



สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์
INSTITUTE FOR CONTINUING EDUCATION AND HUMAN RESOURCES



THAMMASAT
BUSINESS SCHOOL

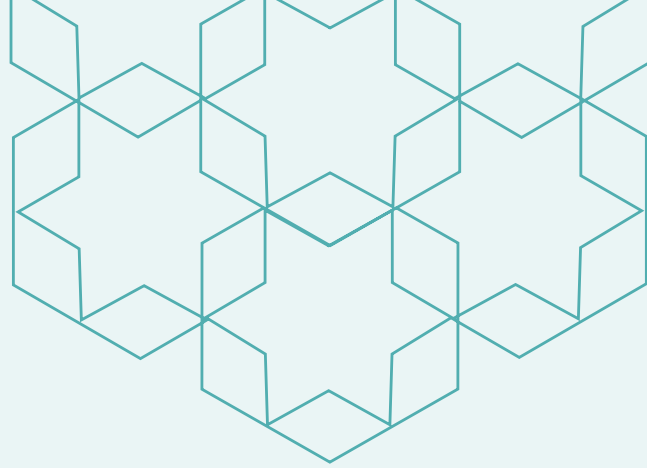
การบริหารดาวเด่น และเส้นทางสู่ผู้บริหารระดับสูง ในมิติทางเศรษฐศาสตร์

ดร.เนตรนภา ไททย์เลิศศักดิ์ (ยาบุฉิตะ)



Human Capital
Reskill and Upskill
Career Pipelines
HR Analytics
Fast Track
Digital Transformation

Talent Acquisition
Succession Planning
Tournament Promotion
Behavioral Economics
High Performance & High Potential
Signaling



การบริหารดาวเด่นและเส้นทางสู่
ผู้บริหารระดับสูงในมิติทางเศรษฐศาสตร์
Talent Management and Paths to the Top
in Economic Dimension

รศ.ดร.เนตรนภา ไททย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ)

สาขาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ).

การบริหารดาวเด่นและเส้นทางสู่ผู้บริหารระดับสูงในมิติทางเศรษฐศาสตร์. --

กรุงเทพฯ: สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2563
332 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. 2. ผู้บริหารระดับสูง. I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-616-488-080-1

ลิขสิทธิ์ของ ดร.เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ)

การผลิตและการลอกเลียนตำราเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดทั้งสิ้น ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

จัดพิมพ์โดย สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาคารอเนกประสงค์ 1 ชั้น 5 และชั้น 8 เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์
แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
โทรศัพท์ 0-2613-3305-8

พิมพ์ครั้งที่ 1 เดือนมิถุนายน 2563

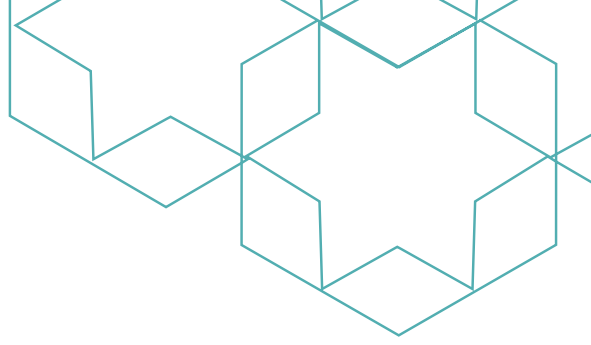
จำนวน 700 เล่ม และ E-book

ราคา 180 บาท

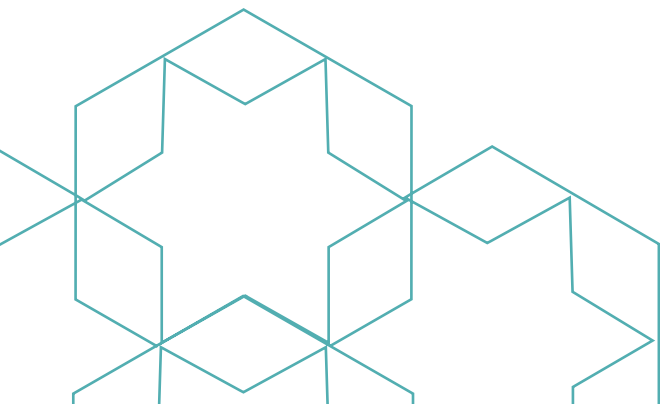
จัดจำหน่ายโดย ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาคารธรรมศาสตร์ 60 ปี ชั้น U1 (ใกล้กับสหกรณ์ออมทรัพย์)
ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
ติดต่อสอบถามข้อมูลหรือสั่งซื้อหนังสือ ได้ที่ 02-613-3890, 02-221-0633

