

แนวทางการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ  
State Enterprise Development Guidelines for the Agricultural Branch of the State Enterprise  
Policy Office

นภัทร ภัคดีสรวิษณุ<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร (สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) ของประเทศไทย ประกอบด้วย (1) การยางแห่งประเทศไทย (2) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (3) องค์การคลังสินค้า (4) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (5) องค์การสะพานปลา โดยการศึกษาเอกสารข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวข้องรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของต่างประเทศ ได้แก่ บริษัท เวียดนาม เซ้าท์เทิร์น ฟู้ด จำกัด (ประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม) และองค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย ได้แก่ บริษัท ซี พี อินเตอร์เทรด จำกัด และ บริษัท ข้าว ซี.พี.จำกัด เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจรของประเทศไทย ที่มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่เหมือนกับภาคเอกชนของทั้งในและต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งทั้งหมดควรมี 3 องค์ประกอบ กล่าวคือ (1) ระดับต้นน้ำ ได้แก่ การศึกษาวิจัยพัฒนา วิเคราะห์ปริมาณสินค้า การผลิตและเพิ่มปริมาณสินค้าเกษตร (2) ระดับกลางน้ำ ได้แก่ การจัดเก็บรักษา การแปรรูปและการเพิ่มมูลค่า (3) ระดับปลายน้ำ ได้แก่ การพัฒนาวิเคราะห์ระบบผลิตภัณฑ์และตลาดสินค้าเกษตร ธุรกิจต่อเนื่องและนวัตกรรมสินค้าเกษตร การขนส่งและกระจายสินค้าสู่ตลาดทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาพัฒนาร่วมกับระบบการบริหารจัดการทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทุกภาคส่วนขององค์กรภาครัฐ ซึ่งส่งผลทำให้องค์การภาครัฐดังกล่าวมีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างเป็นระบบและครบวงจร และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่รัฐวิสาหกิจ และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐตามยุทธศาสตร์ของประเทศไทย

**คำสำคัญ :** รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร (สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) , การบริหารจัดการสินค้าเกษตร ,  
องค์กรภาคเอกชน

<sup>1</sup> หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขากฎหมายและการบริหาร คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

## Abstract

The purpose of this article was to study the guidelines for the development of state enterprise in the field of agriculture (State Enterprise Policy Office) of Thailand consist of Rubber Authority of Thailand, Marketing Organization for Farmers, Public Warehousing organization, Dairy Farming Promotion Organization of Thailand, Fish Marketing Organization which studied about the relevant academic documents of the foreign management model of agricultural products including Vietnam Southern Food Company Limited (Socialist Republic of Vietnam) and private sector organizations of Thailand including CP Intertrade Company Limited and CP Rice Company Limited so as to guide the development of a systematic and comprehensive organization of Thailand that has the management of agricultural products like the successful domestic and foreign private sector which contains 3 components; start with upstream including conducting a research and development , analyzing a quantity of production and increasing the agricultural products; next, midstream including storing, processing and increasing the value; last, downstream including the analyzing development of product system and the agricultural products, the business continuity and the innovation of agricultural products, the transportation and the distribution of products to both domestic and international markets, also bringing the modern technology to develop together with the resource management system related to all sectors of government organization. As a result, the government organization has become more systematic, comprehensive and effective agricultural product management which will lead to the potential competition of state enterprise and increase the value of state property based on the strategy of Thailand.

**Keywords :** Agricultural enterprise (Office of the State Enterprise Policy Board), Management of agricultural products , Private organization

วันที่รับบทความ : 20 ตุลาคม 2563

วันที่แก้ไขบทความ : 7 ธันวาคม 2563

วันที่ตอบรับบทความ : 18 ธันวาคม 2563

## 1. บทนำ

ในปัจจุบันประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล, 2554) ทำให้ภาครัฐต้องมีการปรับระบบการดำเนินงาน

(Re-engineering) (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2543) โดยการรื้อระบบการทำงานใหม่ทั้งหมดขององค์กร ทั้งกระบวนการ แล้วนำสิ่งที่พัฒนาและปรับปรุงใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ตลอดจนเพื่อปรับตัวขององค์กรให้ทันกับ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งจะมาใช้กับองค์กรแบบรัฐวิสาหกิจ ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยพัฒนาประเทศและเป็นเครื่องมือในการสนองตอบนโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐทั้งในด้านการพัฒนาระบบบริการสาธารณะ การขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ อีกทั้งกระทรวงการคลังยังมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของรัฐวิสาหกิจให้เท่าเทียมมาตรฐานของระดับสากลและสามารถก้าวไปสู่เวทีการแข่งขันในตลาดโลก แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาหลักในการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจไทย ก็ยังยึดการบริหารจัดการเหมือนระบบราชการ ที่มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นตอนและมีความซ้ำซ้อนในบางองค์กรของภาครัฐ ซึ่งหากพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจก็เพื่อให้สามารถออกระเบียบการบริหารงานได้คล่องตัวกว่าระบบราชการ ตลอดจนกรมการที่เป็นตัวแทนจากกระทรวงการคลังบางส่วน มาจากราชการและยังคงใช้ระบบและระเบียบของทางราชการมาดำเนินงาน จึงมีส่งผลทำให้รัฐวิสาหกิจอ้างอิงและยึดติดกับระบบและระเบียบของทางราชการเป็นส่วนใหญ่ ตลอดจนการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

จากปัญหาดังกล่าวจึงจำเป็นต้องปรับปรุงองค์กรใหม่ โดยการพิจารณาและศึกษารัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจเหมือนกันหรือเกี่ยวข้องกัน โดยทำการเชื่อมโยงกันในด้านวัตถุประสงค์ที่ต่อเนื่องกัน ลดความซ้ำซ้อนของงานในแต่ละองค์กร และมีการแบ่งสาขาตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) หรือ ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง หรือหน้าที่ภารกิจหลักของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และหากพิจารณาแล้วจะเห็นว่าประเทศไทยเป็นเมืองภาคเกษตรกรรม และการประกอบธุรกิจหลักของประเทศยังเป็นการ

ส่งออกสินค้าทางด้านเกษตรอีกด้วย ทำให้มีความจำเป็นต้องนำเอารัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในภาคเกษตร มาพิจารณาถึงบทบาทและหน้าที่ ตลอดจนการพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่มีการกิจทางด้านเกษตรให้ทันสมัยและถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนการปรับเปลี่ยนแนวโครงสร้างภายในขององค์กร โดยการนำเอาหลักการการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management-NPM) ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการภาครัฐที่มุ่งเน้นลูกค้าและผลลัพธ์เป็นหลัก อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ โครงสร้างองค์กรและกลไกในการให้บริการที่มีความหลากหลาย ทำให้องค์กรมีลักษณะเป็นอิสระมากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้มีทางเลือกในเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันในตลาด เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน พร้อมทั้งนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนมาใช้ในการดำเนินงานในภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตร (สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) ซึ่งประกอบด้วย (1) การยางแห่งประเทศไทย (2) องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร (3) องค์กรคลังสินค้า (4) องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (5) องค์กรสะพานปลา ซึ่งเป็นองค์กรที่ดูแลสินค้าเกษตรส่วนใหญ่ของประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบทบาทการดำเนินงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนแนวโครงสร้างโดยการนำเอาหลักการการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการภาครัฐที่มุ่งเน้นลูกค้าและผลลัพธ์เป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ โครงสร้างองค์กรและกลไกในการให้บริการที่หลากหลาย และองค์กรมีลักษณะเป็นอิสระมากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้มีทางเลือกในเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันในตลาด และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน พร้อมทั้งนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนมาใช้ในการดำเนินงานในภาครัฐแบบการจัดการทั้งระบบอย่างครบวงจร ดังนั้น ผู้ที่ได้รับประโยชน์จาก

การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจเหล่านี้ คือ ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการต่าง ๆ จากภาครัฐ ตลอดจนพนักงานของรัฐวิสาหกิจในองค์กรเหล่านั้นเอง

## 2. เนื้อหา

### 2.1 สภาพการบริหารจัดการในส่วนของกรดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

จากการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร ประกอบด้วย (1) การยางแห่งประเทศไทย (2) องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร (3) องค์กรคลังสินค้า (4) องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (5) องค์กรสะพานปลา เห็นว่าการบริหารจัดการในส่วนของกรดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในสาขาเกษตร ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะหากพิจารณาภารกิจบทบาท และอำนาจหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรที่ผ่านมา พบว่า การบริหารจัดการสินค้าทางการเกษตรของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรเป็นการดำเนินงานตามโครงการของรัฐบาลที่กำหนดในแต่ละยุคสมัย ไม่ได้มีการพัฒนาหรือมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม ตลอดจนการพัฒนาและส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตรที่มียังขาดความชัดเจนถึงแม้ว่าจะมีองค์กรที่ดูแลในแบบครบวงจรอยู่ก็ตาม แต่ก็ขาดการบูรณาการและไม่ ประสบความสำเร็จทางธุรกิจเท่าที่ควร ประกอบกับในปัจจุบัน รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรยังไม่มีทั้งโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ดีและธุรกิจเชิงพาณิชย์ต่อเนื่อง รวมถึงยังขาดการเชื่อมโยงกันในกลุ่มรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานและความซ้ำซ้อนในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกันทั้งในส่วนภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญ งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดูแลรักษาสินค้าเกษตรแต่ละชนิด อีกทั้งการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละองค์กรรัฐวิสาหกิจ

สาขาเกษตร ยังไม่ส่วนสัมพันธ์กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรโดยตรง เนื่องจากภาครัฐไม่ได้วางนโยบายการดำเนินงานในส่วนนี้มาให้กับองค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรเพื่อดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ

ฉะนั้น การดำเนินงานทั้งหมดของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรประกอบด้วย (1) การยางแห่งประเทศไทย (2) องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร (3) องค์กรคลังสินค้า (4) องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (5) องค์กรสะพานปลา พบว่านโยบายงานประจำเป็นงานที่ได้รับสั่งการและมอบหมายให้เป็นหน่วยดำเนินงานตามโครงการของรัฐบาลด้านการแก้ไขปัญหาด้านราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะหน่วยรับซื้อและเก็บดูแลรักษาสินค้าเกษตรในโครงการจนกว่าสินค้าจะได้รับการประมวลขายออกไป และไม่มีระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรทั้งระบบที่สร้างรายได้ อย่างอื่น นอกเหนือจากรายได้ที่มาจากกรดำเนินงานตามโครงการรัฐบาล ซึ่งเป็นสาเหตุให้รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรได้รับการจัดอันดับเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีสถานะการดำเนินงานและผลประกอบการไม่ดีจนกระทั่งรัฐวิสาหกิจในกลุ่มเกษตรบางแห่ง ต้องจัดทำแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน และทบทวนบทบาทตามแนวนโยบายของรัฐต่อรัฐวิสาหกิจ ประกอบกับแนวนโยบายในแต่ละรัฐวิสาหกิจยังไม่มีเชื่อมโยงและบูรณาการในส่วนที่เกี่ยวข้องสินค้าเกษตร เพื่อลดความซ้ำซ้อนและยังเป็นการลดต้นทุนอีกด้วย

### 2.2 ใช้อ็องศ์ประกอบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทฤษฎีจัดการองค์การ (दारง วัฒนา,2547) ทฤษฎี Business Model Canvas (BMC) แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) (จุมพล หนิมพานิช ,2548) , (วสันต์ เรื่องประภัสร์,2548) แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) แนวคิดทางรัฐวิสาหกิจ (ทศพร ศิริสัมพันธ์,2546), (ประภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ,2531)

และแนวคิดของการจัดการโลจิสติกส์ แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรประกอบด้วย (1) การยางแห่งประเทศไทย (2) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (3) องค์การคลังสินค้า (4) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (5) องค์การสะพานปลา ซึ่งเห็นว่าการบริหารจัดการองค์กรและการบริการที่ดีควรประกอบด้วย การวางแผนงานหรือภารกิจ และโมเดลธุรกิจที่ชัดเจน มีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและทุกขั้นตอนมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันทุกส่วนงานและมีทิศทางในการดำเนินงานไปในทางเดียวกัน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมถึงการลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ซับซ้อนและมีระบบการขนส่งที่การกระจายสินค้าอย่างทั่วถึง โดยมีต้นทุนในการขนส่งที่ถูกและรวดเร็ว จากแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวซึ่งหากพิจารณาจะเห็นว่าการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารจัดการในอดีตที่ผ่านมา จนกระทั่งในปัจจุบัน สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานหลักขององค์กรเป็นการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล รวมถึงรายได้หลักขององค์กรก็มาจากงบประมาณของรัฐบาล ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรยังเป็นรูปแบบของทางราชการ ซึ่งมีหลายขั้นตอนและเอกสารในการดำเนินงานที่มีจำนวนมาก อีกทั้งยังไม่ปรากฏว่า รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรยังขาดการบริหารจัดการที่ดีพอ อีกทั้งไม่มีโมเดลธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่สามารถสร้างรายได้เพียงพอต่อองค์กรและยั่งยืน ตลอดจนไม่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าว

ฉะนั้น จากการศึกษาครั้งนี้ เห็นว่ารัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรประกอบด้วย (1) การยางแห่งประเทศไทย (2) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (3) องค์การคลังสินค้า (4) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (5) องค์การสะพานปลาควรนำเอา แนวคิด ทฤษฎี แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี เป็นยุทธศาสตร์ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักแห่งชาติเป็นแม่บทหลัก เพื่อเป็นการกำหนดนโยบาย ทิศทางการพัฒนาด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวคือ

- 1) การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม
- 2) การวางระบบบริหารราชการอย่างเป็นทั้งระบบและครบวงจร
- 3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
- 4) การต่อต้านการทุจริต และ ประพฤติมิชอบ
- 5) การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรมและเป็นสากล
- 6) พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ
- 7) การปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐที่ให้ความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2539) ตลอดจนมีการนำเอาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2559) ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขดังกล่าว มาพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการภายใน เพื่อให้มีโมเดลทางธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่ประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ยั่งยืน เน้นการลดบทบาทภารกิจที่มีการทับซ้อนระหว่างหน่วยงานภายในปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรโดยการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาวางระบบภายในองค์กรภาครัฐให้ทันสมัย ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มียุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรภาครัฐที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจของประเทศ

### 2.3 รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรของประเทศไทยกับต่างประเทศ และองค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย

จากศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรของประเทศไทยประกอบด้วย (1) การยางแห่งประเทศไทย (2) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (3) องค์การคลังสินค้า (4) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (5) องค์การสะพานปลา

กับต่างประเทศ (บริษัท เวียดนาม เซ้าท์เทิร์น ฟู้ด จำกัด) และองค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย (บริษัท ซี พี อินเตอร์เทรด จำกัด และ บริษัท ข้าว ซี.พี. จำกัด) เห็นว่า ลักษณะการดำเนินงานขององค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย มีการดำเนินงานและการบริหารจัดการสินค้าอย่างเป็นทั้งระบบและครบวงจรในส่วนที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีการกำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อให้กลไกการบริหารจัดการภายในองค์กร และส่วนที่เกี่ยวข้องสินค้าเกษตรสอดคล้องกัน ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบและครบวงจร ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องของการศึกษาวิจัย การส่งเสริมและพัฒนา สินค้าเกษตร การเก็บรักษาให้ยาวนาน การสร้างมูลค่า ให้กับสินค้าเกษตร ตลอดจนการจัดจำหน่ายทั้งในตลาด ภายในประเทศ (CP Intergrade, 2019) และต่างประเทศ รวมถึงนโยบายและแผนงานในการบริหารจัดการสินค้า เกษตรขององค์กรภาคเอกชนของประเทศไทยและ รัฐวิสาหกิจของต่างประเทศ (Prospectus Initial Public Offering of Shares of Vietnam Southern Food Corporation Limited – Vinafood II, 2018) จะมีขั้นตอน ดำเนินการวิเคราะห์ผลผลิตที่ออกในแต่ละฤดูกาล เพื่อให้ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดภายในประเทศและ ต่างประเทศ รวมถึงเมื่อมีปัญหาในด้านผลิตและ การตลาด อีกทั้งองค์กรภาคเอกชนของประเทศไทยยังมี แผนงานในการรองรับและสามารถทำการปรับเปลี่ยน นโยบายและแผนงาน รูปแบบในการบริหารจัดการสินค้า เกษตรตามสถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศ ตลอดจนมี แผนงานและการบริหารจัดการงาน มีการดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง ในลักษณะห่วงโซ่การผลิต (Product Chain) พร้อมทั้งยังมีการพัฒนาวัสดุคงเหลือของสินค้าเกษตร มาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมใหม่ เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรนั้น

