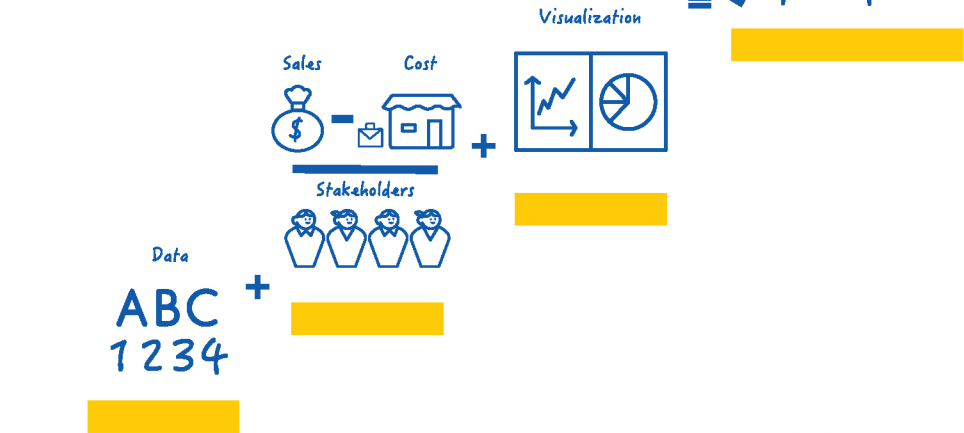


# ทำงานยากให้ง่าย แค่ฝึกนิสัย คิดเป็นตัวเลข

## 숫자로 일하는 법

โนฮยอนแทก เวียน  
ที่ปรึกษาด้านการวางแผนการผลิต  
ช่อง Samsung Electronics  
วรรณ ชาวเงิน แปล



คู่มือที่จะช่วยให้คุณมี **mindset** ที่ดีเกี่ยวกับ **ตัวเลข**  
ไปตลอด **ลำดับขั้นการเติบโต** ในช่วงชีวิตการทำงาน  
ตั้งแต่ระดับ **Beginner** ที่ความรู้เรื่องตัวเลขเป็น 0  
ไปจนถึงขั้น **Advance** ที่มีเข่นส์ด้านตัวเลขแบบที่ใครก็คาดไม่ถึง

howto

# ทำงานยากให้ง่าย แค่ฝึกนิสัยคิดเป็นตัวเลข

숫자로 일하는 법



โนฮยอนแท

เจียน

วรรณ ขาวเงิน

แปล

การอ่านคือรากฐานที่สำคัญ

ในกองกระดาษหนาที่มีตัวเลขกระจายอยู่เต็มไปหมด  
มันไม่มีวิธีที่ช่วยให้แยกเฉพาะตัวเลขที่ต้องการออกมาได้เลยหรือ  
การรู้บางเรื่อง เช่น ตัวเลขพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย และการแจกแจงนั้น  
ช่วยพัฒนาทักษะการอ่านตัวเลขของเราได้

—โนฮยอนแท



หนังสือคุณภาพ  
โดยอินทรีกรุ๊ป

ทำงานยากให้ง่าย แค่นี้ก็นิสัยคิดเป็นตัวเลข  
숫자로 일하는 법

## howto

โน้ตเครื่องบริษัทอมรินทร์ คอร์เปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)  
378 ถนนชัยพฤกษ์ (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170  
โทรศัพท์ 0-2422-9999 ต่อ 4964, 4969 E-mail: info@amarin.co.th  
**www.amarinbooks.com**    @amarinbooks  **Amarin How-To**

HOW TO WORK WITH NUMBERS (숫자로 일하는 법) by Hyun-tae No  
Copyright © 2022 Hyun-tae No (盧法兌)  
Originally published in Korea in 2022 by INFLUENTIAL Inc.  
All rights reserved.  
Thai language copyright © 2023 Amarin Corporations Public Company Limited  
Thai language edition arranged with INFLUENTIAL Inc. through EYA (Eric Yang Agency)

สื่อดิจิทัลนี้ให้บริการดาวน์โหลดสำหรับผู้รับบริการตามเงื่อนไขที่กำหนดเท่านั้น  
การทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ ไม่มีวิธีใด ๆ นอกเหนือจากเงื่อนไขที่กำหนด  
ถือเป็นความผิดอาญาตาม พรบ.ลิขสิทธิ์ และ พรบ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ 978-616-18-6163-6

