

รายงานผลการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
และบุคลากรกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

กองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

หลักสูตร “ทฤษฎีเกมกับกลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร (Blue Ocean and Game Theory)”

รุ่นที่ ๒๑ ระหว่างวันที่ ๒๗ – ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๗ จำนวน ๒ ราย ได้แก่

๑. นางสาววัฒนาวดี พรหมเวช นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๒. นางสาวณัฐริตา ไผ่เจริญ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

หลักสูตร “เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพ KM/LO ให้มีคุณค่าแก่องค์กร”

รุ่นที่ ๑๑ ระหว่างวันที่ ๒๙ – ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗ จำนวน ๒ ราย ได้แก่

๑. นางสาวณัฐวสา เจริญ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๒. นางสาวพรทิพย์ ทุมพันธ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

หลักสูตร “เทคนิคการเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ”

รุ่นที่ ๑๘ ระหว่างวันที่ ๒ – ๓ มิถุนายน ๒๕๕๗ จำนวน ๒ ราย ได้แก่

๑. นางนัตยา ประสานสงฆ์ เจ้าหน้าที่งานธุรการชำนาญงาน
๒. นางสาวบุษย์ ชลสายทรัพย์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

หลักสูตร “การพัฒนาการคิดเชิงบวกเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน”

รุ่นที่ ๗ ระหว่างวันที่ ๑๒ – ๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๗ จำนวน ๑ ราย ได้แก่

๑. นางสาวนงนุช บัวขำ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

หลักสูตร “การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)”

รุ่นที่ ๓๕ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๗ จำนวน ๒ ราย ได้แก่

๑. นายเสกสรรค์ พวกอินแสง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
๒. นายมังกร สมรสหลวง เจ้าหน้าที่งานธุรการปฏิบัติงาน

จัดโดย สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

หลักสูตร “ทฤษฎีเกมกับกลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร (Blue Ocean and Game Theory)”

รุ่นที่ ๒๑ ระหว่างวันที่ ๒๗ - ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๗ จำนวน ๒ ราย ได้แก่

- | | |
|---------------------------|------------------------------------|
| ๑. นางสาววัฒนาวดี พรหมเวช | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ |
| ๒. นางสาวณัฐธิดา ไม้เจริญ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ |

สรุปการฝึกอบรมหลักสูตร

“ทฤษฎีเกมกับกลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร (Blue Ocean and Game Theory)”

รุ่นที่ ๒๑ วันที่ ๒๗ - ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๗

ณ ห้องประชุมประภาศน์ อวยชัย ชั้น ๔ อาคารอเนกประสงค์ ๑ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์

โดย สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

๑. หลักการและเหตุผล

ความรู้ ข้อมูล และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายในปัจจุบัน คนทั่วไปสามารถที่จะเพิ่มพูนความรู้ เพิ่มพูนข้อมูล และเรียนรู้กลยุทธ์ได้ทั่วไป เพราะเราอยู่ในสังคมข้อมูลข่าวสารและความรู้ แต่ปัญหาของความสำเร็จในการบริหารองค์กรในทุกวันนี้ ไม่ใช่เรื่องของความรู้ ข้อมูล และกลยุทธ์ แต่เป็นเรื่องของระบบคิด คนบางคนมีข้อมูล ๑๐ เปอร์เซ็นต์ ความรู้ ๑๐ เปอร์เซ็นต์ แต่สามารถชนะคนที่มีความรู้ ๙๐ เปอร์เซ็นต์ และความรู้ ๙๐ เปอร์เซ็นต์ เหตุผลหลักก็คือคนบางคนที่รู้ทุกอย่างเว้นเรื่องของตัวเองควรรู้ ทำทุกอย่างเว้นเรื่องของตัวเองต้องทำ และข้อสำคัญ คนที่จะชนะศึกต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและเห็นก่อนคู่แข่ง และเห็นก่อนลูกค้า ยิ่งเห็นก่อนได้เท่าไรยิ่งได้เปรียบแข่งขัน และคนที่ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ต้องเห็นโอกาสที่เปิดกว้างซึ่งคนส่วนใหญ่มักจะมองไม่เห็น ทั้ง ๆ ที่เรียนมาเยอะเยอะ และคนพวกนี้ต่อสู้กันภายในกรอบของตลาดเก่า ๆ

ดังนั้น ความสำเร็จของบุคลากร ความสำเร็จขององค์กร และความสำเร็จของชีวิตส่วนตัว จึงขึ้นอยู่กับการพัฒนาขีดความสามารถของระบบคิด เพื่อเห็นทฤษฎีเกมกับการพัฒนาสมรรถภาพในการคิด เป็นแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนากระบวนทัศน์เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

๒. วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พัฒนาความคิด
- ๒) เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลเพื่อการแต่งตั้งในตำแหน่งนักบริหาร

๓. หัวข้อวิชาที่อบรม

- ๑) แนวคิดและองค์ประกอบของทฤษฎีเกม และ Blue Ocean
- ๒) แนวคิดและลักษณะของ Red Ocean และ Blue Ocean
- ๓) องค์ประกอบของทฤษฎีเกมที่จะนำมาใช้กับการพัฒนากลยุทธ์
 - Zero Sum Game
 - Positive Sum Game

- Negative Sum Game
- Strategic Move
- Decision Tree
- ๔) การใช้ทฤษฎีเกมเพื่อการพัฒนากลยุทธ์ใน Red Ocean
- ๕) การใช้ทฤษฎีเกมเพื่อการพัฒนากลยุทธ์ใน Blue Ocean
- ๖) การใช้ทฤษฎีเกมเพื่อการพัฒนากลยุทธ์สำหรับองค์กรภาครัฐและเอกชน
- ๗) การใช้ทฤษฎีเกมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
 - ในฐานะส่วนตัว
 - ในฐานะบุคลากรในองค์กร

๔. วิธีการอบรม

เป็นการบรรยายโดยวิทยากร (Lecture Type) และการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าอบรม (Discuss Type)

๕. วิทยากร

- ๑) รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์
- ๒) ดร.กศยา ลีฬหาวงศ์

๖. ผู้เข้ารับการอบรม

- ๑) นางสาววัฒนาวดี พรหมเวช นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กลุ่มงานยุทธศาสตร์สาธารณสุข กองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล
- ๒) นางสาวณัฐธิดา ใฝ่เจริญ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ กลุ่มงานยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อม กองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

๑. ทฤษฎีเกม (Game Theory)

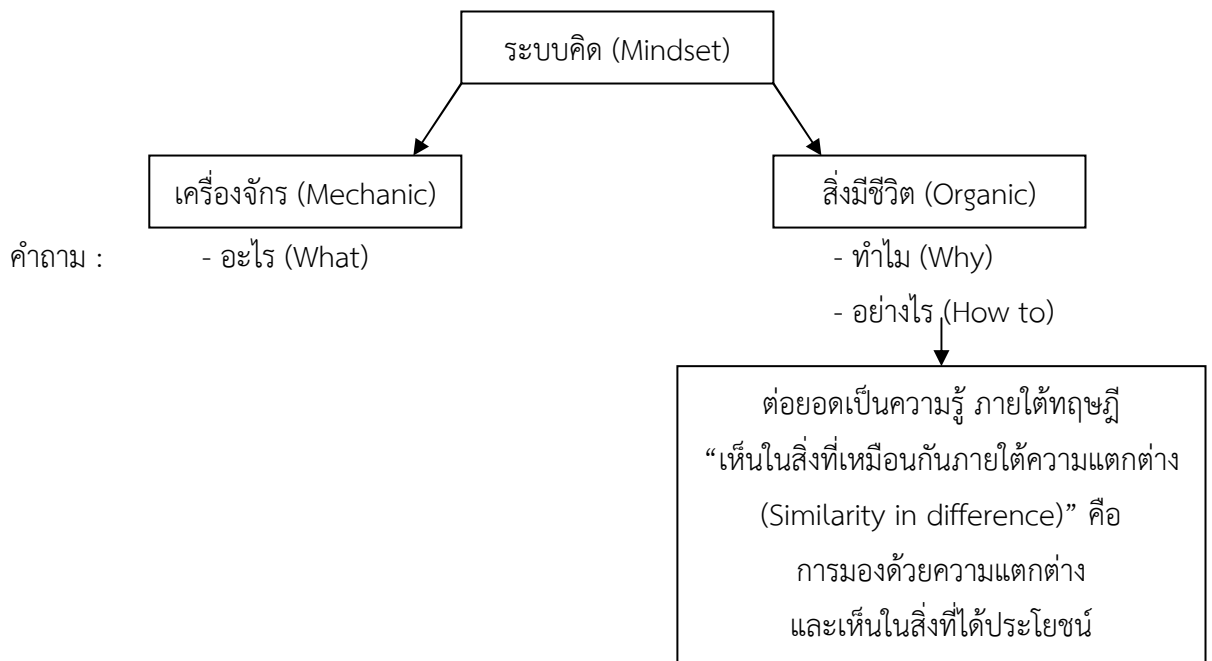
๑) ต้นกำเนิด

เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์และสาขาหนึ่งของคณิตศาสตร์ประยุกต์ที่ศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ขัดแย้งที่มีผู้เล่นหลายฝ่าย ที่แต่ละฝ่ายพยายามแสวงหาผลตอบแทนให้ได้มากที่สุด โดยมีรากฐานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเล่นหลายชนิด เช่น หมากรุก เกมไพ่ อันเป็นที่มาของชื่อทฤษฎี ซึ่งมีนักคิดที่สำคัญ ได้แก่ จอห์น แนช ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยพรินซ์ตัน ผู้ได้รับรางวัลโนเบลสาขาเศรษฐศาสตร์และชีวประวัติของเขาได้ถูกถ่ายทอดในภาพยนตร์ “A Beautiful Mind” โดยแนชได้แรงบันดาลใจจากการเฝ้าดูการชิงดีชิงเด่นของเพื่อน ๆ ในการพยายามจับสาว จนเกิดเป็นข้อสรุปที่ชัดเจนเรื่องทฤษฎีเกม หรือคณิตศาสตร์เกี่ยวกับการแข่งขัน (Non-Cooperative Games)

๒) กระบวนการทฤษฎีเกม

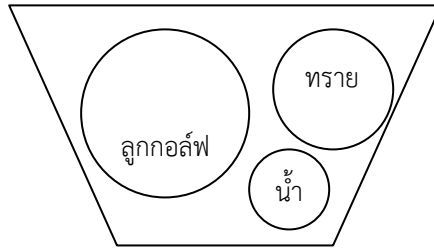
๒.๑) สอนให้เข้าใจในเชิงลึก มองให้กว้างและเร็ว

