

## 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  
ข้อตกลงในสภาตระกูลและธรรมเนียม  
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 ไม่เอินเอียง

SECTION 03

## ความท้าทายเชิงพฤติกรรมและปัญหาอดีตในตัวผู้สืบทอด

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: การเตรียมความพร้อมทางที่ดี  
ต้องเริ่มตั้งแต่ยังเด็ก สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย  
ไม่ใช่อำนาจบีบบังคับให้ลูกอึดอัดจนเกลียดกลัว

### บ่มเพาะการพึ่งพาตนเอง (Independence)

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

## | ขั้นตอนที่ ๘: การรับมือวิกฤตและความล้มเหลว

### การเตรียมพร้อมเพื่อป้องกัน ดีกว่าเผชิญพายุ

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](http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/1947923640716837895_0)

ภาพประกอบ: บรรยาการรอบครัวสภาพระกูลสากลและการวาง โครงสร้างการพัฒนาคน

---



[http://googleusercontent.com/image\\_collection/image\\_retrieval/67057608656548622\\_0](http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/67057608656548622_0)

ภาพประกอบ: คนทำงานมีอาชีพภายนอกและทายาทรุ่นต่อไปสั่งสมวิธีการค้า

---



[http://googleusercontent.com/image\\_collection/image\\_retrieval/7743050333104595884\\_0](http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/7743050333104595884_0)

ภาพประกอบ: การสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปัญหาเชิงจิตวิทยาและการเจรจาสมานฉันท์

---



Thumbnail

3

[http://googleusercontent.com/image\\_collection/image\\_retrieval/16821304107871945549\\_0](http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/16821304107871945549_0)

ภาพประกอบ: ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมบอร์ดกงสียามฝ่าฟันมรสุมวิกฤตภายนอก

---

# IMAGE SOURCES



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

Source: [www.arachasemployeebenefits.ie](https://www.arachasemployeebenefits.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=](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.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://www.spencertom.com)

---



[https://images.stockcake.com/public/3/4/5/345dcf17-b142-449a-9b01-45730e99d950\\_medium/hands-together-strength-stockcake.jpg](https://images.stockcake.com/public/3/4/5/345dcf17-b142-449a-9b01-45730e99d950_medium/hands-together-strength-stockcake.jpg)

Source: [stockcake.com](https://stockcake.com)