

หัวข้อวิทยานิพนธ์

วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวในจังหวัดเชียงใหม่
กรณีศึกษาเฉพาะตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินทร์ ตระกูลศักดิ์การ
และตระกูลตันตราพันธ์.

โดย

นางสาวจิระวัฒน์ ญาณโสภณ

ภาควิชา

บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา

ดร. อนุสรณ์ คุณานุสรณ์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

อาจารย์ยิวลักษณ์ จิระกิตาการ

อาจารย์ศันสนา สิริตาม


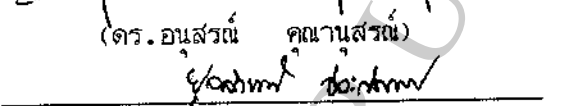

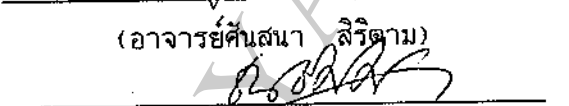
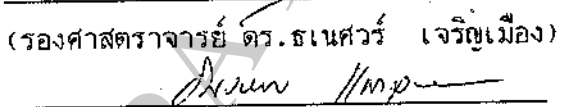
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับเป็นเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต



คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร. รัตนาพร เศรษฐกุล)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

1.  ประธานกรรมการ
(ดร. อนุสรณ์ คุณานุสรณ์)
2.  กรรมการ
(อาจารย์ยิวลักษณ์ จิระกิตาการ)
3.  กรรมการ
(อาจารย์ศันสนา สิริตาม)
4.  กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ธเนศวร์ เจริญเมือง)
5.  กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวรรณ แสงสุวรรณ)

อนุมัติเมื่อวันที่ 21 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2540



วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวในจังหวัดเชียงใหม่
กรณีศึกษาเฉพาะตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ ตระกูลคักดาพร
และตระกูลตันตราพันธ์

โดย

จีระวัฒน์ ญาณโสภณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ

กุมภาพันธ์ 2539

กิตติกรรมประกาศ

ก่อนที่ผู้ศึกษาจะตัดสินใจเลือกที่จะทำวิทยานิพนธ์นี้ ได้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นว่าจะประสบปัญหาที่ยุ่งยากมากมาย ทั้งความยุ่งยากของตัวงานเอง และจากการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จะต้องได้รับการควบคุมอย่างเข้มงวดจากทบวงมหาวิทยาลัยฯ แต่ผู้ศึกษามีความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อการที่จะสร้างผลงานทางวิชาการขึ้นมา

ดังนั้นในขณะที่กำลังเขียนวิทยานิพนธ์นี้ ผู้ศึกษาจึงได้รับความอนุเคราะห์ แรงใจ และการหนุนช่วยทางสติปัญญาจากบุคคลรอบข้าง ที่สำคัญที่สุดคือ ดร.อนุสรณ์ คุณานุกรณ์ ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้จุดประกายแห่งความคิดในการศึกษาครั้งนี้ขึ้นมา ทั้งยังได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาเป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ อาจารย์ยุวลักษณ์ จิวะกิตติการ และ อาจารย์คันสนา สิริตาม ที่ได้กรุณาสละเวลามาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาเช่นกัน ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณท่านทั้งสามนี้ไว้เป็นเบื้องแรก รวมทั้งต้องขอขอบพระคุณ รศ.ดร.ธเนศวร์ เจริญเมือง และ ผศ.ดร.ชนวรรณ แสงสุวรรณ ที่ได้กรุณามาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ให้เช่นกัน

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณสมาชิกของทั้ง 3 ตระกูล ซึ่งได้แก่ คุณณรงค์ ตักดาทร คุณวันเพ็ญ ณ ลำพูน คุณนารีรัตน์ จันทรมังกร พ.ญ.วิโรดิ ศิริสันธนะ คุณจ่มจิตต์ เกาหวัณน์ คุณอนุณ์ และ คุณกรองทอง ชุตินา คุณขวัญและคุณวรัชร์ ตันตราพันธ์ คุณณัฏดา ภัทสรวิญญูสกุล ตลอดจนผู้ทีกรุณาให้สัมภาษณ์ท่านอื่น ๆ ที่มีได้เอ่ยนามโดยเฉพาะ คุณทรงชัย นิธิคุณธร ที่นอกจากจะให้สัมภาษณ์แล้วยังช่วยเหลืออื่น ๆ อีกด้วย ความกรุณาของท่านในครั้งนี้ได้มีผลต่อความสำเร็จของการศึกษาในครั้งนี้เท่านี้ แต่ที่สำคัญกว่าคือความใจกว้างของท่านนับเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการศึกษาระดับสูงไทยโดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค นับเป็นความเอื้อเฟื้อที่หาได้ยากยิ่งโดยเฉพาะในธุรกิจที่เรียกว่า "ธุรกิจครอบครัว"

