

การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศด้วย PMQA

## กรณีตัวอย่าง

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐระดับพื้นฐานสู่องค์การที่เป็นเลิศ

กรมส่งเสริมสหกรณ์

# ประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- แนะนำหน่วยงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์
- กลยุทธ์การพัฒนารองคํกรตามเกณฑ์ **PMQA**
- ผลที่ได้รับจากการพัฒนา
- ปัจจัยความสำเร็จ
- แผนพัฒนารองคํการในอนาคต

# กรมส่งเสริมสหกรณ์

- เป็นหน่วยงานระดับกรม เมื่อปี พ.ศ. 2515
- สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## กลุ่มภารกิจ (Cluster)

ด้านส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและระบบสหกรณ์

- กรมส่งเสริมสหกรณ์
- กรมส่งเสริมการเกษตร
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

เลขที่ 12 ถนนกรุงเกษม เทเวศร์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

[www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th)

การพัฒนากระบวนการผลิต การตลาดผลไม้ในระดับพื้นที่ของสหกรณ์และ  
กลุ่มเกษตรกร (จังหวัดจันทบุรี)





# ปรับปรุงระบบการผลิตสินค้าคุณภาพ / GAP





# ปรับปรุงพัฒนา การเก็บเกี่ยว การขนส่งอย่างถูกวิธี



วิโรจน์สร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนา พัฒนาศกรณ์

# พัฒนาระบบการตลาดผลไม้ในระดับพื้นที่ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (จังหวัดจันทบุรี)



จุดรวบรวมผลผลิต



สินค้ารอการจัดส่ง

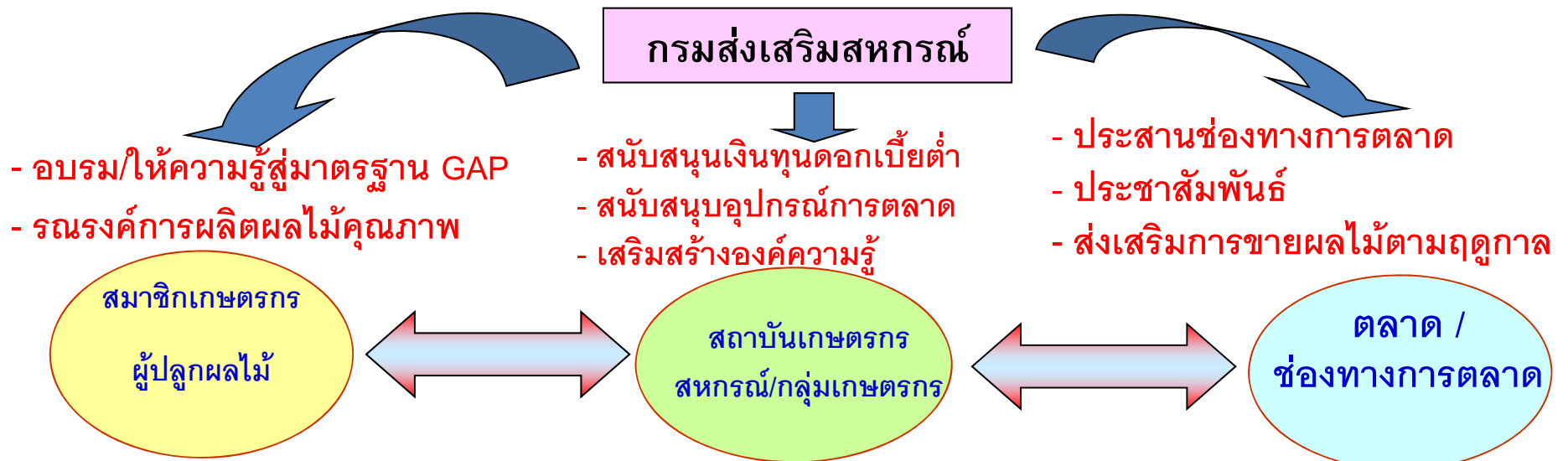




ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนา พัฒนาสหกรณ์



# แนวทางการบริหารจัดการผลไม้ของสถาบันเกษตรกร



- การเข้าสู่มาตรฐาน GAP
- การใช้วัสดุการเกษตร (ปุ๋ย)
- การดูแลและบำรุงรักษา
- การเก็บเกี่ยวที่ถูกต้อง
- การคัดเกรดคุณภาพ/ขนาด
- การขนย้าย / ลำเลียงผลไม้
- การบรรจุ / หีบห่อ
- การกักขังเงินมาลงทุน
- Post Harvest ฯ ล ฯ

- เจ้าหน้าที่แนะนำ / ให้ความรู้ / ให้คำปรึกษาการตลาดและการใช้วัสดุการเกษตร
- การเข้าสู่มาตรฐาน GMP
- การบริหารเงินทุน
- การคัดแยกขนาด / คุณภาพ
- การบริหารจัดการรวบรวม / ศูนย์คัดแยก / อาคาร ฯ ล ฯ
- การบริหารอุปกรณ์การตลาด (ตะกร้า / รถ / Fax / โทรศัพท์ / Computer ฯ ล ฯ)
- การจัดทำฐานข้อมูล
- การบริหารระบบการขนส่ง

- การจัดการด้านเอกสาร
- การจัดทำแผนธุรกิจ (การรวบรวม / การจำหน่ายผลไม้ / การจำหน่ายวัสดุการเกษตร / การให้สินเชื่อที่เกี่ยวข้องกับผลไม้ ฯ ล ฯ)
- การประชุมเตรียมความพร้อมให้แก่สมาชิกเกษตรกร / คู่ค้าของสหกรณ์ ฯ ล ฯ
- การจำหน่ายวัสดุการเกษตร
- การกำหนด (ตั้ง) ราคาผลไม้
- การสร้างลูกค้าสัมพันธ์(CRM) ฯ ล ฯ

- ขยายช่องทางการตลาด (ห้าง Modern Trade / บริษัทผู้ส่งออก / ผู้ค้าในประเทศ / เครือข่ายสหกรณ์ / ผู้บริโภค)
- บริหารช่องทางการตลาด
- การส่งมอบสินค้า
- การบริหารตะกร้าผลไม้
- การเปิดบัญชีทางการค้า
- การชำระเงิน
- Promotion ฯ ล ฯ

# ข้อมูลทั่วไป

- การบริหารราชการส่วนกลาง และบริหารราชการส่วนภูมิภาค
- มีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคทั้ง ๗๗ จังหวัด และสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 – 2 (กรุงเทพมหานคร)
- ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ 20 แห่ง

# ข้อมูลทั่วไป (ต่อ)

• ข้าราชการ	2,980	อัตรา
• ลูกจ้างประจำ	1,347	อัตรา
• พนักงานราชการ	1,372	อัตรา
รวม	5,699	อัตรา

สังกัดส่วนกลาง 1,396 อัตรา  
สังกัดส่วนกลางปฏิบัติงานส่วนภูมิภาค (226 อัตรา)  
สังกัดส่วนภูมิภาค 4,303 อัตรา



# ข้อมูลทั่วไป (ต่อ)

- **บทบาทหน้าที่หลัก**

- ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร
- ส่งเสริมช่วยเหลือ แนะนำกำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรให้เป็นไปตามกฎหมาย

**ปี 2555**

**สหกรณ์ 7,984 แห่ง กลุ่มเกษตรกร 6,129 แห่ง**

- ดำเนินงานภายใต้กฎหมายว่าด้วย สหกรณ์ พ.ศ.2542 และพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการนิคมสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

- **อุดมการณ์สหกรณ์**

ความเชื่อร่วมกันว่าการช่วยเหลือตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์นำไปสู่การกินดีอยู่ดีมีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

### **หลักการสหกรณ์สากล 7 ประการ**

- การเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจและเปิดกว้าง
- ควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
- การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก
- การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
- การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ
- การร่วมมือระหว่างสหกรณ์
- การเอื้ออาทรต่อชุมชน

- **วิธีการสหกรณ์**

การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกและชุมชนโดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

# รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550

หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

- มาตรา **85** รัฐต้องส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์

# รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550

ส่วนที่ 7 แนวนโยบายด้านเศรษฐกิจ

- มาตรา **84** รัฐต้องดำเนินการตามนโยบายด้านเศรษฐกิจ ดังต่อไปนี้  
(9) ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้เป็นอิสระ



# ทิศทางของแผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙

## เป้าประสงค์

- ๑ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร สมาชิก และประชาชนทั่วไ้ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนา
- ๒ สมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไปมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในระบบสหกรณ์
- ๓ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกในระดับชุมชน ท้องถิ่น และประเทศ
- ๔ เป็นหน่วยงานที่มีขีดสมรรถนะสูง และมีความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างเสมอภาค และเท่าเทียม

## ตัวชี้วัด

- ๑ ร้อยละของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
- ๒ ร้อยละของจำนวนสมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เพิ่มขึ้น
- ๓ ร้อยละของปริมาณธุรกิจของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP)
- ๔ ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

## เป้าหมาย

- ๑ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ในปี ๒๕๕๙
- ๒ สมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี
- ๓ ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๕ เมื่อเทียบกับ GDP
- ๔ ความพึงพอใจของผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

## วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้มีความเข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกัน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

## พันธกิจ

๑. ยกระดับคุณภาพและขยายการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป ๒. ขยายเครือข่ายความร่วมมือและการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์ ๓. เร่งรัดการจัดที่ดินและส่งเสริมอาชีพในเขตนิคมสหกรณ์ ๔. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกความเป็นสหกรณ์ และการมีส่วนร่วม ๕. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางด้านการบริหารจัดการ ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งในระบบสหกรณ์ ๖. สนับสนุนและคุ้มครองสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้หลักการสหกรณ์สากล และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ๗. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐและบุคลากรให้เอื้อต่อการส่งเสริมและพัฒนาระบบสหกรณ์

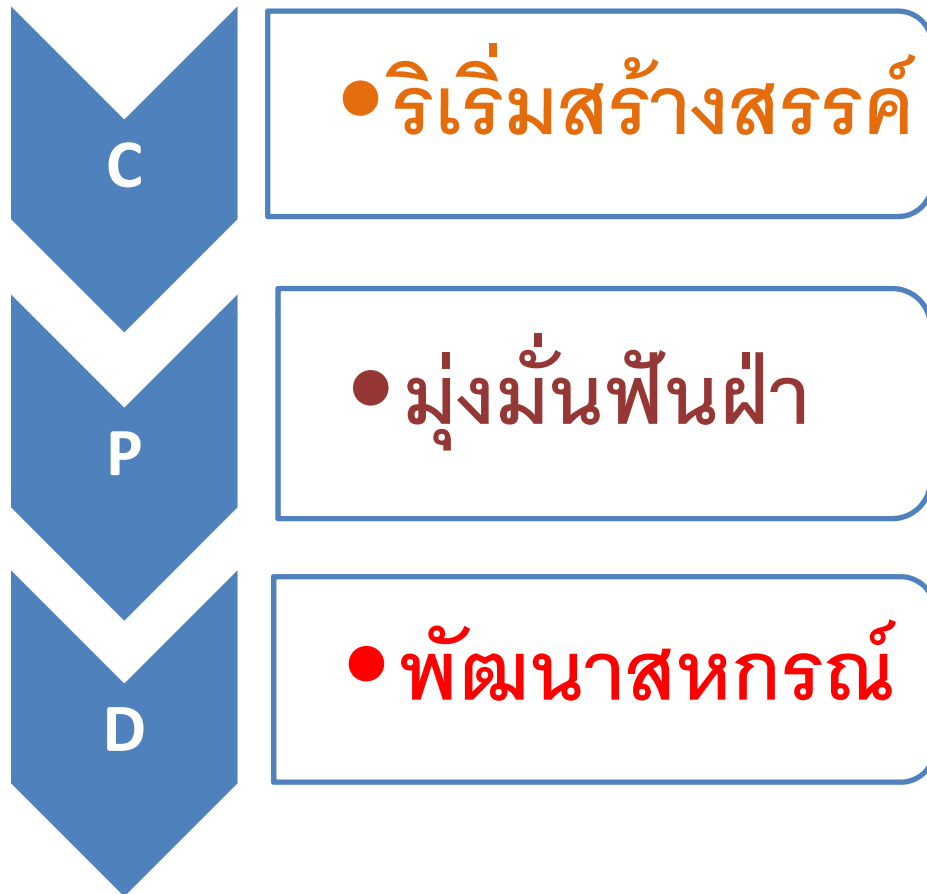
ยุทธศาสตร์ที่ ๑. เร่งรัด ยกระดับคุณภาพ และขยายการให้บริการแก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป

ยุทธศาสตร์ที่ ๒. เสริมสร้างจิตสำนึกความเป็นสหกรณ์ การมีส่วนร่วม และสนับสนุนการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ให้เข้มแข็งในระบบสหกรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๓. สนับสนุนระบบสหกรณ์ให้เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมในระดับชุมชน ท้องถิ่นและประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔. ปรับโครงสร้างองค์กร พัฒนาบุคลากร และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

# ค่านิยมกรมส่งเสริมสหกรณ์



## อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์



นายสมชาย ชัญญองรงค์กุล

## รองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์



นายจิตรกร สามประดิษฐ์



นายวินัย กสิรักษ์



นายโอภาส กลั่นบุศย์



# สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ

## ประเด็นการขับเคลื่อน

1. ด้านการจัดการงานชุมชนและครอบครัวด้วยวิธีการสหกรณ์
2. ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายระบบการผลิต การตลาดและการเงินของสหกรณ์
3. ด้านการจัดการเรียนรู้การสหกรณ์ทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา
4. ด้านการพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์
5. ด้านปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสหกรณ์

# การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ PMQA

# Roadmap การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## รางวัล PMQA

กำหนดเป็น KPI ตามเกณฑ์ PMQA (Full Version)

ปี 47 - 51

เกณฑ์ Fundamental Level ปีละ 2 หมวด ดำเนินการครบถ้วนในปี 54

52

53

54

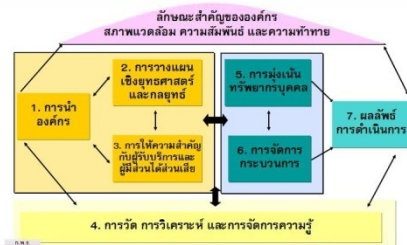
55

56

57

.....

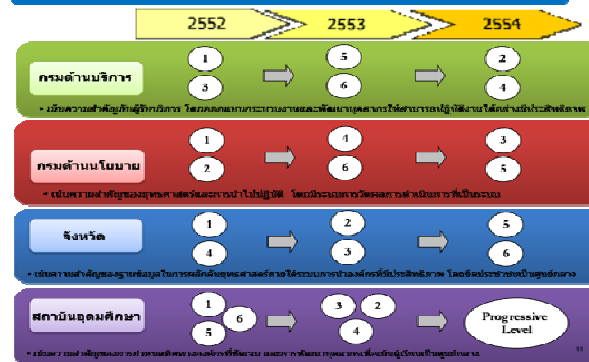
### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550

- หมวดลักษณะสำคัญขององค์กร (15 ข้อคำถาม)
- หมวด 1-7 (90 ข้อคำถาม)

### Roadmap การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ FL



### คุณค่าของรางวัล

1. ส่งเสริมให้กำลังใจหน่วยงานที่พยายาม
2. เครื่องพิสูจน์ว่าส่วนราชการไทยมีระบบการทำงานที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน
3. ค้นหาและแบ่งปัน Best Practice
4. ฐานข้อมูลของ Benchmark



ปีงบประมาณ	น้ำหนัก	ประเภทตัวชี้วัด
พ.ศ.2549	ร้อยละ 5	เลือก
พ.ศ.2550	ร้อยละ 5	เลือก
พ.ศ.2551	ร้อยละ 22	บังคับ
พ.ศ.2552	ร้อยละ 20	บังคับ
พ.ศ.2553	ร้อยละ 20	บังคับ
พ.ศ.2554	ร้อยละ 20	บังคับ
พ.ศ.2555	ดำเนินการ PMQA ต่อเนื่อง	

1 ใน 5 กรม(กรมบริการ) ที่มีผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ระดับดีอย่างต่อเนื่อง

เน้นการเรียนรู้และ  
ทำความเข้าใจ

วิเคราะห์โอกาส  
ในการปรับปรุง

วัดผลการประเมิน  
องค์การเชิงคุณภาพ

PMQA- FL  
(หมวด 1,3)

PMQA- FL  
(หมวด 5,6)

PMQA- FL  
(หมวด 2,4 และ  
S-Certify FL)

# ลำดับขั้นการพัฒนา

ปี 2552

- **หมวด 1** การนำองค์กร
- **หมวด 3** การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปี 2553

- **หมวด 5** การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- **หมวด 6** การจัดการกระบวนการ

ปี 2554

- **หมวด 2** การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- **หมวด 4** การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

# แนวทางการพัฒนาองค์การสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

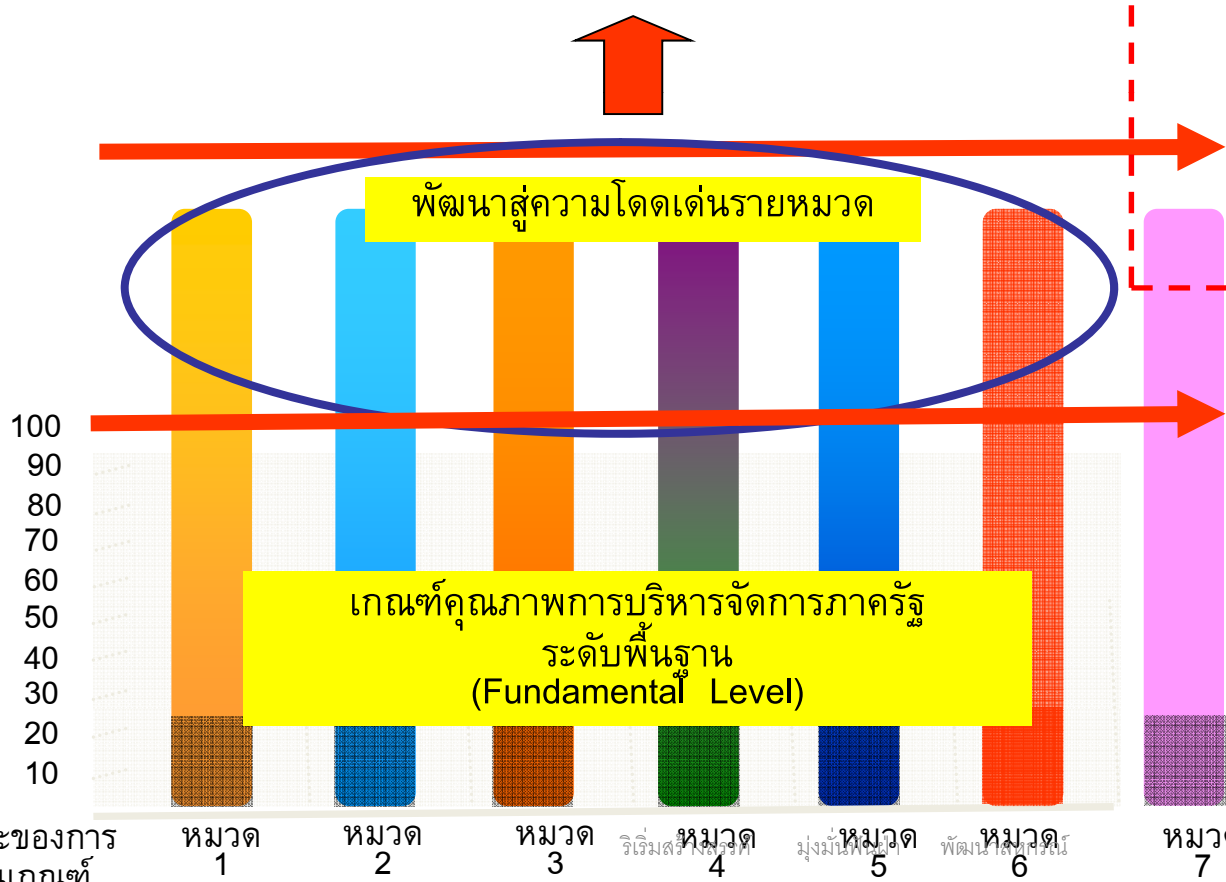
รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เข้าสู่การสมัครรับรางวัล PMQA



รางวัลคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ  
รายหมวด

ผ่านการรับรองเกณฑ์ฯ



ร้อยละของการ  
ผ่านเกณฑ์

# หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



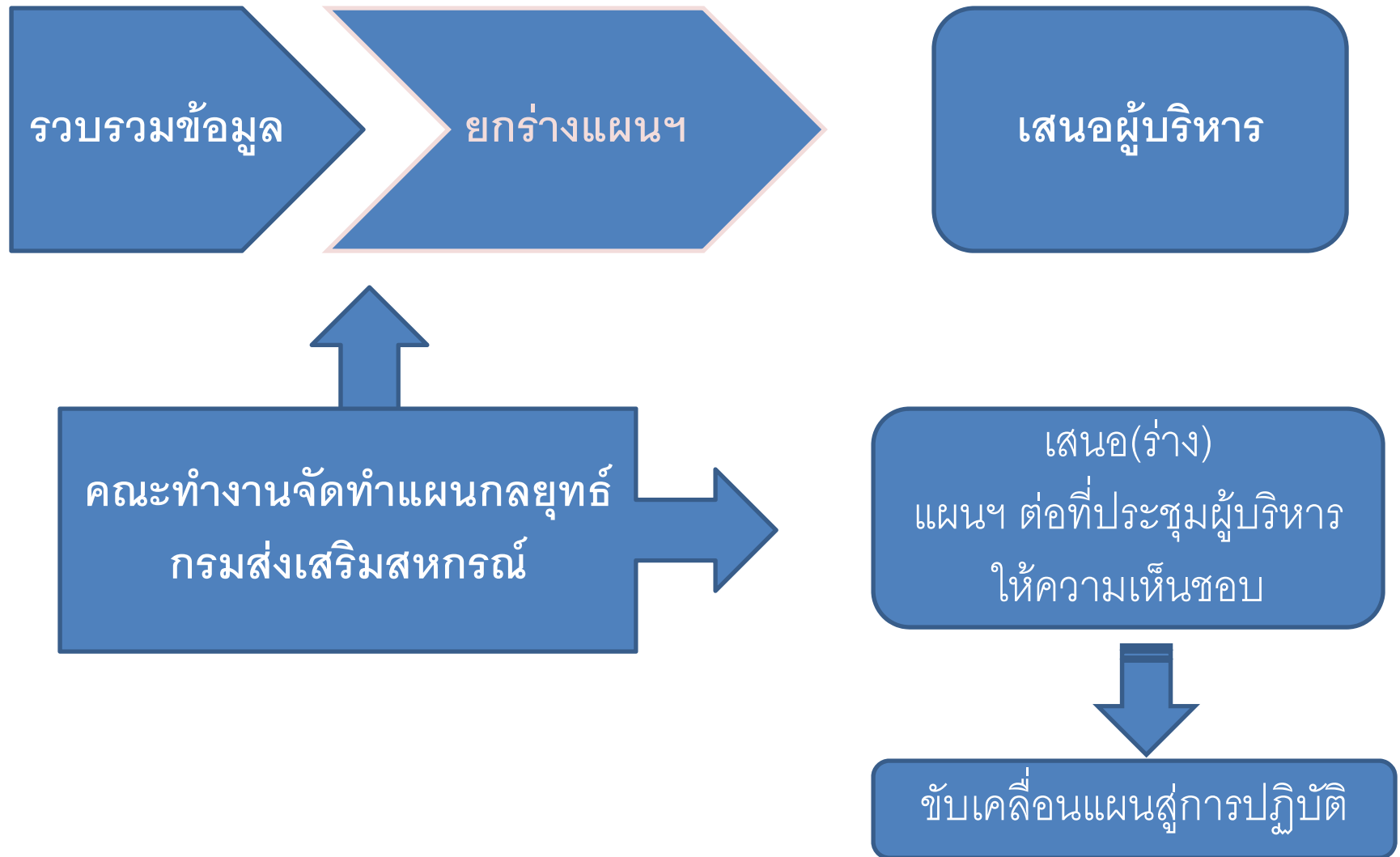


# การวางแผนเชิงกลยุทธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์

- ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2537 - พ.ศ. 2546
- ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2549
- ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2550 - พ.ศ. 2554
- ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2555 - พ.ศ. 2559

แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ  
ฉบับที่ 1 พ.ศ.2546 – พ.ศ. 2549  
ฉบับที่ 2 พ.ศ.2550 – พ.ศ. 2554  
ฉบับที่ 3 พ.ศ.2555 – พ.ศ. 2559

# ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์



# รวบรวมข้อมูล

- สำรวจรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ
- สำรวจความคิดเห็นของทุกหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
- สรุปสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในโดยใช้ 7S Model
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกโดยใช้ PEST Analysis
- สำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ
- ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

## ยกวางแผน

- วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค
- ประเมินผลการดำเนินการที่ผ่านมา /ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด
- แปลงประเด็นยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ **4 มิติ Balance Scorecard** กำหนดกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์
- จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

(ร่าง) แผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์

พ.ศ.2555 - 2559



# เสนอผู้บริหาร

- เสนอ(ร่าง)แผนฯ ต่อที่ประชุมผู้บริหารเพื่อให้ความเห็นชอบ

ขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ

คณะทำงานขับเคลื่อน ติดตามและประเมินผล

# การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ



- ดำเนินการตามแนวทางของ สำนักงาน ก.พ.ร.
  - ปี **2547 – 2549** เน้นให้ความรู้แก่บุคลากรทุกระดับของกรมส่งเสริมสหกรณ์
  - ปี **2550** เรียนรู้การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง
  - ปี **2551** วัดประเมินผลองค์การเชิงคุณภาพ (แผนปรับปรุงองค์การ)
  - ปี **2552 – 2554** พัฒนาองค์การตามเกณฑ์ **PMQA**  
ระดับพื้นฐานปีละ **2** หมวด
- สร้างกลุ่มคนทำงานด้านพัฒนาองค์การ
- ถ่ายทอดลงทุกสำนัก / กองดำเนินการ
- ขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การในทุกหน่วยงานของกรม **13** หน่วยงาน  
ไปพร้อม ๆ กัน

# กลยุทธ์

## การพัฒนาองค์กรฯ หมวด 2

- ดำเนินการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- เรียนรู้การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนจากประสบการณ์ในการจัดทำแผนฉบับก่อน (จัดทำเอง)
- การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ อย่างจริงจัง (มีคณะทำงานขับเคลื่อนและติดตามประเมินผล)
- การวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (วิเคราะห์แผนกลยุทธ์กรมฯ เพื่อจัดทำ **HR Scorecard**)

# ผลที่ได้รับการพัฒนาฯ

- บุคลากรจำนวนหนึ่งเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือ วิธีปฏิบัติตามเกณฑ์ทำให้มีการพัฒนาองค์การไปในแนวทางเดียวกัน
- บทบาทการนำองค์กรชัดเจนมากขึ้น
- องค์กรมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง
- สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์มาตรฐานสากล



# ปัจจัยความสำเร็จ

- ผู้บริหารกรมให้การสนับสนุนการดำเนินงาน
- ทีมงานดี มีความร่วมมือทุกระดับ
- มีกลยุทธ์ในการดำเนินการ

# แผนพัฒนาองค์การในอนาคต

- ขยายผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ลงสู่ระดับหน่วยงาน(อย่างเต็มรูปแบบ)
- สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาการให้บริการนำไปสู่การ  
รับรางวัล

# การสมัครขอรับรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ ปี 2555

- ภาระงาน : การพัฒนาระบบการผลิต การตลาดผลไม้ในระดับพื้นที่ของสหกรณ์และ กลุ่มเกษตรกร (จังหวัดจันทบุรี)  
ประเภท รางวัลบูรณาการการบริการที่เป็นเลิศ
- ภาระงาน : การส่งชำระหนี้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ด้วยระบบบาร์โค้ด  
ประเภท รางวัลนวัตกรรมการบริการที่เป็นเลิศ

ก. พ. ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ

ขอออกประกาศเกียรติคุณฉบับนี้ไว้เพื่อแสดงว่า

กรมส่งเสริมสหกรณ์

ได้รับการรับรอง

การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน  
(Certified FL)

พ.ศ. ณ วันที่ 18 มิถุนายน 2555

ขอให้รักษาและพัฒนาระบบคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ  
เป็นระดับคุณภาพการดำเนินงานให้มาตรฐานสากลและก้าวขึ้นเป็นไป



(นายสุวิทย์ เกษมณี)  
เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ  
และข้าราชการ



(นายทอม กิ่งพันธุ์)  
อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์



# Q & A