

กลยุทธ์และแผนการนำเสนองานต่อผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ

(Strategies & Plans - Effective Presentation to Executive & Board Members)



ดร. ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ
(Nutavoot Pongsiri, Ph.D)

- เข้าใจมุมมอง และแรงกดดันของผู้บริหาร/คณะกรรมการ
- ถอดรหัสภาษากาย และสัญญาณคำพูดของผู้เข้าประชุม
- ปรับกลยุทธ์นำเสนอให้เหมาะกับพลวัตของผู้บริหาร/คณะกรรมการ
- วิเคราะห์เหตุผลที่ข้อเสนอที่เตรียมมาดีอาจล้มเหลว
- เทคนิคเชิงลึกจากประสบการณ์จริงของกรรมการบริษัทมหาชน

ประสบการณ์การเป็นกรรมการบริษัท

Director Certification Program (DCP)

หลักสูตรที่จะทำให้กรรมการบริษัท เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่กำกับดูแลองค์กร เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่นำไปสู่การมีผลประกอบการที่ดี และมีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายขององค์กร

	ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปี ย้อนหลัง		
	เวลา	ตำแหน่ง	หน่วยงาน/บริษัท
คุณวุฒิการศึกษา - Ph.D. (Development Administration and Management), Institute for Development Policy and Management (IDPM), University of Manchester, England - M.Sc. (Chemical Engineering), University of Missouri-Columbia, USA. - ปริญญาโท : ด้านการจัดการ (M.M) ศินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ปริญญาตรี : วิศวกรรมศาสตร์ (B.E) สาขาวิศวกรรมเคมี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประวัติการอบรม - หลักสูตร Directors Certification Program (DCP) รุ่นที่ 305/2021 สถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors – IOD) - หลักสูตร Board Nomination & Compensation Program (BNCP) รุ่นที่ 13/2022 สถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute Of Directors – IOD) - หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 55 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 20 สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย - บริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (ปรม.) รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า - Oxford Advance Management Program (AMD), Oxford Said Business School, Green Templeton College, the University of Oxford, England	การดำรงตำแหน่งในบริษัท		
	ปี 2567 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการบริษัท	บริษัท สกาย ทาวเวอร์ จำกัด (มหาชน)
	การดำรงตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น		
	ปี 2566 - ปัจจุบัน	-กรรมการตรวจสอบ -กรรมการบริหารความเสี่ยง -กรรมการกำกับดูแลกิจการและความยั่งยืน	บริษัท ไอซีซี จำกัด (มหาชน)
	การดำรงตำแหน่งอื่น/องค์กรอื่นๆ		
	ปี 2566 - ปัจจุบัน	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)
	ปี 2564 - ปัจจุบัน	อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.พ. วิสามัญ เกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรร	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
	ปี 2564 - ปัจจุบัน	อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.พ. วิสามัญ เกี่ยวกับการตอบแทน คุณภาพชีวิต และความผูกพันต่อราชการ	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
	ปี 2560 - ปัจจุบัน	กรรมการประจำสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
	การดำรงตำแหน่งในบริษัทจำกัดอื่น		
	-ไม่มี-		
			



การประชุมของผู้บริหาร/คณะกรรมการบริษัท



ประเภทของคณะกรรมการบริษัท (มหาชน)

- กรรมการบริหาร (Executive Director)

เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานประจำของบริษัท เช่น กรรมการผู้จัดการ หรือผู้บริหารระดับสูง (CEO, MD) มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามนโยบาย และกลยุทธ์ที่คณะกรรมการกำหนด ดูแลการบริหารจัดการภายใน และปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท

- กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director)

ไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานประจำของบริษัท และอาจไม่ได้รับเงินเดือนประจำ มักเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้น หรือบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีหน้าที่ช่วยกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และให้คำปรึกษา รวมถึงถ่วงดุลอำนาจกับกรรมการบริหาร เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างโปร่งใส และเป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น

- กรรมการอิสระ (Independent Director)

มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี การเงิน หรือกฎหมาย ซึ่งไม่ได้ถือหุ้นเกิน 1% และไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน หรือความสัมพันธ์ทางธุรกิจของบริษัท เป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุม มีหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายย่อย ตรวจสอบและถ่วงดุลการบริหารงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ตามเกณฑ์ ก.ล.ต. ต้องมีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของคณะกรรมการทั้งหมด และไม่น้อยกว่า 3 คน รวมถึงมีบทบาทในคณะกรรมการชุดย่อย เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ

บริบทของคณะกรรมการบริษัท

- คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่รับผิดชอบสูง ต้องตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงและผลกระทบที่คาดการณ์ได้ยาก
- แรงกดดัน:
 - ความคาดหวังจากผู้ถือหุ้น/สาธารณะ
 - ข้อมูลที่มีจำกัด และต้องตัดสินใจเร็ว
 - ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ตัวอย่าง: กรณีเสนอแผนลงทุนขนาดใหญ่ คณะกรรมการฯ ต้องชั่งน้ำหนักระหว่างโอกาสและความเสี่ยงภายใต้แรงกดดันจากทั้งภายในและภายนอก

องค์ประกอบของการประชุม

1. ประธาน คือ ผู้ทำหน้าที่ควบคุมการประชุมทั้งหมด
2. กรรมการ คือ ผู้มีหน้าที่พิจารณาเรื่องในวาระการประชุม และพิจารณาข้อเสนอ ตามวาระการประชุม
3. เลขานุการ คือ ผู้ทำหน้าที่ออกจดหมายเชิญประชุม จัดระเบียบวาระการประชุม บันทึกรายงานการประชุม และอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ
4. ระเบียบวาระการประชุม คือ เรื่องที่จะนำเข้าปรึกษาหารือกันในที่ประชุม โดยเรียงลำดับความสำคัญตามแต่ประธานจะเห็นสมควร
5. รายงานการประชุม คือ ข้อความที่เลขานุการจดบันทึกความคิดเห็นของกรรมการฯ พร้อมทั้งความเห็นและมติต่างๆ เพื่อจัดทำบันทึกให้กรรมการฯ รับทราบหลังการประชุมเสร็จสิ้น



ระเบียบวาระการประชุม

- เป็นการกำหนดขอบเขตของการประชุม และจัดระเบียบการประชุมให้ดำเนินไปตามลำดับ ช่วยให้สามารถประชุมให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาได้
- ทำให้ทราบประเด็นล่วงหน้า สามารถเตรียมข้อมูลและความคิดเห็นเพื่อเสนอที่ประชุม
- สามารถอธิบายผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ในการนำเสนอ
- การเรียงลำดับวาระ ควรเรียงลำดับเริ่มต้นด้วยวาระที่ไม่ซับซ้อนก่อน แล้วจึงเรียงลำดับวาระที่ซับซ้อนขึ้น หรือเป็นวาระที่ต้องใช้เวลาถกเถียงกันนาน

วัตถุประสงค์ของวาระการประชุม

- **นำเสนอเพื่อแจ้งให้ทราบ**
เป็นการชี้แจงข้อมูลให้ที่ประชุมได้ทราบ หรือรายงานความคืบหน้าเรื่องนโยบาย แผนงาน ผลการศึกษา และวิธีการดำเนินงาน
- **นำเสนอเพื่อความเห็นชอบ**
เป็นการนำเสนอเรื่องที่ได้มีการจัดดำเนินเป็นขั้นตอนแล้ว ส่งเรื่องเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อขอความเห็นชอบ ซึ่งในที่ประชุมอาจให้ข้อคิดเห็น ข้อสังเกต คำแนะนำเพิ่มเติม
- **นำเสนอเพื่อพิจารณา**
เป็นการนำเสนอที่ให้ข้อมูลไว้เป็นส่วนหนึ่งของทางเลือก ซึ่งอาจเป็นแผนงานธุรกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือแผนงานที่จะทำต่อไปในอนาคตให้คณะกรรมการฯ ได้พิจารณา เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงใช้เพื่อเตรียมในการตัดสินใจ
- **นำเสนอเพื่ออนุมัติ**
เป็นการนำเสนอที่ต้องเตรียมข้อมูลอย่างรอบด้าน โดยอาจต้องวิเคราะห์ ถึงข้อดี ข้อเสีย พร้อมทั้งเสนอแผนทางเลือก หรือกลยุทธ์ให้คณะกรรมการฯ สามารถตัดสินใจหรืออนุมัติได้ทันที

