บทที่ ๗: ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว

วิเคราะห์จิตวิทยาการนำทัพร่วมสมัย การสร้างบารมี และการบริหารความสุขของคนข้ามรุ่น

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

สารจากอาจารย์กวินพัทธ์ (A. KAWIN)

นำทางวิสัยทัศน์โดย A. Kawin

กิตติคุณและคุณธรรมของการกุมอำนาจ

สวัสดีนักศึกษาทุกท่านครับ ใน **"บทที่ ๗ ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว"** เราจะก้าวพ้นเรื่องตัวเลขบัญชี สู่มิติสำคัญที่สุด นั่นคือจิตวิทยาและศิลปะในการครองใจคน การเป็นผู้นำกงสีต้องแบกรับทั้งทายาท พันธมิตร และกติกาโบราณอย่างประนีประนอมครับ

ส่วนที่ ๑: นิยามและแก่นแท้ของภาวะผู้นำ

วิเคราะห์เปรียบเทียบแนวคิดทฤษฎีเชิงประวัติศาสตร์ จาก Stogdill (1974) สู่โมเดลกระบวนการอิทธิพลร่วมสมัย

นิยามภาวะผู้นำโดย STOGDILL & MCFARLAND

ทัศนะโดย Stogdill (1974)

"ความคิดริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง..."

ภาวะผู้นำหมายถึงการริเริ่มสร้างสรรค์ และรักษาไว้ซึ่งระเบียบกฎเกณฑ์ของความคาดหวังรวมถึงปฏิสัมพันธ์อันดีงามระหว่างกันของสมาชิกกงสีหรือกลุ่มคนอย่างเหนียวแน่น

ทัศนะโดย McFarland (1979)

"ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ..."

หมายถึง ขีดความสามารถหรือความเหนือชั้นในเชิงปฏิบัติที่จะทำการชี้แนะ ถ่ายทอดคำสั่ง ควบคุม หรือใช้อิทธิพลขับเคลื่อนพฤติกรรมผู้อื่นมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่วางไว้

นิยามภาวะผู้นำโดย SCHWARTZ & MITCHELL

ทัศนะโดย Schwartz (1980)

"ศิลปะในการชี้แนะลูกน้องและผู้ร่วมงาน..."

มองว่าความเป็นผู้นำคือ 'ศิลปะอันประณีต' ในการดึงเอาศักยภาพของผู้ตามออกมาทำงานเพื่อส่วนรวมด้วยความกระตือรือร้น รักงาน และเปี่ยมไปด้วยความเต็มใจจริง

ทัศนะโดย Mitchell & Larson (1987)

"กระบวนการที่ใช้แรงอิทธิพลส่วนบุคคล..."

นิยามว่ามันคือ 'กระบวนการส่งต่อ' ที่เป็นพลวัต โดยผู้นำส่งผ่านพลังจูงใจและควบคุมพฤติกรรมกลุ่มเพื่อให้ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กรร่วมกัน

สรุปนิยามภาวะผู้นำเชิงลึก

A. Kawin กลั่นกรองแนวคิด

- **การหลอมรวม ๓ มิติสำคัญ:** ความเป็นผู้นำเกิดจากการบูรณาการของ *ความสามารถส่วนตัว*, *กระบวนการบริหาร* และ *ศิลปะของการครองใจคน* อย่างลงตัว
- **ใช้อิทธิพลแทนอำนาจกระดาษ:** จุดตัดสำคัญของการเป็นผู้นำที่แท้จริงคือ การโน้มน้าว ชี้ทาง และผลักดันผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ โดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจบังคับเด็ดขาด
- **ความเต็มใจของผู้ตาม (Voluntary Response):** ผลลัพธ์สุดท้ายของการสื่อสารต้องทำให้ลูกทีม พนักงาน หรือเครือญาติในบ้านพร้อมอุทิศตัวทำงานด้วยรอยยิ้ม

ความพิเศษของภาวะผู้นำครอบครัว

A. Kawin แนะนำความต่าง

การก้าวพ้นระบบขอบข่ายธุรกิจเดี่ยว

ผู้นำกงสีต่างจากผู้นำบริษัททั่วไปอย่างสิ้นเชิง เพราะต้องสวมหมวกบริหาร

พร้อมกัน ๓ ใบในระบบ **"Three-Circle Model"**

นั่นคือต้องเป็นทั้ง **ผู้บริหารธุรกิจมืออาชีพ, ผู้ปกครองดูแลจิตใจครอบครัว**

และ **ผู้คุ้มครองสิทธิ์ความเป็นเจ้าของกงสี** ผู้นำที่ขาดดุลยภาพในมิติใดมิติ

หนึ่งย่อมนำความปั่นป่วนมาสู่ตระกูลได้ง่ายครับ

ส่วนที่ ๒: องค์ประกอบและบทบาทของผู้นำ

เจาะลึก ๔ ปัจจัยกำหนดทิศทางอิทธิพล และบทบาทหน้าที่แห่ง "ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้" (Servant Leadership)

๔ ปัจจัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

๑. ตัวผู้นำ (Leader)

ผู้กุมวิสัยทัศน์ที่ผู้ตามให้ความวางใจ มีความซื่อสัตย์ มีบารมีในตัว และเป็นที่พึ่งพิงยามวิกฤต

๒. ผู้ตาม (Followers)

กลุ่มบุคคลผู้รับและขับเคลื่อนอิทธิพล ต้องได้รับการพัฒนาปลูกฝังค่านิยมกงสี และเข้าใจกติกา

๓. การสื่อความหมาย

การพูดจาประสานใจ และลงมือปฏิบัติจริงให้เห็นเป็นตัวแบบเชิงคุณภาพ (Walk the Talk)

๔. สถานการณ์ (Situation)

เหตุการณ์ ทัศนคติ และพลวัตโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำต้องปรับสไตล์ตนเองให้สอดรับ

บทบาทสำคัญของผู้นำสไตล์กงสี

- **การเป็นผู้นำผู้รับใช้ (Servant Leadership):** มุ่งเน้นการให้บริการ เกื้อกูล และให้ความใส่ใจต่อทุกข์สุขของคนรอบกายอย่างจริงใจ
- **ผู้นำที่อ่อนน้อมถ่อมตน:** สลัดอัตตาความเย่อหยิ่งทิ้งตัวลงรับฟังเครือญาติพนักงานเพื่อสถาปนาความน่าเชื่อถือ
- **ศิลปะแห่งการประนีประนอม:** วางจุดสมดุลสมานรอยร้าวของสองขั้วความคิดโดยไม่มีผู้ชนะผู้แพ้ขาดลอย
- **ยึดอำนาจตั้งมั่นบนหลักการ:** ตัดสินปัญหาใหญ่ตามกติกาของ 'สภาครอบครัว' ปราศจากความอคติรักใคร่ส่วนตัว

ส่วนที่ ๓: รูปแบบและทักษะในแต่ละรุ่น

วิเคราะห์พัฒนาการความต้องการของผู้นำ จากรุ่นก่อตั้งสู่รุ่นขยาย และการจำแนก ๓ วิธีบริหารสากล

ทักษะสำคัญในแต่ละเจเนอเรชัน

เจเนอเรชันที่ 1: รุ่นบุกเบิก

Technical Expertise

เน้นความชำนาญขั้นสูงในตัวงาน ขยัน อุตสาหะ และรู้ลึกเฉพาะทางเพื่อสร้างกิจการ

เจเนอเรชันที่ 2: รุ่นขยายตัว

Systematic Management

เน้นทักษะการวางโครงสร้างองค์การ การเงิน การลงทุน และการดึงผู้บริหารมืออาชีพเข้าช่วย

เจเนอเรชันที่ 3: รุ่นรักษามรดก

People & Portfolio Growth

เน้นการทูต บริหารคนข้ามรุ่น และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสานพอร์ตโฟลิโอตระกูล

เปรียบเทียบรูปแบบการนำธุรกิจสากล

รูปแบบภาวะผู้นำ	คุณสมบัติหลัก	ผลลัพธ์ในบริบทกงสี
แบบเผด็จการ (Autocratic)	รวมศูนย์อำนาจไว้ที่คนเดียว สั่งการเฉียบขาด รวดเร็ว	ทายาทไร้ความมั่นใจ ขาดแนวคิดสร้างสรรค์ รอรับคำสั่งอย่างเดียว
แบบประชาธิปไตย (Democratic)	กระจายอำนาจ ปรึกษาหารือ ร่วมแสดงความคิดเห็น	สร้างความผูกพันและยอมรับ แต่การตัดสินใจอาจล่าช้ากว่าปกติ
แบบราชการ (Bureaucratic)	ยึดระเบียบ ข้อบังคับ ลำดับขั้นตอน ลำดับชั้นเคร่งครัด	ลดทอนความคล่องตัว (Agility) เสี่ยงล้าหลังยามเทคโนโลยีก้าวเปลี่ยน

วิเคราะห์ลึกแบบเผด็จการและประชาธิปไตย

ภัยเงียบของ Autocratic Method

ผู้นำที่มี 'อัตตาสูง' เชื่อมั่นเฉพาะความคิดตนเอง ย่อมบดขยี้ความคิดสร้างสรรค์ของรุ่นใหม่ลงหมดสิ้น

ผลเสียสะสม: ลูกหลานพากันถอดใจแยกวงไปทำธุรกิจนอกบ้าน หรือไม่ก็กลายเป็นผู้รอคำสั่งอย่างไร้จิตวิญญาณ

พลังขับเคลื่อนของ Democratic Method

การหารือบนสิทธิ์เท่าเทียม ช่วยดึงเอาศักยภาพ ความคิดริเริ่มนวัตกรรม จากคนต่างรุ่นมาบูรณาการประสานพลัง

ผลดีระยะยาว: สมาชิกทุกเจเนอเรชันรู้สึกภูมิใจ มีเกียรติยศ และเป็นทองแผ่นเดียวกันในการดูแลกงสียั่งยืน

ข้อพึงระวังในระบบผู้นำแบบราชการ

A. Kawin วิเคราะห์ระบบกฎบัตร

- **กับดักกฎระเบียบล้นเกิน (Bureaucratic trap):** การใช้สายการบังคับบัญชาที่ยาวเกินไป ทำให้การตัดสินใจกงสีชะงักงันในยุคดิจิทัล
- **เสื่อมความสมเหตุสมผลเชิงกลยุทธ์:** มุ่งยึดถือระเบียบปฏิบัติดั้งเดิมยามวิกฤตเศรษฐกิจ แทนที่จะปรับแก้เพื่อความอยู่รอด
- **หลักระเบียบวินัยที่แข็งทื่อ:** ปราศจากข้อยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากรบุคคลชั้นเลิศภายนอกตระกูล

ส่วนที่ ๔: ปัจจัยความสำเร็จและการสร้างบารมี

คุณลักษณะผู้ชนะใน ๓ ช่วงเจเนอเรชัน และคัมภีร์หลักใจ ๑๓ ประการเพื่อก่อร่างพลังอิทธิพลส่วนบุคคล

ลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จแต่ละรุ่น

รุ่นที่ ๑: บุกเบิก

ความยุติธรรมสูงสุด

รองลงมาคือ ความซื่อสัตย์ ความเด็ดขาด มุ่งสร้างรากฐานกงสีด้วยความแน่วแน่กล้าหาญ

รุ่นที่ ๒: ขยายระบบ

ความเด็ดขาดเฉียบคม

รองลงมาคือ การเปิดใจกว้างรับฟัง และศึกษาหาความรู้นวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลา

รุ่นที่ ๓: เครือญาติ

บารมีและภาวะนำทัพ

รองลงมาคือ การสมานความสามัคคีความต่าง และความโปร่งใสในพอร์ตทรัพย์สินร่วม

คัมภีร์สร้างบารมีกงสีโดย A. KAWIN (๑)

- **มาตรฐานทางจริยธรรมที่สะอาดหมดจด:** สมาชิกตระกูลต้องมองเป็นตัวแบบแห่งความซื่อสัตย์ ไร้ข้อสงสัยเรื่องเงินปันผล
- **ปกครองด้วยความเคารพแทนการข่มขู่:** จงสร้างบารมี (Charisma) เพื่อให้คนเกรงใจ ดีกว่าสะสมอำนาจข่มขู่พนักงาน
- **ใช้อิทธิพลส่วนตัวจุดแรงบันดาลใจ:** ปลุกใจให้ทายาทเกิดความฝันอยากสืบทอดธุรกิจด้วยสติปัญญาเปี่ยมสุข
- **เป็นผู้นำเชิงกังหันลมสยบลมหมุน:** ไม่ปล่อยให้กติกาและขั้นตอนสมาคมมามัดตราสังข์การเติบโตเชิงธุรกิจ

คัมภีร์สร้างบารมีกงสีโดย A. KAWIN (๒)

- **หลีกเลี่ยงการลุแก่อำนาจ:** ตระหนักอยู่เสมอว่าการใช้อำนาจผิดทางเป็นหนทางที่รวดเร็วที่สุดสู่ความล้มเหลว
- **ให้เกียรติและพัฒนาผู้ตาม:** ป้องกันการทำลายขวัญพนักงานภายนอกหรือสะใภ้เขย ให้เขารู้สึกมีคุณค่าเสมอกัน
- **คลุกคลีกับพื้นที่งานจริง (Gemba):** สำรวจสถานภาพโรงงาน หน้าร้าน อย่างจริงใจสม่ำเสมอ ร่วมแบ่งเบาความยากลำบาก
- **คัดเลือกขุนพลที่เก่งกล้ากว่าตน:** ผู้นำที่ฉลาดจะไม่ระแวงพนักงานที่เก่งกว่า แต่จะดึงมาช่วยเป็นเกราะค้ำบัลลังก์ธุรกิจ

คุณประโยชน์อันล้ำค่าของภาวะผู้นำ

๑. ปาฏิหาริย์แห่งศรัทธาสากล

เสริมสร้างแบรนด์กงสีให้งดงาม น่าเชื่อถือสูงสุดทั้งต่อสายตาพนักงานภายใน คู่ค้าสากล และสถาบันการเงินภายนอก ความโปร่งใสและบารมีของผู้ปกครองเปรียบเสมือนป้อมปราการค้ำชูเสถียรภาพยามเกิดมรสุมอุตสาหกรรมผันแปร

๒. เครื่องยนต์ความขยันหมั่นเพียร

สร้างบรรยากาศขององค์กรให้อบอุ่น กระตือรือร้น เต็มเปี่ยมไปด้วยความร่วมแรงใจและเป้าหมายศตวรรษหน้า ผู้นำที่มีศิลปะยังลดกระบวนการฟ้องร้องทางกฎหมาย และยุติปัญหาความระแวงของสายเลือดพี่น้องได้อย่างอัศจรรย์

ส่วนที่ ๕: พฤติกรรม ทักษะ และกรณีศึกษา

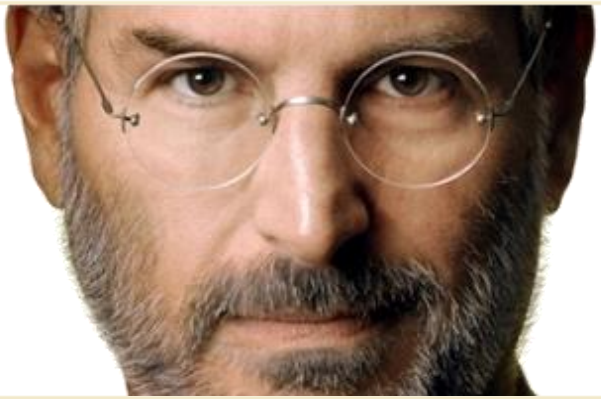
ศิลปะการวางเฉยพฤติกรรม ควบคุมวุฒิภาวะทางอารมณ์ และกรณีตัวอย่างระดับโลกจนถึงผู้นำรุ่นใหม่ในไทย

เสาหลักพฤติกรรมของผู้นำชั้นเลิศ

A. Kawin แนะนำความนิ่ง

- **ความสมดุลและความมั่นคงทางอารมณ์:** มีความสุขุมเยือกเย็น สยบโทสะ ไม่ใช้อารมณ์ฉุนเฉียวราดรดพนักงานหรือบุตรหลาน
- **ความซื่อสัตย์อันโปร่งใส:** กล้าเผชิญความจริง ยอมรับผิดพลาด นำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างสง่างาม
- **เป็นผู้ฟังอันยอดเยี่ยม:** การฟังลึกซึ้ง (Active Listening) ช่วยดึงเจตนารมณ์จริงของผู้ตามมาประสานวิสัยทัศน์
- **ผู้สนับสนุนคนเบื้องหลัง:** จัดโปรแกรมบ่มเพาะวิชาชีพและมอบเวทีฝึกความเฉียบคมให้แก่ทายาท

กรณีศึกษาผู้นำระดับตำนานโลก



สตีฟ จอบส์ (Steve Jobs)

สร้างสรรค์นวัตกรรมเปลี่ยนโลกด้วยวิสัยทัศน์อันคมชัด ปลุกระทำความหลงใหล และความมุ่งมั่นท้าทายสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ในใจพนักงานอย่างยอดเยี่ยม

อับราฮัม ลินคอล์น

ประธานาธิบดีผู้กู้ชาติผ่านมรสุมสงครามกลางเมืองและการเลิกทาส แสดงถึงความซื่อตรง ยึดมั่นคุณธรรม จิตใจกว้างขวาง และความถ่อมตัวสูงสุด

ผู้นำยุคใหม่ในบริบทของประเทศไทย

A. Kawin วิเคราะห์ผู้นำใหม่

แพทองธาร ชินวัตร (นายกรัฐมนตรี)

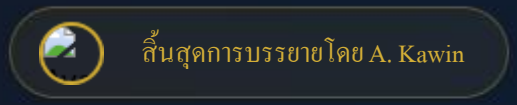
ถือเป็นตัวอย่างของการสืบทอดอิทธิพลและภาวะผู้นำจากตระกูลดั้งเดิม ขึ้นมากุมบังเหียนภารกิจระดับประเทศตั้งแต่อายุยังน้อย สะท้อนถึงขีดความสามารถการสืบทอดมรดกชื่อเสียง และการเรียนรู้ปรับตัวของเจเนอเรชันใหม่ ภายใต้พายุอารมณ์และแรงกดดันทางสังคมวัฒนธรรมอย่างเป็นกลางครับ

ส่วนที่ ๖: บรรณานุกรมและบทสรุปวิชา

รวบรวมสารบัญเอกสารอ้างอิงตำราวิชาการระดับสากล และช่องทางการถามตอบปัญหาเพื่อรักษากงสีให้รุ่งเรืองร้อยปี

เอกสารและสารสนเทศอ้างอิงเชิงวิชาการ

- **เอกชัย อภิศักดิ์กุล (๒๕๖๑):** *การบริหารธุรกิจครอบครัวศาสตร์และศิลป์ของความยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร : บริษัททริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- **จีรเดช อู่สวัสดิ์ (ม.ป.ป.):** *เอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนการตัดสินใจกงสียุคใหม่และการสืบทอดอำนาจ*. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยและสถาบันวิทยาการการค้า.
- **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.

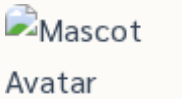


ถาม - ตอบ ประเด็นข้อสงสัย

ขอขอบพระคุณนักศึกษาและผู้ประกอบการตระกูลดังทุกท่านครับ สามารถแลกเปลี่ยนมุมมองได้ตามข้อมูลล่างนี้

kawinphat.l@utcc.ac.th มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

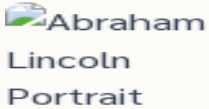
แหล่งอ้างอิงภาพในห้องเรียนสากล



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/18229498353478889259_0
Source: Cartoon Professor Mascot Vector Image for Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee

---

http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/14062662756390318996_0
Source: Steve Jobs portrait professional presentation



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/8164416298586629863_0
Source: Abraham Lincoln historical portrait clean

---

http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/14625958980591309549_0
Source: Paetongtarn Shinawatra portrait professional

---

http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/12236175124388512196_0
Source: luxury family business boardroom meeting executive leadership

IMAGE SOURCES

https://png.pngtree.com/png-clipart/20250802/original/pngtree-cartoon-male-teacher-in-glasses-vector-png-image_21452510.png
Source: pngtree.com

---

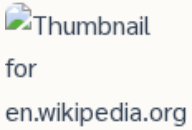
https://www.tuigroup.com/_next/image?url=https%3A%2F%2Fcdn.sanity.io%2Fimages%2Fb6xulh2p%2Fproduction%2F23332b66042a12fe9b58b205c53d0c60f916b525-1920x1080.jpg%3Fmax-w%3D1080%26q%3D75&w=3840&q=75
Source: www.tuigroup.com

---

https://static.wikia.nocookie.net/ipod/images/c/cb/Jobs_hero20110329.png/revision/latest?cb=20200202110213
Source: apple.fandom.com

---

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/47/Abraham_Lincoln_by_Nicholas_Shepherd%2C_1846-crop.jpg
Source: commons.wikimedia.org



https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/c/c3/Paetongtarn_Shinawatra_HoS_Davos.jpg/250px-Paetongtarn_Shinawatra_HoS_Davos.jpg
Source: en.wikipedia.org