

SHORT  
CUT

# Data Decision Making

ตัดสินใจไม่พลาด  
มองเลียบขาดด้วยตาต้า

ปฐมภัทร คำตา  
เขียน



การอ่านคือรากฐานที่สำคัญ





การอ่านหนังสือ เป็นเหมือนทางลัดในการเรียนรู้  
ผ่านตัวหนังสือที่ผู้เขียนได้ตกผลึกออกมาจากประสบการณ์

-ปฐมภัทร คำตา

## Data Decision Making

ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียบขาดด้วยตาต้า

## SHORT CUT

โน้ตเครื่องปริ้นท์หอมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชซิ่ง จำกัด (มหาชน)  
378 ถนนชัยพฤกษ์ (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170  
โทรศัพท์ 0-2422-9999 ต่อ 4964, 4969 E-mail: info@amarin.co.th  
[www.amarinbooks.com](http://www.amarinbooks.com)    @amarinbooks  SHORTCUT

สงวนลิขสิทธิ์หนังสือเล่มนี้ตามพระราชบัญญัติ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558  
ห้ามคัดลอกเนื้อหา ภาพประกอบ รวมทั้งดัดแปลงเป็นแถบบันทึกเสียง ดัดวีดิทัศน์  
หรือเผยแพร่ด้วยรูปแบบและวิธีการอื่นใดก่อนได้รับอนุญาต

พิมพ์ครั้งแรก มกราคม 2566

---

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของศูนย์ข้อมูลอมรินทร์

ปฐมภัทร คำตา.

Data decision making ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียบขาดด้วยตาต้า. -กรุงเทพฯ: ซีอาร์ดีคัต อมรินทร์พรินต์ติ้ง  
แอนด์ พับลิชซิ่ง, 2566.

(16), 260 หน้า: ภาพประกอบ (สี).

1. การตลาด--การจัดการข้อมูล. 2. การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์. 3. การตลาด--การบริหาร. I. ชื่อเรื่อง .

658.8 ป3ต6

DDC 658.8

ISBN 978-616-18-5493-5

---

เจ้าของ ผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา บริษัทหอมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชซิ่ง จำกัด (มหาชน)  
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ระริน อุทกะพันธุ์ ปัญจรุ่งโรจน์ • กรรมการผู้จัดการ ฤษณีย์ วิรัตกพันธ์  
ที่ปรึกษาสำนักงานสำนักพิมพ์ในเครือ อองอาจ จิระอร • บรรณาธิการอำนวยการ สิริกานต์ ผลงาม  
บรรณาธิการบริหาร รัชชฎา กาลมเกษตร์ • บรรณาธิการ ณะโรจน์ สิทธาธีระวัฒน์  
ผู้จัดการฝ่ายการผลิต อมรลักษณ์ เขยกลิน • ศิลปกรรม ศิริพร เสนายอด • คอมพิวเตอร์ สุนิดา ภาวะทรัพย์  
พิสูจน์อักษร เกล้ากิริยา พรหมทอง • ฝ่ายการตลาด กุลพัฒน์ บัวระยอ

แยกสีและพิมพ์ที่

สายธุรกิจโรงพิมพ์ บริษัทหอมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชซิ่ง จำกัด (มหาชน)  
376 ถนนชัยพฤกษ์ (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170  
โทรศัพท์ 0-2422-9000, 0-2882-1010


จัดจำหน่ายโดย

บริษัทอมรินทร์บู๊คเซ็นเตอร์ จำกัด  
108 หมู่ที่ 2 ถนนบางกรวย-จตุรนต์ ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130  
โทรศัพท์ 0-2423-9999 [www.naiin.com](http://www.naiin.com)

ราคา 345 บาท

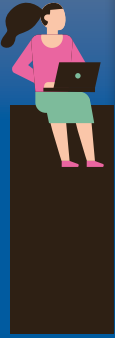
---

สนใจสั่งซื้อหนังสือจำนวนมาก โปรดติดต่อ โทร. 08-4438-0313 และ 0-2423-9999 ต่อ 6529, 6530, 6532

หากผู้อ่านพบหนังสือเล่มใดมีหน้ากระดาษสลับ หน้าขาดหาย หน้าว่าง สกีนก้างอย่างเห็นได้ชัด อันเนื่องมาจากการพิมพ์ที่ไม่ได้มาตรฐาน  
หรือการนำเข้าเล่มไม่สมบูรณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้งาน สามารถเปลี่ยนเป็นเล่มใหม่ได้ โดยแจ้งรายละเอียดมาที่  amarinbooks  
หรืออีเมล [amarinbooksclubfan@amarin.co.th](mailto:amarinbooksclubfan@amarin.co.th)



ကလေးဘဝ



# คำนิยม

เรากำลังอยู่ในยุคที่ข้อมูลถูกสร้างขึ้นในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีปริมาณที่ก้าวกระโดดทุกปี ไม่รวมถึงความจริงที่ว่ารูปแบบของข้อมูลเหล่านี้มีความหลากหลายอย่างสูง แต่ในขณะเดียวกัน เราก็มีเครื่องมือเครื่องมือที่ถูกพัฒนาให้เข้ามาช่วยในทุกขั้นตอนของการจัดการข้อมูล เครื่องมือเหล่านี้นอกจากจะมีประสิทธิภาพดีขึ้นเรื่อยๆ แล้ว ยังสามารถใช้งานได้ง่ายและสะดวกอย่างมากด้วย แต่ที่สำคัญคือไม่ได้มีค่าใช้จ่ายมากมายอะไรเลย

คำถามคือ เราจะทำอย่างไรให้สามารถเรียนรู้เพื่อที่จะใช้เครื่องมือเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำอย่างไรเราจะสามารถเลือกใช้งานได้ถูกต้อง เหมาะสม กับงานแต่ละงาน

หนังสือเล่มนี้จะช่วยท่านได้อย่างแน่นอน โดยการใช้วิธีการเล่าเรื่องต่างๆ ของการใช้ข้อมูลในแบบง่ายๆ มองเห็นภาพว่าเราจะใช้และสนุกในการเรียนรู้ในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำไปใช้ในการตัดสินใจอย่างไร หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เน้นเทคนิคมากจนเกินไปนัก แต่เพียงพอกับการนำไปใช้งานได้จริง ในขณะเดียวกันก็สอดแทรกเกร็ดความรู้ที่น่าสนใจอีกด้วย

เราอยู่ในโลกที่ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา ผมหวังว่า การอ่านหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ท่านผู้อ่านลุกขึ้นมาเปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่างไม่น่าแปลกใจเลย

**ดร. ศักดิ์ เสกขุนทด**

ที่ปรึกษาสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

# คำนิยม

เคยอ่านหนังสือหลายๆ เล่ม ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจโดยการใช้อินโฟลว์ชาร์ต แต่ไม่เคยรู้สึกว่ามันดีหรือบทความใด ๆ จะเหมือนกับหนังสือเล่มนี้ที่คุณผู้เขียนเลย

หนังสือ *Data Decision Making ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียบขาดด้วยตาต้า* ของคุณผู้เขียน แตกต่างจากหนังสือเล่มอื่นๆ เพราะคุณผู้เขียนสามารถร้อยเรียงแต่ละบทให้เข้าใจง่าย ค่อยๆ พาคนที่ไม่ชำนาญในเรื่องนี้ให้เข้าใจได้ดี รวมทั้งในแต่ละบทมีการยกตัวอย่างประกอบ ทำให้เห็นภาพได้ชัดเจน และที่สำคัญ มีวิธีการอธิบายเพื่อให้เอาไปใช้จริง

ขอแนะนำว่าหนังสือเล่มนี้มีประโยชน์มาก สำหรับผู้บริหารที่ต้องการเอาข้อมูลไปประกอบในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ

**อริญญา เกลิงศรี**

กรรมการผู้จัดการ SEAC (South East Asia Center)

# คำนิยม

“การมีดาต้าว่าสำคัญแล้ว แต่การตีความนั้นสำคัญกว่า”  
หนึ่งในประโยคที่ผมพูดเป็นประจำทุกครั้งที่เวลาไปสอนหรือบรรยาย  
เรื่องดาต้า

หลายคนชอบเข้าใจว่าการมีดาต้าเยอะกว่าจะทำให้เราได้เปรียบ  
จริงครับ แต่จริงแค่ส่วนเดียว เพราะอีกครึ่งที่สำคัญกว่าคือ  
การมองดาต้าให้ออกและตัดสินใจให้ออกมาดี ทำให้แม้บางครั้งจะมี  
ดาต่าน้อยกว่า แต่กลับเป็นผู้ชนะได้

