

ธรรมนูญครอบครัว แนวพุทธบูรณาการ

Family Constitution Based on Buddhist Integration

ดร.ศีตา อองอาจ^๑

บทคัดย่อ

ธรรมนูญครอบครัว เป็นการวางรากฐานเบื้องต้นให้กับระบบธุรกิจครอบครัวด้วยข้อตกลงที่เกิดขึ้น ภายใต้วามเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของสมาชิกภายในครอบครัว มีกฎกติกา มารยาท วางแผนสืบทอดไว้ล่วงหน้า และการมีข้อตกลงอย่างเป็นขั้นตอน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความชัดเจนให้กับสมาชิก เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยขจัดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในครอบครัว ซึ่งแต่ละครอบครัวก็อาจจะมีธรรมนูญครอบครัวที่แตกต่างกันไป เพื่อให้ครอบครัวได้เลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดมาสืบทอดกิจการต่อ โดยที่สมาชิกในธุรกิจครอบครัวไม่มีความขัดแย้ง ในความเป็นจริงธุรกิจที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งทั่วโลกจากรุ่นสู่รุ่นเป็นร้อยเป็นพันปี พบว่าธุรกิจครอบครัวนั้นได้ยึดมั่นกับความคิด ความซื่อสัตย์เป็นหลักในการปฏิบัติอยู่ก่อนนานนับศตวรรษและประสบความสำเร็จด้วยดี การดำเนินธุรกิจโดยการสร้างธรรมนูญครอบครัวที่อยู่บนหลักของพุทธศาสนาเป็นการดำเนินธุรกิจที่จะช่วยให้ธุรกิจเติบโตและยั่งยืนจากรุ่นทวด รุ่นปู่ รุ่นพ่อ ไปสู่รุ่นลูก รุ่นหลาน ธุรกิจครอบครัวกลุ่มนี้ไม่ได้มองว่า ผลกำไรคือทุกสิ่งทุกอย่าง แต่มองถึงความสุจริตในการประกอบอาชีพ ความรักและความสามัคคีต่อสมาชิกในตระกูล ตกผลึกเป็นความคิด และทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ธรรมนูญครอบครัว; พุทธบูรณาการ

^๑ อาจารย์พิเศษ คณะศาสนาและปรัชญา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

Abstract

Family Constitution Is to lay the foundation for the family business system with the established agreement under the same direction of family members have rules, etiquette Succession planning in advance and having a step-by-step agreement with the objective of creating clarity for members as a guideline to help eliminate conflicts that may occur in the family which each family may have different family statutes for the family to choose the most suitable person to inherit the business In

Keyword: Family Constitution Based; Buddhist Integration

which family members have no conflict In fact, many successful businesses around the world from hundreds to thousands of years. Found that the family business has adhered to goodness honesty was the principle of practice for centuries and was successful. Running a business by creating a family-based statute of principles of Buddhism is a business that will help businesses grow and sustain from great-grandchildren, grandfather, father to generation, children and grandchildren. Profit is everything. But looking at honesty in his career love and unity with family members crystallize into thinking and clear directions for running a sustainable business

บทนำ

การค้าขายแลกเปลี่ยนมีบทบาทมาอย่างยาวนานตั้งแต่สมัยพุทธกาล พ่อค้าวานิชทั้งหลายดำเนินกิจการกร วันเวลาผ่านไปเกิดวิวัฒนาการทางการค้าทั้งการบริหาร กลยุทธ์การตลาด และผลิตภัณฑ์สินค้าใหม่ มากมาย ในการศึกษาวิชาชีพในการประกอบธุรกิจก็มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จนั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในแต่ละปีมีธุรกิจเกิดขึ้นใหม่มากมาย ในแต่ละเดือนมีการจดทะเบียนบริษัทเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่ก็มีหลายธุรกิจที่เกิดขึ้น และก็ปิดไปอย่างรวดเร็ว บางธุรกิจมีความเจริญเติบโต และมีชื่อเสียงอย่างมากในรุ่นแรก หากเมื่อดำรงอยู่ในรุ่นต่อไปกลับล้มเหลว หรือบางธุรกิจที่เติบโตอย่างยาวนานและยั่งยืน จากรุ่นสู่รุ่นเป็นร้อยเป็นพันปี

การเติบโตและล้มเหลวของธุรกิจเหล่านี้มีปัจจัยใดเป็นตัวแปร และการจะดำเนินธุรกิจให้เติบโตและยั่งยืนนั้น มีหลักบริหารอย่างไร

ในการดำเนินธุรกิจประเภทใดก็ตามกว่าจะประสบความสำเร็จต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคและความท้าทายหลายรูปแบบ โดยเฉพาะธุรกิจครอบครัวย่อมต้องเผชิญปัญหามากขึ้นเพราะเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องถึงความสัมพันธ์และสายใยแห่งความผูกพัน หลายธุรกิจครอบครัวที่เดินหน้าต่อไปได้ไม่เกิน ๓ รุ่นมีเป็นจำนวนมาก ดังนั้นเป้าหมายสำคัญของธุรกิจครอบครัวจึงมิใช่เพียงแค่ตัวเลขยอดขาย และผลกำไรเท่านั้น แต่สิ่งที่ต้องสำเร็จคู่กันนั้นคือการเติบโตอย่างยั่งยืนจากรุ่นสู่รุ่น ความท้าทายในการบริหารให้ธุรกิจเติบโตอย่างมี

ถ้าไร่น่ายากแล้ว การบริหารให้ธุรกิจครอบครัวยังคงความสำเร็จและเติบโตไปข้างหน้าอย่างยั่งยืนนั้นย่อมยากกว่า และอะไรเป็นปัจจัยในการบริหารผสมผสานธุรกิจและครอบครัวให้กลมกลืนได้อย่างลงตัว

หากมองอีกมุมหนึ่งธุรกิจครอบครัวย่อมต้องมีความแข็งแกร่งและได้เปรียบ เพราะสมาชิกจะมีความสามัคคี ความผูกพัน และมีความรู้สึกร่วมในความเป็นเจ้าของ แต่ที่น่าเสียดายที่ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ไม่สามารถแยกเรื่องธุรกิจและเรื่องครอบครัวออกจากกันได้ ส่งผลให้จุดแข็งของการผนึกกำลังประกอบธุรกิจต้องกลายเป็นจุดอ่อนที่ก่อเกิดอุปสรรคปัญหาตามมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องช่องว่างระหว่างความคิดของคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ เรื่องการสื่อสารระหว่างกัน ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกในครอบครัว ค่านิยมที่ให้เพศชายขึ้นมาเป็นผู้สืบทอดธุรกิจ ระบบ Seniority ที่คนอายุน้อยต้องเป็นรองคนที่อายุมากกว่า ปัญหาเรื่องการสืบทอดกิจการ และปัญหาความไม่ปรองดองของพี่น้อง ปัญหาเขย - สะใภ้