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.รัตนพร เศรษฐกุล คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และ อาจารย์ ดร. วิไลพร สัมะสวัสดิ์ หัวหน้าสาขาวิชาบริหารธุรกิจ ที่ได้กรุณาให้ข้อคิดและช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ขอขอบคุณอาจารย์ Jana Holt ผู้แปลบทความเป็นภาษาอังกฤษ เจ้าหน้าที่สำนักงานโครงการปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บรรณารักษ์ และ เจ้าหน้าที่สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยพายัพ ทุกท่านที่ได้เอื้อเพื่อให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ รุ่น 1 ทุกคน โดยเฉพาะ คุณหม่อวาร์ณี ใจประเสริฐ คุณสมชาย แซ่แต้ คุณประธาน จันทร์มหเสถียร และ คุณจิตรลดา สรรพมงคล ที่ได้เป็นทั้งแรงใจและแรงกาย

ขอขอบคุณ อาจารย์ธเนศ เศรษฐพันธ์ ที่ให้ความรู้ทางด้านสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา และยิ่งช่วยเหลืออื่น ๆ อีกมากมาย ขอขอบคุณ คุณอ้อ จากหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจที่ช่วยส่งข่าวความเคลื่อนไหวของธุรกิจตระกูลต่าง ๆ

และบุคคลสุดท้ายซึ่งจะละ เลยการกล่าวถึง ไม่ได้คือบุคคลผู้ทำหน้าที่ส่งกำลังบำรุง หากขาดกำลังบำรุงนี้แล้วผู้ศึกษาคงไม่สามารถสร้างผลงานนี้ขึ้นมาได้ บุคคลผู้นั้นคือ คุณทรง ชัยวัฒน์

กิตติกรรมประกาศของผู้ศึกษาคงเขียนยาวกว่าของคนอื่น ๆ แต่ผู้ศึกษาเขียนจาก "ใจ" ของผู้ศึกษาเอง

จีระวัฒน์ ญาณโสภณ

21 กุมภาพันธ์ 2540

หัวข้อวิทยานิพนธ์	วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวในจังหวัดเชียงใหม่ กรณีศึกษาเฉพาะตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ ตระกูลศักดิ์ดาพร และ ตระกูลตันตราพันธ์ Corporate Culture of Chiang-Mai Family Business Firms : Case Study of Chutima-Nimmanahaeminda, Sakdatorn, and Tantranont Families
ผู้เขียน	นางสาวจีระวัฒน์ ญาณโสภณ (Miss Jeerawat Yansopon)
ภาควิชา	บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.อนุสรณ์ คุณานุสรณ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ยุวลักษณ์ จีระกิตติการ อาจารย์คันสนา สิริตาม
ปีการศึกษา	2539

บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวในจังหวัดเชียงใหม่" ผู้ศึกษาได้เลือกตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ ศักดิ์ดาพร และตระกูลตันตราพันธ์ มาเป็นกรณีศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว รวมถึงการสร้าง การส่งผ่าน และการรักษาวัฒนธรรมนั้นด้วย ทั้งนี้ได้ใช้วิธีการในการศึกษาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลทุติยภูมิ เอกสารทางวิชาการ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ประกอบกับการสัมภาษณ์ และการสังเกต ผลของการศึกษามีดังนี้

จากการศึกษาประวัติในการจัดตั้งธุรกิจ และการจัดองค์การของธุรกิจตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ ตระกูลศักดิ์ดาพรและตระกูลตันตราพันธ์ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ

ของธุรกิจครอบครัว พบว่าธุรกิจครอบครัว เป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมของตนเอง มีปรัชญา ค่านิยม และความเชื่อพื้นฐานที่ได้ชี้นำการประพฤติปฏิบัติภายในองค์การ

ธุรกิจตระกูลมีปรัชญาในการทำธุรกิจให้เป็น ธุรกิจแบบครอบครัว คือ ครอบครัว เป็นเจ้าของธุรกิจ และเป็นผู้บริหารธุรกิจนั่นเอง โดยยึดถือรูปแบบของครอบครัวมาเป็นรูปแบบของธุรกิจเป็นบรรทัดฐานของทุกตระกูล ดังนั้นครอบครัวจึงเป็นศูนย์กลางในการบริหารโดยมีบิดา เป็นผู้นำธุรกิจ และสมาชิกครอบครัวเป็นผู้บริหารระดับสูง

ทุกตระกูลต่างยึดมั่นในอุดมการณ์ **ทำธุรกิจที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญ** อันเป็นธุรกิจที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษผู้บุกเบิกธุรกิจตระกูล ตระกูลชุดมา-นิมมานะหมินท์ยึดมั่นในการทำตลาด ซึ่งเป็นรูปแบบในการให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ เป็นการทำธุรกิจ เพื่อรักษาสินทรัพย์ของตระกูล ส่วนตระกูลศักดิ์ดาพร ยึดมั่นต่อการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่พัฒนาไปตามเทคโนโลยี เช่น รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคม เป็นต้น และสำหรับตระกูลตันตราพันธ์นั้น มุ่งมั่นต่อการเป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกในภาคเหนือ

ธุรกิจตระกูลมีค่านิยม **เคารพอาวุโส** เป็นค่านิยมพื้นฐานคือ ความเคารพที่มีต่อบรรพบุรุษ และบิดามารดา ดังนั้นผู้ที่มีอาวุโสกว่าจึงมีบทบาทเป็นผู้นำของธุรกิจ เช่น เป็นประธานบริษัท โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้มีอำนาจชี้ขาดในธุรกิจ แต่สมาชิกตระกูลคนอื่น ๆ ก็สามารถโต้แย้งความคิดนั้นได้ และมีค่านิยมพื้นฐานสำคัญอีกประการหนึ่งคือ **การยึดมั่นผูกพันกันในสายเลือด** ซึ่งเป็นค่านิยมที่ชี้นำการเกาะกลุ่มกันทำธุรกิจของสมาชิกตระกูล โดยที่ตระกูลศักดิ์ดาพรได้ใช้ค่านิยมนี้ในการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของตนให้มั่นคงไว้ได้

วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวทั้ง 3 ครอบครัวนี้ เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างภูมิหลังทางด้านเชื้อชาติของบรรพบุรุษคือ เชื้อชาติจีน ภูมิหลังทางการศึกษาที่สมาชิกตระกูลรุ่นอายุต่อ ๆ มา ได้รับตามแบบแผนตะวันตก ผสมกับประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่ตระกูลได้รับ ทั้งนี้เป็นผลมาจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีทั้งหมดนี้ ได้หลอมตัวเข้าด้วยกันให้เกิดวัฒนธรรมขององค์การขึ้นและได้ใช้ **"การกล่าว-สอน"** เป็น

วิธีการพื้นฐานในการส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การของตนไปยังสมาชิกตระกูลรุ่นอายุต่อ ๆ ไป เพื่อที่จะรักษาวัฒนธรรมนั้นไว้ ทั้งนี้โดยการนำปรัชญา ค่านิยม และความเชื่อนั้นไปใช้ในการปฏิบัติต่างๆ เป็นกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ ข้อห้าม ข้อบังคับ ธรรมเนียม และประเพณี

PAYAP UNIVERSITY

Thesis Title	Corporate Culture of Chiang-Mai Family Business Firms : Case Study of Chutima-Nimmanahaeminda, Sakdatorn, and Tantranont Families
Name	Miss Jeerawat Yansopon
Department	Business Administration
Thesis Advisor	Dr. Anusorn Kunanusorn
Thesis Co-Advisor	Arjarn Yuvaluck Chivakidakarn Arjarn Sansana Siritarm
Academic Year	1996

Abstract

The title of this thesis is "Corporate Culture of Chiang-Mai Family Business Firms." The families of the Chutima-Nimmanahaemindas, the Sakdatorns, and the Tantranonts have been considered for this analysis. Through the accumulation of secondary data via articles, interviews, and observation, I have sought to, first, establish what is the nature of their family culture and cultural inheritance, and the families' methods of cultural maintenance within the framework of the family business. This information will be presented as stated below.

The cultural organization of these families is studied and critiqued in light of their background and their organization. It was found that they have their own culture, philosophy, values, and norms, all of which were integrated into their life at work and in the style with which they managed their businesses.

The term "the family business" is intended to express the business philosophy and means that the business will be managed and operated only by family members. As a result, the structure of the business is characteristic of the family structure : the father representing centralized authority and leadership is found in the top position and all family members are appointed to the upper levels of management.

The family values and norms are characterized by respect of the most senior person within the family structure. The most senior person is the one appointed to pre-eminent role in the business, operating as president of the organization and possessing into the right of authority over the business. Occasionally, input from other members of family may be permitted in a discussion format. Nepotism is another well-established norm. In particular, the Sakdatorns build stability and strength within their own business groups through high level placement of their own family members. The business ideology is always to focus on the areas of expertise established by previous generations. The Chutima-Nimmanahaemindas, for example, specialize in real estate, keeping and maintaining their own properties. The Sakdatorns focus on technological products such as automobiles, electronics, telecommunication equipment and accessories, and appliances. The Tantranonts are involved in consumer products and are considered the leading retail supplier in the northern part of Thailand.

The cultural organization of these families' business ventures is a result of an interweaving of their Chinese ancestral heritage, an

education background in the western system, past working experiences, and modern-day influencing factors in the socio-economics, politics, and technology. The combination of these various aspects has resulted in a culture unique to the family business structure and organization which can be passed down to future generations by way of "dictum and instruction".

PAYAP UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า	
กิตติกรรมประกาศ	ข	
บทคัดย่อภาษาไทย	ง	
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช	
สารบัญภาพ		
คำย่อที่ใช้ในการศึกษา		
บทที่ 1	บทนำ	
	ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
	ข้อจำกัดในการศึกษา	4
	นิยามศัพท์	5
	ระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษา	7
บทที่ 2	แนวความคิดในการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
	แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	11
	แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจครอบครัว	17
	วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว	19
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23

บทที่ 3	ธุรกิจตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์	
	ประวัติความเป็นมาของตระกูล	29
	ประวัติการจัดตั้งธุรกิจตระกูล	37
	การจัดองค์การ	47
	วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์	51
	สรุป	62
บทที่ 4	ธุรกิจตระกูลศักดิ์ดาพร	
	ประวัติความเป็นมาของตระกูล	63
	ประวัติการจัดตั้งธุรกิจตระกูล	68
	การจัดองค์การ	72
	วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูลศักดิ์ดาพร	81
	สรุป	93
บทที่ 5	ธุรกิจตระกูลต้นตรานนท์	
	ประวัติความเป็นมาของตระกูล	94
	ประวัติการจัดตั้งธุรกิจตระกูล	98
	การจัดองค์การ	109
	วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูลต้นตรานนท์	118
	สรุป	129
บทที่ 6	การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว	
	ธุรกิจครอบครัว	130
	รูปแบบของครอบครัว	130
	รูปแบบของธุรกิจ	132
	รูปแบบในการปกครอง หรือ กรรมการบริษัท	161
	วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว	163

	การสร้างวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว	164
	การส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว	166
	การรักษาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว	169
	ข้อสังเกตบางประการของวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว	176
	สรุป	178
บทที่ 7	ข้อสรุปและ เสนอแนะ	179
บรรณานุกรม		
ภาคผนวก		
	โครงสร้างของแบบสัมภาษณ์	202
	รายงานคณะกรรมการและผู้บริหารธุรกิจตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์	204
	รายงานคณะกรรมการและผู้บริหารธุรกิจตระกูลศักดิ์ดาทร	205
	รายงานคณะกรรมการและผู้บริหารธุรกิจตระกูลต้นตราพันธ์	208
ประวัติผู้เขียน		

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. การสืบค้นข้อมูล	9
2. ปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมในการบริหาร	16
3. กรอบการวิเคราะห์	27
4. สายตระกูลซูติมา-นิมมานเหมินท์	32
5. ตราสัญลักษณ์ ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคลอนุสาร เชียงใหม่	55
6. สายตระกูลศักดิ์ดาพร	66
7. โครงสร้างของธุรกิจตระกูลศักดิ์ดาพร	74
8. แผนผังการจัดองค์การ บริษัท นิยมพานิช จำกัด	76
9. ตราสัญลักษณ์ บริษัท นิยมพานิช จำกัด	87
10. สายตระกูลต้นตรานนท์	96
11. โครงสร้างการบริหารธุรกิจตระกูลต้นตรานนท์	111
12. ตราสัญลักษณ์ ห้างสรรพสินค้า ต้นตราภักดิ์	121

คำย่อที่ใช้ในการศึกษา

ช.ม.	จังหวัดเชียงใหม่
บ. บจ. หรือ บอจ.	บริษัทจำกัด
บริษัท...ฯ	บริษัท... จำกัด
ห้างฯ เซ็นทรัล	ห้างสรรพสินค้า เซ็นทรัล
ห้างฯ ตันตราภัณท์	ห้างสรรพสินค้า ตันตราภัณท์
ห้างฯ โรบินสัน	ห้างสรรพสินค้า โรบินสัน
หจ.	ห้างหุ้นส่วนจำกัด
หส.	ห้างหุ้นส่วนจำกัด
หสน.	ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล