

# มองมุมบริหาร ‘คน’ ผ่านเลนส์ ‘เสริมคุณ คุณาวงศ์’

● ชนิดา ภระมกิต

**บ**อกได้เลยว่ารูสึก “หึ่ง” หันที่  
ที่เดินทางถึงและได้เห็น  
**Bangkok Creative  
Playground** สำนักงานใหม่ของกลุ่ม  
บริษัทซีเอ็มโอ ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่กว้าง  
ใหญ่บริเวณถึง 12 ไร่

อย่างไรก็ตาม “เสริมคุณ คุณาวงศ์”  
“ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท ซีเอ็มโอ  
จำกัด (มหาชน) บอกว่าความยิ่งใหญ่  
อลังการที่เห็นมันเป็นอะไรที่น้อยนิด  
หากนำไปเทียบกับเป้าหมายและความ  
ทะเยอทะยานของกลุ่มบริษัทซีเอ็มโอ

“เพราะเราตั้งใจจะใช้ที่นี่เป็น  
ศูนย์กลางในการขายบริการออกไปยัง  
กลุ่มประเทศ CLMV (กัมพูชา ลาว  
พม่า และเวียดนาม) ซึ่งมีประชากรอยู่  
ราว 300 ล้านคน ดังนั้นมันจึงไม่ได้  
เป็นการลงทุนมหาศาลที่ใหญ่เกินตัว”

และเป็นความจริงที่ว่า กลุ่มบริษัท  
ซีเอ็มโอ ในเวลานี้สามารถสร้างความ  
ยอมรับและถูกจัดให้อยู่ในแถวหน้า

ของธุรกิจอีเวนต์บนเวทีอาเซียนเป็นที่  
เรียบร้อยแล้ว ที่เป็นเช่นนี้ได้ เสริมคุณ  
ให้เหตุผลว่าธุรกิจบริการที่ต้องตอบโจทย์  
ด้วย “หัวใจบริการ” ไม่จำเป็นการ  
ท่องเที่ยวกระทั่ง อีเวนต์ ที่สุดแล้วคง  
ไม่ทันเรื่องมือของคนไทยเนื่องจากมี  
พรสวรรค์ทางด้านนี้มากที่สุด

“เราเชื่อมั่นว่าจะสามารถขยายไปใน  
ภูมิภาคได้อย่างแข็งแกร่งแน่นอน แม้มี  
ธุรกิจจากประเทศสิงคโปร์หลายรายคิด  
เข้ามาแข่งอยู่หลายครั้งหลายคราแต่ก็  
คงเป็นได้เพียงแค่คู่แข่งประกอบเท่านั้น”

แต่ทั้งนี้หลายสิ่งยังไม่ได้หมายความว่า  
ว่ากลุ่มบริษัทซีเอ็มโอจะเติบโตบนเส้นทาง  
ที่โรยด้วยกลีบกุหลาบ เสริมคุณยอมรับ  
ว่าในวันข้างหน้ายังมีความท้าทายมากมาย  
สำหรับเราแล้วมีอยู่ด้วยกัน 3 เรื่องหลักๆ  
ได้แก่ **หนึ่ง** การเพิ่มความสนใจให้กับ



พนักงานทุกคน **สอง** ต้องทำให้พนักงาน  
ทุกคนทำงานด้วยศักยภาพที่สูงยิ่งขึ้น  
**สาม** การก้าวเป็นบริษัทผลิตชิ้นชั้นแนว  
หน้าหรือบริษัทข้ามชาติ อย่างแท้จริง

ทุกเรื่องดังที่กล่าวมาที่สุดล้วน  
เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับ “คน” ทั้งสิ้น  
คำถามก็คือ ซีอีโอที่ใครๆ ก็รู้ว่าชื่นชอบ  
และเก่งในงานช่างภาพ มีใจรักในศิลปะ  
มากถึงมากที่สุดคนนี้ มีวิธีการจัดการ  
คนอย่างไร แต่ที่แน่ๆ ก็คือ เสริมคุณไม่  
เคยไปลงหลักสูตรใด ๆ เพื่อเรียนรู้หรือ  
เตรียมความพร้อมในเรื่องการบริหารคน  
แต่ที่ผ่านมาเขาสร้างและบริหารองค์กรใน  
แบบของตัวเอง

ตั้งแต่เริ่มต้นนับหนึ่งด้วยการฟอร์ม  
ทีมงานขึ้นมา 4-5 คน จัดตั้งบริษัท ตีตลาด  
จำกัด ขึ้นมาเพื่อให้บริการผลิตประเภท  
สื่อมัลติมีเดีย และมัลติวิชั่น เขาบอกว่า  
ในเวลานั้นก็ต้องสนใจกฎเกณฑ์อะไร  
เพราะ คนในบริษัทอยู่กันแบบที่แบบน้อง  
เป็นเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน

“ตอนนั้นแทบไม่ต้องใช้ทักษะการ  
บริหาร ที่ทำก็คือไม่ให้คนตบตีกันก็พอ  
เพราะมันยังไม่ใช้องค์กรแต่ผมขอใช้คำ  
ว่าเราทำกัน เฮลโล โป้ทำงาน”

ภายหลังจากนั้นไม่นานนัก ธุรกิจ  
เจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว และ  
เสริมคุณยังก่อตั้งอีกหลายบริษัทติดตาม  
มา เพื่อขยายธุรกิจไปทางด้านการให้เข้า  
อุปกรณ์เกี่ยวกับ แสงสีเสียง, ธุรกิจด้าน  
การสร้างสรรคและบริหารจัดการอีเวนต์  
 ฯลฯแน่นอนว่าเมื่อมาถึงจุดนี้มีความ  
จำเป็นต้องนำระเบียบปฏิบัติเข้ามาใช้

ในการบริหารจัดการ

และสิ่งที่เสริมคุณตระหนักถึงก็คือ  
กลุ่มบริษัทซีเอ็มโอต้องเป็นองค์กรแห่ง  
ความสุข และเป็นที่มาของแนวคิด

**Work Live Play** ที่จะเติมความสุขและ  
พัฒนาศักยภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือ  
เรื่อง “ความคิดสร้างสรรค์” ให้กับ  
พนักงานทุกคน (ปัจจุบันมีอยู่ประมาณ  
500 คน)

“ตอนเข็บตีมีอยู่ว่า เราต้องการ  
สร้างสถานที่ทำงานให้เป็นเหมือนบ้าน  
หรืออาจจะสบายกว่าบ้าน ซึ่งบรรยากาศ  
และสภาพแวดล้อม จำเป็นต้องมีส่วน  
สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ให้กับ  
พนักงานอีกด้วย เพราะตลอดทั้งปีกลุ่ม  
บริษัทของเราจัดงานอีเวนต์กว่า 700 งาน  
พวกเราต้องใช้เวลาเตรียมงานที่  
ออฟฟิศ”

เสริมคุณ ได้เผยถึงสไตล์การบริหาร  
คนของตัวเองให้กรุงเทพธุรกิจฟังหลาย  
ต่อหลายเรื่อง แต่ที่โดดเด่นก็คือ เขาไม่  
นิยมการสั่งการ (Top-down) แต่ให้  
น้ำหนักเป็นพิเศษในเรื่องของ **การ  
กระจายอำนาจ (Empowerment)**  
ตัวอย่างก็คือ แต่ละหน่วยงานจะมี  
“กรรมการผู้จัดการ” เป็นตำแหน่ง  
สูงสุด ซึ่งเปิดเสรีในเวลาที่มีจำนวน  
ถึง 15 คน

“เขาเป็นมากกว่าหัวหน้าฝ่าย  
เราต้องการให้เขาลำบากการ  
ตัดสินใจที่เด็ดขาดในธุรกิจที่  
ดูแอลอยู่ แต่เรามีกรรมการ  
ทำงานให้ และรับรองว่า

รายได้ของเขาจะไม่ค่อย  
ไปกว่าทั้งยังมีความมั่นคง  
กว่าการไปตั้งบริษัทเอง  
ผมกำลังจะบอกว่าบริษัท  
ของเรามี Career Path  
แบบสุดไปเลย”

ดูเหมือนว่าการมอบ  
อำนาจ อาจสร้างความสุข  
และความพึงพอใจให้  
พนักงานมากกว่าการ  
สร้างสถานที่ทำงานให้  
อยู่สบายคล้ายบ้าน?

“ผมว่ามันต้อง  
ประกอบกัน เหมือน  
การอยู่บ้าน ความสุข  
มันมาจากความรัก แต่  
ถ้าบ้านสกปรกมันคง  
น่ารำคาญ ดึงเงินแทนที่  
จะมุ่งไปเพียงเรื่อง  
ทางกายภาพ หรือนำเอา  
ตุ๊กตาไปตั้งตัวหนึ่ง แล้ว  
บอกพนักงานนี่คือความสุข  
คือความสร้างสรรค์ก็คงไม่ใช่  
แต่มันต้องมาจากหลายๆ  
องค์ประกอบ”

โดยกลุ่มบริษัทซีเอ็มไอนั้นมีค่านิยม (Core Value) ที่ชื่อ “CUP S” เป็นแกนกลางที่ทำให้ทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงสอดประสานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความหมายว่า

C คือ Creative ความคิดสร้างสรรค์

U คือ Up to date ต้องทำตัวเองให้ทันสมัย

P คือ Professional ใฝ่หาในการทำงาน และการปฏิบัติตัว

S คือ Social Responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคม

“เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัทเราถือว่าวางแปลนด้วยเป็นหัวใจสำคัญ ทั้งต่อพนักงานของเราและต่อคนภายนอก เรามีทีมที่ดูแลเรื่องนี้โดยตรง และมีการอบรมอย่าง

สม่ำเสมอ งานของเรา มีการขึ้นสลิ้งและขึ้นไปที่สูงๆ โครงการขนาดใหญ่ของเราต้อง มีวิศวกรเซ็นรับรอง มาตรฐานของเราสูง

ซึ่งหมายถึงเงินลงทุนที่สูงด้วย ทั้งเรายังมุ่งเน้นเรื่องของจริยธรรม เช่น มีการจัดเรตติ้งว่าอีเว้นท์ใด ที่ใครสมควรเข้า ไม่สมควรเข้า ไม่ใช่อีเว้นท์อะไร ใครๆ ก็เข้าได้”

เสริมคุณบอกว่า ค่านิยมจะช่วยทำให้องค์กรรู้ว่าองค์กรมีอยู่อะไรแล้วยังสามารถบอกได้ด้วยว่าแล้วสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นคืออะไร ทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารกับพนักงานในองค์กรว่าการกระทำแบบใดที่ได้รับผลคะแนนที่ดี แบบใดที่จะทำให้อะไรดีกลับ ทั้งยังมองว่า งานบริหารบุคลากร ไม่ได้งานของใครฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือไม่ได้เป็นงานของซีโอไอ ไม่ได้เป็นงานของ HR แต่มันเป็นงานของทุกคนในองค์กร

กรุงเทพธุรกิจถามต่อถึงภารกิจของเขาในเวลานี้ คำตอบก็คือ หลักๆ เป็นการเข้าไปช่วยเหลือกรรมการผู้จัดการแต่ละคน เนื่องจากโครงการที่เข้ามามีอยู่หลากหลายประเภท ซึ่งความช่วยเหลือของเขามีอยู่ 2 เรื่อง โดยเรื่องแรกเป็นความคิดสร้างสรรค์ในแง่ของฮาวทู ว่าจะทำได้อย่างไร เรื่องที่สอง คือการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

มาถึงจุดนี้ทำให้มองเห็นว่าความสุขและศักยภาพของพนักงานกำลังเผยให้เห็นผลลัพธ์ความเป็นไปได้ แต่การก้าวเป็น “บริษัทข้ามชาติ” ยังคงเป็นเป้าหมายที่ยังหนีไม่พ้นผ่านหมอกที่ปกคลุม

เสริมคุณเองก็ยืนยันว่าทุกวันนี้กลุ่มซีเอ็มไอยังไม่ได้เป็นบริษัทข้ามชาติโดยสมบูรณ์ หากแต่มันคงไม่ไกลเกินเอื้อม และต้องสำเร็จภายใน 5 ปีนี้ โดยเขาจะใช้วิธีรับคนนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากกลุ่มประเทศ CLMV เข้ามาร่วมทำงานในองค์กร

“ในอนาคตองค์กรเราจะรับคนต่างชาติเข้ามาทำงานทุกตำแหน่งงาน โดยให้มีสัดส่วนราว 10 เปอร์เซ็นต์ เพราะเราเข้าไปทำธุรกิจในประเทศของเขา ต้องหาทางให้เขามาช่วยเป็นสะพานเชื่อมเพื่อการเข้าถึง”

ส่วนคำถามปิดท้ายเป็นมุมมองเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมือง เสริมคุณกล่าวว่าอะไรที่ยุ่งยากมานาน ทุกวันนี้เมื่อทหารเข้ามาจัดการกลับมีความสงบเรียบร้อยซึ่งมีความสำคัญที่สุด

“ผมคิดว่าหากไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจเราคงแย่แน่เพราะงบประมาณไม่ออก ตอนนี้นำเงินไหลเข้าระบบ หากกำลังการบริโภคในประเทศดี เศรษฐกิจย่อมดี ผมมองบวก”



เสริมคุณ คุณมองดี