

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาการดำเนินงานของ อ.ส.ค. นี้ ได้ส่งแบบสอบถามให้แก่พนักงาน อ.ส.ค. เป็นจำนวน 439 ชุด ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา 298 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 67.88 ของกลุ่มตัวอย่าง สำหรับผลของการพิจารณา จะแบ่งออกตามรูปแบบ สอบถาม ดังนี้

ประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม

หมวดข้อมูลส่วนบุคคล

ตารางที่ 16 แสดงเพศของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
ชาย	193	64.76	1
หญิง	105	35.23	2
	298		

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 298 คน เป็นเพศชาย 193 คน (64.76 %) เป็นหญิง 105 คน (35.23 %) ประชากรส่วนใหญ่เป็นคนงานชายทำหน้าที่ในงานฟาร์ม โรงงาน ส่วนพนักงานหญิงจะทำหน้าที่ธุรการในฝ่ายต่าง ๆ

ตารางที่ 17 แสดงอายุของกลุ่มตัวอย่าง

ช่วงอายุ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
ต่ำกว่า 20	5	1.68	4
21 - 30	143	47.99	1
31 - 40	139	46.64	2
41 - 50	9	3.02	3
สูงกว่า 50	2	0.67	5
	298		

พนักงานส่วนใหญ่มีอายุในช่วงอายุ 21 - 30 ปี มี 143 คน (47.99 %) รองลงมาคือมีอายุในช่วง 31 - 40 ปี 139 คน (46.64 %) พนักงานที่มีอายุในช่วง 21-30 ปี และช่วง 31-40 ปี ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับเสมียน (พนักงานชั้น 2) ลูกจ้างประจำประจำแผนก และหัวหน้างาน ตามลำดับ ส่วนช่วงอายุ 41 - 50 ปี และสูงกว่า 50 ปีขึ้นไป เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในฟาร์มโคคมไทย-เคนมาร์กเคิม และไคโอเนมาเป็นพนักงาน อ.ส.ค.

ตารางที่ 18 แสดงระดับการศึกษา

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
ต่ำกว่า มศ.5 หรือเทียบเท่า	103	34.56	2
ปวช., ปวส.	111	37.25	1
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	80	26.85	3
ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	4	1.34	4
สูงกว่าปริญญาโท	-	-	
อื่น ๆ	-	-	
	298		



วุฒิการศึกษาของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ปวช., ปวส. 111 คน (37.25%) รองลงมา คือ ระดับต่ำกว่า ม.ศ.5 จำนวน 103 คน (34.56 %) การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มี 80 คน (26.85 %) ปริญญาโท 4 คน (1.34 %) สาเหตุที่ อ.ส.ค. มีพนักงานระดับ ปวช., ปวส. และระดับการศึกษาต่ำ เป็นจำนวนมากเนื่องจาก อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานที่ไ้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ ไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถนัก อาทิเช่น พนักงานเกษตร พนักงานส่งเสริม พนักงานผลิต พนักงานขับรถ พนักงานส่งของ พนักงานธุรการ เป็นต้น

สำหรับพนักงานที่มีวุฒิระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ได้แก่ พนักงานชั้น 1 ระดับประจำแผนก และหรือหัวหน้างาน อาทิเช่น พนักงานเกษตร ทวี-โท พนักงานส่งเสริมทวี-โท พยาบาลตรี พนักงานบัญชี การเงิน ทวี-โท ฯลฯ ส่วนระดับปริญญาโท 4 คน คือ

รองผู้อำนวยการ	1 คน
หัวหน้าฝ่าย	1 คน
นายแพทย์โท	2 คน

ตารางที่ 19 แสดงอายุการทำงาน

ระยะเวลา (ปี)	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
1 - 5 ปี	144	48.33	1
6 -10 ปี	120	40.27	2
11 -15 ปี	28	9.27	3
16 -20 ปี	4	1.34	4
21 ปีขึ้นไป	2	0.67	5
	298		

พนักงานส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 1 - 5 ปี มีจำนวน 144 คน (48.33 %) ในจำนวนพนักงาน 12 คน เป็นพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ รองลงมามีอายุการทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 120 คน (40.27 %) ในจำนวนพนักงาน 34 คน ทำงานกับ อ.ส.ค. มาตั้งแต่เริ่มตั้ง อ.ส.ค. และเป็นพนักงานที่เคยปฏิบัติงานในกิจการฟาร์มโคนมไทย-เคนมารัก มาก่อน จำนวน 21 คน

ตารางที่ 20 แสดงประสบการณ์ในการทำงานก่อนที่จะเข้ามาทำงานกับ อ.ส.ค.

ก่อนที่จะมาทำงาน	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
เคย	134	44.97	2
ไม่เคย	164	55.03	1
	298		

พนักงานของ อ.ส.ค. ส่วนใหญ่ไม่เคยทำงานอื่นมาก่อน มีจำนวน 164 คน (55.03%) และจำนวนที่เคยทำงานในหน่วยงานอื่นมาก่อน มี 134 คน (44.57 %)

ตารางที่ 21 แสดงสถานที่กลุ่มตัวอย่างเคยทำงานมาก่อน

เคยทำงาน	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
เอกชน	49	36.57	1
รัฐวิสาหกิจ	26	19.40	3
รัฐบาล	34	25.37	2
อื่น ๆ	25	18.66	4
	134		

สถาบันที่กลุ่มตัวอย่างเคยทำงานมาก่อน ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานเอกชน จำนวน 49 คน (36.57 %) รองลงมาเป็นหน่วยงานรัฐบาล จำนวน 37 คน (25.37 %) และ รัฐวิสาหกิจ 26 คน (19.40 %) นอกนั้น ทำงานส่วนตัว 4 คน โอนมาจากกิจการฟาร์ม ไคยมไทย-เคนมาร์ก 21 คน เหตุผลที่พนักงานเปลี่ยนงานมาทำงานกับ อ.ส.ค. พอสรุป ได้ว่า เพื่อความมั่นคงของอนาคต ประกอบกับ อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่จ่ายผล คอบแทนการทำงาน (เงินเดือน) สูงกว่าหน่วยงานราชการ และกรณีที่ อ.ส.ค. มีกำไร พนักงานจะได้รับโบนัสตามอัตราที่กำหนดไว้ด้วย เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมาทำงานกับ อ.ส.ค.

หมวดความคิดเห็นในการดำเนินงาน

ตารางที่ 22 แสดงปัญหาการดำเนินงาน

(ให้เรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ ลำดับอันดับ 1 = 5 คะแนน อันดับ 2 = 4 คะแนน อันดับ 3 = 3 คะแนน อันดับ 4 = 2 คะแนน อันดับ 5 = 1 คะแนน)

หน่วยงานที่มีปัญหา	ความสำคัญ							ลำดับ
	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	รวม	คะแนนเฉลี่ย	
การเจ้าหน้าที่	41	32	27	55	126	281	$650/281 = 2.31$	5
การส่งเสริมและบริการ	50	62	64	63	50	289	$866/289 = 3.00$	2
การผลิต	46	34	65	72	39	276	$764/276 = 2.77$	4
การจำหน่าย	129	92	32	32	20	305	$1193/305 = 3.91$	1
การบัญชีและการเงิน	34	70	88	73	49	325	$909/325 = 2.80$	3
						1,476		

จากการเรียงลำดับและให้คะแนนเฉลี่ยแล้ว พอสรุปความสำคัญของปัญหาเรียงตามลำดับได้ดังนี้ การจำหน่ายมีปัญหามากที่สุด คือ มีคะแนนเฉลี่ย 3.91 รองลงมา คือ การส่งเสริมและบริการ คะแนนเฉลี่ย 3.00 การบัญชีและการเงิน 2.80 การผลิต 2.77 และการเจ้าหน้าที่ 2.31



ตารางที่ 23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับปัญหาคำณการเจ้าหน้าที่

ปัญหา คำณการเจ้าหน้าที่	อายุการทำงาน			รวม	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
	1-5 ปี	6-10ปี	11 ปีขึ้นไป			
โครงสร้าง ระเบียบบริหารไม่เหมาะสม	85 (2) 11.81%	80 (2) 13.33%	21 12.35%	186	12.48	1
สวัสดิการต่าง ๆ ยังไม่ดีพอ	116(1) 16.11%	49 8.17%	21 12.35%	186	12.48	2
ไม่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน	68 9.44%	76 (3) 12.67%	23 (3) 13.53%	167	11.21	3
สภาพการจ้าง ไม่มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน	73 (4) 10.14%	66 11.00%	26 (2) 15.29%	165	11.07	4
การคัดเลือกพนักงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	69 9.58%	81 (1) 13.50%	13 7.65%	163	10.94	5
ไม่มีการวางแผนกำลังคน	76 (3) 10.56%	71 11.83%	7 4.12%	154	10.34	6
ขาดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล	69 9.58%	47 7.83%	31 (1) 18.24%	147	9.87	7
บรรยากาศในการทำงานยังไม่ดีพอ	68 9.44%	47 7.83%	6 3.53%	121	8.12	8
จำนวนพนักงานมีมากกว่าปริมาณงาน	33 4.58%	39 6.5%	9 5.29%	81	5.44	9
ความรู้ของพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง	27 3.75%	31 5.17%	3 1.77%	61	4.09	10
จำนวนพนักงานมีน้อยเกินไป	29 4.03%	11 1.83%	6 3.53%	46	3.09	11
อื่น ๆ	5 0.69%	-	4 2.35%	9	0.60	12
ไม่ออกความเห็น	2 0.28%	2 0.34%	-	4	0.27	
	720	600	170	1,490		

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึงลำดับที่ในแต่ละสภมภ์

จากการนำเสนอให้เห็นว่า ผู้ที่มีอายุการทำงาน 1 - 5 ปี เห็นว่า สวัสดิการต่าง ๆ ยังไม่ดีพอ เป็นปัญหาสำคัญค้ำานการเจ้าหน้าที่ (16.11%) ปัญหารองคือ โครงสร้างระเบียบบริหารไม่เหมาะสม (11.81%) ไม่มีการวางแผนกำลังคนและสภาพการจ้างไม่มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน 10.56% และ 10.14% ตามลำดับ ส่วนผู้ที่มีอายุการทำงาน 6 - 10 ปี เห็นว่า ปัญหาที่สำคัญค้ำานการเจ้าหน้าที่ คือ การคัดเลือกพนักงานยังไม่มีประสิทธิภาพ (13.50%) ปัญหารอง คือ โครงสร้างระเบียบบริหารไม่เหมาะสมและไม่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน (13.33% และ 12.67% ตามลำดับ) ส่วนผู้ที่มีอายุการทำงานมานาน คือ 11 ปีขึ้นไป เห็นว่า เป็นปัญหาค้ำานขาดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล สภาพการจ้างไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน และไม่มีการกำหนดความรับผิดชอบของพนักงานเรียงตามลำดับ (18.24%, 15.29% และ 13.53%) แต่ถ้ามองปัญหาในค้ำานรวมขององค์การแล้ว กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จะให้ความเห็นคล้ายคลึงกันว่า ปัญหาสำคัญค้ำานการเจ้าหน้าที่ เป็นปัญหาค้ำานโครงสร้างระเบียบบริหารไม่เหมาะสม และสวัสดิการไม่ดี 186 คำตอบเท่ากัน (12.48%) ปัญหารองลงมาคือ ไม่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน 167 คำตอบ (11.21%) และประการสุดท้าย คือ สภาพการจ้างไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งจากการศึกษาปัญหาค้ำานโครงสร้างและระเบียบบริหารไม่เหมาะสม นั้น พบว่า อ.ส.ค. ได้เปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานมาแล้ว 3 ครั้ง แต่ก็ยังไม่เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานเท่าที่ควร รวมทั้งไม่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน ทำให้เกิดการสับสนในการทำงานและส่งผลถึงการขาดการประสานงาน หรือความร่วมมือในการปฏิบัติโดยส่วนรวม

ตารางที่ 24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษากับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง  
เกี่ยวกับค่านั่ง เสริมและบริการ

ความ คิดเห็นค่าน นั่งเสริมและบริการ	ระดับการ ศึกษา	ต่ำกว่า ม.ศ.5หรือ เทียบเท่า	ปวช., ปวส.	ปริญญา	รวม	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
มีปัญหา		84 (1)	102 (1)	83 (1)	269	90.27	1
		81.55%	91.89%	98.81%			
ไม่มีปัญหา		11 (2)	8 (2)	—	19	6.38	2
		10.68%	7.21%	—			
ไม่ออกความเห็น		8	1	1	10	3.35	
		7.77%	0.90%	1.19%			
		103	111	84	298		

จากตารางแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทุกระดับการศึกษาตรงกันว่า  
ค่านั่งเสริมและบริการมีปัญหา 269 คำตอบ (90.27%) แยกเป็นความเห็นจากระดับ  
ปวช., ปวส. จำนวน 102 คำตอบ รองลงมาคือ ระดับต่ำกว่า ม.ศ.5 หรือเทียบเท่า  
จำนวน 84 คำตอบ และระดับปริญญาจำนวน 83 คำตอบ ตามลำดับ สำหรับผู้ที่เห็นว่า ไม่มี  
ปัญหา มีเพียง 19 คำตอบ (6.38%) ไม่แสดงความคิดเห็น 10 คำตอบ ผู้ที่เห็นว่าไม่มี  
ปัญหา ให้เหตุผลว่า มีพนักงานค่านั่งเสริมและบริการเพียงพอในการปฏิบัติงาน แสดงว่า  
ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับการแสดงความคิดเห็นดังกล่าว เนื่องจากเป็นปัญหาที่  
ทุกฝ่ายทราบอยู่แล้ว

ตารางที่ 25 แสดงปัญหาบ้านส่งเสริมและบริการที่ประสบ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
งานส่งเสริมและเผยแพร่	218	24.38	1
งานฝึกอบรม	157	17.56	3
งานควบคุมคุณภาพ	188	21.03	2
งานสัทธิแพทย์	155	17.34	4
งานผสมเทียม	132	14.77	5
อื่น ๆ	13	1.45	6
ไม่ออกความเห็น	31	3.47	
	894		

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นว่า มีปัญหาในงานส่งเสริมและเผยแพร่ 218 คำตอบ (24.38 %) ปัญหารองลงมา คือ งานควบคุมคุณภาพ 188 คำตอบ (21.03%) งานฝึกอบรม 157 คำตอบ (17.56 %) งานสัทธิแพทย์ 155 คำตอบ (17.34 %) และงานผสมเทียม 132 คำตอบ (14.77 %) ไม่แสดงความคิดเห็น 31 คำตอบ (3.47 %)



ตารางที่ 26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับปัญหาที่ประสบในงานส่งเสริม  
และเผยแพร่

