

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์
การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก

นางพัทธนันท์ ธรรมขันติพงศ์

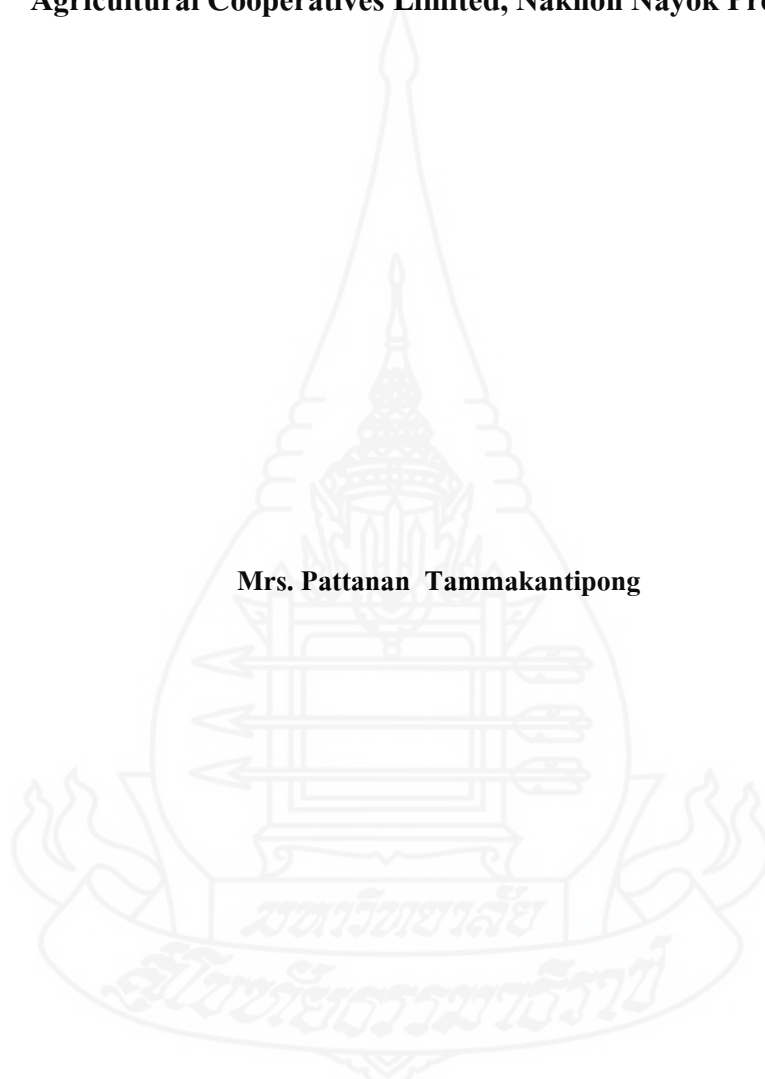


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**An Analysis of the Operation and Financial Statement of Mueangnakhonnayok
Agricultural Cooperatives Limited, Nakhon Nayok Province**

Mrs. Pattanan Tammakantipong



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

School of Agriculture and Cooperatives
Sukhothai Thammathirat Open University

2012

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก
ชื่อและนามสกุล	นางพัทธนันท์ ธรรมขันติพงศ์
แขนงวิชา	สหกรณ์
สาขาวิชา	เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์สังเสริม หอมกลิ่น

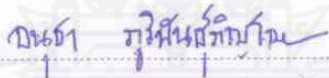
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์สังเสริม หอมกลิ่น)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กุริพันธ์ชัยโย)



(รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จิตตลดากร)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์
การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก

ผู้ศึกษา นางพัชรัตน์ ธรรมขันติพงศ์ รหัสนักศึกษา 2539002416 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น **ปีการศึกษา** 2555

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก และ 2) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก

ประชากรในการศึกษาคือ กรรมการดำเนินการ 15 คน ฝ่ายจัดการ 9 คน และสมาชิก 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ จากสมาชิก กรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิซึ่งได้จากรายงานกิจการประจำปีและรายงานงบการเงินของสหกรณ์ตั้งแต่ ปี 2553-2555 เอกสารเผยแพร่ของหน่วยงานราชการ รายงานเอกสารการวิจัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมมูล ทั้ง 4 มุมมอง

ผลการศึกษา พบว่า 1) ด้านสภาพทั่วไปสหกรณ์ได้รับการจัดตั้งและมีการดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2517 ปัจจุบันมีสมาชิก 806 คน กรรมการดำเนินการ 15 คน และฝ่ายจัดการ 9 คน ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิตและธุรกิจรับฝากเงิน ปริมาณธุรกิจโดยรวมมีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้ยกเว้นธุรกิจรับเงินฝาก และธุรกิจสินเชื่อ มีผลงานสูงกว่าเป้าหมาย ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2553 -2555 มีกำไรสุทธิ 1,685,082.09 บาท 2,329,343.58 บาท และ 327,335.24บาท ตามลำดับ 2) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมมูล มุมมองด้านการเงิน จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน พบว่า ความเข้มแข็งและความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงในภาพรวมสหกรณ์อยู่ในฐานะมีความเสี่ยงเนื่องจากมีหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์ 1.99 เท่า ทุนของสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้สินได้ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สินในการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ 0.62 รอบ ลดลงกว่าปีก่อนที่นำไปใช้ได้ 1.29 รอบ ส่งผลให้ อัตราผลตอบแทนของสหกรณ์ลดลงกว่าปีก่อนด้วย จึงความสามารถในการบริหารจัดการอยู่ในเกณฑ์ที่ดี การทำกำไรต่อสมาชิกและเงินออมเฉลี่ยต่อสมาชิกแตกต่างกันมาก กำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลง สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดี ผลกระทบทางธุรกิจจะมีด้านต้นทุนน้ำมัน ภัยธรรมชาติส่งผลกระทบต่อลูกหนี้ที่ไม่นำมาชำระหนี้ มุมมองด้านลูกค้า พบว่า ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการมีเพียงพอเหมาะสม กระตือรือร้นเอาใจใส่ดูแลและบริการดี ด้านอาคารสถานที่ มีสภาพอาคารน่าเชื่อถือมีพื้นที่ให้สมาชิกนั่งรอรับบริการและมีทำเลที่ตั้งเหมาะสมสามารถอำนวยความสะดวกในการบริการจอดรถที่เป็นสัดส่วน และด้านธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจรับฝากเงินพบว่า ทั้ง 4 ด้าน สหกรณ์ได้ปฏิบัติตามครบถ้วนเหมาะสมและเพียงพอดีแล้ว มุมมองด้านกระบวนการภายในพบว่า การสร้างค่านิยมร่วม และแผนกลยุทธ์สหกรณ์ยังไม่มีจัดทำ ส่วน โครงสร้างองค์กรและเจ้าหน้าที่ ระบบงานการปฏิบัติงานและรูปแบบการบริหารจัดการ สหกรณ์มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนและเป็นไปโดยเหมาะสม และมุมมองการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่าทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการได้มีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการใช้ทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลองค์กรสูงสุดโดยมีนโยบายของผู้บริหารเป็นตัวผลักดันให้เกิดเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: ผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน การวัดแบบสมมูล สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

Independent Study title: An Analysis of the Operation and Financial Statement of Mueangnakhonnayok Agricultural Cooperatives Limited, Nakhon Nayok Province

Author: Mrs.Pattanan Tammakantipong ; **ID:** 2539002416; **Degree:** Master of Business Administration (Cooperatives); **Independent Study advisor:** Songserm Homglin, Associate Professor; **Academic year:** 2012

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the general operation circumstance of Mueangnakhonnayok Agricultural Cooperatives Limited, Nakhon Nayok Province and 2) to analyze the operation and financial statement of Mueangnakhonnayok Agricultural Cooperatives Limited, Nakhon Nayok Province.

The population comprised of 3 parts 1) 15 operation committee's members, 2) 9 members of management section and 3) 10 cooperatives' members. The research instrument was applied the semi-structural interview which collected from members, operation committee members and the Cooperatives staff. Secondary data were collected from annual report and financial report of the Cooperatives from the period of the year 2010 to 2012. In addition, the secondary data were collected from the Royal Thai Government Brochure and other related research papers. The analysis of the Cooperatives' operation and financial statement was carried out by Balanced Scorecard (BSC) technique covering all of the 4 dimensions.

Research results were as follows; 1) General operational circumstance; the Cooperatives was established and has run its operation since the year 1974. At present time, there are 806 members under supervision of 15 operation committee members and 9 management members. The Cooperatives business included credit loan, dealing with procurement and selling business, agricultural product collection business and deposit. The overall business quantity, however, did not meet the planned target except for deposit and credit loan that appeared to achieve higher planned target. From the period of the year 2010 to 2012, the Cooperatives achievement gained 1,685,082.09 baht, 2,329,343.58 baht and 327,335.24 baht net profit respectively. 2) The analysis of the Cooperatives' operation and financial statement conducted by Balanced Scorecard (BSC) technique covering all of the 4 following dimensions: Financial perspective, from the analysis of financial ratio, it was discovered the overall capital strength of the Cooperatives was at risk due to debt/equity ratio was 1.99 times. The Cooperatives capital, therefore, it could not be debt insurance accordingly. The Cooperatives efficiency of property income was 0.62 rounds, less than last year 1.29 rounds which resulted decrease of the Cooperatives dividend. Management capability was at good level. The members' average profit and average savings were considerably different. The net profit tended to decrease. The Cooperatives liquidity was at good level. The business impact would be fuel capital, natural disaster which affected the due debtors. Customer perspective, it was found that the cooperatives staff was sufficient, appropriate, active, taking good care with impressive services to customers. Buildings, there was enough space for customers to sit while waiting. The Cooperatives was located in suitable location with designated parking lot. Business included credit loan, procurement and selling goods, collection of products and money deposit, it was found that the Cooperatives followed all of the 4 perspectives appropriately which was good enough. Internal Process Perspective, it was found that common value and the Cooperatives strategic plan had yet to be created. Whereas, the organization and staff structure, work process, operational approach, management model policy were clearly set and appropriately identified by the Cooperatives. Learning and Growth Perspective, it was found that the committee and together with the management have planned and set a policy using resource, manpower, finance and materials to increase the Cooperatives operation potential which would certainly lead to maximize the organization effectiveness by administrators' policy as a driving force to make it a concrete one.

Keywords: Operation and Financial Statement, Balanced Scorecard, Meangnakhonnayok Agricultural Cooperatives Limited

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ส่งเสริม หอมกลิ่น อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข และติดตามการจัดทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อให้ได้รายงานที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ในเนื้อหา มีคุณค่าควรแก่การนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ต่อไป จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และประสบการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งพี่ เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนนักศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำในการศึกษารวมทั้งเอกสารข้อมูล ที่ผู้วิจัยได้จากรายงานกิจการประจำปี รายงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลสำหรับการเขียนรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ และที่สำคัญขอขอบคุณคุณสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครนายก ที่ให้ความอนุเคราะห์เอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเสร็จสมบูรณ์ไม่ได้ ถ้าหากผู้ศึกษาไม่ได้รับกำลังใจและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากครอบครัว ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งในความกรุณาที่มอบให้ในครั้งนี้

ผู้จัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อไป

พัทธนันท์ ธรรมขันติพงศ์

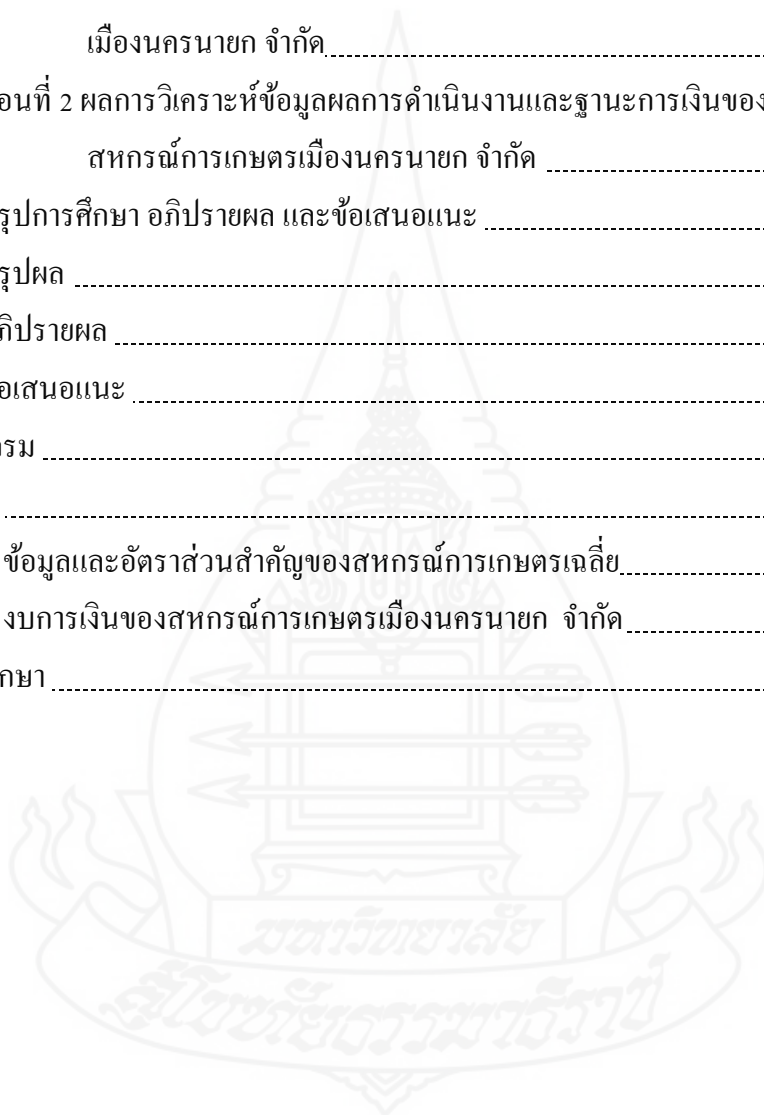
กันยายน 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดศึกษา	4
ขอบเขตการศึกษา	5
ข้อจำกัดการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
บริบทจังหวัดนครนายก	7
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์และประวัติสหกรณ์การเกษตร	13
แนวคิด Balanced Scorecard	17
การบริหารจัดการตามแนวคิดแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี McKinsey's 7S Model ..	29
แนวคิดการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรใน	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล	48
การวิเคราะห์ข้อมูล	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพการดำเนินงาน โดยทั่วไปของสหกรณ์การเกษตร เมืองนครนายก จำกัด	51
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของ สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด	60
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	88
สรุปผล	88
อภิปรายผล	96
ข้อเสนอแนะ	103
บรรณานุกรม	105
ภาคผนวก	110
ก ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย	111
ข งบการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด	115
ประวัติผู้ศึกษา	118



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยง	36
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์คุณภาพสินทรัพย์	37
ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหาร	38
ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์การทำกำไร	39
ตารางที่ 2.5 การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน	40
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลัง 3 ปี	52
ตารางที่ 4.2 จำนวนสมาชิกย้อนหลัง 3 ปี	53
ตารางที่ 4.3 จำนวนสินทรัพย์ย้อนหลัง 3 ปี	54
ตารางที่ 4.4 จำนวนทุนเรือนหุ้นย้อนหลัง 3 ปี	54
ตารางที่ 4.5 จำนวนเงินรับฝาก/เงินให้กู้ยืมย้อนหลัง 3 ปี	55
ตารางที่ 4.6 ทุนดำเนินงานย้อนหลัง 3 ปี	56
ตารางที่ 4.7 จำนวนรายได้และค่าใช้จ่ายย้อนหลัง 3 ปี	56
ตารางที่ 4.8 รายละเอียดกำไรเฉพาะธุรกิจย้อนหลัง 3 ปี	57
ตารางที่ 4.9 รายละเอียดกำไรสุทธิย้อนหลัง 3 ปี	58
ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยง	61
ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์คุณภาพสินทรัพย์	63
ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหาร	64
ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์การทำกำไร	65
ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน	68

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดนครนายก	8
ภาพที่ 2.2 ตารางประจำจังหวัดนครนายก	8
ภาพที่ 2.3 กราฟแสดงพื้นที่ใช้สอยจังหวัดนครนายก	9
ภาพที่ 2.4 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard	25
ภาพที่ 2.5 McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman	25
ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กรและเจ้าหน้าที่	77



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์การเกษตรถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในชนบทของประเทศไทย เพราะสหกรณ์การเกษตรเกิดขึ้นจากผู้ที่ ประกอบอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น ซึ่งเป้าหมายที่เป็นกำไรสูงสุดของสหกรณ์นั้นมีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น คือกำไรสูงสุดที่สหกรณ์ต้องการนั้น เป็นแต่เพียงกำไรที่เพียงพอต่อความอยู่รอดของสหกรณ์เท่านั้น โดยสหกรณ์จะพยายามใช้ปัจจัยหรือทรัพยากรที่สหกรณ์มีอยู่ให้คุ้มค่าที่สุด ที่สุดเพื่อสามารถดำเนินงานด้านต่างๆ สนองวัตถุประสงค์ตามข้อบังคับสหกรณ์ที่ต้องการความช่วยเหลือและบริการแก่สมาชิกสหกรณ์ทุกคนอย่างเป็นธรรม (กองวิชาการและแผนงาน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2530 :23) สำหรับสหกรณ์การเกษตรแห่งแรกของประเทศไทยนั้นเป็นสหกรณ์หาทุนซึ่งได้มีการจัดตั้งขึ้นที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ได้รับการจดทะเบียนเป็นแห่งแรกเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2549 หลังจากนั้นก็ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรเพิ่มขึ้นอย่างแพร่หลายในทุกภูมิภาคเรื่อยมาจนถึงปี ณ วันที่ 30 เดือนมิถุนายน พ.ศ.2555 ของศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีจำนวนสหกรณ์ที่ได้รับการจดทะเบียนจำแนกตามประเภทต่างๆ รวม 8,028 สหกรณ์ ซึ่งรวมทั้งที่ดำเนินธุรกิจอยู่ ไม่ดำเนินธุรกิจ และอยู่ในระหว่างการชำระบัญชี

ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 มาตรา 4 บัญญัติว่า “สหกรณ์ หมายถึงคณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้” โดยตามคำนิยามดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของการสหกรณ์ทั่วไป คือ “การรวมตัวกันของประชาชนเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจของตนให้สูงขึ้น” ซึ่งในทางราชการไทยถือว่าสหกรณ์ต้องมีลักษณะ 4 ประการคือ

- 1) เป็นองค์กรทางธุรกิจ

- 2) เกิดจากการรวมทุนและการรวมกำลังของกลุ่มบุคคลจำนวนหนึ่ง
- 3) มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่แน่นอน และ
- 4) มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด เป็นสถาบันเกษตรกรหนึ่งที่ได้จัดตั้งขึ้นตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวโดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการจัดตั้ง จดทะเบียนตาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2517 โดยเริ่มดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2517 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน (ปี 2555) เป็นระยะเวลา 38 ปี จำนวนสมาชิกของสหกรณ์มีทั้งหมดถึง 806 ราย แบ่งเป็น 39 กลุ่ม

การดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก อยู่ภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี มีจำนวนคณะกรรมการดำเนินการทั้งหมด 15 คน ส่วนด้านการปฏิบัติงานของสหกรณ์ได้มอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ ซึ่งฝ่ายจัดการสหกรณ์ในปัจจุบันมีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ รวมทั้งหมด 9 คน

ปีการเงินสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2555 มีสมาชิก 806 คน ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2553 ,2554 และ 2555 ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปีการเงิน 2553 สิ้นสุด 31 มี.ค. 53	ปีการเงิน 2554 สิ้นสุด 31 มี.ค. 54	ปีการเงิน 2555 สิ้นสุด 31 มี.ค. 55
ทุนดำเนินงาน	94.407	158.440	167.922
ทุนภายใน	92.407	98.402	100.444
ทุนภายนอก	2.000	58.038	67.148
ปริมาณธุรกิจ	168.946	259.791	205.643
รับฝากเงินจากสมาชิก	33.838	41.935	44.225
ให้เงินกู้แก่สมาชิก	58.641	61.053	64.910
จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	15.884	76.614	14.726
รวบรวมผลผลิตจากสมาชิก	60.583	80.189	81.752
กำไรสุทธิประจำปี	1.685	2.329	0.327

ที่มา : จากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด สามารถดำเนินงานเป็นไป ได้ดีพอสมควรตั้งแต่แรกตั้ง จนกระทั่งปีการเงินสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2554 สหกรณ์ได้ประสบ ปัญหาการดำเนินงานจนทำให้มีข้อบกพร่องจากการตรวจสอบธุรกิจเกิดขึ้น ดังนั้นเพื่อประโยชน์ใน การหาแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าอันจะ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสหกรณ์และสมาชิกที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก และสังคมโดยรวม จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง ที่จะทำการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินของของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก โดยใช้ เทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเทคนิคที่ช่วยวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นองค์กรธุรกิจและ องค์กรภาครัฐ โดยเป็นวิธีการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานที่มองเห็นแง่มุมที่กว้างและ ครอบคลุมทุกมิติ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน เพื่อตรวจสอบว่าสหกรณ์มีระบบ การบริหารการ จัดการทางการเงินอย่างไร ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างไร มุมมองด้านลูกค้า เพื่อ ศึกษาความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อองค์กรในฐานะที่เป็นทั้งเจ้าของและผู้ให้บริการ มุมมองด้าน กระบวนการภายใน เป็นการศึกษาถึงการดำเนินงานด้านการบริหารภายในองค์กร และมุมมองด้าน การเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเป็นการศึกษาพัฒนาองค์กรในสิ่งใหม่ ๆ ที่ทันสมัยเป็นประโยชน์ต่อ องค์กรและสมาชิกสหกรณ์รวมทั้งการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้ง 4 มุมมองจะต้องมีความสัมพันธ์กัน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของของสหกรณ์การเกษตรเมือง นครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก นั้น ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการใช้เทคนิค Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการ เรียนรู้และพัฒนา ซึ่งจะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์และพัฒนา สหกรณ์ให้สามารถดำรงอยู่เป็นสหกรณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการศึกษาค้นคว้านี้จะทำให้เห็นผลการดำเนินงาน ในภาพรวมสามารถนำมาเป็นแนวทางในการเสริมสร้างพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

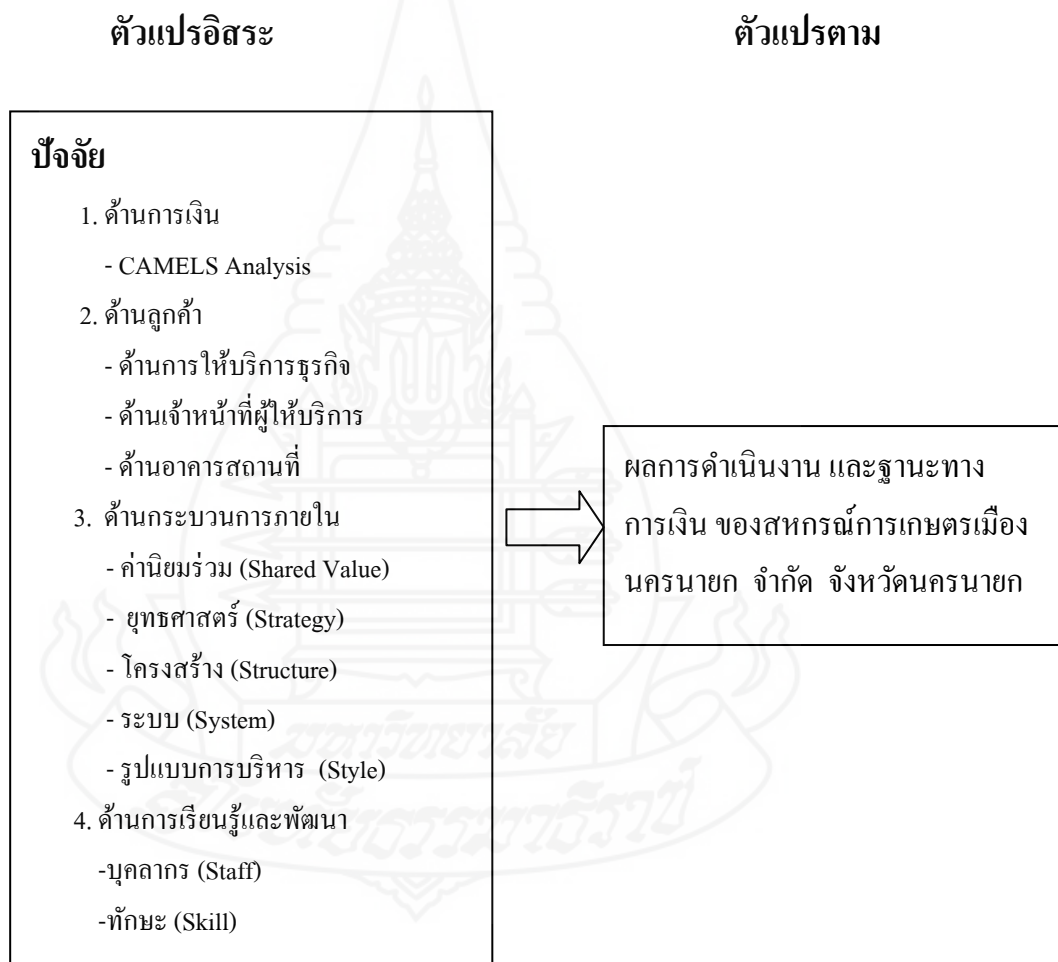
การศึกษานี้ มุ่งเพื่อศึกษาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

2. เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ของการศึกษาในเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ในจังหวัดนครนายก จำนวน 1 สหกรณ์

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด สามปีย้อนหลังในปีการเงิน 2553 2554 และ 2555

5. ข้อยกเว้นการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าก่อนจำกัด ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผลได้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ และครอบคลุมในทุกประเด็น โดยระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาคือ ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2554 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2555

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก

6.2 ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ หมายถึง ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด โดยประเมินผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) ใน 4 มุมมอง โดยแต่ละมุมมอง ประเมินผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ดังนี้

6.2.1 มุมมองด้านการเงิน (*Financial Perspective*) ประเมินผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์โดยใช้เทคนิค CAMELS Analysis ทั้ง 6 มิติ ได้แก่ การวิเคราะห์ความเสี่ยงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง การวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์ การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหารของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร การวิเคราะห์ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการเงิน และการวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้นต่อธุรกิจ

6.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ประเมินผลการให้บริการของ สหกรณ์จากความคิดเห็นของสมาชิก ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ ด้านอาคาร สถานที่ และด้านการดำเนินธุรกิจ

6.2.3 มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ประเมินผลการ ดำเนินงานของกรรมการและฝ่ายจัดการ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วม ด้านแผนกลยุทธ์ ด้าน โครงสร้างองค์กรและเจ้าหน้าที่ ด้านระบบการปฏิบัติงาน และด้านรูปแบบการบริหารจัดการ

6.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) ประเมินผลการดำเนินงานของกรรมการและฝ่ายจัดการ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนา บุคลากร และด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทราบผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด อย่างแท้จริงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

7.2 สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด สามารถนำผลการประเมินผลการ ดำเนินงานของสหกรณ์ไปวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนทราบถึงปัญหา และ อุปสรรคเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้ตรงกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และพัฒนาสหกรณ์เป็น องค์กรของประชาชนที่เข้มแข็งต่อไป

7.3 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครนายกได้เห็นแนวทางในการวิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์สืบต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ การเกษตรนครนายก จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการทำวิจัย ประกอบด้วย

1. บริบทจังหวัดนครนายก
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ และการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร
3. การวัดผลโดยใช้แนวคิดของการวัดแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard หรือ BSC
4. การบริหารจัดการตามแนวคิดแบบจำลองของแมคคินซี (McKincy's 7S Model)
5. เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์งบการเงิน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

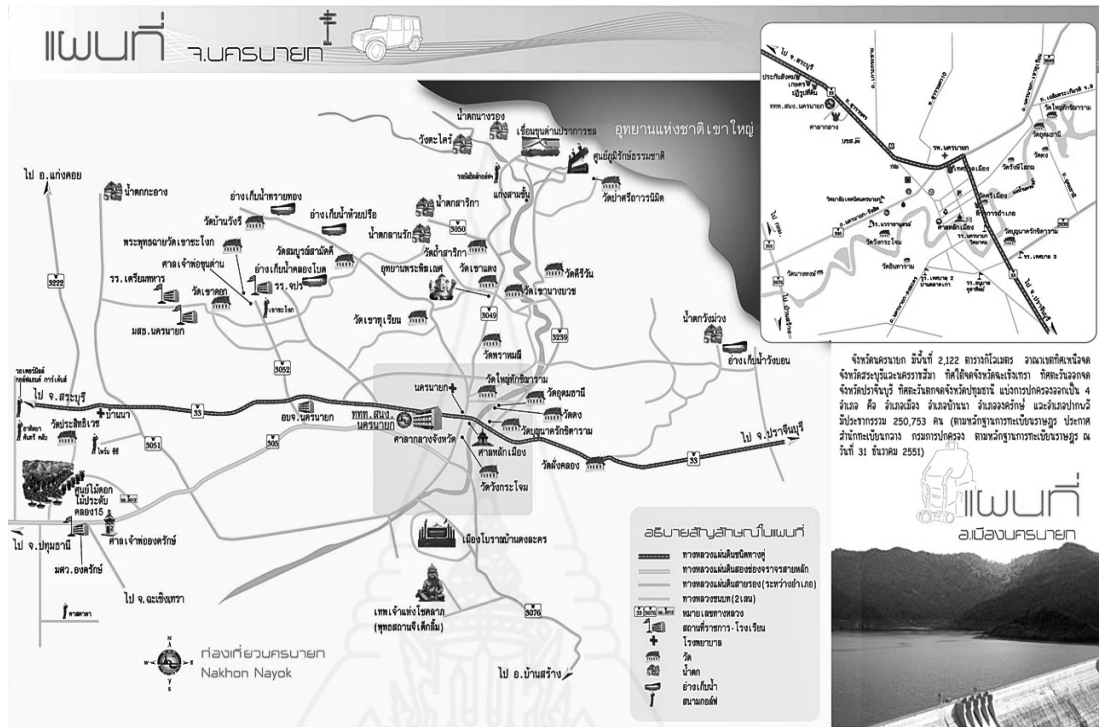
1. บริบทจังหวัดนครนายก

ประวัติความเป็นมาของจังหวัดนครนายก

นครนายกเป็นจังหวัดในภาคกลางสันนิษฐานว่า เคยเป็นเมืองสมัยทวารวดี มีหลักฐานแนวกำแพงเนินดินและสันคูอยู่ที่ตำบลคงละคร แต่นครนายกนั้นปรากฏหลักฐานในสมัยอยุธยาเป็นเมืองหน้าด่าน ทางทิศตะวันออกในสมัยพระเจ้าอู่ทอง ในปีพ.ศ.2437 รัชกาลที่ 5 ทรงจัดลักษณะการปกครองโดยแบ่งเป็น มณฑลนครนายกได้เข้าไปอยู่ในเขตมณฑลปราจีนบุรี จนเมื่อพ.ศ. 2445 ทรงเลิกธรรมเนียมการมีเจ้าครองเมือง และให้มีตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดขึ้นแทน และในช่วง พ.ศ.2486 - 2489 นครนายกได้โอนไปรวมกับจังหวัดปราจีนบุรีและสระบุรีหลังจากนั้นจึงแยกเป็นจังหวัดอิสระ

จังหวัดนครนายกเดิมชื่อ บ้านนา เล่ากันว่าในสมัยกรุงศรีอยุธยาดินแดนของนครนายกเป็นป่ารกชัฏ เป็นที่ดอนทำนาหรือทำการเพาะปลูกอะไรไม่ค่อยได้ผล มีไข้ป่าชุกชุมผู้คนจึงพากันอพยพไปอยู่ที่อื่น จนกลายเป็นเมืองร้าง ต่อมาพระมหากษัตริย์ทรงทราบความเดือดร้อนของชาวเมืองจึงโปรดให้ยกเลิกภาษีค่านา เพื่อจูงใจให้ชาวเมืองอยู่ที่เดิม ทำให้มีผู้คนอพยพมาอยู่เพิ่มมากขึ้นจนเป็นชุมชนใหญ่และเรียกเมืองนี้จนติดปากว่า เมืองนายก ภายหลังจึงกลายเป็นนครนายกจนทุกวันนี้

คำขวัญจังหวัดนครนายก “เมืองในพื้นที่ใกล้กรุง ภูเขางาม น้ำตกสวยรวยธรรมชาติ ปราศจากมลพิษ”



ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดนครนายก

ที่มา : <http://nakhonnayok.go.th> , 23 มิถุนายน 2555



สัญลักษณ์ : เป็นรูปช้างชูรวงข้าว มีกองฟางอยู่เบื้องหลัง ความหมาย ตราประจำจังหวัด หมายถึง ที่นี้มีช้างอยู่จำนวนมาก และมีประชากรอาชีพทำนา ปลูกข้าวได้มาก มีข้าวกล้าอุดมสมบูรณ์ นครนายกเคยเป็นที่ตั้งของเมืองโบราณสมัยทวารวดี สมัยพระเจ้าอู่ทอง ในปี พ.ศ. 2437 เคยเป็นเมืองหน้าด่านทางทิศตะวันออก เป็นดินแดนแห่งน้ำตก ซึ่งมีชื่อเสียงหลายแห่ง เมืองนี้เคยเป็นเมืองท่าช้างของโจลงช้างในอดีต

ภาพที่ 2.2 ตราประจำจังหวัดนครนายก

ที่มา : <http://nakhonnayok.go.th> , 23 มิถุนายน 2555

สภาพทั่วไปของจังหวัดนครนายก

จังหวัดนครนายกมีเนื้อที่ประมาณ 2,122 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 1,326,250 ไร่

