

การศึกษาการดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย



นางสาวจินดา มัทธนวนันท์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตรปริญญาพาณิชยศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาพาณิชยศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2527

ISBN 974 - 563 - 398 - 4

010020

115290400

A STUDY ON THE OPERATION OF DAIRY FARMING
PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND

Miss Jinda Mahuttanawat

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce

Graduate School

Chulalongkorn University

1984

ISBN 974 - 563 - 398 - 4

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาการดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

โดย นางสาวจินดา มัทธชนวัฒน์

ภาควิชา พาณิชยศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่รยุทธ ช่วยชูสุข

อาจารย์ที่ปรึกษาารวม อาจารย์ ดร. อัจฉรา จันทรฉาย



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุประสิทธิ์ บุญนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ เถาว์ลัย นันทภาวิวัฒน์)

.....
(อาจารย์ ดร. ยอด วัฒนสินธุ์)

.....
(รองศาสตราจารย์ จินตนา บุญบงการ)

.....
(อาจารย์ที่รยุทธ ช่วยชูสุข)

.....
(อาจารย์ ดร. อัจฉรา จันทรฉาย)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาการดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
ชื่อนิสิต	นางสาว จินดา มหัทธนะวัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ พิรุณ ทรัพย์ชูสุข
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย
ภาควิชา	พาณิชยศาสตร์
ปีการศึกษา	2526



บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์นี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย เพื่อช่วยชี้แนะแนวทางหรือรูปแบบของการกำหนดนโยบายการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในประเทศรวมถึงปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลกระทบจากสภาพการณ์ในอุตสาหกรรมโคนมและผลิตภัณฑ์นม พร้อมทั้งทดสอบข้อสมมุติฐานที่ว่า การดำเนินงานของ อ.ส.ค. ยังมีปัญหาในค่าน

1. การส่งเสริมและบริการเกี่ยวกับปริมาณโคนม ยังไม่เพียงพอกับความต้องการของเกษตรกร
2. อุปกรณ์และกระบวนการจัดเก็บน้ำนม ยังหย่อนประสิทธิภาพ

วิธีการศึกษาจะทำการศึกษาโดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์การพนักงาน การใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมทั้งศึกษาจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ วารสาร บทความ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผลของการศึกษา ปรากฏว่า สมมุติฐานที่ตั้งขึ้นดังกล่าวเป็นความจริง ดังนี้

1. ปัญหาค่านการส่งเสริมและบริการ เกี่ยวกับปริมาณโคนม ของ อ.ส.ค. มีไม่เพียงพอกับความต้องการของเกษตรกร เนื่องจากการขาดแคลนเงินทุน ทำให้ อ.ส.ค. ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณจากการดำเนินงานมาใช้สำหรับส่งเสริมและบริการเกษตรกรได้

อย่างเต็มที่ ควรที่รัฐจะต้องสนับสนุนค่านงบประมาณจนกว่า อ.ส.ค. จะมีรายได้เพียงพอเลี้ยงตัวเอง

2. ปัญหาค่านอุปกรณและกระบวนการจัดเก็บน้ำนม หย่อนประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการสูญเสียและสูญเปล่า ในกระบวนการรับน้ำนมแปรรูป และจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำนม ควรดำเนินการขอความช่วยเหลือในรูป เงินกู้หรือเงินให้เปล่าจากต่างประเทศ เพื่อจัดหาอุปกรณ์มาทดแทนหรือซ่อมแซมให้ใช้งานได้ เพื่อลดการสูญเสียและสูญเปล่า ในกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งให้ความรู้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม เพื่อเพิ่มคุณภาพน้ำนมดิบให้สูงขึ้น

นอกจากนี้ อ.ส.ค. ยังประสบปัญหาค่าอื่น ๆ ซึ่งพอสรุปและเสนอแนะในการปรับปรุง ดังนี้

ปัญหาความสับสนและขัดแย้งในวัตถุประสงค์ของ อ.ส.ค. กับนโยบายของรัฐบาล โดยที่รัฐต้องการเร่งรัดส่งเสริมการผลิตน้ำนมดิบภายในประเทศ ขณะที่ อ.ส.ค. ต้องทำหน้าที่ส่งเสริมรับซื้อน้ำนมและแปรรูป ให้มีกำไรพอเลี้ยงตัวเองได้ในลักษณะธุรกิจ โดยอาจจะเลยค่านการส่งเสริมโดยตรง ดังนั้นควรที่รัฐจะกำหนดนโยบายและบทบาทของ อ.ส.ค. ให้แน่ชัดคือ

1. ให้ อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมโคนมในรูปธุรกิจ โดยรัฐสนับสนุนงบประมาณค่าใช้จ่ายในรูปของโครงการค่านส่งเสริมจนกว่าขนาดของ อ.ส.ค. จะมีรายได้เพียงพอเลี้ยงตัวเอง

2. หาก อ.ส.ค. ดำเนินการล้มเหลว คือขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะนำมาสนับสนุนค่านส่งเสริม จะต้องมีการทบทวนนโยบายของรัฐใหม่ ดังนี้

- ก) คงรูป อ.ส.ค. โดยโอนงานทางด้านธุรกิจให้เอกชนหรือสหกรณ์รับไป
- ข) คงรูป อ.ส.ค. โดยเปลี่ยนผู้บริหารทั้งคณะ เพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินงานและการบริการใหม่ให้มีประสิทธิภาพ
- ค) ยุบ อ.ส.ค. และจัดตั้งเป็นสภาอุตสาหกรรมนม (Milk Board หรือ Dairy Board) เพื่อเป็นหน่วยงานเสนอแนะนโยบาย ควบคุม ประสานงานระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ในวงการอุตสาหกรรมโคนมและผลิตภัณฑ์ทั้งหมด

ให้มีแผนดำเนินงานในแต่ละส่วนแต่ละประเภทใกล้ชิดส่วนที่เหมาะสม

ปัญหาการซ้ำซ้อนของหน่วยงาน โดยที่มีหน่วยงานอื่น ๆ อาทิเช่น กรมปศุสัตว์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ฯลฯ ทำหน้าที่คล้ายคลึงกับ อ.ส.ค. ทำให้ อ.ส.ค. ต้องรับภาระเกษตรกรที่ได้รับบริการส่งเสริมจากหน่วยงานอื่นนอกเหนือแผนของ อ.ส.ค. เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนงบประมาณและบุคลากรอยู่เสมอ ควรที่รัฐจะกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานดังกล่าวให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดการประหยัดทรัพยากรของรัฐ และอำนวยความสะดวกสูงสุดต่ออุตสาหกรรมโดยสมบูรณ์

ปัญหาค้นทุนการผลิตสูง เนื่องจากการรับซื้อราคาน้ำนมดิบจากเกษตรกรสมาชิกในราคาประกัน การผลิตไม่เต็มกำลังผลิตและราคาวัสดุบรรจุภัณฑ์ที่สั่งจากต่างประเทศมีราคาสูง ทำให้ อ.ส.ค. เสียเปรียบบริษัทเอกชน ที่สามารถใช้ทางนมผงซึ่งมีราคาต่ำกว่า มาใช้ดำเนินการแข่งขันกับ อ.ส.ค. ได้ จึงควรที่รัฐจะเข้ามาตรึงการยกเว้นภาษีนำเข้าที่เก็บถึงร้อยละ 40 สำหรับวัสดุบรรจุภัณฑ์ อ.ส.ค. โดยเฉพาะ เร่งรัดปริมาณการผลิตน้ำนมดิบให้เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ โดยใช้มาตรการบังคับให้ผู้ผลิตเอกชนหันมาใช้น้ำนมดิบเป็นวัตถุดิบ (ซึ่งปัจจุบัน น้ำนมของ อ.ส.ค. มีคุณภาพดีขึ้นจนบริษัทเอกชนยอมรับอยู่แล้ว) เพื่อลดปัญหาดุลการค้าของประเทศ

ปัญหาค้นทุนการตลาด ปัจจุบัน อ.ส.ค. มอบให้เอกชน(บริษัทอินเตอร์แมกนัม จำกัด) เป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ อ.ส.ค. เนื่องจาก อ.ส.ค. มีได้กำหนดแผนการตลาดระยะยาวไว้ จึงควรกำหนดไว้เพื่อรองรับสถานการณ์ ในอีก 5 ปีข้างหน้า

ปัญหานโยบายการดำเนินงาน ไม่ได้เป็นไปอย่างมีแผน เนื่องจากขาดแผนหลักระยะยาวในรูป Corporate planning ข้อเสนอแนะก็คือ รัฐบาลควรพยายามเลือกผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในด้านการวางแผนดำเนินงานวางแผนหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายการส่งเสริมของรัฐบาล

ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การและการจัดการไม่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการบุคคล ไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ขาดการวางแผนอัตรากำลัง และการฝึกอบรม จึงควรปรับปรุงการกำหนดหน้าที่งานให้ชัดเจน จัดคำบรรยายลักษณะงาน วางแผนอัตรากำลัง รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย

ปัญหาคำนการเงิน ข้อมูลทางการบัญชีไม่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและการ
ตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ล่าช้า ขาดระบบการบันทึกรายการทั้งบัญชีการเงิน
และบัญชีต้นทุน จึงควรปรับปรุงระบบบัญชีและปรับปรุงการบริหารงานคำนการเงิน ให้มี
ประสิทธิภาพมากขึ้น

From the study, it is found that the above hypotheses are true
ie.

1. In the promotion and servicing, the quantity of dairy cattle is insufficient to meet the need of the dairy - farmers. Due to the lack of funds, the DPO is unable to allocate sufficient working capital for the promotion and servicing at its disposal. The government, therefore, should grant financial support to the DPO till it became self - reliant.

2. The problem of lack of equipment and efficiency in milk handling system, which resulted in waste and loss in the collection processing and distribution of dairy product. The DPO should seek foreign loans or grants to replace or overhaul its equipment, reduce waste and loss in the process, and educate dairy farmers to raise milk quality.

DPO also faces other difficulties which may be summarized below.

The Vagueness and conflict of its objective with government policy. Since the main government's objective is to accelerate the promotion of dairy farming in the kingdom, the DPO has been given the task of promoting and processing. On the other hand the DPO is expected to be a self - supporting enterprise. Therefore its prime responsibility, "promotion", possibly may not be attended upon. The government, should clarify DPO policies and roles upon promotion by implementing one of the following alternatives :

1. Should DPO operate as a pure business unit the government will finance the DPO promotion function till it is self - reliant.

QJ

2. Providing DPO fail, that is, short of working capital to support its project, the government should revise its policies as follows :

- a) If DPO continue to operate, those functions deal with business shall be transferred to the private concerns.
- b) If DPO continue to operate, reform the whole administrative to upgrade the managerial performances.
- c) Liquidate DPO, and restructure to be the Milk Board or Dairy Board responsible for making policy and coordinating with concern authorities in dairy farming industry, such that suitable plan of action is ascertain.

Dupliclitation of authorities : As there are various agencies eg. Department of Livestock, Department of Agriculture Cooperative who performed similar functions to DPO, and DPO must support their clients besides those on DPO schemes. This could affect DPO budget and personnel. The government should draw clear responsibility of such agencies.

High cost of production : Because of the high floor purchase-price of raw milk, below - normal - capacity production and high cost of imported packaging material, the DPO loses the capability to competing with the private enterprise who can import cheaper skim milk powder. Therefore, the government should support DPO by tax exemption of imported packaging material, at the same time, accelerate milk production to meet the domestic consumption by enforcing private producers to use fresh milk as raw material, since the milk quality produced by DPO is accepted by all private producers. As a result, this will reduce the trade deficit of the nation.

1

Marketing problems : Due to the lack of long-range market planning, the role DPO products distribution has been granted to a private company for the next five years. It is recommended that the market planning should be prepared to use as a guide-line for sale promotion after the expiration of the distribution contract.

Planning problems : as DPO lack of long range planning or corporate planning. It is recommended that the government should recruit expert in this field to set DPO corporate plan conformity with government objectives.

Organizational structure problems : The DPO organization is not well - established, especially in personnel administration. As there are no concrete delegation of authority and responsibility, lack of manpower planning and staff training. The organization structure should be improved by the specification of authority and responsibility, the adoption of job description, position manual, manpower planing and training program.

Financial problems : Due to the lack of timeliness and proper accounting system, present accounting records can not provide information needed by the administrative for planing and decision making. Major improvement on accounting system and accounting operation to provide costing, financial and management information are recommended.

กิติกรรมประกาศ



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ได้สำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือจากผู้มี
พระคุณเป็นจำนวนมาก กล่าวคือ

อาจารย์พิรุณ ทรัพย์ชูช ซึ่ง เป็นบุคคลที่ผู้เขียนขอขอบคุณในความกรุณาของ
อาจารย์เป็นอย่างยิ่ง ที่กรุณา รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และได้ให้คำแนะนำข้อคิด พิจารณา
ตรวจและแก้ไขวิทยานิพนธ์นี้มาโดยตลอด จนผู้เขียนสามารถเขียนจนสำเร็จ

ดร. อัจฉรา จันทน์ฉาย ซึ่งรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ท่านอาจารย์
ได้ตรวจ แนะนำ และแก้ไขวิทยานิพนธ์ เพื่อให้รัดกุมและชัดเจนยิ่งขึ้น

ศาสตราจารย์กิติคุณ เถาว์ลัย นันทาภิวัฒน์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
รองศาสตราจารย์ จินตนา บุญบงการ และ ดร. ยศ วัฒนสินธุ์ ซึ่งเป็นกรรมการร่วมใน
การสอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ได้ให้ความกรุณาเป็นอย่างสูงที่ได้สละเวลาอ่านวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เพื่อให้ทันกำหนดสอบ

บุคคลที่กล่าวนามมานี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณมา ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ผู้เขียนขอขอบคุณ พนักงาน อ. ส. ค. ทุกท่าน โดยเฉพาะงานสถิติและแผนงาน
รวมทั้งเพื่อน ๆ ทุกคนที่ให้อกำลังใจจนผู้เขียนมีความพยายามเขียนวิทยานิพนธ์จนสำเร็จ

จินตนา มัททชนวัฒน์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
รายการตารางประกอบ	ค
รายการรูปประกอบ	ฅ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
สมมุติฐาน	4
วิธีการศึกษา	4
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	5
คำนิยามที่ใช้ในการศึกษา	5
2 องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย	7
ประวัติความเป็นมา	7
การดำเนินงานในระยะเริ่มแรกของฟาร์มโคนมไทย-เดนมาร์ก	9
การจัดหาพันธุ์โคนม	9
การจัดเตรียมทุ่งหญ้าเลี้ยงโค	11
งานเลี้ยงโคนม	11
งานค่านการฝึกอบรม	12
งานผลิตผลิตภัณฑ์นม	13

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย	16
วัตถุประสงค์	16
อำนาจหน้าที่ของ อ.ส.ค.	17
โครงสร้างและแผนภูมิการแบ่งส่วนงานและอำนาจหน้าที่	18
อัตรากำลัง	29
ทุนดำเนินงาน	32
ปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงาน	33
ความสัมพันธ์ของ อ.ส.ค. กับรัฐบาลหรือส่วนราชการ .	37
3 การดำเนินงานและการบริหารงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนม แห่งประเทศไทย	41
การดำเนินงานของ อ.ส.ค.	43
การส่งเสริม เผยแพร่ และการให้บริการ	43
การส่งเสริมและเผยแพร่	43
การฝึกอบรม	55
การให้บริการ เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม	58
การควบคุมคุณภาพ	59
การผลิต	76
ผลิตภัณฑ์นม	76
ผลิตภัณฑ์เนื้อ	89
การจำหน่าย	94
ประเภทผลิตภัณฑ์	94
การจำหน่ายผลิตภัณฑ์	95
วิธีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	96
การกำหนดราคาขาย	102

การส่งเสริมการจำหน่าย	103
การเงิน	110
แหล่งที่มาของเงินทุน	110
การจ่ายเงิน	111
การทำนิติกรรม	112
ข้อบังคับเกี่ยวกับการรับ จ่าย และการเก็บรักษา เงิน.....	112
การบัญชี	113
การจัดการค้ำประกัน	114
การบุคลากร	115
การรับสมัคร และคัดเลือกบุคคล	115
การบรรจุ	116
การเลื่อนตำแหน่ง	116
การเลื่อนเงินเดือน	117
การออกจากตำแหน่ง	117
การบริหารงานของ อ.ส.ค.	118
ความหมายของการบริหารงาน	118
ความสำคัญของการบริหารงาน	119
การบริหารงานของ อ.ส.ค.	119
การวางแผน	119
การจัดองค์การ	122
การสรรหา	130
การอำนวยการ.....	130
การควบคุม	133

4	การวิเคราะห์ข้อมูล	135
	ประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม	135
	การวิเคราะห์ปัญหา	175
5	บทสรุปและข้อเสนอแนะ	193
	บรรณานุกรม	206
	ภาคผนวก	209
	ประวัติ	272

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงจำนวนพนักงานและลูกจ้างประจำของ อ.ส.ค. 31
2	แสดงจำนวนโคนมและปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตของ อ.ส.ค. และสมาชิก ปี 2507 - 2526 48
3	แสดงราคาน้ำนมดิบเฉลี่ยและมูลค่าน้ำนมดิบของ อ.ส.ค. และสมาชิก ปี 2514 - 2526 49
4	แสดงจำนวนโคและน้ำนมที่รับจากศูนย์ต่าง ๆ 51
5	แสดงจำนวนเกษตรกรที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการเลี้ยงโคนม ปี 2514 - 2526 56
6	แสดงจำนวนเกษตรกรที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการเลี้ยงโคนมระยะสั้น จาก อ.ส.ค. ปี 2520 - 2526 57
7	แสดงการให้บริการแก่สมาชิกผู้เลี้ยงโคนมของ อ.ส.ค. ปี 2517-2526 60
8	แสดงจำนวนโคที่ส่งเข้าชำแหละในโรงงานเนื้อของ อ.ส.ค. ปี 2517 - 2526 93
9	แสดงราคาผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที. ตั้งแต่ปี 2524 - 2525 101
10	แสดงราคาผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ ตั้งแต่ปี 2524 - 2525 101
11	แสดงราคาผลิตภัณฑ์นมวิปป์ครีม ตั้งแต่ปี 2524 - 2525 101
12	แสดงราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์เนื้อ (23 ก.ค. 2523) 102
13	แสดงตลาดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมของ อ.ส.ค. ปี 2515 - 2526 .. 105
14	แสดงรายงานการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม ปี 2525 - 2526 107

15	แสดงปริมาณมูลค่าและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เนื้อของ อ. ส. ค. ปี 2517 - 2526	109
16	แสดงเพศของกลุ่มตัวอย่าง	135
17	แสดงอายุของกลุ่มตัวอย่าง	136
18	แสดงระดับการศึกษา	136
19	แสดงอายุการทำงาน	137
20	แสดงประสบการณ์ในการทำงานก่อนที่จะเข้ามาทำงานกับ อ. ส. ค. ..	138
21	แสดงสถานที่กลุ่มตัวอย่างเคยทำงานมาก่อน	138
22	แสดงปัญหาการดำเนินงาน	140
23	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับปัญหาค้นหาเจ้าหน้าที่ .	141
24	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับความคิดเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างเกี่ยวกับค่าน้ำส่งเสริมและบริการ	143
25	แสดงปัญหาค่าน้ำส่งเสริมและบริการที่ประสบ	144
26	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับปัญหาที่ประสบในงานส่งเสริมและเผยแพร่	145
27	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับปัญหาที่ประสบในงาน ฝึกอบรม	147
28	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับปัญหาที่ประสบในงาน ควบคุมคุณภาพ	149
29	แสดงปัญหาที่ประสบในงานสัตวแพทย์	151
30	แสดงปัญหาที่ประสบในงานผสมเทียม	152
31	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อ วัตถุดิบเป็นอุปสรรคหรือไม่	153

32	แสดงอุปสรรคเกี่ยวกับระเบียบการจัดซื้อวัตถุดิบของ อ. ส. ค.....	154
33	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างว่าในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อวัตถุดิบอื่น นอกจากน้ำนมคั้นว่ามีปัญหาหรือไม่	155
34	แสดงปัญหาในการจัดซื้อวัตถุดิบอื่น นอกจากน้ำนมคั้นในทางปฏิบัติ	155
35	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการรับซื้อน้ำนมคั้นจากเกษตรกรว่ามีปัญหาหรือไม่	156
36	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับปัญหาการรับซื้อน้ำนมคั้นจากเกษตรกรในทางปฏิบัติ	157
37	แสดงปัญหาที่ประสบในการผลิต	158
38	แสดงปัญหาที่ประสบในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	159
39	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับปัญหาที่ประสบในการเก็บรักษาสินค้า	161
40	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษา กับปัญหาค่าน้ำเชื้อและการเงิน	163
41	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษา กับปัญหาในการจัดทำรายงานต่าง ๆ เสนอผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจ	165
42	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษา กับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการจัดสายงานขององค์กร	166
43	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร	167
44	แสดงถึงกลุ่มตัวอย่างทราบเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่องค์กรกำหนด เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานทั้งหมดหรือไม่	168
45	แสดงวิธีการที่กลุ่มตัวอย่างทราบระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งขององค์กร	168

46	แสดงเวลาที่กลุ่มตัวอย่างทราบประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ	169
47	แสดงถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงานในหน่วยงานของ กลุ่มตัวอย่าง	170
48	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างว่าองค์การสามารถปฏิบัติงานได้ผล ตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่	170
49	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่ง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน	172
50	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษากับความความคิดเห็นของกลุ่ม ตัวอย่าง เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานในองค์การปัจจุบัน	173
51	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การใน ระยะเวลาอีก 5 ปีข้างหน้า	174
52	แสดงปริมาณและมูลค่าความพึงพอใจที่ไทยนำเข้า	181
53	แสดงการเปรียบเทียบราคานำเข้าเมคกับราคามอง	182
54	แสดงกำลังผลิตและปริมาณการผลิต (2524)	185
55	แสดงโครงสร้างต้นทุนการผลิตเมคและเมคีนรูป (2524)	188

สารบัญรูป

รูปที่

หน้า

1	แสดงปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์นมของ อ.ส.ค.	15
2	แสดงแผนภูมิองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค.) ปี พ.ศ. 2522	21
3	แสดงกิจกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโคนมปัจจุบัน ..	40
4	แสดงวัฏจักรการให้นมของโค	44
5	แสดงการดำเนินงานของฝ่ายส่งเสริม เผยแพร่ และให้บริการ	46
6	แสดงบัญชีราคาน้ำนมดิบ	65
7	แสดงใบแจ้งผลการตรวจคุณภาพ	66
8	แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบ	70
9	แสดงผลการตรวจนมพาสเจอร์ไรส์ (ระหว่างผลิต)	73
10	แสดงผลการตรวจคุณภาพนม ยู.เอช.ที. (ระหว่างผลิต)	74
11	แสดงรายงานการผลิตและตรวจคุณภาพนม ยู.เอช.ที. (สินค้าสำเร็จ- รูป)	75
12	แสดงกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์นม	80
13	แสดงจำนวนผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ อ.ส.ค. ผลิต	86
14	แสดงจุดที่เกิดการสูญเสียในกระบวนการรับน้ำนมแปรรูปและจำหน่าย ผลิตภัณฑ์นม (ตุลาคม 2524 - พฤษภาคม 2525)	88
15	แสดงขั้นตอนในกระบวนการฆ่าและเนื้อโค	90

16	แสดงแผนภูมิการแบ่งส่วนงานของ อ.ส.ค. พ.ศ. 2515	125
17	แสดงแผนภูมิการแบ่งส่วนงานของ อ.ส.ค. พ.ศ. 2519	126
18	แสดงแผนภูมิ อ.ส.ค. 2526 ที่เสนอแนะ	128
19	แสดงปริมาณการผลิตและปริมาณการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม (ม.ค. 2525 - เม.ย. 2526)	187