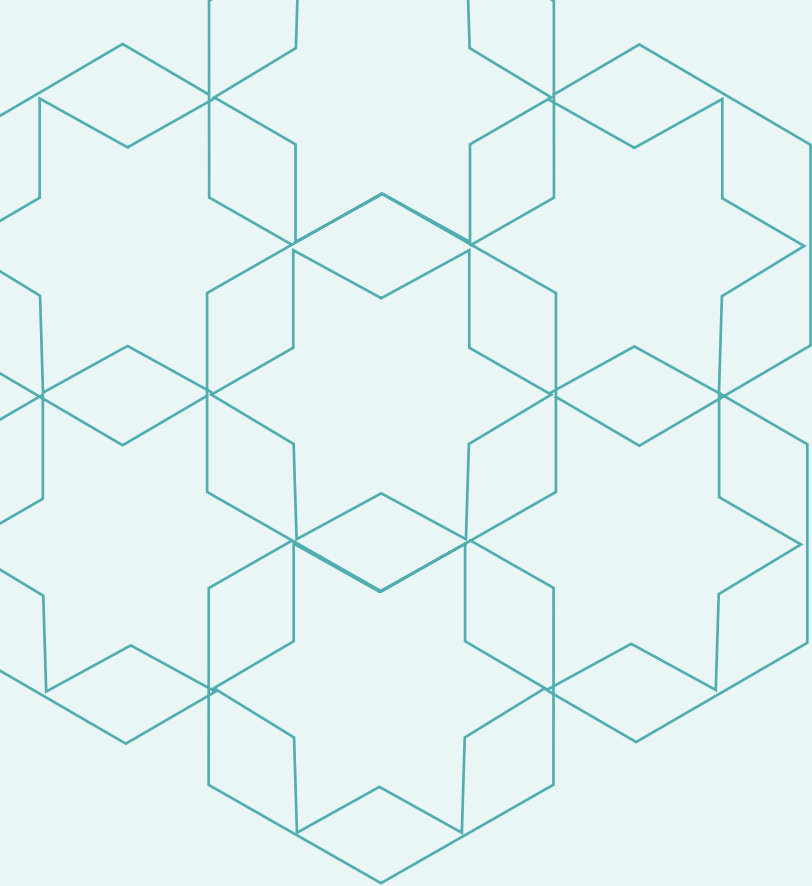
พิมพ์ที่ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, พ.ศ.2563

ตำราเล่มนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ปีงบประมาณ 2559 ผ่าน
สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และเป็นหนังสือในโครงการตำราของ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปี 2562



แต่คุณพ่อสมบัติและคุณแม่สายใจ





.....

จงช่วยกันผลิตคนดี ไม่ต้องเน้นผลิตแต่คนเก่ง
เพราะชาติบ้านเมืองของเราต้องการคนดีมากกว่า
ต้องการคนเก่ง เพราะว่าคนเก่งอาจจะเป็นคนไม่ดีก็ได้.....

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร
มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	(5)
สารบัญแผนภาพ	(10)
สารบัญตาราง	(12)
คำนิยาม	(13)
กิตติกรรมประกาศ	(14)

บทที่ 1 บทนำ	1
จุดประสงค์และที่มาของตำรา	1
ผู้อ่านเป้าหมาย	4
การบริหารดาวเด่นและพนักงานดาวเด่น	4
โครงสร้างของตำรา	8
คำอธิบายเบื้องต้น	10
คำถามท้ายบท	12

ภาคหนึ่ง ภาพรวมผู้บริหารระดับสูง

บทที่ 2 นักบริหารในองค์กร	14
ทฤษฎีการเจริญเติบโตของบริษัท	15
คำจำกัดความของผู้บริหารมืออาชีพ	19
ทฤษฎีสามกลุ่มผู้บริหาร – แก่แก่และทายาท ผู้บริหารลูกหม้อ ผู้บริหารจากภายนอก	24
ล้อมกรอบที่ 2-1 ลูกหม้อ	25
ทุนมนุษย์ผู้บริหาร	30
ล้อมกรอบที่ 2-2 ทุนการศึกษาของบริษัท	33
ผู้บริหารมืออาชีพของไทย	35
บทสรุป	39
คำถามท้ายบท	42

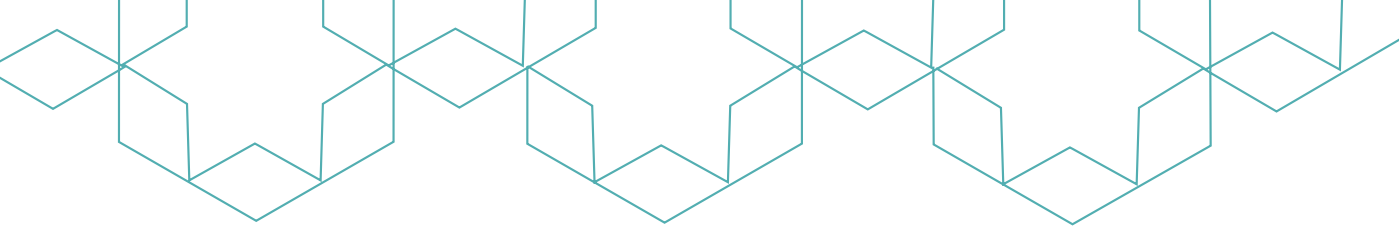
	หน้า
บทที่ 3 จากทุนนิยมครอบครัวสู่ทุนนิยมผู้บริหาร	43
ทฤษฎีทุนนิยมผู้บริหารกับบรรษัทภิบาล	44
ปัญหาตัวแทน	50
ข้อจำกัดของทรัพยากรบริหาร	52
ความเป็นเจ้าของกับการบริหารของไทย	55
ล้อมกรอบที่ 3-1 นิตยสารและหนังสือเกี่ยวกับผู้บริหาร	58
ซีอีโอของไทยคือใคร	60
ผู้จัดการรุ่นใหม่ในสายตา “ผู้จัดการ”	61
ซีอีโอ ปี 2543 และ ปี 2559	64
ล้อมกรอบที่ 3-2 สถาบันอบรมผู้บริหาร	68
บทสรุป	69
คำถามท้ายบท	70

ภาคสอง การบริหารดาวเด่น

บทที่ 4 การบริหารดาวเด่น	72
ระบบการบริหารดาวเด่น	74
การดึงดูดดาวเด่น	76
ล้อมกรอบที่ 4-1 นักศึกษาจบใหม่กับการสมัครงาน	78
การกำหนดดาวเด่น	79
การประเมินแบบ 9 กล้อง	79
การพัฒนาดาวเด่น	83
สายท่อแห่งผู้นำ	83
การฝึกอบรมระยะยาว	88
การหมุนเวียนงานและตำแหน่งยุทธศาสตร์	92
ล้อมกรอบที่ 4-2 โปรแกรมผู้จัดการฝึกหัดหรือผู้จัดการแบบเร่งรัด	93
การรักษาดาวเด่น	96
การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ	97
สิ่งจูงใจอื่นๆ และความผูกพันกับองค์กร	99
บทสรุป	101
คำถามท้ายบท	103

ภาคสาม เส้นทางสู่ผู้บริหารระดับสูงในมิติทางเศรษฐศาสตร์

	หน้า
บทที่ 5 เศรษฐศาสตร์การศึกษากับทุนมนุษย์	106
ทฤษฎีทุนมนุษย์ การศึกษาคือการลงทุน	108
ลัทธิกรอบที่ 5-1 ทักษะ	112
ทฤษฎีการส่งสัญญาณและการคัดเลือก	115
การศึกษาคือการบริโภค	117
ระบบการศึกษาไทยกับการผลิตชนชั้นนำ	118
ลัทธิกรอบที่ 5-2 มหาวิทยาลัยชั้นนำ – โอวีลีก	122
บทสรุป	123
คำถามท้ายบท	124
 บทที่ 6 ตลาดแรงงานภายใน	 125
ตลาดแรงงานภายนอกและตลาดแรงงานภายใน	126
การจ้างงานระยะยาว	128
ข้อดีของการจ้างงานระยะยาว	128
ข้อเสียของการจ้างงานระยะยาว	131
ลัทธิกรอบที่ 6-1 พนักงานสัญญาจ้างในไทย	132
การรับสมัครและประตูทางเข้า	133
ลัทธิกรอบที่ 6-2 นายจ้างในดวงใจ	134
บันไดสายอาชีพในองค์กร	135
เปรียบเทียบบริษัทใหญ่ในสี่ประเทศ	135
โครงสร้างลำดับชั้นองค์กร	141
กฎของปีเตอร์	144
บทสรุป	147
คำถามท้ายบท	148



	หน้า
บทที่ 7 เศรษฐศาสตร์งานบุคคลกับการเลื่อนชั้นในองค์กร	149
ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์งานบุคคล	151
ต้นไม้สายอาชีพ (career tree)	153
แบบที่ 1 การเลื่อนชั้นตามอาวุโสหรืออายุงาน	154
แบบที่ 2 การเลื่อนชั้นแบบแพ้คัดออก	156
แบบที่ 3 การเลื่อนชั้นแบบไล่กวตกลับมา	158
ลัทธิกรอบที่ 7-1 พนักงานบูมเมอแรง	163
หลักการของการแข่งขันแบบแพ้คัดออก	165
ผู้ชนะได้ทั้งหมด	165
กลยุทธ์การลดความทู่เทและกฎของพัตต์	167
แบบดั้งเดิมและแบบเชื่อมโยงกับตลาด	168
ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาพฤติกรรมทางลบ	169
วิธีการเลือกเร็วหรือการเลือกช้า	171
ลัทธิกรอบที่ 7-2 ออฟฟิศซินโดรมและโรคเผาไหม้ตัวเอง	175
บทสรุป	177
คำถามท้ายบท	179
 บทที่ 8 เศรษฐศาสตร์พฤติกรรม	 181
ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์พฤติกรรม	182
การคิดนอกกรอบ (moneyball)	183
การสะกิด (nudge)	186
ผลประโยชน์ส่วนตัว (self-interest)	189
ลัทธิกรอบที่ 8-1 แนะนำหนังสือเศรษฐศาสตร์พฤติกรรมและ HR Analytics	190
เอ็มบีเอ ไบเบกทางสู่ผู้บริหารจริงหรือ?	192
6 เหตุผลที่คนยังนิยมเรียนเอ็มบีเอ	193
ไอวีลีกเอ็มบีเอสำคัญไฉน	196
ลัทธิกรอบที่ 8-2 ยุบทั้งบิสเนส สคูล	197
บทสรุป	198
คำถามท้ายบท	200

	หน้า
บทที่ 9 กรณีศึกษาการบริหารดาวเด่น	201
เครือข่ายเมนต์ไทย หรือ เอสซีจี	202
ประวัติความเป็นมาและวิสัยทัศน์	202
โครงสร้างผู้ถือหุ้น	208
โครงสร้างผู้บริหารระดับสูง	209
การบริหารดาวเด่น	210
เครือข่ายเจริญโภคภัณฑ์ หรือ ซีพี	216
ประวัติความเป็นมาและวิสัยทัศน์	216
โครงสร้างผู้ถือหุ้น	221
โครงสร้างผู้บริหารระดับสูง	222
การบริหารดาวเด่น	225
เครือข่ายไทยยูเนียน หรือ ทียู	233
ประวัติความเป็นมาและวิสัยทัศน์	233
โครงสร้างผู้ถือหุ้น	240
โครงสร้างผู้บริหารระดับสูง	243
การบริหารดาวเด่น	244
บทสรุป	247

ภาคสี่ อนาคตของการบริหารดาวเด่น

บทที่ 10 ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการบริหารดาวเด่น	252
สังคมสูงวัยระดับสุดยอด	254
เทคโนโลยีใหม่กับวัฒนธรรมองค์กร	258
ล้อมกรอบที่ 10-1 เลือกงานหรือเลือกองค์กร	264
โลกาภิวัตน์กับการก้าวพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลาง	265
การพัฒนาอย่างยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	268
บทสรุป	270
ล้อมกรอบที่ 10-2 แนะนำหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์	272
คำถามท้ายบท	274
แบบฝึกหัดกรณีศึกษา	275
บรรณานุกรม	290
ดัชนีคำศัพท์	311
ประวัติผู้เขียน	316

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่

หน้า

2.1	ผู้บริหารระดับสูงกับความเป็นเจ้าของ: 6 กลุ่มย่อย	23
2.2	เก้าอี้และทายาท ผู้บริหารลูกหม้อ ผู้บริหารจากภายนอก	28
3.1	วิวัฒนาการจากธุรกิจครอบครัวสู่บริษัทอุตสาหกรรมสมัยใหม่	46
3.2	บริษัทผู้บริหารของแซนด์เลอร์	49
3.3	ประเภทธุรกิจครอบครัวกับข้อจำกัดของทรัพยากรบริหาร	53
3.4	คุณลักษณะของซีอีโอไทย พ.ศ.2543 และ พ.ศ.2559	66
4.1	โครงสร้างการบริหารดาวเด่น	76
4.2	Nine Boxes Talent Grid	80
4.3	ตาข่ายวิเคราะห์ผลงานและศักยภาพ	81
4.4	สายท่อแห่งผู้นำ	85
4.5	แผนการฝึกอบรมระยะยาวของเอสซีจี	89
4.6	การฝึกอบรมแบบ 70:20:10	92
5.1	ความสัมพันธ์ระหว่างอายุและความมั่งคั่งของผู้สำเร็จการศึกษาใน ค.ศ.1939	110
5.2	ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับรายได้กรณีศึกษาต่อหรือไม่ศึกษาต่อมหาวิทยาลัย	111
5.3	ระบบการศึกษาของไทย	120
6.1	เปรียบเทียบตลาดแรงงานภายนอกและตลาดแรงงานภายใน	126
6.2	การรับสมัครและการเลื่อนขั้นของบริษัทใหญ่ในสี่ประเทศ	136
6.3	บันไดสายอาชีพของเอสซีจี	139
6.4	บันไดสายอาชีพของ บมจ.ซีพีออลล์	140
6.5	การเติบโตขององค์กรกับโอกาสก้าวหน้าแนวดิ่ง	142
6.6	บันไดสายอาชีพของ บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส	143
7.1	การเลื่อนขั้นตามอาวุโสหรืออายุงานของ บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	155
7.2	การเลื่อนขั้นแบบแพ็คดอกของ บริษัท ในสหรัฐอเมริกา	157
7.3	การเลื่อนขั้นแบบไล่กวดกลับมาของ บมจ.ปตท.	159
7.4	การเลื่อนขั้นแบบไล่กวดกลับมาของ บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส	161
7.5	ความแตกต่างด้านค่าจ้างของผู้ชนะและผู้แพ้	162
7.6	วิธีการเลือกเร็ว	172
7.7	วิธีการเลือกช้าและแบบขึ้นบันไดของบริษัทในญี่ปุ่น	173
7.8	สามรูปแบบของการเลื่อนขั้น	177

แผนภาพที่

หน้า

9.1	การปรับโครงสร้างธุรกิจของเอสซีจีหลังวิกฤตการณ์การเงิน พ.ศ.2540	205
9.2	ความเป็นมาและวิสัยทัศน์ของเอสซีจี	207
9.3	การเลื่อนชั้นแบบไล่กวดกลับมาของ บมจ.ปูนซิเมนต์ไทย	215
9.4	ความเป็นมาและวิสัยทัศน์ของซีพีเอฟ	220
9.5	โครงสร้างการถือหุ้นของเครือซีพี	223
9.6	โปรแกรมพัฒนาผู้นำของเครือซีพี	228
9.7	ความเป็นมาและวิสัยทัศน์ของไทยยูเนียน	235