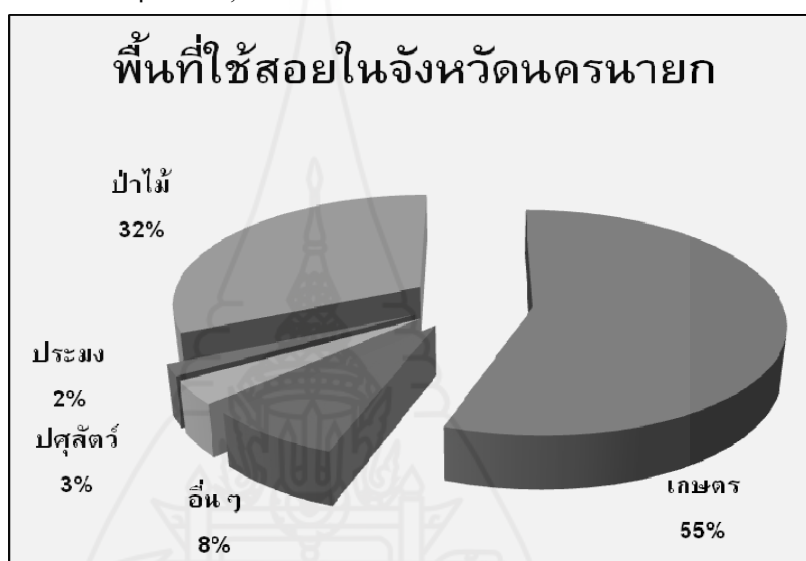
เกษตร 736,684 ไร่

ป่าไม้ 421,182 ไร่

ประมง 22,463 ไร่

ปศุสัตว์ 45,705 ไร่

อื่นๆ 100,216 ไร่



ภาพที่ 2.3 กราฟแสดงพื้นที่ใช้สอย

1.1 ภูมิประเทศ สภาพโดยทั่วไปเป็นที่ราบอยู่ในหุบเขาตอนเหนือและตะวันออก เป็นเนินสูงและป่าเขาติดต่อกับเขาดงพญาเย็น ส่วนทางตอนกลางและตอนใต้เป็นที่ราบลุ่ม ภูเขาที่สำคัญ คือ เขาใหญ่ เขาเจ็ว เขาชะโงก และเขานางรอง เป็นต้น ซึ่งเป็นแหล่งต้นน้ำลำธาร และเกิดน้ำตกที่สวยงามหลายแห่ง

- ทางตอนเหนือและตะวันออกเป็นภูเขาสูงชันในเขต อ.บ้านนา อ.เมืองนครนายก และ อ.ปากพลี ส่วนหนึ่งอยู่ในเขตอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ ซึ่งเป็นเขตรอยต่อกับอีก 3 จังหวัด ได้แก่ สระบุรี นครราชสีมา และปราจีนบุรี

- ทางตอนกลางและตอนใต้ เป็นที่ราบอันกว้างใหญ่เป็นส่วนหนึ่งของที่ราบสามเหลี่ยมลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยาที่เรียกว่า “ที่ราบกรุงเทพ”

▪ ลักษณะดินเป็นดินปนทราย และดินเหนียวเหมาะแก่การทำนา ทำสวนผลไม้ และการอยู่อาศัย ซึ่งติดกับจังหวัดฉะเชิงเทราและปทุมธานี

1.2 ภูมิอากาศ จังหวัดนครนายกมีอุณหภูมิเฉลี่ยประมาณ 21.70 – 37.30 °C ปริมาณน้ำฝนวัดได้เฉลี่ยประมาณ 188.30 มม. ลักษณะภูมิอากาศจัดอยู่ในเขตโซนร้อนและชุ่มชื้น เป็นแบบฝนเมืองร้อนเฉพาะฤดู โดยได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ ในช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนกุมภาพันธ์ ทำให้อากาศหนาวเย็น และแห้งแล้งในช่วงนี้ และได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงเดือนกันยายน ทำให้มีเมฆมากและฝนตกชุกในช่วงนี้

1.3 การเดินทางสู่จังหวัดนครนายก

1.3.1 โดยรถยนต์ จากกรุงเทพฯ ไปได้ 2 เส้นทาง ได้แก่

เส้นทางแรก ไปตามทางหลวงหมายเลข 305 เลียบคลองรังสิตผ่านอำเภอองครักษ์ระยะทางประมาณ 105 กิโลเมตร

เส้นทางที่ 2 ไปตามทางหลวงหมายเลข 1 เลี้ยวขวาที่แยกหินกองไปตามถนนสุวรรณศร (ทางหลวงหมายเลข 33) จนถึงนครนายกระยะทางประมาณ 137 กิโลเมตร หรือใช้ทางพิเศษอุดรรัถยา

1.3.2 รถโดยสารประจำทาง

บริษัท ขนส่ง จำกัด บริการรถโดยสารประจำทางทั้งรถธรรมดาและรถปรับอากาศ ออกจากสถานีขนส่งหมอชิต 2 ถนนกำแพงเพชร 2 ทุกวันวันละหลายเที่ยว มีเส้นทาง คือ

1. กรุงเทพฯ - หินกอง - นครนายก
2. กรุงเทพฯ - รังสิต - องครักษ์ - นครนายก
3. กรุงเทพฯ - นครนายก - อัญประเทศ
4. กรุงเทพฯ - องครักษ์ - โรงเรียนนายร้อย จปร. โดยต้องต่อรถเข้าเมืองอีก

7 กิโลเมตร

1.3.3 รถตู้ สายกรุงเทพฯ-นครนายก มีจุดขึ้นรถได้แก่

- จากกรุงเทพฯขึ้นรถที่อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ บริเวณใต้ทางด่วนฝั่งแฟชั่นมอลล์
- จากนครนายก ขึ้นรถที่ รพ.นครนายก และบริเวณสี่แยกไฟแดงนครนายก

1.4 อาณาเขตติดต่อ จังหวัดนครนายกเป็นจังหวัดในภาคตะวันออก มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

- | | |
|-------------|---|
| ทิศเหนือ | : จรดจังหวัดสระบุรีและจังหวัดนครราชสีมา |
| ทิศตะวันออก | : จรดจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดปราจีนบุรี |
| ทิศตะวันตก | : จรดจังหวัดกับจังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดปราจีนบุรี |

ทิศใต้ : จรดจังหวัดฉะเชิงเทราและจังหวัดปราจีนบุรี

1.5 การปกครอง จังหวัดนครนายกแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 4 อำเภอ 41 ตำบล 408 หมู่บ้าน 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 เทศบาลเมือง 4 เทศบาลตำบล และ 40 องค์การบริหารส่วนตำบล คือ

1.5.1 อำเภอเมืองนครนายก

1.5.2 อำเภอบ้านนา

1.5.3 อำเภอองครักษ์

1.5.4 อำเภอปากพลี

1.6 สหกรณ์ในจังหวัดนครนายก จังหวัดนครนายกมีสหกรณ์ทั้งสิ้น 33 สหกรณ์ ดังนี้

1.6.1 สหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร 10 สหกรณ์ ดังนี้

-สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

-สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด

-สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด

-สหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด

-สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านนา จำกัด

-สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินองครักษ์ จำกัด

-สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส. นครนายก จำกัด

-สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนานครนายก จำกัด

-สหกรณ์การเกษตรปลอดสารพิษจังหวัดนครนายก จำกัด

-ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรนครนายก จำกัด

1.6.2 สหกรณ์ประเภทสหกรณ์สหกรณ์ประมง 2 สหกรณ์ คือ

-สหกรณ์ประมงศรีจุฬา จำกัด

-สหกรณ์การประมงปลานิลจิตรลदानครนายก จำกัด

1.6.3 สหกรณ์ประเภทสหกรณ์สหกรณ์นิคม 2 สหกรณ์ ดังนี้

-สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดินเมืองเก่า จำกัด

-สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดินองครักษ์ จำกัด

1.6.4 สหกรณ์ประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 สหกรณ์ คือ

-สหกรณ์เครดิตยูเนียนเทพประทาน-คลองกระโดน จำกัด

1.6.5 สหกรณ์ประเภทบริการ 9 สหกรณ์ คือ

-สหกรณ์บริการอ่างเก็บน้ำวังบอน จำกัด

- สหกรณ์บริการเชื่อนคลองด่านนครนายก จำกัด
- สหกรณ์เคหสถานบ้านช้างมันคง จำกัด
- สหกรณ์เคหสถานบ้านใหม่มันคง จำกัด
- สหกรณ์เคหสถานบ้านองครักษ์มันคง จำกัด
- สหกรณ์เคหสถานบ้านมันคงเหนือตด จำกัด
- สหกรณ์เคหสถานบ้านมันคงบางย่านซื่อ จำกัด
- สหกรณ์เคหสถานบ้านพร้าวมันคง จำกัด
- สหกรณ์เคหสถานบ้านมันคงชนบทนาหินลาด จำกัด

1.6.6 สหกรณ์ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ 6 สหกรณ์ ดังนี้

- สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครนายก จำกัด
- สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขนครนายก จำกัด
- สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลนครนายก จำกัด
- สหกรณ์ออมทรัพย์โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จำกัด
- สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดอ่างทอง จำกัด
- สหกรณ์ออมทรัพย์โรงเรียนเตรียมทหาร จำกัด

1.6.7 สหกรณ์ประเภทสหกรณ์ร้านค้า 3 สหกรณ์ดังนี้

- ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลนครนายก จำกัด
- ร้านสหกรณ์โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จำกัด
- ร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒองครักษ์ จำกัด

1.7 ส่วนราชการที่ให้การแนะนำ ส่งเสริม และกำกับดูแลสหกรณ์ต่างๆ ในจังหวัด

นครนายก

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครนายก อำนวยการที่ตามกฎหมาย

(1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการรูปที่ดินเพื่อการครองชีพ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(2) ส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ทุกประเภทและกลุ่มเกษตรกร ส่งเสริมเผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรในสหกรณ์

(3) ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

(4) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์นครนายก หน้าที่ความรับผิดชอบงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร งานสอบบัญชี ดำเนินการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดนครนายกเพื่อช่วยเหลือให้งานสอบบัญชีประจำปีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) การวางรูปแบบบัญชี เพื่อให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่จดทะเบียนใหม่ มีกิจกรรมเกิดขึ้นใหม่ และปรับปรุงรูปแบบบัญชี ให้มีการกำหนดรูปแบบในการจัดประเภทบัญชีแบบฟอร์ม วิธีการเอกสารและสมุดบัญชี เพื่อการบันทึก การควบคุม และการรายงานผลของรายการต่าง ๆ ทั้งสินทรัพย์ หนี้สิน ทุน รายได้ และค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมกับธุรกิจ

(2) การนิเทศ เพื่อตรวจแนะนำทั่วไปแก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ในการจัดระบบการควบคุมภายในที่รัดกุมการจัดทำบัญชี ตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ซึ่งจะส่งผลให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี มีความสามารถในการจัดทำบัญชี และงบการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ รวมทั้งสามารถนำข้อมูลจากงบการเงินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน และป้องกันปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ และทำให้สามารถสอบบัญชีประจำปีให้แล้วเสร็จได้โดยเร็ว

(3) ตรวจสอบบัญชีประจำปี ตรวจสอบบัญชีประจำปี เพื่อแสดงความเห็นต่องบการเงินประจำปี เพื่อเสนอผลการวิเคราะห์และข้อสังเกตในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อการบริหาร

(4) งาน IT ให้บริการแก่สหกรณ์ด้านการติดตั้ง และแนะนำโปรแกรมระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้โปรแกรม

(5) งานอื่นๆ การเผยแพร่งาน และร่วมบูรณาการของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำบัญชีไปบริหารจัดการในภารกิจต่างๆ สร้างความรู้ความเข้าใจแก่หน่วยงาน และบุคคลทั่วไป งานประชาสัมพันธ์ งานสอบบัญชีที่ชำระบัญชี และงานอื่นๆ

2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ และประวัติสหกรณ์การเกษตร

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550:25) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า “สหกรณ์” ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

ความหมายของสหกรณ์ “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ องค์กรของบุคคลากร ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจ ที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values)

สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย และความเป็นเอกภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยเจริญรอยตามขนบธรรมเนียมของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์ คือความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles)

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

1. การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง
2. การปกครองตามหลักประชาธิปไตย
3. การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก
4. การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
5. การให้การศึกษ ฝึกอบรม และสารสนเทศ
6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์
7. ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์” (Cooperative Practices)

วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Methods) คือความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมโดยใช้หลักการสหกรณ์

2.2 ประเภทของสหกรณ์

ภายใต้กฎกระทรวงที่กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ.2548 ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 จะแบ่งประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทยออกเป็น 7 ประเภท ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะดังนี้

1. สหกรณ์การเกษตร (Agricultural Cooperatives) เป็นสหกรณ์ที่มีสมาชิกประกอบด้วยเกษตรกรที่มีลักษณะการดำเนินงานเอนกประสงค์ดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเกษตร

ได้แก่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร การตลาด การส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ สหกรณ์ขั้นปฐม (เป็นสหกรณ์ระดับท้องถิ่นครอบคลุมอาณาเขตทั้งอำเภอ) ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัดและชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ

2. สหกรณ์ประมง (Fishery Cooperatives) เป็นสหกรณ์ของผู้ประกอบอาชีพประมงทั้งในน้ำจืดและในน้ำเค็มรวมทั้งการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เช่น กุ้ง หอย มีลักษณะเหมือนกับสหกรณ์การเกษตร คือดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่างๆ เกี่ยวกับการประมง เช่นการให้สินเชื่อประมง การตลาดผลิตภัณฑ์ประมง การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การประมง เป็นต้น ในปัจจุบันสหกรณ์ประเภทนี้มีจำนวนไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะอยู่แถบจังหวัดชายทะเล เช่น จังหวัดสมุทรสงคราม สมุทรสาคร สมุทรปราการ สตูล ปัตตานี เป็นต้น

3. สหกรณ์นิคม (Land settlement Cooperatives) เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้มีที่ดินทำกินของตนเอง โดยจัดหาที่ดินผืนใหญ่มาปรับปรุง แล้วจัดสรรให้สมาชิกที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเองหรือมีไม่เพียงพอได้เข้าครอบครองทำประโยชน์ ในปัจจุบันนอกจากจะทำหน้าที่จัดสรรที่ดินดังกล่าวแล้ว ยังดำเนินธุรกิจด้านอื่นๆ เช่น การให้บริการสินเชื่อ การตลาด การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การเกษตรเช่นเดียวกับ สหกรณ์การเกษตรอีกด้วย

4. สหกรณ์ร้านค้า (Consumers Cooperatives) สหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์ การซื้อของผู้บริโภค เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการจัดหาสิ่งของ เครื่องอุปโภค บริโภคมาจำหน่ายให้สมาชิกเพื่อช่วยเหลือไม่ให้สมาชิกถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้า สหกรณ์ประเภทนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตชุมชนที่มีประชากรหนาแน่น มีที่ตั้งจัดตั้งในหมู่ ประชาชนทั่วไป ในสถาบันการศึกษา และในหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ

5. สหกรณ์บริการ (Service Cooperatives) เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มประชาชนที่ประกอบอาชีพในการให้บริการ หรือใช้บริการสาธารณูปโภค หรือประกอบอาชีพอิสระอื่นๆ เช่น สหกรณ์เดินรถรับจ้าง สหกรณ์นักเขียน สหกรณ์ทอผ้า สหกรณ์ภาพยนตร์ สหกรณ์ผู้จัดหางาน ฯลฯ เป็นต้น การดำเนินงานของสหกรณ์จะมุ่งให้บริการแก่สมาชิกตามประเภทของบริการนั้นๆ เช่น จัดหาเครื่องมืออำนวยความสะดวก และมาตรการที่จำเป็นในการบริการตามความมุ่งหมาย

6. สหกรณ์ออมทรัพย์ (Thrift and credit Cooperatives) เป็นสหกรณ์ที่มุ่งส่งเสริมการออมทรัพย์ และการให้บริการกู้ยืมเงินแก่สมาชิกเมื่อมีความจำเป็น มักตั้งขึ้นให้บริการแก่ประชาชนในที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีรายได้ประจำเป็นรายเดือน ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ครู ตำรวจ ข้าราชการ ฯลฯ เป็นต้น

7. สหกรณ์เครดิตยูเนียน (Credit Union Cooperatives) เป็นองค์กรการเงินชุมชนที่มีระบบและกระบวนการพัฒนาคน กลุ่มคนและชุมชน โดยอาศัยการออมเป็นเครื่องมือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนสอนสมาชิกให้รู้จักใช้เงินอย่างชาญฉลาด รู้จักประหยัด อุดออม แล้วนำมาสะสมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเป้าหมายในการให้การออมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีคุณธรรม เมื่อคนมีคุณธรรมแล้ว การเอาัดเอาเปรียบและการคดโกงกันจะลดลง และเกิดสันติสุขขึ้นในสังคม สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีหน้าที่ในการให้สินเชื่อเพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุข และส่งเสริมรายได้ให้แก่สมาชิกและให้บริการกู้ยืมแก่สมาชิกคือ เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ และเงินกู้พิเศษ เป็นต้น

2.3 การจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ได้ให้คำจำกัดความว่า สหกรณ์การเกษตร หมายถึง องค์กรที่ผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อ นายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2541) ได้กล่าวถึงประวัติของสหกรณ์การเกษตรไว้ว่า มีการจัดตั้ง สหกรณ์หาทุนขึ้นที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้” ได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แห่งแรกเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร พอสรุปได้ดังนี้

1. จัดหาทุนให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อนำไปลงทุนประกอบอาชีพ และค่าใช้จ่ายภายในครัวเรือน โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำและเหมาะสม
2. ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยวิธีการรับฝากเงินจากสมาชิกประเภทประจำและออมทรัพย์
3. ช่วยเหลือสมาชิกในด้านการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ตลอดจนสิ่งของอื่นที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม
4. ดำเนินการในด้านการตลาด โดยการรวบรวมพืชผลและผลิตผลของสมาชิกเพื่อจัดจำหน่ายให้ได้ราคาดี และเป็นธรรมในด้านการชั่ง ตวง วัด
5. ให้ความช่วยเหลือในด้านวิชาการส่งเสริมเผยแพร่วิชาการเกษตรแผนใหม่แก่สมาชิก เพื่อลดต้นทุนผลิตและได้รับผลผลิตสูงขึ้น โดยการแนะนำพันธุ์พืชที่เหมาะสม แนะนำวิธีการใช้ปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืช ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องทุ่นแรงต่างๆ เช่น รถไถนา รถแทรกเตอร์เกรดดิน เครื่องสูบน้ำ ฯลฯ บริการแก่สมาชิกโดยคิดค่าบริการในราคาพอสมควร

ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์การเกษตรได้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ ในรอบปีบัญชี ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้เงินกู้ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต และการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร

การให้เงินกู้ หมายถึง ธุรกิจซึ่งสหกรณ์เป็นผู้ให้เงินกู้หรือสินเชื่อการเกษตรแก่สมาชิกตามระเบียบและหลักเกณฑ์การให้เงินกู้ เพื่อให้สมาชิกนำไปประกอบอาชีพหรือใช้จ่ายที่จำเป็น ซึ่งได้แก่ เงินกู้ระยะสั้นที่มีกำหนดชำระคืนภายในเวลาไม่เกิน 2 เดือน ยกเว้นในกรณีพิเศษสามารถชำระคืนไม่เกิน 18 เดือน เงินกู้ระยะปานกลางที่มีกำหนดชำระคืนภายใน 5 ปี นับจากวันเบิกรับสินเชื่อและเงินกู้ระยะยาว ซึ่งมีกำหนดชำระคืนมากกว่า 5 ปีขึ้นไป

การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หมายถึง ธุรกิจที่สหกรณ์จัดหาหรือจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ตลอดจนสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็น เพื่อนำมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก

การรวบรวมผลผลิต หมายถึง ธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการที่สหกรณ์ทำการรวบรวมผลผลิตและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรของสมาชิกลำมาขายหรือแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูป เพื่อขายต่อให้ได้ราคาดี ทั้งนี้ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตยังหมายถึงการขายผลผลิตที่ได้จากการแปรรูปอีกด้วย

การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร หมายถึง ธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการที่สหกรณ์ให้บริการช่วยเหลือเกษตรกรในด้านการเผยแพร่ความรู้และส่งเสริมการเกษตร การวางแผนเพาะปลูก ตลอดจนการบริการและบำรุงที่ดินเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การเพาะปลูกของสมาชิก (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ : รายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงินสหกรณ์การเกษตร ประจำปี 2549)

3. แนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard หรือ BSC เป็นเครื่องมือๆ หนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในงานพัฒนาองค์กร (Organization Development) โดยเป็นเครื่องมือที่อยู่ในกลุ่มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) และอยู่ในกลุ่ม Organization Development Intervention ซึ่งนำมาใช้แทรกแซงหรือเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กร ที่เรียกว่าการ “บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)” (จิรประภา อัครบวร, 2548 : 3) โดย ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) หมายถึง กระบวนการบริหารที่ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีผลการปฏิบัติงาน (Individual Performance) เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กร (Organization Performance) ต้องการ โดยผลพวงจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ คือ การจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) อันหมายถึง

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักที่ผู้บริหารตั้งขึ้นหลังจากการทำ Strategy Map หรือแผนที่ยุทธศาสตร์ (จิระประภา อัครบวร, 2549) ทั้งนี้ คำว่า Balanced Scorecard ยังไม่มีการบัญญัติศัพท์คำแปลใดที่เมื่อแปลออกมาแล้วจะให้ความหมายครอบคลุมกับความหมายในภาษาอังกฤษอย่างครบถ้วน (วรภัทร์ ภูเจริญ และชนกฤต จรัสรุ่งชวลิต, 2546: 91)

3.1 ที่มาของแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard

Balanced Scorecard หรือ BSC (วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 3) เป็นแนวคิดที่ถือกำเนิดจาก Nolan Norton Institute ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยสาขาของ KPMG ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบริษัทเรื่องการวัดผลงานขององค์กรในอนาคต ภายใต้ความเชื่อที่ว่า การวัดผลงานของบริษัทที่ผ่านมามีส่วนมากมักจะวัดด้านการเงิน ผลตอบแทน กำไร เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการวัดที่จำกัด เพราะเป็นการวัดสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วหรือเหตุการณ์ในอดีต ไม่มีประโยชน์สำหรับการอยู่รอดของบริษัทในอนาคตในยุคที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ดังนั้น จึงน่าจะมีการวัดที่ครอบคลุมมากกว่า การวัดการเงินเพียงอย่างเดียว โดย David Norton ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันในขณะนั้นได้ทำงานวิจัยร่วมกับศาสตราจารย์ Robert Kaplan จาก Harvard โดยศึกษาการวัดผลของบริษัทและโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ทั่วโลก ในระหว่างที่ทำการศึกษา ทั้งสองได้พบกับบริษัทแห่งหนึ่งชื่อ Analog Device ที่มีระบบการประเมินผลที่ไม่ได้วัดผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่อาจจะดูด้านอื่นๆ ควบคู่ไปด้วย ผลจากข้อค้นพบแนวคิดการประเมินดังกล่าว Norton และ Kaplan ได้นำมาพัฒนาต่อจนเกิดผลวิจัยเสร็จสมบูรณ์และได้ข้อสรุปว่า การประเมินผลงานนั้นต้องเป็นการประเมินที่รอบด้านโดยเฉพาะในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความรู้ เป็นต้น ควบคู่ไปกับการประเมินทางด้านการเงินซึ่งจะส่งผลให้การประเมินนั้นมีความสมดุล ด้วยเหตุผลดังกล่าว Kaplan และ Norton จึงได้ร่วมกันนำเสนอแนวคิดใหม่ ที่มีชื่อว่า Balanced Scorecard โดยตีพิมพ์แนวคิดนี้ครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 โดยมีสาระว่าองค์กรต่างๆ ควรเพิ่มมุมมองในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองด้านอื่นๆ บ้าง

นอกจากนี้ วรภัทร์ ภูเจริญ และชนกฤต จรัสรุ่งชวลิต (2546: 92-93) ยังได้กล่าวถึงที่มาของแนวคิด Balanced Scorecard ว่า จากเครื่องมือทางการบริหารในอดีต คือ การบริหารโดย

วัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ MBO) ซึ่งเป็นต้นกำเนิดในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงานต่างๆ เมื่อประมาณ 50 ปีที่ผ่านมา เหตุผลที่สำคัญที่การ

บริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO) เมื่อใช้ไปแล้วพบข้อบกพร่อง ด้วยเหตุว่าในปลายทศวรรษ 90

พบว่าตลาดหุ้นและเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกาเริ่มประสบปัญหา และจากจุดนี้เองที่ค้นพบว่าองค์การส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกาใช้ตัวชี้วัด (ซึ่งก็คือการบริหารโดยวัตถุประสงค์นั่นเอง) ทางด้านการเงินเป็นหลัก โดยไปเน้นว่า หากผู้บริหารคนใดทำกำไรได้มาก เพิ่มยอดขายได้มาก ลดต้นทุนต่างๆ หรือลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับยอดขายและผลกำไรได้มาก ก็จะได้รางวัล โดยอาจจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน เพิ่มค่าคอมมิสชั่น หรือได้โบนัส เป็นต้น หรือเป็นการเน้นที่การตลาดและตัวเลขทางบัญชีแต่เพียงอย่างเดียว ด้วยสาเหตุที่เพิ่มยอดขาย ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น หรือไม่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มยอดขายหรือกำไรนี้เอง ค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถต่างๆ ของพนักงานก็ต้องถูกตัดไป หรือจะเป็นการค้นหาความต้องการ รวมถึงการค้นหาความพึงพอใจของลูกค้า ก็ถูกละเลยไป รวมทั้งการลงทุนเพื่อการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือการปรับปรุงความสามารถของกระบวนการต่างๆ ในองค์กร ก็ไม่ได้รับการเอาใจใส่จนเป็นเหตุให้องค์การต่างๆ เหล่านี้ ไม่เกิดการพัฒนา ผู้บริหารเองก็ไม่ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาที่เห็นผลในระยะยาว โดยหวังผลกำไรระยะสั้นๆ เท่านั้น และด้วยสาเหตุนี้เอง เศรษฐกิจสหรัฐเริ่มแพ้ต่อคู่แข่งทางการค้าที่กำลังดีวันดีคืน แต่ในช่วงเวลาเดียวกันคู่แข่งอื่นๆ เช่น ญี่ปุ่น ซึ่งตอนนั้น มีปรมาจารย์ด้านคุณภาพอย่าง Dr. W.E. Deming เป็นที่ปรึกษา ก็เริ่มเข้าสู่วงการค้าระดับโลก และเริ่มส่งออกสินค้าที่มีคุณภาพออกสู่ตลาดโลก

สิทธิศักดิ์ พุทธิชัยปีติกุล (2546: 8-9) ได้กล่าวถึงการศึกษาของ Kaplan และ Norton ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นไว้เช่นกัน โดยจากการศึกษาบริษัทในสหรัฐอเมริกาและยุโรปในยุค ค.ศ.1980 พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดด้านการเงินมากเกินไป และใช้ข้อมูลด้านการเงินแต่เพียงอย่างเดียวในการตัดสินใจ ทำให้มีข้อจำกัดหลายประการที่นำไปสู่การพัฒนาแนวคิด Balanced Scorecard ได้แก่

1) มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารงานแบบมุ่งผลระยะสั้น (Short Term) กล่าวคือ เพื่อให้ผลการดำเนินงานระยะสั้นออกมาดูดี อาจตัดสินใจไม่ยอมลงทุนในเรื่องที่จะส่งผลให้องค์การดำรงสถานะแข่งขันได้ระยะยาว ทำให้สูญเสียสถานภาพในการแข่งขันและส่วนแบ่งตลาดในที่สุด

2) มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารงานแบบมองแต่กระจกหลัง (Rearview Mirror) เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการประกอบการขององค์กร ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขสถานการณ์ใดๆ ได้อีก การตัดสินใจโดยใช้การวัดผลทางการเงินอย่างเดียว จึงเปรียบเสมือนกับการขับรถที่มองแต่กระจกหลังเป็นหลักไม่มองไปข้างหน้า

3) การวัดผลด้านการเงินไม่ได้สะท้อนคุณค่าหรือมูลค่าที่มีอยู่ทั้งหมดขององค์กร อย่างที่กล่าวไว้เบื้องต้น มาตรวัดทางการเงินไม่ได้แสดงถึงคุณค่าหรือมูลค่าที่จับต้องไม่ได้ของ

บริษัท ไม่ได้แสดงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ไม่ได้แสดงมูลค่าของทรัพย์สินทางปัญญา จึงไม่เพียงพอในการสื่อสารและตัดสินใจ

ดังนั้น Kaplan และ Norton (วรภัทร์ ภูเจริญ และชนกฤต จรัสรุ่งชาติ, 2546: 93) จึงได้ร่วมกันพัฒนาและนำเสนอแนวคิดใหม่ ที่มีชื่อว่า Balanced Scorecard หรือ BSC โดยตีพิมพ์แนวคิดนี้ในครั้งแรก ในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จนในปี 1996 ทั้ง 2 ท่าน ได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นมา จนเป็นที่โด่งดังในหนังสือทางด้านการบริหารและเพื่อตอกย้ำถึงความสำเร็จและกรณีศึกษาที่ได้มีการนำไปปฏิบัติมาแล้ว จึงได้ร่วมกันออกหนังสืออีกครั้งในชื่อ The Strategy-Focused Organization โดยใช้ BSC เป็นกลยุทธ์ตัวหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ โดยเนื้อหาของ BSC ก็คือแทนที่จะใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) แต่เพียงอย่างเดียว ก็ควรเพิ่มมุมมอง (Perspective) ในการจัดทำตัวชี้วัดออกเป็น 4 มุมมองด้วยกันซึ่งประกอบไปด้วยมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

3.2 ความหมายของ Balanced Scorecard

Kaplan และ Norton (1996: 8-10) ได้กล่าวถึงความหมายของ Balanced Scorecard ว่าเป็นระบบการบริหารจัดการ (Management System) ที่แปลงพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives) และการวัดผล (Measures) ขององค์กรที่ชัดเจนและวัดผลได้ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) โดยการวัดผลจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างการวัดผลภายนอกสำหรับผู้ถือหุ้นและลูกค้ากับการวัดผลภายในด้านกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ นวัตกรรม การเรียนรู้ และการเติบโต และแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างการวัดผลของผลลัพธ์ (Outcome) ที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานในอดีตกับการวัดผลที่จะเป็นตัวผลักดันผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต รวมถึงแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างเป้าหมายที่สามารถวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณกับเป้าหมายในเชิงนามธรรม

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544: 188) ได้ให้ความหมายของคำว่า Balanced Scorecard ว่า หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ลงสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน (Action) รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานทางธุรกิจในทุกชั้นตอน

คณัย เทียนพุด (2548: 31) กล่าวถึงนิยามของ Balanced Scorecard หรือ BSC ว่าเป็นการนำความสมดุลเข้าสู่ระบบธุรกิจ ซึ่งหมายถึงการสร้างกลยุทธ์มิติใหม่ในวัฏจักรธุรกิจ โดยให้กลยุทธ์ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม

นอกจากนี้ จิรประภา อัครบวร (2549: 13 - 14) ยังได้กล่าวถึง Balanced Scorecard ไว้ว่า นอกจากจะเป็นการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) ที่หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำการตกลงกันก่อนว่าเป้าหมายการทำงานจะมีอะไรบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ร่วมกันแล้ว การบริหารตามแนวคิดแบบ Balanced Scorecard ยังเป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยมีตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator: KPI) เป็นตัวช่วยในการติดตามผล ซึ่งการจัดทำ KPI นั้นต้องมีความสมดุลทั้ง KPI ด้านการเงิน (Financial Perspective) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Perspective) สมดุลทั้งเป้าหมายระยะสั้น (Short-term Goal) และระยะยาว (Long-Term Goal) สมดุลทั้งผลงาน (Lagging Indicator) และเหตุที่ทำให้เกิดผลงาน (Leading Indicator)

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นสรุปความหมายของ Balanced Scorecard ได้คือ เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และใช้ในการควบคุม ติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงการวัด (Measurement) การบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและวัดผลได้ โดยให้ความสำคัญกับมุมมองต่างๆ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และถือเป็นการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) ที่หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำการตกลงกันก่อนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ ในการวัดผลการดำเนินงานจะต้องมีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่อยู่ในมุมมองทางการเงินและมุมมองที่ไม่ได้อยู่ในมุมมองด้านการเงินมีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นภายนอกองค์กรกับตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นภายในองค์กร มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลการดำเนินงานในอดีตกับตัวชี้วัดที่สามารถทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตรวมถึงมีความสมดุลระหว่างเป้าหมายที่สามารถวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณกับเป้าหมายในเชิงนามธรรม

3.3 วัตถุประสงค์ในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้

พสุ เศษรินทร์ (2546 : 13 – 14) ได้กล่าวถึงพัฒนาการของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรต่างๆ โดย BSC เอง เป็นเครื่องมือที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการในตัวเอง

พอสมควรในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา โดยสามารถแบ่งพัฒนาการของแนวคิดนี้ ออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่

3.3.1 การใช้ BSC เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement)

วัตถุประสงค์แรกเริ่มของ BSC ตอนที่ Kaplan และ Norton พัฒนา BSC ขึ้นมามีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่ การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุ ตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ ระดับฝ่ายและระดับของบุคคลตามลำดับ สิ่งที่น่าสนใจก็คือในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งใน ประเทศไทยที่คิดจะนำหรือกำลังนำ BSC มาใช้ส่วนมาก มักจะนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์การเป็น เครื่องมือในการประเมินผลโดยมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัด (KPI) เป็นหลัก

3.3.2 การใช้ BSC เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

องค์กรหลายๆ แห่งเริ่มค้นพบประโยชน์อีกประการหนึ่งของ BSC จากการเป็น แค่เครื่องมือในการประเมินผล แต่สามารถนำ BSC ไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ โดย เริ่มมีเทคนิคใหม่ๆ เกี่ยวกับ BSC ออกมามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) หรือการเชื่อมโยงระหว่าง BSC กับแผนปฏิบัติการและระบบงบประมาณ องค์กรหลายแห่ง ในประเทศไทยได้เริ่มที่จะนำ BSC มาใช้ในลักษณะนี้มากขึ้น โดยเฉพาะความพยายามที่จะ เชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนปฏิบัติการซึ่ง Robert Kaplan ได้ยอมรับว่า การที่ BSC ได้พัฒนาจากเครื่องมือในการประเมินผลครบทั้ง 4 ด้านมาเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติ นั้น ถือว่านอกเหนือจากความคาดคิดของทั้งเขาและ David Norton

