

พัฒนาคน ให้คิดอย่างมีกลยุทธ์

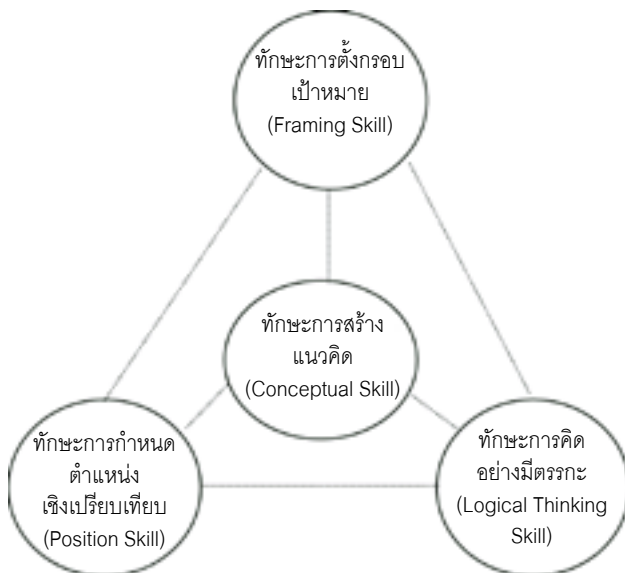
ฐิติ บุณประกอบ

ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรม ส.ส.ท.

สาระ ที่นำมาเขียน เป็นการสรุปประเด็นจากหนังสือ *คิดอย่างมีกลยุทธ์* ที่แต่งโดย Yoshinori Saito แปลโดย ประวัติ เพียรเจริญ สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

การคิดอย่างมีกลยุทธ์ในแนวทางนี้ เน้นในเรื่อง การแก้ไขปัญหา การวางกลยุทธ์ ตลอดจนจนถึงการพัฒนาธุรกิจไปสู่แนวทางใหม่ๆ เป็นการเพิ่มพลังความคิดเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร หรือความสำเร็จในทางธุรกิจ ประกอบด้วยทักษะพื้นฐาน 4 ประการ

1. ทักษะการตั้งกรอบเป้าหมาย (Framing Skill)
2. ทักษะการสร้างแนวคิด (Conceptual Skill)
3. ทักษะการคิดอย่างมีตรรกะ (Logical Thinking Skill)
4. ทักษะการวางตำแหน่งเชิงเปรียบเทียบ (Position Skill)



1. ทักษะการตั้งกรอบเป้าหมาย (Framing Skill)

การตั้งกรอบเป้าหมาย เป็นทักษะการเลือกกำหนดขอบเขตของส่วนที่เป็นปัญหาได้อย่างตรงจุด การแก้ปัญหา หรือการกำหนดกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นจากการคัดเลือกกรอบการมอง หรือกรอบเป้าหมาย ที่ถูกต้องตั้งแต่แรก (เหมือนถ่ายภาพที่มีทั้งมองผ่านเลนส์มุมกว้าง มองผ่านเลนส์ซูม)

ทักษะการตั้งกรอบเป้าหมายเป็นจุดเริ่มต้นของการจับประเด็นปัญหาที่ต้องถ่มแย้มและแตกต่างจากคนอื่น ให้ใช้ประเด็นต่อไปนี้อาจพิจารณาในการกำหนดกรอบเป้าหมาย

- ควรมองจากมุมมองอะไร เป็นจุดเริ่มต้นของการเปิดกรอบ
- ควรกำหนดขอบเขตแค่ไหน เป็นความกว้างของกรอบ
- ควรมองให้ละเอียดเท่าใด เป็นอัตราส่วนขยายของกรอบ
- เงื่อนไขข้อกำหนด หรือเงื่อนไขเบื้องต้นคืออะไร

2. ทักษะการสร้างแนวคิด (Conceptual Skill)

การสร้างแนวคิด เป็นทักษะการคิดหาจุดตั้งต้นที่ก่อให้เกิดคุณค่า (Value) ใหม่ๆ และบ่งบอกทิศทางที่ควรขยายผลออกไป หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่ควรมุ่งไปอย่างเป็นรูปธรรมจากนี้ไปคือที่ใด

