

MASTER EDITION



เจาะเกราะการวินิจฉัยธุรกิจสไตส์ญี่ปุ่น
BUSINESS DIAGNOSIS HACK
คู่มือการวินิจฉัยธุรกิจสไตส์ญี่ปุ่น
ฉบับ Fundamentals of Shindan

คิดแบบญี่ปุ่น วิเคราะห์แบบ SHINDANSHI
เปลี่ยนทุกปัญหาให้เป็นโอกาสในการเติบโต
ด้วยคู่มือวินิจฉัยธุรกิจที่กลั่นจากแก่นคิดของ TOYOTA
และศาสตร์การให้คำปรึกษาอันดับหนึ่งของญี่ปุ่น

BizDevHack III

ภูติศ ศรีสนามชัย



200.-

ビジネス診断士トレーニングマニュアル

เจาะทะลุการวินิจฉัยธุรกิจ (Business Diagnosis Hack)

BizDevHack III โดย อ.ภูดิศ ศรีสนามชัย

เจาะเกราะการวินิจฉัยธุรกิจ (Business Diagnosis Hack) คู่มือการวินิจฉัยธุรกิจสไตล์ญี่ปุ่น

นักเขียนและบรรณาธิการ : ภูติศ ศรีสนามชัย

พิมพ์ครั้งที่ 1 : 30 มิถุนายน 2568

ราคา : 200 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรม

ภูติศ ศรีสนามชัย

เจาะเกราะการวินิจฉัยธุรกิจ (Business Diagnosis Hack), 2568.

174 หน้า

1. การบริหารธุรกิจ 2. การวิเคราะห์ธุรกิจ 3. การวินิจฉัยธุรกิจ

ข้อมูลติดต่อ:

ภูติศ ศรีสนามชัย โทร. 086-5511915

Email: paul@alumni.ait.asia

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/phudit>

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้
นอกจากจะได้รับอนุญาต

คำนำ

ท่านเคยสงสัยหรือไม่ว่า อะไรคือเบื้องหลังความแข็งแกร่งและความสามารถในการปรับตัวของบริษัทชั้นนำในประเทศญี่ปุ่น? ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก พวกเขาามีวิธีการมองปัญหาและหาทางออกอย่างไรจึงสามารถยืนหยัดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน?

คำตอบส่วนหนึ่งอยู่ใน "ศาสตร์แห่งการวินิจฉัยธุรกิจ" หรือที่ในภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า "Shindan" (診断) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของหลักสูตรการสร้างความที่ปรึกษาธุรกิจที่เรียกว่า **"Shindanshi" (中小企業診断士) ผู้เป็นกำลังหลักในการพัฒนาอุตสาหกรรมและให้คำปรึกษาแก่องค์กรต่างๆ ทั่วประเทศญี่ปุ่น

หนังสือ eBook เรื่อง "การวินิจฉัยธุรกิจสไตล์ที่ปรึกษาประเทศญี่ปุ่น (Shindanshi's Handbook)" จึงถูกเขียนขึ้นเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และกระบวนการดังกล่าวมาสู่ผู้อ่านชาวไทยโดยเฉพาะ ไม่ว่าจะท่านจะเป็นผู้ที่ใฝ่ฝันอยากจะเป็นที่ปรึกษาธุรกิจมืออาชีพ, เป็นผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการมองภาพรวมขององค์กรให้ออกและนำทัพไปสู่เป้าหมาย หรือเป็นผู้บริหารระดับกลางที่ต้องการเครื่องมือเพื่อสร้างผลงานและเติบโตในหน้าที่การงาน

ในหนังสือเล่มนี้ ท่านจะได้เรียนรู้ตั้งแต่รากฐานแนวคิดที่สำคัญอย่าง Toyota Business Practice (TBP) ซึ่งเป็น DNA ของการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ไปจนถึงกระบวนการวินิจฉัยธุรกิจอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ตั้งแต่การ

เตรียมตัว, การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน, การใช้เช็คคลิสต์เพื่อการสัมภาษณ์ และสำรวจหน้างานจริงใน 5 ด้านการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการทั่วไป, การตลาด, การปฏิบัติการ, ทรัพยากรบุคคล และการเงิน ตลอดจนการสังเคราะห์ปัญหา, การวิเคราะห์รากเหง้าของปัญหา (Root Cause Analysis) และการจัดทำข้อเสนอเพื่อการพัฒนาที่นำไปปฏิบัติได้จริง

ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็น "คู่มือข้างกาย" ที่ช่วยให้ท่านมีมุมมองที่เฉียบคมขึ้นในการบริหารจัดการ สามารถระบุปัญหาที่ซ่อนอยู่ และค้นพบแนวทางการแก้ไขที่ทรงประสิทธิภาพ เพื่อนำพองค์กรของท่านไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน และขับเคลื่อนเส้นทางอาชีพของท่านให้ก้าวหน้าไปอีกระดับ

ยินดีต้อนรับสู่โลกแห่งการวินิจฉัยธุรกิจสไตล์ญี่ปุ่นครับ

ภูติศ ศรีสนามชัย
ที่ปรึกษาธุรกิจอุตสาหกรรม

“

ถ้าคุณวัดผลไม่ได้ ...
คุณก็บริหารจัดการไม่ได้

- Peter Drucker

บิดาแห่งการจัดการสมัยใหม่ -

”

สารบัญ

ภาคที่ 1 หลักการและกระบวนการในการวินิจฉัยธุรกิจ.....	8
บทที่ 1 การวินิจฉัยธุรกิจ (Business Diagnosis)	9
1.1 ความเป็นมาและความหมายของการวินิจฉัยธุรกิจ	9
1.2 หลักการวินิจฉัย	15
1.3 กระบวนการวินิจฉัย.....	Error! Bookmark not defined.
Step 1: การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น	Error! Bookmark not defined.
Step 2: การวิเคราะห์งบการเงิน	Error! Bookmark not defined.
Step 3: การสรุปเป้าหมายการวิเคราะห์หรือการเข้าวินิจฉัย	Error! Bookmark not defined.
Step 4: การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน (Fact Finding).....	Error! Bookmark not defined.
Step 5: การสรุปประเด็นหลัก.....	Error! Bookmark not defined.

Step 6: การวิเคราะห์หาสาเหตุ.....**Error! Bookmark not defined.**

Step 7: การจัดทำข้อเสนอแนะ.....**Error! Bookmark not defined.**

ภาคที่ 2 การวิเคราะห์งบการเงิน (Financial Statement Analysis)
..... **Error! Bookmark not defined.**

บทที่ 2 การวิเคราะห์งบการเงิน.. **Error! Bookmark not defined.**

2.1 Du Pont Analysis..... **Error! Bookmark not defined.**

2.2 ตัวชี้วัดทางการเงินใน Shindan Awakening Tool..... **Error!
Bookmark not defined.**

2.3 ตัวชี้วัดทางการเงินและการใช้งาน**Error! Bookmark not
defined.**

ภาคที่ 3 ก้าวสู่นักวินิจฉัยมืออาชีพ.. **Error! Bookmark not defined.**

บทที่ 3 ก้าวสู่นักวินิจฉัยมืออาชีพ **Error! Bookmark not defined.**

บทที่ 4 กรณีศึกษา **Error! Bookmark not defined.**

บทที่ 5 เหมเพลตวิเคราะห์ทางการเงิน**Error! Bookmark not
defined.**

บทส่งท้าย Error! Bookmark not defined.

ประวัติผู้เขียน Error! Bookmark not defined.

ภาคที่ 1 หลักการและกระบวนการ ในการวินิจฉัยธุรกิจ

(Introduction to Business Diagnosis)

บทที่ 1 การวินิจฉัยธุรกิจ (Business Diagnosis)

การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นคำที่หลายคนอาจจะเข้าใจว่านิยามมีความคล้ายกับความหมายของการวิเคราะห์ (Analysis) แต่การวิเคราะห์จะมุ่งตรวจสอบและประเมินเพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังวิเคราะห์นั้น ในขณะที่การวินิจฉัยจะมีขอบเขตรวมไปถึงการที่ผู้วินิจฉัยจะต้องสามารถสรุปผลการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจต่อไปได้

การวินิจฉัยธุรกิจโดยใช้แนวทางของญี่ปุ่น มีพื้นฐานมาจากหลักการ Toyota Business Practice (TBP) ซึ่งหลักการนี้มีความสำคัญมากและถูกนำมาพัฒนาเป็นศาสตร์ Systematic Problem Solving ที่นิยมใช้และแพร่หลายกันไปทั่วโลกในชื่อที่แตกต่างกันไป และยังถูกนำมาพัฒนาเป็นระบบการวินิจฉัยธุรกิจที่เรียกว่า ชินดัง (Shindan) ใช้กันอย่างแพร่หลายในบรรดาผู้ประกอบการวิชาชีพที่ปรึกษาธุรกิจในประเทศญี่ปุ่น

1.1 ความเป็นมาและความหมายของการวินิจฉัยธุรกิจ

การวินิจฉัยธุรกิจหรือชินดัง (Shindan) ที่เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาจาก Toyota Business Practice (TBP) เพื่อสร้างที่ปรึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่น “The Japanese SME Management Consulting System” โดยหลักการและกรอบการทำงานของชินดังจะช่วยให้เราได้สืบเสาะข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการบริหารหรือดำเนินธุรกิจ และ

ช่วยให้เราทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่แท้จริงขององค์กร เพื่อให้เราสามารถนำไปหาช่องว่าง (Gap) สำหรับการปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารธุรกิจของกิจการนั้นได้

1.1.1 ความเป็นมาของการวิจัฉัยการบริหารธุรกิจ

- ในประเทศไทย ได้นำการวิจัฉัยสถานประกอบการมาใช้ในปี พ.ศ. 2541 หลังวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจของไทย (วิกฤติต้มยำกุ้ง) รัฐบาลไทย โดย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมในขณะนั้น ได้ไปเยี่ยมชมและศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น และสังเกตเห็นว่า SMEs ของประเทศญี่ปุ่น มีความแข็งแกร่งและเจริญรุ่งเรืองจนสามารถขยายฐานการผลิตไปทั่วโลก

- ประเทศไทยมีการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม โดยแบ่งขนาดกิจการออกมาเป็นกิจการขนาดกลางและขนาดย่อมออกมาจากโครงสร้างอุตสาหกรรมรวม (เริ่มแยก SMEs มาพัฒนา)

- ในประเทศญี่ปุ่น กระทรวงเศรษฐกิจการค้าและอุตสาหกรรม (METI) เป็นกระทรวงสำคัญของการบริหารงานราชการของประเทศญี่ปุ่น มีอำนาจและหน้าที่ที่สำคัญคือ "การวางแผนในการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ที่เน้นการยกระดับเศรษฐกิจของภาคเอกชนและสร้างพัฒนาการ และหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักนั้นคือมีการพัฒนานักวิจัฉัยและที่ปรึกษาธุรกิจที่เรียกกัน

ว่า “ชินดังชิ” (Shindanshi) เพื่อเป็นเครือข่ายมันสมองของชาติ ในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น

1.1.2 ความหมายของการวินิจฉัยการบริหารธุรกิจ

นิยามและความหมายของการวินิจฉัยการบริหารธุรกิจ/สถานประกอบการ และ นักวินิจฉัยธุรกิจ/สถานประกอบการ มีดังต่อไปนี้

การวินิจฉัยการบริหารธุรกิจ/การวินิจฉัยสถานประกอบการ (Shindan)

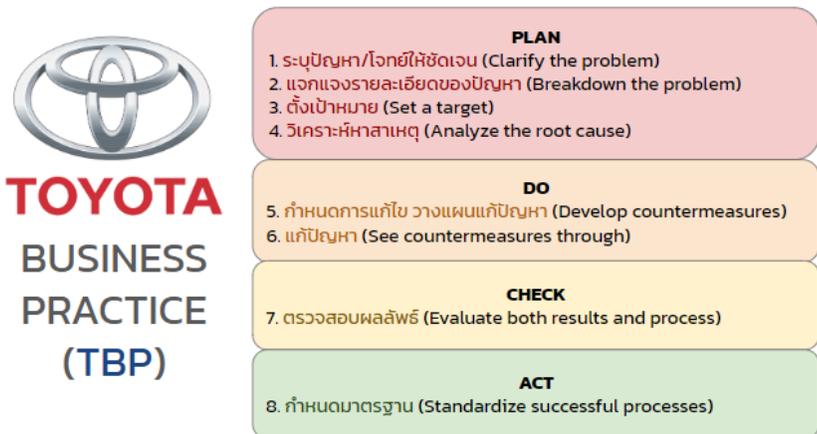
การวินิจฉัยการบริหารธุรกิจหรือการวินิจฉัยสถานประกอบการ (Business Diagnosis) เป็นกระบวนการศึกษาและระบุปัญหาในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารองค์กร ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าวมีแนวคิดหรือลักษณะที่คล้ายคลึงกับกระบวนการวินิจฉัยทางการแพทย์ อย่างไรก็ตาม การวินิจฉัยธุรกิจมีความแตกต่างจากการวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Analysis) ซึ่งเป็นการประมวลและสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปผลของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (what's happened) ในขณะที่การวิเคราะห์เชิงธุรกิจขั้นสูง (Business Analytics) จะมุ่งเน้นการตีความข้อมูลเชิงลึกและการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต (what might happen)

นักวินิจัยสถานประกอบการ (Shindanshi)

นักวินิจัยสถานประกอบการ หมายถึง ผู้ที่ใช้กระบวนการวินิจัย การบริหารธุรกิจหรือการวินิจัยสถานประกอบการ เพื่อค้นหาปัญหาในการ บริหารจัดการธุรกิจและวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหานั้นเพื่อนำมาหาแนว ทางแก้ไขและปรับปรุง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของที่ปรึกษาธุรกิจทุกสาขา

หลักการ Toyota Business Practice (TBP)

Toyota Business Practice เป็นรากฐานที่ถูกนำมาพัฒนาเป็นการ วินิจัยการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นหลักการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุเพื่อ แก้ไขปรับปรุง และยังเป็นต้นกำเนิดของหลักสูตรหลาย ๆ หลักสูตรที่เป็น ประเภท Systematic Problem Solving ในชื่อต่าง ๆ ที่นิยมใช้กันทั่วโลก



ภาพแสดงระเบียบปฏิบัติในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบของโตโยต้า (TBP)

ระเบียบปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบของโตโยต้าที่เรียกว่า Toyota Business Practice (TBP) มี 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ลำดับ	ขั้นตอน	คำอธิบาย	Stage
1	ระบุปัญหาให้ชัดเจน (What)	- ระบุปัญหาหรือความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวเลขที่วัดได้ เช่น ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย -100 ล้านบาท	Clarify the problem
2	แจกแจงปัญหา (Where)	- ค้นหาปัญหาหลักด้วยคำถาม what, where, when, who, often, how - ระบุปัญหาหลัก และ ระบุจุดเกิดเหตุ (Genchi Genbutsu หรือ Go and see) เช่น ยอดขายรถประเภท A ในประเทศ พื้นที่ขอนแก่น ลดลง 80 ล้านบาท และพบสิ่งผิดปกติในขั้นตอนการขายของศูนย์จำหน่าย (Gap)	Breakdown the problem
3	ตั้งเป้าหมาย (How much)	เช่น มุ่งมั่นแก้ไขปัญหายอดขายรถประเภท A ในพื้นที่ขอนแก่นที่ลดลง 80 ล้านบาท โดยไปมุ่งเน้นที่กระบวนการขายของศูนย์จำหน่าย ภายใน 3 เดือน (What, How much, When)	Set a target

ลำดับ	ขั้นตอน	คำอธิบาย	Stage
4	หาสาเหตุที่แท้จริง (Why)	- ตรวจสอบจุดเกิดเหตุ ตามหมวดหมู่ เช่น 4M, 4P - ใช้คำถาม Why หาสาเหตุที่แท้จริง (อยู่ในขอบเขตที่แก้ไขได้, มีวิธีชัดเจน, แก้ไขได้หายขาด)	Analyze the root cause
5	วางแผนแก้ปัญหา (How, Who, When)	- พัฒนาแผนปฏิบัติ มีขั้นตอนชัดเจน ผู้รับผิดชอบชัดเจน กรอบเวลาชัดเจน	Develop countermeasures
6	แก้ปัญหา (Do)	- ดำเนินการแก้ไขปัญหา รับ/ให้คำแนะนำ เก็บข้อมูล รายงานสถานะ	See countermeasures through
7	ตรวจสอบผลลัพธ์ (Check)	- ประเมินผลลัพธ์ที่ได้เทียบกับเป้าหมาย และประเมินกระบวนการแก้ไข้ปัญหา	Evaluate both results and process
8	กำหนดมาตรฐาน (Act)	- กำหนดให้การปฏิบัติงานที่ได้รับการแก้ไข้ปัญหาแล้ว เป็นมาตรฐานการทำงานใหม่	Standardize successful process

1.2 หลักการวินิจฉัย



“หากปราศจากข้อมูล
คุณก็เป็นแค่...
คนที่มีแต่ความคิดเห็น”

เอ็ดเวิร์ด เดมมิง
บิดาแห่งการควบคุมคุณภาพทางสถิติของญี่ปุ่น

หลักการวินิจฉัยการบริหารธุรกิจ ประกอบด้วย 2 หลักการสำคัญ
ได้แก่

1. หลักสัจจะ (Fact Finding: 3G) เพื่อค้นหาความจริง
2. หลักที่ป้จจัยตา (Root Cause Analysis, 2G) เพื่อวิเคราะห์
เหตุและผล

Fact Finding	現場 Gemba สถานที่จริง	現物 Genbutsu ของจริง	現実 Genjitsu ข้อเท็จจริง/สถานการณ์จริง
	<i>The combination of going to the Gemba(Genba) (actual place) to observe the Genbutsu (Genbutsu) (item or product), to obtain Genjitsu (facts) in order to solve problems.</i>		
Root Cause Analysis	原理 Genri หลักการ/ทฤษฎีจริง	原則 Gensoku กฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ	

ภาพแสดงหลักการสำคัญวินิจัย

หลักการ 3G หรือ 3Gen ในการหาข้อเท็จจริง (Fact Finding) ประกอบด้วย:

- **現場** Gemba หรือ Genba หมายถึง สถานที่จริง ในการค้นหาความจริงนั้นเราจำเป็นจะต้องไป ณ จุดเกิดเหตุ หรือสถานที่จริงเท่านั้น จึงจะสามารถเข้าใจปัญหาได้ ไม่สามารถเข้าใจปัญหาได้เอง แต่ด้วยการสร้างมโนภาพ
- **現物** Genbutsu หมายถึง ของจริง จะต้องเห็นหลักฐานจริง และเชื่อในหลักฐานจริง มากกว่าคำบอกเล่า
- **現実** Genjitsu หมายถึง ข้อมูลจริง/สถานการณ์จริง ถ้าเหตุการณ์ยังดำเนินอยู่ จะต้องอยู่ในเหตุการณ์หรือสถานการณ์จริง เช่น สายการผลิตที่กำลังผลิตจริง ๆ เกิดของเสียจริง ๆ เก็บข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ไม่ใช่อารมณ์ ความรู้สึก ความเชื่อ แต่เชื่อในข้อมูลหรือ Data จริง

หลักการในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและสาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis) ประกอบด้วย:

- **原理** Genri หมายถึง การที่ต้องอิงหลักการ/ทฤษฎีจริง จะต้องใช้หลักการหรือทฤษฎีที่ได้รับการพิสูจน์หรือมีการยอมรับจริง ๆ เพื่อ

หาปัญหา (Root Problem) และรากเหง้าหรือสาเหตุแห่งปัญหา (Root Cause)

- **原則** Gensoku หมายถึง ต้องอิงกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ มาตรฐานจริง ต้องยึดมั่นในกฎเกณฑ์ หรือระเบียบปฏิบัติจริง บางกรณีมีกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติ หรือมาตรฐานที่ให้เราปฏิบัติตาม หากไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ นั่นคือช่องว่างหรือปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุง

“

สัญชาตญาณทางธุรกิจที่ยอดเยี่ยม
เกิดจากทัศนคติ ความรู้ ทักษะ
ประสบการณ์ และความเพียร

นักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ
ไม่เคยหยุดที่จะพัฒนาตนเอง

- ภูติศ ศรีสนามชัย -

”

ビジネス診断士トレーニングマニュアル



BizDevHack III เหมาะสำหรับ:

- นักธุรกิจ ผู้ประกอบการ
- ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร
- ผู้บริหารระดับกลาง ที่ต้องการความก้าวหน้า
- อาจารย์ที่สอนด้านการบริหารธุรกิจ
- นักศึกษาด้านการบริหารธุรกิจ การจัดการ MBA, DBA
- ที่ปรึกษาธุรกิจ วิทยากร
- นักวางกลยุทธ์ธุรกิจ

อยากเลื่อนตำแหน่ง? อยากแก้ปัญหาธุรกิจให้ตรงจุด?
ถึงเวลาอัปเดตทักษะการบริหารของคุณสู่ระดับสากล!

"การวิจัยธุรกิจระดับโลกที่ปรึกษาประเทศญี่ปุ่น" คือคู่มือที่จะพาคุณเจาะลึกเบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจญี่ปุ่น เรียนรู้การมองปัญหาแบบองค์รวม, วิเคราะห์อย่างมีหลักการ, และ แก้ไขอย่างสร้างสรรค์ ผ่านเช็คลิสต์และเครื่องมือที่ใช้จริง สำหรับผู้บริหารและผู้ที่ต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพทุกคน



BizDevHack



BizDevHack