จากปัญหาในการดำเนินธุรกิจครอบครัว ที่ทำให้กิจการไม่สามารถเติบโตผ่านพ้นจากรุ่นสู่รุ่นไปได้ อย่างสำเร็จ จะมีวิธีใดที่จะช่วยให้มีการบริหารธุรกิจและครอบครัวผสมผสานกันได้อย่างกลมกลืนและลงตัว เพื่อส่งผลสำเร็จจากคนรุ่นเก่าไปสู่คนรุ่นใหม่ได้อย่างเติบโตและยั่งยืน จึงเป็นที่มาในการสร้างธรรมนูญครอบครัว (Family Constitution) เพื่อกำกับบทบาทและกฎกติกาต่อสมาชิกในครอบครัว และเพื่อเพิ่มอัตราความยั่งยืนในการประกอบธุรกิจครอบครัวให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ขึ้นไปจึงนำไปสู่แนวคิด “ธรรมนูญครอบครัว แนวพุทธบูรณาการ” (Family Constitution Based On Buddhist Integration) โดยการนำหลักธรรมพุทธศาสนาขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าและ

หลักธรรมบุญชีวิต (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ๒๕๕๑, น. ๑๒) ของพระพุทฺธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต) มาบูรณาการในการกำหนดแนวทางปฏิบัติธุรกิจครอบครัว บทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดในการดำเนินธุรกิจภายใต้ธรรมนูญครอบครัว แนวพุทธบูรณาการ เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการประกอบธุรกิจครอบครัวให้มีความเติบโตและยั่งยืนอย่างสง่างาม

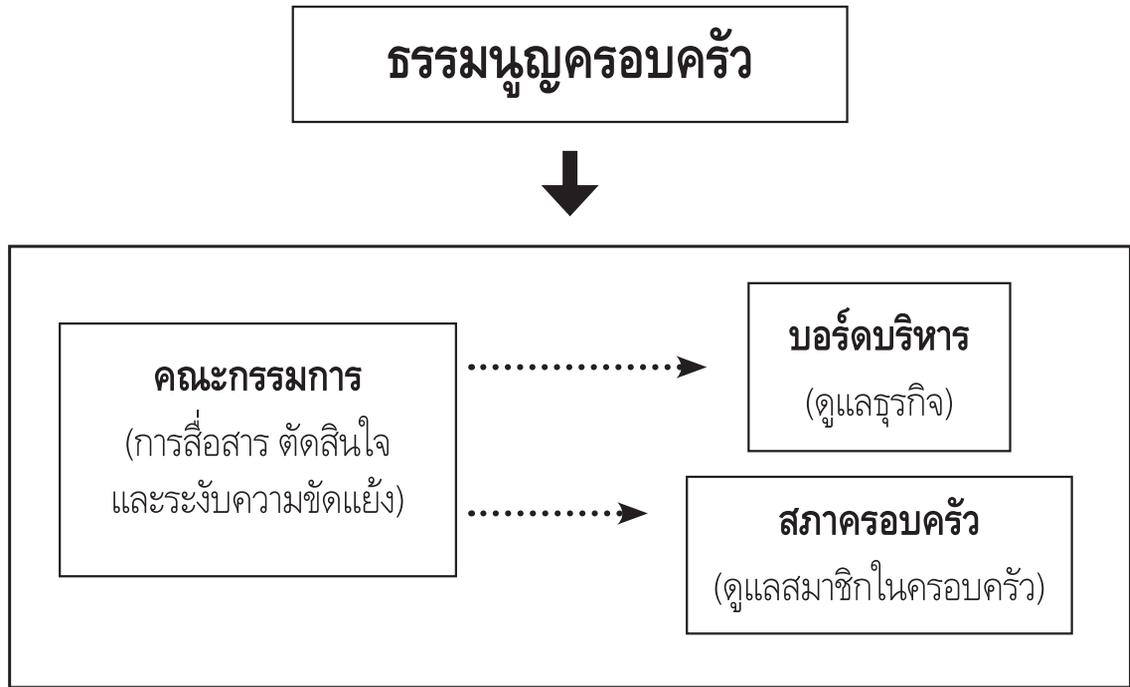
ธรรมนูญครอบครัว ทางออกธุรกิจงสี

ปัญหาทรัพย์สินสมบัติมรดกเป็นปัญหาที่สร้างความร้าวฉานในครอบครัว โดยเฉพาะหากเป็นครอบครัวใหญ่ที่มีธุรกิจครอบครัวด้วยแล้ว ก็จะเกิดศึกสายเลือดถึงขั้นประตปหารชีวิตกัน ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งผู้ชนะและผู้แพ้ได้เลย ยิ่งแต่จะสร้างความหายนะให้กับวงศ์ตระกูลโดยเฉพาะในครอบครัวที่มีธุรกิจครอบครัว เช่น ในกรณีความขัดแย้งของธุรกิจน้ำพริกยี่ห้อดัง และครอบครัวเจ้าของตลาดตั้งย่านสะพานใหม่ ที่เป็นข่าวครึกโครม โด่งดังในเรื่องความขัดแย้งเกี่ยวกับธุรกิจในครอบครัวและมรดกหลายร้อยพันหมื่นล้านบาท ทั้งหมดนี้เป็นอุทาหรณ์สำหรับธุรกิจครอบครัวที่มีการบริหารงานแบบงสี ซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ในประเทศไทยที่มีธุรกิจครอบครัว ซึ่งส่วนใหญ่มากกว่า ๙๐% ของ GDP. มาจากธุรกิจครอบครัว นอกจากในประเทศไทยแล้วยังพบว่าหลาย ๆ ประเทศทั่วโลกมีการดำเนินธุรกิจครอบครัวเป็นจำนวนมาก และเป็นกำลังสำคัญในการเติบโตของเศรษฐกิจ และมีส่วนสำคัญต่อธุรกิจทั่วโลก เช่น ในประเทศกลุ่มยุโรปมีธุรกิจครอบครัว ๘๐ - ๙๐% ของธุรกิจที่มีอยู่ เช่น Wall Mart, Carrefour, Heineken และ Michelin (เอกชัย ศรีวิลาศ, ๒๕๕๙) ในเอเชียกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เป็นที่รู้จักและมีอิทธิพลอย่างมากสำหรับเศรษฐกิจในประเทศ ก็คือ กลุ่ม TATA ประเทศ