เวลาผมสอนเรื่องดาต้าทุกคนในคลาสจะได้ดาต้าชุดเดียวกัน  
แต่เชื่อไหมครับว่าร้อยคนก็ร้อยการตีความ นี่แหละครับคือความสนุก  
ของการทำงานกับดาต้าจริง ๆ

หนังสือเล่มนี้เขียนโดย Data Scientist เป็นน้องที่ผมสนิทมาก  
เป็น Data Scientist ที่พูดจาภาษาชาวบ้านได้ ไม่พูดเรื่องยากอยู่แล้ว  
ให้ยากเข้าไปใหญ่ และไม่ทำเรื่องง่ายให้ยากแบบที่หลายคนชอบทำกัน

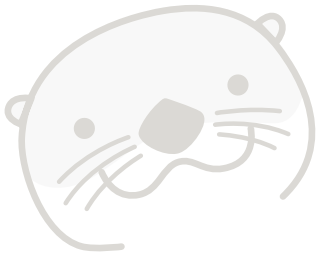
บู๊ค คือ Data Scientist ที่เข้าใจเรื่องการตลาดและธุรกิจเป็น  
อย่างดี ทุกครั้งเวลาคุยกันเรื่องดาต้าเขาจะไม่เริ่มต้นคุยกันที่ดาต้า  
แต่จะเริ่มจากการถามว่าธุรกิจหรือการตลาดมีปัญหาอะไรอยู่

ผมเลยมักชอบแอบถามบู๊คเป็นการส่วนตัวเวลาเจอเรื่องยาก ๆ  
เพราะรู้ว่าจะได้คำตอบที่เข้าใจง่ายและนำไปใช้งานต่อได้เลยทุกครั้ง

ถ้าใครอยากรู้เรื่องดาต้าให้มากกว่านี้ ผมแนะนำหนังสือ *Data  
Decision Making ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียบขาดด้วยดาต้า* เล่มนี้  
ครับ

แล้วคุณจะตั้งคำถามได้คมขึ้น ซึ่งนำไปสู่คำตอบที่ใช้ได้เร็วขึ้น  
เพราะเมื่อถึงจุดหนึ่งที่เรามีคำถามที่คล้ายกัน มุมมองของใคร  
ดีกว่า ก็จะเป็นผู้ชนะในยุคดาต้าไป

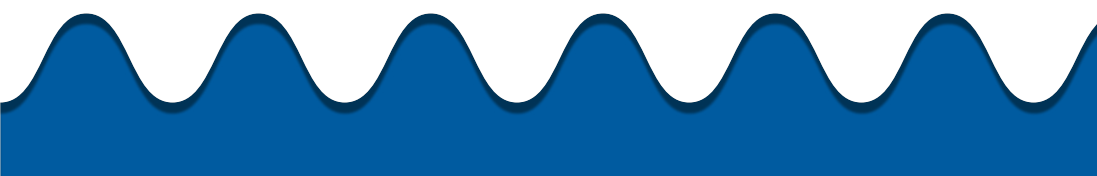
ถ้าคุณอยากเป็นผู้ชนะในยุค Data-Driven Marketing หนังสือ  
*Data Decision Making* ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียบขาดด้วยดาต้า  
ในมือคุณเล่มนี้คือคำตอบที่ใช้ที่สุดครับ



กดอ่าน

**หนุ่ย-ณัฐพล ม่วงท่า**

เจ้าของเพจการตลาดวันละตอน  
และที่ปรึกษาด้านการตลาดและดาต้า



# คำนิยม

ผมรู้จักกับคุณปฐมภัทรหรือบู๊ตมาได้ 3-4 ปีแล้วครับ บู๊ตเป็นคนที่น่าทึ่งหลาย ๆ อย่าง ไม่ว่าจะเป็นการที่จบปริญญาตรีทางด้านจิตวิทยา แล้วย้ายมาศึกษาต่อทางด้านการตลาดและวิศวกรรมข้อมูลขนาดใหญ่ สิ่งเหล่านี้ทำให้บู๊ตสามารถร้อยเรียงความรู้ของตัวเองในเรื่องต่างๆ ที่เขาเชี่ยวชาญ โดยการใช้ข้อมูลและจิตวิทยามาช่วยทางด้านการตลาด เพื่อให้เสนอขายได้ตรงใจลูกค้ามากขึ้น ผมดีใจมาก ๆ ครับที่บู๊ตได้เขียนหนังสือเล่มนี้ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งเล่มเพิ่มเติมจากที่บู๊ตเคยเขียนหนังสือทางด้านการเงินการลงทุนมาก่อน

โดยส่วนตัวแล้วผมชอบที่หนังสือเล่มนี้มีตัวอย่าง use case ที่เกิดขึ้นจริงจากบริษัทต่างๆ ทั่วโลก สิ่งนี้จะทำให้เราซึ่งเป็นผู้อ่านเข้าใจเนื้อหาได้มากขึ้น นอกจากส่วนของแนวคิดหรือทฤษฎีต่างๆ ที่ได้อธิบายไปในตอนต้นแล้ว

ในหนังสือเล่มนี้ยังได้อธิบายถึงเรื่องข้อมูลตั้งแต่เริ่มต้นว่าได้มาอย่างไร วิเคราะห์อย่างไร และอธิบายการแปลผลลัพธ์ด้วยเทคนิค Data Storytelling ซึ่งผมคิดว่าเป็น Soft Skill ที่คนทำงานด้านข้อมูลควรจะมีอย่างมากครับ

หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับนักการตลาดหรือผู้สนใจอยากรู้เรื่องข้อมูลว่าจะนำไปใช้ช่วยในการตัดสินใจหรือเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทได้อย่างไรบ้าง



เดี๋ยวนี้ความรู้ต่างๆ หาได้ง่ายครับ แต่การที่จะนำไปประยุกต์ใช้อาจจะต้องใช้ความคิดหรือประสบการณ์ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ บুদ্ধได้รวบรวมมาให้ได้อย่างครบถ้วนเลยครับ ผมจึงขอรับรองว่าถ้าคุณอ่านแล้ว น่าจะได้ไอเดียใหม่ๆ มากขึ้นแน่นอนครับ

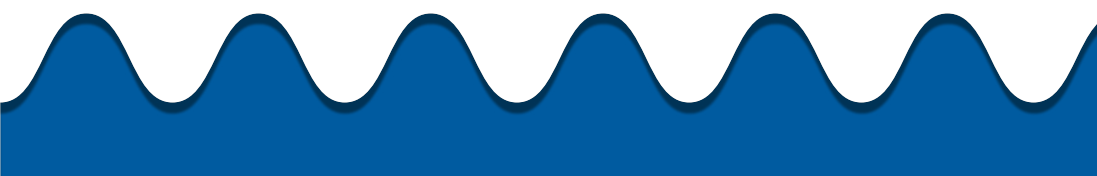
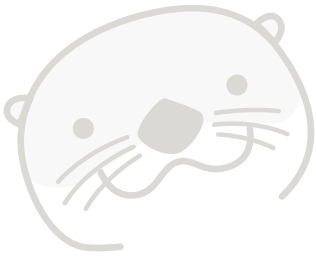
**ดร.เอกสิทธิ์ พัทธวงศ์ศักดิ์**

Data Science Team Lead

บริษัท คิวบี ออเนลติกส์ คอนซัลติง จำกัด และ

อาจารย์ประจำหลักสูตรวิศวกรรมข้อมูลขนาดใหญ่

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (DPU)



# คำนิยม

นักบริหารทุกคนคงรู้สึกไม่ต่างจากผม ทุกวันนี้มีคู่แข่งใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งเป็นผลทางอ้อมจากการที่เทคโนโลยีต่างๆ ทำให้เกิด Democratization การเข้าถึงของเทคโนโลยี ความรู้ และแหล่งเงินทุน ทำให้การจัดตั้งบริษัทไม่ได้มี Barrier to Entry สูงเหมือนเมื่อก่อน

นอกจากนี้ ยุคนี้ยังเป็นยุคที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ Performance พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วสองเท่าต่อปีเกิดขึ้นมาหลายตัว ที่ผมขอเรียกรวมๆ ว่า Exponential Technologies ที่พร้อมจะเป็นเครื่องมือให้ผู้ออกตั้งหน้าใหม่มาแข่งกับเจ้าตลาดเดิม

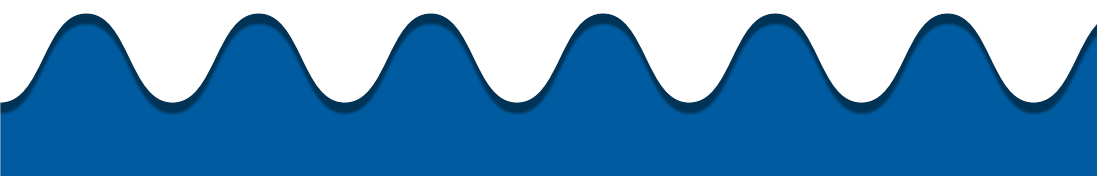
สิ่งที่ผมกล่าวมาทั้งหมดนี้ ทำให้ Competitive Landscape ของวงการต่างๆ เปลี่ยนตลอดเวลา มีผู้เล่นใหม่ๆ เข้ามา และจากไป มีสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้ลูกค้าได้ลองตลอดเวลา ดังนั้น เราไม่สามารถใช้ประสบการณ์ในอดีตมาเป็นมาตรฐานของการเดินทางในอนาคตได้

คำถามที่ผมเคยถามตัวเองตลอดว่า ถ้าเราไม่สามารถพึ่งประสบการณ์ในอดีตได้มากเหมือนเมื่อก่อน เราควรใช้อะไรในการนำทางองค์กรของเรา คำตอบของผมคือ “Data” ที่ใช้เสริมกับประสบการณ์ของทีมบริหาร และองค์ความรู้ของที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญในแต่ละอุตสาหกรรม ทำให้ดาดำสำหรับผมเหมือน Feedback Loop ที่องค์กรจำเป็นต้องใช้ในการ “Fail Fast Fail Forward” หนังสือ *Data Decision Making ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียดขาดด้วยดาดำ* เล่มนี้

เป็นหนังสือที่สำหรับผมแล้วมันเป็นเหมือน Literature Review ที่รวบรวมตัวอย่างการใช้ดาต้าในวงการต่างๆให้เกิด Insights เพื่อการบริหารได้อย่างดีเยี่ยมและกระชับ

การเขียนของคุณนี้ เน้น Implementation มากกว่าทฤษฎี ผมขอแนะนำให้ทุกคนได้อ่านครับ เพื่อนำไปใช้จริงในองค์กรของคุณ

ณัฐพล วิมลเฉลา  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน)



# คำนำสำนักพิมพ์

ขึ้นชื่อว่า “การตัดสินใจ” ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการใช้ชีวิต การทำงาน การตลาด การขาย หรือการทำธุรกิจ สิ่งที่จะช่วยให้การตัดสินใจสัมฤทธิ์ผล นั่นก็คือการมีข้อมูล หรือดาต้าที่สกัดออกมาเป็น Insight ที่นำมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้เราเลือกได้ว่าเราจะทำสิ่งนี้ และไม่ทำสิ่งนั้น ได้อย่างเฉียบขาด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

แต่การมีข้อมูลมาช่วยในเรื่องการตัดสินใจเพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอ จำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจจากข้อมูลอย่างเหมาะสม” ที่เริ่มตั้งแต่การระบุปัญหา หรือเป้าหมายของการวิเคราะห์อย่างถูกต้อง ไปจนถึงการตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำอะไรบ้าง หลังจากที่ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และตีความออกมาอย่างถี่ถ้วน และรอบด้าน

*Data Decision Making ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียบขาดด้วย*  
ดาต้า ผลงานเขียนของปฐมภัทร คำตา (Data Scientist เจ้าของเพจ  
Data ภาษาคน ที่มีความรู้ความสามารถด้านข้อมูลที่ไม่เป็นสอง  
รองใคร) ผู้ซึ่งได้สกัดเอาแก่นของความรู้และทักษะการใช้ข้อมูลมา  
ช่วยในการตัดสินใจ ทั้งทางด้านธุรกิจ การตลาด การขาย การทำงาน  
หรือการใช้ชีวิต มารวมอยู่ในหนังสือเล่มนี้ มั่นใจได้เลยว่า นี่จะเป็น  
คัมภีร์ที่เราทุกคนสามารถนำเนื้อหาจากในหนังสือเล่มนี้ไปปรับใช้ได้  
ทุกโอกาสของชีวิต เพราะชีวิตของเรามีเรื่องให้ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา  
ไม่ว่าเรื่องอะไรก็ตาม

ขอฝากหนังสือเล่มนี้ไว้กับคนที่สนใจเรียนรู้เรื่องดาต้าเพิ่มมากขึ้น  
มันจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของคุณได้เป็นอย่างดี ที่แน่ ๆ  
มีความรู้เรื่องดาต้าเข้าใจไม่เสียหลาย เราสามารถนำไปใช้งานไม่ทางใด  
ก็ทางหนึ่งอย่างแน่นอน ลงทุนด้วยหนังสือเล่มนี้ แล้วคุณจะได้ผลกำไร  
ที่ออกงามมหาศาล

**SHORT  
CUT**

# คำนำผู้เขียน

ทุกวันนี้ ใคร ๆ ก็พูดถึงข้อมูล หรือดาต้ากันทั้งนั้น จนบางคน อาจจะได้ยินคำนี้แทบทุกวันเลยก็เป็นได้ แต่ทำไมหลายคน หรือหลาย บริษัท กลับไม่สามารถนำข้อมูลที่มีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

เมื่อถามว่าปัญหาของการนำข้อมูลมาทำให้เกิดมูลค่านั้นมีปัจจัย ไດบ้าง หลายคนก็อาจจะคิดถึงข้อจำกัดในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล หรือการขาดความรู้ในการใช้เครื่องมือใหม่ๆ ที่ทันสมัย

แต่จากการทำงานในด้านข้อมูลมาหลายปี ผมกลับพบว่า บ่อยครั้งที่นักวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสบการณ์ และมีความสามารถ ในการใช้เครื่องมือได้อย่างมากมาย ไม่สามารถที่จะทำให้ข้อมูลที่มี อยู่นั้นกลายมาเป็นสิ่งที่มีมูลค่าได้อย่างที่ผู้บริหารตั้งใจเอาไว้ ใน ทางกลับกัน คนที่ไม่ได้ทำงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูล และไม่ได้ใช้ เครื่องมืออะไรที่ซับซ้อน หลายคนกลับสามารถสร้างมูลค่าจากข้อมูล ได้เป็นจำนวนมาก

นั่นเป็นเพราะในความเป็นจริง สิ่งที่เป็นปัญหาใหญ่กว่าการ ขาดทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล หรือความสามารถในการใช้เครื่องมือ ก็คือการขาดความสามารถในการตัดสินใจจากข้อมูลอย่างเหมาะสม ซึ่งต้องเริ่มตั้งแต่การระบุปัญหา หรือเป้าหมายของการวิเคราะห์อย่าง ถูกต้อง ไปจนถึงการตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำอะไรบ้างหลังจากที่ได้ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วตีความออกมาอย่างถี่ถ้วน และรอบด้านแล้ว

ผมเลยนำประสบการณ์จากการตัดสินใจด้วยข้อมูลทั้งที่สำเร็จ และล้มเหลวเขียนออกมาเป็นหนังสือเล่มนี้ โดยจะบอกเล่าถึงกระบวนการ ประเด็นที่สำคัญที่ต้องตระหนัก รวมถึงการยกตัวอย่างให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อหวังว่าผู้อ่านจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจด้วยข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถตระหนัก หรือระวังสิ่งที่มีโอกาสผิดพลาด หรือถูกหลอกจากตัวอย่างที่ผมได้ยกขึ้นมาในหนังสือเล่มนี้

*Data Decision Making ตัดสินใจไม่พลาด มองเฉียบขาด ด้วยดาต้า* เล่มนี้ จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถพัฒนาทักษะในการตัดสินใจด้วยข้อมูลได้ ไม่ว่าจะทำงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ หรือเป็นผู้บริหารระดับสูง รวมไปถึงสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจกับเรื่องทั่วไปในชีวิตประจำวันของผู้อ่านก็ได้เช่นกันครับ

สุดท้ายนี้ ผมหวังว่าผู้อ่านจะสามารถนำสิ่งที่ผมได้เล่าผ่านหนังสือเล่มนี้ไปปรับใช้กับการตัดสินใจด้วยข้อมูลของผู้อ่าน และเกิดประโยชน์ได้ไม่มากนักน้อยครับ

ปฐมภัทร คำตา

# สารบัญ

คำนิยม

-(4)-

คำนำสำนักพิมพ์

-(12)-

คำนำผู้เขียน

-(14)-

บทนำ

1

บทที่  
1

ระบุสิ่งที่ต้องการตัดสินใจ

9

บทที่  
2

การหาและเตรียมข้อมูล

41

บทที่  
3

การวิเคราะห์

89

บทที่  
4

การประเมินและสรุปผล

149

บทที่  
5

การตัดสินใจ

193

การนำไปใช้

-237-

ประวัติและผลงานผู้เขียน

-258-





บทนำ

ทั้งสองภาพนี้เหมือนกันทุกอย่าง ยกเว้นภาพด้านขวา มีกรอบแบนเนอร์ที่บอกถึงส่วนลดจำนวน 20 ดอลลาร์ คุณคิดว่าแบนเนอร์สามารถสร้างยอดพรีออเดอร์ให้เกม Sim City 5 ได้มากกว่ากัน



คำตอบคือ ภาพด้านซ้ายสามารถสร้างยอดพรีออเดอร์ได้มากกว่าถึง 43 เปอร์เซ็นต์ แต่คนส่วนใหญ่กว่า 90 เปอร์เซ็นต์ มักจะตอบด้านขวาที่มีส่วนลด **นี่เลยเป็นสาเหตุที่คุณต้องอ่านหนังสือเล่มนี้!**



ลองจินตนาการว่าตอนนี้คุณกำลังอยู่ที่ทางเข้าของตลาดใหญ่ชื่อดังแห่งหนึ่ง โดยตั้งใจเอาไว้ว่าจะมาหาซื้อส้มสายน้ำผึ้งลูกโต ผิวสวย และรสชาติดี ไปฝากญาติผู้ใหญ่ที่เคารพรัก ซึ่งในตลาดมีร้าน

ขายผลไม้อยู่แค่ 2 ร้านที่มีส้มในแบบที่คุณต้องการ **คุณคิดว่า คุณจะเลือกซื้อกับร้านไหนครับ**

ผมเชื่อว่าคนส่วนใหญ่อาจจะมีคำถามเกิดขึ้นในใจถึงความแตกต่างของทั้ง 2 ร้าน เพื่อเป็นข้อมูลที่จะได้เอามาใช้ตัดสินใจเลือกซื้อ เพราะการบอกแค่ว่ามีร้านขายผลไม้ที่มีผลไม้ที่ตามหาอยู่ 2 ร้าน ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจว่าจะเลือกซื้อกับร้านไหนดี แน่แน่นอนว่า คุณก็คงอยากได้ข้อมูลเพิ่มเติมใช่ไหมล่ะครับว่าร้านแรกกับร้านที่สอง มีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง หรือถ้าคุณคิดเอาเองว่าร้านไหน ก็เหมือน ๆ กันแหละ คำตอบที่คุณตอบมาก็คงจะบอกว่า “ร้านไหนก็ได้” หรือ “เลือกร้านใกล้ ๆ ละกัน” แบบนี้ใช่ไหมครับ

ทีนี้ถ้าผมให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าทั้ง 2 ร้านมีคุณภาพของส้มที่คุณต้องการเหมือนกัน ขนาดใหญ่พิเศษเท่ากัน ผิวสวยแบบเดียวกัน รสชาติเหมือนกัน และมาจากสวนเดียวกัน ซึ่งนั่นก็เป็นเพราะว่าร้านที่อยู่หน้าตลาด (ซึ่งอยู่ใกล้กับจุดที่คุณอยู่ตอนนี้) ไปรับซื้อมาจากอีกร้านที่อยู่ทางด้านในของตลาด (ซึ่งคุณต้องเดินเข้าไปอีกพอประมาณ) แน่แน่นอนครับว่า ราคาของส้มสายน้ำผึ้งของร้านหน้าตลาดที่อยู่ใกล้ คุณก็จะมีราคาแพงกว่าร้านที่อยู่ถัดเข้าไปด้านในพอสมควร ซึ่งให้จินตนาการต่อว่าราคาส่วนต่างนั้นคุ้มค่าที่จะทำให้คุณเลือกเดินเข้าไปซื้อที่ร้านด้านในที่ถูกกว่า **ทีนี้ผมขอถามอีกครั้งครับว่า คุณคิดว่า คุณจะเลือกซื้อกับร้านไหน**

คำตอบก็เป็นไปได้ทั้ง 2 ร้านอยู่ดีครับ บางคนมองว่าราคาที่จูงใจแบบนี้เดินเข้าไปอีกหน่อยคุ้มกว่าเยอะ ก็เลยอาจจะยอมเลือกเดินไปซื้อที่ร้านที่ไกลกว่าเพื่อจะได้ราคาถูกลงกว่า แต่สำหรับคนที่มีธุระต้องไปทำต่อ หรือวันนี้ดันใส่รองเท้าใหม่ที่กำลังกัดเท้าเอามาก ๆ ทำให้

‘ไม่อยากเดินเยาะ ก็อาจจะตอบว่าเลือกซื้อร้านที่ใกล้ไว้ก่อนดีกว่า

ที่นี้มีข้อมูลพิเศษเพิ่มให้อีกชุดสำหรับคนที่เลือกเดินเข้าไปซื้อส้มสายน้ำผึ้งกับร้านด้านในที่ราคาถูกกว่า เนื่องจากช่วงเวลาที่คุณกำลังจะไปซื้อส้มเป็นช่วงเวลาที่เริ่มค้ำแล้ว ทำให้ร้านค้าต่างๆ ในตลาดด้านในทยอยปิดร้านกันไปเยาะแล้ว แน่ใจว่า เมื่อคนเริ่มไม่พลุกพล่าน ก็เป็นช่วงเวลาที่เจ้าหนูตลาดตัวน้อยใหญ่มากมาย มาสังสรรค์กันโดยวิ่งพล่านไปมากันทั่วเพื่อหาของกิน คุณยังจะเลือกเดินเข้าไปซื้อส้มกับร้านด้านในที่ราคาถูกกว่าอยู่ไหมครับ

แน่นอนว่า ถ้าคุณไม่กลัวหนู และส่วนต่างราคายังเป็นปัจจัยที่จูงใจคุณเอามากๆ ก็มีแนวโน้มที่คุณจะยืนยันคำตอบเดิม แต่สำหรับคนที่กลัวหนูเอามากๆ ก็อาจจะยอมไปซื้อส้มจากร้านที่แพงกว่า เพื่อหลีกเลี่ยงการพบเจอกับสิ่งมีชีวิตที่ไม่ได้อยากจะพบเจอ

เห็นไหมล่ะครับว่า เมื่อมีข้อมูลมาให้พิจารณามากขึ้น การตัดสินใจก็อาจจะแตกต่างกันไปตามข้อมูล หรือบริบทที่เราได้รับรู้มา ทำให้สามารถตัดสินใจและวางแผนเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่เราต้องการ และยังเป็นการป้องกันและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีกด้วย

วิลเลียม เอ็ดเวิร์ดส เดมมิ่ง (William Edwards Deming) ผู้ที่ได้รับการขนานนามเอาไว้ว่าเป็นบิดาแห่งคุณภาพสมัยใหม่ ได้เคยกล่าวประโยคคลาสสิกเอาไว้ “Without DATA, you’re just another person with an OPINION” (หากปราศจากข้อมูล เราก็เป็นเพียงคนที่มีความคิดเห็น) ซึ่งเชื่อมโยงกับเรื่องการไปซื้อส้มสายน้ำผึ้งที่ผมเพิ่งชวนจินตนาการได้เป็นอย่างดี เพราะถ้าคุณไม่กลัวหนู และ

ส่วนต่างราคานั้นเป็นเงินที่โยอะสำหรับคุณ ผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่ได้รับข้อมูลเพิ่มเข้ามาก็จะดีกว่าการใช้ความเชื่อและบอกว่าร้านไหนก็เหมือนกันนั่นเองครับ

และในชีวิตของคนเรามักจะมีความเชื่อ (Belief) หรือการรับรู้ (Perception) ที่อาจจะไม่ได้ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น (Fact) อยู่มากมาย เช่น

ความเชื่อว่าการลดราคาจะช่วยดึงดูดให้ลูกค้าซื้อสินค้ามากขึ้น การออกนโยบายจำกัดรถบนท้องถนน เพื่อหวังว่าจะช่วยลดมลพิษในอากาศลงได้

จำนวนคู่แข่งในพื้นที่ที่มีมากจะทำให้รายได้ของบริษัทลดน้อยลง และอีกหลาย ๆ ความเชื่อที่จะเล่าให้ฟังในหนังสือเล่มนี้ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นความเชื่อที่อาจจะไม่ได้ถูกต้องเสมอไป!

นั่นหมายความว่า หากใช้เพียงความเชื่อ การรับรู้ ความคิดเห็น หรือประสบการณ์ในอดีตมาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจ โดยปราศจากข้อมูลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สำคัญมากในธุรกิจปัจจุบัน (จนมีคนเปรียบเทียบเปรยข้อมูลเอาไว้ว่าเป็นเสมือนกับน้ำมันที่สามารถนำไปทำประโยชน์ได้อย่างมากมาย) ก็มีโอกาสูงที่การตัดสินใจนั้นจะผิดพลาดได้ง่าย หรือผลลัพธ์ที่ได้ก็อาจจะไม่ได้เป็นไปอย่างที่ตั้งใจเอาไว้

แต่ข้อมูลเพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถนำมาสร้างมูลค่าให้องค์กรได้ทันที ก็เหมือนกับน้ำมันดิบที่เราต้องนำไปผ่านกระบวนการกลั่นออกมาเป็นน้ำมันประเภทต่าง ๆ เสียก่อน ถึงจะสามารถนำเอามาใช้ประโยชน์ได้ หรือบางครั้งการเลือกใช้ข้อมูลผิดก็อาจจะส่งผลเสียต่อการตัดสินใจได้เช่นเดียวกัน ก็เหมือนกับการเติมน้ำมันรถผิดประเภท

นั่นเองครับ สุดท้ายอาจจะถึงขั้นทำให้เครื่องยนต์พังได้เลย

โดยขั้นตอนการกลั่นข้อมูล และการเลือกข้อมูลให้ถูกต้องนั้น ก็ต้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการหาข้อมูลให้เพียงพอต่อการตัดสินใจ การจัดเตรียมข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม ไปจนถึงการวิเคราะห์และสรุปผลออกมา เพื่อในที่สุดเราจะสามารถนำเอาข้อมูลที่กลั่นและตรวจสอบเรียบร้อยแล้วมาช่วยในการตัดสินใจของเราได้นั่นเองครับ

และแน่นอนว่าหนทางมักไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ กว่าที่จะไปถึงขั้นตอนในการตัดสินใจ และเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ก็มีอุปสรรคมากมายรออยู่ระหว่างทาง ไม่ว่าจะเป็นการตั้งเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน หรือตั้งเป้าหมายกว้างจนเกินไป การมีข้อมูลที่ไม่เพียงพอในการไปสู่เป้าหมายที่เราต้องการ การวิเคราะห์ที่ผิดพลาดจากการถูกหลอกด้วยข้อมูล การมีอคติ (Bias) ที่ทำให้เกิดปัญหาในการสรุปผล ไปจนถึงการไม่มีเครื่องมือที่ดีพอที่จะมาช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นอุปสรรคชิ้นใหญ่ที่หลายคนมักเจอ หรือทำพลาดกันอยู่บ่อย ๆ

ดังนั้น ผมจึงตั้งใจเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาเพื่อที่จะพาคุณผู้อ่านเดินทางไปยังเส้นทางการตัดสินใจด้วยข้อมูล เพื่อหวังว่าจะช่วยให้คุณผู้อ่านมองเห็นกระบวนการ ปัญหา รวมไปถึงข้อแนะนำในการตัดสินใจผ่านข้อมูล และหวังว่าจะสามารถนำไปปรับใช้ในธุรกิจ การทำงาน หรือแม้แต่ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน บนแนวคิดที่ผมเรียกว่า **IPAD** ดังนี้

Identify Objective จะพูดถึงการระบุปัญหาหรือเป้าหมายของเรื่องที่เราต้องการจะตัดสินใจ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่สุดเลยก็ว่าได้ เพราะหากติดกระดุมผิดตั้งแต่เม็ดแรก เม็ดอื่นๆ ก็จะผิดตามไปด้วย ส่วนนี้เลยจะมีการแทรกวิธีคิดเพื่อช่วยในการระบุเป้าหมายได้อย่างตรงจุด

Prepare Data จะบอกเล่าถึงความสำคัญของข้อมูลในยุคปัจจุบัน แนะนำวิธีการหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อให้เพียงพอ และการจัดเตรียมข้อมูลเบื้องต้นให้ถูกต้องเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

Analytics เมื่อข้อมูลพร้อมแล้ว เราจะวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างไรบ้าง และความผิดพลาดที่มักจะเกิดขึ้นในกระบวนการวิเคราะห์โดยทั่วไปเป็นอย่างไร เพื่อที่ผู้อ่านจะสามารถหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเหล่านั้นได้ในอนาคต

Implication เมื่อวิเคราะห์ผลออกมาเรียบร้อยแล้ว เราจะมียุติประเมินหรือสรุปผลอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ และจะสามารถประเมินมูลค่าของวิธีการต่างๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมถึงมีประเด็นไหนบ้างที่คนมักตกม้าตายตอนใกล้จบแบบนี้

Decision ในส่วนของการตัดสินใจ จะตัดสินใจอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ และมีเครื่องมือไหนบ้างที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจได้บ้าง

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เป็นหนังสือเชิงเทคนิค หรือสอนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล แต่เป็นหนังสือที่ตกผลึกมาจากประสบการณ์ทำงานจริงของผู้เขียนในการนำข้อมูลไปสร้างมูลค่าเพิ่มในทางธุรกิจ ถ้าคุณเป็นคนที่สนใจในเรื่องของการนำข้อมูลมาสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือช่วยในกระบวนการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่คุณต้องอ่านครับ



ကလေးဂျာနယ်



บทที่

1

ระบุสิ่งที่ต้องการ  
ตัดสินใจ



## เริ่มต้นจากการตั้งเป้าหมายที่จะตัดสินใจ

ถ้าคุณจะเดินทางไปยังสถานที่ใหม่ที่ยังไม่เคยไป หรือไม่ค่อยคุ้นทางสักเท่าไร ผมเชื่อว่า GPS หรือแผนที่นำทางบนโทรศัพท์มือถือเป็นตัวเลือกที่ทุกคนน่าจะเลือกใช้ แต่ก่อนที่จะตัวโปรแกรมมันจะนำทางให้กับเราได้ก็จำเป็นที่จะต้องระบุเป้าหมายที่เราจะไปเสียก่อนว่าปลายทางคืออะไร

การตัดสินใจก็เช่นเดียวกันครับ คุณจำเป็นจะต้องตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่าอยากจะตัดสินใจทำอะไร และตัดสินใจทำสิ่งนั้นไปเพื่ออะไร เพราะทุกการตัดสินใจนั้นจะเริ่มมาจากการมีเป้าหมาย และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนก็จะหมายถึงการมีโฟกัสว่าคุณต้องการจะทำอะไร แก้ปัญหาที่ไหน หรือไปยังจุดใด ทำให้เวลาตัดสินใจจะไม่ฟุ้งไปมาหรือออกทะเลไปจนไกลนั่นเองครับ

ในชีวิตประจำวันของแต่ละคนล้วนแล้วแต่มีการตั้งเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว ไม่ว่าจะเป็นการตั้งเป้าหมายว่าในช่วงวันหยุดยาวของปีนี้จะไปเที่ยวต่างประเทศแล้วโพสต์รูปสวย ๆ ลงโซเชียลมีเดีย หรือเก็บเงินเอาไว้แล้วนอนดูซีรีส์อยู่บ้าน

แม้แต่การตั้งเป้าหมายในสิ่งเล็กๆ น้อยๆ (แต่สำคัญ) ที่ทำกันอยู่ทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นการต้องตื่นขึ้นมาตอนเช้าแล้วตัดสินใจออกไปวิ่ง หรือการเลือกเมนูสำหรับอาหารมื้อค่ำ ก็ถือเป็นการตั้งเป้าหมายเพื่อตัดสินใจเช่นเดียวกันครับ

อาจจะมีคนตั้งคำถามว่าจริงหรือที่การตัดสินใจจำเป็นจะต้องมีการตั้งเป้าหมายทุกครั้ง เพราะบางครั้งการตัดสินใจของเราก็ไม่ได้

ตั้งเป้าหมายอะไรไว้วันนี้ บางคนอาจจะคิดไปถึงตอนที่กำลังเดินอยู่ในห้างสรรพสินค้า แล้วอู๋ๆ ก็มีพนักงานขายเครื่องสำอางเข้ามาแนะนำผลิตภัณฑ์ จนสุดท้ายก็ต้องเสียเงินเพื่อซื้อเครื่องสำอางนั้นโดยที่ไม่ได้ตั้งใจหรือมีเป้าหมายที่จะซื้อมาก่อน

จากตัวอย่างนี้ หากคุณไม่ได้มีฐานะร่ำรวย หรือมีสิ่งที่จะต้องไปทำต่อ เป้าหมายแรกของการตัดสินใจในเหตุการณ์นี้ก็คือ การพิจารณาว่าคุณจะหยุดและรับฟังการเสนอขายของพนักงานขายคนดังกล่าวหรือไม่ แต่ถ้าคุณมีเป้าหมายอื่นอยู่แล้ว เช่น จะต้องรีบไปพบแฟนที่กำลังรออยู่ที่ร้านอาหาร หรือกำลังรีบไปเข้าห้องน้ำ ก็คงไม่มีทางที่จะตัดสินใจหยุดฟังอย่างแน่นอนใช่ไหมละครับ

จะเห็นได้ว่าก่อนที่จะตัดสินใจเรื่องอะไรก็ตามเรามีเป้าหมายเสมอครับ ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาว่าจะหยุดรับฟังหรือเดินต่อไปพิจารณาว่าจะปฏิเสธหรือตอบรับตอนที่พนักงานพยายามปิดการขาย แต่เป้าหมายนั้นอาจจะมาในรูปแบบที่รวดเร็ว ฉับพลัน ไม่ต่างอะไรกับการขับรถที่ความเร็วสูง แล้วทันใดนั้นก็มีส่วนมาตัดหน้าแบบกะทันหันโดยในเสี้ยววินาทีนั้นเป้าหมายของเหตุการณ์แบบนี้ก็คือ ทำอย่างไรที่จะไม่ทำให้เกิดการสูญเสียขึ้น (ไม่ว่าจะเป็นความเสียหายต่อคนขับและรถ หรือความเสียหายต่อตัวสุนัขเอง) ทำให้ท้ายที่สุดเราจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจเลือกว่าจะชนหรือหักหลบดี

ในการตั้งเป้าหมายอาจจะเป็นไปได้ทั้งเพื่อแก้ไขปัญหา อย่างเช่น การตั้งเป้าหมายเพื่อชิงส่วนแบ่งการตลาดที่เสียไปให้กลับคืนมา การตั้งเป้าหมายเพื่อลดปัญหาความผิดพลาดจากการทำงานของพนักงาน การตั้งเป้าหมายเพื่อลดการสูญบุหรือของตัวเองลงให้ได้ภายใน 1 ปี หรืออาจจะเป็นการตั้งเป้าหมายเพื่อให้เกิดสิ่งที่ต้องการก็ได้ เช่น อยากรมี

สุขภาพที่ดี อยากหล่อยากสวยขึ้น อยากให้พอร์ตการลงทุนเติบโตมากกว่า 5 เปอร์เซ็นต์ต่อปี เป็นต้น

เวลาพูดถึงการตั้งเป้าหมาย ผมมักจะนึกถึง เอเลียด คิปโชเก้ (Eliud Kipchoge) ยอดนักวิ่งเจ้าของเหรียญทองโอลิมปิกชาวเคนยา และมนุษย์คนแรกที่สามารถวิ่งมาราธอน (ระยะทาง 42.195 กิโลเมตร) จบได้ภายในเวลาที่ต่ำกว่า 2 ชั่วโมง



ภาพจาก: [www.nbcnews.com/news/world/kenya-s-eliud-kipchoge-becomes-first-person-run-marathon-under-n1065376](http://www.nbcnews.com/news/world/kenya-s-eliud-kipchoge-becomes-first-person-run-marathon-under-n1065376)

ตัวเลข 2 ชั่วโมงที่พูดถึงนี้ถือว่าเป็นหมุดหมายที่เหล่าบรรดานักวิ่งมาราธอนทั่วโลกใฝ่ฝันที่อยากจะก้าวข้ามไปให้ได้ เพราะก่อนหน้านี้ในประวัติศาสตร์ของมวลมนุษยชาติ ยังไม่เคยมีใครที่สามารถวิ่งมาราธอนได้ต่ำกว่า 2 ชั่วโมงอย่างเป็นทางการมาก่อนเลย ทำให้

ตัวเลขนี้เป็นความท้าทายที่สำคัญ และรอคอยวันที่จะมีผู้มาพิชิต

แน่นอนว่าความสำเร็จของคิโตะก็เริ่มต้นมาจากการตั้งเป้าหมายว่าอยากจะทำมาราธอนให้จบภายใน 2 ชั่วโมงให้ได้ และตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ประสบความสำเร็จ

แต่บ่อยครั้งที่การตั้งเป้าหมายในครั้งแรกอาจจะยังไม่ดีพอ และต้องมีการปรับเป้าหมายเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทอื่นให้มากขึ้น ดังนั้นยังไม่ต้องกังวลนะครับว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ในตอนแรกอาจจะไม่สามารถทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพได้ เพราะนี่ยังเป็นขั้นตอนแรกที่เราสามารถวนกลับมาทบทวนได้อยู่ตลอดครับ

**สิ่งสำคัญที่ต้องทำ  
ก่อนการตัดสินใจทุกครั้งคือ  
การตั้งเป้าหมาย  
ที่ต้องตอบให้ได้ว่าทำไปเพื่ออะไร**

## การตั้งเป้าหมายด้วยวิธีการ SMART

เมื่อรู้แล้วว่าเป้าหมายนั้นมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ การตั้งเป้าหมายที่ดีจึงมีความสำคัญ ถ้าคุณตั้งเป้าหมายว่าอยากผอม ก็เป็นเป้าหมายที่ลอยๆ ซึ่งวัดยากว่าแคไหนถึงเรียกว่าผอม หรือตั้งเป้าหมายว่าอยากจะได้กำไร 1,000 ล้านบาทจากเงินตั้งต้นที่ 100 บาท ภายในวันพรุ่งนี้ ก็น่าจะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากมาก ๆ ทำให้เป้าหมายแบบนี้เป็นการตั้งเป้าหมายที่ยังไม่ดีเท่าที่ควร

แล้วมีหลักการในการตั้งเป้าหมายที่ต่ออย่างไรบ้าง เพื่อที่จะทำให้ การตัดสินใจนั้นมีความชัดเจน และได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

มีหลักการตั้งเป้าหมายหนึ่งที่ชื่อว่า SMART ซึ่งเป็นวิธีการ ตั้งเป้าหมายที่มีความชัดเจน จับต้องได้ สามารถนำไปใช้ได้จริง และมีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี โดยคำว่า SMART นี้ย่อมาจาก

**S: Specific** เป้าหมายที่ตั้งต้องมีความเฉพาะเจาะจง และ ชัดเจนว่าต้องการอะไร

**M: Measurable** เป้าหมายที่ตั้งต้องสามารถชี้วัดได้อย่าง เป็นรูปธรรม

**A: Achievable** เป้าหมายที่ตั้งต้องสามารถบรรลุผลได้

**R: Realistic** เป้าหมายที่ตั้งต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง

**T: Timely** เป้าหมายที่ตั้งต้องมีการระบุระยะเวลาของ ความสำเร็จเอาไว้ให้ชัดเจน

ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณต้องการตั้งเป้าหมายว่าปีนี้จะวิ่งให้ได้มากขึ้น เพื่อหวังที่จะให้มีสุขภาพที่ดี เลยตั้งเป้าหมายเอาไว้แค่ว่า “ฉันจะวิ่งให้ มากขึ้น” แต่นี้ยังไม่ใช้การตั้งเป้าหมายที่ดีครับ เพราะคำถามต่อมาคือ แล้วคำว่าวิ่งให้มากขึ้นนี้หมายความว่าอย่างไร จะต้องวิ่งมากน้อย แค่ไหน (กี่กิโลเมตร) หรือบ่อยเท่าไร

คุณอาจจะต้องตั้งเป้าหมายใหม่ว่า “ใน 1 ปีที่จะถึงนี้ฉันจะวิ่ง ออกกำลังกายให้ได้ระยะทางรวมกัน 50 กิโลเมตร” ซึ่งเมื่อลองนำมา วิเคราะห์ผ่านวิธีการ SMART แล้วก็จะพบว่า

- **Specific** ระบุชัดเจนว่าคุณต้องการวิ่งเพื่อออกกำลังกาย
- **Measurable** เป้าหมายคือการวิ่งให้ได้ระยะทางรวมกัน 50 กิโลเมตร ซึ่งสามารถชี้วัดได้

- **Achievable** การวิ่งระยะทางรวมกัน 50 กิโลเมตร เป็นสิ่งที่คนทั่วไปสามารถทำได้
- **Realistic** การวิ่งระยะทางรวมกัน 50 กิโลเมตรภายใน 1 ปี คิดเป็นเฉลี่ยเดือนละ 5 กิโลเมตร เป็นสิ่งที่สามารถทำได้จริง
- **Timely** มีการระบุระยะเวลาเอาไว้อย่างชัดเจนคือ ภายใน 1 ปี

จากตัวอย่างการวิ่งข้างบนถือเป็นการตั้งเป้าหมายอย่างง่าย เพราะเป็นเรื่องที่ไม่ได้ซับซ้อน หรือมีความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยอื่นที่หลากหลายนะ เพียงแค่มีนโยบายในการวิ่งวันละเล็กน้อยก็ทำให้เป้าหมายนี้สำเร็จได้แล้วครับ (แต่การตั้งเป้าหมายลักษณะนี้ก็ควรจะทำทายความสามารถของเราประมาณหนึ่งด้วยนะครับ ไม่ควรตั้งในสิ่งที่ทำได้ง่ายเกินไป เช่น จะวิ่งให้ได้รวมกัน 1 กิโลเมตรทั้งปี แบบนี้ก็ดูง่ายเกินไป และไม่ได้ทำทายความสามารถของคนตั้งเป้าหมายเท่าที่ควร)

ทีนี้ลองมาดูปัญหาที่มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น สมมุติว่าคุณเพิ่งได้รับข้อเสนอใหม่จากบริษัทแห่งหนึ่งเพื่อเข้าไปรับงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เมื่อเริ่มงาน คุณพบว่าในปีที่ผ่านมาบริษัทแห่งนี้มียอดขายลดลงไปจากปีก่อนหน้า 10 เปอร์เซ็นต์ หากคุณตั้งเป้าหมายตามหลัก SMART โดยตั้งเป้าจะทำให้ยอดขายกลับขึ้นมาสัก 30 เปอร์เซ็นต์ ก็อาจจะได้ประมาณว่า “ปีนี้จะทำให้ยอดขายของบริษัทโตขึ้นจากปีก่อนหน้า 30 เปอร์เซ็นต์”

- **Specific** ระบุชัดเจนว่าต้องการทำให้ยอดขายของบริษัทโตขึ้น
- **Measurable** การเติบโตของยอดขายที่เพิ่มขึ้น 30 เปอร์เซ็นต์

เซ็นต์ สามารถชี้วัดและเปรียบเทียบได้

- **Achievable** ไม่น่าใจ เพราะอาจจะยังไม่รู้เงื่อนไขหรือข้อมูลของสถานการณ์อื่นๆ ในปัจจุบัน
- **Realistic** สมมติว่าปกติการเติบโตของบริษัทในธุรกิจนี้ไม่เคยโตจากปีก่อนหน้าเกินกว่า 20 เปอร์เซ็นต์เลย ดังนั้นเป้าหมายนี้อาจจะไม่สอดคล้องกับความจริง แต่คุณเชื่อว่าคุณสามารถทำได้จากการหาสินค้าใหม่เข้ามา ทำให้บริษัทสามารถเติบโตได้อย่างมากมาย
- **Timely** เป้าหมายต้องมีการระบุระยะเวลาเอาไว้ให้ชัดเจนภายใน 1 ปี

จะเห็นได้ว่าบางครั้งการตั้งเป้าหมายก็ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อเป็นการดูว่าเป้าหมายของเรานั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน และยังเป็นเป้าหมายที่มีความซับซ้อนก็ยิ่งต้องวิเคราะห์ความเป็นไปได้ให้ละเอียดมากขึ้น

การตั้งเป้าหมายใครๆ ก็ตั้งได้ครับ และจะตั้งอย่างไรก็ได้ทั้งนั้น แต่ทำอย่างไรให้เป้าหมายที่ตั้งนั้นเป็นเป้าหมายที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ในการตัดสินใจ และทำให้เกิดขึ้นได้จริง อย่างลืมน่าสุดท้าย เป้าหมายที่ตั้งไว้ก็จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นจริงให้ได้ ถ้าเป็นเป้าหมายที่เพ้อฝันหรือไม่มีทางเป็นจริงได้ กระบวนการหาวิธีไปยังเป้าหมาย หรือวิธีการลงมือทำจะทำต่อได้ลำบาก

แต่อย่างที่บอกครับ ถ้าการตั้งเป้าหมายครั้งแรกยังไม่ดีก็ยังไม่ใช่ปัญหาครับ เพราะเราสามารถกลับมาทบทวนเป้าหมายของเราได้อยู่เสมอ



## ตัวอย่างการตั้งเป้าหมาย เพื่อทำให้เด็กไม่กลัวเครื่อง MRI

การรักษาพยาบาลให้แก่ผู้ป่วยเด็กถือว่ามีความยากลำบากกว่าการรักษาผู้ใหญ่ เนื่องจากเด็ก ๆ อาจจะไม่ให้ความร่วมมือจากประสบการณ์ที่มักจะต้องเจ็บตัวเวลามาโรงพยาบาล หรือจากการรักษาพยาบาล

ยั้งให้เด็กเข้าไปภายในอุโมงค์ของการทำ MRI เพื่อตรวจหาความผิดปกติของร่างกายก็ยิ่งเป็นเรื่องที่ยากเอาซะมาก ๆ เลยละครับ เพราะสำหรับเด็กแล้วการเข้าไปอยู่ในที่มืดและแคบเป็นสิ่งที่น่ากลัวมาก แถมยังต้องใช้ระยะเวลาในการสแกนอยู่นานพอสมควร (อย่าว่าแต่เด็กเลยครับ ผู้ใหญ่อย่างเรา ๆ บางคนก็มีความกลัวเหมือนกัน)

นี่จึงทำให้ผู้ป่วยเด็กส่วนใหญ่ที่ต้องทำ MRI นั้นจำเป็นจะต้องมีการดมยาสลบก่อนทำการสแกน ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่มีความเสี่ยงเนื่องจากภายในอุโมงค์ที่ทั้งมืดและแคบอาจจะทำให้ไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเด็กกำลังหลับหรือขาดออกซิเจน หรือเกิดมีการสำลักน้ำลายจนมีความเสี่ยงที่จะเกิดอันตรายหรือไม่

แล้วต้องทำอย่างไรดี เด็กถึงจะเข้าเครื่อง MRI ได้โดยสมัครใจ และไม่ต้องดมยาสลบ



ภาพจาก: [www.statesman.com/story/lifestyle/family/2020/10/15/new-mri-machine-at-dell-childrens-quos-expanding-care-doctors-can-provide-in-austin/42827195/](http://www.statesman.com/story/lifestyle/family/2020/10/15/new-mri-machine-at-dell-childrens-quos-expanding-care-doctors-can-provide-in-austin/42827195/)

การทำให้ห้องที่จะตรวจดูมีความเป็นมิตรกับเด็ก ๆ ด้วยการตกแต่งฉากการ์ตูนที่ดูน่ารัก ถือเป็นด่านแรกที่ทำให้เด็ก ๆ ไม่รู้สึกกลัว

และเมื่อต้องขึ้นไปนอนบนเตียงที่จะเลื่อนตัวของผู้ตรวจเข้าไปยังอุโมงค์ การเบี่ยงเบนความสนใจของเด็ก ๆ ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำ โดยที่โรงพยาบาลเด็กในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างโรงพยาบาลเด็ก Richmond ได้นำแว่นตาไฮเทคพิเศษที่จะช่วยให้เด็ก ๆ สามารถรับชมภาพยนตร์ได้ในขณะที่กำลังถูกสแกน เพื่อช่วยให้พวกเขาได้รับความสนุกสนานในระหว่างที่เครื่อง MRI กำลังทำงาน ทำให้สามารถลดการใช้ยาหลับ หรือยากล่อมประสาทลงไปได้มาก โดยเด็ก ๆ สามารถนำภาพยนตร์เรื่องโปรดมาเองจากบ้านได้อีกด้วย

นี่คือตัวอย่างของการตั้งเป้าหมายที่ต้องการจะแก้ปัญหา หรือ ต้องการทำอะไรบางอย่างให้เกิดขึ้น ซึ่งจะพบว่า การตั้งเป้าหมาย ที่ถูกต้องจะสามารถช่วยให้การแก้ปัญหา หรือการเดินทางไปยังเป้าหมาย นั้นทำได้อย่างถูกต้องและตรงจุด



[https://www.youtube.com/watch?v=2v2TX1EYfsc&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=2v2TX1EYfsc&feature=emb_logo)

## การตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่คำตอบ

“The scientist is not a person who gives the right answers,  
he’s one who asks the right questions.

นักวิทยาศาสตร์ไม่ใช่คนที่ให้คำตอบที่ถูกต้อง  
แต่เป็นคนที่ตั้งคำถามที่ถูกต้อง”

– Claude Levi-Strauss

กลับมาที่เรื่องราวการเดินทางของเรากันต่อครับ หลังจากที่ได้ เปิดแผนที่บนโทรศัพท์มือถือเพื่อดูเส้นทางการเดินทางไปยังเป้าหมาย ที่ต้องการจะไปแล้ว ก็พบว่าวิธีวิธีการเดินทางที่หลากหลาย ทั้งการ เดิน การขี่มอเตอร์ไซด์ การขับรถยนต์ หรือวิธีการเดินทางแบบอื่นๆ

สิ่งต่อมาที่ต้องทำก็คือ การตั้งคำถามที่สอดคล้องกับเป้าหมาย เพื่อดูว่าสุดท้ายแล้วจะเลือกเดินทางด้วยวิธีการไหนถึงจะเหมาะสม กับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เช่น การตั้งคำถามว่าวิธีการเดินทางแบบไหน

ทำให้ไปถึงได้เร็วที่สุด วิธีการเดินทางแบบไหนที่ทำให้ไปถึงเป้าหมาย  
ได้ปลอดภัยที่สุด หรือวิธีการเดินทางแบบไหนที่ประหยัดที่สุด เป็นต้น

ที่ต้องทำอย่างนี้ก็เพื่อที่จะนำคำถามเหล่านี้ไปหาคำตอบ  
ว่ามีวิธีการไหนบ้างที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย มีความเป็นไปได้  
และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เวลาที่ผมไปรับการโค้ชจากโค้ชมืออาชีพ สิ่งที่บรรดาโค้ช  
มีอรรถมาทำคือการตั้งคำถามเพื่อให้เราได้ขบคิดในมุมที่อาจจะไม่เคยคิด  
หรือนึกถึงมาก่อน ซึ่งแน่นอนครับว่า เมื่อเป็นคำถามที่เราไม่เคยคิด  
มาก่อนในหัว ก็มีโอกาที่เราอาจจะกำลังเจอคำตอบใหม่ๆ ที่ยังไม่เคย  
ได้นำมาพิจารณาในการตัดสินใจก็เป็นได้

**คนส่วนใหญ่มองว่าการตั้งคำถามนั้นเป็นสิ่งที่ยาก เพราะ  
ในแต่ละวันเราก็ตั้งคำถามกับสิ่งรอบตัวกันเป็นประจำอยู่แล้ว ซึ่ง  
มันก็เป็นเรื่องจริงครับที่ว่าคำถามนั้นง่าย แต่สิ่งที่ยากคือ  
การตั้งคำถามที่ดีต่างหาก โดยการตั้งคำถามที่ดีนั้นก็จะนำไปสู่  
คำตอบที่ดีได้นั่นเอง**

การตั้งคำถามในบางเรื่องสามารถตั้งคำถามได้อย่างชัดเจนทันที  
เช่น เมื่อได้ยินพนักงานบอกว่าสาเหตุที่ลาออกก็มาจากหัวหน้าของเขา  
หลังจากนั้นไม่นานดันมีพนักงานอีกสองคนของหัวหน้าคนเดียวกันนี้  
มาแจ้งลาออก และบอกเหตุผลใน Exit Interview (การพูดคุยถึงสาเหตุ  
ปัญหา และข้อมูลต่างๆ ก่อนที่พนักงานจะลาออกไป) ในแบบเดียวกัน  
สิ่งที่ควรตั้งคำถามก็อาจจะจะเป็นทำนองว่า “หัวหน้าหรือผู้บริหารคนนี้มี  
มีปัญหาในการบริหารทีมจริงหรือไม่”

หรือนักลงทุนที่ลงทุนในหุ้นไทย แต่รู้สึกว่าการผลตอบแทนไม่ค่อยดี ก็อาจจะตั้งคำถามว่า “มีวิธีการใดบ้างที่จะทำให้การลงทุนได้รับผลตอบแทนที่ดีขึ้นจากเดิมได้”

แต่การตั้งคำถามในบางเรื่องก็สามารถเป็นไปได้อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือความรู้ ประสบการณ์ มุมมองของคน ตั้งคำถาม ทำให้คำถามที่แตกต่างกันนี้จะนำมาซึ่งวิธีการตัดสินใจและผลลัพธ์ที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

ผมขอยกเรื่องราวของพนักงานขายรองเท้า 2 คนที่ได้รับมอบหมายให้ไปขายรองเท้ากับคนบนเกาะที่อยู่ห่างไกลแห่งหนึ่ง โดยผู้คนบนเกาะแห่งนั้นส่วนใหญ่จะเดินเท้าเปล่ากัน มีเพียงจำนวนเล็กน้อยเท่านั้นที่ใส่รองเท้า

เมื่อพนักงานขายคนแรกไปถึงและได้เห็นเหตุการณ์ดังกล่าว จึงตั้งคำถามว่า “ทำอย่างไรถึงจะเจอคนที่ต้องการรองเท้า” เพื่อที่จะได้นำรองเท้าที่มีไปเสนอขาย

ส่วนพนักงานขายอีกคนที่ไปถึงในเวลาทีไล่เลี่ยกันก็ตั้งคำถามอีกมุมว่า “ทำอย่างไรถึงจะทำให้คนที่ไม่ใส่รองเท้าต้องการรองเท้า”

เห็นไหมละครับว่า เหตุการณ์เดียวกัน แต่การตั้งคำถามที่แตกต่างกัน ก็ทำให้การตัดสินใจในการลงมือทำอะไรสักอย่างมีความแตกต่างกัน และสุดท้ายอาจจะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้แตกต่างกันไปอย่างสิ้นเชิงเลยก็ได้

ที่เล่ามานี้ไม่ได้กำลังจะบอกว่าพนักงานขายคนไหนตั้งคำถามได้ดีกว่ากันนะครับ เพราะสุดท้ายก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในตอนนั้น เช่น สมมติว่าจริงๆ แล้วคนบนเกาะมีความต้องการรองเท่ากันทุกคน แต่เหตุผลที่ไม่ใส่ก็เพราะไม่มีรองทำให้พวกเขาใส่ เนื่องจากไม่มีคนเอารองเท้ามาขายนานแล้ว ส่วนคนที่มีรองเท้าใส่ก็อาจจะอยู่ในสภาพที่ผู้ฟังเต็มแก่แล้ว ดังนั้น คำถามของพนักงานขายคนแรกอาจจะได้คำตอบที่ดีกว่า

แต่ถ้าเป็นในบริบทที่ว่าคนบนเกาะส่วนใหญ่ไม่นิยมใส่รองเท้ากันเลย คำถามของพนักงานขายคนที่สองก็อาจจะได้คำตอบและผลลัพธ์ที่ดีกว่าก็เป็นได้ ซึ่งสุดท้ายเราต้องหาข้อมูล (จะพูดถึงในบทถัดๆ ไป) มาช่วยในการพิจารณาและตั้งคำถามอีกทางหนึ่ง

**ดังนั้น การหาให้ได้ว่าอะไรคือคำถามที่ดีของเป้าหมายที่เราต้องการเลยมีความสำคัญอย่างมากครับ**

พอพูดถึงเรื่องการตั้งคำถามที่ดีก็อาจจะมีส่วนคนรู้สึกกังวล เลยอยากจะบอกว่าไม่ต้องกังวลไปครับ เพราะยังมีอีกหลายเรื่องที่เราไม่สามารถตั้งคำถามได้อย่างชัดเจนได้เลยในตอนเริ่มต้น แต่ต้องหาข้อมูลอื่นมาประกอบการพิจารณาเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งการตั้งคำถามก็สามารถทบทวน ปรับเปลี่ยน หรือเพิ่มเติมไปมาได้ตลอด ตามข้อมูลและการวิเคราะห์ที่เราได้รับมาเพิ่มเติม