

Chapter 6: Communication in Family Business

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

สารจากอาจารย์กวินพัทธ์ (A. KAWIN)



การประสานรอยต่อระหว่างเจเนอเรชัน

สวัสดีนักศึกษาทุกท่านครับ ใน **บทที่ ๖ การสื่อสารในธุรกิจ
ครอบครัว** เราจะเจาะลึกถึงหัวใจของการส่งสารและรับสาร
เพราะความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างรุ่นคือชนวนระเบิด
สำคัญที่ล้มพังงสัพันล้านได้ในชั่วข้ามคืนครับ

ส่วนที่ ๑: ความสำคัญและนิยามการสื่อสาร

รากฐานจิตวิทยาและวิทยาศาสตร์ของการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างบรรทัดฐานร่วมกันของสังคม

นิยามและความหมายของการสื่อสาร

มิตการส่งผ่านข้อมูลชักจูงใจ

กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูลจากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยมี
 วัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้ผู้รับเกิดปฏิกิริยาตอบสนอง
 กลับมาตามเป้าหมาย
หัวใจสำคัญ: ผลลัพธ์และปฏิกิริยาตอบสนอง (Response)
 จะต้องเป็นไปตามที่ผู้ส่งสารคาดหวังไว้

มิตการถ่ายทอดเพื่อเข้าใจร่วมกัน

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

ความสำคัญของการสื่อสารเชิงลึก

การปฏิบัติงานของมืออาชีพ

การสื่อสารเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานสำหรับทุกสาขาอาชีพในการประสานงาน วางแผนนโยบาย และขับเคลื่อนภารกิจองค์กร

หากปราศจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ระบบโครงสร้างการทำงานสาถนกลย่อมเกิดปัญหาและหยุดชะงักลงทันที

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

การสื่อสารทางเดียวและสองทางในงต

การสื่อสารทางเดียว (One-Way)

การส่งสารจากผู้บอกเบิกไปยังสมาชิกโดยไม่มีช่องทาง
ตอบรับกลับโดยทันที เช่น ประกาศคำสั่งเด็ดขาดของ
ประธานงต

ความเสี่ยง: ข้อมูลอาจบิดเบือน ลูกหลานไม่กล้าเห็นแย้ง
เกิดความตึงเครียดสะสมภายใต้โครงสร้างอำนาจ

การสื่อสารสองทาง (Two-Way)

การสื่อสารแบบตอบสนองแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
ทันที เช่น บรรยาการการประชุมสภาครอบครัว 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
บุกรบ
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
ระบบกงสีดั้งเดิม

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 กลไกเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับในแผนสืบทอดธุรกิจกรอบครัวระดับโลก

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการสื่อสาร



A. Kawin วุฒิชัยนันท์

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

๖ เครื่องมือสื่อสารของตระกูลระดับโลก

เครื่องมือระบบบริหาร	คำอธิบายแนวทางและผลลัพธ์ในการประยุกต์ใช้เพื่อความมั่นคง
1. การประชุมครอบครัว (Family Meeting)	จัดระเบียบตารางแลกเปลี่ยนปัญหา สารทุกข์สุกดิบ และหลีกเลี่ยงวาระธุรกิจเพื่อสานสายใยรัก
2. การประชุมผู้ถือหุ้นงตี่	จัดกิจกรรมรายงานผลประกอบการ เงินส่วนงตี่ และแผนงานเชิงกลยุทธ์ตามโครงสร้างสิทธิ์โหวต
3. สารประจำปีและการตรวจสอบการเงิน	การจัดทำเอกสารและรายงานทางการเงินที่ผ่านการสอบบัญชีโปรงใส ปราศจากการซ่อนงบชุกซ่อนมรดก
4. จดหมายจดหมายข่าวและพอร์ทัล	จดหมายข่าวภายในหรือระบบครอบครัวเสมือน (Family Portal) เพื่อส่งข่าวสารทายาทต่างแดน
5. สารสารผู้บริหารตามวาระ	สารจากประธานบริหารระดับสูงงตี่ 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.



· ฅั ุ หั Yໄໝ Yໄໝໄໝ 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)