3.3.3 การใช้ BSC เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management System)

โดยองค์กรหลายแห่งเริ่มนำเอา BSC มาใช้ในการประเมินและทบทวนกล ยุทธ์ที่ได้ทำไป และหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น เรียกช่วงนี้ว่าเป็นช่วงของ Learning and Feedback โดยภายหลังที่ได้นำ BSC มาใช้ จนเกิดเป็นแผนปฏิบัติการแล้ว เมื่อการทำงานจริง เกิดขึ้นและผลการดำเนินงานในช่วงต่างๆ เริ่มจะเข้ามา ทำให้สามารถเปรียบเทียบได้กับเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ และถ้ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ก็จะเป็นการทำให้ผู้บริหารได้เกิดการเรียนรู้และสามารถแก้ไข ต่อสิ่งที่เกิดขึ้นจากวัตถุประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับที่ Kaplan และ Norton (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ผู้แปล, 2547: 5) เจ้าของแนวคิด ที่ได้กล่าวถึงการ ใช้ Balanced Scorecard โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เป็นระบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า ภายหลังจากที่องค์กรได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และมาตรวัดต่างๆ เรียบร้อยแล้ว ก็ถึงเวลาที่จะนำไปสู่การดำเนินการซึ่งประกอบไปด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอนในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานไปสู่วัตถุประสงค์ ต่างๆ ในระยะยาวของบริษัท กระบวนการทั้งสี่นี้ก็คือ

- 1) การแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่มาตรวัดต่างๆ ที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้
 - 2) สื่อสารและเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผลการดำเนินงาน (Performance) ของพนักงานแต่ละคน และสู่ระบบการจ่ายผลตอบแทน
 - 3) รวมเอาการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณ เข้าไปสู่การวางแผนธุรกิจเพื่อให้อุ่นใจว่างบประมาณต่างๆ นั้น สนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
 - 4) รวบรวมข้อมูลป้อนกลับเพื่อที่จะช่วยทดสอบ และปรับปรุงแก้ไขหลักการและแนวทางต่างๆ ด้วยการทบทวนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับสิ่งที่ได้ดำเนินการลงไป
- ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้ในองค์กร เพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรต้องการ ได้แก่ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และเพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management System) โดยวัตถุประสงค์ท้ายสุดนี้เป็นวัตถุประสงค์ที่องค์กรหลายแห่งได้เริ่มนำ Balanced Scorecard มาใช้ในทิศทางนี้มากขึ้น

3.4 หลักการของแนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง จากจุดเริ่มต้นของ Balanced Scorecard โดย Kaplan และ Norton ในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 ซึ่งถือเป็นการปฏิวัติโฉมหน้าของระบบการบริหารผลการดำเนินงานที่ช่วยผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กร ก่อนที่จะแปลงสิ่งดังกล่าวไปสู่ชุดของตัววัดผลต่างๆ ที่ปะติดปะต่อเป็นเรื่องเดียวกันได้ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ผู้แปล, 2547:3) มาสู่การตีพิมพ์หนังสือเล่มแรกของ Kaplan และ Norton ที่ชื่อว่า The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action โดยพสุ เดชะรินทร์ (2546 : 24 - 28) ได้กล่าวถึงแนวคิด Balanced Scorecard ตามที่ปรากฏในหนังสือดังกล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ด้วยโดย Balanced Scorecard ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์ในนี้หมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุหรืออยากจะทำไปถึง เช่น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอลูกค้าที่มีคุณภาพการบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

- ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองทางด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

- ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) เป็นต้น

- ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายในตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

- ภายใต้วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level) เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Targets) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น

- เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้ เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

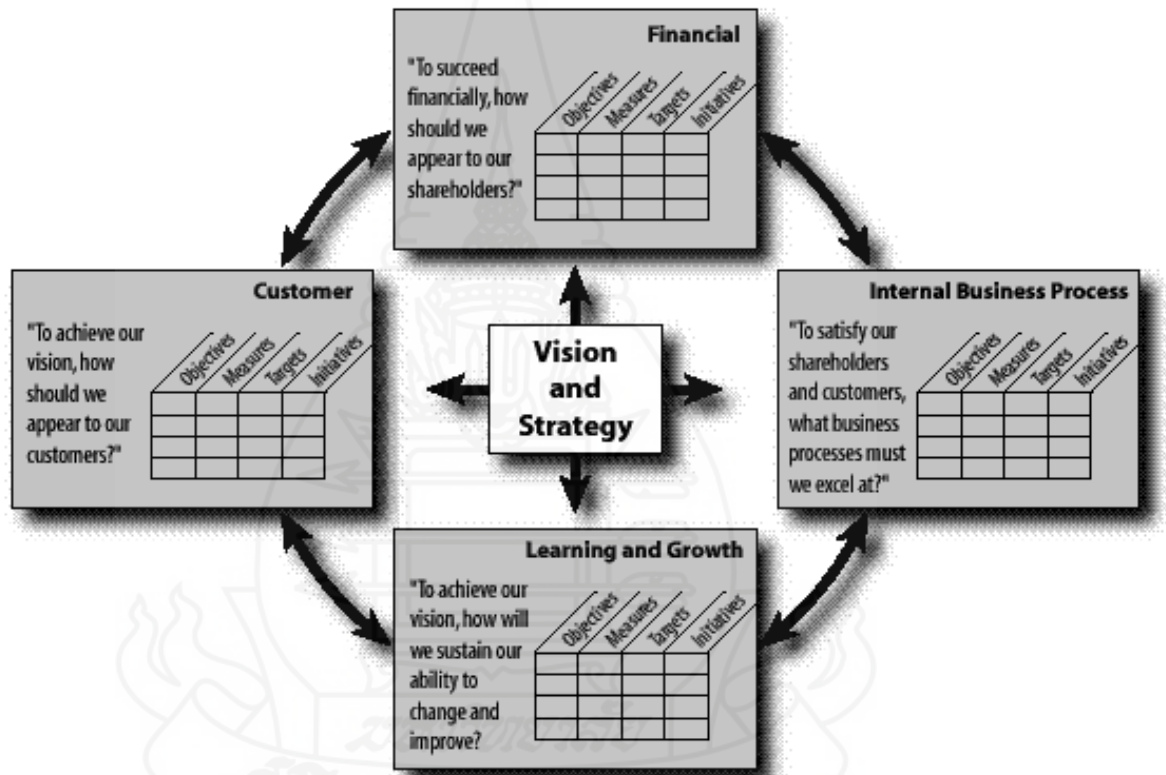
- เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

- เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ

5 ต่อปี

- เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

4. ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง Initiatives นี้ ควรเป็นสิ่งใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตามในการคิด Initiatives นี้ ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้น เนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้น หากไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็น Strategic Initiatives



ภาพที่ 2.4 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

นอกเหนือจาก 4 ช่องตามหลักการของ Balanced Scorecard แล้ว ในทางปฏิบัติอาจจะมีเพิ่มขึ้นอีกช่องหนึ่ง ได้แก่ ข้อมูลฐาน (Baseline Data) ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันหรือข้อมูลปีฐานของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยในปัจจุบันยังมีความเข้าใจผิดกันมากกว่าในการจัดทำ Balanced Scorecard นั้น จะต้องมีข้อมูลปัจจุบันครบทุกตัวชี้วัดถึงจะใช้ได้ ซึ่งที่ถูกต้องแล้วไม่ได้เป็นเช่นนั้น เนื่องจากตัวชี้วัดบางตัว องค์การอาจจะไม่เคยมีมาก่อน ทำให้มีข้อมูล

พื้นฐานของตัวชี้วัดนั้นๆ ดังนั้น ในทางปฏิบัติจริงถือว่าไม่เป็นไรโดยให้เริ่มทำก่อนต่อมาจากภายหลัง ข้อมูลจะเริ่มเข้ามาเอง

3.5 ประโยชน์ในการบริหารโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard

Armstrong (2001: 688) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ Balanced Scorecard ไว้ดังนี้

1. Balanced Scorecard ทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทั้งบุคคลและทีมงาน ได้ทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. Balanced Scorecard ช่วยทำให้ทัศนคติที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3. Balanced Scorecard กำหนดกรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานขององค์กร

4. Balanced Scorecard เป็นหลักประกันแห่งความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานในทุกฝ่ายอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ โกศล ดิษฐรม (2547: 36-37) ยังพบอีกว่า Balanced Scorecard ทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. เกิดความร่วมมือและประสานงานกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและทีมงานแต่ละฝ่ายรวมทั้งความมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกระดับ
2. ได้มีการเปิดเผยข้อมูลภายในองค์กรให้รับรู้อย่างโปร่งใส
3. เกิดการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร ทำให้พนักงานทุกระดับทราบถึงแผนพัฒนาองค์กรและแผนการดำเนินงาน

3.6 ประเด็นปัญหาในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้

นพดล ร่มโพธิ์ (2549: 6) ได้กล่าวถึงการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้แล้วประสบกับความล้มเหลว ซึ่งไม่ได้หมายความว่าองค์กรที่เคยทำกำไรได้พอสมควร พอนำระบบนี้มาใช้องค์กรก็ขาดทุนจนกระทั่งปิดกิจการ ความล้มเหลวของการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้กับความล้มเหลวขององค์กรเป็นคนละเรื่องกัน ซึ่งการที่บอกว่าเมื่อนำ Balanced Scorecard มาใช้แล้วล้มเหลวนั้นหมายถึงอาการใด ดังต่อไปนี้

1. พนักงานในองค์กรไม่รู้จัก Balanced Scorecard
2. พนักงานไม่ทราบถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

3. Balanced Scorecard ไม่ได้ถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์
4. งบประมาณ ไม่ได้ถูกตั้งขึ้นตามกลยุทธ์
5. ก่อนและหลังการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ พนักงานไม่เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง

การนำเอา Balanced Scorecard มาใช้แล้วประสบกับความล้มเหลว (นพดล ร่มโพธิ์, 2549: 6 - 7) มักเกิดจากสาเหตุหลัก 2 ประการ ได้แก่

1. การออกแบบระบบที่ไม่ดีเพียงพอซึ่งอาจมีลักษณะดังต่อไปนี้
 - มีจำนวนตัววัดผลน้อยจนเกินไป จนไม่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม
 - มีจำนวนตัววัดผลมากจนเกินไป จนไม่สามารถให้ความสนใจและความสำคัญได้อย่างครบถ้วน
 - ตัววัดผลที่เลือกมาไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรเพียงแต่แบ่งตัววัดผลที่มีอยู่ทั้งหมดลงในแต่ละมุมมองทั้ง 4 มุมมองเท่านั้น
 - การออกแบบระบบที่ไม่ดีเพียงพอ
2. กระบวนการนำไปใช้ไม่ดี ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุต่างๆ ดังต่อไปนี้
 - ผู้บริหารระดับสูงไม่เอาใจใส่และไม่สนับสนุน
 - พนักงานไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและการนำเอาระบบมาใช้
 - ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ได้รับข้อมูล และนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ Balanced Scorecard ไม่ได้ถูกกระจายลงมาในระดับล่าง
 - กระบวนการในการพัฒนาระบบนานจนเกินไปจนพนักงานเลิกให้ความสนใจ
 - นำเอาระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในลักษณะของโครงการ ดังนั้น เมื่อสร้างเสร็จแล้ว พนักงานจึงรู้สึกเหมือนกับว่าได้ดำเนิน โครงการเสร็จสิ้นไปแล้วและไม่ให้ความสนใจอีกต่อไป
 - จ้างที่ปรึกษาที่ไม่ดี ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงที่ปรึกษาที่ไม่เก่ง แต่ที่ปรึกษาอาจทำการออกแบบระบบโดยไม่ได้ให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม เมื่อระบบเสร็จ บุคลากรในองค์กรจึงไม่ยอมรับและไม่ให้ความสนใจ
 - นำเอา Balanced Scorecard ไปผูกติดกับระบบค่าตอบแทนเร็วเกินไป จนทำให้เกิดความหวาดกลัวและสับสน

นอกจากนี้ จิรประภา อัครบวร (2548 : 6) ยังได้กล่าวถึงสาเหตุที่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานบกพร่อง (KPI Disorder) ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งของความล้มเหลวในการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ มาจากสาเหตุหลักสองประการ คือ ที่มาของ KPI และระดับความยากง่ายของ KPI ที่มาของ KPI นั้นหลายองค์การไม่ได้ตั้งขึ้นจากแผนกลยุทธ์ที่มาจากผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ แต่เป็นการที่แต่ละหน่วยงานต่างไปช่วยกันคิดมาว่าจะตั้ง KPI ของตนอย่างไร ซึ่ง ตัวชี้วัดเช่นนี้เป็นเพียง PI: Performance Indicator เท่านั้น แต่ไม่ใช่ KPI หรือไม่มีคำว่า Key ซึ่งการตั้งตัวชี้วัดเช่นนี้เป็นการตั้งที่ไม่ได้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร จึงไม่สามารถทำให้เกิดผลในด้านการจะทำให้ห้องปฏิบัติการประสบผลสำเร็จได้ เป็นแต่เพียงตัวชี้วัดผลงานธรรมดา

ส่วนอีกสาเหตุของความล้มเหลว คือระดับความยากง่ายของ KPI ซึ่งแสดงในเป้าหมาย (Target) การทำงานในที่นี้ขอแบ่งอาการของโรค KPI นี้เป็น 3 ระดับ คือ

1) KPI มีเป้าหมายที่ยากเกินกว่าที่จะทำได้สำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดอาการท้อ เพราะทำอะไรก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงละเลยไม่สนใจ หรือในบางกรณี ผู้ปฏิบัติงานอาจปิดหรือตกแต่งตัวเลขให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด แต่ถ้า KPI ตัวนั้นมีความสำคัญต่อหน้าที่การงานหรือมีรางวัลที่ล่อใจ ผู้ปฏิบัติงานอาจ "แทรกแซง"คือทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้รับรางวัลหรือหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ โดยไม่สนใจผลกระทบข้างเคียง

2) KPI ที่ง่ายเกินไป เนื่องจากหัวหน้างานใจดี ตั้งเกณฑ์ประเมินหรือเป้าหมายไว้ต่ำ ซึ่งการตั้งเป้าหมายจะต่ำหรือสูงไม่ควรเป็นเพราะหัวหน้างานตั้งกันเอง แต่เป้าหมายควรจะมีการแตกประเด็นมาจาก KPI ขององค์กร และเป็นการกระจายเป้าหมายลงมา แต่ถึงกระนั้นเองเป้าหมายที่อ่อนเกินไปต้องถือว่าหัวหน้างานผู้นั้นต้องการรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะลูกน้องก็จะทำเท่าเป้าหมายที่วางไว้เท่านั้น หัวหน้างานก็อาจต้องเหนื่อยเองเพื่อทำผลงานที่เหลือ หรือผลงานของหน่วยงานก็คงไม่โดดเด่น

3) KPI ที่ตั้งไว้ต่างๆ ที่รู้ว่าทำได้อยู่เป็นปกติแล้วนั้น เช่น บางองค์กรตั้ง KPI เรื่องอุบัติเหตุเป็นศูนย์ ทั่วๆ ที่งานที่ทำไม่เคยมีอุบัติเหตุเลย อาการเช่นนี้ทำให้การตั้ง KPI ไม่ได้เพิ่มคุณค่าใดๆ แก่องค์กรเลย แต่กลับเป็นการเพิ่มภาระงานมากกว่า เพราะต้องเก็บตัวเลขและมาทำรายงานเสนอที่ประชุมสาเหตุต่างๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรให้ความระมัดระวัง ดังนั้น หากองค์กรใดก็ตามที่ได้้นำแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้แล้ว หรือต้องการที่จะนำมาใช้ในอนาคต จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ข้างต้น เพื่อป้องกันไม่ให้นำ Balanced Scorecard มาใช้ประสบกับความล้มเหลว

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า Balanced Scorecard หมายถึง แนวคิดหรือทฤษฎีที่นำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 ด้าน ซึ่งทั้ง 4 ด้านนี้ต้องมีคุณภาพและสัมพันธ์กัน

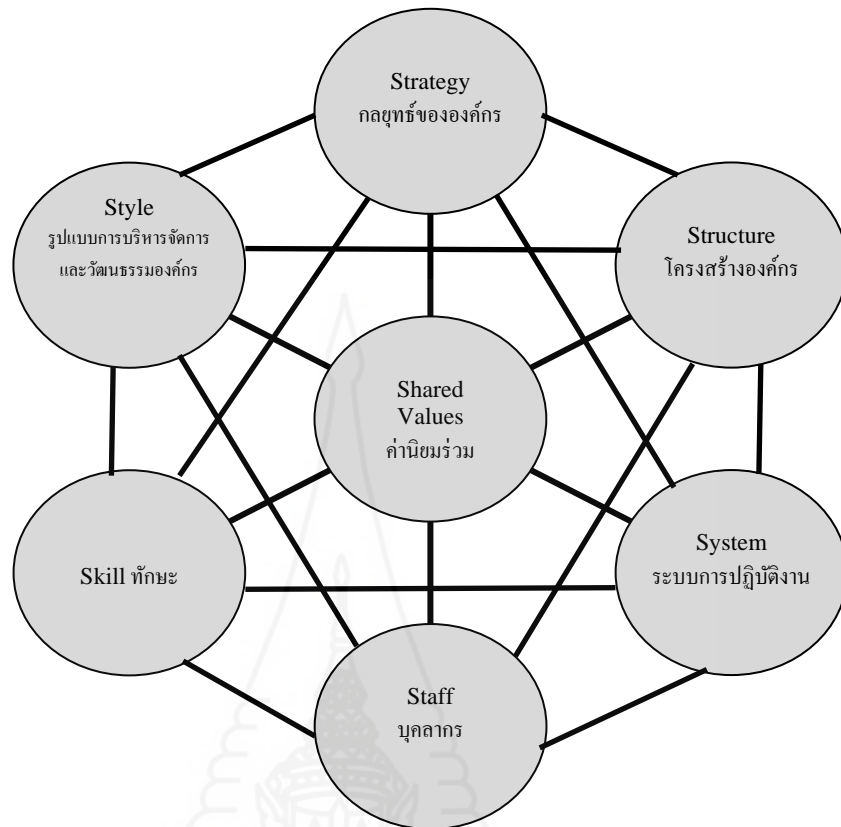
ดังนั้น BSC เปรียบเสมือนหนึ่งบคุลขององค์กร ซึ่งเมื่อเราได้อ่านงบดุล เราจะทราบผลของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่ง BSC ก็เช่นเดียวกัน แต่ละมุมมองก็เปรียบได้กับส่วนในงบดุลที่ว่าด้วยสินทรัพย์ หนี้สินและทุน ส่วน Balanced Scorecard จะว่าด้วยมุมมองด้าน

การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา Balanced Scorecard จึงเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์กร (Alignment and Focused) อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สื่อสาร ทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

4. การบริหารจัดการตามแนวคิดแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey's 7S Model)

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อมการดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

ชัยสิทธิ์ เกลิมประเสริฐ (2546:22 – 26) กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ R. Waterman และคณะแห่งบริษัท McKinsey ได้คิดตัวแบบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กรประกอบด้วย ยุทธศาสตร์องค์กร (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) ความรู้ความสามารถ รูปแบบ (Style) การบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วม (Share Values) โดยทั้ง 7 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นความสำคัญ ของ McKinsey's 7 S Model จึงขอกล่าวในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุปดังนี้

4.1 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจ การกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน ภารกิจของเราคืออะไร ภารกิจของเราควรจะเป็นอะไร ผู้รับบริการของเราคือใคร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

1.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

1.3 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหลายระดับ ทุกคนจะมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กรร่วม มีความเป็นเจ้าของ และจะมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด

4.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่างๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น การจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานกันและกัน ดังนั้น การจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

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

ตามสมัย โลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับโครงสร้างหนึ่งโครงสร้างใดตลอดไป

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ ขาดความคล่องตัว ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบงาน ขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงาน การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.3 ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระบุนงานและบทบาทให้บุคลากรและกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหากลไกที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้

ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายองค์กร และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

4.4 บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากร และการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่ขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

4.5 ทักษะ(Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และ ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

-ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skill)

เป็นทักษะที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่างๆ (Things) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้นๆบรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่ท่านพอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ท่านชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่ท่านพอใจมากที่สุดเท่าที่ท่านเคยทำมา ท่านอาจจะมีตำแหน่งงานที่

ไม่ได้พอใจจริงๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่นๆ อีก 2 งาน (Two other takes) ที่ท่านเคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งท่านได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ท่านก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพของท่าน

-ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents)

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

4.6. รูปแบบ (Style) การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Organization Structure)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำรูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่วๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

- ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยได้มีความสำคัญมากขึ้นอยู่ตลอดเวลาเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กรไปจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอื่นจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

- ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง

แนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

4.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร

รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

5. แนวคิดการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรใน

มุมมอง 6 มิติ (CAMELS Analysis)

การวิเคราะห์การเงิน แบบ CAMELS Analysis

CAMELS Analysis เป็นเครื่องมือทางการเงินที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์นำ มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ในมุมมอง 6 มิติ ใดๆก็ตาม การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรโดย Camels Analysis ให้เกิดประโยชน์ในเชิงบริหารจัดการ ผู้สอบบัญชีควรต้องนำ โครงสร้างธุรกิจของสหกรณ์มาร่วมวิเคราะห์ด้วยเพื่อสะท้อนถึงผลการบริหารจัดการของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมาได้อย่างชัดเจน

ยั้งขึ้น (คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS Analysis วิเคราะห์เศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2548)

วัตถุประสงค์

การประยุกต์ใช้ Camel Analysis วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อชี้สถานการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญและจำ เป็นต้องเตือนภัยทางการเงินให้แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรภายในเวลาที่เหมาะสม
2. เพื่อส่งสัญญาณเตือนภัยให้ผู้บริหารสหกรณ์ได้ทราบภาวะเศรษฐกิจของสหกรณ์เพื่อให้สามารถวางแผนงานรับสถานการณ์ได้ทันเวลา รวมถึงนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์
3. เสนอผลการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจ พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อการเฝ้าระวังทางการเงินของสหกรณ์ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันมิให้เกิดผลเสียหาย
4. เพื่อสร้างตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมสำหรับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

CAMELS Analysis: 6 DIMENSIONS

CAMELS ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษรแต่ละตัวของคำ CAMELS จะทำ หน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร องค์ประกอบที่สำคัญในมุมมอง 6 มิติ ของCAMELS มีดังนี้

มิติที่ 1 : C- Capital Strength : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจและการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปแบบของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลัก มีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสี่ยงต่างๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้ และไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอกมากกว่าทุนของสหกรณ์แสดงว่าทุน

ของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงจากสัดส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลหนี้้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตนเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากหนี้้นมากกว่าทุน สหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน มากหรือน้อยวัดจากอัตรากำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนรายได้ดี หรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดีสามารถทำให้เกิดรายได้ดี

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของเงินทุนต่อความเสี่ยง

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง	สูตรการคำนวณ
อัตราหนี้สินต่อทุน (เท่า)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$
อัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	$\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$
อัตรากำไรต่อของสหกรณ์ (เท่า)	$\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}$
อัตรากำไรต่อของหนี้ (เท่า)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}$
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (ร้อยละ)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$

มิติที่ 2 : A - Asset Quality : คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งจะวัดประสิทธิภาพของสินทรัพย์ได้จาก ลูกหนี้ และสินทรัพย์รวม

การลงทุนในสินทรัพย์ที่เสี่ยง ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือทุนจมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งผลถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของการสำรองต่อการด้อยคุณภาพของสินทรัพย์เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของสหกรณ์ เช่น กรณีมี

หนี้สินที่ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป เป็นต้น

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และให้ผลตอบแทน สินทรัพย์ที่มีคุณภาพดีสามารถแปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียนให้ผลตอบแทนเท่าไร วัตถุประสงค์กำไร หรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่าคุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำแสดงว่าสินทรัพย์ด้อยคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพ และมีสภาพคล่อง

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์

มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์	สูตรการคำนวณ
อัตราการหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)	$\frac{\text{รายได้หลักของสหกรณ์}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ร้อยละ)	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$
อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (ร้อยละ)	$\frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}$

มิติที่ 3 : M-Management Ability : วัดความสามารถในการบริหาร

วัดความสามารถในการบริหารงาน เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการวางแผนกลยุทธ์และจัดโครงสร้างองค์กร ให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่สหกรณ์เผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภทสหกรณ์กับโครงสร้างธุรกิจต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตาม พ.ร.บ. สหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตรเน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยที่มูลค่าธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นผลรวมของเงินรับฝากจากสมาชิกกับเงินให้กู้ยืมแก่สมาชิก

วัดความสามารถในการบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไรของสหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการบริหาร

มิติที่ 3 ขีดความสามารถในการบริหาร	สูตรการคำนวณ
อัตราการเติบโตของธุรกิจ (ร้อยละ)	$\frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}} \times 100$

มิติที่ 4 : E – Earning Sufficiency : การทำกำไร

การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้งวิเคราะห์ถึงคุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับการบริหาร ควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่รายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพ กำไรสูง ตรงกันข้าม หากบริหารค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำ รวมถึงอัตรากำไรดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ

วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มีได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ กำไรจึงขึ้นอยู่กับการณ์คุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิก หากสมาชิกมีอัตราหนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถชำระหนี้ของสมาชิกลดลง ส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์

ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์การทำกำไร ดังนี้

มิตินี้ 4 การทำกำไร	สูตรการคำนวณ
อัตรากำไรต่อสมาชิก (บาท)	กำไรสุทธิ จำนวนสมาชิก
อัตราเงินออมต่อสมาชิก (บาท)	เงินรับฝากสมาชิก + ทุนเรือนหุ้น จำนวนสมาชิก
อัตรานี้สินต่อสมาชิก (บาท)	ลูกหนี้เงินกู้ + ลูกหนี้การค้า + ลูกหนี้ค่าบริการอื่น จำนวนสมาชิก
อัตรากำไรจ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อน หักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (ร้อยละ)	กำไรจ่ายดำเนินงาน X 100 กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน
อัตรากำไรเติบโตของทุนสำรอง (ร้อยละ)	ทุนสำรองปีปัจจุบัน – ทุนสำรองปีก่อน X 100 ทุนสำรองปีก่อน
อัตรากำไรเติบโตของทุนสะสมอื่น (ร้อยละ)	ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน – ทุนสะสมอื่นปีก่อน X 100 ทุนสะสมอื่นปีก่อน
อัตรากำไรเติบโตของกำไร (ร้อยละ)	กำไรสุทธิปีปัจจุบัน – กำไรสุทธิปีก่อน X 100 กำไรสุทธิปีก่อน
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	กำไรสุทธิ X 100 รายได้หลักของสหกรณ์

มิตินี้ 5 : L – Liquidity :สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุน สหกรณ์จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียนหากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดี หรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตาม ต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่อง กับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องสำรองไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบคลุมของการเปลี่ยนเป็นเงินสด หรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดต่อหนี้ถึงกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้ำ

ตารางที่ 2.5 การวิเคราะห์สภาพคล่อง

มิติที่ 5 สภาพคล่อง	สูตรการคำนวณ
อัตราทุนหมุนเวียน(เท่า)	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$
อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (ร้อยละ)	$\frac{\text{ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ}}$
อัตราหมุนของสินค้ำ(ครั้ง)	$\frac{\text{ต้นทุนสินค้ำขาย}}{\text{สินค้ำคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$
อายุเฉลี่ยสินค้ำ (วัน)	$\frac{365}{\text{อัตราหมุนสินค้ำ}}$

มิติที่ 6 ผลกระทบต่อธุรกิจ (Sensitivity)

ผลกระทบที่มีต่อสหกรณ์ หรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินอยู่

ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง อาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤต ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ อันประกอบด้วย ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐอัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ หากสถานการณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์ ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบไปด้วยการลดลงของรายได้ที่ลดลง

6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกษมา ไตรรัตนารักษ์มี (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย การประเมินผลขององค์กร ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยการศึกษาจากธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 85 ราย ธุรกิจบริการ จำนวน 74 ราย และธุรกิจการค้า จำนวน 26 ราย จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจทุกประเภทมีการปฏิบัติและให้ความสำคัญมากในด้านนโยบาย การวางแผนและกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ การติดต่อการควบคุมและระบบการประเมินผลที่เน้นผลโดยรวมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความรักองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จของงาน และมุ่งเน้นให้เกิดความสำคัญแก่พนักงานในด้านของคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีการนำระบบการบริหาร และการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า หรือเรียกว่า การ Benchmark มากกว่าธุรกิจที่มียอดขายต่ำกว่า และพบว่าธุรกิจที่มีผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ มีทัศนคติเห็นด้วยว่า ควรให้ความสำคัญ และปรับปรุงระบบการประเมินผลและการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ นอกจากนี้ระบบการประเมินผล จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและยอมรับจากพนักงาน และผู้บริหารยังเห็นด้วยกับการส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร และการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ รวบรวมข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และพบว่าระบบ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร มีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้น และระบบ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติในหลายๆ ด้านในเวลาเดียวกัน ได้แก่

1. มุมมองด้านลูกค้า พวกเขามองกิจการอย่างไร
2. มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร โดยมองว่ากิจการจะพัฒนาให้เป็นเลิศในด้านใด
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยมองว่ากิจการยังต้องสามารถพัฒนากิจการต่างๆ และสร้างคุณค่าต่อไปได้หรือไม่
4. มุมมองด้านการเงิน โดยมองว่าผู้ถือหุ้นมองกิจการว่าอย่างไร
5. มุมมองด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมองว่า กิจการให้ความสำคัญรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยอย่างไร

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าว ยังพบข้อจำกัดของ Balanced Scorecard ดังนี้

1. เหมาะสมสำหรับองค์กรธุรกิจที่มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ และมีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพอยู่แล้ว เพราะจะช่วยให้การประเมินตัววัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านเป็นไปอย่างครบถ้วนและเหมาะสม

2. ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ หากไม่มีการวางแผนการกำหนดตัววัดที่มีประสิทธิภาพ

3. ในบางธุรกิจนั้น การนำแนวคิด Balance Scorecard มาใช้ที่จำกัดเพียงแค่ 4 มุมมองนั้น อาจยังไม่เพียงพอต่อการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจจำเป็นต้องนำมุมมองอื่นๆ มาพิจารณาเพิ่มเติม

สิริพรรณ ชุตตรารัตน์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรบางใหญ่ จำกัด โดยใช้ Balance Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ

- มุมมองด้านการเงิน
- มุมมองด้านลูกค้า เน้นความพึงพอใจของลูกค้า
- มุมมองด้านกระบวนการ เป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายใน
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เน้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ

การสร้างเสริมความสามารถของพนักงานและระบบ

พบว่า มุมมองด้านการเงินยังมีประสิทธิภาพลดลงอันเนื่องมาจากสาเหตุสำคัญคือธุรกิจสินเชื่อซึ่งเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ มุมมองด้านลูกค้าพบว่า สหกรณ์มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่องสมาชิกมีความพึงพอใจ แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์ควรหาแนวทางใหม่เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์และมีความศรัทธาไว้วางใจเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญเติบโตยิ่งขึ้น มุมมองด้านกระบวนการภายในทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านนวัตกรรม ด้านการบริหารลูกค้า ด้านการดำเนินงานและด้านสังคมพบว่า โดยภาพรวมมีความสำเร็จตามแผนและมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าสหกรณ์ควรดำเนินการตามแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและควรปรับแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 3 ด้านคือ ด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ และด้านการมีระบบสารสนเทศพบว่า โดยภาพรวมประสบความสำเร็จ มีเพียงกิจกรรมด้านการพัฒนาทักษะบุคลากรที่สหกรณ์ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเพื่อการพัฒนา

อุไรวรรณ ประดาพล (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2542 –

2543 ซึ่ง เป็นการศึกษาถึงสภาพการบริหารจัดการ ในเรื่องการค้าดำเนินงานของสหกรณ์ ทำให้ทราบถึง สถานการณ์ที่ผ่านมาของร้านสหกรณ์ โดยได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. **ด้านการจัดการ** สหกรณ์ควรมีการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัย แล้วลดขั้นตอนและข้อบังคับที่ไม่จำเป็น
2. **ด้านคณะกรรมการ** ควรมีการอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และจัดประชุมในวันเวลาที่ทุกคนพร้อม อีกทั้งยังมีผลตอบแทนในการประชุมคณะกรรมการ ด้วย
3. **ด้านสมาชิก** ควรมีการอบรมและให้ทราบถึงลักษณะและวิธีการสหกรณ์ สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก รวมถึงควรมีการปลูกฝังอุดมการณ์ให้แก่สมาชิก
4. **ด้านอาคารสถานที่** ควรจัดหางบประมาณในการก่อสร้างอาคารใหม่ ให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจเพื่อเป็นการดึงดูดความสนใจให้แก่สมาชิกในการเข้ามาซื้อสินค้า
5. **ด้านคู่แข่ง** ควรมีการติดต่อกับมหาวิทยาลัยในการยื่นข้อเสนอในเรื่องของผลตอบแทนของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการลดคู่แข่ง และเพื่อช่วยเหลือนักศึกษาในการขายสินค้าที่มีราคาถูก

