សៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍ស្តីពី

# អភិបាលកិច្ច អាជីវកម្មគ្រួសារ

THE WORLD BANK

IFC International Finance Corporation
World Bank Group

# សៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍ស្ដីពីអភិបាលកិច្ច
# អាជីវកម្មគ្រួសាររបស់ IFC

សៀវភៅនេះត្រូវបានបកប្រែ និងបោះពុម្ពឡើងវិញជាភាសាខ្មែរដោយ
សាជីវកម្មហិរញ្ញវត្ថុអន្តរជាតិ និងធនាគារពិភពលោកប្រចាំនៅកម្ពុជា ដោយមានការ
គាំទ្រផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុពីគំរោងភាពជាដៃគូរអភិបាលកិច្ចរបស់ធនាគារពិភពលោក
និងសហាគមអឺរ៉ុប ហ្វាំងឡង់ អៀកឡង់ ហូឡង់ ណូវែលសេឡង់ និងស្វីស។

រក្សាសិទ្ធិ@2008 សាជីវកម្មហិរញ្ញវត្ថុអន្តរជាតិ
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433
សហរដ្ឋអាមេរិក

សមាជិករបស់ក្រុមធនាគារពិភពលោក

*រូបភាពលើក្របដោយ អេង សុធីរ*

# ការបដិសេធ

សៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍ស្តីពីអភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសាររបស់ IFC (សៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍) នេះ ផលិតដោយបុគ្គលិករបស់សាជីវកម្មហិរញ្ញវត្ថុអន្តរជាតិ - International Finance Corporation (IFC) ។ ការវិនិច្ឆ័យ និងសេចក្តីសន្និដ្ឋាននៅក្នុងសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ មិនជារបស់ និងមិនឆ្លុះបញ្ចាំងអំពីទស្សនៈរបស់ IFC ក្រុមធនាគារពិភពលោក ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលរបស់ធនាគារពិភពលោក ឬប្រទេសនានា ដែលការវិនិច្ឆ័យ និងសេចក្តីសន្និដ្ឋានទាំងនេះបង្ហាញនោះឡើយ ។ ឯកសារនៅក្នុងសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ រៀបចំឡើងដោយសុចរិត សម្រាប់ជាការណែនាំទូទៅ ប៉ុន្តែ IFC និងក្រុមធនាគារពិភពលោក មិនធានាចំពោះភាពត្រឹមត្រូវរបស់វាឡើយ ហើយក៏មិនទទួលខុសត្រូវចំពោះផលវិបាកណាមួយពីការប្រើប្រាស់វាដែរ ។

ឯកសារដែលមាននៅក្នុងស្នាដៃនេះ ត្រូវការពារដោយសិទ្ធិចម្លង ។ ការចម្លង និង/ឬផ្សាយផ្នែកខ្លះ ឬស្នាដៃនេះទាំងមូលអាចជាការរំលោភច្បាប់ជាធរមាន ។ IFC លើកទឹកចិត្តចំពោះការផ្សព្វផ្សាយអត្ថបទបោះពុម្ពផ្សាយនេះ ហេតុដូច្នេះ IFC ផ្តល់ការអនុញ្ញាតដល់អ្នកប្រើប្រាស់ស្នាដៃនេះ ដើម្បីចម្លងផ្នែកខ្លះនៃស្នាដៃនេះសម្រាប់ប្រើប្រាស់ផ្ទាល់ខ្លួន ការប្រើប្រាស់មិនមែនជាលក្ខណៈពាណិជ្ជកម្មដោយគ្មានសិទ្ធិលក់បន្ត ចែកចាយបន្ត ឬច្នៃប្រឌិតស្នាដៃបែបក្លែងក្លាយពីស្នាដៃនេះឡើយ ។ ការចម្លង ឬការប្រើប្រាស់ស្នាដៃនេះ ត្រូវមានការអនុញ្ញាតជាលាយលក្ខណ៍អក្សរច្បាស់លាស់ពី IFC ។

# អារម្ភកថា

គោលបំណងរបស់សៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍ស្ដីពីអភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសាររបស់ IFC គឺដើម្បីជួយដល់បុគ្គលិកខាងសេវាកម្មវិនិយោគ និងផ្តល់យោបល់របស់ IFC កំណត់រក និងដោះស្រាយបញ្ហានានាដែលទាក់ទងនឹងអភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារជាមូលដ្ឋាន ជាមួយអតិថិជនដែលប្រកបអាជីវកម្មគ្រួសារនានា។ សៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះក៏ជាឧបករណ៍ណែនាំមួយសម្រាប់អតិថិជនរបស់ IFC ដែលកំពុងមានបំណងពង្រឹងការអនុវត្តអភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសាររបស់ពួកគេ។ សៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះបំពេញបន្ថែមពីលើឧបករណ៍វិធីសាស្រ្តអភិបាលកិច្ចសាជីវកម្មរបស់ IFC សម្រាប់ក្រុមហ៊ុនដែលគ្រប់គ្រងដោយគ្រួសារ ដែលបច្ចុប្បន្នត្រូវបានប្រើប្រាស់នៅក្នុង IFC ដើម្បីវាយតម្លៃលើអភិបាលកិច្ចអតិថិជនដែលជាអាជីវកម្មគ្រួសារ។

សៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ មិនមានគោលបំណងដើម្បីប្រើប្រាស់ជាឯកសារយោងគ្រប់ជ្រុងជ្រោយមួយទៅលើអភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារនោះឡើយ។ ហើយក៏មិនមែនជាឯកសារជំនួសឱ្យដំបូន្មានជាបុគ្គល ដែលអាចផ្តល់ឱ្យដោយអ្នកពិគ្រោះយោបល់អាជីវកម្មគ្រួសារដែលមានគុណសម្បត្តិ និងអ្នកជំនាញផ្នែកច្បាប់ និងគណនេយ្យនោះទេ។ ផ្ទុយទៅវិញ យើងមានបំណងឱ្យសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ ក្លាយជាការពណ៌នាច្បាស់លាស់ និងជាក់ស្តែងអំពីផ្នែកផ្សេងៗនៃអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មគ្រួសារ រួមជាមួយនឹងអភិក្រមដែលគួរប្រើប្រាស់ចំពោះទ្វេរគ្រោះនៃអភិបាលកិច្ចគ្រួសារដែលតែងតែកើតមានជាញឹកញាប់។ សេចក្តីលម្អិតបន្ថែមអំពីប្រធានបទទាំងនេះ ដែលនិយាយនៅក្នុងសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ អាចរកបាននៅក្នុងឯកសារទូលំទូលាយដែលទាក់ទងនឹងប្រធានបទនេះ ដូចមានផ្តល់ជូននៅក្នុងលេខយោងចុងទំព័រ និងឯកសារយោងនៅចុងសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ។

សៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ រៀបរៀងដោយ Sanaa Abouzaid ជាមន្ត្រីអភិបាលកិច្ចសាជីវកម្ម នៅផ្នែកវិនិយោគិន និងរបៀបអនុវត្តរបស់ក្រុមហ៊ុននៃសាជីវកម្មហិរញ្ញវត្ថុអន្តរជាតិ។ សំណួរ និងយោបល់អំពីខ្លឹមសារនៃសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ សូមផ្ញើទៅកាន់:

Sanaa Abouzaid
Investor & Corporate Practice
Corporate Governance & Capital Markets Advisory Department
International Finance Corporation
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A
Telephone: 202-458-1614
Email: sabouzaid@ifc.org

# សេចក្តីថ្លែងអំណរគុណ

អ្នកនិពន្ធសូមសម្តែងនូវការកោតសរសើរដល់បុគ្គលទាំងអស់ ដែលបានចូលរួមរៀបរៀងសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៏នេះឡើង ។

ក្នុងចំណោមអ្នកដែលបានរួមចំណែកចំពោះសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៏នេះ រួមមាន : Natalya Arabova មកពីក្រុមហ៊ុន First Freight Company (ប្រទេសរុស្សី) Ayman Eltarabishy, មកពីសកលវិទ្យាល័យ George Washington (សហរដ្ឋអាមេរិក) Leo Goldschmidt មកពី Bank Degroof (ប្រទេសបែលហ្ស៊ិក) Darrin Hartzler, Davit Karpetyan, Sebastian Molineus, និង Celcilia Rabassa, IFC/ធនាគារពិភពលោក, Herbert Steinberg, Mesa Corporate Governance (ប្រទេសប្រេហ្ស៊ីល) និង John Ward, សាលាគ្រប់គ្រង Kellog (សហរដ្ឋអាមេរិក)។ អ្នកទាំងនេះម្នាក់ៗសុទ្ធតែបានផ្តល់ធាតុបញ្ចូលយ៉ាងមានតម្លៃមិនអាចកាត់ថ្លៃបានក្នុងការរៀបរៀង និងពិនិត្យខ្លឹមសារនៃសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៏នេះ ។

អ្នកនិពន្ធក៏សូមថ្លែងអំណរគុណផងដែរ ចំពោះលោក Joe Achkar, SABIS (ប្រទេសឡេបាណុង) និង Alfredo Carvajal Sinisterra, ក្រុមហ៊ុន Carvajal (នៅប្រទេសកូឡុំប៊ី) ចំពោះការចែករំលែកឧទាហរណ៍ខ្លះៗអំពីរបៀបអភិបាលកិច្ចគ្រួសាររបស់ខ្លួន នៅក្នុងសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៏នេះ ។

សូមថ្លែងអំណរគុណជាពិសេសចំពោះ លោក Andres Bernal អ្នកពិគ្រោះយោបល់ផ្នែកអភិបាលកិច្ច (នៅប្រទេសកូឡុំប៊ី) Sandra Guerra ផ្នែកអភិបាលកិច្ចកាន់តែប្រសើរ (នៅប្រេស៊ីល) Kiril Nejkov, Fabio Isay Saad, Enrique Sanchez-Armass និង Anderson Caputo Silva, IFC/ធនាគារពិភពលោក សម្រាប់ការពិនិត្យរបស់ពួកគេទៅលើច្បាប់បកប្រែនៃសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៏នេះ ។

យើងខ្ញុំសូមកោតសរសើរផងដែរ ចំពោះ Jewel Caguiat និង Maya Polishchuk, IFC ដែលបានធ្វើជាមធ្យោបាយក្នុងការគ្រប់គ្រងការរចនា ការបោះពុម្ព និងចែកចាយសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៏នេះ ។

ចុងបញ្ចប់ អ្នកនិពន្ធសូមថ្លែងអំណរគុណជាពិសេស ចំពោះលោក Mike Lubrano មកពី Cartica Capital (សហរដ្ឋអាមេរិក) ដែលបានបំពេញតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ ក្នុងការតម្រង់ទិស និងពិនិត្យដំណើរការរៀបរៀងសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៏នេះ ។

# តារាងមាតិកា


**សេចក្តីផ្តើម ........ ១១**

១. និយមន័យ និងចរិតលក្ខណៈនៃអាជីវកម្មគ្រួសារ - ចំណុចខ្លាំង និង ចំណុចខ្សោយ ........ ១២
២. ដំណាក់កាលលូតលាស់នៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារ ........ ១៤
២.១. ដំណាក់កាលទី១: ស្ថាបនិក (ម្ចាស់គ្រប់គ្រង) ........ ១៥
២.២. ដំណាក់កាលទី២ : ភាពជាដៃគូរវាងបងប្អូនបង្កើត ........ ១៥
២.៣. ដំណាក់កាលទី៣: សម្ព័ន្ធភាពរវាងបងប្អូនជីដូនមួយ (សមាគមបងប្អូនជីដូនមួយ ឬវង្សត្រកូលគ្រួសារ) ........ ១៥

**ផ្នែកទី I តួនាទីរបស់សមាជិកគ្រួសារនៅក្នុងអភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារ ........ ១៧**

១. ម្ចាស់កម្មសិទ្ធិ (ម្ចាស់ភាគហ៊ុន) ........ ១៧
២. អ្នកគ្រប់គ្រង (ថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់) ........ ១៨
៣. នាយក (ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល) ........ ១៨
៤. សមាជិកគ្រួសារ (គ្រួសារ និងស្ថាប័នរបស់ខ្លួន) ........ ១៩

**ផ្នែកទី II អភិបាលកិច្ចគ្រួសារ ........ ២១**

១. លក្ខន្តិកៈគ្រួសារ ........ ២២
១.១ គោលនយោបាយស្តីពីការងាររបស់សមាជិកគ្រួសារ ........ ២៣
១.២ គោលនយោបាយស្តីពីការចូលភាគហ៊ុនរបស់សមាជិកគ្រួសារ ........ ២៩
២. ស្ថាប័នអភិបាលកិច្ចគ្រួសារ ........ ២៩
២.១ សន្និបាតគ្រួសារ ........ ៣០
២.២ ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ ........ ៣១
២.៣ ការិយាល័យគ្រួសារ ........ ៣៤
២.៤ ស្ថាប័នគ្រួសារដទៃទៀត ........ ៣៤

**ផ្នែកទី III ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលនៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារ ........ ៤០**

១. ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ ........ ៤១
១.១ និយមន័យ និងតួនាទីរបស់ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ ........ ៤១
១.២ សមាសភាពរបស់ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ ........ ៤២
១.៣ គុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិរបស់ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ ........ ៤២

២. ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ............................................................................................... ៤៣
២.១. តួនាទីរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ............................................................................. ៤៣
២.២ សមាសភាពក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ............................................................................. ៤៤
២.៣ ករណីយកិច្ចរបស់នាយក ..................................................................................... ៤៥
៣. នាយកឯករាជ្យ ........................................................................................................ ៤៦
៣.១ សារៈសំខាន់នៃនាយកឯករាជ្យ ............................................................................. ៤៦
៣.២ និយមន័យនៃភាពឯករាជ្យរបស់នាយក ...................................................................... ៤៧

**ផ្នែកទី IV ថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់នៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារ.................................. ៤៩**

១. អ្នកគ្រប់គ្រងជាសមាជិកគ្រួសារ ធៀបនឹងអ្នកគ្រប់គ្រងមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារ ........ ៤៩
២. ការស្នងតំណែងអគ្គនាយក និងតំណែងគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ......................................... ៥២
២.១ សារៈសំខាន់នៃផែនការស្នងតំណែងគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ជាផ្លូវការ ....................... ៥៣
២.២. ជំហាននៃផែនការស្នងតំណែងអគ្គនាយកផ្លូវការ ............................................ ៥៤

**ផ្នែកទី V អាជីវកម្មគ្រួសារក្នុងទេនិភាសាធារណៈ................................................ ៥៦**

១. ហេតុអ្វីត្រូវក្លាយខ្លួនជាសាធារណៈ? ហេតុអ្វីមិនត្រូវ? ................................................ ៥៦
១.១ គុណសម្បត្តិនៃការក្លាយខ្លួនជាសាធារណៈសម្រាប់អាជីវកម្មគ្រួសារ..................... ៥៦
១.២ គុណវិបត្តិនៃការក្លាយខ្លួនជាសាធារណៈសម្រាប់អាជីវកម្មគ្រួសារ ....................... ៥៧
២. ការត្រៀមខ្លួនសម្រាប់ការស្នើសុំបោះផ្សាយលក់មូលបត្រជាសាធារណៈលើកដំបូង (IPO) ...... ៥៨

**សេចក្ដីសន្និដ្ឋាន ................................................................................... ៦០**

**ឯកសារយោង.......................................................................................... ៦១**

# សេចក្តីផ្តើម

អាជីវកម្មគ្រួសារ គឺជាទម្រង់អាជីវកម្មដ៏ចាស់ជាងគេ និងមានលើសលប់បំផុតនៃអង្គភាពអាជីវកម្មក្នុងពិភពលោក។ នៅប្រទេសជាច្រើន អាជីវកម្មគ្រួសារ តំណាងឱ្យជាង៧០ភាគរយនៃអាជីវកម្មសរុប ហើយបំពេញតួនាទីយ៉ាងសំខាន់នៅក្នុងកំណើនសេដ្ឋកិច្ច និងការផ្តល់ការងារដល់កម្លាំងពលកម្ម។ ឧទាហរណ៍ នៅប្រទេសអេស្ប៉ាញ ប្រហែលជា៧៥ភាគរយនៃអាជីវកម្ម គឺមានគ្រួសារជាម្ចាស់ ហើយរួមចំណែកដល់ ៦៥ ភាគរយនៃផលិតផលក្នុងស្រុកសរុប (GNP) គិតជាមធ្យម[១]។ ស្រដៀងគ្នានេះដែរ អាជីវកម្មគ្រួសាររួមចំណែកប្រហែលជា៦០ភាគរយនៃ GNP សរុប នៅអាមេរិកឡាទីន[២]។

អាជីវកម្មគ្រួសារ ប្រែប្រួលពីក្រុមហ៊ុនខ្នាតតូច និងខ្នាតមធ្យម ទៅដល់មហាសាជីវកម្ម ដែលធ្វើប្រតិបត្តិការនៅក្នុងពហុឧស្សាហកម្ម និងនៅជាច្រើនប្រទេស។ អាជីវកម្មគ្រួសារដែលល្បីល្បាញមួយចំនួន រួមមាន : Salvatore Ferragamo, Benetton, និង Fiat Group នៅប្រទេសអ៊ីតាលី L'Oreal, Carrefour Group, LVMH និង Michelin នៅប្រទេសបារាំង Samsung, Hyundai Motor, និង LG Group នៅកូរ៉េខាងត្បូង BMW និង Siemens នៅអាល្លឺម៉ង់ Kikkoman និង Ito-Yokado នៅជប៉ុន និងចុងក្រោយ បំផុត Ford Motors Co និង Wal-Mart Stores នៅសហរដ្ឋអាមេរិក។

ជាការពិតផងដែរថា អាជីវកម្មគ្រួសារភាគច្រើនបំផុត មានអាយុកាលខ្លីណាស់ ក្រោយពីដំណាក់កាលស្ថាបនិករបស់ខ្លួន ហើយប្រមាណជា៩៥ភាគរយនៃអាជីវកម្មគ្រួសារ មិនមានជីវិតបន្ត ដល់ជំនាន់ទីបីនៃកម្មសិទ្ធិឡើយ[៣]។ ជារឿយៗ នេះជាផលវិបាកនៃកង្វះខាតការត្រៀមលក្ខណៈរបស់ជំនាន់បន្តបន្ទាប់ ដើម្បីគ្រប់គ្រងតម្រូវការរបស់អាជីវកម្មដែលចេះតែលូតលាស់ និងគ្រួសារដែលរីកកាន់តែធំជាងមុនយ៉ាងច្រើន។ អាជីវកម្មគ្រួសារអាចកែលម្អភាពចម្លែកនៃភាពរស់រានមានជីវិតរបស់ខ្លួន ដោយបង្កើតជារចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ច ឱ្យបានត្រឹមត្រូវជាស្រេច និងដោយចាប់ផ្តើមដំណើរការអប់រំជំនាន់បន្តបន្ទាប់ អំពីការងារនេះឱ្យបានឆាប់បំផុត តាមដែលអាចធ្វើទៅបាន។

សៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ នឹងផ្តោតទៅលើបញ្ហាប្រឈមក្នុងអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុនដែលមានលក្ខណៈខុសប្លែកពីគេ ដែលអាជីវកម្មគ្រួសារត្រូវប្រឈមមុខ និងផ្តល់ជារចនាសម្ព័ន្ធ និងរបៀបអនុវត្តដែលអាចសម្រាលបញ្ហាប្រឈមទាំងនេះ ព្រមទាំងធានាលទ្ធភាពទទួលជោគជ័យរបស់អាជីវកម្ម។ សៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ ផ្តល់ជាទស្សនៈជាអន្តរជាតិ ដោយសារវាផ្តោតទៅលើចរិតលក្ខណៈរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារ ដែលគេអាចសង្កេតឃើញពីប្រទេសផ្សេងៗ។ រចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ចដែលបានលើកឡើងនៅក្នុងសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ នឹងត្រូវធ្វើការកែសម្រួលទៅតាមតម្រូវការ និងបទប្បញ្ញត្តិមូលដ្ឋាន ទាក់ទងនឹងអាជីវកម្មគ្រួសារ មុននឹងអនុវត្តនៅក្នុងប្រទេសណាមួយ។

---

១ បណ្តាញអាជីវកម្មគ្រួសារ www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

២ បណ្តាញអាជីវកម្មគ្រួសារ www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

៣ បណ្តាញអាជីវកម្មគ្រួសារ www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

## ១. និយមន័យ និងចរិតលក្ខណៈនៃអាជីវកម្មគ្រួសារ ~ ចំណុចខ្លាំង និងចំណុចខ្សោយ

***និយមន័យ:*** នៅក្នុងសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ អាជីវកម្មគ្រួសារសំដៅទៅលើក្រុមហ៊ុនមួយដែលភាគច្រើននៃសិទ្ធិបោះឆ្នោតគឺស្ថិតនៅក្នុងដៃរបស់គ្រួសារដែលគ្រប់គ្រងអាជីវកម្មនោះ រួមទាំងស្ថាបនិក (ម្នាក់ ឬច្រើននាក់) ដែលមានបំណងផ្ទេរអាជីវកម្មនោះទៅឱ្យសាច់ញាតិរបស់គេ។ ពាក្យថា "អាជីវកម្មគ្រួសារ" "ក្រុមហ៊ុនគ្រួសារ" "អាជីវកម្មដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់" "ក្រុមហ៊ុនដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់" និង "ក្រុមហ៊ុនដែលគ្រប់គ្រងដោយគ្រួសារ" នឹងត្រូវបានប្រើជំនួសឱ្យគ្នាទៅវិញទៅមកនៅក្នុងសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ ដើម្បីសំដៅទៅលើអាជីវកម្មគ្រួសារនានា។

***ចំណុចខ្លាំង:*** ការសិក្សាជាច្រើនបានបង្ហាញថា "ក្រុមហ៊ុនដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់" ដំណើរការទៅល្អប្រសើរជាងក្រុមហ៊ុនដែលមិនមានគ្រួសារជាម្ចាស់ ទាក់ទងទៅនឹងការលក់កម្រៃ និងវិធានការលូតលាស់ដទៃទៀត[៤]។ ការសិក្សាហិរញ្ញវត្ថុថមសាន់មួយសម្រាប់ទស្សនាវដ្តីប្រចាំសប្តាហ៍ បានប្រៀបធៀបក្រុមហ៊ុនគ្រួសារទៅនឹងដៃគូប្រជែងនៅលើសូចនាករធំប្រាំមួយក្នុងទ្វីបអឺរ៉ុប និងបានបង្ហាញថា ក្រុមហ៊ុនគ្រួសារមានដំណើរការទៅល្អជាងដៃគូប្រជែងរបស់គេនៅលើគ្រប់សូចនាករទាំងអស់នេះ ចាប់តាំងពី FTSE ក្នុងទីក្រុងឡុងដ៍ រហូតដល់ IBEX ក្នុងទីក្រុងម៉ាឌ្រីដ។ ថមសាន់ បានបង្កើតជាសូចនាករតែមួយគត់សម្រាប់ទាំងក្រុមហ៊ុនគ្រួសារ និងមិនមែនគ្រួសារនៅក្នុងប្រទេសនីមួយៗ និងបានតាមដានមើលរយៈពេល ១០ឆ្នាំ រហូតដល់ខែធ្នូ ឆ្នាំ២០០៣។ នៅក្នុងប្រទេសអាល្លឺម៉ង់ លិបិក្រមគ្រួសារបានកើនឡើង ២០៦ភាគរយ ចំណែកឯភាគហ៊ុនមិនមែនគ្រួសារបានកើនឡើងតែ ៤៧ភាគរយប៉ុណ្ណោះ។ នៅក្នុងប្រទេសបារាំង លិបិក្រមគ្រួសារបានកើនឡើង ២០៣ភាគរយ ចំណែកឯដៃគូប្រជែងរបស់គេបានកើនឡើងតែ ៧៦ភាគរយប៉ុណ្ណោះ។ អាជីវកម្មគ្រួសារក៏មានដំណើរការទៅល្អប្រសើរជាងដៃគូប្រជែងរបស់គេផងដែរនៅក្នុងប្រទេសស្វីស អេស្ប៉ាញ អង់គ្លេស និង អ៊ីតាលី[៥]។

លទ្ធផលពីការអនុវត្តអាជីវកម្មដ៏ខ្ពស់នេះ គឺជាលទ្ធផលនៃចំណុចខ្លាំងជាមរតកដែលអាជីវកម្មគ្រួសារមានបើប្រៀបធៀបជាមួយដៃគូប្រជែងរបស់គេ។ ចំណុចខ្លាំងខ្លះៗក្នុងចំណោមចំណុចខ្លាំងទាំងនេះរួមមាន[៦] :

- *ការប្តេជ្ញាចិត្ត* : គ្រួសារជាម្ចាស់អាជីវកម្ម បង្ហាញពីការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់បំផុតនៅក្នុងការជំរុញឱ្យអាជីវកម្មរបស់ខ្លួនលូតលាស់ រីកចម្រើន និង ផ្ទេរទៅដល់មនុស្សជំនាន់ក្រោយដើម្បីស្នងបន្ត។ ជាលទ្ធផល សមាជិកគ្រួសារជាច្រើនចូលចិត្តក្រុមហ៊ុនរបស់គេ ហើយជាធម្មតា ពួកគេមានបំណង

---

៤ "វចនាសម្ព័ន្ធកម្មសិទ្ធិ ការគ្រប់គ្រង និងលទ្ធផលអនុវត្តការងាររបស់ក្រុមហ៊ុនចក្រភពអង់គ្លេសធំៗ" ដោយ Denis Leach និង John Leahy បោះពុម្ពផ្សាយដោយទស្សនាវដ្តី Economic Journal ឆ្នាំ១៩៩១។

៥ Newsweek, www.msnbc.com/id/4660477/site/newsweek

៦ ក្រុមហ៊ុនគ្រួសារ និងអភិបាលកិច្ចៈ ការបង្កើតក្រុមហ៊ុនអនាគត ចាប់ពីថ្ងៃនេះ ដោយ Sir Adrian Cadbury (បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Egon Zehnder International, 2002)

ខិតខំធ្វើការ និងវិនិយោគឡើងវិញនូវប្រាក់ចំណេញរបស់គេមួយផ្នែកទៅក្នុងអាជីវកម្មនោះ ដើម្បីឱ្យវាលូតលាស់នៅក្នុងរយៈពេលវែង។ នៅក្នុងការធ្វើការជាមួយអតិថិជនរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារវិញ IFC ផ្ដល់តម្លៃខ្ពស់ដល់ការមានម្ចាស់ភាគហ៊ុនមួយក្រុម ដែលមានការប្ដេជ្ញាចិត្តធ្វើជាចំណុចស្នូលនៃក្រុមហ៊ុន។

- *ការបន្តចំណេះដឹង :* ក្រុមគ្រួសារដែលធ្វើអាជីវកម្ម ផ្ដល់អាទិភាពដល់ការផ្ទេរចំណេះដឹង បទពិសោធន៍ និងជំនាញដែលចេះតែកើនឡើងជាលំដាប់របស់ខ្លួន ទៅដល់អ្នកជំនាន់ក្រោយ។ សមាជិកគ្រួសារជាច្រើនបានជ្រួតជ្រាបទៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសាររបស់ពួកគេតាំងតែពីវ័យក្មេង។ ស្ថានភាពបែបនេះ បង្កើនកម្រិតប្ដេជ្ញាចិត្តរបស់ពួកគេ ព្រមទាំងផ្ដល់ដល់ពួកគេនូវឧបករណ៍ចាំបាច់ ដើម្បីដំណើរការអាជីវកម្មគ្រួសាររបស់ខ្លួន។

- *ភាពជឿទុកចិត្ត និងមោទនភាព:* ដោយសារអាជីវកម្មគ្រួសារមានឈ្មោះ និងកេរ្តិ៍ឈ្មោះរបស់ខ្លួនទាក់ទងនឹងផលិតផល និង/ឬសេវារបស់ខ្លួននោះ អាជីវកម្មគ្រួសារ ព្យាយាមបង្កើនគុណភាពទិន្នផលរបស់ខ្លួន និងរក្សាទំនាក់ទំនងល្អជាមួយដៃគូរបស់ខ្លួន (ដូចជា អតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ និយោជិត សហគមន៍ ។ល។)។

***ចំណុចខ្សោយ :*** ចរិតលក្ខណៈដែលគេលើកឡើងញឹកញាប់បំផុតអំពីអាជីវកម្មគ្រួសារនោះ ប្រហែលជាការណ៍ដែលអាជីវកម្មគ្រួសារជាច្រើន មិនមាននិរន្តរភាពយូរអង្វែង។ តាមពិតទៅ ប្រមាណជាពីរភាគបីទៅ បីភាគបួន នៃអាជីវកម្មគ្រួសារត្រូវដួលរលំ ឬ លក់ចេញដោយស្ថាបនិក (ម្នាក់ ឬច្រើននាក់) នៅអំឡុងពេលស្ថិតនៅជាកម្មសិទ្ធិរបស់ខ្លួនផ្ទាល់។ មានតែ ៥ ទៅ ១៥ភាគរយ ប៉ុណ្ណោះដែលបន្តទៅក្នុងដៃនៃកូនចៅជំនាន់ទីបីរបស់ស្ថាបនិក (ម្នាក់ ឬច្រើននាក់) នៃអាជីវកម្មគ្រួសារ[៧]។

