



การจัดการธุรกิจโรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

ปีบัญชี พ.ศ. 2541 – 2545



บัลลังก์ ใจดวงจันทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์  
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2548

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์

ชื่อเรื่อง

การจัดการธุรกิจโรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

ปีบัญชี พ.ศ. 2541 - 2545

โดย

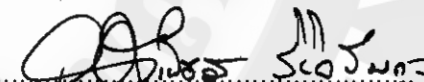
บัลลังก์ ใจดวงจันทร์

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

  
(รองศาสตราจารย์ประสงค์ สายประเสริฐ)  
วันที่ 1/ เดือน พ.ค. พ.ศ. 2548

กรรมการที่ปรึกษา

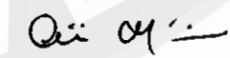
  
(อาจารย์นำเพชร วินิจฉัยกุล)  
วันที่ 11 เดือน พ.ค. พ.ศ. 2548

กรรมการที่ปรึกษา

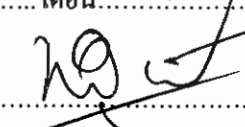
  
(อาจารย์วีเชียร วันชัยนาวิน)  
วันที่ 11 เดือน พ.ค. พ.ศ. 2548

รักษาราชการแทน

หัวหน้าภาควิชาเศรษฐศาสตร์และสหกรณ์การเกษตร

  
(รองศาสตราจารย์อารีย์ เชื้อเมืองพาน)  
วันที่ 11 เดือน พ.ค. พ.ศ. 2548

โครงการบัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงวุฒิ เพ็ชรประดับ)  
รองประธานกรรมการโครงการบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่ 17 เดือน พ.ค. พ.ศ. 48

|                        |                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อเรื่อง             | การจัดการธุรกิจโรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด<br>ปีบัญชี พ.ศ. 2541 - 2545 |
| ชื่อผู้เขียน           | ว่าที่ ร.ท.บัลลังก์ ใจดวงจันทร์                                                      |
| ชื่อปริญญา             | วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์                                        |
| ประธานกรรมการที่ปรึกษา | รองศาสตราจารย์ประยงค์ สายประเสริฐ                                                    |

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาถึงวิธีการรับซื้อการรวบรวมข้าวเปลือก, การแปรรูปและการจำหน่ายข้าวสารของธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด 2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด การศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสอบถามฝ่ายจัดการ และข้อมูลทุติยภูมิจากสถิติผลการดำเนินงาน และรายงานการสอบบัญชี การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยใช้สมการเส้นตรง สัดส่วน ผลการศึกษา มีดังนี้

การรับซื้อและรวบรวมข้าวเปลือก สหกรณ์จะแต่งตั้งคณะอนุกรรมการรับซื้อข้าวเปลือกและกำหนดราคาซื้อข้าวเปลือกโดยการตรวจสอบคุณภาพข้าว คีราคาข้าวเปลือกนำข้าวขึ้นชั่งเพื่อหาน้ำหนักข้าวเปลือก นำข้าวเปลือกเก็บไว้ในโกดัง ซึ่งแต่ละปีสหกรณ์จะรับซื้อข้าวในช่วงเดือน พ.ย. – ก.พ. ของทุกปี โดยมีสัดส่วนแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกต่อการรับซื้อข้าวเปลือก ระหว่างปี 2541 – 2545 ดังนี้ 1.02 1.07 1.34 0.35 0.67

การแปรรูป สหกรณ์จะนำข้าวเปลือกที่รับซื้อแต่ละปีมาสีแปรรูปเป็นข้าวสารและผลิตภัณฑ์ ในแต่ละปีสหกรณ์จะเหลือข้าวเปลือกค้างสต็อกในแต่ละปีเนื่องจากโรงสีข้าวสหกรณ์ทำงานไม่เต็มกำลังการผลิตของโรงสี โรงสีสหกรณ์มีชั่วโมงการผลิต แปรรูปสภาพสีข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร เฉลี่ยเพียง 4.80 ชั่วโมง/วัน/โรงสีเท่านั้น โรงสีสหกรณ์มีประสิทธิภาพอัตราการแปรรูปสภาพสีโดยเฉลี่ย 635.98 กิโลกรัมต่อข้าวเปลือก 1 ตัน โดยมีสัดส่วนปริมาณข้าวสีแปรรูปต่อปริมาณข้าวต้น ระหว่างปี 2541 – 2545 คือ 0.49 1.47 0.46 0.49 และ 0.51

การจำหน่ายข้าวสารของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2541 - 2545 มีจำนวนเงิน 19,207,831 บาท 23,212,909 บาท 28,286,432 บาท 7,765,832 บาท 6,357,125 บาท ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นว่าปริมาณการจำหน่ายข้าวสารสูงสุด ในปี 2543 จำนวน 2,119,038 กิโลกรัม และปริมาณการจำหน่ายต่ำสุดในปี 2545 จำนวน 574,630 กิโลกรัม โดยมีสัดส่วนการจำหน่ายข้าวสารต่อกำไร (ขาดทุน) ระหว่างปี 2541 – 2545 คือ 0.84 0.50 0.04 (-7.69) 5.27

ทั้งนี้สหกรณ์มีปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรยังขาดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการของธุรกิจโรงสี ไม่มีผู้ที่มีความรู้เรื่องมาตรฐานข้าวควบคุมดูแล ทำให้การรับซื้อบางครั้งได้ข้าวที่มีมาตรฐานไม่ตรงกับที่กำหนด สหกรณ์ฯ มีปัญหาข้าวเปลือกค้างสต็อกจำนวนมากและซื้อข้าวไม่ทัน สหกรณ์ฯ มีการกำหนดแผนค่อนข้างล่าช้า ส่งผลให้สมาชิกและเกษตรกรต้องนำข้าวไปจำหน่ายยังโรงสีข้าวอื่นก่อน ปัญหาด้านการกำหนดราคาการรับซื้อข้าวของสหกรณ์ค่อนข้างสูงส่วนหนึ่งเพื่อช่วยเหลือสมาชิก ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการจัดการในส่วนธุรกิจยังมีแนวทางที่ไม่ชัดเจน ไม่มีข้อมูลการผลิตและการตลาด และสหกรณ์ไม่สามารถสร้างศรัทธาให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์ได้

|                                       |                                                                                             |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Title</b>                          | Management of Sanpatong Agricultural Co-operative Ltd.<br>Rice Mill Fiscal Year 1998 - 2002 |
| <b>Author</b>                         | Sub-Lieutenant Banlang jaiduangjan                                                          |
| <b>Degree of</b>                      | Master of Science in Co-operative Economics                                                 |
| <b>Advisory Committee Chairperson</b> | Associate Professor Prayong Saiprasert                                                      |

### ABSTRACT

The 2 objectives of the study are 1) to survey the business of Sanpatong Agricultural Co-operatives Limited on gathering and purchasing of paddy and the process and distribution of rice 2) to analyze the Co-operative's problems on business management

The primary data was collected by means of an interview from management department. The secondary data was from the statistic record and accounting reports. The data were analyzed by means of descriptive analysis, linear program and promotional analysis.

The results showed that the paddy procurement of the Co-operatives is made through a subcommittee which checks the quality, prices, weighs and stores the paddy. Each year the Co-operatives procure paddy during November – February. The ratio between the value of rice planed to purchase and real purchased in 1998 – 2002 are 1.02, 1.07, 1.34, 0.35 and 0.67.

Every year the Co-operatives process the paddy to rice and other by – products. There are paddy leftover in the stock each year because the rice mill do not work with their full capacity. The processing capacity of the cooperative rice mill had an average of 4.80 hour/day/mill. The efficiency rate of rice processing was 635.98 kg. in average per 1 ton of paddy. The ratio between paddy and rice in 1998 – 2002 are 0.49, 1.47, 0.46, 0.49 and 0.51.

The rice sales of the Co-operatives during in 2541 – 2545 reached Baht 19,207,831 23,212,909 28,286,432 7,765,832 and 6,357,125 respectively. The maximum sales rose in 2543 2,119,027 kg. and dropped in 2545 574,630 kg. The ratio between sale and profit / (lose) in 1998 – 2002 are 0.84, 0.50, 0.04, (-7.69) and 5.27.

Problems and obstacles of the Co-operatives are that the personnels are not competent of managing the rice mills. None of them is able to control the standards of the incoming paddy. Under – standard paddy was procured a lot of times, the Co-operatives have too

much left over paddy. New paddy is not purchased within the time limited, the Co-operatives are unable to determine the plan on time. Therefore, the members have to sell paddy to the other rice mills. the Co-operatives provided higher price of the paddy procured in order to support the members, the business management policy of the Co-operatives is still not so clear, no information on production and the marketing data are available and the Co-operatives can not concern about building good image among the members



### กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของ อาจารย์ รองศาสตราจารย์ ประยงค์ สายประเสริฐ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์นำเหิร วิจิฉัยกุล อาจารย์วิเชียร วันชัยนาวิน กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนเสร็จสมบูรณ์อย่างดียิ่ง ตลอดจนอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยที่มีได้กล่าวนามมา ณ ที่นี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ขอบคุณเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ทุก ๆ ท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการข้อมูลเป็นอย่างดี

ท้ายนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ พร้อมทั้งพี่ ๆ เพื่อนๆ ที่ร่วมศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สหกรณ์ทุกท่านที่ช่วยเป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือในการวิจัยครั้งนี้

บัลลังก์ ใจดวงจันทร์

พฤษภาคม 2548

## สารบัญ

|                                                                | หน้า |
|----------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อ                                                       | (3)  |
| ABSTRACT                                                       | (5)  |
| กิตติกรรมประกาศ                                                | (7)  |
| สารบัญ                                                         | (8)  |
| สารบัญตาราง                                                    | (10) |
| สารบัญภาพ                                                      | (12) |
| บทที่ 1 บทนำ                                                   | 1    |
| ความสำคัญของปัญหา                                              | 3    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย                                        | 5    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                      | 5    |
| ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย                                   | 5    |
| นิยามศัพท์                                                     | 6    |
| บทที่ 2 การตรวจเอกสาร                                          | 9    |
| แนวความคิดทางทฤษฎี                                             | 9    |
| วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด                   | 23   |
| โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด          | 24   |
| โครงสร้างการจัดองค์กรโรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด | 26   |
| แบบจำลอง 7 – s ของแมคกินซี่                                    | 40   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                          | 42   |
| สรุป                                                           | 45   |
| กรอบแนวความคิดในการวิจัย                                       | 51   |
| บทที่ 3 วิธีการวิจัย                                           | 52   |
| สถานที่ดำเนินการวิจัย                                          | 52   |
| ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง                                  | 52   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                                     | 53   |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล                               | 53  |
| การวิเคราะห์ข้อมูล                                    | 54  |
| บทที่ 4 ผลการศึกษาและวิจารณ์                          | 55  |
| วัตถุประสงค์ธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์                     | 55  |
| การจัดซื้อและรวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์                | 58  |
| การแปรรูป                                             | 75  |
| การจัดจำหน่าย                                         | 80  |
| รายรับ , รายจ่ายและกำไรขาดทุนสุทธิ                    | 94  |
| ปัญหาและอุปสรรคการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตร |     |
| สันป่าตอง จำกัด                                       | 94  |
| บทที่ 5 สรุปผล ปัญหาและข้อเสนอแนะ                     | 98  |
| สรุปผล                                                | 98  |
| ข้อเสนอแนะ                                            | 102 |
| บรรณานุกรม                                            | 107 |
| ภาคผนวก                                               | 109 |
| ภาคผนวก ก ประวัติผู้วิจัย                             | 110 |

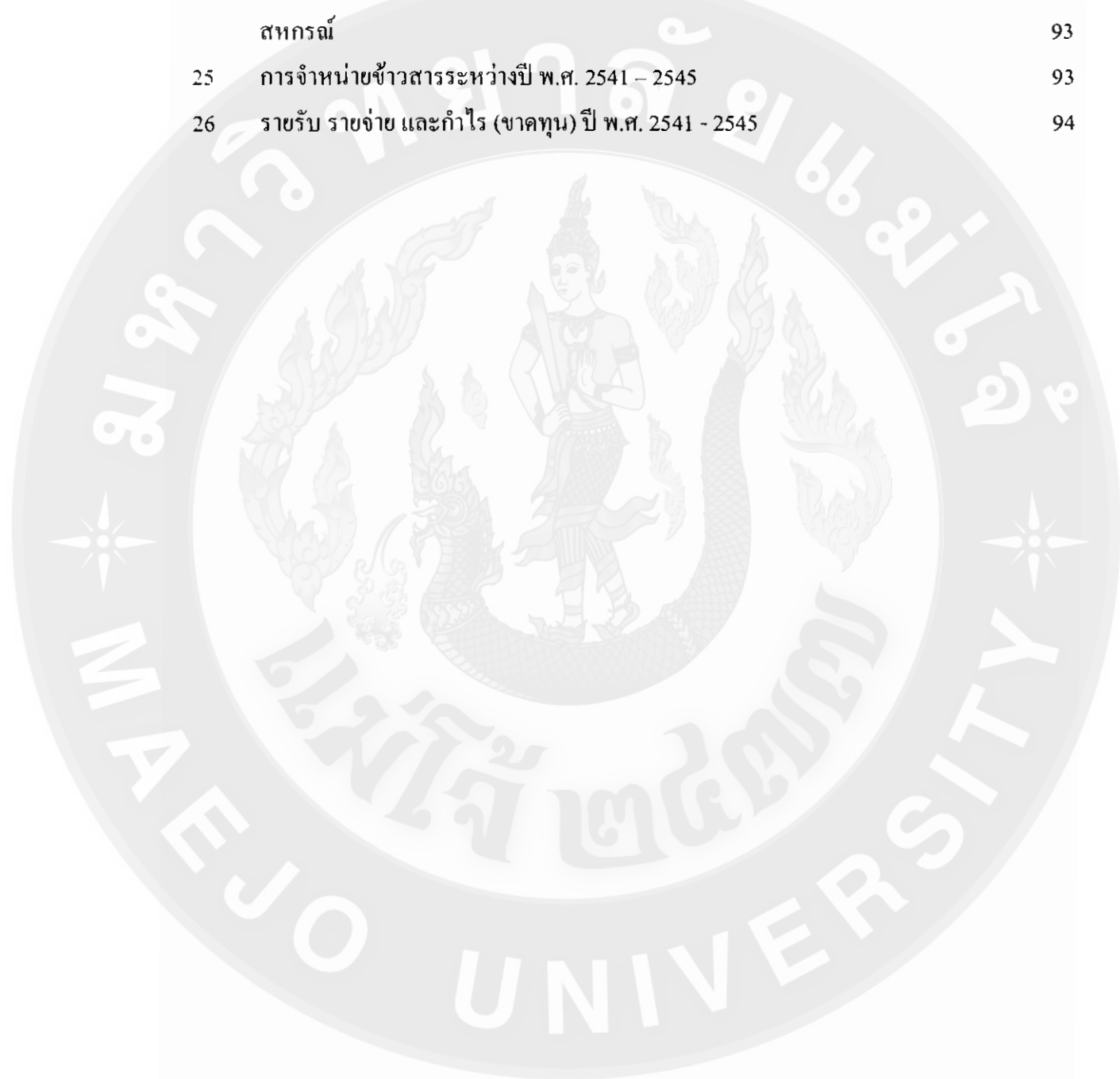
## สารบัญตาราง

| ตาราง                                                                                                 | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1   เกณฑ์การแบ่งงานของผู้บริหารระดับต่าง ๆ                                                            | 15   |
| 2   การรวบรวมผลผลิตและแปรรูป                                                                          | 27   |
| 3   สินค้าและบริการ                                                                                   | 30   |
| 4   แผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกและการรับซื้อข้าวเปลือก                                              | 59   |
| 5   มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกและกำไร (ขาดทุน)                                                        | 62   |
| 6   ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกเปรียบเทียบกับบุคคลภายนอก                                      | 63   |
| 7   ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกเปรียบเทียบกับสต็อกข้าวเปลือก                                           | 64   |
| 8   ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 และปริมาณการรับซื้อข้าวเหนียว                               | 66   |
| 9   มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 และข้าวเปลือกเหนียว                                         | 68   |
| 10   ประมาณการจุดคุ้มทุนการแปรรูปข้าวเปลือกหอมมะลิ 105                                                | 70   |
| 11   ปริมาณและมูลค่าข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวเปลือกเหนียวที่สหกรณ์รวบรวม<br>ระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2545 | 71   |
| 12   การซื้อข้าวเปลือกระหว่างปี พ.ศ. 2541 - 2545                                                      | 72   |
| 13   ปริมาณข้าวเปลือก การสีแปรสภาพข้าว และข้าวเปลือกกองเหลือ<br>ปี พ.ศ. 2541 – 2545                   | 73   |
| 14   อัตราการแปรสภาพข้าวเปลือกของโรงสีข้าวสหกรณ์ ปี พ.ศ. 2541 – 2545                                  | 75   |
| 15   ปริมาณข้าวสีแปรรูป และปริมาณข้าวตัน                                                              | 76   |
| 16   ปริมาณข้าวสีแปรรูปกับกำไร (ขาดทุน)                                                               | 78   |
| 17   ประสิทธิภาพการแปรรูปและกำไร (ขาดทุน)                                                             | 79   |
| 18   การจำหน่ายข้าวสารกับกำไร (ขาดทุน)                                                                | 81   |
| 19   การจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิ ข้าวสารเหนียว และผลิตภัณฑ์ในปี 2541                                     | 82   |
| 20   การจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิ ข้าวสารเหนียว และผลิตภัณฑ์ในปี 2542                                     | 84   |
| 21   การจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิ ข้าวสารเหนียว และผลิตภัณฑ์ในปี 2543                                     | 86   |
| 22   การจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิ ข้าวสารเหนียว และผลิตภัณฑ์ในปี 2544                                     | 88   |
| 23   การจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิ ข้าวสารเหนียว และผลิตภัณฑ์ในปี 2545                                     | 90   |

## ตาราง

## หน้า

|    |                                                                              |    |
|----|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 24 | ปริมาณข้าวสารและผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการสีกับปริมาณการจำหน่ายของโรงสี<br>สหกรณ์ | 93 |
| 25 | การจำหน่ายข้าวสารระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2545                                  | 93 |
| 26 | รายรับ รายจ่าย และกำไร (ขาดทุน) ปี พ.ศ. 2541 - 2545                          | 94 |



## สารบัญภาพ

| ภาพ                                                                             | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 กระบวนการจัดการ                                                               | 17   |
| 2 ระดับการจัดการและหน้าที่ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ                               | 19   |
| 3 ทักษะของผู้บริหารระดับต่าง ๆ                                                  | 19   |
| 4 โครงสร้างการจัดองค์กรสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด                            | 25   |
| 5 โครงสร้างการจัดองค์กรโรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด                | 26   |
| 6 ระบบการรวบรวมข้าวเปลือก                                                       | 31   |
| 7 ระบบการสีข้าว                                                                 | 37   |
| 8 ประเภทหรือระดับความสำเร็จของการบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้น<br>การเพิ่มประสิทธิภาพ | 39   |
| 9 รูปแบบจำลองแบบ 7 – S                                                          | 41   |
| 10 กรอบแนวความคิดในการวิจัย                                                     | 51   |
| 11 มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือก                                                   | 60   |
| 12 มูลค่าแผนการรับซื้อ                                                          | 60   |
| 13 สัดส่วนแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกต่อการรับซื้อข้าวเปลือก                  | 61   |
| 14 สัดส่วนมูลค่าการรับซื้อต่อกำไร (ขาดทุน)                                      | 62   |
| 15 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก                                          | 63   |
| 16 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกจากบุคคลภายนอก                                     | 64   |
| 17 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือก                                                   | 65   |
| 18 สต็อกข้าวเปลือก                                                              | 65   |
| 19 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105                                        | 66   |
| 20 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกเหนียว                                             | 67   |
| 21 มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105                                        | 68   |
| 22 มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกเหนียว                                             | 69   |
| 23 ปริมาณข้าวสีแปรรูป                                                           | 76   |
| 24 ปริมาณข้าวตัน                                                                | 77   |
| 25 สัดส่วนปริมาณข้าวสีแปรรูปต่อกำไร (ขาดทุน)                                    | 78   |

|    |                                             |     |
|----|---------------------------------------------|-----|
| 26 | กำไร (ขาดทุน)                               | 79  |
| 27 | ประสิทธิภาพการแปรรูป                        | 80  |
| 28 | สัดส่วนประสิทธิภาพการแปรรูปต่อกำไร (ขาดทุน) | 81  |
| 29 | รายรับและจำนวนน้ำหนักในแต่ละเดือนในปี 2541  | 83  |
| 30 | รายรับและจำนวนน้ำหนักในแต่ละเดือนในปี 2542  | 85  |
| 31 | รายรับและจำนวนน้ำหนักในแต่ละเดือนในปี 2543  | 87  |
| 32 | รายรับและจำนวนน้ำหนักในแต่ละเดือนในปี 2544  | 89  |
| 33 | รายรับและจำนวนน้ำหนักในแต่ละเดือนในปี 2545  | 91  |
| 34 | การจัดโครงสร้างโรงสีข้าว                    | 103 |

## บทที่ 1

### บทนำ

สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัดเริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2477 โดยเกษตรกรตามหมู่บ้านต่าง ๆ ในเขตอำเภอสันป่าตอง ได้รวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์หาทุนขนาดเล็กขึ้นรวม 6 สหกรณ์ต่อมาเมื่อปี พ.ศ.2490 ได้มีการส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกถั่วเหลืองขึ้นในท้องที่อำเภอสันป่าตอง พร้อมทั้งได้จัด สหกรณ์การขายพืชผลขึ้นอีก 1 สหกรณ์ และในเวลาเดียวกันได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขนาดเล็กตามหมู่บ้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอีก 32 สหกรณ์ในปี 2514 กระทรวงพัฒนาการแห่งชาติมีนโยบายที่จะรวบกิจการของสหกรณ์หาทุนขนาดเล็กระดับหมู่บ้านเข้าเป็นสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น หลังจากที่ได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กซึ่งตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของถนนสายเชียงใหม่ - ฮอด จำนวน 21 สหกรณ์ จึงได้ควบเข้าเป็น “สหกรณ์การเกษตร สันป่าตองหนึ่ง จำกัด” ได้รับการจดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2513 มีสมาชิกทั้งสิ้น 453 คน ส่วนสหกรณ์หาทุนซึ่งตั้งอยู่ทางฟากตะวันออกของถนนสายเชียงใหม่ - ฮอด จำนวน 17 สหกรณ์ ได้ควบเป็น “สหกรณ์การเกษตรสันป่าตองสอง จำกัด” จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2514 มีสมาชิกทั้งสิ้น 373 คน

ในปีเดียวกันราษฎรในท้องที่ ตำบลสันกลาง แม่กัวและท่าวังพร้าว ซึ่งใช้น้ำจากฝายปวงสนุก

ได้รวมตัวจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น ชื่อว่า “สหกรณ์บำรุงที่ดินฝายปวงสนุก จำกัด”

ต่อมาทางราชการมีนโยบายที่จะควบสหกรณ์ที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายคลึงกันเป็น สหกรณ์เดียวกัน สหกรณ์การเกษตรสันป่าตองหนึ่ง จำกัด, สหกรณ์การเกษตร สันป่าตองสอง จำกัด และ สหกรณ์บำรุงที่ดินฝายปวงสนุก จำกัด จึงได้ควบเป็นสหกรณ์เดียวกันให้ชื่อว่า “สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ” ได้รับการจดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2518

ปัจจุบันสหกรณ์ได้พัฒนาขึ้นเป็นลำดับสามารถสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างทั่วถึง ปัจจุบันสหกรณ์มีทุนเรือนหุ้นทั้งหมด 99,874,190.- บาท แบ่งออกเป็นหุ้นรวม 9,987,419 หุ้น มีสมาชิก 6,730 คน มีพื้นที่การดำเนินงานในเขตอำเภอสันป่าตอง และอำเภอแม่แตงอยู่ในตำบลต่าง ๆ รวม 16 ตำบล แบ่งเป็นกลุ่มสมาชิก จำนวน 109 กลุ่ม มีทุนดำเนินงาน 500 ล้านบาท และได้ขยายธุรกิจด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการให้สินเชื่อแก่สมาชิก
2. ด้านการรับฝากเงิน
3. ด้านการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร และเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่าย
4. ด้านการรวบรวมผลผลิตเพื่อจัดจำหน่าย
5. ด้านการแปรรูปผลผลิตเพื่อจัดจำหน่าย
6. ด้านการจัดหาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร
7. ด้านการให้สวัสดิการสังคม
8. ด้านการส่งเสริม และพัฒนาอาชีพ
9. ด้านธุรกิจการจัดสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่าย(ซูเปอร์มาร์เก็ต)
10. ด้านธุรกิจปั้มน้ำมัน (บางจาก)
11. ด้านการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข้อมูลด้านการเกษตรและกิจการของ

สหกรณ์

ด้วยสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด เป็นสหกรณ์ประเภทเกษตร การดำเนินงานด้านการรวบรวมผลผลิตข้าวเปลือกจากสมาชิกแล้วนำมาแปรรูปจึงเป็นงานหลักที่ สหกรณ์ฯ จะต้องดำเนินการทั้งนี้ เพื่อรองรับปริมาณข้าวเปลือกที่สมาชิกลำมาจำหน่ายให้แก่ สหกรณ์ฯ และเพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าของสินค้า (Value added) ส่งผลให้สมาชิกมีแหล่งจำหน่ายข้าวเปลือกที่แน่นอนขายผลผลิตได้ในราคายุติธรรม

จากเหตุผลดังกล่าว สหกรณ์ฯ ได้มีการจัดตั้งโรงสีข้าวของ สหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2515 โดยมีมูลค่าเมื่อสร้างเสร็จประมาณ 222,477.20 บาท มีกำลังผลิต 20 เกวียน/วัน และมีฉางเก็บข้าวเปลือก จำนวน 2 ฉาง บรรจุข้าวเปลือกได้ 1,000 เกวียน แต่ด้วยกำลังการผลิตดังกล่าวยังไม่เพียงพอต่อผลผลิตที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงได้มีการเพิ่มอัตราการผลิตเพื่อรองรับข้าวเปลือกที่สมาชิกลำมาจำหน่าย โดยได้มีนโยบายสร้างโรงสีข้าวที่มีอัตราการผลิตมากขึ้น และ สร้างฉางเพื่อเก็บข้าวเปลือกการแปรรูปเพิ่ม

ปัจจุบันปี พ.ศ. 2545 สหกรณ์ฯ มีโรงสีข้าวจำนวน 2 โรง ซึ่งตั้งอยู่ที่ สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด สาขาบ้านป่าซี้ มีกำลังการผลิต 70 เกวียน/โรง และฉางขนาดบรรจุ 6,000 ตัน จำนวน 4 ฉาง การก่อสร้างโรงสีของสหกรณ์ฯ ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในด้านงบประมาณ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์

### ความสำคัญของปัญหา

ตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมาประเทศไทยต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจซึ่งส่งผลกระทบอย่างมากต่อองค์กรทางธุรกิจในประเทศ ธุรกิจโรงสีข้าว เป็นธุรกิจอีกประเภทหนึ่งซึ่งได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง เพราะนอกจากจะประสบปัญหาสภาวะทางเศรษฐกิจโดยรวมแล้ว ธุรกิจโรงสีข้าวยังต้องเผชิญกับปัญหาราคาข้าวเปลือกและข้าวสารตกต่ำ จึงทำให้ธุรกิจโรงสีข้าวต้องเผชิญกับศึกสองด้านในเวลาเดียวกัน

จากการศึกษาข้อมูลในอดีตพบว่าปริมาณการส่งออกข้าวสารระหว่างเดือน มิ.ย. - มิ.ย. 2545 จำนวน 3.42 ล้านตันราคา 30,234 ล้านบาทเทียบกับในช่วงเวลาเดียวกันของปี 2546 ซึ่งมีการส่งออกข้าวสาร 3.28 ล้านตัน ราคา 32,650 ล้านบาท จะเห็นได้ว่า ราคาของข้าวเปลือกและข้าวสารตกต่ำอย่างรุนแรงโดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างปี พ.ศ.2541 - 2545 ราคาข้าวเปลือกหอมมะลิมีราคาขายต่อดันลดลงอย่างเห็นได้ชัดตามลำดับ คือ 8,225 7,132 7,362 5,628 6,097 บาท จะเห็นว่าราคาข้าวเปลือกเจ้าหอมมะลิเปรียบเทียบกับ ฤดูการผลิตระหว่างปี 2541/42-2544/45 มีแนวโน้มของราคาเฉลี่ยลดลงตามลำดับคือราคา ดันละ 7,392- 7,683 บาท 6,700-9,000 บาท 6,783-6,467 บาท 5,033-5,450 บาท และจะเห็นว่าเดือนมีนาคม ปี 2544/45 ราคาเฉลี่ยตกต่ำที่สุดคือราคาอยู่ระหว่าง 4,800-5,000 บาท เนื่องจากปัจจุบันข้าวหอมมะลิมี หลายพันธุ์ทำให้ผู้บริโภคเกิดความสับสนเรื่องพันธุ์ข้าว ส่งผลให้ธุรกิจโรงสีข้าวทั่วประเทศประสบกับภาวะขาดทุนซึ่งในขณะเดียวกันโรงสีข้าว สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ก็ประสบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานหลายประการ เนื่องจากการบริหารจัดการไม่ดี การเก็บสต็อกข้าวเปลือกของ สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 - 2545 คือ ข้าวเปลือก 852,701 กิโลกรัม จำนวนเงิน 8,716,060.14 บาท ข้าวเปลือก 2,449,204 กิโลกรัม จำนวนเงิน 18,167,959.30 บาท ข้าวเปลือก 3,209,528 กิโลกรัม จำนวนเงิน 24,290,570.96 บาท ข้าวเปลือก 6,802,059 กิโลกรัมจำนวนเงิน 49,727,021.06 บาท ข้าวเปลือก 2,205,099 กิโลกรัมจำนวนเงิน 11,885,182.93 บาท ตามลำดับ ซึ่งพนักงานสหกรณ์จะทำงาน วันละประมาณ 6 ชม. เดือนละประมาณ 15 วัน ปีละประมาณ 10 เดือน สหกรณ์จะใช้ข้าวเพื่อสีประมาณ 2,500,000 กิโลกรัม ต่อปี จะเห็นว่าสหกรณ์มีสต็อกข้าวเปลือกตกค้างอยู่เป็นจำนวนมาก การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่มีความล่าช้า ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความชำนาญเรื่องการ สีข้าว การควบคุมการดำเนินงานภายใน สหกรณ์ยังไม่รัดกุมและด้านการตลาดยังไม่เป็นระบบ

จากสภาพการณดังกล่าว สหกรณ์ฯ จำเป็นจะต้องปรับปรุงธุรกิจเพื่อให้พ้นจากภาวะวิกฤต โดยการศึกษาปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เหมาะสมซึ่งต้องพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้าน อย่างละเอียดรอบคอบ

เนื่องจากโรงสีข้าวเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะตัว นับตั้งแต่ขั้นตอนการจัดซื้อข้าวเปลือก ซึ่ง ผู้ซื้อจะต้องคำนึงถึง พันธุ์ข้าว คุณภาพและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการซื้อ รวมไปถึงผู้ดำเนินงานในโรงสีข้าวจะต้องมีความรู้ความชำนาญในเรื่องการสีข้าวเป็นอย่างดี ซึ่งในปัจจุบันบุคลากรเหล่านี้มีไม่มากนักนอกจากนั้นการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับธุรกิจโรงสีข้าว ยังอยู่ในวงจำกัด อีกทั้งยังไม่มีหลักสูตรเกี่ยวกับธุรกิจโรงสีข้าวในสถานศึกษาเอกสารประกอบจึงมีอยู่น้อยมาก ผู้ดำเนินการในปัจจุบันจึงต้องมุ่งมั่นและศึกษาอย่างจริงจัง โดยอาศัยประสบการณ์จากการลองผิดลองถูก จึงจะค้นพบที่นำไปสู่ความสำเร็จได้

ในปัจจุบันโรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตร ตกอยู่ในสถานะเดียวกับโรงสีข้าวทั่ว ๆ ไป จึงมีความจำเป็นจะต้องดำรงธุรกิจไม่ให้เกิดการชะลอตัว หรือหยุดชะงักไป เพราะจะมีผลกระทบต่อสมาชิกของสหกรณ์เป็นอย่างมากเนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่เป็นชาวนา ซึ่งมีปริมาณผลผลิตข้าวเปลือกที่จะต้องส่งเข้าโรงสีของสหกรณ์เป็นจำนวนมาก โดยจากสถิติที่ ผ่านมา ในปีการผลิ 2540/41 – 2544/45 มีจำนวนข้าวเปลือกที่สมาชิกรวบรวมขายให้กับสหกรณ์การเกษตร ดังต่อไปนี้ ตามลำดับ ปี 40/41 จำนวน 1,764.263 ตัน ปี 41/42 จำนวน 2,323.365 ตัน ปี 42/43 จำนวน 1,825.216 ตัน ปี 43/44 จำนวน 3,311.068 ตัน ปี 44/45 จำนวน 1,801.156 ตัน (รายงานกิจการ ประจำปี 2540 - 2545 สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด) หากสหกรณ์ไม่สามารถรับซื้อข้าวเปลือกของสมาชิก ก็จะทำให้สมาชิกขาดความเชื่อถือในการดำเนินการของสหกรณ์ ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นจะมีผลกระทบต่อธุรกิจอื่น ๆ และภาพพจน์โดยรวมของสหกรณ์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อีกทั้งเป็นการยากและต้องใช้เวลาอันนานที่จะเรียกความเชื่อถือของสมาชิกให้กลับคืนมาเหมือนเดิม ดังนั้นหากโรงสีข้าว สหกรณ์ พนักงานและ ผู้เกี่ยวข้องร่วมมือกันอย่างจริงจังเพื่อศึกษาแก้ไขปัญหา เพื่อเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยน การดำเนินงานของระบบที่ล้าหลังให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ก็จะทำให้ธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์ประสบความสำเร็จและสามารถทำให้มีกำไรอย่างสม่ำเสมอตลอดไป

ประเทศไทยเป็นประเทศที่ส่งออกข้าวมากที่สุดในโลก แต่ปี พ.ศ. 2540 เกิดสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ทำให้ราคาข้าวเปลือกและข้าวสารตกต่ำ ทำให้การจัดการธุรกิจโรงสีต้องเผชิญกับสภาวะขาดทุน ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจและต้องการศึกษาการรวบรวมและแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ซึ่งสมาชิกปลูกข้าวเป็นจำนวนมาก และยังใช้ วิธีการเพาะปลูกแบบดั้งเดิม ทำให้ข้าวสารคุณภาพต่ำ การพัฒนาคุณภาพข้าวเปลือกทำให้ ราคาข้าวมีราคาสูงขึ้น เพราะโรงสีส่วนมากต้องการข้าวเปลือกที่มีคุณภาพ โดยปกติแล้ว ผลผลิตขั้นของโรงสีข้าวก็คือ ดันข้าว (ข้าวเต็มเมล็ด) ข้าวท่อน ข้าวปลาย รำละเอียด รำหยาบ แต่ราคาขายทุกรายการส่วนใหญ่ใน ห้องตลาดเป็นผู้กำหนดราคาและกำหนดคุณภาพของ ผลผลิตขั้นนั้น ๆ ไว้ค่อนข้างแน่นอน

อนึ่ง โดยปกติธุรกิจโรงสีข้าวของสหกรณ์ฯ จะให้ความสำคัญกับการผลิต การลดต้นทุน และเน้นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีในการผลิต โดยมักจะไม่นำเงินถึงลูกค้าและการแข่งขันในทางธุรกิจมากนัก แต่ในยุคปัจจุบันสถานการณ์เริ่มเปลี่ยนไป การให้ความสำคัญกับการผลิตเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น สหกรณ์ฯ จะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าและผู้บริหารจะต้องมองเห็น รวมถึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของการตลาดให้มากขึ้น เพื่อความอยู่รอด และประสบความสำเร็จของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การศึกษาผลการดำเนินงานการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จะทำให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบอยู่ พร้อมกับวิเคราะห์และสรุปปัญหาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในส่วนของการจัดการธุรกิจโรงสีของสหกรณ์ฯ ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงวิธีการรับซื้อการรวบรวมข้าวเปลือก, การแปรรูป และการจำหน่ายข้าวสารของธุรกิจโรงสีข้าว สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงวิธีการจัดซื้อและรวบรวมข้าวเปลือก การแปรรูป การจำหน่ายข้าวสารของธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ระหว่างปีการเงิน 2541-2545
2. เพื่อทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัดระหว่างปีบัญชี 2541 – 2545
3. เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุง การจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตร จำกัด

### ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ระหว่างปี พ.ศ.2541- 2545 ซึ่งผู้ศึกษาจะศึกษาในส่วนของการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวโรงที่ 1 และโรงที่ 2 ใน โดยจะศึกษาเกี่ยวกับ ด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจโรงสี

การรวบรวมข้าวเปลือกและการแปรรูป การดำเนินงานธุรกิจโรงสีข้าวของ สหกรณ์ฯ โดยรวม เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนวทางการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตร สันป่าตอง จำกัด ต่อไป

## นิยามศัพท์

### นิยามศัพท์ทั่วไป (general definition of terms)

องค์การ (organization) คือ กลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์การแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้หลายประเภท องค์การประเภทแสวงหากำไร องค์การที่ไม่แสวงหากำไร แต่ต้องการทุกประเภทเป็นองค์การที่ต้อง การบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการ

การจัดการ (management) คือ การกำหนด ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถ ดำเนินงานตามภารกิจบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงอาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดแก่องค์กร (opportunities and threats) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณา สภาพภายใน องค์กรเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน (strengths and weaknesses) เพื่อที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจาก ข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่

การวางแผน (planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์

การผลิต (production) รวมถึงการดำเนินกิจกรรมเพื่อผลิตผลทางการเกษตรของชาวนา ชาวไร่ทุกชนิด เกษตรกรรม และการผลิตวัตถุดิบจนถึงสินค้าสำเร็จรูป

การตลาด (marketing) หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความต้องการในสินค้าที่ธุรกิจผลิตได้ การนำสินค้า และบริการให้ถึงมือผู้ต้องการ กิจกรรมเหล่านี้ได้แก่ การโฆษณา การจำหน่ายสินค้า การบริการและการขนส่ง การประกอบกิจกรรมเกี่ยวกับตลาดมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้ต้องการในสินค้า และบริการหรือลูกค้าได้รับความพอใจมากที่สุดดังนั้นจึงถือว่า ลูกค้าเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด

งบประมาณ (budget) ได้แก่ แผนซึ่งประกอบด้วยข้อความซึ่งคาดหมายที่คิดไว้ล่วงหน้าและแสดงออกมาเป็นตัวเลขการทำงานงบประมาณนับได้ว่าเป็นการวางแผนที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การธุรกิจ

ธุรกิจ (business) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางด้านการผลิต การแปรรูป การจำหน่าย และการบริการ

ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม และในการบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ดังนั้น ประสิทธิภาพประกอบด้วย 2 ส่วนคือ เป้าหมายจะต้องเหมาะสม และจะต้องมีการบรรลุเป้าหมายมากหรือน้อย

ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ความสามารถที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างดีที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายต่อหน่วยต่ำที่สุด

หน้าที่การบริหาร (management function) คือ การวางแผนของผู้บริหารที่ต้องคาดการณ์ต่าง ๆ ที่จะกระทบต่อธุรกิจ การจัดโครงสร้างของงานต่าง ๆ อำนาจหน้าที่ ทั้งเครื่องจักร สิ่งของ และตัวคนงานต่าง ๆ ของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา เชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันและกำกับให้ไปในจุดมุ่งหมายเดียวกัน กำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ให้เข้ากับแผนที่วางไว้

#### นิยามศัพท์ปฏิบัติการ (operation definition of terms)

กรรมการดำเนินการ หมายถึง กรรมการซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากตัวแทนซึ่งเป็นประธานกลุ่มให้เป็นกรรมการดำเนินการตามข้อบังคับของ สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

ข้าวเปลือก (paddy rice) หมายถึง เมล็ดข้าวที่มีเปลือกเชื้อพันธุ์ห่อหุ้มอยู่ เป็นเมล็ดข้าวที่ยังไม่ได้ถูกแปรสภาพเป็นข้าวสาร

ข้าวเต็มเมล็ด (whole rice grain) หมายถึง เมล็ดข้าวที่อยู่ในสภาพเต็มเมล็ด โดยมิได้มีส่วนใดหักออกเลย

ข้าวสาร (rice) หมายถึง เมล็ดข้าวที่สีเอาเปลือกเชื้อพันธุ์ออกแล้ว รวมตลอดถึงข้าวกล้อง ข้าวขาว ข้าวเหนียว ทั้งที่เป็นข้าวเต็มเมล็ด คั้นข้าว ข้าวหอม และข้าวปลาย

ข้าวตัน (head rice) หมายถึง เมล็ดข้าวที่บางส่วนจะเป็นหัวหรือท้าย หรือทั้งหัวและท้ายของเมล็ดได้หักและมีความยาวเหลืออยู่ตั้งแต่ 8 ส่วนขึ้นไป ตามมาตรฐานของชนิดข้าวที่กำหนดไว้

ข้าวท่อน (broken rice) หมายถึง เมล็ดข้าวสารที่เป็นข้าวเมล็ดหักที่มีความยาวน้อยกว่า ตั้งแต่ 8 ส่วนขึ้นไป

ข้าวปลาย (small broken rice) หมายถึง เมล็ดข้าวหักที่มีความยาวต่ำกว่า 2.5 ส่วนของข้าวเต็มเมล็ด และมีขนาดตามมาตรฐานของชนิดปลายข้าวที่กำหนดไว้

รำข้าว (rice bran) หมายถึง ผลิตภัณฑ์พลอยได้จากการสีเอาเปลือกเชื้อพันธุ์ออกจากเมล็ดข้าวเปลือก เป็นรำชั้นนอก (รำข้าวกล้องหรือรำหยาบ) และเป็นรำชั้นใน (รำข้าวขาวหรือรำละเอียด)

ปีทางบัญชี หมายถึง ปีบัญชีของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ซึ่งเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - 31 ธันวาคม ของทุกปี

ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลการดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด เกี่ยวกับกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการโรงสีที่ 1 และโรงสีที่ 2

ฝ่ายจัดการ หมายถึง ฝ่ายที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จัดจ้างมาทำงานโรงสีข้าวสหกรณ์ ได้แก่ หัวหน้าแผนก พนักงาน ลูกจ้าง ฯลฯ

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

สมาชิกสหกรณ์ หมายถึง สมาชิกสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การศึกษาการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอทฤษฎีผลการศึกษาวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการศึกษา วิจัยดังนี้

#### แนวความคิดทางทฤษฎี

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) ได้อธิบายว่าทฤษฎี 2 ทฤษฎีที่แตกต่างกัน

#### แนวความคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (scientific management)

ผู้นำของการศึกษาตามวิธีการนี้คือ frederick W. taylor “บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์” จากการศึกษาวิธีการปฏิบัติทางการผลิตในระดับโรงงานเป็นครั้งแรกนั้น taylor เน้นสาระของแนวความคิดก็คือ “การเปลี่ยนจากความไม่มีประสิทธิภาพ สืบเนื่องมาจากวิธีปฏิบัติแบบไม่มี หลักเกณฑ์ (rule - of - thumb methods) มาเป็นความมีประสิทธิภาพโดยมีวิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (scientific methods) ที่กำหนดโดยตัวผู้บริหรตามความรับผิดชอบที่ควรจะต้องมีมากขึ้นกว่าเดิม” การบริหารที่มีหลักเกณฑ์ที่พัฒนามาขึ้นโดย taylor ทั้งหมดมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (principles) ที่สำคัญ 4 ประการด้วยกันคือ

1. ต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” (one best way) สำหรับงานที่จะทำ แต่ละอย่างกล่าวคือจะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้สามารถทำงานเสร็จรวดเร็วไป ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานที่มีการจัดวางเอาไว้โดยมีหลักเกณฑ์ที่พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง
2. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน taylor ได้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักจัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงานต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักทำงานที่ถูกวิธี มีการคัดเลือกคนงาน (selection) จะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษ เพื่อให้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุด ตรงตามงาน
3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงาน คนงานจะไม่คัดค้านวิธีการทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะ ผลผลิตที่สูงขึ้นทำให้รายได้ของคนงานสูงขึ้นด้วย

4. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ผู้บริหารควรดูแลงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงาน แต่ไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรเป็นงานของคนงาน นำประสิทธิภาพของกลุ่มมาคิดวิเคราะห์ และปรับปรุงหาทางออกให้ได้เป็นผลดีที่สุดสำหรับกลุ่มให้ได้ขึ้นและมากขึ้นเรื่อย ๆ ในความหมายเช่นนี้ฐานะใหม่ของผู้บริหารจึงจะสมคุณค่าในความหมายของผู้นำอย่างแท้จริง ต้องเป็นผู้รับภาระหนักกว่า งานบริหารถือเป็นภารกิจและความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้างานทุกคน

ทฤษฎีการบริหารของ Henri Fayol สาระสำคัญตามแนวคิด Fayol

1. เกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร (management functions) หน้าที่การบริหาร 5 ประการคือ

1.1 planning หรือ การวางแผน หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ที่จะกระทบต่อธุรกิจ

1.2 organizing หรือ การจัดองค์การ หมายถึง ผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งเครื่องจักร สิ่งของและตัวคน

1.3 commanding หรือ การบังคับบัญชาสั่งการ หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของ ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดีและเข้าใจคนงานของตน

1.4 coordinating หรือ การประสานงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปในจุดมุ่งหมายเดียวกัน

1.5 controlling หรือ ควบคุม คือ การกำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ให้เข้ากับแผนที่วางไว้

2. ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงานและประสบการณ์ต่าง ๆ

3. เกี่ยวกับหลักการบริหาร (management principles) หลักทั่วไปมีอยู่ 14 ข้อ

3.1 หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority & responsibility)

3.2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (unity of command)

3.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (unity of direction)

3.4 หลักของการชี้แจงไว้ซึ่งสายงาน (scalar chain)

3.5 หลักของการแบ่งงานกันทำ (division of work or specialization)

3.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (discipline)

3.7 หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (subordination of individual)

3.8 หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration)

3.9 หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (centralization)

3.10 หลักของควมมีระเบียบวินัย (order)

3.11 หลักของความเสมอภาค (equity)

3.12 หลักของควมมีเสถียรภาพของการว่าจ้างงาน (stability of tenure)

3.13 หลักของควมคิดริเริ่ม (initiative)

3.14 หลักของควมสามัคคี (esprit of corps)

#### แนวความคิดการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ (human relations)

หลังจากที่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในสหรัฐอเมริกา ทำให้อัตราการว่างงานเกินกว่า 25% จุดเริ่มต้นของการศึกษาครั้งแรกในปี ค.ศ. 1924 ที่โรงงาน Hawthorne โดยการนำของ George Elton Mayo และ Fritz Roethlisberger ซึ่งมีปรากฏการณ์ที่น่าสนใจ

1. กลุ่มแต่ละกลุ่มต่างกำหนดมาตรฐานจำนวนผลผลิตขึ้น ซึ่งไม่ตรงกับฝ่ายบริหาร
2. ทั้ง ๆ ที่ถ้าหากผลผลิตสูงขึ้น คนงานมีโอกาสได้ผลตอบแทนสูงขึ้นแต่คนงานกลุ่มต่างฝ่ายต่างก็จำกัดจำนวนผลผลิต
3. ผลผลิตของแต่ละคนในกลุ่ม มักจะถูกกำหนดโดยกลุ่ม
4. มาตรฐานผลผลิตที่กลุ่มได้พัฒนาขึ้นอย่างไม่เป็นทางการแล้วกลุ่มยังได้กำหนดบรรทัดฐานทางสังคมอื่น ๆ ขึ้นพร้อมกันด้วย

แนวความคิดที่เป็นข้อเท็จจริงที่ได้จากการค้นพบ 2 ประการคือ

1. พฤติกรรมของคนงานมีการปฏิบัติตอบสนองสภาพแวดล้อมทั้งสองทางด้วยกัน คือ ทั้งต่อสภาพทางกายภาพที่เป็นสภาพแวดล้อมรอบตัว (physical environment) และสังคมของการทำงาน

2. ความเข้าใจว่าคนจะมีพฤติกรรมเป็นไปตามเหตุผลเท่านั้น ความรู้ใหม่นี้คือ คนจะมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นไปตามเหตุผลเรื่อง

เป็นที่สนใจที่ได้รับการศึกษา

2.1 ลักษณะของผู้นำ (leadership)

2.2 การพัฒนาพนักงาน (employee development)

2.3 การติดต่อสื่อสาร (communication)

### องค์กร และการจัดการ

องค์กรธุรกิจ หมายถึง การรวมกลุ่มกันของบุคคลในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นสินค้าหรือบริการที่สนองต่อความต้องการของลูกค้า

การจัดการ หมายถึง กระบวนการของการบรรลุถึงผลที่ต้องการโดยการใช้อยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การนำทางหรือการสั่งการ (leading or directing) และการควบคุม (controlling)

### การวางแผน planning

การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและการหาวิธีการที่จะบรรลุประสงค์นั้น โดยมีจุดมุ่งหมายในการลดความไม่แน่นอนของอนาคต

แผน แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. แผนที่ใช้ประจำ ได้แก่ แผนที่มุ่งใช้กับสถานการณ์หรืองานที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เช่น นโยบาย (policy) ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (procedure) และกฎ (rule)
2. แผนที่ใช้เฉพาะครั้ง ได้แก่ แผนที่จัดทำขึ้นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเฉพาะเป็นครั้งคราว เช่น แผนงาน (program) และงบประมาณ (budget)

ประโยชน์ของการวางแผน คือ

1. ช่วยให้ผู้บริหารรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น
2. ช่วยให้ผู้บริหารพิจารณางานต่าง ๆ ในส่วนของงานที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร และทุ่มเทความสนใจให้กับงานเหล่านั้นได้ และ
3. ทำให้ประสิทธิภาพในการจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำหรือการสั่งการและการควบคุมดีขึ้น

### การจัดองค์กรและโครงสร้างองค์กร organizing

การจัดองค์กรเป็นกระบวนการในการจัดคนและทรัพยากรให้ทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โครงสร้างองค์กรคือระบบงาน ความสัมพันธ์ของการรายงานและการติดต่อ

สื่อสารที่เชื่อมงานของแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคลเข้าด้วยกัน แผนผังองค์กร (organization chart) คือรูปที่อธิบายการจัดการพื้นฐานของตำแหน่งงานในองค์กร ซึ่งมีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วน

โครงสร้างแบบเป็นทางการ คือ กลุ่มของงานและความสัมพันธ์ที่ปรากฏในแผนผังองค์กร ส่วนโครงสร้างแบบที่ไม่เป็นทางการ (informal structure) คือ กลุ่มของความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการของสมาชิกในองค์กร

### การจัดคนเข้าทำงาน staffing

การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การเสาะหา คัดเลือก ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานขององค์กร การจัดคนเข้าทำงานมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการจัดองค์การ (organizing) เพราะตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรจะต้องมีตัวบุคคลเข้าปฏิบัติงาน หากขาดตัวบุคคล การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรก็จะทำไม่ได้ หากได้ตัวบุคคลที่ไม่เหมาะสมไปอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ การปฏิบัติงานก็จะไร้ประสิทธิภาพ

### การวิเคราะห์งาน (job analysis)

การพัฒนาคำบรรยายลักษณะของหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน เรียกว่า job description

การกำหนดความสัมพันธ์ของงานที่ได้รับกับงานอื่น ๆ

การระบุความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และความสามารถ (abilities) ที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่จะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ เรียกว่า job specification

### การคัดเลือก (selection)

การค้นหาลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ให้สอดคล้องกับความต้องการของงาน  
วิธีการคัดเลือก

1. การสัมภาษณ์
2. การสอบข้อเขียน
3. การทดสอบการปฏิบัติงานจำลอง เช่น การสุ่มตัวอย่างงาน หรือ การทดสอบ

โดยศูนย์ประเมิน

### การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การฝึกอบรม แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เช่น job rotation, apprenticeship
2. การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน เช่น classroom, video, simulation exercise, case analysis, experimental exercise, role planing, group interaction session

### การพัฒนางานอาชีพ (career development)

- การมอบงานที่ท้าทาย
- การให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับงานอาชีพ
- การปรับเปลี่ยนงานให้ทำอย่างต่อเนื่อง
- การพัฒนาด้วยการทำงานเป็นกลุ่ม

### การประเมินผล

เพื่อการตัดสินใจด้านการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการเลิกจ้าง บุคคลที่ควรประเมิน คือหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา วิธีประเมิน ได้แก่ การเขียนเรียงความ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ การให้คะแนน การให้คะแนนพิเศษ ด้านพฤติกรรม และการเปรียบเทียบจากผู้ประเมินหลายคน

### การนำ (leading) หรือ การสั่งการ (directing)

การนำ (leading) หรือ การสั่งการ (directing) เป็นการใช้ความสามารถชักจูงพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็งเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนมากปัญหาที่ยุ่งยากมักเป็นปัญหาที่เกิดจากคน ปัญหาที่วุ่นมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับความต้องการและเป็นผู้รอบรู้ในเรื่อง พฤติกรรมของมนุษย์และกระบวนการในการติดต่อสื่อสาร

### การควบคุม (controlling)

การควบคุมเป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การว่าเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ก็มีมาตรการแก้ไขเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้จะเห็นว่าการควบคุมเป็นสิ่งที่ต้องมีคู่กับการวางแผนเสมอ

กระบวนการควบคุมอาจจะแบ่งแยกออกได้เป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. จัดตั้งมาตรฐาน (stablishing standards) เป็นสิ่งที่เราใช้เป็นจุดอ้างอิงเพื่อประเมินผล แม้จะกำหนดเป็นตัวเลขไม่ได้ การควบคุมก็เป็นสิ่งที่ควรกระทำโดยกำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ (qualitative) ให้ชัดเจน

2. กำหนดวิธีการตรวจสอบหรือตรวจวัด (determining performance measurements) เพื่อหาวิธีการตรวจวัดมาตรฐานที่เหมาะสม

3. ทำการตรวจสอบและเปรียบเทียบผลกับมาตรฐานที่ตั้งไว้เพื่อชี้ว่าเกิดความเบี่ยงเบนหรือไม่

4. ดำเนินการแก้ไขถ้าจำเป็น ถ้าผลงานที่เกิดขึ้นจริงตรงกับผลงานที่คาดว่าจะได้แตกต่างกันน้อยมาก ผู้บริหารอาจไม่ต้องดำเนินการแก้ไข หากแตกต่างกันมากผู้บริหารต้องหาวิธีแก้ไขด่วน

#### บทบาทการบริหาร

ตาราง 1 เกณฑ์การแบ่งงานของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

| ระดับ              | วางแผน | จัดองค์กร | สั่งงาน | ควบคุม |
|--------------------|--------|-----------|---------|--------|
| ผู้บริหารระดับสูง  | 28%    | 36%       | 22%     | 14%    |
| ผู้บริหารระดับกลาง | 28%    | 33%       | 36%     | 13%    |
| ผู้บริหารระดับต้น  | 15%    | 24%       | 51%     | 10%    |

ที่มา: รงชัย สันติวงษ์ (2543: 239)

#### บทบาททางบุคคล (interpersonal roles)

อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในฐานะ ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับ การติดต่อระหว่างบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับเดียวกัน

บทบาท : ประธาน ผู้นำ ผู้ประสานงาน

ประธาน (figurehead role) สัญลักษณ์ของอำนาจที่เป็นทางการ หน้าที่ว่าการ บางอย่าง เช่น ลงนามเอกสาร ต้อนรับผู้มาร่วม

ผู้นำ (jeader role) สั่งการและประสานกิจกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์กร สรรหา ว่าจ้าง เลื่อนตำแหน่ง

ผู้ประสานงาน (liaison role) ติดต่อบุคคลภายนอกและภายใน

### บทบาททางข้อมูล (informational role)

เกี่ยวข้องกับงานมีความสำคัญคือเส้นเลือดของบริษัท

บทบาท : ผู้ตรวจสอบ ผู้เผยแพร่ ผู้ประชาสัมพันธ์

ผู้ตรวจสอบ (monitor role) เกี่ยวกับสิ่งภายนอก ภายใน ข้อมูลได้มาจากการประชุม สันทนา และเอกสาร

ผู้เผยแพร่ (disseminator role) แจกจ่ายข้อมูลไปยังผู้ได้บังคับบัญชา มีข้อมูลที่บุคคลอื่นต้องการมีแต่ไม่มี

ประชาสัมพันธ์ (spokesperson role) เป็นโฆษกเป็นทางการของบริษัทเผยแพร่สู่บุคคลภายนอก

### บทบาทการตัดสินใจ (decisional role)

ผู้บริหารต้องสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์การแข่งขันและการดำเนินการตัดสินใจด้วยบทบาทการตัดสินใจ กลยุทธ์จะถูกกำหนดและดำเนินการ

บทบาท : ผู้ประกอบการ ผู้จัดการความยุ่งยาก ผู้จัดการทรัพยากร และผู้เจรจาต่อรอง

ผู้ประกอบการ (entrepreneur) ริเริ่มโครงการ ปรับปรุง บรรลุความสำเร็จด้วยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ปรับปรุงเทคนิคเก่าเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของบุคคลหรือกลุ่มให้ดีขึ้น

เจรจาต่อรอง (disturbance handler role) ต่อกับลูกค้า สหภาพ พนักงานและรัฐบาล

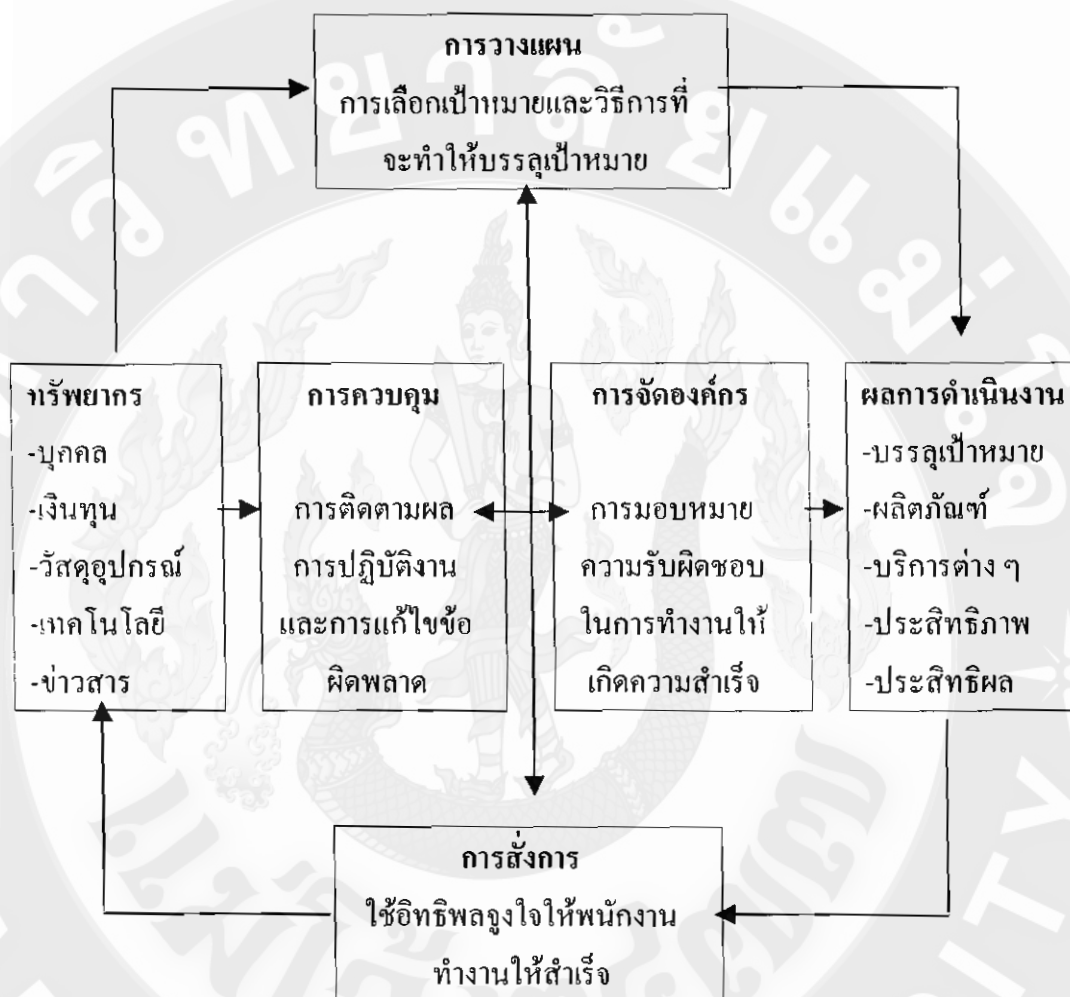
จัดสรรทรัพยากร (resource allocator role) ตัดสินใจว่าใครจะได้อะไร ใครทำงานอะไร ทรัพยากร (อุปกรณ์และบุคคล) จะถูกจัดสรรผ่านระดับการตัดสินใจ

ผู้จัดการความยุ่งยาก (negotiator role) บางอย่างไม่เป็นไปตามแผน เช่น ความขัดแย้งระหว่างแผนงาน

### การจัดการ

การจัดการ หมายถึง กระบวนการของการบรรลุถึงผลที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

### หน้าที่ในการจัดการ



ภาพ 1 กระบวนการจัดการ (the process of management)

### ระดับการจัดการ

โดยปกติแล้ว จะแบ่งระดับการจัดการออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ผู้จัดการระดับล่าง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หัวหน้าส่วน หรือผู้ควบคุมงาน ผู้จัดการพวกนี้เป็นพวกเดียวที่ดูแลผู้ปฏิบัติงานโดยตรง โดยทั่วไปมีหน้าที่ดำเนินการตามแผนและวัตถุประสงค์ของฝ่ายจัดการระดับสูงขึ้นไป
2. ผู้จัดการระดับกลาง มีตำแหน่งจำพวก ผู้จัดการโรงงาน หัวหน้าแผนก หรือวิศวกรใหญ่ ผู้จัดการประเภทนี้มีมากมายหลายระดับ ระดับการจัดการส่วนใหญ่ในองค์การขนาดใหญ่เป็นการจัดการระดับกลาง ผู้จัดการระดับกลางจะเป็นผู้จัดการทางอ้อม คือ จัดการผ่าน

ผู้จัดการคนอื่น ๆ หน้าที่ของผู้จัดการระดับกลาง คือ วางแผนระยะกลางเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวที่วางไว้โดยผู้บริหารระดับสูง กำหนดนโยบายของแผนกและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยในแผนก นอกจากนี้ ผู้จัดการระดับกลางยังทำหน้าที่ประสานงานเพื่อนำการตัดสินใจและกิจกรรม ระยะสั้นของฝ่ายจัดการระดับล่างไปสู่เป้าหมายระยะยาวขององค์กร

3. ผู้บริหารระดับสูงมีตำแหน่งจำพวกประธานกรรมการ ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบการกำหนดรูปลักษณ์ ภาระและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ในการประเมินและทบทวนแผนระยะยาว และประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ

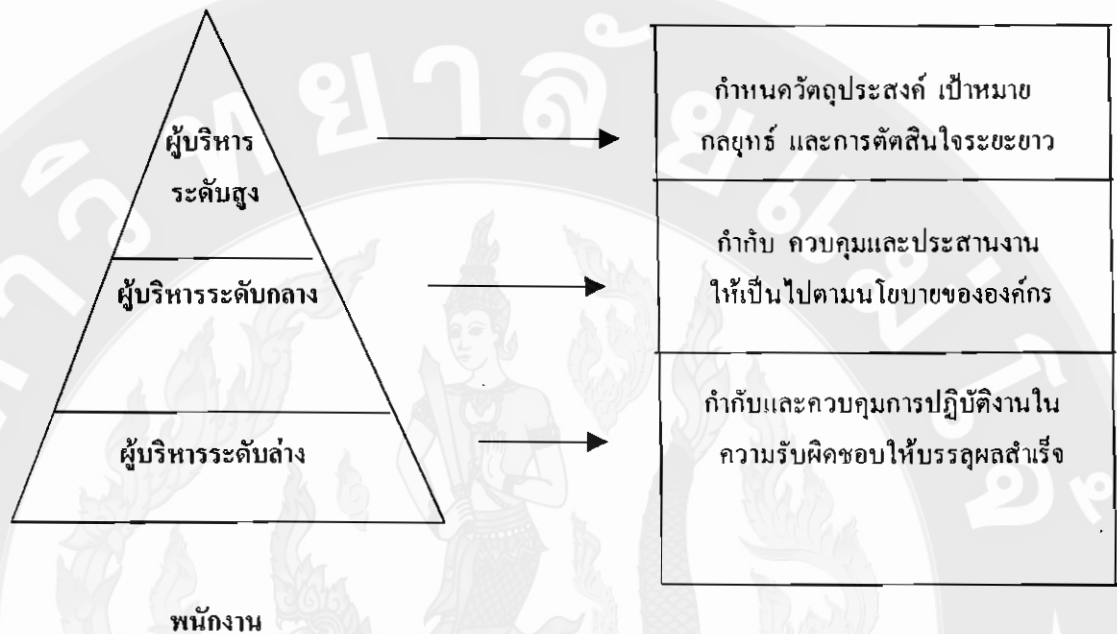
ผู้จัดการทั้งหลายต้องใช้ทักษะสามประเภทในการทำงาน กล่าวคือ ทักษะด้านเทคนิค คน และการมองภาพรวม

1. ทักษะทางด้านเทคนิค เช่น วิศวกรรม บัญชี หรือคอมพิวเตอร์ เป็นทักษะที่ปฏิบัติอยู่โดยกลุ่มที่ผู้จัดการควบคุมดูแล ผู้จัดการระดับล่างต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด เนื่องจากต้องควบคุมคนที่ทำงานทางเทคนิคโดยตรง แม้แต่ผู้บริหารระดับสูงเองก็ต้องเข้าใจเทคโนโลยีที่รองรับอุตสาหกรรมของบริษัทอยู่

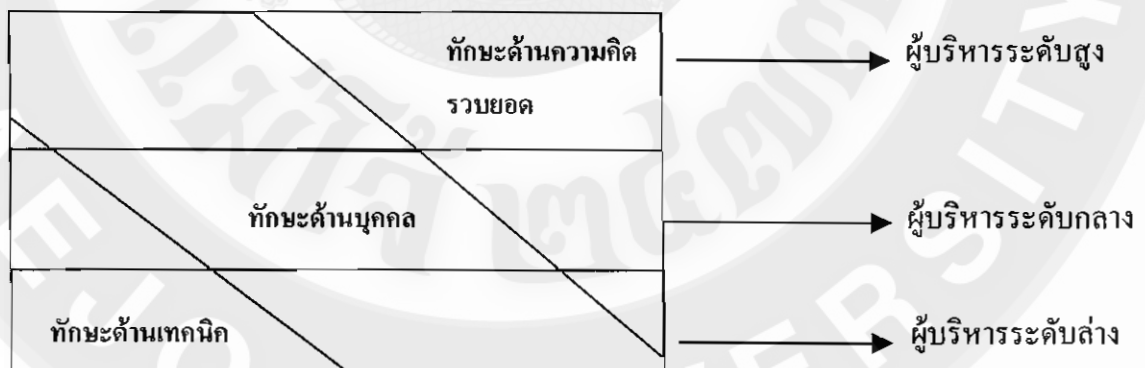
2. ทักษะทางด้านคนมีความสำคัญในทุกระดับ เนื่องจากผู้จัดการทุกคนบรรลุถึงผลที่ต้องการได้ก็โดยผ่านคนอื่น ๆ

3. ทักษะด้านการมองภาพรวม เป็นความสามารถที่จะเห็นป่าได้แม้ว่าจะมีต้นไม้อยู่เต็ม นั่นก็คือเห็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ความสามารถนี้ใช้มากเป็นพิเศษในงานของผู้บริหารระดับสูง แต่ผู้จัดการระดับล่างก็ต้องใช้ทักษะในการมองภาพรวมบ้างเช่นกัน

### ระดับและหน้าที่ของผู้บริหาร



ภาพ 2 ระดับการจัดการและหน้าที่ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ



ภาพ 3 ทักษะของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

### ปัจจัยของธุรกิจ (management of business resources)

การประกอบธุรกิจทุกประเภทต้องพึ่งปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ 5 M

1. men หมายถึง ปัจจัยการใช้แรงงานคนหรือการจัดหากำลังคนให้เพียงพอในการประกอบธุรกิจเพราะการผลิตจะเกิดขึ้นได้ด้วยการใช้กำลังคน ฉะนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องมี



4. การบรรจุ และการแนะนำตัวเข้าทำงาน และการปฐมนิเทศน์
5. การฝึกอบรม และการพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง
8. การพ้นจากงาน

#### วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

สหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์

1. ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร หัตถศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือนการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง
2. ติดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือปิดกั้นทำนบเหมืองฝาย จัดระบบการส่งน้ำ ระบายน้ำ และอำนวยความสะดวกใช้น้ำเพื่อประโยชน์แก่การเกษตร
3. จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
4. รวบรวมผลิตผลการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการขายหรือแปรรูปออกขายโดยซื้อหรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
5. จัดให้มีโรงหรือโรงเรือนการเกษตรเพื่อเก็บรักษาผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์
6. จัดให้มียานพาหนะขนส่ง เครื่องมือ เครื่องจักรกล หรือปศุสัตว์ เกี่ยวกับการผลิตทางการเกษตรสำหรับให้บริการแก่สมาชิก
7. จัดให้มีโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูปผลิตผล หรือเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด
8. จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น
9. จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
10. รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
11. ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน
12. ซื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
13. ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

14. ชื่อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์

15. ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน

16. ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด

17. ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

18. ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มของสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มรวมกันผลิต กลุ่มรวมกันซื้อ กลุ่มรวมกันขาย และกลุ่มออมทรัพย์ ฯลฯ

19. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางด้านการศึกษา พละนาฏย และทางจิตใจให้เป็นครอบครัวที่สุขสมบูรณ์เพื่อรวมเป็นสังคมที่มีสันติสุข

20. ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชุมสหกรณ์และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

21. การกระทำต่างๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ชื่อ ถิ่นกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สินครอบครอง กู้ ยืม เช่าหรือให้เช่า เช่าซื้อหรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย จำนองหรือรับจำนอง จำนำหรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

22. ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

23. ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ

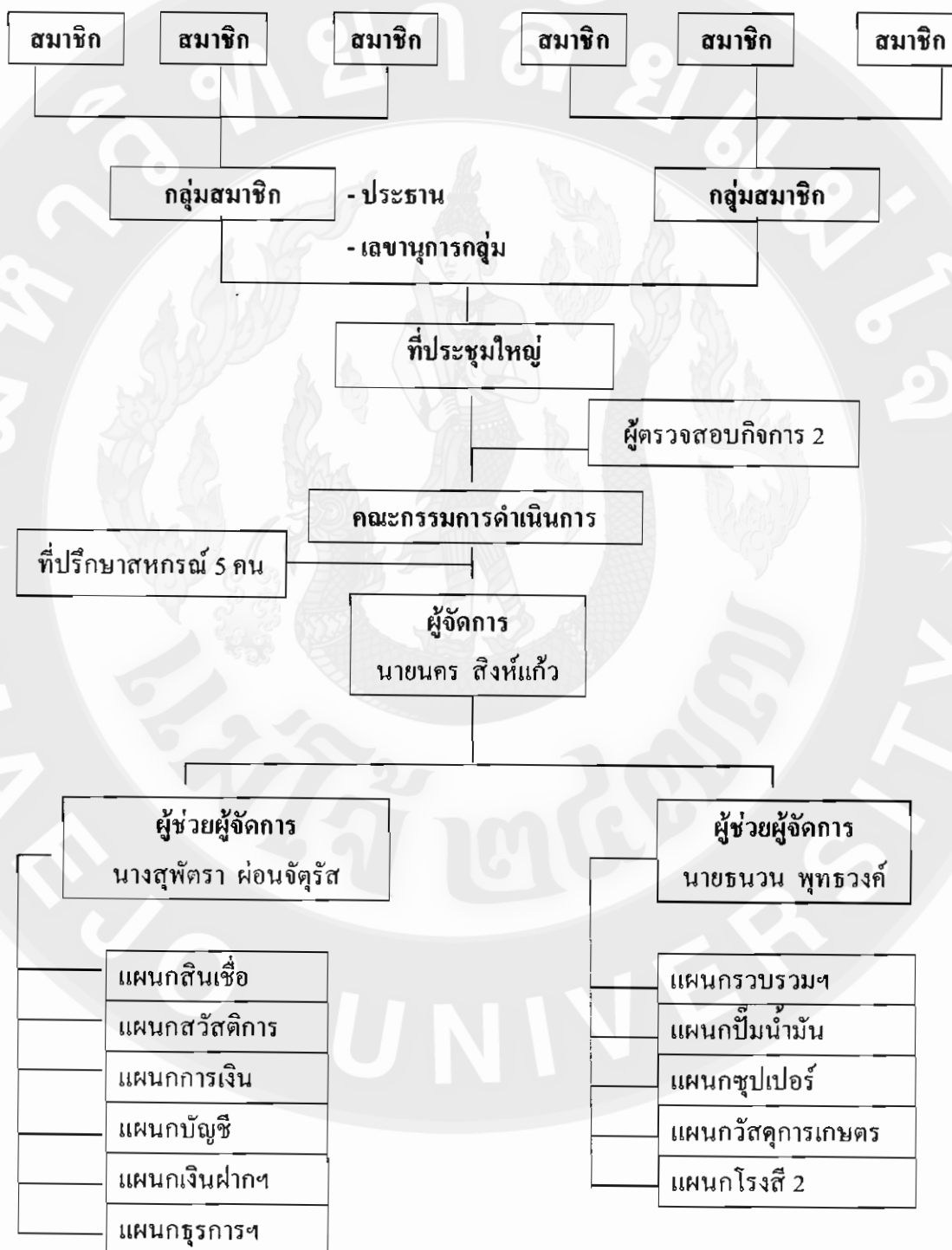
24. ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ สหกรณ์

#### โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

สมาชิกในหมู่บ้านเดียวกันรวมตัวคัดเลือกประธาน เลขานุการกลุ่มเป็นตัวแทนร่วมประชุมใหญ่ โดยใช้อัตราส่วนสมาชิก 50 คนต่อตัวแทนหนึ่งคน ซึ่งมีสิทธิสมัครประธานและคณะกรรมการสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่คัดเลือกประธานหนึ่งคน คณะกรรมการดำเนินการไม่เกิน 14 คนและคัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการไม่เกิน 5 คน

คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้จัดจ้างผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งการแบ่งหน้าที่ของ สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด มี 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ในส่วนของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการในส่วนของ ผู้จัดการ 1 ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ 2 ซึ่งดูแลแผนกต่าง ๆ จำนวน 11 แผนก ดังนี้ แผนกสินเชื่อ แผนกวัสดุการเกษตร แผนกซูปเปอร์มาร์เก็ต แผนกรวบรวมผลผลิต

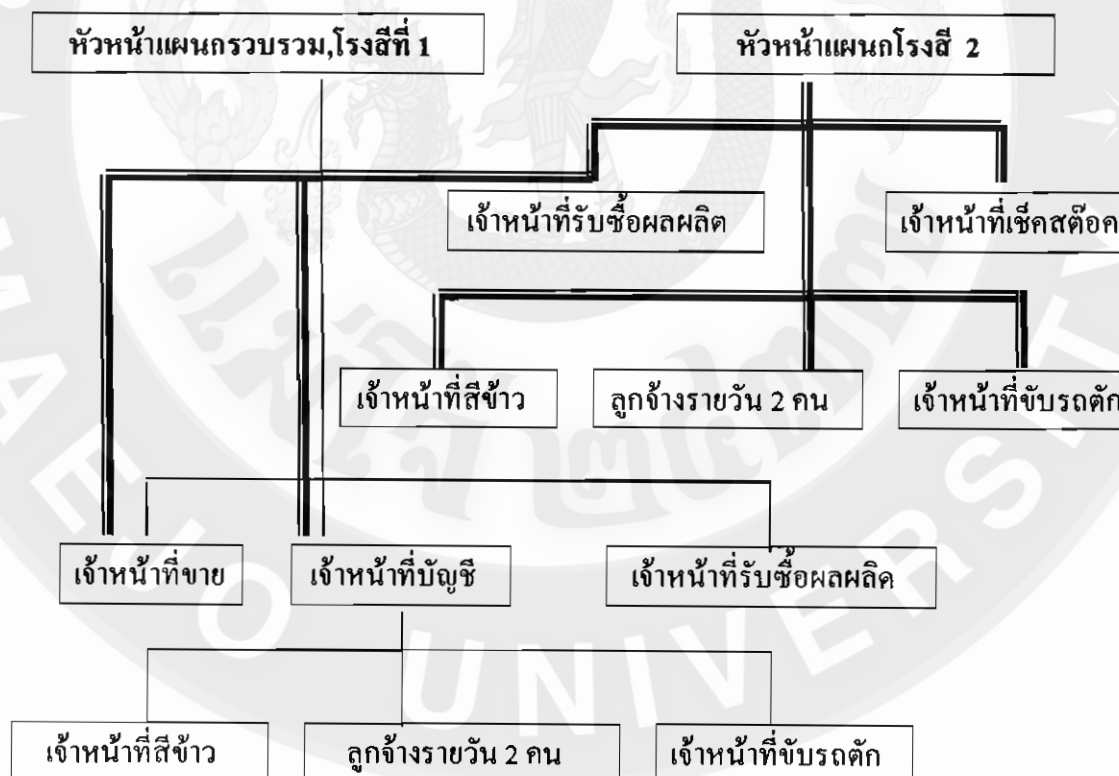
และแปรรูป แผนกเงินฝากรับชำระหนี้ แผนกการเงิน แผนกบัญชี แผนกสวัสดิการ เงินอุดหนุนและ  
ประชาสัมพันธ์ แผนกวัสดุการเกษตร แผนกโรงสี 2



ภาพ 4 โครงสร้างการจัดองค์กรสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

### แผนกรวบรวมและแปรรูป โรงสีที่ 1 และโรงสีที่ 2

ทั้ง 2 แผนกมีการทำงานที่เหมือนกันคือมีหน้าที่รวบรวมผลผลิตข้าวเปลือกจากสมาชิกเพื่อนำไปแปรรูปเป็นข้าวสารจำหน่ายให้สมาชิกบุคคลภายนอก ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และพ่อค้าขายส่ง โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้ควบคุมดูแลในการรวบรวมและการผลิต ในส่วนของโรงสีที่ 1 และโรงสีที่ 2 จะไม่มีการจำหน่ายจะมีหน้าที่รวบรวมและแปรรูปเท่านั้นโดยสินค้าที่ได้จะส่งให้แผนกรวบรวมฯ เป็นผู้นำขาย โดยทั้ง 2 แผนก จะมีงานหลักคือ งานด้านรวบรวม งานด้านการแปรรูป การจัดเก็บผลผลิตและตรวจเช็คสินค้า ปัจจุบันแผนกรวบรวมฯ และโรงสีที่ 1 มีเจ้าหน้าที่ รับผิดชอบทั้งสิ้น 7 คน ลูกจ้างรายวัน 2 คน แผนกโรงสีที่ 2 มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ 5 คน ลูกจ้างรายวัน 2 คน เจ้าหน้าที่จบการศึกษาระดับ ม.6 จำนวน 1 คน ม.ศ.5 จำนวน 2 คน ม.ศ.3 จำนวน 4 คน ป.7 2 คน ป.4 7 คน



ภาพ 5 โครงสร้างการจัดองค์กรโรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

## การรวบรวมผลผลิตและแปรรูป

ตาราง 2 การรวบรวมผลผลิตและแปรรูป

| ที่ | รายการ                               | จำนวน<br>กิโลกรัม | ร้อยละ | จำนวนเงิน     | ร้อยละ |
|-----|--------------------------------------|-------------------|--------|---------------|--------|
| 1   | ข้าวเปลือกโครงการเชื่อมโยงปี 42/43   | 3,347,344.00      | 45.58  | 25,458,828.86 | 46.88  |
| 2   | ข้าวเปลือกโครงการเชื่อมโยงปี 43/44   | 3,224,408.00      | 43.91  | 23,234,515.55 | 42.79  |
| 3   | ข้าวเปลือกโครงการเมล็ดพันธุ์ปี 42/43 | 402,105.00        | 5.47   | 2,752,395.50  | 5.07   |
| 4   | ข้าวเปลือกโครงการเมล็ดพันธุ์ปี 43/44 | 386,648.00        | 5.04   | 2,822,905.50  | 5.26   |
|     | รวมทั้งสิ้น                          | 7,343,145.00      | 100    | 54,302,965.50 | 100    |

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง (2545: 9)

การแปรรูป การสีข้าวผลิตผลนำเข้า 3,369,393.00 กิโลกรัม ผลิตผลที่รับจากการแปรรูป

|                          |                       |        |        |
|--------------------------|-----------------------|--------|--------|
| - ดันข้าว                | 1,558,267.00 กิโลกรัม | ร้อยละ | 46.247 |
| - ข้าวหัก                | 327,810.00 กิโลกรัม   | ร้อยละ | 9.729  |
| - ปลายข้าว               | 265,331.00 กิโลกรัม   | ร้อยละ | 7.874  |
| - รำละเอียด              | 260,766.00 กิโลกรัม   | ร้อยละ | 7.739  |
| - รำหยาบ                 | 56,732.00 กิโลกรัม    | ร้อยละ | 1.683  |
| - สิ่งสูญเสีย,สิ่งเจือปน | 900,487.00 กิโลกรัม   | ร้อยละ | 26.728 |

สหกรณ์คำนวณต้นทุนข้าวเปลือกที่ใช้ในการสีโดยวิธีคำนวณกลับจากปริมาณ

ข้าวสารที่ผลิตได้ในอัตราเฉลี่ย ข้าวสาร 638.52 กิโลกรัม ต่อข้าวเปลือก 1,000 กิโลกรัม

## การผลิต

### การพยากรณ์การผลิต

การประมาณการถึงความต้องการของสินค้าและบริการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งในอนาคตที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อจะได้เตรียมปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการผลิตไว้ให้พร้อม และเป็นไปอย่างประหยัด

### ความต้องการสำหรับการพยากรณ์การผลิต

ในการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน มีอยู่หลายระดับ ดังนั้น วิธีพยากรณ์เพียงวิธีเดียวจึงไม่อาจจะตอบสนองความต้องการในทุก ๆ ระดับได้จึงต้องใช้วิธีการพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์ในช่วงเวลาต่างกันได้ เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานในการพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งแผนต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่