ปัญหาที่ ประสบและเผยแพร่	อายุการทำงาน			รวม	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป			
ความต้องการเลี้ยงโคนมของเกษตรกร มีมากกว่าปริมาณโคนมที่ อ.ส.ค. สามารถจัดจำหน่ายได้	167 19.06%	201(1) 26.24%	50 (1) 25.51%	418 22.74%	22.74	1
ศูนย์รับน้ำหนักมีไม่เพียงพอหรืออยู่ไกล เกินไป ทำให้เกิดการสูญเสีย ระหว่างทาง	194(2) 22.15%	162(2) 21.15%	42 (3) 21.43%	398 21.65%	21.65	2
ขาดอุปกรณ์ในการเก็บรักษานมที่ได้ มาตามฐานตามศูนย์ทาง ๆ ก่อน นำส่งโรงงาน	214(1) 24.43%	155 20.23%	29 14.80%	398 21.65%	21.65	3
ขาดแคลนงบประมาณในค้ำส่งเสริม	189(3) 21.57%	157(3) 20.50%	46 (2) 23.47%	392 21.33%	21.33	4
จำนวนเจ้าหน้าที่มีน้อยกว่าปริมาณงาน	82 9.36%	68 8.88%	18 9.18%	168 9.14%	9.14	5
เกษตรกรไม่สนใจการเลี้ยงโคนมเป็น อาชีพ	9 1.03%	7 0.91%	2 1.02%	18 0.98%	0.98	6
อื่น ๆ	9 1.03%	7 0.91%	2 1.02%	18 0.98%	0.98	7
ไม่ออกความเห็น	12 1.37%	9 1.18%	7 3.57%	28 1.53%	1.53	
	876	766	196	1,838		

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่มีอายุการทำงาน 1 - 5 ปี เห็นว่า การขาดอุปกรณ์ในการเก็บรักษานมที่ได้มาตรฐานตามศูนย์ต่าง ๆ ก่อนนำส่งโรงงาน เป็นปัญหาที่สำคัญอันดับแรก ที่งานส่งเสริมและเผยแพร่ประสบ (คิดเป็น 24.43%) ปัญหารอง คือ ศูนย์รับน้ำนมมีไม่เพียงพอ หรืออยู่ไกลเกินไป ทำให้เกิดการสูญเสียระหว่างทาง (22.15%) และขาดแคลนงบประมาณในค้ำส่งเสริม (21.57%) สำหรับผู้ที่มีอายุการทำงานมานาน ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป มีความเห็นตรงกันว่า ความต้องการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรมีมากกว่าปริมาณโคนมที่ อ.ส.ค. สามารถจัดจำหน่ายให้ได้ เป็นปัญหาที่สำคัญอันดับแรก (โดยแยกเป็นกลุ่มอายุ 6 - 10 ปี 201 คำตอบ และกลุ่มอายุ 11 ปีขึ้นไป 50 คำตอบ) และปัญหารอง คือ ศูนย์รับน้ำนมมีไม่เพียงพอ (จากกลุ่มอายุ 6 - 10 ปี 162 คำตอบ และกลุ่มอายุ 11 ปีขึ้นไป 42 คำตอบ) และปัญหาขาดแคลนงบประมาณในค้ำส่งเสริม (จากกลุ่มอายุ 6 - 10 ปี 157 คำตอบ และกลุ่มอายุ 11 ปีขึ้นไป 46 คำตอบ) ซึ่งถ้ามองปัญหาในค้ำรวมทั้งองค์การ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะเห็นความสำคัญของปัญหาเหมือนกลุ่มที่ 2 คือ ปัญหาค้ำความต้องการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรมีมากกว่าปริมาณโคนมที่ อ.ส.ค. สามารถจัดจำหน่ายให้ได้ 418 คำตอบ (22.74%) รองลงมา คือ ศูนย์รับน้ำนมมีไม่เพียงพอ หรืออยู่ไกลเกินไป ทำให้เกิดการสูญเสียระหว่างขนส่ง และขาดอุปกรณ์ในการเก็บรักษานมที่ได้มาตรฐานตามศูนย์ต่าง ๆ ก่อนนำส่งโรงงาน 398 คำตอบเท่ากัน (21.65%) รวมทั้งการขาดแคลนงบประมาณในค้ำการส่งเสริม 392 คำตอบ (21.33%) และจากการศึกษาพบว่า การส่งเสริมและบริการทำได้ไม่เต็มที่ สาเหตุเนื่องมาจาก อ.ส.ค. ประสบปัญหาค้ำเงินทุนหมุนเวียนในปี 2525 เป็นต้นมา ทำให้งบประมาณในค้ำส่งเสริมและบริการไม่เพียงพอที่จะจัดสรรแม่โคนมต่าง ๆ เข้าในโครงการแก่เกษตรกร รวมทั้งอุปกรณ์ในการเก็บรักษานมตามศูนย์ต่าง ๆ มีไม่เพียงพอกับปริมาณน้ำนมดิบที่รับเข้าแต่ละวัน ก่อให้เกิดปัญหาค้ำคุณภาพน้ำนมดิบ และการสูญเสียระหว่างขนส่ง

ตารางที่ 27 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับปัญหาที่ประสบในงานฝึกอบรม

ระดับการศึกษา ปัญหาในงานฝึกอบรม	ต่ำกว่า ม.ศ. 5 หรือ เทียบเท่า	ปวช., ปวส.	ปริญญา	รวม	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
จำนวนผู้ขอรับการอบรมมีมากกว่า จำนวนที่ อ. ส. ค. จะรับเข้าใน หลักสูตรไคหมก	58 (1) 48.33%	65 (1) 34.21%	55 (1) 32.54%	178	37.16	1
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดประสบการณ์ ในทางปฏิบัติ	45 (2) 37.50%	49 (2) 25.79%	32 18.94%	126	26.31	2
จำนวนเจ้าหน้าที่มีน้อยกว่าปริมาณ งาน	7 5.83%	27 14.21%	36 (2) 21.30%	70	14.61	3
ยังไม่มีหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม ที่แน่นอน	5 4.17%	32 16.84%	25 14.79%	62	12.94	4
อื่น ๆ	1 0.83%	4 2.11%	6 3.55%	11	2.3	5
ไม่ออกความเห็น	4 3.34%	13 6.84%	15 8.88%	32	6.68	
	120	190	169	479		

จากตารางแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างทุกระดับการศึกษา มีความเห็นตรงกันว่า จำนวนผู้ขอรับการอบรมมีมากกว่าจำนวนที่ อ. ส. ค. จะรับเข้าในหลักสูตรไคหมก เป็นปัญหาที่สำคัญอันดับแรกในงานฝึกอบรมประสบ (โดยแยกเป็นระดับการศึกษา ปวช., ปวส. 65 คำตอบ ต่ำกว่า ม.ศ. 5 58 คำตอบ และระดับปริญญา 55 คำตอบ) สำหรับปัญหารองลงมา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกัน คือ ระดับต่ำกว่า ม.ศ. 5 หรือเทียบเท่า และ ปวช., ปวส. เห็นว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ (37.50%) แต่ระดับปริญญาขึ้นไป เห็นว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับจำนวนเจ้าหน้าที่มีน้อยกว่าปริมาณงาน (21.30%) เนื่องจากเห็นว่า มีการอบรมอยู่เสมอ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องมีประสบการณ์มากขึ้น ฉะนั้น ปัญหาที่เกิด จึงควรอยู่ที่อัตรากำลังไม่เพียงพอ สำหรับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ถ้ามองปัญหาในภาพรวม



ขององค์กรแล้ว ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นว่า ปัญหาที่ประสบในงาน  
ฝึกอบรม คือ จำนวนผู้ขอรับการอบรมมีมากกว่า จำนวนที่ อ.ส.ค.สามารถรับเข้าใน  
หลักสูตรได้หมด 178 คำตอบ (37.16%) ปัญหารองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาด  
ประสบการณ์ในทางปฏิบัติ 126 คำตอบ (26.31%) และจำนวนเจ้าหน้าที่น้อยกว่าปริมาณ  
งาน 70 คำตอบ (14.61%) ไม่แสดงความคิดเห็น 32 คำตอบ (6.68%) ฉะนั้น ระดับ  
การศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้การมองปัญหาที่เกิดขึ้นไปคนละแนวได้ โดยผู้ที่มีระดับการ  
ศึกษาสูงย่อมเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำ



ตารางที่ 28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับปัญหาที่ประสบในงานควบคุมคุณภาพ

อายุการทำงาน ปัญหาในงานควบคุม	อายุการทำงาน			รวม	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป			
อุปกรณ์ตรวจสอบไม่ได้มาตรฐาน	83 (1) 31.32%	61 (2) 27.48%	10 16.40%	154	28.10	1
สูญเสียระหว่างตรวจคุณภาพ เนื่องจากนมคุณภาพไม่ดีหรือ เสื่อมคุณภาพ	56 21.13%	72 (1) 32.43%	18 (1) 29.51%	146	26.64	2
จำนวนตัวอย่างที่สุ่มเพื่อตรวจ คุณภาพมีมากเกินไป	57 (2) 21.51%	38 17.12%	14 (2) 22.95%	109	19.89	3
จำนวนเจ้าหน้าที่มีน้อยกว่าปริมาณ งาน	47 17.74%	29 13.06%	6 9.84%	82	14.96	4
อื่น ๆ	7 2.64%	4 1.80%	3 4.91%	14	2.56	5
ไม่ออกความเห็น	15 5.66%	18 8.11%	10 16.39%	43	7.85	
	265	222	61	548		

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่มีอายุการทำงาน 1 - 5 ปี เห็นว่า อุปกรณ์ตรวจสอบไม่ได้มาตรฐานเป็นปัญหาสำคัญของการควบคุมคุณภาพ (31.32%) รองลงมา คือ ปัญหาจำนวนตัวอย่างที่สุ่มตรวจคุณภาพมีมากเกินไป (21.51%) ส่วนผู้ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป มีความเห็นตรงกันว่า ปัญหาการสูญเสียระหว่างตรวจคุณภาพเนื่องจากนมคุณภาพไม่ดีหรือเสื่อมคุณภาพ เป็นปัญหาสำคัญอันดับแรก (โดยแยกเป็นกลุ่มอายุ 6 - 10 ปี 72 คำตอบ และกลุ่ม

อายุ 11 ปีขึ้นไป 18 คำตอบ) ส่วนปัญหารองลงมา มีความเห็นแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีอายุการทำงาน 6 - 10 ปี เห็นว่า เป็นปัญหาค้านอุปกรณ์ตรวจสอบไม่ได้มาตรฐาน (27.48%) แต่กลุ่มอายุ 11 ปีขึ้นไป เห็นว่า เป็นปัญหาค้านจำนวนตัวอย่างที่สุ่มเพื่อตรวจคุณภาพมีมากไป ทำให้การควบคุมคุณภาพน้านมทำได้ไม่ทั่วถึง (คิดเป็น 22.95%) แต่ถ้ามองปัญหาในค้านรวมทั้งองค์การ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จะเห็นความสำคัญของปัญหาว่า เป็นปัญหาอุปกรณ์ไม่ได้มาตรฐาน 154 คำตอบ (28.10%) การสูญเสียระหว่างตรวจสอบเนื่องจากน้านมเสื่อมคุณภาพ 146 คำตอบ (26.64%) และจำนวนตัวอย่างที่สุ่มเพื่อตรวจสอบมีมากเกินไป 109 คำตอบ (19.89%)

ตารางที่ 29 แสดงปัญหาที่ประสบในงานสัตวแพทย์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
การดูแลป้องกันและรักษาพยาบาลสัตว์ยังไม่ ทั่วถึง เนื่องจากขาดอุปกรณ์	186	41.89	1
เจ้าหน้าที่ขาดความรู้และประสบการณ์ใน การรักษาโรคที่เกิดขึ้น	76	17.12	3
ขาดอัตรากำลัง	133	29.96	2
อื่น ๆ	10	2.25	4
ไม่ออกความเห็น	39	8.78	
	444		

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัญหาที่ประสบในงานสัตวแพทย์ คือ การดูแลป้องกันและรักษาพยาบาลสัตว์ยังไม่ทั่วถึง เนื่องจากขาดอุปกรณ์ มี 186 คำตอบ (41.89 %) รองลงมา คือ ขาดอัตรากำลัง 133 คำตอบ (29.96 %) และเจ้าหน้าที่ขาดความรู้และประสบการณ์ในการรักษาโรคที่เกิดขึ้น 76 คำตอบ (17.12 %) ไม่แสดงความคิดเห็น 39 คำตอบ (8.78 %)



ตารางที่ 30 แสดงปัญหาที่ประสบในงานผสมเทียม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
การผลิตน้ำเชื้อไม่พอกับความต้องการของ เกษตรกร เนื่องจากขาดแคลนพ่อโคพันธุ์ น้ำเชื้อต่างประเทศมีราคาแพง ไม่เป็นที่ นิยมแก่เกษตรกร	158	27.24	2
	186	32.07	1
การผสมเทียมมีน้อย เนื่องจากจำนวนโคนม ที่มีอยู่จำกัด	51	8.79	4
ขาดอัตรากำลัง	114	19.66	3
อื่น ๆ	28	4.83	5
ไม่ออกความเห็น	43	7.41	
	580		

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหาที่ประสบในงานผสมเทียม คือ น้ำเชื้อ  
จากต่างประเทศมีราคาแพงไม่เป็นที่นิยมแก่เกษตรกร 186 คำตอบ (32.07 %) รองลงมา  
คือ การผลิตน้ำเชื้อไม่พอกับความต้องการของเกษตรกร เนื่องจากขาดแคลนพ่อโคพันธุ์  
158 คำตอบ (27.24 %) และขาดอัตรากำลัง 114 คำตอบ (19.66 %) ไม่แสดงความ  
ความคิดเห็น 43 คำตอบ (7.41 %)





ตารางที่ 31 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อวัตถุดิบ  
เป็นอุปสรรคหรือไม่

ระเบียบการจัดซื้อ	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
เป็นอุปสรรค	224	75.17	1
ไม่เป็นอุปสรรค	47	15.77	2
ไม่ตอบ	27	9.06	3
	298		

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นว่า การปฏิบัติในการจัดซื้อวัตถุดิบมี  
อุปสรรค 224 คำตอบ (75.17 %) ไม่มีอุปสรรค 47 คำตอบ (15.77 %) ไม่แสดงความ  
ความคิดเห็น 27 คำตอบ (9.06 %) ผู้ที่เห็นว่าไม่มีอุปสรรค ให้เหตุผลว่า ผู้ปฏิบัติยังไม่มี  
ความเข้าใจในระเบียบ จึงทำให้การปฏิบัติผิดพลาดและล่าช้าในระยะแรกเท่านั้น หลังจากนั้น  
ผู้ปฏิบัติจะเริ่มเรียนรู้และสามารถดำเนินการได้ ยิ่งกว่านั้นการจัดซื้อได้มีการวางแผนล่วงหน้า  
ไว้เรียบร้อยแล้ว

