

howto

THE DIAGRAMS BOOK

100 วิธีแก้ไขทุกปัญหา โดยมองเป็นแผนภาพ

Kevin Duncan

เขียน

นัธิ กวีวิรัชชัย

แปล

การอ่านดีคือการรู้สัจธรรม



คำนำสำนักพิมพ์

.....

รูปทรงเรขาคณิตแฝงอยู่ในชีวิตมนุษย์อย่างแยกไม่ออกมา ตั้งแต่ไหนแต่ไร มหาพีระมิดกิซา วงโคจรของดวงอาทิตย์ ตารางสูตรคูณ ไปจนถึงแผนภูมิยอดขาย สมอของเรา ได้ถูกโปรแกรมมาให้ดูดซับข้อมูลอันแสนซับซ้อนผ่านรูปแบบที่ถูกแปลงมาให้เข้าใจง่าย—รูปแบบของ“แผนภาพ”

จักรวาลแห่งแผนภาพนั้นมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเข้าใจโลกของมนุษย์ เพราะช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ของสมอ และสื่อสารไปถึงใจความสำคัญได้เพียงมอง ผาดเดียว ยิ่งในยุคปัจจุบันที่การสื่อสารเรียกร้องให้เรา จับใจและตรงประเด็นเป็นที่สุด การจะสร้างข้อมูลที่ จับใจผู้คนได้ภายในหน่วยวินาทีถือเป็นทักษะที่จำเป็นยิ่ง ลองนึกถึงการประชุมตอนบ่ายแสนน่าเบื่อ ระหว่างเพื่อน ร่วมงานคนหนึ่งที่ถูกขึ้นมารายยาวรายงานตัวเลขยอดขาย จนคนฟังตาจะปิด กับอีกคนที่สามารถสะกดจิตคนทั้งห้อง ด้วยแผนภูมิที่เข้าใจง่ายและการเล่าเรื่องที่ทรงพลัง

คุณอยากจะเป็นคนแบบไหน

The Diagrams Book คือหนังสือที่สังสม ประสพการณ์งานที่ปรึกษาและการตลาดนานนับทศวรรษ ของ Kevin Duncan ผู้เขียนได้ปรับปรุงแก้ไขหนังสือ

เล่มนี้ครั้งแล้วครั้งเล่า จนมาถึงเวอร์ชันล่าสุดที่คุณกำลังถืออยู่นี้ เวทมนตร์ของ “คัมภีร์แผนภาพ” เล่มนี้ คือการนำรูปทรงเรขาคณิตที่เราคุ้นเคยมาประกอบเป็นแว่นตาให้เรามองโลกอย่างลุ่มลึกชาญฉลาด

ใครจะไปคิดว่าเพียงการนำสามเหลี่ยมมาตัดแบ่งเป็นชั้นๆ เอาจวงกลมมาซ้อนกันสามวง หรือวาดสี่เหลี่ยมมาวางต่อกันเป็นแถว ก็สามารถสอน “ปรัชญา” ในการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะความเป็นผู้นำให้คนเชื่อถือ เทคนิคนำเสนอเรื่องราวให้ตราตรึง การรับมือความเครียดรายวัน ไปจนถึงการสร้างความสัมพันธ์กับคนรอบตัวได้ด้วย!

กลยุทธ์เหล่านี้ไม่ได้สอนผ่านหนังสือหนาเตอะ แต่สอนอย่างกระชับตรงประเด็นด้วยเทคนิคการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking) ผ่านแผนภาพทั้ง 100 แบบ นั่นแปลว่าคุณสามารถพกพาร้อยกลยุทธ์นี้ติดมือไปได้ทุกที่ทุกเวลา

ขอแนะนำให้อ่านทั้งเล่มจนเข้าใจถ่องแท้ก่อนสักหนึ่งจบ หลังจากนั้นเมื่อจะใช้งานก็เพียงเปิดไปยังหัวข้อที่สนใจ (ดูได้ที่ท้ายเล่ม) และนำไอเดียจากแผนภาพไปปรับใช้ให้เข้ากับแต่ละสถานการณ์ เราจะไม่อวยพรให้คุณโชคดีในการแก้ปัญหา

เพราะคุณโชคดีแล้วตั้งแต่มีหนังสือเล่มนี้อยู่ในมือ

howto

สารบัญ

.....

บทนำ

1

ส่วนที่ 1 : สามเหลี่ยมและพีระมิด

1. พีระมิด	6
2. พีระมิดการขยาย	9
3. กรวยแห่งการเรียนรู้	11
4. ลิมิตการคง	14
5. ลิมิตขยายตัว	16
6. ลิมิตอดประสาน	19
7. สามเหลี่ยม “ถ้า”	21
8. สามเหลี่ยม “ค”	23
9. สามเหลี่ยมความพึงพอใจทางธุรกิจ	25
10. สามเหลี่ยมแรงจูงใจส่วนบุคคล	27
11. พีระมิดห้าข้อบกพร่องของทีม	30
12. ดาวแห่งการบริิพงาน	33
13. เทคนิคดาวระเบิด	36
14. ลิมิตแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือ	39
15. การเปลี่ยนผ่านจากพีระมิดสู่เพชร	42
16. พีระมิดผู้นำแบบกลับหัว	45
17. แผนภาพก้างปลาอิชิการะ	48
18. การวิเคราะห์ผลกระทบของแนวทางแก้ไข	51
19. พีระมิดเพื่อการโน้มน้าว	54
20. ลิมิตแห่งคุณค่า	57

ส่วนที่ 2 : สี่เหลี่ยมและแกน

21. หน้าต่างแห่งการเติบโต	64
22. เมทริกซ์การจัดลำดับความสำคัญ	66
23. แผนภูมิตลาด	68
24. เวทีการต่อรอง	71
25. มาตรวัดความกล้า	74
26. แกนอุปสรรคต่อการซื้อ	77
27. กระบวนการแบบกล่อง	79
28. ทฤษฎีหางยาว	81
29. ฮิสโตแกรมส่วนแบ่งตลาด	83
30. ภาพปริศนาที่ถอดรหัสแล้ว	85
31. เมทริกซ์แบบชนะ/ชนะ	88
32. เมทริกซ์การบริหารเวลา	91
33. เมทริกซ์บอสตัน	93
34. กริดเจตนาแก่นสารหลัก	96
35. หน้าต่างใจฮารี	99
36. กริดความสุขแบบมีเงื่อนไข	101
37. กริดผลลัพธ์ของคุณค่า	103
38. เมทริกซ์จริงใจแบบสุดใจ	106
39. กริดความชำนาญทางความรู้	108
40. กริดศักยภาพความเป็นผู้นำ	111

ส่วนที่ 3 : วงกลมและพาย

41. เป้ายัง ไช่ดาว หรือหัวหอม	116
42. แผนภูมิวงกลม	119
43. แผนภาพเวกเนอร์	121
44. ระบบไอเดียหลักแบบดาวบริวาร	123

45. โครงสร้างโมเลกุล	125
46. แผนภาพสมดุลชีวิตและการทำงาน	127
47. วงกลมบทบาทผู้นำทีมที่เปลี่ยนแปลงไป	129
48. กรวยหรือโหลไข่ง	131
49. วงจรคำถาม “แล้วยังไงต่อ”	133
50. วงกลม “จากในหัวของคุณสู่โลกกว้าง”	135
51. แรงต้าน	138
52. ภาพดวงตาเอิบบิงเฮาส์	140
53. วงกลมทองคำ	142
54. แผนภาพเวรน์แห่งเพื่อนร่วมทีมในอุดมคติ	145
55. แผนภาพ #NOW	148
56. วงกลมผู้เฝ้าประตู	150
57. แผนภาพเวรน์ของดีไซเนอร์ผู้ออกสั่นขวัญแขวน	152
58. พื้นที่สี่เทาของภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออก ทางจริยธรรม	154
59. วงจรแห่งการไม่ว่อกว่ก	157
60. แผนภูมิวงกลมว่าด้วยชื่อเรียก ของแผนภูมิวงกลมทั่วโลก	159

ส่วนที่ 4 : เส้นเวลาและภาพรวมรายปี

61. เส้นชีวิต	164
62. เส้นตายส่วนตัว	166
63. เส้นตายในเชิงวัฒนธรรม	169
64. ภาพรวมรายปี	171
65. ภาพรวมรายปีแบบจตุรมาสเทียบกับไตรมาส	173
66. ปีที่มีน้อยกว่าสิบสองเดือน	175
67. ภาพรวมรายปีแบบกลยุทธ์เทียบกับกลวิธี	178

68. เส้นพลังงาน	180
69. ช่วงแรงจูงใจดิ่งลง	182
70. เส้นตากผ้าแห่งแรงจูงใจ	184
71. วันแบบบาร์โค้ด	186
72. เครื่องมือจัดระเบียบวัน	188
73. เครื่องมือจัดสมดุลสัปดาห์	190
74. วงจรความตื่นตัวของการ์ตูนเนอร์	192
75. แผนภูมิช่วงกลางที่ยุ่งเหยิง	194
76. เทคนิคการขายแบบจมอยู่กับเหตุผล	196
77. ครีบลามแห่งนวัตกรรม	199
78. เส้นโค้งดีขึ้นวันละ 1%	202
79. ที่ราบแห่งศักยภาพที่ซ่อนเร้น	204
80. เส้นนิสัย	206

ส่วนที่ 5 : ไพล์และแนวคิด

81. ผังองค์กร : วิธีการสร้าง	212
82. ผังองค์กร : วิธีที่ไม่ควรทำ	214
83. ถึงสามใบ	216
84. กรวยกรอง ถึงฮือปเปอร์ หรือถึงรั้ว	218
85. นาฬิกาทราย	220
86. หูกระต่าย	222
87. ต้นไม้แห่งการตัดสินใจ	224
88. แนวคิดแม่น้ำและเขื่อน	226
89. จุดสมดุลของการบริการ	228
90. แนวคิดการแยกปัญหาออกจากตัวบุคคล	230
91. แผนภาพคนที่เน้นแก่นสาร	232
92. เส้นโค้งแอมบิเวิร์ต	235

93. เส้นโค้งการปรับตัวทางวัฒนธรรม	237
94. กลยุทธ์การขายแบบยกระดับความรู้สึกเชิงบวก	240
95. หวีที่ละเอียด	242
96. เปลญวนและเตียงตะปู	244
97. โมเดลการตัดสินใจแบบไขดักกุ่มังกร	246
98. โฟลว์ชาร์ตของวิธีการ	248
99. กฎโกลดิล็อกส์	251
100. โฟลว์ชาร์ตทวนประสาธ	254
 เชิงอรรถแนวำขัน	 255
เชิงอรรถแนวปรัชญา	256
แผนภาพที่มีประโยชน์ในแต่ละหัวข้อ	258
เกี่ยวกับผู้เขียน	261

บทนำ

.....

สิบปีก่อน ผมสังเกตเห็นว่าผู้เข้าอบรมจำนวนมาก เริ่มจดบันทึกในรูปแบบใหม่ พวกเขาวาดรูปทรงต่างๆ แทนการจดเลกเชอร์ยาวๆ แบบดั้งเดิม

ผมจึงเริ่มสงสัยว่า ในเอกสารการสอนของผม มีแผนภาพ (Diagram) อยู่กี่แบบ คำตอบคือ 46 แบบ ผมจึงเพิ่มเข้าไปอีก 4 แบบ และเขียนหนังสือ *The Diagrams Book* เล่มนี้ขึ้นมา

ปัจจุบัน การคิดเป็นภาพ (Visual Thinking) ได้กลายเป็นทักษะที่ตลาดแรงงานทั่วโลกต้องการไปแล้ว

จากการที่ผมได้ฝึกอบรมผู้คนมานับพัน ทำให้เห็นชัดเจนว่า หลายคนพบว่าเป็นเรื่องยากที่จะถ่ายทอดไอเดียหรือแก้ปัญหาโดยใช้แค่คำพูดเพียงอย่างเดียว

แผนภาพคือเครื่องมือชั้นยอดในการจัดระเบียบความคิดของคุณ

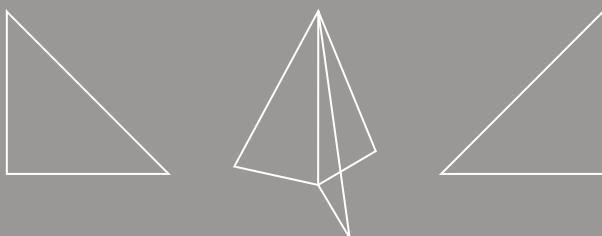
เมื่อคุณสามารถจัดระเบียบความคิดของตนเอง
ได้แล้ว คุณจะมีโอกาสมากขึ้นที่จะดูเป็นคนคิดเชิง
กลยุทธ์มากขึ้น หรืออย่างน้อยที่สุดก็ช่วยให้คุณอธิบาย
มุมมองของตนเองให้เพื่อนร่วมงานและลูกค้าเข้าใจได้ดี
ยิ่งขึ้น

ผมรู้สึกยินดีอย่างยิ่งที่หนังสือเล่มนี้ได้กลับมาตีพิมพ์
อีกครั้งในหลากหลายภาษา ตั้งแต่ภาษาญี่ปุ่น จีน และ
เกาหลี ไปจนถึงเยอรมัน สเปน และสวีเดน

ขอให้โชคดีครับ และคอยแวะไปอัปเดตเรื่องราว
ให้ผมฟังผ่านทางบล็อกด้วยนะครับ

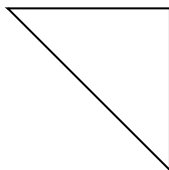
เควิน ดันแคน (Kevin Duncan)

เวสต์มินสเตอร์, 2024



สามเหลี่ยม และ พีระมิด

ว่าด้วยเรื่อง สามเหลี่ยมและพีระมิด (TRIANGLES AND PYRAMIDS)



.....

สามเหลี่ยมคือรูปทรงสุดคลาสสิกของงานออกแบบ

มันสามารถถ่ายทอดหัวใจสำคัญของลำดับแบบ 1, 2, 3 หรือ A, B, C ได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นลำดับที่ผู้คนทั่วโลกต่างหลงรัก

ไม่ว่าจะเป็นเรื่องหนูตาบอดสามตัว หรือชาวอังกฤษ ชาวไอริช และชาวสกอตเดินเข้าไปในบาร์ ไปจนถึงภาพยนตร์ไตรภาคอย่าง *The Lord of the Rings* ใครๆ ต่างก็ชอบสิ่งที่จัดกลุ่มมาเป็นสามเสมอ

ดังนั้น หากประเด็นไหนที่ประกอบไปด้วยสามแง่มุมที่ต้องการคำอธิบาย ก็ให้ลองใช้สามเหลี่ยมดูได้

แต่ยังไม่หมดเพียงเท่านี้

รูปทรงลิ้ม (Wedge) ช่วยขั้บเน้นการเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปได้อีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นการปูเนื้อเรื่องให้ไ้ระดับขึ้นไป หรือการตัดตัวเลื่อกให้แคบลงมา

รูปสามเหลี่ยมสองรูปที่สอดประสานกันสามารถแสดงให้เห็นถึงการผสมผสานของสองสิ่ง หรือการเปลี่ยนผ่านจากสภาวะหนึ่งไปสู่อีกสภาวะหนึ่ง

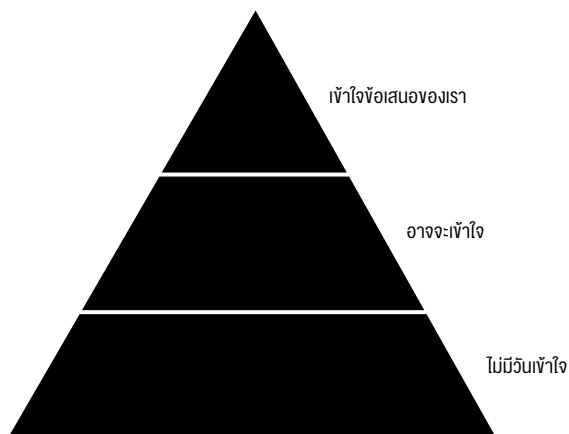
พีระมิดสามารถอธิบายเรื่องการไ้ระดับ และองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการการพัฒนาไปข้างหน้า

และที่ชาญฉลาดอย่างยิ่ง พื้นที่ตรงกลางของสามเหลี่ยมยังเปิดโอกาสให้ใส่องค์ประกอบที่สีลงไปได้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ทรงพลังที่สุด นั่นก็คือจุดโฟกัสให้กับประเด็นที่กำลังสนใจอยู่

1 พีระมิด

(THE PYRAMID)

.....



- พีระมิด เป็นหนึ่งในแผนภาพที่ใช้งานได้หลากหลายที่สุดในโลก
- ส่วนฐานทำหน้าที่เป็นพื้นที่รองรับ ส่วนชั้นกลางคือพื้นที่แห่งการเปลี่ยนผ่าน และส่วนยอด (หรือจุดสูงสุด) ชี้แทนความสำเร็จ จุดหมายปลายทาง หรือกลุ่มระดับบน

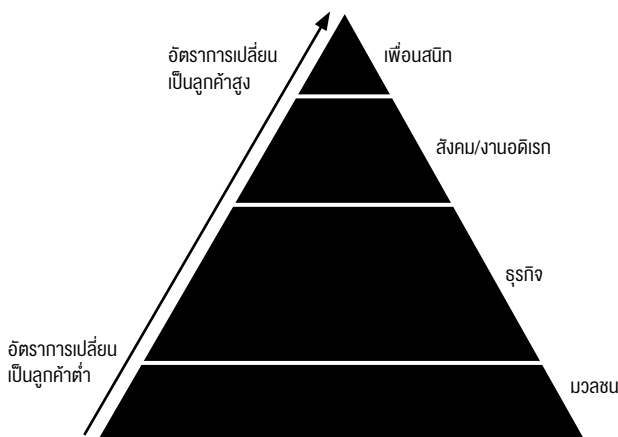
- พีระมิดมีประโยชน์อย่างมากในการจัดหมวดหมู่กลุ่มต่าง ๆ ให้แยกจากกัน โดยไม่ทำให้เนื้อหาดูซับซ้อนจนเกินไป
- ในตัวอย่างนี้ ส่วนบนสุดของพีระมิดแทนกลุ่มคนที่เข้าใจข้อเสนอของบริษัท ส่วนตรงกลางแทนกลุ่มคนที่อาจจะเข้าใจ และส่วนฐานแทนกลุ่มคนที่จะไม่มีวันเข้าใจเลย เมื่อใส่รายชื่อกลุ่มเป้าหมายหรือจำนวนลงไปในแต่ละส่วน ผู้อ่านก็จะสามารถมองเห็นภาพรวมของกลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่ได้ในทันที
- โดยทั่วไปแล้ว กลุ่มตลาดขนาดใหญ่หรือกลุ่มตลาดมวลชนจะอยู่ที่ส่วนฐาน โดยยิ่งขยับขึ้นไปสูงเท่าไร ก็ยิ่งต้องใช้ความพยายามในการจับตลาดนั้นมากขึ้นเท่านั้น
- ส่วนยอดมักแทนเป้าหมาย หรือความปรารถนาบางอย่าง
- พีระมิดในเวอร์ชันที่เข้มข้นที่สุดมักจะใส่ตัวเลขกำกับในแต่ละชั้นอย่างละเอียด เพื่อให้เห็นขนาดของโอกาสหรือการขาดโอกาสนั้น ได้อย่างชัดเจนที่สุด

แบบฝึกหัด : เลือกมาหนึ่งประเด็น แบ่งเนื้อหาออก
อย่างน้อยสามแต่ไม่เกินห้าขั้นตอน หมวดย่อย หรือ
กลุ่มย่อย นำมาเรียงลำดับลงในพีระมิด เลือกทิศทาง
จากบนลงล่างหรือจากล่างขึ้นบน ใส่จำนวนกำกับใน
แต่ละชั้นหากมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2 พีระมิดการขาย

(THE SELLING PYRAMID)

.....



- พีระมิดสามารถแบ่งออกเป็นหลายชั้นได้ แต่เพื่อความชัดเจนไม่ควรเกินห้าชั้น ไม่เช่นนั้นข้อมูลจะดูอัดแน่นจนเกินไป
- พีระมิดการขายเป็นวิธีที่ดีในการช่วยวิเคราะห์ว่าควรทุ่มเทความพยายามด้านการขายไปที่ใด
- ในตัวอย่างง่ายๆ นี้ ขนาดของกลุ่มเป้าหมายจะขยายกว้างขึ้นเมื่อไล่ลงมา จากกลุ่มเพื่อนสนิทเพียง

ไม่กี่คนในชั้นบน และขยายขนาดผ่านเครือข่ายทางสังคมและทางธุรกิจ ไปสู่กลุ่มมวลชน

- การใส่ข้อมูลเชิงปริมาณให้กับแต่ละส่วนจะช่วยให้คนที่ เป็นเจ้าของธุรกิจมองเห็นว่าควรจัดจ่อไปที่จุดใด อย่างไรก็ตาม แผนภาพนี้ยังมีประโยชน์เช่นเดียวกัน สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่
- สามารถเพิ่มลูกศรเข้าไปเพื่อสื่อถึงทิศทางและลักษณะของโอกาสได้ โดยในกรณีนี้ ประเด็นที่จะสื่อคือ ยิ่งกลุ่มที่น่าจะเป็นผู้ซื้อที่มีความใกล้ชิดกับเจ้าของธุรกิจมากเท่าใด โอกาสที่จะเปลี่ยนมาเป็นยอดขาย ก็ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น

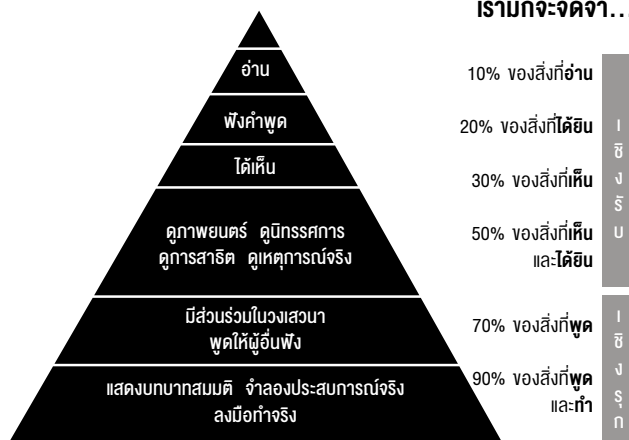
แบบฝึกหัด : เลือกมาหนึ่งสินค้า แปรนด์ หรือบริการ ที่คุณต้องการขาย ใช้พีระมิดการขายเพื่อระบุกลุ่มที่มีแนวโน้มจะซื้อ เรียงลำดับจากกลุ่มที่มีแนวโน้มน้อยไปหามาก หากเป็นไปได้ให้ระบุจำนวนลงในแต่ละชั้น และจากนั้นจึงเลือกกลุ่มที่เข้าถึงได้ง่ายที่สุดหรือสร้างกำไรได้มากที่สุดเป็นจุดเริ่มต้น

3 กรวยแห่งการเรียนรู้ (THE CONE OF LEARNING)

- กรวยแห่งการเรียนรู้ถูกพัฒนาขึ้นโดยเอ็ดการ์ เดล (Edgar Dale) ในปี 1969
- แผนภาพนี้ใช้ลำดับชั้นแบบพีระมิดเพื่อแสดงให้เห็นว่าเราจดจำความรู้ได้ดี (หรือแย่) เพียงใด ซึ่งในกรณีนี้คือเมื่อเวลาผ่านไปสองสัปดาห์หลังจากได้รับการสอน
- ส่วนยอดเล็ก ๆ ของพีระมิดถูกใช้เพื่อแสดงให้เห็นว่าหลังจากช่วงเวลาดังกล่าว เราจะจดจำได้เพียง 10% ของสิ่งที่เราอ่าน
- ระดับการจดจำจะเพิ่มขึ้นเป็น 20% ของสิ่งที่เราได้ยิน 30% ของสิ่งที่เราเห็น 50% ของสิ่งที่เราเห็นและได้ยิน และ 70% ของสิ่งที่เราพูด
- ส่วนที่กว้างของพีระมิดถูกใช้เพื่อย้ำประเด็นสำคัญว่าหลังจากผ่านไปสองสัปดาห์ เราจะยังคงจดจำได้ถึง 90% ของสิ่งที่เราได้พูดและได้ลงมือทำ
- พื้นที่ในแต่ละส่วนถูกใช้เพื่อแสดงตัวอย่างที่เป็นไปได้ของรูปแบบเทคนิคการเรียนรู้ในแต่ละกรณี

- วิธีนี้สามารถนำมาใช้เพื่อพิจารณาเลือกใช้สื่อที่เหมาะสม โดยขึ้นอยู่กับความสำคัญของประเด็นที่คุณต้องการนำเสนอ ซึ่งไล่เรียงจากประเด็นเล็กในส่วนยอดไปสู่ประเด็นใหญ่ในส่วนฐาน
- บทเรียนของเรื่องนี้คือ คุณสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารได้เสมอ ผ่านการยกระดับสื่อที่คุณใช้ หากต้องการให้ประเด็นของคุณจดจำฝังใจจริง ๆ ก็อย่าหลบซ่อนอยู่หลังอีเมล หากกำลังจะส่งอีเมลให้โทรศัพท์ หากกำลังจะโทรศัพท์ให้เข้าพบแทน และหากไม่สามารถเข้าพบได้ ให้ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อจำลองสภาวะเหล่านั้น ผ่านการวิดีโอคอลหรือสัมมนาออนไลน์

หลังผ่านไป 2 สัปดาห์ เรามักจะจดจำ...



แบบฝึกหัด : เลือกหนึ่งประเด็นที่คุณจำเป็นต้องสื่อสารให้เกิดผลอย่างแท้จริง ใช้กรวยแห่งการเรียนรู้เพื่อกำหนดเป้าหมายขั้นต้นว่า หลังจากผ่านไปสองสัปดาห์ ผู้รับสารควรสามารถจดจำสารนั้นได้อย่างน้อย 50% (จากการดูและการฟัง) แล้วจึงพัฒนาวิธีที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว สำหรับเวอร์ชันที่ทำท่ายิ่งขึ้นให้ตั้งเป้า 90% (จากการพูดและการลงมือทำ) เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สูงที่สุด