



## ปัญหาพิเศษ

การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard  
AN EVALUATION OF THE OPERETION OF THE HUBKAPONG  
AGRICULTURE CO-OPERATIVE LTD., CHA-AM DISTRICT,  
PHETCHABURI PROVINCE USING BALANCED SCORECARD  
TECHNIQUE

นายเพชรรินทร์ เล็กวัฒนะ  
PETCHARIN LEKWATTHANA

เลขหมู่.....  
เลขทะเบียน 148061  
รับเดือน.ปี = 9 ต.ค. 2560

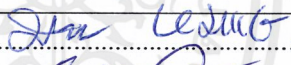


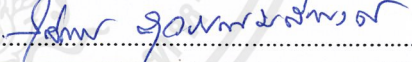
.b. 12866258  
.f. ....

หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (พัฒนาการเกษตร)  
ภาควิชาพัฒนาการเกษตรและการจัดการทรัพยากร  
คณะเทคโนโลยีการเกษตร  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ. 2560

คณะเทคโนโลยีการเกษตร  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ใบรองปกปัญหาพิเศษ

หัวข้อปัญหาพิเศษ การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard  
Evaluation of the Performance of the Hubkapong Agriculture  
Co-Operative Ltd., Cha-am - Distrlct, Phetchaburi Province by  
using Balanced Scorecard Technique

นักศึกษา นายเพชรรินทร์ เล็กวัฒนะ  
รหัสประจำตัว 56040620  
ปริญญา วิทยาศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชา พัฒนาการเกษตร  
พ.ศ. 2560  
อาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.ปัญญา หมั่นเก็บ

คณะกรรมการสอบปัญหาพิเศษ	ลายมือชื่อ
รศ.ดร.ปัญญา หมั่นเก็บ	
ผศ.ดร.สมศักดิ์ คุณาสวรรค์เวช	
ดร.ดวงกมล ปานรศทิพ ธรรมาธิวัฒน์	
ดร.สุณีพร สุวรรณมณีพงศ์	

ได้รับการพิจารณานับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาการเกษตร  
วันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ. 2560



ผศ.ดร.สมศักดิ์ คุณาสวรรค์เวช

หัวหน้าภาควิชาพัฒนาการเกษตรและการจัดการทรัพยากร

หัวข้อปัญหาพิเศษ	การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard
นักศึกษา	นายเพชรรินทร์ เล็กวัฒนะ
รหัสประจำตัว	56040620
ปริญญา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (พัฒนาการเกษตร)
สาขาวิชา	พัฒนาการเกษตร
พ.ศ.	2560
อาจารย์ที่ปรึกษาปัญหาพิเศษ	รศ.ดร. ปัญญา หมั่นเก็บ

## บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด 2) ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ 1) สมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำนวน 225 คน และ 2) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์จำนวน 17 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลทั่วไปของสมาชิก เป็นเพศหญิง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.80 มีอายุเฉลี่ย 53.29 ปี ทั้งหมดนับถือศาสนาพุทธ คิดเป็นร้อยละ 100 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 39.90 มีจำนวนสมาชิกในครอบครัวเฉลี่ย 4.12 คน และมีรายได้เฉลี่ย 11891.11 บาท ส่วนคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ เป็นเพศชาย มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.80 มีอายุเฉลี่ย 50.32 ปี มีระดับการศึกษาอยู่ชั้นมัธยมศึกษา มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.18 มีจำนวนสมาชิกในครอบครัวเฉลี่ย 4.29 คน และมีรายได้เฉลี่ย 18235.29 บาท ผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรหุบกะพงจำกัดในปี 2557-2559 โดยใช้เทคนิค BSC พบว่า (1) มุมมองด้านการเงิน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน CAMELS Analysis 6 มิติ พบว่าสถานภาพทางการเงินของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์เสี่ยงค่อนข้างสูง เนื่องจากผ่านตามเกณฑ์การประเมินเพียง 5 รายการเท่านั้น และไม่ผ่าน 17 รายการ จาก 22 รายการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงพบว่ามี 4 รายการ จาก 5 รายการ ที่มีค่าสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2) มุมมองด้านลูกค้า สมาชิกมีความพึงพอใจต่อสหกรณ์ฯ ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.46$ ) (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน คณะกรรมการดำเนินงานและฝ่ายจัดการมีความคิดเห็นต่อการดำเนินของสหกรณ์ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.17$ ) และ (5) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

ปัญหาพิเศษ เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากความอนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำอย่างดี ตลอดจนกำลังใจและการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้าง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ

อาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร. ปัญญา หมั่นเก็บ ที่ให้ความกรุณา ให้คำปรึกษา ให้คำชี้แนะ ตลอดจนช่วยแก้ไขปัญหา ทำให้เกิดความรู้และประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย จนทำให้ปัญหาพิเศษเล่มนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.สมศักดิ์ คูหาสวรรค์เวช ดร.ดวงกมล ปานรศทิพ ธรรมาธิวัฒน์ ดร.สุณีพร สุวรรณมณีพงศ์ กรรมการสอบโครงปัญหาพิเศษ ที่กรุณาให้คำชี้แนะจนในที่สุดทำให้ปัญหาพิเศษเล่มนี้สำเร็จลงได้ ขอขอบพระคุณครุอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้วิจัย

กราบน้อมระลึกถึงพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ผู้ให้สติปัญญา ความรัก ความห่วงใยกับผู้วิจัยมาโดยตลอด และเป็นแรงบันดาลใจให้ทำสิ่งที่หวังสำเร็จ ห่วงใย เป็นกำลังใจ ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นในการศึกษาครั้งนี้จนสำเร็จ คุณค่าและประโยชน์ของปัญหาพิเศษเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บุพการี คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องสนับสนุนให้งานวิจัยนี้สำเร็จลงได้ดี

สุดท้ายขอขอบคุณตัวเองที่คอยเตือนตัวเองตลอดมาให้ทำหน้าที่ของตัวเอง จนกระทั่งมาถึงจุดนี้ได้ ขอขอบคุณสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลาย ทั้งปวง ที่ช่วยให้การทำงานต่างๆสำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยดี

เพชรรินทร์ เล็กวิฒนะ

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ.....	I
กิตติกรรมประกาศ.....	II
สารบัญ.....	III
สารบัญตาราง.....	V
สารบัญภาพ.....	VI
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 ขอบเขตและข้อจำกัดการศึกษา.....	2
1.4 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ.....	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 สหกรณ์.....	5
2.2 สหกรณ์การเกษตร.....	10
2.3 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด.....	11
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลเบื้องต้น.....	12
2.5 การวัดผลโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard (BSC).....	13
2.6 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....	17
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	29
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	29
3.2 เครื่องมือและวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล.....	29
3.3 การทดสอบเครื่องมือ.....	30
3.4 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	37
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของการดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด.....	37

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ(ต่อ)

หน้า

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard .....	42
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	59
5.1. สรุปผลการวิจัย.....	59
5.2. อภิปรายผล.....	61
5.3. ข้อเสนอแนะ .....	63
บรรณานุกรม.....	65
ภาคผนวก.....	67
ประวัติผู้วิจัย.....	87



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1	35
4.1	38
4.2	39
4.3	40
4.4	43
4.5	44
4.6	44
4.7	46
4.8	47
4.9	48
4.10	49
4.11	49
4.12	50
4.13	51
4.14	52
4.15	53
4.16	54
4.17	55
4.18	57

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 องค์ประกอบของ Balanced Scorecard.....	14
2.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยในการวัดตามแนวคิดของ Balance Scorecard : BSC.....	16
5.1 แสดงผลสรุป BSC.....	61



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### (Introduction)

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์ (Cooperative หรือที่เรียกว่า Co-op) คือ องค์กรธุรกิจที่เกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางด้านเศรษฐกิจ โดยมีได้มุ่งแสวงหาผลกำไรและ มีการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างยุติธรรม สหกรณ์แห่งแรกของประเทศไทย ถือกำเนิดในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2459 มีชื่ออย่างเป็นทางการว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นแหล่งกู้เงินไปทำทุนของชาวนา ผู้ทรงริเริ่มจัดตั้งคือ พระเจ้าวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ซึ่งต่อมาทรงได้รับยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งกิจการสหกรณ์ของไทย” (วิทยاپานะบุตร. 2555) และสหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพและช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น (สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย. 2559ข.)

สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี ได้ก่อตั้งและจดทะเบียนสหกรณ์กับกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2514 ได้รับพระราชทานใบทะเบียนสหกรณ์จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2519 สมาชิกแรกเริ่มมีจำนวน 83 ครอบครัว ปัจจุบันมีจำนวน 465 ครอบครัว หลังจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรง (รัชกาลที่ 9) พระราชทานที่ดินให้กับพสกนิกร เนื้อที่ทั้งหมดประมาณ 12,500 ไร่ ในปี พ.ศ. 2514 ต่อมาปีพ.ศ. 2515 สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ทรงแนะนำและส่งเสริมให้แม่บ้านนำเส้นใยป่านศรนารายณ์ ซึ่งมีอยู่ในพื้นที่นำมาใช้ประโยชน์ในด้านผลิตภัณฑ์หัตถกรรมฝักทักซ์ให้กับแม่บ้านเมื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์แล้วรวบรวมส่งให้กับสหกรณ์เป็นผู้จำหน่าย ปัจจุบันเป็นธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด (สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด. 2559ง) และสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ได้มีธุรกิจที่ไว้สำหรับช่วยเหลือเกษตรกร ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต และธุรกิจรับเงินฝาก ปัจจุบันสหกรณ์ยังไม่สามารถทำตามกลยุทธ์ขององค์กรและทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ จึงส่งผลให้สหกรณ์ไม่สามารถเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกตามหลักสหกรณ์ (นที สะอาดนัก. 2559)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านสมาชิก มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ผลของการศึกษาจะทำให้ทราบจุดแข็ง ข้อจำกัด และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสหกรณ์ ซึ่งสามารถนำไปสู่การวางแผน การจัดทำแนวทางในพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดอื่นให้มีความเจริญก้าวหน้า มีความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินงานของสหกรณ์หุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

1.2.2 เพื่อศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard

## 1.3 ขอบเขตและข้อจำกัดการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านสมาชิก มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยอาศัยข้อมูลจากรายงานกิจการและงบการเงินของสหกรณ์ปี 2557 - 2559 และจากการสอบถามจากสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ศึกษาคือสมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง เดือนธันวาคม 2559 –มีนาคม 2560

## 1.4 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1.4.1 สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

1.4.2 คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี ที่ได้รับการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

1.4.3 สมาชิกสหกรณ์ หมายถึง เกษตรกรที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตร หุบกะพงจำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

1.4.4 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ หมายถึง ผลการดำเนินงานของของสหกรณ์ การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี ในปี 2557 - 2559

1.4.5 Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ BSC จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยเทคนิค Balanced Scorecard ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านสมาชิก มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร โดยพิจารณามุมมองในแต่ละด้าน ดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ได้แก่ อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ โดยใช้อัตราส่วนวิเคราะห์ทางการเงิน CAMELS ANALYSIS ดังต่อไปนี้

- 1.1) มิติที่ 1 : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง
- 1.2) มิติที่ 2 : คุณภาพของสินทรัพย์
- 1.3) มิติที่ 3 : ชีตความสามารถในการบริหาร
- 1.4) มิติที่ 4 : การทำกำไร
- 1.5) มิติที่ 5 : สภาพคล่อง
- 1.6) มิติที่ 6 : ผลกระทบต่อธุรกิจ

2) มุมมองด้านสมาชิก (Customer Perspective)

2.1) ความพึงพอใจของสมาชิกในการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจสินเชื่อธุรกิจเงินรับฝาก ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจการรวบรวมผลผลิต

- 2.2) ความพึงพอใจในด้านการบริหารงานขององค์กร
- 2.3) ความพึงพอใจในด้านนโยบายของสหกรณ์

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

- 3.1) ด้านการให้บริการสมาชิก
- 3.2) ด้านการดำเนินงาน
- 3.3) ด้านสังคม

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective)

- 4.1) ด้านการพัฒนาทักษะของบุคคล
- 4.2) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3) ด้านนวัตกรรม

4.4) ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทำให้ทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี ใน 4 มุมมองของเทคนิค Balanced Scorecard ตลอดจนทราบปัญหาและอุปสรรค

1.5.2 ผลการการศึกษาจะใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ตรงตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแผนงาน จัดทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)

การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยเทคนิค Balanced Scorecard ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 สหกรณ์
- 2.2 สหกรณ์การเกษตร
- 2.3 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลเบื้องต้น
- 2.5 การวัดผลโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard (BSC)
- 2.6 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 สหกรณ์

#### 2.1.1 ความหมายของสหกรณ์

วิทยา ปานะบุตร (2555) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ไว้ว่า สหกรณ์ (Cooperative หรือที่เรียกว่า Co-op) คือ องค์กรธุรกิจที่เกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางด้านเศรษฐกิจ โดยมีได้มุ่งแสวงหาผลกำไรและมีการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างยุติธรรม

สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย (2559ก) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ไว้ว่า สหกรณ์ คือ องค์กรของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม “สหกรณ์” ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

ดังนั้นสหกรณ์จึงตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่แก้ปัญหาในด้านการทำมาหากินที่เหมือนหรือคล้ายๆกัน หรือความต้องการบริการที่เหมือนกันและเป็นปัญหาที่สมาชิกแต่ละคนไม่สามารถแก้เองได้ตามลำพังหรือตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการให้สมาชิกได้รับประโยชน์ในการประกอบอาชีพของตนมากกว่าที่แต่ละคนเคยได้จากการดำเนินกิจการเองตามลำพัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.1.2 ลักษณะสำคัญของสหกรณ์ (วิทยา ปานะบุตร. 2555)

- 1) เป็นสมาชิกโดยความสมัครใจ การรวมกลุ่มหรือการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ต้องเป็นด้วยความสมัครใจ มิใช่ถูกบังคับ
- 2) เป็นกิจกรรมของคณะบุคคล มิใช่เป็นของบุคคลหนึ่งบุคคลใด
- 3) การดำเนินการยึดหลักประชาธิปไตยและความสามัคคีในหมู่คณะ สมาชิกทุกคนมี 1 คะแนนเสียงเท่ากัน
- 4) เป็นองค์กรธุรกิจที่อาศัยองค์ประกอบ 4 ประการ เพื่อพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ คน เงิน ทรัพยากร และการจัดการ
- 5) ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสมาชิกทางด้านเศรษฐกิจ เช่น แก้ไขปัญหาการเอาเปรียบของพ่อค้าคนกลาง และปัญหาขาดแคลนเงินทุนของสมาชิก เป็นต้น
- 6) มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย และมีฐานะเป็นนิติบุคคล (นิติบุคคลไม่ใช่มนุษย์แต่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย) และมีสิทธิทางกฎหมายเหมือนมนุษย์เกือบทุกอย่าง

### 2.1.3 ความเป็นมาของสหกรณ์

- 1) แหล่งกำเนิดของสหกรณ์ในยุโรป ผู้คิดริเริ่มให้มีกิจกรรมสหกรณ์ขึ้นเป็นคนแรกคือ “โรเบิร์ต โอเวน” (Robert Owen) นักคิดในแนวสังคมนิยมชาวอังกฤษ ในคริสต์ศตวรรษที่ 19 โดยมีวัตถุประสงค์จะปรับปรุงสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนงานในโรงงานให้ดีขึ้นและช่วยเหลือมิให้ถูกนายทุน เอาเปรียบเอาเปรียบ โรเบิร์ต โอเวน จึงได้รับยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งสหกรณ์โลก” ใน พ.ศ. 2387 กิจการสหกรณ์แห่งแรกของโลกได้ถือกำเนิดขึ้น โดยการรวมตัวจัดตั้งของกลุ่มช่างทอผ้าที่เมืองรอชเดล ประเทศอังกฤษ มีชื่ออย่างเป็นทางการว่า “ร้านสหกรณ์รอชเดลของผู้นำอันเที่ยงธรรม” ซึ่งต่อมาได้แพร่หลายทั่วโลก
- 2) กำเนิดกิจการสหกรณ์ของไทย สหกรณ์แห่งแรกของประเทศไทย ถือกำเนิดในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2459 มีชื่ออย่างเป็นทางการว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นแหล่งกู่เงินไปทำทุนของชาวนา ผู้ทรงริเริ่มจัดตั้งคือ พระเจ้าวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ซึ่งต่อมาทรงได้รับยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งกิจการสหกรณ์ของไทย” โดยทางราชการได้ให้วันที่ 26 กุมภาพันธ์ของทุกปีเป็น “วันสหกรณ์ของไทย” (วิทยา ปานะบุตร. 2555)

### 2.1.4 ประเภทของสหกรณ์

สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชนฯ (2559) ได้แยกประเภทของสหกรณ์ไว้ดังนี้

- 1) สหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์สำหรับผู้มีอาชีพเกษตรกรรม เช่น ทำนา เลี้ยงสัตว์ ทำไร่ ทำสวน ฯลฯ สหกรณ์การเกษตรนี้ได้วิวัฒนาการมาจากสหกรณ์หาทุนเดิมรวมกับสหกรณ์ประเภทต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการเกษตรในท้องถิ่นเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เช่น สหกรณ์ขายข้าว สหกรณ์บำรุงที่ดินและอื่นๆ มาเป็นสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์หลายอย่าง

ครอบคลุมครบวงจรการประกอบอาชีพและการดำรงชีพของสมาชิก โดยดำเนินธุรกิจในลักษณะของการบริการ ดังนี้

1.1) ธุรกิจสินเชื่อ จัดหาเงินทุนมาให้สมาชิกกู้ด้วยการระดมทุนจากสมาชิก ทั้งใน รูปของการฝากเงิน และการถือหุ้นเพิ่ม หาแหล่งเงินกู้ภายนอกเพิ่มเติม เพื่อนำมาดำเนินการให้เป็นไปตามความต้องการของสมาชิก

1.2) ธุรกิจการซื้อจัดหาปัจจัยการผลิต ได้แก่ ปุ๋ย พันธุ์พืช ยาปราบศัตรูพืช เครื่องมือการเกษตร เพื่อเพิ่มผลิตผลของสมาชิก รวมทั้งเครื่องอุปโภคที่จำเป็นในการดำรงชีวิตมา บริการแก่สมาชิกด้วย

1.3) ธุรกิจการขาย จัดการรวบรวมผลิตผลของสมาชิกมาจัดการจำหน่าย หรือทำการแปรรูปออกจำหน่าย โดยมีความมุ่งหมายที่จะให้สมาชิกขายผลิตผลได้ในราคาดี การที่จะช่วยให้ผู้ผลิต สามารถจำหน่ายผลิตผลได้ในราคาสูง การดำเนินการในขั้นตอนของการผลิตจนถึงการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จจะต้องอยู่ในกลุ่มผู้ผลิตเท่านั้น จึงจะสามารถกำหนดราคาให้เป็นประโยชน์แก่ผู้ผลิตได้ สหกรณ์การเกษตรเป็นจำนวนมากมีโรงสีแปรรูปข้าวเปลือกของตนเอง มีโรงงานผสมอาหารสัตว์ โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมสดและผลิตภัณฑ์อื่นๆ รวมทั้งมีฉางไซโล ยานพาหนะและอุปกรณ์ในการรวบรวมผลิตผลของสมาชิก นอกจากธุรกิจที่สำคัญ 3 ประการดังกล่าว แล้วสหกรณ์การเกษตรยังจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างฐานะของสมาชิกและครอบครัว รวมทั้ง ชุมชนด้วย ได้แก่ กิจกรรมสวัสดิการสงเคราะห์ ทั้งในเรื่องของภัยธรรมชาติ ฅาปนกิจ กิจกรรมกลุ่มสตรีสหกรณ์ และเยาวชนสหกรณ์

2) สหกรณ์นิคมเป็นสหกรณ์สำหรับผู้ที่ประสงค์จะประกอบอาชีพเกษตรกรรม แต่ไม่มีที่ดินทำกิน หรือมีน้อย ไม่พอประกอบอาชีพ โดยรัฐบาลจะจัดสรรที่ดินที่เสื่อมสภาพจากป่าสงวนแล้วให้ราษฎร เข้าถือครองประกอบอาชีพในสมัยแรกที่มีการจัดตั้งสหกรณ์นิคม สมาชิกสหกรณ์ จะได้รับกรรมสิทธิ์ในที่ดินที่ได้รับการจัดสรรนั้น แต่ปรากฏว่ามีสมาชิกจำนวนมากที่ไม่รักษาที่ดินนั้นไว้ นำไปขายต่อให้ผู้อื่น ทำให้มีการบุกรุกป่าสงวนเพิ่มขึ้นอีก ประกอบกับเป็นพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เกี่ยวกับการจัดสหกรณ์ในที่ดินพระราชทานตามโครงการในพระราชดำริ ไม่มีการให้กรรมสิทธิ์แต่สมาชิกทุกคนจะได้รับสิทธิครอบครองและสามารถทกทอดเป็นมรดกถึงลูกหลานได้ トラบใดที่ยังประสงค์จะทำมาหากินอยู่ในพื้นที่ของสหกรณ์ หากไม่มีทายาทที่จะรับช่วยมรดกก็ให้ที่ดินนั้นตกเป็นของสหกรณ์ เพื่อรับบุคคลที่ประสงค์จะประกอบอาชีพเกษตรกรรม เข้ามาทำกินได้ เราเรียกการจัดสหกรณ์ชนิดนี้ว่า สหกรณ์การเช่าที่ดิน สมาชิกของสหกรณ์นิคมอีกชนิดหนึ่งที่สามารถได้กรรมสิทธิ์ที่ดินก็คือ สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน ซึ่งจัดขึ้นในที่ดินผืนใหญ่ที่มีผู้เช่าที่ดินทำกินอยู่แล้วและเจ้าของที่ดินประสงค์จะขายที่ดินนั้นให้แก่ผู้เช่า ซึ่งถ้าผู้เช่าทั้งหมดตกลงและประสงค์ที่จะได้ที่ดินเหล่านั้นเป็นของตนเอง แต่ติดขัดในเรื่องเงินทางราชการโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ก็จะขออนุมัติรัฐบาลจัดหาเงินกู้ เพื่อซื้อที่ดินนั้นไว้และขายให้แก่ผู้เช่าเหล่านั้นโดย

