



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา
สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 2 จังหวัดนครศรีธรรมราช

โดย ผศ.สุวรรณี โกษากรณ์ และคณะ

ธันวาคม 2551

รายงานฉบับสมบูรณ์
โครงการ การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา

คณะผู้วิจัย	สังกัด
1. ผศ. สุวรรณิ โกษากรณ์ นครศรีธรรมราช	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขต
2. ผศ. พิทยา อัมพพนารัตน์ นครศรีธรรมราช	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขต
3. นายสิทธิชัย นวลเศรษฐ นครศรีธรรมราช	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขต
4. นายปิยะ เพชรสงค์ นครศรีธรรมราช	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขต

ชุดโครงการ การศึกษาและพัฒนารูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงรมยางพารา

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว.ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

(Executive Summary)

รัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งยกระดับคุณภาพยางแผ่นรมควันและยางแผ่นผึ่งแห้งของเกษตรกร ให้มีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาด และสามารถจำหน่ายได้ในราคาที่สูงขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2536 ได้สร้างโรงงานผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง ยางแผ่นรมควัน เป็นโครงการนำร่อง จำนวน 10 โครงการ และในปี พ.ศ. 2537-2538 และ ปี พ.ศ. 2540 รัฐบาลอนุมัติเงินงบประมาณจำนวน 3,099 ล้านบาทเศษ ให้กับกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เพื่อนำไปก่อสร้างโรงงานอบแผ่นยางพารา หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า “โรงรมยาง” จำนวน 1,000 แห่ง โดยมุ่งหวังว่า โครงการนี้จะเพิ่มมูลค่าของผลผลิตยางพารา เพื่อแก้ปัญหาราคายางพารา

สำหรับในจังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นหนึ่งในพื้นที่ดำเนินงานตามโครงการ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 1 และเขต 2 มีการก่อสร้างโรงอบ/รมยางพารา จำนวน ทั้งหมด 100 โรง ซึ่งอยู่ที่ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 1 จำนวน 38 โรง ที่เปิดดำเนินการ 32 โรง ไม่ได้เปิดดำเนินการ 6 โรง และ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 2 จำนวน 62 โรง ที่เปิดดำเนินการ 56 โรง ไม่ได้เปิดดำเนินการ 6 โรง

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงเป็นการศึกษาและพัฒนารูปแบบ(Model) การบริหารจัดการโรงรมยางพาราโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการโรงรมยางพารา และเพื่อกำหนดรูปแบบ(Model)การบริหารจัดการโรงรมยางพาราที่ดีเพื่อนำไปทดลองใช้กับโรงรมที่ไม่ได้ดำเนินการหรือมีปัญหาในการดำเนินการที่อยู่ในพื้นที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเขต 2 จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อสามารถนำรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาของกลุ่มที่ยังไม่ประสบความสำเร็จซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ให้มีการพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้นจะก่อให้เกิดการพัฒนาอาชีพการผลิตยางพาราให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีขอบเขตในการศึกษาวิจัย กำหนดกลุ่มเป้าหมาย คือ โรงรมที่อยู่ในพื้นที่ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเขต 2 จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งมีทั้งหมด 100 โรง แต่ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายตัวอย่าง 12 โรง คือ

โรงรมที่ประสบความสำเร็จ 6 โรง ได้แก่

1. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังชน จำกัด 6/2 ม. 3 ต.น้ำตก อ.ทุ่งสง จ.นครศรีฯ
2. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหนองแดงสามัคคี 32 ม. 11 ต.นาไม้ไผ่ อ.ทุ่งสง จ.นครศรีฯ
3. สหกรณ์กองทุนสวนยางห้างสำน 25 หมู่ 1 ต.วังหิน อ.บางขัน จ.นครศรีฯ
4. สหกรณ์กองทุนสวนยางสหมิตร 13 ม. 2 ต.กะปาง อ.ทุ่งสง จ.นครศรีฯ
5. สหกรณ์กองทุนสวนยางราษฎร์ประดิษฐ์ 6/2 ม. 2 ต.นาหลวงเสน อ.ทุ่งสง จ.นครศรีฯ
6. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านลานช้าง 185 ม. 4 ต.กะปาง อ.ทุ่งสง จ.นครศรีฯ

โรงรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ 6 โรง ได้แก่

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. สหกรณ์กองทุนสวนยางบางปรก | ม. 3 ต.บ้านลำนาว อ.บางขัน จ.นครศรีฯ |
| 2. สหกรณ์กองทุนสวนยางต้นยุง | ม. 1 ต.วังหิน อ.บางขัน จ.นครศรีฯ |
| 3. สหกรณ์กองทุนสวนยางห้วยทรายขาวพัฒนา จำกัด | ม. 10 ต.นาแว อ.ฉวาง จ.นครศรีฯ |
| 4. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหนองเตยจำกัด | ม. 4 ต.หลักช้าง อ.ช้างกลาง จ.นครศรีฯ |
| 5. สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองดีพัฒนาจำกัด | ม. 7 ต.ทุ่งสง อ.นาบอน จ.นครศรีฯ |
| 6. สหกรณ์กองทุนสวนยางสี่แยกร่วมใจ | ม. 4 ต.ทุ่งสง อ.นาบอน จ.นครศรีฯ |

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการโรงรรม
2. เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการโรงรรมยางพาราที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงรรมยางพารา
4. เพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของโรงรรมยางพารา
5. ได้คู่มือรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงรรมยางพารา

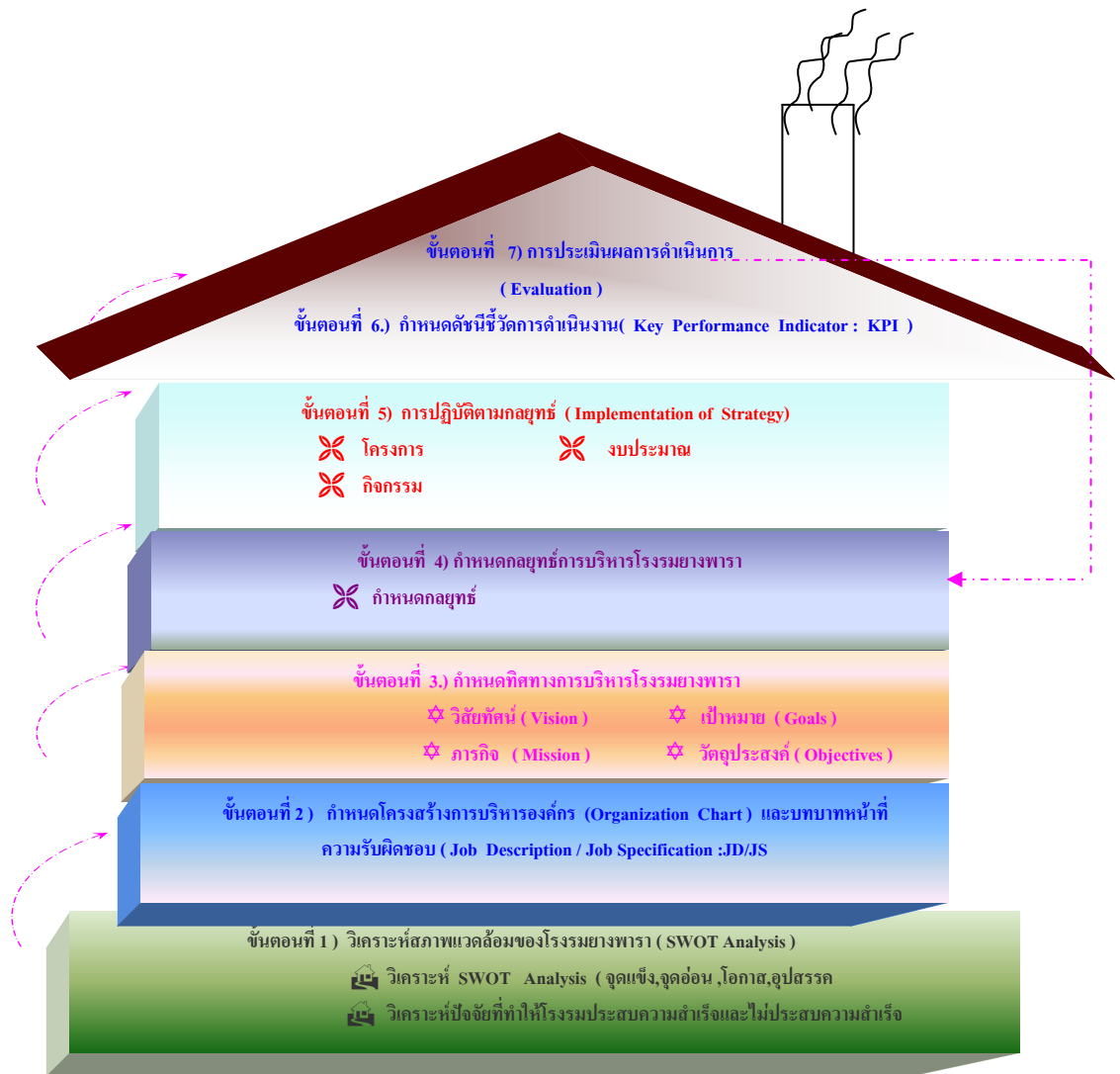
ขั้นตอนในการศึกษาวิจัย

ขั้นตอนในการศึกษาวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research : PAR) เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานการ ศึกษาองค์ความรู้ จากการสัมภาษณ์ จากการประชุมกลุ่ม และข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการและสมาชิกโรงรรมแล้วนำมาประยุกต์ เป็นรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงรรมยางพารา

ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยนักวิจัยได้รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ/ปฐมภูมิ และปัญหาต่างๆ ในการบริหารจัดการโรงรรมทั้ง 12 โรง และนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เช่น ข้อมูลพื้นฐานประวัติความเป็นมาของโรงรรมยางพารา วัตถุประสงค์ แนวนโยบายในการก่อสร้างโรงรรม ใ้้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการโรงรรม ด้านการบริหาร ด้านการเงินการบัญชี ด้านการตลาด ด้านกระบวนการผลิต ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการโรงรรม และได้จากการจัดประชุมระดมความคิดเพื่อค้นหาแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ(Model) การบริหารจัดการโรงรรม และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารจัดการโรงรรม

ระยะที่ 2 เป็นขั้นตอนการจัดทำรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงรรมยางพาราที่เหมาะสมพร้อมกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) โดยการประชุมร่วมกัน

ระดมความคิดระหว่าง คณะกรรมการโรงแรม สมาชิกโรงแรม เจ้าหน้าที่ สกย.เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริม
สหกรณ์จังหวัด และทีมวิจัย ไปศึกษาดูงานที่กลุ่มเกษตรกรป้าครอก จ.ภูเก็ต และนำสิ่งที่ได้จากการ
ประชุม ศึกษาดูงาน มาพัฒนาเป็นรูปแบบ(Model)การบริหารจัดการยางพารา โดยมีขั้นตอนการ
บริหารจัดการโรงแรมยางพารา ดังนี้ คือ



รูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงพยาบาล ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis (จุดแข็ง,จุดอ่อน,โอกาสและอุปสรรค)

1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กร (Organization Chart) และ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description / Job Specification :JD/JS)

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดทิศทางการบริหารโรงพยาบาล ซึ่งจะประกอบด้วยการ กำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives)

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ การบริหารโรงพยาบาล จะกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการ บริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation of Strategy) โดยปฏิบัติตาม โครงการ/ กิจกรรมและงบประมาณที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ของการบริหารจัดการโรงพยาบาลเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพในการดำเนินการของโรงพยาบาล

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation)

การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) โรงพยาบาล

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการโรงพยาบาล ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ให้ได้ความรู้ที่จะนำมาประยุกต์ แก้ปัญหาโรงพยาบาลที่ไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงพยาบาลและจากการได้ประชุมร่วมกับ คณะกรรมการโรงพยาบาล สมาชิกโรงพยาบาลเจ้าหน้าที่ สำนักงานส่งเสริมการสาธารณสุข เจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทีมวิจัยได้สรุปดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ของโรงพยาบาลตามภารกิจและวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลดังนี้ คือ

1. KPI ด้านการบริหารจัดการ
2. KPI ด้านกระบวนการผลิต
3. KPI ด้านการตลาด
4. KPI ด้านการเงิน / การบัญชี
5. KPI ด้านบุคลากร

6. KPI ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

หลักเกณฑ์ตามภารกิจด้านต่างๆ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
1. ด้านการบริหารจัดการ	1. มีระเบียบของโรงรมที่เป็นไปตามกฎข้อบังคับของสหกรณ์ 2. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Job Description / Job Specification JD / JS) และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม 3. ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง 4. จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ โครงการ/ กิจกรรม งบประมาณ ที่ชัดเจน
2. ด้านกระบวนการผลิต	5. มีป้ายประกาศผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจุบันเพื่อสร้างความโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ 6. ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่นรมควันมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท/ ก.ก .(ไม่รวมราคาน้ำยางสด)
3. ด้านการตลาด	7. เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่างน้อย 4 แหล่ง 8. บันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิตทุกครั้ง 9. บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้งเช่น ต้นทุนการขนส่ง ค่าโทรศัพท์ 10. มีการบันทึกการรับซื้อของโรงรมและของกลุ่มแข่งขัน
4. ด้าน การเงิน / การบัญชี	11. เอกสารหลักฐานในการเบิกจ่ายจะต้องลงนามโดยผู้จัดการ และกรรมการทุกครั้ง 12. มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงินโดยผู้ ตรวจสอบกิจการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการ อย่างน้อยเดือนละครั้ง
5. ด้านบุคลากร	13. สมาชิกโรงรมได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มี ความรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่นๆ อย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง 14. เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ควรมีการอบรมให้กับ พนักงานโรงรม
6. ด้านรักษาสีสิ่งแวดล้อม	15. ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน สกย. หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์อย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง 16. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงรม ขางพาราเสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีละ 1 ครั้ง 17. คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนด

บทคัดย่อ

ชื่อการวิจัย การศึกษาและพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา
สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 2 จังหวัดนครศรีธรรมราช
Administration and Business Models of Rubber Smoking Factored :
Case Study for Nakhonsrithammarat ORRAF

คณะผู้วิจัย สุวรรณิ โกษากรณ์ และคณะ

วัน เดือน ปี 15 กรกฎาคม 2549 - 14 ตุลาคม 2550

ผู้สนับสนุน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการโรงรมยางพาราที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ให้ได้ความรู้ และนำมาประยุกต์แก้ปัญหาโรงรมที่ไม่ประสบความสำเร็จโดยจัดทำเป็นรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงรมยางพาราเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research : PAR) โดยการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและปัญหาต่างๆ ในการบริหารจัดการโรงรมยางพาราและนำมาสังเคราะห์เพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator :KPI) โดยใช้การจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนและใช้วิธีการอ้อมทรัพย์ในการฟื้นฟูโรงรมยางพารา สถานที่ในการดำเนินการวิจัย คือ โรงรมยางพาราที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จังหวัดนครศรีธรรมราช เขต 2 ทั้งหมด 12 โรง

สรุปผลการวิจัย จากที่นักวิจัยเข้าไปศึกษาข้อมูลของโรงรมยางพารา และได้ร่วมประชุมกับคณะกรรมการบริหารโรงรมยางพารา และนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำเป็นรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงรมยางพารา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการบริหารจัดการโรงรมยางพารา ดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงรมยางพารา ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

- 1.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค)
- 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงรมประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กร (Organization Chart) และ
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description / Job Specification :JD/JS)

- ขั้นตอนที่ 3 กำหนดทิศทางการบริหารโรงรรม ซึ่งจะประกอบด้วยการ กำหนด
วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์
(Objectives)
- ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ การบริหารโรงรรม จะกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการ
บริหารจัดการ
- ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation of Strategy) โดยปฏิบัติตาม
โครงการ/ กิจกรรมและงบประมาณที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 4
- ขั้นตอนที่ 6 กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)ของการ
บริหารจัดการโรงรรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิผลและ
ประสิทธิภาพในการดำเนินการของโรงรรม
- ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการโรงรรมนั้นจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมของโรงรรมอย่างพารา (SWOT Analysis) จัดทำโครงสร้างองค์กร กำหนดภาระหน้าที่ของ
บุคลากร จากนั้นก็ต้องกำหนดทิศทาง โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย
(Goal) และกำหนดกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม งบประมาณ จากนั้นก็นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
(Implementation) และจะต้องกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) เพื่อ
จะได้ประเมินผลการดำเนินงาน ดังนั้น รูปแบบ (Model) การบริการจัดการโรงรรมอย่างพาราจะมีคู่มือการ
ประเมินและเกณฑ์การประเมิน เพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของโรงรรมอย่างพาราต่อไป

Abstract

Title: Administration and Business Models of Rubber Smoking Factories: A case study for Nakhon Si Thammarat ORRAF

Researchers: Suwannee Pochakorn and others

Date: 15 July, 2006 – 14 October 2007

Sponsor: The Thai Research Fund Regional Office

The purposes of the study were to analyze the administration of rubber smoking factories, both successful and unsuccessful and the model was drawn from the information to apply with the unsuccessful factories. The study was the participation action research (PAR). The fundamental information and the problems in managing the rubber smoking factories were collected and analyzed to establish key performance indicators (KPI.) The knowledge management approach was used as a drive. Saving was implemented for the factory recovery. The research sites were 12 rubber smoking factories under the responsibility of Office of Rubber Plantation Promotion, Nakhon Si Thammarat province region 2.

From the obtained information and the meeting with the administrative boards of rubber smoking factories, the administrative model was proposed as followed:

- Step 1 An analysis of the environmental condition of the rubber smoking factory, consisting of 2 parts:
 - 1.1 SWOT analysis (strength, weakness, threat, and opportunity)
 - 1.2 An analysis of factors affecting the success and unsuccess of the rubber smoking factory
- Step 2 Organization chart establishment, as well as job descriptions and job specifications (JD/JS)
- Step 3 Establishment of administrative trends of the rubber smoking factory, comprising of vision, mission, goals and objectives
- Step 4 Establishment of strategic management including strategies in administration, projects/activities and budget
- Step 5 Implementation of strategies
- Step 6 Establishment of key performance indicators (KPI.) of factory administration as a tool in assessing the extent of effectiveness and efficiency of the factory operation
- Step 7 Evaluating the factory operation, as well as evaluation guidelines and criteria for evaluating the factory administration

The result revealed that to successfully managing the rubber smoking factories, it is important to start from the analysis of environmental conditions of the factories by using SWOT analysis. Then, the organization chart should be established with job descriptions and job specifications. Next, the trends should be provided in forms of vision, mission and goals, followed by the establishment of strategies, projects, activities and budget. After that, the strategies should be implemented and the key performance indicators formed to assess the performance of the operation. With the administrative model, the administrators of the rubber smoking factories will be provided with the guidelines describing the evaluation methods and criteria to evaluate the operation performance of the rubber smoking factories.

คำนำ

การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาการบริหารจัดการโรงรมให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้ขอบเขตการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการโรงรมที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ในพื้นที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 2 จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจาก “สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ฝ่ายสนับสนุนการวิจัยในอุตสาหกรรม” โดยความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 2 จังหวัดนครศรีธรรมราช กับทีมวิจัยจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช และผู้ประสานงานชุดโครงการยางพารามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมุ่งเน้นพัฒนาและยกระดับรายได้ของเกษตรกรในกลุ่มอาชีพยางพาราให้สูงขึ้น

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการโรงรมยางพาราโดยนำรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงรมยางพาราที่ได้จัดทำขึ้นมาเป็นแนวทางและนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงรมยางพาราให้ประสบความสำเร็จต่อไปได้ด้วยดี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวรรณี โกษากรณ์

ธันวาคม 2551

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	(1)
บทคัดย่อ	(6)
คำนำ	(9)
สารบัญ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ	5
เอกสารเกี่ยวกับขั้นตอนการแปรรูปยางแผ่นรมควัน	10
เอกสารเกี่ยวกับตลาดยางพารา	13
เอกสารเกี่ยวกับโรงรมยางพารา	18
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	22
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	22
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	22
การเก็บรวบรวมข้อมูล	23
การดำเนินการศึกษาวิจัย	24
บทที่ 4 ผลการดำเนินการวิจัย	25
การวิเคราะห์ SWOT	40
ปัจจัยที่ทำให้โรงรมประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จ	46
รูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา	49
คู่มือการประเมินผลการบริหารจัดการโรงรมยางพารา	58
บทที่ 5 อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	69
รูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา	70
ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการโรงรมยางพารา	72
ภาคผนวก	
บทความสำหรับการเผยแพร่	
บรรณานุกรม	

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยางพาราเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศทั้งในด้านปริมาณการผลิตและมูลค่าการส่งออกซึ่งยางพาราไทยมีการปลูกมากกว่าหนึ่งร้อยปีมาแล้ว โดยผู้ที่นำยางพาราเข้ามาปลูกในไทยเป็นคนแรกคือพระยารัษฎานุประดิษฐ์ มหิศวรภักดี เจ้าเมืองตรัง โดยนำพันธุ์ยางมาจากมาเลเซียเข้ามาทดลองปลูกที่แรกที่บ้านเกอกันตัง จังหวัดตรัง ต่อจากนั้นก็มีการปลูกยางในพื้นที่อื่น ๆ ทั่วทั้งภาคใต้ และได้ขยายไปปลูกในพื้นที่ภาคอื่น ๆ ในเวลาต่อมา

ประเทศไทยผลิตยางพาราเป็นอันดับหนึ่งของโลก มีพื้นที่ปลูก 14,338,046 ไร่ ส่วนใหญ่ร้อยละ 85 อยู่ในภาคใต้ ซึ่งพื้นที่ปลูกยางในภาคใต้ ประมาณ 10,955,548 ไร่ รองลงมาคือภาคตะวันออก รวมภาคกลาง 1,644,704 ไร่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1,539,623 ไร่ และภาคเหนือ 198,171 ไร่ ซึ่งนอกจากประเทศจะผลิตยางได้เป็นอันดับหนึ่งของโลกแล้ว ประเทศไทยยังเป็นประเทศที่ส่งออกยางธรรมชาติมากที่สุดในโลกด้วย ปริมาณการส่งออกยางของไทยเพิ่มขึ้นทุกปี ในปี 2549 ประเทศไทยมีปริมาณการส่งออกยางทั้งสิ้น 2,771,673 ตัน ซึ่งมีสัดส่วนการส่งออกยางประมาณร้อยละ 40 ของการส่งออกยางทั้งหมดของโลก ส่วนใหญ่ส่งออกไปยังตลาดหลัก ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และเกาหลีใต้ สำหรับชนิดของยางที่ส่งออกนั้น ประมาณร้อยละ 72 ส่งออกยางแท่ง และยางแผ่นรมควัน ร้อยละ 20 ส่งออกน้ำยางข้น และที่เหลือร้อยละ 8 ส่งออกยางแผ่นผึ่งแห้ง ยางเครพ ยางสกิม ยางแผ่นดิบ และยางชนิดอื่น ๆ พื้นที่การทำสวนยางพาราไม่ได้จำกัดเฉพาะภาคใต้แต่ได้ขยายสู่ภาคอื่น ๆ ได้แก่ ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ (สถาบันวิจัยยาง,2550)

ในช่วงปี พ.ศ. 2534 – 2535 เกษตรกรชาวสวนยางได้รับความเดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและจากวิกฤติการณ์ราคายางพาราตกต่ำ จึงได้รวมตัวกันเพื่อเรียกร้องให้รัฐบาลเข้ามาดำเนินการช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหายางพาราตกต่ำและเมื่อให้พิจารณาโครงสร้างตลาดยางพาราของไทยที่ผ่านมามีลักษณะเป็นตลาดของผู้ซื้อ หมายถึงตลาดที่มีผู้ซื้อน้อยราย ทำให้เกษตรกรชาวสวนยางขาดอำนาจในการต่อรอง และไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการขายยาง เนื่องจากถูกพ่อค้าคนกลางกดราคารับซื้อ รวมทั้งมีการประเมินคุณภาพยางต่ำกว่าความเป็นจริง

คณะกรรมการวิสามัญได้ประชุมเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาราคายางพาราตกต่ำ สภาผู้แทนราษฎรในการประชุมครั้งที่ 6 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2535 โดยมีอดีต ฯพณฯ รองนายกรัฐมนตรี (นายบุญชู โรจนเสถียร) เป็นประธานในที่ประชุม ได้เชิญกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปชี้แจงเกี่ยวกับบทบาทของสหกรณ์ในการช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง ซึ่งในการประชุมครั้งนั้นได้มีมติมอบหมาย

ให้ กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดทำแผนงานหรือโครงการ เพื่อรวบรวมเกษตรกรชาวสวนยางรายย่อยจัดตั้งเป็นสหกรณ์ให้รวดเร็วและกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะใช้วิธีการสหกรณ์เข้าไปแก้ไขปัญหาการผลิตและการตลาด กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ในกลุ่มผู้ผลิตยางพาราเป็นโครงการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2537 – 2541) เพื่อเสนอรัฐบาล ซึ่งในปีงบประมาณ 2537 ได้อนุมัติให้ดำเนินโครงการเป็นปีแรก แต่ไม่ได้งบประมาณในส่วนของการสร้างโรงรม

ในเวลาเดียวกันนี้ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ซึ่งขณะนั้นผู้บริหารโดยผู้อำนวยการ นายพาสกร จรูญรัตน์ อดีต ฯพณฯ รมช. ว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (นายสุเทพ เทือกสุบรรณ) ในฐานะประธานกรรมการกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางให้ความเห็นชอบและช่วยเหลือในการชี้แจงหลักการและเหตุผลของโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควัน ต่อคณะกรรมการพิจารณาประมาณจนผ่านความเห็นชอบและอนุมัติโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควัน ให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งโครงการดังกล่าวมีเป้าหมายจัดสร้างโรงงานยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควันให้กับเกษตรกรชาวสวนยางซึ่งรวมกลุ่มในรูปของสหกรณ์เพื่อเข้าไปบริหารโรงงาน ดังนั้นกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสถาบันวิจัยยางได้ร่วมมือกันผลักดันและสนับสนุนโครงการทั้งสองให้ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

โดยในปี พ.ศ. 2536 สร้างโรงงานผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/ยางแผ่นรมควันเป็นโครงการนำร่อง จำนวน 10 โรง ในปี พ.ศ. 2537 - 2538 และปี 2540 รัฐบาลอนุมัติเงินงบประมาณจำนวน 3,099 ล้านบาท ให้กับกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เพื่อนำไปก่อสร้างโรงงานอบแผ่นยางพาราหรือที่เรียกสั้น ๆ ว่าโรงรมยางพารา จำนวน 1,000 แห่ง โดยมุ่งหวังว่าโครงการนี้จะเพิ่มมูลค่าของผลผลิตยางพารา อีกทั้งยังช่วยเหลือเจ้าของสวนยางให้สามารถยืนหยัดด้วยตนเองได้และเพื่อ ลดภาระการให้ความช่วยเหลือจากภาครัฐและเพื่อแก้ปัญหาราคายางพาราตกต่ำ

แต่เมื่อมีการตรวจสอบโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) พบว่าโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/ยางแผ่นรมควัน ซึ่งรัฐบาลได้อนุมัติงบประมาณจำนวน 3,452.20 ล้านบาท เพื่อก่อสร้างโรงงาน ผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/ยางแผ่นรมควัน (โรงอบ/รมยาง) จำนวน 1,000 แห่ง มีการก่อสร้างแล้วเสร็จเพียง 665 แห่งใช้เงินลงทุนสร้าง 2,452.02 ล้านบาท และจากการตรวจสอบช่วงระหว่างวันที่ 1 มกราคม – 30 กันยายน 2545 ปรากฏว่ามีโรงอบ/รมยางที่ไม่มีการใช้ประโยชน์ใด ๆ เลย 98 แห่งและมีการใช้งานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ใช้เพียงรวมน้ำยางสดหรือยางแผ่นดิบโดยไม่ได้ผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/ยางแผ่นรมควัน จำนวน 93 แห่ง รวมเงินลงทุนก่อสร้าง 707.71 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 28.51 ของเงินลงทุนก่อสร้างทั้งหมด

ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อพิจารณาด้านความถี่ของการใช้โรงอบ/รมยางเพื่อผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/ยางแผ่นรมควันพบว่ามีโรงอบ/รมยางที่มีการผลิตไม่ต่อเนื่องคือผลิตไม่เกิน 3 เดือน ถึง 110 แห่ง ใช้เงิน

ลงทุนในการก่อสร้าง 409.91 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.51 ของเงินลงทุนก่อสร้างทั้งหมด ซึ่งในบางโรงงานได้เปลี่ยนไปดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำยางสดไปขายให้กับบริษัทหรือรวบรวมยางแผ่นดิบแล้วขายให้กับพ่อค้าหรือเปลี่ยนไปทำธุรกิจอื่น ๆ

จากการตรวจสอบพบว่า สาเหตุที่ทำให้ในช่วงปี พ.ศ. 2545 ไม่มีการใช้ประโยชน์โรงงานยางหรือมีการใช้งานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์มีหลายประการ อาทิ

1. ไม่มีการศึกษาความเป็นไปได้อันเนื่องมาจากโครงการก่อนเริ่มดำเนินการ โดยเฉพาะเรื่องเป้าหมายการก่อสร้างที่มีจำนวนมากเกินไป

2. พื้นที่ที่ใช้ก่อสร้างโรงอบ/รมยาง ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น บางแห่งอยู่ในพื้นที่สวนยางที่มีผลผลิตน้อย บางแห่งอยู่ไกลเกินไปทำให้มีน้ำยางสดป้อนเข้าโรงอบ/รมยางในปริมาณน้อยหรือบางแห่งอยู่ใกล้แหล่งชุมชนเกินไป จึงทำการผลิตไม่ได้เนื่องจากจะก่อให้เกิดน้ำเสียและส่งกลิ่นเหม็น

3. ความไม่พร้อมของโรงงานยางพารา เช่นมีจำนวนสมาชิกน้อยเกินไป ขาดความรู้ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ที่ดี รวมถึงขาดความชำนาญในด้านเทคนิคการผลิต สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน(สตง.) จึงได้แจ้งไปยังผู้อำนวยการกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางรวมถึงปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาส่งเจ้าหน้าที่ไปสำรวจสภาพปัญหาและอุปสรรคพร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขเพื่อให้โรงอบ/รมยางดังกล่าวสามารถใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และคุ้มค่ากับการลงทุน ส่วนในกรณีที่มีสภาพแวดล้อมในชุมชนเปลี่ยนแปลงไปกระทั่งไม่สามารถประกอบกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรพิจารณาหาแนวทางเพื่อใช้ประโยชน์โรงอบ/รมยางให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่อไป

นอกจากนี้ให้มีการสรุปปัญหาอุปสรรค และผลการดำเนินโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/ยางแผ่นรมควันตามนโยบายของรัฐบาลเสนอต่อกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งใช้เป็นบทเรียนในการดำเนินโครงการลักษณะเดียวกันนี้ เพื่อใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า และในการจัดทำโครงการทุกโครงการควรให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผล รวมทั้งจัดให้มีระบบการควบคุมภายในของทุกกิจกรรม โดยถือปฏิบัติตามระเบียบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 อย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการสูญเสียจากการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง,2538)

สำหรับในจังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นหนึ่งในพื้นที่ดำเนินงานตามโครงการ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 1 และเขต 2 มีการก่อสร้างโรงอบ/รมยางพาราจำนวนทั้งหมด 100 โรง ซึ่งอยู่ที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 1 จำนวน 38 โรง เปิดดำเนินการ 32 โรง ไม่ได้เปิดดำเนินการ 6 โรง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 2 จำนวน 62 โรง ที่เปิดดำเนินการ 56 โรงไม่ได้ดำเนินการ 6 โรง

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงเป็นการศึกษาและพัฒนารูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงมียางพาราโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการโรงมียางพารา และเพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงมียางพาราที่ดีเพื่อนำไปทดลองใช้กับโรงมียางพาราที่ไม่ได้ดำเนินการหรือมีปัญหาในการดำเนินการที่อยู่ในพื้นที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเขต 2 จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อสามารถนำรูปแบบการบริหารจัดการที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาของกลุ่มที่ยังไม่ประสบความสำเร็จซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ให้มีการพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาอาชีพการผลิตยางพาราให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการโรงมียางพารา
2. เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการโรงมียางพาราที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงมียางพารา
4. เพื่อกำหนดรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของโรงมียางพารา
5. ได้คู่มือรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงมียางพารา

3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ /สังเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการ
2. ได้รูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงมียางพารา
3. ได้คู่มือในการบริหารจัดการโรงมียางพารา
4. ได้เครือข่ายที่จะร่วมดำเนินงานในการพัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

บทที่ 2

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 2 จังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ
2. เอกสารเกี่ยวกับขั้นตอนการแปรรูปยางแผ่นรมควัน
3. เอกสารที่เกี่ยวกับตลาดยางพารา
4. เอกสารที่เกี่ยวกับโรงแรมยางพารา

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ

1.1 ความหมายของการจัดการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการไว้หลายลักษณะซึ่งพอจะประมวลได้ดังนี้

สมคิด บางโม (หลักการจัดการ,2538) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า “การจัดการคือ ศิลปะในการใช้เงิน ใช้วัสดุอุปกรณ์ขององค์กรและของภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ”

แฮร์โรลด์ กูเนตซ์ (Harold Konntz) ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า “การจัดการหมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของเป็นอุปกรณ์การดำเนินการนั้น”

เออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale) กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการจัดองค์กรและการใช้ทรัพยากร ต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

จากทฤษฎีของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ คน เงินทุน เครื่องจักร และ วัสดุ

ธงชัย สันติวงษ์ (หลักการจัดการ,2531) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ เป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยตรง โดยจะคอยชี้นำและกำกับให้องค์กรต่าง ๆ ทำงานโดยมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่างๆ และสังคมได้