เงื่อนไขของของวิธีการสร้างแนวคิดที่ดี 4 ประการ

- ต้องยอมรับอย่างชัดเจนว่าผู้รับแนวคิดของผลิตภัณฑ์หรือบริการคือใคร
- นำทางและจุดประกายให้ผู้รับแนวคิดตระหนักถึงคุณค่าการใช้งาน (Functional value) และคุณค่าทางอารมณ์ (Emotional value)
- ให้เป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการคิด และกิจกรรมทางธุรกิจที่เป็นรูปธรรม เช่นกิจกรรมทางการตลาด
- สร้างความสอดคล้องกลไกกลั่นตลตลอดทั้งกระบวนการทางธุรกิจ ตั้งแต่ผู้สร้างแนวคิดจนถึงผู้รับแนวคิด

3. ทักษะการคิดอย่างมีตรรกะ

(Logical Thinking skill)

การคิดอย่างมีตรรกะ เป็นทักษะในการคิดคาดการณ์อย่างมีเหตุและมีผลของสิ่งต่างๆ อย่างทะลุปรุโปร่งและวางเค้าโครงของประเด็นต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ คิดถึงสาเหตุโดยถามว่าทำไมถึงทำเป็นเช่นนั้น คิดถึงผลกระทบโดยถามว่า แล้วผลที่ได้รับนั้นต่อไปจะเป็นอย่างไร พุดง่าย ๆ ว่า การคิดอย่างมีตรรกะเป็นไปเพื่อ 2 ประเด็น คือ คิดถึงสาเหตุกับคิดถึงผลกระทบ

4. ทักษะการวางตำแหน่งเชิงเปรียบเทียบ

(Position Skill)

การวางตำแหน่งเชิงเปรียบเทียบ เป็นทักษะในการคิดหาสถานการณ์ที่ได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบและทำให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบและตระหนักถึงตำแหน่งทางการตลาด ควรจะวางตำแหน่งอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จ

การวางตำแหน่งเชิงเปรียบเทียบที่ดีต้องมีเงื่อนไขดังนี้


- แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างชัดเจน
- ผู้รับ หรือกลุ่มเป้าหมายทราบและตระหนักถึงข้อได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบนั้น
- สามารถรักษาข้อได้เปรียบได้อย่างต่อเนื่องในอนาคต
- ไม่เกินของเขตภารกิจของตัวเอง เช่น การผลิต ผลิตภัณฑ์และบริการหน้าที่ขององค์กร

สภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกย่อมส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวอยู่เสมอและการปรับตัวนั้นหนีไม่พ้นที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางในการปรับตัว หรือแก้ไขสถานการณ์ **กลยุทธ์จึงมีความสำคัญ**

คำว่า **"กลยุทธ์"** ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม การต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆ กลวิธี วิธีพลิกแพลง โดยอาศัยความรู้และความชำนาญ"

เน้น หรือขีดเส้นใต้ ที่คำว่า ความรู้และความชำนาญ แสดงว่า ถ้าจะบรรลุผลสำเร็จของกลยุทธ์ ต้องมีการพัฒนาและฝึกฝนคน

การคิดอย่างมีกลยุทธ์เช่นเดียวกัน ต้องมีการพัฒนาที่ต้องนำเรื่องนี้มาเสนออีกเพราะว่า กรอบการคิดกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของ 4 ทักษะ ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว เป็นการคิดอย่างกลยุทธ์ที่ต้องใช้สมองซีกขวา คือ คิดสร้างสรรค์และมองสมองซีกซ้ายที่คิดในเรื่องของเหตุและผล มีมิติทั้งกว้าง ยาว ลึก ทำให้เกิดความแหลมคมในการวางกลยุทธ์ในส่วนต่างๆ ขององค์กร เช่น การตลาด (Marketing Framework) และระดับองค์กร (Organizational Framework) ที่มีผลต่อการสร้าง ยกระดับขีดความสามารถ

การคิดอย่างมีกลยุทธ์ในลักษณะนี้ ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรในระดับบริหารให้มีความรู้และความชำนาญอย่างแท้จริง เพื่อการดำเนินการกลยุทธ์ขององค์กรให้ได้ผลในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 

โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาการจัดการและบริหารงานบุคคล (A)			
A-11NB263P	กฎหมายแรงงาน (ใหม่) สำหรับผู้บริหาร และนักบริหารทรัพยากรบุคคล	7-8 ธันวาคม 2554	3500 / 4000
A-11LM264P	เคล็ดไม่ลับในงานจัดซื้อ เพื่อเพิ่มผลกำไรให้องค์กร	14-15 ธันวาคม 2554	3400 / 3900
A-11NB265P	เตรียมพร้อมสู่การเป็นหัวหน้างาน	14 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
A-11NB276P	เทคนิคการสั่งงานและติดตามงาน	14 ธันวาคม 2554	1600 / 1900
A-11LM277P	การประยุกต์ใช้ Excel ในการจัดทำแบบสอบถามและเก็บข้อมูล	14-15 ธันวาคม 2554	3500 / 4000
A-11CN266P	เพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนด้วย KAIZEN	15 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
A-11CN267P	เทคนิคการบริหารระบบ KSS (Kaizen for Suggestion) ให้ประสบความสำเร็จ	16-17 ธันวาคม 2554	3400 / 3900
A-11NB268P	เสริมทักษะการเป็นวิทยากรฝึกอบรม	16-17, 21-22 ธันวาคม 2554	7600 / 8600
A-11LM279P	การจัดทำเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบ PDF	19 ธันวาคม 2554	1900 / 2200
A-11NB269P	การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	20 ธันวาคม 2554	1600 / 1900
A-11NB270P	ศิลปะการบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บังคับบัญชา	20 ธันวาคม 2554	1900 / 2200
A-11LM278P	เทคนิคการออกแบบและสร้างระบบการวัดผล KPI ด้วย Excel	20-22 ธันวาคม 2554	5000 / 5700
A-11NB271P	การสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงาน ด้วยวิธีการ 7Q	21 ธันวาคม 2554	1600 / 1900
A-11NB272P	การวางแผนปฏิบัติงาน	21 ธันวาคม 2554	1900 / 2200
A-11MP274P	การจัดทำบัญชีตามต้นทุนกิจกรรม (เทคนิคการวางแผนงบประมาณตามฐานกิจกรรม)	21-22 ธันวาคม 2554	3400 / 3900
A-11NB273P	การรับมือกับข้อร้องเรียนอย่างมืออาชีพ และพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส	22 ธันวาคม 2554	1900 / 2200