- เริ่มต้นจาก



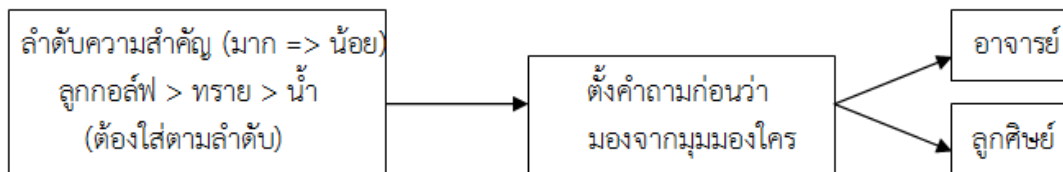
- ยกตัวอย่างสถานการณ์สมมติ

อาจารย์นำลูกกอล์ฟมาใส่ในถังใบหนึ่งจนเต็มถัง แล้วถามลูกศิษย์ว่าเต็มหรือยัง ลูกศิษย์ตอบว่าเต็มแล้ว อาจารย์หัวเราะ แล้วเติมทรายลงไปในถัง แล้วถามลูกศิษย์ว่าเต็มหรือยัง ลูกศิษย์ตอบว่าเต็มแล้ว อาจารย์หัวเราะ แล้วเติมน้ำลงไปในถัง แล้วถามลูกศิษย์ว่าเต็มหรือยัง คราวนี้ลูกศิษย์ลังเลแต่เมื่อใครครวญแล้วเห็นว่าไม่น่าจะมีอะไรแทรกลงไปได้อีกจึงตอบว่าเต็มแล้ว อาจารย์หัวเราะ แล้วนำถังไปตากแดดจนน้ำในถังแห้งจึงเติมน้ำลงไปใหม่ แล้วอาจารย์ก็หัวเราะลั่น



- นำไปสู่ข้อสรุป

- (๑) อย่าเชื่อในสิ่งที่เห็นด้วยตา คือ อย่าเชื่อทุกเรื่อง que เห็นด้วยตา ก่อนจะเชื่ออะไรที่เห็นด้วยตาให้วิเคราะห์ก่อน
- (๒) ไม่มีอะไรเต็มแม้กระทั่งความรู้ ดังนั้น จึงต้องหาความรู้ตลอดชั่วชีวิต
- (๓) ทุกอย่างในโลกไม่มีอะไรสำคัญเท่ากันหมด
- (๔) อย่ามองจากมุมมองตนเองด้านเดียว การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับคนอื่นในทุกเรื่องต้องมองจากมุมมองคนอื่นด้วย รวมถึงบริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



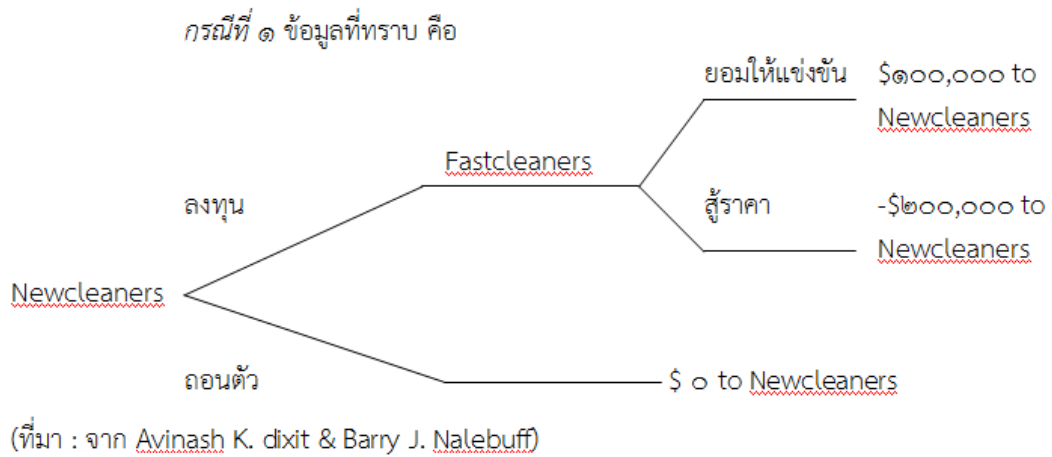
- สร้างกรอบความรู้ที่ใช้ตลอดชีวิต

- (๑) มองทุกอย่างให้ทั่ว มองให้ครบรอบด้าน บางประเด็นอาจจะผิด
- (๒) ทุกอย่างในโลกนี้ต้องเรียงลำดับความสำคัญ อย่ามองทุกอย่างสำคัญหมด
- (๓) แต่ละคนให้ความสำคัญไม่เหมือนกัน อย่ามองจากมุมมองตนเอง
- (๔) ทุกอย่างล้วนมีสัญญาณ ต้องสังเกตและรับสัญญาณให้ดี
- (๕) การส่งสัญญาณทำให้ทุกอย่างสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าได้

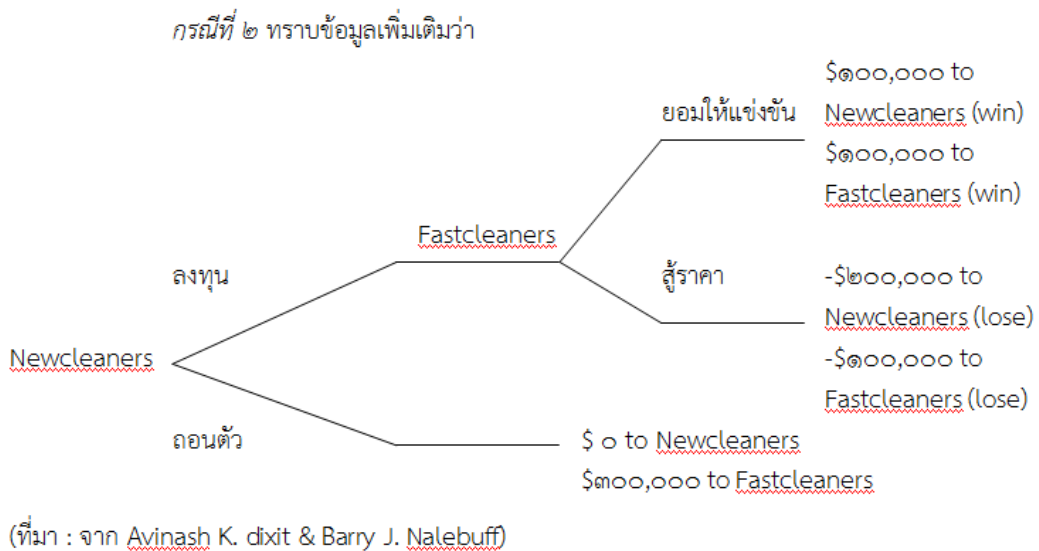
๒.๒) สอนวิธีการตัดสินใจอย่างชาญฉลาด

- ยกตัวอย่างสถานการณ์สมมติ

ในประเทศเวียดนามมีบริษัท Fastcleaners เป็นบริษัทเดียวที่ครอบครองส่วนแบ่งการตลาดทั้งหมด \$๓๐๐,๐๐๐ ต่อปี หากเราเป็นบริษัท Newcleaners ซึ่งเป็นคู่แข่ง เราจะตัดสินใจเข้าไปลงทุนหรือไม่



กรณีนี้ควรตัดสินใจ “ถอนตัว” เนื่องจากได้ไม่คุ้มเสีย โดยมีโอกาสได้กำไร \$๑๐๐,๐๐๐ ขณะที่มีโอกาสขาดทุน \$๒๐๐,๐๐๐ ขึ้นอยู่กับการตอบสนองของบริษัท Fastcleaners



กรณีนี้ควรตัดสินใจ “ลงทุน” เนื่องจากเมื่อมองไปข้างหน้าการลงทุนของเราจะทำให้บริษัท Fastcleaners ต้องเผชิญกับทางเลือกสุดท้ายระหว่างได้กำไร \$๑๐๐,๐๐๐ หรือขาดทุน \$๑๐๐,๐๐๐ ซึ่งโดยปกติย่อมต้องเลือกการได้กำไร และเมื่อใช้เหตุผลย้อนกลับเราย่อมทราบว่าไม่เกิดการสู้ราคา นั้นหมายความว่า การตัดสินใจของเราจะเหลือเพียงระหว่างได้กำไร \$๑๐๐,๐๐๐ หรือกำไร \$ ๐ ดังนั้น เราจึงควรนำบริษัทเข้าสู่ตลาดซึ่งเราคาดหมายว่าจะได้กำไร \$๑๐๐,๐๐๐

- นำไปสู่การพัฒนากระบวนการคิด/ตัดสินใจ
 - (๑) ก่อนตัดสินใจให้หาข้อมูลให้ครบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่สำคัญ
 - (๒) ถ้าหาข้อมูลไม่ครบหรือหมดเวลา ให้วิเคราะห์ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ ห้ามวิเคราะห์เกินข้อมูลยกเว้นข้อมูลบางตัวที่ซ่อนนัยยะบางอย่างไว้

(๓) อย่าเชื่อใครง่าย ๆ

(๔) ต้องกำหนดทางเลือกให้ครบ วิเคราะห์ทางเลือกในแง่ต้นทุน (Cost) และผลประโยชน์ (Benefit) แล้วจึงเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

๓) ความหมายของทฤษฎีเกม

คือ การศึกษากระบวนการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน โดยการหาทางเลือกที่ดีที่สุด ที่มีความเป็นไปได้และเหมาะสมที่สุด ณ เวลานั้น ๆ บนหลักว่า หากชนะไม่ได้ก็ต้องเสียให้น้อยที่สุด (Minimax) ด้วยการคิดวิเคราะห์การเคลื่อนไหวกลยุทธ์ (Strategic Move) ของตนในทุก ๆ ความเป็นไปได้ นำมาสร้างเป็นทางเลือกในการตัดสินใจจากการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และผลที่ตามมา (Decision Tree)

๔) ทฤษฎีเกมในการตัดสินใจ

๔.๑) ทฤษฎีเกมศูนย์ หรือ Zero sum game มีต้นกำเนิดจากการเล่นไพ่ เป็นเกมที่มีผู้แพ้ ผู้ชนะชัดเจน โดยที่ผู้แพ้ไม่มีทางเจรจาต่อรองในเกมได้ ผลของการใช้เกมนี้จะเป็นแบบ win - lose จึงควรหลีกเลี่ยงทฤษฎีนี้เพราะเราไม่มีโอกาสรู้ว่าจะชนะหรือแพ้ (คล้ายนักพนัน) ยกเว้นผู้เลือกใช้เกมนี้จะต้องแน่ใจว่าตนเองเป็นผู้ชนะเท่านั้น หรือพวกหลังพิงผาสู้ดีกว่าถูกเล่นงานตาย

๔.๒) ทฤษฎีเกมลบ หรือ Negative sum game เป็นเกมที่มีแต่ผู้แพ้หรือเจรจาไปก็มีแต่เสีย ประโยชน์ทุกฝ่าย ผลของการใช้เกมนี้ คือ lose - lose จึงควรหลีกเลี่ยงทฤษฎีนี้เพราะมีแต่แพ้ทุกคน

๔.๓) ทฤษฎีเกมบวก หรือ Positive sum game เป็นเกมที่ผู้เลือกใช้เป็นผู้ที่สามารถควบคุมเกมได้หรือมีโอกาสในการเจรจาต่อรองมากกว่าฝ่ายอื่น เกมนี้เรียกว่าเป็นการเดินหมากหรือการเดินเกมเพื่อให้ฝ่ายอื่นเหลือทางเลือกน้อยที่สุดและทางเลือกนั้นจะเป็นประโยชน์กับฝ่ายเรามากที่สุด เพื่อให้ฝ่ายอื่นมีโอกาสได้บ้างไม่ใช่เป็นผู้แพ้ ผลที่ออกมาจึงทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ win - win หรือมีแต่ผู้ได้ไม่มีผู้เสียแต่ได้เป็นสัดส่วนไม่ใช่ทั้งหมด จึงเป็นทฤษฎีที่ควรเลือกใช้แต่อย่างไรก็ตาม คนที่ฉลาดกว่าต้องได้รับผลประโยชน์มากกว่า

๒. กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงิน (Blue Ocean)

๑) ความหมายของ Blue Ocean

กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงิน หรือ Blue Ocean คือ พื้นที่ในตลาดที่ยังไม่มีการจับจอง มีความต้องการของผู้บริโภค มีโอกาสเติบโตสูง และสร้างผลกำไรได้อย่างมหาศาล เปรียบเหมือนกับทะเลที่ยังบริสุทธิ์ อุดมสมบูรณ์ หากองค์กรใดสามารถบุกเบิกตลาดเป็นรายแรกได้จะสามารถกำหนดกฎเกณฑ์ทุกสิ่งทุกอย่างได้ เป็นการหลีกเลี่ยงการแข่งขัน โดยองค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้จะไม่สนใจการแข่งขันหรือคู่แข่ง คือ จะไม่เข้าไปแข่งขันในตลาดหรืออุตสาหกรรมเดิม ๆ แต่จะพยายามสร้างตลาดหรืออุตสาหกรรมใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีใครสร้างหรือเข้าไป และแทนที่จะเป็นการเอาชนะคู่แข่งกลับเป็นการทำให้คู่แข่งล้มหายไปเอง ซึ่งจะตรงข้ามกับกลยุทธ์ทะเลสีแดง หรือ Red Ocean เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพื่อเอาชนะคู่แข่งบางครั้งอาจรวมถึงผู้บริโภค และการแย่งส่วนแบ่งการตลาด โดยหาทุก

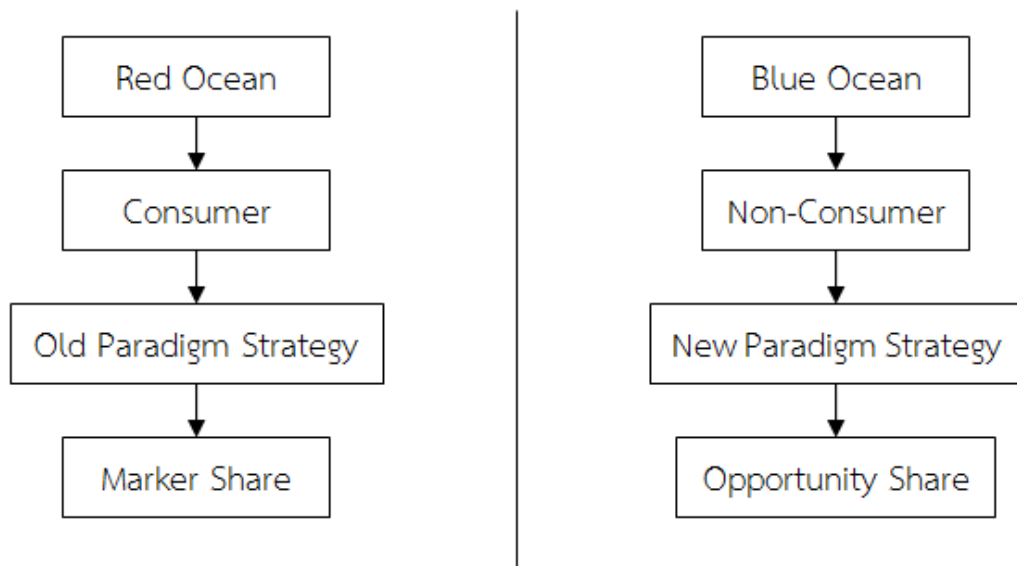
วิถีทางที่จะลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด ส่วนใหญ่แล้วจะนำไปสู่การแข่งขันและตอบโต้อย่างรุนแรง มีคนได้เสียแบบ Zero sum game จนทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมมากขึ้น สินค้าในตลาดมีมากจนไม่มีความแตกต่างกัน ทำให้ต้องหันมาแข่งขันด้านราคา ซึ่งทำให้เกิดการบาดเจ็บทางธุรกิจ เปรียบเหมือนกับทะเลที่มีสีแดงคล้ายเลือด

๒) ความจำเป็นที่นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ Blue Ocean

- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแบบทวีคูณ
- แนวโน้มที่มุ่งสู่โลกไร้พรมแดน
- ตลาดส่วนใหญ่ในปัจจุบันอุปสงค์ (ความต้องการซื้อ) มีน้อยกว่าอุปทาน (ความต้องการขาย)

- ผู้บริโภคซื้อสินค้าโดยพิจารณาราคาเป็นหลัก
- แปรนัยสินค้าที่แตกต่างกันจริง ๆ หายาก

๓) การเปรียบเทียบระหว่าง Red Ocean และ Blue Ocean



Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
<ul style="list-style-type: none"> - แข่งขันในตลาดที่มีอยู่แล้ว - ห้ำหั่นคู่ต่อสู้ - ใช้ความต้องการที่มีอยู่แล้ว - ต้องแลกระหว่างคุณค่ากับต้นทุน (ของดีและถูกไม่มีในโลก) - ปรับระดับระบบกิจกรรมทั้งหมดของบริษัท ด้วยการเลือกเชิงกลยุทธ์ว่าจะสร้างความต่างหรือต้นทุนต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างพื้นที่ในตลาดที่ยังไม่มีการแข่งขัน - การแข่งขันไม่อยู่ในความสนใจ - สร้างและจับความต้องการใหม่ ๆ - ทลายกำแพงระหว่างคุณค่ากับต้นทุน (ของดีทั้งถูกและดี) - ปรับระดับระบบกิจกรรมทั้งหมดของบริษัท ด้วยการมุ่งมั่นที่จะมีทั้งความต่างและต้นทุนต่ำ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)

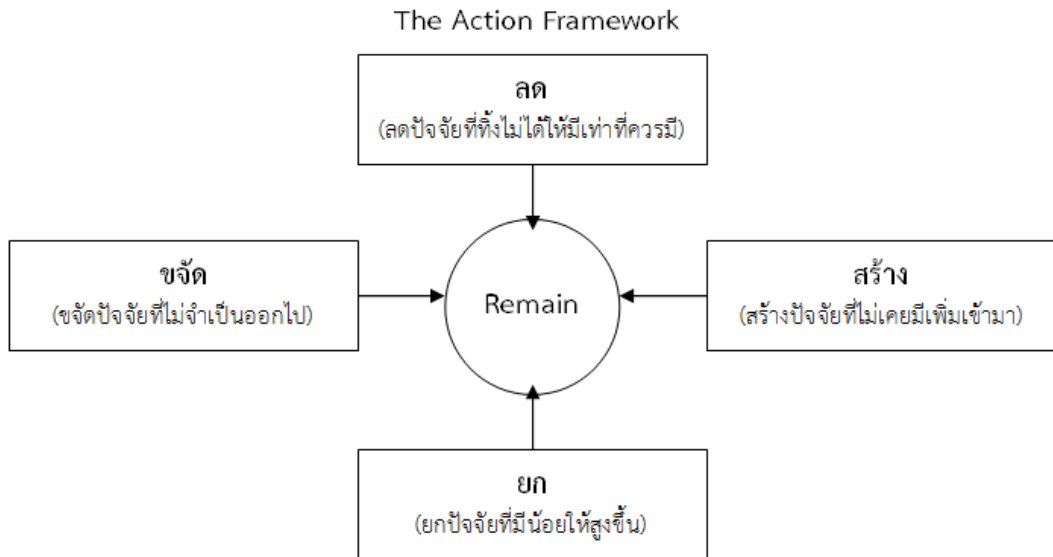
๔) หลักการสร้าง Blue Ocean

๔.๑) กำหนดขอบเขตของตลาดใหม่

๔.๒) มุ่งเน้นที่ภาพใหญ่ ไม่เน้นยอดขาย

๔.๓) มองเลยความต้องการที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน และแสวงหาบริการอื่นที่ยังไม่มีใครให้บริการ

๔.๔) สร้างวิธีการที่นำไปสู่การปฏิบัติ โดยยึดหลักดังนี้

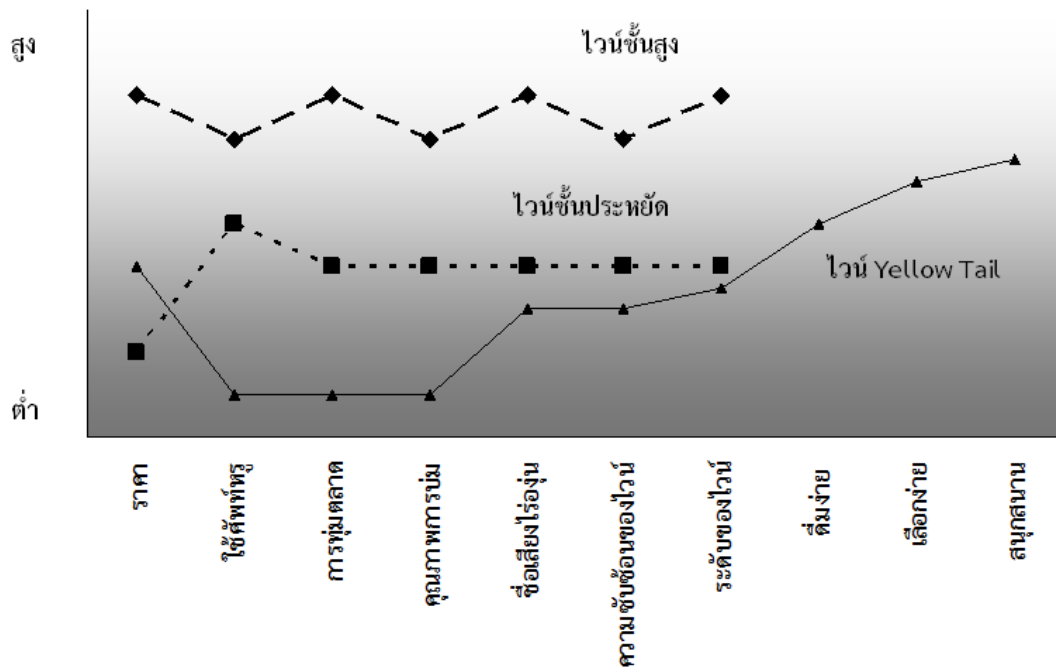


๕) ยกตัวอย่างองค์กรที่สร้างความสำเร็จด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean

๕.๑) บริษัทไวน์ Yellow Tail แทนที่จะเข้าไปแข่งขันในตลาดไวน์แบบเดิม ๆ กลับหันมาศึกษาพฤติกรรมผู้ที่ไม่ดื่มไวน์ว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ไม่ดื่มไวน์ หรือเลือกดื่มเบียร์ไม่ดื่มไวน์ ผลการวิจัยพบว่า ไม่ชอบรสชาติ ดื่มเบียร์ง่ายกว่า หาซื้อง่าย เข้าใจง่าย ภาพลักษณ์ของคนดื่มไวน์เป็นคนตลก เป็นเครื่องดื่มของคนแก่ ดูเป็นผู้หญิง ดื่มได้เฉพาะบางโอกาสไม่เหมือนเบียร์นำเกรงขามมากเกินไป มีความยุ่งยากในการดื่มและเก็บรักษา เปิดยาก ภายใต้ปัญหาเหล่านี้บริษัท Yellow Tail ได้นำหลักการ Blue Ocean มาประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์ ดังนี้

- ขจัด : การใช้ศัพท์หรู, คุณภาพการบ่ม, การท่อมตลาด
- ลด : ความซับซ้อนของไวน์, ระดับของไวน์, ชื่อเสียงไร่องุ่น
- ยก : ราคา (เมื่อเทียบกับไวน์ชั้นประหยัด), การมีส่วนร่วมของร้านค้า
- สร้าง : การดื่มง่าย, เลือกลง่าย, ภาพลักษณ์ความสนุกสนานและการผจญภัย

Strategy Canvas of Yellow Tail



ทำให้ Yellow Tail สามารถฉีกรูปแบบไวน์แบบดั้งเดิมอันเคร่งขรึม ตั้งแต่ขวดบรรจุไวน์ที่ใช้สีสันเข้ามาช่วยให้ดูทันสมัย ไม่มีอักษรบนขวดให้ยุ่งยากให้ความรู้สึ่ง่าย ๆ ไม่ต้องอธิบายมาก เปลี่ยนมาใช้การไขแหวนการเปิดจุกก็อก รสชาติคงที่ ลดปริมาณแอลกอฮอล์ทำให้ดื่มง่าย สร้างภาพลักษณ์เป็นไวน์ที่เหมาะสมในทุกโอกาส วางขายตามร้านสะดวกซื้อ การหลายกำแพงความคิดแบบเดิมไปหาทะเลสีน้ำเงินของ Yellow Tail ทำให้เป็นไวน์ที่เติบโตมากที่สุดในออสเตรเลีย และปัจจุบันมีขายอยู่ในหลายประเทศทั่วโลก

๕.๒) บริษัท Southwest Airline ต้นตำรับ Low Cost Airline ที่เร็วเหมือนเครื่องบิน แต่จ่ายราคาเหมือนรถโดยสาร

๕.๓) บริษัท Netjets ขายสิทธิในการเป็นเจ้าของเครื่องบิน (มีเจ้าของ ๑๖ คน/ลำ บินได้ปีละ ๕๐ ครั้ง แจ็งล่วงหน้า ๔ ชั่วโมง มีนักบินให้บริการและบริษัทเป็นคนดูแลบำรุงรักษาเครื่องบิน โดยลูกค้าจ่าย \$๔๐๐,๐๐๐ ต่อปี) ซึ่งถูกกว่าซื้อเครื่องบินและได้ความสะดวกสบายเป็นส่วนตัวกว่าเดินทางด้วยสายการบินพาณิชย์

๕.๔) บริษัทกระทิงแดง เปลี่ยนภาพลักษณ์จากเครื่องดื่มสำหรับผู้ใช้งาน เป็นเครื่องดื่มสำหรับผู้เล่นกีฬาและต้องการความสดชื่น

๕.๕) สถานีโทรทัศน์ CNN จากการรายงานข่าว ๒๔ ชั่วโมง สอดแทรกด้วยข่าวเพื่อความบันเทิง

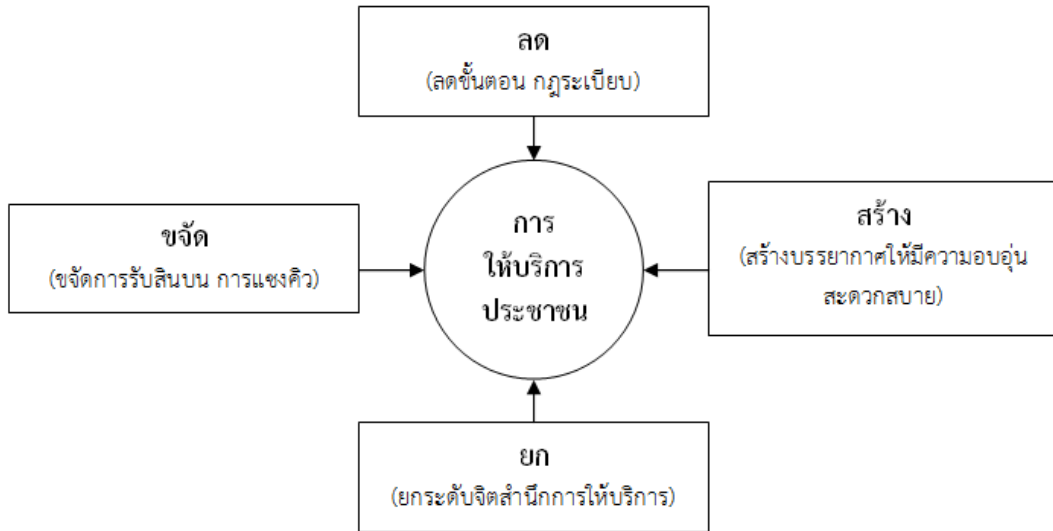
๕.๖) บริษัทแอปเปิ้ล ผลิตโทรศัพท์มือถือที่สามารถตอบสนองทั้งการทำงานและความบันเทิง

๖) การนำ Blue Ocean มาประยุกต์ใช้กับงาน

๖.๑) ให้พิจารณาว่าปัจจัยหลักของงานมีอะไรบ้าง

๖.๒) นำปัจจัยหลักดังกล่าวมาสร้าง Blue Ocean ตามหลักการ “ขจัด ลด สร้าง ยก”

๖.๓) ยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในระบบราชการ



หลักสูตร “เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพ KM/LO ให้มีคุณค่าแก่องค์กร”

รุ่นที่ ๑๑ ระหว่างวันที่ ๒๙ - ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗ จำนวน ๒ ราย ได้แก่

- | | |
|---------------------------|----------------------------------|
| ๑. นางสาวณัฐวสา เจริญ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ |
| ๒. นางสาวพรทิพย์ ทุมพันธ์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ |

รายงานผลการฝึกอบรมระยะสั้น ประจำปีงบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๕๗

หลักสูตร เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพ KM /LO ให้มีคุณค่าแก่องค์กร

จัดโดย สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม

- ๑) นางสาวณัฐวสา เจริญ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
- ๒) นางสาวพรทิพย์ ทุมพันธ์ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

หลักการและเหตุผล

องค์กรหลายแห่งพยายามลงทุนในบุคลากรเพื่อสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) และความรู้ที่อยู่ในตัวคนมีมากถึง ๗๐-๘๐ % แต่คนส่วนใหญ่ไม่นิยมบันทึกความรู้หรือถ่ายทอดความรู้เหล่านั้น เมื่อบุคลากรเกษียณ ย้าย ลาออก ความรู้ก็หายไปกับตัวบุคคลนั้น จึงเป็นความเสี่ยงที่องค์กรต้องแบกรับภาระในการลงทุนในบุคลากรเพื่อสร้างคนใหม่ในการปฏิบัติงาน

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) และมีกลไกในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) เพื่อรักษาและสร้างเสริมความรู้ต่างๆให้เป็นทุนปัญญา (Intellectual Capital) อย่างเป็นระบบ เพื่อไม่ให้องค์กรต้องสูญเสียเวลาในการทำสิ่งที่ไม่ควรทำ

ดังนั้น ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องทราบว่า การทำ KM /LO คืออะไร ทำไปเพื่ออะไร ผู้เกี่ยวข้องจะได้ทราบว่าสิ่งที่ดำเนินการอยู่นั้น ควรทำสิ่งใดเพิ่มเติมและสิ่งใดที่ควรยกเลิกไม่ต้องดำเนินการต่อ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการความรู้และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์

๑. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้าง KM /LO และสามารถขยายผลความรู้ที่จัดการไว้ ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้
๒. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ เทคนิค และกลไกต่างๆในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

วิธีการอบรม

การบรรยาย ฝึกปฏิบัติ(Workshop) แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และกรณีศึกษา

วิทยากร

๑. อาจารย์จรรยา บุญยะประภัศร
๒. อาจารย์ชิต วิริยรัตน์

เป้าหมาย

ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทธุรกิจเอกชน และผู้สนใจ จำนวน ๔๐ คน

วัน เวลาและสถานที่อบรม

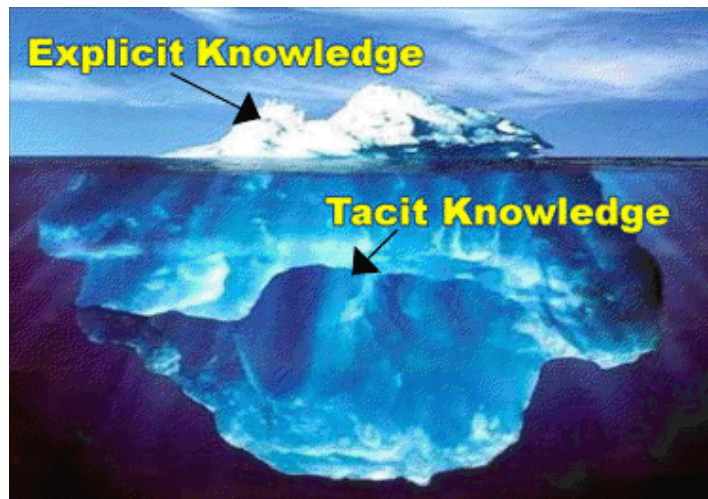
วันที่ ๒๙-๓๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗ เวลา ๐๙.๐๐-๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมประภาศน์
อวยชัย ชั้น ๔ อาคารเอนกประสงค์ ๑ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์(ท่าพระจันทร์) เขตพระนคร
กรุงเทพมหานคร

หัวข้อวิชาที่อบรม

- แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)
- การจัดเก็บความรู้ในรูปแบบ เทคนิค กลไกต่างๆ และวิธีการแบ่งปันความรู้ เทคนิคการ
ขยายผลความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ (LO)
- การวัดและติดตามประเมินผลระบบการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ (LO)

สรุปเนื้อหารายละเอียดได้ ดังนี้

๑. ประเภทของความรู้



- ๑) Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจาก
ประสบการณ์ การเรียนรู้ และความสามารถพิเศษ
- ๒) Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดและ
รวบรวมหรือถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ หนังสือ คู่มือ เอกสารและ
รายงานต่างๆที่ทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย

๒.การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย R.Toyama ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่องค์กรและคนในองค์กรมีอยู่ อย่างเป็นระบบ นำมาซึ่งการพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน

๓.เป้าหมายของการจัดการความรู้ ระบุไว้ ๓ ด้านดังนี้

- ๑) ด้านบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาสร้างสมรรถนะ การใช้ทุนทางปัญญาที่มีอยู่
- ๒) ด้านภารกิจ ได้แก่ พัฒนางานให้ดีขึ้น การแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน การสร้างนวัตกรรม
- ๓) ด้านองค์กร ได้แก่ รักษาและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

๔. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

- ๑) People คือ บุคลากรขององค์กรซึ่งเป็นทั้งผู้ให้ความรู้และผู้รับการถ่ายทอดความรู้
- ๒) Technology คือ เครื่องมือในการค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงความรู้ด้วย
- ๓) Knowledge Process คือ กระบวนการในการนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่บุคลากรผู้ใช้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน เป็นระบบและมีมาตรฐาน

๕.กระบวนการจัดการความรู้(KM Process)

- ๑) การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรารู้อะไรบ้าง อยู่ในระบบใด ความรู้นั้นอยู่ที่ใคร
- ๒) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า
- ๓) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการจัดเก็บให้เป็นระบบในอนาคต
- ๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาของเอกสาร ปรับปรุงให้มีเนื้อหาสมบูรณ์
- ๕) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงได้ง่าย สะดวก
- ๖) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร หน่วยงาน
- ๗) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน

๖. กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง(Change Management Process)

- ๑) การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล
- ๒) การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น
- ๓) การพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา การเข้าถึง การถ่ายทอด และการแลกเปลี่ยนความรู้สะดวก รวดเร็ว ซึ่งเครื่องมือที่เลือกขึ้นอยู่กับชนิดของความรู้
- ๔) การพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการการจัดการความรู้ซึ่งต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง
- ๕) การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าจะวัดผลที่ขึ้นตอนไหน เช่น วัดระบบ วัดผลลัพธ์ วัดประโยชน์ที่ได้รับ
- ๖) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

๗. ตัวอย่างเครื่องมือ/วิธีการจัดการความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคลากร เนื้อหา และผู้ถ่ายทอดความรู้

- ๑) การบันทึกความรู้
 - ๒) การบันทึกเสียง ภาพ
 - ๓) การเล่า/พูดคุย
-

หลักสูตร “เทคนิคการเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ”

รุ่นที่ ๑๘ ระหว่างวันที่ ๒ – ๓ มิถุนายน ๒๕๕๗ จำนวน ๒ ราย ได้แก่

- | | |
|----------------------------|------------------------------------|
| ๑. นางนตยา ประสานสงฆ์ | เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน |
| ๒. นางสาวบุษย์ ชลสายทรัพย์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ |

รายงานผลการฝึกอบรมระยะสั้น ประจำปีงบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๕๗

หลักสูตร เทคนิคการเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ รุ่นที่ ๑๘

จัดโดย สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม

- ๓) นางนาตยา ประสานสงฆ์ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน
- ๔) นางสาวบุษย์ ชลสายทรัพย์ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

หลักการและเหตุผล

ในแต่ละองค์กรไม่ว่าภาครัฐ รัฐวิสาหกิจหรือบริษัทธุรกิจเอกชน จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการติดต่อสื่อสารนั้น มักปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้สามารถใช้เป็นหลักฐานผูกพันอ้างอิงได้หรือจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอีกส่วนหนึ่งด้วย และโดยปกติผู้ปฏิบัติทุกระดับในสายงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะต้องร่างหนังสือเพื่อใช้ในการติดต่อราชการหรือติดต่อธุรกิจและเป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานนั้น ปัญหาที่พบบ่อย คือ ยังไม่เข้าใจระเบียบและหลักการในการเขียนหนังสือราชการหรือธุรกิจที่มีคุณภาพตลอดจนการใช้ภาษาที่สื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน กระชับ สละสลวย ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเขียนบันทึก หนังสือติดต่อราชการ หนังสือติดต่อธุรกิจและหนังสือโต้ตอบทั่วไปให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้เข้ารับการอบรม จึงสนใจโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและธุรกิจ” เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

เพื่อให้สามารถเขียนบันทึก หนังสือติดต่อราชการ หนังสือติดต่อธุรกิจและหนังสือโต้ตอบทั่วไป โดยใช้ภาษาเขียนที่ถูกต้อง รวมถึงวิเคราะห์และตรวจร่างเอกสารอย่างมีหลักการ

วิธีการอบรม

ฟังบรรยาย และฝึกปฏิบัติ (Workshop)

วิทยากร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หม่อมหลวง รุติรัตน์ ลดาวัลย์
อดีตอาจารย์ภาควิชาภาษาไทย คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เป้าหมาย

ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทธุรกิจเอกชน และผู้สนใจ จำนวน ๔๐ คน

วัน เวลาและสถานที่อบรม

วันที่ ๒-๓ มิถุนายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๙.๐๐-๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมประกาศน์อวยชัย ชั้น ๔ อาคารเอนกประสงค์ ๑ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์(ท่าพระจันทร์) เขตพระนคร กรุงเทพฯ

หัวข้อวิชาที่อบรม

- การเขียนหนังสือราชการ
- การเขียนหนังสือธุรกิจ
- การเขียนบันทึก
- การใช้ภาษาในการเขียนหนังสือราชการและธุรกิจ

สรุปเนื้อหารายละเอียดได้ ดังนี้

๒. ลักษณะของจดหมายราชการและธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

มีเนื้อหาความสมบูรณ์ ชัดเจน และมีเอกภาพ ใช้ภาษาที่สั้นกระชับ หลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์ยากมีย่อหน้าที่ดี มีสัมพันธภาพ มีความสุภาพ แสดงความเป็นมิตรและจริงใจ บรรลุตามวัตถุประสงค์และทำให้ผู้อ่านจดหมายเกิดความประทับใจ

๒. ขั้นตอนการเขียนหนังสือราชการและธุรกิจ

๒.๑ ศึกษารูปแบบหนังสือ

- หนังสือราชการ มีอยู่ ๖ ประเภท คือ หนังสือราชการภายนอก หนังสือราชการภายในหนังสือประทับตรา หนังสือสั่งการ หนังสือประชาสัมพันธ์ และหนังสือที่เจ้าหน้าที่ทำขึ้นหรือรับไว้เป็นหลักฐานในราชการ (หนังสือรับรอง รายงานการประชุม บันทึก และหนังสืออื่น ๆ ที่จัดทำขึ้นไว้เป็นหลักฐาน) สำหรับรูปแบบและรายละเอียดการพิมพ์หนังสือราชการด้วยโปรแกรมการพิมพ์ในเครื่องคอมพิวเตอร์ได้อย่างถูกต้องนั้น สามารถดูรูปแบบการพิมพ์อย่างถูกต้องได้จากหนังสือสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ นร ๐๑๐๖/ว ๒๐๑๙ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๓

- หนังสือธุรกิจ มีอยู่ ๔ ประเภท คือ แบบหนังสือราชการ แบบบล็อกหรือแบ่ง (Full Block style) แบบกึ่งบล็อกหรือแบ่งประยุกต์ (Modified Block style) และแบบย่อหน้า (Semi Block style)

๒.๒ ศึกษาและกำหนดเรื่อง

เรื่อง คือ ใจความที่สำคัญที่สุดของหนังสือหรือบันทึกฉบับนั้น มีลักษณะการเขียน คือ สั้นกระชับ

ได้ใจความ สอดคล้องกับเนื้อหา เก็บคั่น อ้างอิงได้ง่าย ใช้วลีและไม่เขียนเป็นประโยคปฏิเสธ

ประเภทของเรื่อง การเขียนเรื่องแบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) เรื่องที่ขึ้นต้นด้วยคำกริยา เช่น ชี้แจงข้อร้องเรียนกรณีปัญหาการคายางพารา, ขอความร่วมมือสร้างอัตลักษณ์สินค้าเกษตรกรไทย, รายงานผลการประเมินคุณภาพข้าวหอมมะลิทุ่งสัมฤทธิ์ เป็นต้น

๒) เรื่องที่ขึ้นต้นด้วยคำนาม ได้แก่ เรื่องที่กว้างหรือมีหลายประเด็น เรื่องที่เป็นหนังสือต่อเนื่อง เรื่องที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การเบิกเงินค่าล่วงเวลา, การประชุม CEO Forum, มาตรการติดตามและตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

๒.๓ จับประเด็นสำคัญและเรื่องย่อ

โดยใช้หลัก ๕W ๒H ได้แก่ What (อะไร) When (เมื่อไร) Where (ที่ไหน) Why (เพื่อ) Who (ใคร) How (อย่างไร) How much (เท่าใด)

การเขียนเนื้อหาหนังสือราชการและธุรกิจจะประกอบด้วยข้อความ คือ ส่วนเหตุ ส่วนจุดประสงค์ ส่วนสรุป

การเขียนข้อความในส่วนเหตุที่มีหนังสือไป การเขียนคำเริ่มต้นย่อหน้าในส่วนที่มีหนังสือไป มีหลัก ดังนี้

- ๑) ในกรณีที่เป็นเรื่องใหม่ในการติดต่อ ใช้คำว่า “ด้วย” “เนื่องด้วย”
- ๒) ใช้ในกรณีที่เป็นการบอกเล่าเหตุหรือเกริ่นนำลอย ๆ “เนื่องจาก” “สืบเนื่องจาก”
- ๓) ใช้ในกรณีที่มีเหตุอันจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีหนังสือไป “โดยที่” ซึ่งมักใช้ใน

กรณีที่กล่าวถึงข้อกำหนดหรือใช้ในการเขียนระเบียบหรือข้อบังคับ

ในกรณีที่เคยมีหนังสือติดต่อหรือรับรู้ในเรื่องนั้น ๆ มาก่อนใช้คำว่า “ตาม”

“ตามที่” หรือ

“อนุสนธิ” (เป็นภาษาทางกฎหมายและเป็นทางการมาก ๆ)

- คำว่า “ตาม” และ “อนุสนธิ” จะตามด้วยคำนาม เช่น ตามหนังสือที่อ้างถึง, อนุสนธิมติการประชุมคณะรัฐมนตรี ครั้งที่ ๑/๒๕๕๗

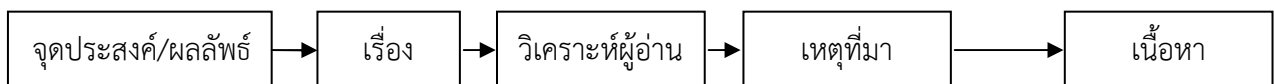
- คำว่า “ตามที่” จะตามด้วยประโยค เช่น ตามที่ดิฉันได้รับมอบหมายให้เข้ารับ การฝึกอบรมหลักสูตร ... เมื่อวันที่ ... เวลา ... ณ ... นั้น

การอ้างถึงข้อความที่เป็นรายละเอียด

๑. อ้างถึงข้อความที่เคยติดต่อกันใช้ว่า “ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น” (ใช้ในกรณีหนังสือตอบกลับ) หรือ “ความละเอียดแจ้งอยู่แล้ว นั้น” (ซึ่งเป็นภาษาที่โบราณ)

๒. อ้างถึงข้อความที่ส่งมาด้วย “รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย” “รายละเอียดตามเอกสารแนบ” “รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมนี้” “ตามเอกสารแนบ”

การเขียนข้อความในส่วนของจุดประสงค์ การเขียนจุดประสงค์ที่มีหนังสือไปควรยึดหลัก โดยเขียนให้ตรงกับความมุ่งหมาย เขียนแจ้งจุดประสงค์ให้ชัดเจน (ใช้หลัก ๕W ๒H) กระชับรัดกุม สิ่งสำคัญ คือ การเขียนโดยใช้ถ้อยคำที่สุภาพและเหมาะสมกับผู้รับสารและผู้ลงนามในจดหมาย