สนทนา สุวรรณนิตย์ (2532: บทคัดย่อ) ศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจในด้านผลการดำเนินงานโดยใช้อัตราส่วนปรากฏว่าอยู่ในเกณฑ์ดี คือ ส่วนใหญ่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดไว้ และสหกรณ์มีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจเครดิต ธุรกิจการขาย และธุรกิจการส่งเสริมการออมสูงขึ้น ยกเว้นธุรกิจการซื้อที่มีแนวโน้มการดำเนินการซื้อลดลง การส่งเสริมการเกษตร ไม่ปรากฏข้อมูลทางบัญชีแสดงผลการดำเนินธุรกิจด้านการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมด้านความรู้ และทัศนคติของสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการ ปรากฏว่าสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ด้านสหกรณ์สูงพอสมควร ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของฝ่ายบริหาร และการสนับสนุนธุรกิจของฝ่ายสมาชิก ถ้าบุคคลสองกลุ่มนี้สามารถร่วมมือกันดำเนินธุรกิจ โดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานทุกวิถีทางแล้ว ก็เป็นที่แน่นอนว่าสหกรณ์ย่อมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ทุกประการ ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินการตามวัตถุประสงค์พอสมควร ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกและคณะกรรมการเป็นผู้เสียสละเวลาและกำลังกาย กำลังความคิด ช่วยกันวางแผนและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใกล้ชิด ซึ่งหากสหกรณ์มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย ธุรกิจเครดิต และธุรกิจส่งเสริมการเกษตร ตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มี การอบรมในด้านต่างๆ

เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และเทคนิคการผลิตต่างๆ เพื่อให้มีการพัฒนาสหกรณ์แล้ว คาดว่าจะทำให้การบริหารงานของสหกรณ์นี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ศุภลักษณ์ แร่เพชร (2547: 66-68) ศึกษาผลการดำเนินงานสหกรณ์ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรเมืองชัยภูมิ จำกัด ด้านความพึงพอใจของสมาชิก สหกรณ์ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้านการเงินและปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน โดยผลการศึกษาพบว่า ด้านความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ สมาชิก สหกรณ์มีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ประเด็น ได้แก่ ด้านเจ้าหน้าที่ ด้านอาคารสถานที่ ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านบริการทั่วไป สมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านธุรกิจในระดับมาก 5 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจการ รับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและธุรกิจให้บริการการส่งเสริมการเกษตร ด้านการ ปฏิบัติงานภายในองค์กร สหกรณ์ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ขอจัดตั้งและมีผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบแผนงานประจำปี พบว่ายังไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร โดยเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามา จำหน่าย และการรวบรวมผลผลิตยังมีปริมาณธุรกิจไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายคงที่ การวางแผน ปฏิบัติงานยังขาดประสิทธิภาพ และควรติดตามผลการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์ได้ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ คำสั่ง และปฏิบัติตามคำแนะนำของนายทะเบียน สหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ และผู้สอบบัญชีได้เป็นอย่างดี

ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมพบว่า สหกรณ์ได้ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ และนวัตกรรมเป็นไปตามเป้าหมาย คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ เข้ารับการฝึกอบรมใน ส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำปี ระบบคอมพิวเตอร์และฐานข้อมูล สมาชิกมีความพึง พพอใจในระดับมาก ในด้านคุณภาพการให้บริการเพราะ ได้รับการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ สหกรณ์มีการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเป็นแผนปฏิบัติ การในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ด้านการเงิน สหกรณ์มีรายได้ลดลง ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ลูกหนี้ค้างนาน ดอกเบี้ยค้าง ค่าปรับค้าง ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น อัตราหมุนเวียนของ สินทรัพย์มีอัตราลดลงอย่างต่อเนื่อง ด้านมีปัญหาลูกอุปสรรค การประสานงานในฝ่ายต่างๆ ยังมีการ ประสานงานไม่ดีเท่าที่ควร การวางแผนการปฏิบัติงานและการติดตามผลยังไม่ชัดเจนและต่อเนื่อง คณะกรรมการดำเนินการ ไม่มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจนมีปัญหาลูกในระดับน้อย สมาชิก สหกรณ์ยังขาดความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มีปัญหาลูกอยู่ในระดับมาก

สุไพรินทร์ นันทะลัย (2547: 57-58) ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ออมทรัพย์ศรีอุตรธานี จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard โดยศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานของ สหกรณ์ 4 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจและความคิดเห็นของสมาชิก ด้านการปฏิบัติงานภายใน

องค์กร ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมภายในองค์กร และด้านการเงิน โดยผลศึกษาพบว่า สมาชิกเห็นด้วยกับลักษณะการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุตรธานี จำกัด ในด้านการดำเนินงานด้านภาพพจน์ ด้านการบริการและด้านสวัสดิการต่างๆ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุตรธานี จำกัด แต่สมาชิกมีความพึงพอใจในระดับมากในการบริการของพนักงาน และด้านข่าวสารของสหกรณ์ ส่วนความพึงพอใจในระดับมากคือด้านสถานที่ รองลงมาได้แก่ ความพึงพอใจระดับมาก ด้านความรวดเร็วและความสะดวก สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุตรธานี จำกัด ดำเนินการโดยแบ่งเป็นฝ่ายธุรการ ฝ่ายทะเบียนเงินกู้ ฝ่ายทุนเรือนหุ้น ฝ่ายเงินให้กู้ ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายรับฝากเงิน และฝ่ายสวัสดิการ การจัดทำโครงสร้างกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ชัดเจน และกระบวนการปฏิบัติงานของสหกรณ์เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผนการดำเนินงาน การงานแผนด้านบุคลากร การงานแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การวางแผนการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก มีระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจที่เชื่อถือได้ การบริหารจัดการด้านบุคลากรมีส่วนสำคัญ ที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้แก่ ฝ่ายกรรมการบริหาร ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์ ได้พัฒนาทั้งสามส่วนไปพร้อมกัน พนักงานสหกรณ์ทุกคน ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ จัดให้มีการพัฒนา โดยการศึกษาดูงาน มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ ระหว่างพนักงานสหกรณ์ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้การดำเนินงานในรอบ 7 ปี (2540-2546) รายได้ของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ มีผลทำให้กำไรสุทธิลดลง เนื่องจากสหกรณ์ประสบปัญหาในการดำเนินงาน จากภาวะวิกฤตทางด้านการเงินของประเทศทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงินและสมาชิกมีจำนวนลดลง ทำให้มีผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียน

สอน โสมแพน (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานขององค์กรด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1. สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย รับราชการครู และใช้บริการธุรกิจเงินกู้ฉุกเฉินมากที่สุด โดยสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีความพึงพอใจในลักษณะการบริการ โดยภาพรวม และเป็นรายด้าน 2 ด้านคือ ด้านความรวดเร็วของการให้บริการ และด้านความสะดวกในการบริการอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร และการให้บริการของเจ้าหน้าที่ และด้านอาคารสถานที่อยู่ในระดับปานกลาง

2. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีเจตคติต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในระดับดี และมีเจตคติเป็นรายข้ออยู่ในระดับดีมาก และมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับคือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน โปร่งใส และมีความสุขในการทำงาน และความภาคภูมิใจที่ทำงานในสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด

3. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และมีความคิดเห็นเป็นรายข้ออยู่ในระดับเห็นด้วย และมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ มีการนำเทคโนโลยีสมัยมาใช้ เช่นระบบคอมพิวเตอร์ ส่งเสริมให้ได้ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ และมีความรอบรู้ในงานอื่นที่ไม่ได้ปฏิบัติประจำ

4. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของการดำเนินงานประจำปี 2543 ค่าใช้จ่ายร้อยละ 60.31 ต่อกำไรร้อยละ 39.69 และอัตราส่วนทางการเงินของทุนหมุนเวียนเท่ากับ 0.30 อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์เท่ากับ 0.09 รอบ มีอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เท่ากับ 3.60 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อหุ้นเท่ากับ 1.20 (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท) และอัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมเท่ากับ 0.52 ต่อ 1 ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ควรพิจารณาตรวจสอบนโยบายการดำเนินงาน เกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่ายของแผนปฏิบัติงานประจำปี และนโยบายโครงสร้างของหนี้สินที่ส่งผลต่อความเคลื่อนไหว ต่ออัตราส่วนค่าเฉลี่ยสภาพคล่องทางการเงิน จากการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งสี่ด้านนั้น พบว่า ด้านความพึงพอใจของสมาชิก ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร และด้านการเงินมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด โดยได้ดำเนินการดังนี้คือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด” จังหวัดนครนายก ครั้งนี้ จึงกำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยใช้จำนวนสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด จำนวน 10 คน จำนวนกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน และจำนวนฝ่ายจัดการ จำนวน 7 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 4 มุมมอง คือ

2.1 ด้านการเงิน ใช้ข้อมูลรายงานกิจการประจำปีและงบการเงินของสหกรณ์ ปี 2553 ปี 2554 และปี 2555 เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์ CAMELS Analysis

2.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากศึกษาค้นคว้ามาประมวลและสรุปสิ่งที่เกี่ยวข้องในการร่างคำถามในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) จากสมาชิกที่มาใช้บริการ ณ สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก จำนวน 10 ราย ซึ่งประกอบด้วยประเด็นคำถามหลักและประเด็นคำถามย่อยในแต่ละคำถามหลัก เพื่อสามารถได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมและครบถ้วนในประเด็นที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์สมาชิกได้เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างอิสระซึ่งประเด็นดังกล่าวมิได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า

2.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสหกรณ์ ที่ได้ข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คนและฝ่ายจัดการ จำนวน 7 คนแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลในด้านกระบวนการภายในโดยใช้แบบจำลอง McKinsey's 7 S Model ในด้านแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) และ โครงสร้างองค์กร (Structure)

2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นวิเคราะห์การพัฒนาองค์กรในสิ่งใหม่ๆ ที่ทันสมัย และ ฝึกอบรมพนักงาน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสมาชิกสหกรณ์ โดยเป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน และฝ่ายจัดการ จำนวน 7 คนแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลในด้าน การเรียนรู้และพัฒนาโดยใช้แบบจำลอง McKinsey's 7 S Model ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรในด้านบุคลากร (Staff) และด้านทักษะ (Skill)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาแบ่งวิธีการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ

3.1 ศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยการสัมภาษณ์สมาชิกสหกรณ์ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลโดยเป็นการสัมภาษณ์กับตัวบุคคล (Personal Interview) ด้วยคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยมีแนวทางหรือประเด็นในการสัมภาษณ์ที่ได้จากรวบรวมข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับการให้บริการธุรกิจ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และด้านนโยบายสหกรณ์ และโดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คนและฝ่ายจัดการ จำนวน 7 คนแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลในด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ซึ่งข้อมูลส่วนใหญ่ที่ใช้ในการศึกษา โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมจาก แหล่งต่างๆ ดังนี้

3.1.1 ข้อมูลจากสหกรณ์ ได้แก่ ข้อบังคับ ระเบียบ และรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์เกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปีการเงิน 2553 – 2555 รวม 3 ปี

3.1.2 ข้อมูลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร จากเว็บไซต์กรมส่งเสริมสหกรณ์ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.3 จากแหล่งอื่นๆ ได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รายงานการสอบบัญชีสหกรณ์ประจำปีการเงิน 2553 – 2555 เอกสารทางวิชาการต่างๆ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานที่เกี่ยวข้อง และเว็บไซต์ทั่วไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิที่ได้มาโดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานต่างๆ ไปของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด โดยแบ่งออกหัวข้อ 2 หัวข้อ คือ

1. ประวัติสหกรณ์
2. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์โดยใช้โดยใช้เทคนิคการวัดแบบการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

-มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) โดยใช้ข้อมูลรายงานกิจการประจำปีและงบการเงินของสหกรณ์ ปี 2553 ปี 2554 และปี 2555 เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์งบการเงินแบบ CAMELS Analysis ในมุมมอง 6 มิติ เป็นเครื่องมือในการประเมินฐานะทางการเงินและวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ใช้ข้อมูลทางการเงินย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปี 2553 - 2555 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากรายการทางการเงินต่างๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุนเพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ของรายการต่างๆ และเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงิน และผลการดำเนินงานธุรกิจดังกล่าว ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ดูความสัมพันธ์ของข้อมูล 2 ชุด โดยให้ตัวหนึ่งเป็นตัวตั้ง อีกตัวหนึ่งเป็นตัวหาร เรียกว่าอัตราส่วน อัตราส่วนที่ได้ต้องนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนที่กำหนดให้เป็นมาตรฐานคือ ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย (Average of Financial Data and Ratio of Cooperative and Farmer Groups : Peer Group) ใช้เปรียบเทียบตำแหน่งหรือผลการดำเนินงานภายในกลุ่ม (ขนาด ประเภท เวลา และสถานการณ์เดียวกัน)

นำผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินย้อนหลัง 3 ปี ปี 2553 – 2555 มาเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ (Peer Group) ปี 2554 ซึ่งเป็นปีกลางในการเทียบเคียง โดยมีจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์รายการต่างๆ เพื่อทราบจุดอ่อน จุดแข็ง ติดตามและวิเคราะห์ถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์ว่าควรปรับปรุงการดำเนินงาน หรือมีปัญหาอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ข้อเสนอแนะหรือข้อสังเกตกับผู้บริหารงานของสหกรณ์

-มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) โดยนำข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์สมาชิกสหกรณ์ด้วยคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาตามกรอบประเด็นเกี่ยวกับการให้บริการธุรกิจ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และด้านอาคารสถานที่ของสหกรณ์ สังเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็น และนำเสนอผลการสังเคราะห์โดยการบรรยายและพรรณนา

-มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) โดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการจำนวน 15 คนและฝ่ายจัดการ จำนวน 7 คน แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลในด้านกระบวนการภายใน โดยใช้แบบจำลอง McKinsey's 7 S Model ได้แก่ คุณค่าร่วม (Shared Values) ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) และรูปแบบการบริหาร (Style)

-มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) โดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 9 คน และฝ่ายจัดการ จำนวน 7 คน แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลในด้านการเรียนรู้และพัฒนาโดยใช้แบบจำลอง McKinsey's 7 S Model ได้แก่ ทักษะ (Skill) บุคลากร (Staff)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ดำเนินการโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารรายงานประจำปีของสหกรณ์ รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชีในรอบ 3 ปี (2553 – 2555) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพการดำเนินงานโดยทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

1.1 ประวัติสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ ข1-345/15 ถนนสันคูเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก เดิมจดทะเบียนเป็นสหกรณ์หาทุนจำนวน 46 สหกรณ์สมาชิก 785 คน สหกรณ์ชายข่าว 1 สหกรณ์ สมาชิก 749 คน สมาชิกทั้งหมด 1,534 คน

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2517 สหกรณ์ทั้ง 3 สหกรณ์ ได้ควบเป็นสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ต่อมาจึงได้สร้างสำนักงานเป็นตนเองที่ใช้ได้จนถึงปัจจุบันนี้

มูลค่าการก่อสร้างอาคารสำนักงานเป็นเงิน 2,200,000 บาท ในที่ดินจำนวน 2 ไร่ 1 งาน 42 ตารางวา ณ วันสิ้นปีการเงินสิ้นสุด 31 มีนาคม 2555 มีสมาชิกจำนวน 806 คน 39 กลุ่ม

1.2 ข้อมูลผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี 2553 -2555

ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2553 -2555 หน่วย : บาท

รายการ	ณ 31 มี.ค. 53	ณ 31 มี.ค. 54	ณ 31 มี.ค. 55
1 จำนวนสมาชิก(คน)	841	828	806
2 สินทรัพย์รวม	94,407,823.29	156,440,484.63	167,922,888.91
2.1 เงินให้กู้แก่สมาชิก	30,021,291.00	61,053,833.00	64,091,966.50
2.2 เงินให้สหกรณ์อื่นกู้	0	0	0
2.3 ตั๋วปฎิ	4,119,300.00	2,278,530.00	2,278,530.00
2.4 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	4,690,715.21	4,319,396.71	4,087,828.57
2.5 ดอกเบี้ยค้างรับ	2,615,706.18	1,706,231.60	2,397,184.80
2.6 สินค้าคงเหลือ	905,586.22	5,698,015.10	4,134,799.68
2.7 ลูกหนี้ระยะสั้น/ยาว	11,606,256.92	47,539,607.42	43,811,794.79
2.3 เงินลงทุน			
2.3.1 เงินสด/เงินฝากธนาคาร	8,552,744.53	31,311,006.58	44,349,548.76
2.3.2 เงินลงทุนระยะยาว	1,467,790	312,000.0	312,000.00
2.3.3 เงินฝากสหกรณ์อื่น	887,207.00	595,175.26	554,066.10
2.4สินทรัพย์อื่น	920,376.23	1,626,689.67	1,905,169.71
3.หนี้สินรวม			
3.1 เงินกู้ยืม	2,000,000.00	52,500,000.00	61,500,000.00
3.2 เงินรับฝากจากสมาชิก	33,838,582.76	41,935,811.27	44,224,074.89
3.3 เจ้าหนี้การค้า	412,774.00	66,150.00	93,180.00
3.3หนี้สินอื่น	4,557,404.97	5,472,179.72	5,885,375.63
4. ทุนของสหกรณ์	53599061.56	56466343.64	56,220,258.39
4.1 ทุนเรือนหุ้น	31,788,770.00	34,648,920.00	36,449,510.00
4.2 ทุนสำรอง	12,762,897.13	12,931,405.34	13,164,341.92
4.3 ทุนสะสม	7,362,312.34	6,556,674.72	6,279,071.23
4.4 กำไรสุทธิ	1,685,082.09	2,329,343.58	327,335.24

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	ณ 31 มี.ค. 53	ณ 31 มี.ค. 54	ณ 31 มี.ค. 55
5. ค่าใช้จ่าย	4,209,066.85	6,424,514.64	3,080,087.86
5.1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	3,249,824.15	3,899,660.10	2,976,824.02
5.2 ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	959,242.70	2,524,854.54	2,383,892.76
6. รายได้	81,223,360.89	161,689,474.55	100,935,200.00
6.1 ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้	4,755,585.00	4,885,819.00	4,456,411.00
6.2 ขายสินค้า	15,884,174.92	76,614,405.55	14,726,368.00
6.3 ขายข้าวเปลือก	60,853,600.97	80,189,250.00	81,752,421.00
6.4 รายได้อื่นๆ	408,709.39	475,466.40	427,789.77
6.5 รายได้เฉพาะธุรกิจ	571,812.53	1,002,216.09	532,842.49
7. ทุนดำเนินงาน	94,407,823.29	156,440,484.63	167,922,888.91

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี พ.ศ. 2553 – 2555

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ในระหว่างปี พ.ศ. 2553– 2555 ซึ่งเป็นปีที่ทำการศึกษาดำเนินงานของสหกรณ์ นั้น สหกรณ์แห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ โดยแยกแยะให้เห็นว่า จำนวนสมาชิก ฐานะความมั่นคงของสหกรณ์ ซึ่งพิจารณาจากสินทรัพย์ ทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้ว เงินรับฝากและเงินให้กู้ รายได้ ค่าใช้จ่ายและกำไรสุทธิ ดังนี้

1. สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

ตารางที่ 4.2 จำนวนสมาชิกระหว่างปี พ.ศ. 2553-2555

ปี พ.ศ.	จำนวนสมาชิก (คน)	ร้อยละของการเปลี่ยนแปลง
2553	841	-
2554	828	-1.54
2555	806	-2.65

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี พ.ศ. 2553 – 2555

ในรอบปี 2553 -2555 จะเห็นได้ว่า สมาชิกลดลงในอัตราที่เพิ่มขึ้นตามลำดับ

2. สินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

ตารางที่ 4. 3 จำนวนสินทรัพย์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2555

ปี พ.ศ.	จำนวนสินทรัพย์(บาท)	ร้อยละของการเปลี่ยนแปลง
2553	94,407,823.29	-
2554	156,440,484.63	65.70
2555	167,922,888.91	7.33

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี พ.ศ. 2553 – 2555

จากตารางที่ 4.3 สินทรัพย์รวมประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน เงินลงทุนระยะยาว สินทรัพย์ถาวร และสินทรัพย์อื่น ปี 2553 – 2555 มีสินทรัพย์รวมดังนี้ 94,407,823.29 บาท 156,440,484.63 บาท และ 167,922,888.91 บาท ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า ปี 2554 จำนวนสินทรัพย์ของสหกรณ์มีร้อยละของการเปลี่ยนแปลงที่สูงเพิ่มขึ้นกว่าปี 2553 มากพอควรถึงร้อยละ 65.70 แต่พอในปี พ.ศ. 2555 สหกรณ์มีจำนวนสินทรัพย์ที่มีร้อยละของการเปลี่ยนแปลงสินทรัพย์ที่สูงเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงมากเพียงร้อยละ 7.33

3. ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

ตารางที่ 4.4 จำนวนทุนเรือนหุ้นระหว่าง ปี พ.ศ. 2553-2555

ปี พ.ศ.	จำนวนทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้ว (บาท)	ร้อยละของการเปลี่ยนแปลง
2553	31,788,770.00	-
2554	34,648,920.00	8.10
2555	36,449,510.00	5.20

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี พ.ศ. 2553 – 2555

สหกรณ์ มีมูลค่าต่อหุ้นคงที่มูลค่าหุ้นละ 10 บาท สมาชิกสหกรณ์จะถือหุ้นส่วนหนึ่งของเงินกู้เป็นเงินค่าหุ้นไว้กับสหกรณ์ตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ตามอัตราส่วนของเงินกู้ จากตารางที่ 4.4 พบว่า ทุนเรือนหุ้นเมื่อสิ้นปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2553 – 2555 มีทุนเรือนหุ้น 31,788,770.00 บาท 34,648,920.00 บาท และ 36,449,510.00 บาท ตามลำดับ ในปี 2554 มีทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้นจากปี 2553 ร้อยละ 8.10 ปี 2555 มีทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้นจากปี 2554 ร้อยละ 5.20 จะเห็นได้ว่าจำนวนทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้วสูงขึ้นเรื่อยๆ ในปี 2554 มีร้อยละการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ส่วนในปี พ.ศ. 2555 มี อัตราร้อยละการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง

4. จำนวนเงินรับฝากและเงินให้กู้ยืมแก่สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก

จำกัด

ตารางที่ 4. 5 จำนวนเงินรับฝากและเงินให้กู้ของสมาชิกระหว่างปี พ.ศ. 2553 – 2555

ปี พ.ศ.	จำนวนเงินรับฝาก จากสมาชิก (บาท)	ร้อยละการ เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงินให้กู้ (บาท)	ร้อยละการเปลี่ยนแปลง
2553	33,838,582.76	-	30,021,291.00	-
2554	41,935,811.27	23.93	61,053,833.00	103.37
2555	44,224,074.89	5.45	64,091,966.50	4.97

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี พ.ศ. 2553 – 2555

จากตาราง ที่ 4.5 แสดงให้เห็นถึงยอดเงินรับฝากซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกๆ ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ.2554 เงินรับฝากสูงขึ้นจากเดิมถึงร้อยละ 23.93 แสดงให้เห็นถึงสมาชิกมีความต้องการฝากเงินไว้ที่สหกรณ์มากขึ้น จึงได้นำเงินมาฝากกับสหกรณ์เพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์ต่างๆ จึงทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญของสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น ส่วนด้านเงินให้กู้ยืม สมาชิกได้มาใช้บริการกับสหกรณ์เพิ่มมากยิ่งขึ้นเช่นกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการกู้เงินกับสหกรณ์ฯ นั้น ได้รับความสะดวกและรวดเร็ว อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ก็อยู่ในอัตราที่ต่ำกว่าการกู้เงินนอกระบบ สมาชิกจึงให้ความสำคัญกับสหกรณ์มากขึ้นตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ฯ

5. ทุนดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

ตารางที่ 4.6 จำนวนทุนดำเนินงานของสหกรณ์ระหว่างปี พ.ศ. 2553 – 2555

ปี พ.ศ.	จำนวนทุนดำเนินงาน (บาท)	ร้อยละของการเปลี่ยนแปลง
2553	94,407,823.29	-
2554	156,440,484.63	65.70
2555	167,922,888.21	7.33

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี พ.ศ. 2553 – 2555

จากตารางที่ 4.6 ทุนดำเนินงานประกอบด้วย หนี้สินและทุนของสหกรณ์ ปี 2553 – 2555 สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีทุนดำเนินงานดังนี้ 92,407,823.29 บาท 156,440,484.63 บาท และ 167,922,888.21 บาท ตามลำดับ ในปี 2554 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 69.29 ปี 2555 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากปี 2554 ร้อยละ 7.33 จะเห็นได้ว่า สหกรณ์มีทุนดำเนินงานสูงขึ้นเรื่อยๆ ในปี 2554 มีร้อยละการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ส่วนในปี พ.ศ. 2555 มี อัตราร้อยละการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง

6. รายได้และค่าใช้จ่ายของสหกรณ์

ตารางที่ 4.7 จำนวนรายได้และค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ที่ได้รับระหว่างปี 2553 -2555

ปี พ.ศ.	จำนวนรายได้ ของสหกรณ์ (บาท)	ร้อยละของการ เปลี่ยนแปลง	จำนวนค่าใช้จ่ายของ สหกรณ์(บาท)	ร้อยละของการ เปลี่ยนแปลง
2553	81,223,360.89		80,518,800.72	
2554	161,689,474.55	99.07	160,835,813.46	99.75
2555	100,935,200.00	-38.58	100,607,864.76	-37.45

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี พ.ศ. 2553 – 2555

จากตารางที่ 4.7 จะเห็นได้ว่า รายได้ของสหกรณ์ที่มาจากการดำเนินธุรกิจและให้บริการมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปียกเว้นปี 2555 สหกรณ์มีรายได้ลดลงจากปี 2554 ร้อยละ 38.58

ในขณะที่เดียวกันสหกรณ์ก็มีค่าใช้จ่ายเป็นไปในทิศทางเดียวกับรายได้ของสหกรณ์ กล่าวคือ ปี 2554 รายจ่ายของสหกรณ์เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ร้อยละ 99.75 ปี 2555 รายจ่ายของสหกรณ์ลดลงจากปี 2554 ร้อยละ 37.45

7. จำนวนกำไรเฉพาะธุรกิจ และกำไรสุทธิ ปรากฏตามตารางที่ 4.8 และ 4.9 ตารางกำไรเฉพาะธุรกิจ

ตารางที่ 4.8 รายละเอียดกำไรเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี 2553 - 2555

ปี พ.ศ.	ธุรกิจสินเชื่อ (บาท)	ธุรกิจจัดหา สินค้ามาจำหน่าย (บาท)	ธุรกิจรวบรวม รวมผลผลิต (บาท)	รวมกำไรเฉพาะธุรกิจ (บาท)	ร้อยละของ การเปลี่ยนแปลง
2553	3,791,734.21	509,953.92	224,508.72	4,526,196.85	
2554	3,819,944.96	1,308,968.33	624,623.99	5,753,537.28	27.12
2555	2,897,637.38	(374,640.08)	308,372.19	2,831,369.49	-50.79

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี พ.ศ. 2553 – 2555

จากตารางที่ 4.8 ปรากฏว่าสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด รวมกำไรเฉพาะธุรกิจต่างๆ ปี 2553 – 2555 ดังนี้ จำนวน 4,526,196.85 บาท 5,753,537.28 บาท และ 2,831,369.49 บาท ตามลำดับ จะเห็นว่าในแต่ละปีสหกรณ์มีกำไรจากธุรกิจสินเชื่อมากกว่าธุรกิจอื่นๆ รองลงมาได้แก่ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลผลิต ยกเว้น ปี 2555 สหกรณ์ขาดทุนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายทำให้ผลกำไรรวมลดลงจากปี 54 ร้อยละ 50.79

ตารางที่ 4.9 จำนวนกำไรสุทธิระหว่างปี 2553 -2555

ปี พ.ศ.	จำนวนกำไรสุทธิของสหกรณ์	ร้อยละของการเปลี่ยนแปลง
2553	1,685,082.09	
2554	2,329,434.58	38.39
2555	327,335.24	-85.95

ที่มา : รายงานประจำปีสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี พ.ศ. 2453 – 2555

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นได้ว่า ในระหว่างปี 2553 -2555 สหกรณ์มีรายได้รวมมากกว่าค่าใช้จ่ายรวม ดังนี้ 1,685,082.09 บาท 2,329,434.58 บาท และ 327,335.24 บาท ตามลำดับ ปี 2554 รายได้รวมสูงสุดมีร้อยละของการเปลี่ยนแปลงกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2553 ถึงร้อยละ 38.39 ส่วนในปี 2555 สหกรณ์มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นน้อยกว่าค่าใช้จ่ายทำให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิลดลงเมื่อเทียบกับปี 2554 ถึงร้อยละ 85.95

8. ด้านการบริหารการเงิน

1. โครงสร้างทุนดำเนินงาน

ในปี 2555 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 167,922,888.91บาท (เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 11,482,404.28 บาท) ประกอบด้วยเงินรับฝากร้อยละ 26.34 เงินกู้ยืมระยะสั้นร้อยละ 36.62 หนี้สินอื่นร้อยละ 3.56 และทุนของสหกรณ์ร้อยละ 33.48

2. การจัดหาและการใช้เงินทุน

ในปี 2555 สหกรณ์จัดหาเงินทุน โดยระดมทุนจากสมาชิกเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ถ้าพิจารณาจากงบดุลแล้ว ส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ยืมระยะสั้น 61,500,000 บาท หรือร้อยละ 36.62 ทุนเรือนหุ้น 36,449,510.00 บาท หรือ ร้อยละ 33.48 และเงินรับฝาก 44,224,074.89 หรือร้อยละ 26.33 ทุนสำรอง 13,164,341.92 หรือร้อยละ 0.08

แหล่งใช้ไปของเงินทุน พิจารณาจากงบดุลแล้ว ส่วนใหญ่ นำไปเงินให้สมาชิกกู้ยืม 64,091,966.50 บาท หรือร้อยละ 38.16 นำไปฝากธนาคาร 44,349,548.76 หรือร้อยละ 26.33 หนี้การค้า 39,955,768.50 หรือร้อยละ 23.79และ ซื้อตัวปู้ย 2,278,530.00บาท หรือร้อยละ 1.35

9. ด้านการบริหารธุรกิจ

การศึกษาข้อมูลสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด จากรายงานกิจการประจำปี ปี 2553 - 2555 พบว่า สหกรณ์ดำเนินธุรกิจเพื่อบริการและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกตามที่ได้แสดงในงบการเงิน 4 ประเภท ดังนี้

1. ธุรกิจสินเชื่อ
2. ธุรกิจรับฝากเงิน
3. ธุรกิจซื้อ(จัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก)
4. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

ธุรกิจสินเชื่อ

ในปี 2555 สหกรณ์ได้กำหนดแผนการดำเนินงาน และได้ดำเนินธุรกิจตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

ณ วันสิ้นปี 2555 สหกรณ์มีลูกหนี้ปกติคงเหลือ 64,091,966.50 บาท และลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จำนวน 2,515,994 บาท แยกเป็นลูกหนี้เงินกู้ตามคำพิพากษาจำนวน 1,908,385.60 บาท ซึ่งจำนวนเงินดังกล่าวสหกรณ์ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดให้ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยเรื่องการจัดชั้นคุณภาพลูกหนี้เงินกู้ และค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญปี 2544

การรับชำระหนี้ ลูกหนี้เงินกู้บางส่วนชำระหนี้ได้ตามกำหนดสัญญา ส่วนลูกหนี้การค้า จำนวน 39,955,768.50 บาท แยกเป็นลูกหนี้การค้าที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ 1,606,376.50 บาท และไม่ใช่สมาชิก 38,349,392.00 บาท ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ จำนวน 1,205,893.63 บาท และ ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา จำนวน 1,273,805.68 บาท

ณ วันสิ้นปี 2555 สหกรณ์มีเงินลงทุนระยะยาวจำนวน 312,000 บาท ประกอบด้วย หุ้นธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 112,000 บาท หุ้นบริษัท สหประกันชีวิต จำกัด จำนวน 200,000.00 บาท ซึ่งการลงทุน ดังกล่าวเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ม.62 เรื่องการฝากเงินและการลงทุนของสหกรณ์

ธุรกิจเงินรับฝาก

ณ วันสิ้นปี 2555 ปริมาณธุรกิจ ระหว่างปีสหกรณ์รับเงินฝาก 25,550,249.79 บาท มีเงินฝากคงเหลือ จำนวน 44,349,548.76 บาท โดยเปิดรับฝากเงิน 1 ประเภท คือ ประเภทออมทรัพย์ ออมทรัพย์พิเศษ และเงินฝากสัจจะออมทรัพย์ สหกรณ์มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก สหกรณ์ ตามความเหมาะสมเพื่อให้สหกรณ์มีผลประโยชน์ที่จะได้รับตรงตามแผนงานที่คณะกรรมการกำหนดไว้

ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ณ วันสิ้นปี 2555 สหกรณ์ได้จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกได้แก่ ปุ๋ย เคมี การเกษตร พันธุ์ข้าวเปลือก อาหารสัตว์ ข้าวสาร และสินค้าทั่วไป มีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 14,726,368.00 บาท

มีสินค้าคงเหลือสภาพปกติมูลค่า 4,134,799.68 บาท มีค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ 3,144,111.16 บาท มีรายได้เฉพาะธุรกิจ 2,162,366.00 บาท ขาดทุนเฉพาะธุรกิจจำนวน 374,640.08 บาท

ธุรกิจรวบรวมผลิตผล (ข้าวเปลือก)

ณ วันสิ้นปี 2555 สหกรณ์รวบรวมผลิตผล (ข้าวเปลือก) ของสมาชิกไปจำหน่าย มียอดซื้อระหว่างปี 80,829,260.00 บาท ขายระหว่างปีจำนวน 81,752,421.00 บาท มีค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ 806,081.30 บาท มีรายได้เฉพาะธุรกิจ 191,292.49 บาท มีกำไรเฉพาะธุรกิจจำนวน 308,372.19 บาท

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด โดยใช้ผลการดำเนินงานธุรกิจจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน จากรายงานกิจการประจำปี ในปีบัญชี 2553 -2555 แล้วนำงบการเงินมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือวัดผลโดยจะศึกษาจากเทคนิค Balanced Scorecard 4 มุมมอง คือ

- 2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective : F)
- 2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective : C)
- 2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective : I)
- 2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective :L)

2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective : F)

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในมุมมองด้านการเงิน เป็นการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด โดยใช้ผลการดำเนินงานจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน จากรายงานกิจการประจำปีและรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี ในปีบัญชี 2553 – 2555 นำมาวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ตามแนวคิดทฤษฎี CAMEL เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ของรายการต่างๆ และเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงิน และผลการดำเนินงานธุรกิจดังกล่าว และนำผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินย้อนหลัง 3 ปี ปี 2553 – 2555 มาเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ (Peer Group) ปี 2554 ซึ่งปีกลายในการเทียบเคียง โดยมีจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์รายการต่างๆ เพื่อทราบจุดอ่อน จุดแข็ง ติดตามและวิเคราะห์ถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์ว่าควรปรับปรุงการดำเนินงานมีปัญหอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ข้อเสนอแนะหรือข้อสังเกตกับผู้บริหารงานสหกรณ์ต่อไป

มิตที่ 1 การวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

อัตราส่วนความเพียงพอของ เงินทุนต่อความเสี่ยง	หน่วย	ผลการวิเคราะห์			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 54	เพิ่ม(ลด) 2553/2554	เพิ่ม(ลด) 2554/2555
		ปี 53	ปี 54	ปี 55			
อัตราหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.76	1.77	1.99	1.83	(0.22)	(1.01)
อัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.14	0.08	0.08	0.17	-	0.06
อัตรากาเรดิบโตของสหกรณ์	ร้อยละ	9.20	5.35	(0.44)	11.24	(3.85)	(4.91)
อัตรากาเรดิบโตของหนี้	ร้อยละ	15.09	144.98	11.73	10.92	129.89	(133.25)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วน ของ ทุน	ร้อยละ	3.22	4.23	0.58	8.80	1.01	(1.65)

ที่มา : จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความพอเพียงของเงินทุนต่อความเสี่ยงของสหกรณ์ในปี 2553 2554 และ 2555 พบว่า

1. อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

ในปี 2553 2554 และ 2555 สหกรณ์มีหนี้สินมากกว่าทุนเท่ากับ 0.76 เท่า 1.77 เท่า และ 1.99 เท่า ตามลำดับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนปี 2555 เพิ่มขึ้นจากปี 2554 เท่ากับ 0.22 เท่า และเพิ่มขึ้นจากปี 2553 เท่ากับ 1.23 เท่า และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 เท่ากับ 1.83 ในปี 2553 และปี 2554 สหกรณ์มีอัตราหนี้สินต่อทุนต่ำกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม ส่วนในปี 2555 สหกรณ์มีอัตราหนี้สินต่อทุนสูงกว่าอัตราส่วนค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

2. อัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ในปี 2553 2554 และปี 2555 เท่ากับ 0.14 เท่า 0.08 เท่า และ 0.08 เท่าตามลำดับ โดยในปี 2555 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปี 2553 และ เท่ากับปี 2554 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมในปี 2554 เท่ากับ 0.17 เท่า วิเคราะห์ได้ว่าสหกรณ์

การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ในรอบ 3 ปี (2553-2555) มีแนวโน้มลดลง และทุกปีมีค่าต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ยโดยรวมปี 2554

3. อัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์ลดลงทุกปี กล่าวคือในปี พ.ศ.2553 เท่ากับร้อยละ 9.20 ในปี พ.ศ.2554 เท่ากับร้อยละ 5.35 และในปี พ.ศ.2555 เท่ากับร้อยละ -0.44 โดยในปี 2554 มีอัตราลดลงกว่าปี 2553 เท่ากับ 3.85 และปี 2555 มีอัตราการเติบโตของทุนลดลงเพิ่มขึ้นจากปี 2554 เท่ากับ 4.91 และเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มเทียบเคียงของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเท่ากับ 11.24 วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์ในรอบ 3 ปี ลดลงทุกปี และมีอัตราเติบโตของทุนสหกรณ์ต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียง แสดงว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ต้องเร่งหาทุนเพิ่มขึ้นเพื่อให้ทุนของสหกรณ์มีอัตราการเติบโตที่เพิ่มขึ้น

4. อัตราการเติบโตของหนี้

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราของหนี้สินก็เพิ่มขึ้น โดยในปี พ.ศ.2553 เท่ากับ 15.09 % ในปี พ.ศ.2554 เท่ากับ 144.98% และในปี พ.ศ.2555 11.73% โดยในปี 2554 มีอัตราที่เพิ่มขึ้นมากที่สุด โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2553 เท่ากับ 129.89 ส่วนในปี 2555 มีอัตราที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับปีก่อนแต่เพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงเท่ากับ 133.25 และเมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของหนี้ของสหกรณ์การเกษตรโดยเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเท่ากับ 10.92 วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการเติบโตของหนี้ในรอบ 3ปี (2553 -2555) สูงกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554

5. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ในปี พ.ศ.2553 เท่ากับร้อยละ 3.22 ในปี พ.ศ.2554 เท่ากับร้อยละ 4.23 และในปี พ.ศ.2555 เท่ากับร้อยละ 0.58 โดยในปี 2554 มีอัตราเพิ่มขึ้นกว่าปี 2553 เท่ากับ 1.01 แต่ในปี 2555 มีอัตราการเพิ่มที่น้อยกว่าปีก่อนเท่ากับ 3.65 อย่างไรก็ตามอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนยังอยู่ในสภาพที่พอใช้ แต่เมื่อเทียบกับอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนของสหกรณ์การเกษตรโดยเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเท่ากับ 8.80 วิเคราะห์ได้ว่า ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนในรอบ 3ปี (2553 -2555) ต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554 แสดงว่า สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนแนวโน้มลดลงทุกปี

มิตินี้ 2 การวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์จำแนกตามอัตราส่วน

อัตราส่วนคุณภาพของสินทรัพย์	หน่วย	ผลการวิเคราะห์			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 2554	เพิ่ม(ลด) 2553/2554	เพิ่ม(ลด) 2554/2555
		ปี 53	ปี 54	ปี 55			
อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.90	1.29	0.62	1.14	2.04	(2.32)
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	ร้อยละ	1.86	1.86	0.20	3.10	2.37	(4.03)
อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	ร้อยละ	9.20	65.71	7.34	11.03	56.51	(58.37)

ที่มา : จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ในปี 2553 , 2554 ถึง 2555 พบว่า

1. อัตราการหมุนของสินทรัพย์

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการหมุนของสินทรัพย์ในปี 2553, 2554 และปี 2555 เท่ากับ 0.90 รอบ , 2.94 รอบ และ 0.62 รอบ ตามลำดับ โดยในปี 2554 มีอัตราหมุนของสินทรัพย์เพิ่มขึ้นกว่าปี 2553 เท่ากับ 2.04 รอบ ส่วนในปี 2555 มีอัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นที่น้อยกว่าปี 2554 เท่ากับ 2.32 รอบ และเมื่อเทียบกับอัตราหมุนของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 1.14 รอบ วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการหมุนของสินทรัพย์ในปี 2553 และปี 2555 ต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554 แสดงว่า สินทรัพย์สร้างรายได้ที่มีรอบหมุนน้อยเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ที่มีอยู่

2. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ในปี 2553, 2554 และปี 2555 เท่ากับ 1.86 % , 4.23% และ 0.20 % ตามลำดับ โดยในปี 2554 มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เพิ่มขึ้นกว่าปี 2553 เท่ากับ 2.37 ส่วนในปี 2555 มีอัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นที่น้อยกว่าปี 2554 เท่ากับ 4.03 และเมื่อเทียบกับอัตราหมุนของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 3.10 วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ในปี 2553 และปี 2555 ที่ผันผวน เพิ่มขึ้น – ลดลง

3. อัตราการเติบโตของสินทรัพย์

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ในปี 2553, 2554 และปี 2555 เท่ากับ 9.20 % , 65.71% และ 7.34 % ตามลำดับ โดยในปี 2554 มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์เพิ่มขึ้นกว่าปี 2553 เท่ากับ 56.51 ส่วนในปี 2555 มีอัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นที่น้อยกว่าปี 2554 เท่ากับ 58.37 และเมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 11.03 วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ในปี 2554 สูงกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554 ซึ่งการเพิ่มขึ้นนี้มาจากอัตราส่วนการเติบโตของหนี้ซึ่งเป็นหนี้ที่สหกรณ์ได้ก่อขึ้นในปี 2554 ส่วนปี 2553 และปี 2555 มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554 สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด จึงมีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ที่ผันผวนมาก จึงหมายถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาจากก่อนหน้าของสหกรณ์

มิติที่ 3 การวิเคราะห์ความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจำแนกตามอัตราส่วน

อัตราส่วนความสามารถในการบริหาร	หน่วย	ผลการวิเคราะห์			อัตราส่วนมาตรฐาน	เพิ่ม(ลด) 2553/2554	เพิ่ม(ลด) 2554/2555
		เพิ่มขึ้น(ลดลง)					
		ปี 53	ปี 54	ปี 55	ปี 2554		
อัตราการเติบโตของธุรกิจ	ร้อยละ	73.05	73.12	-25.78	19.30	(9.59)	(74.94)

ที่มา : จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.12 มิติวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ในปี 2553 2554 และ 2555 พบว่า อัตราการเติบโตของธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี 2553 คิดเป็น 73.05 % ปี 2554 คิดเป็น 73.12 % ปี 2555 คิดเป็น -25.78.16 % และเมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 19.30 % ต่ำกว่ามาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และมีแนวโน้มอัตราการเติบโตของธุรกิจสหกรณ์ที่ลดลง เนื่องจากในปี 2554 สหกรณ์มีการขยายปริมาณธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายที่เป็นเงินสดและเงินเชื่อให้กับสมาชิกและบุคคลภายนอก

ตลอดจนองค์กรต่างๆ เป็นจำนวนมาก ปี 2555 สหกรณ์ได้หยุดการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ให้แก่บุคคลภายนอก ส่งผลให้ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์มีอัตราการเติบโตที่ลดลงด้วย

มิติที่ 4 การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Earning Sufficiency)

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรจำแนกตามอัตราส่วน

อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร	หน่วย	ผลการวิเคราะห์			อัตราส่วนมาตรฐานปี 2554	เพิ่ม(ลด) 2553/2554	เพิ่ม(ลด) 2554/2555
		ปี 53	ปี 54	ปี 55			
อัตรากำไรต่อสมาชิก	บาท	2,033.66	2,813.22	406.12	715.63	779.56	(2407.10)
อัตราเงินออมต่อสมาชิก	บาท	78,034.90	92,493.64	100,091.30	12,104.00	14,458.74	7,597.66
อัตรานี้สินต่อสมาชิก	บาท	83,529.54	131,151.50	133,875.63	16,031.83	47,624.96	2,724.13
อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	ร้อยละ	59.24	47.11	57.08	51.38	(12.13)	9.97
อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	ร้อยละ	2.95	1.32	1.80	10.16	(1.63)	0.48
อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น	ร้อยละ	1.33	-10.82	(4.23)	10.20	(12.63)	(15.05)
อัตราการเติบโตของกำไร	ร้อยละ	37.54	38.23	(85.95)	5.57	0.69	(124.18)
อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	2.07	1.44	0.32	2.73	(0.63)	(1.12)

ที่มา : จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ในปี 2553 2554 และ 2555 พบว่า

1. อัตรากำไรต่อสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตรากำไรต่อสมาชิกในปี 2553, 2554 และปี 2555 เท่ากับ 2,033.66 บาท 2,813.22 บาท และ 406.12 บาท ตามลำดับ โดยในปี 2554 มีอัตรากำไรต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นกว่าปี 2553 เท่ากับ 779.56 บาท ส่วนในปี 2555 มีอัตราส่วนที่ลดลงกว่าปี 2554 เท่ากับ 2,407.10 และเมื่อเทียบกับอัตรากำไรต่อสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 715.63 บาท วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีความสามารถในการทำกำไรต่อสมาชิกในปี 2553 และปี 2554 สูงกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554 ส่วนปี 2555 มีความสามารถในการทำกำไรลดลงและต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554

2. อัตราการออมต่อสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราเงินออมต่อสมาชิกในปี 2553,2554 และปี 2555 เท่ากับ 78,034.90 บาท, 92,493.64 บาทและ100,091.30 บาท ตามลำดับ โดยในปี 2554 มีอัตราเงินออมต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นกว่าปี2553 เท่ากับ 14,458.74ส่วนในปี 2555 มีอัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นที่น้อยกว่าปี 2554 เท่ากับ 7,597.66 และเมื่อเทียบกับอัตราการการออมต่อสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 12,104.00 วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการออมต่อสมาชิกในรอบ 3ปี (2553-2555) สูงกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554 แสดงว่า สหกรณ์มีเงินออมคือเงินรับฝากและทุนเรือนหุ้นต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี แสดงว่า สมาชิกมีความเชื่อมั่นในการนำเงินมาฝากกับสหกรณ์ อาจเป็นเพราะสหกรณ์ให้อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ และได้รับการยกเว้นภาษี

3. อัตราหนี้สินต่อสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราเงินหนี้สินต่อสมาชิกในปี 2553,2554 และปี 2555 เท่ากับ 83,529.54 บาท, 131,151.50 บาท และ133,875.63 บาทโดยในปี 2554 มีอัตราหนี้สินต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นกว่าปี 2553 เท่ากับ 47,624.96 ส่วนในปี 2555 มีอัตราส่วนหนี้สินต่อสมาชิกที่เพิ่มขึ้นกว่าปี 2554 เท่ากับ 2,724.13 และเมื่อเทียบกับอัตราการหนี้สินต่อสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 16,031.83 วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการหนี้สินต่อสมาชิกในรอบ 3 ปี (2553-2555) สูงกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554 แสดงว่า สหกรณ์มีหนี้สินต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งในปี 2554 สหกรณ์กู้เงินจากแหล่งเงินทุนภายนอกมากกว่าปี 2553 เพื่อนำไปขยายธุรกิจจัดหาสินค้าและธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสมาชิก จึงทำให้มีหนี้สินต่อสมาชิกสูงมาก ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงในการบริหารเงินของสหกรณ์ ที่ต้องนำเงินไปลงทุนเพื่อให้ได้ผลกำไรทันต่อการชำระหนี้เงินต้นพร้อมดอกเบี้ย

4. อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานในปี 2553,2554 และปี 2555 เท่ากับ ร้อยละ 59.24, ร้อยละ47.11 และร้อยละ 57.08 บาท ตามลำดับ โดยในปี 2554 มีอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานลดลงกว่าปี 2553 เท่ากับร้อยละ 12.13 ส่วนในปี 2555 มีอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นกว่าปี 2554 เท่ากับร้อยละ 9.97 และเมื่อเทียบกับอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group)

โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 51.38 วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานใน 2553 และปี 2555 สูงกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554

5. อัตราการเติบโตของทุนสำรอง

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการเติบโตของทุนสำรองในปี 2553,2554 และปี 2555 เท่ากับ ร้อยละ 2.95, ร้อยละ 1.32 และร้อยละ 1.80 ตามลำดับ โดยในปี 2554 มีอัตราการเติบโตของทุนสำรองลดลงกว่าปี 2553 เท่ากับ ร้อยละ 1.63 ส่วนในปี 2555 มีอัตราการเติบโตของทุนสำรองที่เพิ่มขึ้นกว่าปี 2554 เท่ากับ ร้อยละ 0.48 และเมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของทุนสำรองของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ ร้อยละ 10.16 วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการเติบโตของทุนสำรองในรอบ 3 ปี (2553-2555) เพิ่มขึ้น - ลดลง แต่ต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554 แสดงว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีทุนสำรองแนวโน้มลดลง

6. อัตราการเติบโตของกำไร

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการเติบโตของกำไรในปี 2553,2554 และปี 2555 เท่ากับ ร้อยละ 37.54, 38.23 และ -85.95 ตามลำดับ โดยในปี 2554 มีอัตราการเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้นกว่าปี 2553 เท่ากับ ร้อยละ 0.69 ส่วนในปี 2555 มีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิที่ลดลงกว่าปี 2554 เท่ากับ 124.18 และเมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของกำไรของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 5.57 วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราการเติบโตของกำไรในรอบ 3 ปี (2553-2555) เพิ่มขึ้น-ลดลง โดยในปี 2553 และ 2554 อัตราการเติบโตของกำไรสูงกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554 ส่วนในปี 2555 มีอัตราการเติบโตของกำไรต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงปี 2554

7. อัตรากำไรสุทธิ

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตรากำไรสุทธิในปี 2553,2554 และปี 2555 เท่ากับ ร้อยละ 2.07, ร้อยละ 1.44 และร้อยละ 0.32 โดยในปี 2554 มีอัตรากำไรสุทธิลดลงกว่าปี 2553 เท่ากับ 0.63 ในปี 2555 มีอัตรากำไรสุทธิที่ลดลงกว่าปี 2554 เท่ากับ 1.12 และเมื่อเทียบกับอัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 2.73 วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตรากำไรสุทธิในรอบ 3 ปี (2553-2555) ที่ลดลงทุกปีและต่ำกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554 แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงขึ้นทุกๆ ปี

มิตีที่ 5 การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity)

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงินจำแนกตามอัตราส่วน

อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน	หน่วย	ผลการวิเคราะห์เพิ่มขึ้น			อัตราส่วน มาตรฐาน ปี 54	เพิ่ม(ลด)	
		(ลดลง)				2553/2554	2554/2555
		ปี 53	ปี 54	ปี 55			
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	1.60	1.19	1.17	1.16	(0.41)	(0.02)
อัตราหมุนของสินค้า	ครั้ง	20.93	24.01	16.44	13.68	3.08	(7.57)
อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	17.44	15.20	22.20	26.67	(2.24)	4.76

ที่มา : จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ในปี 2553 2554 และ 2555 พบว่า

1. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนในปี 2553,2554 และปี 2555 เท่ากับ 1.60,1.19 และ1.17 ตามลำดับ โดยในปี 2554 มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนลดลงกว่าปี 2553 เท่ากับ 0.41 ส่วนในปี 2555 มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนลดลงกว่าปี 2554 เท่ากับ 0.02 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 1.16 วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนในรอบ 3ปี (2553-2555) เพิ่มขึ้น – ลดลง โดยในปี 2555 มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนน้อยกว่าปี 2554 และปี 2553 แต่มีค่าสูงกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554 แสดงว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอเมื่อเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน จึงหมายความว่าสหกรณ์ฯมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอเพื่อการชำระหนี้หากเจ้าหนี้จะเรียกให้ชำระคืน

2. อัตราหมุนของสินค้า

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราหมุนของสินค้าในปี 2553,2554 และปี 2555 เท่ากับ 20.93 ครั้ง, 24.01 ครั้ง และ16.44 ครั้ง ตามลำดับ โดยในปี 2554 มีอัตราหมุนของสินค้าเพิ่มขึ้นกว่าปี 2553 เท่ากับ 3.08 ครั้งส่วนในปี 2555 มีอัตราหมุนของสินค้าที่ลดลงกว่าปี 2554 เท่ากับ 7.57 ครั้ง และเมื่อเทียบกับอัตราหมุนของสินค้าของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 13.68 ครั้ง วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์

การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอัตราหมุนของสินค้าในรอบ 3 ปี (2553-2555) มีแนวโน้มที่ลดลง แต่มีอัตราหมุนของสินค้าสูงกว่ากลุ่มเทียบเคียงในปี 2554 แสดงว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด อาจมีสินค้าคงคลังไว้มากเกินไป

3. อายุเฉลี่ยสินค้า

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอายุเฉลี่ยสินค้าในปี 2553, 2554 และปี 2555 เท่ากับ 17.44 วัน, 15.20 วัน และ 22.20 วัน ตามลำดับ โดยในปี 2554 มีอายุเฉลี่ยสินค้าน้อยกว่าปี 2553 เท่ากับ 2.24 ส่วนในปี 2555 มีอายุเฉลี่ยสินค้าที่เพิ่มขึ้นกว่าปี 2554 เท่ากับ 4.76 และเมื่อเทียบกับอายุเฉลี่ยสินค้าของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ซึ่งเป็นกลุ่มเทียบเคียงเท่ากับ 26.67 วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีอายุเฉลี่ยสินค้าในรอบ 3 ปี (2553-2555) เพิ่มขึ้น – ลดลง แต่มีอัตราอายุเฉลี่ยสินค้าต่ำกว่าเกณฑ์กลุ่มเทียบเคียง และมีแนวโน้มจะมีอัตราอายุเฉลี่ยสินค้าที่เพิ่มขึ้น อาจเนื่องมาจากสหกรณ์ฯ มีการสั่งซื้อสินค้าที่มากขึ้นไปหรืออาจจะเนื่องจากตัวสินค้าไม่เป็นที่ไปตามความต้องการของตลาด

มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ (Sensitivity)

ปี 2553 -2554 ผลกระทบจากราคาน้ำมันที่ไม่คงที่ ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น ราคาทองคำ ภัยธรรมชาติ ราคาสินค้าด้านการเกษตร ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น ปัญหาทางด้านการเมือง ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ ทั้ง 3 ประเภทของสหกรณ์ คือ รับฝากเงิน จัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจสินเชื่อ และที่สำคัญการเข้ามาแข่งขันของสถาบันการเงินในการกำกับของรัฐ ระเบียบข้อบังคับพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการโดยรวมของสหกรณ์และสมาชิกทั้งสิ้น หากสหกรณ์ไม่สามารถวางแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์ได้ ดังนั้น คณะผู้บริหารของสหกรณ์จึงต้องเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด พร้อมกับส่งเสริมและสร้างวินัยทางการเงินให้เหมาะสมกับสหกรณ์ให้ได้มากที่สุด และแม้เงินทุนส่วนใหญ่ของสหกรณ์มาจากทุนของสหกรณ์เองถึงร้อยละ 59.60 และมีเงินรับฝากที่เป็นแหล่งเงินทุนสำคัญของสหกรณ์ถึงร้อยละ 26.34 ดังนั้น อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากจะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์จึงควรพิจารณากำหนดอัตราให้เหมาะสมกับสภาพของสหกรณ์และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และจากปี 2554 ที่ผ่านมา สมาชิกสหกรณ์ประสบปัญหาอุทกภัย ทำให้เกิดผลกระทบต่อการประกอบอาชีพและรายได้ของสมาชิกที่ทำการเกษตร สหกรณ์จึงควรพิจารณาให้ความช่วยเหลือ เช่น การชะลอการชำระหนี้ของสมาชิก และส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิกเพื่อให้สมาชิกมีรายได้เพื่อเพียงพอกับ

รายจ่ายและชำระหนี้แก่สหกรณ์ ทั้งนี้ ก็เพื่อความเติบโตอย่างมั่นคงของสหกรณ์และเกิดประโยชน์แก่สมาชิกอย่างแท้จริง

ปี 2555 สหกรณ์ยังคงได้รับผลกระทบจากการปรับตัวเพิ่มขึ้นของดอกเบี้ย เนื่องจากทุนส่วนใหญ่ของสหกรณ์มาจากการรับฝากเงิน ซึ่งทำให้สหกรณ์ต้องรับภาระดอกเบี้ยจ่ายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนขายสินค้าของสหกรณ์ที่สูงขึ้น โดยเฉพาะสินค้าประเภทปุ๋ยซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญของสมาชิก นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสี่ยงเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการเมือง การปฏิรูปการปกครอง ภัยแล้ง ภัยธรรมชาติ และความผันผวนของราคาน้ำมัน เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของสมาชิกซึ่งทำให้สมาชิกมีค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันสูงขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการถอนเงินฝากและกู้เงินจากสหกรณ์มากขึ้น

2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective : C)

การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในมุมมองของสมาชิกจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจำนวน 10 คน เพื่อวัดความพึงพอใจ ความน่าเชื่อถือ และความเหมาะสมใน 3 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 ความพึงพอใจและเหมาะสมด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
 ด้านที่ 2 ความน่าเชื่อถือและความสะดวกด้านอาคารสถานที่
 ด้านที่ 3 ความพึงพอใจและเหมาะสมด้านการดำเนินธุรกิจ ใน 4 ธุรกิจได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกและธุรกิจรับฝากเงิน สรุปผลได้ดังนี้

ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ประกอบด้วย

มีการแต่งกายเรียบร้อยสะอาด เหมาะสม
 มีกิริยาสุภาพในการให้บริการ
 มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ
 มีความสามารถในการให้บริการสมาชิก
 มีอัธยาศัยที่ดีต่อสมาชิก
 มีเอาใจใส่ดูแลและบริการเป็นอย่างดี
 มีความรู้ ความสามารถ ให้คำแนะนำและข้อมูลแก่สมาชิกได้ชัดเจนถูกต้อง

ด้านอาคารสถานที่ ประกอบด้วย

มีสภาพอาคารใหญ่โตโอ้อ่า น่าเชื่อถือ
 มีทำเลที่ตั้งของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ
 มีที่จอดรถสำหรับสมาชิกอย่างเพียงพอ

มีสถานที่ในการให้บริการเป็นสัดส่วน
 มีบรรยากาศร่มรื่น สะอาดและมีแสงสว่างเพียงพอ
 มีที่นั่งสำหรับสมาชิกในการขอรับบริการอย่างเพียงพอ
 ห้องน้ำมีความสะอาด

ด้านการให้บริการธุรกิจของสหกรณ์ใน 4 ธุรกิจ ดังนี้

ธุรกิจสินเชื่อ ประกอบด้วย

ได้รับเงินกู้เพียงพอกับความต้องการของการแผนการผลิตในรอบปี
 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์มีความเหมาะสม
 ได้รับเงินกู้ทันกับความต้องการของสมาชิก
 การให้บริการสินเชื่อมีขั้นตอนให้บริการสะดวกและรวดเร็ว

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและการรวบรวมผลผลิต ประกอบด้วย

มีสินค้าตรงกับความต้องการของสมาชิก
 สินค้าที่นำมาจำหน่ายมีคุณภาพ
 ราคาสินค้าที่นำมาจำหน่ายมีความเหมาะสมกับคุณภาพ
 การรับสินค้ามีความสะดวก รวดเร็ว เป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสม
 สหกรณ์ซึ่งผลิตด้วยเครื่องจักรที่มาตรฐาน
 สมาชิกนำผลผลิตมาขายให้สหกรณ์ได้ในราคายุติธรรม
 สหกรณ์มีบริการส่งสินค้าถึงบ้านสมาชิกทำให้ได้รับสินค้าอย่างสะดวก

รวดเร็ว

สมาชิกมีความพอใจที่มาซื้อสินค้าจากสหกรณ์เนื่องจากมีรางวัลพิเศษ

ธุรกิจรับฝากเงิน ประกอบด้วย

มีขั้นตอนการให้บริการเบิกถอนเงินสะดวก
 มีขั้นตอนการให้บริการรับฝากเงินสะดวกรวดเร็ว
 กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ได้เหมาะสม
 กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์พิเศษได้เหมาะสม

สรุป สมาชิกทั้ง 10 ราย ระบุว่ามีการปฏิบัติเหมาะสมเพียงพอและครบถ้วนทุกด้าน

2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective : I)

เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสหกรณ์ ที่ได้ข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 9 คนและฝ่ายจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้อง 7 คน รายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปี โดยใช้แบบจำลอง

McKinsey's 7S Model ในด้านคุณค่าร่วม (Shared Values) แผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กรและเจ้าหน้าที่ (Structure) ด้านระบบปฏิบัติงาน (System) และด้านรูปแบบการบริหารองค์กร (Style) มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)

คุณค่าร่วม คือ สิ่ง que ทุกคนในองค์กรร่วมกันคิด และนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้ภารกิจขององค์กรนั้นบรรลุวัตถุประสงค์โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด เป็นสถาบันเกษตรกรหนึ่งที่ได้จัดตั้งขึ้นตามโดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการจัดตั้ง จัดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2517 โดยเริ่มดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์การเกษตรเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2517 เป็นต้นมา ดังนั้น การดำเนินงานส่วนใหญ่จึงมาจากนโยบายของภาครัฐที่คอยช่วยเหลือและแนะนำ ความซับซ้อนในการดำเนินงานและความหลากหลายของบุคลากรยังมีไม่มากนัก

เมื่อปี พ.ศ. 2547 กรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย โครงการ/แผนงาน แต่ก็ยังไม่มีการประกาศค่านิยมร่วมของสหกรณ์แต่อย่างใด

ปัจจุบันการกำหนดค่านิยมของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ก็ยังไม่มีการประกาศ หากสหกรณ์สามารถกำหนดค่านิยมร่วม และสามารถสร้างจิตสำนึกให้แก่บุคลากรของสหกรณ์ได้ตระหนัก ซึมซาบ และปฏิบัติเป็นนิสัยจนกลายเป็นค่านิยมร่วมก็จะเป็นกำลังที่ผลักดันให้บุคลากรของสหกรณ์ทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีคุณค่า มีทิศทาง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีคุณค่าเป็นที่พึ่งของมวลสมาชิกได้อย่างแท้จริง

ด้าน แผนกลยุทธ์ (Strategy)

การดำเนินงานของสหกรณ์ตั้งแต่พ.ศ.2517 จนกระทั่งปี 2546 สหกรณ์ยังไม่มีการทำแผนทิศทาง แผนแม่บท และแผนยุทธศาสตร์ อาจจะ เนื่องด้วยในช่วงระยะเวลาดังกล่าวกรมส่งเสริมสหกรณ์ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐก็ยังไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน โดยในขณะนั้นกรมส่งเสริมสหกรณ์เน้นการรวบรวมสหกรณ์หาทุนขนาดเล็ก รวมกันเข้าเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ระดับอำเภอ เพื่อมุ่งหวังให้สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสหกรณ์ดีขึ้นเพราะเป็นการประหยัดโดยขนาด มีสมาชิกมากขึ้น มีทุนในการดำเนินงานมากขึ้น ธุรกิจมีความหลากหลายมากขึ้นและมีธุรกิจมากเพียงพอที่จะลงทุนในด้านต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติสหกรณ์พ.ศ.2511

ต่อมาในปี พ.ศ.2547 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีนโยบายการพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยสนับสนุนให้สหกรณ์ต่างๆ ในแต่ละจังหวัดมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมทางความคิดและร่วมกันปฏิบัติของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด เห็นว่าแผนกลยุทธ์มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคง จึงได้เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาสหกรณ์ในระยะเวลา 3 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2549 ขึ้นเป็นครั้งแรก

ต่อมาปี พ.ศ.2550 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ร่วมกับสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้คัดเลือกสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ให้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันเกษตรกรโดยมีวัตถุประสงค์ให้สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการมีแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาสหกรณ์ในระยะเวลา 3 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2550 – 2552

จาก 2 แผนกลยุทธ์ที่สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ได้จัดทำขึ้นทำให้สหกรณ์ทราบว่า สหกรณ์อยู่ที่ใด ในอนาคตสหกรณ์ต้องการจะเป็นอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร และทำให้สหกรณ์ทราบเป้าหมายที่แน่นอนว่าในช่วงระยะของแผนทั้ง 2 แผนนั้น สหกรณ์โดยบุคลากรจะต้องทำอะไร ปฏิบัติหน้าที่อย่างไร และบุคลากรของสหกรณ์จะรับผิดชอบตรงส่วนใดในการผลักดันภารกิจในการให้บริการแก่สมาชิกเกิดความพึงพอใจสูงสุด

จากแผนกลยุทธ์ทั้ง 2 แผน ซึ่งสิ้นสุดเมื่อปี 2552 สหกรณ์มีการก้าวไปอย่างมีทิศทาง มีเป้าหมายร่วมกัน เข้าใจ ปัญหา อุปสรรค และหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน บุคลากรในสหกรณ์มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน โดยสรุปภาพรวมแล้วแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่ได้จัดทำขึ้นทั้ง 2 แผน ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่มีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นทางการ เมื่อแผนกลยุทธ์สิ้นสุดลง ทำให้ไม่ทราบว่าผลการปฏิบัติงานตามแผนทั้งสองแผนได้ผลเป็นอย่างไร เมื่อแผนกลยุทธ์สิ้นสุดลงในปี 2552 แล้ว สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ยังไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์แผนที่ 3 และ 4 อีกเลย

ด้านโครงสร้างองค์กรและเจ้าหน้าที่ (Structure)

โครงสร้างองค์กร คือ แผนผังในการบริหารงานองค์กร เพื่อให้ทราบถึงสายการบังคับบัญชา และให้รู้ถึงสายงานต่างๆ ที่จะรองรับภารกิจ เพื่อทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจขององค์กร โครงสร้างองค์กรมักจะสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร สอดคล้องกับสภาพทางสังคม จารีต ประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมนั้นๆ โครงสร้างขององค์กรที่ดีจะทำให้ภารกิจขององค์กรสามารถสนองตอบต่อผู้ใช้บริการได้อย่างตรงประเด็น

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด เป็นสถาบันเกษตรกรที่จัดตั้งขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น ดังนั้น โครงสร้างของสหกรณ์จะต้องออกแบบมาเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีฐานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ของเกษตรกรในพื้นที่อำเภอเมืองนครนายก ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 806 คน ซึ่งการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด อยู่ภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ซึ่งมีจำนวน 15 คน และในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้มอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ ดังนั้นในการดำเนินงานโดยทั่วไปของสหกรณ์ฯ ก็อยู่ภายใต้กฎหมายสหกรณ์ซึ่งหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่คอยกำกับ ดูแล และนำเสนอส่งเสริมสหกรณ์ ก็คือกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เป็นผู้ปฏิบัติในการกำกับ ควบคุม ดูแลและส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ เป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์ระเบียบ ข้อบังคับและปฏิบัติให้เป็นไปตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ดำเนินงานภายใต้การบริหารงานคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ และสหกรณ์ได้มอบหมายให้จัดจ้างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบฝ่ายต่างๆ ดังนี้

- ตำแหน่งผู้จัดการ มีหน้าที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการทั่วไปและรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดากิจการประจำของสหกรณ์ เช่น การเข้า – ออกจากการเป็นสมาชิก การรับ – จ่าย และเก็บรักษาเงิน การทำธุรกิจ/กิจกรรมกับสมาชิกและบุคคล ภายนอก การจัดจ้างเจ้าหน้าที่ตำแหน่งอื่น การจัดทำเอกสาร ทะเบียน บัญชี การจัดทำแผนงานและงบประมาณ การจัดประชุมและดำเนินการประชุมหรือการชี้แจง การรักษาดวงตรา การจัดทำบัญชี งบกำไรขาดทุน การดูแลทรัพย์สินของสหกรณ์ การเสนอรายงานต่อกรรมการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การต่อสู้ การฟ้องคดี และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย

- ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินของสหกรณ์รวมทั้งให้มีหน้าที่ ทำการเบิกและจ่ายเงินของสหกรณ์ให้แก่สมาชิกและบุคคลที่เกี่ยวข้อง และ ทำการรับเงินจากสมาชิกหรือบุคคลอื่นๆ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำฝากธนาคารที่สหกรณ์เปิดบัญชีไว้ หักเงินสะสมหรือเงินอื่นใดของเจ้าหน้าที่/ลูกจ้าง คำนวณดอกเบี้ยเก็บรักษาหลักฐาน และดำเนินการเกี่ยวกับภาษีของบุคลากรในสหกรณ์ ตลอดจนภาษีที่สหกรณ์จะต้องนำส่งกรมสรรพากร ตรวจสอบและดำเนินการเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง เงินสวัสดิการและเงินอื่นใดที่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการพึงได้รับจากสหกรณ์ ดำเนินการเกี่ยวกับแผนรายได้ ค่าใช้จ่ายของสหกรณ์เพื่อเสนอผู้จัดการนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการ

- ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บัญชี จำนวน 1 คน มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการปฏิบัติงานบัญชี โดยมีหน้าที่ เช่น จัด เตรียมและจัดทำเอกสารทางการเงิน เช่น การเบิก การจ่าย การรับ การออกใบชำระหนี้ การคำนวณดอกเบี้ย การคำนวณค่าปรับ และเอกสารเกี่ยวกับการอนุมัติเพื่อประกอบการลงบัญชีรวมทั้งเอกสารภายนอกที่สหกรณ์ได้รับจากผู้อื่น เช่น บิลค่าใช้จ่าย ทั้งต้องตรวจสอบเอกสารดังกล่าวว่าสมบูรณ์และถูกต้อง จัดทำงบหน้าใบสำคัญจ่าย ใบโอนบัญชี แยกตามประเภทของบัญชี รวมทั้งรวบรวมเอกสารที่ฝ่ายต่างๆ ได้จัดทำงบหน้าใบสำคัญแล้ว ไปลงรายการในสมุดบัญชีขั้นต้น ได้แก่ สมุดเงินสด สมุดซื้อ สมุดขาย สมุดรายได้ค่าบริการ และสมุดรายวันทั่วไป ให้เป็นประจำวัน แล้วยกยอดไปลงสมุดแยกประเภท ปิดบัญชีเป็นประจำทุกวัน ปิดบัญชีประจำเดือนและประจำปี ทั้งควบคุมและจัดทำและบันทึกงบรายการในสมุดทะเบียนต่างๆ เช่น ทะเบียนหุ้น ทะเบียนคุมสินค้า ทะเบียนครุภัณฑ์ / ทรัพย์สิน เป็นต้นนอกจากนี้ต้องควบคุมและจัดทำบัญชีย่อยต่างๆ เช่น บัญชีย่อยลูกหนี้เงินกู้ เงินรับฝาก ค่าบริการ เจ้าหนี้ผลิตภัณฑ์ทุนเรือนหุ้น เจ้าหนี้การค้า เป็นต้น คำนวณเงินปันผลตามหุ้น เงินเฉลี่ยคืน และต้องดูแล เก็บรักษาเอกสารและหลักฐานเกี่ยวกับการเงินของสหกรณ์ เช่น ต้นขั้วใบเสร็จ ฯลฯ โดยจัดเป็นหมวดหมู่ในที่ปลอดภัยและสามารถตรวจสอบได้โดยสะดวก ตรวจสอบรายละเอียดบัญชีย่อยให้ถูกต้องครบถ้วน และตรงกับยอดในบัญชีแยกประเภท จัดทำสถิติเกี่ยวกับการเงิน รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเงิน เช่น รายได้ ค่าใช้จ่าย เสนอผู้จัดการเพื่อจัดทำงบประมาณ จัดทำรายงานกิจการประจำเดือน แสดงผลการดำเนินงานเสนอผู้จัดการเพื่อเสนอคณะกรรมการ รวมทั้งจัดทำบทลงโทษเป็นประจำทุกเดือน จัดทำรายงานงบการเงินประจำปีเพื่อเสนอผู้จัดการแจ้งผู้สอบบัญชีเข้าตรวจสอบ

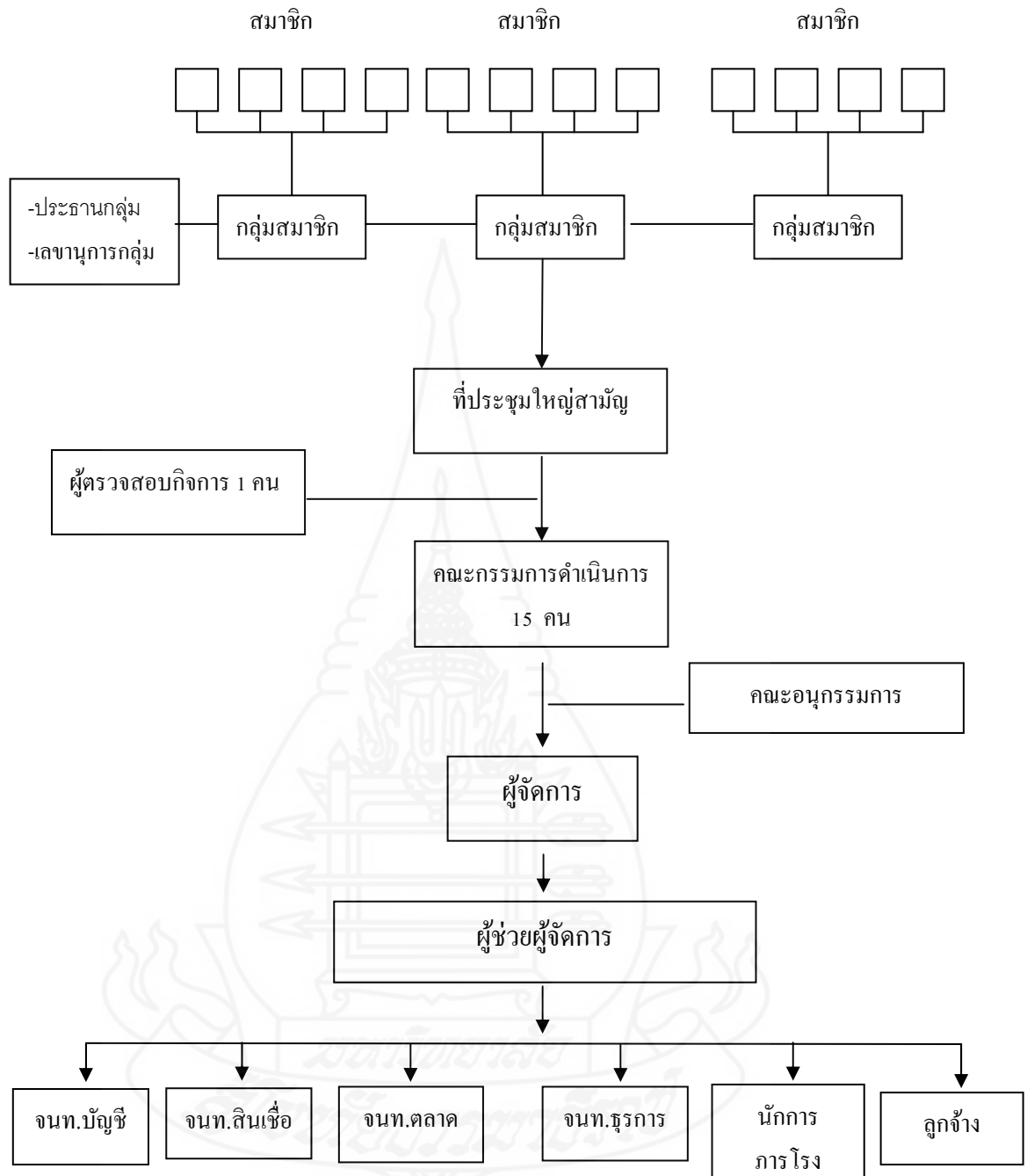
- ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำนวน 1 คน มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้เงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก โดยทำหน้าที่ต่างๆ เช่น ชี้แจง ชักจูงให้เข้าเป็นสมาชิก คัดเลือกและตรวจสอบคุณสมบัติเสนอผู้จัดการ ร่วมประชุมกลุ่มสมาชิกให้ความรู้เรื่องการสหกรณ์ การประกอบอาชีพ ความรู้เรื่องการกู้เงิน จัดทำเอกสารเกี่ยวกับการกู้เงินของสมาชิก

รวบรวม แล้วเสนอผู้จัดการ รวมทั้งจัดทำทะเบียนต่างๆ เช่นทะเบียนสมาชิก ทะเบียนค่าของหุ้น ทะเบียนหนังสือหุ้น ทะเบียนหนังสือค้ำประกัน ทั้งเป็นฐานะจัดเก็บเอกสารอยู่ในที่ปลอดภัยและเรียบร้อยครบถ้วน ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินหุ้นของสมาชิก ติดตาม เฝ้าระวังการชำระหนี้เงินหุ้นของสมาชิก พิจารณาการชำระหนี้ด้วยผลผลิตทางการเกษตร พิจารณาดำเนินการผ่อนเวลาชำระหนี้ ติดต่อตรวจสอบกรณีสมาชิกขาดคุณสมบัติ เช่นให้ทายาทสมัครเข้าเป็นสมาชิกทำสัญญารับใช้หนี้เงินหุ้น แทนสมาชิกผู้กู้ จัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับงานสินเชื่อให้ผู้จัดการนำเสนอกรรมการทุกเดือน ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้จัดการมอบหมาย

- ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตลาด จำนวน 2 คน มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจด้านการซื้อและการขาย โดยมีหน้าที่ต่างๆ เช่น ติดต่อสอบถามสำรวจความต้องการซื้อ/ขายของสมาชิก เช่น ประเภท ชนิด คุณภาพและปริมาณแล้วรวบรวมเสนอผู้จัดการ หรืออาจสืบราคา และสั่งซื้อพร้อมควบคุมการขนส่ง (หากได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการ) ตรวจสอบ รับมอบหรือส่งมอบ พร้อมลงรายการในทะเบียนสินค้าที่ทำขึ้นใหม่ รวมทั้งคำนวณราคาซื้อขายสินค้าเสนอผู้จัดการเพื่อเสนอคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติขายหรือซื้อต่อไป ช่วยเหลือจัดทำใบสั่งซื้อและเอกสารที่สหกรณ์กำหนดแก่สมาชิก และเป็นธุระติดต่อในเรื่องประกันภัย พร้อมทั้งสำรวจตรวจสอบสินค้าเสื่อมราคา และตรวจนับสินค้าคงเหลือเป็นประจำและเมื่อสิ้นปีทางบัญชี เสนอความเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้าตามภาวะของตลาด จำหน่ายสินค้า ตรวจสอบความถูกต้องเรื่องราคาและการชำระเงิน จัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับงานสินเชื่อให้ผู้จัดการนำเสนอกรรมการทุกเดือน

- ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 1 คน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการ และการต้อนรับภายในสำนักงาน จัดทำเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์จัดเก็บข้อมูล ทะเบียนต่างๆ ให้เรียบร้อยและเป็นปัจจุบัน และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

- ตำแหน่งนักการภารโรง จำนวน 1 คน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแลความสะอาดเรียบร้อยภายในอาคารสำนักงานสหกรณ์ และอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย ดังจะสามารถแสดงเป็นภาพที่ 4.1 ดังนี้



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กรและเจ้าหน้าที่

จากภาพที่ 4.1 จะเห็นได้ว่าสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยมีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญๆ เหมาะสมแล้วตามปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ แต่สหกรณ์ควรมีการจัดสรรหรือวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยอาจจะเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรในตำแหน่งลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งปัจจุบันถือว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญเพื่อจะได้ทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับตัวสมาชิกสหกรณ์และลูกค้าโดยตรงไม่ว่าจะเป็นการให้บริการ

การติดตาม และบริการภายหลัง ตลอดจนการเก็บข้อมูลพื้นฐานของสมาชิกและลูกค้าทั่วไปให้ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน เพื่อการธำรงรักษาไว้ซึ่งสมาชิกที่ยั่งยืนและยาวนาน

ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) เป็นการวิเคราะห์ระบบการทำงานอันได้แก่ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting /Finacial System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) โดยใช้ข้อมูลจากข้อมูลจากสหกรณ์ ได้แก่ ข้อบังคับ ระเบียบ และรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์เกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปีการเงิน 2553 – 2555 รวม 3 ปี และจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 9 คนและฝ่ายจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้อง 7 คนในแต่ละด้าน สรุปผลดังนี้

ด้านระบบบัญชี/การเงิน :สหกรณ์ได้รับการพัฒนาระบบบัญชีโดยกรมตรวจบัญชีดังนี้

มีการจัดทำบัญชีด้วยโปรแกรมระบบบัญชีแยกประเภทสำหรับสหกรณ์เกษตร

มีการติดตั้งโปรแกรมระบบสมาชิกและหุ้น

มีการติดตั้งโปรแกรมระบบสินค้า

มีการติดตั้งโปรแกรมระบบเงินฝาก

มีการติดตั้งโปรแกรมระบบเงินให้กู้

มีการกำหนดระเบียบขึ้นถือใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเหมาะสม

ครอบคลุมทุกธุรกิจ

ด้านการมีระบบสารสนเทศ ประกอบด้วย

สหกรณ์มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบันทึกรายการการเงินการบัญชี

มีการนำคอมพิวเตอร์มาบันทึกข้อมูลใช้ในธุรกิจสินเชื่อ

มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาให้บริการฝาก-ถอนเงินให้แก่สมาชิกสหกรณ์มีการจัดทำฐานข้อมูลของสมาชิกด้วยระบบคอมพิวเตอร์

ด้านระบบการติดตาม/ประเมินผล ประกอบด้วย

1) มีการนำเอกสารคำแนะนำแนวทางควบคุมภายในสำหรับสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เพื่อให้ที่ประชุมมีมติให้สหกรณ์ถือปฏิบัติ และมีการบันทึกไว้ในสมุดรายงานการประชุม

2) สหกรณ์จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานระหว่างเดือนเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกเดือน และมีการนำผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนงานประจำปีที่สหกรณ์กำหนดไว้

3) ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการมีการกำหนดแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

- 4) ปัญหากรณีที่สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานประจำปีที่กำหนด และบันทึกแนวทางการแก้ไขไว้ในรายงานการประชุม
- 5) สหกรณ์มีงบทดลอง หรือรายรับ รายจ่าย ที่เกิดขึ้นระหว่างเดือนเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกเดือน
- 6) สหกรณ์บันทึกรายงานการประชุมใหญ่ซึ่งมีลายมือชื่อสมาชิกผู้เข้าประชุมประธานในที่ประชุมและผู้จดบันทึกรายงานการประชุมที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน นับแต่วันที่มีการประชุมใหญ่ และได้จัดทำสำเนารายงานการประชุมใหญ่ เก็บไว้ที่สำนักงานสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกตรวจสอบหรือขอคู
- 7) คณะกรรมการดำเนินการมีการติดตามและตรวจสอบให้ฝ่ายจัดการ คณะอนุกรรมการ กรรมการที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการหรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนดไว้
- 8) สหกรณ์มีหนังสือนำเสนอระเบียบที่สหกรณ์กำหนดขึ้นถือใช้ให้นายทะเบียนสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทราบทุกครั้ง

ด้านระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย

- 1) การรายงานผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการ
 - 1.1 สหกรณ์มีการเสนอผลการรับ-จ่าย ประจำเดือน และผลการรับ-จ่ายสะสม พร้อมเปรียบเทียบกับกับประมาณรายรับ- รายจ่ายเป็นประจำทุกเดือน เพื่อแจ้งให้คณะกรรมการ ทราบ และหาแนวทางในการแก้ไข กรณีมีข้อผิดพลาด หรือ มีรายรับ – รายจ่าย ที่นอกเหนือจากการ ประมาณการไว้
 - 1.2 สหกรณ์มีการเสนอผลการดำเนินธุรกิจ ประจำเดือน และเปรียบเทียบกับ ประมาณการ เพื่อแจ้งให้คณะกรรมการทราบ และพิจารณา
 - 1.3 สหกรณ์มีการรายงานผลการปฏิบัติเฉพาะกิจ ตามระบบควบคุมภายใน
- 2) การรายงานผลต่อที่ประชุมใหญ่
 - 2.1 สหกรณ์มีการเสนอผลการดำเนินงานประจำปีในทุกๆ ด้านพร้อมเปรียบเทียบกับแผนงานและงบประมาณที่วางไว้ และมีการเสนอผลการดำเนินงานของสหกรณ์ย้อนหลัง 5 ปี ไว้ในรายงานกิจการประชุมปี เพื่อให้สมาชิกของสหกรณ์ได้รับทราบ และซักถามกรณีเกิดความไม่ เข้าใจและสงสัย

สรุป ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการระบุว่ามีการ ปฏิบัติครบถ้วนทุกด้าน

ยกเว้น ด้านระบบการติดตาม/ประเมินผล และด้านระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน ต่อที่ประชุมประจำเดือนคณะกรรมการระบุว่ามีการปฏิบัติครบถ้วนทุกด้าน ส่วนฝ่ายจัดการระบุว่า ปฏิบัติไม่ครบถ้วน

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

เป็นการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการ โดยใช้ข้อมูลจากข้อมูลจากสหกรณ์ ได้แก่ ข้อบังคับ ระเบียบ และรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์เกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปีการเงิน 2553 – 2555 รวม 3 ปี และจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 9 คนและฝ่ายจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้อง 7 คนในแต่ละด้าน สรุปผลดังนี้

ด้านการจัดทำทะเบียนและการจัดทำรายงานประจำปี ประกอบด้วย

- 1) สหกรณ์มีการบันทึกรายการและให้สมาชิกและพยาน ลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิกให้ถูกต้องครบถ้วนทุกครั้งที่มีการรับสมาชิกใหม่
- 2) สหกรณ์จัดเก็บทะเบียนสมาชิกและทะเบียนหุ้น ไว้ในตู้เก็บเอกสารภายในสำนักงานสหกรณ์ และใส่กุญแจเมื่อสิ้นเวลาทำการ
- 3) สหกรณ์แจ้งรายชื่อพร้อมรายละเอียดของสมาชิกที่เข้าใหม่หรือขอลาออกต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาอนุมัติทุกครั้ง
- 4) สหกรณ์บันทึกรายการในทะเบียนหุ้นของสมาชิกทุกครั้งที่มีสมาชิกมาขอเพิ่มหรือลดจำนวนหุ้นที่ถือ และรายงานผลการเปลี่ยนแปลงในทะเบียนหุ้นต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกเดือน
- 5) สหกรณ์มีหนังสือนำส่งรายงานผลการเปลี่ยนแปลงในทะเบียนหุ้นที่เกิดขึ้นในระหว่างปีที่ผ่านมาให้นายทะเบียนสหกรณ์ทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์
- 6) สหกรณ์มีการจัดทำรายงานกิจการประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา เสนอต่อที่ประชุมใหญ่
- 7) สหกรณ์มีหนังสือนำส่งสำเนารายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ให้นายทะเบียนสหกรณ์ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่มีการประชุมใหญ่
- 8) สหกรณ์มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษาเอกสารสำคัญของสหกรณ์ และผู้ได้รับมอบหมายลงลายมือชื่อรับทราบคำสั่ง
- 9) สหกรณ์ได้จัดส่งสำเนาระเบียบที่กำหนดขึ้นถือใช้ให้ฝ่าย แผนกที่เกี่ยวข้องทราบทุกครั้งที่มีการกำหนดระเบียบ

10) สหกรณ์มีการจัดหลักประกันการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่นั้นๆ โดยมีเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการจัดจ้างถูกต้องสมบูรณ์และครบถ้วน เช่น สัญญาจ้าง หนังสือการค้าประกัน สัญญาจ้างนอง เป็นต้น

11) สหกรณ์มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาทรัพย์สินของสหกรณ์และผู้ที่ได้รับมอบหมายลงลายมือชื่อรับทราบคำสั่ง

12) สหกรณ์มีการบันทึกรายการทรัพย์สินของสหกรณ์ในทะเบียนคุมทรัพย์สินถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

13) สหกรณ์จัดให้มีการตรวจนับทรัพย์สินและยืนยันยอดจากการตรวจนับทรัพย์สินกับทะเบียนคุมทรัพย์สินเมื่อสิ้นปีทางบัญชี

ด้านการเงิน ประกอบด้วย

1) สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบ ว่าด้วยการรับจ่ายและการเก็บรักษาเงิน
2) สหกรณ์มีคำสั่งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน

3) สหกรณ์ได้แยกเจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่บัญชีออกจากกัน
4) สหกรณ์มีเอกสารการรับเงิน จ่ายเงิน ถูกต้อง ครบถ้วนเป็นไปตามระเบียบและเก็บไว้ในที่ปลอดภัย

5) สหกรณ์มีการตรวจนับเงินสดคงเหลือเมื่อสิ้นเวลาทำการ เพื่อยืนยันยอดกับบัญชีเงินสด

6) สหกรณ์มีการเก็บรักษาเงินสดในมือในแต่ละวันตามระเบียบที่กำหนดไว้

7) สหกรณ์จัดทำทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงิน และมีการทำทะเบียนคุมเป็นปัจจุบัน

ด้านการจัดทำบัญชี ประกอบด้วย

1) สหกรณ์มีคำสั่งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการทำบัญชี
2) สหกรณ์มีการบันทึกรายการบัญชีเกี่ยวกับกระแสเงินสดในวันที่มีรายการเกิดขึ้น
3) สหกรณ์มีการบันทึกรายการบัญชีที่ไม่เกี่ยวกับกระแสเงินสดภายใน 3 วัน นับแต่วันที่รายการเกิดขึ้น

4) การลงบัญชีของสหกรณ์ ต้องมีเอกสารประกอบการลงบัญชีถูกต้อง ครบถ้วน

5) สหกรณ์มีการเก็บรักษาสมุดบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีไว้ในที่ปลอดภัย

ด้านการจัดทำงบดุล ประกอบด้วย

1) ผู้สอบบัญชีตรวจสอบและให้ความเห็นงบการเงินก่อนเสนอที่ประชุมใหญ่เพื่ออนุมัติ

2) สหกรณ์ได้ขออนุมัติงบดุลจากที่ประชุมใหญ่ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

ด้านการบริหารธุรกิจสินเชื่อ ประกอบด้วย

- 1) สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการให้สินเชื่อ
- 2) สหกรณ์มีคำสั่งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ด้านสินเชื่อ
- 3) สหกรณ์ลงรายการในคำขอกู้ สัญญากู้ ครบถ้วนและถูกต้อง
- 4) สหกรณ์มีการจัดหลักประกันเงินกู้ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
- 5) สหกรณ์จัดทำทะเบียนหนังสือกู้เงินระยะสั้น ระยะปานกลาง ให้เป็นปัจจุบัน
- 6) สหกรณ์มีการจัดทำทะเบียนการค้ำประกัน
- 7) เงินกู้ทุกสัญญาต้องผ่านการอนุมัติก่อนจ่ายเงินกู้
- 8) สมาชิกจะลงลายมือชื่อในใบรับเงินกู้ เมื่อรับเงินกู้เท่านั้น
- 9) หลักฐานการจ่ายเงินกู้ต้องมีข้อมูลถูกต้องและครบถ้วน
- 10) สหกรณ์จัดทำทะเบียนลูกหนี้
- 11) สหกรณ์มีการเก็บหลักฐานการชำระหนี้ที่ครบถ้วน
- 12) สหกรณ์มีแผนปฏิบัติเร่งรัดหนี้สิน
- 13) สหกรณ์เก็บรักษาเอกสารสิทธิที่ใช้ค้ำประกันเงินกู้ และหลักฐานเกี่ยวกับการให้กู้ไว้ในที่ปลอดภัยในสำนักงานสหกรณ์
- 14) สหกรณ์มีการรายงานผลการปฏิบัติงานการให้สินเชื่อต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน

ด้านการบริการธุรกิจการซื้อ ประกอบด้วย

- 1) สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการจัดหาสิ่งของที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย
- 2) สหกรณ์มีคำสั่งมอบหมายผู้รับผิดชอบด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
- 3) สหกรณ์มีการสำรวจความต้องการสินค้าจากสมาชิก
- 4) สหกรณ์มีการจัดซื้อสินค้าตามความต้องการของสมาชิก
- 5) สหกรณ์มีการอนุมัติก่อนการจำหน่ายสินค้าเป็นเงินเชื่อ
- 6) ผู้ทำหน้าที่ในการจัดซื้อสินค้าและผู้ทำหน้าที่ตรวจรับสินค้าต้องไม่เป็นคนเดียว
- 7) สหกรณ์จัดเก็บสินค้าไว้ในที่ปลอดภัย
- 8) สหกรณ์จัดทำทะเบียนคุมสินค้าเป็นปัจจุบัน

- 9) สหกรณ์มีการจัดทำทะเบียนย้อยเจ้าหนี้การค้าและลูกหนี้การค้าเป็นปัจจุบัน
- 10) สหกรณ์มีการส่งชำระหนี้เจ้าหนี้การค้าและติดตามลูกหนี้การค้าให้ชำระหนี้เป็นไปตามสัญญาซื้อเชื่อ และขายเชื่อ
- 11) สหกรณ์จัดทำหลักฐานเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อสินค้าและจำหน่ายสินค้าที่ถูกต้องครบถ้วน
- 12) สหกรณ์มีการรายงานผลการจัดหาและจำหน่ายสินค้าต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ
- 13) สหกรณ์มีการตรวจนับสินค้าคงเหลือเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และมีการบันทึกผลการตรวจนับไว้เป็นหลักฐาน
- 14) สหกรณ์มีการรายงานผลการตรวจนับสินค้าคงเหลือต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ
- 15) สหกรณ์มีการสำรวจสินค้าเก่าเก็บเสื่อมชำรุด เสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อขอลดราคาและหรือตัดจำหน่าย
- 16) สหกรณ์มีการสุ่มสอบทานหนี้ กรณีที่มีการซื้อขายเป็นเงินเชื่อ

ด้านบริหารธุรกิจการรับฝากเงิน

- 1) สหกรณ์ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการรับฝากเงินประเภทออมทรัพย์ หรือฝากประจำถูกต้องตามที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด
- 2) เจ้าหน้าที่รับฝากเงิน เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชีของสหกรณ์ ต้องไม่เป็นคนเดียวกัน
- 3) สหกรณ์มีตัวอย่างลายมือชื่อของผู้มีอำนาจถอนเงิน ในการเปิดบัญชีเงินฝากครั้งแรก และการถอนเงินหรือการปิดบัญชีเงินฝากกระทำได้โดยผู้มีอำนาจถอนเงินตามตัวอย่างลายมือชื่อที่ให้ไว้
- 4) สหกรณ์ออกสมุดคู่ฝากให้ผู้ฝากยึดถือไว้ ห้ามฝากสหกรณ์
- 5) สหกรณ์มีการสุ่มตรวจบัญชีเงินฝากของสมาชิกที่ขาดการติดต่อกับสหกรณ์เกิด 1 ปี
- 6) สหกรณ์มีการจัดทำทะเบียนย้อยเจ้าหนี้เงินฝากรายตัวเป็นปัจจุบัน
- 7) สหกรณ์มีการตรวจสอบสมุดคู่ฝากกับทะเบียนย้อยเจ้าหนี้เงินฝากและตัวอย่างลายมือชื่อทุกครั้งที่มีการถอนเงิน
- 8) สหกรณ์ต้องมีหลักฐานเอกสารเกี่ยวกับการรับฝากเงินถูกต้อง ครบถ้วน

9) สหกรณ์มีการตรวจสอบทะเบียนยืมเจ้าหนี้เงินฝากและบัญชีแยกประเภทเป็นประจำ

10) สหกรณ์มีการรายงานผลการรับฝากเงินของสหกรณ์ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

11) สหกรณ์มีการสุ่มสอบทานและยืนยันยอดเงินฝากของสมาชิกกับทะเบียนเจ้าหนี้เงินฝากรายตัวเมื่อสิ้นปีทางบัญชี

ด้าน การจัดสวัสดิการ

1) สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบการจัดสวัสดิการ
 2) สหกรณ์มีคำสั่งมอบหมายผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ด้านการจัดสวัสดิการให้สมาชิก
 3) สหกรณ์กำหนดการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อการจัดสวัสดิการให้สมาชิกไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

4) สหกรณ์จัดทำเบญจกุ่ม จำแนกตามประเภทของสวัสดิการ
 5) สหกรณ์ต้องมีหลักฐานและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบที่กำหนด และเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัยในสำนักงานสหกรณ์
 6) มีการรายงานผลการจัดสวัสดิการต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน

7) มีการสุ่มตรวจสอบการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
 สรุป ทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการระบุว่ามีการปฏิบัติตามครบถ้วนทุกด้าน
 ยกเว้น ด้านการจัดทำทะเบียนและการจัดทำรายงานประจำปี การตรวจนับทรัพย์สินและยืนยันยอดจากการตรวจนับทรัพย์สินกับทะเบียนคุมทรัพย์สินเมื่อสิ้นปีบัญชี

ด้านการบริหารธุรกิจซื้อ การปฏิบัติตามระเบียบ และแผนงานตามที่ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่

ด้านการบริหารธุรกิจสินเชื่อ การกำหนดแผนปฏิบัติเร่งรัดหนี้
 ด้านการจัดทำบัญชี การลงบัญชีมีเอกสารประกอบการลงบัญชีครบถ้วน
 คณะกรรมการระบุว่ามีการปฏิบัติตามครบถ้วนทุกด้าน ส่วนฝ่ายจัดการระบุว่าปฏิบัติไม่ครบถ้วน

2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นวิเคราะห์การพัฒนองค์กรในสิ่งใหม่ๆ ที่ทันสมัย และ ฝึกอบรมพนักงาน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสมาชิกสหกรณ์ โดยเป็นข้อมูลจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรายงานกิจการประจำปี รายงานการสอบบัญชีของสหกรณ์โดยใช้แบบจำลอง McKinsey's 7 S

Model ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรในด้านบุคลากร (Staff) และด้านทักษะ (Skill)

ด้านบุคลากร (Staff)

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านบุคลากร อันได้แก่ ด้านการวางแผนบุคลากร เช่น การวางแผน การพัฒนา การธำรงรักษา โดยใช้ข้อมูลจากรายงานประจำปี และจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 9 คนและฝ่ายจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้อง 7 คน ในแต่ละด้านสามารถจำแนกรายละเอียดในการบริหารดังนี้ สรุปผลดังนี้

1. การสรรหา

1.1 สมาชิกสหกรณ์ เริ่มต้นจากการประชุมกลุ่มเพื่อให้ความรู้ในเรื่องการสหกรณ์ทั่วไป การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายกจำกัด และความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพของเกษตรกร จากนั้นจึงรับสมัครสมาชิกที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับเข้ามาเป็นสมาชิก

1.2 คณะกรรมการดำเนินการและผู้ตรวจสอบกิจการ ได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นประธานกลุ่มหรือกรรมการบริหารกลุ่มสมาชิก

1.3 เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ มีการสรรหาตามระเบียบของสหกรณ์ ซึ่งได้แก่การประกาศรับสมัครบุคคลเข้าทำงานตามตำแหน่งที่ว่างหรือตามแผนขยายอัตรากำลัง มีการสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก หรือคัดเลือก ซึ่งแล้วแต่ความสำคัญของแต่ละตำแหน่ง จากนั้นมีการทดลองงานและบรรจุแต่งตั้ง

2. การพัฒนา

2.1 สมาชิกสหกรณ์ เมื่อผ่านการพิจารณาให้เข้าเป็นสมาชิกแล้ว จะทำการฝึกอบรมสมาชิกใหม่ปีละ 1 ครั้ง หลังจากนั้นสหกรณ์ได้ทำการประชุมกลุ่มสมาชิกปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมตามกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้น รวมทั้งการฝึกอบรมสมาชิกตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้จัดให้มีด้วย

2.2 คณะกรรมการดำเนินการและผู้ตรวจสอบกิจการ ภายหลังจากการได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ สหกรณ์ได้จัดให้มีการประชุมเพื่อมอบหมายงานและนิเทศงานแก่คณะกรรมการ/อนุกรรมการแต่ละฝ่าย นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมและจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยสหกรณ์เองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.3 เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ภายหลังจากการรายงานตัวเพื่อรับตำแหน่ง มีการนิเทศงานโดยผู้จัดการ รวมทั้งการจัดประชุม/ฝึกอบรมโดยหน่วยงานต่างๆ ใดๆก็ตาม ในส่วน

ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ยังมีการพัฒนาที่ไม่มากนักยกเว้นผู้จัดการที่ได้เข้ารับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ

3. การข้าราชการ

3.1 คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกสหกรณ์ทั้งสิ้น มีการสร้างแรงจูงใจในการเป็นสมาชิกโดยมีการจัดชั้นสมาชิก โดยกำหนดสิทธิประโยชน์ตามชั้นที่สมาชิกแต่ละรายได้รับการจัดชั้น นอกจากนี้ในส่วนของคณะกรรมการดำเนินการและผู้ตรวจสอบกิจการ สหกรณ์ได้กำหนดค่าตอบแทนในการทำงานไว้ในอัตราที่สูงพอสมควร นอกจากนี้ยังกำหนดค่าเบี้ยเลี้ยงปฏิบัติงานนอกเขตจังหวัดมากกว่าการปฏิบัติงานภายในจังหวัด ทั้งยังมีค่าเช่าที่พักและค่าพาหนะด้วย ในส่วนของคณะกรรมการดำเนินการยังมีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินโบนัสด้วย