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ระดับการศึกษาของผู้บริหารครอบครัวและผู้บริหารที่ไม่ใช่ครอบครัว	31
3.1	ความเป็นเจ้าของกับการบริหาร เปรียบเทียบ พ.ศ.2543 และ พ.ศ.2560	56
3.2	ผู้จัดการรุ่นใหม่ ผลการสำรวจของนิตยสารผู้จัดการ พ.ศ.2530	61
4.1	สายอาชีพนักทรัพยากรมนุษย์ของเอสซีจี	87
7.1	ประวัติการเลื่อนขั้นแบบขั้นบันไดของบริษัทในญี่ปุ่น	174
9.1	โปรแกรมพัฒนาผู้บริหารของเอสซีจี	212
9.2	โครงสร้างผู้ถือหุ้นของไทยยูเนียน เปรียบเทียบ พ.ศ.2546 กับ พ.ศ.2562	241
9.3	คณะกรรมการบริษัทของไทยยูเนียน เปรียบเทียบ พ.ศ.2546 กับ พ.ศ.2562	242
9.4	กรณีศึกษาการบริหารดาวเด่น	248

คำนิยม

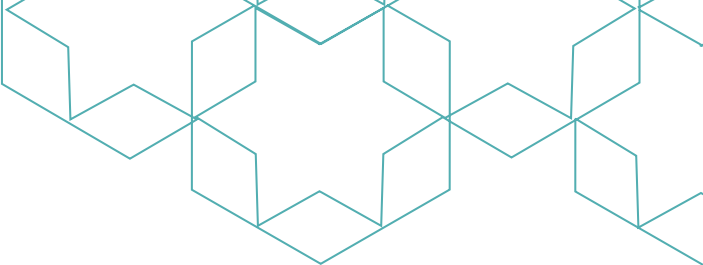
ตำราเรื่อง การบริหารดาวเด่นและเส้นทางสู่ผู้บริหารระดับสูงในมิติทางเศรษฐศาสตร์ ของท่าน ร่องศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ไททย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ) เล่มนี้ นับเป็นเรื่องใหม่และมีความทันสมัย ในวงการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นองค์ความรู้ที่องค์กรต่างๆ ต้องการเกี่ยวกับการรักษา ส่งเสริมคนที่เป็นดาวเด่น (talent) ให้มีความเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างมีระบบ ซึ่งในเรื่องนี้เป็น ที่ต้องการทราบของคนในแวดวง HR และเป็นประเด็นความท้าทายที่เกิดขึ้นในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบัน ความน่าสนใจที่ท่านอาจารย์เนตรนพานำเสนอและเป็นจุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ คือ ท่านได้นำ หลักการทางเศรษฐศาสตร์มาอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและสามารถอธิบายได้อย่างน่าสนใจ ครอบคลุม ประเด็นที่ผู้อ่านต้องรู้ในทุกๆ มิติ และมีตัวอย่างหรือประสบการณ์ต่างประเทศมาประกอบเพื่อให้ผู้อ่านได้ เห็นภาพในทางปฏิบัติ

ตำราเล่มนี้เป็นการต่อยอดจากงานวิจัยที่ท่านอาจารย์ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัย แห่งชาติและสำนักงานงบประมาณ โดยทุนงบประมาณแผ่นดินประจำปี 2559 เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระดับผู้บริหารของบริษัทเอกชนไทย เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน” ซึ่งได้ขอผ่านทางสถาบันเสริม ศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่มีคุณภาพสูง และถือเป็น เกียรติกับสถาบันที่อาจารย์มาร่วมทำวิจัยผ่านทางสถาบัน

ในนามของสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ขอแสดงความยินดีกับท่านรองศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ไททย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ) ที่จัดพิมพ์ตำราเล่มนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้อ่านจะได้รับประโยชน์ และนำมาปรับใช้เพื่อสร้างงานด้านการบริหารดาวเด่นในองค์กรของท่าน ให้มีความเข้มแข็ง เป็นรูปธรรม และ เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ศรีสุชาติ
ผู้อำนวยการสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



กิตติกรรมประกาศ

ตำราเล่มนี้เรียบเรียงเพิ่มเติมจากงานวิจัย ที่ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และสำนักงบประมาณ โดยทุนงบประมาณแผ่นดินประจำปี 2559 เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้บริหารของบริษัทเอกชนไทย เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน” สัญญาเลขที่ 05/2559 ผ่านสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้เขียนขอขอบคุณคณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สถาบัน ที่ให้การสนับสนุนตลอดกระบวนการขอทุน ประสานงาน และจัดสัมมนาเผยแพร่ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งช่วยอ่านรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

การสนับสนุนจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยเฉพาะคณาจารย์และเลขานุการของสาขาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์ ที่คอยให้กำลังใจทั้งการค้นคว้าทฤษฎีและการลงพื้นที่สำรวจภาคสนาม รศ.สุปราณี ศรีฉัตรวิกรม ผศ.สุวรรณา ทองประดิษฐ์ รศ.สุพานี สฤณวานิช ศ.ดร.สุนันทา เสียงไทย ศ.ดร.ผาสุก พงษ์ไพจิตร ท่านอาจารย์รุ่นพี่ที่ให้กำลังใจ รวมทั้งคณะกรรมการดำเนินงานศูนย์วิจัยธุรกิจที่ให้อุดหนุนการจัดทำผลงานทางวิชาการประเภทตำราและผู้ทรงคุณวุฒิประเมินตำราที่ให้ความคิดเห็นและคำแนะนำที่มีคุณค่ายิ่ง นักศึกษาระดับปริญญาตรีและโทที่เลือกเรียนวิชาการบริหารธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปรับปรุงให้งานนี้สำเร็จลุล่วงได้

ผู้เขียนขอขอบคุณเพื่อนอาจารย์ นักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศจำนวนมากที่ศึกษาและทำวิจัยเกี่ยวกับกลุ่มทุนและตลาดแรงงานผู้บริหาร ที่มีโอกาสรู้จักตั้งแต่สมัยเรียนปริญญาโทและเอกที่ญี่ปุ่น และที่ได้พบในงานประชุมวิชาการระดับนานาชาติที่ผู้เขียนได้เข้าร่วมนำเสนอผลงาน โดยเฉพาะกลุ่มนักวิชาการชั้นนำจากทั่วโลก รวมตัวและสร้างเครือข่ายในการจัดทำหนังสือเรื่อง *Oxford handbook of business groups* และ *Oxford handbook of Asian business system* ของสำนักพิมพ์ Oxford University Press ซึ่งโอกาสที่คนไทยจะมีผลงานตีพิมพ์กับสำนักพิมพ์แห่งนี้มีไม่มากนัก โดยวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของกลุ่มทุนประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ ระบบธุรกิจ และระบบบรรษัทภิบาลกันอย่างลุ่มลึก

กลุ่มนักวิชาการด้านผู้บริหารและการพัฒนาเศรษฐกิจ ที่สร้างเครือข่ายในงานประชุมวิชาการ Society of Global Business and Economic Development (SGBED) จัดขึ้นทุก 2 ปี กลุ่มนักวิชาการด้านตลาดแรงงานและนโยบายรัฐ ที่พบกันในงานประชุมขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization: ILO) กลุ่มนักวิชาการชาวญี่ปุ่นของ 2 สมาคมใหญ่ คือ Japan Association for Social Policy Studies (JASPS) หรือ Shakai Seisaku Gakkai และ Japan Society of Human Resource Management (JSHRM) หรือ Nihon Romu Gakkai ตลอดจนบรรณาธิการ (editor) ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ (reviewers) ของวารสารวิชาการระดับชาติและระดับนานาชาติที่ผู้เขียนได้ส่งบทความไปตีพิมพ์ และนักวิชาการชาวต่างชาติ

Akira Suehiro, Arifin Angriawan, Asli M. Colpan, David Guttormsen, Emily Sims, Frithjof Arp, Harukiyo Hasegawa, John J. Lawler, Kazuo Saguchi, Keisuke Nakamura, Michael A. Witt, Michael Carney, Michael Dickmann, Michio Nitta ที่ให้คำแนะนำและวิจารณ์ผลงานของผู้เขียนมาโดยตลอด ซึ่งได้ช่วยเหลือหลอมองค์ความรู้ของผู้เขียนตลอดเวลาเกินกว่า 20 ปี

ที่ขาดไปไม่ได้เลยคือผู้บริหารของบริษัทเอกชนไทยที่ตอบรับการขอสัมภาษณ์ของผู้เขียนอย่างเต็มใจ สละเวลาในการพูดคุยแลกเปลี่ยนเพื่อเป็นวิทยาทาน ซึ่งไม่อาจกล่าวถึงที่ละท่านได้ทั้งหมด คุณมนูญ สรรค์คุณากร คุณกิติ มาติลโกวิท คุณพิมพ์ใจ หวังเกียรติ คุณพรศิลป์ พัชรินทร์ตนะกุล คุณธนากร เสรีบุรี คุณทินกร เรือนทิพย์ ดร.นริศ ธรรมเกื้อกุล คุณนวพรรษ บุญวิทย์ลลิต ผศ.ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ คุณวรรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล คุณเจิมจันทร์ รัตนกาญจน์ คุณอิสรา ดิสรเตตวิวัฒน์ เรื่องราวของหลายบริษัทถูกถ่ายทอดในหนังสือเล่มนี้และอีกหลายบริษัทแม้ไม่ได้กล่าวถึง แต่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้เขียนสามารถร้อยเรียงภาพกว้างและความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงของไทยที่ปรากฏในตำราเล่มนี้ได้

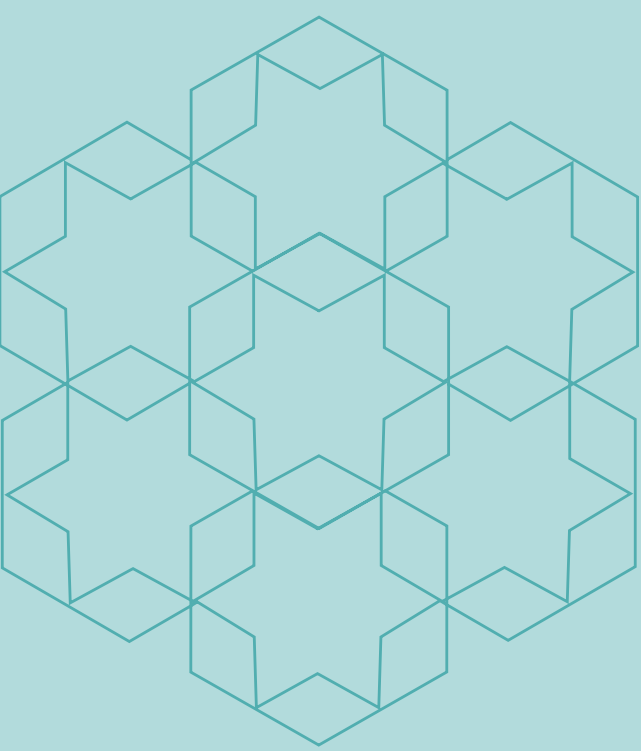
นอกจากนี้ขอขอบคุณคณะผู้ช่วยวิจัยทุกท่านที่ช่วยเก็บข้อมูล จัดทำแผนภาพ ตาราง และวิเคราะห์สถิติต่างๆ อย่างพากเพียรอุตสาหะ ได้แก่ คุณพรเลิศ สุคนพาทิพย์ คุณเนตรนพิศ วลีสุขสันต์ คุณเพิ่มศักดิ์ ปุภรัตน์พงษ์ คุณวรวิศรา ปิ่นกล่อม คุณพิชญา นิลวัชรภรณ์ คุณจินตามณี เรืองขจิตร คุณกนกวรรณ โสภณวัฒน์วิจิตร และคุณประภัสสร เสียงล้ำ และขอขอบคุณคุณคุณวรรณ ศรีดี คุณอดุลย์ จุลสม พร้อมคณะทำงานของโรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นอย่างยิ่ง ที่ช่วยในการพิสูจน์อักษรและจัดพิมพ์ตำราเล่มนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายคือครอบครัวยาบุชิตะและไวยาทยเลิศศักดิ์ที่คอยให้กำลังใจ โทโมนะและยาซุฮิโระที่บอกก่อนออกจากบ้านไปเรียนพิเศษเสมอว่า “โอะก้าซังอยู่บ้านทำงานใช้ไหม” ประโยชน์อันใดที่ผู้อ่านได้จากตำราเล่มนี้ ขอมอบให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านตามที่ได้กล่าวข้างต้น ส่วนความบกพร่องใด ๆ อันจะพึงมีผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ผลการวิจัยในตำราเล่มนี้ได้รับอนุมัติจริยธรรมการวิจัยในคนให้ดำเนินการได้ ตามหนังสือรับรองเลขที่ 029/2559 โดยคณะอนุกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ชุดที่ 2 (ระหว่างวันที่ 21 มิถุนายน 2559 – 21 มิถุนายน 2560)

.....
ดร.เนตรนภา ขุนรัตน์

ดร. เนตรนภา ไวยาทยเลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ)
มิถุนายน 2563



จุดประสงค์และที่มาของตำรา

ผู้เขียนเริ่มสนใจผู้บริหารระดับสูงมาตั้งแต่สมัยเรียนปริญญาตรีเมื่อราว 20 ปีก่อน เป็นยุคที่ประเทศไทยเปิดรับการลงทุนจากต่างประเทศอย่างจริงจัง โดยเฉพาะมีบริษัทญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนเป็นจำนวนมาก จึงสงสัยว่าเพราะเหตุใดบริษัทญี่ปุ่นจึงสามารถลงทุนในต่างประเทศได้ และผู้บริหารของเขาถูกสร้างและพัฒนาอย่างไร ทำให้แข็งแกร่งกว่าผู้บริหารไทย ในตอนนั้นประเทศไทยมีบริษัทขนาดใหญ่ไม่มากนักและที่ไปลงทุนในต่างประเทศได้นั้นแทบไม่มีเลย ผู้เขียนได้ศึกษาต่อปริญญาโทด้านตลาดแรงงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เน้นผู้บริหารและพนักงานสำนักงาน (white-collar workers) ที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเคโอ ต่อมาศึกษาต่อปริญญาเอกที่คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยโตเกียว เกี่ยวกับกลุ่มทุน (business groups) ของประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ต่างๆ และได้ทำวิจัยด้านตลาดแรงงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวงการศึกษาการด้านแรงงานของญี่ปุ่นนั้นต้องถือว่าเข้มข้นมาก เพราะเป็นที่ทราบกันดีว่าญี่ปุ่นมีทรัพยากรธรรมชาติน้อยจึงให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่างยิ่ง ญี่ปุ่นสามารถสร้างงานดีรายได้ดีให้ประชากรกว่า 126 ล้านคน (ณ ปี 2562) มีการจ้างงานอย่างเต็มที่ ด้วยอัตราการว่างงานต่ำกว่าร้อยละ 2 ต่อปี

ผู้บริหารระดับสูงถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญยิ่ง เพราะทุกบริษัทจะอยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองยั่งยืน หรือจะล่มสลายปิดกิจการไป ก็ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ จริยธรรม และคุณธรรมของผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ เป็นผู้ชี้เป็นชี้ตาย ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ไม่ว่าขยายกิจการทั้งในและต่างประเทศ ซื้อและควบรวมกิจการ แสวงหาโอกาสทางการตลาดและสร้างพันธมิตร ตลอดจนสื่อสารและเจรจากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ล้วนแต่อยู่ในหนึ่งสมองสองมือของเขาและเธอเหล่านี้ เป็นกลุ่มบุคคลเพียงไม่กี่คนที่จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของประเทศว่าจะสร้าง ผลิต หรือให้บริการ อะไรและอย่างไร

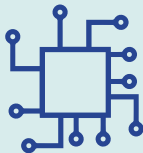
ทั้งนี้คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอกชนไม่ว่าขนาดใหญ่หรือเล็กในไทยนั้น มีความแตกต่างอย่างยิ่งกับประเทศพัฒนาอย่างสหรัฐอเมริกา อังกฤษ เยอรมนี และญี่ปุ่น ที่เมื่อพูดถึงผู้บริหารระดับสูงจะหมายถึง ผู้บริหารลูกจ้าง (employed managers) ไม่ได้เป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และเป็นบริษัทผู้บริหาร (managerial enterprises) หมายถึง บริษัทที่มีแต่ผู้ถือหุ้นกระจ่าย (widely-held corporations) (ถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด) ไม่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่กำหนดทิศทางของบริษัท จึงเป็นผู้บริหารลูกจ้างที่มีวาระดำรงตำแหน่ง โดยได้รับเลือกจากคณะกรรมการบริษัท ซึ่งคณะกรรมการกลุ่มนี้จะได้รับเลือกจากที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นอีกต่อหนึ่ง ไม่ใช้รัฐวิสาหกิจหรือธุรกิจครอบครัวย่างของไทยที่รู้จักกันว่าบริษัทนี้ใครเป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มีสิทธิในการออกเสียง (voting rights) ข้างมาก สามารถเลือกคณะกรรมการบริษัทและทีมผู้บริหารระดับสูงเองได้ ผู้กำหนดทิศทางของบริษัทจึงเป็นผู้บริหารครอบครัวเจ้าของที่ครองตำแหน่งตลอดกาลไม่มีครบวาระ ดังนั้นแนวคิดเรื่องบรรษัทภิบาล การสร้างและพัฒนาผู้บริหารจึงแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งผู้เขียนจะกล่าวถึงตลอดตำราเล่มนี้

ที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือ การที่ธุรกิจครอบครัวไทยส่วนใหญ่ไม่สามารถพัฒนาสู่การเป็นบริษัทผู้บริหารได้นั้น ถือเป็นจุดอ่อนสำคัญยิ่งที่ทำให้กลุ่มทุนไทยพัฒนาช้าและแคระแกร็น ส่งผลให้ประเทศไทยเติบโตช้า ซึ่งผู้เขียนถูกวิจารณ์ในประเด็นนี้ตอนนำเสนองานวิจัยเรื่อง *Family business groups in Thailand: Coping with management critical points* ในงานประชุมวิชาการนานาชาติเรื่อง Siam Then, Thailand Now: Creating Thai Capitalism under Two Eras of Globalization จัดโดยคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อวันที่ 13-15 กรกฎาคม 2556 โดยมีศาสตราจารย์ ดร.เจฟฟรีย์ โจนส์ (Geoffrey Jones) ผู้เชี่ยวชาญด้านประวัติศาสตร์ธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเข้าร่วมและให้ความเห็นหลังจากฟังผู้เขียนนำเสนอ ท่านสงสัยว่าทำไมกลุ่มทุนไทยโตช้า เพราะเหตุใด ต้องยอมรับผู้เขียนเองเชื่ออย่างฝังใจมาตลอดว่ากลุ่มทุนไทยพัฒนาและโตเร็ว เพราะหากดูยอดขายและผลกำไรก็เติบโตมาตลอดทุกครั้งที่เกิดขึ้น แต่จากมุมมองของนักวิชาการด้านประวัติศาสตร์ธุรกิจระดับโลกท่านนี้เห็นว่า กลุ่มทุนไทยพัฒนาและโตช้ามากเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ผู้เขียนได้ตอบไปว่า

ประเทศไทยขาด 3 สถาบัน (institutions) หรือระบบหลักที่เอื้อต่อการพัฒนา คือ



1) การพัฒนาตลาดทุนทำได้ช้า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ของไทยมีการถือหุ้นแบบกระจุกตัว ไม่ได้ถือหุ้นกระจายอย่างประเทศพัฒนา ชนชั้นกลางในไทยยังมีน้อยและลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เพียงกลุ่มเล็กๆ



2) การพัฒนาเทคโนโลยีของกลุ่มทุนไทยทำได้ช้า เพราะเน้นรับจ้างผลิต และความได้เปรียบจากต้นทุนต่ำที่มาจากแรงงานราคาถูกมากกว่าใช้เทคโนโลยีขั้นสูง หรือลงทุนวิจัยและพัฒนา



3) การพัฒนาตลาดแรงงานผู้บริหารไทยทำได้ช้า เพราะเน้นการพัฒนาทายาทผู้บริหารครอบครัวเป็นหลัก ระบบการสร้างและพัฒนาผู้บริหารลูกจ้างภายในองค์กรหรือตลาดแรงงานภายในยังอ่อนแอ