

## บทความวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยานุกิตะ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

# กำเนิดผู้บริหารมืออาชีพไทย : อดีต ปัจจุบัน และอนาคต

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้นำเสนอหลักฐานการกำเนิดของผู้บริหารมืออาชีพไทย ย้อนไปในอดีตตั้งแต่ช่วงที่ประเทศไทยเริ่มพัฒนาอุตสาหกรรมตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยรัฐบาลได้ส่งเสริมการประกอบธุรกิจของภาคเอกชนอย่างจริงจัง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 จนถึงปัจจุบันที่ได้เข้าสู่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แล้ว การศึกษานี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ระเบียบวิธีการทางสถิติเก็บข้อมูลทฤษฎี 3 ชุด คือ ข้อมูลผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอกชน ในปี พ.ศ. 2530 ของนิตยสารผู้จัดการ (120 คน) ข้อมูลกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือประธานกรรมการบริหาร (ซีอีโอ) ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2543 (259 คน) และ พ.ศ. 2559 (483 คน)

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมืออาชีพที่บริหารบริษัทเอกชนไทยอยู่นั้นแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ผสมผสานกัน คือ (1) เจ้าเก่าหรือผู้ก่อตั้งรวมทั้งทายาท และผู้บริหารรับจ้างที่ไม่ใช่คนในครอบครัว ได้แก่ (2) ผู้บริหารลูกหม้อที่ทำงานตั้งแต่ระดับล่างและไต่เต้าสู่ตำแหน่งบริหาร และ (3) ผู้บริหารจากภายนอกที่เข้ามาในตำแหน่งบริหารเลย ผู้บริหารมืออาชีพไทยมีการศึกษาสูงขึ้นเรื่อยๆ ส่วนใหญ่เรียนจบด้านการบริหารโดยเฉพาะเอ็มบีเอ กว่าครึ่งหนึ่งจบจากต่างประเทศโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตามก็มีส่วนซีอีโอที่เป็นเจ้าเก่าและทายาทยังคงมีอยู่สูง สะท้อนให้เห็นว่าส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหาการสืบทอดกิจการไม่เกินสามรุ่น จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาสู่การเป็นบริษัทผู้บริหาร และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่คนในครอบครัวเพื่อสืบทอดกิจการในอนาคต

**คำสำคัญ :** ผู้บริหารมืออาชีพ ผู้บริหารครอบครัว เจ้าเก่าและทายาท ผู้บริหารรับจ้างที่ไม่ใช่คนในครอบครัว ผู้บริหารลูกหม้อ ผู้บริหารจากภายนอก

# The Rise of Thai Professional Managers: Past, Present, and Future

## Abstract

This paper presents evidences about the rise of professional managers in Thailand dating back to the start of industrialization according to the National Economic and Social Development Plans. Thai government has promoted the roles of private sector seriously since B.E. 2504 to the present, which has already entered the 12th National Economic and Development Plan (B.E.2560-2564). This study used quantitative research method based on three sets of secondary statistical data, including information on executives of private companies in B.E. 2530 published by the Manager Magazine (120 managers), profiles of the President or Chief Executive Officer (CEO) of the companies listed on the Stock Exchange of Thailand in B.E.2543 (259 persons) and B.E. 2559 (483 persons).

The results indicate that the professional managers of private companies in Thailand were divided into three groups, comprising (1) the owners or founders and their successors; non-family employed managers including (2) internally-promoted managers who entered the company at a bottom level and then climb up into top management positions, and (3) managers from the outside who entered directly into top management positions. Most Thai professional managers also obtained higher educational levels. Most have specialized in management, especially MBA. Over half graduated from abroad, especially the United States. However, the proportion of CEOs who were founders and their heirs are still high, reflecting a high degree of family control, which must face the problem of the decay of the third generation. It is required strategies to develop family enterprises to managerial enterprises as well as to constitute human resource management system for non-family professional managers to hand over the family business in the future.

**Keywords :** Professional managers, family managers, founders and heirs, non-family employed managers, internally-promoted managers or lifers, managers from outside

## บทนำ

รัฐบาลไทยตั้งแต่สมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี มีนโยบายส่งเสริมธุรกิจเอกชนอย่างชัดเจน โดยก่อตั้งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (บีโอไอ) และสภาพัฒนาเศรษฐกิจ (เปลี่ยนชื่อเป็น สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) ในปี พ.ศ. 2503 และ 2504 ตามลำดับ บีโอไอตั้งขึ้นมาเพื่อส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ โดยใช้มาตรการสิทธิพิเศษทางภาษีเป็นสิ่งจูงใจ ขณะที่สภาพัฒนาเศรษฐกิจเขียนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อวางกรอบการพัฒนามากมาย ที่มุ่งพัฒนาอุตสาหกรรมและสนับสนุนเอกชนประกอบธุรกิจอย่างเต็มที่ (กองบรรณาธิการ นิตยสารผู้จัดการ, 2530a) ถือเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญของการกำเนิดผู้บริหารมืออาชีพไทยยุคใหม่ จนปัจจุบันเข้าสู่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แล้ว

อย่างไรก็ดีเป็นที่ทราบกันว่าบริษัทเอกชนไทยส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัว (สมคิด, 2541; เนตรนภา, 2549; Wailerdasak and Suehiro, 2014) และเป็นกระดูกสันหลังของการพัฒนาเศรษฐกิจไทยมายาวนาน ขณะที่ธุรกิจเอกชนเจริญเติบโตและขยายกิจการอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะธุรกิจการเงินธนาคาร ก่อสร้างสาธารณูปโภค อุตสาหกรรมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าและเพื่อส่งออก การค้า และบริการต่างๆ (Wailerdasak and Siengthai, 2016) จึงต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เกิดคำถามว่าบริษัทเหล่านี้จะสร้างผู้บริหารที่ต้องการกันเองภายในครอบครัวเจ้าของดี หรือจะจ้างผู้บริหารที่ไม่ใช่คนในครอบครัวดี และหากจ้างผู้บริหารลูกจ้าง (Employed Managers) ที่ไม่ใช่คนในครอบครัวจะมอบอำนาจบริหารให้ด้วยหรือไม่ อย่างไรที่พบเห็นในประเทศพัฒนาแล้วที่เรียกว่า “แยกความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารออกจากกัน (Separation of Ownership and Control)” ซึ่งจะพัฒนาไปสู่บริษัทผู้บริหาร (Managerial Enterprises) (Berle and Means, 1932; Chandler, 1977; Capelli, Hamori and Bonet, 2014) ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว

เจ้าของกับผู้บริหารลูกจ้างนี้เป็นประเด็นถกเถียงสำคัญอันหนึ่งของบทความนี้

งานวิจัยนี้ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ (Professional Managers) ของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศไทย เปรียบเทียบอดีตกับปัจจุบัน และเพื่อทำนายอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ

(1) เพื่อดูว่าสัดส่วนของผู้บริหารครอบครัว (ผู้ก่อตั้งและทายาท) กับผู้บริหารลูกจ้าง (ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารลูกหม้อและผู้บริหารจากภายนอก) มีมากน้อยเพียงใด เปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

(2) ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหาร (Professionalization) ซึ่งวิเคราะห์ผ่านระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานและสายงานอาชีพด้านบริหาร เปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

บทความนี้แบ่งเป็น 6 ตอน ตอนแรกคือบทนำ ซึ่งอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตอนที่สองทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผู้บริหารมืออาชีพในสังคมไทย ตอนที่สามทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคำจำกัดความและประเภทของผู้บริหารมืออาชีพ ตอนที่สี่อธิบายฐานข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ตอนที่ห้าผลการวิจัยและการอภิปรายผล ตอนที่หกบทสรุปและข้อเสนอแนะ

## บททวนวรรณกรรม-ผู้บริหารมืออาชีพในสังคมไทย

บทบาทของผู้บริหารมืออาชีพถูกหยิบยกขึ้นมากล่าวถึงในสื่อต่างๆ ของไทย ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1980s ฐานสำคัญคือ นิตยสารผู้จัดการรายเดือน (ฉบับปฐมฤกษ์ ปี พ.ศ. 2526) ซึ่งเป็นนิตยสารธุรกิจที่ตีพิมพ์เรื่องราวธุรกิจและผู้บริหารของไทยมาอย่างต่อเนื่อง โดยฉบับพิเศษครบรอบปีที่ 4 ขึ้นสู่ปีที่ 5 ตีพิมพ์ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2530 (ความยาว 250 หน้า) นั้นมีสื่อบทพิเศษเรื่อง ผู้จัดการรุ่นใหม่ในสายตา “ผู้จัดการ” (ความยาว 160 หน้า) (กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ, 2530b) ถือเป็นครั้งแรกที่กองบรรณาธิการของนิตยสารได้ให้ความสำคัญกับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” ซึ่งหมาย

ถึงผู้จัดการรุ่นใหม่ที่ไม่ใช่เก่าแก่ผู้ก่อตั้งหรือทายาท พยายามสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารลูกจ้างมีเพิ่มขึ้นมากกว่าเก่าแก่หรือทายาทแล้ว หรือแม้จะเป็นทายาทก่อนที่จะก้าวขึ้นมาบริหารงานของบริษัท ก็ต้องถูกเตรียมพื้นฐานการศึกษาและความคิดอ่านให้ทัดเทียมมืออาชีพ และเริ่มต้นอย่างมืออาชีพคนหนึ่ง แสดงให้เห็นว่าสังคมไทยเริ่มพัฒนากลายเป็นสังคมของมืออาชีพที่ทำหน้าที่บริหาร นับเป็นการพุ่งเป้าไปยังผู้บริหารมืออาชีพเป็นครั้งแรกและใช้คำนี้ต่อมาหลังจากนั้น

สาเหตุสำคัญที่สังคมไทยในตอนนั้นสนใจบทบาทของ “ผู้บริหารมืออาชีพ” มีอยู่ 2 ประการคือ หนึ่ง เศรษฐกิจไทยเจริญเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็วตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980s บริษัทเอกชนต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งธุรกิจครอบครัวจึงประสบปัญหาขาดแคลนผู้บริหารที่มีความสามารถ (ธงชัย, 2547) ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเปลี่ยนแนวโน้มการเลือกเส้นทางอาชีพ จากเดิมที่เคยมีค่านิยมรับราชการหรือทำงานรัฐวิสาหกิจ ก็เริ่มหันเหเข้าสู่บริษัทเอกชนเป็นจำนวนมาก

สอง กองบรรณาธิการของนิตยสารผู้จัดการรายเดือนในขณะนั้น คาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าชนชั้นกลางในเมืองรุ่นใหม่ ซึ่งก็คือผู้บริหารมืออาชีพหรือผู้บริหารระดับสูงในบริษัทขนาดใหญ่ ที่ไม่ได้มีสายสัมพันธ์กับการเมืองโดยตรงและเป็นฟันเฟืองสำคัญในการรณรงค์ประชาธิปไตยที่เบ่งบานในตอนนั้น จะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต มากกว่าธุรกิจครอบครัวแบบดั้งเดิมที่ขยายกิจการและเติบโตมาได้โดยอาศัยสายสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นำทางการ

เมืองและทหาร จึงนำไปสู่ความสนใจที่มีต่อผู้บริหารมืออาชีพเพิ่มสูงขึ้น

ผู้บริหารมืออาชีพไทยรุ่นแรก ๆ ที่ถูกยกย่องให้อยู่แถวหน้าคือ คุณบุญคลี ปลั่งศิริ (เกิดปี พ.ศ. 2494) อดีตประธานคณะกรรมการบริหาร (ซีอีโอ) ของบริษัท จีน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)) ผู้พัฒนาอาณาจักรชินคอร์ปให้เป็นอันดับหนึ่งในธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม เริ่มงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากนั้นย้ายไปทำงานที่การสื่อสารแห่งประเทศไทย (เดิมเป็นรัฐวิสาหกิจ ปัจจุบันคือ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) หรือ CAT) อยู่ถึง 16 ปี ตำแหน่งสุดท้ายคือผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ดร.ทักษิณ ชินวัตร ซึ่งเป็นประธานบริษัทในตอนนั้นได้ชักชวนให้มาทำงานด้วยและได้รับความไว้วางใจให้เป็นกรรมการผู้อำนวยการในเวลาต่อมา ถือเป็นผู้บริหารมืออาชีพเพียงไม่กี่คนที่กล้าทิ้งชีวิตพนักงานรัฐวิสาหกิจ มาร่วมงานกับบริษัทเอกชนและได้เลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว (วิจักขณ์, 2547) ซึ่งกองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการได้ยกให้คุณบุญคลีเป็นตัวอย่างของ “ผู้จัดการรุ่นใหม่” ไว้ในฉบับพิเศษอย่างชัดเจน และหากมีการจัดอันดับซีอีโอคราวใดก็มักจะติดอยู่ในอันดับต้น ๆ เป็นที่สนใจของสื่อมวลชนเสมอ

คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ รองประธานกรรมการและประธานกรรมการบริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (ก่อตั้งปี พ.ศ. 2531) ผู้ดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven (ทั่วประเทศรวม 8,832 สาขา ณ สิ้นปี พ.ศ.2558) ของเครือซีพี

<sup>2</sup>งานวิจัยของ Triudomsin (1996, P.41) พบว่าในปี พ.ศ. 2519 นักศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเข้าสมัครทำงานกับบริษัทเอกชนเพียงร้อยละ 29 ขณะที่เข้าสมัครทำงานราชการถึงร้อยละ 68 (อีกร้อยละ 3 เป็รรัฐวิสาหกิจและไม่มีข้อมูล) แต่ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 อัตราส่วนนี้ได้เปลี่ยนไปเป็นร้อยละ 46 และ 47 ตามลำดับ จนในปี พ.ศ. 2529 บริษัทเอกชน (ร้อยละ 51) แซงหน้าราชการ (ร้อยละ 44) เป็นครั้งแรก และในปี พ.ศ. 2532 บริษัทเอกชน (ร้อยละ 63) ได้รับความนิยมมากกว่าราชการ (ร้อยละ 32) สลับกันอย่างชัดเจนจนถึงปัจจุบัน

<sup>3</sup>จบชั้น มศ.5 จากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ศึกษาต่อปริญญาตรีที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สาขาไฟฟ้าสื่อสาร ได้รับทุนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ไปศึกษาต่อปริญญาโท สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ ที่มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ เออร์แบนา-แชมเปญจ์ สหรัฐอเมริกา (วิจักขณ์, 2547)

(ตระกูลเจียรนวนนท์) เป็นผู้บริหารมืออาชีพอีกคนหนึ่งที่ได้รับการยอมรับ โดยเริ่มงานกับบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ฝ่ายจัดซื้อธุรกิจอาหารสัตว์ เป็นผู้บริหารลูกหม้อที่ดูแลบริษัทในเครือซีพีกว่า 20 ปี ก่อนได้รับตำแหน่งในปัจจุบัน (สาโรจน์, 2550) ในยุคที่เครือซีพีเริ่มรุกธุรกิจค้าปลีกใหม่ๆ เขาสามารถนำพาซีพีออลล์ให้เป็นผู้นำร้านสะดวกซื้อในตลาดค้าปลีกไทยที่แข่งขันอย่างดุเดือดได้ และสร้างปรากฏการณ์ใหม่ในวงการค้าปลีกและการศึกษาไทย เสนอโมเดลการศึกษาแบบ Work-based Learning ด้วยการเปิดโรงเรียนอาชีวศึกษาสอนธุรกิจค้าปลีกขึ้นแห่งแรกชื่อ โรงเรียนปัญญาภิวัฒน์ เทคโนโลยี ใน ปี พ.ศ. 2547 สอนระดับ ปวช. ปวส. สาขาวิชาธุรกิจค้าปลีก คอมพิวเตอร์ธุรกิจ และช่างไฟฟ้ากำลัง โดยเรียน 3 เดือน สลับกับภาคปฏิบัติ 3 เดือน ตลอด 3 ปี ทำงานได้จริงทันทีที่จบการศึกษา ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ (PIT) และในปี พ.ศ. 2550 ก่อตั้งสถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ (PIM) เปิดสอนระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก (ทศ, 2553) ซึ่งพิสูจน์ให้เห็นว่าภาคธุรกิจจะร่วมมือกับสถาบันการศึกษาผลิตบุคลากรเพื่อป้อนตลาดแรงงานได้อย่างไร ไม่ใช่เพียงเอาแต่บ่นว่าระบบการศึกษาไทยผลิตคนไม่ตรงตามความต้องการเท่านั้น

อีกคนหนึ่งที่น่าสนใจคือ คุณสมบัติ กิจจาลักษณ์ (เกิดปี พ.ศ. 2500) วิศวกรผู้บริหารโครงการระบบรถไฟฟ้า มหานครสายเฉลิมรัชมงคล (MRT) ซึ่งเปิดบริการเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2547 ใช้เทคโนโลยีนำเข้าจากบริษัทซีเมนส์ ประเทศเยอรมัน โดยบริษัท รถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (BMCL) (เปลี่ยนเป็น บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (BEM)) ซึ่งเป็นบริษัทลูกของบริษัท ข.การช่าง จำกัด (มหาชน) (CK) ผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหญ่ของไทย ได้รับสัมปทานจากการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่ง

ประเทศไทย (รฟม.) บริษัท ข.การช่าง นั้นแม้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แล้วยังคงเป็นธุรกิจครอบครัว โดยคุณถาวร

ตรีวิศวะเวทย์ ผู้ก่อตั้งและเป็นพี่ชายคนโต (เกิดปี พ.ศ. 2472) เป็นประธานบริษัท คุณปลิว ตรีวิศวะเวทย์ (เกิดปี พ.ศ. 2487) น้องชายซึ่งเป็นบุตรคนที่ 7 เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ธนวัฒน์, 2546) (ในปี พ.ศ. 2558 นายปลิว ส่งไม้ต่อให้บุตรสาวคนโต ดร.สุภามาสา ตรีวิศวะเวทย์) (บำรุง, 2558) อย่างไรก็ตามได้แต่งตั้งให้คุณสมบัติ ผู้บริหารจากภายนอกเป็นกรรมการผู้จัดการของ BMCL รับผิดชอบการก่อสร้างโดยตรง คุณสมบัติเริ่มทำงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยราว 7 ปี ก่อนย้ายมาที่ ข.การช่าง ถือได้ว่ามีความรู้ด้านเทคโนโลยีและความสามารถด้านการบริหารของเขา มีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของรถไฟฟ้าใต้ดินสายประวัติศาสตร์สายแรกของไทย นับเป็นรุ่นบุกเบิกที่ทำให้คนทั่วไปเริ่มเห็นบทบาทและฝีมือลายมือของผู้บริหารลูกจ้างอย่างแท้จริง (Suehiro and Wailerssak, 2006)

หากเขยิบเวลาเข้ามาหาหน่อยหลายคนคงจะนึกถึงคุณไพโรจน์ ชูโชติถาวร อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ซึ่งเดิมเป็นรัฐวิสาหกิจ ก่อนหน้านี้เคยเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ได้แสดงฝีมือในการบริหารโดยพลิกฟื้นสถานะทางการเงินจากที่เคยขาดทุนร่วม 2 หมื่นล้านบาท กลายเป็นบริษัทที่ไม่มีหนี้และผงาดขึ้นมาเป็นบริษัทในเครือที่เป็นหน้าเป็นตาให้กับ ปตท. ที่สำคัญคือสามารถผลักดันให้ ปตท. ซึ่งเป็นบริษัทเพียงแห่งเดียวของไทยที่ได้รับการจัดอันดับอยู่ใน Fortune 500 บริษัทยักษ์ใหญ่ของโลก สูงสุดติดอันดับที่ 81 ในปี พ.ศ. 2556 และอยู่ใน Fortune 100 ต่อเนื่องกัน 4 ปี ระหว่างดำรงตำแหน่ง

<sup>4</sup>จบปริญญาตรีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

<sup>5</sup>จบมัธยมศึกษาที่โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ศึกษาต่อที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาโทที่เดียวกัน ก่อนไปเรียนต่อปริญญาเอกวิศวกรรมศาสตร์ ด้านปฐพีวิศวกรรมที่ University of Innsbruck ประเทศออสเตรีย

