

การแก้ปัญหาและตัดสินใจ สำหรับผู้นำ

Problem Solving & Decision Making for Leader



<http://www.entrainning.net>
<http://www.facebook.com/CSREntainning>
<http://www.coach-air.net>

โดย

อ.ณัฐรา วงศ์รัตนพิบูลย์

Coach & Professional Trainer



<http://www.entrainning.net>
<http://www.facebook.com/CSREntainning>
<http://www.facebook.com/groups/185274274931823/>



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

สำรวจแนวความคิดของคุณ

- ✦ คุณรู้สึกอย่างไรกับปัญหา/อุปสรรค ?
- ✦ สาเหตุของปัญหาและอุปสรรคเกิดมาจากเรื่องใด ?
- ✦ คุณตัดสินใจได้ดีแค่ไหน ?
- ✦ คุณชอบการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาแบบไหน ?
- ✦ คุณปฏิบัติตัวอย่างไรเวลาเกิดปัญหาขึ้น ?



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

แนวทางการฝึกอบรมที่ใช้ในครั้งนี้

- ✦ การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)
- ✦ การ Coaching เพื่อให้ทุกคนเห็นตัวเอง
- ✦ การบรรยายเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนมุมมอง
- ✦ ทุกคนคิดถึงศักยภาพของตัวเองเพื่อดึงออกมาใช้
- ✦ ฟัง คิด ถาม เขียน แล้วนำไปฝึกฝน
- ✦ เตรียมประเด็นสำคัญเพื่อนำไปพัฒนาการทำงาน



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

ความหมายของการคิด

“การคิด เป็นกระบวนการของสมองโดยใช้ประสบการณ์ มาสัมผัสกับสิ่งเร้า และข้อมูล หรือสิ่งแวดล้อม เพื่อแก้ปัญหา แสวงหาคำตอบสำหรับตัดสินใจ เป็นพฤติกรรมที่เกิดใน สมอง เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นได้ จะต้องสังเกต จากพฤติกรรมที่แสดงออกหรือคำพูดที่พูดออกมา”

ดร.ชาติ แจ่มนุช



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

องค์ประกอบของการคิด

- 1) สิ่งเร้าที่เป็นตัวกระตุ้น
- 2) การรับรู้ผ่านประสาททั้ง 5 อย่าง
- 3) จุดมุ่งหมายในการคิด
- 4) วิธีคิดที่เลือกใช้
- 5) ข้อมูล หรือเนื้อหาประกอบความคิด
- 6) ผลของการคิด



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

ขบวนการในการแก้ปัญหา

- ✦ กำหนดปัญหา
- ✦ ค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา
- ✦ สร้างทางเลือก/แนวทางแก้ปัญหา
- ✦ ประเมินทางเลือก
- ✦ ตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหา
- ✦ ลงมือปฏิบัติในการแก้ปัญหา



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

ตัวอย่างขบวนการในการแก้ปัญหา

AI = Appreciative Inquiry (สุนทรียสนทนา)

แนวทางการแก้ปัญหาที่ยกระดับการมองปัญหาให้เป็นเชิงบวก

- ✦ D1 : Define the problem : มองปัญหาว่ามีทางออก (Positive)
- ✦ D2 : Discovery : ถกอดีตในทางสร้างสรรค์ (วิเคราะห์ มีเรื่อง
คืออะไรในปัญหานั้นที่มีคุณค่า)
- ✦ D3 : Dream : (สุขหัว)สร้างฝัน (แนวทางการแก้ปัญหา)
- ✦ D4 : Design : ออกแบบเส้นทาง(แผน และวิธีปฏิบัติ)
- ✦ D5 : Deliver : เดินสู่เป้าหมาย(ลงมือแก้ปัญหา)



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

ตัวอย่างขบวนการในการแก้ปัญหา

8D = 8 Discipline : Group Problem Solving

แนวทางการแก้ปัญหาด้วยขบวนการที่มีการวิเคราะห์
และรายงานผลอย่างมีระบบ

1. ตั้งคณะทำงาน
2. ให้ความสนใจลักษณะ-อาการ ปัญหา โดยใช้ 5W1H
3. ทำการแก้ปัญหาแบบชั่วคราว เพื่อป้องกันผลกระทบ
4. ค้นหาสาเหตุที่แท้จริง
5. ทบทวนแนวทางการแก้ไข
6. ดำเนินการแก้ไขอย่างถาวร
7. วางมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำ
8. สรุปผล และรายงานความสำเร็จ



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

Workshop 1

การสร้างแนวความคิด ในการแก้ปัญหาของตัวเอง



- ★ คุณดำเนินการแก้ไขปัญหาลำนี้อย่างไร ?
 - คุณได้รับมอบหมายงานยากที่ไม่เคยทำมาก่อน
 - ลูกค้าต้องการของด่วนแต่คุณไม่มีให้
 - ลูกค้าต่อว่าเรื่องงานบริการของช่าง แต่คุณมารับเรื่องแทน
 - คุณมีงานเยอะมากแต่ทำไมไม่ทัน หัวหน้าก็ทวงงาน
 - คุณกำลังเร่งผลิตแต่เครื่องมือมีปัญหาเกิดขึ้น



★ ดำเนินการแลกเปลี่ยนแนวความคิดให้เพื่อนๆ ฟัง

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

หลักการสำคัญที่สามารถใช้แก้ไขปัญหา/อุปสรรค

- ✦ การพัฒนาทักษะการคิดประเภทต่างๆ
- ✦ ความสามารถในการใช้เครื่องมืออย่างเหมาะสม
- ✦ การสร้างแนวความคิดเชิงระบบ (System Thinking)
- ✦ การพัฒนาด้านต่างๆของตัวเอง (5Q)
- ✦ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

การคิดแบบต่างๆและการประยุกต์ใช้



- ✦ การคิดเชิงวิเคราะห์
- ✦ การคิดเชิงกลยุทธ์
- ✦ การคิดแก้ปัญหา
- ✦ การคิดเชิงสร้างสรรค์

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

“ความสามารถในการจำแนกแยกแยะองค์ประกอบ
ต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุ สิ่งของ
เรื่องราวหรือเหตุการณ์ และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล
ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อค้นหาสภาพความ
เป็นจริง หรือสิ่งสำคัญของสิ่งที่กำหนดให้”



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

“ความสามารถในการกำหนดวิธีการ
ทำงานที่ดีที่สุด และมีความยืดหยุ่น
พลิกแพลงได้ภายใต้สถานการณ์ต่าง
เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ”



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

การคิดแก้ปัญหา (Problem Solving)



“ความสามารถของสมองที่จะคิดพิจารณา
ได้ตรงอย่างพินิจพิเคราะห์ถึงสิ่งต่างๆ ที่
เป็นปมประเด็นสำคัญ ที่ทำให้สภาวะความ
ไม่สมดุลเกิดขึ้น โดยพยายามหาหนทาง
คลี่คลาย ขจัดปัดเป่า ประเด็นสำคัญ
เหล่านั้น ให้กลับเข้าสู่สภาวะสมดุล หรือ
สภาวะที่เราคาดหวัง”



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

“กระบวนการทางปัญญาที่สามารถขยายขอบเขตของความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่ แตกต่างไปจากความคิดเดิมและเป็นความคิดที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม”



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

“ การคิดที่มีความเข้าใจ เชื่อมโยง ในภาพรวมที่มีส่วนประกอบ
ย่อยต่างๆ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่
อย่างเป็นรูปแบบ เป็นการศึกษาอย่างมีเหตุผล เน้นการแก้ปัญหา
อย่างชาญฉลาดเพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว ”

เช่น ระบบการผลิต, ระบบนิเวศน์, ระบบเครื่องยนต์,
ระบบการทำงาน, ระบบย่อยอาหาร เป็นต้น



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

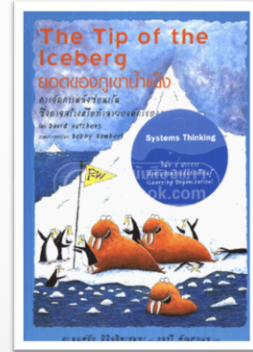
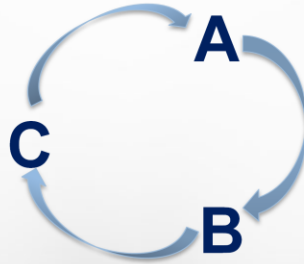
System Diagram

ความแตกต่างของการคิดเชิงเส้นและการคิดเชิงระบบ

❁ การคิดเชิงเส้น

$$A \rightarrow B = C$$

❁ การคิดเชิงระบบ



**“การทำงานแบบไหนเป็นการคิดเชิงเส้น และ
การทำงานแบบไหนเป็นการคิดเชิงระบบ”**

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

Workshop 2



เลือกหลักการคิดที่จะนำไปพัฒนาตัวเอง

- ✦ คุณชอบหลักการคิดในลักษณะใด ?
- ✦ คุณสามารถนำหลักคิดใดไปใช้กับงานของคุณ ?
- ✦ คุณจะพัฒนาหลักคิดใดเพิ่มเติมอีกบ้าง ?

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่นำไปปฏิบัติ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหา/อุปสรรค (6 M)

- ✦ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคน (Man)
- ✦ ปัญหาด้านทรัพยากรงบประมาณ(Money)
- ✦ ปัญหาของปัจจัยต้นน้ำ(Material)
- ✦ ปัญหาของเครื่องมือเครื่องจักร(Machine)
- ✦ ปัญหาด้านความรู้เชิงวิธีการ(Method)
- ✦ ปัญหาด้านความคิดส่วนบุคคล(Mental)



“ปัญหาของคุณเกี่ยวข้องกับเรื่องใดมากที่สุด”



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

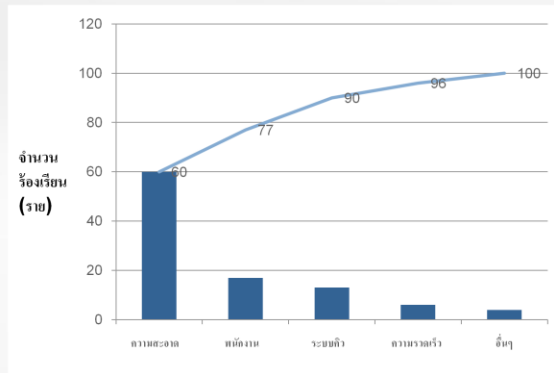
เครื่องมือการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Tools)

- ❖ ตารางตรวจสอบ (Check Sheet) → รวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์
- ❖ หลักการพาเรโต 80:20 → เลือกปัญหา/วิธีแก้ไข
- ❖ แผนผังสาเหตุและผล (ผังก้างปลา) → วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
- ❖ วิเคราะห์รากของปัญหา(Root Cause Analysis) → วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
- ❖ การใช้คำถาม 5 Why → วิเคราะห์หารากของปัญหา
- ❖ ตารางสำคัญ-เร่งด่วน → จัดลำดับการแก้ปัญหา
- ❖ ตารางง่าย-คุ้มค่า → จัดกลุ่มปัญหา และ เลือกปัญหาเพื่อแก้ไข
- ❖ ผังเครือญาติ(Affinity Diagram) → จัดกลุ่มปัญหา/วิธีแก้ไข
- ❖ ผังการไหลของกระบวนการ (Flow Process Chart) → ดูผลกระทบของปัจจัย

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

หลักการพาเรโต (80:20)

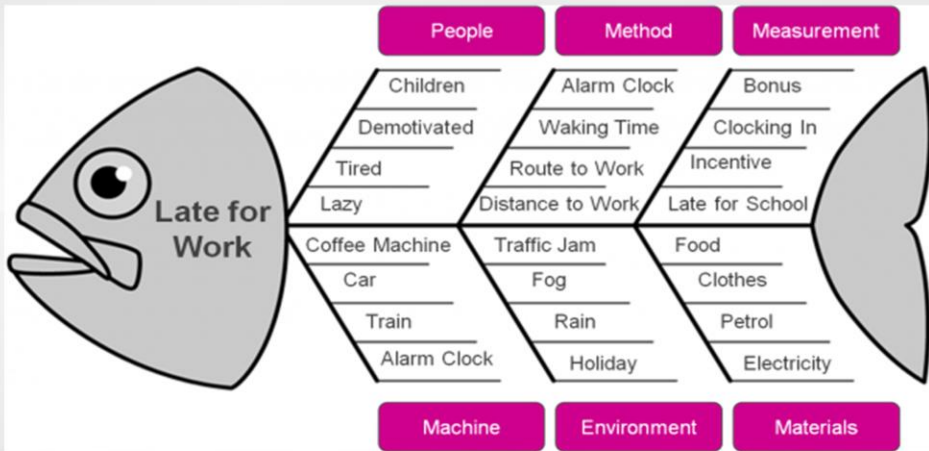


- ❖ ปัญหาที่คุณเจออยู่มีปัญหาหลักอยู่เพียง 20%
- ❖ คุณสามารถแก้ไขปัญหาเพียงบางส่วน (20%) ทำให้ปัญหาส่วนใหญ่หมดไป
- ❖ คุณต้องทุ่มเท 80% กับปัญหาเพียง 20% ที่สำคัญ
- ❖ ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นจะเป็นปัญหาที่เกิดซ้ำๆ

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

แผนผังสาเหตุและผล (Cause & Effect)



- ★ หัวปลาคือ ปัญหา หรือ ผลลัพธ์
- ★ ปัจจัย (Factors) ก้างปลาชิ้นใหญ่
- ★ สาเหตุย่อย คือ ก้างปลาชิ้นเล็ก

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

Root Cause Analysis

การระบุมรากของปัญหา เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง

- ❖ ระบุปัจจัยที่เป็นไปได้ที่เป็นสาเหตุของปัญหา โดยใช้
- 5 Whys หรือ Cause & Effect Diagram
- ❖ ระบุสาเหตุของปัญหาที่ได้จากขั้นตอนแรก มาหาสาเหตุเพิ่ม
โดยอาจใช้เครื่องมือเดิมอีก เพื่อให้เห็นปัจจัยในระดับลึก
- 5 Whys หรือ Cause & Effect Diagram



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

ตารางสำคัญ-เร่งด่วน



จัดประเภทงาน เพื่อให้แยกแยะและประเมิน เพื่อจัดลำดับความการทำงาน
แนวปฏิบัติกับงาน Do it , Delegate it , Delay it , Drop it

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

การเลือกปัญหาเพื่อแก้ไข

ตารางง่าย-คุ้มค่า

 ปัญหาแก้ยาก คุณค่าน้อย	 ปัญหาแก้ยาก คุณค่ามาก
 ปัญหาแก้ง่าย คุณค่าน้อย	 ปัญหาแก้ง่าย คุณค่ามาก

“คุณควรวิเคราะห์ปัญหาก่อนการตัดสินใจ”

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

Workshop 3

เลือกใช้เครื่องมือในการแก้ปัญหาของตัวเอง



- ✦ กำหนดปัญหาที่คุณพบเจออยู่
- ✦ เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา
- ✦ กำหนดวิธีในการแก้ไขปัญหา
- ✦ แนวทางที่คุณจะดำเนินการ

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

หลุมพรางสกัดกั้นความคิดของคุณ

- ❖ เราไม่ได้เป็นคนสร้างปัญหา...ทำไมเราต้องแก้ไขด้วย
- ❖ เรายืมขอกให้คนอื่นช่วยแล้วเขาไม่ช่วย...จะให้ทำอย่างไรอีก
- ❖ ปัญหาเกิดขึ้นทุกวันและเป็นปัญหาเดิมๆ...คงต้องปล่อยวางบ้าง
- ❖ เราไม่สามารถแก้ปัญหานี้ได้หรอก มันยากเกิน...เครียดจังเลย
- ❖ หัวหน้าปล่อยให้เราแก้ไขปัญหาเอง...เราจะแก้ได้อย่างไร
- ❖ ปัญหานี้ต้องเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่าย...เราคงแก้ไม่ได้คนเดียว
- ❖ เป้าหมายสูงเกินไป ทุกอย่างก็ไม่พร้อม...เบื่อจริงๆ
- ❖ เวลาเกิดปัญหาแล้วไม่คุยกันเอง...เรายังต้องแก้ไขด้วยหรือ



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

เทคนิคการเอาชนะหุลุมพราง

- ✦ มองปัญหาเป็นเรื่องท้าทายความสามารถ
- ✦ การก้าวข้ามปัญหา / อุปสรรค เป็นการพัฒนาตัวเอง
- ✦ ปัญหาไม่มีไว้แก้ไข...มิใช่มีไว้เบก (เครียด)
- ✦ อย่า! ทำให้ปัญหากลายมาเป็นปัญหา
- ✦ ปัญหาทุกอย่าง...มีทางแก้ไขแน่นอน



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

Workshop 4



กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตัวเอง

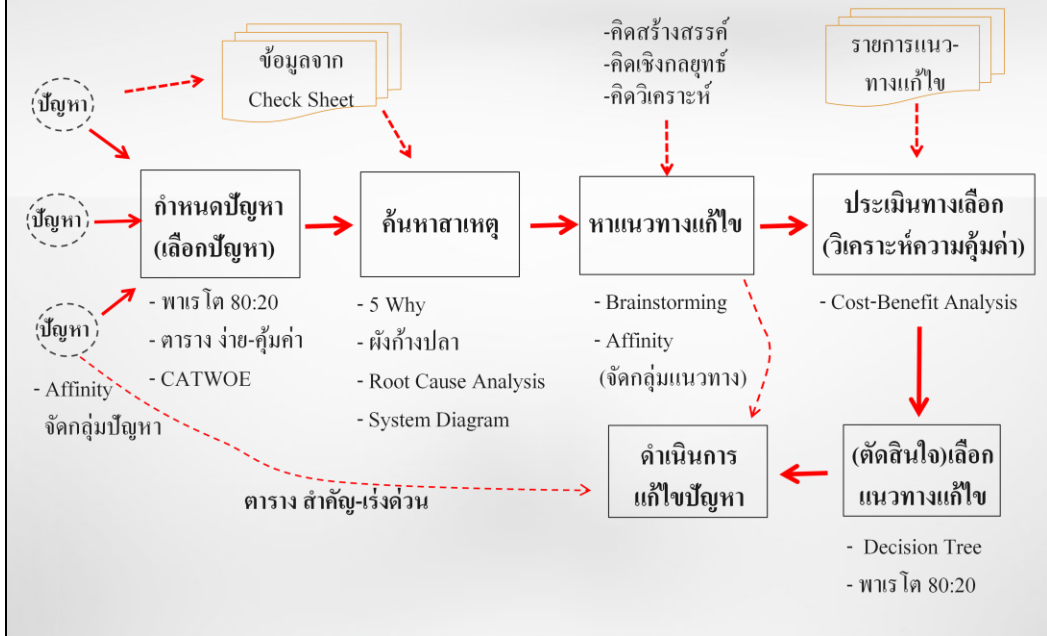


- ✦ หลุมพรางที่เจออยู่ในปัจจุบัน คือเรื่องใด ?
- ✦ เหตุการณ์ใด ที่เกิดความรู้สึกนี้บ่อยๆ ?
- ✦ คุณสามารถเอาชนะหลุมพรางได้ โดยวิธีใด ?

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

สรุปขบวนการในการแก้ปัญหา



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

กรณีศึกษา
การเลือกใช้ทักษะในการแก้ปัญหา



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

สาเหตุของการไม่กล้าตัดสินใจ



- * กลัวความผิดพลาด ล้มเหลว
- * กลัวถูกปฏิเสธ ขาดการยอมรับ
- * ไม่แน่ใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
- * คิดว่าไม่ใช่หน้าที่ของตัวเอง
- * อยากให้ผู้อื่นตัดสินใจแทนมากกว่า
- * กลัวประวัติศาสตร์จะซ้ำรอย

คุณตัดสินใจทุกเรื่องหรือไม่?



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

องค์ประกอบสำคัญของการกล้าตัดสินใจ

- วิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้องแม่นยำ
- มองเห็นวิธีการแก้ปัญหาได้ชัดเจน
- มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหา
- ไม่กังวลกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
- มีข้อมูลครบถ้วนสำหรับการตัดสินใจ
- มองเป็นการเรียนรู้และได้ประสบการณ์เพิ่ม
- ยินดีรับผิดชอบกับการตัดสินใจ



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

การพัฒนาทักษะการตัดสินใจของตัวเอง



- การคิดอย่างเป็นระบบ
- ความเชื่อมั่นในตัวเอง
- การมีทัศนคติเชิงบวกกับปัญหา
- ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย
- ความรับผิดชอบ 100% เต็ม



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

ขบวนการ และเครื่องมือสร้างทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ

- ❑ กำหนดวัตถุประสงค์ และผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ
- ❑ การสร้างและเสนอทางเลือกต่างๆ เพื่อการตัดสินใจ
 - สร้างทางเลือก โดย Brainstorming
 - พิจารณาแง่มุมต่างๆ ด้วยการใช้คำถามอย่างสร้างสรรค์ (AI)
 - รวบรวมและสร้างความสัมพันธ์ของทางเลือก ด้วย Affinity Diagram
- ❑ ประเมิน และสำรวจรายละเอียด ของทางเลือกต่างๆ
 - ใช้ตาราง Cost Benefit Analysis เปรียบเทียบ
- ❑ การตัดสินใจเลือกทางเลือก
 - ใช้ตารางเปรียบเทียบ (Decision Matrix)
 - การใช้ผังตัดสินใจ (Decision Tree)

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

ตารางเปรียบเทียบ ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

ตัวอย่าง ต้องการตัดสินใจว่า จะเพิ่มพนักงาน หรือ Outsource งาน

	จ้างเอง	Outsource
Benefit	263,000	195,000
1. รายได้เพิ่ม ในปีแรก	195,000	195,000
2. ประโยชน์อื่นๆ (ความพึงพอใจจากลูกค้า)	10,000	X
3. Productivity เพิ่ม 10% / designer (รายได้เพิ่มขึ้น 10% จากค่าแรง / สัปดาห์ = $\$7,500 + 3,750 * 10\% = \$1,125/\text{week} * 52$)	58,000	X
Cost	139,750	65,000
1. ค่าจ้างเพิ่ม 2 คน /ปี (ปีแรก 75,000)		
2. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานที่จ้างเพิ่ม		
Benefit - Cost	123,250	130,000

สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

ตารางเปรียบเทียบ (Decision Matrix)

Factors: ทางเลือก	Cost	Quality	Location	Reliability	Payment Options	Total
การให้น้ำหนัก:	4->5	5->2	1	2->4	3	
ทางเลือก 1	5 (1)	0	0	4(1)	9(3)	15->18
ทางเลือก 2	0	6(3)	2(2)	8(2)	3(1)	24->19
ทางเลือก 3	10(2)	4(2)	1(1)	12(3)	0	25->27
ทางเลือก 4	10(2)	6(3)	3(3)	8(2)	0	30->27



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

สรุปแนวความคิดในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

- เปลี่ยนความคิด...ก้าวข้ามอุปสรรคได้
- การสร้างมุมมองเชิงบวกต่อปัญหาตลอดเวลา
- รับผิดชอบในการตัดสินใจทุกเรื่องด้วยตัวเอง
- กำหนดทางเลือกเพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ
- สนุกและมีความสุขกับประสบการณ์ที่ได้รับ
- ภูมิใจในภาพลักษณ์ “Mr. No Problem!”



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

สิ่งที่ได้รับจากการอบรมครั้งนี้

- ♥ เรื่องที่ได้รับ
- ♥ เรื่องที่ชอบ
- ♥ เรื่องที่จะนำไปปฏิบัติเป็นเรื่องแรก



สิ่งที่ได้เรียนรู้

สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ

**ปัญหา...สร้างเสริมปัญญา
แนวการแก้ไขปัญหา...อยู่รอบๆ ตัวเรา
กล้าตัดสินใจ...บรรลุผลสำเร็จแน่นอน**

ขอให้โชคดี...สวัสดิ์



<http://www.enttraining.net>
<http://www.facebook.com/CSREntraining>
<http://www.coach-air.net>



<http://www.enttraining.net>
<http://www.facebook.com/CSREntraining>
<http://www.facebook.com/groups/185274274931823/>