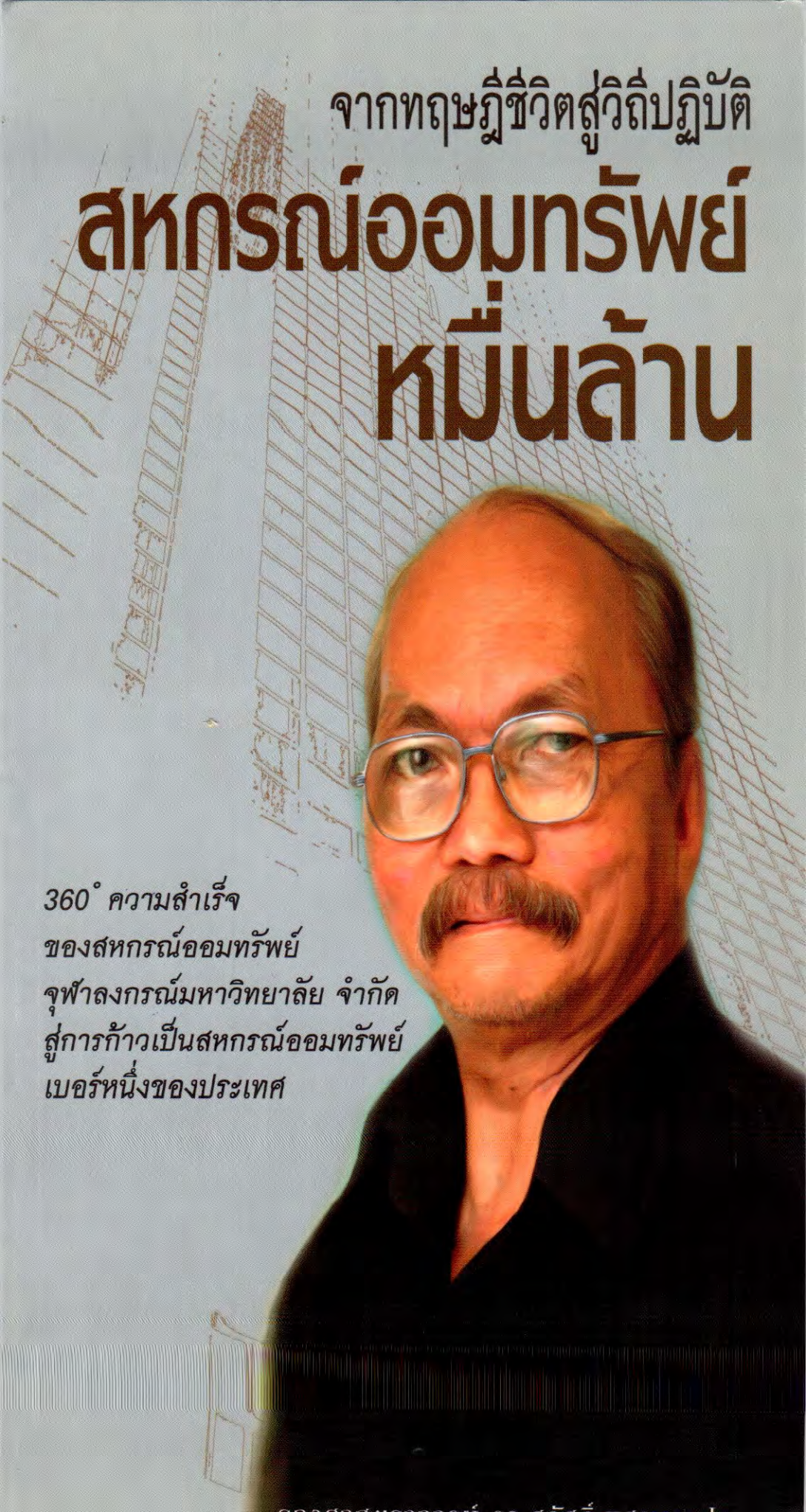
จากทฤษฎีชีวิตสู่วิถีปฏิบัติ

สหกรณ์ออมทรัพย์ หมื่นล้าน



360° ความสำเร็จ
ของสหกรณ์ออมทรัพย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด
สู่การก้าวเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์
เบอร์หนึ่งของประเทศ

จากทฤษฎีชีวิตสู่วิถีปฏิบัติ

สหกรณ์ออมทรัพย์ หมื่นล้าน



360° ความสำเร็จ
ของสหกรณ์ออมทรัพย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด
สู่การก้าวเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์
เบอร์หนึ่งของประเทศ

รองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา

สหกรณ์ออมทรัพย์หมื่นล้าน

รองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ 978-616-551-048-6

พิมพ์ครั้งแรก พฤศจิกายน 2552

ราคา 172 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ 2552

ห้ามลอกเลียนแบบหรือทำสำเนาเนื้อหาส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าในรูปแบบใดๆ และห้ามเผยแพร่ทางอินเตอร์เน็ต นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

ที่ปรึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ	รศ.บัญชา ชลาภิรมย์
ประธานคณะทำงาน	รศ.สพ.ญ.ดร.วรา พานิชเกรียงไกร
คณะทำงาน	รศ.สาริณีย์ กฤติยานันต์
	วิเชียร ปลื้มคิด
คณะทำงานและเลขานุการ	สกุลณา รอดสมนาม
บรรณาธิการที่ปรึกษา	ชัยลภัส จารุณาคร
บรรณาธิการ	เพชรภี ปิ่นแก้ว
บรรณาธิการศิลปกรรม	ธัญญ่า
ศิลปกรรม	jrk_bk
พิสูจน์อักษร	นิชา สารศรี

จัดพิมพ์และจัดจำหน่าย โดย

สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

อาคารจามจุรี 9 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-0555-60 โทรสาร 0-2611-7411

เว็บไซต์ www.sav.co-op.chula.ac.th

E-mail : sav.coop@chula.ac.th, chulasavcoop@gmail.com

แยกสี / เพลท / พิมพ์

โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักต์ 78/145 หมู่ 5 ถนนพระราม 2 แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ 10150 โทรศัพท์ 0-2451-5517, 0-2451-6287 โทรสาร 0-2897-1787

Email : jjjamjuree@yahoo.com





คำปรารภ

เมื่อผมได้เริ่มเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด ในตำแหน่งเลขานุการ ผมได้มีโอกาสอันสูงสุดที่ได้พบกับผู้ยิ่งใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นกูรูที่มีความรู้ความชำนาญและเชี่ยวชาญในด้านสหกรณ์อย่างแท้จริง ผมได้รับความเมตตาจากท่านผู้ยิ่งใหญ่ท่านนั้น ให้ผมได้ซึมซับรับการถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารสหกรณ์ซึ่งเป็นสาขาวิชาใหม่ที่ผมไม่เคยสัมผัสและไม่เคยรู้จักมาก่อน เป็นวิชาที่ว่าด้วยการบริหารเงินด้วยความซื่อสัตย์ มั่นคง รอบคอบ และอื่นๆ อีกมากมาย ที่จะทำให้สมาชิกของสหกรณ์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่ด้วยวิธีการสอนอันแยบยล ประกอบกับจิตวิญญาณที่มีความเป็นครูของผู้ยิ่งใหญ่ท่านนั้น จึงสามารถถ่ายทอดเรื่องยากๆ ให้เป็นเรื่องที่ง่ายดาย ดังนั้นเมื่อผมฟังคำอธิบายแล้วไม่ยากอย่างที่คิด สามารถจดจำได้ง่าย รวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม สำหรับครูผู้ยิ่งใหญ่และมีความสามารถทางด้านสหกรณ์ท่านนั้นคือ รองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา ประธานกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

รองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา เป็นผู้มีคุณประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์อย่างมาก ตลอดเวลา 24 ปี ที่ท่านบริหารสหกรณ์สามารถทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างแท้จริง โดยพบว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ถึงปัจจุบันมีสมาชิกออมทรัพย์มากกว่ากู้ทรัพย์ และเป็นสหกรณ์ที่มีสินทรัพย์มูลค่าถึง 30,000 ล้านบาทเศษในปัจจุบัน

ท่านใช้กลวิธีจูงใจให้สมาชิกออมเงินในรูปของหุ้นเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย ในระยะเวลาการบริหารงาน 10 ปี จากปีแรกที่ท่านเข้ามาบริหารงานในปี พ.ศ. 2528 หุ้นของสมาชิกจำนวน 91 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 1,000 ล้านบาทเศษในปี พ.ศ. 2538 และในปัจจุบันมูลค่าหุ้นเติบโตขึ้นถึง 7,700 ล้านบาทเศษ นอกจากนี้ท่านยังสามารถชี้ให้คณะกรรมการดำเนินการและสมาชิกได้เห็นถึงประโยชน์ในการเก็บเงินสำรองไว้ โดยสหกรณ์มีเงินสำรองและเงินสะสมถึง 1,700 ล้านบาทเศษ จากที่เริ่มต้นบริหารในปี พ.ศ. 2528 ซึ่งมีเงินสำรองและเงินสะสมเพียง 9 ล้านบาทเศษเท่านั้น และอีกผลงานที่น่ายกย่องคือ ท่านเป็นผู้ริเริ่มนำระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยมาใช้ในงานของสหกรณ์ ท่านได้วางระบบการบริหารงานสหกรณ์ให้มีความรัดกุมรอบคอบ และเหมาะสมในการให้บริการกับสมาชิก ท่านได้บริหารเงินฝากของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้มีอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น ผลงานในด้านการบริหารสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพของท่านเป็นที่ประจักษ์ชัด ท่านจึงได้รับคัดเลือกจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็น 'นักสหกรณ์แห่งชาติ' ในปี พ.ศ. 2542

ในปี พ.ศ. 2551 ขณะที่ผมดำรงตำแหน่งประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด ผมเห็นว่าวิชาความรู้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด เป็นสหกรณ์แบบอย่างในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่ได้มีการรวบรวมไว้เพื่อการอ้างอิง หรือใช้เป็นแนวคิดพื้นฐานใน

การบริหารงานสหกรณ์ รวมทั้งผมเห็นว่าความรู้ที่ดีมีคุณค่าเหล่านั้นนับวันจะสูญหายไปจากวงการสหกรณ์ ส่งผลให้นักบริหารสหกรณ์ยุคใหม่ขาดแหล่งเรียนรู้วิชาการด้านสหกรณ์ จึงได้ขออนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด ให้จัดทำหนังสือเพื่อรวบรวมความรู้ในการบริหารงานสหกรณ์ของรองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลาขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์และนิสิตนักศึกษาที่ศึกษาวิชาการด้านสหกรณ์ตลอดจนผู้ที่สนใจศึกษาความรู้ด้านสหกรณ์ด้วย

ผมหวังว่าหนังสือ 'สหกรณ์ออมทรัพย์หมื่นล้าน' เล่มนี้จะมีประโยชน์ต่อชาวสหกรณ์และบุคคลทั่วไปไม่มากก็น้อย เพื่อช่วยกันบริหารงานสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ให้สหกรณ์มีความมั่นคงและยั่งยืน รวมทั้งให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีถ้วนหน้ากัน

รองศาสตราจารย์บัญชา ชลาภิรมย์

ที่ปรึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

บุคคลพิเศษแห่งสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา เป็นบุคคลพิเศษที่ได้ทำประโยชน์ให้แก่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและส่วนรวมไว้เป็นอันมาก ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ที่ได้ร่วมก่อตั้งภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ขึ้นเป็นแห่งแรกในประเทศไทยที่สอนวิชานี้ในระดับปริญญาตรี ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา และต่อมาได้ร่วมก่อตั้งสมาคมคอมพิวเตอร์แห่งประเทศไทย จนในระยะหลังดำรงตำแหน่งนายกสมาคมคอมพิวเตอร์แห่งประเทศไทย

รองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ เป็นผู้ร่วมก่อตั้งหน่วยทะเบียนกลางของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในงานทะเบียนนิสิต ซึ่งต่อมาได้ขยายงานเป็นสำนักทะเบียนและประมวลผล โดยรองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ ได้เป็นผู้อำนวยการและนายทะเบียนคนแรก

ผลงานสำคัญของรองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ คืองานของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้ทุ่มเททำหน้าที่กรรมการและประธานกรรมการ โดยได้พัฒนางานสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เกิดความมั่นคงและขยายงานขึ้นเป็นอันมาก มีงานช่วยเหลือสมาชิกในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น เงินทุนของสหกรณ์เมื่อปี พ.ศ. 2528 ที่ท่านอาจารย์เป็นประธานกรรมการครั้งแรกมีเพียง 303 ล้านบาท ได้เพิ่มจนเป็น 30,000 ล้านบาทในปัจจุบัน จากผลงานสร้างความก้าวหน้าให้สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนี้ รองศาสตราจารย์

ดร.สวัสดิ์ได้เข้าไปช่วยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทยและสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย สร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ส่วนรวมเป็นอันมาก

ด้วยความเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวในการบุกเบิกงาน ตลอดจนเป็นผู้ที่มีความจริงใจและพูดจาตรงไปตรงมา ทำให้สามารถทำงานต่างๆ ได้สำเร็จเป็นอย่างดี สร้างคุณูปการให้เกิดขึ้นแก่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและส่วนรวมเป็นอเนกประการ

ในโอกาสที่รองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา จะมีอายุครบ 72 ปี ขออาราธนาคุณพระศรีรัตนตรัยและผลบุญแห่งคุณความดีของท่านอาจารย์ที่ได้ปฏิบัติมาดีเป็นเวลายาวนาน จงอำนวยพรให้ท่านอาจารย์มีความเจริญด้วยจตุรพรชัย มีอายุ วรรณะ สุขะ พละ และสำเร็จในสิ่งอันพึงปรารถนาทุกประการ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา
นายกสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นายอำเภอไวท์เฮิร์บ

รองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา (ซึ่งต่อจากนี้ผมจะขอเรียกว่าอาจารย์สวัสดิ์) จะมีอายุครบ 72 ปี จึงขอให้ผมเขียนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีกับอาจารย์สวัสดิ์ ซึ่งผมก็ยินดีและถือเป็นเกียรติอย่างสูง

ผมกับอาจารย์สวัสดิ์รู้จักกันเป็นเวลานานมาก ตั้งแต่อาจารย์เป็นอาจารย์คณะวิศวกรรมศาสตร์ อาจารย์ไว้หนวด ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของอาจารย์มาตั้งแต่รู้จักกัน สมัยนั้นมีภาพยนตร์อเมริกันเกี่ยวกับนายอำเภอชื่อ 'ไวท์เฮิร์บ' ผมจึงเรียกอาจารย์สวัสดิ์ว่านายอำเภอไวท์เฮิร์บตั้งแต่นั้นมา และเรียกอยู่จนปัจจุบัน

ต่อมาอาจารย์สวัสดิ์มาทำหน้าที่นายทะเบียนของสำนักทะเบียนและประมวลผลจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นงานใหม่ อาจารย์จึงมีหน้าที่วางระบบทะเบียนนิสิตทั้งหมด อาจารย์ทำหน้าที่ดีมาก จนเป็นระบบที่เราใช้กันต่อมา ทำให้งานทะเบียนมีระบบและมีระเบียบเป็นแบบอย่างที่มหาวิทยาลัยอื่นๆ มาศึกษาและนำไปใช้ด้วย การจัดสร้างระบบทะเบียนนิสิตได้เป็นอย่างดี เพราะอาจารย์สวัสดิ์เป็นคนที่มีระบบความคิดอ่านที่ดีมาก จนระบบที่อาจารย์สวัสดิ์สร้างไว้เป็นแบบที่ใช้มาจนปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2528 อาจารย์สวัสดิ์ได้รับเลือกให้เป็นประธานสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยความสามารถเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ของอาจารย์ จึงได้ทำการ

วางระบบการใช้คอมพิวเตอร์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วย รวมทั้งได้ทำให้การดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์เจริญก้าวหน้ามีกิจการและสมาชิกเพิ่มขึ้นจำนวนมาก จนกระทั่งสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งนี้ได้รับการยกย่องว่าเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีผลสำเร็จดีเป็นที่หนึ่ง เป็นแบบอย่างของสหกรณ์อื่นๆ มากมาย ปัจจุบันฐานะของสหกรณ์ออมทรัพย์ของจุฬาฯจัดอยู่ในอันดับต้นของประเทศตลอดมา ความสำเร็จในการสร้างสหกรณ์ที่กล่าวมานี้ มีผลให้อาจารย์สวัสดิ์ได้รับเลือกหรือแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในองค์การทั้งในประเทศและระหว่างประเทศอีกหลายแห่ง

ในโอกาสที่อาจารย์สวัสดิ์มีอายุครบ 72 ปี ผมขออวยพรให้อาจารย์มีอายุยืนยาวต่อไปนานๆ และขอให้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ที่จะทำคุณประโยชน์ให้แก่สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ และประเทศต่อไป

ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล
อดีตนายกสภา / อดีตอธิการบดี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิศวะทางการเงินตัวจริง !

สิ่งหนึ่งที่พวกเราในชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ (ชสอ.) มักจะล้ออาจารย์สวัสดิ์เสมอก็คือ ท่านเป็น 'เจ้าชายละเอียด' ไม่ว่าเรื่องใดๆ ก็ตามที่จะผ่านความเห็นชอบจากท่านได้ ต้องผ่านการคิดทบทวนเป็นอย่างดี เช่นเดียวกับสิ่งที่อาจารย์จะนำมาเสนอในที่ประชุม ท่านก็จะคิดมาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว จนพวกเราวางใจได้

ดังเช่นการเป็นผู้นำในองค์กรสาธารณะอย่าง 'สหกรณ์ออมทรัพย์' ซึ่งดำเนินธุรกิจเยี่ยงสถาบันการเงินทั่วไป นอกจากผู้บริหารควรมีความละเอียดรอบคอบแล้ว ยังจำเป็นต้องแม่นยำในการตัดสินใจลงทุนใดๆ ตามอำนาจกระทำการภายใต้กฎหมายสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสหกรณ์ได้ผลตอบ แทนที่เหมาะสม มีความมั่นคง และเกิดประโยชน์แก่สมาชิก ซึ่งอาจารย์สวัสดิ์ก็ทำภารกิจนี้ได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง

รวมถึงท่านยังมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยกตัวอย่าง ในการเข้ามาบริหารงานที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯในช่วงแรกๆ ท่านทำให้กิจการของชุมนุมได้เจริญรุ่งเรือง จนต้องมีการขยับขยายและหาพื้นที่สำหรับสำนักงานใหม่ เพื่อรองรับจำนวนลูกค้า และเจ้าหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น

อาจารย์สวัสดิ์ลงมาดูแลเรื่องนี้ด้วยตัวเอง พร้อมทั้งใช้ความเป็นวิศวกรคำนวณหาสัดส่วนพื้นที่อย่างละเอียดว่า เจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ฯ 1 คน จะใช้พื้นที่ในการทำงานกี่ตารางเมตร และจากจำนวนคนทั้งหมด สหกรณ์ต้องใช้สถานที่

ขนาดเท่าไหร่จึงจะรองรับเจ้าหน้าที่และสมาชิกที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตได้

นอกจากแบบอย่างของความละเอียดถี่ถ้วนที่โดดเด่นข้างต้นแล้ว อาจารย์ยังขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด และอดทน จนเป็นที่ยอมรับในหมู่คนทำงานด้วยกันว่า ไม่ว่าท่านจะเป็นผู้นำที่ไหน...ก็สบายใจได้

20 ปีที่ได้คลุกคลีทำงานร่วมกับอาจารย์มา ทำให้ผมได้รู้ว่า การทำงานในชุมนุมสหกรณ์ฯนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ด้วยความที่สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของ ฉะนั้นถ้าไม่หนักแน่น และแม่นยำเพียงพอ ก็คงเป็นผู้นำได้ลำบาก นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีความอดทนสูงในการรับฟังความคิดเห็นจากรอบด้าน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในห้องประชุมที่มีการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย บางคนก็นำเสนอแบบสุภาพ แต่บางคนก็ไม่ใช่ ในฐานะของประธานกรรมการนั้น อาจารย์สวัสดิ์ทำหน้าที่ของผู้นำได้อย่างน่าประทับใจ ท่านไม่เคยสวนกลับกลางคัน แต่จะอดทนฟังจนจบ แล้วจึงอธิบายและให้ความเห็นกลับไป สิ่งเหล่านี้ทำให้ผมเห็นว่า การเป็นผู้นำนั้นนอกจากต้องฉลาด รอบรู้ มีไหวพริบแล้ว ความอดทนจึงเป็นเรื่องสำคัญ

ที่ผ่านมา หลักในการทำงานของอาจารย์สวัสดิ์นั้น ท่านจะทำงานภายใต้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นตรง ไม่ว่าจะทำอะไรก็ตามแต่ จะต้องศึกษาหาข้อมูลอย่างถ่องแท้ เสมือนทำรีเสิร์ชเบื้องต้นมาก่อนจะลงมือทำ ยกตัวอย่างเรื่องการปรับขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานในชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯที่มีอยู่

เกือบร้อยคน แน่นอนว่าเป็นเรื่องยากมากที่จะทำให้เกิดความแม่นตรงและพึงพอใจกันถ้วนหน้า ขณะที่เรื่องเงินเดือนนั้นเป็นขวัญและกำลังใจของพนักงาน ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่สามารถเลื่อนเงินเดือนที่เหมาะสมให้พนักงานได้ ก็อาจจะเกิดปัญหาตามมาในภายหลัง

จากเดิมที่การประเมินผลการทำงานของพนักงานเพื่อขึ้นเงินเดือนนั้น จะมาจากหัวหน้างานต้นสังกัดเพียงอย่างเดียว หัวหน้าคนไหนใจดี ลูกน้องก็ได้ขึ้นเงินเดือนมาก แต่ถ้าหัวหน้าคนไหนเคร่งครัดระเบียบ แน่นอนว่าลูกน้องก็ได้ขึ้นเงินเดือนน้อย หรือบางทีไม่ได้ขึ้นเงินเดือนเลย จะเห็นได้ว่า การประเมินพนักงานนี้ไม่ยุติธรรมเท่าใดนัก ทางอาจารย์สวัสดิ์จึงคิดหาทางแก้ปัญหาโดยใช้ความเป็น 'วิศวกร' มาคิดสูตรในการประเมินผลการทำงาน จนเป็นที่ยอมรับของเจ้าหน้าที่ทุกคนในชุมนุมสหกรณ์ฯ และยังใช้กันมาจนถึงปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องยืนยันฉายา 'เจ้าชายละเอียด' ของอาจารย์ได้เป็นอย่างดี

ความสามารถของอาจารย์สวัสดิ์นั้นไม่ได้ถูกยอมรับกันในวงการสหกรณ์เท่านั้น แต่องค์กรระดับประเทศอาจารย์ก็ยังเคยดำรงตำแหน่งผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ รวมถึงยังเป็นนักสหกรณ์แห่งชาติ สาขาบริหารและส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ อีกทั้งยังได้ดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ สมาคมการธนาคารสหกรณ์ในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก (RCBA) และได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติยศ (Recognition Award) สมาคมสมาพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในเอเชีย (ACCU)

รวมทั้งเป็นประธานอีกด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถของอาจารย์สวัสดิ์นั้นถูกยอมรับในขบวนการสหกรณ์ต่างประเทศด้วย

ตำแหน่ง รางวัล รวมถึงเกียรติยศต่างๆ ที่ท่านได้รับเหล่านี้ การันตีถึงความเป็นบุคคลที่มีค่าและมีเกียรติในวงการสหกรณ์ เพราะทุกอย่างที่อาจารย์สวัสดิ์ได้ทำไว้ ถือเป็นสุดยอด ทั้งนั้น

ถ้าเปรียบเทียบกันในทางการเมือง ผมมองว่าอาจารย์สวัสดิ์ก็ไม่ได้ต่างอะไรจากพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ท่านเป็นเสมือนปูชนียบุคคลในขบวนการสหกรณ์ รวมถึงยังเป็นนวัตกรรมใหม่ของวงการวิศวกรรม เพราะท่านเป็นวิศวกรที่ประสบความสำเร็จในการทำงานทางด้านการเงิน สมกับที่หลายคนยกย่องให้ท่านเป็น 'วิศวะทางการเงิน' ตัวจริง !

ปราโมทย์ สรวมนาม

ที่ปรึกษาชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด

ที่ปรึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ที่ปรึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ จำกัด

ทายาททางความคิด

ครั้งหนึ่งเคยมีคนมาชวนให้ผมไปตั้งทีมใหม่ เพื่อแข่งขันกับอาจารย์สวัสดิ์ ผมบอกเขาไปว่า "ผมไม่ทำ ! อาจารย์สวัสดิ์เป็นอาจารย์ผม ผมไม่ใช่ลูกศิษย์คิดล้างครู ครูอย่างไรซะก็ต้องเป็นครูผมตลอดไป ฉะนั้น ผมจะเป็นประธานก็ต่อเมื่ออาจารย์สวัสดิ์ไม่เป็น และผมจะแข่งกับใครก็ได้ในโลกนี้ แต่ไม่ใช่อาจารย์ของผมคนนี้..."

ย้อนกลับไปเมื่อ 47 ปีที่แล้ว ผมเป็นลูกศิษย์อาจารย์สวัสดิ์มาตั้งแต่ศึกษาอยู่ชั้นปีที่ 3 คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก่อนท่านจะได้รับทุนไปศึกษาต่อทางด้านคอมพิวเตอร์ที่ต่างประเทศ จนสำเร็จการศึกษากลับมา

ด้วยความที่ท่านมีความสนใจในเรื่องตัวเลขเป็นพิเศษ จึงมักจะได้รับมอบหมายจากทางมหาวิทยาลัยให้ทำงานเกี่ยวกับตัวเลขเสมอๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางระบบหน่วยกิตของทางมหาวิทยาลัย และได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลรวมถึงยังริเริ่มจัดตั้งภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และส่งผลให้ท่านได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์เป็นคนแรกของประเทศไทย

สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่อาจารย์สวัสดิ์ให้ความสนใจและมองว่าเป็นหน่วยงานเกี่ยวกับเรื่องเงินๆ ทองๆ ที่มีความลึกลับซับซ้อนของตัวเลขอยู่มากมาย กลายเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านเข้าสมัครเป็นกรรมการผู้แทนคณะวิศวกรรมศาสตร์ และได้รับเลือกเป็นประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯในที่สุด

ผลงานชิ้นแรกๆ ที่ประสบความสำเร็จหลังได้เข้าไปบริหารงานสหกรณ์ ก็คือการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานของสหกรณ์ ซึ่งก่อให้เกิดความรวดเร็ว แม่นยำในการทำงาน และบริการสมาชิกยิ่งขึ้น อีกทั้งยังลดความเสี่ยงจากการทุจริตของเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ท่านก็ยังเดินหน้าเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดวาระการเป็นกรรมการสหกรณ์ได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน วาระละไม่เกิน 2 ปี ทำให้อาจารย์สวัสดิ์จำต้องเว้นวรรค และส่งต่อให้ผม ซึ่งเป็นเสมือนทายาททางความคิดเข้าชิงตำแหน่งประธานกรรมการสหกรณ์แทน

ด้วยความที่เป็นลูกศิษย์ และเคยร่วมงานกับอาจารย์สวัสดิ์มา ท่านได้ถ่ายทอดวิชาสหกรณ์รวมถึงแนวคิดต่างๆ ไว้มากมาย จนพูดได้อย่างเต็มปากว่า ความคิดของผมนั้นเป็นไปในแนวทางเดียวกับอาจารย์แทบทุกอย่าง

สิ่งที่ท่านสอนผมเสมอก็คือ สหกรณ์จะเติบโตได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิก ทำทุกอย่างเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก และต้องไม่ลืมหามิตรที่ดีไว้คอยช่วยเหลือเกื้อกูลกันในยามวิกฤติ นั่นเป็นที่มาที่ทำให้อาจารย์สวัสดิ์ไม่เคยปฏิเสธที่จะเป็นที่ปรึกษาให้กับสหกรณ์หลายแห่ง รวมถึงตระเวนถ่ายทอดวิชาความรู้และความสำเร็จฉบับย่นย่อที่ชื่อว่า 'สูตรสวัสดิ์' ให้แก่สหกรณ์ทั่วประเทศจนถึงปัจจุบัน

รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ อยู่ถนอม
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม

'เพื่อนแท้' ที่มีอยู่จริง

เป็นที่รู้กันดีในเครือข่ายสหกรณ์ สำหรับความทุ่มเท จริงจัง และซื่อสัตย์ในการทำงานของอาจารย์สวัสดิ์ แสงบางปลา อีกหนึ่งบุคคลตัวอย่างของวงการสหกรณ์ไทย ที่ไม่ว่าจะผ่านไปกี่ยุคกี่สมัย ท่านก็ยังรักษากฎ กติกา และอุดมการณ์ของสหกรณ์ไม่เคยเปลี่ยนแปลง

10 กว่าปีที่ผ่านมา ผมรู้จักท่านในฐานะของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ซึ่งให้บริการด้านสินเชื่อกับทางสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำได้ว่าในสมัยของการเริ่มต้นกิจการสหกรณ์นั้น สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรฯนั้นมีเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอที่จะดำเนินกิจการสหกรณ์ นั่นเป็นเหตุผลที่ทำให้เราต้องขอสินเชื่อจากสถาบันการเงิน และสหกรณ์ที่มีเงินเหลือหลายๆ แห่ง แต่ที่สุดแล้ว สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯเป็นเจ้าแรกที่ตอบรับและให้ความช่วยเหลือเราอย่างทันท่วงที

นอกจากบริการที่รวดเร็ว สะดวกสบาย ขั้นตอนไม่มาก บริการให้ถึงที่ ไม่ต้องรอคิวนาน และดอกเบี้ยต่ำกว่าที่อื่นแล้ว เรายังสามารถยกหูโทรศัพท์ปรึกษากับทางอาจารย์สวัสดิ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯได้ทันทีที่เกิดปัญหา นั่นจึงเป็นความประทับใจแรกที่เราสัมผัสได้

ด้วยความที่ท่านเป็นผู้บริหารที่ไม่เจ้ายศเจ้าอย่าง แต่ตรงกันข้ามกลับให้ความเป็นกันเอง แนะนำอย่างเปิดอก ไม่หวงวิชา อีกทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของผู้น้อย ไม่เคยตอบโต้หรือแสดงความไม่พอใจ จึงทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรฯ

ศรัทธาและเชื่อมั่นใช้บริการสินเชื่อกับทางสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯตลอดมา

จนถึงวันนี้ นอกจากการช่วยเหลือทางด้านการเงินแล้ว อาจารย์สวัสดิ์ยังเป็นที่ปรึกษาถ่ายทอดวิชาความรู้และวางนโยบาย รวมถึงช่วยแนะนำแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรฯ โดยไม่เคยปริปากบ่น

จากสหกรณ์ออมทรัพย์เล็กๆ ที่เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ วันนี้เราได้ก้าวสู่ความเป็นสหกรณ์ตัวอย่างให้กับสหกรณ์เล็กๆ อีกมากมาย ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้ผมรู้ว่า 'เพื่อนแท้' ในวงการสหกรณ์นั้นมีอยู่จริง...

สุวรรณ กัลยาบุตร
ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์
สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด

หัวหน้าฟ้าประทาน

คนที่เป็นหัวหน้าผม...ลำบากเหมือนกันนะ เพราะผมเป็นคนที่ปกครองยาก คนที่เป็นหัวหน้าผมได้ ต้องเป็นสุดยอดคน ต้องเก่งกว่า มีความรู้มากกว่า และเป็นคนที่สมาชิกเชื่อมั่นและศรัทธามากกว่าผม ซึ่ง 20 กว่าปีที่ผ่านมา มีคนมาชวนให้ผมไปตั้งทีมสู้กับหัวหน้าของผมหลายต่อหลายครั้ง แต่ผมก็ปฏิเสธไปเพราะผมมีเจ้านายอย่างอาจารย์สวัสดิ์ ผมพอใจแล้ว ไม่ต้องการคนอื่นอีกแล้ว...

ในสมัยหนึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้นเรียกได้ว่า 'กระจอกมาก...' เมื่อเทียบกันในระดับสหกรณ์ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการบินไทย หรือสหกรณ์ใหญ่ๆ ของประเทศ สหกรณ์ของเรานั้นแทบไม่ติดฝุ่นเลย กระทั่งอาจารย์สวัสดิ์ขึ้นมาบริหารงานเพียงปีเดียว สหกรณ์ก็โตวันโตคืน จากสินทรัพย์รวม 300 ล้านบาท ก้าวกระโดดไปเป็น 700 ล้านบาท ซึ่งทำให้ผมเริ่มมั่นใจ และกล้าพูดเชิงกระเซ้าเย้าแหย่กับผู้บริหารสหกรณ์ใหญ่ๆ ว่า "สหกรณ์ของผมตัวเล็กก็จริง แต่วิ่งไวนะครับ" และหลังจากนั้นไม่นาน สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯก็สามารถดำเนินกิจการจนมีสินทรัพย์รวมกว่า 8,000 ล้านบาท ไล่ตามสหกรณ์ใหญ่ๆ แบบหายใจรดต้นคอกันเลยทีเดียว

สิ่งเหล่านี้ผมเชื่อว่ามาจากความสามารถ ความทุ่มเท และจริงใจในการทำงานของอาจารย์สวัสดิ์ ที่ทำให้สมาชิกเชื่อมั่นและศรัทธา นอกจากนี้ท่านยังเป็นผู้นำที่มีน้ำใจและเข้าใจหัวอกของลูกน้องเป็นอย่างดี สิ่งใดที่ลูกน้องไม่เห็นด้วย

ท่านก็ยอมรับฟังความคิดเห็น และกลับไปทบทวนอีกครั้ง ในขณะเดียวกัน ท่านก็เป็นผู้นำที่กล้าหาญ กล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ ทำให้ผู้ตามอย่างพวกเรามีกำลังใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

สำคัญที่สุดคือ เรื่องความซื่อสัตย์ เนื่องจากเงินทุกบาททุกสตางค์ในสหกรณ์นั้นเป็นเงินของสมาชิก ฉะนั้น ผู้บริหารต้องรอบคอบ มือสะอาด และทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่คิดแต่ประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งหายากมากในสังคมยุคปัจจุบัน ผมจึงพูดกับอาจารย์สวัสดิ์เสมอว่า "ถ้าหมดยุคของท่านไป ผมก็ไม่รู้จะไปฝากสหกรณ์แห่งนี้ไว้กับใครแล้ว..."

นี่จึงเป็นเหตุผลที่ทำไม! ผมยังยืนหยัดสู้เคียงข้างอาจารย์สวัสดิ์ เพราะผมถือว่าท่านเป็นยิ่งกว่าผู้บังคับบัญชา มากกว่าหัวหน้างาน แต่ท่านคือ 'เพื่อนคู่ทุกข์คู่ยาก' ที่ไม่เคยทิ้งกันไปไหน แม้ในยามเกิดวิกฤติ ผมจึงยินดีร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนคนนี้มากว่า 20 ปีแล้ว

สุเทพ วิทยานันท์

รองประธานกรรมการ

สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

ชีวิตมั่นคง...หลังเกษียณ

ข้าพเจ้ารู้จักรองศาสตราจารย์สวัสดิ์ แสงบางปลา มาตั้งแต่ ปี 2519 ขณะนั้นข้าพเจ้าดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้มีโอกาสติดต่อประสานงานกับรองศาสตราจารย์สวัสดิ์หลายต่อหลายครั้ง และนั่นทำให้รู้จักมักคุ้นกันพอสมควร

ก่อนอื่นต้องขอยกย่องในความรู้ความสามารถของรองศาสตราจารย์สวัสดิ์ซึ่งมีมากมาย จะเห็นได้จากการได้รับแต่งตั้งจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้อำนวยการและนายทะเบียน ประจำสำนักทะเบียนและประมวลผลตั้งแต่ปี 2525 - 2533 ครบวาระ วาระละ 4 ปีต่อเนื่องกัน และหลังจากนั้นก็ได้รับตำแหน่งที่ปรึกษาเรื่อยมา ซึ่งความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานที่แม่นยำของรองศาสตราจารย์สวัสดิ์นั้น ก่อให้เกิดความเจริญแก่สำนักทะเบียนและประมวลผลมากมาย

นอกจากนี้ท่านยังมีผลงานดีเด่นเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ท่านได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯตั้งแต่ปี 2528 จนถึงปัจจุบัน แม้จะเว้นวรรคตามวาระบ้าง แต่ท่านก็จะได้รับตำแหน่งที่ปรึกษาให้ความอุ่นใจแก่ผู้บริหารงานและสมาชิกทุกท่าน

การบริหารงานของท่าน ทำให้สหกรณ์มีความเจริญรุดหน้า จนได้รับการยกย่องให้เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่น

แห่งชาติในปี 2542 และยังริเริ่ม รวมถึงพัฒนางานสหกรณ์ให้ทันสมัยยิ่งขึ้นจนถึงปัจจุบัน ก่อให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นจากบรรดาสมาชิก

นอกจากความรู้ความสามารถที่กล่าวมาแล้วนั้น รองศาสตราจารย์สวัสดิ์ยังเป็นบุคคลที่มีน้ำใจต่อเพื่อนและสมาชิกทั่วไป เพราะตั้งแต่รู้จักท่านมาจนถึงวันนี้ ท่านช่วยเหลือทุกคนด้วยความสุจริตใจตลอดมา

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณอย่างมากที่ท่านได้กระทำสิ่งที่ดีๆ ดังกล่าวข้างต้น และทำให้ชีวิตความเป็นอยู่หลังเกษียณอายุของข้าพเจ้าในฐานะสมาชิกของสหกรณ์สะดวกสบายจากการได้รับสวัสดิการเรื่องเงินฝาก และอื่นๆ อีกมากมาย ขอให้รองศาสตราจารย์สวัสดิ์อยู่กับสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯไปตลอดนานเท่านาน

รุจา บุญอาภา
อดีตผู้อำนวยการ กองการเจ้าหน้าที่
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

ต้นแบบคนดี

กว่า 18 ปีที่ได้ร่วมงานกับท่านประธานกรรมการ (รศ.ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา) มานี้ นอกเหนือจากความเป็น 'ครู' ที่ถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้แก่ทุกคนอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยแล้ว ดิฉันเห็นว่าท่านเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ที่มีความเมตตา ความซื่อสัตย์สุจริต ความหนักแน่น ความอดทน อดกลั้น ความสุภาพ ความถูกต้องแม่นยำในข้อมูลต่างๆ เนื่องจากการทำงานสหกรณ์นั้นต้องเกี่ยวเนื่องกับบุคคลหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ กรรมการ สมาชิก และบุคคลภายนอก ในฐานะผู้บริหาร ถ้าไม่อดทนหรือหนักแน่นพอ ก็คงจะทำงานตรงนี้ให้ประสบความสำเร็จได้ค่อนข้างยาก

ท่านยังเป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยอีกด้วย ท่านเป็นผู้มีใจเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นใคร ท่านจะให้โอกาสทุกคนได้เสนอความคิดเห็น ความเห็นใดมีประโยชน์ก็นำไปปรับใช้ ความเห็นใดไม่ถูกต้องท่านก็จะช่วยอธิบายทำความเข้าใจให้ถูกต้อง ถึงแม้บ่อยครั้งท่านจะต้องเผชิญกับการแสดงความคิดเห็นที่รุนแรง แต่ท่านก็ไม่แสดงอารมณ์โกรธ หรือฉุนเฉียวโต้ตอบ ตรงกันข้ามท่านจะรับฟังและอธิบายข้อเท็จจริงต่างๆ อย่างใจเย็น สุภาพ และแม่นยำ ซึ่งโดยส่วนตัวดิฉันก็เคยสงสัยเหมือนกันว่า อาจารย์โกรธใครเป็นหรือเปล่า? แต่นี่แหละที่ทำให้ดิฉันประทับใจในตัวท่านและพยายามซึมซับสิ่งเหล่านี้มาปรับใช้ในการทำงานของตัวเอง

นอกจากนี้ท่านยังมีความพยายามใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เรื่องใดที่ท่านไม่ถนัด ท่านก็จะเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติม สอบถามจากผู้รู้บ้าง หรืออ่านจากตำราบ้าง ในขณะที่เรื่องใดที่ท่านรอบรู้ เชี่ยวชาญ ท่านก็ได้นำความรู้ ความเชี่ยวชาญนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้กับงานสหกรณ์ ซึ่งท่านเป็นผู้ริเริ่มนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ปี 2527 เป็นต้นมา ได้วางระบบคอมพิวเตอร์ และพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ยกเลิกระบบเดิม พัฒนาระบบใหม่ ฯลฯ หลายครั้ง แต่ละครั้งไม่ใช่งานเล็กๆ สหกรณ์ได้จัดจ้าง 'โปรแกรมเมอร์' ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการ ตามปกติโปรแกรม เมอร์จะต้องศึกษางานทั้งหมดของสหกรณ์ก่อน ศึกษาระบบงาน เขียนโปรแกรม วางระบบงานคอมพิวเตอร์ ฯลฯ ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้เวลา แต่ในข้อเท็จจริงกลับกลายเป็นว่า ท่านได้ช่วยให้ข้อมูล ให้ข้อคิดเห็น ยกตัวอย่าง แนะนำแนวทางการเขียนโปรแกรม การทดสอบโปรแกรม โปรแกรมเมอร์ที่มาทำงานให้สหกรณ์ได้ใช้แนวทางที่อาจารย์ช่วยคิดแทนให้เกือบทั้งหมด ทำให้งานสำเร็จเรียบร้อยเร็วขึ้น ขณะที่บางคนอาจจะมองว่าท่านเป็นนักคอมพิวเตอร์ยุคเก่า แต่ดิฉันเชื่อมั่นว่า แนวทางและวิธีการคิดของท่านที่นำมาใช้ในการวางระบบงานคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์นั้น มิได้ล้าสมัยแต่อย่างใด

เช่นเดียวกับความซื่อสัตย์สุจริต ความหนักแน่น ความอดทน อดกลั้น ความสุภาพ และความแม่นยำในข้อมูลต่างๆ ของท่าน ซึ่งชัดเจน ไม่มีใครโต้แย้ง เป็นที่เชื่อมั่น ยอมรับ

และศรัทธาในหมู่สมาชิกทุกคนตลอดมา ไม่ว่าท่านจะลงสมัครในตำแหน่งประธานกรรมการสักกี่ครั้ง สมาชิกส่วนใหญ่ก็ยังคงเลือกให้ท่านเป็นผู้รับผิดชอบบริหารงานสหกรณ์ของเราอย่างต่อเนื่อง เคยมีสมาชิกบางท่านเสนอทีเล่นทีจริงว่า สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯน่าจะเขียนไว้ในข้อบังคับฯเลยว่า ประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯต้องเลือกจากสมาชิกที่ชื่อ 'สวัสดิ์ แสงบางปลา' เท่านั้น !!

ศิริวรรณ ปัญญาธรรม
ผู้จัดการ
สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

'ครู' แห่งสหกรณ์

ดิฉันเริ่มทำงานที่สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯมาตั้งแต่ปี 2516 ในสมัยนั้นอาจารย์สวัสดิ์ยังเป็นกรรมการตัวแทนจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุดเด่นของอาจารย์ที่เห็นได้ชัดคือท่านเป็นคนที่ทุ่มเททำงาน และจะศึกษาข้อมูลในเชิงลึกอย่างถ่องแท้ทุกรายละเอียด ยิ่งได้มาร่วมงานในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากการเป็นหัวหน้าที่เข้าใจลูกน้องทุกคนแล้ว ท่านยังเป็นเสมือน 'ครู' ในสหกรณ์ ไม่ว่าเจ้าหน้าที่คนไหนที่ไม่เข้าใจเรื่องใดที่เกี่ยวกับสหกรณ์ สามารถเดินเข้าไปขอคำปรึกษาจากอาจารย์ได้ตลอดเวลา ซึ่งท่านไม่เคยปฏิเสธหรือรำคาญ ตรงกันข้ามท่านพร้อมเสมอที่จะพร่ำสอนโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

และด้วยความที่อาจารย์เป็นคนช่างคิดค้น ช่างไตร่ตรองและมองการณ์ไกล ท่านจึงมีแนวคิดใหม่ๆ ในการบริหารงานสหกรณ์มาเสนอที่ประชุมเสมอ และส่วนใหญ่ในที่ประชุมก็จะไม่เห็นขัดจากอาจารย์ นอกเสียจากทุกคนจะคิดตามท่านไม่ทัน

ยกตัวอย่าง การริเริ่มลงทุนในสลากออมสิน ก่อนหน้าที่จะมีการลงมติในที่ประชุมว่าจะลงทุนหรือไม่นั้น อาจารย์สวัสดิ์ใช้ความสามารถทางด้านคณิตศาสตร์มาประเมินความเป็นไปได้ในการถูกรางวัล เพื่ออธิบายให้กรรมการและเจ้าหน้าที่ทุกคนได้เข้าใจว่า นอกจากดอกเบี้ยที่จะงอกเงยจากการซื้อสลากออมสินแล้ว ทางสหกรณ์มีโอกาสถูกรางวัลเลขท้าย 4 ตัว และรางวัลเลขท้าย 5 ตัวอีกจำนวนหลายครั้ง จนในที่สุด

ทุกคนในที่ประชุมก็เห็นพ้องต้องกันว่าการลงทุนในสลากออมสินเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าแน่นอน จึงตัดสินใจนำเงินจำนวนหนึ่งไปลงทุนซื้อสลากออมสิน และนั่นทำให้ครั้งหนึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯถูกรางวัลที่ 1 ได้รับเงินรางวัลกว่า 15 ล้านบาท กลายเป็นปรากฏการณ์ที่ถูกพูดถึงในวงการสหกรณ์ทั่วประเทศ จุดประกายให้สหกรณ์น้อยใหญ่เริ่มหันมาสนใจการลงทุนในสลากออมสินกันถ้วนหน้า

วิธีคิดที่แตกต่างของอาจารย์ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านี้ แต่ยังสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ อีกหลายต่อหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้และขยายสาขาการบริการให้แก่สมาชิกไปทั่วมหาวิทยาลัย รวมถึงสวัสดิการต่างๆ ที่เชื่อว่า ในเมืองไทยคงมีสหกรณ์อยู่ไม่กี่แห่งที่มีสวัสดิการครบวงจรตั้งแต่เกิดจนเสียชีวิตเหมือนที่นี่ ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการเพื่อการมงคลสมรส คลอดบุตร รับขวัญทายาทใหม่ ส่งเสริมการศึกษาบุตร ค่ารักษาพยาบาล เพื่อการอุปสมบท เพื่อสมาชิกโสด บำเหน็จสมาชิก รวมถึงแนวคิด 'เอาเงินตายมาใช้ตอนเป็น' ที่กลายมาเป็น 'สวัสดิการเพื่อเกื้อกูลสมาชิกอาวุโส' นับตั้งแต่ปี 2539 โดยทางสหกรณ์จะจ่ายเงินให้แก่สมาชิกอายุ 61 ปีขึ้นไป ปีละ 6,000 บาท และต่อมาได้เพิ่มเป็น 7,200 บาท ในวันครบรอบวันเกิด จนกว่าจะถึงแก่กรรม ซึ่งปัจจุบันมาพ้องกับนโยบายระดับชาติอย่าง 'เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ' ที่รัฐบาลเพิ่งนำมาปฏิบัติใช้ นั่นเป็นสิ่งยืนยันได้ว่า วิสัยทัศน์ของอาจารย์นั้นล้ำหน้าไปไกล จนบางครั้งเราเองก็คิดไม่ถึง...

สิ่งเหล่านี้ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับในขบวนการสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ได้รับพระราชทานโล่รางวัล 'สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ' ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ถึง 2 ครั้ง คือ ในปี 2520 และ ปี 2542 และก้าวสู่การเป็นแบบอย่างของขบวนการสหกรณ์ในที่สุด

ดวงแก้ว สมหวัง
รองผู้จัดการ
สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

ยอดบุคคล

อุทิศพลี	จริงใจถือ	ความซื่อสัตย์
ดร.สวัสดิ์	แสงบางปลา	ปรีชายิ่ง
อุดมการณ์	ข้อกำหนด	กฎอ้างอิง
ปฏิบัติจริง	จริยาวัตร	น่าศรัทธา
ทระนง	องอาจ	ชาติชาตรี
รักศักดิ์ศรี	สัจจะ	มาดสง่า
ผู้ภูมิฐาน	ภูมิธรรม	ล้ำปัญญา
ปรมาจารย์	สหกรณ์	สอนแนะนำ
สะดวกสบาย	ลดขั้นตอน	ผ่อนเวลา
ตัดปัญหา	คิวหมด	ลดซ้อนซ้ำ
ให้ปรึกษา	นำสิ่งใหม่	ให้ประจำ
ก้าวหน้าล้ำ	ตามโลกทัน	ปัจจุบันนี้
นำไอที	ใช้งาน	ด้านสหกรณ์
ข้อมูลป้อน	เพิ่มรายการ	งานถ้วนถี่
พัฒนา	ต่อเนื่อง	เรื่องดีดี
ทุกทุกที่	ขยาย	เครือข่ายพอ

การวิเคราะห์ เจาะประเด็น เห็นได้ชัด
"สูตรสวัสดิ์" เน้นไข ไว้ทุกข้อ
การออมทรัพย์ ถือหุ้น ลงทุนก่อ
เป็นแต้มต่อ อย่างไร วางไว้แล้ว

เกียรติคุณ เกียรติยศ ปรากฏเกิด
ความเป็นเลิศ เชิดชูอ้าง สร้างตรงแถว
วิชาการ แห่งสหกรณ์ สอนแนะแนว
ชัดเจนแจ๋ว แจ้งกระจ่าง สร้างตำรา

ปูชนีย- บุคคล สร้างผลงาน
ควรแก่การ ยกย่อง ครองคุณค่า
ใช่บุคคล เลื่อมใส ในจุฬาฯ
แต่ทั่วหล้า ลือเลื่อง ทั่วเมืองไทย

เกียรติประวัติ จารึก บันทึกถึง
อาจารย์ซึ่ง มีครบถ้วน ควรกราบไหว้
อนุชน รุ่นต่อต่อ พึงพอใจ
ทุกสมัย ค้นคว้า ศึกษาตาม

เพื่อประโยชน์ เผยแพร่งาน ด้านสหกรณ์
ยิ่งบวร ทุกสมัย ก้าวไกลข้าม
ในประเทศ นอกประเทศ ทุกเขตคาม
เรียกขานนาม ท่านตลอด ยอดบุคคล

กราบวิงวอน อ้างอิง สิ่งศักดิ์สิทธิ์
ที่เรืองฤทธิ์ เรืองเดชา อานุภาพล้น
ดลบันดาล ให้เกษม เปรมกมล
ศุภผล พรเลิศ บังเกิดมี

อายุวรรณะ สุขะ พร้อมพละ
ชัยชนะ ความสัมฤทธิ์ กิจหน้าที่
สุขภาพ แข็งแรง แกร่งกายี
ความโชคดี มีแด่ท่าน ยาวนาน...เอย

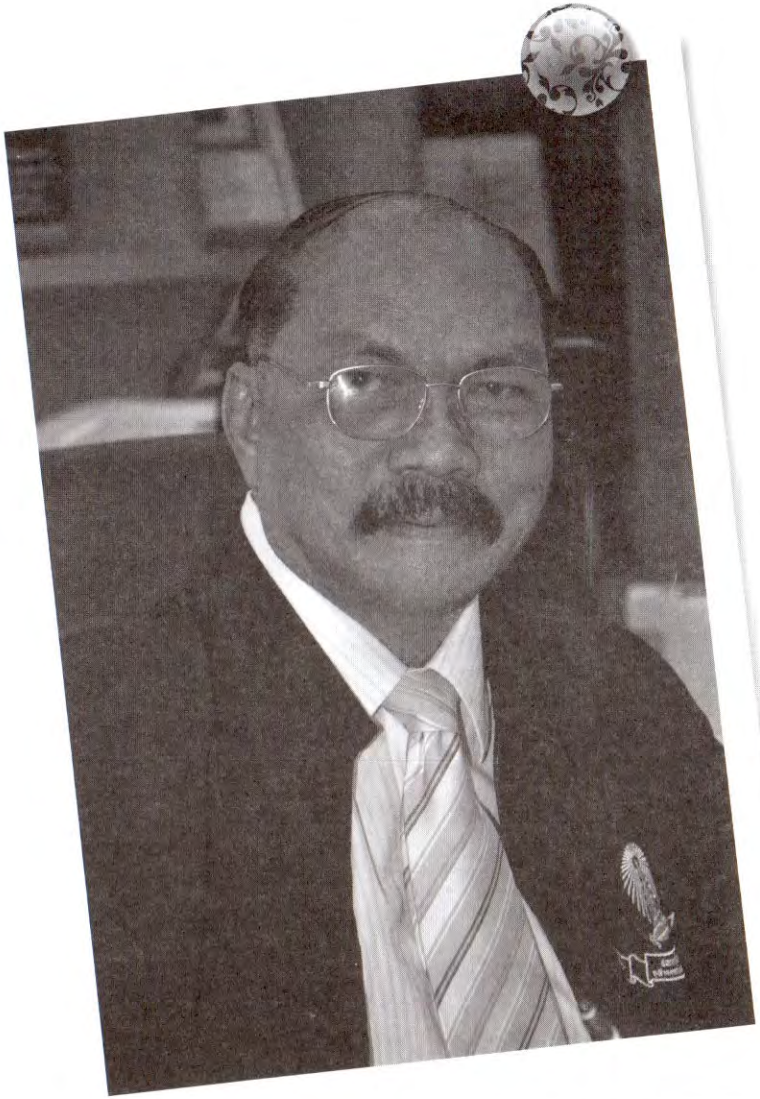
สุนทร ศรีด่านกลาง
กรรมการดำเนินการ
สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขนครราชสีมา จำกัด



สารบัญ

คำปรารภ	**รองศาสตราจารย์บัญชา ชลาภิรมย์**	5
คำนิยม :	**บุคคลพิเศษแห่งสหกรณ์** : ศาสตราจารย์ นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา	8
	นายอำเภอไวท์เฮิร์บ : ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล	10
	วิศวะทางการเงินตัวจริง ! : ปราโมทย์ สรวมนาม	12
	ทายาททางความคิด : รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ อยู่ถนอม	16
	'เพื่อนแท้' ที่มีอยู่จริง : สุวรรณ กัลยาบุตร	18
	หัวหน้าฟ้าประทาน : สุเทพ วิทยานันท์	20
	ชีวิตมั่นคง...หลังเกษียณ : รุจา บุญอาภา	22
	ต้นแบบคนดี : ศิริวรรณ ปัญญาธรรม	24
	'ครู' แห่งสหกรณ์ : ดวงแก้ว สมหวัง	27
	ยอดบุคคล : สุนทร ศรีด่านกลาง	30
ภาค 1 :	**มหาวิทยาลัยชีวิตที่ชื่อ 'สหกรณ์'**	36
	• ชีวิตลูกชาวนา	39
	• แค่ 'เพียงพอ' ก็ 'พอเพียง'	49
	• เรียนรู้วิชาสหกรณ์	59

ภาค 2 :	**ศาสตร์แห่ง 'สหกรณ์'**	**66**
	• การค้นพบทฤษฎีหมื่นล้าน	69
	• สูปรมาจารย์สหกรณ์	81
	• กลยุทธ์ระดม 'หุ้น'	89
	• เทคนิคการระดมเงินฝาก	117
ภาค 3 :	**ถอดรหัสการลงทุน**	**130**
	• สหกรณ์มั่นคง สมาชิกมั่งคั่ง	133
	• สหกรณ์แก้จน	157
ภาค 4 :	**ภารกิจบรรเทาทุกข์**	**182**
	• สวัสดิการเพิ่มสุข	185
	• แหล่งทุนบรรเทาทุกข์	201
ภาค 5 :	**48 ปีแห่งความสำเร็จ**	**214**
	• สหกรณ์เบอร์หนึ่ง (ในดวงใจ)	217
	• สหกรณ์ไม่ถูก 'สุข' ลักษณะ	225
	• 'สุข' ปันผล	239
เกี่ยวกับผู้เขียน		**244**



ภาค 1

มหาวิทยาลัยชีวิตที่ชื่อ 'สหกรณ์'



"คำว่า 'อัจฉริยะ' ในความคิดของผม
ประกอบด้วยพรสวรรค์เพียง 1 เปอร์เซ็นต์
ส่วนอีก 99 เปอร์เซ็นต์นั้น มาจากความพยายาม"

โทมัส อัลวา เอดิสัน (Thomas Alva Edison)
นักประดิษฐ์และนักธุรกิจชาวอเมริกัน

• ชีวิตลูกชาวนา...

พ่อเป็นชาวนา แม่ก็เป็นชาวนา ผมจึงเป็นลูกชาวนาโดยกำเนิด เกิดในปีที่พ่ออายุครบ 40 ปีพอดิบพอดี พี่สาวคนโตอายุห่างจากผม 20 ปี ขณะที่พี่สาวคนสุดท้ายแก่กว่าผม 9 ปี

ถ้านับกันแล้ว ผมเป็นลูกชายคนแรกของพ่อแม่ แต่เป็นน้องคนสุดท้องของครอบครัว ขณะที่พี่สาวทั้งหมด 4 คน จบการศึกษาสูงสุดไม่เกิน ป.4 ที่ทำงานของพวกเขาจึงอยู่ในทุ่งกว้างกลางท้องนาในจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นสถานที่เกิดและเติบโตของพวกเราทุกคน ต่างจากผมที่ถูกมอบหมายหน้าที่ให้ 'เรียนหนังสือ' มาตั้งแต่จำความได้

ส่วนหนึ่งมาจากลูกมือหว่าน ดำ ไถของพ่อและแม่เต็มทุกตำแหน่ง ทำให้การวิ่งเล่นไปวันๆ ของผมดูจะขัดหูขัดตาพ่อพอสมควร อายุได้ 3 ขวบ พ่อจึงพาผมไปฝากไว้กับครูใหญ่ของโรงเรียนแห่งหนึ่ง ซึ่งห่างจากบ้านไปราวกิโลฯกว่าๆ

กิจวัตรประจำวันของผมก็คือ การวิ่งเล่นอยู่ในโรงเรียน ก่อนจะถูกจับให้เรียนเป็นเรื่องเป็นราว จนจบชั้น ป.4 (สิ้นสุดระดับประถมในสมัยนั้น) ก็มาถึงวันที่ต้องสอบแข่งขัน เพื่อเข้าเรียนต่อชั้น ม.1

ขณะที่เพื่อนหลายคนต้องระเห็จออกจากโรงเรียนเพราะทางบ้านไม่มีเงินส่ง พ่อกลับบอกให้ผมเรียนต่อไปจนกว่าจะสอบตกซ้ำชั้น

'ถ้าเรียนไม่ตก ก็เรียนไปเถอะ' พ่อว่าอย่างนั้น

ในฐานะของนักเรียนในโรงเรียนชานเมืองของสมุทรปราการ ซึ่งทั้งโรงเรียนมีครูอยู่เพียง 3 คน ครูใหญ่นอกจากจะดูแลพัฒนาโรงเรียนแล้ว ยังต้องสอนนักเรียนชั้นมูลศึกษา (ชั้นก่อนประถมศึกษา) ขณะที่ครูคนหนึ่งสอนชั้น ป.1 - ป.2 ส่วนครูอีกคนจะสอนชั้น ป.3 - ป.4 ด้วยข้อจำกัดด้านปริมาณของครูนี้เอง ทำให้ตอน ป.4 ผมจึงมีครูประจำชั้นคนเดียวกับน้องๆ ป.3 ทุกวันครูของผมต้องทำหน้าที่สอนเด็กทั้ง 2 ชั้นไปพร้อมๆ กัน โต๊ะของครูจะกั้นระหว่างชั้น ป.3 และ ป.4 ซึ่งขณะที่สอนพวกผมไป ตาของท่านก็จะคอยสอดส่องดูแล พะว้าพะวังกับน้องๆ ป.3 ไปด้วย

ผมว่าหน้าที่ของครูในสมัยนั้นไม่ใช่ใครจะทำกันได้ทุกคน เอาแค่วิธีการกำราบความซนของเด็กในวัยที่ 'ลิง' ยังอายที่ยากเอาการแล้ว ยังต้องป้อนวิชาการลงสมองเหล่าลิงๆ อย่างพวกเราอีก จึงไม่แปลกที่เพื่อนของผมบางคน ขนาดขึ้นชั้น ป.3 แล้วยังสะกดชื่อตัวเองไม่ถูกก็มี ทำให้ร้อนถึงครูต้องส่งไปเรียน

ซ้ำชั้นอยู่หลายปี ส่วนผมถึงแม้จะไม่ได้อยู่ในลิสต์ของพวกอ่อนวิชาการ แต่ก็ไม่ได้เก่งกาจอะไรนักหนา นั่นเป็นวันที่ทำให้ผมตัดสินใจลงสอบแข่งขันเพื่อเข้าเรียนต่อในชั้น ม.1 ที่โรงเรียนประจำอำเภอบางพลี สมุทรปราการ ซึ่งอยู่ห่างจากบ้านไปกว่า 4 กิโลเมตร ผมแทบจะไม่มีความมั่นใจเลย โดยเฉพาะยิ่งได้เห็นจำนวนนักเรียนที่มาสอบแข่งขันในวันนั้น ยิ่งหดหู่ใจ ความมั่นใจที่พกมาจากบ้านแทบไม่มีเหลือ

ใจบันดาล 'แรง'

แต่เมื่อวันประกาศผลสอบมาถึง ชื่อของผมกลับเป็นที่ 1 ในนักเรียนที่มีสิทธิ์ได้เข้าเรียนต่อในระดับชั้น ม.1 ที่โรงเรียนบางพลีราษฎร์บำรุงตามที่หวัง

ผมเรียนๆ เล่นๆ ไปตามประสา กระทั่งขึ้นชั้น ม.5 ก็ได้เวลาต้องเตรียมตัวย้ายโรงเรียนอีกครั้ง ด้วยโรงเรียนที่ผมเรียนอยู่นั้น มีถึงระดับชั้น ม.6 เท่านั้น ทำให้ผมจำต้องหาโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับชั้น ม.7 - ม.8 เพื่อนำวุฒิการศึกษานี้ไปสมัครสอบเอนทรานซ์ หรืออย่างน้อยก็ติดตัวเอาไว้เพื่ออนาคตที่ดีกว่า

ขณะที่ผมกำลังครุ่นคิดอย่างหนักว่าจะไปเรียนต่อที่ไหน เพื่อนบางคนกลับเลิกอ่านหนังสือ เตรียมตัวรีไทร์ตัวเองเพื่อออกไปช่วยพ่อแม่ทำงาน เพราะฐานะทางบ้านที่ไม่เอื้ออำนวย ทำให้ผมย้อนกลับมามองตัวเอง และเกิดการรู้คิดหรือศัพท์ทางจิตวิทยาเรียกว่า 'พุทธปัญญา' ขึ้นในที่สุด

ว่ากันว่า ในวิกฤตินั้นมีโอกาส ผมว่ากรณีนี้ก็ไม่ได้ต่างกัน ที่ผ่านมาผมเรียนเพราะมองว่ามันเป็นหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากพ่อแม่ แต่ไม่ได้ใส่ใจ หรือกระทั่งตั้งใจเรียนเลยแม้แต่น้อย ในทางกลับกัน เพื่อนซึ่งรักเรียนและเรียนดีหลายคนกลับไม่ได้เรียน ต้องระเห็จออกไปด้วยเหตุผลจำเป็นมากมาย

นั่นเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ผมบอกกับตัวเองว่า ผมจะตั้งใจเรียนโดยไม่มีข้อแม้ อย่างน้อยก็เป็นการตอบแทนหยาดเหงื่อของพ่อและแม่

ผมเริ่มจากการบังคับให้ตัวเองนั่งโต๊ะตัวแรกหน้าประตูเข้าห้องทุกวัน เพราะรู้ดีว่าเมื่อครูเข้ามา จะต้องหยิบสมุดของคนที่นั่งหน้าสุดไปดูเป็นตัวอย่างในการเฉลยการบ้าน นั่นหมายความว่าผมต้องทำการบ้านทุกวัน ไม่ว่าจะทำได้หรือไม่ได้ ก็ต้องทำ เพราะถ้าครูเข้ามาแล้วพบว่าไม่ได้ทำการบ้าน ผลลัพธ์ก็คงพอจะเดาออก ซึ่งแน่นอนว่าผมไม่อยากให้เกิดขึ้น ทำให้ช่วงหลังๆ สมุดการบ้านของผมจึงกลายเป็นต้นฉบับของเพื่อนๆ ในห้องไปโดยไม่ได้เจตนา

สอบกลางภาคในปีนั้น ผมได้ที่ 1 ของห้องอย่างที่ใครก็คิดไม่ถึง ด้วยเด็กที่เคยเรียนๆ เล่นๆ ใครจะเชื่อ! ยกเว้น 'ผม' ที่เชื่ออย่างหมดใจว่า ความพยายามของเรานั้น บันดาลทุกสิ่งที่เราต้องการได้จริงๆ และนับแต่นั้นเป็นต้นมา ผมไม่เคยหลุดโผเลขหลักเดียวเลยสักครั้ง




Chulalongkorn University Savings Cooperative Limited

ชีวิตที่เลือกได้

หลังจบชั้น ม.6 ผมต้องตัดสินใจเลือกระหว่างโรงเรียนในตัวเมืองสมุทรปราการ และโรงเรียนวัดทรงธรรม ที่อำเภอพระประแดง ซึ่งมี 2 โรงเรียนเท่านั้นในจังหวัดสมุทรปราการที่เปิดสอนในระดับ ม.7 - ม.8 ด้วยระยะทางที่ไกลเหลือเกินกอปรกับการเดินทางไปไหนมาไหนในสมัยนั้น ยังต้องอาศัยเรือเป็นส่วนใหญ่ เพราะถนนหนทางยังไม่มี ทำให้ 'การเดินทาง' มีผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันการศึกษาของผมอย่างเลี่ยงไม่ได้

ระหว่างที่กลัดกลุ้มกับปัญหาการเดินทางไปเรียนจนเกือบจะถอดใจ พี่เขยก็ยื่นข้อเสนอว่า ถ้าตั้งใจจะเรียนต่อจริงๆ เขาจะไปฝากผมกับน้าเขยที่กรุงเทพฯให้ เนื่องจากน้าเขยของเขาเช่าบ้านอยู่แถววัดราชาธิวาส ย่านเดียวกับโรงเรียนเซนต์คาเบรียล

นั่นเป็น 'โอกาส' อีกครั้งที่มาจ่อรอเฉลยหลังที่ 'วิกฤติ' เกิดขึ้น ผมตัดสินใจเข้าเรียนกวดวิชาที่โรงเรียนเทเวศร์ศึกษาก่อนจะลงสนามสอบแข่งขันเข้า ม.7 ที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพญาไท ซึ่งในสมัยนั้นถือเป็นโรงเรียนดังที่เด็กทั่วกรุงเทพฯหมายปอง

ผมเข้าสอบทั้งๆ ที่ไม่มั่นใจว่าตัวเองจะสอบติด ซ้ำร้ายกว่านั้น คือผมปลอบตัวเองครั้งแล้วครั้งเล่าระหว่างที่นั่งทำข้อสอบว่า ถ้าสอบไม่ได้ก็แค่กลับไปจับหางไถทำไร่ไถนา...

แต่จนแล้วจนรอด ท้องนาก็ยังไม่ต้องการผม ในปี 2497 ผมสอบติดและได้เรียนชั้น ม.7 ห้องรองบ๊วยของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา พญาไท (จากทั้งหมด 25 ห้อง)

ด้วยความที่ทักษะด้านวิชาการค่อนข้างจะอ่อนกว่าเด็กกรุงเทพฯ ทำให้ผลการเรียนของผมไม่ค่อยสู้ดีนัก แต่จะเหมาว่าผมเรียนไม่เก่ง ก็คงไม่ใช่ เพราะขณะที่เด็กกรุงเทพฯเรียนกับครูประจำวิชา แต่เด็กปริมณฑลอย่างผมต้องเรียนกับครูประจำชั้นที่สอนได้ทุกวิชา บางคนสอนได้ทุกระดับชั้นด้วยซ้ำ จึงไม่แปลกที่ผมจะแตกต่างจากเพื่อนไปบ้าง

ตามทฤษฎีของผม ผมเชื่อว่าความแตกต่างทั้งหลายจะถูกกำจัดออกไปด้วยความพยายาม ถ้าเราอยากตามเพื่อนให้ทันก็ต้องขยันเรียน ขยันอ่าน ซึ่งมันก็เป็นไปตามนั้น...

บททดสอบความอด+ทน

แม้จะรู้ดีว่าสำหรับลูกชาวนาอย่างผม การกินอยู่ในกรุงเทพฯในสมัยนั้นถือเป็นเรื่องไกลตัวมาก ยิ่งมีข่าวเล่าลือกันต่อๆ มาว่า ใครก็ตามที่ริมาเรียนที่กรุงเทพฯ ต้องเตรียมเงินไว้เป็นหมื่นๆ แต่พ่อกับแม่ก็ยังไม่วายอนุญาตให้ผมเข้ามาเรียนต่อโดยไม่ลังเล

ผมไม่รู้ว่าพ่อและแม่ต้องหมดเงินอีกเท่าไหร่กับการเดินทางมาครั้งนั้น แต่ผมก็ให้สัญญากับท่านทั้งสองไว้ว่า ผมจะใช้จ่ายอย่างประหยัดที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

กระทั่งจบ ม.8 ผมก็สมัครสอบเอนทรานซ์ โดยเลือกคณะเกษตรฯ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพราะหวังจะกลับไปช่วยทางบ้านทำไร่ไถนา ก่อนจะเปลี่ยนมาเทใจเลือกคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพราะความชอบในวิชาคณิตศาสตร์และฟิสิกส์ และไม่อยากถูกชาวบ้านครหาว่าเรียนจบถึงปริญญา แต่กลับมาขุดดินทำไร่ไถนา

ผมเริ่มต้นชีวิตนิสิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีเดียวกับที่โบนัสเล็กๆ น้อยๆ เช่น สร้อยทองเข็มขัดนาก ฯลฯ ที่พี่ๆ เคยได้จากพ่อและแม่ หลังสิ้นสุดฤดูทำนาหายไป แต่กลับกลายมาเป็นเงินที่ต้องส่งให้ผมเรียนโดยไม่เจตนา

ค่าที่พักที่ต้องจ่ายให้กับน้าของพี่เขยจำนวน 500 บาททุก 3 เดือน ซึ่งถือว่าเป็นเงินที่สูงเอาการ เมื่อเทียบกับทองคำบาทละ 400 บาทในสมัยนั้น โดยไม่ได้นับรวมกับค่าเทอม ค่าหนังสือ และอีกจิปาถะ ทำให้ผมตระหนักดีว่าตัวเองเป็นภาระของทางบ้านแค่ไหน

ผมใช้เงินอย่างระมัดระวังที่สุด เรียกว่าอะไรที่ฟุ่มเฟือยไม่ได้แอ้มเงินผมแน่นอน น้ำอัดลมที่ดังๆ ในยุคนั้น ผมไม่รู้ก็แล้วกันว่ามันรสชาติเป็นอย่างไร เพราะกินน้ำเปล่าที่มหาวิทยาลัยจัดไว้ให้อย่างเดียว

หนักๆ เข้าผมยอมอดข้าวกลางวัน เพื่อเก็บเงินไว้ใช้ในยามจำเป็น ทำให้วันๆ หนึ่งผมกินข้าวแค่ 2 มื้อ คือเช้าและเย็น ซึ่งที่

บ้านน้าของพี่เขยจะจัดไว้ให้แลกกับการกวาดบ้านถูเรือนตามประสาผู้อาศัย ส่วนตอนกลางวันก็อาศัยน้ำเปล่าลูบท้องแทนเป็นอย่างนั้นอยู่ปีครึ่งตอนเรียนอยู่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาและอีก 4 ปีเต็มขณะที่เรียนมหาวิทยาลัย ซึ่งโชคดีเหลือเกินที่ผมไม่เป็นโรคกระเพาะตายไปก่อนได้เป็นบัณฑิต

แต่นั่นก็ทำให้ผมค้นพบว่า ข้อดีของการไม่ต้องไปต่อแถวรอซื้ออาหารกลางวัน ก็คือทำให้ผมมีเวลาว่างเพิ่มขึ้นอักโข ซึ่งผมก็จะใช้ไปกับการนั่งทำการบ้าน สุดท้ายก็กลายเป็นต้นฉบับให้กับเพื่อนๆ จนเป็นที่รู้ดีของอาจารย์ ฉะนั้น ไม่ว่าผมจะทำการบ้านเอง หรือจะลอกเพื่อนบ้างในบางเวลาที่มีเหตุจำเป็น ก็จะได้คะแนนเต็มทุกครั้ง ขณะเพื่อนที่เป็นต้นฉบับให้ผมลอก กลับได้คะแนนน้อยกว่าผม นับแต่นั้นมา ผมจึงถูกเพื่อนๆ แซวกันอย่างสนุกปาก กระทั่งจบการศึกษา

"ไอ้หวัด มันให้เขาลอกก็ได้ 10 ลอกเขาก็ยังได้ 10 งั้นก็ลอกเขาดีกว่ามั้ง"

นั่นก็เป็นอีกครั้งที่ชวนให้ผมเชื่อว่า ภาพลักษณ์ของคนเรานั้นเป็นภาพติดตา แต่ความศรัทธาเป็นภาพติดใจ ซึ่งไม่ว่าจะเป็น 'ภาพลักษณ์' หรือ 'ความศรัทธา' เราทุกคนต่างสร้างได้ด้วยตัวเราเอง...



2

• แค่ ‘เพียงพอ’ ก็ ‘พอเพียง’

แม้การกินอยู่ตลอด 3 ปีในมหาวิทยาลัย จะเป็นไปอย่างกระเบียดกระเสียร แต่ผมก็ไม่เคยท้อ ส่วนหนึ่งมาจากนิสัยส่วนตัวที่ไม่ได้เป็นคนช่างคิดช่างจดจำอะไร ทำให้การดำรงอยู่เป็นไปตามอัตภาพ วันไหนมี ก็กิน แต่วันไหนไม่มี ก็แค่อดบ่อยครั้งที่ไม่มีเงินค่ารถเมล์ ผมก็ต้องจำใจเดินเท้าจากจุฬาฯ กลับบ้านที่สามเสน หรือบางเทอมไม่มีเงินซื้อหนังสือก็ใช้วิธีไปยืมห้องสมุด โดยทุกๆ สัปดาห์ผมก็จะเอาหนังสือที่ยืมมาไปคืน

บ่อยๆ เข้าบรรณารักษ์ก็เริ่มจำหน้าได้ ผมจึงเปลี่ยนมาใช้วิธีส่งเพื่อนให้ไปยืมแทน เพื่อนๆ ก็ยอมไปให้ เพราะรู้ว่าสุดท้ายแล้ว ผมก็ต้องเป็นติวเตอร์ให้พวกเขาตอนสอบ เรื่องเหล่านี้เป็นที่รู้กันดีในหมู่เพื่อนสนิท...

พอขึ้นชั้นปีที่ 4 เงินที่ทางบ้านส่งเสียให้เริ่มไม่พอใช้จ่าย แค่ค่าตำราและสารพัดโปรเจ็กต์ที่อาจารย์มอบหมายให้ก็ไม่เหลือแล้ว ทำให้ผมต้องไปยืมเงินเพื่อนมาก่อน ซึ่งเพื่อนบางคนก็ดีใจหาย คอยจะเปิดกระเป๋าผมดูว่ามีเงินใช้หรือเปล่า วันไหนไม่มีเขาก็เจียดเงินมาให้ใช้จ่ายอยู่เรื่อยๆ ขณะที่ผมเองก็จะคอยจดไว้ว่า เขาให้เงินมาเท่าไหร่ เพื่อหวังไว้ว่าสักวันจะนำเงินทั้งหมดมาใช้คืนเพื่อน

จนในปี 2503 ผมก็สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี วิศวกรรมไฟฟ้า คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยคะแนนเกียรตินิยมอันดับที่ 2 !! ซึ่งเป็นสิ่งที่ผมไม่เคยคิดฝันมาก่อน

ก่อนที่หนี้จะท่วมหัว หลังจากจบการศึกษา ผมเริ่มหารายได้เล็กๆ น้อยๆ ด้วยการเป็นติวเตอร์กวดวิชาให้น้องๆ ที่กำลังจะเอนทรานซ์ใน 'เจยู' สถาบันกวดวิชาชื่อดังในสมัยนั้น ลูกศิษย์มากมายที่ดาหน้าเข้ามา หนึ่งในนั้นก็คือ **ร.ต.ต.เกรียงศักดิ์ โลหะชาละ** อดีตปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งในสมัยนั้นทางคุณพ่อของเขา (พล.ต.อ.ชุมพล โลหะชาละ) จะให้ลูกชายของท่านมารับผมเพื่อไปกวดวิชาให้ที่บ้านเป็นประจำ

บอกไม่ได้ว่านานเท่าไหร่ แต่ที่พอจำได้เลาๆ ว่า ผมเลิกกลับไปนอนที่บ้านน้าของพี่เขยอยู่หลายเดือน ด้วยบทบาทของติวเตอร์ที่หนักพอสมควรบีบให้ผมต้องใช้ห้องแล็บที่คณะฯเป็นที่นอนและที่กินไปโดยปริยาย กระทั่งทำงานใช้หนี้เพื่อนได้ทั้งหมดก็เริ่มส่งเงินที่เหลือกลับไปจุนเจือทางบ้านบ้าง

วิถี...วิธีคิด

ด้วยความที่ผมไม่ใช่คนเก่งกาจมาจากไหน และหากมองย้อนกลับไป ตอนเทอม 1 ปี 1 ในรั้วมหาวิทยาลัย ผมแทบจะเอาตัวไม่รอดด้วยซ้ำ จำได้ว่าหลังการสอบปลายปีสิ้นสุดลง ตอนนั้นผมมีอายุครบ 20 ปีพอดิบพอดี พ่อและแม่จึงอาศัยช่วงปิดเทอมขอให้ผมบวชให้ท่าน ซึ่งผมก็ตัดสินใจบวชให้ท่านอย่างไม่ลังเล

เวลา 47 วัน ในการศึกษาธรรมะภายใต้ผ้าเหลืองของผม แทบจะเรียกได้ว่าไม่ราบรื่นอย่างที่คิดนัก เนื่องจากลึกๆ แล้ว ผมยังเป็นกังวลกับผลสอบปลายปีอยู่ไม่น้อย

ก่อนบวช ผมมัดหนังสือทิ้งไว้ 2 กอง กองหนึ่งเป็นวิชาเคมี อีกกองหนึ่งเป็นวิชาภาษาอังกฤษ และฝากฝังเพื่อนที่คณะไว้ว่า ถ้าดูผลสอบแล้ว ทราบว่าผมตกวิชาใดก็ช่วยยกหนังสือกองนั้นมาให้ที่วัดด้วย ผมจะได้เตรียมตัวอ่านหนังสือเพื่อไปสอบซ่อมต่อไป

พอวันประกาศผลมาถึง เพื่อนก็มาหาผมที่วัด แต่ในมือไร้กองหนังสือใดๆ ผมจึงถามเพื่อนทันทีที่หย่อนก้นลงนั่งตรงหน้า

"โยม...ทำไมไม่ถือหนังสือมาให้เลย"

เพื่อนยิ้มๆ แล้วว่า "ท่านได้คะแนนคาบเส้นทั้ง 2 วิชาเลย...ไม่ตก"

และตั้งแต่นั้นมาก็จะเป็นอย่างนี้เสมอๆ สำหรับคะแนนของวิชาที่ผมไม่ถนัด เช่น ภาษาอังกฤษที่กำหนดไว้ว่าต้องได้

60 คะแนนขึ้นไปถึงผ่าน ผมก็จะได้ 61 คะแนน หรือวิชาเคมี ที่คะแนนคาบเส้นอยู่ที่ 60 คะแนน ผมก็ได้คะแนนอยู่ที่ 61 คะแนนเช่นกัน

ขณะที่วิชา 'คณิตศาสตร์' กับ 'ฟิสิกส์' ผมจะได้คะแนนติดท็อปไฟว์ของห้องทุกครั้ง ซึ่งหากจะประเมินกันในแง่เนื้องานที่ผ่านมา จึงชวนให้เชื่อได้ว่า ตัวผมเองนั้นถนัดวิชา 'คำนวณ'

ด้วยวิถีที่นิยมการทำความเข้าใจกับบทเรียนมากกว่าการท่องจำ ทำให้ผมเป็นเด็กที่ตั้งใจฟังอาจารย์สอนในชั้นเรียนมากกว่าจะไปนั่งท่องจำเอาเอง

ฉะนั้น เทคนิคของผมก็คือ การตั้งใจฟังอาจารย์ในห้องและจดเลกเชอร์เท่าที่จำเป็น จากนั้นก็จะกลับไปทบทวนอีกนิดหน่อย ผ่านการทำการบ้านที่อาจารย์มอบหมาย หรือโจทย์ต่างๆ ที่เราพอหาได้ ด้วยผมค่อนข้างเชื่อมั่นว่า 'การท่องจำ' เป็นเพียงพื้นฐานที่จะนำไปสู่การรู้จักคิด แต่ท้ายที่สุดแล้ว 'การทำความเข้าใจ' และรู้จักนำความรู้ไป 'ประยุกต์ใช้' ต่างหาก ที่จะทำให้ความรู้ที่ได้มานั้นเกิดผล

ผมจึงไม่เคยปฏิเสธเลยสักครั้ง หากมีใครสักคนหรือหลายๆ คนเดินเข้ามาร้องขอให้ผมเป็น 'ติวเตอร์จำเป็น' ให้ เพราะข้อดีของการทำหน้าที่ติวเตอร์นั้น นอกจากจะช่วยให้เราทบทวนบทเรียนและสูตรต่างๆ ไปในตัวแล้ว เรายังได้เรียนรู้ที่จะประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้นผ่านโจทย์ คำถาม และข้อสงสัยของเพื่อนๆ ที่ล้อมหน้าล้อมหลังผมเสมอในวันใกล้สอบ...

ห้องเลียน 'ความดี'

หลังจากจบปริญญาตรี มีบริษัทรัฐวิสาหกิจรวมถึงบริษัทชื่อดังหลายแห่งทาบทามให้ผมไปทำงานด้วย หนึ่งในนั้นก็คือการไฟฟ้านครหลวง องค์กรในฝันของบัณฑิตวิศวกรรมไฟฟ้าหลายคน แต่ผมตัดสินใจเข้าสมัครทำงานที่จุฬาฯด้วยความหวังที่อยากจะศึกษาต่อในระดับปริญญาโท

ในหัวของผมตอนนั้นคิดอยู่อย่างเดียวว่า ตัวเองคงจะทำอาชีพอื่นไม่ได้แล้ว นอกจากการเป็น 'อาจารย์' ถ่ายทอดวิชาความรู้ และก่อนจะเกษียณอายุราชการในอีก 30 กว่าปีข้างหน้านั้น ก็คงมีคนอีกมากที่จบปริญญาตรีอย่างผม ฉะนั้น เพื่ออนาคตในหน้าที่การงานที่หวังไว้ ผมจึงตัดสินใจเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท

หลังได้รับการบรรจุเป็นอาจารย์ ประจำแผนกวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า (ขณะนั้นยังไม่เรียกว่า 'ภาควิชา') คณะวิศวกรรมศาสตร์ ผมเดินหน้าทำหน้าที่ถ่ายทอดวิชาให้กับเหล่าลูกศิษย์ที่คุ้นหน้าคุ้นตากันเป็นอย่างดี ตั้งแต่รุ่นน้อง รุ่นพี่ ไปจนถึงรุ่นเดียวกันที่ยังเรียนไม่จบ ด้วยวัยที่ใกล้ๆ กันทำให้นิสิตบางคนยากจะปรับบทบาทของตัวเอง และก่อนที่ใครบางคนจะใช้มิตรภาพในทางที่ผิด ผมจึงชิงตัดไฟตั้งแต่ต้นลมด้วยการประกาศว่า "ผมไม่เช็คชื่อนะ ใครใคร่เรียน ก็เรียน ไม่เรียน ก็ไม่เป็นไร แต่เวลาสอบเอาจริงนะ ไม่มีพวกพ้องเพื่อนฝูง ใครใคร่ตก ก็ตกเลยนะ"

และปีนั้นเองก็ปรากฏว่ามีเพื่อนคนหนึ่งสอบตกในวิชาของผม ซึ่งตั้งแต่หนุ่มยันแก่ ทุกครั้งที่เหล้าเข้าปาก เขาก็จะตัดพ้อผมไปตามประสาคนเมา

"ไอ้หวัดเอ๊ย...ทำไมไม่ช่วยกูเล้ยยย..."

คิดดูก็แล้วกันครับ กระดาษคำตอบที่ไม่ได้เขียนอะไรมาสักตัว จะให้ผมลงคะแนนให้เท่าไหร่ดี ? แต่อย่างว่า ถึงมันจะเขียนคำตอบมาทุกข้อ แต่ไม่ถูกเลยสักข้อ ผมก็คงให้คะแนนไม่ได้อยู่ดี เพราะผมถือคติว่า **ไม่มีกิน มาขอกันกินได้ แต่จะขอคะแนนกันไม่ได้ ผมยอมตายดีกว่า**

ด้วยพ่อของผมยึดถือเรื่องความซื่อสัตย์มาตลอดชีวิต และท่านก็จะเป็นแบบอย่างให้ลูกๆ เสมอมา ผมถูกสอนให้ซื่อสัตย์มาตั้งแต่จำความได้ เช่น ถ้าทำอะไรผิดมาแล้วสารภาพกับพ่อตามตรง พ่อก็รับฟัง และว่ากล่าวตามประสา ไม่ลงโทษอะไร แต่ถ้าเมื่อไหร่ที่พ่อรู้ว่าโกหกแล้วละก็ รอรับบทลงโทษชุดใหญ่ได้เลย

สิ่งเหล่านี้ปลูกฝังให้ผมรู้สึกว่าการโกหกหรือคดโกงผู้อื่นนั้นเป็นเรื่องยากลำบาก นอกจากจะต้องปวดหัวแต่งเรื่องราวหาเหตุอ้างสารพัดมาสนับสนุนสิ่งที่โกหกแล้ว ยังต้องท่องจำให้ขึ้นใจว่าเราโกหกอะไร และโกหกใครไปบ้าง ซึ่งอย่างที่บอกผมไม่ค่อยสันทัดเรื่องการท่องจำเท่าไหร่ ฉะนั้น การโกหกกับผมจึงอยู่กันคนละขั้ว

เส้นทางสายวิชาการ

พอปีการศึกษาแรกของการทำงานผ่านไป ผมสามารถรวบรวมชั่วโมงสอนจนครบตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด จึงทำเรื่องขออนุญาตจากคณบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อไปสอบเทียบหลักสูตร 'วิชาครู' ที่กระทรวงศึกษาธิการจัดขึ้น

จนได้ประกาศนียบัตรประโยคครูพิเศษมัธยม (พ.ม.) กระทรวงศึกษาธิการ การันตีความเป็นครูของผมเต็มขั้น และในปีเดียวกันนั้นเอง ผมก็สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก่อนจะได้รับทุนการศึกษาพระราชทานแผนกวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า ในมูลนิธิทุนอานันทมหิดล เพื่อศึกษาต่อด้านคอมพิวเตอร์ ณ ประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นเวลา 1 ปี จนได้ Dip. in Computer, Philips International Institute

ตามธรรมเนียมปฏิบัติ ก่อนจะเดินทางไปศึกษาต่อ นักศึกษาทุนฯทุกคนจะได้มีโอกาสเข้าเฝ้าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อกราบบังคมทูลฯลาไปศึกษาต่อ ผมก็คือหนึ่งในนั้น ซึ่งผมยังจำได้ไม่เคยลืม

ผมทิ้งโอกาสเข้าพิธีรับพระราชทานปริญญาบัตร ในระดับปริญญาโท เนื่องจากต้องเดินทางไปเพื่อเรียนภาษาที่ประเทศอังกฤษ ก่อนจะบินลัดฟ้าไปเรียนต่อที่เนเธอร์แลนด์

ชีวิตในฐานะนักเรียนทุนของผมที่นั่นค่อนข้างเป็นไปอย่างทุลักทุเล ด้วยผมเป็น 1 ใน 28 นักเรียนทุนจากนานาชาติกว่า 20 ประเทศ อาทิ ปากีสถาน ญี่ปุ่น อินเดีย อังกฤษ ฝรั่งเศส ชิลี สเปน ฯลฯ ทุกคนต่างมีความรู้เรื่องวงจรอิเล็กทรอนิกส์เป็นอย่างดี โดยเฉพาะเรื่องทรานซิสเตอร์ (Transistor) ซึ่งจะนำมาใช้สร้างเครื่องคอมพิวเตอร์ตามที่หลักสูตรกำหนด ยกเว้น 'ผม' ที่ไม่มีความรู้เรื่องนี้เลย เพราะเมืองไทยยังไม่มีสอน ซ้ำร้ายกว่านั้น คือความรู้ที่ผมพกไปทั้งหมดก็ดันล้าสมัยไปแล้วสำหรับที่นั่น

ผมจึงต้องเรียนอย่างหนักทั้งกลางวัน และเข้าแล็บเพื่อทำการทดลองและสร้างความเข้าใจให้กับตัวเองในตอนกลางคืน แม้จะเหนื่อยและเครียดแค่ไหน แต่ก็ไม่เคยละความพยายาม จนในที่สุดผมและเพื่อนๆ ก็สามารถสร้างเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ตามเป้าหมายของหลักสูตรเป็นผลสำเร็จ

ข้าราชการใต้เบื้องพระยุคลบาท

แทนที่จะกลับเมืองไทยทันทีที่จบหลักสูตร ผมกลับตัดสินใจฝึกงานด้านคอมพิวเตอร์ในประเทศอังกฤษต่ออีก 1 ปี จนได้ใบรับรอง (Cert. in Computer Technique, Confederation of British Industries) ประเทศอังกฤษ และหาทุนเพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกด้วยตัวเอง

จนกระทั่งได้เข้าเรียนต่อในสถาบัน The University of Liverpool ประเทศอังกฤษ และรู้จักกับโปรเฟสเซอร์ แอนดรู ยัง (Prof. Andrew Young) หัวหน้าภาควิชา และเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งอาสาเป็นผู้ช่วยหาทุนให้ผมอีกแรงหนึ่ง

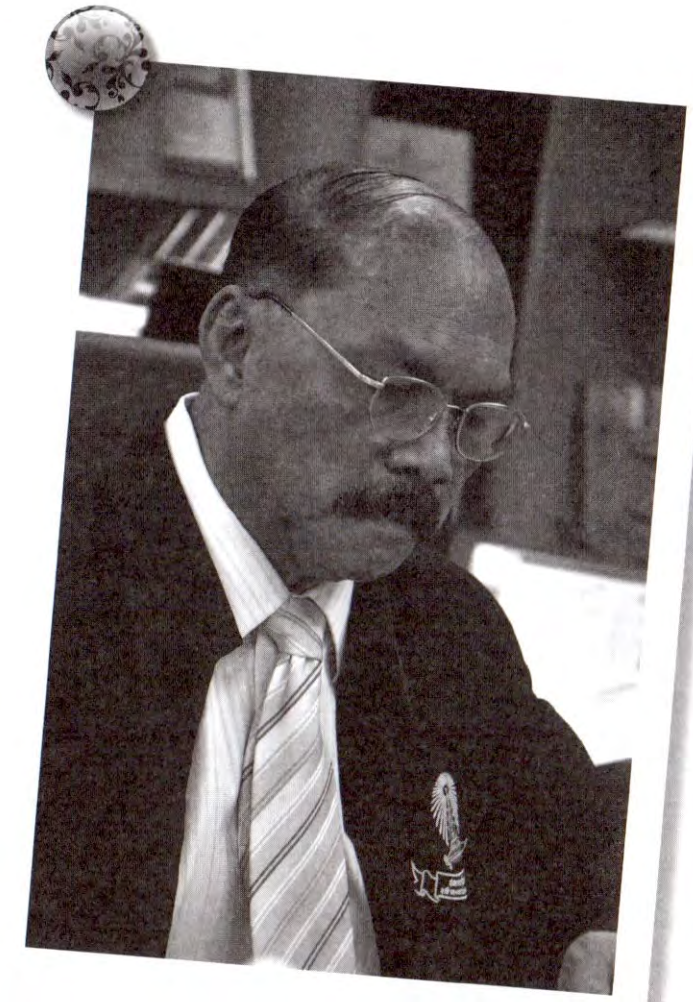
ก่อนจะจบการศึกษา นักศึกษาทุกคนจะต้องส่งวิทยานิพนธ์ โดยหัวข้อวิจัยที่ผมเลือกทำนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับแอพพลิเคชันทางการแพทย์ ซึ่งถือเป็นความรู้ใหม่และไม่มีใครเคยทำการศึกษามาก่อน ทางสถาบันจึงว่าจ้างเชิงขอร้องให้ผมถ่ายทอดวิชาความรู้ทั้งหมดที่ได้จากงานวิจัยให้กับเจ้าหน้าที่ของสถาบัน ทำให้นอกจากจะได้เงินเดือนค่าจ้างทุกๆ เดือนแล้ว ผมยังได้ผู้ช่วยทำงานวิจัยทางอ้อมไปด้วย เนื่องจากระหว่างที่ทำงาน

วิจัยนั้น ทางเจ้าหน้าที่ของสถาบันที่มารับการถ่ายทอดความรู้จากผม ก็จะต้องศึกษาข้อมูลจากรายงานการวิจัย ฉะนั้น ถ้าประโยคใดที่ไม่ถูกความหมาย หรือไม่ถูกหลักไวยากรณ์ เขาก็จะช่วยแนะนำและแก้ไขให้ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ด้านคอมพิวเตอร์ในที่สุด

ในปี 2513 ผมจึงเดินทางกลับมาเมืองไทย โดยระหว่างที่เดินทางกลับมานั้น ผมใช้เวลาที่เหลือจากลาพัก 1 เดือนเต็ม ลัดเลาะเที่ยวประเทศต่างๆ รวม 9 ประเทศ ก่อนจะถึงจุดหมายปลายทางที่กรุงเทพฯเมื่อเดือนมีนาคม 2513

กว่า 6 ปี 8 เดือนในต่างประเทศ ทำให้ผมกลายเป็นดอกเตอร์ทางด้านคอมพิวเตอร์คนแรกของเมืองไทย แต่ก็ยังคงรับเงินเดือน 2,450 บาท ตามเกณฑ์ข้าราชการคนหนึ่ง แม้ขณะนั้นถ้าสมัครเข้าทำงานที่ USOM จะได้เงินเดือนขั้นต่ำ 12,000 บาท หรือถ้าต่อรองกันจริงๆ ก็อาจจะได้เงินเดือนสูงถึง 18,000 บาท แต่ผมก็ปฏิเสธไป เพราะที่ผมมีวันนี้ได้ก็เพราะทุนของในหลวง แม้จะไม่มีสัญญาใดๆ ผูกมัด และนักเรียนทุนทุกคนก็รู้ดีว่า ท่านไม่เคยผูกมัดใครให้ต้องทำงานเพื่อประเทศชาติ

แต่ด้วยจิตสำนึก ทำให้ผมต้องการตอบแทนน้ำพระทัยของพระองค์ท่านในฐานะข้าราชการตัวเล็กๆ ใต้เบื้องพระยุคลบาท ซึ่งนี่คือสัญญาใจที่ผมเคยให้ไว้ ก่อนจะก้าวเท้าออกจากประเทศนี้ไปเพื่อศึกษาต่อ...



• เรียนรู้วิชาสหกรณ์

นับตั้งแต่นั้นมา ผมตัดสินใจเข้ารับหน้าที่เป็นอาจารย์ผู้สอนในคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เดินหน้าถ่ายทอดวิชาความรู้ทั้งหมดที่มีในชีวิตให้กับเหล่าลูกศิษย์ลูกหาไปพร้อมๆ กับการสานต่อหน้าที่ 'สมาชิก' ของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ที่เคยทิ้งร้างไปเกือบ 7 ปี

ย้อนหลังกลับไปเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2504 'สหกรณ์ข้าราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด สินใช้' ถูกก่อตั้ง ขึ้นโดยคณะกรรมการ 11 คน นำทีมโดยศาสตราจารย์ศุภชัย วานิชวัฒนา ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นคนแรกสุด ขณะนั้นผมเพิ่งเริ่มทำงานในฐานะของอาจารย์ประจำแผนกวิชาวิศวกรรมไฟฟ้าที่นี่ได้เพียง 7 เดือนเศษ

หลังจากได้ทราบข่าวจากเพื่อนพ้องร่วมงานด้วยกันว่าเป็น ***'สวัสดิการ'*** อย่างหนึ่งที่ทางมหาวิทยาลัยจัดไว้ให้กับบุคลากรภายใน แม้จะไม่มีความรู้เรื่องสหกรณ์เลยสักนิด แต่ก็ไม่ได้ทำให้ผมปฏิเสธการสมัครเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ทำให้ทุกวันนี้อายุในการเป็นสมาชิกของผมอ่อนกว่าอายุ 'สหกรณ์' เพียงเดือนเดียวเท่านั้น

โดยหน้าที่ที่งอกเงยจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์อย่างเห็นได้ชัดที่สุดก็คือ ทุกๆ สิ้นเดือนผมจะถูกหักเงินเดือน ณ ที่จ่าย ตามข้อบังคับที่สหกรณ์กำหนดไว้ เพื่อนำไปเป็นเงินสะสมรายเดือน ก่อนจะกลายเป็น 'หุ้นรายเดือน' ในวันที่ 1 ของเดือนถัดมา

'หุ้นรายเดือน' ในสมัยนั้น ทางสหกรณ์มีระเบียบในการถือเป็นช่วงเงินเดือน ก่อนจะเปลี่ยนมาใช้วิธีกำหนดเงินค่าหุ้นรายเดือนเป็น 'อัตราร้อยละ 4 ของเงินได้รายเดือน' เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการคำนวณค่าหุ้นรายเดือนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

กระทั่งในขวบปีที่ 3 ของการเป็นสมาชิก ผมเดินทางไปศึกษาต่อด้านคอมพิวเตอร์ ณ ประเทศเนเธอร์แลนด์ จึงจำเป็นต้องคงสมาชิกภาพไว้เกือบ 7 ปี ก่อนจะกลับมาเมืองไทยในเดือนมีนาคม 2513

ในปี 2514 ฤดูเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ของทางสหกรณ์ก็หวนกลับมาอีกครั้ง โดยปกติคณะวิศวกรรมศาสตร์จะมีตัวแทนจากกลุ่มต่างๆ เข้าสมัครชิงตำแหน่ง 'กรรมการดำเนินการ ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์' อยู่เป็นประจำทุกปี

อยู่แล้ว แต่ในปีนั้นอาจารย์รุ่นพี่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนประจำคณะได้เสียชีวิตลงอย่างกะทันหัน จึงทำให้ตำแหน่งนั้นว่างลง

แม้ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ของผมในตอนนั้นจะเท่ากับหางอึ่ง แต่ก็ตระหนักดีว่าตั้งแต่ 'สหกรณ์' เกิดขึ้นมา ก็ทำให้ชีวิตบรรดาบุคลากรชั้นผู้น้อย ไม่ว่าจะเป็นคนงาน ภารโรง คนสวน คนขับรถ ฯลฯ ในมหาวิทยาลัยมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น อย่างน้อยก็มีแหล่ง 'เงินกู้' ที่คิดดอกเบี้ยอย่างยุติธรรมให้พวกเขา หากเกิดเหตุฉุกเฉินทางการเงินขึ้น

นั่นเป็นแรงบันดาลใจเล็กๆ ที่ทำให้ผมตัดสินใจลงสมัคร รับอาสาทำหน้าที่ 'กรรมการดำเนินการ ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์'

สู่ยุทธจักร 'สหกรณ์'

การเลือกตั้งกรรมการในยุคนั้น ยังไม่มีพิธีรีตองมากนัก ไม่มีการเขียนใบสมัคร ไม่มีจำกัดจำนวน ไม่มีเบอร์ผู้สมัคร ไม่มีการหาเสียง หรือแม้แต่ป้าย ใบปลิวโฆษณาสรรพคุณของผู้สมัคร ฯลฯ

หากสมาชิกถูกใจผู้สมัครคนไหน ก็แค่เขียนชื่อของผู้สมัครลงในกระดาษ และหย่อนลงในหีบบัตรเลือกตั้ง ก่อนจะมีการนับคะแนนในเย็นวันเดียวกันนั้นเอง ใครได้คะแนนสูงสุดก็จะได้เป็นกรรมการประจำคณะ ซึ่งเป็นอย่างนั้นอยู่นานพอควรก่อนจะเปลี่ยนมาใช้วิธีเปิดรับสมัคร แจกเบอร์ และอนุญาตให้หาเสียงเป็นเรื่องเป็นราวเหมือนการเลือกตั้งทั่วไปอย่างในปัจจุบัน

ปีนั้นผมได้รับเลือกเป็น *'กรรมการดำเนินการ ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์'* ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกรรมการของสหกรณ์ มีหน้าที่หลักๆ คือ การเข้าประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ตามระเบียบวาระการประชุม อันจะเกิดขึ้นทุกๆ วันอังคารในสัปดาห์รองสุดท้ายของเดือน

ชีวิตกลางห้องประชุมของผมในฐานะของกรรมการนั้น นับวันยิ่งทำให้ผมรู้สึกว่าตัวเองต้องหาความรู้สหกรณ์ใส่ตัวมากขึ้น นอกจากต้องแม่นในข้อบังคับ กฎหมาย ระเบียบต่างๆ รวมถึง พ.ร.บ. ที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์แล้ว ยังต้องมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อเรื่องเศรษฐกิจ การเงิน รวมถึงการบริหาร และอื่นๆ อีกมากมาย

นั่นเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ผมเริ่มค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์อย่างจริงจัง ทั้งเข้าร่วมสัมมนา อ่านตำรา ศึกษาบทบรรยาย และข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินของสหกรณ์ รวมถึงเรียนรู้พฤติกรรมสมาชิกจากสถิติต่างๆ จนกระทั่งเริ่มมั่นใจ จึงโบกมือลาตำแหน่งกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ และผันตัวเองมาลงสมัครรับเลือกตั้งในตำแหน่ง 'ประธานกรรมการดำเนินการ' อย่างเต็มตัว

ย่างก้าวของผู้นำ

ด้วยความที่ผมได้มีโอกาสเข้าไปคลุกคลีกับประธานและการบริหารงานสหกรณ์อยู่หลายยุคหลายสมัย ทำให้ผมรู้สึกว่าสหกรณ์กำลังเดินไปไม่ถูกทาง และการบริหารงานส่วนใหญ่อาศัยหลักทำตามๆ กันมา ไม่มีการวางแผนและเป้าหมายที่

ชัดเจนเท่าที่ควร ยิ่งไปกว่านั้น พอจะเสนอแนวทางปฏิบัติอะไรใหม่ๆ ก็จะถูกปฏิเสธอยู่หลายครั้งหลายครา นั่นเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ผมอยากเข้ามาพัฒนาสหกรณ์ในรูปแบบที่ตัวผมเองเชื่อว่าจะช่วยทำให้สหกรณ์เจริญรุ่งเรืองมากกว่าที่เป็นอยู่

หลังจากใช้ความพยายามในการลงสนามแข่งขันเลือกตั้งอยู่หลายปี ในที่สุดผมก็ได้รับเลือกให้เป็นประธานกรรมการสหกรณ์ตามที่หวังไว้ โดยการเลือกตั้งในสมัยนั้นจะวัดจากคะแนนเสียงของกรรมการในที่ประชุมใหญ่ นั่นหมายความว่าหลังจากได้กรรมการดำเนินการจากแต่ละคณะมาชุดหนึ่งแล้วก็จะมีการโหวตเสียงลงคะแนนเลือกประธานกรรมการในที่ประชุมใหญ่

จากที่เคยพ่ายคะแนนให้ **รองศาสตราจารย์ประพันธ์พงศ์ เวชชาชีวะ** อยู่หลายครั้ง จนกระทั่งปี 2526 - 2527 ผมตัดสินใจไม่ลงแข่ง ปีนั้นสหกรณ์จึงได้ประธานกรรมการสหกรณ์คนใหม่คือ **ศาสตราจารย์ นายแพทย์จตุรพร หงสประภาส** และ 2 ปีให้หลัง ท่านก็เกษียณอายุราชการและไม่ได้ลงแข่งขันทาง**รองศาสตราจารย์จันทร์ ผ่องศรี** ซึ่งเป็นรองประธานกรรมการในขณะนั้น จึงเข้าชิงตำแหน่งแทน และผมชนะคะแนนเสียงไปแบบฉิวเฉียด 3 ต่อ 2

การเข้ามาดำรงตำแหน่ง 'ประธานกรรมการดำเนินการ' ต่อจากรองศาสตราจารย์ประพันธ์พงศ์ เวชชาชีวะ และศาสตราจารย์ นายแพทย์จตุรพร หงสประภาส นั้น ถือเป็นความโชคดีที่ลงตัวของผม เนื่องจากท่านทั้งสองได้วางรากฐานไว้เป็นอย่างดี ทำให้ง่ายต่อการเข้ามาบริหารงาน นั่นเป็นส่วนหนึ่ง

ที่ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด กลายเป็นเบอร์หนึ่งในหมู่สหกรณ์ออมทรัพย์ และยังส่งผลถึงผมให้ได้รับความไว้วางใจ และถูกมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งนั้น ตำแหน่งนี้มาตลอด 24 ปีที่ผ่านมา

อาทิ ประธานกรรมการ บริษัท สหประกันชีวิต จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในขบวนการสหกรณ์แรกและบริษัทเดียวในเมืองไทย, ประธานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย, ประธานสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, ที่ปรึกษาคณะกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาร่าง พ.ร.บ. สหกรณ์ สภาผู้แทนราษฎร, โฆษกคณะกรรมาธิการวิสามัญ พิจารณาร่าง พ.ร.บ. สหกรณ์ วุฒิสมาชิก, รองประธานและประธานสมาคมสมาพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในเอเชีย (ACCU), รองประธานสมาคมการธนาคารสหกรณ์ระดับภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก (RCBA) ฯลฯ

ผลงานมากมายที่สร้างสมมา ทำให้ผมได้คัดเลือกจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็น '**นักสหกรณ์แห่งชาติ**' สาขาบริหารและส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ ประจำปี 2541 โดยเข้ารับพระราชทานโล่รางวัลจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในวันสหกรณ์แห่งชาติ วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2542

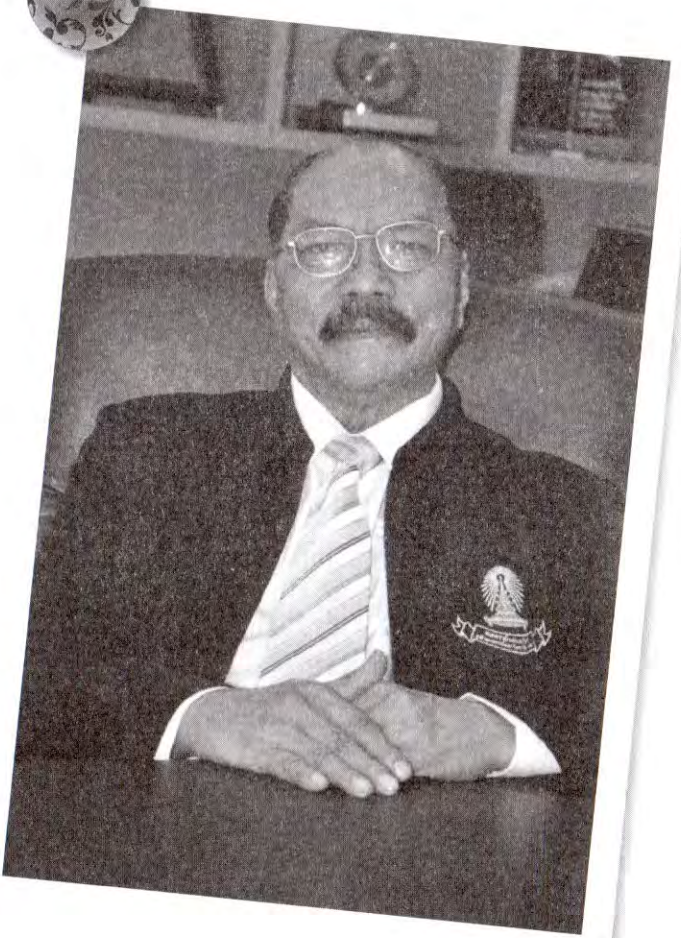
แต่ละปีกรมส่งเสริมสหกรณ์จะเฟ้นหาบุคคลที่อุทิศตนในการพัฒนางานด้านสหกรณ์ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับและเป็นแบบอย่างอันดีแก่บุคคลอื่นๆ ในวงการสหกรณ์ โดยแยกออกมาเป็น 2 สาขา คือ สาขาวิชาการสหกรณ์ ซึ่งจะเลือกจาก

นักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านสหกรณ์ รวมถึงอาจารย์ที่สอนวิชาการสหกรณ์ในมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นต้น

ขณะที่สาขาบริหารและส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์นั้นจะเลือกจากนักปฏิบัติ นักบริหาร หรือนักพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งผมถือเป็นคนที่ 3 ของประเทศที่ได้รับรางวัลนี้ แต่เป็นนักสหกรณ์แห่งชาติคนแรกที่มาจากมหาวิทยาลัย เนื่องจากปีก่อนๆ ผู้ที่ได้รับรางวัลเดียวกันนี้ มักจะเป็นนักสหกรณ์ที่ทำงานในกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ขณะที่ผมไม่ใช่ !

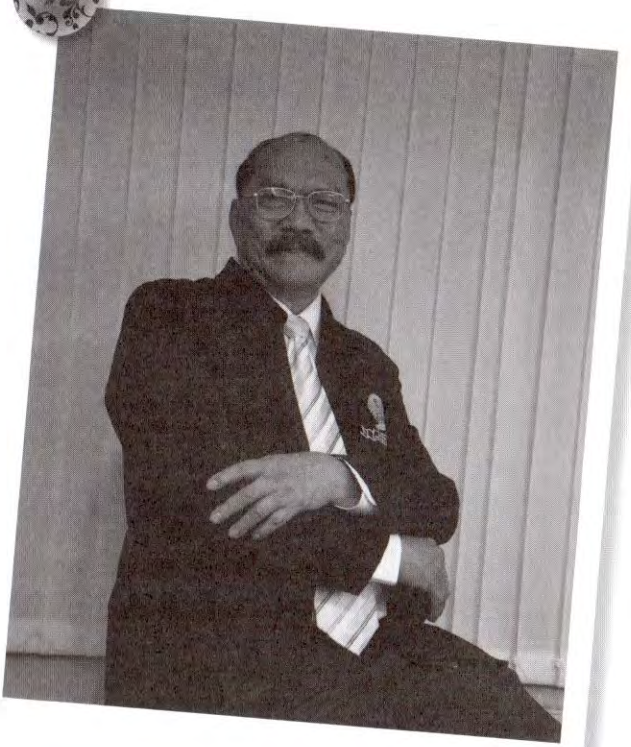
นอกจากนี้ผมเองก็เป็นอาจารย์จากคณะวิศวกรรมศาสตร์คนแรกและคนเดียวในเมืองไทย ที่ได้ตำแหน่งนักสหกรณ์แห่งชาติ ซึ่งจะว่ากันตามจริงแล้ว การทำงานในสายอาชีพวิศวกรรมนั้น ได้เงินได้ทองมากกว่าอยู่แล้ว ฉะนั้น มีโอกาสน้อยมากที่วิศวกรจะยอมทิ้งเงินเหล่านั้นมานั่งทำงานหนักเพื่อคนหมู่มาก แต่ก็ใช่ว่าจะไม่มีเลย

อย่างน้อยก็มี 'ผม' คนหนึ่งล่ะ ที่มีความสุขอยู่กับการทำให้คนพ้นจากความจนและความทุกข์ยากลำบาก...



ภาค 2

ศาสตร์แห่ง 'สหกรณ์'



"ความคิดที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่แค่เตรียมพร้อมต่อโอกาส
แต่ยังพร้อมที่จะลงมือทำ"

ชาร์ลส์ คาเล็บ โคลตัน (Charles Caleb Colton)
นักคิดนักเขียนชาวอังกฤษ

4

• การค้นพบทฤษฎีหมื่นล้าน

ที่ผ่านมาวิศวะฯสอนให้ผมเป็นคนที่คิดเป็นระบบ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า 'Systematic Thinking' ทำให้ผมเชื่อว่า ไม่มีอะไรในโลกนี้ที่มนุษย์อย่างเราๆ ท่านๆ ทำไม่ได้ เพราะการคิดเป็นระบบนั้น เป็นพื้นฐานของการทำงาน และการแก้ไขปัญหาทุกอย่างในโลก เช่นเดียวกับการที่อาจารย์วิศวะฯอย่างผมกระโดดมารับหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ ก็ไม่ใช่เรื่องผิดแปลกอะไร...

ผมใช้เวลา 11 ปีในการทำหน้าที่กรรมการ เรียนรู้ศาสตร์สหกรณ์อย่างจริงจัง และได้ค้นพบสิ่งที่เรียกว่า 'แก่นความสำเร็จ' ในการบริหารงานสหกรณ์ แต่ด้วยตำแหน่งในขณะนั้นยังไม่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติจริงได้อย่างเต็มที่ จึงเป็นแค่เพียงสูตรทางคณิตศาสตร์หรือทฤษฎีที่ยังไม่ได้รับการพิสูจน์

จนกระทั่งปี 2528 ผมได้เข้ามาบริหารงานในตำแหน่งประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์อย่างเต็มตัว นั่นจึงเป็นโอกาสสำคัญที่ผมได้เริ่มสูตรที่คิดค้นมาทดลองปฏิบัติจริง

แก่นสำเร็จที่ว่านั้น ก็คือการบริหารเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งหัวใจสำคัญมีอยู่ 3 สูตรหลักๆ คือ

1. ระดมทุนเรือนหุ้นให้มากกว่าสมาชิกกู้
2. ระดมเงินรับฝากให้มากกว่า 3 เท่าของทุนเรือนหุ้น
3. จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับ รวมกันต้องมากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิ

ซึ่งทั้งหมดนี้ผมให้ชื่อว่า '**สูตรสวัสดิ์**' หรือสูตรของอาจารย์สวัสดิ์นั่นเอง

สูตรที่ 1

ด้วยความที่ ***ทุนดำเนินการของสหกรณ์*** มีองค์ประกอบอยู่ 2 ส่วน ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น และ ทุนสำรองและทุนสะสม

ทุนเรือนหุ้น สหกรณ์ต้องระดมจากสมาชิกเป็นหุ้น โดยหุ้นจะมีอยู่ 2 ประเภท คือ

1) ***หุ้นบังคับออม*** ซึ่งเป็นหุ้นรายเดือน โดยจะคิดเป็นร้อยละจากเงินเดือนสมาชิก หรือจะมีการออมในระเบียบที่กำหนดรูปแบบอื่นก็แล้วแต่สหกรณ์ แต่สำหรับสหกรณ์

ออมทรัพย์จุฬาฯนั้นจะให้สมาชิกออมเป็นหุ้นรายเดือน เดือนละไม่น้อยกว่า 4 เปอร์เซ็นต์ของเงินได้รายเดือนของสมาชิก

2) ***หุ้นสมัครใจออม*** สมาชิกสามารถออมโดยเพิ่มหุ้นเป็นครั้งคราวได้ ซึ่งจะเป็น 'ทุน' ที่อยู่กับสหกรณ์ตลอดไป เนื่องจากสมาชิกจะนำกลับไปใช้ได้ก็ต่อเมื่อเขาลาออกจากการเป็นสมาชิก แต่ระหว่างที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์นั้น ไม่สามารถถอนหุ้นออกไปได้เลย นี่เป็นความมั่นคงของสหกรณ์อย่างหนึ่ง

'ทุนเรือนหุ้น' ของสหกรณ์ส่วนใหญ่นั้นจะถูกใช้ไปจากการกู้ยืมของสมาชิก ***ฉะนั้น ทุนเรือนหุ้นควรจะมีเพียงพอให้สมาชิกได้กู้ยืม***

ขณะที่ 'หุ้น' มาจากสมาชิกทุกคน แต่การ 'กู้ยืม' นั้น สมาชิกไม่ได้กู้ยืมกันทุกคน ในกรณีที่สหกรณ์เกิดขึ้นใหม่และยังมีสมาชิกไม่มาก ย่อมมีจำนวนหุ้นน้อย แต่ยอดเงินที่สมาชิกต้องการกู้ยืมนั้นมีมากกว่า ซึ่งเป็นเรื่องปกติของสหกรณ์ใหม่ที่มักมียอดการกู้ยืมมากกว่าหุ้นเสมอ นั่นทำให้เราต้องมาคิดกันว่า สหกรณ์ควรมีทุนเรือนหุ้นปริมาณเท่าไหร่ จึงจะพอให้สมาชิกกู้ยืม จึงเกิดเป็น สูตรที่ 1 คือ 'ระดมทุนเรือนหุ้นให้มากกว่าสมาชิกกู้ยืม'

ตารางแสดง 'หุ้น' 'เงินกู้' และ 'เงินสมาชิกกู้ / หุ้น'

ปีการบริหาร	ปี พ.ศ.	หุ้น (ล้านบาท)	สมาชิกกู้ (ล้านบาท)	สมาชิกกู้/หุ้น
-	2527	76	204	2.68
1	2528	91	227	2.49
2	2529	115	233	2.03
3	2530	158	274	1.73
4	2531	206	326	1.58
5	2532	256	414	1.62
6	2533	303	545	1.80
7	2534	344	635	1.85
8	2535	469	797	1.70
9	2536	633	914	1.44
10	2537	910	1,022	1.12
11	2538	1,128	1,220	1.08
12	2539	1,422	1,371	0.96*
13	2540	1,733	1,589	0.92
14	2541	1,902	1,695	0.89
15	2542	2,683	1,619	0.60
16	2543	3,170	1,592	0.50
17	2544	3,742	1,676	0.45
18	2545	4,493	1,746	0.39
19	2546	5,138	1,821	0.35
20	2547	5,600	1,894	0.34
21	2548	6,163	2,255	0.37
22	2549	6,543	2,616	0.40
23	2550	6,936	2,846	0.41
24	2551	7,482	3,205	0.43

หมายเหตุ* สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ สามารถ 'ระดมทุนเรือนหุ้นให้มากกว่าสมาชิกกู้ยืม' สำเร็จตามสูตรสวัสดิ์ข้อที่ 1 ในปี 2539 ซึ่งถือเป็นปีที่ 12 ภายใต้การบริหารของรองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา

นั่นหมายความว่า สหกรณ์ที่จะสามารถยืนบนขาของตัวเองโดยไม่ต้องพึ่งใครหรือไม่ต้องกู้เงินผู้อื่น จำเป็นต้องมียอดทุนเรือนหุ้นสูงกว่าเงินที่ให้สมาชิกกู้ พูดง่ายๆ ก็คือ มีเงิน (หุ้น) เพียงพอที่จะให้สมาชิกทุกคนกู้

แต่เมื่อสมาชิกมี 'หุ้น' มาก นั่นแสดงว่าสิ้นปีบัญชีสหกรณ์ก็ย่อมต้องจ่าย 'เงินปันผล' มากเช่นกัน ในขณะที่จำนวนเงินที่สมาชิกจะ 'กู้ยืม' ย่อมมีน้อยกว่า ทำให้กำไรที่ได้จาก 'ดอกเบี้ยเงินกู้' น้อยกว่าเงินปันผลที่ต้องจ่ายออกไป ซึ่งสหกรณ์ต้องหารายได้จากส่วนอื่นมาชดเชย นั่นเป็นที่มาของสูตรที่ 2

สูตรที่ 2

"ระดมเงินรับฝากให้มากกว่า 3 เท่าของทุนเรือนหุ้น หรือเงินรับฝากมากกว่าทุนเรือนหุ้นหลายๆ เท่ายิ่งดี เพราะต้นทุนของเงินรับฝากต่ำกว่าจะนำไปลงทุนอะไรก็ได้ผลตอบแทนคุ้มกว่าทั้งนั้น"

'หุ้น' ผลตอบแทนคือ 'เงินปันผล' แต่ถ้าเป็น 'เงินรับฝาก' ค่าตอบแทนเป็น 'ดอกเบี้ยเงินฝาก' ซึ่งอัตราดอกเบี้ยของเงินฝากต่ำกว่าเงินปันผลอยู่แล้ว นั่นหมายความว่า 'เงินรับฝาก' สามารถสร้างกำไรให้กับสหกรณ์ดีกว่า 'หุ้น' เนื่องจากต้นทุนถูกกว่า อีกทั้งเงินรับฝากยังสามารถเปลี่ยนแปลง 'ดอกเบี้ย' ได้ตามความเหมาะสมของตลาด เช่น สถาบันการเงินอื่นๆ ปรับดอกเบี้ยลง สหกรณ์ก็จำเป็นต้องลดอัตราดอกเบี้ยลง เป็นต้น

นอกจากนี้สหกรณ์ยังสามารถนำ 'เงินรับฝาก' ไปลงทุน เช่น ปล่อยสินเชื่อให้กับสหกรณ์อื่นๆ ก็จะได้ผลตอบแทนเป็น 'ดอกเบี้ย' แต่นั่นหมายความว่า เราต้องมีจำนวนเงินรับฝากมากพอ หรืออย่างน้อยต้องมากกว่า 3 เท่าของทุนเรือนหุ้น เพราะเงินรับฝากจากสมาชิกนั้น เราจะเอาไปลงทุนอะไรก็ตามก็จะได้ส่วนต่าง ซึ่งถือเป็นกำไรของสหกรณ์

โดยสถิตินั้น ถ้าเมื่อไหร่สหกรณ์มีเงินรับฝาก 2 เท่าของทุนเรือนหุ้น เราจะได้อัตรา 'ดอกเบี้ยเงินกู้' เท่ากับ 'เงินปันผล' แต่ถ้าเงินรับฝากมากกว่าอีก 1 เท่า ก็จะทำให้ดอกเบี้ยเงินกู้ลดลง 25 สตางค์ ต่ำกว่าอัตราเงินปันผล

ฉะนั้น เงินปันผลต้องมากกว่าเงินรับฝาก 3 เปอร์เซ็นต์ และดอกเบี้ยเงินกู้ ต้องมากกว่าเงินปันผลอยู่ 2 เปอร์เซ็นต์ โดยกฎเกณฑ์นี้จะทำให้เราสามารถคำนวณดอกเบี้ยเงินกู้และร้อยละของเงินปันผล เช่น เงินปันผลอยู่ที่ร้อยละ 6 ดอกเบี้ยของเงินกู้ก็ต้องร้อยละ 8 เป็นต้น

แต่ถ้าเมื่อใดสหกรณ์มีเงินฝากอยู่แล้ว 3 เท่าของทุนเรือนหุ้น จะเห็นเลยว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จะน้อยกว่าผลตอบแทนเงินปันผลอยู่ 25 สตางค์ เนื่องจากทางสหกรณ์อยากเห็นสมาชิกที่กู้นั้นได้ประโยชน์สูงสุด โดยที่ต้นทุนถูกลง ซึ่งก็จะทำให้สหกรณ์อยู่ได้อย่างสบายด้วย

ตารางแสดง ผลการดำเนินการตามสูตรที่ 2
ระดมเงินรับฝากให้มากกว่า 3 เท่าของทุนเรือนหุ้น

ปีการบริหาร	ปี พ.ศ.	หุ้น (ล้านบาท)	เงินรับฝาก (ล้านบาท)	เงินรับฝาก / หุ้น (เท่า)
-	2527	76	192	2.53
1	2528	91	214	2.35
2	2529	115	270	2.35
3	2530	158	308	1.95
4	2531	206	298	1.45
5	2532	256	359	1.40
6	2533	303	430	1.42
7	2534	344	658	1.91
8	2535	469	1,652	3.52*
9	2536	633	2,767	4.37
10	2537	910	3,136	3.45
11	2538	1,128	3,805	3.37
12	2539	1,422	5,090	3.58
13	2540	1,733	5,324	3.07
14	2541	1,902	8,651	4.55
15	2542	2,683	9,647	3.60
16	2543	3,170	9,768	3.08
17	2544	3,742	9,887	2.64
18	2545	4,493	9,204	2.05
19	2546	5,138	9,724	1.89
20	2547	5,600	10,252	1.83
21	2548	6,163	8,901	1.44
22	2549	6,543	9,351	1.43
23	2550	6,936	10,766	1.70
24	2551	7,482	11,702	1.56

หมายเหตุ* สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ สามารถระดมเงินรับฝากให้มากกว่า 3 เท่าของทุนเรือนหุ้นสำเร็จตามสูตรสวัสดิ์ข้อที่ 2 ในปี 2535 ซึ่งถือเป็นปีที่ 8 ภายใต้การบริหารของรองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา

เมื่อปฏิบัติตามสูตร 1 และ 2 สำเร็จแล้วต้องกำหนดเพดานการถือหุ้น โดยมิให้สมาชิกเพิ่มหุ้นเป็นครั้งคราวอีก แต่ยังอนุญาตให้มีการถือหุ้นรายเดือนได้ตามปกติ หลังจากนั้นต้องใช้สูตรที่รวมสูตร 1 และสูตร 2 เข้าด้วยกันเป็นตัววัดตัวใหม่

กล่าวคือ ในกรณีที่ 'ทุนเรือนหุ้น' มากกว่า 'สมาชิกกู้' แล้วทุนเรือนหุ้นยังเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยสมาชิกได้นำเงินฝากมาเพิ่มเป็นหุ้นต่อไปอีก จนทำให้ 'หุ้น' เพิ่มเร็วกว่า 'เงินฝากเพิ่ม' ดังนั้น เงินรับฝากจะน้อยกว่า 3 เท่าของหุ้น กลายเป็น 2 เท่า และเท่ากว่าๆ ตามลำดับ ในกรณีดังกล่าวนี้ ต้องรวมสูตรที่ 1 และสูตรที่ 2 เข้าด้วยกัน เป็น ทุนเรือนหุ้น + เงินรับฝาก - เงินสมาชิกกู้ มากกว่า 2 เท่าของทุนเรือนหุ้น

ตารางแสดง ผลการดำเนินการตามการรวมสูตรที่ 1 และสูตรที่ 2 เป็น ทุนเรือนหุ้น + เงินรับฝาก - เงินสมาชิกกู้ > 2 เท่าของทุนเรือนหุ้น

ปีบริหาร	ปี พ.ศ.	หุ้น + เงินรับฝาก (ล้านบาท)	(หุ้น+เงินรับฝาก-เงินสมาชิกกู้) / หุ้น (เท่า)
-	2527	268	0.84
1	2528	305	0.86
2	2529	385	1.32
3	2530	466	1.22
4	2531	504	0.86
5	2532	615	0.79
6	2533	733	0.62
7	2534	1,022	1.07

ปีบริหาร	ปี พ.ศ.	หุ้น + เงินรับฝาก (ล้านบาท)	(หุ้น+เงินรับฝาก-เงินสมาชิกกู้) / หุ้น (เท่า)
8	2535	2,121	2.82*
9	2536	3,400	3.93
10	2537	4,046	3.32
11	2538	4,933	3.29
12	2539	6,512	3.62
13	2540	7,057	3.16
14	2541	10,553	4.66
15	2542	12,330	3.99
16	2543	12,938	3.58
17	2544	13,629	3.19
18	2545	13,697	2.66
19	2546	14,862	2.54
20	2547	15,852	2.49
21	2548	15,064	2.08
22	2549	15,894	2.03
23	2550	17,702	2.14
24	2551	19,184	2.14

หมายเหตุ* ในกรณีที่ 'หุ้น' เพิ่มเร็วกว่า 'เงินฝากเพิ่ม' สหกรณ์จะต้องรวมสูตรที่ 1 กับสูตรที่ 2 เป็น 'เรือนหุ้น + เงินรับฝาก – เงินสมาชิกกู้' มากกว่า 2 เท่าของทุนเรือนหุ้น ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ก็สามารถทำได้สำเร็จในปี 2535 ซึ่งถือเป็นปีที่ 8 ภายใต้การบริหารของ รองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา

สูตรที่ 3

เป็นที่รู้กันดีว่า ขณะที่บริษัทห้างร้านต่างๆ ต้องเสียภาษีกำไร 30 เปอร์เซ็นต์ แต่สหกรณ์นั้นได้รับการยกเว้น ผมจึงเกิดความคิดว่า แทนที่สหกรณ์จะแบ่งเงินส่วนนี้ไปใช้แล้วหมดกัน

ทำไมเราไม่เอาเงินจากสิทธิพิเศษ 30 เปอร์เซ็นต์นี้มาทำให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารสหกรณ์

เนื่องจากเงินส่วนนี้เป็นเงินที่ไม่มีต้นทุน และหากสามารถนำมาจัดสรรให้เป็น 'ทุนสำรอง' และ 'ทุนสะสม' ได้ ไม่ว่าสหกรณ์จะนำ 'ทุนสำรอง' ไปลงทุนใดๆ ก็เกิดกำไรทั้งสิ้น หรือหากสหกรณ์จะนำ 'ทุนสะสม' ไปใช้เป็นทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์ ฯลฯ ก็สามารถทำได้ โดยที่ไม่มีค่าใช้จ่ายตามมา ตรงกันข้ามหากสหกรณ์ใดนำเงินรับฝากจากสมาชิก หรือเงินกู้จากสถาบันการเงินมาใช้เป็นเงินในส่วนนี้ก็อาจจะทำให้เกิดภาระทางการเงิน เช่น ดอกเบี้ย ตามมาในภายหลังได้

ฉะนั้น แม้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 60 ในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ ให้จัดสรรเป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิก็ตาม แต่หากสหกรณ์สามารถเพิ่ม 'ทุนสำรอง' ให้เป็น 15 เปอร์เซ็นต์ และนำที่เหลืออีก 15 เปอร์เซ็นต์ไปจัดเป็น 'ทุนสะสมตามข้อบังคับ' เช่น ทุนการศึกษา ทุนสาธารณประโยชน์ ทุนสวัสดิการสมาชิก ฯลฯ ได้ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์อย่างไม่ต้องสงสัย

นั่นเป็นที่มาของ สูตรที่ 3 'จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับ รวมกันต้องมากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิ'

นอกจากนี้หากสหกรณ์ใดสามารถทำให้ 'ทุนสำรอง' และ 'ทุนสะสม' สูงขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำให้หนทางแห่งความมั่งคั่งแบบยั่งยืนของสหกรณ์อยู่ใกล้แค่เอื้อม

ตารางแสดง วิวัฒนาการ 'ทุนสำรอง' และ 'ทุนสะสม' ตั้งแต่ปี 2527 - 2551

ปีบริหาร	ปี พ.ศ.	ทุนสำรอง		ทุนสะสม		ทุนสำรอง+ทุนสะสม	
		(ล้านบาท)	(ร้อยละ)	(ล้านบาท)	(ร้อยละ)	(ล้านบาท)	(ร้อยละ)
-	2527	6	10.00	2	8.63	8	18.63
1	2528	7	10.00	2	6.58	9	16.58
2	2529	9	10.00	2	8.72	11	18.72
3	2530	11	10.00	2	9.70	13	19.70
4	2531	13	10.00	3	3.52	16	13.52
5	2532	16	10.00	2	2.75	18	12.75
6	2533	20	10.00	2	5.15	22	15.15
7	2534	25	11.00	3	9.74	28	20.74
8	2535	33	12.00	8	11.66	41	23.66
9	2536	43	16.00	16	19.06	59	35.06*
10	2537	64	13.84	37	11.89	101	25.73
11	2538	87	19.00	52	15.83	139	34.83
12	2539	133	20.40	83	14.60	216	35.00
13	2540	195	25.00	119	13.98	314	38.98
14	2541	291	30.00	163	17.73	454	47.73
15	2542	444	15.16	237	16.36	681	31.52
16	2543	503	18.27	286	13.21	789	31.48
17	2544	572	13.45	316	17.10	888	30.55
18	2545	631	11.00	370	12.03	1,001	23.03
19	2546	681	13.90	404	18.31	1,085	32.21
20	2547	757	15.00	441	15.02	1,198	30.02
21	2548	847	15.00	473	13.26	1,320	28.26
22	2549	943	15.00	526	10.77	1,469	25.77
23	2550	1,034	15.00	578	7.48	1,612	22.48
24	2551	1,131	15.00	574	8.06	1,705	23.06

หมายเหตุ * สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ สามารถจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับ รวมกันต้องมากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิสำเร็จตามสูตรสวัสดิ์ข้อที่ 3 ในปี 2536 ซึ่งถือเป็นปีที่ 9 ภายใต้การบริหารของรองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา



5

สู่ปรมาจารย์สหกรณ์

จากตารางแสดงวิวัฒนาการ 'ทุนสำรอง' และ 'ทุนสะสม' ตั้งแต่ปี 2527 - 2551 ในบทที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า ในปี 2527 สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้น มีทุนสำรองอยู่เพียง 6 ล้านบาท และทุนสะสม 2 ล้านบาท รวมทั้งหมด 8 ล้านบาท

เวลาผ่านมากว่า 24 ปี สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯมีทุนสำรอง 1,131 ล้านบาท และทุนสะสม 574 ล้านบาท รวมทั้งสิ้นกว่า 1,705 ล้านบาท เพิ่มจากเดิมกว่า 213 เท่า ซึ่งเป็นเครื่องการันตีถึงความสำเร็จในการบริหารงานตาม 'สูตรสวัสดิ์' ที่ผมยึดถือปฏิบัติมาตั้งแต่ปี 2528 จนกระทั่งถึงปีปัจจุบัน

เหนืออื่นใด การบริหารก็ไม่ใช่เรื่องการท่องจำสูตรเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องการ 'ลงมือทำ' อย่างจริงจัง โดยการลงมือทำสำหรับสหกรณ์นั้น ก็ไม่ใช่เป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นเรื่องของคนทั้งระบบ ตั้งแต่ตัวประธานกรรมการ กรรมการ และ

เจ้าหน้าที่ ไปจนถึงสมาชิก ซึ่งก่อนจะทำให้คนเหล่านี้ลงมือทำได้ ผมจำเป็นต้องทำให้เขาเชื่อและศรัทธาในสิ่งนั้นเสียก่อน

ครูแห่งสหกรณ์

ปีแรกในการบริหารงาน ผมพยายามไม่เปลี่ยนแปลงอะไรมากมาย ด้วยความเชื่อว่า นิสัยของคนไทยนั้นมักจะยึดติดอยู่กับสิ่งเดิมๆ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้น หากต้องการให้กรรมการและเจ้าหน้าที่ รวมถึงสมาชิกเห็นด้วยกับการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงใดๆ ต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป ใจเย็นๆ เพราะถ้ารวดเร็ว หวือหวาไป บุคคลเหล่านั้นอาจจะรับไม่ได้ และพานให้ไม่เปิดใจ และอาจจะกลายเป็นความหวาดระแวงและไม่ไว้ใจในที่สุด

ผมใช้เวลากว่า 10 ปีเต็มที่จะฝ่าฟัน 'ทัศนคติของผู้ร่วมงาน' เนื่องจากในช่วงแรกกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่ ยังไม่เข้าใจและไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่ผมคิดขึ้น ซึ่งโดยธรรมชาติของสหกรณ์นั้นเป็น 'องค์กรคณะบุคคล' ไม่ใช่ 'องค์กรที่ทำโดยคนใดคนหนึ่ง'

ฉะนั้น ผมในฐานะผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องทำให้คณะผู้ร่วมงานเข้าใจและเห็นด้วยกับสิ่งที่ผมคิดขึ้นมาก่อน นั่นเป็นที่มาที่ทำให้ทุกครั้งที่อยู่ในห้องประชุม ผมต้องสวมบทบาทเป็น 'อาจารย์' ถ่ายทอดวิชาสหกรณ์ให้กับกรรมการทุกคนได้เข้าใจ

ทำให้ห้องประชุมในยุคแรกๆ ไม่ต่างกับห้องเรียนวิชาสหกรณ์ โดยผมจะเป็นผู้บรรยายทุกๆ ชั่วโมง ใครไม่เข้าใจก็ถามได้ หรือถ้าไม่กล้าถามในห้อง ก็หาเวลาไปคุยกันหลังเลิกประชุม

กรรมการคนไหนเข้ามาใหม่ ก็ต้องเริ่มนับหนึ่งใหม่ อธิบายกันใหม่ บรรยายกันจนกว่าจะเข้าใจ เหนื่อยไม่ได้ ถ้าเหนื่อยก็จบ และที่สำคัญอย่าคาดหวังว่าทุกคนจะเชื่อตามเราทั้งหมด

สมมุติบรรยายให้คน 10 คน มีคนเข้าใจสักคนเดียว ผมก็พอใจแล้ว เพราะเรื่องอย่างนี้ต้องอาศัยเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ ยกตัวอย่าง สูตรที่ 3 ของสูตรสวัสดิ์ กว่ากรรมการดำเนินการในทีมจะยอมรับว่า สูตรนั้นสามารถใช้ได้จริง ก็ย่างเข้าสู่ปีที่ 7 ของการทำหน้าที่ประธานกรรมการของผม ซึ่งเหตุผลที่ทำให้เขายอมรับในสูตรก็คือ ตัวเลขผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม

นับแต่นั้นมาสิ่งไหนหรือทฤษฎีไหนที่ค้นพบ แต่ยังพิสูจน์ไม่ได้ หรือยังพิสูจน์ได้ไม่ชัดเจนว่าจะทำให้สหกรณ์เจริญขึ้นกว่าเดิม ผมจะใช้วิธี 'น้ำหยดลงหิน' คือค่อยๆ สอน ค่อยๆ อธิบาย ค่อยๆ เปลี่ยนแปลง จนกระทั่งกรรมการและเจ้าหน้าที่ รวมถึงสมาชิกตระหนักรู้ได้เองจากผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม ซึ่งบางสูตรก็ต้องอาศัยเวลาถึง 12 ปี เพื่อพิสูจน์ตัวมันเอง

หลังจากกรรมการและเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ในสหกรณ์เชื่อและศรัทธาในสูตรสวัสดิ์ ผมก็เริ่มวางนโยบาย วางแผนการปฏิบัติ รวมถึงสร้างเป้าหมายและทิศทาง จนสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯไต่ระดับขึ้นสู่ระดับต้นๆ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ ก็ถึงเวลาที่จะนำสูตรความสำเร็จเหล่านั้นออกบรรยายเผยแพร่ไปสู่สหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ

สหกรณ์พันธมิตร

ผมมีความเชื่ออยู่อย่างหนึ่งว่า คนเราอยู่คนเดียวในโลกนี้ไม่ได้หรอก เช่นเดียวกับ 'สหกรณ์' ที่ไม่สามารถจะเดินไปอย่างโดดเดี่ยวโดยปราศจากเครือข่ายพันธมิตรที่ดี ซึ่งนอกจากจะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้สหกรณ์เติบโตอย่างมั่นคงแล้ว ยังช่วยเหลือเกื้อกูลกันในยามคับขันหรือเกิดวิกฤติได้

นั่นทำให้ในปี 2545 สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯยอมควักกระเป๋าปีละ 2 ล้านบาท เพื่อใช้จ่ายในการตระเวนบรรยายและให้ความรู้ รวมถึงเผยแพร่แนวคิดและหลักการในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯแก่สหกรณ์อื่นๆ ตามต่างจังหวัด ซึ่งนอกจากสหกรณ์จะได้ 'พันธมิตรร่วมอุดมการณ์' แล้ว ยังทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯได้รับความไว้วางใจจากสหกรณ์ออมทรัพย์หลายๆ แห่งให้เป็น 'ที่ปรึกษา' ของสหกรณ์ รวมถึงยังได้รับการยกย่อง ตลอดจนรับมอบรางวัลอันทรงเกียรติจากหลายๆ สถาบัน

สิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่งให้ภาพลักษณ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯกลายเป็นเบอร์หนึ่งในหัวใจสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ ซึ่งผมมองว่ามันเป็นสิ่งตอบแทนที่คุ้มค่า และเป็นการพิสูจน์ให้สมาชิกของสหกรณ์ได้เห็นว่า สิ่งที่ผมคิดนั้นถูกต้อง !

ศัตรูของ 'ความสำเร็จ'

หลังจากได้เข้าไปคลุกคลีกับสหกรณ์อื่นๆ ในฐานะของที่ปรึกษาของสหกรณ์หลายๆ แห่ง ผมพบว่า ส่วนหนึ่งที่ทำให้

สหกรณ์ออมทรัพย์นำสูตรสวัสดิ์ไปใช้ แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีความอดทนไม่เพียงพอ

สหกรณ์บางแห่งนำสูตรสวัสดิ์ไปใช้เพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ พอเห็นไม่สำเร็จก็เลิกใช้ หลายแห่งก็นำสูตรไปใช้ไม่ครบทั้ง 3 สูตร แน่นอนว่าไม่ได้ผลตอบแทนตามเป้าหมาย ก็พานดูถูกว่า 'สูตรสวัสดิ์' ใช้ไม่ได้จริง

บางแห่งก็ฟังไม่ได้ศัพท์ จับไปบริหารก็ล้มเหลวไม่เป็นท่า เช่น สูตรบอกให้ระดมเงินฝากมากๆ พอสมาชิกไม่ยอมมาฝากก็ไม่รู้จะทำอย่างไร มาโทษสูตรอีกว่าใช้ไม่ได้ ทั้งๆ ที่ความจริงแล้วเรามีเทคนิคในการระดมเงินฝากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าธนาคาร หรือไม่จำกัดจำนวนการถอนเงินฝากออมทรัพย์ในแต่ละเดือน ฯลฯ

หนักกว่านั้น ผู้บริหารมีมุมมองเกี่ยวกับการจัดสรรกำไรสุทธิแบบผิดๆ เช่น มองว่าเงินที่สหกรณ์หาได้ก็ต้องใช้เองในหมู่สมาชิก จะให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมทำไม? ซึ่งผู้บริหารประเภทนี้จะคิดถึงแต่ปัจจุบัน แต่ไม่ได้วางรากฐานที่ดีให้กับอนาคต คิดแต่ว่าปีที่ตัวเองบริหารงานต้องทำให้ดีที่สุด ส่วนปีหน้าใครมาสานต่อก็ช่าง! จึงพิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อใช้เป็น 'เงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืน' ให้สมาชิกมาก แต่ไม่ได้คิดจะเก็บไว้ลงทุนในอนาคต สหกรณ์เหล่านี้จึงไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ขณะที่สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจากการนำสูตรสวัสดิ์ไปใช้ก็มีอยู่หลายแห่ง เพียงแต่ไม่ค่อยมีใครเปิดเผยเท่าใดนัก

หัวใจของสูตรสวัสดิ์

นับอายุคร่าวๆ ของ 'สูตรสวัสดิ์' จนถึงปีนี้ก็ล่วงเลยมาจนถึงขวบปีที่ 24 แล้ว หลายคนคงสงสัยว่า สูตรสวัสดิ์ล้าสมัยไปหรือยัง? ผมตอบได้เลยว่า สูตรนี้ไม่มีวันล้าสมัย แต่จะกลายเป็นปรัชญาของเหล่าสหกรณ์ทั้งหลายในประเทศต่อไปเรื่อยๆ

เนื่องจากหัวใจสำคัญของสูตรทั้ง 3 นั้นมาจากข้อเท็จจริงเสมือนคำสอนง่ายๆ ที่ว่าบุหรี่และเหล้าเป็นสิ่งไม่ดี ใครๆ ก็รู้ แต่ทุกวันนี้ก็ยังคงมีคนสูบบุหรี่และกินเหล้า ไม่ต่างอะไรกับสูตรสวัสดิ์ที่บอกว่า "ถ้ามีทุนเรือนหุ้นเพียงพอให้สมาชิกกู้ สหกรณ์นั้นก็สามารถยืนหยัดได้บนขาของตนเอง" ข้อเท็จจริงตรงนี้ใครๆ ก็รู้ว่า ถ้าทำได้ สหกรณ์ย่อมประสบความสำเร็จแน่นอน เพียงแต่สหกรณ์นั้นจะนำไปปฏิบัติได้ตลอดรอดฝั่งหรือไม่เท่านั้นเอง...

ยกตัวอย่าง สูตรที่ 3 'จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับ รวมกันต้องมากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิ'

หากสหกรณ์ใดต้องการสำเร็จภายใน 10 ปี ก็สามารถตั้งเป้าหมายได้เลย เช่น ในปี 2551 สหกรณ์อาจจะมีทุนสำรองเท่ากับ 10 เปอร์เซ็นต์ และทุนสะสมเท่ากับ 5 เปอร์เซ็นต์ ในปี 2561 สหกรณ์ตั้งเป้าไว้จะต้องมี 'ทุนสำรอง' และ 'ทุนสะสม' เท่ากับ 15 เปอร์เซ็นต์ นั่นหมายความว่า ทุนสำรองในปีต่อๆ ไปจะต้องเพิ่มขึ้นปีละ 0.5 ขณะที่ทุนสะสมเพิ่มปีละ 1

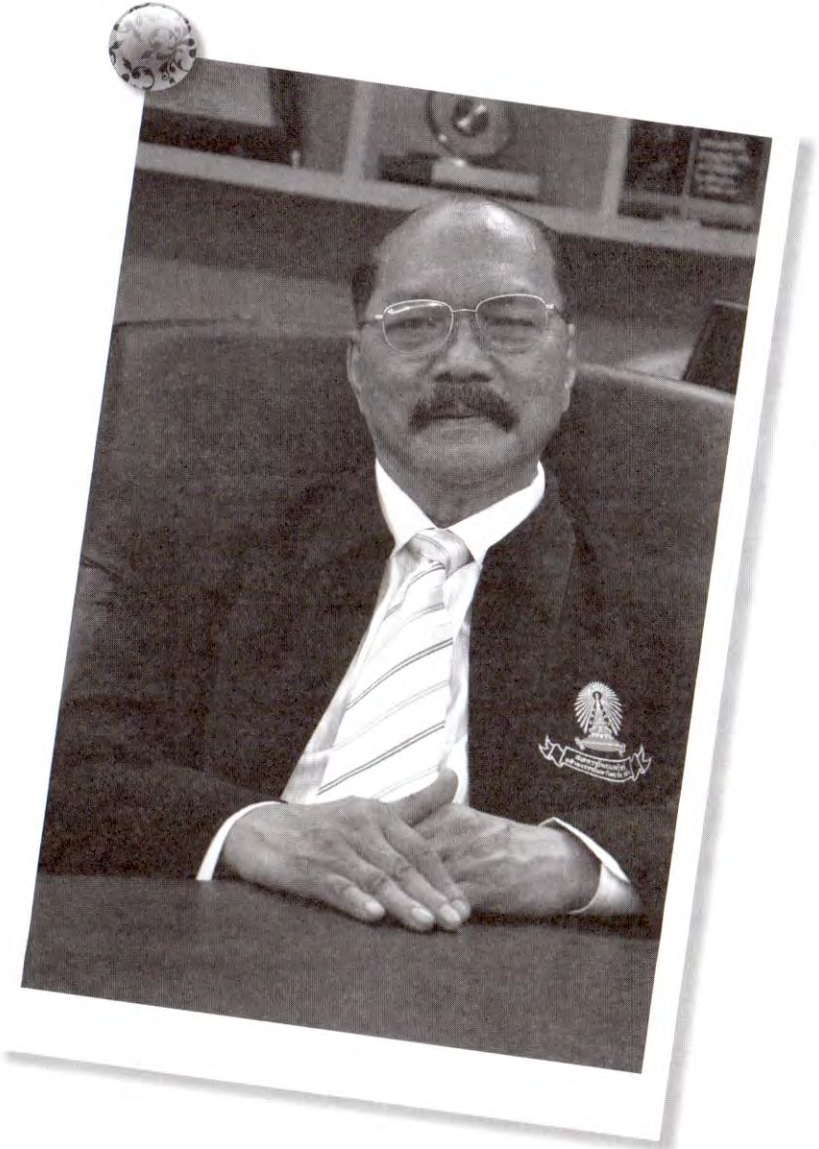
ตัวอย่าง : ตารางแสดงการวางแผนการจัดสรรกำไรสุทธิ (ร้อยละของกำไรสุทธิ)

	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561
ทุนสำรอง	10.00	10.50	11.00	11.50	12.00	12.50	13.00	13.50	14.00	14.50	15.00
ทุนสะสม	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00
รวม	15.00	16.50	18.00	19.50	21.00	22.50	24.00	25.50	27.00	28.50	30.00

แต่หากใครอยากสำเร็จเร็วขึ้น ก็อาจจะใช้วิธีเพิ่มทุนสำรองปีละ 1 เปอร์เซ็นต์ และทุนสะสมปีละ 2 เปอร์เซ็นต์ก็ได้ ซึ่งหากทำได้จริง สหกรณ์นั้นก็จะสำเร็จได้ภายใน 5 ปี

จะเห็นได้ว่า สิ่งเหล่านี้เป็นการวางนโยบายในระยะยาว ในขณะที่ประธานและคณะกรรมการดำเนินการสามารถอยู่ในตำแหน่งต่อเนื่องได้อย่างมากเพียง 4 ปี (2 วาระ) เราจึงต้องมาคิดกันว่า จะทำอย่างไรที่จะไม่ให้ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนทีมบริหาร จะไม่เป็นการเริ่มนับหนึ่งใหม่ ซึ่งนั่นทำให้สหกรณ์ไม่ประสบความสำเร็จเสียที

ดังนั้น ท่านควรนำเสนอที่ประชุมใหญ่ว่า คณะกรรมการจะยึดถือการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีเช่นนี้ทุกๆ ปี ให้ที่ประชุมใหญ่ยอมรับข้อเสนอนี้ไว้ ไม่ว่าคณะกรรมการชุดใดเข้ามาบริหารจะปฏิบัติตามที่นำเสนอที่ประชุมไว้แล้วตลอดไป...



• กลยุทธ์ระดม 'หุ้น'

หลังจากรู้จัก 'สูตรสวัสดิ์' มาพอหอมปากหอมคอแล้ว เราลองมาดูตัวแปรที่จะทำให้สูตรสวัสดิ์เกิดผลเร็วขึ้นกันดีกว่า...

สืบเนื่องจากสูตรที่ 1 'ระดมทุนเรือนหุ้นให้มากกว่าสมาชิกกู้ยืม' ซึ่งหากสหกรณ์ใดที่ปฏิบัติตามสูตรนี้ได้ ก็เหมือนเป็นการสร้างรากฐานที่มั่นคงให้กับองค์กรตัวเอง แต่คำถามที่ตามมาก็คือ ทำอย่างไรล่ะ สหกรณ์จะสามารถมี 'ทุนเรือนหุ้น' ให้ได้มากกว่า 'สมาชิกกู้ยืม' ?

