

## บทที่ 6

### นโยบายและแผนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตร

#### 6.1 นโยบายการเงินของสหกรณ์การเกษตร

##### 6.1.1 ความหมายและประเภทของนโยบายการเงิน

นโยบายการเงิน หมายถึง แนวทางปฏิบัติทางการเงินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ นโยบายที่กำหนดขึ้นนั้นจะเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการบริหารการเงินกระบวนการวางแผนการเงินและโครงการทางการเงิน เพื่อดำเนินการให้สำเร็จวัตถุประสงค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ หรือเพื่อให้สำเร็จในส่วนตัวส่วนหนึ่งของจุดมุ่งหมาย

เราอาจแบ่งประเภทของนโยบายการเงินของสหกรณ์การเกษตรออกได้เป็นสองประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. **นโยบายหลัก** จะเป็นนโยบายโดยทั่วไปของหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตร เช่น นโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตลอดจนนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งนโยบายเหล่านี้จะเป็นแนวทางปฏิบัติโดยทั่วไป ไม่เฉพาะเจาะจงตัวอย่างเช่น รัฐบาลมีนโยบายให้สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจให้ครบวงจรในการช่วยเหลือเกษตรกร

2. **นโยบายเฉพาะ** เป็นนโยบายที่จัดทำขึ้นสำหรับสหกรณ์ใดสหกรณ์หนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ นโยบายเฉพาะนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายหลัก ตัวอย่างเช่น ตามที่รัฐบาลมีนโยบายให้สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจให้ครบวงจรในการช่วยเหลือเกษตรกร สหกรณ์การเกษตรเองจะต้องมีนโยบายเฉพาะของแต่ละสหกรณ์โดยให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก ของรัฐบาลเช่น นโยบายให้เกษตรกรกู้ยืมเงินเพื่อเป็นเงินทุนในการประกอบอาชีพ นโยบายการจัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตรมาบริการให้แก่สมาชิกสหกรณ์ในราคายุติธรรม นโยบายการแปรรูปสินค้าเกษตร นโยบายการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตร เป็นต้น

คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรจะเป็นผู้กำหนดนโยบายการเงินเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้กับผู้บริหารงานสหกรณ์ โดยเสนอผ่านที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์เพื่อรับรองนโยบายและประกาศใช้เป็นแนวทางการบริหาร นโยบายของสหกรณ์การเกษตรนอกจากจะไม่ขัดกับนโยบายของรัฐบาลแล้ว ยังต้องไม่ขัดต่อระเบียบปฏิบัติ ระเบียบคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ ตลอดจนวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

### 6.1.2 วัตถุประสงค์ของนโยบายการเงิน

ในการจัดทำนโยบายการเงินของสหกรณ์การเกษตร จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ 4 ประการด้วยกัน คือ

1. เพื่อช่วยผู้บริหาร ในการควบคุมฐานะทางการเงินของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่สามารถชำระหนี้ ซึ่งหมายความว่าสหกรณ์จะต้องมีปริมาณเงินทุนเพียงพอให้ค้ำหนี้สิน แต่ขณะเดียวกันสหกรณ์ก็จะต้องระมัดระวังมิให้มีจำนวนเงินทุนมากเกินไปจนกระทั่งทำให้สหกรณ์ต้องมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นโดยไม่จำเป็น

2. เพื่อช่วยผู้บริหาร สหกรณ์ในการ ควบคุมและรักษาเสถียรภาพทางการเงิน ของสหกรณ์ การที่จะกล่าวถึงว่าสหกรณ์มีเสถียรภาพทางการเงินหรือไม่นั้น อาจพิจารณาได้จากจำนวนเงินสด ทั้งที่มีอยู่ในสหกรณ์เองและเงินฝากธนาคาร ถ้ามีเท่ากับหรือมากกว่าจำนวนหนี้ที่จะต้องชำระก็ยังสามารถถือว่าสหกรณ์การเกษตรแห่งนั้นมีเสถียรภาพทางการเงิน หรือเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์อาจพิจารณาได้จากกรณีที่สหกรณ์มีจำนวนเงินสด ลูกหนี้จำนวนสินค้า และจำนวนเงินทุนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายจำนวนเท่ากับหรือมากกว่าหนี้สินระยะสั้นทั้งหมด นอกจากนี้ การที่ทรัพย์สินหมุนเวียนของสหกรณ์มีเท่ากับหรือมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนทั้งหมดก็ยังคงเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงการมีเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรแห่งนั้น

3. เพื่อช่วยผู้บริหารสหกรณ์ในการตัดสินใจทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ช่วยตัดสินใจในเรื่องแหล่งที่มาของเงินทุนว่าควรได้จากแหล่งใด เงินที่จะนำมาลงทุนควรจะลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใดเช่นควรมีสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวรในสัดส่วนมากน้อยเพียงใด ขนาดของธุรกิจควรจะเป็นขนาดใดจึงจะเหมาะสมและอัตราการขยายตัวของธุรกิจสหกรณ์ควรเป็นเท่าใด

4. เพื่อช่วยให้สมาชิกสหกรณ์ได้ทราบถึงฐานะทางการเงินในปัจจุบัน ตลอดจนทิศทางการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในอนาคตว่าไปในทางใด

### 6.1.3 แหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้เป็นองค์ประกอบในการกำหนดนโยบายการเงิน

ในการกำหนดนโยบายทางการเงินจำเป็นต้องอ้างอิงที่ต้องอาศัย ข้อมูลต่าง ๆ ทางการเงินมาเป็นองค์ประกอบในการกำหนดนโยบาย นั่นคือ ในการกำหนดนโยบายการเงินของสหกรณ์การเกษตรนั้นจำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูลทางการเงินจากที่ต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาปัญหาทางการเงินที่แท้จริงของสหกรณ์แห่งนั้น เมื่อเราทราบปัญหาเราก็สามารถระบุวัตถุประสงค์ของนโยบายได้ว่า เพื่อแก้ปัญหาที่สหกรณ์กำลัง ประสบอยู่เราจะต้องมีวัตถุประสงค์ใดบ้าง จากนั้นก็ต้องกำหนดขอบเขตและวิธปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ย่อมมีหลายวิธีด้วยกัน จึงต้องมีการตัดสินใจเลือกวิธีหรือแนวทางปฏิบัติเพื่อกำหนดเป็นนโยบายขึ้น ซึ่งในการจัดทำและกำหนดนโยบายทางการเงินนี้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์ร่วมกับ คณะกรรมการดำเนินการ ของสหกรณ์จะช่วยกันจัดทำแล้วเสนอขอความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ประจำปีของสหกรณ์การเกษตรในแต่ละปี เมื่อที่ประชุมใหญ่เห็นชอบในนโยบายนั้น ๆ แล้ว คณะกรรมการดำเนินก็จะนำนโยบายดังกล่าวไปเป็นหลักการให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์นำไปปฏิบัติ โดยมีคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์เป็นผู้ควบคุมให้การปฏิบัติการเป็นไปตามนโยบายที่วางไว้

จากขั้นตอนการกำหนดนโยบายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าข้อมูลทางการเงินที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณากำหนดนโยบายการเงินของสหกรณ์การเกษตรนั้นมีความสำคัญมาก เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะก่อให้เกิดนโยบายได้ หากขาดข้อมูลดังกล่าวไปแล้วจะทำให้การกำหนดนโยบายการเงินเป็นไปอย่างไร้จุดหมาย หรือกลายเป็นนโยบายที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้กับสหกรณ์แห่งนั้นได้ อีกทั้งยังอาจเป็นการซ้ำเติมปัญหาที่มีอยู่ให้ทวีความรุนแรงขึ้นอีก ข้อมูลสำคัญที่จะใช้เป็นองค์ประกอบในการกำหนดนโยบายนั้นเราอาจรวบรวมได้จากแหล่งต่าง ๆ คือ

1. **นโยบายของรัฐบาล** ในการกำหนดนโยบายการเงินของสหกรณ์เราต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลหรือของหน่วยงานในระดับสูงขึ้นไปที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตร เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์ ว่าหน่วยงานเหล่านั้นเชื่อมั่นนโยบายเกี่ยวกับสหกรณ์

การเกษตรอย่างไร เช่นรัฐบาลมีนโยบายที่จะให้สถาบันเกษตรกรคือสหกรณ์การเกษตรเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจการเกษตร โดยสนับสนุนให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจครบวงจร นับตั้งแต่การจัดหาเงินทุนให้เกษตรกร การให้บริการในเรื่องซื้อขายปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตร การรวบรวมและจัดจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตร ตลอดจนการแปรรูปสินค้าเกษตรเพื่อการจำหน่ายในประเทศและการส่งออก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ก็ควรที่จะกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ คือ แทนที่จะเน้นเฉพาะการทำธุรกิจซื้อขายพืชผลการเกษตรเพื่อไปเป็นวัตถุดิบให้กับโรงงานอุตสาหกรรมอื่น ๆ ก็จะกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้สหกรณ์ทำธุรกิจการแปรรูปสินค้าเกษตรเสียเอง เป็นต้น

**2. ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เอง** เจ้าหน้าที่เหล่านี้ได้แก่ผู้จัดการสหกรณ์ผู้ช่วยผู้จัดการ ตลอดจนหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ที่คลุกคลีอยู่ในสหกรณ์นั้น ๆ บุคคลเหล่านี้ย่อมทราบภาวะทางการเงิน ตลอดจนปัญหาในทางปฏิบัติของสหกรณ์เป็นอย่างดีจึงมีข้อมูลต่าง ๆ ที่จะเสนอให้คณะกรรมการดำเนินการทราบเพื่อที่จะได้กำหนดนโยบายให้ถูกต้องกับสภาพความเป็นจริง

**3. ข้อมูลจากกรรมการของสหกรณ์** ประธานกลุ่มสมาชิก และผู้แทนสมาชิก บุคคลดังกล่าวนี้ย่อมเป็นตัวแทนของสมาชิกสหกรณ์ ดังนั้น ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากบุคคลเหล่านี้จึงน่าที่จะนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

**4. ข้อมูลจากสมาชิกของสหกรณ์** นับได้ว่าเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญเพราะสมาชิกคือเจ้าของสหกรณ์ และสหกรณ์ดำเนินธุรกิจโดยมีวัตถุประสงค์จะช่วยเหลือเพื่อนสมาชิก ดังนั้น ในการกำหนดนโยบายการเงินของสหกรณ์การเกษตรจึงต้องคำนึงถึงข้อมูลจากสมาชิกด้วย

#### 6.1.4 การกำหนดนโยบายการเงิน

ในการกำหนดนโยบายการเงินนั้นควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์โดยพยายามให้นโยบายการเงิน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์มีฉะนั้นแล้วนโยบายการเงินที่กำหนดขึ้น อาจเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ไปสู่จุดที่ไม่พึงปรารถนาซึ่งไม่เป็นไปตามความต้องการของคนส่วนใหญ่ นอกจากนี้ การกำหนดนโยบายทางการเงินยังต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ อีกดังนี้ คือ

1. การกำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงความจำเป็นและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ กล่าวคือ เราจะต้องพิจารณาว่าจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีนโยบาย ถ้าหากสหกรณ์สามารถปฏิบัติงานให้

บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยปราศจากนโยบายได้แล้วก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเสียเวลาและงบประมาณไปในการจัดทำนโยบาย และในการกำหนดนโยบายนั้นถ้ากำหนดขึ้นมาแล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่ว่าด้วยสาเหตุที่ว่าเงินทุนไม่เพียงพอ ขาดแคลนบุคลากรผู้ชำนาญ หรือเหตุผลอื่นใดก็ตาม ทำให้นโยบายนั้น ๆ ปราศจากประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น

2. นโยบายของสหกรณ์จะต้องสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับสูงขึ้นไป เช่น นโยบายของรัฐ นโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น นอกจากนี้ นโยบายทุกเรื่องของสหกรณ์เดียวกันจะต้องมีการประสานสัมพันธ์กัน เช่น นโยบายการขยายทุนดำเนินการของสหกรณ์จะสอดคล้องกับนโยบายผลิตและจำหน่ายสินค้าแปรรูปของสหกรณ์ เป็นต้น

3. ในการกำหนดนโยบายควรให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์มีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายด้วย เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่คลุกคลีอยู่กับงานของสหกรณ์จึงเป็นผู้ที่สามารถให้คำแนะนำที่ดีได้ นอกจากนี้ ยังควรให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เช่น สหกรณ์จังหวัด สหกรณ์อำเภอ ผู้จัดการของสถาบันการเงินที่เป็นแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายด้วยเพื่อช่วยให้นโยบายของสหกรณ์มีความสมบูรณ์มากขึ้น

4. นโยบายที่ดีควรมีหลักการที่แน่นอนและมีความยืดหยุ่นได้บ้างตามสถานการณ์ กล่าวคือ นโยบายการเงินของสหกรณ์ไม่ควรจะตึงหรือหย่อนจนเกินไป ตัวอย่างเช่น นโยบายในการให้เครดิต และนโยบายในการเก็บหนี้จากลูกหนี้ ควรจะมีความยืดหยุ่นได้บ้างแต่ก็มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

5. ในการกำหนดนโยบายการเงินของสหกรณ์จำเป็นต้องคำนึงถึงเหตุผลในการจัดทำ เช่นสหกรณ์มีนโยบายที่จะขยายวงเงินกู้ยืมให้แก่สมาชิกแต่ละรายให้สูงขึ้น เนื่องจากวงเงินกู้ยืมเดิมต่ำเกินไป ไม่สามารถจะนำเงินกู้ขึ้นไปลงทุนเพื่อประกอบอาชีพได้ ซึ่งนโยบายที่กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าสหกรณ์จะขยายวงเงินจำนวนเท่าใด แหล่งเงินทุนมาจากไหน

6. ในการกำหนดนโยบายควรจะต้องใช้ภาษาที่ง่าย คนทั่วไปสามารถเข้าใจได้ทันที ศัพท์ต่าง ๆ ที่ใช้ไม่ควรตีความได้หลายอย่างหรือคลุมเครือไม่ชัดเจน เพราะบางครั้งอาจทำให้ผู้ที่อ่านนโยบายนั้นเข้าใจผิดได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าส่วนดี

## 6.2 แผนการเงินของสหกรณ์การเกษตร

### 6.2.1 ความหมายของแผนการเงิน

เนื่องจากได้มีผู้ให้ความหมายของแผน (Planning) ไว้หลายประการด้วยกัน เช่น *Haimann* และ *Scott* ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่าหมายถึง การพยายามที่จะคาดการณ์ในอนาคต หรือกำหนดเหตุการณ์ล่วงหน้าและกำหนดการกระทำเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคต<sup>1</sup>

*Koontz* และ *Donnell* คิดว่าการวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าใครจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร เพื่อให้เกิดสิ่งที่ต้องการในอนาคต<sup>2</sup>

*Flippo* เห็นว่าการวางแผนเป็นความพยายามที่จะคาดการณ์อนาคตไว้ล่วงหน้า และเป็น การกำหนดเหตุการณ์และการกระทำที่ต้องการในอนาคตให้มาเป็นเหตุการณ์และการกระทำในปัจจุบัน<sup>3</sup>

*Hellriegel* และ *Slocum* กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการของการตัดสินใจ โดยวิเคราะห์จากปัญหาหรือความต้องการในอนาคต และเป็นการกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติที่จะทำ ให้สำเร็จตรงตามต้องการในอนาคต นอกจากนี้ การวางแผนยังมีความหมายรวมถึงกระบวนการในการเลือกสรรและกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน และวิธีการปฏิบัติ เพื่อนำการปฏิบัติให้ไปสู่ สิ่งที่ต้องการในอนาคต<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Theo. Haimann and William G. Scott, **Management in the Modern Organization**, 2<sup>nd</sup> Ed., (Boston: Houghton Mifflin), 1970.

<sup>2</sup>Harold, Koontz and Cyril, O'Donnell, **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions**, 3<sup>rd</sup> Ed., (New York: McGraw-Hill Book Co.), 1964.

<sup>3</sup>Edwin B. Flippo, **Management :A Behaviorial Approach**, 2<sup>nd</sup> Ed., Boston :Allyn and Bacon, 1970.

<sup>4</sup>Don, Hellriegel and John n:Ir., Slocum, **Management: A Contingency Approach**, (Massachusetts: Addison Wesley), 1974.

จากความหมายข้างต้นเราอาจสรุปได้ว่าการวางแผนทางการเงินเป็นกระบวนการบริหารการเงินที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพราะการวางแผนการเงินเป็นการใช้ความรู้ทางวิชาการและวิจรรณญาณวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีบริหารขึ้นโดยถูกต้องและมีเหตุผลเพื่อช่วยในการบริหารงานด้านการเงินบรรลุผลด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เราจึงอาจสรุปลักษณะสำคัญของการวางแผนการเงินได้ดังนี้ คือ

1. การวางแผนการเงิน เป็นกระบวนการของการบริหารการเงิน
2. การวางแผนการเงิน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการทางการเงินอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง
3. การวางแผนการเงิน เป็นเรื่องที่จะต้องปฏิบัติในอนาคต
4. การวางแผนการเงิน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบงานการเงินและการจัดสรรเจ้าหน้าที่ ที่จะปฏิบัติงานทางการเงินโดยวิธีที่เหมาะสม
5. การวางแผนการเงินเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ทำไมจึงต้องทำ โดยเป็นผู้กระทำ และจะทำอย่างไร

จะเห็นได้ว่าการวางแผนการเงินจะต้องเป็นเรื่องของอนาคต ถ้าเราไม่มีแผนการเงินเพื่อใช้เป็นแนวทางของการจัดการทางการเงินแล้ว การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ก็คงจะดำเนินไปตามความต้องการของผู้บริหาร โดยที่เราไม่สามารถจะวัดประสิทธิภาพได้ว่าฝ่ายบริหารได้ดำเนินงานไปได้ผลมากน้อยแค่ไหน หรือการดำเนินงานนั้นมีจุดบกพร่องที่ใด เนื่องจากเราไม่มีแผนงานให้เปรียบเทียบและไม่ทราบวัตถุประสงค์ที่แน่นอน หรือแม้ว่าเราจะตั้งวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เอาไว้แต่การที่ไม่มีแผนการเงินที่แน่นอน ทำให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปอย่างไม่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### 6.2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการเงิน

ในการจัดทำแผนการเงินของสหกรณ์การเกษตรจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ 6 ประการ คือ

1. เพื่อแสดงให้เห็นฐานะเงินส่วที่ควรจะเป็น

2. แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องกู้ยืมเงิน หรือการมีเงินสดคงเหลือสามารถนำไปลงทุนเพิ่มเติมได้

3. ก่อให้เกิดการประสานงานกันระหว่างเงินสดกับเงินทุนหมุนเวียนยอคขาย การลงทุน และหนี้สิน

4. กำหนดหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ

5. กำหนดหลักเกณฑ์ในการควบคุมฐานะเงินสดในงวดต่อไป

6. แสดงให้เห็นถึงจำนวนเงินสดที่มีอยู่

นอกจากวัตถุประสงค์หลักดังกล่าวแล้ว การวางแผนการเงินของสหกรณ์ยังมีมุ่งวัตถุประสงค์อื่น ๆ อีก คือ

1. เพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานตามแนวทางที่วางไว้ในแผน

2. ก่อให้เกิดการประสานความคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงานของสหกรณ์

3. ก่อให้เกิดการวางมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

4. ช่วยในการควบคุมการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้

5. ช่วยในการวิเคราะห์ประเมินผลงานที่กำลังดำเนินการอยู่ว่ามีจุดบกพร่องสมควรปรับปรุงแก้ไขที่ใดบ้าง

### 6.2.3 การจัดทำแผนการเงินของสหกรณ์การเกษตร

ก่อนการจัดทำแผนการเงินเราจำเป็นต้องพิจารณาถึงสิ่งสำคัญต่อไปนี้คือ

1. วัตถุประสงค์และความสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบอย่างแน่ชัดว่าเรามีวัตถุประสงค์อะไร และเนื่องจากบางครั้งวัตถุประสงค์ทางการเงินที่เราต้องการนั้นมีหลายวัตถุประสงค์ด้วยกัน จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะจัดความสำคัญของวัตถุประสงค์ดังกล่าว

2. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน เช่น ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวางแผนการเงิน จำนวนเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่ เวลา ตลอดจนสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

3. วิธีการในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าวิธีการใดจึงจะเหมาะสม วิธีการใดจะเป็นวิธีหลัก วิธีการใดจะเป็นวิธีการรองลงมา



4. วิธีการสำหรับตรวจสอบและควบคุมให้เป็นไปตามแผน เป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะละเลยเสียมิได้ เพราะหลักสำคัญมีอยู่ว่าแผนจะไร้ประโยชน์หากปราศจากการควบคุมให้เป็นไปตามแผน

#### 6.2.4 ขั้นตอนในการจัดทำแผนการเงิน

ในการจัดทำแผนการเงินนั้นเราจะต้องมีขั้นตอนในการจัดทำแผนที่สำคัญอยู่ 5 ขั้นตอนคือ

1. ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่โดยละเอียด เพื่อนำเอาความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ มาวิเคราะห์หาปัญหาและข้อบกพร่องทางการเงินที่สหกรณ์กำลังดำเนินการอยู่ ข้อมูลที่เราจะทำการศึกษานี้จะเป็นทั้งข้อมูลจากภายในสหกรณ์การเกษตรเองและข้อมูลจากภายนอกที่จะมีผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์ ข้อมูลภายในได้แก่ รายรับ รายจ่ายของสหกรณ์ ปริมาณและคุณภาพของปัจจัยต่าง ๆ ที่สหกรณ์มีอยู่ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนเวลาในการดำเนินงาน พิจารณาว่าสหกรณ์การเกษตรนั้น ๆ มีปัญหาอะไรบ้างไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินทุน การบริหารงาน ตลอดจนการควบคุมการดำเนินการ ข้อมูลจากภายนอกได้แก่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ จากภายนอกที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร เช่น นโยบายของรัฐเกี่ยวกับการผลิตและการจัดจำหน่ายปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตรและสินค้าเกษตร การเปลี่ยนแปลงราคาสินค้าเกษตรและราคาของปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตรทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ ความต้องการสินค้าเกษตรของตลาดโลก ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงหลักการต่าง ๆ ในการกู้เงินของแหล่งเงินทุนต่าง ๆ เป็นต้น

2. กำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อเราศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรแล้วทำให้เราทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่สหกรณ์การเกษตรแห่งนั้นกำลังประสบอยู่ เมื่อเราทราบปัญหาเราก็สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำแผนได้ เพราะวัตถุประสงค์หลักของการทำแผนก็คือต้องการขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่สหกรณ์กำลังประสบอยู่ หรือถ้าสหกรณ์นั้น ๆ ไม่มีปัญหา วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ก็คือ สิ่งที่สหกรณ์ต้องการให้เป็นไป อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ที่จะกำหนดลงไปนั้นควรจะมีลักษณะดังนี้ คือ

- 1) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ใหญ่ของสหกรณ์
- 2) เฉพาะเจาะจงและชัดเจน
- 3) สามารถปฏิบัติได้
- 4) เหมาะสมกับเวลา
- 5) ไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบแบบแผน และนโยบายของสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และของรัฐบาล

3. กำหนดแผนการปฏิบัติงาน เมื่อเราทราบสถานการณ์ปัญหาและกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินได้แล้ว เราต้องมีการกำหนดแผน ซึ่งในการกำหนดแผนนี้จะเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ กำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ ระยะเวลาดำเนินงาน การประสานงานและติดตามผล เพื่อเป็นแนวทางให้เจ้าหน้าที่ได้นำไปปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตน ซึ่งอาจสรุปแนวทางการกำหนดแผนการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1) กำหนดกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ หลังจากที่เรารับวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้ว เราต้องพยายามหาวิธีที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจมีหลายวิธี เราจะต้องนำวิธีการต่าง ๆ นั้นมาเรียงลำดับความสำคัญและตามลำดับของช่วงเวลาที่จะปฏิบัติ ถ้าเป็นไปได้ควรระบุวัตถุประสงค์ของแต่ละวิธี หรือแต่ละกิจกรรมไว้ด้วย

2) กำหนดตัวผู้รับผิดชอบ ในการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบกิจกรรมแต่ละประเภทจำเป็นต้องพิจารณาความรู้ความสามารถเฉพาะตัว และภาระอื่นที่ได้รับมอบหมายแล้ว

3) กำหนดแนวทางปฏิบัติกิจกรรม การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ในบางครั้งอาจมีการกำหนดในลักษณะของการบริหารงาน หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติงานหรือทั้งสองกรณี

4) กำหนดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการวางแผน ซึ่งจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า กิจกรรมแต่ละประเภทมีงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์อะไรบ้าง จะได้รับเมื่อไร ด้วยวิธีใด เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบล่วงหน้า เพื่อจัดเตรียมแผนงานของตนได้

5) กำหนดตารางเวลาในการทำงาน คือ กำหนดวันเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรม เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ทราบกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานของตนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

6) กำหนดแนวทางการประสานงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบล่วงหน้าว่าในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง ในเรื่องใด

7) กำหนดแนวทางการติดตามประเมินผล หลายครั้งที่ผู้วางแผนเข้าใจผิดว่าการติดตามประเมินผลเป็นเรื่องภายหลังจากได้ดำเนินการไปแล้ว แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว การติดตามประเมินผลจำเป็นต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าทุกครั้งที่มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะถือว่าเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งในการดำเนินงานซึ่งจำเป็นต้องใช้งบประมาณส่วนหนึ่ง จึงจำเป็นต้องมีการจัดเตรียมไว้ล่วงหน้า

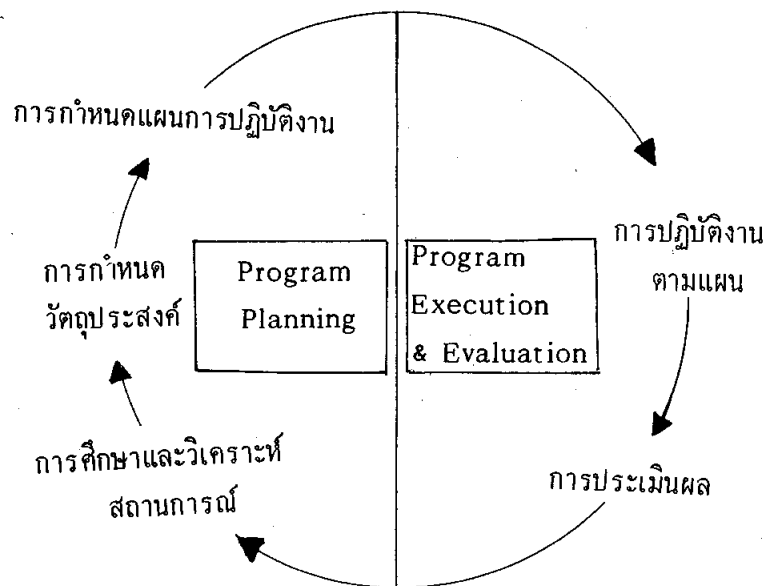
8) กำหนดแนวทางการชี้แจงแผน เพื่อให้แน่ใจว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในแผนดังกล่าว จึงต้องมีการกำหนดแนวทางการชี้แจงไว้อย่างชัดเจน และถ้าจำเป็นต้องฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด้วย จะต้องกำหนดลงไปให้แน่ชัดด้วย

4. การปฏิบัติงานตามแผน เมื่อเรามีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนดังได้กล่าวในข้างต้นแล้ว เราก็สามารถที่จะดำเนินงานไปตามแนวทางที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม ก่อนจะลงมือปฏิบัติอาจต้องมีการชี้แจงและทำความเข้าใจ ทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการ เพื่อทำความเข้าใจในแผนงานร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หัวหน้างานจะต้องคอยติดตามและควบคุม ขณะเดียวกัน ก็ต้องให้การสนับสนุนและช่วยแก้ไขปัญหาคง ๆ ที่เกิดขึ้น และบางครั้งอาจจำเป็นต้องแก้ไขหรือปรับปรุงแผนเสียใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5. การประเมินผล ดังได้กล่าวแล้วในขั้นตอนของกรกำหนดแผนการปฏิบัติงานว่าจำเป็นต้องมีการกำหนดแผนการประเมินผลด้วย ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้ทราบว่ากรปฏิบัติงานได้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ในการปฏิบัติงานมีอุปสรรคปัญหาอะไรบ้าง เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป นอกจากนี้ การประเมินผลยังทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ อีกด้วย

จากขั้นตอนของการวางแผนดังกล่าวข้างต้น เราอาจแบ่งออกเป็นสองส่วนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนการวางแผน 3 ขั้นตอนแรกจะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องของการกำหนดแผนที่แท้จริงที่เรียกว่า Program Planning อีกสองขั้นตอนหลังเป็นการปฏิบัติงานและการประเมินผลที่เรียกว่า Program Execution and Evaluation ซึ่งเราอาจศึกษารายละเอียดได้ดังภาพต่อไปนี้



รูปที่ 6.1 แสดงขั้นตอนในการวางแผน