

FAMILY BUSINESS & LEGACY

Chapter 1 Principles of Family Business Management and the Role of Members

Analyze the structure, roles, functions, and succession process in a sustainable manner to build a stable business empire.



Lecture by A. Kawin

Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee
Specialist in Succession Strategy and Family Business Management

SECTION 01

Definition and Introduction

Understand the dimension of the relationship between "family" and "business".

Definition of Family Business

Definition of shareholding

Family business means a business or business in which more than half (50%+) of the company's shares are duly owned and owned by members of the same family.

In addition, it covers the dimension of handover, which is a business that has a plan or inheritance from one generation to another in a systematic manner.

(Intergenerational Succession)



Voting rights and control

The dimensions of power and administration are not measured by the proportion of investment alone. But it can be indicated through significant voting rights:



Voting Rights

The founder or family has the right to vote by majority vote at the general meeting of shareholders.



Administrative Rights

It has the highest authority and authority to manage, mobilize resources, and make strategic decisions.



Board Presence

At least 1 family member acts as an authorized director of the company.

Criteria of the Family Business Study Center

The Center for Family Business Studies, University of the Thai Chamber of Commerce has set three basic criteria for considering family business in order to ensure that the allocation of research data and support is accurate according to international standards.



A. Kawin's Insight

If one of these elements is missing, it may change its status to a business that is almost completely controlled by external management.

1) Founding family

There is a clear pedigree of being a pioneer family and a principal company registrar.

2) Role in the Policy Board

There must be at least one member of the family sitting in the chair of the Board of Directors.

3) Majority Shareholding Rights

The family members hold the largest shareholder group contract (Consortium/Majority Group).

Dual System Model

Interaction between 2 poles

According to the ideas of leading scholars (Sankchai Tiaoprasertkul, 2007) It describes a family business as "a shared system with permanent cross-dimensional interaction."

Role conflict often arises at this junction because the "family" system emphasizes emotions and protection, while the "business" system emphasizes profit and advanced efficiency.

Therefore, it is essential to manage and separate family matters from the formal work system.



Summary of the three pillars of the family business

3

CORE PILLARS

Summary Definition

- ✓ Family Ownership: Holding a large share of profits and shareholder value.
- ✓ Family Control & Governance: Retaining command rights Strategize and control the direction decisively.
- ✓ Family Succession: It aims to pass on the business from the generation of the creator to the next generation of heirs to preserve the family legacy.

SECTION 02

Highlights and comparative highlights

Analyze the identity that supports the family's business to succeed above other organizations.

Highlights that make it grow efficiently

Simplified supervision

The number of shareholders is small and has the same bloodline. Therefore, there is a high level of consensus on the determination and implementation of corporate governance.

Deep business understanding

Heirs often absorb the perception of culture, history, customers, and how they work through the family lifestyle from a young age, so they are more bonded and can access problems faster.

prudent financial discipline;

Focus on growth according to the family's accumulated financial strength. Avoid incurring large debts unnecessarily to prevent risks affecting the family.

เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย

ข้อดีของธุรกิจครอบครัว	ข้อเสียของธุรกิจครอบครัว
1. Highly agile in management and decision-making	1. Lack of liquidity and flexibility in stock valuation
2. Able to develop and improve the organization in a short period of time.	2. The restrictive structure makes it more difficult to access loans and capital markets.
3. Strong and inherited corporate culture	3. The risk rate is very high during the business succession to the new generation.
4. High long-term benefits and focus on preserving family reputation.	4. Random risk from clashes or conflicts between relatives
5. There is support and specialized knowledge to be transferred closely.	5. Skilled professionals are often concerned about advancement and promotion.

5 strategic advantages

1. Commitment & Passion: Members have a heart to devote themselves to the business because it is a symbol of the honor of the family.
2. Speed of decision-making: Avoid bureaucratic procedures on the company's board, can evaluate opportunities and sign approvals immediately.
3. Mutual Trust: Reduce the complicated verification process with a foundation of trust between relatives.
4. Deeply Accumulated Knowledge: There are know-how tips that are taught only from generation to generation.
5. Courage to take risks and adapt: Willing to slash short-term profits to maintain the foundation of the business in the next 10-20 years.



A. Kawin summarized the key insights.

"The challenge is how to maintain these 5 advantages.

When the company expands its scale and hires an outsider to replace it in the future."

Key Challenges and Obstacles

1. Recruiting quality employees

Outside professionals often think that advancement rights are limited to direct heirs. It is important to create equal growth opportunities and clearly define the organization.

2. Funding for growth

Relying only on family funds or limiting traditional bank loans may make it difficult to scale up to the market. Listing the business on the stock exchange is an option that challenges family power.

3. Ideological schisms

The mix of emotions in the home and business decisions often escalates into irreconcilable family relationship problems. If there is no Family Constitution to govern it,

4. Ownership vs. Management

There is confusion between the role of "Owner" and "Manager". Therefore, the distribution of roles must be sharp and objective.

SECTION 03

Evolution and Growth Cycle

The 3-stage evolutionary path From the beginning to building a network empire

เส้นทางวิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัว

Phase 1: (FOUNDERS)



ยุคบุกเบิก ขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์และการทุ่มเทแรงกายของคนเดียว เพื่อสร้างรากฐานความอยู่รอดให้ธุรกิจในระยะเริ่มต้น

Phase 2: (SIBLING PARTNERSHIP)



กิจการใหญ่ขึ้น มีระบบและกระจายหน้าที่ให้พี่น้องช่วยกันบริหาร เริ่มใช้วิธีการทำงานแบบมืออาชีพและการปูทางส่งการศึกษาให้ลูกหลาน

Phase 3: (Cousins confederation)



เติบโตถึงรุ่นลูกพี่ลูกน้อง มีผู้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีความสามัคคีและบริหารด้วยเสียงส่วนใหญ่ มองหาการลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมใหม่ๆ

Phase 1 Evolution: Founders

Pioneering to survive failure

It was a period full of struggles and requiring sharp decisions from a single center, often the "founding father/mother".

- Almost all of the reins are based on personal opinion.
- Accounting and control of income and expenditure are not clearly structured.
- The main challenge lies in overcoming the shortage of liquidity and working capital.



The era of formation and laying the foundation

"This era needs a benevolent dictator who is in charge of the work with decisiveness because there is no structure to take care of it, but it often creates problems when it is transitioned to the second phase if the delegates are not trained."

วิวัฒนาการช่วงที่ 2: หุ่นส่วนพี่น้อง (Sibling)



มุ่งเน้นสติปัญญาและทีมเวิร์ก

การบริหารเริ่มกระจายไปตามทัศนคติของกลุ่มพี่น้องร่วม
สัญชาติญาณ ซึ่งถูกปูพื้นหลังและได้รับการฝึกฝนให้เติบโตในสายงานต่างๆ

- แบ่งแยกความรับผิดชอบชัดเจน: เช่น พี่คุมฝ่ายผลิต น้องดูแล
การตลาดและการเงิน
- ระบบมาตรฐานสากล: เริ่มลดทอนความเสนาหา ยอมรับบุคคลเก่ง
ระดับมืออาชีพภายนอก
- ส่งเสริมทายาทรุ่น 3: จัดทุนการศึกษาชั้นดีเพื่อส่งไปเรียน
ต่างประเทศและเรียนรู้งานในระดับบริษัทใหญ่ภายนอกก่อน

Stage 3 Evolution: The Cousins

Portfolio Management and Family Reputation

When entering the cousin generation. The number of family members can be enlarged to dozens of people. Therefore, the direction of management has been adjusted to become an investment institution in the public dimension.

- * Collective Contract System and Agreement Rules: Majority Vote
There is a family council to help heal the cracks.
- * Open to joint ventures: Diversify investment and focus on brand-based social activities. (CSR)
- * The family constitution is perfect: documents of the rules of inheritance and the work of relatives are clearly used.

The era of preserving the international
family heritage
**A.Kawin recommends the highest
strategy.**



"Sustainability In the third era, it often fails because its members are too distant, and the Family Council will help bridge. The heart and create a strong relationship culture in this generation."

Comparison of key variables in 3 growth eras

Dimensions Compared	Phase 1: Founders	Phase 2: Sibling Partnership	Phase 3: Cousins
Business Age / Parents	0-5 years / 25-35 years old	10-20 years / 40-50 years	20-30++ years / 55-70 years old
Characteristics and Strategy	Small, agile, and high-growth	It started to fall into place and became more complicated.	Focus on adjusting the new investment plan.
Motivation and finances	Want to survive failure / use it	Want to Control/Increase Scholarship	Creating long-term stability / for charity
Decision Making / Administration	Decisive alone / Managing the task in front of you	Joint Decision / System Planner and Professional	Use unanimous resolution / be a resource distribution council

Management and Sharing Models

The direction of business administration and the role of members can be classified into 3 main forms. As follows:



1. Focus on management

Attract heirs to practice their skills on the job strictly. The evaluation for the position and the succession of the policy is measured by "Performance" is highly fair.



2. Focus on shareholders' rights

Focus on dividends and maintain financial power, aiming to return returns to the family through annual dividends rather than setting aside reserves for high-risk long-term investments.



3. Family-oriented

Always choose family members to work before outsiders. The financial system is often opaque. There are complex welfare. There is a chance of losing an external professional easily.

Common characteristics of a globally successful business

- 💡 **Accept problems as commonplace:** members recognize that conflicts between the two systems are natural and are always prepared to find a way to prevent them.
- 👉 **Ready to Challenge:** Strong and Indomitable in the Age of Disruption Giving up comfort to protect the next generation of legacy
- 💬 **Communicate openly and honestly:** Organize a formal forum outside the dinner table to discuss financial conflicts.
- 📅 **Long-term sustainability plan:** Clearly define succession planning and retirement criteria.
- 💎 **Spiritual dedication:** Cultivate a corporate culture so that the heirs are willing and proud to carry on the kingdom.



Sustainability Brief from the Speaker

“

"Managing a family business to overcome the 'Three Generations Curse' It does not only rely on the formula for financial success, but must combine the science of business management and the art of fusing the hearts of members to truly drive in the same direction."

- Assistant Professor Kawinpat Lertpongmani (A.Kawin) -

| End-of-chapter questions and review exercises

- > 1. What is a family business and how is it measured by legal-psychological criteria?
- > 2. Strengths and advantages that family businesses have over ordinary businesses What's Included?
- > 3. Describe the 3 stages of evolution with different organizational behaviors?
- > 4. How do the 3 family business management concepts negatively affect corporate finances?
- > 5. Why is the 'Family Constitution' so important in the era of kinship federation?



✉ **Thank you for your willingness to study.**

Image Sources



Thumbnail for
www.vecteezy.com

https://static.vecteezy.com/system/resources/previews/060/362/367/non_2x/cheerful-businessman-mascot-cartoon-in-a-smart-suit-over-a-transparent-background-ideal-for-branding-and-marketing-messages-businessman-mascot-cartoon-on-transparent-background-free-png.png

Source: www.vecteezy.com



Thumbnail for
www.youtube.com

https://i.ytimg.com/vi/yf9nccbmsb0/hq720.jpg?sqp=-oaymwEhCK4FEIIDSFryq4qpAxMIARUAAAAAGAElAADIQj0AgKJd&rs=AO_n4CLCtdxEjjc38BX6jhHnfSzc0zZTl6A

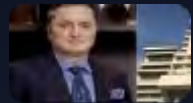
Source: www.youtube.com



Thumbnail
for
pngtree.com

https://png.pngtree.com/png-clipart/20250810/original/pngtree-confident-female-mascot-character-in-corporate-outfit-png-image_21699551.png

Source: [pngtree.com](https://png.pngtree.com)



<https://housiey.com/blogs/wp-content/uploads/2025/05/Gautam-Singhania-JK-House.png>

Source: housiey.com



Thumbnail
for
pngtree.com

https://png.pngtree.com/png-vector/20250808/ourlarge/pngtree-cartoon-male-teacher-character-vector-png-image_16793351.webp

Source: [pngtree.com](https://png.pngtree.com)



Thumbnail for
www.vecteezy.com

https://static.vecteezy.com/system/resources/previews/055/069/403/non_2x/friendly-cartoon-doctor-character-standing-confidently-in-a-white-lab-coat-with-arms-crossed-in-a-bright-and-cheerful-setting-isolated-on-transparent-background-free-png.png

Source: www.vecteezy.com

| Image Sources

Thumbnail for
andsimple.co

<https://andsimple.co/wp-content/uploads/2025/07/devon-janse-van-reensburg-LcbOi9tTg9Q-unsplash.png>
Source: andsimple.co

Thumbnail for
pngtree.com

https://png.pngtree.com/png-vector/20260425/ourlarge/pngtree-d-cartoon-character-of-a-smiling-female-teacher-holding-book-and-png-image_19162455.webp
Source: [pngtree.com](https://png.pngtree.com)

Thumbnail for
www.comstocksmag.com

<https://www.comstocksmag.com/sites/main/files/imagecache/lightbox/main-images/0014.png>
Source: www.comstocksmag.com

Culture and values in family business

Chapter 2: Building Foundations and Sustainable Business Succession

Narrated by: Asst. Prof. Kawinphat Lertpontmanee (A. Kawin)



Welcome to the Business Administration Classroom



Learn with the mascot "A. Kawin"

Throughout this course, I will take you on a journey to delve into the roots of stability and cracks in the family business. Learn that "culture" and "values" are shared. How can you drive and pass on billions of businesses from generation to generation like a professional?

Part 1: Foundations and Meanings

Understand the definition and infrastructure of the culture hidden behind the family business.

Definition of Corporate Culture

A. Kawin explains the terminology.



1. Prosperity Dimension

Organizational Culture refers to things that happen and are deeply embedded in the organization to lead to prosperity. Discipline, solidarity and sustainability of the business in the long term.

2. Normative and Agreement Dimensions

A set of values, beliefs, norms, and behaviors that members jointly create and adhere to. It has a direct influence on the work style. decision-making, and the process of communicating with each other in daily life.

Culture in the family business

A unique shared identity

Family business culture is a common form of thoughts, beliefs, values, norms, and ideologies of the majority of people in the bloodline and employees of the organization.

This happens from learning through experience, the surrounding society, and is recognized as correct, so it is passed on from the founding generation to the next generation of heirs to be used as a guide to determine the behavior of the next generation of members.



The importance of family culture



Behavioral Blueprint

It is a model and a mindset map for the life and implementation of various tasks of members in the same direction.



Reflection from the founder

It is directly reflected in the vision, intention, and commitment of the ancestors or pioneers of the foundation in the past.



Security

Creating unity and shaping common beliefs It helps to bridge the cracks and reduce the level of conflict within the kinship very well.

Part 2: Relationship Complexity

Analyze family relationship patterns in depth and compare them internationally with the Hofstede Cultural Index.

3 Forms of Relationship Culture



1. Unanimity

Accentuate the majority and acceptance of the perfect combination. They have high control over member behavior, but they lack freedom of opinion.



2. According to the distance between individuals

High emphasis on personal independence. Neglect to share information with each other. The risk of conflicts and cracks in the business is very high.



3. According to the environment

Highly elastic Excellent at listening to information and cooperating with external factors, which is truly suitable for growth in the era of disruption.

Deep Dive by A. KAWIN

A. Kawin Recommended

Managing Culture of Feeling in Family Business In modern times, there is no fixed formula for success. The new heir must find the perfect intersection between "Traditional Engagement" and "Business Environment Professionalism"

Creating a transparent mechanism Giving everyone the opportunity to express their views and have freedom of thought will be a perfect solution to help prevent failure in generational succession.



5 Dimensions of Cultural Differences

Dimension Index Name (Hofstede)	Definition and reflection on organizational behavior
PDI (Power Distance Index)	The level of acceptance of class. High unequal power structure and seniority in the organization.
IDV (Individualism vs Collectivism)	Focus on personal goals versus a collective and interdependent society.
MAS (Masculinity vs Femininity)	Roles between the sexes: Striving to compete for victory and success vs. cooperation and compromise.
UAI (Uncertainty Avoidance)	Ability to withstand uncertainty Placing intensive regulations to hedge risks
LTO (Long Term Orientation)	Focus and look ahead to future goals and outcomes. Savings and Peace

Power Inequality Dimension (PDI)

High PDI Structure (Asia)

The class hierarchy in business and social institutions is very high, such as China, India, Thailand, Japan.

Behavior in the organization: the founder or the supreme leader will have the absolute right to make a single decision. The subordinates are only responsible for following orders.

Low PDI Structure (West)

Employees want the right to make decisions. Progress is determined by actual ability, not age.

Organizational Behavior: An Atmosphere of Thorough Consultation. Respect for individual rights and transparency in a flat plane

Compare PDI values in Asia Pacific



Source: Ekachai Apisakkul (2018). The high index reflects seniority-based decision-making behaviour and low involvement in family businesses in Asia.

Individuality Dimension (IDV)

15%

China Individual Index

Highly interdependent grouphood

Low IDV indices in China (15) and Thailand (20) reflect a strong cohesion over a lonely pace.

Therefore, the members of the family business are bonded. It is expected to protect the interests of Confucius rather than personal rights, in stark contrast to the Western way of supremely individualism.

Risks and long-term vision

Uncertainty Avoidance (UAI)

Japan has a UAI value of up to 90: reflecting high risk intolerance Emphasis is placed on discipline and strict inheritance regulations.

While China and India (UAI 40): Accept volatility and higher risk intuition.

Long-Term Goal Orientation (LTO)

China (LTO 118) and Thailand (LTO 51): Focus on stable growth, high education, and patience.

Business decisions will be forward-looking to the next generation. It is not just looking at quarterly profits for a short time.

Part 3: Inheritance Values

An in-depth look at 12 the role of values in success and the process of creating the "Northern Compass" for endless wealth.

The meaning of "values"



A. Kawin, Essence Analysis

What are the values and the compass to guide

Value is a way of organizing behaviors, attitudes, and beliefs that are deeply embedded in the behavior. Leads to perfect practice. Crossing one generation to the next.

It is the taproot that shapes the attitude of the members of the Congo to walk in the direction of determination. Love the honor of the family and lead the business army for the future.

Better than before.

6 Role in Strategic Security

- ✓ **Build a core culture: Spearhead strategic goal setting and business succession planning.**
- ✓ **Decision Patterns: Help solve doubts with a unified mindset. Choose a solution that creates the highest family value.**
- ✓ **Powerful motivation: Motivate and drive maximum performance. Proudly participate in the business.**
- ✓ **Withstand the pressure: Prepare family businesses to weather the storms of economic crises with a long-term perspective.**
- ✓ **Build external trust: Establish commitments with partners, partners, and customers in an honest and transparent manner.**
- ✓ **Stimulating challenging ideas: Not relying only on old beliefs, but daring to rethink and do new things through the values of dare to develop.**

6 Role to Drive the Future

- ★ **Ready for change: Adapt to the new environment and society in a timely manner.**
- ★ **Reduce organizational barriers: Driving innovation plans and implementing strategies**
- ★ **Sharpness in thinking: Increase intelligence and shorten the time for unanimous evaluation of alternatives.**
- ★ **Building strong partnerships: The more transparency, the more attractive it is to big partners to venture in.**
- ★ **Retain talented employees: Honor and develop employees as family members to reduce turnover rates.**
- ★ **Achieving Gongxi Goals: Empowering all employees to drive the company to the maximum.**

Steps to Contribute to Family Values



A. Kawin Procedure

2. Consult an expert

Get an outside view and
Professionals come to help slap
the issue.

4. Moderation is a limited word

Short and compact arrangement
Underlying philosophy

1. Everyone is engaged.

All members came together
to debate the ideology.

3. Open up freedom of thought

There is no mandatory
framework for thinking. All
ages open up to each other.

20 Values for Business Prosperity

Values	Professional Practice Explanation
Responsibility	Responsible for the work family members and external interests in a strict manner.
Integrity	Conduct business with integrity There is a code of ethics. Do not exploit suppliers and employees.
Stewardship	Take care of the good things from your parents' generation and be ready to pass on them to grow even more in the next generation.
Grateful	Gratitude to the pioneers, respect for the elders, and remember the customers who are long-term supporters.
Harmony	Coordinate cooperation and reduce the level of policy conflicts for the benefit of the overall picture.



Closing Lecture by A. Kawin

Do you have any more questions?

Thank you for your determination and sincerely hope that you will apply this strategy and values to pass on family values to sustainability.

E-mail: kawinphat.le@ssru.ac.th



090 328 7936

Documents and Reference Sources

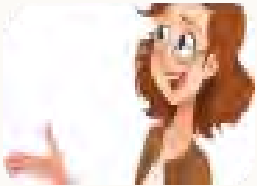
Ekachai Apisakkul (2018): Family Business Administration, Science and the Art of Sustainability. Bangkok : Triple Education Company Limited

Central Group: Case Study Lessons on the Business Culture of the Jirathiwat Family through Media and Academic Articles

Jiradej Usawad: Summary of the Lecture on "Family Business Management", University of the Thai Chamber of Commerce

Astrachan, J. H., & McMillan, K. S. (2003): Conflict and Communication in the Family Business.

IMAGE SOURCES



<https://media.istockphoto.com/id/487846580/vector/teacher.jpg?s=612x612&w=0&k=20&c=YxhLJAzSf8mUit7KX7LbV6m7dgdMFhm7D8sHnVBHilA=>

Source: www.istockphoto.com

 Thumbnail for
prestelandpartner.com

https://prestelandpartner.com/images/harvard_600x600_home.jpg

Source: prestelandpartner.com



https://cdn.prod.website-files.com/6703f7dfd15367738df51db0/69eb8277f6fa9972a42b3f60_file_zd60eq4m.png

Source: blackjet.com

Chapter 3: Family Constitution

International Charter of Heritage Inheritance and Ethics for the Sustainability of Confucius Business

Narrated by: Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee (A. Kawin)

Introduction to Family Business Administration



Guided by A. Kawin

The key to the "100-year secret"

Welcome to "Chapter 3 Family Constitution".

This week, we'll take a deep dive into the written rules, which are the tools that resolve conflicts and shape the future of the world's most famous businesses. So that Kong Si grows seamlessly.

Part 1: Significance and Universal Foundations

Understand the policy implications, structural scope, and why family businesses need quasi-legal regulation.

The meaning of "family constitution"

1. Dimension of Roles and Responsibilities Agreement

A systematic agreement represents the roles and duties of all members in the business. It is like the framework of the vision, core values, and common commitment of the family to the Gongrese bloodline.

2. Foundation and Inheritance Dimension

The establishment of formal rules, rules, and etiquette for the systematic planning and transfer of management of the inheritance in advance. Prevent disagreements between the next generations

Rules, Rules and Etiquette of Living Together



Work Eligibility Rules

Clearly define the conditions for admitting new blood members into the business. (e.g. education level, at least 3 years of external work experience)



Fair remuneration

Establish guidelines for the allocation of benefits, salaries, and asset holding benefits to members in a fair and transparent manner.



Clan Level Negotiation Agenda

Organizing the Family Council Meeting Mechanism To discuss internal problems freely with a concrete form.

Scope of constitutional control in the family

Protection and Wealth Creation

The Family Constitution does not only control personnel, but also includes a profound policy on investment. Family Portfolio and Venture Capital

It is responsible for determining the criteria for the management of Kongsu assets.

A stable business management strategy and a fair and compromising resolution process for kinship conflicts at all levels.



Objectives of the establishment of the Constitution



Creates the highest level of clarity

Reduce uncertainty in collaboration
Carpeting the rights and duties of everyone prominently.



Avoid conflicts

Put in place measures to intercept in-depth conflicts before they escalate and destroy the business system network.



Selection of suitable heirs

Establish criteria for selecting the CEO Succession Plan (CEO Succession Plan) based on performance and suitability.

Part 2: Features and Management Styles

An in-depth look at the 4 models of family constitution design and the features of the promise that help pass on loyalty.

An important feature of a good constitution

- ✔ **Inclusive participation:** All clan members must participate in crystallizing ideas so that they don't feel restricted.
- ✔ **Written in a time of beautiful relations:** The drafting of the Constitution should be completed during the period of good affection, not during the crisis of conflict.
- ✔ **Distilled from Crystallized Heritage:** Evolving Through Integrity, Philosophy, and Pioneering Values Passed Down Generations
- ✔ **Moral Covenant:** Not a rigid mandatory law, but a joint psychological resolution.
- ✔ **Regular review:** The Constitution is updated every 3-5 years to keep up with the global dynamics and the expansion of the lineage.

4 The Strategic Form of the Family Constitution

1. Family-centered

Give top priority to harmony and care to all members. Aiming for solidarity, developing welfare and comprehensive education.

2. Focus on driving business

Focus on business benefits and maximum profits. Strict regulations have been formulated with the focus on accuracy based on the principle of competence.

Differences in Permission Schemes and Combinations

3. Focus on shareholder interests

Focus on protecting the family group that holds shares. Detail the rights, roles, voting power, and legally binding contracts to build a shield of confidence for partners.

4. Hybrid Model

The most progressive approach, the balance of power between families, businesses, and venture capitalists, integrated into a family council to decide macro issues with perfect grace.



A. Kawin analyzes the new era of business

A Deep Dive into the Model by A. Kawin



In managing the digital disruption era, I recommend that family businesses use the "Hybrid Model". Yes.

Because it will help create the best balance between love and business performance. This makes the 3rd and 4th generation heirs not feel uncomfortable with the tradition, while at the same time maintaining the financial stability of the big consortium as firmly as possible.

Part 3: In-depth and administrative elements

Delve into the details of management mechanisms, succession plans, and specific plans when the business faces a crisis or maximum success.

Key elements of the draft constitution

Main Components	Concrete explanations and guidelines
Ultimate Strategic Plan	The vision, mission, and long-term goals of the business align with family values.
Leadership Structure	Organize the hierarchy of power, appointment and promotion at the executive level.
Criteria for entering Kongsu	Determine the qualifications of blood members and their dismissal from office according to good governance.
External Management Policy	Criteria for recruiting executive directors and qualified persons who are not family members to assist in the work

Remuneration and Development Criteria

- ★ **Neutral compensation policy:** There is a fair performance evaluation system in place for both family and non-family employees.
- ★ **Successor Potential Development Plan:** Prepare a budget for further education and enrollment in the Leadership Development program for the next potential leader.
- ★ **Communication channels to resolve disputes:** Organize an independent consultation mechanism There is a mediation board to listen to the problem confidentially.
- ★ **Plans for Situations to Change Polarity:** Design a Constitution That Covers Emergency Plans When a business fails or faces a national security crisis.

Summary of the relationship between the balance of power system

1. Family Council

It is responsible for taking care of the well-being, welfare, education, and relationship activities between members of Ban Kong Si. Laying the foundation for unity and passing on the spirit of the family.

2. Board of Directors

It is mainly responsible for overseeing business management, developing strategies, aiming to create maximum results and transparency.

Part 4: Case Studies and Practical Models

Study and extract the lessons of greatness from 2 legendary kingdoms: the Chirathiwat family (Central Group) and the Lee Kumki family (global brand).

The Eight Constitutions of the Chirathiwat Family



A. Kawin points out
the central study point.

- ✓ **First: All siblings must live together in close areas. Eat, play, study, sleep, and grow together for an original bond. There is absolutely no division between the mother line.**
- ✓ **Second: Mutual respect is based on the principle of seniority of the age range. The hierarchy of uncles, aunts, and uncles is not used as a reference for work.**
- ✓ **Third: There is a preaching, a contract between the family hierarchies. Fathers have to slap the issue of teaching their children. I must be ready to guide and admonish you in a loving way.**
- ✓ **Fourth: Bring democracy to manage the family, all members have the right to vote and propose their opinions equally.**

Constitution 8 of the Jirathiwat Family (continued)

- ✓ **Fifth:** The son line in the past had to attend Assumption School. The daughter studied at Mater Dei College and the family is ready to support the dream of the heir to pursue a degree at the international level leading abroad.
- ✓ **Sixth:** The division of work and responsibilities is arranged according to the seniority and ability and talent of the person, not counting the right to be a single heir.
- ✓ **7th:** Issuing a circular letter of admonition in the family when a member openly commits disciplinary offenses. So that others do not do the same.
- ✓ **8th:** Warm personal appreciation and assignment of important additional tasks during outstanding performance. By refraining from praising in front of the treasure so that others feel jealous.

The kingdom of "Lee Kumki" is 123 years old

History and credibility

Lee Kum Kee was founded in 1880 and started with a small port of gong si, producing premium quality oyster sauce.

No. 1 Brand Exported More Than 100 Countries around the world

In the fourth generation, under the leadership of Eddy Lee, the strictest rules were established, including:

"Prohibiting the right of the daughter-in-law or son-in-law to play the role of business management" to dispel the problem of accumulated disagreements and conflicts of the new bloodline.



Lee Kumki's "Family First" guiding philosophy

- ★ **Family over Business (Our Formula):** The peace of the home is the signal of business sustainability.
- ★ **Family Council:** Established in 2002 as a hub for serious exchange of issues, it was scheduled to meet four days a week in the pioneer era.
- ★ **Organizing Relationship Building Activities:** Organizing team building to maintain a wide range of fun, such as the music and culture project "144-Day Committed to Trust Building & Fun".
- ★ **Three Sacred Prohibitions:** All members agree that "no divorce", "no marriage too late for no successor", and "no double family or mistress". If violated, the right to hold the reins must be removed.

Part 5: Bibliography and Conclusion

Includes academic textbook references. Comprehension test exercises and Q&A by the speaker

Reference Documents and Textbooks

- Ekachai Apisakkul (2018): **Family Business Administration, Science and the Art of Sustainability**. Bangkok: Triple Education Co., Ltd.
- Jiradej Usawat (MPP): **Family briefing materials**. University of the Thai Chamber of Commerce and Institute of Commerce.
- The Stock Exchange of Thailand (2007): **International Good Corporate Governance Guidelines Report**. Public Affairs Division.
- Astrachan, J. H. & McMillan, K. S. (2003): *Conflict and Communication in the Family Business*. Family Enterprise Publishers.
- European Family Businesses (EFB) & KPMG (2015): *European Family Business Barometer*.

End-of-lesson review exercises

Question 1 (Definition and Model)

Let students analyze the main differences between the business-centric and hybrid family constitutions in terms of the power of non-family executives and give illustrations.

Question 2 (Case Study)

Based on the case studies of the Lee Kumki family and the Jirathiwat family, students conclude that the prohibition on new bloodlines (e.g., daughter-in-law, son-in-law) What are the positive and negative impacts on the growth rate of companies in the 21st century?



จบการบรรยายโดย A. Kawin

Q&A Questions

Thank you to all the listeners. You can discuss the issue of the preparation of the Constitution via the email below.

แหล่งอ้างอิงภาพสากล (Image Sources)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/7190103588084923515_0

Source: Mascot "A. Kawin" Vector Illustration



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/16370335069614307614_0

Source: Luxury Board Meeting Room Interior



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/16238733953683613044_0

Source: Lee Kum Kee Oyster Sauce Product Exhibit

Image Sources



https://png.pngtree.com/png-vector/20250724/ourlarge/pngtree-cartoon-male-teacher-in-glasses-vector-png-image_16786856.webp

Source: [pngtree.com](https://png.pngtree.com)



https://sunnydaycharter.com/wp-content/uploads/2026/02/business_meetings_on_board_yacht_charter_mallorca-II.webp

Source: sunnydaycharter.com



<https://uk.lkk.com/images/products/main/premium-oyster-sauce.png>

Source: uk.lkk.com

Chapter 4: Family Business Structure

Evolutionary Analysis The power structure and foundation of the administration of Kongxi to the international level.

บรรยายโดย: Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee (A. Kawin)

สารจากผู้เขียนและวิทยากรผู้บรรยาย



- อัสส. ภัทน์ ภัทน์ ภัทน์ A.
Kawin

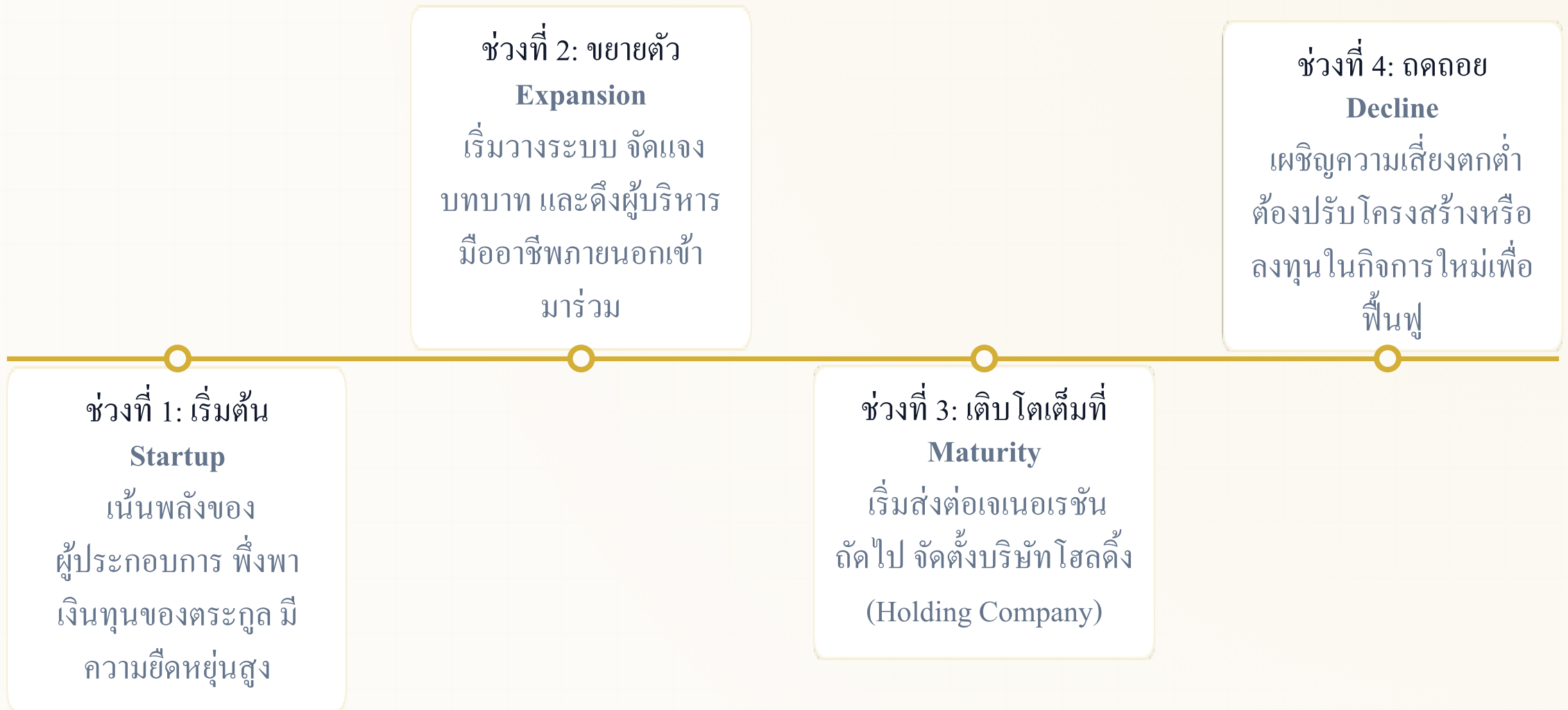
การก้าวข้าม "ความเสี่ยงของกังสีรุ่นที่ ๓"

สวัสดีนักศึกษาและผู้ประกอบการทุกท่านครับ ในสัปดาห์นี้เราเข้าสู่ "บทที่ ๔ โครงสร้างธุรกิจครบวงจร" ซึ่งเป็นหัวใจในการออกแบบระบบควบคุม การรวมอำนาจ หรือการกระจายอำนาจให้สอดคล้องกับวัฏจักรองค์กร เพื่อสร้างรากฐานกังสีที่ไร้ความระส่ำระสายครับ

ส่วนที่ ๑: วัฏจักรธุรกิจรอบครัว

วิเคราะห์หลักวัฏจักรธุรกิจรอบครัว ๔ ช่วง (Business Life Cycle) และผลกระทบต่อบทบาทของตระกูลในการบริหารสินทรัพย์

วงจรชีวิตของธุรกิจ (BUSINESS LIFE CYCLE)



ช่วงที่ ๑: เริ่มต้นสร้างตัว (STARTUP STAGE)

บทบาทเงินทุนรอบครัว

ในช่วงแรกเริ่มนี้ สถาบันตระกูลงสีมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการ สนับสนุนเงินทุนก้อนแรก (Seed Capital) เพื่อหล่อเลี้ยงกิจการปฐมภูมิ การช่วยเหลือทางการเงินนี้มักเป็นระบบพึ่งพา ไม่ใช่การ กู้ยืมสถาบันการเงิน ทำให้ต้นทุนทางการเงินมีอัตราที่ต่ำเป็นพิเศษ

ความยืดหยุ่นเชิงพฤติกรรม

โครงสร้างองค์กรช่วงนี้ยังไม่มี ความซับซ้อน การสื่อสาร และการตัดสินใจทำได้อย่างรวดเร็วและเป็นกันเอง มีความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) ระดับสูงมาก พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะตลาดกะทันหัน

ช่วงที่ ๒: การขยายตัวเชิงระบบ (EXPANSION)



A. Kavin วัฒนวิทย์ศิริพันธุ์

การปรับโครงสร้างจากภายในสู่สากล

เมื่อธุรกิจขยายขอบเขตและเติบโตยิ่งขึ้น สมาชิกครอบครัววงศ์จะเริ่มได้รับ มอบหมายบทบาทหน้าที่และภารกิจที่ชัดเจนขึ้น เป็นทางการ (Formalization)

ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อนี้ ควรร่างนโยบายดึงดูดบุคคลภายนอก และผู้บริหารมืออาชีพ (Non-Family Professionals) เข้ามาพ่อนแรงงานสำคัญเพื่อลดภาระตระกูล



ช่วงที่ ๓: เติบโตเต็มที่และมั่นคง (MATURITY)



การส่งต่อทายาท

เป็นช่วงที่ผู้บุกเบิกจะเริ่มทยอยส่งผ่านอำนาจและการทำงานไปยังรุ่นลูก รุ่นหลาน หรือทายาทเจเนอเรชันถัดไปอย่างเป็นระบบ



การควบคุมทิศทาง

แม้จะส่งต่ออำนาจการบริหารงานวันต่อวัน แต่ผู้ก่อตั้งหรือผู้ถือหุ้นใหญ่ยังคงรักษาอิทธิพลในการกำหนดนโยบายสำคัญระดับองค์กรไว้



การตั้งบริษัทโฮลดิ้ง

เพื่อปกป้องทรัพย์สินและการจัดการภาษี มักจัดระเบียบหุ้นให้อยู่ในนามของ นิติบุคคลหรือบริษัทถือหุ้นหลัก (Holding Companies)

ช่วงที่ ๔: สัญญาณถดถอย (DECLINE STAGE)

ความเสี่ยงเชิงโครงสร้าง

เมื่อธุรกิจงตี่เข้าสู่ยุคถดถอย ขาดการสร้างสิ่งแปลกใหม่ หรือโครงสร้างตระกูลเริ่มเกิดข้อขัดแย้งสะสม จนทำให้ เสถียรภาพทางการเงินลดลง หากไม่มีการเตรียมการที่ดี ปัญหาระหว่างสมาชิกรุ่นใหม่ จะลุกลามและทำลายโครงข่ายระบบธุรกิจในท้ายที่สุด

การทรานส์ฟอร์มไปสู่สิ่งใหม่

บทบาทใหม่ของตระกูลคือ การกระจายความเสี่ยง ออกไป นำกำไรสะสมงตี่เดิมไป สนับสนุนเงินทุนเพื่อ เริ่มต้นกิจการใหม่ (Corporate Venture) รักษาบุคลากรและสายสัมพันธ์ที่ดีไว้ เพื่อเป็นเสาเข็ม ทองคำในการก่อตั้งธุรกิจใหม่ของทายาทรุ่นต่อไป

ส่วนที่ ๒: โครงสร้างอำนาจและการตัดสินใจ

การดำเนินงานของหน่วยงานราชการต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและใช้บริการได้อย่างสะดวกและปลอดภัย

โครงสร้างอำนาจและการสืบทอดธุรกิจ

แบบรวมอำนาจ (Centralization)

การรักษาอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลางหรือผู้นำสูงสุดของตระกูล (เช่น ผู้ก่อตั้งหรือประธานสภาครอบครัว) โดยมีผู้ใต้บังคับบัญชาคอยปฏิบัติตามนโยบายอย่างมีระเบียบวินัย

แบบกระจายอำนาจ (Decentralization)

การมอบอำนาจและการตัดสินใจสำคัญให้แก่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับฝ่าย แผนก หรือการดิงพาร์ตเนอร์และผู้บริหารภายนอกที่ไม่มีสายเลือดวงศ์เข้ามาเป็นตัวแทนชัดเจน

ข้อดีและข้อจำกัดของการรวมอำนาจ

ข้อดีและจุดแข็งสำคัญ

การบริหารงานรวดเร็ว: ตัดสินใจโดยผู้นำสูงสุดคนเดียว ทำให้ลดขั้นตอนซับซ้อน

เป็นเอกภาพสูงสุด: การดำเนินนโยบายสอดคล้องกันอย่างไร้รอยต่อ ลดความขัดแย้งในการถกเถียง

เหมาะสำหรับองค์กรขนาดเล็ก: และกิจการสตาร์ทอัพที่ยังไม่มีโครงสร้างซับซ้อน

ข้อจำกัดและประเด็นที่พึงระวัง

ผู้นำรับภาระหนักเกินไป: ไม่มีเวลาไปคิดค้นกลยุทธ์มหภาคหรือพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อการเติบโต

ขาดการพัฒนาทายาท: ลูกหลานไม่มีโอกาสได้หัดตัดสินใจ ขาดประสบการณ์เชิงปฏิบัติในการเป็นผู้นำ

เสี่ยงเมื่อผู้นำเผชิญวิกฤต: หากผู้นำกะทันหันล้มป่วยหรือเสียชีวิต ธุรกิจจะชะงักงันขาดผู้กุมบังเหียน

ข้อดีและข้อจำกัดของการกระจายอำนาจ

ข้อดีและจุดแข็งสำคัญ	ข้อจำกัดและประเด็นที่พึงระวัง
แบ่งเบาภาระผู้นำสูงสุด: ทำให้ผู้บริหารระดับบนมีเวลากลับมากรองนโยบายยุทธศาสตร์ระยะยาว	เสี่ยงต่อการผิดพลาดสูง: หากผู้รับมอบอำนาจหรือลูกหลานที่ยังขาดประสบการณ์ตัดสินใจผิดพลาด
ความยืดหยุ่นเชิงพฤติกรรมสูง: ผู้จัดการแผนกหรือทนายระดับล่างสามารถแก้ปัญหาแทนได้ทันที	เสี่ยงต่อการสูญเสียการควบคุม: หากกระจายอำนาจออกไปมากเกินไปจนทิศทางของแต่ละฝ่ายสะเปะสะปะ
เพิ่มความกระตือรือร้น: ชูใจให้ผู้บริหารภายนอกรู้สึกมีเกียรติยศและมีส่วนร่วมในองค์กร	อาจสร้างข้ออำนาจย่อย: หรือความขัดแย้งและแบ่งพรรคแบ่งพวกระหว่างสายเลือดกับพนักงานทั่วไป

เป้าหมายสูงสุดของการจัดอำนาจ

2

เป้าหมายแกนกลางที่สอดคล้องกัน



A. Kawin จี ฐ
บุษปิติ

การสร้างสมดุลเชิงกลยุทธ์

การตัดสินใจว่าจะเลือก "รวมอำนาจ" หรือ "กระจายอำนาจ"

ในธุรกิจรอบครัว ควรมุ่งไปที่เป้าหมายหลัก ๒ มิติร่วมกัน:

๑. **เพื่อการควบคุม (Control):** สร้างความสอดคล้องกันของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ธุรกิจงสีเดินทางสู่เป้าหมายของตระกูลโดยไม่แตกแถว

๒. **เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Motivation):** ดึงดูดและพัฒนาความผูกพันของพนักงานทั่วไป และสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารสืบทอดรุ่นต่อไป

ส่วนที่ ๓: โครงสร้างองค์กรและการพัฒนาการ

เจาะลึกความแตกต่างเชิงสถาปัตยกรรมของโครงสร้างแบบสูง (Tall) และแบบราบ (Flat) พร้อมหลักการ
พัฒนาองค์กรครอบคลุมให้แข็งแรงยั่งยืน

โครงสร้างองค์กรแบบสูง VS แบบราบ

มิติที่เปรียบเทียบ	โครงสร้างแบบสูง (Tall Organization)	โครงสร้างแบบราบ (Flat Organization)
ลำดับชั้นบังคับบัญชา	มีหลายระดับชั้น (สายการบังคับบัญชายาวและซับซ้อน)	มีระดับชั้นน้อยมาก (เน้นการเข้าถึงผู้บริหารโดยตรง)
ขอบข่ายการควบคุม	ช่วงการควบคุมแคบ (ดูแลพนักงานใกล้ชิด มีหัวหน้าย่อย)	ช่วงการควบคุมกว้าง (ผู้บริหารดูแลพนักงานเป็นกลุ่มใหญ่)
ความเร็วการตัดสินใจ	ล่าช้าเป็นระบบ (ข้อมูลส่งผ่านพนักงานทีละทอด)	รวดเร็ว นับไว (มีความคล่องตัวสูง ตัดสินใจได้ทันที)
ค่าใช้จ่ายในระบบ	ต้นทุนการบริหารสูง (มีตำแหน่งผู้จัดการระดับกลางจำนวนมาก)	ประหยัดงบ (ลดความซ้ำซ้อนในตำแหน่งบริหารลงหมดสิ้น)

เจาะลึกโครงสร้างองค์กรแบบสูง



A. Kawin อัษฎิ อัศวฤทธิ์ ยี่ · ยี่

- ✓ การบังคับบัญชาแบบปริมิต: สายงานบังคับบัญชายาว มีการแบ่งอำนาจและตำแหน่งงานที่ละเอียดยับ เหมาะสำหรับองค์กรขนาดใหญ่
- ✓ ข้อดีด้านระบบควบคุมที่ดีเยี่ยม: ผู้บริหารย่อยแต่ละคนมีลูกน้องในความดูแลน้อย ทำให้สามารถติดตามพฤติกรรมพนักงานอย่างใกล้ชิด
- ✓ แผนผังความก้าวหน้าที่เป็นระบบ: ทายาทตระกูลงสีมีโอกาสรื่นรู้งานผ่านการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นสายอาชีพชัดเจน
- ✓ ความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์: เหมาะสำหรับธุรกิจดั้งเดิมที่มีความซับซ้อนสูง และไม่ต้องการให้โครงสร้างพังทลายง่าย

เจาะลึกโครงสร้างองค์กรแบบราบ

- ★ ลดกำแพงสายบังคับบัญชา: พนักงานระดับล่างเข้าถึงและพูดคุยปรึกษากับผู้บริหารระดับสูงงงสี้ได้โดยตรง สื่อสารโปร่งใส
- ★ ความเร็วและการตัดสินใจฉับไว: เป็นโครงสร้างแบบ Agile เหมาะมากสำหรับสตาร์ทอัพที่ต้องการความคล่องตัวและสร้างสิ่งแปลกใหม่
- ★ มอบอำนาจและการกระจายความรับผิดชอบ: พนักงานมีความเป็นตัวของตัวเองสูงขึ้น รู้สึกพึงพอใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรมหลัก
- ★ ประหยัดต้นทุนส่วนเกิน: ลดค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมักก่อตัวเป็นกำแพงขวางกั้นความเจริญ

การพัฒนาโครงสร้างองค์กร (OD BLUEPRINT)



การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง
การปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม และ
การทำงานอย่างสอดคล้องเป็นระบบ
เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเสริม
ประสิทธิภาพความสำเร็จองค์กร



ความอยู่รอดภาวะเปลี่ยนชั่ว
เป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนเพื่อ
นำพาธุรกิจครอบคลุมไปสู่หนทาง
เติบโต ท่ามกลางยุคดิจิทัลที่ซับซ้อน
และการแข่งขันสากล



พัฒนาการจัดการยั่งยืน
การตอบสนองความต้องการใน
ศตวรรษที่ ๒๑ โดยไม่ลดทอน
โอกาสของคนรุ่นหลัง สร้างคุณ
ภาพทางธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม และ
สถาบันองค์กร

ส่วนที่ ๔: ระบบธรรมาภิบาลและการจัดตั้งโฮลดิ้ง

การจัดตั้งระบบการควบคุมกิจการที่ดี ๕ หลักการพื้นฐาน และกระบวนการจัดทำโครงสร้างบริษัทโฮลดิ้ง
และการนำธุรกิจเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์

๕ หลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลที่ดี

เสาหลักธรรมาภิบาล	ความมุ่งหมายและการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อความยุติธรรมกงสี
1. ความสำนึกรับผิดชอบ (Accountability)	การมีภาระหน้าที่รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและการตัดสินใจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility)	กำหนดขอบเขตและหน้าที่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของการทำงานในหมู่สมาชิก
3. ความยุติธรรม (Fairness)	การวางนโยบายให้บุคลากรทุกระดับ ได้รับการปฏิบัติต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกันภายใต้หลักการ
4. ความโปร่งใส (Transparency)	การเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างงบการเงินและเอกสารต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและทันเวลา
5. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellency)	มุ่งส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขันสากล วางเป้าหมายการทำงานสู่ความสมบูรณ์แบบสูงสุด

การนำธุรกิจเข้าจดทะเบียนในตลาดหุ้น

↑ ข้อดีเชิงยุทธศาสตร์

๑. ทุนระยะยาวไร้ดอกเบี้ย: เข้าถึงแหล่งเงินทุนใหญ่ระดับสากล เพื่อขยายกิจการอย่างมั่นใจ
๒. ชื่อเสียงระดับภูมิภาค: เสริมสร้างความน่าเชื่อถือและการจรรโลงดีของพนักงานและลูกค้า
๓. ความโปร่งใสมีอาชีพ: ปรับตัวสู่ระบบบริหารจัดการแบบสากล ทำให้องค์กรคงอยู่รอดได้ยืนยาว

↓ ปัจจัยพึงระมัดระวัง

๑. ความเสี่ยงถูกเทคโอเวอร์: สัดส่วนความเป็นเจ้าของลดลงจากการกระจายหุ้นสู่ภายนอก
๒. การควบคุมจากรัฐบาล: ต้องเปิดเผยข้อมูลและปฏิบัติตามเกณฑ์ของ สำนักงาน ก.ล.ต. ตลอดเวลา
๓. ขาดความยืดหยุ่นดั้งเดิม: ไม่สามารถตัดสินใจเดี่ยวแบบงัดข้อเก่า ต้องขอความเห็นชอบผู้ถือหุ้น

บริษัทโฮลดิ้งครบครัน (HOLDING COMPANY)



A. Kawin - อภิวัฒน์
อัคร

การกุ่มบังเหียนธุรกิจผ่านบริษัทโฮลดิ้ง

บริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) คือเครื่องมือปกป้องทรัพย์สินของตระกูลสากล โดยบริษัทจะไม่ได้ทำธุรกิจของตนเองเป็นหลัก แต่มีภารกิจเพื่อ ถือครองหุ้นหลักในบริษัทในเครือทั้งหมด

โครงสร้างแบบนี้ช่วยให้การสืบทอดมรดกและการสลับโอนหุ้นทำได้ง่ายขึ้น รวมถึงป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงของทายาทคนเดียวสร้างความเสียหายให้กับบริษัทลูกภายนอก



ประเภทและรูปแบบของบริษัทโฮลดิ้ง

1. บริษัทโฮลดิ้งแท้ (Pure Holding)

ไม่มีกิจการหรือการผลิตใด ๆ ของตนเองอย่างมีนัยสำคัญ
ทำหน้าที่บริหารและถือครองพอร์ตโฟลิโอสินทรัพย์ทางการเงินและสัดส่วนหุ้นบริษัทในเครือแต่เพียงอย่างเดียว
รายได้หลัก: ได้รับในรูปแบบของเงินปันผล (Dividend Stream) เพื่อปันประโยชน์ไปสู่คนในตระกูลต่อไป

2. แบบผสม (Mixed/Operating Holding)

นอกเหนือจากการทำหน้าที่เป็นบริษัทแม่ถือหุ้นในบริษัทอื่น ๆ แล้ว บริษัทยังมีการประกอบธุรกิจหลักหรือมีฐานการผลิตสินค้าเป็นพอร์ตโฟลิโอของตนเองควบคู่กันไปด้วย
รายได้หลัก: มิกซ์ร่วมกันระหว่างผลประโยชน์เงินปันผลและรายรับผลตอบแทนจากการดำเนินงานหลัก

แผนผังโครงสร้างการจัดสรรทรัพย์สินโฮลดิ้ง



แบบฝึกหัดทบทวนและกิจกรรมท้ายบท

คำถามที่ ๑ (เปรียบเทียบเชิงสถาปัตยกรรม)

ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายความแตกต่างของโครงสร้างแบบสูง (Tall) และแบบราบ (Flat) พร้อมวิเคราะห์กรณีศึกษาungskศตวรรษที่ ๒๑ ว่าสไตล์แบบใดพร้อมตอบโจทย์การตัดสินใจแบบรวดเร็วท่ามกลางความผันผวนของยุคสมัยดิจิทัล?

คำถามที่ ๒ (การวางกลยุทธ์บริษัทโฮลดิ้ง)

ให้ออกแบบแผนภาพการถือหุ้นของบริษัทครอบครัวจำลอง โดยมีทั้งสินทรัพย์ที่ไม่ใช่เชิงธุรกิจ (เช่น อสังหาริมทรัพย์ตระกูล, ที่ดินมรดกสะสม) และบริษัทลูกด้านการผลิตสินค้า ๓ บริษัท พร้อมชี้ประโยชน์เชิงธรรมาภิบาล?

เอกสารวิชาการและสารสนเทศอ้างอิง

- เอกชัย อภิศักดิ์กุล (๒๕๖๑): การบริหารธุรกิจครอบครัวศาสตร์และศิลป์ของความยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร : บริษัททริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- จีรเดช อุ้วสวัสดิ์ (ม.ป.ป.): เอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนการกงสียุคใหม่. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยและสถาบันวิทยาการการค้า.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (๒๕๕๐): รายงานความสำคัญและแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีสากล. แผนกเผยแพร่ความรู้นิติกรรม.
- Astrachan, J. H. & McMillan, K. S. (2003): *Conflict and Communication in the Family Business*. Family Enterprise Publishers.
- European Family Businesses (EFB) & KPMG (2015): *European Family Business Barometer*. 4th Edition.



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อ. Kawin

ถาม - ตอบ ประเด็นข้อสงสัย

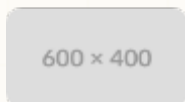
ขอขอบคุณทุกท่านสำหรับการรับฟัง สนทนาและเจาะลึกโครงสร้างได้ผ่านช่องทางด้านล่าง

✉ kawinphat.l@utcc.ac.th | 🎓 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

แหล่งอ้างอิงภาพสากล (IMAGE SOURCES)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/14434535349987818094_0
Source: Mascot "A. Kavin" Vector Illustration Exhibit



https://sunnydaycharter.com/wp-content/uploads/2026/02/business_meetings_on_board_yacht_charter_mallorca-II.webp
Source: Corporate Strategic Group Discussion on Yacht



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/4496365972163053149_0
Source: Premium Family Wealth & Investment Organization Asset Diagram

IMAGE SOURCES



https://png.pngtree.com/png-vector/20250724/ourlarge/pngtree-cartoon-male-teacher-in-glasses-vector-png-image_16786856.webp

Source: [pngtree.com](https://png.pngtree.com)



https://static.vecteezy.com/system/resources/previews/066/166/886/non_2x/a-luxurious-golden-folder-icon-represents-digital-storage-organization-a-3d-render-of-a-high-value-file-folder-perfect-for-business-and-technology-concepts-png.png

Source: www.vecteezy.com

Chapter 5: Family Business Succession

Analyze the process of power transfer, the new generation of heirs, and the sustainable establishment of the Congo Si.

บรรยายโดย: Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee (A. Kawin)

สารจากอาจารย์กวินพัทธ์ (A. KAWIN)



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ A. Kawin

ท้าวสำคัญที่ตัดสินความอยู่รอดของงูสี

สวัสดีนักศึกษาทุกท่านครับ ใน **บทที่ ๕ การสืบทอดธุรกิจ
ครอบครัว** เราจะได้มาเรียนรู้เรื่องของการส่งผ่านอิทธิพลและ
สายการบังคับบัญชาจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งอย่างมีศิลปะ ซึ่ง
เป็นจุดตัดสำคัญว่าจะเกิดความขัดแย้งล่มสลาย หรือเติบโต
ยิ่งใหญ่อีกครับ

ส่วนที่ ๑: อัตราอยู่รอดและความสำคัญ

วิเคราะห์สถิติความร่วงโรยและอัตราการอยู่รอดของบริษัทรอบครัวระดับสากลเมื่อส่งผ่านสิทธิความเป็นทายาท

ความท้าทายเชิงตัวเลขการสืบทอดธุรกิจ

3%

ของธุรกิจที่เหลือนรอดถึงรุ่นที่ ๔

บททดสอบท้าทายที่ไร้การวางแผน

ผลสำรวจระดับสากลชี้ให้เห็นสถิติการส่งต่ออำนาจงสิที่ลดทอนเสถียรภาพลงไปในทุกเจเนอเรชันอย่างน่าวิตก:

- รุ่นที่ ๑ สู่รุ่นที่ ๒: มีอัตราการรอดชีวิตเพียงประมาณ 30% เท่านั้น
- รุ่นที่ ๒ สู่รุ่นที่ ๓: อัตราอยู่รอดลดลงเหลือเพียง 14%
- รุ่นที่ ๓ สู่รุ่นที่ ๔: ทำยที่สุดเหลือรอดมาบริหารอย่างมั่นคงได้ไม่ถึง 3%

ส่วนที่ ๒: อุปสรรคและปัญหาที่ยากลำบาก

เจาะลึก ๔ ตัวการสำคัญที่ทำให้การถ่ายโอนอำนาจบริหารสะดุดล้มเหลว และก่อตัวเป็นความขัดแย้งของครอบครัว

อุปสรรคยามสืบทอด: ปัญหา ๑ และ ๒

๑. ต้องพึ่งใคร (Confused Authority)

เกิดขึ้นเมื่อพ่อแม่ผู้บุกเบิกยังไม่ปล่อยวางอำนาจเด็ดขาด และคอยชี้นำสั่งสวนทางทายาทรุ่นใหม่ที่จะรับตำแหน่ง

ผลลัพธ์: พนักงานระดับปฏิบัติการและบุคคลภายนอกเกิดความสับสน ทิศทางตัดสินใจส่ายไปมา ไร้ความเป็นเอกภาพ

๒. ร้อนวิชา (Over-Enthusiastic Successor)

ทายาทที่สำเร็จการศึกษาระดับสูง ร้อนวิชาต้องการล้างกระดานระบบเดิมมาจัดระเบียบตามแบบที่เรียนมาในทันที

ผลลัพธ์: ข้ามขั้นตอนประเมินจุดเด่นดั้งเดิม ทำลายความผูกพันของพนักงาน และสร้างจุดผิดพลาดทางการเงินมูลค่ามหาศาล

อุปสรรคยามสืบทอด: ปัญหา ๓ และ ๔

๓. ค่านิยมเพี้ยน (Value Distortion)

ผู้สืบทอดรุ่นใหม่ละเลยขนบธรรมเนียม ความซื่อสัตย์ และวัฒนธรรมเดิมของผู้ก่อตั้งที่เคยสร้างชื่อเสียงให้กับ สัญญาภังค

ผลลัพธ์: แปรนัยสูญเสียเอกลักษณ์ดั้งเดิม ทิศทางการทำธุรกิจเปลี่ยนไปในเชิงสัญญาตัญญูแก่งำไรจนเสี่ยงล่มสลาย

๔. คนเก่าไม่เก็บ คนใหม่ไม่มา (Talent Loss)

ทายาทไม่ใส่ใจพนักงานอาวุโสที่เคยค้าบัลลังก์กังสีในยุคแรก และไม่สามารถดึงดูดผู้บริหารมืออาชีพรุ่นใหม่เข้ามาร่วมงาน

ผลลัพธ์: องค์กรขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถ ทำให้หมดอำนาจในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ทันที

ประโยชน์ของการวางแผนการสืบทอด



การันตีความอยู่รอด

สร้างเครื่องมือและสถาปัตยกรรม
ครอบคลุมรองรับความเสี่ยง ส่งถ่าย
มรดกและอำนาจในภายภาคหน้า
อย่างไร้รอยต่อ



เตรียมตัวทายาทล่วงหน้า

ใช้เวลาคนรุ่นใหม่ศึกษาเก็บเกี่ยว
ประสบการณ์ตรงจากคนรุ่นก่อน
และสืบทอดความตื่นตระหนกยามขึ้น
รับตำแหน่งจริง



ขจัดความริ้วฉาน

วางกฎกติกาการคัดสรรผู้นำอย่าง
ยุติธรรม ช่วยลดทอนอัตราความ
อิจฉาริษยาและความขัดแย้งของพี
น้องในบ้าน

ส่วนที่ ๓: คัมภีร์ส่งผ่านอำนาจของผู้ส่งมอบ

๕ หน้าที่สำคัญของคนรุ่นพ่อแม่ (ผู้ส่งมอบ) ในการวางโครงข่าย บ่มเพาะทักษะ และสร้าง
คุณค่าให้ทายาทพร้อมออกรบ

หน้าที่ของผู้ส่งมอบ: ๑ และ ๒

๑. วางแผนถ่ายโอนอย่างรอบคอบ

ผู้ส่งมอบต้องเป็นคนเริ่มร่างแผนการเงิน สินทรัพย์
หุ้นส่วนกงสี และกลยุทธ์ขยายพอร์ตธุรกิจระยะยาว
ล่วงหน้าไว้ให้แน่นชัด

ความสำคัญ: ช่วยปกป้องสายสัมพันธ์ครอบครัวและลด
การแทรกแซงทางกฎหมายจากบุคคลภายนอกที่ไม่
ประสงค์ดี

๒. บ่มเพาะและเตรียมความพร้อม

พาลูกหลานเข้าสวมบทบาทการทำงานตั้งแต่ยังเยาว์วัย
ค่อย ๆ บ่มเพาะสะสมประสบการณ์จากจุดเริ่มต้นระดับ
ล่างขององค์กร

ความสำคัญ: สร้างสัญชาตญาณนักรบ ความเข้าใจ
ระบบงาน และความจริงใจที่มีต่อคนทุกระดับชั้นใน
สายเลือดกงสี

หน้าที่ของผู้ส่งมอบ: ๓, ๔ และ ๕



๓. ตัวเข้มทักษะภายใน
สอนวิชาอย่างเฉพาะเจาะจงรายตัว
ถ่ายทอดความรู้เชิงลึก เคล็ดลับวิชาที่
ตำรานอกสถาบันไม่มีการระบุสอน
อย่างจริงจัง



๔. ค้นหาและวางตัวถูกคน
ประเมินทักษะและพฤติกรรมจริง
ของทายาทแต่ละคนอย่างเป็นกลาง
เพื่อวางตัวในตำแหน่งสัดส่วนงานที่
เก่งและถนัดที่สุด



๕. ปรับมุมมองบุคลากรเก่า
แนะนำทายาทเสมือนลูกหลานของ
บริษัท เพื่อให้พนักงานอาวุโสพร้อม
เป็นพี่เลี้ยงประคองตัว ไม่ใช่รู้สึก
เกลียดชัง

เจาะลึกแนวคิดโดย A. KAWIN

 EXPERT INSIGHT



A. Kawin - ผู้พิชิตปัญหา

การก้าวข้าม "ความบาดหมางระหว่างรุ่น"

สิ่งที่ผมเห็นบ่อยมากในฐานะที่ปรึกษาคือ **คนรุ่นพ่อกลัวเสียของ คนรุ่นลูกกลัวเสียหน้า** จนนำมาซึ่งอารมณ์ความขัดแย้งที่ปิดกั้นปัญหาในการคุยกันครับ

ทางออกที่ดีที่สุดคือผู้ส่งมอบต้องเปลี่ยนบทบาทเป็น **"โค้ชผู้ให้ความหวัง"*** ค่อย ๆ คล้องมือมอบอำนาจบริหารอย่างงาน เพื่อให้ทายาทสร้างความมั่นใจก่อนกุมบังเหียนทัพหลวงอย่างเป็นรูปธรรมครับ



แนวทางภาคปฏิบัติสำหรับผู้สืบทอดธุรกิจ

- ✓ **สวมวิญญาณตั้งแต่เยาว์วัย:** เข้าสังเกตการณ์ทำงาน ร่วมซึมซับค่านิยมครอบครัวและวิถีการใช้ชีวิตของพ่อแม่แต่แรกเริ่ม
- ✓ **ประเมินตนตามจริง:** ยอมรับจุดแข็ง จุดอ่อน และหาพาร์ตเนอร์มาคานรับน้ำหนักในจุดที่ขีดความสามารถตนเองยังขาด
- ✓ **พิสูจน์ฝีมือผ่านผลงาน:** แสดงทัศนคติความซื่อสัตย์ ความอดสาเห และความกตัญญูผ่านความสำเร็จในการคุมพอร์ตงานทดสอบ
- ✓ **ประสานเครือข่ายสานสัมพันธ์รุ่นพ่อ:** รักษาสายสัมพันธ์พันธมิตรรุ่นเก่า และนำมาขยายตัวสอดคล้องประสานกับเครือข่ายธุรกิจรุ่นใหม่



ส่วนที่ ๔: แผนการสืบทอดและการต่อต้าน

องค์ประกอบสำคัญในการร่าง Succession Plan ที่มีประสิทธิภาพทางกฎหมาย และแนวทาง
สยบแรงเสียดทานของคนรุ่นเก่า

องค์ประกอบในแผนสืบทอดธุรกิจสากล

องค์ประกอบหลัก	คำอธิบายแนวทางปฏิบัติอย่างครอบคลุมงส์
1. วัตถุประสงค์หลักของแผน	การกำหนดทิศทางล่วงหน้าเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปอย่างไร้สะดุดแม้ยามเปลี่ยนผ่านผู้นำกะทันหัน
2. การพัฒนาทักษะและภาวะผู้นำ	เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การส่งเสริมทายาทให้หาความรู้นอกงส์อย่างเป็นระบบ
3. การคัดเลือกทายาทที่เหมาะสม	เกณฑ์ตัดสินคุณสมบัติ ทักษะความเชี่ยวชาญ และกรอบระยะเวลาที่จะส่งลงคะแนนคัดสรรโดยบอร์ดคนกลาง
4. แผนการเกษียณของผู้นำเดิม	ตารางเวลากำหนดวาระการลดบทบาท ยุติบทบาทกุมอำนาจบริหารงานวันต่อวันเพื่อผันตัวเป็นกุนซือเบื้องหลัง
5. โครงสร้างและการสืบทอดตำแหน่ง	การปรับผังบอร์ดจัดระเบียบทีมผู้บริหารงส์ และการมอบอำนาจบริหารเชิงนโยบายระดับบอร์ดครอบครัว

แรงต่อต้านแผนการลึบทอด (RESISTANCE)

๑. แรงต่อต้านจากผู้ก่อตั้งและคู่สมรส

- **ผู้ก่อตั้ง:** กลัวหมดอิทธิพล ไร้ความสำคัญ หรือรู้สึกหวาดระแวงว่าลูกหลานจะรักษาทรัพย์สินกงสีที่เหนียวยากมาตลอดชีวิตไว้ไม่ได้
- **คู่สมรส:** ไม่ต้องการให้ผู้ก่อตั้งเกษียณเนื่องจากกลัวปัญหาสุขภาพซึมเศร้า หรือวัฒนธรรมปิดกั้นการคุยเรื่องอนาคตกงสีเพราะถือเป็นเรื่องอับมงคล

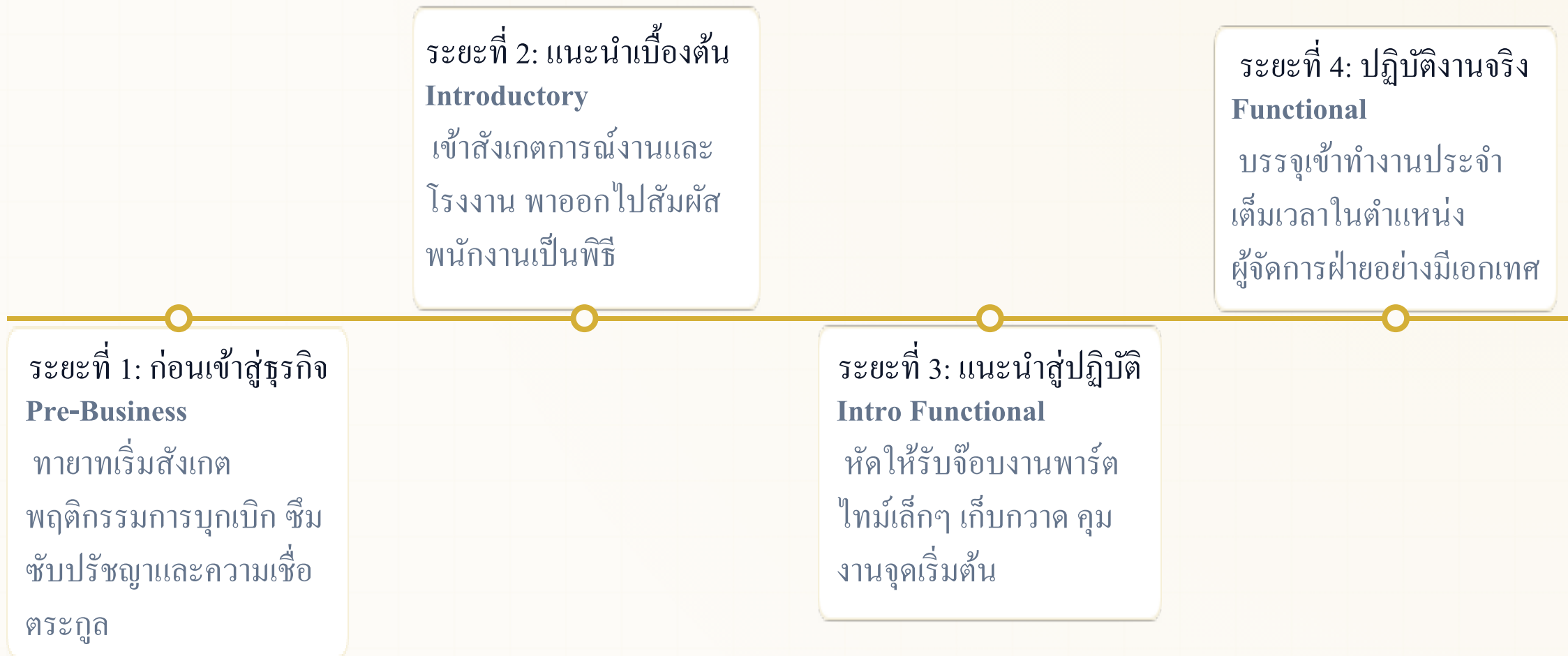
๒. แรงต่อต้านภายในองค์กรและภายนอก

- **ระดับบริหารเก่า:** กลัวเสียสิทธิประโยชน์ ตกกระป๋องหรือพนักงานที่ทำงานใกล้ชิดมานานเกิดความสนิทสนมเป็นส่วนตัวกับผู้บุกเบิกจึงไม่เชื่อฟังรุ่นใหม่
- **หุ้นส่วนและลูกค้าหลัก:** เกิดความระแวงต่อฝีมือทายาทและอาจเริ่มสะสมแผนการถอนตัวจากการถือหุ้น

ส่วนที่ ๕: กระบวนการส่งต่อ ๗ ขั้นตอนสากล

วิเคราะห์หลักตัวแบบจำลองการสืบทอดของ Longenecker (2006) และกระบวนการสืบทอดแบบเป็น
ระบบฉบับมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

กระบวนการสืบทอด: ระยะที่ ๑ ถึง ๔



กระบวนการสืบทอด: ระยะที่ ๕ ถึง ๗

ระยะที่ 5: ปฏิบัติงาน
ระดับสูง

Advance Functional
ขึ้นคุมตำแหน่งระดับ
ผู้ช่วยประธานบริหาร
(VP) คุมนโยบายสำคัญ
ร่วมกัน

ระยะที่ 6: สืบทอดเบื้องต้น
Early Succession

ขึ้นรับตำแหน่งประธาน
บริหาร (CEO) โดยมีผู้ส่ง
มอบเฝ้าดูประกอบต่างๆ

ระยะที่ 7: รับช่วงโดย
สมบูรณ์

Mature Succession
ผู้ก่อตั้งส่งผ่านสิทธิ์โหวต
และวางมือ ทายาทจัด
ระเบียบองค์กรเองได้
อิสระ

แบบจำลองสืบทอดอย่างเป็นระบบ (ขั้นตอน ๑-๔)



A. Kawin - ผู้พิทักษ์
UTCC



๑. เริ่มวางแผนแต่เนิ่น ๆ
สถาปนากลยุทธ์สืบทอด
ล่วงหน้าอย่างน้อย 5-15
ปี ช่วงอายุที่เหมาะสม
ของผู้นำสืบทอดคือเริ่ม
วางแผนตอนอายุ
ประมาณ 45 ปี



๒. สำรวจความคาดหวัง
สำรวจเจตนารมณ์แท้จริง
ของเครือทายาทว่ามี
ความตั้งใจรักดีในธุรกิจ
หรือไม่ เพื่อวางแผน
ทางการพัฒนาเฉพาะตัว



๓. ส่งเสริมทีมข้ามรุ่น
เชื่อมโยงไอเดียพนักงานรุ่น
ก่อนและผู้สืบทอดเข้าหา
กันเพื่อส่งผ่านวิถีคิดและ
หลอมพนักงานทั้งหมดให้
เป็นทองแผ่นเดียว



๔. บันทึกแผนเป็นลาย
ลักษณ์
จารึกกติกาสัญญา แผน
เกษียณ และเกณฑ์คัดสรร
ผู้นำให้เด็ดขาด ชัดเจน โดย
บรรจุลงไปในกลไก
"ธรรมนูญครอบครัว"

แบบจำลองสืบทอดอย่างเป็นระบบ (ขั้นตอน ๕-๗)

- ★ **ขั้นตอนที่ ๕:** เสาะหาคำปรึกษาที่เป็นกลางอย่างกว้างขวาง: ปรึกษาจากเพื่อนพ้อง ที่ปรึกษาคัดกรอง หรือบอร์ดอิสระจากภายนอกเพื่อจัดอารมณ์รักและโกรธของคนในครอบครัว
- ★ **ขั้นตอนที่ ๖:** จัดตั้งโครงการบ่มเพาะฝีมือแบบเจาะลึก: ส่งทายาทไปหาทางลุยตลาดกับสถาบันข้างนอก ก่อนคัดกรองพิจารณาเลือกผู้ที่เหมาะสมและเหมาะสมขึ้นเป็นผู้นำอย่างยุติธรรม
- ★ **ขั้นตอนที่ ๗:** ร่วมทบทวนค่านิยมและคราฟต์วิสัยทัศน์องค์กรใหม่: เมื่อผู้นำใหม่ก้าวขึ้นมา ควรร่วมกันจัดแจงเป้าหมายธุรกิจเพื่อปรับปรุงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พ่วงรับกับกระแสโลกดิจิทัล

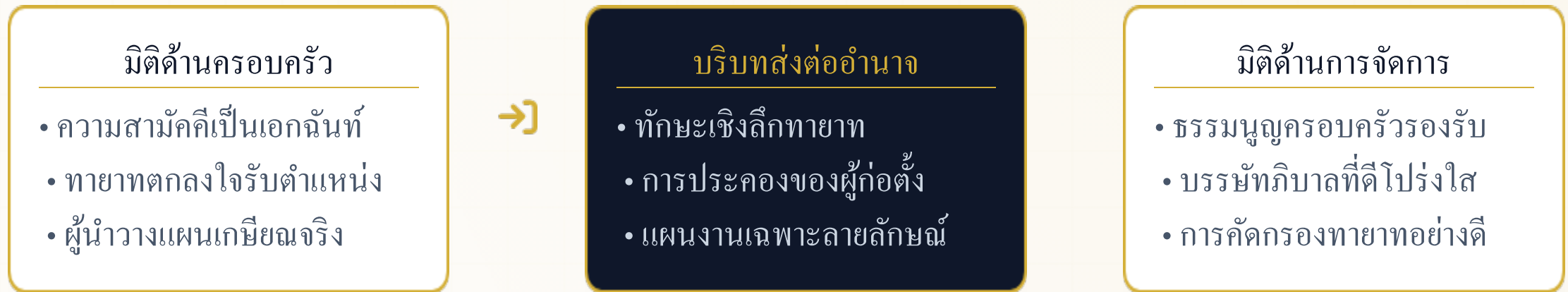
ส่วนที่ ๖: สถาปัตยกรรมสู่ความสำเร็จของกงสี

วิเคราะห์คุณลักษณะ ๓ มิติที่ขับเคลื่อนสัญญาสืบทอดให้สำเร็จ และแบบฝึกหัดกิจกรรมเพื่อความ
ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวสากล

๓ มิติปัจจัยความสำเร็จของการสืบทอด

- 👨👩👦 **มิติด้านสถาบันครอบครัว (Family Dimension):** ความกลมเกลียวเป็นเอกฉันท์ ความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดตำแหน่ง และความยินยอมพร้อมใจส่งผ่านอำนาจของผู้บุกเบิกอย่างแท้จริง
- 💼 **มิติด้านการจัดการและแบรนด์ (Business Dimension):** การมีธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) การสถาปนาแผนสืบทอดที่เป็นรูปธรรม และการจัดการบุคลากรอย่างโปร่งใส
- 🌐 **มิติด้านบริบทและทักษะทายาท (Context Dimension):** ชีดความสามารถเชิงกลยุทธ์และการศึกษาของทายาท และบทบาทใหม่ของคนรุ่นเก่าหลังการวางมืออย่างสง่างาม

แผนภาพแสดงบริบทความสำเร็จในการสืบทอด



ที่มา: คัดแปลงประยุกต์และถอดสถาปัตยกรรมธุรกิจครอบครัว โดย *Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee*

แบบฝึกหัดกิจกรรมและโครงการท้ายบท

คำถามที่ ๑ (ความต่างเชิงจิตวิทยา)

ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายเปรียบเทียบในประเด็น "ต้องฟังใคร" และความกลัวของคนรุ่นบุกเบิก พร้อมเสนอแนะวิธีปรับมุมมองพนักงานอาวุโสให้หันมาช่วยทายาทรุ่นใหม่ขับเคลื่อนธุรกิจอย่างจริงจัง?

คำถามที่ ๒ (การนำแบบจำลองไปใช้)

ให้จับคู่ทีมละ ๓ คน นำโมเดล ๗ ขั้นตอนการสืบทอดของ Longenecker (2006) มาปรับใช้เพื่อคัดสร้างเส้นทางการสืบทอด (Career Path) ให้แก่ธุรกิจครอบครัวจำลองของท่าน พร้อมอภิปรายกำหนดแผนเกษียณ?

เอกสารสารสนเทศและตำราวิชาการอ้างอิง

- เอกชัย อภิศักดิ์กุล (๒๕๖๑): *การบริหารธุรกิจครอบครัวศาสตร์และศิลป์ของความยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร : บริษัททริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- จีรเดช อุ้วสวัสดิ์ (ม.ป.ป.): *เอกสารประกอบคำบรรยายungskสิยุคใหม่และการสืบทอดอำนาจ*. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยและสถาบันวิทยาการการค้า.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (๒๕๕๐): *รายงานดัชนีบรรษัทภิบาลและประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจครอบครัวจดทะเบียน*. แผนกตรวจสอบ.
- Astrachan, J. H. & McMillan, K. S. (2003): *Conflict and Communication in the Family Business*. Family Enterprise Publishers.
- European Family Businesses (EFB) & KPMG (2015): *European Family Business Barometer*. 4th Edition.



อ. ภัฏฐ ฤทธิพิลา อ. A. Kawin

ถาม - ตอบ ประเด็นข้อสงสัย

ขอขอบคุณผู้ร่วมเรียนรู้ทุกท่านครับ สามารถปรึกษายุทธศาสตร์ส่งต่อมรดกได้ตามรายละเอียดด้านล่าง



kawinphat.l@utcc.ac.th มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

แหล่งอ้างอิงรูปภาพ (IMAGE ATTRIBUTIONS)



https://png.pngtree.com/png-vector/20250724/ourlarge/pngtree-cartoon-male-teacher-in-glasses-vector-png-image_16786856.webp

Source: [pngtree.com](https://png.pngtree.com/)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/9958171631624736095_0

Source: [Corporate Strategic Family Business Leadership and Success Heritage](#)

IMAGE SOURCES



https://pearlwebsitecdn-prod-d8bgbfaqbgcghcfw.a01.azurefd.net/drupal-files/2025-08/Brand-Heritage-and-Storytelling-in-Luxury-Branding_1.webp

Source: www.pearlacademy.com

Chapter 6: Communication in Family Business

Analyze the process of policy transmission, reduce feuds, and prepare a family constitution to preserve the Constitution.

บรรยายโดย: Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee (A. Kawin)

สารจากอาจารย์กวินพัทธ์ (A. KAWIN)



การประสานรอยต่อระหว่างเจเนอเรชัน

สวัสดีนักศึกษาทุกท่านครับ ใน **บทที่ ๖ การสื่อสารในธุรกิจ
 ครอบคลุม** เราจะเจาะลึกถึงหัวใจของการส่งสารและรับสาร
 เพราะความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างรุ่นคือชนวนระเบิด
 สำคัญที่ล้มพับกงสีพันล้านได้ในชั่วข้ามคืนครับ

ส่วนที่ ๑: ความสำคัญและนิยามการสื่อสาร

รากฐานจิตวิทยาและวิทยาศาสตร์ของการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างบรรทัดฐานร่วมกันของสังคม

นิยามและความหมายของการสื่อสาร

มิตการส่งผ่านข้อมูลชักจูงใจ

กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูลจากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้ผู้รับเกิดปฏิกิริยาตอบสนอง
กลับมาตามเป้าหมาย
หัวใจสำคัญ: ผลลัพธ์และปฏิกิริยาตอบสนอง (Response)
จะต้องเป็นไปตามที่ผู้ส่งสารคาดหวังไว้

มิตการถ่ายทอดเพื่อเข้าใจร่วมกัน

กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ประสพการณ์
ตลอดจนความรู้สึนึกคิดและความต้องการผ่านสื่อที่
หลากหลาย
รูปแบบสื่อ: ครอบคลุมทั้งการพูด การเขียน สัญลักษณ์
ท่าทาง หรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจร่วมกัน

ความสำคัญของการสื่อสารเชิงลึก

การปฏิบัติงานของมืออาชีพ

การสื่อสารเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานสำหรับทุกสาขาอาชีพในการประสานงาน วางแผนนโยบาย และขับเคลื่อนภารกิจองค์กร

หากปราศจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ระบบโครงสร้างการทำงานสาถุกลย่อมเกิดปัญหาและหยุดชะงักลงทันที

การลดทอนข้อบาดหมางในสังคม

ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคนในสังคมวงกว้างและครอบครัว สร้างสะพานเชื่อมโยงความเห็นต่างเป็นกลไกหลักในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของตัวบุคคลและโครงสร้างทางสังคมวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์เพื่อชักจูงและเรียนรู้



เพื่อแจ้งให้ทราบ

มุ่งเน้นส่งผ่านข่าวสาร กติกา

นโยบาย หรือเป้าหมายองค์กรไปยัง

พนักงานและเครือข่ายที่ได้รับรู้อย่าง

ทั่วถึง



เพื่อสอนและให้การศึกษา

ถ่ายทอดทักษะทางเทคนิค

เจตนารมณ์ ปรัชญา และคุณธรรม

ในการบริหารกิจการจากฐานสู่ฐาน

อย่างมีประสิทธิภาพ



เพื่อสร้างความบันเทิง

ผ่อนคลายความตึงเครียด สร้างความ

พึงพอใจ และเชื่อมสายสัมพันธ์อัน

อบอุ่นเป็นกันเองระหว่างสมาชิกองค์กร

วัตถุประสงค์เพื่อตัดสินใจและกระทำ



เพื่อเสนอหรือชักจูงใจ

จูงใจให้ผู้รับฟังเกิดความคล้อยตาม

ยินดีประสานความร่วมมือ และ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทิศทางที่

พึงปรารถนา



เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

รับรู้ประเด็นความเห็น ข้อมูล

ป้อนกลับ และปรับทัศนคติของ

ตนเองให้เข้าใจสถานะแวดล้อมใหม่

ที่เปลี่ยนไป



เพื่อตัดสินใจปฏิบัติการ

ส่งผลถึงการกระทำและยุติความเห็น

ต่าง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรงสีให้ผ่าน

ขั้นตอนตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สำคัญ

ส่วนที่ ๒: บริบทการสื่อสารในกงสีและรูปแบบการพูด

ศิลปะการผสมผสานภาษาและอวัจนภาษาเพื่อสถาปนาความน่าเชื่อถือและความรักกลมเกลียวของตระกูล

กลไกการสื่อสารในสถาปัตยกรรมองค์กร



A. Kawin วิเคราะห์ระบบองค์กร

ตัวขับเคลื่อนกลไกการสื่อสาร

การสื่อสารในธุรกิจครอบครัวเป็นทั้งตัวเร่งความสำเร็จ และตัว
บ่งชี้การอยู่รอดของสถาปัตยกรรมครอบครัว

ช่วยให้สมาชิกรุ่นใหม่และรุ่นเก่าหันหน้าเข้าหากัน สร้างความ
เข้าใจ สดุดทัศนคติลบ และช่วยสนับสนุนให้สมาชิกทำหน้าที่
บริหารพอร์ตโฟลิโอธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ



ประเภทการสื่อสารหลักในครอบครัว

๑. วจนภาษา (Verbal)

การสื่อสารโดยผ่านภาษาพูดหรือถ้อยคำเชิงสร้างสรรค์

ถ้อยคำชัดเจน สุภาพ ไพเราะ เหมาะสมตามระดับ

กาลเทศะ

จุดเน้น: การพูดจาด้วยมารยาท สุภาพนุ่มนวล และทำให้

ผู้รับสารเห็นภาพเป้าหมายเชิงลึกอย่างเข้าใจแจ่มแจ้ง

๒. อวจนภาษา (Non-Verbal)

การสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด แต่ใช้ท่าทาง น้ำเสียง สายตา สี

หน้า ระยะห่าง และการสัมผัสจริงใจเพื่อประสานอารมณ์

ความรู้สึก

จุดเน้น: การสบตาที่จริงใจ การโน้มตัวเข้าหา และ

ความรู้สึกอบอุ่นเพื่อลดความตึงเครียดของสถานการณ์

ศิลปะการพูดเชิงบวก (POSITIVE VERBAL)

- ✓ **ความชัดเจนของเป้าหมาย:** ระบุสิ่งต้องการอย่างเป็นรูปธรรม ไร้ความคลุมเครือ เพื่อให้พนักงานงสืปฏิบัติถูกต้องทิศทาง
- ✓ **ความสุภาพอ่อนโยน:** ถ้อยคำไพเราะนุ่มนวลชวนฟัง ปราศจากการพูดจาแตกดันหรือประชดประชันประเด็นปัญหา
- ✓ **มารยาทและกาลเทศะ:** ตระหนักถึงความเหมาะสมของเวลา สถานที่ และบริบทของวัฒนธรรมครอบครัวเอเชีย
- ✓ **ความมีชีวิตชีวา (Vividness):** บรรยายภาพความฝันของธุรกิจให้ผู้ฟังเห็นผลลัพธ์ ปลูกเร้าอารมณ์ใฝ่สัมฤทธิ์อย่างสง่างาม

รหัสลับอวัจนภาษาเพื่อสยบข้อขัดแย้ง

- ★ น้ำเสียงที่เสถียร (Tone): ควบคุมน้ำเสียงไม่ให้ดังกระแทกกระทั้น หรือแหบแห้งเบาบางจนไร้พลังความน่าเกรงขาม
- ★ ภาษาตาที่สอดรับ (Eyes contact): สบตาเพื่อแสดงความใส่ใจจริงใจ ไม่หลบตาหลีกเลียงหรือจ้องจับผิดก้ำวร้าย
- ★ สีหน้าที่เปิดรับ (Facial expressions): รอยยิ้มและการพยักหน้าฟังก์ชันรับฟัง ดีกว่าสีหน้าเฉยเมยบึ้งตึงเฉยชา
- ★ สัมผัสและระยะทางกายภาพ (Proximity): การโน้มตัวเข้าหาหรือโอบกอดสัมผัสเบา ๆ ในสัดส่วนระยะห่างที่ใกล้ชิดและเหมาะสม

ส่วนที่ ๓: ทิศทางและช่องทางการสื่อสาร

การตัดสินใจเลือกโครงสร้างทิศทางการสื่อสาร: แบบทางเดียวสั่งการแบบเผด็จการ และแบบสองทางประสานผลตอบรับ

การสื่อสารทางเดียวและสองทางในงตื

การสื่อสารทางเดียว (One-Way)

การส่งสารจากผู้บุกเบิกไปยังสมาชิกโดยไม่มีช่องทาง
ตอบรับกลับโดยทันที เช่น ประกาศคำสั่งเด็ดขาดของ
ประธานงตื

ความเสี่ยง: ข้อมูลอาจบิดเบือน ถูกหลานไม่กล้าเห็นแย้ง
เกิดความตึงเครียดสะสมภายใต้โครงสร้างอำนาจ

การสื่อสารสองทาง (Two-Way)

การสื่อสารแบบตอบสนองแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
ทันที เช่น บรรยากาศการประชุมสภาครอบครัว หรือการ
พูดโทรศัพท์ตรง

ผลลัพธ์: สมาชิกรู้สึกมีเกียรติ เกิดความโปร่งใส ร่วม
แก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมอย่างรวดเร็วและสัมฤทธิ์ผล

ส่วนที่ ๔: ๔ รูปแบบการสื่อสารเชิงทฤษฎีในตระกูล

วิเคราะห์เปรียบเทียบสี่แบบจำลองการเลี้ยงดูและการพูดคุยภายในบ้านกสิ และอิทธิพลต่อความพร้อมของทายาท

แบบปล่อยปละ และ แบบปกป้อง

๑. แบบปล่อยปละ (Laissez-Faire)

การสื่อสารที่ไร้กรอบ ไร้เป้าหมาย หรือแนวทางที่เป็น
แบบอย่าง สมาชิกต่างคนต่างอยู่ พ่อแม่ละเลยทายาท
ผลกระทบต่อทายาท: ขาดระเบียบวินัย มองโลกแง่ร้าย
ขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และไม่มีทักษะทำงานร่วมกับผู้อื่น

๒. แบบปกป้อง (Protective)

การสื่อสารยึดตามชนบคั้งเดิมอย่างเข้มงวด ต้องเชื่อฟัง
ผู้ใหญ่อย่างไร้เงื่อนไข ห้ามขัดแย้งโต้เถียงความคิดผู้
บุกเบิก
ผลกระทบต่อทายาท: ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไร้ความ
เชื่อมั่นในตนเอง รอคำสั่งอย่างเดียว ไม่สามารถเป็นผู้นำ
องค์กร

แบบเปิดเสรี และ แบบประนีประนอม

๓. แบบเปิดเสรี (Pluralistic)

เปิดโอกาสเต็มที่ให้แสดงความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ทายาท
ได้รับสิทธิ์ออกเสียงตัดสินใจเรื่องเล็กใหญ่ด้วยเหตุผล
ของตน

ผลลัพธ์: ทายาทเติบโตอย่างมั่นใจ กล้าสร้างแบรนด์
นวัตกรรมใหม่ แต่เสี่ยงต่อการเพิกเฉยวินัยดั้งเดิมของ
บรรพบุรุษ

๔. แบบประนีประนอม (Consensual)

รักษนบประเพณีดั้งเดิมควบคู่กับการเปิดใจกว้างรับฟัง
ความคิดเห็น สมาชิกต่างคนยอมรับความเห็นต่างอย่างมี
ระเบียบ

ผลลัพธ์: เป็นรูปแบบที่ ****สมบูรณ์แบบที่สุด**** ทายาท
กล้าเสนอแนวคิดใหม่ ขณะเดียวกันก็เคารพให้เกียรติ
ระบบงสืดั้งเดิม

บทบาทหลักของการสื่อสารในกงสี



การสื่อความหมาย

เพื่อการศึกษา อบรมสั่งสอน

ถ่ายทอดค่านิยมความซื่อสัตย์ และ

กฎเกณฑ์ประเพณีสู่ลูกหลาน



การแสดงออกสัมพันธ

สร้างสายใยความรัก การชื่นชมยินดี

และการโอบกอดทางกายภาพสยบ

รอยร้าวความอิจฉา



การปรับตัวแก้ปัญหา

สะท้อนความจริงอย่างจริงใจ ร่วม

ประชุมแก้ไขความวิกฤต หรือ

ปรับตัวเข้ากับยุค Disruption

ส่วนที่ ๕: ปัจจัยอิทธิพลและเครื่องมือบริหารสากล

เจาะลึก ๕ ตัวแปรสิ่งแวดล้อม และ ๖ กลไกเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับในแผนสืบทอดธุรกิจครบถ้วนระดับโลก

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการสื่อสาร



A. Kawin วุฒิชัย วัฒนศิริ

- ✓ **ขนาดของสถาบันครอบครัว:** ครอบครัวขยาย (Extended) จะเปิดโอกาสการเรียนรู้วัฒนธรรมสังคมได้ดีซึ่งกว่าครอบครัวเดี่ยว
- ✓ **ประเด็นความต่างระหว่างรุ่น (Generational Gap):** ทักษะที่ก่อร่างสร้างตัวต่างกันยามเศรษฐกิจยุคต่างขั้ว
- ✓ **สัมพันธภาพคู่สามีภรรยา:** ความแตกต่างเรื่องภูมิหลังและการปรับตัวเข้าหาประสานด้วยเหตุผลไม่ใช่ใช้อารมณ์
- ✓ **ทัศนคติครอบครัวแบบเปิด:** โอกาสตัดสินใจเสรีและการตระหนักรู้สัมมาคารวะอย่างประนีประนอมถ่อมตน

๖ เครื่องมือสื่อสารของตระกูลระดับโลก

เครื่องมือระบบบริหาร	คำอธิบายแนวทางและผลลัพธ์ในการประยุกต์ใช้เพื่อความมั่นคง
1. การประชุมครอบครัว (Family Meeting)	จัดระเบียบตารางแลกเปลี่ยนปัญหา สารทุกข์สุกดิบ และหลีกเลี่ยงวาระธุรกิจเพื่อสานสายใยรัก
2. การประชุมผู้ถือหุ้นงส์	จัดกิจกรรมรายงานผลประกอบการ เงินส่วนงส์ และแผนงานเชิงกลยุทธ์ตามโครงสร้างสิทธิ์โหวต
3. สารประจำปีและการตรวจสอบการเงิน	การจัดทำเอกสารและรายงานทางการเงินที่ผ่านการสอบบัญชีโปรงใส ปราศจากการซ่อนงบชุกซ่อนมรดก
4. จดหมายจดหมายข่าวและพอร์ทัล	จดหมายข่าวภายในหรือระบบครอบครัวเสมือน (Family Portal) เพื่อส่งข่าวสารทายาทต่างแดน
5. สารสารผู้บริหารตามวาระ	สารจากประธานบริหารระดับสูงงส์ ชี้นะการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและเป้าหมายศตวรรษหน้า

กัมภีร์ ๗ ประการสู่การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล

- ✓ **ประการที่ ๑:** มีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารอย่างแจ่มชัด แจ่มชัด หลีกเลียงใช้อารมณ์โกรธแค้นเคือง
- ✓ **ประการที่ ๒:** ต้องเข้าใจข้อมูล สถิติ และสถานการณ์เชิงลึกของสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารอย่างลึกซึ้ง
- ✓ **ประการที่ ๓:** สนับสนุนให้เกิดช่องทางการสื่อสารแบบสองทางอย่างมีศิลปะ ไม่สั่งการข้างเดียว
- ✓ **ประการที่ ๔:** ดำเนินการบนฐานของความซื่อสัตย์ จริงใจ มีจิตใจกัลยาณมิตร เอื้อเพื่อเมตตาต่อกัน
- ✓ **ประการที่ ๕:** พัฒนาศิลปะแห่งการรับฟังอย่างมีสติและการพูดอย่างนุ่มนวลชวนคล้อยตามอย่างเชี่ยวชาญ
- ✓ **ประการที่ ๖:** วางนโยบายปฏิบัติ "พูดจริงทำจริง" (Walk the Talk) สนับสนุนถ้อยคำด้วยผลงานรูปธรรม
- ✓ **ประการที่ ๗:** ตั้งสมมติฐานเชิงบวกต่อสมาชิกร่วมองค์กรทุกคน สลักความอศติระวางพื้นวางจรกงสี

ส่วนที่ ๖: กิจกรรม เวิร์กชอป และเอกสารอ้างอิง

กิจกรรมอภิปรายแก้โจทย์ปัญหาความขัดแย้งของสองเจนอเรชั่น และสารบัญเอกสารค้นคว้า

เชิงวิชาการเพิ่มเติม

กิจกรรมระดมสมองและเวิร์กชอปท้ายบท

คำถามที่ ๑ (เปรียบเทียบเชิงพฤติกรรม)

ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายเปรียบเทียบระหว่างครอบครัวแบบ **Protective** (ปกป้อง) และ **Pluralistic** (เปิดเสรี) ว่าส่งผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ของทายาทรุ่นที่ ๓ ต่างกันอย่างไร?

คำถามที่ ๒ (การออกแบบกฎกติกาংশี)

ให้จับกลุ่มทีมละ ๔ คน ร่วมออกแบบระบบระเบียบการจัดทำสัญญาสภาครอบครัว (Family Council Charter) ประจำปีของธุรกิจครอบครัวของท่าน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างช่องทางการสื่อสารสองทางแบบประนีประนอม?

เอกสารวิชาการและสารสนเทศอ้างอิง

- ☐ เอกชัย อภิสักดิ์กุล (๒๕๖๑): *การบริหารธุรกิจครอบครัวศาสตร์และศิลป์ของความยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร : บริษัททริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- ☐ จีรเดช อุ้วสวัสดิ์ (ม.ป.ป.): *เอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนการกงสียุคใหม่และการสืบทอดอำนาจ*. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และสถาบันวิทยาการการค้า.
- ☐ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (๒๕๕๐): *รายงานความสำคัญและแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีสากล*. ฝ่ายกำกับตลาด ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ☐ Astrachan, J. H., and McMillan, K. S. (2003): *Conflict and Communication in the Family Business*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
- ☐ European Family Businesses (EFB) and KPMG (2015): *European Family Business Barometer: Determined to Succeed*. 4th Edition.



· ธีรภัฏ ฤทธิพิพัฒน์ · A. Kawin

ถาม-ตอบ ประเด็นข้อสงสัย

ขอขอบคุณนักศึกษาทุกท่านที่รับฟัง ร่วมพัฒนาช่องทางการสื่อสารงสียุคใหม่ตามรายละเอียดเบื้องต้น

✉ kawinphat.l@utcc.ac.th | 🎓 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

แหล่งอ้างอิงรูปภาพ (ATTRIBUTIONS)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/4619913991162935333_0

Source: **Cartoon Professor Mascot Vector Image for Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee**



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/7696279361519950160_0

Source: **Luxury Corporate Family Boardroom and High-End Interaction Meeting Interior**



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/14919993977030200819_0

Source: **Family Business Trust Building Handshake Legacy Concept**

IMAGE SOURCES



<https://png.pngtree.com/png-vector/20250724/ourlarge/pngtree-cartoon-male-teacher-in-glasses-vector-png->

[image_16786856.webp](#)

Source: [pngtree.com](https://png.pngtree.com/)

 Thumbnail for
www.omnihotels.com

Source: www.omnihotels.com

<https://www.omnihotels.com/-/media/images/hotels/aiprst/meetings/aiprst-azalea-boardroom-2880x1870.jpg>



Source: www.reddit.com

<https://preview.redd.it/luxury-consumers-behavior-v0->

[4sae5ov54d1b1.jpg?width=1080&crop=smart&auto=webp&s=ddabca642945bff39c3ba90960306caba864f010](https://preview.redd.it/luxury-consumers-behavior-v0-4sae5ov54d1b1.jpg?width=1080&crop=smart&auto=webp&s=ddabca642945bff39c3ba90960306caba864f010)

บทที่ ๗: ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว

วิเคราะห์จิตวิทยาการนำที่พร้อมสมัย การสร้างบารมี และการบริหารความสุขของคนข้ามรุ่น

บรรยายโดย: Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee (A. Kawin)

สารจากอาจารย์กวินพัทธ์ (A. KAWIN)



นำทางวิสัยทัศน์โดย A.
Kawin

กิตติคุณและคุณธรรมของการกุมอำนาจ

สวัสดิ์นักศึกษาทุกท่านครับ ใน **"บทที่ ๗ ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว"*

เราจะก้าวพ้นเรื่องตัวเลขบัญชี สู่มิติสำคัญที่สุด นั่นคือจิตวิทยาและศิลปะใน

การครองใจคน การเป็นผู้นำงสัต้องแบกรับทั้งททายาท พันธมิตร และกตिका

โบราณอย่างประนีประนอมครับ

ส่วนที่ ๑: นิยามและแก่นแท้ของภาวะผู้นำ

วิเคราะห์เปรียบเทียบแนวคิดทฤษฎีเชิงประวัติศาสตร์ จาก Stogdill (1974) สู่โมเดลกระบวนการอิทธิพลร่วมสมัย

นิยามภาวะผู้นำโดย STOGDILL & MCFARLAND

ทัศนะ โดย Stogdill (1974)

"ความคิดริเริ่มและสร้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง..."

ภาวะผู้นำหมายถึงการริเริ่มสร้างสรรค์และรักษาไว้ซึ่งระเบียบ

กฎเกณฑ์ของความคาดหวังรวมถึงปฏิสัมพันธ์อันดีมาระหว่างกัน

ของสมาชิกงสหรือกลุ่มคนอย่างเหนียวแน่น

ทัศนะ โดย McFarland (1979)

"ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ..."

หมายถึง จิตความสามารถหรือความเหนือชั้นในเชิงปฏิบัติที่จะทำ

การชี้แนะ ถ่ายทอดคำสั่ง ควบคุม หรือใช้อิทธิพลขับเคลื่อน

พฤติกรรมผู้อื่นมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่วางไว้

นิยามภาวะผู้นำโดย SCHWARTZ & MITCHELL

ทักษะ โดย Schwartz (1980)

"ศิลปะในการชี้แนะลูกน้องและผู้ร่วมงาน..."

มองว่าความเป็นผู้นำคือ 'ศิลปะอันประณีต' ในการดึงเอาศักยภาพ
ของผู้ตามออกมาทำงานเพื่อส่วนรวมด้วยความกระตือรือร้น รักงาน
และเปี่ยมไปด้วยความเต็มใจจริง

ทักษะ โดย Mitchell & Larson (1987)

"กระบวนการที่ใช้แรงอิทธิพลส่วนบุคคล..."

นิยามว่ามันคือ 'กระบวนการส่งต่อ' ที่เป็นพลวัต โดยผู้นำส่งผ่านพลัง
จูงใจและควบคุมพฤติกรรมกลุ่มเพื่อให้ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมาย
สูงสุดขององค์กรร่วมกัน

สรุปนิยามภาวะผู้นำเชิงลึก



A. Kawin กลับกรองแนวคิด

- ✓ การหลอมรวม ๓ มิติสำคัญ: ความเป็นผู้นำเกิดจากการบูรณาการของ *ความสามารถส่วนตัว, กระบวนการบริหาร และ ศิลปะของการครองใจคน* อย่างลงตัว
- ✓ ใช้อิทธิพลแทนอำนาจกระดาด: จุดดัดสำคัญของการเป็นผู้นำที่แท้จริงคือ การโน้มน้าว ชี้ทาง และผลักดันผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ โดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจบังคับเด็ดขาด
- ✓ ความเต็มใจของผู้ตาม (Voluntary Response): ผลลัพธ์สุดท้ายของการสื่อสารต้องทำให้ลูกทีม พนักงาน หรือเครือข่ายในบ้านพร้อมอุทิศตัวทำงานด้วยรอยยิ้ม

ความพิเศษของภาวะผู้นำครอบครัว



A. Kawin แนะนำความต่าง

การก้าวพ้นระบบขอบข่ายธุรกิจเดียว

ผู้นำงสิต่างจากผู้นำบริษัททั่วไปอย่างสิ้นเชิง เพราะต้องสวมหมวกบริหาร

พร้อมกัน ๓ ใบในระบบ "Three-Circle Model"

นั่นก็ต้องเป็นทั้ง ผู้บริหารธุรกิจมืออาชีพ, ผู้ปกครองดูแลจิตใจครอบครัว

และ ผู้คุ้มครองสิทธิความเป็นเจ้าของงสิต ผู้นำที่ขาดดุลยภาพในมิติใดมิติ

หนึ่งย่อมนำความปั่นป่วนมาสู่ตระกูลได้ง่ายครับ



ส่วนที่ ๒: องค์ประกอบและบทบาทของผู้นำ

เจาะลึก ๔ ปัจจัยกำหนดทิศทางอิทธิพล และบทบาทหน้าที่แห่ง "ผู้นำที่รับใช้" (Servant Leadership)

๔ ปัจจัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำ



๑. ตัวผู้นำ (Leader)

ผู้กุมวิสัยทัศน์ที่ผู้ตามให้ความ
วางใจ มีความซื่อสัตย์ มีบารมีใน
ตัว และเป็นที่พึ่งพิงยามวิกฤต



๒. ผู้ตาม (Followers)

กลุ่มบุคคลผู้รับและขับเคลื่อน
อิทธิพล ต้องได้รับการพัฒนา
ปลูกฝังค่านิยมกตเวที และเข้าใจ
กตিকা



๓. การสื่อความหมาย

การพูดจาประสานใจ และลงมือ
ปฏิบัติจริงให้เห็นเป็นตัวอย่าง
คุณภาพ (Walk the Talk)



๔. สถานการณ์ (Situation)

เหตุการณ์ ทัศนคติ และพลวัต
โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำต้อง
ปรับสไตล์ตนเองให้สอดคล้อง

บทบาทสำคัญของผู้นำสไตล์ก่งลี

- ★ การเป็นผู้นำผู้รับใช้ (Servant Leadership): มุ่งเน้นการให้บริการ เกื้อกูล และให้ความใส่ใจต่อทุกข์สุขของคนรอบกายอย่างจริงจัง
- ★ ผู้นำที่อ่อนน้อมถ่อมตน: สลัดอัตตาความเย่อหยิ่งทิ้งตัวลงรับฟังความคิดเห็นพนักงานเพื่อสถาปนาความน่าเชื่อถือ
- ★ ศิลปะแห่งการประนีประนอม: วางจุดสมดุลสมานรอยร้าวของสองขั้วความคิดโดยไม่มีผู้ชนะผู้แพ้ขาดลอย
- ★ ยึดอำนาจตั้งมั่นบนหลักการ: ตัดสินปัญหาใหญ่ตามกติกาของ 'สภาครอบครัว' ปราศจากความอคติรักใคร่ส่วนตัว

ส่วนที่ ๓: รูปแบบและทักษะในแต่ละรุ่น

วิเคราะห์พัฒนาการความต้องการของผู้นำ จากรุ่นก่อตั้งสู่รุ่นขยาย และการจำแนก ๓ วิธีบริหารสากล

ทักษะสำคัญในแต่ละเจเนอเรชัน

เจเนอเรชันที่ 2: รุ่นขยายตัว

Systematic Management

เน้นทักษะการวางโครงสร้างองค์กร การเงิน
การลงทุน และการดึงผู้บริหารมืออาชีพเข้าช่วย

เจเนอเรชันที่ 1: รุ่นบุกเบิก

Technical Expertise

เน้นความชำนาญขั้นสูงในตัวเอง ขยัน อดสาหัส
และรู้ลึกเฉพาะทางเพื่อสร้างกิจการ

เจเนอเรชันที่ 3: รุ่นรักษามรดก

People & Portfolio Growth

เน้นการทูต บริหารคนข้ามรุ่น และพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อสานพอร์ตโฟลิโอตระกูล

เปรียบเทียบรูปแบบการนำธุรกิจสากล

รูปแบบภาวะผู้นำ	คุณสมบัติหลัก	ผลลัพธ์ในบริบททางธุรกิจ
แบบเผด็จการ (Autocratic)	รวมศูนย์อำนาจไว้ที่คนเดียว สั่งการเฉียบขาด รวดเร็ว	ทายาทไว้ความมั่นใจ ขาดแนวคิดสร้างสรรค์ รอรับคำสั่งอย่างเดียว
แบบประชาธิปไตย (Democratic)	กระจายอำนาจ ปรึกษาหารือ ร่วมแสดงความคิดเห็น	สร้างความผูกพันและยอมรับ แต่การตัดสินใจอาจล่าช้ากว่าปกติ
แบบราชการ (Bureaucratic)	ยึดระเบียบ ข้อบังคับ ลำดับขั้นตอน ลำดับชั้นเคร่งครัด	ลดทอนความคล่องตัว (Agility) เสี่ยงล้าหลังยามเทคโนโลยีก้าวเปลี่ยน

วิเคราะห์ลักษณะเผด็จการและประชาธิปไตย

ภัยเงียบของ Autocratic Method

ผู้นำที่มี 'อัตตาสูง' เชื้อมั่นเฉพาะความคิดตนเอง ย่อมบดขยี้ความคิด

สร้างสรรค์ของรุ่นใหม่ลงหมดสิ้น

ผลเสียสะสม: ลูกหลานพากันถอดใจแยกวงไปทำธุรกิจนอกบ้าน หรือไม่ก็

กลายเป็นผู้ร่ำคำสั่งอย่างไร้จิตวิญญาณ

พลังขับเคลื่อนของ Democratic Method

การหาข้อบสนสิทธิ์เท่าเทียม ช่วยดึงเอาศักยภาพ ความคิดริเริ่ม

นวัตกรรม จากคนต่างรุ่นมาบูรณาการประสานพลัง

ผลดีระยะยาว: สมาชิกทุกคนเอนเออเรียนรู้สัจภูมิใจ มีเกียรติยศ และเป็นทอง

แผ่นเดียวกันในการดูแลลงสืงยั่งยืน

ข้อพึงระวังในระบบผู้นำแบบราชการ



A. Kawin วิเคราะห์ระบบกฎบัตร

- ✓ **กับดักกฎระเบียบล้นเกิน (Bureaucratic trap):** การใช้สายการบังคับบัญชาที่ยาวเกินไป ทำให้การตัดสินใจงสับสนยุ่งงันในยุคดิจิทัล
- ✓ **เสื่อมความสมเหตุสมผลเชิงกลยุทธ์:** มุ่งยึดถือระเบียบปฏิบัติดั้งเดิมยามวิกฤตเศรษฐกิจ แทนที่จะปรับแก้เพื่อความอยู่รอด
- ✓ **หลักระเบียบวินัยที่แข็งแกร่ง:** ปราศจากข้อยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากรบุคคลชั้นเลิศภายนอกตระกูล

ส่วนที่ ๔: ปัจจัยความสำเร็จและการสร้างบารมี

คุณลักษณะผู้ชนะใน ๓ ช่วงเจนอเรชัน และคัมภีร์หัวใจ ๑๓ ประการเพื่อก่อร่างพลังอิทธิพลส่วนบุคคล

ลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จแต่ละรุ่น



รุ่นที่ ๑: บุคเบิก

ความยุติธรรมสูงสุด

รองลงมาก็คือ ความซื่อสัตย์ ความเด็ดขาด
มุ่งสร้างรากฐานงตี่ด้วยความแน่วแน่งกล้า
หาญ



รุ่นที่ ๒: ขยายระบบ

ความเด็ดขาดเฉียบคม

รองลงมาก็คือ การเปิดใจกว้างรับฟัง และ
ศึกษาหาความรู้นวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลา



รุ่นที่ ๓: เครือญาติ

บารมีและภะวะนำทัพ

รองลงมาก็คือ การสมานความสามัคคีความ
ต่าง และความโปร่งใสในพอร์ททรัพย์สิน
ร่วม

กัมภีร์สร้างบารมีงส์โดย A. KAWIN (๑)

- ★ มาตรฐานทางจริยธรรมที่สะอาดหมดจด: สมาชิกตระกูลต้องมองเป็นตัวแทนแห่งความซื่อสัตย์ไร้ข้อสงสัยเรื่องเงินปันผล
- ★ ปกครองด้วยความเคารพแทนการข่มขู่: จงสร้างบารมี (Charisma) เพื่อให้คนเกรงใจ ดีกว่าสะสมอำนาจข่มขู่พนักงาน
- ★ ใช้อิทธิพลส่วนตัวจุดแรงบันดาลใจ: ปลุกใจให้ทายาทเกิดความฝันอยากสืบทอดธุรกิจด้วยสติปัญญาเปี่ยมสุข
- ★ เป็นผู้นำเชิงก้ำกั้นลมสยบลมหมุน: ไม่ปล่อยยให้กตึกาและขั้นตอนสมาคมม้ามัดตราสังข์การเติบโตเชิงธุรกิจ

กัมภีร์สร้างบารมีกงสีโดย A. KAWIN (๒)

- ★ หลีกเลี่ยงการดูแลอำนาจ: ตระหนักอยู่เสมอว่าการใช้อำนาจผิดทางเป็นหนทางที่รวดเร็วที่สุดสู่ความล้มเหลว
- ★ ให้อภัยและพัฒนาผู้ตาม: ป้องกันการทำลายขวัญพนักงานภายนอกหรือสะใจให้เขา รู้สึกมีคุณค่าเสมอ
- ★ คลุกคลีกับพื้นที่งานจริง (Gemba): สำรวจสถานภาพโรงงาน หน้าร้าน อย่างจริงใจสม่ำเสมอ ร่วมแบ่งเบาความยากลำบาก
- ★ คัดเลือกขุนพลที่เก่งกล้ากว่าตน: ผู้นำที่ฉลาดจะไม่ระแวงพนักงานที่เก่งกว่า แต่จะดึงมาช่วยเป็นเกราะกำบังบัลลังก์ธุรกิจ

คุณประโยชน์อันล้ำค่าของภาวะผู้นำ

๑. ปาฏิหาริย์แห่งศรัทธาสากล

เสริมสร้างแบรนด์ก่งสีให้คงาม น่าเชื่อถือสูงสุดทั้งต่อสายตา
พนักงานภายใน คู่ค้าสากล และสถาบันการเงินภายนอก
ความโปร่งใสและบารมีของผู้ปกครองเปรียบเสมือนป้อมปราการคำ
ชูเสถียรภาพยามเกิดมรสุมอุตสาหกรรมผันแปร

๒. เครื่องยนต์ความขยันหมั่นเพียร

สร้างบรรยากาศขององค์กรให้อบอุ่น กระตือรือร้น เต็มเปี่ยมไปด้วย
ความร่วมมือแรงใจและเป้าหมายศตวรรษหน้า
ผู้นำที่มีศิลปะยังลดกระบวนการฟ้องร้องทางกฎหมาย และยุติปัญหา
ความระแวงของสายเลือดพี่น้องได้อย่างอัศจรรย์

ส่วนที่ ๕: พฤติกรรม ทักษะ และกรณีศึกษา

ศิลปะการวางแผนพฤติกรรม ควบคุมวุฒิภาวะทางอารมณ์ และกรณีตัวอย่างระดับโลกจนถึงผู้นำรุ่นใหม่ในไทย

เสาหลักพฤติกรรมของผู้นำชั้นเลิศ



A. Kawin แนะนำความนี้

- ✓ **ความสมดุลและความมั่นคงทางอารมณ์:** มีความสุขุมเยือกเย็น สบายโทสะ ไม่ใช้อารมณ์ฉุนเฉียวราดรดพนักงานหรือบุตรหลาน
- ✓ **ความซื่อสัตย์อันโปร่งใส:** กล้าเผชิญความจริง ยอมรับผิดพลาด นำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างสง่างาม
- ✓ **เป็นผู้ฟังอันยอดเยี่ยม:** การฟังลึกซึ้ง (Active Listening) ช่วยดึงเจตนารมณ์จริงของผู้ตามมาประสานวิสัยทัศน์
- ✓ **ผู้สนับสนุนคนเบื้องหลัง:** จัดโปรแกรมบ่มเพาะวิชาชีพและมอบเวทีฝึกความเชี่ยวชาญให้แก่ทายาท

กรณีศึกษาผู้นำระดับตำนานโลก



สตีฟ จอบส์ (Steve Jobs)

สร้างสรรค์นวัตกรรมเปลี่ยนโลกด้วยวิสัยทัศน์อันคมชัด ปฏิบัติ

ความหลงใหล และความมุ่งมั่นทำทาส่งที่เป็นไปไม่ได้ในใจพนักงาน

อย่างยอดเยี่ยม



อับราฮัม ลินคอล์น

ประธานาธิบดีผู้กล้าหาญผ่านมรสุมสงครามกลางเมืองและการเลิกทาส

แสดงถึงความซื่อตรง ยึดมั่นคุณธรรม จิตใจกว้างขวาง และความถ่อม

ตัวสูงสุด

ผู้นำยุคใหม่ในบริบทของประเทศไทย



A. Kawin วิเคราะห์ผู้นำใหม่

แพทองธาร ชินวัตร (นายกรัฐมนตรี)

ถือเป็นตัวอย่างของการสืบทอดอิทธิพลและภาวะผู้นำจากตระกูลดั้งเดิม

ขึ้นมากุมบังเหียนภารกิจระดับประเทศตั้งแต่อายุน้อย

สะท้อนถึงขีดความสามารถการสืบทอดมรดกชื่อเสียง และการเรียนรู้ปรับตัว

ของเจนอเรชันใหม่ ภายใต้พายุอารมณ์และแรงกดดันทางสังคมวัฒนธรรม

อย่างเป็นกลางครับ



ส่วนที่ ๖: บรรณานุกรมและบทสรุปวิชา

รวบรวมสารบัญเอกสารอ้างอิงตำราวิชาการระดับสากล และช่องทางการถามตอบปัญหาเพื่อรักษากงสีให้รุ่งเรืองร้อยปี

เอกสารและสารสนเทศอ้างอิงเชิงวิชาการ

- ☐ เอกชัย อภิสักดิ์กุล (๒๕๖๑): *การบริหารธุรกิจครอบครัวศาสตร์และศิลป์ของความยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร : บริษัททริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- ☐ จีรเดช อุ้วสวัสดิ์ (ม.ป.ป.): *เอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนการตัดสินใจงสียุคใหม่และการสืบทอดอำนาจ*. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยและสถาบันวิทยาการการค้า.
- ☐ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (๒๕๕๐): *รายงานความสำคัญและแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีสากล*. ฝ่ายกำกับตลาด ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ☐ Astrachan, J. H., and McMillan, K. S. (2003): *Conflict and Communication in the Family Business*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
- ☐ European Family Businesses (EFB) and KPMG (2015): *European Family Business Barometer: Determined to Succeed*. 4th Edition.



สิ้นสุดการบรรยายโดย A. Kawin

ถาม - ตอบ ประเด็นข้อสงสัย

ขอขอบพระคุณนักศึกษาและผู้ประกอบการตระกูดังทุกท่านครับ สามารถแลกเปลี่ยนมุมมองได้ตามข้อมูลดังนี้

✉ kawinphat.l@utcc.ac.th มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

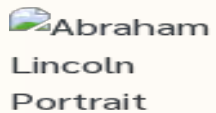
แหล่งอ้างอิงภาพในห้องเรียนสากล



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/18229498353478889259_0
Source: [Cartoon Professor Mascot Vector Image for Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee](#)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/14062662756390318996_0
Source: [Steve Jobs portrait professional presentation](#)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/8164416298586629863_0
Source: [Abraham Lincoln historical portrait clean](#)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/14625958980591309549_0
Source: [Paetongtarn Shinawatra portrait professional](#)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/12236175124388512196_0
Source: [luxury family business boardroom meeting executive leadership](#)

IMAGE SOURCES



https://png.pngtree.com/png-clipart/20250802/original/pngtree-cartoon-male-teacher-in-glasses-vector-png-image_21452510.png
Source: [pngtree.com](https://png.pngtree.com)



https://www.tuigroup.com/_next/image?url=https%3A%2F%2Fcdn.sanity.io%2Fimages%2Fb6xulh2p%2Fproduction%2F23332b66042a12fe9b58b205c53d0c60f916b525-1920x1080.jpg%3Fmax-w%3D1080%26q%3D75&w=3840&q=75
Source: www.tuigroup.com



https://static.wikia.nocookie.net/ipod/images/c/cb/Jobs_hero20110329.png/revision/latest?cb=20200202110213
Source: apple.fandom.com



https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/47/Abraham_Lincoln_by_Nicholas_Shepherd%2C_1846-crop.jpg
Source: commons.wikimedia.org

Thumbnail
for
en.wikipedia.org

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/c/c3/Paetongtarn_Shinawatra_HoS_Davos.jpg/250px-](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/c/c3/Paetongtarn_Shinawatra_HoS_Davos.jpg/250px-Paetongtarn_Shinawatra_HoS_Davos.jpg)
Source: en.wikipedia.org
[Paetongtarn_Shinawatra_HoS_Davos.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/c/c3/Paetongtarn_Shinawatra_HoS_Davos.jpg)

FAMILY BUSINESS & LEGACY GOVERNANCE

บทที่ ๘ การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจครอบครัว

เจาะลึกกลไกวิเคราะห์ การกำหนดกลยุทธ์ ๒ มิติ (กลยุทธ์ครอบครัว & กลยุทธ์ธุรกิจ)

และการออกแบบธรรมนูญเพื่อความยั่งยืนสืบทอดร้อยปี

บรรยายโดย: ผศ.กวินพัทธ์ เลิศพงษ์มณี (อ.กวิน)



Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee

ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กรและธรรมนูญ

ตระกูลธุรกิจ

SECTION 01

การจัดการเชิงกลยุทธ์คืออะไร?

ทำความเข้าใจกรอบแนวคิด นิยาม และการกำหนดทิศทางเชิงวิสัยทัศน์ในระยะยาว

ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

๑ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารงานอย่างเป็นระบบ: คือกระบวนการวิเคราะห์
ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างแม่นยำ
เพื่อวางแนวทางดำเนินงานที่สร้างความได้เปรียบในการ
แข่งขันอย่างยั่งยืน โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นและพร้อม
รับมือความเสี่ยงรอบด้าน

๒ จุดเน้นในธุรกิจครอบครัว

การผนวกรวมโลก ๒ ใบ: แตกต่างจากองค์กรทั่วไป เพราะ
ต้องประสานเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกับเป้าหมายและความ
ผูกพันของสมาชิกวงสี่ นำไปสู่การตัดสินใจที่ลึกซึ้งและ
ละเอียดอ่อน และมีการระบุไว้ชัดเจนในไฟล์อ้างอิงหลัก "บทที่
๒.๑ อิทธิพลของวัฒนธรรมและค่านิยมในธุรกิจ
ครอบครัว.pptx"

๒ เสาหลักของการจัดโครงสร้างเชิงกลยุทธ์



1. กลยุทธ์ครอบครัว (Family Strategy)

มุ่งเน้นการบริหารจัดการความสัมพันธ์ ความเชื่อใจ ความโปร่งใส ค่านิยมร่วม และเตรียมการส่งไม้ต่อสืบทอดมรดกทางสายเลือดให้เกิดความรักสามัคคีสูงสุด



2. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)

เน้นการขับเคลื่อนความสามารถแข่งขันในตลาด การจัดการโครงสร้างเงินทุน ความอยู่รอดทางการเงิน การสร้างนวัตกรรม และการสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาว



A. Kawin's Strategic Tip

การเดินหมากแบบไร้ "กลยุทธ์ครอบครัว" มักนำไปสู่ความขัดแย้งที่ทำลายล้างแม้กระทั่งธุรกิจร้อยล้านที่มีกลยุทธ์การขายที่ยอดเยี่ยมที่สุดครับ!

SECTION 02

กลยุทธ์ครอบครัว (Family Strategy)

เจาะลึก ๘ แผนงานการควบคุมทัศนคติ การแต่งงาน การศึกษา และโครงสร้างสายเลือด

กลยุทธ์พื้นฐานเพื่อความผูกพันของตระกูล



1. กลยุทธ์ทางสังคม (Social)

มุ่งสร้างและธำรงรักษาภาพลักษณ์

ค่านิยมคุณธรรมของครอบครัวในสังคม

รวมถึงการสร้างสายสัมพันธ์และ

เครือข่ายธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ

อย่างมีเกียรติ



2. กลยุทธ์วัฒนธรรม (Cultural)

อบรมประวัติศาสตร์ คติธรรมคำสอน

ปลูกฝังค่านิยมผู้ก่อตั้งแก่สมาชิกใหม่และ

สະໄຫຍ เพื่อสร้างจิตสำนึกรักความเป็น

เจ้าของ (Psychological Ownership)



3. กลยุทธ์การศึกษา (Educational)

สนับสนุนทุนการเรียนรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

ธุรกิจ พาส่งเรียนต่างประเทศเพื่อสร้าง

วิสัยทัศน์ พร้อมสนับสนุนให้ไปทำงานข้าง

นอกก่อนกลับเข้ามาบริหารงานจริง

กลยุทธ์การแต่งงานและบทบาทคู่สมรส

1. กลยุทธ์การแต่งงาน (Marriage Strategy)

การแต่งงานย่อมมีผลต่อความเป็นเจ้าของหุ้น ทรัพย์สินที่ดีจึงต้องมีข้อกำหนดชัดเจน:

- 👤 การเข้ามาทำงานหรือถือหุ้นของชายและสะใภ้
- 📄 ข้อตกลงก่อนสมรส (Prenuptial Agreement)
- 🔄 นโยบายสิทธิความเป็นเจ้าของยามเกิดกรณีหย่าร้าง

2. บทบาทคู่สมรส (Role of Spouses)

สถิติดั้งเดิมคู่สมรสมักมีบทบาททางสังคม คลุมงานหลังบ้าน แต่เพื่อความทันสมัยควรแบ่งแยกบทบาทสามระยะ:

- 👤 ระยะแรก: ร่วมทุน ร่วมสร้าง ร่วมตัดสินใจอย่างจริงจัง
- ✓ ระยะเติบโต: ลดบทบาทเชิงลึกในธุรกิจลงเพื่อเลี้ยงปมขัดแย้ง
- 🏠 มิติภาพลักษณ์: มุ่งเป็นตัวแทนทำ CSR และประสานความอบอุ่น

กลยุทธ์สืบทอดสายเลือดตามธรรมเนียม

 Succession Planning Boardroom

A. Kawin's Strategic Tip



ตระกูลสากลในปัจจุบันหันมาใช้ระบบคัดกรอง

"ความพร้อมทางปัญญาและการสอบคุณสมบัติ"

แทนการดูเพศสภาพแบบโบราณครับ!

๙ กลยุทธ์สืบทอดสายเลือด (Biological Strategy)

การส่งต่อทอดอำนาจและความยั่งยืนในกงสีที่ไร้รอยต่อ จำเป็นต้อง

ออกแบบระเบียบการปกครองที่ชัดเจนในธรรมนูญครอบครัวเพื่อไม่ให้เกิด

ข้อพิพาทแย่งชิงบัลลังก์:

👑 กฎกติกาดั้งเดิม: มอบความไว้วางใจให้ลูกชายคนโต หรือลูกคนที่มีผลงาน

📁 เป็นที่ยอมรับ

เกณฑ์ความสามารถ (Meritocracy): ต้องระบุคุณสมบัติ



การศึกษาและประสบการณ์ทำงานขั้นต่ำให้รอบคอบ

หากขาดทายาท: กำหนดแผนสำรองจัดรูปสิทธิ์เป็นกองทุนสา

ธารณกุศล หรือจ้างมืออาชีพมาคุมแทน

กลยุทธ์สืบทอดมรดกและการบริหารความขัดแย้ง

📺 1. กลยุทธ์สืบทอดมรดก (Inheritance)

การแจกจ่ายทรัพย์สินที่ไม่ระบุรายละเอียดชัดเจน คือระยะเวลาทำลายความสัมพันธ์ในภายหลัง ดังนั้นควรจัดระบบการโอนย้ายล่วงหน้า:

- 👤 บุคคล: กำหนดตัวผู้รับผลประโยชน์เป็นทางการ
- 🕒 สัดส่วน: วางเปอร์เซ็นต์ถือครองและปันผลอย่างเป็นธรรม
- 📅 ระยะเวลา: กำหนดอายุขั้นต่ำและเงื่อนไขการส่งต่อ

🗨️ 2. จัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

ความขัดแย้งเชิงความรู้สึกในตระกูลเป็นจุดอ่อนแฝงที่ทรงพลังที่สุด แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย:

- 👥 สร้างเวที "สภาครอบครัว" (Family Council)
- 👤 มีคนกลางที่เป็นผู้อาวุโสมาไกล่เกลี่ยพายุอารมณ์
- 📅 มีกติกาแบ่งแยกชัดเจนระหว่าง "สิทธิ์คนทำงาน" กับ "สิทธิ์เจ้าของ"

กลยุทธ์การสื่อสารและการป้องกันภัยฉุกเฉิน



1. กลยุทธ์การสื่อสาร (Communication)

สร้างเวทีแลกเปลี่ยนพูดคุยที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ จัดทริปท่องเที่ยวหรืองานสังสรรค์ในวันสำคัญ เพื่อสมานรอยร้าวและแชร์ความรัก



2. แผนฉุกเฉินทางกฎหมาย (Legal Contingency)

เตรียมพินัยกรรม โครงสร้างสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น (Shareholder Agreement) และสิทธิเรียกร้อง เพื่อความรัดกุมเมื่อเกิดอุบัติเหตุไม่คาดฝันหรือเสียชีวิต



3. แผนสืบทอดฉุกเฉิน (Succession Contingency)

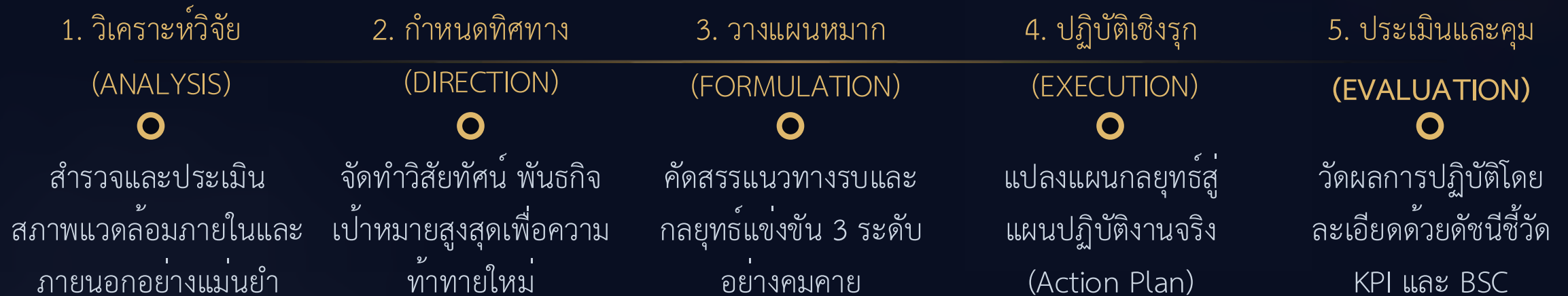
ร่างกำหนดการมอบรักษาการแทนกรณีประธานบริษัทสูญเสียความสามารถในการทำงาน เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือและความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์ไว้ได้ทันที

SECTION 03

กลยุทธ์ธุรกิจรอบครัว (Business Strategy)

เรียนรู้ทฤษฎีกลยุทธ์สากล กระบวนการจัดการ ๕ ขั้นตอน และการนำไปสู่ภาคปฏิบัติ

๕ ขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์



การวิเคราะห์ SWOT ในธุรกิจครอบครัว

การซึ่งตวงข้อได้เปรียบปะทะภัยอุปสรรคภายนอก
แผนกลยุทธ์ที่ดีต้องตั้งอยู่บนฐานข้อเท็จจริง กลุ่มงานประเมิน
ศักยภาพเชิงลึกด้วย SWOT Analysis:

- จุดแข็ง (Strengths): พลังความสามัคคี สายเลือดที่เหนียวแน่น
ความคล่องตัวสูง ความเข้าใจตลาดอย่างหยั่งรากลึก
- จุดอ่อน (Weaknesses): ความสับสนเชิงระบบ อคติระหว่าง
ญาติพี่น้อง ขาดความโปร่งใสทางการเงินของระบบกงสี
- โอกาส (Opportunities): ตลาดเฉพาะกลุ่มที่ต้องการความ
เชื่อมั่น และนวัตกรรมใหม่ๆ จากการร่วมมือภายนอก
- อุปสรรค (Threats): สภาวะตลาดแข่งขันที่รวดเร็ว ความเสี่ยง
จากกฎหมาย หรือการเปลี่ยนผ่านยุคสมัยของทายาท



วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมกัน

👁 1. วิสัยทัศน์ & พันธกิจ (Vision & Mission)

เข็มทิศพิทักษ์ทิศทางตระกูล: การกำหนดเป้าหมายในอนาคต
ของคนสองรุ่นร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้าง
ความท้าทายใหม่ในกระแสเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างไม่หลง
ทิศทาง

💖 2. ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)

รากฐานความประพฤติองค์กร: บูรณาการคุณธรรม จริยธรรม
และความซื่อสัตย์โปร่งใส เข้าเป็นดีเอ็นเอการทำงานของคน
และพนักงานนอก เพื่อให้ทุกคนเดินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
อย่างภาคภูมิใจ

การกำหนดกลยุทธ์องค์กร ๓ ระดับสากล



1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate)

กำหนดขอบเขตทิศทางรวมทั้งหมด มุ่งวิเคราะห์การลงทุน ขยายธุรกิจใหม่ ยุบรวมกิจการ หรือสร้างพันธมิตรเพื่อความมั่นคงระยะยาว



2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business)

เน้นการขับเคลื่อนความสามารถแข่งขันในการตลาด สร้างความแตกต่างที่เป็นเลิศ (Differentiation) หรือสู่ด้วยความประหยัดเป็นเลิศด้านต้นทุน



3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional)

แผนปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการ เช่น การตลาด ดิจิทัล บัญชีการเงิน ทรัพยากรบุคคล และการขนส่งเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ตามมาตรฐาน

BSC

ระบบการประเมิน ๕ มิติ

Balanced Scorecard

การควบคุมและตรวจสอบความเหมาะสมสากล

การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ระบบประเมินผลที่ดี ผู้บริหาร

ควรช่วยกันใหม่ควรหลีกเลี่ยงระบบประเมินอคติส่วนตัว และหันมาใช้วิธีสากล

ดังนี้:

- 📈 มิติทางการเงิน (Financial Perspective): ตรวจสอบสัดส่วนกำไร ต้นทุนงบ
- 😊 มิติมุมมองลูกค้า (Customer): วัดความพึงพอใจและความซื่อสัตย์ต่อแบรนด์
- ⚙️ มิติตรวจสอบระบบภายใน (Internal Process): ขจัดขั้นตอนงานที่ซับซ้อน
- 🏡 ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR): เสริมเกียรติยศชื่อเสียงมรดกตระกูล
- 📖 มิติการเติบโตและการศึกษา (Learning & Growth): พัฒนาพนักงาน

การเชื่อมโยงความมั่งคั่งและเป้าหมายงสิ



๖ การผูกเป้าหมายสองโลก (Strategic Alignment)

การวางแผนระยะยาวที่ชาญฉลาด ต้องผสานความต้องการในการสืบทอดมูลค่าทรัพย์สินเข้ากับวิสัยทัศน์ทางธุรกิจให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน:

- ๐๖ จัดสรรเงินกองกลาง: แบ่งขอบเขตเงินปันผลครอบคลุมกับเงินหมุนเวียนเพื่อการขยายงานของธุรกิจอย่างโปร่งใส
- ๐๗ สภาสมานฉันท์: คัดทายาทยุคใหม่เข้ามาฝึกงานอย่างให้ความเคารพ ยอมรับความสามารถของพนักงานนอกอย่างจริงจัง
- ๐๘ ความยั่งยืนสืบทอดร้อยปี: มองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์มากกว่าผลกำไรระยะสั้น เพื่อปกป้องคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

คติพจน์สอนใจการวางแผนกลยุทธ์ยั่งยืน

“ความพ่ายแพ้ของธุรกิจครอบครัว มักไม่ได้เกิดจากการพ่ายศึกที่หน้าร้านในสนามการค้าภายนอก แต่เกิดจากการล้มจัดเตรียม 'กลยุทธ์ครอบครัว' เพื่อกำกับพายุอารมณ์ ค่านิยมที่โปร่งใส และสายสัมพันธ์ของทายาทภายในบ้านตั้งแต่เนิ่นๆ”

— ผู้ช่วยศาสตราจารย์กวินพัทธ์ เลิศพวงษ์มณี (อ.กวิน)



ขอเตือนใจจาก อ.กวิน

การศึกษาตำราเล่มนี้ต้องบูรณาการร่วมกับประเด็นในเอกสาร "บทที่ ๒.๑ อิทธิพลของวัฒนธรรมและค่านิยมในธุรกิจครอบครัว.pptx" เพื่อให้เข้าใจบทบาทพฤติกรรมในภาพรวมอย่างครบถ้วนกระบวนการความน่ะครับ

ตารางเปรียบเทียบ กลยุทธ์ครอบครัว VS กลยุทธ์ธุรกิจ

มิติการวิเคราะห์	กลยุทธ์ครอบครัว (Family Strategy)	กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)
เป้าหมายปลายทาง	ความสันติสุขบนฐานค่านิยม ความไว้วางใจ ความอบอุ่นในบ้าน	ความสามารถในการแข่งขัน ส่วนแบ่งตลาด กำไรระยะยาว
เสาหลักการทำงาน	ธรรมนูญครอบครัว สภาครอบครัว และข้อตกลงพินัยกรรม	การวิเคราะห์ SWOT การจัดวางโครงสร้าง และแผนปฏิบัติการ
ตัวแปรหลักที่กำกับ	การแต่งงาน ทรัพย์สินมรดก ค่านิยม และบทบาทผู้สืบทอด	การแบ่งส่วนตลาด กลยุทธ์ 3 ระดับ และการใช้ระบบ BSC
วิธีลดความขัดแย้ง	การสื่อสารที่ตรงไปตรงมา การจัดตั้งสภาคณะกลางไกล่เกลี่ย	การประเมินผลตามเนื้องาน (KPI) แบ่งงบประมาณให้ชัดเจน
เป้าหมายปลายทางส่วนรวม	ส่งต่อความไว้วางใจ คติสอนใจ และมรดกสู่ทายาทอย่างไร้รอยต่อ	ขยายสิทธิ์การถือหุ้น เพื่อผลิตจذبทุนผู้ถือหุ้น และพัฒนาระบบ

คำถามทบทวนและฝึกสมองท้ายบทเรียน

? คำถามทบทวนเชิงประยุกต์

- > ๑. แนวทางการรับมือกับสถานะเสี่ยงและภัยความขัดแย้งเชิงระบบ ประกอบด้วยอะไรบ้าง?
- > ๒. แนวทางการสร้างความพร้อมและเตรียมแผนส่งทายาทเข้าฝึกงานกงสีควรปฏิบัติอย่างไร?
- > ๓. ท่านคิดว่าดัชนีคุณค่า "กลยุทธ์การศึกษา" (Educational Strategy) ส่งเสริมแบรนด์ได้อย่างไร?
- > ๔. การประชุมเพื่อร่างกำหนดการสืบทอดมรดกควรวางสัดส่วนเป็นไปตามข้อปฏิบัติใดบ้าง?



ขอขอบพระคุณพระราชาผู้เรียนทุกท่านเป็นอย่างสูง
ท่านผู้เรียนสามารถติดตามทำแบบประเมินประเด็นความ
ขัดแย้งกงสี ค่านิยมตระกูล และข้อมูลกลยุทธ์อื่น ๆ เพิ่มเติม
ได้จากพอร์ทัลกลางเพื่อยื่นผลคะแนนครับ

contact@kawin-legacy.com | family-business-utcc.ac.th

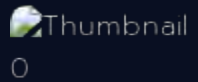
Questions & Answers

ยินดีตอบทุกข้อซักถามเพื่อธรรมเนียมและกลยุทธ์ที่ล้ำค่าของท่าน

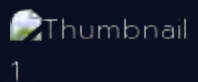
✉ Kawinphat.le@ssru.ac.th

☎ 090 328 7936

แหล่งอ้างอิงภาพและข้อมูลฟรีเซ่นเทชั่น



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/15120385079500092474_0
ภาพประกอบกลยุทธ์สืบทอดสายเลือดตามธรรมเนียม (Succession Planning Boardroom)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/15120385079500092474_1
ภาพประกอบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาส SWOT (Strategic Boardroom Analysis)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/15120385079500092474_2
ภาพประกอบการประสานผูกเป้าหมายสองโลก (Strategic Wealth Legacy Integration)

FAMILY BUSINESS & LEGACY GOVERNANCE

บทที่ ๙ การทำงานร่วมกับมืออาชีพในธุรกิจครอบครัว

เจาะลึกกระบวนการกำกับดูแล การลดต้นทุนตัวแทน และกลยุทธ์การทรานส์ฟอร์มองค์กรกงสีดั้งเดิมสู่ความยั่งยืนระดับสากล



ผู้บรรยาย: ผศ.กวินพัทธ์ เลิศพงษ์มณี (อ.กวิน)

Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee

ที่ปรึกษาด้านการจัดการธุรกิจครอบครัว

และบรรษัทภิบาลสากล

SECTION 01

ความท้าทายเชิงโครงสร้างและทางอยู่รอด

ทำไมความต้องการผู้บริหารภายนอกจึงเป็นกุญแจสำคัญสู่การขยายตัวอย่างไร้ขีดจำกัด

ความจำเป็นในการดึงมืออาชีพเข้ามาดูแล

✖ การยกระดับขีดความสามารถ

สถิติดั้งเดิม: การอยู่รอดและขยายตัวของธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการสรรหาบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ความชำนาญ มาร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกัน

👥 ข้อจำกัดของคนในตระกูล

เพราะงงสี่ไม้ไผ่ไม่รู้ทุกเรื่อง: สมาชิกในครอบครัวไม่สามารถครอบคลุมความเชี่ยวชาญการบริหารจัดการในทุกๆ ด้านได้ การนำมืออาชีพเข้ามาบริหารจึงช่วยรองรับการขยายตัวอย่างไร้รอยต่อในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน



ข้อสังเกตเชิงลึกจาก อ.กวิน

การทรานส์ฟอร์มจาก "ระบบเก่าแก่" สู่ "องค์กรวิชาชีพ" มักเผชิญกับการต้านทานด้านจิตใจของคนรุ่นบุกเบิกเป็นด่านแรกครับ การปรับกระบวนการให้เป็นมาตรฐานจึงเป็นความท้าทายสูงสุด

๕ จุดสกัดการเจริญเติบโตของธุรกิจงสี

- ✖ 1. **คุ่มรวมศูนย์ไว้ที่คนคนเดียว:** ผู้บริหาร/เจ้าของกิจการแบกรับตำแหน่งสำคัญไว้หลากหลายตำแหน่งเกินตัว จนสูญเสียประสิทธิภาพ
- ✖ 2. **ใช้อารมณ์เหนือกฎเกณฑ์:** บริหารจัดการองค์กรด้วยความรู้สึก ลำเอียง ยึดติดการสั่งการด้วยตนเองโดยไม่สนใจเหตุผลเชิงตัวเลข
- ✖ 3. **ลวงลูกกาวทำงานพนักงาน:** ไร้การกระจายอำนาจ เข้าไปตัดสินใจในทุกขั้นตอนเล็กน้อย จนพนักงานมือดีเสียขวัญและกำลังใจ
- ✖ 4. **เมินเฉยพัฒนาทุนมนุษย์:** ละเลยการจัดการส่งเสริมทักษะ และสวัสดิการของพนักงาน มองการจัดเทรนนิ่งเป็นต้นทุนสูญเปล่า
- 5. **พัฒนาเลือกที่รักมักที่ชัง:** มุ่งประคบประหงมเฉพาะคนสนิทหรือญาติใกล้ชิด และทอดทิ้งพนักงานระดับปฏิบัติการ



SECTION 02

๓ เสาหลักสู่ความเป็นมืออาชีพเชิงระบบ

เจาะลึก 3 แกนหลัก: กระบวนการที่เป็นทางการ การกำกับดูแล และโครงสร้างทักษะแห่งความยั่งยืน

๓ เสาหลักของการจัดระเบียบโครงสร้างงส



1. กระบวนการ (Processes)

สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร วางนโยบายอย่างชัดเจน เพื่อลดความคลุมเครือและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน



2. การกำกับดูแล (Governance)

ยกระดับระบบบรรษัทภิบาล แต่งตั้งคณะกรรมการอิสระภายนอกมาร่วมตรวจสอบ ถ่วงดุลอำนาจ และรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย



3. ทักษะ (Skills)

ค้นหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งคนนอกและคนในอย่างเท่าเทียม พร้อมออกแบบระบบผลตอบแทนที่เน้นผลงาน (Performance-driven)

เสาหลักที่ ๑: ยกระดับกระบวนการ (PROCESSES)

ปัญหาในรุ่นผู้ก่อตั้ง

ไวกิตกลาง: ธุรกิจครอบครัวในระยะเริ่มต้นส่วนใหญ่มักขาดระบบงานทางการ ทุกอย่างสั่งการปากเปล่าผ่านความไว้วางใจส่วนบุคคล ส่งผลเสียให้เกิดความล้มเหลวเชิงนโยบายเมื่อธุรกิจขยายขอบเขตขึ้น

การจัดโครงสร้างแบบทางการ

สร้างคู่มือการทำงาน (SOP): จำเป็นต้องเปลี่ยนมาจัดทำนโยบายที่เป็นเอกสารลายลักษณ์อักษร กฎระเบียบข้อบังคับการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อรองรับการจ้างพนักงานระดับมืออาชีพ

เสาหลักที่ ๒: การกำกับดูแล (GOVERNANCE)



การแต่งตั้งกรรมการภายนอกที่ทรงปัญญา
การกำกับดูแลกิจการของธุรกิจตระกูลสากล ยึดถือหลักการแต่งตั้ง
กรรมการอิสระและกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (Non-
Executive Director) มาร่วมเป็นบอร์ด:

- ✧ การตรวจสอบถ่วงดุลอย่างมีเกียรติ: ป้องกันไม่ให้เกิดการขัดแย้งใน
ห้องนอน ลามเข้ามาทำลายการตัดสินใจเชิงธุรกิจ
- 🕒 มุมมองที่เปิดกว้าง: ได้รับคำแนะนำและวิสัยทัศน์ในเชิงกลยุทธ์
ด้านเทคโนโลยีและกฎหมายที่คุณไม่มี
- 🔗 Corporate Governance: ช่วยปูทางให้บริษัทก้าวสู่เกณฑ์
มาตรฐานสากล

นิยามบรรษัทภิบาลเพื่อร้อยปีแห่งตระกูล

CG

Corporate Governance
ระบบการกำกับดูแลสากล

หัวใจสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บรรษัทภิบาล (Corporate Governance) คือ ระบบที่จัดวางโครงสร้างอำนาจ การตัดสินใจ และกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่ ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายในระยะยาว



อ.กวิน เน้นย้ำประเด็นหลัก

บรรษัทภิบาลไม่ใช่กฎหมายบังคับที่น่าเบื่อหน่ายครับ แต่มันคือสะพาน เชื่อมความน่าเชื่อถือ ที่ธนาคารและหุ้นส่วนใหญ่ใช้ในการประเมิน มูลค่าความเชื่อมั่นของธุรกิจเราครับ

| ๕ เสาหลักแห่งบรรษัทภิบาลสากล

หลักการพื้นฐาน	คำอธิบายเชิงปฏิบัติงาน	ประโยชน์ในการจัดการกงสี
1. ความซื่อสัตย์ (Integrity)	ดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ ซื่อสัตย์สุจริต	ป้องกันการคอร์รัปชันเงินกองกลางของสมาชิกบางคน
2. ความยุติธรรม (Fairness)	ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม	แก้ปัญหารักลูกไม่เท่ากัน หรือความขัดแย้งของทายาท
3. ความโปร่งใส (Transparency)	เปิดเผยข้อมูลการเงินและนโยบายอย่างตรงไปตรงมา	ลดความคลางแคลงใจของสมาชิกที่ไม่ได้เข้ามาทำงาน
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นพัฒนางานให้ดีขึ้น	สร้างกรอบมาตรฐานการทำงานอย่างกุมเกของสมาชิก
5. การรับผิดชอบ (Accountability)	การพร้อมรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนเอง	ขจัดปัญหาระบบอุปถัมภ์ที่ไร้ผู้รับผิดชอบยามล้มเหลว

เสาหลักที่ ๓: การบริหารทักษะ (SKILLS)

วางกรอบวัฒนธรรมผลงาน

Performance-Driven Culture: กำหนดเป้าหมายระดับองค์กรที่ชัดเจน ใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ตรงไปตรงมาเพื่อวัดระดับผลงานของทายาทและคนนอกองค์กรโดยปราศจากอคติ

กฎเกณฑ์ที่สืบทอด

วิวัฒนาการคุณค่า: บูรณาการคุณค่าดั้งเดิม 3 ด้าน: มรดกตระกูล (Heritage) สัมพันธสายเลือดครอบครัว (Kin Interaction) และโครงสร้างการปกครองที่มีระเบียบ (Civic Structure)

SECTION 03

อุปสรรคและต้นทุนแฝงในระบบกงสี

วิเคราะห์เจาะลึกภัยคุกคามทางจิตวิทยา: ต้นทุนตัวแทน (Agency Cost)
และต้นทุนทางคุณธรรม (Integrity Cost)

ต้นทุนสองส่วนสำคัญที่ขัดขวางการเติบโต

1. ต้นทุนตัวแทน (Agency Cost)

ค่าใช้จ่ายซื้อใจมืออาชีพ: ต้นทุนที่ต้องจ่ายให้แก่ผู้บริหารภายนอกเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ รวมถึงค่าตอบแทน โบนัส และระบบควบคุมตรวจสอบการทำงานที่เข้มงวดเพื่อไม่ให้คนนอกสร้างความเสียหายแก่แบรนด์ก่งสี

2. ต้นทุนคุณธรรม (Integrity Cost)

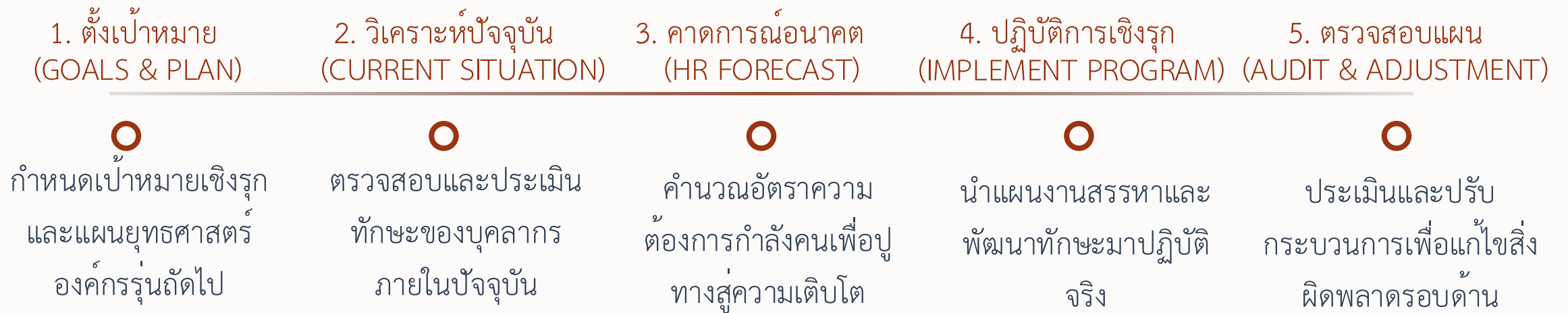
ปัญหารักษาหน้าสไตร์เอเชีย: ครอบครัวเอเชียมักถือคติ "รักษาสายเลือด" (Blood-Ties) และ "การรักษาหน้า" (Saving Face) มากกว่าเป้าหมายทางเศรษฐกิจ บ่อยครั้งยินดีที่จะปิดบังความผิดพลาดหรือหลบตาข้างหนึ่งให้กับคนในวงสีที่ไร้ความสามารถ

SECTION 04

การทราบนส์ฟอร์มองค์กรสู่ระบบมืออาชีพ

สกัดแนวทางแบบเก่าแก่แบบเดิมๆ มุ่งสู่การใช้หลักสูตรพัฒนาคนและ
คลังความรู้ระดับสากล

กระบวนการจัดกำลังคนตามแนวทางของ DALE BEACH



| กลยุทธ์ "๔ ใจ" เพื่อมัดใจบุคลากรระดับพระกาฬ



1. เข้าใจ

ให้ความสำคัญกับความแตกต่างด้านความคิดและความต้องการพื้นฐานของพนักงานแต่ละคนอย่างเคารพและให้เกียรติ



2. จูงใจ

สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเพื่อให้พนักงานเกิดความสุขท้าทาย และพร้อมอุทิศตนให้เป้าหมายของบริษัท



3. สานใจ

กระตุ้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงรุก



4. ได้ใจ

พัฒนาความไว้วางใจในการบริหาร สกัดการควบคุมแบบจับผิด เพื่อสร้างใจองค์กรที่มีชีวิตและพร้อมเติบโตร้อยปี

| กรณีศึกษาเชิงรุก: การเตรียมคนของเครือซีพี (CP)

ปรัชญาคนเก่งของท่านประธานอาวุโส ธนินท์

การวางกำลังล่วงหน้า: เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP) เติบโตมาได้ถึง 100 ปี มีบริษัทในเครือมากกว่า 200 บริษัท เกิดขึ้นจากการใส่ใจเรื่องการสรรหา "คนเก่ง" เป็นสำคัญสูงสุด:

- > **เตรียมคนก่อนขยายกิจการ:** ท่านธนินท์จะเป็นผู้ท้าทายและชักชวนคนเก่งเข้าสู่องค์กรล่วงหน้าก่อนจะเปิดตลาดใหม่เสมอ
- > **หลักการกระจายอำนาจ:** เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้ลองทำโครงการจริงโดยรับผิดชอบผลการดำเนินงานด้วยตนเอง



| ประชญา "๓ สิ่ง" ที่คนเก่งยุคใหม่แสวงหา



การตอบโจทย์ความเก่งอย่างชาญฉลาด

เมื่อธุรกิจงสีก้าวเข้าสู่เวทีการแข่งขันที่รุนแรง การดึงคนนอกเข้ามาร่วมงานจะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อตระกูลเข้าใจ "สิ่งที่คนเก่งต้องการอย่างแท้จริง" ดังที่ท่านธนินท์ถอดบทเรียนไว้ 3 ประการ:

- ⚡ ๑) **ต้องการอำนาจ:** ต้องการสิทธิตัดสินใจและอิสระในการนำทักษะของตนมาพิสูจน์ผลงานจริงโดยไม่มีญาติพี่น้องฝ่ายไหนคอยล้งลูก
- 👑 ๒) **ต้องการเกียรติ:** ต้องการรับสิทธิและการยอมรับในฐานะผู้บริหารอย่างเท่าเทียมและมีหน้ามีตาทางสังคม
- 👑 ๓) **ต้องการเงิน:** ต้องการส่วนแบ่งผลตอบแทน บั้นผล หรือโบนัสที่สมน้ำสมเนื้อและยุติธรรม

| ปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจ (ตอนที่ 1)



1. วิสัยทัศน์ที่คู่ควร (Vision)

เข็มทิศเชิงบวก: คนเก่งระดับหัวกะทิจะไม่ทำงานให้กับธุรกิจที่มีเป้าหมายคลุมเครือ องค์กรต้องมีเป้าหมายระยะยาวที่สามารถท้าทายสติปัญญาและสร้างความรู้สึกรมีความหมายกับอาชีพการงาน



2. กระบวนการทำงานเป็นทีม

หมดยุคสังการฝ่ายเดียว: สนับสนุนความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม สมาชิกครอบครัวต้องปฏิบัติตามมาตรฐานงานเดียวกัน ยอมรับและฟังพาทักษะของมืออาชีพอย่างจริงจัง

| ปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจ (ตอนที่ 2)

- 3. วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นธรรม: มีมาตรฐานการประเมินผลงานและสวัสดิการที่ชัดเจน ปราศจากการเอื้อประโยชน์ให้เครือญาติ
- 4. ผลตอบแทนที่แข่งขันได้: ปรับอัตราปันผลและโครงสร้างเงินเดือนเทียบเท่าบริษัทจดทะเบียนสากลเพื่อสร้างความเชื่อมั่น
- 5. ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย: ประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์และเครื่องมือประมวลผลที่มีมาตรฐานเพื่อลดกระบวนการที่ยุ่งยาก ซับซ้อน
- 6. การยกระดับการเทรนนิ่ง: มุ่งขยายขอบเขตการพัฒนาและส่งทายาทรวมถึงบุคลากรคนนอกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะอย่างรอบด้าน
- 7. การให้มีส่วนร่วมตัดสินใจ: สมาชิกตระกูลต้องเปิดใจฟังและดึงพนักงานระดับหัวกะทิมาร่วมระดมวิสัยทัศน์ในคราวประชุมใหญ่

 Corporate Boardroom Meeting Luxury Executive Room

QUESTIONS & ANSWERS SESSION

เสวนาวิชาการและซักถาม

ยินดีแลกเปลี่ยนประเด็น "ธรรมนูญครอบครัวและการดึงดู่มืออาชีพจากภายนอก" เพื่อโครงสร้างความสุขของธุรกิจท่าน

✉ Kawinphat.le@ssru.ac.th

🏠 090 328 7936



คำทิ้งท้ายจาก อ.กวิน

อย่าลืมนำความรู้จากบทเรียนนี้ไปประยุกต์ควบคู่กับเรื่อง

"บทที่ ๒ วัฒนธรรมและค่านิยมครอบครัว"

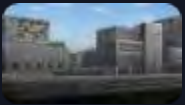
เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมการปฏิเสธการแทรกซ้อนคนนอกในเชิงจิตวิทยาด่วนๆครับ!

| เอกสารอ้างอิงและแหล่งสืบค้นประเด็นกลยุทธ์



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/14090995698432777952_0

ภาพประกอบ: บรรยากาศการประชุมสภาครอบครัวและการกำกับดูแลอย่างหรูหราที่มีเกียรติยศ



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/6117802586349924836_0

ภาพประกอบ: อาคารสำนักงานใหญ่ เครื่องเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อการศึกษาพัฒนาคนเก่ง

IMAGE SOURCES

Thumbnail for <https://www.fourseasons.com.cy/Resources/PagelImages/Thumb/1200x600/E.boardroom1.jpg>
www.fourseasons.com.cy Source: www.fourseasons.com.cy



<https://image.made-in-china.com/202f0j00yBUbCregbLof/Liyu-Furniture-Luxury-Executive-Office-Desk-Board-Large-Plate-Table-Meeting-Room-Conference-Table.webp>
Source: fsliyu.en.made-in-china.com



<https://www.cpgroupglobal.com/storage/home/img2.webp>
Source: www.cpgroupglobal.com

Thumbnail for https://www.fourseasons.com/alt/img-opt/~70.1530.0,0000-312,5000-3000,0000-1687,5000/publish/content/dam/fourseasons/images/web/URL/URL_420_original.jpg
www.fourseasons.com Source: www.fourseasons.com

บทที่ ๑๐ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัว

การเพิ่มพูนศักยภาพขีดความสามารถ การวางระบบบ่มเพาะทายาท และการกำกับดูแลทุนมนุษย์ระดับสากล



ผู้บรรยาย: ผศ.กวินพัทธ์ เลิศพงษ์มณี (อ.กวิน)

Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee

ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และธรรมาณูญ

ตระกูลธุรกิจ

SECTION 01

บทนำและความเป็นมาของการพัฒนาทุนมนุษย์

ทำไมสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรยุคใหม่จึงไม่ใช่เงินทอง แต่คือ "คน"

นิยามและความหมายของ HRD ในบริบททงส์

👤 การพัฒนาศักยภาพเป็นระบบ

Human Resource Development: กระบวนการวางแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ทักษะความรู้ และทัศนคติเชิงบวกของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรและเตรียมความก้าวหน้าทางอาชีพในอนาคต

👤 แกนหลักของธุรกิจครอบครัว

สายเลือดผู้สืบทอด: สำหรับธุรกิจครอบครัว "คน" ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่พนักงานมืออาชีพภายนอกเท่านั้น แต่หมายรวมถึง "สมาชิกครอบครัวและทายาท" ซึ่งเป็นตัวแทนในการสืบทอดมรดกและคุณค่าของตระกูลไปสู่รุ่นถัดไป



ความเห็นเชิงวิชาการจาก อ.กวิน

แม้ว่าเราจะมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเพียงใดแต่งานที่ต้องใช้ "ความคิดสร้างสรรค์และคุณค่าตระกูล" ยังเป็นสิ่งที่เครื่องจักรทำแทนไม่ได้เลยครับ

SECTION 02

โมเดลโครงสร้าง ๓ ห่วงกับบทบาทขีดความสามารถ

ทำความเข้าใจมิติย่อยในกรอบครัว: ความเป็นเจ้าของ ธุรกิจ และสถาบันครอบครัว

| ๓ มิติหลักในการสร้างขีดความสามารถทุนมนุษย์



1. ความเป็นเจ้าของ (Owner)

มุ่งเน้นการบ่มเพาะทักษะในการเป็นผู้
ถือหุ้นที่มีจรรยาบรรณ การกำหนด
วิสัยทัศน์ นโยบายควบคุมระดับ
บอร์ด และกลไกการกระจายสิทธิ
ครอบครอง



2. ด้านธุรกิจ (Business)

เน้นการบริหารความเสี่ยง การลงทุน
นวัตกรรม ภาวะผู้นำ การจัดการ
ร่วมกับพนักงานมืออาชีพภายนอก
และระบบการตัดสินใจที่โปร่งใส



3. ด้านครอบครัว (Family)

เน้นสัมพันธ์สายเลือด การดูแล
สวัสดิการของเครือญาติอย่าง
รอบคอบ การปฏิบัติตามกติกาและ
ข้อตกลงในสภาตระกูลและธรรมนูญ
ครอบครัว

| มิตีย่อยที่ ๑ & ๒: ทักษะด้านเจ้าของและด้านธุรกิจ

👉 ทักษะด้านเจ้าของ (Owner Skills)

การคุมทิศทางนโยบาย: ทายาทต้องเรียนรู้หน้าที่การเป็นผู้ถือหุ้นที่มีจรรยาบรรณที่ดี (Fiduciary Duty) การตัดสินใจแต่งตั้งผู้บริหาร และเข้าใจนโยบายควบคุมโครงสร้างทางการเงินของบริษัท

👉 ทักษะด้านธุรกิจ (Business Skills)

การขับเคลื่อนในน่านน้ำการค้า: ครอบคลุมการสร้างธรรมาภิบาล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับมืออาชีพ การบริหารความเสี่ยง และทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีข้อมูลรองรับ

มิตีย่อยที่ ๓: ทักษะด้านสถาบันครอบครัว



การพิทักษ์สัมพันธ์สายเลือดให้เหนียวแน่น

ในมิติ ด้านครอบครัว (Family) ทายาท ไม่เพียงแต่ต้องเก่งในห้องทำงาน แต่ต้องเข้าใจศิลปะในการอยู่ร่วมกันของเครือญาติ:

- ♥ ประนีประนอมเป็นหลัก: การเปิดใจรับฟังอย่างลึกซึ้งและจริงใจเพื่อประสานความขัดแย้ง
- 📁 เคารพธรรมเนียม: การนอบน้อมปฏิบัติตามมติของสภาครอบครัว (Family Council)
- 👨‍👩‍👧‍👦 สัมพันธ์ที่อบอุ่น: การสร้างสวัสดิการของสมาชิกอย่างยุติธรรม ไม่เอนเอียง

SECTION 03

ความท้าทายเชิงพฤติกรรมและปัญหาอคติในตัวผู้สืบทอด

เจาะลึก 8 อุปสรรคทางจิตวิทยาที่พบบ่อยในการพัฒนาทายาทรุ่นต่อไป

๘ ปัญหาเชิงพฤติกรรมของทายาทรุ่นเยาว์

พฤติกรรมและอคติทางจิตวิทยาในบ้าน

การพัฒนาทุนมนุษย์ในกงสีมักต้องเผชิญหน้ากับอุปสรรคทางอารมณ์
ค่านิยมที่ขัดแย้ง และช่องว่างทางวัยระหว่างสองเจเนอเรชัน:

- ไร้ความมุ่งมั่น & ไม่รักธุรกิจ: ถูกถูกบังคับให้รับตำแหน่งโดยที่ไม่มีหัวใจรัก
- ไม่รู้งานหนักเหมือนคนรุ่นแรก: ทายาทเติบโตมาในสภาพแวดล้อมที่สุขสบาย
- สร้างปัญหาและหย่อนวินัย: มาสาย ไม่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย
- ปมตำแหน่งเริ่มต้น: ควรเริ่มจากปฏิบัติการหรือกระโดดเป็นผู้จัดการทันที



กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพเครือข่าย (ตอนที่ 1)



1. ตั้งพี่เลี้ยงดูแล (Mentorship)

กำหนดผู้บริหารอาวุโสที่มีบารมีหรือ
มืออาชีพภายนอก ทำหน้าที่คอยชี้แนะ
และเป็นโค้ชส่วนตัวให้กับทายาท
โดยตรง



2. การดึงมีส่วนร่วมในแผน

เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้ร่วมจัดทำ
แผนการตลาด วางกลยุทธ์ และ
กำหนดทิศทางนวัตกรรมสินค้าเชิงรุก
ด้วยกัน



3. ประเมินทักษะสม่ำเสมอ

ทำการตรวจสอบช่องว่างทักษะ (Skill
Gap Analysis) อย่างเป็นกลาง เพื่อหา
แนวทางสนับสนุนการเรียนรู้ที่ใช้

กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพเครือข่าย (ตอนที่ 2)

👉 4. ส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการ

Intrapreneurship: สนับสนุนให้ทายาทลองสร้างธุรกิจย่อยใหม่ๆ ในเครือ หรือก่อตั้งกองทุนร่วมทุนภายในตระกูล (Family Venture Fund) เพื่อทดลองการบริหารความเสี่ยงด้วยตัวเองก่อนทำจริง

👉 5. งานชุมชนและการมีส่วนร่วมสภา

สร้างหัวใจแบบมีจริยธรรม: ดึงเครือข่ายเข้าร่วมงานด้านสิ่งแวดล้อม (CSR) ของบริษัท และเปิดพื้นที่ให้พวกเขาร่วมระดมสมองในสภาครอบครัวเพื่อเข้าใจสัมพันธ์องค์กร

SECTION 04

เส้นทาง ๗ ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมแก้ภัยพิบัติ

กระบวนการสร้างความพร้อมจากบ้านสู่คณะกรรมการบริษัทตามมาตรฐานสากล

เส้นทางการเรียนรู้และบ่มเพาะทายาทระยะยาว

1. รักและแนะแนวทาง

(LOVE & GUIDE)



สร้างความรัก ความอบอุ่น แนะนำคิด
บวก และเป็นโค้ชส่วนตัวเคารพการ
ตัดสินใจ

2. พ่อแม่เป็นแบบอย่าง

(ROLE MODEL)



แสดงให้เห็นถึงความเพียรพยายาม
ความรับผิดชอบ และการเป็นผู้นำที่ดีมี
จริยธรรม

3. คลุกคลีแบบไม่กดดัน

(EXPOSURE)



พาเข้าสัมผัสบรรยากาศธุรกิจตั้งแต่เด็ก
โดยไม่กดดันบังคับ สร้างความคุ้นเคยอย่าง
เป็นธรรมชาติ

| ขั้นตอนที่ ๔: เคารพทางเลือก & กฎการออกนอกบ้าน ๓-๕ ปี



การสร้าง "ความมั่นใจและอัตลักษณ์ของตนเอง"

ครอบครัวยุคใหม่ต้องยอมรับสิทธิในชีวิตของทายาท และสนับสนุน
กฎการทำงานข้างนอกเป็นพนักงานองค์กรชั้นนำ:

- 🏠 **ตั้งสมประสงค์:** ให้ทำงานนอกบริษัทครอบครัวอย่างน้อย 3-5 ปี
- 👥 **การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน:** ฝึกการ โดนดู โดนประเมินผลจริง
ภายนอก
- 🏠 **นำมุมมองใหม่กลับบ้าน:** เพิ่มพูนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์กลับมา
ใช้ในกงสี

| ขั้นตอนที่ ๕ & ๖: การบ่มเพาะจากบ้านและการพึ่งพาตนเอง

เริ่มต้นที่บ้าน (Start at Home)

สื่อสารมากกว่าการสั่งการ: การเตรียมความพร้อมทางยาที่ดี
ต้องเริ่มตั้งแต่ยังเด็ก สอดคล้องกับพันธกิจด้วยความเชิดชูชน
ไม่ใช่อำนาจบีบบังคับให้ลูกอีกัดจนเกลียดก่ง

บ่มเพาะการพึ่งพาตนเอง (Independence)

สร้างความเข้มแข็ง 4 มิติ: พึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจ (ไม่พึ่ง
เงินอย่างเดียว) คุณลักษณะอย่างดี ใฝ่รู้เข้าถึงข้อมูล
ข่าวสารรอบด้าน และเรียนรู้ตลอดชีวิต

| ขั้นตอนที่ ๘: การรับมือวิกฤตและความสับสน

การเตรียมพร้อมเพื่อป้องกัน ดีกว่าเผชิญเหตุ

ทายาทและพนักงานในตระกูลต้องเรียนรู้วิธีปรับใจและรับมือกับสถานะเสี่ยงเมื่อความขัดแย้งเชิงความรู้สึกปะทุขึ้นในบ้าน:

- 📌 วางแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan): เผชิญหน้าการสูญเสีย
- 💡 สมานสามัคคีเป็นอันหนึ่งเดียว: ยึดผลประโยชน์ร่วมตระกูลเป็นหลัก
- 🍃 ปรับใจบนขอบ: การนอบน้อมถ่อมตัวรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



SECTION 05

การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในทุนมนุษย์

สืบสานความรอบคอบ ความมัธยัสถ์ และการสร้างภูมิคุ้มกันใจให้กับพนักงานทุกคน

๓ แกนหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาคน



1. หลักการใช้เหตุผล

สอนทายาทและบุคลากรให้มี
วิจารณญาณในการประเมิน ตัดสินใจ
ด้วยความรอบคอบ ปราศจากความ
ลำเอียงส่วนบุคคล



2. หลักความพอประมาณ

การเข้าใจศักยภาพ จี๊ดจำกัด และ
ความสามารถที่แท้จริงของตนเองและ
องค์กร ไม่ทำธุรกิจเสี่ยงเกิน
งบประมาณงบสี



3. หลักการสร้างภูมิคุ้มกัน

รักษาสติ ความรับผิดชอบ และความ
มั่นคงเชิงคุณธรรม เพื่อรักษามรดก
ทรัพย์สินและชื่อเสียงตระกูลไปอีก
นับร้อยปี

คุณลักษณะของสถาบันครอบครัวที่พัฒนา HR ยอดเยี่ยม

- ✔ มุ่งเน้นความอยู่ดีมีสุข (Well-being): สมาชิกดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานและเครือญาติอย่างรอบด้าน
- ✔ ชื่นชมและให้เกียรติความสามารถ: สมาชิกชื่นชมและส่งเสริมทักษะเฉพาะด้านของคนในครอบครัวโดยไม่มีอคติ
- ✔ ค่านิยมหลักเด่นชัด (Core Values): การรักษากฎระเบียบและแนวคิดคติสอนใจจากรุ่นสู่รุ่นอย่างเหนียวแน่น
- ✔ ใช้เวลาคุณภาพร่วมกันอย่างจริงใจ: มีการปฏิสัมพันธ์เชิงบวกพูดคุยด้วยความประนีประนอม
- ✔ มองวิกฤตให้เป็นโอกาส: มองปัญหาการก้าวเป็นความท้าทายในการเรียนรู้สิ่งใหม่ร่วมกัน
- ✔ บทบาทที่ยืดหยุ่น: สมาชิกพร้อมปรับเปลี่ยนบทบาทช่วยเหลือหน้าที่ซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็ว

| บทสรุปและวาทะสอนใจเพื่อความยั่งยืน

“ ต้นไม้ตระกูลร้อยปีที่แผ่กิ่งก้านการคำไปทั่วโลก ไม่อาจเจริญงอกงามได้เลย หากรากฐานของลำต้นขาด
การพิทักษ์และพำรสอนคุณธรรม มิตรภาพ และความไว้วางใจให้แก่คนรุ่นต่อๆ ไปในบ้าน ”

— ผู้ช่วยศาสตราจารย์กวินพัทธ์ เลิศพงษ์มณี (อ.กวิน)

ช่วงเสวนาวิชาการและถาม-ตอบ

ยินดีแลกเปลี่ยนประเด็นการบ่มเพาะทายาท และกระบวนการกำกับดูแลทุนมนุษย์ในธุรกิจครอบครัวของท่าน



Kawinphat.le@ssru.ac.th



090 328 7936



| คำถามทบทวนและฝึกฝนท้ายบทเรียน

คำถามทบทวนเชิงปฏิบัติ	รายละเอียดและสิ่งที่ต้องพิจารณา	เป้าหมายวัดความสามารถที่คาดหวัง
1. โมเดลโครงสร้าง ๓ ห่วง	ทายาทของท่านมีความพร้อมครบทั้ง 3 มิติ (Owner, Business, Family) หรือยัง?	เข้าใจบทบาทที่หลากหลาย แยกหมวดแต่ละใบได้อย่างมีสติ
2. กฎการทำงานภายนอก 3-5 ปี	คุณมีส่วนในการเตรียมทักษะและช่วยแก้ปัญหา "อคติทายาท" ในบงกัได้อย่างไร?	สร้างความมั่นใจและให้ทายาทรู้จักระบบงานข้างนอกจริง
3. ปรัชญาพอเพียงใน HRD	จงอธิบายการใช้หลักความมีเหตุผลและสร้างภูมิคุ้มกันในการบ่มเพาะทุนมนุษย์ในบ้าน?	ทายาททำงานด้วยความระมัดระวัง รักษาชื่อเสียงร้อยปีตระกูล

เอกสารอ้างอิงและแหล่งสืบค้นวิชาการ

แหล่งข้อมูลอ้างอิงทางกลยุทธ์	คำอธิบายรายละเอียดผลงาน	รายละเอียดผู้จัดทำพจนานุกรม
เอกชัย อภิศักดิ์กุล (๒๕๖๑)	การบริหารธุรกิจครอบครัว: ศาสตร์และศิลป์ของความยั่งยืน.	บริษัททริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, กรุงเทพฯ.
Apisakkul, Akachai (2016)	Corporate Governance and Financial Performance of Family Business.	UTCC International Journal of Business and Economics.
Astrachan & McMillan (2003)	Conflict and Communication in the Family Business.	Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
KPMG Survey (2015)	European Family Business Barometer: Determined to Succeed.	KPMG International Cooperative (4th ed.).

IMAGE SOURCES & ATTRIBUTIONS



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/1947923640716837895_0

ภาพประกอบ: บรรยาการรอบครัวสภาพระกูลสากลและการวาง โครงสร้างการพัฒนาคน



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/67057608656548622_0

ภาพประกอบ: คนทำงานมีอาชีพภายนอกและทายาทรุ่นต่อไปสั่งสมวิถีการค้า



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/7743050333104595884_0

ภาพประกอบ: การสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปัญหาเชิงจิตวิทยาและการเจรจาสมานฉันท์



Thumbnail

3

http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/16821304107871945549_0

ภาพประกอบ: ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมบอร์ดกงสียามฝ่าฟันมรสุมวิกฤตภายนอก

IMAGE SOURCES



<https://www.arachasemployeenefits.ie/wp-content/uploads/2026/01/boardroom.png>

Source: www.arachasemployeenefits.ie



https://media.istockphoto.com/id/1350217421/photo/cropped-shot-of-a-diverse-group-of-businesspeople-arguing-during-a-meeting-in-the-boardroom.jpg?s=612x612&w=0&k=20&c=m_0zt_F4tnjLiva5_4V_ihmbAbWYhh9mNW2UCLe2iUI=

Source: www.istockphoto.com



<https://www.spencertom.com/wp-content/uploads/2024/06/Startup-Experience-A-Must-for-Every-Young-Professional.jpg>

Source: www.spencertom.com



https://images.stockcake.com/public/3/4/5/345dcf17-b142-449a-9b01-45730e99d950_medium/hands-together-strength-stockcake.jpg

Source: stockcake.com

FAMILY BUSINESS & LEGACY GOVERNANCE

บทที่ ๑๑ การบริหารความขัดแย้งและการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว

การออกแบบโครงสร้างการสับข้อพิพาทเชิงอารมณ์ และการจัดวางธรรมเนียมเพื่อการกำกับดูแลสถาบัน
ครอบครัวสากล



ผู้บรรยาย: ผศ.กวินพัทธ์ เลิศพงษ์มณี (อ.กวิน)

Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee
ที่ปรึกษาด้านพฤติกรรมองค์กรและธรรมาภิบาลธุรกิจ
สากล

SECTION 01

นิยามความขัดแย้งในบริบทตระกูล

ทำไมความขัดแย้งจึงเป็นพายุทอร์นาโดที่รุนแรงที่สุดในระบบธุรกิจสายเลือด

นิยามความขัดแย้ง (DEFINITIONS OF CONFLICT)

* 1. การปะทะและต่อต้านเชิงพฤติกรรม

Conflict: หมายถึงการปะทะ การต่อสู้ การไม่ลงรอยกันเมื่อสมาชิกทั้งสองฝ่ายไม่เพียงไม่ยอมปฏิบัติตามกันและกัน แต่ยังพยายามแสดงปฏิกิริยาต่อต้านเพื่อขัดขวางและรักษามุมมองของตนเองเอาไว้อย่างชัดเจน

๔ 2. ปฏิกิริยาต่างเป้าหมาย

ความต่างเชิงจิตวิทยา: ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กรที่มีความคิดเห็น ค่านิยม เป้าหมาย ตลอดจนกระบวนการทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จนเป็นเหตุให้สูญเสียสัมพันธภาพ



ความเห็นเชิงวิชาการจาก อ.กวิน

ในสถาบันกสนั้น "ความขัดแย้ง" ไม่ใช่แค่เรื่องของข้อมูลครับ แต่มันถูกเคลือบด้วย "ความน้อยเนื้อต่ำใจแต่อดีต" ที่สะสมมาตั้งแต่โตะกินข้าวในวัยเยาว์

ความขัดแย้งจากปัจจัยภายนอกและภายใน

☁ ปัจจัยภายนอก (External Factors)

วิกฤตเศรษฐกิจและการค้าปะทะ: เกิดจากสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ ขาดสภาพคล่อง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือการแข่งขันอันรุนแรงของตลาด บีบบังคับให้สมาชิกครอบครัวมีความเห็นขัดแย้งกันอย่างรุนแรงในการตัดสินใจเลือกทิศทางเพื่อความอยู่รอด

👤 ปัจจัยภายใน (Internal Factors)

ความเปราะบางของสองระบบขนาน: ปัญหาคุกคามจากการแย่งชิงสิทธิ์ส่งต่อ ผู้นำที่หวังอำนาจ และช่องว่างทางความคิดระหว่างเจเนอเรชัน ซึ่งเป็นตัวบล็อกไม่ให้ธุรกิจครอบครัวสามารถขยายตัวเชิงรุก หรือส่งมอบมรดกสู่คนรุ่นหลังได้

| ความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง: ครอบครัว VS ธุรกิจ

🏠 1. ระบบครอบครัว (Family System)

ความอ่อนไหวเชิงอารมณ์: ขับเคลื่อนด้วยอารมณ์ ความรู้สึก
ความรัก และความเท่าเทียม การแต่งงานและการเกิดเป็น
สมาชิกคือสิ่งถาวรที่คัดออกไม่ได้ ความขัดแย้งจึงต้องการ
"ความอบอุ่นและการประนีประนอม" ในสภาพครอบครัวเป็น
หลัก

💼 2. ระบบธุรกิจ (Business System)

เหตุผลและประสิทธิภาพเด่นชัด: ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย
ทางการค้า ความชัดเจน และผลงานเชิงตัวเลข
(Performance) ไม่มีพื้นที่สำหรับอารมณ์ส่วนตัว ความ
ขัดแย้งในระบบนี้จึงต้องถูกกำกับด้วยระบบคัดสรรและการ
ตัดสินใจตามเกณฑ์วิชาชีพ

SECTION 02

ผลกระทบและสาเหตุเชิงลึกของการขัดแย้ง

วิเคราะห์ความขัดแย้งเชิงบวก (สร้างสรรค์) ปะทะ ความ
ขัดแย้งเชิงลบ (ทำลายล้าง)

ผลลัพธ์ของความขัดแย้งเชิงบวกและเชิงลบ

💡 ๑) ความขัดแย้งเชิงบวก (Creative)

- ✔ เกิดการระบึกความคิดสร้างสรรค์และมุมมองใหม่
- ✔ สร้างความเข้าใจและสมานสามัคคีที่แน่นแฟ้นขึ้น
- ✔ ลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจแบบมองมุมเดียว
- ✔ นำไปสู่การค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาเชิงระบบ

💣 ๒) ความขัดแย้งเชิงลบ (Destructive)

- ✖ ทำลายความสัมพันธ์เชิงบวกและสายสัมพันธ์ในบ้าน
- ✖ สูญเสียเวลาและทรัพยากรการเงินโดยเปล่าประโยชน์
- ✖ สมาชิกมุ่งเน้นแต่ผลประโยชน์ตนเองเหนือโดยรวม
- ✖ เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดจิตสำนึกเป็นทีมเดียว

สาเหตุการขัดแย้ง: เป้าหมาย VS วิธีการ

๑ 1. ความขัดแย้งทางด้านเป้าหมาย

จุดมุ่งหมายที่ปะทะกัน: เกิดจากความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละเจเนอเรชัน หรือการที่มีเป้าหมายเดียวกันแต่ต้องแย่งชิงสิทธิ์แบบแข่งขันจนนำไปสู่ความขัดแย้งและการไม่ยอมประนีประนอมในผลประโยชน์สุดท้าย

๒ 2. ความขัดแย้งทางด้านวิธีการ

เป้าหมายเดียวกันแต่วิธีต่างกัน: สองฝ่ายยินดีทำเพื่อกงสีเหมือนกัน แต่ใช้วิธีปฏิบัติต่างกันอย่างสุดขั้ว เช่น ทายาทรุ่นใหม่ต้องการลงทุนนวัตกรรมดิจิทัล 100% ขณะที่คนรุ่นก่อตั้งยืนยันความปลอดภัยในระบบหน้าร้านแบบดั้งเดิม

๕ สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในกงสี

ปมความเลี้ยงเชิงระบบตามผลวิจัยปี ๒๕๖๑

ดัดแปลงจากหนังสือ "การบริหารธุรกิจครอบครัวศาสตร์และศิลป์ของความยั่งยืน" (เอกชัย อภิศักดิ์กุล) มีภัยคุกคามหลัก ๕ ข้อ:

> 1. การกำหนดทิศทางอนาคต: วิสัยทัศน์ของคนสองรุ่นที่ปะทะ

กัน

> 2. ขาดความสมดุล: ชั่งน้ำหนักความต้องการของธุรกิจกับบ้าน

ไม่ลงตัว

> 3. การสื่อสารเป็นลบ: การพูดคุยใช้อารมณ์เหนือกติกา ไร

ระเบียบสภา

> 4. การสืบทอดกิจการ: แย่งชิงบัลลังก์การนำ ทายาทไม่มีวินัย

สวมตำแหน่ง

> 5. ภาวะวิกฤตทางการเงิน: ขาดสภาพคล่องเชิงลึกและทะเลาะ



เรื่องบ้านผล

SECTION 03

กลยุทธ์การจัดและการรับมือข้อขัดแย้ง

ทำความเข้าใจ 5 วิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งตามกรอบ
มาตรฐานวิชาชีพในระบบบงส์

| กลยุทธ์หลัก ๔ ประการในการบริหารจัดการข้อพิพาท

1. พัฒนามุมมอง และเครื่องมือ

สร้างจรรยาบรรณ พันธกิจ และ
ธรรมนูญครอบครัว (Family
Charter) เพื่อเป็นกติกากลางในการ
ชี้นำสิทธิ์โดยสม่ำเสมอ

2. วางนโยบาย แต่งตั้ง

สร้างนโยบายที่ส่งเสริมการยอมรับ
ความสามารถ การตัดสินใจแบบ
กรรมการ เพื่อลดความรู้สึกรักลูก
ไม่เท่ากันในธุรกิจ

3. เชื่อมโยงช่องทาง เปิดใจ

ใช้เทคโนโลยีและการประชุม
สม่ำเสมอเป็นทางการในการ
รายงานข้อมูลทางการเงินที่
โปร่งใสเพื่อลดความระแวงของ
สมาชิก

4. ยึดระบบ ครอบครัวนำใจ

ให้ความสำคัญกับการรับฟังด้วย
ความรัก ความกตัญญู และความ
อ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อคลายความ
ตึงเครียดนอกเวลาการค้า

เปรียบเทียบ ๕ วิธีแก้ไขความขัดแย้งขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการจัดการ	คำอธิบายกระบวนการ	ผลกระทบยามนำมาใช้ในธุรกิจ ครอบครัว	เกณฑ์ความเหมาะสม
1. หลีกเลียง (Avoidance)	หลบหนีปัญหา ไม่ยอมรับฟัง ข้อเท็จจริง	แย่ที่สุด สะสมความแค้นและโทสะ ของคู่กรณี	ประเด็นไม่สำคัญ/ฉุกเฉินสั้น
2. ปรองดอง (Accommodation)	ยอมสละความต้องการตนเพื่อให้ อีกฝ่ายชนะ	สะสมความคับแค้นใจแฝง คุกคาม ระยะยาว	เมื่อตระหนักว่าเราเข้าใจผิดจริง
3. ประนีประนอม (Compromise)	ต่างฝ่ายต่างยอมลดสิทธิ์เพื่อเจอ ครึ่งทาง	คู่กรณีสูญเสียสิทธิ์บางส่วน ยอมรับ ได้สั้น	การแบ่งผลประโยชน์ด่วน จี๊ดจ๊าด
4. แข่งขัน (Competition)	บีบบังคับใช้อำนาจเพื่อเอาแพ้ ชนะเด็ดขาด	ทำลายล้างความสัมพันธ์กงสี รอ การแก้แค้น	ห้ามใช้เด็ดขาดในบ้านสายเลือด
5. ร่วมมือ (Collaboration)	หันหน้าหาวิธีที่ดีที่สุดเพื่อ ผลลัพธ์ร่วมกัน	ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงสุดใน การคุมกงสี	ทุกกรณีขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับ สัญญาร่วม

| ๕ แนวทางในการลดข้อขัดแย้งในระยะยาว

✓ 1. สร้างการมีส่วนร่วมสื่อสารเชิงบวก: สมาชิกมีเวทีพูดคุย

เปิดเผย ปลอดภัยซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอผ่าน

กระบวนการมีส่วนร่วม

✓ 2. พัฒนาความผูกพันทางอารมณ์: เรียนรู้ที่จะแยกแยะอารมณ์

ส่วนตัว ออกจากความรับผิดชอบในการบริหารงานประจำวัน

✓ 3. วางความคาดหวังร่วมกัน: สมาชิกสองรุ่นกำหนดกฎความ คาดหวังที่สมดุลและชัดเจน ไม่ตั้งเกณฑ์บีบบังคับจนลูกหลาน อึดอัด

✓ 4. บูรณาการพันธกิจส่วนกลาง: ปลุกฝังค่านิยม เป้าหมาย และ

คติเตือนใจจากผู้บุกเบิก เพื่อให้ทายาทรุ่นเยาว์ระลึกถึงภาพ

ใหญ่

✓ 5. ติดตั้งกลไกที่เป็นทางการ: มีธรรมเนียมครอบครัวยุคใหม่ จัดตั้ง

บอร์ดบริหาร สภาครอบครัว และสภาธุรกิจอย่างถูกหลักสากล

เพื่อใกล้เคียงพายุอารมณ์

SECTION 04

การกำกับดูแลธุรกิจรอบครัวตามมาตรฐานสากล

เปลี่ยนผ่านจาก "ระบบเจ้าแก่วมศูนย์" สู่ "ธรรมาภิบาล
ตระกูลบริหารระดับนานาชาติ"

นิยามและ ๗ เกณฑ์การออกแบบระบบกำกับดูแล

การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว: การวางแผนจัดระบบและสร้างกฎระเบียบที่ชัดเจน แยกทรัพย์สินส่วนตัวออกจากทรัพย์สินส่วนรวม จ้างมืออาชีพภายนอก และส่งเสริมความยืดหยุ่นในการสืบทอดตามมาตรฐาน ๗ ประการ:



1. ตั้งบณวิสัยทัศน์

การกำกับดูแลต้องทำอย่าง

มีเป้าหมาย อ้างอิง

เชื่อมโยงจากคุณค่าตระกูล



2. ทำแบบ วิวัฒนาการ

ค่อยเป็นค่อยไป ไม่ใช่การ

ปฏิบัติเพื่อลดแรงเสียด

ทานในกงสี



3. ทำให้ง่ายเข้าไป

ระบบงานต้องกะทัดรัด

ตรวจสอบง่าย และไม่

ซับซ้อนเกินจำเป็น



4. ทำให้เหมาะสม

ยืดหยุ่นและสะท้อนความ

ต้องการตามธรรมชาติของ

ตระกูลคุณ

หลักเกณฑ์กำกับดูแลที่เกื้อหนุนสมดุลเชิงรุก

การออกแบบกลไกเชื่อมโยงที่ปราศจากข้อขัดแย้ง

แกนหลักของการกำกับดูแลกิจการที่ดีคือการ "แยกบทบาทอย่างเด็ดขาด" ระหว่างความเป็นเจ้าของ ผู้บริหาร และสถาบันครอบครัว:

- ✓ 5. กระทำร่วมกัน (Participation): ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกแบบกติกาธรรมเนียม
- ✓ 6. ทำอย่างต่อเนื่อง (Commitment): ผู้ก่อตั้งทุ่มเทและอุทิศตนรักษากฎงสีสม่ำเสมอ
- ✓ 7. มีความยืดหยุ่น (Flexibility): ปรับเปลี่ยนตามมาตรฐานธุรกิจและการค้ายุคใหม่



เส้นทางโครงสร้างกลไกการสยบความขัดแย้งในกงสี

1. ระดับครอบครัว (FAMILY DISCUSSIONS)



การจัดตั้ง "ที่ประชุมครอบครัว" (Family Assembly) และ "สภาครอบครัว" (Family Council) เพื่อสมานสามัคคีและจัดสรรสวัสดิการอย่างโปร่งใส

2. ระดับกลยุทธ์ธุรกิจ (BUSINESS COUNCIL)



แต่งตั้ง "สภาธุรกิจ" นำผู้เชี่ยวชาญนอก
ร่วมวางนโยบาย และ "บอร์ดบริหาร" (Board of Directors) คุมเป้าหมายทาง
ยุทธศาสตร์สูงสุด

3. ระดับกรรมการกงสี (HOLDING & GOVERNANCE)



แยกสิทธิ์ถือครองผ่าน "บริษัทโฮลดิ้ง
กงสี" (Holding Company) และบริษัท
จัดการสินทรัพย์ คุมพอร์ตปั้นผลไม่ให้
รั่วไหล

ตารางจำแนกบทบาทและขอบเขตอำนาจหน้าที่ในกงสี

โครงสร้างส่วนงาน	ผู้ประกอบการและสัดส่วน ผู้เข้าร่วม	บทบาทหน้าที่หลัก	ผู้แต่งตั้ง/กระบวนการเข้าสู่ ตำแหน่ง
ที่ประชุมครอบครัว	สมาชิกทุกคนที่บรรลุนิติภาวะ	ประชุมปีละ 1 ครั้ง เพื่อกระชับสัมพันธ์ ค่านิยม	ตามความสัมพันธ์ทางสายเลือด ตระกูล
สภาครอบครัว	ตัวแทนที่เลือกมาจากเครือ ญาติ	จัดสวัสดิการ ทุนการศึกษา เคลียร์ข้อ พิพาทในบ้าน	เลือกตั้งโดยที่ประชุมครอบครัว
สภาธุรกิจ	บอร์ดตระกูลร่วมกับที่ปรึกษา นอก	กำกับเป้าหมายการลงทุนภาพใหญ่ วางแผนสืบทอด	แต่งตั้งโดยสภาครอบครัวอย่างมี เกณฑ์
กรรมการบริษัท (BOD)	กรรมการอิสระภายนอกและ คนในแก๊ง	ร่างนโยบาย บรรษัทภิบาล อนุมัติแผนกล ยุทธ์สำคัญ	เลือกโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น / สภาธุรกิจ
กรรมการบริหาร (Executive)	ผู้บริหารระดับสูงและซีอีโอ (CEO)	ควบคุมทิศทางประสิทธิภาพการ ดำเนินงานประจำวัน	คัดเลือกแต่งตั้งโดยกรรมการ บริษัท

| ผลประโยชน์ทับซ้อน ๓ ระดับในสถาบันกงสี



ภัยคุกคามทางอารมณ์และสิทธิ์ครอบครอง

ผลประโยชน์ทับซ้อนในกงสีจะกระจายความร้าวฉานไปสู่ระดับอื่นอย่างรวดเร็ว
บนทอนสัมพันธ์ภาพคนในสายเลือดตรง:

- ♥ ระดับที่ ๑ : ผลประโยชน์ทางครอบครัว (Family): ความเท่าเทียม ความเป็น
ลูกรัก หรือการสืบทอดสมาชิกบางคนที่ไม่รู้การงานหนัก
- 👛 ระดับที่ ๒ : ผลประโยชน์ทางธุรกิจ (Business): ผลตอบแทน ยศตำแหน่ง เงิน
รางวัล และสิทธิ์เคาะการลงทุนเชิงรุก
- 🔑 ระดับที่ ๓ : ความเป็นเจ้าของ (Ownership): สัดส่วนปันผล การมีสิทธิ์ออก
เสียงโหวต และราคาประเมินหุ้นครอบครัวเมื่อต้องการโอนย้าย

กฎเหล็กขจัดผลประโยชน์ทับซ้อน (ตอนที่ ๑)

1. แยกบัญชี ครอบครัวออกจาก บริษัท

ห้ามโยกย้ายเงินงบบริษัทมาจ่ายค่าน้ำ ค่าไฟ รถส่วนตัว หรือค่าเล่าเรียนทายาทโดยไม่ผ่านมติโหวตอย่างโปร่งใส

2. การเข้าทำงาน ตามเกณฑ์ ความสามารถ

ทายาทต้องจบปริญญาในศาสตร์ที่ใช่ และผ่านการทำงานเป็นพนักงานภายนอกอย่างน้อย 3-5 ปีก่อนเข้ามาสมัครงาน

3. นโยบายจัดสรร ปันผลคงที่

กำหนดสัดส่วนร้อยละของกำไร สะสมชัดเจนในการจ่ายปันผล เพื่อให้ทุกคนมองภาพตรงกัน และพยุงกระแสเงินสดไว้เพื่อการเติบโต

4. วางเกณฑ์การทำ รายการทับซ้อน

สมาชิกครอบครัวที่ต้องการเป็นซัพพลายเออร์ส่งของให้บริษัท ต้องเปิดเผยข้อมูลและแข่งขันราคากลางกับภายนอกอย่างโปร่งใส

| กฎเหล็กขจัดผลประโยชน์ทับซ้อน (ตอนที่ ๒)

🔍 5. สูตรการประเมินราคาหุ้นกลาง
กำหนดสูตรมูลค่าราคาหุ้นตระกูลไว้
ในธรรมนูญ เพื่อป้องกันสมาชิกรู้สึก
โดนเอาเปรียบเมื่อต้องการขายหุ้น
ให้กองกลางงง

🛡 6. จัดตั้งคณะกรรมการใกล้เคียง
สถาปนากลุ่มผู้ใกล้เคียงคนกลางที่มี
วิจรรย์สาคร เพื่อเป็นตัวพิทักษ์
การประสานความสงบสุขในที่
ประชุมบอร์ดง

🔧 7. ใช้ระบบโสดตั้งกำกับสิทธิ์
รวบรวมทรัพย์สินกลาง ตราสินค้า
และสูตรความลับบริษัทไว้ที่บริษัทโ
สดตั้ง ป้องกันสมาชิกกระบังการใช้
ประโยชน์เชิงเดี่ยว



คำแนะนำหลักจาก อ.กวิน

กฎเกณฑ์เหล่านี้ควรถูกร่างและลงลายมือชื่อพยานทุกคนในครอบครัวตั้งแต่วัยที่ตระกูลยังรักสามัคคีกันได้อยู่ครับ อย่ารอรอยร้าวเกิดขึ้นก่อนจึงลงมือ
ร่าง!

| คติพจน์สอนใจการพิทักษ์สัมพันธ์ตระกูลร้อยปี

// "อาณาจักรตระกูลร้อยปีที่ขยายขอบเขตการค้าไปทั่วหล้า ไม่อาจพังทลายได้เลยจากศึกภายนอกหน้าร้าน
แต่จะล่มสลายลงในพริบตา หากขาดกระบวนการกำกับดูแล การร่วมใจประนีประนอม และสภา
ครอบครัวที่มีธรรมะในใจสว่างไสวคอยปกป้อง"

— ผู้ช่วยศาสตราจารย์กวิณพัทธ์ เลิศพวงขันธ์ (อ.กวิณ)

QUESTIONS & ANSWERS

เสวนาวิชาการช่วงถาม-ตอบ

ยินดีแลกเปลี่ยนประเด็นการร่างธรรมนูญครอบครัว และกลยุทธ์การจัดผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างยั่งยืนในกลไกของท่าน



Kadswinphat.le@ssru.ac.th



090 328 7936

เอกสารอ้างอิงและแหล่งสืบค้นกลยุทธวิชาการ

แหล่งอ้างอิงทาง วิชาการ	คำอธิบายรายละเอียดผลงานการศึกษา	ผู้จัดพิมพ์ / ข้อมูลติดต่อสืบค้นเพิ่มเติม
เอกชัย อภิศักดิ์กุล (๒๕๖๑)	การบริหารธุรกิจครอบครัว: ศาสตร์และศิลป์ของความยั่งยืน.	บริษัททริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, กรุงเทพฯ.
Sorenson, R. L. (1999)	Conflict Management Strategies in Family Businesses.	Family Business Review, 12(4), 325-340.
Ward, J. L. (2011)	Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continued Growth.	Palgrave Macmillan, New York.

| IMAGE SOURCES & ATTRIBUTIONS



Thumbnail

http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/5459557601846280426_0

ภาพประกอบ: บรรยากาศการปะทะและความขัดแย้งของทนายทในการประชุมบอร์ดธุรกิจครอบครัว



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/5459557601846280426_2

ภาพประกอบ: ห้องประชุมสัมมนาระดับผู้บริหารระดับสูงสำหรับการวางระบบกำกับดูแลบรรษัทภิบาล