

บทที่ 2

ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมในประเทศไทย

ในปัจจุบันการเลี้ยงโคนมได้รับความนิยมมากขึ้นเนื่องจากอัตราการขยายตัวของปริมาณความต้องการนํ้านมดิบภายในประเทศซึ่งเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 20 ต่อปี ทำให้ประเทศไทยต้องนำเข้าผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศเป็นจำนวนมากและเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีมูลค่ามากกว่า 10,000 ล้านบาทต่อปี เพราะปริมาณนํ้านมดิบที่ผลิตได้ในประเทศยังไม่เพียงพอ นอกจากนั้นการเลี้ยงโคนมก่อให้เกิดรายได้สูงและสม่ำเสมอว่าการปลูกพืชไร่ ดังนั้นเพื่อที่จะลดการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศประกอบกับต้องการลดพื้นที่เพาะปลูกพืชที่มีปัญหาเพราะราคาและผลผลิตตกต่ำรวมทั้งเป็นการเพิ่มพูนรายได้แก่เกษตรกร รัฐบาลจึงกำหนดมาตรการสนับสนุนการเลี้ยงโคนมโดยให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรวมตัวกันเป็นสหกรณ์ ในบทนี้จะกล่าวถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์และนโยบายในการส่งเสริมสหกรณ์โคนม โครงสร้างระบบการบริหารงานและประเภทการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนม ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความเป็นมาของสหกรณ์โคนม

ในประเทศไทยมีการเลี้ยงโคนมตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2500 แต่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเพิ่งเริ่มก่อตั้งจดทะเบียนเป็นสหกรณ์โคนมในปีพ.ศ. 2513 เป็นต้นมา เนื่องจากเกษตรกรจำหน่ายนํ้านมดิบไม่หมดในท้องที่แต่ไม่สามารถรวบรวมไปจำหน่ายที่อื่นก็เพราะไม่มีอุปกรณ์ในการเก็บรวบรวมนํ้านมดิบ นอกจากนี้เกษตรกรยังไม่มีความรู้เรื่องคุณภาพของนํ้านมดิบ เมื่อนำไปจำหน่ายไกลจากท้องที่คุณภาพนํ้านมต่ำลงทำให้ผู้ซื้อตัดราคาและถ้าผู้ซื้อจำหน่ายไม่หมดก็จะไม่มีการรับซื้อในวันต่อมา เกษตรกรต้องเทนํ้านมทิ้งเป็นเหตุให้มีการวิวาทกับผู้ซื้อเป็นประจำเรื่อยมา เกษตรกรจึงร้องเรียนมายังกรมสหกรณ์ที่ดินในขณะนั้น (พ.ศ.2513) ขอจดทะเบียนเป็นสหกรณ์โคนมเพื่อนำความรู้เกี่ยวกับหลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เนื่องจากผลิตผลที่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมได้รับคือนํ้านมดิบ ซึ่งเป็นผลผลิตที่เน่าเสียง่ายและเร็ว เกษตรกรแต่ละรายไม่สามารถนำนํ้านมดิบไปจำหน่ายได้ด้วยตนเองเพราะนํ้านมดิบที่รีดได้จากแม่โคแล้วต้องทำให้เย็นลงต่ำกว่า 5 องศาเซลเซียส เพื่อเก็บรักษาไม่ให้เน่าเสียระหว่างขนส่งไปจำหน่าย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้เกษตรกรแต่ละรายจะดำเนินการตามลำพังไม่ได้เพราะเป็นการลงทุนสูง จึง

¹ ส่งเสริมสหกรณ์, กรม. การส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์โคนม. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมสหกรณ์. (อัดสำเนา).

ต้องรวมกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์โคนมเพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่เนื่องจากเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเกือบทั้งหมดเป็นเกษตรกรรายย่อย เมื่อจดทะเบียนเป็นสหกรณ์โคนมแล้ว การดำเนินงานและการลงทุนต้องอาศัยความช่วยเหลือ ดูแล แนะนำ ส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาลทั้งด้านวิชาการและเงินทุน ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับมอบหมายให้สนับสนุนให้เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์โคนมขึ้นเพื่อเป็นแกนกลางในการดำเนินธุรกิจ โดยวิธีการสหกรณ์เพื่อให้บริการและช่วยเหลือสมาชิกให้ได้ประโยชน์สูงสุดและสนับสนุนให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจแบบครบวงจรด้วย

2.2 วัตถุประสงค์ในการส่งเสริมสหกรณ์โคนม

1. เพื่อส่งเสริมให้อาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพหลักหรืออาชีพเสริมของเกษตรกรเป็นการเพิ่มรายได้และยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้น
2. เพื่อลดพื้นที่เพาะปลูกพืชที่มีปัญหาเรื่องผลผลิตและราคาโดยเปลี่ยนมาปลูกหญ้าเลี้ยงโคนม
3. เพื่อให้สมาชิกใช้ที่ดิน แรงงาน เงินทุนและเวลาร่างให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด
4. เพื่อลดปัญหาการว่างงานและกระจายรายได้สู่ชนบท ลดปัญหาการโยกย้ายที่ทำกินจากชนบทเข้าสู่ตัวเมืองเป็นการลดปัญหาทางสังคม
5. เพื่อเพิ่มผลผลิตน้ำนมดิบให้เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศและลดการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศ
6. เพื่อส่งเสริมการผลิตผลิตภัณฑ์นมและเพิ่มปริมาณเนื้อสัตว์เพื่อใช้ในการบริโภคภายในประเทศ
7. เพื่อส่งเสริมสุขภาพของประชากรในประเทศ โดยส่งเสริมให้บริโภคนมซึ่งมีคุณค่าทางอาหารสูง

2.3 นโยบายในการส่งเสริมสหกรณ์โคนม

รัฐบาลโดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดมาตรการสนับสนุนการเลี้ยงโคนมโดยมีแนวทางพัฒนาปศุสัตว์ด้านโคนมโดยมีจุดมุ่งหมายให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรวมตัวเป็นสหกรณ์เพื่อเป็นตัวแทนของเกษตรกรในการดำเนินธุรกิจร่วมกันเกี่ยวกับการจัดหาปัจจัยการผลิต การรวบรวมน้ำนมดิบ การขนส่ง การแปรรูปผลิตภัณฑ์นม และการผลิตอาหารสัตว์ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์จะเป็นผู้ให้คำแนะนำด้านวิชาการและให้คำปรึกษาแก่สหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์โคนมที่ตั้งขึ้นใหม่ๆควรมีหน่วยงานสนับสนุนด้านต่างๆดังนี้

- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธ.ก.ส.) สนับสนุนด้านสินเชื่อในการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรผู้เป็นสมาชิกของสหกรณ์โคนมที่จัดตั้ง
- กรมปศุสัตว์ สนับสนุนด้านให้บริการและป้องกันโรค รวมทั้งการผสมเทียม การขยายพันธุ์และปรับปรุงพันธุ์โคนม
- องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ให้การอบรมเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม
- บริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์นม รับซื้อน้ำนมดิบ อาจสนับสนุนในการจัดตั้งศูนย์รวมน้ำนมดิบ โดยให้เงินทุนสหกรณ์โคนมกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำเพื่อสร้างศูนย์รวมน้ำนมดิบ ซื้อพาหนะขนส่งน้ำนมดิบและรับซื้อน้ำนมดิบด้วย
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้คำแนะนำด้านวิชาการ ให้คำปรึกษาหรือสนับสนุนให้สหกรณ์โคนมได้รับสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำระยะยาวเพื่อใช้ในการลงทุนและดำเนินธุรกิจ เช่น การสร้างศูนย์รวมน้ำนมดิบ โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม โรงงานผสมอาหารสัตว์และร้านค้าจำหน่ายอุปกรณ์ในการเลี้ยงโคนม
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ให้คำแนะนำด้านการจัดทำบัญชี การวางระบบบัญชี ตลอดจนการตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์

2.4 กลยุทธ์ในการส่งเสริมสหกรณ์โคนม

ในการส่งเสริมสหกรณ์โคนมโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์มีกลยุทธ์ดังนี้

1. สำรวจพื้นที่และประชาสัมพันธ์แก่เกษตรกร
 - การประชาสัมพันธ์ เพื่อชี้แจงให้เกษตรกรรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ ข้อกำหนด และหลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน ตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดตั้งสหกรณ์โคนม
 - การคัดเลือกพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการเลี้ยงโคนม ต้องเป็นบริเวณที่น้ำไม่ท่วมขัง มีอากาศถ่ายเทดี ตลอดจนสามารถจัดหาแหล่งน้ำที่มีคุณภาพดีและเพียงพอต่อการเลี้ยงโคนม การคมนาคมสะดวกและเกษตรกรมีที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงกันเป็นกลุ่มไม่กระจัดกระจาย รวมทั้งเป็นพื้นที่ที่เหมาะสมที่จะทำแปลงหญ้าถาวร
2. รับสมัครและคัดเลือกเกษตรกรเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ ดังนี้
 - เป็นเกษตรกรที่อาศัยอยู่ในรัศมี 20-30 กิโลเมตรจากศูนย์รวบรวมรวมน้ำนมดิบ
 - เกษตรกรแต่ละรายจะต้องจัดทำแปลงหญ้าไม่น้อยกว่า 5 ไร่ในกรณีพื้นที่สามารถใช้น้ำจากแหล่งธรรมชาติรดแปลงหญ้า และไม่น้อยกว่า 10 ไร่ในกรณีต้องอาศัยน้ำฝนตามฤดูกาลแต่เพียงอย่างเดียว

- มีความขยันขันแข็งที่จะเลี้ยงโคนมอย่างแท้จริง และมีแรงงานเกษตรกรในครัวเรือนที่จะเลี้ยงโคนมเป็นประจำไม่น้อยกว่า 2 คน

3. จัดตั้งสหกรณ์โคนมโดยประสานงานกับสำนักงานสหกรณ์อำเภอและสำนักงานสหกรณ์จังหวัดที่มีเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมร้องขอ ทั้งนี้จำนวนเกษตรกร จำนวนโคนมและจำนวนน้ำนมดิบต่อวันจะต้องมากพอที่สหกรณ์โคนมที่จัดตั้งขึ้นสามารถดำเนินธุรกิจได้

นอกจากกลยุทธ์ที่กล่าวในข้างต้นแล้วแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมของกรมส่งเสริมสหกรณ์มุ่งสู่การส่งเสริมให้สหกรณ์โคนมสามารถดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ

1. สนับสนุนให้ความช่วยเหลือสมาชิกและสหกรณ์ในด้านเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจการเลี้ยงโคนมอย่างครบวงจร เนื่องจากธุรกิจนี้ต้องใช้เงินลงทุนสูงและส่วนใหญ่สหกรณ์โคนมนั้นเกิดจากการรวมตัวของเกษตรกรรายย่อยที่ยากจนจึงมีปัญหาในเรื่องการลงทุน

2. ให้ความรู้แก่สมาชิกในด้านการเลี้ยงโคนม การดูแลรักษาพยาบาลโคนมเบื้องต้น เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ด้านสัตวแพทย์

3. ให้ความรู้และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานแก่คณะกรรมการดำเนินการและพนักงานสหกรณ์ในการบริหารงานสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจโดยตนเองได้

4. สนับสนุนให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจครบวงจร ตั้งแต่

- ให้สหกรณ์มีศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบเพื่อรวบรวมน้ำนมดิบของสมาชิกจำหน่ายให้แก่บริษัทผลิตภัณฑ์นม

- ให้สหกรณ์มีโรงผสมอาหารสัตว์เพื่อผลิตอาหารสัตว์ที่มีคุณภาพจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม

- ให้สหกรณ์มีร้านค้าจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคต่างๆ และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการเลี้ยงโคนมบริการแก่สมาชิกเพื่อลดต้นทุนในการเลี้ยงโคนม

- ให้สหกรณ์มีหน่วยรักษาป้องกันโรค และบริการผสมเทียมโคนมเพื่อให้บริการได้อย่างทัน่วงที่

- ให้สหกรณ์มีโรงงานแปรรูปน้ำนมดิบเป็นผลิตภัณฑ์นมที่มีคุณภาพดีและมีประสิทธิภาพสูง

- ให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจสินเชื่อแก่สมาชิกหรือประสานงานให้ความสะดวกแก่สมาชิกในด้านการใช้สินเชื่อจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือธนาคารพาณิชย์อื่นๆ รวมทั้งการรับฝากเงินจากสมาชิกอีกด้วย

5. สนับสนุนการรวมตัวกันเป็นสหกรณ์โคนมระดับชาติ เพื่อให้สหกรณ์สามารถเชื่อมโยงธุรกิจเข้าด้วยกัน จะได้มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

6. กำหนดพื้นที่ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในสหกรณ์ เพื่อกำหนดแนวทางในการขนส่ง การให้บริการและการตลาดเพื่อลดค่าใช้จ่ายในด้านการขนส่งและการสร้างโรงงานผลิตนมแปรรูปซ้ำซ้อน เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน

2.5 โครงสร้างของระบบการบริหารงานของสหกรณ์โคนม

การดำเนินงานของสหกรณ์ยึดหลักการดำเนินงานตาม "หลักสหกรณ์สากล" ภายใต้ขอบเขตตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากกรมส่งเสริมสหกรณ์แล้ว ทั้งนี้โดยมีองค์ประกอบ 2 ด้านดังนี้

1. ด้านการบริหาร ประกอบด้วย

1. สมาชิกสหกรณ์ สมาชิกผู้เลี้ยงโคนมทุกคนต้องเข้าสังกัดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ตั้งขึ้นโดยรวมสมาชิกที่ตั้งบ้านเรือนอยู่ใกล้เคียงกัน โดยมีจำนวนสมาชิกที่เห็นสมควร แต่ละกลุ่มมีประธานกลุ่ม และเลขานุการกลุ่มเป็นผู้นำ สมาชิกมีสถานภาพเป็นเจ้าของสหกรณ์ มีสิทธิ อำนาจ หน้าที่ตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ มีส่วนในการบริหารงานสหกรณ์โดยการเสนอข้อคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ ที่ประชุมกลุ่มและออกเสียงลงมติ

2. คณะกรรมการดำเนินการมีจำนวนไม่เกิน 15 คน มีสถานภาพเป็นตัวแทนของสหกรณ์ ซึ่งที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์เลือกตั้งเข้ามา มีอำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับของสหกรณ์ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย การดำเนินงานของสหกรณ์ ควบคุมการดำเนินกิจการของสหกรณ์

2. ด้านการจัดการ

สหกรณ์มีผู้จัดการเป็นพนักงานสหกรณ์ ที่คณะกรรมการดำเนินการได้จัดจ้างมาปฏิบัติงาน มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานสหกรณ์ให้เป็นไปตามแนวนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย และควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์แต่ละฝ่าย ให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่สหกรณ์กำหนดไว้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 4 ฝ่ายขึ้นตรงต่อผู้จัดการ ดังนี้

1. ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานเลขานุการ งานสารบรรณ และการประชุม งานประชาสัมพันธ์ งานรายงาน สถิติ และงานพาหนะ

