THE BOOK BRAINS

MANAGEMENT CONSULTING

IN ACTION

สำหรับผู้บริหารองค์กรใหญ่

เปลี่ยนกลยุทธ์ให้เกิดผลจริงในองค์กร
ระดับ Top Corporates

Saksuta Chanthateyanonth

ผู้จัดทำ : ศักดิ์สุตา ฉันทเตยานนท์

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามทำซ้ำ คัดลอก ดัดแปลง เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

สารบัญ

บทนำ

โลกธุรกิจยุคใหม่ต้องการ “ที่ปรึกษาแบบลงมือทำ”
มากกว่าแค่คนให้คำแนะนำ.....9

Part 1 เข้าใจบทบาทของ Management Consultant

บทที่ 1 Management Consultant คือใคร
และทำอะไรจริงในสนามงาน 14

บทที่ 2 Consulting Mindset: วิธีคิดแบบมืออาชีพ..... 19

บทที่ 3 โครงสร้างงานที่ปรึกษา: ตั้งแต่ Diagnose ถึง Deliver 25

บทที่ 4 ประเภทของ Consulting ที่ธุรกิจต้องการมากที่สุด 30

Part 2 การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์

บทที่ 5 การตั้งโจทย์ให้ถูกก่อนแก้ปัญหา..... 38

บทที่ 6 Framework สำคัญที่ใช้จริงในงานที่ปรึกษา..... 44

บทที่ 7 การวิเคราะห์เชิงข้อมูล (Data-Driven Consulting) ... 52

บทที่ 8 การระบุ Root Cause อย่างเป็นระบบ 64

Part 3 การออกแบบกลยุทธ์ธุรกิจแบบที่ปรึกษา

บทที่ 9 การสร้างกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ผู้บริหาร..... 74

บทที่ 10 Business Model & Growth Strategy 84

บทที่ 11 การวาง Roadmap การเปลี่ยนแปลงองค์กร..... 95

บทที่ 12 กลยุทธ์แข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนเร็ว..... 106

Part 4 การทำ Business Transformation

บทที่ 13 Organizational Transformation in Action 114

บทที่ 14 Digital Transformation แบบที่ทำได้จริง 125

บทที่ 15 Process Improvement & Lean Consulting..... 136

บทที่ 16 Change Management สำหรับผู้บริหาร 143

Part 5 การนำเสนอแบบที่ปรึกษามืออาชีพ

บทที่ 17 การสื่อสารกับผู้บริหารให้ “ตัดสินใจได้” 151
บทที่ 18 โครงสร้าง Slide แบบที่ปรึกษาใช้จริง 161
บทที่ 19 Storytelling สำหรับงาน Consulting 167
บทที่ 20 การตอบคำถามยาก ๆ ในห้องประชุมผู้บริหาร..... 174

Part 6 การทำงานกับลูกค้าอย่างมืออาชีพ

บทที่ 21 การบริหารความคาดหวังของลูกค้า 184
บทที่ 22 การจัดการ Stakeholder 190
บทที่ 23 การทำ Project Consulting ให้สำเร็จ 200
บทที่ 24 Ethics & Professional Consulting..... 208

Part 7 สร้างอาชีพที่ปรึกษาอย่างยั่งยืน

บทที่ 25 เส้นทางอาชีพของ Management Consultant..... 215

บทที่ 26 การสร้าง Personal Brand สำหรับที่ปรึกษา 220

บทที่ 27 Consulting Business Model 226

บทที่ 28 จากที่ปรึกษา สู่ Strategic Advisor 232

บทส่งท้าย

จาก “คนให้คำแนะนำ” → “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” 241

APPENDIX

APPENDIX A Consulting Framework Sheet 242

APPENDIX B Strategy Workshop Template 245

APPENDIX C Transformation Roadmap Template 249

APPENDIX D Board Presentation Structure..... 252

APPENDIX E Stakeholder Mapping Tool 256

บทนำ

โลกธุรกิจยุคใหม่ต้องการ “ที่ปรึกษาแบบลงมือทำ” มากกว่าแค่คนให้คำแนะนำ

ในโลกธุรกิจวันนี้ มีสิ่งหนึ่งที่เปลี่ยนไปอย่างเงียบ ๆ

องค์กรในอดีตสามารถตัดสินใจได้จาก “ประสบการณ์” และ “ความคุ้นเคย”

แต่ในปัจจุบัน ทุกอย่างซับซ้อนขึ้นมาก

- ตลาดเปลี่ยนเร็วขึ้น
- คู่แข่งไม่ได้อยู่แค่ในประเทศ
- ลูกค้ามีพฤติกรรมไม่เหมือนเดิม

- ข้อมูลมีมากเกินกว่าจะอ่านหมด

สิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรใหญ่

หลายบริษัทมีข้อมูลครบทุกอย่าง

มีรายงานยอดขาย
มี Dashboard แบบ Real-time
มีทีมวิเคราะห์ข้อมูล

แต่แม้จะมีทุกอย่างนี้แล้ว

ผู้บริหารยังเจอคำถามเดิมซ้ำ ๆ คือ:

“แล้วเราควรตัดสินใจอะไรต่อ?”

ปัญหาไม่ได้อยู่ที่การขาดข้อมูล

หลายคนเข้าใจผิดว่าองค์กรล้มเหลวเพราะขาดข้อมูล

แต่ในความเป็นจริง ปัญหากลับตรงกันข้าม

> *องค์กรส่วนใหญ่ “มีข้อมูลมากเกินไป”*
> *จนไม่รู้จะใช้มันอย่างไร*

ข้อมูลเยอะไม่ได้แปลว่าตัดสินใจง่ายขึ้น
บางครั้งมันทำให้ “ตัดสินใจยากขึ้นกว่าเดิม”

แล้ว Root Cause ของปัญหาคืออะไร?

คำตอบคือ:

> *องค์กรไม่มี “ระบบในการคิด”*
> *เพื่อแปลงข้อมูลให้กลายเป็นการตัดสินใจ*

ไม่ใช่ไม่มีข้อมูล
แต่ไม่มี “วิธีคิดที่จัดระเบียบข้อมูลทั้งหมดให้เข้าใจได้”

หนังสือเล่มนี้พูดเรื่องอะไร

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้สอนแค่ทฤษฎีการบริหาร

แต่จะพาคุณเข้าไปในโลกของ “Management Consulting”
หรือการทำงานของที่ปรึกษาธุรกิจระดับมืออาชีพ

คุณจะได้เห็นว่า:

- ที่ปรึกษาคิดอย่างไรเมื่อเจอปัญหาซับซ้อน
- ที่ปรึกษาแปลงข้อมูลจำนวนมากให้กลายเป็นการตัดสินใจได้อย่างไร
- ทำไมบางองค์กรเปลี่ยนได้จริง
  ในขณะที่บางองค์กรล้มเหลว

Part 1

เข้าใจบทบาทของ Management Consultant

บทที่ 1

Management Consultant คือใคร และทำอะไรจริงในสนามงาน

เวลาเราพูดคำว่า “ที่ปรึกษา”

หลายคนจะนึกถึงคนที่:

- ทำรายงาน
- ทำ Presentation สวย ๆ
- หรือให้คำแนะนำกับผู้บริหาร

แต่ในโลกธุรกิจจริง บทบาทของที่ปรึกษา “ไม่ใช่แบบนั้นเลย”

ในความเป็นจริง ที่ปรึกษาถูกจ้างมาเพราะอะไร?

ลองจินตนาการสถานการณ์นี้

บริษัทใหญ่แห่งหนึ่งกำลังเจอปัญหา

ยอดขายลดลงต่อเนื่อง
ทีมงานส่งรายงานทุกสัปดาห์
มีข้อมูลครบทุกอย่างในระบบ

แต่ผู้บริหารยังตอบไม่ได้ว่า:

“ควรทำอะไรต่อ?”

นี่คือจุดที่ที่ปรึกษาเข้ามา

ที่ปรึกษาไม่ได้เข้ามาเพื่อ “เพิ่มข้อมูล”

แต่เข้ามาเพื่อ:

ทำให้ข้อมูลที่มีอยู่ “กลายเป็นการตัดสินใจที่เกิดผลจริง”

งานจริงของที่ปรึกษาคืออะไร?

ถ้าดูให้ชัด ที่ปรึกษาทำ 4 อย่างหลัก ๆ

1. ทำให้ปัญหาชัดขึ้น (Problem Structuring)

ในหลายองค์กรปัญหาไม่ได้ชัดตั้งแต่แรก

บางครั้งสิ่งที่ดูเหมือน
อาจเป็นแค่ผลพวงจากปัญหาที่ลึกกว่า

ที่ปรึกษาจะช่วยแยกให้เห็นว่า:

- ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร
- อะไรเป็นแค่ผลของปัญหานั้น
- อะไรคือ Root Cause

2. ตั้งสมมุติฐานในการแก้ปัญหา (Hypothesis Thinking)

แทนที่จะเริ่มจาก “ข้อมูลทั้งหมด”

ที่ปรึกษาจะเริ่มจาก “สมมติฐาน”

เช่น:

> *อาจเป็นเพราะต้นทุนสูง*
> *หรืออาจเป็นเพราะลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรม*

แล้วค่อยไปหาข้อมูลมายืนยันว่าใช่หรือไม่

3. แปลงข้อมูลให้เป็นความหมาย (Insight Generation)

ข้อมูลดิบไม่ช่วยให้ตัดสินใจได้

แต่ “แปลความของข้อมูล” ต่างหากที่สำคัญ

ที่ปรึกษาจะทำให้ข้อมูลต่างๆที่มีจำนวนมาก
แปลเป็นประเด็นที่ผู้บริหารเข้าใจได้

4. ช่วยให้ตัดสินใจได้จริง (Decision Support)

สุดท้าย ไม่ใช่เพียง “การวิเคราะห์”

แต่ทำให้ผู้บริหารเห็นได้ว่า:

> *“ควรทำอะไรต่อไป”*

สรุปท้ายบท

ถ้าอธิบายแบบง่ายที่สุด

> *ที่ปรึกษาคือคนที่ช่วยเปลี่ยน “ความสับสน” ให้กลายเป็น “การตัดสินใจที่ชัดเจน”*

บทที่ 2

Consulting Mindset:

วิธีคิดแบบมืออาชีพ

หลายคนเข้าใจผิดเรื่อง “การคิดเก่ง”

คนส่วนใหญ่คิดว่า คนที่เก่งคือคนที่:

- รู้เยอะ
- วิเคราะห์เก่ง
- หรือมีประสบการณ์มาก

แต่ในโลกของที่ปรึกษา มันไม่ใช่แบบนั้น

สิ่งที่แยก “ที่ปรึกษา” ออกจากคนทั่วไป

ไม่ใช่ความรู้

แต่คือ “วิธีคิด”

เพราะในสถานการณ์จริง
ปัญหาส่วนใหญ่ไม่ได้ชัดตั้งแต่แรก

ไม่มีใครบอกว่า:

- ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร
- ควรเริ่มจากตรงไหน
- หรือควรแก้อย่างไร

ทุกอย่าง “คลุมเครือ” ตั้งแต่ต้น

ตัวอย่าง

บริษัทแห่งหนึ่ง ทีมงานเปิดรายงานออกมาว่า:

- ยอดขายลดลง
- ลูกค้าหายไป
- คู่แข่งโตขึ้น

แต่เมื่อถามว่า:

> *“สรุปแล้วต้องแก้ไขอย่างไร?”*

ทุกคนกลับเงียบ

นี่คือจุดที่ Consulting Mindset เข้ามา

Consulting Mindset คือวิธีคิดที่ทำให้คุณสามารถ:

> *มองปัญหาที่ซับซ้อน แล้วค่อย ๆ ทำให้มัน “ชัดขึ้นทีละขั้น”*

ไม่ใช่การเดา

ไม่ใช่การคิดเร็ว

แต่คือการ “จัดระเบียบความคิด”

วิธีคิดของที่ปรึกษาแบบย่อ

ที่ปรึกษาจะไม่เริ่มจากข้อมูลทันที

แต่เริ่มจากวิธีคิดก่อน:

1. เริ่มจาก “ตั้งสมมติฐาน” (Hypothesis First)

ที่ปรึกษาจะถามว่า:

> *“เป็นไปได้ไหมว่า ปัญหาอาจเกิดจากสาเหตุต่างๆเหล่านี้?”*

การเริ่มต้นแบบนี้ช่วยให้การวิเคราะห์ต่อนั้นมี “ทิศทาง”

ไม่หลงไปกับข้อมูลจำนวนมาก

2. แยกปัญหาออกเป็นส่วนๆ (Problem Decomposition)

ปัญหาใหญ่จะไม่ถูกมองเป็นก้อนเดียว

แต่ถูกแบ่งเป็นส่วนย่อย เช่น:

- ลูกค้า
- ราคา
- ช่องทางขาย
- ต้นทุน

เพื่อแตกประเด็นให้เห็นว่า “ปัญหาจริงอยู่ตรงไหน”

3. ใช้ข้อมูลเพื่อยืนยัน (Data to Validate)

ที่ปรึกษาไม่ได้เริ่มจากการ “ดูข้อมูลแล้วค่อยคิด”

แต่ทำตรงกันข้ามคือ:

“คิดก่อน แล้วใช้ข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสมมติฐานนั้นถูกหรือผิด”

สรุปท้ายบท

ที่ปรึกษาไม่ได้ทำให้ “ช้าลง”

แต่จะใช้วิธีคิดที่เป็นระบบเพื่อช่วย:

“ลดเวลาที่เสียไปกับการแก้ปัญหาที่ไม่ถูกจุด”

บทที่ 3

โครงสร้างงานที่ปรึกษา: ตั้งแต่ Diagnose ถึง Deliver

ถ้าคุณดูงานที่ปรึกษาจริง ๆ

ไม่ว่าจะเป็นบริษัทเล็กหรือบริษัทระดับโลก
งานทุกโปรเจกต์จะมี “รูปแบบคล้ายกันเสมอ”

แม้ปัญหาจะต่างกัน
อุตสาหกรรมจะต่างกัน
แต่ “วิธีทำงาน” เหมือนกันมาก

ลองนึกภาพสถานการณ์จริง

บริษัทแห่งหนึ่งมีปัญหาคือ: