

ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน  
ของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

นางนิตยา อุตมะ

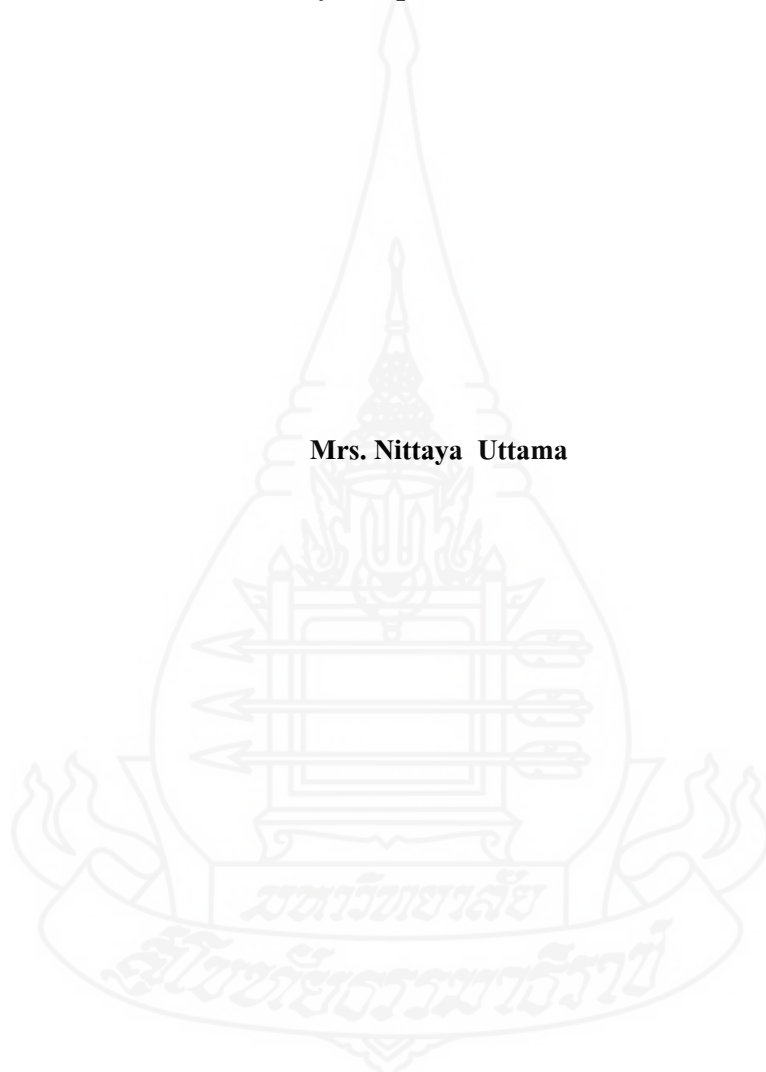


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Efficiency of the Operation of Nakhon Pathom  
Dairy Cooperative Limited**

**Mrs. Nittaya Uttama**



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

2011

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ      ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม  
จำกัด  
ชื่อและนามสกุล      นางนิตยา อุดมะ  
แขนงวิชา      สหกรณ์  
สาขาวิชา      ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น

การศึกษาคั่นคว่ำอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2555

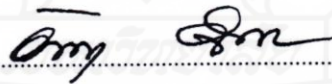
คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ



..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น)



..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์กฤษณา ประศาสน์วุฒิ)



.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จิตตลดากร)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ **ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด**  
ผู้ศึกษา นางนิตยา อุดมะ รหัสนักศึกษา 2539002432 **ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)**  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น **ปีการศึกษา 2554**

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนคร-  
ปฐม จำกัด และ 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนคร-ปฐม จำกัด

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด โดยศึกษาจากประธานกรรมการ  
และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การวิเคราะห์  
ประสิทธิภาพด้านการเงิน(financial analysis) และการวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่  
(progressive year horizontal analysis)

ผลการศึกษา พบว่า 1) สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด เป็นสหกรณ์โคนมขนาดใหญ่มาก เริ่มดำเนินงาน  
ตั้งแต่ปี 2541 เป็นต้นมา ปัจจุบัน พ.ศ.2554 มีสมาชิก 315 ราย รับ นำนมดิบวันละ 22 ตัน มีปริมาณธุรกิจปีละ 328 ล้าน  
บาท สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องส่งผลให้สหกรณ์ได้รับคัดเลือกเป็น สหกรณ์ดีเด่นระดับชาติ ประจำปี  
2554 ประเภทโคนม โดยได้รับรางวัลพระราชทานจาก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว 2) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน  
ของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ประกอบด้วย (1) ประสิทธิภาพด้านการเงิน สหกรณ์มีสภาพคล่องในการเปลี่ยน  
สินทรัพย์ให้อยู่ในรูปเงินสดเพื่อชำระหนี้ได้สูง และมีศักยภาพในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้พิจารณาให้สินเชื่อหรือ  
ผู้สนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์สหกรณ์สามารถใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ซึ่งมีประสิทธิภาพ อัตราแนวโน้มของ  
ทุนของสหกรณ์นอกจากแสดงถึงฐานะทางการเงินที่มั่นคงยังเป็นการสร้างความมั่นใจและศรัทธาให้แก่สมาชิกในการมี  
ส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ การควบคุมให้ต้นทุนขายลดลงและการควบคุมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจและค่าใช้จ่าย  
ดำเนินงาน ทำให้สหกรณ์มีผลกำไรต่อเนื่องมาตลอดระยะเวลา 5 ปี (2) ประสิทธิภาพด้านการบริหาร สหกรณ์กำหนด  
นโยบายการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจนมี  
เครื่องใช้อุปกรณ์สำนักงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงาน รวมทั้งส่งพนักงานเข้าอบรมสัมมนาเพื่อให้ได้รับ  
ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และ (3) ประสิทธิภาพด้านทรัพยากรการบริหาร สหกรณ์มีการวางแผนและกำหนด  
นโยบายในการใช้ทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพสูงสุด และที่สำคัญสมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ทุกคนหรือร้อยละเห็น  
ได้ว่าสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัดสามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับจาก  
สมาชิกสหกรณ์ทุกคน ข้อเสนอแนะ เห็นควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเพิ่มช่องทางการตลาดให้มีความ  
หลากหลายมากขึ้น โดยแปรรูปเป็นนมกล่อง ยู เอช ที และแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์และผลิตภัณฑ์อื่นๆเพื่อ  
จำหน่ายเชิงพาณิชย์ ส่งผลถึงความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด

**คำสำคัญ** ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

**Independent Study title:** Efficiency of the Operation of Nakhon Pathom Dairy Cooperative Limited.

**Author:** Mrs. Nittaya Uttama; **ID:** 2539002432 ; **Degree:** Master of Business Administration (Cooperative);

**Independent Study adviser:** Songserm Homglin, Associate Professor; **Academic year:** 2011

### **Abstract**

The objectives of this study were (1) to study the operation of Nakhon Pathom Dairy Cooperative Limited (NPDC) and (2) to study the efficiency of the operation of NPDC.

Population used in this study was NPDC. The study was conducted with the chairman of committee and involved cooperative's officers. Instrument used in this study were structured interview, financial analysis, and progressive year horizontal analysis.

Findings revealed that: 1) NPDC was a very large scale of milk producer that had started operation since 1998. At the present, in 2011, there were 315 members with 22 tons of raw milk per day. Business volume was 328 million Baht per year. The cooperative had a continuous growth that resulted the cooperative to be awarded as 2011 National Best Cooperative (Milk) by His Majesty the King. 2) The efficiency of the operation of NPDC including; (1) financial efficiency: the cooperative had high liquidity in changing assets into cash for debt repayment and efficient potential in creating confidence to a person who considered to provide credits or a person who supported fund to the cooperative, in addition, the cooperative could utilize its assets to create incomes effectively. Beside, it represented stable financial status. Capital tendency of the cooperative also created confidence and trust among members in being part of business dealing with the cooperative. To reduce the selling cost and to control the business expenses and operating cost made the cooperative had profits for 5 consecutive years. (2) Management efficiency: the cooperative set operating policy, officer's responsibility, and objective for each agency clearly and office equipment that appropriate to the workload was used, as well as sending officers to participate trainings and seminars in order to obtain knowledge and skill for work operation. And (3) Resource management efficiency: the cooperative planned and set policy in using its resources, personnel, money, and equipment, for optimum efficiency for cooperative's operation, and the important thing was that all of cooperative members or 100% of cooperative members were involved with doing business with the cooperative. It could be seen that NPDC was able to manage the organization efficiently and was accepted from every members of the cooperative. Suggestions: product development guideline should be studied and marketing channels should be extended by processing the milk into UHT milk and pasteurized milk, and other products for commercial selling which would lead to well living of cooperative members as they would have increased income and would be able to settle the debt repayment on time.

**Keywords:** Efficiency, Operation, Nakhon Pathom Dairy Cooperative Limited (NPDC)

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ อาจารย์ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่ เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบ ขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา หิรัญรัมย์ และคณาจารย์สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในวิชา ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ขอขอบคุณคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลและเอกสารที่ เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่นำเสนอ ข้อมูลบนเว็บไซต์และห้องสมุดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ทำให้สะดวกต่อการค้นคว้าเพื่อมาทำ การวิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิจัยครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจ ตลอดมา

นิตยา อุดมะ

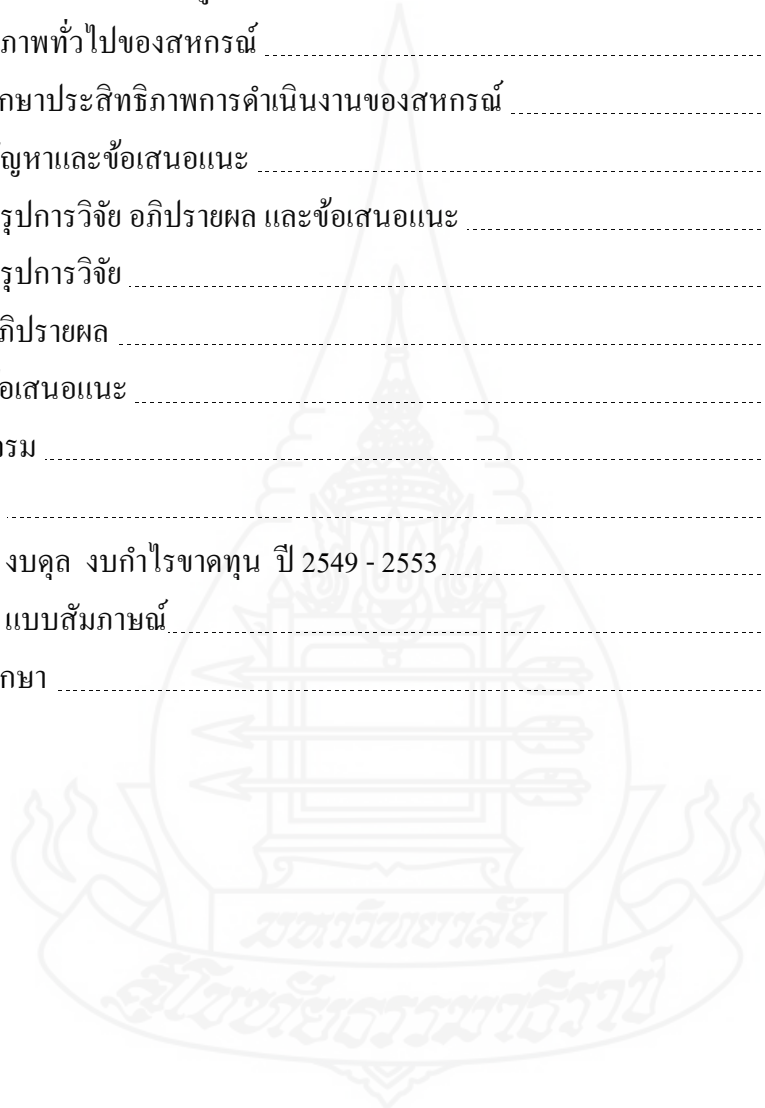
พฤษภาคม 2555

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
บริบทจังหวัดนครปฐม .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ .....	12
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์โคนม .....	18
สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด .....	21
แนวคิดBalanced Scorecard (BSC) .....	25
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์ .....	30
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ .....	34
เครื่องมือในการวิเคราะห์ห้บการเงินและฐานะการเงินของสหกรณ์ .....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	46

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	47
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
สภาพทั่วไปของสหกรณ์ .....	50
ศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ .....	56
ปัญหาและข้อเสนอแนะ .....	75
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	76
สรุปการวิจัย .....	76
อภิปรายผล .....	78
ข้อเสนอแนะ .....	83
บรรณานุกรม .....	85
ภาคผนวก .....	89
ก งบดุล งบกำไรขาดทุน ปี 2549 - 2553 .....	90
ข แบบสัมภาษณ์ .....	103
ประวัติผู้ศึกษา .....	110





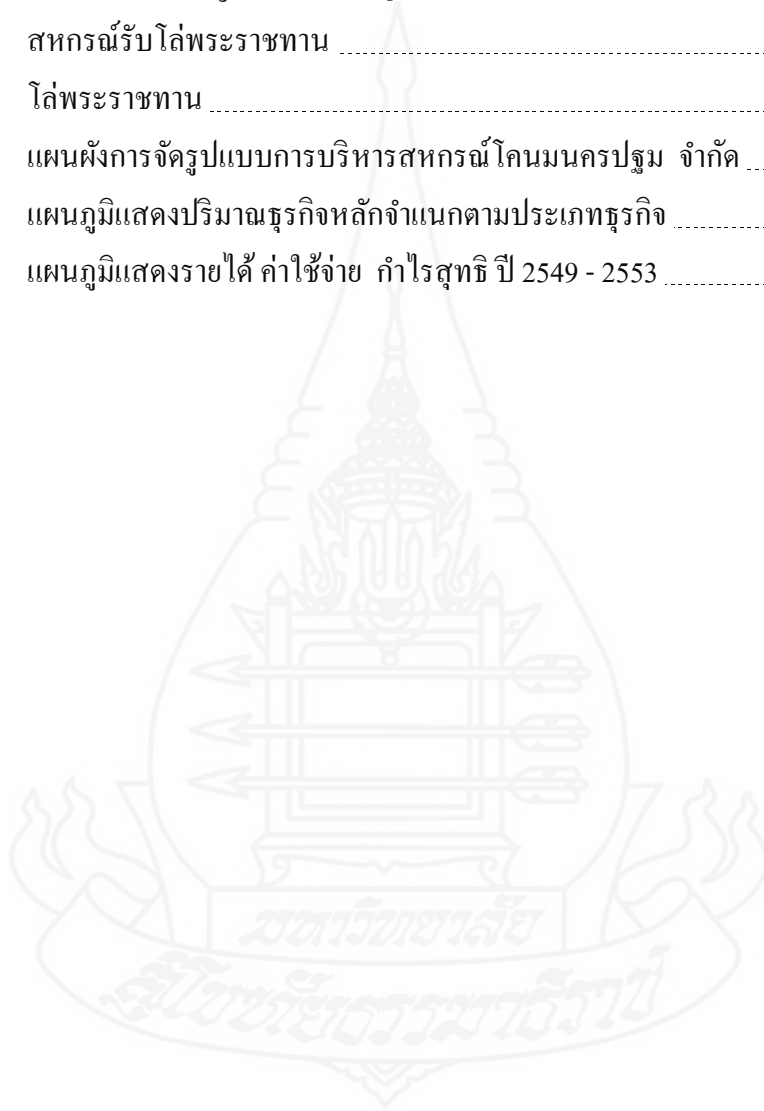
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ปี 2549 - 2553 .....	51
ตารางที่ 4.2 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด.....	54
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้อัตราส่วนการเงินของสหกรณ์ .....	57
ตารางที่ 4.4 สรุปผลวิเคราะห์ด้านการเงินของสหกรณ์ .....	58
ตารางที่ 4.5 แนวโน้มฐานะการเงินของสหกรณ์ .....	66
ตารางที่ 4.6 สรุปผลการวิเคราะห์แนวโน้มฐานะการเงินของสหกรณ์ .....	67
ตารางที่ 4.7 แนวโน้มฐานะการดำเนินงานของสหกรณ์ ปี 2549 - 2553.....	68
ตารางที่ 4.8 สรุปผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงานของสหกรณ์ปี 2549-2553 .....	69



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ภาพที่ 2.1 แผนที่และคำขวัญจังหวัดนครปฐม .....	10
ภาพที่ 2.2 สหกรณ์รับโล่พระราชทาน .....	21
ภาพที่ 2.3 โล่พระราชทาน .....	22
ภาพที่ 2.4 แผนผังการจัดรูปแบบการบริหารสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด .....	24
ภาพที่ 4.1 แผนภูมิแสดงปริมาณธุรกิจหลักจำแนกตามประเภทธุรกิจ .....	71
ภาพที่ 4.2 แผนภูมิแสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไรสุทธิ ปี 2549 - 2553 .....	71



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพ และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ เป็นองค์กรธุรกิจที่มีลักษณะที่แตกต่าง จากธุรกิจประเภทอื่น คือสหกรณ์เป็นองค์กรที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของ ผู้ควบคุม ผู้ใช้บริการ ปัจจุบัน ประเภทสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มี 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ เกรดพิเศษ

สำหรับสหกรณ์โคนมในประเทศไทยจัดเป็นสหกรณ์การเกษตรรูปแบบพิเศษที่จัดตั้ง ขึ้นตามกลุ่มอาชีพคือ กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ โดยมีจุดมุ่งหมายให้สมาชิกร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ โดยมีการ บริหารจัดการในรูปแบบอเนกประสงค์ มีองค์ประกอบการบริหารงาน 2 ส่วน ด้านการบริหาร ประกอบด้วย สมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของ สมาชิก และด้านการจัดการประกอบด้วยผู้จัดการและเจ้าหน้าที่แผนกต่างๆ โดยมีผู้จัดการเป็นผู้ ดำเนินกิจการของสหกรณ์ภายใต้การกำกับ ควบคุม และบริหารงานตามนโยบายของคณะกรรมการ ดำเนินการ

สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด จดทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ 3/11699 ที่ตั้งสำนักงานเลขที่ 95 หมู่ที่ 2 ถนนมาลัยแมน ตำบลห้วยขวาง อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เป็นองค์กรที่จัดตั้งโดย มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกที่ประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมด้วยกัน โดย ต้องการที่ช่วยเหลือกันเองในด้านเงินทุนประกอบอาชีพ ช่วยเหลือการจัดการหาสินค้าเพื่อบริโภคและ เพื่อการผลิต ช่วยเหลือในการรวบรวมผลผลิตสมาชิกไปจำหน่าย นำผลผลิตของสมาชิกไปแปรรูป เพื่อเพิ่มมูลค่า การบริการและส่งเสริมการเกษตรที่จะทำให้การประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์

ปัจจุบันสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด บริหารงานโดยคณะกรรมการดำเนินงาน จำนวน 9 คน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์จำนวน 54 คน สิ้นปีบัญชี 31 ธันวาคม 2553 มีสมาชิก สหกรณ์จำนวน 283 คน มีทรัพย์สิน 146,347,947.59 บาท ประกอบด้วย (1) หนี้สิน 28,241,885.72 บาท แยกเป็นเงินกู้ยืมจากแหล่งอื่น 15,069,046.88 บาท เงินสำรองบำเหน็จ เจ้าหน้าที่และเงินค้างจ่ายต่าง ๆ 13,172,838.84 บาท และ (2) ทุนของสหกรณ์ 118,106,061.86 บาท ซึ่งแยกเป็นทุนเรือนหุ้น 25,775,490 บาท ทุนสำรอง 18,383,942.03 บาท ทุนสะสมตาม ข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ 34,200,743.14 บาท และกำไรสุทธิประจำปี 39,745,886.69 บาท ใน รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์ดำเนินธุรกิจให้เงินกู้แก่สมาชิก 8,677,000 บาท จัดหาสินค้ามาจำหน่าย 105,485,606.54 บาท รวบรวมผลิตผล 49,519,705.21 บาท แปรรูปและบริการ 165,194,479.17 บาท มีรายได้ 329,861,423.79 บาท รายจ่าย 290,115,537.06 บาท

ในปีพ.ศ. 2554 สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ได้รับคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่น แห่งชาติ ประเภทโคนม ประจำปีพ.ศ. 2554 อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กล่าวชื่นชมและยินดี ต่อสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ที่ได้ร่วมมือ ร่วม แรง ร่วมใจ พัฒนาสหกรณ์จนประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ และยังกล่าวอีกว่า การดำเนินงาน ที่ผ่านมาของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด หลายโครงการนับเป็นความคิดริเริ่มที่ดี ซึ่งตั้งอยู่บน พื้นฐานแห่งการบริการ อาทิ โครงการปรับปรุงโรงงานผลิตอาหารสัตว์ เพื่อช่วยเหลือสมาชิก สหกรณ์ในการลดต้นทุนการผลิต เพิ่มรายได้แก่สมาชิก โครงการแปรรูปผลผลิตโดยการนำน้ำนมดิบมาผลิตเป็นนมพาสเจอร์ไรส์ ผลิตนมอุ่น ได้รับ GMP และ อย. โครงการเพิ่มศักยภาพในการผลิต โดยการของบประมาณจากยุทธศาสตร์จังหวัดมาพัฒนางานสหกรณ์ โดยขอรถยนต์บรรทุกห้องเย็น มาใช้ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ โครงการก่อสร้างอาคารฝึกอบรม เป็นการก่อสร้างเพื่อเป็น ศูนย์ฝึกอบรม เป็นศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์ และเป็นอาคารต้อนรับสำหรับผู้มาศึกษาดูงานของ สหกรณ์ ล้วนก่อให้เกิดประโยชน์แก่มวลสมาชิกของสหกรณ์ทั้งสิ้น ภายใต้การบริหารงานของ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ได้ดำเนินการจัดการสหกรณ์จน สามารถได้รับคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ผู้วิจัยในฐานะเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ใน จังหวัดนครปฐมซึ่งมีหน้าที่ในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ทุกประเภท จึงสนใจทำการศึกษา ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด เพื่อศึกษาว่าสหกรณ์มีการ บริหารงานที่มีประสิทธิภาพในประเด็นใดบ้าง อย่างไร และมีปัจจัยใดที่ทำให้สหกรณ์บริหารงานที่ มีประสิทธิภาพจนได้รับการคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ และเพื่อเสนอแนะการดำเนินงาน ของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ให้คงมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ตลอดจน

พัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน จากนโยบายรัฐ สภาพเศรษฐกิจ กระแสสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบกับระบบสหกรณ์ หลังจากศึกษาแล้วจะสามารถนำไปเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของสหกรณ์ให้กับสหกรณ์อื่นและเพื่อประโยชน์ต่อกิจการสหกรณ์ต่อไป จึงศึกษาวิจัยประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ โคนมนครปฐม จำกัด

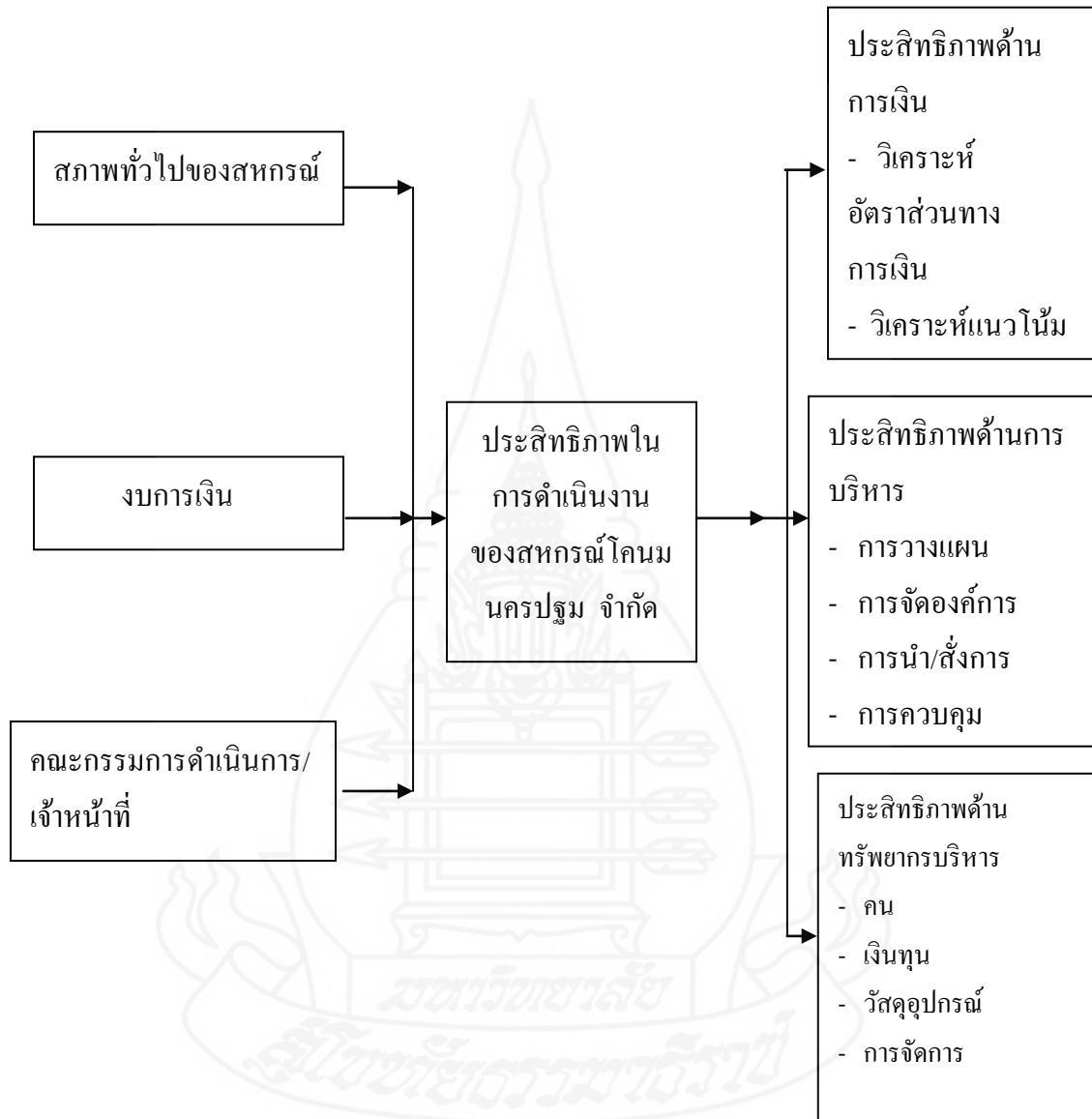
## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินงานของสหกรณ์ โคนมนครปฐม จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ โคนมนครปฐม จำกัด



### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์  
โคนมนครปฐม จำกัด



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม นครปฐม จำกัด

โดยใช้ข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปีและงบการเงินของสหกรณ์ตั้งแต่ปีบัญชี 2549 – 2553 เพื่อศึกษาแนวโน้มการดำเนินงานของสหกรณ์และศึกษาอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ เปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรตามเกณฑ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปี 2549-2553 สำหรับข้อมูลปฐมภูมิได้รวบรวมโดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จำนวน 9 คนและฝ่ายจัดการจำนวน 9 คน

#### 5. ข้อจำกัดในการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยและการค้นคว้ามีเวลาจำกัด ส่งผลต่อการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผล ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องเลือกใช้เครื่องมือเพียงบางเครื่องมือเท่านั้น

#### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

- 6.1 สหกรณ์หมายถึง สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด
- 6.2 สมาชิกหมายถึง สมาชิกสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด
- 6.3 ผู้บริหารสหกรณ์ หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด
- 6.4 ฝ่ายจัดการสหกรณ์ หมายถึงผู้จัดการสหกรณ์และพนักงานแผนกต่างๆของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด
- 6.5 คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง สมาชิกสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สมาชิกให้เข้ามาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการดำเนินการเพื่อรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้บริหารงานสหกรณ์ ให้เป็นไปตามแผนงานและนโยบายซึ่งที่ประชุมใหญ่สมาชิกกำหนด
- 6.6 ประสิทธิภาพด้านการเงิน หมายถึง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้วยอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์จากงบดุล งบกำไรขาดทุน เปรียบเทียบกับมาตรฐานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- 6.7 ประสิทธิภาพด้านการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานสหกรณ์อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ/การสั่งการ และการควบคุม

6.8 ประสิทธิภาพด้านทรัพยากรการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการนำประสิทธิภาพของคนมาผสมผสานกับความมีประสิทธิภาพของเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ อันได้แก่ คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจและการให้บริการของสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นตรงกับศักยภาพของสหกรณ์ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ในระยะยาวต่อไป

7.2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ โคนมอื่นๆ และเป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องในการวางแผนส่งเสริมพัฒนากิจการของสหกรณ์ โคนมในอนาคต





## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ผู้วิจัยได้มีการใช้วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิด และผลงานที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. บริบทจังหวัดนครปฐม
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์โคนม
4. สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด
5. แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)
6. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์
7. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
8. เครื่องมือในการวิเคราะห์ห้งบการเงินและฐานะการเงินของสหกรณ์
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. บริบทจังหวัดนครปฐม

##### 1.1 ประวัติความเป็นมา

“ นครปฐม ” เป็นอู่อารยธรรมสำคัญที่มีประวัติความเป็นมายาวนานในแผ่นดินสุวรรณภูมิ จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์กล่าวว่า เมืองนครปฐมแต่เดิมตั้งอยู่ริมทะเลเป็นเมืองเก่าแก่ มีความเจริญรุ่งเรืองมานับตั้งแต่สมัยสุวรรณภูมิและเป็นราชธานีสำคัญในสมัยทวารวดีในยุคนั้น นครปฐมเป็นแหล่งเผยแผ่อารยธรรมจากประเทศอินเดีย ซึ่งรวมทั้งพุทธศาสนา นครปฐมจึงเป็นศูนย์กลางของความเจริญ มีชนชาติต่างๆ อพยพเข้ามาตั้งถิ่นฐานอยู่เป็นจำนวนมาก ต่อมาได้เกิดความแห้งแล้งขึ้นในเมืองนครปฐมเพราะกระแสน้ำที่ไหลผ่านตัวเมืองเปลี่ยนเส้นทางประชาชนจึงอพยพไปตั้งหลักแหล่งอยู่ริมน้ำ และสร้างเมืองใหม่ขึ้นชื่อ “เมืองนครไชยศรี”หรือ “ศรีวิชัย” นครปฐมจึงกลายเป็นเมืองร้างมาเป็นเวลาหลายร้อยปี จนกระทั่งพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ขณะที่ยังผนวชได้ทรงดำริไปพบพระปฐมเจดีย์ และทรงเห็นว่าเป็นเจดีย์องค์ใหญ่ไม่มีที่ใดเทียบเท่า ครั้นเมื่อได้ครองราชย์จึงโปรดฯให้ก่อเจดีย์แบบลังกาครอบองค์เดิมไว้ โดยให้ชื่อว่า

“ พระปฐมเจดีย์ ” ทรงปฏิสังขรณ์สิ่งต่างๆ ในบริเวณองค์พระปฐมเจดีย์ให้มีสภาพดี และโปรดฯ ให้ขุดคลองเจดีย์บูชาเพื่อให้การเสด็จมานมัสการสะดวกขึ้น

ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้เริ่มก่อสร้างทางรถไฟสายใต้ผ่านเมืองนครปฐม ซึ่งขณะนั้นยังเป็นป่ารก พระองค์จึงโปรดฯ ให้ย้ายเมืองจากตำบลท่านา อำเภอนครชัยศรี มาตั้งที่บริเวณองค์พระปฐมเจดีย์เหมือนเช่นครั้งสมัยโบราณ

ครั้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวโปรดฯ ให้สร้างพระราชวังสนามจันทร์เป็นที่เสด็จแปรพระราชฐานและฝึกซ้อมรบแบบเสือป่า โดยโปรดฯ ให้ตัดถนนเพิ่มขึ้นอีกหลายสาย รวมทั้งสร้างสะพานเจริญศรัทธาข้ามคลองเจดีย์บูชาเชื่อมระหว่างสถานีรถไฟกับองค์พระปฐมเจดีย์ ตลอดจนสร้างพระร่วงโรจนฤทธิ์ทางด้านทิศเหนือขององค์พระปฐมเจดีย์และบูรณะองค์พระปฐมเจดีย์ให้สมบูรณ์สวยงามดังที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน และได้โปรดฯ ให้เปลี่ยนชื่อเมือง “ นครไชยศรี ” เป็น “ นครปฐม ”

## 1.2 ที่ตั้งและอาณาเขต

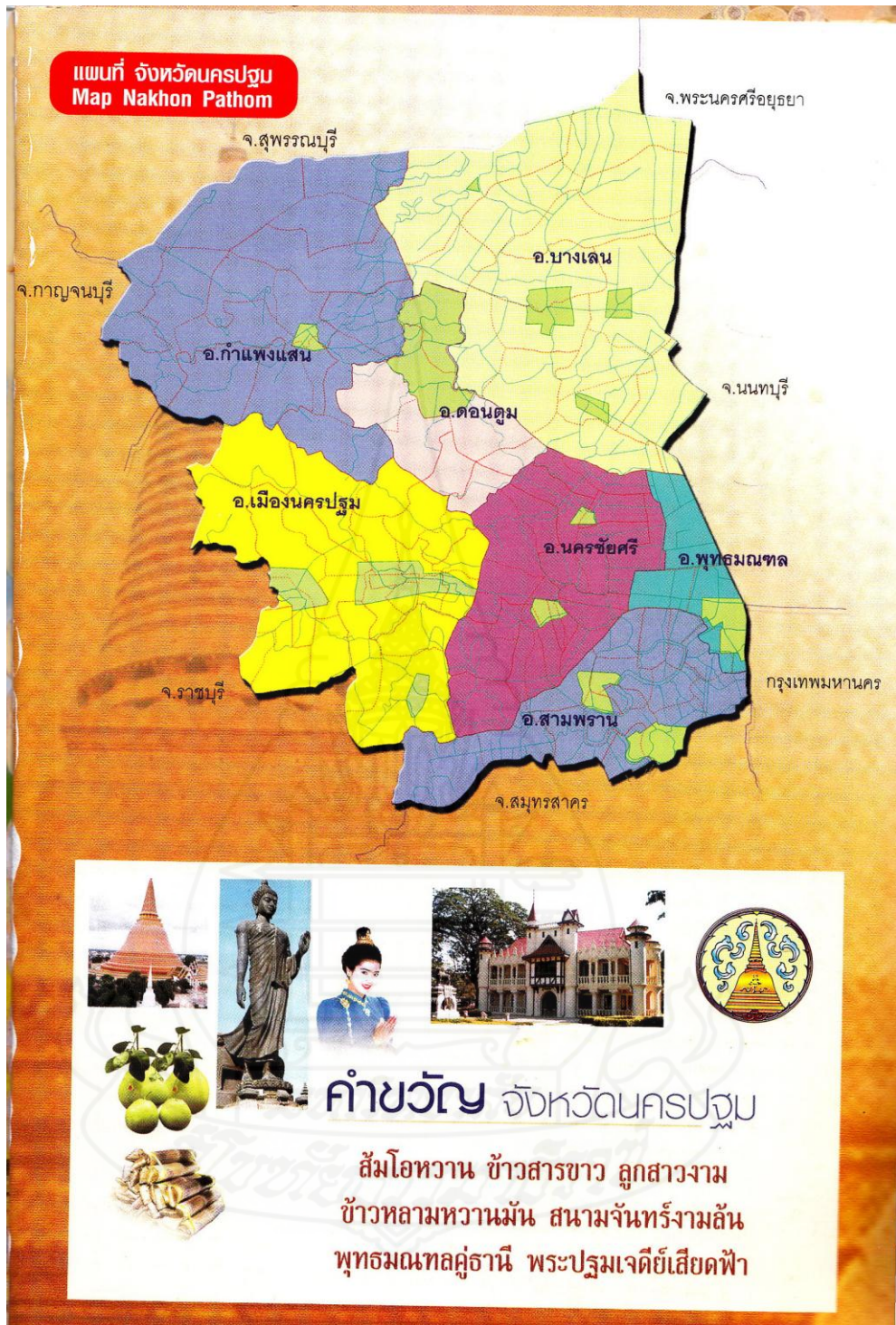
จังหวัดนครปฐมเป็นจังหวัดหนึ่งในภาคกลางด้านตะวันตก ตั้งอยู่บริเวณลุ่มแม่น้ำท่าจีนซึ่งเป็นพื้นที่บริเวณที่ราบลุ่มภาคกลาง อยู่ระหว่างเส้นรุ้งที่ 13 องศา 45 ลิปดา 10 ฟลิปดา เส้นแวงที่ 100 องศา 4 ลิปดา 28 ฟลิปดา มีพื้นที่ 2,168.327 ตารางกิโลเมตร หรือ 1,355,204 ไร่ อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานครไปตามเส้นทางถนนเพชรเกษม 56 กิโลเมตร หรือตามเส้นทาง ถนนบรมราชชนนี(ถนนปิ่นเกล้า – นครชัยศรี) 51 กิโลเมตร และตามเส้นทางรถไฟ 62 กิโลเมตร โดยมีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับอำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี
ทิศใต้	ติดต่อกับอำเภอกระทุ่มแบน อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร และอำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับอำเภอไทรน้อย อำเภอบางใหญ่ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรีและเขตทวีวัฒนาเขตหนองแขม กรุงเทพฯ อำเภอบางไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับอำเภอบ้านโป่ง อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี และอำเภอดำรงวิทยาราม อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี

จังหวัดนครปฐมมีเขตการปกครอง 7 อำเภอ คือ

1. อำเภอเมืองนครปฐม
2. อำเภอกำแพงแสน
3. อำเภอดอนตูม
4. อำเภอบางเลน
5. อำเภอนครชัยศรี
6. อำเภอสามพราน
7. อำเภอพุทธมณฑล





ภาพที่ 2.1 แผนที่และคำขวัญจังหวัดนครปฐม  
ที่มา : สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนครปฐม (2551)

### 1.3 สภาพภูมิประเทศ

จังหวัดนครปฐมโดยทั่วไปมีลักษณะเป็นที่ราบถึงค่อนข้างราบเรียบ ไม่มีภูเขาและป่าไม้ ระดับความแตกต่างของความสูงของพื้นที่อยู่ระหว่าง 2 – 10 เมตร เนื้อระดับน้ำทะเลปานกลาง สภาพพื้นที่โดยทั่วไปลาดจากทิศเหนือสู่ทิศใต้และตะวันตกสู่ตะวันออก มีแม่น้ำท่าจีนไหลผ่านจากทิศเหนือลงสู่ทิศใต้ พื้นที่ทางตอนเหนือและทางตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่เป็นที่ดอน ส่วนพื้นที่ทางตอนกลางของจังหวัดเป็นที่ราบลุ่ม มีที่ดอนกระจายเป็นแห่งๆและมีแหล่งน้ำกระจายสำหรับพื้นที่ด้านตะวันออก และด้านใต้เป็นที่ราบลุ่มริมฝั่งแม่น้ำท่าจีน มีคลองธรรมชาติและคลองขุดที่ขุดขึ้นเพื่อการเกษตรและคมนาคมอยู่มาก พื้นที่สูงจากระดับน้ำทะเล 2 – 4 เมตร

### 1.4 สภาพภูมิอากาศ

จังหวัดนครปฐมมีปริมาณน้ำฝนย้อนหลัง 5 ปี (2549 – 2553) อยู่ในช่วง 900 ถึง 1,200 มิลลิเมตร มีอุณหภูมิย้อนหลัง 5 ปี (2549 – 2553) โดยทั่วไปอยู่ในเกณฑ์ปกติ อุณหภูมิสูงสุดวัดได้ 39.1 องศาเซลเซียส อุณหภูมิต่ำสุดวัดได้ 10.3 องศาเซลเซียส

### 1.5 การเมืองและการปกครอง

จังหวัดนครปฐมแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 7 อำเภอ 106 ตำบล 5,925 หมู่บ้าน แบ่งส่วนบริหารราชการออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1.5.1 หน่วยราชการบริหารส่วนกลางในจังหวัด มีจำนวน 66 หน่วยงาน

1.5.2 หน่วยราชการบริหารส่วนภูมิภาค อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ว่าราชการจังหวัดมีจำนวน 26 หน่วยงาน

1.5.3 หน่วยราชการบริหารส่วนท้องถิ่นแบ่งเป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 3 แห่ง เทศบาลตำบล 14 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 102 แห่ง

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

### 2.1 ความหมายและลักษณะมูลฐานของสหกรณ์

#### ความหมายของสหกรณ์

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้พระราชทานพระราชดำริเนื่องในโอกาสที่ผู้นำสหกรณ์เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิดาลัย เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2521 (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2542 : 1) ว่า “สหกรณ์ แปลว่า การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันนี้ลึกซึ้งมาก เพราะจะต้องร่วมมือกันทุกด้าน ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยร่างกาย ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยสมองและงานการที่ทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ต้องพร้อม”

สหกรณ์ (พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 4) หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตัวเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้

สรุป ความหมายสหกรณ์ คือ องค์กรที่บุคคลมารวมตัวกันเป็นเจ้าของร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์ดำเนินกิจการเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันมีเป้าหมายคือการกินคืออยู่ดีมีสันติสุขร่วมกัน ตามแนวทางในหลักการสหกรณ์ที่เป็นสากล

#### ลักษณะมูลฐานของสหกรณ์

การสหกรณ์ในประเทศไทย กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2550:3-15) สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมโดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และต้องจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติ สหกรณ์ พ.ศ. 2542 สหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารงานโดยสมาชิก และเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์และปรับปรุงการประกอบสัมมาชีพและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ส่งผลให้ประเทศชาติมีการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประชาธิปไตยด้วยวิธีการสหกรณ์ ซึ่งยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นวิธีการในการดำเนินงาน

ลักษณะมูลฐานของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1. กลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างเดียวกัน
2. เจตนารมณ์ที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. จัดตั้งองค์กรธุรกิจขึ้นและร่วมกันดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
4. วัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจนี้คือ ส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกและครอบครัว

## 2.2 อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

### อุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ แนวความคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความอยู่ดีกินดีและมีสันติสุข โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

### หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ที่ถือใช้ในปัจจุบันเป็นผลสืบเนื่องมาจากระเบียบปฏิบัติของผู้นำแห่งเมืองรอซเดล ประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ.2387 นับได้ว่าเป็นร้านสหกรณ์แห่งแรกของโลกที่ดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ระเบียบปฏิบัติร้านสหกรณ์ของผู้นำแห่งเมืองรอซเดลในสมัยแรก ได้มีการปรับปรุงแก้ไขและปรากฏหลักฐานใน พ.ศ. 2403 ดังต่อไปนี้

- เงินทุนควรมาจากผู้ถือหุ้นและจำกัดอัตราเงินปันผล
- การจัดหาสินค้าคุณภาพให้แก่สมาชิก
- ความเที่ยงตรงในการชั่ง ตวง วัด
- ขายสินค้าเงินสดตามราคาตลาด
- กำไรควรจัดสรรตามส่วนซื้อของสมาชิก
- ความเสมอภาคในการเป็นสมาชิกและการออกเสียง
- การจัดการ โดยพนักงานและกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งตามระยะเวลา
- กำไรจำนวนแน่นอนควรจัดสรรเพื่อการศึกษา
- รายงานและงบดุลควรนำเสนอสมาชิกให้บ่อยครั้ง

ถึงแม้ว่าระเบียบปฏิบัติของสหกรณ์รอซเดล จะตั้งขึ้นมากกว่าหนึ่งร้อยปีแล้ว และเป็น การตั้งขึ้นเพื่อใช้เฉพาะกับร้านสหกรณ์ก็ตาม แต่หลักการบางข้อสามารถนำมาใช้กับ สหกรณ์ทั่ว ๆ ไปได้ ซึ่งเรื่องนี้อีกการสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ได้มีการประชุมปรึกษากัน ณ กรุง เวียนนา ประเทศออสเตรีย เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ.2509 โดยนำเอาระเบียบปฏิบัติของรอซเดลมา แก้ไขปรับปรุงใหม่และได้ลงมติกำหนดเป็นหลักการ สหกรณ์ 6 ประการ คือ

1. การเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจ และไม่กีดกันการเข้าเป็นสมาชิก
2. การควบคุมตามหลักประชาธิปไตย และการดำเนินงานเป็นอิสระ
3. การจำกัดอัตราเงินปันผลตามหุ้น
4. การจัดสรรรายได้สุทธิ (กำไร) เพื่อผลประโยชน์ส่วนร่วม และความเป็นธรรม

ในหมู่สมาชิก

5. การส่งเสริมการศึกษาอบรมทางสหกรณ์

## 6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ทั้งปวง

และหลักการสหกรณ์ 6 ประการนี้มีการถือใช้มาตลอด จนเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2538 องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ได้จัดการประชุม ณ นครแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ เพื่อปรับปรุงเพิ่มเติมหลักการสหกรณ์ใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้หลักการสหกรณ์มีความสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันยิ่งขึ้น รวมทั้งการให้สมาชิกได้มีความเข้าใจและนำหลักการสหกรณ์ไปใช้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ซึ่งมีหลักการสหกรณ์ 7 ประการ และได้มีการประกาศให้สหกรณ์ทุกประเทศถือใช้โดยทั่วกัน

จากแถลงการณ์ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ว่าด้วยเอกลักษณ์ของ สหกรณ์มีข้อสรุปจากการประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2544 ณ ห้องประชุมกองฝึกอบรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ ถนนพิชัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ ซึ่งมีคำอธิบายประกอบด้วย

1. ความหมายของสหกรณ์ คุณค่า อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ที่ปรากฏดังต่อไปนี้ เป็นการถอดความจากแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์ ซึ่งเป็นถ้อยแถลงขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ไอซีเอ) ในคราวประชุมสมัชชาไอซีเอ ณ นครแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2538 ซึ่งไอซีเอได้ประกาศให้สหกรณ์ในทุกประเทศทั่วโลก ถือใช้คำนิยามดังกล่าวเป็นหลักในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ ประกอบกับความคิดเห็นและข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าของ นายเชญู บารุงวงศ์ อดีตอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นหลัก

2. เจตนารมณ์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการถอดความจากแถลงการณ์ฯ นี้ เพื่อให้มีคำแปลในเรื่องสหกรณ์ คุณค่า อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ที่เป็นบรรทัดฐานกลางสำหรับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาอบรมกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยไม่สูญเสียความหมายที่สมบูรณ์และถูกต้องในเรื่องดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ความหมายของ “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ “องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม”

### 2.2 ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperatives Values)

“สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพสมาชิก สหกรณ์



เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่นโดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์”

### 2.3 ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperatives Ideology)

อุดมการณ์สหกรณ์คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

#### ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperatives Principles)

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผล เป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

#### วิธีการสหกรณ์ (Cooperatives Practices)

ที่ประชุมได้กำหนดนิยามคำว่า “วิธีการสหกรณ์” ดังนี้

วิธีการสหกรณ์ คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี”

### 2.3 ประเภทของสหกรณ์

เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2548 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ออกกฎกระทรวง เพื่อกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 53 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติ พ.ศ. 2542 อันเป็นพระราชบัญญัติที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา 29 ประกอบกับ มาตรา 35 และมาตรา 45 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ออกกฎกระทรวงไว้ดังนี้

ประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนคือ

1. สหกรณ์การเกษตร
2. สหกรณ์ประมง
3. สหกรณ์นิคม

4. สหกรณ์ร้านค้า
5. สหกรณ์บริการ
6. สหกรณ์ออมทรัพย์
7. สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

ทั้งนี้ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 122 ตอนที่ 63 ก วันที่ 4 สิงหาคม 2548 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 สิงหาคม 2548 เป็นต้นไป โดยได้ให้ความหมายของสหกรณ์แต่ละประเภทดังนี้

**1. สหกรณ์การเกษตร** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกัน จัดตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

**2. สหกรณ์ประมง** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปตามลำพังบุคคลเหล่านี้ จึงรวมตัวกันโดยยึดหลักการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

**3. สหกรณ์นิคม** คือ สหกรณ์ที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของจำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพรวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

**4. สหกรณ์ร้านค้า** คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ ในประเภท สหกรณ์ร้านค้า มีสภาพเป็นนิติบุคคล ซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของ สมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจ เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคและเพื่อ ผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ สหกรณ์ร้านค้าตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหา สิ่งของและบริการที่สมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย ช่วยจำหน่ายผลิตผลผลิตภัณฑ์ของสมาชิก ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ทางด้านสหกรณ์และด้านการค้าให้แก่สมาชิก สหกรณ์ ปลุกจิตสำนึกให้สมาชิกรู้จักประหยัด ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือ

และประสานงานกับสหกรณ์และ หน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกประเทศ ในอันที่จะเกื้อกูลกัน และกัน

5. **สหกรณ์ออมทรัพย์** คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีอาชีพอย่าง เดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงและได้รับการจดทะเบียนตาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามอุดมการณ์ในการช่วยเหลือ ตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันสหกรณ์ออมทรัพย์จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมการออม ทรัพย์ โดยการรับฝากเงินและให้ผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์ และ โดยการถือหุ้นหัก ณ ที่จ่ายเป็นรายเดือนแต่ไม่เกิน 1 ใน 5 ของหุ้นทั้งหมด เมื่อสิ้นปีทางบัญชีต้อง จ่ายเงินปันผลค่าหุ้นให้แก่สมาชิกในอัตราที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งให้บริการด้านเงินกู้แก่สมาชิก ตามความจำเป็น

6. **สหกรณ์บริการ** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีประชาชน ไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกันโดย ชิด หลักการประหยัด การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้ง ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป สหกรณ์บริการจัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนิน ธุรกิจด้านการบริการตามรูปแบบของสหกรณ์ ส่งเสริมสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว ส่งเสริมการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก ร่วมมือกับสหกรณ์อื่นและ หน่วยงานอื่นเพื่อความก้าวหน้าของกิจการสหกรณ์

7. **สหกรณ์เครดิตยูเนียน** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในวง สัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัย ที่ทำงาน สถานศึกษา หรือ ประกอบอาชีพเดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกันในลักษณะต่อเนื่อง และบุคคลเหล่านั้นมีความ ปรารถนาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยวิธีการนำเงินของตนมาสะสมไว้ เป็นกองทุน สมาชิกทุกๆ คนจะต้องสะสมเงินตามความสามารถของตนเป็นประจำ และสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด และ เงินในกองทุนนี้จะสามารถช่วยเหลือสมาชิกที่มีความจำเป็น และเดือนร้อนทางด้านการเงินกู้ยืมไป แก้ไขปัญหา และบำบัดความเดือดร้อนเหล่านั้น หรือถ้าไม่มีความเดือดร้อนเงินสะสมก็จะมามากขึ้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนจึงเป็นสหกรณ์ที่มุ่งหวังให้สมาชิกช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บริหารงานโดยสมาชิก และทำกิจการทุกอย่าง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์โคนม

สิริวัชร แสงวิเศษ (2550 : 18-19) กล่าวว่าสหกรณ์โรฟไฟเฟเซนมีอิทธิพลต่อขบวนการสหกรณ์ในชนบทอย่างมาก ในประเทศเดนมาร์กได้มีสหกรณ์แพร่หลาย เกษตรกรเดนมาร์กยอมรับสหกรณ์ เนื่องมาจากระบบการศึกษาในโรงเรียนมัธยมเกษตรกรรมชนบท (The DanishFolk High School) ซึ่งตั้งขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1844 ริเริ่มโดยบาทหลวงกรุนด์วิก (Bishop Nicholas Frederik Severin Grundtvig, 1789 – 1872) ซึ่งเป็นสถานที่เรียนของบุตรหลานเกษตรกรแบบเข้าไปเย็นกลับ โรงเรียนมีนโยบายให้บุตรหลานเกษตรกรนำความรู้ไปเผยแพร่ ทำให้เกษตรกรได้รับความรู้และแนวคิดใหม่ในการแก้ไขการผลิตที่ล้าสมัยในไร่นาของตน ในที่สุดโรงเรียนมัธยมเกษตรกรรมชนบทก็ได้รับการเผยแพร่ไปทั่วประเทศเดนมาร์ก

ในสมัยนั้น พ่อค้าคนกลางได้กดราคาซื้อผลิตผลเกษตรอย่างไม่เป็นธรรม พวกเขาไร้ชานาและบาทหลวงกรุนด์วิก เห็นว่าการจัดตั้งสหกรณ์น่าจะเป็นหนทางที่ดีที่สุด แต่เกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ต้องให้คำมั่น 3 ข้อ คือ

- 1) สมาชิกทุกคนต้องสามัคคีร่วมมือกันในการซื้อและขายผลิตผลของตน
- 2) สมาชิกทุกคนร่วมมือกันตั้งสถานี เพื่อรวบรวมผลิตผลของตนไว้ในที่เดียวกัน เรียกว่าร้านสหกรณ์ชานา
- 3) สมาชิกทุกคนจะไม่ยอมขายผลิตผลจากไร่นาของตนให้แก่ผู้ใด นอกจากสถานที่รวมผลิตผลของพวกตนคือร้านสหกรณ์ชานาเท่านั้น

แม้การตั้งร้านสหกรณ์การค้าพืชผลจะเป็นผลสำเร็จ มีผลกำไรเพิ่มขึ้น แต่การร่วมกันขายผลิตผลในรูปวัตถุดิบยังเสียเปรียบพวกพ่อค้าอยู่ดี เพราะพวกพ่อค้านำวัตถุดิบไปเข้าโรงงานผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป และขายได้กำไรสูง เช่น นมสดได้รับการแปรรูปเป็นเนยสด เนยแข็ง บาทหลวงกรุนด์วิก จึงแนะนำให้เกษตรกรไปเสนอร่วมทุนกับนายทุนเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อให้ผลประโยชน์แบ่งกันอย่างยุติธรรม ซึ่งเจ้าของโรงงานยินยอมโดยดี เพราะกลัวมีปัญหาด้านวัตถุดิบจากร้านสหกรณ์ จุดนี้คือจุดแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทำให้เศรษฐกิจชนบทในสแกนดิเนเวียเป็นเศรษฐกิจที่เกษตรกรและนายทุนร่วมมือกันได้อย่างดี สหกรณ์ที่สำคัญที่สุดในเดนมาร์ก คือ สหกรณ์โคนมเป็นสหกรณ์บุกเบิกที่ทำให้เกษตรกรยากจนกลับมามีฐานะขึ้นมาได้

อิสระ สุวรรณมล (สารานุกรมสำหรับเยาวชนเล่มที่ 12) กล่าวว่า การเลี้ยงโคนมในประเทศไทย เริ่มมานานแล้ว แต่เพิ่งมาเลี้ยงอย่างจริงจังเมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงสถาปนาศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์กขึ้น ที่อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรีร่วมกับพระเจ้าเฟรเดริกที่ 9 (King Frederick IX) แห่งประเทศเดนมาร์ก เมื่อ พ.ศ. 2505 ศูนย์ฝึกอบรมนี้

ต่อมาได้พัฒนากลายเป็นองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ขณะเดียวกันพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงทดลอง เลี้ยงโคนมด้วยพระองค์เอง ในบริเวณสวนจิตรลดาและเมื่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมสามารถผลิต น้ํานมดิบได้เกินความต้องการของตลาด ก็ได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้สร้างโรงงานนมผง และศูนย์รับ นม นอกจากนี้ยังทรงริเริ่มให้มีการจัดตั้งบริษัทผลิตภัณฑ์นมหนองโพ จำกัด (ในพระบรม ราชูปถัมภ์) ดำเนินการผลิตนมผงในพ.ศ.2515 ต่อมาในปีพ.ศ.2518 ได้ทรงโอนกิจการของบริษัท นี้ให้แก่สหกรณ์โคนมราชบุรี จำกัด ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์)

ในปัจจุบันมีแหล่งเลี้ยงโคนมที่สำคัญอยู่ 4 แห่งคือ บริเวณจังหวัดสระบุรี – นครราชสีมา ลพบุรี บริเวณจังหวัดประจวบคีรีขันธ์- เพชรบุรี บริเวณจังหวัดเชียงใหม่ และ บริเวณจังหวัดราชบุรี - นครปฐม เกษตรกรในสามแหล่งแรกส่งน้ํานมดิบเข้าโรงงานขององค์การ ส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยที่อำเภอแม่เหล็ก จังหวัดสระบุรี อำเภอปราณบุรี จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ และอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ตามลำดับ ส่วนแหล่งสุดท้ายส่งเข้าโรงงานของ สหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์) อย่างไรก็ตามในระยะหลังได้มีการ เลี้ยงโคนมกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในบริเวณใกล้เคียงกับวิทยาลัยเกษตรกรรม วิทยาลัย เทคโนโลยีและอาชีวศึกษาและบริษัทเอกชนที่มีการแปรรูปนม

การเลี้ยงโคนมแม้มีรายจ่ายค่อนข้างสูงแต่ผลตอบแทนจากการเลี้ยงโคนมจะสูงกว่า การทำนาทำไร่หลายเท่า จึงเป็นการสร้างรายได้ที่ดีแก่เกษตรกร ทั้งที่มีอาชีพเลี้ยงโคนมโดยตรง และที่เป็นอาชีพเสริม นับว่ามีส่วนช่วยในการสร้างงานในชนบทของชาติ และช่วยลดการสูญเสีย เงินตราให้แก่ต่างประเทศจากการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมชนิดต่างๆ ประกอบกับประเทศไทยก็มีภูมิ ประเทศที่เหมาะสมกับการเลี้ยงปศุสัตว์ เนื่องจากอุดมสมบูรณ์ด้วยอาหารสัตว์ เช่น พืชหญ้าเลี้ยง สัตว์ ผลผลิตพืชไร่ (ข้าวโพด มันสำปะหลัง ฯลฯ) วัสดุเหลือใช้จากโรงงานอุตสาหกรรมทาง การเกษตร (เปลือกข้าว รำข้าว เปลือกสับปะรด ยอดอ้อย กากน้ำตาล ฯลฯ) ซึ่งมีราคาถูกและ สามารถเลือกใช้ทดแทนกันได้ หากสิ่งหนึ่งสิ่งใดมีราคาเพิ่มขึ้น ส่วนมูลโลกก็มีประโยชน์ต่อการ พัฒนาที่ดินของเกษตรกรและนำมาใช้ทำแก๊สชีวภาพสำหรับใช้ในครอบครัวได้อีกด้วย การเลี้ยง โคนมจึงเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดพิจิตร ( [http://www.dld.go.th/pvlo\\_pic/pic27.html](http://www.dld.go.th/pvlo_pic/pic27.html) : 22/12/2554) อาชีพการเลี้ยงโคนม อาจกล่าวได้ว่าเป็นอาชีพที่ค่อนข้างใหม่สำหรับเกษตรกรบ้าน เรา แต่ตามความเป็นจริงประเทศเราได้เคยส่งโคนมพันธุ์ต่างประเทศเข้ามาทดลองเลี้ยงเมื่อกว่า 50 ปีล่วงมาแล้ว แต่การเริ่มต้นเลี้ยงในครั้งแรกประสบปัญหาบางประการ จึงนับว่ายังไม่ประสบ

ผลสำเร็จจนกระทั่งเมื่อปีพ.ศ. 2508 เป็นต้นมา อาชีพการเลี้ยงโคนมจึงได้ถูกฟื้นฟูขึ้นมาอีกครั้งและเริ่มรู้จักแพร่หลายเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

อย่างไรก็ตามอาชีพการเลี้ยงโคนมอาจยึดเป็นอาชีพหลักได้หรืออาจเป็นอาชีพรองอาชีพหนึ่งที่เกษตรกรควรจะทำควบคู่กันไปกับอาชีพอื่น เพื่อให้ได้รับประโยชน์มากที่สุดทั้งทางตรงและทางอ้อม ปัจจุบันมีเกษตรกรจำนวนมากที่หันมาประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนม ทั้งนี้เพราะได้เห็นตัวอย่างจากเพื่อนเกษตรกรที่ยึดอาชีพเลี้ยงโคนมมาก่อน ปรากฏว่ามีรายได้ดีสามารถช่วยเหลือตัวเองได้ ทำให้ครอบครัวมีฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น อีกทั้งยังได้รับผลพลอยได้อื่นๆ ตามมาอีกด้วย เช่นทำให้เด็กๆ มีจิตใจรักสัตว์มีสุขภาพพลานามัยดีขึ้นและใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ มูลสัตว์ยังใช้เป็นปุ๋ยและช่วยบำรุงดิน ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีเกษตรกรอีกเป็นจำนวนมากซึ่งเคยประกอบอาชีพอย่างอื่น เช่น ทำสวน ทำไร่ ทำนา ได้เล็งเห็นประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับต่างก็หันมายึดอาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพหลักซึ่งส่วนใหญ่ก็ประสบความสำเร็จนั้นหมายถึงได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าและทำให้เศรษฐกิจของครอบครัวดีขึ้นเป็นลำดับและมีความมั่นคงถาวรสืบไป

สำหรับสหกรณ์โคนมในประเทศไทยจัดเป็นสหกรณ์การเกษตรรูปแบบพิเศษที่จัดตั้งขึ้นตามกลุ่มอาชีพคือ กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์โดยมีจุดมุ่งหมายให้สมาชิกร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพ โดยมีการบริหารจัดการในรูปแบบของเนกประสงค์มีองค์ประกอบการบริหารงาน 2 ส่วน ด้านบริหารประกอบด้วยสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการที่ได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก และด้านจัดการประกอบด้วยผู้จัดการและเจ้าหน้าที่แผนกต่างๆ โดยมีผู้จัดการเป็นผู้ดำเนินการของสหกรณ์ภายใต้การกำกับ ควบคุมและบริหารงานตามนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

การบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์โคนมให้มีความมั่นคง สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ ได้ และเป็นองค์กรที่อยู่รอดได้ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเป็นที่พึ่งแก่สมาชิกสหกรณ์ได้อย่างยั่งยืนและสหกรณ์จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ เพื่อผลักดันให้เกิดผลสำเร็จ ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งคือความสามารถในการบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างทั่วถึงและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกได้ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์คือสมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการของสหกรณ์ให้มากที่สุด เพื่อให้สหกรณ์ดำรงอยู่และแก้ปัญหาการดำเนินการต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

## 4. สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

### 4.1 ความเป็นมาของสหกรณ์

สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด (2553) สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 95 หมู่ที่ 2 ถนนมาลัยแมน ตำบลห้วยขวาง อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2514 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ 3/11699 ประเภทสหกรณ์การเกษตร สมาชิกแรกตั้งจำนวน 10 คน เงินทุนแรกตั้งจำนวน 3,000 บาท ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 315 คน สมาชิกผู้เลี้ยงโคนมเป็นเกษตรกรรายย่อย มีน้ำนมดิบเฉลี่ยวันละ 26 ตัน ดำเนินธุรกิจ 5 ด้านคือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (น้ำนมดิบ) ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและการผลิตสินค้า และธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร

สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ดำเนินธุรกิจเจริญก้าวหน้ามาตามลำดับ สหกรณ์ได้รับโล่พระราชทานจากสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมารเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติประจำปี 2554

ผู้แทนสหกรณ์เข้ารับโล่พระราชทานจากสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร ในปี 2554 ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 สหกรณ์เข้ารับโล่พระราชทานจากสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชสยามมกุฎราชกุมาร ปี พ.ศ. 2554  
ที่มา : สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด (2554)

โล่พระราชทานจากสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมารในปี 2554  
 ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 โล่พระราชทานจากสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมารในปี 2554  
 ที่มา : สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด (2554)

#### 4.2 โครงสร้างของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

โครงสร้างของสหกรณ์ประกอบด้วยบุคลากรในส่วนต่างๆดังนี้

4.2.1 สมาชิกสหกรณ์ จำนวน 315 คน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม

4.2.2 คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัดประกอบด้วยประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ ทรัพย์ญิก และกรรมการจำนวน 9 คน โดยสมาชิกจะเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการจากที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการจะมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วันเลือกตั้ง แต่ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามพ.ร.บ.สหกรณ์ ข้อบังคับระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์ กับทั้งในทางอันจะทำให้เกิดความจำริญแก่สหกรณ์

4.2.3 ฝ่ายจัดการของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่ตลาดและเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

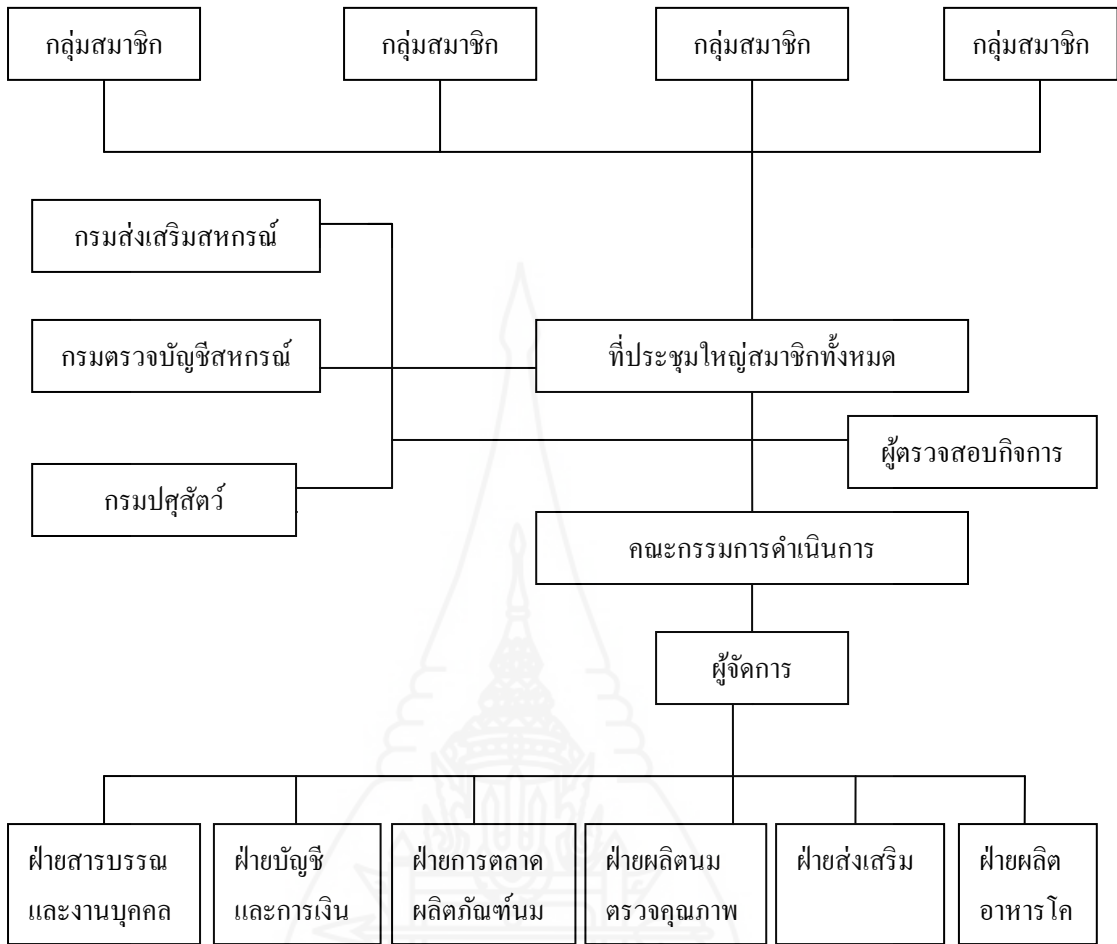


คณะกรรมการดำเนินการจะเป็นผู้ทำการคัดเลือก และแต่งตั้งหรือจัดจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสมเป็นผู้จัดการสหกรณ์ ซึ่งผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่ในการจัดการทั่วไปและรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดากิจการประจำของสหกรณ์

4.2.4 ผู้ตรวจสอบกิจการ ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์เป็นประจำทุกปี จำนวน 2 คน

สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด มีการจัดรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ดังภาพที่ 2.4





ภาพที่ 2.4 แผนผังการจัดรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด  
ที่มา : สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด (2554)

**การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด**

1. ธุรกิจสินเชื่อ เป็นการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การจัดหาเงินทุนมาให้สมาชิก กู้ยืมไปลงทุนในการเลี้ยงโคนม ทั้งเงินกู้ระยะสั้นมีระยะเวลาการชำระหนี้ไม่เกิน 1 ปีหรือ 1 ปีครึ่ง และเงินกู้ระยะปานกลางมีระยะเวลาการชำระหนี้ 3 ปี ถึง 5 ปี
2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เป็นการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในด้านการ จัดหาวัตถุดิบ นมผงและยา ถังนมและอุปกรณ์ หลอดกาแฟ สินค้าอุปโภคบริโภค นมกล่อง น้ำมัน เชื้อเพลิง รถจักรยานยนต์และน้ำเชื้อ
3. ธุรกิจรวบรวมผลิตผล เป็นการรวบรวมน้ำนมดิบนำไปจำหน่ายเพื่อให้เกิด อำนาจการต่อรองและลดต้นทุนการผลิตของสมาชิกสหกรณ์

4. ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและการผลิตสินค้า เป็นการนำน้ำนมดิบมาแปรรูปเป็นนมพลาสเจอร์ไรส์ และขายอาหารสัตว์

5. ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร เป็นการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในด้านการบริการผสมเทียมให้แก่สมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในชุมชนใกล้เคียง

## 5. แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

พศุ เดชะรินทร์ (2545 : 4 – 23) ได้นำเรื่องของเครื่องมือวัดและประเมินผลที่เรียกกันย่อว่า BSC มาเผยแพร่ในประเทศไทย ได้กล่าวว่ามีจุดเริ่มต้นมาจากบุคคล 2 ท่าน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้ง 2 ท่านได้มีการศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในอเมริกาและพบว่าองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ซึ่งเป็นมุมมองที่แคบจึงได้เสนอตัวชี้วัดในสี่มุมมอง ได้แก่ มุมมองทางการเงิน (Financial perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning Growth perspectives) โดยตีพิมพ์ครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในค.ศ.1992 ทำให้แนวคิดดังกล่าวเผยแพร่และถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก

ความหมายของ BSC ที่ Kaplan และ Norton ให้ไว้ว่า BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยวัดหรือประเมิน (measurement) ที่จะนำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

ปัจจุบัน BSC มีความสำคัญและเป็นที่สนใจของหน่วยงานต่างๆ เนื่องจากโลกกำลังอยู่ในภาวะของการแข่งขัน หน่วยงานต่างๆ ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และการประเมินผล องค์กรรัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้เริ่มมองเห็นการดำเนินงานของหน่วยงานราชการต่างๆ การทำแบบธุรกิจเอกชน โคนเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ นอกจากนี้ องค์กรธุรกิจโดยทั่วไปก็ได้เริ่มหันมาให้ความสนใจกับเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ในการประเมินผลองค์กร เนื่องจากภาวะที่รุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา

พลุ เศรษฐินทร์ ได้อธิบายในแต่ละมุมมองประกอบด้วย

1. Objectives คือ วัตถุประสงค์ที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการจะบรรลุใน
  - ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา
2. Key Performance Indicators : KPI คือ ตัวชี้วัด ยกตัวอย่างเช่น
  - ด้านการเงิน - การเพิ่มขึ้นของรายได้
  - ด้านลูกค้า - จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือหายไป
  - ด้านกระบวนการภายใน - กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพจำนวนของเสียที่เกิดจากการผลิต
  - ด้านการเรียนรู้และพัฒนา - จำนวนและชั่วโมงที่อบรมพนักงานความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น
3. Target หรือเป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการบรรลุผล
  - ด้านการเงิน - การเพิ่มขึ้นของรายได้ร้อยละ 20 ต่อปี
  - ด้านลูกค้า - ลูกค้าเก่าที่หายไปต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
  - ด้านกระบวนการภายใน - ของเสียหายจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
  - ด้านการเรียนรู้และพัฒนา - จำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี
4. Initiative คือแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

#### เครื่องมือการจัดการ BSC กับการพัฒนาสหกรณ์

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการบริหารงานสหกรณ์ คือ ปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่งหากเปรียบเทียบกับภาคเอกชนแล้ว สหกรณ์โดยทั่วไปยังถือว่ามีประสิทธิภาพต่ำ ทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันลดลง สาเหตุที่สำคัญได้แก่ระบบการบริหารจัดการยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การใช้เทคนิคเครื่องมือการจัดการใหม่ๆ ยังไม่นิยมกันมากนัก

นอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่มีระบบการตัดสินใจที่มีขั้นตอนมากต้องฟังเสียงคนจำนวนมาก จึงทำให้ล่าช้าทันกาล มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นสหกรณ์จะต้องแสวงหาเครื่องมือการจัดการเพื่อช่วยในการพัฒนาระบบการทำงาน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยการจัดการองค์กรเป็นเทคนิค

ช่วยในการประเมินผล และวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งแต่เดิมการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่ BSC จะช่วยเพิ่มมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ล้นจากนั้น BSC ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

BSC เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยนักวิชาการชาวอเมริกัน 2 ท่าน คือ ศาสตราจารย์โรเบิร์ต แคปแลน (Robert Kaplan) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด สหรัฐอเมริกา และดร.เดวิด นอร์ตัน (Dr. David Norton) ที่ปรึกษาด้านการจัดการและได้ตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานในนิตยสาร “ ฮาร์เวิร์ด บิซเนสรีวิว ” เมื่อปี ค.ศ. 1992 (2535) และทำให้แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ BSC ได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลายตั้งแต่นั้นมา โดยแนวคิดประเด็นหลักๆที่นักวิชาการผู้พัฒนา BSC ได้เสนอไว้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้มุมมองใหม่ในการประเมินผลองค์กร ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน และมุมมองแต่ละด้านจะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators (KPIs) เป็นชุดที่มีความสัมพันธ์กัน ตัวอย่างคือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่จะบอกถึงผลประกอบการขององค์กรได้ว่าเป็นอย่างไร ? มุมมองด้านการเงินมีตัวอย่างของตัวชี้วัด หรือ KPIs เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือยอดขาย และการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าลูกค้ามองเราอย่างไร ? มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPIs เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และกำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการองค์กร สามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPIs เช่น ผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษาและวงจรเวลา (Cycle Time) เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth Perspective) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPIs เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน ทักษะคิดของพนักงาน และอัตราการเข้าออกของพนักงาน เป็นต้น

การนำ BSC มาใช้ในการพัฒนาองค์กรภาคเอกชนของไทยมีตัวอย่างที่ได้รับการความสำเร็จในหลายบริษัท อาทิเช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย บริษัทแอดวานซ์อินโฟ เซอร์วิสเซส จำกัด

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด และบริษัทซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด เป็นต้น ในการนำ BSC มาใช้ในการพัฒนาองค์กรสหกรณ์เป็นสิ่งที่น่าสนใจมาก เพราะสามารถที่จะเรียนรู้และรับการถ่ายทอดประสบการณ์ได้ง่ายขึ้น เพราะมีผู้รู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำ BSC ในภาคเอกชนไทยมากขึ้น และโดยวิธีการทางเทคนิค สาระสำคัญของเครื่องมือการจัดการชนิดนี้ สหกรณ์ที่สนใจอาจร่วมกันหรือร่วมกันเพื่อศึกษาและเรียนรู้ร่วมกันก่อนเพื่อลดต้นทุนในการเรียนรู้ และจากนั้นอาจจะหาที่ปรึกษาเพื่อวางแผนและจัดทำ BSC ในสหกรณ์ ซึ่งถ้าร่วมมือกันทำแล้วจะเป็นผลดีในการดำเนินการ จะได้เรียนรู้ร่วมกันและสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการดำเนินธุรกิจหรือธุรกรรมต่างๆร่วมกันได้ในอนาคต เริ่มต้นเสียแต่วันนี้เป็นผลดีแน่ๆ ในวันข้างหน้า

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2550 : 25 – 27) ได้กล่าวถึง Balanced Scorecard และเสนอ

Model ใหม่ของ Balanced Scorecard ว่าเป็นแนวคิดที่กำเนิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ซึ่งเป็นที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในด้านการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านทางกระบวนการปฏิบัติงาน โดย Balanced Scorecard จะประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าเพื่อจะประสบผลสำเร็จทางการเงิน องค์กรต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ เช่น ถ้าไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้นจึงเป็นตัววัดในมุมมองทางการเงิน

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าเพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า เช่น ลูกค้าต้องการให้ องค์กรสามารถจัดส่งสินค้าตรงเวลา ดังนั้นความตรงต่อเวลาในการจัดส่งสินค้าก็จะเป็นตัววัดหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า

3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าเพื่อจะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ จะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร

4. มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning Business Process) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าองค์กรต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรเพื่อจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทั้งสี่มุมมองจะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากองค์กร โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วยจุดประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมายและโครงการ ทั้งสี่มุมมองจะเชื่อมโยงกันโดยใช้หลักการของเหตุและผล (Cause and Effect) โดยเริ่มจากเป้าหมายขององค์กรคือ การอยู่รอดและทำกำไร(มุมมองทางการเงิน) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจและใช้สินค้าหรือ

บริการ(มุมมองทางด้านลูกค้า) ซึ่งจะเป็นไปได้โดยองค์กรต้องมีกระบวนการภายในที่เอื้ออำนวย (มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน) ซึ่งจะเกิดมาจากการพัฒนาและเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร(มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา)

การบริหารจัดการสหกรณ์ถ้าใช้ Model ของ Balanced Scorecard เดิมซึ่งมี 4 มิติไม่เพียงพอ เพราะ 4 มิติเป็นมิติภายใน (Internal Dimensions) องค์กรจะต้องมองอีก 4 มิติซึ่งเป็นมิติภายนอก (External Dimensions) อันได้แก่ มิติทางสังคมหรือชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งในหลักข้อที่ 7 ของสหกรณ์ที่ระบุไว้เรื่องการเอื้ออาทรต่อชุมชน นอกจากนั้นมิติของด้านเศรษฐกิจ มิติทางการเมือง และมิติทางด้านสิ่งแวดล้อม ทั้ง 4 มิติมีผลโดยตรงต่อองค์กรหรือสหกรณ์อธิบายได้ดังนี้

1. มุมมองทางด้านสังคม (Social Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า องค์กรหรือสหกรณ์ลักษณะใดในสายตาของสังคม ชุมชน ซึ่งไม่ควรเน้นการหากำไรมากเกินไปโดยลืมนึกถึงสังคมหรือชุมชน ซึ่งแนวคิดของ CSR (Corporate Social Responsibility) จะต้องถูกกำหนดในแผนการดำเนินงาน

2. มุมมองทางด้านเศรษฐกิจ (Economical Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือสหกรณ์ องค์กรหรือสหกรณ์ควรมีส่วนช่วยเศรษฐกิจของประเทศโดยภาพรวมหรือภาพย่อยอย่างไร

3. มุมมองทางการเมือง (Political Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า องค์กรหรือสหกรณ์จะต้องดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายต้องไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อการเมือง

4. มุมมองทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Perspective) เป็นมุมมองที่ตอบคำถามว่าองค์กรหรือสหกรณ์จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไรที่จะไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2542 : 49) กล่าวว่า Balanced Scorecard ถือเป็นแม่บทของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการวัดผลปฏิบัติงานในทุกๆด้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแปรเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่ชุดของตัววัดผลปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน แม่บทดังกล่าวแบ่งตัววัดผลปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งจะช่วยสร้างความสมดุลสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว สร้างความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการกับตัวผลักดันปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์เหล่านั้น และสร้างความสมดุลระหว่างตัววัดผลปฏิบัติงาน

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์

เมื่อมีการจัดตั้งสหกรณ์แล้ว การจัดการองค์กรสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจสหกรณ์มากที่สุด (ประพันธ์ เสวตนันท์, 2538:170) และ (พสุ สัตถาภรณ์, 2533: 168) กล่าวว่า ในการจัดการสหกรณ์หรือการจัดการธุรกิจอื่นใดต้องอาศัยปัจจัยต่างๆอันได้แก่ คน (men) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) เราเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่าปัจจัยนำเข้า (input) ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด ทำอย่างไรผู้บริหารจึงจะผสมผสานให้ปัจจัยหรือทรัพยากรเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การผสมผสานนั้นต้องผ่านกระบวนการจัดการ (management process) ซึ่งได้แก่ การวางแผนการจัดการองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน การควบคุมงานนั่นเองเพื่อที่จะได้ผลลัพธ์ออกมาเรียกว่าผลผลิต(output) ซึ่งจะต้องเป็นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ(efficiency)ประสิทธิผล (effectiveness) ประหยัด(economy)และพึงพอใจ (satisfaction) ผลลัพธ์จากการบริหารหรือการจัดการสหกรณ์ คือ การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจและทางสหกรณ์นั่นเอง

**บทบาทในการจัดการสหกรณ์** (ประยงค์ สายประเสริฐ, 2537: 45-46)

ผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่ทั้ง 2 บทบาท คือ

บทบาทที่ 1 จะต้องทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกสหกรณ์ จะต้องมีความเข้าใจถึงปัญหาของสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของสหกรณ์ ผู้ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ของสหกรณ์ ผู้จัดการจะต้องมีความสามารถในการจูงใจสมาชิก ในการจัดกลุ่มทำงานในด้านการผลิตและงานในด้านอื่นๆและจัดเจ้าหน้าที่ซึ่งอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของตน คอยให้ความสะดวกในด้านการบริการต่างๆแก่สมาชิก ขณะที่การบริหารงานของสหกรณ์ ผู้จัดการจะต้องช่วยเหลือคณะกรรมการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือในการตัดสินใจ

บทบาทที่ 2 ผู้จัดการจะต้องมอบหมายงานต่างๆให้แก่เจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการ ซึ่งเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของตน คอยกำกับและควบคุมงานต่างๆที่ได้มอบหมายไปแล้วและคอยกระตุ้นให้เขาทำงานในหน้าที่ต่างๆให้เกิดผลดี

สุชิน ปลีหะจินดา (2537 : 43-44) กล่าวถึงปัจจัยภายในที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานดังนี้

### 1. คน (man)

ในการดำเนินงานของสหกรณ์จะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ความสำเร็จของสหกรณ์นอกจากจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่เหมาะสมของบุคคลในแต่ละฝ่ายแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความรู้และความเข้าใจในอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ หน้าที่และความรับผิดชอบที่แต่ละคนมีอยู่ในสหกรณ์ด้วย



## 2. เงิน (money)

สหกรณ์สามารถระดมเงินเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินงานได้จากแหล่งต่างๆ ดังนี้

2.1 จากสมาชิก ได้แก่ ค่าหุ้นและเงินรับฝาก

2.2 จากสหกรณ์เอง ได้แก่ การสะสมทุนสำรองและทุนต่างๆที่ได้จากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

2.3 จากสถาบันการเงินและแหล่งเงินทุนต่างๆ ได้แก่ การกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และจากทางราชการ

## 3. วัสดุอุปกรณ์ (materials)

ในที่นี้วัสดุอุปกรณ์จะรวมถึงเครื่องมือ เครื่องจักรและสิ่งก่อสร้างต่างๆของสหกรณ์ ด้วยการที่สหกรณ์จะดำเนินงานจนประสบความสำเร็จได้จะต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพและเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การลงทุนจัดหาวัสดุอุปกรณ์เหล่านี้ควรคำนึงถึงการใช้ประโยชน์ที่คุ้มค่าด้วย

## 4. การจัดการ (management)

การจัดการคือการนำทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์เข้าประสานกัน เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ได้รับผลตอบแทนมากที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดหรือเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั่นเอง