2. ฝ่ายบัญชีและการเงิน มีหน้าที่เกี่ยวกับงานงบประมาณ จัดหาทุน การรับจ่ายเงิน การรักษาและควบคุมบัญชีต่างๆเกี่ยวกับสินทรัพย์และหนี้สินของสหกรณ์ งบดุล งบกำไรขาดทุน รายงานสถิติการเงินและรายงานผลการดำเนินงานเฉพาะปี

3. ฝ่ายผลิตภัณฑ์อาหารนม มีหน้าที่ในการควบคุมโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารนม กรรมวิธีการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารนมชนิดต่างๆ การรับน้ำนมดิบ การตรวจสอบคุณภาพนมและผลิตภัณฑ์อาหารนวก่อนส่งออกจำหน่าย

4. ฝ่ายส่งเสริมการเกษตร มีหน้าที่ในการส่งเสริมการเกษตร การเลี้ยงโคนมตามแผนงานของสมาชิก การใช้ปุ๋ย การส่งเสริมให้มีการปลูกหญ้าเลี้ยงโคนม การผสมเทียมโคนม การจัดหาเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิก

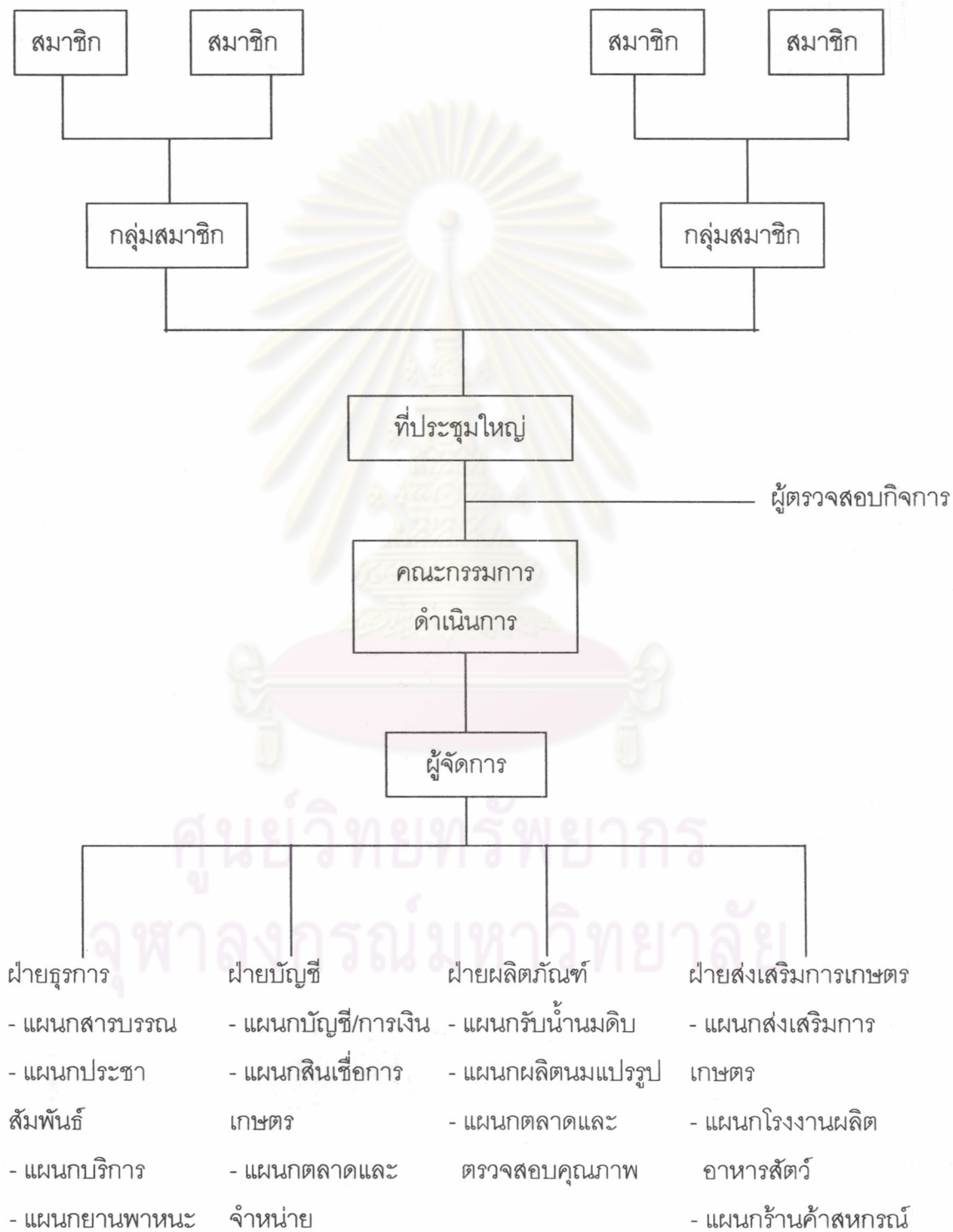
การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นงานที่กระทำโดยสมาชิกและเพื่อประโยชน์ของสมาชิก การที่จะบริหารงานสหกรณ์ให้เกิดผลและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องร่วมมือกันทุกฝ่ายคือสมาชิกต้องรู้จักสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และพนักงานทุกคนต้องสนใจปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายและต้องกระทำหน้าที่นั้นให้ดีที่สุด เมื่อทุกฝ่ายได้เข้าใจสิทธิและหน้าที่ของตนดีแล้วการบริหารงานสหกรณ์ก็จะไปด้วยดีไม่มีอุปสรรค โดยหน้าที่ความรับผิดชอบภายในสหกรณ์โคนมได้แสดงตามแผนภาพแสดงโครงสร้างระบบการบริหารงานของสหกรณ์โคนม²ในหน้าถัดไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 11.

แผนภาพที่ 2.1

แสดงโครงสร้างของระบบการบริหารงานของสหกรณ์โคนม



1. กลุ่มสมาชิก

ในระเบียบสหกรณ์ว่าด้วยกลุ่มสมาชิก³กำหนดให้มีการจัดตั้งกลุ่มสมาชิก โดยสมาชิกทุกคนต้องสังกัดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งซึ่งตั้งขึ้นโดยรวมสมาชิกที่ตั้งบ้านเรือนหรือโรงเรียนสำหรับเลี้ยงโคนมอยู่ใกล้เคียงกัน หากจะตั้งกลุ่มใหม่หรือย้ายกลุ่มที่ตนเห็นว่าอยู่ใกล้เคียงหรือสะดวกกว่าก็ได้ แต่จะต้องแจ้งและได้รับความเห็นชอบจากประธานกลุ่มและคณะกรรมการดำเนินการเสียก่อน

ในการประชุมกลุ่มโดยประธานกลุ่มหรือเลขานุการกลุ่มจะทำการนัดบรรดาสมาชิกในกลุ่มมาประชุมกันเพื่อพิจารณาวินิจฉัยกิจการและปัญหาในส่วนที่เกี่ยวกับกลุ่มของตน และอาจเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุมหรือต่อคณะกรรมการดำเนินการแล้วแต่กรณีดังต่อไปนี้

1. สอบสวนพิจารณาและรับรองผู้สมัครรับเลือกเข้าเป็นสมาชิก
2. รับทราบเรื่องที่สหกรณ์รับสมาชิกเข้าใหม่สังกัดกลุ่มนั้น ๆ
3. รับทราบเรื่องสมาชิกในสังกัดกลุ่มออกจากสหกรณ์
4. เลือกตั้งและถอดถอนคณะกรรมการบริหารกลุ่ม
5. เลือกตั้งผู้แทนสมาชิก
6. สอบสวนการใช้เงินกู้ของสมาชิกผู้กู้ และชักจูงสมาชิกเกี่ยวกับการชำระหนี้ การจัดหาสิ่งของมาจำหน่ายแก่สมาชิก การจัดให้มีอุปกรณ์สำหรับสมาชิกใช้ประโยชน์ การเก็บรักษาและจัดการเพื่อขายผลิตผลของสมาชิกและเรื่องอื่น ๆ ซึ่งอยู่ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
7. เป็นสื่อในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการผลิตทางเกษตรหรือทางอุตสาหกรรมและการขายผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ในหมู่สมาชิก ตลอดจนแนะนำสมาชิกเพื่อใช้วิธีปฏิบัติทางการผลิตอันได้ผลดีขึ้น
8. เป็นสื่อในการให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ และทางอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในหมู่สมาชิก ตลอดจนการชักจูงการฝากเงินในสหกรณ์
9. ร่วมมือปฏิบัติตามมติของที่ประชุมใหญ่ หรือของคณะกรรมการดำเนินการ
10. พิจารณาและดำเนินการเรื่องอื่น ๆ ในทางส่งเสริมกิจการของสหกรณ์หรือการประกอบอาชีพ หรือการสังคมในหมู่สมาชิก

การประชุมกลุ่ม นอกจากจะได้กระทำตามคราวที่มีกิจธุระแล้ว จะต้องจัดให้มีขึ้นก่อนการประชุมใหญ่สามัญของสหกรณ์ทุกครั้ง เพื่อวินิจฉัยเรื่องราวที่จะพิจารณาและวินิจฉัยในที่ประชุมใหญ่แต่ครั้งด้วย

³ สหกรณ์โคนมท่าหลวงจำกัด. ระเบียบสหกรณ์โคนมท่าหลวงจำกัด. ลพบุรี : สหกรณ์โคนมท่าหลวงจำกัด. (อัดสำเนา)

2. ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก

สหกรณ์จะจัดให้มีการประชุมสมาชิกทั้งหมดหรือผู้แทนสมาชิก (โดยเลือกจากกลุ่มสมาชิกในสัดส่วนสมาชิกไม่เกิน 50 คน ต่อจำนวนผู้แทน 1 คน) เรียกการประชุมนี้ว่า “การประชุมใหญ่สามัญ” ซึ่งในที่ประชุมใหญ่จะร่วมพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. รับทราบเรื่องการรับสมาชิกเข้าใหม่และการลาออกจากสหกรณ์
 2. กำหนดวงเงินกู้ยืมซึ่งสหกรณ์อาจกู้ยืมในปีหนึ่ง ๆ
 3. พิจารณาเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้
 4. กำหนดบำเหน็จ ค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงของคณะกรรมการดำเนินการ
 5. เลือกตั้ง หรือถอดถอนกรรมการดำเนินการทั้งคณะหรือรายตัว
 6. เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ
 7. พิจารณานอมนุมัติงบดุลและรายงานประจำปี
 8. จัดสรรกำไรสุทธิประจำปี
 9. พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ
 10. พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์
 11. พิจารณารายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ
 12. พิจารณาข้ออุทธรณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับมติของคณะกรรมการดำเนินการ
 13. วิเคราะห์และปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี พนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียน สหกรณ์ มอบหมาย หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์
 14. พิจารณาลงมติให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ หรือให้เข้าร่วมกับสหกรณ์อื่นในการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์
 15. พิจารณาลงมติให้สหกรณ์เข้าควบกันกับสหกรณ์อื่น
 16. พิจารณาให้ความร่วมมือและประสานงานกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยในการส่งเสริมและเผยแพร่กิจการของสหกรณ์ ตลอดจนการรับคำแนะนำช่วยเหลือทางวิชาการ สหกรณ์ และการศึกษาอบรมวิชาการเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์
- นอกจากนี้ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกยังอาจมี “การประชุมใหญ่วิสามัญ” ขึ้นเมื่อไรก็ได้ ถ้าเกิดกรณีดังนี้ คือ
1. เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์มีหนังสือแจ้งสหกรณ์ให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญ
 2. เมื่อปรากฏว่าสหกรณ์ขาดทุนเกินกึ่งหนึ่งของทุนเรือนหุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว

3. เมื่อสมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 5 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 50 คน หรือผู้แทนสมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 5 ของจำนวนผู้แทนสมาชิกทั้งหมดหรือไม่น้อยกว่า 25 คน ลายลายมือชื่อร้องขอต่อคณะกรรมการดำเนินการให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญเพื่อการใดการหนึ่งภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ร้องขอ

ในการนัดประชุมใหญ่แต่ละครั้งจะต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ทราบทุกครั้ง สมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกจะมอบอำนาจให้ผู้อื่นมาประชุมแทนตนไม่ได้ และในการลงมติจะนับคะแนนเสียงสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิก 1 คน มีสิทธิลงคะแนนเสียงได้เพียง 1 เสียง และจะมอบให้ผู้อื่นออกเสียงแทนตนไม่ได้ และถ้าเป็นเรื่องที่สมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกคนใดมีส่วนได้เสียแล้ว สมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกคนนั้นจะออกเสียงในเรื่องนั้นไม่ได้

3. ผู้ตรวจสอบกิจการ

ตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ พ.ศ. 2544 ให้ความหมายของผู้ตรวจสอบกิจการไว้ว่า “สมาชิกของสหกรณ์ หรือบุคคลภายนอกซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์” ซึ่งการตรวจสอบกิจการนั้น ให้ปฏิบัติตามคำแนะนำของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ในเรื่องต่อไปนี้

1. สอบทาน และประเมินประสิทธิภาพระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ว่าเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการดำเนินงานและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพิจารณากำหนดขอบเขตและวิธีการปฏิบัติงานตรวจสอบให้เหมาะสมรัดกุม

2. ตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่างๆ เช่น การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร การรับฝากเงิน เป็นต้น

3. ตรวจสอบการดูแลรักษาสินทรัพย์และการใช้ทรัพยากรทุกประเภทของสหกรณ์ว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

4. ติดตามผลการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการเพื่อประกอบการพิจารณาเสนอปรับปรุงแผนงาน นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนประสิทธิภาพในการบริหารงาน

5. การรายงานการตรวจสอบกิจการ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

- เป็นรายงานการตรวจสอบกิจการประจำเดือน หรือรายงานของเดือนที่เข้าทำการตรวจสอบเป็นการสรุปผลการตรวจสอบกิจการประจำเดือนเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการ

- รายงานการตรวจสอบกิจการประจำปี เป็นการสรุปผลโดยภาพรวมเสนอต่อ

ที่ประชุมใหญ่

- รายงานการตรวจสอบกิจการกรณีเร่งด่วน เมื่อปรากฏว่ามีเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญแก่สหกรณ์หรือสหกรณ์ปฏิบัติไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด ประกาศ หรือคำแนะนำของทางราชการ

นายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบกิจการ โดยให้ที่ประชุมใหญ่สามารถเลือกตั้งได้ไม่เกิน 5 คน ในกรณีเป็นบุคคลธรรมดา แต่หากเป็นนิติบุคคลให้มีจำนวนไม่เกิน 1 นิติบุคคล ดังนั้นหากที่ประชุมใหญ่เลือกผู้ตรวจสอบกิจการเกินกว่า 1 คน ต้องให้ผู้ตรวจสอบกิจการนั้นเลือกประธานผู้ตรวจสอบกิจการขึ้นด้วย