ตารางที่ 32 แสดงอุปสรรคเกี่ยวกับระเบียบการจัดซื้อวัสดุของ อ.ส.ค.  
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

อุปสรรค	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
ระเบียบมีขั้นตอนมากเกินไป ทำให้ล่าช้า	77	27.50	1
ระเบียบบางส่วนเขียนไว้มืดมน ทำให้สับสน และเข้าใจผิด	51	18.22	4
ระเบียบที่ถือปฏิบัติไม่ยืดหยุ่นทำให้การดำเนินการ จัดซื้อไม่คล่องตัว	69	24.65	3
ระเบียบบางส่วนล้าสมัย ไม่ทันต่อสถานการณ์ใน ปัจจุบัน	72	25.71	2
อื่น ๆ	2	0.71	5
ไม่ออกความเห็น	9	3.21	
	280		

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุ มีขั้นตอนมากเกินไป ทำให้ล่าช้า 77 คำตอบ (27.50 %) เนื่องจากผลิตภัณฑ์เป็นสินค้า ที่เสี่ยงย่ำ ท้องนำ เข้ากระบวนการผลิตโดยเร็ว ซึ่งจำเป็นต้องใช้วัสดุทุกประเภทอื่น ๆ ใน การผลิต การมีขั้นตอนมากทำให้ความคล่องตัวในการดำเนินงานลดลง รองลงมาเห็นว่า ระเบียบบางส่วนล้าสมัย ไม่ทันต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน ที่มีการแข่งขัน 72 คำตอบ (25.71 %) และระเบียบที่ถือปฏิบัติไม่ยืดหยุ่น ทำให้การจัดซื้อไม่คล่องตัว 69 คำตอบ (24.65 %) ไม่แสดงความคิดเห็น 9 คำตอบ (3.21 %)

ตารางที่ 33 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างว่าในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจักษ็อวัตถุอื่น  
นอกจากน้ำมันดิบ ว่ามีปัญหาหรือไม่

การจักษ็อวัตถุ	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
มีปัญหา	226	75.84	1
ไม่มีปัญหา	45	15.10	2
ไม่ออกความเห็น	27	9.06	3
	298		

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เห็นว่า ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจักษ็อวัตถุ  
อื่นนอกจากน้ำมันดิบ มีปัญหา 226 คำตอบ (75.84 %) ไม่มีปัญหา 45 คำตอบ (15.10%)  
ไม่แสดงความคิดเห็น 27 คำตอบ (9.06 %)

ตารางที่ 34 แสดงปัญหาในการจักษ็อวัตถุอื่น นอกจากน้ำมันดิบในทางปฏิบัติ  
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
แหล่งวัตถุมีน้อย	70	25.83	2
ขนาดและคุณภาพของวัตถุไม่เป็นไปตามที่ ต้องการ	57	21.03	3
ราคาสูงเนื่องจากสั่งจากต่างประเทศ โดย มิได้รับการยกเว้นการเสียภาษีนำเข้า	111	40.96	1
อื่น ๆ	33	12.18	8
	271		



ในการจัดซื้อวัตถุดิบ มีปัญหาในค่านาราคาส่ง ต้องสั่งจากต่างประเทศ มี 111 คำตอบ (40.96 %) และค่านาแหล่งวัตถุดิบมีน้อย 70 คำตอบ (25.83 %) เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีขายเฉพาะแหล่ง อาทิเช่น ถูบบรรจุผงพาสเจอร์ไรส์ หรือถูลองบรรจุผงชู. เอช.ที. ต้องสั่งซื้อจากประเทศสวีเดนเพียงแห่งเดียว โดยมีได้รับการยกเว้นการเสียภาษีนำเข้า สำหรับปัญหาขนาดและคุณภาพของวัตถุดิบไม่เป็นไปตามที่ตกลงการ 57 คำตอบ (21.03 %) นั้น ไม่น่าเป็นไปได้ เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีเฉพาะแหล่ง (โดยแหล่งอื่นยังผลิตได้ไม่ก็เท่าที่ควร) และเป็นแหล่งที่ทุกบริษัทที่ดำเนินการในค่านาอุตสาหกรรมนมเชื่อถือ โดยสั่งซื้อสินค้าประเภทเดียวกัน จึงน่าจะเป็นความเข้าใจผิดของพนักงานที่อยู่ในภายนอกงานดังกล่าวมากกว่า

ตารางที่ 35 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการรับซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรว่ามีปัญหาหรือไม่

การรับซื้อน้ำนมดิบ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
มีปัญหา	261	87.58	1
ไม่มีปัญหา	13	4.36	2
ไม่ออกความเห็น	24	8.05	
	298		

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการรับซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกร มีปัญหา 261 คำตอบ (87.58 %) ไม่มีปัญหา 13 คำตอบ (4.36 %) ไม่แสดงความคิดเห็น 24 คำตอบ (8.06 %) ผู้ที่เห็นว่าไม่มีปัญหา ให้เหตุผลว่า อ.ส.ค. รับซื้อน้ำนมดิบในราคาประกันทั้งหมด จึงไม่น่าจะมีปัญหา นอกจากนั้นยังมีศูนย์รับน้ำนมอยู่กระจายตามจุดต่าง ๆ ที่เกษตรกรสามารถนำส่งได้ทุกวัน



ตารางที่ 36 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับปัญหาการรับซื้อน้ำมันดิบจาก  
เกษตรกรในทางปฏิบัติ

ปัญหา ในการรับซื้อน้ำมันดิบ	อายุการทำงาน			รวม	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป			
คุณภาพของน้ำมันไม่ดีเท่าที่ควร	54 (1) 42.19%	33 (2) 31.43%	6 (2) 21.43%	93	35.63	1
จำนวนน้ำมันดิบมากเกินไป	33 (2) 25.78%	32 30.48%	13 (1) 46.43%	78	29.88	2
ราคาสูงตามราคาประกัน	31 24.22%	35 (1) 33.33%	6 (2) 21.43%	72	27.59	3
อื่น ๆ	10 7.81%	5 4.76%	3 10.71%	18	6.90	4
	128	105	28	261		

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่มีอายุการทำงาน 1-5 ปี เห็นว่า ปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการรับซื้อน้ำมันดิบจากเกษตรกรในทางปฏิบัติ คือ คุณภาพของน้ำมันไม่ดีเท่าที่ควร (42.19%) จำนวนน้ำมันดิบมากเกินไป (25.78%) และราคาสูงตามราคาประกัน (24.22%) ส่วนผู้ที่มีอายุการทำงาน 6 - 10 ปี เห็นว่า คุณภาพและจำนวนน้ำมันดิบมากเกินไปเป็นปัญหารอง (คือเพียง 31.43% และ 30.48%) ปัญหาที่สำคัญ คือราคาสูงตามราคาประกัน (33.33%) สำหรับผู้ที่มีอายุการทำงานมานานคือ 11 ปีขึ้นไป เห็นว่า จำนวนน้ำมันดิบมากเกินไปเป็นปัญหาสำคัญอันดับแรก (46.43%) รองลงมาคือค่าน้ำมันดิบไม่ดีและราคาสูง (21.43% เท่ากัน) แต่ถ้ามองปัญหาในค่านรวมทั้งองค์การ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ปัญหาสำคัญคือ คุณภาพน้ำมันไม่ดีเท่าที่ควร 93 คำตอบ (35.63%) ก่อให้เกิดการสูญเสียในระหว่างนำส่งหรือเสื่อมคุณภาพเร็วเนื่องจากอุณหภูมิสูง และปัญหาค่านจำนวนน้ำมันดิบมากเกินไป 78 คำตอบ (29.88%) ก่อให้เกิดปัญหาค่านการจักเก็บเนื่องจากมีจำกัด ทำให้ต้องรับนำส่งเข้ากระบวนการผลิต และปัญหาประการสุดท้าย คือ ราคารับซื้อน้ำมันดิบสูงตามราคาประกัน 72 คำตอบ (27.59%) อันเป็นปัจจัยที่ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงตามไปด้วย

ตารางที่ 37 แสดงปัญหาที่ประสบในการผลิต (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
คุณภาพของน้ำแม่คิมก่อนนำเข้าในกระบวนการผลิตไม่ดี	137	13.68	4
อุปกรณ์การเก็บน้ำแม่คิมก่อนเข้ากระบวนการผลิตเก่าทำให้ อุณหภูมิไม่คงที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย	170	16.98	2
ประสิทธิภาพของเครื่องผลิตมีจำกัด เนื่องจากเป็น เครื่องเก่า	166	16.58	3
เครื่องบรรจุไม่ได้มาตรฐานเนื่องจากเป็นเครื่องเก่า ทำให้เชื่อมไม่ติดอยู่บ่อยครั้ง	120	11.99	5
การเก็บรักษานลิทมิ้นท์ในห้องเย็นทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากเครื่องทำความเย็นชำรุดบ่อยครั้ง	120	11.99	5
ต้นทุนการผลิตสูง	236	23.58	1
อื่น ๆ	20	2	6
ไม่ออกความเห็น	32	3.20	
	1001		

ความถี่เห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นว่า ในการผลิตประสบปัญหาในค่าน  
ต้นทุนการผลิตสูง 236 คำตอบ (23.58 %) สืบเนื่องมาจากการรับซื้อน้ำแม่คิมจากเกษตรกร  
ตามราคาประกันที่สูงอยู่แล้ว ปัญหาอุปกรณ์การเก็บน้ำแม่คิมก่อนเข้ากระบวนการผลิตเก่า ทำให้  
อุณหภูมิไม่คงที่ ก่อให้เกิดการสูญเสีย 170 คำตอบ (16.98 %) และประสิทธิภาพของเครื่อง  
ผลิตมีจำกัด เนื่องจากเป็นเครื่องเก่า 166 คำตอบ (16.58 %) อุปกรณ์ในการผลิตส่วน  
ใหญ่ของ อ.ส.ค. ได้รับโอนมาจากกิจการฟาร์มโคนมไทย-เดนมาร์ก บางส่วนซื้อเพิ่มเติม

จากเงินช่วยเหลือ ซึ่งใช้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2514 เป็นต้นมาจนถึงในปัจจุบัน อุปกรณ์ต่างๆ ย่อมเสื่อมคุณภาพ เป็นผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงด้วย

ตารางที่ 38 แสดงปัญหาที่ประสบในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหาที่ประสบ	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
คุณภาพสินค้าไม่เท่าที่ควร	90	7.64	7
สินค้าเสื่อมคุณภาพในระหว่างขนส่ง	104	8.83	6
สินค้าสูญหายระหว่างทาง	110	9.37	5
ต้นทุนการผลิตสูงกว่าสินค้าประเภทเดียวกัน แต่จำเป็นต้องขายในราคาเท่ากับคู่แข่ง	241	20.46	1
การเปลี่ยนแปลงช่องทางจำหน่ายและวิธีการจำหน่าย อยู่เสมอ	176	14.94	3
สินค้าค้างนานทำให้จำหน่ายไม่ได้	113	9.59	4
งบประมาณจำกัด ทำให้สินค้าไม่กติกตลก	210	17.83	2
ขาดอิตรากำลัง	54	4.58	8
อื่น ๆ	36	3.06	9
ไม่ออกความเห็น	44	3.73	
	1178		

ความถี่เห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหาในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ คือ ต้นทุนการผลิตสูงกว่าสินค้าประเภทเดียวกัน แต่จำเป็นต้องขายในราคาเท่ากับคู่แข่ง 241 คำตอบ (20.46 %) งบประมาณจำกัด ทำให้สินค้าไม่กติกตลก 210 คำตอบ (17.83 %) และ



การเปลี่ยนแปลงช่องทางการจำหน่ายและวิธีการจำหน่ายอยู่เสมอ 176 คำขอ (14.94%) ไม่แสดงความคิดเห็น 44 คำขอ (3.73 %) นอกจากปัญหาคังกล่าวข้างต้น อ.ส.ค. ยังประสบปัญหาค้านการแข่งขัน สินค้าเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งของตลาดน้อยลง ประสิทธิภาพการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง และ อ.ส.ค. ไม่สามารถลดการผลิตผลิตภัณฑ์ได้ เนื่องจากเกษตรกรส่งน้ำนมดิบทุกวัน อุปกรณ์การเก็บรักษานมมีจำกัด ผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดปัญหาภัยจำหน่าย จนคณะกรรมการ อ.ส.ค. ต้องเปลี่ยนวิธีการจำหน่ายโดยให้ตัวแทนจำหน่ายเพียงรายเดียวดำเนินการ ซึ่งในปัจจุบัน ยอดการจำหน่ายก็ยังไม่เพิ่มเท่าที่ควร และยังคงประสบปัญหาในด้านการขนส่ง และการเก็บรักษา



ตารางที่ 39 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับปัญหาที่ประสบในการเก็บ  
รักษาสินค้า

อายุการทำงาน ปัญหาในการเก็บรักษา	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป	รวม	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
จำนวนห้อง เก็บสินค้าน้อยกว่า ปริมาณสินค้า	98 (1) 26.20%	81 (1) 26.05%	36 (1) 40.45%	215	27.78	1
เนื้อที่ในห้อง เก็บสินค้าน้ำจืด	85 (2) 22.73%	70 (3) 22.51%	10 11.23%	165	21.32	2
เครื่องทำความเย็นชำรุดทำให้ สินค้าเสื่อมคุณภาพ	78 (3) 20.86%	57 18.33%	12 (2) 13.48%	147	18.99	3
สินค้าสูญหายในระหว่าง เก็บ รักษา	59 15.78%	77 (2) 24.76%	11 (3) 12.36%	147	18.99	4
ซากอัตรากำลัง	26 6.95%	12 3.86%	8 8.99%	46	5.94	5
ห้องเก็บสินค้าเก่าชำรุด เก็บสินค้าไว้ไม่ได้นาน	10 2.67%	8 2.57%	5 5.62%	23	2.97	6
อื่น ๆ	5 1.34%	2 0.64%	2 2.25%	9	1.16	7
ไม่ออกความเห็น	13 3.47%	4 1.28%	5 5.62%	22	2.85	
	374	311	89	774		