ในขณะเดียวกัน (กฤษณะ มาเทียน และเจริญ สนั่นประเทศ, 2542 : 30 – 37) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการสหกรณ์ ปัจจัยในการบริหารที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพไว้ และความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ไว้ดังนี้ ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์ประเภทใดก็ตาม การจัดการส่วนใหญ่จะยึดถือในแนวทางปฏิบัติอันเดียวกัน ตามหลักการของสหกรณ์ เพราะสหกรณ์เป็นทั้งสมาคมและวิสาหกิจในขณะเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานหรือจัดการสหกรณ์ อยู่ในระบบและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของอุดมการณ์สหกรณ์

ฉะนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักการการจัดการสหกรณ์ ซึ่งแยกพิจารณาในหลักการที่สำคัญดังนี้

1. สหกรณ์จะต้องดำเนินธุรกิจกับสมาชิกก่อนบุคคลภายนอก การดำเนินธุรกิจต่างๆของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายประการแรกคือ สหกรณ์จะกระทำกับบุคคลที่เป็นสมาชิกอันดับแรก เพราะสหกรณ์เป็นของสมาชิกดำเนินการเพื่อประโยชน์ของสมาชิก เมื่อสหกรณ์อำนวยความสะดวกหรือบริการแก่สมาชิกโดยทั่วถึงและครบถ้วนแล้ว จึงจะช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกแก่บุคคลที่มีได้เป็นสมาชิก แต่จะต้องไม่มีผลกระทบต่อความเสียหาย อันจะเกิดขึ้นแก่สมาชิกสหกรณ์ ในกรณีใดก็ตาม ถ้าสหกรณ์เห็นว่ายังไม่สามารถที่จะช่วยเหลือแก่

บุคคลภายนอกได้ สหกรณ์จะให้บริการเฉพาะสมาชิกเท่านั้น ฉะนั้น บุคคลภายนอกหรือประชาชนทั่วไป อยากให้สหกรณ์ช่วยเหลือก็ต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์เสียก่อน

2. สหกรณ์จะต้องจัดการแบบประชาธิปไตย โดยยึดหลักแห่งความเสมอภาคและเสรีภาพ มีการจำกัดในการออกเสียง (หนึ่งคนออกเสียงได้หนึ่งเสียง)

3. สหกรณ์ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมในทางเศรษฐกิจกับสหกรณ์ การจัดการสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์จะต้องดำเนินการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในทางเศรษฐกิจกับสหกรณ์กล่าวคือ สหกรณ์ต้องชักจูง แนะนำ สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกนำเงินมาลงทุนไว้กับสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการถือหุ้นหรือฝากเงินกับสหกรณ์ สนับสนุนให้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์ดำเนินงานมีกำไรให้สมาชิกคืนกำไรแก่สมาชิก ดังนี้

3.1 จ่ายเงินปันผลตามหุ้นที่สมาชิกได้ลงทุนไว้กับสหกรณ์ โดยจ่ายให้อย่างจำกัด ทั้งนี้ เพราะเป็นการแสดงเจตนาารมณ์ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และลงทุนเพื่อแก้ไขปัญหา ร่วมกัน มิใช่หวังผลประโยชน์จากการลงทุนเหมือนกับบริษัทจำกัด แต่ต้องคำนึงถึงความได้เปรียบเสียเปรียบที่จะนำไปฝากไว้กับธนาคาร

3.2 จ่ายเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้กระทำกับสหกรณ์เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์มิได้มุ่งแสวงหากำไรเป็นที่ตั้ง เพียงแต่ให้มีรายได้พอคุ้มกับค่าใช้จ่ายบ้างก็เป็นการเพียงพอแล้ว เป้าหมายหลักของสหกรณ์มุ่งไปยังความอยู่ดีกินดีของสมาชิก หลักการจัดการสหกรณ์ข้อนี้ยังเป็นการยืนยันได้ว่า สหกรณ์มิใช่องค์กรที่บรรดาสมาชิกทั้งหลายจะเข้ามาครอบงำหรือแสวงหากำไรใส่ตนเอง และพวกพ้อง และยังได้กล่าวถึงปัจจัยในการบริหารที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

3.2.1 การวางแผน หมายถึง การกำหนดการทำงานไว้ล่วงหน้าอย่างมีระบบระเบียบและเป้าหมายที่แน่นอน มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล มีการกำหนดตัวบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดงบประมาณที่จะต้องใช้และระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการวางแผน เป็นต้น การจัดการสหกรณ์จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า สหกรณ์ใดที่มีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เปรียบเสมือนว่าสหกรณ์นั้นได้ดำเนินงานสำเร็จไปแล้วครั้งหนึ่ง ฉะนั้น การวางแผนการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อการจัดการสหกรณ์เป็นอย่างมาก

3.2.2 การจัดการองค์การหรือการจัดส่วนงาน ในการดำเนินงานของสหกรณ์ จะต้องมีการแบ่งงานและกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานแต่ละหน่วยด้วย

3.2.3 การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การจัดหาหรือสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานใน สหกรณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดองค์การของสหกรณ์ ตลอดจนการจัดหาหรือสรรหาบุคคลที่ จะมาเป็นสมาชิกและผู้นำสมาชิก ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์จะต้องมีความรู้ความ เข้าใจในงานบริหารบุคคลและงานสหกรณ์เป็นอย่างดี

3.2.4 การอำนวยการ รวมถึงการสั่งงาน การควบคุม มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจและ ภาวะผู้นำ (leadership) การอำนวยการนี้เป็นหน้าที่โดยตรงของคณะกรรมการดำเนินการและ ผู้จัดการสหกรณ์ เพื่อที่จะจัดการงานสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

3.2.5 การประสานงาน หมายถึง ความร่วมมือ ช่วยเหลือกันในหมู่คณะเพื่อให้ การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนอกจากนี้ยังหมายรวมถึง การจัดระเบียบงานให้กลมกลืนสอดคล้องกัน และป้องกันมิให้ทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งมีความสำคัญ มากในการจัดการสหกรณ์ ถ้าการประสานงานไม่มีในสหกรณ์ความร่วมมือก็ไม่เกิดขึ้น

3.2.6 การรายงาน การรายงานสหกรณ์รวมถึงการประชาสัมพันธ์ที่ต้องแจ้งให้ สมาชิกและประชาชนทราบ อันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารอยู่มาก การ รายงานโดยทั่วไปหมายถึงวิธีการของหน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ ผู้สนใจที่มาติดต่อสอบถาม หรือให้ข้อเท็จจริงแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน สำหรับรายงานของ สหกรณ์นั้นในบางเรื่องได้มีระเบียบกำหนดไว้ในรายงาน เช่นรายงานผลการปฏิบัติงาน ประจำเดือน ประจำปี เป็นต้น การรายงานผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์นอกจากจะรายงานให้ สมาชิกได้ทราบในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์แล้ว อาจจจะรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนรายงานให้ประชาชนทั่วไปได้ทราบ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจการของ สหกรณ์

3.2.7 การงบประมาณ การเงินหรือการงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการ ธุรกิจของสหกรณ์ ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์ จะต้องทราบถึงกรรมวิธีในการ บริหารเงินทุนหรืองบประมาณ ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณเป็นแผนการปฏิบัติงานและเป็น เครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ และได้กล่าวถึงความสำเร็จในการจัดการ สหกรณ์ว่าสหกรณ์เป็น “องค์กรของประชาชน” ซึ่งเป็นเจ้าของและควบคุมโดยสมาชิกผู้ใช้ (member-users) เพื่อประโยชน์ของตนสมาชิกเป็นผู้สละเวลาทรัพยากรทางการเงินและอุดหนุน สหกรณ์ของตน ฝ่ายจัดการที่ได้รับคำตอบแทนต้องพึงระลึกเสมอว่า ตลอดเวลาควรพร้อมที่จะ สนองความต้องการของสมาชิกซึ่งความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการนั้นรวมถึงความสามารถในการ บรรลุความสำเร็จในฐานะสหกรณ์ ความสำเร็จในฐานะองค์การธุรกิจและความสำเร็จในฐานะ องค์การทางสังคม

1. ความสำเร็จในฐานะสหกรณ์คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ เพื่อให้มีการประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ สำหรับสมาชิกโดยปกติมักจะคิดว่าตนเองอยู่นอกวงการ แต่ในที่สุดความรับผิดชอบในการจัดการก็เป็นของสมาชิกเพราะสมาชิกลงทุนในสหกรณ์ สมาชิกจึงมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและควบคุมสหกรณ์ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การจัดการสหกรณ์เกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ การที่กลุ่มคนทั้ง 3 ฝ่ายทำงานเป็นคณะ (team work) กล่าวคือ จะต้องมีการร่วมมือและการประสานงานตลอดจนรู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี

2. ความสำเร็จในฐานะองค์การธุรกิจ ความสัมพันธ์ของผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการเป็นส่วนทำให้ความสำเร็จในฐานะสหกรณ์ ความสำเร็จในฐานะสหกรณ์จะสนับสนุนความสำเร็จในธุรกิจด้วย ความสำเร็จในฐานะองค์การธุรกิจจะสามารถช่วยพัฒนาธุรกิจสหกรณ์เพื่อสนองประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิก ช่วยให้ประชาชนและสมาชิกยอมรับสหกรณ์ด้วย แต่ถ้าสหกรณ์ไม่ประสบผลสำเร็จในฐานะองค์การธุรกิจ ย่อมทำให้สมาชิกและประชาชนไม่ศรัทธาสหกรณ์ ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จในฐานะองค์การธุรกิจนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจวิธีการจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

3. ความสำเร็จในฐานะองค์การทางสังคม สหกรณ์ต้องมีความรับผิดชอบและห่วงใยชุมชน ช่วยเหลือชุมชน พัฒนาชุมชน เพื่อให้ชุมชนและประชาชนยอมรับบทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน สหกรณ์ใดก็ตามสามารถช่วยตนเองได้ ประสบผลสำเร็จทางธุรกิจ แต่สังคมไม่ยอมรับ ไม่เคยให้อะไรแก่ชุมชน สหกรณ์นั้นมิอาจกล่าวได้ว่าเป็นสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จ

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546 : 667) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพดังนี้ ประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถอันทำให้เกิดผลในงาน

ไซมอน (Simon, 1976 : 180) ได้ให้แนวคิดอันเกี่ยวกับประสิทธิภาพดังนี้ ประสิทธิภาพนั้นสามารถพิจารณาได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าลบปัจจัยทางด้านผลผลิต (the ratio between input and output) หรืออีกนัยหนึ่ง คือประสิทธิภาพจะเท่ากับ ปัจจัยนำเข้าลบด้วยปัจจัยทางด้านผลผลิตที่ได้รับ ขณะเดียวกันถ้าเป็นการบริหารองค์การ ในระบบราชการ สิ่งที่ควรเติมเข้ามาก็คือ ความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการ ด้วยนั่นเอง

จิรโชค (บรรพต) วีระสย และคนอื่นๆ (2546 : 532) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพดังนี้ ประสิทธิภาพหมายถึงผลงานที่ได้มีสูงกว่าทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงาน(คน) เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการหรือเทคโนโลยีทางการบริหารที่ใช้ในการบริหารงานและผลงานที่ปรากฏออกมาเป็นที่พึงพอใจของประชาชน

มิลเลท (Millet อ้างถึงในสถิต คำาเลียง,2544 : 13) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพดังนี้ ประสิทธิภาพเป็นผลการปฏิบัติงานที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานเหล่านั้น พิจารณาได้จากสิ่งเหล่านี้คือ

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน(equitable)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็ว(timely service)
3. การให้บริการอย่างพอเพียง(ample service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง(continuous service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า(progress service)

สมยศ นาวิการ (อ้างถึงในคทาฐ พรหมายน,2545 : 14 – 15) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพดังนี้ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นได้เกิดจากอิทธิพลของปัจจัย

7 ประการ คือ

1. กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งในองค์กร
2. โครงสร้างคือ โครงสร้างขององค์กรที่มีความเหมาะสม จะสามารถมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานได้
3. ระบบคือระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบคือแบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมาย
5. บุคลากรผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ
7. ค่านิยมคือค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

8. เครื่องมือในการวิเคราะห์ห้บการเงินและฐานะการเงินของสหกรณ์

ปัญญา หิรัญรัมย์ และสังเสริม หอมกลิ่น (2548 : 2-7) กล่าวว่า งบการเงินคือการรายงานผลการดำเนินงาน ฐานะการเงินหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของกิจการ ซึ่งรายงานดังกล่าวรายงานในงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น งบประกอบหรือหมายเหตุประกอบงบการเงินหรือคำอธิบายอื่นซึ่งระบุไว้เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปจะเป็นรอบระยะเวลา 12 เดือน หรือ 1 ปี

จิรภา ศักดิ์กิตติมาลัย (2542 : 11) กล่าวว่า งบการเงินเป็นรายงานทางการเงินที่ธุรกิจจัดทำขึ้นเพื่อแสดงข้อมูลทางการเงินซึ่งได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบแสดงฐานะเปลี่ยนแปลงทางการเงิน

ดวงมณี โกมารทัต (2546 : 566-567) กล่าวว่า การวิเคราะห์ห้งบการเงินเป็นการพิจารณารายการต่างๆ ในงบการเงิน เพื่อที่จะหาความหมายของข้อมูลอันสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับกิจกรรมของธุรกิจอันจะนำไปประเมินการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งการวิเคราะห์ห้งบการเงินจะช่วยให้ทราบรายละเอียด 4 ประการคือ

1. สภาพความคล่องตัวในการดำเนินงาน คือ การประเมินความสามารถของกิจการในการจ่ายคืนหนี้สินระยะสั้นได้ครบตามกำหนด
2. ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร คือ ความสามารถในการขายสินค้า ความสามารถในการเรียกเก็บหนี้ลูกหนี้
3. อัตราการใช้หนี้สินประกอบการ ซึ่งเป็นการวางแผนโครงสร้างเงินทุนและความสามารถในการชำระหนี้
4. สมรรถภาพในการดำเนินงาน หรือความสามารถในการหาทำไร

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545 : 5-8) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ห้งบการเงินและความหมายของอัตราส่วนทางการเงินไว้ดังนี้

การวิเคราะห์ห้งบการเงิน เป็นการประเมินความแข็งแกร่งหรือความพร้อมในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากรายการต่างๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูลเพื่อนำไปประเมินผลทางด้านการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคต เพื่อให้ทราบข้อดี ข้อเสีย ข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์

การวิเคราะห์ห้งบการเงิน ทำได้ 3 วิธี คือ โดยการเปรียบเทียบงบการเงิน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน และใช้การวิเคราะห์แบบ CAMELS Analysis 6 dimensions

อัตราส่วนทางการเงิน อัตราส่วนทางการเงินตามเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์อธิบายได้ดังนี้

#### 8.1 อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง (Liquidity ratios)

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current ratio)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของธุรกิจนั้น ถึงแม้ว่าอัตราส่วนนี้เป็นเครื่องวัดอย่างหยาบๆก็ตาม แต่ก็ยังช่วยตอบคำถามในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของกิจการ ณ เวลานั้นได้ระดับหนึ่ง และยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่ต่ำแสดงว่ากิจการไม่อาจชำระหนี้สินระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่อัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงย่อมแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง ตามปกติถือว่าอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้ามองในแง่เจ้าหนี้เหตุการณ์ลักษณะนี้เป็นเรื่องน่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความรอบคอบแล้ว เหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นปัญหาแก่กิจการได้ อาจเป็นไปได้ว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น เช่น มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถือเงินสดมากโดยไม่มีควมจำเป็น เป็นต้น

ดังนั้น อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่สูง จึงมิได้หมายความว่ากิจการจะสามารถชำระหนี้ได้คล่องและมีประสิทธิภาพเสมอไป ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นข้อเสียแก่กิจการ เนื่องจากไม่ได้ใช้สินทรัพย์ส่วนนี้ในการก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นผลเนื่องมาจากการขายสินค้าน้อยลงหรือเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้า ทำให้ยอดลูกหนี้สะสมเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และเสียโอกาสในการที่จะนำเงินจำนวนนั้นไปลงทุนเพื่อหารายได้ หรือนำไปชำระหนี้สินระยะยาว เพื่อลดดอกเบี้ยจ่ายหรือนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับประโยชน์หรือนำไปลงทุนอย่างอื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการยิ่งขึ้น

ในกรณีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำก็ไม่ได้หมายความว่ากิจการจะไม่สามารถชำระหนี้ได้เสมอไป ตัวอย่างเช่น กิจการสาธารณสุขไปจะลงทุนในสินทรัพย์ประเภทถาวรมาก เงินเข้าจากรายได้ค่อนข้างสม่ำเสมอ สินทรัพย์หมุนเวียนจึงมีไม่มาก แต่ก็ไม่เป็นอุปสรรคต่อการชำระหนี้ระยะสั้นแต่อย่างใด เนื่องจากบริการที่ให้ส่วนใหญ่แล้ว จะได้รับชำระค่าบริการจากผู้บริโภคเดือนต่อเดือน หรือกิจการที่ขายเป็นเงินสด มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนน้อย เพราะสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่หมุนได้เร็วจึงไม่ต้องการเงินทุนหมุนเวียนมากนัก แต่ถ้าเป็นกิจการที่มีขนาดเดียวกัน แต่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนมากและมักจะเป็นสินค้าที่หมุนได้ช้า ในกรณีนี้กิจการย่อมต้องการเงินทุนหมุนเวียนในจำนวนที่มากกว่า

การพิจารณาอัตราส่วนนี้จึงไม่สามารถพิจารณาได้เพียงค่าพัง ควรพิจารณาการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนในอดีตควบคู่ไปด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้ จะเป็นเครื่องชี้บอกถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้

### 8.2 อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratio)

$$= \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการ ที่จัดหามาในรูปแบบของหนี้ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าการก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดและประเภทธุรกิจ เป็นต้น อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากส่วนของผู้ถือหุ้นได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และหากกิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูง เงินทุนจากเจ้าของมีเพียงเล็กน้อยและมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ ความเสี่ยงส่วนใหญ่ก็จะตกเป็นของเจ้าหนี้ ในขณะที่เดียวกันในส่วนของกิจการเองก็ต้องแบกภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงข้ามการที่กิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงได้ว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จากกิจการ แต่การมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำเกินไปก็ไม่ใช่ผลดีเช่นกัน เพราะนอกจากจะแสดงถึงเครดิตของกิจการไม่ดีแล้ว ยังทำให้การขยายตัวเป็นไปได้ไม่สะดวกอีกด้วย

### 8.3 อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios)

อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total revenue to total assets ratio)

$$= \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่สินค้ำคงเหลือถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

อัตราส่วนนี้จะวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นมากน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูงแสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นได้สูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อย แสดงว่ากิจการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ



8.4 อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการหากำไร (Profitability ratios)

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on total assets ratios)

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

$$\text{โดยที่สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

2

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ และเป็นอัตราส่วนที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมการดำเนินการ เพราะเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ของกิจการในอันที่ก่อให้เกิดกำไรกลับคืนมาสู่กิจการ การใช้ยอดสินทรัพย์ทั้งสิ้นโดยเฉลี่ยเพราะถือว่า กำไรเกิดจากการใช้ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ตลอดรอบระยะเวลาบัญชี

การวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม ควรพิจารณาควบคู่ไปกับอัตราหมุนของสินทรัพย์ ถ้ามีความขัดแย้งกัน กล่าวคืออัตราหมุนของสินทรัพย์มีค่าสูงซึ่งหมายความว่ากิจการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้มากในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมมีค่าต่ำ กิจการควรหาสาเหตุด้วยเนื่องจากเหตุใด เพื่อจะได้แนวทางแก้ไขได้ตรงจุด

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ( Return on net worth ratio )

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่ทุนถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{ทุนต้นงวด} + \text{ทุนปลายงวด}}{2}$$

2

ส่วนของผู้ถือหุ้น หมายถึง ส่วนทุน กำไรสะสม และเงินสำรองต่างๆ ซึ่งไม่รวมหนี้สินระยะสั้นหรือหนี้สินระยะยาวแต่ประการใด

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการ เปรียบเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นการวัดความสามารถในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนเฉพาะส่วนของผู้ถือหุ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนทุน ดังนั้น จึงเป็นอัตราส่วนที่สำคัญใช้พิจารณาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ (Leverage Ratio) เช่น หากอัตราส่วนมีค่าน้อยแสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการวัด

สัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม เป็นการใช้ส่วนของทุนมากกว่าส่วนของหนี้ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่าในกรณีอัตราส่วนมีค่ามาก แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูง แสดงว่าประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของเจ้าของ

$$\begin{aligned} \text{กำไรขั้นต้น (Gross profit to sales ratio)} &= \frac{\text{กำไรขั้นต้น} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}} \\ \text{โดยที่กำไรขั้นต้น} &= \text{กำไรขั้นต้นของขาย/บริการ} \end{aligned}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรแบบหนึ่ง โดยพิจารณาจากส่วนต่างๆของยอดขาย/บริการกับต้นทุนขาย/บริการ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการหากำไรขั้นต้นของกิจการก่อนที่จะหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานใดๆ โดยเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ทำให้กิจการทราบด้วยว่าต้นทุนขาย/บริการนั้นต่ำหรือสูงเกินไปหรือไม่ หากกำไรขั้นต้นของขาย/บริการสูงแสดงว่ากิจการมีประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นสูง ในทำนองเดียวกันหากกำไรขั้นต้นของขาย/บริการต่ำ แสดงว่าต้นทุนขาย/บริการสูง กล่าวคือเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการ โดยที่ยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ

$$\begin{aligned} \text{อัตร่าค่าใช้จ่ายในการขาย/บริการ (Selling expenses to sales ratio)} &= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการขาย/บริการ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}} \end{aligned}$$

อัตราส่วนนี้แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการว่าเป็นสัดส่วนเท่าไร เมื่อเทียบกับรายได้จากการขายสินค้าและบริการ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริการน้อย เมื่อเทียบกับยอดขาย/บริการหนึ่งหน่วย หากอัตราส่วนนี้มีค่าสูงหมายถึงกิจการมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริการมากเกินไป หรืออาจเป็นที่ราคาสินค้าต่ำเกินไปหรือไม่ แนวทางหนึ่งในการเพิ่มค่าอัตราส่วนนี้คือการสร้างยอดขาย/บริการ โดยการสร้างยอดขายสินค้าหรือปริมาณสินค้า/บริการ ซึ่งทำได้ยากกว่าการบริหารหรือควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริการถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักตัวหนึ่งที่สามารถควบคุมได้

อัตรากำไรสุทธิ (Net profit margin to sales ratio)

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่ารายได้จากการดำเนินงานทุกๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิเกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการหำกำไรจากการดำเนินงานสูง (ภายหลังจากที่คิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมด) แต่อัตราส่วนนี้ก็มีข้อจำกัดคือ รายการค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำไปหักจากรายได้ เพื่อคำนวณกำไรสุทธินั้น อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นทุกปี เช่น หนี้สงสัยจะสูญ เป็นต้น ดังนั้นถ้าอัตรากำไรสุทธิมีค่าต่ำกิจการควรวิเคราะห์สาเหตุเปรียบเทียบกับปีก่อนๆ ด้วยว่ามีรายการใดปกติ นอกจากนี้ ก็ควรเปรียบเทียบกับกิจการของกลุ่มที่มีขนาด ประเภท และปริมาณธุรกิจเหมือนกัน เพื่อจะได้ทราบว่ากิจการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพเช่นไร

8.5 ทฤษฎีการวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้มและการวิเคราะห์อัตราส่วนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (ศักรินทร์ ทิพย์เนตร, 2546: 33-35)

ทฤษฎีการวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม

การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม มี 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานคงที่ โดยเทียบปีฐานให้เป็น 100 แล้วนำข้อมูลของปีอื่นๆ ซึ่งเป็นรายการเดียวกันมาเทียบกับปีฐาน ตลอดทุกช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์จะได้แนวโน้มในรูปลักษณะของอัตราร้อยละของการคำนวณมีขึ้นตอน ดังนี้

(1) เลือกรายการในงบการเงินที่ต้องการจะวิเคราะห์และช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์ เช่น ต้องการวิเคราะห์แนวโน้มของรายได้ในช่วงปี 2541 ถึง 2545 รายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในช่วงปี 2541 – 2545 เป็นต้น

(2) นำข้อมูลของรายการเดียวกันในช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์มาเลือกเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐาน และเทียบให้ปีฐานเป็น 100

(3) นำข้อมูลปีอื่นมาเทียบให้เป็นอัตราร้อยละกับปีฐาน โดยใช้สูตรดังนี้

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

วิธีที่ 2 การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ (หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอัตรา การเพิ่ม/ลด) เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลดของรายการหนึ่งๆในช่วงเวลาที่ ผ่านมา โดยมีได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีที่ 1 แต่ในวิธีนี้ปีฐานจะ เคลื่อนที่ไปเรื่อยๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกัน โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

การคำนวณหาอัตราร้อยละที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง จำนวนได้ดังนี้ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลของปีที่ 2

$$\text{ร้อยละที่เปลี่ยน} = \frac{\text{ข้อมูลปีที่ 2} - \text{ข้อมูลปีที่ 1} \times 100}{\text{ข้อมูลปีที่ 1}}$$

การคำนวณหาอัตราร้อยละที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง จำนวนได้ดังนี้ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลของปีที่ 3

$$\text{ร้อยละที่เปลี่ยน} = \frac{\text{ข้อมูลปีที่ 3} - \text{ข้อมูลปีที่ 2} \times 100}{\text{ข้อมูลปีที่ 2}}$$

## 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุมพล ชละเอม (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษากระบวนการจัดการของสหกรณ์ภาค การเกษตรในเขตตรวจราชการที่ 6 ศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการศึกษา คือบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอในจังหวัดสุพรรณบุรีและราชบุรี รวม 12 สหกรณ์ 316 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรของสหกรณ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการของสหกรณ์ทั้ง 7 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้าน การจัดองค์กร ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการหรืออำนวยการ ด้านการประสานงาน ด้าน การรายงาน และด้านการงบประมาณอยู่ในระดับมาก 2) บุคลากรของสหกรณ์ที่มีตำแหน่งงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการสหกรณ์ในด้านการจัดคนเข้า ทำงาน ด้านการประสานงาน ด้านการรายงานและด้านการงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) สหกรณ์ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ทั้งใน การสร้างขวัญ กำลังใจ ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การพัฒนาอบรมในด้านความรู้ด้านการ บริหารจัดการธุรกิจ และติดตามประเมินผลในเรื่องการปฏิบัติงาน

พูนศรี สุขเสวก (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องรายงานผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการจัดการของสหกรณ์ดีเด่น แห่งชาติ และรายงานผลการดำเนินงาน ตลอดจนการศึกษ้อัตราการเติบโตของผลการดำเนินงาน ของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ หลังจากที่ได้รับรางวัล ผลการศึกษาพบว่า การผลิต การบริหารงาน บุคคล รวมทั้งการบัญชีและการเงิน ในการวางแผนสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ส่วนใหญ่เปิดโอกาสให้ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ส่วนการควบคุม พบว่า สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติทั้งหมดสามารถ ดำเนินงานเป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้ โดยให้ความสำคัญในการควบคุมและตรวจสอบ ทางด้านบัญชีและการเงินในการคัดเลือกบุคลากรของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ส่วนใหญ่ใช้ระบบ คุนธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ ด้านการตลาด พบว่า สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติมีความเสี่ยงทางธุรกิจ จากการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกโดยจ่ายเป็นเงินสดทันที ในด้านการผลิตสินค้าและบริการ พบว่า สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติให้ความสำคัญในด้านคุณภาพของสินค้าและความรวดเร็วในการ ให้บริการในด้านบัญชีและการเงิน พบว่า สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติมีแหล่งเงินทุนที่สำคัญจากทุน เรือนหุ้นและสามารถจัดทำบัญชีได้เป็นปัจจุบัน ส่วนการศึกษาผลการดำเนินงาน พบว่า สหกรณ์ ดีเด่นแห่งชาติไม่มีปัญหาสถานะสภาพคล่อง ในการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ ดีเด่นแห่งชาติ พบว่า สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติมีแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืม ซึ่งทำให้เกิด ความเสี่ยงทางการเงิน อันเนื่องมาจากการใช้ภาระผูกพันทางการเงินในระดับหนึ่ง ในการวิเคราะห์ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ พบว่า มีประสิทธิภาพในการบริหาร สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์เป็นอย่างดี ในการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของ สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ พบว่า มีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในเกณฑ์ดี อีกทั้งมีการควบคุม ค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการวิเคราะห์อัตราการเจริญเติบโต พบว่า หนี้สินมีอัตราการ เจริญเติบโตที่เพิ่มมากกว่าการเพิ่มขึ้นของทุน ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงิน และกำไรสุทธิมีแนวโน้มที่เพิ่มมากกว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้ ซึ่งเป็นผลของการควบคุมค่าใช้จ่าย อย่างไรก็ดี สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจเพื่อผลักดันให้ บุคลากรอุทิศตนและทุ่มเทให้กับสหกรณ์ได้อย่างเต็มที่ และควรลดความเสี่ยงทางธุรกิจลง โดย กำหนดนโยบายการให้เครดิตที่เหมาะสม และในการจัดซื้อสินค้าควรมุ่งเน้นความต้องการของ สมาชิกเป็นหลัก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเก็บรักษาสินค้ามากเกินไปและช่วยลดภาระต้นทุนการเก็บ รักษาสินค้า นอกจากนี้ควรใช้วิธีการทางงบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมค่าใช้จ่าย

อุทัย ปริญาสุทธีรัตน์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ศึกษากรณีสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการสหกรณ์

โคนมน้ำพอง จำกัด ในด้านโครงสร้างทุนและศึกษาแนวทางพัฒนาสหกรณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ประชากรที่ศึกษาใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยสมาชิกสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น จำนวน 158 คน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จำนวน 9 คนและพนักงานสหกรณ์จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 169 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและรวบรวมแบบสอบถามได้จำนวนทั้งสิ้น 155 ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 91.71 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่า (1) การจัดการสหกรณ์ (1.1) การจัดโครงสร้างด้านการตัดสินใจสั่งการและด้านการรับรู้บทบาทอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก (1.2) การจัดการทุนด้านการระดมทุน ด้านการสะสมทุนสำรองและด้านการจัดสรรเงินทุนอยู่ในระดับน้อย (1.3) การจัดการธุรกิจด้านการจัดซื้อสินค้ามาจำหน่ายและด้านการจำหน่ายสินค้าอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านการคลังสินค้าอยู่ในระดับมาก (2) แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ (2.1) การพัฒนาโครงสร้าง ควรจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะของคณะกรรมการด้านการบังคับบัญชาและด้านการแบ่งงานและควรใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์สื่อสารที่มีอยู่ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการประสานงาน (2.2) การพัฒนาเทคโนโลยีควรปรับปรุงด้านระเบียบวิธีการปฏิบัติให้มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นมากขึ้น ควรใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์สำนักงานที่มีอยู่ในการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศ ด้านการควบคุมและควรลงทุนด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ให้มากขึ้น (2.3) การพัฒนาบุคคล ควรจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะของคณะกรรมการด้านภาวะผู้นำและด้านการจูงใจและควรเปิดโอกาสสมาชิกและพนักงานด้านการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น (2.4) การพัฒนากระบวนการทำงานควรใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์สำนักงานที่มีอยู่ในการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการวิเคราะห์ปัญหาและด้านการประเมินผลควรนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพ ด้านการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและควรปรับปรุงด้านการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

สุรินทร์ ไชยสง (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์คห้วยสัตว์ใหญ่ จำกัด ในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงินของสหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์คห้วยสัตว์ใหญ่ จำกัด 2) เพื่อวิเคราะห์อัตราการเจริญเติบโตของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2538 – 2547 3) เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการ วิธีการศึกษาใช้ข้อมูล ปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการและฝ่ายจัดการในการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารและจัดการ ข้อมูลทุติยภูมิจากงบการเงินสหกรณ์ในปี 2538 – 2547 ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุนนำมาวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินแนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่และอัตราการเจริญเติบโตของสหกรณ์ แล้วทำการเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรของ

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปี 2545 ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์จัดเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่  
มากที่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงินในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี

การคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน พบว่าอัตราส่วนวัดสภาพคล่องและอัตราส่วนวัด  
การก่อหนี้มีอัตราต่ำกว่าอัตราส่วนมาตรฐาน อัตราส่วนวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์มีค่าสูง  
กว่าอัตราส่วนมาตรฐาน สำหรับอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ นั้นอัตรา  
ผลตอบแทนสูงกว่าแต่อัตรากำไรต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในการวิเคราะห์แนวโน้มฐานะการเงินของ  
สหกรณ์สินทรัพย์เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 26.8 ต่อปีและยอดขาย/บริการของสหกรณ์มีอัตราร้อยละของ  
แนวโน้มเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 10-24 ต่อปี ในการวิเคราะห์อัตราการเจริญเติบโตของสหกรณ์ตั้งแต่ปี  
2540-2547 สินทรัพย์ของสหกรณ์มีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 23.01 โดยทุนของสหกรณ์มี  
อัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 25.03 อัตราการเจริญเติบโตของปริมาณธุรกิจของสหกรณ์  
เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 14.27 และอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิของสหกรณ์เพิ่มในอัตราร้อยละ  
11.11 ความสำเร็จของการบริหารจัดการสหกรณ์ เกิดจากปัจจัยภายในที่สำคัญอันประกอบด้วย คน  
เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการทรัพยากรต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุความสำเร็จตาม  
วัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจและทางสหกรณ์

ชุดิกกาญจน์ อังการประเสริฐ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์  
การเกษตรบ้านลาด จำกัด อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี กาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1)  
เพื่อศึกษาถึงประวัติการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด (2) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ  
สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด (3) เพื่อศึกษาถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อการดำเนินงานของ  
สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด (4) เพื่อศึกษาถึงเงื่อนไขหรือปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของ  
สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า (1) การจัดตั้งสหกรณ์  
การเกษตรบ้านลาด จำกัด เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่วันที่ 15 ตุลาคม พุทธศักราช 2512 เป็นต้นมา  
และเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ขยายตัวมากยิ่งขึ้น จึงมีการรวมสหกรณ์การเกษตรกับ  
สหกรณ์ที่ดินบ้านลาดเข้าด้วยกันเมื่อปี 2518 โดยใช้ชื่อว่า สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด (2)  
การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด มีการจัดระเบียบการบริหารงานอย่างเป็น  
ระบบมีสินทรัพย์หมุนเวียนจำนวนมาก สามารถพึ่งตนเองได้ถึงร้อยละ 95 (3) ความมีส่วนร่วมของ  
สมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์ สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในทุกๆ  
โครงการของสหกรณ์ (4) ปัจจัยที่ส่งผลให้สหกรณ์สามารถประสบความสำเร็จได้ คือ คน เงินทุน  
วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม วิธีการวิจัยเป็นแบบเอกสาร(Documentary Research) ใช้แหล่งข้อมูลเป็นสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด จังหวัดนครปฐม โดยใช้ข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปีและงบการเงินของสหกรณ์ตั้งแต่ปีบัญชี 2549 – 2553 เพื่อศึกษาแนวโน้มการดำเนินงานของสหกรณ์และศึกษาอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ เปรียบเทียบกับข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยตามเกณฑ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ” ครั้งนี้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงิน (financial analysis) โดยใช้วิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์ โดยวิเคราะห์ในเชิงเปรียบเทียบกับข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปี 2549 – 2553

2.2 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านการบริหาร ประสิทธิภาพด้านทรัพยากรการบริหาร กับคณะกรรมการดำเนินการ 9 คน และฝ่ายจัดการสหกรณ์ 9 คน

2.3 การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม (trend analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ (progressive year horizontal trend analysis)

#### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) คือ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและฝ่ายจัดการแบบเจาะลึก (in deep interview) โดยการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน



9 คนและฝ่ายจัดการระดับหัวหน้างาน จำนวน 9 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลในด้านคน ด้านการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการของสหกรณ์

**3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data)** คือ ใช้ข้อมูลจากงบการเงินของสหกรณ์โคนม นครปฐม จำกัด ระหว่างพ.ศ. 2549 – 2553 ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน บัญชีที่เกี่ยวข้องของ สหกรณ์และรายการอื่นๆที่จำเป็น นอกจากนี้ทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยและผลงาน วิชาการที่เกี่ยวข้อง

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 วิธี คือ

##### 4.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

โดยการสัมภาษณ์ตรงคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเกี่ยวกับข้อมูลและการบริหารจัดการของสหกรณ์

##### 4.2 การวิเคราะห์ทางการเงิน

เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

4.2.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (financial ratio analysis) เป็นการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินต่างๆของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ใช้ข้อมูลทางการเงินย้อนหลัง 5 ปี(2549 – 2553) โดยวิเคราะห์ในเชิงเปรียบเทียบกับข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปี 2549 - 2553 อันประกอบด้วย

##### 1) อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง(Liquidity ratios)

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียน(Current ratio)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

##### 2) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratio)

$$= \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$$

## 3) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios)

## 3.1 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น

(Total revenue to total assets ratio )

$$= \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่สินค้างเหลือถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

## 4) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการหากำไร (Profitability ratios)

## 4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on total assets ratios)

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

$$\text{โดยที่สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

## 4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ( Return on net worth ratio )

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่ทุนถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{ทุนต้นงวด} + \text{ทุนปลายงวด}}{2}$$

## 4.3 กำไรขั้นต้น (Gross profit to sales ratio )

$$= \frac{\text{กำไรขั้นต้น} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

$$\text{โดยที่กำไรขั้นต้น} = \text{กำไรขั้นต้นของขาย/บริการ}$$

4.4 อัตราค่าใช้จ่ายในการขาย/บริการ (Selling expenses to sales ratio)

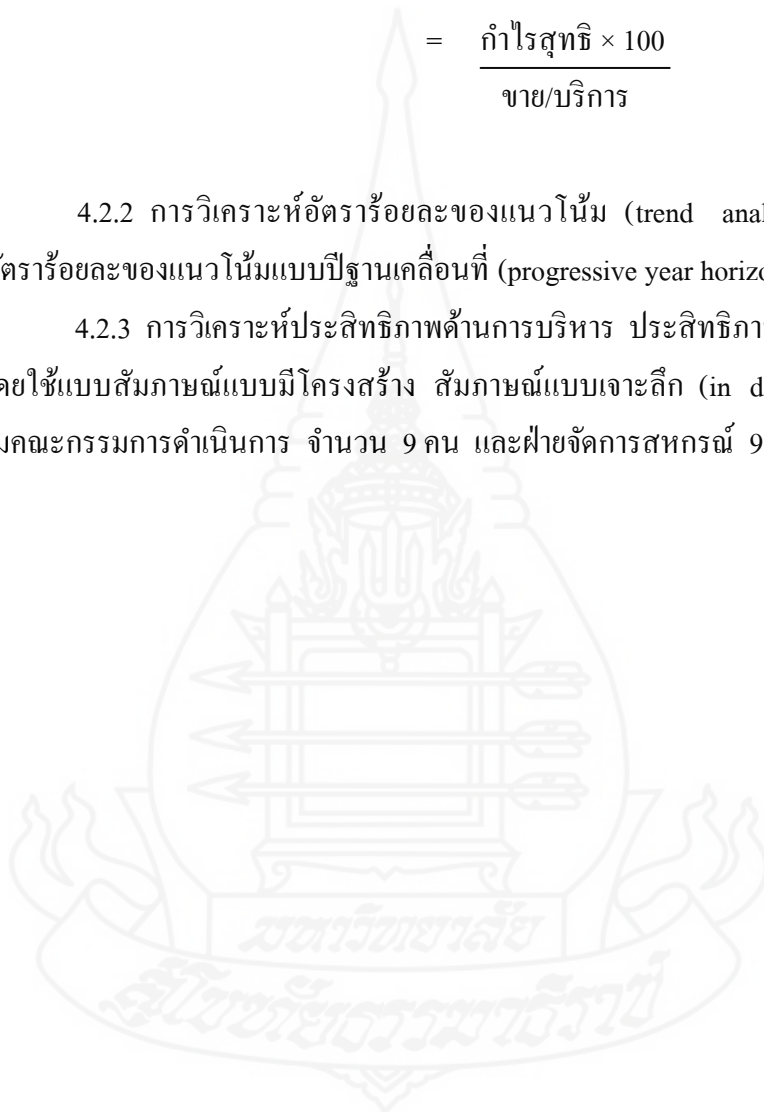
$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการขาย/บริการ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

4.5 อัตรากำไรสุทธิ (Net profit margin to sales ratio)

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

4.2.2 การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม (trend analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ (progressive year horizontal trend analysis)

4.2.3 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการบริหาร ประสิทธิภาพด้านทรัพยากรการบริหาร โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in deep interview) โดยการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 9 คน และฝ่ายจัดการสหกรณ์ 9 คน



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด จังหวัดนครปฐม ซึ่งดำเนินการโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารรายงานประจำปีของสหกรณ์ รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชีในรอบ 5 ปี (2549 – 2553) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

ตอนที่ 2 ศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะ

#### ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

##### 1.1 ประวัติของสหกรณ์

สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด จัดทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ 3/11699 ที่ตั้งสำนักงานเลขที่ 95 หมู่ที่ 2 ถนนมาลัยแมน ตำบลห้วยขวาง อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เป็นองค์กรที่จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกที่ประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมด้วยกัน โดยต้องการที่ช่วยเหลือกันเองในด้านเงินทุนประกอบอาชีพ ช่วยเหลือการจัดหาสินค้าเพื่อบริโภคและเพื่อการผลิต ช่วยเหลือในการรวบรวมผลผลิตสมาชิกไปจำหน่าย นำผลิตผลของสมาชิกไปแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า การบริการและส่งเสริมการเกษตรที่จะทำให้การประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์

##### 1.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด จัดเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มากตามการจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ใช้ทุนดำเนินงาน รายได้ธุรกิจหลัก และจำนวนสมาชิกของสหกรณ์เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจัดขนาด

ปัจจุบันสหกรณ์ดำเนินธุรกิจ 5 ธุรกิจดังนี้

###### 1.2.1 ธุรกิจสินเชื่อ

1.2.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

1.2.3 ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

1.2.4 ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและการผลิตสินค้า

1.2.5 ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร

ในระหว่างปี 2549 – 2553 สหกรณ์มีผลการดำเนินงานปรากฏตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ปี 2549 – 2553

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
1. จำนวนสมาชิก	324	267	308	298	283
2. ปริมาณธุรกิจ	181.78	212.46	272.18	341.61	339.73
2.1 ธุรกิจสินเชื่อ	9.27	13.00	15.96	13.89	12.81
2.2 ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	32.66	21.58	34.87	49.71	56.24
2.3 ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและผลิตสินค้า	69.47	97.66	131.20	159.89	165.13
2.4 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	70.34	80.10	89.97	117.91	105.49
2.5 ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	0.04	0.12	0.18	0.2	0.06
3. ทุนดำเนินงาน	89.21	94.99	110.38	137.19	146.35
4. กำไรสุทธิประจำปี	4.23	9.66	22.60	35.68	39.75

ที่มา : รายงานประจำปี 2549 – 2553 สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

จากตารางที่ 4.1 พบว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานเติบโตขึ้นตามลำดับ

**จำนวนสมาชิก** มีเพิ่มขึ้นและลดลงไม่มากนัก จากจำนวน 324 คนในปี 2549 ลดลงเป็นจำนวน 267 คนในปี 2550 และเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 308 คนในปี 2551 แล้วลดลงอีกเป็นจำนวน 298 คนในปี 2552 และเป็นจำนวน 283 คนในปี 2553 ตามลำดับ สาเหตุที่จำนวนสมาชิกลดลงเนื่องจากสมาชิกบางรายไม่มีน้ำนมดิบส่งให้แก่สหกรณ์เป็นระยะเวลา 3 เดือน ตามระเบียบของสหกรณ์ สมาชิกรายดังกล่าวต้องยื่นใบลาออกจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ส่วนสาเหตุที่จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นเนื่องจากสหกรณ์เปิดรับสมาชิกใหม่

**ปริมาณธุรกิจ** เพิ่มขึ้นจากจำนวน 181.78 ล้านบาทในปี 2549 เป็นจำนวน 212.46 ล้านบาทในปี 2550 เป็นจำนวน 272.18 ล้านบาท ในปี 2551 เป็นจำนวน 341.61 ล้านบาท ในปี 2552 และเป็นจำนวน 339.73 ล้านบาทในปี 2553 ตามลำดับ

สหกรณ์มีธุรกิจหลักที่สำคัญ 5 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและการผลิตสินค้า และธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร

**ธุรกิจสินเชื่อ** เป็นธุรกิจที่สหกรณ์ให้บริการเงินกู้แก่สมาชิก โดยเริ่มดำเนินธุรกิจสินเชื่อมาตั้งแต่เริ่มจดทะเบียนมาจนถึงปัจจุบัน ปี 2549 สหกรณ์ให้บริการสินเชื่อทั้งระยะสั้นและระยะยาวจำนวน 9.26 ล้านบาท ธุรกิจดังกล่าวมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นแต่ไม่รวดเร็วมากนัก ในปี 2553 สหกรณ์ให้บริการสินเชื่อจำนวน 12.81 ล้านบาท

**ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย** เป็นธุรกิจที่สหกรณ์เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่เริ่มจดทะเบียนมาจนถึงปัจจุบัน โดยสินค้าที่สหกรณ์จัดหามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก แบ่งออกเป็นวัตถุดิบ นมผง ยา ถังนมและอุปกรณ์ หลอดกาแฟ สินค้าอุปโภคบริโภค นมกล่องยูเอชทีและนมถั่ว น้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น รถจักรยานยนต์ และน้ำเชื้อ สำหรับปริมาณธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเพิ่มขึ้นจาก 70.34 ล้านบาทในปี 2549 เพิ่มขึ้นเป็น 105.49 ล้านบาทในปี 2553 ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าในกลุ่มอาหารสัตว์และเวชภัณฑ์สำหรับการผลิตของสมาชิกสหกรณ์

**ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (น้ำนมดิบ)** เป็นธุรกิจที่สหกรณ์เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่เริ่มจดทะเบียนมาจนถึงปัจจุบัน ปี 2549 สหกรณ์รวบรวมน้ำนมดิบจากสมาชิกทั้งสิ้น 59.02 ล้านบาท ธุรกิจดังกล่าว มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วโดยในปี 2553 สามารถรวบรวมน้ำนมดิบเป็นมูลค่า 136.22 ล้านบาท การเพิ่มขึ้นของธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบเกิดจากการเพิ่มปริมาณการเลี้ยงโคนมและการจัดการฟาร์มที่มีประสิทธิภาพของสมาชิก

**ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและการผลิตสินค้า** เป็นธุรกิจที่สหกรณ์ได้แปรรูปน้ำนมดิบจำนวน 59.02 ล้านบาท ในปี 2549 เพิ่มขึ้นเป็น 136.22 ล้านบาท ในปี 2553 ทำให้สหกรณ์ไม่มีปัญหาเรื่องน้ำนมดิบล้น เนื่องจากสหกรณ์วางแผนการผลิตไว้อย่างดี ส่วนอาหารสัตว์ซึ่งสหกรณ์ผลิตนั้นจำหน่ายให้แก่สมาชิกและบุคคลทั่วไปจำนวน 10.44 ล้านบาท ในปี 2549 และเพิ่มเป็น 28.91 ล้านบาทในปี 2553 เนื่องจากสมาชิกมีความมั่นใจในการบริหารงานของสหกรณ์ จึงซื้อวั นนมเพิ่มขึ้น การผลิตอาหารสัตว์ก็เพิ่มขึ้นตามมา ในปี 2549 สหกรณ์ทำแปลงหญ้าจำหน่ายให้กับสมาชิกจำนวน 8,690.40 บาทและจำนวน 31,716.80 บาท ในปี 2550 และหยุดผลิตในปี 2551 เพราะขาดทุนจากการทำธุรกิจดังกล่าว

**ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร** เป็นธุรกิจที่สหกรณ์ให้บริการแก่สมาชิกในรูปแบบการผสมเทียม ในปี 2549 สมาชิกมาใช้บริการจำนวน 43,750 บาทและเพิ่มขึ้นจำนวน 116,220 บาท ในปี 2550 จำนวน 183,830 บาท ในปี 2551 และจำนวน 198,110 บาท ในปี 2552 จนกระทั่งปี 2553 การใช้บริการผสมเทียมของสมาชิกลดลงเหลือเพียง 69,060 บาท สาเหตุเพราะเจ้าหน้าที่สัตวบาลของสหกรณ์ลาออก จึงไม่มีผู้ให้บริการแก่สมาชิก

**ทุนดำเนินงาน** เพิ่มขึ้นทุกปี จากจำนวน 89.21 ล้านบาท ในปี 2549 เพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 94.99 ล้านบาท 110.38 ล้านบาท 137.19 ล้านบาท และ 146.35 ล้านบาท ในปี 2550 ถึง 2553 ตามลำดับ เนื่องจากสหกรณ์กำหนดให้สมาชิกถือหุ้นร้อยละ 4 ของเงินค่าน้ำนมดิบซึ่งกำหนดรับทุก 10 วัน จึงทำให้ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้ทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นทุกปี

**กำไรสุทธิ** เพิ่มขึ้นทุกปี จากจำนวน 4.23 ล้านบาท ในปี 2549 เพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 9.66 ล้านบาท 22.60 ล้านบาท 35.68 ล้านบาทและ 39.75 ล้านบาท ในปี 2550 ถึงปี 2553 ตามลำดับ



ตารางที่ 4.2 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

สภาพทั่วไป	ผลการวิเคราะห์
<b>ประวัติของ</b>	
<b>สหกรณ์</b>	<p>สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด จดทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ 3/11699 ที่ตั้งสำนักงานเลขที่ 95 หมู่ที่ 2 ถนนมาลัยแมน ตำบลห้วยขวาง อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เป็นองค์กรที่จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิกที่ประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมด้วยกัน โดยต้องการที่ช่วยเหลือกันเอง ในด้านเงินทุนประกอบอาชีพ ช่วยเหลือการจัดหาสินค้าเพื่อบริโภคและเพื่อการผลิต ช่วยเหลือในการรวบรวมผลผลิตสมาชิกไปจำหน่าย นำผลิตผลของสมาชิกไปแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า การบริการและส่งเสริมการเกษตรที่จะทำให้การประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ ซึ่งพบว่าสมาชิกของสหกรณ์โคนมอาศัยอยู่ร่วมกันเป็นชุมชนใหญ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในเรื่องการประกอบอาชีพและช่วยเหลือชุมชน</p>
<b>โครงสร้าง</b>	
<b>สหกรณ์</b>	<p>สหกรณ์มีโครงสร้างภายในประกอบด้วยสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและผู้ตรวจสอบกิจการ สหกรณ์มีการบริหารงานตามสายบังคับบัญชา การสั่งการจากบนลงสู่ล่างซึ่งทำให้การบริหารงานมีความชัดเจน ทุกฝ่ายรู้บทบาทหน้าที่ ทำให้สามารถควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ง่ายตามระดับสายการบังคับบัญชา กล่าวคือ คณะกรรมการดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติงานจากฝ่ายจัดการในที่ประชุมประจำเดือน สมาชิกสหกรณ์ติดตามผลการปฏิบัติงานในที่ประชุมใหญ่สหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการมีหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการเพื่อนำเสนอข้อมูลจากการตรวจสอบต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อการแก้ไขปรับปรุง สหกรณ์มีกรอบแนวทางยึดถือปฏิบัติได้แก่ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ ดังนั้น โครงสร้างของสหกรณ์จึงมีความเหมาะสม</p>



## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพทั่วไป	ผลการวิเคราะห์
<b>ผลการดำเนินงานของสหกรณ์</b>	<p>สหกรณ์มีผลการดำเนินงานก้าวหน้ามาเป็นลำดับ จะเห็นได้จากระหว่างปี 2549 -2553 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ระหว่าง 267 – 324 คน มีอัตราการเจริญเติบโตของปริมาณธุรกิจ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและผลิตสินค้า ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนอื่นๆ ทุนของสหกรณ์ รายได้ แต่มีอัตราค่าใช้จ่ายรวมลดลงทุกปี ซึ่งทำให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี สหกรณ์มีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคาร ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สหกรณ์มีหนี้สินเพิ่มขึ้นเล็กน้อย หนี้สินส่วนใหญ่เป็นเจ้าหนี้การค้า เงินกู้ยืมระยะยาว และเงินร่อยจ่ายคืนโครงการอาหารเสริมตามลำดับ ซึ่งสหกรณ์นำไปให้สมาชิกผู้เพื่อการเลี้ยงโคนมและลงทุนในฟาร์ม เพื่อก่อให้เกิดผลตอบแทนกลับสู่สหกรณ์ กำไรของสหกรณ์มาจากรายได้ที่เกิดจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิตและธุรกิจสินเชื่อตามลำดับและจะเห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายและมีความสามารถในการทำกำไรได้ดี จากผลการดำเนินงานทำให้สมาชิกมีความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เนื่องจากปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นทุกปี และก่อให้เกิดความมั่นคงในสหกรณ์</p>

## ตอนที่ 2 ศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานสหกรณ์

การศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด เป็นการศึกษาประสิทธิภาพ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการบริหารและด้านทรัพยากรการบริหาร

### 2.1 ด้านการเงิน

ประสิทธิภาพด้านการเงินของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด เป็นการศึกษาด้านการเงิน ใช้การวิเคราะห์งบการเงินย้อนหลัง 5 ปี ระหว่างปี 2549 – 2553 โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน ในการวิเคราะห์เพื่อวัดสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการจัดการหนี้สิน ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่

4.3



ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์โคนมนครปฐมจำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2549 – 2553

หน่วย: ล้านบาท

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	พ.ศ.									
		ข้อมูลฯ 2549	ข้อมูลฯ ปี2549	ข้อมูลฯ 2550	ข้อมูลฯ ปี2550	ข้อมูลฯ 2551	ข้อมูลฯ ปี2551	ข้อมูลฯ 2552	ข้อมูลฯ ปี2552	ข้อมูลฯ 2553	ข้อมูลฯ ปี2553
<b>1. ด้านสภาพคล่อง</b>											
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	3.14	1.16	3.50	1.56	4.63	1.75	4.30	1.76	5.94	1.91
1.2 อัตราหมุนของสินค้า	ครั้ง/ปี	37.85	13.43	34.19	27.45	34.61	20.47	23.46	30.13	30.95	24.21
1.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	12.17	27.17	17.38	13.30	17.40	17.83	12.30	12.11	14.80	15.08
<b>2. ด้านความสามารถในการจัดการหนี้สิน</b>											
2.1 อัตราส่วนหนี้ต่อทุน	เท่า	0.55	1.83	0.46	1.65	0.34	1.39	0.38	1.30	0.24	1.17
<b>3. ด้านความสามารถในการใช้สินทรัพย์</b>											
3.1 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น	ร้อยละ	9.27	0.00	14.77	0.00	27.39	0.00	34.03	0.00	32.29	0.00
<b>4. ด้านความสามารถในการทำกำไร</b>											
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	ร้อยละ	9.02	2.09	14.49	1.73	37.44	4.18	45.91	6.51	31.69	9.48
4.2 อัตราผลตอบแทนต่อทุน	ร้อยละ	7.59	5.90	15.75	4.79	30.08	10.50	3.89	15.27	36.23	21.13
4.3 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	ร้อยละ	44.03	60.97	28.99	73.76	19.66	52.34	9.32	43.74	7.82	38.14
4.4 อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	2.04	2.77	4.82	0.81	8.78	1.84	10.84	2.45	12.12	3.41

จากตารางที่ 4.3 พบว่าสหกรณ์มีสถานะทางการเงินในด้านต่างๆดังได้สรุปผลการวิเคราะห์ด้านการเงินของสหกรณ์ทั้ง 4 ด้านตามตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 สรุปผลวิเคราะห์ด้านการเงินของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