วิธีการเข้าซื้อ ทั้งนี้จะต้องเป็นไปตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ เมื่อผ่อนชำระค่าเข้าซื้อเสร็จสิ้นจะได้รับกรรมสิทธิ์ในที่ดินเป็นของตนเอง

3) สหกรณ์ประมงเป็นสหกรณ์สำหรับผู้มีอาชีพประมงโดยเฉพาะ ทั้งอาชีพประมงน้ำจืด และประมงทะเล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้ทางด้านวิชาการและดำเนินธุรกิจเพื่อส่งเสริมอาชีพประมงทั้งการจำหน่ายสัตว์น้ำ ผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ และอุปกรณ์ประมง

4) สหกรณ์ร้านค้าเป็นสหกรณ์สำหรับผู้บริโภคทั่วไป โดยการจัดจำหน่ายสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในครอบครัวให้แก่สมาชิก มีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในครอบครัว สหกรณ์ร้านค้าหรือ ร้านสหกรณ์นี้ ถือว่าเป็นต้นแบบของสหกรณ์ทั่วโลก ทั้งนี้เพราะสหกรณ์แห่งแรกของโลกที่ดำเนินการประสบความสำเร็จเป็นสหกรณ์ที่จำหน่ายสินค้าเครื่องบริโภคของประเทศอังกฤษ ซึ่งมีวิธีการปฏิบัติที่สามารถใช้เป็นหลักการสหกรณ์สากลในประเทศต่างๆ ทั่วโลกได้ ร้านสหกรณ์ในประเทศไทยส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในที่ชุมชนหนาแน่นในเมืองและกระจายไปยังหมู่บ้านในชนบทในรูปของร้านค้าหมู่บ้าน

5) สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์สำหรับผู้ที่มีรายได้ประจำโดยทั่วไปที่ต้องการพึ่งตนเอง ด้วยการออมทรัพย์เป็นประจำและช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยการให้กู้ยืม เมื่อเกิดความจำเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ตั้งขึ้นทั่วไปในสถานที่ราชการสำหรับข้าราชการพลเรือน ตำรวจ ทหาร และในรัฐวิสาหกิจ โรงงาน บริษัท สถานศึกษา หรือในชุมชนต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ในโรงงานและบริษัทต่างๆ นอกจากจะช่วยให้พนักงานมีการออมทรัพย์เพื่อตนเองแล้วยังสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น ในระหว่างพนักงาน และเจ้าของกิจการ ทำให้ข้อขัดแย้งต่างๆ คลี่คลายไปในทางที่ดีขึ้น

6) สหกรณ์บริการเป็นสหกรณ์สำหรับผู้ที่ต้องการแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพ ต้องการดำรงชีพตามแนวทางสหกรณ์และมีประเภทของอาชีพ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว สหกรณ์บริการจึงมีหลายรูปแบบ เช่น สหกรณ์ไฟฟ้า ดำเนินการให้ได้มาซึ่งกระแสไฟฟ้า และจัดให้มีการบำรุงรักษาร่วมกัน สหกรณ์เคหสถาน ดำเนินการให้ได้มาซึ่งบ้านที่อยู่อาศัยหรือที่ดิน และสิ่งสาธารณูปโภคอื่นๆ สหกรณ์ผู้เดินรถรับจ้าง สหกรณ์แท็กซี่ สหกรณ์ผลิตภัณฑ์ไม้แกะสลัก เป็นต้น

#### 2.1.5 หลักการดำเนินงานของสหกรณ์ ยึดตามแนวปฏิบัติ 6 ประการ

วิทยา ปานะบุตร (2555) ได้กล่าวถึงหลักการดำเนินงานของสหกรณ์ 6 ประการ ดังนี้

1) การรับสมาชิกตามความสมัครใจ ไม่มีการบีบบังคับให้เป็นและไม่กีดกันบุคคลที่ประสงค์จะสมัครเป็นสมาชิก ไม่มีข้อจำกัดในเพศ เชื้อชาติ และศาสนา

2) การบริหารงานยึดหลักประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กรของตน ทุกคนมีสิทธิออกเสียงได้ 1 เสียงเท่ากันไม่ว่าจะมีหุ้นมากหรือหุ้นน้อยก็ตาม การเข้ามาทำหน้าที่ของบุคคลต้องมาจากการเลือกตั้ง

3) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ สมาชิกทุกคนมีสิทธิลงทุนซื้อหุ้นในสหกรณ์ที่ตนเป็นสมาชิก มีสิทธิกำกับ ดูแล ตรวจสอบให้การใช้จ่ายเงินของสหกรณ์เป็นไปอย่างสุจริตสหกรณ์ต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบ่งเงินปันผลให้สมาชิกในอัตราส่วนที่เหมาะสมและยุติธรรม ไม่สูงจนเกินไป เพื่อให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งและอยู่รอด รวมทั้งจำกัดอัตราดอกเบี้ยที่จ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้น เพื่อป้องกันมิให้มีการแสวงกำไรจากการถือหุ้นจำนวนมากของสมาชิกบางคน

4) การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ สหกรณ์ต้องบริหารงานเป็นอิสระพึ่งตนเองและปกครองตนเอง ไม่ถูกควบคุมโดยนโยบายหรือกลไกเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีการจัดสรรเงินรายได้ส่วนหนึ่ง เพื่อนำมาใช้จัดการศึกษา การฝึกอบรมและการดูงาน เพื่อให้สมาชิกเข้าใจหลักการทำงานของสหกรณ์อย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ สหกรณ์ทุกแห่งทุกประเภทควรให้ความช่วยเหลือและร่วมมือซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ เพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

6) ความเอื้ออาทรต่อชุมชน สหกรณ์ควรมีส่วนร่วมดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนตามสมควร เช่น ขุดบ่อน้ำบาดาล ซ่อมสร้างสะพานและถนนในหมู่บ้าน เป็นต้น เพื่อช่วยเหลือชุมชนให้มีความเข้มแข็ง และสมาชิกในชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อกิจการสหกรณ์ต่อมา

### 2.1.6 วิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย (วิทยา ปานะบุตร. 2555)

ในปัจจุบันมีการรวมกลุ่มจัดตั้งกิจการสหกรณ์ขึ้นมากมายทั้งในเมืองและในชนบท เพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของสมาชิกและเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนาชนบท เนื่องจากหลักการดำเนินงานของสหกรณ์จะสอดคล้องกับแนวความคิดเรื่อง “เศรษฐกิจพอเพียง” กล่าวคือสมาชิกสามารถพึ่งพาตนเองได้ทั้งการผลิต การบริโภค การขนส่งผลผลิต การจำหน่าย และการจัดสรรผลตอบแทนให้แก่ผู้ผลิต เป็นต้น ตัวอย่างของสหกรณ์ในต่างจังหวัดที่ประสบผลสำเร็จ คือ สหกรณ์โคนมหนองโพ อำเภอกาญจนบุรี เป็นการรวมกลุ่มของผู้เลี้ยงโคนมรายย่อย เพื่อให้เป็นแหล่งรับซื้อผลผลิตของสมาชิกโดยนำมาแปรรูปเป็นนมสดพร้อมดื่ม ช่วยให้เกษตรกรผู้เลี้ยงมีรายได้ที่มั่นคง วิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

1) การจัดตั้ง การดำเนินงานจัดตั้งสหกรณ์ประเภทต่างๆ ต้องมีสมาชิกตั้งแต่ 10 คน ขึ้นไปขอจดทะเบียนกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดหรือสำนักงานสหกรณ์อำเภอ

2) การบริหารงานของสหกรณ์ สมาชิกของสหกรณ์แต่ละคน มีสิทธิออกเสียงได้ 1 เสียง เท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือมีหุ้นน้อย เมื่อมีการออกเสียงเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานแล้ว จะจัดตั้งเจ้าหน้าที่ทำงานในสหกรณ์แห่งนั้น เช่น ผู้จัดการ พนักงานบัญชี และพนักงานขาย เป็นต้น กิจการสหกรณ์แห่งใด มีการบริหารและการจัดการที่ดี มีคนมีความรู้ความสามารถ และความซื่อสัตย์มาร่วมดำเนินการ มีเงินทุนหมุนเวียนอย่างเพียงพอ จะช่วยให้การดำเนินกิจการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้สมาชิกเกิดความศรัทธาและไว้วางใจ

## 2.2 สหกรณ์การเกษตร

สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย (2559ข) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์การเกษตรไว้ว่า สหกรณ์คือสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

### 2.2.1 ประวัติความเป็นมา

สหกรณ์การเกษตรแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2459 ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์” ในจังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์การเกษตรชนิดไม่จำกัด มีขนาดเล็กในระดับหมู่บ้านตั้งขึ้นในหมู่เกษตรกรที่มีรายได้ต่ำและมีหนี้สินมาก มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 16 คน มีทุนดำเนินงานจำนวน 3,080 บาท จากค่าธรรมเนียมแรกเข้า 80 บาท และเป็นทุนจากการกู้แบงก์สยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน) 3,000 บาท

### 2.2.2 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือส่วนรวม โดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

### 2.2.3 ทำไมต้องจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร

เนื่องจากการประกอบอาชีพของเกษตรกร มักประสบปัญหาต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ขาดแคลนเงินทุน เงินทุนที่ใช้ในการประกอบอาชีพมีไม่เพียงพอ ต้องกู้ยืมจากพ่อค้าหรือนายทุนในท้องถิ่น ซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยแพง
- 2) ขาดแคลนที่ดินทำกิน เกษตรกรบางรายมีที่ดินทำกินน้อย บางรายไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง ต้องเช่าที่ดินผู้อื่นทำกิน โดยเสียค่าเช่าแพงและถูกเอารัดเอาเปรียบจากการเช่า
- 3) ปัญหาในเรื่องการผลิต เกษตรกรขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตสมัยใหม่ที่ต้องการ เช่น การใช้ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง ยาปราบศัตรูพืช พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ทำให้ผลผลิตที่ได้รับต่ำไม่คุ้มกับการลงทุน นอกจากนั้นผลผลิตที่ได้ไม่มีคุณภาพ และไม่เป็นที่ต้องการของตลาดขาดปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ระบบชลประทาน
- 4) ปัญหาการตลาดเกษตรกรถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องการชั่ง ตวง วัด และมีความจำเป็นต้องจำหน่ายผลผลิตตามฤดูกาล เนื่องจากไม่มีที่เก็บรักษาผลผลิต จึงถูกกดราคาจากพ่อค้าเป็นเหตุให้ ไม่มีรายได้เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัว

ปัญหาทางเศรษฐกิจข้างต้น มีผลกระทบต่อสังคมในชุมชน ทำให้คุณภาพชีวิตและฐานะความเป็นอยู่ต่ำกว่าคนประกอบอาชีพอื่น ขาดการศึกษา การอนามัย และขาดความปลอดภัยในทรัพย์สิน (สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย. 2559ข)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.3 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

### 2.3.1 ประวัติการก่อตั้งสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ได้ก่อตั้งและจดทะเบียนสหกรณ์กับกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2514 ซึ่งได้รับพระราชทานใบทะเบียนสหกรณ์จาก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2519 สมาชิกแรกเริ่ม 83 ครอบครัว ปัจจุบัน 465 ครอบครัว หลังจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระราชทานที่ดินทำกินให้กับพสกนิกร ในปี พ.ศ. 2514 ต่อมาปี พ.ศ. 2515 สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ทรงแนะนำและส่งเสริมให้แม่บ้านนำเส้นใยป่านศรนารายณ์ ซึ่งมีอยู่ในพื้นที่นำมาใช้ประโยชน์ในด้านผลิตภัณฑ์หัตถกรรม ผักกักขยะให้กับแม่บ้าน เมื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ได้แล้วรวบรวมส่งให้กับสหกรณ์เป็นผู้จำหน่าย ต่อมาในปี พ.ศ. 2524 สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ทรงรับงานศิลปาชีพพิเศษป่านศรนารายณ์ของกลุ่มสตรีสหกรณ์หุบกะพงเข้าไปในพระบรมราชินูปถัมภ์ ปัจจุบันเป็นธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด (สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด. 2559)

### 2.3.2 ธุรกิจของสหกรณ์ (เพ็ญทิพย์ แยมศรี. 2560)

- 1) ธุรกิจสินเชื่อ
- 2) ธุรกิจเงินรับฝาก
- 3) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
- 4) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

### 2.3.3 เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด (เพ็ญทิพย์ แยมศรี. 2560)

- |                            |                                 |
|----------------------------|---------------------------------|
| 1) นายยงยุทธ ชื่อสัตย์     | ตำแหน่ง ประธานรักษาการผู้จัดการ |
| 2) นางสาวเพ็ญทิพย์ แยมศรี  | ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ/บัญชี  |
| 3) นางสาวจารุวรรณ ภิรมย์ภู | ตำแหน่ง สินเชื่อ                |
| 4) น.ส.วิภาวดี ต้นหยง      | ตำแหน่ง การตลาด                 |

### 2.3.4 คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด (เพ็ญทิพย์ แยมศรี.

2560)

- |                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| 1) นายยงยุทธ ชื่อสัตย์        | ตำแหน่ง ประธานกรรมการ |
| 2) นายสาโรจน์ ปรางศร          | ตำแหน่ง รองประธานที่1 |
| 3) นายนคร ทองแท่ง             | ตำแหน่ง รองประธานที่2 |
| 4) นายชัยรัตน์ ทับทอง         | ตำแหน่ง เลขานุการ     |
| 5) นางอารีย์ เปรมสุข          | ตำแหน่ง เภรัญญิก      |
| 6) นายสำราญ แป้นทอง           | ตำแหน่ง กรรมการ       |
| 7) นางสาวรัตนพรมณี นิยมทรัพย์ | ตำแหน่ง กรรมการ       |
| 8) นายนพวรรณ ม่วงอยู่         | ตำแหน่ง กรรมการ       |
| 9) นายฉลา ทองแท่ง             | ตำแหน่ง กรรมการ       |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- |                                  |                 |
|----------------------------------|-----------------|
| 10) นายสมศักดิ์ เสืออบ           | ตำแหน่ง กรรมการ |
| 11) นางสาวจันทร์ทิพย์ พงษ์เถื่อน | ตำแหน่ง กรรมการ |
| 12) นายศิลา พันธุ์แก้ว           | ตำแหน่ง กรรมการ |

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลเบื้องต้น

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2542 : 9) ได้กล่าวว่า แนวคิดพื้นฐานของการประเมินมากกว่าครึ่งศตวรรษที่ผ่านมาสามารถอิงนิยามของการประเมินที่ต่างกัน ดังต่อไปนี้

### 2.4.1 นิยามการประเมินในความหมายของการวัดผล (Measurement)

นักประเมินในช่วงค.ศ. 1900-1930 มักจะใช้ “การวัด” และ “การประเมินผล” ในความหมายเดียวกัน แม้ปัจจุบันการเรียนการสอนทางการศึกษาก็ยังคงใช้คำทั้งสองในลักษณะใกล้เคียงกันและเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เมื่อนิยามของ “การประเมิน” เป็นนิยามในความหมายของ “การวัดผล” การประเมิน จึงพัฒนาไปตามหลักของวิทยาศาสตร์ของการวัด กล่าวคือเน้นในด้านความเป็นปรนัยในเชิงประจักษ์ ความเที่ยงตรงของการวัด ความเป็นมาตรฐานของเครื่องมือที่ใช้วัด ตลอดจนการใช้สถิติวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อหาข้อสรุป รวมทั้งการค้นหาเกณฑ์มาตรฐานเพื่อการเปรียบเทียบ ดังนั้นการประเมินในแนวคิดนี้จึงมีบทบาทในการเรียนการสอนหรือการวัดผลทางการศึกษา เพราะว่าการประเมินผลการเรียนการสอนนั้น มักจะใช้การตีความหมายของคะแนนที่ใช้เครื่องมือวัดผล

เมื่อประวัติของการประเมินมีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับการวัดผลแล้ว ข้อมูลจากการวัดผล จึงเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับการประเมินด้วย ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้วัดผลจึงต้องมีความเป็นมาตรฐาน เพราะเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นเหตุให้มีการพัฒนาแบบสอบมาตรฐานขึ้นมาจำนวนมาก โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา แบบสอบมาตรฐานจึงเป็นที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางแพร่หลายไปทั่วโลก และมีบทบาทมากในช่วงปี ค.ศ. 1946 ถึง 1957 จนกล่าวได้ว่าเป็นยุคของการการประเมินด้วยแบบสอบมาตรฐาน ซึ่งเป็นแนวคิดของการประเมินที่มุ่งเน้นการใช้เครื่องมือมากกว่าที่จะมุ่งเน้นการใช้การประเมินเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการ

แนวคิดการประเมินในความหมายของการวัดผลทำให้การประเมินยึดติดอยู่กับการตีความหมาย ของคะแนนที่ได้จากเครื่องมือวัดผลจึงมักจะมองข้ามตัวแปรที่มีคุณค่าต่อผลการประเมิน โดยเฉพาะตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ รวมทั้งข้อจำกัดของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการตัดสินและการวินิจฉัยคุณค่า บทบาทของการประเมินในยุคดังกล่าวจึงน้อยกว่าบทบาทของการวัดผล

### 2.4.2 นิยามการประเมินในความหมายของการวิจัยประยุกต์ (Applied Research)

Rossi (1982) ได้กล่าวว่า “การประเมิน” เป็นการประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมเพื่อตัดสินพัฒนาโครงการด้านการวางแผนและการตามประสิทธิภาพรวมถึงประสิทธิผลของโครงการทางสังคมรวมทั้งการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงจากการนำนโยบาย แผนงาน โครงการไปปฏิบัติ จะเห็นว่าเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การประเมิน ในแนวคิดนี้มีลักษณะของการวิจัยประยุกต์ ซึ่งจะมีการออกแบบวิจัย สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งตอบคำถามที่ว่าโครงการนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีความสำเร็จระดับใด

แนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะมองกิจกรรมการประเมินว่า มีลักษณะกิจกรรมของการวิจัยด้วยเหตุนี้ จึงมีการนิยามว่าการประเมินเป็นวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (Riecken and Boruch. 1974)

แนวคิดของการประเมินในความหมายของการวิจัยนั้น ได้มีการพัฒนามาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1887-1898 โดย Joseph M. Rice (1914) ผู้มีบทบาทในการเคลื่อนไหวเพื่อปฏิรูปการศึกษาซึ่งได้ทำการการศึกษาโปรแกรมการสอนวิธีสะกดคำในโรงเรียนต่างๆ ด้วยวิธีวิจัยโดยใช้คะแนนเป็นเกณฑ์ในการประเมินโปรแกรมการสอนดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่ใช้จำนวนการสอนต่างกันไม่ทำให้ผลการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน จึงสรุปว่า โรงเรียนใช้เวลาการสอนอย่างไม่มีคุณภาพ ข้อค้นพบนี้มีส่วนในการกระตุ้นให้นักศึกษาเกิดความสนใจในการตรวจสอบการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจังต่อมา แนวคิดของ Rice นับว่ามีอิทธิพลต่อการประเมินที่เป็นการวิเคราะห์ต่อปริมาณ เพื่อทำการประเมินเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จึงกล่าวได้ว่า Rice เป็นผู้ริเริ่มเทคนิคการวิจัยมาใช้ในการวิจัยประเมินผลทางการศึกษา

การวิจัยประเมินผลได้พัฒนาองค์ความรู้มาตลอดหลายทศวรรษจนกระทั่ง Suchman (1967) ศาสตราจารย์ทางสังคมวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Pittsburgh ได้ใช้เวลายาวนานในการศึกษาวิจัยสาขาสังคมศาสตร์ โดยให้ความสนใจในด้านการประเมินและได้ตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับการวิจัยประเมินผล คือ Evaluative Research : Principles and Practice in Public Service and Social Action Program (1967) การวิจัยประเมินผลจึงได้นำมาใช้กับระเบียบวิจัยทางสังคมศาสตร์เพื่อตรวจสอบและติดตามผลโครงการทางด้านสาธารณสุข การศึกษา รวมทั้งโครงการบริการสาธารณะด้านอื่นๆ

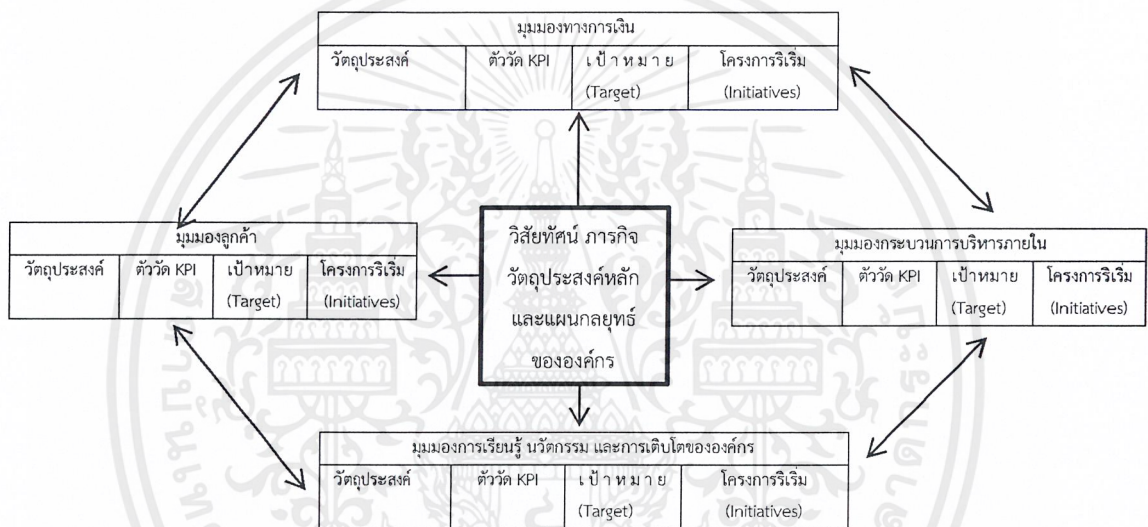
ในการวิจัยประเมินผล (Evaluative Research) คำว่า “Evaluative” หรือ “เชิงประเมินผล” นั้นเป็นคำศัพท์ขยายคำว่า “Research” หรือ “การวิจัย” ดังนั้น เมื่อกล่าวถึง “การวิจัยประเมินผล” จึงนำไปสู่ความเข้าใจได้ว่าเป็นการประเมินผลโดยอาศัยรูปแบบการวิจัย มีวิธีการเก็บข้อมูลและเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลในกระบวนการประเมินแต่ไม่มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ตรงข้ามจะมุ่งเน้นการทดสอบผลจากการนำองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ที่มีอยู่เดิมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้านการบริหารและการปฏิบัติมากกว่าเพิ่มพูนองค์ความรู้ทางทฤษฎี (เยาวดี รางชัยกุล วิทยุสิทธิ์. 2542 : 12)

