>14,770,360,583.17</b>

สภากรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

งบกำไรขาดทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551, 2550 และ 2549

	ปี 2551		ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
<b>รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากการลงทุน</b>						
เงินให้กู้ยืมและเงินฝาก						
เงินให้กู้ยืมแก่สมาชิก	160,640,422.00	15.37	143,801,055.00	15.87	135,417,633.00	16.89
เงินให้กู้ยืมแก่สหกรณ์อื่น	187,471,361.36	17.94	277,085,507.43	30.59	307,488,249.21	38.35
เงินฝาก	55,019,532.14	5.27	56,116,678.58	6.20	5,866,492.04	0.73
เงินลงทุน	641,880,581.34	61.42	428,881,790.32	47.34	352,967,394.74	0.73
<b>รวมรายได้</b>	<b>1,045,011,916.84</b>	<b>100.00</b>	<b>905,885,031.33</b>	<b>100.00</b>	<b>801,739,768.99</b>	<b>44.03</b>
<b>ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและการลงทุน</b>						
เงินรับฝาก	421,911,060.96	40.37	389,401,410.18	43.98	337,666,753.03	42.12
เงินกู้ยืมระยะสั้น	68,000,446.34	6.51	14,411,222.40	1.59	21,213,778.20	2.64
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>489,911,507.30</b>	<b>46.88</b>	<b>412,842,632.58</b>	<b>45.57</b>	<b>358,880,531.23</b>	<b>44.76</b>
หัก หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ						
หนี้สูญ						
หนี้สงสัยจะสูญ-ลูกหนี้	0.00	0.00	1,305,941.00	0.14	0.00	0.00
หนี้สงสัยจะสูญ-เงินค้ำประกัน	39,723.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>รวมหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>(1,082,357.00)</b>	<b>(0.12)</b>	<b>(734,568.00)</b>	<b>(0.09)</b>
<b>รายได้สุทธิ</b>	<b>39,723.00</b>	<b>0.00</b>	<b>223,584.00</b>	<b>0.02</b>	<b>(734,568.00)</b>	<b>(0.09)</b>
บวก รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย	<b>555,060,686.54</b>	<b>53.12</b>	<b>492,818,814.75</b>	<b>54.40</b>	<b>442,859,237.76</b>	<b>55.24</b>
ค่าธรรมเนียมรวมแรกเข้า						
ค่าธรรมเนียมเงินกู้ยืม	119,200.00	0.01	111,980.00	0.01	109,190.00	0.01
หนี้สูญได้รับคืน	290,200.00	0.03	239,300.00	0.03	213,600.00	0.03
เงินร่ว นวีสถก กองอมสิน	79,050.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
กำไร จากการจัดจำหน่ายสินทรัพย์	199,865.16	0.02	215,954.84	0.02	0.00	0.00
รายได้ที่ตัดเสีย	1,823.95	0.00	54,998.00	0.00	0.00	0.00
<b>รวมรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย</b>	<b>352,246.88</b>	<b>0.03</b>	<b>255,927.05</b>	<b>0.03</b>	<b>278,837.15</b>	<b>0.03</b>
	<b>1,042,385.99</b>	<b>0.10</b>	<b>878,159.89</b>	<b>0.09</b>	<b>570,627.15</b>	<b>0.07</b>

สภกรณ์ออบทวิชัยมหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

งบกำไรขาดทุน ( 2 )

