



ธรรมนูญครอบครัว

ศาสตร์ และศิลป์นอกตำราบริหาร

นිරัต กาญจนาคพันธุ์



Agenda

วันอังคาร
16 ตุลาคม 2561

09.00 – 10.30

ธรรมนูญครอบครัว ศาสตร์และ
ศิลป์นอกตำราการบริหาร

CoffeeBreak☕

10.45 – 12.15

กรณีศึกษาธุรกิจครอบครัวจาก
ทั่วโลก

☀️ LUNCHTIME!

13.30 – 15.15

รายละเอียด หัวข้อธรรมนูญ
ครอบครัว 12 เรื่อง

CoffeeBreak☕

15.30 – 17.00

Case Study : OMG

วันพุธ
17 ตุลาคม 2561

09.00 – 10.30

กระบวนการสานเสวนาเพื่อการ
เขียนธรรมนูญครอบครัว

CoffeeBreak☕

10.45 – 12.15

Group Workshop

☀️ LUNCHTIME!

13.30 – 15.15

Group Workshop
Presentation

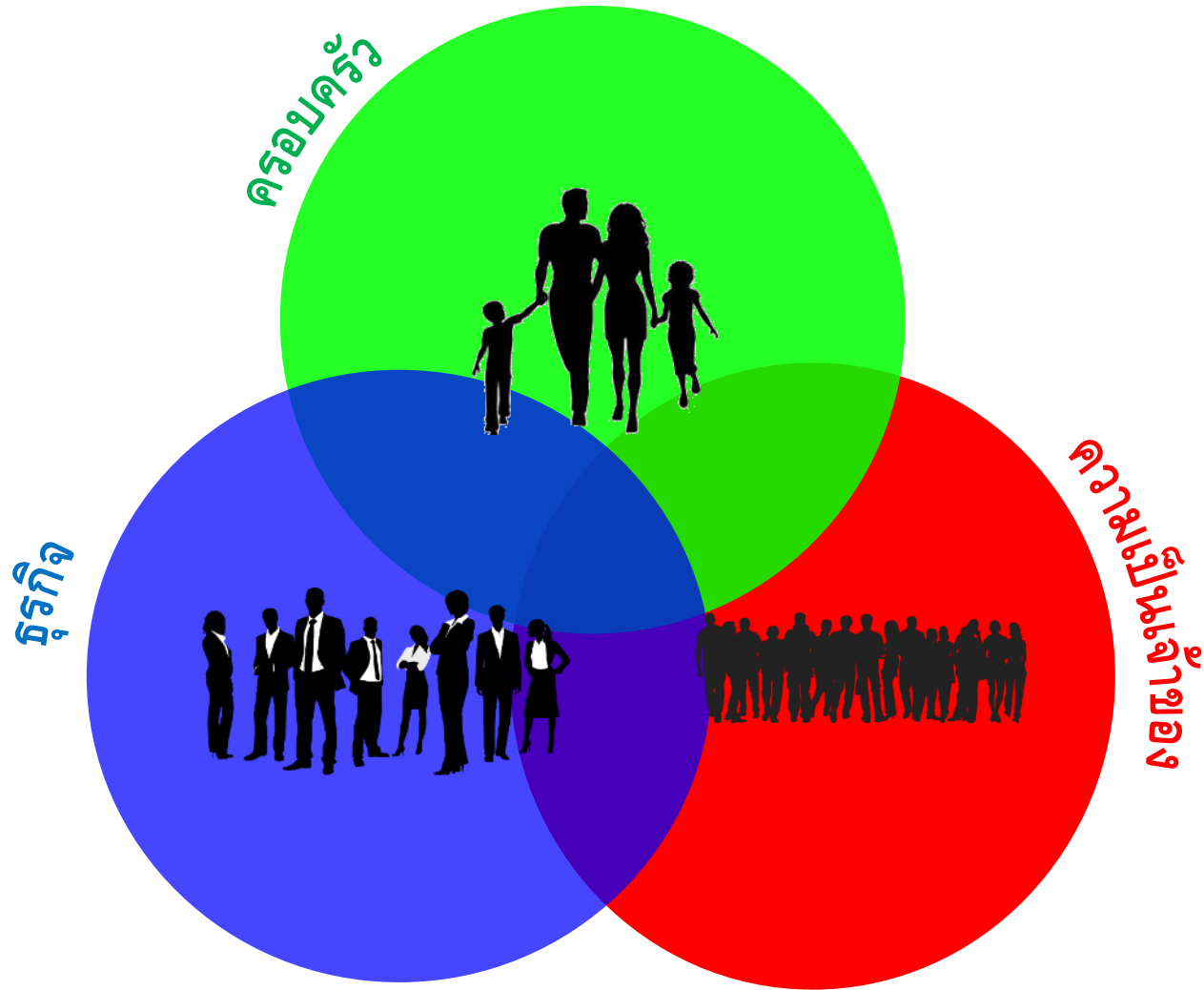
CoffeeBreak☕

15.30 – 17.00

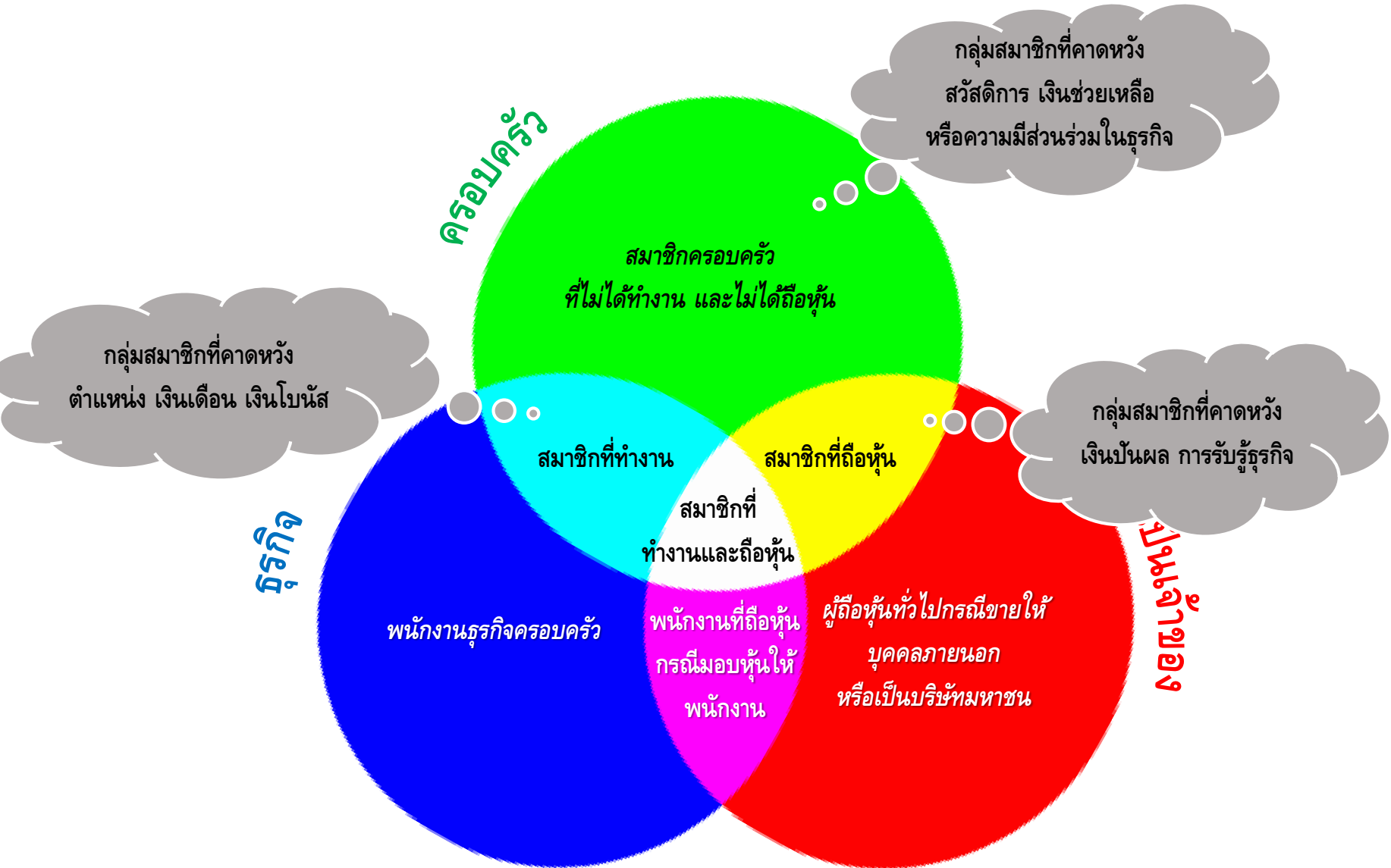
Family Charter + Family
Holding + Family Office +
Family Trust

เป้าหมายของธุรกิจครอบครัว





Remark:: Harvard Business School by Renato Tagiuri and John Davis

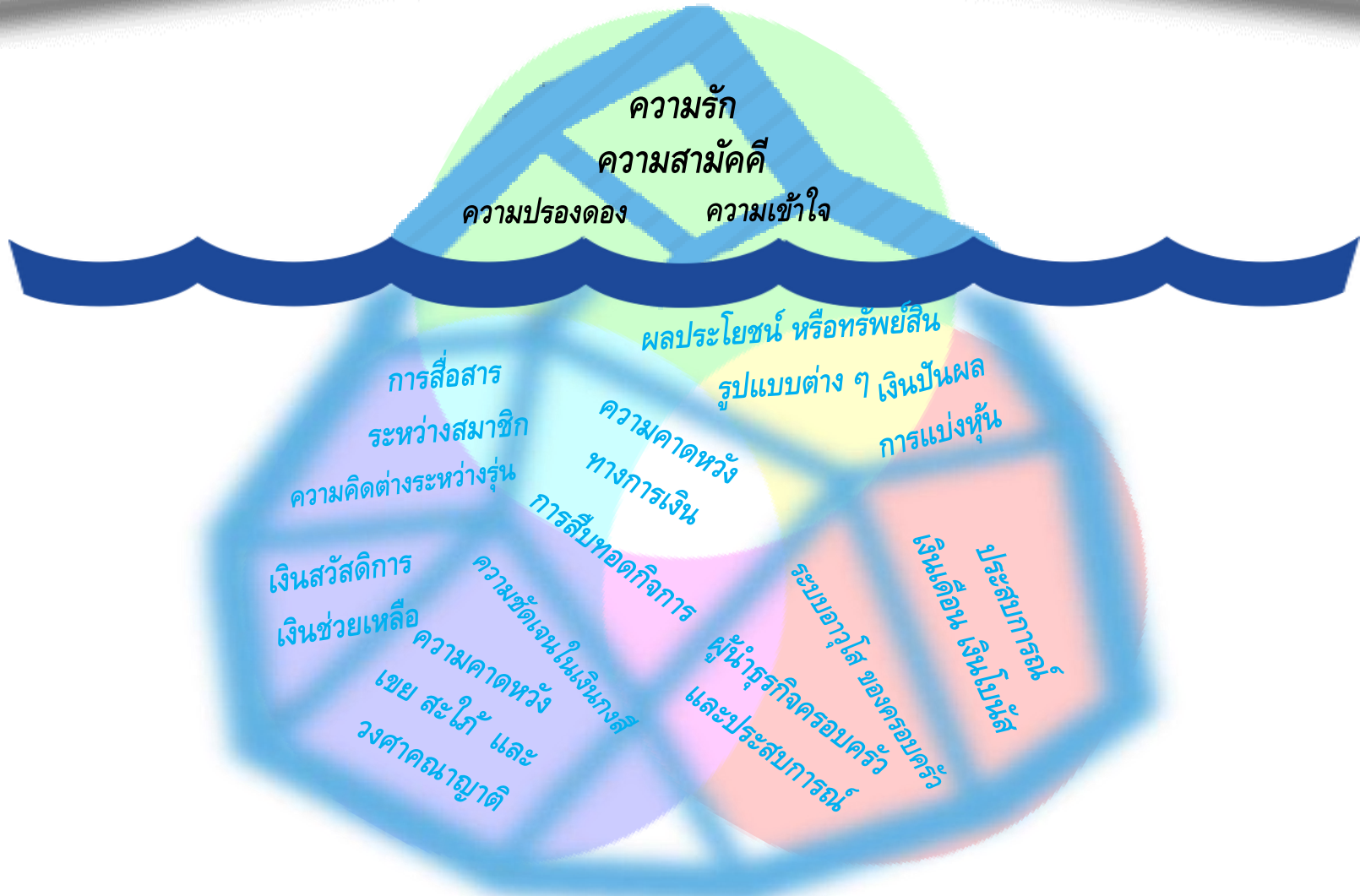


Remark:: Harvard Business School by Renato Tagiuri and John Davis



บริหารธุรกิจครอบครัว เหมือนภูเขาน้ำแข็ง

เรื่องการบริหารธุรกิจ เรื่องบริหารครอบครัว + เรื่องอารมณ์ความรู้สึก



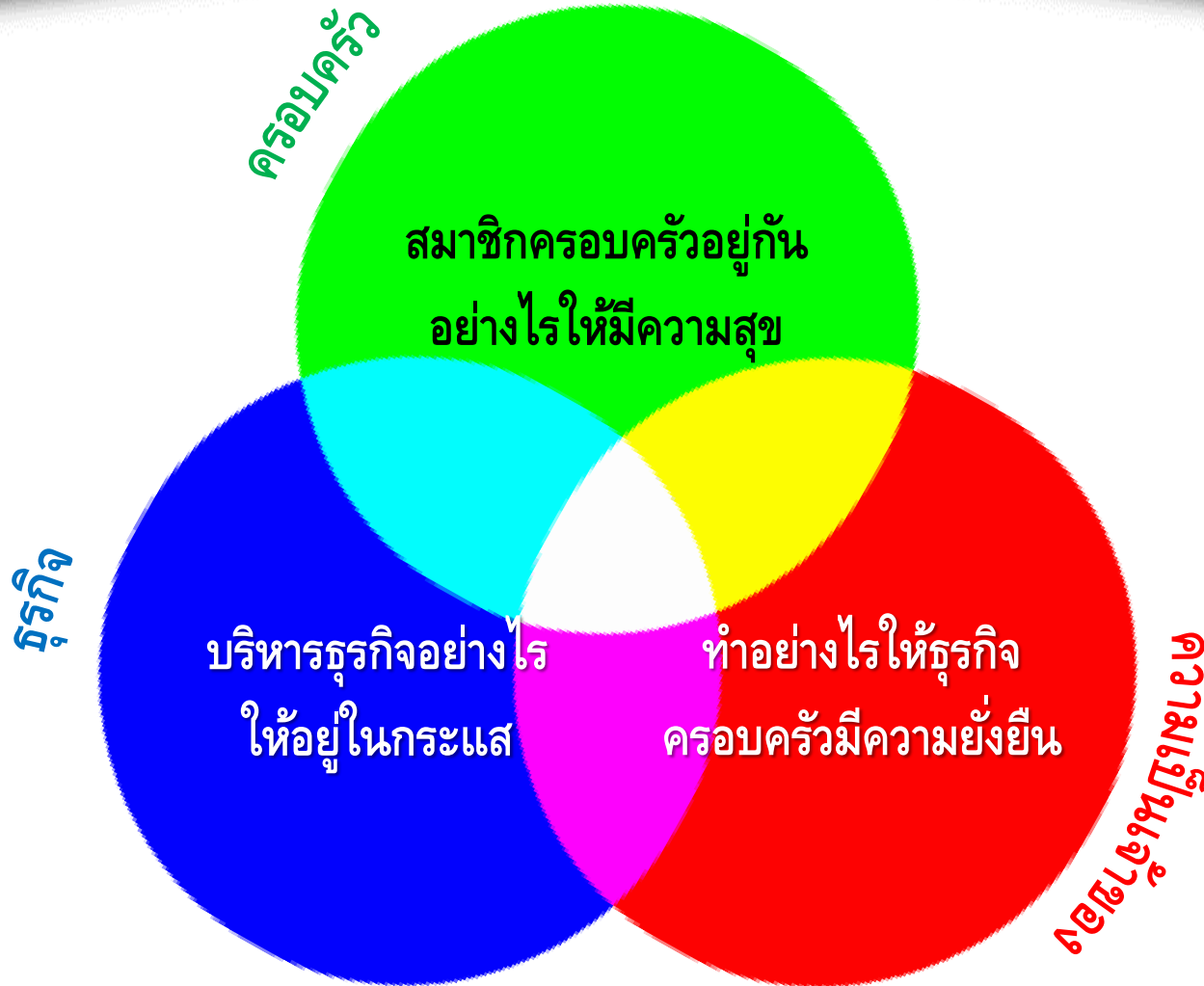
Remark:: Harvard Business School by Renato Tagiuri and John Davis