หลายครั้งหลายหนที่สหกรณ์ต่างๆ ไปได้ไม่ถึงฝันเพียงเพราะเข้าใจ ท่องสูตรได้ แต่นำไปประยุกต์ใช้ไม่เป็น หรือไม่รู้ว่าทำอย่างไรต่อไป ทำให้สหกรณ์หลายแห่งท้อใจถอดใจและทิ้งสูตรไปเฉยๆ ทั้งที่ความจริงแล้ว มีทางออกหลายทางที่จะช่วยให้ 'ทุนเรือนหุ้น' มากกว่า 'สมาชิกกู้ยืม'

การระดมหุ้นวิธีที่ 1 หุ้นรายเดือน

ด้วยภารกิจหลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สำคัญที่สุด ก็คือ การทำให้สมาชิกรู้จัก 'การออม' เพื่ออนาคต ซึ่งไม่ว่า 'การฝากเงิน' หรือ 'การถือหุ้น' ตามที่สหกรณ์กำหนด เหล่านี้ต่างถือเป็นการออมทั้งสิ้น

แต่จะแตกต่างกันตรงที่ 'การถือหุ้น' นั้นเป็นการบังคับออม เนื่องจากสหกรณ์กำหนดให้สมาชิกทุกคนต้องส่งหุ้นขั้นต่ำรายเดือน ขณะที่ 'การฝากเงิน' นั้นเป็นการสมัครใจออมของสมาชิกที่จะฝากหรือไม่ฝากก็ได้ ฉะนั้น ในแง่ของการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์จึงมองว่า 'หุ้น' ย่อมสำคัญกว่า 'เงินฝาก' อยู่แล้ว

ฉะนั้น สหกรณ์ออมทรัพย์ทุกแห่งจะมีข้อบังคับให้สมาชิกของสหกรณ์ต้องส่ง 'หุ้นรายเดือน' เป็นประจำทุกเดือน โดยอัตราขั้นต่ำขึ้นอยู่กับสหกรณ์กำหนด

ยกตัวอย่าง ปัจจุบัน สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้น กำหนดให้สมาชิกส่งหุ้นขั้นต่ำรายเดือนไม่น้อยกว่าร้อยละ 4 ของเงินได้รายเดือน ซึ่ง 'เงินได้รายเดือน' หมายถึง เงินเดือนและหรือเงินเพิ่มอื่นๆ หรือเงินที่จ่ายควบกับเงินเดือน หรือค่าจ้างประจำที่สมาชิกได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัด และยังหมายรวมถึงบำนาญตามกฎหมาย ว่าด้วยบำเหน็จบำนาญ ซึ่งสมาชิกได้รับจากทางราชการด้วย ทั้งนี้หากคำนวณแล้วได้ผลลัพธ์เป็นเศษบาท หรือเศษสตางค์ ต้องปัดขึ้นให้เป็นหลัก 10 บาท เพราะ 1 หุ้น มีมูลค่า 10 บาท

ขณะที่สหกรณ์อื่นๆ อาจจะใช้วิธีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการส่งหุ้นรายเดือนแตกต่างออกไปจากนี้ เช่น สหกรณ์บางแห่งจะยึดตามช่วงเงินได้รายเดือน

เงินเดือน	จำนวนหุ้น	คิดเป็นร้อยละ
ต่ำกว่า 4,000	12	มากกว่า 3.00
4,001 - 6,000	15	3.75 - 2.50
6,001 - 8,000	20	3.33 - 2.50
8,001 - 10,000	25	3.13 - 2.50
10,001 - 12,500	32	3.20 - 2.56
12,501 - 15,000	40	3.20 - 2.67
15,001 - 17,500	48	3.20 - 2.74
17,501 - 20,000	55	3.14 - 2.75
เกินกว่า 20,000	60	น้อยกว่า 3.00

หมายเหตุ หุ้นมูลค่า 10 บาทต่อหุ้น

จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้มีเงินเดือนน้อยนั้นจะส่งหุ้นรายเดือนคิดเป็นร้อยละของเงินเดือนมากกว่าผู้มีเงินเดือนมาก ขณะที่ผู้มีเงินเดือนสูงกว่าตารางกำหนด จะยิ่งส่งหุ้นรายเดือนคิดเป็นร้อยละของเงินเดือนน้อยลง ซึ่งในมุมมองของผมนั้นไม่ค่อยเห็นด้วยกับการส่งหุ้นแบบ 'ยึดตามช่วงเงินได้รายเดือน' นี้สักเท่าไหร่ เนื่องจากวิธีการออมในรูปแบบนี้ไม่ค่อยสมเหตุสมผลเท่าที่ควร ดังนั้น เพื่อความเป็นธรรมต่อสมาชิกทุกระดับเงินเดือน หลังจากได้เข้ามาเป็นประธาน

กรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ผมจึงเปลี่ยนจากระบบการออมหุ้นตามช่วงเงินเดือนมาเป็น 'ร้อยละของเงินได้รายเดือน'

นอกจากจะทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำงานได้ง่ายขึ้นไม่ต้องท่องจำหรือเปิดดูตารางเงินเดือนให้ยุ่งยากแล้ว สมาชิกเองก็สามารถคำนวณเงินหุ้นรายเดือนได้ด้วยตัวเอง ต่อมาเมื่อมีการพัฒนานำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในสหกรณ์ ก็สามารถเขียนโปรแกรมคิดคำนวณได้ง่ายกว่า โดยเอา 'ร้อยละ' คูณ 'เงินเดือน' ของสมาชิกได้เลย ผลลัพธ์ออกมาเท่าใดก็จ่ายเท่านั้น แต่ถ้าเป็นเศษไม่ถึง 10 บาท ก็ปัดขึ้นเป็น 10 บาทได้ทันที

จากตารางตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ว่า หากมีการกำหนดให้ส่งหุ้นรายเดือนคิดเป็นร้อยละของเงินเดือนแล้ว สูงสุดในตารางคือ 3.75 ซึ่งถ้าจะปรับเปลี่ยนมาใช้แบบร้อยละของเงินเดือนจริงๆ ก็อาจจะปัดให้สมาชิกส่งหุ้นรายเดือนไม่น้อยกว่าร้อยละ 4 ของเงินได้รายเดือน และระบุต่อท้ายในระเบียบหากคำนวณแล้วพบว่ามีเศษของ 10 บาท ให้ปัดเป็น 10 บาท

แต่ถ้าหากสหกรณ์ใดยึดการส่งหุ้นตามช่วงเงินได้รายเดือนและเมื่อตีตาราง และลองคิดคำนวณออกเป็นร้อยละแล้วผลออกมาเป็น 'ร้อยละ 4 กว่าๆ' ก็อาจจะให้กำหนดเป็น 5 เปอร์เซ็นต์ หรือตามความเหมาะสม เพราะจริงๆ นั้นสหกรณ์สามารถกำหนดส่งหุ้นรายเดือนเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ก็ได้

ตามหลักการออมทางพุทธศาสนานั้น กำหนดให้คนเราควรออม 1 ใน 4 หรือ 25 เปอร์เซ็นต์ของเงินได้รายเดือน ซึ่งเงินส่วนนี้จะนำออกมาใช้จ่ายได้เมื่อยามจำเป็นเท่านั้น แต่สำหรับหุ้นรายเดือนนั้น เมื่อออมเข้าไปเป็นหุ้นแล้ว ไม่สามารถถอนออกมาใช้ได้ เว้นแต่จะลาออกจากการเป็นสมาชิก หรือพ้นสภาพสมาชิก

ดังนั้น สมาชิกจะออม 25 เปอร์เซ็นต์คงไม่เหมาะ แต่อาจจะแบ่งออมเป็นหุ้นสัก 5 เปอร์เซ็นต์ เงินฝาก 10 เปอร์เซ็นต์ ที่เหลือซื้อทองเก็บสะสม เป็นต้น แต่ทั้งหมดควรรวมกันแล้วอยู่ราวๆ 25 เปอร์เซ็นต์ของรายได้ที่ได้ในแต่ละเดือน ทั้งนี้เพื่อการกินดีมีสุขในภายภาคหน้า



ข้อควรรู้ : ที่มาการส่งหุ้นร้อยละ 4 ของเงินได้รายเดือนของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ

ความจริงแล้วสหกรณ์จะกำหนดส่งหุ้นรายเดือนกี่เปอร์เซ็นต์ก็ได้ตามความเหมาะสม แต่สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้น ได้แนวคิด 4 เปอร์เซ็นต์ของเงินได้รายเดือนมาจากระบบข้าราชการสมัยก่อนที่บังคับให้ข้าราชการทุกคนมีเงินสะสมรายเดือนร้อยละ 4 ของเงินเดือน โดยทุกเดือนข้าราชการทุกคนจะถูกหักจากเงินเดือนเก็บสะสมไว้ เมื่อเกษียณอายุราชการก็จะได้เงินก้อนนี้มาใช้จ่าย ต่อมาเงินสะสมรายเดือนของข้าราชการถูกยกเลิกไป จึงเป็นที่มาของการออมเป็นหุ้นรายเดือนไม่น้อยกว่าร้อยละ 4 ของเงินเดือนนั่นเอง

แทนที่ข้าราชการจะเอาเงินนั้นไปใช้จ่ายหมดไปในแต่ละเดือน ก็เสนอทางเลือกให้หันมาออมเงินกับสหกรณ์ โดยทำเป็นหุ้นรายเดือนขึ้นมา โดยยึดหลักเกณฑ์เดียวกันนี้คือ ส่งหุ้นรายเดือนร้อยละ 4 ของเงินได้รายเดือน และเมื่อถึงวัยเกษียณอายุราชการก็จะได้เงินที่สะสมคืน แถมในแต่ละปีที่สะสมเงินนั้นก็ยังได้ผลตอบแทนเป็น 'เงินปันผล' นี่เองจึงเป็นที่มาของ 'ทำไมสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯต้องกำหนดให้สมาชิกส่งหุ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 4 ของเงินได้รายเดือน' แต่โดยปกติแล้วสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้นถัวเฉลี่ยแล้วจะออมอยู่ที่ประมาณ 7 เปอร์เซ็นต์

การระดมหุ้นวิธีที่ 2 ขยายเวลาการส่งหุ้น

จริงๆ แล้วการงดส่งหุ้นรายเดือนนั้นเป็นข้อบังคับของสหกรณ์หลายๆ แห่ง กล่าวคือ เมื่อถือหุ้นถึงระยะเวลาหนึ่งหรือมีหุ้นจำนวนหนึ่งแล้ว ทางสหกรณ์ก็จะกำหนดให้สมาชิกขอ 'งด' หรือ 'ลด' ส่งหุ้นรายเดือนได้

'งด' ในที่นี้หมายถึง งดส่งหุ้นรายเดือน จากเดิมที่ส่งทุกเดือน ซึ่งหากสมาชิกยื่นคำร้องของดส่ง ทางสหกรณ์ต้องย้อนกลับไปดูข้อบังคับ เช่น สหกรณ์บางแห่งจะกำหนดไว้ว่า ถ้าสมาชิกถือหุ้นมา 84 งวด หรือ 84 เดือน เมื่อถึงเดือนที่ 85 (เกินระยะเวลา 7 ปี) สมาชิกสามารถงดหรือลดส่งหุ้นก็ได้

แต่สำหรับ 'ลด' นั้น หมายถึง สมาชิกคนหนึ่งมีเงินเดือน 40,000 บาท และขอส่งหุ้นรายเดือน 50,000 บาททุกเดือน แต่หลังจากมากู้ยืมเงินกับสหกรณ์แล้ว ต้องส่งทั้งเงินกู้และเงินหุ้น ทำให้เงินเดือนไม่พอกิน หรือส่งหุ้นมากทำให้ไม่มีเงินมาส่งเงินกู้ ก็อาจจะยื่นคำร้องขอเปลี่ยนแปลงการส่งหุ้นรายเดือนลงมาให้เหลือขั้นต่ำ 4 เปอร์เซ็นต์ หรือ 1,600 บาทก็ได้ แต่ไม่ให้ต่ำกว่า 4 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนก็แล้วกัน

จากเดิมที่กรมส่งเสริมสหกรณ์แนะนำให้สหกรณ์ทุกแห่งกำหนดการส่งหุ้นรายเดือนของสมาชิกไว้เพียง 84 งวด ใครจะลดหรืองดก็ได้ ยกเว้นสมาชิกที่มีหนี้อยู่ จำเป็นต้องส่งต่อ เพราะหากคนมีหนี้ลดหรืองดส่งหุ้นรายเดือนแล้ว ก็จะทำให้หุ้นไม่เติบโต ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่กำหนดให้สมาชิกสามารถของดส่งหุ้นรายเดือนได้ เมื่อส่งหุ้นรายเดือนเกินกว่า

84 งวดเดือน หรือมีมูลค่าหุ้น 150,000 บาท (อาจเป็นจำนวนเงินอื่น) เว้นแต่สมาชิกที่กู้เงินจะต้องส่งหุ้นรายเดือนต่อไป

กอปรกับข้อมูลสถิติของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูฯพบว่าเคยมีการกำหนดให้สมาชิกส่งหุ้นถึงร้อยละ 8 ของเงินได้รายเดือน ก่อนจะปรับให้สมาชิกส่งหุ้นรายเดือนลดลงด้วยเหตุผลว่า สหกรณ์จะได้ไม่ต้องจ่ายเงินปันผลสูง และมีเงินเหลือให้สมาชิกกู้เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นความคิดที่ผิด

โดยส่วนตัวผมไม่เห็นด้วยกับวิธีนี้เท่าใดนัก เนื่องจาก 'หุ้น' นั้น ถือเสมือนเป็นเงินรับฝากที่อยู่กับสหกรณ์ในระยะยาว เนื่องจากเมื่อสมาชิกส่งหุ้นรายเดือนแล้ว จะไม่สามารถถอนหุ้นได้จนกว่าจะพ้นสภาพสมาชิก หรือลาออกจากการเป็นสมาชิก ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่มักจะมีอายุสมาชิกจนเลยวัยเกษียณอายุราชการ นั่นหมายความว่า ถ้าสหกรณ์ใดมีสมาชิกมาออม 'หุ้น' มาก สหกรณ์นั้นก็ย่อมมีเงินทุนในระยะยาวมากขึ้น สามารถนำเงินเหล่านั้นไปลงทุนระยะยาวและทำกำไรได้สูงขึ้น

ความมั่นคงของสหกรณ์นั้นจึงขึ้นอยู่กับ 'หุ้น' หากสหกรณ์ใดมีหุ้นน้อย นั่นหมายถึงความมั่นคงย่อมน้อยตามไปด้วย ดังสูตรสวัสดิ์ที่ว่า ต้องมี 'หุ้น' มากกว่า 'เงินที่สมาชิกกู้' หมายถึงหุ้นทั้งหมดรวมกันต้องมากกว่ายอดเงินที่จะให้สมาชิกกู้ ถือเป็นหลักการข้อแรกที่สหกรณ์ต้องทำ ฉะนั้น การงดหรือลดส่งหุ้นไว้เพียง 84 งวด ตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์นั้นไม่น่าจะถูกต้องนัก หากแต่จะทำให้หุ้นไม่เติบโต และสหกรณ์ก็ไม่เติบโตตามไปด้วย

ฉะนั้น สหกรณ์ควรเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อบังคับในเรื่อง 'การงดส่งหุ้นรายเดือน' เสียใหม่ โดยอาจจะขยายเวลาการส่งหุ้นจากเดิม 84 เป็น 120 หรือ 180 งวดเดือน และเพิ่มวงเงินหุ้นเป็น 200,000 หรือ 400,000 บาท หรือตัวเลขอื่นๆ ที่มากขึ้น หรือไม่จำกัดวงเงินหุ้นเลย

เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ที่แม้สมาชิกจะถือครองหุ้นไปกี่แสน หรือกี่ล้านบาทก็ทำได้ ขณะที่สหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่ง นอกจากจะกำหนดจำนวนงวดในการส่งหุ้นแล้ว ยังกำหนดวงเงินหุ้นสูงสุดในการส่งหุ้นอีกด้วย เช่น 84 งวด หรือไม่เกิน 150,000 บาท (ขึ้นอยู่กับสหกรณ์จะกำหนด) ฉะนั้น หากสมาชิกคนใดที่ส่งหุ้นรายเดือน และหุ้นเพิ่มเป็นครั้งคราว จนครบมูลค่าหุ้นที่สหกรณ์กำหนด ก็เป็นช่องทางที่จะทำให้สมาชิกสามารถลดหรืองดส่งหุ้นได้ ซึ่งเกิดเป็นผลเสียต่อสหกรณ์ ทำให้หุ้นของสหกรณ์หยุดการเจริญเติบโต

ที่ผ่านมา สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯจึงพยายามขยายจากการส่งหุ้น 84 งวด เป็น 120 งวดเดือน ฉะนั้น สมาชิกที่เคยหยุดไปเมื่อ 84 งวด ก็ต้องกลับมาส่งต่อจนถึง 120 งวด แล้วจะมาลดหรืองดก็ได้ แต่ยังไม่ทันถึง 120 งวด สหกรณ์ก็มีการขยายต่อเป็น 180 งวด และยังไม่ทันส่งต่อถึง 180 งวด สหกรณ์ก็มีการขยายเวลาเป็นตลอดชีพในที่สุด คือตราบใดที่ยังคงสภาพสมาชิกของสหกรณ์ต้องส่งหุ้นทุกเดือน ไม่ว่าจะมีหนี้หรือไม่มีหนี้ก็ตาม ไม่มีการจำกัดงวดการส่ง และไม่มีการลดหรืองดส่ง ถึงแม้จะเกษียณอายุราชการไปแล้ว สมาชิกก็ต้องเอาเงินบำนาญมาส่งหุ้นรายเดือนขั้นต่ำดังจะเห็นกันในปัจจุบัน

โดยการเปลี่ยนแปลงหรือขยายเวลาการส่งหุ้นนั้น สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯได้ดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่โลดโผน แต่จะให้เวลาสมาชิกได้ปรับตัวและปฏิบัติตาม สหกรณ์จะบังคับสมาชิกรวดเดียวให้เป็นตลอดชีพไม่ได้ เพราะถ้าเกิดการโต้แย้งหรือต่อต้านใดๆ จากสมาชิก ก็จะเกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์ของสหกรณ์ อีกทั้งยังลดความน่าเชื่อมั่นศรัทธาของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ลงในทันที

ปัจจุบันสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯทุกคนจึงต้องส่งหุ้นรายเดือนตลอดชีพ ตราบที่ยังเป็นสมาชิกกับสหกรณ์ แต่หากสมาชิกคนไหนที่มีความจำเป็นที่ต้องใช้เงินก็อาจจะมาขอลดเป็นกรณีๆ ไปก็ได้ และเมื่อมีการงดส่งหุ้น ทางสหกรณ์ก็จะงดการนับอายุสมาชิกเช่นกัน ซึ่งเป็นข้อบังคับที่สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯริเริ่มใช้เป็นที่แรกและที่เดียวในเมืองไทย

นอกจากหุ้นรายเดือนแล้ว ก็มีการเพิ่มหุ้นเป็นครั้งคราว ซึ่งเป็นเรื่องความสมัครใจของสมาชิกที่ต้องการเพิ่มตามความพอใจ เช่น เพิ่มหุ้น 100,000 บาท หรือ 500,000 บาท หรือ 1 ล้านบาท ฯลฯ สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้นไม่เคยจำกัดส่วนนี้ ไม่ว่าสมาชิกจะต้องการใส่หุ้นเพิ่มกี่แสนกี่ล้านก็ได้

ในขณะที่สหกรณ์บางแห่งจะเห็นว่า จะเพิ่มได้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของเงินเดือนสมาชิก หรือไม่เกินเท่าไหร่ เขาจะมีกำหนดไว้ในข้อบังคับ ล็อกยอดไปด้วย โดยที่เขาเข้าใจว่า หุ้นมีมากจะทำให้เป็นภาระของสหกรณ์ เพราะต้องจ่ายปันผล ซึ่งเขามองว่าเป็นต้นทุนที่แพง เพราะใครๆ ก็รู้ว่าเงินปันผลเป็นอัตราการตอบแทนสูงกว่าเงินฝากอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นความคิดของ

คนทั่วไปจึงมองว่าเป็นเงินฝากดีกว่าเงินหุ้น สหกรณ์ส่วนใหญ่จึงไม่อยากให้สมาชิกนำเงินมาใส่ในหุ้น แต่จะสนับสนุนให้นำเงินมาฝากกันมากกว่า เพื่อจะได้ทำให้ต้นทุนของสหกรณ์จะได้น้อยลง แต่เขาลืมคิดไปว่า หุ้นของสหกรณ์เข้ามาในเบื้องต้นไม่มีต้นทุน เอาไปลงทุนใดๆ ก็ได้ดอกเบี้ยเต็มที่ ต่างจากเงินฝากเพราะเงินฝากนำเข้าฝากวันไหนก็เกิดดอกเบี้ยทันที

ผมคิดต่างจากคนอื่น ความคิดของผมนั้นคือ เรื่องหุ้นไม่ใช่เป็นภาระที่สหกรณ์จะต้องคำนึงถึงมากนัก แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะไม่คิดถึงเลย เพราะเมื่อเราได้เงินหุ้นมา เราก็ต้องนำไปลงทุนอื่นๆ นอกจากจะให้สมาชิกกู้แล้ว เราต้องนำเงินส่วนนี้ไปลงทุนอื่นๆ ที่มีผลตอบแทนใกล้เคียงหรือเพียงพอต่อการนำมาจ่ายเป็นเงินปันผลให้กับสมาชิกด้วย

ภาระของเงินปันผลนั้นจะเกิดขึ้นหลังสิ้นปีบัญชี คือเมื่อมีการจัดสรรกำไรสุทธิ จึงจะมาคิดว่า เงินปันผลควรจะเป็นเท่าไหร่ แต่บางสหกรณ์นั้นเขากลับคิดว่า ต้องจ่ายปันผลสูงสุดตามที่ทางราชการกำหนดให้ทำ เช่น ปัจจุบันนี้ต้องจ่ายเงินปันผลไม่เกินร้อยละ 10 ทำให้สหกรณ์ต่างๆ ใช้ร้อยละ 10 เป็นเกณฑ์ ซึ่งตรงนี้มันผิด ในเมื่อเขากำหนดให้ไม่เกินร้อยละ 10 นั่นหมายความว่าไม่จำเป็นต้องเป็น 10 จะเป็นอัตราใดที่เหมาะสมและสมควรนั่นเป็นส่วนสำคัญ ไม่ใช่ว่าเขาตั้งมา 10 แล้วต้องเป็น 10

นี่คือวิธีคิด มันเป็นเรื่องการทำมาหารายได้ เมื่อได้รายได้มาแล้ว เราควรจะตอบแทนผู้ถือหุ้นอย่างไรที่เหมาะสม

คำว่าเหมาะสม ถ้าพูดกันง่ายๆ ก็คือ ต้องไม่น้อยกว่าดอกเบี้ยเงินฝาก...แต่ไม่ต้องสูงสุดเท่าที่นายทะเบียนกำหนด ก็คือ ร้อยละ 10

10 เปอร์เซ็นต์นั้น ทางนายทะเบียนจะกำหนดจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝากในตลาด ณ ขณะนั้นเป็นอย่างไร ตอนนี้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากกำหนดไว้เป็น ไม่เกินร้อยละ 7 ส่วนอัตราเงินปันผลไม่เกินร้อยละ 10 ก็คือ เอาอัตราดอกเบี้ยเงินฝากบวกกับ 3 เปอร์เซ็นต์

ที่ผ่านมาอัตราเงินปันผลสูงสุดอยู่ที่ร้อยละ 13 แต่เงินฝากอยู่ที่ร้อยละ 10 แต่ปัจจุบันนี้ลดลงแล้ว และควรจะลดลงอีก แต่ทางนายทะเบียนไม่ได้ลด เพราะตอนนี้เงินฝากอยู่ที่ร้อยละ 4 เงินปันผลก็ควรจะร้อยละ 7 แต่ไม่ได้ลด ก็ยังเป็นร้อยละ 10 อยู่

แต่ถ้าลดลงเหลือ 7 ก็จะเกิดปัญหาว่า สมาชิกอาจจะไม่เข้าใจว่าทำไมลดลงเหลือร้อยละ 7 ตัวนี้จึงเป็นอะไรที่เรียกร้องได้

การระดมหุ้นวิธีที่ 3 งดนับอายุการเป็นสมาชิกหากงดส่งหุ้นรายเดือน

สหกรณ์จำเป็นต้องระบุในข้อบังคับเรื่องการนับอายุการเป็นสมาชิก ให้นับตามงวดการส่งหุ้นรายเดือน และระบุในข้อบังคับไม่ให้งดการส่งหุ้นรายเดือน ตราบใดที่สมาชิกยังมีชีวิตอยู่ แต่ถ้าในกรณีที่สมาชิกประสงค์จะงดการส่งหุ้นรายเดือน ก็ให้แจ้งเหตุผลความจำเป็นให้กรรมการดำเนินการอนุมัติ หลังจากได้รับการอนุมัติจากสหกรณ์แล้ว สหกรณ์ก็หยุดนับ

อายุการเป็นสมาชิกทันที แต่ยังคงสภาพการเป็นสมาชิกไว้ (โดยอายุการเป็นสมาชิกนั้นจะมีผลต่อการรับสิทธิ์สวัสดิการต่างๆ) จนกว่าจะเริ่มส่งหุ้นรายเดือนอีกครั้งจึงจะนับอายุสมาชิกต่อให้

การระดมหุ้นวิธีที่ 4 ออกระเบียบเงินกู้

สหกรณ์สามารถออกระเบียบการให้เงินกู้แก่สมาชิก โดยวงเงินกู้จะเป็นกี่เท่าของเงินเดือนนั้น ให้พิจารณาแปรผันตามอายุการเป็นสมาชิก นั่นแสดงว่า การส่งหุ้นรายเดือนของสมาชิกมีผลโดยตรงต่อวงเงินกู้ของสมาชิก เช่น

อายุการเป็นสมาชิก (ปี)	วงเงินกู้ (จำนวนเท่าของเงินเดือน)
1	2
2	4
3	6
4	8
5	10
...	...
13	26
14	28
15 ปีขึ้นไป	30

จากตารางจะเห็นได้ว่า สมาชิกสามารถกู้ได้ 2 เท่าของอายุสมาชิก ซึ่งหลายคนอาจจะสงสัยว่า ถ้าคนที่เป็นสมาชิกมา 15 ปีแล้วกู้เงินได้ 30 เท่า สมาชิกรายนั้นๆ จะมีกำลังในการผ่อนชำระเงินคืนสหกรณ์หรือไม่ ?

ตอบได้เลยว่า มี ! เนื่องจากทางสหกรณ์จะให้สิทธิ์สมาชิกที่สามารถกู้ได้วงเงินสูง ย่อมมีจำนวนงวดในการผ่อนชำระเพิ่มขึ้นเช่นกัน กอปรกับอายุในการเป็นสมาชิกยังทำให้สมาชิกได้รับสิทธิ์ในสวัสดิการต่างๆ สูงขึ้นทุกปี ดังนั้น เปอร์เซ็นต์ที่สมาชิกจะ 'กู้เงินแล้วหนี' และทำให้สหกรณ์เกิดหนี้สูญแทบจะไม่มี

หรืออีกวิธีหนึ่ง คือกำหนดให้สมาชิกมีหุ้น 1 ใน 3 หรือ 1 ใน 4 ของเงินที่จะกู้ จะช่วยจูงใจให้สมาชิกใหม่ๆ ของสหกรณ์ต้องการเพิ่มหุ้น เพื่อจะได้สิทธิ์กู้ในวงเงินที่สูงขึ้น

ทั้ง 2 วิธีนี้เหมาะกับการเริ่มต้นสหกรณ์ใหม่ๆ เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ที่เข้ามามักจะชิงกู้เงินก่อน นั่นทำให้สหกรณ์จำเป็นต้องจัดคิวให้สมาชิกกู้ และกำหนดให้วงเงินกู้แปรผันตามอายุสมาชิก คือยิ่งมีอายุการเป็นสมาชิกนาน วงเงินกู้ก็จะมากเป็นเงาตามตัว แต่หากสมาชิกเข้าๆ ออกๆ ก็ต้องเริ่มต้นนับอายุการเป็นสมาชิกกันใหม่ ซึ่งนี่เป็นวิธีการจูงใจให้สมาชิกขยันส่งหุ้นรายเดือน เพื่อรักษาสภาพสมาชิกต่อไปเรื่อยๆ โดยไม่ลาออกและสมัครเข้ามาใหม่อีก



ข้อควรรู้ : อัตราดอกเบี้ยเงินกู้

ไม่ว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สมาชิกกู้นั้นจะคิดเป็นร้อยละเท่าไหร่ก็ตาม 'เงินปันผล' ควรจะต่ำกว่า 'ดอกเบี้ยเงินกู้' อยู่ 2 เปอร์เซ็นต์เสมอ ยกตัวอย่าง ในปัจจุบันอัตราดอกเบี้ยเงินกู้อยู่ที่ร้อยละ 8 เงินปันผลของสหกรณ์นั้นก็ควรจะเป็นร้อยละ 6

เว้นแต่ในกรณีที่อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 6 แทนที่เงินปันผลจะปรับลดลงเป็นร้อยละ 4 ทางสหกรณ์ควรปรับให้เป็นร้อยละ 7 ก็คือ 4 เปอร์เซ็นต์ + 3 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากร้อยละ 4 นั้นน้อยเกินไป ส่วนใหญ่สหกรณ์จะไม่ทำกันเนื่องจากดอกเบี้ยเงินฝากจะอยู่ที่ร้อยละ 4 แล้ว ฉะนั้นเงินปันผลควรสูงกว่านั้น

แต่ทั้งนี้สหกรณ์ควรพิจารณาดูตามความเหมาะสมอีกทีโดยเปรียบเทียบกับเงินที่เรานำไปลงทุน ยกตัวอย่าง สมมุติว่าพันธบัตรรัฐบาลที่มีอายุ 10 ปี ได้ผลตอบแทนอยู่ที่ร้อยละ 5 ก็บวกอีก 50 สตางค์ ก็เป็น 5.50 เงินปันผลอยู่ที่ 5.50 เป็นต้น

การระดมหุ้นวิธีที่ 5 เป็นสมาชิกนานกว่า ได้สวัสดิการมากกว่า

สหกรณ์สามารถออกระเบียบ 'การให้สวัสดิการแก่สมาชิก' โดยพิจารณาจากอายุการเป็นสมาชิก กล่าวคือ ใครที่มีอายุการเป็นสมาชิกนานกว่า แน่นอนว่าย่อมได้สวัสดิการที่มากกว่า เช่น ระเบียบว่าด้วยสวัสดิการเงินสงเคราะห์ศพที่สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ซึ่งขึ้นอยู่กับอายุการเป็นสมาชิก ถ้ามีอายุการเป็นสมาชิกนาน ก็จะได้เงินสงเคราะห์ศพมากขึ้น นั่นหมายถึง

หากสมาชิกต้องการได้เงินสวัสดิการสงเคราะห์ศพมากขึ้น ต้องไม่งด หรือลดการส่งหุ้นรายเดือน ดังจะเห็นได้จากสูตรการคำนวณเงินสวัสดิการต่างๆ เช่น

จำนวนเงินสวัสดิการสงเคราะห์ศพสมาชิก = อายุการเป็นสมาชิก (หน่วยเดือน) x 1,000 + 100,000 บาท

หมายเหตุ สหกรณ์ออมทรัพย์ใดที่มีเงินทุนสวัสดิการน้อย สามารถใช้สูตรนี้แล้วหารด้วย 5 หรือ 10 เพื่อลดทอนลงตามที่เห็นสมควร

ยกตัวอย่าง หากมีอายุการเป็นสมาชิก 100 เดือน เมื่อเสียชีวิตจะได้ยอดเงินสวัสดิการ 100 × 1,000 + 100,000 = 200,000 บาท ทั้งนี้จะหักออก 20 เปอร์เซ็นต์เป็นค่าทำศพ ส่วนที่เหลืออีก 80 เปอร์เซ็นต์ให้แก่ทายาท (ผู้รับโอนประโยชน์)

แต่ในกรณีที่สมาชิกกู้ยืมเงินสหกรณ์ไป สหกรณ์จะหักเงินสวัสดิการส่วนนี้เพื่อชำระหนี้ก่อน ส่วนที่เหลือจากนั้นจึงจะมอบให้ผู้รับโอนประโยชน์ต่อไป

นอกจากนี้สหกรณ์ควรจำกัดวงเงินในการรับสวัสดิการนี้ เช่น สูงสุด 400,000 บาท (หรือแล้วแต่ความเหมาะสม) สำหรับสมาชิกที่มีอายุการเป็นสมาชิกตั้งแต่ 25 ปี (300 เดือน) ขึ้นไป แต่หากสหกรณ์ออมทรัพย์ใดที่มีเงินทุนสวัสดิการน้อยก็สามารถใช้สูตรนี้ แต่หารด้วย 10 หรือ 5 หรือตามแต่จะเห็นสมควร

การระดมหุ้นวิธีที่ 6 เงินบำเหน็จสมาชิก

สหกรณ์สามารถออกระเบียบสวัสดิการ 'เงินบำเหน็จสมาชิก' ตอนเกษียณอายุงาน หรือลาออกจากงานโดยไม่มีความผิด โดยกำหนดให้สมาชิกที่มีอายุการเป็นสมาชิกนานก็จะยิ่งได้รับสวัสดิการบำเหน็จสมาชิกในวงเงินที่สูงขึ้น โดยอาจจะกำหนดวงเงินสูงสุดสำหรับสมาชิกที่มีอายุการเป็นสมาชิกเกินกว่า 25 ปี ขณะเดียวกันก็จะต้องกำหนดอายุการเป็นสมาชิกขั้นต่ำ เช่น ณ วันที่สมาชิกพ้นจากงานประจำต้องเป็นสมาชิกมาไม่น้อยกว่า 10 ปี จึงจะได้รับสวัสดิการนี้ ซึ่งนอกจากจะช่วยให้สมาชิกมีกำลังใจในการส่งหุ้นรายเดือนแล้ว ยังจูงใจให้สมาชิกอยากอยู่กับสหกรณ์ไปนานๆ อย่างน้อยก็ต้องอยู่กันไปจนถึงปีที่ 10 หรือจนถึงวัยเกษียณอายุงาน

ตัวอย่าง ระเบียบสวัสดิการบำเหน็จสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ซึ่งจะกำหนดไว้ 4 ขั้น คือ

อายุการเป็นสมาชิก	สิทธิได้รับบำเหน็จ
ตั้งแต่ 300 เดือนขึ้นไป (25 ปี)	เต็มจำนวน
ตั้งแต่ 240 เดือน ถึง 299 เดือน (20 ปี แต่ไม่ถึง 25 ปี)	ร้อยละ 80
ตั้งแต่ 180 เดือน ถึง 239 เดือน (15 ปี แต่ไม่ถึง 20 ปี)	ร้อยละ 60
ตั้งแต่ 120 เดือน ถึง 179 เดือน (10 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี)	ร้อยละ 40

สูตร : การคิดคำนวณเงินสวัสดิการสมาชิก 'เต็มจำนวน'

เท่ากับ อายุสมาชิก (หน่วยเดือน*) ณ วันที่ 1 มกราคม ของปีปัจจุบัน

คูณด้วย เงินค่าหุ้น (หน่วยหมื่นบาท) ณ วันที่ 1 มกราคม ของปีย้อนหลังไป 5 ปี

บวกด้วย 60 เท่าของเงินค่าหุ้น (หน่วยหมื่นบาท) ณ วันที่ 1 มกราคมของปีปัจจุบัน

ผลลัพธ์ที่ได้ต้องไม่น้อยกว่า 5,000 บาท และต้องไม่เกิน 35,000 บาท

หมายเหตุ * การนับอายุของสมาชิกให้นับเป็น 'เดือน' เศษของเดือนให้นับเป็น 1 เดือน



ข้อควรรู้

• ทำไมต้องถือเอา 1 มกราคม ?

เนื่องจาก 'สิ้นปีบัญชี' ของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้นคือวันที่ 31 ธันวาคม จึงนับเอา วันที่ 1 มกราคม เป็น 'ต้นปีบัญชี' แต่หากสหกรณ์ใด ถือเอาวันที่ 30 กันยายน เป็นสิ้นปีบัญชี ก็ให้นับ วันที่ 1 ตุลาคม เป็นต้นปีบัญชี

• ที่มาของจำนวนเงิน 5,000 บาท และ 35,000 บาท

หลังการสำรวจมูลค่าหุ้นของสมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้น พบว่า

(ก) สมาชิกประมาณ 90 เปอร์เซ็นต์ มีหุ้นไม่เกิน 1,000,000 บาท โดยถัวเฉลี่ยมีหุ้นคนละ 133,000 บาท

(ข) สมาชิกอีก 10 เปอร์เซ็นต์ มีหุ้นเกิน 1,000,000 บาท โดยมีหุ้นขั้นต่ำคนละ 1,000,000 บาท

สมมุติ ให้หุ้นในข้อ (ก) และ (ข) เป็นหุ้นตอนเกษียณอายุงานและมีอายุการเป็นสมาชิกครบ 300 เดือนพอดี ถอยหลังไป 5 ปี หุ้นจะมีค่าน้อยกว่าปัจจุบันประมาณ 20,000 บาท

แทนค่าสูตรข้อ (ก)

บำเหน็จเต็มจำนวน = (300x11) + (60x13)

= 4,080 บาท (ปัดเป็น 5,000 บาท)

แทนค่าสูตรข้อ (ข)

บำเหน็จเต็มจำนวน = (300x98) + (60x100)

= 35,400 บาท (ปัดเป็น 35,000 บาท)

การระดมหุ้นวิธีที่ 7 ชี้ชวนให้สมาชิกมีหุ้น 1 ล้านบาท ก่อนเกษียณอายุงาน

สหกรณ์ควรเชิญชวนให้สมาชิกออมทรัพย์ทุกคนควรมีหุ้น 1 ล้านบาท ก่อนเกษียณอายุงาน เนื่องจากผมมองว่า นิสัยคนไทยนั้น ถ้าไม่บังคับออมเงินกันก็คงไม่ออมหรอก ในเมื่อสหกรณ์เกิดขึ้นมาเพื่อทำให้คนออมเงิน การตั้งเป้าหมายให้สมาชิกออมเงินนั้น จึงเป็นสิ่งที่สหกรณ์ควรทำ อย่างน้อยก็เพื่อความมั่นคงของตัวสมาชิกเองในภายภาคหน้า ขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มความมั่นคงให้กับสหกรณ์ด้วย

โดยการเชิญชวนนั้น สหกรณ์ก็แค่บอกประโยชน์ของหุ้นว่ามีอะไรบ้าง อย่างน้อยถึงจะไม่ทำให้สมาชิกมีหุ้นถึง 1 ล้านบาท แต่ก็ช่วยจูงใจให้สมาชิกรักษาสภาพสมาชิกไว้ให้นานที่สุด เช่น

1. ***เพิ่มหุ้น เหมือนมีเงินบำนาญ*** จากเมื่อก่อนอัตราเงินปันผลของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้นจะอยู่ที่ร้อยละ 13 ของทุนเรือนหุ้น ทำให้สมาชิกที่ออมหุ้น **1 ล้านบาท** ได้รับเงินปันผลปีละ 130,000 บาท หากสมาชิกนำเงินจำนวนนี้เข้าบัญชีออมทรัพย์ไว้ และเบิกมาใช้เดือนละ 10,000 บาท พอถึงสิ้นปีก็ยังมีเงินเหลืออีก 10,000 บาท แถมยังมีเงินปันผลของปีต่อไปมาสมทบอีก

   ปัจจุบันอัตราเงินปันผลจะลดลงเหลือเพียงประมาณร้อยละ 6 ของทุนเรือนหุ้น และทำให้สมาชิกที่มีหุ้น 1 ล้านบาท ได้รับเงินปันผลเพียง 60,000 บาทต่อปี หรือสามารถเบิกใช้เพียงเดือนละ 5,000 บาท เท่านั้น แต่หากสมาชิกอยากจะเบิกใช้เดือนละ 10,000 บาท เหมือนสมัย

ก่อนก็จะต้องออมหุ้นเพิ่มเป็น 2 ล้านบาท จึงจะได้เงินปันผลเดือนละ 10,000 บาท เช่นเดิม และหากสมาชิกเพิ่มหุ้นเป็น 3 ล้านบาท (ทั้งนี้ผู้ที่มีหุ้นรายเดือนเกิน 3 ล้านบาทนั้น จะเพิ่มหุ้นเป็นครั้งคราวไม่ได้แล้ว แต่ยังต้องส่งหุ้นรายเดือนได้) ก็จะได้เงินปันผลเฉลี่ยถึงเดือนละ 15,000 บาท

2. ***มีหุ้นมาก กู้เงินได้มาก*** สมาชิกสามารถกู้เงินใช้ในยามจำเป็น โดยไม่ต้องเสียเวลาหาบุคคลที่เป็นสมาชิกมาค้ำประกันให้ แต่สามารถใช้หุ้นของตนเองค้ำประกันเงินกู้ได้ทันที
3. ***มีหุ้นแล้วได้เงินบำเหน็จ*** เนื่องจากสหกรณ์นั้นมีสวัสดิการ 'บำเหน็จสมาชิก' เมื่อเกษียณอายุงานหรือลาออกจากงานโดยไม่มีความผิด ยิ่งถ้าอายุสมาชิกเกินกว่า 25 ปี ก็จะได้เงินสวัสดิการสูงสุดถึง 35,000 บาท ถ้ามีหุ้น 1 ล้านบาท เมื่อ 5 ปีที่แล้วก่อนจะเกษียณอายุงาน (เงินบำเหน็จเต็มจำนวน)
4. ***มีหุ้นเหมือนมีมรดกไว้ให้ลูกหลาน*** เนื่องจากสหกรณ์มีสวัสดิการ 'เงินสงเคราะห์ศพ' ให้แก่ผู้รับโอนประโยชน์เมื่อสมาชิกถึงแก่กรรม
5. ***มีหุ้น มีกินมีใช้จนสิ้นลม*** เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้นได้ออกระเบียบ 'เงินสวัสดิการเกื้อกูลสมาชิกอาวุโส' สำหรับสมาชิกที่อายุตั้งแต่ 61 ปีขึ้นไป จะได้รับเงินสวัสดิการปีละ 7,200 บาท กระทั่งสมาชิกถึงแก่กรรม หลังจากนั้นสหกรณ์จะหักส่วนที่จ่ายให้สมาชิกไปแล้วนั้น

ออกจากเงินสงเคราะห์ศพ เหลือเท่าใดจึงให้ผู้รับโอนประโยชน์ (อัตรานี้เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2552 จากเดิมที่ให้ 6,000 บาทต่อปี)

การระดมหุ้นวิธีที่ 8 เพิ่มหุ้นได้ ไม่จำกัดวงเงิน

สหกรณ์สามารถเปิดรับการเพิ่มหุ้นตลอดเวลา โดยไม่จำกัดวงเงิน ตัวอย่างที่ผ่านมา สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯมีสมาชิกคนหนึ่งที่ออมหุ้นมากกว่า 239 ล้านบาท ด้วยก่อนหน้านั้นทางสหกรณ์ไม่ได้จำกัดว่าต้องออมสูงสุดเท่าไหร่ ทำให้สมาชิกรายนั้นได้รับเงินปันผล 14 ล้านบาทเศษต่อปี โดยเงินจำนวนนี้ไม่ต้องเสียภาษี

ต่อมาเมื่อสหกรณ์เติบโตขึ้น และมีทุนเรือนหุ้นเพียงพอให้กับสมาชิกกู้ยืมตามสูตรที่ 1 จึงได้กำหนดเพดานมูลค่าหุ้นและปรับเปลี่ยนมาเป็น 'ถ้าสมาชิกคนใดมีมูลค่าหุ้นตั้งแต่ 3 ล้านบาทขึ้นไป จะขอเพิ่มหุ้นเป็นครั้งคราวอีกไม่ได้ แต่ยอมให้ส่งหุ้นรายเดือนได้ตามปกติ โดยไม่ให้เกิน 90 เปอร์เซ็นต์ของเงินได้รายเดือน'

การระดมหุ้นวิธีที่ 9 คิดเงินปันผล หน่วยเป็นวัน

ด้วยอัตราเงินปันผลที่สูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝาก แน่นอนว่าสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ย่อมมุ่งที่จะมาออมเงินเป็น 'หุ้น' มากกว่า 'เงินฝาก' อยู่แล้ว ฉะนั้น สหกรณ์ควรเปลี่ยนแปลงข้อบังคับในการคิดเงินปันผลจากการถือหุ้น โดยใช้**หน่วยเป็นวัน**

กล่าวคือ ไม่ว่าสหกรณ์จะรับ 'เงินค่าหุ้นรายเดือน' หรือรับ 'เงินเพิ่มหุ้น' วันใดก็ตาม ให้เริ่มนับการคิดเงินปันผลตั้งแต่วันนั้น จนถึงวันสิ้นปีบัญชี

จากปกติสหกรณ์ออมทรัพย์จะใช้หน่วยเป็น 'เดือน' โดยมีข้อบังคับกำหนดว่า ถ้าเพิ่มหุ้นไม่เกินวันที่ 7 ของเดือนให้คิดเงินปันผลตั้งแต่ต้นเดือนนั้น แต่ถ้าเพิ่มหุ้นตั้งแต่วันที่ 8 ถึงวันสิ้นเดือน ให้คิดเงินปันผลในวันต้นเดือนถัดไป นั่นหมายความว่า ถ้าสมาชิกที่เพิ่มหุ้นเป็นครั้งคราวตั้งแต่วันที่ 1 - 7 ของเดือนก็จะได้ผลตอบแทนมากกว่าสมาชิกที่เพิ่มหุ้นในวันที่ 8 ไปแล้ว ส่งผลให้หากเกินวันที่ 7 ของเดือนไปแล้ว สมาชิกก็จะไม่เพิ่มหุ้น เพราะเชื่อว่าจะได้ผลตอบแทนจากเงินปันผลไม่คุ้ม สมาชิกส่วนใหญ่จึงหันไปฝากเงินกับธนาคาร หรือสถาบันการเงินอื่นๆ ที่ได้ดอกออกผล รวมถึงบางส่วนก็เลือกที่จะเก็บเงินไว้กับตัวก่อน จนกระทั่งวันที่ 7 เดือนถัดมาจึงค่อยเอามาฝากไว้กับสหกรณ์ หรือซ้ำร้ายกว่านั้นคือ สมาชิกอาจจะมองว่าเป็นการเอาเปรียบสมาชิกมากเกินไป เพื่อเป็นการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรจึงควรแก้ไขข้อบังคับใหม่ให้สมาชิกมีสิทธิ์นำเงินมาใส่หุ้นวันใดของเดือนก็ได้ ทางสหกรณ์จะคิดเงินปันผลให้ โดยใช้หน่วยเป็น 'วัน'

แต่ในกรณีที่สหกรณ์ไม่ต้องการแก้ไขข้อบังคับ ก็อาจจะใช้วิธีให้เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เชิญชวนให้สมาชิกที่มาเพิ่มหุ้นเป็นครั้งคราวหลังวันที่ 7 ไปแล้ว สามารถเอาเงินจำนวนนั้นมาฝากกับสหกรณ์ก่อนก็ได้ พอถึงวันที่ 7 ของเดือนถัดไปก็ค่อยถอนเงินและนำไปเพิ่มหุ้น ซึ่งวิธีนี้นอกจากจะได้รับเงินปันผลจาก

การเพิ่มหุ้นแล้วยังทำให้สมาชิกได้รับดอกเบี้ยเงินฝาก โดยนับตั้งแต่วันที่ฝากไปจนถึงวันที่ถอนเงินไปจ่ายเป็นหุ้น เนื่องจากสหกรณ์นั้นคิดดอกเบี้ยเป็นวัน วิธีนี้มีส่วนช่วยให้สมาชิกไม่เอาเงินไปฝากกับสถาบันการเงินอื่นๆ หรือไม่เอาเงินไปเก็บไว้กับตัวเฉยๆ แต่เลือกที่จะฝากเงินเพื่อกินดอกเบี้ยกับเรา

การระดมหุ้นวิธีที่ 10 จัดสรรเงินปันผลให้สูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝาก

สหกรณ์ควรจัดสรรอัตราเงินปันผลให้สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 1 ปี อย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกเพิ่มหุ้นมากขึ้น สอดคล้องกับที่ปัจจุบัน นายทะเบียนสหกรณ์กำหนดให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากไม่เกินร้อยละ 7 ต่อปี และอัตราเงินปันผลไม่เกินร้อยละ 10 ของทุนเรือนหุ้น จะเห็นได้ว่า นายทะเบียนได้กำหนดให้อัตราเงินปันผลสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 1 ปี ร้อยละ 3 เช่นกัน

การระดมหุ้นวิธีที่ 11 ให้สิทธิพิเศษแก่สมาชิกที่กู้โดยใช้หุ้นค้ำ

สหกรณ์สามารถให้สิทธิพิเศษแก่สมาชิกที่กู้โดยใช้หุ้นค้ำประกันอย่างเดียว เช่น ลัดคิว หรือกู้ได้ทุกเดือน ไม่เกินเดือนละ 1 ครั้ง หรือคู่สมรสไม่ต้องเซ็นยินยอม เป็นต้น ทั้งนี้ต้องไม่เกินร้อยละ 90 ของหุ้นที่ตนถือไว้ขณะที่กู้เงิน

ตัวอย่าง สมาชิกคนหนึ่งมีมูลค่าหุ้นรวม 100,000 บาท เดือนแรกยื่นขอกู้กับสหกรณ์ 20,000 บาท เดือนถัดมาต้องการใช้เงินเพิ่มขึ้นอีก 30,000 บาท ก็สามารถยื่นขอกู้ได้อีก ซึ่งจะมีหนี้รวมเป็นเงิน 50,000 บาท (ซึ่งยังไม่เกินร้อยละ 90 ของหุ้นที่ตนถือไว้ขณะที่กู้เงิน)

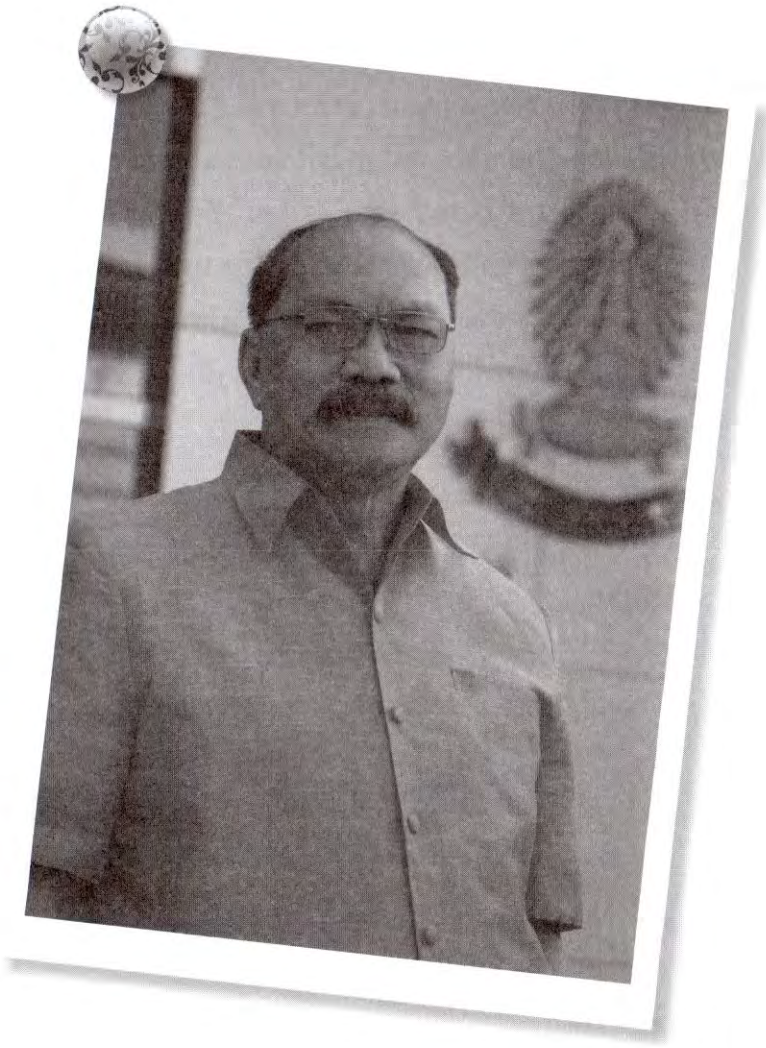
ทั้ง 11 วิธีนี้ เป็นตัวช่วยที่จะทำให้สหกรณ์มือใหม่ทั้งหลายสามารถ 'ระดมทุนเรือนหุ้นให้มากกว่าสมาชิกกู้ยืม' ได้ตามสูตรสวัสดิ์ข้อที่ 1 โดยแต่ละวิธีจะโยงใยซึ่งกันและกัน ฉะนั้นสหกรณ์สามารถเลือกใช้หลายๆ วิธีในเวลาเดียวกัน ภายใต้ความเหมาะสมและให้ผลประโยชน์สูงสุด

ที่ผ่านมานั้น สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯได้ปฏิบัติมาทุกวิธี และสามารถการันตีได้ว่า มีผลต่อการระดมหุ้นทั้งสิ้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้ 11 วิธีพร้อมกัน หากแต่ต้องเลือกใช้ 2 - 3 วิธีขึ้นไปตามความเหมาะสม โดยขึ้นอยู่กับความต้องการของสหกรณ์ในเวลานั้น รวมถึงสถานการณ์ที่ผ่านเข้ามา

นอกจาก 11 วิธีนี้ ยังมีวิธีการระดมหุ้นอื่นๆ อีกมากมาย ตามแต่สหกรณ์ใดจะคิดค้นได้ อาทิ การให้ของกำนัลแก่สมาชิกที่เพิ่มหุ้น หรือมีรางวัลใหญ่สำหรับสมาชิกที่เพิ่มหุ้นมากที่สุดในแต่ละปี เพื่อเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกอยากเพิ่มมูลค่าหุ้นของตัวเอง แต่โดยส่วนตัวแล้ว ผมไม่ค่อยชอบวิธีจูงใจด้วยรางวัลหรือการติดสินบนโดยการลดแลกแจกแถมสักเท่าใดนัก เนื่องจากเชื่อว่าวิธีเหล่านี้ทำให้สมาชิกออมเงินกับสหกรณ์เพราะเห็นแก่อามิสสินจ้างมากกว่าจะออมเงินกับเราเพราะ

ความเลื่อมใสศรัทธา แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าสหกรณ์อื่นๆ จะนำไปใช้ไม่ได้

แต่จงระลึกไว้เสมอว่า 'การระดมหุ้น' แต่ละวิธีนั้น เปรียบเสมือนยารักษาเฉพาะโรค ไม่ใช่ยาหม่องที่รักษาได้ สารพัดโรค ฉะนั้น ก่อนจะตัดสินใจเลือกใช้การระดมหุ้น วิธีใดนั้น ควรจะพิจารณาอย่างละเอียดว่าสหกรณ์ของตน นั้นเหมาะสมจะใช้การระดมหุ้นวิธีใดที่จะให้สหกรณ์ได้รับ ผลประโยชน์สูงสุด คือมีหุ้นเพียงพอให้สมาชิกกู้และทำให้ สมาชิกอยากอยู่กับสหกรณ์ไปนานๆ



7

• เทคนิคการระดมเงินฝาก

ไม่ว่า 'หุ้น' หรือ 'เงินรับฝาก' ทางสหกรณ์จะถือว่าเป็นเงินออมทั้งคู่ ฉะนั้น ทั้งการระดมหุ้นและการระดมเงินฝากนั้นต่างทำให้สหกรณ์มีโอกาสนำเงินเหล่านี้ไปลงทุนมากขึ้น มีกำไรเพิ่มขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน ถ้าสหกรณ์เก็บเงินหุ้นและเงินรับฝากไว้กับสหกรณ์ โดยไม่ได้นำไปทำอะไร ก็จะเกิดสภาวะการขาดทุนทันที เนื่องจากเงินเหล่านี้ถือเป็นเงินที่มีต้นทุน กล่าวคือ 'เงินรับฝาก' ก็ต้องจ่ายผลตอบแทนแก่สมาชิกเป็นดอกเบี้ย ส่วน 'เงินหุ้น' ก็ต้องจ่ายผลตอบแทนแก่สมาชิกเป็นเงินปันผล

โดยปกติแล้ว หลักการพิจารณา 'เงินปันผล' นั้น สหกรณ์ส่วนใหญ่จะยึดหลักให้เงินปันผลตอบแทนผู้ถือหุ้น**สูงกว่า**ผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลในระยะเวลา 10 ปี อย่างน้อย

50 สตางค์ (50 Basic Points) สมมุติว่าพันธบัตรรัฐบาลในระยะ 10 ปี ให้อัตราดอกเบี้ย 5 บาท สหกรณ์ควรให้เงินปันผลตอบแทนผู้ถือหุ้น 5.50 บาท ซึ่งเป็นการระดมหุ้นวิธีหนึ่ง

เช่นเดียวกับหลักการพิจารณา 'ดอกเบี้ยเงินรับฝาก' แม้ความจริงแล้วสหกรณ์สามารถกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากมากน้อยแล้วแต่ความต้องการและเหมาะสม แต่ส่วนใหญ่ก็จะกำหนดให้ดอกเบี้ยเงินรับฝาก**สูงกว่า**ธนาคารอย่างน้อยร้อยละ 50 สตางค์ หรือออกโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อจูงใจสมาชิกสารพัด เนื่องจาก 'เงินฝาก' นั้นเป็นความสมัครใจออมของสมาชิก ต่างจาก 'หุ้น' ที่เป็นการบังคับออมจากสหกรณ์ ฉะนั้น หากสหกรณ์ต้องการระดมหุ้นเพิ่มเมื่อใด ก็แค่ออกเป็นระเบียบข้อบังคับต่างๆ ก็สามารถทำให้สมาชิกมาออมเป็นหุ้นได้

แต่สำหรับเงินฝากนั้น ตรงกันข้ามต้องเกิดจากความสมัครใจก่อน ถ้าเขาไม่สมัครใจ หรือไม่เชื่อใจ ไม่มั่นใจในสหกรณ์ เขาก็จะไม่ฝากเงินกับสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ก็ไม่สามารถทำอะไรกับสมาชิกได้ นอกจากเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้สูงกว่าที่สถาบันการเงินอื่น ซึ่งจูงใจสมาชิกได้ส่วนหนึ่งเท่านั้น เพราะสำหรับสมาชิกบางคน 'ดอกเบี้ย' ก็ไม่ใช่เรื่องสำคัญสำหรับเขา หากแต่เป็นเรื่องความไว้วางใจและความศรัทธามากกว่า

หมายความว่า ถ้าสหกรณ์ใดมีเหตุที่ทำให้สมาชิกไม่ไว้วางใจ หรือไม่เชื่อมั่นว่าสหกรณ์จะจัดการเงินของเขาได้ เช่น เกิดการทุจริตภายในองค์กร ฯลฯ ต่อให้เพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินฝากมากเท่าไหร่ นอกจากสมาชิกจะไม่ฝากเงินแล้ว ยังอาจ

จะแห่มาถอนเงินที่ฝากไว้ออกทั้งหมด ซึ่งอาจจะสั่นสะเทือนความมั่นคงของสหกรณ์ได้ง่ายๆ

เหล่านี้ทำให้เชื่อได้ว่า '***การระดมเงินฝาก***' นั้น จึงจัดการได้ค่อนข้างยากกว่า '***การระดมหุ้น***' เนื่องจากขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่น เชื่อใจ ศรัทธาที่สมาชิกมีให้กับสหกรณ์มากกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากอย่างเดียว ดังนั้น หากสหกรณ์ใดต้องการระดมเงินฝาก สิ่งสำคัญคือ สหกรณ์ต้องระดมความศรัทธาของสมาชิกให้ได้เสียก่อน

การระดมเงินฝาก วิธีที่ 1 กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าธนาคาร

เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น 'เงินฝาก' แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ไม่แตกต่างจากสถาบันการเงินทั่วไป คือ ***เงินฝากออมทรัพย์*** (รัฐยกเว้นภาษีของดอกเบี้ยให้) เป็นเงินฝากที่ไม่กำหนดระยะเวลาการฝาก และ ***เงินฝากประจำ*** หรือเงินฝากที่กำหนดระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน (รัฐเก็บภาษีของดอกเบี้ย 15 เปอร์เซ็นต์)

ไม่ว่าจะเป็นเงินฝากประเภทใด สหกรณ์ควรกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าธนาคารส่วนใหญ่เสมอ โดยเงินฝากประจำนั้นมักจะคิดดอกเบี้ยเป็นยอดเงิน กล่าวคือ คิดเป็นยอดๆ หากสมาชิกนำเงินมาฝากต่างกาล ต่างวาระกัน ดอกเบี้ยก็จะได้แตกต่างกันไป เช่น สมาชิกอาจจะนำเงินก้อนแรกมาฝากประจำ 3 เดือน อีกก้อนหนึ่งอาจจะฝากประจำ 6 เดือน เงินทั้ง 2 ก้อนนี้ก็จะได้รับดอกเบี้ยที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกัน

หากฝากประจำ 1 ปีทั้ง 2 ก้อน แต่เงินก้อนแรกฝากก่อนเงินก้อนที่ 2 เงินทั้ง 2 ก้อนนี้ก็จะได้รับดอกเบี้ยแตกต่างกันได้

ขณะที่เงินฝากออมทรัพย์นั้น ไม่ว่าจะฝากเมื่อใด เวลาคิดดอกเบี้ยก็จะคิดโดยหลอมรวมเงินทั้งหมดเข้าด้วยกัน กล่าวคือ ไม่ว่าจะฝากเข้าหรือถอนออกเท่าใด และวันใดก็ตาม แต่เมื่อถึงวันกำหนดให้ดอกเบี้ย สหกรณ์ก็จะคิดยอดเงินสุทธิที่เหลืออยู่ในบัญชีของสมาชิก ณ วันนั้น เช่น กลางปี หรือสิ้นปี หรือปีละ 2 ครั้ง ขึ้นอยู่กับสหกรณ์นั้นๆ โดยสหกรณ์จะใส่ดอกเบี้ยให้ในบัญชีทันที ดอกเบี้ยนั้นจะกลายเป็นเงินต้น จะได้ดอกเบี้ยของดอกเบี้ยนั่นเอง

อัตราดอกเบี้ยเงินฝากนั้นอาจจะเท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารขนาดเล็กที่เพิ่งเปิดทำการ หรืออาจจะสูงกว่าธนาคารใหญ่ 0.125 หรือ 0.250 หรือ 0.500 เปอร์เซ็นต์ต่อปี แต่ทั้งนี้ไม่ควรเกินอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก หรือตั๋วสัญญาใช้เงินของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ หนึ่ง, ให้สมาชิกนำมาฝากสหกรณ์แทนที่ไปฝากธนาคารเพราะได้ผลตอบแทนสูงกว่า และสอง, เมื่อสหกรณ์มีเงินเหลือ จะได้นำเงินไปฝาก ชสอ. หรือซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินของ ชสอ. โดยไม่ขาดทุน

เงินรับฝากส่วนใหญ่ นอกเหนือจากการให้สมาชิกกู้ยืมแล้ว สหกรณ์จะนำไปลงทุน เช่น นำเงินไปฝากธนาคารขนาดเล็กที่ให้ดอกเบี้ยสูง แต่นั่นหมายความว่าดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์นั้น ต้องไม่สูงกว่าดอกเบี้ยของธนาคารขนาดเล็ก เพราะหากดอกเบี้ยที่สหกรณ์ให้สมาชิกสูงกว่าที่ดอกเบี้ย

ธนาคารขนาดเล็กให้สหกรณ์ แน่นอนว่า สหกรณ์ก็ย่อมขาดทุนอย่างไม่ต้องสงสัย ซึ่งวิธีนี้ก็อาจจะนำเงินไปฝากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ซึ่งให้ดอกเบี้ยสูงกว่าธนาคารก็ช่วยได้ทางหนึ่ง

การระดมเงินฝาก วิธีที่ 2 ปรับดอกเบี้ยเงินฝากประจำ

เนื่องจากเงินฝากประจำนั้นต้องเสียภาษีให้กับรัฐ ฉะนั้น สหกรณ์ต้องกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 1 ปี หลังจากหักภาษีแล้วให้ใกล้เคียงกับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ เพื่อจะให้ผลตอบแทนของเงินฝากประจำสูงกว่าออมทรัพย์ เพื่อให้สมาชิกสนใจที่จะฝากประจำมากกว่าการฝากออมทรัพย์

ทั้งนี้ ในกรณี**ดอกเบี้ยขาขึ้น**นั้น สหกรณ์อาจจะมีการปรับอัตราดอกเบี้ยให้กับเงินฝากประจำสูงขึ้น โดยไม่ต้องขยับเงินฝากออมทรัพย์ เพราะหากจะปรับแล้วต้องปรับขึ้นทั้งหมด ไม่ได้ปรับส่วนใดส่วนหนึ่ง เพื่อให้ต้นทุนของสหกรณ์นั้นไม่แพงนัก สำหรับเงินฝากประจำนั้นอาจจะเปลี่ยนเฉพาะรายใหม่ที่มาฝาก ส่วนรายเก่าๆ ก็คงอัตราเดิมอยู่

ตัวอย่าง กรณีดอกเบี้ยขาขึ้น (คือภาวะที่อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้นเรื่อยๆ) ให้การฝากประจำได้เปรียบการฝากออมทรัพย์ เช่น

ฝากประจำ 1 ปี	4.00	เปอร์เซ็นต์ต่อปี (หักภาษีแล้วเหลือสุทธิ 3.40 %)
ฝากออมทรัพย์	3.25	เปอร์เซ็นต์ต่อปี

เมื่อปรับอัตราดอกเบี้ยใหม่เพิ่มขึ้น จะกลายเป็น

ฝากประจำ 1 ปี	4.50	เปอร์เซ็นต์ต่อปี (หักภาษีแล้วเหลือสุทธิ 3.825 %)
ฝากออมทรัพย์	3.75	เปอร์เซ็นต์ต่อปี

แต่ในกรณี**ดอกเบี้ยขาลง** สหกรณ์ต้องปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำลดลง เพื่อให้ผลตอบแทนเมื่อหักภาษีน้อยกว่าผลตอบแทนจากเงินฝากออมทรัพย์ เพื่อให้สมาชิกที่ฝากประจำอยู่ เมื่อครบกำหนดแล้วจะได้ถอนจากฝากประจำไปฝากเข้าออมทรัพย์ เพราะเมื่อปรับดอกเบี้ยออมทรัพย์ก็ปรับลงทั้งแผง ทำให้ต้นทุนลดลงเร็ว

ตัวอย่าง กรณีดอกเบี้ยขาลง ให้การฝากออมทรัพย์ได้เปรียบ เช่น

ฝากประจำ 1 ปี	4.00	เปอร์เซ็นต์ต่อปี (หักภาษีแล้วเหลือสุทธิ 3.40 %)
ฝากออมทรัพย์	3.50	เปอร์เซ็นต์ต่อปี

เมื่อปรับลดอัตราดอกเบี้ยลง จะกลายเป็น

ฝากประจำ 1 ปี	3.50	เปอร์เซ็นต์ต่อปี (หักภาษีแล้วเหลือสุทธิ 2.975 %)
ฝากออมทรัพย์	3.25	เปอร์เซ็นต์ต่อปี





ต้นทุน จ่ายดอกเบี้ยเงินฝากประจำสูงกว่าจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์

กรณีดอกเบี้ยขาขึ้น สหกรณ์จ่ายดอกเบี้ยเงินฝากประจำรายใหม่เท่านั้น ยังไม่เพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ สมาชิกจะเห็นว่าฝากประจำได้ผลตอบแทนดีกว่า จะถอนจากบัญชีออมทรัพย์ไปฝากประจำ

กรณีดอกเบี้ยขาลง สหกรณ์จะปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำลดลงมากหน่อย และลดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ลงเล็กน้อย เพื่อให้สมาชิกถอนเงินจากบัญชีฝากประจำเมื่อครบกำหนด หรือก่อนกำหนดมาฝากออมทรัพย์ ซึ่งสมาชิกจะได้ผลตอบแทนดีกว่า ทั้งนี้เมื่อเราต้องการจะลดต้นทุนของสหกรณ์ เราก็สามารถลดดอกเบี้ยเงินออมทรัพย์ได้ทั้งหมด และสามารถลดได้ทั้งแผง

การระดมเงินฝาก วิธีที่ 3 ไม่จำกัดจำนวน การถอนเงินในแต่ละเดือน ไม่มีการเก็บค่าธรรมเนียมด้วย

สหกรณ์ควรกำหนดให้สมาชิกสามารถถอนเงินฝากออมทรัพย์ในแต่ละเดือนได้ไม่จำกัดจำนวน รวมถึงไม่เก็บค่าธรรมเนียมถ้าถอนเกิน 1 ครั้งในแต่ละเดือน ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีบัญชีออมทรัพย์ทั้ง 2 ประเภท คือ มีประเภทออมทรัพย์พิเศษอีกประเภทหนึ่งด้วย

ประโยชน์คือ สมาชิกไม่ต้องถือสมุดคู่ฝาก 2 เล่ม กำหนดอัตราดอกเบี้ยประเภทเดียว มีสมุดคู่ฝากเล่มเดียว และสหกรณ์บริหารง่าย ไม่จำเป็นต้องมีเงินฝากหลายตัวให้สมาชิกเลือกใช้

การระดมเงินฝาก วิธีที่ 4 กำหนดให้สมาชิกต้องมีบัญชีออมทรัพย์

สหกรณ์จำเป็นต้องให้สมาชิกแต่ละคนมีบัญชีออมทรัพย์กับสหกรณ์คนละ 1 บัญชี สำหรับสมาชิกที่กู้เงิน สหกรณ์สามารถนำ ***เงินกู้*** ที่สมาชิกกู้นั้นใส่ในบัญชีได้ หรือในกรณี ***จ่ายเงินปันผลเงินเฉลี่ย*** คืนให้กับสมาชิก รวมถึงการเบิกจ่าย ***เงินสวัสดิการต่างๆ*** สหกรณ์สามารถนำเข้าบัญชีออมทรัพย์ของสมาชิกได้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้สมาชิกก็จะได้เห็นความเคลื่อนไหวของเงินต่างๆ เป็นรายการในบัญชี

ในกรณีที่สมาชิกอยู่ต่างประเทศแล้วสหกรณ์ค้างเงินปันผลเฉลี่ยคืนไว้ เป็นเงินค้างรอจ่าย หากเก็บไว้กับสหกรณ์สมาชิกก็จะเสียเปรียบ เนื่องจากเงินนี้เป็นเงินที่สหกรณ์ไม่ต้องจ่ายดอกเบี้ยให้ แต่หากสมาชิกมีบัญชีออมทรัพย์ ทางสหกรณ์ก็ต้องจ่ายเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนส่วนนี้เข้าบัญชีของสมาชิก และเมื่อเงินเข้าสู่ระบบบัญชีแล้ว ทางสหกรณ์ก็ต้องจ่ายดอกเบี้ยเป็นเงินฝากออมทรัพย์ให้สมาชิกอีกต่อหนึ่ง ซึ่งสมาชิกได้ประโยชน์เต็มๆ

สิ่งเหล่านี้เป็นเหตุให้สมาชิกต้องเปิดบัญชีออมทรัพย์ทุกคน ขณะเดียวกันสหกรณ์ก็ได้รับประโยชน์จากการที่ไม่มีเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนค้างจ่ายและมีหลักฐานการจ่ายเงินทุกอย่างปรากฏเป็นรายการในบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ของสมาชิกแต่ละคน รวมถึงโดยปกติแล้วบัญชีเงินฝากออมทรัพย์นั้น สมาชิกต้องมีเงินขั้นต่ำจำนวนหนึ่งคงไว้ในบัญชี เช่น บัญชีละ 100 บาท จะถอนเท่าไหร่ก็ตามแต่ ต้องเหลือไว้ในบัญชี



อย่างน้อย 100 บาท นั่นหมายความว่า หากสหกรณ์นั้นมีสมาชิก 5,000 คน สหกรณ์ก็ต้องมีเงินอย่างต่ำ 500,000 บาท ตลอดเวลา

การระดมเงินฝาก วิธีที่ 5 รักษาสภาพคล่อง สร้างศรัทธา

ข้อแรก สหกรณ์ต้องไม่ผัดผ่อนการถอนเงิน สมาชิกมาถอนเมื่อใดได้เงินทันที และจ่ายเป็นเงินสด หรือเช็คธนาคารก็ได้ หากสหกรณ์ไหนไม่มีเงินให้สมาชิกถอน จะทำให้เสียเครดิต และทำให้สมาชิกไม่เชื่อถืออีกต่อไป ส่งผลต่อการระดมเงินฝาก เงินหุ้นในอนาคตได้

ข้อ 2 สิ่งสำคัญต้องไม่ผิดพลาดในการฝาก หรือการถอนเงิน ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นอาจจะทำให้สมาชิกหมดความศรัทธาในตัวสหกรณ์ในที่สุด

ข้อ 3 สหกรณ์ต้องปกปิดยอดเงินในบัญชี มิให้ผู้ใดทราบ แม้แต่คู่สมรสก็ตาม ทางสหกรณ์จะถือเป็นความลับส่วนบุคคล บัญชีใคร บัญชีคนนั้น

5 วิธีที่กล่าวมานั้น จะช่วยให้สหกรณ์สามารถระดมเงินฝากตามสูตรสวัสดิ์ข้อ 2 คือ ระดมเงินรับฝากให้มากกว่า 3 เท่าของทุนเรือนหุ้น การันตีได้จากประสบการณ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ซึ่งสามารถระดมเงินรับฝากให้มากกว่า 3 เท่าของทุนเรือนหุ้นสำเร็จในปี 2535 หรือปีที่ 8 ภายใต้การบริหารของรองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา

24 ปีที่ผ่านมา นอกจากตัวเลขผลการดำเนินงานแบบก้าวกระโดดจะชี้วัดความสำเร็จให้เห็นในเชิงรูปธรรมของการบริหารงานตามสูตรสวัสดิ์แล้ว สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯยังได้รับโล่พระราชทานสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประเภทออมทรัพย์ในปี 2542 ซึ่งถือเป็นความภาคภูมิใจอีกครั้งหนึ่งในชีวิตการทำงานของผม แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือ ผมได้ค้นพบว่า แม้ใครๆ จะบอกว่า "สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์กรสวัสดิการ ไม่ได้เน้นกำไรดังเช่นองค์กรธุรกิจทั่วไป" แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ประธานกรรมการจะบริหารสหกรณ์อย่างไรก็ได้

หากแต่ 'ผู้บริหารสหกรณ์ที่ดี' นั้น ต้องคำนึงถึง 'ผลกำไร' ของสหกรณ์เป็นหลัก ไม่ต่างอะไรกับผู้บริหารองค์กรธุรกิจทั่วไป เพียงแต่ 'กำไร' ที่ได้มานั้น สหกรณ์จะต้องแจกจ่ายให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันทุกคน โดยยึดหลักความซื่อสัตย์และยุติธรรมเป็นที่ตั้ง ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของสหกรณ์...องค์กรสวัสดิการ เพื่อการกินดี อยู่ดีของสมาชิก ตามสโลแกน 'สกรณ์ออมทรัพย์ยกระดับเศรษฐกิจ ชีวิตแจ่มใส'

ข้อควรรู้ : ข้อดี-ข้อเสียของการฝากเงิน 1 ล้านบาทของสมาชิกและสหกรณ์

ตัวอย่าง : อัตราดอกเบี้ย

เงินฝากประจำ	3	เดือน	ร้อยละ	3.00	ต่อปี
เงินฝากประจำ	6	เดือน	ร้อยละ	3.25	ต่อปี
เงินฝากประจำ	12	เดือน	ร้อยละ	3.50	ต่อปี
เงินฝากออมทรัพย์			ร้อยละ	3.00	ต่อปี (ทบต้น ณ ครึ่งปีบัญชี)

อัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 12 เดือน เมื่อหักภาษี 15 เปอร์เซ็นต์แล้วคงเหลือ 2.9750

อัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ร้อยละ 3.00 ต่อปี เมื่อทบต้นแล้วได้ 3.0225

ดังนั้น

สมาชิกฝากออมทรัพย์จะได้ดอกเบี้ยมากกว่าฝากประจำร้อยละ 0.0475 ต่อปี

สหกรณ์จะลดต้นทุนลงร้อยละ 3.50 - 3.00 = 0.50 ต่อปี

สรุปว่า

ทุกๆ 1 ล้านบาทของการฝากออมทรัพย์ สมาชิกจะได้เงินเพิ่มขึ้น 475 บาท

และสหกรณ์จะเสียดอกเบี้ยจ่ายลดลง 5,000 บาท



ภาค 3

ถอดรหัสการลงทุน



"ความลับของธุรกิจ คือ การรู้ในสิ่งที่ไม่มีใครรู้"

อริสโตเติล โอนาสซิส (Aristotle Onassis)
มหาเศรษฐีชาวกรีก

8

• สหกรณ์มั่นคง สมาชิกมั่งคั่ง

เมื่อระดม 'หุ้น' และ 'เงินรับฝาก' ได้ตามเป้าหมายแล้ว ก็ถึงเวลาที่สหกรณ์ต้องนำ 'เงิน' เหล่านั้นไปลงทุน โดยการลงทุนของสหกรณ์นั้น ผู้บริหารต้องระลึกไว้เสมอว่า การลงทุนที่มั่นคง คือการลงทุนที่ยึดทางสายกลาง ซึ่งถือเป็นภูมิต้านทานอย่างหนึ่งในการลงทุนของสหกรณ์

พ.ร.บ.กันความล้มเหลว !

เนื่องด้วยเงินส่วนใหญ่ของสหกรณ์นั้น เป็นการระดม 'เงิน' มาจากเงินสมาชิกจำนวนมาก ฉะนั้น เพื่อความปลอดภัย สหกรณ์จึงถูกกำหนดให้ลงทุนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 62 สหกรณ์อาจฝากหรือลงทุนได้ ดังต่อไปนี้

(1) ฝากในชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

(2) ฝากในธนาคาร หรือฝากในสถาบันการเงินที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์

(3) ซื้อหลักทรัพย์ของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ

(4) ซื้อหุ้นของธนาคารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์

(5) ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

(6) ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์ โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

(7) ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) กำหนด โดยคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติได้มีประกาศ ณ วันที่ 4 มกราคม 2550 เรื่องข้อกำหนดการฝากหรือลงทุนอย่างของสหกรณ์ พ.ศ. 2550 ไว้ดังนี้

ข้อ 1 ประกาศนี้ให้เรียกว่า 'ประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เรื่อง ข้อกำหนดการฝากหรือลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์ พ.ศ. 2550'

ข้อ 2 ให้ยกเลิกประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เรื่อง ข้อกำหนดการฝากหรือลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์ ลงวันที่ 10 มีนาคม 2543

ข้อ 3 ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 4 มกราคม 2550 เป็นต้นไป

ข้อ 4 ในข้อกำหนดนี้

'สหกรณ์' หมายความว่า สหกรณ์ทุกประเภทและชุมนุมสหกรณ์ที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

'ธนาคาร' หมายความว่า ธนาคารพาณิชย์และธนาคารที่มีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้นซึ่งประกอบกิจการภายในราชอาณาจักร

'ตราสารแสดงสิทธิในหนี้' หมายความว่า พันธบัตร ตั๋วแลกเงิน ตั๋วสัญญาใช้เงิน หุ้นกู้ หุ้นกู้ที่มีหลักประกัน หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ รวมทั้งตราสารอื่นๆ ที่มีลักษณะอย่างเดียวกัน

ข้อ 5 หลักทรัพย์ที่สหกรณ์จะนำไปฝากหรือลงทุนได้ดังนี้

(1) บัตรเงินฝากที่ธนาคารเป็นผู้ออก

(2) ตั๋วแลกเงินที่ธนาคารเป็นผู้รับรอง สลักหลัง หรือรับอาวัลหรือตั๋วสัญญาให้เงินที่ธนาคารเป็นผู้สลักหลังหรือรับอาวัล โดยไม่มีข้อจำกัดความรับผิด

(3) ตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่ธนาคารเป็นผู้ออก

(4) ตั๋วสัญญาใช้เงินที่ออกโดยบริษัทเงินทุนหรือบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ ซึ่งกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินประกันการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย

(5) ตราสารแสดงสิทธิในหนี้นิติบุคคลเฉพาะกิจเป็นผู้ออกภายใต้โครงการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ที่ได้รับอนุญาตตามพระราชกำหนดนิติบุคคลเฉพาะกิจเพื่อการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ พ.ศ. 2540

(6) ตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือตั้งแต่ระดับ A- ขึ้นไป จากบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.)

(7) ฝากหรือลงทุนอื่นใดนอกจากที่กำหนดไว้ตาม (1) ถึง (6) โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติก่อน

ข้อ 6 การนำเงินไปฝากหรือลงทุนในหลักทรัพย์ตามข้อ 5 (7) รวมกันต้องไม่เกินทุนสำรองของสหกรณ์และต้องผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ก่อนจึงจะดำเนินการได้

หากสังเกตให้ดีจะเห็นว่า สหกรณ์นั้นมีทางเลือกในการลงทุนไม่มากเท่ากับสถาบันการเงินโดยทั่วไป แต่นั่นก็เป็นการยืนยันได้ว่า ความเสี่ยงในการลงทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นแทบจะไม่มีเลย ด้วยถูกจำกัดจากข้อบังคับต่างๆ ตาม พ.ร.บ. ฉะนั้น สหกรณ์ไม่สามารถที่จะนำเงินของสมาชิกไปลงทุนสุรุ่ยสุร่าย หรือไม่มีสิทธิ์ที่จะนำเงินไปลงทุนในธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงได้ เช่น การซื้อหุ้นทุกตัวในตลาดหลักทรัพย์ ฯลฯ ทำให้มั่นใจได้ว่า การออมเงินกับสหกรณ์นั้นมั่นคง ปลอดภัย และไร้ความเสี่ยง

แต่การลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ แน่นอนว่าย่อมให้ผลตอบแทนต่ำ จากทฤษฎีของความเสี่ยงในการลงทุนนั้น การลงทุนใดที่ให้ผลตอบแทนสูง มักจะมีระดับความเสี่ยงที่สูงเช่นกัน ขณะเดียวกันการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูง ไม่จำเป็นว่าจะให้ผลตอบแทนที่สูงเสมอไป หากผู้ตัดสินใจลงทุนไม่มีความรู้ความสามารถ รวมถึงความรอบคอบในการลงทุนเพียงพอ

ดังเช่น **วอร์เรน บัฟเฟตต์** นักลงทุนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในโลก เคยกล่าวไว้ว่า '**ผู้ชายบางคน อ่านเพลย์บอย แต่ผมอ่านรายงานประจำปี**' นั่นหมายความว่า หากใครสักคนต้องการประสบความสำเร็จในการลงทุน สิ่งแรกที่คุณควรรู้และเข้าใจก็คือ ตัวเลขผลการดำเนินธุรกิจจาก 'งบการเงิน' ขององค์กรธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่คุณต้องการนำเงินไปลงทุน หรือแม้กระทั่งองค์กรของตัวคุณเอง เพื่อทำการคาดคะเนอนาคตของธุรกิจนั้น

ปรอทวัดความสำเร็จ

'งบการเงิน' เป็นภาษาสากลทางธุรกิจที่แสดงฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงานของกิจการ การเปลี่ยนแปลงของเงินสด ฯลฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา เปรียบได้กับปรอทวัดความสำเร็จหรือล้มเหลวของทุกธุรกิจ ไม่เว้นแม้ 'สหกรณ์' ผู้บริหารจำเป็นต้องดูงบการเงินเป็น เพื่อใช้ประเมินสถานการณ์ทางการเงิน และใช้ในการตัดสินใจด้านการลงทุนในอนาคต โดยงบการเงินประกอบด้วย งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และงบดุล

งบกำไรขาดทุน แสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรหรือขาดทุนสุทธิ ช่วยให้เราทราบว่าผลกำไรหรือขาดทุนของกิจการนั้นมาจากส่วนใด เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

งบกระแสเงินสด แสดงการเปลี่ยนแปลงเงินสดของกิจการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น รอบปีบัญชี โดยจะแสดงการได้มาและใช้ไปของเงินสด ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสภาพคล่องของกิจการ โดยเฉพาะความสามารถในการชำระหนี้

งบดุล แสดงฐานะของกิจการ ณ วัดสิ้นรอบระยะเวลาบัญชี (วันสิ้นงวดบัญชี) โดยจัดทำขึ้นทุกๆ รอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ เช่น 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น โดยในส่วนของงบดุลนั้นจะแสดงความสัมพันธ์ของสินทรัพย์ หนี้สินและทุน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรักษาความสมดุลให้ได้สม่ำเสมอ ดังสมการบัญชี

สินทรัพย์ = หนี้สิน+ทุน

จากสมการข้างต้นนี้ 'หนี้สิน' หมายถึง เงินเบิกเกินบัญชี (OD) จากธนาคาร เงินรับฝาก ได้แก่ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำจากสมาชิก และจากสหกรณ์อื่นๆ และเงินกู้ยืม เช่น จากสมาชิก สหกรณ์อื่น ชสอ. ธนาคาร นิติบุคคล สถาบันการเงินอื่นๆ รวมถึงเงินที่ได้มาเสมือนเงินกู้ยืม อาทิ ออกตั๋วสัญญาใช้เงิน และเงินรับฝากจากสหกรณ์อื่น ขณะที่ 'ทุน' นั้นหมายถึง ทุนของสหกรณ์ ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น ซึ่งแบ่งออกเป็นหุ้นรายเดือนและหุ้นเพิ่มเป็นครั้งคราว ทุนสำรอง ทุนสะสม และกำไรสุทธิ (ดังจะกล่าวโดยละเอียดในหัวข้อต่อไป)

วางแผนการลงทุน

หลังจากการประเมินผลความสำเร็จของสหกรณ์โดยพิจารณาจากงบการเงินแล้ว สหกรณ์จะต้องวางแผนการลงทุน ซึ่งการลงทุนนั้น แบ่งออกเป็นการลงทุนระยะสั้น และการลงทุนระยะยาว

การลงทุนระยะสั้น แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

เงินฝากธนาคารหรือชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัดที่ระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี

เงินให้สมาชิกกู้หรือสหกรณ์กู้ในส่วนที่ลูกหนี้จะชำระหนี้คืนภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี

เงินลงทุนอื่น เช่น พันธบัตร หุ้นกู้รัฐวิสาหกิจที่ลงทุนไว้และจะสิ้นเวลาการลงทุนไม่เกิน 1 ปี

ขณะที่ ***การลงทุนระยะยาว*** นั้น แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

เงินฝากธนาคารหรือชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีระยะเวลาเกินกว่า 1 ปี

เงินให้สมาชิกกู้หรือสหกรณ์กู้ในส่วนที่ลูกหนี้จะชำระคืนในระยะเวลาเกินกว่า 1 ปี

เงินลงทุนอื่น เช่น พันธบัตร หุ้นกู้รัฐวิสาหกิจที่ลงทุนไว้และมีระยะเวลาสิ้นสุดการลงทุนเกินกว่า 1 ปี

โดยการพิจารณาว่าเงินส่วนใดควรลงทุนระยะสั้นหรือลงทุนระยะยาวนั้น ให้ดูจากที่มาของทุน และระยะเวลาที่เงินทุนนั้นอยู่กับสหกรณ์ สมมุติถ้าสมาชิกคนหนึ่งกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ โดยทำสัญญาจะผ่อนชำระหนี้คืน ภายในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็น 5 ปี 7 ปี หรือ 10 ปีก็ตาม ทางสหกรณ์จะถือว่าเงินที่สมาชิกชำระคืนให้ในปีแรก ไม่ว่าจะเป็น 12 งวด หรือกี่งวดในปีแรกนั้น เป็นเงินลงทุนระยะสั้น และที่เหลือจากนั้นเป็นเงินลงทุนระยะยาว

เช่น สมาชิกกู้เงินและสัญญาจะชำระหนี้คืนทั้งหมด 100 งวด โดยชำระหนี้งวดแรกในเดือนธันวาคมปี 2552 สหกรณ์จะถือว่าเงินงวดแรกนี้เป็นเงินลงทุนระยะสั้น ส่วนเงินอีก 99 งวดที่เหลือเป็นเงินลงทุนระยะยาว

ตรงกันข้ามกับการลงทุนพันธบัตรจะต้องดูยอดเวลาที่พันธบัตรจะสิ้นสุดลง หากสหกรณ์นำเงินไปลงทุนในพันธบัตรภายใน 5 ปี ปีแรกในการลงทุนซื้อพันธบัตร สหกรณ์จะถือเป็นการลงทุนระยะยาว แต่ถ้าซื้อพันธบัตรไปแล้ว 4 ปีกว่าพอปีต่อมาเหลือระยะเวลาอยู่ไม่ถึงปีจึงจะครบกำหนดในปีนั้นๆ กรณีนี้ทางสหกรณ์จะถือเป็นการลงทุนระยะสั้น

สิ่งสำคัญ...สหกรณ์ควรคำนึงถึงที่มาของทุน ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนระยะสั้นและระยะยาวนั้น ควรจะลงทุนตามสัดส่วนที่มาของทุน พยายามรักษาสมดุลอย่าให้มากหรือน้อย เกินไป ยิ่งไปกว่านั้น อย่านำเงินระยะสั้นไปปล่อยลงทุนในระยะยาว ซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหาเงินขาดสภาพคล่อง หรืออย่านำเงินทุนระยะยาวมาปล่อยลงทุนในระยะสั้น ก็เกิดปัญหาเช่นกัน



ตัวอย่าง : อัตราส่วนร้อยละของเงินที่สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ นำไปลงทุนระยะสั้นและระยะยาว

การลงทุน*	เงินลงทุน	
	ระยะสั้น (%)	ระยะยาว (%)
ทุนเรือนหุ้น	-	100
ทุนสำรอง	-	100
ทุนสะสม	10	90
กำไรสุทธิ	100	-
เงินรับฝาก	20	80
เงินกู้ยืม	100	-

หมายเหตุ * สหกรณ์แต่ละแห่งไม่จำเป็นต้องลงทุนตามนี้

ทุนเรือนหุ้น ถือเป็น 'ทุนระยะยาว' สมาชิกจะถอนหุ้นบางส่วนไปไม่ได้ ถ้าจะต้องการนำหุ้นไปใช้ จะต้องลาออกจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ก่อน โดยปกติผู้ที่ลาออกจะคงหุ้นไว้จนสิ้นปีบัญชี เพื่อให้ได้เงินปันผลครั้งสุดท้าย ฉะนั้น วันที่สหกรณ์จะต้องเตรียมเงินไว้ให้พร้อมก็คือ วันแรกของปีบัญชี กล่าวคือ สหกรณ์จำเป็นต้องเตรียมเงินไว้มากกว่าปกติ เผื่อไว้สำหรับสมาชิกที่ต้องการจะลาออกและถอนหุ้นคืน ซึ่งความจริงแล้ว ที่ผ่านมาการถอนหุ้นของสมาชิกนั้น ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อยอดทุนเรือนหุ้นด้วยซ้ำ ตรงกันข้ามมีแต่จะเพิ่มยอดเงินขึ้นทุกปี แต่เพื่อความแน่ใจและไม่ให้เกิดปัญหาว่า สมาชิกมาถอนหุ้น

แล้วไม่ได้ทันที สหกรณ์ควรเบิกเงินมาเตรียมไว้อุ่นใจกว่า แต่ทั้งนี้สหกรณ์สามารถนำเงินทุนเรือนหุ้นทั้งหมดไปลงทุนระยะยาวได้อย่างไม่ต้องกังวล

ทุนสำรอง ถือเป็น 'ทุนระยะยาว' อีกทุนหนึ่ง ซึ่งเพิ่มขึ้นทุกปี อย่างน้อยเพิ่มขึ้นปีละ 10 เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิ จะลดลงได้ก็ต่อเมื่อไปชดเชยการขาดทุนเท่านั้น โดยปกติสหกรณ์ออมทรัพย์จะไม่มีการขาดทุนอยู่แล้ว ดังนั้น สหกรณ์สามารถนำทุนสำรองไปลงทุนระยะยาวได้

ทุนสะสม หรือทุนสะสมตามข้อบังคับ ถือเป็น 'ทุนระยะสั้น' หรือ 'ทุนระยะยาว' ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทุนสะสมของแต่ละสหกรณ์ บางแห่งจัดสรรจากกำไรสุทธิมาแล้วใช้ไปถึง 90 เปอร์เซ็นต์ โดยเหลือทุนเพียง 10 เปอร์เซ็นต์ก็มี แต่สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้น ใช้จ่ายระหว่างปีไม่เกิน 10 เปอร์เซ็นต์ของทุนสะสมทั้งหมด ดังนั้น จึงสามารถนำเงินทุนสะสมนี้ไปลงทุนระยะสั้น 10 เปอร์เซ็นต์ และอีก 90 เปอร์เซ็นต์ นำไปลงทุนระยะยาวได้

กำไรสุทธิ ถือเป็น 'ทุนระยะสั้น' เนื่องจากในระหว่างปีสหกรณ์จะได้กำไรสะสมไปในแต่ละเดือน เมื่อถึงสิ้นปีบัญชีแล้ว จะจัดสรรกำไรสุทธิหมดในปีนั้น จะไม่เหลือเป็นกำไรสุทธิอีกต่อไป จึงนำเงินไปลงทุนระยะสั้นได้เท่านั้น

เงินรับฝาก ส่วนใหญ่จะเป็นเงินรับฝากประเภท 'ออมทรัพย์' มากกว่า 'ฝากประจำ' ยกตัวอย่างสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้น แต่ละปีอัตราส่วนยอดเงินฝากออมทรัพย์ต่อเงินฝากประจำจะอยู่

ประมาณ 85 ต่อ 15 เงินฝากประจำมีระยะเวลาฝาก 3, 6 หรือ 12 เดือน ซึ่งไม่แตกต่างกับเงินฝากออมทรัพย์ (ชนิดเผื่อเรียก) เท่าใดนัก จึงถือเป็นเงิน 'ทุนระยะสั้น' ทั้งที่ความจริงแล้ว จากการสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกผู้ฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้นจะถอนเงินไปใช้ไม่มาก ทำให้ยอดเงินรวมไม่เคลื่อนไหวมากนัก จึงถือได้ว่าเงินฝาก 80 เปอร์เซ็นต์เป็น 'ทุนระยะยาว' เพื่อลงทุนระยะยาวได้ ส่วนอีก 20 เปอร์เซ็นต์ เป็น 'ทุนระยะสั้น'

เงินกู้ยืม เป็นเงินที่กู้จากผู้อื่น เช่น สหกรณ์ ธนาคาร หรือสถาบันการเงินอื่น เป็นต้น เพื่อนำเงินนั้นมาให้สมาชิกสหกรณ์กู้ยืม หรือนำไปลงทุนต่อ ซึ่งส่วนใหญ่สหกรณ์จะต้องผ่อนชำระหนี้ส่วนหนึ่งคืนให้กับสถาบันการเงินภายในระยะเวลา 1 ปี เงินส่วนนี้ทางสหกรณ์จะถือเป็น 'ทุนระยะสั้น' ขณะที่เงินชำระคืนส่วนที่เกิน 1 ปี ถือเป็น 'ทุนระยะยาว' แต่สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้น หากกู้ยืมจากธนาคาร ส่วนใหญ่ก็จะชำระคืนให้ในช่วงสั้นๆ ไม่เกิน 3 เดือน เช่น ใช้บริการเงินโอดีจากธนาคาร เป็นต้น จึงถือว่า 'เงินกู้ยืม' เป็นเงินลงทุนระยะสั้นทั้ง 100 เปอร์เซ็นต์

เทคนิคการลงทุนอย่างฉลาด

เมื่อรู้ว่าเงินก้อนใดของสหกรณ์ควรนำไปลงทุนระยะยาวหรือลงทุนระยะสั้นๆ แล้ว ก็ไม่ใช่ว่าสหกรณ์จะนำเงินนั้นไปลงทุนได้ในทันที แต่ต้องพิจารณาหา 'แหล่งลงทุนที่มีคุณค่า'

หรือแหล่งลงทุนที่ผ่านการพิจารณาและประเมินสถานการณ์จนแน่ใจว่ามีความเสี่ยงต่ำ ปลอดภัยสูง แต่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าก่อน ซึ่งแน่นอนว่าไม่ใช่เรื่องง่ายๆ ที่จะหาได้ในทันทีที่มีเงิน แต่เป็นเรื่องของจังหวะเวลา บ่อยครั้งที่สหกรณ์มีแหล่งลงทุนที่ดี แต่กลับไม่มีเงินลงทุน หรือบางทีก็มีเงินพร้อมลงทุน แต่ไม่มีแหล่งลงทุนที่ดีพอ ก็จะต้องรอต่อไป

โดยการรอนั้นก็ไม่ใช่ว่าทิ้งเงินให้รอไปเฉยๆ อย่างเปล่าประโยชน์ แต่ผู้บริหารสหกรณ์ที่ดีควรรู้จักคิดพลิกแพลงอยู่ตลอดเวลา เช่น ถ้าแหล่งลงทุนระยะยาวยังหาที่เหมาะสมไม่ได้ ก็อาจจะนำเงินส่วนนั้นไปลงทุนระยะสั้นๆ ไว้ก่อนสักระยะหนึ่ง หรืออาจจะหาแหล่งลงทุนที่ดีที่สุด ณ ขณะนั้นลงทุนไปก่อน แต่ระหว่างนั้นก็ต้องมองหาแหล่งลงทุนที่ดีและมีคุณค่าเพื่อ นำเงินทุนดังกล่าวไปลงทุนได้ในที่ที่อยู่ถูกที่ถูกทาง และมีสัดส่วนที่เหมาะสม อย่าปล่อยให้เงินทุนระยะยาวไปอยู่ในแหล่งลงทุนระยะสั้นนานเกินไป หรืออย่าใช้เงินทุนระยะสั้นไปกับการลงทุนระยะยาว เพราะแทนที่จะได้กำไร อาจกลายเป็นว่าสหกรณ์เสียประโยชน์ หรือโอกาสที่จะได้กำไรที่ดีกว่าไป

ฉะนั้น การลงทุนบางครั้งอยู่ที่จังหวะ อย่าใจร้อน ในขณะเดียวกันก็อย่าใจเย็น ผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล และเสาะหาแหล่งการลงทุนรูปแบบใหม่ๆ ที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ภายใต้ความเสี่ยงต่ำ ความปลอดภัยสูง และเป็นไปตาม พ.ร.บ.สหกรณ์ด้วย

ถูกรางวัลที่ 1

สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯมีการริเริ่มลงทุนใน 'สลากออมสิน' โดยก่อนหน้าที่จะมีการลงมติในที่ประชุมว่าจะลงทุนหรือไม่นั้น ผมก็ใช้ความพยายามด้านคณิตศาสตร์ประเมินความเป็นไปได้ในการถูกรางวัล และอธิบายให้กรรมการทุกคนได้เข้าใจว่า การลงทุนในสลากออมสินนั้นคุ้มค่ากับสหกรณ์อย่างไรบ้าง

นอกจากดอกเบี้ยที่จะงอกเงยมาแล้ว ทางสหกรณ์มีโอกาสถูกรางวัลเลขท้าย 4 ตัว และรางวัลเลขท้าย 5 ตัว อีกจำนวนหลายครั้ง จนในที่สุดทุกคนในห้องประชุมก็เห็นพ้องต้องกันว่าการลงทุนในสลากออมสินเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าแน่นอน และตัดสินใจนำเงินไปลงทุนซื้อสลากออมสินอยู่หลายล็อตทีเดียว ล็อตหนึ่งประมาณ 10 - 20 ล้านบาท โดยแต่ละปีสหกรณ์ก็จะถูกรางวัลเลขท้าย 4 - 5 ตัวเป็นปกติ ซึ่งก่อนหน้าที่จะมีการเสนอที่ประชุมนั้น ผมได้ทำการคำนวณตามหลักความน่าจะเป็นทางคณิตศาสตร์แล้ว การซื้อสลากฯโดยเรียงเลขนั้นมีโอกาสถูกเลขท้ายแน่ๆ วิธีนี้จึงไม่ใช่การหลับหูหลับตาเสี่ยงโชค แต่เป็นการลงทุนที่ผมแน่ใจว่าจะได้ผลตอบแทนที่ดีกว่าเงินฝากออมทรัพย์แน่นอน ฉะนั้น ทุกบาททุกสตางค์ของสมาชิก ผมไม่ได้ใช้สุรุ่ยสุร่าย แต่ทุกอย่างที่คิดและทำนั้นต่างมีเหตุและผล

นั่นทำให้ทุกๆ ปีสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯได้ผลตอบแทนจากการซื้อสลากออมสินสูงกว่าการนำเงินไปฝากออมทรัพย์ตามปกติ เนื่องจากจะได้ดอกเบี้ยแล้วก็ยังได้เงินจากการถูกรางวัลมาหลายครั้ง ตั้งแต่รางวัลที่ 2 รางวัลที่ 3 รวมถึงรางวัลเลขท้าย 4 ตัว และ 5 ตัว กระทั่งในเดือนพฤษภาคม 2546 สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯก็ถูกรางวัลที่ 1 ได้รับเงินรางวัล 15 ล้านบาท กลายเป็นปรากฏการณ์ที่ถูกพูดถึงในวงการสหกรณ์ทั่วประเทศ จุดประกายให้สหกรณ์น้อยใหญ่เริ่มหันมาสนใจการลงทุนในสลากออมสินกันถ้วนหน้า และหลังจากนั้นธนาคารออมสินก็ระงับการขายสลากออมสินไประยะหนึ่ง ซึ่งไม่แน่ใจว่า เพราะสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯหรือเปล่า ?

สิ้นปีนั้นเงินรางวัล 15 ล้านบาท ถูกเฉลี่ยคืนกลับไปเป็นเงินรางวัลให้แก่สมาชิกทุกคนของสหกรณ์ออมทรัพย์ ...เพราะนี่คือเงินของสมาชิกทุกคน

สิ่งเหล่านี้สามารถเกิดได้กับทุกสหกรณ์ เพียงแต่ผู้บริหารต้องพยายามตีสถานการณ์ทางการเงินของสหกรณ์ของตัวเองให้แตก และรู้จักจัดการกับเงินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะนั่นหมายถึงอนาคตของสหกรณ์ สำคัญกว่านั้นคือผู้บริหารอย่าโลภมาก อย่าเห็นแก่ผลกำไร จนลงทุนเกินสัดส่วนเงินที่มีอยู่จริง จงพยายามรักษาสมดุลสัดส่วนของเงินทุนระยะสั้นและเงินทุนระยะยาว และไม่ว่าจะเลือกลงทุนใดๆ ก็ตาม ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยในการลงทุนเป็นหลัก

ตัวอย่าง ที่ 1 สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 มีทุนเรือนหุ้น 4,493 ล้านบาท, ทุนสำรอง 630 ล้านบาท, ทุนสะสม 370 ล้านบาท, เงินรับฝาก 9,204 ล้านบาท และเงินกู้ยืม 250 ล้านบาท จึงนำเงินทั้งหมดไปกระจายการลงทุน ดังนี้

การลงทุน	เงินลงทุน (หน่วย : ล้านบาท)		
	ระยะสั้น	ระยะยาว	รวม
ทุนเรือนหุ้น	-	4,493	4,493
ทุนสำรอง	-	630	630
ทุนสะสม	37	333	370
เงินรับฝาก	1,841	7,363	9,204
เงินกู้ยืม	250	-	250
รวม	2,128	12,819	14,947
คิดเป็นร้อยละ	**14%**	**86%**	**100%**

จากงบดุลของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 ทางสหกรณ์ได้นำเงินไปลงทุน ดังนี้

	เงินลงทุน (หน่วย : ล้านบาท)		
การลงทุน	**ระยะสั้น**	**ระยะยาว**	**รวม**
เงินสด-ฝากธนาคาร	2,536	-	2,536
สมาชิกกู้	318	1,420	1,738
สหกรณ์กู้	1,362	3,689	5,051
ลงทุนอื่น	610	5,172	5,782
รวม	4,826	10,281	15,107
คิดเป็นร้อยละ	**32%**	**68%**	**100%**

จากตารางจะเห็นได้ว่า การลงทุนระยะยาวที่ดำเนินการจริงของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้นต่ำกว่าที่ควรจะเป็น 2,500 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 18 ของเงินลงทุนทั้งหมด นับว่าเป็นการลงทุนที่ความปลอดภัย แต่ผลตอบแทนน้อย ฉะนั้น ถ้าเราลงทุนระยะยาวมากขึ้น หรือลงทุนระยะสั้นให้น้อยลงตามสัดส่วนเงินลงทุนระยะยาว 86 เปอร์เซ็นต์ ก็จะทำให้ได้ผลตอบแทนมากขึ้นอีก

ตัวอย่างที่ 2 สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 มีทุนเรือนหุ้น 6,163 ล้านบาท, ทุนสำรอง 847 ล้านบาท, ทุนสะสม 502 ล้านบาท, เงินรับฝาก 8,901 ล้านบาท และเงินกู้ยืม 2,644 ล้านบาท จึงนำเงินทั้งหมดไปกระจายลงทุนดังตารางข้างล่างนี้

	เงินลงทุน (หน่วย : ล้านบาท)		
การลงทุน	**ระยะสั้น**	**ระยะยาว**	**รวม**
ทุนเรือนหุ้น	-	6,163	6,163
ทุนสำรอง	-	847	847
ทุนสะสม	50	452	502
กำไรสุทธิ	630	-	630
เงินรับฝาก	1,780	7,121	8,901
เงินกู้ยืม	2,644	-	2,644
รวม	5,104	14,583	19,687
คิดเป็นร้อยละ	**26%**	**74%**	100%

จากงบดุลของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 ปรากฏว่านำเงินไปลงทุน ดังนี้

การลงทุน	**เงินลงทุน** (หน่วย : ล้านบาท)		
	ระยะสั้น	**ระยะยาว**	**รวม**
เงินสด/ฝากธนาคาร	447	-	447
สมาชิกกู้	361	1,894	2,255
สหกรณ์กู้	2,071	8,120	10,191
ลงทุนอื่น	430	6,246	6,676
รวม	3,309	16,260	19,569
คิดเป็นร้อยละ	**17%**	**83%**	**100%**

จะเห็นได้ว่า การลงทุนระยะยาวที่ดำเนินการจริงของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้นสูงกว่าที่ควรจะเป็นประมาณ 1,700 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 9 ของเงินลงทุนทั้งหมด นับว่าเป็นความไม่ปลอดภัยมากนัก แต่ถ้าเราลงทุนระยะยาวมากกว่าตามสัดส่วน ก็จะทำให้ได้ผลตอบแทนมากขึ้นกว่าปกติ

ข้อควรระวัง ! ในการลงทุนใดๆ นั้นไม่ควรลงทุนระยะยาวมากจนเกินเหตุ เพราะจะทำให้ขาดสภาพคล่อง เป็นผลเสียหายแก่การดำเนินงานของสหกรณ์ได้ แต่หากลงทุนระยะสั้นมากเกินไป ก็อาจจะทำให้สหกรณ์ได้ผลตอบแทนน้อย เพราะโดยธรรมชาติแล้ว การลงทุนระยะสั้นนั้นปลอดภัยมาก แต่มักจะให้

ผลตอบแทนต่ำ ในขณะที่การลงทุนระยะยาวจะได้ผลตอบแทนที่สูงกว่า แต่แน่นอนว่าปลอดภัยน้อยกว่าการลงทุนระยะสั้น

ฉะนั้น สหกรณ์ต้องควบคุมสัดส่วนเงินลงทุนให้พอดี โดยสหกรณ์แต่ละแห่งนั้นจะมีสัดส่วนในการลงทุนที่แตกต่างกันไปตามสัดส่วนของแหล่งเงินทุนที่ได้มา กล่าวคือ เงินทุนระยะสั้นและระยะยาวเท่าไหร่ ก็ลงทุนตามสัดส่วนนั้น

Tips : การลงทุนระยะสั้น ปลอดภัยมาก แต่ผลตอบแทนน้อย การลงทุนระยะยาว ผลตอบแทนมาก แต่ปลอดภัยน้อยกว่าการลงทุนระยะสั้น และถ้าปล่อยลงทุนระยะยาวมากไป ก็อาจจะทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงินได้

ลงทุนแบบกระจายความเสี่ยง

แม้ในการลงทุนของสหกรณ์นั้นจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นน้อยมาก เนื่องจากสหกรณ์ต้องลงทุนในแหล่งลงทุนตามที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น ซึ่งเน้นให้สหกรณ์ลงทุนในที่ที่มีความเสี่ยงน้อยอยู่แล้ว ทำให้ผู้บริหารสหกรณ์นั้นมีหน้าที่อย่างเดียวคือ เลือกเฟ้นแหล่งลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าอย่างถูกจังหวะถูกเวลา โดยต้องอยู่ภายใต้สัดส่วนของเงินทุนตามแหล่งที่มา เพื่อจะไม่ให้เกิดกรณี 'ขาดสภาพคล่องทางการเงิน' ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงหลักของสหกรณ์

เพื่อให้ปลอดจากความเสี่ยงดังกล่าว สหกรณ์ก็ควรเน้นการลงทุนที่หลากหลาย อย่าทุ่มเงินลงทุนอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป ยิ่งถ้าโอกาสไม่เอื้ออำนวย สหกรณ์ควรลงทุนเท่าที่

มีเงิน หรือถ้าไม่มีเงินแต่อยากลงทุน ก็ต้องรู้จักรอ อย่าพยายามกู้เงินเพื่อมาลงทุนหากไม่มั่นใจ เพราะนอกจากจะไม่ได้กำไรมิหนำซ้ำอาจจะทำให้สหกรณ์ขาดทุนจากการต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินที่กู้ยืมมาอีกได้

ฉะนั้น สหกรณ์ต้องพยายามเกลี่ยการลงทุนรายปีให้สม่ำเสมอกัน เพื่อเงินลงทุนและกำไรที่ครบตามกำหนด แม้จะต่างกาล ต่างวาระก็ควรใกล้เคียงกัน เช่น สหกรณ์ต้องการลงทุนระยะยาว 10,000 ล้านบาท ภายในระยะเวลา 10 ปี แต่ละปีสหกรณ์ก็ควรลงทุนเพิ่มปีละ 1,000 ล้านบาท หรือถ้าไม่ทำให้เท่ากัน ก็ต้องพยายามให้ใกล้เคียงกันมากที่สุด เพื่อให้สหกรณ์มีผลตอบแทนกลับเข้ามาในแต่ละปีใกล้เคียงและมีทุนหมุนเวียนตลอดเวลา

สหกรณ์ไม่ควรลงทุนอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือระยะเวลาใดเวลาหนึ่งมากเกินไป แต่ควรลงทุนโดยสม่ำเสมอกัน และมีการเริ่มต้นที่แตกต่างกันออกไป เพื่อให้ผลตอบแทนเข้ามาทุกๆ ปี เช่น ลงทุนภายใน 3 ปี 4 ปี 5 ปี 6 ปี และ 8 ปี เป็นต้น นอกจากนี้ต้องพยายามรักษาเงินลงทุนแต่ละปีให้ใกล้เคียงกันทุกปี

ยกตัวอย่าง ในปี 2540 ซึ่งเกิดวิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้งขึ้นในประเทศไทย อัตราดอกเบี้ยในตลาดกลับดีกว่าปกติ ฉะนั้นลงทุนอะไรก็ได้ผลตอบแทนสูง เนื่องจากสถาบันต่างๆ ต้องการระดมเงินฝากและเงินลงทุนเพื่อดำเนินกิจการของเขา จึงใช้วิธีจูงใจลูกค้าด้วยอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าปกติ นั่นกลายเป็นผลพลอยได้สำหรับสหกรณ์ ซึ่งไม่ว่าจะลงทุนอะไร ก็ได้ผลตอบแทนสูงกว่าปีที่ผ่านมา แต่ทั้งนี้สหกรณ์ก็ไม่ลืมที่จะรักษา

ระดับการใช้ไปของเงินทุนให้สมดุลกับแหล่งที่ได้มา เพียงเท่านี้สหกรณ์ก็สามารถอยู่ได้ไปรอด

ล้มเหลว ! เพราะไม่ลงทุน

หลายครั้งที่สหกรณ์ประสบความล้มเหลว เพราะผู้บริหารไม่ได้นำเงินที่ระดมมาจากสมาชิกไปลงทุน ซึ่งอาจจะเกิดจากไม่มีความรู้ความสามารถในการจัดการทางการเงิน ซ้ำร้ายกว่านั้นผู้บริหารอาจจะนำเงินที่ได้มาเข้ากระเป๋าตัวเองกว่าระบบจะตรวจสอบได้ เงินก็สูญไปหมดแล้ว

ฉะนั้น ในการตัดสินใจเลือกที่จะเป็นสมาชิกในสหกรณ์ใดนั้นก็เป็นสิ่งสำคัญ ต้องดูจากประวัติสหกรณ์ ผลงาน และประวัติของผู้บริหาร เนื่องจากบุคคลนี้จะต้องเป็นผู้ที่เรามอบความไว้วางใจ และมอบเงินของเราไปให้เขาดูแลให้ ถ้าเราเลือกประธานกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ขาดความรู้ความสามารถมาบริหารงาน สหกรณ์ก็ล้มเหลวได้อย่างไม่ต้องสงสัย

นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารประเภทไม่ทุจริต แต่มีความโลภมาก ไม่รอบคอบ คิดแต่จะเอากำไรอย่างเดียว แทนที่จะลงทุนตาม พ.ร.บกำหนด กลับนำเงินสมาชิกไปลงทุนที่ผิดกฎหมาย เช่น ลงทุนในหุ้นกู้ ซึ่งผลตอบแทนก็สูงตามไปด้วย แต่ในทางสหกรณ์ถือเป็นการลงทุนที่มีความมั่นคงต่ำ ความเสี่ยงสูง สามารถล้มเหลวได้ตลอดเวลา

หัวใจของการลงทุนของสหกรณ์ ผู้บริหารต้องเป็นคนไม่โลภ ยึดทางสายกลาง และมีความสามารถในการเลือกสรรแหล่งลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า เพื่ออนาคตของสหกรณ์...





9

• สหกรณ์แก้จน

"...คนอื่นจะว่าอย่างไรก็ช่างเขา จะว่าเมืองไทยล้าสมัย ว่าเมืองไทยเชย ว่าเมืองไทยไม่มีสิ่งใหม่แต่เราอยู่อย่างพอมีพอกิน และขอให้ทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้เมืองไทยพออยู่พอกิน มีความสงบ ช่วยกันรักษาส่วนรวม ให้อยู่ที่พอสมควร ขอย้ำพอควร พออยู่พอกิน มีความสงบไม่ให้คนอื่นมาแย่งคุณสมบัตินี้ไปจากเราได้..."

นี้เป็นเพียงเศษเสี้ยวจากพระราชกระแสรับสั่งในเรื่อง 'เศรษฐกิจพอเพียง' แก่ผู้เข้าเฝ้าถวายพระพรชัยมงคล เนื่องในวันเฉลิมพระชนมพรรษาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2517

จะเห็นได้ว่าตลอด 35 ปีที่ผ่าน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพยายามชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนตามปรัชญา '**เศรษฐกิจพอเพียง**' แก่พสกนิกรชาวไทยมาสม่ำเสมอ

กระทั่งในวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2540 ภายหลังวิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง ท่านก็ทรงมีพระราชดำรัสถึงอีกครั้งว่า

"การจะเป็นเสือนั้นมันไม่สำคัญ สำคัญอยู่ที่เราพออยู่พอกิน และมีเศรษฐกิจการเป็นอยู่แบบพอมีพอกิน แบบพอมีพอกิน หมายความว่า อุ้มชูตัวเองได้ ให้มีพอเพียงกับตัวเอง"

ท่ามกลางการแข่งขันทำมาหากิน เพื่อยอดเงินในบัญชีของคนส่วนใหญ่ในปัจจุบันนั้น ผมได้ค้นพบว่า เคล็ดลับที่จะทำให้คนเรามีเงินมากขึ้น ก็คือเราต้องใช้จ่ายให้น้อยลง หรือยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พอใจสิ่งที่ตัวเองมีอยู่ และพึ่งพาตัวเองให้มากที่สุด

เช่นเดียวกับอุดมการณ์ของขบวนการสหกรณ์ที่เน้นการกระจายสินทรัพย์และรายได้อย่างเป็นธรรม ทำให้คนจนมีงานทำ มีอาหาร มีที่อยู่อาศัย และได้รับการสาธารณสุขที่เหมาะสม อันเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ นั่นจึงเป็นที่มาของการให้บริการ 'เงินกู้ยืม' เพื่อการกินดีอยู่ดีของสมาชิก

กู้อย่างไรจึงเกิดผล

สำหรับการกู้เงินสหกรณ์นั้น ไม่ใช่ใครจะกู้เท่าไหร่หรือจะกู้ไปทำอะไรก็ได้ แต่สหกรณ์จะส่งเสริมให้คนกู้เงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังพระราชดำรัสของในหลวงที่ว่า

"การกู้เงิน เงินนั้นต้องให้เกิดประโยชน์
มิใช่กู้สำหรับไปเล่น ไปทำอะไรที่ไม่เกิดประโยชน์
ถ้ากู้เงินแล้ว ทำให้มีรายได้ก็เท่ากับใช้หนี้ได้
ไม่ต้องติดหนี้ ไม่ต้องเดือดร้อน ไม่ต้องเสียเกียรติ"

ฉะนั้น หากสมาชิกจะกู้เงินแล้วไปกินเหล้า เที่ยวเตร่ หรือซื้อรถราคาแพง ฯลฯ แน่นอนว่าสหกรณ์ก็คงไม่อนุมัติ แต่หากสมาชิกต้องการเงินเพื่อไปใช้ในการปลูกบ้านสร้างเรือน หรือเพื่อการศึกษาบุตร หรือซื้อรถเพื่อใช้งาน ฯลฯ เหล่านี้สหกรณ์จะส่งเสริมอย่างเต็มที่ ทั้งนี้สหกรณ์ได้แบ่งเงินกู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ และเงินกู้พิเศษ

เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน

ซึ่งเป็นเงินกู้ระยะสั้น เพื่อบำบัดทุกข์เล็กๆ น้อยๆ ให้กับสมาชิก โดยสมาชิกนำเงินไปใช้เดือนต่อเดือน เช่น รถชนต้องนำเงินไปซ่อมรถ ฯลฯ โดยปกติเป็นการกู้วนซ้ำทุกเดือน หรือกู้ซ้ำๆ ซากๆ ดังนั้น ระยะเวลาในผ่อนชำระหนี้ คือ 1 งวดเดือน อย่างมากไม่เกิน 2 งวดเดือน

โดยสหกรณ์จะกำหนดเงื่อนไขให้สมาชิกชำระหนี้เงินกู้ไม่เกิน 2 งวดเดือน และวงเงินกู้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของเงินเดือน หรือไม่เกิน 90 เปอร์เซ็นต์ของหุ้นที่สมาชิกผู้กู้ถือไว้ หรืออาจจะกำหนดวงเงินขั้นสูงที่จะกู้ได้ เช่น 30,000 บาท หรือ 50,000 บาท ดังเช่นในปัจจุบัน

ยกตัวอย่าง สมาชิกคนหนึ่งมีหุ้น 1 ล้านบาท ก็จะสามารถกู้ได้ 900,000 บาท ซึ่งถ้าเกิดกรณีสมาชิกหนีหนี้ สหกรณ์ก็ยังสามารถหักหนี้และดอกเบี้ยเงินกู้ออกจากหุ้นได้ และหลังจากนั้น 3 เดือน สมาชิกคนดังกล่าวก็จะพ้นจากการเป็นสมาชิกภาพในที่สุด

ขณะที่สหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่ง ขยายงวดชำระหนี้ออกไปเป็น 3 งวด 4 งวด 12 งวด และ 48 งวด ซึ่งเมื่อสมาชิกกู้วนซ้ำทุกเดือน ทำให้การส่งชำระหนี้ยาวนานมากขึ้น เป็นที่น่าสังเกตว่า ไม่ควรจะเรียกการกู้ประเภทนี้ว่าเป็น 'การกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน' แล้ว แต่ควรเปลี่ยนเป็น 'การกู้สามัญระยะสั้น' น่าจะเหมาะสมกว่า ดังนั้น หากสหกรณ์ต้องการขยายวงเงินกู้ขั้นสูงนั้นสามารถทำได้ แต่ไม่ควรขยายงวดชำระหนี้ ถ้าเราขยายทั้งวงเงินและขยายทั้งงวดชำระหนี้ก็จะทำให้สมาชิกเป็นหนี้นานขึ้น ซึ่งผิดหลักการสหกรณ์

เทคนิคการบริหารเงินกู้ฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกสามารถแบ่งเงินกู้ออกเป็น 4 ส่วน จากนั้นวันต่อมาให้นำเงินไปฝากสหกรณ์ไว้ 3 ส่วน พอวันที่ 8, 16 และ 23 ก็ค่อยถอนเงินครั้งละ 1 ส่วนมาใช้จ่าย หรือถอนเมื่อมีการใช้จ่ายเท่านั้น จะช่วยให้เงินที่กู้มานั้นถูกใช้อย่างรอบคอบ แถมยังได้ดอกเบี้ยจากการฝากเงินอีกด้วย

ยกตัวอย่าง สมมุติมีสมาชิกคนหนึ่งกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินไป 4,000 บาท ด้วยอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ 6.50 เปอร์เซ็นต์ต่อปีและอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก 1.75 เปอร์เซ็นต์ต่อปี ตามหลักควรนำเงินที่ไม่ได้ใช้ไปฝากสหกรณ์ก่อน จากนั้นจึงค่อยๆ ถอนออกมา ดังตาราง

วันที่	จำนวนวันฝาก		
	เงินฝาก	ต่อเดือน	ต่อปี
1	3,000	7 วัน	84 วัน
8	2,000	8 วัน	96 วัน
16	1,000	7 วัน	84 วัน
23	-	-	-

นั่นหมายความว่า...

จ่าย ดอกเบี้ยกู้ 6.50 เปอร์เซ็นต์ต่อปี	(4,000 เท่ากับ x 6.50/100)	260.00
รับ ดอกเบี้ยเงินฝาก 1.75 เปอร์เซ็นต์ต่อปี	(3,000 x 1.75/100 x 84/365) + (2,000 x 1.75/100 x 96/365) + (1,000 x 1.75/100 x 84/365)	25.32
เปรียบเสมือนได้รับเงินเฉลี่ยคืน เท่ากับ	25.32 / 260.00 x 100	9.74%

สมาชิกปฏิบัติเช่นนี้ เสมือนได้เงินเฉลี่ยคืนเพิ่มจากที่สหกรณ์ให้อีกด้วย

เงินกู้สามัญ

เงินกู้ประเภทที่ 2 เป็นเงินกู้ระยะปานกลาง กึ่งบำบัดทุกข์บำรุงสุข โดยส่วนใหญ่สมาชิกจะนำเงินกู้ดังกล่าวไปใช้เพื่อการบริโภคเป็นส่วนใหญ่ บางคนนำเงินไปลงทุนซ่อมแซมทรัพย์สินของตนเอง ระยะเวลาชำระหนี้คืนไม่เกิน 72 งวด หรือไม่เกิน 6 ปี

โดยมีเงื่อนไขว่าต้องใช้บุคคลค้ำประกัน (ส่วนใหญ่ผู้ค้ำต้องเหลืออายุราชการมากกว่าผู้กู้ ในกรณีที่ผู้กู้เกษียณอายุงานไป อย่างไรก็ยังเหลือบุคคลค้ำประกัน) หรือใช้ 90 เปอร์เซ็นต์ของ 'หุ้น' หรือ 'เงินฝาก' ค้ำประกัน ทั้งนี้วงเงินกู้ต้องไม่เกิน 35 เท่าของเงินเดือน หรือไม่เกิน 500,000 บาท

สูตรคำนวณ : การชำระเงินกู้งวดแรก

= จำนวนเท่าของเงินเดือน x (1/จำนวนงวดที่ชำระหนี้ + อัตราดอกเบี้ยเงินให้สมาชิกกู้ต่อปี /12)

ตัวอย่างที่ 1 : กู้ 35 เท่าของเงินเดือน ผ่อนชำระหนี้ 100 งวด อัตราดอกเบี้ยเงินให้สมาชิกกู้ 7.50 เปอร์เซ็นต์ต่อปี

วิธีทำ การชำระเงินกู้งวดแรก = 35 x (1/100 + 0.075/12)

= 35 x (0.01 + 0.00675)

= 0.56875 หรือ 56.88 % ของเงินเดือน

ตัวอย่างที่ 2 : กู้ 30 เท่าของเงินเดือน ผ่อนชำระหนี้ 100 งวด อัตราดอกเบี้ยเงินให้สมาชิกกู้ 6 เปอร์เซ็นต์ต่อปี

วิธีทำ การชำระเงินกู้งวดแรก = 30 x (1/100 + 0.06/12)

= 30 x (0.01 + 0.005)

= 0.45 หรือ 45.00 % ของเงินเดือน

ตัวอย่างที่ 3 : กู้ 23 เท่าของเงินเดือนผ่อนชำระหนี้ 60 งวด อัตราดอกเบี้ยเงินให้สมาชิกกู้ 5.75 เปอร์เซ็นต์ต่อปี

วิธีทำ การชำระเงินกู้งวดแรก = 23 x (1/60 + 0.0575/12)

= 23 x (0.016667 + 0.004792)

= 23 x 0.021459 หรือ 49.35 % ของเงินเดือน

ตัวอย่างที่ 4 : กู้ 20 เท่าของเงินเดือนผ่อนชำระหนี้ 72 งวด อัตราดอกเบี้ยเงินให้สมาชิกกู้ 6.00 เปอร์เซ็นต์ต่อปี

วิธีทำ การชำระเงินกู้งวดแรก = 20 x (1/72 + 0.06/12)

= 20 x (0.013889 + 0.005000)

= 20 x 0.018889 หรือ 37.78 % ของเงินเดือน

ตัวอย่าง การชำระหนี้งวดแรก โดยพิจารณาจากจำนวนเท่าของเงินเดือน และอัตราดอกเบี้ย

จำนวนเท่าของเงินเดือน การชำระหนี้งวดแรก (เท่าของเงินเดือน)	10	15	20	25	30	35
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ 7.50% ส่งชำระ 100 งวด	16.25%	24.38%	32.50%	40.63%	48.75%	56.88%
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ 7.00% ส่งชำระ 100 งวด	15.83%	23.75%	31.67%	39.58%	47.50%	55.42%
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ 6.00% ส่งชำระ 100 งวด	15.00%	22.50%	30.00%	37.50%	45.00%	52.50%
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ 6.00% ส่งชำระ 84 งวด	16.90%	25.36%	33.81%	42.26%	50.71%	59.17%
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ 6.00% ส่งชำระ 72 งวด	18.89%	28.33%	37.78%	47.22%	56.67%	66.11%

หมายเหตุ การกู้วนซ้ำอยู่ระหว่าง 6 - 12 งวดเดือน ถ้าจำเป็นต้องขยายวงเงินกู้ยืม อย่าได้ขยายจำนวนงวดการชำระหนี้ตาม

โดยหลักเกณฑ์ในการค้ำประกันนั้นสามารถทำได้หลายหลักเกณฑ์ ได้แก่ ***การใช้บุคคลค้ำประกัน*** โดยมีเงื่อนไขให้ผู้กู้ต้องหาผู้ค้ำประกันไม่น้อยกว่า 2 คน และกำหนดให้ภาระการค้ำประกันไม่ควรเกิน 200,000 บาทต่อคน ดังนั้น ถ้าวงเงินกู้ 500,000 - 600,000 บาท ต้องใช้ผู้ค้ำประกันอย่างน้อย 3 คน เพื่อสหกรณ์ต้องการเฉลี่ยความเสี่ยง แต่ถ้าในกรณีผู้ค้ำประกันไม่สบายใจ ก็สามารถกำหนดยอดเงินที่ตนเองต้องการค้ำประกันไว้ และไม่จำกัดจำนวนผู้ค้ำประกัน แต่ในทางเดียวกัน หากสมาชิกที่มีเครดิตไม่ดี นั่นทำให้ต้องหาผู้ค้ำประกันเพิ่มหลายคน แต่จำเป็นต้องสร้างระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำหรับทะเบียนผู้ค้ำประกันให้เรียบร้อยก่อน จึงจะประกาศใช้วิธีการนี้ได้

ทั้งนี้ต้องระบุเงื่อนไขการค้ำประกันเพิ่มเติมว่าคู่สมรสค้ำประกันซึ่งกันและกันไม่ได้ รวมถึงผู้ค้ำประกันที่มีคู่สมรสต้องได้รับคำยินยอมจากคู่สมรส แต่หากผู้ค้ำประกันพ้นสมาชิกภาพ (เช่น ตาย ลาออก) ผู้กู้ต้องหาผู้ค้ำประกันใหม่มาค้ำแทน

หลักเกณฑ์ที่ 2 คือ ***การใช้ 'เงินฝาก' ค้ำประกัน*** ซึ่งปกติจะต้องเป็นเงินฝากประเภท 'ประจำ' ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของเงินฝาก เพราะถ้าถอนเงินฝากประจำมาใช้ ก่อนที่จะครบกำหนดเวลาฝากจะทำให้ได้ดอกเบี้ยลดลง จึงนำมาค้ำประกันเงินกู้ไว้จนครบกำหนด แต่สามารถรับดอกเบี้ยไปใช้ได้

หลักเกณฑ์ที่ 3 คือ ***การใช้ 'หุ้น' ค้ำประกัน*** โดยใช้หุ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของมูลค่าหุ้นสามารถนำมาใช้ค้ำประกันหนี้ของสมาชิกได้ โดยส่วนหนึ่งของมูลค่าหุ้น ต้องใช้เป็นประกันหนี้เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินก่อน

ยกตัวอย่าง สมาชิกคนหนึ่งมีหุ้นอยู่ในสหกรณ์ 200,000 บาท และกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินไป 9,000 บาท นั่นหมายถึง เขาได้ใช้มูลค่าหุ้น 10,000 บาท ประกันหนี้เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินไปแล้ว ดังนั้น จะเหลือมูลค่าหุ้นเพียง 190,000 บาท เพื่อค้ำประกันหนี้เงินกู้สามัญได้ไม่เกิน 90/100 x 190,000 หรือ 171,000 บาท นั่นเอง

ในกรณีที่สมาชิกใช้ 'หุ้น' หรือ 'เงินฝาก' ค้ำประกันนั้น สหกรณ์สามารถกำหนดให้สมาชิกกู้ได้ทุกเดือน ยกตัวอย่าง สมาชิกมีหุ้นอยู่ 100,000 บาท จะค้ำประกันหนี้ได้ไม่เกิน 90,000 บาท โดยกระทำ ดังนี้

เดือนแรกกู้เงินไป 20,000 บาท ต่อมาเดือนที่ 2 ต้องการใช้เงินอีก 30,000 บาท จึงยื่นกู้ 50,000 บาท และต่อมาเดือนที่ 3 ต้องการใช้เงินอีก 10,000 บาท ก็ยื่นกู้ 60,000 บาท ก็ย่อมทำได้ โดยกู้เงินทุกๆ เดือน เดือนละ 1 ครั้ง

เงินกู้พิเศษ

เงินกู้ประเภทสุดท้ายถือเป็นเงินกู้ระยะยาวเพื่อบำรุงสุข เช่น นำเงินไปซื้อที่ดิน หรือปลูกบ้านสร้างเรือน ฯลฯ เป็นที่อยู่อาศัยของตนเองและครอบครัว ซึ่งหนึ่งในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือให้สมาชิกมีบ้านและที่ดินเป็นของตนเอง

เป็นการกู้เพื่อเคหะสงเคราะห์ สมาชิกไม่ควรเช่าบ้านอยู่จนเกษียณอายุราชการหรืองานประจำ โดยมีระยะเวลาชำระหนี้คืนเป็นระยะเวลายาวไม่เกิน 300 งวด โดยการกู้วนซ้ำควรจะนานเกินกว่าปีละครั้ง เช่น 15 เดือน 24 เดือน 30 เดือน เป็นต้น โดยการกู้ประเภทนี้ไม่สามารถใช้บุคคลค้ำประกันได้ สมาชิกต้องใช้อสังหาริมทรัพย์คือ โฉนดที่ดิน และ/หรือสิ่งปลูกสร้างค้ำประกัน ไม่เกิน 70 - 80 เปอร์เซ็นต์ของราคาประเมิน* ซึ่งในกรณีที่สมาชิกใช้สิ่งปลูกสร้างค้ำประกันด้วยต้องทำประกันอัคคีภัย โดยยกผลประโยชน์ให้สหกรณ์ หรืออาจจะใช้ 'หุ้น' หรือ 'เงินฝาก' ไม่ต่ำกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ค้ำประกัน แต่ไม่จำเป็นต้องกำหนดจำนวนเท่าของเงินเดือนเหมือนเงินกู้สามัญ แต่ใช้วิธีการกำหนดวงเงินกู้ เช่น ไม่เกิน 1 ล้านบาท 2 ล้านบาท หรือ 3 ล้านบาท เป็นต้น

***ข้อควรระวัง!** ในการประเมินราคาหลักทรัพย์ นอกจากสหกรณ์จำเป็นต้องนำราคาประเมินของกรมที่ดินมาประกอบการพิจารณาแล้ว ยังควรนำราคาซื้อ-ขายในบริเวณใกล้เคียงและพิจารณาสภาพแวดล้อมประกอบ จงอย่าประเมินราคาสูงจนเกินเหตุ และควรคิดอยู่เสมอว่า ถ้าเป็นตัวเองนั้นจะซื้อหรือไม่? เพื่อลดความเสี่ยงของภาวะหนี้เน่าในที่สุด

สำหรับสหกรณ์ที่ยังมีประสบการณ์น้อย อย่าเพิ่งรีบเปิดให้บริการเงินกู้พิเศษนี้ หรือหากจำเป็นต้องเปิด ก็ควรแนะนำให้สมาชิกกู้เพื่อไปซื้อบ้านจัดสรร โดยใช้ราคาจะซื้อจะขายเป็นราคาประเมิน และกำหนดให้สมาชิกนำโฉนดที่ดินและบ้านมาจำนองเป็นประกันหนี้กับสหกรณ์ รับรองว่าสมาชิกเหล่านี้จะไม่หนีหนี้อย่างแน่นอน เพราะต้องการมีที่อยู่เป็นของตนเองต่อไป และที่สำคัญเมื่อสมาชิกผ่อนชำระหนี้ระยะยาวกับสหกรณ์ จะพบว่าเมื่อเทียบกับเงินที่ผ่อนเป็นเงินต้นและดอกเบี้ยจะสูงกว่าค่าเช่าบ้านไม่มากนัก แต่ได้บ้านเป็นของตัวเอง

วิธีการผ่อนชำระหนี้เงินกู้พิเศษ ปกติจะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ หนึ่ง, **ส่ง 'แบบสหกรณ์'** คือ การชำระเงินต้นคงที่เท่าๆ กันทุกงวด ส่วนดอกเบี้ยจะลดลงทุกเดือน และสอง, **ส่ง 'แบบธนาคาร'** คือ การชำระเงินรวม (เงินต้นและดอกเบี้ย) คงที่เท่าๆ กันทุกงวด แต่ละงวดจะคำนวณดอกเบี้ยก่อน แล้วนำไปหักเงินรวม ส่วนที่เหลือเป็นการส่งเงินต้น ในเดือนแรกจะต้องส่งดอกเบี้ยมาก และเงินต้นน้อย ในงวดท้ายๆ จะส่งดอกเบี้ยน้อย และเงินต้นมากขึ้น

การส่งชำระหนี้ทั้ง 2 แบบข้างต้นไม่มีการได้เปรียบเสียเปรียบกัน เพราะสหกรณ์คิดดอกเบี้ยลดลงตามเงินต้นที่ลดลงเสมอ เพียงแต่การผ่อนชำระแบบธนาคารนั้นจะทำให้สมาชิกมีเงินเดือนเหลือมากกว่า

นอกเหนือจากวิธีผ่อนชำระหนี้เงินกู้พิเศษข้างต้น ในวงการธุรกิจการเงินยังมีวิธีการส่งชำระหนี้แบบที่ 3 คือ การกำหนดงวดการชำระหนี้ เช่น ภายใน 24 งวด คิดดอกเบี้ยจากเงินต้น

ทั้งหมดจนครบกำหนดเวลา รวมกันกับเงินต้นแล้วหารด้วยระยะเวลา คือ 24 งวด จะเป็นยอดเงินที่ต้องส่งแต่ละงวด ซึ่งถือเป็นวิธีการของการเช่าซื้อ โดยวิธีการส่งแบบนี้ บางทีเรียกกันว่าส่ง '**แบบไฟแนนซ์**' หรือที่เรียกว่า 'Flat Rate' ซึ่งในวงการสหกรณ์นั้นยังไม่มีการนำมาใช้ เพราะเป็นการเอาเปรียบสมาชิกเกินไป

ขณะที่ในปัจจุบัน ธนาคารออมสินเริ่มนำมาใช้กับประชาชนที่กู้เงินไปประกอบอาชีพแล้ว โดยธนาคารจะบอกว่าจ่ายอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 ต่อเดือน แต่เมื่อมาคิดคำนวณให้ละเอียดแล้ว ปรากฏว่าลูกค้าที่กู้เงินนั้นต้องเสียดอกเบี้ยร้อยละ 22.50 ต่อปี ไม่ใช่ร้อยละ 12 ต่อปีอย่างที่เข้าใจ !!

การกำหนดวงเงินกู้

หลักการกำหนดวงเงินกู้ยืมของสหกรณ์ส่วนใหญ่นั้นมักจะใช้วิธียืนตัวเลขหลักแรก และหลักที่ 2 ของทุนเรือนหุ้นไว้แล้ว เติมศูนย์ตั้งแต่หลักที่ 3 ถึงหลักสุดท้าย เช่น ทุนเรือนหุ้น 37,458,210 บาท วงเงินกู้จะเท่ากับ 37,000,000 บาท, ทุนเรือนหุ้น 149,634,870 บาท วงเงินกู้เท่ากับ 140,000,000 บาท เป็นต้น

พอได้วงเงินกู้โดยรวมแล้ว สหกรณ์ก็ต้องกำหนดวงเงินกู้ให้กับเงินกู้แต่ละประเภท ได้แก่ ***เงินกู้สามัญ*** นั้น สหกรณ์ควรพิจารณาจาก เมื่อสมาชิกส่งหนี้เงินกู้ (เงินต้นพร้อมดอกเบี้ย) แล้ว ควรเหลือเงินเดือนไว้กินอย่างน้อยร้อยละ 30 - 35 ของเงินเดือน ขณะที่ ***เงินกู้พิเศษ*** นั้น สหกรณ์ควรพิจารณาจาก

เมื่อสมาชิกส่งหนี้เงินกู้ ควรเหลือเงินเดือนไว้กินอย่างน้อย ร้อยละ 10 - 20 ของเงินเดือน

ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้สมาชิกมีเงินพอกินพอใช้ในแต่ละเดือน โดยไม่ต้องไปทำมาหากินล่วงเวลางาน หากแต่ใช้วิธีประหยัด ขยัน อดทน ซึ่งตรงกับเคล็ดลับการทำให้คนเรามีเงินมากขึ้น ก็คือเราต้องใช้จ่ายให้น้อยลง ดังที่กล่าวไว้ตั้งแต่ต้น

แต่หากเดือนใดเกิดเหตุฉุกเฉินจนทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงินกับสมาชิกระหว่างที่กู้เงินสามัญหรือกู้พิเศษอยู่นั้น สหกรณ์หลายๆ แห่งก็อนุญาตให้กู้เพื่อเหตุฉุกเฉินได้อีก (แต่ไม่อนุญาตให้กู้สามัญและกู้พิเศษพร้อมกัน เพราะยอดการชำระหนี้รวมกันอาจจะสูง) สิ่งเหล่านี้ ถือเป็นภารกิจบำบัดทุกข์ให้กับสมาชิก แต่ก็ไม่ควรจะบำบัดทุกข์กันทุกเดือน เพราะจะทำให้สมาชิกเคยตัวได้ และกู้หนี้ยืมสินไม่รู้จักจบสิ้น



ข้อควรรู้ : ข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่ง หมวด 4 การดำเนินการ 'การให้กู้เงิน' ความว่า

ข้อ 13. การให้กู้เงิน เงินกู้นั้นอาจให้ ได้แก่

(1) สมาชิกของสหกรณ์

(2) สหกรณ์อื่น

การให้กู้แก่สมาชิกนั้น ให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจพิจารณา วินิจฉัยให้เงินกู้ได้ตามข้อบังคับนี้และตามระเบียบของสหกรณ์

ข้อกำหนดต่างๆ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การพิจารณาวินิจฉัยให้เงินกู้ ประเภทและจำกัดแห่งเงินกู้ หลักประกันสำหรับเงินกู้ ลำดับแห่งการให้เงินกู้ การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การชำระเงินงวดชำระหนี้สำหรับเงินกู้ การควบคุมหลักประกันการเรียกคืนเงินกู้และอื่นๆ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบสหกรณ์

การให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นนั้น คณะกรรมการดำเนินการจะพิจารณาให้กู้ได้ต่อเมื่อสหกรณ์มีทุนเหลือจากการให้เงินกู้แก่สมาชิกแล้ว ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

สมาชิกหรือสหกรณ์อื่นซึ่งประสงค์จะขอกู้เงินจากสหกรณ์นี้ ต้องเสนอคำขอกู้ตามแบบและระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดไว้

ข้อ 14. ความมุ่งหมายแห่งเงินกู้ เงินกู้ซึ่งให้แก่สมาชิกไม่ว่าประเภทใดๆ จะให้ได้แต่เฉพาะ เพื่อการอันจำเป็นหรือมีประโยชน์ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควร ให้คณะกรรมการดำเนินการสอดส่องและกวดขันการใช้เงินกู้ของสมาชิกให้ตรงตามความมุ่งหมายที่ให้เงินกู้นั้น

ข้อ 15. ประเภทแห่งเงินกู้ สหกรณ์อาจให้เงินกู้แก่สมาชิกได้ตาม ประเภทและจำกัด ดังต่อไปนี้

(1) เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน ในกรณีที่สมาชิกมีเหตุฉุกเฉินหรือเหตุอันจำเป็นรีบด่วนและมีความประสงค์จะขอกู้เงิน คณะกรรมการดำเนินการอาจให้เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินนั้นได้ตามระเบียบของสหกรณ์

(2) เงินกู้สามัญ ในกรณีที่สมาชิกมีความประสงค์ขอกู้เงินสำหรับใช้จ่าย เพื่อการอันจำเป็นหรือมีประโยชน์ต่างๆ คณะกรรมการดำเนินการอาจพิจารณาให้เงินกู้สามัญแก่สมาชิกนั้นได้ตามระเบียบของสหกรณ์

(3) เงินกู้พิเศษ เมื่อสหกรณ์มีฐานะการเงินก้าวหน้าพอที่จะช่วยเหลือให้เงินกู้ เพื่อส่งเสริมฐานะความมั่นคงหรือเพื่อการเคหะ หรือก่อประโยชน์งอกเงยแก่สมาชิกได้ คณะกรรมการดำเนินการอาจให้เงินกู้พิเศษแก่สมาชิกนั้นได้ตามที่เห็นสมควร โดยผู้กู้ต้องระบุความมุ่งหมายแต่ละอย่างของเงินกู้ประเภทนี้ ตลอดจนเงื่อนไขและวิธีการ และต้องมีหลักประกันตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

ข้อ 16. ดอกเบี้ยเงินกู้ ให้สหกรณ์เรียกเก็บดอกเบี้ยเงินกู้ทุกประเภทที่ให้แก่สมาชิกในอัตราที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

ข้อ 17. การควบคุมหลักประกันและการเรียกคืนเงินกู้ ให้คณะกรรมการดำเนินการตรวจตราควบคุมให้เงินกู้ทุกรายมีหลักประกัน ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ และเมื่อคณะกรรมการดำเนินการเห็นว่าหลักประกันสำหรับเงินกู้รายใดเกิดบกพร่อง ผู้กู้จะต้องจัดการแก้ไขให้คืนดีภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

ในกรณีอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ ให้ถือว่าเงินกู้ไม่ว่าประเภทใดๆ เป็นอันถึงกำหนดชำระคืนโดยสิ้นเชิง พร้อมทั้งดอกเบี้ยในทันที โดยมิพักต้องคำนึงถึงกำหนดเวลาที่ให้ไว้ และให้คณะกรรมการดำเนินการจัดการเรียกคืนโดยมิชักช้า

(1) เมื่อสมาชิกผู้กู้ออกจากสหกรณ์ไม่ว่าเพราะเหตุใดๆ

(2) เมื่อปรากฏต่อคณะกรรมการดำเนินการว่าผู้กู้นำเงินไปใช้ผิดความมุ่งหมายที่ให้เงินกู้นั้น

(3) เมื่อคณะกรรมการดำเนินการเห็นว่าหลักประกันสำหรับเงินกู้รายใดเกิดบกพร่องและผู้กู้มิได้จัดการแก้ไขให้คืนดีภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

(4) เมื่อค้างชำระเงินงวดชำระหนี้ไม่ว่าเงินต้นหรือดอกเบี้ยติดต่อกันเป็นเวลาถึง 2 เดือน หรือผิดนัดการชำระเงินงวดชำระหนี้ดังว่านั้นถึงสามคราวสำหรับเงินกู้รายหนึ่งๆ

ในกรณีที่ผู้ค้ำประกันจะต้องรับผิดชำระหนี้แทนผู้กู้ตามที่กล่าวไว้ในวรรคก่อน และไม่สามารถชำระหนี้นั้น โดยสิ้นเชิงได้ เมื่อผู้ค้ำประกันร้องขอ คณะกรรมการดำเนินการอาจผ่อนผันให้ผู้ค้ำประกันชำระเป็นงวดรายเดือนจนครบจำนวนเงินกู้ แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินจำนวนงวดสำหรับเงินกู้ประเภทนั้นๆ

ข้อ 18. ความผูกพันของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน ผู้กู้หรือผู้ค้ำประกันต้องรับผูกพันว่า ถ้าตนประสงค์จะขอโอนหรือย้าย หรือลาออกจากราชการ งานประจำตามข้อ 31 (3) จะต้องแจ้งเป็นหนังสือให้สหกรณ์ทราบ และจัดการชำระหนี้สินซึ่งตนมีอยู่ต่อสหกรณ์ให้เสร็จสิ้นเสียก่อน (เว้นแต่กรณีที่ยังคงเป็นสมาชิกอยู่ตามข้อ 43)*

หมายเหตุ * ข้อ 43 สมาชิกที่โอน หรือย้าย หรือออกจากราชการ หรืองานประจำโดยไม่มีความผิด สมาชิกที่โอนหรือย้าย หรือออกจากราชการ หรืองานประจำตามข้อ 31 (3) โดยไม่มีความผิด เว้นแต่ออกเพราะตาย หรือเป็นคนไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ หรือต้องคำพิพากษาให้ล้มละลาย ถ้ามิได้ลาออกจากสหกรณ์ด้วย ก็ให้ถือว่าคงเป็นสมาชิกอยู่ และจะงดชำระค่าหุ้นได้ก็ต่อเมื่อมีหนี้สินไม่เกินค่าหุ้น สมาชิกเช่นว่านั้นอาจได้รับเงินกู้จากสหกรณ์ได้ตามระเบียบของสหกรณ์

สหกรณ์พันธมิตร

สำหรับสหกรณ์ที่พัฒนาแล้ว การให้ความช่วยเหลือแก่สหกรณ์ที่อ่อนแอกว่านั้น ไม่ว่าจะเป็นในด้านวิชาการ การฝึกอบรมด้านบริหารจัดการ การให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษา รวมถึงการให้เงินช่วยเหลือหรือเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ โดยในทางสหกรณ์จะเรียกว่า 'การให้บริการสินเชื่อ' ถือเป็นภารกิจเสริมของสหกรณ์ที่จะช่วยให้วงการสหกรณ์ไทยแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ภายใต้อุดมการณ์หลักคือ การร่วมมือเพื่อส่วนรวม แต่นั่นหมายความว่าสหกรณ์ต้องให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกจนเพียงพอแล้ว จึงจะสามารถนำเงินที่เหลือมาให้สหกรณ์อื่นกู้ได้

สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้น เปิดให้บริการด้านสินเชื่อแก่สหกรณ์พันธมิตรมามากกว่า 20 ปีแล้ว โดยนอกจากจะเป็นการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันแล้ว ในเชิงธุรกิจนั้นยังถือว่าการให้บริการสินเชื่อหรือเงินกู้นั้นเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง ซึ่งมีข้อควรระวังอยู่หลายประการ ได้แก่

(1) ระยะเวลาการชำระหนี้คืนเงินกู้สามัญ

ตั้งแต่สิงหาคม 2544 เป็นต้นมา นายทะเบียนสหกรณ์ได้ขยายเวลาการชำระหนี้เงินกู้สามัญจาก 72 งวด เป็น 100 งวด ทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะได้รับชำระหนี้คืนยืดเวลาออกไป ซึ่งอาจจะส่งผลให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงินได้ แต่ด้วยเหตุผลของสมาชิกที่ขอขยายงวดชำระหนี้ เพราะมีเงินเดือนเหลือไม่พอจะครองชีพอย่างปกติสุข จึงร้องขอให้ขยายเป็น 100 งวด เพื่อให้มีเงินเหลือใช้มากขึ้น

ตัวอย่าง สมาชิกกู้เงิน 360,000 บาท ผ่อนชำระ 72 งวด สมาชิกจะส่งเงินต้นเดือนละ 5,000 บาท เมื่อขยายงวดชำระหนี้เป็น 100 งวด จะทำให้ส่งเงินต้นลดลงเหลือเดือนละ 3,600 บาท ดังนั้น สมาชิกจะเหลือเงินใช้มากขึ้นเดือนละ 1,400 บาท ซึ่งถูกต้องตามวัตถุประสงค์เดิมจริง แต่อาจจะทำให้สหกรณ์เกิดปัญหา เพราะจำนวนงวดส่งชำระหนี้นานเกินไป และมีเงินหมุนเวียนลดลง

(2) การเพิ่มวงเงินกู้สามัญ โดยไม่กำหนดเกณฑ์เงินเดือนคงเหลือ เมื่อหักชำระหนี้สหกรณ์แล้ว

ตามที่กล่าวในข้อ 1 ว่าการร้องขอขยายงวดชำระหนี้เพื่อให้หักชำระหนี้แต่ละเดือนน้อยลง แต่พอได้รับการขยายงวดชำระหนี้ สหกรณ์กลับขยายวงเงินกู้สามัญเพิ่มขึ้น ในที่สุดสมาชิกต้องชำระหนี้มากเหมือนเดิม ตามตัวอย่างเดิม เมื่อสมาชิกเรียกร้องให้สหกรณ์เพิ่มวงเงินกู้ยืมเป็น 500,000 บาท สหกรณ์ก็จัดการให้สมาชิกส่งเงินต้นเดือนละ 5,000 บาทเหมือนครั้งก่อน สมาชิกก็ไม่มีเงินเดือนเหลือพอใช้เหมือนเดิมอีก

(3) บางสหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกกู้สามัญได้หลายสัญญา หรือกู้สามัญพร้อมกับการกู้พิเศษได้

ถ้าดำเนินการเช่นนี้ได้ ต้องกำหนดเกณฑ์เงินเดือนคงเหลือเมื่อหักชำระหนี้ทุกสัญญารวมกันแล้ว เป็นร้อยละ 10 - 30 ของเงินเดือนด้วย

(4) การให้เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินที่สูงกว่าร้อยละ 90 ของมูลค่าหุ้นที่สมาชิกถือ

เมื่อสมาชิกถึงแก่กรรมหรือหนีหนี้ไป นำค่าหุ้นมาหักหนี้แล้วไม่พอ ส่วนที่เหลือใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ โดยปกติเงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินไม่มีผู้ค้ำประกัน

(5) เหตุเกิดตามข้อ 4 จะกระทบกระเทือนผู้ค้ำประกันเงินกู้สามัญด้วย

เพราะไม่มีหุ้นเหลือเพื่อนำมาชำระหนี้เงินกู้สามัญบ้าง ทำให้ผู้ค้ำประกันต้องชำระหนี้ไปเต็มๆ

(6) การปฏิรูปราชการ

การแบ่งแยกหน่วยงานเก่า และจัดตั้งหน่วยงานใหม่ มีการโอนข้าราชการและลูกจ้างไปอยู่หน่วยงานใหม่ ทำให้เกิดปัญหาทั้งสหกรณ์และตัวสมาชิก สหกรณ์ที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีปัญหามากกว่ากระทรวงอื่น

(7) ระบบการจ่ายเงินเดือนของข้าราชการ

ที่จ่ายตรงจากกรมบัญชีกลาง จ่ายเข้าบัญชีธนาคารของข้าราชการเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นปัญหาสำหรับสหกรณ์ที่มีสมาชิกเป็นข้าราชการ

(8) สมาชิกสหกรณ์มีภาระหนี้หัก ณ ที่จ่ายหลายรายการ

ขณะนี้มีโครงการต่างๆ ของรัฐบาลที่ให้สินเชื่อแก่ข้าราชการ เช่น โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตครูของธนาคารออมสิน กองทุนหมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินครู โครงการบ้านเอื้ออาทร โครงการคอมพิวเตอร์เอื้ออาทร และโครงการเงินกู้ของสมาชิก กบข. เป็นต้น

สินเชื่อทั้งหลายของรัฐบาลเหล่านี้ ล้วนแต่หัก ณ ที่จ่ายด้วยกันทั้งสิ้น ปัญหาคงอยู่ที่ใครหักเป็นอันดับก่อนหลัง ถ้าสหกรณ์เป็นอันดับสุดท้าย สหกรณ์ต้องทราบยอดหนี้ทั้งปวงจึงจะอนุมัติเงินกู้ให้ได้ โดยไม่ให้เกินเงินเดือนที่เหลือนั้น

(9) พฤติกรรมของสหกรณ์ที่บริหารเงินกู้ยืม

สหกรณ์ที่กู้เงินจากแหล่งทุนภายนอก เช่น ธนาคาร หรือสหกรณ์อื่น มีพฤติกรรมเช่นเดียวกับสมาชิกของสหกรณ์ คือการกู้วนซ้ำหมุนเวียนอยู่ตลอดเวลา ไม่เคยชำระหนี้เงินกู้ของสหกรณ์ จนครบกำหนดเวลาแล้วขอกู้ใหม่ จะกู้วนซ้ำทุกเจ้าหนี้ โดยการเวียนเทียนกู้จากเจ้าหนี้รายหนึ่งรายใดไปชำระหนี้รายที่เหลือวนเวียนไปเรื่อยๆ

(10) บางสหกรณ์ใช้วงเงินกู้ยืมที่ขอจากนายทะเบียนสหกรณ์จนเต็มแล้ว ขอร้องให้สหกรณ์อื่นนำเงินมาฝาก

การกระทำเช่นนี้จะให้สหกรณ์ผู้กู้มีหนี้สินมากขึ้น เป็นเหตุให้เกิดการขาดสภาพคล่องได้

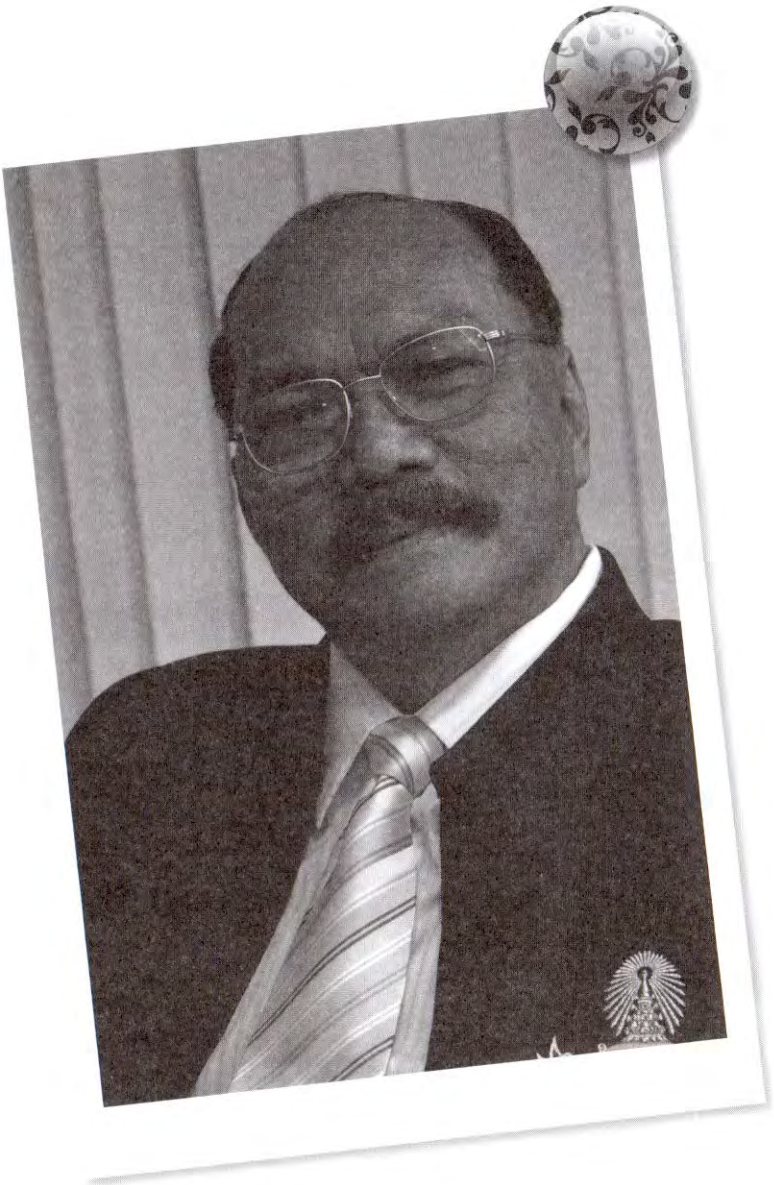
(11) **จำนวนหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มมากขึ้น**

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ออกระเบียบการจัดชั้นคุณภาพลูกหนี้ และการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญมาบังคับใช้ในระบบสหกรณ์ สหกรณ์แต่ละแห่งต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษด้วย

ทั้งหมดนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดกับสหกรณ์ขาดเงินที่มากู้ยืมเงินจากสหกรณ์เท่านั้น หากแต่ปัญหาต่างๆ นี้จะลามไปหาสหกรณ์เจ้าหนี้ที่ปล่อยเงินกู้ให้ด้วย เพราะสหกรณ์ลูกหนี้ขาดสภาพคล่อง นั่นหมายความว่าสหกรณ์นั้นๆ ย่อมไม่สามารถชำระหนี้ได้ ฉะนั้น หากสหกรณ์เจ้าหนี้ไม่ระมัดระวังตัว อาจจะขาดสภาพคล่องตามไปด้วย







ภาค 4

ภารกิจบรรเทาทุกข์



"ธุรกิจที่ไม่ได้อะไรนอกจาก 'เงิน'
ถือเป็นธุรกิจที่แย่"

เฮนรี่ ฟอร์ด (Henry Ford)
ผู้ก่อตั้งบริษัทฟอร์ดมอเตอร์

10

สวัสดิการเพิ่มสุข

ตามความหมาย ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 คำว่า 'สหกรณ์' นั้นหมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตัวเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ด้วยบางทีชีวิตของคนเรานั้น หากจะรอพึ่งเทวดา ฟ้า ดิน หรือแม้แต่รัฐบาลอย่างเดียวก็คงไม่ได้ ดังพุทธสุภาษิตที่ว่า ***อตฺตา หิ อตฺตโน นาโถ ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน*** ซึ่งยังคงใช้ได้ทุกยุคทุกสมัย

การจัดตั้งสหกรณ์ก็ถือเป็นอีกวิธีช่วยเหลือตัวเองของคนในสังคมหนึ่ง หรือชุมชนหนึ่ง ภายใต้หลักการเดียวกับการตั้งชุมชนล่าสัตว์ ชุมชนเกษตรของคนในอดีตเมื่อหลายพันปีก่อน ที่คนต่างรวมตัวกันเพื่อทำงานแบบรวมหมู่ เช่น ช่วยกันล่าสัตว์ สร้างบ้าน ดูแลเหมือง เพาะปลูก ฯลฯ

จะเห็นได้ว่า 'สหกรณ์' ไม่ใช่เรื่องใหม่ในโลก หากแต่เป็นวิถีและวิธีช่วยเหลือซึ่งกันและกันของมนุษย์มานมนานแล้ว ก่อนจะมาถึง 'ยุคทุนนิยมอุตสาหกรรม' ในคริสต์ศตวรรษที่ 17 - 18 ที่ระบบทรัพย์สินของกลางเพื่อส่วนรวม รวมถึงวัฒนธรรมช่วยกันทำงานถูกล้มล้างจนหมดสิ้น ทิ้งไว้เพียงระบบทรัพย์สินส่วนตัว เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การทำงานรวมหมู่ช่วยกันและกัน เป็นการซื้อขายแรงงาน และเปลี่ยนความสัมพันธ์ทุกด้านของมนุษย์ เป็นความสัมพันธ์แบบซื้อขายแลกเปลี่ยน ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา โลกก็เข้าสู่การล้อมรั้วทุ่งหญ้าส่วนรวมมาเป็นทรัพย์สินส่วนตัว มีการจ้างแรงงานอิสระ เพื่อผลิตสินค้าไปขายหากำไร และในที่สุด 'เงิน' กลายเป็นพระเจ้าของคนทั้งโลก ก่อนที่โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) อดีตคนงานชาวอังกฤษจะให้แนวคิดเกี่ยวกับสังคมอุดมคติว่า น่าจะเป็นสังคมขนาดเล็กที่มีประชากร 300 - 500 คน อยู่ร่วมกันแบบชุมชนแบบสหกรณ์ และบริหารกันเอง โดยเกษตรกรหรือคนงานและครอบครัวของพวกเขาเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตร่วมกัน ต่อมาโรเบิร์ต โอเวน ได้รับการยกย่องให้เป็น '**บิดาแห่งขบวนการสหกรณ์**' ของโลก

โปรโมชั่นภาคบังคับ

จากข้อเท็จจริงข้างต้น ทำให้เชื่อได้ว่า 'สหกรณ์' นั้นเกิดขึ้นมาเพื่อ 'สร้างประโยชน์' มากกว่า 'หาผลประโยชน์' กับสมาชิก โดยการสร้างประโยชน์ของสหกรณ์นั้น ก็จะแยกประเภทไปตามความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของสมาชิก เช่น

กลุ่มสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสหกรณ์ประมง กลุ่มสหกรณ์นิคม กลุ่มสหกรณ์ร้านค้า ฯลฯ โดยจะระบุอยู่ในมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

"สหกรณ์จะตั้งขึ้นได้โดยการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ และต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ และต้อง

(1) มีกิจการร่วมกันตามประเภทของสหกรณ์ที่ขอจดทะเบียน

(2) มีสมาชิกเป็นบุคคลธรรมดาและบรรลุนิติภาวะ

(3) มีทุนซึ่งแบ่งเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่าๆ กัน และสมาชิกแต่ละคนจะต้องถือหุ้นอย่างน้อยหนึ่งหุ้น แต่ไม่เกินหนึ่งในห้าของหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมด

(4) มีสมาชิกซึ่งมีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับภายใต้บทบัญญัติมาตรา 43 (7) ประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนให้กำหนดโดยกฎกระทรวง"

ปัจจุบันกฎกระทรวงได้กำหนดประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 ไว้ 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์บริการ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน โดยทั้งหมดแตกต่างกันออกไป ทั้งรูปแบบการจัดตั้ง การดำเนินงาน สมาชิก และอื่นๆ อีกมากมาย แต่สิ่งเดียวที่เหมือนกันก็คือ ทั้งหมดต่างมุ่งบรรเทาทุกข์ให้สมาชิกผ่านรูปแบบของ 'สวัสดิการ' หรือถ้าพูด

ตามสมัยนิยม ก็คือ 'โปรโมชั่น' หรือ 'สิทธิพิเศษ' ภาคบังคับที่สหกรณ์ทุกที่พึงมี ดังระบุไว้ในมาตรา 46 (2) แห่งพระราช-บัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จึงกำหนดอำนาจกระทำการให้กับสหกรณ์โดย "ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว" ซึ่งถือเป็นพันธกิจหลักของสหกรณ์ทุกแห่ง

สวัสดิการ 'ตาย'

จากคำสอนของพระพุทธเจ้าที่ว่า 'เกิด แก่ เจ็บ ตาย เป็นทุกข์ทั้งสิ้น' ทำให้ผมเชื่อว่า สหกรณ์จำเป็นต้องคำนึงถึงหนทางที่จะช่วยบรรเทาทุกข์ทั้งปวงของสมาชิกให้ลดน้อยลงหรือหมดสิ้นไป ซึ่งเป็นที่มาของ 'สวัสดิการ' ต่างๆ

โดยส่วนตัวผมมองว่า สวัสดิการเรื่อง **'ตาย'** นั้นเป็นสิ่งแรกที่สหกรณ์ควรคำนึงถึง จากนั้นจึงค่อยมาพิจารณาถึงเรื่องเจ็บ แก่ และเกิด ตามลำดับ เนื่องจาก 'ตาย' เป็นวาระสุดท้ายของชีวิตสมาชิก สหกรณ์จำเป็นต้อง 'จัดให้' แก่สมาชิกมากที่สุด

จากเดิมเมื่อ 20 ปีที่แล้ว ทางสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯจัดเงินสงเคราะห์เกี่ยวกับการศพเพียงรายละ 20,000 บาทเท่านั้น ก่อนจะเพิ่มยอดขึ้นมาเรื่อยๆ จนในปัจจุบันสำหรับสมาชิกที่เสียชีวิตตามปกติ จะได้รับเงินสงเคราะห์สูงสุดถึง 400,000 บาท ซึ่งมาจากเงินสงเคราะห์ศพเดือนละ 1,000 บาท ตามจำนวนเดือนที่เป็นสมาชิก เช่น เป็นสมาชิก 2 เดือน ก็จะได้รับ 2,000 บาท หรือเป็นสมาชิก 3 เดือน ก็จะได้รับ 3,000 บาท เป็นต้น บวกกับอีก 100,000 บาท รวมแล้วไม่เกิน 400,000 บาท

ทั้งนี้สหกรณ์จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในงานศพในอัตราร้อยละ 20 และจ่ายเป็นเงินสงเคราะห์ศพในอัตราร้อยละ 80 ของเงินคำนวณตามหลักเกณฑ์

ตัวอย่าง ถ้าเป็นสมาชิกตั้งแต่ 1 เดือนแล้วถึงแก่กรรม สมาชิกก็จะได้รับเงินสงเคราะห์ศพเท่ากับ (1,000 x 1) + 100,000 บาท หรือ 101,000 บาท

ถ้าเป็นสมาชิกมา 10 เดือนแล้วถึงแก่กรรม สมาชิกก็จะได้รับเงินสงเคราะห์ศพเท่ากับ (1,000 x 10) + 100,000 บาท หรือ 110,000 บาท

ถ้าสมาชิกมีอายุการเป็นสมาชิกถึง 300 เดือน (25 ปี) สมาชิกก็จะได้รับเงินสงเคราะห์ศพเท่ากับ (1,000 x 300) + 100,000 บาท หรือ 400,000 บาท ซึ่งเป็นวงเงินสูงสุดที่สหกรณ์จะมอบให้แก่สมาชิก ฉะนั้น หากสมาชิกมีอายุการเป็นสมาชิก 25 ปี แล้วจะยื่นคำร้องของดส่งหุ้นก็ทำได้ เนื่องจากสวัสดิการได้เต็มขั้นแล้ว

ถ้าสมาชิกมีอายุการเป็นสมาชิก 360 เดือน สมาชิกจะได้รับเงินสงเคราะห์ศพเท่ากับ (1,000 x 360) + 100,000 บาท หรือ 460,000 บาท ซึ่งเกิน 400,000 บาท สหกรณ์จะจ่ายให้สูงสุด 400,000 บาท เท่านั้น

แต่หากสมาชิกเสียชีวิตอันเนื่องมาจากประสบอุบัติเหตุ ทางสหกรณ์จ่ายเงินสงเคราะห์อุบัติเหตุเพิ่มให้สมาชิกอีกไม่เกิน 400,000 บาท ภายใน 180 วัน นับตั้งแต่วันที่สมาชิกเสียชีวิต

ทั้งนี้ทางสหกรณ์ประสงค์ให้ 'หนี้' หรือ 'เงินกู้สามัญ' (ซึ่งใช้บุคคลค้ำประกัน) ตายไปตามตัวสมาชิก ไม่เป็นปัญหาหรือเป็นภาระให้ทายาท ผู้โอนประโยชน์ และผู้ค้ำประกันต้องมานั่งใช้หนี้ตามให้ในภายหลัง ฉะนั้น เมื่อผู้รับโอนประโยชน์ได้รับเงินค่าทำศพ 80,000 บาท โดยหักออกจากเงินสงเคราะห์ศพ 400,000 บาท ก็ยังเหลือเงินอีก 320,000 บาท สำหรับชำระหนี้สิน (ถ้ามี)

สวัสดิการนี้ยังเอื้อประโยชน์ถึงครอบครัวของสมาชิก เช่น หากคู่สมรสของสมาชิกถึงแก่กรรม สมาชิกจะได้รับเงินสูงสุดเท่ากับกึ่งหนึ่งของเงินสงเคราะห์การศพ หรือ 160,000 บาท

แต่หากเป็นการเสียชีวิตของบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะหรือยังอยู่ในการดูแลของสมาชิก จะได้รับเงินสูงสุดเท่ากับ 1 ใน 4 ของเงินสงเคราะห์การศพหรือ 80,000 บาท โดยทั้ง 2 กรณีนี้ จะไม่มีเงินค่าทำศพให้

สวัสดิการ 'เจ็บ'

รองลงมา เป็นสวัสดิการ 'เจ็บป่วย' จากเดิมที่ทางสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯจะจ่ายสวัสดิการรักษาพยาบาลให้สมาชิกคืนละ 100 บาท โดยมีเงื่อนไขว่า สมาชิกจะต้องพักรักษาตัวเป็นคนไข้ในโรงพยาบาลอย่างน้อย 3 คืน แต่ไม่เกิน 7 คืน หรือไม่เกิน 700 บาท

ต่อมาได้มีการเก็บสถิติและเปลี่ยนมาเป็น สมาชิกที่ป่วยต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาลเป็นคนไข้ใน อย่างน้อย 3 คืน แต่ไม่เกิน 7 คืน โดยจ่ายให้คืนละ 200 บาท รวมจ่ายให้ไม่เกิน

1,400 บาทต่อการป่วย 1 ครั้ง ทั้งนี้ปีหนึ่งๆ สมาชิกจะป่วยกี่ครั้งก็เบิกได้ทุกครั้ง

ที่ผ่านมาพบว่า แต่ละปีสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯต้องจ่ายสวัสดิการรักษาพยาบาลประมาณ 270,000 บาท ให้แก่สมาชิก 248 คนต่อครั้ง เฉลี่ยรายละ 1,100 บาทต่อครั้ง แต่ถ้าถัวเฉลี่ยต่อสมาชิก 9,000 คน นั่นคือ สหกรณ์ต้องจ่ายสวัสดิการรักษาพยาบาลให้แก่สมาชิกคนละ 30 บาท ซึ่งตรงกับนโยบาย 30 บาท รักษาได้ทุกโรคของรัฐบาล

ปัจจุบันมีการขยายเวลาให้สมาชิกที่ป่วย ซึ่งต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาลเป็นคนไข้ใน ไม่น้อยกว่า 3 คืน แต่ไม่เกิน 10 คืน (600 - 2,000 บาท) โดยสมาชิกทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ไม่ขึ้นกับอายุการเป็นสมาชิก เพราะผมเชื่อว่าการป่วยไข้นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุขัยของสมาชิก

สวัสดิการ 'แก่'

ถัดมาเป็นสวัสดิการ 'แก่' สำหรับสมาชิกที่ต้องพ้นจากหน้าที่ราชการหรืองานประจำ เกษียณอายุ หรือลาออกจากงานโดยไม่มีความผิด ทางสหกรณ์จะจ่ายสวัสดิการ 'บำเหน็จสมาชิก' ทันทีที่สมาชิกพ้นจากหน้าที่การงานประจำ แต่นั่นหมายถึง สมาชิกจะต้องมีอายุการเป็นสมาชิกไม่น้อยกว่า 10 ปี จึงจะได้สวัสดิการนี้ และถ้าอายุการเป็นสมาชิกยิ่งนาน ก็ยิ่งได้รับสวัสดิการบำเหน็จสมาชิกสูงขึ้นตามลำดับ

ตัวอย่าง : ระเบียบสวัสดิการบำเหน็จสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ

อายุการเป็นสมาชิก	สิทธิในการรับเงินสวัสดิการ
ตั้งแต่ 300 เดือนขึ้นไป	เต็มจำนวน
ตั้งแต่ 240 เดือน ถึง 299 เดือน	ร้อยละ 80
ตั้งแต่ 180 เดือน ถึง 239 เดือน	ร้อยละ 60
ตั้งแต่ 120 เดือน ถึง 179 เดือน	ร้อยละ 40

สหกรณ์จะนับอายุของสมาชิกเป็นเดือน และเศษของเดือน จะนับเป็น 1 เดือน โดยมีสูตรคำนวณเงินสวัสดิการสมาชิกเต็มจำนวน ดังนี้

เท่ากับ อายุสมาชิก (หน่วย : เดือน) ณ วันที่ 1 มกราคม ของปีปัจจุบัน

คูณด้วย เงินค่าหุ้น (หน่วย : หมื่นบาท) ณ วันที่ 1 มกราคม ของปีย้อนหลังไป 5 ปี

บวกด้วย 60 เท่าของเงินค่าหุ้น (หน่วย : หมื่นบาท) ณ วันที่ 1 มกราคม ของปีปัจจุบัน

เงินสวัสดิการบำเหน็จสมาชิกเต็มจำนวนที่คำนวณได้ต้องไม่น้อยกว่า 5,000 บาท และต้องไม่เกิน 35,000 บาท*

ข้อควรรู้ : ที่มาของจำนวนเงิน 5,000 บาท และ 35,000 บาท

หลังจากทำการสำรวจมูลค่าหุ้นของสมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ พบว่า

ก) สมาชิกประมาณ 90 เปอร์เซ็นต์ มีหุ้นไม่เกิน 1,000,000 บาท ถัวเฉลี่ยมีหุ้นคนละ 133,000 บาท

ข) สมาชิกอีก 10 เปอร์เซ็นต์ มีหุ้นเกิน 1,000,000 บาท หุ้นขั้นต่ำคนละ 1,000,000 บาท

<u>สมมุติ</u> ให้หุ้นในข้อ (ก) และ (ข) เป็นหุ้นตอนเกษียณอายุงาน และมีอายุการเป็นสมาชิกครบ 300 เดือนพอดี ถอยหลังไป 5 ปี หุ้นจะมีค่าน้อยกว่าปัจจุบัน ประมาณ 20,000 บาท

แทนค่าสูตรข้อ (ก)

บำเหน็จเต็มจำนวน = 300 x 11* + 60 x 13

= 4,080 บาท (ปัดขึ้นเป็น 5,000 บาท**)

หมายเหตุ * มาจาก 13 หมื่น – 2 หมื่น = 11

** ปัดทิ้งหรือปัดขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสหกรณ์

นั่นหมายถึง สมาชิกประมาณ 90 เปอร์เซ็นต์ มีหุ้นไม่เกิน 1,000,000 บาท

(1) อายุการเป็นสมาชิกตั้งแต่ 300 เดือนขึ้นไป ให้มีสิทธิ์ได้รับบำเหน็จ เต็มจำนวน > 5,000 บาท

(2) อายุการเป็นสมาชิกตั้งแต่ 240 เดือน ถึง 299 เดือน ให้มีสิทธิ์ได้รับเงินบำเหน็จ ร้อยละ 80 > 4,000 บาท

(3) อายุการเป็นสมาชิกตั้งแต่ 180 เดือน ถึง 239 เดือน ให้มีสิทธิ์ได้รับเงินบำเหน็จ ร้อยละ 60 > 3,000 บาท

(4) อายุการเป็นสมาชิกตั้งแต่ 120 เดือน ถึง 179 เดือน ให้มีสิทธิ์ได้รับเงินบำเหน็จ ร้อยละ 40 > 2,000 บาท

แทนค่าสูตรข้อ (ข)

บำเหน็จเต็มจำนวน = 300 x 98*+ 60 x 100

= 35,400 บาท (ปัดทิ้งเป็น 35,000 บาท**)

หมายเหตุ * มาจาก 100 หมื่นบาท 2 หมื่นบาท = 98

** ปัดทิ้งหรือปัดขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสหกรณ์

นั่นหมายถึง สมาชิกอีก 10 เปอร์เซ็นต์ มีหุ้นเกิน 1,000,000 บาท

(1) อายุการเป็นสมาชิกตั้งแต่ 300 เดือนขึ้นไป ให้มีสิทธิ์ได้รับบำเหน็จ เต็มจำนวน = 35,000 บาท

(2) อายุการเป็นสมาชิกตั้งแต่ 240 เดือน ถึง 299 เดือน ให้มีสิทธิ์ได้รับเงินบำเหน็จ ร้อยละ 80 = 28,000 บาท

(3) อายุการเป็นสมาชิกตั้งแต่ 180 เดือน ถึง 239 เดือน ให้มีสิทธิ์ได้รับเงินบำเหน็จ ร้อยละ 60 = 21,000 บาท

(4) อายุการเป็นสมาชิกตั้งแต่ 120 เดือน ถึง 179 เดือน ให้มีสิทธิ์ได้รับเงินบำเหน็จ ร้อยละ 40 = 14,000 บาท

หัวใจของหลักการคิดนี้ คือเน้นสมาชิกที่มีอายุการเป็นสมาชิกมานานได้ผลประโยชน์สูงสุด อาทิ เหล่าข้าราชการบำนาญที่มีอายุสมาชิก 25 ปี (300 เดือน) ขณะที่ส่วนที่ต่ำที่สุดก็คือ เหล่าข้าราชการบำเหน็จ 10 ปี (120 เดือน)

การคิดสูตรหรือระเบียบการให้สวัสดิการสมาชิกนั้นจำเป็นต้องคิดอย่างรอบคอบ เพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ทำให้สหกรณ์เสียดุล ยกตัวอย่าง **ระเบียบสวัสดิการบำเหน็จสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ** จะต้องนำหุ้นย้อนหลังไป 5 ปี มาคิดรวมกับหุ้นในปีปัจจุบัน ไม่ใช่เพิ่งมีหุ้น 1 ล้านบาท ตอนใกล้เกษียณอายุงาน

ฉะนั้น ถ้าอยากได้เต็มจำนวน 3.5 หมื่นบาท ต้องสะสมหุ้นอย่างสม่ำเสมอตลอด 5 ปี ฉะนั้น เหล่านักลงทุนระยะสั้นพอใกล้จะลาออก แล้วค่อยเอาเงินมาเพิ่มเป็นหุ้น เลิกคิดได้เลย !

นอกจากนี้ยังมี ***'สวัสดิการเกื้อกูลสมาชิกอาวุโส'*** หรือสมาชิกที่มีอายุ 61 ปีขึ้นไป ยังไม่เสียชีวิต ทางสหกรณ์ก็จะแบ่งจ่ายเงินให้ปีละ 6,000 บาท* เพื่อนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน จนกระทั่งสมาชิกเสียชีวิตลง ทางสหกรณ์ก็จะหักส่วนที่จ่ายไปแล้วออก และเหลือเงินเท่าใดก็จะจ่ายคืนให้กับผู้รับโอนประโยชน์

ที่มาของจำนวนเงิน 6,000 บาทต่อปี

จากเดิมสหกรณ์มีระเบียบการจ่ายเงินให้กับสมาชิกผู้สูงอายุ 4 ขั้น ได้แก่

อายุสมาชิก (ปี)	สวัสดิการเกื้อกูลสมาชิกอาวุโส (บาท/ปี)
65	15,000
70	25,000
75	35,000
80	45,000
80 - 60 = 20	120,000

แต่ภายหลังสมาชิกอาวุโสหลายคนมาบ่นให้ฟังว่า พออายุ 80 ปีแล้วได้รับเงินเยอะแค่ไหนก็ไม่มีประโยชน์ จะกินก็กินไม่ได้ จะเที่ยวก็ไปไหนไม่ไหวแล้ว ทำให้ผมเกิดความคิดว่า น่า

จะปรับการจ่ายเงิน '**สวัสดิการเกื้อกูลสมาชิกอาวุโส**' นี้ในแต่ละปีให้เท่าๆ กันน่าจะดีกว่า จึงนำ 120,000 บาท มาหารด้วย 20 ปี เท่ากับ 6,000 บาทต่อปี และจากเดิมที่กำหนดไว้ว่าเมื่อสมาชิกมีอายุเกิน 80 ปีไปแล้ว ก็จะไม่จ่ายให้ ปัจจุบันสหกรณ์จ่ายให้สมาชิกจนกระทั่งถึงแก่กรรมในที่สุด จากสถิติปี 2551 ที่ผ่านมา สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯได้จ่ายเงินให้กับสมาชิกไปกว่า 11.1 ล้านบาทเศษ ปัจจุบันได้ปรับปรุงระเบียบสวัสดิการเกื้อกูลสมาชิกอาวุโสนี้ เพิ่มขึ้นอีก 20 เปอร์เซ็นต์ หรือจ่ายให้สมาชิกปีละ 7,200 บาท

สวัสดิการ 'เกิด'

เนื่องจากสมาชิกทั้งหลายเกิดมานานมากก่อนที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์ นั่นหมายความว่า การช่วยเหลือเกี่ยวกับ 'การเกิด' ของสมาชิกไม่ทันแล้ว นอกจากจะส่งบัตรอวยพรวันเกิดให้สมาชิกแต่ละคน โดยเริ่มจากกลุ่มสมาชิกที่เกษียณอายุงานก่อน เพราะเราเชื่อว่าสมาชิกกลุ่มนี้ส่วนใหญ่น่าจะว้าเหว่ ไม่ค่อยมีลูกหลานมาอวยพรวันเกิด ซ้ำร้ายกว่านั้นหากเป็นคนโสด หรือแต่งงานแล้วเป็นหม้าย ไม่มีบุตร ยิ่งทำให้วันเกิดเงียบเหงามากกว่าคนทั่วไป เพื่อเป็นการปลอบขวัญและให้กำลังใจ ทางสหกรณ์จึงริเริ่มส่งการ์ดอวยพรวันเกิดให้กับสมาชิกทุกคน โดยสวัสดิการนี้ไม่ขึ้นกับอายุการเป็นสมาชิก หากแต่สมาชิกทุกคนจะได้รับสิทธิ์เท่าเทียมกัน

สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯมีสมาชิก 9,000 คน เฉลี่ยแล้ววันๆ หนึ่งจะมีสมาชิกเกิด 25 คน ฉะนั้น เป็นหน้าที่ที่ต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี โดยค่าใช้จ่ายในการพิมพ์บัตร ใส่ซอง จ่าหน้าซอง ปิดแสตมป์ส่ง รวมแล้วไม่เกินคนละ 12.50 บาทโดยเฉลี่ย นั่นหมายความว่า แต่ละปีสหกรณ์จะต้องเสียค่าใช้จ่ายให้กับสวัสดิการนี้ประมาณ 112,500 บาท

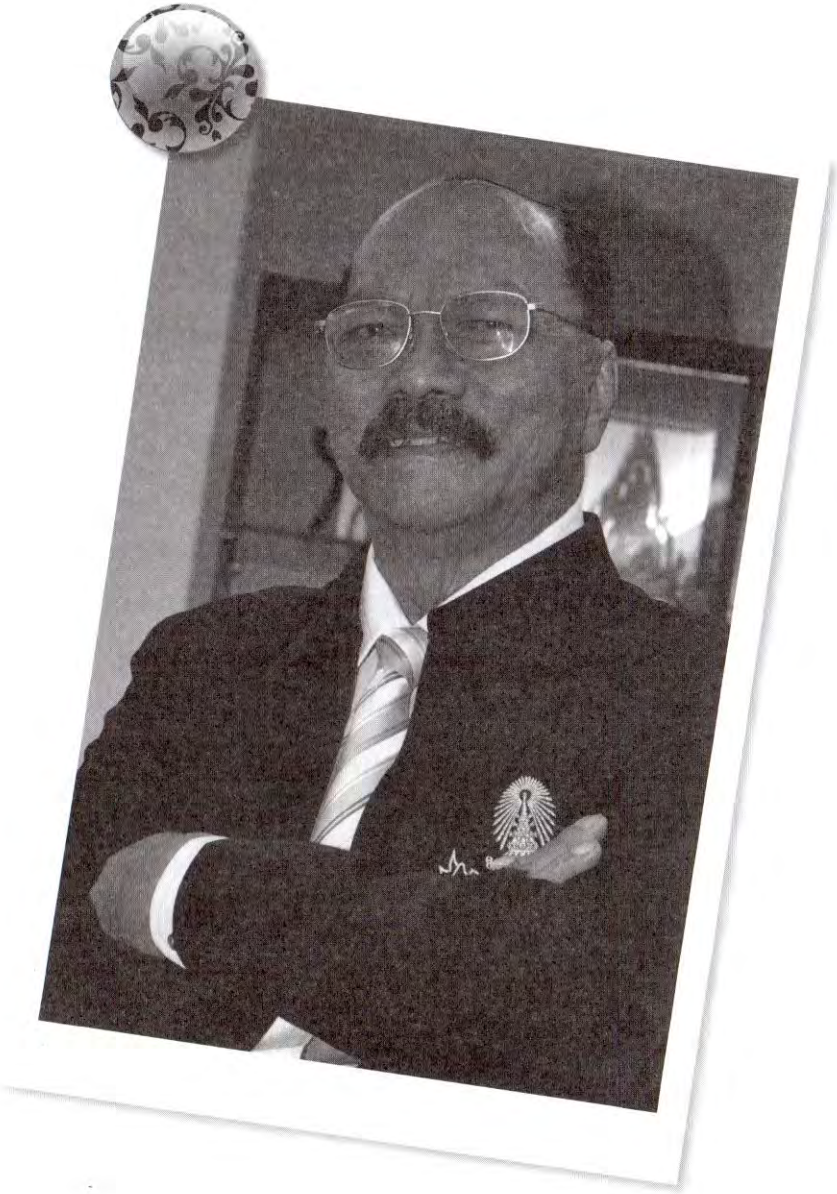
สวัสดิการเกี่ยวกับการ 'ตาย' ของบิดามารดา

สุดท้ายแต่ไม่ท้ายสุด เป็นสวัสดิการเกี่ยวกับการ 'ตาย' ของบิดามารดา แม้จะเป็นสวัสดิการที่ไม่ค่อยเข้าหลักเกณฑ์นัก เพราะปกตินอกจากสหกรณ์จะจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกแล้ว ก็จะจัดให้เพียง 'ผู้ที่เท่ากับสมาชิก' หรือ 'คู่สมรส' และ 'ผู้ที่ด้อยโอกาสกว่า' หรือ 'บุตร' เท่านั้น แต่ด้วยความที่สมาชิกเรียกร้องมา กอปรกับทุนสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นทุกๆ ปี จนปัจจุบันสะสมสูงถึง 235 ล้านบาท จึงริเริ่มสวัสดิการนี้ขึ้นมา โดยกำหนดว่า บิดาหรือมารดาที่เสียชีวิต ต้องไม่เป็นสมาชิก หรือคู่สมรสของสมาชิก (เนื่องจากได้รับสิทธิ์ตรงนั้นแล้ว) สมาชิกที่เป็นบุตรคนหนึ่งหรือหลายคนของบิดาหรือมารดาที่เสียชีวิตลง จะต้องร่วมกันรับเงินสงเคราะห์ศพละ 3,000 บาท หรือในปัจจุบันได้พัฒนาเพิ่มขึ้นเป็น 5,000 บาท

นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการที่ไม่เกี่ยวกับการ 'เกิด แก่ เจ็บ ตาย' อาทิ ช่วยเหลือสมาชิกประสบสาธารณภัย อุดหนุนการศึกษาของบุตรสมาชิก แสดงความยินดีแก่สมาชิกที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป แสดงความยินดีกับสมาชิกที่มีงานมงคลสมรส แสดงความยินดีกับสมาชิกมีทายาทใหม่ สำหรับสมาชิกผู้เป็นโสด สำหรับสมาชิกผู้อุปสมบทในพระพุทธศาสนา และสำหรับสมาชิกผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์ เป็นต้น

ปัจจุบันสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯมีสวัสดิการทั้งหมด 15 ระเบียบ โดยในปี 2550 ที่ผ่านมา สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯได้ใช้จ่ายเงินสำหรับสวัสดิการสมาชิกทั้งสิ้นกว่า 32 ล้านบาทเศษ ก่อนจะพุ่งสูงขึ้นเป็น 38 ล้านบาทเศษในปี 2551 และนับวันก็จะขยายวงเงิน รวมถึงเพิ่มสวัสดิการต่างๆ ให้กับสมาชิกอยู่ไม่ขาด จนทำให้วันนี้สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์อันดับต้นๆ ของเมืองไทยที่มีสวัสดิการให้สมาชิกมากที่สุด

สวัสดิการต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นนี้ เป็นสภาวะที่ชี้วัดได้ถึงความรุ่งเรืองของสหกรณ์นั้นๆ ได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ การเจริญเติบโตขึ้น เงินทุนมากขึ้น ส่งผลให้กำไรมากขึ้น ซึ่งแน่นอนว่า การจัดสรรสวัสดิการก็ย่อมเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว...



11

• แหล่งทุนบรรเทาทุกข์

เป็นที่รู้กันดีว่า การให้สวัสดิการแก่สมาชิกถือเป็นอำนาจหน้าที่ที่สหกรณ์พึงกระทำ ถ้าสหกรณ์ไหนไม่มีสวัสดิการ ก็จะไม่ถือเป็นสหกรณ์ แม้ในทางกฎหมายจะไม่ได้กำหนดไว้ว่า แต่ละสหกรณ์จะต้องมีสวัสดิการมากน้อยเท่าใด แต่ถ้าพูดกันในแง่ของวัตถุประสงค์หลักแล้ว สหกรณ์ที่มีสวัสดิการมากย่อมดีกว่าสหกรณ์ที่มีสวัสดิการน้อยอยู่แล้ว แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงด้วยว่าควรมีสวัสดิการใดมากน้อยเพียงใด จึงจะมีความเหมาะสม

ที่มาของทุนสวัสดิการ

ในแต่ละปี 'กำไรสุทธิ' นั้นจะถูกสหกรณ์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

(1) ส่วนที่เป็นผลประโยชน์แก่สมาชิก หมายถึง ทุนสำรองและทุนสะสม

(2) ส่วนที่เป็นของสมาชิก หมายถึง เงินปันผล และเงินเฉลี่ยคืน

(3) ส่วนที่เป็นของกรรมการและเจ้าหน้าที่ หมายถึง โบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่

(4) ส่วนของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย หมายถึง ค่าบำรุง

ส่วนที่หนึ่ง คือ **ส่วนที่เป็นผลประโยชน์แก่สมาชิก** ซึ่งหมายถึง 'ทุนสำรอง' และ 'ทุนสะสม' โดย ***ทุนสำรอง*** นั้นเป็นส่วนที่เก็บไว้กับสหกรณ์ โดยจะจัดสรรจากกำไรสุทธิประจำปีให้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิทุกปี เพื่อนำไปใช้สร้างประโยชน์ให้กับสมาชิกในทางอ้อม อาทิ ในกรณีที่สหกรณ์เกิดภาวะขาดทุนขึ้นมา ก็สามารถนำเงินในส่วนของทุนสำรองนำมาใช้บรรเทาภาวะการขาดทุนขององค์กรได้ แต่หากไม่เกิดปัญหาใดๆ ขึ้น ทุนสำรองนั้นเป็นเงินที่ไม่มีต้นทุน ฉะนั้น ไม่ว่าจะนำไปดำเนินการใดๆ หรือเพียงฝากธนาคารไว้เฉยๆ ก็เกิดเป็นผลกำไร และกำไรเหล่านั้นก็จะกลายมาเป็นเงินปันผลให้กับสมาชิกในสิ้นปีบัญชี

นอกจากนี้ด้วยความที่เป็นเงินที่ไม่มีต้นทุน และอยู่กับสหกรณ์ตลอดเวลา ทำให้ทุนสำรองยังสามารถนำมาใช้เป็นเงินหมุนเวียนเพื่อใช้จ่ายรายวัน หรือบางครั้งก็ถูกใช้เป็นทุนสำรองเงินฝาก เพื่อรักษาสภาพคล่องให้ระบบ เช่น ในกรณีที่สมาชิกจะขอถอนเงินจำนวนมากอย่างกะทันหัน ทางสหกรณ์ก็สามารถนำทุนสำรองมาใช้ก่อนได้ ขณะที่ในภาวการณ์ปกติ สหกรณ์

บางแห่งก็อาจจะนำทุนสำรองนี้ไปซื้อที่ดิน หรือสร้างสำนักงาน รวมถึงให้สมาชิกกู้ หรือลงทุนอื่นๆ เพื่อเพิ่มผลกำไรให้กับสหกรณ์ต่อไป

'ทุนสะสม' เป็นเงินที่ไม่มีต้นทุน และเก็บไว้ในสหกรณ์เช่นกัน แต่เป็นเงินส่วนที่สมาชิกจะได้รับโดยตรง ภายใต้ระเบียบที่สหกรณ์กำหนดขึ้น อาทิ ทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล ทุนการศึกษา ทุนสาธารณประโยชน์ ทุนสวัสดิการสมาชิก รวมถึงทุนอื่นๆ

ตามมาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 วรรคแรก ระบุว่า ให้จัดสรรเป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ และในข้อ (4) จ่ายเป็นทุนสะสมไว้เพื่อดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดของสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

กอปรกับตามมาตรา 85 แห่งรัฐธรรมนูญ รัฐต้องส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์ รัฐจึงยกเว้นการเก็บภาษีร้อยละ 30 ของ 'กำไรสุทธิ' จากสหกรณ์ ซึ่งแตกต่างจากองค์กรธุรกิจทั่วไปที่ต้องจ่ายภาษีปีละ 30 เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิ

ด้วยเหตุนี้เองทำให้ผมเห็นว่า ไหนๆ ทางสหกรณ์ก็ได้รับการยกเว้นการเก็บภาษี ก็น่าจะนำเงินในส่วนนี้มาทำประโยชน์ให้กับสหกรณ์ โดยเริ่มจากการนำเงินที่ได้รับการงดเว้นนี้มาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนหนึ่งเป็นทุนสำรอง และอีกส่วนหนึ่งเป็นทุนสะสม

นั่นคือที่มาของเทคนิคในการจัดสรรกำไรสุทธิข้อแรก คือ ทุนสำรองและทุนสะสมนั้นควรรวมกันแล้ว ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิ โดยง่ายที่สุดคือ แบ่งออกเป็น 'ทุนสำรอง' ร้อยละ 15 และ 'ทุนสะสม' ร้อยละ 15 ของกำไรสุทธิ ดังที่สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้นทำมาตลอด โดยทุนสะสมนั้นควรจะแบ่งเป็นทุนสวัสดิการสมาชิกร้อยละ 10 และทุนสวัสดิการอื่นๆ อีกร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิ

โบนัสกำลังใจ

เมื่อทุนสำรองและทุนสะสมเท่ากับร้อยละ 30 ก็ยังเหลืออีกร้อยละ 70 ของกำไรสุทธินั้น ทางสหกรณ์จะต้องแบ่งร้อยละ 70 ที่เหลือออกเพื่อใช้เป็น **'ส่วนที่เป็นของสมาชิก'** และ **'ส่วนของกรรมการและเจ้าหน้าที่'**

ตามมาตรา 60 (3) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ระบุว่า จ่ายเป็นเงินโบนัสแก่กรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ไม่เกินร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ

จะเห็นได้ว่า ตาม พ.ร.บ. นั้น ไม่ได้กำหนดเงินโบนัส 'ขั้นต่ำ' แต่กำหนด 'ขั้นสูง' ไว้ ฉะนั้น หากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่จะอภิปรายไม่ให้โบนัสแก่กรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เลยก็ได้ แต่เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรของสหกรณ์ โดยส่วนตัวผมเห็นว่า เราไม่ควรให้โบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2 แต่ไม่เกินร้อยละ 3 ของกำไรสุทธิ

นั่นหมายความว่า หากใช้ใน '**ส่วนของกรรมการและเจ้าหน้าที่**' ไปร้อยละ 3 ก็จะเหลืออีกร้อยละ 67 ที่จะนำไปใช้เป็น '**ส่วนที่เป็นของสมาชิก**' ซึ่งหมายถึง 'เงินปันผล' หรือผลตอบแทนสำหรับผู้ถือหุ้น และ 'เงินเฉลี่ยคืน' หรือผลตอบแทนที่คืนกลับสู่สมาชิกผู้กู้

นั่นเป็นที่มาของเทคนิคในการจัดสรรกำไรสุทธิข้อที่ 2 คือ *ควรแบ่ง 67 เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิที่เหลือเป็น 'เงินปันผล' 64 เปอร์เซ็นต์ และเป็น 'เงินเฉลี่ยคืน' อีก 3 เปอร์เซ็นต์* โดยเงินปันผลต้องแปลงเป็นร้อยละของทุนเรือนหุ้น ส่วนเงินเฉลี่ยคืนนั้น ต้องแปลงเป็นร้อยละของดอกเบี้ยเงินกู้

บำรุงสันนิบาตสหกรณ์ฯ

ส่วนสุดท้ายของกำไรสุทธิก็คือ **ส่วนของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย** หมายถึง ค่าบำรุงที่สหกรณ์ต้องจ่ายให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ตามมาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 วรรคแรกระบุว่า *ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (สสท.) ไม่เกินร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิ แต่ต้องไม่เกินอัตราที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) กำหนด*

ปัจจุบันนี้ คพช. กำหนดให้ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยนั้นอยู่ที่ร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิ แต่ไม่เกิน 10,000 บาท จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์ที่มีกำไรสุทธิ 200,000 บาท หรือสหกรณ์ที่มีกำไรสูงสุดกว่า 700 ล้านบาท ก็เสียค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย 10,000 บาท เท่ากัน

โดยส่วนตัวผมไม่ค่อยเห็นด้วยสักเท่าไหร่ เนื่องจากเป็นการกำหนดอัตราค่าบำรุงที่ไม่ค่อยยุติธรรมนัก หากเป็นไปได้ก็อยากให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อกำหนดนี้เสียใหม่ ซึ่งอย่างน้อยก็อาจจะกำหนดให้เป็นร้อยละ 1 ของกำไรสุทธิ แต่ไม่เกิน 50,000 บาท ก็ยังดีเสียกว่า

ตัวอย่าง : ตารางแสดงแนวทางการจัดสรรกำไรสุทธิที่เหมาะสม

	ขั้นต่ำ	ขั้นสูง	เสนอแนะ
1. ทุนสำรอง	10.00	15.00	30.00
2. ทุนสะสม	-	15.00	
3. เงินปันผล	84.99*	60.00**	64.00
4. เงินเฉลี่ยคืน	3.00	6.00	3.00
5. โบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่	2.00	3.00	3.00
6. ค่าบำรุง สสท.	0.01	1.00	
รวมทั้งหมด	100.00	100.00	100.00

หมายเหตุ

* เนื่องจากค่าอื่นเป็นค่าขั้นต่ำ จึงเหลือค่านี้กลายเป็นค่าขั้นสูง

** เนื่องจากค่าอื่นเป็นค่าขั้นสูง จึงเหลือค่านี้กลายเป็นค่าขั้นต่ำ

} เพราะการรวมตัวต้องเป็น 100

ข้อ 3. ต้องแปลงเป็น 'ร้อยละ' ของทุนเรือนหุ้น

ข้อ 4. ต้องแปลงเป็น 'ร้อยละ' ของดอกเบี้ยเงินกู้

จากตารางข้างต้น อาจจะนำไปเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้ หากสหกรณ์ใดที่มีการจัดกำไรสุทธิไว้ไม่เหมาะสม ก็ยังไม่สายครับ เพราะคุณสามารถวางแผนเปลี่ยนตัวเลขทั้งหมดได้

ตามมาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 วรรคแรก ระบุว่า ให้จัดสรรเป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ สหกรณ์ส่วนใหญ่ก็จะคง 'ทุนสำรอง' ไว้เพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น ซึ่งโดยส่วนตัวผมมองว่า สหกรณ์ที่หวังก้าวหน้าไม่ควรจะทำอย่างนั้น หากแต่ควรจะเพิ่มทุนสำรองให้เป็น 15 เปอร์เซ็นต์ และนี่จึงเป็นที่มาที่ทำให้เราต้องมีการวางแผนการจัดสรรกำไรสุทธิเสียใหม่ เพื่อเพิ่มเป็นทุนสำรองให้กับสหกรณ์



ตัวอย่าง : ตารางแสดงการวางแผนการจัดสรรกำไรสุทธิ (ร้อยละของกำไรสุทธิ)

	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561
ทุนสำรอง	10.00	10.50	11.00	11.50	12.00	12.50	13.00	13.50	14.00	14.50	15.00
ทุนสะสม	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00
รวม	15.00	16.50	18.00	19.50	21.00	22.50	24.00	25.50	27.00	28.50	30.00
เงินปันผล	74.00	73.00	72.00	71.00	70.00	69.00	68.00	67.00	66.00	65.00	64.00
เงินเฉลี่ยคืน	9.50	8.85	8.20	7.55	6.90	6.25	5.60	4.95	4.30	3.65	3.00
รวม	83.50	81.85	80.20	78.55	76.90	75.25	73.60	71.95	70.30	68.65	67.00
โบนัส	1.40	1.55	1.70	1.85	2.00	2.15	2.30	2.45	2.60	2.75	2.90
ค่าบำรุง สสท.	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
รวม	1.50	1.65	1.80	1.95	2.10	2.25	2.40	2.55	2.70	2.85	3.00
รวมทั้งหมด	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

การวางแผนการจัดสรรกำไรสุทธิล่วงหน้า 10 ปี (2552 - 2561)

จากตารางข้างต้นนี้ กำหนดให้มีการวางแผนการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเวลา 10 ปี นับตั้งแต่ปีปัจจุบัน คือ 2551 ไปสู่ปีเป้าหมายก็คือ ปี 2561 โดยมีสูตรคำนวณ 'การดำเนินการ' ง่ายๆ

$$\text{การดำเนินการ} = \frac{\text{ผลดำเนินการปีเป้าหมาย} - \text{ผลดำเนินการในปีปัจจุบัน}}{\text{จำนวนปีที่ดำเนินการ}}$$

กล่าวคือ ให้นำผลประกอบการที่คาดหวังไว้เป็นตัวตั้ง แล้วนำผลดำเนินการในปีปัจจุบันมาลบ จากนั้นหารด้วยจำนวนปีที่ดำเนินการ ในตัวอย่างนี้คือ 10 ปี

เช่น ในปัจจุบันสหกรณ์มีทุนสำรองอยู่ 10 เปอร์เซ็นต์ ตั้งเป้าไว้ว่าใน 10 ปีข้างหน้าจะต้องเพิ่มทุนสำรองให้เป็น 15 เปอร์เซ็นต์

$$\text{การดำเนินการ} = \frac{15 - 10}{10} = 0.5$$

จากตัวอย่างจะได้ผลลัพธ์เท่ากับ +0.5 เปอร์เซ็นต์ นั่นหมายความว่า สหกรณ์จะต้องดำเนินการอย่างไรก็ได้ให้ทุนสำรองเพิ่มขึ้น 0.5 เปอร์เซ็นต์ทุกๆ ปี กระทั่งปี 2561 ซึ่งเป็นปีเป้าหมาย ทุนสำรองจะต้องได้ 15 เปอร์เซ็นต์ตามแผนที่วางเอาไว้

เช่นเดียวกับ 'ทุนสะสม' ที่ในปัจจุบันมีอยู่เพียง 5 เปอร์เซ็นต์ แต่ต้องการเพิ่มทุนสะสมให้เท่ากับ 15 เปอร์เซ็นต์ในอีก 10 ปีข้างหน้า

$$\text{การดำเนินการ} = \frac{15 - 5}{10} = 1$$

จากตัวอย่างจะได้ผลลัพธ์เท่ากับ +1.0 เปอร์เซ็นต์ นั่นแสดงว่า สหกรณ์จะต้องทำทุกวิถีทางให้ทุนสะสมเพิ่มขึ้นปีละ 1 เปอร์เซ็นต์ กระทั่งครบ 10 ปี ก็จะได้ทุนสะสมเพิ่มขึ้นเป็น 15 เปอร์เซ็นต์

การคำนวณผลการดำเนินการจากตารางแสดงการวางแผนการจัดสรรกำไรสุทธิ (ร้อยละของกำไรสุทธิ)

	วิธีคำนวณ	การดำเนินการ
1. ทุนสำรอง	(15 – 10) ÷ 10 = 0.5	เพิ่มขึ้นปีละ 0.5 เปอร์เซ็นต์
2. ทุนสะสม	(15 – 5) ÷ 10 = 1.0	เพิ่มขึ้นปีละ 1 เปอร์เซ็นต์
3. เงินปันผล	(64 – 74) ÷ 10 = - 1.0	ลดลงปีละ 1 เปอร์เซ็นต์
4. เงินเฉลี่ยคืน	(3 – 9.50) ÷ 10 = -0.65	ลดลงปีละ 0.65 เปอร์เซ็นต์
5. โบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่	(2.90-1.40) ÷ 10 = 0.15	เพิ่มขึ้นปีละ 0.15 เปอร์เซ็นต์
6. ค่าบำรุง สสท.	ตาม คพช. กำหนด	

โดยหลักการของการจัดสรรกำไรสุทธินั้น หากมีการลด 'เงินปันผล' เงินที่ลดนั้นควรจะนำมาเพิ่มให้กับ 'ทุนสะสม' และถ้ามีการลด 'เงินเฉลี่ยคืน' ก็ควรนำมาเพิ่มให้กับ 'ทุนสำรอง' เพื่อความเหมาะสมและเกิดผลดีต่อสมาชิก เนื่องจากทั้งเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน ทุนสำรอง และทุนสะสมนั้น ทั้งหมดต่างเป็นเงินในส่วนที่สมาชิกจะได้ทั้งสิ้น ฉะนั้น ไม่ว่าจะลด หรือเพิ่มอย่างไรก็ตามแต่จะต้องคิดไว้เสมอว่า คนที่ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่สุดก็คือ **สมาชิก**

หลักการใช้ทุนเพิ่มสุข

การจัดสรร 'ทุนสวัสดิการ' นั้น สามารถทำได้หลายวิธี คือ *การจัดสรรจากกำไรสุทธิ* หรืออีกวิธีหนึ่ง *จากการตั้งงบประมาณประจำปี* หรืออาจจะมาจากทั้ง 2 วิธีรวมกัน และเมื่อได้ทุนมาแล้ว วิธีการใช้ทุนหรือการให้สวัสดิการแก่สมาชิกนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้อง *กำหนดระเบียบเพื่อใช้ทุนสวัสดิการต่างๆ* โดยไม่จำเป็นต้องบริหารเงินทุนด้วยการนำฝากเพื่อเอาดอกเบี้ยมาสมทบ แต่ควรนำเงินก้อนนี้เก็บไว้ที่ส่วนกลางกระทั่งถึงปลายปีบัญชี ทางสหกรณ์ก็ควร 'จัดสรรกำไรสุทธิ' และหรือ 'ตั้งงบประมาณ' อย่างเพียงพอ ในแต่ละปีที่ผ่านมาสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้น จะใช้วิธี 'การจัดสรรกำไรสุทธิ' แต่ไม่ได้มี 'การตั้งงบประมาณ' แต่อย่างใด

หมายเหตุ * ตามสูตรสวัสดิ์ 'ทุนสำรอง' กับ 'ทุนสะสม' ต้องรวมกันให้ได้มากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ กล่าวคือ ทุนสำรองอย่างน้อย 15 เปอร์เซ็นต์ และทุนสะสมอย่างน้อย 15 เปอร์เซ็นต์ โดยทุนสวัสดิการ 10 เปอร์เซ็นต์นั้นจะมาจากทุนสะสมฯ

โดยทุนสวัสดิการ 100 เปอร์เซ็นต์ (ร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ) ทางสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯจะใช้เพียง 90 เปอร์เซ็นต์ ส่วนอีก 10 เปอร์เซ็นต์ ก็จะสะสมเก็บไว้ และเมื่อทุนสวัสดิการที่เหลือเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ก็สามารถเพิ่มสวัสดิการอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์กับสมาชิก รวมถึงเพิ่มวงเงินสวัสดิการเดิม เช่น เงินทุนอุดหนุน เพื่อเป็นทุนการศึกษาสำหรับบุตรสมาชิก จากเดิมสหกรณ์ครอบครัวละ 2,000 บาทต่อปี ในปีต่อมาก็อาจจะเพิ่มเป็น 2,200 บาท และเพิ่มเป็น 2,400 บาทในปีถัดมา ซึ่งเพิ่มปีละ 200 บาท เป็นต้น

แต่ถึงที่สุดแล้ว หัวใจสำคัญในการจัดสรรสวัสดิการนั้น คือ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงประโยชน์สุขของสมาชิกเป็นสำคัญ หลักง่ายๆ ก็คือ เอาใจเขา (สมาชิก) มาใส่ใจเรา (คณะกรรมการดำเนินการ) เพราะต่อให้เป็นสหกรณ์ที่มั่งคั่งร่ำรวยขนาดไหน แต่ถ้าคณะผู้บริหารของสหกรณ์นั้นๆ เห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนตัว มองไม่เห็นความทุกข์ยากของส่วนรวมก็คงเปล่าประโยชน์...

หลักการพิจารณา 'สวัสดิการ' ตามแบบสวัสดิ์

1. ให้สิ่งที่สมาชิกต้องการและจำเป็น เพราะเราเชื่อว่า ถ้าเราให้ของไม่จำเป็น สมาชิกก็คงไม่เห็นคุณค่า
2. คิดให้ตัวสมาชิกก่อนครอบครัว กล่าวคือ ตราบใดที่ยังให้สมาชิกไม่เพียงพอ อย่าเพิ่งคิดถึงครอบครัวของเขา
3. ให้สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับก่อน คือนึกถึงประโยชน์คนส่วนใหญ่ก่อน
4. ให้แก่สมาชิกที่ด้อยโอกาสกว่า เช่น ระหว่างคนโสดกับคนมีบุตร เราถือว่าคนมีบุตรเป็นคนด้อยโอกาสกว่า เพราะเขามีภาระ หรือคนรายได้น้อย ย่อมด้อยโอกาสกว่าคนมีรายได้มาก
5. ให้ผู้ที่มีอายุการเป็นสมาชิกนานได้มากกว่า กล่าวคือ คนที่มีอายุการเป็นสมาชิกนานย่อมได้มากกว่า
6. มีเงินพอก่อนจึงคิดให้ คือมีทุนแล้วจึงคิดให้
7. เริ่มต้นให้ทีละน้อยก่อน ค่อยเพิ่มขึ้น เช่น ทุนการศึกษา ครั้งแรกเราอาจจะให้ครอบครัวละ 2,000 บาท ปีต่อมาอาจจะเพิ่มให้ 2,200 บาท เป็นต้น
8. พิจารณาอนาคตมากกว่าปัจจุบัน คือต้องคิดให้ไกล เพื่อป้องกันสถานการณ์เงินไม่พอให้
9. ให้แล้วลดหรืองดไม่ได้ คือถ้าเคยให้สวัสดิการใดๆ ก็ตาม ห้ามลด หรืองดให้เด็ดขาด เช่น เคยให้ 2,000 บาท จะลดเหลือ 1,500 บาทไม่ได้
10. อย่าผลักภาระให้คณะกรรมการชุดต่อไป
11. สำรวจข้อมูลให้ถ่องแท้ก่อนเริ่มทำ เช่น จะเพิ่มสวัสดิการให้กับคนโสด เราก็ต้องรู้ก่อนว่า ตอนนี้เรามีสมาชิกเป็นโสดจำนวนเท่าไหร่ ไม่ว่าจะเพิ่มสวัสดิการใดๆ ก็ตามเราต้องรู้ว่ามีสมาชิกที่เข้าเกณฑ์รับสวัสดิการมากน้อยแค่ไหน เพราะเมื่อคิดให้แล้ว ห้ามเลิก หรือลด



ภาค 5

48 ปีแห่งความสำเร็จ



"มีแม่เหล็กอยู่ในหัวใจของคุณ ซึ่งจะดึงดูดมิตรแท้
แม่เหล็กชนิดนี้คือ ความไม่เห็นแก่ตัวและการคิดถึงคนอื่นก่อน
เมื่อคุณเรียนรู้ที่จะอยู่เพื่อคนอื่น พวกเขาก็จะอยู่เพื่อคุณ"

โยคี ปรมหรรษา โยคะนันทะ (Paramahansa Yogananda)
โยคีแห่งอินเดีย

12

• สหกรณ์เบอร์หนึ่ง (ในดวงใจ)

'**ความสำเร็จ**!' เป็นคำที่ใครๆ ก็พูดกันได้ แต่จะเป็นจริงได้มากน้อยแค่ไหนใน พ.ศ. นี้ นั่นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับองค์กรที่เกิดมาเพื่อประโยชน์สาธารณะอย่าง 'สหกรณ์' ดูเหมือนไม่ใช่เรื่องง่ายนัก

จากสหกรณ์เล็กๆ ก้าวสู่ความเป็นผู้นำของสหกรณ์ออมทรัพย์ และมีสินทรัพย์เป็นหมื่นล้านในวันนี้ อาจจะยืนยันไม่ได้ทั้งหมดว่าสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯสำเร็จ อาจจะเป็นเพราะผมมองไปถึง 'ความสุข' ส่วนใหญ่ของสมาชิกและเจ้าหน้าที่ที่ทำงานร่วมกันเป็นหลัก

หากมีสินทรัพย์เป็นหมื่น เป็นแสนล้านบาท แต่สมาชิกไม่มีความสุข หรือไม่ได้ช่วยบรรเทาความทุกข์ของสมาชิก รวมถึงบุคลากรภายในองค์กรเลย ผมก็คงพูดคำว่า 'สำเร็จ' ได้

อย่างไม่เต็มปากนัก นั่นเป็นที่มาที่ทำให้ไม่ว่าจะทำอะไรก็ตามแต่ ผมจะถือเอาความสุขของสมาชิกและบุคลากรในองค์กรเป็นที่ตั้ง !

สหกรณ์ไฮเทค

หลังจากทำงานด้วยระบบแมนวล (Manual) กันมานาน ในปี 2525 สมัยของ **อาจารย์ประพันธ์พงศ์ เวชชาชีวะ** ท่านได้เล็งเห็นว่า กิจการของสหกรณ์เติบโตและเพิ่มจำนวนสมาชิกมากขึ้นทุกปี แต่การค้นหา และเตรียมข้อมูล รวมถึงการบริการสมาชิกนั้นเป็นไปอย่างล่าช้า ท่านจึงคิดริเริ่มที่จะนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการดำเนินงานสหกรณ์อย่างจริงๆ จังๆ ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่งของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ

โดยแต่งตั้ง *'คณะอนุกรรมการเตรียมการใช้ระบบคอมพิวเตอร์'* ขึ้น นำทีมโดย **คุณสุเทพ วิทยานันท์** เพื่อศึกษาและเตรียมระบบคอมพิวเตอร์สำหรับงานสหกรณ์ออมทรัพย์ กระทั่งในวันที่ 22 พฤศจิกายน 2527 ซึ่งเป็นปลายสมัยของ **ศาสตราจารย์ นายแพทย์จตุรพร หงสประภาส** ได้มีการลงนามซื้อระบบคอมพิวเตอร์ และเครื่องคอมพิวเตอร์ Super Micro Computer ยี่ห้อ ALTOS รุ่น 986 พร้อมใช้งาน ก่อนจะแต่งตั้ง 'คณะอนุกรรมการประสานงานด้านซอฟต์แวร์' ขึ้นอีกชุดหนึ่ง โดยมี **รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ อยู่ถนอม** เป็นประธานอนุกรรมการ เพื่อประสานงานการสร้างโปรแกรม

สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์โดยเฉพาะ ซึ่งมุ่งเน้นการใช้คอมพิวเตอร์กับ 6 งานหลักของสหกรณ์ คืองานทะเบียนสมาชิก งานฝากถอน งานเงินกู้ งานพิมพ์ใบรับเงิน งานโอนเงินเดือนเข้าบัญชีเงินฝากในสหกรณ์ออมทรัพย์ และงานบัญชีของสหกรณ์ออมทรัพย์ แต่ทุกงานนั้นแยกทำงานเป็นส่วนๆ ไม่ได้ทำงานร่วมกัน ทำให้ฮาร์ดแวร์กระจัดกระจาย การให้บริการสมาชิกจึงยังทำได้ไม่รวดเร็วอย่างที่ควรจะเป็น

หลังจากผมได้รับตำแหน่งประธานกรรมการของสหกรณ์ จึงเกิดความคิดว่าน่าจะทำให้ฮาร์ดแวร์ของแต่ละส่วนงานมารวมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ด้วยความที่สมัยนั้นคอมพิวเตอร์ยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับเมืองไทย กอปรกับคนไทยยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ รวมถึงไม่มั่นใจระบบคอมพิวเตอร์เท่าใดนัก จึงระแวงสงสัยว่าการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้จะไม่ได้ช่วยงาน และอาจจะเพิ่มความยุ่งยากในการทำงานขึ้นไปอีก ในขณะที่สมาชิกเองก็หวาดกลัวว่าการนำคอมพิวเตอร์มาใช้จะทำให้เกิดความผิดพลาด รวมถึงมีการทุจริตได้ง่าย ทำให้การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นไปในทันทีไม่ได้ แต่ต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป

ในระยะแรกของการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ผมจึงทำคู่ขนานไปกับการทำงานในระบบเดิม เริ่มจากจ้างนิสิตและเจ้าหน้าที่สถาบันบริการคอมพิวเตอร์มาคีย์ข้อมูลต่างๆ ของสหกรณ์ โดยมีเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์คอยตรวจเช็คความถูกต้องซ้ำอีกครั้ง จากนั้นก็แบ่งการทำงานของเจ้าหน้าที่เป็น 2 รูปแบบ คือทำงาน

แบบแมนวลไปพร้อมๆ กับการใช้คอมพิวเตอร์ จนเจ้าหน้าที่และสมาชิกทุกคนเริ่มมั่นใจในระบบคอมพิวเตอร์ จึงเลิกใช้ระบบแมนวล และหันมาใช้คอมพิวเตอร์แทนในที่สุด

นั่นเป็นผลงานชิ้นแรกๆ ที่ผมรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงอะไรสักอย่างในสหกรณ์นั้น อาจจะไม่ใช่เรื่องง่ายนัก แต่หลังจากผลลัพธ์ออกมา ก็ทำให้หายเหนื่อย เพราะอย่างน้อยระบบคอมพิวเตอร์ก็ช่วยให้ประสิทธิภาพในการให้บริการกับสมาชิกรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมถึงง่ายต่อการตรวจสอบความผิดพลาดและลดการทุจริตต่างๆ เนื่องจากเมื่อมีอะไรไม่ชอบมาพากลคอมพิวเตอร์ก็จะโชว์ข้อมูลที่ผิดพลาดจากทุกส่วนงานทันที ทำให้การทุจริตเกิดยากขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้น จากที่เจ้าหน้าที่และสมาชิกเคยสงสัย ระแวง และไม่เชื่อในระบบคอมพิวเตอร์ก็หันมาไว้ใจ และทึ่งในประสิทธิภาพ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ก็สนุกกับการใช้งาน ไม่ต้องทำงานหนักเหมือนแต่ก่อน ที่สำคัญพวกเขามีความสุขในการทำงานมากขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นความภาคภูมิใจเล็กๆ ที่ผมไม่เคยลืม

นอกจากงานคอมพิวเตอร์ในสหกรณ์แล้ว ผมยังนำเอาประโยชน์จากคอมพิวเตอร์นี้ไปพัฒนางานทะเบียนกลางของมหาวิทยาลัย รวมถึงจัดตั้งภาควิชาคอมพิวเตอร์ขึ้น จนทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาแห่งแรกในเมืองไทยที่จัดตั้งภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ขึ้น และสอนระดับปริญญาตรีวิศวกรรมคอมพิวเตอร์

ข้อควรรู้ : ย้อนกลับไปราวปี 2517 ในสมัย**ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสะอ้าน** สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ระยะเวลาสั้นๆ ก่อนจะเลิกใช้ไปในที่สุด เนื่องจากคอมพิวเตอร์ยังไม่แพร่หลาย ทางสหกรณ์ต้องไปขอใช้คอมพิวเตอร์ของกระทรวงการคลังหลังเที่ยงคืน ซึ่งเป็นเวลาที่เขาเลิกใช้งาน เพื่อรันเครื่อง ซึ่งไม่สะดวกในการทำงานเท่าใด

สหกรณ์ 'ออมสุข'

บทบาทสำคัญของสหกรณ์นั้น คือการส่งเสริมให้สมาชิก 'ออมทรัพย์' เพื่อความมั่งคั่งในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการออมเงินหรือการออมหุ้นก็ตาม ซึ่งที่ผ่านมา สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ ถือเป็นสถาบันการเงินที่มีเงินรับฝากเพิ่มขึ้นทุกๆ ปี ไม่ว่าจะเกิดวิกฤติเศรษฐกิจอย่างไรก็ตาม

ปี 2541 เกิดวิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง ส่งผลให้สถาบันการเงินกว่า 58 แห่งล้มอย่างไม่เป็นท่า แต่สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ กลับเฟื่องฟูมาก มีหลายคนสงสัยว่า เราใช้มาตรการอะไรในการฝ่าวิกฤติเศรษฐกิจ คำตอบคือ ไม่มี ! แต่ '**วิกฤติ**' นั่นล่ะที่กลายเป็นโอกาสของสหกรณ์ เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่หมดความเชื่อมั่นในสถาบันการเงิน จึงแห่กันถอนเงินจากธนาคารต่างๆ ออกมา และมองหาแหล่งลงทุนใหม่ๆ ที่น่าเชื่อถือ ซึ่ง 'สหกรณ์' กลายเป็นทางเลือกหนึ่งของพวกเขา ทำให้ปี 2541 เป็นปีประวัติศาสตร์ที่ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯมีเงินปันผลเงินเฉลี่ยคืนสมาชิกสูงเป็นประวัติศาสตร์ และจะเป็นอย่างนี้เสมอเมื่อเศรษฐกิจประเทศเกิดวิกฤติขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้น หลังจาก พ.ร.บ.คุ้มครองเงินฝากใหม่ประกาศใช้ ทำให้เงินที่ฝากไว้ที่สถาบันการเงินไม่ได้รับการคุ้มครอง 100 เปอร์เซ็นต์ดังเช่นในอดีตแล้ว แต่ลดการคุ้มครองเงินฝากจนกระทั่งในปี 2555 จะคุ้มครองเงินฝากเพียง 1 ล้านบาทต่อคนต่อสถาบันการเงิน

ข้อควรรู้ : พ.ร.บ.คุ้มครองเงินฝาก

สิงหาคม 2551	เงินคุ้มครอง หรือเงินประกันเงินฝาก	100	เปอร์เซ็นต์ของเงินฝาก
สิงหาคม 2552	เงินคุ้มครอง หรือเงินประกันเงินฝากไม่เกิน	100	ล้านบาท
สิงหาคม 2553	เงินคุ้มครอง หรือเงินประกันเงินฝากไม่เกิน	50	ล้านบาท
สิงหาคม 2554	เงินคุ้มครอง หรือเงินประกันเงินฝากไม่เกิน	10	ล้านบาท
สิงหาคม 2555	เงินคุ้มครอง หรือเงินประกันเงินฝากไม่เกิน	1	ล้านบาท

นั่นหมายความว่า หลังจากเดือนสิงหาคม 2555 หากเกิดอะไรขึ้นก็ตาม ทางสถาบันการเงินจะคุ้มครองเงินในบัญชีไม่เกิน 1 ล้านบาท ฉะนั้น ผู้ที่มีเงินฝาก 10 ล้านบาท ต้องพยายามกระจายเงินเป็นบัญชีละ 1 ล้านบาท และแบ่งฝากในสถาบันการเงินหลายๆ แห่ง เพื่อให้ได้รับการคุ้มครองตาม พ.ร.บ.

สิ่งเหล่านี้ทำให้สหกรณ์มีโอกาสมากขึ้น แม้จะไม่เคยค้ำประกันเงินฝาก แต่จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และไม่เคยมีประวัติเสียหาย และไม่เคยทำให้เงินของสมาชิกสูญ ทำให้สมาชิกเชื่อว่าสหกรณ์นั้นมั่นคงกว่าสถาบันการเงินทั่วไป

ทั้งนี้ตราบใดที่เป็นสมาชิกอยู่กับสหกรณ์นั้น ไม่สามารถถอนหุ้นออกไปได้ อีกทั้งยังมีสวัสดิการต่างๆ ที่จูงใจให้สมาชิกอยู่กับสหกรณ์นานเท่านาน 'เงินหุ้น' ของสมาชิกจึงกลายเป็นเงินลงทุนถาวรของสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้นทุกๆ ปี ในขณะที่สมาชิกเองก็มีเงินออมและได้กำไรจากการรับเงินปันผล รวมถึงมีสวัสดิการบำบัดทุกข์บำรุงสุขไปตลอดชีวิต...



13

สหกรณ์ไม่ถูก 'สุข' ลักษณะ

'สุข' ลักษณะ ในที่นี้คือ ลักษณะสหกรณ์ที่ถูกต้องตามหลักปฏิบัติ เพื่อปราศจากความเสี่ยงจากความล้มเหลว ซึ่งความจริงแล้วโอกาสที่สหกรณ์ออมทรัพย์จะล้มเหลวนั้นแทบไม่มี เนื่องจากสหกรณ์เป็นสถาบันการเงินระบบปิด มีการหักเงิน ณ ที่จ่าย หนี้สูญจึงเกิดได้ยากมาก รวมถึงมีการจัดระบบระเบียบอย่างรอบคอบ อย่างเงินกู้ ทางสหกรณ์จะให้สมาชิกกู้ในจำนวนเงินที่ต่ำกว่าหุ้น นั่นหมายถึง หากสมาชิกหนีหนี้ ก็ยังสามารถนำเงินหุ้นมาชดใช้ได้ อีกทั้งการลงทุนต่างๆ ของสหกรณ์จะต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นแหล่งลงทุนที่แทบไม่มีความเสี่ยง

แต่อย่างว่าทุกอย่างในโลกใบนี้มีความเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้น อยู่ที่จะเสี่ยงมากหรือเสี่ยงน้อย หรือเป็นความเสี่ยงที่รับได้หรือ

รับไม่ได้เท่านั้นเอง เช่น การลงทุนตามที่กฎหมายกำหนดถือเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อยและเป็นความเสี่ยงที่รับได้ แต่ถ้าสหกรณ์ใดที่นำเงินไปลงทุนนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดหรือไม่เดินตามกติกา ไม่ทำตามกฎหมายสหกรณ์ เช่น นำเงินไปลงทุนซื้อหุ้นกู้กับบริษัทที่ไม่มั่นคง แทนที่จะลงทุนในบริษัทที่อยู่ในระดับ A- ขึ้นไป แน่นอนว่าย่อมเกิดเป็นความเสี่ยง ถ้าบริษัทที่นำเงินไปลงทุนแล้วประสบความล้มเหลว นั่นหมายความว่า เงินที่ลงทุนไว้ย่อมสูญไปเป็นธรรมดา กรณีนี้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่รับไม่ได้ เพราะก่อให้เกิดผลเสียหายให้แก่สหกรณ์อย่างใหญ่หลวง และอาจจะทำให้สหกรณ์ล้มเหลวไม่เป็นท่าได้

จากประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาให้กับสหกรณ์มามากมาย ผมพบว่า ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ล้มเหลวนั้นมีมากมายหลายอย่าง แต่ในฐานะที่สหกรณ์เป็นสถาบันการเงิน ความเสี่ยงทางการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น จึงถือเป็นเรื่องใหญ่ ซึ่งความเสี่ยงทางการเงินนั้น แบ่งออกเป็น 1) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 2) ความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ 3) ความเสี่ยงด้านการลงทุน และ 4) ความเสี่ยงจากการทุจริต

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

เนื่องจากผลต่างของการไหลเข้าและการไหลออกของทุนจะต้องดำรงไว้ให้เพียงพอทุกสภาวการณ์ กล่าวคือ ต้องไม่ให้เกิดขาดสภาพคล่อง หรือสภาพคล่องล้นนานเกินควรในทุกโอกาส ดังสูตรที่ว่า

การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง =
การไหลเข้าของทุน - การไหลออกของทุน

นั่นหมายความว่า ถ้าการไหลเข้าของทุนมาก แต่การไหลออกของทุนน้อย ก็เกิดผลบวกมากเกินไป เกิดเป็นสภาพคล่องล้น แต่ถ้าการไหลเข้าของทุนน้อย แต่การไหลออกของทุนมาก ก็เกิดการขาดสภาพคล่อง

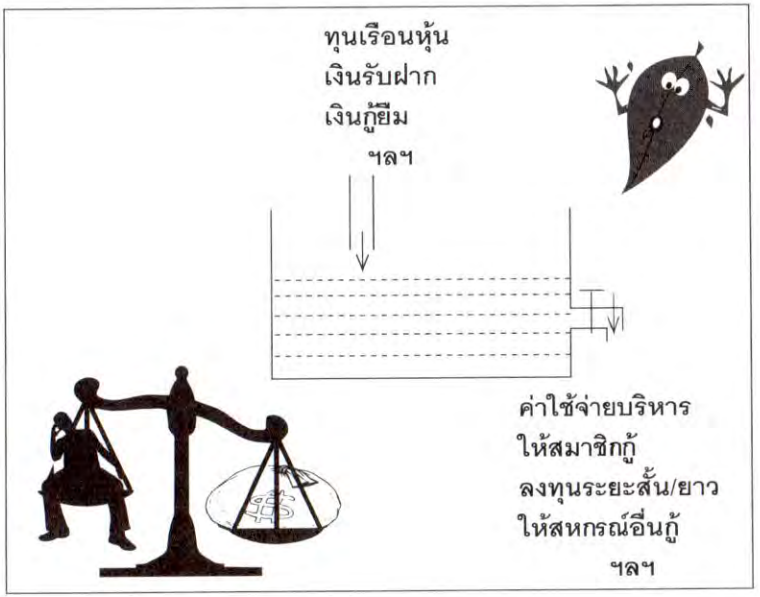
เช่น สมาชิกขอถอนเงินฝาก สหกรณ์ไม่มีเงินให้ หรือเมื่อถึงกำหนดคืนเงินฝากให้สหกรณ์อื่น สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาได้ ต้องขอร้องให้ฝากต่อ แสดงว่าสภาพคล่องของสหกรณ์กำลังเสีย ฉะนั้น สหกรณ์ต้องรักษาผลต่างให้พอดี และเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงนี้ สหกรณ์ต้องทำการไหลของกระแสเงินสด (Cash Flow) ทุกวัน เพื่อจะทราบปริมาณเงินทุนไหลเข้าและไหลออกในแต่ละวัน จากนั้นผู้บริหารสหกรณ์ต้องทำให้เงินทุน 2 ส่วนนี้สอดคล้องกัน

นอกจากนี้ต้องกำหนดช่วงปริมาณเงินสดที่จะดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องอย่างต่ำสุดถึงสูงสุดไว้ เนื่องจากสภาพคล่องถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับสถาบันการเงิน ถ้าเป็นธนาคารพาณิชย์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย คือร้อยละ 6 ของเงินฝากทุกประเภท ทั้งนี้เพื่อจะได้มีเงินสำรองให้สมาชิกถอนเมื่อใดก็ได้ที่ต้องการ

ขณะที่ตาม พ.ร.บ.สหกรณ์ 2542 มาตรา 48 ให้สหกรณ์ดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

จะเห็นได้ว่า สหกรณ์แต่ละแห่งจะต้องพิจารณาเอาเองว่าควรดำรงสินทรัพย์เท่าใด เนื่องจากกฎหมายไม่ได้กำหนดไว้ จากเดิมสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯจะกำหนดให้อยู่ระหว่างร้อยละ 0.5 - 1.5 ของเงินฝากทุกประเภท* หรือประมาณ 50 - 150 ล้านบาทในแต่ละวัน แต่ปัจจุบันกำหนดให้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1 ของยอดเงินฝากทั้งหมด (ตามประกาศกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของสหกรณ์ พ.ศ. 2550 มีผลใช้บังคับตั้งแต่ 17 ต.ค. 2550 เป็นต้นไป)

หมายเหตุ * ยอดเงินรับฝากทุกประเภท □ 10,000 ล้านบาท



ถ้าเปรียบเทียบเป็นรูปภาพ โดยถือว่าสหกรณ์เป็นแท็งก์น้ำ ส่วนน้ำที่ไหลเข้าแทนที่มาของเงิน ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสม เงินรับฝาก เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร (OD) และเงินกู้ยืม เป็นต้น ส่วนก๊อกน้ำแทนการใช้ไปของเงิน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ให้สมาชิกกู้ ฝากไว้กับธนาคาร ฝาก-ซื้อตั๋วสัญญาใช้เงิน ซสอ. ซื้อพันธบัตรรัฐบาล ซื้อหุ้นกู้รัฐวิสาหกิจ และให้สหกรณ์อื่นกู้

จะเห็นว่า การหมดไปของน้ำขึ้นอยู่กับก๊อกน้ำที่เปิดให้น้ำออก นอกจากนี้ตำแหน่งของก๊อกที่น้ำไหลออกก็สำคัญ ในภาพจะเห็นว่า ก๊อกน้ำถูกวางไว้สูงกว่าก้นแท็งก์น้ำ ส่งผลให้เปิดน้ำเท่าไหร่ น้ำก็ไม่มีวันหมดไปจากแท็งก์ แต่จะเหลือน้ำบางส่วนไว้ แทนที่จะทำก๊อกน้ำวางไว้ใกล้กับก้นแท็งก์ซึ่งจะทำให้น้ำหมดแท็งก์ได้

นั่นแสดงว่า ปากแท็งก์ที่กว้าง หมายถึงสหกรณ์สามารถระดมเงินเข้ามาในสหกรณ์ได้มาก จะช่วยให้มีน้ำหรือเงินหมุนเวียนในสหกรณ์ได้นานกว่า การวางตำแหน่งก๊อกน้ำก็คือ **กลยุทธ์ในการดำรงสินทรัพย์ในสหกรณ์** เช่น การกำหนดเงินขั้นต่ำของสินทรัพย์ที่ควรดำรงอยู่ในสหกรณ์ ไม่ว่าจะเปิดก๊อกน้ำอย่างไร สหกรณ์ก็จะเหลือเงินดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือ ทุนสำรองของสหกรณ์

ประโยชน์จากการดำรงสินทรัพย์ในสหกรณ์ที่เห็นได้ชัดคือ เพื่อให้เกิดสภาพคล่องทางการเงินนั้น ส่งผลโดยตรงกับความเชื่อถือ เชื่อมั่น และเลื่อมใสศรัทธาของสมาชิก เช่น หากสมาชิกมาถอนเงิน หรือกู้เงินฉุกเฉิน สหกรณ์ก็สามารถให้

บริการสมาชิกได้ในทันที ในทางเดียวกัน หากสมาชิกมาขอถอนเงิน แต่สหกรณ์ไม่มีให้ ก็จะทำให้สมาชิกขาดความเชื่อมั่น และเมื่อข่าวแพร่สะพัดออกไป ก็อาจจะทำให้สมาชิกอื่นๆ แห่กันมาถอนเงิน นั่นหมายถึงสหกรณ์นั้นๆ ก็อาจจะขาดสภาพคล่อง และส่งผลให้สหกรณ์ล้มได้ในที่สุด

ฉะนั้น สำหรับสหกรณ์เล็กๆ ที่ยังไม่เสถียรทางการเงิน อาจจะลดความเสี่ยงทางการเงิน โดยใช้วิธี 'ทำวงเงินโอดีไว้กับธนาคาร' หรือ 'วงเงินกู้ไว้กับสหกรณ์พันธมิตร' เพื่อพึ่งพาในกรณีฉุกเฉิน

แต่สำหรับสหกรณ์ที่มีความเสถียรทางการเงินแล้ว ก็อาจจะใช้การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องที่เรียกใช้ได้ทันที โดยการฝากไว้ในบัญชีออมทรัพย์กับธนาคาร ซึ่งอาจจะได้ผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ยที่ค่อนข้างต่ำ แต่ก็ยังดีกว่านำเงินเก็บไว้กับตัวให้เกิดสภาพคล่องล้น

อย่างไรก็ตาม การฝากธนาคารนั้นก็ต้องฝากเงินภายใต้ยอดเงินที่เหมาะสม เพราะหากฝากเงินมากเกินไปก็อาจจะเสียโอกาสในการลงทุน และเกิดเป็นสภาพคล่องล้นในที่สุด ในขณะที่ฝากเงินน้อยเกิน สมาชิกมาขอกู้หรือขอถอน ก็อาจจะเกิดเป็นภาวะขาดสภาพคล่อง ต้องไปกู้ยืมหรือขอโอดีจากธนาคาร ทำให้สหกรณ์เสียดอกเบี้ยเพิ่ม

ฉะนั้น ฝ่ายจัดการควรทำ Cash Flow อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเก็บสถิติและสามารถคาดคะเนได้ว่า ช่วงเวลาใดของปีมีกระแสเงินเข้าและเงินออกเท่าใด ฤดูกาลใดที่สมาชิกจะแห่มาถอนเงินเพื่อใช้มากที่สุด เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ ใกล้เปิดเทอม ฯลฯ

ความแม่นยำในการคาดคะเนจะช่วยลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ขณะเดียวกันก็ทำให้สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการทำกำไรมากขึ้น เกิดเป็นความมั่นคง มีเสถียรภาพทางการเงิน และสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกทุกคน

ข้อแนะนำ : แหล่งเงินดำรงสินทรัพย์

ถ้าสหกรณ์ใช้ 'ทุนสำรอง' เป็นเงินดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องถือว่าเหมาะสมมาก เนื่องจากทุนสำรองเป็นเงินที่ไม่มีต้นทุน แต่หากนำ 'เงินฝาก' ของสมาชิกซึ่งเป็นเงินที่มีต้นทุนมาเป็นเงินดำรงสินทรัพย์นั้นไม่เหมาะสมเท่าใดนัก เนื่องจากสหกรณ์ต้องเสียดอกเบี้ย

ความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ

สหกรณ์ไม่ควรขยายวงเงินกู้ยืมเพื่อการบริโภคสูงจนเกินเหตุ หรือใช้บุคคลในการค้ำประกันเงินกู้ เนื่องจากมีความเสี่ยงมาก เมื่อผู้ค้ำประกันถูกให้ออกจากงาน หรือโอนย้ายไปทำงานที่อื่น จะกระทบกระเทือนต่อผู้กู้ทันที เนื่องจากผู้กู้ต้องหาผู้ค้ำประกันใหม่ และถ้าหาไม่ได้จะต้องคืนเงินต้นส่วนหนึ่ง ซึ่งถ้าผู้กู้คนใดไม่สามารถทำได้ก็จะก่อให้เกิดการหนีหนี้ขึ้น จะกลายเป็นหนี้สูญในอนาคต

นอกจากนี้การประเมินราคาหลักทรัพย์ที่ใช้เป็นประกันเงินกู้พิเศษ ต้องระมัดระวังอย่าประเมินในราคาที่สูงเกินจริง เพราะเมื่อเกิดเหตุที่ผู้กู้หนี ทางสหกรณ์ต้องบังคับจำนอง หรือนำที่ดินมาขายทอดตลาด และถ้ามีการประเมินสูงเกินจริง ก็จะทำให้การขายทอดตลาดได้เงินมาไม่คุ้มกับหนี้ที่เสียไป

จะเห็นได้ว่า ความเสี่ยงในการให้สินเชื่อของสหกรณ์นั้นอยู่ที่ '**หลักประกัน**' เป็นสำคัญ ถ้าหลักประกันไม่ดี ก็เกิดหนี้เสีย หรือหนี้สูญได้ง่ายๆ

ความเสี่ยงด้านการลงทุน

ตาม พ.ร.บ.สหกรณ์ 2542 มาตรา 62 และประกาศของ คพช. กำหนดให้สหกรณ์ลงทุนได้หลายประการ แต่หากสหกรณ์ใดไม่ปฏิบัติตาม หรือนำเงินไปลงทุนในสถาบันการเงินที่มีความเสี่ยงสูง หรือเป็นสถาบันการเงินที่เรตติ้งต่ำกว่า A- ก็จะเกิดเป็นความเสี่ยงได้ ขณะที่สหกรณ์ใดจัดสัดส่วนการลงทุนระยะสั้นและยาวไม่เหมาะสม ก็จะเกิดการขาดสภาพคล่องได้

ความเสี่ยงจากการทุจริต

ระบบการบริหารจัดการที่หละหลวม ไม่มีการกำกับควบคุมที่ดี สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงจากการทุจริตของเจ้าหน้าที่ รวมถึงการทุจริตของคนระดับผู้นำองค์กรได้ ก่อให้เกิดความเสียหายและเสื่อมเสียชื่อเสียงให้แก่สหกรณ์ได้ ฉะนั้น ควรจัดการระบบและมีการควบคุมดูแลอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะระบบการรับฝากเงิน ซึ่งไม่ควรให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งทำงานแต่เพียงผู้เดียว อาจจะเกิดการทุจริตได้ง่าย แต่ควรใช้คนหมุนเวียน เพื่อเป็นการตรวจสอบการทุจริตในทางอ้อมไปด้วย

วิธีลดความเสี่ยงจากการทุจริตที่ง่ายที่สุดในทางทฤษฎี ก็คือ การเลือกคนดี ซื่อสัตย์ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเข้ามาทำงาน แต่นั่นล่ะ ! ยากที่สุดในทางปฏิบัติ

ที่ผ่านมา สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯนั้น จึงพยายามรักษาบุคลากรเก่าแก่ไว้ เพราะนอกจากรู้งานและทำงานกันเข้าขาแล้ว บุคคลเหล่านี้ยังโดดเด่นเรื่องความซื่อสัตย์อดทน และมีความเสียสละอยู่ในสายเลือด ซึ่งใน พ.ศ. นี้ไม่ได้หากันได้ง่ายๆ

สหกรณ์ไม่เจริญจะโทษใครดี ?

การบริหารความเสี่ยงนั้น แบ่งออกเป็น 5 วิธี คือ 1) *การป้องกันความเสี่ยง* คือป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง 2) *การขจัดความเสี่ยง* คือถ้าป้องกันไม่ได้ ก็ต้องขจัดความเสี่ยงให้หมด 3) *การลดความเสี่ยง* คือถ้าขจัดไม่หมด ก็ต้องลดความเสี่ยงให้ได้มากที่สุด 4) *การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง* คือถ้าลดไม่ได้ก็ต้องหาทางหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และสุดท้าย 5) *การโอนความเสี่ยง* คือถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้แล้ว ก็ต้องโอนความเสี่ยงนั้นให้กับคนอื่น เช่น บริษัทประกัน ฯลฯ ซึ่งถ้าสหกรณ์ใดสามารถทำตามวิธีเหล่านี้ได้ ความเสี่ยงต่างๆ ก็ไม่เกิด หรือถึงเกิดก็สามารถรับมือกับความเสี่ยงนั้นได้

เมื่อเกิด 'ความเสี่ยง' ขึ้น จงนึกไว้เสมอว่า ความเสี่ยงเป็นเรื่องปกติที่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร ที่สำคัญเราไม่ควรหนี แต่ควรเผชิญหน้าให้ถึงที่สุด !

'**สหกรณ์ไม่เจริญจะโทษใครดี** ?' ถือเป็นปัญหาโลกแตกทุกครั้งเมื่อเกิดปัญหา คนส่วนใหญ่ย่อมโทษกันไปโทษกันมาเป็นเรื่องปกติ ยกตัวอย่างการดำเนินการของสหกรณ์นั้นเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก ทั้งกรรมการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก ฯลฯ ฉะนั้น สาเหตุที่จะทำให้สหกรณ์ไม่เจริญนั้น เกิดได้หลายปัจจัย เช่น กรรมการขาดความรับผิดชอบ ขาดผู้นำที่ดี ขาดผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ฯลฯ ในขณะที่สมาชิกเองอาจจะขาดความเข้าใจ และขาดความศรัทธา หรือขาดความภักดี ฯลฯ

สิ่งเหล่านี้ต่างสร้างปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ให้กับสหกรณ์ได้ทั้งสิ้น และเมื่อสะสมรวมกันก็จะกลายเป็นปัญหาก้อนโตๆ ที่นำสหกรณ์ไปสู่ความหายนะได้ เราไม่อาจจะโทษใครคนใดคนหนึ่งได้ แต่ปัญหาต่างๆ เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์ล้มเหลวได้ทั้งนั้น ฉะนั้น แทนที่เราจะมามัวหาคนผิด หรือโทษกันและกัน ควรจะร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ หรืออย่างน้อยก่อนจะโทษใคร ก็ควรหันมองดูตัวเองก่อนว่า เราได้ปฏิบัติหน้าที่ตัวเองดีแล้วหรือยัง? หากคุณเป็นสมาชิก คุณได้ทำหน้าที่ของสมาชิกครบถ้วนสมบูรณ์แล้วหรือยัง? ขณะที่เจ้าหน้าที่และกรรมการสหกรณ์ก็ต้องดูว่า ตัวเองได้ปฏิบัติตามหน้าที่ให้สหกรณ์บรรลุตามวัตถุประสงค์สหกรณ์หรือไม่ ?

ถ้าทุกคนทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้แล้ว เชื่อว่าสหกรณ์ก็คงล้มเหลวได้ยาก เพราะที่ผ่านมาวิกฤติส่วนใหญ่ที่จะทำให้สหกรณ์ล้มละลายได้นั้น มักเกิดจากเหตุภายในมากกว่าภายนอก ฉะนั้น ถ้าภายในเข้มแข็ง ต่อให้เจอวิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง หรือแฮมเบอร์เกอร์ก็ไม่สามารถทำอะไรสหกรณ์ได้ ตรงกันข้ามกลับทำให้ระบบของสหกรณ์เข้มแข็งมากขึ้นด้วยซ้ำ !



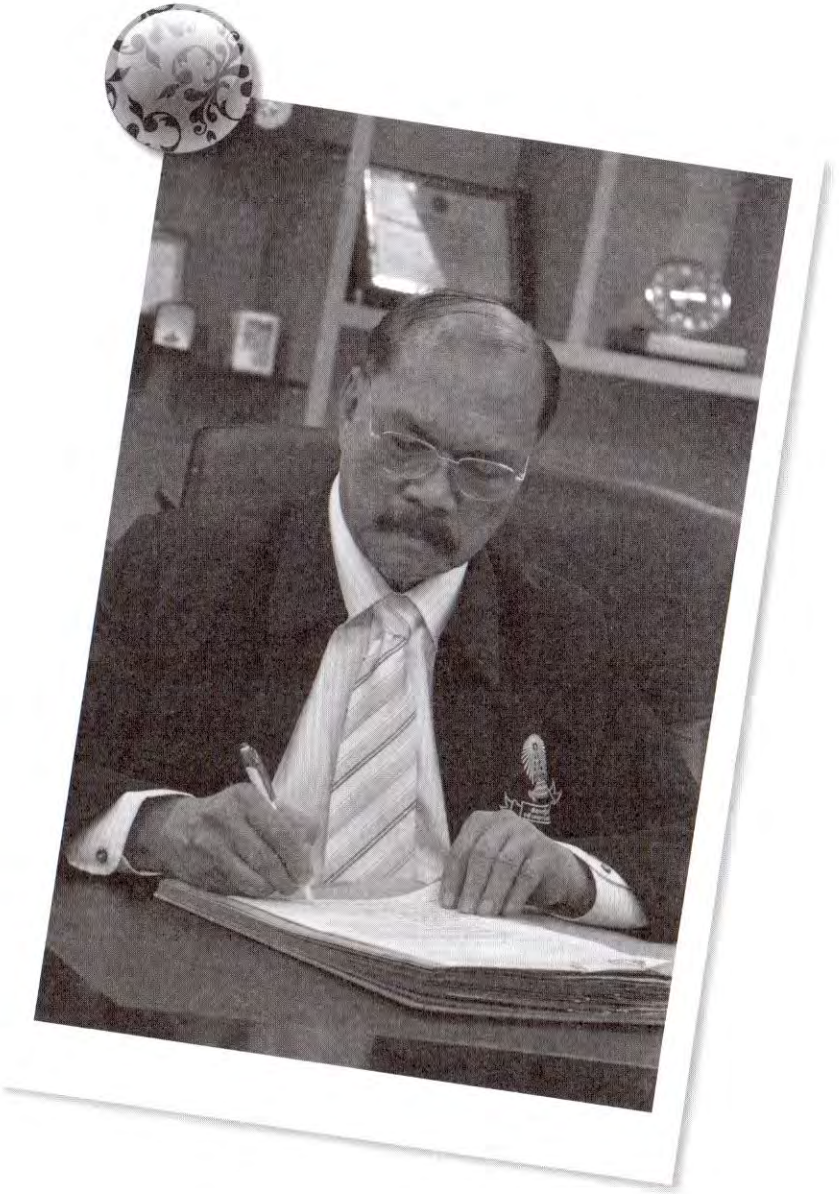
ข้อควรรู้ : ความเสี่ยงกับความมั่นคง

นอกจากความเสี่ยงข้างต้นแล้ว ยังมีความเสี่ยงอื่นๆ ที่เป็นเหตุนำพาสหกรณ์ไปสู่ความล้มเหลว อาทิ

1. การหักเงินเดือนหรือค่าจ้างของสมาชิก โดยไม่คำนึงถึงเงินที่ต้องเหลือเป็นค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพที่เหมาะสม
2. กรรมการตามใจสมาชิกที่เรียกร้องให้ขยายงวดการชำระหนี้ออกไปเรื่อยๆ โดยอ้างว่าถูกหัก ณ ที่จ่าย มากจนมีเงินเหลือไม่พอใช้
3. เมื่อสหกรณ์มีเงินเหลือ ไม่ทราบว่าจะนำเงินไปหารายได้ได้อย่างไร จึงขยายวงเงินกู้ยืมให้สมาชิกได้กู้สูงขึ้น
4. การบริหารงานโดยถือเอากระแสความต้องการของสมาชิกเป็นแนวทางปฏิบัติ โดยไม่คำนึงถึงผลร้ายที่จะเกิดแก่สมาชิกและสหกรณ์ในอนาคต
5. สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนหนึ่งเน้นนโยบายการให้กู้ มากกว่านโยบายการส่งเสริมการออม ทำให้สมาชิกขาดวินัยทางการเงิน และเมื่อผู้กู้หนีไป ผู้ค้ำประกันไม่อยู่ในฐานะที่จะชำระหนี้แทนได้ จึงต้องหนีด้วย ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อมีการฟ้องคดีแล้ว สหกรณ์ในฐานะเจ้าหนี้ตามคำพิพากษามักไม่ได้รับการชำระหนี้จากผู้กู้และผู้ค้ำประกันตามคำพิพากษา

6. สมาชิกสหกรณ์จำนวนไม่น้อยเป็นลูกค้าของสถาบันการเงิน และทำธุรกิจเกี่ยวกับสินเชื่อและเงินผ่อน โดยทำตามเขาสั่งโดยไม่มีเงื่อนไขเสียเงินเสียเวลาอย่างใด ก็ยอมได้เสมอ แต่เมื่อมาใช้บริการของสหกรณ์ จะอ้างว่าตนเป็นเจ้าของ เรียกร้องให้สหกรณ์ทำตามที่ตนต้องการ ทำไม สมาชิกในฐานะที่เป็นเจ้าของ ควรจะคิดดูแลกิจการของตนเองให้ดี สร้างความมั่นคงเข้มแข็งให้กับกิจการของตนเองเจริญก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้น
7. สหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยงานราชการ ยังไม่เคยรวมตัวกันอย่างจริงจังเพื่อต่อสู้ให้สหกรณ์ได้เป็นเจ้าหนี้รายแรกในการหัก ณ ที่จ่าย
8. มาตรการต่างๆ ในการกำกับดูแลของภาครัฐ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ไม่เหมาะสมกับการดำเนินการของสหกรณ์ และขาดความคิดเชิงพัฒนาให้ขบวนการสหกรณ์มีความเข้มแข็ง

ฯลฯ



14

‘สุข’ ปันผล

การดำเนินกิจการสหกรณ์นั้น ‘ความศรัทธา’ เป็นสิ่งสำคัญ ในขณะที่สถาบันการเงินอื่นๆ ประสบวิกฤติทุกครั้งที่เศรษฐกิจดาวน์ลง แต่สหกรณ์กลับได้รับโอกาสทำกำไรเพิ่มขึ้น ฉะนั้น ความมั่นคงของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความเชื่อมั่นและความศรัทธาของสมาชิกนั่นเอง

ที่ผ่านมา ผมยึดเอาหลัก ‘พรหมวิหาร 4’ ในการดูแลบำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้สมาชิกสหกรณ์มาตลอด อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

เมตตา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข โดยความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ เช่น ความสุขเกิดจากการ

มีทรัพย์ ความสุขเกิดจากการใช้จ่ายทรัพย์เพื่อการบริโภค ความสุขเกิดจากการไม่เป็นหนี้ และความสุขเกิดจากการทำงานที่ปราศจากโทษ เป็นต้น

กรุณา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ โดยความทุกข์ คือสิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายและไม่สบายใจ พระพุทธองค์ทรงแบ่งความทุกข์ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ หนึ่ง, ทุกข์โดยสภาวะ หรือเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของร่างกาย เช่น เกิด แก่ เจ็บ และตาย ซึ่งสิ่งมีชีวิตทั้งหลายในโลกนี้หลีกเลี่ยงไม่ได้ เหล่านี้รวมเรียกว่า ***กายิกทุกข์*** และสอง, คือทุกข์จรหรือทุกข์ทางใจ เป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุที่อยู่นอกตัวเรา เช่น เมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ การพลัดพรากจากสิ่งอันเป็นที่รัก ฯลฯ เหล่านี้รวมเรียกว่า ***เจตสิกทุกข์***

มุทิตา หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า 'ดี' ในที่นี้หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึงความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้น ไม่มีจิตใจริษยา

อุเบกขา หมายถึง การรู้จักวางเฉยหรือการวางใจเป็นกลาง เมื่อเราเห็นใครได้รับผลกรรมในทางที่เป็นโทษ ก็ไม่ควรดีใจหรือคิดซ้ำเติมเขา แต่ควรมีความปรารถนาดี พยายามช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

สิ่งเหล่านี้หลอมรวมกลายเป็นสวัสดิการ ระบบระเบียบต่างๆ รวมถึงเป็นหลักที่ใช้ในการบริหารบุคลากรในสหกรณ์ตลอด 35 ปีที่ผ่านมา ผมได้เรียนรู้ที่จะทำงานและอยู่ร่วมกับ 'คน' หลากหลาย และพบว่า ***"เราสามารถคบคนทุกคนที่ผ่านเข้ามาในชีวิตได้ แต่ไม่จำเป็นต้องคุ้นเคยกับทุกคน หรือไม่ต้องตายแทนทุกคนก็ได้"***

เช่นเดียวกับการรับฟังความคิดของสมาชิกและลูกน้อง เราต้องรับฟังความคิดเห็นของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน แต่ไม่จำเป็นต้องนำมาปฏิบัติตามทั้งหมดก็ได้ หากแต่คัดเลือกแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์มาปฏิบัติ เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม

ในทางเดียวกัน แม้เราจะเห็นว่าสิ่งใดนั้นเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมแน่นอน เราก็ไม่ควรเผด็จการเปลี่ยนแปลงในทันทีทันใด แต่จะใช้วิธีใส่ความคิดและความเชื่อลงไปในสมองของผู้ร่วมงานทีละน้อยโดยไม่ให้เขารู้ตัว จนกระทั่งฝังเข้าไปในหัวและคิดไปเองว่าเป็นความคิดของเขา นั่นแหละจึงจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

เพราะผมเชื่อว่า การทำอะไรก็ตามนั้น ต้องเชื่อว่าสิ่งนั้นดีจึงจะเกิดประสิทธิผล ถ้าใครที่ทำงานไปโดยทำตามคำสั่งหรือทำไปอย่างนั้น แต่ไม่มีความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นจะเกิดผลดี ไม่เพียงแต่งานไม่สำเร็จลุล่วงแล้ว ยังจะเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์

ขณะเดียวกันผมก็ไม่เคยปิดกั้นความคิดเห็น ไม่ว่าใครจะแสดงความคิดเห็นอย่างไรก็ตามแต่ แม้สิ่งที่เสนอนั้น ผมจะรู้ว่าผิด หรือไม่มีประโยชน์ แต่เมื่อเขาเห็นว่าดี และอยากจะทำตามสิ่งที่เสนอนั้น ผมก็จะไม่ห้าม แต่จะให้เขาลองผิดลองถูกด้วยตัวเอง เพราะผมเชื่อว่าสิ่งที่เขาเสนอ เขาต้องตั้งใจทำมากกว่าสิ่งที่ผมเสนอแน่นอน ยิ่งเราไปคัดค้าน ย่อมไม่เป็นผลดีต่อตัวเรา และอาจจะส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในอนาคต

แต่เมื่อเขาลงมือทำไปแล้ว รู้ว่าไม่เป็นผล หรือไม่ประสบความสำเร็จ เขาก็กลับมาปรึกษาผมเอง และนั่นเป็นโอกาสที่ผมจะเสนอสิ่งที่ผมคิด ซึ่งง่ายกว่าการบังคับกันเสียอีก เป็นกุศโลบายง่ายๆ ที่จะทำให้คนเชื่อในสิ่งที่เราเสนอ โดยไม่ทำให้บัวช้ำน้ำขุ่นเลยทีเดียว

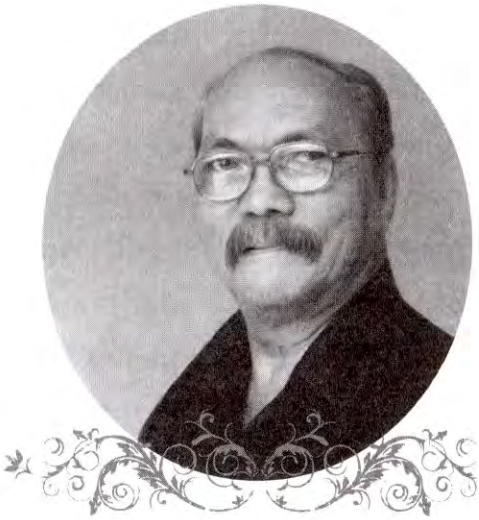
อนาคตสหกรณ์

24 ปีที่ผ่าน แม้หลายๆ คนจะมองว่าสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯเดินมาถึงจุดสุดยอดแล้ว แต่สำหรับผมแล้ว ผมมองว่าสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯจะก้าวไปสู่จุดที่สูงกว่านี้ได้อีกเรื่อยๆ ตราบใดที่ผู้นำยังรู้สึกว่าตัวเองยังไม่ถึงเป้าหมาย ก็ยังสามารถตะเกียกตะกายไปได้อีก แต่ทันทีที่ผู้นำหรือทีมบริหารคิดว่านี่คือ จุดสุดยอดแล้ว นั่นหมายถึงคุณกำลังหยุดนิ่ง และในที่สุดสหกรณ์ก็จะไม่เติบโตต่อไป

วันนี้ 'สหกรณ์' ไม่ใช่ศาสตร์ใหม่ในโลกใบนี้แล้ว หากแต่เป็นศาสตร์ที่ยังจำกัดอยู่ในวงแคบเท่านั้น หากทุกคนศึกษาวิชาสหกรณ์อย่างถ่องแท้ก็จะตระหนักได้ว่า สหกรณ์นั้นสามารถทำประโยชน์ให้กับสมาชิก รวมถึงประเทศชาติได้อย่างมหาศาล อีกทางเลือกของเศรษฐกิจภาคประชาชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ไม่ควรมองข้าม แต่อย่างว่าล่ะครับ ทุกสิ่งต้องเริ่มจากการเรียนรู้ ไม่มีใครเกิดมาแล้ว รู้ได้ เก่งได้เลย ยิ่งเป็นศาสตร์เกี่ยวกับสหกรณ์ที่มีความซับซ้อนอยู่พอตัว กอปรกับมีการเผยแพร่ในวงจำกัด แน่นอนว่าไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ไม่ยากเกินไปนัก !

พอกันทีกับระบบเศรษฐกิจทุนนิยมแบบตัวใครตัวมัน หันมาเลือกใช้ระบบสหกรณ์ที่นอกจากจะช่วยออมทรัพย์ให้กับสมาชิกและพลเมืองในสังคมแล้ว ยังสามารถออม 'สุข' จากการรู้จัก 'พอเพียง' และ 'เพียงพอ' ได้อีกด้วย

เชื่อเถอะว่า ความสุขที่แท้จริงไม่ได้เกิดจากการมีเงินมากมายก่ายกองหรอก หากแต่ได้อยู่ในสังคมที่พึ่งพาอาศัยกัน และปันความสุขให้แก่กันมากกว่าที่จะทำให้มนุษย์พบความสุขที่แท้จริง ดังอุดมการณ์สหกรณ์ที่มุ่งเน้นช่วยแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมให้มีความอยู่ดีกินดี มีสุข โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันนั่นเอง...



รองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ แสงบางปลา

ประวัติส่วนตัว

วัน เดือน ปีเกิด	วันศุกร์ที่ 5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2480
ที่อยู่	เลขที่ 81 หมู่ 3 ต.บางพลีใหญ่ อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540
ที่ทำงาน	สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด อาคารจามจุรี 9 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทรศัพท์	0-2218-0555-60 มือถือ 08-1617-1358 โทรสาร 0-2611-7411
E-mail	sawat.sbp@gmail.com
ปัจจุบัน	ประธานกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด สมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สมัยที่ 2

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2497	ม.6 ร.ร.บางพลีราษฎร์บำรุง อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ
พ.ศ. 2499	ม.8 ร.ร.เตรียมอุดมศึกษา พญาไท กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2503	วศ.บ. (เกียรตินิยม) วิศวกรรมไฟฟ้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2506	พ.ม. (กระทรวงศึกษาธิการ) วศ.ม. วิศวกรรมไฟฟ้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2507	Dip. (Computer), P.I.I. ประเทศเนเธอร์แลนด์
พ.ศ. 2508	Cert. (Computer Technique), C.B.I. ประเทศอังกฤษ
พ.ศ. 2513	Ph.D. (Computer), The University of Liverpool ประเทศอังกฤษ

ประสบการณ์ด้านราชการ

พ.ศ. 2503	รับราชการตำแหน่งอาจารย์ตรี ที่แผนกวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2503 - 2518	สอน 19 รายวิชา ในแผนกวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2506	ได้รับพระราชทาน 'ทุนอานันทมหิดล' ไปศึกษาสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ ณ ประเทศเนเธอร์แลนด์
พ.ศ. 2514	หนึ่งในผู้ก่อตั้งหน่วยทะเบียนกลาง (สำนักทะเบียน และประมวลผลในปัจจุบัน) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยงานทะเบียนนิสิต
พ.ศ. 2516 - 2523	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า
พ.ศ. 2518	หนึ่งในผู้ก่อตั้งภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (แห่งแรกในประเทศไทยที่เปิดสอนสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ ระดับปริญญาตรี)
พ.ศ. 2518 - 2522	หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ (คนแรก) คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2518 - 2541	สอน 12 รายวิชา ในภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2523 - 2541	รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์
พ.ศ. 2523	อนุกรรมการการศึกษาปัญหาความแออัดของกรุงเทพมหานคร และการจัดตั้งนครหลวงภาค สำนักนายกรัฐมนตรี
พ.ศ. 2524	กรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทผู้แทนอาจารย์
พ.ศ. 2524	อนุกรรมการโครงการวิจัยการแปลภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย ด้วยคอมพิวเตอร์ ทบวงมหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2525 - 2533	ผู้อำนวยการและนายทะเบียน (คนแรก) สำนักทะเบียนและประมวลผล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2525	อนุกรรมการเฉพาะกิจเพื่อใช้เครื่องคอมพิวเตอร์บังคับการตามกฎหมาย (การจราจร)
พ.ศ. 2525 - 2526	ประธานอนุกรรมการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการรับสมัครและตรวจกระดาษคำตอบ ทบวงมหาวิทยาลัย (เป็นครั้งแรก)
พ.ศ. 2534 - 2547	ที่ปรึกษา สำนักทะเบียนและประมวลผล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2538	ที่ปรึกษาคณะกรรมการกำกับการศึกษาโครงการออกแบบจำลอง และระบบฐานข้อมูลจราจร สำนักงานคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (สจร.)

ประสบการณ์ด้านสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

พ.ศ. 2514 - 2519, 2521 - 2525	ตำแหน่งกรรมการดำเนินการ (11 ปี)
พ.ศ. 2528 - 2543, 2546 - 2549, 2552	ตำแหน่งประธานกรรมการดำเนินการ (21 ปี)
พ.ศ. 2544 - 2545, 2550 - 2551	ตำแหน่งที่ปรึกษา (4 ปี)

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

พ.ศ. 2531, 2542 - 2543	ตำแหน่งกรรมการดำเนินการ (3 ปี)
พ.ศ. 2532, 2535, 2537 - 2540	ตำแหน่งรองประธานกรรมการดำเนินการ (6 ปี)
พ.ศ. 2533 - 2534, 2536, 2541, 2546 - 2549	ตำแหน่งประธานกรรมการดำเนินการ (8 ปี)
พ.ศ. 2544 - 2545	ตำแหน่งที่ปรึกษา (2 ปี)

สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2531 - 2532, 2539, 2542 - 2548	ตำแหน่งกรรมการดำเนินการ (10 ปี)
พ.ศ. 2533 - 2538	ตำแหน่งรองประธานกรรมการดำเนินการ (6 ปี)
พ.ศ. 2540 - 2541	ตำแหน่งประธานกรรมการดำเนินการ (2 ปี)

บริษัทสหประกันชีวิต (บริษัทของขบวนการสหกรณ์)

พ.ศ. 2537 - 2539	กรรมการบริษัท (3 ปี)
พ.ศ. 2540	รองประธานกรรมการบริษัท (1 ปี)
พ.ศ. 2541	ประธานกรรมการบริษัท (1 ปี)

สมาคมสมาพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในเอเชีย (ACCU)

พ.ศ. 2541 - 2543	รองประธานกรรมการ (2 ปี)
พ.ศ. 2549	ประธานกรรมการ (1 ปี)

สมาคมการธนาคารสหกรณ์ระดับภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก (RCBA)

พ.ศ. 2541 - 2549	รองประธานกรรมการ

ส่วนอื่นที่เกี่ยวกับสหกรณ์

- ที่ปรึกษา คณะกรรมาธิการวิสามัญ พิจารณาร่าง พ.ร.บ.สหกรณ์ สภาผู้แทนราษฎร์ (พ.ศ. 2537, 2540)
- โฆษก คณะกรรมาธิการวิสามัญ พิจารณาร่าง พ.ร.บ. สหกรณ์ วุฒิสภา (พ.ศ. 2541)
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ/กรรมการผู้แทน ชสอ. ในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) หลายสมัย
- ที่ปรึกษาประจำคณะกรรมาธิการการเกษตรและสหกรณ์ วุฒิสภา (พ.ศ. 2543)
- ที่ปรึกษาประจำ คณะอนุกรรมาธิการพัฒนาศึกษาและติดตามการบริหารจัดการระบบการเงินของสหกรณ์ (ในคณะกรรมาธิการการคลัง การธนาคาร และสถาบันการเงิน วุฒิสภา) (พ.ศ. 2548 - 2549)

ประสบการณ์ด้านอื่น

- หนึ่งในกลุ่มผู้ก่อตั้งสมาคมคอมพิวเตอร์แห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2514)
- กรรมการ (พ.ศ.2515 - 2529) อุปนายก (พ.ศ. 2533 - 2535, 2541 - 2542) นายก (พ.ศ. 2543 - 2544) และที่ปรึกษา (พ.ศ. 2537 - 2540, 2547 - 2548) สมาคมคอมพิวเตอร์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
- สมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สป.) (พ.ศ. 2544 - 2552 2 สมัย)

การศึกษาดูงาน

ทางด้านคอมพิวเตอร์และสหกรณ์ในประเทศต่างๆ ดังนี้
มาเลเซีย สิงคโปร์ ลาว เมียนมาร์ เวียดนาม อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ศรีลังกา อินเดีย เนปาล บังกลาเทศ ปากีสถาน ฮ่องกง ไต้หวัน จีน เกาหลี ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อังกฤษ ฝรั่งเศส สวิตเซอร์แลนด์ ฮังการี ออสเตรีย เนเธอร์แลนด์ เบลเยียม รัสเซีย เยอรมนี สวีเดน เดนมาร์ก นอร์เวย์ ฟินแลนด์ สหรัฐอเมริกา แคนาดา และแอฟริกาใต้

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

2528 ป.ม. (ประถมาภรณ์มงกุฎไทย)
2531 ป.ช. (ประถมาภรณ์ช้างเผือก)
2534 ม.ว.ม. (มหาวชิรมงกุฎ)

โล่เชิดชูเกียรติ เกียรติบัตร และรางวัล

2538 บุคคลดีเด่นด้านไอที จากสมาคมสมาพันธ์เทคโนโลยีสารสนเทศแห่งประเทศไทย
2542 นักสหกรณ์แห่งชาติ สาขาบริหารและส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
2543 นักเรียนเก่าดีเด่น ประเภทผู้บริหารงานในภาคธุรกิจเอกชน โรงเรียนบางพลีราษฎร์บำรุง อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ
2544 รางวัลเชิดชูเกียรติยศ (Recognition Award) สมาคมสมาพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในเอเชีย (ACCU)

สมาชิกองค์การ / สมาคมวิชาชีพ

สมาคมคอมพิวเตอร์แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์
สมาคมวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้
มุ่งมั่น อดทน และทุ่มเททำงาน
คิดอย่างเป็นระบบ มีฐานข้อมูลประกอบ และลงมือทำอย่างจริงจัง
เชื่อมั่นและศรัทธาในอุดมการณ์สหกรณ์
มีมิตร และผู้ร่วมงานที่ดี
ใช้พรหมวิหาร 4 ในการบริหารงาน

ติดต่อ สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด
สำนักงานมหาวิทยาลัย ถนนพญาไท เขตปทุมวัน
กรุงเทพฯ 10330
โทรศัพท์ 0-2218-0555-60 โทรสาร 0-2611-7411
มือถือ 08-1617-1358
E-mail : sawat.sbp@gmail.com



“สหกรณ์ออมทรัพย์
ยกระดับเศรษฐกิจ
ชีวิตแจ่มใส”

9 786165 510486

ราคา 172 บาท