1. แผนสำหรับการปฏิบัติงานประจำและสำหรับช่วงเวลาในอนาคตสั้น ๆ เช่น แผนรายวัน หรือสัปดาห์
2. แผนระยะกลาง เป็นแผนสำหรับการจัดเตรียมกำลังคนในการผลิต การจัดเตรียมวัสดุ และอุปกรณ์ที่ต้องใช้สำหรับในช่วงระยะเวลา 1 ถึง 12 เดือนข้างหน้า
3. แผนระยะยาว เป็นแผนสำหรับการปรับปรุงกำลังการผลิตของบริษัท การจัดหาทำเลที่ตั้ง โรงงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงส่วนผสมของสินค้าและบริการ ถ้าพัฒนาสินค้าและบริการชนิดใหม่

หลักเกณฑ์ใหญ่ ๆ ที่จะใช้ในการพิจารณาเลือกรูปแบบหรือวิธีพยากรณ์จะต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกันระหว่างระยะเวลาข้างหน้าที่จะต้องทำการตัดสินใจ (decision time) รูปแบบการพยากรณ์ที่เหมาะสมกับระยะเวลา (forecast horizon) และความแม่นยำของการพยากรณ์ (forecasting accuracy) (พิภพ สถิตินาถ, 2537: 50 – 53)

### การวางแผนการผลิต

ในโลกของความเป็นจริงฝ่ายควบคุมการผลิตต้องเผชิญกับสภาพความแปรปรวนของความต้องการของตลาดที่ไม่แน่นอน และขึ้น ๆ ลง ๆ ตามช่วงเวลาต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาซึ่งกลายเป็นปัญหาที่สร้างความหนักใจให้กับฝ่ายควบคุมการผลิตเป็นอย่างมาก และยิ่งในปัจจุบันสภาพการแข่งขันทาง ด้านธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทำให้งานของฝ่ายควบคุมการผลิตต้องพยายามพัฒนาให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามไปด้วย การดำเนินการผลิตสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การอย่างเป็นระบบแผนการผลิตทั้งสามระดับ

1. แผนการผลิตรวม (aggregate planning) หรือแผนการผลิตรายงวด เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรการผลิตในช่วงระยะเวลา 6 เดือน หรือ 1 ปี ข้างหน้า
2. การกำหนดตารางการผลิตหลัก (master scheduling) หรือแผนการผลิตรายเดือนหรือรายสัปดาห์ เป็นการกำหนดตารางการผลิตในแต่ละเดือน หรือแต่ละสัปดาห์ลงไปเลยว่าในเดือนนี้ หรือสัปดาห์นี้ต้องการผลิตอะไร จำนวนเท่าไรและมีความต้องการเวลาใด หลังจากนั้นจึงดำเนินการผลิตตามตารางการผลิตหลักที่กำหนดไว้

3. การกำหนดรายละเอียดตารางการผลิต (detail scheduling) หรือแผนการผลิตรายวันเป็นการกำหนดกิจกรรมที่จะต้องทำตามช่วงเวลาต่าง ๆ ในแต่ละวันโดยผลจากการกำหนดตารางการผลิตจะชี้ให้เห็นว่าสินค้าหรือชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในตารางการผลิตหลักนั้นใครจะเป็น คนทำ จะใช้เครื่องจักรชนิดใด ทำเมื่อใด ตั้งแต่เวลาใดถึงเวลาใด และมีปริมาณมากน้อยเพียงใด (พิภพ สถิตาภรณ์, 2537: 50 – 53)

#### ระบบการผลิตและการดำเนินการ

##### สิ่งแวดล้อม (environment)

เป็นส่วนที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผังระบบและอยู่ภายนอกกระบวนการผลิต แต่สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อระบบการผลิตโดยรวม ตัวอย่างของสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย กระแสสังคม คู่แข่ง และความต้องการของผู้บริโภค

##### ปัจจัยนำเข้า (input)

ของกระบวนการผลิต จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรถ้าหากปัจจัยนำเข้ามีข้อบกพร่องแล้วก็จะส่งผลให้กระบวนการผลิตขาดเสถียรภาพและผลผลิตมีคุณภาพลดลง

##### ระบบการแปรสภาพ (transformation system)

เป็นขั้นตอนของการเพิ่มมูลค่า (adding value) ให้กับปัจจัยนำเข้าโดยการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการที่มีคุณภาพกับความต้องการของตลาด โดยวิธีการแปรรูปอาจแบ่งได้เป็น 4 แบบคือ

1. การแปลงสภาพ (alteration) เป็นการเพิ่มมูลค่าทางโครงสร้างซึ่งอาจแบ่งได้เป็นคุณค่าใน 2 ด้าน คือ
  - การเพิ่มมูลค่าทางกายภาพ (physical value adding) เป็นการเพิ่มคุณค่าในสิ่งที่เป็นรูปธรรมและจับต้องได้ โดยเฉพาะสินค้าในอุตสาหกรรมการผลิต (manufacturing industries)
  - การเพิ่มมูลค่าทางความรู้สึกและจิตวิทยา (sensual and psychology value adding) เป็นการเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการขององค์กรในส่วนที่มองไม่เห็น หรือเป็นนามธรรม เช่น ภาพลักษณ์ของสินค้า ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น
2. การขนส่งสินค้า (transport) เป็นการเพิ่มมูลค่าโดยการเคลื่อนย้ายสถานที่ของวัตถุดิบจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งโดยการเคลื่อนย้ายจะเป็นการตอบสนองความต้องการของ

ผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น และมักเป็นการบริการส่วนใหญ่ โดยจะรวมถึงการขนส่งสินค้าในรูปแบบต่าง ๆ ให้ทันเวลาและมีสินค้าเสียหายน้อยที่สุด

3. การเก็บรักษาสินค้า (store) เป็นการเพิ่มมูลค่าโดยการเก็บสิ่งของไว้ในสถานที่ที่ปลอดภัย หรือสถานที่ ที่กำหนดเป็นระยะเวลาหนึ่ง

4. การตรวจตรา (inspection) เป็นการเพิ่มมูลค่าหรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นโดยการตรวจตรา และควบคุมคุณภาพให้ได้ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและตรงตามความต้องการของลูกค้า

### ผลลัพธ์ (outputs )

หมายถึง ผลผลิตที่ได้ออกมาจากกระบวนการแปรรูป ซึ่งก็คือ สินค้าบริการ หรือความคิดใหม่ ๆ นั่นเอง โดยทั่วไปเราสามารถแบ่งผลลัพธ์ออกได้ เป็น 2 ประเภท คือ สินค้า (product) ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้ (physical characters) และบริการ (services) แต่ปัจจุบันเราจะพิจารณาความคิด (idea) ใหม่ ๆ ในฐานะผลลัพธ์จากการแปรรูปด้วย ซึ่งทั้งบริการและความคิดต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (abstract or nonphysical) ซึ่งสามารถแสดงได้โดยตาราง 3

ตาราง 3 สินค้าและบริการ

| สินค้า                                      | บริการ                                     |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| -จับต้องได้เป็นรูปธรรม                      | -ไม่สามารถจับต้องได้                       |
| -มีความเกี่ยวข้อง ( Contact ) กับลูกค้าน้อย | -มีความเกี่ยวข้อง ( Contact ) กับลูกค้ามาก |
| -การมีส่วนร่วมในการส่งมอบ                   | -ลูกค้ามีส่วนร่วมมาก                       |
| -สามารถบริโภคเมื่อไรก็ได้                   | -ต้องบริโภคทันที                           |
| -ใช้เครื่องมือเครื่องจักรในการผลิต          | -ใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่                     |
| -วัดและประเมินคุณภาพได้ง่าย                 | -วัดและประเมินคุณภาพได้ยาก                 |

### ระบบการรวบรวมเข้าเปลือก

แผนกรวบรวมฯ และ โรงสี 2 จะรวบรวมผลผลิตเข้าเปลือกจากสมาชิก และจากเกษตรกรผู้ปลูกทั่วไป โดยจะต้องผ่านการตรวจสอบคุณภาพวัดความชื้นและสิ่งเจือปนให้ได้มาตรฐานที่กำหนด เพื่อกำหนดราคาซื้อขายเมื่อตกลงซื้อขายก็จะชั่งน้ำหนักรวม(น้ำหนักกรณ+น้ำหนักข้าว)

แล้วนำข้าวเปลือกไปเก็บไว้ยังจุดที่กำหนด นำรถเปล่ามาชั่งน้ำหนัก เจ้าหน้าที่ออกเอกสารรับเงิน บรรจุข้าวเปลือกที่รับซื้อในแต่ละวันบรรจุกระสอบป่านเก็บไว้ในตงรอการแปรรูปต่อไป



ภาพ 6 ระบบการรวบรวมข้าวเปลือก

#### ระบบการสีข้าว

การนำข้าวเปลือกมาแปรรูปนำข้าวเปลือกที่ได้มาทำความสะอาดด้วยวิธีเอาลมเป่า แล้วนำเข้า เครื่องผ่านตะแกรงร้อนเพื่อกะเทาะเปลือกข้าวให้หลุด ผ่านเครื่องกะเทาะลูกยางเพื่อแยกเศษเปลือกข้าว(แกลบเบ้ง) ที่ถูกกะเทาะ ผ่านเครื่องแยกแกลบเพื่อคัดสิ่งเจือปน เปลือกข้าว หิน กรวด ผ่านเครื่องแยกหินเพื่อแยกข้าวกลิ้ง ผ่านตะแกรงโยกเพื่อขัดสีข้าวให้ขาวครั้งที่ 1 ผ่านเครื่องขัดแนวตั้ง

หรือแวนอน เพื่อขัดสีข้าวให้ขาวครั้งที่ 2 ผ่านเครื่องขัดแนวตั้งหรือแวนอน เพื่อขัดสีข้าวให้ขาวครั้งที่ 3 ผ่านเครื่องขัดแนวตั้งหรือแวนอนครั้งสุดท้ายเพื่อปรับสภาพข้าว ผ่านเครื่องลดความร้อนข้าวเพื่อสู่กระบวนการขัดผิวข้าวให้ มันวาว โดยผ่านเครื่องขัดมัน ผ่านตะแกรงเหล็ยมเพื่อแยกข้าวเต็มเมล็ด และข้าวตัน ผ่านตะแกรงกลม เพื่อแยกข้าวท่อน เสร็จกรรมวิธีการสี บรรจุลงกระสอบเพื่อการจำหน่ายต่อไป

### กระบวนการขัดสีข้าว

**ชุดกระพ้อดักข้าวหรือสายพาน (bucket elevator หรือ conveyor)**

คือ ภาชนะสำหรับป้อนข้าวเข้าเครื่องสี หรือ ลำเลียงข้าวเปลือก ข้าวสาร ไปยังถังพัก

### เครื่องทำความสะอาด

คือชุดตะแกรงโยกแยกสิ่งเจือปนประกอบด้วยตะแกรง 2 ชั้นหรือมากกว่าที่มีรูตะแกรงแตกต่างกันขนาดรูใหญ่อยู่ชั้นบน รูเล็กอยู่ชั้นล่าง ตะแกรงเอียงประมาณ 3 - 5 องศา เคลื่อนที่แบบโยกไปมา (vibratory type) ขนาดรูตะแกรงชั้นบนเมล็ดข้าวเปลือกสามารถลอดผ่านได้ สิ่งเจือปนขนาดใหญ่กว่าเมล็ดข้าว จะติดอยู่บนตะแกรงและถูกกำจัดออกไป สิ่งเจือปนที่มีน้ำหนักเบา จะถูกพัดลมดูดออก ตะแกรงชั้นที่ 2 ซึ่งรูตะแกรงเล็กลงข้าวเปลือกจะลอดผ่านไม่ได้ สิ่งเจือปนที่มีน้ำหนักขนาดเล็ก จะลอดผ่านรูตะแกรง และถูกกำจัดออกจากเครื่อง ส่วนข้าวเปลือกบนตะแกรงจะไหลออกอีกด้าน

### เครื่องกะเทาะเปลือก (dehusker )

เครื่องกะเทาะเปลือกมี 2 ชนิด

1. หินข้าวตำหรือหินจาน (under run disc sheller หรือ stone sheller) ประกอบด้วยแผ่นเหล็กหล่อกลม 2 แผ่น พอกด้วยวัสดุที่ใช้ขัดสี คือ หินกากเพชร (emery cement mixture) แผ่นเหล็กกลมติดตั้งขนานกับพื้น ระยะห่างระหว่างทั้ง 2 แผ่น (clearance) ปรับได้ แผ่นบนติดอยู่กับที่ แผ่นล่างหมุนด้วยความเร็วพอเหมาะเส้นผ่าศูนย์กลางของจานมีขนาดประมาณ 18-56 นิ้ว หินกากเพชร เป็นส่วนผสมของ aluminum oxide กับ ferrosiferrous oxide เกล็ดสีดำรูปลูกบาศก์ หรือ ferric oxide สีแดง หรือดำรูป trigonal ข้าวเปลือกจะถูกป้อนเข้าเครื่อง โดยผ่านตรงกลางของหินจานแผ่นบนซึ่งติดอยู่กับที่ปริมาณข้าวเปลือกที่ไหลลงเครื่องสามารถปรับได้ตามต้องการ จากนั้นข้าวเปลือกจะถูกแรงเหวี่ยงให้กระจายออกรอบข้าง ข้าวบางส่วนจะ

กระทบกันเองจนเปลือกแตกปริออก บางส่วนจะถูกแรงเฉื่อยจากความแตกต่างระหว่างการเคลื่อนที่ของหิน 2 แผ่นนี้ทำให้แตกปริออก ข้าวเปลือกจะถูกกะเทาะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระยะห่างระหว่างหินทั้ง 2 งาน สิ่งที่ได้จากการกะเทาะ มีทั้งแกลบ รำหยาบ ปลายข้าวกล้อง และข้าวเปลือก

2. ลูกยางกะเทาะเปลือก (rubber roll sheller) ประกอบด้วยลูกยาง 2 ลูก มีแกนเป็นเหล็ก มีขนาดเท่ากัน โดยทั่วไปมีขนาด 8\*9 นิ้ว หรือ 10\*10 นิ้ว มีความแข็งของยาง 90-95 scores hardness คือ ให้ลูกยาง 2 ลูก หมุนสวนทางกันด้วยความเร็วต่างกัน ประมาณ 25 เปอร์เซนต์ เช่น 1100 รอบ/นาที่ และ 850 รอบ/นาที่ หรืออาจใช้ 1200 รอบ/นาที่ กับ 900 รอบ/นาที่ ความเร็วในการหมุนลูกยางที่แตกต่างกัน ทำให้เปลือกข้าวแตกปริออก โดยผิวข้าวกล้องไม่เสียหาย ไม่เกิดรำหยาบ ระยะห่างระหว่างลูกยางทั้ง 2 สามารถปรับได้ ตามต้องการ ผลการกะเทาะด้วยการใช้ลูกยาง มีการแตกหักน้อยมาก จึงเป็นที่นิยมในปัจจุบัน สิ่งที่ได้จากการกะเทาะด้วย ลูกยาง ได้แก่ แกลบ ข้าวกล้อง และข้าวเปลือก

#### เครื่องแยกแกลบ รำหยาบ ปลายข้าวกล้อง และข้าวกล้องกับข้าวเปลือก

ของผสมที่ได้จากการกะเทาะ คือ แกลบ รำหยาบ ปลายข้าวกล้อง ข้าวกล้องและข้าวเปลือกจะถูกส่งไปเข้าเครื่องเข้าเครื่องแยกที่มีลักษณะเป็นตู้ ภายในมีตะแกรง 1-2 ชั้น ชั้นบนรูใหญ่ ชั้นล่างรูเล็ก เครื่องทำงานแบบโยกเป็นวงกลม (rotary type) เมื่อของผสมผ่านเข้าเครื่องพัดลมจะดูดเอาแกลบออก ตะแกรงชั้นแรกจะร่อนเอาข้าวกล้องที่ปนข้าวเปลือกไว้ ชั้นที่ 2 ร่อนเอาปลายข้าวกล้องออก ส่วนรำหยาบจะลงสู่ชั้นล่างสุด ปลายข้าวและรำหยาบจะถูกนำออกจากเครื่องแยกกันเก็บไว้จำหน่าย ข้าวกล้องปนข้าวเปลือกจะถูกนำไปแยกขั้นตอนต่อไป

#### เครื่องแยกข้าวเปลือกและข้าวกล้อง

ตัวเครื่องเป็นหีบสี่เหลี่ยม ตั้งอยู่ในลักษณะเอียงเล็กน้อย ภายในมีแผ่นโลหะบางกันแบบฟันปลา แต่ละช่องห่างกันประมาณ 3-4 นิ้ว มีอย่างน้อย 3 ช่องหีบสั้นไปมาในทิศทางที่ตัดกับความยาวของช่องเป็นระยะ 2-3 นิ้วด้วยความเร็ว 100-110 รอบ/นาที่ หลักเกณฑ์การแยกอาศัยความแตกต่างระหว่างความหยาบละเอียดของเมล็ด เมื่อของผสมระหว่างข้าวกล้องและข้าวเปลือกถูกส่งผ่านเข้าเครื่อง แรงสั่นสะเทือนจะทำให้ข้าวเปลือกที่เบาและผิวหยาบกว่าพุ่งตัวลอยขึ้นผ่านตามช่องกั้นขึ้น ด้านบนข้าวกล้องจะเคลื่อนที่ลงข้างล่างและค่อย ๆ เคลื่อนออกจากเครื่องเพื่อส่งไปขัดข้าวขาวเป็นข้าวสาร ส่วนข้าวเปลือกจะถูกส่งไปกะเทาะเปลือกใหม่ เครื่องสี่ข้าวสมัยใหม่

ดัดแปลงเครื่องแยกข้าวเปลือก จากใช้หีบไม้และแผ่นโลหะบางกันช่องแบบพื้นปลาเปลี่ยนเป็นใช้แผ่นโลหะ แต่ผิวทำเป็นรูปสามเหลี่ยมมนขึ้นมาจัดเรียงกันมีลักษณะคล้ายช่องพื้นปลาแทน

### เครื่องขัดขาว (whitener)

เป็นเครื่องแปรรูปข้าวกล้องเป็นข้าวสาร โดยทั่วไปนิยมใช้ 2 แบบ คือ เครื่องขัดแบบหินขัด (abrasive type whitening machine) และเครื่องขัดแบบแรงเสียดทาน (friction type whitening machine) เครื่องขัดขาวของโรงสีแบบดั้งเดิมเป็นชนิดหินขัดใช้ความคมของหินกากเพชรขัดเอาชั้นรำออกหินขัดประกอบด้วยโลหะรูปกรวยตัด ซึ่งเคลือบไว้ด้วยหินกากเพชรเช่นเดียวกับหินกะเทาะเปลือก แต่อัตราส่วนผสมต่างกัน กรวยหมุนรอบแกนเหล็กในแนวดิ่ง ล้อมรอบด้วยตะแกรงที่มีแท่งยาวติดอยู่เป็นระยะ โดยรอบ 6 แท่ง เมื่อข้าวกล้องถูกป้อนเข้าเครื่องขัดขาว การหมุนของกรวยในอัตราที่พอเหมาะจะทำให้ข้าวหมุนไปขัดสีกันเอง ขัดสีกับตะแกรง และหินขัด ทำให้ชั้นรำถูกขัดออกทางรูตะแกรงเป็นรำละเอียด (fine bran) ข้าวจะหมุนเวียนอยู่ในตะแกรงเป็นเวลาประมาณ 30-40 วินาที หรือนานกว่าระยะห่างระหว่างหินขัดกับตะแกรงสามารถปรับได้ ถ้าปรับชิดจะขัดได้ขาวมาก แต่ข้าวจะหักมากด้วยโรงสี 1 โรงจะมีเครื่องขัดขาว 2-3 หน่วย แต่ละหน่วยจะมีความแตกต่างกันของหินกากเพชรแตกต่างกันด้วย เพื่อค่อย ๆ ขัดรำออกโดยมีข้าวหักน้อยที่สุด หน่วยสุดท้ายจะเป็นการขัดมันและขัดผงรำออก ซึ่งเครื่องขัดมันจะเปลี่ยนจากการเคลือบด้วยหินกากเพชรเป็น หุ้มด้วยแผ่นหนังแทน หน่วยขัดขาวทุกหน่วยและเครื่องขัดมันจะมีระบบพัดลมติดอยู่เพื่อระบายความร้อนให้กับเมล็ดข้าว ช่วยลดการแตกหักและเป่ารำไปแยกที่ไซโคลน

ในระบบการสีแบบญี่ปุ่น (เครื่อง satake) สำหรับข้าว indica หน่วยขัดขาวแบบ หินขัด 3 ตัวแรก จะเป็นรูปทรงกระบอกติดตั้งในแนวนอน ส่วนตัวสุดท้ายจะเป็นการขัดมัน และขัดผงรำออกจะเป็นแบบแรงเสียดทาน (friction type) ประกอบด้วยกระบอกเหล็กรูปหกเหลี่ยม ซึ่งตะแกรงเหล็กเจาะรูยาวติดกับเพลากลาง ซึ่งหมุนด้วยความเร็วรอบสูงประมาณ 300 เมตร/วินาที ทางออกของข้าวจะมีวาล์วปรับความดันใช้บังคับเวลาในการขัด มีอากาศเป่าอยู่ที่แกนเพลา เพื่อช่วยลดความร้อนของข้าวและช่วยเป่ารำให้ลอยออกจากตะแกรง

### เครื่องแยกขนาดเมล็ดข้าวหัก

คือ เครื่องใช้แยกข้าวสารรวม (total milled rice) ออกเป็นข้าวเต็มเมล็ดและคั้นข้าว (ข้าวเต็มเมล็ด + คั้นข้าว whole grain and head rice) ข้าวหักใหญ่ (big broken) ข้าวหัก (broken) และปลายข้าว (small broken) เครื่องประกอบด้วยตะแกรง 2 ชุด ชุดแรกเป็นตะแกรงเหลี่ยมอยู่คู่

สี่เหลี่ยม (rotary type separator) มี 1-82 คู่ ชุดที่ 2 เป็นตะแกรงหลุมรูปทรงกระบอก (indented grading cylinder หรือ trieur) มี 2-3 ลูก

ข้าวสารรวมจะไหลลงสู่สี่เหลี่ยม ซึ่งภายในมีตะแกรงทำด้วยเส้นลวดถักเป็นชั้น โรงสีบางแห่งมี 2 ใบเชื่อมต่อกัน การทำงานของตู้เป็นแบบหมุนรอบตัว (rotary type) ตู้ใบบนมี ตะแกรง 3 ชั้น ขนาดความหนาแน่นของช่องเท่ากันหมด สำหรับแยกข้าวเต็มเมล็ด + ดันข้าว ส่วนที่เหลือไหลลงไปยังตู้ใบล่าง ซึ่งมีตะแกรง 3 ชั้นเช่นกันขนาดตะแกรงชั้นแรกเท่ากับตู้บน สำหรับแยกข้าวเต็มเมล็ดและดันข้าว ส่วนที่ 2 และ 3 ขนาดช่องตะแกรงเล็กลงเรื่อยๆ สำหรับแยกข้าวหักและปลายข้าว ส่วนที่ค้างอยู่ในตะแกรงหลุม 3 ลูกที่มีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางของ รูตะแกรงต่างกันอาจเป็น 4.5, 5.0 หรือ 5.5 มม.หรืออย่างอื่น โดยจะถูกแยกปลายข้าวที่ตะแกรงรู เล็กสุดก่อน ถัดมาจะแยกข้าวหัก และลูกสุดท้ายแยกข้าวหักใหญ่และดันข้าว

#### ระบบโรงสีข้าว

ประเทศไทยเริ่มใช้โรงสีข้าวระบบใหม่มาประมาณ 10-15 ปี มีความแตกต่างที่ ระบบต้นกำลังและรายละเอียดของเครื่องจักรบางส่วน

#### ระบบต้นกำลัง

ระบบต้นกำลังของโรงสีข้าวระบบใหม่ จะใช้มอเตอร์แยกขับแต่ละเครื่อง ทำให้มี กำลังการผลิตสูงและสะดวกในการใช้งาน ถ้ามอเตอร์ตัวใดเสีย เครื่องอื่นจะยังคงทำงานไม่ต้อง หยุดทั้งระบบเหมือนการใช้เพลาารว

#### ระบบทำความสะอาดข้าวเปลือก

โรงสีระบบใหม่จะทำความสะอาดข้าวเปลือกได้ดีกว่าระบบเก่า โดยมีแผ่นตะแกรง ขนาดต่างกัน 2-3 ชั้น แยกสิ่งสกปรกชิ้นใหญ่ออก และมีระบบลมดูดสิ่งสกปรกชิ้นเบา เล็กออก

#### ระบบกะเทาะข้าวเปลือก แยกข้าวกล้อง และข้าวสาร

ระบบการจัดสีแบบใหม่ จะใช้เครื่องกะเทาะข้าวเปลือกแบบลูกยางกลม ขนาด มาตรฐาน 10 นิ้ว 2 ลูก หมุนเข้าหากันด้วยความเร็วที่แตกต่างกัน ทำให้ข้าวเปลือกที่ผ่านลูกยางถูก กะเทาะเปลือกออกโดยไม่แตกหัก หรือแตกหักน้อยมาก อัตราส่วนการกะเทาะข้าวกล้องของลูก ยางสูงถึง 85-90 เปอร์เซ็นต์ ทำให้ได้ผลผลิตข้าวสารสูงและใช้มอเตอร์ขนาดเล็กกว่าระบบแบบเก่า ข้าวกล้องที่ถูกกะเทาะแล้วและข้าวเปลือกจะถูกส่งไปยังเครื่องแยกหิน เพื่อแยกหินที่มีขนาดเท่า

เมล็ดข้าวเปลือกออกอีกครั้ง รวมทั้งแยกแกลบที่ยังปนมากับข้าวกล้องด้วย ทำให้ข้าวสารที่ออกมาสะอาด ไม่มีกรวด หิน ดิน ทรายปน หลังจากนั้นข้าวกล้องและข้าวเปลือกจะถูกส่งไปยังตะแกรงโยกแบบใหม่ แบบลาดเอียงหรือแบบช่องฟันปลา ซึ่งจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แยกข้าวกล้องออกจากข้าวเปลือกอย่างสมบูรณ์ จากนั้นเครื่องจะส่งข้าวกล้องไประบบขัดข้าวต่อไป

ระบบขัดขาวของโรงสีระบบใหม่จะคล้ายกับหินขัดของโรงสีระบบเก่า แต่แบบใหม่จะมี หินขัดแบบแนวตั้งและแนวนอนรวมกัน หินกากเพชรจะไม่มีการเปลี่ยนใหม่ เพราะจะหมดเวลาทำให้ขัดข้าวได้ขาว งามกลี สำหรับโรงสีบางโรงซึ่งทันสมัยมากใช้ระบบขัดขาวแบบแกนนอน เป็นตัวขัดข้าวกล้องตั้งแต่ขัดครั้งที่ 1 จนถึงขัดครั้งที่ 2 และ 3 ซึ่งจะใช้หินกากเพชรเป็นตัวขัดเพื่อความขาว หลังจากนั้นจะปิดท้ายด้วยระบบขัดผิว หรือที่เรียกว่า “ขัดมัน” เพื่อเป็นการทำให้ผิวข้าวสารที่ออกมาเรียบสะอาดเป็นมัน ระบบเครื่องขัดมัน เป็นระบบที่มีการฟั่นละอองไอน้ำเข้าเครื่องระหว่างการขัดสี เพื่อลดความร้อนของเมล็ดข้าวที่ขัดสีกันเองลงและคราบราที่เกาะผิวเมล็ดถูกเช็ดออกหมด จึงได้เมล็ดข้าวที่เงางาม

#### ระบบการคัดแยกต้นข้าวและข้าวหักออกจากกัน (ระบบคัดเปอร์เซ็นต์)

ระบบการ คัดแยกจะคล้ายโรงสีระบบเก่า แตกต่างกันบ้างที่ระบบใหม่ เครื่องตะแกรงเหลี่ยมที่คัดมีขนาดเล็กกว่า เก๋ามากและใช้แรงม้าน้อยแต่กำลังการผลิตสูง

#### ระบบการบรรจุกระสอบ ถุง

การบรรจุถุงคล้ายกับโรงสีระบบเก่า แต่โรงสีแบบใหม่จะใช้ระบบการชั่งข้าวสารและบรรจุด้วยเครื่องอัตโนมัติตั้งแต่ 1 2 3 5 10 20 45 50 100 กิโลกรัม



ภาพ 7 ระบบการสีข้าว

### ผลของชุดเครื่องขัดสีต่อผลได้จากการขัดสี (milling yield)

ขั้นตอนที่สำคัญในระบบการขัดสีข้าวที่มีผลอย่างมากต่อผลได้จากการขัดสี คือ ขั้นตอนการกะเทาะเปลือก และขั้นตอนการขัดขาว สำหรับใน 2 ขั้นตอนนี้ ข้าวจะหักมากหรือน้อย และ ส่งผลถึงผลได้จากการขัดสี โดยเฉพาะปริมาณข้าวเต็มเมล็ดและคันข้าว ขึ้นอยู่กับ

1. รอยแตกของเมล็ดในระหว่างการขัดสี ข้าวที่มีตำหนิหรือรอยแตกแยกจะทำให้ผลได้จากการขัดสีน้อยลงเพราะรอยแตก (break line surface) จะเพิ่มพื้นที่สัมผัสข้าวกับเครื่องขัดสีทำให้ข้าวแตกหลังการขัดสีมาก และยังมีชั้นบาง ๆ ของเอนโดสเปิร์มในเมล็ดข้าวติดออกไปด้วย
2. ความชื้นของข้าว ผลได้จากการขัดสีจากความชื้นของข้าวก่อนการขัดสี ที่ช่วงความชื้น 10-14 เปอร์เซ็นต์จะได้ข้าวเต็มเมล็ดและผลได้ข้าวรวมเพิ่มขึ้น 3 และ 0.7 เปอร์เซ็นต์ เมื่อความชื้นลดลงทุก ๆ 1 เปอร์เซ็นต์ ข้าวที่มีความชื้นต่ำการขัดสีได้มากกว่าข้าวที่มีความชื้นสูง
3. อุณหภูมิ ผลของความแตกต่างของอุณหภูมิเมล็ดข้าวและอุณหภูมิห้องขัดสีจะมีผลต่อการแฉกระหว่างขัด หากอุณหภูมิของข้าวมากกว่าอุณหภูมิห้องขัดสี 5.5 องศา C (10 องศา F) ผลได้ข้าวเต็มเมล็ดจะลดลง เฉลี่ยร้อยละ 1.6 และถ้าอุณหภูมิลดลงต่ำกว่าอุณหภูมิห้อง 5.5 องศา C (10 องศา F) ผลได้ข้าวเต็มเมล็ดจะลดลง เฉลี่ยร้อยละ 0.9 นอกจากนี้เมื่ออุณหภูมิข้าวเพิ่มขึ้น 1 องศา C ผลได้ ผลได้จากการขัดสีจะลดลงระหว่างร้อยละ 0.5-1.0
4. ความชื้นจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความชื้น ซึ่งจะส่งผลทำให้เมล็ดแตก
5. การตั้งระยะห่าง (clearance) ระหว่างลูกยางหรือระหว่างหินกากเพชรในเครื่องกะเทาะ และระหว่างหินกากเพชรกับแท่งเหล็กในเครื่องขัดขาว หากระยะห่างนี้ไม่เหมาะสม คือ ชิดมากเกินไป จะทำให้ข้าวแตกมาก แต่หากห่างเกินไป ข้าวที่ไม่ได้กะเทาะจะปนไปกับข้าวกล้องมาก
6. อัตราการหมุน (velocity) ของลูกยางหรือหินกากเพชร หากอัตราการหมุนเร็วมาก จะเกิดการกระแทกมาก ข้าวจะเกิดการแตกหักมาก และได้ข้าวเต็มเมล็ดหรือคันข้าวน้อย
7. อัตราการไหลของข้าวลงสู่เครื่องกะเทาะ หรือเครื่องขัด (flowing rate) หากป้อนข้าวลงสู่เครื่องกะเทาะมาก จะเกิดการกระแทก ขัดสีกัน เมล็ดจะแตกหักมาก
8. การเป่าลมระหว่างการแยกรำออก ปัจจุบันมีการปรับปรุงการสีข้าวด้วยการเป่าลมเข้าไปในขณะที่รำถูกแยกออก ซึ่งพบว่ากระบวนการนี้จะเพิ่มผลได้ข้าวเต็มเมล็ดจากการขัดสี เนื่องจากการเป่าลมจะช่วยลดอุณหภูมิขณะขัดสี และทำให้การแตกของเมล็ดน้อยลง

9. ระยะเวลาการจัดซื้อ ในกระบวนการจัดซื้อ หากใช้ระยะเวลาการจัดซื้อนานจะเกิดการแตกหักมากนอกจากนี้ในกระบวนการจัดซื้อ หากใช้หลายหน่วยในการจัดแต่ละหน่วยจัดด้วยแรงที่ไม่มากเกินไป จะได้ต้นข้าวหรือข้าวเต็มเมล็ดสูงกว่า นอกจากนี้เวลาที่ใช้ในการจัดซื้อจะมีผลต่อการแตกของเมล็ดข้าว การแตกจะเกิดขึ้นมากในช่วงต้นของการจัดซื้อจากนั้นจะเพิ่มอีกเล็กน้อย

#### ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและในการบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ดังนั้น ประสิทธิภาพประกอบด้วย 2 ส่วนคือ เป้าหมายจะต้องเหมาะสม และจะต้องมีการบรรลุเป้าหมายมากหรือน้อย โดยสรุปปรมาจารย์ปีเตอร์ ดรักเกอร์ เน้นเอาไว้ว่าประสิทธิผล คือ การเลือกลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม (doing the right things)

ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ความสามารถที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างดีที่สุด ในการพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่ง ดร.ดรักเกอร์ ได้กล่าวไว้สั้น ๆ ว่า ประสิทธิภาพ คือ การลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (doing things right)

|                              |     |                                     |                                   |
|------------------------------|-----|-------------------------------------|-----------------------------------|
| การเลือกและ<br>บรรลุเป้าหมาย | สูง | มีประสิทธิภาพแต่<br>ห่วยประสิทธิภาพ | มีประสิทธิภาพ<br>และประสิทธิภาพ   |
|                              | ต่ำ | มีประสิทธิภาพ<br>และประสิทธิภาพ     | มีประสิทธิภาพ<br>แต่ขาดประสิทธิผล |

ไม่ดี

ดี

#### การใช้ทรัพยากร

ภาพ 8 ประเภทหรือระดับความสำเร็จของการบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ

### แบบจำลอง 7 - s ของแมคคินซี

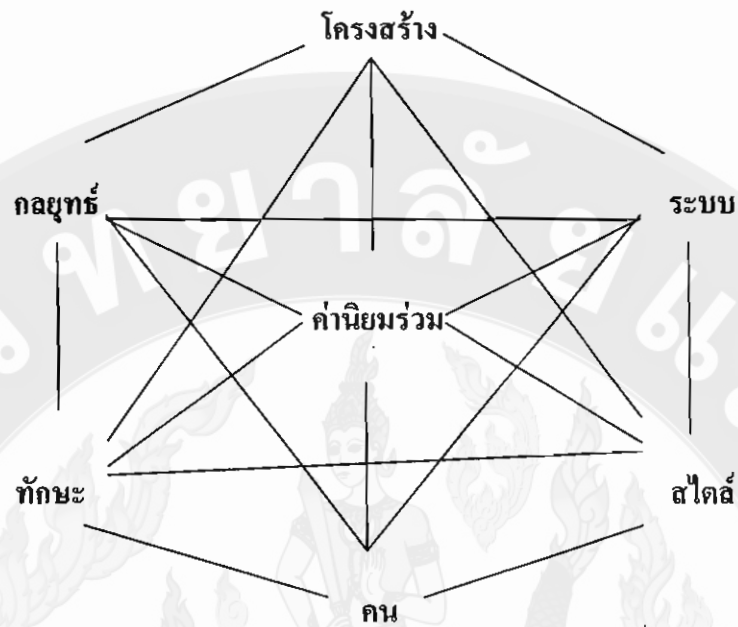
บริษัทที่ปรึกษาแห่งหนึ่ง แมค คินซี แอนด์ คอมพานี ได้พัฒนาแบบจำลอง 7 - s ขึ้นมาเพื่อการวิเคราะห์ทางการบริหารแบบจำลอง 7 - s ได้รับความนิยมแพร่หลายอย่างมากเพราะว่ามันได้กลายเป็นรากฐานการวิจัยของหนังสือขายดีที่สุด คือ The Art of Japanese Management และ In Search of Excellence เนื่องจากความพยายามสร้างลักษณะที่สำคัญของแบบจำลองให้เริ่มต้นด้วย s (เพื่อความจำ) ความหมายของ s ต้องถูกขยายความ เช่น ตามตำราการบริหาร สมัยก่อนคำว่า “ทักษะ” หมายถึง ความสามารถของบุคคล( เทคนิค มนุษย์ และความคิด )แบบจำลอง 7 - s “ทักษะ” หมายถึงความสามารถขององค์กร (จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร) เป็นต้น

คุณลักษณะดีเด่นของ แบบจำลอง 7-s จะอยู่ที่การถูกทดสอบอย่างกว้างขวางภายในบริษัทหลายแห่งโดยที่ปรึกษาของ แมค คินซี ในขณะเดียวกัน แบบจำลอง 7-s ใช้โดยคณะบริหารธุรกิจที่มีชื่อเสียง (การวางแผนการจัดองค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุม) ตารางจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง แบบจำลอง 7-s และหน้าที่ของผู้บริหาร

“ค่านิยมร่วม”ถูกเรียกว่า “เป้าหมายสูงสุด” แบบจำลอง 7-s ได้ชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายจะมีความสำคัญอย่างมากต่อการกำหนด จุดหมายของ องค์กรสมาชิกขององค์กรต้องมีค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร

ภาพของสิ่งของจะไม่ใช้สิ่งของในทำนองเดียวกัน โครงสร้างจะไม่เป็นองค์กร รู้ว่าโครงสร้างมีความหมายมากกว่าแผนภูมิช่องสี่เหลี่ยม เส้นไขปลา และคำบรรยายตำแหน่งงาน ฯลฯ แต่บ่อยครั้งที่กระทำราวกับว่าไม่รู้สิ่งเหล่านี้เลย ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เป็นเพียงแต่โครงสร้างเท่านั้น โครงสร้าง จะมีความสำคัญ กลยุทธ์จะมีความสำคัญด้วย ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ สไตล์ ทักษะ คน และ ค่านิยมร่วม

แนวความคิด คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของปัจจัยหลายอย่าง



ภาพ 9 รูปแบบจำลองแบบ 7 – s

โครงสร้าง (structure)

โครงสร้างขององค์กร การมอบหมายงาน และการแบ่งงาน

กลยุทธ์ (strategy)

กลยุทธ์ที่จะสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน

ระบบ (systems)

ระบบต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ระบบการผลิต ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการเงิน ระบบข้อมูล และระบบการวัดผลงาน

สไตล์ (style)

สไตล์ในการบริหารของผู้บริหาร

คน (staff)

พนักงานในองค์กร

ค่านิยมร่วม (shared values)

ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร

ทักษะ (skills)

ทักษะขององค์กร และของคนในองค์กร

ประการแรก แบบจำลอง 7-s แสดงให้เห็นปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้ความสนใจกับปัจจัยเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างเท่านั้นโดยละเลยปัจจัยอย่างอื่น นอกจากโครงสร้างและกลยุทธ์แล้ว จะมีปัจจัยอย่างน้อยที่สุดอีก 5 อย่าง ที่มี อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ประการที่สอง แบบจำลอง 7-s แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันระหว่างกันของปัจจัยต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงปัจจัยอย่างหนึ่งโดยไม่ได้อื่นเปลี่ยนแปลงปัจจัยอย่างอื่นจะเป็นไปไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงองค์การที่ละเลยความเกี่ยวพันระหว่างกันของปัจจัยเหล่านี้เป็นอันตราย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทคนิคในการควบคุมกระบวนการผลิต และเทคโนโลยีการผลิตที่แตกต่างกันของโรงสีจะทำให้ผลได้แตกต่างกัน ตัวอย่างการศึกษาของ River ซึ่งทดลองเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการสีข้าวของโรงสีที่ใช้เทคโนโลยีแบบต่าง ๆ พบว่า โรงสีที่ใช้เทคโนโลยีแบบ Roll Single Pass Mill แบบใช้ Rubber-Steel Huller Combination และแบบ Centrifugal Huller type จะสีข้าวได้มากกว่าวิธีอื่น คือ สามารถสีข้าวสารได้ร้อยละ 70.31 69.24 และ 70.39 ตามลำดับ สำหรับเทคนิคอื่น เช่น Tores RM, Olano RM และ Multiple Steel Roller จะสีข้าวโดยใช้ข้าวทั้งหมดอยู่ระหว่างร้อยละ 67.6 - 68.7 อย่างไรก็ตามปริมาณข้าวที่สีได้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้าวเปลือกในแต่ละท้องถิ่นซึ่งมีสิ่งเจือปนและเมล็ดแก่แตกต่างกัน สำหรับประสิทธิภาพในเชิงคุณภาพที่ประเมินจากปริมาณข้าวเต็มเมล็ดและคันข้าวที่ขัดสีได้ พบว่า โรงสีที่ใช้ Rubber Roll Multipass นั้นจะให้ปริมาณข้าวเต็มเมล็ดและคันข้าวมากที่สุด คือร้อยละ 77.09 ของปริมาณข้าวสารที่สีได้ สำหรับเทคโนโลยีการสีที่ให้ปริมาณข้าวเต็มเมล็ด และคันข้าวรองลงมา ได้แก่ แบบ Centrifugal Huller, Rubber Roll-Steel Huller Combination และแบบ Rubber Role Single Pass เมื่อนำปริมาณข้าวสารที่สีได้ทั้งหมดและปริมาณข้าวเต็มเมล็ด และคันข้าวมาเปรียบเทียบกันตามเทคนิคที่ใช้ในการสีข้าว พบว่าโรงสีที่ใช้เทคโนโลยีแบบ Steel Huller ควบคู่กับ Rubber Roll Huller จะให้ผลของการสีข้าวในด้านปริมาณและคุณภาพสูงสุด ส่วน Steel Huller Mill จะให้ได้จากการสีต่ำสุด