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551, 2550 และ 2549

	ปี 2551		ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
<b>หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>						
<b>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่</b>						
เงินเดือน	10,878,320.00	1.04	10,360,780.00	11.04	10,932,640.00	1.36
ค่าครองชีพ	271,200.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00
ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่	2,252,005.00	0.22	0.00	0.00	0.00	0.00
เบี้ยขี้อจ้างเจ้าหน้าที่	0.00	0.00	2,622,100.00	0.29	2,324,260.00	0.29
ค่าเช่าเช่า	0.00	0.00	500,080.00	0.06	753,610.00	0.09
ค่าสวัสดิการของเจ้าหน้าที่	135,000.00	0.01	122,400.00	0.01	111,000.00	0.01
ค่าล่วงเวลา	248,460.00	0.02	244,810.00	0.03	192,990.00	0.02
ค่าสวัสดิการ	1,025,394.50	0.10	847,891.50	0.09	817,361.00	0.10
ค่าใช้จ่ายกองทุนพัฒนาเจ้าหน้าที่	400,000.00	0.04	300,000.00	0.03	0.00	0.00
เงินสมทบกองทุนประกันสังคม	697,734.00	0.07	664,566.00	0.07	638,979.00	0.08
เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	920,586.18	0.09	5,350.00	0.00	0.00	0.00
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ - เจ้าหน้าที่	454,980.40	0.04	344,029.00	0.04	0.00	0.00
<b>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่และอุปกรณ์</b>						
ค่าเสื่อมราคา	1,124,813.85	0.11	905,477.35	0.10	671,568.38	0.08
ค่าเช่าบำรุงสำนักงานติดตั้ง	202,698.63	0.02	199,000.00	0.02	199,000.00	0.03
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาอุปกรณ์	184,695.20	0.02	167,362.58	0.02	183,635.87	0.02
ค่าบริการและพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์	199,020.00	0.02	903,099.00	0.10	661,115.00	0.08
ค่าเช่า - ค่าไฟฟ้า	486,975.86	0.05	524,396.72	0.06	518,522.34	0.06
<b>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิก</b>						
ค่าสวัสดิการสมาชิก						
ค่าใช้จ่ายดำเนินการอื่น	43,000,000.00	4.11	43,000,000.00	4.11	43,000,000.00	4.11
ค่าเช่าประชุม						
ค่ารับรอง	736,700.00	0.07	617,700.00	0.07	845,900.00	0.11
ค่าสมัครงานเขียนแบบพิมพ์	364,071.25	0.03	193,321.50	0.02	278,662.60	0.03
	1,407,238.36	0.13	1,210,851.95	0.13	1,264,533.43	0.16



สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

งบกำไรขาดทุน ( 3 )

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551, 2550 และ 2549

	ปี 2551		ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ต่อ)						
ค่าเช่าอุปกรณ์ใหญ่	842,539.50	0.08	1,346,671.21	0.15	643,244.00	0.08
ค่าเช่าหอพักบริการ	463,275.01	0.04	554,827.21	0.06	507,705.65	0.06
ค่าบริหรรถของทุนส่วนกลาง	3,251,407.27	0.31	2,906,266.39	0.32	2,521,420.29	0.32
ค่าตอบแทน	658,950.00	0.06	594,950.00	0.07	402,350.00	0.05
ค่าธรรมเนียมธนาคารและค่าธรรมเนียม	303,586.00	0.03	177,478.00	0.02	287,168.00	0.04
ค่าโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต	179,030.79	0.02	181,324.24	0.02	213,811.70	0.03
ค่าธรรมเนียมสหกรณ์รวมการ	188,236.93	0.02	153,695.00	0.02	455,190.80	0.60
ค่าซื้อหรือซ่อมแซมรถรวมการ	7,200.00	0.00	5,400.00	0.00	10,800.00	0.00
ค่าเช่าเว็บไซต์บริการ	158,414.45	0.02	199,477.66	0.02	139,414.64	0.02
ค่าเช่ารถพยาบาลบริการ	90,000.00	0.01	90,000.00	0.01	90,000.00	0.01
ค่าเช่าอุปกรณ์	200,000.00	0.02	200,000.00	0.02	200,000.00	0.03
ค่าใช้จ่ายในการและค่าธรรมเนียมศาล	51,200.00	0.00	74,801.00	0.01	102,549.50	0.01
ค่าน้ำประปา	221,908.31	0.02	68,152.21	0.01	119,160.14	0.01
เงินบำรุงมหาวิทยาลัย	690,000.00	0.07	690,000.00	0.08	690,000.00	0.09
ค่าของที่ระลึก	69,355.00	0.01	275,000.00	0.03	603,800.00	0.08
ค่าเช่าอเนกประสงค์ 36 ปี	6,781,571.36	0.65	0.00	0.00	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายอื่น	235,571.54	0.02	252,945.73	0.03	216,658.88	0.03
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	91,382,139.39	8.75	74,526,714.83	8.23	72,567,901.22	9.05
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	464,720,933.14	44.47	419,170,259.81	46.27	371,733,211.78	46.37

**สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด**  
**ผลการดำเนินงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 – พ.ศ. 2551**

รายการ/ปีพ.ศ.		ค่าเปรียบเทียบ	
		2550	2551
จำนวนสมาชิก(ราย)	21,176	21,176	22,604
สินทรัพย์	19,371,924,619	19,371,924,619	21,938,146,083
ทุนเรือนหุ้น	4,981,501,820	4,981,501,820	5,727,927,020
ทุนเรือนหุ้น/สมาชิก	235,243	235,243	253,403
ทุนของสหกรณ์	6,157,023,027	6,157,023,027	6,836,845,019
ทุนของสหกรณ์/สมาชิก	290,755	290,755	302,462
เงินฝาก	11,396,848,499	11,396,848,499	12,772,532,781
เงินฝาก / สมาชิก	538,196	538,196	565,056
ทุนดำเนินการ	17,379,768,260	17,379,768,260	19,595,020,275
ทุนดำเนินการ / สมาชิก	820,730	820,730	866,883
เงินให้กู้แก่สมาชิก	2,462,392,861	2,462,392,861	2,873,640,527
เงินให้กู้แก่สมาชิก/สมาชิก	116,266	116,266	127,130
เงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่น	4,138,985,000	4,138,985,000	4,280,443,000
เจ้าหน้าที่	43	43	43
สมาชิก / เจ้าหน้าที่	493	493	526
กำไรสุทธิ	419,170,259	419,170,259	464,720,933
ค่าประสิทธิภาพ			
กำไรสุทธิ / ทุนเรือนหุ้น	8.41	8.41	8.11
กำไรสุทธิ/ทุนของสหกรณ์	6.81	6.81	6.80

ที่มา รายงานกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด พ.ศ. 2549, 2550 และ 2551

## ตัวอย่างการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน ประจำปี 2551

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 1 ความเสี่ยงของ เงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)	1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนสหกรณ์}}$
	1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	$\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$
	1.3 อัตราการเติบโตทุนของสหกรณ์ (%)	$\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}$
	1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}$
	1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$

1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	$\frac{6,588,302.27}{31,403,153.74}$	= 0.20 เท่า
2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	$\frac{4,197,033.33}{31,403,153.74}$	= 0.13 เท่า
3 อัตราการเติบโตทุนของสหกรณ์ (%)	$\frac{24,814,851.47 - 20,184,121.94 \times 100}{20,184,121.94}$	= 22.94 %
4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	$\frac{6,588,302.27 - 10,261,941.54 \times 100}{10,261,941.54}$	= - 35.79 %
5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%)	$\frac{3,304,691.03 \times 100}{(31,403,153.74 + 30,446,063.48)/2}$	= 7.87 เท่า

ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย ประจำปี 2552 จากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

	หน่วย	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25% / 50% / 75%	กลุ่ม 25% / 50% / 75%
รายการ	รายการ	132	784	1,136	903	2,955	745	754
<b>โครงสร้าง</b>								
สินทรัพย์ต่อสหกรณ์	บาท	55,782	420,952	3,985,966	126,856,275	40,411,731	288,490	146,383,094
สมาชิกต่อสหกรณ์	คน	59	129	300	5,655	1,880	115	6,416
<b>มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)</b>								
1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.22	1.04	1.18	1.96	1.92	0.89	1.96
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.21	0.14	0.13	0.07	0.07	0.14	0.07
1.3 อัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์	%	(18.28)	(4.59)	3.79	10.20	9.78	38.00	7.59
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	(68.61)	(19.44)	10.30	19.94	19.48	112.87	17.12
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	%	(1.78)	3.20	10.03	8.48	8.53	2.20	8.45
<b>มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)</b>								
2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้	%	53.34	38.80	33.00	34.94	34.87	42.84	34.83
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รวม	0.01	0.79	3.58	0.91	1.01	0.37	0.92
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	(1.25)	1.49	4.67	2.94	3.00	1.23	2.93
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	(36.83)	(12.78)	7.22	16.46	15.97	65.43	13.72
<b>มิติที่ 3 ขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)</b>								
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	(37.08)	(10.02)	(9.05)	19.22	16.01	(38.91)	23.60

## ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรนครนชัย ประจำปี 2552 จากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (ต่อ)

รายการ	หน่วย สภาพรณ์	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25%/ต่างจากปี 2551		754
							745	754	
<b>มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)</b>									
4.1 กำไร (ขาดทุน) ต่อสมาชิก	บาท	(15.34)	52.35	599.44	612.29	600.42	25.10		628.51
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	667.21	1,014.28	4,278.61	10,496.79	9,928.37	901.70		10,698.41
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	126.08	1,699.59	6,289.21	13,777.63	13,078.57	1,498.30		13,949.94
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อ กำไรก่อนหักค่าใช้จ่าย									
ค่าดำเนินงาน	%	129.53	77.12	58.53	52.65	53.14	82.52		52.16
4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	%	(30.83)	(6.70)	4.48	7.16	6.87	32.60		(6.70)
4.6 อัตราการเติบโตของทุน สะสมอื่น	%	28.83	(0.52)	5.60	6.66	6.52	40.26		3.02
4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ	%	(77.24)	(27.01)	(28.74)	24.28	18.75	93.28		24.14
4.8 อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิ	%	(11.75)	1.91	1.31	3.24	2.97	3.39		3.18
<b>มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)</b>									
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	5.89	2.44	1.81	1.16	1.18	2.60		1.16
5.2 อัตราส่วนหมุนของสินค้า คง	ครั้ง	0.17	26.77	26.09	22.25	22.42	22.15		22.32
5.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	2,139.13	13.63	13.99	16.41	16.28	16.48		16.35
5.4 อัตราถูกหนักระยะสั้นที่ชำระได้	%	46.66	61.20	67.00	65.06	65.13	57.16		65.17
ตามกำหนด									
หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บเป็นตัวเลขที่แสดงถึงความคล่องหรืออัตราที่มาจากการขาดทุน									
NA (Not Available) หมายถึง คำนวณไม่ได้									
0.00 หมายถึง มีค่าน้อยไม่สามารถแสดงด้วยทศนิยมสองตำแหน่ง									

ตารางแสดงเกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ประจำปี 2551 จากกรมตรวจบัญชี

ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร						คะแนนรวม 3 ตัวแปร	
ทุนดำเนินงาน		รายได้ธุรกิจหลัก		สมาชิก		ชี้วัดขนาดสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร	
ช่วงข้อมูล (หน่วย: บาท)	คะแนน (1)	ช่วงข้อมูล (หน่วย: บาท)	คะแนน (2)	ช่วงข้อมูล (หน่วย: คน)	คะแนน (3)	ช่วงคะแนน รวม (1)+(2)+(3)	ขนาด สหกรณ์
0	0	0	0	0	0	0	0
>0-6,000	1	>0-5,000	1	1-28	1	1-6	เล็ก
>6,000-30,000	2	>5,000-23,000	2	29-55	2	7-12	กลาง
>30,000-145,000	3	>23,000-107,000	3	56-108	3	13-18	ใหญ่
>145,000-706,000	4	>107,000-500,000	4	109-213	4	19-24	ใหญ่มาก
>706,000-3,440,000	5	>500,000-2,324,000	5	214-420	5		
>3,440,000-16,770,000	6	>2,324,000-10,807,000	6	421-828	6		
>16,770,000-81,760,000	7	>10,807,000-50,262,000	7	829-1,633	7		
>81,760,000	8	>50,262,000	8	>1,633	8		

**หมายเหตุ :** 1. การใช้เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์

- 1.1 ผู้ใช้พิจารณาว่าสหกรณ์ที่ต้องการวัดขนาดนั้นมีช่วงทุนดำเนินงาน ปริมาณธุรกิจและจำนวนสมาชิกอยู่ในช่วงใดแล้วทำการให้ระดับคะแนนในแต่ละรายการ
- 1.2 หาคะแนนรวมของทั้ง 3 รายการ แล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วงของ ของสหกรณ์ขนาดใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์นั้น ๆ

**ภาคผนวก ข**  
**รายชื่อคณะกรรมการ**

## รายชื่อคณะกรรมการชุดปัจจุบัน (ปี 2551)

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1	ศ.เกียรติคุณ นพ.ชงชัย พรรณลาภ	ประธานกรรมการ
2	อ.นพ.วิโรจน์ จงกลวัฒนา	รองประธานกรรมการ คนที่ 1
3	รศ.นพ.วิสูตร ฟองศิริไพบูลย์	รองประธานกรรมการ คนที่ 2
4	นางวารารณ์ โกมารกุล ณ นคร	รองประธานกรรมการ คนที่ 3
5	นายสำราญ วรบุตร(ฉ่ำเย็นอุรา)	รองประธานกรรมการ คนที่ 4
6	ผศ.น.พ.สนั่น วิสุทธิศักดิ์ชัย	เหรียญก
7	น.ส.พิมพ์รัตน์ รัตนโชติ	เลขานุการ
8	น.ส.ศากุณ แสงพานิช	กรรมการ
9	ศ.เกียรติคุณสมทรง เลขะกุล	กรรมการ
10	รศ.นพ.พรชัย สิมะโรจน์	กรรมการ
11	นายไพโรจน์ นวลคล้าย	กรรมการ
12	น.ส.ยุพดี คุณประยูร	กรรมการ
13	ผศ.วิฑูรย์ ควงแก้ว	กรรมการ
14	ผศ.ชัยวัฒน์ วงศ์อาษา	กรรมการ
15	นายเกรียงไกร ตั้งสุขเกษมสันต์	กรรมการ



**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายศักราช วงศ์ตา
<b>วัน เดือน ปี</b>	1 ตุลาคม 2524
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอป่าแดด จังหวัดเชียงราย
<b>ประวัติการศึกษา</b>	นิติศาสตรบัณฑิต สาขากฎหมายธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย พ.ศ. 2547
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าหน้าที่อำนวยการสาขา