อินเดีย สาเหตุหลักของปัญหาธุรกิจครอบครัวคือการขาดความชัดเจนในเรื่องของบัญชี เงินกองกลางงบลีที่สมาชิกในครอบครัวสามารถนำออกไปใช้ได้โดยไม่ต้องมีหลักฐานการเบิกจ่าย และปัญหาเรื่องการสืบทอดกิจการ ปัญหาเหล่านี้ทำให้ธุรกิจครอบครัวยากที่จะอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน และปัญหาก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้น หากสมาชิกภายในครอบครัวเติบโตเพิ่มจำนวนมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวใหญ่หลายรายต้องล้มหายตายจากกันไปในรอบที่ ๓ และคงเหลือเพียงไม่กี่รายที่สามารถรักษาพัฒนาการให้เติบโตอย่างต่อเนื่องมาได้ถึงปัจจุบัน หลายคนอาจเข้าใจว่าพินัยกรรมจะเป็นทางออกในการแก้ปัญหา แต่ความเป็นจริงนั้นการทำพินัยกรรมอย่างเดียวไม่ใช่ทางออกของปัญหาทั้งหมด สิ่งสำคัญที่ธุรกิจครอบครัวต้องทำเป็นอย่างยิ่งก็คือ การวางแผนในเรื่องของผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจ เพราะว่สิ่งที่เป็นมรดกตกทอดที่มีค่าที่สุดในการดำเนินธุรกิจครอบครัวก็คือการได้สร้างระบบธุรกิจครอบครัวที่ถูกต้องขึ้นมา นอกจากจะก่อให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจแล้ว ยังจะช่วยลดปัญหาของคนรุ่นหลังที่เข้ามาสืบทอดกิจการได้อย่างดีเยี่ยม โดยความสำเร็จที่ผู้นำธุรกิจครอบครัวควรวางแผนและลงมือทำแต่เนิ่น ๆ ก็คือ “ธรรมนูญครอบครัว” (Family Constitution) หากธุรกิจครอบครัวได้มีการกำหนดกฎกติกาในครอบครัว มีกรอบธรรมนูญครอบครัวขึ้นมากำกับก็จะเป็นการระงับศึกสายเลือด ลดความขัดแย้งในตระกูล เป็นการ

ตัดไฟเสียแต่ต้นลม และควรจะกำหนดกฎกติกาตั้งแต่ผู้มีอำนาจในตระกูลขณะนั้นยังมีชีวิตอยู่

การบริหารธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่นที่มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติ ในการบริหารงานจะมีเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ ดังนั้นเพื่อป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ควรจะมีการวางระบบการทำธรรมนูญครอบครัว ซึ่งธรรมนูญครอบครัวเป็นการวางรากฐานเบื้องต้นให้กับระบบธุรกิจครอบครัวและข้อตกลงที่เกิดขึ้น ภายใต้ความเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของสมาชิกภายในครัวเรือน มีกฎกติกา มารยาทวางแผนสืบทอดไว้ล่วงหน้า และการมีข้อตกลงอย่างเป็นทางการขึ้นตอน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความชัดเจนให้กับสมาชิก เป็นแนวทางปฏิบัติหรือกติกาที่จะช่วยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในครอบครัวอย่างเบื่งกิจจะลักษณะ ซึ่งแต่ละครอบครัวก็อาจจะมีธรรมนูญครอบครัวที่แตกต่างกันไปเพื่อให้ครอบครัวได้เลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดมาสืบทอดกิจการต่อ โดยที่สมาชิกในธุรกิจครอบครัวไม่มีความขัดแย้ง ถึงแม้ธรรมนูญครอบครัวในแต่ละธุรกิจครอบครัวก็ก็มีความแตกต่างกันไป แต่ในภาพรวมธรรมนูญครอบครัวจะมีคณะกรรมการกำกับดูแล และให้แบ่งแยกธุรกิจและครอบครัวออกจากกันโดยให้สมาครอบครัวดูแลเรื่องของครอบครัว และบอร์ดบริหารดูแลเรื่องธุรกิจ



แผนภาพ ๑ ธรรมณูญครอบครั้ว

ธรรมณูญครอบครั้วนั้นมีความสำคัญมากในการเติบโตและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในประเทศญี่ปุ่นและประเทศจีนได้บริหารงานโดยมีธรรมณูญครอบครั้วเป็นแนวทางการปฏิบัติทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถสืบทอดกิจการจากรุ่นสู่รุ่นอย่างยาวนานนับร้อยปีพื้นปี เช่น โรงแรมนิชิยาม่า ออนเซ็น เคอินคัง (เพชรมายา, ๒๕๕๙) ที่ตั้งในหมู่บ้านฮายากาวา จังหวัดนามายาชิ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. ๑๒๔๘ ที่สำคัญคือโรงแรมนี้ดำเนินกิจการด้วยครอบครัวเดียวกันต่อเนื่องมาถึง ๔๖ รุ่น นับอายุรวมถึงปัจจุบัน ๑,๓๑๓ ปี ซึ่งเป็นโรงแรมที่เก่าแก่ที่สุดในโลก หรือธุรกิจครอบครัวลี้กุมกี้ (เอกชัย ศรีวิลาศ, ๒๕๕๗) จากประเทศจีนเป็นบริษัทที่ผลิตซอสปรุงรสชั้นนำของฮ่องกงและระดับโลก ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๒๓ หรือ ๑๓๘ ปีที่แล้วในปัจจุบันบริหารโดยเจเนอเรชันรุ่นที่ ๔ โดยเข้าสู่

เจเนอเรชันรุ่นที่ ๕ ก็ใช้ธรรมณูญครอบครั้วในการบริหารธุรกิจ โดยมีข้อตกลงว่าไม่ให้สละไม้หรือเขยเข้ามาทำงานในธุรกิจ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งและความแตกต่างจากสมาชิกที่มีมากขึ้นเรื่อย ๆ และยึดหลักครอบครั้วอยู่เหนือธุรกิจ โดยมีข้อตกลงร่วมกันในการจัดกิจกรรมครอบครั้วในแต่ละปี มีเวลาในการพบปะพูดคุยแก้ปัญหา ๔ วัน/สัปดาห์ และมีข้อห้าม ๓ ข้อด้วยกันคือ ห้ามหย่า ห้ามแต่งงานซ้ำเกินไป และห้ามมีครอบครั้วซ้อน สำหรับประเทศไทยมีธุรกิจครอบครั้วหลายครอบครั้วที่ประสบความสำเร็จ เช่น กลุ่มธุรกิจน้ำตาลมิตรผล ตระกูลว่องกุลสกุลกิจ (นพพล วิริยะกุลกิจ, ๒๕๕๗, น. ๑๑) ถึงแม้จะมีบุคคลจากภายนอกมาช่วยบริหารธุรกิจ แต่ก็ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโดยนายอิสระ ว่องกุลสกุลกิจ ประธานกรรมการ บริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด บอกถึงความจำเป็นของธุรกิจ

ครอบครัว เพื่อลดปัญหาที่จะเกิดความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัว นายอิสระบอกว่าการคัดเลือกซีอีโอคนนอก ต้องมีขั้นตอน มีระบบในการคัดเลือก มีหลักสูตร มีการทดสอบ ที่ต้องอยู่ในการรับรู้ของสมาชิกธุรกิจครอบครัว มีการตั้งคณะกรรมการในครอบครัว มาให้ความเห็นและประเมินการคัดเลือกคน โดยที่ปรึกษาจะคอยรายงานผลเป็นระยะ “ตระกูลว่องกุศลกิจ” มีสภาครอบครัวคอยกำกับดูแลสมาชิกในครอบครัว ขณะที่ธุรกิจก็มีคณะกรรมการบริหารดูแลกิจการให้สิ่งที่สืบทอดถึงกันได้ ไม่ว่าจะเจ้าของหรือผู้บริหารมืออาชีพ คือการเรียนรู้ในปรัชญาธุรกิจอย่างมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ตั้งอยู่ในความเป็นธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ขณะที่ธรรมนูญครอบครัว ต้องเป็นคนดี มีน้ำใจ ขยัน ห้ามพูดปด ใจบุญ คิดให้ลึกซึ้ง เอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักบุญคุณคน ซื่อตรง พูดแล้วต้องทำได้

อีกกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่ได้มีการกำหนดธรรมนูญครอบครัวไว้อย่างชัดเจนแล้วก็คือ บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) (พลอย มัลลิกะมาส, ๒๕๕๕) ซึ่งนายยงยุทธ กิตะพาณิชย์ รองประธานกรรมการและกรรมการบริหาร ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า “การทำงานมีทั้งคนในครอบครัวและบุคคลภายนอกมาร่วมงานกัน ปัจจุบันเราใช้ “ธรรมนูญครอบครัว” หรือ “สภาครอบครัว” เป็นหลักยึดในการบริหาร และให้รุ่นหลานที่มีอายุ ๒๐ ปีขึ้นไปมาโหวตคะแนนเสียงเลือกกรรมการสภาใหญ่ ไม่ว่าเขยหรือสะใภ้ก็สามารถเข้าทำงานกับบริษัทได้ เพียงแต่ต้องทบทวนให้ดี เพราะธุรกิจครอบครัวมักต้องเผชิญกับคำว่า รัก โลภ โกรธ หลง ซึ่งเราก็ได้พยายามสร้างระบบที่ให้นักภายนอกได้เข้ามามีส่วนร่วม โดยสมาชิกเป็นผู้แต่งตั้งและยอมรับกัน” และอีกธุรกิจครอบครัวที่รู้จักกันดีว่าเป็นต้นแบบของความสำเร็จการบริหารธุรกิจภายใต้ธรรมนูญครอบครัว และเป็นต้น

แบบการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวที่ดีเยี่ยม เป็นตระกูลที่สามารถสร้างกิจการครอบครัวให้เติบโตใหญ่ ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ โดยยังรักษาความเป็นครอบครัวที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไว้ได้ แม้ปัจจุบันจะมีสมาชิกถึงเกือบ ๒๐๐ ชีวิตแล้วก็ตาม นั่นก็คือครอบครัวจิราธิวัฒน์ (นพพล วิริยะกุลกิจ, ๒๕๕๗, น. ๑๗๐) อย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่ก็ยังคิดว่าเป็นการยากที่จะเลียนแบบ “จิราธิวัฒน์” ได้ เพราะส่วนมากธุรกิจครอบครัวไทยจะเป็นธุรกิจขนาดกลางและเล็ก แกมสมาชิกครอบครัวก็ไม่ได้มากมายเช่นตระกูล จิราธิวัฒน์ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ธุรกิจครอบครัวทุกขนาดสามารถถอดรหัสแนวคิดการบริหารธุรกิจครอบครัวของจิราธิวัฒน์ แล้วนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจครอบครัวของตนเองได้

อย่างที่ได้อธิบายไว้แล้วว่าธรรมนูญครอบครัวเป็นข้อตกลงร่วมกันในครอบครัว ไม่ใช่กฎหมาย หรือสัญญา หากเป็นการตั้งกฎกติกาในการบริหารงาน ทั้งธุรกิจและครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการใช้ธรรมนูญครอบครัวในแต่ละธุรกิจครอบครัวจึงมีความแตกต่างกัน แต่โดยองค์รวมคณะกรรมการจะต้องประกอบด้วยสมาชิก ๒ ส่วน คือสภาครอบครัว และบอร์ดบริหาร โดยสมาชิกในสภาครอบครัวจะมาจากผู้อาวุโสในครอบครัว ซึ่งจะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหุ้นธุรกิจหรือไม่ก็ได้ แต่ต้องเป็นผู้ที่สมาชิกในครอบครัวให้ความเกรงใจ และยอมรับ สำหรับสมาชิกในบอร์ดบริหารอาจหมายรวมถึงคนนอกเข้ามาร่วมได้ เช่น CEO. หรือผู้บริหารที่สมาชิกในครอบครัวยอมรับ ซึ่งจำนวนสมาชิกและการโหวต การออกเสียง ก็มีความแตกต่างกันในแต่ละธุรกิจครอบครัว บางธุรกิจครอบครัวตัดสินใจกันที่คะแนนเสียงตัวบุคคล บางธุรกิจครอบครัวก็ตัดสินใจกันด้วยอัตราหุ้นที่ถือครองอยู่ แต่ทุกธุรกิจครอบครัวจะมีความคล้ายคลึงกันในเรื่องของหลักการ คือ

๑) มีการคัดสรร และกำหนดจำนวนสมาชิก วาระ คุณสมบัติ โครงสร้าง และหน้าที่ ของ คณะกรรมการทั้งส่วนบริหารธุรกิจ และสภาครอบครัว ซึ่งดูแลสมาชิกในครอบครัว เพื่อการสื่อสาร การตัดสินใจ และระงับความขัดแย้ง

๒) การสืบทอดธุรกิจครอบครัว การพุ่มพัก แมวมอง ทายาทที่จะมาสืบทอดธุรกิจ และข้อตกลงธุรกิจ สำหรับเขย - สะใภ้ รวมถึงการเลื่อนตำแหน่ง ลดตำแหน่ง และปลดตำแหน่ง ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลาและ ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ เมื่อสมาชิกที่บริหารงานหน้าที่ นั้น ๆ ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ไม่ว่าจะเป็นในกรณี ใด จำเป็นที่จะต้องมีคนที่จะสามารถทำงานแทนกันได้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความรู้ ทักษะคติในการบริหาร งานที่ต้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่จะมีประสิทธิภาพ และความพร้อมที่ไม่น้อยไปกว่าผู้บริหารคนเดิม

๓) การให้ค่าตอบแทนสมาชิกในครอบครัว เช่น คนงานได้โบนัส คนไม่ทำงานได้เงินปันผล ให้เงิน เดือนสมาชิกตามราคาตลาด ถ้าผลงานดีให้เป็นโบนัส และค่าตอบแทนสมาชิกที่จะเกษียณ

๔) การจัดการกงสีครอบครัว ให้สวัสดิการ ที่จำเป็น เช่น การศึกษา ค่ารักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย การจัดตั้งคณะกรรมการ (สภาครอบครัว) ขึ้นมาดูแล เงินกงสี สำหรับภคิภาครอบครัวสมาชิกในธุรกิจ ครอบครัว ผู้ที่เข้าไปทำกระบวนการจะทำหน้าที่ชักชวน สมาชิกทั้งคนรุ่นพ่อรุ่นแม่ รุ่นปู่ย่า รวมทั้งลูกหลาน สะใภ้ เขย พุดคุยกันให้เกิดสภาครอบครัวตกลงกันใน ครอบครัวว่าใครจะเป็นสมาชิกสภาครอบครัว เพื่อเป็น ผู้พิจารณาตัดสินในรายละเอียด เช่น ถ้ามีลูกหลาน ส่งเรียนหนังสือ จะใช้เงินกงสีหรือใช้ของใครของมัน ซึ่งจะต้องมีการตกลงกันไว้โดยสภาครอบครัว

๕) การจัดการหุ้นของธุรกิจครอบครัว ซึ่งปัญหาส่วนมากในการทำธุรกิจครอบครัวก็คือ การบริหารความมั่งคั่ง ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการที่ ดี โดยวิธีการแก้ไขปัญหาคือต้องเป็นการบริหารทรัพย์สิน

ส่วนกลางให้มีความโปร่งใส จึงจะลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในครอบครัวได้

๖) การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ในตระกูล เช่น คนเจนเนอร์เรชั่นแรกถึงจะมีปัญหาทั้งบ้าน แต่ก็ไม่ถึงกับแตกหัก เพราะเมื่อคนรุ่นพ่อทำงานแล้ว มีรุ่นลูกคอยติดตาม ทั้งสองก็ยังได้เรียนรู้และเข้าใจกัน แต่ในปัจจุบัน รุ่นพ่อทำงาน รุ่นลูกไปเรียนเมืองนอก พ่อทำอะไร ลูกทำอะไร ไม่มีใครทราบแล้ว ดังนั้นการ พบปะ สร้างสัมพันธ์กันจะช่วยลดความขัดแย้งได้ดีขึ้น

และสำคัญที่สุดคือการกำหนดกฎกติกา หลักธรรม ค่านิยมประจำตระกูลในการสะท้อนความเป็นตัวตนของสมาชิกในตระกูล และธุรกิจครอบครัว เช่นปรัชญาการทำงานของกลุ่มบริษัทอังกฤษตรางู ที่มีอายุกว่า ๑๒๐ ปี คือ “คุณธรรมนำธุรกิจ” เป็นหลักที่ใช้สะท้อนถึงตัวตนผู้บริหาร คุณอนุรุฑ ว่องวานิช และ กลุ่มบริษัทอังกฤษตรางูได้อย่างดีเยี่ยม

ธรรมเนียมครอบครัว การเติบโตและความ ยั่งยืนอย่างสง่างาม

การกำกับดูแลกิจการธุรกิจครอบครัวที่ดี ขึ้นอยู่กับระบบความเป็นเจ้าของ (Ownership System) ที่ต้องบริหารความแตกต่างระหว่างความต้องการของ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่และผู้ถือหุ้นรายย่อย และระบบ ครอบครัว (Family System) ที่ต้องบริหารความ ต้องการที่แตกต่างกันของสมาชิกในครอบครัว ระบบ ธุรกิจ (Business System) ต้องการความเป็นมืออาชีพ ความโปร่งใส และการรับผิดชอบในการทำธุรกิจ เป้าหมายสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจ ครอบครัวก็คือความสำเร็จของธุรกิจระยะยาว และการ เติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน ด้วยการสร้างความ สมานฉันท์ของครอบครัวให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นครอบครัวที่เติบโตอย่างมีความสุข ดังนั้นแนวทาง การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (Family Business Constitution) คือการให้มีธรรมเนียมครอบครัว (Family Constitution) และสภาครอบครัว (Family

Council) เพื่อความชัดเจนในการสืบทอดกิจการ การบริหารสมบัติของกลาง และลดความขัดแย้ง

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งปัญญาและการปฏิบัติ ซึ่งเข้าไปเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาก็กับชีวิตและความเป็นอยู่จริงของมนุษย์ พระพุทธศาสนา มุ่งเน้นการสอนความจริงที่เป็นประโยชน์ และสั่งสอน เฉพาะสิ่งที่จะนำมาปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ในชีวิตจริง ได้ ด้วยเหตุที่พระพุทธศาสนาเกี่ยวข้องกับชีวิตจริงของมนุษย์นี้เอง ความเป็น “พุทธธรรม” จึงต้องอาศัย การพิจารณาคุณค่าทางจริยธรรมประกอบด้วย (มัญญ มุกข์ ประดิษฐ์, ๒๕๔๗, น. ๑๒๗ - ๑๒๘) นอกจากนี้ พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งการ บูรณาการที่มีคำสอนครอบคลุมกฎธรรมชาติ ทั้งฝ่ายรูปธรรมและนามธรรม กฎทุกกฎรวมกันอยู่ภายใต้ กฎธรรมนิยาม การศึกษาธรรมนุญครอบครัวนวพุทธ บูรณาการ จึงเป็นการปรับพุทธศาสนาเข้าหาศาสตร์ ธรรมนุญครอบครัว (Family Constitution) โดยการนำ หลักพุทธธรรมมาบูรณาการในการดำเนินธุรกิจและ ครอบครัวให้เกิดการพัฒนาด้านจิตใจ เพื่อนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีจนก่อให้เกิดองค์กรรวม ที่สมบูรณ์ โดยใช้วิธีธรรมวิทยา (Dhammology) (พระมหาพรหม ธรรมมหาโส, ๒๕๕๗, น. ๔๑ - ๔๔) ที่มุ่งเน้นการปรับพระพุทธศาสนาเข้าหาศาสตร์สมัยใหม่ และนำหลักศีลธรรมในพระพุทธศาสนาเพิ่มเติมเข้าไป ในเนื้อหาของศาสตร์สมัยใหม่ เพราะศาสตร์สมัยใหม่มุ่ง แสวงหาความจริงโดยไม่สนใจเรื่องศีลธรรม การนำหลัก ศีลธรรมในพระพุทธศาสนาเพิ่มเติมให้กับศาสตร์เหล่านั้น ย่อมจะช่วยให้เกิดองค์กรรวมที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในธุรกิจครอบครัวหากสมาชิกถือเอาทรัพย์ และอำนาจเป็นจุดหมายของชีวิต แย่งชิงต่อสู้เพื่อ ผลประโยชน์ส่วนตนแต่ฝ่ายเดียว ในที่สุดครอบครัว และธุรกิจก็อาจจะถึงคราวต้องล่มสลาย หลักธรรม ในพุทธศาสนาเป็นการสอนความพอดี สอนให้ดำเนินชีวิต ด้วยทางสายกลาง การมีธรรมนุญชีวิตในธุรกิจ

ครอบครัวหากได้คณะกรรมการบอร์ดบริหารและ สมาชิกในสภาครอบครัวที่เป็นผู้มีคุณธรรมตามหลัก ธรรมมาธิปไตย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ๒๕๔๑, น. ๒๖) ถือธรรมเป็นใหญ่คือถือหลักการความ จริง ความถูกต้อง ความดีงาม ใช้เหตุผลเป็นหลักในการ ปฏิบัติ ตัดสินใจด้วยการศึกษาอย่างมีข้อมูล และข้อเท็จจริง เป็นผู้ที่มีความคิดพิจารณาและยอมรับฟังความคิดเห็น ของผู้ต่อยกว่า เป็นผู้ที่มีสติปัญญา มีความบริสุทธิ์ใจ และ ตั้งตนอยู่ในความเป็นธรรมเพื่อความดีงาม ก็จะเป็นที่ ยอมรับและเคารพของสมาชิก อีกข้อคุณธรรมที่คณะกรรมการ ควรจะใช้ควบคู่กันคือหลักพรหมวิหาร ๔ และหลัก สังคหัตถ์ ๔ การให้สิ่งที่ดีไม่ว่าจะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมทั้งการให้ทานแก่ลูกหลานในครอบครัว เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย การศึกษา การดูแลยามเจ็บไข้ และ โอกาสที่ดีในหน้าที่การงาน หรือบิวยาจาด้วยการพูดจา ด้วยถ้อยคำที่สุภาพและเป็นประโยชน์ที่เกิดจากความ เมตตา กรุณา มุติตา ให้กำลังใจเมื่อต้องฝ่าฟันอุปสรรค ปลอดภัยเมื่อล้มเหลว ทำตนให้เป็นประโยชน์ และวางตน ให้เหมาะสมกับฐานะด้วยอัธยาศัย และสมานัตตาก็จะช่วยให้ลูกหลานมีที่พึ่ง แต่ทุกปัญหาในธุรกิจ ครอบครัวไม่ว่าจะเป็นเรื่องธุรกิจหรือสมาชิก ในครอบครัว บางครั้งอาจไม่ได้เป็นตามที่ตั้งใจไว้ก็ต้อง รู้จักถอยเบกขวางใจเป็นกลางและให้อภัย ทั้งหมดนี้คือ หลักธรรมที่ผู้นำและผู้บริหารในบอร์ดบริหารและสภา ครอบครัวควรจะมี เมื่อสมาชิกในครอบครัวมีกาลังใจดี มีความสามัคคี ก็จะช่วยให้ธุรกิจครอบครัวมีความเข้มแข็ง ประสบความสำเร็จได้

สำหรับสมาชิกในครอบครัวควรยึดหลัก สาราณียธรรม ๖ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ๒๕๔๑, น. ๒๔ - ๒๕) (ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน) เป็นหลักในการปฏิบัติ เพื่อให้ธรรมนุญครอบครัว มีความศักดิ์สิทธิ์ เพราะเป็นหลักการอยู่ร่วมในหมู่ด้วย ดีในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการ หรือร่วมชุมชน ตลอดจนพี่น้องร่วม

ครอบครัวพึงปฏิบัติตาม สิ่งที่สำคัญในธุรกิจครอบครัว ต้องพึงมีและปฏิบัติร่วมกันคือ

๑) เมตตาทายกรรม ทำต่อกันด้วยเมตตา คือ แสดงไมตรีและความหวังดีต่อสมาชิกในครอบครัว ด้วยการช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ โดยเต็มใจแสดงอาการ กิริยาสุภาพ เคารพนับถือกัน โดยเฉพาะพี่น้อง และสามี ภรรยาต้องมีความซื่อสัตย์ และปฏิบัติต่อกันด้วยดี ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๒) เมตตาวจีกรรม พูดต่อกันด้วยเมตตา คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอนหรือแนะนำ ตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ในธุรกิจ ครอบครัวผู้ใหญ่เจเนอเรชั่นรุ่นปู่ รุ่นพ่อ ควรเปิดใจ และ ให้เกียรติเจเนอเรชั่นใหม่เมื่อทำความดีก็ชมเชย เมื่อทำ สิ่งไม่ดีก็ว่ากล่าวตักเตือนด้วยความเมตตา และให้อภัย

๓) เมตตาโมหกรรม คิดต่อกันด้วยเมตตา คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็ประโยชน์แก่กัน มองกัน ในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ในธุรกิจ ครอบครัวสิ่งจำเป็นคือระบบอาวุโสที่อยู่บนหลักเหตุ และผล สมาชิกต้องสามารถแยกแยะระหว่างเรื่องธุรกิจ และครอบครัวให้ขาด เช่น ในสมัยนี้การตลาดออนไลน์ มาแรงมาก เป็นเรื่องใหม่สำหรับเจเนอเรชั่นรุ่นเก่า ที่ยังตามหรือปรับตัวไม่ทัน เจเนอเรชั่นรุ่นใหม่ที่สามารถ ทำงานในหน้าที่นี้ได้ดีกว่า ก็ต้องให้ออกาส ถึงแม้จะต้อง ควบคู่ไปกับตำแหน่งที่ใหญ่กว่าสมาชิกที่อายุมากกว่า หรือทำงานมาก่อน ในสถานที่ทำงานเจเนอเรชั่นใหม่ อาจมีการสั่งทำงานบ้าง แต่เมื่ออยู่ที่บ้านก็ต้องให้ความ เคารพและถอดหัวโขนที่ทำงานออก

๔) สาธารณโภคี ได้มาแบ่งกันกินใช้ คือ แบ่งปันลาภผลที่ได้มาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อย ก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน ในธุรกิจ ครอบครัวทรัพย์ทุกอย่างที่ได้มาต้องเข้ากองกลาง ส่วนจะแบ่งปันกันอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับข้อตกลงที่จัดทำใน ธรรมนูญครอบครัว ซึ่งทุกคนต้องเคารพกฎกติกา

๕) สีสสามัญญตา ประพฤติให้ดีเหมือนเขา คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม รักษาระเบียบวินัยของ ส่วนรวม ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจ หรือเสื่อมเสีย แก่หมู่คณะ ถ้าเจเนอเรชั่นเก่าทำตัวเป็นต้นแบบที่ดีทั้ง ในเรื่องของธุรกิจ และครอบครัว ก็จะเป็นแนวทาง ปฏิบัติสู่เจเนอเรชั่นใหม่ ซึ่งบริษัทที่มีความยั่งยืนก็จะมี ปรชัญญาการทำงานของบริษัทเป็นหลักยึดในการดำเนิน ธุรกิจและการดำเนินชีวิต

๖) ทิวฐีสสามัญญตา ปรึบความเห็นเข้า กันได้คือ เคารพรับฟังความคิดเห็นกัน มีความเห็นชอบ ร่วมกัน ตกลงกันได้ ในหลักการสำคัญ ยึดถืออุดมคติ หลักแห่งความดีงาม หรือจุดหมายสูงสุดอันเดียวกัน ในธุรกิจครอบครัวผู้ใหญ่เจเนอเรชั่นรุ่นปู่ รุ่นพ่อ ต้องให้คำแนะนำ รับฟัง และเปิดโอกาสให้เจเนอเรชั่น ใหม่ได้เสนอความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ได้แสดง ฝีมือ

หลักธรรมในพระพุทธานามานาซึ่ง ประโยชน์ความสงบสุข หาใช่ทรัพย์และอำนาจไม่ พระพุทธานามานาเป็นสื่อกลางที่ช่วยให้สมาชิกในธุรกิจ ครอบครัวทุกคนมีโอกาสนันเท่าเทียมกันที่จะพัฒนา ตนเอง และเข้าถึงประโยชน์สุขได้มากที่สุด อริยมรรคมี องค์ ๘ (ดูรายละเอียดใน ที.ม. (ไทย) ๑๐/๔๐๒/๓๓๕) นอกจากจะเป็นข้อปฏิบัติในการดำเนินชีวิตไปสู่การดับ ทุกข์แล้ว ยังเป็นหลักธรรมที่สามารถใช้ในการดำเนินธุรกิจ และดำเนินชีวิตได้อย่างสำเร็จ การบริหารธุรกิจและ ครอบครัวต้องบริหารโดยคำนึงถึงคุณธรรมเป็นหลัก ธรรมนุญครอบครัวมีข้อตกลงที่ใช้หลักธรรมเป็นฐาน ในกาปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความเอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน ความยุติธรรม และการยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งแนวคิดในการจัดตั้งธรรมนุญครอบครัว แนวพุทธบูรณาการ ต้องการให้ธรรมนุญครอบครัวมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในหลักธรรมคำสอนในพระพุทธานามานา เพื่อเสริม บัญญาให้สมาชิกมีความเข้าใจในหลักธรรม สามารถนำ หลักธรรมไปบูรณาการกับธรรมนุญครอบครัวได้อย่าง

มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้บูรณาการหลักการ ๖ ข้อ (นพพล วิริยะกุลกิจ, ๒๕๕๗, น. ๑๗๐ - ๑๗๑) ที่ธรรมนูญครอบครัว แนวพุทธบูรณาการ ควรจะมีไว้ ดังนี้

๑. คณะกรรมการ เพื่อการสื่อสาร การตัดสินใจ และระงับความขัดแย้ง (จำนวนสมาชิก วาระ คุณสมบัติ โครงสร้าง และหน้าที่) ธรรมนูญครอบครัว ใช้ระบบ “คณะกรรมการ” ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องของครอบครัวและเรื่องธุรกิจ โดยมี “สภาครอบครัว” ทำหน้าที่ตัดสินใจชี้ขาดในเรื่องครอบครัว และใช้ “บอร์ดใหญ่ของครอบครัว” ทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับธุรกิจของตระกูล โดยวิธีคัดเลือกให้ใช้หลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญ สภาครอบครัวจะต้องไม่ทำหน้าที่ตัดสินถูกผิด แต่ต้องใช้กระบวนการหาข้อเท็จจริง หันหน้าพูดคุยกัน การหาทางออกต้องใช้ฉันทามติ ผลของการลงมติใด ๆ ในครอบครัว ความสัมพันธ์ต้องคงอยู่ ธุรกิจนั้นมีความสำคัญแต่ความสัมพันธ์ในครอบครัวต้องมาก่อน มิฉะนั้นครอบครัวจะแตก ธุรกิจอาจล่มสลาย การตัดสินใจใด ๆ จึงต้องใช้ฉันทามติ หรือความเห็นชอบร่วมกันเท่านั้น

๒. การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ต้องสอนให้ทายาทมีความเป็นผู้ใหญ่ เรียนรู้และสามารถพึ่งตนเองได้ ดังคำกล่าวที่ว่าตนเป็นที่พึ่งแห่งตน นอกจากนั้นแล้วผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีจิตเมตตา ใจกว้าง และเห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ดังนั้นทายาทที่จะสืบทอดธุรกิจต้องมีหลักพรหมวิหาร ๔ และสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักในการปฏิบัติ การหาทายาทธุรกิจครอบครัว ต้องปลูกฝังค่านิยมสำคัญของครอบครัว ให้เรียนรู้ปรัชญาการทำงานและเปิดโอกาสให้แสดงฝีมือหรือเปิดโอกาสให้ไปทำงานทำจากที่อื่นเพื่อเรียนรู้และสะสมประสบการณ์ ถ้าทายาทอยากทำธุรกิจส่วนตัวสามารถทำได้ หากเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตระกูลต้องแจ้งและขออนุญาตจากคณะกรรมการก่อน และการทำธุรกิจนั้น ๆ จะต้องไม่กระทบต่องานหลักของธุรกิจครอบครัว

๓. การให้ค่าตอบแทนสมาชิกในครอบครัว การทำงานในธุรกิจครอบครัวผลกำไรส่วนใหญ่จะเก็บรวมกันในกองสี การจัดการกองสีครอบครัวควรจัดให้มีสวัสดิการที่จำเป็น เช่น ค่าการศึกษาเล่าเรียน ค่ารักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย โดยใช้หลักมัชฌิมาปฏิปทาในการจัดสรรปันส่วนให้กับสมาชิก นอกจากนี้สมาชิกคนใดทำงานหรือมีหุ้นในธุรกิจครอบครัวก็ต้องมีเงินเดือน มีโบนัส และผลตอบแทนจากหุ้น รวมถึงเงินเกษียณ โดยใช้หลักสุจริต ๓

๔. การจัดการกองสีของครอบครัว ในธรรมนูญครอบครัวมีการจัดตั้งสภาครอบครัวขึ้นมาเพื่อออกกฎระเบียบอย่างชัดเจนในการใช้เงินกองสีนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม โดยสมาชิกครอบครัวจะมีสิทธิในกองสีในเรื่องค่าการศึกษา ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่อยู่อาศัย และมีการระบุว่าใครมีสิทธิได้รับสวัสดิการใดบ้าง เช่น ผู้ที่มีสิทธิรับสวัสดิการของครอบครัวต้องมีความประพฤติที่เหมาะสมไม่ทำให่วงศ์ตระกูลเสื่อมเสียร้ายแรง สมาชิกครอบครัวต้องตั้งอยู่ในหลักฆราวาส ๔ และเป็นผู้มีศีล ๕ เป็นต้น ซึ่งเป็นกุศโลบายอย่างหนึ่งในการควบคุมดูแลให้ลูกหลานของตระกูลตั้งอยู่ในความประพฤติที่ดีและเหมาะสมนั่นเอง

๕. การจัดการหุ้นของธุรกิจครอบครัว มีการกำหนดกติกาผู้ถือหุ้นอย่างชัดเจน เช่น ผู้ที่ทำงานให้ครอบครัวจะได้หุ้นมากกว่าคนที่ไม่ได้ทำงาน ที่ต้องได้หุ้นมากกว่าน้อง ถ้าอายุเท่ากันก็ได้เท่ากัน หรือชายได้มากกว่าหญิง ถ้าเป็นชายหรือหญิงเหมือนกันก็ได้เท่ากัน คณะกรรมการในการจัดทำธรรมนูญครอบครัวทั้งฝ่ายบอร์ดบริษัท และสภาครอบครัวต้องเป็นผู้ดำรงอยู่ในหลักทศพิธราชธรรม หรือคุณธรรม ๑๐ ประการที่ผู้ปกครองต้องมี

๖. การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในตระกูล เป็นสิ่งสำคัญเหนือธุรกิจ ธรรมนูญครอบครัวต้องกำหนดกติกาครอบครัวไว้อย่างชัดเจน หากเวลาและสถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไปก็สามารถ

เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมและความเห็นชอบของสมาชิกร่วมกันด้วยวิธีสร้างสรรค์เชิงบวก และเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในธุรกิจครอบครัว สมาชิกควรจะเป็นผู้ที่ดำรงอยู่ในหลักกัลยาณมิตร ๗ และ สัปปริสธรรม ๗

จากแนวคิดการสร้างธรรมนูญครอบครัว แนวพุทธบูรณาการนี้ในแต่ละครอบครัวอาจมีความต่างในเรื่องของกติกาข้อกำหนด แต่หลักธรรมในการปฏิบัติแต่ละข้อที่ได้กล่าวมานั้นเป็นนอกาลีโก เป็นแนวทางที่จะนำธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จ เต็มโตและยั่งยืนอย่างสง่างาม

บทสรุป

“ธรรมนูญครอบครัว” (Family Constitution) เป็นการวางรากฐานเบื้องต้นให้กับระบบธุรกิจครอบครัว ด้วยข้อตกลงที่เกิดขึ้น ภายใต้ความเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของสมาชิกภายในครอบครัว มีกฎกติกา มารยาท วางแผนสืบทอดไว้ล่วงหน้า และการมีข้อตกลงอย่างเป็นขั้นตอน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความชัดเจนให้กับสมาชิก เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยขจัดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในครอบครัว ซึ่งแต่ละครอบครัวก็อาจจะมีธรรมนูญครอบครัวที่แตกต่างกันไป เพื่อให้ครอบครัวได้เลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดมาสืบทอดกิจการต่อ โดยที่สมาชิกในธุรกิจครอบครัวไม่มีความขัดแย้ง ในความเป็นจริงธุรกิจที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งทั่วโลกจากรุ่นสู่รุ่นเป็นร้อยเป็นพันปี พบว่าธุรกิจครอบครัวนั้นได้ยึดมั่นกับความคิดความซื่อสัตย์เป็นหลักในการปฏิบัติอยู่ก่อนนานนับศตวรรษและประสบความสำเร็จด้วยดี การดำเนินธุรกิจโดยการสร้างธรรมนูญครอบครัวที่อยู่บนหลักของพุทธศาสนาเป็นการดำเนินธุรกิจที่จะช่วยให้ธุรกิจเติบโตและยั่งยืนจากรุ่นทวด รุ่นปู่ รุ่นพ่อ ไปสู่รุ่นลูก รุ่นหลาน

ธุรกิจครอบครัวกลุ่มนี้ไม่ได้มองว่า ผลกำไรคือทุกสิ่งทุกอย่าง แต่มองถึงความสุจริตในการประกอบอาชีพ ความรักและความสามัคคีต่อสมาชิกในตระกูล ตกผลึกเป็นความคิด และทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ ให้เติบโตอย่างยั่งยืน

เมื่อย้อนกลับมาจะพบว่า โลกธุรกิจยุคนี้มองข้ามสิ่งที่เป็น “นามธรรม” ที่คอยยกระดับจิตใจ แต่มุ่งให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งที่เป็น “รูปธรรม” จับต้องได้ วัดผลได้ การดำเนินธุรกิจถูกกำหนดให้วัดความสำเร็จด้วยสิ่งที่เป็น “รูปธรรม” ด้วยตัวเลข ผลกำไร หรือราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ธรรมนูญครอบครัวแนวพุทธบูรณาการเป็นกรอบในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกในธุรกิจและครอบครัวที่ยึดมั่นความดีงาม เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจและครอบครัวที่จะทำให้ธุรกิจก้าวข้ามอุปสรรคปัญหาไปได้ ในสังคมปัจจุบันถ้าสมาชิกในธุรกิจครอบครัวยุคนี้ถึงความคิดที่ว่าไม่ได้ต้องการแก่งแย่งแข่งขัน หรือมุ่งกอบโกยผลประโยชน์ส่วนตน แต่เห็นประโยชน์ของครอบครัวมากกว่า เมื่อสมาชิกในครอบครัวมีความสามัคคี ผนึกกำลังช่วยกันบริหารเกื้อกูลกันธุรกิจก็จะอยู่รอด ตรงกับแนวคิดธรรมนูญแนวพุทธบูรณาการที่ว่าธุรกิจครอบครัวจะอยู่รอดได้เพราะสมาชิกในครอบครัวเป็นผู้มีคุณธรรมไม่ว่าจะเป็นเรื่องการค้าดำรงชีวิต หรือการดำเนินธุรกิจ หากเราอยู่ในจุดที่พอดี รู้จักปรับสมดุล เข้าใจการปรับประยุกต์ใช้จิต ความคิด สติ ในการเข้าใจการค้าดำรงชีวิต อยู่อย่างมีคุณค่า รู้จักปล่อยวาง วางใจเป็นกลาง ดำเนินชีวิตด้วยความพอเพียง และอยู่บนทางสายกลาง เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีงาม ใฝ่ดี และแบ่งปันรับผิดชอบต่อครอบครัว สังคม ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมรอบตัว ชีวิตก็จะมีคุณค่า จะพบกับความสุขและความมั่งคั่งอุดมสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน



บรรณานุกรม

ก. ข้อมูลชั้นปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (๒๕๓๙). **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

นาวพล วิริยะกุลกิจ. (๒๕๕๗). **ธรรมนุญครอบครว้ เขียนอย่างไรให้สำเร็จ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์การเงินการธนาคาร.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (๒๕๕๑). **ธรรมนุญชีวิต พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ. ดร., (๒๕๕๗). **พระพุทธานุภาพกับวิทยาการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

วิทยานิพนธ์:

มัญญ มุกข์ประดิษฐ์. (๒๕๕๗). **“การศึกษาวิเคราะห์ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอันเนื่องมาจากพระราชดำริกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนา”**. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

พลอย มัลลิกะมาส. (2012, December 28) **สูตรลับความสำเร็จของ “ธรรมนุญครอบครว้**. [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก: <https://www.tcdconnect.com/content/982/>.

พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ. (2014, June 17). **“ธรรมนุญครอบครว้”**. [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก: <https://www.slideshare.net/tarayasri/ss-35973433>.

เพชรมายา. (2016, March 30) **โรงแรมเก่าแก่ที่สุดในโลก**. [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก : <https://petmaya.com/oldest-hotel-nishiyama-onsen>.