អត្រាដ៏ខ្ពស់នៃភាពបរាជ័យ ក្នុងចំណោមអាជីវកម្មគ្រួសារ គឺបណ្ដាលមកពីហេតុផលជាច្រើន។ ហេតុផលមួយចំនួន មានលក្ខណៈដូចគ្នានឹងហេតុផលដែលអាចធ្វើឱ្យអាជីវកម្មដទៃទៀតបរាជ័យដែរ ដូចជា ការគ្រប់គ្រងមិនល្អ សាច់ប្រាក់មិនគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីផ្គត់ផ្គង់ដល់កំណើន ការគ្រប់គ្រងមិនបានគ្រប់គ្រាន់ទៅលើចំណាយ លក្ខខណ្ឌឧស្សាហកម្ម និងលក្ខខណ្ឌម៉ាក្រូដទៃទៀត។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ អាជីវកម្មគ្រួសារ ក៏បង្ហាញអំពីចំណុចខ្សោយមួយចំនួន ដែលមានលក្ខណៈពាក់ព័ន្ធជាសារវន្តដល់សារជាតិរបស់វា។ ចំណុចខ្សោយខ្លះៗក្នុងចំណោមចំណុចខ្សោយទាំងនោះ គឺ :

- *ភាពស្មុគស្មាញ :* ជាធម្មតា ទាក់ទងនឹងអភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារមានលក្ខណៈស្មុគស្មាញជាងដៃគូប្រជែងរបស់ខ្លួន ដោយសារការបន្ថែមនូវកត្តាថ្មីមួយ គឺគ្រួសារ។ ការបន្ថែមមនោសញ្ចេតនា និងបញ្ហាគ្រួសារទៅក្នុងអាជីវកម្ម បង្កើនភាពស្មុគស្មាញនៃបញ្ហាដែលអាជីវកម្មទាំងនេះត្រូវ

៧ *អាជីវកម្មគ្រួសារ: អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨)។

ដោះស្រាយ ។ ខុសពីអាជីវកម្មប្រភេទផ្សេងទៀតសមាជិកគ្រួសារបំពេញតួនាទីផ្សេងៗគ្នានៅក្នុងអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន ដែលជួនកាលនាំទៅរកភាពមិនអនុលោមតាមនូវគ្រឿងលើកទឹកចិត្តក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារទាំងអស់ ។ ចំណុចនេះនឹងត្រូវពិភាក្សាលម្អិតថែមទៀត នៅក្នុងផ្នែកទី I នៃសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ ។

- *លក្ខណៈក្រៅផ្លូវការ :* ដោយសារគ្រួសារភាគច្រើន ជាអ្នកដំណើរការអាជីវកម្មរបស់ខ្លួនដោយខ្លួនឯង ( យ៉ាងហោចនៅអំឡុងជំនាន់ទីមួយ និងទីពីរ) នោះ ជាធម្មតា មានចំណាប់អារម្មណ៍បន្តិចបន្តួចក្នុងការកំណត់របៀបអនុវត្ត និងនីតិវិធីអាជីវកម្មដែលមានចែងឱ្យបានច្បាស់លាស់ ។ ខណៈពេលដែលគ្រួសារ និងអាជីវកម្មរបស់ខ្លួនលូតលាស់កាន់តែធំឡើង ស្ថានភាពនេះអាចនាំទៅរកអប្រសិទ្ធផលជាច្រើន ព្រមទាំងទំនាស់ផ្ទៃក្នុង ដែលអាចគំរាមកំហែងដល់និរន្តរភាពរបស់អាជីវកម្ម ។
- *កង្វះវិន័យ :* អាជីវកម្មគ្រួសារជាច្រើនមិនយកចិត្តទុកដាក់គ្រប់គ្រាន់ចំពោះចំណុចជាយុទ្ធសាស្រ្ដ ដូចជា: អគ្គនាយក (CEO) និងការរៀបចំផែនការស្នងអាជីវកម្មគ្រប់គ្រងសំខាន់ៗ ការផ្តល់ការងារដល់សមាជិកគ្រួសារនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ទាំងការទាក់ទាញ និងរក្សាទុកអ្នកគ្រប់គ្រងមកពីខាងក្រៅដែលមានជំនាញនោះឡើយ ។ ការពន្យារពេលឬការព្រងើយកន្តើយចំពោះការសម្រេចចិត្តមានលក្ខណៈជាយុទ្ធសាស្ត្រសំខាន់ៗទាំងនេះ អាចនាំឱ្យអាជីវកម្មបរាជ័យនៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារទាំងឡាយ ។

## ២. ដំណាក់កាលលូតលាស់នៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារ

មានគំរូជាច្រើន ត្រូវបានរៀបចំឡើង ដើម្បីពណ៌នា និងវិភាគដំណាក់កាលផ្សេងៗ ដែលអាជីវកម្មគ្រួសារត្រូវធ្វើដំណើរឆ្លងកាត់នៅអំឡុងពេលអត្ថិភាពរបស់ខ្លួន ។ នៅក្នុងសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ យើងនឹងប្រើប្រាស់គំរូបីដំណាក់កាលជាមូលដ្ឋាន ដែលសង្ខេបអំពីវដ្តជីវិតរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារ រួមមាន: (i) ដំណាក់កាលស្ថាបនិក (Founder(s) Stage) (ii) ដំណាក់កាលភាពជាដៃគូរវាងបងប្អូនបង្កើត (Sibling Partnership Stage) និង (iii) ដំណាក់កាលសម្ព័ន្ធបងប្អូនជីដូនមួយ (Cousin Confederation Stage)[៨] ។ ទោះបីជាគំរូនេះផ្តល់ឱកាសឱ្យមានការវិភាគយ៉ាងល្អ នូវដំណាក់កាលវិវឌ្ឍន៍ជាមូលដ្ឋានរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារក៏ដោយ វាមិនមែនកំណត់ថា ក្រុមហ៊ុនដែលគ្រួសារជាម្ចាស់ទាំងអស់ ចាំបាច់ត្រូវតែឆ្លងកាត់ដំណាក់កាលអភិវឌ្ឍន៍ទាំងបីនេះឡើយ ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុនមួយចំនួននឹងត្រូវបាត់ខ្លួននៅអំឡុងដំណាក់កាលដំបូងៗនៃវដ្តជីវិតរបស់ខ្លួន ដោយសារក្ស័យធន ឬត្រូវក្រុមហ៊ុនផ្សេងទៀតទិញយក ។

ការវិវឌ្ឍន៍នៃភាពជាកម្មសិទ្ធិ និងការគ្រប់គ្រងនៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារភាគច្រើន ឆ្លងកាត់ដំណាក់កាលដូចខាងក្រោមនេះ :

---

៨ *ការបង្កើតក្រុមប្រឹក្សាភិបាលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពសម្រាប់សហគ្រាសឯកជន* ដោយ John Ward ( បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Family Enterprise Publisher ឆ្នាំ១៩៩១) ។ *ពីមួយជំនាន់ទៅមួយជំនាន់: វដ្តជីវិតនៃអាជីវកម្មគ្រួសារ* ដោយ Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, ( បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Harvard University Press, ១៩៩៧) ។

## ២.១. ដំណាក់កាលទី១: ស្ថាបនិក (ម្ចាស់គ្រប់គ្រង)

នេះជាជំហានដំបូងនៃការកើតឡើងនៃអាជីវកម្មគ្រួសារ។ អាជីវកម្មជាកម្មសិទ្ធិ និងគ្រប់គ្រងទាំងស្រុងដោយស្ថាបនិក (ម្នាក់ ឬច្រើននាក់)។ ស្ថាបនិកភាគច្រើន អាចស្វែងរកដំបូន្មានពីទីប្រឹក្សាខាងក្រៅ និង/ឬសហការីអាជីវកម្មមួយចំនួនតូច ប៉ុន្តែពួកគេជាអ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តសំខាន់ៗភាគច្រើនដោយខ្លួនឯង។ ជាធម្មតា ដំណាក់កាលនេះត្រូវកត់សម្គាល់ដោយការប្តេជ្ញាចិត្តយ៉ាងមុតមាំរបស់ស្ថាបនិក (ម្នាក់ឬច្រើននាក់) ចំពោះជោគជ័យនៃក្រុមហ៊ុនរបស់ខ្លួន ព្រមទាំងមានរចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ចយ៉ាងសាមញ្ញ។ ជារួមដំណាក់កាលនេះមានបញ្ហាអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុនបន្តិចបន្តួច ប្រៀបធៀបទៅនឹងដំណាក់កាលពីរបន្ទាប់ទៀតដោយសារការគ្រប់គ្រង និងកម្មសិទ្ធិលើក្រុមហ៊ុន ស្ថិតនៅក្នុងដៃរបស់មនុស្សដដែលៈ ពោលគឺស្ថាបនិក (ម្នាក់ ឬច្រើននាក់)។ បញ្ហាសំខាន់បំផុតដែលត្រូវដោះស្រាយនៅអំឡុងវដ្តជីវិតនៃស្ថាបនិកនោះ ប្រហែលជាផែនការស្នងអាជីវកម្ម។ ដើម្បីឱ្យអាជីវកម្មគ្រួសារបន្តជីវិតដល់ដំណាក់កាលបន្ទាប់របស់ខ្លួននោះ ស្ថាបនិកត្រូវខិតខំប្រឹងប្រែងជាចាំបាច់ដើម្បីរៀបចំផែនការស្នងអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន និងចាប់ផ្តើមសម្អិតសម្អាងអ្នកដឹកនាំបន្ទាប់របស់ក្រុមហ៊ុន។

## ២.២. ដំណាក់កាលទី២ : ភាពជាដៃគូរវាងបងប្អូនបង្កើត

នេះជាដំណាក់កាលដែលការគ្រប់គ្រង និងកម្មសិទ្ធិ ត្រូវបានផ្ទេរទៅឱ្យបុត្រធីតារបស់ស្ថាបនិក។ ដោយសារដំណាក់កាលនេះ មានសមាជិកគ្រួសារកាន់តែច្រើនឡើងចូលប្រឡូកក្នុងក្រុមហ៊ុននោះ បញ្ហាអភិបាលកិច្ចហាក់ដូចជាកាន់តែមានភាពស្មុគស្មាញជាងបញ្ហាដែលបានសង្កេតឃើញនៅដំណាក់កាលដំបូងនៃការកើតឡើងរបស់អាជីវកម្ម។ បញ្ហាប្រឈមមួយចំនួនដែលតែងតែកើតមានជាញឹកញាប់នៅក្នុងដំណាក់កាលភាពជាដៃគូរវាងបងប្អូនបង្កើត គឺៈ ការរក្សាភាពសុខដុមរបស់បងប្អូនបង្កើតដើម្បីរៀបចំដំណើរការ និងនីតិវិធីអាជីវកម្មឱ្យមានលក្ខណៈផ្លូវការ ការបង្កើតបណ្តាញប្រាស្រ័យទាក់ទងឱ្យមានប្រសិទ្ធិភាពរវាងសមាជិកគ្រួសារ និងការធានាឱ្យមានផែនការស្នងតំណែងគ្រប់គ្រងអាជីវកម្មសំខាន់ៗ។

## ២.៣. ដំណាក់កាលទី៣: សម្ព័ន្ធភាពរវាងបងប្អូនជីដូនមួយ (សមាគមបងប្អូនជីដូនមួយ ឬ វង្សត្រកូលគ្រួសារ)

នៅដំណាក់កាលនេះ អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មកាន់តែមានលក្ខណៈស្មុគស្មាញ ដោយសារសមាជិកគ្រួសារកាន់តែច្រើនចូលប្រឡូកដោយផ្ទាល់ ឬដោយប្រយោលនៅក្នុងអាជីវកម្ម រួមមានកូនៗរបស់បងប្អូនបង្កើតបងប្អូនជីដូនមួយ និងសាច់ថ្លៃជាដើម។ ដោយសារសមាជិកគ្រួសារទាំងនេះជាច្រើន មកពីជំនាន់ខុសៗគ្នានិងមែកធាងគ្រួសារផ្សេងៗគ្នានោះ ពួកគេអាចមានគំនិតចម្រុះគ្នាអំពីរបៀបដែលត្រូវដំណើរការក្រុមហ៊ុន និងអំពីរបៀបដែលត្រូវកំណត់យុទ្ធសាស្ត្រ។ ជាងនេះទៅទៀត ទំនាស់ដែលកើតមានក្នុងចំណោមបងប្អូនបង្កើតនាដំណាក់កាលមុន អាចនឹងត្រូវបន្តដល់ជំនាន់បងប្អូនជីដូនមួយទៀតផង។ ជាផលវិបាក ដំណាក់កាលនេះពាក់ព័ន្ធនឹងបញ្ហាអភិបាលកិច្ចគ្រួសារច្រើនបំផុត។ បញ្ហាមួយចំនួនដែលកើតមានឡើងញឹកញាប់បំផុត ដែល

អាជីវកម្មគ្រួសារត្រូវប្រឈមមុខនៅដំណាក់កាលនេះ គឺការផ្ដល់ការងារឱ្យសមាជិកគ្រួសារសិទ្ធិគ្រប់គ្រងភាគទុនរបស់គ្រួសារ ការជម្រះភាគទុន គោលនយោបាយភាគលាភ តួនាទីរបស់សមាជិកគ្រួសារនៅក្នុងអាជីវកម្ម ការដោះស្រាយទំនាស់គ្រួសារ និងចក្ខុវិស័យ និងបេសកកម្មរបស់គ្រួសារ ។

តារាងខាងក្រោមនេះ សង្ខេបអំពីបញ្ហាអភិបាលកិច្ចគ្រួសារសំខាន់ៗ ដែលប្រឈមមុខដោយអាជីវកម្មគ្រួសារនៅអំឡុងវដ្តអភិវឌ្ឍន៍របស់វា[៩] :

| *ដំណាក់កាលកម្មសិទ្ធិ* | *បញ្ហាម្ចាស់ភាគហ៊ុនធំៗ* |
|---|---|
| **ដំណាក់កាលទី១ : ស្ថាបនិក** | • ការផ្ទេរការដឹកនាំ<br>• ការស្នងតំណែង<br>• ផែនការស្នងមរតក |
| **ដំណាក់កាលទី២ :**<br>**ភាពជាដៃគូរវាងបងប្អូនជីដូនមួយ** | • ការរក្សាការងារជាក្រុម និងភាពសុខដុម<br>• ការរក្សាកម្មសិទ្ធិគ្រួសារ<br>• ការស្នងតំណែង |
| **ដំណាក់កាលទី៣ :**<br>**សម្ព័ន្ធភាពបងប្អូនជីដូនមួយ** | • ការបែងចែកមូលធនក្រុមហ៊ុន ភាគលាភ បំណុល និងប្រាក់ចំណេញ<br>• ការជម្រះភាគទុន<br>• ការដោះស្រាយទំនាស់គ្រួសារ<br>• ការចូលរួម និងតួនាទីរបស់គ្រួសារ<br>• ចក្ខុវិស័យ និងបេសកកម្មគ្រួសារ<br>• ទំនាក់ទំនងគ្រួសារជាមួយអាជីវកម្ម |

ដំណាក់កាលនីមួយៗ បង្ហាញឱ្យឃើញនូវបញ្ហាប្រឈម និងបញ្ហាខុសៗគ្នា ដែលប្រសិនបើត្រូវបានគ្រប់គ្រងឱ្យបានត្រឹមត្រូវនោះ អាចធានាឱ្យមាននិរន្តរភាពរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារ ។ ក្រុមហ៊ុនដែលគ្រួសារជាម្ចាស់ភាគហ៊ុនច្រើនបំផុត ទទួលបានជោគជ័យនៅដំណាក់កាលទើបកកើតដំបូង ដោយសារកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងយ៉ាងខ្លាំងដោយស្ថាបនិក ពីព្រោះពួកគេពាក់ព័ន្ធគ្រប់ផ្នែកទាំងអស់នៃអាជីវកម្ម ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយនៅក្នុងអំឡុងពេលយូរអង្វែង ជាការចាំបាច់ ត្រូវបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធ និងយន្តការអភិបាលកិច្ចឱ្យបានត្រឹមត្រូវ ដែលនឹងផ្ដល់លទ្ធភាពឱ្យមានបណ្ដាញប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងការកំណត់បានច្បាស់លាស់នូវតួនាទី និងការរំពឹងទុកចំពោះមនុស្សទាំងអស់ ដែលចូលប្រឡូកក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារ ។

៩ *ការបង្កើតក្រុមប្រឹក្សាភិបាលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពសម្រាប់សហគ្រាសឯកជន* ដោយ John Ward (បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Family Enterprise Publisher ឆ្នាំ១៩៩១) ។

# ផ្នែកទី I

## តួនាទីរបស់សមាជិកគ្រួសារនៅក្នុងអភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារ

នៅក្នុងអាជីវកម្មមិនមានលក្ខណៈជាគ្រួសារ បុគ្គលដែលពាក់ព័ន្ធណាម្នាក់ ក៏អាចជានិយោជិត ជាអ្នកគ្រប់គ្រង ជាម្ចាស់ ជានាយក ឬ មានតួនាទីខ្លះទាំងនេះរួមបញ្ចូលគ្នាបានដែរ ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ នៅក្នុងអាជីវកម្មដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់ បញ្ហាកាន់តែមានភាពស្មុគស្មាញ ដោយសារបុគ្គលម្នាក់អាចមានតួនាទី និងទំនួលខុសត្រូវច្រើន ។ ជាធម្មតា តួនាទីចម្រុះទាំងនេះពាក់ព័ន្ធនឹងគ្រឿងលើកទឹកចិត្តផ្សេងៗ ដែលបង្កើនឱ្យមានបញ្ហាប្រឈម ដែលអាជីវកម្មគ្រួសារត្រូវប្រឈមមុខ ប្រឆាំងនឹងដៃគូប្រជែងមិនមែនជាអាជីវកម្មគ្រួសារ[១០] ។

## ១. ម្ចាស់កម្មសិទ្ធិ (ម្ចាស់ភាគហ៊ុន)

ម្ចាស់កម្មសិទ្ធិនៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារមួយ មានតួនាទី និងការជំរុញទឹកចិត្តជាច្រើន ដែលជួនកាលនាំឱ្យមានគំនិតយោបល់ផ្ទុយគ្នា ។ ឧទាហរណ៍: ការសម្រេចចិត្តដើម្បីវិនិយោគជាបន្តនូវប្រាក់ចំណេញទៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ជំនួសឱ្យការបែងចែកជាភាគលាភ អាចត្រូវបានយល់ឃើញខុសៗគ្នា ដោយម្ចាស់កម្មសិទ្ធិផ្សេងៗ អាស្រ័យទៅតាមតួនាទីរបស់ខ្លួននៅក្នុងអាជីវកម្ម ។ ម្ចាស់កម្មសិទ្ធិម្នាក់ ដែលធ្វើការនៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារ ប្រហែលជាមិនជំទាស់ចំពោះការសម្រេចចិត្តបែបនេះបានទេ ដោយសារខ្លួនកំពុងតែទទួលប្រាក់ខែពីក្រុមហ៊ុន ។ ម្យ៉ាងវិញទៀត ស្ថានភាពបែបនេះ អាចមានលក្ខណៈខុសប្លែកតាមទស្សនៈរបស់ម្ចាស់កម្មសិទ្ធិដែលមិនធ្វើការនៅក្នុងអាជីវកម្មនោះ ហើយពឹងផ្អែកលើភាគលាភជាប្រភពចំណូលជាចម្បងមួយ ។ ម្ចាស់កម្មសិទ្ធិរូបនេះ តាមពិតអាចចាប់អារម្មណ៍ចំពោះការទទួលភាគលាភកាន់តែខ្ពស់ និងកាន់តែញឹកញាប់ជាងមុន ។

តាមធម្មតា បញ្ហាកាន់តែស្មុគស្មាញនៅពេលដែលអាជីវកម្មគ្រួសារកាន់តែលូតលាស់ ចំណែកឯម្ចាស់កម្មសិទ្ធិ មានតួនាទីផ្សេងៗគ្នា និងមានគ្រឿងលើកទឹកចិត្តខុសៗគ្នា ។ តួនាទីមួយចំនួនដែលម្ចាស់កម្មសិទ្ធិម្នាក់អាចមាននៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារ គឺ :

- ជាម្ចាស់កម្មសិទ្ធិតែមួយមុខ
- ជាម្ចាស់កម្មសិទ្ធិ/អ្នកគ្រប់គ្រង
- ជាម្ចាស់កម្មសិទ្ធិ/សមាជិកគ្រួសារ
- ជាម្ចាស់កម្មសិទ្ធិ/សមាជិកគ្រួសារ/អ្នកគ្រប់គ្រង

១០ *អាជីវកម្មគ្រួសារ: អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer nig Alden G. Lank ( បោះពុម្ពផ្សាយដោយ សារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨ ) ។

- ជាម្ចាស់កម្មសិទ្ធិ/នាយក
- ជាម្ចាស់កម្មសិទ្ធិ/សមាជិកគ្រួសារ/នាយក
- ជាម្ចាស់កម្មសិទ្ធិ/សមាជិកគ្រួសារ/នាយក/អ្នកគ្រប់គ្រង

## ២. អ្នកគ្រប់គ្រង (ថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់)

អ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារ ក៏មានការជំរុញទឹកចិត្តផ្សេងៗគ្នាដែរអាស្រ័យទៅតាមតួនាទីដទៃទៀតរបស់ពួកគេនៅក្នុងអាជីវកម្ម ។ បញ្ហាមួយដែលកើតមានឡើងជាញឹកញាប់នៅត្រង់ចំណុចនេះ គឺ ប្រព្រឹត្តកម្មមិនស្មើភាពចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងជាសមាជិកគ្រួសារ និងអ្នកគ្រប់គ្រងមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារ ។ នៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារជាច្រើនមុខតំណែងគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់មួយផ្នែក ឬទាំងអស់ ត្រូវរក្សាទុកយ៉ាងរឹតត្បិតបំផុតសម្រាប់សមាជិកគ្រួសារ ។ ធ្វើដូច្នេះអាចប៉ះពាល់ជាអវិជ្ជមានទៅលើការជំរុញទឹកចិត្ត និងការអនុវត្តការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារ ដែលដឹងហេតុការណ៍ថា ទោះបីជាពួកគេខិតខំធ្វើការប៉ុណ្ណាក៏ដោយក៏ពួកគេមិនអាចក្លាយជាផ្នែកមួយនៃថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់របស់ក្រុមហ៊ុនបានឡើយ ។ ជាលទ្ធផលអាជីវកម្មគ្រួសារជាច្រើន មានការលំបាកក្នុងការទាក់ទាញ និងរក្សាអ្នកគ្រប់គ្រងប្រកបដោយទេពកោសល្យដែលមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារណាស់ ។ ការរៀបចំគោលនយោបាយការងារច្បាស់លាស់ និងយុត្តិធម៌ (សម្រាប់ទាំងនិយោជិតជាសមាជិកគ្រួសារ និងទាំងនិយោជិតមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារ) នឹងបង្កលក្ខណៈកាន់តែងាយស្រួលដើម្បីឱ្យអាជីវកម្មគ្រួសាររក្សានិយោជិតដ៏ល្អបំផុតរបស់ខ្លួន ដែលមានការជំរុញទឹកចិត្ត និងចាប់អារម្មណ៍ចំពោះការលូតលាស់របស់ក្រុមហ៊ុន ។ គោលនយោបាយដូចពោលនេះ ត្រូវផ្សាភ្ជាប់នឹងគ្រឿងលើកទឹកចិត្តរបស់និយោជិត ទៅនឹងលទ្ធផលអនុវត្តការងាររបស់ពួកគេ ទោះបីជាពួកគេជាសមាជិក ឬមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារក៏ដោយ ។

## ៣. នាយក (ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល)

បើនិយាយអំពីសមាជិកភាពនៃក្រុមប្រឹក្សាភិបាល អាជីវកម្មគ្រួសារភាគច្រើនបំផុតរក្សាសិទ្ធិនេះសម្រាប់សមាជិកគ្រួសារ ហើយមានករណីមួយចំនួនតូច សិទ្ធិនេះត្រូវផ្តល់ទៅឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារមួយចំនួន ដែលទទួលបានការទុកចិត្តខ្លាំង ។ ជាទូទៅគេប្រើប្រាស់របៀបអនុវត្តនេះ ជាមធ្យោបាយមួយដើម្បីរក្សាការគ្រប់គ្រងរបស់គ្រួសារទៅលើការតម្រង់ទិសអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន ។ តាមពិតទៅ ជាធម្មតាការសម្រេចចិត្តភាគច្រើនបំផុត ត្រូវធ្វើឡើងដោយនាយកជាសមាជិកគ្រួសារ ។ នៅក្នុងឧទាហរណ៍កន្លងទៅអំពីការបែងចែកភាគលាភ នាយកជាសមាជិកគ្រួសារដែលជាអ្នកគ្រប់គ្រងផងដែរនៅក្នុងអាជីវកម្មនោះជាធម្មតា នឹងលើកទឹកចិត្តឱ្យមានការវិនិយោគប្រាក់ចំណេញជាបន្តទៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ដើម្បីបង្កើនសក្តានុពលកំណើនរបស់ខ្លួន ។ ផ្ទុយទៅវិញ នាយកជាសមាជិកគ្រួសារដែលមិនធ្វើការនៅក្នុងអាជីវកម្មនោះ នឹងធ្វើការសម្រេចចិត្តបែងចែកប្រាក់ចំណេញជាភាគលាភទៅឱ្យម្ចាស់ភាគហ៊ុនជាគ្រួសារ ។ ទស្សនៈផ្ទុយគ្នាទាំងនេះអាចនាំឱ្យមានទំនាស់ធំធេង នៅក្នុងក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និងមានផលប៉ះពាល់អវិជ្ជមានចំពោះដំណើរការអាជីវកម្ម ។

## ៤. សមាជិកគ្រួសារ (គ្រួសារ និងស្ថាប័នរបស់ខ្លួន)

ដូចដែលបានពោលរួចមកហើយ សមាជិកគ្រួសារអាចមានទំនួលខុសត្រូវ សិទ្ធិនិងការរំពឹងទុកខុសៗគ្នាចំពោះអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន។ ស្ថានភាពបែបនេះ ជួនកាលអាចនាំទៅរកទំនាស់ និងបញ្ហាផ្សេងៗ ដែលអាចធ្វើឱ្យមានគ្រោះថ្នាក់ដល់និរន្តរភាពរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារ ។ បញ្ហាមួយដែលអាចបង្កើនទំនាស់ក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារនោះ គឺកម្រិតនៃលទ្ធភាពទទួលបានព័ត៌មានអំពីក្រុមហ៊ុន និងសកម្មភាពរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ ចំណុចនេះអាចជាបញ្ហា ពីព្រោះសមាជិកគ្រួសារដែលធ្វើការក្នុងអាជីវកម្ម ជាធម្មតា មានលទ្ធភាពទទួលព័ត៌មានបែបនេះទាន់ពេលវេលា ចំណែកឯអ្នកដែលនៅក្រៅអាជីវកម្មមិនអាចមានលទ្ធភាពដូចគ្នានេះទេ[១១] ។ អាជីវកម្មគ្រួសារគួរបង្កើតបណ្តាញប្រាស្រ័យទាក់ទងព័ត៌មាន និងស្ថាប័នដែលចាំបាច់ ដើម្បីរក្សាឱ្យសមាជិកគ្រួសារទាំងអស់បានទទួលព័ត៌មានអំពីអាជីវកម្ម យុទ្ធសាស្ត្រ បណ្តាញព័ត៌មាន និងទិសដៅរួម ដែលក្រុមហ៊ុនកំពុងតែធ្វើដំណើរសំដៅទៅរក ។

### និយមន័យអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុន

"អភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុនសំដៅទៅរករចនាសម្ព័ន្ធ និងដំណើរការផ្សេងៗ សម្រាប់តម្រង់ទិស និងគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុន។ អភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុនទាក់ទងនឹងទំនាក់ទំនងក្នុងចំណោមថ្នាក់គ្រប់គ្រង ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ម្ចាស់ភាគហ៊ុនគ្រប់គ្រងអាជីវកម្ម និងអ្នកដទៃទៀតដែលចាប់អារម្មណ៍ជាមួយក្រុមហ៊ុន។ អភិបាលកិច្ចល្អ រួមចំណែកដល់ការអភិវឌ្ឍសេដ្ឋកិច្ចប្រកបដោយនិរន្តរភាព ដោយពង្រឹងលទ្ធផលការងាររបស់ក្រុមហ៊ុន និងបង្កើនលទ្ធភាពរបស់ក្រុមហ៊ុនឱ្យទទួលបានមូលធនខាងក្រៅ"[១២] ។

និយមន័យនេះ ផ្តោតទៅលើអង្គធាតុសំខាន់ៗ ចំនួនបី :

- ការតម្រង់ទិស (Direction) សំដៅទៅរកការសម្រេចចិត្តទាំងឡាយដែលទាក់ទងនឹងការកំណត់ទិសដៅយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ក្រុមហ៊ុនដូចជា : (i) ការសម្រេចចិត្តជាយុទ្ធសាស្ត្រយូរអង្វែង (ii) ការសម្រេចចិត្តវិនិយោគខ្នាតធំ (iii) ការច្របាច់បញ្ចូលគ្នា និងលទ្ធកម្ម (ទិញយក) និង (iv) ការរៀបចំផែនការស្នងតំណែង និងការតែងតាំងអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ដូចជា CEO របស់ក្រុមហ៊ុនជាដើម ។

---

១១ *អាជីវកម្មគ្រួសារ: អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer nig Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨) ។

១២ សាជីវកម្មហិរញ្ញវត្ថុអន្តរជាតិ http://ifcln.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG ។

- ការគ្រប់គ្រង (Control) សំដៅទៅរកវិធានការដែលចាំបាច់ទាំងឡាយ ដើម្បីពិនិត្យមើលពីលើនូវការអនុវត្តការងាររបស់ថ្នាក់គ្រប់គ្រង និងតាមដានការអនុវត្តការសម្រេចចិត្តជាយុទ្ធសាស្ត្រ ដែលបានកំណត់ខាងលើ ។

- ទំនាក់ទំនងរវាងអង្គអភិបាលកិច្ចសំខាន់ៗរបស់ក្រុមហ៊ុន សំដៅទៅរកអន្តរកម្ម ក្នុងចំណោមម្ចាស់ភាគហ៊ុន សមាជិកក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និងអ្នកគ្រប់គ្រង។ អង្គធាតុដ៏សំខាន់មួយរបស់រចនាសម្ព័ន្ធ អភិបាលកិច្ចល្អក្រុមហ៊ុន គឺការកំណត់ឱ្យបានច្បាស់លាស់នូវតួនាទី ករណីយកិច្ច សិទ្ធិ និងការរំពឹងទុករបស់អង្គអភិបាលកិច្ចនីមួយៗនេះ ។

នៅបីផ្នែកបន្ទាប់ទៀតនៃសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៏នេះនឹងផ្តោតទៅលើអង្គអភិបាលកិច្ចរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារ ដោយកំណត់អំពីតួនាទី សិទ្ធិ និងទំនួលខុសត្រូវរបស់ម្ចាស់ភាគហ៊ុន/សមាជិកគ្រួសារ សមាជិកក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និងអ្នកគ្រប់គ្រង ។

ផ្នែកនេះពណ៌នាអំពីរបៀបដែលបញ្ហាមួយចំនួនដែលអាជីវកម្មគ្រួសារប្រឈមមុខ កើតចេញពីតួនាទីច្រើនដែលសមាជិករបស់ខ្លួនអាចកាន់កាប់នោះ។ បញ្ហាទាំងនេះ បន្ថែមទៅលើបញ្ហាប្រឈមផ្សេងៗដែលគ្រប់អាជីវកម្មជួបប្រទះធ្វើឱ្យកាន់តែមានការលំបាកសម្រាប់អាជីវកម្មគ្រួសាររស់រានមានជីវិត ។នេះប្រហែលជាហេតុផលមួយ ក្នុងចំណោមហេតុផលជាច្រើន ដែលនាំឱ្យមានអត្រាបរាជ័យខ្ពស់សម្រាប់អាជីវកម្មគ្រួសារ ។ ជាការពិត ដែលអាជីវកម្មគ្រួសារអាចបង្កើនឱកាសរស់រានមានជីវិត ដោយការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះអភិបាលកិច្ចរបស់ខ្លួន និងការបង្កើតឱ្យមានយន្តការចាំបាច់នានានៅក្នុងចំណុចនេះ។ យន្តការមួយចំនួនក្នុងចំណោមយន្តការទាំងនេះ មានពិភាក្សានៅក្នុងផ្នែកបន្ទាប់នៃសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៏នេះ ។

# ផ្នែកទី II

## អភិបាលកិច្ចគ្រួសារ

ទិដ្ឋភាពគ្រួសារ គឺជាអ្វីដែលធ្វើឱ្យក្រុមហ៊ុនគ្រួសារខុសប្លែកពីដៃគូរបស់ខ្លួន។ ហេតុដូច្នេះ គ្រួសារមានតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងអភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន។ នៅពេលដែលគ្រួសារស្ថិតនៅក្នុងដំណាក់កាលជាស្ថាបនិកដំបូង ពុំសូវឃើញមានបញ្ហាអភិបាលកិច្ចទេ ដោយសារការសម្រេចចិត្តភាគច្រើនបំផុតធ្វើឡើងដោយស្ថាបនិក (ម្នាក់ ឬច្រើននាក់) ចំណែកឯសម្លេងគ្រួសារនៅឯកភាពគ្នានៅឡើយ។ ក្រោយៗមកទៀត ខណៈពេលដែលគ្រួសារឆ្លងកាត់ដំណាក់កាលបន្តបន្ទាប់នៃវដ្តជីវិតរបស់ខ្លួន អ្នកជំនាន់ថ្មី និងសមាជិកកាន់តែច្រើនចូលរួមអាជីវកម្មគ្រួសារ។ ការណ៍នេះនាំឱ្យមានគំនិត និងយោបល់ផ្សេងៗគ្នាអំពីរបៀបដែលត្រូវដំណើរការអាជីវកម្ម និងរបៀបរៀបចំយុទ្ធសាស្ត្ររបស់អាជីវកម្ម។ នៅពេលនោះ ជាការចាំបាច់ត្រូវរៀបចំឱ្យមានរចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ចជាលក្ខណៈគ្រួសារឱ្យបានច្បាស់លាស់ ដែលនឹងនាំឱ្យមានវិន័យនៅក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារ ទប់ស្កាត់ទំនាស់ដែលអាចកើតមានឡើង និងធានានិរន្តរភាពរបស់អាជីវកម្ម។ រចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ចជាលក្ខណៈគ្រួសារដែលមានដំណើរការល្អ និងយូរអង្វែងជាសំខាន់មានបំណង ៖

- ផ្សព្វផ្សាយអំពីតម្លៃគ្រួសារ បេសកកម្ម និងចក្ខុវិស័យយូរអង្វែង ដល់សមាជិកគ្រួសារទាំងអស់។
- ឱ្យសមាជិកគ្រួសារ (ជាពិសេសអ្នកដែលមិនប្រឡូកនៅក្នុងអាជីវកម្ម) បានទទួលព័ត៌មានអំពីសមិទ្ធផលធំៗ បញ្ហាប្រឈម និងទិសដៅយុទ្ធសាស្ត្ររបស់អាជីវកម្ម។
- ផ្សព្វផ្សាយអំពីវិធាន និងការសម្រេចចិត្តដែលអាចប៉ះពាល់ដល់ការងារ ភាគលាភ និងអត្ថប្រយោជន៍ដទៃទៀតរបស់សមាជិកគ្រួសារដែលពួកគេត្រូវទទួលបានជាធម្មតាពីអាជីវកម្ម។
- បង្កើតបណ្តាញប្រាស្រ័យទាក់ទងមានលក្ខណៈផ្លូវការ ដែលអនុញ្ញាតិឱ្យសមាជិកគ្រួសារចែករំលែកគំនិត បំណងប្រាថ្នា និងបញ្ហាផ្សេងៗរបស់ខ្លួន។
- អនុញ្ញាតិឱ្យគ្រួសាររួបរួមគ្នា និងធ្វើការសម្រេចចិត្តណាដែលចាំបាច់។

ការរៀបចំឱ្យមានរចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ចបែបនេះ នឹងជួយកសាងទំនុកចិត្តក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារ (ជាពិសេសរវាងអ្នកដែលនៅក្នុង និងអ្នកដែលនៅក្រៅអាជីវកម្ម) ព្រមទាំងធ្វើឱ្យគ្រួសារមានការឯកភាពគ្នាដែលតាមរយៈនេះបង្កើនឱកាសស្ថិតស្ថេរយូរអង្វែងរបស់អាជីវកម្ម។សមាសធាតុសំខាន់ៗនៃរចនាសម្ព័ន្ធ អភិបាលកិច្ចជាលក្ខណៈគ្រួសាររួមមាន៖

- **លក្ខន្តិកៈគ្រួសារ** ដែលចែងយ៉ាងច្បាស់អំពីទស្សនៈវិស័យ បេសកកម្ម គុណតម្លៃ និងគោលនយោបាយ ដែលកំណត់អំពីទំនាក់ទំនងរបស់សមាជិកគ្រួសារជាមួយអាជីវកម្ម។

- **ស្ថាប័នគ្រួសារ** ដែលអាចមានជាទម្រង់ និងគោលបំណងផ្សេងៗ ឧទាហរណ៍: សន្និបាតគ្រួសារ ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ និងគណៈកម្មការគ្រួសារដទៃទៀត ។

# ១. លក្ខន្តិកៈគ្រួសារ

***និយមន័យ:*** លក្ខន្តិកៈគ្រួសារ ក៏អាចហៅថាជា "គោលជំនឿគ្រួសារ" "ពិធីសារគ្រួសារ" គោលការណ៍គ្រួសារ" "វិធាន និងគុណតម្លៃគ្រួសារ" "វិធាន និងបញ្ញត្តិកម្មគ្រួសារ" និង "ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រគ្រួសារ" ។ លក្ខន្តិកៈគ្រួសារ គឺជាសេចក្តីថ្លែងការណ៍នៃគោលការណ៍ ដែលបញ្ជាក់អំពីការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់គ្រួសារចំពោះគុណតម្លៃជាមូលដ្ឋាន ចក្ខុវិស័យ និងបេសកកម្មរបស់អាជីវកម្ម[១៣] ។ លក្ខន្តិកៈនេះ ក៏កំណត់ផងដែរនូវតួនាទី សមាសភាព និងអំណាចរបស់អង្គអភិបាលកិច្ចសំខាន់ៗរបស់អាជីវកម្ម: សមាជិកគ្រួសារ/ម្ចាស់ភាគហ៊ុន ការគ្រប់គ្រង និងក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ។ ជាងនេះទៅទៀត លក្ខន្តិកៈគ្រួសារកំណត់អំពីទំនាក់ទំនង ក្នុងចំណោមអង្គអភិបាលកិច្ច និងរបៀបដែលសមាជិកគ្រួសារអាចចូលរួមប្រកបដោយអត្ថន័យ នៅក្នុងអភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន[១៤] ។

***លក្ខន្តិកៈគ្រួសារ*** គឺជាឯកសាររស់ ដែលវិវឌ្ឍ ខណៈពេលដែលគ្រួសារ និងអាជីវកម្មបន្តវិវឌ្ឍទៅមុខ ។ ហេតុដូច្នេះ ជាចាំបាច់ ត្រូវធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពលក្ខន្តិកៈឱ្យបានទៀងទាត់ដើម្បីឆ្លុះបញ្ចាំងអំពីការផ្លាស់ប្តូរទាំងឡាយដែលកើតមាននៅក្នុងគ្រួសារ និង/ឬអាជីវកម្ម ។

***សមាសភាព:*** ទម្រង់ និងខ្លឹមសារនៃលក្ខន្តិកៈគ្រួសារ មានលក្ខណៈខុសគ្នាពីអាជីវកម្មគ្រួសារមួយ ទៅអាជីវកម្មគ្រួសារមួយទៀត អាស្រ័យទៅតាមទំហំគ្រួសារ ដំណាក់កាលនៃការអភិវឌ្ឍរបស់អាជីវកម្ម និងកម្រិតនៃការចូលរួមរបស់សមាជិកគ្រួសារនៅក្នុងអាជីវកម្ម ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ លក្ខន្តិកៈគ្រួសារជាតួយ៉ាង ត្រូវគ្របដណ្តប់ចំណុចដូចតទៅនេះ :

- គុណតម្លៃ បេសកកម្ម និងចក្ខុវិស័យគ្រួសារ
- ស្ថាប័នគ្រួសារ រួមមានសភាគ្រួសារ ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ គណៈកម្មការអប់រំ និងការិយាល័យគ្រួសារ ។ល។
- ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល (និងក្រុមប្រឹក្សាអ្នកផ្តល់យោបល់ ប្រសិនបើមាន)
- ថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់

---

១៣ គោលការណ៍ទាំងនេះ អាចប្រែប្រួលពីកម្រិតមូលដ្ឋាន (ដែលគ្រួសារស្ថិតនៅក្នុងដំណាក់កាលស្ថាបនិកនៅឡើយ) ទៅដល់កម្រិតលម្អិត និងកាន់តែជាក់លាក់ នៅពេលទំហំគ្រួសារកាន់តែធំឡើង ។

១៤ *អាជីវកម្មគ្រួសារ: អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer nig Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨) ។ លក្ខន្តិកៈគ្រួសារ: កិច្ចព្រមព្រៀងដើម្បីធានា និងធ្វើឱ្យគ្រួសារ និងអាជីវកម្មរបស់អ្នកស្ថិតស្ថេរ ដោយ Daniela Montermerlo និង John Ward (បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Family Enterprise Publishers, ឆ្នាំ២០០៥) ។ ការរៀបចំគោលនយោបាយអាជីវកម្មគ្រួសារ មានចំណងជើងថា: មគ្គុទ្ទេសក៍ឆ្ពោះទៅកាន់អនាគត ដោយ Craig Aronoff, Joseph Astrachan និង John Ward (បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Family Enterprise Publisher, ឆ្នាំ១៩៩៨) ។

- សិទ្ធិអំណាច ទំនួលខុសត្រូវ និងទំនាក់ទំនងក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារ ក្រុមប្រឹក្សា (នាយក) និងថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់។
- គោលនយោបាយទាក់ទងនឹងបញ្ហាគ្រួសារសំខាន់ៗ ដូចជាការងាររបស់សមាជិកគ្រួសារ ការផ្ទេរភាគទុន ការស្នងតំណែងអគ្គនាយក ។ល។

ទោះបីជាក្រុមហ៊ុនគ្រួសារភាគច្រើនមិនមានលក្ខន្តិកៈជាលក្ខណៈផ្លូវការក៏ដោយ ក៏ក្រុមហ៊ុនទាំងនោះជាធម្មតា មានវិធាន និងទំនៀមទម្លាប់ក្រៅផ្លូវការដែលកំណត់អំពីសិទ្ធិ កាតព្វកិច្ច និងការរំពឹងទុករបស់សមាជិកគ្រួសារ ព្រមទាំងអង្គអភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មដទៃទៀតដែរ។ នៅពេលដែលទំហំគ្រួសារចេះតែកើនឡើងនោះជាការសំខាន់ត្រូវរៀបចំលក្ខន្តិកៈជាលាយលក្ខណ៍អក្សរដែលត្រូវចែករំលែកក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារទាំងអស់។

## ១.១ គោលនយោបាយស្តីពីការជ្រើសរើសបុគ្គលិកសមាជិកគ្រួសារ

ចំណុចដ៏សំខាន់មួយរបស់លក្ខន្តិកៈគ្រួសារ គឺការកំណត់អំពីគោលនយោបាយជ្រើសរើសបុគ្គលិកសមាជិកគ្រួសារ។ អាជីវកម្មគ្រួសារជាច្រើន ដែលមិនបានកំណត់ឱ្យច្បាស់អំពីគោលនយោបាយស្តីពីការជ្រើសរើសបុគ្គលិកសមាជិកគ្រួសារសម្រាប់សមាជិករបស់ខ្លួន នៅទីបំផុតមានចំនួននិយោជិតគ្រួសារច្រើនជាងអ្វីដែលក្រុមហ៊ុនត្រូវការ។ និយោជិតទាំងនេះមួយចំនួន អាចមិនមានលក្ខណៈសមស្របសម្រាប់ការងារដែលពួកគេបានទទួលនៅក្នុងអាជីវកម្មទៀតផង។ អាក្រក់ជាងនេះទៅទៀតនោះ អាជីវកម្មគ្រួសារមួយចំនួន ប្រកាន់យកអាជីវកម្មដែលគ្មានទំនាក់ទំនងជាមួយអាជីវកម្មដើមរបស់ខ្លួន ឬរក្សាទុកបណ្តាញអាជីវកម្មខ្លះៗដែលមិនផ្តល់ប្រាក់ចំណេញ ដើម្បីធានាឱ្យមនុស្សគ្រប់គ្នានៅក្នុងគ្រួសារមានការងារធ្វើនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន។

នៅពេលស្ថិតនៅក្នុងដំណាក់កាលភាពជាដៃគូរវាងបងប្អូនបង្កើត គ្រួសារដែលមានអាជីវកម្ម គួររៀបចំគោលនយោបាយស្តីពីការងាររបស់សមាជិកគ្រួសារឱ្យហើយជាស្រេច។ ការងារនេះអាចតម្រូវឱ្យមានការកំណត់វិធានច្បាស់លាស់អំពីអាណត្តិ និងលក្ខខណ្ឌការងារជាលក្ខណៈគ្រួសារនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន។ វិធានខ្លះៗក្នុងចំណោមវិធានទាំងនេះ គួរចែងឱ្យច្បាស់អំពីលក្ខខណ្ឌចូលនៅ និងចាកចេញពីអាជីវកម្ម។ គោលនយោបាយនេះ គួរគ្របដណ្តប់ផងដែរអំពីប្រព្រឹត្តកម្មចំពោះនិយោជិតជាសមាជិកគ្រួសារ ធៀបនឹងនិយោជិតមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារ។

ខ្លឹមសាររបស់គោលនយោបាយស្តីពីការងារជាលក្ខណៈគ្រួសារ មានលក្ខណៈខុសប្លែកគ្នាពីអាជីវកម្មគ្រួសារមួយទៅអាជីវកម្មគ្រួសារមួយទៀត។ ពុំមានវិធានជាក់លាក់ដែលអាជីវកម្មគ្រួសារទាំងអស់ត្រូវអនុវត្តតាមទេនៅក្នុងចំណុចនេះ។ ឧទាហរណ៍ គ្រួសារមួយចំនួន ហាមដាច់ខាតមិនឱ្យសមាជិកណាម្នាក់របស់ខ្លួនធ្វើការនៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារឡើយ។ គ្រួសារខ្លះទៀត អនុញ្ញាតឱ្យសមាជិកគ្រួសាររបស់ខ្លួនធ្វើការនៅក្នុងអាជីវកម្ម ប៉ុន្តែដាក់លក្ខខណ្ឌទៅលើពួកគេ ដូចជាកម្រិតអប្បបរមានៃការអប់រំដែលត្រូវការជាចាំបាច់ បទពិសោធន៍ការងារកន្លងទៅ និងកម្រិតអាយុជាដើម។ នៅក្នុងការរៀបចំគោលនយោបាយការងារជា

លក្ខណៈគ្រួសាររបស់ខ្លួន គ្រួសារគួរផ្តោតទៅលើវិធាន លក្ខខណ្ឌ និងដំណើរការដែលអនុញ្ញាតឱ្យខ្លួនទាក់ទាញ និងជំរុញទឹកចិត្តឱ្យមានសមត្ថភាពល្អប្រសើរបំផុតដែលអាចរកបាន (អាចមកពីក្នុងចំណោមគ្រួសារ ឬមកពីក្រៅគ្រួសារ)។ ជាការសំខាន់ផងដែរ ត្រូវកំណត់លក្ខខណ្ឌការងារដែលមិនរើសអើង ឬលម្អៀងចំពោះសមាជិកគ្រួសារ។ ធ្វើដូច្នេះ ជួយបង្កើតឱ្យមានបរិយាកាសគ្រួសារ និងការជំរុញទឹកចិត្តចំពោះនិយោជិតទាំងអស់របស់អាជីវកម្មគ្រួសារ។

ទីបំផុត នៅពេលដែលគ្រួសារបានរៀបចំ និងឯកភាពហើយ គេគួរផ្តល់ជូនដល់សមាជិកគ្រួសារទាំងអស់នូវគោលនយោបាយការងារជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ។ ធ្វើដូច្នេះនឹងជួយកំណត់ការរំពឹងទុកត្រឹមត្រូវអំពីការងារជាលក្ខណៈគ្រួសារ ក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារទាំងអស់។

### ករណីសិក្សាទី១

### ក្រុមហ៊ុន SABIS – គោលនយោបាយការងារជាលក្ខណៈគ្រួសារ

SABIS ជាប្រព័ន្ធអប់រំត្រៀមចូលមហាវិទ្យាល័យអន្តរជាតិ ដែលមានដើមកំណើតនៅសតវត្សទី១៩។ សាលារៀននៅក្នុងបណ្តាញសិក្សា SABIS ផ្តល់ការអប់រំត្រៀមចូលមហាវិទ្យាល័យមានលក្ខណៈហ្មត់ចត់ខុសប្លែកពីគេ ដល់សិស្ស Pre-K និង K-12។ ប្រព័ន្ធអប់រំមានលក្ខណៈខុសប្លែកពីគេរបស់ SABIS បច្ចុប្បន្ននេះ កំពុងតែត្រូវបានអនុវត្តយ៉ាងជោគជ័យនៅតាមសាលារៀនចំនួន ៥០ នៅក្នុងប្រទេសចំនួន១៤ មានសិស្សចំនួន ៤០.០០០នាក់ នៅជុំវិញពិភពលោក។ SABIS និងក្រុមអ្នកជំនាញប្រកបដោយបទពិសោធន៍របស់ខ្លួន ប្តេជ្ញាចិត្តផ្តល់ផលិតផល និងសេវាផ្នែកគ្រប់គ្រងការងារអប់រំដល់បណ្តាញសមាជិកនៃសាលារៀនឯកជន និងសាធារណៈ។

សាលារៀនទីមួយនៅក្នុងបណ្តាញសាលារៀន SABIS ត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅឆ្នាំ១៨៨៦ នៅជាយក្រុងបេរូត ប្រទេសឡេបាណន់។ ឈ្មោះ SABIS តាមពិតចេញមកពីតួអក្សរដំបូងៗនៃនាមត្រកូលរបស់ស្ថាបនិកៈ គ្រួសារ Saad និង Bistany។ គិតមកដល់ត្រឹមខែសីហា ឆ្នាំ២០០៧ មានសមាជិកគ្រួសារចំនួន ២៥នាក់ ក្នុងនោះមាន១០នាក់កំពុងធ្វើការនៅ SABIS។

ការវិនិយោគរបស់ IFC នៅក្នុង SABIS នៅឆ្នាំ២០០៥ ទាក់ទងនឹងសាលាអន្តរជាតិ SABIS ថ្មីមួយ នៅក្រុង Adma ប្រទេសឡេបាណន់។ SIS-Adma គឺជាសាលារៀនបឋមសិក្សា និងមធ្យមសិក្សានៅលើវាលបៃតងមួយ ដែលត្រូវបានរចនាឡើងដើម្បីទទួលសិស្សចំនួន ១.៧០០នាក់។ IFC បានវិនិយោគចំនួន ៨លានដុល្លារទៅលើបរិក្ខារថ្មី ដែលបានក្លាយជាសាលាដ៏លេចធ្លោ និងជាទីស្នាក់ការកណ្តាលរបស់SABIS ។IFC ក៏បានផ្តល់ប្រឹក្សាដល់SABIS ក្នុងកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ខ្លួនដើម្បីកសាងរចនាសម្ព័ន្ធ អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដ៏ល្អប្រសើរមួយ។

## គោលនយោបាយការងារជាលក្ខណៈគ្រួសាររបស់ SABIS[១៥]

### ក. ទស្សនៈវិជ្ជាការងារ

កត្តាជំរុញនៅពីក្រោយការសម្រេចចិត្តរបស់យើងគឺឧត្តមប្រយោជន៍របស់អង្គភាព មិនមែនឧត្តមប្រយោជន៍របស់សមាជិកគ្រួសារម្នាក់ៗឡើយ ។

១. យើងចង់ទាក់ទាញមនុស្សដែលមានគុណសម្បត្តិល្អប្រសើរបំផុត ទាំងសមាជិកគ្រួសារ ទាំងអ្នកមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារ ឱ្យមកធ្វើការជាមួយ SABIS ។

២. ការងារនៅ SABIS មិនមែនសិទ្ធិពីកំណើត ឬជាកាតព្វកិច្ចសម្រាប់សមាជិកគ្រួសារទេ ។

៣. នៅពេលត្រូវបានជួលឱ្យបម្រើការងារ សមាជិកគ្រួសារនឹងទទួលបានប្រព្រឹត្តកម្មដូចនិយោជិតដទៃដែលមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារដែរ ។

៤. គ្មានការធានាថា និយោជិតជាសមាជិកគ្រួសារនឹងត្រូវបានដំឡើងឱ្យកាន់មុខតំណែងគ្រប់គ្រងកំពូល ដោយគ្រាន់តែអ្នកទាំងនោះជាសមាជិកគ្រួសារឡើយ ។

៥. និយោជិតជាសមាជិកគ្រួសារ ត្រូវធ្វើជាគំរូនៅក្នុងការប្តេជ្ញាចិត្ត ការអនុវត្តការងារ និងការប្រព្រឹត្ត ។

៦. យើងមិនអាចយិតយោងបុគ្គលដែលមិនរួមចំណែកពេញលេញឡើយ ទោះបីជាអ្នកនោះជាសមាជិកគ្រួសារ ឬមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារក៏ដោយ ។

### ខ. មុខតំណែងទំនេរ

SABIS ត្រូវមានមុខតំណែងដែលនៅទំនេរ សម្រាប់ឱ្យសមាជិកគ្រួសារដែលមានសមត្ថភាពដាក់ពាក្យសុំការងារ ។ SABIS នឹងមិនបង្កើតមុខតំណែងណាមួយសម្រាប់សមាជិកគ្រួសារឡើយ លើកលែងតែដោយសារហេតុផលមានកំណើនអាជីវកម្ម ដែលត្រូវសម្រេចដោយក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ។ ជាងនេះទៅទៀត និយោជិតមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារនឹងមិនត្រូវបណ្តេញពីការងារដើម្បីផ្តល់ឱកាសដល់សមាជិកគ្រួសារឡើយ ។

### គ. លក្ខណៈសម្បត្តិដែលត្រូវមានជាមុន

១. **លក្ខខណ្ឌតម្រូវនៃការអប់រំ :**
ត្រូវមានសញ្ញាប័ត្រសាកលវិទ្យាល័យ (បរិញ្ញាប័ត្រ ឬខ្ពស់ជាងនេះ ចេញពីសាកលវិទ្យាល័យដែលមានកេរ្តិ៍ឈ្មោះ ទទួលស្គាល់ដោយ SABIS) សម្រាប់ការងារក្នុងមុខតំណែងណាមួយនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ។

---

១៥ សម្រួល និង សង្ខេបចេញពីគោលនយោបាយការងារជាលក្ខណៈគ្រួសារ ឆ្នាំ២០០៦ របស់ក្រុមហ៊ុន SABIS

**២. បទពិសោធន៍ការងារខាងក្រៅ :**

គួរតែមានបទពិសោធន៍ការងារជោគជ័យ (រយៈពេលពី ៣ ទៅ៥ឆ្នាំ) នៅក្រៅ SABIS ទោះបីជាមិនជាការតម្រូវជានិច្ចកាលក៏ដោយ ។ ការសម្រេចចិត្តចុងក្រោយ ត្រូវធ្វើឡើងដោយក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ផ្អែកតាមការវាយតម្លៃ និងអនុសាសន៍របស់ក្រុមអនុប្រធាននៃអង្គការអភិវឌ្ឍន៍ (VP-OD) និងប្រធាន/CEO ។

និយោជិតមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារ ដែលចូលរួមក្រុមហ៊ុនដោយគ្មានបទពិសោធន៍ការងារខាងក្រៅ ត្រូវឆ្លងកាត់ "ការបណ្ដុះបណ្ដាលដំបូង" ប្រហែលរយៈពេល ពី ៦ ទៅ ១២ខែ ក្នុងគោលបំណងដូចខាងក្រោមនេះ :

- ក. ណែនាំ និងឱ្យពួកគេដឹងឮអំពី SABIS
- ខ. ជួយពួកគេឱ្យបញ្ចេញ ឬធ្វើសុពលកម្មចំណាប់អារម្មណ៍វិជ្ជាជីវៈរបស់ខ្លួន
- គ. ជួយឱ្យក្រុមហ៊ុនវាយតម្លៃពួកគេ ។

**៣. កម្រិតអាយុ:**

អនុលោមតាមទស្សនៈវិជ្ជាការងាររបស់យើង ក្រុមហ៊ុនមិនត្រូវចាត់ទុកជា "ទីជម្រក" របស់សមាជិកគ្រួសារដែលស្វែងរកការងារឡើយ ។ តាមរយៈនេះ ក្នុងករណីមានសមាជិកគ្រួសារណាម្នាក់ស្វែងរកការងារជាមួយ SABIS ក្រោយពីអាយុ៤០ឆ្នាំ ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ត្រូវពិនិត្យមើលដំណើរមុខអាជីព និងហេតុផលដែលពួកគេមិនបានចូលរួមជាមួយក្រុមហ៊ុនតាំងពីមុនមក មុននឹងធ្វើការសម្រេចចិត្តចំពោះការស្នើសុំការងាររបស់ពួកគេ ។

