

**V-SERVE**

# กระบวนทัศน์ใหม่ :

หลักความคิดอย่างเป็นระบบของผู้บริหาร  
เพื่อการเปลี่ยนผ่าน

*Re-Thinking Paradigm  
for Management*

โดย ดร.ธนิต โสรัตน์

ประธานกรรมการบริหารบริษัทในเครือวี-เซิร์ฟ กรุ๊ป

วันที่ 4 กรกฎาคม 2569

# Re-Thinking Paradigm for Management

กระบวนทัศน์ (Paradigm) นิยามหมายถึงกรอบความคิดและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักตรรกะคือเหตุและผลผสมผสานกับประสบการณ์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ-การตัดสินใจและ/หรือการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

กระบวนทัศน์ในแต่ละช่วงเวลาอาจมีการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Re-Thinking Paradigm Shift) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เกี่ยวข้องกับความสามารถของปัจเจกบุคคลในการก้าวข้ามข้อจำกัดของตัวเองโดยไม่ยึดกับอดีตหรือความสำเร็จในอดีตหรือติดกับดักวิธีคิดแบบเดิมๆ ที่ไม่ตอบโจทย์ปัจจุบัน (ดร.ธนิต โสรัตน์, มิ.ย. 69)



# นิยามและความหมายของผู้บริหาร

บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่หรือได้รับมอบหมายในการควบคุม รับผิดชอบบุคลากรและพันธกิจ เพื่อการขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ตามกรอบของอำนาจหน้าที่ **บทบาทสำคัญของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับ การวางแผนทั้งระดับนโยบาย-ระดับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรต่างๆ และปัจจัยที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์โดยต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทั้งด้านบวกและด้านลบ**



# ผู้บริหารกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์



“ต้องไม่มีซูเปอร์แมนในองค์กร” การตัดสินใจเป็นเรื่องความสามารถเฉพาะตัวของปัจเจกบุคคลเกี่ยวข้องกับการสะสมขององค์ความรู้ ประสบการณ์และ “ความเก่า” แต่เมื่อโจทย์เปลี่ยนความเก่าอาจใช้ไม่ได้



“วัฒนธรรมองค์กรแบบติดอยู่ในกรอบ” ผู้บริหารซึ่งทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นระดับล่าง ใต้เต้าไปจนถึงระดับสูงมีความเคยชินกับวิธีคิดแบบเดิมๆ สะสมเป็นวัฒนธรรมองค์กรไม่กล้าคิดไม่กล้าทำติดอยู่ในกรอบ



“ต้องไม่ติดกับดักความสำเร็จ” โจทย์ปัจจุบันและอนาคตกำลังเปลี่ยนแปลงภายใต้คู่แข่งรายใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีซึ่งมีความซับซ้อนส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน หากยังติดกับดักความสำเร็จหรือประสบการณ์ในอดีตอาจไม่ตอบโจทย์ปัจจุบัน



“กรอบความคิดอย่างเป็นระบบ” การคิดและตัดสินใจใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมามากกว่าใช้ข้อมูลหรือหลักฐาน มองเห็นแต่ปัญหาเฉพาะหน้า เก่งงานประจำหรือ “Routine Work” มุ่งเน้นการแก้ปัญหารายวันมากกว่าการแก้ปัญหาแบบโครงสร้าง



“Successor” เก่งคนเดียว ไม่สร้างคนรุ่นต่อไป หรือคนรุ่นใหม่ไม่สามารถทำงานอยู่ร่วมกับตัวเองได้ ทำให้ไม่มีความต่อเนื่องในการบริหารงานหน้าที่ของผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างผู้สืบทอดเพื่อให้องค์กรยั่งยืน



# หลักการคิดใหม่ ของผู้บริหารเพื่อการก้าวผ่าน



1

## Thinking Conceptual / การคิดอย่างเป็นระบบ

ปัญหาของผู้บริหารโดยเฉพาะในองค์กรที่มีอายุนาน ผู้บริหารส่วนใหญ่เติบโตมาพร้อมกับองค์กรมีประสบการณ์แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นนักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เก่งแต่ไม่รู้จักการแก้ปัญหาที่รากเหง้า ทำให้ต้องแก้ปัญหาซ้ำซากเสมือนติดกับดักทางความคิด