3.2 เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ สหกรณ์ได้สร้างแรงจูงใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการได้ในระดับหนึ่ง กล่าวคือมีการปรับเงินเดือนทุกคราวที่ภาคราชการมีการปรับขึ้นเงินเดือน แม้ว่าฐานเงินเดือนจะยังต่ำกว่าภาครัฐบ้าง แต่ก็ไม่ห่างกันมากนัก นอกจากนี้มีการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน โดยได้รับเลื่อนมากกว่า 1 ขั้น ในสัดส่วนที่มากกว่าระบบราชการ

นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการอื่นๆ เช่นค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เป็นต้น

สรุป ทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการระบุว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนทุกด้าน

ด้านทักษะ (Skill)

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร อันได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ โดยใช้ข้อมูลจากข้อมูลจากสหกรณ์ ได้แก่ ข้อบังคับ ระเบียบ และรายงานกิจการ ประจำปีของสหกรณ์เกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปีการเงิน 2553 – 2555 รวม 3 ปี และจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 9 คนและฝ่ายจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้อง 9 คนในแต่ละด้าน สรุปผลดังนี้

ด้านพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการดำเนินการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร
2. มีการพิจารณาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ

3. มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อการพัฒนาบุคลากร เข้ารับการอบรม ในหลักสูตรต่างๆ หมุนเวียนกันไปตามหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ พร้อมกับการทัศนศึกษาดูงาน สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ปรับใช้ในสหกรณ์ของตนเอง

ด้านวัสดุอุปกรณ์ ประกอบด้วย

1. มีเครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงานในสหกรณ์เช่นคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตฯ อย่างเพียงพอ
2. มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเช่นอุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัย
3. เจ้าหน้าที่สามารถใช้เครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงานในสหกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตฯ อย่างพอเพียง

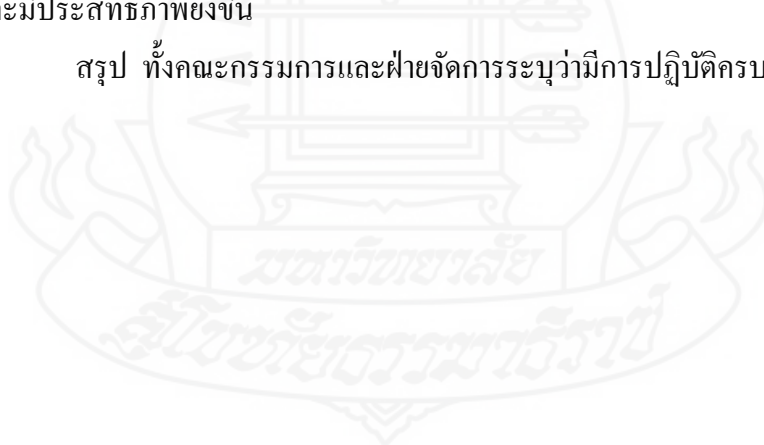
ด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. มีการในการบริการส่งสินค้าถึงบ้านสมาชิกในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
2. มีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบ และแจ้งข่าวสารใหม่ๆ ให้ทราบ

ด้านการมีระบบสารสนเทศ ประกอบด้วย

1. มีกระบวนการเกี่ยวกับระบบสารสนเทศในสหกรณ์ เช่น การนำเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้ในการปฏิบัติงานในสหกรณ์ในด้านต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวก หรือบริการแก่สมาชิกให้มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุป ทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการระบุว่ามีการปฏิบัติครบถ้วนทุกด้าน



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้วิเคราะห์ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของ สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ในรอบ 3 ปี (ปี 2553 – ปี 2555) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด 2) เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด โดยใช้ เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยใช้ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากข้อมูลแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากสมาชิก คณะกรรมการ ดำเนินการ และฝ่ายจัดการ และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากข้อมูลรายงานกิจการประจำปี และรายงานงบการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ปี 2553 – ปี 2555 การศึกษา ค้นคว้าเอกสารวิชาการต่าง ๆ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. สรุปผล

1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด จัดอยู่ในเกณฑ์สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก ซึ่งดำเนินธุรกิจที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อคิดเป็นร้อยละ 27.31 ของธุรกิจทั้งหมด ธุรกิจรับฝากเงินคิดเป็นร้อยละ 15.42 ของธุรกิจทั้งหมด ธุรกิจซื้อ (จัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก) คิดเป็นร้อยละ 8.83 ของธุรกิจทั้งหมด และธุรกิจรวบรวมผลผลิต (ข้าวเปลือก) คิดเป็นร้อยละ 48.44 ของธุรกิจทั้งหมด โครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วยคณะกรรมการ 15 คน ผู้ตรวจสอบ กิจการ 1 คน ฝ่ายจัดการ 9 คน มีสมาชิกจำนวน 806 คน ลดลงจากปีก่อน 22 คน

สหกรณ์มียอดขาย/บริการจำนวน 100,935,200.00 บาท โดยมีต้นทุนขายจำนวน 96,252,780.24 บาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจแล้วมีกำไรสุทธิ จำนวน 327,335.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.33 ของยอดขาย/บริการ

ณ วันสิ้นปีการเงิน 2555 สหกรณ์มีทุนเรือนหุ้น 36,449,510.00 บาท ทุนสำรอง จำนวน 13,164,341.92 บาท ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ จำนวน 6,279,071.23 บาท

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อ 64,091,966.50 บาท ด้านธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 14,726,368.00 บาท ด้านธุรกิจรวบรวมผลผลิต 81,752,421.00 บาท ด้านธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิกและสหกรณ์อื่นรวมทั้งสิ้น 44,349,548.76 บาท สหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปี 327,335.00 บาท ทุนดำเนินงาน 167,922,888.91 บาท ทุนสหกรณ์ 56,220,258.39 บาท หนี้สิน 111,702,630.22 บาท สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต และรับฝากเงิน มีกำไรสุทธิประจำปี จำนวน 327,335.24 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.33 ของรายได้ทั้งสิ้น ลดลงจากปีก่อน 2,002,008.34 บาท เนื่องจากมีปริมาณธุรกิจลดลงขึ้น

1.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด จังหวัดนครนายก โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล(Balanced Scorecard :BSC)

การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สรุปผลได้ดังนี้

1.2.1 มุมมอง ด้านการเงิน

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัดในปี 2553, 2554 และ 2555 โดยใช้ CAMELS Analysis ใน 6 มิติ สรุปผลได้ดังนี้

1) มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

- ความเพียงพอของเงินทุน สหกรณ์มีทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากเงินรับฝาก ลำดับต่อมาเป็นเรื้อนหุ้น ลำดับสุดท้ายเป็นเงินกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนภายนอก นอกจากนี้ยังมีทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ ของสหกรณ์ ตั้งแต่ปี 2553 – 2555 สหกรณ์มีอัตราการเจริญเติบโตของหนี้สูงขึ้นมาก เนื่องจากทุนเรื้อนหุ้นของสหกรณ์ไม่เพียงพอแก่การขยายธุรกิจสหกรณ์จึงจำเป็นต้องก่อหนี้ในอัตราที่สูง

- ความเสี่ยงของเงินทุน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนในอัตราส่วนที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาก สหกรณ์มีความเสี่ยงต่อการชำระหนี้คืนให้กับเจ้าหนี้ค่อนข้างสูง ในขณะที่สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของหนี้เพิ่มในอัตราที่สูงมากหนี้สินมาจากเงินกู้จากแหล่งเงินทุนภายนอกและเงินรับฝาก สหกรณ์จึงมีภาระผูกพันทางการเงินสูงหากเกิดข้อผิดพลาดในการบริหารเงินแล้ว สหกรณ์อาจชำระหนี้ได้ไม่ตรงตามกำหนดหรือจ่ายคืนเงินฝากไม่ได้เมื่อถูกทวงถาม

- การให้ผลตอบแทน อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์จึงมีผลตอบแทนต่อส่วนของทุนยังน้อยอยู่ ซึ่งก็คือสหกรณ์มี

ประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุนได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการของ สหกรณ์คือผู้ประกอบอาชีพการเกษตรซึ่งมิได้เป็นมืออาชีพในการบริหารการเงิน

2) มติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์

- อัตราการหมุนของสินทรัพย์ สหกรณ์มีอัตราหมุนของสินทรัพย์ต่ำ และเมื่อเทียบกับอัตราหมุนของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และต่ำกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สหกรณ์มีประสิทธิภาพ ในการจัดการสินทรัพย์ที่มีอยู่ต่ำสร้างรายได้ที่มีรอบหมุนน้อยเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ที่มีอยู่

- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ในระดับที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับอัตราหมุนของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และต่ำกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์ในการดำเนินกิจการที่ก่อให้เกิดผลตอบแทนต่ำ

- อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ในระดับที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับอัตราหมุนของสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และต่ำกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน

3) มติที่ 3 ความสามารถในการบริหารจัดการ สหกรณ์การเกษตรเมือง นครนครนายก จำกัด มีการดำเนินธุรกิจ 4 ด้าน มีมูลค่ารวม 166,854,853.42 บาท เฉลี่ยเดือนละ 13,904,571.12 บาท ประกอบด้วยธุรกิจรวบรวมผลิตผล 80,829,260.00 บาท หรือร้อยละ 48.44 รองลงมาธุรกิจสินเชื่อมีมูลค่า 64,594,940.00 บาท หรือร้อยละ 27.31 ธุรกิจรับฝากเงิน 44,224,074.89 บาท หรือร้อยละ 15.42 และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 14,726,368.00 บาท หรือ ร้อยละ 8.83 ในปี 2555 สหกรณ์ได้หยุดการดำเนินธุรกิจซื้อ-ขายปูล่วงหน้าและวัสดุการเกษตร ให้แก่บุคคลภายนอก จึงทำให้ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายลดลงไปด้วย ส่งผลให้อัตราการเติบโต ของธุรกิจหดตัวลดลงจากปีก่อนร้อยละ 21.17

4) มติที่ 4 ความสามารถในการทำกำไร

- อัตรากำไรต่อสมาชิก สหกรณ์มีอัตรากำไรต่อสมาชิกที่ลดลง เมื่อเทียบกับอัตรากำไรต่อสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และต่ำกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน

- อัตราการออมต่อสมาชิก สหกรณ์มีอัตราเงินออมต่อสมาชิกในปี สูงขึ้นทุกปีเมื่อเทียบกับอัตราการออมต่อสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสูงกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สหกรณ์สามารถ สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมาฝากเงินกับสหกรณ์มากขึ้นทุกปี

- อัตราหนี้สินต่อสมาชิก สหกรณ์มีอัตราเงินหนี้สินต่อสมาชิกสูงขึ้นทุกปี เมื่อเทียบกับอัตรากาหนี้สินต่อสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสูงกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน ซึ่งในปี 2554 – 2555 สหกรณ์ได้กู้เงินจากแหล่งทุนภายนอก เพื่อนำไปขยายธุรกิจจัดหาสินค้าและธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสมาชิก จึงทำให้มีหนี้สินต่อสมาชิกสูง

- อัตราการเติบโตของทุนสำรอง สหกรณ์ มีอัตราการเติบโตของทุนสำรองต่ำเมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของทุนสำรองของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่สูงกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สหกรณ์สร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์ได้เพิ่มขึ้นเล็กน้อย

- อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานสหกรณ์ มีอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงเมื่อเทียบกับอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสูงกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สหกรณ์ใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดผลกำไรในอัตราที่ต่ำเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

- อัตราการเติบโตของกำไร สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของกำไรลดลงเมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของกำไรของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และมีอัตราที่ต่ำกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สมาชิกมีกำลังความสามารถในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ที่ลดลง

- อัตรากำไรสุทธิ สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิลดลงเมื่อเทียบกับอัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และมีอัตราที่ต่ำกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ทุกๆ ปี

4) มิติที่ 5 สภาพคล่องทางการเงิน

- อัตราส่วนทุนหมุนเวียน สหกรณ์ มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงเมื่อเทียบกับอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และต่ำกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอเมื่อเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน จึงหมายความว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอเพื่อการชำระหนี้หากเจ้าหนี้จะเรียกให้ชำระคืน

- อัตราหมุนของสินค้า สหกรณ์มีอัตราหมุนของสินค้าสูงกว่าเล็กน้อยเมื่อเทียบกับอัตราหมุนของสินค้าของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ของ

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่ต่ำกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการการจำหน่ายสินค้าได้ดี มีความสามารถเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้

- อายุเฉลี่ยสินค้าสหกรณ์ มีอายุเฉลี่ยสินค้าสั้นลงในเมื่อเทียบกับอายุเฉลี่ยสินค้าของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย (Peer Group) โดยรวมปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสูงกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าของสหกรณ์ที่มีอยู่ได้รวดเร็ว

(6) มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ พบว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ยังมีปัจจัยเสี่ยงด้านต้นทุนสินค้า ภัยแล้ง ภัยธรรมชาติ ต้นทุนการผลิตสูงอันเนื่องมาจากความผันผวนของราคาน้ำมัน แต่ราคาผลผลิตที่จำหน่ายไม่เพียงพอกับต้นทุนที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งปัญหาการเมืองที่ไม่มีเสถียรภาพ เหล่านี้ล้วนแล้วส่งผลกระทบต่อการลงทุน การบริโภค และภาระการผ่อนชำระหนี้ของสมาชิก

1.2.2 มุมมองด้านลูกค้า

การวิเคราะห์ประเมินผลความพอเพียงและความเหมาะสมการดำเนินงานสหกรณ์ในมุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) ในด้านการเจ้าหน้าที่ให้บริการของสหกรณ์ ด้านอาคารสถานที่ของสหกรณ์ และด้านการให้บริการธุรกิจ 4 ธุรกิจ ลูกค้า (สมาชิก) ระบุว่า

ด้านเจ้าหน้าที่ มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมต่อการให้บริการ เจ้าหน้าที่เอาใจใส่ดูแลและบริการเป็นอย่างดีรวมทั้งมีอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อสมาชิก มีกิจกรรมรยาทและแต่งกายสุภาพ ให้เกียรติสมาชิกสหกรณ์

ด้านอาคารสถานที่ สมาชิกระบุว่า สหกรณ์มีบริเวณที่ทำการสหกรณ์กว้างขวางสะอาดเรียบร้อย และแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วนพร้อมทั้งจัดที่นั่งสำหรับสมาชิกในการขอรับบริการ นอกจากนี้แล้วสถานที่ทำการยังมีบรรยากาศร่มรื่นและมีแสงสว่างเพียงพอ

ด้านการให้บริการธุรกิจ สมาชิกระบุว่า ธุรกิจสินเชื่อสมาชิกได้รับเงินกู้เพียงพอและทันกับความต้องการ มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่เหมาะสม ธุรกิจรับฝากเงินสมาชิกระบุว่า สหกรณ์ได้กำหนดอัตราดอกเบี้ยในอัตราที่เหมาะสมดีแล้ว ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายสมาชิกระบุว่า สินค้าของสหกรณ์มีราคาและคุณภาพตรงกับความต้องการ และมีบริการส่งถึงบ้านสมาชิก ส่วนธุรกิจรวบรวมผลิตผลสมาชิกระบุว่าสหกรณ์มีการบริการครบถ้วนทั้งในเรื่องการชั่งผลผลิตด้วยเครื่องชั่งที่ได้มาตรฐาน และได้รับราคาผลผลิตด้วยราคาที่เหมาะสม

1.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

การวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ในมุมมองด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์โดยใช้ทฤษฎี McKinsey's 7 S Model เป็นการแยกแยะส่วนประกอบของ

สหกรณ์ออกเป็น 5 กระบวนการ ได้แก่ คำนิยมร่วม แผนกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและเจ้าหน้าที่ ระบบปฏิบัติงานและรูปแบบการบริหารจัดการซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกันเพื่อให้สหกรณ์สามารถทำหน้าที่แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพของสมาชิกให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีส่วนสำคัญที่สุดเป็นตัวกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ คือ รูปแบบของผู้บริหารร่วมกับบุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติให้เกิดค่านิยมร่วม กำหนดแผนกลยุทธ์ ให้มีการดำเนินการตามโครงสร้างของสหกรณ์ โดยมีบุคลากรของสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการภายใน ทั้ง 5 กระบวนการ พบว่า

1) การสร้างค่านิยมร่วม (Share Values)

ปีการเงิน 2553 - 2555 สหกรณ์ยังไม่มีการประกาศค่านิยมร่วมของสหกรณ์ หากสหกรณ์สามารถกำหนดค่านิยมร่วมและสามารถสร้างจิตสำนึกให้แก่บุคลากรได้เข้าใจตระหนัก ซึมซาบถึงค่านิยมร่วมจนกลายเป็นนิสัย ก็จะเป็นกำลังผลักดันให้การทำงานของบุคลากรสหกรณ์ปฏิบัติงานสหกรณ์อย่างมีคุณค่า มีเป้าหมาย มีทิศทาง ทำงานอยู่ในสหกรณ์อย่างมีความสุข ทำงานเต็มกำลัง เต็มประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ อันจะส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย

2) การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy)

ปี พ.ศ.2547 สหกรณ์ได้เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาสหกรณ์ในระยะเวลา 3 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2549 ขึ้นเป็นครั้งแรก

ต่อมาปี พ.ศ.2550 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ร่วมกับสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้คัดเลือกสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ให้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันเกษตรกร โดยมีวัตถุประสงค์ให้สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการมีแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาสหกรณ์ในระยะเวลา 3 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2550 – 2552 และเมื่อแผนกลยุทธ์สิ้นสุดลงในปี 2552 แล้วสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ยังไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์แผนที่ 3 และ 4 อีกเลย

3) โครงสร้างองค์กรและเจ้าหน้าที่ (Structure)

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรใช้โครงสร้างโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ โครงสร้างคณะกรรมการและโครงสร้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ดำเนินงานภายใต้การบริหารงานคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ และคณะกรรมการทำหน้าที่คัดเลือกผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ต่างๆ โดยมอบหมายผู้จัดการทำหน้าที่ดูแลการบริหารงานทั้งหมดในสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก

จำกัด ตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบไว้เหมาะสม มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบตามส่วนงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

4) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

จากการศึกษาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการและฝ่ายจัดการและรายงานการสอบบัญชี พบว่า ระบบการสร้างความคุ้มค่าการปฏิบัติงานที่สำคัญของสหกรณ์มี 3 ด้าน ได้แก่ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting /Finacial System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) สรุปได้ดังนี้

ด้านการระบบบัญชี พบว่าสหกรณ์ใช้ระบบบัญชีเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจของสหกรณ์ สหกรณ์ใช้โปรแกรมระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทั้งระบบ และยกเลิกการบันทึกบัญชีด้วยมือแล้ว

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าสหกรณ์มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบันทึกรายการการเงินการบัญชี มีการนำคอมพิวเตอร์มาบันทึกข้อมูลใช้ในธุรกิจสินเชื่อ การฝาก-ถอนเงินให้แก่สมาชิกและสหกรณ์มีการจัดทำฐานข้อมูลของสมาชิกด้วยระบบคอมพิวเตอร์

ระบบการติดตาม/ประเมินผล พบว่า เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปวัตถุประสงค์ สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ได้กำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบแผนปฏิบัติงานเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือนและที่ประชุมใหญ่ เป็นผลให้สหกรณ์มีการทำงานที่เป็นระบบ ระเบียบที่ดี สามารถตรวจสอบและแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้

5) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

องค์ประกอบของ 7S ที่มีอิทธิพลสำคัญที่สุดต่อตัวประกอบอื่นๆ อีก 6 ตัว คือรูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหารที่จะนำมาเป็นนโยบายสำคัญๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานและงบประมาณการรายได้รายจ่ายที่เสนอขออนุมัติต่อที่ประชุมใหญ่ไว้ จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลโดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการและฝ่ายจัดการและรายงานการสอบบัญชี พบว่าสหกรณ์ได้มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในข้อบังคับ มีการประชุมจัดทำแผนงานในรูปงบประมาณหรือประมาณการล่วงหน้าไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดระเบียบข้อปฏิบัติขึ้นคือใช้ กำหนดนโยบายด้านการเงินการบัญชีของสหกรณ์เป็นไปโดยเหมาะสม รวมทั้งมีการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับทราบและพิจารณาผลการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ด้านการบริหารธุรกิจต่างๆ พบว่า มีการกำหนดให้ฝ่ายต่างๆ ในสหกรณ์จัดทำข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ สหกรณ์มีการ

วางระบบงานและการควบคุมภายในที่ดี ด้านการจัดทำบัญชี พบว่าสหกรณ์มีการกำหนดวิธีควบคุม ตรวจสอบดูแลการเก็บเอกสารด้านการเงิน – การบัญชีและเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รายจ่ายของสหกรณ์เป็นไปตามงบประมาณรายจ่ายซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้ความเห็นชอบไว้ ซึ่งถ้ามีปัญหาในการปฏิบัติตามแผนงานประจำปีของสหกรณ์ ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ได้มีการกำหนดมาตรการปรับปรุงแก้ไข

1.2.4 มุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ในมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ของสหกรณ์พบว่าด้านบุคลากร คณะกรรมการดำเนินการทำการจัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานของสหกรณ์โดยมีการสรรหา มีการกำหนดทักษะและความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงานสำคัญไว้อย่างชัดเจนและมีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด โดยมีการกำหนดค่าตอบแทน บุคลากรได้รับค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและเป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์ ตลอดจนมีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ซึ่งมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของสหกรณ์ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการดำเนินการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร และมีการพิจารณาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อการพัฒนาบุคคล

ด้านทักษะ จากการสัมภาษณ์ของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการในด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านนวัตกรรม และด้านการมีระบบสารสนเทศ พบว่า ด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร มีการจัดสรรงบประมาณให้แก่เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมตามสายงานหลักของตนเองไว้เพียงพอ ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่าสหกรณ์ได้นำวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานและเจ้าหน้าที่มีความสามารถใช้เครื่องมือเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ในการปฏิบัติงานในสหกรณ์ในด้านต่างๆ เพื่อจัดทำฐานข้อมูลในการอำนวยความสะดวกหรือบริการแก่สมาชิกให้มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตร เมืองนครนายก จำกัด โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) มีประเด็นสำคัญที่ผู้ศึกษาค้นคว้านำมาอภิปรายดังนี้

2.1 ด้านการเงิน

ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Analysis) พบว่า ในปี 2555 สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเป็น 1.99 เท่า ในอัตราส่วนที่สูงกว่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่เฉลี่ยปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสูงกว่าค่าในปีก่อนปี ก่อน 1.77 เท่า มีอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ 0.88 เท่า ซึ่งเท่ากับปีก่อนในอัตราส่วนที่สูงกว่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่เฉลี่ยปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่มีแนวโน้มที่จะลดลง สหกรณ์มีอัตรการเติบโตของทุนลดลงร้อยละ 0.44 มีอัตรการเติบโตของหนี้ ร้อยละ 11.73 ปีก่อนร้อยละ 145 ในอัตราส่วนที่สูงกว่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่เฉลี่ยปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์ จะเห็นว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงต่อการชำระหนี้คืนให้กับเจ้าหนี้ค่อนข้างสูง เนื่องจากสหกรณ์มีการจำหน่ายสินค้าเป็นเงินเชื่อให้กับบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกเป็นจำนวนมาก ซึ่งสหกรณ์มีความเสี่ยงต่อการเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ อาจมีผลกระทบต่อชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ และลูกหนี้ส่วนใหญ่เป็นหนี้ที่ครบกำหนดชำระหนี้ สหกรณ์ควรปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการเงินทุนทั้งแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดรายได้กับสหกรณ์อย่างสูงสุด

ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ พบว่า สหกรณ์ได้นำทุนดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีอยู่ ไปลงทุนเงินให้กู้ยืมเป็นส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 38.17 ของทุนดำเนินงานทั้งสิ้น ลงทุนในเงินสดและเงินฝากธนาคาร ร้อยละ 26.41 เงินฝากสหกรณ์อื่นร้อยละ 0.33 และ ลูกหนี้ ร้อยละ 26.09 ลงทุนในสินค้าน้อยกว่าร้อยละ 2.46 ลงทุนในที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ร้อยละ 2.43 ลงทุนในหลักทรัพย์ร้อยละ 0.18 ลงทุนในตั๋วขั้วร้อยละ 1.36 ส่วนที่เหลือเป็นการลงทุนในสินทรัพย์อื่นๆ ร้อยละ 2.66 สินทรัพย์ที่มีอยู่ได้นำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้ 0.62 รอบ ลดลงจากปีก่อนที่นำไปใช้ได้ 1.29 รอบ และในขณะเดียวกันสินทรัพย์ที่มีอยู่ได้นำไปสร้างผลตอบแทนในอัตราที่ลดลงร้อยละ 0.20 ปีก่อนร้อยละ 1.86 สหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้ต่ำ ดังนั้น สหกรณ์ต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้และการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด สหกรณ์จึงควรมีการจัดประชุมกลุ่มสมาชิกอย่างสม่ำเสมอเพื่อปลูกฝังหลักการ

อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ บทบาทและหน้าที่สมาชิก เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกมาชำระหนี้ที่มีความสามารถในการชำระหนี้มาชำระหนี้แก่สหกรณ์

ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ พบว่า สหกรณ์การเกษตรเมืองนคร นครนายก จำกัด มีอัตราการเติบโตของธุรกิจของสหกรณ์ ปี 2553 คิดเป็นร้อยละ 73.05 ปี 2554 คิดเป็น ร้อยละ 73.12 และ ปี 2555 มีอัตราการเติบโตลดลงคิดเป็นร้อยละ -25.78 โดยที่อัตราการเติบโตของธุรกิจที่ใช้เป็นมาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เท่ากับร้อยละ 19.30 อัตราการเติบโตของธุรกิจสหกรณ์ไม่คงที่มีแนวโน้มลดลง สหกรณ์จึงควรเพิ่มปริมาณการค้าเงินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และผลกำไร และปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจให้ดีขึ้น หากสหกรณ์ยังคงดำเนินธุรกิจอย่างเดิมในอนาคตอาจทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุนได้

ด้านความสามารถในการทำกำไร พบว่า สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น 101,940,832.26 บาท และมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 101,613,497.02 บาท ซึ่งน้อยกว่ารายได้ทำให้มีผลกำไรสุทธิ 327,335.24 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.33 ของยอดขาย/บริการ ปีก่อนมีกำไรสุทธิ 2,329,343.58 บาท กำไรสุทธิลดลงจากปีก่อนจำนวน 2,002,008.34 หรือลดลงร้อยละ 85.95 มีอัตราการเติบโตของทุนสำรองร้อยละ 1.80 ปีก่อนมีอัตราการเติบโตของทุนสำรองร้อยละ 1.80 มีกำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก 406.12 บาท ปีก่อนมีกำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก 2,813.22 บาท เงินออมเฉลี่ยต่อสมาชิก 100,091.30 บาท ปีก่อนมีเงินออมเฉลี่ยต่อสมาชิก 92,493.64 บาท และหนี้สินเฉลี่ยต่อสมาชิก 133,875.63 บาท ปีก่อนมีหนี้สินเฉลี่ยต่อสมาชิก 131,115.50 บาท แม้ว่าโดยรวมสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรสุทธิ แต่หากพิจารณาเปรียบเทียบสัดส่วนปริมาณเงินออมกับหนี้สินของสมาชิกแล้ว มีข้อน่าสังเกตถึงความไม่สมดุลกัน ซึ่งสะท้อนถึงกำลังความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องพิจารณาการให้เงินกู้แก่สมาชิกในระดับที่ไม่เกินขีดความสามารถในการชำระหนี้เงินกู้ของสมาชิกเพื่อมิให้เกิดการผิดนัดชำระหนี้หรือเป็นสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

ด้านสภาพคล่องทางการเงิน พบว่า สหกรณ์มีสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนหนี้สินหมุนเวียนเป็น 1.17 เท่า ปีก่อน 1.19 เท่า แสดงว่าสภาพคล่องทางการเงินลดลง แต่ยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมอยู่ เมื่อพิจารณาส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียนแล้ว พบว่าส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินกู้ ซึ่งสามารถชำระหนี้ได้ร้อยละ 64.89 ของหนี้ถึงกำหนดชำระ และลูกหนี้การค้า ซึ่งส่วนใหญ่ครบกำหนดสัญญาแล้ว พิจารณาอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเห็นว่าสภาพคล่องทางการเงินลดลงจากปีก่อนและหากพิจารณาโครงสร้างของสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียนแล้ว กล่าวได้ว่าสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการ

บริหารลูกหนี้และเงินรับฝากเป็นสำคัญ หากสหกรณ์มีการบริหารลูกหนี้และเงินรับฝากที่ดี ความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาสภาพคล่องย่อมลดน้อยลง ดังนั้นสหกรณ์จึงควรมีการติดตามหนี้สินทั้งที่เป็นหนี้เงินกู้และหนี้การค้าอย่างเคร่งครัด

ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษานิสานถ เสาวมล (2550 : การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพูนากลาง จำกัด จังหวัดสระบุรี) โดยใช้ CAMALS Analysis วิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพูนากลาง จำกัด จังหวัดสระบุรี ดังนี้

มิติที่ 1 Capital Strength ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง พบว่าสหกรณ์ควรมีความรอบคอบในการก่อหนี้ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม และควรระดมทุนเพื่อบริหารสินทรัพย์ให้เกิดรายได้เพื่อรองรับความเสี่ยง

มิติที่ 2 Asset Quality คุณภาพของสินทรัพย์ สหกรณ์ควรระมัดระวังในการนำสินทรัพย์ไปลงทุน

มิติที่ 3 Management Capability ความสามารถในการบริหารจัดการ สหกรณ์มีเงินรับฝากและทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้นทุกปี สหกรณ์ควรระมัดระวังเรื่องภาระในการจ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝาก ซึ่งถือเป็นต้นทุนหนึ่งของสหกรณ์

มิติที่ 4 Earning Sufficiency การทำกำไร สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรายได้เพื่อให้ได้ผลตอบแทนกลับคืนสู่สมาชิกให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น สหกรณ์ควรส่งเสริมการออมของสมาชิกให้กระจายไปอย่างทั่วถึง และสร้างนิสัยการออมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะสร้างความมั่นคงให้แก่สมาชิกและสหกรณ์

มิติที่ 5 Liquidity สภาพคล่อง สหกรณ์ควรปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สร้าง (CRM) สำรวจความต้องการของสมาชิกและสอดคล้องกับผลการศึกษาวรศักดิ์ หงษ์สุวรรณ (2548 : การวิเคราะห์สถานะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่) โดยใช้วิธี CAMELS Analysis วิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้

มิติที่ 1 Capital Strength ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง พบว่าสหกรณ์ควรระมัดระวังการก่อหนี้ที่มีอัตราเพิ่มขึ้นและต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเงินต้นดำเนินงานในส่วนของหนี้ให้เป็นรายได้เพื่อนำมารองรับการชำระหนี้

มิติที่ 2 Asset Quality คุณภาพของสินทรัพย์ พบว่า สินทรัพย์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นลูกหนี้ ดังนั้นสหกรณ์ควรมีการจัดการลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพเป็นสำคัญเพื่อให้มีอัตราผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น

มิติที่ 3 Management Capability ความสามารถในการบริหารจัดการ สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้เพียง 2 ด้าน คือ การให้เงินกู้และการรับฝากเงิน ซึ่งการเติบโตนั้นแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานของฝ่ายจัดการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก

มิติที่ 4 Earning Sufficiency การทำกำไรของสหกรณ์ถือว่าสหกรณ์ประสบผลสำเร็จประกอบกับสหกรณ์มีอัตราการกู้ยืมจากสมาชิกเพิ่มขึ้นซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงกำลังความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานสหกรณ์

มิติที่ 5 Liquidity สภาพคล่อง หนี้สินส่วนมากของสหกรณ์มาจากการรับเงินฝากสหกรณ์จึงต้องบริหารเงินรับฝากอย่างระมัดระวัง

2.2 ด้านลูกค้า

ด้านเจ้าหน้าที่ให้บริการ พบว่า เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีจำนวนเพียงพอต่อการให้บริการ เจ้าหน้าที่ มีความเอาใจใส่ดูแลและบริการเป็นอย่างดี รวมทั้งมีอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อสมาชิก มีกิจกรรมรยาทและแต่งกายสุภาพ ให้เกียรติสมาชิกสหกรณ์ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุภาวดี วิเศษสุระการ (2543:17) ศึกษาถึงความพอใจของลูกค้าต่อการบริการสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาร้อยเอ็ด พบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจมากต่อจำนวนพนักงานที่ให้บริการ

ด้านอาคารสถานที่ พบว่า สถานที่ทำการของสหกรณ์มีบริเวณที่พื้นที่กว้างขวาง สะอาดเรียบร้อยและแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วนพร้อมทั้งจัดที่นั่งสำหรับสมาชิกในการขอรับบริการ นอกจากนี้แล้วสถานที่ทำการยังมีบรรยากาศร่มรื่นและมีแสงสว่างเพียงพอซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุเทพ เฉลิมแสน (2544:48) ได้ศึกษาถึงความพอใจของเกษตรกรลูกค้าที่มีต่อการบริการสินเชื่อของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดร้อยเอ็ดพบว่า ด้านสถานที่เกษตรกรมีความพึงพอใจมากอยู่ 4 เรื่อง คือ การป้องกันรักษาความปลอดภัยความสะอาดในบริเวณอาคาร สำนักงาน ระยะเวลาที่ตั้งสาขา และขนาดพื้นที่ในอาคารที่ให้บริการ

ด้านการให้บริการธุรกิจ พบว่า ธุรกิจสินเชื่อสมาชิกได้รับเงินกู้เพียงพอและทันกับความต้องการ มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่เหมาะสม ธุรกิจรับฝากเงินสมาชิกระบุว่า สหกรณ์ได้กำหนดอัตราดอกเบี้ยในอัตราที่เหมาะสมแล้ว ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายสมาชิกระบุว่า สินค้าของสหกรณ์มีราคาและคุณภาพตรงกับความต้องการและมีบริการส่งถึงบ้านสมาชิก ส่วนธุรกิจรวบรวมผลิตผลสมาชิกระบุว่าสหกรณ์มีการบริการครบถ้วน ทั้งในเรื่องการชั่งผลผลิตด้วยเครื่องชั่งที่ได้มาตรฐาน และได้รับราคาผลผลิตด้วยราคาที่เหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของศุภลักษณ์ แร่เพชร (2547:66) พบว่า สมาชิกมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับมากโดยการให้บริการธุรกิจได้แก่ สินเชื่อ รวบรวมผลผลิต รับฝากเงิน จัดหาสินค้ามาจำหน่าย และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุไพรินทร์ นันทะลย์ (2547: 57) สมาชิกมีความคิดเห็นในระดับเห็น

ด้วยกับลักษณะการบริหารงานในทุกด้านได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านภาพพจน์ของสหกรณ์ ด้านการบริการ และด้านสวัสดิการต่างๆ

สหกรณ์ได้มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ ใว้อย่างชัดเจนและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในข้อบังคับ มีการประชุมจัดทำแผนงานในรูปงบประมาณหรือประมาณการล่วงหน้าใว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดระเบียบข้อปฏิบัติขึ้นถือใช้ กำหนดนโยบายด้านการเงิน การบัญชีของสหกรณ์เป็นไปโดยเหมาะสม รวมทั้งมีการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับทราบและพิจารณาผลการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ

ด้านการจัดองค์การ พบว่า โครงสร้างและการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด เป็นรูปแบบของสหกรณ์การเกษตรทั่วไป มีบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ มีธุรกิจสามด้าน คือ ธุรกิจการรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานใว้ชัดเจน การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างเหมาะสม เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการพัฒนาบุคลากรและให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ กับเจ้าหน้าที่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด อย่างไรก็ตามเพื่อเป็นการส่งเสริมการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของสหกรณ์ควรจะได้มีการสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม เพื่อเปิดโอกาสใให้มีการเรียนรู้งานใหม่และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เมื่อถึงคราวจำเป็น ซึ่งอาจช่วยให้สหกรณ์ค้นพบข้อบกพร่องที่ต้องทำการแก้ไขอีกด้วย

ด้านการวางแผน พบว่า ได้มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ ใว้อย่างชัดเจนและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในข้อบังคับ มีการประชุมจัดทำแผนงานในรูปงบประมาณหรือประมาณการล่วงหน้าใว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดระเบียบข้อปฏิบัติขึ้นถือใช้ กำหนดนโยบายด้านการเงิน การบัญชีของสหกรณ์เป็นไปโดยเหมาะสม รวมทั้งมีการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับทราบและพิจารณาผลการดำเนินงานในเรื่องต่างๆมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของเกษมา ไตรรัศมิ (2543 :บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยการศึกษาจากธุรกิจอุตสาหกรรมจำนวน 85 ราย ธุรกิจบริการ 74 ราย และธุรกิจการค้า 26 ราย พบว่า ธุรกิจทุกประเภทมีการปฏิบัติและให้ความสำคัญมากในด้านนโยบาย การวางแผนและกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ การติดตามและการควบคุมและระบบการประเมินผลที่เน้นผลโดยรวมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความรักองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จของงาน และมุ่งเน้นการให้ความสำคัญแก่พนักงานในด้านของคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีการนำระบบการบริหารและการ

ประเมินผลไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าที่เรียกว่า การ Benchmark ธุรกิจที่มีผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศส่วนใหญ่มีทัศนคติเห็นว่าควรให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบ การประเมินผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนงานที่มีการปรับเปลี่ยน อยู่เสมอ และระบบการประเมินผลจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและยอมรับจาก พนักงานด้วย ผู้บริหารยังเห็นด้วยกับการส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ใหม่รวมถึงสนับสนุนให้เกิด การเรียนรู้ในองค์กรและการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการ จัดการเชิงกลยุทธ์ และพบว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารมีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารได้ดียิ่งขึ้นและยังช่วยให้ผู้บริหาร สามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลายๆด้านในเวลาเดียวกัน

ด้านการควบคุม พบว่าสหกรณ์มีการกำหนดวิธีควบคุม ตรวจสอบดูแลการเก็บ เอกสารด้านการเงิน – การบัญชีและเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รายจ่ายของสหกรณ์เป็นไปตาม งบประมาณรายจ่ายซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้ความเห็นชอบไว้ ซึ่งถ้ามีปัญหาในการปฏิบัติตาม แผนงานประจำปีของสหกรณ์ ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการได้มีการกำหนดมาตรการ ปรับปรุงแก้ไขซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพันธุรม คิชยมณฑล (2530 : 83) กล่าวว่า ความสำเร็จ ของขบวนการสหกรณ์จะขึ้นอยู่กับการจัดการเป็นส่วนใหญ่ โดยมีกลุ่มบุคคลอยู่ 3 ฝ่ายต่างมี บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน คือ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการและ ผู้จัดการ ซึ่งรวมทั้งพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ด้วย บุคคลเหล่านี้ได้ร่วมกันดำเนินงานโดยมี สมาชิกของสหกรณ์เป็นฐานเลือกคณะกรรมการที่ดีมีความรู้ความสามารถสูง มีคุณสมบัติตาม ข้อบังคับที่สหกรณ์วางไว้ให้ทำหน้าที่แทนสมาชิก กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ควบคุมงานทุก ด้านของสหกรณ์ ความสัมพันธ์ที่ดี และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก คณะกรรมการ ดำเนินการและฝ่ายจัดการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ร่วมกันทำงานเป็นคณะ จึงมีความสำคัญที่จะช่วย ให้สหกรณ์ดำเนินงานเป็นผลสำเร็จ

2.3 มุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ด้านบุคลากร คณะกรรมการดำเนินการทำการจัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินงานของสหกรณ์โดยมีการสรรหา มีการกำหนดทักษะและความสามารถที่จำเป็นของ ตำแหน่งงานสำคัญไว้อย่างชัดเจนและมีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่ เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด โดยมีการกำหนดค่าตอบแทน บุคลากรได้รับค่าตอบแทนอย่างเป็น ธรรมและเป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์ ตลอดจนมีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการ ปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ซึ่งมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ มีการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้

อย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของสหกรณ์ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการดำเนินการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร และมีการพิจารณาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อการพัฒนาบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุชิน ปลีหะจินดา (2537) ที่กล่าวไว้ว่าปัจจัยภายในที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นคือ คน (man) หรือบุคลากร ซึ่งในการดำเนินงานของสหกรณ์สหกรณ์จะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง 3 ฝ่ายได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ความสำเร็จของสหกรณ์นอกจากจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่เหมาะสมของบุคคลในแต่ละฝ่ายแล้วยังขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ หน้าที่และความรับผิดชอบที่แต่ละคนมีอยู่ในสหกรณ์ด้วย

ด้านทักษะ พบว่า ด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร มีการจัดสรรงบประมาณให้แก่เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมตามสายงานหลักของตนเองไว้เพียงพอ ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่าสหกรณ์ได้นำวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานและเจ้าหน้าที่มีความสามารถใช้เครื่องมือเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ในการปฏิบัติงานในสหกรณ์ในด้านต่างๆ เพื่อจัดทำฐานข้อมูลในการอำนวยความสะดวกหรือบริการแก่สมาชิกให้มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของศุภลักษณ์ แร่เพชร (2547) ที่ว่าสหกรณ์มีระบบคอมพิวเตอร์ และฐานข้อมูล มีความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านคุณภาพการให้บริการ เพราะได้รับการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และสอดคล้องทฤษฎีของ Kaplan and Norton (สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล, 2546) ซึ่งกล่าวไว้ในมุมมองการเรียนรู้ว่า การที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ต้องเรียนรู้ และสร้างบริการใหม่ๆ

จากการประเมินผลตามแนวความคิด Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง ทำให้ทราบว่า ผลการดำเนินงานของสหกรณ์จะมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือลดต้นทุนลงนั้น เกิดจาก สมาชิกมีความพึงพอใจในตัวธุรกิจหรือบริการที่ได้รับจากสหกรณ์เป็นสำคัญด้วย และยังขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด้วยว่ามีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้ปฏิบัติงานหรือให้บริการสมาชิกได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ตลอดจนการบริการต้อนรับมีอัธยาศัยมีความจริงใจ อันจะเป็นผลส่งผลให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจและมาใช้บริการของสหกรณ์เพิ่มขึ้น รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อสนับสนุนให้มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบ การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนงานที่มี

การปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ซึ่งจะเห็นว่าการประเมินผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตร เมืองนครนายก จำกัด มีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 การพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการสหกรณ์

1) ในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์ควรใช้ข้อมูลทางการเงินด้วยข้อมูลที่เป็นจริงเชื่อถือได้ ประกอบการพิจารณากับข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์โดยประเมินทั้งในรูปแบบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลในการวางแผนที่ถูกต้องใกล้เคียงข้อเท็จจริงมากที่สุด

2) ในการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยการนำแผนปฏิบัติงานประจำปีมากระจายเป็นแผนปฏิบัติงานรายเดือน สหกรณ์ควรกำหนดผู้รับผิดชอบในทุกงาน / กิจกรรม โดยกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจน และกำหนดให้เป็นวาระติดตามผลการปฏิบัติงานในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกเดือน เพื่อให้ฝ่ายจัดการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน เทียบแผนปฏิบัติงานรายเดือน ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ รวมถึงการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับกิจกรรม และรายได้ที่ได้รับ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

3) สหกรณ์ควรทำการวิเคราะห์ความสามารถและผลในการดำเนินธุรกิจ ในแต่ละธุรกิจของสหกรณ์ เป็นประจำทุกเดือนหรือรายไตรมาส โดยการวิเคราะห์จากกำไรปกติ หรือ กำไรส่วนเกิน ไม่ใช่กำไรสุทธิ เพื่อประกอบการกระจายการลงทุนในธุรกิจต่างๆ อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ไม่มุ่งเน้นการลงทุนเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ เพียงด้านเดียว

4) สหกรณ์ควรปรับโครงสร้างธุรกิจของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพโดยเพิ่มธุรกิจ การการแปรรูปผลผลิตให้เพิ่มขึ้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของผลผลิตและสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างปริมาณธุรกิจ และจำนวนสมาชิก

5) เพื่อการพัฒนาในระยะยาว จึงควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระยะ 3-5 ปี และมีการประเมินผลโดยใช้วิธี Balanced Scorecard เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างถูกต้องและมีหลักเกณฑ์การวัดผลและการประเมินผลสำเร็จของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสหกรณ์

1) คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ต้องให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลทางการเงินในการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยกำหนดให้ฝ่ายจัดการต้องนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงาน

2) ผู้จัดการสหกรณ์ ต้องพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นและสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะองค์ความรู้ด้านการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน และต้องใช้ประโยชน์จากข้อมูลให้มากที่สุด

3) สหกรณ์ควรให้ความสำคัญในการจัดจ้างเจ้าหน้าที่บางตำแหน่งให้มีความรู้ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานเฉพาะ เช่น เจ้าหน้าที่บัญชี ที่มีความสามารถในการจัดทำงบการเงิน และวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินได้ด้วย เพื่อเสนอผู้บริหารใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการพูดคุยกับกรรมการเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์เพียง 10 ราย เพื่อนำมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปของผู้ที่สนใจจะศึกษาในแนวทางนี้ ควรใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกร่วมด้วย เช่น การสอบถาม การสังเกต การเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการดำเนินการหรือการประชุมใหญ่ เพื่อให้ได้ข้อมูลอีกด้านหนึ่ง ซึ่งอาจนำผลการศึกษา นั้นไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ไปในทิศทางเดียวกันและมีประสิทธิภาพซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีแก่สหกรณ์สมาชิก

2. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ในรอบปีบัญชี 2553-2555 ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้แล้ว หากผู้ที่จะศึกษาแนวทางนี้ควรจะศึกษาประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจครบวงจร ตั้งแต่ การผลิต การขนส่ง การตลาด (การจำหน่าย การรวบรวม/แปรรูป) และการให้บริการ และมีการจัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว เพื่อเป็นตัวอย่างแก่สหกรณ์อื่นสืบไป



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศูนย์วิจัยวรรณกรรมราชภัฏ

บรรณานุกรม

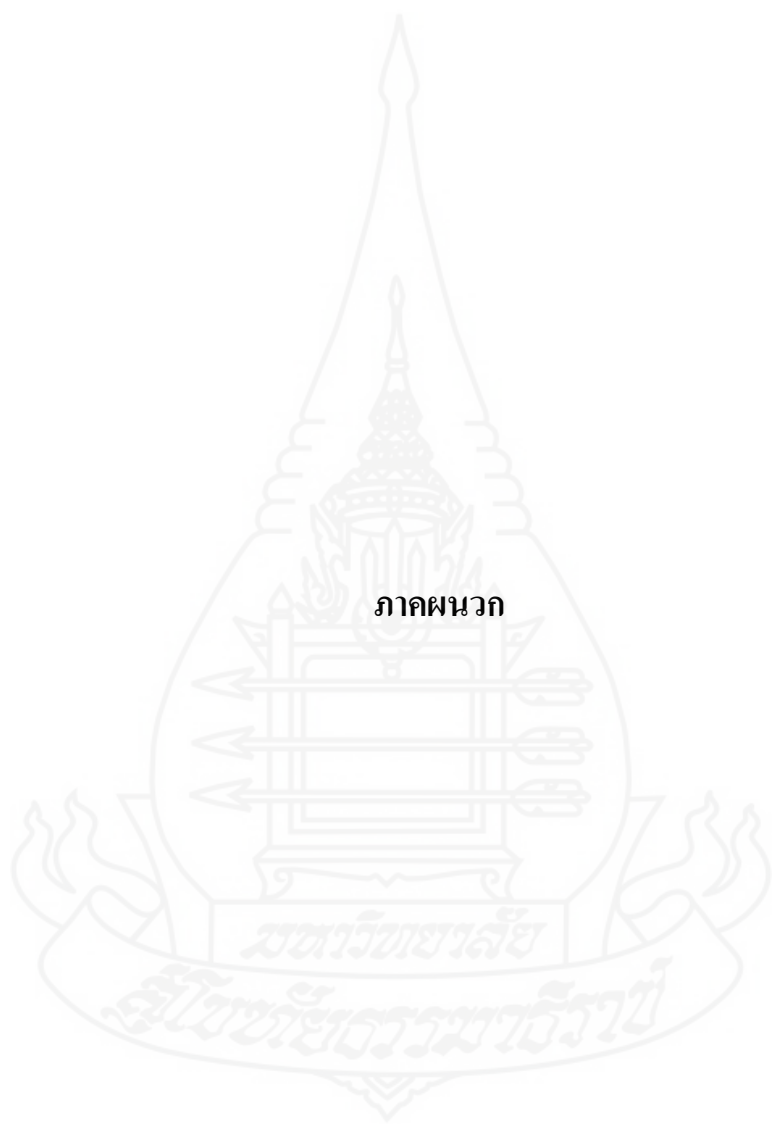
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์
และกลุ่มเกษตรกร กรุงเทพมหานคร
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2545) อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2548) คู่มือการประยุกต์ CAMELS ANALYSIS
วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรุงเทพมหานคร.
_____. (2554) รายงานกิจการประจำปี นครนายก สหกรณ์การเกษตรเมื่อนครนายก จำกัด
เกษมา ไตรรัตน์รัมย์ (2543) “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเครื่องมือ Balanced
Scorecard กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรม” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546) “คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์” กรมส่งเสริมสหกรณ์ ชุมชน
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- จิรประภา อัครบวร (2548) ก. เอกสารประกอบการสอน ทม. 732 การปฏิบัติการในงานพัฒนา
องค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- จิรประภา อัครบวร (2549) สร้างคนสร้างผลงาน กรุงเทพมหานคร เต้า (2000)
_____. (2548) ข (11 เมษายน) โรคตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานบกพร่อง (KPI Disorder).
ประชาชาติธุรกิจ: 6
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544) การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร
เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ณัฐพล ชาลิตชีวิน และปราโมทย์ สุขปัญญา (2545) เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่
กรุงเทพมหานคร อินฟอर्मมีเดียบุ๊กส์
- คณีย์ เทียนพุด (2548) 4 กลยุทธ์ขั้นสูง Balanced Scorecard. กรุงเทพมหานคร
กลุ่มแอดวานซ์รีเสิร์ช
- ทัศนีย์ โพธิ์สรณ์ (2550) ประวัติความเป็นมาของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
Available URL:// <http://www.bcc.rmutp.ac.th/teacher/tasanee/Unit%202/2-2TQM.html>.
Access: 8 พฤษภาคม 2550
- นิตานาด เสาวมล (2550) “วิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะทางการเงินของสหกรณ์โคนม
ในเขตปฏิรูปที่ดินลำพูนกลาง จำกัด สระบุรี ผลงานวิจัย

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 นพดล ร่มโพธิ์ (2549) ความล้มเหลวในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ วารสาร
 บริหารธุรกิจ 29 (กรกฎาคม – กันยายน): 6 – 7
- ธงชัย สันติวงษ์ (2541) หลักการจัดการ กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ผลุ เดชะรินทร์ (2546) Balanced Scorecard ฐิติในการปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พัศตร์ผอง และผลุ เดชะรินทร์ (2542) “การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ”
 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เพชรรี ชุมทรัพย์ (2534) “วิเคราะห์งบการเงิน” กรุงเทพมหานคร
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พันธุ์ม ดิษยมณฑล (2549) “บริหารจัดการมุ่งสู่ความสำเร็จของสหกรณ์”
 กรุงเทพมหานคร นำอักษรการพิมพ์ 2539
- พรพรรณ ภัคดิ์ใจดี (2551) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของร้านสหกรณ์
 พระนคร จำกัด กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ปริญญาโท
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ผลุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548) ก. Strategy Map แผนที่ยุทธศาสตร์ กรุงเทพมหานคร
 พลพิมพ์
- _____. (2548) ข. Individual Scorecard การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล
 กรุงเทพมหานคร พลพิมพ์
- ผลุ เดชะรินทร์ (2546) ก. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ กรุงเทพมหานคร ผู้จัดการ
 _____. (2546) ข. Balanced Scorecard ฐิติในการปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร
 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- _____. (2544) เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key
 Performance Indicators. กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2548) หน่วยที่ 2 หน่วยที่ 7 ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการ
 บริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 นนทบุรี
- วรศักดิ์ หงษ์สุวรรณ (2548) “การวิเคราะห์สถานะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์
 ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธี CAMELS Analysis ได้ใช้ CAMALS Analysis”
- วรภัทร์ ภูเจริญ และชนกฤต จรัสรุ่งสวัสดิ์ (2546) ดัชนีชี้วัดผลงาน Key Performance Indicators.

- พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร อริยชน
 วลัยรัฐ พรหมบุตร (2549) วิธีสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง KPIs Principle to Practice.
 กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550) TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ฉบับปรับปรุงใหม่)
 กรุงเทพมหานคร เนชั่นบุ๊คส์ (Key Quality Indicators)
- วีระเดช เชื้อนาม (2547) เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือทำ ทีละขั้นตอน ตลอดแนว
 กรุงเทพมหานคร เฟื่องฟ้า พรีนติ้ง
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) การจัดการธุรกิจ กรุงเทพมหานคร วิธีทซ์พัฒนา
- ศิริชัย กาญจนวาสี (2545) ทฤษฎีการประเมิน กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศุภลักษณ์ แร่เพ็ช (2547) “การศึกษาผลการดำเนินงานสหกรณ์ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard”
 เชียงใหม่ วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ศุภชัย เมืองรักษ์ (2550) การสร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน KPI: Key Performance
 Indicator. เอกสารประกอบการสัมมนา สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- สนทนา สุวรรณนิษฐ์ (2532) การศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์สารภี จำกัด
 เชียงใหม่ วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้
- สุเทพ เฉลิมแสน (2544) ความพึงพอใจของเกษตรกรลูกค้าที่มีต่อการให้บริการสินเชื่อของ
 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรกรในจังหวัดร้อยเอ็ด วิทยานิพนธ์
 วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุภาวดี วิเศษสุรการ (2543) ความพึงพอใจของเกษตรกรลูกค้าที่มีต่อการให้บริการสินเชื่อของ
 ธนาคารอาคารสงเคราะห์สาขาร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด รายงานการศึกษาปัญหาพิเศษ
 บธม. บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสารคาม
- สิริพรรณ ชยุดรรัตน์ (2551) การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ที่มีแผนกลยุทธ์โดยใช้
 Balance Scorecard (BSC) กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบางใหญ่ จำกัด
 กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- สุนีย์ คำมา (2551) การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และฐานะการเงินของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด
 จังหวัดสมุทรสงคราม กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ปริญญาโท
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สอน โสมเพน (2550) “การวัดการดำเนินงานขององค์กรด้วยเทคนิค Balanced Scorecard”
 มหาสารคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542) องค์การและการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ

นครรราชสีมา

- สุชิน ปลีหะจินดา (2543) “คำบรรยายสัมมนาเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของ
สหกรณ์ โครงการสัมมนาเพื่อพิจารณาสหกรณ์การเกษตรรายจังหวัดที่จังหวัดแพร่”
กรุงเทพมหานคร สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- สุไพรินทร์ นันทะลัย (2547) “การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด
ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard” มหาสารคาม วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม
- สุพานี สฤกษ์ภูวานิช (2546) การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2)
กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุวรรณ ชูโชติ (2544) “วิธีวิจัยทางสหกรณ์” กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สิทธิศักดิ์ พุกภัยพิบัติกุล (2546) การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธีการ
Balanced Scorecard. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทย-ญี่ปุ่น)
- อรพินทร์ สุขสวัสดิ์ (2536) การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด
กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อรอนงค์ ประสงค์ (2550) การบริหารการจัดเก็บภาษีอากร: ศึกษากรณีกลุ่มภารกิจด้านรายได้
กระทรวงการคลัง ปรัชญาคุณิบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัย
รามคำแหง
- Armstrong, M. (2001). A Handbook of Management Techniques. London: Kogan Page
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.
Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management
System. Harvard Business Review. (January – February): 76.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000). The Startegy-Focused Organization. Boston:
Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into
Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2006). Alignment: Using Balanced Scorecard to Create
Corporate Synergy. Boston: Harvard Business School Press.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

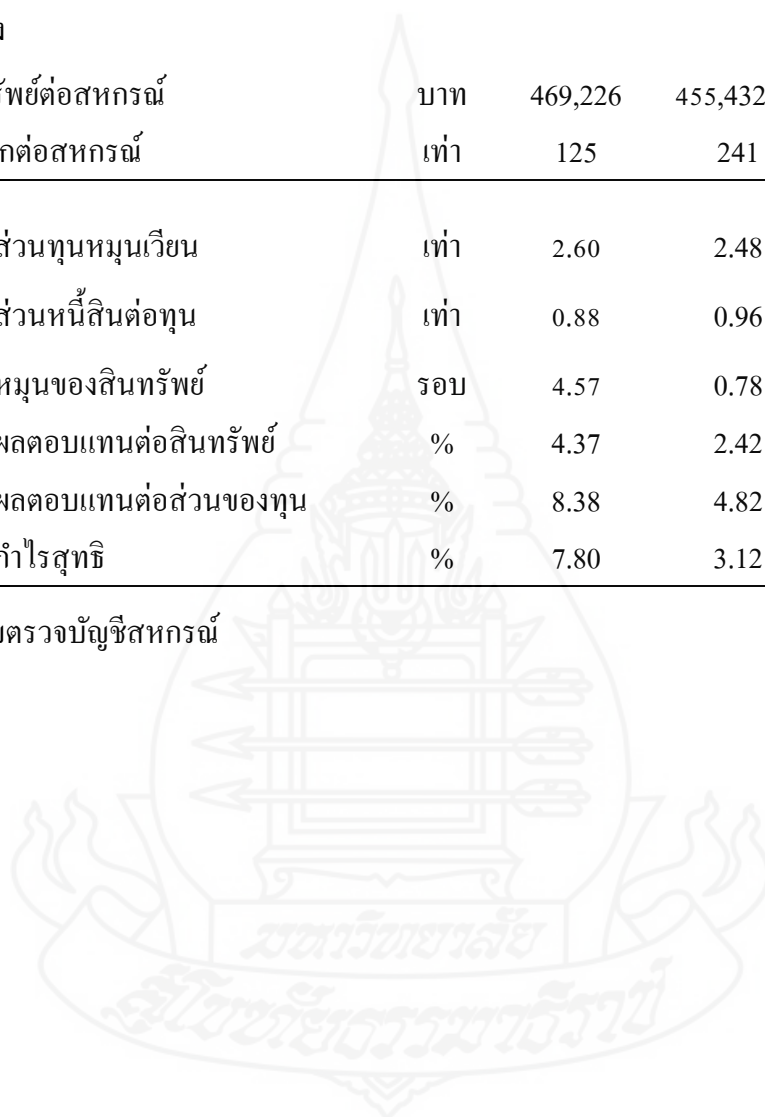
ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย



ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ยปี 2554 ปี 2553 และปี 2552

รายการ	หน่วย	ปี 2554	ปี 2553	ปี 2552
	สหกรณ์	703	723	784
โครงสร้าง				
สินทรัพย์ต่อสหกรณ์	บาท	469,226	455,432.44	420,952
สมาชิกต่อสหกรณ์	เท่า	125	241	129
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	2.60	2.48	2.44
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.88	0.96	1.04
อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	4.57	0.78	0.79
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	4.37	2.42	1.49
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน	%	8.38	4.82	3.20
อัตรากำไรสุทธิ	%	7.80	3.12	1.91

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์



ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเจ็ลชัย

รายการ	หน่วย	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาด ใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25%ต่ำ (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25%บน (ควอไทล์ที่ 4)
	สหกรณ์	74	703	1,194	970			
โครงสร้าง								
สินทรัพย์ต่อสหกรณ์	บาท	60,733	469,226	4,333,454	141,576,362	48,567,690	326,394	191,790,514
สมาชิกต่อสหกรณ์	คน	59	125	289	5,626	2,004	89	7,436
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)								
1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.25	0.88	1.00	1.88	1.83	0.80	1.90
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.26	0.16	0.13	0.07	0.07	0.17	0.07
1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์	%	(38.23)	4.30	11.18	11.28	11.24	20.14	9.94
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	%	(46.84)	(4.13)	2.04	11.23	10.92	45.89	10.17
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	%	32.37	8.38	20.98	8.14	8.80	5.50	7.81
มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)								
2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้	%	33.64	35.40	33.11	32.03	32.08	37.41	32.08
2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.01	0.56	4.57	1.01	1.14	0.56	0.84
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	25.35	4.37	10.22	2.82	3.10	3.17	2.69
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	%	(40.18)	0.18	6.42	11.25	11.03	30.37	10.09
มิติที่ 3 ซึ่ความสามารถในการบริหาร (Management Ability)								
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	(8.47)	(17.57)	27.21	18.32	19.03	28.03	13.57
มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)								
4.1 กำไร (ขาดทุน) ต่อสมาชิก	บาท	346.90	163.70	1,497.02	675.51	715.63	102.36	663.17
4.2 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	717.64	1,142.66	4,258.79	12,785.17	12,104.00	1,228.15	13,212.53
4.3 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	331.50	2,230.43	7,702.10	16,792.87	16,031.83	2,302.88	17,341.50
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	%	(794.09)	48.48	38.58	52.78	51.38	58.37	53.04
4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	%	(33.11)	2.76	4.69	10.64	10.16	16.58	2.76
4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น	%	(49.07)	2.06	5.57	10.71	10.20	19.06	9.51
4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ	%	(1,148.68)	80.96	39.36	1.90	5.57	99.18	(0.93)
4.8 อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิ	%	2,015.04	7.80	2.25	2.80	2.73	5.70	3.20
มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)								
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	5.02	2.60	2.04	1.14	1.16	2.76	1.12
5.2 อัตราหมุนของเงินกู้	ครั้ง	0.04	22.60	17.63	13.51	13.68	28.61	13.30
5.3 อัญญาเฉลี่ยของเงินกู้	วัน	9,545.62	16.15	20.71	27.02	26.67	12.76	27.45
5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	%	66.36	64.60	66.89	67.97	67.92	62.59	67.92

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บเป็นตัวเลขที่แสดงถึงความถดถอย, อัตราที่มาจากเสขาคทุน

ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเจดีย์

รายการ	หน่วย	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาด ใหญ่มาก	โดยรวม	กลุ่ม 25%ล่าง (ควอไทล์ที่ 1)	กลุ่ม 25%บน (ควอไทล์ที่ 4)
	บาท/พัน	74	703	1,194	970			
ฐานะการเงิน								
สินทรัพย์	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
สินทรัพย์หมุนเวียน	%	90.47	88.93	84.50	69.27	69.86	91.91	68.86
ลูกหนี้ระยะยาว	%	0.00	0.00	0.28	1.24	1.20	0.00	1.28
เงินลงทุนระยะยาว	%	2.47	0.54	0.44	0.62	0.62	0.61	0.62
ที่ดินอาคารอุปกรณ์และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	%	3.37	7.91	10.65	7.54	7.65	5.41	7.41
สินทรัพย์อื่น	%	3.69	2.62	4.13	21.33	20.66	2.06	21.83
หนี้สิน	%	20.11	46.78	49.97	65.25	64.66	44.45	65.54
หนี้สินหมุนเวียน	%	18.01	34.24	41.39	60.84	60.07	33.36	61.25
หนี้สินระยะยาว	%	0.00	0.21	2.88	1.13	1.19	0.35	1.07
หนี้สินอื่น	%	2.10	12.34	5.70	3.28	3.39	10.73	3.21
ทุนสหกรณ์	%	79.89	53.22	50.03	34.75	35.34	55.55	34.46
ทุนเรือนหุ้น	%	66.87	28.17	21.26	22.39	22.37	31.04	22.47
ทุนสำรอง	%	26.47	16.11	13.40	6.88	7.14	16.77	6.70
อื่นๆ	%	(13.44)	8.94	15.37	5.47	5.84	7.75	5.30
ผลการดำเนินงาน								
รายได้	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ธุรกิจสินเชื่อ	%	85.86	7.96	0.84	5.19	4.55	9.73	6.25
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	%	2.44	53.01	10.85	34.31	30.86	56.90	40.00
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	%	0.00	24.93	47.11	49.40	49.04	19.41	43.17
ธุรกิจแปรรูป	%	0.00	6.31	40.81	10.89	15.32	4.22	10.34
ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	%	11.69	7.79	0.39	0.20	0.24	9.74	0.24
ต้นทุนขาย	%	20.76	85.31	95.44	92.23	92.69	82.90	91.08
ธุรกิจสินเชื่อ	%	3.12	0.97	0.12	1.09	0.95	1.05	1.32
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	%	1.85	50.44	10.39	32.96	29.64	53.99	38.45
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	%	0.00	23.63	46.14	48.43	48.06	18.12	42.18
ธุรกิจแปรรูป	%	8.07	6.21	38.58	9.65	13.93	4.04	9.01
ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	%	7.72	4.06	0.21	0.09	0.11	5.70	0.11
กำไร(ขาดทุน)ขั้นต้น	%	79.24	14.69	4.56	7.77	7.31	17.10	8.92
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	%	(1,789.67)	7.34	1.41	3.13	2.88	8.00	3.61
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) อื่นๆ	%	146.13	0.46	(0.90)	(1.84)	(1.70)	(3.40)	(2.10)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี	%	2,015.04	7.80	2.25	2.80	2.73	5.70	3.20

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บเป็นตัวเลขที่แสดงถึงความถดถอย, อัตราที่มาจากผลขาดทุน

ภาคผนวก ข
งบดุลและงบกำไรขาดทุน



สภกรรมการเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2554 และ 2553

สินทรัพย์	หมายเหตุ	ปี 2554	ปี 2553
		บาท	บาท
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	31,311,006.58	8,552,744.53
เงินฝากสหกรณ์อื่น	3	595,175.26	887,207.00
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	5	27,431,633.00	30,021,291.00
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	6	43,032,307.42	8,127,756.92
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ - สุทธิ	7	1,706,231.60	2,615,706.18
สินค้าคงเหลือ	8	5,698,015.10	905,586.22
ค่าปฎิ	9	2,278,530.00	4,119,300.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	10	1,185,389.95	686,514.56
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		113,238,288.91	55,916,106.41
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	4	312,000.00	1,467,790.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว - สุทธิ	5	33,622,200.00	28,620,800.00
ลูกหนี้ระยะยาว - สุทธิ	6	4,507,300.00	3,478,500.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	11	4,319,411.71	4,690,715.21
สิ่งปลูกสร้างระหว่างก่อสร้าง		0.00	33,250.00
สิทธิในการใช้ซอฟต์แวร์ระดับบัญชี		8,000.00	16,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	12	433,299.01	184,611.67
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		43,202,210.72	38,491,716.88
รวมสินทรัพย์		156,440,499.63	94,407,823.29

หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะสั้น	13	52,500,000.00	2,000,000.00
เงินรับฝาก	14	41,935,811.27	33,838,582.76
เจ้าหนี้การค้า		66,150.00	412,774.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	15	561,668.72	472,848.97
รวมหนี้สินหมุนเวียน		<u>95,063,629.99</u>	<u>36,724,205.73</u>
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่		3,189,013.00	2,748,180.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	16	1,721,498.00	1,336,376.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		<u>4,910,511.00</u>	<u>4,084,556.00</u>
รวมหนี้สิน		<u>99,974,140.99</u>	<u>40,808,761.73</u>
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		34,648,920.00	31,788,770.00
ทุนสำรอง		12,931,405.34	12,762,897.13
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	17	6,556,674.72	7,362,312.34
กำไรสุทธิประจำปี		2,329,358.58	1,685,082.09
รวมทุนของสหกรณ์		<u>56,466,358.64</u>	<u>53,599,061.56</u>
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		<u>156,440,499.63</u>	<u>94,407,823.29</u>

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

(นายประทีป เมฆพัฒน์)

ประธานกรรมการ

(นายสัมฤทธิ์ พรหมจรรย์)

เลขานุการ

วันที่ 27 มิถุนายน 2554

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางพัทธนันท์ ธรรมขันติพงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	1 พฤษภาคม 2502
สถานที่เกิด	ลำปาง
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีเศรษฐศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
สถานที่ทำงาน	กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครนายก
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ