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)			
C-11CL059P	หันมาใช้ Excel จัดการฐานข้อมูลแทน Access กันดีกว่า	14-16 ธันวาคม 2554	4700 / 5400
C-11CL060P	การตกแต่งและแก้ไขรูปภาพด้วย Adobe Photoshop	17-18 ธันวาคม 2554	2900 / 3500
C-11CL063P	สุดยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel รุ่นที่ 9	7-9 ธันวาคม 2554	4500 / 5000
C-11CL065P	สุดยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel รุ่นที่ 10	11-13 มกราคม 2555	4500 / 5000
C-11CL061P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel เบื้องต้น รุ่นที่ 9	17-18 ธันวาคม 2554	2900 / 3500
C-11CL064P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel เบื้องต้น รุ่นที่ 10	10-11 มกราคม 2555	2900 / 3500
C-11CL062P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel ระดับ 2 รุ่นที่ 9	21-22 ธันวาคม 2554	2900 / 3500
C-11CL066P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel ระดับ 2 รุ่นที่ 10	25-26 มกราคม 2555	2900 / 3500
กลุ่มวิชาพลังงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (E)			
E-11NB059P	คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	16-17 ธันวาคม 2554	3100 / 3600
E-11NB060P	ความปลอดภัยในงานซ่อมบำรุง	17 ธันวาคม 2554	1900 / 2200
E-11CL062P	การขับ Forklift (เครื่องยนต์) อย่างถูกวิธี รุ่นที่ 116	19-20 ธันวาคม 2554	3400 / 3900
E-11CL063P	การขับ Forklift (เครื่องยนต์) อย่างถูกวิธี รุ่นที่ 117	27-28 กุมภาพันธ์ 2555	3400 / 3900
E-11NB061P	การวิเคราะห์งาน เพื่อความปลอดภัย	24 ธันวาคม 2554	1600 / 1900
กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)			
I-11CL094P	การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด	17-18 ธันวาคม 2554	3400 / 3900
I-11CL099P	การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบตมน้ำหนักมาตรฐาน รุ่นที่ 180	17-18 ธันวาคม 2554	3600 / 4100
I-11CL107P	การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบตมน้ำหนักมาตรฐาน รุ่นที่ 181	14-15 มกราคม 2555	3600 / 4100
I-11CL095P	Process Instrumentation Part II : Control (Theory & Practice)	20-24 ธันวาคม 2554	7100 / 8100
I-11CL102P	ISO / IEC 17025 : Internal Audit	22-23 ธันวาคม 2554	3400 / 3900
I-11CL098P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6 รุ่น 132	23-24 ธันวาคม 2554	3100 / 3700
I-11CL106P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6 รุ่น 133	28-29 มกราคม 2555	3100 / 3700
I-11CL096P	การบำรุงรักษา และปรับแต่ง Control Valve	24-25 ธันวาคม 2554	3400 / 3900
I-11CL097P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียด้วยเกจบล็อก รุ่นที่ 163	24-25 ธันวาคม 2554	3600 / 4100
I-11CL105P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียด้วยเกจบล็อก รุ่นที่ 164	28-29 มกราคม 2555	3600 / 4100
I-11CL103P	การสอบเทียบเครื่องแก้วปริมาตร	24-25 ธันวาคม 2554	3400 / 3900
กลุ่มวิชาการบริหารการผลิต (M)			
M-11CL113P	การกำหนดตารางการผลิต และการควบคุม สำหรับการผลิตรวม และผลิตเพื่อสต็อก	14-15 ธันวาคม 2554	3400 / 3900
M-11MP115P	การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร	14 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
M-11LM120P	บัญชีคุมพัสดุคงคลัง และการตรวจนับสินค้าคงคลัง	14 ธันวาคม 2554	1600 / 1900
M-11LM114P	การลดรอบเวลาการทำงานและการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิค MTM-2	16-17 ธันวาคม 2554	3900 / 4300
M-11LM117P	บริหารงานด้วย 3 จริง และ 5 Why	19 ธันวาคม 2554	1600 / 1900
M-11LM118P	การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)	19-20 ธันวาคม 2554	2900 / 3500
M-11MP116P	การปรับปรุงงานด้วย Jig & Fixture	20 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
M-11LM119P	การประยุกต์ใช้เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรม (IE Techniques)	22-23 ธันวาคม 2554	3600 / 4100
กลุ่มวิชาบำรุงรักษาวิผล (P)			
P-11CL085P	การบำรุงรักษาชิ้นส่วนเครื่องจักรกลในโรงงาน (เชิงปฏิบัติ)	7-8 ธันวาคม 2554	3400 / 3900
P-11LM086P	การบำรุงรักษาเครื่องปรับอากาศ	8-9 ธันวาคม 2554	3000 / 3400
P-11MP087P	เทคนิคการป้องกันการชำรุดของเครื่องกลที่ใช้น้ำมันหล่อลื่น/น้ำมันไฮดรอลิก	14 ธันวาคม 2554	1700 / 2000
P-11LM089P	การบำรุงรักษามอเตอร์ Moter Maintenance	17 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
P-11LM090P	5สกับการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity by 5S)	17 ธันวาคม 2554	1600 / 1900
P-11MP088P	ระบบนิวแมติก (การใช้งานและการบำรุงรักษาอย่างถูกวิธี)	20-21 ธันวาคม 2554	3600 / 4100