4. คณะกรรมการดำเนินการ

เป็นผู้ที่ได้รับเลือกจากที่ประชุมใหญ่โดยสมาชิก เพื่อเป็นตัวแทนในการบริหารกิจการภายในสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินงานจะแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

1. การเป็นผู้ดำเนินการเอง ต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ดำเนินการเรื่องรับสมาชิกเข้า และสมาชิกออกจากสหกรณ์
- กำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์
- ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์
- จัดให้มีการสอบบัญชี และเสนอผลการสอบบัญชีให้สมาชิกทราบในที่ประชุมใหญ่

ประจำปี เพื่อรายงานฐานะการเงินและผลการดำเนินการ

- กำหนดระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์
- ดำเนินการในเรื่องการฝากเงินหรือการลงทุนของสหกรณ์
- ดำเนินการฟ้องร้อง ต่อสู้หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์

2. การมอบอำนาจให้ผู้จัดการสหกรณ์นำไปปฏิบัติ ต้องดำเนินการดังนี้

- พิจารณาจ้างพนักงานสหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถให้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นผู้จัดการสหกรณ์ โดยคณะกรรมการจะต้องกำหนดนโยบายแน่ชัด ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ให้ผู้จัดการนำไปดำเนินการจัดการงานของสหกรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

- มอบหมายให้ผู้จัดการดำเนินการให้สหกรณ์มีการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ จนถึงการจัดทำงบการเงินเพื่อให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบ รวมทั้งจัดทำรายงานกิจการประจำเดือนให้คณะกรรมการทราบและจัดทำรายงานกิจการประจำปีเสนอแก่ที่ประชุมใหญ่ในคราวที่เสนองบการเงินประจำปีนั้นด้วย

- ตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้จัดการและพนักงานอื่น ๆ ทั้งหมดในสหกรณ์ ตลอดจนแนะนำและช่วยเหลือพนักงานสหกรณ์ให้ดำเนินงานไปด้วยดี และได้ผลสมความมุ่งหมาย เช่น ดูแลการรับจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินสดของสหกรณ์ ใบสำคัญและเอกสาร ต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงิน และตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี พนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น

5. ผู้จัดการ

เป็นพนักงานสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จ้างให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ เพื่อทำหน้าที่ดังนี้

- ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากประธานกรรมการ/คณะกรรมการดำเนินการ และรายงานตรงต่อคณะกรรมการดำเนินการ
- มีอำนาจหน้าที่ในการตกลงเจรจาทางการค้า
- รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการที่เกี่ยวข้อง
- จัดให้มีการทำบัญชี ทะเบียนและสถิติต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามความจำเป็น และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- พิจารณาการจัดจ้าง และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ ร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการ
- รายงาน และเสนอความคิดเห็น ในกิจการของสหกรณ์ต่อคณะกรรมการดำเนินการ ตามกำหนดเวลา
- วางแผนและควบคุมการดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ เช่น ธุรกิจสินเชื่อ การเงิน การบัญชี การบริหารงานสำนักงาน การบริหารงานบุคคล เป็นต้น ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายของสหกรณ์
- ประสานงาน ให้ความรู้ความเข้าใจแก่สมาชิก
- ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้หรือตามที่ควรกระทำ เพื่อให้กิจการในหน้าที่ของตนลุล่วงไปด้วยดี

จากแผนภูมิแสดงโครงสร้างของระบบการบริหารงานของสหกรณ์โคนม การจัดฝ่ายและแผนกต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ไม่มีข้อบังคับกำหนดแน่นอน ขึ้นกับความประสงค์ของแต่ละสหกรณ์ แต่โดยทั่วไปจะมีการแบ่งแยกหน้าที่ของพนักงานสหกรณ์ที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการสหกรณ์ออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายธุรการและงานบุคคล แบ่งออกเป็นแผนกต่าง ๆ ได้แก่

1.1 แผนกธุรการ หน้าที่รับผิดชอบคือ งานรับส่งเอกสาร การจัดเก็บรักษาหนังสือ กองกลาง งานพิมพ์ งานจัดทำเอกสารของสหกรณ์ งานจัดเก็บรักษาหนังสือสัญญาต่าง ๆ งานควบคุมทะเบียนของสมาชิก ดูแลอุปกรณ์ เครื่องมือของแผนกให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ตลอดจนคอยประสานงานระหว่างผู้จัดการ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายและแผนกต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.2 แผนกประชาสัมพันธ์ งานที่รับผิดชอบ ได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ งานบริการ โทรศัพท์ งานต้อนรับ งานจัดเตรียมห้องประชุม ตลอดจนดูแลอุปกรณ์ เครื่องมือของแผนกให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

1.3 แผนกบริการและยานพาหนะ รับผิดชอบในการดูแล รักษาสภาพยานพาหนะของสหกรณ์ทั้งรถยนต์บรรทุกผลิตภัณฑ์นมและรถยนต์บริการทั่วไป ควบคุมตารางการจัดส่งและรับผิดชอบต่อขนส่งผลิตภัณฑ์นมให้ลูกค้า ควบคุมการใช้ยานพาหนะทุกประเภทของสหกรณ์ และซ่อมให้อยู่ในสภาพใช้การได้ตลอดเวลา ตลอดจนรับผิดชอบในด้านการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ ความสะอาดภายในสหกรณ์ เป็นต้น

2. ฝ่ายบัญชี แบ่งออกเป็นแผนกต่าง ๆ ดังนี้

2.1 แผนกบัญชี มีความรับผิดชอบคือ

- ทำหน้าที่จัดเตรียม และจัดทำเอกสารหลักทางการเงิน เช่น การเบิกจ่าย การรับเงิน การออกใบรับชำระหนี้ พร้อมทั้งตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ ว่าถูกต้องสมบูรณ์หรือไม่ ก่อนที่จะให้พนักงานการเงินรับ และจ่ายเงิน

- นำเอกสารการเงินที่รับมอบจากพนักงานต่าง ๆ ที่ได้จัดทำบหน้าใบสำคัญแล้ว มาลงรายการในสมุดบัญชีขั้นต้น ได้แก่ สมุดเงินสด สมุดซื้อสินค้าโคนม สมุดซื้อยารักษาสัตว์ และอุปกรณ์ สมุดซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค สมุดซื้อน้ำมันดิบ สมุดขายน้ำมันดิบ สมุดรายวันทั่วไป ให้เป็นประจำแล้วยกยอดจากสมุดบัญชีขั้นต้นไปลงสมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป โดยต้องจัดทำให้ถูกต้องเรียบร้อยและเป็นปัจจุบัน

- ควบคุมและจัดทำสมุดทะเบียนพร้อมทั้งคำนวณเงินปันผลตามหุ้นหรือเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจเพื่อเตรียมจ่ายให้กับสมาชิก

- ควบคุมดูแลเก็บรักษาใบสำคัญ เอกสารและหลักฐานเกี่ยวกับการเงินของสหกรณ์ จัดให้เป็นหมวดหมู่ อยู่ในที่ปลอดภัยค้นหาง่าย และพร้อมที่จะนำมาให้ผู้ตรวจสอบบัญชีทำการตรวจสอบได้สะดวก