## 2.5 การวัดผลโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard แนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (1996 : 9) ได้เสนอแนวคิดในการวัดผลงานของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนขึ้นให้ได้ภาพรวมขององค์การอย่างครอบคลุมอย่างสัมพันธ์กันและสมดุลขึ้น โดยนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ควรต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างอนาคตให้องค์กรด้วย ตามแนวความคิดนี้ ผู้บริหารจะสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard จึงเป็นการวัดความสำเร็จขององค์กรสำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญๆ ขององค์กรผู้ถือหุ้นและลูกค้า ซึ่งเน้นการวัดผลจากภายนอก (External Measure) และวัดผลเพื่อผู้บริหาร พนักงานและองค์กรโดยเน้นวัดผลภายใน (Internal Measure) ในเรื่องกระบวนการภายในของธุรกิจและ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.1 (สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2546 : 129)



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของ Balanced Scorecard

ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546 : 133)

ขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านมุมมองของลูกค้า หรือความพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการมุ่งสร้างการเรียนรู้และการเจริญเติบโตให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

### 2.5.1 ด้านการเงิน

เป็นการมุ่งวัดผลประกอบการทางการเงิน เพื่อตอบสนองผลประโยชน์ให้แก่เจ้าของหรือผู้ลงทุนเป็นสำคัญ เช่น ความสามารถในการทำกำไรของกิจการการเจริญเติบโตของทรัพย์สิน ผลกำไร ยอดขาย สภาพคล่องของกิจการหรือมูลค่าสุทธิของผู้ถือหุ้น เป็นต้น

### 2.5.2 ด้านมุมมองของลูกค้า

เป็นการวัดผลงานของกิจการจากมุมมองของลูกค้า คือ ความพอใจของลูกค้า ความสามารถในการเก็บรักษาลูกค้า ความสามารถในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ และผลกำไรจากลูกค้าเพื่อที่จะทำให้กิจการบรรลุตามวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ เช่น

- 1) ตัวสินค้าและบริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจแค่ไหน ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้แค่ไหน
- 2) เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า สะดวกรวดเร็ว เป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสมหรือไม่
- 3) คุณภาพของสินค้า โดยตัวของสินค้าและการใช้งานเป็นอย่างดี
- 4) ต้นทุนและราคาของสินค้า มีความเหมาะสมกับคุณภาพและการรับรู้ของลูกค้า
- 5) ยอดขายและส่วนครองตลาด
- 6) อัตราการซื้อซ้ำ
- 7) จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้น
- 8) อัตราสูญเสียลูกค้า

### 2.5.3 ด้านกระบวนการบริหารภายใน

เนื่องจากกระบวนการบริหารหรือการดำเนินงานของกิจการจะมีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้า และการสร้างโอกาสในการแข่งขันของกิจการในอนาคต ผู้บริหารต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ ของกิจการและความสามารถหลัก (Core Competencies) ที่จะใช้ในการแข่งขันที่กิจการจะเลือกใช้แล้วเลือกตัวที่เหมาะสมเช่น ถ้ากิจการต้องการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ตัววัดก็อาจจะเป็นความสามารถในการพัฒนาทางเทคโนโลยีของกิจการ ระยะเวลาการส่งมอบ คุณภาพของสินค้าและบริการ เวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ เวลาที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิต อัตราเพิ่มผลผลิตใหม่ๆ เป็นต้น แต่ถ้ากิจการเน้นกลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำ ตัววัดก็อาจจะเป็นความสามารถในการลดหรือควบคุมต้นทุนความสามารถ ในการเพิ่มประสิทธิภาพงาน เป็นต้น โดยภาพรวมของการวัดผลทางด้านกระบวนการในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม แล้วจะเน้นที่คุณภาพและความสม่ำเสมอของกระบวนการ ระยะเวลาในการส่งมอบงาน ต้นทุน และการประสานพลังร่วม (Synergy) ของทีมงานและการรักษาสภาพแวดล้อม เป็นต้น

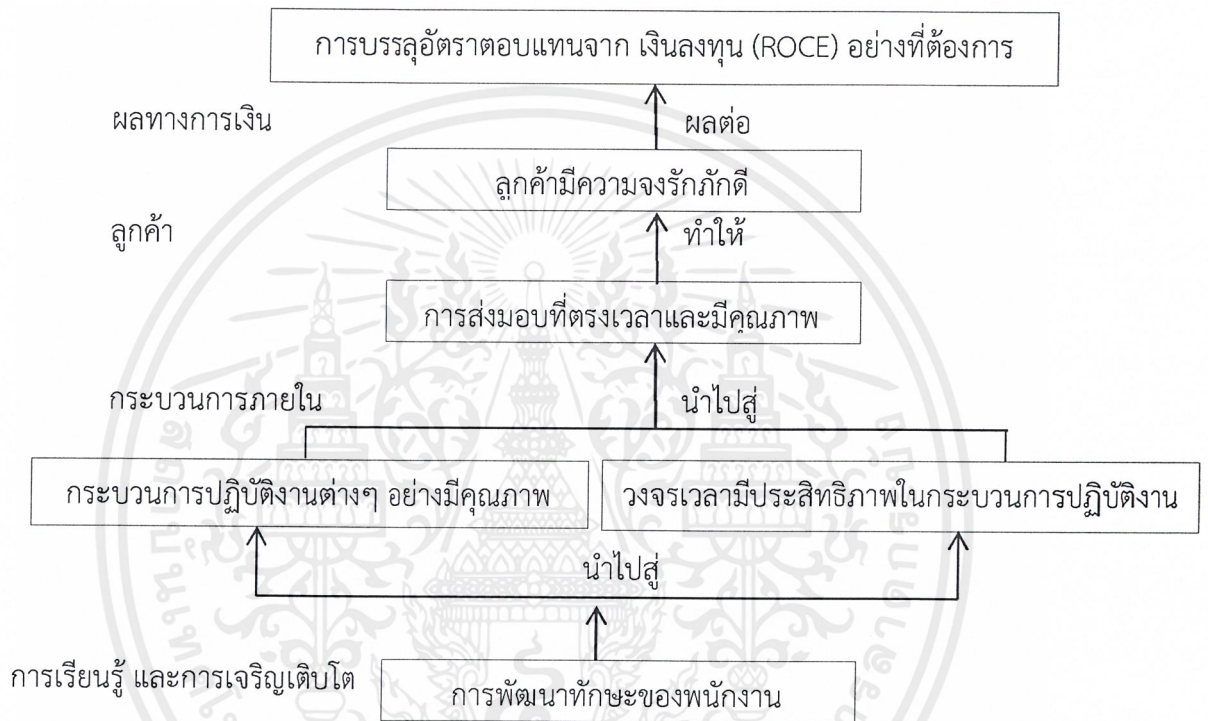
### 2.5.4 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

เป็นการวัดเพื่อดูว่ากิจการจะสามารถรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อบรรลุภารกิจขององค์กร และอยู่รอดในระยะยาวหรือไม่ ถ้ากิจการได้มีการมุ่งสร้างนวัตกรรม และการ เรียนรู้ใหม่แก่องค์กร องค์กรนั้นย่อมจะเจริญเติบโตแข็งแกร่ง และมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันจาก รากฐานที่สำคัญคือ การมุ่งสร้างนวัตกรรมต่างๆ รากฐานที่สำคัญของมุมมองด้านนี้คือ

- 1) กิจการมีเทคโนโลยีและระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม
- 2) บุคลากรมีความสามารถ
- 3) มีบรรยากาศในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เครื่องมือที่ใช้วัดมักจะเป็นงบประมาณในการวิจัย และพัฒนาจำนวนบุคลากรทางสายงานวิจัย และพัฒนาเวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ เวลาในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ อัตราการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร ซึ่งงานต่างๆ เหล่านี้จะเป็นผลผลิตของบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพ และการพัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้ มีทัศนคติ มีขวัญกำลังใจที่ดี ดังนั้นจึงต้องมีการจัดงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน อัตราการขาดงาน ความพึงพอใจ และทัศนคติต่างๆ ของพนักงานด้วยความสัมพันธ์ของการวัดทั้ง 4 ด้าน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยในการวัดตามแนวคิดของ Balance Scorecard : BSC

ที่มา : สุพานี สฤกษ์วานิช (2546 : 141)

### 2.5.5 ประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้

กฤษณี มหาวิรุฬห์ (2546 : 28-33) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากการนำ BSC ไปใช้ ดังนี้

- 1) ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
- 2) ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไปอีกทั้งผลของงานตนเอง จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

### 2.5.6 ข้อดีของ Balanced Scorecard

กฤษฎี มหาวิรุฬห์ (2546 : 28-33) ได้กล่าวถึงข้อดีของ BSC ดังนี้

- 1) BSC เป็นการประเมินในองค์รวมที่ครอบคลุมมิติต่างๆ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อให้เกิดความสมดุล
- 2) มีการเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้การประเมิน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
- 3) ใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์องค์กรได้
- 4) เป็นการวัดตามมุมมองแบบเหตุและผล (Cause and Effect)
- 5) มีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่องโดยนำผลจากประสบการณ์ในการปฏิบัติมาใช้ ทำให้สามารถนำไปใช้ได้จริงกับองค์กร

### 2.5.7 ข้อเสียของ Balanced Scorecard

กฤษฎี มหาวิรุฬห์ (2546 : 28-33) ได้กล่าวถึงข้อเสียของ BSC ดังนี้

- 1) เหมาะกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร
- 2) การประเมินผลแบบนี้ต้องมีความสมดุลในมิติต่างๆ มิฉะนั้น BSC จะไม่สามารถใช้ได้อย่างเต็มที่
- 3) หากมีตัวชี้วัดหรือตัวเลขมากเกินไป จะทำให้ประสิทธิผลของเครื่องมือลดลง
- 4) BSC ต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

## 2.6 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินมีข้อจำกัด คือ เป็นเครื่องมืออันหนึ่งในการวิเคราะห์การเงิน และบางครั้งอาจไม่ได้แสดงให้เห็นถึงสาเหตุหรือข้อบกพร่องของกิจการได้อย่างเด่นชัด ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์อย่างคร่าว ๆ (ธงชัยและชัยยศ สันติวงษ์. 2534 : 74)

### การวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการของ CAMELS

CAMELS ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษรแต่ละตัวจะ ทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร องค์กรประกอบในมุมมอง 6 มิติ มีดังนี้ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2545, 2548)

### มิติที่ 1 : C - Capital strength : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุน ที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสี่ยงทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับ สหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วยทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามระเบียบ ข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมี ทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสี่งต่างๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้ และไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่าทุน ของสหกรณ์ไม่เพียงพอและ มีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังใน การใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์ มีความ เสี่ยง จากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลนี้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์ย่อมสามารถ รองรับหนี้ได้ด้วยตัวเองและสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลนี้มากกว่าทุนของสหกรณ์มีความ เสี่ยงต่อระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทนผลตอบแทนมากหรือน้อย วัดจากอัตรากำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดีเพื่อสร้างรายได้

อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

(1) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน หมายถึง สัดส่วนของหนี้สินต่อทุนว่าความสามารถในการ ชำระหนี้ของสหกรณ์มีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราส่วนต่ำ แสดงว่าสหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอ ในการชำระหนี้สินระยะยาวมีความเสี่ยงต่ำ ถ้าอัตราส่วนสูง แสดงว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงสูงที่อาจไม่ สามารถชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้ได้ตามกำหนด เนื่องจากทุนของสหกรณ์ที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้ ระยะยาวได้ทั้งหมด

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

(2) อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ หมายถึง อัตราส่วนที่แสดงถึงทุนสำรองที่สามารถ ขดเชยสินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้ว่ามีมากน้อยเพียงใด หากอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าสหกรณ์มีความ เสี่ยงต่ำ และมีความมั่นคงมากขึ้น

$$\text{อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)} = \frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$$

(3) อัตราการเติบโตของสหกรณ์ หมายถึง อัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นหรือ ปรับตัวลดลงของทุนของสหกรณ์ เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการวางแผนเพื่อเพิ่มทุน ของสหกรณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\text{อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์} (\%) = \frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}$$

(4) อัตราการเติบโตของหนี้ หมายถึง อัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นหรือปรับตัวลดลงของหนี้ เมื่อเทียบกับปีก่อน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการควบคุมหนี้ของสหกรณ์ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม

$$\text{อัตราการเติบโตของหนี้} (\%) = \frac{\text{หนี้สิ้นสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สิ้นทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{หนี้สิ้นทั้งสิ้นปีก่อน}}$$

(5) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการเปรียบเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นการวัดความสามารถในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนเฉพาะส่วนของผู้ถือหุ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนทุน ดังนั้นจึงเป็นอัตราส่วนที่สำคัญใช้พิจารณาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ (Leverage Ratio) เช่น หากอัตราส่วนมีค่าน้อยแสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำซึ่งอาจเกิดจากการวัดสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสมเป็นการใช้ส่วนของทุนมากกว่าส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่าในกรณีอัตราส่วนมีค่ามาก แม้แสดงถึงความสามารถต่อกิจการ แต่ไม่สามารถบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานเชิงธุรกิจอื่นที่หวังผลตอบแทนจากเงินทุน ทั้งนี้เพราะสหกรณ์นั้นไม่ได้มุ่งแสวงหากำไรแก่สมาชิกผู้เป็นเจ้าของ

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน} (\%) = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$$

## มิติที่ 2 : A – Asset quality : คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้ คือ สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้ สินค้าคงคลังและสินทรัพย์รวม

การลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยง ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือจมอยู่ในสินทรัพย์เกินความต้องการ เช่น สินค้าเงินฝากธนาคารอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของสำรองต่อการด้อยคุณภาพของสินทรัพย์เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เช่น กรณีของการมีหนี้ที่ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่ สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ดีสามารถแปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนที่รอบ ให้ผลตอบแทนเท่าไร วัดจากอัตรากำไร หรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่า คุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำแสดงว่าสินทรัพย์ด้อยคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

(1) อัตราการค้างชำระของลูกค้า หมายถึง อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการจัดเก็บหนี้ของสหกรณ์ว่ามีประสิทธิภาพน้อยเพียงใด ถ้าอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการจัดเก็บหนี้ต่ำ ความเสี่ยงสูงอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินได้

$$\text{อัตราการค้างชำระของลูกค้า (\%)} = \frac{\text{หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด}}{\text{หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ}}$$

(2) อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ หมายถึง อัตราส่วนที่วัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้จำนวนมาก มีความเสี่ยงสูง สหกรณ์จะต้องพิจารณาว่าเป็นเพราะเหตุใด เพื่อปรับปรุงลดสินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือทำทั้งสองอย่างพร้อมกัน

$$\text{อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ (รอบ)} = \frac{\text{ขาย / บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสินถัวเฉลี่ย}}$$

(3) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ หมายถึง อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุน

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (\%)} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$$

(4) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ หมายถึง อัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นหรือปรับตัวลดลงของสินทรัพย์เมื่อเทียบกับปีก่อนซึ่งมีประโยชน์ในการวางแผนเพื่อควบคุมคุณภาพของสินทรัพย์ให้กับสหกรณ์

$$\text{อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (\%)} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสินปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสินปีก่อน}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสินปีก่อน}}$$

### มิติที่ 3 : M – Management capability : ชีตความสามารถในการบริหาร

ชีตความสามารถในการบริหารงานเป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการวางกลยุทธ์และจัดโครงสร้างองค์กรในการนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมที่กิจการเผชิญอยู่ การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภทสหกรณ์กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน ตาม พ.ร.บ. สหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตรเน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ขีดความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่องและการทำกำไรของสหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

มีอัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้อง คือ อัตราการเติบโตของธุรกิจ หมายถึง อัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นหรือปรับตัวลดลงจากความสามารถในการบริหารธุรกิจ โดยวัดจากมูลค่าธุรกิจที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ถ้าอัตราส่วนนี้สูงสหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจมากขึ้น

$$\text{อัตราการเติบโตของธุรกิจ (\%)} = \frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}$$

#### มิติที่ 4 : E – Earning sufficiency : การทำกำไร

การทำกำไรเป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจ ที่สหกรณ์ ดำเนิน การอยู่ ซึ่งประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้งวิเคราะห์ถึงคุณภาพและ แนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่ายกำไร และคุณภาพ ของกำไรขึ้นอยู่กับการบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ ละรายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพกำไรสูง ตรงข้ามหากบริหาร ค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่เหมาะสมกับรายได้กำไรต่ำ รวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ

วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มีได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิก เป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ กำไรจึงขึ้นอยู่กับการณ์คุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทาง การเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิก หากสมาชิกมีอัตราหนี้สินมากกว่าเงินออมกำลัง ความสามารถชำระหนี้ของสมาชิกลดลงส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์

อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

- (1) อัตรากำไรต่อสมาชิก หมายถึง อัตราส่วนแสดงกำไรสุทธิของเฉลี่ยต่อคน

$$\text{อัตรากำไรต่อสมาชิก (บาท)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

- (2) อัตราเงินออมต่อสมาชิก หมายถึง อัตราส่วนเงินออมของสมาชิกสหกรณ์เฉลี่ยต่อคน ถ้าอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าสหกรณ์มีภาระที่จะต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงมีผลต่อการทำกำไรลดลง หรือขาดทุนเพิ่มขึ้น

$$\text{อัตราเงินออมต่อสมาชิก (บาท)} = \frac{\text{เงินฝากสมาชิก} + \text{ทุนเรือนหุ้น}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

(3) อัตราหนี้สินต่อสมาชิก หมายถึง อัตราส่วนแสดงเงินกู้ยืมของสมาชิกสหกรณ์เฉลี่ยต่อคน ถ้าอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าสมาชิกขอสินเชื่อจากสหกรณ์มากทำให้ปริมาณธุรกิจสินเชื่อเพิ่มขึ้นรายได้ดอกเบี้ยรับเพิ่มขึ้นมีผลต่อการทำกำไรเพิ่มขึ้นหรือขาดทุนลดลง

$$\text{อัตราหนี้สินต่อสมาชิก (บาท)} = \frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้} + \text{ลูกหนี้การค้า} + \text{ลูกหนี้ค่าบริการอื่น}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

(4) อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน หมายถึง อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ถ้าอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงที่จะมีกำไรลดลงหรือขาดทุนเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ในการควบคุมค่าใช้จ่าย ของสหกรณ์ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม เมื่อเทียบกับกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

$$\text{อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (\%)} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}$$

(5) อัตราการเติบโตของทุนสำรอง หมายถึง อัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นหรือปรับตัวลดลงของทุนสำรองเมื่อเทียบกับปีก่อนซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนการเพิ่มทุนสำรองให้กับสหกรณ์

$$\text{อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (\%)} = \frac{\text{ทุนสำรองปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสำรองปีก่อน}}{\text{ทุนสำรองปีก่อน}}$$

(6) อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น หมายถึง อัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นหรือปรับตัวลดลงของทุนสะสมอื่น เมื่อเทียบกับปีก่อนซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนการควบคุมทุนสะสมอื่นของสหกรณ์ให้เหมาะสม

$$\text{อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (เท่า)} = \frac{\text{ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}}{\text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}}$$

(7) อัตราการเติบโตของกำไร หมายถึง อัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นหรือปรับตัวลดลง ของกำไรสุทธิ เมื่อเทียบกับปีก่อนซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนการควบคุมกำไรของสหกรณ์ให้เหมาะสม

$$\text{อัตราการเติบโตของกำไร (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน}}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}}$$

(8) อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิ หมายถึง อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่ารายได้จากการดำเนินงานทุกๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิเกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูงแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการหากำไรจากการดำเนินงานสูง (ภายหลังจากที่คิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมด) แต่อัตราส่วนนี้ก็ยังมีข้อจำกัด คือ รายการค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำไปหักจากรายได้ เพื่อคำนวณกำไรสุทธินั้นอาจเป็นค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นทุกปี เช่น หนี้สงสัยจะสูญ เป็นต้น ดังนั้นถ้าอัตรากำไรสุทธิมีค่าต่ำ กิจการควรวิเคราะห์สาเหตุเปรียบเทียบกับปีก่อนๆ ด้วยว่ามีรายการใดปกติ นอกจากนี้ก็ควรเปรียบเทียบกับกิจการของคู่แข่งชั้นที่มีขนาด ประเภท และปริมาณธุรกิจ เหมือนๆกัน เพื่อจะได้ทราบว่ากิจการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพเช่นไร

$$\text{อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ (\%)} = \frac{\text{กำไร(ขาดทุน)สุทธิ}}{\text{ขาย/บริการ(ธุรกิจหลัก)}}$$

### มิติที่ 5 : L – Liquidity : สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงินเป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายสภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสดความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียนหากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าถือว่าสภาพคล่องดี หรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย

ความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงินเปรียบเทียบความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องดำรงไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบของการเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดต่อหนี้ถึงกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้า

อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

(1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน หมายถึง อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำ สหกรณ์มีความเสี่ยงสูงที่อาจไม่สามารถชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้ได้ตาม

กำหนด เนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันเวลาในการชำระหนี้ระยะสั้น