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทุกช่วงอายุการทำงาน มีความเห็นตรงกันหมดว่า ปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการเก็บรักษาสินค้า คือ จำนวนห้องเก็บสินค้านั้นน้อยกว่าปริมาณสินค้า (โดยแยกเป็นกลุ่มอายุ 1 - 5 ปี 98 คำตอบ, กลุ่มอายุ 6 - 10 ปี 81 คำตอบ และกลุ่มอายุ 11 ปีขึ้นไป 36 คำตอบ) ปัญหารองลงมา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกัน คือ ผู้ที่ทำงาน 1 - 5 ปี เห็นว่าเป็นปัญหาเนื้อที่ในห้องเก็บสินค้านั้นจำกัด (22.73%) และเครื่องทำความเย็นชำรุด ทำให้สินค้าเสื่อมคุณภาพ (20.86%) แต่ผู้ที่ทำงาน 6 - 10 ปี เห็นว่าเป็นปัญหาสินค้าสูญหายในระหว่างเก็บรักษา (24.76%) และเนื้อที่ในห้องเก็บสินค้านั้นจำกัด (22.51%) ส่วนผู้ที่ทำงานมานาน 11 ปีขึ้นไป เห็นว่าเป็นปัญหาค่านเครื่องทำความเย็นชำรุด (13.48%) และสินค้าสูญหายในระหว่างเก็บรักษา (12.36%) ซึ่งปัญหาคงกล่าวตามองปัญหาในร้านรวมทั้งองค์การ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นเหมือนกลุ่มแรก คือ จำนวนห้องเก็บมีน้อย 215 คำตอบ (27.78%) เนื้อที่ในห้องเก็บมีจำกัด 165 คำตอบ (21.32%) เครื่องทำความเย็นชำรุด ทำให้สินค้าเสื่อมคุณภาพรวมทั้งสินค้าสูญหายในระหว่างเก็บรักษา 147 คำตอบ เท่ากัน (18.99%)

ตารางที่ 40 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับปัญหาค่าเงินบัญชีและการเงิน

ปัญหาค่าเงิน บัญชีและการเงิน	ระดับการศึกษา	ค่ากว่า ม.ศ. 5 หรือ เทียบเท่า	ปวช., ปวส.	ปริญญา	รวม	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
ค่าใช้จ่ายของ อ.ส.ค.สูง อ.ส.ค.มีเงินทุนหมุนเวียนไม่ เพียงพอ การปิดบัญชีไม่เรียบร้อยตาม กำหนด ทำให้การจัดทำ รายงานการเงินเพื่อใช้ในการ การตัดสินใจของผู้บริหาร ล่าช้าไม่ทันการณ์ การเร่งรัดหนี้สินไม่มีประสิทธิภาพ ขาดระบบบัญชีเพื่อลงบันทึก รายการที่เกิดขึ้น ระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการ บัญชีและการเงินบางประการ ไม่เหมาะสม จำนวนหนี้สูญมีเพิ่มมากขึ้น อื่น ๆ ไม่ออกความเห็น		63 (2) 19.09%	68 14.85%	104 (1) 23.53%	235	19.11	1
		51 15.46%	93 (1) 20.31%	87 (2) 19.68%	231	18.78	2
		55 (3) 16.67%	74 (2) 16.16%	67 (3) 15.16%	196	15.93	3
		23 6.97%	72 (3) 15.72%	40 9.05%	135	10.98	4
		32 9.70%	61 13.32%	40 9.05%	133	10.81	5
		67 (1) 20.30%	11 2.40%	37 8.37%	115	9.35	6
		20 6.06%	45 9.82%	34 7.69%	99	8.05	7
		3 0.90%	2 0.44%	4 0.91%	9	0.73	8
		16 4.85%	32 6.98%	29 6.56%	77	6.26	
	330	458	442	1,230			



จากการวาง ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ม.ศ. 5 หรือเทียบเท่า เห็นว่าระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบัญชีและการเงินบางประการไม่เหมาะสม เป็นปัญหาที่สำคัญอันดับหนึ่ง (คิดเป็น 20.30%) รองลงมาคือ ค่าใช้จ่ายของ อ.ส.ค.สูง (19.09%) และการปิดบัญชีไม่เรียบร้อยตามกำหนดทำให้การจัดทำรายงานการเงินเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารล่าช้า (คิดเป็น 16.67%) ส่วนผู้ที่จบ ปวช., ปวส. เห็นว่า อ.ส.ค. มีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ เป็นปัญหาสำคัญ (คิดเป็น 20.31%) รองลงมาคือ การปิดบัญชีไม่เรียบร้อย (16.16%) และการเร่งรัดหนี้สินไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ (15.72%) สำหรับผู้จบปริญญา มีความเห็นว่า ค่าใช้จ่ายของ อ.ส.ค.สูง เป็นปัญหาสำคัญของค่านบัญชีและการเงิน (คิดเป็น 23.53%) จึงเป็นผลให้เงินทุนหมุนเวียนที่มีอยู่ไม่เพียงพอ (คิดเป็น 19.68%) และปัญหาค่านการปิดบัญชีไม่เรียบร้อย (15.16%) ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นร่วมกันอย่างหนึ่งว่า การปิดบัญชีไม่เรียบร้อยเป็นปัญหาของค่านบัญชีและการเงิน ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถใช้รายงานการเงินดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจได้ อย่างไรก็ตามถ้ามองปัญหาในค่านรวมทั้งองค์การแล้ว กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (คือทุกระดับการศึกษา) เห็นว่า ปัญหาของค่านบัญชีและการเงิน อยู่ที่ค่าใช้จ่ายของ อ.ส.ค.สูง 235 คำตอบ (19.11%) เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ 231 คำตอบ (18.78%) รวมทั้งการปิดบัญชีไม่เรียบร้อยตามกำหนด 196 คำตอบ (15.93%) ปัญหาคงกล่าวสืบเนื่องมาจากจากระบบบัญชีและคู่มือปฏิบัติทางบัญชี ทำให้เจ้าหน้าที่ (ส่วนใหญ่รับเข้ามาใหม่ทดแทนตำแหน่ง เกินที่ลาออกไปและเป็นพนักงานชั้น 2) ไม่ทราบวิธีการปฏิบัติที่แน่นอน จึงละเลยในการควบคุมเอกสารการเบิกจ่าย ก่อให้เกิดปัญหาในการรวบรวมเอกสาร ซึ่งบางครั้งขาดหายไปหรือไม่สมบูรณ์มาจัดทำงบการเงิน (Financial Statement) ยิ่งกว่านั้นการตรวจนับวัสดุคงเหลือปลายปีกับยอดคงเหลือของบัญชีต้นทุนคลาดเคลื่อนไม่ตรงกันอยู่เสมอ ต้องตรวจสอบใหม่ การรายงานจึงล่าช้า มีผลให้การปรับปรุงยอดบัญชีเมื่อสิ้นงวดต้องเลื่อนออกไป ปัจจุบันงานบัญชีต้นทุนปฏิบัติการควบคุมเฉพาะยอดวัสดุเท่านั้น แสดงต้นทุนการผลิตรวมทั้งปีของโรงงาน โดยมิได้แสดงจำนวนการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวไม่มีรายละเอียดเพียงพอในการใช้วิเคราะห์การดำเนินงาน



ตารางที่ 41 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับปัญหาในการจัดทำรายงานต่างๆ  
เสนอผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจ

ปัญหาในการจัดทำรายงาน	ต่ำกว่า ม.ศ.5 หรือเทียบเท่า	ปวช., ปวส.	ปริญญา	รวม	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
ข้อมูลในการจัดทำรายงานไม่เพียงพอ ล่าช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์ที่เป็นจริง	63 (1)	69 (1)	30 (2)	162	43.20	1
	51.22%	40.83%	36.15%			
รายงานบางอย่างซ้ำซ้อนกัน	37 (2)	50 (2)	32 (1)	119	31.73	2
	30.08%	29.59%	38.55%			
การจัดทำรายงานมากเกินไป	11	36	17	64	17.07	3
	8.94%	21.30%	20.48%			
ไม่มีเวลาทำงานประจำ	4	3	2	9	2.40	4
อื่น ๆ	3.25%	1.77%	2.41%			
ไม่ออกความเห็น	8	11	2	21	5.60	
	6.51%	6.51%	2.41%			
	123	169	83	375		

จากตาราง ผู้ที่มีระดับการศึกษา ปวช., ปวส. ต่ำกว่า ม.ศ.5 หรือเทียบเท่า เห็นว่า ข้อมูลในการจัดทำรายงานไม่เพียงพอ ล่าช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์ที่เป็นจริง เป็นปัญหาที่สำคัญอันดับแรก ปัญหารองลงมาคือ รายงานบางอย่างซ้ำซ้อนกัน แต่ผู้ที่มีระดับการศึกษา ปริญญาขึ้นไป เห็นความสำคัญของรายงานบางอย่างซ้ำซ้อนกันว่าเป็นปัญหาอันดับแรก รองลงมาคือ ข้อมูลในการจัดทำรายงานไม่เพียงพอ สำหรับสาเหตุของการเข้าใจปัญหาแตกต่างกัน เนื่องจากฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติ ซึ่งรวบรวมข้อมูลอย่างเดียว ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งส่วนใหญ่เป็นระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้อ่านรายงานจากปฏิบัติ จึงทำให้ทราบว่ารายงานบางอย่างซ้ำซ้อนและเสียเวลาในการจัดทำ จนทำให้การรวบรวมข้อมูลล่าช้าไม่ทันการณ์ สำหรับปัญหาดังกล่าว ถ้ามองในรูปองค์การทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีความเห็นเช่นเดียวกับกลุ่มแรกคือ ข้อมูลในการจัดทำรายงานไม่เพียงพอ ล่าช้า และไม่ทันต่อเหตุการณ์ที่เป็นจริง เป็นปัญหาที่สำคัญอันดับแรก 162 คำตอบ (43.20%) รายงานบางอย่างซ้ำซ้อนกัน 119 คำตอบ (31.73%)

ตารางที่ 42 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษากับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง  
ต่อการจัดสายงานขององค์การ

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า ม.ศ.5หรือ เทียบเท่า	ปวช., ปวส.	ปริญญา	รวม	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
ไม่เหมาะสม	53 (1) 51.46%	72 (1) 64.87%	68 (1) 80.95%	193	64.77	1
เหมาะสมแล้ว	29 (2) 28.16%	29 (2) 26.13%	16 (2) 19.05%	74	24.83	2
ไม่ออกความเห็น	21 20.38%	10 9.00%	—	31	10.40	
	103	111	84	298		

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทุกระดับการศึกษา มีความเห็นตรงกันทั้งหมดว่า การจัดสายงานขององค์การไม่เหมาะสม 193 คำตอบ (64.77%) แยกเป็น ปวช., ปวส. 72 คำตอบ ปริญญา 68 คำตอบ และต่ำกว่า ม.ศ. 5 หรือเทียบเท่า 53 คำตอบ และที่เห็นว่าเหมาะสม 74 คำตอบ (24.83%) ไม่แสดงความคิดเห็นเพียง 31 คำตอบ (10.40%) ซึ่งแสดงว่า การจัดสายงานขององค์การไม่เหมาะสม เป็นที่ทราบกันทั่วไปในหน่วยงาน โดยให้เหตุผลว่า อ.ส.ค. ขาดผู้บริหารที่มีความสามารถ ผู้บริหารบางหน่วยไม่เหมาะสม มีความสับสนในการบริหารงานแต่ละระดับ การกระจายอำนาจไม่ชัดเจนขาดผู้รับผิดชอบอย่างจริงจัง ทำให้งานล่าช้า ซึ่งรวมถึงการแบ่งสายงานมากเกินไป โครงสร้างเคมีล้าสมัย ไม่มีการกำหนดหน้าที่ในแต่ละสายงาน ทำให้เกิดการซ้ำซ้อน ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ขั้นตอนการทำงานมากเกินไป เป็นผลให้ขาดประสิทธิภาพ คุณภาพการทำงานต่ำจึงไม่เอื้ออำนวยให้ก้าวหน้า หรือสนใจให้มีความก้าวหน้า สำหรับผู้ที่เห็นว่าเหมาะสมให้เหตุผลว่า มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานแล้วต่างฝ่ายต่างทำหน้าที่ที่ได้รับก็สามารถทำให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. ก้าวหน้าต่อไปได้ด้วยความร่วมมือ



ตารางที่ 43 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการประสานงานระหว่าง  
หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

การประสานงาน	จำนวน	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
มีปัญหา	199	66.78	1
ไม่มีปัญหา	65	21.81	2
ไม่ออกความเห็น	34	11.41	
	298		

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นว่า การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การมีปัญหา 199 คำตอบ (66.78 %) ไม่มีปัญหา 65 คำตอบ (21.81%) ไม่แสดงความคิดเห็น 34 คำตอบ (11.41 %) ผู้ที่เห็นว่ามีปัญหาให้เหตุผลว่า ขาดผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงาน ผู้บริหารบางครั้งไม่ทราบนโยบายหรือหลักการที่แน่ชัด ส่งผลให้การกำหนดวิธีการดำเนินงานในแต่ละหน่วยไม่สอดคล้องกัน ไม่เข้าใจหน้าที่ของตนเอง การประสานงานระหว่างบุคคลต่อบุคคลน้อยมาก ขาดความร่วมมือร่วมใจในระหว่างหน่วยงาน เกิดการแบ่งฐานะและระดับการศึกษา รวมถึงตำแหน่งหน้าที่ ระบบการสื่อสารไม่สมบูรณ์ ทึกขัดอยู่เสมอ สำหรับผู้ที่เห็นว่าไม่มีปัญหา ให้เหตุผลว่า เจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานทำตามระเบียบและหน้าที่ที่กำหนดอยู่แล้ว ซึ่งเท่ากับเป็นการประสานงานกันในระบบอยู่แล้ว ส่วนการสื่อสาร บางครั้งชักช้า แต่ก็สามารถให้ข้อมูลควมรายงานอยู่แล้วเป็นประจำเกือบ



ตารางที่ 44 แสดงถึงกลุ่มตัวอย่างทราบเกี่ยวกับระเบียบ ขั้วบังคับ และคำสั่งที่องค์การกำหนด เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานทั้งหมดหรือไม่

ระเบียบขั้วบังคับ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
ทราบ	197	66.11	1
ไม่ทราบ	79	26.51	2
ไม่ออกความเห็น	22	7.38	
	298		

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทราบเกี่ยวกับระเบียบขั้วบังคับและคำสั่งขององค์การทั้งหมด 197 คำตอบ (66.11 %) ไม่ทราบ 79 คำตอบ (26.51 %) และไม่แสดงความคิดเห็น 22 คำตอบ (7.38 %)

ตารางที่ 45 แสดงวิธีการที่กลุ่มตัวอย่างทราบระเบียบ ขั้วบังคับ และคำสั่งขององค์การ

ทราบโดย	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ	60	30.46	2
เพื่อนร่วมงานบอก	36	18.27	3
อ่านพบในหนังสือเวียน	71	36.04	1
อื่น ๆ	20	10.15	4
ไม่แสดงความคิดเห็น	10	5.08	5
	197		