---

เจ้าของ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา บริษัทอมรินทร์ คอร์เปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)  
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ระวีณ อุทกะพันธุ์ ปัญจรุ่งโรจน์ • กรรมการผู้จัดการ อุษณีย์ วิรัตน์พันธ์  
ที่ปรึกษาสายงานสำนักพิมพ์โน้ตเครื่อง อดอง จิระอร • บรรณาธิการอำนวยการ สิริกานต์ ผลงาม  
บรรณาธิการบริหาร วิรัชฐา กาลามเกษตร • บรรณาธิการ ฤลภา ทวลกะสินธุ์  
ผู้จัดการฝ่ายการผลิต อมรวัลักษณ์ เขยกลิน • ศิลปกรรม ชินวัชร ยศศิริพันธุ์  
คอมพิวเตอร์ ปอปอ • พิสูจน์อักษร ณปภัช, ส่องนภา รักตร์วิสัย • ฝ่ายการตลาด ฤลพัฒน์ บัวละออ



## คำนำสำนักพิมพ์

จะสนุกแค่ไหนถ้าเราคิดและพูดทุกอย่างออกมาเป็นตัวเลข

นอกจากคุณสมบัติทั่วไปที่บริษัทต้องการแล้ว อยากรู้ไหมว่าสถิติอะไรที่ทำให้คนทำงานอย่างเรา ๆ เติบโตแบบก้าวกระโดดไม่ต่างอะไรกับการเร่งน้ำเร่งปู๋ย

**โนฮยอนแท** ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนของ Samsung Electronics รู้ซึ่งเป็นอย่างดีถึงความสำคัญของการนำ “ตัวเลข” มาใช้กับการทำงาน ผู้เขียนพบว่ามีคนมากมายที่เป็นศัตรูกับตัวเลขมาตลอดชีวิต แต่หาว่าไม่รู้ “ตัวเลข” ได้แทรกซึมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของเราอยู่ทุกอณูไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว คุณคงไม่ปฏิเสธใช่ไหมว่า คำว่า 1 แกรม 1 ซีอ 10 แก้วแถมฟรี 1 แก้ว หรือโปรโมชั่น 11.11 ของแอปช้อปปิ้งออนไลน์ต่าง ๆ มันเข้ายวนมากแค่ไหน

แม้แต่ในการทำงานก็เช่นกัน การใส่คำว่า “15 เปอร์เซ็นต์” เข้าไปแทนคำว่า “เยอะ” ใช้คำว่า “3 เดือน” แทนคำว่า “ระยะหนึ่ง” หรือเติมคำว่า “ยอดขายเพิ่ม 10 ล้านบาท” แทนคำว่า “ทำอย่างสุดความสามารถ” จะช่วยเปลี่ยนภาพลักษณ์ให้คุณได้บันไดความสำเร็จขึ้นไปอีกขั้น

ที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นเพียงตัวอย่างเล็กๆ น้อยๆ เพื่อเปลี่ยนมายด์เซตให้คุณอยากสนิทกับ “ตัวเลข” มากขึ้น และนำมาใช้กับการทำงานผ่าน 4 ขั้นตอนที่น่าไวในเล่ม โดยเริ่มตั้งแต่ระดับ Beginner ที่ความรู้เรื่องตัวเลขเป็นศูนย์ ไปจนถึงขั้น Advance ที่มีเซนส์ด้านตัวเลขแบบที่ใครก็คาดไม่ถึง

คนทำงานเก่งที่มองตัวเลขขาดไม่ใช่คนที่ต้องท่องจำตัวเลขมากมายเกี่ยวกับงานได้ทั้งหมด แต่เป็นคนที่รู้ว่าเลขตัวไหนสำคัญและควรจำต่างหาก แล้วคุณจะพบว่า ตัวเลขเพียง 1 ตัวทรงพลังกว่าการอธิบายยืดยาวหรือรายงานหนาเตอะเป็นไหนๆ

howto

สารบัญ

คำนำ รู้จักคำว่า “นิวเบียด” ไหม (10)

อารัมภบท แต่คุณที่กลัวตัวเลขมาตลอดชีวิต 1

| STEP<br>1 | ทำเรื่องซับซ้อนให้เป็นเรื่องง่าย |
|-----------|----------------------------------|
|           | ทักษะการคิดเชิงตัวเลข            |

1 ก่อนอื่นต้องรู้ให้ได้ว่าปัญหาคืออะไร 10

2 รู้ให้ได้ว่าจะต้องโฟกัสเลขตัวไหน 14

3 ค้นหาสาเหตุของปัญหาด้วยการคิดเชิงตรรกะ 18

4 คิดถึงผลตอบแทนเมื่อเทียบกับต้นทุน 24

5 นิยาม ตรรกะ และผลกระทบ  
คือ 3 หัวใจหลักของการทำงานด้วยตัวเลข 30

6 เข้าใจความหมายของศัพท์เฉพาะให้ถูกต้อง 34

7 ตัวเลขในการทำงานเกิดขึ้นมาได้อย่างไร 38

8 ทำนายผลกระทบที่เกิดจากตัวเลข 44



| STEP<br>2 | การอ่านข้อมูลต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ |
|-----------|----------------------------------------|
|           | ทักษะการวิเคราะห์ตัวเลข                |

|   |                                                                       |    |
|---|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | จงท่องจำตัวเลขพื้นฐานให้ขึ้นใจเหมือนสูตรคูณ                           | 52 |
| 2 | หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนทำให้ตัวเลขมีความหมาย                               | 58 |
| 3 | จัดระเบียบงานและข้อมูลที่ซับซ้อนด้วยสถิติ                             | 65 |
| 4 | ถ้าเรารู้ค่าเฉลี่ย ตัวเลขจะเป็นเรื่องง่าย                             | 70 |
| 5 | หากเข้าใจการแพร่กระจายของข้อมูล<br>เราจะได้เห็นตัวเลขที่ต้องการจริง ๆ | 80 |
| 6 | แม้ว่าจะมีค่าผิดปกติก็อย่าตกใจไป                                      | 85 |
| 7 | ความหมายเปลี่ยนไปตามกาลเวลา                                           | 90 |
| 8 | ความแตกต่างระหว่างสหสัมพันธ์กับความสัมพันธ์เชิงเหตุผล                 | 96 |



1 13579

1 2468

| STEP<br>3 | ค้นหาตัวเลขที่เราต้องการ |
|-----------|--------------------------|
|           | ทักษะการจัดการตัวเลข     |

|   |                                               |     |
|---|-----------------------------------------------|-----|
| 1 | วัดเรื่องเชิงคุณภาพให้ออกมาเป็นปริมาณ         | 104 |
| 2 | ทำเรื่องซับซ้อนให้ง่ายขึ้น                    | 112 |
| 3 | เมื่อทำซ้ำๆ มันจะกลายเป็นหลักการ              | 120 |
| 4 | สร้างสิ่งที่คาดการณ์ออกมาได้                  |     |
|   | ให้กลายเป็นภาพจำลองเหตุการณ์                  | 126 |
| 5 | ปัจจัยต่างๆ จะแตกต่างกันออกไปตามน้ำหนักของมัน | 132 |
| 6 | จัดหมวดหมู่สิ่งสำคัญออกเป็น ABC               | 138 |
| 7 | ความแตกต่างของสัดส่วนกับอัตราส่วน             | 144 |
| 8 | วางแผนตารางกำหนดการแบบย้อนกลับ                | 150 |



|                   |                                                         |     |
|-------------------|---------------------------------------------------------|-----|
| <b>STEP<br/>4</b> | <b>สุดท้ายความเห็นของคุณก็ได้ออกไปเจ็ดฉาย</b>           |     |
|                   | <b>ทักษะการรายงานตัวเลข</b>                             |     |
| 1                 | การรายงาน คือ กระบวนการสื่อสารและทำความเข้าใจ           | 158 |
| 2                 | ตัวเลขจะทำให้ข้อความสำคัญของรายงานสมบูรณ์               | 163 |
| 3                 | ถ้าใช้ตัวเลขอย่างเดียวไม่พอ                             |     |
|                   | จงเพิ่มตรรกะกับความสมเหตุสมผลเข้าไป                     | 169 |
| 4                 | สิ่งที่ต้องรู้ให้ได้มากที่สุด                           |     |
|                   | ก็คือสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่าง                      | 176 |
| 5                 | จัดลำดับความสำคัญของข้อมูล                              | 182 |
| 6                 | จงเน้นไปที่ตัวเลขที่เข้าใจง่ายมากกว่าตัวเลขที่ตรงเป๊ะ ๆ | 186 |
| 7                 | กราฟคือวิธีถ่ายทอดตัวเลขที่เป็นมิตรที่สุด               | 191 |
|                   | <b>บทส่งท้าย</b> แต่ทุกคนที่ต้องใช้ตัวเลขในการทำงาน     | 198 |
|                   | <b>ก่อนจากกันไป</b> การทำงานโดยใช้ตัวเลขคืออะไรกันนะ    | 202 |

## คำนำ

---

### รู้จักคำว่า “นิวเบียด” ไหม

สมัยที่ผมเพิ่งเริ่มงานใหม่ๆ และต้องเขียนรายงานเป็นครั้งแรก รุ่นพี่ที่ตรวจรายงานซึ่งผมทุ่มเทเขียนมาเป็นแรมเดือนถามขึ้นว่า “ถ้าให้อธิบายรายงานนี้เป็นตัวเลขจะทำได้ไหม” ตอนนั้นผมไม่เข้าใจคำถามของรุ่นพี่เลย ผมทั้งใส่ตารางใส่กราฟลงไป ตั้งใจจัดทำรายงานเล่มหนาๆ แต่กลับจะให้อธิบายออกมาเป็นตัวเลขเนี่ยนะ หรือว่ารายงานที่ผมทำมันจะบางเกินไป นอกจากเหตุการณ์นี้แล้ว ผมยังจำเรื่องน่าอายอีกเรื่องหนึ่งได้ขึ้นใจ นั่นก็คือตอนที่หัวหน้าถามว่า “โปรเจกต์ดำเนินการไปถึงไหนแล้ว” และผมตอบกลับไปว่า “ก็ดีครับผม”

ตอนนั้นผมไม่รู้ว่าทำไมเราต้องพูดหรือรายงานเป็นตัวเลข และไม่รู้ว่าการสื่อสารออกมาเป็นตัวเลข 1 ตัวนั้น มันทรงพลังกว่าการอธิบายยืดยาวหรือคำพูดกำกวมอย่างไร แต่เมื่อเวลาผ่านไป ผมกับรุ่นพี่คนนั้นก็ได้เลื่อนขั้นเป็นหัวหน้า จึงเข้าใจว่า “ตัวเลข” สำคัญต่อการทำงานมากแค่ไหน และจนถึงทุกวันนี้ผมก็ยังพัฒนาทักษะการใช้ตัวเลขอยู่เสมอ

ตลอดชีวิตการทำงาน ผมพบเจอผู้คนมากมายที่ทำงานแบบเดียวกับสมัยที่ผมเพิ่งเริ่มงานใหม่ๆ ซึ่งไม่ใช่แค่พนักงานน้องใหม่เท่านั้น แม้แต่คนที่ทำงานมาหลายปีก็ยังไม่ถนัดเรื่องการนำตัวเลขมาใช้ในการทำงาน

นอกจากนี้ การเก่งคณิตศาสตร์กับการรู้เรื่องตัวเลขสำหรับการทำงาน  
ยังเป็นทักษะที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง พูดแบบนี้คุณคงสงสัยแล้วใช่ไหม  
ว่าการทำงานโดยใช้ตัวเลขคืออะไร

ในวงการเทรดหุ้น มีคำที่สยองขวัญสั่นประสาทเอามากๆ อยู่คำหนึ่ง  
นั่นก็คือคำว่า “นิ้วเปียด” (fat finger) ถ้าแปลตรงตัวก็คือ “นิ้วอ้วน” นั่นเอง  
ทว่าในที่นี้ผมกำลังหมายถึงการป้อนตัวเลขผิดในระหว่างกระบวนการ  
ซื้อ-ขายหุ้น จนทำให้เกิดความผิดพลาดร้ายแรง

ตัวอย่างที่ทำให้เห็นหายนะของคำนี้ได้ดีที่สุุดก็คือ เหตุการณ์ Flash  
Crash ซึ่งเกิดขึ้นในเดือนพฤษภาคม ปี 2010 พนักงานของสถาบัน  
การเงินแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ได้ส่งคำสั่งผิดพลาดด้วยการกดขายหุ้น  
โดยป้อนคำว่า b ที่แปลว่าหนึ่งพันล้าน (billion) แทนที่จะเป็นคำว่า m  
ที่แปลว่าหนึ่งล้าน (million) เหตุการณ์นี้ทำให้ดัชนีดาวโจนส์ร่วงลงเกือบ  
1,000 จุดภายในเวลาไม่กี่นาที ซึ่งไม่ได้สร้างความเสียหายให้เฉพาะแค่  
ที่สหรัฐอเมริกาเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบอย่างรุนแรงกับตลาดหุ้นทั่วโลก  
ด้วย

และในปี 2018 ที่เกาหลีใต้ก็เคยเกิดเหตุการณ์ทำนองนี้เช่นกัน นั่นคือสถานการณ์ “หุ้นผี” (Ghost Stocks) ซึ่งเกิดจากความผิดพลาดของบริษัทหลักทรัพย์แห่งหนึ่งที่ต้องการจ่ายปันผลให้กับพนักงานหุ้นละ 1,000 วอน แต่กลายเป็นการออก “หุ้น 1,000 หุ้น” ให้กับแต่ละคนแทน ทำให้มีหุ้นประมาณ 2.8 พันล้านหุ้นที่ไม่มีอยู่จริงถูกปล่อยเข้าสู่ตลาด จนบริษัทหลักทรัพย์ต้นเรื่องจำเป็นต้องเปิดใช้งานเครื่องมือ Volatility Interruption (VI) ถึง 7 ครั้ง เพื่อควบคุมความผันผวนอย่างกะทันหันของราคาหุ้น

นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างอีกมากมายที่ความผิดพลาดจากตัวเลขเพียงตัวเดียวอาจส่งผลให้ธุรกิจต้องตกที่นั่งลำบากหรือถึงขั้นล้มละลายได้ แม้จะเป็นความผิดพลาดที่ไม่ได้ใหญ่หลวงเท่ากับตัวอย่างที่น่าเสนอไปข้างต้น แต่ก็มีบ่อยครั้งที่ปัญหาจากความผิดพลาดเรื่องตัวเลขทำให้การทำงานยุ่งยากขึ้น

ในแต่ละวัน คนทำงานจำนวนไม่น้อยต่างต้องเจอสถานการณ์ยากลำบากเกี่ยวกับตัวเลข จะต่างกันก็เพียงแค่ระดับความรุนแรงเท่านั้นเอง ถ้าเรามักพิมพ์ตัวเลขผิดหรือตกหล่นในตอนที่เราเขียนรายงาน ก็อาจถูกหัวหน้าตำหนิอยู่บ่อยๆ หรือถ้าเราพูดถึงตัวเลขที่ไม่จำเป็นในระหว่างการประชุม ก็อาจทำให้เบี่ยงเบนประเด็นหลุดออกไปจากใจความสำคัญได้

การปล่อยปละละเลยข้อผิดพลาดอันเกิดขึ้นจากตัวเลขแล้วชุก  
ไว้ได้พรม สักวันหนึ่งความยุ่งยากที่เกิดจากตัวเลขก็ย่อมปูดขึ้นมา  
อย่างแน่นอน พุดง่ายๆ ก็เหมือนกับกรณี “นิวเบียด” นั้นแหละครับ  
ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านทุกท่าน  
ไปตราบนานกว่าค่าความต่างระหว่างเป้าหมายกับความเป็นจริง  
จะเท่ากับศูนย์

โนฮยอนแท



## แต่คุณก็กลัวตัวเลขมาตลอดชีวิต



### ทุกเรื่องในชีวิตล้วนเกี่ยวข้องกับตัวเลข

ทุกวันนี้ตัวเลขมีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันและการตัดสินใจของเราไปเรียบร้อยแล้ว เพียงแต่เราไม่รู้ตัวเท่านั้นเอง ตัวอย่างเช่น เวลาซื้อแอปเปิล เราก็คงพิจารณาจากขนาดหรือความสวยงามก่อนเป็นอย่างแรก แต่สิ่งที่ทำให้ตัดสินใจซื้อในขั้นตอนสุดท้ายก็คือ “ราคา” ไม่ว่าแอปเปิลจะดูน่ากินแค่ไหน แต่ถ้าราคาเกินงบละก็คงจะลังเลเป็นแน่

ถ้าฉันแล้วในที่ทำงานล่ะ ไม่ต้องบอกก็รู้ว่าทุกบริษัทมีเป้าหมายคือ “ผลกำไร” หรือพูดง่าย ๆ คือ “ทำเงินได้หรือไม่” ถ้าอยากเป็นพนักงานที่ประสบความสำเร็จ จึงไม่มีทางเลือกอื่นนอกจากต้องแปลงผลงานที่ทำออกมาเป็นตัวเลข

คุณได้ยินคำพูดเหล่านี้บ่อยแค่ไหนครับ



๑๖ แล้วจะขายได้สักเท่าไร

แล้วจะได้กำไรเท่าไร

แล้วจะเพิ่มปริมาณการผลิตเท่าไร

แล้วผลที่คาดหวังไว้มันจะได้ประมาณไหน

แล้วจะทำเสร็จเมื่อไร

แล้วตอนนี้งานคืบหน้าไปถึงไหน

แม้ว่าในแต่ละอุตสาหกรรมจะมีคำศัพท์เฉพาะทางที่แตกต่างกัน ออกไป แต่มีเป้าหมายเดียวกันก็คือ “กำไร” ดังนั้นถ้าเราตอบคำถามข้างต้นด้วยคำพูดกลาง ๆ ที่กำกวม ก็จะต้องถูกถามคำถามเหล่านั้นซ้ำอีกครั้งและอีกครั้งอย่างแน่นอน

แม้แต่งานธรรมดาอย่างการเตรียมงานเลี้ยงสำหรับพนักงาน เราก็ยังต้องระบุจำนวนคนที่เข้าร่วม เวลาที่จองสถานที่ ไปจนถึงงบประมาณที่จะใช้ออกมาเป็นตัวเลข หากไม่สามารถเขียนออกมาเป็นตัวเลขได้ การจัดการในขั้นตอนต่าง ๆ ก็จะยากลำบากไม่ใช่น้อย แม้ว่าจะงานจะดำเนินไปอย่างเรียบร้อยก็ตาม

จงจำไว้ว่าทุกเรื่องในชีวิตล้วนเกี่ยวข้องกับตัวเลขทั้งสิ้น จึงเป็นเหตุผลว่าทำไมเราต้องเพิ่มเซนส์ด้านตัวเลขให้กับตนเอง

## การพูดภาษาอังกฤษอาจจะยาก แต่ตัวเลขนั้นไม่ว่าใครก็เข้าใจ

ในโลกนี้มีภาษามากถึง 7,102 ภาษา และ 2 ใน 3 ของประชากรโลก 7.2 พันล้านคน ใช้ภาษาแม่หลักๆ อยู่ 12 ภาษา ได้แก่ ภาษาจีน ภาษาฮินดี ภาษาอังกฤษ และอื่นๆ แม้ว่าจะมีภาษาอยู่มากมาย แต่สิ่งที่ทำให้

เราสื่อสารกับผู้ใช้ภาษาอื่นได้รู้เรื่องก็เพราะเรามีภาษากลาง

ภาษากลาง คือภาษาที่ใช้สื่อสารระหว่างประเทศที่ใช้ภาษาต่างกัน เช่น ภาษาละตินในยุคกลางของยุโรปหรือภาษาอังกฤษในปัจจุบัน เมื่อใช้ภาษากลางนี้ขณะเดินทางไปต่างประเทศ เราก็จะสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น

อย่างไรก็ตาม ผมเชื่อว่ายังมีวิธีสื่อสารอื่นที่นอกเหนือจากภาษากลางอยู่ นั่นก็คือ “ตัวเลข” ยังไงล่ะครับ ลองนึกดูสิว่าคุณจะทำอะไรเมื่อต้องซื้อของในต่างประเทศ ถ้าเราพูดภาษาของประเทศนั้นๆ ได้คล่องก็คงจะดี แต่ถ้าไม่เป็นเช่นนั้น เราก็ต้องใช้ภาษาท่าทางอย่างนิ้วมือสื่อสารตัวเลขออกไปเพื่อต่อราคา หรือกดราคาที่ต้องการลงในเครื่องคิดเลข เป็นต้น

“ตัวเลข” สื่อความหมายและมูลค่าที่เหมือนกันให้กับทุกคน ทั้งช่วยขจัดความคลุมเครือและมีพลังในการนำเสนอข้อเท็จจริงออกมาตามที่เป็นตัวอย่างเช่น การบรรยายของประธาน Softbank ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปีนั้น มีชื่อเสียงเลื่องลือว่ามีพลังในการนำตัวเลขมาใช้อธิบายข้อมูลยากๆ ให้เข้าใจง่ายได้เป็นอย่างดี โดยในแต่ละสไลด์จะมีเนื้อหาเพียง 1 ข้อความ แต่กลับเป็น 1 ข้อความที่แจ่มแจ้งชัดเจน

ในการบรรยายสรุปซึ่งจัดขึ้นในปี 2019 เขาได้เขียนสูตรคำนวณ “ $27 - 4 = 23$ ” ไว้ตัวใหญ่มากบนสไลด์ เพื่ออธิบายมูลค่าผู้ถือหุ้นซึ่งกลุ่มบริษัทของเขาได้ถือครองไว้ ความหมายก็คือ จากหุ้นทั้งหมดที่ Softbank ถืออยู่ 27 ล้านล้านเยนนั่น หากหักลบหนี้สินสุทธิ 4 ล้านล้านเยนแล้ว มูลค่าการถือหุ้นจะเท่ากับ 23 ล้านล้านเยน

การที่ประธาน Softbank อธิบายเรื่องนี้ให้ผู้มาร่วมงานเข้าใจได้ง่ายด้วยตัวเลขสั้นๆ เพียงสูตรเดียว ถือว่าเซนส์ด้านตัวเลขของเขาเป็นอะไรที่สลดยอดมากเลยทีเดียว เพราะปกติแล้วข้อมูลเหล่านี้เป็นแนวคิดที่ซับซ้อนจึงอธิบายให้คนทั่วไปเข้าใจได้ยากแม้จะเขียนออกมาเป็นสไลด์หลายสิบหน้าก็ตาม

ไม่เฉพาะธุรกิจระดับโลกเท่านั้น แม้แต่การทำงานในชีวิตประจำวัน ประโยชน์ของตัวเลขก็ไม่ได้แตกต่างออกไปแต่อย่างใด ความคิดเห็นที่มีตัวเลขประกอบอยู่ด้วยจะชัดเจนและทรงพลังในการโน้มน้าวผู้ฟังให้คล้อยตาม เช่น สมมติว่าเราต้องรายงานผลงานของนักกีฬาที่ซื้อชิ่งมินิกให้หัวหน้าฟัง ระหว่างการรายงานสองแบบนี้ คุณคิดว่าหัวหน้าจะสนใจฟังแบบไหนมากกว่า

**IIUU A :**

ชิ่งมินิกเป็นสุดยอดนักกีฬาระดับโลกที่ไม่มีใครแทนที่ได้

**IIUU B :**

ชิ่งมินิกเป็นนักกีฬาทีมชาติคนที่ 16 ของเกาหลีใต้ ที่ลงเล่น “A” Match มากกว่า 100 นัด โดยเล่นเป็นตัวจริง 82 นัด ยิงประตูไป 32 ประตู และชนะทั้งหมด 51 นัด

สตีฟ จ๊อบส์ (Steve Jobs) เทพแห่งการนำเสนอ เคยกล่าวเอาไว้เมื่อครั้งยังมีชีวิตอยู่ว่า “เวลานำเสนองาน ให้ใส่ตัวเลขเข้าไปด้วย” หมายความว่า ให้ยกการเปรียบเทียบที่เหมาะสมแล้วโน้มน้าวด้วยตัวเลข ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ “ตัวเลข” ได้เป็นอย่างดี

## ณ จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน ต้องมีตัวเลขเสมอ

ในการทำงานย่อมมีปัญหาในรูปแบบต่างๆ รอคอยผู้รับผิดชอบมาแก้ไข ดังนั้นการทำงานจึงหมายถึงการแก้ไขปัญหาต่างๆ และทุกธุรกิจล้วนสร้างมูลค่าใหม่ๆ ออกมาด้วยวิธีนี้ ส่วนผลลัพธ์ก็คือการสร้างสินค้าและบริการ

ใหม่ ๆ ทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงสินค้าและบริการที่ถูกลง สะดวกกว่า และดีกว่า

ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน เราต้องเข้าใจ “ธรรมชาติของปัญหา” ก่อน ตั้งแต่ขนาดหรือขอบเขตของปัญหา ไปจนถึงต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหานานแค่ไหน ส่วนใหญ่ปัญหาที่เราต้องแก้ไขล้วนจัดการออกมาเป็นตัวเลขได้อย่างง่ายดาย

อุจิตะ โอซามุ (Osamu Uchida) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ “พื้นฐานการจัดการคุณภาพทางสายตา (ビジュアル品質管理の基本)” โดยแยกปัญหาออกเป็น 3 ประเภท คือ ปัญหาที่ต้องเป็น 0 ปัญหาที่ต้องแก้ด้วยการลด และปัญหาที่ต้องแก้ด้วยการเพิ่ม ดังนั้นเขาจึงจัดรูปแบบของปัญหาโดยใช้เลข 0 เป็นเกณฑ์

### การจัดรูปแบบตามธรรมชาติของปัญหา

| ประเภทของปัญหา              | คำจำกัดความ                                                         | ตัวอย่าง                                                                     |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ปัญหาที่ต้องเป็น 0          | ยิ่งเลวเป้าหมาย<br>เบนเข้าหา 0<br>มากเท่าไรยิ่งดี<br>(0 คืออุดมคติ) | อัตราการเกิดของเสีย<br>อัตราการจัดซื้อ<br>จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ<br>ฯลฯ |
| ปัญหาที่ต้องแก้ด้วยการลด    | ยิ่งเลวเป้าหมายน้อยยิ่งดี<br>(เป็นไปไม่ได้ที่จะเป็น 0)              | ต้นทุน<br>ต้นทุนการซื้อสินค้า<br>เวลาแฝง ฯลฯ                                 |
| ปัญหาที่ต้องแก้ด้วยการเพิ่ม | ยิ่งเลวเป้าหมายเยอะยิ่งดี                                           | ยอดขาย อัตราการเข้าถึง<br>อัตราการใช้กำลังการผลิต<br>ฯลฯ                     |

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) บิดาแห่งการบริหารและการจัดการสมัยใหม่ เคยกล่าวเอาไว้ว่า “ถ้าคุณไม่สามารถวัดได้ คุณก็ไม่สามารถจัดการได้ ถ้าคุณจัดการไม่ได้ คุณก็ไม่สามารถปรับปรุงได้” ทุกงานจึงต้องเริ่มจากการแปลงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ออกมาเป็นตัวเลขเสียก่อน เราจึงจะรู้ว่าปัญหาคืออะไรและอยู่ระดับไหน จากนั้นจึงคิดมาตรการรับมือออกมา

เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมาผมลดน้ำหนักได้ประมาณ 12 กิโลกรัม ในตอนนั้นผมทั้งควบคุมอาหารและออกกำลังกายไปพร้อมกัน จากนั้นจึงชั่งน้ำหนักวัดองค์ประกอบของร่างกาย เพื่อเช็คว่าร่างกายของผมเปลี่ยนแปลงไปสำเร็จตามเป้าหมายคือลดไขมัน 25% และเพิ่มกล้ามเนื้อ 10% หรือไม่นั่นเอง

สำหรับการทำงานก็เช่นกัน เมื่อเราเจอปัญหา ให้วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันออกมาเป็นตัวเลขก่อน เมื่อแปลงปัญหาออกมาเป็นตัวเลขแล้ว ก็สามารถวินิจฉัยระดับความรุนแรงของปัญหาได้ จากนั้นก็ค่อยๆ คิดหาวิธีแก้ปัญหาก็จะคลี่คลายไปทีละเปลาะ

---

หากรู้สึกสับสนกับตัวเลขมากมายที่ปรากฏขึ้นในงาน  
และไม่รู้ด้วยซ้ำว่าปัญหาคืออะไร  
ลองวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันออกมาเป็นตัวเลขดูสิ  
แล้วจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า  
เบื้องหลังตัวเลขเหล่านั้นมีปัญหาอะไรซ่อนอยู่

---