บริหารธุรกิจครอบครัว เหมือนภูเขาน้ำแข็ง

เรื่องการบริหารธุรกิจ เรื่องบริหารครอบครัว + เรื่องอารมณ์ความรู้สึก





Governance Structure





ความเข้าใจกัน



ความเข้าใจร่วมกัน



วิสัยทัศน์

ค่านิยมสมาชิก

สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก

การบริหารครอบครัว

การบริหารธุรกิจ

ความเป็นเจ้าของ

สภาครอบครัว

คณะกรรมการด้านธุรกิจ

ข้อตกลงการถือหุ้น

เงินกองทุนครอบครัว
(เงินกงสี)

การจ้างงาน และ
ผลตอบแทน

เงินปันผล

กฎระเบียบของ
ครอบครัว

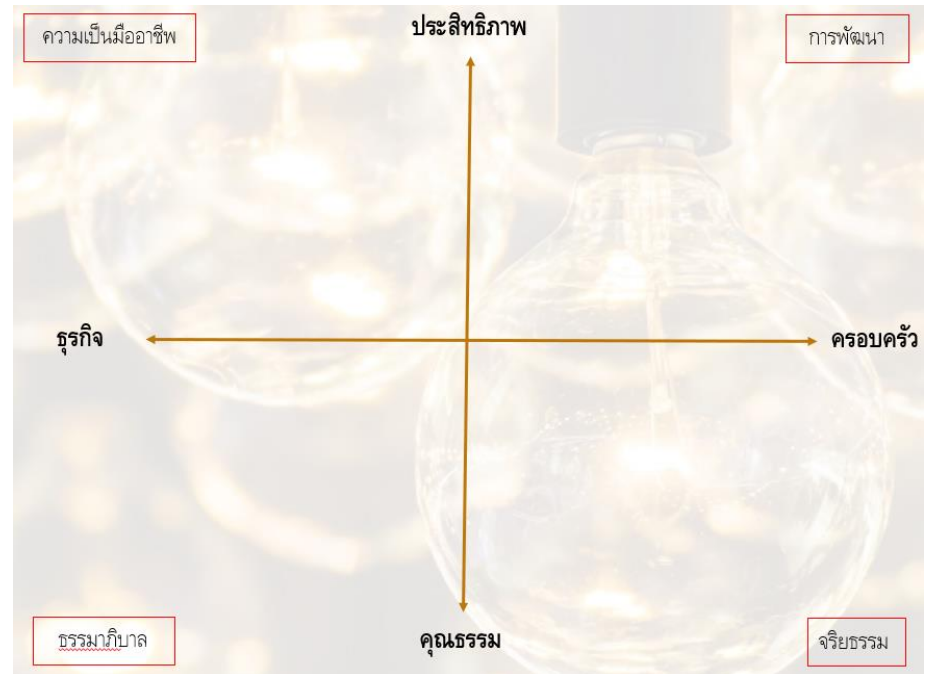
แผนสืบทอด

FAMILY OFFICE

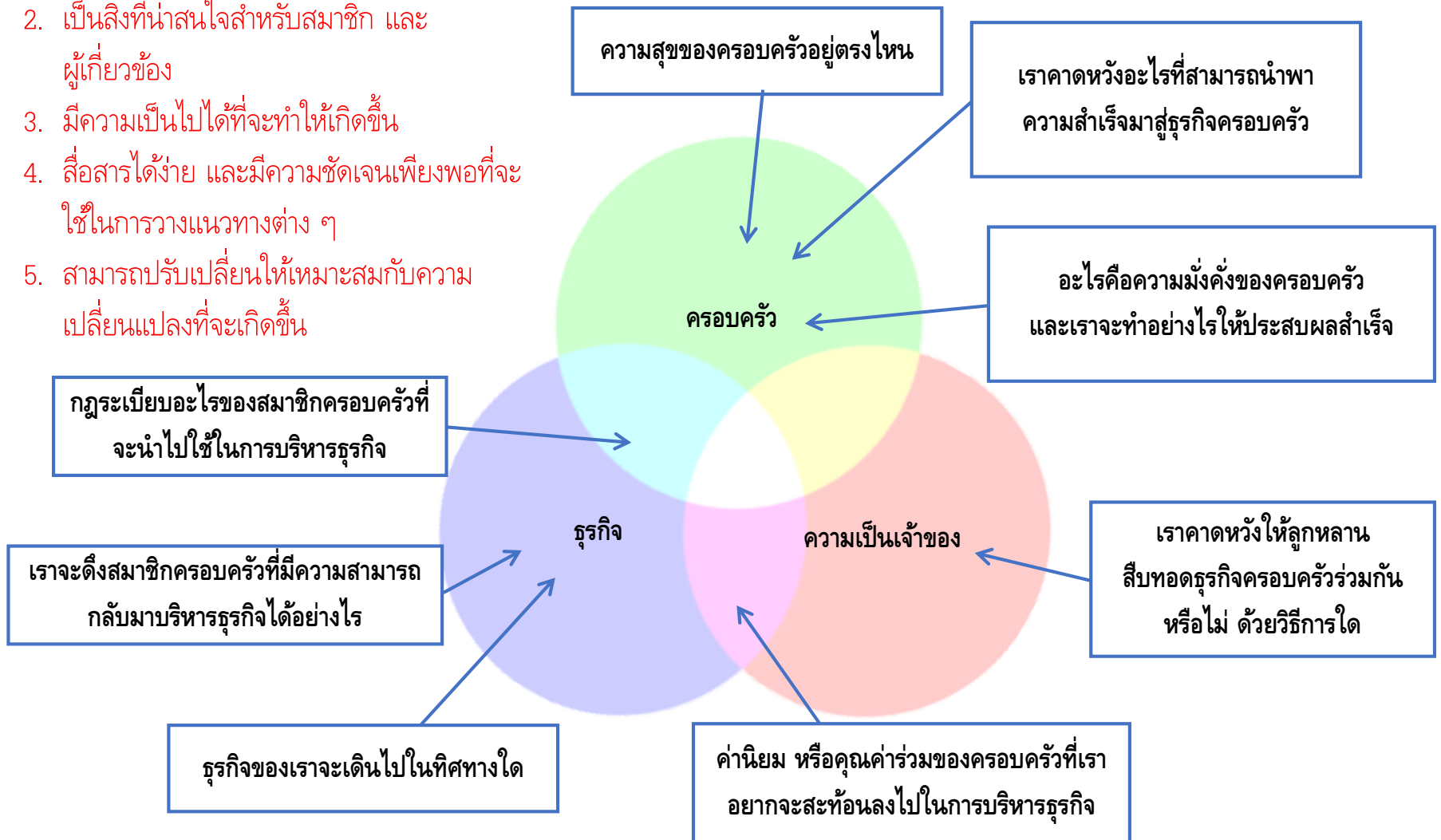
ค่านิยมธุรกิจครอบครัว

ค่านิยมถือเป็นเสาหลักของบ้าน ให้สมาชิกครอบครัว ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการดำเนินธุรกิจครอบครัว และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในอนาคต

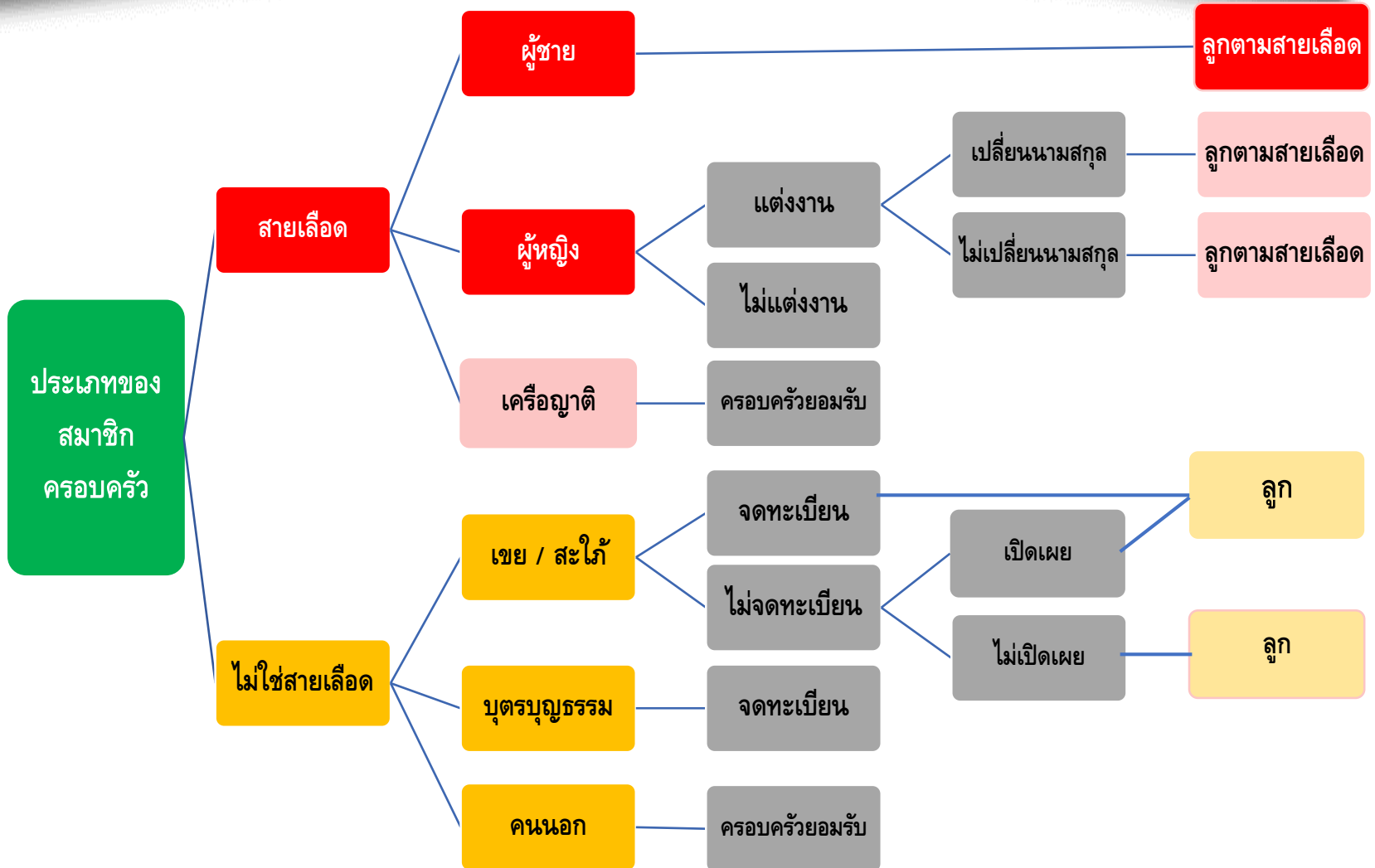
1. คุณยี่ดมั่นในประเพณีของครอบครัว หรือชอบการเปลี่ยนแปลง
2. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ของธุรกิจครอบครัว อยู่บนพื้นฐานของค่านิยม หรืออยู่บนการเพิ่มมูลค่าหุ้นให้สูงขึ้น
3. อะไรคือคุณค่าของครอบครัวที่เราอยากจะสะท้อนลงไปในการบริหารธุรกิจ
4. เรามีประวัติการดำเนินธุรกิจหรือคำสอนของบรรพบุรุษ ที่จะช่วยพัฒนาธุรกิจ สมาชิกครอบครัว พนักงาน หรือสังคมอะไรบ้าง



1. เป็นภาพฝันในอนาคต (5-10 ปีข้างหน้า)
2. เป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับสมาชิก และผู้เกี่ยวข้อง
3. มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดขึ้น
4. สื่อสารได้ง่าย และมีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการวางแผนทางต่าง ๆ
5. สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น



ประเภทของสมาชิกครอบครัว



สภาครอบครัว

- บริหารครอบครัว บริหารเงินงคลัง ดูแลความเป็นอยู่ของสมาชิก
- บริหารบริษัท โฮลดิ้ง ของครอบครัว

ประธานคณะกรรมการ

คณะกรรมการธุรกิจ

- การดูแล และปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
- การตัดสินใจเรื่องสำคัญทางธุรกิจต่าง ๆ เสนอรายงาน หรือเสนอให้สภาครอบครัวอนุมัติ
- การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหาร
- ดูเรื่องที่ครอบครัวเข้าไปเกี่ยวข้องกับธุรกิจในประเด็นที่ละเอียดอ่อน เช่น การปรับโครงสร้างการบริหาร เงินเดือน Job Description

คณะกรรมการ

ผลตอบแทน

- การพิจารณาค่าตอบแทนพิเศษ นอกเหนือจากส่วนแบ่งที่ได้รับจากครอบครัว
- กำหนดฐานเงินเดือน การปรับเงินเดือน และผลประโยชน์
- การให้ Incentive สำหรับสมาชิกที่เข้ามาช่วยกิจการครอบครัว
- กำหนดเกณฑ์การประเมินผลงาน (KPI)
- ประเมินผลงาน (Performance Evaluation)

คณะกรรมการสรรหา

บุคลากร และฝึกอบรม

- การพิจารณารับสมาชิกครอบครัวเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของธุรกิจครอบครัว
- การวางแผนสืบทอดกิจการ
- การสร้างศักยภาพให้สมาชิกครอบครัว
- หลักการประเมินผล และปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือความรับผิดชอบ
- หลักการพิจารณาให้ออกจากการทำงานของสมาชิกครอบครัว

คณะกรรมการดูแล

ผลประโยชน์ของครอบครัว

คณะกรรมการด้านสวัสดิการ และ Family Relation

- การดูแลหุ้น และผลประโยชน์ของครอบครัว
- สร้างและบริหารความสัมพันธ์ของสมาชิกครอบครัว
- กำหนดสวัสดิการต่าง ๆ ที่ให้แก่สมาชิกครอบครัว
- บริหารเงินสวัสดิการครอบครัว
- เพื่อพิจารณาถึงสิทธิ และจำนวนผู้มีสิทธิตรงตามข้อกำหนดในธรรมนูญครอบครัว

ข้อตกลงเรื่องเงินกองทุนครอบครัว

มีเงินกองทุน

ไม่มีเงินกองทุน

สายครอบครัวดูแลความ
เป็นอยู่ของสมาชิกตัวเอง

ประเภทของเงินกองทุน

การพัฒนาสมาชิก

- ✓ ด้านการศึกษา
- ✓ การอบรมพิเศษ

ดูแลสุขภาพสมาชิก

- ✓ ประกันชีวิต
- ✓ ประกันสุขภาพ
- ✓ รักษาพยาบาล

สวัสดิการเงินกู้

- ✓ ใช้ในการลงทุน
- ✓ ใช้ส่วนตัว

กิจกรรมครอบครัว

- ✓ การท่องเที่ยว
- ✓ การไหว้บรรพบุรุษ
- ✓ งานประชุมกรรมการ
- ✓ งานเลี้ยงพบปะสังสรรค์

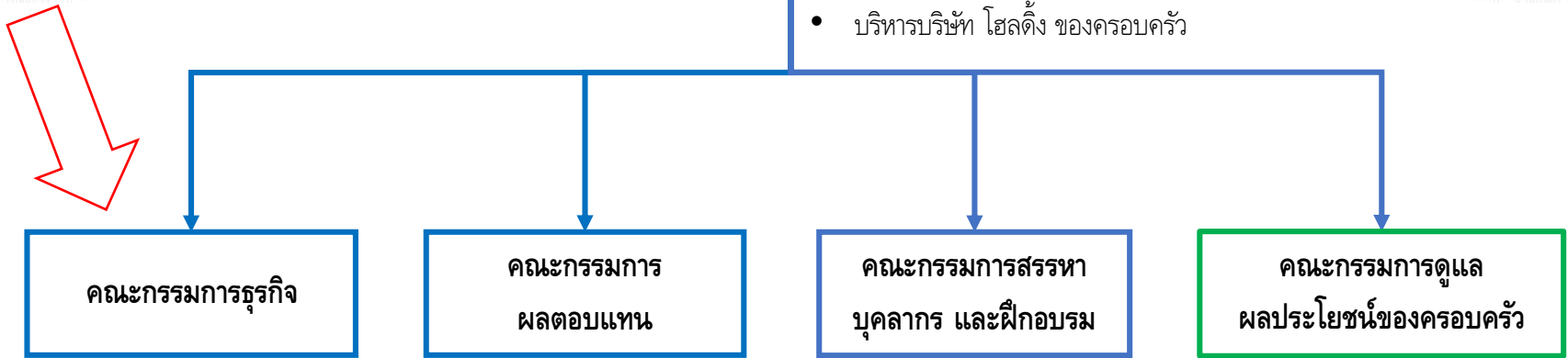
เงินสนับสนุน

- ✓ งานเทศกาลสำคัญ
- ✓ รับขวัญทายาท
- ✓ งานมงคล / อวมงคล
- ✓ เงินรางวัลต่าง ๆ
- ✓ สาธารณูปโภค
- ✓ ภาษีสังคม

1. กฎระเบียบด้านการทำธุรกิจส่วนตัว	1.1. กำหนดกฎระเบียบ 1.2. ไม่กำหนดกฎระเบียบ
2. กฎระเบียบการระงับข้อพิพาทครอบครัว	ชั้นที่ 1: การแต่งตั้งผู้ไกล่เกลี่ย ชั้นที่ 2: การแต่งตั้งคณะกรรมการ ชั้นที่ 3 : การตัดสิน
3. กฎข้อห้ามต่าง ๆ	3.1 ข้อห้ามต่าง ๆ ของสมาชิกครอบครัว 3.2 ข้อห้ามต่าง ๆ ทางธุรกิจครอบครัว
4. บทลงโทษสมาชิกครอบครัว	ชั้นที่ 1: การว่ากล่าวตักเตือน ชั้นที่ 2: การตัดสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ชั้นที่ 3 :การตัดสิทธิประโยชน์ทั้งหมด

สภาครอบครัว

- บริหารครอบครัว บริหารเงินงคลัง ดูแลความเป็นอยู่ของสมาชิก
- บริหารบริษัท โฮลดิ้ง ของครอบครัว



1. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการด้านธุรกิจ	1.1. กำหนดนโยบาย / เป้าหมาย / การลงทุน 1.2. กำกับ ติดตาม ดูแล 1.3. ประเมินผลงาน ผลตอบแทน
2. องค์ประกอบคณะกรรมการด้านธุรกิจ	2.1. สมาชิกครอบครัว / บุคคลภายนอก 2.2. จำนวนคณะกรรมการด้านธุรกิจ 2.3. คุณสมบัติคณะกรรมการด้านธุรกิจ
3. วิธีการเลือกคณะกรรมการ	
4. รายละเอียดของการประชุมคณะกรรมการ	4.1. วาระการประชุมคณะกรรมการด้านธุรกิจ 4.2. วาระการทำงานคณะกรรมการ 4.3. การออกเสียงลงมติต่าง ๆ ในการประชุม

ประเด็นสำคัญ	ยึดหลักครอบครัว	ยึดหลักธุรกิจ
1. การคัดเลือก / การรับสมัครสมาชิก	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ทำงานได้ไฉไล ✓ การหาประสบการณ์จากข้างนอกโดยมีระยะเวลาที่กำหนด ✓ การเพิ่มตำแหน่งงานใหม่ / ตำแหน่งว่าง ✓ คณะกรรมการธุรกิจ / สภาครอบครัว เป็นผู้พิจารณา 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ คัดเลือกเฉพาะคนที่มีประสบการณ์ มีความสามารถสูง ✓ มีตำแหน่งงานที่ว่างลง ✓ มีประสบการณ์ตรงกับตำแหน่งที่รับ ✓ ผ่านการคัดเลือกตามขั้นตอนบริษัท
2. ผลตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> ✓ พิจารณาพิเศษ ✓ พิจารณาความเท่าเทียมกันของสมาชิกที่ทำงาน ✓ มีสวัสดิการเพิ่มเติมพิเศษ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ยึดฐานเงินเดือนเดียวกับพนักงานในระดับเดียวกัน
3. การประเมินผลงาน	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ไม่มีประเมิน ✓ พิจารณารายบุคคล / รวมกลุ่มสมาชิก ✓ การเลื่อนขั้นมีระยะเวลาที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ประเมินรวมกับพนักงาน ✓ การเลื่อนขั้นเป็นไปตามความสามารถ และอายุงานตามกฎหมายของบริษัท
4. การอบรม	<ul style="list-style-type: none"> ✓ จัดหาการอบรมเฉพาะ เพื่อการพัฒนาบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ตามแผนธุรกิจของฝ่ายพัฒนาบุคลากร
5. การเกษียณอายุการทำงานก่อนและหลัง	<ul style="list-style-type: none"> ✓ สามารถเกษียณอายุก่อน หรือหลังระเบียบบริษัท ✓ ไม่มีกำหนดการเกษียณอายุสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ตามกฎระเบียบของบริษัท

แผนสืบทอดธุรกิจ จะมุ่งเน้นแผนการล่วงหน้า เพื่อพัฒนาสมาชิกครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น จากความเป็นพนักงานสู่ผู้บริหาร เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำคนต่อไป โดยไม่เกิดการสะดุดต่อธุรกิจ

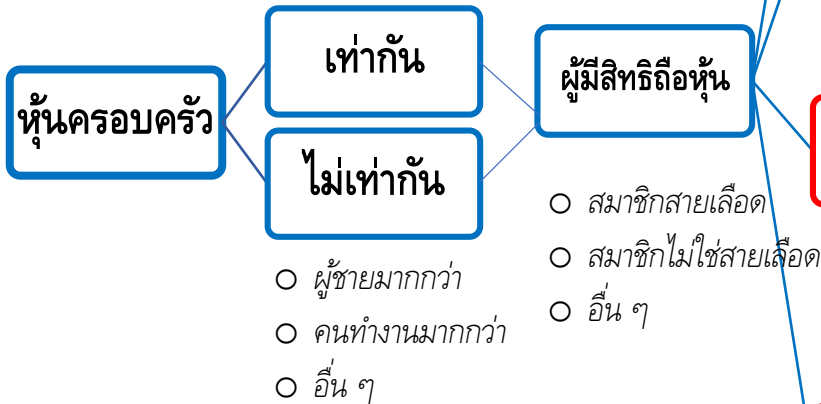
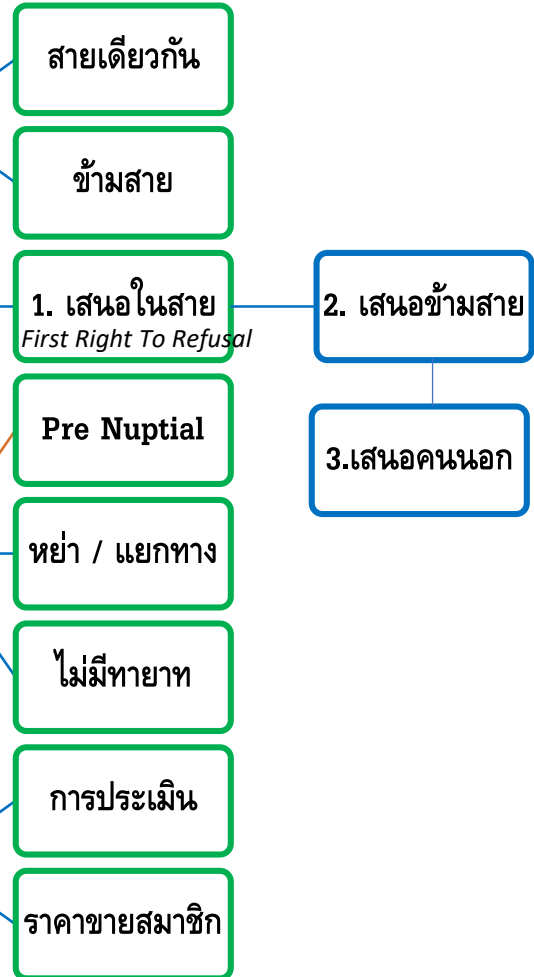
1. ผู้นำกล้าแบ่งปันความเสี่ยงให้ลูกหลานหรือไม่
2. ผู้นำยอมสูญเสียอำนาจการควบคุม การตัดสินใจให้ทายาทรุ่นต่อไปหรือไม่
3. มีแผนเกษียณอายุหรือไม่
4. มีแผนการกำหนดการรับถ่ายโอนอำนาจหรือไม่
5. มีตัวบ่งชี้ผู้มารับตำแหน่งผู้นำธุรกิจหรือไม่



ข้อตกลงการถือครองหุ้น

- ✓ การได้มาซึ่งหุ้น หรือความเป็นเจ้าของไม่มีมาตรฐานตายตัว อาจได้มาโดยการโอน ซื้อขาย มรดก
- ✓ การส่งผ่านความเป็นเจ้าของจากรุ่นสู่รุ่น มีความสำคัญในทิศทางธุรกิจครอบครัวในอนาคต
- ✓ ต้องมั่นใจว่าได้จัดสรรหุ้นอย่างยุติธรรม และไม่มีข้อขัดแย้งทั้งปวง

สร้างข้อตกลง



นโยบายการจ่ายเงินปันผลเป็นเรื่องของผลประโยชน์ที่ผู้ถือหุ้น จะได้รับ ซึ่งควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดข้อโต้แย้งของสมาชิกครอบครัวที่ถือหุ้น

1. สมาชิกครอบครัวที่ทำงาน และถือหุ้นได้มีการแบ่งปันข้อมูลทางการเงินให้สมาชิกอื่น ๆ ทราบหรือไม่
2. สมาชิกครอบครัวที่ถือหุ้น ทราบถึงเงื่อนไขการแบ่งเงินปันผลหรือไม่
3. นโยบายเรื่องเงินปันผลเป็นอย่างไร
4. มีข้อขัดแย้งกันเป็นประจำเมื่อถึงเวลาการจ่ายเงินปันผลหรือไม่