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

(2) อัตราหมุนเวียนของสินค้า หมายถึง อัตราส่วนที่แสดงถึงจำนวนครั้งที่สหกรณ์ สามารถจำหน่ายสินค้าได้ในงวดบัญชีนั้นๆ ถ้าอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่า สินค้าจำหน่ายได้เร็ว และมีสินค้าคงเหลือจำนวนน้อยไม่มีสินค้าค้างหรือล้าสมัย ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่า สินค้าหมุนเวียนช้า และมีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก อาจมีสินค้าล้าสมัยหรือเสื่อมสภาพจำนวนมาก

$$\text{อัตราหมุนเวียนของสินค้า (ครั้ง)} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$$

(3) อายุเฉลี่ยสินค้าหมายถึง อัตราส่วนที่แสดงถึงระยะเวลาในการเก็บรักษาสินค้าจนถึงวันขายโดยเฉลี่ยใช้ระยะเวลาานเท่าใดต่อครั้ง ยิ่งจำนวนวันมาก แสดงว่า สินค้าขายได้ช้า อาจส่งผลให้ยอดขายลดลง กำไรลดลงหรือขาดทุนเพิ่มขึ้น

$$\text{อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)} = \frac{365 \text{ วัน}}{\text{อัตราหมุนของสินค้า}}$$

(4) อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด หมายถึง อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการจัดเก็บหนี้ว่าลูกหนี้ระยะสั้นชำระได้ตามกำหนดเป็นสัดส่วนเท่าใดของลูกหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ ถ้าอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้ได้ดี ส่งผลให้มีสภาพคล่องทางการเงินดี และมีความเสี่ยงที่จะมีหนี้สูญน้อย

$$\text{อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (\%)} = \frac{\text{ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด}}{\text{ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ}}$$

#### มิติที่ 6 : S – Sensitivity : ผลกระทบต่อธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ หรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤต ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ อันประกอบด้วยภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของ ภาครัฐ ระเบียบข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ หากสหกรณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อ ธุรกิจของสหกรณ์ ผลกระทบต่อธุรกิจ เป็นผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วยการลดลงของรายได้ การลดลงของต้นทุน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุไพรินทร์ นันทะชัย (2547) ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard โดยศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ 4 ด้าน คือ ความพึงพอใจและความคิดเห็นของสมาชิก ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร และด้านการเงิน ผลการศึกษา พบว่า (1) สมาชิกเห็นด้วยกับลักษณะการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด ในด้านการดำเนินงาน ด้านภาพพจน์ ด้านการบริการ และด้านสวัสดิการต่างๆ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด แต่สมาชิกมีความพึงพอใจในระดับปานกลางด้านการบริการของพนักงานและด้านข่าวสารสหกรณ์ ส่วนความพึงพอใจในระดับมากคือ ด้านอาคารสถานที่ รองลงมาได้แก่ ความพึงพอใจระดับมากด้านความรวดเร็วและความสะดวก (2) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด ดำเนินงานโดยแบ่งเป็นฝ่าย คือ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายทะเบียนเงินกู้ ฝ่ายทุนเรือนหุ้น ฝ่ายเงินให้กู้ ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายรับฝากเงิน และฝ่ายสวัสดิการการจัดทำโครงสร้างกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชา มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ชัดเจน และกระบวนการปฏิบัติงานของสหกรณ์เพื่อให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการวางแผนการดำเนินงาน การวางแผนด้านบุคลากร การวางแผนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การวางแผนจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก มีระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบที่เชื่อถือได้ (3) การบริหารจัดการด้านบุคลากรมีส่วนสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ฝ่ายกรรมการบริหาร ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์ได้พัฒนาทั้งสามส่วนไปพร้อมกัน พนักงานสหกรณ์ทุกคนได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถจัดให้มีการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาดูงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานสหกรณ์ด้วยกัน มีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดจนการรับรู้ข่าวสารและสารสนเทศด้านธุรกิจสหกรณ์ (4) การดำเนินงานในรอบ 7 ปี (ปี พ.ศ. 2540 - 2546) รายได้ของสหกรณ์มีแนวโน้ม ลดลงเรื่อยๆ มีผลกำไรสุทธิลดลงด้วยเช่นกัน สาเหตุการลดลงของกำไรสุทธิเนื่องจากสหกรณ์ ประสบปัญหาในการดำเนินงานและได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติทางด้านการเงินของประเทศ ทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงินมีผลกำไรสุทธิลดลงด้วย ในปี พ.ศ. 2546 สหกรณ์มีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยถึง 2 ครั้ง ตามสภาวะการเงินของประเทศ ทำให้รายได้ที่สำคัญของสหกรณ์ลดลงด้วย สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการลดลงของสมาชิก ทำให้ผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ด้วย โดยสรุปจากการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้ง 4 ด้านนั้น พบว่า ด้านความพึงพอใจ ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และ นวัตกรรมในองค์กร และด้านการเงินมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน

สุดำ เจริญชัย (2548) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard เพื่อศึกษาความพึงพอใจของสมาชิกต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด เพื่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด ของสมาชิกที่มีความแตกต่างกันในเรื่องอายุและรายได้ต่อเดือน ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 93.30 มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกมากกว่า 16 ปี มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 20,001 บาท มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และปฏิบัติงานอยู่ในด้านกระบวนการภายในมากที่สุด มีการเรียนรู้ใช้เทคโนโลยีอยู่เสมอ

ชรินดา พิมพ์บุตร (2549) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสกลนคร จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ผลการศึกษาสรุป ได้ดังนี้ ด้านมีปัญหาด้านเสถียรภาพทางการเมืองก่อให้เกิดการล่าช้าในการลงทุนรวมทั้งมีภาวะดอกเบี้ยที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ผลการวิเคราะห์โดยรวมค่อนข้างอยู่ในภาวะเสี่ยงต่อการลงทุน ด้านสมาชิก สหกรณ์มีความคิดเห็นต่อด้านสมาชิกอย่างมากทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากการบริหารงานของสหกรณ์ ด้านการดำเนินงาน ภาพพจน์ของสหกรณ์และด้านสวัสดิการต่างๆ อีกทั้งคณะกรรมการดำเนินงานได้มีนโยบายด้านการเพิ่มคุณภาพด้านการบริการให้สะดวกรวดเร็วแก่สมาชิกจึงทำให้สมาชิกมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านกระบวนการภายใน มีการสอบถามจากเจ้าหน้าที่ที่มีความคิดเห็นต่อด้านอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากมีการกำหนดหน้าของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจนและมีวัสดุครุภัณฑ์อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินงานมีการขยายตัวมากขึ้นแต่มีเนื้อที่ทำงานเท่าเดิม และเจ้าหน้าที่ไม่ได้รับความยุติธรรมในการรับความดีความชอบด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กรพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความคิดเห็นต่อด้านในด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยใช้วิธีวัดแบบ Balanced Scorecard พบว่า การปฏิบัติงานภายในองค์กร และการเรียนรู้และนวัตกรรมจำเป็นต้องรู้ให้มากขึ้น ยังขาดความตระหนักการพัฒนาคุณภาพด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กรของบุคคลเท่าที่ควร

สิริวรรณ ชยตุรรัตน์ (2551) ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานที่มีแผนกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบางใหญ่ จำกัด จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาสรุป ได้ดังนี้ มุมมองด้านการเงิน สหกรณ์มีสินทรัพย์หนี้สินทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้น แต่มีกำไรสุทธิของสหกรณ์ลดลง สหกรณ์มีรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิลดลง สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานลดลง มุมมองด้านลูกค้า เป็นการวัดความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ใน 3 ด้าน คือ ด้านธุรกิจ ด้านการบริหารและการจัดการของสหกรณ์ และด้านนโยบายของสหกรณ์ ซึ่งผลการประเมินแผนกลยุทธ์ตาม Balanced Scorecard อาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ประสบผลสำเร็จ มุมมองกระบวนการภายใน เป็นการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกรรมการและฝ่ายจัดการ 4 ด้าน คือ ด้านนวัตกรรม ด้านบริหารลูกค้า ด้านการดำเนินงาน และด้านสังคม ผลการวัดพบว่า มีความสำเร็จในระดับมาก มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นการวัดความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการ 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี โดยภาพรวมประสบความสำเร็จ แต่แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากรไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรจากความสัมพันธ์ของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4 มุมมอง มีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะที่สหกรณ์จะมีกำไรเพิ่มขึ้น สหกรณ์ต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิก การที่สมาชิกมีความพึงพอใจจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานในการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบข่าวสาร การจัดประชุมกลุ่มเป็นประจำ และการจัดสวัสดิการสังคม ซึ่งต้องมีพนักงานที่มีทักษะความพร้อมในการทำงาน แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ภายใต้แผนกลยุทธ์ มีการศึกษาอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์ให้มีความรู้ มีการระดมทุนจากสมาชิก มีการจัดสถานที่ทำงานให้สะดวกสบายแก่ผู้เข้ามาติดต่อภายในสหกรณ์ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้เป็นที่พอใจแก่สมาชิก ส่งเสริมให้สหกรณ์มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจ และการบริหารจัดการสหกรณ์ ประชาสัมพันธ์งานของสหกรณ์ให้สมาชิกทราบ

ทศเทพ เทศวานิช (2554) ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ใน 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต อีกทั้งผลของการศึกษาจะทำให้ทราบถึงเหตุปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ ทราบจุดแข็ง ข้อจำกัด และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสหกรณ์ รวมทั้งเป็นแนวทางหนึ่งในการนำไปใช้ประโยชน์ในการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง จังหวัดเชียงใหม่ และพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงในจังหวัดอื่นให้มีความเจริญก้าวหน้า มีความเข้มแข็ง และยั่งยืน ผลการวิจัย พบว่า มุมมองด้านการเงิน วิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงิน พบว่ามีค่าใกล้เคียงกับอัตราส่วน เฉลี่ยของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่มีแนวโน้มลดลงเนื่องจากสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียน (เงินฝากธนาคาร) จำนวนมากโดยที่ไม่ได้นำไปลงทุนให้เกิดผลตอบแทนที่สูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร มุมมองด้านลูกค้า สมาชิกในฐานะลูกค้าของสหกรณ์ มีระดับความพึงพอใจด้านธุรกิจ ด้านการบริหารจัดการและด้านนโยบายของสหกรณ์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58) แต่ควรเพิ่มประเภทธุรกิจตามการประกอบอาชีพของสมาชิก เช่น การรวบรวมหรือแปรรูปผลผลิตการเกษตร ที่สมาชิกผลิต มุมมองด้านกระบวนการภายใน กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการลูกค้า (สมาชิกสหกรณ์) ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ และด้านสังคม ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.52) แต่ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการมีระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทักษะการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรสหกรณ์ด้านนวัตกรรม และการมีระบบสารสนเทศ ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.34) แต่ควรสนับสนุนให้มีการให้ความรู้และเพิ่มทักษะประสบการณ์จากการเข้ารับการอบรม การเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานและเครือข่ายสหกรณ์ทั้งในและนอกพื้นที่จังหวัด สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด มีสมาชิก 51 คน และมีโครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ 9 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน ฝ่ายจัดการ 2 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อำนวยการโยชน์ แก่สมาชิกใน 3 ธุรกิจ คือ ธุรกิจการให้เงินกู้แก่สมาชิก ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิก ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2554 มีทุนดำเนินงาน 4,837,418.13 บาท ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายใน ร้อยละ 80.28 ประกอบด้วย ทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 75.89 เงินรอการจ่ายเงิน ร้อยละ 2.49 เจ้าหนี้เงินยืมเงินทรอง ร้อยละ 1.21 และเงินรับฝากจากสมาชิก ร้อยละ 0.69 ส่วนแหล่งเงินทุนภายนอก ร้อยละ 19.72 ประกอบด้วย เงินอุดหนุนโครงการจากรัฐ ร้อยละ 14.18 เงินกู้ยืมระยะสั้น ร้อยละ 3.10 เจ้าหนี้การค้า ร้อยละ 2.42 และดอกเบี้ยเงินกู้ค้างจ่าย ร้อยละ 0.02

โสภณ ศรีโยธิน (2556) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์กองทุนสวนยางละหานทราย จำกัด อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางละหานทราย จำกัด เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางละหานทราย จำกัด โดยใช้แนวความคิดการวัดแบบสมดุล (BSC) เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางละหานทราย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า มุมมองด้านลูกค้า ภาพรวมมุมมองลูกค้าความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย 3.41 เมื่อพิจารณาในรายด้าน ด้านดำเนินงานของสหกรณ์ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.67 ด้านการจัดการของสหกรณ์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย 3.36 และด้านการนโยบายของสหกรณ์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย 3.19 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ความพึงพอใจความสำเร็จในการปฏิบัติงานในมุมมองด้านกระบวนการภายใน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากมีคะแนนเฉลี่ย 3.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ากระบวนการด้านนวัตกรรมและกระบวนการด้านบริหารลูกค้าสหกรณ์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.30 และกระบวนการด้านสังคมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีคะแนนเฉลี่ย 1.80 ตามลำดับ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาความพึงพอใจมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.18 เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากมีคะแนนเฉลี่ย 4.20 4.18 และ 4.15 ตามลำดับ และมุมมองด้านการเงิน กำหนดกลยุทธ์ขยายธุรกิจสหกรณ์ มุมมองของลูกค้ากำหนดกลยุทธ์ สร้างความพึงพอใจสมาชิกและลูกค้ามุมมองกระบวนการบริหารภายใน กำหนดกลยุทธ์พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบการทำงาน และมุมมองการเรียนรู้วัฒนธรรมและการเติบโตขององค์กร กำหนดกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรรองรับการเติบโตของธุรกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

### (Research Methodology)

การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard มีขั้นตอนในการดำเนินงานต่อไปนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and sampling Procedure)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำนวน 513 คน 2) คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 13 คน และฝ่ายจัดการ จำนวน 4 คน

3.1.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 225 ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

N = ขนาดประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e<sup>2</sup> = ความคาดเคลื่อน 0.05

$$n = \frac{513}{1 + 513(0.05)^2}$$

$$n = 225$$

ผู้วิจัยจึงทำการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 จำนวนทั้งหมด 225 คน โดยการสุ่มอย่างมีระบบ (Systematic sampling)

3.1.2 กลุ่มที่ 2 คณะกรรมการดำเนินการจำนวน 13 คน และฝ่ายจัดการ จำนวน 4 คน ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี จึงรวมเป็นจำนวนทั้งหมด 17 คน โดยผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

#### 3.2 เครื่องมือและวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล (Research Instruments and Gathering)

##### 3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกโดยตรง ซึ่งมีจำนวน 1 ชุด และใช้แบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์จำนวน 1 ชุด ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชุดที่ 1 แบบสอบถามในมุมมองด้านสมาชิก เพื่อสอบถามความพึงพอใจของสมาชิก ซึ่งมีทั้งคำถามปลายเปิดและปลายปิด ประกอบด้วย 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจของสมาชิกในการให้บริการของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในด้านการบริหารงานขององค์กร

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในด้านนโยบายของสหกรณ์

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

ชุดที่ 2 แบบสอบถามในมุมมองด้านกระบวนการภายใน เพื่อสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการและด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตเพื่อสอบถามระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งมีทั้งคำถามปลายเปิดและปลายปิด ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ

ตอนที่ 2 เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นในการดำเนินการของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ในด้านกระบวนการภายใน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการให้บริการสมาชิก ด้านการดำเนินงานและด้านสังคม

ตอนที่ 3 เพื่อรวบรวมข้อมูลความสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาทักษะของบุคคล ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคคล ด้านนวัตกรรม และด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

### 3.2.2 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสอบถาม (Questionnaire) สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

ชุดที่ 2 แบบสอบถาม (Questionnaire) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ใช้ข้อมูลรายงานกิจการประจำปีและงบการเงิน สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ในปีพ.ศ. 2557-2559 และค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากเอกสารของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

### 3.3 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น สำหรับการศึกษาวิจัยไปทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน หลังจากนั้นนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

$$ioc = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence)

R หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยค่า +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์-1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกข้อความที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 มาใช้เป็นข้อความจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ซึ่งได้ตรวจสอบแบบสอบถามแล้วเห็นว่าแบบสอบถามทุกข้อที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงของเนื้อหาครอบคลุมในแต่ละด้าน และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อหาค่า Validity โดยใช้ IOC ซึ่งจะต้องไม่ต่ำกว่า 0.5 ในแต่ละข้อผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบและนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผลการวัดค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของคำถามมีค่า อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้

### 3.4 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis) เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมได้แล้ววิเคราะห์เพื่ออธิบายสภาพทั่วไปสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ได้แก่ ประวัติ และผลดำเนินงานของสหกรณ์ จำนวน 3 ปี ระหว่างปีพ.ศ. 2557 – 2559 แล้วนำงบการเงินวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน CAMELS ANALYSIS ดังนี้

มิติที่ 1 : C - Capital strength : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

- 1) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน =  $\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$   
(เท่า)
- 2) อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า) =  $\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$
- 3) อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์ (%) =  $\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}$
- 4) อัตราการเติบโตของหนี้ (%) =  $\frac{\text{หนี้สินสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$5) \text{ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}} (\%)$$

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

อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

$$1) \text{ อัตราการค้างชำระของลูกค้า} = \frac{\text{หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด}}{\text{หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ}} (\%)$$

$$2) \text{ อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์} = \frac{\text{ขาย / บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสินถัวเฉลี่ย}} (\text{รอบ})$$

$$3) \text{ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}} (\%)$$

$$4) \text{ อัตราการเติบโตของสินทรัพย์} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสินปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสินปีก่อน}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสินปีก่อน}} (\%)$$

### มิติที่ 3 : M – Management capability : ชีตความสามารถในการบริหาร

$$1) \text{ อัตราการเติบโตของธุรกิจ} = \frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}} (\%)$$

### มิติที่ 4 : E – Earning sufficiency : การทำกำไร

อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

$$1) \text{ อัตรากำไรต่อสมาชิก} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนสมาชิก}} (\text{บาท})$$

$$2) \text{ อัตราเงินออมต่อสมาชิก} = \frac{\text{เงินฝากสมาชิก} + \text{ทุนเรือนหุ้น}}{\text{จำนวนสมาชิก}} (\text{บาท})$$

$$3) \text{ อัตราหนี้สินต่อสมาชิก} = \frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้} + \text{ลูกหนี้การค้า} + \text{ลูกหนี้ค่าบริการอื่น}}{\text{จำนวนสมาชิก}} (\text{บาท})$$

$$4) \text{ อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}} (\%)$$

$$5) \text{ อัตราการเติบโตของทุนสำรอง} = \frac{\text{ทุนสำรองปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสำรองปีก่อน}}{\text{ทุนสำรองปีก่อน}} (\%)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 6) อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (เท่า) =  $\frac{\text{ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}}{\text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}}$
- 7) อัตราการเติบโตของกำไร (%) =  $\frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน}}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}}$
- 8) อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ (%) =  $\frac{\text{กำไร(ขาดทุน)สุทธิ}}{\text{ขาย/บริการ(ธุรกิจหลัก)}}$

#### มิติที่ 5 : L – Liquidity : สภาพคล่อง

- 1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า) =  $\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$
- 2) อัตราหมุนเวียนของสินค้า (ครั้ง) =  $\frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$
- 3) อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน) =  $\frac{365 \text{ วัน}}{\text{อัตราหมุนของสินค้า}}$
- 4) อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (%) =  $\frac{\text{ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด}}{\text{ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ}}$

#### มิติที่ 6 : S – Sensitivity : ผลกระทบต่อธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ หรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง อาจมาจากภาครัฐหรือสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤต ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ อันประกอบด้วย ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ หากสหกรณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อ ธุรกิจของสหกรณ์ ผลกระทบต่อธุรกิจ เป็นผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบไปด้วยการลดลงของรายได้ การลดลงของต้นทุน

#### 3.4.2 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative analysis)

การวิเคราะห์แบบสอบถามสมาชิก และคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ใน 3 มุมมอง คือ มุมมองด้านสมาชิก มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าน้ำหนักเฉลี่ย โดยกำหนดระดับค่าคะแนนตามแบบของ Likert's scale ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) มุมมองด้านสมาชิก การวิเคราะห์ในมุมมองด้านสมาชิกเป็นการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด เป็นแบบสอบถามชนิด ใช้ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	มีระดับความพึงพอใจเท่ากับ	5 คะแนน
มาก	มีระดับความพึงพอใจเท่ากับ	4 คะแนน
ปานกลาง	มีระดับความพึงพอใจเท่ากับ	3 คะแนน
น้อย	มีระดับความพึงพอใจเท่ากับ	2 คะแนน
น้อยที่สุด	มีระดับความพึงพอใจเท่ากับ	1 คะแนน

2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน คือ ชุดที่ 2 ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นในการดำเนินการของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ใช้ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	มีระดับความคิดเห็นในการดำเนินการเท่ากับ	5 คะแนน
มาก	มีระดับความคิดเห็นในการดำเนินการเท่ากับ	4 คะแนน
ปานกลาง	มีระดับความคิดเห็นในการดำเนินการเท่ากับ	3 คะแนน
น้อย	มีระดับความคิดเห็นในการดำเนินการเท่ากับ	2 คะแนน
น้อยที่สุด	มีระดับความคิดเห็นในการดำเนินการเท่ากับ	1 คะแนน

3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต คือ ชุดที่ 2 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ใช้ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่ากับ	5 คะแนน
มาก	มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่ากับ	4 คะแนน
ปานกลาง	มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่ากับ	3 คะแนน
น้อย	มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่ากับ	2 คะแนน
น้อยที่สุด	มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่ากับ	1 คะแนน

การแบ่งช่วงคะแนนเฉลี่ยแต่ละระดับเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ ซึ่งสามารถคำนวณความกว้างของคะแนนได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของคะแนน} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{\text{ค่ามากที่สุด} - \text{ค่าน้อยที่สุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากนั้นนำค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักมากำหนดเป็นช่วงคะแนน มีเกณฑ์วัดความพึงพอใจความคิดเห็นในการดำเนินการ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ (ประคอง กรรณสูตร 2542 : 68-69)

คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง น้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง น้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง มาก
คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง มากที่สุด

นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติดังต่อไปนี้  
สถิติที่ใช้ได้แก่

1) ค่าร้อยละ

$$\text{สูตร หาค่าร้อยละ} = \frac{n \times 100}{N}$$

โดยที่  $n$  = จำนวนตัวอย่างหรือข้อมูลที่ศึกษา

$N$  = จำนวนตัวอย่างหรือข้อมูลทั้งหมด

2) การหาค่าเฉลี่ย

$$\text{สูตร หาค่าเฉลี่ย} \quad \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{N}$$

ได้  $\bar{x}$  = ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

$i$  = จำนวนตัวอย่าง

$X_i$  = จำนวนข้อมูลแต่ละชุด

$N$  = จำนวนเกษตรกรทั้งหมด

การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ผู้วิจัยได้สรุปวิธีการศึกษา เครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษา ต่อไปนี้ (ตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 สรุปวิธีการศึกษา เครื่องมือ และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วัตถุประสงค์	ประเด็นการศึกษา	วิธีการศึกษา/ เครื่องมือ	ผู้ให้ข้อมูลแหล่งข้อมูล
1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของ การดำเนินงานของสหกรณ์หุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี	-ข้อมูลพื้นฐาน	แบบสอบถาม	- สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด - คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ประเด็นการศึกษา	วิธีการศึกษา/ เครื่องมือ	ผู้ให้ข้อมูลแหล่งข้อมูล
2 เพื่อศึกษาการประเมินผล การดำเนินงานสหกรณ์ การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard	- มุมมองด้านการเงิน  - มุมมองค่าสมาชิก - มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน  - มุมมองด้านการเรียนรู้และ เจริญเติบโต	- อัตราส่วนทาง การเงิน CAMELS ANALYSIS  - แบบสอบถาม	- ผลดำเนินงานของสหกรณ์ จำนวน 3 ปี ระหว่างปีพ.ศ. 2557 – 2559  - สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำนวน 225 คน  - คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำนวน 17 คน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

#### (Results)

การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค BSC ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ผลการศึกษาตามลำดับดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

##### 4.1.1 ประวัติสหกรณ์

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี มีผลการดำเนินงานย้อนหลัง 3 ปี (ปีบัญชี 2559 ปีบัญชี 2558 และปีบัญชี 2557) การวิเคราะห์ผลดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด แสดงให้เห็นว่าปี 2559 สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด มีสมาชิก 513 คน มีโครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ 13 และฝ่ายจัดการ 4 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจอำนวยการประกอบโดยมีสมาชิกใน 4 ธุรกิจ คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต และธุรกิจเงินรับฝาก ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2559 มีทุนดำเนินงาน 10,581,158.40 บาท (ในปี 2558 มีกำไรสุทธิ 219,466.52 บาท) ดังนี้ (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

รายการ	หน่วย	ปีบัญชี 2559	ปีบัญชี 2558	ปีบัญชี 2557
1 จำนวนสมาชิก	คน	513	495	467
2 จำนวนกรรมการดำเนินการ	คน	13	12	12
3 จำนวนพนักงานสหกรณ์	คน	4	5	5
4 ทุนเรือนหุ้น	บาท	2,826,660.00	2,674,540.00	2,471,740.00
5 ทุนสำรองและทุนอื่น	บาท	5,244,750.87	5,222,750.87	4,673,905.49
6 หนี้สินรวม	บาท	27,236,313.86	26,925,983.87	28,389,262.70
7 ทุนดำเนินงาน	บาท	10,581,158.40	9,809,069.14	9,810,349.12

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	หน่วย	ปีบัญชี 2559	ปีบัญชี 2558	ปีบัญชี 2557
8 การดำเนินธุรกิจ				
8.1 การรับฝากเงินจากสมาชิก	บาท	16,104,467.44	16,109,524.93	16,264,705.73
8.2 สินเชื่อ(จ่ายเงินกู้ระหว่างปี)				
เงินกู้ระยะสั้น	บาท	703,096.78	404,270.00	216,000.00
เงินกู้ระยะปานกลาง	บาท	4,732,088.16	3,185,916.00	1,722,966.00
8.3 การซื้อ (ขายสินค้าระหว่างปี)				
จักสาน	บาท	2,290,175.61	2,335,122.36	2,501,637.96
เส้นใยป่านศรนารายณ์	บาท	715,485.50	543,218.00	679,420.00
ข้าวสาร	บาท	-	10,200.00	19,190.00
ผัก	บาท	-	1,099,593.00	4,580,380.00
9 กำไรสุทธิ	บาท	657,063.26	219,466.52	1,930,143.76

## 4.1.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

## 4.1.2.1 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์ฯ

ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์ฯ จำแนกตาม เพศ อายุ ศาสนา ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน ดังนี้ (ตารางที่ 4.2)

เพศ เกินครึ่งเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 53.80 และ เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 46.20

อายุ มีอายุระหว่าง 41 -50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.40 รองลงมาคือ อายุมากกว่า 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.40 และน้อยที่สุดมีอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.30 โดยมีอายุเฉลี่ย 53.29 ปี มากที่สุด 82 ปี และน้อยที่สุด 27 ปี

ศาสนา สมาชิกสหกรณ์ฯ ทั้งหมดนับถือศาสนาพุทธคิดเป็นร้อยละ 100

ระดับการศึกษา สมาชิกสหกรณ์ฯ มีระดับการศึกษาระดับประถมศึกษามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.90 รองลงมา ชั้นมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 36.00 และน้อยที่สุดไม่ได้ศึกษา คิดเป็นร้อยละ 1.40

จำนวนสมาชิกในครอบครัว ส่วนใหญ่มีสมาชิกในครอบครัวระหว่าง 3-4 คน คิดเป็นร้อยละ 78.50 รองลงมา 5-6 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 และน้อยที่สุด 1-2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90 โดยมีจำนวนสมาชิกในครอบครัวเฉลี่ย 4.12 คน มากที่สุด 7 คน และน้อยที่สุด 2 คน

รายได้ของครอบครัว สมาชิกสหกรณ์ฯ มีรายได้ในครอบครัวต่อเดือน 10,001-15,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.10 รองลงมา 6,001-10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 38.70 และน้อยที่สุด มากกว่า 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.00 โดยมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 11891.11 บาท มากที่สุด 50,000 ปี และน้อยที่สุด 5,000 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลสภาพทั่วไปของการสมาชิกของสหกรณ์หุบกะพง จำกัด

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	104	46.20
หญิง	121	53.80
<b>อายุ (ปี)</b>		
ต่ำกว่า 30	3	1.30
31-40	33	14.70
41-50	73	32.40
51-60	52	23.10
61 ขึ้นไป	64	28.40
$\bar{x} = 53.29$ , S.D. = 10.95, MAX = 82, MIN = 27		
<b>ศาสนา</b>		
พุทธ	225	100
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ไม่ได้ศึกษา	4	1.80
ประถมศึกษา	89	39.90
มัธยมศึกษา	81	36.00
ปวช./ปวส.	42	18.70
ปริญญาตรี	8	3.60
สูงกว่าปริญญาตรี	1	0.40
<b>จำนวนสมาชิกในครอบครัว (คน)</b>		
1-2	11	4.90
3-4	154	78.50
5-6	44	19.50
มากกว่า 6	16	7.10
$\bar{x} = 4.12$ , S.D. = 1.21, MAX = 7, MIN = 2		
<b>รายได้ของครอบครัว (บาท/เดือน)</b>		
ต่ำกว่า 6,000	23	10.20
6,001-10,000	87	38.70
10,001-15,000	97	43.10

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มากกว่า 15,000	18	8.00
$\bar{x}$ = 11891.11, S.D. = 6539.40, MAX = 50,000, MIN = 5,000		

## 4.1.2.2 ข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

ข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ จำแนกตาม เพศ อายุ ศาสนา ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน ดังนี้ (ตารางที่ 4.3)

เพศ เกินครึ่งเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 58.80 และ เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 41.20

อายุ มีอายุระหว่าง 41 -50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.06 รองลงมาคือ อายุ 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.29 และน้อยที่สุดมีอายุมากกว่า 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.89 โดยมีอายุเฉลี่ย 50.32 ปี มากที่สุด 64 ปี และน้อยที่สุด 37 ปี

ศาสนา คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ฯ ทั้งหมดนับถือศาสนาพุทธ คิดเป็นร้อยละ 100

ระดับการศึกษา คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ฯ มีระดับการศึกษา ระดับมัธยมศึกษามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.18 รองลงมา ชั้นประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 35.29 และน้อยที่สุด ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 5.88

จำนวนสมาชิกในครอบครัว ส่วนใหญ่มีสมาชิกในครอบครัวระหว่าง 3-4 คน คิดเป็นร้อยละ 64.71 รองลงมา 5-6 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 และน้อยที่สุด มากกว่า 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 โดยมีจำนวนสมาชิกในครอบครัวเฉลี่ย 4.29 คน มากที่สุด 7 คน และน้อยที่สุด 3 คน

รายได้ของครอบครัว สมาชิกสหกรณ์ฯ มีรายได้ในครอบครัวต่อเดือน 10,001-15,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.06 รองลงมา มากกว่า 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.29 และน้อยที่สุด ต่ำกว่า 6,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.88 โดยมีรายได้เฉลี่ย 18235.29 บาท มากที่สุด 50,000 ปี และน้อยที่สุด 6,000 ปี

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลสภาพทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์หุบกะพง จำกัด

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	10	58.80
หญิง	7	41.20

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>อายุ (ปี)</b>		
ต่ำกว่า 30	-	-
31-40	2	11.76
41-50	8	47.06
51-60	6	35.39
61 ขึ้นไป	1	5.89
$\bar{x} = 50.32, S.D. = 7.63, MAX = 64, MIN = 37$		
<b>ศาสนา</b>		
พุทธ	17	100
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ประถมศึกษา	6	35.29
มัธยมศึกษา	7	41.18
ปวช./ปวส.	3	17.65
ปริญญาตรี	1	5.88
<b>จำนวนสมาชิกในครอบครัว (คน)</b>		
1-2	-	-
3-4	11	64.71
5-6	4	23.53
มากกว่า 6	2	11.76
$\bar{x} = 4.29, S.D. = 1.36, MAX = 7, MIN = 3$		
<b>รายได้ของครอบครัว (บาท/เดือน)</b>		
ต่ำกว่า 6,000	1	5.88
6,001-10,000	2	11.76
10,001-15,000	8	47.06
มากกว่า 15,000	6	35.29
$\bar{x} = 18235.29, S.D. = 11211.21, MAX = 6,000, MIN = 50,000$		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard

### 4.2.1 มุมมองด้านการเงิน

การศึกษาด้านการเงินใช้การวิเคราะห์งบการเงินย้อนหลัง 3 ปี ระหว่างปีบัญชีพ.ศ. 2557 ถึงปีบัญชีพ.ศ. 2559 โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน CAMELS ANALYSIS 6 มิติ ได้แก่ 1.) ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength) 2.) คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality) 3.) ซีดความสามารถในการบริหาร (Management Capability) 4.) การทำกำไร (Earning Sufficiency) 5.) สภาพคล่อง (Liquidity) และ 6.) ผลกระทบต่อธุรกิจ (Sensitivity) ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) มิติที่ 1 : C - Capital strength : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้ (ตารางที่ 4.4)

1.1) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า มีแนวโน้มต่ำลงโดยเรียงจากมากไปหาน้อย อัตราส่วนทางการเงินปี 2557 – 2559 คือ 2.89, 2.75 และ 2.57 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 2.22 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ดี แต่อัตราส่วนสูง สหกรณ์มีความเสี่ยงสูงที่อาจไม่สามารถชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้ได้ตามกำหนด

1.2) อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า มีแนวโน้มสูงขึ้นโดยเรียงจากมากไปหาน้อย อัตราส่วนทางการเงินปี 2559 – 2557 คือ 0.14, 0.14 และ 0.12 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 0.06 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มไม่ดี อัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงสูง และมีความมั่นคงน้อยลง

1.3) อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์ (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า อัตราส่วนปี 2557 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 17.26 รองลงมา ปี 2559 โดยมีค่าเท่ากับ 7.87 และน้อยที่สุด ปี 2558 โดยมีค่าเท่ากับ (-0.01) ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 5.65 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มเป็นที่ไม่ดี มีความเสี่ยงมีการปรับตัวลดลงของทุนของสหกรณ์ เมื่อเทียบกับปี 2557 ซึ่งมีประโยชน์ต่อการวางแผนเพื่อเพิ่มทุนของสหกรณ์

1.4) อัตราการเติบโตของหนี้ (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า อัตราส่วนปี 2557 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 4.85 รองลงมา ปี 2559 โดยมีค่าเท่ากับ 1.15 และน้อยที่สุด ปี 2558 โดยมีค่าเท่ากับ (-5.15) ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 4.65 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ดี การปรับตัวปรับตัวลดลงของหนี้ เมื่อเทียบกับปีก่อน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการควบคุมหนี้ของสหกรณ์ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม

1.5) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า อัตราส่วนปีพ.ศ. 2557 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 21.24 รองลงมา ปี 2559 โดยมีค่าเท่ากับ 6.44 และน้อยที่สุด ปี 2558 โดยมีค่าเท่ากับ 2.24 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 4.71 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ไม่ดี มีความเสี่ยง แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำซึ่งอาจเกิดจากการวัดสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสมเป็นการใช้ส่วนของทุนมากกว่าส่วนของหนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

อัตราส่วน	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559	เพิ่ม (ลด) 2559/2558	เพิ่ม (ลด) 2558/2557
		ปี2557	ปี2558	ปี2559			
(1) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	(เท่า)	2.89	2.75	2.57	2.22	(0.18)	(0.14)
(2) อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	(เท่า)	0.12	0.14	0.14	0.06	-	0.02
(3) อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์	(%)	17.26	-0.01	7.87	5.65	7.88	(17.25)
(4) อัตราการเติบโตของหนี้	(%)	4.85	-5.15	1.15	4.65	6.30	(10.00)
(5) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	(%)	21.24	2.24	6.44	4.71	4.20	(19.00)

2) มิติที่ 2 : A – Asset quality : คุณภาพของสินทรัพย์ ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้ (ตารางที่ 4.5)

2.1) อัตราการค้างชำระของลูกหนี้ (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า มีแนวโน้มต่ำลงโดยเรียงจากมากไปหาน้อย อัตราส่วนทางการเงินปีพ.ศ. 2557 – พ.ศ. 2559 คือ 30.00, 25.22 และ 23.60 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 34.80 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มเป็นไม่ดี มีความสามารถในการจัดเก็บหนี้ของสหกรณ์มีประสิทธิภาพน้อย มีความสามารถในการจัดเก็บหนี้ต่ำ และต่ำกว่าอัตราส่วนเฉลี่ย ปี 2559 มีความเสี่ยง อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินได้

2.2) อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ (รอบ) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า มีแนวโน้มต่ำลงโดยเรียงจากมากไปหาน้อย อัตราส่วนทางการเงินปีพ.ศ. 2557 – พ.ศ. 2559 คือ 0.35, 0.17 และ 0.09 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 0.62 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ดี มีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้น้อย มีความเสี่ยง และมีอัตราส่วนต่ำแสดงว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้อาจจำนวนมาก

2.3) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า อัตราส่วนปี. 2557 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 9.57 รองลงมา ปี 2559 โดยมีค่าเท่ากับ 5.91 และน้อยที่สุด ปี 2558 โดยมีค่าเท่ากับ 5.21 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 1.46 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ไม่ดี มีประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุนได้ต่ำ

2.4) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า อัตราส่วนปี 2557 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 7.79 รองลงมา ปี 2559 โดยมีค่าเท่ากับ 2.95 และน้อยที่สุด ปี 2558 โดยมีค่าเท่ากับ (-3.83) ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 4.96 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ไม่ดี มีความเสี่ยง และมีการปรับตัวลดลงของสินทรัพย์เมื่อเทียบกับปี 2557 ซึ่งมีประโยชน์ในการวางแผนเพื่อควบคุมคุณภาพของสินทรัพย์ให้กับสหกรณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์

อัตราส่วน	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตรา ส่วนเฉลี่ย ปี2559	เพิ่ม (ลด) 2559/ 2558	เพิ่ม (ลด) 2558/ 2557
		ปี2557	ปี2558	ปี2559			
(1) อัตราการค้างชำระของลูกค้า	(%)	30.00	25.22	23.60	34.80	(1.62)	(4.78)
(2) อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์	(รอบ)	0.35	0.17	0.09	0.62	(0.08)	(0.18)
(3) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	(%)	9.57	5.21	5.91	1.46	0.70	(4.36)
(4) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	(%)	7.79	-3.83	2.95	4.96	6.78	(11.62)

3) มิติที่ 3 : M – Management capability : ชีตความสามารถในการบริหาร  
ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้ (ตารางที่ 4.6)

3.1) อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่าอัตราส่วน  
ปี 2557 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 11.05 รองลงมา ปี 2559 โดยมีค่าเท่ากับ (-7.27) และน้อยที่สุด  
ปี 2558 โดยมีค่าเท่ากับ (-29.53) ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ (-1.71) แสดงให้เห็น  
ว่ามีแนวโน้มที่ไม่ดี มีความเสี่ยง และมีการปรับตัวลดลงของอัตราการเติบโตของธุรกิจ

ตารางที่ 4.6 มิติที่ 3 ชีตความสามารถในการบริหาร

อัตราส่วน	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตรา ส่วนเฉลี่ย ปี2559	เพิ่ม(ลด) 2559/ 2558	เพิ่ม (ลด) 2558/ 2557
		ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559			
(1) อัตราการเติบโตของธุรกิจ	(%)	11.05	-29.53	-7.27	(1.71)	-40.58	22.26

4) มิติที่ 4 : E – Earning sufficiency : การทำกำไร ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้  
(ตารางที่ 4.7)

4.1) อัตรากำไรต่อสมาชิก (บาท) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่าอัตราส่วน  
ปี 2557 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 3947.12 รองลงมา ปี 2559 โดยมีค่าเท่ากับ 1280.83 และ  
น้อยที่สุด ปี 2558 โดยมีค่าเท่ากับ 428.65 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 514.94  
แสดงให้เห็นว่า มีแนวโน้มที่ไม่ดีมีความเสี่ยง และต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

4.2) อัตราเงินออมต่อสมาชิก (บาท) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า  
อัตราส่วนปี 2557 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 7.79 รองลงมา ปี 2559 โดยมีค่าเท่ากับ 2.95 และ  
น้อยที่สุด ปี 2558 โดยมีค่าเท่ากับ (-3.83) ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 17,548.46

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ไม่ดี มีความเสี่ยง และมีอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าสหกรณ์มีภาระที่จะต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงมีผลต่อการทำกำไรลดลงหรือขาดทุนเพิ่มขึ้น

4.3) อัตราหนี้สินต่อสมาชิก (บาท) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า มีแนวโน้มต่ำลงโดยเรียงจากมากไปหาน้อย อัตราส่วนทางการเงินปี 2557 -2559 คือ 5622.35, 3852.62 และ 1969.63 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 24,537.50 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ไม่ดี มีความเสี่ยงและอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่าสมาชิกขอสินเชื่อจากสหกรณ์มาก ทำให้ปริมาณธุรกิจสินเชื่อปล่อยลงรายได้ดอกเบี้ยรับน้อยลงมีผลต่อการทำกำไรลดลง

4.4) อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า อัตราส่วนปี 2558 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 88.75 รองลงมา ปี 2559 โดยมีค่าเท่ากับ 70.16 และน้อยที่สุด ปี 2557 โดยมีค่าเท่ากับ 45.22 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 68.01 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ไม่ดี มีอัตราส่วนนี้สูง สหกรณ์มีความเสี่ยงที่จะมีกำไรลดลงหรือขาดทุนเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ในการควบคุมค่าใช้จ่าย ของสหกรณ์ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม เมื่อเทียบกับกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

4.5) อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า อัตราส่วนปี 2558 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 11.74 รองลงมา ปี 2557 โดยมีค่าเท่ากับ 4.93 และน้อยที่สุด ปี 2559 โดยมีค่าเท่ากับ 0.42 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 4.29 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ไม่ดีมีความเสี่ยง มีอัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวลดลงของทุนสำรองเมื่อเทียบกับปีก่อนซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนการเพิ่มทุนสำรองให้กับสหกรณ์

4.6) อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า อัตราส่วนปี 2558 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 1.40 รองลงมา ปี 2559 โดยมีค่าเท่ากับ 0.10 และน้อยที่สุด ปี 2557 โดยมีค่าเท่ากับ (-0.14) ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 0.03 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ไม่ดี มีความเสี่ยง มีอัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวลดลงของทุนสะสมอื่นเมื่อเทียบกับปีก่อนซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนการควบคุมทุนสะสมอื่นของสหกรณ์ให้เหมาะสม

4.7) อัตราการเติบโตของกำไร (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า อัตราส่วนปี 2559 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 199.42 รองลงมา ปี 2557 โดยมีค่าเท่ากับ 177.80 และน้อยที่สุด ปี 2558 โดยมีค่าเท่ากับ (-88.63) ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 0.76 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ดี มีอัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ เมื่อเทียบกับปีก่อนซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนการควบคุมกำไรของสหกรณ์ให้เหมาะสม

4.8) อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิ (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า อัตราส่วนปี 2559 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 18.71 รองลงมา ปี 2557 โดยมีค่าเท่ากับ 15.04 และน้อยที่สุด ปี 2558 โดยมีค่าเท่ากับ 3.26 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 2.36 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ดี อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่ารายได้จากการดำเนินงานทุกๆ 100 บาท มีกำไร 18.71 บาท แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการหากำไรจากการดำเนินงานสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 มิติที่ 4 การทำกำไร

อัตราส่วน	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วนเฉลี่ย	เพิ่ม (ลด)	เพิ่ม (ลด)
		ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559			
(1) อัตรากำไรต่อสมาชิก	(บาท)	3,947.12	428.65	1,280.83	514.94	852.18	(3,518.47)
(2) อัตราเงินออมต่อสมาชิก	(บาท)	25,199.26	30,482.99	23,148.39	17,548.46	(7,334.60)	5,283.73
(3) อัตราหนี้สินต่อสมาชิก	(บาท)	5,622.35	3,852.62	1,969.63	24,537.50	(1,882.99)	(1,769.73)
(4) อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	(%)	45.22	88.75	70.16	68.01	(18.59)	43.53
(5) อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	(%)	4.93	11.74	0.42	4.29	(9.74)	6.81
(6) อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น	(%)	-0.14	1.40	0.10	0.03	(1.30)	1.54
(7) อัตราการเติบโตของกำไร	(%)	177.80	-88.63	199.42	0.76	288.05	(277.43)
(8) อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(%)	15.04	3.26	18.71	2.36	15.45	(11.78)

5) มิติที่ 5 : L – Liquidity : สภาพคล่อง ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้ (ตารางที่ 4.8)

5.1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า มีแนวโน้มสูงขึ้นโดยเรียงจากมากไปหาน้อย อัตราส่วนทางการเงินปี 2559 –2557 คือ 2.14, 2.05 และ 1.98 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ย ปี 2559 เท่ากับ 1.00 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ดี มีทุนเพิ่มขึ้น มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์ มีอัตราส่วนนี้สูง สหกรณ์มีความสามารถชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้ได้ตามกำหนด เนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีอยู่เพียงพอที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันเวลาในการชำระหนี้ระยะสั้น

5.2) อัตราหมุนเวียนของสินค้า (ครั้ง) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า มีแนวโน้มต่ำลงโดยเรียงจากมากไปหาน้อย อัตราส่วนทางการเงินปี 2557 –2559 คือ 15.84, 9.46 และ 5.57 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 15.75 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ไม่ดี มีอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่า มีความเสี่ยง สินค้าหมุนเวียนช้า และมีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก อาจมีสินค้าล้าสมัยหรือเสื่อมสภาพจำนวนมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.3) อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า มีแนวโน้มสูงขึ้น โดยเรียงจากมากไปหาน้อย อัตราส่วนทางการเงินปี 2559 – 2557 คือ 65.53, 38.58 และ 23.03 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ย ปี 2559 เท่ากับ 23.17 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ไม่ดี มีอัตราส่วนที่แสดงถึงระยะเวลาในการเก็บรักษาสินค้าจนถึงวันขายโดยเฉลี่ยใช้ระยะเวลานานขึ้น มีจำนวนวันมาก แสดงว่า มีความเสี่ยง สินค้าขายได้ช้า อาจส่งผลให้ยอดขายลดลง กำไรลดลงหรือขาดทุนเพิ่มขึ้น

5.4) อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (%) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีพบว่า อัตราส่วนปี 2557 มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 38.02 รองลงมา ปี 2559 โดยมีค่าเท่ากับ 26.74 และน้อยที่สุด ปี 2558 โดยมีค่าเท่ากับ 14.64 ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนเฉลี่ยปี 2559 เท่ากับ 65.20 แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ไม่ดี มีอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการจัดเก็บหนี้ว่าลูกหนี้ระยะสั้นชำระได้ตามกำหนดได้ถึงกำหนดชำระ มีอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่ามีความเสี่ยง สหกรณ์ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้ได้ดี ส่งผลให้มีสภาพคล่องทางการเงินไม่ดี และมีความเสี่ยงที่จะมีหนี้สูญมาก

ตารางที่ 4.8 มิติที่ 5 สภาพคล่อง

อัตราส่วน	หน่วย	อัตราส่วนทางการเงิน			อัตราส่วนเฉลี่ย	เพิ่ม(ลด) 2559/ 2558	เพิ่ม(ลด) 2558/ 2557
		ปี2557	ปี2558	ปี2559			
(1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	(เท่า)	1.98	2.05	2.14	1.00	0.09	0.07
(2) อัตราหมุนเวียนของสินค้า	(ครั้ง)	15.84	9.46	5.57	15.75	(3.89)	(6.38)
(3) อายุเฉลี่ยสินค้า	(วัน)	23.03	38.58	65.53	23.17	26.95	15.55
(4) อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	(%)	38.02	14.64	26.74	65.20	12.10	(23.38)

#### มิติที่ 6 : S – Sensitivity : ผลกระทบต่อธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญคือ นโยบายโครงการพักหนี้ ปี 2555 จากรัฐบาลทำให้สมาชิกเกิดการชะงักในการชำระหนี้และคิดว่าไม่จำเป็นต้องชำระหรือมีผู้ที่ชำระหนี้ลดลง

#### 4.2.2 มุมมองด้านสมาชิก

การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในมุมมองด้าน สมาชิก จากแบบสอบถามจำนวน 225 ชุด ในการวัดความพึงพอใจใน 4 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์ ใน 4 ธุรกิจ

ด้านที่ 2 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการบริหารจัดการของสหกรณ์

ด้านที่ 3 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจรวบรวมผลผลิต

ด้านที่ 4 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อนโยบายของสหกรณ์การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในมุมมองด้านสมาชิก มีผลดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 1) ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์ ใน 4 ธุรกิจ

1.1) การประเมินความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจสินเชื่อ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความพึงพอใจในระดับมากที่สุดหมด โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) ความสะดวกรวดเร็วในการบริการสินเชื่อ 2) วงเงินการให้กู้ยืมมีความเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการของสมาชิก 3) ความประทับใจในการให้บริการแก่สมาชิกด้วย 4) อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมอยู่ในระดับที่เหมาะสม และ 5) ประเภทสินเชื่อตรงตามต้องการของสมาชิก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94, 3.87, 3.84, 3.83 และ 3.79 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจสินเชื่อ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ			ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	
1. ประเภทสินเชื่อตรงตามต้องการของสมาชิก	3.79	0.685	มาก	5
2. วงเงินการให้กู้ยืมมีความเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการของสมาชิก	3.87	0.605	มาก	4
3. ความสะดวกรวดเร็วในการบริการสินเชื่อ	3.94	0.665	มาก	1
4. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมอยู่ในระดับที่เหมาะสม	3.83	0.676	มาก	2
5. ความประทับใจในการให้บริการแก่สมาชิกด้วย	3.84	0.747	มาก	3
รวม	3.85	0.474	มาก	

1.2) การประเมินความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.88$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ปานกลาง และน้อย โดยข้อที่มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดได้แก่ 1) ความพึงพอใจที่จะมาซื้อสินค้าจากสหกรณ์มากกว่าซื้อจากแหล่งอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ส่วนข้อที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) การได้รับสินค้ามีความสะดวก รวดเร็ว เป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสม 2) คุณภาพสินค้าของสหกรณ์ที่นำมาจำหน่าย 3) พนักงานการตลาดให้บริการด้วยความประทับใจ 4) สินค้าที่สหกรณ์นำมาจำหน่ายมีราคาเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91, 2.83, 2.77, 2.70 ตามลำดับ และข้อที่มีความพึงพอใจระดับน้อย ได้แก่ 1) การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตรงตามความต้องการของสมาชิก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.52 (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

รายการ	ระดับความพึงพอใจ			ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	
1. การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตรงตามความต้องการของสมาชิก	2.52	0.980	น้อย	6
2. สินค้าที่สหกรณ์นำมาจำหน่ายมีราคาเหมาะสม	2.70	0.709	ปานกลาง	5
3. พนักงานการตลาดให้บริการด้วยความประทับใจ	2.77	0.691	ปานกลาง	4
4. คุณภาพสินค้าของสหกรณ์ที่นำมาจำหน่าย	2.83	0.806	ปานกลาง	3
5. การได้รับสินค้ามีความสะดวก รวดเร็ว เป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสม	2.91	0.763	ปานกลาง	2
6. ความพึงพอใจที่จะมาซื้อสินค้าจากสหกรณ์มากกว่าซื้อจากแหล่งอื่น	3.41	0.768	มาก	1
รวม	2.88	0.525	ปานกลาง	

1.3) การประเมินความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ในภาพรวมมีระดับความพึงพอใจในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความพึงพอใจในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) ความพึงพอใจที่จะมานำสินค้ามาจำหน่ายให้สหกรณ์มากกว่า ซื้อจากแหล่งอื่น 2) ความประทับใจในการบริการรวบรวมผลผลิต 3) มีการรับซื้อผลผลิตที่ได้ สะดวก และรวดเร็ว 4) ผลตอบแทนที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจ และ 5) มีการช่วยเหลือทางด้านการรวบรวมผลผลิต โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20, 2.97, 2.95, 2.94 และ 2.80 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจรวบรวมผลผลิต

รายการ	ระดับความพึงพอใจ			ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	
1. มีการช่วยเหลือทางด้านการรวบรวมผลผลิตไปจำหน่ายที่อื่น	2.80	0.732	ปานกลาง	5
2. มีการรับซื้อผลผลิตที่ได้ สะดวก และรวดเร็ว	2.95	0.683	ปานกลาง	3
3. ผลตอบแทนที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจ	2.94	0.645	ปานกลาง	4
4. ความประทับใจในการบริการรวบรวมผลผลิต	2.97	0.657	ปานกลาง	2
5. ความพึงพอใจที่จะมานำสินค้ามาจำหน่ายให้สหกรณ์มากกว่า ซื้อจากแหล่งอื่น	3.20	0.742	ปานกลาง	1
รวม	2.97	0.459	ปานกลาง	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4) การประเมินความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ในด้านธุรกิจการเงินรับฝาก สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ ในธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) การให้บริการรับฝาก/ถอนเงินด้วย 2) มีขั้นตอนการให้บริการรับเงินฝากสะดวก รวดเร็ว 3) การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ได้ เหมาะสม และ 4) มีขั้นตอนการให้บริการเบิกถอนเงินฝาก สะดวกรวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50, 3.48, 3.45 และ 3.40 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจการเงินรับฝากจากสมาชิก

รายการ	ระดับความพึงพอใจ			ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	
1. มีขั้นตอนการให้บริการรับเงินฝากสะดวก รวดเร็ว	3.48	0.791	มาก	2
2. มีขั้นตอนการให้บริการเบิกถอนเงินฝาก สะดวก รวดเร็ว	3.40	0.733	มาก	4
3. การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ได้ เหมาะสม	3.45	0.706	มาก	3
4. การให้บริการรับฝาก/ถอนเงินด้วย ความประทับใจ	3.50	0.702	มาก	1
รวม	3.46	0.609	มาก	

1.5) ภาพรวมผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ การเกษตรหุบกะพงจำกัด จำนวน 225 คน เกี่ยวกับสมาชิกมีความพึงพอใจที่มีการให้บริการของสหกรณ์โดยรวมมีระดับความพึงพอใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความพึงพอใจในระดับมากและระดับปานกลาง โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ข้อที่มีระดับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ได้แก่ 1) การให้บริการธุรกิจสินเชื่อโดยรวม และ 2) การให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจการรับฝากโดยรวม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และ 3.55 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ 3) การให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจรวบรวมโดยรวม และ 4) การให้บริการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยรวม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 และ 2.88 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ใน 4 ธุรกิจ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ			ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	
1. ธุรกิจสินเชื่อ	3.85	0.474	มาก	1
2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	2.88	0.525	ปานกลาง	4
3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	2.97	0.459	ปานกลาง	3
4. ธุรกิจเงินรับฝาก	3.55	0.609	มาก	2
รวม	3.29	0.312	ปานกลาง	

## 2) ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการบริหารจัดการของสหกรณ์

การประเมินความพึงพอใจในด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับความพึงพอใจที่มีการบริหารจัดการของสหกรณ์มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (ตารางที่ 4.14)

สมาชิกมีความพึงพอใจที่มีการบริหารจัดการของสหกรณ์ ในการบริหารจัดการของสหกรณ์ จากสมาชิก ในภาพรวมมีระดับความพึงพอใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีระดับความพึงพอใจในระดับมากและระดับปานกลาง โดยข้อที่มีระดับความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ 1) สหกรณ์ให้สมาชิกได้ตรวจสอบข้อมูลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ทุกโอกาส 2) สหกรณ์มีการจัดประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ 3) สหกรณ์มีการจัดสถานที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกสหกรณ์ 4) สหกรณ์มีการจัดอบรมแก่สมาชิกเป็นประจำ 5) พนักงานให้ความสะดวกแก่สมาชิกในการเข้าไปติดต่อประสานงาน และมีประสิทธิภาพ 6) สหกรณ์สหกรณ์กำหนดให้กรรมการดูแล กำกับ ควบคุมงาน แต่ละฝ่าย 7) สหกรณ์มีการทำงานเป็นระบบรวดเร็ว 8) สหกรณ์มีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็ว และ 9) สหกรณ์จัดให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารของสหกรณ์และด้านอื่น ๆ ให้สมาชิกและบุคคลภายนอกได้รับรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66, 3.59, 3.55, 3.52, 3.49, 3.49, 3.48, 3.45 และ 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สหกรณ์มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานสหกรณ์อย่างชัดเจน 2) สหกรณ์มีการสอบถามความเป็นอยู่ของสมาชิกเพื่อการแก้ไขปัญหา และ 3) โดยสมาชิกมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ เรียงตามรายการดังนี้สหกรณ์มีการสอบถาม/สำรวจความต้องการของ สมาชิกในด้านการประกอบอาชีพ และสินค้าอื่นๆ เป็นประจำและสม่ำเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31, 3.09 และ 3.07 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ความพึงพอใจของสมาชิกในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์

รายการ	ระดับความพึงพอใจ			ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	
1. สหกรณ์มีการสอบถาม/สำรวจความต้องการของ สมาชิก ในด้านการประกอบอาชีพ และสินค้าอื่นๆ เป็นประจำและ สม่ำเสมอ	3.07	0.873	ปานกลาง	12
2. สหกรณ์มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน สหกรณ์อย่างชัดเจน	3.31	0.701	ปานกลาง	10
3. สหกรณ์มีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ทำให้การปฏิบัติงาน สะดวกและรวดเร็ว	3.45	0.654	มาก	8
4. พนักงานให้ความสะดวกแก่สมาชิกในการเข้าไปติดต่อ ผลงานงาน	3.49	0.655	มาก	5
5. สหกรณ์สหกรณ์กำหนดให้กรรมการดูแล กำกับ ควบคุม งาน แต่ละฝ่าย	3.48	0.613	มาก	6
6. สหกรณ์มีการจัดประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ	3.59	0.635	มาก	2
7. สหกรณ์มีการทำงานเป็นระบบรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	3.48	0.613	มาก	7
8. สหกรณ์มีการจัดอบรมแก่สมาชิกเป็นประจำ	3.52	0.552	มาก	4
9. สหกรณ์จัดให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร ของสหกรณ์และด้านอื่น ๆ ให้สมาชิกและ บุคคลภายนอกได้ รับรู้	3.40	0.611	มาก	9
10. สหกรณ์มีการสอบถามความเป็นอยู่ของสมาชิกเพื่อการ แก้ไขปัญหา	3.09	0.827	ปานกลาง	11
11. สหกรณ์มีการจัดสถานที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวก ให้กับสมาชิกสหกรณ์	3.55	0.574	มาก	3
12. สหกรณ์ให้สมาชิกได้ตรวจสอบข้อมูลการดำเนินงานของ สหกรณ์ได้ทุกโอกาส	3.66	0.585	มาก	1
รวม	3.46	0.299	มาก	

### 3) ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อนโยบายของสหกรณ์

การประเมินความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อนโยบายสหกรณ์ โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นความพึงพอใจของสมาชิกต่อแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพตามได้ผลดังนี้ (ตารางที่ 4.15)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมาชิกมีความพึงพอใจที่มีต่อนโยบายของสหกรณ์ ในภาพรวมมีระดับความพึงพอใจในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับความพึงพอใจในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) สหกรณ์มีนโยบายในการจัดการเชิงวิสาหกรรมการมาอบรม โดยสอบถามความต้องการของสมาชิก 2) การกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเป็นรายเดือน 3) การสอบถามความต้องการของสมาชิก ก่อนนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน/โครงการ 4) การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลตามหุ้นแก่สมาชิก 5) การกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่ม 6) การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนการทำธุรกิจของสมาชิก 7) การกำหนดให้สมาชิกฝากเงินออมทรัพย์เป็นรายเดือน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76, 3.65, 3.62, 3.60, 3.58, 3.58 และ 3.58 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อนโยบายของสหกรณ์

รายการ	ระดับความพึงพอใจ			ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	
1. การสอบถามความต้องการของสมาชิก ก่อนนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน/โครงการ	3.62	0.556	มาก	3
2. การกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเป็นรายเดือน	3.65	0.556	มาก	2
3. การกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่ม	3.58	0.555	มาก	5
4. การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลตามหุ้นแก่สมาชิก	3.60	0.606	มาก	4
5. การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนการทำธุรกิจของสมาชิก	3.58	0.570	มาก	6
6. การกำหนดให้สมาชิกฝากเงินออมทรัพย์เป็นรายเดือน	3.58	0.562	มาก	7
7. สหกรณ์มีนโยบายในการจัดการเชิงวิสาหกรรมการมาอบรม โดยสอบถามความต้องการของสมาชิก	3.76	0.584	มาก	1
รวม	3.62	0.286	มาก	

#### 4) ผลการวิเคราะห์ภาพรวมระดับความพึงพอใจของสมาชิก ที่มีต่อสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

การประเมินความพึงพอใจของสมาชิก ที่มีต่อสหกรณ์การเกษตรหุบกะพงจำกัด พบว่าสมาชิกมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีความพึงพอใจในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) ด้านนโยบายของสหกรณ์ และ 2) ด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และ 3.46 ตามลำดับ และส่วนด้านการให้บริการของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 (ตารางที่ 4.16)

ตารางที่ 4.16 ระดับความพึงพอใจของสมาชิกต่อสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

รายการ	ระดับความพึงพอใจ			ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	
1. ด้านการให้บริการของสหกรณ์	3.29	0.312	ปานกลาง	3
2. ด้านการการบริหารจัดการของสหกรณ์	3.46	0.299	มาก	2
3. ด้านนโยบายของสหกรณ์	3.62	0.285	มาก	1
รวม	3.46	0.200	มาก	

#### 4.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในมุมมองด้านกระบวนการภายในจากแบบสอบถาม จำนวน 17 ชุด ในการวัดความพึงพอใจใน 3 ด้าน โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับความคิดเห็นในการดำเนินการของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการได้ผลดังนี้ (ตารางที่ 4.17)

1.1) การวิเคราะห์ด้านการให้บริการสมาชิก พบว่า ในภาพรวมคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ได้ปฏิบัติงานในกระบวนการด้านการให้บริการสมาชิกมีระดับความคิดเห็นในการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ข้อที่มีระดับความคิดเห็นในการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) โดยสหกรณ์มีแผนที่จะจัดการปัญหาอยู่เสมอ 2) สหกรณ์มีการปรับโครงสร้างหนี้โดยการขยายเวลา การชำระหนี้ออกไปเพื่อให้สมาชิกมีกำลังชำระหนี้ได้และเสียดอกเบี้ยลดลง และ 3) สหกรณ์มีการจัดชั้นสมาชิก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75, 3.75 และ 3.44 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับความคิดเห็นในการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สหกรณ์มีนโยบายเร่งรัดหนี้อยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13

1.2) การวิเคราะห์ด้านการดำเนินงาน พบว่า ในภาพรวมการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ในกระบวนการด้านการดำเนินงานมีระดับความคิดเห็นในการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.14$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) สหกรณ์มีการติดตามเร่งรัดหนี้สิ้นสมาชิกตามบ้านสมาชิกเป็นรายตัว 2) สหกรณ์ให้ส่วนลดดอกเบี้ย สำหรับสมาชิกที่นำเงินมาชำระหนี้และสมาชิกที่นำดอกเบี้ยค้างมาชำระ 3) สหกรณ์มีการให้ประชุมกลุ่มเป็นประจำทุกเดือน 4) สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิกฝากเงินสัจจะออมทรัพย์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25, 3.19, 3.13 และ 3.00 ตามลำดับ

1.3) การวิเคราะห์ด้านสังคม พบว่าในภาพรวมการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ในกระบวนการด้านสังคมระดับความคิดเห็นในการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.84$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปานกลางทั้งหมด โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) สหกรณ์จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก เช่น ค่ารักษาพยาบาล 2) สหกรณ์จัดสวัสดิการให้ค่ารักษาพยาบาลให้แก่สมาชิกชั้นดีก่อน 3.06 และ 2.62 ตามลำดับ

การประเมินระดับความคิดเห็นในการดำเนินการในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.17$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับความพึงใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านการให้บริการสมาชิก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ส่วนด้านที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน และด้านสังคม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และ 2.84 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นในการดำเนินการในด้านกระบวนการภายใน 3 ด้าน

รายการ	ระดับความคิดเห็นในการดำเนินการ			ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	
<b>ด้านการบริการสมาชิก</b>				
1. สหกรณ์มีแผนที่จะจัดการปัญหาอยู่เสมอ	3.75	0.577	มาก	1
2. สหกรณ์มีการจัดชั้นสมาชิก	3.44	0.629	มาก	2
3. สหกรณ์มีการปรับโครงสร้างหนี้โดยการขยายเวลาการชำระหนี้ออกไปเพื่อให้สมาชิกมีกำลังชำระหนี้ได้และเสียดอกเบี้ยลดลง	3.75	0.683	มาก	1
4. สหกรณ์มีนโยบายเร่งรัดหนี้อยู่เสมอ	3.13	0.719	ปานกลาง	3
รวม	3.52	0.470	มาก	
<b>ด้านการดำเนินงาน</b>				
1. สหกรณ์มีการให้ประชุมกลุ่มเป็นประจำทุกเดือน	3.00	1.414	ปานกลาง	4
2. สหกรณ์มีการติดตามเร่งรัดหนี้สินสมาชิกตามบ้านสมาชิกเป็นรายตัว	3.25	0.931	ปานกลาง	1
3. สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิกฝากเงินสัจจะออมทรัพย์	3.13	0.885	ปานกลาง	3
4. สหกรณ์ให้ส่วนลดดอกเบี้ย สำหรับสมาชิกที่นำเงินมาชำระหนี้และสมาชิกที่นำดอกเบี้ยค้างมาชำระ	3.19	1.223	ปานกลาง	2
รวม	3.14	0.851	ปานกลาง	
<b>ด้านสังคม</b>				
1. สหกรณ์จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก เช่น ค่า รักษาพยาบาล	3.06	1.124	ปานกลาง	1
2. สหกรณ์จัดสวัสดิการให้ค่ารักษาพยาบาลให้แก่สมาชิกชั้นดีก่อน	2.62	1.088	ปานกลาง	2
รวม	2.84	0.978	ปานกลาง	
<b>รวม 3 ด้าน</b>	3.17	0.649	ปานกลาง	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ในมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโตใน 4 ด้าน ดังนี้ (ตารางที่ 4.18)

1) ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร พบว่า ภาพรวมคณะกรรมการดำเนินการมีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ข้อที่มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) สหกรณ์ให้มีโครงการฝึกอบรมกรรมการดำเนินการ 2) สหกรณ์ให้มีโครงการฝึกอบรมฝ่ายจัดการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และ 3.81 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สหกรณ์จัดให้มีโครงการศึกษาอบรมสมาชิก 2) สหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการ/ กรรมการเข้าร่วมสัมมนาภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 และ 3.25 ตามลำดับ

2) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่า ภาพรวมคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการมีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านการสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.17$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ข้อที่มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) สหกรณ์มอบหมายบทบาทและการปฏิบัติงานของท่านอย่างเต็มที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ส่วนข้อที่มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สหกรณ์ให้เงินเดือน ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเพียงพอ และ 2) สหกรณ์มีการพิจารณาความดีความชอบในปีที่ผ่านมาอย่างยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 และ 2.75 ตามลำดับ

3) ด้านนวัตกรรม พบว่า โดยภาพรวมคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการมีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับปานกลางและน้อย โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ข้อที่มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ 1) สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบข่าวสาร จัดทำป้ายโฆษณา แผ่นพับ และแจ้งข่าวสารใหม่ ๆ ให้ทราบโดยนำไปติดประกาศตามร้านค้า/สถานที่ในแหล่งชุมชน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ส่วนข้อที่มีอยู่ในระดับน้อย คือ 1) สหกรณ์มีการขยายตัวของธุรกิจโดยมีการบริการส่งสินค้าถึงบ้านสมาชิกในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44

4) ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี พบว่า ภาพรวมคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการมีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ข้อที่มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) สหกรณ์มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในบันทึกข้อมูล และ 2) สหกรณ์มีการจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกด้วยระบบคอมพิวเตอร์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สหกรณ์มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาให้บริการ ฝาก-ถอนเงินให้แก่สมาชิกได้รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06

การประเมินระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในระดับมากและปานกลาง โดยด้านที่มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร และ 2) ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และ 3.52 ตามลำดับ ส่วนอีก 2 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และ 2) ด้านนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และ 2.75 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ระดับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโตใน 4 ด้าน

รายการ	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน			ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	
<b>ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร</b>				
1. สหกรณ์จัดให้มีโครงการศึกษาอบรมสมาชิก	3.31	0.873	ปานกลาง	3
2. สหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการ/ กรรมการ เข้าร่วมสัมมนาภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.25	0.931	ปานกลาง	4
3. สหกรณ์ให้มีโครงการฝึกอบรมฝ่ายจัดการ	3.81	0.655	มาก	2
4. สหกรณ์ให้มีโครงการฝึกอบรมกรรมการดำเนินการ	4.19	0.750	มาก	1
รวม	3.64	0.491	มาก	
<b>ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ</b>				
1. สหกรณ์ให้เงินเดือน ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันอย่างเพียงพอ	2.94	0.929	ปานกลาง	2
2. สหกรณ์มอบหมายบทบาทและการปฏิบัติงานของท่านอย่างเต็มที่	3.81	0.750	มาก	1
3. สหกรณ์มีการพิจารณาความดีความชอบในปีที่ผ่านมาอย่างยุติธรรม	2.75	1.183	ปานกลาง	3
รวม	3.17	0.720	ปานกลาง	
<b>ด้านนวัตกรรม</b>				
1. สหกรณ์มีการขยายตัวของธุรกิจโดยมีการบริการส่งสินค้าถึงบ้านสมาชิกในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	2.44	1.263	น้อย	2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

รายการ	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน			ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	
2. สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบ ข่าวสาร จัดทำ ป้ายโฆษณา แผ่นพับ และแจ้งข่าวสารใหม่ ๆ ให้ทราบ โดยนำไปติดประกาศตามร้านค้า/ สถานที่ในแหล่งชุมชน	3.06	1.063	ปานกลาง	1
รวม	2.75	1.049	ปานกลาง	
<b>ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี</b>				
1. สหกรณ์มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาให้บริการ ฝาก-ถอน เงินให้แก่สมาชิกได้รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ	3.06	1.237	ปานกลาง	2
2. สหกรณ์มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในบันทึกข้อมูล	3.75	1.065	มาก	1
3. สหกรณ์มีการจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกด้วยระบบคอมพิวเตอร์	3.75	0.775	มาก	1
รวม	3.52	0.894	มาก	
รวม 4 ด้าน	3.27	0.592	ปานกลาง	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

# สรุปผล อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ (Conclusion Discussion and suggestion)

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด 2) ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ 1) สมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำนวน 225 คน และ 2) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์จำนวน 17 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

### 5.1. สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์ฯ เป็นเพศหญิง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.80 มีอายุเฉลี่ย 53.29 ปี ทั้งหมดนับถือศาสนาพุทธ คิดเป็นร้อยละ 100 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 39.90 มีจำนวนสมาชิกในครอบครัวเฉลี่ย 4.12 คน และมีรายได้เฉลี่ย 11891.11 บาท

ข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นเพศชาย มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.80 มีอายุเฉลี่ย 50.32 ปี มีระดับการศึกษาอยู่ชั้นมัธยมศึกษา มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.18 มีจำนวนสมาชิกในครอบครัวเฉลี่ย 4.29 คน และมีรายได้เฉลี่ย 18235.29 บาท

#### 5.1.2 การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard (BSC)

การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิค BSC ในมุมมอง 4 ด้าน สรุปผลได้ดังนี้

##### 1) มุมมองด้านการเงิน

โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน CAMELS ANALYSIS ดังนี้

1.1) มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สถานภาพทางการเงินของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์เสี่ยงค่อนข้างสูงพบว่ามี 4 รายการ จาก 5 รายการ มีความเสี่ยงและมีค่าสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2) มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ สถานภาพทางสินทรัพย์ของสหกรณ์ อยู่ในเกณฑ์เสี่ยงค่อนข้างสูงพบว่ามี 3 รายการ จาก 4 รายการ มีความเสี่ยงและมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

1.3) มิติที่ 3 ซีดความสามารถในการบริหาร สถานภาพทางการบริหารของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์เสี่ยงค่อนข้างสูงพบว่าอัตราการเติบโตของธุรกิจมีความเสี่ยงและมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

1.4) มิติที่ 4 คุณภาพของสินทรัพย์ สถานภาพทางสินทรัพย์ของสหกรณ์ อยู่ในเกณฑ์เสี่ยงค่อนข้างสูงพบว่ามี 6 รายการ จาก 8 รายการ มีความเสี่ยงและมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

1.5) มิติที่ 5 สภาพคล่อง สถานภาพทางสภาพคล่องของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์เสี่ยงค่อนข้างสูงพบว่ามี 3 รายการ จาก 4 รายการ มีความเสี่ยง และมี 2 รายการค่าต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ส่วนอีก 2 รายการสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

#### 1.6) มิติที่ 6 ผลกระทบต่อธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญคือ นโยบายโครงการพัทธน์ ปี 2555 จากรัฐบาลทำให้สมาชิกเกิดการชะงักในการชำระหนี้และคิดว่าไม่จำเป็นต้องชำระหรือมีผู้ชำระหนี้ลดลง

#### 2) มุมมองด้านสมาชิก

การประเมินความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด พบว่าสมาชิกมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) ด้านนโยบายของสหกรณ์ และ 2) ด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และ 3.46 ตามลำดับ และส่วนด้านการให้บริการของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26

#### 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน

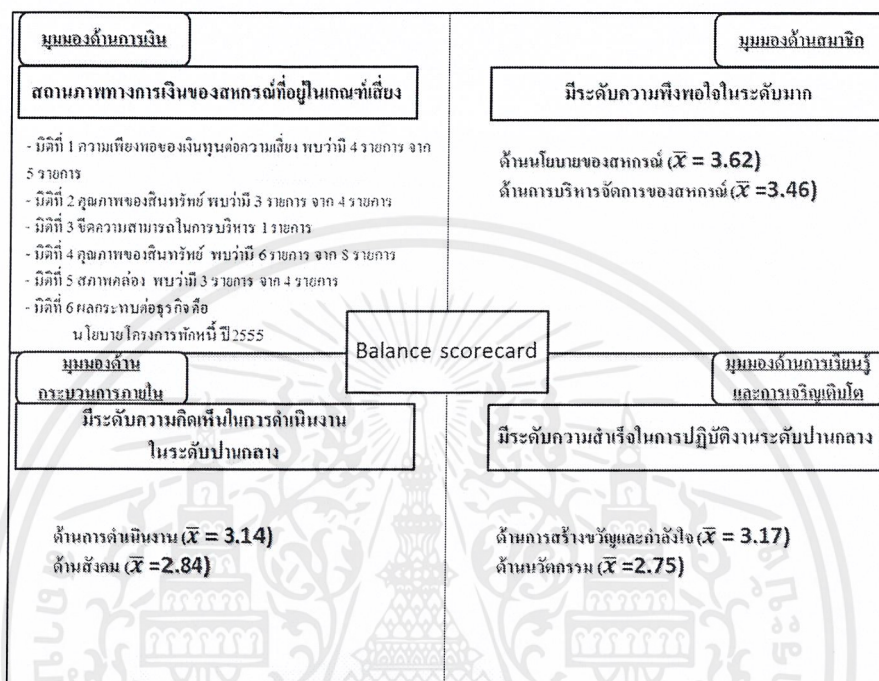
การประเมินระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ ด้านการให้บริการสมาชิก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ส่วนด้านที่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านการดำเนินงาน และด้านสังคม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และ 2.84 ตามลำดับ

#### 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การประเมินระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด และปานกลาง โดยด้านที่มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร และ 2) ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และ 3.52 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามลำดับ ส่วนอีก 2 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และ 2) ด้านนวัตกรรม มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และ 2.75 ตามลำดับ

การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพงจำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค BSC สามารถสรุปได้ดังภาพ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงผลสรุป BSC

## 5.2. อภิปรายผลการศึกษา

การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์หุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลในประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

### 5.2.1 สภาพทั่วไป

สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี พบว่า เป็นเพศหญิง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.80 มีอายุเฉลี่ย 53.29 ปี ทั้งหมดนับถือศาสนาพุทธ คิดเป็นร้อยละ 100 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 39.90 มีจำนวนสมาชิกในครอบครัวเฉลี่ย 4.12 คน และมีรายได้เฉลี่ย 11891.11 บาท ซึ่งไม่สอดคล้องกับ โสภณ ศรีโยธิน (2556) ได้ทำการวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์กองทุนสวนยางละหานทราย จำกัด อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 55.21 มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 34.38 มีจำนวนสมาชิกในครอบครัว 5 คน ร้อยละ 45.83 รายได้ของครัวเรือนเฉลี่ยต่อปีมีมากกว่า 400,000 บาท ร้อยละ 58.33 ซึ่งอาจเป็นเหตุมาจากความแตกต่างด้านภูมิประเทศและความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5.2.2 การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด โดยใช้เทคนิค BSC

จากการศึกษาเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิค BSC ผลการศึกษาผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายตามเทคนิค BSC ดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน โดยการวิเคราะห์ CAMELS ในรอบปี 2557 - 2559 มีผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินอยู่ในเกณฑ์มีแนวโน้มที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนทางการเงินกับเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่า แต่มีอัตราผันผวนทางการเงินทำให้ซึ่งไม่สอดคล้องกับ โสภณ ศรีโยธิน (2556) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์กองทุนสวนยางละหานทราย จำกัด อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า มุมมองด้านการเงิน โดยการวิเคราะห์ CAMELS ในรอบปี 2552 - 2555 มีผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนทางการเงินกับเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่า ซึ่งอาจจะเป็นเพราะเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีมีการเปลี่ยนแปลงและสหกรณ์มีความแตกต่างด้านภูมิประเทศทำให้ได้ผลไม่ตรงกัน

2) มุมมองด้านสมาชิก สมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจที่มีต่อสหกรณ์ในด้านภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านนโยบายของสหกรณ์ และ ด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ทศเทพ เทศวานิช (2554) ได้ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุลสมาชิกในฐานะลูกค้าของสหกรณ์ มีระดับความพึงพอใจด้านธุรกิจ ด้านการบริหารจัดการและด้านนโยบายของสหกรณ์ในระดับมาก

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้บริการสมาชิก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการดำเนินงาน และกระบวนการด้านสังคมมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับทศเทพ เทศวานิช (2554) ได้ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุลสมาชิกในมุมมองด้านกระบวนการภายในของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ มีด้านสังคม ในระดับมาก และ มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโตกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการมีระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทักษะการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรสหกรณ์ ด้านนวัตกรรม และการมีระบบสารสนเทศ ในระดับปานกลางและไม่สอดคล้องกับ สิริวรรณ ชยบุตรรัตน์ (2551) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานที่มีแผนกลยุทธ์โดยใช้ BSC กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบางใหญ่ จำกัด จังหวัดนนทบุรี พบว่า มุมมองกระบวนการภายใน เป็นการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกรรมการและฝ่ายจัดการด้านสังคม ผลการประเมินพบว่า มีคิดเห็นในการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการความสามารถในการทำงานของแต่ละสหกรณ์

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร และด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี อยู่ในระดับมากส่วนด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านนวัตกรรมมีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ สิริวรรณ ชยุตวรรัตน์ (2551) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานที่มีแผนกลยุทธ์โดยใช้ BSC กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบางใหญ่ จำกัด จังหวัดนนทบุรี พบว่ามุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นการวัดความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการ ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากรไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

### 5.3. ข้อเสนอแนะ

จากการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์หุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด โดยใช้เทคนิค BSC ใน 4 มุมมอง พบว่า สหกรณ์มีการบริหารจัดการอำนวยการอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกและมีผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง ดังนั้น สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ดังนี้

##### 1) ด้านการเงิน

จากการศึกษาพบว่าอัตราส่วนทางการเงินมีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ซึ่งไม่ผ่านตามเกณฑ์การประเมิน 16 รายการ ดังนั้นสหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์ หมุนเวียนในรูปเงินสดและเงินฝากธนาคาร โดยนำไปลงทุนในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ผลตอบแทนมากกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร และเป็นการให้บริการแก่สมาชิกได้ตรงตามความต้องการในการประกอบอาชีพการเกษตร

##### 2) มุมมองด้านสมาชิก

2.1) จากการศึกษพบว่าสมาชิกมีความพึงพอใจต่อด้านนโยบายของสหกรณ์ และด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46 และ 3.62 ดังนั้นสหกรณ์ควรรักษาและพัฒนาในด้านดังกล่าวให้ต่อไป

2.2) จากการศึกษพบว่าด้านการให้บริการของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นสหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโดยการให้บริการแก่สมาชิกเพิ่มขึ้นจากเดิม เช่น การจัดหาสินค้าที่จำเป็นมาจำหน่ายต้องเพิ่มสินค้าและตรวจสอบความต้องการของสมาชิก และ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตต้องเพิ่มการช่วยเหลือในด้านดังกล่าว เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิก ในด้านการขนส่งและราคาผลิตผลการเกษตร นอกจากนี้ควรมีการสอบถามความเป็นอยู่และความต้องการของสมาชิกเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

### 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน

สหกรณ์ควรเพิ่มนโยบายเร่งรัดหนี้และเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในสหกรณ์ ควรจัดหานโยบายที่สมาชิกสามารถปฏิบัติได้ในการใช้หนี้กับสหกรณ์และสหกรณ์ควรเพิ่มการติดตามเร่งรัดหนี้สินสมาชิกตามบ้านสมาชิกเป็นรายตัวเพื่อการแก้ไขปัญหาที่สมาชิกไม่มียอมมาชำระหนี้ และสหกรณ์ควรที่จะเพิ่มคุณภาพของพนักงานเพื่อเพิ่มภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้น

### 4) มุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้หรือส่งเสริมสนับสนุนให้กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและ สมาชิก ทั้ง 3 ฝ่าย ได้รับความรู้ทักษะ และเพิ่มประสบการณ์จากการเข้ารับการอบรม การประชุม และควรเพิ่มการอบรมจากหน่วยงานและเครือข่ายสหกรณ์ทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาสหกรณ์การเกษตรที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard (BSC) เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับศึกษาครั้งนี้ ตลอดทั้งเป็น Best Practice ของสหกรณ์การเกษตรอื่น ๆ ต่อไป

## บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2545. คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ และกลุ่ม  
เกษตรกร. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. 2548. คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS ANALYSIS วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของ  
สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร. กรุงเทพฯ : บริษัทแอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.
- กฤษณี มหาวิทยาลัย. 2546. แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard. จดหมายข่าว สป.มท.,16 (155) :  
28 - 33.
- ชรินดา พิมพ์บุตร. 2549. การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสกลนคร จำกัด ด้วยเทคนิค  
Balanced Scorecard. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทศเทพ เทศวานิช. 2554. ศึกษาเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง  
กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้เทคนิคการวัด  
แบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC). ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์  
สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. 2534. การวิเคราะห์งบการเงิน. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : บริษัท  
โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- นที สะอาดนงค์. 20 กรกฎาคม 2559. นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ. สัมภาษณ์.
- ประคอง กรรณสูต. 2542. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญทิพย์ แยมศรี. 16 กุมภาพันธ์ 2560. ผู้ช่วยผู้จัดการ/บัญชี. สัมภาษณ์.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. 2542. การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา ปานะบุตร. 2555. สหกรณ์. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://teerayaut.wordpress.com/2012/02/27/สหกรณ์>. [10 ตุลาคม 2559].
- สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด. 2559. ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด. [ออนไลน์].  
เข้าถึงได้จาก : <http://www.coopthai.com/hubkrapong/history.html>. [10 ตุลาคม 2559].
- สิริวรรณ ชัยตรารัตน์. 2551. การประเมินผลการดำเนินงานที่มีแผนกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC)  
กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบางใหญ่ จำกัด จังหวัดนนทบุรี. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สุไพรินทร์ นันทะชัย. 2547. การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด  
ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard. บธ.ม. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สุดำ เจริญชัย. 2548. การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard. ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. 2546. การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวรรณ ชูโชติ. 2541. วิธีวิจัยทางสหกรณ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย. 2559ก. “สหกรณ์” (Cooperatives). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://webhost.cpd.go.th/rlo/knowledge.html>. [7 ตุลาคม 2559].
- \_\_\_\_\_. 2559ข. สหกรณ์การเกษตร. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://webhost.cpd.go.th/rlo/agriculture.html>. [7 ตุลาคม 2559].
- สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชนฯ. 2559. ประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทย [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://kanchanapisek.or.th/kp6/sub/book/book.php?book=12&chap=7&page=t12-7-infodetail04.html>. [7 ตุลาคม 2559].
- โสภณ ศรีโยธิน. 2556. การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์กองทุนสวนยางละหานทราย จำกัด อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Rice, Joseph M. 1914. *The public school system of the united states*. New York: Century Co.
- Ricken, H.W. and Boruch, R.F. 1974. *Social experimentation*. New York: Academic Press.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rossi, P.H. & Freeman H.E. 1982. *Evaluation: A systematic approach*. Beverly Hill, California : Sage.
- Suchman, Edward A. 1967. *Evaluation research: Principle and practice in public service and social action programs*. New York: Ruge Sage Foundation.
- Yamane, Taro. 1967. *Statistics, an introductory analysis*. 2<sup>nd</sup> Ed. New York: Harper and Row.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงหรือเติมข้อความให้สมบูรณ์

### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง
2. อายุ.....
3. ศาสนา ( ) พุทธ ( ) คริสต์  
( ) อิสลาม ( ) อื่นๆ ระบุ.....
4. ระดับการศึกษา  
( ) ประถมศึกษา ( ) มัธยมศึกษา  
( ) ปวช./ปวส. ( )ปริญญาตรี  
( ) สูงกว่าปริญญาตรี ( ) อื่นๆ(ระบุ).....
5. จำนวนสมาชิกในครอบครัว.....
6. รายได้ต่อครอบครัว ต่อเดือน.....
7. อายุการเป็นสมาชิกของสหกรณ์.....