**ឃ. ចំណុចជាក់លាក់ចំពោះការងារជាលក្ខណៈគ្រួសារ**

១. សមាជិកគ្រួសារដែលមានបំណងចូលរួមជាមួយ SABIS ត្រូវជម្រាបប្រធាន/CEO អំពីបំណងចូលរួមរបស់ខ្លួន ។ បន្ទាប់មក ពួកគេនឹងត្រូវស្នើសុំឱ្យបំពេញទម្រង់បែបបទស្នើសុំការងារស្ដង់ដារ ។

២. រួចហើយសមាជិកគ្រួសារត្រូវឆ្លងកាត់ដំណើរការសម្ភាសន៍ វាយតម្លៃ និងជ្រើសរើសជាស្ដង់ដារ ។

៣. ការសម្រេចចិត្តជាចុងក្រោយអំពីការជួល ឬបដិសេធបេក្ខជនជាសមាជិកគ្រួសារស្ថិតលើក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ។

៤. នៅពេលសមាជិកគ្រួសារម្នាក់ក្លាយជានិយោជិត សមាជិកគ្រួសារនោះនឹងទទួលបានប្រព្រឹត្តកម្មដូចគ្នានឹងនិយោជិតមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារដែរ ។ និយោជិតជាសមាជិក

គ្រួសារនឹងត្រូវទទួលការបណ្តុះបណ្តាល ការគ្រប់គ្រង ការវាយតម្លៃ និងការដំឡើងឋានៈ ដូចនិយោជិតដទៃទៀតដែរ ។

៥. និយោជិតជាសមាជិកគ្រួសារ នឹងមានការវាយតម្លៃការអនុវត្តការងារជាទៀងទាត់ (តាមរយៈបណ្តាញស្តង់ដារ) ហើយនឹងទទួលបានមតិកែម្ពរ អំពីរបៀបដែលខ្លួនកំពុងតែបំពេញការងារ និងការណែនាំអំពីរបៀបកែលម្អការអនុវត្តការងាររបស់ខ្លួន ។ ជាងនេះទៅទៀត ក្រុមអនុប្រធាននៃអង្គការអភិវឌ្ឍន៍ (VP-OD) នឹងវាយតម្លៃការអនុវត្តការងាររបស់ពួកគេផងដែរ ដើម្បីអាចផ្តល់ការណែនាំ ឬចាត់វិធានការទាក់ទងនឹងផែនការការងារនៅពេលអនាគតរបស់ពួកគេនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ។

៦. ដើម្បីរួមចំណែកដល់ការអភិវឌ្ឍ និងការបង្កើនសមត្ថភាពរបស់សមាជិកគ្រួសារ "ផែនការអភិវឌ្ឍ" មួយនឹងត្រូវរៀបចំឡើងសម្រាប់គ្រប់សមាជិកគ្រួសារទាំងអស់ ដែលធ្វើការនៅ SABIS ។ ផែនការនេះរួមមាន ការបណ្តុះបណ្តាល ការអប់រំបន្ត ការបង្វឹក ការណែនាំ គម្រោងពិសេស ព្រមទាំងកិច្ចការផ្លាស់ការងារទៅវិញទៅមក ។ល។

៧. ជាផ្នែកមួយនៃការគ្រប់គ្រងការអនុវត្តការងារ និងការអភិវឌ្ឍខ្លួនឯង និយោជិតជាសមាជិកគ្រួសារនឹងត្រូវស្នើសុំឱ្យផ្តល់ការវាយតម្លៃខ្លួនឯងប្រចាំឆ្នាំ រាប់បញ្ចូលទាំងគោលបំណងអភិវឌ្ឍផ្ទាល់ខ្លួនសម្រាប់ឆ្នាំបន្ទាប់ផងដែរ ។

៨. ចំពោះការងារដំឡើងឋានៈ និងការបង្កើនសមត្ថភាពរបស់និយោជិតជាសមាជិកគ្រួសារ នឹងមានអនុសាសន៍មួយធ្វើឡើងដោយអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់ខ្លួន ឬថ្នាក់គ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន ដោយការសម្រេចចិត្តចុងក្រោយត្រូវធ្វើឡើងដោយក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ។

៩. មូលដ្ឋានសម្រាប់ការបណ្តេញសមាជិកគ្រួសារម្នាក់ចេញពីការងារ រួមមានការអនុវត្តការងារមិនបានល្អជាបន្តបន្ទាប់ ឥរិយាបថផ្ទាល់ខ្លួនមិនអាចទទួលយកបាន និងមូលដ្ឋានដទៃទៀតសម្រាប់បណ្តេញនិយោជិតមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារចេញពីការងារ ។

១០. ប្រសិនបើសមាជិកគ្រួសារម្នាក់ ត្រូវបណ្តេញចេញពីការងារដោយក្រុមហ៊ុន សមាជិកគ្រួសារនោះមិនត្រូវបានពិចារណាផ្តល់ការងារសារជាថ្មីឡើយ ។

១១. ប្រសិនបើសមាជិកគ្រួសារម្នាក់ បានចាកចេញពី SABIS ដោយស្ម័គ្រចិត្ត គេអាចវិលត្រឡប់មកធ្វើការនៅ SABIS វិញបាន អាស្រ័យលើការអនុម័តយល់ព្រមដោយក្រុម-ប្រឹក្សាភិបាលប្រសិនបើមានមុខតំណែងសមស្របនៅទំនេរ ។ ចំណុចនេះ ជាទូទៅមានកំណត់តែមួយដងប៉ុណ្ណោះ ។

### ង. សំណង

សំណង និងអត្ថប្រយោជន៍របស់និយោជិតជាសមាជិកគ្រួសារត្រូវផ្អែកតាមមុខតំណែង ទំនួលខុស-ត្រូវ គុណសម្បត្តិ និងការអនុវត្តការងាររបស់ពួកគេ និងមានលក្ខណៈប្រហាក់ប្រហែលទៅនឹង

និយោជិតមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារដែលស្ថិតនៅក្នុងមុខតំណែងដូចគ្នា និងមានគុណសម្បត្តិស្រដៀងគ្នា។ ពួកគេនឹងបានទទួលសំណង និងអត្ថប្រយោជន៍ផ្នែកតាមមុខងារជានិយោជិតមិនមែនតាមភាគទុនដែលពួកគេមានឡើយ។ ក្នុងនាមជាម្ចាស់ ពួកគេនឹងបានទទួលសំណងតាមរយៈផលចំណេញនៃភាគទុនរបស់ខ្លួន។

### ច. គោលនយោបាយការងារជាលក្ខណៈគ្រួសារផ្សេងទៀត

#### ១. ការងាររបស់សាច់ថ្លៃ

ប្តីប្រពន្ធរបស់សមាជិកគ្រួសារ ដែលមានបំណងចូលរួមការងារជាមួយ SABIS នឹងត្រូវឆ្លងកាត់ដំណើរការសម្ភាសន៍ វាយតម្លៃ និងជ្រើសរើសជាស្តង់ដារ។ ការសម្រេចចិត្តចុងក្រោយអំពីការជួល ឬ បដិសេធប្តីប្រពន្ធរបស់សមាជិកគ្រួសារ អាស្រ័យលើក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ដែលត្រូវជួបប្រជុំដោយគ្មានសមាជិកគ្រួសារដែលពាក់ព័ន្ធ និងធ្វើការបោះឆ្នោតជាសម្ងាត់។

#### ២. ការគ្រប់គ្រង និងទំនាក់ទំនងរបាយការណ៍

ប្រសិនបើមានលទ្ធភាព សមាជិកគ្រួសារ មិនត្រូវស្ថិតក្រោមការគ្រប់គ្រងរបស់សមាជិកគ្រួសារផ្សេងទៀតឡើយ។ ករណីនេះ ជួនកាលមិនអាចចៀសវាងបានឡើយ ជាពិសេសក្នុងករណីតួនាទីដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ស្ថានភាពបែបនេះត្រូវអនុម័តយល់ព្រមដោយ និងត្រួតពិនិត្យដោយក្រុមប្រឹក្សាភិបាល។ ជាងនេះទៀត ប្រសិនបើសមាជិកទាំងពីរជាប្តីប្រពន្ធធ្វើការនៅ SABIS ដូចគ្នា ពួកគេមិនអាចធ្វើការនៅក្នុងផ្នែកជាមួយគ្នាបានឡើយ។

#### ៣. កម្មសិក្សារយៈពេលខ្លី និងការងារនៅរដូវក្តៅ :

សមាជិកគ្រួសារក្មេងៗ ដែលបង្ហាញបំណងចង់ធ្វើការនៅ SABIS នឹងត្រូវលើកទឹកចិត្តឱ្យឆ្លងកាត់កម្មសិក្សារយៈពេលខ្លីជាមួយអង្គភាព (ជាទូទៅ មានរយៈពេលពី ពីរបីសប្តាហ៍ ទៅពីរបីខែ)។ កម្មសិក្សាដូចពោលនេះមិនត្រូវជំនួសឱ្យ "ការបណ្តុះបណ្តាលដំបូង" ជាចាំបាច់ ដែលពួកគេអាចត្រូវទទួលក្នុងករណីចូលរួមជាមួយក្រុមហ៊ុននៅដំណាក់កាលក្រោយឡើយ។

#### ៤. ការអប់រំបន្ត :

គោលនយោបាយក្រុមហ៊ុន ជាស្តង់ដារ នឹងត្រូវអនុវត្តទាំងចំពោះការអប់រំបន្ត (ដើម្បីទទួលបានសញ្ញាប័ត្រ) ទាំងការអភិវឌ្ឍវិជ្ជាជីវៈ (ឧទាហរណ៍: ការបណ្តុះបណ្តាល

សិក្ខាសាលា និងសន្និសីទ ជាដើម)។ ក្នុងករណីទាក់ទងនឹងការអប់រំបន្ត ប្រសិនបើនិយោជិតជាសមាជិកគ្រួសារចង់បានវិភាគទានហិរញ្ញវត្ថុជាបន្ថែមពីក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសាររបស់ SABIS លើសពីអ្វីដែលក្រុមហ៊ុនអាចផ្តល់ជូន និយោជិតត្រូវដាក់សំណើទៅកាន់ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារតាមរយៈប្រធាន/CEO។ បន្ទាប់មក ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារនឹងសិក្សាសំណើនោះ និងធ្វើការសម្រេចចិត្តទៅតាមនោះ។

## ១.២ គោលនយោបាយស្តីពីការចូលភាគហ៊ុនរបស់សមាជិកគ្រួសារ

ចំពោះគ្រួសារមួយចំនួន ជាការចាំបាច់ ត្រូវបញ្ជាក់ឱ្យបានច្បាស់លាស់នូវគោលនយោបាយកាន់កាប់ភាគហ៊ុនតាំងពីដំណាក់កាលដំបូងបំផុតនៃអត្ថិភាពគ្រួសារ។ ជាធម្មតា ធ្វើដូច្នេះជួយកំណត់នូវការរំពឹងទុកត្រឹមត្រូវក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារទាក់ទងនឹងកម្មសិទ្ធិលើភាគហ៊ុន ឧទាហរណ៍ ករណីថាតើសាច់ថ្លៃ និងសមាជិកគ្រួសារសម្ព័ន្ធញាតិដទៃទៀត ត្រូវបានអនុញ្ញាតឱ្យមានកម្មសិទ្ធិលើភាគហ៊ុន ឬអត់។ គោលនយោបាយស្តីពីការកាន់កាប់ភាគហ៊ុនដែលល្អ ក៏នឹងកំណត់ផងដែរនូវយន្តការដែលអនុញ្ញាតឱ្យសមាជិកគ្រួសារលក់ភាគហ៊ុនរបស់ខ្លួន ប្រសិនបើពួកគេចង់បានសាច់ប្រាក់ជំនួសវិញ។ តាមពិតទៅ នៅពេលដែលទំហំម្ចាស់ភាគហ៊ុនកាន់តែធំឡើង ម្ចាស់ភាគហ៊ុនឯទៀតភាគច្រើន មុខតែទទួលបានភាគទុនរបស់ក្រុមហ៊ុនក្នុងភាគរយកាន់តែតូចទៅៗ ដែលនឹងផ្តល់ភាគលាភកាន់តែទាបទៅៗ (ប្រសិនបើក្រុមហ៊ុនត្រូវបង់ភាគលាភ)។ ស្ថានភាពបែបនេះអាចបង្កើតឱ្យមានការធុញទ្រាន់ក្នុងចំណោមម្ចាស់ភាគហ៊ុនភាគច្រើនឯទៀត ហើយអាចនាំឱ្យមានទំនាស់ជាមួយសមាជិកគ្រួសារដែលទទួលបានប្រាក់ខែទៀតផង។

ការផ្តល់ជម្រើសឱ្យម្ចាស់ភាគហ៊ុនរំលាយភាគទុនរបស់ខ្លួនអាចជួយបញ្ចៀសទំនាស់ជាច្រើន ព្រមទាំងបង្កើនឱកាសរស់រានសម្រាប់អាជីវកម្មផងដែរ។ អាជីវកម្មគ្រួសារខ្លះបង្កើតឱ្យមានជា**មូលនិធិរំលោះភាគទុន** ដើម្បីទិញយកភាគហ៊ុនដែលសមាជិកគ្រួសារចង់រំលាយ។ ជាធម្មតា មូលនិធិនេះទទួលបានហិរញ្ញប្បទានដោយការរួមវិភាគទានប្រាក់ចំណេញជាភាគរយតូចមួយជារៀងរាល់ឆ្នាំ។

# ២. ស្ថាប័នអភិបាលកិច្ចគ្រួសារ

ស្ថាប័នអភិបាលកិច្ចគ្រួសារ ជួយពង្រឹងភាពសុខដុម និងទំនាក់ទំនងគ្រួសារជាមួយអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន។ តាមរយៈការអនុញ្ញាតឱ្យសមាជិកគ្រួសាររួបរួមគ្នាក្រោមរចនាសម្ព័ន្ធតែមួយនិងកាន់តែមានរបៀបរៀបរយនោះ ស្ថាប័នគ្រួសារបង្កើនខ្សែរយៈប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងគ្រួសារ និងអាជីវកម្មរបស់ខ្លួនព្រមទាំងផ្តល់ឱកាសសម្រាប់ឱ្យសមាជិកគ្រួសារទំនាក់ទំនងការងារគ្នា និងពិភាក្សាលើទិដ្ឋភាពផ្សេងៗដែលអាចពាក់ព័ន្ធទៅនឹងអាជីវកម្ម ឬគ្រួសារ។ សកម្មភាពមានរបៀបរៀបរយនេះ ជួយបង្កើនការយោគយល់ និងកសាងការឯកភាពគ្នាក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារ។

សមាជិកគ្រួសារគួរទទួលបានព័ត៌មានច្បាស់លាស់អំពីគោលបំណង និងសកម្មភាពរបស់ស្ថាប័នអភិបាលកិច្ចគ្រួសារដែលបានកំណត់ឡើង ។ ជាការសំខាន់ផងដែរដែលត្រូវធានាឱ្យសមាជិកគ្រួសារញែកឱ្យដាច់ពីគ្នារវាងតួនាទីរបស់ស្ថាប័នទាំងនេះ និងអង្គអភិបាលកិច្ចរបស់អាជីវកម្ម ដូចជាក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និងថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ជាដើម ។ ការងារនេះអាចសម្រេចបាន ដោយការរៀបចំនីតិវិធីជាលាយលក្ខណ៍អក្សរសម្រាប់ស្ថាប័នទាំងនេះ និងការចែករំលែកនីតិវិធីទាំងនេះដល់សមាជិកគ្រួសារទាំងអស់ ។

ខាងក្រោមនេះ គឺជាការពណ៌នាអំពីស្ថាប័នអភិបាលកិច្ចគ្រួសារមួយចំនួន ដែលអាជីវកម្មគ្រួសារអាចមាន ។ តាមពិត មិនមែនគ្រប់អាជីវកម្មគ្រួសារទាំងអស់សុទ្ធតែត្រូវការ និងត្រូវតែបង្កើតស្ថាប័នទាំងនេះឡើងទេ ។ ការសម្រេចចិត្តអំពីប្រភេទស្ថាប័នដែលត្រូវបង្កើតឡើងអាស្រ័យទៅតាមទំហំអាជីវកម្ម ដំណាក់កាលអភិវឌ្ឍរបស់គ្រួសារ ចំនួនសមាជិកគ្រួសារដែលមានស្រាប់ និងកម្រិតនៃការចូលរួមរបស់សមាជិកគ្រួសារនៅក្នុងអាជីវកម្ម ។

## ២.១ សន្និបាតគ្រួសារ

***និយមន័យ:*** អាចហៅម្យ៉ាងទៀតថា "វេទិកាគ្រួសារ" ។ សន្និបាតគ្រួសារគឺជាវេទិកាពិភាក្សាផ្លូវការ សម្រាប់សមាជិកគ្រួសារអំពីបញ្ហាអាជីវកម្ម និងគ្រួសារ ។ នៅអំឡុងដំណាក់កាលស្ថាបនិកអាជីវកម្ម សន្និបាតគ្រួសារត្រូវជំនួសដោយ "ការប្រជុំគ្រួសារ" ជាញឹកញាប់ និងមានលក្ខណៈក្រៅផ្លូវការ ។ ការប្រជុំក្រៅផ្លូវការទាំងនេះអនុញ្ញាតឱ្យស្ថាបនិកផ្សព្វផ្សាយអំពីគុណតម្លៃគ្រួសារ បង្កើតគំនិតអាជីវកម្មថ្មីៗ និងត្រៀមលក្ខណៈសម្រាប់អ្នកដឹកនាំអាជីវកម្មគ្រួសារជំនាន់ក្រោយ ។ ខណៈពេលដែលគ្រួសារ និងអាជីវកម្មកាន់តែមានលក្ខណៈស្មុគស្មាញឡើង (ដំណាក់កាលបងប្អូនបង្កើត និងបងប្អូនជីដូនមួយ) ជាការចាំបាច់ត្រូវបង្កើតឱ្យមានសន្និបាតគ្រួសារមានលក្ខណៈផ្លូវការមួយឡើង ។

***គោលបំណង:*** ដើម្បីនាំសមាជិកគ្រួសារឱ្យជួបជុំគ្នា ដើម្បីឆ្លុះបញ្ចាំងអំពីផលប្រយោជន៍រួម (បញ្ហាគ្រួសារ និងអាជីវកម្ម) ។ សន្និបាតគ្រួសារអនុញ្ញាតឱ្យសមាជិកគ្រួសារទាំងអស់បានជ្រាបអំពីបញ្ហាអាជីវកម្ម និងផ្តល់ឱកាសឱ្យពួកគេបញ្ចេញយោបល់អំពីវឌ្ឍនៈភាពរបស់អាជីវកម្ម និងបញ្ហាគ្រួសារដទៃទៀត ។ សន្និបាតទាំងនេះជួយបញ្ចៀសទំនាស់ដែលអាចកើតមានឡើងក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារ ដោយសារពុំមានលទ្ធភាពទទួលព័ត៌មាន និងធនធានដទៃទៀតស្មើគ្នា ។ សន្និបាតគ្រួសារ ជាធម្មតារៀបចំឡើងម្តង ឬពីរដងក្នុងមួយឆ្នាំ ដើម្បីពិភាក្សា និងគ្រប់គ្រងបញ្ហាផលប្រយោជន៍ចំពោះគ្រួសារ ។ បញ្ហាខ្លះដែលត្រូវដោះស្រាយនៅអំឡុងពេលសន្និបាតគ្រួសារ រួមមាន :

- ការអនុម័តការផ្លាស់ប្តូរគុណតម្លៃ និងចក្ខុវិស័យគ្រួសារ ។
- ការអប់រំសមាជិកគ្រួសារអំពីសិទ្ធិ និងទំនួលខុសត្រូវរបស់ខ្លួន ។
- ការអនុម័តយល់ព្រមចំពោះការងារជាលក្ខណៈគ្រួសារ និងគោលនយោបាយស្តីពីសំណង ។

- ការបោះឆ្នោតជ្រើសរើសសមាជិកក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ (ប្រសិនបើមានក្រុមប្រឹក្សាដូចពោលនេះ)។
- ការបោះឆ្នោតជ្រើសរើសសមាជិកគណៈកម្មការគ្រួសារដទៃទៀត។
- បញ្ហាគ្រួសារសំខាន់ៗផ្សេងទៀត។

***សមាជិកភាព:*** ជាវិធានទូទៅ សន្និបាតគ្រួសារ បើកចំហសម្រាប់សមាជិកគ្រួសារទាំងអស់។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ គ្រួសារខ្លះចង់កំណត់ការកម្រិតសមាជិកភាពខ្លះ ដូចជាកម្រិតអាយុអប្បបរមា ការចូលរួមរបស់សាច់ថ្លៃ និងសិទ្ធិបោះឆ្នោតនៅអំឡុងពេលសន្និបាតជាដើម។ ការកំណត់កាលវិភាគ និងប្រធានសន្និបាតគ្រួសារ ត្រូវចាត់ចែងដោយព្រឹទ្ធាចារ្យគ្រួសារ ឬតួអង្គក្នុងគ្រួសារដទៃទៀតដែលមានការគោរព។ ជាធម្មតានៅក្នុងគ្រួសារធំៗ ភារកិច្ចនេះត្រូវផ្តល់ទៅក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ។

## ២.២ ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ

***និយមន័យ:*** អាចហៅម្យ៉ាងទៀតថា "គណៈគ្រប់គ្រងគ្រួសារ" "ក្រុមប្រឹក្សាផ្ទៃក្នុង" និង "គណៈកម្មការប្រតិបត្តិគ្រួសារ" ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ គឺជាអង្គអភិបាលកិច្ចដែលមានដំណើរការមួយដែលត្រូវបានបោះឆ្នោតដោយសន្និបាតគ្រួសារក្នុងចំណោមសមាជិករបស់ខ្លួន ដើម្បីពិគ្រោះពិភាក្សាអំពីបញ្ហាអាជីវកម្មគ្រួសារ។ ជាធម្មតា ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារត្រូវបានរៀបចំឡើងនៅពេលគ្រួសារឈានដល់ទំហំដ៏ធំមួយ ឧទាហរណ៍ មានសមាជិកលើសពី៣០នាក់។ ក្នុងស្ថានភាពបែបនេះ វាជាការលំបាកសម្រាប់ឱ្យសន្និបាតគ្រួសារមានការពិភាក្សាប្រកបដោយអត្ថន័យ និងធ្វើការសម្រេចចិត្តភ្លាមៗ និងមានគុណភាពបានណាស់។ ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅត្រង់ដំណាក់កាលនេះ ទុកជាអង្គអភិបាលកិច្ចតំណាងមួយ សម្រាប់សន្និបាតគ្រួសារក្នុងការសម្របសម្រួលផលប្រយោជន៍របស់សមាជិកគ្រួសារនៅក្នុងអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន។

***គោលបំណង:*** សមាសភាព រចនាសម្ព័ន្ធ និងការប្រព្រឹត្តិទៅរបស់ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ មានលក្ខណៈខុសប្លែកគ្នាពីអាជីវកម្មគ្រួសារមួយទៅអាជីវកម្មគ្រួសារមួយទៀត។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ករណីយកិច្ចរបស់ក្រុមប្រឹក្សាជាតួយ៉ាងមួយ រួមមានដូចតទៅនេះ[១៦] :

- ជាបណ្តាញតភ្ជាប់ដ៏សំខាន់រវាងគ្រួសារ ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និងថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់។
- ស្នើ និងពិភាក្សាលើឈ្មោះបេក្ខជនសម្រាប់ចូលជាសមាជិកភាពក្រុមប្រឹក្សាភិបាល។
- ព្រាង និងពិនិត្យឡើងវិញនូវឯកសារគោលជំហររបស់គ្រួសារ ស្តីពីចក្ខុវិស័យ បេសកកម្ម និងគុណតម្លៃរបស់គ្រួសារ។

១៦ ជំនាន់ក្រោយ: ការសម្រេចបានក្តីសុបិនរបស់គ្រួសារដែលធ្វើអាជីវកម្ម ដោយ Ivan Lansberg, (បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Harvard Business School Press, ឆ្នាំ១៩៩៩)។ *អាជីវកម្មគ្រួសារ: អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨)។

- ព្រាង និងពិនិត្យឡើងវិញនូវគោលនយោបាយគ្រួសារ ដូចជាការងារជាលក្ខណៈគ្រួសារ សំណង និងគោលនយោបាយគ្រប់គ្រងភាគហ៊ុនគ្រួសារជាដើម ។
- ដោះស្រាយបញ្ហាសំខាន់ៗដទៃទៀតចំពោះគ្រួសារ ។

***សមាជិកភាព:*** ដូចជាគណៈកម្មការដែលមានដំណើរការល្អនានាដែរ ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ គួរមានទំហំដែលអាចគ្រប់គ្រងបាន ឧទាហរណ៍ ពី៥ ទៅ៩នាក់ ។ ជាធម្មតា សមាជិកទាំងនេះ ត្រូវបោះឆ្នោតជ្រើសរើសដោយសន្និបាតគ្រួសារ ដោយពិចារណាអំពីគុណសម្បត្តិ និងលទ្ធភាពបំពេញករណីយកិច្ចរបស់ក្រុមប្រឹក្សា ។ គ្រួសារខ្លះ ចង់ដាក់ការរឹតត្បិតមួយចំនួនទាក់ទងសមាជិកភាពនៅក្នុងក្រុមប្រឹក្សានេះ ដូចជា កម្រិតអាយុ តម្រូវការបទពិសោធន៍ និងគ្មានការចូលរួមរបស់សាច់ថ្លៃ និងសមាជិកគ្រួសារ ដែលបម្រើការនៅក្នុងក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ឬជាសមាជិកនៃថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់របស់ក្រុមហ៊ុនរួចហើយ ។ របៀបអនុវត្តដ៏ល្អមួយនោះគឺត្រូវកំណត់អាណត្តិមានកម្រិតសម្រាប់សមាជិកភាពរបស់ក្រុមប្រឹក្សា ដើម្បីអនុញ្ញាតឱ្យសមាជិកគ្រួសារកាន់តែច្រើនថែមទៀតធ្វើជាសមាជិកក្រុមប្រឹក្សានេះនិងបង្កើតឱ្យមានអារម្មណ៍យុត្តិធម៌ និងឱកាសស្មើគ្នានៅក្នុងគ្រួសារ ។

ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារគួរមានប្រធានមួយរូប ដែលត្រូវតែងតាំងដោយសន្និបាតគ្រួសារដែរ ។ ប្រធានជាអ្នកដឹកនាំក្រុមប្រឹក្សានេះ ហើយជាមនុស្សទំនាក់ទំនងសំខាន់សម្រាប់គ្រួសារ ។ ជាការអនុវត្តល្អមួយទៀតដែរ ដែលត្រូវតែងតាំងលេខាធិការក្រុមប្រឹក្សាមួយរូប ដែលជាអ្នកថែរក្សាកំណត់ហេតុប្រជុំ និងផ្តល់ជូនដល់គ្រួសារ ។ អាស្រ័យទៅលើភាពស្មុគស្មាញនៃបញ្ហាដែលប្រឈមមុខគ្រួសារ ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារអាចប្រជុំពី ២ ទៅ៦ដង ក្នុងមួយឆ្នាំ ។ ជាធម្មតា ការសម្រេចចិត្តត្រូវអនុម័តដោយសម្លេងឆ្នោតភាគច្រើនរបស់សមាជិកក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ ។

តារាងខាងក្រោមនេះ បង្ហាញអំពីភាពខុសគ្នាធំៗ រវាងកិច្ចប្រជុំគ្រួសារ សន្និបាតគ្រួសារ និងក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ ។

| | ***កិច្ចប្រជុំគ្រួសារ*** | ***សន្និបាតគ្រួសារ*** | ***ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ*** |
|---|---|---|---|
| **ដំណាក់កាល** | ស្ថាបនិក (ម្នាក់ឬច្រើននាក់) | ភាពជាដៃគូរវាងបងប្អូនបង្កើត/សម្ព័ន្ធភាពបងប្អូនជីដូនមួយ | ភាពជាដៃគូរវាងបងប្អូនបង្កើត/សម្ព័ន្ធភាពបងប្អូនជីដូន |
| **ស្ថានភាព** | ជាធម្មតា មានលក្ខណៈក្រៅផ្លូវការ | មានលក្ខណៈផ្លូវការ | មានលក្ខណៈផ្លូវការ |

(ត)

| | កិច្ចប្រជុំគ្រួសារ | សន្និបាតគ្រួសារ | ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ |
|---|---|---|---|
| **សមាជិកភាព** | ជាធម្មតា បើកចំហចំពោះសមាជិកគ្រួសារទាំងអស់ ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសមាជិកភាពបន្ថែម អាចត្រូវកំណត់ឡើងដោយស្ថាបនិក (ម្នាក់ ឬច្រើននាក់) | ជាធម្មតា បើកចំហចំពោះសមាជិកគ្រួសារទាំងអស់ ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសមាជិកភាពបន្ថែម អាចត្រូវកំណត់ឡើងដោយគ្រួសារ ។ | សមាជិកគ្រួសារ ត្រូវបោះឆ្នោតជ្រើសរើសដោយសន្និបាតគ្រួសារ ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃការជ្រើសរើសត្រូវកំណត់ដោយគ្រួសារ ។ |
| **ទំហំ** | ទំហំតូចដោយសារគ្រួសារស្ថិតនៅក្នុងដំណាក់កាលស្ថាបនិកនៅឡើយ ។<br>ជាធម្មតា សមាជិកគ្រួសារមានចំនួន ពី ៦ ទៅ១២នាក់ | អាស្រ័យទៅលើទំហំនៃគ្រួសារ និងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃសមាជិកភាព | អាស្រ័យទៅលើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលបានកំណត់ឡើងសម្រាប់សមាជិកភាព ។<br>ល្អបំផុតសមាជិកចំនួន ៥-៩ នាក់ ។ |
| **ចំនួនប្រជុំ** | អាស្រ័យទៅតាមដំណាក់កាលនៃការវិវឌ្ឍរបស់អាជីវកម្ម ។ នៅពេលអាជីវកម្មលូតលាស់ឆាប់រហ័ស អាចប្រជុំឱ្យញឹកញាប់ ដូចជា មួយសប្តាហ៍ម្តង ជាដើម ។ | ១-២ ដងក្នុងមួយឆ្នាំ | ២-៦ដងក្នុងមួយឆ្នាំ |
| **សកម្មភាពសំខាន់ៗ** | • ការផ្សព្វផ្សាយអំពីគុណតម្លៃនិង ទស្សនៈវិស័យរបស់គ្រួសារ<br>• ការពិភាក្សា និងការបង្កើតគំនិតអាជីវកម្មថ្មីៗ | • ការពិភាក្សា និងការផ្សព្វផ្សាយអំពីគំនិតការមិនឯកភាពគ្នានិងទស្សនៈវិស័យ<br>• ការអនុម័តគោលនយោបាយ និងនីតិវិធីទាក់ទងនឹងគ្រួសារសំខាន់ៗ | • ការដោះស្រាយទំនាស់<br>• ការរៀបចំគោលនយោបាយ និងនីតិវិធី ទាក់ទងនឹងគ្រួសារសំខាន់ៗ<br>• ការរៀបចំផែនការ |

(ត)

| | កិច្ចប្រជុំគ្រួសារ | សន្និបាតគ្រួសារ | ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ |
|---|---|---|---|
| | • ការត្រៀមលក្ខណៈអ្នកដឹកនាំអាជីវកម្មបន្ទាប់ | • ការអប់រំសមាជិកគ្រួសារអំពីបញ្ហាអាជីវកម្ម<br>• ការបោះឆ្នោតជ្រើសរើសសមាជិកក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ និងសមាជិក គណៈ-កម្មការដទៃទៀត ។ | • ការសម្របសម្រួលការងារជាមួយថ្នាក់គ្រប់គ្រង និងក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និងការរក្សាតុល្យភាពរវាងអាជីវកម្ម និងគ្រួសារ ។ |

## ២.៣ ការិយាល័យគ្រួសារ

***និយមន័យ:*** ការិយាល័យគ្រួសារ ជាមជ្ឈមណ្ឌលវិនិយោគ និងរដ្ឋបាលមួយ ដែលរៀបចំឡើង និងស្ថិតក្រោមការមើលខុសត្រូវរបស់ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ ។ ជាធម្មតា ការិយាល័យគ្រួសារ គឺជារឿងដ៏សាមញ្ញនៅក្នុងគ្រួសារធំៗ និងមានធនធានដែលធ្វើអាជីវកម្ម ដែលសមាជិករបស់ខ្លួនសម្តែងអំពីតម្រូវការសម្រាប់ទទួលបានដំបូន្មានផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ ធនាគារ គណនេយ្យផ្ទាល់ខ្លួន និងដំបូន្មានដទៃទៀត ។

គោលបំណង: ដើម្បីផ្តល់ដំបូន្មានអំពីផែនការវិនិយោគផ្ទាល់ខ្លួន អំពីពន្ធ វិសាលភាពគ្របដណ្តប់នៃការធានារ៉ាប់រង ផែនការអចលនទ្រព្យ ការប្រឹក្សាយោបល់អំពីមុខអាជីព និងប្រធានបទជាចំណាប់អារម្មណ៍ដទៃទៀត ចំពោះសមាជិកគ្រួសារនីមួយៗ ។

***សមាជិកភាព:*** ការិយាល័យគ្រួសារ ជាប្រតិបត្តិការដាច់ដោយឡែកពីអាជីវកម្ម ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ សមាជិកគ្រួសារមួយចំនួនតូច អាចធ្វើការនៅក្នុងអាជីវកម្មផងដែរ ។ ជាធម្មតា ការិយាល័យនេះមានអ្នកគ្រប់គ្រងប្រកបដោយវិជ្ជាជីវៈ ដែលត្រួតពិនិត្យវិនិយោគ ការអនុវត្តការបង់ពន្ធ ការធានារ៉ាប់រង ផែនការហិរញ្ញវត្ថុ ចម្លងការក្នុងចំណោមគ្រួសារ ដូចជាអំណោយភាគហ៊ុន និងផែនការអចលនទ្រព្យជាដើម[១៧] ។

## ២.៤ ស្ថាប័នគ្រួសារដទៃទៀត

គ្រួសារដែលធ្វើអាជីវកម្ម អាចមើលឃើញពីសារៈប្រយោជន៍ក្នុងការរៀបចំស្ថាប័នប្រភេទដទៃទៀត ដែលគ្របដណ្តប់ចំណុចជាចំណាប់អារម្មណ៍ដោយឡែកចំពោះខ្លួន ។ ស្ថាប័នមួយចំនួនក្នុងចំណោមស្ថាប័នទាំងនេះ

១៧ ជំនាន់ក្រោយ: ការសម្រេចបានក្តីសុបិនរបស់គ្រួសារដែលធ្វើអាជីវកម្ម ដោយ Ivan Lansberg, (បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Harvard Business School Press, ឆ្នាំ១៩៩៩) ។

រួមមាន[១៨] ៖

***គណៈកម្មការអប់រំ:*** គណៈកម្មការនេះទទួលខុសត្រូវបណ្ដុះបណ្ដាលធនធានមនុស្សរបស់គ្រួសារ និងសមត្ថភាពរបស់ខ្លួនដើម្បីសហការនៅក្នុងភារកិច្ចអភិបាលកិច្ច។ គណៈកម្មការអប់រំជាអ្នកប្រមើលមើលអំពីតម្រូវការអភិវឌ្ឍន៍សមាជិកគ្រួសារ និងរៀបចំព្រឹត្តិការណ៍ និងសកម្មភាពអប់រំផ្សេងៗសម្រាប់ពួកគេ។ ឧទាហរណ៍: គណៈកម្មការនេះអាចរៀបចំសិក្ខាសាលាស្ដីពីគណនេយ្យមួយសម្រាប់សមាជិកគ្រួសារ ដើម្បីជួយពួកគេអាន និងស្វែងយល់អំពីរបាយការណ៍ហិរញ្ញវត្ថុសំខាន់របស់ក្រុមហ៊ុនរបស់ខ្លួន។

***គណៈកម្មការវិនិយោគភាគហ៊ុន:*** គណៈកម្មការនេះ ស្ថិតក្រោមការមើលខុសត្រូវរបស់ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ និងជាអ្នកគ្រប់គ្រងមូលនិធិ ដែលបានបង្កើតឡើងសម្រាប់ម្ចាស់ភាគហ៊ុនដែលចង់ទទួលបានសាច់ប្រាក់ជំនួសឱ្យភាគហ៊ុនរបស់ខ្លួនក្នុងតម្លៃមួយសមស្រប ដើម្បីធ្វើសកម្មភាពផ្សេងទៀតជាមួយនឹងប្រាក់នេះ។ មូលនិធិនេះជាធម្មតាកសាងឡើងដោយការរួមវិភាគទានជាភាគរយនៃប្រាក់ចំណេញរបស់ក្រុមហ៊ុនជារៀងរាល់ឆ្នាំ។

***គណៈកម្មការផែនការការងារ:*** គណៈកម្មការបម្រើតួនាទីដើម្បីបង្កើត និងមើលខុសត្រូវលើគោលនយោបាយចូល សម្រាប់សមាជិកគ្រួសារដែលចាប់អារម្មណ៍ចូលរួមអាជីវកម្មគ្រួសារ។ គណៈកម្មការនេះ ក៏ជួយត្រួតពិនិត្យការងាររបស់សមាជិកគ្រួសារ ផ្ដល់ការណែនាំអំពីការងារ និងរក្សាឱ្យម្ចាស់ភាគហ៊ុន និងក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារបានទទួលព័ត៌មានអំពីការវិវឌ្ឍរបស់ខ្លួន។ គណៈកម្មការផែនការការងារ ក៏អាចមានប្រយោជន៍យ៉ាងខ្លាំងក្នុងការផ្ដល់យោបល់ដល់សមាជិកគ្រួសារ ដែលជ្រើសរើសមិនធ្វើការនៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារ ដោយសារមានការងារខាងក្រៅរបស់ខ្លួនផងដែរ។

***គណៈកម្មការជួបជុំគ្រួសារ និងលំហែរកំសាន្ត:*** គោលបំណងនៃគណៈកម្មការនេះ គឺដើម្បីរៀបចំផែនការរីករាយ និងព្រឹត្តិការណ៍ដទៃទៀត ដើម្បីឱ្យសមាជិកគ្រួសារជួបជុំគ្នាទាក់ទងនឹងសកម្មភាពលំហែរកំសាន្ត។ គណៈកម្មការនេះ ជាអ្នករៀបចំការជួបជុំគ្រួសារប្រចាំឆ្នាំ ដែលរៀបចំឡើងដើម្បីរក្សាទំនាក់ទំនងក្នុងចំណោមញាតិសណ្ដានគ្រួសារ ដោយផ្ដល់ឱកាសឱ្យបានជួបជុំគ្នា និងភាពសប្បាយរីករាយនឹងគ្នា។

---

១៨ ជំនាន់ក្រោយ: ការសម្រេចបានក្ដីសុបិនរបស់គ្រួសារដែលធ្វើអាជីវកម្ម ដោយ Ivan Lansberg, (បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Harvard Business School Press, ឆ្នាំ១៩៩៩)។ *អាជីវកម្មគ្រួសារ: អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨)។

## ករណីសិក្សាទី២

## ក្រុមហ៊ុន Carvajal Group

## ពិធីការគ្រួសារ – តារាងមាតិកា

Carvajal Group ជាក្រុមហ៊ុនពហុសាសន៍ឯកជននាំមុខនៅកូឡុំប៊ី មានអាជីវកម្មនៅក្នុង១៩ ប្រទេសនៅអាមេរិកឡាទីន។ Carvajal Group ធ្វើប្រតិបត្តិការក្នុងផ្នែក១២ខុសៗគ្នា ផ្នែកដែលធំជាងគេ គឺការផលិត និងកែច្នៃក្រដាស និងការផ្គត់ផ្គង់សម្ភារៈ សាលារៀន និងការិយាល័យ សៀវភៅទូរស័ព្ទ ការបោះពុម្ពផ្សាយ និងកែសម្រួលអត្ថបទ ព្រមទាំងការវេចខ្ចប់ដោយប្លាស្ទិក និងក្រដាស។

Carvajal Group ត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅឆ្នាំ១៩០៤ នៅក្រុងកាលី ប្រទេសកូឡុំប៊ី ដោយលោក Manuel Carvajal Valencia ដែលបានបង្កើតក្រុមហ៊ុនបោះពុម្ពមួយហៅថា La Imprenta Commercial។ ពេលវេលាចេះតែកន្លងផុតទៅ ក្រុមហ៊ុននេះ បានពង្រីកខ្លួនទៅក្នុងអាជីវកម្ម និងតំបន់ផ្សេងទៀត ដើម្បីក្លាយខ្លួនជាក្រុមហ៊ុនពហុសាសន៍ដែលទទួលបានការគោរពបំផុតនៅអាមេរិកឡាទីន។

ការវិនិយោគចំនួនពីរ របស់ IFC នៅក្នុងក្រុមហ៊ុន Carvajal Group នៅឆ្នាំ២០០៤ និងឆ្នាំ២០០៦ មានគោលបំណងគាំទ្រក្រុមហ៊ុននេះ ក្នុងការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ និងទំនើបភាវូបនីយកម្មរបស់ខ្លួន។ ការវិនិយោគថ្មីបំផុតរបស់ IFC នៅក្នុងក្រុមហ៊ុន Carvajal Group គឺទាក់ទងនឹងការកែទម្រង់ និងទំនើបភាវូបនីយកម្មប្រព័ន្ធព័ត៌មានរបស់ក្រុមហ៊ុននេះ។ IFC ក៏បានផ្តល់ដំបូន្មានដល់ក្រុមហ៊ុន Carvajal Group ក្នុងវិស័យអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុនផងដែរ។

### តារាងមាតិកានៃពិធីការគ្រួសាររបស់ក្រុមហ៊ុន Carvajal Group[១៩]

#### *ក. គោលបំណងនៃពិធីការគ្រួសារ*

១. បូរណភាពរបស់ក្រុមហ៊ុន Carvajal Group

២. ឯកភាពរបស់គ្រួសារ Carvajal

#### *ខ. ស្ថាប័នគ្រួសារ*

១. សន្និបាតគ្រួសារ

១៩ សម្រួល និងសង្ខេបចេញពីកំណែឆ្នាំ២០០២ នៃពិធីសារគ្រួសាររបស់ក្រុមហ៊ុន The Carvajal Group

ក. គោលបំណងនៃសន្និបាតគ្រួសារ
ខ. មុខងាររបស់សន្និបាតគ្រួសារ
២. ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ
ក. គោលបំណងនៃក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ
ខ. សមាសភាពរបស់ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ
គ. មុខងាររបស់ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ
ឃ. ការសម្រេចចិត្តរបស់ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ
ង. ភាពញឹកញាប់នៃការប្រជុំរបស់ក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ ។
៣. ក្រុមប្រឹក្សាអភិវឌ្ឍន៍សមាជិកគ្រួសារដែលធ្វើការនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន
ក. គោលបំណងនៃក្រុមប្រឹក្សាអភិវឌ្ឍន៍
ខ. សមាសភាពរបស់ក្រុមប្រឹក្សាអភិវឌ្ឍន៍
គ. មុខងាររបស់ក្រុមប្រឹក្សាអភិវឌ្ឍន៍ ។

***គ. មូលនិធិគ្រួសារ Carvajal (ស្ថាប័នសប្បុរសធម៌)***
១. គោលបំណងនៃមូលនិធិគ្រួសារ
២. ក្រុមប្រឹក្សាមូលនិធិគ្រួសារ
៣. ប្រធានមូលនិធិគ្រួសារ

***ឃ. ស្ថាប័នក្រុមហ៊ុន***
១. កិច្ចប្រជុំម្ចាស់ភាគហ៊ុន
ក. គោលបំណងនៃកិច្ចប្រជុំម្ចាស់ភាគហ៊ុន
ខ. ការសម្រេចចិត្តរបស់កិច្ចប្រជុំម្ចាស់ភាគហ៊ុន
២. ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល
ក. គោលបំណងរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល
ខ. សមាសភាពរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល
គ. ប្រធានក្រុមប្រឹក្សាភិបាល

***ង. ថ្នាក់គ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុន***
១. អគ្គនាយករបស់ក្រុមហ៊ុន
ក. ការតែងតាំងអគ្គនាយករបស់ក្រុមហ៊ុន

***ច. គោលនយោបាយកាន់កាប់ភាគហ៊ុន***

១. ការលក់ភាគហ៊ុន

ក. សិទ្ធិជំទាស់ដំបូង

ខ. លក្ខខណ្ឌនៃការលក់

២. សិទ្ធិរឹបអូសភាគហ៊ុន

៣. ការចេញភាគហ៊ុន

៤. មូលនិធិបម្រុង

ក. គោលបំណងនៃមូលនិធិបម្រុង

ខ. ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលមូលនិធិបម្រុង

៥. ទំនាស់ផលប្រយោជន៍

ក. ការវិនិយោគនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនដទៃទៀត

ខ. ប្រតិបត្តិការជាមួយក្រុមហ៊ុន

គ. សកម្មភាពផ្សេងៗ

***ឆ. ការផ្តល់ការងារដល់សមាជិកគ្រួសារ***

១. ការចូលធ្វើការងារ

២. ទំនួលខុសត្រូវ

៣. ប្រាក់បំណាច់

៤. ការវាយតម្លៃសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍន៍

៥. ការចូលនិវត្តន៍

***ជ. ភាគលាភសង្គម (ប្រាក់ទំនុកបម្រុងម្រាប់សមាជិកគ្រួសារ)***

១. គោលបំណងនៃភាគលាភសង្គម

២. សមាសភាគនៃភាគលាភសង្គម

៣. បទប្បញ្ញត្តិនៃភាគលាភសង្គម

***ឈ. សកម្មភាពគ្រួសារ***

១. កិច្ចប្រជុំសង្គម

២. កិច្ចប្រជុំផ្តល់ព័ត៌មាន

៣. ការប្រាស្រ័យទាក់ទង

៤. ប្រវត្តិរបស់ក្រុមហ៊ុន

***ញ. ទំនាក់ទំនងជាមួយសាធារណជន***

***ដ. អ្នកត្រួតពិនិត្យពិធីការ***

១. គោលបំណងរបស់អ្នកត្រួតពិនិត្យ
២. ការតែងតាំងអ្នកត្រួតពិនិត្យ
៣. មុខងាររបស់អ្នកត្រួតពិនិត្យ

***ឋ. លេខាធិការក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ***

១. គោលបំណងរបស់លេខាធិការក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ
២. ការតែងតាំងលេខាធិការក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ
៣. មុខងាររបស់លេខាធិការក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារ

***ឌ. ការដោះស្រាយទំនាស់***

***ឍ. ការធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពពិធីការគ្រួសារ***

***ណ. និយមន័យ***

# ផ្នែកទី III

## ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលនៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារ

ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលគឺជាស្ថាប័នកណ្តាលនៅក្នុងអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុនភាគច្រើនបំផុត រួមទាំងក្រុមហ៊ុនដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់ផងដែរ។ តួនាទី រចនាសម្ព័ន្ធ និងសមាសភាពរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ប្រែប្រួលពីអាជីវកម្មគ្រួសារមួយទៅអាជីវកម្មគ្រួសារមួយទៀត។ អង្គធាតុទាំងនេះ ជាធម្មតាត្រូវកំណត់ដោយទំហំ និងភាពស្មុគស្មាញរបស់អាជីវកម្ម និងភាពចាស់ទុំរបស់គ្រួសារជាម្ចាស់។

នៅអំឡុងឆ្នាំដំបូងៗនៃការធ្វើអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន អាជីវកម្មគ្រួសារភាគច្រើនបំផុត បង្កើតក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ដើម្បីឱ្យស្របទៅតាមតម្រូវការច្បាប់។ ត្រូវបានគេស្គាល់ថា "ក្រុមប្រឹក្សាមានតែនៅលើក្រដាស់" គោលបំណងរបស់ក្រុមប្រឹក្សានេះជាធម្មតាមានកម្រិតត្រឹមតែអនុម័តថវិកា ភាគលាភ និងនីតិវិធីផ្សេងៗទៀតដែលច្បាប់តម្រូវឱ្យមានការអនុម័តពីក្រុមប្រឹក្សាភិបាលប៉ុណ្ណោះ។ ជាធម្មតាក្រុមប្រឹក្សាភិបាលទាំងនេះជួបប្រជុំម្តង ឬពីរដងក្នុងមួយឆ្នាំ (អាស្រ័យទៅតាមបទប្បញ្ញត្តិមូលដ្ឋាន) និងវគ្គប្រជុំទាំងនោះមានរយៈពេលដ៏ខ្លីប៉ុណ្ណោះ។ ក្រុមប្រឹក្សាក្នុងករណីនេះ ជាទូទៅមានសមាសភាពទៅដោយសមាជិកគ្រួសារទាំងស្រុង ហើយក្នុងករណីខ្លះមានអ្នកគ្រប់គ្រងមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារដែលទទួលបានការទុកចិត្តមួយចំនួនចូលរួមជាសមាសភាពដែរ។ ជារឿងធម្មតាទេ ប្រសិនបើឃើញមនុស្សដដែលៗមានតួនាទីជាអ្នកគ្រប់គ្រងផង និងសមាជិកក្រុមប្រឹក្សាភិបាលផង ខណៈពេលដែលអ្នកទាំងនោះមានមុខនាទីជាម្ចាស់ក្រុមហ៊ុននៅពេលដំណាលគ្នានោះ។ រចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ចបែបនេះ បន្ថែមគុណតម្លៃបន្តិចបន្តួចប៉ុណ្ណោះទៅដល់អាជីវកម្មគ្រួសារ ដោយសារផ្នែកនីមួយៗនៃរចនាសម្ព័ន្ធនេះ (ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ថ្នាក់គ្រប់គ្រង និងគ្រួសារ) អាចបំពេញតួនាទីដាច់ដោយឡែកកាន់តែសកម្ម និងប្រកបដោយការស្ថាបនាជាងនេះ នៅក្នុងអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុន។ ជាផលវិបាក តួនាទីច្របូកច្របល់ អាចនាំឱ្យមានទំនាស់ និងអប្រសិទ្ធភាពនៅក្នុងការគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុន និងការសម្រេចចិត្តជាយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ក្រុមហ៊ុន។

នៅពេលដែលអាជីវកម្មគ្រួសារកាន់តែមានលក្ខណៈស្មុគស្មាញ ចាំបាច់ត្រូវពឹងផ្អែកលើក្រុមប្រឹក្សាភិបាលដែលតួនាទីដ៏សកម្មនៅក្នុងកិច្ចការកាន់តែសំខាន់ ដូចជាការកំណត់យុទ្ធសាស្ត្រក្រុមហ៊ុន និងការវាយតម្លៃលទ្ធផលអនុវត្តការងាររបស់ថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាដើម។ ភារកិច្ចទាំងនេះតម្រូវឱ្យក្រុមប្រឹក្សាភិបាលជួបប្រជុំឱ្យបានកាន់តែញឹកញាប់ ព្រមទាំងមានឯកទេសចាំបាច់ និងភាពឯករាជ្យ ដើម្បីជំរុញថ្នាក់គ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន។ នេះជាពេលដែលក្រុមប្រឹក្សាភិបាលរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារ ត្រូវមានរបៀបរៀបរយផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់ និងបើកចំហទទួលយកនាយក (សមាជិកក្រុមប្រឹក្សាភិបាល) ឯករាជ្យពីខាងក្រៅ។

មុននឹងឈានទៅដល់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលប្រកបដោយវិជ្ជាជីវៈពេញលេញដែលមានសមត្ថភាពបំពេញកិច្ចការដើម្បីឧត្តមប្រយោជន៍របស់អាជីវកម្ម ដោយឯករាជ្យពីថ្នាក់គ្រប់គ្រង និងម្ចាស់ភាគហ៊ុនគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មគ្រួសារជាច្រើន បង្កើតក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ដែលបំពេញបន្ថែមជំនាញ និងគុណសម្បត្តិរបស់នាយកបច្ចុប្បន្នរបស់ខ្លួន។ ក្នុងករណីនេះ ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ធ្វើការយ៉ាងជិតស្និទ្ធជាមួយក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និងថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់របស់ក្រុមហ៊ុនដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាជាយុទ្ធសាស្ត្រសំខាន់ៗដែលអាជីវកម្មកំពុងប្រឈមមុខ។

# ១. ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់

## ១.១ និយមន័យ និងតួនាទីរបស់ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់

ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ គឺជាក្រុមបុគ្គលដែលមានបទពិសោធន៍ និងការគោរព ដែលអាជីវកម្មគ្រួសារជាច្រើនបង្កើតឡើង នៅពេលក្រុមប្រឹក្សាភិបាលរបស់ខ្លួនមានសមាសភាពទៅដោយសមាជិកគ្រួសារ និងអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់របស់ក្រុមហ៊ុនតែប៉ុណ្ណោះ។ ក្នុងករណីនេះ ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលអាចខ្វះឯកទេស និងការយល់ដឹងអំពីវិស័យជាយុទ្ធសាស្ត្រ ដូចជាផ្នែកទីផ្សារ ហិរញ្ញវត្ថុ ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស និងទីផ្សារអន្តរជាតិជាដើម។ ហេតុដូច្នេះហើយ ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ត្រូវបានបង្កើតឡើង ដើម្បីបំពេញបន្ថែមចំណុចខ្វះខាតរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ដោយពុំចាំបាច់ធ្វើឱ្យចុះថយការគ្រប់គ្រងណាមួយរបស់គ្រួសារ ក្នុងការសម្រេចចិត្ត ឬតម្រូវឱ្យចែករំលែកព័ត៌មានទៅដល់អ្នកខាងក្រៅឡើយ។ ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ក៏អាចបន្ថែមគុណតម្លៃដល់អាជីវកម្មគ្រួសារ តាមរយៈទំនាក់ទំនងអាជីវកម្មដែលសមាជិករបស់ខ្លួនអាចមានទៀតផង[២០]។

ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ ជារឿយៗ ត្រូវបានចាត់ទុកថាជា "អ្នកសម្រុះសម្រួលដំណោះស្រាយ" មួយរវាងក្រុមប្រឹក្សាដែលគ្របដណ្តប់ដោយគ្រួសារ និងក្រុមប្រឹក្សាដែលមានលក្ខណៈឯករាជ្យជាងមុន។ អាជីវកម្មគ្រួសារជាច្រើនទទួលស្គាល់អំពីតម្រូវការឱ្យមានក្រុមប្រឹក្សាឯករាជ្យមួយ ប៉ុន្តែ ជាមួយគ្នានេះដែរ មិនស្រួលចិត្តក្នុងការចែករំលែកព័ត៌មានក្រុមហ៊ុនដែលមានលក្ខណៈរសើប និងអំណាចធ្វើការសម្រេចចិត្តដល់អ្នកខាងក្រៅឡើយ។ ជាធម្មតា អាជីវកម្មគ្រួសារទាំងនេះជ្រើសរើសយកការបង្កើតក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់មួយ ជាមធ្យោបាយទទួលយកប្រឹក្សា និងឯកទេសពីខាងក្រៅ ដោយនៅដំណាលគ្នានេះរក្សាការគ្រប់គ្រងលើក្រុមប្រឹក្សាពិតប្រាកដរបស់ក្រុមហ៊ុន។ នៅពេលដែលវាចេះតែកន្លងផុតទៅ និងនៅពេលដែលគ្រួសារមើលឃើញអំពីគុណតម្លៃបន្ថែមរបស់ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់នោះ ជារឿយៗ សមាជិកគ្រួសារមួយចំនួនត្រូវបានអញ្ជើញឱ្យចូលរួមនៅក្នុងក្រុមប្រឹក្សាភិបាលរបស់ក្រុមហ៊ុន។

---

២០ *អាជីវកម្មគ្រួសារ: អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨)។

## ១.២ សមាសភាពរបស់ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់

ទំហំដែលមានលក្ខណៈអនុវត្តជាក់ស្តែងបំផុតសម្រាប់ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ គឺមានសមាជិកពី ៣ ទៅ ៧ នាក់។ ការរក្សាទំហំក្រុមប្រឹក្សានេះឱ្យនៅតូចនឹងជួយរក្សាប្រសិទ្ធិភាពរបស់វា និងផ្តល់លទ្ធភាពឱ្យសមាជិករបស់ក្រុមប្រឹក្សាអាចប្រាស្រ័យទាក់ទងគំនិតរបស់ខ្លួនបានច្បាស់លាស់ទៅដល់ក្រុមប្រឹក្សាដទៃទៅក្រុមហ៊ុន។ ជាធម្មតា សមាជិកក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ គឺជាអ្នកឯកទេសក្នុងឧស្សាហកម្មអាជីវកម្មគ្រួសារ និងទីផ្សារ ឬនៅក្នុងវិស័យដទៃទៀតដូចជា ហិរញ្ញវត្ថុ ទីផ្សារ និងទីផ្សារអន្តរជាតិ ជាដើម។ អ្នកទាំងនេះក៏ផ្តល់ផងដែរនូវឯកទេស និងបទពិសោធន៍ នៅពេលអាជីវកម្មគ្រួសារ ឈានចូលក្នុងសកម្មភាព ឬប្រទេសថ្មី។ តាមធម្មតា ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ជួបប្រជុំគ្នាពី ៣ ទៅ ៤ដង ក្នុងមួយឆ្នាំ អាស្រ័យទៅតាមទំហំ និងភាពស្មុគស្មាញនៃប្រតិបត្តិការរបស់អាជីវកម្ម។ អគ្គនាយក (CEO) និងអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់មកពីអាជីវកម្មគ្រួសារក៏អាចជាសមាជិករបស់ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់បានដែរ ដើម្បីសម្របសម្រួល និងតម្រង់ទិសការពិភាក្សារបស់អង្គប្រជុំឆ្ពោះទៅរកតម្រូវការរបស់ក្រុមហ៊ុន។

ដើម្បីធានាភាពជាក់ស្តែងរបស់សមាជិកក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ បុគ្គលខាងក្រោមនេះ មិនគួរជាសមាជិករបស់ក្រុមប្រឹក្សានេះទេៈ [២១]

- អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ឬ អ្នកលក់ទំនិញទៅឱ្យក្រុមហ៊ុន។
- មិត្តភក្តិរបស់ម្ចាស់ក្រុមហ៊ុន ដែលគ្មានឯកទេសពាក់ព័ន្ធ ដែលត្រូវផ្តល់ឱ្យ។
- អ្នកផ្តល់សេវាបច្ចុប្បន្នទៅឱ្យក្រុមហ៊ុន (ឧទាហរណ៍ៈ ធនាគារិក មេធាវី សវនករខាងក្រៅទីប្រឹក្សា ជាដើម) ដោយសារយោបល់របស់អ្នកទាំងនេះ ត្រូវផ្តល់ជាទម្រង់ផ្សេងៗ ចំណែកឯចក្ខុវិស័យ និងភាពឯករាជ្យរបស់ពួកគេអាចជាចំណោទ ពីព្រោះពួកគេកំពុងធ្វើការឱ្យក្រុមហ៊ុន និងទទួលប្រាក់ខែពីក្រុមហ៊ុន។
- បុគ្គលដែលមានទំនាស់ផលប្រយោជន៍ ក្នុងនាមជាទីប្រឹក្សារបស់ក្រុមហ៊ុន។
- បុគ្គលដែលជាប់ការងារច្រើនពេករួចទៅហើយ ហើយអាចមិនមានលទ្ធភាពបំពេញតួនាទីរបស់ខ្លួនឱ្យបានត្រឹមត្រូវ ក្នុងនាមជាសមាជិករបស់ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់។

## ១.៣ គុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិរបស់ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់

តារាងខាងក្រោមនេះ សង្ខេបគុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិសំខាន់ៗមួយចំនួនរបស់ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ៈ [២២]

---

២១ "របៀបបង្កើតអភិបាលកិច្ចប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាព នៅក្នុងសហគ្រាសគ្រប់គ្រងដោយគ្រួសារ" ដោយ Richard Narva និង Beth Silver បោះពុម្ពផ្សាយដោយ NACD Directors Monthly ខែសីហា ឆ្នាំ២០០៣។

២២ សម្រង់ពីៈ *អាជីវកម្មគ្រួសារៈ អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨)។

| ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ | |
|---|---|
| **គុណសម្បត្តិ** | • សមាជិករបស់ក្រុមប្រឹក្សាគ្មានទំនួលខុសត្រូវតាមផ្លូវច្បាប់ ប្រការនេះ កាត់បន្ថយចំណាយរបស់ក្រុមហ៊ុន (ការធានារ៉ាប់រងមិនចាំបាច់) និងធ្វើឱ្យមានភាពកាន់តែងាយស្រួលក្នុងការជ្រើសរើសសមាជិក (ដោយសារសមាជិកភាព មិនមានហានិភ័យដូចជាសមាជិករបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលក្រុមហ៊ុន)។<br>• អាចផ្ដល់ដល់ក្រុមហ៊ុននូវជំនាញបន្ថែម ឯកទេសបច្ចេកទេស និងចំណេះដឹងដែលមិនមាននៅថ្នាក់គ្រប់គ្រង និងក្រុមប្រឹក្សាបច្ចុប្បន្ន។<br>• ដំបូន្មានរបស់ក្រុមប្រឹក្សានេះ ជាធម្មតា គ្មានលក្ខណៈលម្អៀង<br>• សមាជិករបស់ក្រុមប្រឹក្សានេះ អាចផ្ដល់ទំនាក់ទំនងថ្មី ដែលអាចនាំទៅរកការលក់ និងប្រភពមូលធនបន្ថែម។ |
| **គុណវិបត្តិ** | • ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់បំពេញមុខងារដូចជាក្រុមអ្នកឯកទេស ដែលដំបូន្មានរបស់ពួកគេមិនត្រូវបានអនុវត្តតាមជាលក្ខណៈប្រព័ន្ធដោយក្រុមហ៊ុនឡើយ។ ជាផលវិបាក ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់អាចមិនត្រូវបានចាត់ទុកជាក្រុមប្រឹក្សាភិបាលពិតប្រាកដឡើយ។<br>• ក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់គ្មានសិទ្ធិអំណាច ដើម្បីស្នើសុំព័ត៌មានពីថ្នាក់គ្រប់គ្រងទេ ដូច្នេះហើយ អនុសាសន៍របស់ខ្លួន អាចផ្អែកតែទៅលើអ្វីដែលថ្នាក់គ្រប់គ្រងមានឆន្ទៈចែករំលែកជាមួយសមាជិករបស់ខ្លួនប៉ុណ្ណោះ។<br>• សមាជិកក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់មានឥទ្ធិពលបន្តិចបន្តួច ឬគ្មានឥទ្ធិពលទាល់តែសោះចំពោះយុទ្ធសាស្ត្រ និងការត្រួតពិនិត្យការអនុវត្តការងាររបស់ថ្នាក់គ្រប់គ្រង។<br>• កង្វះខាតទំនួលខុសត្រូវតាមផ្លូវច្បាប់ បង្ករការលំបាកឱ្យសមាជិកក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់មានគណនេយ្យភាពចំពោះដំបូន្មានរបស់ខ្លួន។<br>• សមាជិកក្រុមប្រឹក្សាពិគ្រោះយោបល់ខ្លះ អាចមិនយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះតួនាទីរបស់ខ្លួន និងមិនសូវផ្ដល់ការរៀបចំ និងរួមចំណែកចាំបាច់ ដូចជាសមាជិកក្រុមប្រឹក្សាពិតប្រាកដនោះទេ។ |

## ២. ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល

### ២.១. តួនាទីរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល

តួនាទីស្នូលរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលដែលបំពេញការងារបានល្អគឺ *កំណត់យុទ្ធសាស្ត្ររួមរបស់ក្រុមហ៊ុន ត្រួតពិនិត្យលទ្ធផលអនុវត្តការងាររបស់ថ្នាក់គ្រប់គ្រង និងធានាឱ្យមានរចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុន*

*សមស្រប*រួមបញ្ចូលទាំងបរិយាកាសគ្រប់គ្រងដ៏រឹងមាំ កម្រិតបើកចំហគ្រប់គ្រាន់ និងយន្តការការពារម្ចាស់ភាគហ៊ុនភាគច្រើនគ្រប់គ្រាន់។ បរិមាណពេលវេលា និងកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងដែលបានបែងចែកដោយក្រុមប្រឹក្សាភិបាលចំពោះផ្នែកទាំងនេះអាស្រ័យទៅលើទំហំ និងភាពស្មុគស្មាញរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារ។ ឧទាហរណ៍: ក្រុមហ៊ុនដែលមានម្ចាស់ភាគហ៊ុនពីរបីនាក់ ដំណើរការអាជីវកម្មសាមញ្ញៗ ការគ្រប់គ្រងផ្ទៃក្នុងប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាព និងការចូលរួមរបស់ម្ចាស់មានកម្រិតខ្ពស់អាចនឹងត្រូវការឱ្យក្រុមប្រឹក្សាភិបាលរបស់ខ្លួន ផ្តោតខ្លាំងទៅលើយុទ្ធសាស្ត្រ និងការងាររៀបចំផែនការយូរអង្វែង។

ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលរបស់ក្រុមហ៊ុនដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់ បន្ថែមគុណតម្លៃដល់អាជីវកម្ម ហើយមិនអនុវត្តជាន់សកម្មភាពដែលគ្រប់គ្រងដោយអង្គផ្សេងៗទៀតរបស់ក្រុមហ៊ុនឡើយ។ ឧទាហរណ៍: ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលគួរណែនាំ ប៉ុន្តែមិនចូលប្រឡូកក្នុងការគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុនប្រចាំថ្ងៃឡើយ ដោយហេតុផលជាមូលដ្ឋានថា នេះជាភារកិច្ចរបស់ថ្នាក់គ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ជាងនេះទៅទៀត នាយក(សមាជិកក្រុមប្រឹក្សាភិបាល) គួរមានធនធានចាំបាច់ និងសេរីភាព ដើម្បីត្រួតពិនិត្យ និងសួរនាំចំពោះការសម្រេចចិត្ត និងវិធានការដទៃទៀតដែលបានធ្វើឡើងដោយថ្នាក់គ្រប់គ្រង និង/ឬសមាជិកគ្រួសារ។

ក្រៅពីយុទ្ធសាស្ត្រ និងការត្រួតពិនិត្យ ភារកិច្ចចម្បងៗមួយចំនួនដែលត្រូវបានចាត់តាំងឱ្យក្រុមប្រឹក្សាភិបាលរួមមាន:[២៣]

- ធានាឱ្យមានការស្នងតំណែងថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់
- ធានាដល់ការមានធនធានហិរញ្ញវត្ថុ
- ធានាភាពគ្រប់គ្រាន់នៃការគ្រប់គ្រងផ្ទៃក្នុង និងប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងហានិភ័យ
- រាយការណ៍ទៅកាន់ម្ចាស់ក្រុមហ៊ុន និងភាគីដែលមានផលប្រយោជន៍ដទៃទៀត។

## ២.២ សមាសភាពក្រុមប្រឹក្សាភិបាល

សមាសភាព និងទំហំរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល អាស្រ័យទៅតាមទំហំ និងភាពស្មុគស្មាញនៃប្រតិបត្តិការរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ទោះបីជាគ្មានរូបមន្តសាមញ្ញណាមួយសម្រាប់កំណត់ចំនួនត្រឹមត្រូវនៃក្រុមប្រឹក្សាភិបាលសម្រាប់អាជីវកម្មគ្រួសារទាំងឡាយក៏ដោយ ក៏ការអនុវត្តល្អបំផុតផ្តល់អនុសាសន៍ថា ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលគួរមានទំហំដែលអាចគ្រប់គ្រងបាន ឧទាហរណ៍ សមាជិកពី ៥ ទៅ ៩នាក់។ គុណសម្បត្តិនៃក្រុមប្រឹក្សាភិបាលដែលមានទំហំតូចរួមមាន: បង្កើនប្រសិទ្ធិភាព ដោយសារនាយកនានាមានឱកាសកាន់តែប្រសើរសម្រាប់ប្រាស្រ័យទាក់ទង ស្តាប់គ្នាទៅវិញទៅមក និងរក្សាការពិភាក្សា។ ជាងនេះទៅទៀត វាមានភាពងាយស្រួលជាងក្នុងការរៀបចំប្រជុំក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ហើយការឈានទៅសម្រេចបានកូរ៉ុមសម្រាប់ក្រុមតូចមានភាពងាយស្រួលជាងក្រុមធំ។

---

២៣ *អាជីវកម្មគ្រួសារ: អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨)។

ក្នុងការជ្រើសរើសក្រុមប្រឹក្សាភិបាលទាំងឡាយរបស់ខ្លួន ក្រុមហ៊ុនដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់ គួរផ្ដោតលើបុគ្គលដែលនឹងបន្ថែមគុណតម្លៃដល់អាជីវកម្ម ព្រមទាំងផ្ដល់ជំនាញដែលចាំបាច់ក្នុងផែនយុទ្ធសាស្ត្រ និង/ឬការគ្រប់គ្រង និងការពិនិត្យមើលប្រតិបត្តិការ។ លើសពីនេះ ការជ្រើសរើសដោយជោគជ័យនូវក្រុមប្រឹក្សាភិបាលទាំងឡាយ ផ្ដោតទៅលើវិភាគទានដែលអ្នកទាំងនោះអាចផ្ដល់ឱ្យក្រុមហ៊ុន ជាជាងគិតតែអំពីករណីដែលថាអ្នកនោះជាសមាជិកគ្រួសារ ឬមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក្នុងករណីជាក់ស្ដែង អាជីវកម្មគ្រួសារហាក់មានទំនោរចង់បានក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ដែលគ្របដណ្ដប់ដោយសមាជិកគ្រួសារស្ទើរតែទាំងស្រុង។ ផលប្រយោជន៍នៃការមានក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ដែលធ្វើសកម្មភាពដោយឯករាជ្យពីថ្នាក់គ្រប់គ្រង និងម្ចាស់ភាគហ៊ុនគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុន នឹងមានពិភាក្សានៅក្នុងផ្នែកទី III-៣ ខាងក្រោមនេះទៀត។

តារាងខាងក្រោមនេះ សង្ខេបអំពីលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យមួយចំនួនដែលក្រុមប្រឹក្សាភិបាលល្អ គួរមាន :

| *លក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួន* | *គុណសម្បត្តិវិជ្ជាជីវៈ* |
| --- | --- |
| • មានសេចក្ដីសុចរិត និងគណនេយ្យភាពផ្ទាល់ខ្លួន<br>• សមត្ថភាពធ្វើការងារជាក្រុម<br>• មានជំនាញប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អ<br>• ជំនាញដឹកនាំ<br>• ជំនាញវិភាគល្អ<br>• ក្លាហាន ទុកចិត្តខ្លួនឯង និងសមត្ថភាពតទល់ជាមួយនាយកដទៃទៀត សមាជិកគ្រួសារ និងអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ | • បទពិសោធន៍ផ្នែកអាជីវកម្មនេះ<br>• មានការវិនិច្ឆ័យអំពីអាជីវកម្មត្រឹមត្រូវ<br>• មានឯកទេស និងជំនាញ ក្នុងផ្នែកដែលពាក់ព័ន្ធ (ត្រូវកំណត់ដោយក្រុមហ៊ុន) ឯកទេស និងជំនាញទាំងនេះ រួមមាន : យុទ្ធសាស្ត្រ ទីផ្សារ ច្បាប់ ហិរញ្ញវត្ថុ និងគណនេយ្យ ការគ្រប់គ្រងហានិភ័យ និងការគ្រប់គ្រងផ្ទៃក្នុង ធនធានមនុស្ស និងអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុន<br>• មានចំណងទាក់ទង និងបណ្ដាញការងារមានប្រយោជន៍ |

## ២.៣ ករណីយកិច្ចរបស់នាយក

នាយកទាំងឡាយ បោះឆ្នោតជ្រើសរើសដោយម្ចាស់ភាគហ៊ុនក្រុមហ៊ុន ហើយត្រូវបំពេញកិច្ចការដើម្បីឧត្ដមប្រយោជន៍របស់ក្រុមហ៊ុន និងយកចិត្តទុកដាក់ក្នុងការបំពេញកិច្ចការនេះ។ ខាងក្រោមនេះ គឺជាករណីយកិច្ចសំខាន់របស់នាយក:[២៤]

២៤ "ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលនៅក្នុងអាជីវកម្មដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់" ដោយ NACD បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Director's Handbook Series ឆ្នាំ២០០៤។

***ករណីយកិច្ចដែលត្រូវយកចិត្តទុកដាក់:*** មុននឹងធ្វើការសម្រេចចិត្តអ្វីមួយ នាយកទាំងឡាយត្រូវធ្វើដោយទទួលខុសត្រូវ ហើយត្រូវខិតខំប្រឹងប្រែងដោយភាពស្មោះត្រង់ ដើម្បីវិភាគ និងពិចារណាអំពីព័ត៌មានដែលពាក់ព័ន្ធ និងសំខាន់ៗដែលបានផ្តល់ឱ្យសម្រាប់ការពិចារណារបស់ខ្លួន។ ក្នុងករណីយកិច្ចយកចិត្តទុកដាក់ នាយកទាំងឡាយត្រូវ:

- សិក្សាដោយយកចិត្តទុកដាក់អំពីព័ត៌មានសំខាន់ៗដែលខ្លួនទទួលបាន មុននឹងធ្វើការសម្រេចចិត្ត
- ធ្វើកិច្ចការដោយឧស្សាហ៍ព្យាយាម និងដោយសមត្ថភាព
- ធ្វើការសម្រេចចិត្តដោយផ្អែកតាមការផ្តល់ព័ត៌មាន និងដោយការពិភាក្សាគ្នា
- ចូលរួមប្រជុំក្រុមប្រឹក្សាភិបាលឱ្យបានទៀងទាត់ ចូលរួមប្រជុំដោយមានការត្រៀមលក្ខណៈ និងចូលរួមយ៉ាងសកម្មក្នុងកិច្ចប្រជុំទាំងនោះ (ផ្នែកនេះនៃករណីយកិច្ចយកចិត្តទុកដាក់ ក៏អាចហៅម្យ៉ាងទៀតថា "ករណីយកិច្ចផ្តោតអារម្មណ៍" ឬ "ករណីយកិច្ចស្តាប់បង្គាប់"។

***ករណីយកិច្ចភាពស្មោះត្រង់:*** ក្នុងពេលបំពេញករណីយកិច្ចរបស់ខ្លួន នាយកទាំងឡាយ ត្រូវមានភាពស្មោះត្រង់ចំពោះក្រុមហ៊ុន ដោយភាពស្មោះត្រង់នេះលើសពីផលប្រយោជន៍ដទៃទៀត។ នាយកទាំងឡាយ មិនអាចទទួលផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួនពីសកម្មភាពណាដែលត្រូវធ្វើឡើងក្នុងនាមក្រុមហ៊ុនឡើយ។ នៅក្រោមករណីយកិច្ចភាពស្មោះត្រង់ នាយកទាំងឡាយត្រូវ :

- តម្កល់ផលប្រយោជន៍របស់ក្រុមហ៊ុនឱ្យខ្ពស់ជាងផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន និងផលប្រយោជន៍ដទៃទៀត។
- ប្រកាសជាបន្ទាន់នូវទំនាស់ផលប្រយោជន៍ ទៅដល់សមាជិកក្រុមប្រឹក្សាភិបាលដទៃទៀត។
- ចៀសវាងបោះឆ្នោតលើបញ្ហាដែលអាចពាក់ព័ន្ធនឹងទំនាស់ផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន។

# ៣. នាយកឯករាជ្យ

## ៣.១ សារៈសំខាន់នៃនាយកឯករាជ្យ

ការបង្កើតក្រុមប្រឹក្សាភិបាលដែលរឹងមាំ និងឯករាជ្យ គឺជាការសម្រេចចិត្តដ៏ឈ្លាសវៃ ដែលគ្រួសារធ្វើអាជីវកម្មភាគច្រើនបំផុតធ្វើឡើង នៅពេលប្រតិបត្តិការក្រុមហ៊ុនរបស់ខ្លួនឈានដល់ទំហំធំមួយ និងមានភាពស្មុគស្មាញ។ ការសិក្សាមួយធ្វើឡើងនៅសហរដ្ឋអាមេរិក ទៅលើក្រុមហ៊ុនដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់ជាង ៨០ ដែលដំណើរការដោយអ្នកជំនាន់ទីបី ឬជំនាន់ក្រោយៗមកទៀត បានបង្ហាញឱ្យឃើញថា ការមានក្រុមប្រឹក្សាភិបាលដែលសកម្ម និងមានអ្នកខាងក្រៅជាសមាជិក (មិនគ្រប់គ្រងដោយគ្រួសារ) គឺជាអង្គធាតុដ៏សំខាន់មួយ សម្រាប់ភាពរស់រានមានជីវិត និងជោគជ័យរបស់ក្រុមហ៊ុនទាំងនោះ។[២៥]

២៥ *ការបង្កើតក្រុមប្រឹក្សាភិបាលប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាពសម្រាប់សហគ្រាសឯកជន* ដោយ John Ward (បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Family Enterprise Publisher ឆ្នាំ១៩៩១)។

ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក្នុងស្ថានភាពជាក់ស្តែង ទាក់ទងនឹងសមាជិកភាពរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល អាជីវកម្មគ្រួសារភាគច្រើនបំផុតរក្សាសិទ្ធិនេះសម្រាប់សមាជិកគ្រួសារ ហើយក្នុងករណីមួយចំនួន សិទ្ធិនេះត្រូវផ្តល់ទៅឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារ ដែលទទួលបានការទុកចិត្តមួយចំនួនតូច។ ជាទូទៅ របៀបអនុវត្តនេះ ត្រូវបានប្រើប្រាស់ជាមធ្យោបាយដើម្បីរក្សាការគ្រប់គ្រងរបស់គ្រួសារទៅលើទិសដៅអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន។ ជាអកុសល អវត្តមាននៃនាយកឯករាជ្យពីខាងក្រៅ អាចបង្កការលំបាកចំពោះក្រុមប្រឹក្សាភិបាលរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារ ដើម្បីទទួលបានចំណេះដឹង និងឯកទេសដែលខ្វះខាត។ ជាការពិតណាស់ នាយកឯករាជ្យ ក៏នឹងតទល់គំនិតគ្រួសារ និងបន្ថែមវិន័យកាន់តែច្រើនឡើងដល់អង្គប្រជុំក្រុមប្រឹក្សាភិបាល។ ជាងនេះទៅទៀត វត្តមាននៃនាយកឯករាជ្យនៅអំឡុងពេលប្រជុំរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល នឹងមិនលើកទឹកចិត្តឱ្យសមាជិកគ្រួសារចំណាយពេលវេលាមានប្រយោជន៍របស់ពួកគេទៅលើបញ្ហាគ្រួសារ និងផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់លើយុទ្ធសាស្ត្រជំនួញ និងការគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុនជាជំនួសវិញ។ ចំណុចចុងក្រោយបង្អស់ នាយកឯករាជ្យក៏អាចបំពេញតួនាទីជា "អ្នកបន្ធូរបន្ថយការប៉ះទង្គិចគ្នា" ក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារនានា ក្នុងករណីសមាជិកទាំងនេះមានទស្សនៈផ្ទុយគ្នាទៅលើបញ្ហាអាជីវកម្ម។

គុណសម្បត្តិមួយចំនួននៃការមាននាយកឯករាជ្យ រួមមាន:[២៦]

- នាំយកពីខាងក្រៅមកនូវទស្សនវិស័យចំពោះយុទ្ធសាស្ត្រ និងការគ្រប់គ្រង
- បន្ថែមជំនាញ និងចំណេះដឹងថ្មី ដែលមិនមាននៅក្នុងក្រុមហ៊ុន
- នាំយកទស្សនៈ និងគោលបំណងឯករាជ្យចេញពីគ្រួសារ
- ធ្វើឱ្យការសម្រេចចិត្តជួល និងដំឡើងឋានៈបុគ្គលិក មានលក្ខណៈឯករាជ្យពីចំណងគ្រួសារ
- បំពេញតួនាទីជាអង្គធាតុរក្សាតុល្យភាព រវាងសមាជិកគ្រួសារផ្សេងៗ ហើយក្នុងករណីខ្លះ បំពេញនាទីជាចៅក្រមដែលមានលក្ខណៈជាក់ស្តែង អំពីការមិនឯកភាពគ្នា ក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារ។
- ផ្តល់ប្រយោជន៍ពីអាជីវកម្មរបស់ពួកគេ និងទំនាក់ទំនង និងបណ្តាញការងារដទៃទៀត។

## ៣.២ និយមន័យនៃភាពឯករាជ្យរបស់នាយក

និយមន័យនៃភាពឯករាជ្យរបស់នាយក មានលក្ខណៈខុសប្លែកគ្នាពីទីផ្សារមួយទៅទីផ្សារមួយទៀត ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ សមាសភាគជាចម្បងរបស់វានៅតែដូចគ្នា។ ជាគោលការណ៍ទូទៅគឺថា នាយកឯករាជ្យ គួរតែគ្មានពាក់ព័ន្ធទៅនឹងថ្នាក់គ្រប់គ្រង អ្នកគ្រប់គ្រង (ពោលគឺគ្រួសារ) និងអ្នកឯទៀតដែលអាចមានឥទ្ធិពលទៅការវិនិច្ឆ័យរបស់ខ្លួន។ ខាងក្រោមនេះ គឺជានិយមន័យរបស់ IFC ទាក់ទងនឹងនាយកឯករាជ្យ :

២៦ *អាជីវកម្មគ្រួសារ: អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨)។

## និយមន័យនៃនាយកឯករាជ្យជាស្ទូចនាករ[២៧]

**"នាយកឯករាជ្យ" មានន័យថា ជានាយកដែលៈ**

១. មិនមែនជានិយោជិតរបស់ក្រុមហ៊ុន ឬជាភាគីពាក់ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន ក្នុងរយៈពេល៥ឆ្នាំកន្លងទៅ
២. មិនមែន និងមិនពាក់ព័ន្ធជាមួយក្រុមហ៊ុនមួយដែលជាទីប្រឹក្សា ឬពិគ្រោះយោបល់ចំពោះក្រុមហ៊ុន ឬភាគីពាក់ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន
៣. មិនពាក់ព័ន្ធជាមួយអតិថិជន ឬអ្នកផ្គត់ផ្គង់សំខាន់របស់ក្រុមហ៊ុន និងភាគីពាក់ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន
៤. មិនមានកិច្ចសន្យាផ្តល់សេវាផ្ទាល់ខ្លួនជាមួយក្រុមហ៊ុន ភាគីពាក់ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន និងថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់របស់ក្រុមហ៊ុន
៥. មិនពាក់ព័ន្ធជាមួយអង្គការមិនរកកម្រៃ ដែលទទួលមូលនិធិធំពីក្រុមហ៊ុន ឬភាគីពាក់ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន
៦. មិនមែនជាបុគ្គលិកប្រតិបត្តិរបស់ក្រុមហ៊ុនមួយផ្សេងទៀត ដែលបុគ្គលិកប្រតិបត្តិរបស់ក្រុមហ៊ុននោះ ជាក្រុមប្រឹក្សាភិបាលរបស់ក្រុមហ៊ុននេះ
៧. មិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារផ្ទាល់របស់បុគ្គលិកណាមួយ ឬធ្លាប់ជាបុគ្គលិករបស់ក្រុមហ៊ុនក្នុងរយៈពេល៥ឆ្នាំកន្លងទៅ ឬភាគីពាក់ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន ក្នុងនាមជាមន្ត្រីប្រតិបត្តិ
៨. មិនមែនជា ឬក្នុងរយៈពេល៥ឆ្នាំកន្លងទៅ មិនពាក់ព័ន្ធ ឬមិនមែនជានិយោជិតរបស់សវនករបច្ចុប្បន្ន ឬអតីតសវនកររបស់ក្រុមហ៊ុន ឬភាគីពាក់ព័ន្ធណាមួយ ឬ
៩. មិនមែនជាបុគ្គលគ្រប់គ្រងលើក្រុមហ៊ុន (ឬជាសមាជិកក្រុមបុគ្គល និង/ឬអង្គភាពដែលរួមគ្នាប្រើប្រាស់ការគ្រប់គ្រងលើក្រុមហ៊ុន) ឬមិនមែនជាបងប្អូនប្រុស បងប្អូនស្រី ឪពុកម្តាយ ជីដូនជីតា កូន បងប្អូនជីដូនមួយ ម្តាយមីង ឪពុកមា ក្មួយប្រុស ឬក្មួយស្រី ឬប្តីប្រពន្ធ អ្នកមេម៉ាយ សាច់ថ្លៃ ទាយាទ អ្នកទទួលអច្ច័យទាន និងអ្នកស្នងតំណែងរបស់អ្នកជំនាន់មុន (ឬការរៀបចំដោយទំនុកចិត្ត ឬស្រដៀងនេះ ដែលបុគ្គលនោះ ឬអ្នកទាំងនោះ ជាអ្នកទទួលផលទាំងស្រុង) ឬជាប្រតិបត្តិករ អ្នករដ្ឋបាល ឬតំណាងផ្ទាល់ខ្លួនរបស់បុគ្គលណាម្នាក់ ដែលបានពណ៌នានៅក្នុងអនុកថាខណ្ឌនេះ ដែលបានស្លាប់ ឬអសមត្ថភាពតាមផ្លូវច្បាប់ ។

ហើយចំពោះនិយមន័យនេះ បុគ្គលដែលត្រូវចាត់ទុកថា "ពាក់ព័ន្ធ" ជាមួយភាគីមួយ ប្រសិនបើបុគ្គលនោះ : (i) មានផលប្រយោជន៍ជាកម្មសិទ្ធិដោយផ្ទាល់ ឬដោយប្រយោលនៅក្នុង ឬ (ii) ជានិយោជិតរបស់ភាគីនោះ ចំពោះក្រុមហ៊ុន "ភាគីពាក់ព័ន្ធ" មានន័យថា បុគ្គលណាម្នាក់ ឬអង្គភាពណាមួយដែលគ្រប់គ្រង ត្រូវបានគ្រប់គ្រងដោយក្រុមហ៊ុន ឬស្ថិតក្រោមការគ្រប់គ្រងរួមជាមួយក្រុមហ៊ុន ។

---

២៧ សាជីវកម្មហិរញ្ញវត្ថុអន្តរជាតិ, http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted.

# ផ្នែកទី IV
## ថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់នៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារ

អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ គឺជាផ្នែកដ៏សំខាន់មួយនៃរចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារ ហើយគុណភាពរបស់អ្នកទាំងនេះមានឥទ្ធិពលដោយផ្ទាល់ទៅលើលទ្ធផលការងាររបស់ក្រុមហ៊ុន និងទ្រព្យសម្បត្តិរបស់គ្រួសារ។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ជាអ្នកទទួលបន្ទុកអនុវត្តទិសដៅយុទ្ធសាស្ត្រដែលបានកំណត់ដោយក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និងគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការប្រចាំថ្ងៃរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ការមានអ្នកគ្រប់គ្រងត្រឹមត្រូវធ្វើជាប្រមុខរបស់ក្រុមហ៊ុន គឺជាអង្គធាតុជាគន្លឹះសម្រាប់ជោគជ័យរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារ។

### ១. អ្នកគ្រប់គ្រងជាសមាជិកគ្រួសារ ធៀបនឹងអ្នកគ្រប់គ្រងមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារ

នៅអំឡុងឆ្នាំដំបូងៗនៃវត្តមានរបស់ខ្លួន អាជីវកម្មគ្រួសារទាំងឡាយតែងតែដឹកនាំ និងគ្រប់គ្រងដោយស្ថាបនិក (ម្នាក់ ឬច្រើននាក់)។ រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងរបស់គេ អាចស្ថិតនៅជាលក្ខណៈក្រៅផ្លូវការនៅឡើយ ចំណែកឯអំណាចនៃការសម្រេចចិត្ត នៅផ្តុំក្នុងដៃរបស់ស្ថានិក និងសាច់ញាតិជិតស្និទ្ធមួយចំនួនតូចប៉ុណ្ណោះ។ ជាធម្មតា រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងនេះមានដំណើរការល្អនៅអំឡុងដំណាក់កាលដំបូងនៃការវិវឌ្ឍរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ស្ថាបនិកដែលមានការជំរុញទឹកចិត្ត និងខិតខំធ្វើការងារជាធម្មតា គឺជាហេតុផលចម្បងសម្រាប់ជោគជ័យរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារនៅដំណាក់កាលនេះ។

នៅពេលដែលក្រុមហ៊ុនចេះតែរីកធំឡើង ហើយប្រតិបត្តិការអាជីវកម្មរបស់ខ្លួនកាន់តែមានលក្ខណៈស្មុគស្មាញ នោះចាំបាច់ត្រូវមានដំណើរការធ្វើការសម្រេចចិត្តបែបវិមជ្ឈការ និងអង្គគ្រប់គ្រងប្រកបដោយគុណសម្បត្តិមួយ ដើម្បីដោះស្រាយភាពស្មុគស្មាញរបស់អាជីវកម្ម និងប្រតិបត្តិការប្រចាំថ្ងៃ ដែលកាន់តែមានការលំបាក។ ជាអកុសល មានអាជីវកម្មគ្រួសារជាច្រើន ព្រងើយកន្តើយចំពោះភាពចាំបាច់ដើម្បីធ្វើឱ្យអាជីវកម្មរបស់ខ្លួនមានលក្ខណៈវិជ្ជាជីវៈ ហើយរក្សាទុកមុខតំណែងគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់សម្រាប់តែសមាជិកគ្រួសារទាំងស្រុង។ ទោះបីសមាជិកគ្រួសារទាំងនេះជាច្រើន ជាអ្នកគ្រប់គ្រងប្រកបដោយជំនាញ ដែលបន្ថែមគុណតម្លៃទៅដល់អាជីវកម្មរបស់ខ្លួនក៏ដោយ ក៏ជារឿយៗ ពួកគេពុំមានលក្ខណៈសម្បត្តិដើម្បីបំពេញករណីយកិច្ចទាំងនេះឡើយ។ ទោះបីជាក្នុងករណីសមាជិកគ្រួសារជាអ្នកគ្រប់គ្រងដ៏ល្អក៏ដោយ ក៏ពួកគេអាចមិនមានជំនាញ និងឯកទេសពិសេស ដែលក្រុមហ៊ុនដែលចេះតែរីកចម្រើនទៅមុខ និងកាន់តែមានលក្ខណៈស្មុគស្មាញត្រូវការឡើយ។ គ្រួសារដែលជោគជ័យក្នុងអាជីវកម្មយល់ថា នៅក្នុងរយៈពេលវែងឆ្ងាយ សមាជិកគ្រួសារមួយចំនួនគួរចាកចេញ រួចហើយត្រូវជំនួសដោយអ្នកខាងក្រៅដែលមានលក្ខណៈវិជ្ជាជីវៈ និងមានជំនាញជាង។

ការធានាឱ្យក្រុមហ៊ុនដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់មានសិទ្ធិ ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់កំពុងតែមាន គឺជាដំណើរការមួយដែលត្រូវចាប់ផ្តើមតាំងពីដើមដំបូង ចាប់តាំងពីអំឡុងដំណាក់កាលស្ថាបនាអាជីវកម្មគ្រួសារទៅ។ ជំហានខ្លះៗនៃដំណើរការនេះគឺ :

- វិភាគរចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាព និងធ្វើឱ្យតួនាទី និងទំនួលខុសត្រូវបច្ចុប្បន្ន និងល្អបំផុតរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ម្នាក់ មានលក្ខណៈខុសប្លែកពីមុន (ប្រៀបធៀបទៅនឹងក្រុមហ៊ុនដូចគ្នា)
- រៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពផ្លូវការ ដែលកំណត់យ៉ាងច្បាស់លាស់អំពីតួនាទី និងទំនួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ទាំងអស់។ កិច្ចការនេះត្រូវផ្អែកតាមតម្រូវការប្រតិបត្តិការបច្ចុប្បន្ន និងអនាគតរបស់ក្រុមហ៊ុន។
- វាយតម្លៃជំនាញ និងគុណសម្បត្តិរបស់ថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់បច្ចុប្បន្ន ផ្អែកតាមរចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពថ្មី។
- ជំនួស និង/ឬជួលអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់
- ធ្វើវិមជ្ឈការដំណើរការធ្វើការសម្រេចចិត្ត និងកម្រិតនៃការអនុម័តតាមការចាំបាច់។ អំណាចធ្វើការសម្រេចចិត្ត គួរផ្សារភ្ជាប់ទៅនឹងតួនាទី/ទំនួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង មិនមែនចំណងគ្រួសារឡើយ។
- បង្កើតគោលនយោបាយការងារជាលក្ខណៈគ្រួសារច្បាស់លាស់ និងផ្សព្វផ្សាយខ្លឹមសាររបស់គោលនយោបាយនេះទៅដល់សមាជិកគ្រួសារទាំងអស់(សូមមើលផ្នែកទី II-១-១ នៃសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ សម្រាប់សេចក្តីលម្អិតទាក់ទងនឹងគោលនយោបាយការងារជាលក្ខណៈគ្រួសារ)។
- រៀបចំកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលផ្ទៃក្នុង ដែលអនុញ្ញាតឱ្យនិយោជិតដែលមានជំនាញត្រៀមខ្លួនសម្រាប់ទទួលយកកិច្ចការជាន់ខ្ពស់នៅពេលអនាគត។
- រៀបចំប្រព័ន្ធប្រាក់បំណាច់ដែលផ្តល់គ្រឿងលើកទឹកចិត្តដល់អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់ ផ្អែកតាមលទ្ធផលអនុវត្តការងាររបស់ពួកគេ មិនមែនផ្អែកតាមចំណងគ្រួសារឡើយ។

តារាងខាងក្រោមនេះសង្ខេបរបៀបដែលអាជីវកម្មគ្រួសារដោះស្រាយបញ្ហាការងារមួយចំនួន ដោយផ្អែកតាមការណ៍ដែលថាតើក្រុមហ៊ុនទាំងនោះកំពុងតែផ្តល់អាទិភាពដល់គ្រួសារ ឬក៏អាជីវកម្ម៖ [២៨]

---

២៨ *តើក្រុមហ៊ុនរបស់អ្នកទុកគ្រួសារ ឬអាជីវកម្ម ជាអាទិភាព?* " ដោយ Mike Cohn បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Journal of Phoenix ខែមករា ឆ្នាំ២០០៥។

| បញ្ហា | ក្រុមហ៊ុនចាត់ទុកគ្រួសារជាអាទិភាព | ក្រុមហ៊ុនចាត់ទុកអាជីវកម្មជាអាទិភាព |
|---|---|---|
| **គោលនយោបាយការងារ** | គោលនយោបាយបើកទូលាយសម្រាប់សមាជិកគ្រួសារទាំងអស់ ។ ជារឿយៗ ក្រុមហ៊ុនដែលគ្រួសារជាម្ចាស់ក្លាយជាសំណាញ់សុវត្ថិភាពសម្រាប់អ្នកដែលមិនអាចទទួលជោគជ័យនៅក្នុងការងារខាងក្រៅ ។ | មានតែសមាជិកគ្រួសារដែលមានគុណសម្បត្តិប៉ុណ្ណោះ ដែលចូលរួមក្រុមហ៊ុន ។ លក្ខខណ្ឌសម្រាប់ការងារជាលក្ខណៈគ្រួសារ មានចែងយ៉ាងច្បាស់ ព្រមទាំងមានលក្ខខណ្ឌតម្រូវទាក់ទងនឹងការអប់រំ និងបទពិសោធន៏ការងារកន្លងទៅនៅក្រៅអាជីវកម្មគ្រួសារទៀតផង ។ |
| **សំណង** | ប្រាក់ឈ្នួលស្មើគ្នាសម្រាប់ទាំងអស់គ្នា ។ និយោជិតទាំងអស់បានទទួលប្រាក់ឈ្នួលដូចគ្នា មិនគិតអំពីបទពិសោធន៏ និងវិភាគទានចំពោះអាជីវកម្មឡើយ ។ សមាជិកគ្រួសារដែលមានសមត្ថភាព ត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះបងប្អូនបង្កើត ឬបងប្អូនជីដូនមួយដែលមានសមត្ថភាពតិចជាងរបស់ខ្លួន ( តាមរយៈសំណងអត្ថប្រយោជន៏ ។ល ។) | សំណងផ្អែកតាមលទ្ធផលអនុវត្តការងារ និងទំនួលខុសត្រូវ ។ សំណងផ្អែកតាមទីផ្សារ និងវិធានការឧស្សាហកម្ម មិនមែនតាមតម្រូវការរបស់គ្រួសារឡើយ ។ គណនេយ្យភាពនិងទំនាក់ទំនងរាយការណ៏ ត្រូវបានផ្សព្វផ្សាយ និងយល់ច្បាស់ ។ លទ្ធផលអនុវត្តការងារខ្ពស់ បានទទួលប្រាក់ឈ្នួលខ្ពស់ ។ សមាជិកគ្រួសារអាចត្រូវបញ្ឈប់ពីការងារ ដោយសារការអនុវត្តការងារមិនបានល្អ ។ |
| **ការដឹកនាំ** | ការដឹកនាំគឺផ្អែកលើភាពចាស់ទុំជាជាងការសម្តែងសមត្ថភាព និងភាពជោគជ័យ ។ ការធ្វើការជាមួយគ្រួសាររយៈពេលយូរ ប្រហែលជាមានតម្លៃជាងធ្វើការ និងជោគជ័យនៅអាជីវកម្មខាងក្រៅគ្រួសារ ។ | ត្រូវឱ្យច្បាស់ថាមានការដឹកនាំ ។ គ្រួសារត្រូវមាន "សមត្ថភាពខ្ពស់និងឆ្លាតបំផុត" ក្នុងការដំណើរការអាជីវកម្មៈ គ្រួសារ ឬមិនមែនគ្រួសារ ។ បុគ្គលិកប្រតិបត្តិជាន់ខ្ពស់ដែលមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារប្រហែលជាអាចត្រូវជ្រើសរើសពីខាងក្រៅ បើទោះបីជា ក្រុមហ៊ុនខ្លះរីកចំរើនយ៉ាងជោគជ័យនូវអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ក៏ដោយ ។ |

*(ត)*

| *បញ្ហា* | *ក្រុមហ៊ុនចាត់ទុកគ្រួសារជាអាទិភាព* | *ក្រុមហ៊ុនចាត់ទុកអាជីវកម្មជាអាទិភាព* |
|---|---|---|
| **ការបែងចែកធនធានអាជីវកម្ម** | *ធនធានអាជីវកម្ម ត្រូវប្រើប្រាស់សម្រាប់តម្រូវការផ្ទាល់ខ្លួនរបស់សមាជិកគ្រួសារ* ( ផ្ទះសម្បែង រថយន្ត ការទិញទំនិញផ្ទាល់ខ្លួន ។ល ។) | *ធនធានអាជីវកម្ម ត្រូវប្រើប្រាស់ប្រកបដោយយុទ្ធសាស្ត្រ ។* មានការបែងចែកច្បាស់លាស់នូវទ្រព្យអាជីវកម្ម និងទ្រព្យគ្រួសារ ។ ការរៀបចំគម្រោងថវិកា និងការរៀបចំផែនការ មានសារៈសំខាន់ ប្រាក់ចំណូលត្រូវបានប្រើប្រាស់ សម្រាប់គំនិតផ្តួចផ្តើមកំណើន ឬត្រូវបង់ជាភាគលាភ ។ |
| **ការបណ្តុះ-បណ្តាល** | *គ្មានកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលផ្លូវការ ។* សមាជិកគ្រួសារ ត្រូវរៀនសូត្រអំពីរបៀបធ្វើអាជីវកម្ម ដោយអព្ភន្តរញ្ញាណ ។ | *តម្រូវការបណ្តុះបណ្តាលផ្លូវការ ត្រូវបានទទួលស្គាល់ទាន់ពេលវេលា ។* ការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវបានរៀបចំជាកាលវិភាគ និងផ្តល់ជូន ដើម្បីបង្រៀនសមាជិកគ្រួសារ អំពីរបៀបធ្វើអាជីវកម្មដែលចាំបាច់ ។ |

## ២. ការស្នងតំណែងអគ្គនាយក និងតំណែងគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់

ការស្នងតំណែងអគ្គនាយក និងតំណែងគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ប្រហែលជាបញ្ហាដ៏សំខាន់បំផុត ដែលប្រឈមមុខក្រុមហ៊ុនទាំងឡាយ រួមទាំងក្រុមហ៊ុនដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់ផងដែរ ។ នេះដោយសារអ្នកគ្រប់គ្រងកំពូលរបស់ក្រុមហ៊ុន ជាធម្មតាជាអ្នកជំរុញលទ្ធផលអនុវត្តការងារ កំណើន និងភាពរស់រានមានជីវិតរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ បញ្ហាស្នងតំណែងគ្រប់គ្រង រឹតតែមានសារៈសំខាន់ណាស់ទៅទៀតសម្រាប់អាជីវកម្មគ្រួសារ ដោយវាកាន់តែមានលក្ខណៈស្មុគស្មាញឡើង ខណៈពេលដែលគ្រួសារកាន់តែធំឡើង ចំណែកឯបេក្ខជនសម្រាប់តំណែងគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ប្រកបដោយសក្តានុពលជាច្រើន មកពីសាខាគ្រួសារផ្សេងៗ កាន់តែមានច្រើនឡើង ។ អាជីវកម្មគ្រួសារជាច្រើនពន្យារពេលផែនការស្នងតំណែងអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ រហូតដល់នាទីចុងក្រោយ ដែលនាំទៅរកវិបត្តិ ដែលជួនកាលអាចបណ្តាលឱ្យអាជីវកម្មគ្រួសារដួលរលំទៀតផង ។ ផែនការស្នងតំណែងគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់មិនល្អ តាមពិតអាចជាហេតុផលមួយក្នុងចំណោមហេតុផលទាំងឡាយ ដែលអាជីវកម្មគ្រួសារភាគច្រើនបំផុតបាត់ខ្លួន មុននឹងអាជីវកម្មទាំងនេះឈានទៅដល់ជំនាន់ទីបី ។[២៩]

២៩ *អាជីវកម្មគ្រួសារ: អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank ( បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨ ) ។

ផ្នែកនេះនៃសៀវភៅមគ្គុទ្ទេសក៍នេះ នឹងផ្តល់ជាជំហានជាមូលដ្ឋានមួយចំនួនអំពីការកំណត់ដំណើររៀបចំផែនការស្នងតំណែងអគ្គនាយកដ៏ត្រឹមត្រូវមួយនៅក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារ។ ភាគច្រើនបំផុតនៃជំហាននេះ ក៏អាចប្រើប្រាស់ ដើម្បីធានាឱ្យមានការស្នងតំណែងដោយរលូនសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់របស់អាជីវកម្មគ្រួសារផងដែរ។

គ្រួសារដែលធ្វើអាជីវកម្មប្រហែលជាព្រងើយកន្តើយ ចំពោះភាពចាំបាច់នៃការរៀបចំផែនការស្នងតំណែងអគ្គនាយករបស់ខ្លួន ដោយសារហេតុផលជាច្រើន។ ហេតុផលមួយចំនួន ក្នុងចំណោមហេតុផលទាំងនេះរួមមាន៖[៣០]

- សមាជិកគ្រួសារពន្យារពេលការសម្រេចចិត្ត ដើម្បីកុំឱ្យកើតមានការបែកបាក់ដែលអាចកើតមានឡើងក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារ ក្នុងករណីមានសក្តានុពលអ្នកដែលអាចក្លាយជាអគ្គនាយកច្រើននៅក្នុងគ្រួសារ។
- សមាជិកគ្រួសារពន្យារពេលការសម្រេចចិត្ត ដោយសារបច្ចុប្បន្នពុំឃើញមានសមាជិកគ្រួសារ ឬអ្នកខាងក្រៅ ដែលមានសមត្ថភាពជំនួសអគ្គនាយកបច្ចុប្បន្ន។
- សមាជិកគ្រួសារចៀសវាងលើកពីបញ្ហានេះ ដើម្បីមិនពិភាក្សាអំពីប្រធានបទនៃការបាត់បង់អ្នកដឹកនាំគ្រួសារម្នាក់ជាយថាហេតុ (អគ្គនាយកបច្ចុប្បន្ន)។
- អគ្គនាយកបច្ចុប្បន្នបដិសេធមិនទទួលសារភាពថា ក្រុមហ៊ុនអាចរស់រានមានជីវិតបាន ដោយពុំចាំបាច់មានខ្លួន ឬភ័យខ្លាចអំពីការចូលនិវត្តន៍ ឬបដិសេធមិនលើកអំពីបញ្ហាស្នងតំណែង។

## ២.១ សារៈសំខាន់នៃផែនការស្នងតំណែងគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ជាផ្លូវការ

ការស្នងតំណែងគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ គឺជាដំណើរការមួយ ដែលត្រូវអនុវត្តតាមជំហានមួយចំនួន ដើម្បីធានាឱ្យមានការស្នងតំណែងត្រឹមត្រូវនូវមុខតំណែងគ្រប់គ្រងសំខាន់ៗរួមទាំងតំណែងអគ្គនាយកផងដែរ។ ផែនការស្នងតំណែងជាផ្លូវការ ធានានិរន្តរភាពរបស់អាជីវកម្ម ហើយបង្កើនឱកាសរស់រានមានជីវិតរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារ ដោយសារអាជីវកម្មគ្រួសារត្រូវបានផ្ទេរពីជំនាន់មួយទៅជំនាន់បន្ទាប់មួយទៀត។ គោលបំណងនៃផែនការនេះ គឺដើម្បីធានាឱ្យមានជំនាញ និងភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលត្រូវការចាំបាច់ ដើម្បីជំនួសអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ដែលត្រូវចេញពីតំណែង ក្នុងករណីបើចាំបាច់។ ផែនការស្នងតំណែង អគ្គនាយកដែលមានប្រសិទ្ធិភាពគួរតែអនុញ្ញាតឱ្យមានការជ្រើសរើសមនុស្សដែលមានសមត្ថភាពបំផុតឱ្យធ្វើជាអគ្គនាយកបន្ទាប់ (ទោះបីជាសមាជិកគ្រួសារ ឬមិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារក៏ដោយ)។ ជាងនេះទៅទៀត ជាការសំខាន់ ត្រូវឱ្យសមាជិកគ្រួសារ ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់សំខាន់ៗ និងអ្នកពាក់ព័ន្ធខាងក្រៅទាំងអស់ ក្នុងដំណើរការជ្រើសរើស និងធានាឱ្យពួកគេមានការព្រមព្រៀងគ្នាលើជម្រើសអគ្គនាយក។

---

៣០ "ឧបាយកលស្នងតំណែង" ដោយ Ivan Lansber បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Family Business Review នៅខែមិថុនា ឆ្នាំ១៩៨៨។ *អាជីវកម្មគ្រួសារ៖ អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨)។

## ២.២. ជំហាននៃផែនការស្នងតំណែងអគ្គនាយកផ្លូវការ

តាមធម្មតា ដំណើរការរៀបចំផែនការស្នងតំណែងអគ្គនាយក មានលក្ខណៈខុសគ្នាពីអាជីវកម្មគ្រួសារមួយទៅអាជីវកម្មគ្រួសារមួយទៀត អាស្រ័យទៅតាមភាពស្មុគស្មាញរបស់អាជីវកម្ម កម្រិតនៃការចូលរួមសមាជិក គ្រួសារនៅក្នុងអាជីវកម្ម និងអត្ថិភាពនៃបេក្ខជនអគ្គនាយកដែលមានសមត្ថភាព ចេញពីចំណោមគ្រួសារ ។ ខាងក្រោមនេះ គឺជាដំណើរការមួយជំហានម្តងៗ ដែលអាចជួយអាជីវកម្មគ្រួសារត្រៀមលក្ខណៈកាន់តែប្រសើរសម្រាប់ការស្នងតំណែងអគ្គនាយកៈ [៣១]

***ចាប់ផ្តើមឱ្យបានឆាប់:*** ទីប្រឹក្សាអាជីវកម្មគ្រួសារជាច្រើន ស្នើឱ្យចាប់ផ្តើមដំណើរការជ្រើសរើសអគ្គនាយកបន្ទាប់ឱ្យបានឆាប់បំផុត នៅពេលដែលអគ្គនាយកបច្ចុប្បន្នត្រូវបានតែងតាំង ។ ធ្វើដូច្នេះនឹងធានានិរន្តរភាពរបស់អាជីវកម្ម និងផ្តល់ដល់ក្រុមហ៊ុនអគ្គនាយកថ្មីម្នាក់ ដែលត្រូវបានជ្រើសរើសដោយប្រយ័ត្នប្រយែង និងមានការត្រៀមលក្ខណៈយ៉ាងល្អ ដើម្បីស្នងតំណែងអគ្គនាយកបច្ចុប្បន្ន ។ ការចាប់ផ្តើមដំណើរការជ្រើសរើសអគ្គនាយកតាំងពីដើមដំបូង មានសារៈសំខាន់ណាស់ ប្រសិនបើត្រូវជ្រើសរើសអគ្គនាយកបន្ទាប់ពីចំណោមគ្រួសារ ។ ក្នុងករណីនេះ ដំណើរការជ្រើសរើស និងសម្ភិតសម្ភាងអគ្គនាយកបន្ទាប់ពីជំនាន់ក្រោយនឹងត្រូវការពេលវេលាវែងជាង ប្រសិនបើអគ្គនាយកនោះត្រូវជ្រើសរើសពីខាងក្រៅគ្រួសារ ។

ក្នុងអាជីវកម្មគ្រួសារភាគច្រើនបំផុត អគ្គនាយកបច្ចុប្បន្នជាអ្នកផ្តួចផ្តើមដំណើរការរៀបចំផែនការស្នងតំណែង ។ ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលដែលសកម្ម ក៏អាចបំពេញតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ដោយទទូចឱ្យមានការរៀបចំផែនការស្នងតំណែង ក្នុងករណីអគ្គនាយកបច្ចុប្បន្នមិនចាប់ផ្តើមដំណើរការនេះឱ្យឆាប់គ្រប់គ្រាន់ ។

***ការបង្កើតប្រព័ន្ធអភិវឌ្ឍអាជីពៈ*** ផែនការស្នងតំណែងដែលទទួលជោគជ័យ គឺជាផែនការដែលជ្រើសរើសបេក្ខជនដ៏ល្អបំផុតតាមដែលអាចធ្វើទៅបានសម្រាប់ការងារនោះ ដោយមិនគិតថា បេក្ខជននោះជាប់សាច់ញាតិនឹងគ្រួសារ ឬមិនជាប់ឡើយ ។ ប្រសិនបើអគ្គនាយកបន្ទាប់ត្រូវជ្រើសរើសពីក្នុងចំណោមគ្រួសារ ឬនិយោជិតបច្ចុប្បន្នរបស់ខ្លួន គេគួររៀបចំប្រព័ន្ធអភិវឌ្ឍមុខអាជីពឃ្មាត់ចត់មួយឡើង ដើម្បីរៀបចំអ្នកដែលអាចក្លាយជាអគ្គនាយក ។ ប្រព័ន្ធមួយបែបនេះ នឹងបង្កើនសមត្ថភាពរបស់បេក្ខជនអគ្គនាយកតាមរយៈការផ្តល់ដល់ពួកគេនូវការអប់រំ ការបណ្តុះបណ្តាលដែលចាំបាច់ និងផ្តល់មតិត្រឡប់ជាទៀងទាត់អំពីលទ្ធផលអនុវត្តការងាររបស់ពួកគេនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ។

អាជីវកម្មគ្រួសារខ្លះសម្រេចចិត្តជួលអគ្គនាយកពីខាងក្រៅ ប្រសិនបើគ្មានបេក្ខជនអគ្គនាយកល្អពីក្នុងចំណោមគ្រួសារ ឬនិយោជិតរបស់ខ្លួន ។ ក្នុងករណីនេះ គួរមានគណៈកម្មការមួយរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល (ឧទាហរណ៍ៈ គណៈកម្មការឧទ្ទេសនាម) ដឹកនាំផែនការស្នងតំណែងអគ្គនាយក ។ គណៈកម្មការនេះអាចចាប់ផ្តើមដោយការកំណត់លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់អគ្គនាយកបន្ទាប់ មុននឹងស្វែងរកបេក្ខជនដែលសមស្រប ។ ជាងនេះ

៣១ *អាជីវកម្មគ្រួសារៈ អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨) ។

ទៅទៀត អាជីវកម្មដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់ជាច្រើន មើលឃើញពីសារៈប្រយោជន៍ក្នុងការជួលផ្នែកស្វែងរកមនុស្សធ្វើការដោយផ្ទាល់ ដើម្បីទទួលបានបេក្ខជនច្រើន។

***ការស្វែងរកជំនួយបន្ទាន់:*** ជាពិសេស នៅពេលពង្រួញបញ្ជីអ្នកដែលអាចស្នងតំណែងអគ្គនាយក ត្រូវស្វែងរកជំនួនទានពីនាយកឯករាជ្យមកពីខាងក្រៅ ដែលស្ថិតនៅក្នុងក្រុមប្រឹក្សាភិបាល។ ប្រសិនបើគ្មានទេនោះ គួរពិគ្រោះយោបល់ជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ មិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារដែលទទួលបានការទុកចិត្ត។ ជាមួយគ្នានេះដែរ មានគ្រួសារខ្លះយល់ឃើញថា មានប្រយោជន៍ក្នុងការសុំយោបល់ពីក្រុមប្រឹក្សាគ្រួសារក្នុងដំណើរការជ្រើសរើស ជាពិសេសប្រសិនបើបេក្ខជនអគ្គនាយកចេញពីគ្រួសារ។

***ការកសាងមតិទូទៅ:*** ជោគជ័យរបស់អនាគតអគ្គនាយកភាគច្រើន អាស្រ័យទៅលើការទទួលយករូបគេដោយអ្នកពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន។ ដូច្នេះ ជាការចាំបាច់ដែលត្រូវឱ្យអ្នកពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗទាំងអស់ចូលរួមក្នុងដំណើរការជ្រើសរើស រួមទាំងក្រុមប្រឹក្សាភិបាល អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់មិនមែនជាសមាជិកគ្រួសារ និងសមាជិកគ្រួសារផងដែរ។

***ការបញ្ជាក់ឱ្យច្បាស់នូវដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ/អន្តរកាល:*** នៅពេលអគ្គនាយកដែលត្រូវស្នងតំណែងដែលមានលក្ខណៈគ្រប់គ្រាន់ម្នាក់ ត្រូវបានជ្រើសរើសហើយនោះ ត្រូវរៀបចំឱ្យមានដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ/អន្តរកាលច្បាស់លាស់មួយ សម្រាប់ទាំងអគ្គនាយកបច្ចុប្បន្ន និងអ្នកស្នងតំណែង។ ដំណើរការផ្លាស់ប្តូរនេះ គួរបញ្ជាក់អំពីកាលបរិច្ឆេទផ្លាស់ប្តូរ ព្រមទាំងកំណត់អំពីកម្រិតនៃការចូលរួមរបស់អគ្គនាយកបច្ចុប្បន្ន ក្រោយពីការចូលនិវត្តន៍ផងដែរ (ដូចជា ការផ្តល់យោបល់ទៅឱ្យអ្នកស្នងតំណែង សមាជិកភាពក្រុមប្រឹក្សាភិបាល សកម្មភាពផ្សេងៗ។ល។)។

# ផ្នែកទី V

# អាជីវកម្មគ្រួសារប្រែក្លាយជាសាជីវកម្ម

## ១. ហេតុអ្វីត្រូវក្លាយខ្លួនជាសាជីវកម្ម? ហេតុអ្វីមិនត្រូវ?

អាជីវកម្មគ្រួសារជាច្រើន សម្រេចចិត្តក្លាយខ្លួនជាសាជីវកម្ម នៅតាមខណៈណាមួយនៃវដ្តជីវិតអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន ដើម្បីមានលទ្ធភាពស្វែងរកធនធានហិរញ្ញវត្ថុសម្រាប់ពង្រីកអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន ឬដើម្បីផ្តល់ដល់ម្ចាស់ភាគហ៊ុនរបស់ខ្លួននូវមធ្យោបាយលក់ភាគហ៊ុនរបស់ពួកគេ ក្នុងករណីម្ចាស់ភាគហ៊ុនទាំងនោះចង់ប្តូរភាគហ៊ុនយកជាសាច់ប្រាក់វិញ ។ ការប្រែក្លាយពីអាជីវកម្មឱ្យទៅជាសាជីវកម្ម គឺជាដំណើរការដ៏ស្មុគស្មាញមួយ ដែលតម្រូវឱ្យមានការពិចារណាដោយប្រុងប្រយ័ត្នអំពីជម្រើសផ្សេងៗ ការត្រៀមលក្ខណៈយ៉ាងច្រើនពីក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និងថ្នាក់គ្រប់គ្រង ព្រមទាំងដំបូន្មានជាច្រើនពីអ្នកឯកទេសខាងក្រៅ ។ ការប្រែក្លាយពីអាជីវកម្មឱ្យទៅជាសាជីវកម្ម ក៏ជាការសម្រេចចិត្តមួយ ដែលផ្តល់គុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិជាច្រើនដល់អាជីវកម្មគ្រួសារ ។

### ១.១ គុណសម្បត្តិនៃការក្លាយខ្លួនជាសាជីវកម្មសម្រាប់អាជីវកម្មគ្រួសារ[៣២]

ការប្រែក្លាយអាជីវកម្មឱ្យទៅជាសាជីវកម្ម អាចផ្តល់គុណសម្បត្តិមួយចំនួនដល់អាជីវកម្មគ្រួសារ និងម្ចាស់ភាគហ៊ុនរបស់អាជីវកម្ម រួមមាន ៖

***បង្កើនលទ្ធភាពក្នុងការទិញលក់ភាគហ៊ុន៖*** ការណ៍នេះផ្តល់លទ្ធភាពឱ្យម្ចាស់ភាគហ៊ុនគ្រួសារលក់ភាគហ៊ុនរបស់ខ្លួនក្នុងតម្លៃភាគហ៊ុនទូលំទូលាយនៅក្នុងទីផ្សារសេរី ។ វាក៏បង្កឱ្យមានភាពងាយស្រួលសម្រាប់ឱ្យម្ចាស់ភាគហ៊ុនប្រើប្រាស់ភាគហ៊ុនរបស់ខ្លួនជាវត្ថុបញ្ចាំសម្រាប់ទទួលបានប្រាក់កម្ចីផងដែរ ។ ជាលទ្ធផលកំណើនលទ្ធភាពទីផ្សាររបស់ភាគហ៊ុនក្រុមហ៊ុន ជួយកាត់បន្ថយបញ្ហាគ្រួសារ ដោយសារវាដោះស្រាយតម្រូវការជម្រះភាគហ៊ុនរបស់ម្ចាស់ភាគហ៊ុន ដែលចង់រក្សាទ្រព្យសម្បត្តិរបស់ខ្លួនជាទ្រព្យសកម្ម ជាជាងការធ្វើអាជីវកម្មនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ។

***ការកែលម្អស្ថានភាពហិរញ្ញវត្ថុរបស់ក្រុមហ៊ុន៖*** នេះជាលទ្ធផលផ្ទាល់បានមកពីការលក់ភាគហ៊ុនរបស់ក្រុមហ៊ុនទៅឱ្យសាធារណជន ។ ស្ថានភាពហិរញ្ញវត្ថុកាន់តែរឹងមាំ ធ្វើឱ្យមានភាពកាន់តែងាយស្រួលសម្រាប់ក្រុមហ៊ុនដើម្បីស្វែងរកកម្ចី និងចរចាលក្ខខណ្ឌកម្ចីទាំងនេះ ។

៣២ "ទស្សនៈអំពីការបង្ហាញខ្លួនជាសាធារណៈ" ដោយ Monica Wagen, បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Famliy Business នៅនិទាឃរដូវ ឆ្នាំ១៩៩៦ ។ *អាជីវកម្មគ្រួសារ៖ អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank ( បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨ ) ។

***សក្តានុពលបង្កើនតម្លៃភាគហ៊ុនៈ*** ក្រុមហ៊ុនដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់ជាច្រើន ដែលបានក្លាយខ្លួនជាសាជីវកម្ម បានឃើញតម្លៃភាគហ៊ុនរបស់ខ្លួនកើនឡើងលើសពីការប៉ាន់ស្មានដំបូងដែលធ្វើដោយក្រុមហ៊ុនធនាគារវិនិយោគ ទៀតផង ។ កំណើនតម្លៃនេះ មួយផ្នែកដោយសារឆន្ទៈរបស់វិនិយោគិន ក្នុងការចំណាយថ្លៃកាន់តែខ្ពស់ សម្រាប់ភាគហ៊ុនរបស់ក្រុមហ៊ុន ដោយសារកេរ្តិ៍ឈ្មោះកាន់តែប្រសើរឡើងរបស់ក្រុមហ៊ុន ក្នុងនាមជាសាជីវកម្ម កំណើនលទ្ធភាពទិញលក់ភាគហ៊ុននៅលើទីផ្សារ និងកំណើនតម្លាភាពនៃគណនី ។

***មុខមាត់កាន់តែប្រសើរៈ*** ការប្រែក្លាយជាក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្មផ្តល់ឱ្យអាជីវកម្មគ្រួសារនូវកិត្យានុភាពនិងមុខមាត់ល្អប្រសើរជាងមុននៅក្នុងទីផ្សារ ។ ទីផ្សារមានទំនោរមើលឃើញក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្ម មានការគ្រប់គ្រងដោយវិជ្ជាជីវៈ និងមានតម្លាភាពជាង (គណនីដែលបានធ្វើសវនកម្ម និងការបោះពុម្ពផ្សាយជាទៀងទាត់នូវរបាយការណ៍ហិរញ្ញវត្ថុ និងទិន្នន័យលទ្ធផលអនុវត្តការ) ។ ជាលទ្ធផល អាជីវកម្មគ្រួសារដែលក្លាយជាក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្ម អាចបង្កើនមុខមាត់របស់ខ្លួននៅក្នុងទីផ្សារ ។

## ១.២ គុណវិបត្តិនៃការក្លាយខ្លួនជាក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្មសម្រាប់អាជីវកម្មគ្រួសារ[៣៣]

ការក្លាយពីអាជីវកម្មគ្រួសារទៅជាសាជីវកម្ម ក៏អាចបង្កគុណវិបត្តិដែលអាចកើតមានដល់អាជីវកម្មគ្រួសារផងដែរ ដូចជាៈ

***ការបាត់បង់ភាពឯកជនៈ*** នេះប្រហែលជាលទ្ធផលដែលគេមិនចង់បានជាទីបំផុតពីការក្លាយខ្លួនជាសាជីវកម្មសម្រាប់អាជីវកម្មគ្រួសារ ។ តាមពិតទៅ នៅពេលក្លាយខ្លួនជាក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្ម អាជីវកម្មគ្រួសារត្រូវបង្ហាញព័ត៌មានច្រើនជាងមុន រួមមានដូចជាៈ របាយការណ៍ហិរញ្ញវត្ថុលម្អិត និងវិធានការគ្រប់គ្រងលទ្ធផលអនុវត្តការងារផ្សេងៗ និងអត្ថប្រយោជន៍ ដែលផ្តល់ទៅឱ្យសមាជិកគ្រួសារជាដើម ។

***ការបាត់បង់ស្វ័យភាពៈ*** នេះជាផលវិបាកនៃការមកដល់នូវម្ចាស់ភាគហ៊ុនថ្មីៗ ក្រោយពីអាជីវកម្មគ្រួសារក្លាយខ្លួនជាសាជីវកម្ម ។ សូម្បីតែក្នុងករណីគ្រួសារនៅតែជាម្ចាស់ភាគហ៊ុន ដែលគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុនក៏ដោយ ក៏ម្ចាស់ភាគហ៊ុនភាគតិចមានសិទ្ធិ ដែលនឹងធ្វើឱ្យមានការលំបាកចំពោះសមាជិកគ្រួសារដើម ដើម្បីធ្វើប្រតិបត្តិការដោយគ្មានការរារាំងដែរ ។

***ការទទួលខុសត្រូវកើនឡើងៈ*** ក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្ម មានបំណុលច្រើនជាងដៃគូរបស់ខ្លួន ។ ឧទាហរណ៍ៈ ក្រុមហ៊ុនសាធារណៈត្រូវធានាថា គ្រប់ព័ត៌មានទាំងអស់ ដែលគេផ្តល់ទៅឱ្យម្ចាស់ភាគហ៊ុនរបស់ខ្លួន និងទីផ្សារត្រូវតែមានភាពត្រឹមត្រូវ ។

៣៣ *អាជីវកម្មគ្រួសារៈ អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីនិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨) ។

***លទ្ធភាពដែលអាចត្រូវគេកាន់កាប់:*** ប្រសិនបើភាគហ៊ុនដែលបានលក់ចេញទៅឱ្យអ្នកក្រៅនៅពេលក្លាយជាក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្មមានចំនួនច្រើនគ្រប់គ្រាន់នោះ គូប្រកួតប្រជែង ឬវិនិយោគិនដទៃទៀត អាចក្ដោបក្ដាប់លើអាជីវកម្មគ្រួសារនោះបាន ។

***ចំណាយបន្ថែម:*** ចំណាយដំបូងសម្រាប់ការប្រែក្លាយអាជីវកម្មឱ្យទៅជាក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្ម អាចធំដុំគួរសមដែរ ។ ភាគខ្លះនៃចំណាយ ដែលអាចកើតមាននេះគឺ: កម្រៃជើងសារសម្រាប់ធានាភ័យ ថ្លៃសវនកម្ម ថ្លៃសេវាច្បាប់ និងថ្លៃចុះបញ្ជីជាដើម ។ ជាងនេះទៅទៀត នៅពេលក្លាយខ្លួនជាក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្ម ក្រុមហ៊ុននឹងត្រូវចំណាយបន្ថែមទៀតដូចជា ថ្លៃសវនកម្ម ចំណាយប្រកាសព័ត៌មានហិរញ្ញវត្ថុ និងថ្លៃឈ្នួលដែលត្រូវអនុវត្តតាមដទៃទៀត សម្រាប់ក្រុមហ៊ុនសាធារណៈ ។

## ២. ការត្រៀមខ្លួនសម្រាប់ការស្នើសុំបោះផ្សាយលក់មូលបត្រជាសាធារណៈលើកដំបូង (IPO)

ការប្រែក្លាយអាជីវកម្មឱ្យទៅជាក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្ម គឺជាដំណើរការយូរអង្វែង និងស្មុគស្មាញ ដែលមិនអាចធ្វើឡើងក្នុងរយៈពេលខ្លីឡើយ ។ អាជីវកម្មគ្រួសារដែលមានផែនការក្លាយជាក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្ម ត្រូវស្វែងរកដំបូន្មានវិជ្ជាជីវៈ និងជំនួយក្នុងផ្នែកច្បាប់ បច្ចេកទេស ហិរញ្ញវត្ថុ និងទីផ្សារ ។ ជាងនេះទៅទៀត បច្ចុប្បន្ននេះ វិនិយោគិនជាច្រើនកំពុងតែតម្រូវឱ្យក្រុមហ៊ុននានា ដែលក្លាយជាក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្មបង្ហាញអំពីកំណត់ត្រា ដែលមានការតាមដានជាយូរមកហើយអំពីអភិបាលកិច្ចល្អក្រុមហ៊ុនរបស់ខ្លួន មុននឹងស្នើសុំបោះផ្សាយលក់មូលប័ត្រជាសាធារណៈលើកដំបូង (IPO) ជាក់ស្ដែង ។ ជាពិសេស វិនិយោគិន និងទីផ្សារឱ្យតម្លៃខ្ពស់ ទៅលើរបៀបអនុវត្តរបស់ក្រុមហ៊ុន ក្នុងផ្នែកក្រុមប្រឹក្សាភិបាល សិទ្ធិម្ចាស់ភាគហ៊ុន ព្រមទាំង តម្លាភាព និងការប្រកាសព័ត៌មានជាដើម ។

តារាងខាងក្រោមនេះ ផ្ដល់ជាសេចក្ដីសង្ខេបអំពីរបៀបអនុវត្តអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុនសំខាន់ៗ ដែលនឹងជួយបង្ហាញមុខមាត់ជាវិជ្ជមាននៅលើទីផ្សារ អំពីក្រុមហ៊ុនដែលត្រៀមលក្ខណៈក្លាយជាក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្ម ។ តាមពិត របៀបអនុវត្តទាំងនេះភាគច្រើនបំផុតត្រូវតែរៀបចំឱ្យមានជាស្រេច ពីរបីឆ្នាំមុនការស្នើសុំបោះផ្សាយលក់មូលបត្រជាសាធារណៈលើកដំបូង (IPO) ដើម្បីបង្ហាញកំណត់ត្រាតាមដានល្អអំពីអភិបាលកិច្ចគ្រប់គ្រាន់ចំពោះទីផ្សារ និងអនាគត វិនិយោគិន ។[៣៤]

| *លក្ខណៈអភិបាលកិច្ច* | *ឧទាហរណ៍នៃការអនុវត្តល្អ* |
| --- | --- |
| **សិទ្ធិរបស់ម្ចាស់ភាគហ៊ុន** | • ការការពារច្បាស់លាស់ដល់ម្ចាស់ភាគហ៊ុនភាគតិចនៅក្នុងធម្មនុញ្ញ ដោយច្បាប់ និងក្រមអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុន<br>• ការជូនដំណឹងគ្រប់គ្រាន់ និងចែករំលែករបៀបវារៈនៃកិច្ចប្រជុំម្ចាស់ភាគហ៊ុនទាំងអស់ |

៣៤ សាជីវកម្មហិរញ្ញវត្ថុអន្តរជាតិ, www.ifc.org/corporategovernance.

| លក្ខណៈអភិបាលកិច្ច | ឧទាហរណ៍នៃការអនុវត្តល្អ |
|---|---|
| | • មានលទ្ធភាពចូលរួម និងបោះឆ្នោតនៅក្នុងកិច្ចប្រជុំម្ចាស់ភាគហ៊ុន (ឧទាហរណ៍ ការបោះឆ្នោតបន្ថែមសំរាប់នាយក)<br>• មានភាពស្មើគ្នា ទាក់ទងនឹងការបង្ហាញព័ត៌មាន (កិច្ចព្រមព្រៀងម្ចាស់ភាគហ៊ុន ទំនាស់ផលប្រយោជន៍ ។ល។)<br>• ច្បាស់លាស់អំពីសិទ្ធិខុសៗគ្នារវាងប្រភេទភាគហ៊ុន ដូចជា សិទ្ធិបោះឆ្នោត និងសិទ្ធិសេដ្ឋកិច្ច<br>• ភាពស្មើគ្នាក្នុងការគ្រប់គ្រង |
| **ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល** | • ចម្រុះទៅដោយជំនាញវិជ្ជាជីវៈត្រឹមត្រូវ (ឧទាហរណ៍ ៖ ទីផ្សារ យុទ្ធសាស្ត្រ ទីផ្សារហិរញ្ញវត្ថុអន្តរជាតិ ឯកទេសរបស់គណៈកម្មការសវនកម្ម)<br>• សមាសភាពឯករាជ្យរឹងមាំ<br>• តួនាទីដាច់ឡែកពីគ្នារវាងប្រធានក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និងអគ្គនាយក<br>• ប្រជុំទៀងទាត់ និងមានរបៀបវារៈត្រឹមត្រូវ<br>• មានគណៈកម្មការរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ទទួលខុសត្រូវមើលការខុសត្រូវផ្នែកសំខាន់ៗ (សវនកម្ម អភិបាលកិច្ច និងឧទ្ទេសនាម និងប្រាក់បំណាច់)<br>• ការអប់រំជាដំបូង និងជាបន្តសម្រាប់សមាជិកក្រុមប្រឹក្សាភិបាល<br>• ការវាយតម្លៃប្រធានម្តងម្កាល |
| **តម្លាភាព និងការប្រកាសព័ត៌មាន ជាចំហ** | • ព័ត៌មានត្រូវបានរៀបចំ និងប្រកាសស្របតាមបទដ្ឋានគុណភាពខ្ពស់នៃផ្នែកគណនេយ្យ ការប្រកាសព័ត៌មានហិរញ្ញវត្ថុ និងមិនមែនហិរញ្ញវត្ថុ<br>• សវនកម្មប្រចាំឆ្នាំធ្វើឡើងដោយសវនករឯករាជ្យ មានសមត្ថភាព និងមានគុណសម្បត្តិ ស្របតាមបទដ្ឋានអន្តរជាតិ ទាក់ទងនឹងសវនកម្ម<br>• មានសវនករពីខាងក្រៅទទួលខុសត្រូវចំពោះម្ចាស់ភាគហ៊ុន និងមានករណីយកិច្ចចំពោះក្រុមហ៊ុន ដើម្បីធ្វើការយកចិត្តទុកដាក់ក្នុងការធ្វើសវនកម្ម<br>• បណ្តាញសម្រាប់ផ្សព្វផ្សាយព័ត៌មាន គួរផ្តល់លទ្ធភាពស្មើភាព ទាន់ពេលវេលា និងមានប្រសិទ្ធភាពផ្នែកចំណាយ ដល់អ្នកប្រើប្រាស់ដើម្បីទទួលព័ត៌មានពាក់ព័ន្ធ។ |

# សេចក្តីសន្និដ្ឋាន

អាជីវកម្មគ្រួសារ គឺជាឆ្អឹងខ្នង និងជាកត្តាជំរុញជាចម្បងចំពោះកំណើននៅក្នុងសេដ្ឋកិច្ចភាគច្រើនបំផុត បើទោះបីមិនមែនទាំងអស់ក៏ដោយ។ ដោយសារសារជាតិរបស់វា អាជីវកម្មគ្រួសារប្រឈមមុខនឹងបញ្ហាប្រឈមបន្ថែមជាច្រើន ដែលត្រូវដោះស្រាយ បើប្រៀបធៀបនឹងដៃគូរបស់ពួកគេ។ បញ្ហាប្រឈមមួយចំនួនក្នុងចំណោមបញ្ហាប្រឈមទាំងនេះ អាចដោះស្រាយបានតាមរយៈការអនុវត្តរចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ចឱ្យសមស្របនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន។ រចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ចនេះ គួរកំណត់ឱ្យបានច្បាស់នូវតួនាទី ទំនួលខុសត្រូវ សិទ្ធិ និងអន្តរកម្ម ក្នុងចំណោមអង្គគ្រប់គ្រងសំខាន់ៗរបស់ក្រុមហ៊ុន។

ទំនួលខុសត្រូវចំពោះការងារអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុននៅក្នុងអាជីវម្មគ្រួសារ ជាទូទៅ ត្រូវចែករំលែកនៅក្នុងចំណោមម្ចាស់អាជីវកម្ម ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និងថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ សមាជិកគ្រួសារប្រហែលជាត្រូវមានទំនួលខុសត្រូវច្រើនជាង ក្នុងការធានាឱ្យអាជីវកម្មត្រូវបានគ្រប់គ្រងតាមរបៀបមួយ ដែលធ្វើឱ្យវាមានលទ្ធភាព និងមាននិរន្តរភាពយូរអង្វែង។ ជាងនេះទៅទៀត ករណីយកិច្ចរបស់សមាជិកគ្រួសារ មិនមែនមានត្រឹមតែអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុនរបស់ខ្លួនប៉ុណ្ណោះទេ ពួកគេក៏ត្រូវទទួលខុសត្រូវផងដែរ ចំពោះអភិបាលកិច្ចគ្រួសាររបស់ខ្លួន និងទំនាក់ទំនងរវាងគ្រួសារជាមួយអាជីវកម្ម។ ការបង្កើតឱ្យមានប្រព័ន្ធអភិបាលកិច្ចគ្រួសាររឹងមាំតាំងពីដើមដំបូងនៃវដ្តជីវិតរបស់គ្រួសារ នឹងជួយឱ្យគេប្រមើលមើល និងដោះស្រាយទំនាស់ ដែលអាចកើតមានឡើងក្នុងចំណោមសមាជិកគ្រួសារទាក់ទងនឹងបញ្ហាអាជីវកម្ម។ ធ្វើដូច្នេះ ផ្តល់លទ្ធភាពឱ្យសមាជិកគ្រួសារផ្តោតទៅលើបញ្ហាសំខាន់ៗដូចជា ការធ្វើឱ្យអាជីវកម្មកាន់តែលូតលាស់ជាដើម។

បន្ថែមលើអភិបាលកិច្ចរបស់ខ្លួនផ្ទាល់ សមាជិកគ្រួសារ ត្រូវបង្កើតឱ្យមានរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រាន់ សម្រាប់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និងថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់របស់ក្រុមហ៊ុន។ ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលដែលមានជំនាញឯករាជ្យភាគច្រើន និងមានរបៀបរៀបរយនឹងផ្តល់លទ្ធភាព ដើម្បីកំណត់យុទ្ធសាស្ត្រត្រឹមត្រូវសម្រាប់ក្រុមហ៊ុន និងគ្រប់គ្រងលទ្ធផលអនុវត្តការងាររបស់ថ្នាក់គ្រប់គ្រងបានសមស្រប។ ជាមួយគ្នានេះដែរ ថ្នាក់គ្រប់គ្រងប្រកបដោយវិជ្ជាជីវៈ និងមានការជំរុញទឹកចិត្តបានល្អ ពិតជាមានសារៈសំខាន់ណាស់សម្រាប់ដំណើរការសកម្មភាពប្រចាំថ្ងៃរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ការជ្រើសរើសនាយក (សមាជិកក្រុមប្រឹក្សាភិបាល) និងអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ គួរផ្អែកតាមគុណសម្បត្តិ និងលទ្ធផលអនុវត្តការងាររបស់ពួកគេ មិនត្រូវផ្អែកតាមចំណងគ្រួសាររបស់ពួកគេឡើយ។

ចំណុចចុងក្រោយ ជាការសំខាន់បំផុត គ្រួសារដែលធ្វើអាជីវកម្មត្រូវយល់ដឹងអំពីសារៈសំខាន់នៃបញ្ហាទាំងនេះរួចហើយចាប់ផ្តើមកសាងរចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ចក្រុមហ៊ុនមានលក្ខណៈគ្រប់គ្រាន់មួយ ឱ្យបានឆាប់បំផុតតាមដែលអាចធ្វើបាន។ ការរង់ចាំរហូតដល់ពេលគ្រួសារមានទំហំធំ និងរហូតដល់ពេលប្រតិបត្តិការអាជីវកម្មរបស់ខ្លួនកាន់តែស្មុគស្មាញ អាចធ្វើឱ្យពិបាកដោះស្រាយនូវទំនាស់ដែលមានស្រាប់រួចទៅហើយរវាងសមាជិកគ្រួសារ។ រចនាសម្ព័ន្ធអភិបាលកិច្ចទាន់ពេលវេលា និងច្បាស់លាស់អាចបង្កភាពងាយស្រួល ដើម្បីថែរក្សាទំនាក់ទំនងជិតស្និទ្ធរបស់គ្រួសារ និងផលប្រយោជន៏របស់សមាជិកក្នុងគ្រួសារ និងនៅក្នុងអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន។

# ឯកសារយោង

ការរៀបចំគោលនយោបាយអាជីវកម្មគ្រួសារ មានចំណងជើងថា : មគ្គុទ្ទេសក៏ឆ្ពោះទៅកាន់អនាគត (រោងពុម្ព សហគ្រាសគ្រួសារ ឆ្នាំ១៩៩៨) ដោយ Craig Aronoff, Joseph Astrachan និង John Ward ។

"វចនាសម្ព័ន្ធកម្មសិទ្ធិ ការគ្រប់គ្រង និងលទ្ធផលអនុវត្តការងាររបស់ក្រុមហ៊ុនចក្រភពអង់គ្លេសធំៗ" ដោយ Denis Leach និង John Leahy បោះពុម្ពផ្សាយដោយទស្សនាវដ្ដី Economic Journal ឆ្នាំ១៩៩១ ។

*អាជីវកម្មគ្រួសារ : អភិបាលកិច្ចអាជីវកម្មគ្រួសារដើម្បីឱ្យមាននិរន្តរភាព* ដោយ Fred Neubauer និង Alden G. Lank (បោះពុម្ពផ្សាយដោយសារព័ត៌មាន Routldge New York ឆ្នាំ១៩៩៨ ) ។

លក្ខន្តិកៈគ្រួសារៈ កិច្ចព្រមព្រៀងដើម្បីធានា និងធ្វើឱ្យគ្រួសារ និងអាជីវកម្មរបស់អ្នកស្ថិតស្ថេរដោយ Daniela Montermerlo និង John Ward (បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Family Enterprise Publishers, ឆ្នាំ២០០៥) ។

សាជីវកម្មហិរញ្ញវត្ថុអន្តរជាតិ
http://www.ifc.org/corporate governance.

សាជីវកម្មហិរញ្ញវត្ថុអន្តរជាតិ
http://ifcln1.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG.

សាជីវកម្មហិរញ្ញវត្ថុអន្តរជាតិ
http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnderlisted.

ជំនាន់ក្រោយ : ការសម្រេចក្ដីសុបិនរបស់គ្រួសារដែលធ្វើអាជីវកម្ម ដោយ Ivan Lansberg, (បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Harvard Business School Press, ឆ្នាំ១៩៩៩) ។

"ឧបាយកលស្នងតំណែង" ដោយ Ivan Lansber បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Family Business Review នៅខែមិថុនា ឆ្នាំ១៩៨៨ ។

*ការបង្កើតក្រុមប្រឹក្សាភិបាលប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាពសម្រាប់សហគ្រាសឯកជន* ដោយ John Ward (បោះពុម្ពផ្សាយ ដោយ Family Enterprise Publisher ឆ្នាំ១៩៩១) ។

"គុណសម្បត្តិរបស់អាជីវកម្មគ្រួសារៈ យុទ្ធសាស្រ្តគ្មានប្រពៃណី" ដោយ John Ward បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Families in Business នៅឆ្នាំ២០០២។

*ពីមួយជំនាន់ទៅមួយជំនាន់ : វដ្តជីវិតនៃអាជីវកម្មគ្រួសារ* ដោយ Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, (បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Harvard University Press, 1997)។

*"តើក្រុមហ៊ុនរបស់អ្នកទុកគ្រួសារ ឬអាជីវកម្ម ជាអាទិភាព?"* ដោយ Mike Cohn បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Journal of Phoenix នៅខែមករា ឆ្នាំ២០០៥។

"ទស្សនៈស្តីពីការក្លាយខ្លួនជាសាជីវកម្ម" ដោយ Monica Wagen, បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Famliy Business នៅរដូវរងា ឆ្នាំ១៩៩៦។

"ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលនៅក្នុងអាជីវកម្មដែលមានគ្រួសារជាម្ចាស់" ដោយ NACD បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Director's Handbook Series ឆ្នាំ២០០៤។

Newsweek, www.msnbc.msn.com/id4660477/site/newsweek

"របៀបបង្កើតអភិបាលកិច្ចប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាព នៅក្នុងសហគ្រាសគ្រប់គ្រងដោយគ្រួសារ" ដោយ Richard Narva និង Beth Silver បោះពុម្ពផ្សាយដោយ NACD Directors Monthly ខែសីហា ឆ្នាំ២០០៣។

ក្រុមហ៊ុនគ្រួសារ និងអភិបាលកិច្ចៈ ការបង្កើតក្រុមហ៊ុនអនាគតចាប់ពីថ្ងៃនេះ ដោយ Sir Adrian Cadbury (បោះពុម្ពផ្សាយដោយ Egon Zehnder International, 2000)

Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

International Finance Corporation
World Bank Group

No. 70, Norodom Blvd.,
Phnom Penh, Cambodia
Tel: +855 (23) 210 922
Fax: +855 (23) 222 347
Website: www.ifc.org/mekong
www.cambodia-gpsf.org

THE WORLD BANK

No. 113, Norodom Blvd.,
Phnom Penh, Cambodia
Phone (855 23) 213 538/217 304
Fax (855 23) 210 504
Website in Khmer: http://www.worldbank.org.kh
in English: http://www.worldbank.org/kh