ธงชัย สันติวงษ์ (หลักการจัดการ,2531) กล่าวว่า ปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุพื้นฐานที่ผู้บริหารทุกคนต้องหันมาสนใจในงานด้านการจัดการ เพื่อใช้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกิจการ จะประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. คน (Man) คือ ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง ที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพงาน
2. เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหาและจัดซื้ออย่างพิถีพิถัน เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าที่สุด
3. เงินทุน(Money)นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กร ดำเนินไปโดยไม่ติดขัด ซึ่งเงินทุนนี้มีระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงราคาค่าต้นทุนของเงินทุน คือ ดอกเบี้ยอีกด้วย
4. วัสดุสิ่งของ (Material) ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและวัสดุสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหามาใช้ในการดำเนินการผลิตหรือสร้างงานบริการได้ตลอดเวลา

ธงชัย สันติวงษ์ (หลักการจัดการ,2531) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการประกอบด้วย 4 ปัจจัยได้แก่

1. **ตลาด (Market)** คือตลาดที่ประกอบด้วยลูกค้าที่ซึ่งกิจการมุ่งจะขายสินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจและการขยายตัวของรายได้และประชากร รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นเงื่อนไขที่สำคัญ คือ ต้องสามารถขายสินค้าหรือบริการได้จนบรรลุเป้าหมาย อันจะส่งผลต่อเนื่องทำให้มีกำไร ซึ่งจะต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดอย่างใกล้ชิด และต้องมีการคาดคะเนได้ถูกต้อง

2. **วิธีการปฏิบัติงาน (Method)** ซึ่งอยู่ในระบบงานในองค์กรธุรกิจ จะประกอบด้วยระบบการผลิตหรือระบบการให้บริการต่าง ๆ กระแสการไหลของงาน ระเบียบขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานทั้งหลายที่จำเป็น วิธีการปฏิบัติงานถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ว่าได้ใช้ไปโดยสิ้นเปลืองหรือไม่ หากวิธีปฏิบัติที่จัดไว้เป็นวิธีที่ดีที่สุดแล้ว ก็จะช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตและการดำเนินการจะมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. **การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivate)** ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการบริหารคนในองค์กร โดยผู้บริหารจะมุ่งพยายามเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานให้มากขึ้นจากปัจจัยด้านบุคคล โดยอาศัยความมีศิลปะของหัวหน้างานในการใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำ จะต้องมีการจูงใจ รวมทั้งส่งเสริมขวัญ

กำลังใจให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น มั่นคง จงรักภักดีและทุ่มเทตั้งใจทำงานให้เสร็จลุล่วงไปให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. วิธีการจัดการ (Management) วิธีการจัดการซึ่งเป็นการกิจของนักบริหารโดยตรง คือ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

1.2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร การจัดการความรู้ไม่ได้มีความหมายเพียงแต่การนำ “ความรู้” มา “จัดการ” แต่มีความหมายจำเพาะและความหมายในเชิงลึก

การจัดการความรู้ จะต้องประกอบด้วยกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เช่น

1. การค้นหาและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ ทั้งจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กร นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสมกับบริบทของสังคมและขององค์กร ถ้าไม่เหมาะสมก็ดำเนินการปรับปรุง

2. การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน

3. การจัดเก็บความรู้ เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย

4. การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

5. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้

6. การสร้างความรู้ใหม่

7. การประยุกต์ใช้ความรู้

8. การเรียนรู้จากการใช้ความรู้

การจัดการความรู้เริ่มที่ปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose) อันยิ่งใหญ่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย ที่จะร่วมกันใช้ความพยายามในการดำเนินการจัดการความรู้ด้วยวิธีการและยุทธศาสตร์อันหลากหลาย เพื่อใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนในการบรรลุเป้าหมายตามความมุ่งมั่น เพื่อประโยชน์ขององค์กร กลุ่มบุคคล เครือข่าย และขยายผลไปสู่สังคมต่อไป

การจัดการความรู้มีความหมายมากกว่าการจัดการสารสนเทศ มากกว่าการจัดการข้อมูล และมากกว่าความรู้แฝงในองค์กร และความรู้เปิดเผยรวมทั้งจะต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนากิจกรรมหลัก (Core Activities) ขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย

การจัดการความรู้จะต้องดำเนินการในลักษณะเชิงบูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่ได้เป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ ต้องดำเนินการโดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่ามีภาระเพิ่มขึ้น

การจัดการความรู้เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับคนในองค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย ผลของการจัดการความรู้วัดจากผลงาน วัฒนธรรมองค์กร สินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กร และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมหรือการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้

การจัดการความรู้มีทั้งการจัดการความรู้ที่ดี และการจัดการความรู้ที่ไม่ดี การจัดการความรู้ที่ดีจะมีลักษณะลงทุนน้อย แต่ได้ผลมาก การจัดการความรู้ที่ไม่ดี เป็นการจัดการความรู้ที่ได้ผลไม่คุ้มค่ากับการลงทุน

พื้นฐานสำคัญต่อความสามารถในการจัดการความรู้ คือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หรือองค์กรเคอร์ดิค (Chaordic Organization) และการมีสมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning person)

ในเรื่องการจัดการความรู้ หลักการที่สำคัญคือการจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กลุ่มผู้ดำเนินการจัดการความรู้ต้องมั่นใจที่จะใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อจัดการความรู้อย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระที่จะคิด มีความมั่นใจที่จะคิด และนำความคิดมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดร่วมกันผ่านการกระทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

การจัดการความรู้จะต้องเชื่อมโยงกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ที่หลากหลาย เช่น การสร้างความรู้ (วิจัย) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นวัตกรรม การศึกษา การพัฒนาคน วัฒนธรรมการเรียนรู้ การนำสิ่งเหล่านี้มาบูรณาการให้เป็นองค์ความรู้ และนำองค์ความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการกับองค์กร

1.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ประกอบด้วยกระบวนการตั้งแต่การแปรข้อมูล (Data) ให้เป็นสารสนเทศ (information) แปรสารสนเทศให้เป็นความรู้ (Knowledge) และนำความรู้ไปปฏิบัติการ (Action) โดยที่ไม่หยุดอยู่ที่เพียงระดับของความรู้เท่านั้น แต่จะหมายถึงเป็นระดับของปัญญา (wisdom) ที่มีคุณค่า ความดี ความงาม

ในส่วน of ข้อมูลจะต้องมีการบันทึกข้อมูลจากการทำงานมีการค้นหาหรือสืบค้น (Mining) การรวบรวมข้อมูลและนำมาตรวจสอบกลั่นกรองเก็บไว้เฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์กร หลังจากนั้นก็นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อได้ประมวลเป็นองค์ความรู้ และจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลองค์ความรู้ได้อย่างเป็นระบบ เพื่อการสืบค้นหาได้ง่าย และการ

นำไปใช้ในการจัดบริการข้อมูล หรือมีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การแปรข้อมูลสารสนเทศให้เป็นความรู้นั้นเป็นกระบวนการภายในขององค์กร ที่ดำเนินการระหว่างคน โดยนำข้อมูลสารสนเทศมาแปรความเปรียบเทียบตามบริบทขององค์กร เป้าหมายขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้เป็นความรู้โดยที่ความรู้จะเป็นผลในระดับของการปฏิบัติงาน

ระดับของความรู้มีการดำเนินการส่งเสริมหรือสร้างเงื่อนไขให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ภายในองค์กรไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ให้ลึกซึ้งหรือเชื่อมโยงยิ่งขึ้น อาจยกระดับขึ้นไปถึงความเข้าใจในกระบวนการทัศน์ใหม่ มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ในการกำหนดนโยบาย ประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในหลาย ๆ แนวทาง หรือใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (เกิดปัญญา) และภาคีผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้รับผลจากความสำเร็จขององค์กร

เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้ภายในองค์กร ก็มีการสังเกตและเก็บข้อมูลจากกิจกรรมนั้นๆ นำไปแปรเป็นข้อมูลสารสนเทศ และเป็นความรู้สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นวัฏจักรแห่งการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา

การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลงานของบุคคล องค์กร เครือข่าย และพัฒนาสังคมในภาพรวมในยุคสังคม และเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยพื้นฐานของความรู้ การจัดการความรู้มีอยู่แล้วตามธรรมชาติในทุกคน ทุกองค์กร หรือเครือข่าย และทุกสังคม แต่เป็นการจัดการความรู้ที่ทำโดยมีระบบแบบแผน ขาดพลัง

1.4 ปัญหาของการจัดการความรู้ ปัญหาของการจัดการความรู้ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมีดังนี้

1. เป็นการดำเนินการ (สร้างความรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้) แบบไม่มีระบบ ไม่มีโครงสร้าง จึงทำให้การจัดการความรู้มีลักษณะไม่ถูกต้อง ไม่มีกระบวนการที่ดี
2. การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร
3. ความรู้ที่มีอยู่ไม่ได้ถูกใช้ซ้ำ ไม่ได้มีการแลกเปลี่ยน ซึ่งหมายความว่าสมาชิกขององค์กรต้องสร้างความรู้ใหม่ขึ้นใช้เองโดยไม่จำเป็นต้องทำให้มีการทำงานซ้ำซ้อนกับงานที่คนอื่นในองค์กรเคยทำไว้แล้ว
4. สมาชิกขององค์กรอยู่ภายใต้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ที่มากเกินไปจนเกิดความสับสนไม่มั่นใจในข้อมูลนั้น ๆ
5. การปกปิดความรู้ระหว่างสมาชิกขององค์กรเป็นเรื่องปกติ และไม่มี ความสนใจในกลุ่มสมาชิกขององค์กรที่จะช่วยกันเพิ่มพูนความรู้ (www.dopa.go.th)

2. ขั้นตอนการแปรรูปยางแผ่นรมควัน

2.1 ขั้นตอนการรวบรวมน้ำยางสด

2.1.1 น้ำยางที่นำส่งโรงรม ต้องสด สะอาดไม่เป็นเม็ดพริกไม่เจือปนสิ่งใดลงในน้ำยางสดและ
ไม่ควรใส่ขี้ยางลงในน้ำยางสดเพื่อเพิ่มน้ำหนักขี้ยางเพราะยางจะเป็นเม็ดพริกได้ง่าย น้ำยางที่เหมาะสม
การทำยางแผ่นผึ่งแห้งที่สุด คือ น้ำยางสดที่ใช้ภาชนะบรรจุที่สะอาด

2.1.2 ไม่ควรผสมแอมโมเนียเข้มข้นลงในน้ำยางเพราะไม่เหมาะกับการทำยางแผ่นผึ่งแห้งและ
เป็นผลให้ยางบูดเน่าเสียหาย หากจำเป็นต้องใส่สารป้องกันการบูดเน่าของน้ำยางให้ใช้โซเดียมคลอไรด์
ในรูปของสารละลาย 3 % ในอัตรา 0.02 – 0.05 กรัม ต่อน้ำหนักเนื้อยางแห้ง 100 กรัม

2.1.3 เทน้ำยางสดผ่านตะแกรงกรองน้ำยาง เบอร์ 40 และ 60 เพื่อเอาสิ่งสกปรกออก โดยวาง
ตะแกรงซ้อนกันสองชั้น เบอร์ 40 ไว้ด้านล่าง

2.2 ขั้นตอนการหาความเข้มข้นของน้ำยางสด การหาความเข้มข้นของน้ำยางสดโดยการอบแห้ง
กำหนดให้ใช้วิธีนี้เพื่อหาเนื้อยางแห้งจริง ๆ ที่นำมาส่งถึงโรงรมยางในแต่ละวันว่ามีอยู่จริง ๆ เท่าไร
โดยการนำน้ำยางสดมาทำให้แข็งตัวรีดเป็นแผ่นเล็ก ๆ อบให้แห้งแล้วชั่งหาน้ำหนักยางที่แท้จริง ซึ่งจาก
น้ำหนักยางแห้งของแผ่นตัวอย่างนี้ จะใช้คำนวณหาน้ำหนักยางแห้งจากน้ำยางสดที่นำมาจากสวนซึ่ง
ขั้นตอนการปฏิบัติการทำยางแผ่นตัวอย่าง มีดังนี้

2.2.1 หลังจากกรองน้ำยางสดเอาสิ่งสกปรกออกเรียบร้อยแล้วตักน้ำยางสดประมาณ 40 กรัม

2.2.2 นำไปชั่งในตาชั่งละเอียดให้ได้น้ำหนักยางสด 20 กรัม ส่วนน้ำยางที่เหลืออีก 20 กรัมของ
สมาชิก ทุกคนนำมารวมกัน เพื่อทำเป็นยางแผ่นแล้วอบแห้งใช้หาค่าเฉลี่ยของโรงงาน

2.2.3 การทำยางแผ่นตัวอย่าง ใช้น้ำยาง 20 กรัม ใส่กรดฟอร์มิก 2% จำนวน 1 ช้อนชาควนให้
คลุกเคล้ากันแล้วปล่อยให้แข็งตัว เพื่อทำการรีดเป็นแผ่นเล็ก

2.2.4 น้ำยางสดที่ใส่กรดแล้วประมาณ 10 นาทีก็จะแข็งตัว ให้ทำการรีดเป็นแผ่นเล็ก ๆ บาง ๆ

2.2.5 การทำให้ยางแผ่นตัวอย่างแห้งสนิททำได้หลายวิธี เช่น

- อบในห้องอบของโรงรม พร้อมกับการอบยางแผ่นตามปกติ
- อบในตู้อบ ซึ่งจัดทำขึ้นเองตามวิธีเกี่ยวกับการทำตู้ฟักไข่
- อบในตู้อบไฟฟ้า แบบนี้เร่งเวลาการอบแห้งได้รวดเร็วกว่าวิธีอื่น

2.2.6 การชั่งหาน้ำหนักเนื้อยางแห้ง ให้ชั่งทันทีที่เอาออกจากตู้อบ เพื่อไม่ให้เกิดการดูด
ความชื้นในอากาศทำให้เกิดน้ำหนักเพิ่มเกินจริง และใช้ตาชั่งตัวเดิมที่ใช้ชั่งน้ำยางสดเพื่อความมั่นใจใน
การอ่านค่าหาน้ำหนัก

2.3 ขั้นตอนการทำยางแผ่นดิบ มีขั้นตอนดังนี้

2.3.1 ปล่อน้ำยางจากถังรวมน้ำยางผ่านท่อยางลงในตะก่งให้ถึงขีดตะก่งที่ 13.75 (ซึ่งอาจจะกะโดยประมาณด้วยสายตาก็ได้) เมื่อระดับน้ำยางถึงขีดตะก่งที่กำหนดแล้ว ก็เปลี่ยนไปใส่ตะก่งถัดไป ในลักษณะเดิมจนครบทุกตะก่ง หรือจนหมดน้ำยางหากเห็นว่าน้ำยางที่เหลือจะไม่เต็มตะก่งใหญ่ ให้ใช้ตะก่งแผ่นเรียบขนาด 25 แผ่นแทน แต่ถ้าน้ำยางที่เหลือเล็กน้อยให้ใช้ตะก่งเล็กชนิด 1 ตะก่งต่อ 1 แผ่น

2.3.2 ปล่อน้ำสะอาดจากถังพักน้ำผ่านท่อยางลงตะก่งที่ใส่น้ำยางไว้แล้วโดยให้ระดับน้ำครึ่งหลังนี้สูงถึงขีดตะก่งที่ 33

2.3.3 ใช้ไม้พายกวนให้น้ำยางและน้ำสะอาดผสมกันอย่างทั่วถึง

2.3.4 เมื่อกวนน้ำยางกับน้ำเข้ากันดีแล้วให้รีบเติมกรดฟอร์มิก 2 % จำนวน 7 ลิตร ผสมสารฟอกสีโซเดียมเบตาไบซัลไฟท์ จำนวน 1 ช้อนแกง ลงไปในตะก่งแล้วใช้ไม้พายกวนให้เข้ากันดีอีกครั้งอย่าปล่อน้ำยางกับน้ำผสมกับเฉย ๆ โดยไม่ใส่กรดฟอร์มิกลงไป เพราะน้ำยางจะเริ่มมีอาการบูดเน่าเป็นเม็ดพริกได้

2.3.5 ฟองที่เกิดขึ้นในตะก่ง ให้ใช้แผ่นเรียบค่อย ๆ กวาดฟองไปทางด้านท้ายของตะก่งแล้วตักออกใส่ภาชนะไปทำเป็นจี้ยางขายได้ อย่าให้ฟองหลงเหลืออยู่ เพราะฟองนี้จะทำให้เกิดตำหนิในแผ่นยางอาจจะใช้พัดลมช่วยเป่าแทนการกวาดก็ได้

2.3.6 ใส่แผ่นเรียบให้ตรงกับช่องเรียบแต่ละช่องและ ต้องแน่ใจว่าแผ่นเรียบด้านล่างได้เรียบลงถึงช่องเรียบที่พื้นตะก่งทุกช่องเช่นกันมิฉะนั้นขนาดของยางแผ่นที่จะได้จะมีขนาดไม่เท่ากัน

2.3.7 เมื่อยางแข็งตัว (สามารถทดสอบได้โดยเอานิ้วจิ้มดู) ให้ฉีดน้ำสะอาดลงไปในตะก่ง ให้น้ำท่วมยางทุกส่วนเพื่อป้องกันผิวยางเป็นสีคล้ำอันเนื่องจากการเข้าทำลาย ของเชื้อราหรือแบคทีเรียในอากาศ

2.3.8 ยางในตะก่งที่แข็งตัวแล้วนั้น สามารถรอกการรีดได้หลายชั่วโมงโดยไม่แข็งตัวไปกว่านี้อีก หากน้ำที่ฉีดหล่อผิวหน้ายางในตะก่งแห้งแล้วให้เติมน้ำลงไปใหม่ เพื่อความสะดวกในการดึงแผ่นเรียบออกจากตะก่ง หากพยายามดึงแผ่นเรียบขึ้นโดยที่ไม่มีน้ำหล่อเลี้ยงอยู่จะเกิดปัญหายางแห้ง ดึงแผ่นเรียบทำให้ดึงขึ้นยาก

2.3.9 ยกยางใส่รางล้างยาง ล้างให้สะอาด และสะดวกในการใช้มือบังคับให้ลอยไปปลายรางน้ำใกล้จักรรีดยาง

2.3.10 การป้อนยางเข้าแท่นจักรรีด ให้สอดด้านกว้างของยางแผ่นที่บริเวณส่วนกลางแท่นรีดครึ่งและแผ่นช่วยให้การรีดยางของลูกกลิ้งสะดวกไม่ติดขัด

2.3.11 ยางที่รีดออกมาเป็นแผ่น แล้ว จะล้างน้ำอีกครั้งและนำไปวางพาดบนราวไม้ไผ่ราวละ 5 แผ่น

2.3.12 ยางแผ่นที่วางบนราวและจัดเรียงในรถเข็นยางแล้วมักจะมีปัญหาการเหลื่อมทับกันของยางแผ่นบนราวเดียวกันยางที่เข็นซ้ายห้อยติดกันหรือห้อยลงไป ติดกับยางแผ่นที่ราวชั้นล่างลงมา ซึ่งส่วนที่ยางติดกันนั้น ยางจะไม่สึก แก้ไขได้โดยใช้มือจัดแต่งการเรียงยางแผ่น หรือใช้กรรไกรสอดระหว่างยางแผ่นที่ติดกันให้แยกออกจะทำให้ยางแห้งสนิททั่วทั้งแผ่นดีขึ้น

2.3.13 ปลอ่ยให้ยางแผ่นดิบสะเด็ดน้ำสัก 1 – 2 ชั่วโมง ก่อนนำเข้าห้องอบ / รมยาง เพื่อลดปัญหาความชื้นไม่ให้เกิดในห้องมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

2.3.14 ราวไม้ไผ่ที่พาดยางแผ่นต้องสะอาด ปราศจากปมปมบนไม้

2.4 ขั้นตอนการอบยางแผ่นรมควัน มีดังนี้

2.4.1 ลักษณะของห้องอบยาง ห้องอบยางนี้มีท่อโลหะเส้นผ่าศูนย์กลาง 4 นิ้ว มีฝาปิดฝงเรียงอยู่ที่พื้นห้อง 2 แถว แถวละ 6 ท่อ แต่ละท่อห่างกัน 1 เมตร สำหรับปิด - เปิด ควันจากเตาขึ้นไปในห้องอบ และมีท่อโลหะเส้นผ่าศูนย์กลาง 8 นิ้ว ที่มุมห้องสำหรับปลอ่ยควันจากใต้ห้องอบขึ้นไปบนหลังคาโรงรม

2.4.2 การควบคุมอุณหภูมิก่อนการเข็นรถเข็นยางเข้าห้องอบ/รมประมาณ 30 นาที ให้เริ่มจุดไฟเพิ่มอุณหภูมิในห้องให้ร้อนไว้ก่อนและให้ความร้อนกระจายทั่วห้องหากเข็นรถเข็นยางดิบเข้าไปก่อนแล้วจึงจุดไฟภายหลังอาจเกิดปัญหาความร้อนไม่ทั่วถึงทั้งห้องได้ ระดับอุณหภูมิที่ต้องการ คือ 50 – 70 องศาเซลเซียส (สูงสุดไม่เกิน 70 องศาเซลเซียส) เทอร์โมมิเตอร์ที่ผนังหน้าห้องจะช่วยบอกการขึ้น – ลง ของระดับอุณหภูมิในห้องได้

2.4.3 การคัดชั้นยางวิธีการคัดชั้นยางใช้การมองด้วยสายตาเป็นเกณฑ์ตัดสินโดยใช้หลักการที่กำหนดไว้เป็นตารางแสดงคุณลักษณะของยางแผ่นรมควัน ซึ่งการคัดชั้นยางแผ่นผึงแห้งก็อาศัยหลักการเป็นเกณฑ์พิจารณาเช่นกัน เมื่อเกิดตำหนิบนแผ่นยางให้ทำการตัดทิ้งไปก็จะสามารถเพิ่มชั้นคุณภาพได้ดีกว่าเดิม

2.4.4 การอัดเบล เครื่องอัดเบลที่มีการใช้ทั่วไปมี 2 ชนิดแบบหมุนและแบบใช้แรงไฮดรอลิกเบลแต่ละลูกต้องมีน้ำหนักลูกละ 33.33 กิโลกรัมพอดีแล้วมาเรียงซ้อนอย่างเป็นระเบียบในกล่องอัดเบล (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, 2538)

3. ตลาดยางพารา

ระบบตลาดยางพาราของประเทศไทยนั้นจำแนกเป็น 2 ส่วน คือ ตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ เนื่องจากยางพาราที่ผลิตได้ในประเทศร้อยละ 90 ของผลผลิตส่งออกจำหน่ายไปยังต่างประเทศ ประเทศคู่ค้าที่สำคัญ คือ ญี่ปุ่น จีน และสหรัฐอเมริกา และยางที่ใช้ภายในประเทศมีประมาณร้อยละ 10 ของผลผลิต ดังนั้น ภาวะการค้ายางพาราของประเทศไทยจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับภาวะการค้าภายในต่างประเทศส่วนใหญ่

3.1 ตลาดยางพาราในประเทศไทย

ตลาดยางพาราในประเทศไทยประกอบขึ้นด้วยผู้ขาย คือชาวสวนยางพาราและผู้ซื้อซึ่งเป็นพ่อค้ายางในระดับต่างๆ กันนับตั้งแต่พ่อค้าเร่ พ่อค้าในหมู่บ้าน พ่อค้าในเมืองและพ่อค้าส่งออก ผู้ขายซึ่งเป็นชาวสวนยางขนาดเล็กมีขนาดสวนยางประมาณ 800,000 ไร่และประมาณร้อยละ 95.6 ของชาวสวนเหล่านี้เป็นชาวสวนขนาดเล็กมีขนาดสวนยางเฉลี่ย 10 – 15 ไร่ ส่วนผู้ซื้อมีน้อยรายเมื่อเทียบกับผู้ขาย ดังนั้นสภาพตลาดจึงเป็นลักษณะตลาดของผู้ซื้อ

เมื่อชาวสวนยางพาราผลิตยางพาราได้ (ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในรูปยางแผ่นดิบ) ก็จะขายให้กับพ่อค้าในระดับต่างๆ ดังกล่าว ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณยางที่ชาวสวนผลิตได้ สภาพการคมนาคมจากแหล่งผลิตถึงตลาด กล่าวคือ ปริมาณยางมากการคมนาคมสะดวกก็จะเป็นการดึงดูดใจให้พ่อค้าส่งออกในเมืองและส่งออกเข้าไปซื้อแต่หากการคมนาคมไม่สะดวก ชาวสวนยางจะต้องขายผ่านพ่อค้าคนกลางในระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. พ่อค้าเร่ พ่อค้าระดับนี้จะใช้มอเตอร์ไซค์เป็นพาหนะเข้าไปซื้อยางที่สวนในรูปของยางแผ่นดิบแล้วนำไปขายให้พ่อค้าในหมู่บ้านหรือพ่อค้าในเมือง ซึ่งพ่อค้าในระดับนี้มีบทบาทสูงในพื้นที่ที่การคมนาคมไม่สะดวก แต่เมื่อการคมนาคมสะดวกพ่อค้าเหล่านี้จะมีบทบาทน้อยลงทันที

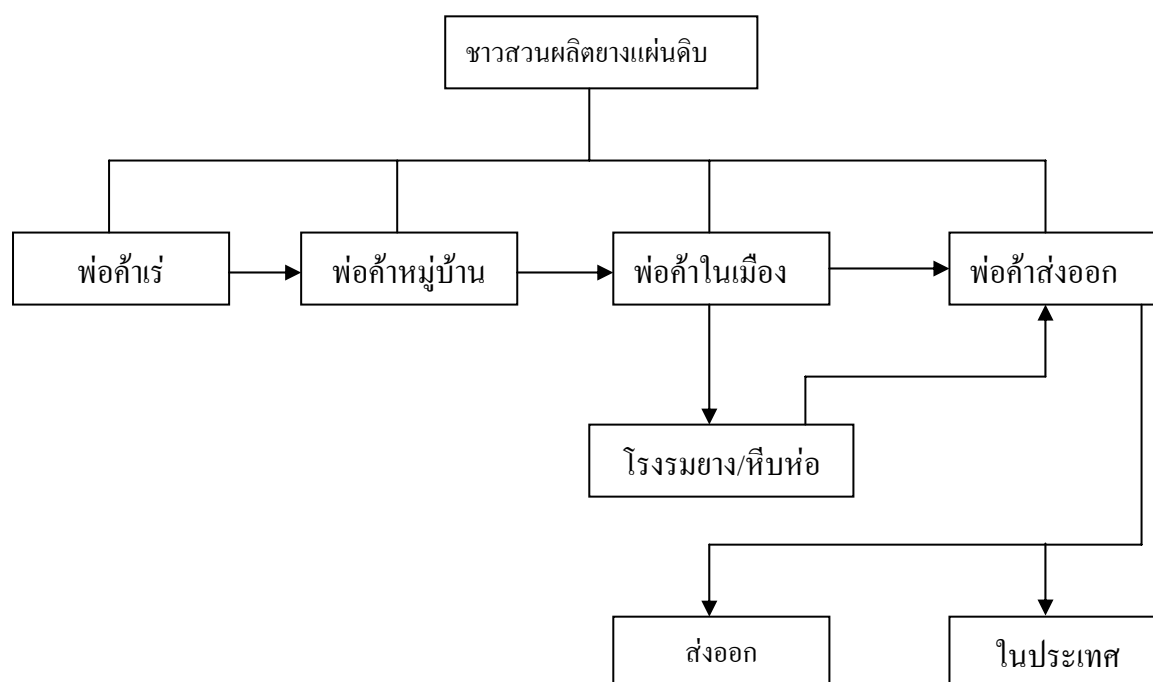
2. พ่อค้ายางในหมู่บ้าน พ่อค้าระดับนี้จะเปิดร้านค้าในหมู่บ้านโดยอาจขายสินค้าอื่นควบคู่กันไปกับการซื้อขาย โดยจะซื้อยางจากชาวสวนในรูปของยางดิบแล้วขายให้พ่อค้าในเมืองอีกทีหนึ่ง พ่อค้าในระดับนี้ส่วนใหญ่ก็มีใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้ายางและครอบครองยาง

3. พ่อค้าในเมืองพ่อค้าระดับนี้จะตั้งร้านรับซื้อยางของตนในตัวเมืองส่วนมากจะประกอบธุรกิจซื้อขายยางเพียงอย่างเดียว โดยจะรับซื้อจากพ่อค้าเร่ พ่อค้าในหมู่บ้าน ชาวสวนขนาดกลางและขนาดใหญ่ พ่อค้าระดับนี้ถือครองยางวันละมากกว่า 1,000 กก. จึงต้องมีใบอนุญาตตามกฎหมายและจดทะเบียนเป็นผู้ค้ายางและครอบครองยาง การขายของพ่อค้าระดับนี้จะขายให้กับผู้ส่งออกในรูปของยางแผ่นรมควัน โดยเสียค่าธรรมเนียมให้ผู้ส่งออก

4. พ่อค้าส่งออก เป็นพ่อค้าระดับสูงสุดของประเทศผู้ส่งออกมักจะมีโรงงานแปรรูป (โรงรมควันและโรงงานทำยางเครป) ของตนเองโดยจะซื้อยางจากพ่อค้าในเมืองหรือจากเจ้าของสวน

ขนาดใหญ่และซื้อขายในรูปของยางแผ่นรมควัน กรณีที่พ่อค้าหรือชาวสวนส่งแผ่นดิบมาจำหน่ายนั้น จะต้องรอผลการรมควันเสียก่อนว่ายางแผ่นดิบอยู่ชั้นไหนจึงจะตกลงราคากัน แต่ในกรณีที่ผู้ขายต้องการเงินสดก่อน ผู้ส่งออกจะจ่ายให้ประมาณครึ่งหนึ่งก่อนเมื่อทราบผลการรมควันจะจ่ายส่วนที่เหลือ

แผนภูมิ แสดงวิธีการตลาดของยางแผ่น



จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่าช่องทางการจำหน่ายยางแผ่นดิบของเกษตรกรชาวสวนยางมีหลายช่องทางซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดสวนและการคมนาคม เพราะหากเป็นเจ้าของสวนยางขนาดเล็กมีปริมาณยางแผ่นดิบน้อยก็จะจำหน่ายให้พ่อค้าภายในหมู่บ้าน แต่หากพื้นที่สวนอยู่ไกล การคมนาคมไม่สะดวก ก็จะจำหน่ายให้กับพ่อค้าเร่ เป็นต้น

3.2 ศูนย์กลางการค้ายางในประเทศไทย

ศูนย์กลางการค้ายางพาราในประเทศหรือตลาดยางพาราในประเทศที่สำคัญมีอยู่ 6 แห่งอยู่ที่ภาคใต้ 5 แห่ง คือ อ.หาดใหญ่ จ.ตรัง จ.ยะลา จ.นราธิวาส จ.ภูเก็ต และที่เหลืออีกแห่งหนึ่งคือ กรุงเทพมหานคร ซึ่งกล่าวโดยสรุปในแต่ละตลาดได้ดังนี้

3.2.1 ตลาดหาดใหญ่ หาดใหญ่เป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดสงขลา เป็นศูนย์กลางการค้ายางที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้ อ.หาดใหญ่มีความสำคัญในด้านการค้ายาง คือ เป็นศูนย์รวมธุรกิจหลายประเภทและยังมีสถาบันการเงินหลายแห่งรวมทั้งการคมนาคมที่สะดวกเพราะเป็นชุม

ทางรถไฟและไม่ห่างจากท่าเรือที่เข้ามาขนถ่ายสินค้าอย่างสม่ำเสมอ มีบริษัทส่งออกรายใหญ่หลายบริษัท และมีโรงงานแปรรูปยางแผ่นรมควัน ยางเครปและยางแท่งมากที่สุด นอกจากนั้นยังมีศูนย์วิจัยการยาง ซึ่งจะอำนวยความสะดวกในด้านวิชาการและตรวจสอบคุณภาพยาง ยางที่ซื้อขายในตลาดหาคีใหญ่นอกจากจะมาจากสวนยางในจังหวัดสงขลาแล้วยังมาจากจังหวัดใกล้เคียง เช่น จ.สตูล จ.พัทลุง จ.ยะลา จ.นราธิวาส และจ.ปัตตานี และยางที่ อ.หาดใหญ่รวบรวมมานั้นจะส่งออกโดยผ่านด่านศุลกากร จ.สงขลาและปาดังเบซาร์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสัดส่วนการส่งออกทั้งหมดได้เพิ่มขึ้นมาโดยตลอดแสดงว่ามีความสำคัญมาก สะท้อนให้เห็นว่า อ.หาดใหญ่มีความสำคัญต่อการค้ายางของประเทศมาก ทางราชการจึงถือราคาซื้อขายที่ตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ในการประกาศราคารายทางวิทยุกระจายเสียง เพื่อให้เกษตรกรและผู้เกี่ยวข้องทราบ

3.2.2 ตลาดตรัง จ.ตรังเป็นจังหวัดแรกที่มีการปลูกยางและเคยเป็นศูนย์กลางการค้ายางที่ใหญ่ที่สุดของประเทศในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง แต่ปัจจุบันได้ลดความสำคัญลงมาอยู่อันดับสองรองจากหาดใหญ่ ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้ จ.ตรังเป็นศูนย์กลางการค้ายางนั้นเช่นเดียวกับสงขลาคือมีบริษัทผู้ส่งออกตั้งอยู่หลายราย มีสถาบันการเงิน โรงงานแปรรูปหลายแห่ง มีท่าเรือขนถ่ายยางที่ จ.ตรัง ซึ่งสามารถรับสินค้าไปที่ปีนังได้ตลอดปี อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าสัดส่วนการส่งออกโดยผ่านด่านศุลกากรกันดังเมื่อเทียบกับปริมาณการส่งออกทั้งหมดปรากฏว่า มีสัดส่วนลดลง นั่นแสดงว่าความสำคัญของตลาดตรังมีแนวโน้มลดลง

3.2.3 ตลาดยะลา แม้ว่าจังหวัดยะลาจะไม่มีท่าเทียบเรือแต่ จ. ยะลาที่ตั้งอยู่ตรงศูนย์กลางของผู้ปลูกยางและการคมนาคมขนส่งผลผลิตจากสวนยางมายังตัวเมืองก็เป็นไปได้สะดวก ประกอบกับมีสำนักงานผู้ส่งออก โรงงานแปรรูปยางเป็นจำนวนมากส่งผลให้ จ. ยะลากลายเป็นศูนย์กลางการค้ายางแห่งหนึ่งในภาคใต้ ยางที่ซื้อขายใน จ. ยะลานั้นนอกจากจะมาจากแหล่งผลิตใน จ.ยะลาเองแล้วยังมีบางส่วนมาจาก จ.สงขลา จ.ปัตตานีและ จ.นราธิวาสอีกด้วย

3.2.4 ตลาดนราธิวาส จ.นราธิวาสเป็นศูนย์กลางการค้ายางที่อยู่ใต้สุดของไทยพ่อค้ายางในนราธิวาสส่วนใหญ่เป็นพ่อค้าขนาดเล็กแต่มีจำนวนมาก คุณภาพยางที่ซื้อขายอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ การคมนาคมไม่ค่อยสะดวก เนื่องจากเรือต้องทอดสมอยู่ห่างจากฝั่งมากจึงเสียค่าใช้จ่ายสูง และในฤดูฝนต้องขนยางโดยทางรถยนต์ไปลงเรือที่ปัตตานีและเบตง ความสำคัญของท่าเรือนราธิวาสที่มีการต่อการส่งออกยางทั้งหมดได้มีแนวโน้มที่ลดลง

3.2.5 ตลาดภูเก็ต แม้ว่า จ.ภูเก็ตจะมีเนื้อที่ปลูกยางไม่มากนัก แต่จ.ภูเก็ตก็อยู่ใกล้แหล่งปลูกยางทางภาคใต้ฝั่งตะวันตก คือ จ. ระนอง จ. กระบี่ จ. พังงา และมีโรงงานแปรรูปยางขนาดใหญ่ มีท่าเทียบเรือที่สามารถส่งยางไปลงเรือใหญ่ที่ปีนังได้ ทำให้ จ. ภูเก็ตเป็นศูนย์กลางการค้ายางที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศไทย

3.2.6 ตลาดกรุงเทพฯ กรุงเทพฯเป็นศูนย์กลางการค้าที่สำคัญแห่งหนึ่งเพราะนอกจากเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่ของบริษัทส่งออกแล้วยังเป็นที่ตั้งของโรงงานผลิตภัณฑ์จำนวนมาก เป็นศูนย์กลางการเงินของประเทศและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถติดต่อกับต่างประเทศได้ ยางพาราที่ส่งเข้ามาในกรุงเทพฯ หรือท่าเรือจังหวัดจันทบุรี ซึ่งสัดส่วนการส่งออกที่ทำเรื่องทั้ง 2 เมื่อเทียบกับปริมาณการส่งออกทั้งหมดแล้วปรากฏว่า การส่งออกที่ทำเรื่องกรุงเทพฯมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

3.3 ตลาดยางพาราในต่างประเทศ

ยางพาราที่ประเทศผู้ผลิตสามารถจำหน่ายให้ต่างประเทศได้มี 2 วิธีคือ โดยการจำหน่ายให้ผู้ซื้อโดยตรงหรือจำหน่ายผ่านตลาดยางของโลกก็ได้ ในที่นี้จะขอกล่าวถึงการจำหน่ายโดยผ่านตลาดยางเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งพอจะจำแนกตลาดยางของโลกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ตลาดที่ตั้งขึ้นเองสนองความต้องการของผู้ผลิต ซึ่งตลาดนี้จะตั้งอยู่ใกล้กับแหล่งผลิตโดยเรียกว่า “ตลาดต้นทาง (Primary markets)” ปัจจุบัน คือตลาดสิงคโปร์และตลาดกัวลาลัมเปอร์ ส่วนอีกตลาดหนึ่งเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคโดยตรงเรียกว่า “ตลาดปลายทาง” (Terminal markets) ซึ่งจะตั้งอยู่ในแหล่งผู้ใช้ที่สำคัญๆ เช่นตลาดนิวยอร์ก ลอนดอน โตเกียวและโกเบ เป็นต้น ตลาดต้นทางและตลาดปลายทางจะมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างใกล้ชิด การเคลื่อนไหวของราคารายางในตลาดหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อตลาดอื่น ๆ ด้วย

ณัฐวุฒิ ชีวะภัทร์ ได้กล่าวถึงปัญหาและความต้องการช่วยเหลือจากรัฐบาล ที่โรงแรมยางแผ่นรมควันในจังหวัดตรังประสบปัญหานี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับการเข้ามาแทรกแซงราคารายางพาราของรัฐบาลทำให้ราคาไม่เป็นไปตามกลไกของตลาด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโรงงานในฐานะผู้ส่งออกที่ทำให้การคาดการณ์ในด้านราคารายางไม่เป็นไปอย่างมีเหตุผล ทำให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ส่งออกในด้านการคาดการณ์เพื่อเก็งกำไรได้อย่างถูกต้อง

2. ปัญหาทางด้านระบบสาธารณูปโภค ได้แก่ ถนนหนทางที่ยังไม่สมบูรณ์ นำประปาที่มีกำลังส่งยังไม่เพียงพอ และที่สำคัญไฟฟ้าที่ดับบ่อยมากสร้างความเสียหายแก่โรงงานมากจึงทำให้โรงงานส่วนใหญ่กระจุยตัวอยู่แต่ในเขตอำเภอเมือง

3. ด้านการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ของรัฐบาล ยังขาดการประชาสัมพันธ์ในระดับที่เข้าถึงโรงงานจริง ๆ

3.4 การบริโภคและการตลาดของยางพารา

3.4.1 ผู้ใช้ยาง/ผู้บริโภค (End Users) ปี พ.ศ. 2549 ตลาดยานยนต์ของประเทศสหรัฐอเมริกาเกิดภาวะถดถอย โดยในเดือนมกราคมยอดขายยานพาหนะตกต่ำอย่างมาก คือยอดขายลดลงเกือบ 5% เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว (ยอดขายอยู่ที่ 16.7 ล้านหน่วยต่อปี ซึ่งจะปรับเปลี่ยนตามฤดูกาลในแต่ละปี) และยังคงชะงักในช่วงเดือนธันวาคม

3.4.2 ยางล้อ (Tyres) ปีพ.ศ. 2549 ผู้ผลิตยางรถยนต์ของประเทศเกาหลีได้สร้างตลาดส่งออกในประเทศจีน มีปริมาณการผลิตยางล้อ 65.2 ล้านหน่วย ลดลง 0.6 % เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ.2548 ส่วนปริมาณการผลิตยางล้อเพื่อการพาณิชย์ 16.3 ล้านหน่วย เพิ่มขึ้นมากกว่า 2.7 % จากปี พ.ศ. 2548 ในปีพ.ศ. 2549 เกาหลีได้ออกยางล้อรถยนต์ 44.28 ล้านหน่วย เพิ่มขึ้น 4 % จากปี พ.ศ. 2548 ส่วนปริมาณการผลิตยางล้อเพื่อการพาณิชย์ มีปริมาณการส่งออกที่ 10.31 ล้านหน่วย ลดลง 1 % เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2548 นั่นคือปริมาณการส่งออกลดลงอย่างต่อเนื่องในแต่ละไตรมาสของปี

พ.ศ. 2549 เกาหลีนำเข้ายางล้อรถยนต์เพิ่มขึ้น 25 % ซึ่งเป็นไปตามดัชนีชี้วัดการเติบโตจาก 2 ปีก่อนหน้านั้นปัญหาสำคัญที่ผู้ผลิตยางเกาหลีประสบคือตลาดภายในประเทศอ่อนแอ ปัญหาการขาดทุน การนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ และการขายยางล้อ OE สำหรับเป็นอุปกรณ์เพื่อประกอบรถยนต์แต่ละประเภทให้กับตลาดส่งออก

3.4.3 ผลิตภัณฑ์ยางที่ไม่ใช่ยางล้อ (Non Tyres) ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2549 อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศแถบโซนยุโรปอยู่ที่ 2.7% ซึ่งเป็นอัตราการขยายตัวที่รวดเร็วที่สุดตั้งแต่ช่วงเศรษฐกิจเฟื่องฟูในปี พ.ศ. 2543 อย่างไรก็ตาม การเติบโตยังคงไม่สมดุล โดยเฉพาะอุตสาหกรรมส่งออก ทั้งที่มีการปรับปรุงตลาดแรงงานและการเติบโตของเศรษฐกิจ การใช้ยางของผู้บริโภคยังคงดำเนินต่อไปอย่างเบาบาง โดยภาพรวมการเติบโตของปริมาณการใช้ยางของผู้บริโภคในแถบยุโรปเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดอุปสงค์ของยานยนต์เลยทีเดียว ในปี พ.ศ. 2549 การเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นไปอย่างแข็งแกร่ง นั่นคือ GDP ขยายตัวที่ 0.9 % ในไตรมาสที่ 4 และคาดว่าจะในปี พ.ศ. 2550 GDP เพิ่มขึ้น 2.5 %

ปี พ.ศ. 2549 ดัชนีการผลิต ผลิตภัณฑ์ยางอื่นที่ไม่ใช่ยางล้อของประเทศเยอรมันอยู่ที่ 129.5 เพิ่มขึ้น 4.8 % จากปี พ.ศ.2548 ส่วนประเทศสหราชอาณาจักรอยู่ที่ 87.3 เพิ่มขึ้น 0.6% จากปี พ.ศ. 2548 อิตาลีอยู่ที่ 109.1 ลดลง 0.4 % จากปี พ.ศ. 2548

3.4.4 ยางสังเคราะห์ (Synthetic Rubbers) ในปี พ.ศ. 2549 ตลาดยางสังเคราะห์ของโลกได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของ 3 ประเทศหลักผู้ผลิตของยางสังเคราะห์

อันดับที่ 1 การผลิตยางสังเคราะห์ของประเทศญี่ปุ่นลดลง โดยในปี พ.ศ. 2548 ญี่ปุ่นผลิตยางสังเคราะห์ 1.59 ล้านตัน ซึ่งเป็นปีแรกที่ลดลงในรอบ 6 ปี

อันดับที่ 2 อุตสาหกรรมการผลิตยางสังเคราะห์ของประเทศสหรัฐอเมริกามุ่งผลิตเพื่อสนองความต้องการใช้อย่างพอเพียงภายในประเทศ นั่นคือการนำเข้ายางสังเคราะห์ทั้งหมดของสหรัฐอเมริกาตกลงในปี พ.ศ. 2549 ในขณะที่การส่งออกกลับเพิ่มสูงขึ้น

อันดับที่ 3 สถานการณ์ยางสังเคราะห์ในจีน ทั้ง ๆ ที่จีนผลิตยางสังเคราะห์เพิ่มขึ้น 11.1 % แต่จีนกลับนำเข้า SBR มากกว่า 43 % และ BR มากกว่า 19 % เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2548 แสดงว่าจีนมีปริมาณผลผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการใช้ภายในประเทศ นอกจากนี้จีนมีโรงงานผลิตหลายแห่ง เช่นบริษัท Shanghai SECCO มีกำลังการผลิต 500,000 ตันต่อปี บริษัท Chang Zhou Donghao Chemical Trade ผลิตได้ 150,000 ตันต่อปี บริษัท CSPC ผลิตได้ 560,000 ตันต่อปี และบริษัท Shuangling Industry ผลิตได้ 150,000 ตันต่อปี เป็นต้น

ในปีพ.ศ. 2549 ยุโรปส่งออกยางสังเคราะห์เพิ่มขึ้น โดยมีปริมาณการส่งออก SBR 720,500 ตัน เพิ่มขึ้น 41 % เมื่อเทียบกับปี 2548 (<http://www.reothai.co.th>)

4. โรงรมยางพารา

จากเอกสารเผยแพร่เทคนิคการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยาง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางกล่าวไว้ว่า โรงรมยางพาราเกิดจากวิกฤตการณ์ราคายางพาราดตกต่ำ ในปี 2534 ติดต่อกันมาจนถึงปี 2535 ทำให้เกษตรกรชาวสวนยาง ได้รับความเดือดร้อนและเรียกร้องให้รัฐบาลเข้าไปแก้ไขปัญหา คณะกรรมการวิสามัญได้พิจารณาแก้ไขปัญหาราคายางพาราดตกต่ำ สถาผู้แทนราษฎรในการประชุมครั้งที่ 6 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2535 โดยมีอดีต ฯพณฯ รองนายกรัฐมนตรี (นายบุญชู โรจนเสถียร) เป็นประธานในที่ประชุม ได้เชิญกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปชี้แจงเกี่ยวกับบทบาทของสหกรณ์ในการช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง ซึ่งในการประชุมครั้งนั้นที่ประชุมได้มีมติมอบหมายให้กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดทำแผนงานหรือโครงการ เพื่อรวบรวมเกษตรกรชาวสวนยางรายย่อยจัดตั้งเป็นสหกรณ์ให้รวดเร็วและกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะใช้วิธีการสหกรณ์เข้าไปแก้ไขปัญหาการผลิตและการตลาด กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ในกลุ่มผู้ผลิตยางพาราเป็นโครงการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2537 – 2541) เพื่อเสนอรัฐบาลซึ่งในปีงบประมาณ 2537 ได้อนุมัติให้ดำเนินโครงการเป็นปีแรก แต่ไม่ได้งบประมาณในส่วนของการสร้างโรงรม

ในเวลาเดียวกันนี้ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยผู้อำนวยการ นายพาสกร จรูญรัตน์ อันมีอดีต ฯพณฯ รมช. ว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (นายสุเทพ เทือกสุบรรณ) ในฐานะประธานกรรมการกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ให้ความเห็นชอบและช่วยเหลือในการชี้แจงหลักการและเหตุผลของโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควัน ต่อคณะกรรมการพิจารณาประมาณจนผ่านความเห็นชอบและอนุมัติโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควัน ให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่ง

โครงการดังกล่าวมีเป้าหมายจัดสร้างโรงงานยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควันให้กับเกษตรกรชาวสวนยางซึ่งรวมกลุ่มในรูปของสหกรณ์เพื่อเข้าไปบริหารโรงงาน ดังนั้นกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสถาบันวิจัยยางได้ร่วมมือกันผลักดันและสนับสนุนโครงการทั้งสองให้ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

ในการสร้างรายได้ให้เกษตรกรชาวสวนยางและยกระดับคุณภาพ รัฐสนับสนุนการผลิตยางแผ่นรมควันและยางแผ่นผึ่งแห้ง โดยในปี 2536 สร้างโรงงานผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/ยางแผ่นรมควันเป็นโครงการนำร่อง จำนวน 10 โรง ในปี พ.ศ. 2537, 2538 และปี 2540 รัฐบาลอนุมัติเงินงบประมาณจำนวน 3,099 ล้านบาทเศษให้กับกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เพื่อนำไปก่อสร้างโรงงานอบแผ่นยางพาราหรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า โรงรมยางจำนวน 1,000 แห่ง โดยมุ่งหวังว่าโครงการนี้จะเพิ่มมูลค่าของผลผลิตยางพารา เพื่อแก้ปัญหาราคายางพาราคต่ำ

รัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งยกระดับคุณภาพยางแผ่นของเกษตรกรให้มีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาดและจำหน่ายได้ในราคาสูง ในปี 2536 โรงงานผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/ยางแผ่นรมควัน (โรงรมยางพารา) จึงถูกสร้างขึ้นเป็นโครงการนำร่อง จำนวน 10 โรง โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ

1. เพื่อให้สมาชิกสามารถผลิตยางแผ่นดิบมีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศและขายได้ในราคาสูง
 2. เพื่อให้ชาวสวนยางมีอำนาจต่อรองในการซื้อขายยางมากขึ้น
 3. เพื่อให้สมาชิกร่วมกันผลิต และปรับปรุงน้ำยางสดเป็นยางประเภทต่างๆ ตามที่ตลาดต้องการ
 4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการผลิตยางของไทยได้ครบวงจร
 5. เพื่อจูงใจให้เกษตรกรร่วมกันพัฒนาระบบการผลิตและการตลาดไปสู่ธุรกิจที่ครบวงจร
- (ข้อมูลจาก สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง : 2540)

4.1 แนวนโยบาย

โรงอบ/รมยาง เกิดขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล เมื่อปี พ.ศ. 2536 โดยให้ สกย. ดำเนินการตั้งโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควัน ที่จะให้ความช่วยเหลือเจ้าของสวนยางซึ่งด้อยโอกาสที่จะมีโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เพื่อแปรรูปผลผลิตเป็นของตนเอง เนื่องจากขาดทุนทรัพย์และความรู้ความชำนาญด้านการบริหารโรงงาน ในการยกระดับคุณภาพยางแผ่นให้สูงขึ้น เป็นอำนาจต่อรองด้านราคากับพ่อค้ายาง เพื่อให้ราคายางมีเสถียรภาพอีกทั้งยกระดับมาตรฐานการครองชีพของเกษตรกร (Standard of Living) ให้สูงขึ้นด้วยระบบสหกรณ์กองทุนฯสวนยาง จำกัด ด้วยจุดมุ่งหมายว่าเพื่อให้เจ้าของสวนยางสามารถยืนหยัดด้วยตนเอง ลดภาระการให้ความช่วยเหลือจากภาครัฐไว้ในที่สุด

ซึ่งต่อไปเมื่อเกษตรกรมีความชำนาญในการบริหารงานโรงงานขนาดย่อมนี้ได้ผลที่น่าพอใจแล้ว ก็จะ
เป็นแนวทางไปสู่การขยายงานเป็นโรงงานขนาดใหญ่ขึ้นได้ในโอกาสต่อไป

4.2 ลักษณะของโครงการจัดสร้างโรงอบ/รมยาง

เป็นการช่วยเหลือแบบพบกันครึ่งทางจากภาครัฐสู่เกษตรกร โดยผ่านทางหน่วยราชการ
กล่าวคือรัฐบาลให้ความช่วยเหลือด้านงบประมาณการก่อสร้างอาคาร โรงงานและวัสดุอุปกรณ์โรงงาน
ที่ราคาแพงและหายากเกินกำลังที่เกษตรกรจะจัดการได้ด้วยตนเองโดยมีแนวทางในการดำเนินโครงการ
ดังนี้คือ

1. เกษตรกร สนับสนุนใจเข้าร่วมโครงการ โดยช่วยจัดหาที่ดินก่อสร้างโรงงาน โดยไม่มี
ค่าตอบแทนและระดมเงินทุนจากสมาชิกทุกคนมาใช้ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติมและเพื่อการ
ซ่อมแซมอาคารและอุปกรณ์ที่จะเกิดการสึกหรอเสื่อมโทรมจากการใช้งาน รวมทั้งการจัดหาอุปกรณ์
ใหม่ทดแทนของเก่าในโอกาสต่อไปด้วย

2. หน่วยงานราชการ โดย สกย. ในฐานะเจ้าของโครงการรับผิดชอบด้านการอบรม
พนักงานและเกษตรกร ให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีการผลิตและการตลาดยาง กรมส่งเสริม
สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือด้านการให้ความรู้ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ให้การฝึกอบรมเกษตรกร
เกี่ยวกับระบบสหกรณ์ให้ความรู้ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ ให้ความช่วยเหลือด้านเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ให้ความช่วยเหลือ ด้านระบบบัญชีกองทุนฯ สวนยาง และการตรวจสอบบัญชี

4.3 หลักเกณฑ์การก่อสร้างโรงงาน

กลุ่มพัฒนาเจ้าของสวนสงเคราะห์ขนาดใหญ่จำนวนสมาชิก 30-100 คนมีเนื้อที่สวนยาง
เปิดกรีดรวมกันมากกว่า 3,000 ไร่ มีที่ดินก่อสร้างโรงงานไม่น้อยกว่า 2 ไร่ ที่ได้มาโดยการยินยอมให้
ใช้โดยไม่มีค่าตอบแทนหรือยกให้เป็นกรรมสิทธิ์ของ สกย. หรือขอใช้จากที่สาธารณะหรือที่สวนทาง
ราชการ อยู่ห่างไกลจากชุมชนอย่างน้อย 50 เมตร มีแหล่งน้ำ ไฟฟ้า และการคมนาคมสะดวก ให้
กลุ่มพัฒนาเจ้าของสวนสงเคราะห์จัดทะเบียนเป็นสหกรณ์กองทุนฯสวนยาง จำกัด เข้าบริหาร โรงอบ/
รมยาง ซึ่งยังคงเป็นทรัพย์สินของ สกย.

หากกลุ่มสหกรณ์กองทุนฯสวนยาง จำกัด เกิดการล้มเหลวด้วยเหตุใดก็ตามจนถึงขั้นต้อง
ชำระบัญชีล้มเลิกสหกรณ์ สกย. ยังทรงสิทธิที่จะจัดการคัดเลือกกลุ่มเจ้าของสวนยางอื่น เข้าบริหาร โรง
อบ/รมยางต่อไปได้

4.4 การควบคุมดูแลโรงอบ/รมยาง

งานการควบคุมดูแลโรงอบ/รมยางเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเพราะมีเรื่องของกำไรขาดทุนเป็นตัวสำคัญในการชี้วัดความสำเร็จ โดยผู้ที่ดูแลควบคุมก็คือผู้ที่สมาชิกให้ความไว้วางใจคัดเลือกให้เป็นคณะกรรมการโดยสามารถบริหารงานได้อย่างเป็นอิสระแต่ต้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของสหกรณ์ และอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง โดยจะได้รับการดูแลและการให้คำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางและเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การดำเนินการศึกษาวิจัย

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้คือโรงเรียนยางพาราที่อยู่ในพื้นที่เขตรับผิดชอบของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเขต 2 จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งมีทั้งหมด 62 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยเจาะจงเลือกพื้นที่ที่มีลักษณะการใช้ประโยชน์โรงเรียนยางพาราทั้ง 2 ลักษณะ คือ ใช้งานและไม่ใช้งาน ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ทำการเจาะจงเลือกพื้นที่ศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามหัวข้อวิจัย โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เลือกโดยดูจากผลการดำเนินงานสูงที่สุด 6 อันดับแรกได้แก่

1. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังธนู จำกัด 6/2 ม. 3 ต.น้ำตก อ.ทุ่งสง จ.นครศรีฯ
2. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหนองแดงสามัคคี 32 ม. 11 ต.นาไม้ไผ่ อ.ทุ่งสง จ.นครศรีฯ
3. สหกรณ์กองทุนสวนยางห้างสำน 25 ม. 1 ต.วังหิน อ.บางขัน จ.นครศรีฯ
4. สหกรณ์กองทุนสวนยางสหมิตร 13 ม. 2 ต.กะปาง อ.ทุ่งสง จ.นครศรีฯ
5. สหกรณ์กองทุนสวนยางราษฎร์ประดิษฐ์ 6/2 ม. 2 ต.นาหลวงเสน อ.ทุ่งสง จ.นครศรีฯ
6. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านลานช้าง 185 ม. 4 ต.กะปาง อ.ทุ่งสง จ.นครศรีฯ

2. โรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ เลือกโดยดูจากผลการดำเนินงานที่ขาดทุนและไม่ได้ดำเนินการ 6 อันดับ ได้แก่

1. สหกรณ์กองทุนสวนยางบางปรึก หมู่ 3 ต.บ้านลำนาว อ.บางขัน จ.นครศรีฯ
2. สหกรณ์กองทุนสวนยางตันยูง หมู่ 1 ต.วังหิน อ.บางขัน จ.นครศรีฯ
3. สหกรณ์กองทุนสวนยางห้วยทรายขาวพัฒนา จำกัด หมู่ 10 ต.นาแว อ.ฉวาง จ.นครศรีฯ

4. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหนองเตย จำกัด หมู่ 4 ต.หลักช้าง อ.ช้างกลาง จ.นครศรีฯ
5. สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองดีพัฒนา จำกัด หมู่ 7 ต.ทุ่งสง อ.นาบอน จ.นครศรีฯ
6. สหกรณ์กองทุนสวนยางสี่แยกร่วมใจ หมู่ 4 ต.ทุ่งสง อ.นาบอน จ.นครศรีฯ

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบสังเกตโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสมาชิก การดำเนินงานของสหกรณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับ ลักษณะการดำเนินการของสหกรณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์ และรูปแบบการบริหารจัดการโรงรมที่สร้างขึ้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจำแนกออกเป็น 3 รูปแบบดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกและสัมภาษณ์รายบุคคลกับคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ในพื้นที่ ทำการศึกษาพร้อม ๆ กับการจัดเวทีพบปะชาวบ้าน ในประเด็นด้านการดำเนินงาน และปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของโรงรม จัดประชุมกลุ่มย่อยสมาชิกโรงรมเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงรม
2. แบบสอบถาม จะทำการสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสมาชิก เพื่อให้สมาชิกได้รับทราบวัตถุประสงค์ในการดำเนินการวิจัย และผู้วิจัยได้รับทราบข้อมูลทั่วไปของสมาชิก
3. แบบสังเกต เป็นการสังเกตพฤติกรรมในการดำเนินงานในภาพรวมของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นด้านความร่วมมือในการดำเนินงาน สภาพพื้นที่ และสภาพการทำงานภายในสหกรณ์โรงรม

ขั้นตอนการดำเนินการเก็บข้อมูล

1. ข้อมูลจากเอกสาร โดยการรวบรวมข้อมูลเอกสารที่ให้ความรู้เกี่ยวกับโรงรมยางพาราที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบของกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 2 จังหวัดนครศรีธรรมราช เช่น ประวัติความเป็นมาของการก่อตั้งโรงรมยางพารา เพื่อนำมาศึกษาตามขอบเขตด้านเนื้อหา
2. ข้อมูลจากภาคสนาม ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ คณะกรรมการผู้บริหารโรงรมยางพารา และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลที่ได้มาจากการสังเกตที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงรมยางพารา และมีการถ่ายภาพประกอบในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการบันทึกเสียงในเทปบันทึกตามความเหมาะสมในการสัมภาษณ์

4. การดำเนินการศึกษาวิจัย

ขั้นตอนในการศึกษาวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research : PAR) เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การศึกษาองค์ความรู้ จากการสัมภาษณ์ จากการประชุมกลุ่ม และข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการและสมาชิกโรงรรม แล้วนำมาประยุกต์เป็นรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงรรมยางพารา

ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยนักวิจัยได้รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ/ปฐมภูมิ และปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารจัดการโรงรรมทั้ง 12 โรง และนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมด มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เช่น ข้อมูลพื้นฐานประวัติความเป็นมาของโรงรรมยางพารา วัตถุประสงค์ แนวนโยบายในการก่อสร้างโรงรรม ได้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการจัดการโรงรรม ด้านการบริหาร ด้านการเงินการบัญชี ด้านการตลาด ด้านกระบวนการผลิต ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการโรงรรม และได้วิเคราะห์ SWOT Analysis ได้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการบริหารจัดการโรงรรม

ระยะที่ 2 เป็นขั้นตอนการพัฒนาจัดทำรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงรรมยางพาราที่เหมาะสม พร้อมกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) โดยการประชุมร่วมกันระดมความคิด ระหว่าง คณะกรรมการโรงรรม สมาชิกโรงรรม เจ้าหน้าที่ สกย. เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จังหวัด และทีมวิจัย ไปศึกษาดูงาน

ระยะที่ 3 เป็นขั้นตอนการทดลองใช้รูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงรรมยางพารา โดยการทดลองใช้กับโรงรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ จำนวน 2 โรงรรม และการส่งเสริมให้โรงรรมนำรูปแบบการออมทรัพย์มาเป็นตัวขับเคลื่อนในการบริหารจัดการโรงรรมยางพารา

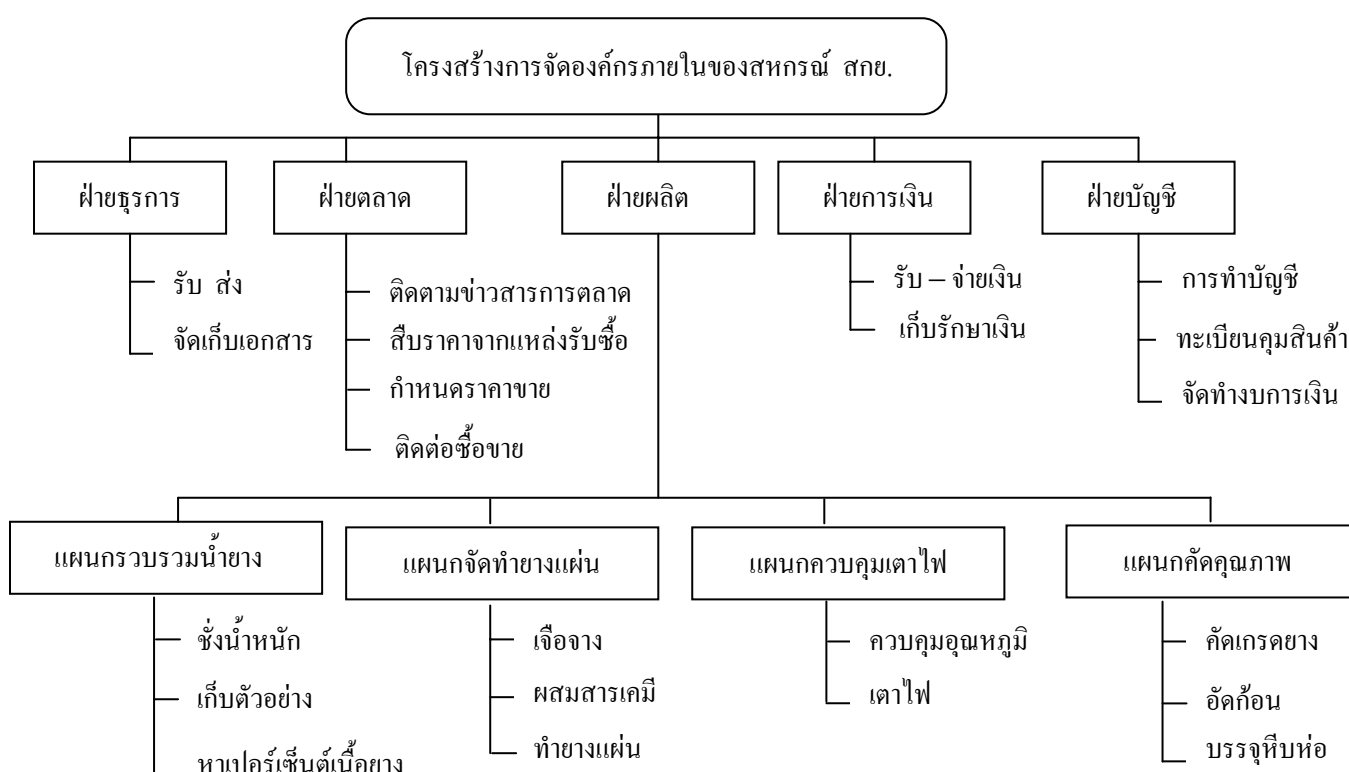
บทที่ 4

ผลการดำเนินการวิจัย

โครงการวิจัย การศึกษาและพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เขต 2 จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานการบริหารจัดการโรงรมยางพารา โดยการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ/ปฐมภูมิ และปัญหาต่าง ๆ ในโรงรมตัวอย่าง 12 โรง เพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของโรงรม ซึ่งได้ทำการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโรงรม โดยใช้การจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อน ใช้วิธีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์หาศักยภาพของโรงรมและการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับสมาชิกของโรงรม ที่สามารถสรุปผลได้ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน และปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารจัดการโรงรมยางพาราทั้ง 12 โรง และนำข้อมูลมาสังเคราะห์ และจากการดำเนินกิจกรรมนี้ คณะผู้วิจัยได้ทราบข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ของโครงสร้างการจัดองค์กรโรงรม ที่สรุปได้ทั้งหมด 5 ด้านคือ

1. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กรของโรงรมยางพารา



แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการจัดองค์กรของโรงรมยางพารา

ที่มา : คู่มือส่งเสริมสหกรณ์กองทุนสวนยาง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

1.1. ด้านบริหารจัดการองค์กร โรงมยางพาราดำเนินธุรกิจเหมือนกับสหกรณ์การเกษตรทั่วไป แต่จะเน้นเรื่องธุรกิจ การบริหารโรงอบ/รมยางเป็นโรงมยางพารา เป็นโรงรมขนาดเล็กมีสมาชิกโดยเฉลี่ยประมาณ 150 คน มีทุนในการดำเนินงานน้อย ในระยะแรกอาจจะไม่สามารถจัดจ้างผู้จัดการได้ คณะกรรมการดำเนินการและสมาชิกจะต้องร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ และมีความเสียสละพอสมควร เพื่อช่วยกันบริหารงานของโรงรมให้ดำเนินไป ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการดำเนินการได้แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ดังนี้

1.1.1 ฝ่ายการผลิต มีหน้าที่ควบคุมดูแลกระบวนการผลิต ตั้งแต่การรับน้ำยางมาจากสมาชิกจนกระทั่งทำเป็นยางอบแห้ง ตลาดจนการคัดคุณภาพและหีบห่อซึ่งอาจจะแบ่งงานออกเป็น 4 แผนก คือ

1. แผนกรับน้ำยาง หาเปอร์เซ็นต์เนื้อยาง
2. แผนกจัดทำแผ่น
3. แผนกอบ/รมควัน (ควบคุมเตาไฟ)
4. แผนกคัดคุณภาพ

การจัดการด้านการผลิตเป็นสิ่งสำคัญมาก ทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตจะต้องละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้ยางที่มีคุณภาพมาตรฐานและต้นทุนการผลิตต่ำสุด ซึ่งจะส่งผลให้เกษตรกรหรือสมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้แล้วในการบริหารการผลิต ผู้จัดการหรือผู้บริหารโรงรมจะต้องทราบและบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตในแต่ละชนิด เช่น น้ำยางสด ยางแผ่นดิบ และยางแผ่นอบแห้ง/รมควัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจว่าจะผลิตและขายยางชนิดใดที่จะทำให้โรงรมได้ราคาขายดีที่สุด

ในการผลิตเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการผลิต และคุณภาพของผลผลิตเป็นไปตามความต้องการของตลาด โรงรมควรมีการจัดกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QC Team) โดยให้พนักงานโรงรมหรือคนงานรวมกลุ่มกันแบ่งกลุ่มตามกลุ่มของหน่วยงาน มีการประชุมปรึกษาหารือกันก่อนเริ่มการทำงานในแต่ละวัน โดยให้มีการพูดคุยและตรวจสอบผลการทำงานในวันที่ผ่านมาว่า การทำงานมีปัญหาอะไร มีข้อขัดข้องประการใดบ้าง มีวิธีการแก้ไขปัญหายังไร มีวิธีการใดบ้างที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพิ่มปริมาณและคุณภาพของผลผลิตได้ หลังจากนั้นก็จะทำการสรุปผลการประชุมในแต่ละวัน เพื่อจะได้นำไปปฏิบัติงาน

นอกจากนั้นเพื่อให้พนักงานโรงรมหรือคนงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานก็มีการให้รางวัล โดยการให้ผลตอบแทนเพิ่มแก่คนงานที่สามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น วิธีการนี้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยการปลุกจิตสำนึกของพนักงานของโรงรมให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงมยางพารา และเป็นแหล่งประกอบอาชีพของเขาที่จะต้องช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของตนเอง

1.1.2 ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ กำหนดราคาซื้อขาย น้ำยางสด ติดตามข้อมูลข่าวสาร การตลาด ติดต่อประสาน งานซื้อ สืบราคาซื้อขาย ตลอดจนการจำหน่ายยางพาราและการควบคุมสต็อกยางพารา

1.1.3 ฝ่ายการเงิน มีหน้าที่ รับจ่ายและเก็บรักษาเงินของโรงรม

1.1.4 ฝ่ายบัญชี มีหน้าที่ ควบคุมดูแลด้านบัญชีและหลักฐานเอกสารต่างๆ ของโรงรมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้องเป็นปัจจุบัน

1.1.5 ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่รับส่งหนังสือ จัดเก็บเอกสาร และพิมพ์หนังสือในการปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการดำเนินการ ได้แบ่งความรับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับจำนวนกรรมการที่มาปฏิบัติงาน เช่น ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาด อาจมีกรรมการรับผิดชอบคนเดียวหรือกลุ่มเดียวกัน แต่ฝ่ายการเงินและฝ่ายบัญชีควรจะแยกกันเพื่อให้สามารถควบคุมตรวจสอบได้

2. ด้านการบริหารการผลิต

จากการเข้าไปศึกษาข้อมูลพื้นฐานผู้วิจัยได้ทราบถึงวิธีการและขั้นตอนในการผลิตยางแผ่นรมควันซึ่งพอจะประมวลวิธีการและขั้นตอนได้ดังนี้

2.1 การรับซื้อน้ำยางสด

2.1.1 การประกาศราคาซื้อขาย ณ จุดรับซื้อเป็นรายวัน (บางโรงรมไม่ประกาศราคาซื้อขายแต่จะคิดราคา รับซื้อหลังจากได้น้ำยาง แผ่นรมควันไปขายซึ่งจะทำให้ไม่เสี่ยงต่อการขาดทุน)

2.1.2 รับซื้อน้ำยางที่จุดรับซื้อหน้าสหกรณ์ โดยสมาชิก หรือผู้ที่ต้องการขายน้ำยางจะ นำน้ำยางมาส่งเก็บตัวอย่างน้ำยางสดไปหาเปอร์เซ็นต์ความเข้มข้นที่แท้จริง

2.1.4 เจ้าหน้าที่ทะเบียนบันทึกน้ำหนักยางสดของสมาชิกรายตัวหาเปอร์เซ็นต์น้ำยางที่แท้จริงลงใน ทะเบียนแสดงจำนวนยางของสมาชิกโรงรม เป็นประจำทุกวัน

2.2 การแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบ

2.2.1 ปล่อน้ำยางและน้ำสะอาดลงในตะกุง ตามขีดตะกุงที่กำหนดไว้

2.2.2 ใส่ น้ำกรดฟอร์มิคลงในตะกุงแล้วกวนให้เข้ากันกับน้ำยางและน้ำสะอาด ขั้นตอนนี้ต้องคนผสมสารเคมีให้กระจายตัว พร้อมทั้งกวาดเอาฟองอากาศที่เกิดขึ้นออกให้หมด

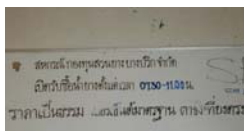
2.2.3 ใส่แผ่นเลียบเมื่อยางแข็งตัวแล้วฉีดน้ำสะอาดให้หล่อเลี้ยงเนื้อผิวยางทิ้งไว้ 1 คืน

2.2.4 วันรุ่งขึ้นหากน้ำเนื้อผิวยางแห้งให้ฉีดน้ำเพื่อให้ท่วมยางแล้วค่อย ๆ ดึงแผ่น เลียบขึ้นจากตะกุง

2.2.5 ล้างยางในรางจนสะอาดแล้ว จัดเรียงให้เป็นระเบียบในการรีดยาง

2.2.6 เอายางจากรางน้ำขึ้นจักรรีด ที่ติดตั้งอยู่ปลายรางล้างยาง

2.2.7 ยางที่รีดเสร็จแล้วให้วางพาดให้เรียบร้อยบนราวไม้ไผ่จนเต็มราว



ป้ายราคารับซื้อน้ำยาง



ซึ่งเสร็จแล้วเทยางลงถึงรวบรวมน้ำยางผ่านตะแกรง



เก็บตัวอย่างน้ำยางสดหาเปอร์เซ็นต์



บันทึกน้ำหนักยางที่แท้จริง



ปล่อยน้ำยางลงในตะก



ใส่แผ่นเสียบเพื่อทำแผ่นยาง



ล้างยางในน้ำสะอาด



นำยางขึ้นจักกรด



ยางที่รีดเสร็จให้วางพาดบนราวไม้ไผ่

2.3 การแปรรูปเป็นยางรมควัน

2.3.1 ติดไฟในเตาที่จะใช้สำหรับรมควัน เพื่อไล่ความชื้นที่อยู่ในเตาออกก่อนที่จะนำกะแวนยางใส่

2.3.2 ยางแผ่นดิบที่แขวนไว้บนกะแวนยาง เข้าเตาอบ หรือเตารมควัน ซึ่งเตาที่โรงรมใช้จะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ เตารมควันตามแบบการ ก่อสร้างปี พ.ศ. 2537สามารถบรรจุได้ 3 กะแวนและเตารมควันตามแบบกา ก่อสร้างปี พ.ศ. 2538 สามารถบรรจุได้ 6 กะแวน

2.3.3 คูแลเติมเชื้อไม้ฟืนลงในเตาเพื่อให้เตาได้รับความร้อนคงที่เป็นเวลา 4 วัน



การเติมเชื้อไฟลงในเตา

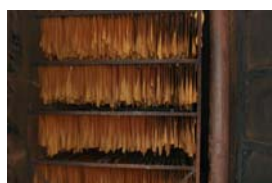
2.4 การคัดคุณภาพยาง

2.4.1 นำเกี๊ยะแขวนยางออกจากเตาตั้งไว้ให้เย็น

2.4.2 ตรวจสอบแผ่นยาง ว่าสุกดีตลอดแผ่นหรือไม่ ถ้ามีส่วนที่ไม่สุก ไม่เกินร้อยละ 5 ของแผ่นยาง สามารถทำการตัดออกได้เลย (เรียกว่า การคัดตั้ง) แต่ถ้ามียางที่ไม่สุกเกินกว่า ร้อยละ 5 ของแผ่นยาง จะนำกลับไปเข้าเตาอบใหม่อีกครั้ง

2.4.3 ทำการคัดแยกแผ่นยางที่ผ่านการรมแล้วออกเป็น 2 ส่วน คือ ยางแผ่นที่รมแล้วสุกเรียบทั้งแผ่น และยางแผ่นที่รมแล้วมีลักษณะเป็นตุ่มหรือฟองอากาศในแผ่นมากหรือที่เรียกว่า ยางฟองออกจากกันซึ่งยางแผ่นทั้ง สองชนิดราคาไม่เท่ากัน

2.4.4 นำยางคัดตั้ง มารวมกันแล้วอัดเป็นแท่งก้อนขนาด 33.3 กิโลกรัมเพื่อรอจำหน่ายต่อไป



ยางแผ่นที่รมควันเสร็จ



ยางแผ่นที่ผ่านการคัดตั้งรอจำหน่าย

2.5 วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตแต่ละขั้นตอน

2.5.1 วัสดุที่ใช้ในขั้นตอนการรับซื้อน้ำยาง

1. แผ่นป้ายประกาศราคารับซื้อน้ำยาง
2. เครื่องชั่ง ซึ่งแบ่งออกเป็น เครื่องชั่งแบบแขวน และแบบตั้งพื้น และเครื่องชั่งความละเอียด
3. ถ้วยสำหรับใส่ตัวอย่างน้ำยาง ที่จะนำไปอบคำนวณหาน้ำหนักยางแห้ง
4. เครื่องรีดตัวอย่างยาง
5. สมุดจดบันทึกสำหรับจดยางการประกอบด้วย
 - รายการน้ำหนักยางสด
 - รายการน้ำหนักตัวอย่างน้ำยางสด และน้ำยางแห้ง
 - รายการบัญชีรายรับ – รายจ่าย
6. ใบเสร็จ บันทึกรายการ
 - รายการลงรับน้ำยาง
 - รายการเงินสดจ่าย

2.5.2 วัสดุที่ใช้ในขั้นตอนการแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบ

1. สายยาง หรือท่อยางสำหรับส่งน้ำยางไปยังตะกงยาง
2. ตะกงยางซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ขนาด คือ ตะกงขนาด 50 แผ่น ตะกงขนาด 25 แผ่น และตะกงขนาด 1 แผ่น (ขึ้นอยู่กับปริมาณน้ำยาง)
3. แผ่นเลียบสำหรับแยกยางในตะกงออกเป็นแผ่น
4. สารเคมีที่ใช้สำหรับผสมน้ำยางให้จับตัว (กรดฟอร์มิก ความเข้มข้น 2%)
5. เครื่องรีดยางแผ่นดิบที่เป็นชุด มีลูกกลิ้งทั้งหมด 5 ชุดด้วยกัน พร้อมมอเตอร์ไฟฟ้า
6. รถหรือเกะสำหรับแขวนยางแผ่นดิบ
7. ไม้ไผ่สำหรับแขวนยางแผ่นดิบ

2.5.3 วัสดุที่ใช้ในขั้นตอนการแปรรูปเป็นยางรมควัน

1. รถยกลาก สำหรับยกเกะแขวนยางแผ่นดิบ เข้าสู่ห้องอบ
2. เชื้อเพลิงที่ใช้สำหรับติดไฟอบ/รม ยางแผ่นดิบ ได้แก่ ไม้ยางพารา ไม้เงาะ ไม้อื่นๆ
3. พรั่ว หรือ ที่ตักขี้เถ้าจากเตา

2.5.4 วัสดุที่ใช้ในขั้นตอนการคัดคุณภาพยาง

1. กรรไกรสำหรับตัดยาง (คัดตั้ง)
2. เครื่องอัดยางคัดตั้ง

2.5.5 วัสดุอุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต

1. ถังเก็บน้ำ
2. มอเตอร์สูบน้ำ
3. ถังน้ำ
4. แปลงสำหรับขัด / ทำความสะอาดตะกงยาง
5. อุปกรณ์บำบัดน้ำเสีย

2.5.6 วัสดุอุปกรณ์ประกอบโรงงาน อุปกรณ์ติดตั้งโรงงาน ซึ่งประกอบไปด้วยที่รวมน้ำยาง อ่างน้ำสำหรับแช่แผ่นยาง อ่างน้ำสำหรับล้างยางที่รีดแล้ว เตาอบยาง บ่อบำบัดน้ำเสีย

2.6 ผลผลิตที่ได้จากการผลิตในแต่ละขั้นตอน

2.6.1 ในขั้นตอนการรับซื้อ จะได้ผลพลอยได้ จากน้ำล้างภาชนะบรรจุน้ำยางของสมาชิกหรือผู้นำ น้ำยางมาขายให้กับโรงรม จะได้ผลผลิตเป็น เศษยาง หรือ ขี้ยาง

2.6.2 ในขั้นตอนการแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบ เราจะได้ผลผลิตเป็นยางแผ่นดิบที่พร้อมเข้าเตาอบ แต่ถ้ามีมากเกินไปกำลังการผลิต สามารถเอาไปตากแห้งจะได้เป็นผลผลิตยางพาราแผ่นดิบผึ่งแห้ง

2.6.3 ในขั้นตอนการแปรรูปเป็นยางรมควัน เราจะได้ ผลผลิตออกมาเป็น 3 รูปแบบ ด้วยกัน คือ ยางแผ่นรมควัน ยางฟอง และ ยางคัตติง

2.7 ปัญหาที่พบจากกระบวนการผลิต ผลจากการลงพื้นที่ไปศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ทีมวิจัยได้ศึกษาถึงปัญหาในการบริหารจัดการ โรงรมยางพาราในด้านกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถสรุปปัญหาได้ดังนี้

2.7.1 ปัญหาที่พบจากขั้นตอนการรับซื้อน้ำยางมีดังนี้

1. ปริมาณน้ำยางที่เข้าสู่สหกรณ์ แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ประการที่ 1 รับซื้อน้ำยางได้มากกว่ากำลังการผลิต เนื่องจากพื้นที่เพาะปลูกยางพาราที่เปิดกรีดได้ของสมาชิกเพิ่มสูงขึ้น จึงทำให้ปริมาณน้ำยางเข้าสู่โรงรมเพิ่มมากขึ้น และประกอบกับ อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตมีไม่เพียงพอ โรงรมจึงต้องส่งน้ำยางที่เกินกำลังการผลิตให้กับโรงรมที่อยู่ใกล้เคียง หรือบางโรงรมก็จะจัดสรรงบประมาณไว้ส่วนหนึ่งเพื่อซื้ออุปกรณ์เพิ่ม ประการที่ 2 รับซื้อน้ำยางได้น้อยเนื่องจากสมาชิกของโรงรมทำการโค่นต้นยางพาราเพื่อทำการปลูกใหม่ทำให้มีน้ำยางไม่พอต่อการผลิตโรงรมจึงต้องติดต่อขอรับซื้อน้ำยางจากโรงรมที่เต็มกำลังการผลิต

2. การเจือปนน้ำลงในน้ำยางสด เพราะสมาชิกของโรงรมมีความคิดว่าการเติมน้ำทำให้น้ำหนักยางเพิ่มขึ้น ทางโรงรมจึงควรให้คำแนะนำให้สมาชิก ทราบว่าการเจือปนน้ำไม่ทำให้น้ำหนักยางเพิ่ม แต่จะทำให้เกิดผลเสียหาย ต่อการผลิต

3. การผสมสารป้องกันการจับตัวของน้ำยาง เนื่องจากสมาชิกมีส่วนยางพาราเปิดกรีดจำนวนมากจึงทำให้การเก็บน้ำยางสดใช้เวลานานทางโรงรมจึงควรมี บริการน้ำยาที่สามารถผสมแทนสารป้องกันการจับตัว

2.7.2 ปัญหาที่พบจากขั้นตอนการแปรรูปยางแผ่นดิบ มี 3 ประการคือ

1. อุปกรณ์ชำรุด เนื่องจากอุปกรณ์ดำเนินการผลิตมีการใช้งานมาตั้งแต่เริ่มดำเนินการทางโรงรมควรมีการวางแผนงบประมาณการซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2. แรงงานเนื่องจากแรงงานส่วนใหญ่เป็นคนนอกพื้นที่มาจากต่างจังหวัดเมื่อถึงเทศกาลต่างๆ แรงงานเหล่านี้จะเดินทางกลับภูมิลำเนา จึงจำเป็นต้องจัดหาแรงงานในพื้นที่มาเสริมในช่วงที่คนงานประจำลาหยุด

3. น้ำเสีย เพราะขบวนการผลิตแปรรูปยางพาราจะมีน้ำเสียออกมาทำให้เกิดมลพิษกับชุมชน

2.7.3 ปัญหาที่พบจากขั้นตอนการแปรรูปยางแผ่นรมควัน มี 2 ประการคือ

1. ความร้อนไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากเตาอบมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ไม่ได้มีการบำรุงรักษาและผู้ที่ได้รับผิดชอบเดิมเชื่อเพลิงไม่ได้ดูแลอย่างสม่ำเสมอ
2. ขาดแคลนวัสดุที่นำมาใช้เป็นเชื้อเพลิงเนื่องจากเชื้อเพลิงที่ใช้ในการอบยางได้แก่ไม้ยางพารา ไม้เงาะ ซึ่งในปัจจุบันมีราคาแพงทางโรงรมควรหาเชื้อเพลิงอื่นมาทดแทนผสมกับไม้ เช่น ชีเลื้อย แกลบ กากปาล์ม

3. ด้านการบริหารการตลาด

จากการศึกษางานด้านการตลาดของโรงรมยางพารา พบว่า การบริหารการตลาดของโรงรม ทุกโรงจะมีรูปแบบ คล้ายคลึงกัน โดยมีประเด็นทางการตลาดที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

3.1 ส่วนประสมทางการตลาดของโรงรมยางพารา (Marketing Mix) ในการศึกษาด้านการตลาดของโรงรมยางพารา พบว่า การบริหารส่วนประสมทางการตลาดของโรงรมยางพารา ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) การตั้งราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place or Distribution) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) มีรายละเอียดดัง ต่อไปนี้

3.1.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) หรือ ตัวสินค้าของโรงรม จะถูกแบ่งออกเป็น 5 รายการผลิตภัณฑ์ (Product item) โดยแต่ละรายการจะมีลักษณะรูปร่าง (Feature) ที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

1. ยางแผ่นรมควัน คือ ผลผลิตในกลุ่มที่มีคุณภาพดีที่สุด ของโรงรมมีลักษณะเป็นแผ่นสี่เหลี่ยมผืนผ้า มีสีเหลืองใส หรือ น้ำตาลอ่อนใส ซึ่งยางแผ่นรมควันที่เป็นผลผลิตจากโรงรมทุกโรง จะถูกจัดอยู่ในระดับชั้น 3 เรียกว่า ยางแผ่นรมควันชั้น 3 และแต่ละโรงรมจะมีตราสัญลักษณ์ ของตนเองประทับอยู่ที่แผ่นยางด้วย

2. ยางฟอง คือ ยางแผ่นที่ผ่านการรมควัน เช่นเดียวกับยางแผ่นรมควันชั้น 3 แต่เกิดข้อบกพร่องในกระบวนการผลิต จึงทำให้แผ่นยาง มีลักษณะเป็นฟองอากาศในเนื้อยาง ซึ่งถูกจัดว่ามีตำหนิ คุณภาพของยางฟองจึงเป็นรองลงมาจากยางแผ่น รมควันชั้น 3

3. ยางแผ่นผึ่งแห้ง คือ ยางแผ่นที่ยังไม่ได้ผ่านการรมควัน ซึ่งยางแผ่นผึ่งแห้ง จะมีเฉพาะบางโรง ที่มีน้ำยางสดมากเกินกำลังการผลิตของโรงรม ผลิตภัณฑ์ในรายการนี้ จะถูกจัดอยู่ในระดับราคา ที่ต่ำกว่ายางฟอง เนื่องจากไม่ได้ผ่านกระบวนการรมควัน

4. ยางคัดดิ่ง (Cutting) คือ เศษชิ้นส่วนของยางที่ได้จากการตัดแต่งยางแผ่นรมควันให้มีลักษณะเป็นสี่เหลี่ยมสวยงาม เศษชิ้นส่วนที่ได้นี้จะถูกนำมารวบรวมและนำไปขายต่อไปในราคาที่ต่ำกว่า 2 รายการแรก

5. เศษยาง หรือ ขี้ยาง คือ เศษยางที่ได้มาจากการล้างถุงใส่น้ำยางสด ที่สมาชิคนำมาขาย หรือน้ำยางที่ติดอยู่ที่ก้นถังหรือภาชนะบรรจุระหว่างการผลิต น้ำที่ได้จากการล้างภาชนะเหล่านี้จะถูก

นำมารวมกันในปล่องซีเมนต์ดิน ๆ ที่โรงรมเตรียมไว้ หลังจากนั้น ตั้งทิ้งไว้จนยางจับตัวกันเป็นก้อน แล้วนำมาผึ่งแดดจนแห้ง และนำไปขายในราคา เศษยาง ซึ่งเป็นราคาต่ำสุดเมื่อเทียบกับ 4 รายการข้างต้น

3.1.2 ราคา (Price) การกำหนดราคาในการซื้อขายยางแผ่นรมควัน นั้น โรงรมยางพารา ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดราคา แต่ราคาจะถูกกำหนดโดย ตลาด ซึ่งเป็นลักษณะ ปกติของตลาดผู้ซื้อน้อยราย โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่นของอุปสงค์ (Elasticity of demand)
2. สภาพะทางการแข่งขัน (Competition)
3. สภาพะทางเศรษฐกิจ (Economic environment) และ
4. กฎหมาย (Legal)

โดยราคาการซื้อขายยางชนิดต่าง ๆ รวมทั้งยางแผ่นรมควันในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา (2548 – 2549) มีความเคลื่อนไหวดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ราคายางในตลาดท้องถิ่น ตลาดกลางยางพารา อ.หาดใหญ่ ปี พ.ศ. 2548

เดือน / ปี	ท้องถิ่น		ราคาประมูล ณ ตลาดกลางยางพารา	
	ยางแผ่นดิบ	น้ำยางสด	ยางแผ่นดิบ	ยางแผ่นรมควัน ชั้น 3
มกราคม 2548	39.20	36.40	40.32	41.76
กุมภาพันธ์ 2548	42.68	43.08	43.90	45.46
มีนาคม 2548	44.90	47.69	46.25	47.91
เมษายน 2548	46.14	47.96	47.64	49.28
พฤษภาคม 2548	48.59	48.02	50.24	52.13
มิถุนายน 2548	54.37	52.79	56.13	58.17
กรกฎาคม 2548	62.89	57.38	64.85	66.74
สิงหาคม 2548	58.71	57.31	60.66	62.91
กันยายน 2548	62.61	59.48	64.23	66.09
ตุลาคม 2548	63.05	62.32	64.46	66.22
พฤศจิกายน 2548	58.14	57.43	59.97	61.84
ธันวาคม 2548	62	60.33	64.07	66.36
ค่าเฉลี่ย	53.61	52.51	55.23	57.07

หน่วย : บาท

แหล่งข้อมูล : สำนักตลาดกลางยางพารา อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

ตารางที่ 2 ราคาขายในตลาดท้องถิ่น ตลาดกลางยางพารา อ.หาดใหญ่ ปี พ.ศ. 2549

เดือน / ปี	ท้องถิ่น		ราคาประมูล ณ ตลาดกลางยางพารา	
	ยางแผ่นดิบ	น้ำยางสด	ยางแผ่นดิบ	ยางแผ่นรมควัน ชั้น 3
มกราคม 2549	67.06	65.28	68.90	71.13
กุมภาพันธ์ 2549	71.59	71.21	73.47	76.07
มีนาคม 2549	73.68	76.48	75.20	77.80
เมษายน 2549	75.43	76.65	67.98	75.38
พฤษภาคม 2549	85.85	82.36	88.89	92.30
มิถุนายน 2549	95.36	90.50	97.58	99.19
กรกฎาคม 2549	82.28	77.42	84.92	87.20
สิงหาคม 2549	70.82	67.35	73.17	75.61
กันยายน 2549	56.58	50.10	59.50	61.95
ตุลาคม 2549	58.90	57.93	60.54	62.77
พฤศจิกายน 2549	49.30	48.47	51.02	53.90
ธันวาคม 2549	50.61	48.61	52.84	55.02
ค่าเฉลี่ย	69.79	67.70	71.17	74.03

หน่วย : บาท

แหล่งข้อมูล : สำนักตลาดกลางยางพารา อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

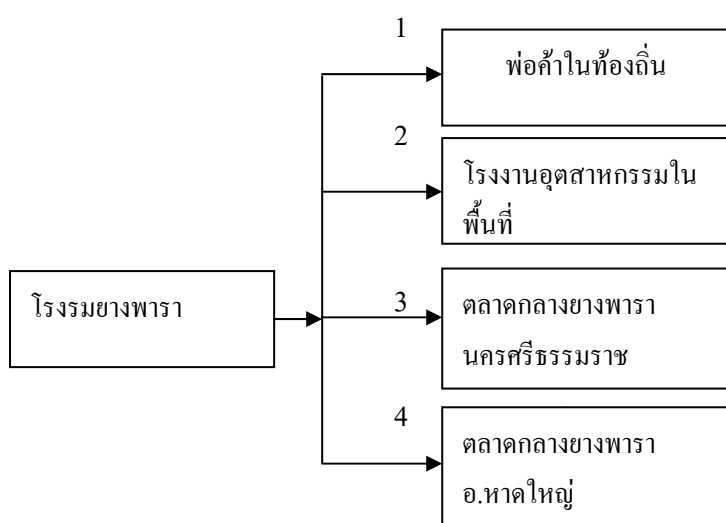
จากตารางความเคลื่อนไหวราคาขายทั้งสองปี พบว่า ในภาพรวม ช่วงปี พ.ศ. 2548 นั้น ราคาขาย จะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จนเข้าสู่ปี พ.ศ. 2549 ยังคงสูงขึ้น จนถึงเดือนมิถุนายน 2549 ราคาขายเริ่มปรับลดลงซึ่ง ราคาขายที่ผันผวนอย่างรวดเร็วในช่วงเดือน มิถุนายน - กรกฎาคม 2549 เป็นต้นมา นั้น ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงรม ซึ่งปัจจัยเกี่ยวข้องที่ทำให้ราคาขายผันผวนนั้น มีสาเหตุดังต่อไปนี้ (หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 12 ธันวาคม 2549)

1. แนวโน้มการแข็งค่าของเงินบาท ทำให้พ่อค้าส่งออกในประเทศลดการรับซื้อจากเกษตรกร
2. ประเทศผู้ใช้อย่างรายใหญ่ เช่น จีน ญี่ปุ่น สหรัฐยังมีสต็อกยางเลยชะลอการสั่งซื้อ
3. พ่อค้าส่งออกบางกลุ่มไม่ส่งยางตามสัญญาที่ขายไว้กับต่างประเทศ ช่วงที่ราคา ยางสูง ถูกคำสั่งหันไปซื้อยางจากอินเดีย อินโดนีเซีย เวียดนาม แทน ซึ่งราคาถูกกว่าประเทศไทย
4. ผลผลิตยางธรรมชาติปีนี้มีเพิ่มมากขึ้นจากปีก่อน รวมถึงประเทศคู่แข่งของไทยด้วย
5. ราคาน้ำมันมีแนวโน้มลดลง ทำให้ยางสังเคราะห์กลับมามีบทบาทอีกครั้ง

6. โรงงานภายในประเทศปิดตัวลงเป็นจำนวนมากในช่วงที่ยางมีราคาสูงโดยเฉพาะโรงงานผลิตถุงมือยางทำให้ การใช้อย่างในประเทศลดลงตามไปด้วย
7. ราคาในตลาดล่วงหน้าทรงตัวทำให้ไม่มีแรงจูงใจจากนักเก็งกำไร
8. รัฐบาลการส่งเสริมการใช้อย่างในประเทศอย่างต่อเนื่อง ไม่เน้นสัดส่วนการใช้อย่างในประเทศอย่างจริงจังเพิ่มจาก 10% เป็น 20% ตามนโยบายที่วางไว้ และ
9. สถาบันเกษตรกรไม่มีเครื่องมือที่จะต่อรอง และคานอำนาจด้านราคากับพ่อค้าคนกลางอย่างทัดเทียม

3.1.3 การจัดจำหน่าย (Place or Distribution) จากการศึกษาลักษณะการจัดจำหน่าย ของโรงงานยางพาราพบว่า ทุกโรง มีรูปแบบที่เหมือนกัน คือ เป็นการจัดจำหน่าย โดยอ้อมซึ่งหมายถึง การจัดจำหน่ายที่มีคนกลางเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยมีรูปแบบการจัดจำหน่าย ดังนี้

เมื่อโรงงาน ทำการผลิตยางแผ่นรมควัน และสินค้าอื่น ๆ ของโรงงานเรียบร้อยแล้ว ก็จะจำหน่ายให้กับผู้ซื้อ ซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางในท้องถิ่น โรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่ ตลาดกลางยางพารานครศรีธรรมราช และ ตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่



แผนภูมิที่ 3 แสดงช่องทางการจัดจำหน่ายของโรงงาน

จากภาพ ในช่องทางการจัดจำหน่ายช่องทางที่ 1 โรงงานจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในรายการเศษยาง หรือ ที่ชาวบ้านเรียกว่า จียาง และ รายการผลิตภัณฑ์ที่เป็นยางแผ่นผึ่งแห้ง ส่วนช่องทางการจัดจำหน่ายช่องทางที่ 2, 3 และ 4 จะเป็นการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในรายการ ยางแผ่นรมควัน ยางฟอง และ ยางคัดตั้ง

3.1.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) สำหรับการส่งเสริมการตลาดนั้น โรงม ยางพารา ยังไม่มีวิธีการในการส่งเสริมการตลาด ซึ่งในแง่ของการบริหารการตลาดโรงมนั้น จะแยกพิจารณาได้ เป็นสองประเด็น ได้แก่

1. การส่งเสริมให้สมาชิก ที่นำน้ำยางสดไปขายให้กับคู่แข่ง (พ่อค้ารับซื้อน้ำยาง) นำ น้ำยางกลับมาขายให้กับโรงม
2. ส่งเสริมให้เกษตรกรที่ยังไม่เป็นสมาชิกให้หันมาสมัครสมาชิกเพิ่มขึ้น แต่จากการ ลงพื้นที่ เพื่อศึกษาด้านการตลาด ยังไม่พบว่า มีโรงมใดจะใช้วิธีการในการส่งเสริมการตลาด ดังกล่าว

3.2 การแข่งขัน (Competition) เมื่อพิจารณาด้านการแข่งขันของโรงมยางพารา พบว่า โรงม ประสบปัญหาการแข่งขันอยู่บ้าง แต่ความรุนแรงในการแข่งขันจะแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ซึ่ง ประเด็นการแข่งขันของโรงมยางพาราเมื่อวิเคราะห์แล้ว พบว่า

3.2.1 คู่แข่งขันที่สำคัญ คือ ผู้รับซื้อน้ำยางอิสระเป็นพ่อค้าที่มารับซื้อน้ำยางจากเกษตรกร โดย ตั้งจุดรับซื้อน้ำยางใกล้กับแหล่งที่มีการผลิต คือ สวนยางของเกษตรกร จำนวนมากหรือรับซื้อบริเวณ ศูนย์กลางหมู่บ้านที่จะทำให้เกษตรกรเกิดความสะดวกในการนำน้ำยางสดมาขาย

3.2.2 กลยุทธ์หลักของคู่แข่งขัน ผู้รับซื้อน้ำยางอิสระจะนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาแข่งขันกับ โรงมยางพารา ได้แก่

1. การจ่ายเงินค่าน้ำยางทันทีที่เกษตรกรนำน้ำยางมาขาย หรือ จ่ายในวันถัดไปเพียง แค่ 1-2 วัน ต่างจากโรงมยางพาราที่จะจ่ายเงินค่าน้ำยางให้สมาชิกก็ต่อเมื่อโรงมนำยางแผ่นรมควัน ไป ขายซึ่งใช้รอบระยะเวลาานกว่า อาจจะนานถึง 1-2 สัปดาห์ หรือ ที่สมาชิกโรงมเรียกว่า “Week” การจ่ายเงินค่าน้ำยางทันทีนี้ ถือเป็นมาตรการจูงใจเกษตรกรได้เป็นอย่างดี เนื่องจากบางครั้ง เกษตรกรมี ความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องใช้เงิน ซึ่ง ไม่สามารถรอเงินจากโรงมที่ต้องใช้เวลานานกว่า ได้
2. ผู้ซื้อบางราย ขอมให้เกษตรกรเบิกเงินล่วงหน้า แล้วค่อยนำน้ำยางมาส่งให้ในภายหลัง ซึ่งวิธีนี้เป็นการผูกมัดเกษตรกรให้ไม่สามารถไปขายน้ำยางให้กับ โรงม หรือ ขายให้กับผู้รับซื้อราย อื่นได้

3.2.3 จุดแข็ง – จุดอ่อน ของคู่แข่งขัน ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่า คู่แข่งขันที่สำคัญของโรงม ยางพารา คือ ผู้รับซื้อน้ำยางอิสระ ซึ่งจะแย่งซื้อน้ำยางจากเกษตรกรทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่เป็นสมาชิกของ โรงม และเมื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของคู่แข่งขันแล้ว พบว่า โรงมก็ยังมีทั้งข้อได้เปรียบ และข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

1. จุดแข็ง (Strengths) ของผู้รับซื้อน้ำยางอิสระ ซึ่งเป็นข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน ของโรงมยางพารา ได้แก่

- ความคล่องตัวในการบริหาร จัดการ เนื่องจากเป็นเจ้าของคนเดียว มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สูง

- มีความพร้อมด้านการเงิน และมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจด้านการเงิน
- การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่ตั้งจุดรับซื้อน้ำทำได้ง่าย เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ขายที่สุด

- ภาระความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงราคามีน้อย เนื่องจากจะไม่เก็บน้ำยางสด ไว้นาน

2. จุดอ่อน (Weaknesses) ของผู้รับซื้อน้ำยางอิสระ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงรมยางพารา ได้แก่

- เนื่องจากเป็นเจ้าของคนเดียว จึงต้องใช้เงินทุนสูง
- ไม่มีการกระจายความเสี่ยง
- ไม่มีความผูกพัน สัญญา กับผู้ขายน้ำยางในแง่ของการเป็นสมาชิก
- ไม่มีระบบการปันผลคืนในปลายปี

3.3 การเลือกตลาดเป้าหมาย (Target Selection) การเลือกตลาดเป้าหมาย หมายถึง การพิจารณาเลือก ผู้ซื้อผลผลิตของโรงรม โดยกลุ่มผู้บริหาร จะเลือกจาก ผู้ซื้อที่มีอยู่ 4 กลุ่ม ซึ่งอยู่ในเขตจังหวัด นครศรีธรรมราช และจังหวัดใกล้เคียง ได้แก่

1. พ่อค้าคนกลางในท้องถิ่น
2. โรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่
3. ตลาดกลางยางพาราจังหวัดนครศรีธรรมราช
4. ตลาดกลางยางพารา อ.หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

จากกลุ่มผู้ซื้อทั้ง 4 กลุ่มข้างต้น โรงรมมีเกณฑ์ในการพิจารณา คัดเลือกผู้ซื้อ ดังต่อไปนี้

1. เกณฑ์ด้านราคา โรงรมจะทำการตรวจสอบราคากับตลาดกลางยางพารา นครศรีธรรมราช ตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ แล้วจึงทำการเปรียบเทียบราคากับ คนกลางที่รับซื้อยางแผ่นรมควัน หลังจากนั้นจึงเลือกขายให้กับผู้ซื้อที่ให้ราคาเท่ากันหรือใกล้เคียงกับราคาตลาดกลางที่ได้ตรวจสอบมา

2. เกณฑ์ระยะทาง ที่ตั้งของคนกลางที่รับซื้อ ซึ่งส่วนใหญ่จะขายให้กับคนกลางที่มีที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอทุ่งสง และใกล้เคียง ซึ่งสะดวกต่อการเดินทาง การขนส่ง

3. เกณฑ์ปริมาณผลผลิต สำหรับเกณฑ์ในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับผู้รับซื้อมากกว่าเนื่องจากปริมาณผลผลิตที่คนกลางสามารถรับซื้อได้นั้นจะจำกัด การขายผลผลิตแต่ละครั้ง ทางโรงรมจึงต้องแจ้งจำนวนน้ำหนักยางที่ต้องการขายไปยังผู้รับซื้อล่วงหน้าอย่างน้อย 1-2 วัน

ที่กล่าวมานี้เป็นประเด็นการคัดเลือกตลาด หรือ คัดเลือกผู้ซื้อผลผลิตของโรงมยางพารา ที่ได้นำมาปฏิบัติ ซึ่ง ทุกโรงมีแนวทางการปฏิบัติที่คล้ายกัน

4. ด้านบริหารการเงิน การบัญชี

4.1 ทู่นในการดำเนินการ ผลจากการศึกษาพบว่าเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของโรงมแต่ละแห่งจะมีแหล่ง เงินทุนอยู่ 2 แหล่ง คือ

4.1.1 การระดมหุ้นจากสมาชิก เป็นการชักชวนให้เกษตรกรชาวสวนยาง สมัครเข้ามาเป็นสมาชิกของโรงมโดยการเข้าหุ้นกันซึ่งวิธีนี้นอกจากจะทำให้โรงมมีเงินทุนในการดำเนินการแล้วยังจะสามารถทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโรงมคนหนึ่งด้วย และสมาชิกก็จะได้ผลประโยชน์จากเงินปันผล เหลือคืนอีกด้วย

4.1.2 แหล่งเงินกู้จากสถาบันการเงินต่าง ๆ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์ฯ สันนิบาตสหกรณ์ รวมถึงเงินกู้จากเงินกองทุนหมู่บ้าน เป็นต้น ซึ่งแหล่งเงินทุน เหล่านี้จะคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำและมีกำหนดคืนในระยะยาว

4.2 ด้านการบัญชี โรงมจะมีการจัดหาพนักงานจัดทำบัญชีโดยการคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ด้านบัญชี โดยตรงซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นคนในพื้นที่ รูปแบบการทำบัญชีก็จะมีรูปแบบที่ถูกต้องตาม หลักการบัญชีมีการแสดง รายรับ – รายจ่าย เงินของโรงมประจำปี มีงบดุล งบกำไรขาดทุน ซึ่งจะต้องมีการสรุปผลการประกอบการประจำปีแจ้งให้สมาชิกทราบ

4.3 การจัดสรรผลกำไรของโรงม ในส่วนของการจัดสรรผลกำไรปลายปีของโรงมนั้นก็จะจัดสรรตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 คือ

- 4.3.1 จัดสรรเป็นทุนสำรองซึ่งจะต้องไม่น้อยกว่า 10 % ของผลกำไรสุทธิ
- 4.3.2 จัดสรรเป็นค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยไม่เกิน 5 %
- 4.3.3 จ่ายเป็นเงินปันผลตามหุ้นให้สมาชิกไม่เกิน 10 %
- 4.3.4 จ่ายเป็นเงินเหลือคืนให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจ
- 4.3.5 จ่ายเป็นเงินโบนัสให้คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของโรงมไม่เกิน 10 %
- 4.3.6 เงินที่เหลือจะเก็บไว้เป็นทุนสะสมเพื่อ เป็นทุนพัฒนาโรงม เพื่อสาธารณะ ประโยชน์ และเพื่อเก็บไว้เป็นทุนการศึกษาและฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่โรงม

และจากการศึกษาพบว่าสำหรับโรงมที่ไม่ประสบความสำเร็จก็จะจัดสรรผลกำไรตามที่กล่าวมาข้างต้น แต่ไม่มีในส่วนเงินเหลือคืนเพราะจะต้องสำรองเงินไว้เพื่อเป็นทุนในการดำเนินการและเพื่อนำมาชดเชยในส่วนเงินขาดทุนสะสม

5. ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

จากการลงพื้นที่ศึกษาข้อมูลด้านต่าง ๆ พบว่าทุกโรงนมจะให้ความสำคัญในเรื่องของผลกำไรจากการดำเนินงานมากที่สุดแต่ในด้านสิ่งแวดล้อมของโรงมนั้นทุกโรงนมยังไม่ให้ความสำคัญมากนักเพราะจากการสังเกตพบว่าบริเวณภายในและภายนอกของโรงนมยังไม่สะอาดจึงจำเป็นต้องปรับปรุงในเรื่องของความสะอาดเพื่อให้โรงนมมีภูมิทัศน์ที่น่าปฏิบัติงานมากขึ้นโดยให้คำแนะนำกับพนักงานของโรงนมในเรื่องของการทำระบบ 5 ส.เพื่อความสะอาด สะอาดและปลอดภัยในการทำงาน

ในเรื่องของการบำบัดน้ำเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตทุกโรงนมมีการจัดการเรื่องน้ำเสียโดยปล่อยลงบ่อบำบัดน้ำเสียแต่มีเพียงบางโรงนมเท่านั้นที่เกิดปัญหาและถูกร้องเรียนจากชุมชน



ท่อระบายน้ำเสียของโรงนม



บ่อบำบัดน้ำเสียของโรงนม

และเมื่อทีมนักวิจัยได้ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและองค์ความรู้ด้านต่างๆ แล้วจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงนมยางพารา SWOT Analysis เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการบริหารจัดการโรงนมยางพารา และได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ทำให้โรงนมประสบความสำเร็จและปัจจัยที่ทำให้โรงนมไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

การวิเคราะห์ SWOT

โรงนมที่ประสบความสำเร็จ

จุดแข็ง

1. ด้านการบริหาร

1. โครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานภายใต้คณะกรรมการของโรงนมที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกและมีผู้จัดการ บริหารโรงนมชัดเจน
2. ความมีอิสระในการบริหารงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว
3. มีเงินปันผลให้กับสมาชิกในอัตราที่สูงซึ่งสมาชิกพึงพอใจ
4. เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการเป็นทุนที่ได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิกจึงไม่มีต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ย)
5. มีสมาชิกเพิ่มขึ้นและทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้น ทำให้โรงนมมีเงินทุนหมุนเวียนอย่างเพียงพอและสมาชิกรู้สึกมีความเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมมากขึ้น
6. มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานด้วยการให้สวัสดิการต่างๆ เช่น จัดหาที่พักให้พนักงาน มีโบนัส เบี้ยเลี้ยง ประกันชีวิตให้กับพนักงาน และคณะกรรมการทำให้พนักงานมีความรู้สึกรักองค์กรและทุ่มเทกับงาน

2. ด้านการตลาด

1. เกณฑ์การกำหนดราคารับซื้อน้ำยางให้กับสมาชิก ใช้วิธีนำผลผลิตไปขายก่อนแล้วค่อยนำมาตั้งราคาให้กับสมาชิกภายหลังหรือเรียกว่า ระบบ กงสี ทำให้ช่วยลดความเสี่ยง
2. การจัดจำหน่ายผลผลิตทำได้สะดวก เนื่องจากบริษัทผู้รับซื้อจะตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียง ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง
3. มีกิจกรรมพิเศษเสริมรายได้ เช่นร้านค้าสหกรณ์ การนำสินค้าทางการเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้กับสมาชิก ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้และผลกำไรให้กับโรงนม

3. ด้านการผลิต

1. การผลิตยางแผ่นรมควันภายในโรงนมมีลักษณะงานที่ทำเหมือนเดิมซ้ำๆ ทุกวัน จึงทำให้พนักงานเกิดความชำนาญและทำให้ลดการสูญเสียระหว่างผลิต
2. มีระบบควบคุมคุณภาพการผลิต โดยแบ่งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนตามโครงสร้างการบริหาร
3. มีการปรับปรุงเตาเผา วัสดุอุปกรณ์ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมในการผลิต ไม่ทำให้เกิดการสูญเสียหรือลดค่าใช้จ่ายลงได้
4. เพิ่มอุปกรณ์ในด้านการผลิต เช่น ตะกวด ตะแกรงกรองน้ำยาง จักรรีดยาง ฯลฯ

4. ด้านอื่นๆ

1. พนักงานมีความซื่อสัตย์อดทน และได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมมีสวัสดิการด้วยจึงทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

จุดอ่อน

1. ด้านการบริหาร

1. คณะกรรมการบริหารงานของโรงรมไม่มีค่าตอบแทนในการทำงานทำให้บางคนรู้สึกว่าเป็นงานที่เหนื่อยเปล่าจึงไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน
2. คณะกรรมการที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงรมไม่ได้บริหารเวลาให้แน่นอนสำหรับการมาปฏิบัติงานของโรงรม
3. ระบบการจัดเก็บข้อมูลยังไม่ถูกต้องและยังไม่ทันสมัยเนื่องจากยังไม่ได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้
4. วาระการทำงานของประธาน และคณะกรรมการสั้นเกินไป
5. ขาดแคลนแรงงานบางส่วนในช่วงเทศกาลและฤดูกาลทำนา
6. การขาดความซื่อสัตย์สุจริตของคณะกรรมการบริหารโรงรม
7. คณะกรรมการส่วนใหญ่ขาดคุณธรรม จริยธรรม
8. คณะกรรมการส่วนใหญ่ขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการ
9. มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารงาน
10. การทำงานของคณะกรรมการไม่มีการวางแผนงาน
11. การเก็บทะเบียนคนวัสดุไว้กับคณะกรรมการคนใดคนหนึ่งทำให้ไม่สะดวกในการทำงานและขาดการตรวจสอบ
12. ขาดการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ไม่มีอำนาจสิทธิขาดในการตัดสินใจ และขาดการรับผิดชอบในการตัดสินใจ

2. ด้านการตลาด

1. โรงรมขาดการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็ง ทำให้ไม่สามารถติดต่อตลาดต่างประเทศได้
2. ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการตลาดยางพารา
3. ทางโรงรมทราบราคาขายล่วงหน้าแต่บางครั้งราคาไม่ชัดเจน

3. ด้านการผลิต

1. โรงรมจะประสบปัญหาเรื่องต้นทุนเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตสูง
2. พนักงานที่ปฏิบัติงานในด้านการผลิตของโรงรมจะอาศัยการสอนงานต่อกัน ไม่มีการฝึกอบรมอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

3. มีการสูญเสียจากกระบวนการผลิตในอัตราที่สูง
4. ทางโรงเรียนขาดการศึกษาและทดลองวัตถุดิบเหลือใช้มาเป็นเชื้อเพลิงในการผลิต
5. ไม่มีการทดลองการรมยางด้วยวิธีอื่น
6. ขาดการอบรมด้านการผลิตให้กับพนักงาน

โอกาส

1. ด้านการบริหาร

1. โรงเรียนจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาลโดย สกย. และเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปให้คำแนะนำและให้ความรู้ในการทำยางแผ่นรมควัน บางครั้งก็ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องของเงินทุนให้กู้ยืม
2. เมื่อท้องถิ่นให้อิสระในการทำงาน ประชาน และ คณะกรรมการ จึงมีความคล่องตัวในการทำงาน
3. มีสถาบันการเงินหลายแห่งให้การสนับสนุนโดยให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เช่น สันนิบาตสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

2. ด้านการตลาด

1. บริษัทผู้รับซื้อผลผลิตมีความเชื่อมั่นในคุณภาพผลผลิตของโรงเรียนทำให้โรงเรียนมีอำนาจต่อรองราคาเพิ่มขึ้น
2. เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารในปัจจุบันมีความสะดวก รวดเร็วเอื้ออำนวยต่อการตรวจสอบราคาในตลาด

3. ด้านการผลิต

1. เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการผลิตไม่ยุ่งยากต่อการผลิตจึงเป็นการง่ายที่คนจะเรียนรู้และปฏิบัติ

อุปสรรค

1. ด้านการบริหาร

1. ระเบียบของสหกรณ์ทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงานของประธาน และคณะกรรมการทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง
2. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากองค์กรส่วนท้องถิ่น เช่น อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน

2. ด้านการตลาด

1. การเปลี่ยนแปลงราคาของยางพาราของตลาดโลกจะส่งผลกระทบต่อผลกำไรของสหกรณ์
2. ในบริเวณใกล้เคียงมีคู่แข่งตั้งจุดรับซื้อน้ำยาง

3. ด้านการผลิต

1. เชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตมีราคาสูงเพราะเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่จะเป็นไม้ยางพารา แต่เนื่องจากในปัจจุบันอุตสาหกรรมไม้ยางพารากำลังเป็นที่ต้องการของตลาดทำให้ไม้ยางมีราคาแพง
2. ในฤดูร้อนโรงรมต้องหยุดผลิตเพราะเป็นช่วงการปิดกรีดของชาวสวนยาง ทำให้โรงรมมีการผลิตไม่ต่อเนื่องและในฤดูฝนจะมีน้ำอย่างน้อยบางครั้งมีน้ำปะปนมาด้วย

การวิเคราะห์ SWOT โรงรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ

จุดแข็ง

1. ด้านการบริหาร

1. โครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานภายใต้คณะกรรมการของโรงรมที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิก
2. การระดม หุ้น จากสมาชิกตามหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของ
3. มีตัวอาคารโรงรมที่มีโครงสร้างแข็งแรง และพร้อมที่จะรองรับการผลิต หากมีการฟื้นฟูขึ้นมาใหม่

2. ด้านการตลาด

1. การจัดจำหน่ายผลผลิตยังคงทำได้สะดวกเนื่องจากบริษัทผู้รับซื้อจะตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียง ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

3. ด้านการผลิต

1. การผลิตยางแผ่นรมควันภายในโรงรมมีลักษณะงานที่ทำเหมือนเดิมซ้ำๆ ทุกวัน จึงทำให้พนักงานเกิดความชำนาญและทำให้ลดการสูญเสียระหว่างผลิต

จุดอ่อน

1. ด้านการบริหาร

1. มีเงินปันผลที่ต่ำและบางปีขาดทุนทำให้สมาชิกไม่พึงพอใจ
2. จำนวนเงินทุนขึ้นอยู่กับภาระหนี้ของสมาชิกแต่โรงรมที่ไม่ประสบความสำเร็จมีสมาชิกลittle จึงส่งผลกระทบต่อยอดเงินทุนที่จะใช้ในการดำเนินงาน
3. ไม่มีการวางแผนการใช้เงินอย่างรอบคอบมีการนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์

4. มีแบบโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่ชัดเจนไม่มีการกำหนดภาระหน้าที่ให้ชัดเจนตลอดจนไม่มีการวางแผนงาน
5. ระบบการควบคุมการจ่ายเงินไม่รัดกุมพอที่จะป้องกันการทุจริต
6. คณะกรรมการบริหารงานของโรงรมไม่มีคำตอบแทนในการทำงานทำให้บางคนรู้สึกว่าเป็นงานที่เหนื่อยเปล่าจึงไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน
7. คณะกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกให้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและไม่ให้ความร่วมมือจึงทำให้งานไม่เป็นไปตามระบบที่วางไว้
8. คณะกรรมการที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงรมไม่ได้บริหารเวลาให้แน่นอนสำหรับการมาปฏิบัติงานของโรงรม
9. ระบบการจัดเก็บข้อมูลไม่ถูกต้องและยังไม่ทันสมัยเนื่องจากยังไม่ได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้
10. บางโรงรมมีปัญหาในเรื่องของบ่อบำบัดน้ำเสียเนื่องจากถูกร้องเรียนจากชาวบ้าน

2. ด้านการตลาด

1. บางโรงรมมีการสต็อกยางไว้มากเกินไปทำให้ขาดทุนในช่วงราคายางในตลาดตกต่ำ
2. โรงรมใช้วิธีขึ้นป้ายประกาศราคารับซื้อน้ำยางดิบวันต่อวัน โดยราคาจะขึ้นลงตามท้องตลาดทำให้เสี่ยงต่อการขาดทุน
3. โรงรมในพื้นที่ใกล้เคียงขาดการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็ง ทำให้ไม่สามารถติดต่อตลาดต่างประเทศได้
4. ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการตลาดอย่างพาราโดยเฉพาะด้านการตลาดต่างประเทศ

3. ด้านการผลิต

1. คุณภาพการผลิตไม่คงที่บางครั้งยางแผ่นรมควันมีสิ่งสกปรกเจือปนทำให้คุณภาพต่ำ
2. บางครั้งปริมาณน้ำยางสดมีน้อยเกินไปไม่คุ้มต่อการผลิต
3. โรงรมทุกโรงจะประสบปัญหาเรื่องต้นทุนเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตสูง
4. พนักงานที่ปฏิบัติงานในด้านการผลิตของโรงรมจะอาศัยการสอนงานต่อๆ กัน ไม่มีการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง ตามหลักวิชาการ

โอกาส

1. ด้านการบริหาร

1. โรงรมจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาลโดย สกย. และเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปให้คำแนะนำและให้ความรู้ในการทำยางแผ่นรมควัน บางครั้งก็ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องของเงินทุนให้กู้ยืม

2. มีสถาบันการเงินหลายแห่งให้การสนับสนุนโดยให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เช่น ธกส. สันนิบาตรสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

2. ด้านการตลาด

1. โรงมสามารถรวมกลุ่มกันเพื่อจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโรงมเป็นปริมาณมากจากบริษัทผู้ผลิตหรือตัวแทนจัดจำหน่ายโดยตรงก็จะซื้อได้ในราคาถูก

3. ด้านการผลิต

1. เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการผลิตไม่ยุ่งยากจึงเป็นการง่ายที่ผู้ปฏิบัติจะเรียนรู้และใช้ในการปฏิบัติงาน

อุปสรรค

1. ด้านการบริหาร

1. คนในท้องถิ่นไม่ได้สมัครเป็นสมาชิกเพราะยังไม่เข้าใจและไม่มั่นใจในระบบสหกรณ์
2. เนื่องจากโรงมปฏิบัติงานอย่างอิสระจากการเมืองท้องถิ่นจึงไม่ได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากหน่วยงานท้องถิ่นเช่น อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน
3. ระเบียบของสหกรณ์กำหนดวาระการทำงานของประธานและคณะกรรมการไว้สั้นเกินไปทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการตลาด

1. ในบริเวณใกล้เคียงโรงมมีคู่แข่งตั้งจุดรับซื้อน้ำยางของเอกชนหลายจุดโดยจุดรับซื้อจะให้ราคาสูงกว่าโรงม
2. การเปลี่ยนแปลงราคาของพาราของตลาดโลกจะส่งผลกระทบต่อผลกำไรของโรงม

3. ด้านการผลิต

1. เชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตมีราคาสูงเพราะส่วนใหญ่จะเป็นไม้ยางพาราแต่เนื่องจากในปัจจุบันอุตสาหกรรมไม้ยางพารากำลังเป็นที่ต้องการของตลาดทำให้ขาดแคลนไม้ยางและมีราคาสูงขึ้น
2. ในช่วงฤดูร้อนโรงมต้องหยุดผลิตเพราะเป็นช่วงการปิดกรีดของชาวสวนยาง ทำให้โรงมมีการผลิตไม่ต่อเนื่องและในฤดูฝนจะมีน้ำยางน้อยบางครั้งมีน้ำปะปนมาด้วย
3. บางโรงมตั้งอยู่ในจุดที่มีต้นยางขนาดเล็กไม่สามารถเปิดกรีดได้ ทำให้รับซื้อน้ำยางได้น้อยลง

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วจึงได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงมประสบความสำเร็จและวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงมไม่ประสบความสำเร็จโดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงมประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้โรงมประสบความสำเร็จ	ปัจจัยที่ทำให้โรงมไม่ประสบความสำเร็จ
1. ด้านการบริหาร 1. มีโครงสร้างองค์กรและการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน 2. การบริหาร โรงมตามหลักสหกรณ์ มีผลกำไรเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิก 3. เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิกจึงไม่มีต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ย) 4. การระดม หุ้น จากสมาชิกตามหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของ 5. การมีสมาชิกจำนวนมากทำให้มีทุนเรือนหุ้นในการดำเนินงานสูง 6. มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานด้วยการให้สวัสดิการต่าง ๆ เช่น จัดหาที่พักให้พนักงาน ทำประกันชีวิตให้กับพนักงานและคณะกรรมการทำให้พนักงานและสมาชิกมีความรู้สึกรักองค์กรและทุ่มเทกับการทำงาน 7. มีสถาบันการเงินหลายแห่งให้การสนับสนุน โดยให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เช่น ธกส. สันติบาตรสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ 8. โรงมจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาล โดย สกย. และเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปให้คำแนะนำและให้ความรู้ในการทำางแผ่นรมคว้น บางครั้งก็ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องของเงินทุนให้กู้ยืม 9. การบริหารโรงมของพารา เป็นอิสระจากการควบคุมของการเมืองท้องถิ่นคณะกรรมการ บริหารจึงมีความคล่องตัวในการทำงาน 10. ความซื่อสัตย์ คณะกรรมการ สมาชิก พนักงาน ต้องมีความซื่อสัตย์โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 11. มีกิจกรรมเสริมเช่น มีร้านค้าจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคและอุปกรณ์ด้านการเกษตร มีการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์	1. ด้านการบริหาร 1. มีแบบโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่ชัดเจนไม่มีการกำหนดภาระหน้าที่ให้ชัดเจนตลอดจนไม่มีการวางแผนงาน 2. คณะกรรมการบริหารงานของโรงมไม่มีคำตอบแทนในการทำงานทำให้บางคนรู้สึกว่าเป็นงานที่เหนื่อยเปล่าจึงไม่ทุ่มเทการทำงานให้กับโรงม 3. วาระในการทำงานของประธานและคณะกรรมการมีน้อย เพราะต้องเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง 4. ระบบการจัดเก็บข้อมูลไม่ถูกต้องและไม่ทันสมัยเนื่องจากไม่ได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ 5. จำนวนเงินทุนขึ้นอยู่กับภาระการระดมหุ้นของสมาชิกแต่โรงมที่ไม่ประสบความสำเร็จมีสมาชิกน้อยจึงส่งผลกระทบต่อยอดเงินทุนที่จะใช้ในการดำเนินงาน 6. ไม่มีการวางแผนการใช้เงินอย่างรอบคอบมีการนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ 7. ระบบการควบคุมการจ่ายเงินไม่รัดกุมพอที่จะป้องกันการทุจริต 8. คนในท้องถิ่นไม่ได้สมัครเป็นสมาชิกเพราะไม่เข้าใจและไม่มั่นใจในระบบสหกรณ์ 9. ไม่ได้รับความร่วมมือจากองค์กรท้องถิ่น เช่น อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน 10. คณะกรรมการบริหารโรงมไม่ได้มีการทำงานเป็นทีม (Team Work)

ปัจจัยที่ทำให้โรงมประสบความสำเร็จ	ปัจจัยที่ทำให้โรงมไม่ประสบความสำเร็จ
2. ด้านการตลาด 1. ด้านราคา โรงมสามารถทราบราคาล่วงหน้าก่อนการตัดสินใจขายผลผลิตให้กับผู้ซื้อจึงมีโอกาสในการเปรียบเทียบราคาและผลประโยชน์ที่จะได้รับ 2. เกณฑ์การกำหนดราคารับซื้อให้กับสมาชิกโดยใช้วิธีนำผลผลิตไปขายก่อนแล้วค่อยนำมาตั้งราคาให้กับสมาชิกภายหลังหรือเรียกว่าระบบ กงสี ซึ่งการใช้ระบบ กงสี จะช่วยลดความเสี่ยงลงได้ 3. ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตลาดรวดเร็วและครบถ้วน ทันต่อเหตุการณ์ 4. มีการรวมกลุ่มกันเพื่อต่อรองราคาวัสดุอุปกรณ์ในการบริหารจัดการโรงม 5. การจัดจำหน่ายผลผลิตทำได้สะดวกเนื่องจากบริษัทผู้รับซื้อจะตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง 3. ด้านการผลิต 1. เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการผลิตไม่ยุ่งยากต่อการผลิตไม่ยากที่จะเรียนรู้และปฏิบัติ 2. อุปกรณ์การผลิตตามขั้นตอนต่างๆ ครบถ้วนสมบูรณ์ 3. มีระบบการควบคุมการผลิตที่ดี และตรวจสอบคุณภาพได้ 4. ลดต้นทุนการผลิต ลดของเสียลงได้	2. ด้านการตลาด 1. ในบริเวณใกล้เคียงของบางโรงมมีคู่แข่งตั้งจุดรับซื้อน้ำยางของเอกชนหลายจุดโดยจุดรับซื้อจะให้ราคาสูงกว่าโรงม 2. ไม่มีผู้รับผิดชอบหาข้อมูลข่าวสารเรื่องราคาเพื่อเปรียบเทียบและตัดสินใจทั้งด้านราคารับซื้อน้ำยางและราคาขายยางแผ่น 3. คณะกรรมการบริหารโรงมขาดความรู้และความชำนาญด้านการตลาดจึงทำให้การตัดสินใจในบางครั้งผิดพลาด 4. ไม่ได้ใช้เกณฑ์ในการกำหนดราคารับซื้อ แบบระบบ กงสี 3. ด้านการผลิต 1. ไม่ได้ควบคุมกระบวนการผลิต ให้คงที่ เช่น ความร้อน ไม่สม่ำเสมอ ความสะอาดของน้ำยาง ความสะอาดของอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต 2. มีของเสียเกิดขึ้นในขบวนการผลิตสูงเกินไป เช่น มีปริมาณของยางคัตติง ยางฟอง เศษยาง สูง 3. ไม่มีการปรับปรุงห้องรม ซึ่งหากโรงมรั่ว ชำรุด ทำให้ความร้อนรั่วไหลออกนอกเตา 4. มีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูง เช่น ปัญหาไม้ฟืน

กิจกรรมที่ 2 ด้านกิจกรรม การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา โดยการ
จัดประชุมให้ความรู้ การสร้างความเป็นผู้นำ และการทัศนศึกษาดูงานกลุ่มเกษตรกรทำสวนปาล์มที่
จังหวัดภูเก็ต ทำให้ทีมงานวิจัยผู้บริหารและสมาชิกโรงรมยางพารานำความรู้และข้อมูลทั้งหมดมา
วิเคราะห์จัดทำเป็นรูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพาราซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนแผนการทำงาน
(Working Plan) ของการบริหารจัดการโรงรมยางพารา ดังต่อไปนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงรมยางพารา ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2
ส่วนคือ

1.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis (จุดแข็ง,จุดอ่อน,โอกาสและอุปสรรค)

1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงรมประสบความสำเร็จและไม่ประสบ
ความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กร (Organization Chart) และ
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description / Job Specification
:JD/JS)

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดทิศทางการบริหารโรงรม ซึ่งจะประกอบด้วยการ กำหนด
วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์
(Objectives)

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ การบริหารโรงรม จะกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการ
บริหารจัดการ

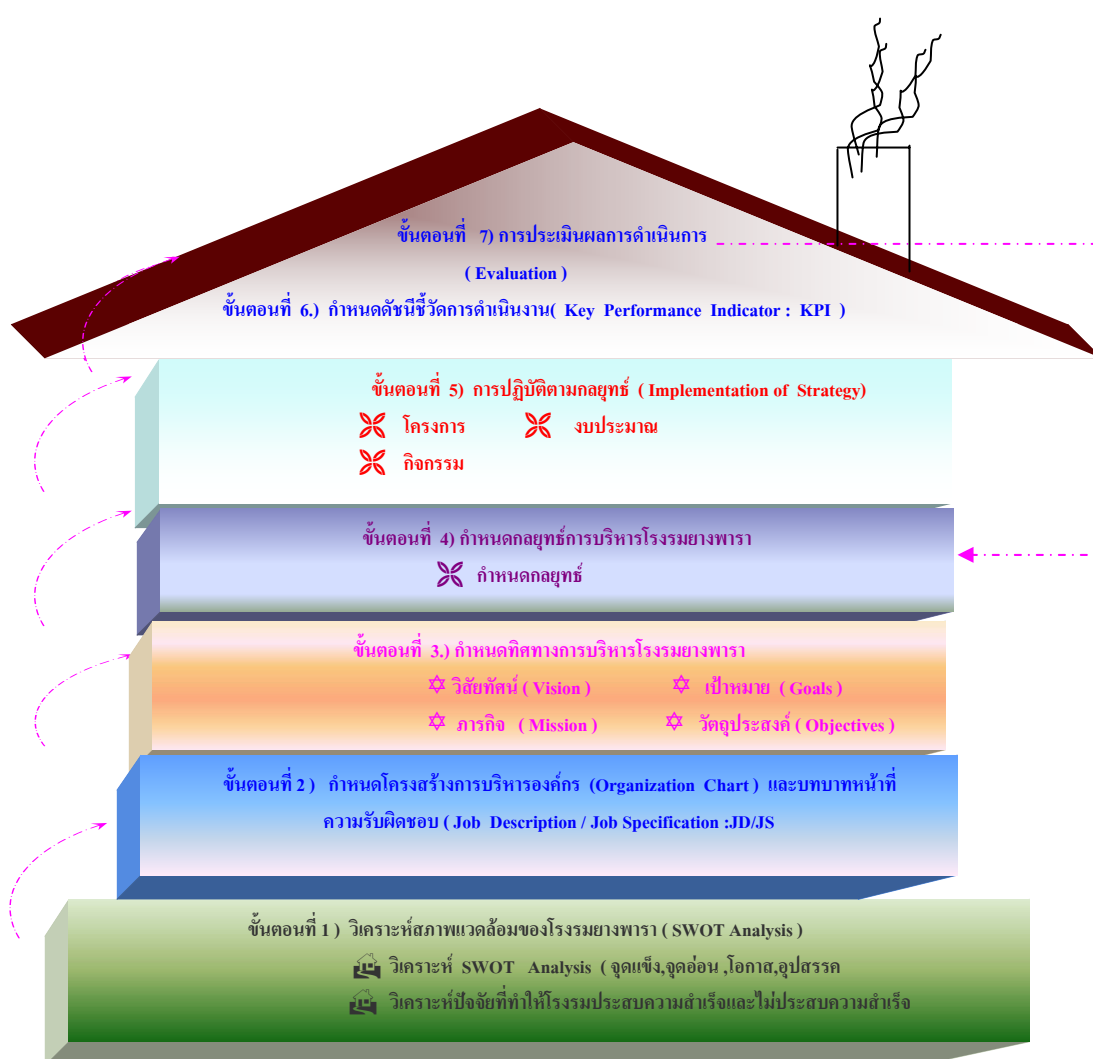
ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation of Strategy) โดยปฏิบัติตาม
โครงการ/ กิจกรรมและงบประมาณที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
ของการบริหารจัดการโรงรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิผลและ
ประสิทธิภาพในการดำเนินการของโรงรม

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation)

รูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

จากการที่นักวิจัยได้เข้าไปศึกษาข้อมูลและได้ร่วมประชุมคณะกรรมการบริหารโรงแรม และได้นำสมาชิกโรงแรมไปศึกษาดูงานและจัดประชุมเพื่อร่วมกันเสนอแนะระดมความคิด เพื่อจะได้รูปแบบการบริหารโรงแรมที่เหมาะสม เพื่อจะได้นำไปใช้ในโอกาสต่อไป รูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา นี้ เป็นเพียงรูปแบบจำลองแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา ว่าควรมี ลักษณะและขั้นตอนในการบริหารจัดการโรงแรมยางพาราที่เหมาะสมอย่างไรให้ประสบความสำเร็จจึงขอเสนอขั้นตอนการบริหารจัดการดังนี้



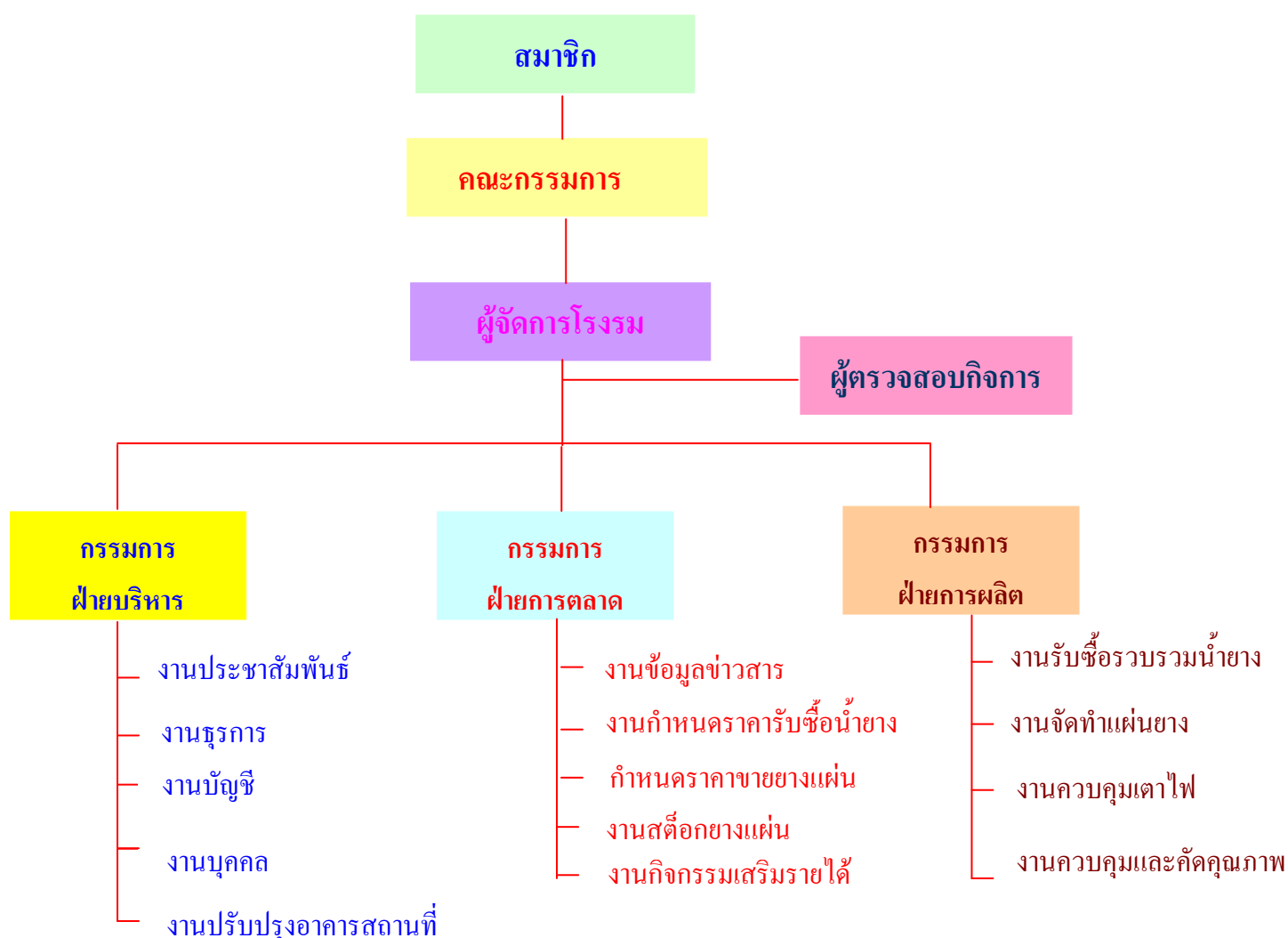
รูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงรมยางพารา เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพของโรงรมยางพารา ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้โรงรมประสบความสำเร็จและปัจจัยอะไรที่ทำให้โรงรมไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แบ่งการวิเคราะห์ ดังนี้คือ

1. การวิเคราะห์ SWOT Analysis (วิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, อุปสรรค)
2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงรมประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กร (Organization Chart) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job : Description / Job Specification : JD / JS)

1. โครงสร้างการบริหาร (Organization Chart)



2. บทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในโรงรมยางพารา จากโครงสร้างการบริหารโรงรมยางพารา ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานดังนี้

2.1 ผู้จัดการโรงงาน มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. วางแผนงาน นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงรมยางพารา
2. ควบคุมและบังคับบัญชาพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่ได้รับ

มอบหมาย

3. บริหารจัดการงบประมาณการใช้จ่ายเงินของโรงรมให้เป็นไปด้วยความเหมาะสมให้เกิดประสิทธิภาพ

4. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมแก่รองผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

2.2 รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลแผนงานดังนี้

- | | |
|------------------------|---|
| 1. งานประชาสัมพันธ์ | รวบรวมข้อมูลทั่วไปและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
ยางพาราและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ |
| 2. งานธุรการ | รับผิดชอบเกี่ยวกับเอกสาร เข้า – ออกและ
จัดเก็บพิมพ์เอกสารต่าง ๆ |
| 3. งานบัญชี | ควบคุมดูแลบันทึกรายรับ-รายจ่าย จัดทำ
บัญชี ของโรงรม |
| 4. งานการเงิน | จัดการระบบการเงิน จัดเก็บเงินทุนและ
จัดสรรการใช้จ่ายเงินของโรงรม จ่ายเงินให้กับ
สมาชิก เก็บรักษาเงินสด |
| 5. งานบุคคล | สรรหาคัดเลือกบุคลากร แรงงาน ดูแล
สวัสดิการของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงาน
ได้รับการอบรมสัมมนาให้มีความรู้ความ
สามารถในการบริหารจัดการโรงรม |
| 6. งานด้านอาคารสถานที่ | ดูแลความเรียบร้อยของอาคารสถานที่
ซ่อมแซมปรับปรุงโรงรมทั้งภายในและภายนอก
โรงรม |

2.3 รองผู้จัดการฝ่ายการตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. งานข่าวสารข้อมูล | ติดตามข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการตลาด
ยางพารา ราคาซื้อราคาขาย ข้อมูล
ข่าวสารทั่วไป |
| 2. งานกำหนดราคาซื้อ-ขายน้ำยาง | รวบรวมข้อมูลราคารับซื้อน้ำยางสดและ
กำหนดราคาซื้อน้ำยางสด |
| 3. งานกำหนดราคาขายยางแผ่น | รวบรวมข้อมูลราคาขายยางแผ่น
และตัดสินใจเลือกแหล่งขายยางแผ่น |
| 4. งานสต็อกยาง | เช็คสต็อกยางและตัดสินใจกำหนดวัน
เวลาที่จะขาย |
| 5. งานกิจกรรมเสริมรายได้ | ดำเนินการกิจกรรมเสริมเพื่อเพิ่มรายได้
ให้กับโรงรมและดำเนินการแปรรูป
ผลิตภัณฑ์จากยาง |

2.4 รองผู้จัดการฝ่ายการผลิต มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. งานรับซื้อน้ำยาง | ชั่งน้ำหนักยางสดเก็บตัวอย่างน้ำยางสด
และนำไปทำแผ่นยางตัวอย่างเพื่อหา
น้ำหนักยางแห้ง ที่ แท้จริง |
| 2. งานจัดทำแผ่นยาง | ขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคในน้ำยาง ผสมสารเคมี
ทำแผ่นยาง |
| 3. งานควบคุมอุณหภูมิ | ควบคุมอุณหภูมิและเดิมเชื้อเพลิงให้
ความร้อนกระจายทั่วห้องรม |
| 4. งานควบคุมและกักคุณภาพยาง | กักชั้นยางแผ่น ตัดค่านิบบนแผ่นยาง |
| 5. งานซ่อมบำรุง | ดูแลซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่
ใช้ในการผลิต |

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดทิศทางการบริหารโรงรรม การกำหนดทิศทางการบริหารโรงรรม
ควรกำหนดไว้ในลักษณะของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่มั่นคง มุ่งส่งเสริมสร้างสรรค์สหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร เอื้ออาทรต่อ
ชุมชน พัฒนาคนให้เข้มแข็งและยั่งยืน

ภารกิจ (Mission)

1. ผลิตยางแผ่นรมควันที่มีคุณภาพ
2. ส่งเสริม การพัฒนาองค์ความรู้คุณธรรมและจริยธรรมให้แก่สมาชิกและกลุ่ม
เกษตรกร
3. พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
4. ส่งเสริมอาชีพ/ความรู้ด้านการผลิต พัฒนาคุณภาพชีวิตของกลุ่มสมาชิกและกลุ่ม
เกษตรกรและชุมชน
5. พัฒนาเชื่อมโยงเครือข่ายของขบวนการสหกรณ์
6. จัด การอบรมให้ความรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้าน
การเงินและการบัญชี ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ (Goals)

1. เพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานแก่สหกรณ์โรงรรมยางพาราและกลุ่มเกษตร
2. เสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพชีวิตของสมาชิกและกลุ่มเกษตรกร
3. สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
4. สร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อพัฒนาธุรกิจสหกรณ์

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. เพื่อให้สมาชิกสามารถผลิตยางแผ่นดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของ
ตลาดทั้ง ใน และต่างประเทศและขายได้ในราคาสูง
2. เพื่อให้ชาวสวนยางมีอำนาจต่อรองในการซื้อขายยางพารามากขึ้น
3. เพื่อให้สมาชิกร่วมกันผลิต และปรับปรุงน้ำยางสดเป็นยางประเภทต่าง ๆ ตามที่ตลาด
ต้องการ
4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการผลิตยางของไทยได้ครบวงจร
5. เพื่อจูงใจให้เกษตรกรร่วมกันพัฒนาระบบการผลิตและการตลาดไปสู่ธุรกิจที่ครบ
วงจร

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงรรม

กลยุทธ์ของโรงรรมที่ประสบความสำเร็จ	กลยุทธ์ของโรงรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ
1. พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจของโรงรรม / กลุ่มเกษตรกร 2. พัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3. สร้างจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของโรงรรม 4. ส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเช่นการทำงานเป็นทีม (Team work) 5. เพิ่มสวัสดิการด้านต่าง ๆ 6. สร้างความน่าเชื่อถือด้านการบริหารจัดการให้กับสมาชิก 7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชน 8. ส่งเสริมให้โรงรรมมีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อสังคม 9. ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมเสริมของโรงรรม 10. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ 11. ส่งเสริมให้มีการดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายโรงรรม	1. เสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจของโรงรรม 2. พัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3. สร้างจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของโรงรรม 4. กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น การทำงานเป็นทีม (Team work) 5. จัดให้มีสวัสดิการด้านต่าง ๆ 6. สร้างความน่าเชื่อถือด้านการบริหารจัดการให้กับสมาชิก 7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชน 8. ส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ 9. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ 10. ส่งเสริมให้มีการดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายโรงรรม

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่นำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติและดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรม ที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 4 ในการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้น จำเป็นจะต้องมีโครงการต่าง ๆ เพื่อมารองรับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อาทิ เช่น

โครงการ / กิจกรรม

1. โครงการอบรมสมาชิกเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์
2. โครงการอบรมสัมมนาหลักการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์แก่สมาชิกและคณะกรรมการบริหารโรงนม
3. โครงการอบรมปรับปรุงคุณภาพของยางแผ่นรมควัน
4. โครงการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจกับสหกรณ์อื่นหรือกับภาครัฐและเอกชน
5. โครงการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ในรูปแบบของธนาคารชุมชน
6. โครงการอบรมปลูกจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของโรงนมและการมีส่วนร่วม
7. โครงการจัดทัศนศึกษาดูงาน
8. โครงการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานในโรงนม เช่น จัดกิจกรรม 5 ส.
9. โครงการส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากน้ำยาง
10. โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์บริเวณโรงนม ให้มีการสร้างจุดพักผ่อนและสวนหย่อมเพื่อบริการสมาชิกและชุมชน
11. โครงการจัดทำจุลสารโรงนม เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)

โรงนมยางพารา

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการโรงนมยางพารา ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ให้ได้ความรู้ที่จะนำมาประยุกต์ แก้ปัญหาโรงนมที่ไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงนมและจากการได้ประชุมร่วมกับคณะกรรมการโรงนม สมาชิกโรงนมยางพารา เจ้าหน้าที่ สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทีมวิจัย ได้สรุปดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ของโรงนมยางพาราตามภารกิจและวัตถุประสงค์ของโรงนมยางพาราดังนี้ คือ

1. KPI ด้านการบริหารจัดการ
2. KPI ด้านกระบวนการผลิต
3. KPI ด้านการตลาด
4. KPI ด้านการเงิน / การบัญชี
5. KPI ด้านบุคลากร
6. KPI ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

หลักเกณฑ์ตามภารกิจด้านต่างๆ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
1. ด้านการบริหารจัดการ 2. ด้านกระบวนการผลิต 3. ด้านการตลาด 4. ด้าน การเงิน / การบัญชี 5. ด้านบุคลากร 6. ด้านรักษาสภาพแวดล้อม	- มีระเบียบของโรงเรือนที่เป็นไปตามกฎข้อบังคับของสหกรณ์ - กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Job Description / Job Specification JD / JS) และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม - ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง - จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ โครงการ/ กิจกรรม งบประมาณ ที่ชัดเจน - มีป้ายประกาศผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจุบันเพื่อสร้างความโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ - ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่นรมควันมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท/ ก.ก .(ไม่รวมราคาน้ำยางสด) - เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่างน้อย 4 แหล่ง - บันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิตทุกครั้ง - บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้งเช่น ต้นทุนการขนส่ง ค่าโทรศัพท์ - มีการบันทึกการรับซื้อของโรงเรือนและของกลุ่มแข่งขัน - เอกสารหลักฐานในการเบิกจ่ายจะต้องลงนามโดยผู้จัดการ และกรรมการทุกครั้ง - มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงินโดยผู้ตรวจสอบกิจการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง - สมาชิกโรงเรือนได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มี ความรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่นๆ อย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง - เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ควรมีการอบรมให้กับ พนักงานโรงเรือน - ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน สกย. หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์อย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง - จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรือน ยางพาราเสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีละ 1 ครั้ง - คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม กำหนด

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation) การประเมินผลการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เป็นจริง เปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้คู่มือในการประเมินตาม ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพาราณัฐวิชัยได้นำตัวชี้วัดทั้ง 6 ด้าน มาเป็นประเด็นในการประเมิน โดยมีคู่มือการประเมินดังนี้

คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนนที่คาดว่าจะได้รับ					%
		0	1	2	3	4	
1. ด้านการบริหารจัดการ	1. มีระเบียบของโรงรมที่เป็นไปตามกฎข้อบังคับของสหกรณ์						%
	2. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Job Description/Job Specification JD/JS) และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม						
	3. ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง						
	4. จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม งบประมาณที่ชัดเจน						
	5. มีป้ายประกาศผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจุบันเพื่อสร้างความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้						
รวมคะแนน							
2. ด้านกระบวนการผลิต	6. ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่นรมควันมีต้นทุนการผลิต เฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท / กก. (ไม่รวมราคาน้ำยางสด)						%
รวมคะแนน							
3. ด้านการตลาด	7. เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่างน้อย 4 แหล่ง						%
	8. บันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิตทุกครั้ง						
	9. บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้ง เช่น ต้นทุนการขนส่งค่าโทรศัพท์						
	10. มีการบันทึกการรับซื้อของโรงรมและของคู่แข่ง						
รวมคะแนน							

คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนนที่คาดว่าจะได้รับ					%
		0	1	2	3	4	
4. ด้านการเงินการบัญชี	11. เอกสารหลักฐานในการเบิกจ่ายจะต้องลงนามโดยผู้จัดการและกรรมการทุกครั้ง						%
	12. มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงินโดยผู้ตรวจสอบกิจการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง						
รวมคะแนน							
5. ด้านบุคลากร	13. สมาชิกโรงแรมได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่น ๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง						%
	14. เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ควรมีการอบรมให้กับพนักงานโรงแรม						
รวมคะแนน							
6. ด้านรักษาสีสิ่งแวดล้อม	15. ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน สกย. หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง						%
	16. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงแรมยางพาราเสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมปีละ 1 ครั้ง						
	17. คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนด						
รวมคะแนน							

สรุปเปอร์เซ็นต์การให้คะแนนในแต่ละด้าน

ด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ	%
ด้านที่ 2 ด้านกระบวนการผลิต	%
ด้านที่ 3 ด้านการตลาด	%
ด้านที่ 4 ด้านการเงินการบัญชี	%
ด้านที่ 5 ด้านบุคลากร	%
ด้านที่ 6 ด้านรักษาสิ่งแวดล้อม	%
สถานภาพการบริหารจัดการโรงรมยางพารา	%

สรุปตัวชี้วัดรูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา

สรุปตัวชี้วัดหลัก 6 ด้าน

ตัวชี้วัดย่อย 17 ด้าน

เกณฑ์การให้คะแนนระบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา

- 0 ไม่มีหลักฐานและแนวทางที่สอดคล้องกับระบบ
- 1 ไม่มีหลักฐานแต่มีแนวทางที่สอดคล้องกับระบบ
- 2 มีหลักฐาน / ระบบครบตามข้อกำหนด แต่ยังนำไปปฏิบัติไม่สมบูรณ์ หรือ ไม่มีหลักฐาน แต่มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
- 3 มีหลักฐานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
- 4 มีหลักฐาน นำไปปฏิบัติและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

คู่มือการให้คะแนนแบบประเมินการบริหารจัดการโรงรรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
1. ด้านการบริหารจัดการ	1. มีกฎระเบียบของโรงรรม	ไม่มีการกำหนดกฎระเบียบของโรงรรม	มีแนวคิดว่าจะมีการกำหนดกฎระเบียบ	มีการกำหนดกฎระเบียบของโรงรรมสมาชิกเข้าใจตรงกันแต่ไม่ได้จัดทำเป็นเอกสารหรือประกาศให้สมาชิกทราบ	มีการกำหนดกฎระเบียบของโรงรรมที่จัดทำเป็นเอกสารพร้อมประกาศสมาชิกทราบแต่ยังไม่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	มีการกำหนดกฎระเบียบของโรงรรมที่จัดทำเป็นเอกสารพร้อมประกาศสมาชิกทราบและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
	2. มีผังโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	ไม่มีการจัดทำโครงสร้างและไม่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	มีแนวคิดว่าจะต้องจัดทำโครงสร้างองค์กร	ไม่มีผังโครงสร้างองค์กรแต่มีการตกลงกันเรื่องตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ	มีการจัดทำผังโครงสร้างองค์กรและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ไม่เป็นปัจจุบัน	มีการจัดทำผังโครงสร้างและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นปัจจุบัน
	3. มีการจัดประชุม และบันทึกการประชุมอย่างต่อเนื่อง	ไม่เคยมีการจัดประชุม	มีแนวคิดที่จะจัดประชุมและจดบันทึกการประชุม	มีการจัดประชุมแต่ไม่มีการจดบันทึก	มีการจัดประชุมพร้อมจดบันทึกแต่ไม่ต่อเนื่อง	มีการจัดประชุมพร้อมจดบันทึกการประชุมอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน

คู่มือการให้คะแนนแบบประเมินการบริหารจัดการโรงรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
	4. จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย วัสดุภัณฑ์ การกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม งบประมาณที่ชัดเจน	ไม่มีการจัดทำ แผนการดำเนินงาน	มีแนวคิดที่จะจัดทำ แผนการดำเนินงาน	มีแผนการดำเนินงานแต่ ไม่ครบถ้วน	มีแผนการดำเนิน ครบถ้วนแต่ไม่ ปฏิบัติตามแผน	มีแผนการดำเนินงาน และปฏิบัติตาม แผนงานอย่าง ต่อเนื่อง
	5. มีป้ายประกาศผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้าง ความโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้	ไม่มีการประกาศผล การปฏิบัติงาน	มีแนวคิดที่จะ ประกาศผลการ ปฏิบัติงาน	มีประกาศผลการปฏิบัติ แต่ไม่ต่อเนื่อง	มีการจัดทำประกาศ ผลการปฏิบัติงานแต่ ไม่เป็นปัจจุบันและ ต่อเนื่อง	มีการจัดทำประกาศ ผลการปฏิบัติงานแต่ อย่างต่อเนื่อง และ เป็นปัจจุบัน
2. ด้านกระบวนการผลิต	6. ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่น รมควันมีต้นทุนการผลิต เฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท / กก. (ไม่รวมราคาน้ำยางสด)	ไม่มีแนวคิดที่จะลด ต้นทุนการผลิต	มีแนวคิดที่จะลด ต้นทุนการผลิต	สามารถลดต้นทุนการ ผลิตได้แต่ไม่ได้ตาม เป้าหมาย	สามารถลดต้นทุน การผลิตได้แต่สูงกว่า เป้าหมายเล็กน้อย	สามารถลดต้นทุน การผลิตได้ตาม เป้าหมาย คือ ไม่เกิน 5.5 บาท /กก.
3. ด้านการตลาด	7. เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่าง น้อย 4 แหล่ง	ไม่มีการเปรียบเทียบ ข้อมูลจากแหล่งรับ ซื้อ	มีแนวคิดที่จะ เปรียบเทียบข้อมูล แหล่งผู้รับซื้อแต่ยัง ไม่ได้ปฏิบัติ	มีการเปรียบเทียบข้อมูล แหล่งผู้รับซื้อ ไม่ถึง 4 แหล่ง	มีการเปรียบเทียบ ข้อมูลแหล่งผู้รับซื้อ 4 แหล่ง แต่ปฏิบัติไม่ สม่าเสมอ	มีการเปรียบเทียบ ข้อมูลแหล่งผู้รับซื้อ 4 แหล่ง และปฏิบัติ อย่างสม่าเสมอ

คู่มือการให้คะแนนแบบประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
	8. บันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิตทุกครั้ง	ไม่มีการบันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิต	มีแนวคิดที่จะบันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิต	เริ่มมีการจดบันทึกแต่ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน	มีการจดบันทึกและมีรูปแบบที่ชัดเจนแต่ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	มีการจดบันทึกเป็นรูปแบบที่ชัดเจนและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
	9. บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้ง เช่น ต้นทุนการขนส่ง ค่าโทรศัพท์	ไม่มีการบันทึกต้นทุนการตลาด	มีแนวคิดที่จะบันทึกต้นทุนการตลาด	เริ่มมีการจดบันทึกแต่ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน	มีการจดบันทึกและมีรูปแบบที่ชัดเจนแต่ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	มีการจดบันทึกเป็นรูปแบบที่ชัดเจนและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
	10. มีการบันทึกราคารับซื้อของโรงแรมและของคู่แข่ง	ไม่มีการบันทึกราคารับซื้อของโรงแรมและของคู่แข่ง	มีแนวคิดที่จะจดบันทึกราคารับซื้อของโรงแรมและของคู่แข่งเพื่อเปรียบเทียบ	เริ่มมีการจดบันทึกแต่ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน	มีการจดบันทึกและมีรูปแบบที่ชัดเจน แต่ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	มีการจดบันทึกเป็นรูปแบบที่ชัดเจนและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
4. ด้านการเงินการบัญชี	11. เอกสารหลักฐานในการเบิกจ่ายจะต้องลงนามโดยผู้จัดการและกรรมการทุกครั้ง	ไม่มีการจัดทำตามระบบ	มีแนวคิดที่จะทำตามระบบ	เริ่มมีการจัดทำตามระบบแต่ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	จัดทำตามระบบและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	จัดทำตามระบบและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องถูกต้องชัดเจน

คู่มือการให้คะแนนแบบประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
	12. มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงินโดยผู้ตรวจสอบกิจการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง	ไม่มีการตรวจสอบติดตามด้านการเงินตามระบบ	มีแนวคิดที่จะตรวจสอบติดตามด้านการเงิน	เริ่มมีการตรวจสอบติดตามด้านการเงิน แต่ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	มีการตรวจสอบติดตามด้านการเงินอย่างต่อเนื่องแต่ไม่ได้รายงานต่อที่ประชุม	มีการตรวจสอบติดตามด้านการเงินอย่างต่อเนื่องพร้อมรายงานให้ที่ประชุมทราบ
5. ด้านบุคลากร	13. สมาชิกโรงแรมได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่น ๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ไม่มีแนวคิดที่จะให้สมาชิกได้รับการอบรม	เริ่มมีแนวคิดที่จะให้สมาชิกได้รับการอบรม	สมาชิกได้รับการอบรมแต่ไม่ครบทุกคน	สมาชิกของโรงแรมได้รับการอบรมครบทุกคนแต่ไม่ได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	สมาชิกของโรงแรมได้รับการอบรมครบทุกคนและได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
	14. เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ควรมีการอบรมให้กับพนักงาน โรงแรม	ไม่มีแนวคิดที่จะอบรมให้ความรู้กับพนักงานเมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้	เริ่มมีแนวคิดที่จะจัดอบรมความรู้ให้กับพนักงานเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยี	มีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยีแต่ปฏิบัติไม่สม่ำเสมอ	มีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยีและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	มีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยีและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
6. ด้านรักษาสีสิ่งแวดล้อม	15. ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน สกย. หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ไม่มีแนวคิดที่จะทำให้ผ่านการประเมินจากหน่วยงาน สกย.	มีแนวคิดที่จะทำให้ผ่านการประเมินผลจากหน่วยงาน สกย.	ไม่ผ่านการประเมินผลจากหน่วยงาน สกย.	มีความตั้งใจที่จะทำให้ผ่านการประเมินแต่ยังไม่ผ่าน	ผ่านการประเมินผลจากหน่วยงาน สกย.

คู่มือการให้คะแนนแบบประเมินการบริหารจัดการโรงมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
	16. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงมยางพาราเสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมปีละ 1 ครั้ง	ไม่มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอต่อ สกย.	มีแนวคิดที่จะจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอต่อ สกย.	เริ่มมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอต่อ สกย. แต่ไม่ถูกต้องชัดเจน	มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี เสนอต่อ สกย. แต่ปฏิบัติไม่สม่ำเสมอ	มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี เสนอต่อ สกย. และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
	17. คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนด	ไม่มีแนวคิดที่จะทำให้คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม	มีแนวคิดที่จะทำให้คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม	คุณสมบัติของน้ำทิ้งไม่ผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม	มีความตั้งใจที่จะทำให้คุณสมบัติน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์	คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม

หลังจากที่มิจิได้รูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมยางพาราเพื่อนำไปใช้กับโรงแรม ทีมวิจัยจึงมีแนวคิดที่จะส่งเสริมให้โรงแรม นำวิธีการออมทรัพย์ในรูปแบบของธนาคารชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาโรงแรมยางพารา ซึ่งทีมวิจัยได้นำเสนอโครงการส่งเสริมการออมทรัพย์ให้กับกลุ่มเกษตรกร

การจัดตั้งโครงการส่งเสริมการออมทรัพย์ในรูปแบบของธนาคารชุมชนเป็นกิจกรรม ๑ แห่งของสหกรณ์เพื่อเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกของสหกรณ์มีการประหยัด เก็บออมเงิน แล้วสะสมรวมกันเป็นประจำ เพื่อเป็นทุนสำหรับสมาชิกที่มีความเดือดร้อน กู้ยืมไปใช้ในการประกอบอาชีพของครอบครัว ซึ่งมีรายละเอียดของโครงการดังนี้

โครงการส่งเสริมการออมทรัพย์

1. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้สมาชิกของสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องวิธีการออมทรัพย์รู้วิธีวางแผนใช้จ่ายเงินในครอบครัวอย่างเป็นระบบ
- 2.2 เพื่อปลูกฝังให้สมาชิกได้ออมเงินแบบกลุ่มสัจจะอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและให้สอดคล้องกับอุดมการณ์ของสหกรณ์
- 2.3 สร้างความเป็นปึกแผ่นให้กับสมาชิกและครอบครัวให้มั่นคงต่อไปในอนาคต

2. เป้าหมาย ส่งเสริมให้สมาชิกรวมกลุ่มกันออมทรัพย์คนละ 100 บาท/ เดือน ของการเบิกจ่ายน้ำยางสด เมื่อสิ้นปีจะมีเงินปันผลและเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิก

3. การดำเนินงาน การส่งเสริมการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์ของสหกรณ์ มีการดำเนินงานคือศึกษาข้อมูล ศึกษาสภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกของสหกรณ์เผยแพร่ความรู้เรื่องกลุ่มออมทรัพย์ให้กับสมาชิกรวมกลุ่มสมาชิกฝึกอบรม ให้เข้าใจหลักการ วัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์

4. บทบาทของการออมทรัพย์ สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงิน มีบทบาทสำคัญอยู่ 2 ประการ คือเป็นแหล่งเงินออมและเป็นแหล่งกู้ยืมเงิน มีรายละเอียดดังนี้

4.1 การออมทรัพย์ ทำให้สมาชิกเกิดความมั่นคงในอนาคตในการออมทรัพย์หรือรูปแบบของการถือหุ้นเป็นการออมทรัพย์ระยะยาวเพราะโดยทั่วไปเงินค่าหุ้นสมาชิกทุกคนต้องชำระค่าหุ้นเป็นรายงวดของการเบิกจ่ายน้ำยางสด โดยทั่วไปค่าหุ้นจะถอนได้ก็ต่อเมื่อลาออกจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์

4.2 ระเบียบของการถือหุ้นของสมาชิก

- 4.2.1 สหกรณ์ออกหุ้นได้โดยไม่จำกัดจำนวน มีมูลค่าหุ้นละ 10 บาท
- 4.2.2 การถือหุ้นสมาชิกทุกคนต้องชำระค่าหุ้นเป็นรายงวดตั้งแต่แรกเข้าเป็นสมาชิก
- 4.2.3 สมาชิกจะโอนหุ้นของตนให้ผู้อื่นไม่ได้ และจะถอนคืนหุ้นในระหว่างที่ตนเป็นสมาชิกของสหกรณ์โรงรมอยู่ไม่ได้
- 4.2.4 การแจ้งยอดจำนวนหุ้นสหกรณ์จะต้องแจ้งยอดจำนวนหุ้นที่สมาชิกถือให้สมาชิกแต่ละคนทราบเป็นประจำทุกเดือน

4.3 การกู้ยืมเงิน

- 4.3.1 สมาชิกของสหกรณ์ควรคำนึงถึงความจำเป็นในการกู้ยืมเงิน
- 4.3.2 สมาชิกของสหกรณ์จะต้องคำนึงในการกู้ยืมเงินว่าจะกู้จำนวนเท่าไร และชำระคืนระยะนานแค่ไหน เพื่อมิให้เป็นภาระในการชำระคืนและเป็นหนี้ตลอดไป

4.4 ประเภทของเงินกู้ สหกรณ์อาจให้เงินกู้แก่สมาชิกได้ตามประเภทและตามระเบียบของสหกรณ์ดังนี้

4.4.1 เงินกู้ฉุกเฉิน ในกรณีที่สมาชิกมีเหตุฉุกเฉินจำเป็นรีบด่วน และ มีความประสงค์จะกู้เงินต้องยื่นหลักฐานที่สหกรณ์กำหนดไว้ เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินนั้นสมาชิกกู้ได้ไม่เกินครึ่งของการเบิกจ่ายน้ำยางของแต่ละงวด ทั้งนี้ให้ผู้กู้เหตุฉุกเฉินมีบัญชีฉุกเฉินเพียงบัญชีเดียวเท่านั้น

4.4.2 เงินกู้สามัญ ในกรณีที่สมาชิกมีความประสงค์ขอเงินสำหรับใช้จ่ายเพื่อความจำเป็นหรือเพื่อการใช้จ่ายที่เป็นประโยชน์ แล้วแต่คณะกรรมการของสหกรณ์จะพิจารณาเห็นสมควร แต่ต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ของสหกรณ์

4.4.3 เงินกู้พิเศษ เมื่อสหกรณ์มีฐานะทางการเงินดีพอที่จะช่วยเหลือให้เงินกู้เพื่อส่งเสริมฐานะความมั่นคงหรือก่อประโยชน์แก่สมาชิกได้ คณะกรรมการอาจให้เงินกู้พิเศษแก่สมาชิกนั้นตามที่เห็นควรโดยผู้กู้ระบุความมุ่งหมายแต่ละอย่างของเงินกู้

4.5 หลักประกันสำหรับเงินกู้ ให้กู้เงินแต่ละประเภทนั้น ผู้กู้ต้องทำหนังสือกู้ให้ไว้ต่อสหกรณ์ ตามแบบที่กำหนดไว้โดยมีข้อกำหนดดังนี้

- 4.5.1 เงินกู้ฉุกเฉิน นอกจากหนังสือกู้ที่ผู้กู้ทำไว้กับสหกรณ์แล้วก็ไม่มีหลักประกันอย่างอื่น
- 4.5.2 เงินกู้สามัญ ถ้าในส่วนที่เกินกว่าค่าหุ้นของผู้กู้มีเงินสามัญรายเดือนเหลืออยู่ด้วย ก็ต้องให้ค้ำประกันเพื่อหนี้สินเกี่ยวกับเงินกู้สามัญรายใหม่ เพื่อความมั่นคงในการให้เงินกู้สามัญคณะกรรมการมีอำนาจเรียกให้มีผู้ค้ำประกันมากกว่าหนึ่งคนได้ สมาชิกผู้ค้ำประกันต้องทำหนังสือค้ำประกันให้ไว้ต่อ

สหกรณ์ตามแบบที่กำหนดไว้ สมาชิกคนหนึ่งจะเป็นผู้ค้ำประกันสำหรับผู้มากกว่า สองคนไม่ได้และสมาชิกคนหนึ่ง จะมีหนี้สินต่อสหกรณ์ในฐานะผู้ค้ำประกัน เมื่อผู้ค้ำประกันคนใดมีอันเป็นไป หรือออกจากสหกรณ์ หรือมีเหตุที่คณะกรรมการเห็นว่าไม่สมควรหรือไม่อาจที่จะเป็นผู้ค้ำประกันต่อไป

4.5.3 เงินกู้พิเศษ นอกจากหนังสือกู้ที่ผู้กู้ทำไว้กับสหกรณ์ ผู้ค้ำประกันต้องเป็นสมาชิกของสหกรณ์และวิธีการต้องมีหลักประกันตามที่กำหนดไว้ในระเบียบสหกรณ์เมื่อสมาชิกค้างเงินงวดชำระหนี้ไม่ว่าจะเป็นเงินต้นหรือดอกเบี้ยติดต่อกันเป็นเวลาสองเดือนหรือผิดนัดการส่งเงินงวดชำระหนี้ ผู้ค้ำประกันต้องรับผิดชอบชำระหนี้แทนผู้กู้ ถ้าผู้กู้หรือผู้ค้ำประกันลาออกจากการเป็นสมาชิกต้องแจ้งให้สหกรณ์ทราบและจัดการชำระหนี้ที่มีอยู่ให้เสร็จสิ้นเสียก่อนแล้วจึงขอลาออกจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์

ซึ่งหลักจากการที่ได้นำรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงมยางพาราไปนำเสนอและทดลองใช้รูปแบบ ดังกล่าว กับโรงมที่ไม่ประสบความสำเร็จที่อยู่ในพื้นที่เป้าหมายการดำเนินงานวิจัยจำนวน 2 โรงม ทำให้ทราบว่าโรงมเริ่มที่จะมีความเข้าใจในรูปแบบที่นักวิจัยนำเสนอ และเริ่มดำเนินการบริหารจัดการโรงมยางพาราอย่างเป็นระบบมากขึ้น สามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดที่นักวิจัยกำหนดไว้แต่ยังไม่ครบทุกตัวชี้วัด มีการจัดการระบบความสะอาดภายในโรงมและมีการจัดการระบบเอกสารที่ดีขึ้นแต่ยังไม่ได้นำรูปแบบไปใช้กับโรงมทั้งกระบวนการ เพราะหากจะต้องใช้รูปแบบทั้งกระบวนการทางผู้บริหารโรงมจะต้องศึกษาวิธีการและขั้นตอนของรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงมยางพารา พร้อมทั้งปรับปรุงและพัฒนาภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของ โรงมยางพาราต่อไป

และหลังจากที่นักวิจัยได้ส่งเสริมให้โรงมดำเนินการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ภายในโรงม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกโรงมรู้จักวิธีการออม และรู้คุณค่าของการออมทรัพย์ ซึ่งขณะนี้ทั้ง 2 โรงมกำลังศึกษาวิธีการและระเบียบการของสหกรณ์ออมทรัพย์พร้อมกับระดมหุ้นจากสมาชิกของโรงม ซึ่งผู้บริหารของโรงมได้วางแผนไว้ว่าในระยะแรกจะเป็นเพียงการออมทรัพย์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ยังไม่มีการเปิดให้สมาชิกกู้เงิน โดยในระยะเริ่มแรกของการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์สมาชิกของทั้ง 2 โรงม ได้ศึกษาเอกสารที่นักวิจัยนำเสนอ และปรับใช้ ให้มีความเหมาะสมเพื่อดำเนินการในการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ให้มีความยั่งยืนต่อไป

บทที่ 5

อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลจากการเข้าไปศึกษาการบริหารจัดการโรงแรมบางพาราทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับโรงแรมซึ่งปัญหาเหล่านี้คือปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้โรงแรมดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยสรุปปัญหาได้ดังนี้คือ

1. ปัญหาด้านการบริหาร ประกอบไปด้วยปัญหาดังนี้

- 1.1 ไม่มีแบบโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนและไม่ได้กำหนดภาระหน้าที่ให้ชัดเจนตลอดจนไม่มีการวางแผนการทำงาน
- 1.2 คณะกรรมการบริหารงาน ขาดความร่วมมือในการทำงานและไม่ได้ทำงานเป็นทีม
- 1.3 วาระในการทำงานของประธานมีน้อยเกินไป เพราะต้องเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ซึ่งอยู่ในวาระ 2 ปี ทำให้การบริหารไม่ต่อเนื่อง
- 1.4 ระบบการจัดเก็บข้อมูลยังไม่ถูกต้องและไม่ทันสมัย
- 1.5 ระบบการควบคุมการจ่ายเงินไม่รัดกุมพอที่จะป้องกันการทุจริตได้
- 1.6 คนในท้องถิ่นไม่ได้สมัครเป็นสมาชิกเพราะยังไม่เข้าใจและไม่มั่นใจในระบบสหกรณ์และการดำเนินงานของคณะกรรมการ

2. ปัญหาด้านการตลาด

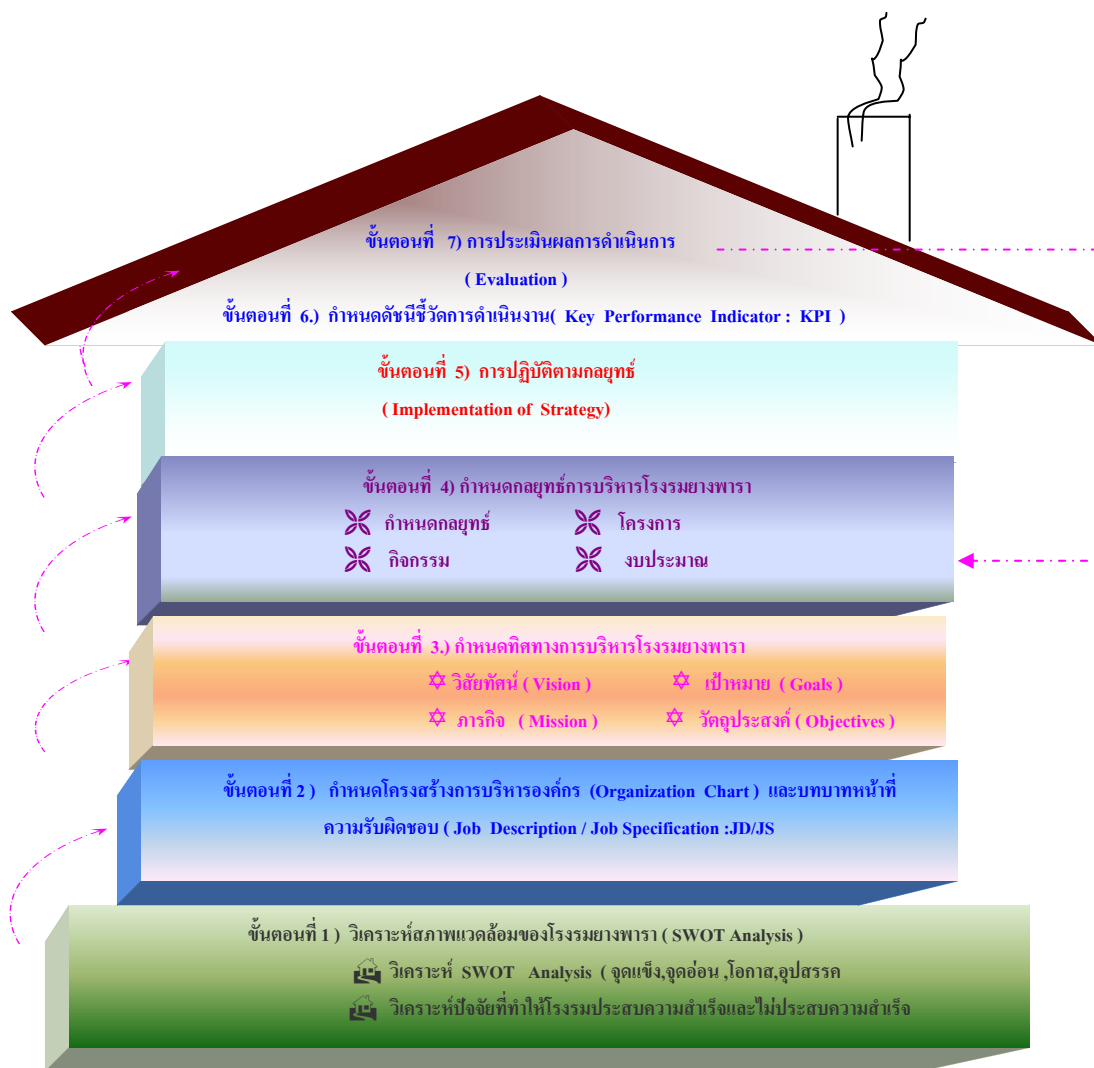
- 2.1 ในบริเวณใกล้เคียงบางโรงแรมมีคู่แข่งตั้งจุดรับซื้อน้ำยางของเอกชนหลายจุดโดยจุดรับซื้อจะให้ราคาสูงกว่าโรงแรม
- 2.2 ไม่มีผู้รับผิดชอบตรวจสอบเช็คข้อมูลข่าวสารเรื่องราคาเพื่อเปรียบเทียบและตัดสินใจทั้ง ด้านการรับซื้อน้ำยางและราคาขายยางแผ่น
- 2.3 คณะกรรมการบริหารโรงแรมขาดความรู้และความชำนาญด้านการตลาดจึงทำให้การตัดสินใจซื้อขายในบางครั้งผิดพลาด

3. ปัญหาด้านการผลิต

- 3.1 ไม่ได้ควบคุมกระบวนการผลิตให้คงที่ เช่น ความร้อนไม่สม่ำเสมอ ความสะอาดของน้ำยาง ความสะอาดของอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต
- 3.2 มีของเสียเกิดขึ้นในกระบวนการผลิตสูงเกินไปเช่น มีปริมาณของ ยางคัตติ่ง ยางฟอง และเศษยางมากเกินไป

รูปแบบ(Model) การบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

การพัฒนาแบบการบริหารจัดการโรงแรม จากที่นักวิจัยได้ศึกษาข้อมูลและได้ร่วมประชุมคณะกรรมการบริหารโรงแรมยางพาราและทัศนศึกษาดูงาน พอจะสรุปรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงแรมยางพารา จะต้องมีขั้นตอน ดังนี้คือ



รูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงแรมยางพารา ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ
- 1.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค)
 - 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ
- ขั้นตอนที่ 2 กำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กร (Organization Chart) และ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description / Job Specification :JD/JS)
- ขั้นตอนที่ 3 กำหนดทิศทางการบริหารโรงแรม ซึ่งจะประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives)
- ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ การบริหารโรงแรม จะกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการ บริหารจัดการ
- ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation of Strategy) โดยปฏิบัติตาม โครงการ/ กิจกรรมและงบประมาณที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 4
- ขั้นตอนที่ 6 กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ของการบริหารจัดการโรงแรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพในการดำเนินการของโรงแรม
- ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation)

ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการโรงรมยางพารา

1. ให้มีโครงสร้างการดำเนินงานในรูปแบบของสหกรณ์ที่ชัดเจน และมีการดำเนินการเลือกตั้งตามแนวทางสหกรณ์
2. ให้บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งได้ทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ มีการกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบออกเป็น ส่วน ๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้่ายในการบริหารจัดการ และติดตามควบคุม เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายข้อมูลข่าวสาร ฝ่ายตลาด ฝ่ายปัจจัยการผลิต ฝ่ายการเงิน ฝ่ายควบคุมและตรวจสอบ
3. จัดให้มีการฝึกอบรม ให้ความรู้ แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของโครงสร้างการดำเนินงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความรู้ทั้งแก่สมาชิกและบุคคลในพื้นที่เกี่ยวกับการผลิตน้ำยางที่มีคุณภาพ และการเก็บรักษาน้ำยางที่มีคุณภาพ อันเป็นที่ต้องการของโรงรม อันเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อการดำเนินการทั้งในส่วนของโรงรม และสมาชิก เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพออกสู่ตลาด
4. จัดให้มีเครื่องมือในการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานทุกขั้นตอนตามโครงสร้าง
5. จัดให้มีการหมุนเวียนกันรับผิดชอบในตำแหน่งงานทุก ๆ 2 ปี เพื่อป้องกันปัญหาความไม่โปร่งใสในการดำเนินงาน และให้สมาชิกสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ในทุกไตรมาส ที่มีข้อสงสัย ภายใต้กฎระเบียบที่กำหนด
6. ให้มีการทำแผนการปรับปรุงซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์ เป็นประจำเดือน หรือประจำปี พร้อมทั้งให้มีการจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้าสำหรับการซ่อมบำรุง หรือจัดซื้อจัดสร้างอุปกรณ์ใหม่ ในกรณีที่ไม่สามารถซ่อมแซมได้
7. ให้มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันในชุมชนระหว่างบุคคลที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกับบุคคลที่เป็นสมาชิกของโรงรม หรือกลุ่มเกษตรกรอื่น ๆ ในพื้นที่ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
8. ให้มีการดำเนินธุรกิจเสริม ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพการกรีดยางพาราในพื้นที่โดยอาจใช้ในรูปแบบของสหกรณ์ร้านค้า หรือสหกรณ์ออมทรัพย์ เข้ามามีส่วนช่วยในการดำเนินงานของ โรงรม อันเป็นการช่วยเหลือด้านค่าครองชีพของสมาชิก และลดต้นทุนการผลิตในส่วนของการจัดซื้อปัจจัยการผลิตบางส่วนลงได้ ด้วยการรวมกลุ่มกันซื้อ

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์.คู่มือส่งเสริมสหกรณ์กองทุนสวนยาง.เอกสารเผยแพร่.กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด. 2538.
- ข้อมูลวิชาการยางพารา.สถาบันวิจัยยาง.กรมวิชาการเกษตร.กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.2550
- ธงชัย สันติวงษ์.หลักการจัดการ.โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์.กรุงเทพฯ.2531.
- สถิตพันธ์ ธรรมสถิตย์. คู่มือกำกับกรรมวิธีการผลิตในโรงอบ/รมยาง.เอกสารประกอบการอบรม
เกษตรกร.กรุงเทพฯ.สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง.2537 .
- สถิตพันธ์ ธรรมสถิตย์.เทคนิคการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยาง.กรุงเทพฯ.สำนักงาน
กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง.2540.
- สถิตพันธ์ ธรรมสถิตย์.แนวทางการพัฒนากลุ่มเจ้าของสวนยาง.เอกสารเผยแพร่.กรุงเทพฯ.สำนักงาน
กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง.2539.
- สมคิด บางโม.หลักการจัดการ.นำอักษรการพิมพ์.กรุงเทพฯ.2538
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง.โครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/ยางแผ่น
รมควัน.เอกสารโรเนียว.2536.
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง.หลักวิชาและเทคนิคการทำสวนยาง.พิมพ์ครั้งที่ 2 .
กรุงเทพฯ.วิศดอริเพาเวอร์พอยด์.2539.
- อุดม โกสัณฺมุค.การทำยางแผ่นชั้นดี.เอกสารตลาดประมุลยางพารา.สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การ
ทำสวนยาง.2536.
- F.A.Holland and F.S. Chapman , Liquid mixing and processing , Reinhold Publishing,N.Y., 1996
- Nonka I, Takeuchi H. The Knowledge creating company:How Japanese companies
create the dynamics of innovation .Oxford University Press.1995.
- Vesilind, P. Aarne, Peirce, J. Jeffrey and Weiner, Ruth F. Environmental Pollution and Control.
Reed Publishing .USA . 1990
- Carl Davidson ,Philip Voss.Knowledge Management: An introduction to creating competitive
advantage from intellectual capital.Auckland,Nes Zealand : Tandem Press, 2002.
- <http://www.reothai.co.th>
- <http://www.dopa.go.th>
- <http://www.odi.stou.ac.th>
- <http://webhost.cpd.go.th>
- <http://school.obec.go.th>

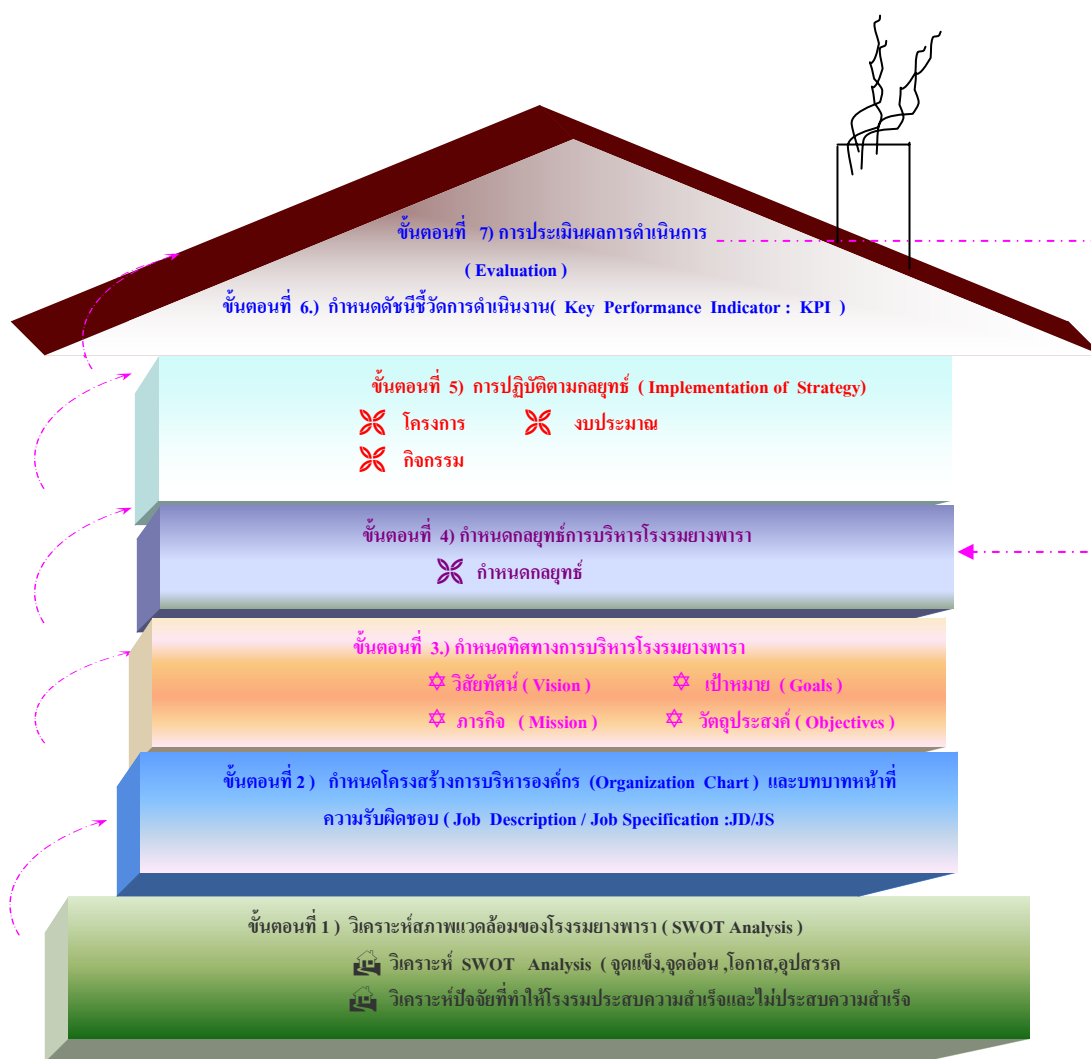
ภาคผนวก

บทความสำหรับการเผยแพร่

1. รูปแบบ(Model) การบริหารจัดการโรงแรมยางพารา
2. การวิเคราะห์ SWOT Analysis โรงแรมยางพาราที่ประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จ
3. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ
4. ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator:KPI)
5. คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

รูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

จากการที่นักวิจัยได้เข้าไปศึกษาข้อมูลและได้ร่วมประชุมคณะกรรมการบริหารโรงแรม และได้นำสมาชิกโรงแรมไปศึกษาดูงานและจัดประชุมเพื่อร่วมกันเสนอแนะระดมความคิด เพื่อจะได้รูปแบบการบริหารโรงแรมที่เหมาะสม เพื่อจะได้นำไปใช้ในโอกาสต่อไป รูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา นี้ เป็นเพียงรูปแบบจำลองแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา ว่าควรมี ลักษณะและขั้นตอนในการบริหารจัดการโรงแรมยางพาราที่เหมาะสมอย่างไรให้ประสบความสำเร็จจึงขอเสนอขั้นตอนการบริหารจัดการดังนี้



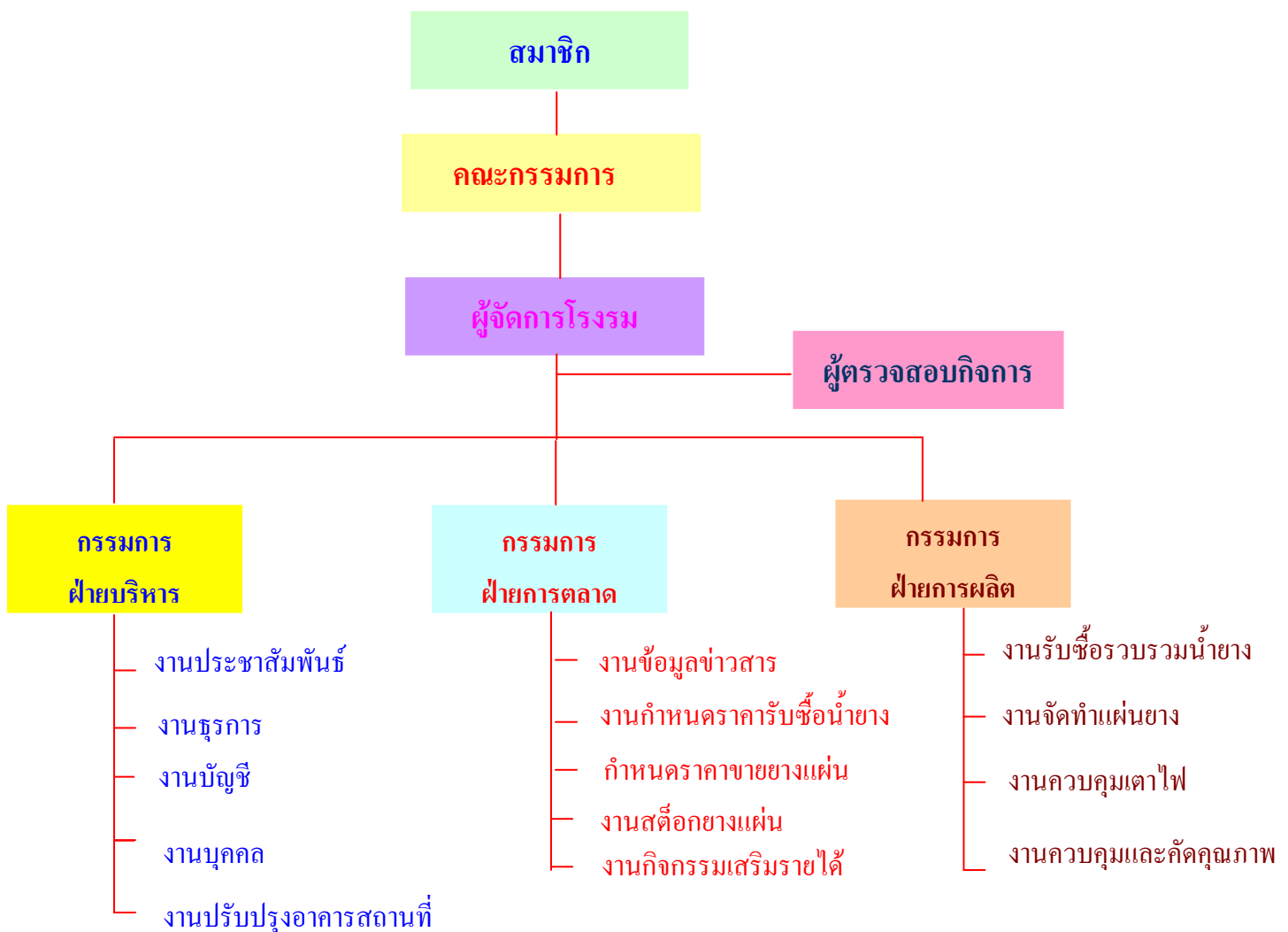
รูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงแรมยางพารา เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพของโรงแรมยางพารา ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จและปัจจัยอะไรที่ทำให้โรงแรมไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แบ่งการวิเคราะห์ ดังนี้คือ

1. การวิเคราะห์ SWOT Analysis (วิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, อุปสรรค)
2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กร (Organization Chart) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job : Description / Job Specification : JD / JS)

1. โครงสร้างการบริหาร (Organization Chart)



2. บทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในโรงแรมยางพารา จากโครงสร้างการบริหารโรงแรมยางพารา ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานดังนี้

2.1 ผู้จัดการโรงงาน มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. วางแผนงาน นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงแรมยางพารา
2. ควบคุมและบังคับบัญชาพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่ได้รับ

มอบหมาย

3. บริหารจัดการงบประมาณการใช้จ่ายเงินของโรงรมให้เป็นไปด้วยความเหมาะสมให้เกิดประสิทธิภาพ

4. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมแก่รองผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

2.2 รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลแผนงานดังนี้

1. งานประชาสัมพันธ์ รวบรวมข้อมูลทั่วไปและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับยางพาราและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ
2. งานธุรการ รับผิดชอบเกี่ยวกับเอกสาร เข้า – ออกและจัดเก็บพิมพ์เอกสารต่าง ๆ
3. งานบัญชี ควบคุมดูแลบันทึกรายรับ-รายจ่าย จัดทำบัญชี ของโรงรม
4. งานการเงิน จัดการระบบการเงิน จัดเก็บเงินทุนและจัดสรรการใช้จ่ายเงินของโรงรม จ่ายเงินให้กับสมาชิก เก็บรักษาเงินสด
5. งานบุคคล สรรหาคัดเลือกบุคลากร แรงงาน ดูแลสวัสดิการของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมสัมมนาให้มีความรู้ความสามารถใน การบริหารจัดการโรงรม
6. งานด้านอาคารสถานที่ ดูแลความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ซ่อมแซมปรับปรุงโรงรมทั้งภายในและภายนอกโรงรม

2.3 รองผู้จัดการฝ่ายการตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. งานข่าวสารข้อมูล | ติดตามข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการตลาด
ยังพารา ราคาซื้อราคาขาย ข้อมูล
ข่าวสารทั่วไป |
| 2. งานกำหนดราคาซื้อ-ขายน้ำยาง | รวบรวมข้อมูลราคารับซื้อน้ำยางสดและ
กำหนดราคาซื้อน้ำยางสด |
| 3. งานกำหนดราคาขายยางแผ่น | รวบรวมข้อมูลราคาขายยางแผ่น
และตัดสินใจเลือกแหล่งขายยางแผ่น |
| 4. งานสต็อกยาง | เช็คสต็อกยางและตัดสินใจกำหนดวัน
เวลาที่จะขาย |
| 5. งานกิจกรรมเสริมรายได้ | ดำเนินการกิจกรรมเสริมเพื่อเพิ่มรายได้
ให้กับโรงรมและดำเนินการแปรรูป
ผลิตภัณฑ์จากยาง |

2.4 รองผู้จัดการฝ่ายการผลิต มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. งานรับซื้อน้ำยาง | ชั่งน้ำหนักยางสดเก็บตัวอย่างน้ำยางสด
และนำไปทำแผ่นยางตัวอย่างเพื่อหา
น้ำหนักยางแห้ง ที่ แท้จริง |
| 2. งานจัดทำแผ่นยาง | ขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคในน้ำยาง ผสมสารเคมี
ทำแผ่นยาง |
| 3. งานควบคุมอุณหภูมิ | ควบคุมอุณหภูมิและเดิมเชื้อเพลิงให้
ความร้อนกระจายทั่วห้องรม |
| 4. งานควบคุมและคัดคุณภาพยาง | คัดชั้นยางแผ่น ตัดคาน้ำบนแผ่นยาง |
| 5. งานซ่อมบำรุง | ดูแลซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่
ใช้ในการผลิต |

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดทิศทางการบริหารโรงรรม การกำหนดทิศทางการบริหารโรงรรม
ควรกำหนดไว้ในลักษณะของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่มั่นคง มุ่งส่งเสริมสร้างสรรค์สหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร เอื้ออาทรต่อ
ชุมชน พัฒนาคนให้เข้มแข็งและยั่งยืน

ภารกิจ (Mission)

1. ผลิตยางแผ่นรมควันที่มีคุณภาพ
2. ส่งเสริม การพัฒนาองค์ความรู้คุณธรรมและจริยธรรมให้แก่สมาชิกและกลุ่ม
เกษตรกร
3. พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
4. ส่งเสริมอาชีพ/ความรู้ด้านการผลิต พัฒนาคุณภาพชีวิตของกลุ่มสมาชิกและกลุ่ม
เกษตรกรและชุมชน
5. พัฒนาเชื่อมโยงเครือข่ายของขบวนการสหกรณ์
6. จัด การอบรมให้ความรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้าน
การเงินและการบัญชี ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ (Goals)

1. เพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานแก่สหกรณ์โรงรรมยางพาราและกลุ่มเกษตร
2. เสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพชีวิตของสมาชิกและกลุ่มเกษตรกร
3. สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
4. สร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อพัฒนารัฐกิจสหกรณ์

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. เพื่อให้สมาชิกสามารถผลิตยางแผ่นดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของ
ตลาดทั้ง ใน และต่างประเทศและขายได้ในราคาสูง
2. เพื่อให้ชาวสวนยางมีอำนาจต่อรองในการซื้อขายยางพารามากขึ้น
3. เพื่อให้สมาชิกร่วมกันผลิต และปรับปรุงน้ำยางสดเป็นยางประเภทต่าง ๆ ตามที่ตลาด
ต้องการ
4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการผลิตยางของไทยได้ครบวงจร
5. เพื่อจูงใจให้เกษตรกรร่วมกันพัฒนาระบบการผลิตและการตลาดไปสู่ธุรกิจที่ครบ
วงจร

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงรรม

กลยุทธ์ของโรงรรมที่ประสบความสำเร็จ	กลยุทธ์ของโรงรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ
1. พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจของโรงรรม / กลุ่มเกษตรกร 2. พัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3. สร้างจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของโรงรรม 4. ส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเช่นการทำงานเป็นทีม (Team work) 5. เพิ่มสวัสดิการด้านต่าง ๆ 6. สร้างความน่าเชื่อถือด้านการบริหารจัดการให้กับสมาชิก 7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชน 8. ส่งเสริมให้โรงรรมมีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อสังคม 9. ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมเสริมของโรงรรม 10. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ 11. ส่งเสริมให้มีการดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายโรงรรม	1. เสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจของโรงรรม 2. พัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3. สร้างจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของโรงรรม 4. กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น การทำงานเป็นทีม (Team work) 5. จัดให้มีสวัสดิการด้านต่าง ๆ 6. สร้างความน่าเชื่อถือด้านการบริหารจัดการให้กับสมาชิก 7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชน 8. ส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ 9. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ 10. ส่งเสริมให้มีการดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายโรงรรม

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่นำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติและดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรม ที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 4 ในการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้น จำเป็นจะต้องมีโครงการต่าง ๆ เพื่อมารองรับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อาทิ เช่น

โครงการ / กิจกรรม

1. โครงการอบรมสมาชิกเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์
2. โครงการอบรมสัมมนาหลักการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์แก่สมาชิกและคณะกรรมการบริหารโรงนม
3. โครงการอบรมปรับปรุงคุณภาพของยางแผ่นรมควัน
4. โครงการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจกับสหกรณ์อื่นหรือกับภาครัฐและเอกชน
5. โครงการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ในรูปแบบของธนาคารชุมชน
6. โครงการอบรมปลูกจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของโรงนมและการมีส่วนร่วม
7. โครงการจัดทัศนศึกษาดูงาน
8. โครงการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานในโรงนม เช่นจัดกิจกรรม 5 ส.
9. โครงการส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากน้ำยาง
10. โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์บริเวณโรงนม ให้มีการสร้างจุดพักผ่อนและสวนหย่อมเพื่อบริการสมาชิกและชุมชน
11. โครงการจัดทำจุลสารโรงนม เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)

โรงนมยางพารา

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการโรงนมยางพารา ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ให้ได้ความรู้ที่จะนำมาประยุกต์ แก้ปัญหาโรงนมที่ไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงนมและจากการได้ประจักษ์ร่วมกับคณะกรรมการโรงนม สมาชิกโรงนมยางพารา เจ้าหน้าที่ สำนักงานส่งเสริมการเกษตรยางพารา เจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทีมวิจัย ได้สรุปดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ของโรงนมยางพาราตามภารกิจและวัตถุประสงค์ของโรงนมยางพาราดังนี้ คือ

1. KPI ด้านการบริหารจัดการ
2. KPI ด้านกระบวนการผลิต
3. KPI ด้านการตลาด
4. KPI ด้านการเงิน / การบัญชี
5. KPI ด้านบุคลากร
6. KPI ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

หลักเกณฑ์ตามภารกิจด้านต่างๆ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
1. ด้านการบริหารจัดการ	1. มีระเบียบของโรงรรมที่เป็นไปตามกฎข้อบังคับของสหกรณ์ 2. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Job Description / Job Specification JD / JS) และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม 3. ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง 4. จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ โครงการ/ กิจกรรม งบประมาณ ที่ชัดเจน
2. ด้านกระบวนการผลิต	5. มีป้ายประกาศผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจุบันเพื่อสร้างความโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ 6. ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่นรมควันมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท/ ก.ก .(ไม่รวมราคาน้ำยางสด)
3. ด้านการตลาด	7. เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่างน้อย 4 แหล่ง 8. บันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิตทุกครั้ง 9. บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้งเช่น ต้นทุนการขนส่ง ค่าโทรศัพท์
4. ด้าน การเงิน / การบัญชี	10. มีการบันทึกการรับซื้อของโรงรรมและของกลุ่มแข่งขัน 11. เอกสารหลักฐานในการเบิกจ่ายจะต้องลงนามโดยผู้จัดการ และกรรมการทุกครั้ง 12. มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงินโดยผู้ตรวจสอบกิจการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง
5. ด้านบุคลากร	13. สมาชิกโรงรรมได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มี ความรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่นๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 14. เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ควรมีการอบรมให้กับ พนักงานโรงรรม
6. ด้านรักษาสีสิ่งแวดล้อม	15. ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน สกย. หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์อย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง 16. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงรรม ยางพาราเสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีละ 1 ครั้ง 17. คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม กำหนด

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation) การประเมินผล
การดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เป็นจริง เปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์ที่วางแผนไว้
และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้คู่มือในการประเมินตาม ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

การวิเคราะห์ SWOT

โรงนมที่ประสบความสำเร็จ

จุดแข็ง

1. ด้านการบริหาร

1. โครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานภายใต้คณะกรรมการของโรงนมที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกและมีผู้จัดการ บริหารโรงนมชัดเจน
2. ความมีอิสระในการบริหารงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว
3. มีเงินปันผลให้กับสมาชิกในอัตราที่สูงซึ่งสมาชิกพึงพอใจ
4. เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการเป็นทุนที่ได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิกจึงไม่มีต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ย)
5. มีสมาชิกเพิ่มขึ้นและทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้น ทำให้โรงนมมีเงินทุนหมุนเวียนอย่างเพียงพอและสมาชิกรู้สึกมีความเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมมากขึ้น
6. มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานด้วยการให้สวัสดิการต่างๆ เช่น จัดหาที่พักให้พนักงาน มีโบนัส เบี้ยเลี้ยง ประกันชีวิตให้กับพนักงาน และคณะกรรมการทำให้พนักงานมีความรู้สึกรักองค์กรและทุ่มเทกับงาน

2. ด้านการตลาด

1. เกณฑ์การกำหนดราคารับซื้อน้ำยางให้กับสมาชิก ใช้วิธีนำผลผลิตไปขายก่อนแล้วค่อยนำมาตั้งราคาให้กับสมาชิกภายหลังหรือเรียกว่า ระบบ กงสี ทำให้ช่วยลดความเสี่ยง
2. การจัดจำหน่ายผลผลิตทำได้สะดวก เนื่องจากบริษัทผู้รับซื้อจะตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียง ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง
3. มีกิจกรรมพิเศษเสริมรายได้ เช่นร้านค้าสหกรณ์ การนำสินค้าทางการเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้กับสมาชิก ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้และผลกำไรให้กับโรงนม

3. ด้านการผลิต

1. การผลิตยางแผ่นรมควันภายในโรงนมมีลักษณะงานที่ทำเหมือนเดิมซ้ำๆ ทุกวัน จึงทำให้พนักงานเกิดความชำนาญและทำให้ลดการสูญเสียระหว่างผลิต
2. มีระบบควบคุมคุณภาพการผลิต โดยแบ่งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนตามโครงสร้างการบริหาร
3. มีการปรับปรุงเตาเผา วัสดุอุปกรณ์ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมในการผลิต ไม่ทำให้เกิดการสูญเสียหรือลดค่าใช้จ่ายลงได้
4. เพิ่มอุปกรณ์ในด้านการผลิต เช่น ตะกวด ตะแกรงกรองน้ำยาง จักรรีดยาง ฯลฯ

4. ด้านอื่นๆ

1. พนักงานมีความซื่อสัตย์อดทน และได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมมีสวัสดิการด้วยจึงทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

จุดอ่อน

1. ด้านการบริหาร

1. คณะกรรมการบริหารงานของโรงรมไม่มีค่าตอบแทนในการทำงานทำให้บางคนรู้สึกว่าเป็นงานที่เหนื่อยเปล่าจึงไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน
2. คณะกรรมการที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงรมไม่ได้บริหารเวลาให้แน่นอนสำหรับการมาปฏิบัติงานของโรงรม
3. ระบบการจัดเก็บข้อมูลยังไม่ถูกต้องและยังไม่ทันสมัยเนื่องจากยังไม่ได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้
4. วาระการทำงานของประธาน และคณะกรรมการสั้นเกินไป
5. ขาดแคลนแรงงานบางส่วนในช่วงเทศกาลและฤดูกาลทำนา
6. การขาดความซื่อสัตย์สุจริตของคณะกรรมการบริหารโรงรม
7. คณะกรรมการส่วนใหญ่ขาดคุณธรรม จริยธรรม
8. คณะกรรมการส่วนใหญ่ขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการ
9. มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารงาน
10. การทำงานของคณะกรรมการไม่มีการวางแผนงาน
11. การเก็บทะเบียนคุณสมบัติไว้กับคณะกรรมการคนเดียวคนหนึ่งทำให้ไม่สะดวกในการทำงานและขาดการตรวจสอบ
12. ขาดการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ไม่มีอำนาจสิทธิขาดในการตัดสินใจ และขาดการรับผิดชอบในการตัดสินใจ

2. ด้านการตลาด

1. โรงรมขาดการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็ง ทำให้ไม่สามารถติดต่อตลาดต่างประเทศได้
2. ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการตลาดยางพารา
3. ทางโรงรมทราบราคาขายล่วงหน้าแต่บางครั้งราคาไม่ชัดเจน

3. ด้านการผลิต

1. โรงรมจะประสบปัญหาเรื่องต้นทุนเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตสูง
2. พนักงานที่ปฏิบัติงานในด้านการผลิตของโรงรมจะอาศัยการสอนงานต่อกัน ไม่มีการฝึกอบรมอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

3. มีการสูญเสียจากกระบวนการผลิตในอัตราที่สูง
4. ทางโรงเรียนขาดการศึกษาและทดลองวัตถุดิบเหลือใช้มาเป็นเชื้อเพลิงในการผลิต
5. ไม่มีการทดลองการรมยางด้วยวิธีอื่น
6. ขาดการอบรมด้านการผลิตให้กับพนักงาน

โอกาส

1. ด้านการบริหาร

1. โรงเรียนจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาลโดย สกย. และเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปให้คำแนะนำและให้ความรู้ในการทำยางแผ่นรมควัน บางครั้งก็ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องของเงินทุนให้กู้ยืม
2. เมื่อท้องถิ่นให้อิสระในการทำงาน ประชาน และ คณะกรรมการ จึงมีความคล่องตัวในการทำงาน
3. มีสถาบันการเงินหลายแห่งให้การสนับสนุนโดยให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เช่น สันนิบาตสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

2. ด้านการตลาด

1. บริษัทผู้รับซื้อผลผลิตมีความเชื่อมั่นในคุณภาพผลผลิตของโรงเรียนทำให้โรงเรียนมีอำนาจต่อรองราคาเพิ่มขึ้น
2. เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารในปัจจุบันมีความสะดวก รวดเร็วเอื้ออำนวยต่อการตรวจสอบราคาในตลาด

3. ด้านการผลิต

1. เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการผลิตไม่ยุ่งยากต่อการผลิตจึงเป็นการง่ายที่คนจะเรียนรู้และปฏิบัติ

อุปสรรค

1. ด้านการบริหาร

1. ระเบียบของสหกรณ์ทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงานของประธาน และคณะกรรมการทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง
2. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากองค์กรส่วนท้องถิ่น เช่น อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน

2. ด้านการตลาด

1. การเปลี่ยนแปลงราคาของยางพาราของตลาดโลกจะส่งผลกระทบต่อผลกำไรของสหกรณ์
2. ในบริเวณใกล้เคียงมีคู่แข่งตั้งจุดรับซื้อน้ำยาง

3. ด้านการผลิต

1. เชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตมีราคาสูงเพราะเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่จะเป็น ไม้ยางพารา แต่เนื่องจากในปัจจุบันอุตสาหกรรมไม้ยางพารากำลังเป็นที่ต้องการของตลาดทำให้ไม้ยางมีราคาแพง
2. ในฤดูร้อนโรงรมต้องหยุดผลิตเพราะเป็นช่วงการปิดกรีดของชาวสวนยาง ทำให้โรงรมมีการผลิตไม่ต่อเนื่องและในฤดูฝนจะมีน้ำอย่างน้อยบางครั้งมีน้ำปะปนมาด้วย

การวิเคราะห์ SWOT

โรงรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ

จุดแข็ง

1. ด้านการบริหาร

1. โครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานภายใต้คณะกรรมการของโรงรรมที่มาจากกรเลืกตั้งของสมาชิก
2. การระดม ทุน จากสมาชิกตามหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของ
3. มีตัวอาคารโรงรรมที่มีโครงสร้างแข็งแรง และพร้อมที่จะรองรับการผลิต หากมีการฟื้นฟูขึ้นมาใหม่

2. ด้านการตลาด

1. การจัดจำหน่ายผลผลิตยังคงทำได้สะดวกเนื่องจากบริษัทผู้รับซื้อจะตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียงประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

3. ด้านการผลิต

1. การผลิตยางแผ่นรมควันภายในโรงรรมมีลักษณะงานที่ทำเหมือนเดิมซ้ำๆ ทุกวัน จึงทำให้พนักงานเกิดความชำนาญและทำให้ลดการสูญเสียระหว่างผลิต

จุดอ่อน

1. ด้านการบริหาร

1. มีเงินปันผลที่ต่ำและบางปีขาดทุนทำให้สมาชิกไม่พึงพอใจ
2. จำนวนเงินทุนขึ้นอยู่กับกรระดมทุนของสมาชิกแต่โรงรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จมีสมาชิกน้อยจึงส่งผลกระทบต่อยอดเงินทุนที่จะใช้ในการดำเนินงาน
3. ไม่มีการวางแผนการใช้เงินอย่างรอบคอบมีการนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์
4. มีแบบโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่ชัดเจนไม่มีการกำหนดภาระหน้าที่ให้ชัดเจนตลอดจนไม่มีการวางแผนงาน
5. ระบบการควบคุมการจ่ายเงินไม่รัดกุมพอที่จะป้องกันการทุจริต
6. คณะกรรมการบริหารงานของโรงรรมไม่มีค่าตอบแทนในการทำงานทำให้บางคนรู้สึกว่าเป็นงานที่เหนื่อยเปล่าจึงไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน
7. คณะกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกให้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและไม่ให้ความร่วมมือจึงทำให้งานไม่เป็นไปตามระบบที่วางไว้
8. คณะกรรมการที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงรรมไม่ได้บริหารเวลาให้แน่นอนสำหรับการมาปฏิบัติงานของโรงรรม

9. ระบบการจัดเก็บข้อมูลไม่ถูกต้องและยังไม่ทันสมัยเนื่องจากยังไม่ได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้
10. บางโรงนมมีปัญหาในเรื่องของบ่อน้ำบาดน้ำเสียเนื่องจากถูกร่องเรียนจากชาวบ้าน

2. ด้านการตลาด

1. บางโรงนมมีการสต็อกยางไว้มากเกินไปทำให้ขาดทุนในช่วงราคายางในตลาดตกต่ำ
2. โรงนมใช้วิธีขึ้นป้ายประกาศราคารับซื้อน้ำยางดิบวันต่อวัน โดยราคาจะขึ้นลงตามท้องตลาด ทำให้เสี่ยงต่อการขาดทุน
3. โรงนมในพื้นที่ใกล้เคียงขาดการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็ง ทำให้ไม่สามารถติดต่อตลาดต่างประเทศได้
4. ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการตลาดอย่างพาราโดยเฉพาะด้านการตลาดต่างประเทศ

3. ด้านการผลิต

- a. คุณภาพการผลิตไม่คงที่บางครั้งยางแผ่นรมควันมีสิ่งสกปรกเจือปนทำให้คุณภาพต่ำ
- b. บางครั้งปริมาณน้ำยางสดมีน้อยเกินไปไม่คุ้มต่อการผลิต
- c. โรงนมทุกโรงจะประสบปัญหาเรื่องต้นทุนเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตสูง
- d. พนักงานที่ปฏิบัติงานในด้านการผลิตของโรงนมจะอาศัยการสอนงานต่อกัน ไม่มีการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง ตามหลักวิชาการ

โอกาส

1. ด้านการบริหาร

1. โรงนมจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาลโดย สกย. และเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปให้คำแนะนำและให้ความรู้ในการทำยางแผ่นรมควัน บางครั้งก็ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องของเงินทุนให้กู้ยืม
2. มีสถาบันการเงินหลายแห่งให้การสนับสนุนโดยให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เช่น ธกส. สันนิบาตรสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

2. ด้านการตลาด

1. โรงนมสามารถรวมกลุ่มกันเพื่อจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโรงนมเป็นปริมาณมากจากบริษัทผู้ผลิตหรือตัวแทนจัดจำหน่ายโดยตรงก็จะซื้อได้ในราคาถูก

3. ด้านการผลิต

1. เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการผลิตไม่ยุ่งยากจึงเป็นการง่ายที่ผู้ปฏิบัติจะเรียนรู้และใช้ในการปฏิบัติงาน

อุปสรรค

1. ด้านการบริหาร

1. คนในท้องถิ่นไม่ได้สมัครเป็นสมาชิกเพราะยังไม่เข้าใจและไม่มั่นใจในระบบสหกรณ์
2. เนื่องจากโรงรรมปฏิบัติงานอย่างอิสระจากการเมืองท้องถิ่นจึงไม่ได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากหน่วยงานท้องถิ่นเช่น อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน
3. ระเบียบของสหกรณ์กำหนดวาระการทำงานของประธานและคณะกรรมการไว้สั้นเกินไปทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการตลาด

1. ในบริเวณใกล้เคียงโรงรรมมีคู่แข่งตั้งจู่รับซื้อน้ำยางของเอกชนหลายจุดโดยจู่รับซื้อจะให้ราคาสูงกว่าโรงรรม
2. การเปลี่ยนแปลงราคาขางพาราของตลาดโลกจะส่งผลกระทบต่อผลกำไรของโรงรรม

3. ด้านการผลิต

1. เชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตมีราคาสูงเพราะส่วนใหญ่จะเป็นไม้ยางพาราแต่เนื่องจากใน ปัจจุบันอุตสาหกรรมไม้ยางพารากำลังเป็นที่ต้องการของตลาดทำให้ขาดแคลนไม้ยางและมีมีราคาสูงขึ้น
2. ในช่วงฤดูร้อนโรงรรมต้องหยุดผลิตเพราะเป็นช่วงการปิดกรีดของชาวสวนยาง ทำให้โรงรรมมีการผลิตไม่ต่อเนื่องและในฤดูฝนจะมีน้ำยางน้อยบางครั้งมีน้ำปะปนมาด้วย
3. บางโรงรรมตั้งอยู่ในจุดที่มีต้นยางขนาดเล็กไม่สามารถเปิดกรีดได้ ทำให้รับซื้อน้ำยางได้น้อยลง

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วจึงได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงรรมประสบความสำเร็จและวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงรรมไม่ประสบความสำเร็จโดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จ	ปัจจัยที่ทำให้โรงแรมไม่ประสบความสำเร็จ
1. ด้านการบริหาร 1. มีโครงสร้างองค์กรและการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน 2. การบริหารโรงแรมตามหลักสหกรณ์ มีผลกำไรเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิก 3. เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิกจึงไม่มีต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ย) 4. การระดม หุ้น จากสมาชิกตามหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของ 5. การมีสมาชิกจำนวนมากทำให้มีทุนเรือนหุ้นในการดำเนินงานสูง 6. มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานด้วยการให้สวัสดิการต่าง ๆ เช่น จัดหาที่พักให้พนักงาน ทำประกันชีวิตให้กับพนักงานและคณะกรรมการทำให้พนักงานและสมาชิกมีความรู้สึกรักองค์กรและทุ่มเทกับการทำงาน 7. มีสถาบันการเงินหลายแห่งให้การสนับสนุน โดยให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เช่น ธกส. สันติบาตรสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ 8. โรงแรมจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาล โดย สกย. และเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปให้คำแนะนำและให้ความรู้ในการทำางแผนรณรงค์ บางครั้งก็ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องของเงินทุนให้กู้ยืม 9. การบริหารโรงแรมอย่างพารา เป็นอิสระจากการควบคุมของการเมืองท้องถิ่นคณะกรรมการ บริหารจึงมีความคล่องตัวในการทำงาน 10. ความซื่อสัตย์ คณะกรรมการ สมาชิก พนักงาน ต้องมีความซื่อสัตย์โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 11. มีกิจกรรมเสริมเช่น มีร้านค้าจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคและอุปกรณ์ด้านการเกษตร มีการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์	1. ด้านการบริหาร 1. มีแบบโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่ชัดเจนไม่มีการกำหนดภาระหน้าที่ให้ชัดเจนตลอดจนไม่มีการวางแผนงาน 2. คณะกรรมการบริหารงานของโรงแรมไม่มีคำตอบแทนในการทำงานทำให้บางคนรู้สึกว่าเป็นงานที่เหนื่อยเปล่าจึงไม่ทุ่มเทการทำงานให้กับโรงแรม 3. วาระในการทำงานของประธานและคณะกรรมการมีน้อย เพราะต้องเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง 4. ระบบการจัดเก็บข้อมูลไม่ถูกต้องและไม่ทันสมัยเนื่องจากไม่ได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ 5. จำนวนเงินทุนขึ้นอยู่กับภาระการระดมหุ้นของสมาชิกแต่โรงแรมที่ไม่ประสบความสำเร็จมีสมาชิกน้อยจึงส่งผลกระทบต่อยอดเงินทุนที่จะใช้ในการดำเนินงาน 6. ไม่มีการวางแผนการใช้เงินอย่างรอบคอบมีการนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ 7. ระบบการควบคุมการจ่ายเงินไม่รัดกุมพอที่จะป้องกันการทุจริต 8. คนในท้องถิ่นไม่ได้สมัครเป็นสมาชิกเพราะไม่เข้าใจและไม่มั่นใจในระบบสหกรณ์ 9. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากองค์กรท้องถิ่น เช่น อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน 10. คณะกรรมการบริหารโรงแรมไม่ได้มีการทำงานเป็นทีม (Team Work)

ปัจจัยที่ทำให้โรงมประสบความสำเร็จ	ปัจจัยที่ทำให้โรงมไม่ประสบความสำเร็จ
2. ด้านการตลาด 1. ด้านราคา โรงมสามารถทราบราคาล่วงหน้าก่อนการตัดสินใจขายผลผลิตให้กับผู้ซื้อจึงมีโอกาสในการเปรียบเทียบราคาและผลประโยชน์ที่จะได้รับ 2. เกณฑ์การกำหนดราคารับซื้อให้กับสมาชิกโดยใช้วิธีนำผลผลิตไปขายก่อนแล้วค่อยนำมาตั้งราคาให้กับสมาชิกภายหลังหรือเรียกว่าระบบ กงสี ซึ่งการใช้ระบบ กงสี จะช่วยลดความเสี่ยงลงได้ 3. ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตลาดรวดเร็วและครบถ้วน ทันต่อเหตุการณ์ 4. มีการรวมกลุ่มกันเพื่อต่อรองราคาวัสดุอุปกรณ์ในการบริหารจัดการโรงม 5. การจัดจำหน่ายผลผลิตทำได้สะดวกเนื่องจากบริษัทผู้รับซื้อจะตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง 3. ด้านการผลิต 1. เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการผลิตไม่ยุ่งยากต่อการผลิตไม่ยากที่จะเรียนรู้และปฏิบัติ 2. อุปกรณ์การผลิตตามขั้นตอนต่างๆ ครบถ้วนสมบูรณ์ 3. มีระบบการควบคุมการผลิตที่ดี และตรวจสอบคุณภาพได้ 4. ลดต้นทุนการผลิต ลดของเสียลงได้	2. ด้านการตลาด 1. ในบริเวณใกล้เคียงของบางโรงมมีคู่แข่งตั้งจุดรับซื้อน้ำยางของเอกชนหลายจุดโดยจุดรับซื้อจะให้ราคาสูงกว่าโรงม 2. ไม่มีผู้รับผิดชอบหาข้อมูลข่าวสารเรื่องราคาเพื่อเปรียบเทียบและตัดสินใจทั้งด้านราคารับซื้อน้ำยางและราคาขายยางแผ่น 3. คณะกรรมการบริหารโรงมขาดความรู้และความชำนาญด้านการตลาดจึงทำให้การตัดสินใจในบางครั้งผิดพลาด 4. ไม่ได้ใช้เกณฑ์ในการกำหนดราคารับซื้อ แบบระบบ กงสี 3. ด้านการผลิต 1. ไม่ได้ควบคุมกระบวนการผลิต ให้คงที่ เช่น ความร้อน ไม่สม่ำเสมอ ความสะอาดของน้ำยาง ความสะอาดของอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต 2. มีของเสียเกิดขึ้นในขบวนการผลิตสูงเกินไป เช่น มีปริมาณของยางคัตติง ยางฟอง เศษยาง สูง 3. ไม่มีการปรับปรุงห้องรม ซึ่งหากโรงมรั่ว ชำรุด ทำให้ความร้อนรั่วไหลออกนอกเตา 4. มีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูง เช่น ปัญหาไม้ฟืน

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) โรงรมยางพารา

การบริหารจัดการโรงรมยางพาราให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ของโรงรมยางพาราเพื่อวัดผลการบริหารจัดการ ตามภารกิจและวัตถุประสงค์ของโรงรมยางพารา ดังนั้นจะต้องกำหนด ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

KPI ด้านการบริหารจัดการ

KPI ด้านกระบวนการผลิต

KPI ด้านการตลาด

KPI ด้านการเงิน / การบัญชี

KPI ด้านบุคลากร

KPI ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

หลักเกณฑ์ตามภารกิจด้านต่างๆ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
1. ด้านการบริหารจัดการ	1. มีระเบียบของโรงรมที่เป็นไปตามกฎข้อบังคับของสหกรณ์ 2. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Job Description / Job Specification JD / JS) และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม 3. ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง 4. จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ โครงการ/ กิจกรรม งบประมาณ ที่ชัดเจน
2. ด้านกระบวนการผลิต	5. มีป้ายประกาศผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจุบันเพื่อสร้างความโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ 6. ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่นรมควันมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท/ ก.ก .(ไม่รวมราคาน้ำยางสด)
3. ด้านการตลาด	7. เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่างน้อย 4 แหล่ง 8. บันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิตทุกครั้ง 9. บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้งเช่น ต้นทุนการขนส่ง ค่าโทรศัพท์
4. ด้าน การเงิน / การบัญชี	10. มีการบันทึกการรับซื้อของโรงรมและของคู่แข่ง 11. เอกสารหลักฐานในการเบิกจ่ายจะต้องลงนามโดยผู้จัดการ และกรรมการทุกครั้ง

หลักเกณฑ์ตามภารกิจด้านต่าง ๆ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
5. ด้านบุคลากร	12. มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงิน โดยผู้ตรวจสอบกิจการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง 13. สมาชิกโรงรรมได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มีรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่นๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
6. ด้านรักษาสีงแวดล้อม	14. เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ควรมีการอบรมให้กับพนักงานโรงรรม 15. ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน สกย. หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์อย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง 16. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงรรม ขางพาราเสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีละ 1 ครั้ง 17. คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม กำหนด

คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนนที่คาดว่าจะได้รับ					%
		0	1	2	3	4	
1. ด้านการบริหารจัดการ	1. มีระเบียบของโรงรมที่เป็นไปตามกฎข้อบังคับของสหกรณ์						%
	2. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Job Description/Job Specification JD/JS) และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม						
	3. ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง						
	4. จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม งบประมาณที่ชัดเจน						
	5. มีป้ายประกาศผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจุบันเพื่อสร้างความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้						
รวมคะแนน							
2. ด้านกระบวนการผลิต	6. ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่นรมควันมีต้นทุนการผลิต เฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท / กก. (ไม่รวมราคาน้ำยางสด)						%
รวมคะแนน							
3. ด้านการตลาด	7. เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่างน้อย 4 แหล่ง						%
	8. บันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิตทุกครั้ง						
	9. บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้ง เช่น ต้นทุนการขนส่งค่าโทรศัพท์						
	10. มีการบันทึกการรับซื้อของโรงรมและของคู่แข่ง						
รวมคะแนน							

คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนนที่คาดว่าจะได้รับ					%
		0	1	2	3	4	
4. ด้านการเงินการบัญชี	11. เอกสารหลักฐานในการเบิกจ่ายจะต้องลงนามโดยผู้จัดการและกรรมการทุกครั้ง						%
	12. มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงินโดยผู้ตรวจสอบกิจการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง						
รวมคะแนน							
5. ด้านบุคลากร	13. สมาชิกโรงรมได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่น ๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง						%
	14. เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ควรมีการอบรมให้กับพนักงานโรงรม						
รวมคะแนน							
6. ด้านรักษาสีงแวดล้อม	15. ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน สกย. หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง						%
	16. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงรมยางพาราเสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมปีละ 1 ครั้ง						
	17. คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนด						
รวมคะแนน							

สรุปเปอร์เซ็นต์การให้คะแนนในแต่ละด้าน

ด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ	%
ด้านที่ 2 ด้านกระบวนการผลิต	%
ด้านที่ 3 ด้านการตลาด	%
ด้านที่ 4 ด้านการเงินการบัญชี	%
ด้านที่ 5 ด้านบุคลากร	%
ด้านที่ 6 ด้านรักษาสิ่งแวดล้อม	%
สถานภาพการบริหารจัดการโรงรมยางพารา	%

สรุปตัวชี้วัดรูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา

สรุปตัวชี้วัดหลัก 6 ด้าน

ตัวชี้วัดย่อย 17 ด้าน

เกณฑ์การให้คะแนนระบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา

- 0 ไม่มีหลักฐานและแนวทางที่สอดคล้องกับระบบ
- 1 ไม่มีหลักฐานแต่มีแนวทางที่สอดคล้องกับระบบ
- 2 มีหลักฐาน / ระบบครบตามข้อกำหนด แต่ยังนำไปปฏิบัติไม่สมบูรณ์ หรือ ไม่มีหลักฐาน แต่มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
- 3 มีหลักฐานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
- 4 มีหลักฐาน นำไปปฏิบัติและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

คู่มือการให้คะแนนแบบประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
1. ด้านการบริหารจัดการ	1. มีกฎระเบียบของโรงแรม	ไม่มีการกำหนดกฎระเบียบของโรงแรม	มีแนวคิดว่าจะต้องมีการกำหนดกฎระเบียบ	มีการกำหนดกฎระเบียบของโรงแรมสมาชิกเข้าใจตรงกันแต่ไม่ได้จัดทำเป็นเอกสารหรือประกาศให้สมาชิกทราบ	มีการกำหนดกฎระเบียบของ โรงแรมที่จัดทำเป็นเอกสารพร้อมประกาศสมาชิกทราบแต่ยังไม่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	มีการกำหนดกฎระเบียบของ โรงแรมที่จัดทำเป็นเอกสาร พร้อมประกาศสมาชิกทราบและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
	2. มีผังโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	ไม่มีการจัดทำโครงสร้างและไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	มีแนวคิดว่าจะต้องจัดทำโครงสร้างองค์กร	ไม่มีผังโครงสร้างองค์กรแต่มีการตกลงกันเรื่องตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ	มีการจัดทำผังโครงสร้างองค์กรและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ไม่เป็นปัจจุบัน	มีการจัดทำผังโครงสร้างและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นปัจจุบัน
	3. มีการจัดประชุม และบันทึกการประชุมอย่างต่อเนื่อง	ไม่เคยมีการจัดประชุม	มีแนวคิดที่จะจัดประชุมและจดบันทึกการประชุม	มีการจัดประชุมแต่ไม่มีการจดบันทึก	มีการจัดประชุมพร้อมจดบันทึกแต่ไม่ต่อเนื่อง	มีการจัดประชุมพร้อมจดบันทึกการประชุมอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน

คู่มือการให้คะแนนแบบประเมินการบริหารจัดการโรงรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
	4. จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม งบประมาณที่ชัดเจน	ไม่มีการจัดทำ แผนการดำเนินงาน	มีแนวคิดที่จะจัดทำ แผนการดำเนินงาน	มีแผนการดำเนินงานแต่ ไม่ครบถ้วน	มีแผนการดำเนิน ครบถ้วนแต่ไม่ ปฏิบัติตามแผน	มีแผนการดำเนินงาน และปฏิบัติตาม แผนงานอย่าง ต่อเนื่อง
	5. มีป้ายประกาศผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้าง ความโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้	ไม่มีการประกาศผล การปฏิบัติงาน	มีแนวคิดที่จะ ประกาศผลการ ปฏิบัติงาน	มีประกาศผลการปฏิบัติ แต่ไม่ต่อเนื่อง	มีการจัดทำประกาศ ผลการปฏิบัติงานแต่ ไม่เป็นปัจจุบันและ ต่อเนื่อง	มีการจัดทำประกาศ ผลการปฏิบัติงานแต่ อย่างต่อเนื่อง และ เป็นปัจจุบัน
2. ด้านกระบวนการผลิต	6. ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่น รมควันมีต้นทุนการผลิต เฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท / กก. (ไม่รวมราคาน้ำยางสด)	ไม่มีแนวคิดที่จะลด ต้นทุนการผลิต	มีแนวคิดที่จะลด ต้นทุนการผลิต	สามารถลดต้นทุนการ ผลิตได้แต่ไม่ได้ตาม เป้าหมาย	สามารถลดต้นทุน การผลิตได้แต่สูงกว่า เป้าหมายเล็กน้อย	สามารถลดต้นทุน การผลิตได้ตาม เป้าหมาย คือ ไม่เกิน 5.5 บาท /กก.
3. ด้านการตลาด	7. เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่าง น้อย 4 แหล่ง	ไม่มีการเปรียบเทียบ ข้อมูลจากแหล่งรับ ซื้อ	มีแนวคิดที่จะ เปรียบเทียบข้อมูล แหล่งผู้รับซื้อแต่ยัง ไม่ได้ปฏิบัติ	มีการเปรียบเทียบข้อมูล แหล่งผู้รับซื้อ ไม่ถึง 4 แหล่ง	มีการเปรียบเทียบ ข้อมูลแหล่งผู้รับซื้อ 4 แหล่ง แต่ปฏิบัติไม่ สม่ำเสมอ	มีการเปรียบเทียบ ข้อมูลแหล่งผู้รับซื้อ 4 แหล่ง และปฏิบัติ อย่างสม่ำเสมอ

คู่มือการให้คะแนนแบบประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
	8. บันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิตทุกครั้ง	ไม่มีการบันทึกข้อมูล ราคาขายผลผลิต	มีแนวคิดที่จะบันทึก ข้อมูลราคาขายผลผลิต	เริ่มมีการจดบันทึก แต่ไม่มีรูปแบบที่ ชัดเจน	มีการจดบันทึกและมี รูปแบบที่ชัดเจนแต่ ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	มีการจดบันทึก เป็นรูปแบบที่ ชัดเจนและปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง
	9. บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้ง เช่น ต้นทุนการขนส่ง ค่าโทรศัพท์	ไม่มีการบันทึกต้นทุน การตลาด	มีแนวคิดที่จะบันทึก ต้นทุนการตลาด	เริ่มมีการจดบันทึก แต่ไม่มีรูปแบบที่ ชัดเจน	มีการจดบันทึกและมี รูปแบบที่ชัดเจนแต่ ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	มีการจดบันทึก เป็นรูปแบบที่ ชัดเจนและปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง
	10. มีการบันทึกการรับซื้อของโรงแรมและ ของกลุ่มแข่งขัน	ไม่มีการบันทึกการรับ ซื้อของโรงแรมและของ คู่แข่ง	มีแนวคิดที่จะจดบันทึก การรับซื้อของโรงแรม และของกลุ่มแข่งขันเพื่อ เปรียบเทียบ	เริ่มมีการจดบันทึก แต่ไม่มีรูปแบบที่ ชัดเจน	มีการจดบันทึกและมี รูปแบบที่ชัดเจน แต่ ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	มีการจดบันทึก เป็นรูปแบบที่ ชัดเจนและปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง
4. ด้านการเงินการบัญชี	11. เอกสารหลักฐานในการเบิกจ่ายจะต้องลง นามโดยผู้จัดการและกรรมการทุกครั้ง	ไม่มีการจัดทำตาม ระบบ	มีแนวคิดที่จะทำตาม ระบบ	เริ่มมีการจัดทำตาม ระบบแต่ปฏิบัติไม่ ต่อเนื่อง	จัดทำตามระบบและ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	จัดทำตามระบบ และปฏิบัติอย่าง ต่อเนื่องถูกต้อง ชัดเจน

คู่มือการให้คะแนนแบบประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
	12. มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงินโดยผู้ตรวจสอบกิจการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง	ไม่มีการตรวจสอบติดตามด้านการเงินตามระบบ	มีแนวคิดที่จะตรวจสอบติดตามด้านการเงิน	เริ่มมีการตรวจสอบติดตามด้านการเงิน แต่ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	มีการตรวจสอบติดตามด้านการเงินอย่างต่อเนื่องแต่ไม่ได้รายงานต่อที่ประชุม	มีการตรวจสอบติดตามด้านการเงินอย่างต่อเนื่องพร้อมรายงานให้ที่ประชุมทราบ
5. ด้านบุคลากร	13. สมาชิกโรงแรมได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่น ๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ไม่มีแนวคิดที่จะให้สมาชิกได้รับการอบรม	เริ่มมีแนวคิดที่จะให้สมาชิกได้รับการอบรม	สมาชิกได้รับการอบรมแต่ไม่ครบทุกคน	สมาชิกของโรงแรมได้รับการอบรมครบทุกคนแต่ไม่ได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	สมาชิกของโรงแรมได้รับการอบรมครบทุกคนและได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
	14. เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ควรมีการอบรมให้กับพนักงาน โรงแรม	ไม่มีแนวคิดที่จะอบรมให้ความรู้กับพนักงานเมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้	เริ่มมีแนวคิดที่จะจัดอบรมความรู้ให้กับพนักงานเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยี	มีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยีแต่ปฏิบัติไม่สม่ำเสมอ	มีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยีและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	มีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยีและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
6. ด้านรักษาสีสิ่งแวดล้อม	15. ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน สกย. หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ไม่มีแนวคิดที่จะทำให้ผ่านการประเมินจากหน่วยงาน สกย.	มีแนวคิดที่จะทำให้ผ่านการประเมินผลจากหน่วยงาน สกย.	ไม่ผ่านการประเมินผลจากหน่วยงาน สกย.	มีความตั้งใจที่จะทำให้ผ่านการประเมินแต่ยังไม่ผ่าน	ผ่านการประเมินผลจากหน่วยงาน สกย.

คู่มือการให้คะแนนแบบประเมินการบริหารจัดการโรงรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
	16. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงรมยางพาราเสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมปีละ 1 ครั้ง	ไม่มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอต่อ สกย.	มีแนวคิดที่จะจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอต่อ สกย.	เริ่มมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอต่อ สกย. แต่ไม่ถูกต้องชัดเจน	มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี เสนอต่อ สกย. แต่ปฏิบัติไม่สม่ำเสมอ	มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี เสนอต่อ สกย. และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
	17. คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนด	ไม่มีแนวคิดที่จะทำให้คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม	มีแนวคิดที่จะทำให้คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม	คุณสมบัติของน้ำทิ้งไม่ผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม	มีความตั้งใจที่จะทำให้คุณสมบัติน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์	คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำผลจากโครงการไปใช้ประโยชน์

การนำเสนอผลงานวิชาการ

- ภาควิชาเทคโนโลยีและบรรณารักษ์
- งานประชุมวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
- ส่งบทความสำหรับการเผยแพร่งานวิจัย ในวารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