### ตอนที่ 2 ความพึงพอใจของสมาชิกในการให้บริการ

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับ  
ความคิดเห็นของท่าน

ความพึงพอใจของสมาชิกในการให้บริการ	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านธุรกิจสินเชื่อ</b>					
1. ประเภทสินเชื่อตรงตามต้องการของสมาชิก					
2. วงเงินการให้กู้ยืมมีความเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการของสมาชิก					
3. ความสะดวกรวดเร็วในการบริการสินเชื่อ					
4. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมอยู่ในระดับที่เหมาะสม					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความพึงพอใจของสมาชิกในการให้บริการ	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. ความประทับใจในการให้บริการแก่สมาชิกด้วย					
<b>ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย</b>					
6. การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตรงตามความต้องการของสมาชิก					
7. สินค้าที่สหกรณ์นำมาจำหน่ายมีราคาเหมาะสม					
8. พนักงานการตลาดให้บริการด้วยความประทับใจ					
9. คุณภาพสินค้าของสหกรณ์ที่นำมาจำหน่าย					
10. การได้รับสินค้ามีความสะดวก รวดเร็ว เป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสม					
11. ความพึงพอใจที่จะมาซื้อสินค้าจากสหกรณ์มากกว่าซื้อจากแหล่งอื่น					
<b>ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต</b>					
12. มีการช่วยเหลือทางด้านการรวบรวมผลผลิตไปจำหน่ายที่อื่น					
13. มีการรับซื้อผลผลิตที่ได้ สะดวก และรวดเร็ว					
14. ผลตอบแทนที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจ					
15. ความประทับใจในการบริการรวบรวมผลผลิต					
16. ความพึงพอใจที่จะมานำสินค้ามาจำหน่ายให้สหกรณ์มากกว่า ซื้อจากแหล่งอื่น					
<b>ธุรกิจเงินรับฝาก</b>					
17. มีขั้นตอนการให้บริการรับเงินฝากสะดวก รวดเร็ว					
18. มีขั้นตอนการให้บริการเบิกถอนเงินฝาก สะดวกรวดเร็ว					
19. การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ได้เหมาะสม					
20. การให้บริการรับฝาก/ถอนเงินด้วย ความประทับใจ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในด้านการบริหารงานขององค์กร

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ประเด็นความคิดเห็น	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. สหกรณ์มีการสอบถาม/สำรวจความต้องการของสมาชิกในด้านการประกอบอาชีพ และสินค้าอื่นๆ เป็นประจำและสม่ำเสมอ					
2. สหกรณ์มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานสหกรณ์อย่างชัดเจน					
3. สหกรณ์มีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็ว					
4. พนักงานให้ความสะดวกแก่สมาชิกในการเข้าไปติดต่อผลงาน					
5. สหกรณ์กำหนดให้กรรมการดูแล กำกับ ควบคุมงานแต่ละฝ่าย					
6. สหกรณ์มีการจัดประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ					
7. สหกรณ์มีการทำงานเป็นระบบรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ					
8. สหกรณ์มีการจัดอบรมแก่สมาชิกเป็นประจำ					
9. สหกรณ์จัดให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์และด้านอื่น ๆ ให้สมาชิกและบุคคลภายนอกได้รับรู้					
10. สหกรณ์มีการสอบถามความเป็นอยู่ของสมาชิกเพื่อการแก้ไขปัญหา					
11. สหกรณ์มีการจัดสถานที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกสหกรณ์					
12. สหกรณ์ให้สมาชิกได้ตรวจสอบข้อมูลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ทุกโอกาส					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในด้านนโยบายขององค์กร

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ประเด็นความคิดเห็น	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การสอบถามความต้องการของสมาชิกก่อนนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน/โครงการ					
2. การกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเป็นรายเดือน					
3. การกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่ม					
4. การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลตามหุ้นแก่สมาชิก					
5. การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนการทำธุรกิจของสมาชิก					
6. การกำหนดให้สมาชิกฝากเงินออมทรัพย์เป็นรายเดือน					
7. สหกรณ์มีนโยบายในการจัดการเชิงวิทยากรมาอบรมโดยสอบถามความต้องการของสมาชิก					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานและการให้บริการของสหกรณ์

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ข้อมูลของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย



## ภาคผนวก ข

แบบสอบถามสำหรับคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงหรือเติมข้อความให้สมบูรณ์

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ

1. เพศ ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง
2. อายุ.....
3. ศาสนา ( ) พุทธ ( ) คริสต์  
( ) อิสลาม ( ) อื่นๆ ระบุ.....
4. ระดับการศึกษา  
( ) ประถมศึกษา ( ) มัธยมศึกษา  
( ) ปวช./ปวส. ( ) ปริญญาตรี  
( ) สูงกว่าปริญญาตรี ( ) อื่นๆ(ระบุ).....
5. ตำแหน่ง.....
6. จำนวนสมาชิกในครอบครัว.....
7. รายได้ต่อครอบครัว ต่อเดือน.....
8. ระยะเวลาการเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์.....

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นในเกี่ยวกับการดำเนินการในด้านกระบวนการภายใน

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับ  
ความคิดเห็นของท่าน

ประเด็นความคิดเห็น	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการให้บริการลูกค้า</b>					
1. สหกรณ์มีแผนที่จะจัดการปัญหาอยู่เสมอ					
2. สหกรณ์มีการจัดชั้นสมาชิก					
3. สหกรณ์มีการปรับโครงสร้างหนี้โดยการขยายเวลา การชำระหนี้ออกไปเพื่อให้สมาชิกที่กำลังชำระหนี้ ได้และเสียดอกเบี้ยลดลง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นความคิดเห็น	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. สหกรณ์มีนโยบายเร่งรัดหนี้ที่อยู่เสมอ					
<b>ด้านการดำเนินงาน</b>					
5. สหกรณ์มีการให้ประชุมกลุ่มเป็นประจำทุกเดือน					
6. สหกรณ์มีการติดตามเร่งรัดหนี้สินสมาชิกตามบ้านสมาชิกเป็นรายตัว					
7. สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิกฝากเงินสั่งจะออมทรัพย์					
8. สหกรณ์ให้ส่วนลดดอกเบี้ย สำหรับสมาชิกที่นำเงิน มาชำระหนี้และสมาชิกที่นำดอกเบี้ยค้างมาชำระ					
<b>ด้านสังคม</b>					
9. สหกรณ์จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก เช่น ค่า รักษาพยาบาล					
10. สหกรณ์จัดสวัสดิการให้คารักษาพยาบาลให้แก่ สมาชิกชั้นดึก่อน					

### ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ประเด็นความคิดเห็น	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร</b>					
1. สหกรณ์จัดให้มีโครงการศึกษาอบรมสมาชิก					
2. สหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการ/ กรรมการ เข้าร่วมสัมมนาภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้					
3. สหกรณ์ให้มีโครงการฝึกอบรมฝ่ายจัดการ					
4. สหกรณ์ให้มีโครงการฝึกอบรมกรรมการดำเนินการ					
<b>ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ</b>					
5. สหกรณ์ให้เงินเดือน ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันอย่างเพียงพอ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นความคิดเห็น	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. สหกรณ์มอบหมายบทบาทและการปฏิบัติงานของท่านอย่างเต็มที่					
7. สหกรณ์มีการพิจารณาความดีความชอบในปีที่ผ่านมาอย่างยุติธรรม					
<b>ด้านนวัตกรรม</b>					
8. สหกรณ์มีการขยายตัวของธุรกิจโดยมีการบริการส่งสินค้าถึงบ้านสมาชิกในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย					
9. สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบข่าวสาร จัดทำป้ายโฆษณา แผ่นพับ และแจ้งข่าวสารใหม่ๆ ให้ทราบโดยนำไปติดประกาศตามร้านค้า/สถานที่ในแหล่งชุมชน					
<b>ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี</b>					
10. สหกรณ์มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาให้บริการฝากถอนเงินให้แก่สมาชิกได้รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ					
11. สหกรณ์มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้บันทึกข้อมูล					
12. สหกรณ์มีการจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกด้วยระบบคอมพิวเตอร์					

#### ตอนที่ 4 ปัญหา / ข้อเสนอแนะ

4.1 ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานสหกรณ์ (ด้านการให้บริการลูกค้า ด้านการดำเนินงาน ด้านสังคม ด้านการพัฒนาทักษะของบุคคล ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคคล และด้านนวัตกรรม)

.....

.....

.....

4.2 ข้อเสนอแนะการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ข้อมูลของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## ภาคผนวก ค

### แบบประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คะแนนจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้องแบบสอบถามเรื่องการประเมินผลการดำเนินงาน  
ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค BSC โดย  
ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

**ชุดที่ 1 แบบสอบถามความพึงพอใจสมาชิก**

ข้อ ที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ตอนที่1 ข้อมูลทั่วไป		+1	+1	+1	3	1
ตอนที่ 2 ความพึงพอใจของสมาชิกในการให้บริการ						
ด้านธุรกิจสินเชื่อ						
1.	ประเภทสินเชื่อตรงตามต้องการของสมาชิก	+1	+1	+1	3	1
2.	สหกรณ์กำหนดวงเงินการให้กู้ยืมได้เหมาะสมและเพียงพอกับด้าน ความต้องการของสมาชิก	+1	+1	+1	3	1
3.	มีความสะดวกรวดเร็ว	0	+1	+1	2	0.67
4.	มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมในระดับที่เหมาะสม	+1	+1	+1	3	1
5.	พนักงานสินเชื่อให้บริการแก่สมาชิกด้วยความ ประทับใจ	0	+1	+1	2	0.67
ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย						
6.	การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตรงตามความต้องการของสมาชิก	+1	+1	+1	3	1
7.	สินค้าที่สหกรณ์นำมาจำหน่ายมีราคาเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1
8.	พนักงานการตลาดให้บริการด้วยความประทับใจ	0	+1	+1	2	0.67
9.	คุณภาพสินค้าของสหกรณ์ท่านมีความพึงพอใจ	0	+1	+1	2	0.67
10.	การได้รับสินค้ามีความสะดวก รวดเร็ว เป็นไปตาม ระยะเวลาที่ เหมาะสม เมื่อมาใช้บริการของสหกรณ์	+1	+1	+1	3	1
11.	ความพึงพอใจที่จะมาซื้อสินค้าจากสหกรณ์มากกว่า ซื้อจากแหล่งอื่น	+1	+1	+1	3	1
ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต						
12.	สหกรณ์มีการช่วยเหลือทางด้านการรวบรวมผลผลิตไปจำหน่ายที่อื่น	+1	+1	+1	3	1
13.	สหกรณ์มีการรับซื้อผลผลิตที่ได้ สะดวก และรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1
14.	ผลตอบแทนที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจ	0	+1	+1	2	0.67
15.	พนักงานบริการด้วยความประทับใจ	0	+1	+1	2	0.67
16.	ความพึงพอใจที่จะมานำสินค้ามาจำหน่ายให้สหกรณ์มากกว่า ซื้อจาก แหล่งอื่น	+1	+1	+1	3	1
ธุรกิจเงินรับฝาก						
17.	สหกรณ์มีขั้นตอนการให้บริการรับเงินฝากสะดวก รวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1
18.	สหกรณ์มีขั้นตอนการให้บริการเบิกถอนเงินฝาก สะดวกรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ ที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
		19.	สหกรณ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ได้ เหมาะสม	+1		
20.	สหกรณ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากสัจจะออมทรัพย์ ได้เหมาะสม	+1	+1	+1	3	1
21.	พนักงานสหกรณ์ให้บริการรับฝาก/ถอนเงินด้วย ความประทับใจ	0	+1	+1	2	0.67
<b>ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในด้านการบริหารงานขององค์กร</b>						
1.	สหกรณ์มีการสอบถาม/สำรวจความต้องการของสมาชิกในด้านการประกอบอาชีพ และสินค้าอื่นๆ เป็นประจำและสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1
2.	สหกรณ์มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานสหกรณ์อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1
3.	สหกรณ์มีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ทำให้การปฏิบัติงานสะดวก และรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1
4.	พนักงานให้ความสะดวกแก่สมาชิกในการเข้าไปติดต่อผลงาน	+1	+1	+1	3	1
5.	สหกรณ์สหกรณ์กำหนดให้กรรมการดูแล กำกับ ควบคุมงานแต่ละฝ่าย	+1	+1	+1	3	1
6.	สหกรณ์มีการจัดประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1
7.	สหกรณ์มีการทำงานเป็นระบบรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1
8.	สหกรณ์มีการจัดอบรมแก่สมาชิกเป็นประจำ	+1	+1	+1	3	1
9.	สหกรณ์มีการให้การศึกษอบรมเกี่ยวกับการประกอบอาชีพของสมาชิก	+1	+1	0	2	0.67
10.	สหกรณ์มีการสอบถามความเป็นอยู่ของสมาชิกเพื่อการแก้ไขปัญหา	+1	+1	-1	1	0.33
11.	สหกรณ์มีการสอบถามความเป็นอยู่ของสมาชิกเพื่อการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	3	1
12.	สหกรณ์มีการจัดสถานที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกสหกรณ์	+1	+1	+1	3	1
13.	สหกรณ์ให้สมาชิกได้ตรวจสอบข้อมูลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ทุกโอกาส	+1	+1	+1	3	1
<b>ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในด้านนโยบายขององค์กร</b>						
1.	การสอบถามความต้องการของสมาชิก ก่อนนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน/โครงการ	+1	+1	+1	3	1
2.	การกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเป็นรายเดือน	+1	+1	+1	3	1
3.	การกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่ม	+1	+1	+1	3	1
4.	การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลตามหุ้นแก่ สมาชิก	+1	+1	+1	3	1
5.	การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนการทำธุรกิจของสมาชิก	+1	+1	+1	3	1
6.	การกำหนดให้สมาชิกฝากเงินออมทรัพย์เป็นรายเดือน	+1	+1	+1	3	1
7.	การจัดและส่งเสริมให้สมาชิกเข้ารับการฝึกอบรมด้านการผลิตและด้านอื่นๆ	+1	+1	+1	3	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ชุดที่ 2 แบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ

ประเด็นความคิดเห็น	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	+1	+1	+1	3	1
ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน					
ด้านการให้บริการลูกค้า					
1. สหกรณ์มีแผนที่จะจัดการปัญหาอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1
2. สหกรณ์มีการจัดชั้นสมาชิก	+1	+1	+1	3	1
3. สหกรณ์มีการปรับโครงสร้างหนี้โดยการขยายเวลา การชำระหนี้ ออกไปเพื่อให้สมาชิกมีกำลังชำระหนี้ ได้และเสียดอกเบี้ยลดลง	+1	+1	+1	3	1
4. สหกรณ์มีนโยบายเร่งรัดหนี้อยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1
ด้านการดำเนินงาน					
5. สหกรณ์มีการให้ประชุมกลุ่มเป็นประจำทุกเดือน	+1	+1	+1	3	1
6. สหกรณ์มีการติดตามเร่งรัดหนี้สินสมาชิกตามบ้านสมาชิกเป็นราย ตัว	+1	+1	+1	3	1
7. สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิกฝากเงินสัจจะออมทรัพย์	+1	+1	+1	3	1
8. สหกรณ์ให้ส่วนลดดอกเบี้ย สำหรับสมาชิกที่นำเงิน มาชำระหนี้และ สมาชิกที่นำดอกเบี้ยค้างมาชำระ	+1	+1	+1	3	1
ด้านสังคม					
9. สหกรณ์จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก เช่น ค่า รักษาพยาบาล	+1	+1	+1	3	1
10. สหกรณ์จัดสวัสดิการให้ค้ำรักษาพยาบาลให้แก่ สมาชิกชั้นดีก่อน	+1	+1	+1	3	1
ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต					
ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร					
1. สหกรณ์จัดให้มีโครงการศึกษาอบรมสมาชิก	+1	+1	+1	3	1
2. สหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการ/ กรรมการ เข้าร่วมสัมมนา ภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1
3. สหกรณ์ให้มีโครงการฝึกอบรมฝ่ายจัดการ	+1	+1	+1	3	1
4. สหกรณ์ให้มีโครงการฝึกอบรมกรรมการดำเนินการ	+1	+1	+1	3	1
ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ					
5. สหกรณ์ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน ที่ได้รับในปัจจุบันอย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	3	1
6. สหกรณ์มอบหมายบทบาทและการปฏิบัติงานของ ท่านอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1
7. สหกรณ์มีการพิจารณาความดีความชอบในปีที่ ผ่านมาอย่าง ยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นความคิดเห็น	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC
	คนที่	คนที่	คนที่		
	1	2	3		
<b>ด้านนวัตกรรม</b>					
8. สหกรณ์มีการขยายตัวของธุรกิจโดยมีการบริการส่งสินค้าถึงบ้านสมาชิกในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	+1	+1	0	2	0.67
9. สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบ ข่าวสาร จัดทำป้ายโฆษณา แผ่นพับ และแจ้งข่าวสารใหม่ ๆ ให้ทราบโดยนำไปติดประกาศตามร้านค้า/ สถานที่ในแหล่งชุมชน	+1	+1	+1	3	1
<b>ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี</b>					
10. สหกรณ์มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาให้บริการฝาก-ถอนเงินให้แก่สมาชิกได้รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ	+1	+1	0	2	0.67
11. สหกรณ์มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในบันทึกข้อมูล	+1	+1	0	2	0.67
12. สหกรณ์มีการจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกด้วยระบบคอมพิวเตอร์	+1	+1	0	2	0.67

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## ภาคผนวก ง

ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มิติที่ 1 : C - Capital strength : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

ข้อมูล/อัตราส่วนทางการเงิน	หน่วย	2559
จำนวนสหกรณ์	แห่ง	3,671
จำนวนสมาชิก	คน	6,529,320
ทุนดำเนินงาน	ล้านบาท	238,353.98
<b>มิติที่ 1 : C - Capital strength : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง</b>		
1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	(เท่า)	2.22
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	(เท่า)	0.06
1.3 อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์	(%)	5.65
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	(%)	4.65
1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน	(%)	4.71
<b>มิติที่ 2 : A – Asset quality : คุณภาพของสินทรัพย์</b>		
2.1 อัตราการค้างชำระของลูกค้า	(%)	34.80
2.2 อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์	(รอบ)	0.62
2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	(%)	1.46
2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	(%)	4.96
<b>มิติที่ 3 : M – Management capability : ชีตความสามารถในการบริหาร</b>		
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	(%)	(1.71)
<b>มิติที่ 4 : E – Earning sufficiency : การทำกำไร</b>		
4.1 อัตรากำไรต่อสมาชิก	(บาท)	514.94
4.2 อัตราเงินออมต่อสมาชิก	(บาท)	17,548.46
4.3 อัตราหนี้สินต่อสมาชิก	(บาท)	24,537.50
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	(%)	68.01
4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	(%)	4.29
4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น	(%)	0.03
4.7 อัตราการเติบโตของกำไร	(%)	0.76
4.8 อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(%)	2.36
<b>มิติที่ 5 : L – Liquidity : สภาพคล่อง</b>		
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	(เท่า)	1.00
5.2 อัตราหมุนเวียนของสินค้า	(ครั้ง)	15.75
5.3 อายุเฉลี่ยสินค้า	(วัน)	23.17
5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด	(%)	65.20

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด**  
**งบดุล**  
**ณ 30 มิถุนายน 2557 2558 และ 2559**

	ปี 2559 (บาท)	ปี 2558 (บาท)	ปี 2557 (บาท)
<b>สินทรัพย์</b>			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	30,109,467.62	28,715,159.08	29,303,998.87
ลูกหนี้ให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	3,343,076.44	3,061,651.47	2,408,799.97
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	270,215.67	288,771.37	1,045,307.17
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมค้างรับ - สุทธิ	584,849.21	485,695.87	240,250.35
สินค้างเหลือ	403,718.98	566,996.57	611,791.97
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	283,799.14	529,803.72	660,708.57
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	34,995,127.06	33,621,078.08	34,270,919.90
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			
เงินลงทุนระยะยาว	129,500	135,500.00	124,500.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	1,948,965.36	1,874,839.41	1,391,872.13
ลูกหนี้ระยะยาว	31,500.00	31,500.00	26,800.00
มูลค่าพันธบัตร - สุทธิ	0.00	0.00	466,488.51
อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	610,379.48	970,135.52	1,262,501.28
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	102,000.00	102,000.00	656,530.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	2,822,344.84	3,113,974.93	3,928,691.92
รวมสินทรัพย์	37,817,471.90	36,735,053.01	38,199,611.82
<b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>			
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
เจ้าหนี้การค้า	64,657.10	64,657.10	898,823.00
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	10,000.00	0.00	0.00
ค้างจ่าย			
เงินรับฝาก	16,104,467.44	16,109,524.93	16,264,705.73
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	195,916.33	245,446.85	168,060.30
รวมหนี้สินหมุนเวียน	16,375,040.87	16,419,628.88	17,331,589.03
หนี้สินไม่หมุนเวียน	8,745,354.21	8,388,784.21	8,216,510.21

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	ปี 2559 (บาท)	ปี 2558 (บาท)	ปี 2557 (บาท)
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	2,225,918.78	2,117,57.78	2,841,163.46
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	10,861,272.99	10,506,354.99	11,057,673.67
รวมหนี้สิน	27,236,313.86	26,925,983.87	28,389,262.70
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	2,826,660.00	2,674,540.00	2,471,740.00
ทุนสำรอง	5,244,750.87	5,222,750.87	4,673,905.49
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่น ๆ	1,790,683.91	1,624,311.75	677,559.77
กำไรจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น	62,000.00	68,000.00	57,000.00
กำไรสุทธิประจำปี	657,063.26	219,466.52	1,930,143.86
รวมทุนของสหกรณ์	10,581,158.04	9,809,069.14	9,810,349.12
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	37,817,471.90	36,735,035.01	38,199,611.82

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
งบกำไรขาดทุน  
ณ 30 มิถุนายน 2557 2558 และ 2559

	ปี 2559 (บาท)	ปี 2558 (บาท)	ปี 2557 (บาท)
ขาย/บริการ	3,512,485.60	6,742,087.34	12,836,865.19
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบทันทุนขาย/บริการ)	2,247,910.19	5,363,134.61	9,881,563.11
กำไรขั้นต้น	1,264,575.41	1,378,952.73	2,955,302.08
บวก รายได้เฉพาะ	245,303.90	205,798.95	197,950.33
รวม	1,509,879.31	1,584,751.68	3,153,252.41
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะ	505,929.89	711,172.98	1,034,310.37
กำไรเฉพาะธุรกิจ	1,003,949.42	873,578.70	2,118,942.04
บวก รายได้อื่น	1,197,983.09	1,076,837.05	1,405,412.31
รวม	2,201,932.51	1,950,415.75	3,524,354.35
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	1,544,869.25	1,730,949.23	1,594,210.49
กำไรสุทธิ	657,063.26	219,466.52	1,930,143.86

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ-นามสกุล	นายเพชรรินทร์ เล็กวิณะ
วัน เดือน ปีเกิด	18 มกราคม พ.ศ. 2538
ที่อยู่	224/1 หมู่ ตำบลวังใหม่ อำเภอวังสมบูรณ์ จังหวัดสระแก้ว รหัสไปรษณีย์ 27250
ประวัติการศึกษา	จบการศึกษาประถมศึกษาจากโรงเรียนบ้านวังใหม่ อำเภอวังสมบูรณ์ จังหวัดสระแก้ว จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคม อำเภอวังสมบูรณ์ จังหวัดสระแก้ว จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคม อำเภอวังสมบูรณ์ จังหวัดสระแก้ว ปีการศึกษา 2559 ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (กทม.) พัฒนาการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้