พนักงานส่วนใหญ่ทราบระเบียบ ช้อยังคับ และคำสั่งองค์การ โดยอ่านพบในหนังสือเวียน 71 คำตอบ (36.04 %) ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ 60 คำตอบ (30.46 %) และจากเพื่อนร่วมงานบอก 36 คำตอบ (18.27 %) อื่น ๆ 20 คำตอบ หมายความว่าบางครั้งก็ทราบ บางครั้งก็ไม่ทราบ เนื่องจากไม่ได้สนใจสอบถาม หรือทราบเท่าที่ประกาศ และบางกลุ่มเป็นผู้รวบรวมข้อมูลให้ฝ่ายเลขานุการในการแก้ไขระเบียบ ทำให้ทราบจากการเก็บรวบรวม สำหรับผู้เข้าใหม่จะได้รับแจกเอกสารบางส่วนที่เกี่ยวข้อง เมื่อตอนเริ่มทำงาน ฯลฯ

ตารางที่ 46 แสดงเวลาที่กลุ่มตัวอย่างทราบประกาศ ระเบียบ ช้อยังคับขององค์การ

ทราบเมื่อ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
หลังจากที่ประกาศใช้ไม่กี่วัน	110	55.84	1
หลังจากประกาศใช้ 1 เดือน หรือมากกว่า	33	16.75	3
หลังจากประกาศใช้ 6 เดือน	20	10.15	4
อื่น ๆ	34	17.26	2
	197		

พนักงานส่วนใหญ่ทราบประกาศ ระเบียบ ช้อยังคับ ขององค์การฯ หลังจากประกาศใช้ไม่กี่วัน 110 คำตอบ (55.84 %) หลังจากประกาศใช้แล้ว 1 เดือนหรือมากกว่า 33 คำตอบ (16.75 %) และหลังจากประกาศใช้แล้ว 6 เดือน 20 คำตอบ (10.15 %) อื่น ๆ หมายความว่า ไม่นาน 34 คำตอบ (17.26 %) คือ แล้วแต่สถานการณ์ว่าระเบียบช้อยังบังคับกล่าวเกี่ยวข้องกับหน่วยงานตนเองหรือไม่ บางโอกาสก็สอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือทราบเพียงผ่าน ๆ ก็ได้ใส่ใจ สำหรับพนักงานใหม่จะรวบรวมศึกษาเอง

ตารางที่ 47 แสดงถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่าง

การมีส่วนร่วม	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
มี	95	31.88	2
ไม่มี	195	65.44	1
ไม่ออกความเห็น	8	2.68	
	298		

พนักงานส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในหน่วยงานของตน 195 คำตอบ (65.44 %) มีส่วนร่วมในการวางแผน 95 คำตอบ (31.88 %) และไม่แสดงความคิดเห็น 8 คำตอบ (2.68 %) สำหรับผู้ที่มีส่วนร่วมในการวางแผน จะเป็นระดับหัวหน้างาน (หรือผู้รักษาการแทน) ขึ้นไป โดยมีได้มีการเปิดให้พนักงานชั้นผู้น้อยแสดงความคิดเห็น ผู้ไม่มีส่วนร่วมวางแผนส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานชั้นผู้น้อย หรือลูกจ้าง ที่จะรับนโยบายอย่างเฉยๆ

ตารางที่ 48 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างว่าองค์การสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่

การปฏิบัติตามแผนงาน	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
ได้	199	66.78	1
ไม่ได้	91	30.54	2
ไม่ออกความเห็น	8	2.68	
	298		



พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า องค์การสามารถปฏิบัติงานตามแผนงานได้ 199 คำตอบ (66.78 %) และไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้ 91 คำตอบ (30.54 %) ไม่แสดงความคิดเห็น 8 คำตอบ (2.68 %) ผู้ที่เห็นว่า องค์การสามารถปฏิบัติงานตามแผนได้ ส่วนมากจะเป็น พนักงานชั้น 2 ซึ่งปฏิบัติงานประจำตามที่ได้รับ เมื่อปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้วปฏิบัติตามแผนแล้ว สำหรับผู้ที่เห็นว่า องค์การไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนงานได้ ให้เหตุผลว่า

1. ขาดการประสานงานและความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ
2. นโยบายและเป้าหมายไม่ชัดเจน ผู้บริหารงานก็มีใจจำแนกให้รัฐเห็นสภาพความเป็นจริง ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผลตามแผนงานที่กำหนดไว้
3. ต้องมีการปรับปรุงระบบงานทั้งหน่วยงานของรัฐและ อ.ส.ค. ใหม่ ให้สอดคล้องกัน จึงจะสามารถทำให้ อ.ส.ค. มีแผนงานที่ดี และปฏิบัติร่วมกันได้
4. ขาดแคลนอุปกรณ์และอัตรากำลัง
5. ขาดแคลนเงินทุนที่จะอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานราบรื่น

ตารางที่ 49 แสดงความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	97	23.15	2
งานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ	46	10.98	4
ไม่ค่อยมีงานทำ	38	9.07	6
ปริมาณงานมากเกินไป	57	13.60	3
งานบางส่วนตรงกับความรู้ความสามารถ แต่บางส่วนไม่ตรงเลย	109	26.02	1
งานเร่งด่วนเกินไป ทำให้ไม่ทัน	45	10.74	5
อื่น ๆ	15	3.58	7
ไม่ออกความเห็น	12	2.86	
	419		

พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มีบางส่วนเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ แต่บางส่วนไม่ตรงเลย 109 คำตอบ (26.02 %) หน้าที่รับผิดชอบเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 97 คำตอบ (23.15 %) ปริมาณงานมากเกินไป 57 คำตอบ (13.60 %) งานไม่ตรงกับความสามารถ 46 คำตอบ (10.98 %) และงานเร่งด่วนทำให้ไม่ทัน 45 คำตอบ (10.74 %) ไม่แสดงความเห็น 12 คำตอบ (2.86 %) อื่น ๆ 15 คำตอบ (3.58 %) หมายความว่า ตำแหน่งไม่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ หรือรับผิดชอบเกินตำแหน่งหน้าที่ และบางครั้งขาดความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ

ตารางที่ 50 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษากับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง  
เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กรปัจจุบัน

ระดับการศึกษา การคัดเลือก	ต่ำกว่า ม.ศ. 5 หรือ เทียบเท่า	ปวช., ปวส.	ปริญญา	รวม	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
ไม่เหมาะสม	53 (1) 51.46%	59 (1) 53.15%	57 (1) 67.86%	169	56.71	1
เหมาะสมดีแล้ว	30 (2) 29.13%	48 (2) 43.24%	10 (2) 11.90%	88	29.53	2
อื่น ๆ	8 7.76%	1 0.91%	17 20.24%	26	8.73	3
ไม่ออกความเห็น	12 11.65%	3 2.70%	—	15	5.03	
	103	111	84	298		

จากตาราง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทุกระดับการศึกษา มีความเห็นพ้องกัน  
การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กรไม่เหมาะสม 169 คำตอบ (56.71%) แยกเป็น  
ปวช., ปวส. 59 คำตอบ ระดับปริญญา 57 คำตอบ และต่ำกว่า ม.ศ. 5 หรือเทียบเท่า  
53 คำตอบ โดยให้เหตุผลว่า ไม่มีการพิจารณาความรู้ความสามารถหรือคุณวุฒิว่าเหมาะสม  
กับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่ บางครั้งคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ แต่ได้รับเข้าไว้เป็นพนักงาน  
นอกจากนี้ยังมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก หรือใช้ระบบเส้นสายต่าง ๆ รวมทั้งไม่มีการกำหนด  
หน้าที่ให้ชัดเจน ทำให้การคัดเลือกขาดประสิทธิภาพไปด้วย คือ ไม่ทราบว่าจะรับคุณวุฒิหรือ  
ความสามารถขนาดไหนมาบรรจุ สำหรับผู้ที่เห็นว่า เหมาะสม มี 88 คำตอบ (29.53%)  
อื่น ๆ 26 คำตอบ (8.73%)



ตารางที่ 51 แสดงความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การใน  
ระยะเวลาอีก 5 ปีข้างหน้า

การดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	ลำดับ
ก้าวหน้า	63	21.14	2
ไม่ก้าวหน้า	183	61.41	1
อื่น ๆ	17	5.70	3
ไม่ออกความเห็น	35	11.75	
	298		

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การฯ ในระยะเวลาอีก 5 ปีข้างหน้า ส่วนใหญ่เห็นว่าจะไม่มีความก้าวหน้า 183 คำตอบ (61.41 %) ก้าวหน้า 63 คำตอบ (21.14 %) ไม่แสดงความคิดเห็น 35 คำตอบ (11.75 %) ผู้เห็นว่าก้าวหน้า ให้เหตุผลว่า มีการวางแผนที่ดี ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงให้ อ.ส.ค. ที่ขึ้น หรือ ขยายตัวเพิ่มขึ้นได้ หรือ ถ้าแบ่งแยกงานส่งเสริมออกจาก อ.ส.ค. จะทำให้ อ.ส.ค. สามารถดำเนินงานแบบธุรกิจได้สองตัวขึ้น โดยไม่ต้องคำนึงถึงด้านการส่งเสริมเหมือนในปัจจุบัน นอกจากนั้น ต้องมีการจัดระบบและหน่วยงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพ และต้องไม่เปลี่ยนผู้บริหาร อยู่เสมอเช่นในปัจจุบัน ผู้ที่เห็นว่า อ.ส.ค. จะไม่ก้าวหน้าอีก ให้เหตุผลว่า

1. นโยบายและวัตถุประสงค์ของ อ.ส.ค. ขัดแย้งกันเองและไม่แน่ชัด
2. เสียเปรียบบริษัทเอกชนเกือบทุกด้าน
3. การบริหารงานของคณะกรรมการไม่ได้ผล เนื่องจากคณะกรรมการขาดความรู้และประสบการณ์ในอุตสาหกรรม
4. โครงสร้างการบริหารงานล้าสมัย ไม่เอื้ออำนวยต่อความคล่องตัวในการต่อสู้กับคู่แข่งที่เป็นเอกชน

5. ผลการดำเนินงานขาดทุน จนเกรงว่า อ.ส.ค. จะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ ถ้าขาดการสนับสนุนค้ำจุนงบประมาณจากรัฐบาล
6. มีการมุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม
7. มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินงานขาดเสถียรภาพ มีการเมืองเข้าแทรกแซง เป็นต้น

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากการศึกษาการดำเนินงานและการบริหารของ อ.ส.ค. ในบทที่ 3 ประกอบกับข้อมูลจากการสอบถาม จะเห็นว่า การดำเนินงานของ อ.ส.ค. ประสบปัญหาตามสมมุติฐานที่ค้ำไว้ คือ

- การส่งเสริมเผยแพร่และให้บริการ เกี่ยวกับปริมาณโคมนที่มีอยู่ไม่เพียงพอกับความต้องการของเกษตรกร ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัญหาความสับสนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของ อ.ส.ค. ที่จะกล่าวต่อไป

- อุปกรณ์และกระบวนการจัดเก็บน้ำนมหย่อนประสิทธิภาพ อันก่อให้เกิดการสูญเสียในการลงทุนและรายได้ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อ อ.ส.ค. รวมทั้งปัญหาอื่น ๆ ที่เป็นผลกระทบ จากสภาพการณ์ในอุตสาหกรรมโคนมและผลิตภัณฑ์นม ซึ่งพอจะสรุปและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ตามหัวข้อค้ำนี้

- ก. ความสับสนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของ อ.ส.ค.
- ข. ปัญหาการส่งเสริม เผยแพร่ และการให้บริการ
- ค. ปัญหาอุปกรณ์และกระบวนการจัดเก็บน้ำนมหย่อนประสิทธิภาพ

- ง. ปัญหาการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน
- จ. ปัญหาต้นทุนการผลิตผลิตภัณฑ์สูง
- ฉ. ปัญหาการตลาด
- ช. ปัญหาต้นทุนการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ไม่ได้เป็นไปตามแผน
- ซ. ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การและการจัดการยังไม่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการบุคคล และการเงินที่ยังล่าสมัย

ก. ความสับสนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของ อ.ส.ค.

นโยบายของรัฐบาล คือ การเร่งรัดส่งเสริมการผลิตน้ำมันดิบ ภายในประเทศ ให้เพิ่มขึ้น เพื่อสงวนเงินตราต่างประเทศและลดการขาดดุลการค้าจากการสั่งนำเข้า ประเทศ ส่วนวัตถุประสงค์ของ อ.ส.ค. จะต้องดำเนินการทั้งในด้านการส่งเสริมและด้านธุรกิจ คือ ส่งเสริมให้มีการเลี้ยงโคนม รับซื้อน้ำมัน และแปรรูปน้ำมัน รวมทั้งประกอบกิจการที่ต่อเนื่องในกิจการโคนมให้มีกำไรพอเลี้ยงตัวเองได้ ซึ่งมีลักษณะธุรกิจครบวงจร จากข้อมูลดังกล่าว จะแสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งในค่านโยบายการส่งเสริมกับวัตถุประสงค์ของ อ.ส.ค. ในด้านธุรกิจ สาเหตุสืบเนื่องจากรัฐบาลขาดนโยบายที่ชัดเจนว่าจะให้ อ.ส.ค. ดำเนินการส่งเสริมกิจการโคนม กับทำหน้าที่รักษาระดับราคา โดยรับซื้อน้ำมันดิบจากเกษตรกร ในราคาประกันหรือให้ทำหน้าที่ธุรกิจ โดยการนำน้ำมันดิบมาแปรรูปและจำหน่าย ทำให้ยากต่อการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ถ้าหากให้ทำหน้าที่ส่งเสริมเพียงด้านเดียว รัฐบาลก็อาจต้องสนับสนุนและกำหนดเป้าหมายการส่งเสริมให้ อ.ส.ค. ดำเนินการตามนโยบาย เป้าหมายและแผนพัฒนาที่มุ่งเพิ่มการผลิตน้ำมันดิบให้ได้วันละ 172.6 ตัน ในปี 2529 (ตามแผนพัฒนา ฉบับที่ 5) ซึ่งปัจจุบัน (ก.ค. 26) ปริมาณน้ำมันดิบที่ อ.ส.ค. และสมาชิกผลิตได้รวมทั้งสิ้น 1,539,648 ลิตร/เดือน หรือประมาณวันละ 51 ตัน ถ้าหากมุ่งในแง่ธุรกิจ อ.ส.ค. ก็ต้องสร้างกำไรสูงสุด โดยอาจจะเลยการส่งเสริมตามเป้าหมายที่กำหนด หากไม่



ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลเท่าที่ควร

ข. ปัญหาคำถามการส่งเสริม เผยแพร่และให้บริการ

จากประเด็นดังกล่าวจึงส่งผลให้ อ.ส.ค. พยายามดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของรัฐบาล ด้วยการมุ่งส่งเสริมให้เกษตรกร ทนทานนิยมเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพหลัก จึงเป็นผลให้มีเกษตรกรเลี้ยงโคนมเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2524-ก.ค. 2526 เกือบ 6.9 เท่า (จาก 713 รายเป็น 4,891 ราย) แต่จำนวนโคสมาชิกเพิ่มขึ้นเพียง 3.4 เท่า (จาก 12,538 ตัว เป็น 42,973 ตัว) แสดงให้เห็นว่าความต้องการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเกินกว่าจำนวนโคที่ อ.ส.ค. มีอยู่ สาเหตุสืบเนื่องจาก

1. อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่อาศัยรายได้ จากการดำเนินงานของตนมาเป็นงบประมาณรายจ่ายค้ำต่าง ๆ โดยในปีที่ผ่านมา อ.ส.ค. ประสบปัญหาการขาดทุน อีกทั้งรัฐบาลก็มีได้ให้ความช่วยเหลือค้ำงบประมาณสมทบอีกเลย ตั้งแต่ปี 2524 เป็นต้นมา โดยเน้นให้รัฐวิสาหกิจช่วยเหลือตนเอง ทำให้เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานไม่เพียงพอที่จะนำมาสนับสนุนนโยบายค้ำคำถามการเร่งรัดการผลิตน้ำนม

2. ชากแคลนโคนมพันธุ์ที่สามารถให้ผลผลิตน้ำนมคืบสูง ทั้งนี้เพราะโคพันธุ์นี้มีราคาแพง เกินกว่ากำลังซื้อของเกษตรกร จึงไม่มีการเลี้ยงอย่างเป็นล่ำเป็นสัน โคที่เลี้ยงกันส่วนใหญ่ในขณะนี้ เป็นโคพันธุ์ผสมที่มีความทนทานต่อสภาพภูมิอากาศเมืองร้อนและต้านทานโรคได้ดี แต่สามารถให้ผลผลิตน้ำนมต่ำ คือเฉลี่ยประมาณวันละ 7.9 กิโลกรัมเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับโคพันธุ์ที่สามารถให้น้ำนมคืบเฉลี่ยสูงถึงประมาณวันละ 18-20 กิโลกรัม และถึงแม้ว่า อ.ส.ค. จะมีการผลิตลูกโคผสมพันธุ์ผสมแต่ก็ยังอยู่ในปริมาณที่ต่ำเมื่อเทียบกับความต้องการของเกษตรกร

3. ชากแคลนทุ่งหญ้าที่จะใช้ในการเลี้ยงโคนมอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพราะความสามารถในการให้น้ำนมของโคนมขึ้นอยู่กับปริมาณอาหารหลัก คือ หญ้าสด กล่าวคือ ยิ่งให้หญ้าสดจำนวนที่เพียงพอแก่ความต้องการเท่าใด โคนมก็ยิ่งจะให้น้ำนมสูงขึ้นตามลำดับ แต่เนื่องจากขณะนี้ยังไม่มี การส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกสร้างทุ่งหญ้าเพื่อการนี้โดยเฉพาะจึงทำให้ปริมาณน้ำนมคืบที่ได้รับยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำและไม่แน่นอน เกษตรกรจึงมีความต้องการปริมาณโคนม

เพิ่มเพื่อจะผลิตน้ำมันให้มากขึ้นแทน

4. ซากแกลนแหล่งน้ำที่สะอาดสำหรับเลี้ยงโค ทำความสะอาดโคและคอกเลี้ยง ตลอดจนภาชนะที่บรรจุน้ำมัน ปัญหาที่นับเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลทำให้อัตราการไหม้ของโคลดต่ำลง และทำให้น้ำมันดิบที่ผลิตได้มีความสะอาดไม่เพียงพอคุณภาพต่ำ ราคาขายที่ต่ำกว่าตามคุณภาพ เกษตรกรจึงต้องการโคนมเพิ่มอยู่ตลอดเวลา

5. เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมซากแกลนเงินทุนและความรู้หรือประสบการณ์ในการเลี้ยงโค จึงเป็นอุปสรรคประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการสูญเสียโค เนื่องจากติดเชื้อหรือติดโรคจนถึงกับต้องทำลายทิ้ง ทำให้ความต้องการโคนมมีปริมาณเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี

6. การเลี้ยงโคนมในปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับว่า เป็นอาชีพที่มั่นคงที่สุดในด้านการประกอบการเกษตรกรรม เนื่องจาก อ.ส.ค. รับผิดชอบน้ำมันดิบทุกหยกในราคาประกัน จึงทำให้เกษตรกรที่ประกอบอาชีพด้านอื่น หันมาสนใจและต้องการเลี้ยงโคนมมากขึ้น คงจะสังเกตได้ว่า อ.ส.ค. ยังคงต้องเปิดฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมหลักสูตรเร่งรัดระยะสั้นทุกเดือน และมีผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่า 50 คน

จากการสัมภาษณ์พนักงานค่ายแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหาที่ประสบในงานส่งเสริมและเผยแพร่ ตามตารางที่ 26 พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ความต้องการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรมีมากกว่าปริมาณโคนมที่ อ.ส.ค. สามารถจัดจำหน่ายให้ได้รวมทั้งศูนย์รับน้ำมันมีไม่เพียงพอหรืออยู่ไกลเกินไปทำให้เกิดการสูญเสียระหว่างขนส่ง ซากอุปกรณ์ในการเก็บรักษาที่ได้มาตรฐานก่อนนำส่งโรงงาน และซากแกลนงบประมาณในค่านส่งเสริม ผลจากแบบสอบถามสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานทุกคนทราบถึงความต้องการของเกษตรกรแต่ไม่สามารถแก้สถานการณ์ได้ เนื่องจากขาดเงินทุนที่จะนำมาสนับสนุนดังกล่าวข้างต้น

### ค. ปัญหาอุปกรณ์และกระบวนการจัดเก็บน้ำมันหย่อนประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่ามีความสูญเสียและสูญเสียเปล่าทั้งกระบวนการตั้งแต่การรับน้ำมันดิบที่ศูนย์รับนม การเก็บรักษาน้ำมันดิบ การขนส่ง การแปรรูป การเก็บรักษาในคลังสินค้า และการจำหน่าย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 (จากรูปที่ 14 แผนผังแสดงจุดที่เกิดการสูญเสียในกระบวนการรับน้ำมัน แปรรูป และจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม) ซึ่งถ้าหากคิดเป็นมูลค่าประมาณ

1.47 ล้านบาท (น้ำมันที่ผลิต ต.ค. 25- ก.ค. 26 จำนวน 916,516.85 ลิตร ๆ ละ ประมาณ 8 บาท รวมเป็นเงิน 7,332,135.8 บาท สูญเสีย 20 % เท่ากับ 1,466,427 บาท) ทำให้ อ.ส.ค. สูญเปล่าในการลงทุนและเสียรายได้โดยไม่จำเป็น สาเหตุมาจาก

1. เครื่องมือและอุปกรณ์ไม่เพียงพอและเสื่อมคุณภาพ ดังกล่าวมาแล้วว่า อ.ส.ค. ใ้รับโอนกิจการจากรัฐบาลเคนมาร์กในปี 2524 ซึ่งเป็นการรับโอนทรัพย์สินจาก กิจการดังกล่าวมาทั้งสิ้น จนถึงปัจจุบันนี้รวมระยะเวลา 13 ปี เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ใน กระบวนการผลิตบางอย่างย่อมเสื่อมคุณภาพและล้าสมัย จึงจะเห็นได้จากแบบสอบถามตาม ตารางที่ 26 แสดงปัญหาที่ประสบในงานส่งเสริมและเผยแพร่ คือ ขาดอุปกรณ์ในการเก็บ รักษาที่ได้มาตรฐานตามศูนย์ฯ ก่อนนำส่งโรงงานและศูนย์รับน้ำมันมีไม่เพียงพอหรืออยู่ไกล ทำให้เกิดการสูญเสียระหว่างขนส่งและเมื่อนำเข้ากระบวนการผลิต จากตารางที่ 37 แสดง ปัญหาที่ประสบในกระบวนการผลิตว่านอกเหนือจากต้นทุนการผลิตสูงแล้ว ยังพบว่าอุปกรณ์การ เก็บน้ำมันก่อนเข้ากระบวนการผลิตเก่า ทำให้คุณภาพไม่คงที่ และประสิทธิภาพของเครื่องผลิต มีจำกัด ก่อให้เกิดการสูญเสียในช่วงดังกล่าว นอกจากนี้สาเหตุที่ยังไม่ทราบแน่ชัดเกี่ยวกับ เครื่องบรรจุ เชื่อมถุงไม่สนิท ทำให้ถุงบรรจุนมพาสเจอร์ไรส์แตกอยู่เสมอ กำลังร่วมกัน หาสาเหตุระหว่างบริษัทผู้ผลิตเครื่องและถุงบรรจุกับ อ.ส.ค. เมื่อผ่านกระบวนการผลิตออกมา เป็นผลิตภัณฑ์จะมีการตรวจสอบคุณภาพจากตารางที่ 28 แสดงปัญหาที่ประสบในการควบคุม คุณภาพ พนักงานให้ความเห็นว่าอุปกรณ์ตรวจสอบไม่ได้มาตรฐาน และเหตุที่สูญเสียในระหว่าง การตรวจสอบคุณภาพ เนื่องจากคุณภาพของน้ำมันไม่ดี หรือนมคั้นเสื่อมคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ผ่านจาก การตรวจสอบคุณภาพ จะถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำออก จำหน่ายได้ จากตารางที่ 39 แสดงปัญหาที่ประสบในการเก็บรักษาสินค้าก่อนจำหน่าย พนักงานให้ความเห็นว่า คลังเก็บ สินค้ามีเนื้อที่จำกัด บางวันไม่สามารถเก็บสินค้าได้ทั้งหมด สำหรับนมพาสเจอร์ไรส์ซึ่งต้อง เก็บในห้องทำความเย็น หากกระแสไฟฟ้าหรือเครื่องทำความเย็นขัดข้องจะทำให้สินค้าเสื่อม คุณภาพได้

2. คุณภาพน้ำมันคั้นที่เข้ากระบวนการผลิต ยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจทำให้ เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตคึกคัก เช่น น้ำมันคั้นไม่สะอาดมีการตกตะกอน จับอยู่ในเครื่องที่ทำการผลิตและเครื่องบรรจุ เมื่อมีปริมาณตกตะกอนมากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพของอุปกรณ์ลดลง



และกรณีที่มีสิ่งกีดขวางนาน อยู่ในเครื่องก็เป็นเหตุให้ชิ้นส่วนซึ่งประกอบอยู่ต้องเสียหาย หรือชำรุดเร็วขึ้น

นอกเหนือจากปัญหาคังกล่าวแล้ว อ.ส.ค. ยังประสบปัญหาอื่น ๆ ที่สำคัญ ๆ และมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน ดังนี้

#### ง. ปัญหาการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

โดยที่มีหน่วยงานภาครัฐบาลหลายหน่วยที่มีกิจกรรมคล้ายคลึงกันทางด้านโคมมิวนิตี เช่น กรมปศุสัตว์ สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมประชาสัมพันธ์ กรมประมง กรมการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์เพื่อการเกษตร สำนักงานปฏิรูปการเกษตร และ กรมป.กลาง ซึ่งทำหน้าที่คล้ายคลึงกับ อ.ส.ค. ดังปรากฏ ตามรูปที่ 3 เป็นเหตุให้รัฐสูญเสียงบประมาณโดยไม่จำเป็น นอกจากนี้การซ้ำซ้อนของหน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงการขาดเป้าหมายที่แน่ชัดขาดการประสานงานต่อกัน ทำให้ อ.ส.ค. ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน เนื่องจากอาจต้องรับภาระเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานอื่น ที่มีโคอยู่ ในแผนของ อ.ส.ค. ซึ่ง อ.ส.ค. จะต้องปรับตัวเองเพื่อรับปัญหาต่าง ๆ อันเป็นผลกระทบกระเทือนทั้งทางด้านงบประมาณ บุคคลากรอยู่เสมอ

#### จ. ปัญหาค้นทุนการผลิตผลิตภัณฑ์สูง

1. สืบเนื่องมาจากในประเทศมีความสามารถผลิตนํ้ามันดิบได้เพียงประมาณร้อยละ 5 ของความต้องการภายในประเทศ กล่าวคือ ในปี 2524 ต้องนำเข้าผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศมีมูลค่าถึง 2,089.9 ล้านบาท (ตารางที่ 52) ในจำนวนนี้ครึ่งหนึ่งเป็นนมผงสำหรับเลี้ยงทารก และอีกเกือบครึ่งหนึ่งเป็นหางนมผงและมันเนยอันเป็นวัตถุดิบสำหรับประกอบอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นม เครื่องดื่มภายในประเทศ ผลจากการที่จำนวนนํ้ามันดิบที่ผลิตได้ในประเทศไม่เพียงพอที่จะป้อนโรงงานผลิตภัณฑ์นม ประกอบกับมีราคาแพงกว่าหางนมผงที่สั่งจากต่างประเทศ (ตารางที่ 53) ทำให้โรงงานผลิตภัณฑ์นม เอกชนส่วนใหญ่หันไปใช้หางนมผงและนมผงจากต่างประเทศซึ่งมีราคาถูกกว่ามาเป็นวัตถุดิบ และโดยที่ อ.ส.ค. ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหน่วยหนึ่งที่ทำกรส่งเสริมกิจการโคมมิวนิตีต้องใช้วัตถุดิบจากการ

ตารางที่ 52 แสดงปริมาณและมูลค่าเมตงที่ไทยนำเข้า

ปริมาณ : ตัน  
มูลค่า : ล้านบาท

ปี ชนิด	2520		2521		2522		2523		2524		2525	
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า
เมตงเลี้ยงทารก	8,746	384.1	9,532	450.2	10,610	574.4	9,826	595.6	13,663	1,047.1	11,884	909.29
เมตงมีมันเนยไม่ต่ำกว่า 26 %	1,007	18.4	832	16.6	1,809	49.4	1,422	36.2	2,370	111.4	1,365	62.89
หุงเมตงมีมันเนยไม่เกิน 1.5 %	28,737	283.2	32,104	344.1	29,016	397.9	24,545	460.7	27,249	686.1	16,146	407.16
เมตงมีมันเนยประมาณ 1.2 - 26 %	771	11.4	1,284	16.4	1,285	21.8	509	14.2	20	0.3	142	6.17
มันเนย	4,011	114.0	3,674	109.6	4,589	140.8	4,477	174.7	4,105	245.0	2,844	168.23
รวม	43,272	811.1	47,426	936.9	47,309	1,184.3	40,779	1,281.4	47,407	2,089.9	32,381	1,553.74
%	100	100	109.6	115.5	109.3	146	94.2	158.0	109.6	257.7	74.8	191.6

ที่มา : กรมศุลกากร

ตารางที่ 53 แสดงการเปรียบเทียบราคาน้ำมันดิบกับราคาเมฆ

หน่วย : กก.

ปี	ราคาน้ำมันดิบ (1)	ราคาทางเมฆ (2)	ผลต่าง	% ของราคาผลต่าง เมื่อเทียบกับราคาน้ำมันดิบ
2520	4.76	1.51	3.25	31.72 ( $\frac{3.25 \times 100}{4.76}$ )
2521	4.93	1.64	2.99	33.27
2522	5.23	2.10	3.13	40.15
2523	5.78	2.28	3.50	49.83
2524	6.42	3.86	2.56	60.12
2525	6.43	3.93	2.50	61.12

ที่มา : (1) สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
 (2) คำนวณจากสถิติของกรมศุลกากร โดยใช้อัตราส่วนทางเมฆ  
 1 กก. ต่อผลิตภัณฑ์นมคั้นรูป 8 กก.



รับซื้อน้ำนมดิบที่เกษตรกรผลิตได้ในราคาประกันจึงทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนการผลิตที่ใช้ทางนมผงเป็นวัตถุดิบ (ตารางที่ 53) ซึ่งผลดังกล่าว ทำให้บริษัทที่เข้ามาแข่งขันกับ อ.ส.ค. มีกำไรสูงกว่าและสามารถจัดสรรกำไรส่วนหนึ่งมาโฆษณาแข่งขัน เพื่อจูงใจให้ประชาชนหันมานิยมบริโภคผลิตภัณฑ์ของตนมากขึ้น

2. อ.ส.ค. ต้องรับภาระด้านการส่งเสริม (ตามนโยบายเร่งรัดส่งเสริมการเลี้ยงโคนมของรัฐบาล) ประมาณอีกปีละไม่ต่ำกว่า 15-20 ล้านบาท และประการสำคัญคือ นโยบายดังกล่าวได้เน้นจำนวนฝูงโคและจำนวนน้ำนมดิบเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพและผลผลิต อันหมายถึงนโยบายพัฒนาการจัดการฟาร์มของเกษตรกร เพื่อให้ได้พันธุ์โคที่มีคุณภาพ เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการผสมพันธุ์โคให้ดีขึ้น การแนะนำการจัดการทุ่งหญ้าตลอดจนการให้ค่าปรึกษาและแนะนำในรูปต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน เพื่อลดอัตราการสูญเสียในด้านการส่งเสริมเกี่ยวกับปริมาณโคนมที่ไม่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดความต้องการโคนมของเกษตรกรเพิ่มขึ้นจน อ.ส.ค. อาจจะไม่สามารถตอบสนองในด้านการส่งเสริมเกี่ยวกับการเพิ่มปริมาณโคนมต่อไปได้

3. ข้อบกพร่องในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมของรัฐ ซึ่งมองข้ามปัญหาการนำเข้านมผงมาแปรรูป อันเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและการลดดุลการค้าของประเทศและเป็นผลกระทบโดยตรงต่อ อ.ส.ค. โดยแท้เกม คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อปี 2512 ห้ามการอนุญาตให้สร้างโรงงาน ยู. เอช. ที. ซึ่งใช้นมผงจากต่างประเทศ เพื่อกระตุ้นให้มีการใช้น้ำนมดิบภายในประเทศแทน ต่อมาได้มีการแก้ไขมติในปลายปี 2522 โดยเพิ่มเกมคำว่า "เว้นเสียแต่ยี่ห้อนมสดในประเทศไม่ได้" อันก่อให้เกิดปัญหาการแข่งขันในอุตสาหกรรมนมอย่างมาก จนกระทั่งในช่วงปี 2525 อ.ส.ค. ต้องประสบกับภาวะขาดทุน รัฐบาลจึงได้ใช้มาตรการแก้ไขปัญหามาเมื่อวันที่ 28 และ 30 มีนาคม 2526 ตามประกาศกระทรวงพาณิชย์ โดยกำหนดให้ทางนมผงเป็นสินค้าที่คงขออนุญาตนำเข้าในราชอาณาจักร และกำหนดอัตราส่วนการรับซื้อน้ำนมดิบภายในประเทศเท่ากับ 1 : 1 ของน้ำหนักทางนมผงที่ขออนุญาตนำเข้าในราชอาณาจักร กล่าวคือต้องใช้น้ำนมดิบในประเทศอย่างน้อย 1 ส่วนต่อน้ำนมคั้นรูป (Recombined Milk) 1 ส่วนในการผลิต (คังภาคผนวก ๗, ๘) และประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2526 ระบุให้โรงงานเอกชนจะต้องเพิ่มปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบในประเทศในอัตราส่วนร้อยละ 20 ต่อปี ทุกปีของปริมาณการรับซื้อในปีที่ผ่านมา (คังภาคผนวก ๘) ซึ่งก็เกิดปัญหาในแง่ที่ว่า ทางนมผง 1 ส่วนสามารถผลิตเป็นน้ำนมคั้นรูปได้ 10 ส่วน รัฐบาลโดยกระทรวงพาณิชย์จึงได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการอนุญาตให้นำทาง

นมผงเข้ามาในราชอาณาจักร เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2526 โดยเปลี่ยนอัตราส่วนการรับซื้อ นํ้านมดิบภายในประเทศในอัตราส่วน 10 : 1 ของนํ้าหนักหางนมผงที่ขออนุญาตนำเข้ามา ในราชอาณาจักร (ภาคผนวก ๕) เพื่อช่วยลดภาระการรับซื้อนํ้านมดิบจากเกษตรกรของ อ.ส.ค. และลดมูลค่าการนำเข้าของนมผงจาก 2,089.9 ล้านบาทในปี 2524 เหลือ 1,553.78 ล้านบาทในปี 2525 คิดเป็นร้อยละ 25.65 แต่อย่างไรก็ตาม อ.ส.ค. ก็ยังต้องรับภาระใน การรับซื้อนํ้านมดิบที่มีราคาสูงจากเกษตรกรมาผลิตทั้งหมด โดยที่บริษัทเอกชนยังสามารถใช้ หางนมผงจากต่างประเทศซึ่งราคาถูกลงกว่า มาเป็นส่วนประกอบร่วมกับนํ้านมดิบในประเทศ เป็นผลให้ต้นทุนการผลิตต่ำกว่าทุนของ อ.ส.ค.

4. การผลิตไม่เต็มกำลังผลิต อ.ส.ค. รับซื้อนํ้านมดิบจากเกษตรกรนำ มาแปรรูปที่โรงงานนมกเหล็ก ซึ่งมีกำลังผลิต 60 ตัน/วัน โครงการเชียงใหม่ (โรงงาน ของกรมปศุสัตว์ แต่ให้ อ.ส.ค. ดำเนินการ) มีกำลังผลิต 3-4 ตัน/วัน และโครงการที่ ปราณบุรีมีกำลังผลิต 60 ตัน/วัน (กำลังจะเปิดดำเนินการเร็ว ๆ นี้) เป็นผลิตภัณฑ์เพิ่ม สเตอร์ไลส์ ยู.เอช.ที นมพาสเจอร์ไรส์ วิปปิงครีม ฯลฯ ซึ่งผลิตไม่เต็มกำลังการผลิต จาก ตารางที่ 54 แสดงกำลังผลิตและการผลิต (2524) จะเห็นได้ว่าในภาคอุตสาหกรรมนมสด และนมคั้นรูปการใช้กำลังผลิตมีเพียงร้อยละ 44.3 เท่านั้น (49,826-112,468) โดยที่ อ.ส.ค. สามารถผลิตได้เพียงร้อยละ 32 ของปริมาณการผลิตทั้งอุตสาหกรรม กลุ่มบริษัท เอกชนผลิตได้ปริมาณร้อยละ 47 กลุ่มสหกรณ์ประมาณร้อยละ 17 กลุ่มย่อยอื่น ๆ ประมาณ ร้อยละ 4 นอกจากนั้นการที่ราคาขายซึ่งไม่สามารถปรับให้สูงขึ้นอีกได้ เพราะภาวะเศรษฐกิจ ไม่อำนวย ประกอบกับการแข่งขันในตลาดสูงขึ้น การขยายตลาดที่เป็นไปอย่างลำบาก จึงไม่ สามารถขยายการผลิตให้เต็มกำลังผลิตได้ ทำให้การใช้ประสิทธิภาพของเครื่องจักรไม่คุ้มกับ ค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปก่อให้เกิดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยสูงเกินไป

5. ราคาวัตถุดิบสูง วัตถุดิบในที่นี้หมายถึงราคานํ้านมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อ ตามราคาประกัน (ประมาณ 6.50-8.00 บาทตามคุณภาพ) และรวมทั้งวัสดุบรรจุ ซึ่งต้องสั่ง พิเศษจากต่างประเทศ จากตารางที่ 34 แสดงปัญหาการจักซื้อวัตถุดิบอื่นนอกจากนํ้านมดิบว่า วัตถุดิบอื่นมีราคาสูง เนื่องจากต้องสั่งจากต่างประเทศ โดยมีได้รับการยกเว้นการเสียภาษี นำเข้า และแหล่งวัตถุดิบมีน้อย คือเพียงรายเดียว (บริษัทเคคตราแพกซ์ จำกัด) สาเหตุ

ตารางที่ 54 แสดงกำลังผลิตและปริมาณการผลิต (2524)

ผู้แปรรูป	กำลังผลิต (ตัน/ปี)	ปริมาณการผลิต (ตัน/ปี)	% การผลิต
<u>นมสดและนมคั้นรูป</u>			
อ.ส.ค. มวกเหล็ก เชียงใหม่	15,000 2,920	17,920 } 15,960	32 $(\frac{15,960 \times 100}{49,826})$
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี สหกรณ์โคนมนครปฐม สหกรณ์โคนมอยุธยา	1,400 5,840 365 548		
บริษัท โพรโมสต์อาหาร จำกัด บริษัท บางกอกเคทีฟ จำกัด บริษัท ยูไนเตคมีล จำกัด บริษัท อุตสาหกรรมนมไทย จำกัด	25,855 7,300 10,800 41,760	23,500	47
โรงโคนมจิตรลดา	391		
ผู้ผลิตรายย่อย	307		
	112,486		

ที่มา : กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม



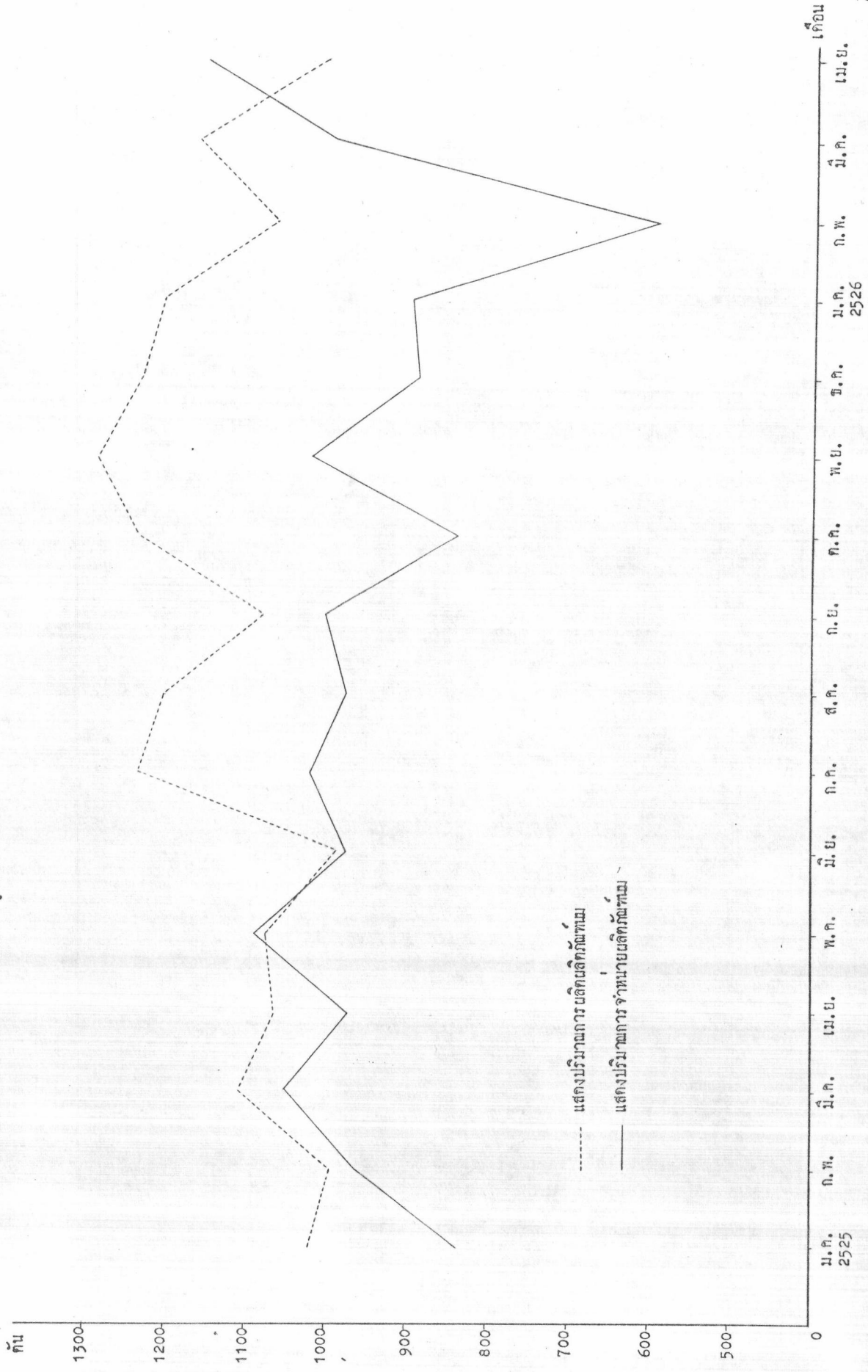


เพราะยังไม่มีแหล่งวัตถุดิบที่สามารถผลิตได้คุณภาพดีเท่า ฉะนั้น อ.ส.ค. จึงต้องจัดซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศเหมือนกับบริษัทเอกชนโดยทั่วไป แม้ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐก็ตาม และจากตารางที่ 55 แสดงโครงสร้างต้นทุนการผลิตนมสดและนมคั้นรูป ในกรณีนมสดพาสเจอร์ไรส์ ต้นทุนการผลิตเกือบครึ่งหนึ่งเป็นค่าน้ำนมดิบ นมสดสเตอร์ไรส์ ค่าน้ำนมดิบและกล่องกระดาษสูงเกือบเท่ากัน คือประมาณร้อยละ 37 ในขณะที่ถ้าใช้ทางนมผงเป็นวัตถุดิบ (นมคั้นรูปสเตอร์ไรส์) ค่ากล่องกระดาษจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 46.50 และค่าทางนมผงจะลดเหลือเพียงร้อยละ 24.09 ซึ่งเห็นได้ชัดว่า ต้นทุนการผลิตสูง มีต้นเหตุมาจากราคาน้ำนมดิบและราคาวัสดุบรรจุสูง โดยที่ อ.ส.ค. ต้องรับภาระอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

#### ฉ. ปัญหาการตลาด

สาเหตุจากขาดการวางแผนทางการตลาดระยะยาว ขาดความต่อเนื่องเปลี่ยนแปลงวิธีการ และไม่มุ่งพัฒนาตลาด (Market Orientation) อ.ส.ค. สามารถขยายตลาดนมพร้อมดื่มเกือบเท่าตัวในระยะเวลา 5 ปี จาก 7,041 ตัน ในปี 2520 มาเป็น 15,569 ตัน ในปี 2524 ทั้ง ๆ ที่ในช่วงหลังมีการแข่งขันกับบริษัทเอกชนอย่างหนัก แต่ อ.ส.ค. ก็สามารถรักษาอัตราการครองตลาดได้สม่ำเสมอและยิ่งกว่านั้นผลิตภัณฑ์ อ.ส.ค. ก็ยังมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักว่ามีคุณภาพสูงในบรรดาผู้บริโภครวมไป อย่างไรก็ตามนับตั้งแต่ปี 2525 เป็นต้นมา คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้ริเริ่มกำหนดนโยบายใหม่ขึ้น เนื่องจากเกรงว่าตลาดผลิตภัณฑ์ของ อ.ส.ค. จะตกต่ำลงและไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ จึงมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายตลอดมา (สถิติการจำหน่ายของ อ.ส.ค. ตกต่ำถึงขีดสุดในเดือนกุมภาพันธ์ 2526 ตามรูปที่ 19) โดยแต่เดิม อ.ส.ค. ให้ตัวแทนจำหน่ายรายย่อยกว่า 30 ราย จัดจำหน่ายในต่างจังหวัด (สหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จัดจำหน่ายเฉพาะนมสดพาสเจอร์ไรส์ในเขตเชียงใหม่) กับให้ อ.ส.ค. จำหน่ายเองในเขตกรุงเทพฯ (ซึ่งมีตัวแทนรายย่อยอีก 6-7 ราย) อัตราส่วนการจำหน่ายระหว่างกรุงเทพฯกับต่างจังหวัดได้เปลี่ยนแปลงจากประมาณ 70 : 30 ในปี 2520 มาเป็นเกือบ 50 : 50 ในช่วง 2524-2525 แสดงให้เห็นว่า ผลิตภัณฑ์ของ อ.ส.ค. ขยายตัวในต่างจังหวัดมากเป็นพิเศษ ต่อมาได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในช่วงต้นปี 2526

รูปที่ 19 แสดงปริมาณการบริโภคและปริมาณการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม



ที่มา : องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 55 แสดงโครงสร้างต้นทุนการผลิตนมสดและนมคั้นรูป (2524)

ชนิดของต้นทุน	นมสดพาสเจอร์ไรส์ (%)	นมสดสเตอริไลส์ (%)	นมคั้นรูปสเตอริไลส์ (%)
<b>วัตถุดิบ</b>			
- นำนมดิบ	48.34	37.90	-
- ทางนมผง	6.6	5.46	24.09
- มันเนย	-	-	8.45
- น้ำตาล	4.00	3.14	6.34
- อื่น ๆ	9.13	7.13	4.23
<b>ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ</b>			
- อุดงพลาสติก	21.15	-	-
- กลองกระดาษ	-	37.88	46.50
- ค่าไฟฟ้า	0.50	0.35	0.47
- ค่าน้ำมันเครื่อง	0.87	0.32	1.01
- ค่าแรงงาน	2.55	2.41	2.97
- ค่าเสื่อมราคา			
เครื่องจักร	2.70	4.13	5.07
- ค่าเสื่อมราคา			
เครื่องมือเครื่องใช้	0.80	0.80	0.87
	100.0	100.0	100.0

ที่มา : กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม



ได้มีการตกลงให้บริษัทเสียงคังแลป จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายในเขตกรุงเทพฯ และบริษัท  
 โอสดสภา (เท็กเฮ็งหยู) จำกัด จัดจำหน่ายในเขต 10 จังหวัด ภายใต้อ.ส.ค. ไม่มี  
 ตัวแทนจำหน่ายโดยลดราคาพิเศษ (เงินสด 25% เงินเชื่อ 22.5%) มีกำหนด 3 เดือน  
 เนื่องจากประสบปัญหาหนี้ค้างสต็อก ปรากฏว่าช่วงเดือนมีนาคม เมษายน ยอดขายเพิ่มขึ้น  
 เป็นที่น่าพอใจ คือสามารถจัดจำหน่ายได้ถึงร้อยละ 80 ของเป้าหมาย ทำให้ปัญหาผลิตภัณฑ์  
 ค้างสต็อกหมดไป แต่ฐานะการเงินยังไม่ดีขึ้นเนื่องจากยอดขายในราคาต่ำกว่าทุน คณะกรรมการ  
 บริหารจึงเห็นว่าควรมุ่งที่จะให้มีตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ อ.ส.ค. แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งต่อมา  
 ก็ได้ร่างสัญญาแต่งตั้งบริษัท อินเตอร์แมกนัม จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมของ อ.ส.ค.  
 โดยเริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2526 สัญญามีระยะเวลา 5 ปี โดยกำหนดเป้าหมายให้บริษัทอิน  
 เทอร์แมกนัม จำกัด รับผิดชอบไม่ต่ำกว่าเดือนละ 15 ล้านบาท แต่ต้องรับผิดชอบต่อ 270 ล้านบาท  
 ในปีแรกและปีต่อ ๆ ไปต้องรับผิดชอบต่อเพิ่มขึ้นปีละ 15%

จากการเปลี่ยนแปลงช่องทางและวิธีการจำหน่ายอยู่เสมอคงกล่าว ทำให้  
 พนักงานซึ่งปฏิบัติงานเกิดความสับสน ผลที่ปรากฏ คือ การจำหน่ายที่ตกต่ำลงในช่วงกุมภาพันธ์  
 2526 แต่คณะกรรมการบริหาร ก็สามารถแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้นได้ในช่วง มีนาคม และ  
 เมษายน และหลังจาก อ.ส.ค. ได้มอบให้บริษัทอินเตอร์แมกนัม จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่าย  
 ผลิตภัณฑ์เป็นต้นมา ก็เท่ากับประกันได้ว่า อ.ส.ค. จะสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้โดยมีงบ  
 โฆษณาจากบริษัทตัวแทนดังกล่าว เพื่อแข่งขันกับบริษัทเอกชนทั่วไป ทำให้ผลิตภัณฑ์ของ อ.ส.ค.  
 ยังคงมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักต่อไป

#### ข. ปัญหาการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ไม่ได้เป็นไปตามแผน

มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายตลอดมาการปฏิบัติจึงขาดความต่อเนื่อง มีลักษณะ  
 เป็นงานประจำซึ่งต้องแก้ไขเฉพาะหน้าเสมอ ๆ ทั้ง ๆ ที่ธุรกิจของ อ.ส.ค. จำเป็น  
 ต้องดำเนินการแบบเอกชน หวังผลระยะยาว แต่โดยเหตุที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง  
 อยู่เสมอ อาทิเช่น รัฐมนตรีกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ผู้รับผิดชอบในฐานะประธานกรรมการ  
 อ.ส.ค. และผู้อำนวยการ อ.ส.ค. ทำให้การจัดทำแผนหลักระยะยาวในรูปของแผนบริษัท  
 (Corporate Planning) ไม่อาจริเริ่มได้จนถึงปัจจุบัน สำหรับแผนดังกล่าวนี้ต้องใช้เวลา

ในการจัดทำมาก เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในขณะที่เดียวกันจะเป็นการเพิ่มพูนสมรรถนะในการจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์แห่งการจกตั้งตลอดจนสนองนโยบายของรัฐบาลได้ตรงเป้าหมายอีกด้วย

ข. การจัดโครงสร้างองค์การและการจัดการยังไม่เหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการบุคคลและการเงินที่ยังล้าสมัย

1. ปัญหาการจัดองค์การ โครงสร้างและกระบวนการจัดการล้าสมัยไม่เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างสมรรถนะของฝ่ายจัดการและพนักงาน ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ สาเหตุมาจาก

ก) ไม่มีการกระจายอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารอย่างจริงจัง เช่น ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ 2 ตำแหน่ง ไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในสายงานให้ชัดเจน สายการบังคับบัญชาจึงสับสน

ข) กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายกว้างเกินไปทำให้พนักงานไม่สามารถทราบได้ว่าขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนมีมากน้อยเพียงใด

ค) การจัดแบ่งสายงานไม่เหมาะสมในรูปของการแยกประเภทงานที่รับผิดชอบ ซึ่งหน่วยงานมีลักษณะคล้ายคลึงหรือซ้ำซ้อนกับอีกหน่วยงานหนึ่ง เช่น ฝ่ายช่างกับฝ่ายโรงงาน ฝ่ายงานฟาร์มกับฝ่ายส่งเสริม และระบบการจัดซื้อที่ทุกหน่วยงานสามารถจัดซื้อได้เองตามที่ต้องการ ทำให้ขาดระบบการควบคุมภายในที่ดี ปัญหาดังกล่าวนี้เคยได้รับการเสนอแนะจากอาจารย์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย (ซึ่ง อ.ส.ค. ขอความร่วมมือให้มาช่วยจัดรูปโครงสร้างการบริหาร) ให้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารตามรูปที่ 18 แต่คณะกรรมการบริหารของ อ.ส.ค. ไม่เห็นด้วย โดยมีเหตุผลว่า เป็นโครงสร้างที่ใหญ่เกินไปสมควรให้มีการปรับปรุงในแง่ที่ประหยัด แต่ก็มิได้มีการดำเนินการต่อแต่ประการใด

## 2. ปัญหาการจัดการบุคคล

ก) ไม่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน ( Job Description ) ทำให้พนักงานไม่ทราบว่า จะต้องทำอะไร อย่างไร เมื่อใดและที่ใด เช่น งานสถิติและแผนงาน มีหน้าที่เก็บรวบรวมสถิติข้อมูลต่าง ๆ จัดทำโครงการและแผนดำเนินงาน ทิศทางและรวบรวมผลงาน ทำการวิเคราะห์วิจัยและประเมินผล ซึ่งไม่ได้แสดงถึงลักษณะงานว่าจะให้เก็บข้อมูลสถิติอะไร เก็บอย่างไร เก็บเมื่อใดและแหล่งที่จะเก็บ เป็นต้น

ข) ขาดการวางแผนอัตราค่าจ้าง ทำให้ไม่สามารถจัดเตรียมพนักงานให้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการได้

ค) การจำแนกตำแหน่งล้าสมัย ทำให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าเลื่อนตำแหน่งได้น้อย ไม่ค่อยมีการปรับอัตรา ทำให้เสียเปรียบองค์กรอื่น และขาดความคล่องตัว เช่น อ.ส.ค. จำแนกตำแหน่งได้ 6 ระดับ คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานพนักงานชั้น 1 (ประจำแผนก) พนักงานชั้น 2 (เสมียน) พนักงานในระดับ พนักงานชั้น 1 จะเลื่อนมาเป็นหัวหน้างานได้ก็ต่อเมื่อตำแหน่งหัวหน้าว่างลง เป็นต้น

ง) ขาดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ทำให้พนักงานเฉื่อยชา ทำงานในลักษณะปกติธรรมดา ขาดความริเริ่ม และไม่รู้จักความก้าวหน้าจากวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร

จ) ปัญหาค่านสวัสดิการยังไม่ดีพอ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับเสมียนหรือคนงาน ซึ่งมีอัตราเงินเดือนค่าจ้างค่อนข้างต่ำ จึงมีความต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนในรูปสวัสดิการต่าง ๆ มากขึ้น อีกทั้งมีการเปรียบเทียบการให้สวัสดิการขององค์กรกับรัฐวิสาหกิจอื่น ซึ่งปรากฏว่า หลายแห่งมีสวัสดิการดีกว่า จึงทำให้พนักงานมีความเห็นว่าสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับยังไม่ดีพอ แต่องค์กรก็มีข้อจำกัดในค่านำส่งเงิน จึงไม่สามารถจัดสวัสดิการให้พนักงานได้ทัดเทียมกับรัฐวิสาหกิจอื่นได้

## 3. ปัญหาค่านการเงิน อ.ส.ค. มีปัญหาในค่านการทำการรายงานการเงินไม่เรียบร้อยตามกำหนด ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารล่าช้า ไม่ทันการณ์ สาเหตุมาจากการขาดระบบการบันทึกข้อมูลที่ดี เช่น ระบบบัญชีต้นทุน เพื่อจะแสดงต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์ เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารได้อย่างเหมาะสม



การบันทึกบัญชีในปัจจุบัน เป็นเพียงบันทึกบัญชีการเงิน (Financial Account) แสดงผลการดำเนินการของกิจการประจำปีในรูปของงบต้นทุนการจำหน่ายและงบกำไรขาดทุน โดยที่งบต้นทุนการจำหน่ายแสดงยอดต้นทุนการผลิต รวมทั้งปีของโรงงาน ไม่แสดงต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด ข้อมูลจากผลการดำเนินงาน ไม่มีรายละเอียดเพียงพอที่จะให้ผู้บริหารนำไปใช้เพื่อการวางแผน ควบคุม วิเคราะห์และตัดสินใจได้ การควบคุมการสอบทานภายในยังไม่สมบูรณ์เพียงพอ โดยเฉพาะการควบคุมทางด้านพัสดุคงเหลือ (Inventory Control) ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญประการหนึ่งของกิจการ ในปัจจุบันงานบัญชีต้นทุนปฏิบัติงานควบคุมทางบัญชี เพื่อตรวจสอบยอดคงเหลือกับงานพัสดุและพัสดุฝ่ายโรงงานเท่านั้น การที่ราคาสินค้าคงเหลือนั้น ใช้วิธีคำนวณโดยคิดราคาขายส่งต่อหน่วยหักด้วยประมาณกำไรที่คาดว่าจะได้ 15% เป็นราคาสินค้าคงเหลือ เมื่อสิ้นงวดบัญชี

การเสนอผลการดำเนินงานและฐานะของกิจการในรูปงบการเงิน ลำช้า และมีอุปสรรคทางด้าน การตรวจสอบและตรวจนับพัสดุคงเหลือปลายปี เนื่องจากต้องรอผลการตรวจนับ ซึ่งมักไม่ค่อยตรงกันกับพัสดุคงเหลือของงบบัญชีต้นทุน งบการเงินสิ้นสุดปีงบประมาณ 2524 กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการตรวจสอบจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนปีงบประมาณ 2525 และ 2526 กำลังรวบรวมและจัดทำ