อย่างไรก็ดี กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการได้ทำสำรวจ 50 Role Model ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 ถึงปี พ.ศ. 2553 เพื่อแสดงภาพผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางความคิด การเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงบันดาลใจอย่างมืออาชีพ โดย 2 ปีแรกกองบรรณาธิการเป็นผู้คัดเลือกเอง นับตั้งแต่ปีที่ 3 ให้ผู้อ่านคัดเลือก (กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ, 2553) พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ที่อยู่ในรายชื่อเป็นผู้ก่อตั้งหรือไม่ก็ทายาทธุรกิจแทบทั้งสิ้น โดยในปี พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นปีสุดท้ายที่ทำสำรวจ ผู้บริหารสามอันดับแรก คือ คุณบัณฑิต ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) คุณธนินท์ เจียรวนนท์ ประธานกรรมการและประธานคณะผู้บริหารเครือเจริญโภคภัณฑ์ คุณตัน ภาสกรนที ประธานบริษัทและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ไม่นัน จำกัด ส่วนผู้บริหารลูกจ้างมีเพียง 10 คนเท่านั้น (เกินกว่าครึ่งเป็นผู้บริหารรัฐวิสาหกิจหรือบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว) (กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ, 2554) เห็นได้ว่าผู้บริหารลูกจ้างที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยังไม่โดดเด่นเท่ากับเจ้าแกหรือทายาท

ในปีนั้นคุณธนา เรียวัจฉริยะ อดีตรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลยุทธ์องค์กร บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC) ติดอยู่อันดับที่ 35 ด้วย เขามีชื่อเสียงจากความสำเร็จในการสร้างแบรนด์แฮปปี้ด้วยการทำตลาดแบบลงพื้นที่จริง ช่วยพลิกสถานการณ์ของ DTAC ที่ใกล้ล้มให้กลับมาเป็นยักษ์ใหญ่ผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือของไทยอีกครั้ง หลังจาก 15 ปี ของการทำงานได้ลาออกไปทำที่แมคคีนส์ จีเอ็มเอ็มแซด เดอะเฟซซ้อป เป็นผู้ร่วมก่อตั้งสถาบันพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เชิงธุรกิจ (ABC) มหาวิทยาลัยศรีปทุม ต่อมาเป็นประธานกรรมการบริหารบริษัท ดิจิทัล เวบเจอร์ส จำกัด ในเครือธนาคารไทยพาณิชย์

เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีทางการเงิน (Fin Tech) ถือเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์เชี่ยวชาญในหลากหลายธุรกิจ

อนึ่ง บทความนี้ให้คำจำกัดความ “ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหาร (Professionalization)” อยู่ 3 ด้าน คือ (1) ระดับการศึกษา (2) ประสบการณ์และสายงานอาชีพด้านการบริหารทั้งในและนอกบริษัท และ (3) ความสามารถด้านการบริหาร อย่างไรก็ตามปัญหาคือ (3) ความสามารถด้านการบริหารนั้นวัดกันยาก เพราะเป็นนามธรรมและรู้ได้ภายหลังเมื่อสร้างผลงานให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แล้ว วิธีวัดอย่างหนึ่งคือต้องดูว่าองค์กรมีข้อตกลงที่จะพัฒนาการบริหารให้ทันสมัยหรือไม่ มีระบบคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงที่เน้นการแสดงความสามารถดังกล่าวหรือไม่ ซึ่งต้องสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเชิงลึกภายในองค์กร งานวิจัยชิ้นนี้จึงจำกัดเฉพาะข้อมูล (1) กับ (2) เท่านั้น<sup>6</sup>

### คำจำกัดความและประเภทของผู้บริหารมืออาชีพ

เนื่องจากบริษัทเอกชนไทยส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัว ดังนั้นก่อนพิจารณาเกี่ยวกับผู้บริหารมืออาชีพ จึงต้องเข้าใจประเด็นถกเถียงเรื่องธุรกิจครอบครัวกับผู้บริหารเสียก่อน ซึ่งมีคำถาม 3 ข้อดังนี้

คำถามข้อแรกคือเราจะให้คำจำกัดความ “ผู้บริหาร” โดยเฉพาะ “ผู้บริหารมืออาชีพ” อย่างไรดี ต้องพึงระวังว่ามีแนวคิดที่แตกต่างกัน 2 อย่าง คือ แนวคิดแรกเชื่อว่าผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้บริหารลูกจ้าง (Employed Managers หรือ Salaried Managers) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร ถูกว่าจ้างให้บริหารองค์กรโดยได้รับเงินเดือนและไม่ได้เป็นเจ้าของบริษัทแต่อย่างใด ในกรณีนี้แน่นอนว่าผู้บริหารครอบครัวซึ่งได้แก่ ผู้ก่อตั้งและทายาทจะไม่เข้าข่ายว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (Wallerdsak and Suehiro, 2010)

<sup>6</sup>งานวิจัยหนึ่งของผู้เขียน (Wallerdsak, 2005) ศึกษาแบบคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไทย เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท แอ็ดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยดามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

นักวิชาการที่ยืนยันแนวความคิดนี้ ได้แก่ Adolf Berle and Gardiner Means ในผลงานวิจัยคลาสสิกที่ได้รับการอ้างอิงมากที่สุดเรื่องหนึ่งคือ The Modern Corporation and Private Property (1932) นำเสนอแนวคิดของอำนาจบริหาร (Managerial Control) โดยตั้งบนพื้นฐานความคิดที่ว่า “ความเป็นเจ้าของและอำนาจบริหารต้องแยกออกจากกัน” นอกจากนี้ Alfred D. Chandler Jr. กับงานวิจัยชิ้นเอกที่พลิกโฉมหน้าวงการประวัติศาสตร์ธุรกิจโลก เรื่อง Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism (1990) กล่าวถึงทฤษฎีการพัฒนาจากทุนนิยมครอบครัว (Family Capitalism) ไปสู่ทุนนิยมผู้บริหาร (Managerial Capitalism) และการปรากฏตัวของบริษัทผู้บริหาร (Managerial Enterprises) ที่มีโครงสร้างองค์กรประกอบด้วยผู้บริหารหลายลำดับชั้น (Managerial Hierarchies) และ Hidemasa Morikawa ซึ่งวิจัยเกี่ยวกับประวัติศาสตร์การพัฒนารัฐบริษัทผู้บริหารของญี่ปุ่น เรื่อง A History of Top Management in Japan: Managerial Enterprises and Family Enterprises (2001) ล้วนมองผู้บริหารมืออาชีพว่าเป็นคนภายนอกครอบครัวเจ้าของทั้งสิ้น

แนวคิดที่สองมองว่าผู้บริหารมืออาชีพ (ใช้คำว่า Professional Managers หรือ Specialist-type Managers) คือผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร สิ่งสมประสงค์และสายงานอาชีพด้านบริหารอย่างแท้จริง ไม่สนใจเรื่องความเป็นเจ้าของของบริษัท ซึ่งในกรณีนี้จะรวมผู้บริหารครอบครัวที่มีความสามารถด้านการบริหารและทำงานบริหารบริษัทมานานด้วย (Suehiro and Wailerdsak, 2006) อย่างไรก็ตามก็ใช่ว่าที่กล่าวไปแล้วว่าเป็นเรื่องยากที่จะวัดความสามารถด้านการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม ในบางครั้งผู้บริหารครอบครัวบางคนอยู่ในตำแหน่งบริหารด้วยความสามารถที่แท้จริง ขณะที่บางคนด้วยความเป็นเจ้าของแต่ขาดความสามารถจึงเป็นเรื่องยากที่จะชี้บอกว่าใครคือผู้บริหารมืออาชีพที่แท้จริง

บทความนี้จึงพยายามลดปัญหาความสับสน โดยจะไม่ใช้คำว่า “ผู้บริหารมืออาชีพ” ในความหมายของผู้ที่มีความสามารถด้านการบริหาร ในกรณีนี้ชัดเจนว่าเป็นผู้บริหาร

ลูกจ้างก็จะเรียกว่า “ผู้บริหารลูกจ้าง” ในกรณีที่ผู้ก่อตั้งและทายาทบริหารงานก็จะเรียกว่า “ผู้บริหารครอบครัว” ในกรณีที่ผู้บริหารสั่งสมสายงานอาชีพด้านการบริหารเติบโตภายในองค์กร จะเรียกว่า “ผู้บริหารลูกหม้อ” ในกรณีที่ผู้บริหารสั่งสมสายงานอาชีพด้านการบริหารเติบโตมาจากองค์กรอื่นและไม่มีส่วนความเป็นเจ้าของ จะเรียกว่า “ผู้บริหารจากภายนอก”

คำถามข้อที่สองคือผู้บริหารระดับสูงหมายถึงใครบ้าง กลุ่มเป้าหมายในการวิเคราะห์จะเป็นตัวผู้บริหารแต่ละท่านหรือทีมผู้บริหาร หรือโครงสร้างแผนผังการบริหารขององค์กร บทความนี้เน้นศึกษาผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่าน โดยเฉพาะกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือประธานกรรมการบริหาร (ซีอีโอ) ซึ่งมีบทบาทสำคัญสูงสุดในการตัดสินใจเรื่องสำคัญต่างๆ ขององค์กร และเป็นตำแหน่งสัญลักษณ์ที่สำคัญของการสืบทอดกิจการครอบครัว

คำถามข้อที่สามคือผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมาจากช่องทางใด ในที่นี้แยกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ (1) สร้างขึ้นภายในครอบครัวเจ้าของผ่านการฝึกอบรมภายใน (In-house Training หรือ On-the-Job Training) (2) เลื่อนตำแหน่งจากในองค์กร และ (3) ย้ายมาจากบริษัทอื่น (Cappelli and Hamori, 2005; Wailerdsak and Suehiro, 2014) ซึ่งจะแบ่งออกเป็นอีก 6 กลุ่มย่อยตามตารางที่ 1 โดยหลักการสำคัญของการแบ่งคือ ผู้บริหารระดับสูงในแต่ละกลุ่มจะมีช่องทางเข้าดำรงตำแหน่งบริหาร และมีความสามารถด้านการบริหารและสายงานอาชีพที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 1 แบ่งผู้บริหารออกเป็น 6 กลุ่มย่อย โดยกลุ่ม ก คือ ผู้บริหารที่มีส่วนเป็นเจ้าของ (รวมธนาคารพาณิชย์ผู้ให้กู้เงิน) และ กลุ่ม ข คือผู้บริหารที่ไม่มีส่วนเป็นเจ้าของ กลุ่ม ก ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารครอบครัว (2) ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของบริษัทแม่หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่รายอื่น (3) ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของธนาคารพาณิชย์ กลุ่ม ข ประกอบด้วย (4) ผู้บริหารลูกหม้อ (รากศัพท์มาจากลูกปลากัดที่เก็บมาเลี้ยงตั้งแต่เล็กและฝึกให้ต่อสู้เก่ง) ที่ร่วมงานกับองค์กรตั้งแต่เริ่ม

ก่อตั้งหรือจบการศึกษา ได้ได้เข้าเป็นผู้บริหารระดับสูง (5) ผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งภายใน/เคยทำงานที่อื่น ที่เคยทำงานที่อื่นมาก่อนแล้วย้ายมาทำงานกับองค์กรในระดับล่างจากนั้นได้ได้เข้าเป็นผู้บริหารระดับสูง (6) ผู้บริหารจากภายนอกที่เคยทำงานที่อื่นมาก่อนแล้วย้ายมาเป็นผู้บริหารระดับสูงทันที นั่นคือ (5) กับ (6) ต่างกันตรงที่เคยทำงานกับบริษัทในระดับล่างก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงหรือไม่

ตารางที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงกับความเป็นเจ้าของ : 6 กลุ่มย่อย

ประเภทผู้บริหาร	เหตุผลของการได้ตำแหน่งผู้บริหารและบทบาทหน้าที่
<b>(ก) ผู้บริหารที่มีส่วนเป็นเจ้าของ</b>	
(1) ผู้บริหารครอบครัว -ตัวผู้ก่อตั้ง -ผู้ก่อตั้งแต่งตั้งมาโดยตรง -ครอบครัวเจ้าของผ่านการฝึกอบรมภายใน	ควบคุมการบริหารด้วยความเป็นผู้ก่อตั้งและเจ้าของ ควบคุมการบริหารด้วยความเป็นเจ้าของและครอบครัวผู้ก่อตั้ง ควบคุมการบริหารด้วยความเป็นเจ้าของ ประสบการณ์ และความสามารถ
(2) ผู้บริหารตัวแทน (1) -ส่งมาจากบริษัทแม่ -ส่งมาจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่รายอื่น	บริหารงานด้วยการร่วมทุน -เหมือนข้างบน-
(3) ผู้บริหารตัวแทน (2) -ส่งมาจากธนาคารพาณิชย์	คอยตรวจสอบในฐานะเจ้าหนี้
<b>(ข) ผู้บริหารที่ไม่มีส่วนเป็นเจ้าของ</b>	
(4) ผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งภายใน/ลูกหม้อ -เลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรเดียว -เลื่อนตำแหน่งภายในเครือบริษัท	ประสบการณ์ ความสามารถ อายุงาน ทักษะเฉพาะของบริษัท (Firm-specific Skills) -เหมือนข้างบน-
(5) ผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งภายใน/เคยทำงานที่อื่นแบ่งประเภทประสบการณ์ได้ตาม (6)	ความรู้ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี ประสบการณ์ ความสามารถ
(6) ผู้บริหารจากภายนอก -กระทรวงและหน่วยงานรัฐบาล -ธนาคารแห่งประเทศไทย รัฐวิสาหกิจ -บริษัทไทย -บริษัทต่างชาติ -มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย -สำนักงานสอบบัญชี และอื่นๆ	ความรู้ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี ความสามารถ เส้นสายสัมพันธ์ ประสบการณ์ ความสามารถ เส้นสายสัมพันธ์เพื่อได้รับอนุญาต -เหมือนข้างบน- ความรู้ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี ความสามารถ ประสบการณ์ -เหมือนข้างบน- -เหมือนข้างบน- -เหมือนข้างบน-

ที่มา : เรียบเรียงโดยผู้เขียนอ้างอิงจาก Suehiro & Wailerdsak (2006) หน้า 108



สังเกตได้ว่าประเภทผู้บริหารในตารางที่ 1 แสดงคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่นกลุ่มย่อย (1) แสดงสถานะความเป็นเจ้าของบริษัท กลุ่มย่อย (2) และ (3) แสดงสถานะของผู้ร่วมลงทุนหรือเจ้านี้ ส่วนกลุ่มย่อย (4) และ (5) เป็นผู้บริหารที่เลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่คุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถเท่านั้น ยังพบว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสั่งสมประสบการณ์และทักษะเฉพาะของบริษัท (Firm-specific Skills) อีกด้วย ในทางตรงกันการเชิญตัวผู้บริหารจากภายนอก หรือ กลุ่มย่อย (6) ให้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงนั้นมีหลายเหตุผล เช่น ความรู้ความเชี่ยวชาญ (ด้านเทคโนโลยี การเงิน หรือการตลาด) ประสบการณ์ทำงานในบริษัทอื่น หรือการมีสายสัมพันธ์กับรัฐบาล อย่างกรณีของธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม (กิจการที่ต้องได้รับอนุญาตการประกอบธุรกิจจากรัฐบาล) เป็นต้น

หากเราตัดกลุ่มย่อย (2) และ (3) ซึ่งเป็นผู้บริหารตัวแทนออกจากการวิเคราะห์ และรวมกลุ่มย่อย (4) และ (5) เป็นกลุ่มเดียวกัน เราจะได้โครงสร้างของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอกชนไทยเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ ผู้บริหารครอบครัว ผู้บริหารลูกหม้อ และผู้บริหารจากภายนอก โดยที่ผู้บริหารสองประเภทหลังถือเป็นผู้บริหารลูกจ้าง

อนึ่ง Chandler (1977) แบ่งธุรกิจตามขั้นตอนการพัฒนาเป็น 3 แบบคือ บริษัทผู้ก่อตั้ง (Entrepreneurial Firms) บริษัทครอบครัว (Family-controlled Enterprises) และบริษัทผู้บริหาร (Managerial Enterprises) โดยเกณฑ์แบ่ง (1) และ (2) คือมีการสืบทอดกิจการสู่รุ่นต่อไปแล้วหรือไม่ สมมติว่าธุรกิจล่มสลายไปในรุ่นแรกจะถือเป็นเพียงบริษัทผู้ก่อตั้งหรือ

สตาร์ทอัพเท่านั้น จะเป็นบริษัทครอบครัวได้ก็ต่อเมื่อมีการโอนถ่ายอำนาจการบริหารของผู้ก่อตั้งสู่ทายาทรุ่นต่อไปแล้ว ดังนั้นประเทศไทยซึ่งบริษัทเอกชนส่วนมากยังคงเป็นธุรกิจครอบครัวจึงเป็นประเทศหนึ่งที่น่าศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ในหลายประเทศเช่น อังกฤษหลังคริสต์ศตวรรษที่ 19 มีหลักฐานการเสื่อมถอยของธุรกิจครอบครัวอย่างชัดเจน จนมีคำสุภาษิตที่ว่า “ธุรกิจครอบครัวจะล่มสลายหรืออยู่ได้ไม่เกิน 3 รุ่น” เนื่องจากสมาชิกครอบครัวขาดความสามารถด้านการบริหาร ขาดความเหมาะสม หรือขาดความสนใจ<sup>7</sup> (เนตรนภา, 2555)

## วิธีการวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ระเบียบวิธีการทางสถิติเก็บข้อมูลทุติยภูมิ 3 ชุด คือ ข้อมูลผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอกชน ในปี พ.ศ. 2530 จากการสำรวจของนิตยสารผู้จัดการ (120 คน) ข้อมูลกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือซีอีโอของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2543 (259 คน) และ พ.ศ. 2559 (483 คน) นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบตารางแจกแจงความถี่และสถิติร้อยละ

## ผลการวิจัย

### 1) ผู้จัดการรุ่นใหม่ในสายตา “ผู้จัดการ”

ในสภาวะพิเศษเรื่อง ผู้จัดการรุ่นใหม่ในสายตา “ผู้จัดการ” กองบรรณาธิการคัดเลือกผู้บริหารที่นั่นตำแหน่งบริหารระดับสูงของบริษัทเอกชนในตอนนั้นมา 120 คน จากธุรกิจหลากหลายประเภททั้งสายการเงิน การตลาด อุตสาหกรรมและอื่นๆ และเรียกพวกเขาว่า “ผู้จัดการรุ่นใหม่” โดยกำหนดเงื่อนไข 3 ประการ คือ (1) เป็นผู้บริหารมืออาชีพ

<sup>7</sup> ในสหรัฐอเมริกากล่าวว่ “Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations.” ในจีนกล่าวว่ “Fu bu guo san dai” (Wealth never survives three generations) หรือ “From peasant shoes to peasant shoes in three generations.” ในเม็กซิโกกล่าวว่ “Padre bodeguero, hijo caballero, nieto pordiosero”. (Father-merchant, son-gentleman, grandson-beggar.) ในบราซิลกล่าวว่ “Pai rico, filho nobre, neto pobre” (Rich father, noble son, poor grandson.) และในอิตาลีกล่าวว่ “Dalle stalle alle stella alle stalle” (From the stables to the stars and back to the stables in three generations.) (Poza and Daugherty, 2014)

(ผู้บริหารลูกจ้าง) เป็นเจ้าแก (ผู้ก่อตั้ง) หรือเป็นทายาท (ผู้สืบทอดกิจการ) อย่างใดอย่างหนึ่ง (2) อยู่ในตำแหน่งบริหาร มีบทบาทและผลงานมาแล้วระดับหนึ่ง (3) อายุไม่เกิน 45 ปีในปีที่ทำการสำรวจ

ตารางที่ 2 แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารแยกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษาและประเทศที่จบการศึกษาชั้นสูงสุด สาขาที่เชี่ยวชาญ ประเภทบริษัท (ธุรกิจครอบครัวและไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว เช่น บริษัทไทย รัฐวิสาหกิจ บริษัทต่างชาติ) สายงานอาชีพก่อนที่จะได้เป็นผู้บริหารระดับสูง และยังแบ่งเป็นอีก 2 กลุ่มย่อย คือ ผู้บริหารครอบครัวและผู้บริหารที่ไม่ใช่คนในครอบครัว อนึ่ง ข้อมูลผู้บริหารระดับสูงชุดนี้ไม่ได้จำกัดเฉพาะกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือซีอีโอเท่านั้น ยังรวมถึงประธานบริษัท รองประธานบริษัท ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และกรรมการบริษัทอีกด้วย นอกจากนี้จำกัดเฉพาะผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อยกว่า 45 ปีเท่านั้น

ตารางที่ 2 ผู้จัดการรุ่นใหม่ ผลการสำรวจของนิตยสารผู้จัดการ ปี พ.ศ. 2530

	รวม	%	ผู้ก่อตั้ง/ ผู้บริหาร ครอบครัว	%	ไม่ใช่คนใน ครอบครัว	%
รวม	120	100.0	49	40.8	71	59.2
<b>(1) ตำแหน่งบริหารปี พ.ศ.2530</b>						
ประธานบริษัทและซีอีโอ	8	0.6	8	16.3	0	0
ประธานบริษัทหรือซีอีโอ	77	64.2	28	57.1	49	69.1
รองประธานบริษัท	11	9.1	4	8.2	7	9.8
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่	12	10.0	5	10.2	7	9.8
กรรมการบริษัท	12	10.0	4	8.2	8	11.3
<b>(2) ช่วงอายุ</b>						
29 ปีหรือน้อยกว่า	4	3.4	2	4.2	2	2.8
30-34 ปี	13	10.9	10	20.8	3	4.2
35-39 ปี	34	28.6	14	29.2	20	28.2
40-44 ปี	59	49.6	17	35.4	42	59.2
45-49 ปี	7	5.9	5	10.4	2	2.8
50 ปีขึ้นไป	2	1.7	0	0.0	2	2.8
รวมย่อย	119	100.0	48	100.0	71	100.0
<b>(3) ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด</b>						
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือต่ำกว่า	3	2.5	0	0.0	3	4.2
อนุปริญญา	12	10.1	7	14.6	5	7.0
ปริญญาตรี	57	47.9	29	60.4	28	39.4
ปริญญาโท	24	20.2	7	14.6	17	23.9
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ (เอ็มบีเอ)	17	14.3	6	12.5	11	15.5
ปริญญาเอก	6	5.0	0	0.0	6	8.5
รวมย่อย	119	100.0	49	102.1	70	98.6
จบปริญญาตรีขึ้นไป	104	87.4	42	87.5	62	87.3

	รวม	%	ผู้ก่อตั้ง/ ผู้บริหาร ครอบครัว	%	ไม่ใช่คนใน ครอบครัว	%
<b>(4) ประเทศที่จบการศึกษาชั้นสูงสุด</b>						
ไทย	31	25.8	9	18.4	22	31.0
สหรัฐอเมริกา	70	58.3	29	59.2	41	57.7
อังกฤษ	12	10.0	7	14.3	5	7.0
ออสเตรเลีย	3	2.5	1	2.0	2	2.8
อื่นๆ	4	3.3	3	6.1	1	1.4
รวมย่อย	120	100.0	49	100.0	71	100.0
<b>(5) สาขาเชี่ยวชาญที่จบมา</b>						
เศรษฐศาสตร์	26	30.6	8	22.2	18	36.7
บริหารธุรกิจ การคลัง การเงิน	27	31.8	16	44.4	11	22.4
บัญชี	5	5.9	1	2.8	4	8.2
วิศวกรรมศาสตร์	23	27.1	10	27.8	13	26.5
นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์	4	4.7	1	2.8	3	6.1
รวมย่อย	85	100.0	36	100.0	49	100.0
<b>(6) ประเภทบริษัทที่บริหาร</b>						
ธุรกิจครอบครัว	71	59.2	46	93.9	25	35.2
บริษัทไทย (ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว)	32	26.7	2	4.1	30	42.3
บริษัทต่างชาติ	15	12.5	1	2.0	14	19.7
รัฐวิสาหกิจหรือบริษัทของรัฐ	2	1.7	0	0.0	2	2.8
รวมย่อย	120	100.0	49	100.0	71	100.0
<b>(7) การสร้างสายอาชีพ</b>						
เติบโตจากในบริษัทแห่งเดียว	37	31.1	18	37.5	19	26.8
เติบโตจากในเครือธุรกิจ	29	24.4	18	37.5	11	15.5
ทำงานอยู่ธนาคารแห่งประเทศไทย หรือ รัฐวิสาหกิจ	5	4.2	1	2.1	4	5.6
ทำงานอยู่กระทรวงหรือหน่วยงานราชการ	8	6.7	2	4.2	6	8.5
ทำงานอยู่บริษัทไทยอื่น	9	7.6	1	2.1	8	11.3
ทำงานบริษัทไทยย้ายไปบริษัทต่างชาติ	2	1.7	0	0.0	2	2.8
ทำงานอยู่บริษัทต่างชาติ	21	17.6	7	14.6	14	19.7
ทำงานบริษัทต่างชาติย้ายไปรัฐวิสาหกิจ	1	0.8	0	0.0	1	1.4
ทำงานบริษัทต่างชาติย้ายไปบริษัทไทย	5	4.2	1	2.1	4	5.6
ทำงานหลายแห่ง	2	1.7	0	0.0	2	2.8
รวมย่อย	119	100.0	48	100.0	71	100.0
รวมผู้เลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร	66	55.5	36	75.0	30	42.3
รวมผู้ทำงานอยู่บริษัทต่างชาติ	27	22.7	8	16.7	19	26.8

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียนอ้างอิงจาก นิตยสารผู้จัดการ สิงหาคม พ.ศ. 2530 หน้า 84-244 และ Suehiro & Wailerdsak (2006)

ผลสำรวจสรุปได้ 4 ประการ คือ ประการแรก ผู้จัดการรุ่นใหม่เหล่านี้จบการศึกษาสูงกว่ารุ่นก่อน โดยจบปริญญาตรีขึ้นไปร้อยละ 87 (ปริญญาโทขึ้นไปร้อยละ 39) ที่น่าสนใจคือไม่พบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารครอบครัวกับผู้บริหารอื่นๆ ประเทศที่จบการศึกษาขั้นสูงสุดพบว่าจบในไทยเพียง 31 คน ที่เหลือ 89 คน (ร้อยละ 74) จาก 120 คน จบต่างประเทศ โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกามากที่สุด 70 คน (ร้อยละ 58) ผู้บริหารครอบครัวมีแนวโน้มจบจากต่างประเทศสูงกว่ากองบรรณาธิการเรียกพวกเขาว่า “เมด อิน ยูเอสเอ” เป็นกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่ que เดินทางกลับจากการศึกษาจากต่างประเทศ เข้าสู่หน่วยราชการ ธุรกิจเอกชนในฐานะมืออาชีพ และอีกส่วนหนึ่งเข้ารับช่วงสืบทอดกิจการครอบครัว

ประการที่สอง สาขาเชี่ยวชาญพบว่าเรียนจบด้านบริหารธุรกิจ การคลัง การเงิน 27 คน ด้านเศรษฐศาสตร์ 26 คน จากที่มีข้อมูลทั้งหมด 85 คน ซึ่งรวมกันแล้วเกินกว่าครึ่งหนึ่ง กล่าวได้ว่าสัดส่วนของผู้ที่จบบริหารธุรกิจโดยเฉพาะเอ็มบีเอมีค่อนข้างสูง (17 คนหรือร้อยละ 14.3) จำนวนไม่น้อยจบเอ็มบีเอระดับไอวีลีคของสหรัฐอเมริกา ต่างจากคนรุ่นก่อนที่มักจะเป็นผลผลิตจากยุโรป ถือได้ว่าเป็นลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของผู้บริหารไทย

ประการที่สาม เมื่อดูประเภทบริษัทที่บริหารอยู่พบว่า เป็นธุรกิจครอบครัวมากที่สุด 71 คน (ร้อยละ 35) โดยในจำนวนนี้เป็นผู้บริหารครอบครัว 46 คน และผู้บริหารที่ไม่ใช่คนในครอบครัว 25 คน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ณ ปี พ.ศ. 2530 ราว 1 ใน 3 ของบริษัทขนาดใหญ่ที่เป็นธุรกิจครอบครัวในขณะนั้นบริหารงานโดยผู้บริหารลูกจ้างที่ไม่มีส่วนเป็นเจ้าของแล้ว กองบรรณาธิการนิตยสารเองก็ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สังคมผู้บริหารของไทยกำลังพัฒนาจากสังคมผู้ประกอบการกลายเป็นสังคมมืออาชีพแล้ว จำนวนผู้บริหารลูกจ้างเริ่มมีมากกว่าเจ้าแก้มและทายาท แนวโน้มความจำเป็นที่จะต้องมอบให้เป็นภาระของมืออาชีพเป็นผู้บริหารน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต

ประการที่สี่ที่น่าสนใจที่สุดคือ ผู้บริหารกว่าครึ่งหนึ่งหรือ 66 คน (ร้อยละ 55.6) เป็นผู้บริหารลูกหม้อ ส่วนผู้

บริหารที่ทำงานหรือเคยทำงานกับบริษัทต่างชาติมีมากถึง 27 คน (ร้อยละ 22.6) ในทางตรงกันข้ามหากดูเฉพาะผู้บริหารครอบครัวจะพบว่าจากทั้งหมด 48 คน มีถึง 36 คน ที่มีประสบการณ์ทำงานระดับล่างในบริษัทหรือบริษัทในเครือมาก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง และมี 7 คน ที่ทำงานกับบริษัทต่างชาติมาก่อน

ผลการสำรวจข้างต้นสรุปลักษณะเด่นของนักบริหารมืออาชีพได้ว่า เป็นบุคคลที่มีการศึกษาสูง ส่วนมากเรียนจบจากต่างประเทศ และส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารลูกหม้อ รูปแบบการสั่งสมสายงานอาชีพมีความหลากหลาย เป็นหลักฐานสำคัญที่ยืนยันว่า ณ ปี พ.ศ. 2530 การถือกำเนิดของผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม ประกอบด้วย เจ้าแก้มและทายาท ผู้บริหารลูกหม้อ และผู้บริหารจากภายนอก ปรากฏให้เห็นในสังคมธุรกิจไทยแล้ว

## 2) ซีอีโอ ปี พ.ศ. 2543 และ 2559

ปี พ.ศ. 2543 เป็นปีที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ออกข้อบังคับให้บริษัทจดทะเบียนฯ ทุกแห่ง ต้องเปิดเผยประวัติผู้บริหารของกิจการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ประวัติการศึกษา (ระดับการศึกษา มหาวิทยาลัย ประเทศ และสาขาที่เรียน) ประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 5 ปี จำนวน และสัดส่วนหุ้นของบริษัทที่ถือครองอยู่ ความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้บริหารคนอื่น ๆ เป็นต้น ตามหลักการเปิดเผยข้อมูลเพื่อความโปร่งใสแสดงต่อนักลงทุนและผู้ถือหุ้นรายย่อย (Wallerdsak and Suehiro, 2004) ซึ่งเดิมทีข้อมูลส่วนตัวดังกล่าวไม่เคยเปิดเผยมาก่อน แน่แน่นอนว่าความสมบูรณ์ของข้อมูลแตกต่างกันไปแต่ละบริษัท อย่างไรก็ตามเป็นครั้งแรกที่สามารถรวบรวมประวัติผู้บริหารได้มากเช่นนี้ แต่เนื่องจากปี พ.ศ. 2543 เป็นปีที่เริ่มจัดทำบางบริษัทจึงมีข้อมูลไม่ครบถ้วน

ตารางที่ 3 แสดงคุณลักษณะของซีอีโอ ในปี พ.ศ. 2543 (259 คนที่เก็บข้อมูลได้ จากทั้งหมด 381 บริษัท) และในปี พ.ศ. 2559 (483 คนที่เก็บข้อมูลได้ จากทั้งหมด 508 บริษัท)

ซึ่งห่างกัน 16 ปี ความแตกต่างของข้อมูลสองชุดนี้กับข้อมูลของนิตยสารผู้จัดการข้างต้นคือ ข้อมูลชุดนี้เป็นซีอีโอของบริษัทจดทะเบียนฯ เท่านั้นซึ่งรวมซีอีโอชาวต่างชาติที่ถูกส่งมาจากบริษัทแม่ต่างประเทศด้วย ไม่ได้จำกัดเฉพาะซีอีโอสัญชาติไทย พบว่า ในปี พ.ศ. 2543 มีซีอีโอชาวต่างชาติถึง 50 คน (ร้อยละ 19) และในปี พ.ศ. 2559 มีซีอีโอชาวต่างชาติ 38 คน (ร้อยละ 8) ซึ่งมีแนวโน้มลดลง

สิ่งที่เหมือนเดิมคือกรณีที่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ไม่นั่งตำแหน่งประธานกรรมการ (Chairman) เองก็จะเชิญผู้ที่มีชื่อเสียงทางสังคม เช่น อดีตนายทหาร อดีตข้าราชการระดับสูงของกระทรวง ทบวง กรม และอดีตผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในองค์กรขนาดใหญ่ นั่งในตำแหน่งนี้ เพื่อเป็นหน้าเป็นตาและสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาของนักลงทุน และยิ่งเห็นได้ชัดในกรณีของประธานคณะกรรมการตรวจสอบ (Chairman of Audit Committee) และกรรมการอิสระ (Independent Director) ที่มีเงื่อนไขว่าต้องไม่ถือหุ้นของกิจการหรือต้องเป็นคนนอก ขณะที่ตำแหน่ง “กรรมการผู้จัดการใหญ่หรือประธานกรรมการบริหาร (ซีอีโอ)” ครอบครองโดยเก่าแก่ ทายาท หรือตัวแทนผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในสัดส่วนที่สูง ร้อยละ 67.2 ในปี พ.ศ. 2543 และร้อยละ 67.9 ในปี พ.ศ. 2559 ซีอีโอที่เป็นผู้บริหารลูกจ้าง ประกอบด้วยผู้บริหารลูกหม้อมีร้อยละ 8.3 และ 9.3 ตามลำดับ และผู้บริหารจากภายนอก ร้อยละ 24.5 และ 22.6 ตามลำดับ กล่าวได้ว่าบริษัทไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีกการแยกระหว่างความเป็นเจ้าของและอำนาจการบริหาร สัดส่วนของบริษัทผู้บริหารที่บริหารโดยผู้บริหารลูกจ้างนั้นยังมีน้อย

ตารางที่ 3 คุณลักษณะของซีอีโอไทย ปี พ.ศ. 2543 และ 2559

	ปี พ.ศ.2543		ปี พ.ศ.2559	
	จำนวน	%	จำนวน	%
<b>(1) เพศ</b>	<b>259</b>		<b>483</b>	
ชาย	245	94.6	438	90.7
หญิง	14	5.4	45	9.3
<b>(2) ช่วงอายุ</b>	<b>246</b>		<b>478</b>	
39 ปีหรือน้อยกว่า	21	8.5	18	3.8
40-44 ปี	25	10.2	16	3.3
45-49 ปี	57	23.2	43	8.9
50-54 ปี	66	26.8	77	16.1
55-59 ปี	32	13.0	91	19.1
60 ปีขึ้นไป	45	18.3	233	48.8
49 ปีหรือน้อยกว่า รวม	103	41.9	77	16.1
<b>(3) ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด</b>	<b>221</b>		<b>465</b>	
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือต่ำกว่า	19	8.6	10	2.2
อนุปริญญา	4	1.8	2	0.4
ปริญญาตรี	84	38.0	141	30.3
ปริญญาโท	44	19.9	214	46.0
MBA	54	24.4	32	6.9
ปริญญาเอก	16	7.2	66	14.2
ปริญญาตรีขึ้นไป รวม	198	89.6	453	97.4

	ปี พ.ศ.2543		ปี พ.ศ.2559	
	จำนวน	%	จำนวน	%
<b>(4) ประเทศที่จบการศึกษาชั้นสูงสุด</b>	<b>181</b>		<b>466</b>	
ไทย	62	34.3	206	44.2
สหรัฐอเมริกา	81	44.7	176	37.8
อังกฤษ	10	5.5	28	6.0
ออสเตรเลีย	4	2.2	7	1.5
แคนาดา	4	2.2	1	0.2
ญี่ปุ่น	11	6.0	20	4.3
ไต้หวัน	3	1.7	4	0.9
สิงคโปร์	3	1.7	1	0.2
อื่นๆ	3	1.7	23	4.9
จบต่างประเทศ รวม	119	65.7	260	55.8
<b>(5) สาขาเชี่ยวชาญ</b>	<b>181</b>		<b>447</b>	
เศรษฐศาสตร์	12	6.6	22	4.9
บริหาร พาณิชย การค้า	80	44.2	238	53.3
บัญชี	12	6.6	12	2.7
วิศวกรรมศาสตร์	56	30.9	83	18.6
แพทยศาสตร์ วิทยาศาสตร์	6	3.3	31	6.9
รัฐศาสตร์ นิติศาสตร์	6	3.3	34	7.6
มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์	9	5.0	27	6.0
<b>(7) สายงานอาชีพและรูปแบบประสบการณ์</b>	<b>241</b>		<b>464</b>	
เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่	162	67.2	315	67.9
ผู้บริหารลูกหม้อ	20	8.3	44	9.5
ผู้บริหารจากภายนอก	59	24.5	105	22.6

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียนจากรายงานประจำปีและแบบแสดงรายการ 56-1 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ

จบการศึกษาสูงขึ้น ในปี พ.ศ. 2543 พบว่าผู้ที่จบต่ำกว่าปริญญาตรี มีถึงร้อยละ 10.4 แต่ในปี พ.ศ. 2559 ลดลงเหลือร้อยละ 2.6 เหตุผลหนึ่งคือผู้ก่อตั้งในอดีตเรียนไม่สูงนัก แต่มีผลงานการบริหารที่โดดเด่นจำนวนหนึ่งได้รับปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์จากมหาวิทยาลัยของไทย นอกจากนี้พบว่ามักจบจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา สาขาเชี่ยวชาญ เช่น บริหารธุรกิจ (โดยเฉพาะเอ็มบีเอ) และวิศวกรรมศาสตร์ ไม่แตกต่างจากอดีต อย่างไรก็ตามแนวโน้มจบจากมหาวิทยาลัยในประเทศเพิ่มขึ้น เพราะมหาวิทยาลัยมีเพิ่มขึ้น หลายแห่งเปิดหลักสูตรปริญญาโทและเอกภาคภาษาอังกฤษ จึงไม่ต้องไปเรียนต่อต่างประเทศก็ได้ แต่อาจทำให้ขาดโอกาสหาประสบการณ์และสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในต่างประเทศ (เนตรนภา, 2557)

สิ่งที่เปลี่ยนแปลง สูงวัยขึ้น ในปี พ.ศ. 2543 ซีอีโอที่มีอายุไม่เกิน 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.9 (103 คน) ซึ่งอ่อนกว่าประเทศพัฒนาแล้ว เพราะส่วนใหญ่เป็นผู้ก่อตั้งเพิ่งเริ่มกิจการได้ระยะหนึ่งในช่วงที่เศรษฐกิจไทยเติบโต (เนตรนภา, 2549c) ต่อมาในปี พ.ศ. 2559 ผู้ก่อตั้งเหล่านี้ยังคงนั่งตำแหน่งซีอีโอซึ่งเริ่มสูงวัยแล้ว พบว่าซีอีโอที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป มีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.8 (233 คน) บางแห่งแม้จะมีบุตรชายหรือบุตรสาว (วัย 30-40 ปี) รอสืบทอดกิจการอยู่แล้วก็ตาม แต่เห็นได้ชัดว่ายังไม่ยอมส่งไม้ต่อให้ ผู้ก่อตั้งเองยังนั่งควบทั้งตำแหน่งประธานกรรมการและซีอีโอ ขณะที่บุตรอยู่ในตำแหน่งกรรมการบริหาร สะท้อนความไม่พร้อมที่จะส่งมอบกิจการ

ประสบการณ์ทำงานของทายาทผู้สืบทอดกิจการ ในปี พ.ศ. 2543 จะพบว่าทายาท (รุ่นที่ 2) ส่วนใหญ่ต้องมีประสบการณ์ทำงานในระดับล่างของบริษัท หรือทำงานกับบริษัทข้างนอก ต้องผ่านร้อนผ่านหนาวบ่มเพาะประสบการณ์มาก่อนที่จะขึ้นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จึงยังคงมีจิตวิญญาณนักสู้อยู่กับตัว แต่ในปี พ.ศ. 2559 พบว่าทายาทรุ่นใหม่ (รุ่นที่ 3) มักไม่มีประสบการณ์ทำงานในระดับล่างเข้ามาตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเลยตั้งแต่ต้น สะท้อนภาพว่าผู้บริหารรุ่นนี้ไม่เคยรู้จักการถูกกดขี่ข่มเหง เพราะมีแต่คนเกรงใจ ทำให้ไม่รู้จักชีวิตที่แท้จริง หรือเริ่มทำงานในระดับล่างแต่เลื่อนตำแหน่งเร็วเหมือนติดจรวด ไม่เคยผ่านการประเมินผลแบบเข้มงวดจริงจังเหมือนพนักงานทั่วไป จึงอาจไม่มีความแข็งแกร่งเท่ารุ่นปู่ รุ่นพ่อ ซึ่งเป็นสัญญาณที่ไม่ค่อยดีนัก

สถาบันอบรมผู้บริหาร ในปี พ.ศ. 2543 หากพูดถึงหลักสูตรอบรมผู้บริหารระดับสูงที่โดดเด่นมีเพียงหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (วปรอ.) ของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรเท่านั้น แต่ในปี พ.ศ. 2559 พบว่ามีหลักสูตรเปิดขึ้นมากมายที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) และ Director Certificate Program (DCP) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ซึ่งจัดขึ้นเพื่ออบรมให้ความรู้แก่

กรรมการบริษัทของบริษัทจดทะเบียนฯ ตามหลักบรรษัทภิบาลสากล (Corporate Governance: CG) ซึ่งวงการธุรกิจไทยได้ให้ความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ หลังเกิดวิกฤตการณ์การเงินในปี พ.ศ. 2540 และโครงการแนวร่วมปฏิบัติภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริต (Collective Action Coalition of the Private Sector Against Corruption: CAC) เพื่อลดปัญหาคอร์รัปชัน (Wailerdsak and Siengthai, 2016)

นอกจากนี้หลักสูตรที่ช่วยสร้างคอนเนกชันระหว่างภาครัฐและเอกชน ได้แก่ 1) หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) ของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม 2) หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปร.) ของสถาบันพระปกเกล้า 3) หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 4) หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (TEPCoT) ของสถาบันวิทยาการการค้า มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และ 5) หลักสูตรการพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งระดับสูง (พตส.) สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และหลักสูตรอื่นๆ ที่จัดโดยหน่วยงานเหล่านี้ เราจึงพบว่าผู้บริหารระดับสูงนิยมเรียนหลักสูตรเหล่านี้มากขึ้น แทนที่จะไปเรียน MBA, Mini MBA หรือ Executive MBA เพื่อหาคอนเนกชันอย่างในอดีต

สถาบันอบรมผู้บริหารเหล่านี้มีขึ้นขึ้นนำทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเข้าคิวรอเข้าเรียนนานนับปี เพราะไม่ใช่แค่ความรู้ที่ผู้เข้าเรียนได้รับเท่านั้น แต่เครือข่ายและคอนเนกชันระดับสูงที่เชื่อมทั้งธุรกิจและการเมืองเป็นประโยชน์ที่ประเมินค่าไม่ได้ สะท้อนการทำธุรกิจในสังคมไทยที่พึ่งพาสายสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และการใช้ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม คือ เจ้าแก่และทายาท ผู้บริหารลูกหม้อ และผู้บริหารจากภายนอก

## สรุปผลการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของไทยในช่วงห้าทศวรรษที่ผ่านมา ก่อกำเนิดผู้บริหารมืออาชีพในบริษัทเอกชนแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ผสมผสานกัน คือ (1) เจ้าแกหรือผู้ก่อตั้งรวมทั้งทายาท และผู้บริหารรับจ้างที่ไม่ใช่คนในครอบครัว ได้แก่ (2) ผู้บริหารลูกหม้อที่ทำงานตั้งแต่ระดับล่างและได้ไต่เต้าสู่ตำแหน่งบริหาร และ (3) ผู้บริหารจากภายนอกที่เข้ามาในตำแหน่งบริหารเลย ผู้บริหารมืออาชีพไทยมีการศึกษาสูงขึ้นเรื่อยๆ ส่วนใหญ่เรียนจบด้านการบริหารโดยเฉพาะเอ็มบีเอ กว่าครึ่งหนึ่งจบจากต่างประเทศโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่าสังเกตคือสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ของเจ้าแกและทายาทยังคงมีอยู่สูง สะท้อนให้เห็นว่าส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่ในรุ่นของผู้ก่อตั้งชั่วคราวหรือทายาทรุ่นที่ 2-3 เท่านั้น ลักษณะแยกไม่ออกระหว่างความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารยังคงดำรงอยู่อย่างหนาแน่น

ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) กำหนดเป้าหมายผลักดันให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) โดยตั้งเป้าหมายให้รายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากร ณ ปี พ.ศ. 2579 อยู่ที่ 12,735 ดอลลาร์ (445,725 บาท) ต่อคนต่อปี (ในปี พ.ศ. 2559 อยู่ที่ 5,600 ดอลลาร์ต่อคนต่อปี) ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกับประเทศรายได้ระดับสูงตามดัชนีของธนาคารโลก (World Bank) รวมทั้งตั้งเป้าว่าในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จะเพิ่มรายได้เฉลี่ยของประชากรให้อยู่ที่ระดับ 8,200 ดอลลาร์ (287,000 บาท) ต่อคนต่อปี ซึ่งแน่นอนว่าการเจริญเติบโตของบริษัทเอกชนไทยเป็นเงื่อนไขอันหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เป้าหมายดังกล่าวเป็นจริงได้ อย่างที่เห็นจากประสบการณ์ของประเทศพัฒนาแล้ว แต่ทว่าพัฒนาการของบริษัทเอกชนในต่างประเทศเมื่อเข้าสู่ประเทศรายได้ระดับสูง จะเป็นในลักษณะของบริษัทผู้บริหารที่บริหารโดยผู้บริหารรับจ้างที่ไม่ใช่คนในครอบครัว แยกระหว่างความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารอย่างชัดเจน มากกว่าที่จะคงความเป็นธุรกิจครอบครัวไว้

ดังนั้น การใช้ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม คือ เจ้าแกและทายาท ผู้บริหารลูกหม้อ และผู้บริหารจากภายนอก ถือเป็นกลยุทธ์ด้านคนที่สำคัญของบริษัทเอกชนไทยในปัจจุบัน โดยที่สัดส่วนของเจ้าแกและทายาทยังคงมีอยู่สูง อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่าสังเกตคือสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ของเจ้าแกและทายาทยังคงมีอยู่สูง สะท้อนให้เห็นว่าส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่ในรุ่นของผู้ก่อตั้งชั่วคราวหรือทายาทรุ่นที่ 2-3 เท่านั้น ลักษณะแยกไม่ออกระหว่างความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารยังคงดำรงอยู่อย่างหนาแน่น

ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) กำหนดเป้าหมายผลักดันให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) โดยตั้งเป้าหมายให้รายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากร ณ ปี พ.ศ. 2579 อยู่ที่ 12,735 ดอลลาร์ (445,725 บาท) ต่อคนต่อปี (ในปี พ.ศ. 2559 อยู่ที่ 5,600 ดอลลาร์ต่อคนต่อปี) ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกับประเทศรายได้ระดับสูงตามดัชนีของธนาคารโลก (World Bank) รวมทั้งตั้งเป้าว่าในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จะเพิ่มรายได้เฉลี่ยของประชากรให้อยู่ที่ระดับ 8,200 ดอลลาร์ (287,000 บาท) ต่อคนต่อปี ซึ่งแน่นอนว่าการเจริญเติบโตของบริษัทเอกชนไทยเป็นเงื่อนไขอันหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เป้าหมายดังกล่าวเป็นจริงได้ อย่างที่เห็นจากประสบการณ์ของประเทศพัฒนาแล้ว แต่ทว่าพัฒนาการของบริษัทเอกชนในต่างประเทศเมื่อเข้าสู่ประเทศรายได้ระดับสูง จะเป็นในลักษณะของบริษัทผู้บริหารที่บริหารโดยผู้บริหารรับจ้างที่ไม่ใช่คนในครอบครัว แยกระหว่างความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารอย่างชัดเจน มากกว่าที่จะคงความเป็นธุรกิจครอบครัวไว้

ดังนั้น การใช้ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม คือ เจ้าแกและทายาท ผู้บริหารลูกหม้อ และผู้บริหารจากภายนอก ถือเป็นกลยุทธ์ด้านคนที่สำคัญของบริษัทเอกชนไทยในปัจจุบัน โดยที่สัดส่วนของเจ้าแกและทายาทยังคงมีอยู่สูง สะท้อนให้เห็นว่าส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่ในรุ่นของผู้ก่อตั้งชั่วคราวหรือทายาทรุ่นที่ 2-3 เท่านั้น ลักษณะแยกไม่ออกระหว่างความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารยังคงดำรงอยู่อย่างหนาแน่น

ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) กำหนดเป้าหมายผลักดันให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) โดยตั้งเป้าหมายให้รายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากร ณ ปี พ.ศ. 2579 อยู่ที่ 12,735 ดอลลาร์ (445,725 บาท) ต่อคนต่อปี (ในปี พ.ศ. 2559 อยู่ที่ 5,600 ดอลลาร์ต่อคนต่อปี) ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกับประเทศรายได้ระดับสูงตามดัชนีของธนาคารโลก (World Bank) รวมทั้งตั้งเป้าว่าในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จะเพิ่มรายได้เฉลี่ยของประชากรให้อยู่ที่ระดับ 8,200 ดอลลาร์ (287,000 บาท) ต่อคนต่อปี ซึ่งแน่นอนว่าการเจริญเติบโตของบริษัทเอกชนไทยเป็นเงื่อนไขอันหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เป้าหมายดังกล่าวเป็นจริงได้ อย่างที่เห็นจากประสบการณ์ของประเทศพัฒนาแล้ว แต่ทว่าพัฒนาการของบริษัทเอกชนในต่างประเทศเมื่อเข้าสู่ประเทศรายได้ระดับสูง จะเป็นในลักษณะของบริษัทผู้บริหารที่บริหารโดยผู้บริหารรับจ้างที่ไม่ใช่คนในครอบครัว แยกระหว่างความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารอย่างชัดเจน มากกว่าที่จะคงความเป็นธุรกิจครอบครัวไว้



บริหารไม่ว่าจะทำได้ดีแค่ไหนก็อาจไม่เป็นที่ยอมรับ และทำให้พนักงานรู้สึกสูญเสียโอกาสในการเติบโตก้าวหน้า รู้สึกว่าไม่มีอนาคต ผมตระหนักอย่างยิ่งว่าการถือหุ่นกับการบริหารควรแยกออกจากกัน” (สำนักข่าวนิคเคอิ, 2559)<sup>๖</sup> แน่แน่นอนว่า ณ วันนี้ผู้บริหารบริษัทเอกชนไทยไม่ว่าเจ้าเก่าหรือทายาทที่มีแนวคิดอย่างคุณณินท์นั้นยังมีน้อยมาก บริษัทเอกชนไทยที่ผ่านมาจึงโตได้อย่างจำกัด อย่างไรก็ตามก็เพื่อให้ตัวธุรกิจอยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองเป็นฟันเฟืองสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่อไปนั้น คาดว่าในทศวรรษหน้าเราอาจจะเห็นบริษัทผู้บริหารและซีอีโอที่ไม่ใช่คนในครอบครัวมีจำนวนเพิ่มขึ้น

ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาระบบการคัดเลือกและการพัฒนาผู้บริหารภายในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเชิงลึกว่า องค์กรมีการคัดเลือกผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงอย่างไร ฝึกอบรมพัฒนาอย่างไร และผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบันทั้งที่เป็นผู้บริหารลูกหม้อและผู้บริหารจากภายนอกนั้น มีการสร้างสายงานอาชีพของผู้บริหารมืออาชีพกันมาอย่างไร เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่คนในครอบครัวอย่างจริงจัง และนำไปสู่การพัฒนาเป็นผู้บริหารบริษัทต่อไป

---

<sup>๖</sup>หนังสือพิมพ์นิคเคอิสี่ชิ้นนำของญี่ปุ่นได้สัมภาษณ์ คุณณินท์ เจียรวนนท์ เป็นภาษาจีนและนำไปตีพิมพ์ต้นฉบับเป็นภาษาญี่ปุ่นในคอลัมน์ My Personal History ซึ่งเป็นคอลัมน์ถ่ายทอดบันทึกความทรงจำของบุคคลชั้นนำระดับโลก เพื่อให้ชาวญี่ปุ่นเรียนรู้เรื่องราวชีวิตและแรงบันดาลใจที่ทำให้ประสบความสำเร็จ และเผยแพร่ออนไลน์ทั่วโลกในภาษาจีน และภาษาอังกฤษ ซึ่งก่อนหน้านี้มีบุคคลระดับโลก อาทิ จอร์จ ดับเบิลยู บุช อดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา นางมากาเร็ต แทตเชอร์ อดีตนายกรัฐมนตรีหญิงของอังกฤษ ลี กวาน ยู อดีตประธานาธิบดีสิงคโปร์ รวมถึงนักธุรกิจชั้นนำของญี่ปุ่น อาทิ ซีอีโอของโซนี่ พาณานิชนิก และฮอนด้า เป็นต้น คุณณินท์เป็นคนไทยคนแรกในคอลัมน์นี้ ในฐานะนักธุรกิจไทยที่ประสบความสำเร็จในระดับโลกและอยู่ในความสนใจของชาวญี่ปุ่น เพราะเข้าไปปฏิบัติโต๊ะอาหารของญี่ปุ่นโดยส่งออกไปสดแช่แข็งไปญี่ปุ่นเป็นรายแรกตั้งแต่พ.ศ.2516 เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดของบริษัทไอทียูซึ่งเป็นบริษัทการค้าอันดับ 3 ของญี่ปุ่น ทั้งยังประสบความสำเร็จในการลงทุนในประเทศจีน ทางเครือเจริญโภคภัณฑ์ได้แปลและเรียบเรียงคอลัมน์นี้เป็นภาษาไทย ตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจและหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจเป็นตอนๆ ตลอดช่วงปลายปี พ.ศ.2559

## รายการอ้างอิง

- กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ. (2530a, สิงหาคม). สามทศวรรษธุรกิจไทย Trading Society ยังครอบงำหนาแน่น. *นิตยสารผู้จัดการ*. 52-83.
- กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ. (2530b, สิงหาคม). ผู้จัดการรุ่นใหม่ ในสายตา “ผู้จัดการ”. *นิตยสารผู้จัดการ*. 84-244.
- กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ. (2553, มกราคม). 1 ทศวรรษ Role Model. *นิตยสารผู้จัดการ*. 96-159.
- กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ. (2554, มกราคม). Role Model ก้าวปีที่ 11. *นิตยสารผู้จัดการ*. 62-93.
- ทศ คณนาพร. (2553). *บริหารงาน บริหารคน ให้สุดยอด สไตล์ธนิษฐ์ เจียรนวนนท์*. กรุงเทพฯ : แสบปี๊บ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2547, กรกฎาคม 9-15). เส้นทางนักบริหารมืออาชีพ MBA. *กรุงเทพธุรกิจ BizWeek*.
- ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบุลย์. (2546). 26 เจ้าสัวผู้เยี่ยมยุทธ์. กรุงเทพฯ : พิมพ์คำ.
- นवल วิริยะกุลกิจ. (2557). *ธรรมเนียมครอบครัวเขียนอย่างไรให้สำเร็จ*. กรุงเทพฯ : อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลวิเนจ.
- เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2549). *กลุ่มทุนธุรกิจครอบครัวไทยก่อนและหลังวิกฤต ปี 2540*. กรุงเทพฯ : BrandAge Books.
- เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2555). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย. *Journal of HR Intelligence*, 7 (2), 18-27.
- เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2557). ผู้บริหารระดับโลกของไทย: กรณีศึกษาธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เกษตรและอาหาร และโรงพยาบาล. *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 36 (1), 62-84.
- บำรุง อำนาจเจริญฤทธิ. (2558, สิงหาคม). ข.การช่างในยุคผลัดใบ ภายใต้บังเหียน “สุภามา สตรีวิศวะเวทย์”. *Forbes Thailand*.  
เว็บไซต์ : <http://www.forbesthailand.com/news-detail.php?did=569>
- วิจักษณ์ วรบัณฑิต. (2547). 7 เขียนธุรกิจโทรศัพท์. กรุงเทพฯ : วรรณสาส์น.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2541). *บริษัทประเทศไทย : ว่าด้วยแนวคิดและกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สาโรจน์ มณีรัตน์. (2550). *ถนนสายนี้มีทางลัด 35 Role models of success*. กรุงเทพฯ : มติชน.
- สำนักข่าวเนเคอ. แพล/เรียบเรียง ภรณ์ จีรวงศ์นันท์ และหวง เทวยเทวย. (2559, ธันวาคม 8-11). My Personal history ความทรงจำ ธนิษฐ์ เจียรนวนนท์ ตอนที่ 13. *ประชาชาติธุรกิจ*. หน้า 23.
- Berle, A.A.Jr. & Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York : Macmillan.
- Cappelli, P. & Hamori, M. (2005). The new road to the top. *Harvard Business Review*, January, 25-32.
- Cappelli, P., Hamori, M. & Bonet, R. (2014). Who's got those top jobs? *Harvard Business Review*, March, 75-79.
- Chandler, A.D. Jr. (1977). *The visible hand : The managerial revolution in American business*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Chandler, A.D. Jr. (1990). *Scale and scope : The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA : Belknap/Harvard University Press.
- Morikawa, H. (2001). *A history of top management in Japan : Managerial enterprises and family enterprises*. New York : Oxford University Press.
- Poza, E.J. & Daugherty, M.S. (2014). *Family business*. 4th edition. South-Western Cengage Learning.

- Suehiro, A. & Wailerssak, N. (2006). Thai family businesses and top management: Founder family, internally-promoted managers, and outside managers. In Hoshino, T. & Suehiro, A. (Eds). *Top management of family businesses : Corporate management in Asia and Latin America*. Tokyo : Iwanami. (in Japanese)
- Triudomsin, N. (1996) Trends and Perspectives in the Government Official Career. MA.Thesis, Economics, Thammasat University.
- Wailerssak, N. (2005). *Managerial careers in Thailand and Japan*. Chiangmai: Silkworm Books.
- Wailerssak, N. & Siengthai, S. (2016). Business networks in Thailand: From import substitution, export oriented to expansion in AEC (Chapter 10). In Nolan, J., Rowley, C. & Warner, M. (Eds.). *Business networks in East Asian capitalism : Enduring trends, emerging patterns*. Chennai : Elsevier.
- Wailerssak, N. & Suehiro, A. (2004). Top executive origins : Comparative study between Japan and Thailand. *Journal of Asian Business & Management*, 3 (1), 85-104.
- Wailerssak, N. & Suehiro, A. (2010). Business groups in Thailand (Chapter 9). In Colpan, A., Hikino, T., Lincoln, J. & Musson D. (Eds.). *Oxford handbook of business groups*. London and New York : Oxford University Press.
- Wailerssak, N. & Suehiro, A. (2014). Family business groups in Thailand : Coping with management critical points. *Asia Pacific Journal of Management*, 31 (4), 997-1018.