

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: สองฝ่ายยินดีทำเพื่องส์เหมือนกัน 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 ประการในการจัดซื้อฟิฟาท



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	แย่ที่สุดสะสมความแค้นและโทสะ ของคู่กรณี	ประเด็นไม่สำคัญ/ฉุกเฉินสั้น
2. ปรองดอง (Accommodation)	ยอมสละความต้องการตนเพื่อให้ อีกฝ่ายชนะ	สะสมความคับแค้นใจแฝง คุกคาม ระยะยาว	เมื่อตระหนักว่าเราเข้าใจผิดจริง
3. ประนีประนอม (Compromise)	ต่างฝ่ายต่างยอมลดสิทธิ์เพื่อเจอ ครึ่งทาง	คู่กรณีสูญเสียสิทธิ์บางส่วน ยอมรับ ได้สั้น	การแบ่งผลประโยชน์ด่วน จี๊ดจ๊ากัด
4. แข่งขัน (Competition)	บีบบังคับใช้อำนาจเพื่อเอาแพ้ ชนะเด็ดขาด	ทำลายล้างความสัมพันธ์กงสี รอ การแก้แค้น	ห้ามใช้เด็ดขาดในบ้านสายเลือด
5. ร่วมมือ (Collaboration)	หันหน้าหาวิธีที่ดีที่สุดเพื่อ ผลลัพธ์ร่วมกัน	ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงสุดใน การคุมกงสี	ทุกกรณีขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับ สัญญาาร่วม

| 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: มีธรรมเนียมครอบครัวยุค 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
ปฏิวัติเพื่อลดแรงเสียด
ทานในกงสี

3. ทำให้ง่ายเข้าใจ

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) กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์สูงสุด

3. ระดับกรรมการกงสี (HOLDING & GOVERNANCE)



แยกสิทธิ์ถือครองผ่าน "บริษัทโฮลดิ้ง
กงสี" (Holding Company) และบริษัท
จัดการสินทรัพย์ คุ่มพอร์ตปันผลไม่ให้
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



ภัยคุกคามทางอารมณ์และสิทธิครอบครอง

ผลประโยชน์ทับซ้อนในกงสีจะกระจายความร้าวฉานไปสู่ระดับอื่นอย่างรวดเร็ว
บนทอนสัมพันธ์ภาพคนในสายเลือดตรง:

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

กฎเหล็กขจัดผลประโยชน์ทับซ้อน (ตอนที่ ๑)

1. แยกบัญชี ครอบครัวออกจาก บริษัท

ห้ามโยกย้ายเงินงบบริษัทจ่ายค่า
น้ำ ค่าไฟ รถส่วนตัว หรือ
ค่าเล่าเรียนทายาทโดยไม่ผ่าน
มติโหวตอย่างโปร่งใส

2. การเข้าทำงาน ตามเกณฑ์ ความสามารถ

ทายาทต้องจบปริญญาใน
ศาสตร์ที่ใช้ และผ่านการ
ทำงานเป็นพนักงานภายนอก
องค์กรอย่างน้อย 3-5 ปีก่อน
เข้ามาสมัครงาน

3. นโยบายจัดสรร ปันผลคงที่

กำหนดสัดส่วนร้อยละของกำไร
สะสมชัดเจนในการจ่ายปันผล
เพื่อให้ทุกคนมองภาพตรงกัน
และพยุงกระแสเงินสดไว้เพื่อการ
เติบโต

4. วางเกณฑ์การทำ รายการทับซ้อน

สมาชิกครอบครัวที่ต้องการ
เป็นซัพพลายเออร์ส่งของให้
บริษัท ต้องเปิดเผยข้อมูล
และแข่งขันราคากลางกับ
ภายนอกอย่างโปร่งใส

| กฎเหล็กขจัดผลประโยชน์ทับซ้อน (ตอนที่ ๒)

 5. สูตรการประเมินราคาหุ้นกลาง
กำหนดสูตรมูลค่าราคาหุ้นตระกูลไว้
ในธรรมนูญ เพื่อป้องกันสมาชิกธุรกิจ
โดนเอาเปรียบเมื่อต้องการขายหุ้น
ให้กองกลางงง

 6. จัดตั้งคณะกรรมการใกล้เคียง
สถาปนากลุ่มผู้ใกล้เคียงคนกลางที่มี
วิจรรย์ญาณสากล เพื่อเป็นตัวพิทักษ์
การประสานความสงบสุขในที่
ประชุมบอร์ดง

 7. ใช้ระบบโสดดังกำกับสิทธิ์
รวบรวมทรัพย์สินกลาง ตราสินค้า
และสูตรความลับบริษัทไว้ที่บริษัทโ
สดดัง ป้องกันสมาชิกกระบังการใช้
ประโยชน์เชิงเดี่ยว



คำแนะนำหลักจาก อ.กวิน

กฎเกณฑ์เหล่านี้ควรถูกร่างและลงลายมือชื่อพยานทุกคนในครอบครัวตั้งแต่วัยที่ตระกูลยังรักสามัคคีกันดีอยู่ครับ อย่ารอรอยร้าวเกิดขึ้นก่อนจึงลงมือ
ร่าง!

| คติพจน์สอนใจการพิทักษ์สัมพันธ์ตระกูลร้อยปี

// "อาณาจักรตระกูลร้อยปีที่ขยายขอบเขตการค้าไปทั่วหล้า ไม่อาจพังทลายได้เลยจากศึกภายนอกหน้าร้าน
แต่จะล่มสลายลงในพริบตา หากขาดกระบวนการกำกับดูแล การร่วมใจประนีประนอม และสภา
ครอบครัวที่มีธรรมะในใจสว่างไสวคอยปกป้อง"

— ผู้ช่วยศาสตราจารย์กวีณพัทธ์ เลิศพวงขนิมณี (อ.กวีณ)

QUESTIONS & ANSWERS

เสวนาวิชาการช่วงถาม-ตอบ

ยินดีแลกเปลี่ยนประเด็นการร่างธรรมนูญครอบครัว และกลยุทธ์การจัดผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างยั่งยืนในกงสีของท่าน



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