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)			
Q-11LM153P	การตรวจติดตามคุณภาพภายในตามมาตรฐาน ISO 9001 : 2008	13-15 ธันวาคม 2554	4700 / 5300
Q-11MP146P	การจัดทำรายงานเพื่อเสนอผลงาน QC Circle	15 ธันวาคม 2554	1600 / 1900
Q-11MP147P	การบริหารงานด้านควบคุมคุณภาพแบบครบวงจร (ภาคประสบการณ์)	16-17 ธันวาคม 2554	3100 / 3700
Q-11LM152P	การรวมระบบ ISO 9001 , ISO 14001 , OHSAS 18001 เป็นหนึ่งเดียว	19-20 ธันวาคม 2554	3400 / 3900
Q-11MP148P	Statistical Process Control (SPC Workshop for Supervisor)	20-22 ธันวาคม 2554	4300 / 4900
Q-11MP149P	Sig sixma ระบบบริหารธุรกิจเชิงรุกสำหรับผู้บริหาร	20 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
Q-11MP140P	เทคนิคการเป็นผู้นำกลุ่ม QCC (QC Circle Leader Techniques) (เลื่อนจาก 24-25 พ.ย. 54)	21-22 ธันวาคม 2554	3100 / 3700
Hot Issue / New Course			
A-11WN055D	การวิเคราะห์งบการเงิน (เลื่อนจาก 16 ก.ย. 54)	9 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
A-11AY075D	การออกแบบเชิงสร้างสรรค์สำหรับ SMEs (Creative Design for SMEs)	9 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
A-11WN076D	การจัดทำหลักสูตรและบริหารโครงการพนักงาน	14 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
A-11WN074D	Customer Touch point Management	16 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
E-11AY031D	การวิเคราะห์และควบคุมความเสี่ยงสินค้าและโรงงาน (ทฤษฎีและปฏิบัติ)	1-2 ธันวาคม 2554	3600 / 4200
E-11WN028D	การวางแผนการจัดการพลังงานด้วย TSV Energy Chart	2 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
E-11AY030D	แนวทางการสร้างระบบการจัดการ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยแบบต่างๆ ตาม พรบ. ความปลอดภัยฯ พ.ศ. 2554 (ภาคปฏิบัติ)	13 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
M11WN019D	การปรับตั้งเครื่องจักรอย่างรวดเร็วด้วยเทคนิค SMED (Quick Changeover)	24 ธันวาคม 2554	1800 / 2100
P-11WN010D	กลยุทธ์การบริหารงานระบบด้านซ่อมบำรุง	24-25 ธันวาคม 2554	3400 / 3900
Q-11AY015D	การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลสมัยใหม่ด้วยเทคนิคกราฟ อย่างง่ายและให้ผลสุดยอด	17-18 ธันวาคม 2554	5500 / 6000
เรียนทางไกล (SANNO) สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) นำหลักสูตรจากมหาวิทยาลัยซันโน (SANNO) ประเทศญี่ปุ่น ที่ทำงานทำได้มากที่สุด มาพัฒนาและประยุกต์ใช้เป็นหลักสูตรการศึกษาทางไกล			
A-11JT027S	การบริหารงานบุคคล สำหรับหัวหน้างาน	7 ธันวาคม 2554	1900 / 2200
A-11JT025S	ทักษะหัวหน้างาน การบริหารและปฏิบัติการ	8-9 ธันวาคม 2554	3400 / 3800
A-11JT026S	การพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงาน	16 ธันวาคม 2554	1600 / 1900
เรียนทางไกล	การบริหารการผลิตขั้นสูง MMA	17-18 ธันวาคม 2554	3000 / 3500
เรียนทางไกล	การเพิ่มผลผลิตด้วย IE เทคนิค	18 ธันวาคม 2554	2000 / 2300
เรียนทางไกล	วิศวกรรมคุณค่า (VE)	22 มกราคม 2555	2,000/ 2300
เรียนทางไกล	ทักษะหัวหน้างาน	12 กุมภาพันธ์ 2555	2,000 / 2,300
เรียนทางไกล	การบริหารการผลิตเชิงกลยุทธ์	14-15 มกราคม 2555	3,000 / 3,500
เรียนทางไกล	การบริหารการผลิตขั้นต้น	18-19 กุมภาพันธ์ 2555	3,000 / 3,500
การฝึกอบรมบุคลากรด้านสิ่งแวดล้อมประจำโรงงาน สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ได้รับการขึ้นทะเบียนให้เป็นหน่วยงานดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรด้านสิ่งแวดล้อมประจำ โรงงาน ของกรมโรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทางด้านสิ่งแวดล้อมของโรงงานได้อย่างถูกต้องตาม หลักวิชาการ และยังเป็นเตรียมบุคลากรของโรงงานอุตสาหกรรมให้มีความพร้อมในการรองรับตามมาตรการของกระทรวงดังกล่าว			
E11WN002E	ผู้จัดการสิ่งแวดล้อม รุ่นที่ 22	16 ธันวาคม 2554	1200 / 1500
หลักสูตรสัมมนาพิเศษ			
K11YW3SMJ	ทัศนศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น TOYOTA PRODUCTION SYSTEM : TPS	18 – 25 กุมภาพันธ์ 2555	85000/95000

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม 02-717-3000-29 ต่อ 81
หรือ www.tpif.or.th