ระหว่างปีพ.ศ. 2549 – 2553

การวิเคราะห์ด้านการเงิน	ผลการวิเคราะห์
<p><b>ด้านสภาพคล่อง</b></p> <p>เป็นการวัดสภาพคล่องทางการเงินระยะสั้นของสหกรณ์ซึ่งอัตราส่วนสภาพคล่องนี้ผู้บริหารสหกรณ์ใช้ประเมินความสามารถของสหกรณ์ในการชำระหนี้สินระยะสั้นหรือหนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์ได้ดีเพียงใดพิจารณาได้จาก 3 อัตราคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราส่วนทุนหมุนเวียน</li> <li>- อัตราหมุนของสินค้า</li> <li>- อัตราเฉลี่ยของสินค้า</li> </ul>	<p><b>อัตราส่วนทุนหมุนเวียน</b> ในปี 2549 – 2553 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์เท่ากับ 3.14 3.50 4.63 4.30 และ 5.94 ตามลำดับ แสดงว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า หนี้สินหมุนเวียนทั้ง 5 ปี กล่าวคือ หนี้สินหมุนเวียน 1 บาท เป็นสินทรัพย์หมุนเวียน 3.14 3.50 4.63 4.30 และ 5.94 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาด เดียวกันมีค่าเท่ากับ 1.16 1.56 1.75 1.76 และ 1.91 ตามลำดับจากงบการเงินพบว่า หนี้สินหมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากเจ้าหนี้การค้าคิดเป็นร้อยละ 77.04 46.63 34.53 และ 53.61 ของหนี้สินหมุนเวียนตามลำดับ จะเห็นว่าหนี้สินหมุนเวียนลดลงตั้งแต่ปี 2549 – 2552 และเพิ่มขึ้น ในปี 2553 ส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้ระยะสั้น ในปี 2549 – 2553 สหกรณ์มีลูกหนี้ระยะสั้นคิดเป็นร้อยละ 66.76 59.62 48.34 และ 40.05 ของสินทรัพย์ทั้งหมดตามลำดับ ที่เหลือเป็นเงินสดและเงินฝากธนาคาร</p>

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การวิเคราะห์ด้านการเงิน	ผลการวิเคราะห์
ด้านสภาพคล่อง (ต่อ)	<p>ผลการวิเคราะห์พบว่า สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินสูง ซึ่งถ้ามองในแง่เจ้าหน้าที่ลักษณะนี้เป็นเรื่องน่าพอใจ แต่ถ้ามองในแง่ผู้บริหารแล้วอาจเป็นปัญหาแก่สหกรณ์ได้ เพราะสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น ไม่ได้ใช้สินทรัพย์ในการก่อให้เกิดกำไรแก่สหกรณ์เท่าที่ควร</p> <p><b>อัตราหมุนของสินค้า</b> ในปี 2549 – 2553</p> <p>อัตราหมุนของสินค้าสหกรณ์เท่ากับ 37.85 34.19 34.61 23.46 และ 30.95 ครั้ง/ปี ตามลำดับ แสดงว่าในปี 2549 – 2553 สหกรณ์มีอัตราหมุนของสินค้าสูงกว่าข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกัน มีค่าเท่ากับ 13.43 27.45 20.47 30.13 และ 24.21 ตามลำดับ จะเห็นว่าอัตราหมุนของสินค้าจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความเพียงพอของสินค้าและการจัดการสินค้าคงเหลือ ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ตลอดจนบ่งชี้ความสามารถของกิจการในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสด โดยวัดในรูปของจำนวนครั้งที่สินค้าถูกขายออกไป และซื้อมาทดแทนในระหว่างปี ถ้าจำนวนครั้งมากก็จะเป็นผลดีต่อสหกรณ์ เนื่องจากแสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดและทุกครั้งที่ขายสินค้าสหกรณ์ก็จะได้กำไรเพิ่มขึ้นทุกครั้ง</p>

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การวิเคราะห์ด้านการเงิน	ผลการวิเคราะห์
ด้านสภาพคล่อง (ต่อ)	อายุเฉลี่ยของสินค้า ในปี 2549 – 2553 อายุเฉลี่ยของสินค้าของสหกรณ์เท่ากับ 12.17 17.40 12.30 และ 14.80 วันตามลำดับ แสดงว่าในปี 2549 - 2553 สหกรณ์มีอายุเฉลี่ยของสินค้าสูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกัน มีค่าเท่ากับ 27.17 13.30 17.83 12.11 และ 15.08 ตามลำดับ จะเห็นว่าสหกรณ์ใช้เวลาในการขายสินค้าคงเหลือมากกว่าอัตราส่วนมาตรฐาน แสดงว่าสหกรณ์ไม่สามารถเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้เร็วและมีเงินทุนจมในสินค้านั้นมากเกินไป
ด้านความสามารถในการจัดการหนี้สิน เป็นอัตราที่แสดงถึงความสามารถในการก่อหนี้ระยะยาวของสหกรณ์โดยเจ้าหนี้ของสหกรณ์หรือผู้ให้กู้จะพิจารณาจากสัดส่วนหนี้สินต่อโครงสร้างของเงินทุนว่าสหกรณ์มีความสามารถในการจ่ายชำระดอกเบี้ยและต้นเงินระยะยาวหรือไม่เพียงพอเพื่อตัดสินใจให้สหกรณ์กู้ยืมเงิน	อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ในปี 2549 – 2553 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์เท่ากับ 0.55 0.46 0.34 0.38 และ 0.24 เท่าตามลำดับ แสดงว่าในปี 2549 – 2553 สหกรณ์มีหนี้สินน้อยกว่าทุนของสหกรณ์หมายความว่าทุนของสหกรณ์สามารถคุ้มครองหนี้ได้ทั้งหมด และมีข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกัน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.83 1.65 1.39 1.30 และ 1.17 เท่าตามลำดับ จากงบการเงินพบว่าในปี 2549 – 2553 สหกรณ์มีเจ้าหนี้การค้าคิดเป็นร้อยละ 77.04 69.88 46.63 34.53 และ 53.61 ของหนี้สินทั้งหมดตามลำดับผลการวิเคราะห์พบว่า

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การวิเคราะห์ด้านการเงิน	ผลการวิเคราะห์
ด้านความสามารถในการจัดการหนี้สิน (ต่อ)	ความสามารถในการชำระหนี้สินเจ้าหนี้ของ สหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าข้อมูลและ อัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย ในระหว่าง ปี 2549 – 2553 แสดงว่าเจ้าหนี้มี ภาระค้ำกันในการได้รับการชำระหนี้จาก สหกรณ์ แต่หากอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำ เกินไป ก็ไม่เป็นผลดีเพราะอาจทำให้การ ขยายตัวของธุรกิจสหกรณ์เป็นไปอย่าง เชื่องช้า
ด้านความสามารถในการใช้สินทรัพย์ เป็นอัตราที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการ บริหารสินทรัพย์ของสหกรณ์เพื่อก่อให้เกิด รายได้จากการใช้ประโยชน์ในสินทรัพย์ได้ เต็มประสิทธิภาพหรือไม่	อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น ในปี 2549 – 2553 อัตราร้อยละของรายได้ต่อ สินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์เท่ากับ 32.29 ตามลำดับ แสดงว่าสินทรัพย์ของสหกรณ์ 100 บาท สหกรณ์นำไปใช้บริหารให้เกิด รายได้ 9.27 14.77 27.39 34.03 และ 32.29 บาทตามลำดับ จากงบการเงินพบว่าสินทรัพย์ ส่วนใหญ่มาจากลูกหนี้ระยะสั้น ในปี 2549 – 2553 สหกรณ์มีลูกหนี้ระยะสั้นคิดเป็นร้อยละ 73.46 66.76 59.62 48.34 และ 40.05 ของ สินทรัพย์ทั้งหมด ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ พบว่าสหกรณ์มีความสามารถในการใช้ สินทรัพย์ของประสิทธิภาพพอสมควร แต่มี อัตราเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 9.27 ในปี 2549 เป็น 27.39 34.03 ในปี 2550 – 2552 และลดลง เล็กน้อยเป็น 32.29 ในปี 2553

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การวิเคราะห์ด้านการเงิน	ผลการวิเคราะห์
ด้านความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (ต่อ)	ร้อยละ 9.27 ในปี 2549 เป็น 27.39 34.03 ในปี 2550 – 2552 และลดลงเล็กน้อยเป็นการ 32.29 ในปี 2553
ด้านความสามารถในการทำกำไร เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการหารายได้จากการดำเนินงานและจากการลงทุนในสินทรัพย์พิจารณาได้จาก 4 อัตรา คือ - อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ - อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของทุน - อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงาน - อัตรากำไรสุทธิ	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ในปี 2549-2553 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์เท่ากับร้อยละ 9.02 14.49 37.44 45.91 และ 31.69 ตามลำดับ หมายความว่าสินทรัพย์ 100 บาท สหกรณ์นำไปใช้บริหารให้เกิดกำไร 9.02 14.49 37.44 45.91 และ 31.69 บาท ตามลำดับ สูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกัน ซึ่งเท่ากับร้อยละ 2.09 1.73 4.18 6.15 และ 9.48 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์พบว่า สหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรจากการลงทุน ในสินทรัพย์ได้สูงพอควรและมีอัตราเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 9.02 14.49 37.44 45.91 ในปี 2549 – 2552 และลดลง เป็นร้อยละ 31.69 ในปี 2553 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ในปี 2549 – 2553 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของทุนของสหกรณ์เท่ากับร้อยละ 15.75 30.08 3.89 และ 36.23 ตามลำดับ หมายความว่าทุนของสหกรณ์ซึ่งส่วนใหญ่เป็นทุนเรือนหุ้นจำนวน 100 บาทนำไปบริหารให้เกิดกำไรได้ 7.59 15.75 30.08 3.89 และ 36.23 บาท ตามลำดับ สูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินเฉลี่ยของ สหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกันซึ่งเท่ากับร้อยละ 5.90 4.79 10.50 15.27 และ 21.13 ผลการวิเคราะห์พบว่า



ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การวิเคราะห์ด้านการเงิน	ผลการวิเคราะห์
ด้านความสามารถในการทำกำไร(ต่อ)	<p>สหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรจากเงินลงทุนในส่วนของเจ้าของ หรือส่วนของผู้ถือหุ้น โดยมีอัตราที่สูงในปี 2549 - 2551 แต่ในปี 2552 มีอัตราลดลงจากปี 2551 แต่ไม่มีผลกระทบทำให้สหกรณ์เสียหายแต่อย่างใด</p> <p>อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ในปี 2549 – 2553 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์เท่ากับร้อยละ 44.03 28.99 19.66 9.32 และตามลำดับหมายความว่ากำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์ 100 บาท เป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 44.03 28.99 9.32 และ 7.82 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกัน ซึ่งมีค่าเท่ากับร้อยละ 60.97 73.76 52.34 43.74 และ 38.14 ตามลำดับ</p> <p>ผลการวิเคราะห์พบว่าสหกรณ์มีความสามารถในการหากำไรขึ้นต้นจากธุรกิจซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนธุรกิจ โดยมีค่าใช้จ่ายต้นทุนที่ลดลงทุกปี และลดลงในอัตราก่อนข้างมาก แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรขึ้นต้นได้ดี</p>

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การวิเคราะห์ด้านการเงิน	ผลการวิเคราะห์
ด้านความสามารถในการทำกำไร(ต่อ)	<p>อัตรากำไรสุทธิ ในปี 2549 – 2553 อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์เท่ากับร้อยละ 2.04 4.82 8.78 10.84 และ 12.12 ตามลำดับหมายความว่า รายได้ของสหกรณ์ 100 บาทมีกำไรสุทธิเท่ากับ 2.04 4.82 8.78 10.84 และ 12.12 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกันในปี 2549 และสูงกว่าในปี 2550 – 2553 มีค่าเท่ากับ 2.77 1.84 2.45 และ 3.41 ตามลำดับ</p> <p>ผลการวิเคราะห์พบว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นอัตรากำไรที่สูงขึ้นทุกปี และเป็นอัตรากำไรที่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกัน แสดงว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆของสหกรณ์ได้ดีมาก</p>

จากตารางที่ 4.4 สรุปผลการวิเคราะห์ด้านการเงินของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ทั้ง 4 ด้าน คือ สภาพคล่อง ความสามารถในการจัดการหนี้สิน ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และความสามารถในการทำกำไร จะเห็นได้ว่า สหกรณ์มีจุดเด่นทางด้านความสามารถในการทำกำไร ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน เพื่อก่อให้เกิดรายได้ในการดำเนินงาน และจากการลงทุนในสินทรัพย์ซึ่งความสามารถในการทำกำไร เป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ทางด้านการเงิน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

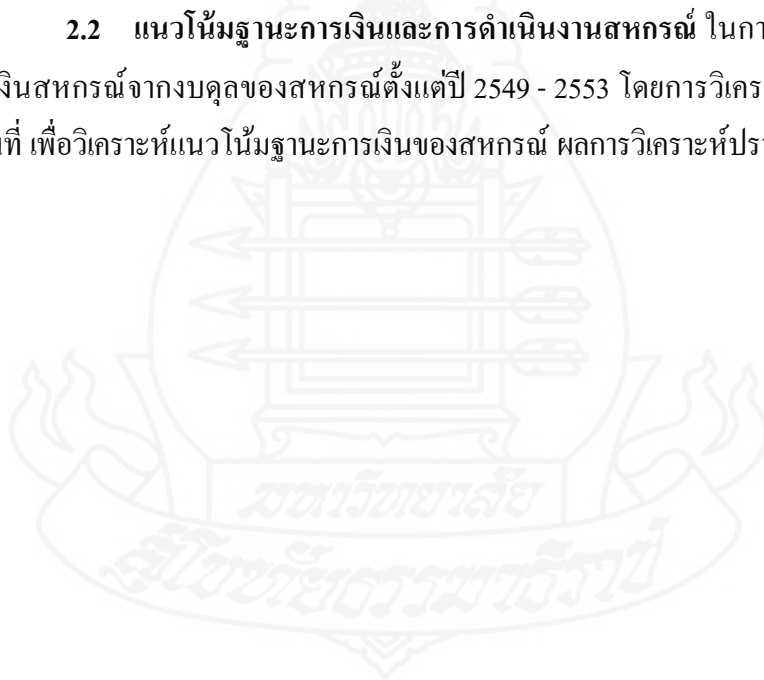
1. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน สหกรณ์มีการบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถทำกำไรจากการลงทุนในส่วนของ การถือหุ้นของสมาชิกหรือ ส่วนของเจ้าของซึ่งเป็นอัตราผลตอบแทนที่สูงมากและเพิ่มขึ้นทุกปี

2. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ สหกรณ์มีการบริหารงานทำให้มีกำไรจากการลงทุนในสินทรัพย์ได้ดี ซึ่งสินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นเงินที่สหกรณ์ให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อการประกอบอาชีพและเป็นอัตราผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นทุกปี

3. อัตรากำไรสุทธิ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจให้เกิดรายได้และสามารถควบคุมตลอดจนลดค่าใช้จ่ายโดยรวมของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อยอดกำไรสุทธิของสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้นทุกปี และสูงกว่าข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยเฉลี่ยของสหกรณ์ประเภทและขนาดเดียวกัน สหกรณ์มีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายให้มีปริมาณลดลงทุกปี

4. อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจเพื่อหากำไรขั้นต้นได้ในอัตราที่สูง แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์สามารถควบคุมต้นทุนของธุรกิจและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.2 แนวโน้มฐานะการเงินและการดำเนินงานสหกรณ์** ในการวิเคราะห์แนวโน้มฐานะการเงินสหกรณ์จากบุคคลของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2549 - 2553 โดยการวิเคราะห์แนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มฐานะการเงินของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.5



ตารางที่ 4.5 แนวโน้มฐานะการเงินของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ปี 2549 - 2553

หน่วย : %

รายการ	2549	2550	2551	2552	2553
<b>สินทรัพย์ของสหกรณ์</b>					
- สินทรัพย์หมุนเวียน	41.76	8.14	21.30	36.12	5.08
- สินทรัพย์ถาวรและ สินทรัพย์อื่น	-11.30	2.47	3.16	-11.23	14.00
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>20.66</b>	<b>6.48</b>	<b>16.20</b>	<b>24.29</b>	<b>6.67</b>
<b>หนี้สินและทุนสหกรณ์</b>					
- หนี้สินหมุนเวียน	150.49	6.30	-8.30	46.76	-23.97
- หนี้สินระยะยาวและ หนี้สินอื่นๆ	4.06	-20.78	-0.45	-6.80	-13.99
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>58.11</b>	<b>-5.53</b>	<b>-5.57</b>	<b>27.10</b>	<b>-21.29</b>
<b>ทุนของสหกรณ์</b>					
- ทุนเรือนหุ้น	-1.46	13.45	22.41	28.67	22.84
- ทุนสำรองและทุน สะสม	-0.90	1.27	2.68	3.26	17.77
- กำไรสุทธิรายปี	11,862.46	128.16	134.00	57.87	11.41
<b>รวมทุนของสหกรณ์</b>	<b>6.76</b>	<b>13.08</b>	<b>47.26</b>	<b>23.33</b>	<b>16.58</b>
<b>รวมหนี้สินและทุน</b>	<b>20.66</b>	<b>6.48</b>	<b>16.20</b>	<b>24.29</b>	<b>6.67</b>

ที่มา : รายงานประจำปีของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ปี 2549 - 2553

จากตารางที่ 4.5 พบว่าสหกรณ์มีแนวโน้มฐานะการเงินของสหกรณ์ดังจะได้สรุปผลการวิเคราะห์ฐานะการเงินสหกรณ์ตามตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 สรุปผลการวิเคราะห์แนวโน้มฐานะการเงินของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด  
ระหว่างปี 2549 – 2553

การวิเคราะห์แนวโน้มฐานะการเงิน	ผลการวิเคราะห์
สินทรัพย์	<p>สินทรัพย์ในปี 2549 - 2553 สินทรัพย์ของสหกรณ์ ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน มีแนวโน้มเท่ากับร้อยละ 41.76 8.14 21.30 36.12 และ 5.08 ตามลำดับ และสินทรัพย์รวม มีแนวโน้มเท่ากับร้อยละ 20.66 6.48 16.20 24.29 และ 6.67 ตามลำดับ พบว่าสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์รวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่อเนื่องทุกปี เนื่องจากสินทรัพย์รวมส่วนใหญ่อยู่ในหมวดสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียน ปรากฏว่าเป็นลูกหนี้ระยะสั้นซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้นมพาสเจอร์-ไรส์และลูกหนี้ค่าน้ำมันดิบ จะมีอัตราร้อยละของแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ สหกรณ์ควรติดตามเร่งรัดการชำระหนี้ของลูกหนี้ให้เป็นไปตามกำหนด</p>
หนี้สินและทุน	<p>หนี้สินและทุน ในปี 2549 – 2553 หนี้สินและทุนของสหกรณ์ หนี้สินของสหกรณ์มีแนวโน้มเท่ากับร้อยละ 58.11 -5.53 -5.57 27.10 และ -21.29 ตามลำดับ โดยหนี้สินของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในหนี้สินหมุนเวียน</p>

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การวิเคราะห์แนวโน้มฐานะการเงิน	ผลการวิเคราะห์
หนี้สินและทุน (ต่อ)	หนี้สินระยะยาวและหนี้สินรวมมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ ซึ่งเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ส่วนทุนของสหกรณ์มีแนวโน้มเท่ากับร้อยละ 6.76 13.08 47.26 23.33 และ 16.58 ตามลำดับ โดยทุนของสหกรณ์มีอัตราเพิ่มขึ้นและมีความต่อเนื่องซึ่งการเพิ่มของทุนส่วนใหญ่ มาจากทุนเรือนหุ้นและทุนสำรองของสหกรณ์ แนวโน้มของหนี้สินของสหกรณ์มีอัตราลดลงและมีอัตราการเพิ่มของทุนของสหกรณ์แสดงให้เห็นว่าฐานะการเงินของสหกรณ์มีแนวโน้มที่มั่นคงขึ้น

2.3 แนวโน้มการดำเนินงานสหกรณ์ ในการวิเคราะห์แนวโน้มฐานะการเงินสหกรณ์จากงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2549 – 2553 โดยการวิเคราะห์แนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มฐานะการเงินของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แนวโน้มการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ปี 2549 – 2553

รายการ	หน่วย : %				
	2549	2550	2551	2552	2553
ขาย/บริการ	13.10	15.70	28.51	27.78	-0.30
ต้นทุนขาย	9.64	11.08	22.61	21.73	0.29
รายได้ (รวมรายได้อื่น)	-7.32	144.38	57.93	-2.1	25.41
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	49.50	42.43	27.24	60.07	-16.38
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	-28.23	18.38	40.30	16.51	-6.37
กำไรสุทธิ	10,475.00	128.16	134.00	57.87	11.41

ที่มา : รายงานประจำปีของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ปี 2549 - 2553

จากตารางที่ 4.7 พบว่าสหกรณ์มีแนวโน้มการดำเนินงานดังจะได้สรุปผลการวิเคราะห์ การดำเนินงานสหกรณ์ตามตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 สรุปผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด  
ระหว่างปี 2549 – 2553

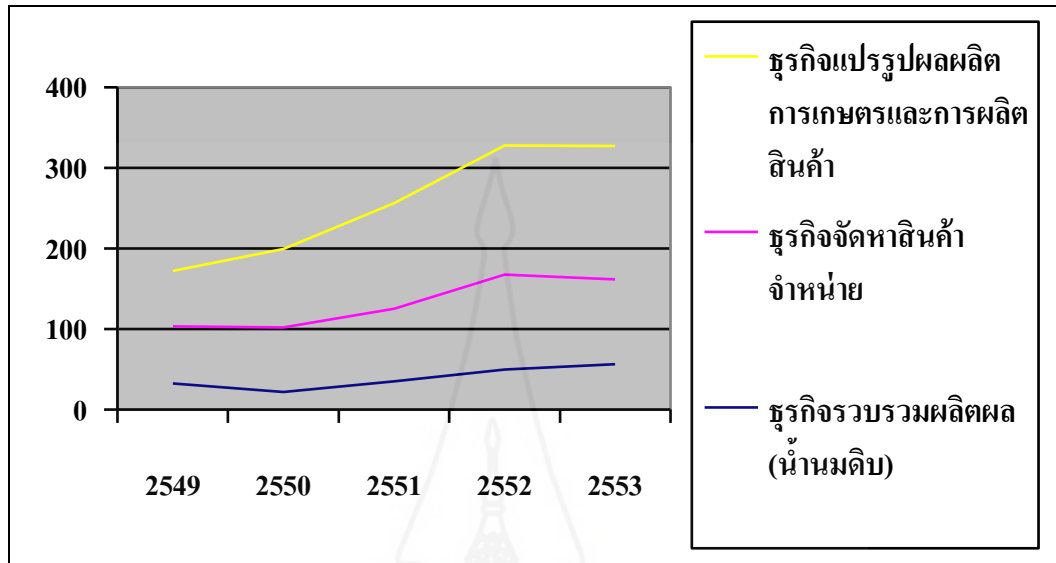
การวิเคราะห์แนวโน้มการดำเนินงาน	ผลการวิเคราะห์
ปริมาณธุรกิจ	<p>ยอดขาย/บริการ ในปี 2549 – 2553 ยอดขาย/บริการของสหกรณ์เท่ากับ ร้อยละ 13.70 15.70 28.51 และ -0.30 ตามลำดับ เนื่องจากปริมาณธุรกิจในปี 2549 มีปริมาณน้อย แนวโน้มของปริมาณธุรกิจตั้งแต่ปี 2550 - 2552 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี และลดลงในปี 2553 ส่งผลให้สหกรณ์มีต้นทุนที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทั้งขนาดและทิศทางเดียวกับปริมาณธุรกิจเท่ากับร้อยละ 9.64 22.61 21.73 และ 0.29 ตามลำดับ</p> <p>รายได้ ในปี 2549 – 2553 รายได้ของสหกรณ์เท่ากับร้อยละ -7.32 144.38 57.93 -2.1 และ 25.41 ตามลำดับ รายได้ของสหกรณ์ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ยกเว้นปี 2552 เช่นเดียวกับปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ แต่ร้อยละของแนวโน้มของรายได้มากกว่าร้อยละของปริมาณธุรกิจแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการควบคุมส่วนต่างของต้นทุนให้เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจหรือยอดขาย</p> <p>ค่าใช้จ่าย ในปี 2549 – 2553 หมายถึงค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์เท่ากับร้อยละ 49.50 42.43 27.24 60.07 และ -16.38 ตามลำดับ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์เท่ากับ</p>

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การวิเคราะห์แนวโน้มการดำเนินงาน	ผลการวิเคราะห์
ปริมาณธุรกิจ(ต่อ)	<p>ร้อยละ -28.23 18.38 40.30 16.51 และ - 6.31 ตามลำดับ ซึ่งค่าใช้จ่ายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปริมาณธุรกิจสหกรณ์ โดยเพิ่มเป็นเงาตามตัว ส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมีอัตราการเพิ่มขึ้นของแนวโน้มน้อยกว่าค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการควบคุมการทำงานการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>กำไรสุทธิ ในปี 2549 – 2553 กำไรสุทธิของสหกรณ์เท่ากับ 10,475 128.16 134.00 และ 11.41 ตามลำดับ กำไรสุทธิของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในปี 2550 และปี 2551 ในอัตราร้อยละ 128.16 134.00 แต่แนวโน้มกำไรสุทธิลดลงในปี 2552 และในปี 2553 ในอัตราร้อยละ 57.87 และ 11.41 สาเหตุเพราะเป็นช่วงที่สหกรณ์กำลังขยายธุรกิจแปรรูปผลผลิต การเกษตรและผลิตสินค้า ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย</p>

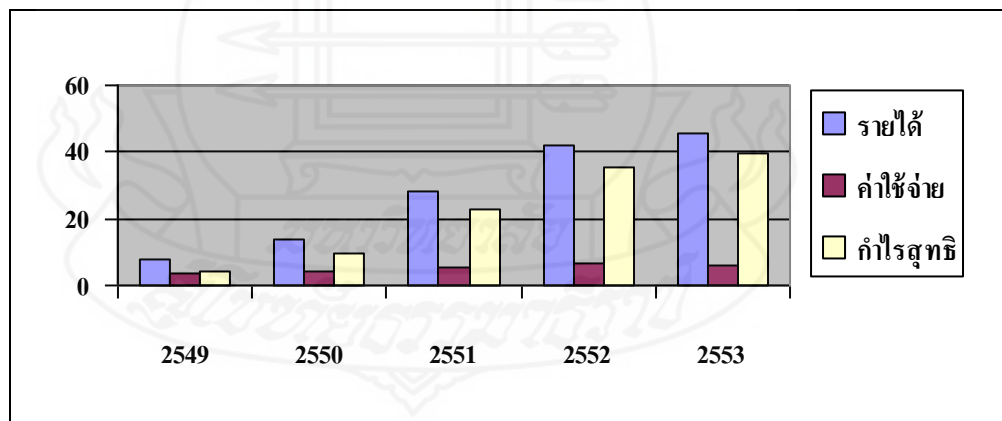


ดังปรากฏแสดงปริมาณธุรกิจหลัก รายได้ รายจ่ายและกำไรสุทธิของสหกรณ์ตามภาพที่ 4.1 และ 4.2 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.1 แผนภูมิแสดงปริมาณธุรกิจหลัก จำแนกตามประเภทธุรกิจปี 2549 – 2553 (หน่วย : ล้านบาท)

ที่มา : รายงานประจำปี 2549 – 2553 สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด



ภาพที่ 4.2 แผนภูมิแสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไรสุทธิปี 2549 – 2553 (หน่วย : ล้านบาท)

ที่มา : รายงานประจำปี 2549 – 2553 สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

## 2.2 ด้านการบริหาร

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการบริหาร เป็นการวิเคราะห์การบริหารจัดการ สหกรณ์ อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ/การสั่งการ และการควบคุม โดยใช้ข้อมูลจากรายงานประจำปี จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 9 คนและฝ่ายจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้อง 9 คนในแต่ละด้าน สรุปผลดังนี้

### ด้านการวางแผน ประกอบด้วย

สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

มีการประชุมจัดทำแผนงานในรูปงบประมาณหรือประมาณการล่วงหน้าไว้อย่างชัดเจน

มีการกำหนดระเบียบข้อปฏิบัติขึ้นถือใช้

กำหนดนโยบายด้านการเงินการบัญชีของสหกรณ์เป็นไปโดยเหมาะสม

มีการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับทราบและพิจารณาผลการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ

### ด้านการจัดองค์กร ประกอบด้วย

มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน

สหกรณ์มีเครื่องใช้อุปกรณ์สำนักงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงาน

มีการส่งพนักงานเข้าอบรมสัมมนาเพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

### ด้านการนำ/สั่งการ ประกอบด้วย

มีการกำหนดให้ฝ่ายต่างๆจัดทำข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการตัดสินใจ

สหกรณ์มีการวางระบบงานและการควบคุมภายในที่ดี

### ด้านการควบคุม ประกอบด้วย

มีการกำหนดวิธีการควบคุมตรวจสอบดูแลการเก็บรักษาเอกสารด้านการเงิน การบัญชีและเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

รายจ่ายของสหกรณ์เป็นไปตามงบประมาณรายจ่ายซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้ความเห็นชอบไว้ ถ้ามีปัญหาในการปฏิบัติตามแผนงานประจำปีของสหกรณ์ ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการได้มีการกำหนดมาตรการปรับปรุงแก้ไข

**สรุป** ทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการระบุว่ามีการปฏิบัติครบถ้วนทุกด้าน

**ยกเว้น** ด้านการจัดองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจนและการส่งพนักงานเข้าอบรมสัมมนาเพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการระบุว่ามีการปฏิบัติครบถ้วนทุกด้าน ส่วนฝ่ายจัดการระบุว่าปฏิบัติไม่ครบถ้วน

## 2.4 ด้านทรัพยากรการบริหาร

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านทรัพยากรการบริหาร เป็นการวิเคราะห์การบริหารจัดการทรัพยากรการบริหารของสหกรณ์ อันได้แก่ด้านคน/ทรัพยากรบุคคล ด้านเงินทุน ด้านวัสดุ อุปกรณ์โดยใช้ข้อมูลจากรายงานประจำปี จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 9 คนและฝ่ายจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้อง 9 คนในแต่ละด้าน สรุปผลดังนี้

### ด้านคน/ทรัพยากรบุคคล

#### การสรรหา

มีการกำหนดทักษะและความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงานสำคัญไว้อย่างชัดเจน

มีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด

#### ค่าตอบแทน

บุคลากรได้รับค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและเป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์

มีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด

#### หน้าที่รับผิดชอบ

มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษร

มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้

#### ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของสหกรณ์

#### การพัฒนาบุคลากร

คณะกรรมการดำเนินการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร

มีการพิจารณาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะความรู้

#### ความสามารถ

มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อการพัฒนาบุคลากร

### ด้านเงินทุน

มีความเพียงพอของเงินทุนภายในของสหกรณ์

มีความต้องการเงินทุนจากแหล่ง/สถาบันการเงินภายนอก

มีแผนการระดมทุนเพื่อลดการพึ่งพาเงินทุนจากภายนอก

### ด้านวัสดุอุปกรณ์

มีเครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงานในสหกรณ์เช่นคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตฯอย่างเพียงพอ

มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเช่นอุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัย

### ด้านการจัดการองค์กร

คณะกรรมการกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์มอบหมายสั่งการการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน

คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบในการบริหารบุคคล เช่นมีเกณฑ์ประเมินผลงาน เพื่อวัดผลการทำงานของเจ้าหน้าที่

คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ที่มีการสร้างทีมงานที่ดี

คณะกรรมการควบคุมดูแลให้เจ้าหน้าที่ใส่ใจในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

คณะกรรมการมีการวางระบบในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิก มีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีเพื่อการฝึกอบรม

มีการบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ตรงตามคุณสมบัติที่สหกรณ์ต้องการ

มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแนะนำการปรับปรุงงาน

มีระบบการควบคุมเวลาการทำงานของเจ้าหน้าที่ มีแผนงาน มีตัวชี้วัด มีแบบประเมิน

เจ้าหน้าที่สามารถใช้เครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงานในสหกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์

อินเทอร์เน็ตฯ อย่างพอเพียง

**สรุป** ทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการระบุว่ามีการปฏิบัติครบถ้วนทุกด้าน

**ยกเว้น** ด้านคน/ทรัพยากรบุคคล หน้าที่รับผิดชอบ การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของสหกรณ์

ด้านเงินทุน มีความต้องการเงินทุนจากแหล่ง/สถาบันการเงินภายนอก และมีแผนการระดมทุนเพื่อลดการพึ่งพาเงินทุนจากภายนอก

ด้านวัสดุอุปกรณ์ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม เช่น อุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัย

ด้านการจัดการองค์กร มีระบบการควบคุมเวลาการทำงานของเจ้าหน้าที่ มีแผนงาน มีตัวชี้วัด มีแบบประเมิน และเจ้าหน้าที่สามารถใช้เครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงานในสหกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตฯ อย่างพอเพียง

คณะกรรมการระบุว่ามีการปฏิบัติครบถ้วนทุกด้าน ส่วนฝ่ายจัดการระบุว่าปฏิบัติไม่ครบถ้วน

### ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีปัญหาอุปสรรคดังนี้

**3.1 ปัญหาปริมาณน้ำนมดิบ** ช่วงปิดภาคเรียนน้ำนมดิบมีปริมาณมาก จัดหาผู้ประกอบการรับจ้างผลิตนมกล่อง (ยูเอชที) ค่อนข้างยาก เมื่อจ้างผลิตนมกล่องแล้วก็ต้องหาตลาดในการจำหน่ายนมกล่องอีก

**3.2 ปัญหาด้านการตลาดนมพาณิชย์** ผลผลิตทั้งหมดของสหกรณ์ไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก

**3.3 ปัญหาด้านเงินทุน** สหกรณ์มีการระดมทุนจากสมาชิก โดยหักค่าน้ำนมดิบร้อยละ 4 ซึ่ห้เพิ่มในวันที่สหกรณ์จ่ายค่าน้ำนมดิบทุก 10 วัน

**3.4 ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์** อุปกรณ์สำหรับปฏิบัติงานเช่นคอมพิวเตอร์ยังมีไม่เพียงพอและต้องการอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

**3.5 ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร** ต้องการให้มีการจัดอบรมกิจกรรมสร้างความสามัคคีภายในองค์กร เช่น อบรมพนักงานฝ่ายต่างๆเพื่อเพิ่มความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

**3.6 ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล** เรื่องการสรรหา มีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด แต่บางครั้งมีคนมาสมัครน้อยทำให้สหกรณ์ไม่สามารถเลือกได้จึงควรรหาแนวทางในการสรรหาบุคคลเพิ่มขึ้น อาจจะเปิดรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น และเรื่องหน้าที่รับผิดชอบ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ แต่บางช่วงขาดการติดต่อประสานงานควรมีการติดต่อประสานงานอย่างสม่ำเสมอ

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด เป็นการวิเคราะห์ในเชิงเปรียบเทียบกับข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปี 2549 – 2553 โดยใช้แหล่งข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปีและงบการเงินของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2549 – 2553 ได้แก่งบดุล งบกำไรขาดทุน รายละเอียดประกอบงบการเงินตลอดจนรายงานกิจการประจำปีที่ใช้ในการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์นำมาคำนวณ โดยอาศัยเครื่องมือทางบัญชีในการวิเคราะห์และวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการบริหาร โดยรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านการบริหาร ประสิทธิภาพด้านทรัพยากรการบริหารกับคณะกรรมการดำเนินการ 9 คน และฝ่ายจัดการ 9 คน รวมทั้งวิเคราะห์อัตราส่วนร้อยละของแนวโน้ม (trend analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์อัตราส่วนร้อยละของแนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ (progress Year horizontal trend analysis)

#### 1. สรุปการวิจัย

##### ข้อมูลทางด้านธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัดจัดอยู่ในเกณฑ์สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก ซึ่งดำเนินธุรกิจที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า (แปรรูปน้ำนมดิบและผลิตอาหารสัตว์) คิดเป็นร้อยละ 38.06 ของธุรกิจทั้งหมด ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (อาหารสัตว์เวชภัณฑ์ และสินค้าอุปโภคบริโภค) คิดเป็นร้อยละ 34.41 ของธุรกิจทั้งหมด ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (น้ำนมดิบ) คิดเป็นร้อยละ 14.47 ของธุรกิจทั้งหมด ธุรกิจสินเชื่อคิดเป็นร้อยละ 4.82 ของธุรกิจทั้งหมด และธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร (บริการผสมเทียม) คิดเป็นร้อยละ 0.05 ของธุรกิจทั้งหมด

สหกรณ์มียอดขาย/บริการจำนวน 328.04 ล้านบาทในปี 2553 โดยมีต้นทุนขายจำนวน 258.43 ล้านบาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจแล้วมีกำไรสุทธิจำนวน 39.75 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12.12 ของยอดขาย/บริการ

### ประสิทธิภาพด้านการเงิน

โดยการวิเคราะห์ที่อัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

**อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง** สหกรณ์มีสภาพคล่องในการเปลี่ยนสินทรัพย์ให้อยู่ในรูปเงินสด เพื่อชำระหนี้ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีอัตราส่วนหมุนเวียนและอัตราส่วนหมุนเวียนเร็วของสหกรณ์ ณ ปี 2553 มีค่า 5.94 และ 5.33 เท่าตามลำดับ

**อัตราส่วนวัดการก่อหนี้** สหกรณ์มีหนี้เป็น 0.24 เท่าของทุนของสหกรณ์ ซึ่งอัตราส่วนดังกล่าวลดลงจาก 0.34 เท่าในปี 2549 เมื่อเทียบกับข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยของสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.88 อัตราส่วนดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้พิจารณาให้สินเชื่อหรือผู้สนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์

**อัตราส่วนวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์** สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการทำธุรกิจในการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย โดยมีอัตรากาไรสุทธิของสินค้า 30.95 รอบและอายุเฉลี่ยของสินค้า 14.80 วัน อัตรากาไรสุทธิของสินทรัพย์ทั้งสิ้น 0.96 รอบต่อปี และอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นร้อยละ 32.29 ซึ่งอัตราส่วนทั้ง 4 มีค่าสูงกว่าข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก แสดงว่าสหกรณ์สามารถใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ที่มีประสิทธิภาพ

**อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร** ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ผลประกอบการเมื่อพิจารณาจากกำไรสุทธิประจำปี สหกรณ์มีอัตรากำไรขั้นต้นและอัตรากำไรสุทธิร้อยละ 21.22 และ 12.12 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก

**แนวโน้มฐานะทางการเงินของสหกรณ์** สหกรณ์เป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก ตามเกณฑ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่มีอัตราเพิ่มของสินทรัพย์เฉลี่ยร้อยละ 14.13 ตลอดระยะเวลา 5 ปี จากปี 2549 – 2553 สะท้อนให้เห็นถึงฐานะทางการเงินที่มั่นคงเนื่องจากอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ผลประกอบการเมื่อพิจารณาจากกำไรสุทธิประจำปี สหกรณ์มีอัตรากำไรขั้นต้นและอัตรากำไรสุทธิร้อยละ 21.22 และ 12.12 ตามลำดับ

**แนวโน้มผลการดำเนินงานสหกรณ์** ธุรกิจของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 15 – 28 โดยมียอดขาย/บริการ 328.04 ล้านบาท ในปี 2553 มีต้นทุนขายเพิ่มขึ้นตามปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ในอัตราร้อยละ 11 – 22 ซึ่งเป็นอัตราแนวโน้มที่น้อยกว่าการขยายตัวของธุรกิจสหกรณ์

### ประสิทธิภาพด้านทรัพยากรการบริหาร

อันได้แก่ปัจจัยภายในเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานโดยมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จดังนี้

1. คน อันประกอบด้วย สมาชิกจำนวน 283 คน ทุกคนมีความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ สิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี โดยได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ประกอบกับสหกรณ์มีการบริหารจัดการองค์การ การวางแผนตามนโยบายที่เหมาะสม และสำคัญที่สุดสมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ร้อยละ 100

2. เงิน สหกรณ์มีทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนเงินต่ำ เงินทุนภายในนี้ระดมได้จากสมาชิกมีสัดส่วนร้อยละ 80 ของเงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ และมีสัดส่วนมากกว่าการจัดหาทุนจากแหล่งเงินทุนภายนอก อันได้แก่ เงินกู้ยืมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ

3. วัสดุอุปกรณ์ สหกรณ์มีการลงทุนในวัสดุอุปกรณ์ต่างๆรวมทั้งครุภัณฑ์ซึ่งใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต สิ่งก่อสร้าง การต่อเติมอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิก ตลอดจนรถห้องเย็นบรรทุกน้ำมันดิบ เพื่อขยายธุรกิจของสหกรณ์และให้บริการแก่สมาชิก โดยการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพและเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การจัดการ คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ได้มีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการใช้ทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและได้ขยายธุรกิจการให้สินเชื่อแก่สมาชิกเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินการในการพัฒนาอาชีพของสมาชิก

## 2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมมีประเด็นสำคัญที่ผู้ศึกษาค้นคว้านำมาอภิปรายดังนี้

### ประสิทธิภาพการบริหาร

ด้านการวางแผน พบว่า ได้มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในข้อบังคับ มีการประชุมจัดทำแผนงานในรูปแบบประมาณหรือประมาณการล่วงหน้าไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดระเบียบข้อปฏิบัติขึ้นถือใช้ กำหนดนโยบายด้านการเงิน การบัญชีของสหกรณ์เป็นไปโดยเหมาะสม รวมทั้งมีการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับทราบและพิจารณาผลการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ซึ่ง



สอดคล้องกับแนวคิดของ พูนศรี สุขเสวก (2543) ได้ศึกษาลักษณะการจัดการของสหกรณ์ดีเด่น แห่งชาติและรายงานผลการดำเนินงาน ตลอดจนการศึกษาอัตราการเจริญเติบโตของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติหลังจากที่ได้รับรางวัล จากการศึกษาพบว่า ด้านการจัดการมี การจัดการของสหกรณ์เป็นรูปธรรมทั้งทางด้านการวางแผน การควบคุม การตลาด การผลิต การ บริหารงานบุคคล รวมทั้งการบัญชีและการเงิน

ด้านผลการดำเนินงานพบว่า สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติไม่มีปัญหาสถานะสภาพคล่องทาง การเงิน ด้านการวิเคราะห์อัตราการเจริญเติบโตพบว่า หนี้สินมีอัตราการเจริญเติบโตที่เพิ่มขึ้น มากกว่าการเพิ่มขึ้นของทุนซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงินและกำไรสุทธิ มี แนวโน้มที่เพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้ซึ่งเป็นผลของการควบคุมค่าใช้จ่าย

ด้านการจัดองค์การพบว่า สหกรณ์มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน แต่ละหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน อย่างชัดเจน มีเครื่องใช้อุปกรณ์สำนักงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงาน รวมทั้งมีการส่ง พนักงานเข้าอบรมสัมมนาเพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานศึกษาในการจัดการ องค์การ สอดคล้องกับผลงานวิชาการของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครปฐม (2553 : 54) ได้ ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานสหกรณ์ดีเด่น กรณีศึกษา : สหกรณ์โคมนครปฐม จำกัด กล่าวจาก ผลการวิจัย พบว่าสหกรณ์มีการกำหนดนโยบายในการบริหารสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม การ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์ให้สมาชิกทราบ รวมทั้งการประสานงานกับสมาชิก เป็นไปอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม สหกรณ์สามารถบริหารการจัดการองค์การได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นผู้ตัดสินใจดำเนินนโยบายได้อย่างเต็ม ความสามารถ และสหกรณ์ใช้โอกาสดำเนินกิจการได้อย่างเต็มที่และสอดคล้องแนวคิดของ เกรียงไกร ขำอินทร์ (2549 : 32 – 34) ได้กล่าวว่าสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพอาจพิจารณาได้จาก องค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ประสิทธิภาพของคณะกรรมการดำเนินการ ประสิทธิภาพของผู้จัดการซึ่ง เป็นฝ่ายปฏิบัติการ และคุณภาพของสมาชิกของสหกรณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัย ปริญาสุทินันท์ (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมใน การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ:ศึกษากรณีสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด อำเภอน้ำพอง จังหวัด ขอนแก่น พบว่าการพัฒนาโครงสร้างควรพัฒนาด้านการควบคุม ด้านบุคคล ด้านกระบวนการ ทำงานด้วยการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลของ องค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสัทธา เลื่อมใสสุข (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ ความสำเร็จของสหกรณ์โคนมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ สหกรณ์โคนมโดยวัดจากการปฏิบัติคือการกำหนดนโยบายและการจัดโครงสร้างองค์การของ

สหกรณ์มีความสำคัญที่สุด รองลงมาคือ นโยบายของรัฐ การจัดการด้านการเงิน ขนาดและประเภทของธุรกิจ การบริหารบุคคล การให้ความร่วมมือของสมาชิก การควบคุมภายใน และการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรินทร์ ไชยสง (2548) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์กห้วยสัตว์ใหญ่ จำกัด ในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พบว่า ความสำเร็จของการบริหารจัดการสหกรณ์เกิดจากปัจจัยภายในที่สำคัญอันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการทรัพยากรต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการนำ/การสั่งการ พบว่า มีการกำหนดให้ฝ่ายต่างๆในสหกรณ์จัดทำข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ สหกรณ์มีการวางระบบงานและการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริกาญจน์ วิทยาฤทธิพากร (2539) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจ ได้แก่ บุคลากรที่ประกอบด้วยสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ พนักงานสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ด้านการบริหารและจัดการที่มีประสิทธิภาพ ที่จำเป็นต้องมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การควบคุมภายในด้านการบริหาร และการควบคุมภายในด้านบัญชี ด้านเงินทุนสำหรับใช้หมุนเวียนภายในสหกรณ์ ซึ่งได้จากการระดมทุนในหมู่สมาชิกด้วยตนเอง และการกู้ยืมจากแหล่งภายนอก ได้แก่ สถาบันและแหล่งเงินกู้ต่างๆและสอดคล้องกับงานวิจัยของประยงค์ สายประเสริฐ (2537 : 45 – 46) ได้ศึกษาบทบาทในการจัดการสหกรณ์ เพื่อให้ทราบถึงบทบาทในการจัดการสหกรณ์ ผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่ทั้ง 2 บทบาท คือ บทบาทที่ 1 จะต้องทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกสหกรณ์ จะต้องมีความเข้าใจถึงปัญหาของสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของสหกรณ์ผู้ซึ่งเป็นลูกค้ายรายใหญ่ของสหกรณ์ ผู้จัดการจะต้องมีความสามารถในการจูงใจสมาชิก ในการจัดกลุ่มทำงานในด้านการผลิตและงานในด้านอื่นๆและจัดเจ้าหน้าที่ซึ่งอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของตน คอยให้ความสะดวกในด้านการบริการต่างๆแก่สมาชิก

ด้านการควบคุม พบว่าสหกรณ์มีการกำหนดวิธีควบคุม ตรวจสอบดูแลการเก็บเอกสารด้านการเงิน – การบัญชีและเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รายจ่ายของสหกรณ์เป็นไปตามงบประมาณรายจ่ายซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้ความเห็นชอบไว้ ซึ่งถ้ามีปัญหาในการปฏิบัติตามแผนงานประจำปีของสหกรณ์ ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการได้มีการกำหนดมาตรการปรับปรุงแก้ไขซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพันธุม ดิษยมณฑล (2530 : 83) กล่าวว่า ความสำเร็จของขบวนการสหกรณ์จะขึ้นอยู่กับจัดการเป็นส่วนใหญ่ โดยมีกลุ่มบุคคลอยู่ 3 ฝ่ายต่างมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน คือ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการ ซึ่งรวมทั้งพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ด้วย บุคคลเหล่านี้ได้ร่วมกันดำเนินงาน โดยมีสมาชิกของสหกรณ์เป็นฐานเลือกคณะกรรมการที่ดีมีความรู้ความสามารถสูง มีคุณสมบัติตามข้อบังคับที่สหกรณ์วางไว้

ให้ทำหน้าที่แทนสมาชิก กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ควบคุมงานทุกด้านของสหกรณ์ ความสัมพันธ์ที่ดี และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ร่วมกันทำงานเป็นคณะ จึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้สหกรณ์ดำเนินงานเป็นผลสำเร็จ

### ประสิทธิภาพด้านทรัพยากรการบริหาร

#### ด้านทรัพยากรบุคคล

พบว่า คณะกรรมการดำเนินการทำการจัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานของสหกรณ์โดยมีการสรรหา มีการกำหนดทักษะและความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงานสำคัญไว้อย่างชัดเจนและมีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด โดยมีการกำหนดค่าตอบแทน บุคลากรได้รับค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและเป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์ ตลอดจนมีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ซึ่งมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของสหกรณ์ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการดำเนินการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร และมีการพิจารณาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อการพัฒนาบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุชิน ปลีหะจินดา (2537) ที่กล่าวไว้ว่าปัจจัยภายในที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นคือ คน (man) หรือบุคลากร ซึ่งในการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์จะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง 3 ฝ่ายได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ความสำเร็จของสหกรณ์นอกจากจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่เหมาะสมของบุคคลในแต่ละฝ่ายแล้วยังขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ หน้าที่และความรับผิดชอบที่แต่ละคนมีอยู่ในสหกรณ์ด้วย

#### ด้านเงินทุน

สหกรณ์มีแหล่งที่มาจากการระดมเงินทุนมาจาก 2 แหล่ง อันได้แก่ แหล่งเงินทุนภายใน สหกรณ์สามารถระดมเงินทุนภายในสหกรณ์จากสมาชิกซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่มีประสิทธิภาพและมีต้นทุนที่ต่ำกว่าเงินทุนภายนอกกับแหล่งเงินทุนภายนอก สหกรณ์ยังต้องอาศัยแหล่งเงินทุนภายนอกมาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นการกู้ยืมเพื่อส่งเสริมเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรายใหม่ตาม โครงการพัฒนาธุรกิจ โคนม โดยสหกรณ์สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกที่มี

ต้นทุนการดำเนินงานต่ำ แสดงถึงประสิทธิภาพในการจัดหาแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุชิน ปลีหะจินดา (2537) ที่กล่าวว่า โดยทั่วไป สหกรณ์สามารถระดมเงินเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินงานได้จากแหล่งต่างๆจากสมาชิก ได้แก่ ค่าหุ้นและเงินรับฝาก หรือจากสหกรณ์เอง ได้แก่ การสะสมทุนสำรองและทุนต่างๆที่ได้จากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ รวมทั้งจากสถาบันการเงินและแหล่งเงินทุนต่างๆ ได้แก่ การกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และจากทางราชการ

#### ด้านวัสดุอุปกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์มีความจำเป็นต้องลงทุนในส่วนของเครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ ยานพาหนะต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งวัสดุอุปกรณ์ของสหกรณ์สามารถแยกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน สหกรณ์มีวัสดุอุปกรณ์ในสำนักงานเพียงพอต่อการทำงาน ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจึงไม่ได้จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์สำนักงานเพิ่ม หากเกิดความเสียหายก็จะซ่อมแซมแทนการจัดซื้อใหม่ ทำให้สหกรณ์สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้สหกรณ์มีเครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงานในสหกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตฯ อย่างเพียงพอ รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เช่น อุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัย ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการผลิตในการรองรับการขยายธุรกิจโคนมของสมาชิกสหกรณ์ โดยสหกรณ์ทำหน้าที่รวบรวมผลผลิตเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองทางด้านราคาน้ำนมต่อโรงงานแปรรูปน้ำนม ลดต้นทุนการขนส่งและต้นทุนการรวบรวมน้ำนมดิบให้แก่สมาชิก สอดคล้องกับแนวคิดของสุชิน ปลีหะจินดา (2537) ที่กล่าวไว้ว่าการที่สหกรณ์จะดำเนินงานจนประสบความสำเร็จได้จะต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพและเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการลงทุนจัดหาวัสดุอุปกรณ์เหล่านี้ควรคำนึงถึงการใช้ประโยชน์ที่คุ้มค่าด้วย

#### ด้านการจัดการองค์กร

สมาชิกได้เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 9 คน เพื่อกำหนดนโยบายต่างๆในการดำเนินงานและระดมทุนของสหกรณ์ในรูปแบบเรือนหุ้น การจัดหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำจากภายนอก (กรมส่งเสริมสหกรณ์) เพื่อให้สหกรณ์สามารถนำไปลงทุนซื้อสินทรัพย์เพื่อการดำเนินงาน ตลอดจนเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ อันได้แก่ ธุรกิจแปรรูปผลผลิต การเกษตรและการผลิตสินค้า ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (น้ำนมดิบ) และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เป็นต้น นอกจากนี้ สมาชิกแสดงความคิดเห็นแนะนำการปรับปรุงงาน มีระบบควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่มีแผนงาน มีตัวชี้วัด มีแบบประเมินและเจ้าหน้าที่สามารถใช้เครื่องมือที่ทันสมัยใน

การทำงานในสหกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ตฯ รวมทั้งคณะกรรมการดำเนินการมีนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการของสหกรณ์ โดยให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ในการศึกษาต่อตามหลักสูตรต่อเนื่องต่างๆของสถาบันการศึกษาในพื้นที่ รวมทั้งส่งเจ้าหน้าที่สหกรณ์เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยมีเป้าหมายการกินดี อยู่ดี มีสันติสุขของสมาชิกสหกรณ์เป็นเป้าหมายหลักสอดคล้องกับแนวคิดของ กฤษณะ มาเทียน และจเรย์ สนประเทศ (2537:30 - 37) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการสหกรณ์ ปัจจัยในการบริหารที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพไว้ และความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ไว้ ดังนี้ ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์ประเภทใดก็ตามการจัดการส่วนใหญ่จะยึดถือในแนวทางปฏิบัติอันเดียวกัน ตามหลักการของสหกรณ์เพราะสหกรณ์เป็นทั้งสมาคมและวิสาหกิจในขณะเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานหรือจัดการสหกรณ์อยู่ในระบบ และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของอุดมการณ์สหกรณ์ ฉะนั้น ผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์จะต้องมีความรู้ และความเข้าใจในหลักการจัดการสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะต้องดำเนินธุรกิจกับสมาชิกก่อนบุคคลภายนอก การดำเนินธุรกิจต่างๆของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายประการแรกสหกรณ์จะต้องจัดการแบบประชาธิปไตย โดยยึดหลักแห่งความเสมอภาคและเสรีภาพ มีการจำกัดในการออกเสียง (หนึ่งคนออกเสียงได้หนึ่งเสียง)และสหกรณ์ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมในทางเศรษฐกิจกับสหกรณ์ การจัดการสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์จะต้องดำเนินการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในทางเศรษฐกิจกับสหกรณ์

### 3.ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. สภาพคล่องทางการเงิน สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินสูงจาการระดมทุนจากการถือหุ้นเพิ่ม ทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงทางการเงิน สหกรณ์ต้องระมัดระวังในเรื่องการบริหารสินทรัพย์เพราะในอนาคตจะเกิดสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูง จึงควรรหาแนวทางในการลงทุนอันเกี่ยวเนื่องกับการขยายธุรกิจของสหกรณ์

2. สหกรณ์ประสบผลสำเร็จในการขยายธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและการผลิตสินค้า (แปรรูปน้ำนมดิบและผลิตอาหารสัตว์) ธุรกิจรวบรวมผลผลิตโดยทำหน้าที่ทางการตลาดในการขายให้แก่โรงงานแปรรูปน้ำนมต่างๆ สหกรณ์ควรพิจารณาสร้างโรงงาน

ผลิตนมยูเอชที (นมกล่อง) เอง เพื่อแก้ปัญหาและป้องกันการเกิดภาชนะน้ำนมข้นช่วงเวลาปิดเทอม ตลอดจนเรื่องไม่สามารถหาผู้รับจ้างผลิตนมกล่องได้

3. สหกรณ์ควรหาความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจด้านแปรรูป ด้านปัจจัยการผลิต อันได้แก่ อาหารสัตว์และเวชภัณฑ์สัตว์ เพราะเมื่อพิจารณาจากผลวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ ด้านการตลาดปัจจัยการผลิตที่แน่นอนของสหกรณ์ย่อมเป็นจุดแข็งของสหกรณ์ในการทำธุรกิจนี้ต่อไป

4. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์มีกำไรเพิ่มขึ้นทุกปีและต่อเนื่องตลอด 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากมีต้นทุนขาย/บริการ ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจลดลงเล็กน้อย จะเห็นได้ว่าสหกรณ์สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของการแข่งขัน

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเพิ่มช่องทางการตลาดให้มีความหลากหลายมากขึ้น โดยแปรรูปเป็นนมกล่องยูเอชทีและแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์และผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพื่อจำหน่ายเชิงพาณิชย์และแก้ปัญหาน้ำนมดิบข้นในช่วงปิดเทอมและยังรองรับการขยายตัวการเลี้ยงโคนมของสมาชิกอีกทางหนึ่ง

2. ควรศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดตราสินค้าของสหกรณ์และคำขวัญ (Slogan) เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค เพิ่มยอดจำหน่ายสินค้าอีกทางหนึ่ง





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กฤษณะ มาเทียน และจเรย์ สนประเทศ (2542) คำบรรยายวิชาการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ กรุงเทพมหานคร ศูนย์ฝึกอบรมสหกรณ์ที่ 5 กรมส่งเสริมสหกรณ์
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) การวิเคราะห์หั่งบการเงิน กรุงเทพมหานคร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2552) ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรกรเฉลี่ย ปี 2549 – 2553 peer Group 2006 - 2010 ค้นคืนวันที่ 14 มีนาคม 2555 จาก [www.cad.go.th](http://www.cad.go.th)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2542) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การสหกรณ์ในประเทศไทย : ฝ่ายเผยแพร่งและประชาสัมพันธ์ กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมสหกรณ์
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย ฝ่ายเผยแพร่งและประชาสัมพันธ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- เกรียงไกร จำอินทร์ (2549) “ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ ” วารสารสายรุ้งสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร
- คณาวัช พรหมายน (2544) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง 2 : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 และฝ่าย 2 วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- จุมพล ชละเอม (2550) การศึกษากระบวนการจัดการของสหกรณ์ในเขตตรวจราชการที่ 6 : ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมสหกรณ์
- จิรภา ศักดิ์กิติมาลัย (2542) การเงินธุรกิจ เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงราย
- จิรโชค วีระสย,สุรพล ราชภัณฑารักษ์ และสุรพันธ์ ทับสุวรรณ (2546) รัฐศาสตร์ทั่วไป พิมพ์ครั้งที่ 13 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชุติกัญจน์ อังคารประเสริฐ (2545) ศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
- ไซมอน (Simon,Herbert A (1976) Administrative Behavior (3rd ed.)New York The Free Press
- ดวงมณี โกมารทัต (2546) การบัญชีต้นทุน กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



- ประยงค์ สายประเสริฐ (2537) “การจัดการสหกรณ์ของเกษตรกรผู้ถือครองครองที่ดินขนาดเล็ก”  
เชียงใหม่ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์และสหกรณ์การเกษตร สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร  
แม่โจ้
- ประพันธ์ เสวตนันท์ (2538) เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ กรุงเทพมหานคร คณะเศรษฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปัญญา หิรัญรัมย์ และส่งเสริม หอมกลิ่น (2548) “งบการเงินของสหกรณ์” ในประมวลสาระชุด  
วิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหารสหกรณ์ หน่วยที่ 2 สาขาวิชาส่งเสริม  
การเกษตรและสหกรณ์ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปัญญา หิรัญรัมย์ (2550) “ Model ใหม่ของ Balanced Scorecard กับการพัฒนาสหกรณ์” วารสาร  
ส่งเสริมธุรกิจเกษตรและสหกรณ์ ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บริษัท  
พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546) กรุงเทพมหานคร นานมีบุ๊ค  
พับลิคชั่นส์
- พูนศรี สุขแสวง (2543) รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พันธุ์ม ดิษยมณฑล (2530) หลักเศรษฐศาสตร์สหกรณ์การเกษตร กรุงเทพฯ นำถึงการพิมพ์
- พสุ เดชะรินทร์ (2545) “เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key  
Performance Indicators” ค้นคืนวันที่ 4 มีนาคม 2555 จาก [www.12manage.com/  
Methods-75.html](http://www.12manage.com/Methods-75.html)
- พสุ สัตถาภรณ์ (2533) การบริหารงานสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- ศักดิ์รินทร์ ทิพยเนตร (2546) “การศึกษารูปแบบโครงสร้างและการจัดการองค์กรตามขนาดของ  
สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดนครปฐม ” กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมสหกรณ์
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์ (2542) “ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ(The Balanced Scorecard)”  
วารสารบริหารธุรกิจรังสิต 3 (กรกฎาคม – ธันวาคม) : 44-49
- สุชิน ปลีหะจินดา (2537) “คำบรรยายสัมมนาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานสหกรณ์”  
โครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาสหกรณ์การเกษตรที่จังหวัดแพร่ ระหว่างวันที่ 11 – 15  
มกราคม 2537 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย  
และสหกรณ์
- สัทธา เลื่อมใสสุข (2546) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมใน  
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- สิริกาญจน์ วิทยาฤทธิพากร (2539) ประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร รายงานการศึกษาโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักรับราชการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับสูง รุ่นที่ 16 กรุงเทพฯ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการเกษตรและสหกรณ์
- สุรินทร์ ไชยสง (2548) “ศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก ห้วยสัตว์ใหญ่ จำกัด ในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์” ปัญหาพิเศษปริญญาโท สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- สิริมพร แสงวิเศษ คำอธิบายรายวิชา EC 321 การสหกรณ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ค้นคืนวันที่ 17 พฤษภาคม 2555 จาก [www.mylesson.swu.ac.th/syllabus/doc\\_1920040331001810.doc](http://www.mylesson.swu.ac.th/syllabus/doc_1920040331001810.doc)
- สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด (2553) ประวัติสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด จังหวัดนครปฐม สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดพิจิตร (2554) แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์โคนม ค้นคืนวันที่ 22 ธันวาคม จาก [www.dld.go.th/pvlo\\_pic/pic27.html](http://www.dld.go.th/pvlo_pic/pic27.html)
- สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนครปฐม (2551) เอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดนครปฐม
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครปฐม (2553) ผลงานวิชาการเรื่อง “การบริหารงานสหกรณ์ดีเด่นกรณีศึกษา : สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด” จังหวัดนครปฐม
- อุทัย ปริญญาสุทธินันท์ (2544) “การจัดการและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การศึกษากรณีศึกษาสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น” รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อิสระ สุวรรณมล “การเลี้ยงโคนม” สารานุกรมสำหรับเยาวชนฯ เล่มที่ 12 ค้นคืนวันที่ 17 พฤษภาคม 2555 จาก [www.guru.sanook.com/encyclopedia](http://www.guru.sanook.com/encyclopedia)



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก  
งบดุล งบกำไรขาดทุน

สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

		ปี 2550	ปี 2549
	หมายเหตุ	บาท	บาท
<b>สินทรัพย์</b>			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	12,835,573.36	8,963,060.98
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	3	4,226,939.00	1,941,466.00
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	4	45,578,814.03	46,380,896.38
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ	5	71,786.93	23,644.94
สินค้าคงเหลือ	6	4,955,181.16	5,145,035.59
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	7	604,172.05	680,826.49
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		68,272,466.53	63,134,930.38
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			
เงินลงทุนระยะยาว	9	222,698.00	422,698.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	3	8,773,482.00	7,326,408.00
ลูกหนี้ระยะยาว	4	682,626.00	0.00
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	9	16,663,006.89	17,682,110.00
ซอฟต์แวร์		36,150.00	60,250.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น น.38	10	339,064.00	581,827.55
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		26,717,026.89	26,073,293.91
<b>รวมสินทรัพย์</b>		<b>94,989,493.42</b>	<b>89,208,224.29</b>

**หนี้สินและทุนของสหกรณ์**

<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
เจ้าหนี้การค้า		13,619,862.92	14,258,665.61
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่กำหนดชำระภายในหนึ่งปี	11	1,220,000.00	979,638.36
คำบารุงสันติवादแห่งประเทศไทย		11,769.00	1,769.00
เงินรอจ่ายคืน โครงการอาหารเสริมฯ		2,017,656.97	1,018,780.37
เงินรอตรวจสอบ		1,620,899.56	1,620,416.46

หนี้สินหมุนเวียนอื่น	12	999,266.53	2,249,634.32
รวมหนี้สินหมุนเวียน		19,489,454.98	20,128,904.12
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>			
เงินกู้ยืมระยะยาว	11	7,040,000.00	8,260,000.00
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่		2,516,900.00	2,244,900.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	13	851,249.31	1,013,016.69
รวมหนี้สินหมุนเวียน		10,408,149.33	11,517,916.69
รวมหนี้สิน		29,897,604.31	31,646,820.81
<b>ทุนของสหกรณ์</b>			
ทุนเรือนหุ้น(มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		13,322,200.00	11,742,560.00
ทุนสำรอง		11,441,885.63	9,989,423.78
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	14	30,670,349.74	31,596,670.25
กำไรสุทธิประจำปี		9,657,453.74	4,232,749.45
รวมทุนของสหกรณ์		5,091,889.11	57,561,403.48
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		94,989,493.42	89,208,224.29

**สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด**  
**งบกำไรขาดทุน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549**

	<u>ปี 2550</u>		<u>ปี 2549</u>	
	<u>บาท</u>	<u>%</u>	<u>บาท</u>	<u>%</u>
ขาย/บริการ	200,359,556.24	100.00	173,178,018.70	100.00
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย/บริการ	172,639,211.53	86.16	155,425,261.87	89.75
(งบต้นทุนขาย/บริการ)				
<u>กำไรขั้นต้น</u>	27,720,344.71	13.84	17,752,756.83	10.25
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ	688,857.52	0.34	172,632.50	0.10
	28,409,202.23	14.18	17,928,389.33	10.35
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะ	15,061,357.37	7.52	10,574,881.23	6.11
ธุรกิจ				
<u>กำไรเฉพาะธุรกิจ</u>	13,347,844.86	6.66	7,353,508.10	4.24
(รายละเอียด 1-5)				
<u>บวก</u> รายได้อื่น	251,607.29	0.13	209,201.78	0.12
(รายละเอียด 6)				
รวม	13,599,452.15	6.79	7,562,709.88	4.36
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการ	3,941,998.41	1.97	3,329,960.43	1.92
ดำเนินงาน (รายละเอียด				
7)				
<u>กำไรสุทธิ</u>	9,657,453.74	4.82	4,232,749.45	2.44

สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 และ 2550

	หมายเหตุ	ปี 2551	ปี 2550
		บาท	บาท
<b>สินทรัพย์</b>			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	16,752,250.25	12,835,573.36
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	3	6,448,485.00	4,226,939.00
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	4	49,374,218.89	45,578,814.03
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ	5	28,493.93	71,786.93
สินค้าคงเหลือ	6	9,924,047.51	4,955,181.16
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	7	288,375.11	604,172.05
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		82,815,870.69	68,272,466.53
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			
เงินลงทุนระยะยาว	8	222,698.00	222,698.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	3	9,511,279.00	8,773,482.00
ลูกหนี้ระยะยาว	4	595,137.00	682,626.00
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	9	16,347,308.15	16,663,006.89
ซอฟต์แวร์		221,658.66	36,150.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	10	664,009.00	339,064.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		27,562,089.81	26,717,026.89
<b>รวมสินทรัพย์</b>		<b>110,377,960.50</b>	<b>94,989,493.42</b>

**หนี้สินและทุนของสหกรณ์**

**หนี้สินหมุนเวียน**

เจ้าหนี้การค้า		8,333,465.62	13,619,862.92
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่กำหนดชำระภายในหนึ่งปี	11	1,460,000.00	1,220,000.00
ค่าบำรุงสันติบาตแห่งประเทศไทย		0.00	11,769.00
ค่าบรรทุกนมพาสเจอร์จ้าย		5,245,380.32	593,315.49



เงินรอตรวจสอบ		1,419,656.84	1,620,899.56
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	12	1,411,395.60	2,423,608.01
	รวมหนี้สินหมุนเวียน	17,869,898.38	19,489,454.98
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>			
เงินกู้ยืมระยะยาว	11	5,580,000.02	7,040,000.02
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่		3,243,410.00	2,516,900.00
เงินค้ำประกันสัญญาณมพาสต์15%		1,537,290.06	851,249.31
	รวมหนี้สินไม่ หมุนเวียน	10,360,700.08	10,408,149.33
	รวมหนี้สิน	28,230,598.46	29,897,604.31
<b>ทุนของสหกรณ์</b>			
ทุนเรือนหุ้น(มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		16,307,510.00	13,322,200.00
หุ้นที่ชำระไม่ครบมูลค่า		6.00	0.00
ทุนสำรอง		12,441,885.63	11,441,885.63
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	13	30,799,824.42	30,670,349.74
กำไรสุทธิประจำปี		22,598,135.99	9,657,453.74
	รวมทุนของสหกรณ์	82,147,362.04	65,091,889.11
	รวมหนี้สินและทุนของ สหกรณ์	110,377,960.50	94,989,493.42

**สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด**  
**งบกำไรขาดทุน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2551 และ 2550**

	ปี 2551		ปี 2550	
	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	257,481,136.71	100.00	200,359,556.24	100.00
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ)	211,673,396.56	82.21	172,639,211.53	86.16
กำไรขั้นต้น	45,807,740.15	17.79	27,720,344.71	13.84
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ	932,361.96	0.36	688,857.52	0.34
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	46,740,102.11	18.15	28,409,202.23	14.18
กำไรเฉพาะธุรกิจ(รายละเอียด 1-5)	19,164,304.77	7.44	15,061,357.37	7.52
<u>บวก</u> รายได้อื่น(รายละเอียด 6)	27,575,797.34	10.71	13,347,844.86	6.66
รวม	552,951.46	0.21	251,607.29	0.13
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (รายละเอียด 7)	28,128,748.80	10.92	13,599,452.15	6.79
กำไรสุทธิ	5,530,612.81	2.15	3,941,998.41	1.97
	<b>22,598,135.99</b>	<b>8.77</b>	<b>9,657,453.74</b>	<b>4.82</b>

## สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

## งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551

		ปี 2552	ปี 2551
	หมายเหตุ	บาท	บาท
<b>สินทรัพย์</b>			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	38,744,247.41	16,752,250.25
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	3	7,277,534.00	6,448,485.00
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	4	54,492,443.54	49,374,218.89
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ	5	8,771.51	28,493.93
สินค้าคงเหลือ	6	12,041,906.22	9,924,047.51
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	7	161,245.94	288,375.11
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		112,726,148.62	82,815,870.69
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			
เงินลงทุนระยะยาว	8	222,698.00	222,698.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	3	6,612,757.00	9,511,279.00
ลูกหนี้ระยะยาว	4	1,447,013.00	595,137.00
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	9	15,764,185.26	16,347,308.15
ซอฟต์แวร์		180,959.56	221,658.66
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	10	238,096.00	664,009.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		24,465,708.82	27,562,089.81
<b>รวมสินทรัพย์</b>		<b>137,191,857.44</b>	<b>1110,377,960.50</b>

**หนี้สินและทุนของสหกรณ์****หนี้สินหมุนเวียน**

เจ้าหนี้การค้า		9,056,700.39	8,333,465.62
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่กำหนดชำระภายในหนึ่งปี	11	2,200,000.00	1,460,000.00
ค่าบำรุงสันติบาตแห่งประเทศไทย		10,000.00	0.00
ค่าบรรทุกนมพาสเจอร์ฆ่าเชื้อ		6,660,342.60	5,245,380.32

เงินรอตรวจสอบ		5,804,273.76	1,419,656.84
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	12	2,494,444.22	1,411,395.60
	รวมหนี้สินหมุนเวียน	26,225,760.97	17,869,898.38
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>			
เงินกู้ยืมระยะยาว	11	3,880,000.00	5,580,000.02
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่		3,874,470.00	3,243,410.00
เงินค้ำประกันสัญญาณมพาสต์ 15%		1,627,290.06	1,537,290.06
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	13	273,539.00	0.00
	รวมหนี้สินไม่ หมุนเวียน	9,655,299.06	10,360,700.08
	รวมหนี้สิน	35,881,060.03	28,230,598.46
<b>ทุนของสหกรณ์</b>			
ทุนเรือนหุ้น(มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		20,983,240.00	16,307,510.00
หุ้นที่ชำระไม่ครบมูลค่า		0.00	6.00
ทุนสำรอง		14,701,885.63	12,441,885.63
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	14	29,950,019.38	30,799,824.42
กำไรสุทธิประจำปี		35,675,652.40	22,598,135.99
	รวมทุนของสหกรณ์	101,310,797.41	82,147,362.04
	รวมหนี้สินและทุนของ สหกรณ์	137,191,857.44	110,377,960.50

**สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด**  
**งบกำไรขาดทุน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551**

	<u>ปี 2552</u>		<u>ปี 2551</u>	
	<u>บาท</u>	<u>%</u>	<u>บาท</u>	<u>%</u>
ขาย/บริการ	329,019,599.90	100.00	257,481,136.71	100.00
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/ บริการ)	257,677,844.43	78.32	211,673,396.56	82.21
<u>กำไรขั้นต้น</u>	71,341,755.47	21.68	45,807,740.15	17.79
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ	850,958.11	0.26	932,361.96	0.36
	72,192,713.58	21.94	46,740,102.11	18.15
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	30,675,452.21	9.32	19,164,304.77	7.44
<u>กำไรเฉพาะธุรกิจ(รายละเอียด 1-5)</u>	41,517,261.37	12.62	27,575,797.34	10.71
<u>บวก</u> รายได้อื่น(รายละเอียด 6)	601,994.04	0.18	552,951.46	0.21
รวม	42,119,255.41	12.80	28,128,748.80	10.92
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (รายละเอียด 7)	6,443,603.01	1.96	5,530,612.81	2.15
<u>กำไรสุทธิ</u>	<b>35,675,652.40</b>	<b>10.84</b>	<b>22,598,135.99</b>	<b>8.77</b>

## สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

## งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 และ 2552

		ปี 2553	ปี 2552
	หมายเหตุ	บาท	บาท
<b>สินทรัพย์</b>			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	58,856,602.20	38,744,247.41
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	3	7,130,710.00	7,277,534.00
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	4	47,442,773.45	54,492,443.54
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ	5	8,783.19	8,771.51
สินค้าคงเหลือ	6	4,659,386.04	12,041,906.22
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	7	357,623.45	161,245.94
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		118,455,878.33	112,726,148.62
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			
เงินลงทุนระยะยาว	8	224,698.00	222,698.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	3	5,680,743.00	6,612,757.00
ลูกหนี้ระยะยาว	4	812,190.00	1,447,013.00
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	9	20,782,536.69	15,764,185.26
ซอฟต์แวร์		130,551.56	180,959.56
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	10	261,350.00	238,096.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		27,892,069.25	24,465,708.82
<b>รวมสินทรัพย์</b>		<b>146,347,947.58</b>	<b>137,191,857.44</b>

**หนี้สินและทุนของสหกรณ์****หนี้สินหมุนเวียน**

เจ้าหนี้การค้า		10,689,046.89	9,056,700.39
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่กำหนดชำระภายในหนึ่งปี	11	2,439,999.99	2,200,000.00
ค่าบำรุงสันติบาตแห่งประเทศไทย		0.00	10,000.00
ค่าบรรทุกนมพาสเจอร์จ่าย		4,049,620.44	6,660,342.60

เงินรอตรวจสอบ		406,687.66	5,804,273.76
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	12	2,352,399.42	2,494,444.22
		<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>19,937,754.40</b>
		<b>หมุนเวียน</b>	<b>26,225,760.97</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>			
เงินกู้ยืมระยะยาว	11	1,940,000.00	3,880,000.00
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่		4,390,740.00	3,874,470.00
เงินค้ำประกันสัญญาณมพาสต์ 15%		1,520,432.32	1,627,290.06
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	13	452,959.00	273,539.00
		<b>รวมหนี้สินไม่</b>	<b>8,304,131.32</b>
		<b>หมุนเวียน</b>	<b>9,655,299.06</b>
		<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>28,241,885.72</b>
			<b>35,881,060.03</b>
<b>ทุนของสหกรณ์</b>			
ทุนเรือนหุ้น(มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		25,775,490.00	20,983,240.00
ทุนสำรอง		18,383,942.03	14,701,885.63
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	14	34,200,743.14	29,950,019.38
กำไรสุทธิประจำปี		39,745,886.69	35,675,652.40
		<b>รวมทุนของสหกรณ์</b>	<b>18,106,061.86</b>
		<b>รวมหนี้สินและทุน</b>	<b>146,347,947.58</b>
		<b>ของสหกรณ์</b>	<b>137,191,857.44</b>

**สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด**  
**งบกำไรขาดทุน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2553 และ 2552**

	ปี 2553		ปี 2552	
	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	328,039,311.23	100.00	329,019,599.90	100.00
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ)	258,431,785.87	78.78	257,677,844.43	78.32
<u>กำไรขั้นต้น</u>	69,607,525.36	21.22	71,341,755.47	21.68
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ	967,630.00	0.29	850,958.11	0.26
	70,575,155.36	21.51	72,192,713.58	21.94
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	25,650,380.78	7.82	30,675,452.21	9.32
<u>กำไรเฉพาะธุรกิจ(รายละเอียด 1-5)</u>	44,924,774.58	13.69	41,517,261.37	12.62
<u>บวก</u> รายได้อื่น(รายละเอียด 6)	854,482.52	0.26	601,994.04	0.18
รวม	45,779,257.10	13.96	42,119,255.41	12.80
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (รายละเอียด 7)	6,033,370.41	1.84	6,443,603.01	1.96
<u>กำไรสุทธิ</u>	<b>39,745,886.69</b>	<b>12.12</b>	<b>35,675,652.40</b>	<b>10.84</b>





ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

#### เรื่อง ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

**คำชี้แจง** 1. แบบสัมภาษณ์นี้ใช้สำหรับการศึกษาเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ซึ่งอยู่ในความดูแล แนะนำ ส่งเสริม ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครปฐม เพื่อประโยชน์ต่อกิจการของสหกรณ์ต่อไป

2. แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งเป็น 4 ตอน

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล
- ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการสหกรณ์
- ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพด้านทรัพยากรการบริหาร
- ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

\*\*\*\*\*

#### ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล

**คำชี้แจง** : โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริง

- 1. ผู้ให้ข้อมูล.....
- 2. ตำแหน่งในสหกรณ์.....
- 3. ระยะเวลาการเป็นสมาชิกหรือทำงานกับสหกรณ์.....

#### ตอนที่ 2 : ประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการสหกรณ์

**คำชี้แจง** : โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน ( ) ตามความเป็นจริง(ผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ที่ผ่านมา)

ที่	รายการ	มี	ไม่มี	คำอธิบายเพิ่มเติม
1	ด้านการวางแผน			
1.1	สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆไว้อย่างชัดเจนและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในข้อบังคับ			
1.2	มีการประชุมจัดทำแผนงานในรูปแบบประมาณหรือประมาณการล่วงหน้าไว้อย่างชัดเจน			
1.3	มีการกำหนดระเบียบข้อปฏิบัติขั้นถ้อยใช้			
1.4	กำหนดนโยบายด้านการเงิน การบัญชีของสหกรณ์เป็นไปโดยเหมาะสม			

ที่	รายการ	มี	ไม่มี	คำอธิบายเพิ่มเติม
1.5	มีการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับทราบและพิจารณาผลการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ			
2.	<u>การจัดองค์การ</u>			
2.1	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร			
2.2	กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน			
2.3	สหกรณ์มีเครื่องใช้ อุปกรณ์สำนักงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงาน			
2.4	มีการส่งพนักงานเข้าอบรมสัมมนาเพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน			
3.	<u>การนำ/การสั่งการ</u>			
3.1	มีการกำหนดให้ฝ่ายต่างๆจัดทำข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ			
3.2	สหกรณ์มีการวางระบบงานและการควบคุมภายในที่ดี			
4.	<u>การควบคุม</u>			
4.1	มีการกำหนดวิธีควบคุม ตรวจสอบดูแลการเก็บรักษาเอกสารด้านการเงิน - การบัญชี และเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง			
4.2	รายงานของสหกรณ์เป็นไปตามงบประมาณ รายงานซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้ความเห็นชอบไว้			

ที่	รายการ	มี	ไม่มี	คำอธิบายเพิ่มเติม
4.3	ถ้ามีปัญหาในการปฏิบัติตามแผนงานประจำปีของสหกรณ์ ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการได้มีการกำหนดมาตรการปรับปรุงแก้ไข			

### ตอนที่ 3 : ประสิทธิภาพด้านทรัพยากรการบริหาร

ที่	รายการ	มี	ไม่มี	คำอธิบายเพิ่มเติม
<b>1</b>	<b>ด้านคน/ทรัพยากรบุคคล</b>			
<b>1.1</b>	<b>การสรรหา</b> - มีการกำหนดทักษะและความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงานสำคัญไว้อย่างชัดเจน - มีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด			
<b>1.2</b>	<b>ค่าตอบแทน</b> - บุคลากรได้รับค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและเป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์ - มีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด			
<b>1.3</b>	<b>หน้าที่รับผิดชอบ</b> - มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษร - มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้			

ที่	รายการ	มี	ไม่มี	คำอธิบายเพิ่มเติม
	<b>หน้าที่รับผิดชอบ(ต่อ)</b> บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตาม วัตถุประสงค์การดำเนินงานของสหกรณ์			
1.4	<b>การพัฒนาบุคลากร</b> - คณะกรรมการดำเนินการให้ความสำคัญ ต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของ บุคลากร - มีการพิจารณาความต้องการฝึกอบรม ของบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ - มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อการพัฒนาบุคลากร			
2.	<b>ด้านเงินทุน</b> - มีความเพียงพอของเงินทุนภายในของ สหกรณ์ - มีความต้องการเงินทุนจากแหล่ง/สถาบัน การเงินภายนอก - มีแผนการระดมทุนเพื่อลดการพึ่งพา เงินทุนจากภายนอก			
3.	<b>ด้านวัสดุอุปกรณ์</b> - มีเครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงาน ในสหกรณ์ เช่นคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ตฯ อย่างเพียงพอ - มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการ ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเช่น อุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัย			
4.	<b>ด้านการจัดการองค์กร</b> - คณะกรรมการกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์มอบหมาย สั่งการ			

ที่	รายการ	มี	ไม่มี	คำอธิบายเพิ่มเติม
	<p><b>ด้านการจัดการองค์กร(ต่อ)</b></p> <p>การบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบในการบริหารบุคคล เช่นมีเกณฑ์ประเมินผลงาน เพื่อวัดผลการทำงานของเจ้าหน้าที่</li> <li>- คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ที่มีการสร้างทีมงานที่ดี</li> <li>- คณะกรรมการควบคุมดูแลให้เจ้าหน้าที่ใส่ใจในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด</li> <li>- คณะกรรมการมีการวางระบบในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิก</li> <li>- มีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีเพื่อการฝึกอบรม</li> <li>- มีการบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ตรงตามคุณสมบัติที่สหกรณ์ต้องการ</li> <li>- มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแนะนำการปรับปรุงงาน</li> <li>- มีระบบการควบคุมเวลาการทำงานของเจ้าหน้าที่ มีแผนงาน มีตัวชี้วัด</li> </ul> <p>มีแบบประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่สามารถใช้เครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงานในสหกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตฯ อย่างเพียงพอ</li> </ul>			

ตอนที่ 4 : ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์.....



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางนิตยา อุดมะ สกุดเดิม มัจฉากล้า
วัน เดือน ปีเกิด	20 ธันวาคม 2500
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์บัณฑิต(เศรษฐศาสตร์การคลัง) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2522 (รุ่นที่ 6)
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดราชบุรี กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ

