

## 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

**สถิติที่ดีเดิม:** 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:** ไร้อารการกระจายอำนาจ เข้าไปตัดสินใจในทุกขั้นตอนเล็กน้อย จนพนักงานมีอดีตเสียขวัญและกำลังใจ
- 4. \* **เมินเฉยพัฒนาทุนมนุษย์:** ละเลยการจัดการส่งเสริมทักษะ และสวัสดิการของพนักงาน มองการจัดเทรนนิ่งเป็นต้นทุนสูญเปล่า
- 5. **พัฒนาเลือกที่รักมักที่ชัง:** มุ่งประคบประหงมเฉพาะคนสนิทหรือญาติใกล้ชิด และทอดทิ้งพนักงานระดับปฏิบัติการ



## SECTION 02

### ๓ เสาหลักสู่ความเป็นมืออาชีพเชิงระบบ

เจาะลึก 3 แกนหลัก: กระบวนการที่เป็นทางการ การกำกับดูแล และโครงสร้างทักษะแห่งความยั่งยืน

## ๓ เสาหลักของการจัดระเบียบโครงสร้างงส



### 1. กระบวนการ (Processes)

สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็น  
ลายลักษณ์อักษร วางนโยบายอย่าง  
ชัดเจน เพื่อลดความคลุมเครือและเพิ่ม  
ประสิทธิภาพการทำงาน



### 2. การกำกับดูแล (Governance)

ยกระดับระบบบรรษัทภิบาล แต่งตั้ง  
คณะกรรมการอิสระภายนอกมาร่วม  
ตรวจสอบ ถ่วงดุลอำนาจ และรักษา  
ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย



### 3. ทักษะ (Skills)

ค้นหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้ง  
คนนอกและคนในอย่างเท่าเทียม พร้อม  
ออกแบบระบบผลตอบแทนที่เน้นผลงาน  
(Performance-driven)

## เสาหลักที่ ๑: ยกระดับกระบวนการ (PROCESSES)

### ปัญหาในรุ่นผู้ก่อตั้ง

ไวกติกากลาง: ธุรกิจครอบครัวยุคแรกเริ่มส่วนใหญ่มีลักษณะระบบงานทางการ 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)

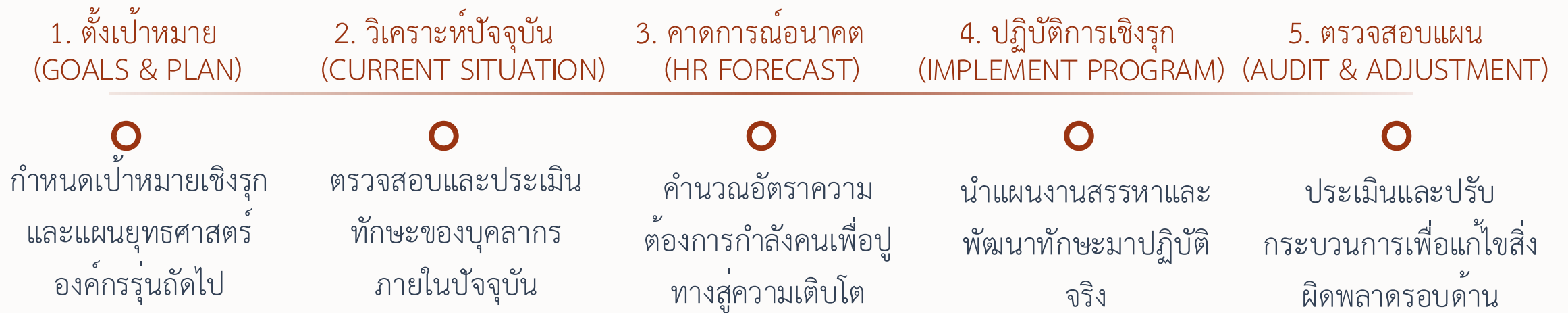
ปัญหารักษาหน้าสไตล์เอเชีย: ครอบครัวเอเชียมักถือคติ "รักษาสายเลือด" (Blood-Ties) และ "การรักษาหน้า" (Saving Face) มากกว่าเป้าหมายทางเศรษฐกิจ บ่อยครั้งยินดีที่จะปิดบังความผิดพลาดหรือหลบตาข้างหนึ่งให้กับคนในวงสีที่ไร้ความสามารถ

## SECTION 04

### การทรานส์ฟอร์มองค์กรสู่ระบบมืออาชีพ

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:** ท่านธนินท์จะเป็นผู้ทาบถามและชักชวนคนเก่งเข้าสู่องค์กรล่วงหน้าก่อนจะเปิดตลาดใหม่เสมอ
- **หลักการกระจายอำนาจ:** เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้ลองทำโครงการจริงโดยรับผิดชอบผลการดำเนินงานด้วยตนเอง



# | ประชญา "๓ สิ่ง" ที่คนเก่งยุคใหม่แสวงหา



การตอบโจทย์ความเก่งอย่างชาญฉลาด

เมื่อธุรกิจงสีก้าวเข้าสู่เวทีการแข่งขันที่รุนแรง การดึงคนนอกเข้ามาร่วมงานจะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อตระกูลเข้าใจ "สิ่งที่คนเก่งต้องการอย่างแท้จริง" ดังที่ท่านธนินท์ถอดบทเรียนไว้ 3 ประการ:

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

# | ปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจ (ตอนที่ 1)



## 1. วิสัยทัศน์ที่คู่ควร (Vision)

**เข็มทิศเชิงบวก:** คนเก่งระดับหัวกะทิจะไม่ทำงานให้กับธุรกิจที่มีเป้าหมายคลุมเครือ องค์กรต้องมีเป้าหมายระยะยาวที่สามารถท้าทายสติปัญญาและสร้างความรู้สึกรมีความหมายกับอาชีพการงาน



## 2. กระบวนการทำงานเป็นทีม

**หมดยุคสังการฝ่ายเดียว:** สนับสนุนความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม สมาชิกครอบครัวต้องปฏิบัติตามมาตรฐานงานเดียวกัน ยอมรับและฟังพาทักษะของมืออาชีพอย่างจริงใจ

## | 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



คำทักทายจาก อ.กวิน

อย่าลืมนำความรู้จากบทเรียนนี้ไปประยุกต์ควบคู่กับเรื่อง

"บทที่ ๒ วัฒนธรรมและค่านิยมครอบครัว"

เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมการปฏิเสธการแทรกซ้อนคนนอกในเชิงจิตวิทยาด่วนๆครับ!

## | เอกสารอ้างอิงและแหล่งสืบค้นประเด็นกลยุทธ์



[http://googleusercontent.com/image\\_collection/image\\_retrieval/14090995698432777952\\_0](http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/14090995698432777952_0)

ภาพประกอบ: บรรยากาศการประชุมสภาครอบครัวและการกำกับดูแลอย่างสุจริตมีเกียรติยศ

---



[http://googleusercontent.com/image\\_collection/image\\_retrieval/6117802586349924836\\_0](http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/6117802586349924836_0)

ภาพประกอบ: อาคารสำนักงานใหญ่ เครือเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อการศึกษาพัฒนาคนเก่ง

---

## IMAGE SOURCES

Thumbnail for <https://www.fourseasons.com.cy/Resources/PagelImages/Thumb/1200x600/E.boardroom1.jpg>  
[www.fourseasons.com.cy](https://www.fourseasons.com.cy) Source: [www.fourseasons.com.cy](https://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://fsliyu.en.made-in-china.com)

---



<https://www.cpgroupglobal.com/storage/home/img2.webp>  
Source: [www.cpgroupglobal.com](https://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](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](https://www.fourseasons.com) Source: [www.fourseasons.com](https://www.fourseasons.com)