

Analytical Thinking

การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์



Top 10 skills of 2025

Type of skill

- Problem-solving
- Self-management
- Working with people
- Technology use and development



Analytical thinking and innovation



Active learning and learning strategies



Complex problem-solving



Critical thinking and analysis



Creativity, originality and initiative



Leadership and social influence



Technology use, monitoring and control



Technology design and programming



Resilience, stress tolerance and flexibility



Reasoning, problem-solving and ideation



Top 10 Skills

คนทำงานต้องมี ก่อนปี 2025

1

การคิดเชิงวิเคราะห์และการสร้างนวัตกรรม



2

การเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมและมีกลยุทธ์การเรียนรู้



3

การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน



4

การคิดและวิเคราะห์เชิงวิพากษ์



5

การริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ซ้ำใคร



6

การเป็นผู้นำและการมีอิทธิพลทางสังคม



7

การใช้ การตรวจสอบและควบคุมเทคโนโลยี



8

การออกแบบเทคโนโลยีและการเขียนโปรแกรม



9

การยืดหยุ่น การจัดการความเครียดและปรับตัว
เข้ากับสถานการณ์



10

การให้เหตุผล การแก้ปัญหาและการระดมแนวคิด

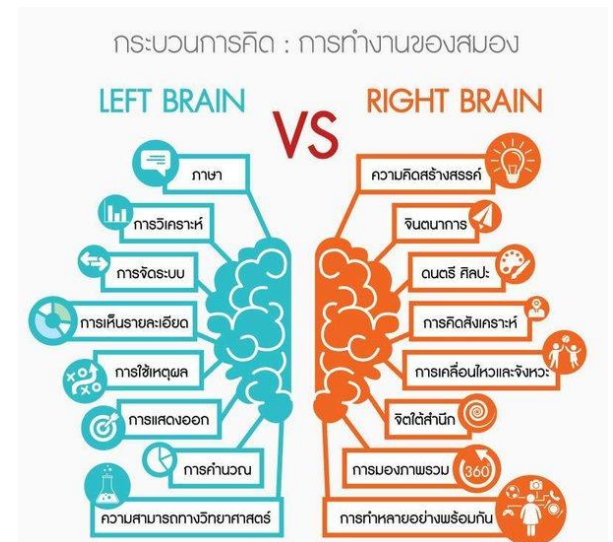


Agenda

- ความหมายและความสำคัญของการคิดเชิงวิเคราะห์
- เครื่องมือในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาตัดสินใจ
 - 5 ขั้นตอนในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
 - การประยุกต์ใช้ในการทำงาน (ฝึกปฏิบัติ)



หลักการทำงานของสมอง



กระบวนการคิด : การทำงานของสมอง

LEFT BRAIN



VS

RIGHT BRAIN



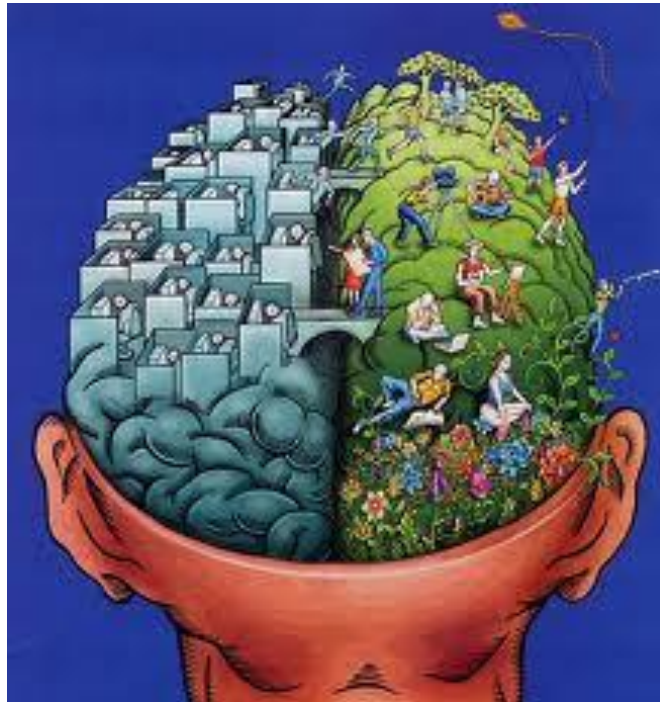
Thinking

ซ้าย-เหตุผล

ความคิดวิเคราะห์

ลำดับก่อนหลัง

ข้อมูล



ขวา-อารมณ์

ความคิดสร้างสรรค์

concept

ภาพ



Analytical Thinking

การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

การคิดวิเคราะห์ เป็นกระบวนการสำคัญในการคิดแบบ
มีเหตุผลตรรกะ เพื่อแยกแยะข้อมูลที่ซับซ้อนให้กลายเป็น
ส่วนย่อย และค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยเหล่านั้น
ทำให้เกิดข้อสรุป แก้ปัญหา และตัดสินใจที่มีเหตุมีผล



THE NEW YORK TIMES BESTSELLER

THINKING, FAST AND SLOW



คิด, เร็วและช้า

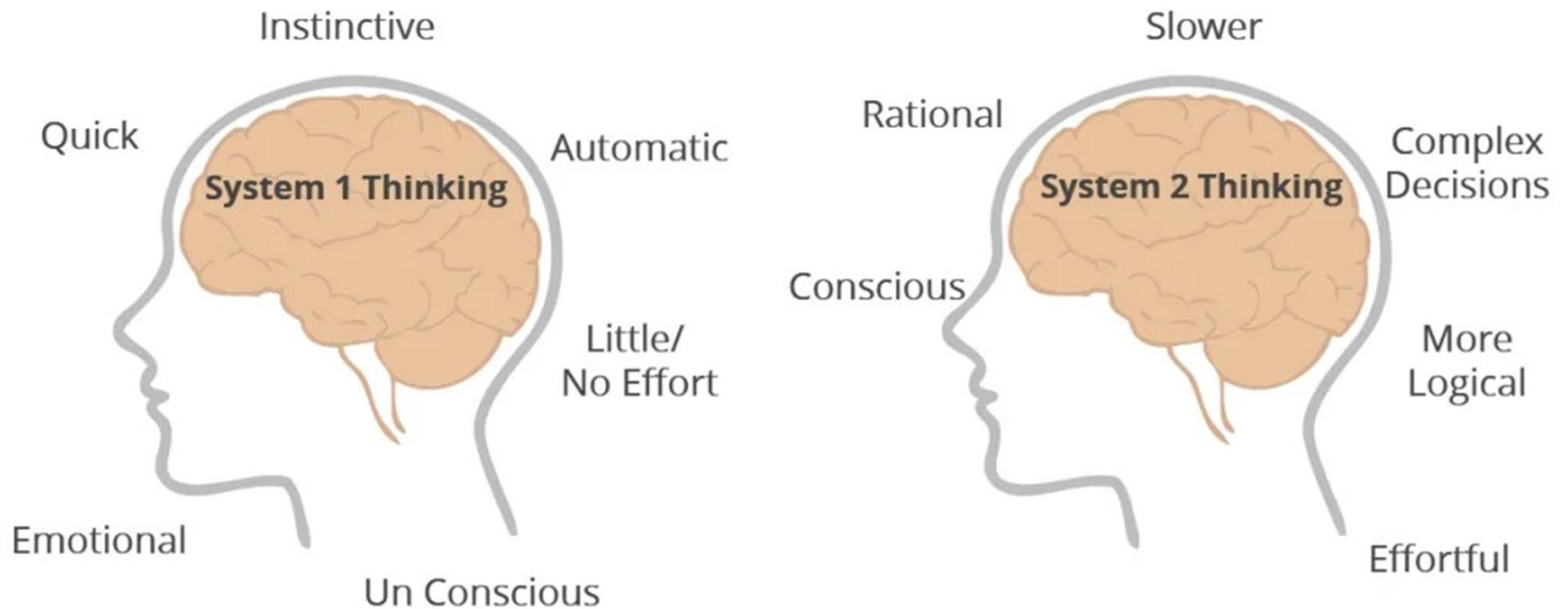
SE-ED
Inspiration starts here

DANIEL
KAHNEMAN

สำรวจความบกพร่องในการตัดสินใจของมนุษย์
ผ่านมุมมองของนักคิดและนักจิตวิทยาที่ยิ่งใหญ่ที่สุดแห่งยุค



DANIEL KAHNEMAN'S SYSTEMS OF THINKING



ประยุกต์ใช้ System 2 ในการทำงานได้อย่างไร ?

- เมื่อต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญ
- เมื่อต้องคิด หรือ ตัดสินใจคิดเรื่องที่มีผลกระทบกับคนจำนวนมาก (Stake holder)
- ประชุมกับผู้บริหาร หรือ หัวหน้าที่ตำแหน่งสูงกว่า
- จัดลำดับความสำคัญของงาน (prioritize high-value activity) , ตัดงาน Not to do list
- ใช้สำหรับงาน หรือ Project ที่มีความเสี่ยงสูง มีผลกระทบต่อแผนก และ องค์กรสูง

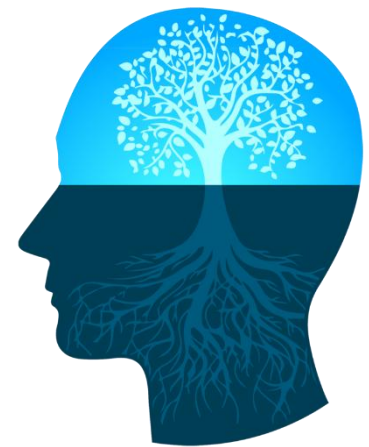
Mindset

กรอบความคิด



3D Mindset for Analytical Thinking

- **Doubt** – เอ๊ะ ไวก่อน ตั้งข้อสงสัยในข้อมูล
- **Don't Believe** – เพื่อใจอาจจะจริงหรือไม่จริงก็ได้
- **Debate** – ตั้งคำถามโต้แย้งท้าทายสมมติฐานเดิม
ด้วยการ การรวบรวมข้อมูล – วิเคราะห์ข้อมูล –
สรุปข้อมูล





ตัวอย่าง **3D Mindset**

ตัวอย่าง 3D Mindset

- ข้อมูลที่เราเห็น **ครบ**แล้ว หรือยัง**ไม่ครบ**
- ข้อมูลที่เราเห็น **สำคัญ** หรือ **ไม่สำคัญ**
- สิ่งที่เราอีกฝ่ายคิด มัน**ใช่จริง ๆ** หรือ**เปล่า**
- **เหตุกับผล**ของเรื่องนี้**เชื่อมกันจริง**หรือ**เปล่า**
- ข้อสรุปนี้เป็น**ข้อสรุปเดียว**ที่ออกมาได้**ใช่หรือไม่**



ตัวอย่าง 3D Mindset

- ข้อมูลที่เราเห็น **ครบ**แล้ว หรือ**ยังไม่ครบ**
- ข้อมูลที่เราเห็น สำคัญ หรือ ไม่สำคัญ
- สิ่งที่เราฝายคิด มันใช่จริง ๆ หรือเปล่า
- เหตุกับผลของเรื่องนี้เชื่อมกันจริงหรือเปล่า
- ข้อสรุปนี้เป็นข้อสรุปเดียวที่ออกมาได้ใช่หรือไม่



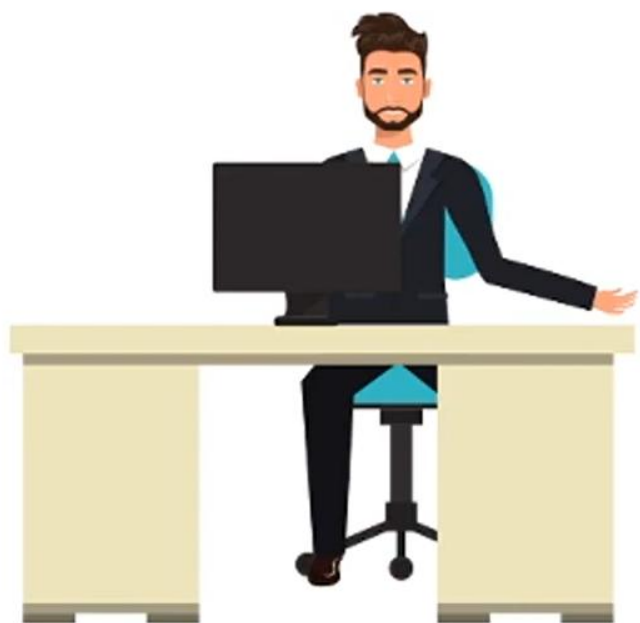


ทางทีมเราได้ทำการนำดีไซน์
สินค้าตัวใหม่ไปทดสอบกับ
ลูกค้าแล้ว ลูกค้ากว่า 70%
บอกว่าชอบดีไซน์ใหม่มาก และ
จะซื้อแน่นอนครับ

ตัวอย่าง 3D Mindset

- ข้อมูลที่เราเห็น ครบแล้ว หรือยังไม่ครบ
- ข้อมูลที่เราเห็น **สำคัญ** หรือ **ไม่สำคัญ**
- สิ่งที่เราอีกฝ่ายคิด มันใช่จริง ๆ หรือเปล่า
- เหตุกับผลของเรื่องนี้เชื่อมกันจริงหรือเปล่า
- ข้อสรุปนี้เป็นข้อสรุปเดียวที่ออกมาได้ใช่หรือไม่





ตอนนี้ต้นทุนของบริษัทสูงขึ้น
มาก ทำให้บริษัทขาดทุน เรา
จำเป็นต้องจะมีการลดต้นทุน
เพราะฉะนั้น ทางบริษัทควรมี
มาตรการ Work-from-
Home เพื่อลดค่าเช่าออฟฟิศ

ตัวอย่าง 3D Mindset

- ข้อมูลที่เราเห็น ครบแล้ว หรือยังไม่ครบ
- ข้อมูลที่เราเห็น สำคัญ หรือ ไม่สำคัญ
- **สิ่งที่อีกฝ่ายคิด มันใช้จริง ๆ หรือเปล่า**
- เหตุกับผลของเรื่องนี้เชื่อมกันจริงหรือเปล่า
- ข้อสรุปนี้เป็นข้อสรุปเดียวที่ออกมาได้ใช้หรือไม่





ผมสัมภาษณ์พนักงานบริษัทเรา
มาครบทุกคนแล้ว ส่วนใหญ่จะ
productive กว่าถ้าได้ทำงาน
แบบ Flexible Hours ให้อิสระ
ในการใช้เวลามากกว่า เพราะ
ฉะนั้น เราควรใช้ policy นี้

ตัวอย่าง 3D Mindset

- ข้อมูลที่เราเห็น ครบแล้ว หรือยังไม่ครบ
- ข้อมูลที่เราเห็น สำคัญ หรือ ไม่สำคัญ
- สิ่งที่เราอีกฝ่ายคิด มันใช่จริง ๆ หรือเปล่า
- **เหตุกับผลของเรื่องนี้เชื่อมกันจริงหรือเปล่า**
- ข้อสรุปนี้เป็นข้อสรุปเดียวที่ออกมาได้ใช่หรือไม่





ยอดขายของเดือนนี้ตกลงมา
15% ซึ่งยอดขายส่วนใหญ่ที่ตก
นั้นมาจากลูกค้าเก่าที่ย้ายไปใช้
บริการเจ้าอื่น เพราะฉะนั้น
เดือนนี้ เราจะต้องพัฒนาการ
บริการให้ลูกค้าที่เหลือน้อยย้าย
ไปไหน

ตัวอย่าง 3D Mindset

- ข้อมูลที่เราเห็น ครบแล้ว หรือยังไม่ครบ
- ข้อมูลที่เราเห็น สำคัญ หรือ ไม่สำคัญ
- สิ่งที่อีกฝ่ายคิด มันใช่จริง ๆ หรือเปล่า
- เหตุกับผลของเรื่องนี้เชื่อมกันจริงหรือเปล่า
- ข้อสรุปนี้เป็น**ข้อสรุปเดียว**ที่ออกมาได้ใช่หรือไม่





ลูกค้าของเราไม่น้อยไปใช้
บริการของคู่แข่งหลังจากที่
เราเปลี่ยนดีไซน์แอปพลิเคชัน
ใหม่ นั่นหมายความว่า ดีไซน์
ใหม่ไม่ใช่ดีไซน์ที่ดึงดูดลูกค้าไว้ไม่
ได้ ดังนั้น เราควรกลับไปใช้
ดีไซน์เดิม

ตัวอย่าง 3D Mindset

- ข้อมูลที่เราเห็น **ครบ**แล้ว หรือยัง**ไม่ครบ**
- ข้อมูลที่เราเห็น **สำคัญ** หรือ **ไม่สำคัญ**
- สิ่งที่เราฝายคิด มัน**ใช้จริง** ๆ หรือ**เปล่า**
- **เหตุกับผล**ของเรื่องนี้**เชื่อมกัน**จริงหรือ**เปล่า**
- ข้อสรุปนี้เป็น**ข้อสรุป**เดียวที่ออกมาได้**ใช่หรือไม่**





อุปสรรคปิดกั้นความคิดอย่างมีเหตุมีผล

อุปสรรคปิดกั้นความคิดอย่างมีเหตุมีผล

- **Anchoring Bias** – ให้น้ำหนักกับข้อมูลแรกが見
- **Halo Effect** – ดูแค่ภายนอก
- **Stereotyping** – คิดแบบเหมารวม
- **Authority Bias** – ให้น้ำหนักคนมีอำนาจ
- **Confirmation Bias** – เข้าข้างตัวเอง





เครื่องมือในการฝึก**คิดวิเคราะห์**

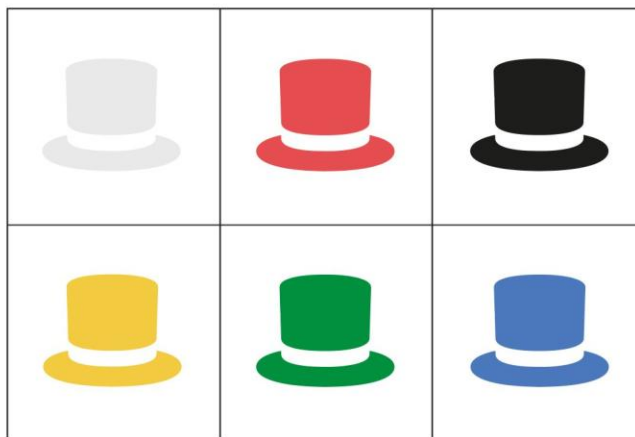
เครื่องมือในการฝึก**คิดวิเคราะห์**

- **Six Thinking Hats หมวก 6 ใบ**
- **Why Why Analysis**
- **Weighted Decision Matrix**
- **COC VS COI**



หมวก 6 ใบ คิด 6 แบบ

SIX THINKING HATS



มองอย่างรอบด้าน
จัดการความคิดให้เป็นระบบ
ด้วยเทคนิคที่แม้แต่ NASA ยังต้องนำไปใช้!

EDWARD DE BONO

พรเลิศ อัฐิพงศ์ แปล

คู่มือนักคิด
สุดคลาสสิก
ขายดีต่อเนื่อง
กว่า 40 ปี



หมวกสีขาว



ใช้ให้เห็นถึงความเป็นกลาง ข้อเท็จจริง จำนวนตัวเลข

โดยใช้หมวกขาวใน **การเริ่มต้น** กระบวนการคิดหรือเพื่อทำการประเมินในตอนท้ายของกระบวนการเช่น ข้อเสนอการออกตลาด เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่หรือไม่เพื่อหาข้อสรุปโดยไม่คำนึงถึงทัศนคติหรือความคิดเห็นใด ๆ

หมวกสีแดง



แสดงถึงอารมณ์ ความรู้สึก สัญชาตญาณ และลางสังหรณ์

ใช้หมวกสีแดงเพื่อ**บอกความรู้สึกของตนเอง** ว่าชอบ ไม่ชอบ ดี ไม่ดี ซึ่งส่วนใหญ่จะไม่มีเหตุผลประกอบและเป็นการตัดสินใจที่ไม่มีรายละเอียดหรืออธิบายได้ด้วยคำพูด

หมวกสีดำ



แสดงถึงความสุขเศร้าและการปฏิเสธ

ใช้หมวกสีดำเพื่อพูดถึงจุดด้อยอุปสรรคโดยมีเหตุผลประกอบซึ่งช่วย使我们เห็นว่าสิ่งใดผิดไม่สอดคล้องหรือใช้ไม่ได้ **หมวกสีดำเป็นหมวกคิดที่มีเหตุผลมีผลเสมอ** ไม่มีอารมณ์มาเกี่ยวข้องผู้บริหารมักจะใช้หมวกสีดำ



หมวกสีเหลือง

สีของแสงแดดและความสว่างสดใส การคาดการณ์ในทางบวก

ความคิดเชิงบวก การมองโลกในแง่ดี

เมื่อสวมหมวกสีนี้เป็นการ **เปิดโอกาส** ให้พัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ใหม่จะเกิดขึ้น
ผสมผสานความสงสัย อย่ารู้ความต้องการ และกระหายที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น



หมวกสีน้ำเงิน

เกี่ยวข้องกับการควบคุม การบริหารกระบวนการ หรือจัดระเบียบการคิดให้เกิดความชัดเจน
และข้อสรุปการยุติข้อขัดแย้ง

การมองเห็นภาพและการดำเนินการที่มีขั้นตอนเป็นระบบ หมวกสีน้ำเงินเป็นบทบาทของ
หัวหน้าทำหน้าที่ **ควบคุม** สมาชิกและดำเนินการประชุมสรุปผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย



หมวกสีเขียว

มีความคิดนอกกรอบ ที่มีความสัมพันธ์กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ซึ่งถูกกำหนดจากระบบความคิดของประสบการณ์เปรียบเสมือนต้นไม้ที่ให้ความสดชื่น
ผู้บริหารมักจะใช้หมวกสีนี้เมื่อ **มีความคิดใหม่ ๆ แตกต่างจากแนวทางเดิม** เพื่อเป็นการ
เปิดโอกาสให้กับการปรับปรุงสร้างสรรค์และพัฒนา



Facts - ข้อเท็จจริง

มองหาข้อเท็จจริง , ข้อมูลที่เป็นกลาง
มองสิ่งที่เกิดขึ้นจริง



Creativity-

ความคิดสร้างสรรค์
หาทางเลือกเพิ่ม , คิดนอกกรอบ
หาทางออกใหม่ๆ



Benefits - ประโยชน์

มองหาประโยชน์ , จุดเด่น
สิ่งดีๆจากเรื่องนี้ , ความคิดเชิงบวก



Cautions - ข้อควรระวัง

มองหาจุดอ่อน , ความเสี่ยง
ข้อควรระวัง , อันตรายที่อาจเกิดขึ้น



Feeling - ความรู้สึก

ความรู้สึกเกี่ยวกับเรื่องนี้ ,
สัญชาตญาณ

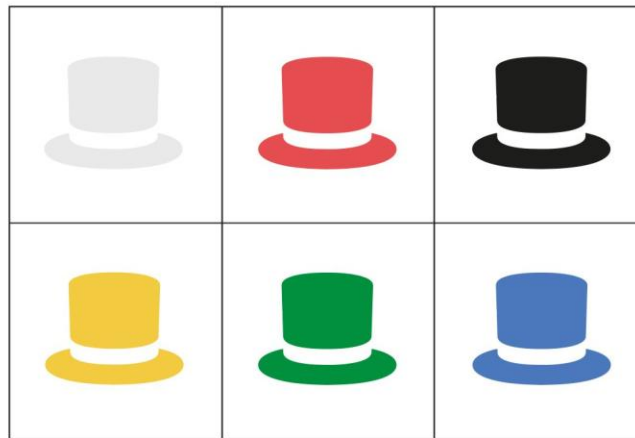


Process - กระบวนการ

มองภาพรวม , เข้าใจกระบวนการ
คิดวางแผนเพื่อลงมือทำ

หมวก 6 ใบ คิด 6 แบบ

SIX THINKING HATS



มองอย่างรอบด้าน
จัดการความคิดให้เป็นระบบ
ด้วยเทคนิคที่แม้แต่ NASA ยังต้องนำไปใช้!

EDWARD DE BONO

พรเลิศ อัฐฐ์ แปล

คู่มือนักคิด
สุดคลาสสิก
ขายดีต่อเนื่อง
กว่า 40 ปี



5 WHY



Why Why Analysis

เป็นเทคนิคที่ใช้ในการค้นหาสาเหตุราก
(**Root Cause Analysis**) ของปัญหา โดยตั้ง
คำถามว่า “ทำไม?” ซ้ำ ๆ อย่างน้อย 5 ครั้ง หรือ
จนกว่าจะพบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

Why Why Analysis

ตัวอย่าง : สอบไฟนอลไม่ผ่าน

ทำไม

คำตอบ

1

ทำไมสอบไฟนอลไม่ผ่าน



เพราะขาดเรียนบ่อย

2

ทำไมถึงขาดเรียนบ่อย



เพราะเข้าเรียนไม่ทัน

3

ทำไมถึงเข้าเรียนไม่ทัน



เพราะตื่นสาย

4

ทำไมตื่นสาย



เพราะนอนดึก

5

ทำไมถึงนอนดึก



เพราะเล่นเกมส์จนดึก

เพราะเล่นเกมส์จนดึก เลยทำให้ สอบไฟนอลไม่ผ่าน

Why Why Analysis โจทย์กระแวง

1. คำตอบต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ไม่ใช่แค่ความรู้สึกหรือการคาดเดา

ถ้าคำตอบมาจาก "คิดว่า" หรือ "น่าจะ" มากเกินไป จะพาไปผิดทางและไม่ได้เจอรากของปัญหาจริง

2. หลีกเลี่ยงการโทษคน (blaming people)

เป้าหมายคือแก้ระบบหรือกระบวนการ ไม่ใช่หาคนผิด เช่น แทนที่จะบอกว่า "เพราะเขาประมาท" ให้ถามต่อว่า "ทำไมถึงไม่มีมาตรการป้องกันความผิดพลาด?"

3. ไม่จำเป็นต้องหยุดที่ 5 ครั้ง

บางปัญหาอาจใช้แค่ 3 คำถามก็เจอสาเหตุรากแล้ว หรืออาจต้องลึกกว่า 5 ครั้งก็ได้ อย่ายึดติดกับ "5" แบบตายตัว

4. คำถาม "ทำไม" ต้องเฉพาะเจาะจงและต่อเนื่องกัน

อย่าข้ามขั้น เช่น ถามทำไมข้อ 2 แล้วข้อ 3 ไม่ได้สืบเนื่องจากคำตอบของข้อ 2

5. หลีกเลี่ยงการใช้ความเชื่อส่วนตัวหรืออคติส่วนตัว

ควรใช้ข้อมูลจริง เช่น สถิติ รายงาน หรือบันทึกเหตุการณ์



Weighted Decision Matrix

การวิเคราะห์การตัดสินใจแบบถ่วงน้ำหนัก

Weighted Decision Matrix

การวิเคราะห์การตัดสินใจแบบถ่วงน้ำหนัก

การตัดสินใจแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Decision Making) คือกระบวนการตัดสินใจที่ใช้การให้ "ค่าน้ำหนัก" กับเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้การเลือกทางเลือกหนึ่ง ๆ มีความเป็นระบบและมีเหตุผลมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีหลายปัจจัยที่ต้องพิจารณา

Weighted Decision Matrix

การวิเคราะห์การตัดสินใจแบบถ่วงน้ำหนัก

วิธีการ

1. กำหนดตัวเลือก: กำหนดว่ามีทางเลือกใดบ้างที่ต้องเปรียบเทียบ
2. กำหนดเกณฑ์การพิจารณา: เช่น ราคา คุณภาพ เวลา ความเสี่ยง ฯลฯ
3. ให้ค่าน้ำหนักกับแต่ละเกณฑ์: โดยพิจารณาความสำคัญ (น้ำหนักรวมควรเท่ากับ 100% หรือ 1.0)
4. ให้คะแนนแต่ละตัวเลือกภายใต้แต่ละเกณฑ์: โดยใช้สเกลเดียวกัน เช่น 1-10
5. คำนวณคะแนนรวมแบบถ่วงน้ำหนัก: เอาคะแนน $\times$ น้ำหนัก แล้วรวมทุกเกณฑ์
6. เปรียบเทียบผลรวมของแต่ละตัวเลือก: ตัวเลือกที่ได้คะแนนรวมสูงสุดคือคำตอบที่ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่กำหนด

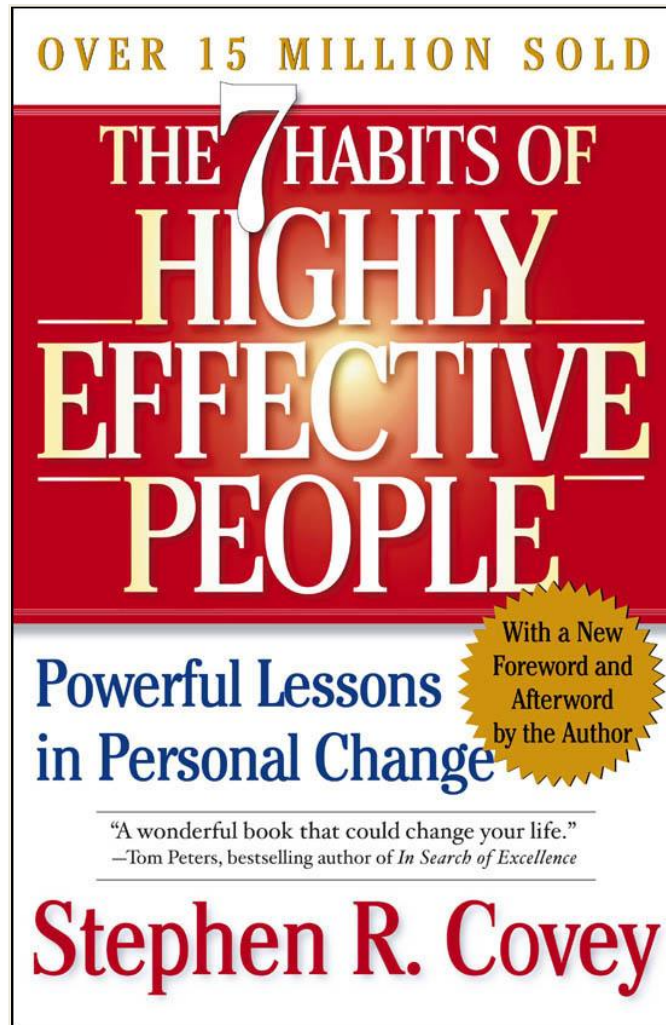
ตัวอย่าง ตัดสินใจเปลี่ยนงาน

No.	ปัจจัย	ค่าคะแนน	ที่ทำงานเดิม		ที่ทำงานใหม่	
			ที่เดิมดีกว่า	คะแนนที่ได้	ที่ใหม่ดีกว่า	คะแนนที่ได้
1	งานใหม่ที่อยากจะเปลี่ยนนั้น ชอบหรือไม่	1	1	1		0
2	งานมีความท้าทายขนาดไหน	2		0	1	2
3	เงินเดือนใหม่ที่คาดว่าจะได้	5	1	5		0
4	มีโอกาสรียนรู้ได้มากน้อยขนาดไหน	6		0	1	6
5	โอกาสเติบโตในสายงาน	3	1	3		0
6	ประเมินว่าตัวเรามีคุณค่า หรือคุ้มกับ ค่าจ้างมากน้อยขนาดไหน	4	1	4		0
คะแนนที่ได้				13		8



COC VS COI

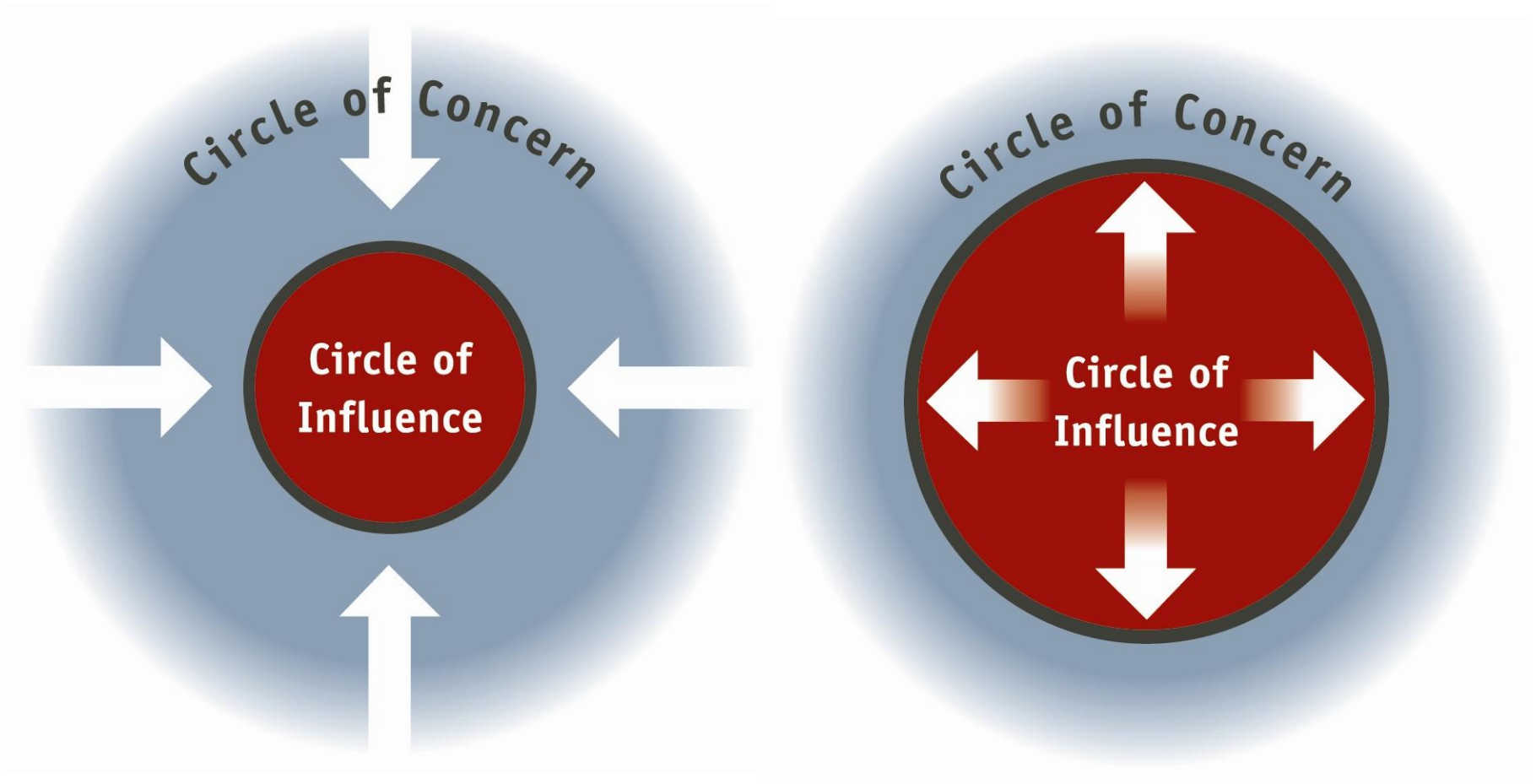
The International Best-Seller



COI & COC



Growing Your Circle of Influence



บ่นได้

ทำได้

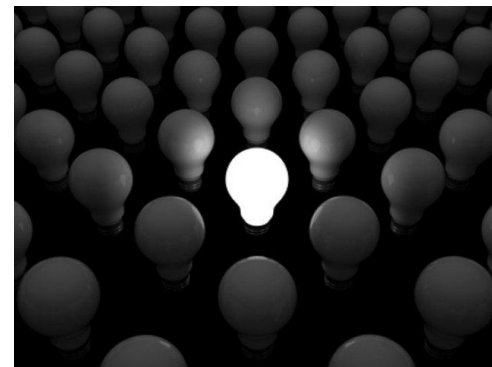
วิธีแก้ปัญหาด้วยแนวคิดวิเคราะห้เชิงบวก

- คนทั่วไปจะไม่เอาแต่บ่นในสิ่งที่แก้ไขไม่ได้ (COC)
- แต่คนที่นำตนเองได้นั้นมักจะถามตัวเองเสมอว่า

ฉันจะทำอะไรได้บ้าง (COI)

ฉันจะทำอะไรได้อีกบ้าง

ฉันจะสามารถขอความช่วยเหลือจากใครได้บ้าง



กระบวนการแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยหลัก IDEAL Model



กระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุมีผล

ด้วยหลัก IDEAL Model

IDEAL

- I** Identify Problems **แจกแจงปัญหา**
- D** Define the Problems **จับประเด็นปัญหา**
- E** Explore Possible Strategies **หากกลยุทธ์**
- A** Anticipate and Act **วิเคราะห์และลงมือ**
- L** Look and Learn **ประเมินและหาแนวทางแก้ไข**

กระบวนการแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยหลัก IDEAL Model

I
D
E
A
L

Identify Problems

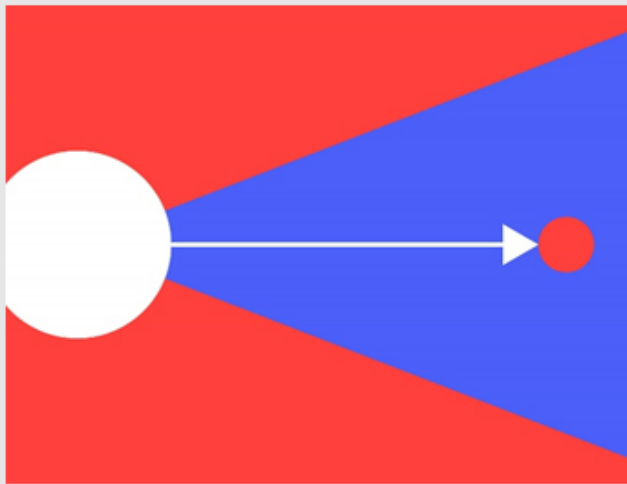
แจกแจงปัญหา



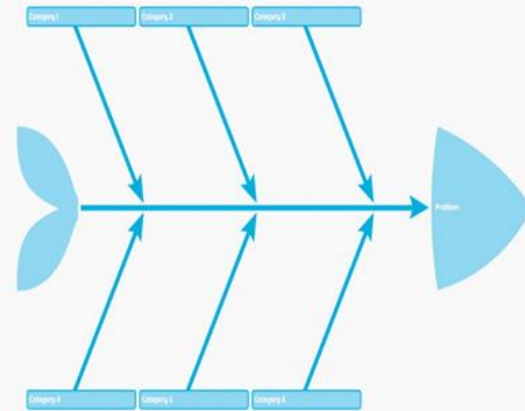
- ใช้คำถามอะไร ทำไม อย่างไร ใครเกี่ยวข้อง
- แยกประเด็นปัญหาเป็นประเด็นย่อย ๆ
- จัดกลุ่ม
- เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา

เครื่องมือที่ใช้ในการแจกแจงปัญหา

เทคนิคการ
ทำทางเล็กลงให้น้อยลง
(Narrowing Technique)

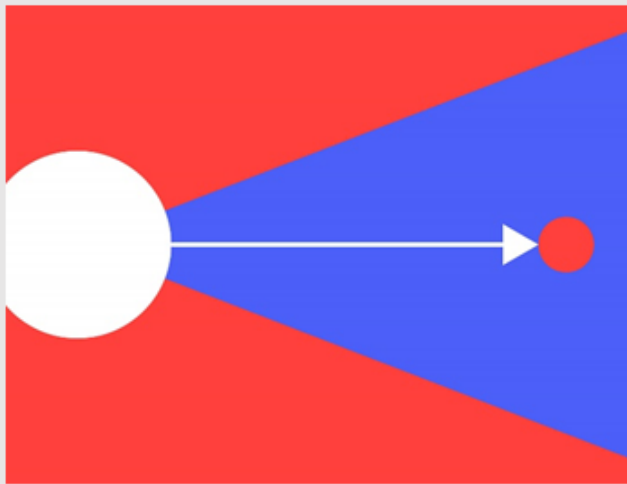


เทคนิคการทำแผนภูมิ
(Process Chart)
และกราฟก้างปลา
(Fishbone)



เครื่องมือที่ใช้ในการแจกแจงปัญหา

เทคนิคการ
ทำทางเล็กลงให้น้อยลง
(Narrowing Technique)



บริษัทนี้มีพนักงานทั้งหมด 6 คน คือ

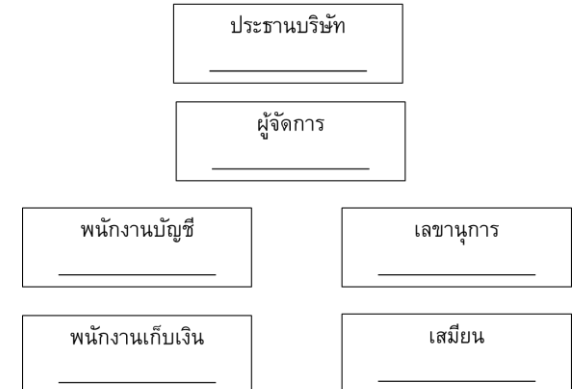
1. นายธงชัย 2. นางสาวสมใจ 3. นายสุชาติ 4. น.ส.เพชรแท้ 5. นายบัญชา 6. น.ส. กังสดาล

ข้อมูลของพนักงาน

- ผู้จัดการเป็นหลานชายแท้ๆ ของท่านประธานบริษัท (ชาย)
- พนักงานเก็บเงินเป็นลูกเขยของเลขานุการ (หญิง)
- นายธงชัยเป็นโสดจริงๆ
- นายบัญชาปีนี้อายุเพิ่งจะย่าง 21 ปี
- นางสาวเพชรแท้เป็นลูกพี่ลูกน้องของพนักงานบัญชี
- นายสุชาติไม่ได้เป็นญาติ แต่เป็นเพื่อนบ้านของท่านประธานบริษัท

หมายเหตุ

- 1) คนทำงานได้ 1 ตำแหน่งเท่านั้น
- 2) น.ส. ในเรื่องนี้เป็นผู้หญิงที่ยังโสด ไม่ผ่านการแต่งงาน



ประธานบริษัท

ผู้จัดการ

พนักงานบัญชี

เลขานุการ

พนักงานเก็บเงิน

เสมียน

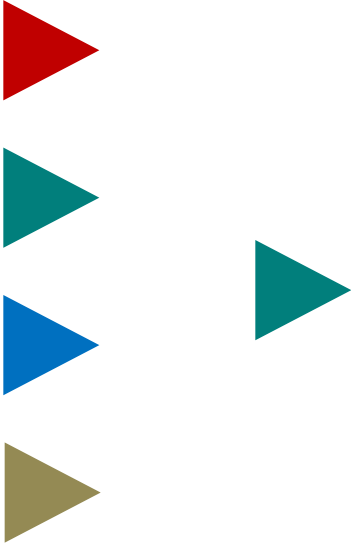
	ประธาน บริษัท	ผู้จัดการ	เลขานุการ	พนักงาน บัญชี	พนักงาน เก็บเงิน	เสมียน
นายธงชัย						
นางสมใจ						
นายสุชาติ						
น.ส.เพชรแท้						
นายปัญญา						
น.ส. กังสดาล						

บริษัทนี้มีพนักงานทั้งหมด 6 คน คือ
1. นายธงชัย 2. นางสมใจ 3. นายสุชาติ
4. น.ส.เพชรแท้ 5. นายปัญญา 6. น.ส. กังสดาล

- ข้อมูลของพนักงาน
- ผู้จัดการเป็นหลานชายแท้ๆ ของท่านประธานบริษัท (ชาย)
 - พนักงานเก็บเงินเป็นลูกเขยของเลขานุการ (หญิง)
 - นางธงชัยเป็นโสดจริงๆ
 - นายปัญญาปีนี้อายุเพิ่งจะย่าง 21 ปี
 - นางสาวเพชรแท้เป็นลูกพี่ลูกน้องของพนักงานบัญชี
 - นายสุชาติไม่ได้เป็นญาติ แต่เป็นเพื่อนบ้านของท่านประธานบริษัท

หมายเหตุ 1) คนทำงานได้ 1 ตำแหน่งเท่านั้น
 2) น.ส. ในเรื่องนี้เป็นผู้หญิงที่ยังโสด ไม่ผ่านการแต่งงาน

เทคนิคการทำทางเลือกให้น้อยลง (Narrowing Technique)

- 
- เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาที่ต้องใช้การวิเคราะห์ หรือพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย
 - เป็นตัวช่วยในการตีกรอบการวิธีการแก้ปัญหาให้แคบลง โดยการพิจารณาโอกาส หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น
 - ช่วยให้โอกาสของความถูกต้อง หรือใกล้เคียงความสำเร็จสูงขึ้น

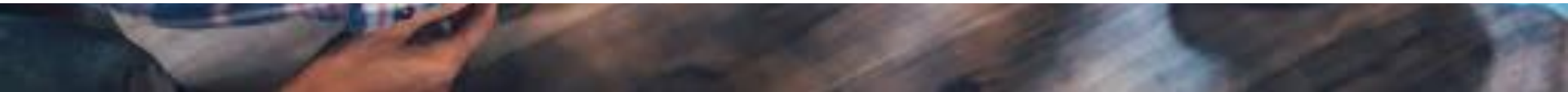


WE FUN





งานเลี้ยงเป็นเหตุ



มีนายช่าง 5 คน (ที่อาชีพแตกต่างกัน)

นัดกินเลี้ยงสังสรรค์ที่ร้านอาหารแห่งหนึ่ง

เมื่อมาถึงทั้ง 5 คน ก็จอดรถเรียงกันไปตามขอบถนน

พอกินเลี้ยงเสร็จ ช่างทั้ง 5 คนก็เผลอมาจอดขึ้นรถของตนไม่ถูกบ้าง

ขึ้นรถถูกบ้างแต่ก็จำบ้านของตนเองไม่ได้ว่าอยู่ถนนอะไร

บางคนก็จำชื่อ นามสกุลของตนเองไม่ได้ (จะจำได้ก็แต่ชื่อภรรยา)

เพื่อนคนที่ไม่มาจะพาไปส่งก็ไปไม่ถูก

ขอให้ท่านช่วยช่างทั้ง 5 คน โดยตอบคำถาม 3 ข้อดังต่อไปนี้

1. ช่างไม้ ชื่ออะไร

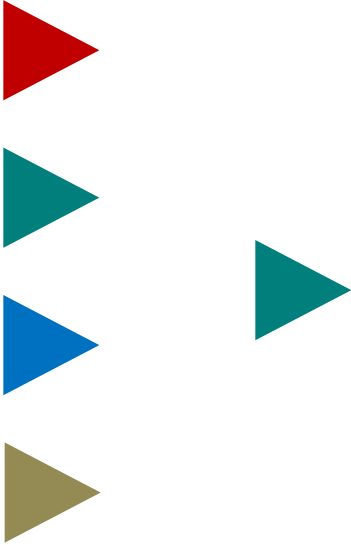
2. ช่างปั้นลือ นามสกุลอะไร

3. ใคร บ้านอยู่ที่ถนนพิษณุโลก

1. คนนามสกุล “สนับสนุน” เป็นเจ้าของรถคันแรก
2. สามีของเพ็ญพักตร์เป็นเจ้าของรถคันที่ 3
3. บรรเลงเป็นช่างปูน
4. รถคันสุดท้ายอยู่บนถนนนครสวรรค์
5. เพ็ญศรีอยู่ถนนเพชรบุรี
6. ช่างเหล็กเป็นเจ้าของรถคันที่ 4
7. บรรหารเป็นเจ้าของรถคันที่ 2
8. ช่างทาสี มีภรรยาชื่อเพ็ญแข
9. คนนามสกุล “สนุกสนาน” อยู่ถนนเพชรบุรี
10. คนนามสกุล “เสนอสอนง” จำได้ว่า เขาจอดรถไว้หน้ารถของสามีของเพ็ญพรรณ
11. บรรลุบอกว่า ภรรยาของเขาชื่อเพ็ญจันทร์
12. คนนามสกุล “สนิทสนม อยู่ถนนศรีอยุธยา
13. ช่างไฟฟ้าอยู่ถนนราชสีมา
14. คนนามสกุล “สนิทสนม” บอกว่า จอดรถไว้หน้ารถของคนนามสกุล “สม่าเสมอ”
15. ช่างไฟฟ้าจำได้ว่า เขาจอดรถห่างจากรถของบรรทมมาข้างหน้า 3 คัน (เขาเป็นคันที่ 4 เมื่อนับรวมตัวเองด้วย)
16. ช่างเหล็กบอกว่า เขาจอดรถต่อจากรถของคนนามสกุล “เสนอสอนง)

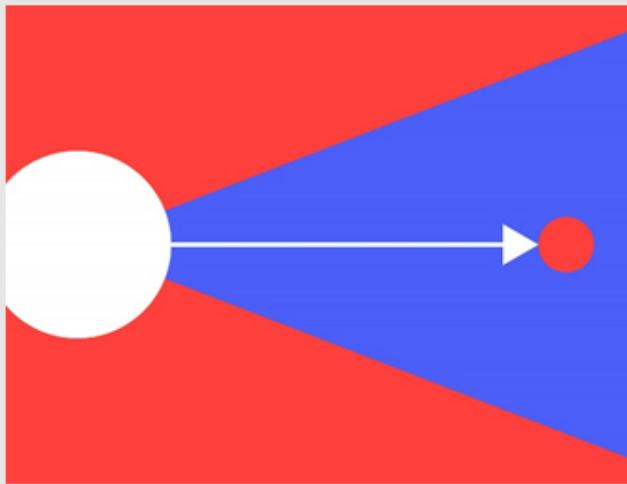
รถคันที่	ชื่อ	นามสกุล	อาชีพ	ชื่อภรรยา	บ้านอยู่ถนน
1					
2					
3					
4					
5					

เทคนิคการทำทางเลือกให้น้อยลง (Narrowing Technique)

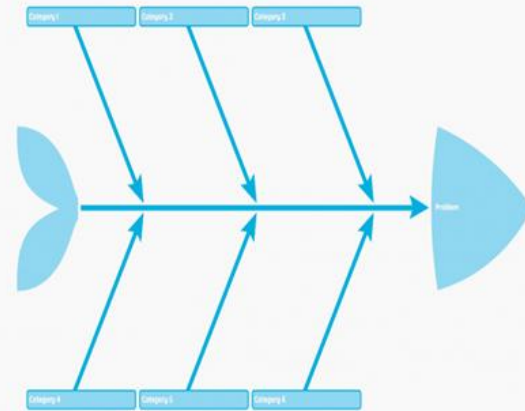
- 
- เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาที่ต้องใช้การวิเคราะห์ หรือพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย
 - เป็นตัวช่วยในการตีกรอบการวิธีการแก้ปัญหาให้แคบลง โดยพิจารณาโอกาส หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น
 - ช่วยให้โอกาสของความถูกต้อง หรือใกล้เคียงความสำเร็จสูงขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการแจกแจงปัญหา

เทคนิคการ
ทำทางเล็กลงให้น้อยลง
(Narrowing Technique)

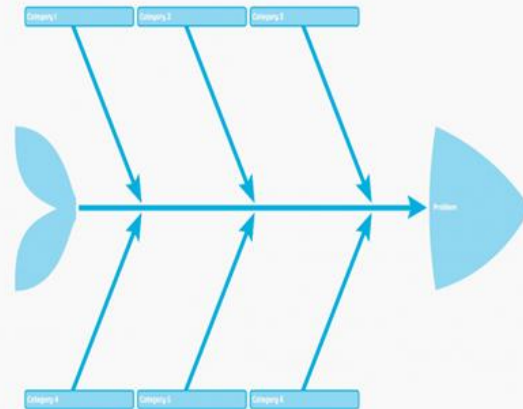


เทคนิคการทำแผนภูมิ
(Process Chart)
และกราฟก้างปลา
(Fishbone)



เครื่องมือที่ใช้ในการแจกแจงปัญหา

เทคนิคการทำแผนภูมิ
(Process Chart)
และกราฟก้างปลา
(Fishbone)



แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)

เป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ปัญหา (ผลลัพธ์) กับ สาเหตุที่อาจเป็นไปได้ ในรูปแบบของ “ก้างปลา” โดยลักษณะของแผนผังก้างปลาจะประกอบด้วย

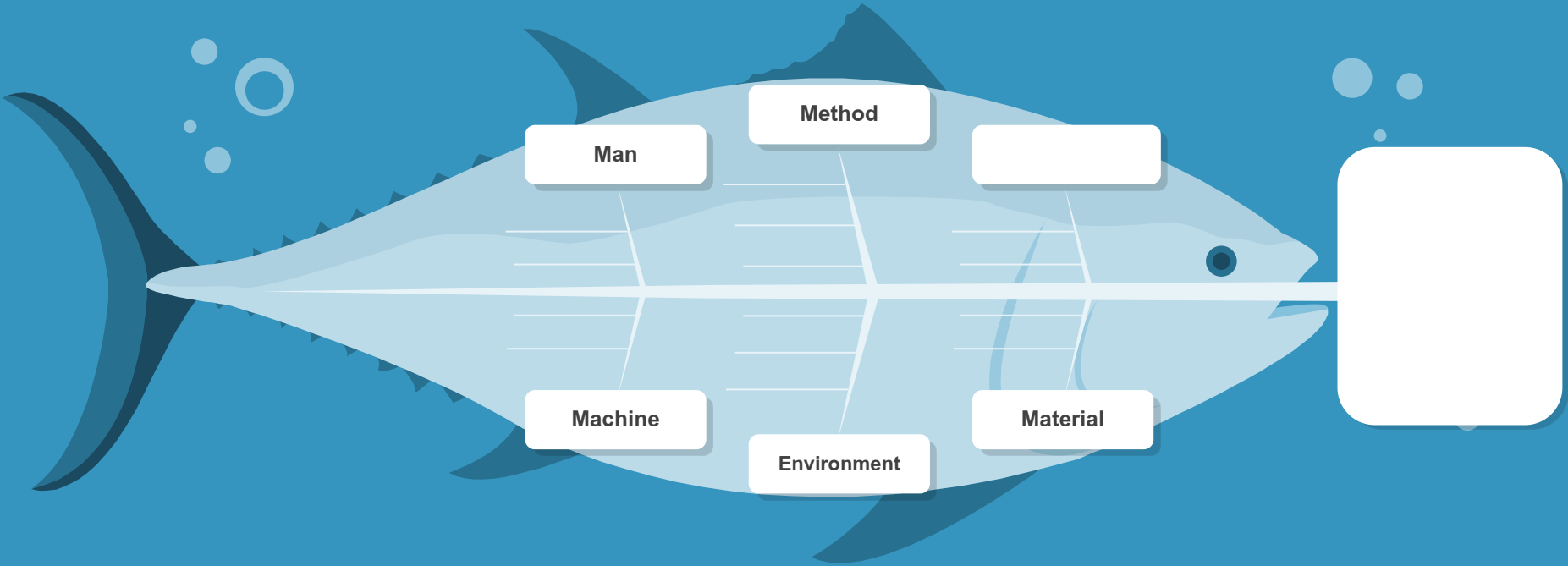
หัวปลา = ปัญหาหลักที่ต้องการวิเคราะห์ (ผลลัพธ์)

กระดูกกลาง = เส้นหลักที่นำไปสู่ปัญหา

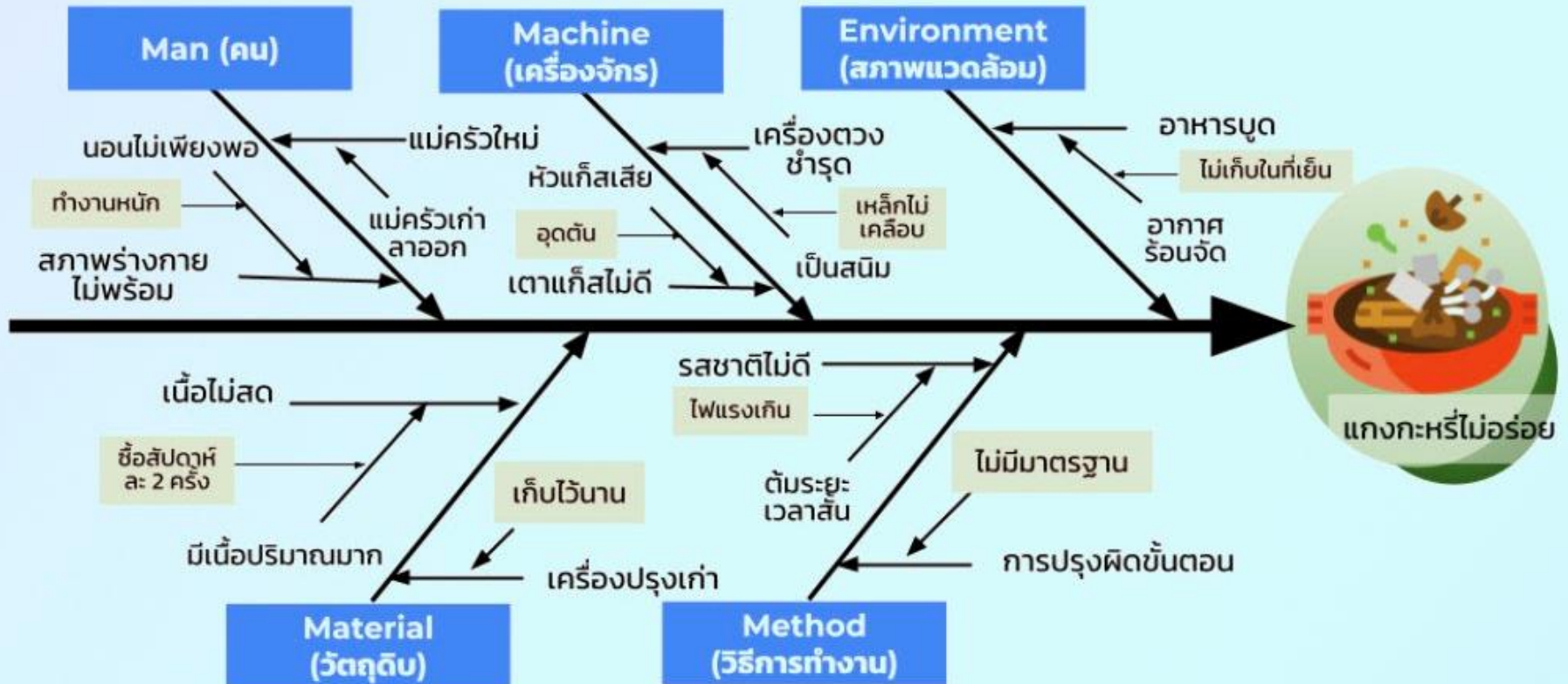
ก้างปลาแต่ละกิ่ง = หมวดหมู่ของสาเหตุ เช่น คน, เครื่องจักร, วัสดุ, วิธีการ, สิ่งแวดล้อม, การวัด ฯลฯ

แต่ละก้างย่อย = รายละเอียดของสาเหตุในแต่ละหมวด

Fishbone Diagram



ตัวอย่าง แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)



กระบวนการแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยหลัก IDEAL Model

I

D
E
A
L

Identify Problems

แจกแจงปัญหา



- ใช้คำถามอะไร ทำไม อย่างไร ใครเกี่ยวข้อง
- แยกประเด็นปัญหาเป็นประเด็นย่อย ๆ
- จัดกลุ่ม
- เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา

กระบวนการแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยหลัก **IDEAL** Model

I
D
E
A
L

Define the Problems

จับประเด็นปัญหา



- ครอบคลุมปัญหาอะไรบ้าง
- จัดลำดับความสำคัญ
- กำหนด Scope ของปัญหาให้ชัดเจน

Risk Matrix (ตารางจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามความเสี่ยง)

ระดับผลกระทบ (Impact)	5	1X5	2X5	3X5	4X5	5X5
	4	1X4	2X4	3X4	4X4	5X4
	3	1X3	2X3	3X3	4X3	5X3
	2	1X2	2X2	3X2	4X2	5X2
	1	1X1	2X1	3X1	4X1	5X1
		1	2	3	4	5
		ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)				

ระดับความเสี่ยง
ก่อน การบริหารจัดการ

สูง

สูงมาก



ระดับความเสี่ยง
หลัง การบริหารจัดการ

ต้องสัมพันธ์กับ

A: ผลการดำเนินงาน

B: ผลตัวชี้วัดความเสี่ยง



ต่ำ

สามารถลดระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว

ปานกลาง

สามารถลดระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ระดับหนึ่ง ยังคงต้องดำเนินการกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

สูง

สูงมาก

ยังคงเป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปบริหารจัดการต่อไป (วางแผนระยะยาว/ทบทวนแผนฯ)

Time Matrix (ตารางจัดลำดับความสำคัญของปัญหา)

Urgent

Not Urgent

Important

Q1

- สำคัญ และเร่งด่วน
- ควรนำมาแก้ปัญหาทันที หรือเร็วที่สุดที่จะทำได้

- สำคัญ แต่ไม่เร่งด่วน Q2
- วางแผนแก้ปัญหา และเตรียมการแก้ปัญหา ก่อนที่จะกลายเป็นเรื่องเร่งด่วน

Not Important

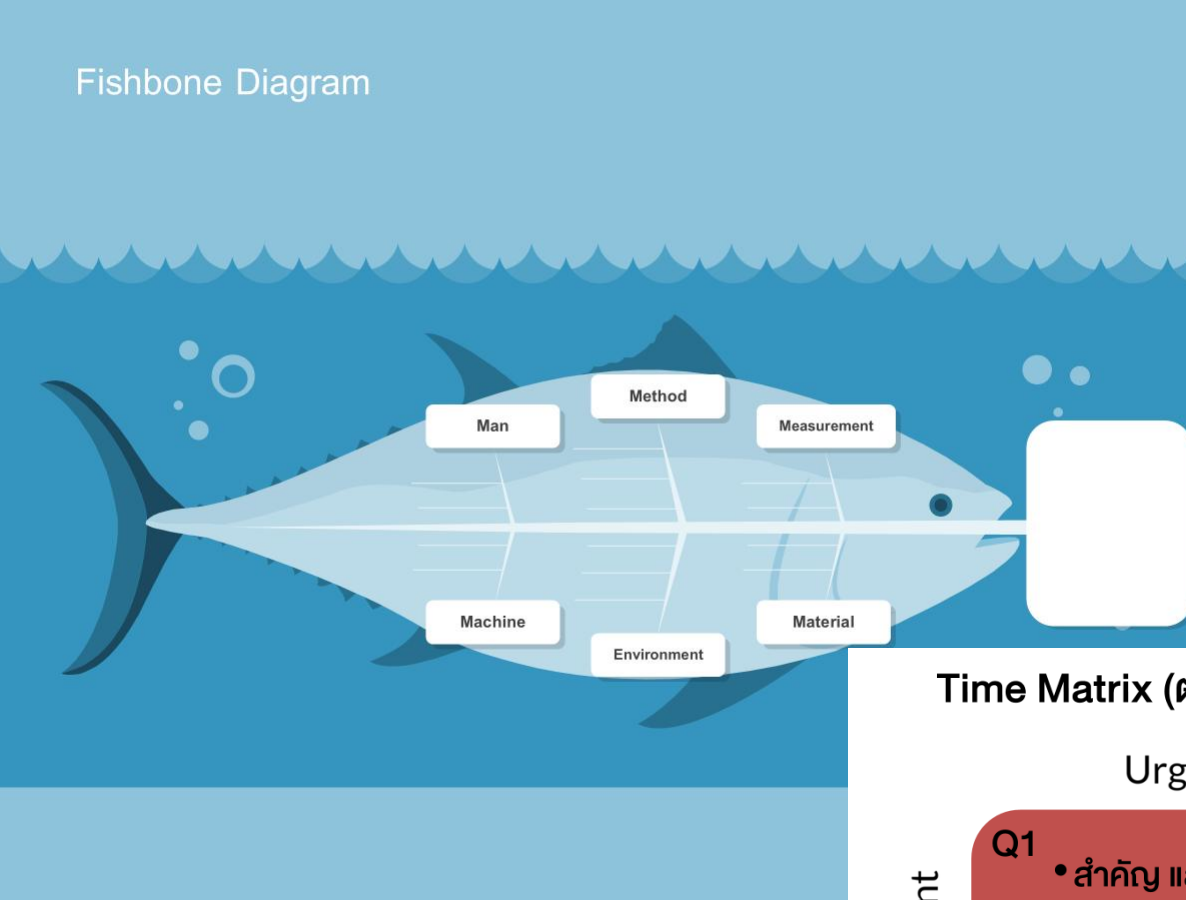
Q3

- ไม่สำคัญ แต่เร่งด่วน
- อาจเป็นปัญหาที่ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากนัก แต่ถ้าปล่อยไว้จะกลายเป็นปัญหาสำคัญได้

Q4

- ไม่สำคัญ และไม่เร่งด่วน
- ตอนแรกคิดว่าเป็นปัญหา แต่พอบทวนอาจไม่ใช่ ปัญหาของเรื่องนั้นจริง ๆ

Fishbone Diagram



Time Matrix (ตารางจัดลำดับความสำคัญของปัญหา)

	Urgent	Not Urgent
Important	Q1 • สำคัญ และเร่งด่วน • ควรนำมาแก้ปัญหาทันทีหรือเร็วที่สุดที่จะทำได้	Q2 • สำคัญ แต่ไม่เร่งด่วน • วางแผนแก้ปัญหาและเตรียมการแก้ปัญหา ก่อนที่จะกลายเป็นเรื่องเร่งด่วน
Not Important	Q3 • ไม่สำคัญ แต่เร่งด่วน • อาจเป็นปัญหาที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานมากนัก แต่ถ้าปล่อยไว้จะกลายเป็นปัญหาสำคัญได้	Q4 • ไม่สำคัญ และไม่เร่งด่วน • ตอนแรกคิดว่าเป็นปัญหา แต่พอกบทวนอาจไม่ใช่ปัญหาของเรื่องนั้นจริง ๆ

กระบวนการแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ

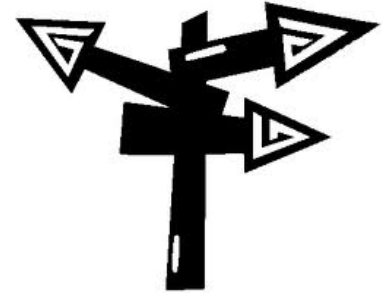
ด้วยหลัก IDEAL Model

I
D
E
A
L

Explore Possible Strategies

ค้นหาวิธีการที่เป็นไปได้

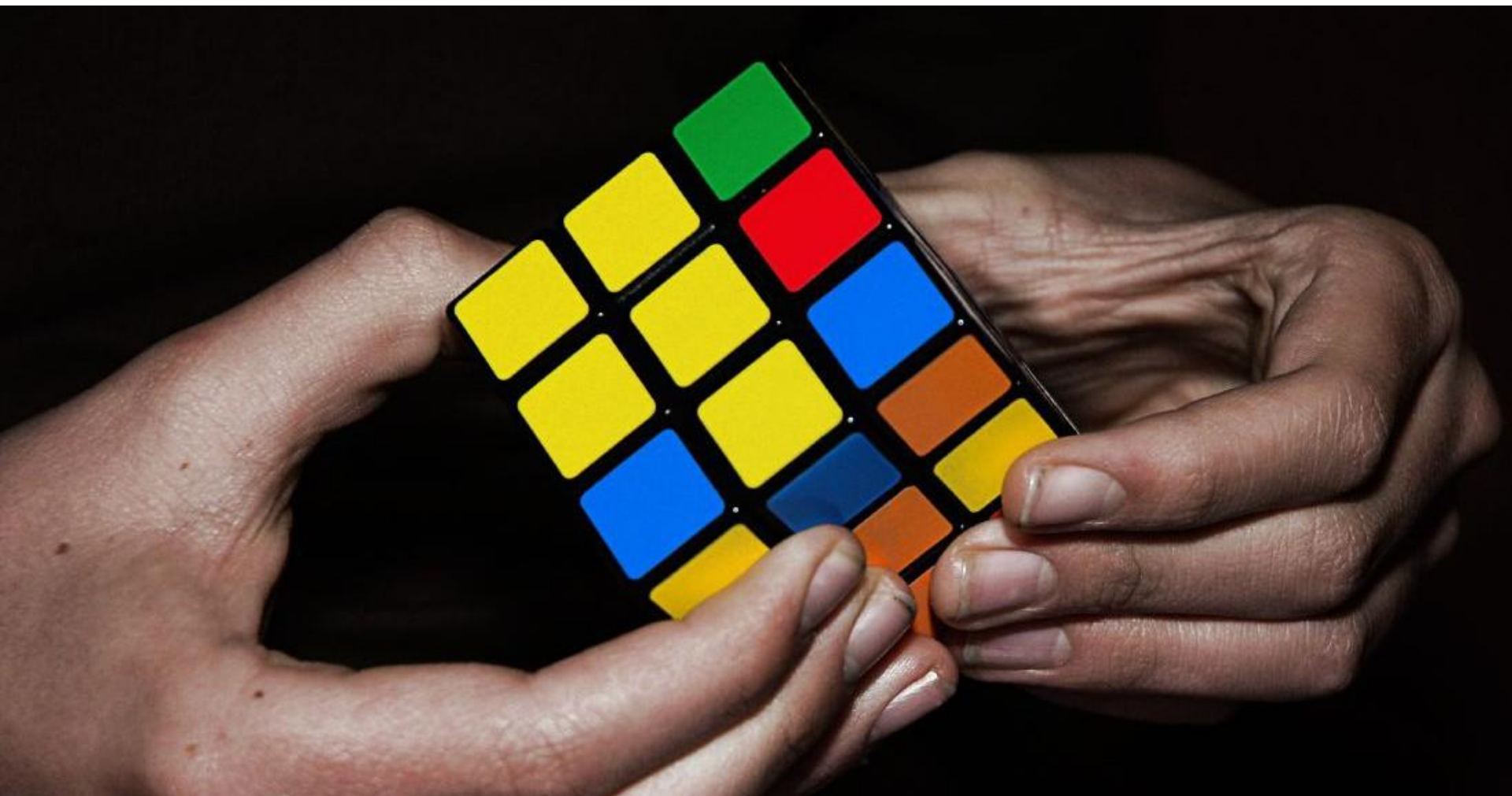
- ระดมสมอง (ต่างคนต่างคิด)
- ลองประยุกต์คำตอบอื่นมาใช้กับปัญหานี้
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน



เครื่องมือการเลือกความเป็นไปได้ ในการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุมีผล

- **Cause-Effect Matrix**

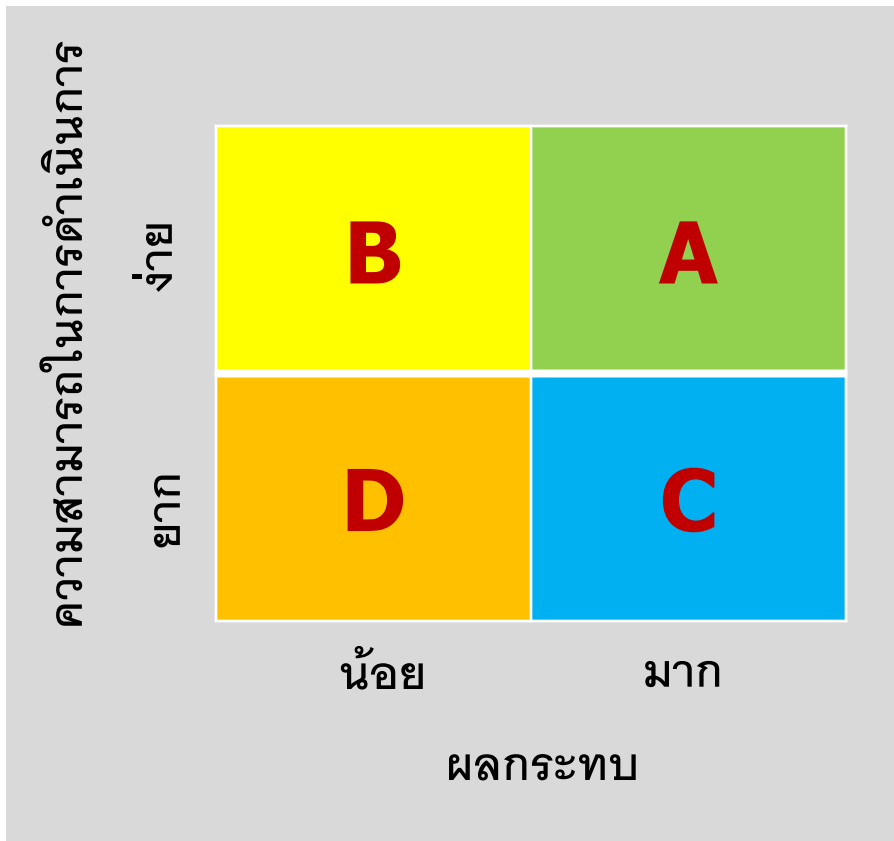




Cause-Effect Matrix

ตารางช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาเชิงรุก

Cause-Effect Matrix



เราควรเลือกวิธีการ
แก้ปัญหาที่

- ทำง่าย (เร็ว)
- ได้ผลแรง

กระบวนการแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยหลัก IDEAL Model

I
D
E

A

L

Anticipate and Act

ประเมินความเป็นไปได้ และลงมือปฏิบัติ

- ประเมินผลลัพธ์ที่น่าจะเป็น
- เขียนแผนปฏิบัติ
- ลงมือ



ตัวอย่างการวางแผนงาน (Action Plan)

หัวข้อ	ทำอะไร	ที่ไหน	ผู้รับผิดชอบ	สัปดาห์ ที่ 1	สัปดาห์ ที่ 2	สัปดาห์ ที่ 3	สัปดาห์ ที่ 4	สัปดาห์ ที่ 5	สัปดาห์ ที่ 6



เมื่อไร = กำหนดช่วงเวลาการทำงาน

กระบวนการแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยหลัก IDEAL Model

I
D
E
A
L

Look and Learn

ติดตามประเมินผล

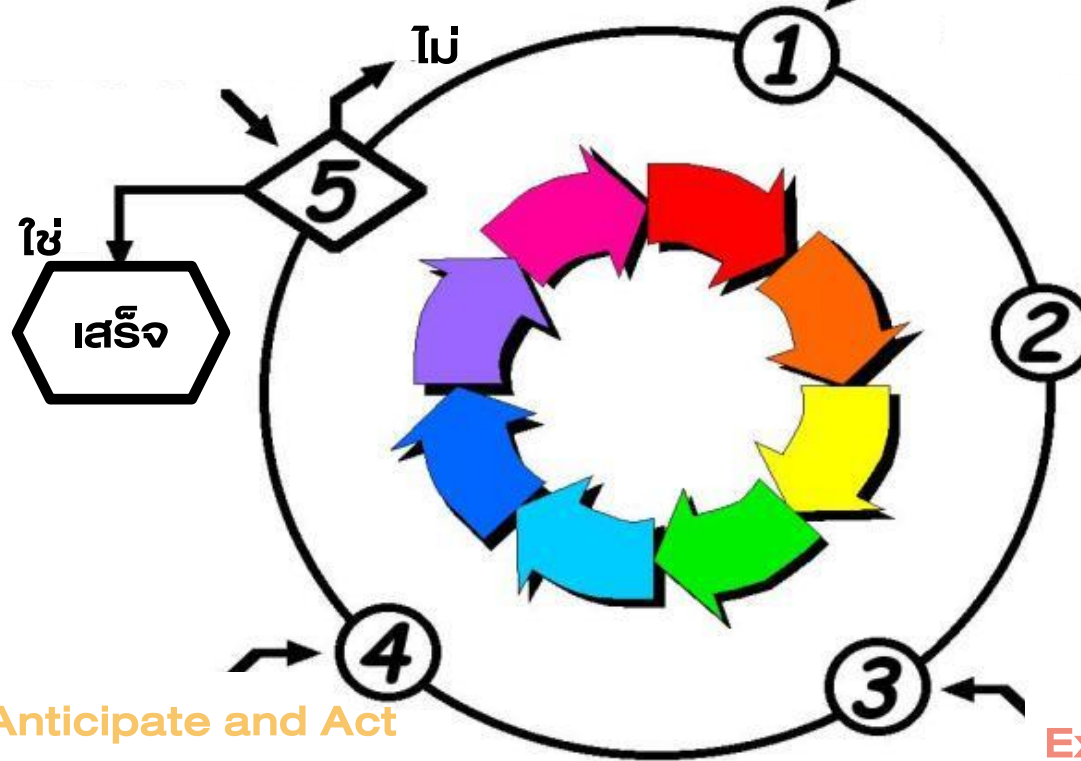
- ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย?
- เพราะอะไร?
- แนวทางปรับปรุงแก้ไข



กระบวนการแก้ไขปัญหาเชิงรุก **IDEAL**

Look and Learn ประเมินและหาแนวทางแก้ไข

Identify Problems แยกแยะปัญหา



Define the Problems

จับประเด็นปัญหา

Explore Possible Strategies

หาทางเลือก พิจารณาถึงทางเลือก
และเลือกวิธีที่ดีที่สุด

Anticipate and Act

วิเคราะห์และลงมือ

กระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุมีผล

ด้วยหลัก IDEAL Model

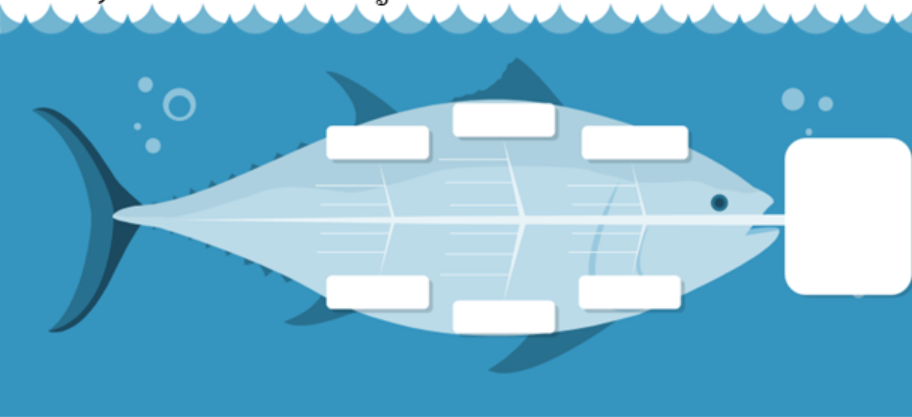
IDEAL

- I** Identify Problems **แจกแจงปัญหา**
- D** Define the Problems **จับประเด็นปัญหา**
- E** Explore Possible Strategies **หากกลยุทธ์**
- A** Anticipate and Act **วิเคราะห์และลงมือ**
- L** Look and Learn **ประเมินและหาแนวทางแก้ไข**

IDEAL Model Canvas

ผลลัพธ์ที่ต้องการ :

Identify Problems แจกแจงปัญหา :



Define the Problems จับประเด็นปัญหา :

Time Matrix (ตารางจัดลำดับความสำคัญของปัญหา)

	Urgent	Not Urgent
Important	Q1	Q2
Not Important	Q3	Q4

เรื่องที่จะนำมาแก้ไขปัญหา :

Explore Possible Strategies หากกลยุทธ์ :

ความสามารถในการดำเนินการ	ง่าย	ยาก
	B	A
	D	C
	น้อย	มาก
	ผลกระทบ	

วิธีการ A :

วิธีการ B :

วิธีการ C :

วิธีการ D :

Anticipate and Act วิเคราะห์และลงมือ :

ใคร :

ทำอะไร :

เมื่อไหร่ :

Look and Learn

ประเมินและหาแนวทางแก้ไข :

ผลลัพธ์ที่ได้ :

แนวทางปรับปรุงในครั้งต่อไป :

Analytical Thinking

การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์



วิธีคิด วิธีการทำงาน และพฤติกรรมอะไรที่ควร...

รักษา	เลิก	เริ่ม

การเริ่มต้นที่ดีที่สุด

คือ

*การเริ่มต้นที่**ตนเอง***