- รวบรวมเก็บยอดคงเหลือตามบัญชีแยกประเภททั่วไป จัดทำบททดลอง ทำรายงานกิจการย่อ รายงานแสดงฐานะทางการเงินของสหกรณ์ เสนอผู้จัดการเพื่อนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน
- จัดทำรายงานแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์ เสนอผู้จัดการเพื่อนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ
- จัดทำรายงานงบการเงิน งบดุล และปิดบัญชีประจำปี เสนอผู้จัดการ เพื่อนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และรายงานให้ผู้สอบบัญชีเข้ามาตรวจสอบต่อไป
- ตรวจสอบยอดภาษีซื้อ ภาษีขาย และยื่นแบบแสดงรายการเสียภาษีมูลค่าเพิ่ม ต่อสรรพากรอำเภอให้เป็นประจำทุกเดือน
- จัดทำสรุปรายละเอียดค่าน้ำนมดิบประจำเดือนของสมาชิกทุกรายที่ส่งน้ำนมดิบให้กับสหกรณ์ และแจ้งให้สมาชิกรับทราบรายรับและค่าใช้จ่ายล่วงหน้า ก่อนที่จะถึงวันจ่ายเงินค่าน้ำนมดิบ
- จัดทำประมาณการรายได้ค่าน้ำนมดิบประจำเดือนของสมาชิกแต่ละรายเพื่อนำรายได้ไปเป็นตัวกำหนดค่าใช้จ่าย ในการที่จะสั่งซื้อสินค้าในเดือนถัดไปเพื่อทำการจ่ายสินค้าตามยอดที่คำนวณให้ หลักเกณฑ์นี้สามารถจ่ายสินค้าเพิ่มเติมได้ ถ้าหากรายได้ค่าน้ำนมดิบของเดือนถัดไปเพิ่มขึ้นจากยอดของเดือนก่อน

2.2 แผนการเงิน มีความรับผิดชอบ คือ

- ทำการเบิกและจ่ายเงินของสหกรณ์ให้แก่สมาชิกและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- ทำการรับเงินที่สมาชิกชำระหนี้ หรือมาฝากในสหกรณ์
- รับและนำฝากเงิน ณ ธนาคารพาณิชย์, ธ.ก.ส. ที่สหกรณ์เปิดบัญชีไว้
- หักเงินสะสมของพนักงานและลูกจ้าง คำนวณดอกเบี้ย ประจำปี เก็บรักษาสมุดเงินสะสมและทำการถอนจ่ายคืนเงินสะสมให้แก่พนักงานที่ออก
- เป็นผู้เก็บรักษาเงินสดในมือของสหกรณ์เพื่อใช้จ่ายหมุนเวียนในทางธุรกิจของสหกรณ์
- ดำเนินการจัดทำเอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงาน และลูกจ้างของสหกรณ์
- จัดทำหนังสือสัญญากู้เงินและหนังสือค้ำประกันให้ถูกต้อง เรียบร้อยสมบูรณ์ เสนอให้ผู้จัดการตรวจสอบก่อนจ่ายเงินกู้
- ควบคุมดูแลเก็บรักษาเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการกู้เงิน เช่น คำขอกู้เงิน หนังสือสัญญาเงินกู้ หนังสือค้ำประกัน ใบสมัครสมาชิก สมุดทะเบียนสมาชิก ทะเบียนคำขอกู้เงิน

ทะเบียนหนังสือสัญญาเงินกู้ ทะเบียนหนังสือค้ำประกัน เป็นต้น โดยเก็บเอกสารเหล่านี้ไว้ในที่ปลอดภัยเป็นระเบียบเรียบร้อย ครบถ้วนและสะดวกแก่การตรวจสอบ

2.3 แผนกการตลาดและจำหน่าย มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

- จัดจำหน่ายและส่งเสริมการขาย เน้นที่ด้านการผลิตนมซึ่งเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ โดยจะต้องพยายามหาช่องทางจำหน่ายให้เพียงพอกับความต้องการขายนํ้านมดิบของสมาชิกผู้เลี้ยงโคนม

- กระบวนการทั้งหมดในการขายผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่จัดเตรียมเอกสารในการขายทั้งหมด รับผิดชอบ ออกเอกสารการขายทุกประเภท ตลอดจนเก็บรวบรวมใส่แฟ้มเป็นรายเดือน
- รับข้อมูลจากลูกค้าและให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ลูกค้า
- งานด้านประมวลผลของหน่วยงานราชการต่าง ๆ
- ประสานงานกับแผนกพัสดุและคลังสินค้าเกี่ยวกับข้อมูลสต็อกสินค้าผลิตภัณฑ์นมที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ นอกจากนั้นยังต้องประสานงานเกี่ยวกับข้อมูลลูกค้าการดำเนินงานผลิตภัณฑ์นมและเอกสารเกี่ยวกับการขายกับฝ่ายบัญชีอีกด้วย

2.4 แผนกพัสดุ งานในความรับผิดชอบ มีดังต่อไปนี้

- ควบคุมบัญชี ข้อมูลสต็อกจากแผนกผลิตและจ่ายผลิตภัณฑ์นมตามยอดสั่งจ่าย
- ดูแลและอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายผลิตภัณฑ์นมให้แก่ลูกค้า โดยต้องมีหลักฐานประกอบการเบิกจ่ายทุกครั้ง
- เก็บรักษาผลิตภัณฑ์ในคลังสินค้าให้มีระบบที่ดีและปลอดภัยมากที่สุด
- จัดทำบัญชีรายละเอียดสินค้าต่างๆ (stock card) เพื่อแสดงปริมาณรับจ่ายคงเหลือให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และต้องทำการตรวจนับสินค้าคงเหลือทุกสิ้นปีอีกด้วย

3. ฝ่ายผลิตภัณฑ์ มีการแบ่งแยกหน้าที่ออกเป็นแผนกต่างๆ ดังนี้

3.1 แผนกรับนํ้านมดิบ แผนกนี้มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

- รับนํ้านมดิบจากสมาชิกสหกรณ์ตามเวลาที่กำหนดในช่วงเช้าและเย็น ซึ่งก่อนการรับนํ้านมดิบต้องทำการตรวจสอบคุณภาพนํ้านมดิบโดยแผนกควบคุมและตรวจสอบคุณภาพเพื่อนำไปคำนวณราคานํ้านมดิบในแต่ละงวด หากตรวจแล้วไม่สามารถที่จะรับได้ต้องแจ้งสาเหตุตกลับด้วยว่าเป็นเพราะเหตุใดเพื่อที่จะได้ทำการแก้ไข ไม่เสียโอกาสในการส่งนํ้านมดิบในคราวต่อไป

- ดูแลทำความสะอาดเครื่องจักรอุปกรณ์ตรวจรับน้ำนมดิบ ตลอดจนคอยตรวจสอบเครื่องจักรกลเกี่ยวกับศูนย์รับน้ำนมดิบให้อยู่ในสภาพปกติสามารถใช้งานได้ ถ้าพบเหตุผิดปกติให้รายงานผู้จัดการทราบทันทีเพื่อดำเนินการแก้ไข

- รวบรวมใบเสร็จรับน้ำนมดิบของสมาชิกเพื่อสรุปปริมาณน้ำนมดิบในแต่ละงวดพร้อมจำนวนเงิน โดยส่งตัวเลขให้ฝ่ายบัญชีเตรียมจัดทำรายละเอียดค่าน้ำนมดิบประจำเดือนเพื่อเตรียมจ่ายเงินค่าน้ำนมดิบให้กับสมาชิกต่อไป

3.2 แผนกผลิตนมแปรรูป มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการผลิตผลิตภัณฑ์นมตามรสชาติต่าง ๆ ที่ได้รับยอดสั่งมาจากแผนกการตลาด ต่อมาเป็นขั้นตอนขึ้นรูป หีบ-ห่อ เพื่อเตรียมรอใส่นมที่ออกมาจากเครื่องบรรจุและนำผลิตภัณฑ์ที่ได้เข้าเก็บไว้ที่แผนกคลังสินค้าต่อไป นอกจากนี้ยังต้องคอยตรวจสอบบำรุงรักษาเครื่องจักรให้คงสภาพใช้งานได้ตลอดเวลา

3.3 แผนกควบคุมและตรวจสอบคุณภาพ รับผิดชอบงานตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบที่รับซื้อมาจากสมาชิกประจำงวดเพื่อใช้ในการกำหนดราคาน้ำนมดิบที่สหกรณ์จะต้องจ่ายให้แก่สมาชิก แล้วแจ้งผลการตรวจไปยังแผนกบัญชีเพื่อคำนวณการจ่ายเงินค่าน้ำนมดิบให้แก่สมาชิกต่อไป

4. ฝ่ายส่งเสริมการเกษตร แบ่งออกเป็นแผนกต่าง ๆ ดังนี้

4.1 แผนกส่งเสริมการเกษตร มีความรับผิดชอบในด้าน

- ส่งเสริมและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนมอย่างถูกวิธีให้แก่สมาชิก
- งานปรับปรุงมาตรฐานฟาร์ม
- งานด้านคุณภาพน้ำนมดิบโดยตรวจดูความสะอาดของคอกวัว เครื่องรีดนม และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยแจ้งผลการตรวจสอบไปยังแผนกตรวจสอบคุณภาพเพื่อใช้ในการกำหนดราคาน้ำนมดิบ

- งานด้านการตรวจรักษาโรค เช่น วัณโรค โรคแท้งติดต่อ เป็นต้น

- งานด้านตัดแต่งกีบวัว ด้านน้ำเชื้อในการผสมเทียม

4.2 แผนกโรงงานผลิตอาหารสัตว์ มีงานในความรับผิดชอบคือ

- งานตรวจสอบคุณภาพทั้งของวัตถุดิบที่จะนำมาใช้ในการผลิตตลอดจนอาหารสัตว์สำเร็จรูปที่ผลิตได้

- งานควบคุมระบบการผลิตอาหารสัตว์

- จัดทำรายงานการรับวัตถุดิบ การใช้วัตถุดิบและปริมาณผลผลิตที่ได้ในแต่ละ

วัน

- ติดตามความเคลื่อนไหวของตลาดการจำหน่ายอาหารสัตว์ภายในท้องถิ่น

4.3 แผนร้านค้าสหกรณ์ มีงานในความรับผิดชอบ คือ

- งานบริการขายสินค้าส่งเสริมการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่สมาชิก
- งานการจัดซื้อสินค้ามาจำหน่ายในร้านค้า
- งานติดตามความเคลื่อนไหวด้านราคาสินค้าต่าง ๆ ในท้องตลาด
- จัดทำทะเบียนคุมสินค้าและรายละเอียดสินค้าให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งทำการตรวจสอบให้ตรงกับสินค้าที่มีอยู่จริง
- งานขายทั้งเงินสดและเงินเชื่อ แล้วนำเงินสดที่ได้พร้อมบิลขายเงินสดและเงินเชื่อมอบให้แผนกบัญชี
- จัดเก็บรักษาสินค้าภายในร้านให้อยู่ในสภาพดี สะดวกต่อการซื้อสินค้าของสมาชิก

2.6 ประเภทการดำเนินธุรกิจ

นอกจากสหกรณ์โคนมจะมีโครงสร้างในการบริหารงานประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันแล้ว การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ยังประกอบด้วยธุรกิจอีกหลายประเภท เนื่องจากการดำเนินธุรกิจแบบอนเนกประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพ และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น สหกรณ์โคนมจัดอยู่ในสหกรณ์การเกษตรรูปพิเศษ การดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เกี่ยวกับการรวบรวมสัตว์เลี้ยงและผลิตผลของสมาชิกซึ่งก็นำนมดิบเพื่อจำหน่ายให้ได้ราคาที่ดีและมีความยุติธรรม โดยทั่วไปประเภทของธุรกิจมีดังต่อไปนี้

1. **ธุรกิจสินเชื่อ** หมายถึง ธุรกิจซึ่งสหกรณ์เป็นผู้ให้เงินกู้ หรือสินเชื่อการเกษตรแก่สมาชิกตามระเบียบและหลักเกณฑ์การให้เงินกู้ เพื่อให้สมาชิกนำไปประกอบอาชีพ หรือใช้จ่ายที่จำเป็นแบ่งเป็น เงินกู้ระยะสั้นที่มีกำหนดชำระคืนไม่เกิน 12 เดือน ยกเว้นกรณีพิเศษสามารถชำระคืนไม่เกิน 18 เดือน เงินกู้ระยะปานกลางที่มีกำหนดให้ชำระคืน ภายในเวลา 3 ปี เว้นแต่กรณีพิเศษอาจจะผ่อนผันให้ชำระคืนภายใน 5 ปี และเงินกู้ระยะยาวซึ่งมีกำหนดชำระคืนมากกว่า 5 ปีขึ้นไป

2. **ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย** หมายถึง ธุรกิจที่สหกรณ์จัดหาหรือจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ การเกษตร ตลอดจนสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นเพื่อนำมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก

3. **ธุรกิจรวบรวมผลิตผล** หมายถึง ธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการที่สหกรณ์ทำการรวบรวมผลิตผลและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรของสมาชิกลำมาขายหรือแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อขาย

ต่อให้ได้ราคาดี ทั้งนี้ธุรกิจรวบรวมผลผลิตยังหมายถึงการขายผลผลิตที่ได้จากการแปรรูปอีกด้วย สำหรับสหกรณ์โคนมก็คือการรวบรวมน้ำนมดิบนั่นเอง

4. การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร หมายถึง ธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการที่สหกรณ์ให้บริการช่วยเหลือเกษตรกรในด้านการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม ตลอดจนบริการน้ำเชื้อผสมเทียม

บางสหกรณ์อาจมีธุรกิจอื่นที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นเช่น การรับฝากเงิน การบริหารเงินทุน เป็นต้น สำหรับสหกรณ์โคนมโดยทั่วไปมักมีการดำเนินธุรกิจเน้นที่การรวบรวมผลผลิตซึ่งก็คือการรวบรวมน้ำนมดิบนั่นเอง ส่วนธุรกิจประเภทอื่น ๆ สหกรณ์อาจมีการดำเนินการไม่ครบทุกประเภทก็ได้

2.7 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์โคนม

สหกรณ์โคนมจะดำเนินธุรกิจโดยหลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์โดยได้รับผลสำเร็จจะต้องประกอบด้วย

1. สหกรณ์จะต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐบาลและเอกชนเกี่ยวกับ
 - ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและสหกรณ์โคนมให้ได้รับสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำในระยะยาว เพื่อใช้ในการลงทุนและการดำเนินงาน
 - สนับสนุนให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรวมตัวกันเป็นสหกรณ์ เพื่อเป็นตัวแทนของสหกรณ์โดยให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงโคนมเช่น โรงงานผสมอาหารสัตว์ ศูนย์รวมน้ำนมดิบ รถขนส่งนมและโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม เป็นต้น
 - ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการวิจัยพันธุ์โคนม พืชอาหารสัตว์ การจัดทำแปลงหญ้า การจัดการฟาร์ม การรวบรวมน้ำนมดิบ การขนส่งนม การแปรรูปน้ำนมดิบ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการเผยแพร่งานวิจัยต่างๆสู่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตน้ำนมดิบ
 - ให้ความรู้และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานแก่คณะกรรมการดำเนินการในการบริหารงานสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจโดยตัวเองได้
 - สนับสนุนการรวมตัวกันเป็นสหกรณ์โคนมระดับชาติ เพื่อให้สหกรณ์สามารถเชื่อมโยงธุรกิจเข้าด้วยกัน เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น
 - สนับสนุนให้สหกรณ์โคนมมีตัวแทนในคณะกรรมการนโยบายโคนมระดับชาติ ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการผลิต การรวบรวม การแปรรูปและการตลาด ตลอดจนแนวทางการพัฒนาโคนมและอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นม

- ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรรายย่อยเลี้ยงโคนมในเขตพื้นที่ที่เหมาะสม เพื่อผลิตน้ำนมดิบให้มีปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยให้เกษตรกรได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม

- สนับสนุนการรณรงค์ให้ประชาชนเข้าใจถึงคุณค่าทางโภชนาการของอาหารนม เพื่อส่งเสริมให้มีการบริโภคมากยิ่งขึ้น

- สนับสนุนให้โรงงานอุตสาหกรรมผลิตผลิตภัณฑ์นมใช้น้ำนมดิบที่ผลิตในประเทศไทยมากที่สุด หรือใช้น้ำนมดิบทั้งหมดในการผลิตโดยกำหนดมาตรการช่วยเหลือแก่งานที่ใช้น้ำนมดิบภายในประเทศ

- สนับสนุนให้มีการจัดฝึกอบรมและสัมมนาแก่พนักงานสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับโคนม เพื่อเพิ่มประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ ให้แก่พนักงานเพื่อนำไปถ่ายทอดแก่ผู้สนใจ

- มีการร่วมมือในการให้ความช่วยเหลือสหกรณ์โคนมทั้งหน่วยราชการและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง

2. สมาชิกจะต้องมีวินัย ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทนและรักดีต่อสหกรณ์

3. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และพนักงานสหกรณ์ จะต้องรู้สิทธิ หน้าที่ของแต่ละฝ่าย ไม่ก้าวร้าวซึ่งกันและกันและมีความสามัคคี

4. สหกรณ์โคนมจะต้องมีคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและพนักงานที่เพียงพอ มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ ขยันและมีความซื่อสัตย์

5. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ซึ่งทำหน้าที่ดูแล ให้คำแนะนำแก่สหกรณ์โคนมจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์โคนม

6. การบริหารงานสหกรณ์ควรมีเอกภาพและอิสระในการตัดสินใจ ไม่ควรมีราชการและนโยบายการเมืองเข้าไปแทรกแซง

ส่วนต่อไปจะเป็นรายละเอียดงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์โคนมในประเทศไทย

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์โคนม ระบบการควบคุมภายใน

1. ณรงค์ ผลวงษ์และคณะ(2542) ศึกษากระบวนการบริหารจัดการสหกรณ์โคนม จังหวัดสกลนคร พบว่าทั้ง3แห่ง แห่งแรกคือสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด ได้เลิกกิจการไปแล้วเนื่องด้วยผลขาดทุนสะสมที่สูงมาก แห่งที่2 สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด มีหนี้สงสัยจะสูญเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีผลต่อความยั่งยืนของสหกรณ์ ควรได้รับความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนทางด้านเงินทุน การบริหารจัดการองค์กร และการจัดเลี้ยงโคนมจากหน่วยงานภายนอก ท้ายสุดคือสหกรณ์

วาริชภูมิ จำกัด มีสภาพคล่องและความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ เนื่องจากความพร้อมด้านปัจจัยพื้นฐาน การระดมทุนจากทั้งภายในและภายนอก การบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนหน่วยงานของรัฐและเอกชนร่วมให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหากับสหกรณ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. อรวรรณ พลกล้าแห่ง(2535) ศึกษาการบัญชีโดยใช้กรณีศึกษาสำหรับองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พบว่าวิธีการบัญชีที่องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยใช้ในเรื่องการรับรู้รายได้ ค่าใช้จ่าย การคิดค่าเสื่อมสภาพโคและสินค้ำคงเหลืออื่น การบันทึกการรับรู้รายได้ค่าใช้จ่ายมีการบันทึกเพียงบางรายการ การคิดค่าเสื่อมสภาพโคใช้หลักตามที่นักวิชาการกำหนดและสินค้ำคงเหลือใช้วิธีตรวจนับโคคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด และการประเมินค่าฝูงโคตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ข้อเสนอแนะคือควรปรับปรุงวิธีปฏิบัติทางการบัญชีให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ควรบันทึกรายการรายได้และค่าใช้จ่ายทันทีที่เกิดการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับโคนมและผ่านรายการไปยังบัญชีย่อยเฉพาะรายการ การคิดค่าเสื่อมสภาพโคใช้ปริมาณน้ำนมเป็นฐานในการคำนวณ การตีราคาสินค้ำคงเหลือใช้ยอดคงเหลือที่ปรากฏตามบัญชีเพื่อจะได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. วิมล รอดเพชร (2529) ได้ศึกษาระบบบัญชีต้นทุนและการควบคุมสินค้ำคงเหลือขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พบว่าองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยไม่ได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลตั้งแต่ปีพ.ศ. 2523 เป็นต้นมา ผู้บริหารองค์กรจึงต้องดำเนินงานแบบช่วยเหลือตัวเอง โดยมีการปรับปรุงงานในทุกๆด้านให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นด้านการผลิตและการขาย จึงมีการแก้ไขระบบบัญชีและงานอื่นๆให้สอดคล้องกัน เดิมนั้นองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยไม่ได้จัดทำต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท การตีราคาสินค้ำคงเหลือใช้วิธีคิดลดจากราคาขาย และไม่ได้บันทึกบัญชีแบบต่อเนื่อง บางกิจกรรมเหมาะกับการใช้ระบบต้นทุนงาน และบางกิจกรรมเหมาะแก่การใช้ต้นทุนตอน ผู้บริหารจึงมีการแก้ไขโดยใช้ต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทโดยประมาณเช่น ต้นทุนวัตถุดิบและค่าแรงงานตามที่เกิดขึ้นจริง ค่าใช้จ่ายโรงงานก็มีการกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายโรงงานโดยประมาณไว้ล่วงหน้า ข้อเสนอแนะคือวิธีนี้ไม่มีความเหมาะสมควรนำระบบบัญชีต้นทุนมาตรฐานมาใช้ เพื่อช่วยให้การบริหารงานการควบคุมต้นทุนการผลิตและการควบคุมสินค้ำคงเหลือมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. สุวรรณา รจิตชีพิต (2529) ศึกษาการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนมโดยใช้กรณีศึกษาของสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์) พบว่ามีระบบการควบคุมภายในที่ส่วนใหญ่เป็นไปตามลักษณะของการควบคุมภายในที่ดี แต่ยังขาดการตรวจสอบภายในที่ดี จึงมีปัญหที่เกิดขึ้นเนื่องจากการขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานของคณะกรรมการ การขาดแคลนพนักงานในบางแผนก พนักงานไม่สามารถตามที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนขาดการฝึก

อบรมเพื่อให้แต่ละฝ่ายเข้าใจหน้าที่ของตนให้ดีขึ้น มีการเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆไว้ แต่ยังคงขึ้นอยู่กับปัจจัยและข้อจำกัดอื่นๆ เช่น การควบคุมดูแลและให้ความร่วมมือของฝ่ายบริหาร อย่างไรก็ตามแนวทางที่ผู้วิจัยเสนอแนะไว้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรีจำกัดแล้วยังสามารถนำไปเป็นแบบอย่างในการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนมอื่นๆได้อีกด้วย

ส่วนบทต่อไปคือบทที่ 3 จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO และนำมาประยุกต์เข้ากับระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์โคนม โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบคือ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม สารสนเทศ และการสื่อสารและการติดตามและประเมินผล



ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย