

~~114~~  
893

# การจัดการ ของสหกรณ์การขาย

โดย สงวน ทิมปาววัฒน์

กรมสหกรณ์พาณิชย์  
กระทรวงสหกรณ์

๓๓๔.๕  
ส ๘๒๗ก

เอกสารฉบับที่ ๒/๒๒

มิถุนายน ๒๔๙๙

๗๒,๐๐๗

# การจัดการ ของสหกรณ์การขาย

โดย สงวน ทิมปาวัฒน์

กรมสหกรณ์พาณิชย์  
กระทรวงสหกรณ์

เอกสารฉบับที่ ๒/๒๒

มิถุนายน ๒๔๙๙

เอกสารนี้ มีจำหน่ายที่กรมสหกรณ์พาณิชย์ ราคาเล่มละ ๑ บาท

## คำนำ

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การขาย ปัญหาการจัดการ นับว่าเป็นปัญหาใหญ่ เป็นสาเหตุที่จะนำสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จ หรือความวาย ในองค์ธุรกิจของสหกรณ์การขายนั้น สมาชิกที่ดี, กรรมการดำเนินการของสหกรณ์ที่ดี, ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของ สหกรณ์ที่ดี ตลอดจนพนักงานสหกรณ์ผู้ควบคุม ย่อมมีส่วนสำคัญ แก่องค์กรธุรกิจนั้น เมื่อต่างฝ่ายต่างรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตน พยายามรักษาผลประโยชน์ตามหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ของตน ให้ดีที่สุด ย่อมไม่เป็นปัญหาเลยว่า สหกรณ์นั้นจะรุดหน้า อำนาจ ประโยชน์แก่สมาชิกและท้องถิ่น

กรมสหกรณ์พาณิชย์ได้พิจารณาเห็นว่า บทความการจัดการ ของสหกรณ์การขาย ซึ่งคุณสงวน ทิมปาววัฒน์ สหกรณ์ภาค ๑ ได้บรรยายในการชุมนุมอภิปราย ของพนักงานสหกรณ์และผู้แทน สหกรณ์ขายข้าวในภาค ๑ ที่จังหวัดลพบุรีนั้น ได้กล่าวถึงหน้าที่ ของแต่ละฝ่ายไว้อย่างครบถ้วน เป็นบทความอันมีค่าในทางธุรกิจ ของสหกรณ์ ในฐานะที่กรมสหกรณ์พาณิชย์มีหน้าที่ในการควบคุม และส่งเสริมกิจการสหกรณ์ในด้านนี้ จึงได้ขออนุญาตผู้บรรยาย ทิมปาววัฒน์ เป็นเอกสารกรมสหกรณ์พาณิชย์ออกเผยแพร่



เพื่อบรรเทาสหกรณ์จังหวัด, สหกรณ์อำเภอ, กรรมการของสหกรณ์  
และสมาชิกสหกรณ์การชาย จะได้ศึกษา และใช้เป็นแนวทาง  
ตรวจสอบ ควบคุมธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกแต่ละคนมีส่วน  
เป็นเจ้าของ ให้เป็นประโยชน์แก่งานและแก่สมาชิกเองอย่าง  
แท้จริง

กรมสหกรณ์พาณิชย์ ขอถือโอกาสขอบคุณ คุณสงวน  
ทิมาวัฒน์ ที่ได้มอบบทความนี้เป็นวิทยาทาน

### กรมสหกรณ์พาณิชย์

## การจัดการของสหกรณ์การชาย

ปรากฏย่อย ๆ ว่า การที่สหกรณ์ล้มเหลวหรือหยุดดำเนินงาน นั้น มีเหตุผลอยู่ที่ขาดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ. เหตุอื่น ๆ แห่งความล้มเหลว เช่น ความยุ่งยากทางการเงิน ก็คือ, ขนาดแห่งธุรกิจ ไม่เพียงพอ ก็คือ, ไม่สามารถเผชิญสู้กับการแข่งขัน ก็คือ, สมาชิกขาดความสนใจ ก็คือ, ระเบียบการบัญชีหละหลวม ก็คือ เหล่านี้ แม้เป็นเหตุเฉพาะหน้าที่ทำให้สหกรณ์ต้องเลิก แต่โดยทั่วไป เมื่อไล่เรียงลงไปจะปรากฏว่า สืบเนื่องมาจากการจัดการไม่มีประสิทธิภาพโดยตรง. สหกรณ์ทั้งหลายที่ดำเนินงาน ด้วยความสำเร็จ อยู่ในประเทศต่าง ๆ ทุกวันนี้ เป็นสักขีพยานว่า การจัดการด้วยประสิทธิภาพอันสูงนั้น ย่อมเป็นสารสำคัญ และจำเป็นต่อผู้ใช้คนที่มีความสามารถดำเนินงานของสหกรณ์.

อย่าเข้าใจว่า ผู้มีส่วนในการจัดการสหกรณ์นั้น ใ้แก่คณะกรรมการและผู้จัดการเท่านั้น. แท้จริงในสหกรณ์นั้น ผู้มีส่วนในการจัดการเริ่มตั้งแต่บรรดาสมาชิกเองที่เกี่ยว.



### ๕. การพิจารณาจัดสรรและจำแนกกำไร.

ในที่นี้จะอธิบายถึงสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกเฉพาะบางประการ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการของสหกรณ์.

ในเบื้องต้น กล่าวอย่างกว้าง ๆ สมาชิกทั้งปวงมีสิทธิและหน้าที่ ๕ ประการอย่างหนึ่งหรือควบคุมการจัดการของสหกรณ์. โดยที่สหกรณ์นั้น เป็นของสมาชิกทั้งปวง และดำเนินธุรกิจเพื่อคุณประโยชน์ของบรรดาสมาชิก ทั้งนี้ตามเหตุผล บรรดาสมาชิกจึงมีสิทธิควบคุมให้คณะกรรมการและผู้จัดการดำเนินธุรกิจโดยชอบด้วยกฎหมาย และให้เป็นไปตามข้อบังคับ, มติของที่ประชุมใหญ่, นโยบายดำเนินงาน, และความมุ่งหมายของสหกรณ์. ฝ่ายคณะกรรมการและผู้จัดการก็ต้องรับฟังและปฏิบัติตามข้อแสดงความปลอดภัยของสมาชิก ไม่ว่าจะเห็นในรูปข้อบังคับ, มติของที่ประชุมใหญ่, นโยบายดำเนินงานซึ่งบรรดาสมาชิกได้ให้ความเห็นชอบไว้, หรือแม้การบอกกล่าวแสดงความปลอดภัยของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อที่สหกรณ์ จะรับใช้สมาชิกผู้ถือหุ้นให้ได้รับความพอใจมากที่สุด. อนึ่ง ในสถาบันประชาธิปไตยเช่นสหกรณ์นั้น บรรดาสมาชิกพึงใช้สิทธิในการควบคุมสหกรณ์ของตนด้วยดี และพึงหวงแหนอำนาจนั้นอย่างที่สุด มิฉะนั้น ไม่ช้าจะถูกชิงอำนาจโดยคนหมิ่นน้อย ซึ่งเข้าบังการกิจการของสหกรณ์เพื่อประโยชน์เฉพาะตน และทำให้สหกรณ์กลายเป็นอสังคมนิยม [oligarchy] มิใช่ประชาธิปไตย [democracy]. โดยนัยนี้ จึงมีผลตามมาว่า บรรดาสมาชิกพึงมีหน้าที่ต้องสนใจใน

กิจการทั่วไปของสหกรณ์, ต้องเข้าประชุมใหญ่โดยสม่ำเสมอ เพื่อ  
ซักถาม และ แสดงความคิดเห็น อันเป็นทางควบคุม การจัดการ  
ของสหกรณ์, ตลอดจนเพื่อร่วมพิจารณาและลงมติในข้อเสนอกต่าง ๆ,  
ทั้งต้องให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการ และ ผู้จัดการใน การดำเนินงาน  
ให้เป็นไป ตามความปรารถนาของสมาชิกส่วนรวม. สมาชิกภาพนั้น  
ย่อมมีพันธกรณีตั้งว่า ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างแน่วแน่ หากไม่ปรากฏ  
ว่าการจัดการ ของสหกรณ์ จำกัด้ล้มเหลวเพียง เพื่อคนหมู่น้อยและไม่  
เป็นคุณประโยชน์แก่สมาชิกทั่วไป.

หน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ของ บรรดาสมาชิก เกี่ยวกับการจั  
การของสหกรณ์ ก็คือ การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ. ใครจะมี  
คุณลักษณะเป็นกรรมการที่ดีนั้น มักไม่มีใครรู้กัน จนกว่าจะได้ทดลอง  
เลือกตั้ง ครังแล้วครังเล่าโดยคัดกันคนที่เป็นกรรมการไม่ดีออก คงเหลือ  
เขาแต่คนที่ได้พิสูจน์ตนแล้วว่า เป็นกรรมการที่ดี [trial-and-error  
process]. ตามข้อบังคับของสหกรณ์ การขายโดยทั่วไปนั้น ผู้ผลิตแท้  
จริงคนใดซึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ก็มีสิทธิขยับเลือกตั้งเป็นกรรมการ  
ได้. แท้จริงนั้นมีใช้ว่าสมาชิกทั้งหลาย แม้คนที่มิชำนาญก็ตาม จะมี  
คุณลักษณะอันจำเป็นสำหรับกรรมการดำเนินการเสมอไป หากมิได้. การ  
เลือกกรรมการดำเนินการนั้น ในเบื้องต้นพึงพึงเล็งเอาสมาชิกที่ซื่อ  
ตรง, มีลักษณะเป็นผู้นำ, มีความสามารถ, มีความรอบรู้ทางธุรกิจ,  
และเห็นข้ออื่นใด พึงเป็นผู้มีศรัทธามั่นคงในสหกรณ์ อีกด้วย. คุณลักษณะ



อันเป็นที่พึงปรารถนาเหล่านี้ มักถูกมองข้ามบ่อย ๆ และมักเลือกเอาคนที่  
เป็นนักพูดหรือมีหน้ามีตา ยิ่งกว่าคนที่เอาการเอางาน.

ตามแบบข้อบังคับสหกรณ์ชายชาวจังหวัดบุรีรัมย์ใหม่ ข้อ ๓๕  
กำหนดว่ากรรมการดำเนินการคณะหนึ่งมีจำนวนอย่างน้อยหกคน อย่าง  
มากสิบสองคน (มิใช่กำหนดไว้เพียงหกคนตายตัว). ทั้งนี้เพราะ  
สหกรณ์ชายชาวจังหวัดบุรีรัมย์หนึ่ง ๆ ย่อมมีแผนดำเนินงานกว้างคลุมหลาย  
ตำบล และสมาชิกแต่ละหมู่บ้าน เช่นในตำบลหนึ่งหรือสองตำบลที่ติดต่อกัน  
ควรมีผู้แทนของตนในคณะกรรมการดำเนินการ. ดังนั้นที่ประชุมใหญ่  
จึงควรกำหนดจำนวนกรรมการตามที่เหมาะสมแก่จำนวนตำบล และเลือก  
ตั้งกรรมการแทนแต่ละตำบลจากบุคคลซึ่งหมู่บ้านสมาชิกในตำบลนั้น ๆ เสนอ  
ชื่อขึ้นมา ทั้งนี้เพื่อบรรดาสมาชิกในตำบลต่าง ๆ จะได้มีผู้แทนในคณะ  
กรรมการโดยทั่วกัน.

หน้าที่สำคัญของ สมาชิก เกี่ยวกับการจัดการใน ประการต่อไปก็  
คือ ต้องอุดหนุนสหกรณ์ของตนด้วยความรักดี. รู้กันอยู่ว่าความรักดี  
ของสมาชิกต่อสหกรณ์ นั้นเป็นสารสำคัญ เพื่อความสำเร็จแห่งการ  
ดำเนินงานของสหกรณ์. บรรดาสมาชิกพึงตระหนักว่าสหกรณ์ เป็น  
องค์การของตน และการที่ตนขายผลิตภัณฑ์ทางสหกรณ์ ของตนยิ่งมาก  
เท่าใด ก็ยิ่งทำให้สหกรณ์ ดำเนินงานได้โดยประหยัดและมีส่วนออม  
มาเฉลี่ยคืนสมาชิกมากเพียงนั้น.

นอกจากนี้ โดยที่สหกรณ์เป็นองค์การของสมาชิก และดำเนิน  
งานเพื่อคุณประโยชน์ของสมาชิกเอง จึงเป็นธรรมดาที่สมาชิกจะต้อง



๖

ให้ทุนแก่สหกรณ์ ตามที่จำเป็น เพื่อองค์การของตน จะได้อยู่ใน ฐานะที่จะ  
ดำเนินงานเป็นลำสันเพื่ออำนวยความสะดวกอันพึงปรารถนาแก่สมาชิกได้. การ  
ให้ความอุดหนุนทางการเงิน แก่สหกรณ์ นั้นเป็นหน้าที่ข้อใหญ่ประการหนึ่ง  
ซึ่งชาวนาจะต้องรับเมื่อเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์. จึงอยู่ สหกรณ์โดย  
ทั่วไปก็มีความจำเป็นกู้ยืมเงินทุนเพิ่มเติมมาอีกส่วนหนึ่ง จึงจะเพียงพอ  
แต่ถึงอย่างไร บรรดาสมาชิกก็ต้องมีส่วนลงทุนในสหกรณ์ อย่างเป็นกิจ  
ลักษณะพอที่จะทำให้ตนมีความ ผูกพัน อุดหนุนสหกรณ์ ของตน เพื่อ บรรลุ  
ความสำเร็จ และพอเป็นทุนรองบ่อนให้สหกรณ์ คว้าโอกาสดำเนินงาน  
ทันทีที่ตามฤดูกาลที่เหมาะสมแม้ยังมีกำไรเงินกู้ยืมที่โอกาสนั้น ๆ.

ในประการสุดท้าย สหกรณ์ ฟังมันโยบายดำเนินงาน [ operating  
policies ] อย่างกว้าง ๆ ไว้เป็นแนวทางประกอบธุรกิจ เพื่อบรรลุความ  
ปรารถนาของสมาชิกส่วนรวม อาทิคือ: จะใช้วิธีการอย่างไรในการ  
รวบรวมผลิตภัณฑ์จากสมาชิกชาวนา (วิธีการซ้อซาคโดยจ่ายเงินสด  
ทันทีหรือจ่ายตามระดับราคาในภายหลัง, วิธีการตัวแทน, หรือวิธีการ  
กงสี); จะอำนวยความสะดวกที่ที่สุดแก่สมาชิกอย่างไร; จะใช้สัญญาการ  
ขาย [ marketing contract ] ในระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์หรือไม่;  
จะรวบรวมผลิตภัณฑ์ของสมาชิกก่อนของผู้มีใช้สมาชิก; จะซ้อซาย  
ผลิตภัณฑ์ตามมาตรฐานของชนิดและคุณภาพ และระวังกวดขันในเรื่อง  
การนับ ซึ่ง ทวง วัต ให้เป็นไปโดยเที่ยงตรงสุจริต; จะดำเนินนโยบาย  
การขายอย่างไร (เช่นขายหมุนเวียนหรือกักตุนไว้ขายเมื่อราคาขึ้นสูง);

จะใช้วิธีการอย่างไรในการเผยแพร่ ข้อความรู้ ไปสู่สมาชิกเหล่านั้นเป็นต้น.  
 นโยบายดำเนินงานดังกล่าวนี้ แม้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดโดย  
 ปรีกษาหรือผู้จัดการ แต่ที่ประชุมใหญ่แห่งบรรดาสมาชิกก็ต้องพิจารณา  
 ณาให้ความเห็นชอบ เพื่อให้ตรงตามความปรารถนาของสมาชิกส่วน  
 รวม และบรรดาสมาชิกจะต้องให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการและ  
 ผู้จัดการ ในการปฏิบัติตามนโยบายให้เป็นที่ไปตามความปรารถนาของ  
 สมาชิกส่วนรวมนั้นด้วย.

## หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการนั้น ย่อมมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการ  
 ทั้งปวงของสหกรณ์และเป็นผู้แทนของสหกรณ์ในความเกี่ยวพัน กับบุคคล  
 ภายนอก (พ.ร.บ. สหกรณ์ ๗๑ ม. ๑๖ วรรค ๑). ตามแบบข้อบังคับ  
 สหกรณ์ ชายข้าวข้อ ๔๑ ให้ได้รายการตัวอย่างอำนาจหน้าที่ของคณะ  
 กรรมการเกี่ยวกับกิจการทั่วไปของสหกรณ์การชายไว้ค่อนข้างครบ  
 ถ้วน เพื่อสะดวกที่บรรดากกรรมการจะได้รู้ว่า ตนมีหน้าที่ประการ  
 ใดบ้าง.

ในที่นี้ จะอธิบายถึงหน้าที่สำคัญส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ  
 ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจการจัดการของสหกรณ์ โดยตรง.

หน้าที่ของกรรมการดำเนินการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจการโดย  
 ตรงนั้น สำหรับในสหกรณ์ ทั้งถิ่น โดยปกติมีความพิศดารน้อยกว่า



น้อยกว่าในสหกรณ์ขนาดใหญ่. ปัญหาของสหกรณ์ ทั้งถิ่นโดยทั่วไป  
ง่ายกว่าปัญหาของสหกรณ์ขนาดใหญ่. อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าในสหกรณ์  
ท้องถิ่นหรือในสหกรณ์ขนาดใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการย่อมเป็น  
องค์บัญชาการของสหกรณ์. คณะกรรมการดำเนินการในฐานะเช่นนี้  
รวมกับผู้จัดการประกอบเป็นฝ่ายจัดการโดยตรงของสหกรณ์.

หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการซึ่งร่วมประสานงานกับผู้จั  
การเกี่ยวกับการจัดการของสหกรณ์ โดยตรงนั้น อาจวิเคราะห์ได้ดัง  
ต่อไปนี้:

๑. คณะกรรมการ ดำเนินการ พึ่ง กำหนดนโยบาย ดำเนิน งาน  
[policies of operating] อย่างกว้าง ๆ ไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางที่ผู้  
จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ จะได้ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ให้บรรลุ  
ผลสัมความมุ่งหมาย. ในการพิจารณากำหนดนโยบายนั้น ผู้จัดการย่อม  
ให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการดำเนินการ. ตามวิधिปฏิบัติทางธุรกิจที่  
นั้น ข้อเสนอในการกำหนดนโยบายควรเริ่มมาจากผู้จัดการ แต่การที่  
จะรับหรือไม่รับนโยบายที่แนะนำนั้นควรอยู่ที่ คณะ กรรมการ ดำเนินการ.  
อนึ่งนโยบายที่กำหนดขึ้นนั้นควรเสนอที่ ประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาให้ความ  
เห็นชอบ ทั้งนี้เพื่อบรรดาสมาชิกจะได้ร่วมมือกันปฏิบัติและควบคุมให้  
คณะกรรมการและผู้จัดการดำเนินงานตามนโยบายนั้น.

๒. นอกจากการกำหนดนโยบายดำเนินงาน หน้าที่สำคัญ  
ประการหนึ่งของคณะกรรมการ ก็คือ เลือกลงและจัดจ้างผู้จัดการที่สามารถ  
และมีน้ำใจปฏิบัติตามแนวทางสหกรณ์.

๓. หน้าที่อีกประการหนึ่ง ซึ่งคณะ กรรมการ ดำเนินการจะหะ  
 หลวมไม่ได้ ก็คือ คอยควบคุมแนะนำและช่วยเหลือให้ผู้จัดการดำเนิน  
 งานของสหกรณ์ให้เดินไปตามนโยบายซึ่งสหกรณ์รับรองแล้ว ตลอด  
 จนสอบสวนพิจารณาผลของการดำเนินงานตามนโยบายด้วย.

๔. ผู้เป็นกรรมการต้อง เข้าร่วม ประชุม คณะกรรมการ ดำเนิน  
 การโดยสม่ำเสมอ เพื่อร่วมพิจารณากิจการในหน้าที่ของคณะกรรมการ  
 อย่างแข็งขัน. อนึ่ง ในการประชุมคณะกรรมการนั้นจะต้องบันทึกทราย  
 งานการประชุมไว้โดยแม่นยำเพื่อเป็นหลักดำเนินงานต่อไปด้วย.

๕. พันธกรณีประการหนึ่งซึ่งกรรมการดำเนินการ แต่ละคนได้  
 รับผิดชอบหมายตั้งแต่วาระเลือกตั้งก็คือ ต้องรับใช้เป็นที่ติดต่อ  
 [liaison officer] ระหว่างสหกรณ์กับหมู่สมาชิกอย่างแข็งขัน ทั้ง  
 เพื่อหยั่งรู้ถึงข้อปรารถนา, ข้อเดือดร้อน, และข้อแนะนำของบรรดา  
 สมาชิก แล้วนำมาเสนอให้ฝ่ายจัดการปรับปรุงบริการให้เป็นที่พอใจ  
 แก่บรรดาสมาชิก. นอกจากนั้น กรรมการดำเนินการจะต้องรับผิดชอบ  
 เผยแพร่ข้อความรู้ เกี่ยวกับหลัก และ วิถีปฏิบัติทางสหกรณ์ และ ข้อความ  
 จริงเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ไปสู่สมาชิกในทุกโอกาส. อนึ่ง  
 กรรมการดำเนินการ พึงบำเพ็ญตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการอุทิศตน สหกรณ์  
 ของตนด้วย. เมื่อกรรมการดำเนินการปฏิบัติได้ดังกล่าวมาน ก็ขอ  
 ว่าได้ทำหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งในตัวด้วย คือก่อให้เกิดความไว  
 วางใจในสหกรณ์ของตน.



หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการ โดยตรงนั้น จะเห็นได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะยังให้เกิดความจำเริญแก่ สหกรณ์. หน้าที่ประการต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้ามิได้มีรายการระบุไว้โดย เฉพาะในแบบข้อบังคับของสหกรณ์ชายข้าวข้อ ๔๑ ก็คงรวมอยู่ในราย การ (๒๕) ซึ่งกำหนดเหวี่ยงแหไว้ว่า “ดำเนินการกิจการอื่น ๆ ที่สมควร เพื่อให้เกิดความจำเริญแก่สหกรณ์” นั่นเอง. โดยที่หน้าที่ส่วนนี้มี ความสำคัญอยู่มาก จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ไว้ เพื่อบรรดากรรมการ ดำเนินการของสหกรณ์การชายสนใจปฏิบัติอย่างแข็งขัน เพราะถ้าละเลย สหกรณ์ของตนจะไม่มีโอกาสบรรลุความก้าวหน้าได้เลย. อนึ่ง คง ตระหนักอยู่แล้วว่า หน้าที่ของกรรมการดำเนินการทั้งวิเคราะห์ไว้แล้วนี้ จะยังบังคับกันตามกฎหมายได้ แต่หากเป็นแต่เพียงพันธกรณีอันพึงปฏิบัติ ตามความเห็นดีเห็นชอบ. ถ้ากรรมการดำเนินการคนใดละเลยหน้าที่ เหล่านี้ กลุ่มสมาชิกจะแก้ไขได้ก็แต่โดยดอดถอนเสียหรือไม่เลือกตั้ง อีกในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการคราวหน้า.

## ๒.๖ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่

ฝ่ายจัดการโดยตรงของสหกรณ์นั้น มีส่วนประกอบสองส่วน- ส่วนหนึ่งได้แก่ คณะกรรมการ ดำเนินการ ซึ่งเป็นองค์บัญชาการ ดังกล่าว มาแล้ว. อีกส่วนหนึ่งได้แก่ผู้จัดการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคของธุรกิจที่ดำเนินอยู่. ผู้จัดการรวมกับเจ้าหน้าที่ใน

บังคับบัญชาของเขา รับผิดชอบในการดำเนินธุรกิจทั้งปวงของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามนโยบายซึ่งคณะกรรมการกำหนดไว้ และทำงานรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจนั้น ๆ.

ในสหกรณ์นั้น ผู้จัดการต้องเผชิญกับปัญหาใหญ่สองประเภทด้วยกัน ได้แก่: (๑) ปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจทางเทคนิค [technical business policies] และ (๒) ปัญหาเกี่ยวกับสมาชิกภาพสัมพันธ์ [problems of membership relations].

(๑) ปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจทางเทคนิคนั้น ยังจำแนกออกได้อีกเป็นสองส่วนคือ: (ก) นโยบายดำเนินงานภายนอก [external operating policies] ได้แก่การรวบรวมผลิตภัณฑ์, การแยกตามคุณภาพ, การบรรจุภาชนะ, การเก็บรักษา, การแปรรูป, การขนส่ง, การโฆษณา, การสืบราคาตลาด, การกำหนดราคา, การขายและอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยตรง. (ข) ปัญหาการจัดการภายใน [internal management problems] ได้แก่การบัญชี, การเงิน, การบรรจุเจ้าหน้าที่, ปัญหาเกี่ยวกับคนงาน, การประกันภัย, และการร่วมประชุมในคณะกรรมการดำเนินการ เป็นต้น.

(๒) ส่วนปัญหาเกี่ยวกับสมาชิกภาพสัมพันธ์นั้น หมายถึงว่า ทำอย่างไรจึงจะได้ผลิตภัณฑ์ของบรรดาสมาชิกที่ส่งมอบต่อ สหกรณ์เป็นจำนวนมากที่สุด และรักษาลำธารแห่งผลิตภัณฑ์ที่หลงไหลจากสมาชิกมาสู่สหกรณ์ไว้ได้ตลอดไป. สหกรณ์การขายนั้นตั้งขึ้นเพื่อขายผลิต-



ภัณฑ์ของบรรดาสมาชิกชาวนาให้ไ้ราคาดี จึงต้องชวนขายรวบรวม  
 ผลิภัณฑ์จากสมาชิกชาวนาเป็นสำคัญ มิใช่เพียงแต่พอใจรับซื้อ  
 ผลิภัณฑ์ที่คนกลางรวบรวม จาก ชาวนามาขายอีกต่อหนึ่ง เหมือน อย่าง  
 ของการค้าขายของพ่อค้า. ดังนั้นการจัดการสหกรณ์จึงยากกว่าการจัดการ  
 ธุรกิจเอกชน. การที่บรรดาสมาชิกจะให้ความร่วมมืออุดหนุนโดยส่ง  
 มอบผลิภัณฑ์ของตนต่อสหกรณ์เป็นจำนวนมากนั้น นอกจากสหกรณ์  
 จะอำนวยความสะดวกในเรื่องนี้แล้ว ยังจำเป็นต้องให้ข้อ  
 ความรู้แก่สมาชิกเป็นนิจ เพื่อสมาชิกตระหนักถึงข้อความจริงเกี่ยวกับ  
 นโยบายการดำเนินงานและผลของการดำเนินงานอีกด้วย. ดังนั้น ผู้จั  
 การจะต้องปรากฏตัวในการประชุมของบรรดาสมาชิกเสมอ และพยายาม  
 ทำความรู้จักกับสมาชิกเป็นส่วนตัว ทั้งชี้แจงข้อความจริงเกี่ยวกับการ  
 ดำเนินงานของสหกรณ์แก่สมาชิกทุกโอกาสที่จะทำได้. สมาชิกนั้น  
 ย่อมต้องการที่จะรู้จักผู้จัดการสหกรณ์ของตนเป็นส่วนตัว, ที่จะถามข้อ  
 ข้องใจต่าง ๆ, และที่จะไ้รับข้อความรู้ โดยตรงจากผู้จัดการในเรื่อง  
 ราคา, ภาวะการขาย, ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน, และเรื่องเบ็ดเสร็จอื่น ๆ.  
 ผู้จัดการซึ่งไม่แสดงตน หรือ “ขาย” ตัวเองแก่หมู่สมาชิกนั้น แม้จะ  
 มีประสิทธิภาพทางธุรกิจเพียงใด ก็จะถูกถ่วงอย่างหนักในการดำเนิน  
 งานของสหกรณ์. นอกจากนี้ ผู้จัดการจะต้องสนใจในปัญหาเกี่ยวกับ  
 การผลิต เพื่อสหกรณ์อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการผลิตแก่

ชาวนา ทั้งช่วยเหลือให้การผลิตของชาวนาได้ผลดียิ่งขึ้น เช่น ฝึกสอน  
 ปลูกและพันธ์พืชที่จำเป็นสำหรับชาวนา เป็นต้น.

ไม่ว่าในประเทศนี้หรือในประเทศอื่น ผู้จัดการจำนวนมากมักมี  
 ความถนัดแต่เฉพาะปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจทางเทคนิค หรือเรียกง่าย ๆ  
 ว่าสามารถในเชิงการค้าเท่านั้น และรู้สึกลำบากหรือละเลยการแก้  
 ปัญหาเกี่ยวกับสมาชิกภาพสัมพันธ์ หรือแนวปฏิบัติทางสหกรณ์นั้นเสียที่  
 ทีเดียว. อนึ่ง ความยากของปัญหาเกี่ยวกับสมาชิกภาพสัมพันธ์นั้นยัง  
 ทวีขึ้นอีกในสหกรณ์ขนาดใหญ่ ซึ่งมีสมาชิกที่จะต้องเอาอกเอาใจเป็น  
 จำนวนมาก. อย่างไรก็ตาม ทางแก้ไขในเรื่องนี้อาจมีอยู่ดังต่อไปนี้:

(๑) การเลือกผู้จัดการนั้น ตามอุดมคติ ย่อมต้องพึงเล็งถึง  
 ความสามารถเชิงการค้า, ความซื่อตรง, และมีแนวปฏิบัติทางสหกรณ์  
 ด้วย. หากมีคนหนึ่ง แม้สหกรณ์จะต้องจ่ายเงินเดือนสูงสักหน่อย ก็  
 จำเป็นต้องจ่ายเช่นนั้นเพื่อได้คนที่จริง ๆ. แต่ในทางปฏิบัติได้กล่าวแล้ว  
 ว่า การเลือกผู้จัดการมักจะไต่แต่คนที่มีความรอบรู้ทางการค้า แต่ไม่  
 มีแนวปฏิบัติทางสหกรณ์. อย่างไรก็ตาม ในการเลือกผู้จัดการพึงพึง  
 เล็งด้วยว่า ผู้นั้นแม้ไม่มีแนวปฏิบัติทางสหกรณ์ ก็ควรเป็นผู้มีน้ำใจ  
 ที่จะปฏิบัติตามคำแนะนำในแนวทางสหกรณ์.

(๒) โดยที่ผู้จัดการมักหย่อนในแนวปฏิบัติทางสหกรณ์ คณะ  
 กรรมการดำเนินการ จึงพึงชวนชวาย ปฏิบัติหน้าที่ในทางควบคุม แนะนำ  
 และช่วยเหลือผู้จัดการให้ดำเนินงานให้ขึ้นไปตามนโยบาย ซึ่งกำหนดไว้



ในแนวทางสหกรณ์ ตลอดจนรับใช้เป็นที่ปรึกษาที่ติดต่อระหว่างสหกรณ์  
กับหมู่สมาชิกอย่างแข็งขันด้วย. ฟังสังเกตว่าหน้าที่ของคณะกรรมการ  
ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการโดยตรง ตามที่วิเคราะห์ไว้ข้างต้น  
นั้น มีส่วนหนักไปในทางที่เกี่ยวกับสมาชิกภาพสัมพันธ์เพื่อช่วยเหลือผู้  
จัดการในทางน้อยอยู่แล้ว.

(๓) ในการควบคุมของพนักงานสหกรณ์นั้น พนักงาน  
สหกรณ์พึงทำหน้าที่ช่วยเหลือคณะกรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์ใน  
ทางสมาชิกภาพสัมพันธ์เป็นสำคัญส่วนหนึ่งด้วย.

เงินเดือนผู้จัดการ ข้อที่ว่า ผู้จัดการที่ดีควรได้รับเงินเดือน  
พอควรแก่บริการของเขานั้น สมาชิกชาวบางหมู่ยังมีค้อยจะรับรอง  
เพราะมักจะเทียบรายได้ของตนเองกับรายได้ของผู้จัดการ และคาดหวัง  
ผู้จัดการได้รับเพียงรายได้อื่นตามที่ตนได้รับอยู่. ผู้จัดการที่ไม่ดีและ  
มีเงินเดือนต่ำนั้น อาจแพงกว่าผู้จัดการที่ดีและมีเงินเดือนสูง เพราะ  
ผู้จัดการที่ไม่ดีนั้นอาจไม่มีความฉันทในทางดำเนินงานอย่างประหยัดหรือ  
อาจโน้มไปในทางก่อให้เกิดการรวบไหล หรือการแสวงประโยชน์ส่วน  
ตัว หรือได้รับราคาเฉลี่ยสำหรับผลิตภัณฑ์ต่ำ. ตรงข้ามผู้จัดการที่ดี  
และได้รับเงินเดือนพอสมควรนั้น อาจนำมาซึ่งการดำเนินงานอย่างประ-  
หยัดและได้รับราคาเฉลี่ยสำหรับผลิตภัณฑ์สูง.

เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์. นโยบายของสหกรณ์โดยทั่วไปย่อม  
ให้ผู้จัดการบรรจุและกำหนดหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ตามความจำเป็น

แก่กิจการของสหกรณ์ ตลอดจนให้เจ้าหน้าที่ออกได้ ทั้งนี้โดยขอความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ. บรรดาเจ้าหน้าที่นั้นมิใช่เป็นส่วนหนึ่งแห่งการจัดการโดยตรง แต่หากเป็นผู้ช่วยเหลือผู้จัดการให้ดำเนินงานเกี่ยวกับจัดการได้โดยสะดวก.

หน้าที่ของพนักงานสหกรณ์ผู้ควบคุม  
พนักงานสหกรณ์ผู้ควบคุมพึงทำหน้าที่เป็นผู้ชักจูงและดูแลให้สหกรณ์ดำเนินงานในแนวทางอันถูกต้องและมั่นคง ทั้งส่งเสริมให้พัฒนายิ่งขึ้น โดยไม่พยายามบังคับหรือเข้าแทนที่การทำงานของผู้นำแห่งสหกรณ์นั้น ๆ เอง.

หน้าที่ของพนักงานสหกรณ์ในการควบคุมสหกรณ์การชาวนั้น อาจวิเคราะห์โดยย่อในข้อสำคัญได้ดังต่อไปนี้:

(๑) ให้การศึกษาแก่กรรมการและผู้จัดการ ตลอดจนสมาชิกชาวนาในเรื่องหลัก, วิธีดำเนินงานและคุณประโยชน์ของสหกรณ์การชาวนา ทั้งช่วย เหลือ คณะกรรมการ และ ผู้จัดการในทาง สมาชิกภาพสัมพันธ์ เป็นสำคัญด้วย;

(๒) ให้ความเห็น แนะนำในการ กำหนดนโยบาย ดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามที่เหมาะสม;

(๓) ชักจูงให้คณะกรรมการและ ผู้จัดการของ สหกรณ์รู้จักรับผิดชอบหน้าที่ของตน ตลอดจนขอบรมฝึกฝนให้บุคคลเหล่านั้นดำเนินงานต่าง ๆ ของสหกรณ์โดยถูกต้อง;



- (๔) ตรวจสอบกิจการต่าง ๆ ของสหกรณ์เป็นประจำ;
- (๕) เป็นความช่วยเหลือกิจการของสหกรณ์ในส่วนซึ่งเกินความสามารถของกรรมการและผู้จัดการ เช่นการบัญชี, การดำเนินงานตามแผนการเงินที่ควบคุม, การควบคุมการก่อสร้างอาคารและติดตั้งเครื่องจักรแปรรูปหรือบริเวณอื่น ๆ, การแก้ไขอุปสรรคแห่งการดำเนินงานของสหกรณ์ ตลอดจนกิจการซึ่งสหกรณ์ มอบหมายให้ช่วยเหลือเป็นพิเศษ เป็นต้น;
- (๖) ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการ ปรับปรุง การ ดำเนิน งาน ของ สหกรณ์.

การช่วยเหลือโดยพนักงานสหกรณ์นั้น ข้อสำคัญอยู่ที่ว่า ต้องอยู่ในความรู้เห็นของคณะกรรมการและผู้จัดการ ทั้งได้รับความเห็นดีเห็นชอบของสหกรณ์ เช่น การที่พนักงานสหกรณ์ ช่วยสอบสวน คำขอกู้ยืมของสมาชิกชาวนาหน้าต่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์หาทุน และต่อหน้าคณะกรรมการของสหกรณ์ชายข้าว เป็นต้น. การช่วยเหลือ นั้นเป็นการช่วยทำกิจการของสหกรณ์ มิใช่เป็นการทำกิจการของพนักงานสหกรณ์เอง. ถ้าพนักงานสหกรณ์เข้าทำกิจการทุกสิ่งทุกอย่างของสหกรณ์เดียว เหมือนหนึ่งเป็นกิจการ ของ พนักงานสหกรณ์เอง ปราศจากความรู้เห็นและความเห็นดีเห็นชอบของคณะกรรมการ, ผู้จัดการ, หรือที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์แล้ว สหกรณ์นั้นก็กลายเป็นองค์การของพนักงานสหกรณ์คนเดียว หากใช้สหกรณ์ตามที่เข้าใจกันไม่. องค์

การเช่นนั้น แม้จะดำรงอยู่ได้ชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่ก็ยังเกิดความเสียหายอย่างหนักและประสบความวายในไม่ช้า.

หน้าที่ของพนักงานสหกรณ์ตามที่เสนอไว้ข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าพนักงานสหกรณ์พึงทำหน้าที่เป็นครู และ พละียงของสหกรณ์ เป็นส่วนใหญ่. งานอย่างใดที่พอจะแนะนำหรืออบรมฝึกฝนให้กรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์ ปฏิบัติเองได้ ก็พึงใช้ความพยายามเช่นนั้น เพื่อสหกรณ์ จะทำได้ค่อย ๆ ทำเนิงานได้เป็นลำดับไป. ถูกละ, งานบางอย่างของสหกรณ์ การขาย ที่เกิน ความสามารถ ของ กรรมการ หรือ ผู้จัดการ พนักงานสหกรณ์ ก็ต้องเป็นธุระช่วยเหลือจัดทำให้ แต่ก็ต้องทำในความรูเห็นของกรรมการและผู้จัดการ ซึ่งมีคุณค่าในทางให้การศึกษาอบรม [educative value] ไปในตัวด้วย. พนักงานสหกรณ์ทุกคนรู้จักในเรื่องเหล่านี้ แต่การที่พนักงานสหกรณ์ บางรายเข้าทำงานในหน้าที่ของ คณะกรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์ เสียเองทุกสิ่งทุกอย่างนั้น อาจเป็นเพราะการสอนให้ผู้อื่นทำงานนั้นยากกว่าและใช้เวลามากกว่าการที่ตนทำเอง. โดยที่พนักงานสหกรณ์ มีงานหลายด้านโดยต้องควบคุมงาน สหกรณ์จำนวนมากและหลายประเภท จึงมีเวลาจำกัด พนักงานสหกรณ์บางคนจึงรวบรัดจัดทำงานของสหกรณ์เสียเองเพื่อเร่งให้เสร็จเร็ว จะไปได้ทำงานอื่นซึ่งรออยู่อีก. การปฏิบัติเช่นนั้น แม้น่าเห็นใจพนักงานสหกรณ์ อยู่ แต่ก็ยังเป็นข้อบกพร่องถึงมูลรากซึ่งต้องร่วมมือกันแก้ไขอย่างเต็มที่. การอบรมฝึกฝนกรรมการและผู้จัดการ ให้ดำเนินงานของ



สหกรณ์ ได้โดยถูกต้องนั้นยากมากและใช้เวลานาน แต่ถึงอย่างไร  
พนักงานสหกรณ์ ผู้ควบคุมก็จะต้องใช้ ความอดุสาหะในทางนี้โดยค่อย ๆ  
ชักนำและอบรมฝึกฝนกรรมการและผู้จัดการให้ปฏิบัติงาน ของ สหกรณ์ที่  
เขาพอทำได้นั้นให้ถูกต้อง ทั้งนี้ คราวละอย่างสองอย่างตามลำดับไป  
เพื่อสหกรณ์มีโอกาสที่จะอยู่ในฐานะพึ่งตัวเองในด้านการดำเนินงานใน  
ภายหน้า.

ข้อผิดพลาดอันเป็นบทเรียนในการจัดการ

การขาดประสิทธิภาพนั้น อาจยังความถ่วงให้แก่การประกอบ  
ธุรกิจไม่ว่าในรูปใด ๆ. ข้อผิดพลาดนั้นมีราคาแพงนัก เพราะทำให้  
เสื่อมความไว้วางใจ. คุณยเสียผู้คหุนและลูกค้า. และในที่สุดอาจยัง  
ความวายแก่ธุรกิจนั่นเอง. อย่างไรก็ตาม ข้อผิดพลาดนานาประการ  
ของสหกรณ์ แต่ก่อนมานั้น อาจมีคุณค่าในทางเป็นบทเรียนสำหรับการ  
จัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องสนใจศึกษาไว้. ต่อไปนี้จะเสนอ  
รายการข้อผิดพลาดบางประการ เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการ  
ซึ่งเกิดขึ้นแก่สหกรณ์ แต่ก่อนมา ทั้งนี้เพื่อสำเหนียกไว้.

๑. โดยที่สมาชิกไม่ได้รับการศึกษาอบรมในหลักและวิธีปฏิบัติ  
อันถูกต้องของสหกรณ์การชาอย่างถ้วน ไม่รู้ว่าสหกรณ์ทำอะไรได้  
และไม่ได้เพียงใด สมาชิกจึงมีความคาดหวังอย่างหลงผิดในเรื่องอัน  
เป็นไปได้ เช่นคาดหวังให้สหกรณ์ต้องถนจ่ายราคาผลิตภัณฑ์ในขณะ  
สิ่งมอขสูงกว่าราคาตลาดท้องถิ่น เป็นต้น.

๒. สมาชิกชาวนาและคณะกรรมกรไม่สำนึกถึงความสำคัญของการมีผู้จัดการที่สามารถและไ้รับเงินเดือนพอสมควร.

๓. สหกรณ์ จักซื้อ หรือ สร้างอุปกรณ์ดำเนินงาน มากเกินส่วน ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ปรากฏความต้องการอันแน่นอนโดยเจาะจง. ทั้งนี้เห็นเหตุให้สหกรณ์ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในเรื่องค่าสหกรณ์, ดอกเบี้ยเงินทุน. ค่าซ่อมแซม และอื่น ๆ โดยมีสาเหตุ. อนึ่ง ในการจัดให้มีอุปกรณ์นั้น สหกรณ์ มักมุ่งไปในทางซื้อหรือสร้างชนิดที่เคี้ยว แทนที่จะพยายามในทางจักเช่า หากพอจะหาเช่าไปได้พลางก่อน จนกว่าจะได้ตระหนักว่า สหกรณ์ มีความต้องการโดยเฉพาะเจาะจงอย่างชัดแจ้ง และ เทียบทางได้ทางเสียโดยรอบคอบแล้ว จึงค่อยพิจารณาในทางจักซื้อหรือสร้างชนิดในภายหลัง.

๔. สหกรณ์ พยายามจัดให้มีหน่วยรับมอข ผลิภัณฑ์ในที่ซึ่งที่หลายแห่งเกินไป ซึ่งสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือน, ค่าสหกรณ์ ค่าขนส่ง, และอื่น ๆ มาก ทั้งนี้ไม่อาจควบคุมการดำเนินงานได้อย่างใกล้ชิดอีกด้วย.

๕. การดำเนินงานฝ่ายสหกรณ์ก่อความเป็นสัทธิกัขององค์การค้ำที่มีอยู่ โดยการว่าร้ายวิธีการขององค์การเดิมนั้นอย่างรุนแรงโดยมิใช่เหตุ ทั้ง ๆ ที่ตามความจริงทั้งสหกรณ์และพ่อค้าต่างก็คองพึ่งอาศัยซึ่งกันและกันอยู่.



- ๖. กรรมการดำเนินการ ของ สหกรณ์เข้า เป็น เจ้าหน้าที่ประจำ ของสหกรณ์ เลียเอง.
- ๗. ฝ่าย จัดการ ของ สหกรณ์ ใช้นโยบาย ปีคั้ง อำพราง มิให้ สมาชิก รู้ ถึงข้อความจริง อันถ่องแท้เกี่ยวกับ การ ดำเนินงานของ สหกรณ์ ซึ่งยังผลให้สมาชิกขาดความไว้วางใจและไม่ให้ความร่วมมือ.
- ๘. สหกรณ์ ไม่มีทุนเพียงพอ.
- ๙. สหกรณ์ ไม่มีขนาดแห่งธุรกิจเพียงพอ.
- ๑๐. สหกรณ์ มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงเกินไป.
- ๑๑. สหกรณ์ มีสะสมเงินสำรองไว้อย่างน้อย ๑๐% ของทุน.
- ๑๒. ที่ประชุมของ สหกรณ์ยอมให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการ การแยกเครื่องกลโดยบุคคลคณะหนึ่งครองตำแหน่งตลอดกาลในตัวเอง.

พิมพ์ที่ แผนกการพิมพ์ สหกรณ์ขายส่งแห่งประเทศไทย จ.ส.ช.

๕๗ ถนนราชดำริ ใกล้ราชประสงค์ พระนคร  
นายเชอ เสวกุล ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

๑๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๔๕๕