2

## Problem Definition / หลักอริยสัจ 4

การคิดแบบตั้งโจทย์เพื่อหาผลลัพธ์ นำปัญหาหรือประเด็นที่จะต้องตัดสินใจมาตั้งเป็นโจทย์เพื่อหาคำตอบ “อะไรคือปัญหาที่แท้จริง” ไม่ใช่แก้ปัญหาที่ปลายเหตุ  
ทุกข์หรือปัญหา-ต้นเหตุของปัญหา (ทุกข์)-การเข้าถึงปัญหา-ทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา

3

## Determination of Choice / กำหนดทางเลือกของการแก้ปัญหา

การคิดเชิงระบบทั้งด้านการแก้ปัญหาและ/หรือการตัดสินใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดเพื่อลดความเสี่ยงควรจะต้องมีทางเลือกโดยพิจารณาทางเลือกที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดและเสี่ยงน้อยที่สุด

4

## Worst Case & Risk Management Decision Making / กรอบการตัดสินใจต้องนำปัจจัยเหตุสุดวิสัยและการบริหารความเสี่ยง

การตัดสินใจที่มีเดิมพันจะต้องนำปัจจัยเหตุสุดวิสัยและบริหารความเสี่ยงในทุกมิติเข้ามาไว้ในสมการซึ่งจะต้องคิดอย่างเป็นระบบ การตัดสินใจอยู่บนฐานของข้อมูลไม่ใช่แค่ความรู้สึก

# ตัวอย่าง : Worst Case Risk Management Paradigm Concept



- คนเก่งออก / สูญเสีย Keyman
- Sale Volume ลดลงรุนแรง
- Profit ลด/หาย
- Claim Cost
- High Cost ต้นทุนเพิ่มขึ้น / Direct Cost สูง / GP ต่ำ
- Low Quality Person
  - ใช้คนมาก
  - ได้คนเกรด C / Productivity ต่ำ
  - High Turnover คนเข้า-ออกบ่อย
  - คนหมดไฟ / Junk Person
- เทคโนโลยีต่ำ
- Competitor สดกว่า / ถูกกว่า / ดีกว่า
- Customer Unsatisfied
- Law & Regulation
- External Factor Effect
- Liquidity / ขาดสภาพคล่อง



# ขั้นตอนการคิด อย่างเป็นระบบ

1

## What



เกิดอะไรขึ้นหรือกำลังเกิดเหตุอะไร  
หากเป็นโอกาสจะเข้าถึงได้อย่างไร  
หรือกรณีเป็นภัยคุกคามจะมีวิธี  
หลีกเลี่ยงอย่างไร

2

V-SERVE

## WHERE



สาเหตุหรือต้นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาหรือเป็น  
ข้อจำกัดจะต้องดำเนินการ “ปิดแผล/Pain  
Point Closing” เพื่อไม่ให้ปัญหาลูกกลม  
หลังจากนั้นจึงค่อยหาสาเหตุและต้นเหตุ

3

Why?

ทำไมจึงต้องแก้ปัญหาละและ/หรือต้อง  
ตัดสินใจ เป็นปัญหาระยะสั้นหรือ  
เป็นโครงสร้าง หากไม่ดำเนินการอย่างหนึ่ง  
อย่างใดจะส่งผลกระทบต่อองค์กร

4

## When



กรอบเวลาของการดำเนินการหรือ  
เงื่อนไขที่จะต้องดำเนินการ  
อย่างหนึ่งอย่างใด

5

## Who



ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากคนและ  
เป็น “Human Error” การแก้ไขจึง  
ต้องให้ความสำคัญกับคน กระบวนการ  
ในการแก้ปัญหามอบหมายให้ใคร  
เป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมดเกี่ยวข้องกับ  
กระบวนการทัศนคติในการคิด

# ตัวอย่าง : การติดกับดักทางความคิด (Cognitive Traps)

1

การติดกับดักความคิดแบบติด  
อยู่ในกล่องแคบๆ (Box Traps)

2

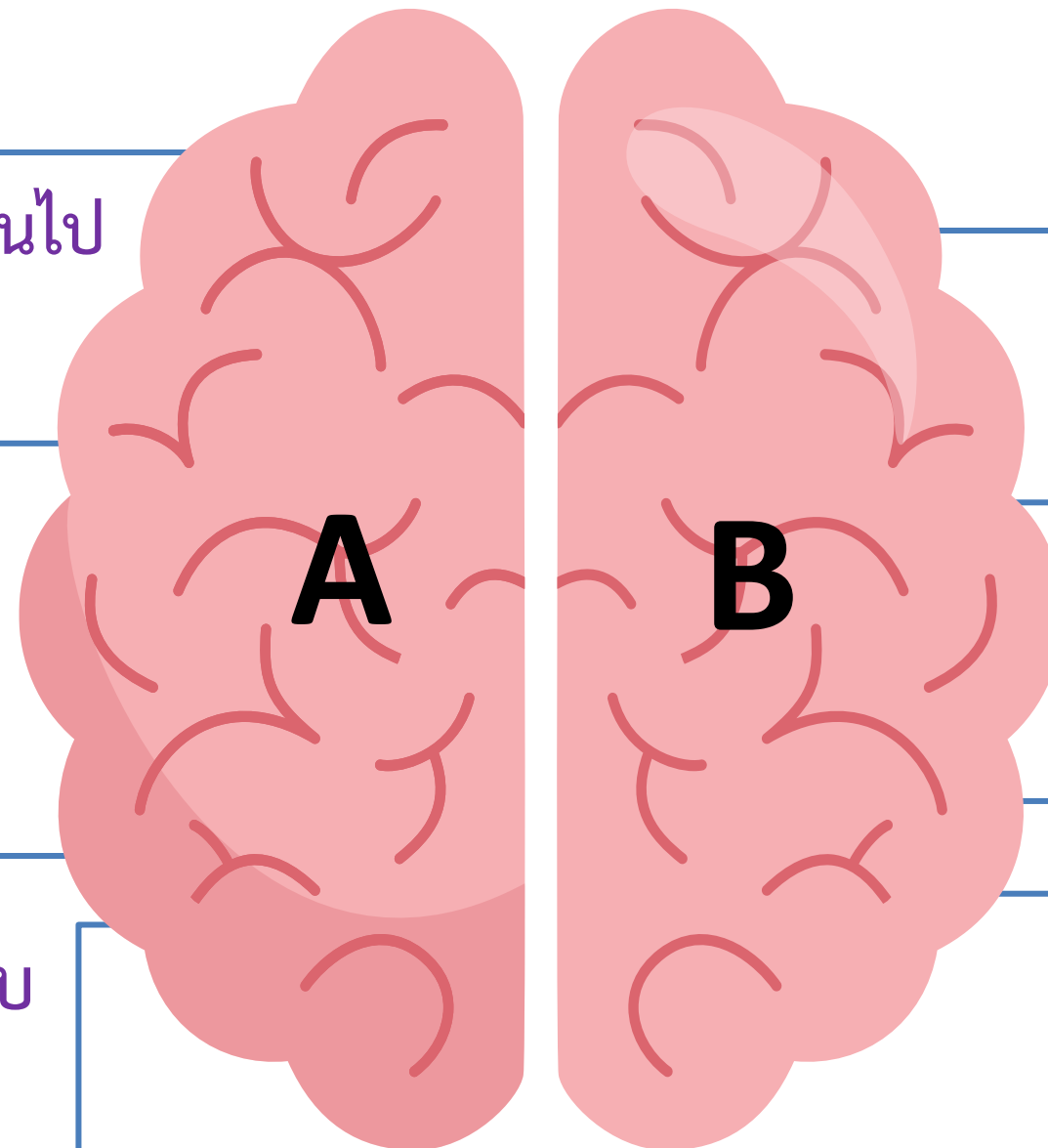
ติดกับดักมุมปลอดภัยของตัวเองทำงานไป  
วันๆ รอเกษียณ (Comfort Zone)

3

กับดักความกลัว (Fear Traps)  
กลัวความผิดพลาด กลัวล้มเหลว  
กลัวรับผิดชอบ

4

กระบวนการคิดวกวนและวนเวียนกับ  
การคิดซ้ำซาก (Over Thinking)



1

การคิดแบบสุดโต่งหรือเผด็จการ  
(Extreme-Dictator Thinking)

2

การคิดแบบลวกๆ / ตัดสินใจแบบไม่มีการ  
ถ่วงถ่วง (Jumping to Conclusions)

3

กับดักการเสพติดเจ้าระเบียบ-ติด  
รูปแบบและทำแบบเดิมๆ (Routine  
addiction Traps)

4

ติดกับดักกลัวการเปลี่ยนแปลง  
(Transformation Traps)



# YOU CAN CHOOSE



**VALUE**



**COST**



**JUNK**





สามารถสแกนบทความเต็มและ Power Point ได้ที่นี่

# THANK YOU



: **tanit.sorat**



: **ดร.ธนิต โสรัตน์**



: **www.tanitsorat.com**