ปัญหาที่มักพบในการประชุม

- **Expectation** – ส่วนใหญ่การประชุมจะเพื่อรับทราบ หรือเห็นชอบ กรรมการฯ มักแสดงความคิดเห็นตามผู้ประสานงานฯ ทำให้ขาดการถกเถียงเชิงเนื้อหา และความต้องการที่แท้จริง
- **Knowledge** – ระดับความรู้ และประสบการณ์ในเนื้อหาของกรรมการฯ ไม่เท่ากัน ส่งผลต่อการพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะ ที่อาจขาดมุมมองเชิงเทคนิค หรือข้อมูลสำคัญ
- **Background** – เรื่องราว หรือภูมิหลังที่อาจมีอิทธิพลต่อคณะกรรมการฯ เช่น มีประเด็นเกี่ยวข้องมาก่อนหน้านี้หรือไม่ เคยมีใครนำเสนอหัวข้อเช่นเดียวกันมาก่อนแล้วถูกต่อต้าน หรือสนับสนุนอย่างไร ทำให้การนำเสนอไม่ได้รับการสนับสนุนเต็มที่
- **Preference Thinking** – นำเสนอเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานตนเอง ขาดการพิจารณาผลกระทบต่อส่วนรวม และขาดข้อเท็จจริงสนับสนุน
- **Attitude** – ทศนคติต่อผู้นำเสนอโดยเฉพาะด้านลบ กรรมการฯ ก็จะมีที่ท่าที่คัดค้าน
- **อื่นๆ** – กำหนดลำดับการนำเสนอไม่ชัดเจน เนื้อหาซ้ำซ้อน, กำหนดเวลานำเสนอไม่เหมาะสม, ขาดสื่อช่วยนำเสนอ เช่น VDO หรือแผนภูมิ



กลยุทธ์การนำเสนองานในที่ประชุมผู้บริหาร/คณะกรรมการ
ให้มีประสิทธิภาพ



ความแตกต่างระหว่างบริษัทครอบครัว (มหาชน) และบริษัทมีอาชีพ (มหาชน)

ปัจจัย	บริษัทครอบครัว	บริษัทมีอาชีพ
โครงสร้างอำนาจ	กระจุกตัวในกลุ่มเจ้าของ	กระจายอำนาจ/มีอิสระ
วัฒนธรรม	เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัว	เน้นระบบ/กระบวนการ
การตัดสินใจ	ใช้ Intuition และประสบการณ์	ใช้ Data และ Analysis
ความเร็ว	เร็ว แต่ขาดมุมมองรอบด้าน	ช้า แต่ Thorough
ความขัดแย้ง	หลีกเลี่ยง เพื่อรักษาความสัมพันธ์	เปิดเผย เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด
การประเมินความเสี่ยง	Conservative, กลัวการเปลี่ยนแปลง	Calculated Risk-Taking

กลยุทธ์การนำเสนอ:

บริษัทครอบครัว (มหาชน)

- เน้นเรื่องราว และประสบการณ์
- ใช้ตัวอย่างจากอดีตที่สำเร็จ
- หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงใหญ่

บริษัทมีอาชีพ (มหาชน)

- เน้นข้อมูล และการวิเคราะห์
- แสดง Benchmarking กับคู่แข่ง
- เสนอทางเลือกหลายแบบ

วัฒนธรรมไทยในห้องประชุมบอร์ด

องค์ประกอบ	ผลกระทบ	กลยุทธ์รับมือ
ระบบอาวุโส	กรรมการอาวุโสน้ำหนักเสียงมาก	ขออนุญาตนำเสนอกับท่านอาวุโสก่อน
การรักษาหน้า	หลีกเลี่ยงการขัดแย้งโดยตรง	ใช้คำว่า "ขอเสนอทางเลือก" แทน "ไม่เห็นด้วย"
ความสัมพันธ์ส่วนตัว	การตัดสินใจมาจากความเชื่อมั่นส่วนบุคคล	สร้างสายสัมพันธ์ก่อนการประชุม

ตัวอย่าง :

การปรับภาษา

- หลีกเลี่ยง "ผมคิดว่าท่านผิด"
- ใช้แทน "ผมขอเสนอมุมมองเพิ่มเติมครับ"

เข้าใจความกดดันที่ซ่อนอยู่ของบอร์ด

ประเภทกรรมการ	ความกังวลหลัก	สัญญาณเตือน
กรรมการบริหาร (Executive Director)	ผลการดำเนินงาน	เจียบผิดปกติ หรือพูดป้องกันมากเกินไป
กรรมการที่ได้รับการเสนอชื่อ (Non -Executive Director)	ผลประโยชน์ผู้ถือหุ้น	มองหา Short-term Results
กรรมการอิสระ (Independent Director)	ความรับผิดชอบทางกฎหมาย	ถามคำถามเชิงลึกเรื่อง Compliance

ภาษากายของกรรมการที่สังเกตได้ :

- เอียงตัวไปข้างหน้า = สนใจจริง
- มองนาฬิกา หรือเล่นโทรศัพท์ = เบื่อ หรือมีนัดสำคัญ
- เขียนโน้ต = กำลังเตรียมคำถาม หรือคัดค้าน
- แลกสายตากับกรรมการอื่น = มีการสื่อสารแบบเงียบ

บทบาทของผู้นำเสนอ

- จากผู้จัดการ → นักการเมือง : ทุกคำพูดเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของบริษัท
- จากการแก้ปัญหา → การจัดการความเสี่ยง : คิดภาพรวมเป็นระบบ
- จากข้อมูล → การตีความ : บอร์ดต้องการ Insight ไม่ใช่ Data

ตัวอย่าง :

ในการประชุมบอร์ดของบริษัทเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง ผู้นำเสนอใช้เวลา 20 นาที อธิบายเทคนิคใหม่ แต่กรรมการสนใจเพียง 2 คำถาม: "เสี่ยงอะไร?" และ "คู่แข่งทำอะไร?"

การเตรียมการก่อนการประชุม

- วิเคราะห์องค์ประกอบของคณะกรรมการ
- ศึกษาประวัติ และความสนใจของแต่ละท่าน
- เตรียมคำตอบสำหรับคำถาม "What if"
- ทดสอบการนำเสนอกับทีมภายใน
- เตรียมข้อมูลสำรองสำหรับคำถามเพิ่มเติม

โครงสร้างการนำเสนอแบบ IMPACT

I - Issue Identification (ระบุประเด็นหลัก)

เทคนิค: เริ่มต้นด้วยคำถามที่ทำให้กรรมการต้องคิด

ตัวอย่าง: "หากคู่แข่งลดราคา 30% เราจะอยู่รอดได้อย่างไร?"

M - Materiality Assessment (ประเมินความสำคัญ)

สูตรสำคัญ: Financial Impact $\times$ Probability $\times$ Time Sensitivity

ตัวอย่าง: แสดงตัวเลขเปรียบเทียบกับรายได้/กำไรรวม

P - Perspectives Analysis (วิเคราะห์มุมมอง)

4 มุมมอง:

- Shareholder Perspective
- Stakeholder Perspective
- Regulatory Perspective
- Competitive Perspective

A - Action Plan (แผนปฏิบัติการ)

3 ระดับทางเลือก:

- Best Case Scenario
- Most Likely Scenario
- Worst Case Scenario

C - Control Mechanism (กลไกควบคุม)

Dashboard สำหรับติดตาม:

- ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) สำหรับคาดการณ์
- ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) สำหรับข้อมูลย้อนหลัง
- สัญญาณแจ้งเตือนล่วงหน้า (Early Warning Signals)

T - Timeline & Resources (กรอบเวลา และทรัพยากร)

แสดงใน Gantt Chart:

- Critical Path
- Resource Requirements
- Milestone Checkpoints

เทคนิคอื่นๆ ประกอบการนำเสนอ

เทคนิค	ข้อดี	ข้อเสีย	ตัวอย่างการใช้จริง
Key Message ก่อน	ดึงความสนใจ, ตรงประเด็น	ถ้าไม่ชัดเจนจะเสียโอกาส	สรุป ROI ทันที
Storytelling	สร้างอารมณ์ร่วม, เข้าใจง่าย	อาจใช้เวลานาน	เล่า Case บริษัทคู่แข่ง
Data-Driven	น่าเชื่อถือ, มีหลักฐาน	ถ้าข้อมูลมากเกินไปจะน่าเบื่อ	แสดงตัวเลขตลาด/กำไร
Visual Aid	เห็นภาพชัด, เข้าใจง่าย	ถ้ามากเกินไป จะรบกวนสมาธิ	Infographic, Chart

กลยุทธ์การนำเสนอระหว่างประชุม

การจัดการเวลา

กฎ 20-40-20:

- 20% แรก: Hook และ Context Setting
- 40% กลาง: เนื้อหาหลัก และการวิเคราะห์
- 20% สุดท้าย: การตัดสินใจ และ Next Steps

การจัดการคำถาม

เทคนิค Parking Lot:

- เขียนคำถามที่ยังตอบไม่ได้บนกระดาน
- สัญญาว่าจะตอบหลังการประชุม
- แสดงให้เห็นว่าเคารพคำถาม

การสร้าง Consensus

แบบไทย: ใช้เทคนิค "ขอความเห็น"

- เริ่มจากกรรมการที่คาดว่าจะเห็นด้วย
- สร้าง Momentum
- จบด้วยกรรมการที่มีอิทธิพลมากที่สุด

การถอดรหัสวาระซ่อนเร้น

สัญญาณทางคำพูดที่จับต้องได้

คำพูด	ความหมายแฝง	การตอบสนอง
"เราควรศึกษาเพิ่มเติม"	ไม่เห็นด้วย แต่ไม่อยากขัดแย้ง	ถามว่าต้องการข้อมูลเพิ่มเติมด้านไหน
"ค่อนข้างน่าสนใจมาก"	ไม่เข้าใจ หรือไม่เชื่อมั่น	อธิบายใหม่ด้วยภาษาเรียบง่าย
"ในสถานการณ์ปัจจุบัน"	กังวลเรื่องเศรษฐกิจ หรือการเมือง	เสนอแผน B สำหรับสถานการณ์เลวร้าย
"ตามหลักการแล้ว"	เห็นด้วยในทฤษฎี แต่สงสัยในทางปฏิบัติ	ให้ตัวอย่างการนำไปปฏิบัติจริง

การอ่านพลวัตห้องประชุม:

เทคนิค Triangle Watching

- สังเกตการแลกเปลี่ยนระหว่างกรรมการ
- จับคู่ใครเห็นด้วย/ไม่เห็นด้วยกับใคร
- ความสำคัญของ "King Maker" ในห้องประชุม (ไม่ใช่ประธานเสมอไป)

ปัญหาที่พบบ่อยและวิธีแก้ไข

ปัญหา: กรรมการไม่สนใจ/เงียบ

สาเหตุ	สัญญาณ	วิธีแก้ไข
เนื้อหาซับซ้อนเกินไป	มองจอมือถือ, หาสิ่งของ	Break down เป็นชิ้นเล็ก
ไม่เห็นความสำคัญ	นั่งฟังพนัก, ไม่ถามคำถาม	เริ่มใหม่ด้วย "Why it matters"
มีข้อกังวลอื่น	กระสับกระส่าย, มองนาฬิกา	ถามตรงๆ ว่ามีข้อกังวลอะไร

ปัญหา: กรรมการถามคำถามยาก

เทคนิค BRIDGE:

- **Buy time:** "คำถามดีมากครับ ขอเวลาคิดครู่หนึ่ง"
- **Reframe:** "หากผมเข้าใจถูก ท่านหมายถึง..."
- **Inform:** ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- **Direct:** ตอบตรงประเด็น
- **Gain support:** "ท่านเห็นด้วยกับทิศทางนี้ไหมครับ?"
- **Evaluate:** สังเกตปฏิกิริยา

ปัญหาอื่นๆ

ปัญหา	ตัวอย่างเหตุการณ์	วิธีแก้ไข
กรรมการไม่อ่านเอกสาร	ส่งเอกสารล่วงหน้าแต่ไม่มีคำถาม	ให้ Briefing สั้น 1 หน้า + Infographic
มีเรื่องสำคัญต้องพิจารณา หลายเรื่องเกินไป	ประชุมยืดเยื้อ/โหวตไม่ทัน	Focus 1 เรื่องหลัก / Split Session
ถามคำถามวนซ้ำเรื่องเดิม	ไม่มั่นใจในข้อมูล	จัดเตรียม Slide “คำถามที่อาจเจอ” ล่วงหน้า นำเสนอเพื่อให้เข้าใจตรงกัน

Case A: ล้มเหลว - "การขยายสาขาใหม่"

ข้อผิดพลาด:

- เริ่มต้นด้วยประวัติศาสตร์บริษัท 10 นาที
- แสดงข้อมูลมากเกินไป (50 Slides)
- ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- ไม่ได้เตรียมตัวรับคำถามเรื่องความเสี่ยง

ผลลัพธ์:

กรรมการเบื่อ, เลื่อนการตัดสินใจ

Case B: สำเร็จ - "การควบรวมกิจการ"

จุดแข็ง:

- เริ่มต้นด้วยคำถาม: "ทำไมเราควรควบรวมตอนนี้?"
- แสดงเพียง 3 ทางเลือก
- นำเสนอ Financial Impact ที่ชัดเจน
- เตรียม Due Diligence ครบถ้วน รอบด้าน

ผลลัพธ์:

อนุมัติภายใน 45 นาที

บทเรียน:

การเตรียมตัวไม่ใช่การจัดเตรียมข้อมูลมากที่สุด
แต่คือ ความเข้าใจและสามารถตอบคำถามของ
กรรมการได้มากที่สุด

ทำไมการเตรียมตัวน้อยบางครั้งที่ถึงสำเร็จ?

The Unscripted Success

การเตรียมมาก	การเตรียมน้อยแต่ถูกจุด
มีข้อมูลครบถ้วน แต่ขาดความยืดหยุ่น	มีข้อมูลหลัก แต่ปรับได้ตามสถานการณ์
ติดสคริปต์ ไม่สามารถตอบคำถามนอกกรอบ	พร้อมตอบคำถามโดยทันที
เน้นการนำเสนอ ลืมการโต้ตอบ	เน้นการสนทนา และสร้าง Engagement

The Golden Rules:

- รู้จักผู้ฟังดีกว่าเนื้อหา
(Know your audience better than your content)
- เตรียมตัวสำหรับการสนทนา ไม่ใช่การนำเสนอ
(Prepare for conversations, not presentations)
- ฝึกฝนศิลปะแห่งความเงียบอย่างมีกลยุทธ์
(Master the art of strategic silence)
- เรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนโดยไม่เสียความน่าเชื่อถือ
(Learn to pivot without losing credibility)

เทคนิค Strategic Improvisation:

- เตรียมเฉพาะ Key Messages 3-5 ข้อ
- ฝึกตอบคำถาม "What if" Scenarios
- สร้างแบบจำลองทางความคิดจากเนื้อหา ไม่ใช่สไลด์

ACTION ITEMS และการติดตาม

Immediate Actions (หลังการประชุม):

ภายใน	สิ่งที่ต้องทำ	ผู้รับผิดชอบ
24 ชม.	ส่ง Summary และ Action Items	Presenter
48 ชม.	ส่งข้อมูลเพิ่มเติมที่สัญญา	Presenter + Team
1 สัปดาห์	Update กรรมการเรื่องความคืบหน้า	ผู้ประสานงานการประชุม

Medium-term Follow-up:

- สร้าง Dashboard สำหรับติดตามผล
- กำหนด Milestone Checkpoints
- เตรียม Contingency Plans

การเรียนรู้และปรับปรุง:

After Action Review Questions:

- คำถามไหนที่เราตอบไม่ได้?
- กรรมการท่านไหนเจ็บปวดปกติ?
- ประเด็นไหนที่ต้องขยายความเพิ่ม?
- เราจะนำเสนอดีขึ้นในครั้งต่อไปอย่างไร?

สรุปประเด็นสำคัญ
(KEY TAKEAWAYS)

5 ข้อที่ต้องทำเสมอ:

- ✓ ทำความเข้าใจบริบทของห้องประชุมก่อนนำเสนอ
 - ทำความเข้าใจพลวัต และข้อกังวลของผู้ร่วมประชุม
- ✓ ใช้คำพูดที่เหมาะสม
 - แทนที่ "ผม/เรา" ด้วย "บริษัท" แทนที่ "ขอ" ด้วย "เสนอ" แทนที่ "ปัญหา" ด้วย "โอกาสในการปรับปรุง"
- ✓ เริ่มต้นด้วยการนำเสนอปัญหา ไม่ใช่วิธีแก้
 - เพื่อให้คณะกรรมการเห็นถึงความสำคัญ
- ✓ นำเสนอทางเลือกที่หลากหลาย แทนคำตอบเดียว
 - เปิดโอกาสให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมตัดสินใจ
- ✓ เตรียมพร้อมรับมือคำถามที่ท้าทาย
 - โดยเฉพาะประเด็นความเสี่ยง และผลกระทบ

5 ข้อที่ไม่ควรทำ:

- ✗ อย่าแสดงความรู้
 - แสดง Insight แทน
- ✗ อย่าหลีกเลี่ยงตอบคำถามยาก
 - ยอมรับแล้วหาทางแก้
- ✗ อย่าพูดเร็วเกินไป
 - ให้เวลากรรมการคิด และย่อยข้อมูล
- ✗ อย่าแข็งข้อกับผู้อาวุโส
 - เคารพ แต่ยืนหยัดในหลักการ
- ✗ อย่าลืมนวัตกรรมไทย
 - การรักษาหน้า และความสัมพันธ์สำคัญ

สิ่งที่ไม่ควรลืม

- เข้าใจผู้ฟังอย่างลึกซึ้ง: ศึกษาประวัติ ผลงาน บุคลิก ความกังวล และจุดแข็ง ของกรรมการแต่ละคน
- เปิดตัว Key Message ใน 30-60 วินาทีแรก: สรุปประเด็นสำคัญและสิ่งที่ ต้องการให้ตัดสินใจทันที
- วาดภาพใหญ่ (Big Picture) ก่อนลงรายละเอียด: ให้กรรมการเห็นภาพรวม และบริบทก่อนเจาะลึก
- เตรียมข้อมูลเชิงลึก (Insight) และมุมมองที่ต่างออกไป: เช่น Benchmark กับคู่แข่ง, ผลกระทบระยะยาว



แบบทดสอบความเข้าใจ

กลยุทธ์การนำเสนองานในที่ประชุมผู้บริหาร/คณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ



คำถามที่ 1: การวิเคราะห์พลวัตห้องประชุม

สถานการณ์: คุณกำลังนำเสนอโครงการลงทุนใหม่มูลค่า 500 ล้านบาทต่อคณะกรรมการบริษัทมหาชน ระหว่างการนำเสนอ คุณสังเกตเห็นว่า:

- กรรมการอิสระท่านหนึ่งเอียงตัวไปข้างหน้า และจดโน้ตอย่างเข้มข้น
- กรรมการผู้แทนผู้ถือหุ้นใหญ่ แลกลายตากับกรรมการบริหาร และส่ายหน้าเบาๆ
- ประธานกรรมการนั่งพิงพนักเก้าอี้ และมองนาฬิกา
- กรรมการอาวุโสที่สุด เงียบและไม่แสดงอารมณ์ใดๆ

จากสถานการณ์ข้างต้น การตีความและการตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดคือ?

- A). ประธานกรรมการเบื่อ ควรเร่งจบการนำเสนอ และขอการอนุมัติทันที
- B). กรรมการอิสระกำลังเตรียมคำถามเชิงลึก ควรหยุดนำเสนอ และถามว่าต้องการข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่
- C). กรรมการผู้แทนผู้ถือหุ้นใหญ่ไม่เห็นด้วย ควรหันไปโน้มน้าวกรรมการอาวุโสที่เงียบเพื่อสร้าง Coalition
- D). มีสัญญาณความไม่เห็นด้วยจากหลายฝ่าย ควรหยุดชั่วคราวและถามตรงๆ ว่ามีข้อกังวลอะไรที่ต้องการให้อธิบายเพิ่มเติม

คำถามที่ 2: การจัดการคำถามยากในบริบทวัฒนธรรมไทย

สถานการณ์: คุณเพิ่งจบการนำเสนอแผนปรับโครงสร้างองค์กร ที่จะส่งผลให้ต้องลดพนักงาน 200 คน กรรมการอาวุโสที่เป็นที่เคารพของทั้งคณะกรรมการถามด้วยน้ำเสียงเรียบๆ ว่า "ผมอยากทราบว่า คุณได้คิดถึงผลกระทบต่อชุมชน และความรับผิดชอบทางสังคมของเราแล้วหรือยัง? ผมเห็นว่าเรายังมีทางเลือกอื่นอีกมากมาย"

วิธีตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในบริบทวัฒนธรรมไทยคือ?

- A). ตอบตรงไปตรงมาว่า "ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน การลดต้นทุนเป็นสิ่งจำเป็น และเราได้คำนวณแล้วว่านี่คือทางออกที่ดีที่สุด"
- B). "ขอบคุณท่านกรรมการที่เตือนครับ ผมขออธิบายให้ฟังว่าเราได้พิจารณาทางเลือกต่างๆ แล้ว และนี่คือทางเลือกที่มีผลกระทบน้อยที่สุด พร้อมกับเสนอแพ็คเกจช่วยเหลือพนักงาน"
- C). "ท่านกรรมการพุดถูกมากครับ ผมขอถอนข้อเสนอนี้ไปแล้วกลับมาเสนอทางเลือกใหม่ในการประชุมหน้า"
- D). "เรารับฟังข้อกังวลของท่านครับ แต่ขอให้ท่านช่วยดูข้อมูลทางการเงินในหน้า 15 ที่แสดงให้เห็นว่า หากไม่ปรับโครงสร้าง บริษัทจะขาดทุนและอาจต้องปิดกิจการ"

คำถามที่ 3: การแยกแยะระหว่างการนำเสนอที่จะสำเร็จและล้มเหลว

สถานการณ์: คุณต้องเลือกระหว่างการนำเสนอ 2 แบบ สำหรับโครงการ Digital Transformation มูลค่า 300 ล้านบาท:

แบบ A:

- เตรียมสไลด์ 45 หน้า ครอบคลุมรายละเอียดเทคนิคทั้งหมด
- มีข้อมูล Benchmarking กับ 10 บริษัทคู่แข่ง
- แสดง ROI Calculation แบบละเอียด 5 ปี
- เตรียม Backup Slides อีก 20 หน้า สำหรับคำถามที่อาจถูกถาม
- ฝึกซ้อมจนท่องสไลด์ทุกหน้าได้

แบบ B:

- เตรียมสไลด์ 12 หน้า เน้นประเด็นหลัก
- เริ่มต้นด้วยคำถาม "หากเราไม่ Transform ภายใน 2 ปี จะเกิดอะไรขึ้น?"
- เน้นแสดง 3 ทางเลือก พร้อมผลกระทบของแต่ละทางเลือก
- เตรียมคำตอบสำหรับคำถาม "What if" scenarios
- ศึกษาข้อกังวลส่วนตัวของกรรมการแต่ละท่าน

พิจารณาจากหลักการที่ได้เรียนรู้ การนำเสนอแบบใดจะมีโอกาสสำเร็จมากกว่า และเพราะเหตุใด?

A). แบบ A เพราะแสดงความเตรียมตัวที่ดีและให้ข้อมูลครบถ้วน กรรมการจะเห็นถึงความละเอียดรอบคอบ

B). แบบ B เพราะเน้นการสนทนาและปฏิสัมพันธ์มากกว่าการบรรยาย ทำให้กรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

C). แบบ A เพราะการมีข้อมูล Backup จะช่วยให้ตอบคำถามได้ครบถ้วน และแสดงความเชี่ยวชาญ

D). ทั้งสองแบบมีโอกาสสำเร็จเท่ากัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความสามารถของผู้นำเสนอ



Training

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 55

วิทยาลัยตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 20

การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน รุ่นที่ 1
สถาบันพระปกเกล้า

Directors Certification Program (DCP) รุ่นที่ 305
Thai Institute of Directors – IOD

Oxford Advance Management Program (AMD),
University of Oxford, UK

Education

Ph.D. (Devl. Adm. and Mgt.) University
of Manchester, UK

M.M., (Management)
Sasin, Chulalongkorn University

M.Sc. (Chem. Engr.)
University of Missouri-Columbia, USA

B.E. (Chem Engr.)
Chulalongkorn University

Career Experience

รองเลขาธิการ สกพอ. (EEC)

ผู้ช่วยผู้ว่าการ ธนาคารแห่งประเทศไทย

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท Chevron Thailand

นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

ประธานกรรมการ / กรรมการ / อนุกรรมการฯ / อาจารย์พิเศษ / นักวิจัย



Nutavoot Pongsiri, Ph.D

Publication & Research

บทความวิชาการในวารสารวิชาการต่างประเทศ เช่น

Int. Journal of Public Sector Mgt.; Int. Public
Mgt. Review (IPMR); Public Policy and Adm.
Journal; Oil, Gas & Energy Law, Intelligence
Journal; SPE Prod. & Facilities Journal; and Ind.
Eng. Chem. Res. Journal

บทความในวารสาร HR Society / HR Intelligence

บทความในหนังสือพิมพ์ The Nation ประชาชาติธุรกิจ

กรุงเทพธุรกิจ ฐานเศรษฐกิจ

หนังสือ Hi! Manager HR ภายใต้อิทธิพลการเปลี่ยนแปลง
HR in the Future

Honorary Award

รางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย

(Thailand Top 100 HR) สถาบันทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รางวัลผู้ทำคุณประโยชน์ให้กระทรวงศึกษาธิการ
และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

It's all about the Journey