



V-SERVE

การสังเคราะห์หลักการคิด
ด้วยการใช้แนวทางแบบโยนิโสมนสิการ
และ
กระบวนการคิดและการตัดสินใจ...
สำหรับนักบริหารและผู้บังคับบัญชา

โดย ดร.ธนิต โสรัตน์

ประธานกรรมการบริษัทวี-เซอร์ฟฯ กรุ๊ป

วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2567

ณ ศูนย์พัฒนาทักษะบุคลากรและการศึกษากิ่ง (คลังบางนา)

www.tanitsorat.com



**“โยนิโสมนสิการ” หลักการพิจารณาอย่างรอบคอบ
ละเอียดถี่ถ้วน เป็นการฝึกจิตให้รู้จักคิดอย่างเป็นระบบด้วย
การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัย
ภายนอก นำมาซึ่งทำให้เกิดปัญญาในการคิดและตัดสินใจ**



การสังเคราะห์หลักการคิดโดยใช้แนวทางแบบโยนิโสมนสิการ

คิดทางบวก

- กำหนดเป้าหมายในการคิด คิดแบบสร้างสรรค์เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จและ/หรือแก้ปัญหาต่างๆ
- คิดไปข้างหน้า-นำอดีตมาเป็นบทเรียน ทุกปัญหามีทางออกเสมอ
- รับฟังความคิดเห็นรอบด้าน
- เห็นทางออกในการแก้ปัญหาโดยใช้หลักอริยสัจ 4
- แยกแยะปัญหาโดยใช้ตรรกะแยกประเด็นและเลือกทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด

หลักการคิด
เพื่อการแก้ปัญหาในการทำงาน
รู้จักคิดและต้องคิดเป็น



www.tanitsorat.com

คิดทางลบ

- ไม่มีเป้าหมายในการคิดที่สุดนำไปสู่การคิดไม่เป็นหรือกลายเป็นคนสิ้นคิด
- ติดกับดักอดีต-คิดแต่ปัจจุบันย้อนไปอดีต
- คิดแบบมีอคติเอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง
- คิดโดยมีกิเลส ตัณหาและอิจฉาริษยาจะทำให้การแก้ปัญหาติดตัน
- คิดแบบทุกอย่างเป็นปัญหาไปหมดหรือเอาปัญหาเป็นตัวตั้งแต่ไม่คิดวิธีแก้

การสังเคราะห์หลักการคิดโดยใช้แนวทางแบบโยนิโสมนสิการ

ขั้นตอนและกระบวนการคิด

1. กำหนดผลลัพธ์ให้ชัดเจน (Goal & Outcomes) มี 2 กรณี คือ

- การคิดแบบเชิงรุก เพื่อสร้างสรรค์สิ่งดีๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรและ/หรือกิจกรรมทำให้เกิดรายได้-การทำงานมีประสิทธิภาพหรือสร้างมูลค่าเพิ่ม
- การคิดแบบเชิงรับ เพื่อแก้ปัญหา และ/หรือพ้นจากปัญหาที่รุมเร้าเข้ามาหรือเพื่อทุเลาปัญหา

2. พิจารณาปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา (Case & Problem Definding)

- ปัจจัยภายใน : เช่น ปัญหาเกิดจากการ “กรรม” ที่เกิดจากตัวเองและ/หรือบริวาร
- ปัจจัยภายนอก : เช่น เกิดจากบุคคลหรือองค์กรซึ่งมีปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจที่เหนือกว่าหรือข้อบัญญัติของกฎหมาย
- ปัจจัยที่คาดไม่ถึง : เช่น อุบัติเหตุ ภัยพิบัติจากธรรมชาติ วิกฤตเศรษฐกิจ การเจ็บ-การตาย ฯลฯ

การสังเคราะห์หลักการคิดโดยใช้แนวทางแบบโยนิโสมนสิการ

- 3. ตริตrongถึงปัญหา-วิเคราะห์และทบทวนเหตุแห่งปัญหา (Cause Analytics)** การแก้ปัญหาต้องสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการ นำเหตุการณ์ในอดีตมาเป็นกรณีศึกษาและรับฟังความคิดเห็นรอบด้าน
- 4. วางแผนกำหนดลำดับขั้นตอนในการคิด (Method Process Planning)** มุ่งให้เกิดผลด้วยการพิจารณาถึงเหตุที่เป็นปัจจัยตัวแปรซึ่งทำให้เกิดปัญหา มุ่งเน้นเพื่อให้เห็นถึงรากของปัญหาหรือการคิดเพื่อสร้างสรรค์ โดยมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน
- 5. ไม่สับสน-วาทวน (Circle Thinking)** กำหนดทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือกโดยเลือกที่ดีที่สุดหรือแย่น้อยที่สุด หรือเสียหายน้อยที่สุด
- 6. อย่าลังเลในการลงมือปฏิบัติ (Don't Hesitate)** ทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานไปในทิศทางเดียวกัน
- 7. ประเมินผลและกลับมาทบทวนผลลัพธ์ (Evaluate & Review)** ติดตาม-ทบทวนและกลับมาคิดใหม่

กระบวนการคิดและตัดสินใจเพื่อการจัดการ 8 ประการ

Review & Outcomes Evaluation :
การทบทวนและประเมินผลโดยใช้ดัชนีชี้วัดในรูปแบบต่าง ๆ

Process Implementation :
การนำไปสู่การปฏิบัติ

Dare to Think & Decision Making :
นักบริหารต้องกล้าคิดและตัดสินใจ

Don't Hesitate for Decision Making :
อย่าลังเลและไม่ติดอยู่กับอดีต



ตัวอย่าง : ทฤษฎีเพื่อการคิดและตัดสินใจ

1. Wisdom Truth : อริยสัจ 4

เป็นการประยุกต์หลักพุทธศาสนาใช้ในการกระบวนการคิดและตัดสินใจได้แก่

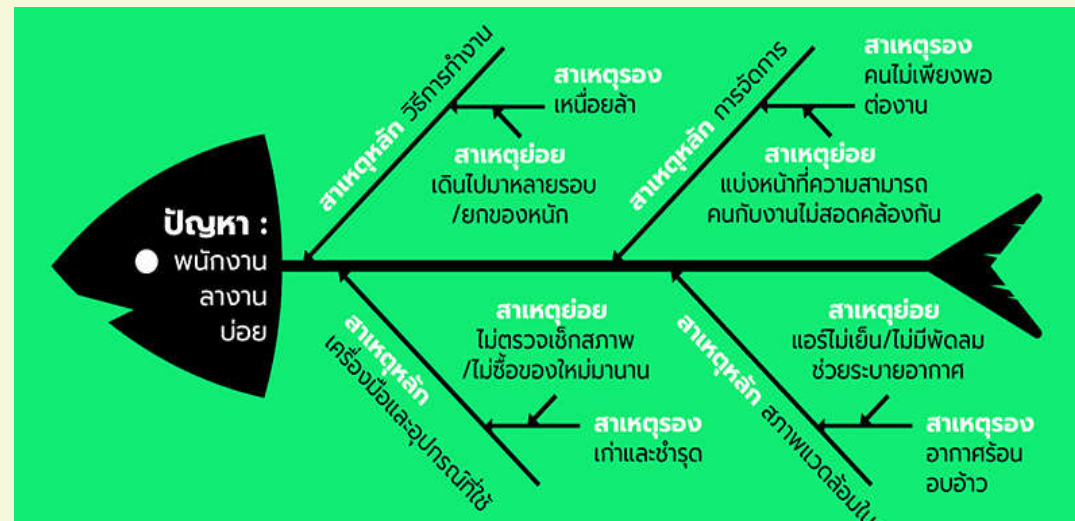


- **ทุกข์ (Suffer)** : เกี่ยวข้องกับปัญหา-อุปสรรคที่ประสบอยู่ เกี่ยวข้องทั้งระดับองค์กร-ธุรกิจ-ครัวเรือน
- **สมุทัย (Cause)** : ต้นเหตุของปัญหา เกี่ยวข้องกับเหตุเกิดจากผลของกรรมหรือการกระทำ
- **นิโรธ (Case Solving)** : แนวทางการแก้ปัญหา ใช้ตรรกะในการคิด ไม่ติดยึดกับอดีตและรับฟังรอบด้าน
- **มรรค (Way of Path)** : แผนปฏิบัติที่เป็นโรดแมปชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีทางเลือกและบริหารความเสี่ยงโดยต้องมีการประเมินผล และทบทวนอย่างเป็นระบบ

ตัวอย่าง : ทฤษฎีเพื่อการคิดและตัดสินใจ

2. Fishbone diagram : ทฤษฎีกังปลาหรือแผนภูมิกังปลา

- เป็นเครื่องมือในการหาสาเหตุของปัญหา
- ด้วยการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและประเมินสาเหตุที่เป็นไปได้นำมาประมวลออกมาเป็นแนวคิด และตัดสินใจ
- เป็นประโยชน์อย่างมากในเรื่องของการพัฒนากระบวนการแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด
- บางครั้งอาจต้องใช้การระดมความคิดที่หลากหลาย



ตัวอย่าง : ทฤษฎีเพื่อการคิดและตัดสินใจ

3. Home Building Theory & Jigsaw Game :

ทฤษฎีแบบจำลองการสร้างบ้าน

- ทฤษฎีแบบจำลองการสร้างบ้านอาจประยุกต์ใช้กับทฤษฎีจิ๊กซอว์ต่อภาพ
- มีการจัดลำดับก่อนหลังและจัดลำดับความคิด “Priority Concept”
- จำเป็นต้องรวบรวมฐานข้อมูลเปรียบเสมือนการเตรียมพื้นที่สร้างบ้านตั้งแต่ผัง พิมพ์เขียว วัสดุ การจัดการตั้งแต่ที่ดิน เสาเข็ม พื้นบ้าน ผนัง หน้าต่าง ประตู ไปจนถึงหลังคา
- ทฤษฎีนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการคิดและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ



ตัวอย่าง : ทฤษฎีเพื่อการคิดและตัดสินใจ

4. การติดกับดักทางความคิด (Box Trap Thinking) อาจเกิดจากปัจจัยดังนี้



- **Dare To Think** ไม่กล้าคิด-ขาดความมั่นใจ ไม่กล้าตัดสินใจเพราะกลัวความล้มเหลวหรือต้องรับผิดชอบในความผิดพลาด
- **Perfectionist** ไม่คิดเพราะเห็นว่าที่เป็นอยู่ดีแล้ว สมบูรณ์แบบแล้วไม่ต้องแก้ไขอะไร พอใจในสภาพและสถานะที่เป็นอยู่
- **Conservativeness** เป็นพวกอนุรักษ์ยึดยึดในกรอบ กฎเกณฑ์ กติกาหรือโครงสร้างเดิมๆ ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับอนาคตทำให้เกิดทางตันในการคิดและการแก้ปัญหา
- **Functional Fixedness** ยึดติดกับเฉพาะหน้าที่ตนเองไม่สนใจบุคคลอื่นหรือปัญหารอบตัว มองเป็นเรื่อง “จู้จี้จุกจิก”
- **Splendid Head** เป็นพวกความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด มีชุดข้อมูลจำนวนมากแต่ขาดการจัดเรียงให้เกิดการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ (Systematic Inventive Thinking) ไม่มีการจัดอันดับความก่อนหลัง เป็นพวกข้อมูลล้นสมองแต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์
- **Comfort Zone Living** เป็นพวกเคยคิดไม่ชอบคิด ไม่ชอบทำ ไม่ชอบตัดสินใจใดๆ ชอบอยู่ในโซนที่ตัวเองเห็นว่ามีความปลอดภัยและคุ้นเคย (ทั้งที่โซนนั้นกำลังถูกเวนคืนและทุบทิ้ง)

Creative Thinking Concept

การคิดอย่างสร้างสรรค์ ... กุญแจแห่งความสำเร็จของนักบริหาร



1. **ปัญหาเกิดจากเหตุ** เหตุเกิดจากการกระทำทั้งจากตนเอง-บริวาร-ลูกค้า-ซัพพลายเชน-เจ้าหน้าที่รัฐ-บุคคลภายนอก-อุบัติเหตุหรือเหตุที่คาดไม่ถึง
2. **อย่ายอมแพ้หรือยอมจำนน** ปล่อยให้วางอุเบกขาไม่ทำอะไรให้เป็นไปตามกรรมใช้กับวิปัสสนาได้แต่ใช้ในการทำงานไม่ได้
3. **การแก้ปัญหาต้องใช้สติและปัญญา** กล้าที่จะสู้ กล้าที่จะเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ
4. **อย่าติดกับดักความคิดทุกปัญหามีทางออกเสมอ** บางครั้งต้องแลกด้วยความเจ็บก็ต้องยอม
5. **อย่าเถียงกัน อย่าหลีกหนีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา** ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับในองค์กรเกี่ยวข้องกับทุกคนอย่าแบ่งแยกว่าอยู่คนละฝ่ายหรือคนละแผนกหรือไม่ใช่พวกพ้องกัน
6. **เลือกทางออกที่ดีที่สุด** โดยต้องกำหนดทางเลือกและเลือกทางออกที่ดีที่สุด เจ็บน้อยที่สุด หรือเสียหายน้อยที่สุด



กระบวนการคิดและตัดสินใจเพื่อการจัดการ 7 ประการ (1/4)

1. Impact & Outcomes Identity : กำหนดผลกระทบและผลลัพธ์ ด้วยการประเมินว่าหากไม่คิดหรือไม่ตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใดจะมีผลกระทบอย่างไรต่อการทำงานและธุรกิจ ทั้งด้านความสูญเสีย-โอกาสและผลประโยชน์ที่พึงได้โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความยั่งยืน

2. Define the Problem : สถานะที่ทำให้ผู้บริหารต้องคิดและตัดสินใจ

- 1) เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานทั้งเฉพาะหน้า-ระยะกลาง-ระยะยาว
- 2) ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพการทำงาน
- 3) การคิดและตัดสินใจเกี่ยวข้องกับคน-งาน-สถานะแวดล้อม-กฎหมาย-ข้อกำหนดของรัฐรวมถึงเหตุที่คาดไม่ถึงและการบริหารความเสี่ยง
- 4) เกี่ยวข้องกับเดิมพันที่อาจได้หรือเสียหายจากการที่ไม่คิดหรือขาดการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

กระบวนการคิดและตัดสินใจเพื่อการจัดการ 7 ประการ (2/4)

3. Option & Select the Best Solution : กำหนดและรวบรวมทางเลือก โดยประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเสียหายน้อยที่สุดในการตัดสินใจต้อง “ไม่มีทางตันทางความคิด” ภายใต้สถานะที่ไม่เอื้อผู้บริหารจำเป็นจะต้องตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใดที่ลดความเสียหายหรือเสียหายน้อยที่สุด

4. Don't Hesitate for Decision Making : อย่าลังเลและไม่ติดอยู่กับอดีต เหตุการณ์ที่ผ่านมาอาจนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของความคิดแต่ต้องไม่ยึดติดโดยต้องมุ่งมั่นความคิดไปข้างหน้า ผู้บริหารจะต้องไม่ลังเลในการตัดสินใจโดยต้องขจัดวลี “ไม่ได้” ออกจากกระบวนการความคิด

5. Dare to Think & Decision Making : นักบริหารต้องกล้าคิดและตัดสินใจ ไม่ติดกับดักความคิดอยู่ในกล่อง (Box Traps Thinking) บางครั้งบางกรณีอาจต้องคิดนอกกรอบและ/หรือใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลทางทั้งบวกและทางลบ

กระบวนการคิดและตัดสินใจเพื่อการจัดการ 7 ประการ (3/4)

6. Implement Process : การนำไปสู่การปฏิบัติ หลังจากที่มีการวางกรอบแนวคิดอย่างเป็นระบบและประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเสียหายน้อยที่สุดจะต้องมีกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

- 1) การจัดทำผังในรูปแบบ Organization Chart กำหนดขั้นตอนในการแก้ปัญหาและการทำงานให้ชัดเจน
- 2) จัดทำแผนงานรวมถึงคู่มือหรือการเขียนแนวทางปฏิบัติซึ่งสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือการทำงานได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอนและสามารถตรวจสอบได้
- 3) กำหนดบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- 4) จะต้องมีการถ่ายทอดทักษะที่จำเป็นรวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนงานให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน
- 5) จัดให้มีระบบการสื่อสารและประสานงานในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกัน เช่น การใช้อีเมลกรุ๊ป หรือไลน์กลุ่ม
- 6) จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ เพื่อให้พันธกิจหรือการทำงานสามารถขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

กระบวนการคิดและตัดสินใจเพื่อการจัดการ 7 ประการ (4/4)

7. **Process & Outcomes Evaluation / กระบวนการคิดและตัดสินใจ** หลังจากผ่านขั้นตอนต่างๆ จนนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ ดังที่กล่าว ความสัมพันธ์ผลนักบริหารจะต้องมีการประเมินผลในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้ดัชนีชี้วัด (KPI) หรือการนำ Balance Scorecard ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมอง เพื่อให้เกิดความสมดุลในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ตัวอย่าง : ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคิดและตัดสินใจ

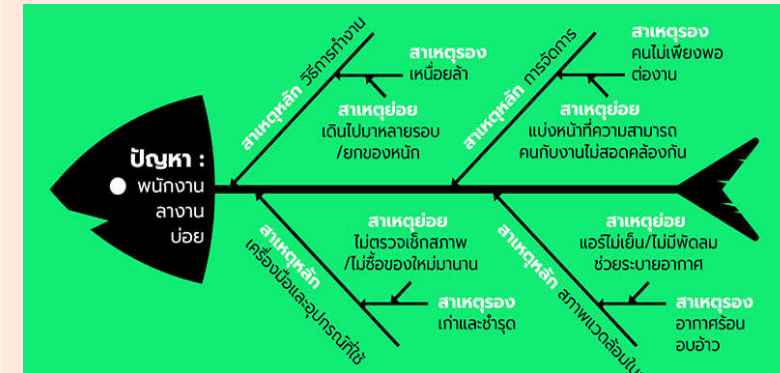
1 Home Building Theory : ทฤษฎีแบบจำลองการสร้างบ้าน



2 Jigsaw Game : จิ๊กซอว์ภาพ ความสามารถในการจัดการปัจจัยต่าง ๆ



3 Fishbone diagram : ทฤษฎีกังปลาหรือแผนภูมิกังปลา

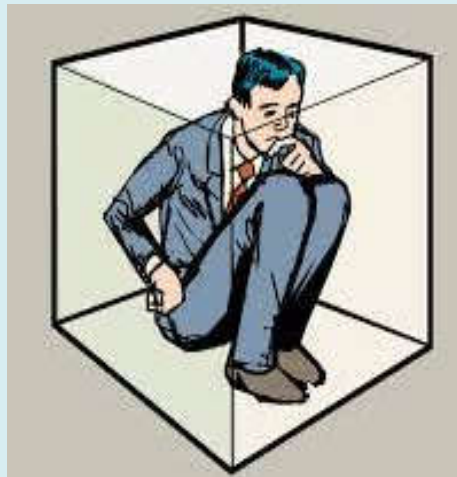


4 Wisdom Truth : อริยสัจ 4



- ทุกข์ (Suffer) : เกี่ยวข้องกับปัญหา-อุปสรรค ที่ประสบอยู่
- สมุทัย (Cause) : ต้นเหตุของปัญหา
- นิโรธ (Case Solving) : แนวทางการแก้ปัญหา
- มรรค (Way of Path) : การปฏิบัติและประเมิณผล

5 Box Traps Thinking : ไม่ติดกับดักความคิด เป็นแนวคิดสมมุติว่าติดอยู่ในกล่องสี่เหลี่ยม ไม่ติดกับกับดักความคิดและจะออกจากปัญหาซึ่งก็คือกล่องสี่เหลี่ยมได้อย่างไร



1. การแก้ปัญหาต้องมีวิสัยทัศน์ว่าทุกปัญหามีทางออกเสมอ
2. ยายนำปัญหามาเป็นตัวตั้งแต่ต้องเอาวิธีแก้ปัญหามาเป็นตัวตั้ง
3. อย่ายอมจำนนหรือท้อแท้ต่อปัญหาและอุปสรรค
4. ถ้าที่ที่จะตัดสินใจทะเลาะลงต่อปัญหาก็คือกล่องที่ตนเองติดอยู่



THANK YOU

www.tanitsorat.com