การเขียนจุดประสงค์สรุป (ส่วนสรุป) ส่วนสรุปเป็นส่วนที่เน้นย้ำ และ/หรือกล่าวขอบคุณมีลักษณะการเขียน คือ เขียนลงท้ายด้วยประโยคสั้น ๆ ไม่มีเนื้อหาสำคัญ และเขียนให้สอดคล้องตรงกับเรื่อง

เรื่อง : คำกำชับ ส่วนสรุป : จึงเรียนมาเพื่อโปรดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

เรื่อง : ข้อเท็จจริง ส่วนสรุป : จึงเรียนมาเพื่อทราบ/จึงเรียนมาเพื่อโปรด

ทราบ

เรื่อง : ขออนุญาต/อนุมัติ ส่วนสรุป : จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ

สรุปเหตุที่มีหนังสือไป สิ่งสำคัญประกอบด้วย ใคร ทำอะไร เพื่ออะไร
อย่างไร เมื่อใด เวลาใด ที่ไหน

สรุปจุดประสงค์ของหนังสือ สิ่งสำคัญประกอบด้วย ใคร ต้องการอะไร
เพราะเหตุใด อย่างไร เท่าใด เมื่อไร เวลาใด ที่ไหน

๒.๔ สีลาและถ้อยคำสำนวน

หนังสือราชการมีลีลาและถ้อยคำสำนวนต่างจากราชการ คือ

ราชการ	ธุรกิจ
ภาษาทางราชการมีระเบียบแบบแผนมาก มุ่งสาระสำคัญข้อความจึงกะทัดรัด ไม่มีข้อความประกอบเพื่อความนุ่มนวลหรือเอาใจผู้รับหนังสือ	ใช้ภาษาทางการ แต่เน้นด้านมนุษยสัมพันธ์ คำนิ้งผู้รับเป็นสำคัญ ลีลาถ้อยคำจึงนุ่มนวล มีข้อความประกอบเนื้อหาให้รื่นหู สุภาพนอบน้อมแต่แสดงให้เห็นถึงไหวพริบปฏิภาณ

การเลือกสรรถ้อยคำ ลีลาและสำนวนการเขียนหนังสือราชการและธุรกิจที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

๑) ใช้สำนวนภาษาที่ถูกต้องตามแบบแผน โดยคำนึงถึงการใช้คำและความหมายให้ถูกต้องตามหลักภาษาไทย การหลักการใช้บุพบท การใช้คำเชื่อม การใช้เครื่องหมายวรรคตอนและการใช้เครื่องหมายให้ถูกต้อง

๒) ใช้สำนวนภาษาที่ชัดเจน ได้แก่ การใช้ถ้อยคำและเรียบเรียงถ้อยคำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ชัดเจน แน่นอน ได้ความสมบูรณ์ ไม่ใช้คำกำกวม คำย่อ คำตัด คำกร่อนหรือคำศัพท์ที่คนทั่วไปไม่เข้าใจ

๓) ใช้สำนวนภาษาที่กระชับ ได้แก่ การใช้ถ้อยคำน้อย แต่ได้เนื้อความมาก ไม่ใช้คำเยิ่นเย้อ ฟุ่มเฟือย ไม่ผูกประโยคยืดยาวซ้อนกันหลายประโยค

๔) ใช้สำนวนภาษาที่รัดกุม ได้แก่ การใช้ถ้อยคำที่เรียบง่าย มีความแน่อน ชัดเจน ไม่กำกวมหรือมีนัย ตีความได้หลายแง่มุม

๕) ใช้สำนวนภาษาที่สุภาพ ก่อให้เกิดผลดี ได้แก่ การใช้ถ้อยคำเร้าความรู้สึกผู้อ่าน ให้ผู้อ่านพึงพอใจอยากอ่าน อยากติดตามผลงานจนจบ ผู้อ่านจะได้ทั้งรสความและรสคำ

๖) ใช้สำนวนภาษาที่สละสลวย มีสัมพันธภาพ ได้แก่ ความราบรื่นของถ้อยคำ ข้อความมีลำดับความต่อเนื่องและใช้คำได้เหมาะสม ไม่ใช่คำซ้ำในที่ใกล้ ๆ กัน ต้องมีการหลีกคำและคำนึงถึงศักดิ์ของคำเพื่อไม่ให้ข้อความล้าถ่วง

สรุปสิ่งที่ต้องคำนึงในการเขียนหนังสือราชการและธุรกิจ คือ

- ๑) เขียนรูปแบบให้ถูกต้อง
- ๒) ใช้ภาษาแบบแผน
- ๓) มีสาระสมบูรณ์ชัดเจน
- ๔) เนื้อความกะทัดรัด
- ๕) ลำดับความดี มีเอกภาพ
- ๖) เขียนได้บรรลุวัตถุประสงค์
- ๗) มีความสุภาพอ่อนน้อม

การเขียนหนังสือ เป็น *ศาสตร์* และ *ศิลป์* กล่าวคือ

ศาสตร์ คือ การเขียนอย่างถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณ และถูกต้องตามหลักภาษาไทย

ศิลป์ คือ การรู้จักเลือกสรรถ้อยคำสำนวนภาษาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับหนังสือในแต่ละฉบับ

หลักสูตร “การพัฒนาการคิดเชิงบวกเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน”

รุ่นที่ ๗ ระหว่างวันที่ ๑๒ – ๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๗ จำนวน ๑ ราย ได้แก่

๑. นางสาวนงนุช บัวขำ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

โครงการฝึกอบรม

หลักสูตร “การพัฒนาการคิดเชิงบวกเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน”

จัดโดย

สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

หลักการและเหตุผล

ทัศนคติเชิงบวกจะนำมาซึ่งการนับถือตัวเอง ทำให้คนเรามองโลกในแง่ดี มีความคิดที่จะมุ่งสู่ทิศทางที่ต้องการ เมื่อสิ่งดีๆ เหล่านี้เกิดขึ้นในตัวแล้ว ก็จะทำให้คนเราเปลี่ยนแปลงได้อย่างมาก ฉะนั้นเมื่อไรที่เราเริ่มคิดแง่ลบให้รับใช้ตัวบวกเข้าช่วยทันที ความคิดเชิงลบจะบอกว่าคุณทำอะไรไม่ได้หรอก เพราะมันยากและไม่เคยทำมาก่อน ส่วนความคิดเชิงบวกจะบอกว่าคุณต้องทำได้ นับเป็นโอกาสใหม่ที่ได้รับและท้าทายความสามารถ ได้รู้วิธีการดึงความคิดเชิงบวกที่มีอยู่ในตัวเพื่อการพัฒนาตนเองและปัจจัยใดบ้างที่ช่วยให้คนเรามองบวก คิดบวก และนำไปสู่การปฏิบัติเชิงบวกทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้เข้าใจอิทธิพลของความคิดเชิงบวกกับความคิดเชิงลบ
๒. เพื่อให้รู้วิธีปรับเปลี่ยนวิธีคิดต่อสิ่งต่างๆ สู่ความคิดและแนวปฏิบัติ “เชิงบวก”
๓. เพื่อให้สามารถนำวิธีคิดเชิงบวกมาใช้ในการทำงานและดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมี

ความสุข

วิธีการอบรม

ฟังการบรรยายและฝึกปฏิบัติ Workshop

วิทยากร

อาจารย์สรวิวัฒน์ ชมภูพงษ์ ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

เป้าหมาย

โดยจัดอบรมให้กับข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ เอกชน และผู้สนใจทั่วไป

วัน เวลา และสถานที่

รุ่นที่ ๗ ระหว่างวันที่ ๑๒-๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๙.๐๐-๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุม ประภาศน์ อวยชัย ชั้น ๔ อาคารอเนกประสงค์ ๑ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์) เขต พระนคร กรุงเทพมหานคร

ผู้เข้ารับการอบรม

นางสาวนนุช บัวขำ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ กลุ่มงานยุทธศาสตร์
สาธารณสุข กองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

หัวข้อวิชาที่อบรม

- Positive and Negative Thinking
- Positive Thinking และ Self Talk
- Negative Self Talk และ Positive Thinking
- How to Positive Thinking
- ปัจจัยและวิธีการคิดเชิงบวกกับการพัฒนาตนเองและการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

สรุปเนื้อหารายละเอียดได้ ดังนี้

พฤติกรรมองค์กรเชิงบวก : SHORE
(Positive Organization behavior)



ทักษะมองโลกในแง่ดี : OPTIM (Optimism)

- Others มองหาแหล่งสนับสนุนอื่นๆ
 - มีใครหรือที่ใด ที่จะสนับสนุนช่วยเหลือได้อีกบ้าง
- Positive มองหาด้านบวก
 - เรื่องที่เกิดขึ้นทำให้เราเรียนรู้อะไร ฝึกฝนเราในเรื่องอะไร
- Time มองหาเวลาสิ้นสุด
 - เรื่องนี้คาดว่าจะบรรเทาลงเมื่อใด
 - และจะสิ้นสุดลงเมื่อใด
- Impact มองผลกระทบ
 - ถ้านักกว่านี้ อาจเป็นอย่างไร (ยังดีนะที่มันยังไม่เกิดขึ้น)
 - จะป้องกันหรือลดผลกระทบนี้ได้อย่างไร

๕. **Manage** มองถึงการจัดการด้วยตนเอง

- มีอะไรบ้างที่เราพอจะทำได้บ้าง ในตอนนี้ แม้จะไม่มากก็ตาม เพื่อคลี่คลายปัญหาและลดผลกระทบ
- มั่นใจว่ารับมือได้มากน้อย เต็ม ๑๐ ให้เท่าไร

๑๒ ความคิดเชิงลบ ที่พบบ่อย

๑. Polarized มองโลกแบบขาวดำ
๒. Over generalized ตีตนไปก่อนไข้ (กลัวไปหมด)
๓. Mental Filter รับรู้แต่ปัญหา (ไม่สร้างสรรค์)
๔. Discounting Positive ไม่คู่ควรกับสิ่งบวก
๕. Arbitrary Inferences ด่วนสรุป
๖. Labeling ตีตราใส่หน้าตัวเอง
๗. Should Statements ลัทธิ “ควรจะ...”
๘. Emotional Reasoning อารมณ์เป็นใหญ่
๙. Magnification-Minimization ใหญ่ > เล็ก / เล็ก > ใหญ่
๑๐. Personalization การโทษตัวเอง
๑๑. Mind Reading อ่านใจคนอื่น
๑๒. Crystal Ball Gazing พยากรณ์อนาคต

บันได ๕ ขั้นสู่ความคิดเชิงบวก

- บันไดขั้นที่ ๑ : มองตัวเองว่า “ดี”
- บันไดขั้นที่ ๒ : มองคนอื่นว่า “ดี”
- บันไดขั้นที่ ๓ : มองสิ่งที่เหลืออยู่ ไม่ใช่สิ่งที่ขาด
- บันไดขั้นที่ ๔ : หมั่นบอกตัวเองให้คิด “บวก”
- บันไดขั้นที่ ๕ : ใช้ประโยชน์จากคำว่า “ขอบคุณ”

เทคนิคในการมองโลกในแง่ดี

๑. ใช้ชีวิตแบบสุขภาพดี
๒. ออกกำลังกายและกินอาหารถูกสุขลักษณะ
๓. มีความสุขกับสิ่งที่ตนมีอยู่
๔. ระวังคำพูด
๕. คบหาสมาคมกับคนที่มองโลกในแง่บวก เพื่อซึมซับทัศนคติการคิดเชิงบวก เลี่ยงที่จะอยู่

ใกล้กับคนที่มองโลกในแง่ร้าย

๖. เวลาที่เราารู้สึกแย่ และกำลังประสบช่วงที่เลวร้าย ให้เตือนตัวเองเสมอว่า เราคือกำลังใจที่ดีที่สุดของตัวเอง เพราะฉะนั้นต้องให้กำลังใจตนเอง

๗. อย่าเครียด

๘. อย่าตีตนไปก่อนไข้ อย่าคิดทำร้ายตัวเอง ทั้งความแสบออกไป

๙. อย่ากลัวความล้มเหลว แต่ให้อោความท้าทายนั้นพิสูจน์ตนเองว่าไม่ได้เป็นอย่างมีเขา

พูด

๑๐. สร้างสภาพแวดล้อมรอบตัวให้มีบรรยากาศน่าอยู่

๑๑. การทำงานอาสาสมัครเพื่อสังคม

๑๒. การเริ่มต้นมองโลกแง่ดีไม่ใช่เรื่องยาก แต่ต้องพัฒนาการคิดแง่บวกให้เกิดสมบรูณ์ทุกระบบ ทั้งในความคิดบวก การกระทำ และคำพูด

๑๓. ขยะคือทอง (คำ)

๑๔. เปลี่ยนความล้มเหลว ให้เป็นโอกาส

ความคิดเชิงบวกกับการทำงาน

- รู้สึกดีกับงานที่ทำอยู่ และมีความอยากที่จะทำงานนั้น
- ไม่กลัวความล้มเหลว
- เชื่อมั่นว่า สามารถทำงานนั้นได้ แม้ว่าจะยากหรือไม่เคยทำงานนั้นมาก่อน
- เมื่อล้มเหลว ก็ให้บอกกับตัวเองว่า เป็นประสบการณ์ชีวิต
- เมื่อสำเร็จ ผลลัพธ์ที่ได้จะส่งผลหลายๆ อย่างให้เรา

เสริมพลังด้วยความคิดเชิงบวกในการทำงาน

- ดูแบบอย่างจากคนอื่นที่สำเร็จ
- หลีกเลี่ยงการสมาคมกับคนมองโลกในแง่ร้ายหรือแง่ลบ
- สร้างกลุ่มเพื่อนที่มองโลกในแง่ดีหรือแง่บวก
- ให้คำชมเชยจุดเด่นของผู้มาเยือน
- เขียนบันทึกประจำวันเป็นประจำทุกวัน
- หาคนที่สามารถพูดคุยอย่างเปิดอกได้อย่างสนิทใจ
- เขียนจดหมาย / จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ถึงเพื่อน
- อ่านหนังสือ
- ฝึกสมาธิ

หลักสูตร “การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)”

รุ่นที่ ๓๕ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๗ จำนวน ๒ ราย ได้แก่

- นายเสกสรรค์ พวกอินแสง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
- นายมังกร สมรสหลวง เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

สรุปผลการฝึกอบรม

หลักสูตร “การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)” รุ่นที่ ๓๕

วิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์

จัดโดย สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ณ ห้องประชุมประภาศน์ อวยชัย ชั้น ๔ อาคารอเนกประสงค์ ๑ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์

วันที่ ๓๐ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๕๗ เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๖.๐๐ น.

หลักการและเหตุผล

ความสามารถในการแข่งขันของบุคคลขึ้นอยู่กับวิธีคิดเป็นสำคัญ บางคนอาจพูดเพียงสิบนาทีกว่าแล้วคนฟังเข้าใจได้ดี แต่บางคนพูดสามชั่วโมง คนฟังกลับฟังไม่รู้เรื่อง บางคนทำหลายอย่างแต่ทำได้ดีทุกอย่างแต่ในทางกลับกันบางคนทำเพียงอย่างเดียวก็ทำได้ไม่ดี ย่อมแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบุคคล ความแตกต่างของบุคคลดังกล่าวคือ “ระบบการคิด” บุคคลที่มีระบบความคิดดี ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตและงานที่รับผิดชอบ ศักยภาพในการแข่งขันจึงย่อมขึ้นอยู่กับการพัฒนากระบวนการคิดหรือที่เรียกกันว่า “กระบวนทัศน์ในการคิด (Thinking Paradigm)” ระบบคิดที่สำคัญที่สุดคือ “การคิดในเชิงกลยุทธ์” ซึ่งเป็นการคิดที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากที่สุด การพัฒนาให้มีระบบคิดในเชิงกลยุทธ์จึงถือเป็นกลไกในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเองและบุคลากรในองค์กร รวมถึงเป็นองค์ประกอบแห่งความสำเร็จของคนและองค์กรในยุคการแข่งขันไร้พรมแดน ดังนั้น ผลที่ได้ตามมาอีกประการหนึ่งจาก “การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)” คือ การพัฒนาแนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ (Creative and Innovation Thinking)

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พัฒนาความคิด
๒. เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลเพื่อการแต่งตั้งในตำแหน่งนักบริหาร

ผู้เข้ารับการอบรม

นักบริหาร หรือผู้ดำเนินธุรกิจทั่วไป ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจทุกระดับ และประชาชนทั่วไป จำนวน ๔๐ คน

หัวข้อการบรรยาย

๑. วิธีคิด (Thinking Paradigm) และศักยภาพของคน
๒. การเคลื่อนตัวของกระบวนทัศน์ในการคิด (Paradigm Shift)
๓. กระบวนทัศน์ในการคิดแบบใหม่ (New Thinking Paradigm)
๔. แนวคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
๕. องค์ประกอบของแนวคิดในเชิงกลยุทธ์
๖. การพัฒนา “แนวคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)”
๗. การใช้แนวคิดในเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและบุคลากร
๘. การใช้แนวคิดในเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจและองค์กร
๙. การพัฒนาสู่ “ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ (Creative and Innovation Thinking)”
๑๐. กรณีศึกษา

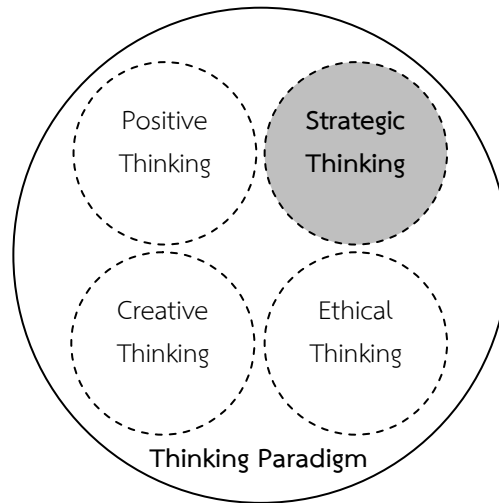
ผู้เข้ารับการอบรม

๑. นายเสกสรรค์ พวกอินแสง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ กลุ่มงานยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อม กองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
๒. นายมังกร สมรสหลวง เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน กลุ่มงานธุรการ กองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

สรุปสาระสำคัญจากการอบรม

๑. แนวคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

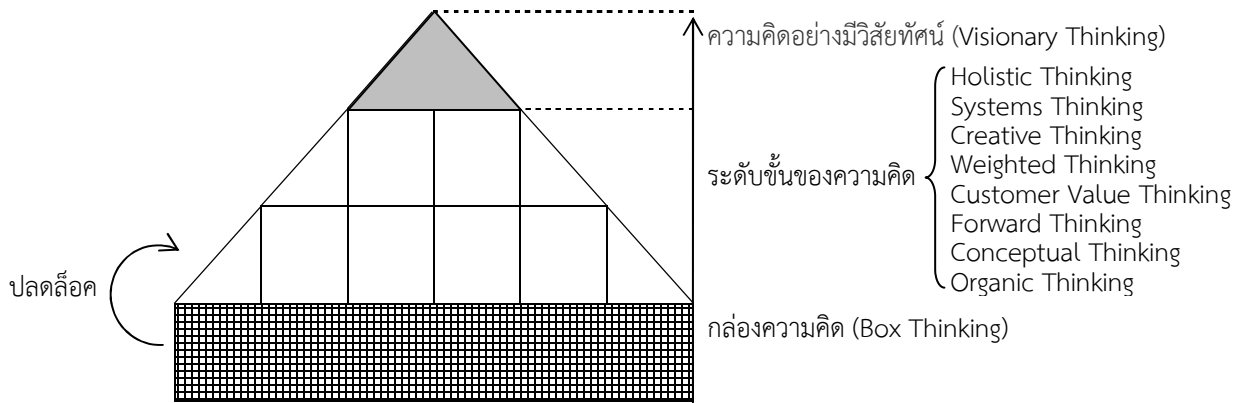
๑.๑ “ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)” หมายถึง ความคิดอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้น หรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นลักษณะหรือประเภทหนึ่งของ “กระบวนทัศน์ในการคิด (Think Paradigm)”



๑.๒ “กับดักทางความคิด (Trap Ridden Thinking)” คือ การอยู่ในกรอบความคิดเดิม เช่น การอยู่กับที่และไม่มีการพัฒนาให้มีความก้าวหน้าไปจากเดิม ยึดติดสถานภาพเดิมๆ ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ความเคยชิน การไม่สามารถวิเคราะห์ หรือคาดเดาอนาคตได้ ความมั่นใจในตนเองมากเกินไป คิดว่าความคิดของตนเองถูกต้องเสมอ มองจากมุมของตัวเอง ไม่รับฟังความคิดของผู้อื่น การมีพยานหลักฐานพร้อม ความรอบคอบ มีความระมัดระวังมากเกินไป การมีอคติ (Bias) การถูกชักจูงบิดเบือนให้เชื่อตาม เป็นต้น การแก้ไขกับดักทางความคิดจะต้องหยุดคิดวิเคราะห์อย่างรอบคอบ รอบด้าน และจัดระบบความคิดว่าอะไรคือประเด็นปัญหา และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร กรณีศึกษาการติดกับดักทางความคิด เช่น การดำเนินธุรกิจของบริษัทยักษ์ใหญ่ด้านภาพถ่ายที่เคยโด่งดังในอดีต แต่แล้ววันหนึ่งเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนไปและพัฒนาไปสู่ยุคดิจิทัล กล้องถ่ายภาพแบบฟิล์มจึงถูกลดบทบาทลง โดยที่บริษัทดังกล่าวไม่ทันต่อการปรับตัวจึงต้องปิดกิจการลงอย่างน่าเสียดาย หนึ่งที่รู้ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นแต่ก็สายเกินไปแล้ว ดังนั้น การปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนตนเองให้ออกจากกับดักทางความคิดควรดำเนินการในขณะที่ทราบถึงปัญหาตั้งแต่เนิ่นๆ โดยไม่รอให้สถานการณ์บีบบังคับให้ปรับตัวซึ่งอาจไม่ทันกาลแล้ว

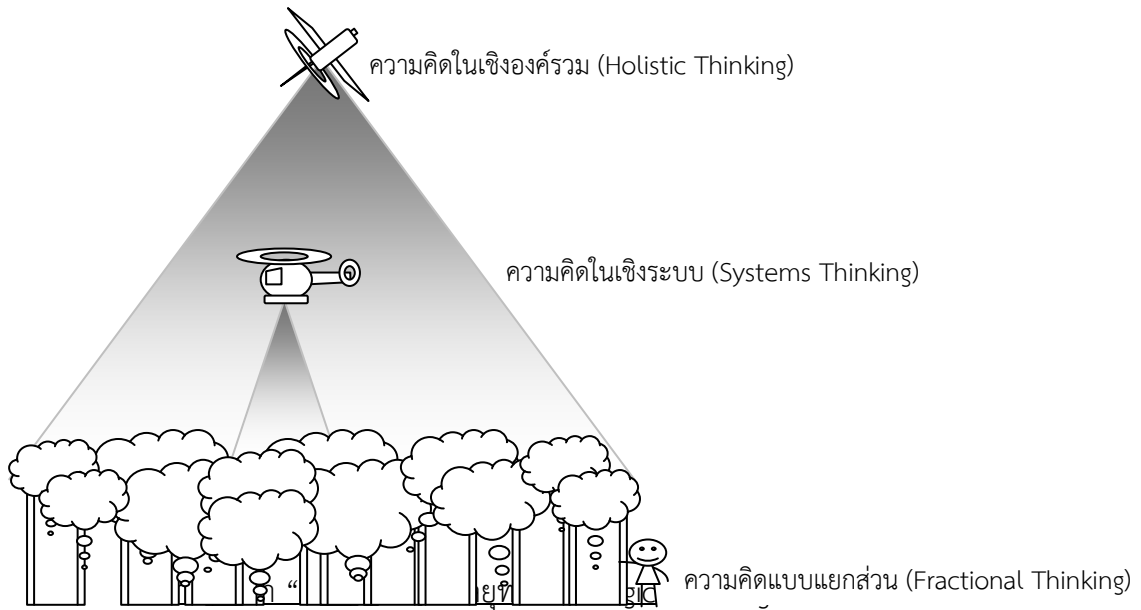
๑.๓ การปลดล๊อคกล่องความคิด (Box Thinking) หรือกรอบความคิดเดิม (The Framing Trap) เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาความคิด โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกรอบความคิดแบบเก่าและกรอบใหม่ว่ามีทางเลือกไหนดีกว่ากัน อย่างไรก็ตามหากวิเคราะห์แล้ว พบว่า

กรอบใหม่แยกว่ากรอบเก่ามีข้อเสียมากกว่าข้อดี ก็ควรคงไว้ซึ่งกรอบเก่านั้นจะดีกว่า ตัวอย่างการปลดล๊อคกล่องความคิด เช่น โรงแรมแห่งหนึ่งต้องการพัฒนาบริการให้เกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น จึงศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) กับการให้บริการของโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่ง “เป็นมากกว่าโรงพยาบาล” เป็นวิสัยทัศน์ที่มุ่งสร้างความพึงพอใจไม่เฉพาะแต่ตัวผู้ป่วย แต่หมายรวมถึงความพึงพอใจของญาติผู้ป่วยด้วย โรงแรมแห่งนี้จึงนำข้อดีของโรงพยาบาลดังกล่าวมาปรับประยุกต์ใช้ในงานบริการของโรงแรม เช่น ความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการของพนักงานต้อนรับส่วนหน้า พัฒนาความถูกต้อง แม่นยำของพนักงานจัดส่งกระเป๋าและพนักงานทำความสะอาดห้องพัก เป็นต้น



๑.๔ “Think Forward and Work Backward” คือ การคิดก่อนลงมือทำ คิดให้รู้รู้ให้ชัดเจน ตรงประเด็น แล้ววิเคราะห์ทางเลือก ข้อดี ข้อเสีย โดยอาศัยเครื่องมือต้นไม้แห่งการตัดสินใจ (Decision Tree) มาช่วยในการวิเคราะห์

๑.๕ ความคิดมีหลายระดับแตกต่างกันตามมุมมองของบุคคล บางคน**คิดแบบแยกส่วน (Fractional Thinking)** เหมือนนักสำรวจที่เข้าไปศึกษาต้นไม้ในป่าที่ละต้นกว่าจะครบทั้งป่า ต้องใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาจำนวนมาก ทั้งนักสำรวจ เครื่องมือ และระยะเวลา เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งหมด แต่การคิดในลักษณะนี้จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นรายละเอียดแต่ไม่เห็นภาพรวม บางคน**คิดในเชิงระบบ (Systems Thinking)** อาศัยเทคโนโลยีภาพถ่ายจากเฮลิคอปเตอร์เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าพื้นที่ป่าที่ศึกษามีลักษณะเฉพาะอย่างไรเป็นพื้นที่ป่าที่มีต้นไม้หนาแน่น ลานหิน หรือแหล่งน้ำ ซึ่งกว่าจะได้ข้อมูลในภาพรวมของพื้นที่ป่าทั้งหมดต้องอาศัยระบบข้อมูลหลายๆ ส่วนมาประกอบกัน และบางคน**คิดในเชิงองค์รวม (Holistic Thinking)** ศึกษาข้อมูลจากสิ่งที่มีอยู่แล้วนั่นคือภาพแผนที่ Google Earth ทำให้เห็นสภาพภูมิประเทศในภาพรวม นอกจากนี้ยังเห็นพื้นที่แวดล้อมบริเวณที่ศึกษาอีกด้วย หากพื้นที่ไหนต้องการให้ได้ข้อมูลที่เฉพาะลงไปก็ย้อนลงพื้นที่ถ่ายภาพหรือใช้นักสำรวจเก็บข้อมูลตามแต่ความจำเป็น ดังนั้นการคิดในเชิงองค์รวมจึงจะทำให้เห็นภาพรวมและมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบด้าน มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าการคิดในระบบอื่นๆ



๒.๑ สร้างกลไกการปรึกษาหารือในองค์กร (Group Thinking) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หลักการสำคัญ คือ ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน ลดอคติต่อกัน ลดระดับความต่างของอำนาจการบังคับบัญชาให้เท่าเทียมกัน ความเป็นเจ้านายลูกน้องให้เป็นเพื่อนร่วมงาน กล้าที่จะพูดถึงจุดอ่อน ข้อเสียขององค์กร และร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน จะทำให้ได้แนวทางหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายโดยทุกคนมีส่วนร่วม เช่น บริษัท Google จะจัดให้พนักงานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเป็นประจำ เสนอปัญหาและร่วมหาทางออกร่วมกัน จึงทำให้องค์กรเกิดการปรับตัว แข่งขันได้ และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง

๒.๒ ฝึกตั้งคำถามว่าทำไม? (Why? How?) ให้มากกว่าอะไร? (What?) เพื่อสอบทานความคิดและเชื่อมโยงหาเหตุและผลของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น เซอร์ไอแซก นิวตัน เริ่มต้นจากการตั้งคำถามว่า ทำไมลูกแอปเปิลจึงตกลงมาในแนวตั้ง? กระทั่งเป็นผู้ค้นพบกฎแรงโน้มถ่วงของโลก เป็นต้น

๒.๓ แก้ปัญหาด้านหนึ่งไม่ได้ ให้แก้อีกด้าน หากยังแก้ไม่ได้ให้แก้ที่ตัวเราเอง เช่น อาคารแห่งหนึ่งประสบปัญหาลิฟต์ชำรุดทำให้ผู้ใช้บริการไม่พึงพอใจที่ต้องรอลิฟต์นาน จากปัญหานี้ถ้าเราเป็นเจ้าของกิจการและมองเห็นปัญหาเราก็สามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้ทั้งฝั่งของลิฟต์ โดยอาจลงทุนจ้างเหมาปรับปรุงลิฟต์ให้เร็วขึ้น หรือมากไปกว่านั้นอาจเพิ่มจำนวนลิฟต์ให้เพียงพอต่อการใช้งาน แต่ในทางกลับกันเราก็สามารถแก้ไขในอีกฝั่งหนึ่งคือฝั่งผู้รับบริการ จะทำอย่างไรให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในขณะรอลิฟต์ได้ด้วย โดยอาจสร้างบรรยากาศผ่อนคลายระหว่างรอลิฟต์ได้หรือไม่ เช่น เปิดดนตรีบรรเลง บริการเครื่องดื่ม หากยังแก้ปัญหาไม่ได้ให้แก้ที่ตัวเราเอง ยกตัวอย่างอีกกรณี เช่น พนักงานออฟฟิศแห่งหนึ่งมีปัญหากับเจ้านายและเพื่อนร่วมงาน ด้วยความเบื่อหน่ายปนเครียดจึงปลีกตัวออกมาเดินเล่นในตลาดแห่งหนึ่ง กระทั่งเดินเข้าไปในโซนขายอาหารทะเล ท่ามกลางความจอบแจและกลิ่นคาวที่คลุ้งแต่พอค้ากลับสนุกสนานเพลิดเพลินหยอกล้อโยนปลาเล่นกันไปมา ด้วยความแปลกใจพนักงานออฟฟิศคนนั้นจึงถามพ่อค้าไปว่ามีความสุขได้อย่างไรในบรรยากาศแบบนี้ พ่อค้าตอบพนักงานออฟฟิศว่า ก็เพราะเค้ายอมรับที่จะอยู่กับอาชีพนี้ เค้าก็ต้องอยู่กับมันให้ได้แม้ว่าบรรยากาศจะเป็นเช่นนี้ก็ตาม เป็นต้น

๒.๔ ยุคที่ข้อมูลท่วมท้นอย่างในปัจจุบัน เราสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย สะดวก รวดเร็วผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลาย แต่ข้อมูลที่มีจำนวนมากมายมหาศาลที่เพิ่มขึ้นทุกวันๆ เราจะสามารถบริหารจัดการข้อมูลเหล่านี้ได้อย่างไร หลักการ คือ พิจารณาว่าข้อมูลนั้นๆ กำลังบอกอะไร เกี่ยวข้องอะไรกับเรา และเราจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร หรือ ประเทศชาติอย่างไร

๒.๕ มองหาความเหมือนท่ามกลางความแตกต่าง เช่น โครงสร้างทางภาษาทั้งหลายบนโลกใบนี้มีสิ่งที่แตกต่างกัน คือ เสียง/สำเนียง (Sound: Phonetic Form) แต่สิ่งที่ภาษาต่างๆ มีเหมือนกัน คือ ความหมาย (Meaning: Logical Form) เป็นต้น

๒.๖ การใช้แนวคิดในเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาศักยภาพตนเอง และการเสริมศักยภาพในการแข่งขัน ให้พิจารณาจากมุมมองของลูกค้า (Customer 's Centric) การศึกษาเทียบเคียงกับธุรกิจที่ไม่ใช่คู่แข่งกับเรา (Non-Competitive Benchmarking) ศึกษาจุดเด่น ข้อดี แล้วนำมาปรับประยุกต์ใช้ นำตัวแบบ (Model) ที่ดีๆ ที่เค้าประสบความสำเร็จในโลกนี้มาปรับใช้

๒.๗ ข้อคิดที่ได้อื่นๆ “จงอย่าเชื่อในสิ่งที่เรารู้ผ่านประสาทสัมผัสทั้งปวง” “สิ่งที่ เป็นนามธรรมไม่สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนที่เท่ากันได้” และ “สิ่งที่สำคัญไม่จำเป็นต้องทำก่อนเสมอไป”