ในประเทศไทย ทำการศึกษามาจากการขัดสีข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร และสรุปว่าสาเหตุที่ทำให้ผลได้จากการขัดสีข้าวเปลือกเป็นข้าวสารของโรงสีแตกต่างกัน ได้แก่ คุณภาพของข้าวเปลือกที่นำมาสี ขนาดและสภาพของโรงสี มาตรฐานการสี และอื่น ๆ ในด้านคุณภาพของข้าวเปลือก พบว่า การสีข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสารชนิด 5% นั้น ข้าวเปลือกชั้นที่ 1 จะสีได้ข้าวเต็มเมล็ดและคันข้าวมากกว่าข้าวเปลือกชั้นที่ 2 ประมาณ 24-35 กิโลกรัม/เกวียน และข้าวเปลือกชั้นที่ 2 จะสีได้มากกว่าข้าวเปลือกชั้นที่ 3 ประมาณ 59-82 กิโลกรัม/เกวียน ในด้านขนาดของโรงสี พบว่า ถ้าสีข้าวเปลือกชั้นเดียวกัน โรงสีขนาดกลางจะให้ผลได้จากการขัดสีในรูปข้าวเต็มเมล็ดและคันข้าวมากกว่าโรงสีขนาดใหญ่ประมาณ 4-8 กิโลกรัม/เกวียน ส่วนในด้านมาตรฐานการสีข้าวว่า

จะสีเป็นข้าวสาร 5 หรือ 10% นั้น พบว่าการสีข้าวเปลือกชั้นคุณภาพที่ 2 เป็นข้าวสาร 10% จะได้ข้าวเต็มเมล็ดและต้นข้าวมากกว่าการสีเป็นข้าวสาร 5 % อยู่ประมาณ 50 กก./เกวียน สำหรับโรงสีขนาดใหญ่ และประมาณ 58 กก./เกวียน สำหรับโรงสีขนาดกลาง นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นที่ทำให้ผลได้จากการขัดสีข้าวเปลือกเป็นข้าวสารแตกต่างกัน ได้แก่ ความชื้นของข้าวเปลือกในขณะที่ขัดสี ถ้าความชื้นต่ำกว่ามาตรฐานมาก (13 - 14%) ข้าวเต็มเมล็ดและต้นข้าวที่ได้จะน้อยลง หรืออุณหภูมิของอากาศขณะสี ถ้าสีข้าวในช่วงที่อุณหภูมิของอากาศสูง (ตอนบ่าย) จะได้ข้าวเต็มเมล็ดและต้นข้าวน้อยกว่าในช่วงเช้าหรือกลางวัน นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับสภาพการทำงานของเครื่องสภาพข้าวเปลือก และมาตรฐานหรือระดับของการขัดสีที่กำหนด

การสูญเสียขณะแปรรูปข้าวหรือ การขัดสี มี 2 ลักษณะ ได้แก่ การสูญเสียในเชิงปริมาณ และคุณภาพ การสูญเสียเชิงปริมาณเล็กน้อย ในขณะที่ความสูญเสียเชิงคุณภาพที่เกิดจากเทคนิคการสีข้าวจะทำให้ได้ผลได้จากการขัดสี ปริมาณข้าวเต็มเมล็ดและต้นข้าว (Head rice yield) และปลายข้าว (Broken rice yield) มีค่าแตกต่าง และทำให้มูลค่าโดยรวมลดลงด้วย แต่ในการศึกษาของประเจิดและคณะ มิได้แบ่งประเภทโรงสีตามเทคโนโลยีการสีข้าวแต่แบ่งตามความสามารถในการสีข้าวเปลือกเป็นผลิตภัณฑ์ในระยะเวลา 24 ชั่วโมง ซึ่งแบ่งได้เป็น ขนาดเล็ก (น้อยกว่า 5 ตัน/วัน) ขนาดกลาง (5-20 ตัน/วัน) และขนาดใหญ่ (มากกว่า 20 ตัน/วัน) และจากผลการทดลองพบว่าในปริมาณข้าวเปลือกที่กำหนดให้ โรงสีขนาดใหญ่จะสีได้ข้าวเมล็ดและต้นข้าว (Head rice) น้อยกว่าโรงสีขนาดกลางแต่คุณภาพในแง่ความขาวของข้าวจากโรงสีขนาดใหญ่จะมากกว่าโรงสีขนาดกลาง เพราะมีการขัดข้าวให้ขาวมากกว่าโรงสีขนาดกลาง ส่วนโรงสีขนาดกลางจะได้ข้าวเต็มเมล็ดและต้นข้าวมากกว่าโรงสี ขนาดเล็ก เนื่องจากการขัดข้าวมากกว่า แต่การสูญเสียในเชิงคุณภาพตามขนาดโรงสีมิได้แปรผันตามขนาดโรงสีเสมอไป เนื่องจากในบางครั้งแม้จะเป็นโรงสีขนาดเดียวกันเทคนิคในการขัดสีข้าวจะแตกต่างกัน

สาโรช อังสุมาลิน (2528: 8) จุดมุ่งหมายของการบริหารการเงินเพื่อให้ผลตอบแทนกับผู้ถือหุ้นมากที่สุดโดยนำหลักเกณฑ์ของตลาดเงินทุนเป็นหลักในการพิจารณาถือกิจการหรือธุรกิจใดมีผลตอบแทนการ ดำเนินงานดีกว่าผลตอบแทนในตลาดเงินทุนราคาหุ้นของกิจการจะสูงขึ้น กิจการจะสามารถหาเงินทุนมาใช้ในกิจการได้โดยง่าย และมีเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ต่อกิจการ ในทัศนะของสังคม ถ้ามีเงิน (ที่มีอยู่อย่างจำกัด) ถูกนำไปใช้ในกิจการที่ราคาหุ้นมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ แสดงว่าทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดของสังคมกำลังถูกจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนการเงินเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ และแผนที่ดีควรจะให้ทราบถึงจุดบกพร่อง และจุดเด่นของธุรกิจจะต้องพยายามรักษาจุดเด่นให้คงอยู่

ตลอดไป และพยายามแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เช่น นโยบายการเก็บหนี้สินเหมาะสมหรือไม่ ผู้จัดการ การเงินของธุรกิจจะวางแผนการประกอบธุรกิจได้ในอนาคตหรือไม่

กำไรเป็นผล (ที่เกิดผล) ของนโยบายการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้จัดการ และคณะกรรมการบริหารอัตราส่วนกำไร (อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร) จะเป็นเครื่องชี้ให้ทราบว่า การจัดการของกิจการมีและประสิทธิภาพหรือไม่

เฉลิมพล คุณสัมพันธ์ (2536: 6) การวางแผนกลยุทธ์ด้านการเงินของสหกรณ์ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายการวางแผนดังต่อไปนี้

1. มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ต่อปี
2. มีอัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้ไม่น้อยกว่า 2 : 1
3. มีอัตราส่วนการเจริญเติบโตเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี
4. มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนไม่เกิน 2 : 1
5. มีอัตราส่วนหมุนเวียนเร็วไม่ต่ำกว่า 2 : 1
6. มีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้ไม่เกินร้อยละ 25 ต่อปี

นอกจากดอกเบี้ยเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดการออมเมื่อมีเงินเหลือใช้ ในขณะเดียวกันก็กำหนดความต้องการกู้ยืมเมื่อต้องการใช้เงิน ระบบสถาบันการเงินดอกเบี้ยเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งเพื่อดึงดูดให้มีผู้นำเงินมาฝากโดยสถาบันการเงินจะจ่ายดอกเบี้ยเป็นผลตอบแทน ขณะเดียวกันดอกเบี้ยเป็นรายได้ของสถาบันการเงินที่ได้รับมาจากลูกค้าที่กู้ยืมเงิน ดอกเบี้ยเป็น “กลไกตลาด” สำคัญที่จะใช้ในการระดมเงินฝากและบริหารสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้หลัก “อุปสงค์และอุปทาน” ของตลาดเงิน

พันธุ์ม คิชยมณฑล (2528: 13) กล่าวว่า สหกรณ์ดำเนินงานประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ

1. องค์ประกอบทั่วไป ได้แก่ ปัจจัยทั้งห้า คือ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นหลักการทั่วไปอยู่แล้ว ความสำเร็จทุกอย่างขึ้นอยู่กับต้องมีคนดี มีกำลังเงินดี มีวัสดุสิ่งของพร้อมมีการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพและการนำวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ ซึ่งจะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้
2. องค์ประกอบโดยเฉพาะได้แก่ การจัดการที่ดี นอกจากองค์ประกอบทั่วไปแล้ว ความสำเร็จของขบวนการสหกรณ์ขึ้นอยู่กับจัดการเป็นส่วนใหญ่โดยมีกลุ่มบุคคลอยู่ 3 ฝ่าย ต่างมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบร่วมกัน ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการ รวมทั้งพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ ร่วมดำเนินงานโดยมีสมาชิกของสหกรณ์เป็นฐานเลือกคณะกรรมการดำเนินการที่ดีความรู้สูงมีคุณสมบัติตามข้อบังคับที่สหกรณ์วางไว้ ให้

ทำหน้าที่แทนสมาชิกในการกำหนดนโยบายพิทักษ์ผลประโยชน์ของสมาชิกและเลือกผู้จัดการที่มีความรู้ ความสามารถซื่อสัตย์สุจริตมาควบคุมงานของสหกรณ์ เช่น งานสารบรรณ งบประมาณและการบัญชี งานทะเบียนและสถิติ ฯลฯ

ถวิล เติสประเสริฐ, 2520: 9 กล่าวว่า งานฝ่ายจัดการมี 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ การจัดการด้านการเงิน การจัดการสิ่งของ การจัดการคน การจัดการทั้ง 3 ด้านต้องใช้ ทักษะความรู้ และความเข้าใจ ฝ่ายจัดการจะต้องรวมงานทั้ง 3 ด้าน และจะต้องให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพการดำเนินการ หัวหน้าฝ่าย ผู้กำกับงาน และหัวหน้าคนงานจะต้องใช้ทักษะความรู้ และจะต้องให้เกิดคุณภาพ มิฉะนั้นแล้วจะทำให้องค์กรประสบความยุ่งยาก

### สรุป

โรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ประสบกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน หลายประการ จากสภาพดังกล่าว โรงสีข้าวจำเป็นต้องปรับปรุงธุรกิจของตนเอง โดยศึกษาปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ซึ่งต้องพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ในทุกด้านอย่างละเอียดรอบคอบ

แนวความคิดทางทฤษฎี 2 ทฤษฎีที่แตกต่างกัน

**แนวความคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (scientific management)**

Frederick W. Taylor “บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์” จากการศึกษาวิธีการปฏิบัติทางการผลิตในระดับโรงงานเป็นครั้งแรกนั้น Taylor เน้นสาระของแนวความคิดก็คือ “การเปลี่ยนจากความไม่มีประสิทธิภาพ สืบเนื่องมาจากวิธีปฏิบัติแบบไม่มีหลักเกณฑ์ (rule-of-thumb methods) มาเป็นความมีประสิทธิภาพโดยมีวิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (scientific methods) ที่กำหนดโดยตัวผู้บริหารตามความรับผิดชอบที่ควรจะต้องมีมากขึ้นกว่าเดิม มีหลักการที่สำคัญ 4 ประการ

1. การต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” (one best way) กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์
2. การต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน การรู้จักจัดงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับคนงานต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักทำงานที่ถูกต้องวิธีการคัดเลือกคนงาน (selection)
3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงาน คนงานจะไม่คัดค้านวิธีการทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะ ผลผลิตที่สูงขึ้นทำให้รายได้ของคนงานสูงขึ้นด้วย

4. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ผู้บริหารควรดูแลงาน อย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงาน แต่ไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรเป็นงานของคนงาน

ทฤษฎีการบริหารของ Henri Fayol

1. เกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร (management functions) 5 ประการคือ

1.1 planning หรือ การวางแผน หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องคาดการณ์ต่าง ๆ ที่จะกระทบต่อธุรกิจ

1.2 organizing หรือ การจัดองค์การ หมายถึง ผู้บริหารต้องจัดโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งเครื่องจักร สิ่งของและตัวคน

1.3 commanding หรือ การบังคับบัญชาสั่งการ หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของ ผู้ที่อยู่บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดีและเข้าใจคนงานของคน

1.4 coordinating หรือ การประสานงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปในจุดมุ่งหมายเดียวกัน

1.5 controlling หรือ ควบคุม คือ การกำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ให้เข้ากับแผนที่วางไว้

2. ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ใจไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน

3. เกี่ยวกับหลักการบริหาร (management principles) หลักทั่วไปมีอยู่ 14 ข้อ

3.1 หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority & responsibility)

3.2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (unity of command)

3.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (unity of direction)

3.4 หลักของการชี้แจงไว้ซึ่งสายงาน (scalar chain)

3.5 หลักของการแบ่งงานกันทำ (division of work or specialization)

3.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (discipline)

3.7 หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (subordination of individual)

3.8 หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration)

3.9 หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (centralization)

3.10 หลักของความมีระเบียบวินัย (order)

3.11 หลักของความเสมอภาค (equity)

3.12 หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (stability of tenure)

3.13 หลักของความคิดริเริ่ม (initiative)

3.14 หลักของความสามัคคี (esprit of corps)

#### แนวความคิดการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์

หลังจากที่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในสหรัฐอเมริกา ทำให้อัตราการว่างงานเกินกว่า 25% จุดเริ่มต้นของการศึกษาครั้งแรกในปี ค.ศ. 1924 ที่โรงงาน Hawthorne โดยการนำของ George Elton Mayo และ Fritz Roethlisberger ซึ่งมีปรากฏการณ์ที่น่าสนใจ

1. กลุ่มแต่ละกลุ่มต่างกำหนดมาตรฐานจำนวนผลผลิตขึ้น ซึ่งไม่ตรงกับฝ่ายบริหาร
2. ทั้ง ๆ ที่ถ้าหากผลผลิตสูงขึ้น คนงานมีโอกาสดำเนินการสูงขึ้นแต่คนงานกลุ่มต่างฝ่ายต่างก็จำกัดจำนวนผลผลิต

3. ผลผลิตของแต่ละคนในกลุ่ม มักจะถูกกำหนดโดยกลุ่ม

4. มาตรฐานผลผลิตที่กลุ่มได้พัฒนาขึ้นอย่างไม่เป็นทางการแล้วกลุ่มยังได้กำหนดบรรทัดฐานทางสังคมอื่น ๆ ขึ้นพร้อมกันด้วย

แนวความคิดที่เป็นข้อเท็จจริงที่ได้จากการค้นพบ 2 ประการคือ

1. พฤติกรรมของคนงานมีการปฏิบัติตอบสนองสภาพแวดล้อมทั้งสองด้าน คือ สภาพแวดล้อมรอบตัว และสังคมของการทำงาน
2. ความเข้าใจว่าคนจะมีพฤติกรรมเป็นไปตามเหตุผล เรื่องที่น่าสนใจที่ได้รับการศึกษา ได้แก่ ลักษณะของผู้ผู้นำ การพัฒนาพนักงาน และการติดต่อสื่อสาร

#### บทบาททางบุคคล (interpersonal roles)

อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในฐานะผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับการติดต่อระหว่างบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับเดียวกัน

บทบาท : ประธาน ผู้นำ ผู้ประสานงาน

ประธาน (figurehead role) สัญลักษณ์ของอำนาจที่เป็นทางการ หน้าที่ว่าการบางอย่าง เช่น ลงนามเอกสาร ต้อนรับผู้มาร่วม

ผู้นำ (leader role) ตั้งการและประสานกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร สรรหา ว่าจ้าง เลื่อนตำแหน่ง

ผู้ประสานงาน (liaison role) ติดต่อบุคคลภายนอกและภายใน

### บทบาททางข้อมูล (informational role)

เกี่ยวข้องกับงานมีความสำคัญคือเส้นเลือดของบริษัท

บทบาท : ผู้ตรวจสอบ ผู้เผยแพร่ ผู้ประชาสัมพันธ์

ผู้ตรวจสอบ (monitor role) เกี่ยวกับสิ่งภายนอก ภายใน ข้อมูลได้มาจากการประชุม สนทนา และเอกสาร

ผู้เผยแพร่ (disseminator role) แจกจ่ายข้อมูลไปยังผู้ได้บังคับบัญชา มีข้อมูลที่บุคคลอื่นต้องการมีแต่ไม่มี

ประชาสัมพันธ์ (spokesperson role) เป็นโฆษกเป็นทางการของบริษัทเผยแพร่สู่บุคคลภายนอก

### บทบาทการตัดสินใจ (decisional role)

ผู้บริหารต้องสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์การแข่งขันและการดำเนินการตัดสินใจด้วยบทบาทการตัดสินใจ กลยุทธ์จะถูกกำหนดและดำเนินการบทบาท : ผู้ประกอบการ ผู้จัดการความยุ่งยาก ผู้จัดการทรัพยากร และผู้เจรจาต่อรอง

ผู้ประกอบการ (entrepreneur) ริเริ่มโครงการ ปรับปรุง บรรลุความสำเร็จด้วยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ปรับปรุงเทคนิคเก่าเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของบุคคลหรือกลุ่มให้ดีขึ้น

เจรจาต่อรอง (disturbance handler role) ต่อรองกับลูกค้า สหภาพ พนักงานและรัฐบาล

จัดสรรทรัพยากร (resource allocator role) ตัดสินใจว่าใครจะได้อะไร ใครทำงานอะไร ทรัพยากร (อุปกรณ์และบุคคล) จะถูกจัดสรรผ่านระดับการตัดสินใจ

ผู้จัดการความยุ่งยาก (negotiator role) บางอย่างไม่เป็นไปตามแผน เช่น ความขัดแย้งระหว่างแผนงาน

#### ระดับการจัดการ

โดยปกติแล้ว จะแบ่งระดับการจัดการออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ผู้จัดการระดับล่าง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หัวหน้าส่วน หรือผู้ควบคุมงาน ผู้จัดการพวกนี้เป็นพวกเดียวที่ดูแลผู้ปฏิบัติงานโดยตรง โดยทั่วไปมีหน้าที่ดำเนินการตามแผนและวัตถุประสงค์ของฝ่ายจัดการระดับสูงขึ้นไป

2. ผู้จัดการระดับกลาง มีตำแหน่งจำพวก ผู้จัดการโรงงาน หัวหน้าแผนก หรือวิศวกรใหญ่ ผู้จัดการประเภทนี้มีมากมายหลายระดับ ระดับการจัดการส่วนใหญ่ในองค์การขนาดใหญ่เป็นการจัดการระดับกลาง ผู้จัดการระดับกลางจะเป็นผู้จัดการทางอ้อม คือจัดการผ่านผู้จัดการ

คนอื่นๆ หน้าที่ของผู้จัดการระดับกลาง คือ วางแผนระยะกลางเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวที่วางไว้โดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายของแผนกและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยในแผนก นอกจากนี้ ผู้จัดการระดับกลางยังทำหน้าที่ประสานงานเพื่อนำการตัดสินใจ และกิจกรรมระยะสั้นของฝ่ายจัดการระดับล่างไปสู่เป้าหมายระยะยาวขององค์กร

3. ผู้บริหารระดับสูงมีตำแหน่งจำพวกประธานกรรมการ ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบการกำหนดวัตถุประสงค์ ภาระและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดเกณฑ์ในการประเมินและทบทวนแผนระยะยาว และประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆ

#### กระบวนการขัดสีข้าว

1. ชุดกระพ้อข้าวหรือสายพาน (bucket elevator หรือ conveyor) คือ ภาชนะสำหรับป้อนข้าวเข้าเครื่องสี หรือ ลำเลียงข้าวเปลือก ข้าวสาร ไปยังถังพัก
2. เครื่องทำความสะอาด คือชุดตะแกรงโยกแยกสิ่งเจือปนประกอบด้วยตะแกรง 2 ชั้นหรือ มากกว่า ที่มีรูตะแกรงแตกต่างกันขนาดรูใหญ่อยู่ชั้นบน รูเล็กอยู่ชั้นล่าง ตะแกรงเอียงประมาณ 3 - 5 องศา เคลื่อนที่แบบโยกไปมา (vibratory type)
3. เครื่องกะเทาะเปลือก (dehusker) เครื่องกะเทาะเปลือกมี 2 ชนิด
  - 3.1 หินข้าวดำหรือหินจาน (under run disc sheller หรือ stone sheller) ประกอบด้วยแผ่นเหล็กกลม 2 แผ่น พอกด้วยวัสดุที่ใช้ขัดสี คือ หินกากเพชร (emery cement mixture) แผ่นเหล็กกลมติดตั้งขนานกับพื้น ระยะห่างระหว่างทั้ง 2 แผ่น (clearance) ปรับได้ แผ่นบนติดอยู่กับที่ แผ่นล่างหมุนด้วยความเร็วพอเหมาะเส้นผ่าศูนย์กลางของจานมีขนาดประมาณ 18-56 นิ้ว
  - 3.2 ลูกยางกะเทาะเปลือก (rubber roll sheller) ประกอบด้วยลูกยาง 2 ลูก มีแกนเป็นเหล็ก มีขนาดเท่ากัน โดยทั่วไปมีขนาด 8x9 นิ้ว หรือ 10x10 นิ้ว มีความแข็งของยาง 90-95 scores hardness คือ ให้ลูกยาง 2 ลูก หมุนสวนทางกันด้วยความเร็วต่างกัน ประมาณ 25 เปอร์เซ็นต์
4. เครื่องแยกแกลบ รำหยาบ ปลายข้าวกล้อง และข้าวกล้องกับข้าวเปลือก ของผสมที่ได้จากการกะเทาะ คือ แกลบ รำหยาบ ปลายข้าวกล้อง ข้าวกล้องและข้าวเปลือกจะถูกลงไปเข้าเครื่องเข้าเครื่องแยกที่มีลักษณะเป็นตู้ ภายในมีตะแกรง 1-2 ชั้น ชั้นบนรูใหญ่ ชั้นล่างรูเล็ก
5. เครื่องแยกข้าวเปลือกและข้าวกล้องตัวเครื่องเป็นหีบสี่เหลี่ยม ตั้งอยู่ในลักษณะเอียงเล็กน้อย ภายในมีแผ่นโลหะบางกั้นแบบฟันปลา แต่ละช่องห่างกันประมาณ 3-4 นิ้ว มีอย่าง

น้อย 3 ช่องหีบสั้นไปมาในทิศทางที่ตัดกับความยาวของช่องเป็นระยะ 2-3 นิ้วด้วยความเร็ว 100 - 110 รอบ/นาที หลักเกณฑ์การแยกอาศัยความแตกต่างระหว่างความหยาบละเอียดของเมล็ด

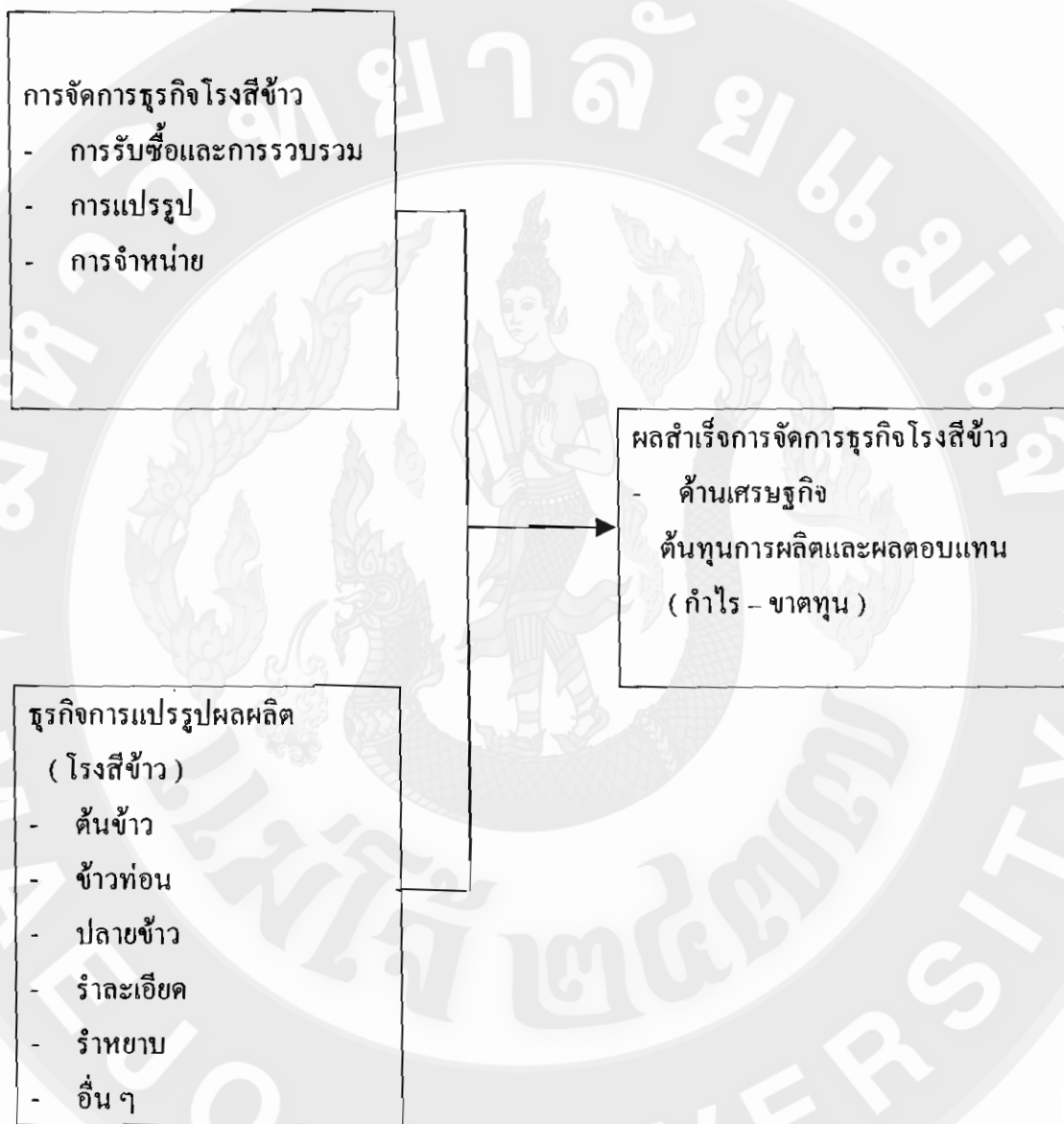
6. เครื่องขัดขาว (whitener) เป็นเครื่องแปรสภาพข้าวกล้องเป็นข้าวสาร โดยทั่วไปนิยมใช้ 2 แบบ คือ เครื่องขัดแบบหินขัด (abrasive type whitening machine) และเครื่องขัดแบบแรงเสียดทาน (friction type whitening machine) เครื่องขัดขาวของโรงสีแบบดั้งเดิมเป็นชนิดหินขัดใช้ความคมของหินกากเพชรขัดเอาชั้นรำออกหินขัดประกอบด้วยโลหะรูปกรวยตัด ซึ่งเคลือบไว้ด้วยหินกากเพชรเช่นเดียวกับหินกะเทาะเปลือก แต่อัตราส่วนผสมต่างกัน กรวยหมุนรอบแกนเหล็กในแนวตั้ง ล้อมรอบด้วยตะแกรงที่มีแท่งยาวติดอยู่เป็นระยะ โดยรอบ 6 แท่ง

7. เครื่องแยกขนาดเมล็ดข้าวหัก คือ เครื่องใช้แยกข้าวสารรวม (total milled rice) ออกเป็นข้าวเต็มเมล็ดและคั้นข้าว (ข้าวเต็มเมล็ด + คั้นข้าว whole grain and head rice) ข้าวหักใหญ่ (big broken) ข้าวหัก (broken) และปลายข้าว (small broken) เครื่องประกอบด้วยตะแกรง 2 ชุด ชุดแรกเป็นตะแกรงเหล็มนอยู่คู่สี่เหลี่ยม (rotary type separator) มี 1-82 คู่ ชุดที่ 2 เป็นตะแกรงหลุมรูปทรงกระบอก (indented grading cylinder หรือ trieur) มี 2-3 ลูก

#### แบบจำลองแบบ 7 – S

|                              |                                                         |
|------------------------------|---------------------------------------------------------|
| โครงสร้าง (structure )       | โครงสร้างขององค์กร การมอบหมายงาน และการแบ่งงาน          |
| กลยุทธ์ (strategy )          | กลยุทธ์ที่จะสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน   |
| ระบบ (systems )              | ระบบต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบบการผลิต ระบบการควบคุมคุณภาพ |
| สไตล์ (style )               | ระบบการเงิน ระบบข้อมูล และระบบการวัดผลงาน               |
| คน (staff )                  | สไตล์ในการบริหารของผู้บริหาร                            |
| ค่านิยมร่วม (shared values ) | พนักงานในองค์กร                                         |
| ทักษะ (skills )              | ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร                             |
|                              | ทักษะขององค์กร และของคนในองค์กร                         |

### กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ภาพ 10 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

การศึกษาการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ปี พ.ศ. 2541 – 2545 ได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้ดังนี้

#### สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ทำการวิจัย คือ โรงสีที่ 1 ตั้งอยู่ที่ สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ตั้งอยู่ เลขที่ 238 ถนน เชียงใหม่ - ฮอด หมู่ที่ 10 ตำบลขุขะ อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ 50120

โรงสี 2 ตั้งอยู่เลขที่ 157 ถนนสันป่าตอง-แม่วาง หมู่ที่ 1 ตำบลทุ่งสะโตก อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ 50120

#### ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาจากกลุ่มประชากร ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องเกี่ยวกับ รวบรวมข้าวเปลือกและการแปรรูปข้าวเปลือก ของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

|         |                                             |       |    |    |
|---------|---------------------------------------------|-------|----|----|
| สหกรณ์ฯ | 1. หัวหน้าแผนกรวบรวมฯ โรงสีที่ 1 และโรงสี 2 | จำนวน | 2  | คน |
|         | 2. เจ้าหน้าที่แผนกรวบรวมฯ โรงสีที่ 1 ของ    | จำนวน | 6  | คน |
| สหกรณ์ฯ | 3. ลูกจ้างรายวันแผนกรวบรวมฯ โรงสีที่ 1      | จำนวน | 2  | คน |
|         | 4. เจ้าหน้าที่แผนกรวบรวมฯ โรงสีที่ 2 ของ    | จำนวน | 4  | คน |
| สหกรณ์ฯ | 5. ลูกจ้างรายวันแผนกรวบรวมฯ โรงสีที่ 2      | จำนวน | 2  | คน |
|         | 6. ผู้จัดการสหกรณ์ฯ                         | จำนวน | 1  | คน |
|         | 7. อนุกรรมการฝ่ายรวบรวมและแปรรูป            | จำนวน | 3  | คน |
| รวม     |                                             |       | 20 | คน |

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยการวิจัยนี้เน้นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ จึงใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การรวบรวมรายละเอียดจากรายงานกิจการประจำปีของโรงสีข้าวของสหกรณ์ ตั้งแต่ปี 2541-2545 และการค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมจากห้องสมุดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งผู้วิจัยถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในงานวิจัยนี้ โดยการเก็บ รวบรวมข้อมูล ได้กำหนดวิธีการ และกำหนดประเด็น ต่าง ๆ ในการเก็บข้อมูลไว้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ แต่สามารถเจาะลึกถึงข้อมูลที่ต้องการทราบ ลักษณะการสัมภาษณ์ไม่อาจกำหนดคำถามทุกข้อได้แน่นอนตายตัว ผู้วิจัยจะกำหนดประเด็นหลักที่หน้าสนใจไว้กว้าง ๆ และเลือกสัมภาษณ์ จุดที่ต้องการในรายละเอียดแตกต่างกันในแต่ละกรณี ซึ่งการสนทนานี้เป็นการร่วมกันแสดงความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกันดังนี้

1.1 การรับซื้อและการรวบรวม

1.2 การแปรรูป

1.3 การจำหน่าย

2. การรวบรวมข้อมูลรายงานกิจการประจำปีเพื่อทำการวิเคราะห์ผลการจัดการของธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด เฉพาะกิจการโรงสีที่ 1 และโรงสีที่ 2 ตั้งแต่ปีบัญชี 2541 – 2545 ดังนี้

2.1 การรับซื้อและการรวบรวม

2.2 การแปรรูป

2.3 การจำหน่าย

3. การค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมจากห้องสมุดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นการค้นคว้าเพื่อใช้เป็นแนวทาง และเป็นข้อมูลประกอบการทำวิจัย

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายการวิจัยดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิเพื่อทราบลักษณะการจัดการธุรกิจโรงสีข้าว สาเหตุของปัญหาการรับซื้อและรวบรวม การแปรรูป การจำหน่าย รวมถึงให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนในการเสนอแนวทางแก้ปัญหา ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก หรือสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจเฉพาะ ซึ่งถือเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เพื่อต้องการข้อมูลที่ลึกในประเด็นต่าง ๆ โดยสัมภาษณ์ ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่ควบคุมการสี เจ้าหน้าที่ สีขาว และช่างเครื่อง

2. ข้อมูลทุติยภูมิ เก็บข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปี โดยผู้วิจัยทำการรวบรวม จากรายงานกิจการประจำปีของโรงสีข้าวทั้ง 2 โรง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี ระหว่าง ปีบัญชี 2541 -2545 จาก สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำประเด็น การรับซื้อและการรวบรวม การแปรรูป การจำหน่ายไปสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก กับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ คือ หัวหน้าแผนกรวบรวมฯ เจ้าหน้าที่ ลูกจ้างรายวันของ โรงสีทั้ง 2 โรง ผู้จัดการสหกรณ์ฯและอนุกรรมการฝ่ายรวบรวม และแปรรูป แล้วจะเริ่มตั้งข้อสรุป ไว้ตรวจสอบ รวมถึงการตรวจสอบกับข้อมูลจากวิธีการของการรวบรวมข้อมูล เช่น เอกสารที่เป็น รายงานกิจการของโรงสีข้าวสหกรณ์ โดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ เชิงเหตุผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจเหตุการณ์ที่เรียกว่า suggestive แต่ไม่เน้นเพื่อหากฎเกณฑ์หรือ ทำนายเหตุการณ์ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อรูปเป็นปัญหาและศึกษาแนวทาง แก้ไขจากรูปแบบความสัมพันธ์นั้น ๆ ซึ่งเป็นแนวทางที่จะแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนได้ดี ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อบรรยายเกี่ยวกับข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมด โดยวิธีการหาค่าร้อยละและความถี่เพื่อสร้างข้อสรุป

2. วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงปริมาณ ข้อมูลที่เป็นตัวเลขที่นับได้จากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ และสร้างข้อสรุปโดยใช้การเปรียบเทียบข้อมูล เพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพ การจัดการทางเศรษฐกิจ

3. การวิเคราะห์โดยใช้สมการเส้นตรง เพื่อให้ทราบแนวโน้มข้อมูลว่ามีทิศทางไปในทิศทางใด

2.1 การวิเคราะห์โดยใช้สัดส่วนเพื่อเปรียบเทียบข้อมูล เป็นการวัดประสิทธิภาพ การจัดการ

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาและวิจารณ์

การศึกษาการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัดระหว่างปี พ.ศ. 2541-2545 ได้แยกการศึกษาวเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ เพื่อศึกษาถึงการจัดซื้อและรวบรวมข้าวเปลือก การแปรรูป การจัดจำหน่ายข้าวสาร และราคาจำหน่ายเป็นรายเดือน หรือ ของธุรกิจโรงสีข้าว สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินธุรกิจโรงสีข้าว สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

#### บุคลากร

แผนกรวมๆ และโรงสีที่ 1 มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบทั้งสิ้น 7 คน ลูกจ้างรายวัน 2 คน แผนกโรงสีที่ 2 มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ 5 คน ลูกจ้างรายวัน 2 คน เจ้าหน้าที่จบการศึกษา ระดับ ม.6 จำนวน 1 คน ม.ศ.5 จำนวน 2 คน ม.ศ.3 จำนวน 4 คน ป.7 2 คน ป.4 7 คน

#### เงินทุน

ทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจโรงสี ปัจจุบันสหกรณ์ยังขาดแคลนเงินทุนของตนเอง เพื่อใช้ในการรวบรวมข้าวเปลือก ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์ฯ ต้องนำเงินทุนที่มีอยู่จัดสรรเพื่อใช้บริหารในส่วนธุรกิจต่าง ๆ ของสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์ฯ ต้องกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนอื่น เช่น ธนาคารเพื่อ การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นทุนเตรียมในการซื้อผลผลิต ซึ่ง ขั้นตอนในการกู้เงิน ทำสัญญาและจัดทำเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องยังใช้เวลานาน

#### วัสดุอุปกรณ์ธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่าสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด มีอุปกรณ์ต่าง ๆ ดังนี้

|                                              |        |               |
|----------------------------------------------|--------|---------------|
| โรงสีข้าว ขนาด 40 เกวียน จำนวน 2 โรง         | มูลค่า | 7,750,000 บาท |
| ไซโลเก็บข้าวเปลือกขนาดบรรจุ 250 ตัน          |        |               |
| จำนวน 2 โรง                                  | มูลค่า | 3,500,000 บาท |
| ฉางเอนกประสงค์สำหรับเก็บข้าวความจุ 8,000 ตัน | มูลค่า | 6,847,000 บาท |
| ลานตากข้าวขนาดพื้นที่ 3,700 ตารางเมตร        | มูลค่า | 1,480,000 บาท |

เครื่องบรรจุหีบห่อระบบสุญญากาศ

|                                       |        |            |     |
|---------------------------------------|--------|------------|-----|
| จำนวน 2 เครื่อง                       | มูลค่า | 5,800,000  | บาท |
| เครื่องคัดเมล็ดข้าว จำนวน 1 เครื่อง   | มูลค่า | 1,200,000  | บาท |
| เครื่องชั่งมาตรฐานพร้อมบ่อเครื่องชั่ง |        |            |     |
| จำนวน 2 เครื่อง                       | มูลค่า | 1,605,000  | บาท |
| เครื่องตรวจสอบคุณภาพและวัดความชื้น    |        |            |     |
| จำนวน 2 เครื่อง                       | มูลค่า | 40,000     | บาท |
| รถแทรกเตอร์ดำข้าว จำนวน 2 คัน         | มูลค่า | 1,039,000  | บาท |
| รถโฟล์คลิฟท์ จำนวน 1 คัน              | มูลค่า | 285,050    | บาท |
| รถบรรทุก 6 ล้อ จำนวน 3 คัน            | มูลค่า | 2,271,000  | บาท |
| รวม                                   |        | 31,817,050 | บาท |

มูลค่าอุปกรณ์ต่าง ๆ มีมูลค่าคงเหลือ ดังนี้

|                                       |        |               |     |
|---------------------------------------|--------|---------------|-----|
| โรงสีข้าว ขนาด 40 เกวียน จำนวน 2 โรง  | มูลค่า | 5,419,164.39  | บาท |
| ไซโลเก็บข้าวเปลือกขนาดบรรจุ 250 คัน   |        |               |     |
| จำนวน 2 โรง                           | มูลค่า | 2,975,000     | บาท |
| ฉางเอนกประสงค์สำหรับเก็บข้าวความจุ    |        |               |     |
| 8,000 คัน                             | มูลค่า | 1             | บาท |
| ลานตากข้าวขนาดพื้นที่ 3,700 ตารางเมตร | มูลค่า | 1,258,00      | บาท |
| เครื่องบรรจุหีบห่อระบบสุญญากาศ        |        |               |     |
| จำนวน 2 เครื่อง                       | มูลค่า | 779,506.84    | บาท |
| เครื่องคัดเมล็ดข้าว จำนวน 1 เครื่อง   | มูลค่า | 3,767,616.44  | บาท |
| เครื่องชั่งมาตรฐานพร้อมบ่อเครื่องชั่ง |        |               |     |
| จำนวน 2 เครื่อง                       | มูลค่า | 535,500       | บาท |
| เครื่องตรวจสอบคุณภาพและวัดความชื้น    |        |               |     |
| จำนวน 1 เครื่อง                       | มูลค่า | 1             | บาท |
| รถแทรกเตอร์ดำข้าว จำนวน 2 คัน         | มูลค่า | 76,894.42     | บาท |
| รถโฟล์คลิฟท์ จำนวน 1 คัน              | มูลค่า | 19,167.12     | บาท |
| รถบรรทุก 6 ล้อ จำนวน 2 คัน            | มูลค่า | 2             | บาท |
| รวม                                   |        | 14,830,853.21 | บาท |

### ขั้นตอนการดำเนินการรับซื้อและรวบรวมข้าวเปลือก

#### ก่อนข้าวเปลือกมาถึงสหกรณ์

1. ประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการรับซื้อข้าวเปลือก โดยเน้นคณะกรรมการโรงสีข้าว
2. กำหนดราคารับซื้อโดยตรวจสอบราคาจากท้องตลาด, โรงสีข้าว และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. แจ้งให้สมาชิกรับทราบถึงราคาและขั้นตอนต่าง ๆ

#### การรับซื้อและรวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์

1. ตรวจสอบคุณภาพข้าวโดยการสีทดสอบ ดูด้วยตาเปล่าโดยใช้เหล็กแหลมกลวงแทงกระสอบข้าวโดยการสุ่ม วัดความชื้น โดยมีเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการสหกรณ์ รับซื้อข้าวกำกับดูแล
2. ชั่งน้ำหนักด้วยตราชั่งมาตรฐานโดยสหกรณ์ออกใบสำคัญการชั่งข้าวเปลือก โดยเจ้าหน้าที่การตลาดคำนวณน้ำหนัก หักสิ่งเจือปน หักน้ำหนักตามเปอร์เซ็นต์ความชื้น คำนวณจำนวนเงิน
3. สมาชิกรับข้าวเปลือกไปลงในโกดังหรือกองไว้ที่ลานตาก
4. ให้กรรมการนำข้าวใส่กระสอบป่าน และนำเก็บเข้าไว้ในโกดัง

#### การหักน้ำหนักข้าวเปลือกตามเปอร์เซ็นต์ความชื้น

| ความชื้นไม่เกิน 14 %     | ไม่มีการหักน้ำหนัก                    |
|--------------------------|---------------------------------------|
| ความชื้น 14.10 - 14.59 % | หักน้ำหนัก 1.0 % ของน้ำหนักข้าวเปลือก |
| ความชื้น 14.60 - 15.00 % | หักน้ำหนัก 1.5 % ของน้ำหนักข้าวเปลือก |
| ความชื้น 15.10 - 15.59 % | หักน้ำหนัก 2.0 % ของน้ำหนักข้าวเปลือก |
| ความชื้น 15.60 - 16.00 % | หักน้ำหนัก 2.5 % ของน้ำหนักข้าวเปลือก |
| ความชื้น 16.10 - 16.59 % | หักน้ำหนัก 3.0 % ของน้ำหนักข้าวเปลือก |
| ความชื้น 16.60 - 17.00 % | หักน้ำหนัก 3.5 % ของน้ำหนักข้าวเปลือก |
| ความชื้น 17.10 - 17.59 % | หักน้ำหนัก 4.0 % ของน้ำหนักข้าวเปลือก |
| ความชื้น 17.60 - 18.00 % | หักน้ำหนัก 4.5 % ของน้ำหนักข้าวเปลือก |

### การจัดซื้อและรวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์

สหกรณ์ได้จัดซื้อและรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกและเกษตรกรทั่วไป สหกรณ์ได้ร่วมกับรัฐบาลโดยมีโครงการเชื่อมโยงสินค้าเพื่อการผลิต ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ สหกรณ์จะออกประชุมกลุ่มสมาชิกชี้แจงให้สมาชิกให้ทราบและเข้าใจโครงการเชื่อมโยงสินค้าเพื่อการผลิต สหกรณ์ได้อธิบายถึงข้อดีในการจำหน่ายข้าวให้สหกรณ์ การจัดซื้อและรวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์มีหลายวิธี ดังนี้

1. การรับซื้อ สมาชิกและเกษตรกรทั่วไปนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายที่สหกรณ์และรับเงินสดทันที โดยผู้จำหน่ายข้าวเปลือกจะบรรทุก 4 ล้อ หรือ 6 ล้อ
2. การรับชำระหนี้ด้วยข้าวเปลือก สำหรับสมาชิกที่มีหนี้สินกับสหกรณ์ สหกรณ์มีนโยบายรับชำระหนี้ด้วยข้าวเปลือกแทนเงินสด โดยสหกรณ์จะคิดราคาข้าวเปลือกให้สูงกว่าท้องตลาด กิโลกรัมละ 10-30 สตางค์
3. การให้รางวัลสมาชิกที่นำข้าวเปลือกมาจำหน่ายให้สหกรณ์ โดยให้รางวัลอันดับที่ 1 ถึงที่ 3 มอบรางวัลให้ในวันประชุมใหญ่สามัญประจำปี
4. การรับฝากข้าวเปลือก โดยสมาชิกที่มีความประสงค์จะฝากข้าวเปลือกไว้ในยุ้งฉางของ สหกรณ์ โดยสหกรณ์มีข้อระเบียบว่า ถ้าสมาชิกรับเงิน 50% ของจำนวนเงินที่สมาชิกจะได้รับ เมื่อถึงเวลาที่สมาชิกจำหน่ายข้าวเปลือก สหกรณ์จะคิดราคาเท่ากับราคาท้องตลาด แต่ถ้าสมาชิกไม่รับเงินไปเลย เมื่อถึงเวลาที่สมาชิกจำหน่ายข้าวเปลือก ถ้าราคาข้าวเปลือกสูงขึ้นสหกรณ์จะคิดราคาเท่ากับราคาที่สูงขึ้น แต่ถ้าราคาข้าวเปลือก ลดลงกว่าราคาค้นฤดู สหกรณ์จะคิดให้เท่ากับราคาค้นฤดู

### การรับซื้อข้าวเปลือก

#### แผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกและการรับซื้อข้าวเปลือก

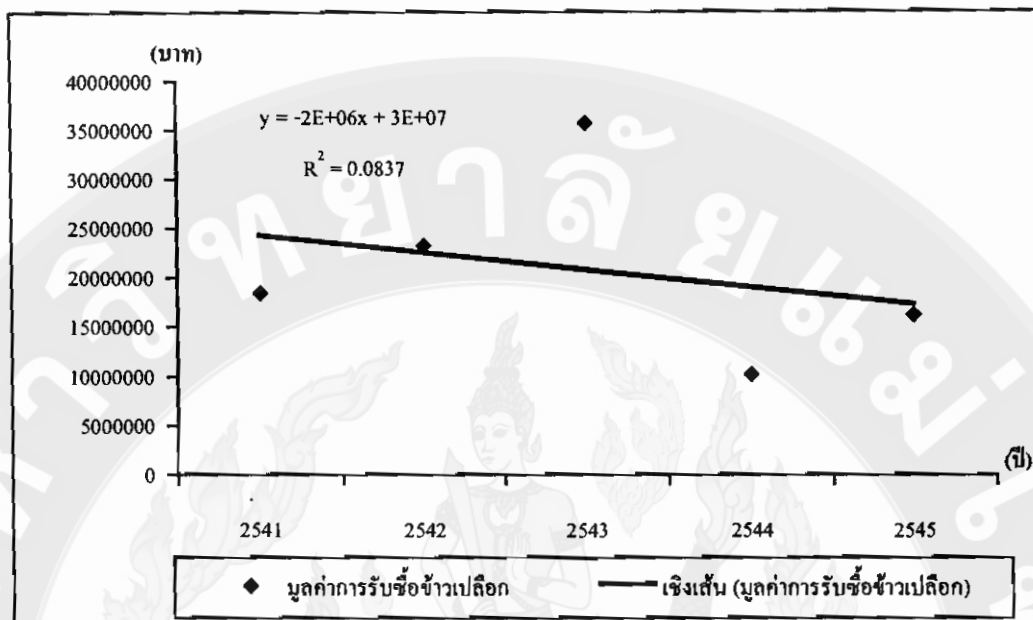
จากตาราง 4 แผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกมีแนวโน้มสูงขึ้นจากภาพ 12 โดยสูงสุดในปี 2544 คือ 28,500,000 บาท และต่ำลงในปี 2545 คือ 24,000,000 บาท และมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกมีแนวโน้มลดลงจากภาพ 11 แคปี 2541-2543 มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยสูงสุดในปี 2543 คือ 35,748,659 บาท ในปี 2544 มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกเท่ากับ 10,218,662 บาท ซึ่งต่ำกว่าแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือก คือ 28,500,000 บาท เพราะสหกรณ์มีข้าวค้างสต็อกเท่ากับ 1,374,287 กิโลกรัม จากตาราง 7 ทำให้สหกรณ์ลดมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกลง ปี 2545 แผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกลดลงคือ 24,000,000 บาท เพราะมูลค่าการรับซื้อ

ข้าวเปลือกปี 2544 ลดลงคือ 10,218,662 บาท ทำให้สหกรณ์ต้องลดแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือก  
ลดลงในปี 2544 เนื่องจากสหกรณ์ทำแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกแบบปีต่อปี

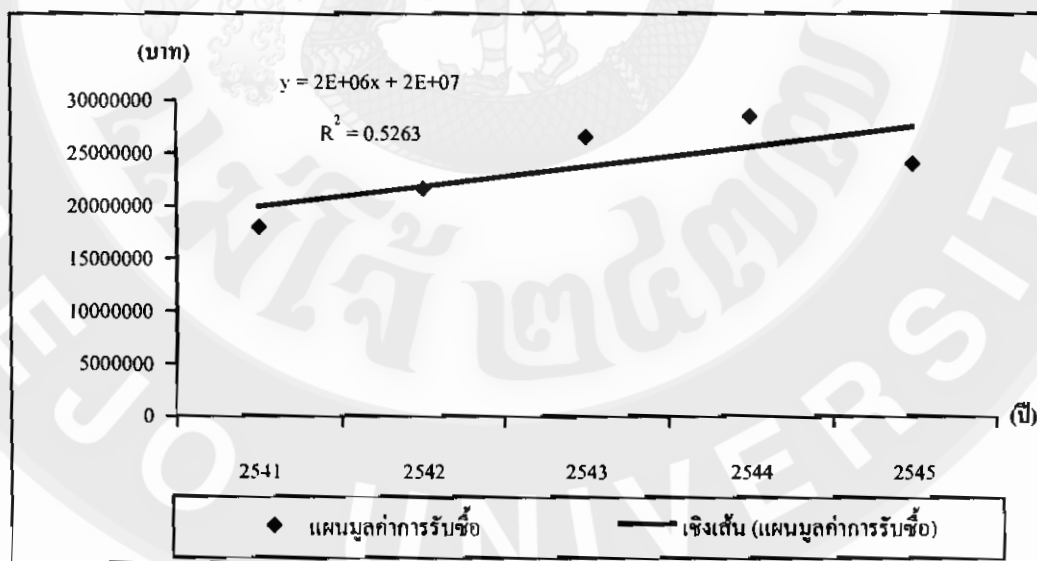
สัดส่วนแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกต่อการรับซื้อข้าวเปลือก มีแนวโน้มลดลง  
ดูจากภาพ 13 สัดส่วนแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกต่อการรับซื้อข้าวเปลือกซึ่งมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น  
โดยสูงสุดในปี 2543 คือ 1.34 จะเห็นได้ว่าสัดส่วนแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกต่อการรับซื้อ  
ข้าวเปลือกที่เกิน 1 ถือว่าการบริหารจัดการดี เพราะมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกเกินกว่าแผนมูลค่า  
การรับซื้อข้าวเปลือกในปี 2544 สัดส่วนแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกต่อการรับซื้อข้าวเปลือก คือ  
0.35 ซึ่งเกิดเหตุการณ์การผิดปกติ เนื่องจากมีข้าวค้างสต็อกปริมาณเท่ากับ 1,374,287 กิโลกรัม  
ทำให้สหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกลดลง

ตาราง 4 แผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกและการรับซื้อข้าวเปลือก

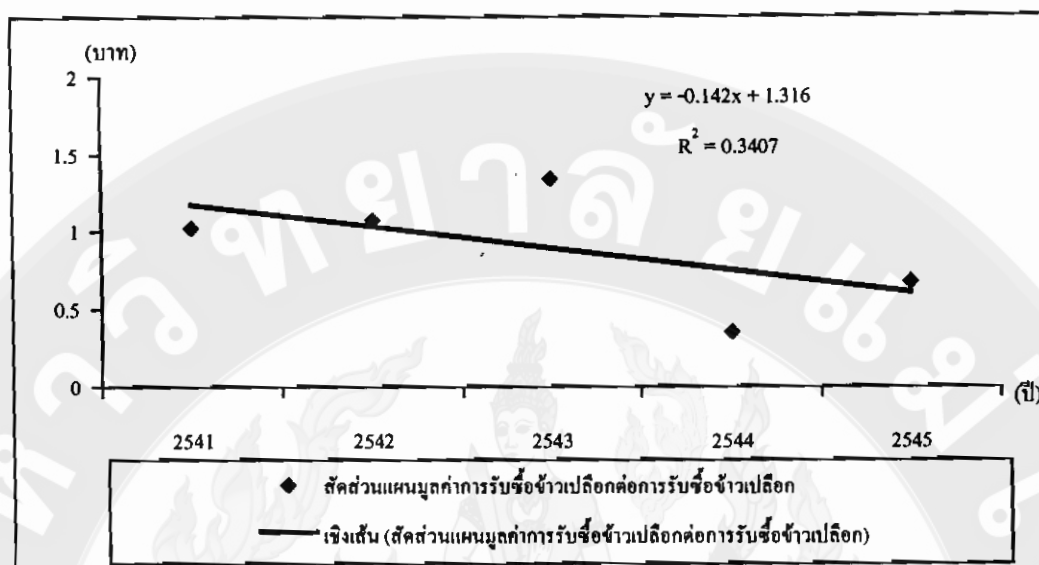
| ปี     | แผนมูลค่าการรับซื้อ<br>ข้าวเปลือก<br>(บาท) | มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือก<br>(บาท) | สัดส่วนแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกต่อ<br>การรับซื้อข้าวเปลือก |
|--------|--------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 2541   | 18,000,000                                 | 18,475,158                          | 1 : 1.02                                                        |
| 2542   | 21,600,000                                 | 23,222,477                          | 1 : 1.07                                                        |
| 2543   | 26,500,000                                 | 35,748,659                          | 1 : 1.34                                                        |
| 2544   | 28,500,000                                 | 10,218,662                          | 1 : 0.35                                                        |
| 2545   | 24,000,000                                 | 16,205,303                          | 1 : 0.67                                                        |
| เฉลี่ย | 23,720,000                                 | 20,774,051                          | 1 : 0.87                                                        |



ภาพ 11 มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือก



ภาพ 12 มูลค่าแผนการรับซื้อ



ภาพ 13 สัดส่วนแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกต่อการรับซื้อข้าวเปลือก

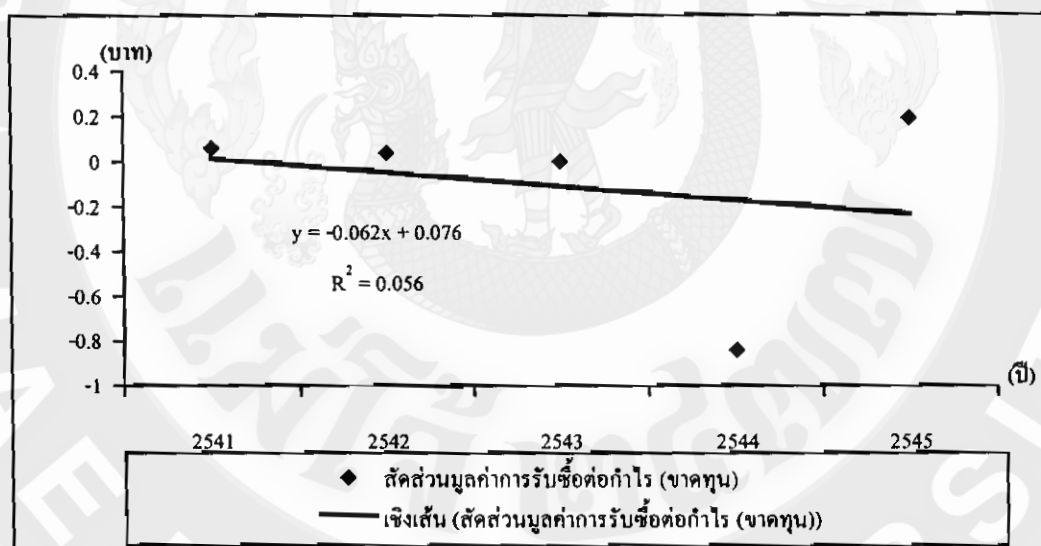
### มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกและกำไร (ขาดทุน)

กำไรของสหกรณ์ลดลงเรื่อย ๆ จากปี 2541-2543 โดยมีกำไรต่ำสุด 93,056 บาท ในปี 2543 จากการที่สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกมูลค่าสูงขึ้น ต้องมีกำไรเพิ่มขึ้นด้วยแต่ในปี 2542 และ 2543 สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกจำนวน 23,222,477 บาท และ 35,748,659 บาท มีกำไรต่ำลงคือ 918,212 บาท และ 93,056 บาท ตามลำดับ ดูจากตาราง 2 เนื่องจากสหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกเกินกว่าแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือก ทำให้ข้าวเปลือกค้างสต็อกในปี 2543 จำนวน 1,374,287 กิโลกรัม ปี 2544 สหกรณ์ขาดทุน 8,542,136 บาท สาเหตุมาจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กำหนดให้ราคาข้าวเปลือกค้างสต็อกราคา 5,200 บาท/ตัน ซึ่งเป็นราคารับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544 ตั้งแต่ปี 2541-2543 สหกรณ์คิดราคาข้าวเปลือกค้างสต็อกโดยใช้อัตราเฉลี่ยในการรับซื้อข้าวเปลือกของแต่ละปี และปี 2545 สหกรณ์มีกำไร 3,027,911 บาท โดยซื้อข้าวเปลือกมูลค่า 16,205.303 บาท จากตาราง 7 มีข้าวเปลือกค้างสต็อกจำนวน 1,628,664 กิโลกรัม ในปี 2545 โดยสหกรณ์มีกำไรจากการจำหน่ายข้าวสาร และจำหน่ายข้าวเปลือกค้างสต็อกให้โรงสีเอกชน

จากสัดส่วนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือก ต่อกำไร (ขาดทุน) ดังภาพ 14 มีแนวโน้มลดลงโดยมีค่า  $-0.84$  ในปี 2544 เนื่องจากการกำหนดราคาข้าวเปลือกค้างสต็อก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544 เพียง 5,200 บาท/ตัน โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ตาราง 5 มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกและกำไร (ขาดทุน)

| ปี     | มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือก<br>(บาท) | กำไร (ขาดทุน)<br>(บาท) | สัดส่วนมูลค่าการรับซื้อ<br>ข้าวเปลือกต่อกำไร (ขาดทุน) |
|--------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------|
| 2541   | 18,475,158                          | 1,055,230              | 1 : 0.06                                              |
| 2542   | 23,222,477                          | 918,212                | 1 : 0.04                                              |
| 2543   | 35,748,659                          | 93,056                 | 1 : 0.002                                             |
| 2544   | 10,218,662                          | (8,542,136)            | 1 : (0.84)                                            |
| 2545   | 16,205,303                          | 3,027,911              | 1 : 0.19                                              |
| เฉลี่ย | 20,774,051                          | (689,545)              | 1 : (0.03)                                            |



ภาพ 14 สัดส่วนมูลค่าการรับซื้อต่อกำไร (ขาดทุน)

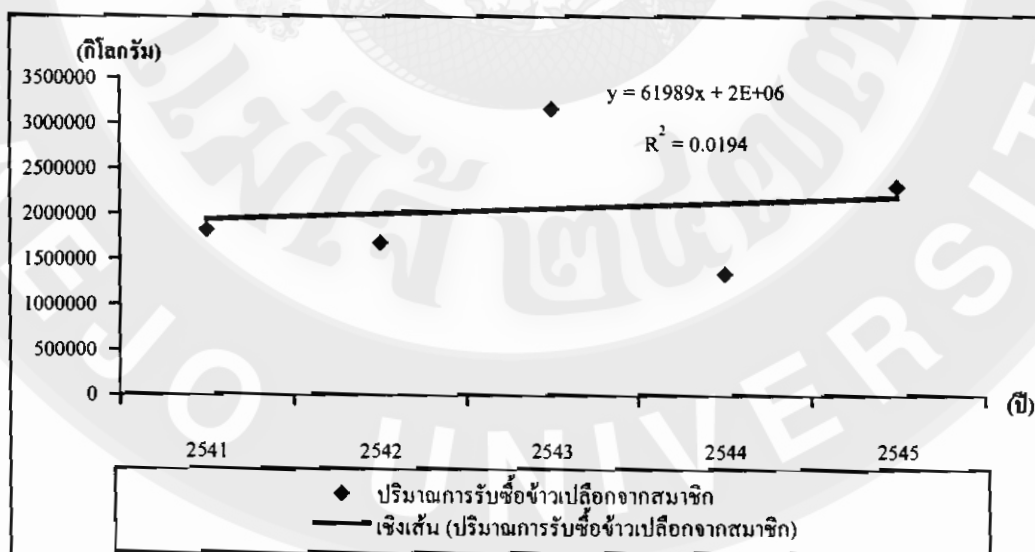
ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกเปรียบเทียบกับบุคคลภายนอก

หลักสหกรณ์ต้องช่วยเหลือสมาชิก ดังนั้น สหกรณ์ต้องรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก จากตาราง 6 ปี 2543 ปริมาณรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกสูงสุดคือ 3,157,330 กิโลกรัม แต่ปี 2544 สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก 1,337,152 กิโลกรัม เพราะสหกรณ์มีข้าวเปลือกคงเหลือในสต็อก 1,374,287 กิโลกรัม ในปี 2543 จากตาราง 7 และลดลง ปี 2541 – 2543 ปริมาณรับซื้อข้าวเปลือกจากบุคคลภายนอกสูงขึ้น โดยสูงสุดคือ 1,586,350 กิโลกรัม ในปี 2543 สัดส่วนปริมาณ

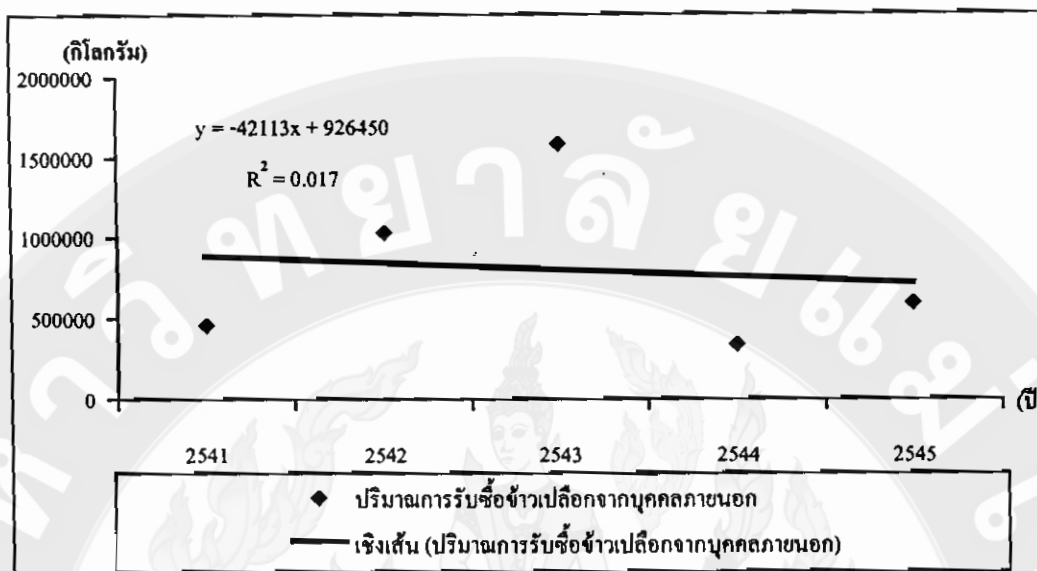
การรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกต่อปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกจากบุคคลภายนอกปี 2542 มีค่าเท่ากับ 0.64 ซึ่งเป็นปริมาณที่สูง ไม่เป็นผลดีต่อสหกรณ์เพราะหลักสหกรณ์ต้องช่วยเหลือและทำธุรกิจกับสมาชิก

ตาราง 6 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกเปรียบเทียบกับบุคคลภายนอก

| ปี     | ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก<br>(กิโลกรัม) | ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกจากบุคคลภายนอก<br>(กิโลกรัม) | สัดส่วนการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกต่อการรับซื้อข้าวเปลือกจากบุคคลภายนอก |
|--------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 2541   | 1,818,190                                         | 457,283                                                | 1 : 0.25                                                                  |
| 2542   | 1,683,467                                         | 1,028,086                                              | 1 : 0.64                                                                  |
| 2543   | 3,157,330                                         | 1,586,350                                              | 1 : 0.50                                                                  |
| 2544   | 1,337,152                                         | 336,143                                                | 1 : 0.25                                                                  |
| 2545   | 2,301,292                                         | 592,688                                                | 1 : 0.25                                                                  |
| เฉลี่ย | 2,059,486                                         | 800,110                                                | 1 : 0.38                                                                  |



ภาพ 15 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก



ภาพ 16 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกจากบุคคลภายนอก

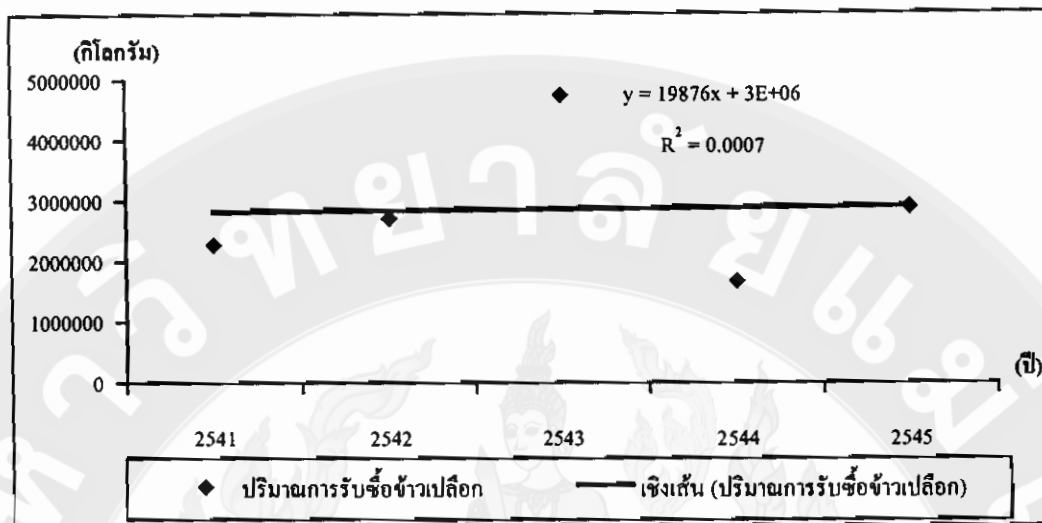
### ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกเปรียบเทียบกับสต็อกข้าวเปลือก

ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกระหว่างปี 2541 – 2543 มีแนวโน้มสูงขึ้น โดยสูงสุดในปี 2543 คือ 4,743,680 กิโลกรัม ทำให้มีปริมาณข้าวค้างสต็อกเท่ากับ 1,374,287 กิโลกรัม จากตาราง 4 สหกรณ์จึงลดปริมาณรับซื้อข้าวเปลือก ปี 2544 โดยรับซื้อข้าวเปลือก โดยมีสัดส่วนแผนมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกต่อมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือก เท่ากับ 1.34 จากตาราง 4

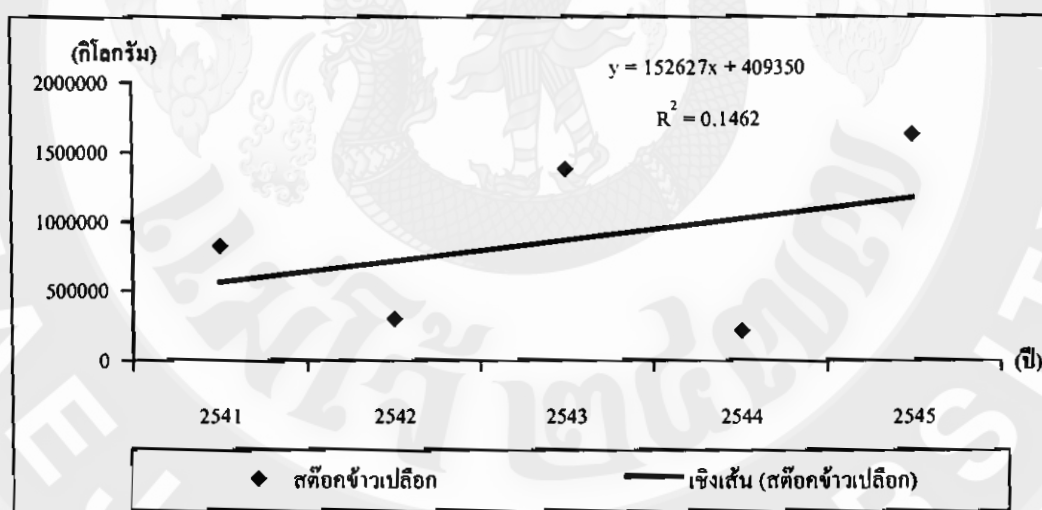
สต็อกข้าวเปลือกมีแนวโน้มสูงขึ้น จากภาพ 18 โดยสูงสุดในปี 2545 คือ 1,628,664 กิโลกรัม เพราะราคาข้าวสารมีราคาต่ำ ทำให้สหกรณ์ลดการแปรรูป

ตาราง 7 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกเปรียบเทียบกับสต็อกข้าวเปลือก

| ปี     | ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือก<br>(กิโลกรัม) | สต็อกข้าวเปลือก<br>(กิโลกรัม) | สัดส่วนปริมาณการรับซื้อ<br>ข้าวเปลือกต่อสต็อกข้าวเปลือก |
|--------|------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 2541   | 2,275,473                                | 824,083                       | 1 : 0.36                                                |
| 2542   | 2,711,553                                | 296,006                       | 1 : 0.19                                                |
| 2543   | 4,743,680                                | 1,374,287                     | 1 : 0.28                                                |
| 2544   | 1,673,295                                | 231,114                       | 1 : 0.12                                                |
| 2545   | 2,893,980                                | 1,628,664                     | 1 : 0.56                                                |
| เฉลี่ย | 2,859,596                                | 867,230                       | 1 : 0.30                                                |



ภาพ 17 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือก



ภาพ 18 สต็อกข้าวเปลือก

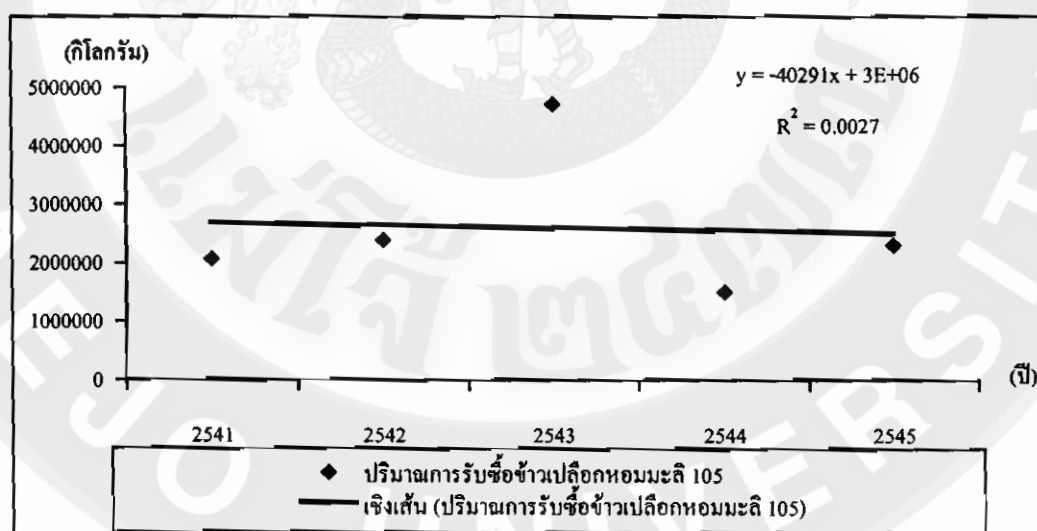
ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 และปริมาณการรับซื้อข้าวเหนียว

ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 มีแนวโน้มสูงขึ้นระหว่างปี 2541 – 2543 โดยสูงสุดในปี 2543 คือ 4,713,642 กิโลกรัม เนื่องจากสมาชิกปลูกข้าวหอมมะลิ 105 จำนวนมาก เพราะราคาข้าวเปลือกปี 2542 มีราคา และในปี 2543 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกเหนียวต่ำสุด คือ 30,038 กิโลกรัม เพราะสมาชิกสหกรณ์ปลูกข้าวหอมมะลิ 105 เป็นส่วนมาก และในปี 2544

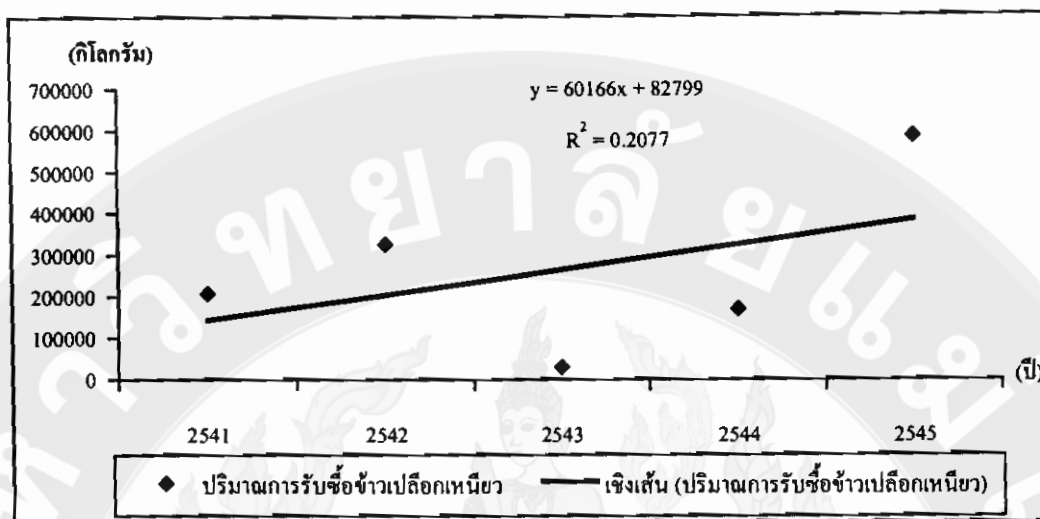
สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 ปริมาณต่ำลงคือ 1,504,446 กิโลกรัม เพราะปี 2543 เหลือข้าวเปลือกในสต็อกจำนวน 1,374,287 กิโลกรัม

ตาราง 8 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 และปริมาณการรับซื้อข้าวเหนียว

| ปี     | ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105<br>(กิโลกรัม) | ปริมาณการรับซื้อข้าวเหนียว<br>(กิโลกรัม) | สัดส่วนปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 ต่อปริมาณการรับซื้อข้าวเหนียว |
|--------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 2541   | 2,068,669                                           | 206,804                                  | 1 : 0.10                                                                   |
| 2542   | 2,386,497                                           | 325,056                                  | 1 : 0.14                                                                   |
| 2543   | 4,713,642                                           | 30,038                                   | 1 : 0.006                                                                  |
| 2544   | 1,504,446                                           | 168,849                                  | 1 : 0.11                                                                   |
| 2545   | 2,308,242                                           | 585,738                                  | 1 : 0.25                                                                   |
| เฉลี่ย | 2,596,299                                           | 263,279                                  | 1 : 0.10                                                                   |



ภาพ 19 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105



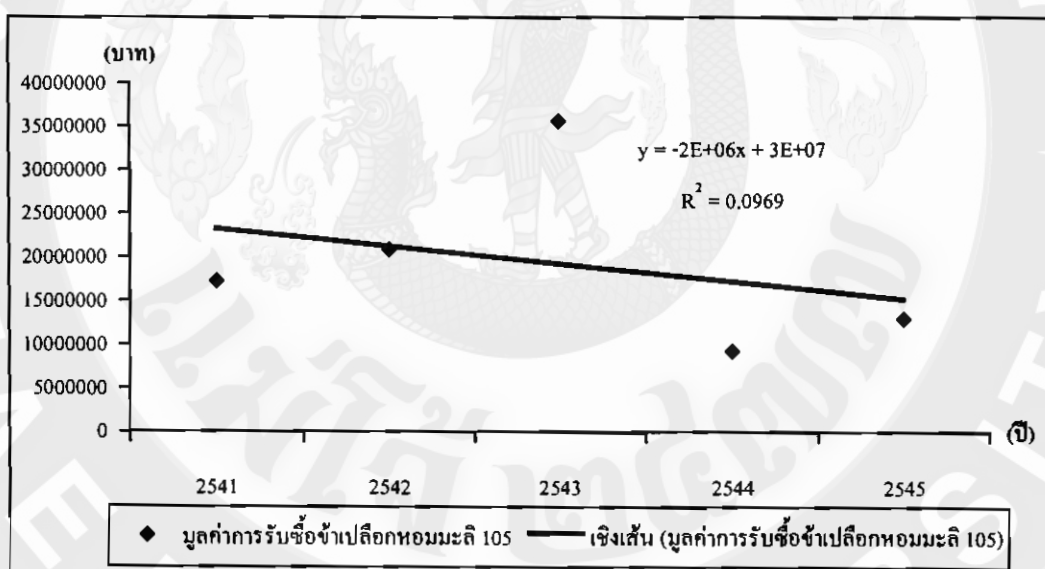
ภาพ 20 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกเหนียว

#### มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 และข้าวเปลือกเหนียว

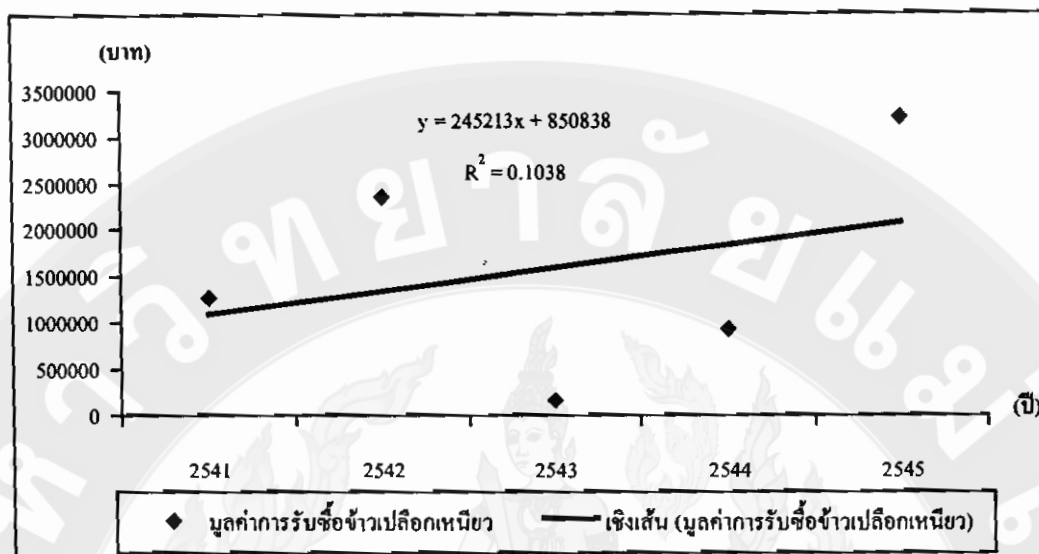
มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 มีแนวโน้มลดลงจากภาพ 21 แต่ในช่วงปี 2541-2543 มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 มีแนวโน้มสูงขึ้นโดยสูงสุดที่จำนวนเงิน 35,586,970 บาท แต่แนวโน้มมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกเหนียวเพิ่มขึ้นจากภาพ 22 แต่ปี 2543 มีมูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกเหนียวต่ำสุดคือ 161,689 บาท เนื่องจากราคาข้าวหอมมะลิ 105 มีราคาสูงทำให้สมาชิกสหกรณ์ปลูกข้าวหอมมะลิ 105 และในปี 2544 ผู้บริโภคเกิดความสับสนในพันธุ์ข้าวหอมมะลิที่ออกมาจำนวนมาก เช่น ข้าวหอมปทุมธานี ข้าวหอมสุพรรณ ซึ่งข้าวหอมมะลิพันธุ์ใหม่มีราคาต่ำ ทำให้สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 ลดลง เพราะอาจมีการปลอมปนข้าวหอมมะลิพันธุ์ใหม่ ทำให้เสียคุณภาพข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 เมื่อมีการปลอมปน

ตาราง 9 มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 และข้าวเปลือกเหนียว

| ปี     | มูลค่าข้าวการรับซื้อเปลือก<br>หอมมะลิ 105<br>(บาท) | มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือก<br>เหนียว<br>(บาท) | สัดส่วนมูลค่าการรับซื้อ<br>ข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 ต่อ<br>ข้าวเปลือกเหนียว |
|--------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 2541   | 17,204,073                                         | 1,271,085                                     | 1 : 0.07                                                                 |
| 2542   | 20,864,515                                         | 2,357,962                                     | 1 : 0.11                                                                 |
| 2543   | 35,586,970                                         | 161,689                                       | 1 : 0.004                                                                |
| 2544   | 9,287,638                                          | 931,024                                       | 1 : 0.10                                                                 |
| 2545   | 12,994,685                                         | 3,210,617                                     | 1 : 0.25                                                                 |
| เฉลี่ย | 19,187,576                                         | 1,586,475                                     | 1 : 0.08                                                                 |



ภาพ 21 มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ 105



ภาพ 22 มูลค่าการรับซื้อข้าวเปลือกเหนียว

#### ประมาณการจุดคุ้มทุนการแปรรูปข้าวเปลือกหอมมะลิ 105

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| กำหนดให้ข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 ราคา ดัน ละ | 7,000 บาท |
| อัตราค่าสีแปรสภาพ ดันละ                   | 400 บาท   |
| รวม                                       | 7,400 บาท |

ข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 ชนิดกรัมข้าว 40 กรัมจำนวน 1,000 กิโลกรัม กำหนดราคา กิโลกรัม 7 บาท เมื่อสีแปรสภาพเป็นข้าวสารจะเสียค่าใช้จ่ายประมาณ 7,400 บาท จะได้ผลผลิตจากการแปรรูปได้ ดันข้าว 400 กิโลกรัม ราคาประมาณ กิโลกรัมละ 12.58 บาท คิดเป็นเงิน 5,032 บาท ข้าวท่อน 160 กิโลกรัม ราคาประมาณ กิโลกรัมละ 8.80 บาท คิดเป็นเงิน 1,408 บาท ปลายข้าว 80 กิโลกรัม ราคาประมาณ กิโลกรัมละ 8 บาท คิดเป็นเงิน 640 บาท รำ 80 กิโลกรัม ราคาประมาณ กิโลกรัมละ 4 บาท คิดเป็นเงิน 320 บาทรวมรายรับทั้งหมด 7,400 บาทข้าวเปลือกหอมมะลิ 105 ชนิดกรัมข้าว 40 กรัมเมื่อสีแปรสภาพ ราคาตันข้าวเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้การสีแปรสภาพข้าวมีกำไรหรือขาดทุน ซึ่งโรงสีจะมีความพึงพอใจเมื่อได้ปริมาณข้าวตันร้อยละ 45 ขึ้นไป

ตาราง 10 ประมาณการจุดคุ้มทุนการแปรรูปข้าวเปลือกหอมมะลิ 105

| รายการ   | ประมาณน้ำหนัก (กิโลกรัม) | ประมาณราคา (บาท) | จำนวนเงิน (บาท) |
|----------|--------------------------|------------------|-----------------|
| ต้นข้าว  | 400                      | 12.58            | 5,032           |
| ข้าวท่อน | 160                      | 8.80             | 1,408           |
| ปลายข้าว | 80                       | 8.00             | 640             |
| รำ       | 80                       | 4.00             | 320             |
| รวม      |                          |                  | 7,400           |

## ปริมาณข้าวเปลือกที่สหกรณ์รับซื้อจากสมาชิกสหกรณ์

ปี 2541 สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์ 1,818,190 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 79.90 จากข้าวเปลือกที่รับซื้อทั้งหมด 2,275,473 กิโลกรัม จำนวนเงิน 18,475,158.94 บาท เป็นข้าวหอมมะลิ 2,068,669 กิโลกรัมจำนวนเงิน 17,204,073.44 บาท คิดเป็นร้อยละ 90.91 ข้าวเหนียว 206,804 กิโลกรัมจำนวนเงิน 1,271,085.50 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.09 ขณะที่รับซื้อข้าวเปลือกจากบุคคลภายนอก ร้อยละ 20.10

ปี 2542 สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์ 1,683,467 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 62.08 จากข้าวเปลือกที่รับซื้อทั้งหมด 2,711,553 กิโลกรัม จำนวนเงิน 23,222,477.25 บาท เป็นข้าวหอมมะลิ 2,386,497 กิโลกรัมจำนวนเงิน 20,864,515.15 บาทคิดเป็นร้อยละ 88.01 ข้าวเหนียว 325,056 กิโลกรัมจำนวนเงิน 2,357,962.10 บาท คิดเป็นร้อยละ 11.99 ขณะที่รับซื้อข้าวเปลือกจากบุคคลภายนอก ร้อยละ 37.92

ปี 2543 สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์ 3,157,330 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 66.50 จากข้าวเปลือกที่รับซื้อทั้งหมด 4,743,680 กิโลกรัม จำนวนเงิน 35,748,659.94 บาท เป็นข้าวหอมมะลิ 4,713,642 กิโลกรัมจำนวนเงิน 35,586,970.54 บาท คิดเป็นร้อยละ 99.37 ข้าวเหนียว 30,038 กิโลกรัมจำนวนเงิน 161,689.40 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.63 ขณะที่รับซื้อข้าวเปลือกจากบุคคลภายนอก ร้อยละ 33.44

ปี 2544 สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์ 1,337,152 กิโลกรัมคิดเป็นร้อยละ 79.91 จากข้าวเปลือกที่รับซื้อทั้งหมด 1,673,295.20 กิโลกรัมจำนวนเงิน 10,218,662.76 บาทเป็นข้าวหอมมะลิ 1,504,446 กิโลกรัมจำนวนเงิน 9,287,638.50 บาท คิดเป็นร้อยละ 89.91 ข้าวเหนียว 168,849.20 กิโลกรัมจำนวนเงิน 931,024.26 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.09 ขณะที่รับซื้อข้าวเปลือกจากบุคคลภายนอก ร้อยละ 20.09 สหกรณ์รับซื้อและรวบรวมข้าวเปลือกในปี 2544 ลดลงเนื่องจาก สหกรณ์มีข้าวเปลือกค้างจากปีก่อนจึงไม่เน้นการรับซื้อข้าวเปลือกและราคาข้าวสาร

ในปีนี้อुक ถ้าสหกรณ์รับซื้อมาสีแปรสภาพเป็นข้าวสารจะทำให้ขาดทุนและราคาข้าวเปลือกถูก ดังนั้นเกษตรกรจึงเก็บข้าวเปลือกไว้รอราคาให้สูงขึ้น

ปี 2545 สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์ 2,301,292 กิโลกรัมคิดเป็น ร้อยละ 79.52 จากข้าวเปลือกที่รับซื้อทั้งหมด 2,893,980 กิโลกรัม จำนวนเงิน 16,205,303.06 บาทเป็นข้าวหอมมะลิ 2,308,242 กิโลกรัมจำนวนเงิน 12,994,685.66 บาท คิดเป็นร้อยละ 79.76 ข้าวเหนียว 585,738 กิโลกรัมจำนวนเงิน 3,210,617.40 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.24 ขณะที่รับซื้อ ข้าวเปลือกจากบุคคลภายนอก ร้อยละ 20.48

จากผลการรวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์ ฯ ในรอบ 5 ปี จะเห็นว่า ในช่วง ปี 2541-2543 สหกรณ์ ฯ มีการซื้อข้าวเปลือกเพิ่ม และในปี 2544-45 ผลการซื้อข้าวเปลือกมีอัตราลดลง ทั้งนี้ เนื่องจาก ปริมาณผลผลิตของสมาชิกและเกษตรกร ที่ได้ในช่วงปี 2544-45 มีผลผลิตน้อย เนื่องจาก เกษตรกรผู้ปลูกข้าวประสบปัญหาภัยธรรมชาติ

ตาราง 11 ปริมาณและมูลค่าข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวเปลือกเหนียวที่สหกรณ์รวบรวมระหว่าง ปี พ.ศ. 2541 – 2545

| ปี           | ข้าวเปลือกหอมมะลิ |           | ข้าวเปลือกเหนียว |            | รวมข้าวเปลือก |              |
|--------------|-------------------|-----------|------------------|------------|---------------|--------------|
|              | ร้อยละ            | กิโลกรัม  | บาท              | กิโลกรัม   | บาท           | กิโลกรัม     |
| 2541         |                   | 2,068,669 | 17,204,073.44    | 206,804    | 1,271,085.50  | 2,275,473    |
| % โดยน้ำหนัก |                   | 90.91     |                  | 9.09       |               | 100          |
| 2542         |                   | 2,386,497 | 20,864,515.15    | 325,056    | 2,357,962.10  | 2,711,553    |
| % โดยน้ำหนัก |                   | 88.01     |                  | 11.99      |               | 100          |
| 2543         |                   | 4,713,642 | 35,586,970.54    | 30,038     | 161,689.40    | 4,743,680    |
| % โดยน้ำหนัก |                   | 99.37     |                  | 0.63       |               | 100          |
| 2544         |                   | 1,504,446 | 9,287,638.50     | 168,849.20 | 931,024.26    | 1,673,295.20 |
| % โดยน้ำหนัก |                   | 89.91     |                  | 10.09      |               | 100          |
| 2545         |                   | 2,308,242 | 12,994,685.66    | 585,738    | 3,210,617.40  | 2,893,980    |
| % โดยน้ำหนัก |                   | 79.76     |                  | 20.24      |               | 100          |

การรวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2545 ดังนี้

ปี 2541 จำนวน 2,275,473 กิโลกรัม เป็นเงิน 18,475,158.94 บาท ราคาเฉลี่ย  
กิโลกรัม ละ 8.11 บาท

ปี 2542 จำนวน 2,711,553 กิโลกรัม เป็นเงิน 23,222,477.25 บาท ราคาเฉลี่ย  
กิโลกรัม ละ 8.56 บาท

ปี 2543 จำนวน 4,743,680 กิโลกรัม เป็นเงิน 35,748,659.94 บาท ราคาเฉลี่ย  
กิโลกรัม ละ 7.53 บาท

ปี 2544 จำนวน 1,673,295.20 กิโลกรัม เป็นเงิน 10,218,662.76 บาท ราคาเฉลี่ย  
กิโลกรัม ละ 6.10 บาท

ปี 2545 จำนวน 2,893,980 กิโลกรัม เป็นเงิน 16,205,303.06 บาท ราคาเฉลี่ย  
กิโลกรัม ละ 5.60 บาท

ตาราง 12 การซื้อข้าวเปลือกระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2545

| ปี   | จำนวนน้ำหนัก (กิโลกรัม) | ราคาเฉลี่ย<br>(บาท/กิโลกรัม) | จำนวนเงิน<br>(บาท) |
|------|-------------------------|------------------------------|--------------------|
| 2541 | 2,275,473               | 8.11                         | 18,475,158.94      |
| 2542 | 2,711,553               | 8.56                         | 23,222,477.25      |
| 2543 | 4,743,680               | 7.53                         | 35,748,659.94      |
| 2544 | 1,673,295               | 6.10                         | 10,218,662.76      |
| 2545 | 2,893,980               | 5.60                         | 16,205,303.06      |
| รวม  | 14,297,981              | 7.26                         | 103,870,261.95     |

จากผลการนำข้าวเปลือกที่ทางสหกรณ์ฯ ได้รวบรวมไว้ในช่วงฤดูการผลิต จะเห็น  
สหกรณ์ฯ มี

ปี 2541 ปริมาณข้าวเปลือก 2,275,473 กิโลกรัม จำนวนข้าวเปลือกที่นำมาสีแปร  
สภาพ 1,451,390 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 63.78 คงเหลือข้าวเปลือกค้างสต็อก 824,083  
กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 36.22

ปี 2542 ปริมาณข้าวเปลือก 2,711,553 กิโลกรัม จำนวนข้าวเปลือกที่นำมาสีแปร  
สภาพ 2,415,547 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 89.08 คงเหลือข้าวเปลือกค้างสต็อก 296,006  
กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 10.92

ปี 2543 ปริมาณข้าวเปลือก 4,743,680 กิโลกรัม จำนวนข้าวเปลือกที่นำมาสีแปรสภาพ 3,369,393 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 71.03 คงเหลือข้าวเปลือกค้างสต็อก 1,374,287 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 28.97

ปี 2544 ปริมาณข้าวเปลือก 1,673,295 กิโลกรัม จำนวนข้าวเปลือกที่นำมาสีแปรสภาพ 1,460,181 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 87.26 คงเหลือข้าวเปลือกค้างสต็อก 213,114 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 10.92

ปี 2545 ปริมาณข้าวเปลือก 2,893,980 กิโลกรัม จำนวนข้าวเปลือกที่นำมาสีแปรสภาพ 1,265,316 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 43.72 คงเหลือข้าวเปลือกค้างสต็อก 1,628,664 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 56.28

ตาราง 13 ปริมาณข้าวเปลือก การสีแปรสภาพข้าว และข้าวเปลือกคงเหลือ ปี พ.ศ. 2541 – 2545

หน่วย : กิโลกรัม

| รายการ                              | ปี 2541   | ปี 2542   | ปี 2543   | ปี 2544   | ปี 2545   |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ข้าวเปลือก                          | 2,275,473 | 2,711,553 | 4,743,680 | 1,673,295 | 2,893,980 |
| จำนวนข้าวเปลือกที่นำ<br>มาสีแปรสภาพ | 1,451,390 | 2,415,547 | 3,369,393 | 1,460,181 | 1,265,316 |
| ร้อยละ                              | 63.78     | 89.08     | 71.03     | 87.26     | 43.72     |
| ข้าวเปลือกค้างสต็อก                 | 824,083   | 296,006   | 1,374,287 | 213,114   | 1,628,664 |
| ร้อยละ                              | 36.22     | 10.92     | 28.97     | 12.74     | 56.28     |

ปี 2541 สหกรณ์มีโรงสีข้าว 1 แห่ง กำลังการผลิต 40 เกวียนต่อวัน ได้ข้าวตัน 717,583.50 กิโลกรัม ปลายข้าว 209,804 กิโลกรัม รำ 156,007 กิโลกรัม อัตราแปรสภาพข้าวเปลือก 639.15

ปี 2542 สหกรณ์ก่อสร้างโรงสีข้าวเพิ่มขึ้นอีก 1 แห่ง กำลังการผลิต 40 เกวียนต่อวันทำให้สหกรณ์มีโรงสีข้าวรวม 2 โรง มีกำลังการผลิตรวม 80 เกวียนต่อวัน ได้ข้าวตัน 1,139,383 กิโลกรัม ปลายข้าว 398,904 กิโลกรัม รำ 238,088 กิโลกรัม อัตราแปรสภาพข้าวเปลือก 636.83

ปี 2543 สหกรณ์มีโรงสีข้าว 2 โรง กำลังการผลิต 80 เกวียนต่อวัน ได้ข้าวตัน 1,558,267 กิโลกรัม ปลายข้าว 539,141 กิโลกรัม รำ 317,498 กิโลกรัม อัตราแปรสภาพข้าวเปลือก 638.52

ปี 2544 สหกรณ์มีโรงสีข้าว 2 โรง กำลังการผลิต 80 เกลียนต่อวัน ได้ข้าวตัน 716,084 กิโลกรัม ปลายข้าว 201,005 กิโลกรัม รำ 124,930 กิโลกรัม อัตราแปรสภาพ ข้าวเปลือก 628.07

ปี 2545 สหกรณ์มีโรงสีข้าว 2 โรง กำลังการผลิต 80 เกลียนต่อวัน ได้ข้าวตัน 650,679 กิโลกรัม ปลายข้าว 155,743 กิโลกรัม รำ 122,318 กิโลกรัม อัตราแปรสภาพ ข้าวเปลือก 637.33

**การสีข้าวของโรงสีข้าวสหกรณ์ต่อข้าวเปลือก 1 ตัน ระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2545**

ปี 2541 ได้ข้าวสารต่อข้าวเปลือก 1 ตัน เท่ากับ 639.15 กิโลกรัม

ปี 2542 ได้ข้าวสารต่อข้าวเปลือก 1 ตัน เท่ากับ 636.83 กิโลกรัม

ปี 2543 ได้ข้าวสารต่อข้าวเปลือก 1 ตัน เท่ากับ 638.52 กิโลกรัม

ปี 2544 ได้ข้าวสารต่อข้าวเปลือก 1 ตัน เท่ากับ 628.07 กิโลกรัม

ปี 2545 ได้ข้าวสารต่อข้าวเปลือก 1 ตัน เท่ากับ 637.33 กิโลกรัม

คำนวณค่าเฉลี่ย 5 ปี การรวบรวมข้าวเปลือกเฉลี่ย 2,59,596.24 ก.ก มูลค่าข้าวเปลือกเฉลี่ย 20,774,052.39 บาท นำข้าวเปลือกสีแปรสภาพเฉลี่ย 1,835,013.8 กิโลกรัม ชั่วโมงการผลิตเฉลี่ย 1,701 ชม./ปี ปริมาณที่ผลิตได้ ต้นข้าวเฉลี่ย 956,399.3 กิโลกรัม ปลายข้าวเฉลี่ย 300,919.4 กิโลกรัม รำเฉลี่ย 191,768.2 กิโลกรัม สิ่งสูญเสียเฉลี่ย 532,420.9 กิโลกรัม เฉลี่ยข้าวสารได้ 635.98 กิโลกรัม/ตัน

ตาราง 14 อัตราการแปรสภาพข้าวเปลือกของโรงสีข้าวสหกรณ์ ปี พ.ศ. 2541 – 2545

| รายการ                                   | 2541          | 2542          | 2543          | 2544          | 2545          |
|------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| การรวบรวมข้าวเปลือก<br>(กิโลกรัม)        | 2,275,473     | 2,711,533     | 4,743,680     | 1,673,295.20  | 2,893,980     |
| มูลค่าข้าวเปลือก (บาท)                   | 18,475,158.94 | 23,222,477.25 | 35,748,659.94 | 10,218,662.76 | 16,205,303.06 |
| ปริมาณข้าวเปลือกสีแปร<br>สภาพ (กิโลกรัม) | 1,451,390     | 2,415,547     | 3,369,393     | 1,460,181     | 1,265,316     |
| ชั่วโมงการผลิต                           | 1,076         | 2,814         | 2,480         | 1,145         | 990           |
| ปริมาณที่ผลิตได้<br>(กิโลกรัม)           |               |               |               |               |               |
| - ดันข้าว                                | 717,583       | 1,139,383     | 1,558,267     | 716,084.50    | 650,679       |
| - ปลายข้าว                               | 209,804       | 398,904       | 539,141       | 201,005       | 155,743       |
| - รำ                                     | 156,007       | 238,088       | 317,498       | 124,930       | 122,318       |
| - สิ่งสูญเสีย                            | 367,706       | 639,172       | 900,489       | 418,161.50    | 336,576       |
| เฉลี่ยข้าวสารต่อข้าวเปลือก<br>1 ตัน      | 639.15        | 636.83        | 638.52        | 628.07        | 637.33        |

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด (2541: 11; 2542: 11; 2543: 11; 2544: 11; 2545: 11)

### การแปรรูป

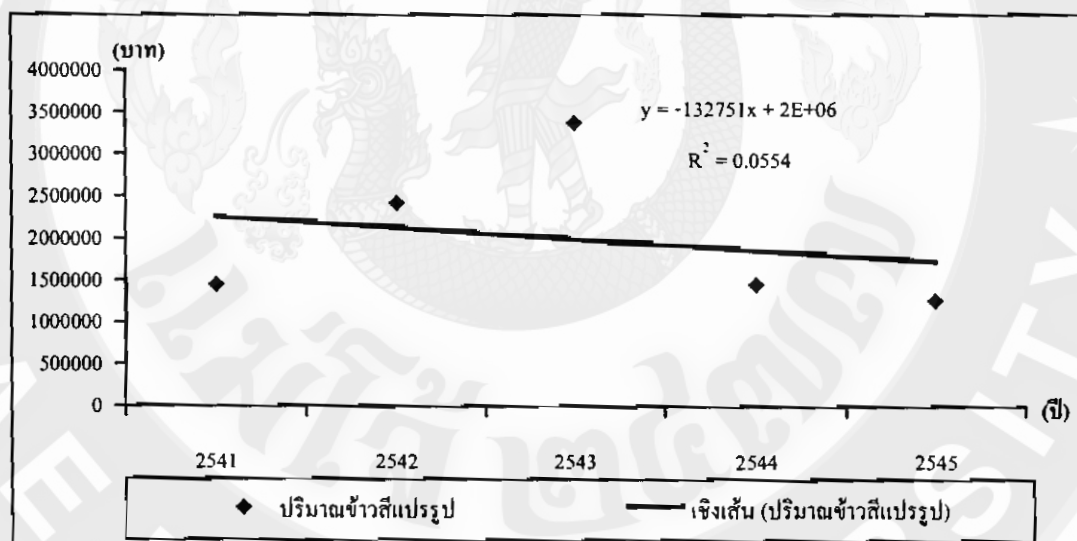
#### ปริมาณข้าวสีแปรรูปและปริมาณข้าวตัน

จะเห็นได้ว่าแนวโน้มการนำข้าวมาสีแปรรูปมีแนวโน้มลดลง แต่ในช่วงปี 2541 – 2543 แนวโน้มการนำเข้ามาสีแปรรูปสูงขึ้น โดยสูงสุดคือ 3,369,393 กิโลกรัม ดังตาราง 7 แต่ในปี 2544 ปริมาณข้าวสีแปรรูปลดลง คือ 1,460,181 บาท เนื่องจากราคาข้าวสารมีราคาถูก ทำให้สหกรณ์ลดการสีแปรรูปเพราะผู้บริโภคเกิดความสับสนเกี่ยวกับพันธุ์ข้าวหอมมะลิ

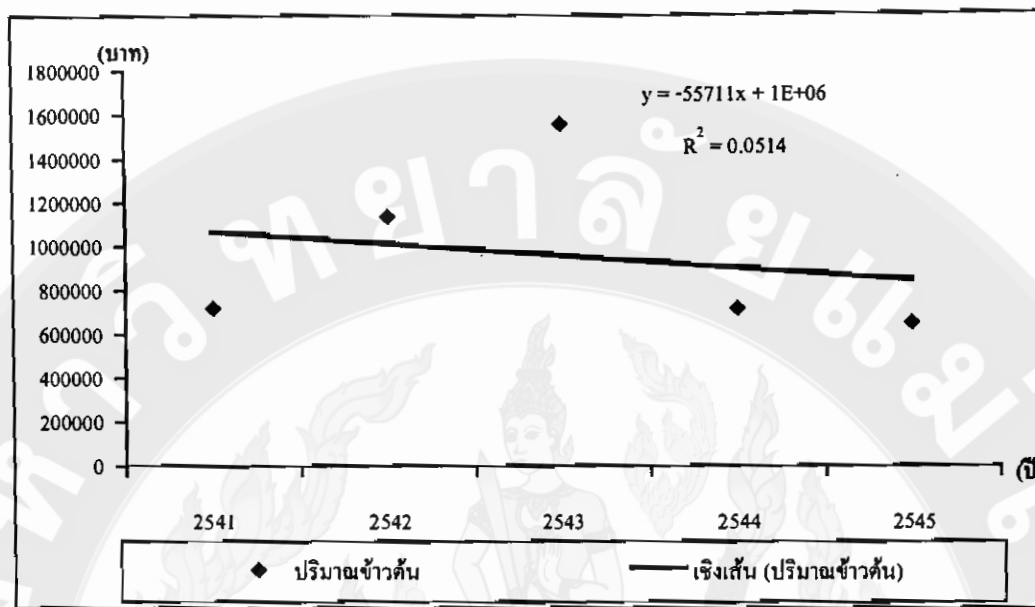
ปริมาณข้าวตันมีแนวโน้มลดลง แต่ในช่วงปี 2541-2543 แนวโน้มปริมาณข้าวตันสูงขึ้น โดยสูงสุดคือ 1,558,267 กิโลกรัม แต่ในปี 2544 ปริมาณข้าวตันลดลงคือ 716,084 กิโลกรัม เนื่องจากข้าวสารมีราคาถูก สหกรณ์ลดการสีแปรรูป เพราะผู้บริโภคเกิดความสับสนเกี่ยวกับพันธุ์ใหม่ เช่น ข้าวหอมปทุมธานี ข้าวหอมสุพรรณ ซึ่งมีราคาต่ำ ผู้บริโภคสนใจซื้อข้าวหอมมะลิพันธุ์ใหม่

ตาราง 15 ปริมาณข้าวสีแปรรูป และปริมาณข้าวคัน

| ปี     | ปริมาณข้าวสีแปรรูป<br>(กิโลกรัม) | ปริมาณข้าวคัน<br>(กิโลกรัม) | สัดส่วนปริมาณข้าวสีแปร<br>รูปต่อปริมาณข้าวคัน |
|--------|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------|
| 2541   | 1,451,390                        | 717,583                     | 1 : 0.49                                      |
| 2542   | 2,415,547                        | 1,139,383                   | 1 : 0.47                                      |
| 2543   | 3,369,393                        | 1,558,267                   | 1 : 0.46                                      |
| 2544   | 1,460,181                        | 716,084                     | 1 : 0.49                                      |
| 2545   | 1,265,316                        | 650,679                     | 1 : 0.51                                      |
| เฉลี่ย | 1,992,365                        | 956,399                     | 1 : 0.48                                      |



ภาพ 23 ปริมาณข้าวสีแปรรูป



ภาพ 24 ปริมาณข้าวตัน

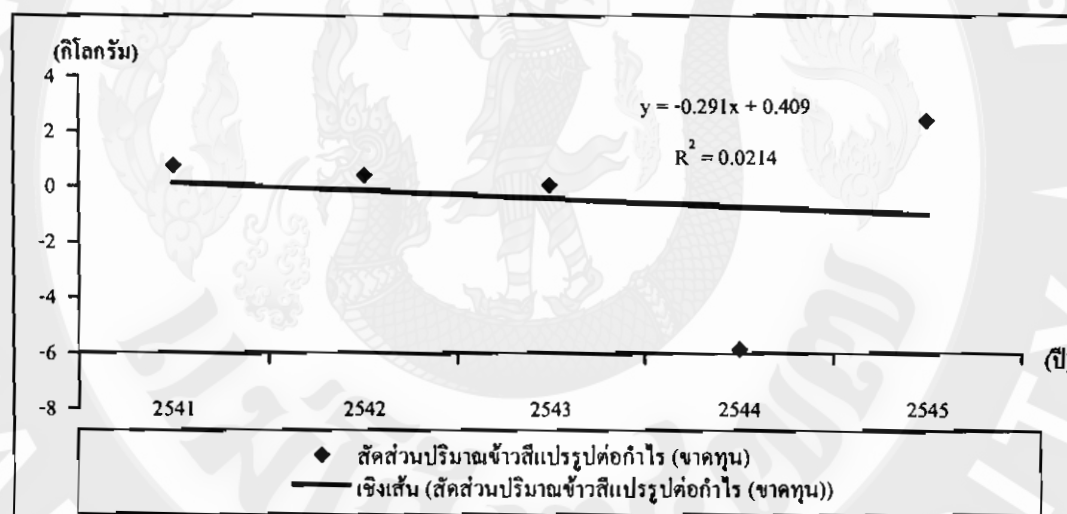
#### ปริมาณข้าวสีแปรรูปกับกำไร (ขาดทุน)

จากตาราง 16 ปริมาณข้าวสีแปรรูปมีแนวโน้มลดลงจากภาพ 23 แต่ปริมาณข้าวสีแปรรูปมีแนวโน้มสูงขึ้น ในปี 2541-2543 โดยสูงสุดในปี 2543 คือ 3,369,393 กิโลกรัม ได้กำไร 93,056 บาท เพราะข้าวเปลือกค้างสต็อก 1,374,287 กิโลกรัม และสหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกราคาสูง แต่ราคาข้าวสารต่ำในปี 2544 สหกรณ์นำข้าวมาสีแปรรูป 1,460,181 กิโลกรัม ขาดทุน 8,542,136 บาท เนื่องจากข้าวสารราคาต่ำ และกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์กำหนดราคาข้าวเปลือกในสต็อก ราคา 5,200 บาทต่อตัน อีกทั้งสหกรณ์ชะลอการสีข้าว เพราะยังนำข้าวมาสีแปรรูปยิ่งขาดทุนมากขึ้น ซึ่งปี 2545 สหกรณ์นำข้าวมาสีแปรรูป 1,265,316 กิโลกรัม แต่ได้กำไร 3,027,911 บาท เพราะสหกรณ์ได้กำไรจากการขายข้าวสารและนำข้าวเปลือกค้างสต็อกทั้งหมดขายให้โรงสีเอกชน

หมายเหตุ ปี 2541-2543 ทางสหกรณ์คิดการรับซื้อข้าวเปลือกโดยใช้อัตราเฉลี่ยของแต่ละปี แต่ปี 2544 เป็นต้นไป ทางกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ได้กำหนดราคาข้าวเปลือกโดยใช้ราคาข้าวเปลือกในราคาท้องตลาด ณ วันที่ 31 ธันวาคมของทุกปี

ตาราง 16 ปริมาณข้าวสีแปรรูปกับกำไร (ขาดทุน)

| ปี     | ปริมาณข้าวสีแปรรูป<br>(กิโลกรัม) | กำไร (ขาดทุน)<br>(บาท) | สัดส่วนปริมาณข้าวสีแปรรูปกับกำไร<br>(ขาดทุน) |
|--------|----------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|
| 2541   | 1,451,390                        | 1,055,230              | 1 : 0.73                                     |
| 2542   | 2,415,547                        | 918,212                | 1 : 0.38                                     |
| 2543   | 3,369,393                        | 93,056                 | 1 : 0.03                                     |
| 2544   | 1,460,181                        | (8,542,136)            | 1 : (5.85)                                   |
| 2545   | 1,265,316                        | 3,027,911              | 1 : 2.39                                     |
| เฉลี่ย | 1,992,365                        | (689,545)              | 1 : (0.35)                                   |



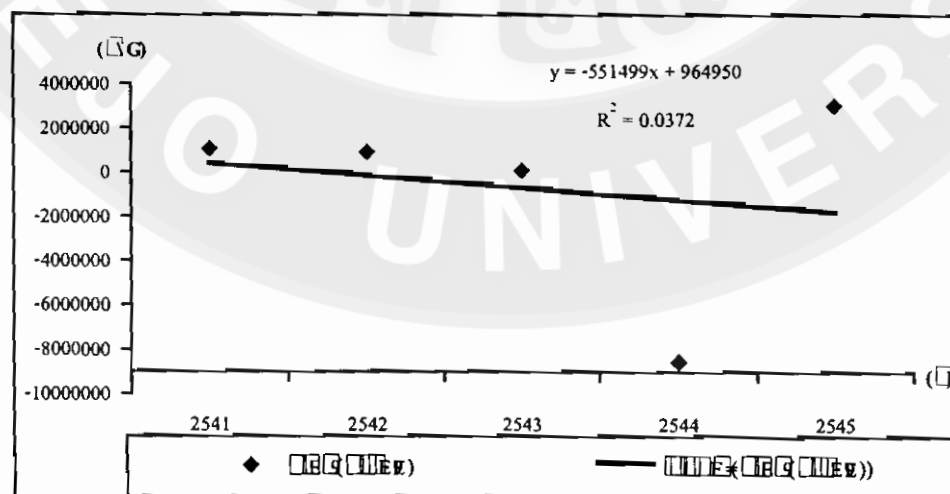
ภาพ 25 สัดส่วนปริมาณข้าวสีแปรรูปต่อกำไร (ขาดทุน)

### ประสิทธิภาพการแปรรูปและกำไร (ขาดทุน)

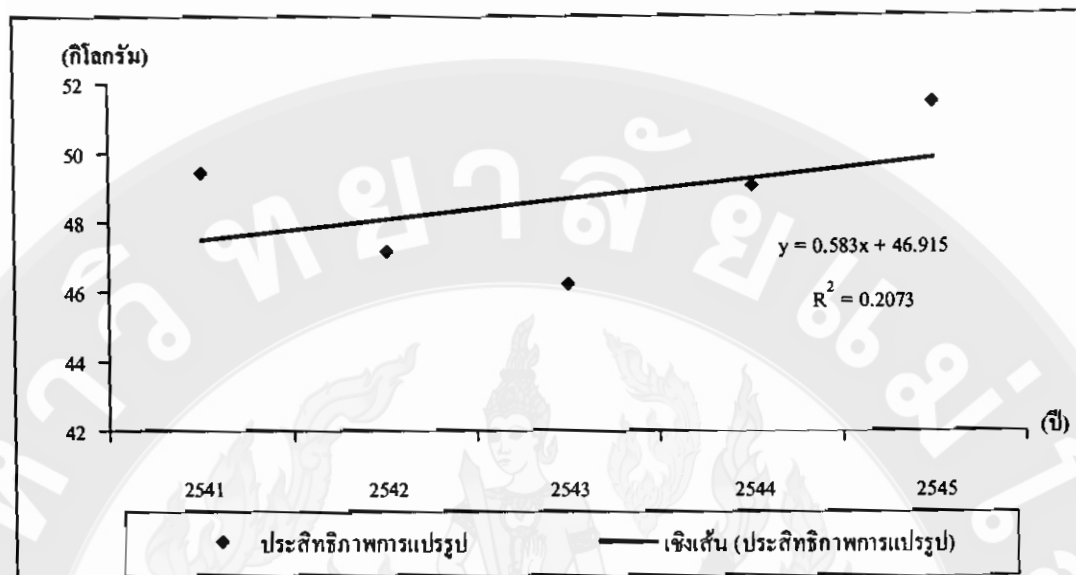
ประสิทธิภาพการแปรรูปมีแนวโน้มสูงขึ้น ดูจากภาพ 27 แต่ในช่วงปี 2541-2543 ประสิทธิภาพการแปรรูปมีแนวโน้มลดลง โดยต่ำสุดในปี 2543 คือ 46.25 ดังตาราง 17 สูงสุดในปี 2545 คือ 51.42 ประสิทธิภาพการแปรรูปสูงทำให้ได้กำไรสูงด้วย แต่ปี 2544 ประสิทธิภาพการแปรรูป คือ 49.04 แต่ขาดทุน 8,542,136 บาท เพราะราคาข้าวสารราคาต่ำ และถูกกำหนดราคาข้าวเปลือกค้างสต็อกโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ให้ราคา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544 คือ 5,200 บาทต่อดัน จากภาพ 26 กำไร (ขาดทุน) มีแนวโน้มลดลง แต่ปี 2545 มีกำไรสูงสุด คือ 3,027,911 บาท เพราะสหกรณ์ขายข้าวสารและขายข้าวเปลือกค้างสต็อกทั้งหมดให้โรงสีเอกชน ซึ่งได้กำไรจากส่วนต่างราคาเมื่อเทียบกับราคาที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด

ตาราง 17 ประสิทธิภาพการแปรรูปและกำไร (ขาดทุน)

| ปี     | ประสิทธิภาพการแปรรูป<br>(100 กิโลกรัมข้าวเปลือก) | กำไร (ขาดทุน)<br>(บาท) | สัดส่วนประสิทธิภาพการแปรรูปต่อกำไร<br>(ขาดทุน) |
|--------|--------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------|
| 2541   | 49.44                                            | 1,055,230              | 1 : 21,343                                     |
| 2542   | 47.17                                            | 918,212                | 1 : 19,466                                     |
| 2543   | 46.25                                            | 93,056                 | 1 : 2,012                                      |
| 2544   | 49.04                                            | (8,542,136)            | 1 : (174,187)                                  |
| 2545   | 51.42                                            | 3,027,911              | 1 : 58,885                                     |
| เฉลี่ย | 48.66                                            | (689,545)              | 1 : (14,170)                                   |



ภาพ 26 กำไร (ขาดทุน)



ภาพ 27 ประสิทธิผลการแปรรูป

#### การจัดจำหน่าย

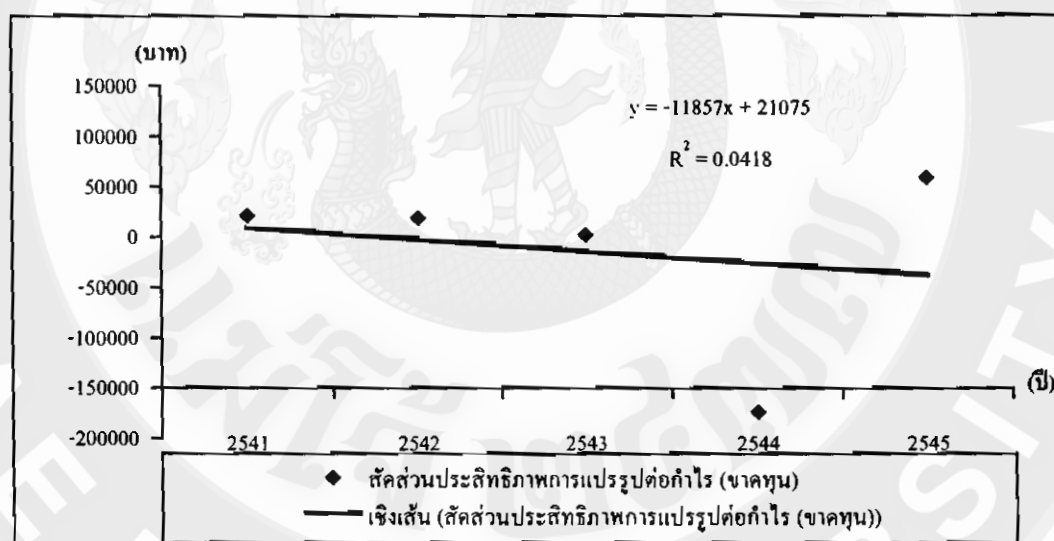
##### การจำหน่ายข้าวสารกับกำไร (ขาดทุน)

ธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การจำหน่ายข้าวสารเป็นส่วนสำคัญของการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวที่สำคัญเนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันทางการตลาดมีการแข่งขันสูง ทำให้ต้องหากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ขายข้าวได้ปริมาณมาก ๆ จากปี 2541 - 2543 แนวโน้มการจำหน่ายข้าวสารสูงขึ้น โดยสูงสุดที่ 2,119,027 กิโลกรัม ในปี 2543 และการจำหน่ายข้าวสารต่ำลงในปี 2544 และ 2545 เพราะราคาข้าวสารต่ำลงเนื่องจากเกิดความสับสนในพันธุ์ข้าวหอมมะลิของผู้บริโภค ซึ่งมีพันธุ์ข้าวหอมออกมาสู่ท้องตลาดหลายพันธุ์ เช่น ข้าวหอมปทุมธานี ข้าวหอมสุพรรณ ซึ่งมีราคาต่ำทำให้ผู้บริโภคสนใจมาบริโภคข้าวหอมมะลิพันธุ์ใหม่ ทำให้ราคาข้าวหอมมะลิ 105 ราคาต่ำลง จะเห็นว่าปี 2544 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสาร 1,110,292 กิโลกรัม แต่ขาดทุน 8,542,136 บาท เนื่องจากราคาข้าวสารต่ำและการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ยังกำหนดราคาข้าวเปลือกค้างสต็อก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544 มีราคา 5,200 บาทต่อตัน

สัดส่วนการจำหน่ายข้าวสารต่อกำไร (ขาดทุน) มีแนวโน้มลดลงจากภาพ 28 จะเห็นได้ว่ามีสิ่งผิดปกติในด้านการบริหารจัดการ แต่ปี 2545 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารได้ 574,630 กิโลกรัม แต่ได้กำไร 3,027,911 บาท ซึ่งจะถือว่าจำหน่ายข้าวสารน้อยแต่กำไรมาก เพราะสหกรณ์จำหน่ายข้าวเปลือกค้างสต็อกทั้งหมดให้โรงสีเอกชน

ตาราง 18 การจำหน่ายข้าวสารกับกำไร (ขาดทุน)

| ปี     | การจำหน่ายข้าวสาร<br>(กิโลกรัม) | กำไร (ขาดทุน)<br>(บาท) | สัดส่วนการจำหน่ายข้าวสาร<br>ต่อกำไร (ขาดทุน) |
|--------|---------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|
| 2541   | 1,261,612                       | 1,055,230              | 1 : 0.84                                     |
| 2542   | 1,839,775                       | 918,212                | 1 : 0.50                                     |
| 2543   | 2,119,027                       | 93,056                 | 1 : 0.04                                     |
| 2544   | 1,110,292                       | (8,542.136)            | 1 : (7.69)                                   |
| 2545   | 574,630                         | 3,027,911              | 1 : 5.27                                     |
| เฉลี่ย | 1,381,067                       | (689,545)              | 1 : (0.50)                                   |



ภาพ 28 สัดส่วนประสิทธิภาพการแปรรูปต่อกำไร (ขาดทุน)

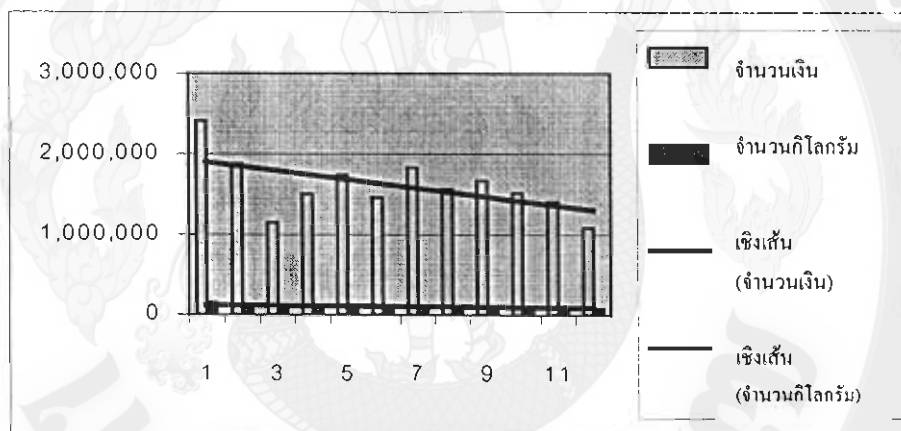
ตาราง 19 การจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิ ข้าวสารเหนียวและผลิตภัณฑ์ในปี 2541

| เดือน      | ข้าวหอมมะลิ |            | ข้าวเหนียว |           | ปลายข้าวแฉ้วน |         | ปลายข้าวสีวัน |         | รำละเอียด |         | รำหยาบ |        | รวม       |            |
|------------|-------------|------------|------------|-----------|---------------|---------|---------------|---------|-----------|---------|--------|--------|-----------|------------|
|            | ก.ก.        | บาท        | ก.ก.       | บาท       | ก.ก.          | บาท     | ก.ก.          | บาท     | ก.ก.      | บาท     | ก.ก.   | บาท    | ก.ก.      | บาท        |
| มกราคม     | 90,753      | 1,728,275  | 23,569     | 430,699   | 13,070        | 118,726 | 15,340        | 92,202  | 7,871     | 33,286  | 4,176  | 3,590  | 154,779   | 2,406,748  |
| กุมภาพันธ์ | 63,748      | 1,392,061  | 8,779      | 169,749   | 16,115        | 161,382 | 12,375        | 75,520  | 16,299    | 73,336  | 6,336  | 5,280  | 123,652   | 1,877,328  |
| มีนาคม     | 42,504      | 905,182    | 6,137      | 112,987   | 4,270         | 42,781  | 8,630         | 55,264  | 5,687     | 31,387  | 2,544  | 2,315  | 69,772    | 1,149,916  |
| เมษายน     | 52,200      | 1,052,179  | 12,942     | 219,925   | 9,540         | 86,417  | 13,595        | 87,078  | 8,465     | 52,465  | 3,465  | 3,465  | 99,766    | 1,501,529  |
| พฤษภาคม    | 62,026      | 1,232,735  | 20,706     | 350,983   | 5,245         | 47,822  | 6,160         | 39,518  | 10,242    | 64,281  | 3,360  | 3,850  | 107,799   | 1,739,189  |
| มิถุนายน   | 52,659      | 1,054,526  | 15,304     | 255,193   | 4,247         | 38,771  | 9,161         | 61,872  | 7,330     | 43,915  | 2,592  | 2,970  | 91,293    | 1,457,247  |
| กรกฎาคม    | 66,065      | 1,322,955  | 17,138     | 285,383   | 9,680         | 90,934  | 10,153        | 69,205  | 12,051    | 58,779  | 3,504  | 4,015  | 118,591   | 1,831,271  |
| สิงหาคม    | 53,600      | 1,037,454  | 19,973     | 326,196   | 10,445        | 97,667  | 7,560         | 51,560  | 9,611     | 47,905  | 3,792  | 4,345  | 104,981   | 1,565,127  |
| กันยายน    | 61,637      | 1,171,517  | 21,875     | 346,666   | 7,415         | 74,557  | 5,605         | 38,194  | 7,265     | 31,776  | 3,240  | 3,710  | 107,087   | 1,668,420  |
| ตุลาคม     | 57,245      | 1,038,861  | 20,475     | 312,720   | 7,690         | 77,552  | 6,115         | 41,744  | 8,670     | 37,595  | 3,936  | 4,510  | 104,131   | 1,512,982  |
| พฤศจิกายน  | 58,867      | 1,062,785  | 12,941     | 190,440   | 6,550         | 65,290  | 6,585         | 44,894  | 13,376    | 44,291  | 4,320  | 4,950  | 102,639   | 1,412,590  |
| ธันวาคม    | 50,916      | 878,161    | 6,980      | 94,398    | 6,080         | 58,845  | 4,570         | 31,168  | 6,224     | 20,317  | 2,352  | 2,595  | 77,122    | 1,085,484  |
| รวม        | 712,220     | 13,876,691 | 186,819    | 3,095,339 | 100,347       | 960,744 | 105,849       | 688,219 | 113,091   | 539,333 | 43,176 | 45,595 | 1,261,612 | 19,207,831 |

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด (2541: 19)

การจำหน่ายข้าวหอมมะลิและข้าวเหนียว ปี พ.ศ. 2541 สหกรณ์จำหน่ายข้าวหอมมะลิจำนวน 712,220 กิโลกรัม จำนวนเงิน 13,876,691 บาท ข้าวเหนียวจำนวน 186,819 กิโลกรัม จำนวนเงิน 3,095,339 บาท และข้าวเหนียวสูงสุด จำนวน 23,569 กิโลกรัม จำนวนเงิน 430,699 บาท เดือนมกราคมมียอดจำหน่ายข้าวหอมมะลิสูงสุด จำนวน 90,753 กิโลกรัม จำนวนเงิน 1,728,275 บาท เดือน มีนาคมมียอดจำหน่ายข้าวหอมมะลิต่ำสุด จำนวน 42,504 กิโลกรัม จำนวนเงิน 905,182 บาท และข้าวเหนียวต่ำสุด 6,137 กิโลกรัม จำนวนเงิน 112,987 บาท

เมื่อนำยอดรวมทั้งหมดของแต่ละเดือนในปี พ.ศ. 2541 มาเขียนกราฟจะเห็นได้ว่าจำนวนยอดรวมของผลิตภัณฑ์ในแต่ละเดือนมีแนวโน้มคงที่ แต่ยอดรวมของจำนวนเงินมีแนวโน้มลดลง



ภาพ 29 รายรับและจำนวนน้ำหนักในแต่ละเดือนในปี 2541

หมายเหตุ แกนตั้ง คือจำนวนเงิน

แกนนอน คือ ระยะเวลาภายใน 1 ปี ที่มีการจำหน่าย

ตาราง 20 การจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิ ข้าวสารเหนียว และผลิตภัณฑ์ในปี 2542

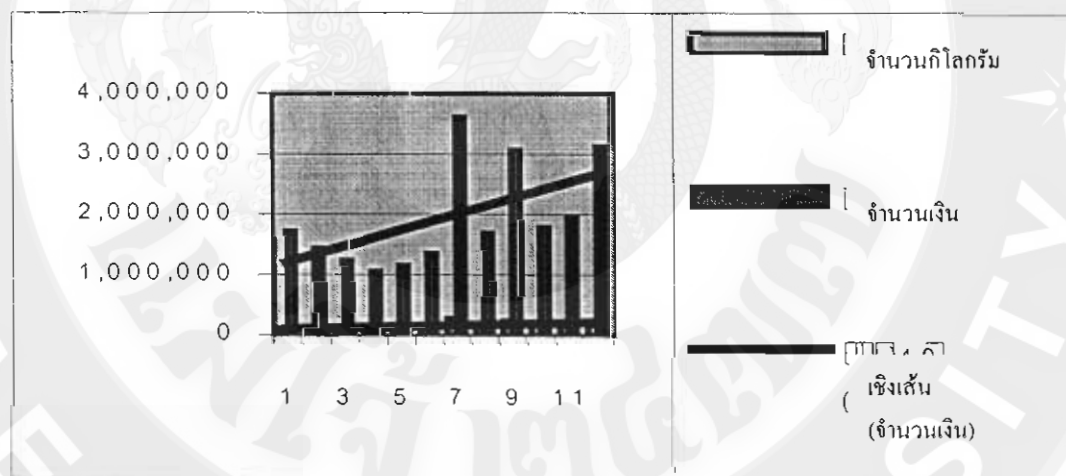
| เดือน      | ข้าวหอมมะลิ |            | ข้าวเหนียว |           | ปลายข้าวแฉ่น |           | ปลายข้าวขั้ว |         | รำละเอียด |         | รำหยาบ |        | รวม       |            |
|------------|-------------|------------|------------|-----------|--------------|-----------|--------------|---------|-----------|---------|--------|--------|-----------|------------|
|            | ก.ก.        | บาท        | ก.ก.       | บาท       | ก.ก.         | บาท       | ก.ก.         | บาท     | ก.ก.      | บาท     | ก.ก.   | บาท    | ก.ก.      | บาท        |
| มกราคม     | 83,386      | 1,388,923  | 10,622     | 139,130   | 11,715       | 105,563   | 7,805        | 51,544  | 11,106    | 34,960  | 1,488  | 1,290  | 126,122   | 1,721,410  |
| กุมภาพันธ์ | 61,421      | 1,067,460  | 9,029      | 109,278   | 22,530       | 187,887   | 4,260        | 27,592  | 12,654    | 42,661  | 2,688  | 1,720  | 112,582   | 1,436,598  |
| มีนาคม     | 53,630      | 909,170    | 10,794     | 129,522   | 14,165       | 121,742   | 5,700        | 36,732  | 8,250     | 30,466  | 8,592  | 5,370  | 101,131   | 1,233,002  |
| เมษายน     | 46,665      | 776,457    | 10,714     | 127,965   | 10,865       | 95,032    | 4,735        | 30,348  | 5,822     | 22,072  | 3,312  | 2,070  | 82,118    | 1,053,944  |
| พฤษภาคม    | 52,280      | 860,752    | 9,295      | 104,649   | 11,170       | 97,526    | 8,045        | 50,542  | 9,339     | 32,239  | 3,456  | 2,220  | 93,885    | 1,147,928  |
| มิถุนายน   | 60,714      | 1,002,229  | 13,116     | 141,629   | 14,990       | 130,167   | 5,520        | 34,422  | 12,215    | 40,707  | 2,784  | 2,900  | 109,339   | 1,352,054  |
| กรกฎาคม    | 175,600     | 2,865,241  | 12,130     | 130,859   | 59,690       | 498,314   | 4,485        | 28,942  | 27,100    | 90,282  | 3,504  | 3,650  | 282,515   | 3,617,288  |
| สิงหาคม    | 71,693      | 1,211,525  | 15,002     | 154,784   | 15,755       | 140,382   | 14,288       | 90,455  | 22,477    | 81,191  | 6,000  | 6,250  | 145,170   | 1,684,587  |
| กันยายน    | 155,208     | 250,971    | 11,743     | 119,135   | 38,225       | 323,318   | 6,700        | 42,550  | 20,589    | 80,787  | 3,428  | 3,570  | 235,893   | 3,079,073  |
| ตุลาคม     | 81,312      | 1,334,936  | 11,442     | 107,029   | 21,422       | 180,492   | 13,480       | 83,738  | 18,208    | 71,969  | 4,056  | 4,230  | 149,930   | 1,782,394  |
| พฤศจิกายน  | 96,626      | 1,596,575  | 9,793      | 94,623    | 9,762        | 86,312    | 16,480       | 123,562 | 17,807    | 67,223  | 4,176  | 5,610  | 157,644   | 1,963,635  |
| ธันวาคม    | 156,595     | 2,626,538  | 21,860     | 184,220   | 21,165       | 184,220   | 14,855       | 85,794  | 24,555    | 91,300  | 4,416  | 6,440  | 243,446   | 3,140,996  |
| รวม        | 1,095,130   | 15,890,777 | 145,550    | 1,542,823 | 251,454      | 2,150,955 | 106,353      | 686,221 | 190,122   | 685,857 | 47,900 | 45,320 | 1,839,775 | 23,212,909 |

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด (2542: 19)

การจำหน่ายข้าวสารเหนียว ปี พ.ศ. 2542 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารเหนียวทั้งหมด จำนวน 145,550 กิโลกรัม จำนวนเงิน 1,542,823 บาท จำหน่ายข้าวสารเหนียวสูงสุดเดือน ธันวาคมจำนวน 21,860 กิโลกรัม จำนวนเงิน 184,220 บาท จำหน่ายข้าวสารเหนียวต่ำสุดเดือน กุมภาพันธ์ จำนวน 9,029 กิโลกรัม จำนวนเงิน 109,278 บาท

การจำหน่ายข้าวหอมมะลิปี พ.ศ. 2542 สหกรณ์จำหน่ายข้าวหอมมะลิทั้งหมด จำนวน 1,095,130 กิโลกรัม จำนวนเงิน 15,890,777 บาท จำหน่ายข้าวหอมมะลิสูงสุดเดือน กรกฎาคม จำนวน 175,600 กิโลกรัม จำนวนเงิน 2,865,241 บาท จำหน่ายข้าวหอมมะลิต่ำสุด เดือนเมษายน จำนวน 46,665 กิโลกรัม จำนวนเงิน 776,457 บาท

เมื่อนำยอดรวมทั้งหมดของแต่ละเดือนในปี พ.ศ. 2542 มาเขียนกราฟจะเห็นได้ว่า จำนวน ยอดรวมของผลิตภัณฑ์ในแต่ละเดือนมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ยอดรวม ของจำนวนเงินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นมาก



ภาพ 30 รายรับและจำนวนน้ำหนักในแต่ละเดือนในปี 2542

หมายเหตุ แกนตั้ง คือจำนวนเงิน

แกนนอน คือ ระยะเวลาภายใน 1 ปี ที่มีการจำหน่าย

ตาราง 21 การจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิ ข้าวสารเหนียว และผลิตภัณฑ์ในปี 2543

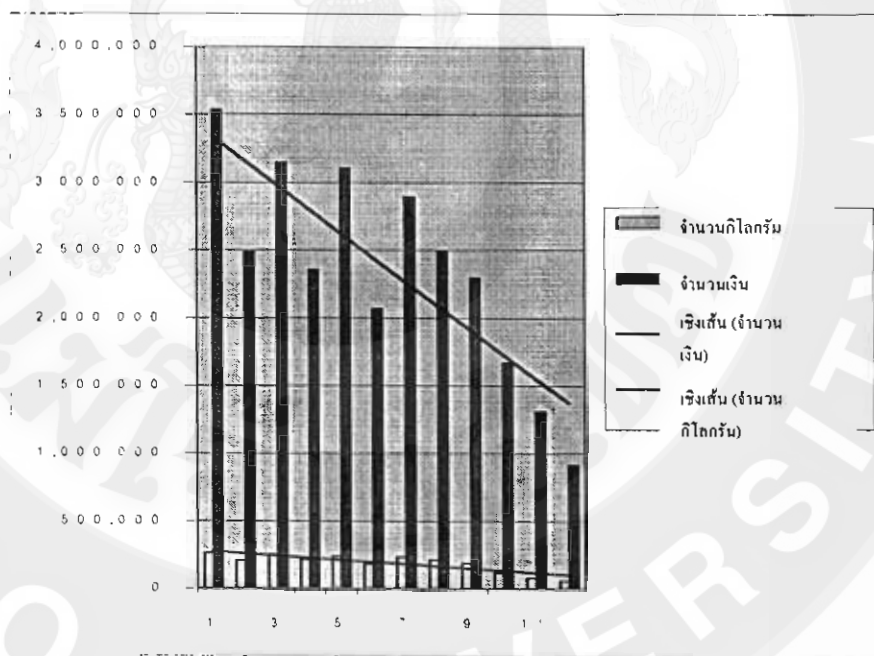
| เดือน      | ข้าวหอมมะลิ |            | ข้าวเหนียว |           | ปลายข้าวเข้วัน |           | ปลายข้าวขี้วัน |           | รำละเอียด |         | รำหยาบ |        | รวม       |            |
|------------|-------------|------------|------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|-----------|---------|--------|--------|-----------|------------|
|            | ก.ก         | บาท        | ก.ก        | บาท       | ก.ก.           | บาท       | ก.ก.           | บาท       | ก.ก       | บาท     | ก.ก.   | บาท    | ก.ก.      | บาท        |
| มกราคม     | 185,254     | 3,100,838  | 6,455      | 63,741    | 19,215         | 166,418   | 15,015         | 87,546    | 29,232    | 109,237 | 5,472  | 7,600  | 260,643   | 3,535,380  |
| กุมภาพันธ์ | 106,961     | 1,846,914  | 8,653      | 75,010    | 49,195         | 354,372   | 18,765         | 108,552   | 18,903    | 53,179  | 5,040  | 6,760  | 207,517   | 2,484,787  |
| มีนาคม     | 130,801     | 2,304,221  | 22,967     | 234,945   | 32,315         | 277,009   | 35,805         | 194,057   | 25,826    | 129,124 | 4,889  | 7,705  | 252,603   | 3,147,065  |
| เมษายน     | 115,190     | 1,768,353  | 8,448      | 79,545    | 21,699         | 156,282   | 55,310         | 290,298   | 12,011    | 62,655  | 1,272  | 2,385  | 213,930   | 2,359,518  |
| พฤษภาคม    | 167,609     | 2,645,163  | 12,708     | 125,870   | 16,015         | 122,316   | 24,650         | 135,518   | 14,535    | 68,950  | 3,164  | 5,935  | 238,681   | 3,103,752  |
| มิถุนายน   | 104,001     | 2,382,214  | 16,028     | 166,015   | 13,210         | 105,396   | 24,015         | 128,864   | 31,508    | 99,304  | 3,600  | 4,650  | 180,075   | 2,069,591  |
| กรกฎาคม    | 145,176     | 1,618,949  | 10,891     | 108,610   | 25,700         | 177,766   | 11,860         | 63,866    | 4,358     | 102,322 | 4,296  | 5,370  | 234,568   | 2,894,535  |
| สิงหาคม    | 99,105      | 1,713,426  | 16,750     | 190,014   | 53,990         | 389,918   | 18,985         | 102,986   | 22,878    | 75,263  | 4,584  | 5,730  | 216,292   | 2,497,337  |
| กันยายน    | 97,849      | 1,737,596  | 9,597      | 113,180   | 43,660         | 303,556   | 9,218          | 50,402    | 25,278    | 88,089  | 4,000  | 5,000  | 188,702   | 2,297,823  |
| ตุลาคม     | 56,214      | 1,013,407  | 15,151     | 175,839   | 2,705          | 19,536    | 4,980          | 27,876    | 8,289     | 31,782  | 3,192  | 3,990  | 90,531    | 1,272,430  |
| พฤศจิกายน  | 9,247       | 166,051    | 11,984     | 139,922   | 990            | 7,400     | 0              | 0         | 0         | 0       | 144    | 180    | 22,315    | 313,553    |
| ธันวาคม    | 3,800       | 70,550     | 8,124      | 98,157    | 230            | 1,640     | 920            | 5,140     | 0         | 0       | 96     | 120    | 13,170    | 175,607    |
| รวม        | 1,221,207   | 20,367,682 | 147,756    | 1,570,848 | 276,924        | 2,081,609 | 219,523        | 1,195,105 | 192,818   | 819,905 | 39,749 | 55,425 | 2,119,027 | 26,151,378 |

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด (2543: 19)

การจำหน่ายข้าวสารเหนียวปี พ.ศ. 2543 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารเหนียวทั้งหมด จำนวน 147,756 กิโลกรัมจำนวนเงิน 1,570,848 บาท จำหน่ายข้าวเหนียวสูงสุดเดือนมีนาคม จำนวน 22,967 กิโลกรัม จำนวนเงิน 234,945 บาท จำหน่ายข้าวเหนียวต่ำสุดเดือนมกราคม จำนวน 6,455 กิโลกรัม จำนวนเงิน 63,741 บาท

การจำหน่ายข้าวหอมมะลิ ปี พ.ศ. 2543 สหกรณ์จำหน่ายข้าวหอมมะลิทั้งหมด จำนวน 1,221,207 กิโลกรัม จำนวนเงิน 20,367,682 บาท จำหน่ายข้าวหอมมะลิสูงสุดเดือนมกราคม จำนวน 185,254 กิโลกรัม จำนวนเงิน 3,100,838 บาท จำหน่ายข้าวหอมมะลิต่ำสุด เดือนธันวาคม จำนวน 3,800 กิโลกรัม จำนวนเงิน 70,550 บาท

เมื่อนำยอดรวมทั้งหมดของแต่ละเดือนในปี พ.ศ. 2543 มาเขียนกราฟจะเห็นได้ว่า จำนวน ยอดรวมของผลิตภัณฑ์ในแต่ละเดือนมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงลดลงเล็กน้อย แต่ยอดรวมของจำนวนเงินมีแนวโน้มลดลงมาก



ภาพ 31 รายรับและจำนวนน้ำหนักในแต่ละเดือนในปี 2543

หมายเหตุ แกนตั้ง คือจำนวนเงิน

แกนนอน คือ ระยะเวลาภายใน 1 ปี ที่มีการจำหน่าย

ตาราง 22 การจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิ ข้าวสารเหนียว และผลิตภัณฑ์ในปี 2544

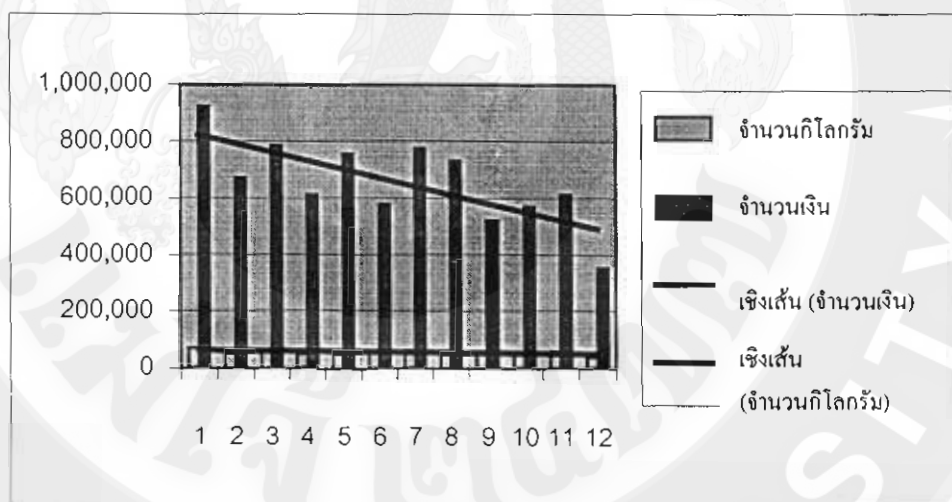
| เดือน      | ข้าวหอมมะลิ |            | ข้าวเหนียว |           | ปลายข้าวเจวัน |         | ปลายข้าวสีวัน |         | รำละเอียด |         | รำหยาบ |        | รวม       |            |
|------------|-------------|------------|------------|-----------|---------------|---------|---------------|---------|-----------|---------|--------|--------|-----------|------------|
|            | ก.ก.        | บาท        | ก.ก.       | บาท       | ก.ก.          | บาท     | ก.ก.          | บาท     | ก.ก.      | บาท     | ก.ก.   | บาท    | ก.ก.      | บาท        |
| มกราคม     | 48,956      | 860,010    | 10,032     | 120,932   | 6,200         | 44,623  | 2,155         | 12,014  | 16,320    | 62,176  | 352    | 420    | 84,115    | 1,100,175  |
| กุมภาพันธ์ | 40,467      | 695,006    | 9,527      | 113,899   | 2,792         | 21,429  | 14,326        | 76,027  | 3,655     | 19,296  | 576    | 710    | 71,343    | 926,367    |
| มีนาคม     | 66,791      | 1,065,228  | 10,059     | 119,447   | 5,147         | 39,682  | 10,354        | 52,910  | 13,883    | 57,736  | 448    | 480    | 106,682   | 1,235,483  |
| เมษายน     | 84,208      | 1,320,420  | 8,030      | 97,490    | 7,633         | 81,727  | 7,408         | 39,554  | 7,211     | 29,925  | 1,200  | 1,250  | 115,690   | 1,570,366  |
| พฤษภาคม    | 83,849      | 1,355,125  | 6,989      | 83,791    | 20,868        | 139,510 | 12,050        | 65,973  | 12,526    | 51,262  | 1,983  | 2,070  | 138,265   | 1,697,731  |
| มิถุนายน   | 51,554      | 872,354    | 4,072      | 48,976    | 13,223        | 97,420  | 7,628         | 41,681  | 8,187     | 34,771  | 1,848  | 1,525  | 86,512    | 1,096,727  |
| กรกฎาคม    | 49,538      | 791,286    | 19,137     | 219,602   | 4,698         | 33,690  | 6,184         | 30,737  | 3,440     | 14,741  | 4,152  | 2,595  | 87,149    | 1,092,651  |
| สิงหาคม    | 90,630      | 1,394,104  | 15,742     | 185,870   | 15,269        | 110,908 | 5,418         | 29,478  | 7,827     | 32,613  | 1,656  | 1,035  | 136,542   | 1,754,008  |
| กันยายน    | 54,233      | 739,138    | 11,418     | 129,732   | 12,812        | 94,605  | 4,073         | 22,664  | 10,326    | 41,823  | 1,248  | 780    | 94,110    | 1,028,742  |
| ตุลาคม     | 44,890      | 553,601    | 15,538     | 110,672   | 4,351         | 32,824  | 3,165         | 17,875  | 3,002     | 12,211  | 1,920  | 1,200  | 72,866    | 728,383    |
| พฤศจิกายน  | 35,914      | 446,926    | 10,656     | 116,010   | 6,640         | 49,407  | 3,289         | 18,200  | 5,236     | 19,539  | 1,579  | 1,150  | 63,312    | 651,232    |
| ธันวาคม    | 35,417      | 437,123    | 5,235      | 57,380    | 2,502         | 18,504  | 2,182         | 13,050  | 7,362     | 25,378  | 1,008  | 1,050  | 53,706    | 552,485    |
| รวม        | 686,447     | 10,530,321 | 126,435    | 1,403,801 | 102,135       | 764,329 | 78,232        | 420,163 | 98,975    | 401,471 | 17,970 | 14,265 | 1,110,292 | 13,434,350 |

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรสันป่าดง จำกัด (2544: 19)

การจำหน่ายข้าวสารเหนียว ปี พ.ศ. 2544 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารเหนียวทั้งหมด จำนวน 126,435 กิโลกรัม จำนวนเงิน 1,403,801 บาท จำหน่ายข้าวเหนียวสูงสุดเดือนกรกฎาคม จำนวน 19,137 กิโลกรัม จำนวนเงิน 219,602 บาท จำหน่ายข้าวเหนียวรวมสูงสุด เดือนกรกฎาคม จำหน่ายข้าวเหนียวต่ำสุดเดือนธันวาคม จำนวน 5,235 กิโลกรัม จำนวนเงิน 57,380 บาท

การจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิ ปี พ.ศ. 2544 สหกรณ์จำหน่ายข้าวหอมมะลิทั้งหมด จำนวน 686,447 กิโลกรัม จำนวนเงิน 10,530,321 บาท จำหน่ายข้าวหอมมะลิสูงสุดเดือนสิงหาคม จำนวน 90,630 กิโลกรัม จำนวนเงิน 1,394,104 บาท จำหน่ายข้าวหอมมะลิต่ำสุดเดือนธันวาคม จำนวน 35,417 กิโลกรัม จำนวนเงิน 437,123 บาท

เมื่อนำยอดรวมทั้งหมดของแต่ละเดือนในปี พ.ศ. 2544 มาเขียนกราฟจะเห็นได้ว่า จำนวน ยอดรวมของผลิตภัณฑ์ในแต่ละเดือนมีแนวโน้มคงที่ แต่ยอดรวมของจำนวนเงินมีแนวโน้มลดลง



ภาพ 32 รายรับและจำนวนน้ำหนักในแต่ละเดือนในปี 2544

หมายเหตุ แกนตั้ง คือจำนวนเงิน

แกนนอน คือ ระยะเวลาภายใน 1 ปี ที่มีการจำหน่าย

ตาราง 23 การจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิ ข้าวสารเหนียว และผลิตภัณฑ์ในปี 2545

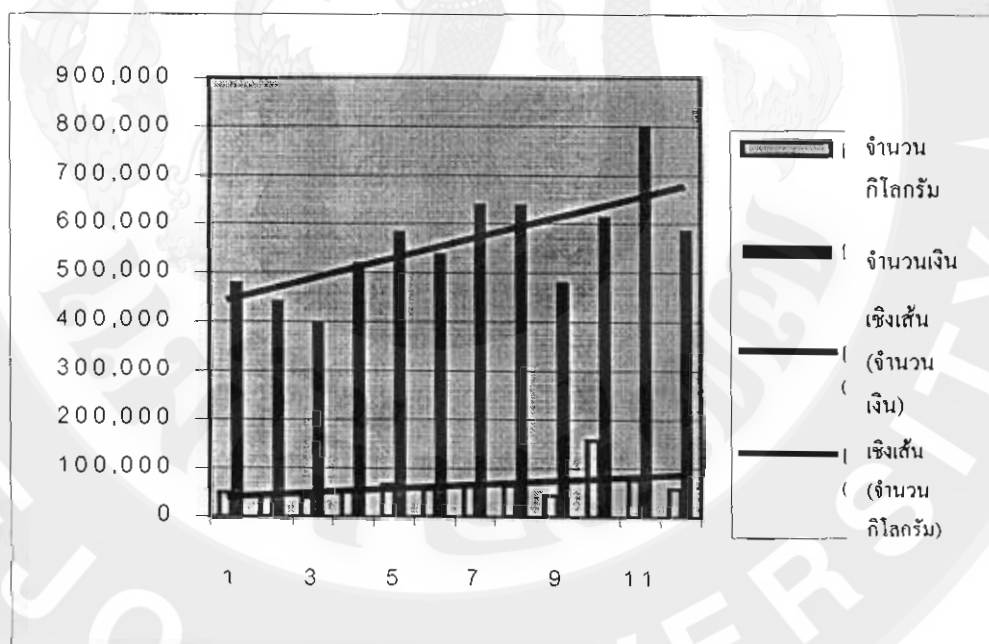
| เดือน      | ข้าวหอมมะลิ |           | ข้าวเหนียว |           | ปลายข้าวเข้ยน |         | ปลายข้าวขี้วัน |         | รำละเอียด |         | รำหยาบ |        | รวม     |           |
|------------|-------------|-----------|------------|-----------|---------------|---------|----------------|---------|-----------|---------|--------|--------|---------|-----------|
|            | ก.ก.        | บาท       | ก.ก.       | บาท       | ก.ก.          | บาท     | ก.ก.           | บาท     | ก.ก.      | บาท     | ก.ก.   | บาท    | ก.ก.    | บาท       |
| มกราคม     | 26,046      | 325,602   | 7,945      | 84,260    | 3,250         | 26,046  | 3,175          | 17,886  | 6,990     | 24,314  | 2,688  | 1,900  | 50,094  | 480,008   |
| กุมภาพันธ์ | 24,942      | 312,648   | 8,025      | 82,378    | 2,780         | 20,312  | 1,955          | 10,972  | 4,361     | 15,483  | 816    | 510    | 42,879  | 442,303   |
| มีนาคม     | 23,817      | 298,923   | 6,280      | 62,878    | 2,210         | 16,098  | 1,780          | 10,350  | 2,870     | 10,176  | 1,296  | 810    | 38,253  | 399,235   |
| เมษายน     | 25,374      | 316,778   | 13,595     | 138,795   | 3,590         | 24,912  | 2,810          | 16,224  | 5,985     | 21,738  | 2,976  | 1,860  | 54,330  | 520,307   |
| พฤษภาคม    | 24,612      | 310,952   | 18,287     | 154,099   | 11,133        | 72,310  | 3,089          | 18,038  | 7,592     | 27,850  | 2,160  | 1,350  | 66,873  | 584,599   |
| มิถุนายน   | 25,846      | 321,202   | 12,090     | 129,175   | 5,922         | 42,129  | 3,360          | 19,590  | 6,506     | 24,536  | 2,712  | 1,695  | 56,436  | 538,327   |
| กรกฎาคม    | 30,276      | 377,490   | 16,703     | 177,119   | 7,650         | 52,816  | 2,250          | 12,674  | 5,393     | 20,017  | 1,848  | 1,315  | 64,120  | 641,431   |
| สิงหาคม    | 32,046      | 396,796   | 14,970     | 164,590   | 3,320         | 24,832  | 3,458          | 20,085  | 8,237     | 30,418  | 2,520  | 2,625  | 64,551  | 639,346   |
| กันยายน    | 32,781      | 408,135   | 2,453      | 27,316    | 3,605         | 25,307  | 1,600          | 9,182   | 2,629     | 10,130  | 960    | 1,000  | 44,028  | 481,070   |
| ตุลาคม     | 31,403      | 390,213   | 10,393     | 124,626   | 13,243        | 88,276  | 973            | 5,822   | 1,120     | 4,908   | 710    | 845    | 157,850 | 614,690   |
| พฤศจิกายน  | 50,872      | 623,073   | 6,068      | 69,003    | 10,475        | 70,297  | 1,625          | 9,572   | 6,424     | 28,661  | 1,000  | 975    | 76,464  | 801,581   |
| ธันวาคม    | 35,132      | 437,785   | 5,311      | 61,947    | 7,130         | 48,104  | 2,900          | 17,308  | 4,952     | 20,643  | 2,376  | 1,485  | 57,801  | 587,272   |
| รวม        | 363,147     | 4,319,607 | 122,126    | 1,276,186 | 74,510        | 511,439 | 29,725         | 167,703 | 63,059    | 238,874 | 22,062 | 16,370 | 574,630 | 6,357,125 |

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด (2545: 19)

การจำหน่ายข้าวสารเหนียวปี พ.ศ. 2545 สหกรณ์จำหน่ายข้าวสารเหนียวทั้งหมด จำนวน 122,126 กิโลกรัม จำนวนเงิน 1,276,186 บาท จำหน่ายข้าวเหนียวสูงสุดเดือนพฤษภาคม จำนวน 18,287 กิโลกรัม จำนวนเงิน 154,099 บาท จำหน่ายข้าวเหนียวต่ำสุด เดือนกันยายน จำนวน 2,453 กิโลกรัม จำนวนเงิน 27,316 บาท

การจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิปี พ.ศ. 2545 สหกรณ์จำหน่ายข้าวหอมมะลิ จำนวน 363,147 กิโลกรัม จำนวนเงิน 4,319,607 บาท จำหน่ายข้าวหอมมะลิสูงสุดเดือนพฤศจิกายน จำนวน 50,872 กิโลกรัม จำนวนเงิน 623,073 บาท จำหน่ายข้าวหอมมะลิต่ำสุดเดือนมีนาคม จำนวน 23,817 กิโลกรัม จำนวนเงิน 298,923 บาท

เมื่อนำยอดรวมทั้งหมดของแต่ละเดือนในปี พ.ศ. 2545 มาเขียนกราฟจะเห็นได้ว่า จำนวน ยอดรวมของผลิตภัณฑ์ในแต่ละเดือนมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ยอดรวม ของจำนวนเงินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น



ภาพ 33 รายรับและจำนวนน้ำหนักในแต่ละเดือนในปี 2545

หมายเหตุ แกนตั้ง คือจำนวนเงิน

แกนนอน คือ ระยะเวลาภายใน 1 ปี ที่มีการจำหน่าย

**ปริมาณข้าวสารและผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการสีกับปริมาณการจำหน่ายของโรงสีสหกรณ์**

ปี 2541 สหกรณ์ผลิตข้าวสารซึ่งได้ข้าวตัน 717,853 กิโลกรัม และปลายข้าว 209,804 กิโลกรัม รำ 156,267 กิโลกรัม สหกรณ์สามารถจำหน่ายข้าวสารเป็นข้าวตัน 889,099 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 125.25 ปลายข้าว 206,246 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 98.30 รำ 156,267 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 100.15

ปี 2542 สหกรณ์ผลิตข้าวสารซึ่งได้ข้าวตัน 1,139,383 กิโลกรัม และปลายข้าว 398,904 กิโลกรัม รำ 238,088 กิโลกรัม สหกรณ์สามารถจำหน่ายข้าวสารเป็นข้าวตัน 1,240,685 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 108.89 ปลายข้าว 360,757 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 90.44 รำ 238,328 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 100.10

ปี 2543 สหกรณ์ผลิตข้าวสารซึ่งได้ข้าวตัน 1,558,267 กิโลกรัม และปลายข้าว 539,141 กิโลกรัม รำ 317,498 กิโลกรัม สหกรณ์สามารถจำหน่ายข้าวสารเป็นข้าวตัน 1,264,443 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 81.14 ปลายข้าว 488,622 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 82.38 รำ 240,840 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 75.05

ปี 2544 สหกรณ์ผลิตข้าวสารซึ่งได้ข้าวตัน 716,084 กิโลกรัม และปลายข้าว 201,005 กิโลกรัม รำ 124,930 กิโลกรัม สหกรณ์สามารถจำหน่ายข้าวสารเป็นข้าวตัน 806,882 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 112.68 ปลายข้าว 180,467 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 89.78 รำ 116,937 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 93.60

ปี 2545 สหกรณ์ผลิตข้าวสารซึ่งได้ข้าวตัน 650,679 กิโลกรัม และปลายข้าว 155,743 กิโลกรัม รำ 122,318 กิโลกรัม สหกรณ์สามารถจำหน่ายข้าวสารเป็นข้าวตัน 385,273 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 59.21 ปลายข้าว 104,235 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 66.93 รำ 85,121 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 69.59

ตาราง 24 ปริมาณข้าวสารและผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการสีกับปริมาณการจำหน่ายของโรงสีสหกรณ์

| ปริมาณที่ผลิตได้ |                     |                      | ปริมาณที่จำหน่าย |                     |        |                      |        |                |        |
|------------------|---------------------|----------------------|------------------|---------------------|--------|----------------------|--------|----------------|--------|
| ปี               | ข้าวตัน<br>กิโลกรัม | ปลายข้าว<br>กิโลกรัม | รำ<br>กิโลกรัม   | ข้าวตัน<br>กิโลกรัม | ร้อยละ | ปลายข้าว<br>กิโลกรัม | ร้อยละ | รำ<br>กิโลกรัม | ร้อยละ |
| 2541             | 717,583             | 209,804              | 156,077          | 889,099             | 125.25 | 206,246              | 98.30  | 156,267        | 100.15 |
| 2542             | 1,139,383           | 398,904              | 238,088          | 1,240,685           | 108.89 | 360,757              | 90.44  | 238,328        | 100.10 |
| 2543             | 1,558,267           | 539,141              | 317,498          | 1,264,443           | 81.14  | 488,622              | 82.38  | 240,840        | 75.05  |
| 2544             | 716,084             | 201,005              | 124,930          | 806,882             | 112.68 | 180,467              | 89.78  | 116,937        | 93.60  |
| 2545             | 650,679             | 155,743              | 122,318          | 385,273             | 59.21  | 104,235              | 66.93  | 85,121         | 69.59  |

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด (2541: 29; 2542: 29; 2543: 29; 2544: 29; 2545: 29)

การขายข้าวสารของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2545 ดังนี้ ปี พ.ศ. 2541 จำนวน 1,261,612 กิโลกรัม จำนวนเงิน 19,207,831 บาท ปี พ.ศ. 2542 จำนวน 1,839,775 กิโลกรัม จำนวนเงิน 23,212,909 บาท ปี พ.ศ. 2543 จำนวน 2,119,027 กิโลกรัม จำนวนเงิน 26,151,378 บาท ปี พ.ศ. 2544 จำนวน 1,110,292 กิโลกรัม จำนวนเงิน 13,434,350 บาท ปี พ.ศ. 2545 จำนวน 574,630 กิโลกรัม จำนวนเงิน 6,357,125 บาท จะเห็นว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 – 43 ปริมาณขายข้าวสารของสหกรณ์เพิ่มขึ้น ปี พ.ศ. 2544 – 45 สหกรณ์มีโรงสีข้าวจำนวน 2 โรง แต่ปริมาณขายข้าวสารของสหกรณ์ลดลง เนื่องจากการตลาดข้าวสารมีการแข่งขันสูง ร้านค้าต้องดูแลลูกค้าเก่าและต้องหาลูกค้าใหม่เพิ่ม แต่สหกรณ์ยังค้าขายแบบเดิม โดยให้ลูกค้าเข้ามาติดต่อกับสหกรณ์

ตาราง 25 การจำหน่ายข้าวสารระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2545

| ปี   | น้ำหนัก (กิโลกรัม) | จำนวนเงิน (บาท) |
|------|--------------------|-----------------|
| 2541 | 1,261,612          | 19,207,831      |
| 2542 | 1,839,775          | 23,212,909      |
| 2543 | 2,119,027          | 26,151,378      |
| 2544 | 1,110,292          | 13,434,350      |
| 2545 | 574,630            | 6,357,125       |
| รวม  | 6,905,336          | 88,363,593      |

จากตารางรายรับ รายจ่ายและกำไร (ขาดทุน) จะเห็นว่าระหว่าง ปี พ.ศ. 2541 – 2545 สหกรณ์มีรายรับสูงสุดในปี พ.ศ. 2545 ได้แก่ 53,064,172.55 บาท รายจ่าย 50,036,260.83 บาท มีกำไร 3,027,911.72 บาท จะเห็นว่าแนวโน้มกำไรระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2545 ลดลงตามลำดับได้แก่ปี พ.ศ.2541 คือ 1,055,230.08 บาท ปี พ.ศ. 2542 คือ 918,212.22 บาท ปี พ.ศ. 2543 คือ 93,056.31 บาท รายรับต่ำสุดในปี พ.ศ. 2544 ได้แก่ 23,348,672.24 บาท รายจ่าย 31,89,808.91 บาท ขาดทุน 8,542,136.67 บาท เนื่องจากการคิดคำนวณมูลค่าข้าวเปลือกของผู้ตรวจสอบบัญชี สหกรณ์ โดยคิดราคาข้าวเปลือก 5,200 บาท/ตัน และปี 2545 รายรับและรายจ่ายสูงกว่าปีอื่น ๆ ในขณะที่ปริมาณการสีข้าวน้อยกว่าปีอื่นๆ เพราะ สหกรณ์ขายข้าวเปลือกที่เหลือในสต็อกที่ค้างทั้งหมด

ตาราง 26 รายรับ รายจ่าย และกำไร (ขาดทุน) ปี พ.ศ. 2541 – 2545

| ปี      | รายรับ        | รายจ่าย       | กำไร (ขาดทุน)  |
|---------|---------------|---------------|----------------|
| ปี 2541 | 27,730,838.67 | 26,675,608.59 | 1,055,230.08   |
| ปี 2542 | 26,421,304.49 | 25,503,092.27 | 918,212.22     |
| ปี 2543 | 36,756,071.78 | 36,663,015.47 | 93,056.31      |
| ปี 2544 | 23,348,672.24 | 31,890,808.91 | (8,542,136.67) |
| ปี 2545 | 53,064,172.55 | 50,036,260.83 | 3,027,911.72   |

#### ปัญหาและอุปสรรคการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์อนุกรรมการผู้ควบคุมดูแล ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับซื้อข้าวเปลือก และสีข้าว ทำให้ทราบข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์ โครงสร้างขององค์กรในภาพรวม โครงสร้างการดำเนินงานในธุรกิจโรงสีของ สหกรณ์ และปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบว่า การดำเนินธุรกิจโรงสีของสหกรณ์ฯ ยังประสบปัญหาอยู่หลาย ๆ ด้าน คือ

1. บุคลากรยังขาดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการของธุรกิจโรงสี ไม่มีผู้ที่มีความรู้เรื่องมาตรฐานข้าวควบคุมดูแล ทำให้การรับซื้อบางครั้งได้ข้าวที่มีมาตรฐานไม่ตรงกับที่กำหนด
2. สหกรณ์ฯ มีปัญหาข้าวเปลือกค้างสต็อกจำนวนมาก และซื้อข้าวไม่ทัน
3. สหกรณ์ฯ มีการกำหนดแผนค่อนข้างล่าช้า ส่งผลให้สมาชิกและเกษตรกร ต้องนำข้าวไปจำหน่ายยังโรงสีข้าวอื่น ก่อน

4. ปัญหาด้านการกำหนดราคาการรับซื้อข้าวของสหกรณ์ ค่อนข้างสูงส่วนหนึ่งเพื่อช่วยเหลือสมาชิก
5. ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการจัดการในส่วนธุรกิจยังมีแนวทางที่ไม่ชัดเจน
6. ไม่มีข้อมูลการผลิตและการตลาด เช่น มีคนปลูกข้าวหอมมะลิ 105 เท่าไร สมาชิกที่รายที่ปลูกข้าว ผลผลิตต่อไร่เท่าไร
7. สหกรณ์ไม่สร้างศรัทธาให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์

