

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. ฤทธิ ฤทธิ ฤทธิ ฤทธิ A.
Kawin

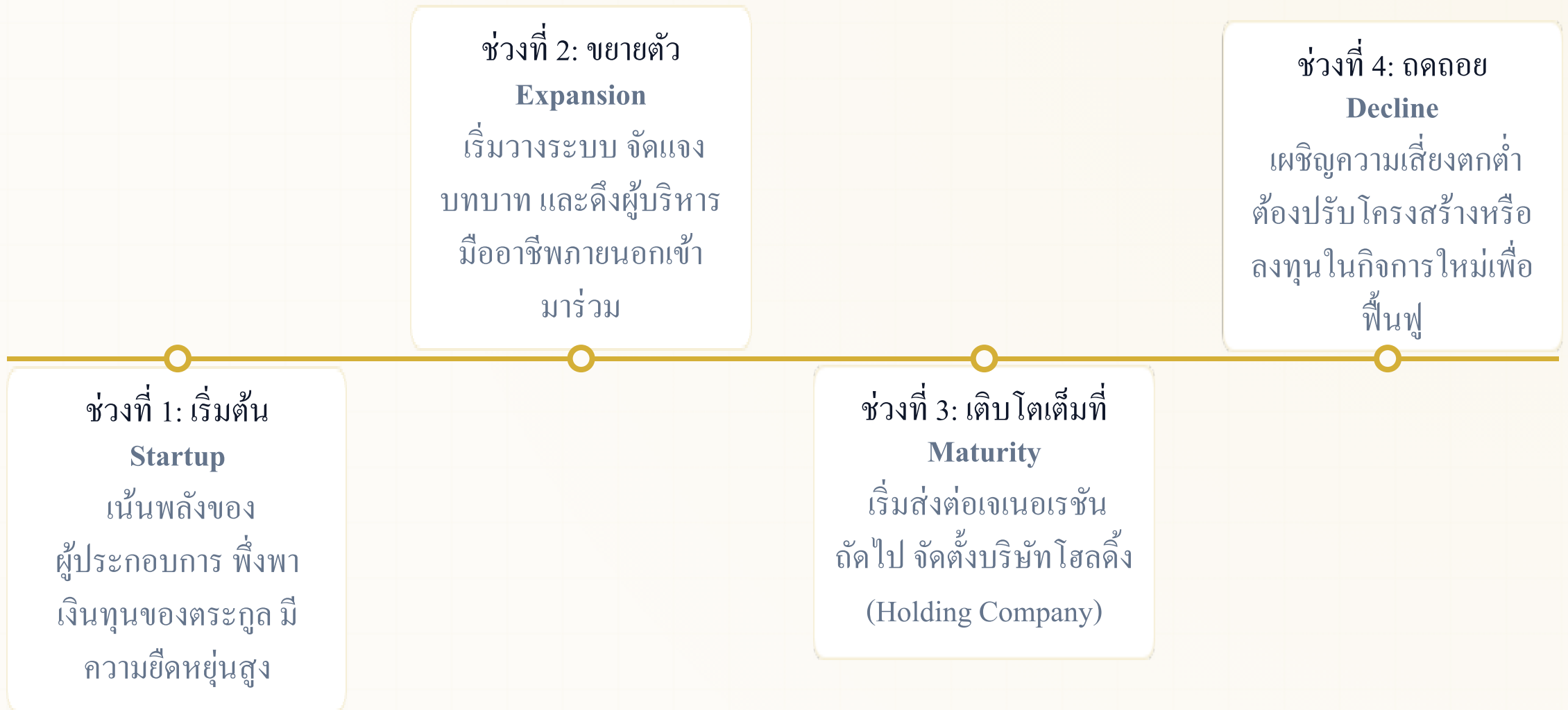
การก้าวข้าม "ความเสี่ยงของกังสีรุ่นที่ ๓"

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)

บทบาทเงินทุนครอบครัว

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

ความยืดหยุ่นเชิงพฤติกรรม

โครงสร้างองค์กรช่วงนี้ยังไม่มี ความซับซ้อน การสื่อสาร และการตัดสินใจทำได้ อย่างรวดเร็วและเป็นกันเอง มีความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) ระดับสูงมาก พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสถานะตลาดกะทันหัน

ช่วงที่ ๒: การขยายตัวเชิงระบบ (EXPANSION)



A. Kavin วัฒนวิทย์ศิริพันธุ์

การปรับโครงสร้างจากภายในสู่สากล

เมื่อธุรกิจขยายขอบเขตและเติบโตยิ่งขึ้น สมาชิกครอบครัววงศ์จะเริ่มได้รับ มอบหมายบทบาทหน้าที่และภารกิจที่ชัดเจนขึ้น เป็นทางการ (Formalization)

ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อนี้ ควรร่างนโยบายดึงดูดบุคคลภายนอก และผู้บริหารมืออาชีพ (Non-Family Professionals) เข้ามาพ่อน แรงงานสำคัญเพื่อลดภาระตระกูล



ช่วงที่ ๓: เติบโตเต็มที่และมั่นคง (MATURITY)



การส่งต่อทายาท

เป็นช่วงที่ผู้บุกเบิกจะเริ่มทยอยส่งผ่านอำนาจและการทำงานไปยังรุ่นลูก รุ่นหลาน หรือทายาทเจเนอเรชันถัดไปอย่างเป็นระบบ



การควบคุมทิศทาง

แม้จะส่งต่ออำนาจการบริหารงานวันต่อวัน แต่ผู้ก่อตั้งหรือผู้ถือหุ้นใหญ่ยังคงรักษาอิทธิพลในการกำหนดนโยบายสำคัญระดับ纲絲หลักไว้



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 เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการของรัฐได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

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: ผู้จัดการแผนกหรือทายาทระดับล่างสามารถแก้ปัญหาแทนได้ทันที	เสี่ยงต่อการสูญเสียการควบคุม: หากกระจายอำนาจออกไปมากเกินไปจนทิศทางของแต่ละฝ่ายสะเปะสะปะ
เพิ่มความกระตือรือร้น: ชูใจให้ผู้บริหารภายนอกรู้สึกมีเกียรติยศและมีส่วนร่วมในองค์กร	อาจสร้างข้ออำนาจย่อย: หรือความขัดแย้งและแบ่งพรรคแบ่งพวกระหว่างสายเลือดกับพนักงานทั่วไป

เป้าหมายสูงสุดของการจัดอำนาจ

2

เป้าหมายแกนกลางที่สอดคล้องกัน



A. Kawin จี ฐ
บริษัท

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
พัฒนาองค์กรครบถ้วนให้แข็งแรงยั่งยืน

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 อัษฎิพัทธ์ ยี่ · ยี่

- ✓ การบังคับบัญชาแบบปริมิต: สายงานบังคับบัญชายาว มีการแบ่งอำนาจและตำแหน่งงานที่ละเอียดซับซ้อน เหมาะสำหรับองค์กรขนาดใหญ่
- ✓ ข้อดีด้านระบบควบคุมที่ดีเยี่ยม: ผู้บริหารย่อยแต่ละคนมีลูกน้องในความดูแลน้อย ทำให้สามารถติดตามพฤติกรรมพนักงานอย่างใกล้ชิด
- ✓ แผนผังความก้าวหน้าที่เป็นระบบ: ทายาทตระกูลงศ์มีโอกาสรื่นรู้งานผ่านการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นสายอาชีพชัดเจน
- ✓ ความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์: เหมาะสำหรับธุรกิจดั้งเดิมที่มีความซับซ้อนสูง และไม่ต้องการให้โครงสร้างพังทลายง่าย

เจาะลึกโครงสร้างองค์กรแบบราบ

- ★ ลดกำแพงสายบังคับบัญชา: พนักงานระดับล่างเข้าถึงและพูดคุยปรึกษากับผู้บริหารระดับสูงงงสีได้โดยตรง 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: เสริมสร้างความน่าเชื่อถือและการจรรโลงศักดิ์ของพนักงานและลูกค้า
๓. ความโปร่งใสมีมืออาชีพ: ปรับตัวสู่ระบบบริหารจัดการแบบสากล ทำให้องค์กรคงอยู่รอดได้ยืนยาว

↓ ปัจจัยพึงระมัดระวัง

๑. ความเสี่ยงถูกเทคโอเวอร์: สัดส่วนความเป็นเจ้าของลดลงจากการกระจายหุ้นสู่ภายนอก
๒. การควบคุมจากรัฐบาล: ต้องเปิดเผยข้อมูลและปฏิบัติตามเกณฑ์ของ สำนักงาน ก.ล.ต. ตลอดเวลา
๓. ขาดความยืดหยุ่นดั้งเดิม: ไม่สามารถตัดสินใจเดี่ยวแบบงัดข้อก่อนเก่า 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 A. 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

600 × 400

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