สำหรับโครงสร้างการบริหารจัดการ เป้าหมาย และแผนงานที่มีความชัดเจน ตลอดจนการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย (บริษัท ซี พี อินเตอร์เทรด จำกัด และ บริษัท ข้าว ซี.พี.

จำกัด) และต่างประเทศ (บริษัท เวียดนาม เซ้าท์เทิร์น ฟู้ด จำกัด) ประสบผลสำเร็จในเรื่องของการบริหารจัดการ สินค้าเกษตรอย่างเป็นทั้งระบบและครบวงจร ซึ่งถือว่าเป็น จุดที่มีความแตกต่างจากรูปแบบการบริหารจัดการ สินค้าเกษตรระหว่างองค์กรภาครัฐของประเทศไทย ประกอบด้วย (1) การวางแห่งประเทศไทย (2) องค์กร ตลาดเพื่อเกษตรกร (3) องค์กรคลังสินค้า (4) องค์กร ส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (5) องค์กรสะพาน ปลา ซึ่งพบว่าองค์กรภาครัฐที่ดูแลในเรื่องสินค้าเกษตรมี นโยบาย เป้าหมาย และแผนงานการบริหารจัดการสินค้า เกษตรที่ยังขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง มีการกระจาย การดำเนินงานอยู่ในแต่ละองค์กร และในแต่ละกระทรวง ที่มีความซับซ้อน ขาดความเชื่อมโยงข้อมูลในด้านต่าง ๆ และขาดการพัฒนาในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งองค์กรภาครัฐ ยังขาดมาตรฐานในการจัดเก็บรักษาเพื่อยืดอายุสินค้า เกษตร การเพิ่มมูลค่า นวัตกรรมใหม่ ตลอดจนธุรกิจที่ ต่อเนื่องกับธุรกิจหลักขององค์กร ประกอบกับยังมีส่วนที่ มีความแตกต่างจากองค์กรภาคเอกชนของประเทศไทยและต่างประเทศ คือ โครงสร้างการบริหารจัดการ สินค้าเกษตรที่ครอบคลุมการดำเนินงานแบบครบวงจรทั้ง ระบบภายใต้องค์กรเดียวกัน ซึ่งจะมีการดำเนินการ ประกอบด้วย (ก) หน่วยงาน การวิจัยและ พัฒนา วิเคราะห์ผลผลิตในฤดูกาล (ข) หน่วยงานในการเก็บรักษา เป็นเจ้าของเครือข่ายสถานที่ผลิตและคลังสินค้าที่มี มาตรฐาน เพื่อยืดอายุสินค้าเกษตร แปรรูป เพิ่มมูลค่า สินค้าเกษตรและขนส่ง (ค) หน่วยงาน การวิเคราะห์ตาม ความต้องการของตลาดและพัฒนาระบบตลาด กระจาย สินค้าทั้งในและต่างประเทศ (ง) หน่วยงานที่รองรับธุรกิจ ต่อเนื่อง (CP Intergrade, 2019 ; Prospectus Initial Public Offering of Shares of Vietnam Southern Food Corporation Limited - Vinafood II, 2018)

ฉะนั้น รูปแบบการบริหารจัดการทั้งระบบอย่าง ครบวงจร โดยมีโครงสร้าง เป้าหมาย และแผนงานที่มีความ ชัดเจน ตลอดจนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ขององค์กร ส่งผลให้องค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย (บริษัท ซี พี อินเตอร์เทรด จำกัด และ บริษัท ข้าว ซี.พี. จำกัด) ประสบผลสำเร็จในเรื่องของการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างเป็นทั้งระบบและครบวงจร ซึ่งถือว่าเป็นจุดที่มีความแตกต่างจากการบริหารจัดการสินค้าเกษตรขององค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรของประเทศ ซึ่งพบว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรที่ดูแลในเรื่องสินค้าเกษตร มีนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ยังขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง มีการกระจายการดำเนินงานอยู่ในแต่ละองค์กร และในแต่ละกระทรวงที่มีความซับซ้อน และขาดความเชื่อมโยง ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ขาดการพัฒนาในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือผลิตผลทางการเกษตรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังขาดมาตรฐานในการจัดเก็บรักษาเพื่อยืดอายุสินค้าเกษตร และการต่อยอดโดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรที่ตนเองดูแลหรือในส่วนที่เกี่ยวข้อง

#### 2.4 แนวทางการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรของสำนักคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำหรับแนวทางการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร ประกอบด้วย (1) การยางแห่งประเทศไทย (2) องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร (3) องค์กรคลังสินค้า (4) องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (5) องค์กรสะพานปลา ผลการศึกษาพบว่า ต้องเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ครอบคลุม การดำเนินงานอย่างเป็นทั้งระบบและครบวงจร ของสินค้าเกษตร จึงจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรจากที่แบ่งตาม Functional เข้าสู่โครงสร้างที่เป็นการบริหารจัดการสินค้าแบบการจัดการทั้งระบบอย่างครบวงจรและมีการเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการแบ่งแยกหน่วยงานภายในให้มีความชัดเจน และการตั้งหน่วยงานภายในให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ครอบคลุมการดำเนินงาน 3 ส่วน ประกอบด้วยส่วนที่ 1 การศึกษาวิจัยพัฒนาสินค้าเกษตร การผลิตสินค้าเกษตรและการเพิ่ม

ผลผลิต การพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตร การวิเคราะห์ต้นทุนและกระบวนการผลิต การวิเคราะห์ผลผลิตในแต่ละฤดูกาลผลิต ส่วนที่ 2 การเก็บรักษาสินค้าเกษตรการแปรรูปสินค้าและการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร การขนส่งสินค้าเกษตร และส่วนที่ 3 การพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตรและพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตร ธุรกิจต่อเนื่องและนวัตกรรม การกระจายสินค้าสู่ตลาดทั้งในและต่างประเทศประกอบกับหน่วยงานภายในดังกล่าวข้างต้น ต้องมีการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การวิจัยและพัฒนา การผลิตการขนส่ง การขาย ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อทำหน้าที่ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของประเทศ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐของไทย ลดความซ้ำซ้อน อีกทั้งยังเกิดรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ทันสมัยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตร และสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานขององค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย

ฉะนั้น แนวทางในการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร กล่าวคือ

ก. ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตร เนื่องจากในปัจจุบันรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร (1) การยางแห่งประเทศไทย (2) องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร (3) องค์กรคลังสินค้า (4) องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (5) องค์กรสะพานปลา ไม่มีรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ชัดเจนในแต่ละชนิดสินค้า ขาดหน่วยงานภายในเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย (บริษัท ซี พี อินเตอร์เทรด จำกัด และ บริษัท ข้าว ซี.พี. จำกัด) ทั้งนี้ องค์กรภาครัฐดังกล่าวควรมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าของรัฐวิสาหกิจในกลุ่มเกษตร ให้มีรูปแบบที่ครบวงจรทั้งระบบของสินค้าเกษตร ประกอบด้วยหน่วยงานภายในที่ดูแล ได้แก่ ส่วนที่ 1 การศึกษาวิจัยพัฒนาสินค้าเกษตรการผลิตสินค้าเกษตร และการเพิ่มผลผลิต การพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตร

การวิเคราะห์ต้นทุนและกระบวนการผลิตการวิเคราะห์ผลผลิตในแต่ละฤดูกาลผลิต ส่วนที่ 2 การเก็บรักษาสินค้าเกษตร การแปรรูปสินค้าและการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร การขนส่งสินค้าเกษตร ส่วนที่ 3 การพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตรและพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรธุรกิจต่อเนื่องและนวัตกรรม การกระจายสินค้าสู่ตลาดทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งควรมีแผนงานที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการส่งเสริม การสร้างมูลค่าของสินค้าเกษตร

ข. ควรมีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กรให้สอดคล้องกับระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างเป็นทั้งระบบและครบวงจร ตั้งแต่การวิจัยและพัฒนาธุรกิจต่อเนื่องและนวัตกรรม จนกระทั่งออกสู่ตลาดทั้งในและต่างประเทศ และการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนของการดำเนินธุรกิจขององค์กร และควรมีหน่วยงานที่ดูแลเฉพาะเหมือนองค์กรภาคเอกชนของประเทศไทยและต่างประเทศ อีกทั้งมีการแบ่งแยกงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนภายในองค์กรเดียวกัน ตลอดจนการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ

ค. ควรมีการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่โดยใช้คุณวุฒิและประสบการณ์ให้ตรงกับสายงานที่รับผิดชอบ มีการเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายตลาด นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาในเชิงรุก และพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและทันต่อสถานการณ์ มีการประสานงานและเชื่อมโยงข้อมูลกับองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในแต่ละกระทรวง เพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารจัดการตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน

### 3. บทสรุป

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดกระบวนการที่เหมาะสมในการใช้และแปรสภาพทรัพยากรให้เป็นผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ และ

ต้องมีการจัดการที่ยึดหลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการใช้ทรัพยากร กำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งมีแนวทางและวิธีการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนของประเทศไทย ได้แก่ บริษัท ซี พี อินเตอร์เทรด จำกัด (CP Intergrade, 2019), บริษัท ข้าว ซี.พี. จำกัด และ ประเทศเวียดนาม บริษัท เวียดนาม เซ้าท์เทิร์น ฟู้ด จำกัด (VINAFOOD 2) (Prospectus Initial Public Offering of Shares of Vietnam Southern Food Corporation Limited – Vinafood II, 2018) ที่มีโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าอยู่ภายใต้องค์กรเดียวกัน และมีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่เป็นระบบและครบวงจร แต่เปรียบเทียบกับองค์กรรัฐวิสาหกิจกลุ่มเกษตรพืชไร่ของประเทศไทย ประกอบด้วย (1) การยางแห่งประเทศไทย (2) องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร (3) องค์กรคลังสินค้า (4) องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (5) องค์กรสะพานปลา สะท้อนให้เห็นว่าเมืองกรุงที่รับผิดชอบเป็นจำนวนมากแต่ขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น องค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรควรกำหนดบทบาทและหน้าที่ในการดูแลสินค้าเกษตรที่มีความชัดเจน และยั่งยืน ตลอดจนเป็นองค์กรหลักในการดูแลสินค้าเกษตรชนิดนั้น เพื่อความเชี่ยวชาญในสินค้าเกษตรชนิดนั้น มีการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งทางภาครัฐและภาคเอกชน การสร้างคลังสินค้าและตลาดกลางสินค้าเกษตร การแปรรูปสินค้าเกษตรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร ธุรกิจต่อเนื่องและนวัตกรรมของสินค้าเกษตร พร้อมทั้งช่องทางการกระจายและจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชนในภูมิภาคของประเทศ รวมถึงมีหน่วยงานภายในดูแลภารกิจครอบคลุมตั้งแต่จัดซื้อแหล่งวัตถุดิบของสินค้าเกษตร จนกระทั่งศูนย์กระจายสินค้าออกสู่ตลาดทั้งในและต่างประเทศ

จากข้อสรุปข้างต้นในการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เพื่อรองรับแนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีการบริหารจัดการอย่างเป็นทั้งระบบและครบวงจร จึงควรมีการกำหนดให้การจัดการเพื่อปรับปรุงแก้ไข โดยจัดทำเป็นร่างพระราชกฤษฎีกาของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

1. ควรมีการกำหนดคุณสมบัติคณะกรรมการที่จะแต่งตั้งเข้ามาโดยการกำหนดความเชี่ยวชาญ ผลงานความโดดเด่นเป็นยอมรับในทางสังคม ในการเข้ามาบริหารจัดการองค์กรรัฐวิสาหกิจให้มากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการพัฒนาเพื่อเสนอร่างแก้ไข ร่างพระราชกฤษฎีกาของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรที่เกี่ยวข้องขององค์กร และแผนการปรับบทบาทและหน้าที่ที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจในปัจจุบัน

3. ควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่มีรูปแบบการจัดการที่ครบวงจรทั้งระบบ และโครงสร้างในแต่ละองค์กรที่รองรับให้มีแผนธุรกิจที่ชัดเจน ออกจากแผนงานด้านนโยบายของภาครัฐ ตลอดจนมีระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องรองรับการบริหารจัดการดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม

#### 4. เอกสารอ้างอิง

จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล. (2554). **การศึกษาปัจจัยกระบวนการจัดการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, สุภสิทธิ์ พรธรรมาโณทัย, และ สัมฤทธิ์ ศรีธำรงค์สวัสดิ์(2543). **สู่การสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุพีเรียพีซีรึนติ้ง.

จุมพล หนีมพานิช. (2548). **การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย**. นนทบุรี:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วันดี เรื่องประภัสร์. (2548). **การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการบริหารปกครองในระบบประชาธิปไตย: สองกระแสความคิดในการบริหารจัดการภาครัฐลูกค้าหรือพลเมือง**. รัฐศาสตร์สาร, 7.

ดำรง วัฒนา. (2547). **ทฤษฎีองค์การ. ในเอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2546). **การปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัย.

ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ประภาวดี ประจักษ์สุนิธา. (2531). **รัฐวิสาหกิจไทยตั้งแต่ พ.ศ. 2502 ถึงปัจจุบัน**. ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารรัฐวิสาหกิจ**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์แห่งชาติ พ.ศ. 2561-2580. (2561, 13 ตุลาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 135 ตอนที่ 83 ก, หน้า 1-74.

สมหญิง เจียมศักดิ์ศรี. (2533). **มาตรการทางกฎหมายในการควบคุมรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะกรณีรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ**. วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชากฎหมายมหาชน, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานยกรัฐมนตรี. (2559). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ปี พ.ศ. 2560-2564**. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

- ศาสตรา โต้อ่อน. (2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับรัฐวิสาหกิจในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย**. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชากฎหมายมหาชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2539). **การปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง : กลยุทธ์ในการเพิ่มคุณภาพบริการภาครัฐ**. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- องค์การคลังสินค้ากระทรวงพาณิชย์. (2555). **รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร โครงการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารองค์การคลังสินค้าปี 2556-2559**. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร. (2563). **รายงานประจำปี 2562**. ค้นเมื่อ 28 กันยายน 2563, จาก <http://www.mof.or.th/view-files.php?file=-919>.
- การยางแห่งประเทศไทย. (2563). **รายงานประจำปี 2562**. ค้นเมื่อ 28 กันยายน 2563, จาก [http://www.raot.co.th/download/annual\\_report/Annual\\_Report\\_2019.pdf](http://www.raot.co.th/download/annual_report/Annual_Report_2019.pdf)
- องค์การสะพานปลา. (2563). **รายงานประจำปี 2562**. ค้นเมื่อ 28 กันยายน 2563, จาก [https://www.fishmarket.co.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1270:2560-2&catid=46&Itemid=348](https://www.fishmarket.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=1270:2560-2&catid=46&Itemid=348)
- องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. (2563). **รายงานประจำปี 2562**. ค้นเมื่อ 28 กันยายน 2563, จาก <http://www.dpo.go.th/wp-content/uploads/2020/02/รายงานประจำปี-2562-ฉบับสมบูรณ์.pdf>
- CP Intergrade. (2012). **Company history**. Retrieved October 20, 2019, from <http://www.foodcpi.com/index.php?page=aboutus>
- Griffin, R.W. (1999). **Management**. Boston: Houghton Mifflin.
- \_\_\_\_\_. (2018). **Prospectus Initial public offering of shares of Vietnam southern food corporation limited - VINAFOOD II**. Ho Chi Minh: Vietcombank Securities.