นอกจากปัญหาดังกล่าวข้างต้น จากการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษายังได้สรุปการจัดการด้านธุรกิจโรงสีของ สหกรณ์ ๔ ว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินธุรกิจยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจาก

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจโรงสี เจ้าหน้าที่สหกรณ์ยังไม่มีความรู้เรื่องกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ , การผลิตและจำหน่ายข้าวให้ได้มาตรฐาน ซึ่งกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์มีความแตกต่างกัน วิธีการนำกลยุทธ์มาใช้ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ สหกรณ์ยังขาดการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ให้ได้รับการอบรมและความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ
2. ระบบ ระบบการทำงานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติยังไม่ทราบระบบการทำงานต่าง ๆ ในส่วนธุรกิจ เช่น ระบบการผลิต ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบข้อมูล ระบบการเงิน และระบบการวัดผล เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความสามารถเรื่องระบบงานต่าง ๆ ที่ถูกวิธี
3. บุคลากรของโรงสีข้าวสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความรู้ความสามารถเรื่องโรงสีข้าว และธุรกิจโรงสีข้าวเป็นธุรกิจที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ เจ้าหน้าที่ต้องมีความเข้าใจและศึกษางานของโรงสีอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการวางแผนสร้างเจ้าหน้าที่เพื่อทดแทนเจ้าหน้าที่เดิม
4. คำนึงมาร่วม การวางแผนเป้าหมายขององค์กร สหกรณ์ยังไม่ได้วางแผนเป้าหมายสูงสุดที่จะเป็นแนวทางที่จะให้เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และไม่มีการกำหนดแผนการดำเนินธุรกิจที่แน่ชัด และทันต่อสถานการณ์ ทำให้เมื่อถึงช่วงรวบรวมข้าวเปลือกเกิดความล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์
5. ทักษะ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ยังไม่มีทักษะเกี่ยวกับเรื่องโรงสีข้าว เช่น ระบบการสีข้าว การปรับยางขัดข้าว ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานยังไม่สมบูรณ์ เจ้าหน้าที่ยังไม่มีเพิ่มเติมความรู้และหาทักษะสมัยใหม่เพื่อนำมาพัฒนาโรงสีข้าว
6. ทุนสหกรณ์ยังขาดแคลนเงินทุนที่ใช้ในการรวบรวมข้าวเปลือกซึ่งข้าวเปลือกข้าวหอมมะลิต้องเก็บรวบรวมในช่วงข้าวนาปีเพียงฤดูกาลเดียวเท่านั้น ทำให้สหกรณ์ต้องมีเงินทุน

จำนวนมากเพื่อนำมาใช้เก็บรวบรวมข้าวเปลือก คือ สหกรณ์มีโรงสีข้าว 2 โรง มีกำลังการผลิต 80 เกวียน ต่อ วัน ซึ่งสหกรณ์จะทำงานวันละ 8 ชั่วโมง จะต้องใช้ข้าวเปลือกในการแปรรูปวันละ ประมาณ 30,000 กิโลกรัม เดือนละ 20 วัน จะต้องใช้ข้าวเปลือกในการแปรรูปเดือนละ 600,000 กิโลกรัม ปีละประมาณ 240 วัน จะต้องใช้ข้าวเปลือกในการแปรรูปประมาณ 7,200,000 กิโลกรัม ราคาข้าวข้าวหอมมะลิต้นฤดูกาลราคาประมาณกิโลกรัมละ 7 บาท ดังนั้นสหกรณ์ต้องมีเงินเพื่อเก็บ รวบรวมข้าวเปลือกเป็นจำนวนเงิน 50,400,000 บาทสหกรณ์ต้องกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนภายนอกทุกปี เช่น เงินกองทุนสงเคราะห์เกษตรกรของทางราชการ ซึ่งไม่เพียงพอกับความ ต้องการของ สหกรณ์ อีกทั้งขั้นตอนในการกู้เงินและเอกสารในการทำสัญญาและการทำเอกสาร ต่าง ๆ ใช้เวลานานทำให้เงินทุนที่จะนำมาซื้อข้าวเกิดความล่าช้า ทำให้ไม่สามารถรวบรวม ข้าวเปลือกได้ตามกำลังการผลิตของโรงสีข้าว ระยะเวลาในการส่งคืนเงินก็ให้ระยะเวลาเพียง 7 – 8 เดือน อีกทั้งยังต้องมีเงินทุนเกี่ยวกับสต็อกข้าวสาร เกรดดีลูกค้า อุปกรณ์โรงสี เป็นจำนวนเงิน ประมาณ 5,000,000 บาท ในบางปีสหกรณ์จำเป็นต้องกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์ เพื่อรวบรวม ข้าวเปลือกทำให้ต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าวเพิ่มขึ้น เนื่องจากค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับดอกเบี้ยจะสูงขึ้น

การรวบรวมข้าวเปลือกจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกและเกษตรกรทั่วไป เจ้าหน้าที่ ของ สหกรณ์ยังไม่มีความรู้เรื่องคุณภาพข้าวเปลือกการตรวจสอบเพื่อดูคุณภาพข้าวเปลือกที่ เกษตรกรนำมาขายมีปริมาณ 5,000 – 10,000 กิโลกรัม แต่การตรวจสอบเพื่อดูคุณภาพข้าวเปลือกนำ ข้าวมาทดสอบเพียง 100 กรัม และมีการนำข้าวเปลือกที่มีราคาถูกแต่มีลักษณะคล้ายคลึงกับ ข้าวหอมมะลิ 105 ทำให้ข้าวสารไม่มีคุณภาพ เกษตรกรยังนำสิ่งอื่นมาปลอมปน เช่น หินแม่น้ำ ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทราย เศษดิน ความชื้นสูง ข้าวลีบ ท่อนไม้ ดึงใส่ น้ำ ฯลฯ เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบไม่สามารถตรวจพบ ความยุ่งยากเกี่ยวกับเอกสารซึ่งสหกรณ์ต้องทำเอกสารหลาย ขั้นตอนทำให้เกิดความล่าช้า

อายุการใช้งานของโรงสีข้าวโรงแรกซึ่งก่อสร้างตั้งแต่ปี พ.ศ. 2512 มีอายุการใช้งาน เป็นเวลานานแล้วอีกทั้งเทคโนโลยียังล้าสมัยทำให้ประสิทธิภาพการผลิตต่ำ อุปกรณ์ต่าง ๆ เกิดการ สึกหรือทำให้สหกรณ์ต้องหยุดสีข้าวเพื่อซ่อมแซมปรับปรุงบ่อยครั้ง การผลิตข้าวสารไม่ทันต่อ ความต้องการของลูกค้า ราคาขายข้าวสารไม่สอดคล้องกับเหตุการณ์เพราะต้องรอการประชุมคณะ กรรมการหรือต้องรอผู้มีอำนาจตัดสินใจ

เกี่ยวกับคุณภาพข้าวเปลือก เกษตรกรยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ จะนำมาใช้ก่อนการเก็บเกี่ยว ช่วงเก็บเกี่ยว หลังการเก็บเกี่ยว ทำให้คุณภาพข้าวเปลือกที่ผลิตไม่ได้ มาตรฐาน เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการปลูกข้าวทำให้ไม่สามารถส่งเสริมและให้คำแนะนำ ความรู้ให้กับเกษตรกรได้

เทคโนโลยี ในปัจจุบันเทคโนโลยีในการแปรสภาพข้าวเปลือกมีความก้าวหน้า การพัฒนาของคอมพิวเตอร์มีผลต่อการบริหารองค์กร การใช้คอมพิวเตอร์ภายในทุกด้านของโรงสีข้าว ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสหกรณ์ยังไม่ได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในโรงสีข้าว

#### **ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงินของโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด**

1. ปัญหาเกี่ยวกับการเก็บเงิน เรื่องการจ่ายเงินของบริษัท ห้างร้าน ส่วนราชการ สหกรณ์ไม่มี เจ้าหน้าที่เก็บเงินเมื่อนำข้าวส่งให้ลูกค้า
2. ปัญหาการออกบิลขาย มีความผิดพลาดบ่อย ทำให้เกิดความล่าช้า
3. ปัญหาเรื่องการคิดเงิน ยังขาดเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ทำให้เกิดความผิดพลาดบ่อย
4. ปัญหาการเก็บเงินที่ผิดพลาด เมื่อเจ้าหน้าที่ไปส่งข้าวให้ลูกค้าคนเก็บเงินไม่ได้ ตรวจนับเงิน เนื่องจากไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเก็บเงิน

#### **ปัญหาและอุปสรรคด้านบัญชีของโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด**

1. ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเก็บตัวเลข ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากปัจจุบันคอมพิวเตอร์สามารถช่วยเหลือทำให้เกิดความรวดเร็ว
2. การทำงานเกินอำนาจหน้าที่ ทำให้เกิดการส่งงานนอกสายงานรับผิดชอบ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบการทำงานที่เกิดจากความผิดพลาด ที่ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ของตัวเอง
3. สถานที่ทำงานและสิ่งแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เนื่องจากออฟฟิศอยู่ใกล้โรงสีทำให้มีฝุ่นละอองมากและเกิดผื่นคัน

## บทที่ 5

### สรุปผล ปัญหาและข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้ทำเพื่อศึกษาเรื่องการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตองจำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2545 โดยเก็บข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปีจากการเก็บข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี และการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ผู้จัดการ ฝ่ายจัดการแผนกรวมและแปรรูปของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด เนื่องจากผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงวิธีการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ประเภทการเกษตรซึ่งมีการดำเนินงานแบบครบวงจร

### สรุปผล

จากการศึกษาเรื่องการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ทำการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งแนะนำแนวทางแก้ไขที่อาจจะมีผลกระทบต่อการทำงานข้าว ปัจจุบันตัวผู้เขียนเองได้รับเลือกเข้าเป็นคณะกรรมการร่วมบริหารงานสหกรณ์ จำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับส่วนธุรกิจสหกรณ์เพื่อนำไปกำหนดนโยบายในการบริหารงานต่อไป จึงพอที่จะมีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับการสีรับซื้อข้าวเปลือก และการแปรรูปข้าวเปลือก ตลอดจนการหาตลาดเพื่อจำหน่าย

### การรับซื้อและรวบรวมข้าวเปลือก

สหกรณ์ทำงานโดยมีคณะกรรมการ เมื่อจะรับซื้อ รวบรวมข้าวเปลือกจะต้องแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อดูแลเกี่ยวกับการรับซื้อ การรวบรวม ซึ่งทำให้มีขั้นตอนยุ่งยากมาก ทำให้เกิดความล่าช้าในการรับซื้อ การรวบรวมข้าวเปลือก วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต สหกรณ์ควรใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น ซึ่งจะทำให้ต้นทุนของสินค้าที่ผลิตต่ำกว่าการนำวัตถุดิบมาจากท้องถิ่นอื่น จะเห็นได้ว่าข้าวเปลือกที่ใช้ในขบวนการผลิต สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกได้ปริมาณน้อยลงเรื่อย ๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ปลูกข้าว หันไปทำสวนลำไยทำให้จำนวนข้าวเปลือกลดลง และในปัจจุบันมีการแข่งขันจากพ่อค้าที่เข้ามารับซื้อจำนวนมาก ทำให้เกิดการ แข่งขันด้านราคา และวิธีการซื้อของสหกรณ์ฯ มีขั้นตอนยุ่งยาก เมื่อเทียบกับพ่อค้าทั่วไปคือเมื่อตกลงราคาก็รับเงินสดเลย

การรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์ ปี 2541 จำนวน 1,818,190 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 79.90 ปี 2542 จำนวน 1,683,467 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 62.08 ปี 2543 จำนวน 3,157,330 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 66.50 ปี 2544 จำนวน 1,337,152 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 79.91 ปี 2545 จำนวน 2,301,292 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 79.52 ซึ่งราคาซื้อข้าวเปลือก ตั้งแต่ปี 2541 – 45 เฉลี่ย กิโลกรัม ละ 8.11 , 8.56 , 7.53 , 6.10 , 5.60 บาท ตามลำดับ

### การแปรรูป

ด้านบุคลากรของโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเรื่องโรงสีข้าว เนื่องจากธุรกิจโรงสีข้าวเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสารเพื่อจำหน่าย ต้องใช้ความละเอียดและการตรวจสอบคุณภาพของข้าวมาได้ตามมาตรฐานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ แต่ปัจจุบันการสีข้าวของโรงสีข้าวของสหกรณ์ฯ ยังไม่มีการจัดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริงมาเป็นผู้ปฏิบัติ

การคัดเลือกและการพัฒนาคนงานสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญและการเพิ่มคุณค่าความสามารถของบุคลากร ไม่มีการจัดการอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานอย่างถูกวิธี ไม่มีการสนับสนุนให้บุคลากรในธุรกิจโรงสีไปดูงานโรงสีที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อนำมาปรับปรุงด้านการจัดการระบบโรงสีให้มีระบบ

การนำข้าวเปลือกมาสีแปรสภาพในแต่ละปี มีปริมาณดังนี้ ปี 2541 ปริมาณข้าวเปลือก 2,275,473 กิโลกรัม นำมาสีแปรสภาพ 1,451,390 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 63.78 ปี 2542 ปริมาณข้าวเปลือก 2,711,553 กิโลกรัม นำมาสีแปรสภาพ 1,241,547 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 89.08 ปี 2543 ปริมาณข้าวเปลือก 4,743,680 กิโลกรัม นำมาสีแปรสภาพ 3,369,393 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 71.03 ปี 2544 ปริมาณข้าวเปลือก 1,673,295.20 กิโลกรัม นำมาสีแปรสภาพ 1,460,181 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 87.26 ปี 2545 ปริมาณข้าวเปลือก 2,893,980 กิโลกรัม นำมาสีแปรสภาพ 1,265,316 กิโลกรัม คิดเป็น ร้อยละ 43.72 และมีอัตราสีแปรสภาพเฉลี่ยตั้งแต่ ปี 2541 – 45 คือ 639.15 636.83 638.5 628.07 637.33 ตามลำดับ เวลาในการสีแปรสภาพ 4.80 ชั่วโมง /วัน/โรงสี

## การจำหน่าย

การจำหน่ายข่าวสารของสหกรณ์มีทั้งภายในและภายนอกจังหวัดเชียงใหม่ แต่จะเน้นขายในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ อีกทั้งยังขายให้กับ บริษัท แอมเวย์ โดยผ่านนายหน้า บริษัท ซี.เอ. เอส. อินเตอร์เทรด จำกัด ซึ่งสหกรณ์จำหน่ายข่าวสารให้แก่สมาชิกสหกรณ์ พนักงานสหกรณ์ และลูกค้าบุคคลภายนอกอื่น ๆ อีกทั้งสหกรณ์ยังรับซื้อข่าวสารเหี่ยวจากโรงสีเอกชนระหว่างปี 2541 – 2545 คิดเป็นร้อยละ 18.27 7.28 19.79 8.96 และ 8.76 ของปริมาณการจำหน่ายข่าวสารทั้งหมด

สหกรณ์ยังใช้ระบบการเลื่อนไหลของพนักงานจากทำงานเป็นลูกจ้างรายวันเป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทำให้ส่งผลกระทบให้สหกรณ์ขาดบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงานของแต่ละระบบต่าง ๆ การจัดการคนเข้าไปทำงานยังไม่ตรงกับสายงานที่รับผิดชอบ ซึ่งงานบางอย่างต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ การสั่งการของหัวหน้าแผนกและการประสานกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา มีการสั่งงานข้ามสายงานในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดความวุ่นวายไม่มีผู้รับผิดชอบแท้จริง การติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก ยังไม่มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในหน้าที่นี้โดยตรงที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ ประสานงานระหว่างบุคคลภายนอก หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของสหกรณ์

การสั่งงานของสหกรณ์ยังไม่มีระบบที่เป็นระบบ เช่น เจ้าหน้าที่บัญชีสั่งงานกรรมการ ซึ่งเป็นการสั่งงานข้ามสายงาน ผู้จัดการไม่ได้รับข้อมูลต่าง ๆ จากธุรกิจโรงสี ที่เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เพื่อนำมาวิเคราะห์และสั่งงานจึงไม่มีการสั่งงานในแต่ละวัน ทำให้เกิดความผิดพลาดของการตัดสินใจของหัวหน้าแผนกโรงสีข้าว การสอนหรือให้คำแนะนำ ผู้บริหารยังไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการส่งเจ้าหน้าที่ไปศึกษาเพิ่มเติม ความรู้ความสามารถเฉพาะด้านและเจ้าหน้าที่ยังไม่รู้ขอบเขตความรับผิดชอบในหน้าที่ของงานเองความล่าช้าในเรื่องข่าวสาร เจ้าหน้าที่ยังขาดความสนใจ ในเรื่องข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องราคาข้าวเปลือก ข้าวสาร ทำให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกิดความผิดพลาดได้ง่าย การติดต่อประสานงานในส่วนของธุรกิจยังประสบปัญหา คือ

1. เจ้าหน้าที่ไม่ได้รับความชัดเจนในข่าวสารทันเวลาและไม่สามารถจะติดต่อขึ้นไปในระดับบนและด้านข้างเพื่อที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ
2. เจ้าหน้าที่ไม่มีความสนใจที่จะปฏิบัติงานตามกฎระเบียบหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้เกิดความไม่เป็นระเบียบ อีกทั้งยังขาดฝ่ายบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารบุคคล อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ ฝ่ายบริหารไม่ได้ให้ความสนใจหรือชี้แจงให้สมาชิกและเจ้าหน้าที่เข้าใจความต้องการของผู้บริหาร

3. ขาดข่าวสารข้อมูลในเรื่องที่ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนที่จะช่วยแก้ปัญหากับผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาซึ่งสหกรณ์ไม่ให้อำนาจการตัดสินใจแก่เจ้าหน้าที่ทำให้การทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ไม่สามารถแสดงความสามารถของตนเองออกมาได้ ซึ่งการรุกรังโรงสีข้าว เจ้าหน้าที่ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ในเรื่องข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับข้าวเปลือก และข่าวสารเพื่อที่จะนำมาใช้ในการบริหารรุกรังโรงสีข้าว ให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล

4. ผู้บริหารไม่ได้พบปะพูดคุยกับผู้อยู่ได้บังคับบัญชาโดยตรงเพราะส่วนใหญ่จะติดต่อสื่อสารกันด้วยหนังสือ ซึ่งอาจเกิดความเข้าใจผิดในคำสั่งที่ได้รับทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน

5. ผู้บริหารขาดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารที่ได้ผลซึ่งสหกรณ์ยังไม่ได้สนใจ เกี่ยวกับเรื่องการฝึกอบรมเท่าที่ควร โดยจะเห็นได้ว่าคณะกรรมการทั้งคณะยังไม่เห็นความสำคัญของคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีความสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนารุกรังโรงสีข้าวของสหกรณ์ และสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

สหกรณ์ยังไม่สนใจการพัฒนาผู้นำที่จะทำหน้าที่กำกับและควบคุมงาน ซึ่งผู้ที่จะมาทำหน้าที่กำกับและควบคุมงาน ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการด้านสังคม จิตวิทยาขั้นพื้นฐานของผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจว่าเขามีอำนาจ หน้าที่และผลตอบแทนในด้านต่าง ๆ ในองค์กรใดที่ไม่สนใจที่จะพัฒนาผู้นำจะทำให้การพัฒนามีความล่าช้า หรืออาจทำให้เกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวงกับองค์กรนั้น ๆ

สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ได้ดำเนินงานด้านรุกรังโรงสีข้าว เป็นระยะเวลายาวนานมุ่งเน้นช่วยเหลือสมาชิกของสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกเป็นผู้ที่ทำอาชีพเกษตรกรที่ถูกกดขี่จากภาคเอกชนและรัฐบาล เช่น สร้างโรงสีราคาสูงเกินความเป็นจริงทำให้ต้นทุนการผลิตของสหกรณ์สูงลิ่ว สหกรณ์มีความพยายามจัดให้มีบริการด้านต่าง ๆ ให้และเอื้อประโยชน์ให้แก่เกษตรกรที่เป็นสมาชิก เช่น มีโครงการปลูกข้าวเมล็ดพันธุ์ โครงการชำระหนี้ซื้อข้าวเปลือกซึ่งสมาชิกจะได้รับส่วนเพิ่มให้ 10-30 สตางค์/กิโลกรัม สหกรณ์จะเน้นเฉพาะข้าวหอมมะลิคุณภาพดีมีมาตรฐาน การจัดการรุกรังโรงสีข้าว สหกรณ์ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะบริหารรุกรังโรงสีข้าว ซึ่งเป็นรุกรังที่มีความสามารถเฉพาะ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถหลากหลายด้านที่จะใช้มาผสมผสานงานด้านรุกรังโรงสีข้าว อีกทั้งฝ่ายตลาดของสหกรณ์ยังไม่มีคณะกรรมการในการทำงานเพื่อที่จะเพิ่มยอดขายให้โรงสีข้าว อีกทั้งเจ้าหน้าที่ยังไม่ได้ศึกษาถึงเรื่องกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะใช้มาบริหารโรงสีข้าว เพราะกลยุทธ์แต่ละอย่างสามารถใช้บริหารงานได้ในแต่ละสถานการณ์เท่านั้น การฝึกทักษะในการทำงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ยังไม่มี ความสนใจที่จะฝึกทักษะเพิ่มเติมเพื่อที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพการทำงานของโรงสีข้าวสหกรณ์ เพื่อที่จะให้ได้

ปริมาณข้าวคันเพิ่มขึ้น การจำหน่ายข้าวสารของ สหกรณ์เป็นตลาดซึ่งแข่งขันถึงผูกขาดเป็นการแข่งขันในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและด้านราคาที่เป็นธรรม สหกรณ์ไม่ได้เน้นการแข่งขันด้านการส่งเสริมการขายทำให้ปริมาณการสีข้าวของ สหกรณ์มีปริมาณไม่เต็มตามประสิทธิภาพการทำงานของโรงสีข้าวของสหกรณ์ อีกทั้งเทคโนโลยีสมัยใหม่ บางอย่างสหกรณ์ไม่นำมาใช้งาน เช่น คอมพิวเตอร์

ทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจโรงสี ปัจจุบันสหกรณ์ยังขาดแคลนเงินทุนของตนเอง เพื่อใช้ในการรวบรวมข้าวเปลือก ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์ฯ ต้องนำเงินทุนที่มีอยู่จัดสรรเพื่อใช้บริหารในส่วนธุรกิจต่าง ๆ ของสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์ฯ ต้องกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนอื่น เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นทุนเตรียมในการซื้อผลผลิต ซึ่งขั้นตอนในการกู้เงิน ทำสัญญาและจัดทำเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องยังใช้เวลานาน เงินทุนที่ได้รับค่อนข้างล่าช้า ไม่ทันฤดูกาลเก็บเกี่ยว ส่งผลให้สหกรณ์ฯ ต้องใช้เงินสดที่สหกรณ์ฯ มีอยู่มารับซื้อข้าวเปลือกก่อนทำให้กระทบต่อธุรกิจด้านอื่น กอปรกับระยะเวลาการส่งชำระเงินคืนเงินทุนต้นประมาณ 7-8 เดือน

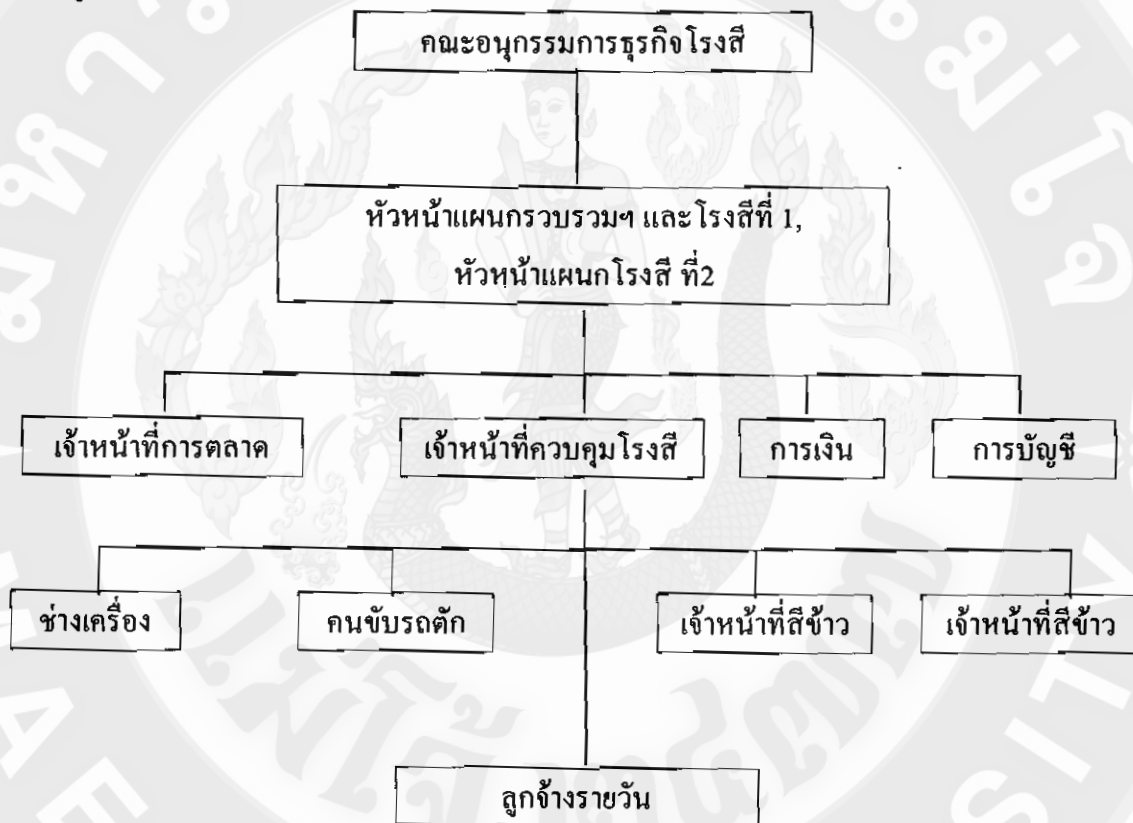
ราคาของผลิตผลทางการเกษตรจะขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาด และจำนวนผลผลิตที่ออกในแต่ละฤดูกาลผลิต โดยปริมาณการผลิตที่สัมพันธ์โดยตรงกับราคา ทำให้การผลิตข้าวเปลือกในแต่ละปีไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงสีข้าว ราคาข้าวเปลือกจะตกต่ำเมื่อมีปริมาณข้าวเปลือกออกมาสู่ตลาดจำนวนมาก และภาวะราคาข้าวเปลือกจะสูงเมื่อปริมาณข้าวเปลือกออกมาสู่ตลาดจำนวนน้อย และยังขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางธรรมชาติในแต่ละปีการผลิตที่เกษตรกรไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งกระทบต่ออาชีพเกษตรกร ตลอดจนผู้ผลิต และผู้บริโภค ก็ได้รับผลกระทบจากราคาสินค้าที่ไม่แน่นอน การส่งเสริมจากหน่วยงานหรือจากเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ ยังมีน้อยทำให้เกษตรกรขาดความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ สหกรณ์ฯ ขาดการส่งเสริมการผลิตข้าวหอมมะลิคุณภาพดีและทำแปลงสาธิตเพื่อให้สมาชิกใช้เป็นต้นแบบ

#### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา ในด้านศักยภาพการบริหารจัดการโรงสีข้าวของ สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ควรจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

1. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ทุนการดำเนินงานและเทคโนโลยีต่าง ๆ

สหกรณ์ฯ ควรมีการจัดโครงสร้างการดำเนินงานธุรกิจโรงสี ให้มีระบบที่เชื่อมโยงและช่วยเหลือกันในส่วนธุรกิจ มีการพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ผู้รับผิดชอบทุกฝ่ายได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องการจัดระบบงานต่าง ๆ เพื่อให้นำไปพัฒนาด้านการผลิต สหกรณ์ฯ ได้มีการสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ทำการเพาะปลูกข้าวทั้งฤดูการผลิตข้าวนาปรังและนาปี เป็นประจำทุก 2 ปี โดยมีเจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ฯ เกษตรอำเภอ เป็นวิทยากรให้ความรู้



ภาพ 34 การจัดโครงสร้างโรงสีข้าว

ในส่วนเครื่องมือและอุปกรณ์ควรจะมีการตรวจเช็คทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การผลิตเกิดความต่อเนื่อง มีการศึกษาค้นคว้าเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ด้านบุคลากรของโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด ส่งบุคลากรฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถในการบริหารโรงสีข้าว เนื่องจากธุรกิจโรงสีข้าวเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อต่อสู้กับโรงสีข้าวของเอกชน

ด้านเงินทุน สหกรณ์ควรมีแผนการจัดหาทุน เช่น ตั้งหุ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกเพื่อที่จะมีทุนมาดำเนินงาน โดยใช้ทุนของตนเองซึ่งเป็นทุนภายในซึ่งไม่ต้องเสียดอกเบี้ย และสหกรณ์ต้องแก้ไขระเบียบควบคุมการช่วยเหลือสมาชิก เมื่อสมาชิกกู้เงินเพื่อปลูกข้าว ต้องทำสัญญาให้สมาชิกต้องนำข้าวมาขายให้สหกรณ์ เพื่อให้ได้ต้นทุนการผลิตต่ำกว่า คู่แข่งเกิดการได้เปรียบในด้านการแข่งขันเรื่องราคา การบริหารจัดการของสหกรณ์ของสหกรณ์ยังไม่มีแนวทางที่ดีที่จะทำให้สหกรณ์อยู่ได้อย่างยั่งยืน

วัสดุอุปกรณ์ สหกรณ์ควรนำวัสดุอุปกรณ์ที่ยังสามารถใช้ได้นำมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์

เทคโนโลยี นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วมาใช้กับธุรกิจโรงสีข้าว เช่น คอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องสีข้าวรุ่นใหม่

ข่าวสาร สหกรณ์ต้องติดตามเรื่องข่าวสารต่าง ๆ ทำให้การพัฒนาธุรกิจโรงสีข้าวของสหกรณ์พัฒนาและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความกระตือรือร้นในการหาข่าวสารเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการบริหาร สร้างความศรัทธาความเชื่อมั่นให้สมาชิก ให้มีการจัดเก็บข้อมูลการผลิตและการตลาด โดยแบ่งกลุ่มสมาชิกเป็นกลุ่มหรือตำบล เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบในแต่ละพื้นที่ เป็นการศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาในแต่ละกลุ่มหรือตำบล นำสถิติมาใช้ในการปรับปรุงธุรกิจรวบรวม ฯ และพัฒนาสหกรณ์

การวางแผน การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อพัฒนานุเคราะห์ที่จะมาทดแทนในการทำงานธุรกิจโรงสีข้าว ทำให้การต่อเนื่องในการทำงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างมีระบบ

การจัดองค์กร สหกรณ์ควรมีการจัดโครงสร้างธุรกิจโรงสีข้าวที่มีระบบและเชื่อมโยงธุรกิจกับหน่วยงานอื่นและโรงสีข้าวเอกชน เพื่อจะได้เรียนรู้โครงสร้างของหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน

การสั่งงาน สหกรณ์ยังไม่มีคำสั่งงานที่เป็นระบบ ผู้จัดการไม่ได้รับข้อมูลต่าง ๆ จากธุรกิจโรงสีข้าวที่เป็นข้อมูลปัจจุบัน เพื่อนำมาวิเคราะห์และสั่งงาน ทำให้เกิดความผิดพลาดใน

การบริหารงานและการตัดสินใจในการสั่งงาน อีกทั้งมีการสั่งงานข้ามสายงานทำให้การผิดพลาดและขาดความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา

### ด้านการรับซื้อ การรวบรวมการผลิต และการพัฒนาคุณภาพ

การรวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะรวบรวมจากสมาชิก สหกรณ์ต้องลดขั้นตอนกระบวนการทำงานในการรับซื้อและรวบรวมข้าวเปลือกให้มีความสะดวกและรวดเร็วทันต่อความต้องการของสมาชิกหรือเกษตรกร สหกรณ์ควรจัดเตรียมรถขนส่งข้าวเปลือกไว้เพื่อบริการสมาชิก เพื่อให้สมาชิกไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายที่จะต้องจ้างรถบรรทุกเพื่อนำข้าวเปลือกมาส่งให้สหกรณ์ เพราะสมาชิกของสหกรณ์ส่วนมากยังไม่มีพาหนะเป็นของตนเอง อีกทั้งสหกรณ์ควรมีการประชาสัมพันธ์ธุรกิจโรงสีข้าว หรือธุรกิจอื่น ๆ ของสหกรณ์ให้สมาชิกและบุคคลภายนอกได้รับทราบ

การส่งเสริมการปลูกข้าวเปลือกโดยสหกรณ์ฯ จะจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ และรับซื้อจากสมาชิกผู้ปลูก ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้าวที่มีคุณภาพดี มีการคำนวณปริมาณข้าวที่จะใช้ในการผลิตในแต่ละปีว่าใช้ปริมาณเท่าใด แล้วให้สมาชิกสหกรณ์ที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการปลูกข้าว ทำการเพาะปลูกข้าว โดยสหกรณ์จัดฝ่ายส่งเสริมคอยกำกับดูแลขั้นตอนการเพาะปลูกการบำรุงรักษาดันข้าว การเก็บเกี่ยว การดูแลปรับสภาพดินหลังการเก็บเกี่ยว และให้คำปรึกษาตรงตามวิธีการที่ทันสมัยเพื่อให้ได้ข้าวเปลือกที่มีคุณภาพที่ดี

### การแปรรูป

ประสิทธิภาพการทำงานในการแปรรูปการสีข้าวของโรงสีข้าว สหกรณ์ควรทำงานอย่างน้อย 9-12 ชั่วโมง/วัน และเพิ่มจำนวนวันในการแปรรูปสีข้าวให้มากกว่า 240 วันต่อ 1 ปี ทั้งนี้เพราะปัจจุบันประสิทธิภาพชั่วโมงการผลิตและแปรรูปสีข้าวเฉลี่ยมี 4.80 ชั่วโมงต่อ 1 วัน/โรงสี มีจำนวนวันการผลิตและแปรรูปข้าวเปลือก 240 วัน ในแต่ละปี ในขณะที่ด้วยกันสหกรณ์ควรปรับปรุงดูแลรักษาเครื่องจักรกล ให้มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะใช้งาน โดยให้เจ้าหน้าที่สนใจในการรักษาความสะอาด และตรวจสอบระบบการทำงานของอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เครื่องจักรเกิดการชำรุดทรุดโทรมจนต้องเสียเวลาในการซ่อมแซมในระยะเวลาอันยาวนาน มีการสำรองวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับโรงสีให้พร้อมในการซ่อมแซม

## ด้านการจำหน่าย

ในการจัดจำหน่ายสหกรณ์ยังไม่มีฝ่ายตลาดที่ทำหน้าที่ดูแลเรื่องการตลาด สหกรณ์ต้องมีฝ่ายตลาดเพิ่มส่วนแบ่งในการขายกับหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และอื่น ๆ เช่น โรงพยาบาล ค่ายทหาร ห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ โรงแรม และมีการประชาสัมพันธ์สินค้าข้าวสารของสหกรณ์ให้ประชาชนรู้จักเพิ่มมากขึ้น เพราะการตลาดของสหกรณ์ยังเป็นการตลาดที่ล้าสมัย คือ ยังเป็นการตลาดในเชิงรับ โดยให้ลูกค้าเข้ามาหา ซึ่งในปัจจุบันโรงสีข้าวสมัยใหม่ใช้การตลาดในเชิงรุก โดยโรงสีข้าวต้องออกไปพบปะลูกค้าเพื่อจูงใจให้ลูกค้าสนใจสินค้าของตนเอง

สหกรณ์ควรสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ด้วยกันเพื่อเปิดตลาดให้กว้างขึ้น และเชื่อมโยงเครือข่ายทำให้เกิดการทำธุรกิจเกี่ยวกับข้าวเปลือกและข้าวสารหรือทำธุรกิจอื่น ๆ ร่วมกัน ทำให้เกิดความเข้มแข็งขึ้นในทุกระดับทั้งในแนวนอน (hoizontal intregration) และแนวตั้ง (vertical intregration) เช่น เชื่อมโยง เครือข่ายระหว่างสหกรณ์การเกษตรด้วยกันเอง หรือ สหกรณ์อื่น ๆ ที่อยู่จังหวัดเดียวกัน เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ครู สหกรณ์เดินรถ เชื่อมโยงเครือข่ายกับ ชุมชนสหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัด (ชสจ.) และชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศไทยจำกัด (ชสท.)

อื่น ๆ

สหกรณ์ ฯ ควรมีการพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์ จากเดิมซึ่งมีสีสรรค่อนข้างธรรมดา ไม่น่าสนใจ มีการออกแบบใหม่ให้สะดุดตาผู้บริโภค ทั้งเพื่อเป็นการส่งเสริมการขายและเพิ่มยอดขาย และควรมีการกำหนดพื้นที่ปลูกหลักโดยสหกรณ์ ฯ เข้าไปส่งเสริม สนับสนุน ให้คำแนะนำในด้านการผลิตเพื่อรักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์ และเพื่อที่ทางสหกรณ์ ฯ จะสามารถคาดคะเนปริมาณข้าวที่จะออกในฤดูเก็บเกี่ยว เพื่อเตรียมพร้อมทางด้านเงินทุนและสถานที่จัดเตรียมสถานที่จัดเก็บต่อไป

การกำหนดแนวทางและการวางแผน ก่อนถึงช่วงฤดูเก็บเกี่ยวล่วงหน้า จะช่วยทำให้สหกรณ์ ฯ ดำเนินธุรกิจได้ตรงตามเป้าหมาย ช่วยลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

## บรรณานุกรม

- คณาจารย์ภาควิชาบริหารธุรกิจ สถาบัน OPINION. 2540. ความรู้ทั่วไปทางการบริหารธุรกิจแนว GMAT. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สกายบุ๊กส์.
- เฉลิมพล คุณสัมพันธ์. 2536. การวางแผนกลยุทธ์ด้านการเงิน เอกสารการประชุมสัมมนา เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด.
- ชุมพล ศฤงคารศิริ. 2535. การวางแผนและควบคุมการผลิต. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี. (ไทย-ญี่ปุ่น).
- \_\_\_\_\_. 2545. การวางแผนและควบคุมการผลิต. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- จินตนา สุนทรธรรม. 2523. ธุรกิจเบื้องต้น. โครงการตำราคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เฉชะรินทร์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพชร ชุมทรัพย์. 2532. หลักการบริหารการเงิน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้. 2545. รายงานการสัมมนาทางวิชาการ เรื่องปฏิรูปสหกรณ์ไทย : วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนา. 11 มกราคม 2545 เชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2543. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ประยงค์ สายประเสริฐ. 2535. การจัดการสหกรณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- พิภพ ลลิตาภรณ์. 2537. การวางแผนและควบคุมการผลิต. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- สมคิด ทักษิณวิสุทธิ. 2531. ธุรกิจการเกษตรเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. 2533. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บรรณกิจเทรคคิง.
- สาโรธ อังสุมาลิน. 2528. การบริหารการเงินสหกรณ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณ ฐวโชติ. 2541. วิจัยทางสหกรณ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิสูตร จิตสุทธิภากร. จดหมายถึงเพื่อน (โรงสีข้าว). นครสวรรค์. ม.ป.ท : ม.ป.พ.
- \_\_\_\_\_. คู่มือบริหารโรงสีข้าวให้มีกำไร. นครสวรรค์. ม.ป.ท : ม.ป.พ.

สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด. 2541. “รายงานกิจการประจำปี 2540”. เชียงใหม่ :

สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด. (เอกสารอัดสำเนา).

\_\_\_\_\_. 2542. “รายงานกิจการประจำปี 2541”. เชียงใหม่ : สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง  
จำกัด. (เอกสารอัดสำเนา).

\_\_\_\_\_. 2543. “รายงานกิจการประจำปี 2542”. เชียงใหม่ : สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง  
จำกัด. (เอกสารอัดสำเนา).

\_\_\_\_\_. 2544. “รายงานกิจการประจำปี 2543”. เชียงใหม่ : สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง  
จำกัด. (เอกสารอัดสำเนา).

\_\_\_\_\_. 2545. “รายงานกิจการประจำปี 2544”. เชียงใหม่ : สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง  
จำกัด. (เอกสารอัดสำเนา).

\_\_\_\_\_. 2546. “รายงานกิจการประจำปี 2545”. เชียงใหม่ : สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง  
จำกัด. (เอกสารอัดสำเนา).

สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย. 2544. การศึกษาสำรวจอัตราแปรสภาพและคุณภาพข้าว.

กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย.

Draft, R. L. 2002. **Management**. 6<sup>th</sup> ed. Thomson South Western: Vanderbilt University.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

|                 |                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ – สกุล     | ว่าที่ รท.บัลลังก์ ใจดวงจันทร์                                                                                                                                                                       |
| เกิดเมื่อ       | 13 พฤษภาคม 2511                                                                                                                                                                                      |
| ประวัติการศึกษา | พ.ศ. 2528 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย<br>จังหวัดเชียงใหม่<br>พ.ศ. 2533 ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์<br>จังหวัดปัตตานี                                                             |
| ประวัติการทำงาน | พ.ศ. 2540 - 2548 กรรมการสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง<br>จังหวัดเชียงใหม่<br>พ.ศ. 2540 เจ้าของโรงสีข้าว ส.บัลลังก์พานิช<br>จังหวัดเชียงใหม่<br>พ.ศ. 2547 ประธานชมรมผู้ประกอบการค้าข้าว<br>จังหวัดเชียงใหม่ |