หลักสูตร

# การคิดเชิงกลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสม

## (Strategic Thinking and Appropriate Problem Solving)

ENLIGHTENGROUP
LIGHTING FOR THE RIGHT WAY

บริษัท เอนไลต์เทน โปรเจค แมเนจเมนต์ จำกัด

อบรมวันเสาร์ที่ 30 กรกฎาคม 2559

## โดย อาจารย์รนายุทธ สิรินุตานนท์

Coach & Professional Trainer

# การคิดเชิงกลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

## (Strategic Thinking & Appropriate Problem Solving)

อาจารย์ธนายุทธ สิรินุตานนท์

Coach & Professional Trainer

Banana Training and Consultancy Co.,Ltd.

Tel : 099-192-2552, 090-984-2910

www.thanayut.com

bananatraining88@gmail.com

Thanayut Sirinutanon

Thanayut Sirinutanon

# กิจกรรมปรับคลื่นความถี่ของสมอง

**วาดรูปชีวิตวัยเด็กที่ประทับใจ**

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# แนวทางการฝึกอบรม

- การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)
- การโค้ชชิ่ง (Coaching) เพื่อดึงศักยภาพของตัวเองออกมาใช้
- การบรรยาย (Training) เพื่อสร้างแนวคิดและประสบการณ์ของวิทยากร
- แนวคิดด้านหลักการทั่วไปและการประยุกต์ด้วยวิธีการของผู้เรียน (Stimulus Generalization & Method)
- กิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ Workshop, Activity & Case Study

BANANA Training & Consultancy

บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## เหตุผลสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการคิด

- ความต้องการพื้นฐานทั่วไปกระตุ้นให้คิด
- ความต้องการอยู่รอดกระตุ้นให้คิด
- ความต้องการสิ่งแปลกใหม่กระตุ้นให้คิด
- การคิดเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ
- ***ความต้องการแก้ปัญหากระตุ้นให้คิด***

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

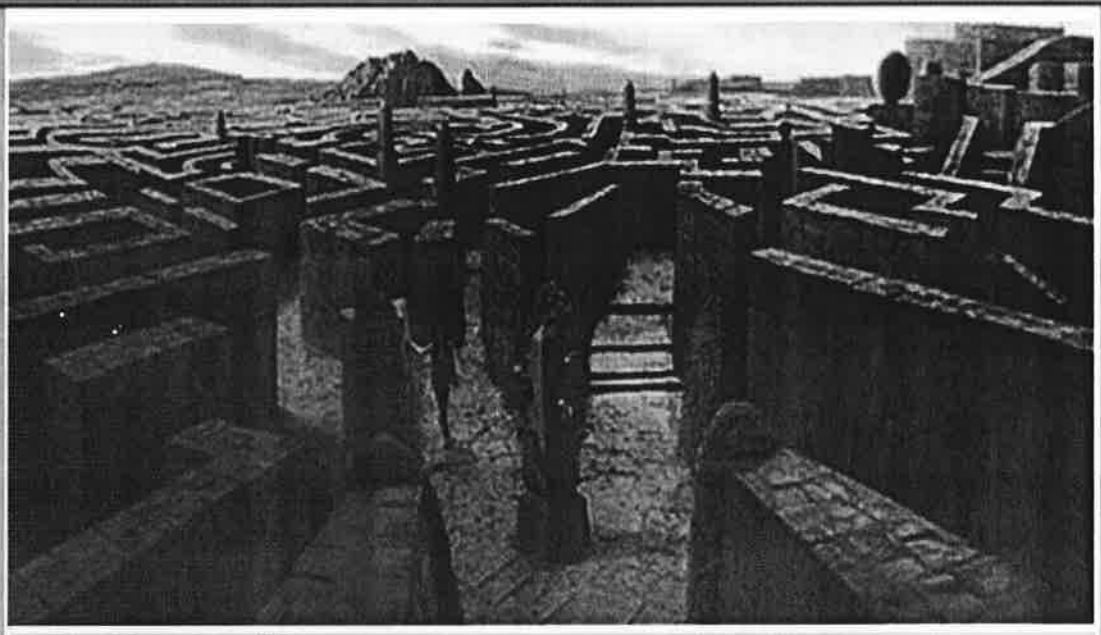
.....

.....

.....

.....

# แบบทดสอบความคิดเชิงกลยุทธ์



**เป้าหมาย "ใครออกจากเขาวงกตเร็วที่สุดเป็นผู้ชนะ"**

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

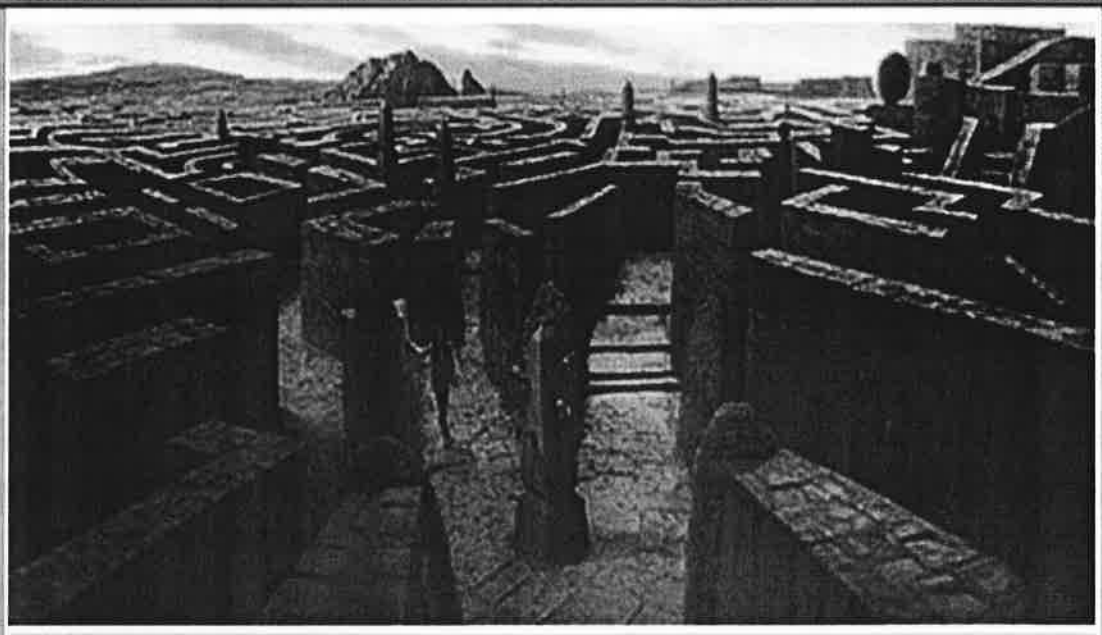
.....

.....

.....

.....

## โจทย์เปลี่ยน (ปัญหาและเป้าหมายกลยุทธ์) กลยุทธ์เปลี่ยน



**เป้าหมาย "ใครออกจากเขาวงกตได้อย่างปลอดภัยได้รับรางวัล"**

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

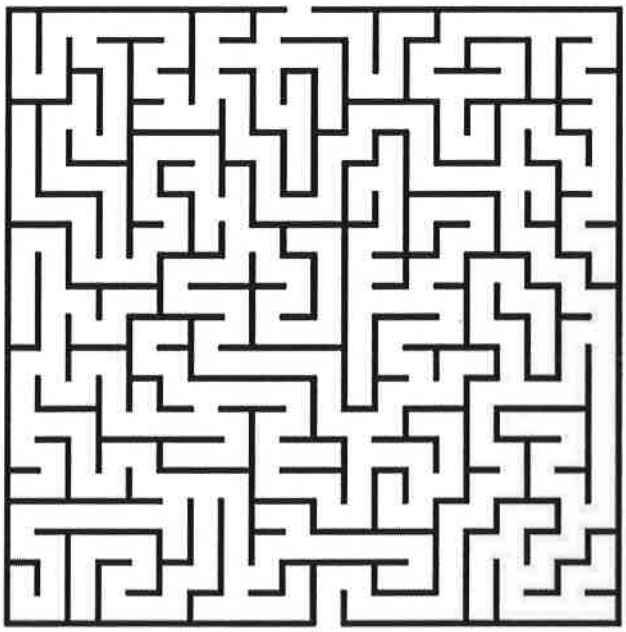
.....

.....

.....

.....

# โจทย์เปลี่ยน กลยุทธ์เปลี่ยน



กลยุทธ์แขนเดียว

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

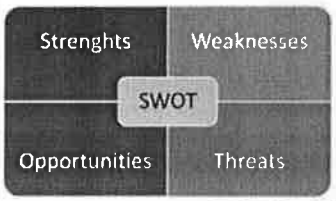
.....

.....

.....

## ความหมายของความคิดเชิงกลยุทธ์

**ความคิดเชิงกลยุทธ์**หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
STRATEGY
เป้าหมายที่ต้องการ
(ปัญหาที่ต้องแก้ไข)
กลยุทธ์ที่เหมาะสม
Strengths
Weaknesses
Opportunities
Threats
วิเคราะห์และประเมิน

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# กรอบของการประยุกต์ใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์

- ***ความคิดเชิงกลยุทธ์กับการแก้ปัญหา***
  (Strategic Thinking for Problem Solving & Decision Making)
- ความคิดเชิงกลยุทธ์กับการบรรลุเป้าหมาย
  (Strategic Thinking to Achieve Target)

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ขั้นตอนการแก้ปัญหาด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์

1. การค้นหาปัญหาที่แท้จริง (Select problem)
2. การทำความเข้าใจกับสถานการณ์ (Understanding situation) และตั้งเป้าหมายแก้ปัญหาให้ชัดเจน (Set target)
3. พิจารณาหาทางแก้ปัญหาให้หลากหลาย (Many solution by brainstorming) และเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีและเหมาะสม (Appropriate problem solving)
4. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในแต่ละวิธีและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
5. การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดไปปฏิบัติ (Decision strategy)
6. การติดตามดูผลลัพธ์ (Check results)
7. การจัดทำมาตรฐานการแก้ปัญหา (Standardization)

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ขั้นตอนการบรรลุเป้าหมายด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์

1. การตั้งเป้าหมายที่ต้องการ (Set target)
2. การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ (SWOT Analysis)
3. กำหนดทางเลือกเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Many solution by brainstorming)
4. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในแต่ละวิธีและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Analyze effect)
5. การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดไปปฏิบัติ (Decision strategy)
6. การติดตามดูผลลัพธ์ (Check results)
7. การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Strategy Improvement)

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Activity I
ค้นหาปัญหาเพื่อการแก้ไข
จัดให้ผู้เรียนแต่ละกลุ่มประกอบไปด้วยบุคลากรแผนกเดียวกัน
ระดมสมองเพื่อค้นหาปัญหาในหน่วยงานของท่าน โดยยังไม่ต้องตั้งเป้าหมายและหาวิธีการแก้ไข ประมาณ 2-3 ปัญหา
วิทยากรเขียนปัญหาแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ความสามารถของนักคิดเชิงกลยุทธ์

- ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบหรือกระบวนการ
- ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
- ความสามารถในการกำหนดแนวทาง
- ความสามารถในการตัดสินใจ
- ความสามารถในการวางแผน
- ความสามารถในการดำเนินการ
- ความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

***"เรียนรู้และเข้าใจความสามารถของการคิดเชิงกลยุทธ์จากตัวอย่าง"***

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

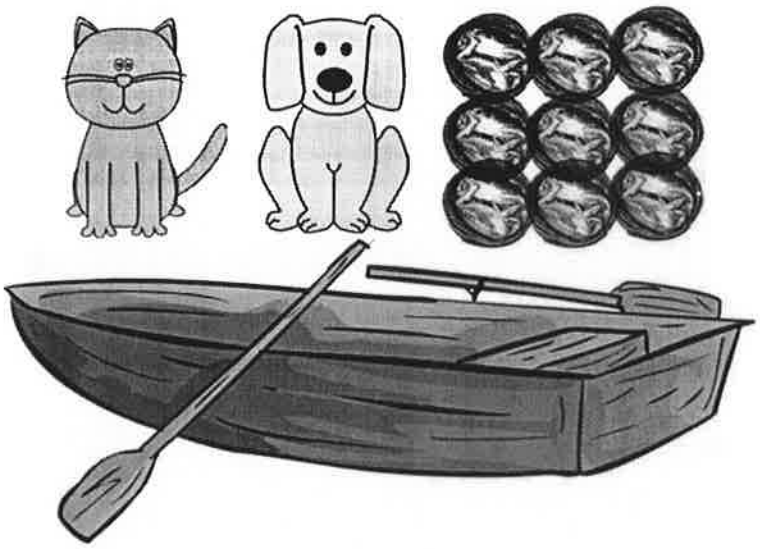
.....

.....

.....

.....

# ช่วยหนูคิดแก้ปัญหาหน่อยสิค่ะ



✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

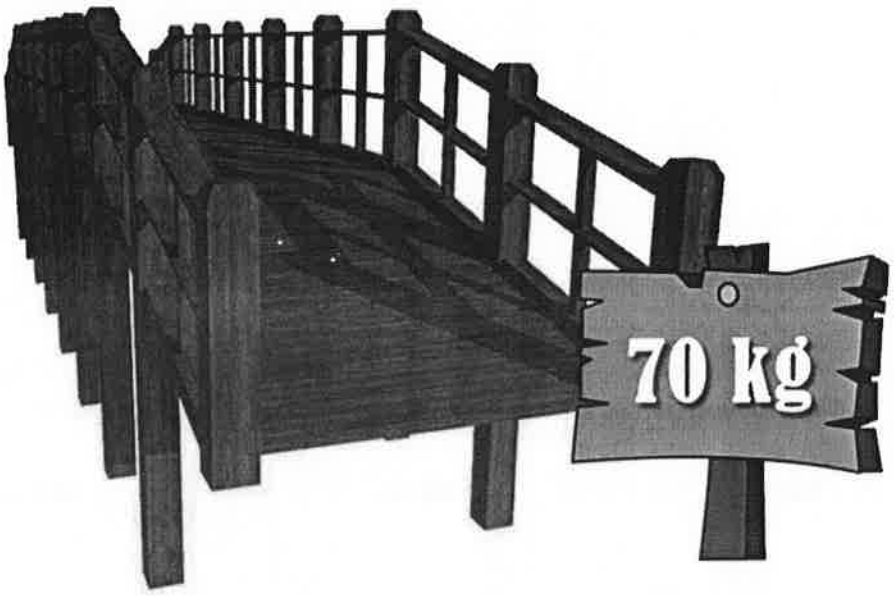
.....

.....

.....

.....

# ช่วยพาน้องอรไปทันการแข่งขัน




✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# ป้องกันการโทรผิดซ้ำให้ผมหน่อย

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# ตัดสินใจและวางแผนอย่างไรดี

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ความชัดเจนในปัญหาและเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา

- มีความชัดเจนในปัญหาที่เกิดขึ้น
- มีความชัดเจนในเป้าหมายกลยุทธ์

บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# ปัญหาที่แท้จริงอยู่ตรงไหน?

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการระบุปัญหาที่แท้จริง

- ไม่ด่วนตีความตามสมมติฐานที่ปรากฏตรงหน้าเพียงอย่างเดียว
- ระวังการจับประเด็นที่เป็นรากสาเหตุของปัญหาผิด ทำให้การแก้ปัญหาไม่ถูกจุด หรือแก้ปัญหาได้แค่ชั่วคราว ปัญหาที่แท้จริงยังไม่ได้รับการแก้ไข
- ความสามารถในการคาดการณ์ผลลัพธ์ก่อนลงมือแก้ไขปัญหา
- ใช้หลักการ 3G ช่วยในการประเมินปัญหาที่แท้จริง

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

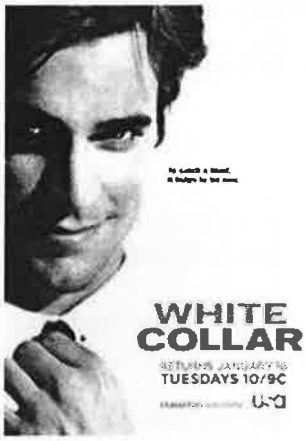
.....

.....

.....

.....

## 3 G Technique



- Genba – เกงบะ หมายถึง สถานที่เป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดปัญหา
- Genbutsu – เกงบุซึ หมายถึง สิ่งที่สามารถจับต้องได้ที่เป็นจุดเริ่มต้นของปัญหา
- Genjitsu – เกงจิซึ หมายถึง สภาพการณ์จริงที่ปรากฏ ไม่ต้องการการพิสูจน์อีก

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

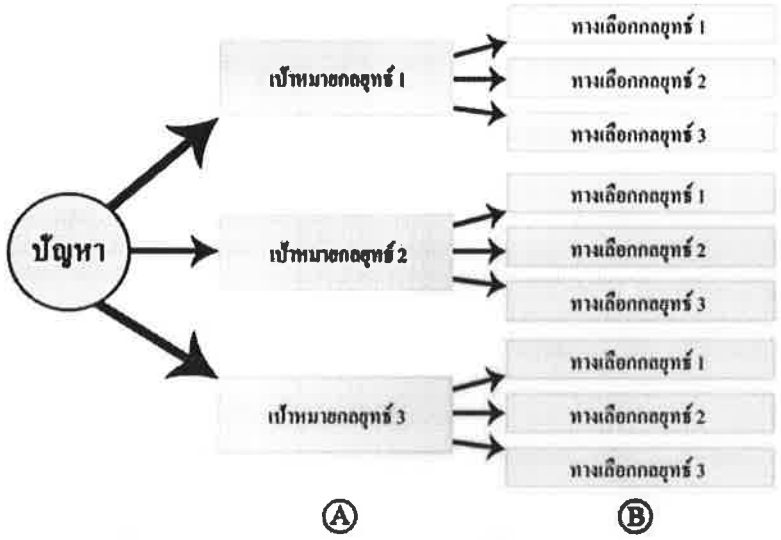
.....

.....

.....

.....

# การแก้ปัญหาด้วยเป้าหมายกลยุทธ์




การแก้ ***"ปัญหา"*** เดียวมีได้หลายเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนด ***"เป้าหมายกลยุทธ์"*** ที่ต่างกัน ย่อมมี ***"ทางเลือกกลยุทธ์"*** แก้ปัญหาที่แตกต่างกัน

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เรียนรู้การแก้ปัญหาด้วยเป้าหมายกลยุทธ์จากกรณีศึกษา
จอห์น แบรนสฟอร์ด และ แบรี่ สเตน

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

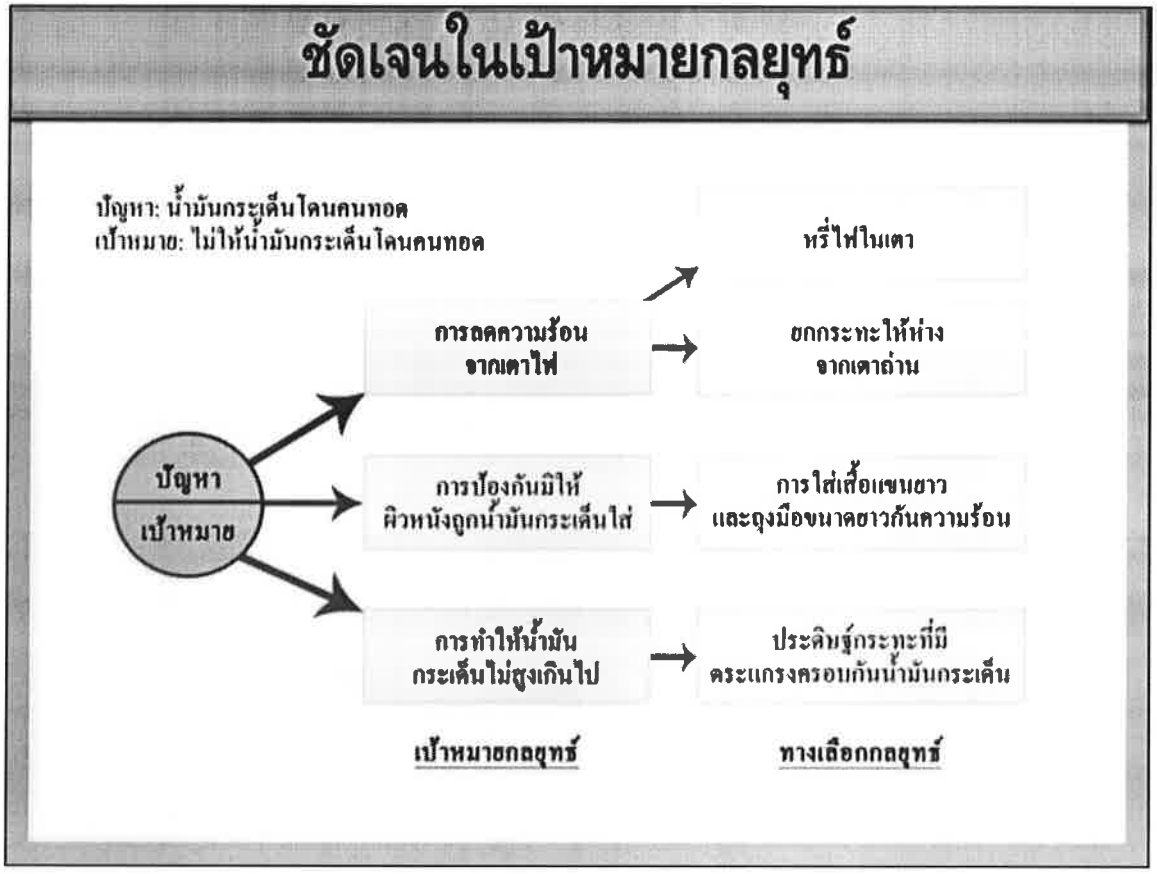
.....

.....

.....

.....

.....


ชัดเจนในเป้าหมายกลยุทธ์
ปัญหา: น้ำมันกระเด็นโดนคนทอด
เป้าหมาย: ไม่ให้น้ำมันกระเด็นโดนคนทอด
หรี่ไฟในเตา
การลดความร้อน จากเตาไฟ
ยกกระทะให้ห่าง จากเตาถ่าน
ปัญหา
เป้าหมาย
การป้องกันมิให้ ผิวหนังถูกน้ำมันกระเด็นใส่
การใส่เสื้อแขนยาว และถุงมือขนาดยาวกันความร้อน
การทำให้น้ำมัน กระเด็นไม่สูงเกินไป
ประดิษฐ์กระทะที่มี ตระแกรงครอบกันน้ำมันกระเด็น
เป้าหมายกลยุทธ์
ทางเลือกกลยุทธ์

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Activity II

**สร้างเป้าหมายกลยุทธ์และทางทางเลือกกลยุทธ์**

- จัดให้ผู้เรียนแต่ละกลุ่มประกอบไปด้วยบุคลากรแผนกเดียวกัน
- เลือกปัญหาจาก Activity I กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และทางเลือกลยุทธ์สำหรับแก้ปัญหาให้ครบถ้วน โดยยังไม่ต้องตัดสินใจว่าจะเลือกกลยุทธ์ใดเพื่อแก้ปัญหา
- ให้แต่ละกลุ่มนำเสนอ

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ขั้นตอนการแก้ปัญหาด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์กับวงจร PDCA

1. การค้นหาปัญหาที่แท้จริง (Select problem)
2. การทำความเข้าใจกับสถานการณ์ (Understanding situation) และตั้งเป้าหมายแก้ปัญหาให้ชัดเจน (Set target)
3. พิจารณาหาทางแก้ปัญหาให้หลากหลาย (Many solution by brainstorming) และเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีและเหมาะสม (Appropriate problem solving)
4. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในแต่ละวิธีและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
5. การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดไปปฏิบัติ (Decision strategy)
6. การติดตามดูผลลัพธ์ (Check results)
7. การจัดทำมาตรฐานการแก้ปัญหา (Standardization)

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

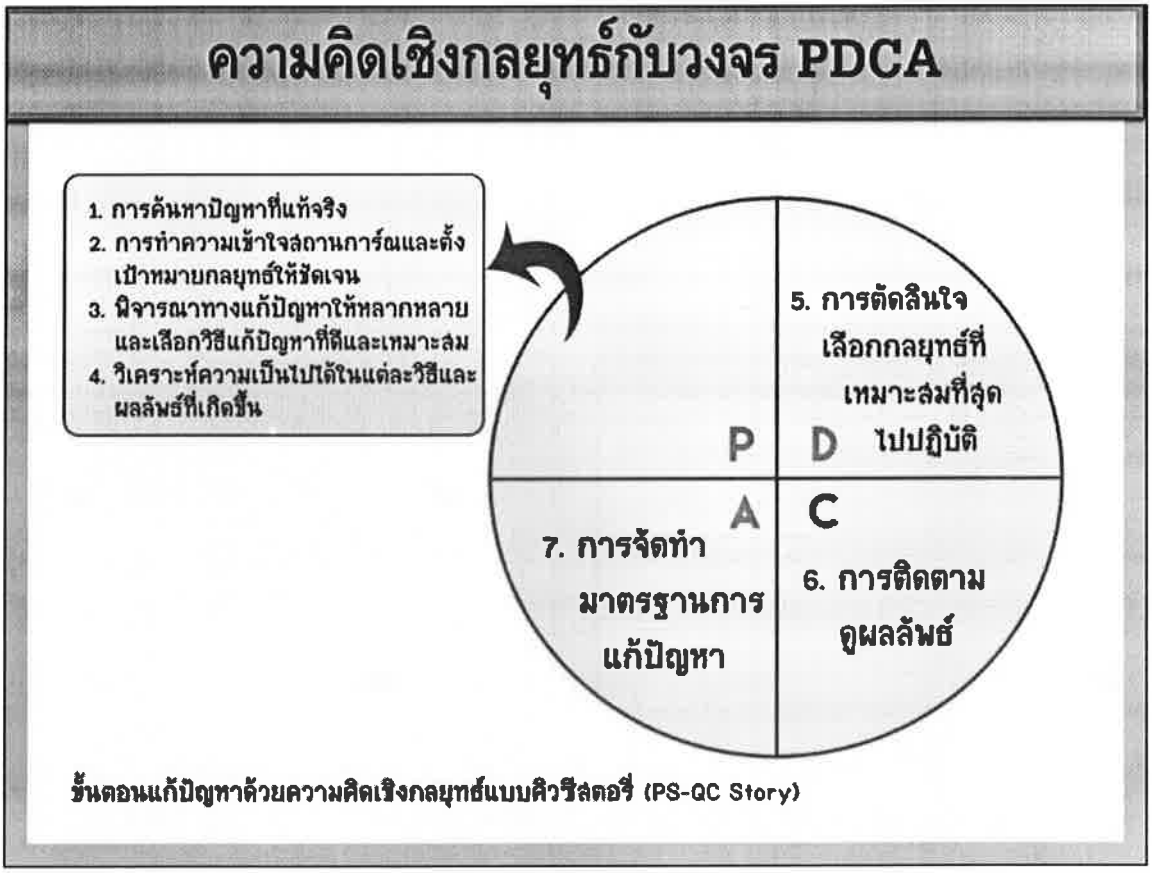
.....

.....

.....

.....

.....


ความคิดเชิงกลยุทธ์กับวงจร PDCA
1. การค้นหาปัญหาที่แท้จริง
2. การทำความเข้าใจสถานการณ์และตั้งเป้าหมายกลยุทธ์ให้ชัดเจน
3. พิจารณาทางแก้ปัญหาให้หลากหลาย และเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีและเหมาะสม
4. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในแต่ละวิธีและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
P
5. การตัดสินใจ เลือกกลยุทธ์ที่ เหมาะสมที่สุด ไปปฏิบัติ
D
C
6. การติดตาม ดูผลลัพธ์
A
7. การจัดทำ มาตรฐานการ แก้ปัญหา
ขั้นตอนแก้ปัญหาด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์แบบคิวซีสตอรี่ (PS-QC Story)

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# แนวทางการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Activity III
การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์
จัดให้ผู้เรียนแต่ละกลุ่มประกอบไปด้วยบุคลากรแผนกเดียวกัน
ทางเลือกกลยุทธ์จาก Activity II นำมากำหนดความเป็นไปได้ สิ่งที่ต้องทำต่อ (เพื่อนำไปวางแผน) วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และแนวทางการป้องกันปัญหาแบบ Preventive Action (P/A)
ให้แต่ละกลุ่มนำเสนอ โดยได้ทางเลือกกลยุทธ์สุดท้ายเป็นคำตอบ

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## การมองต่างมุมเพื่อกำหนดเป้าหมายที่แตกต่าง

เอียน มิทรอฟ (Ian Mitroff, 1998) ให้ตัวอย่างการฝึกมองในมุมที่แตกต่างเพื่อกำหนดเป้าหมายที่แตกต่างดังนี้

*"ผู้จัดการอาคารสูงแห่งหนึ่งได้รับเรื่องร้องเรียนจากผู้เช่าอาคารและลูกค้าที่มาติดต่อในสำนักงานจำนวนหนึ่งว่า พวกเขาเสียเวลามากในการรอลิฟต์ ผู้จัดการคนนี้จึงตัดสินใจเรียกที่ปรึกษามาให้คำแนะนำว่าจะทำอย่างไรดี"*

****** ในฐานะที่คุณเป็นที่ปรึกษา คุณจะให้คำแนะนำในการแก้ไขอย่างไร?***

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## เทคนิคการมองต่างมุมเพื่อกำหนดเป้าหมายที่แตกต่าง

- กำหนดเป้าหมายจาก***สาเหตุเดียว*** เป็น กำหนดเป้าหมายจาก ***หลายสาเหตุ***
- กำหนดเป้าหมายจาก***เหตุให้เกิด*** เป็น กำหนดเป้าหมายจาก ***ผลที่เกิด***
- กำหนดเป้าหมายจาก***ผลที่เกิด*** เป็น กำหนดเป้าหมายจาก ***เหตุให้เกิด***
- กำหนดเป้าหมายจาก***บางส่วน*** เป็น กำหนดเป้าหมายจาก ***ทั้งหมด***

บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ขั้นตอนการบรรลุเป้าหมายด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์

1. การตั้งเป้าหมายที่ต้องการ (Set target)
2. การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ (SWOT Analysis)
3. กำหนดทางเลือกเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Many solution by brainstorming)
4. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในแต่ละวิธีและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Analyze effect)
5. การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดไปปฏิบัติ (Decision strategy)
6. การติดตามดูผลลัพธ์ (Check results)
7. การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Strategy Improvement)

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

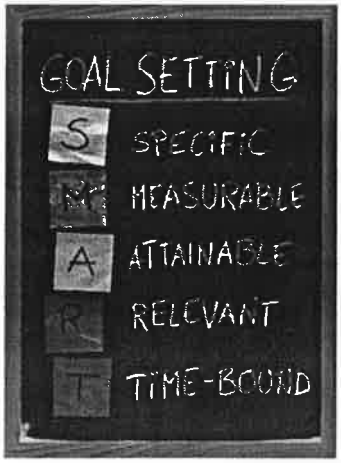
.....

.....

.....

.....

# ความชัดเจนในเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ



- ตัดสินใจเลือกเป้าหมายที่ดีที่สุด ท่ามกลางความจำกัด
- ถ้าเป็นเป้าหมายระยะยาวมาก ควรกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision)
- วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และ
- พึงระลึกไว้เสมอว่า "ความปรารถนาทั้งเรื่องเล็กและเรื่องใหญ่ ทั้งระยะสั้นและระยาว ทุกอย่างจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกัน

บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## การพัฒนานิสัยนักคิดเชิงกลยุทธ์

1. ต้องมีความต้องการ
2. ต้องมีความตั้งใจ
3. ต้องมีการตั้งเป้าหมายและสร้างหนทางแห่งความสำเร็จ
4. ต้องมีการวิเคราะห์และประเมินตนเอง
5. ต้องมีทัศนคติเชิงบวกและความอดทนต่อความสำเร็จ (Adversity Quotient)

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## คุณขี่จักรยานแบบนี้ได้หรือไม่? (VDO ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม)

**ถ้าต้องการเลี้ยวซ้าย ให้หักแฮนด์ไปทางขวา**

**ถ้าต้องการเลี้ยวขวา ให้หักแฮนด์ไปทางซ้าย**

✍ บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ข้อคิดฝากไว้

- **"Knowledge is not Understanding"** - ความรู้ **(Knowledge)** ที่ท่านเรียนรู้ ยังไม่ได้ตกผลึกเป็นความรู้มือหนึ่งของท่าน ท่านต้องลงมือปฏิบัติจนเกิดความเข้าใจ **(Understanding)** ในทักษะต่างๆ แบบลงสู่จิตใต้สำนึกหรือเรียกว่า ทำซ้ำได้อย่างง่ายๆ
- การเรียนรู้ที่ดีคือ นำไปลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

***"เรียนรู้ง่ายๆ และได้ผลสไตล์บานาน่า เทรนนิ่ง (Banana Training)"***


Banana Training and Consultancy Co.,Ltd.

Tel : 099-192-2552, 090-984-2910

www.thanayut.com

bananatraining88@gmail.com

Thanayut Sirinutanon

Thanayut Sirinutanon