



Critical Thinking Skills for Directors

(In the Age of AI)



27 years of experience

- Professional trainer (based from a practitioner)
(Critical Thinking, Brain-based Problem Solving and Decision Making, Visual Thinking)
- Adjunct professor on Critical Thinking Skills at Chulalongkorn General Education and Thammasat MBA
- Author of the best-selling book – “Critical Thinking พลังพิเศษของสมองที่มีแต่มนุษย์เท่านั้นที่ทำได้”, published and distributed by Amarin How-To
- Professional certified coach, ICF
- HELM TH (Thailand), Managing Director
- IHS Markit (S&P Global), Consulting Director
- PTT International, M&A Senior Analyst
- Stock Exchange of Thailand, AVP – Settrade.com
- SCG Chemicals (Indonesia, China), Deputy General Manager

Education

- Director Certification Program (DCP 390), Thai Institute of Directors
- MBA, Sasin Graduate Institute of Business Administration, Exchange program at Kellogg School of Management
- Chemical Engineering, Chulalongkorn University (2nd Class Honours)

**Tos Supakrit
Aungwarapitikorn**

M: 092 272-2007

E: tosduck007@gmail.com

LINE: [thetos007](https://line.me/tv/thetos007)

ยอดขายไตรมาส 3 ลดลง 11% เมื่อเทียบกับปีก่อน ซึ่งตรงกับช่วงที่ผู้จัดการสาขาอาวุโส 6 รายลาออกพร้อมกัน การลาออกของผู้จัดการเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ยอดขายลดลง และควรเร่งสรรหาทดแทนโดยเร็ว

ที่ปรึกษาการเงินอิสระ 2 รายที่เราว่าจ้าง ซึ่งมีประสบการณ์ M&A มากกว่า 20 ปี ต่างให้ความเห็นว่า Valuation ของ Target มีความเหมาะสม คณะกรรมการสามารถอนุมัติได้ ไม่ต้องวิเคราะห์รายละเอียดเพิ่มเติมมาก

Correlation is Not Causation

ยอดขายลดและผู้จัดการลาออกเกิดพร้อมกัน แต่ไม่ได้พิสูจน์ว่าหนึ่งทำให้เกิดอีกอย่าง อาจมีสาเหตุที่สาม เช่น ภาวะตลาดชะลอตัว คู่แข่งลดราคา หรือสินค้าหมดสต็อก ที่ทำให้เกิดทั้งสองพร้อมกัน

Appeal to Authority

ที่ปรึกษาให้ความเห็นได้ แต่กรรมการยังมีหน้าที่ Fiduciary Duty ต้องตรวจสอบเองอย่างเป็นอิสระ การมีที่ปรึกษาไม่ได้ยกเว้น Due Diligence ที่ปรึกษาอาจมี Conflict of Interest จากค่าธรรมเนียมที่ขึ้นกับการปิด Deal

หากคณะกรรมการไม่อนุมัติงบประมาณ 80 ล้านบาทในโครงการนี้ บริษัทจะไม่สามารถแข่งขันในตลาดดิจิทัลได้ ลูกค้าจะหันไปหาคู่แข่ง รายได้จะลดลงอย่างต่อเนื่อง บริษัทมีโอกาสสูญเสียความสามารถในการดำเนินธุรกิจ

บริษัทได้ลงทุนในโครงการขยายสาขาภาคใต้ไปแล้วกว่า 420 ล้านบาทตลอด 4 ปีที่ผ่านมา แม้ผลการดำเนินงานยังต่ำกว่าเป้าหมาย แต่การหยุดโครงการตอนนี้จะทำให้เงินลงทุนที่ผ่านมาสูญเปล่าทั้งหมด จึงควรอนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมอีก 60 ล้านบาทเพื่อให้โครงการดำเนินต่อไป

Slippery Slope

การอ้างว่า "ไม่อนุมัติ → ผลร้ายแรง" ข้ามขั้นตอนกลางหลายขั้นโดยไม่มีหลักฐาน ยังมีทางเลือกอื่น เช่น อนุมัติบางส่วน ทำ Pilot ก่อน หรือปรับแผน ข้อโต้แย้งที่ดีควรแสดงหลักฐานในแต่ละขั้น ไม่ใช่กระโดดสู่ผลร้ายแรงสุด

Sunk Cost Fallacy

ถ้าเริ่มต้นวันนี้โดยไม่มีการลงทุนในอดีต เราจะอนุมัติโครงการนี้ด้วยงบ 60 ล้านหรือไม่?
และ Break-even Point คือเมื่อใด?

● — หัวข้อสำหรับแชร์ในวันนี้

Today's Agenda

01

เรียนรู้การทำงานของสมอง



02

ตัวอย่างอคติ
ทางความคิดหลัก

03

ตัวอย่าง
Mental Models



04

การตั้งคำถามและ
การใช้ AI เป็นผู้ช่วย

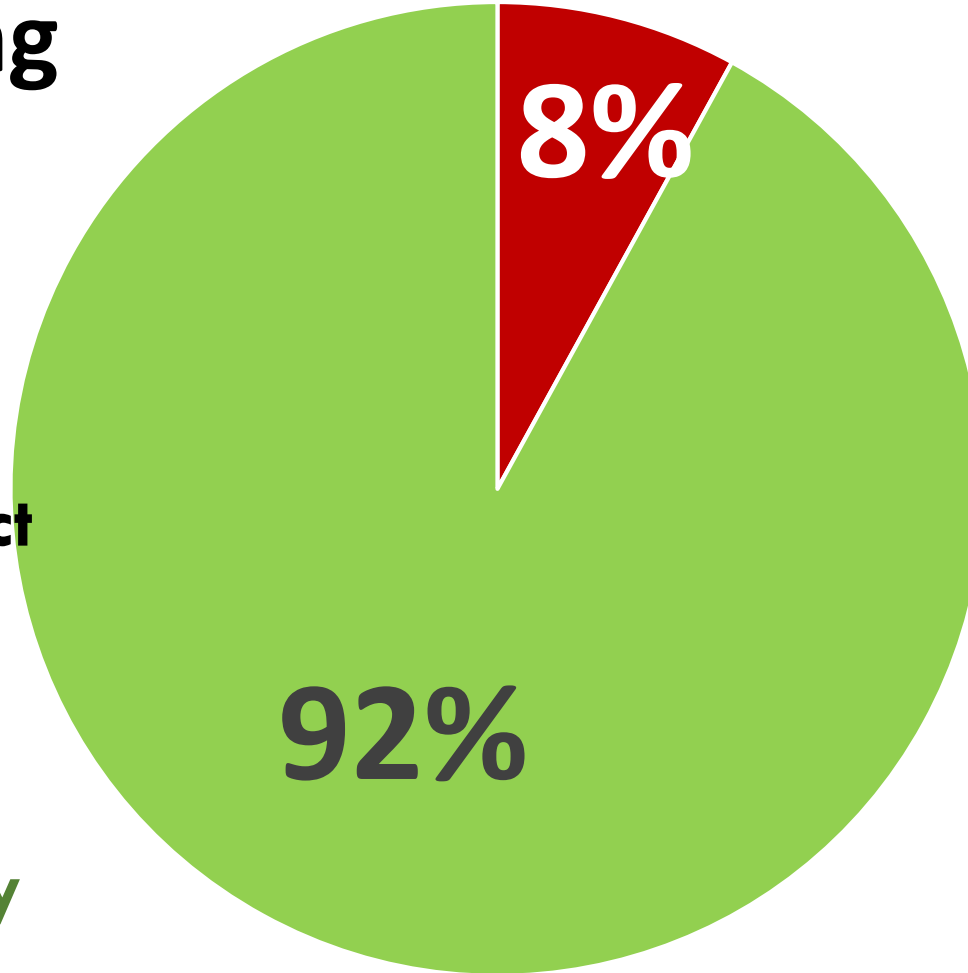


System 1

– Fast Thinking



- Subconscious
- Rely on Emotion/Feeling/Experiences/Instinct
- Visual-based
- Cognitive Bias
- Long Term Memory



System 2

- Slow Thinking



- Conscious
- Rely on Logics
- Limited Energy
- Short Term Memory

Critical Thinking: Thinking About Thinking (System 2)

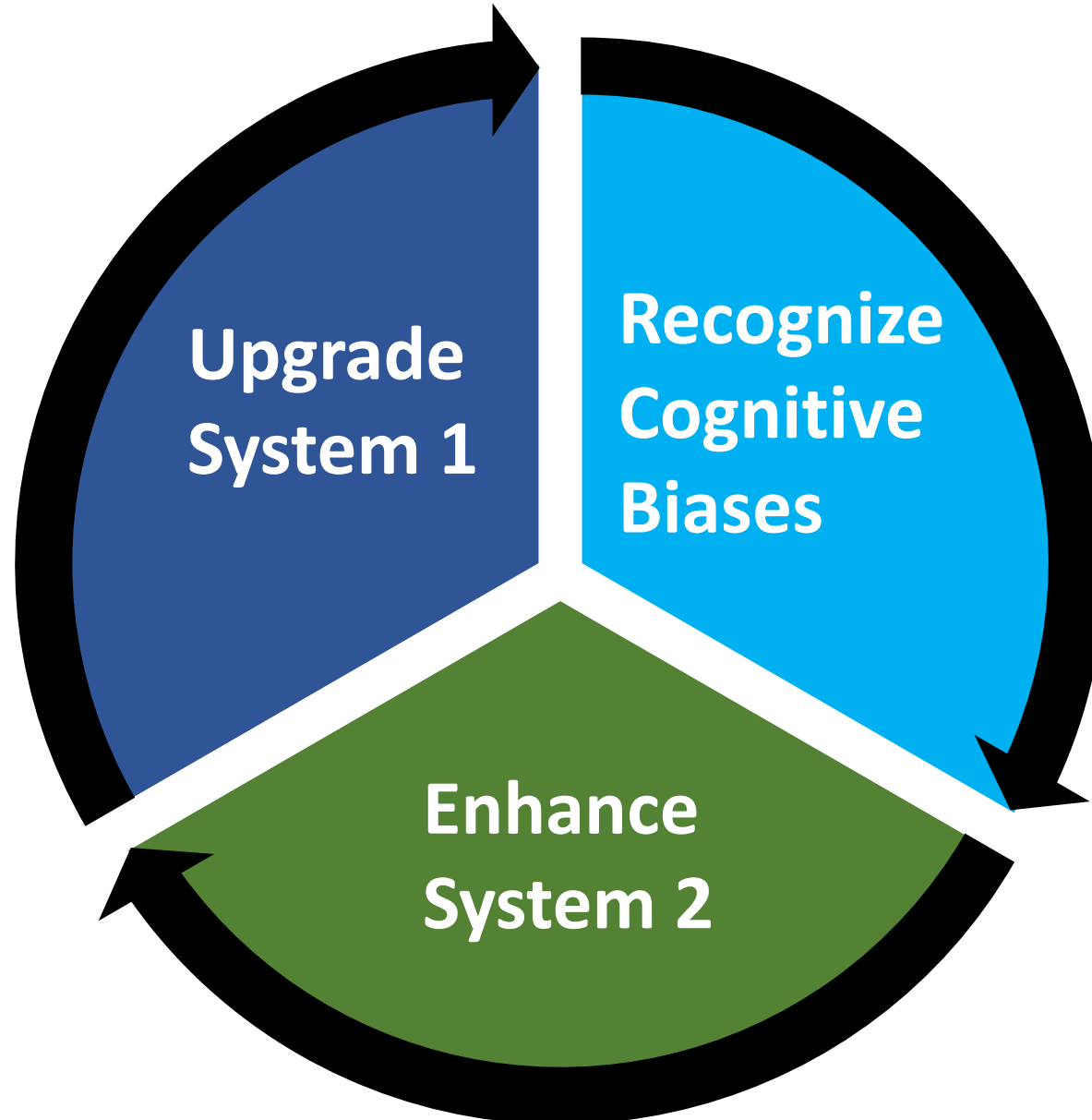
ต่อมเอ๊ะ / สติ



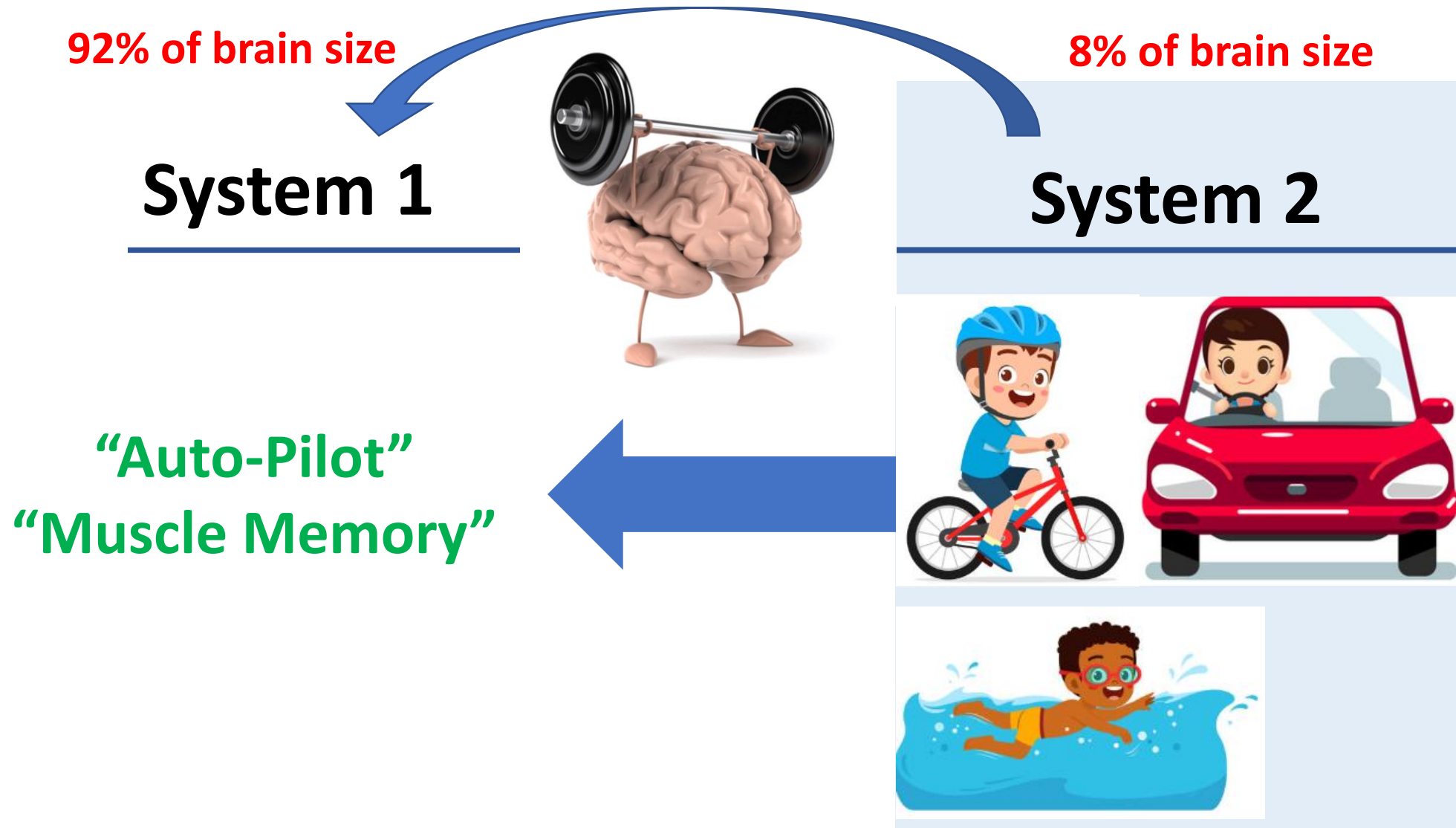
To improve our thinking,
first we need to understand
how we think

Then, through **practice**, we
start to see improvement.

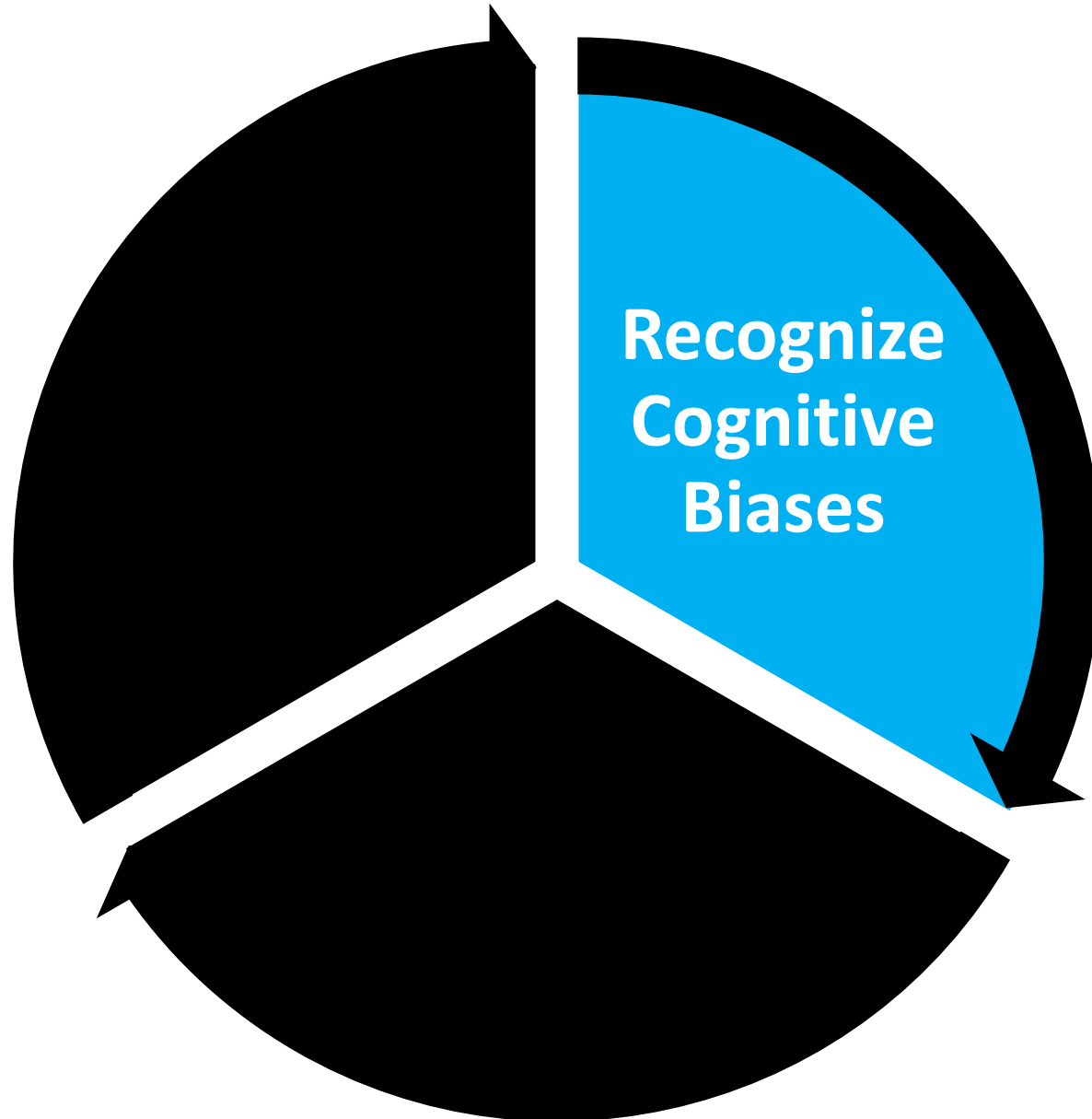
Critical Thinker Mindset

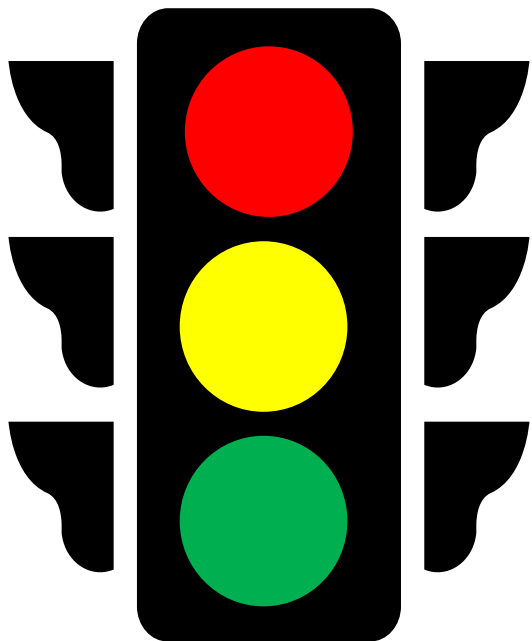


Enhance System 2.....Then Upgrade System 1



Critical Thinker Mindset





- | | | |
|----------|----------------|--------------------------|
| A | ข้ามรถฝ่าไฟแดง | โดนรถคันอื่นชนกลางสี่แยก |
| B | ข้ามรถฝ่าไฟแดง | ไม่โดนรถคันอื่นชน |
| C | จอดรถตอนไฟแดง | ไม่เกิดอุบัติเหตุใดๆ |
| D | จอดรถตอนไฟแดง | โดนรถคันอื่นชนท้าย |

Good Outcome

Poor Outcome

**Good Thinking
Process**

C

D

**Poor Thinking
Process**

B

A

Outcome Bias: Outcome v Thinking Process

	Good Outcome	Poor Outcome
Good Thinking Process		จอดรถตอนไฟแดง โดนรถคันอื่นชนท้าย
Poor Thinking Process	ขับรถฝ่าไฟแดง ไม่โดนรถคันอื่นชน	

Outcome Bias: Outcome v Thinking Process

	Good Outcome	Poor Outcome
Good Thinking Process		Bad Luck <i>ไม่เปลี่ยนกระบวนการ</i>
Poor Thinking Process	Dumb Luck <i>เปลี่ยนกระบวนการ</i>	

EGO

ผลลัพธ์ดี / ตามที่ต้องการ

ฉันทวางแผนมาดี ตัดสินใจดี ความสามารถล้วนๆ

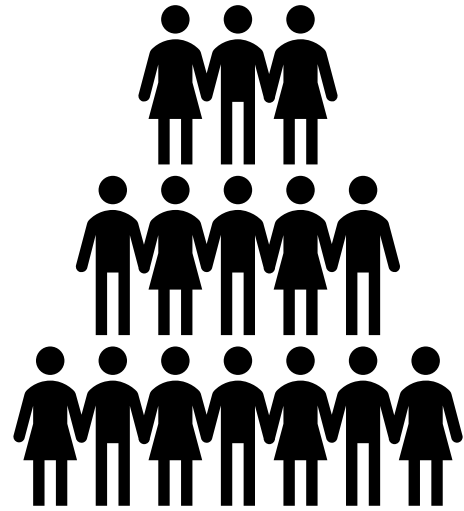
Decision Quality/
Process

Outcome

ผลลัพธ์ไม่ดี / ผิดจากที่คิดไว้

ฉันทวางไม่ดี พระเจ้าไม่เข้าข้าง

Survivorship Bias: Extraordinary?

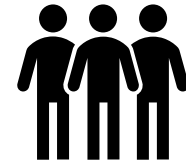


1,000,000 คน

มีโอกาส 20 เปอร์เซ็นต์ในการ
ชนะตลาดในแต่ละปี

เวลาผ่านไป 5 ปี

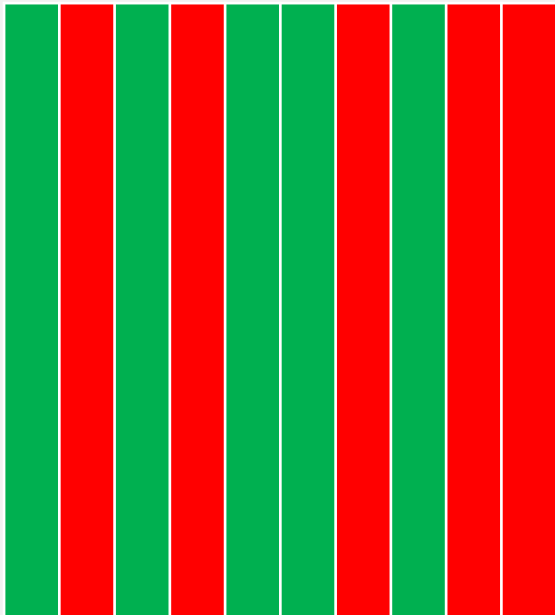
$$1,000,000 \times 0.20^5$$



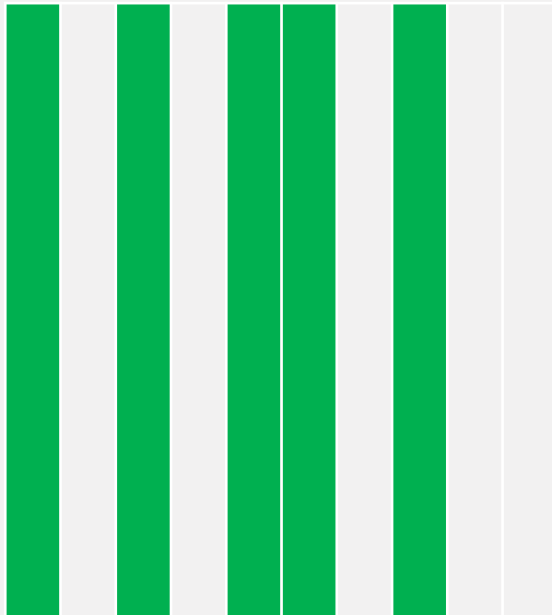
320 คน

ในอีก 5 ปีโอกาสจะเป็น 320 คนเดิม?

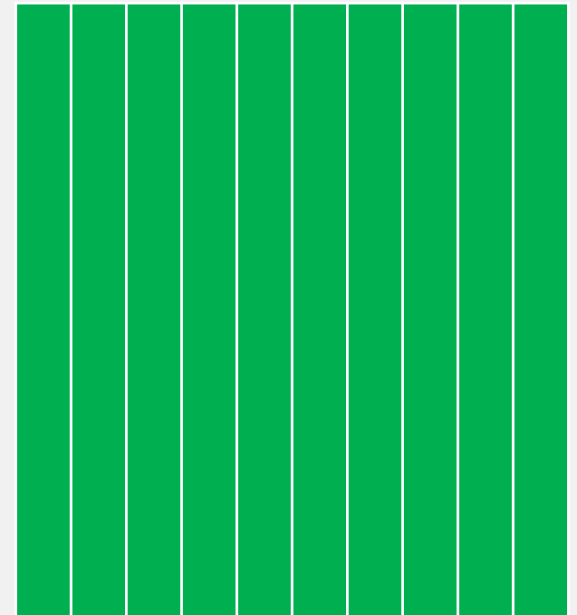
ความจริงจริงๆ



สิ่งที่เราเห็น



สิ่งที่เราคิด
(ถ้าไม่ตั้งคำถาม)



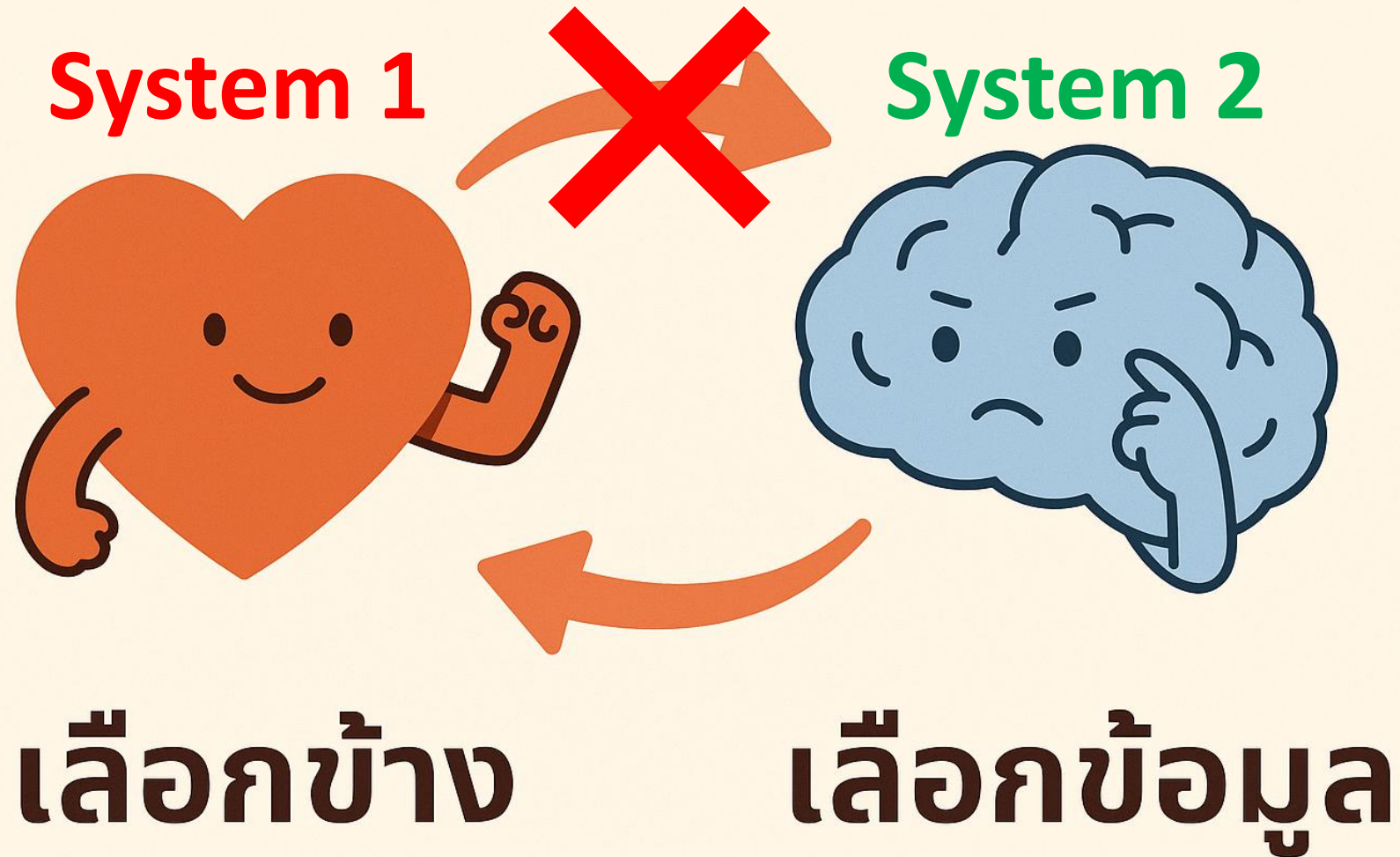
จงหากฎที่กำกับเลขทั้ง 3 ตัวนี้

1 - 3 - 5

“เลขตำแหน่งที่ 2 มากกว่าตำแหน่งที่ 1”

“เลขตำแหน่งที่ 3 มากกว่าตำแหน่งที่ 2”

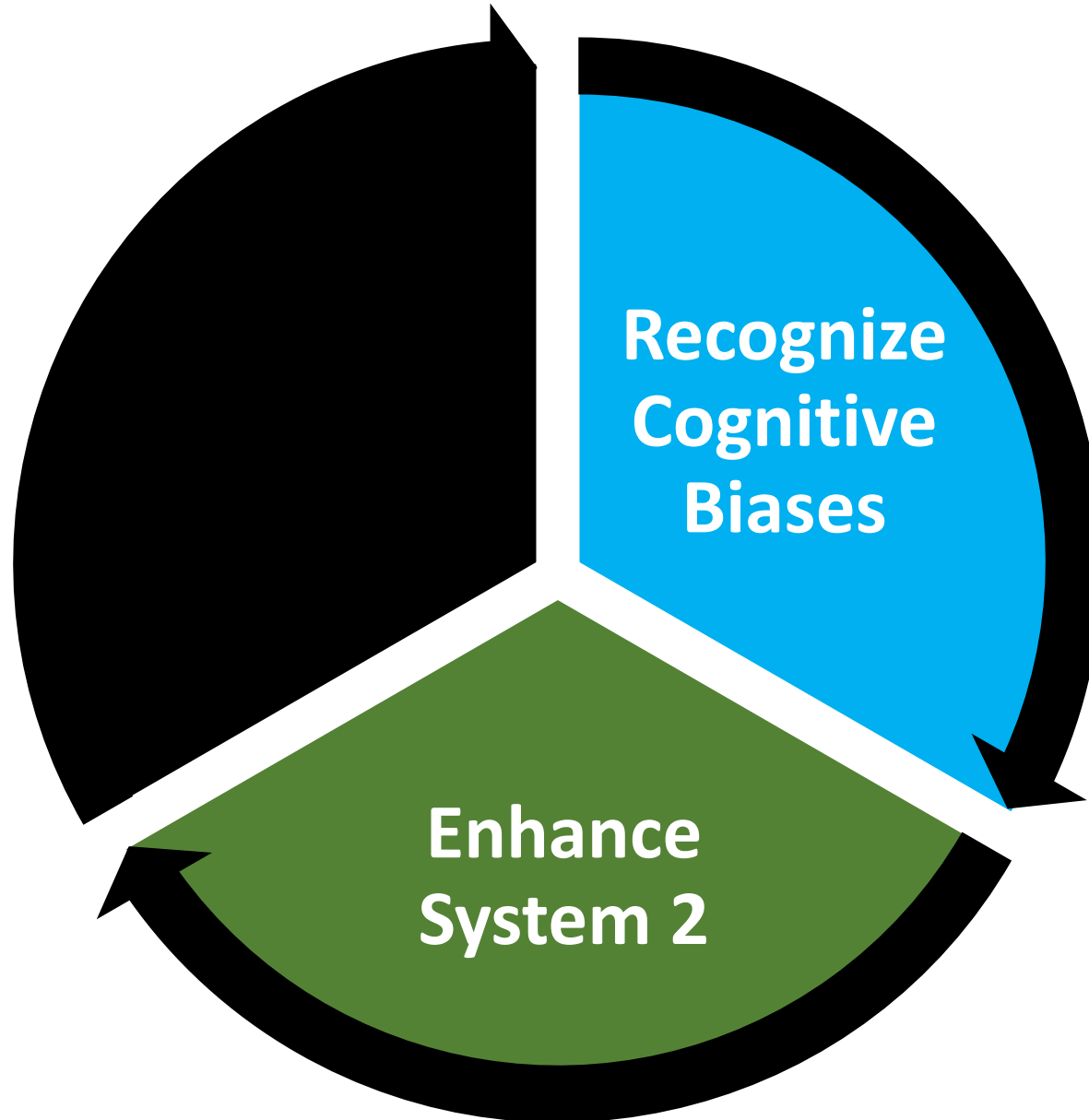
Confirmation Bias



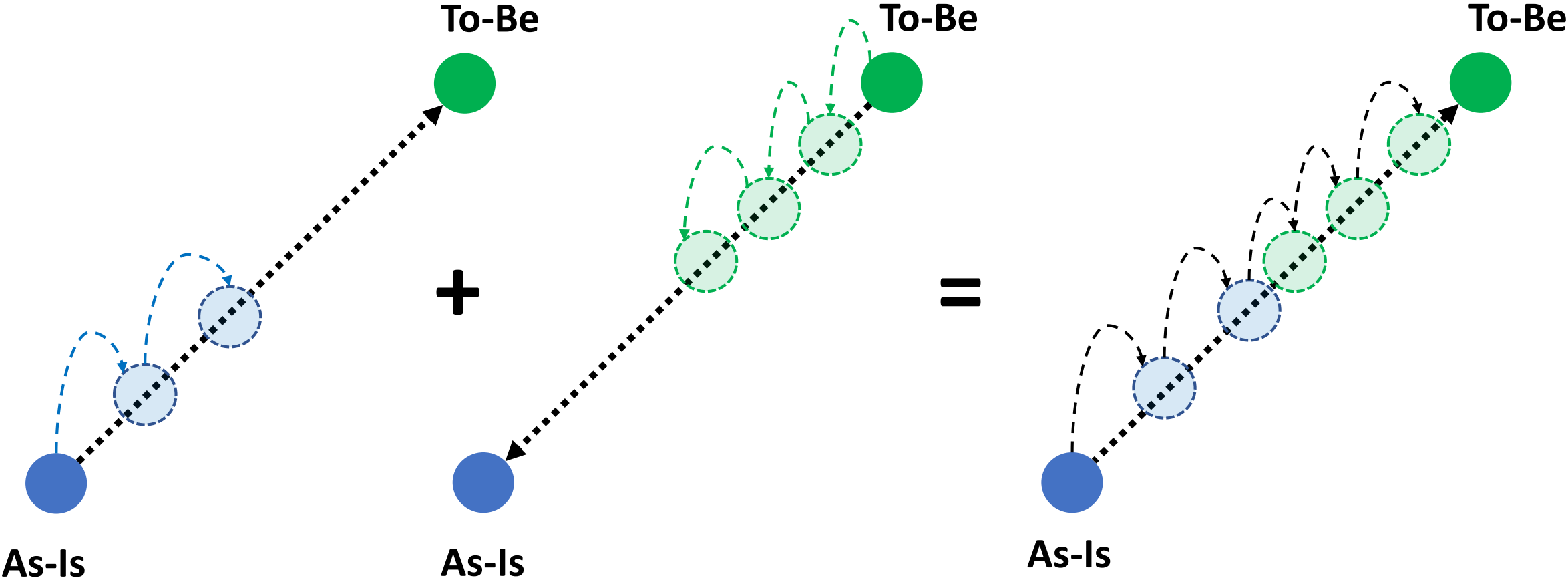
How to Handle Confirmation Bias

- ✓ มุ่งหาหลักฐานที่โต้แย้ง *(เรามีหลักฐานที่สนับสนุนมากมายอยู่แล้ว)*
- ✓ จัดบันทึกข้อมูล-หลักฐานที่ขัดแย้งทันที
(เพราะปล่อยให้สมองเราจะลบมัน)
- ✓ แยกแยะระหว่าง “ข้อเท็จจริง” กับ “ความคิดเห็น”

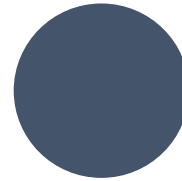
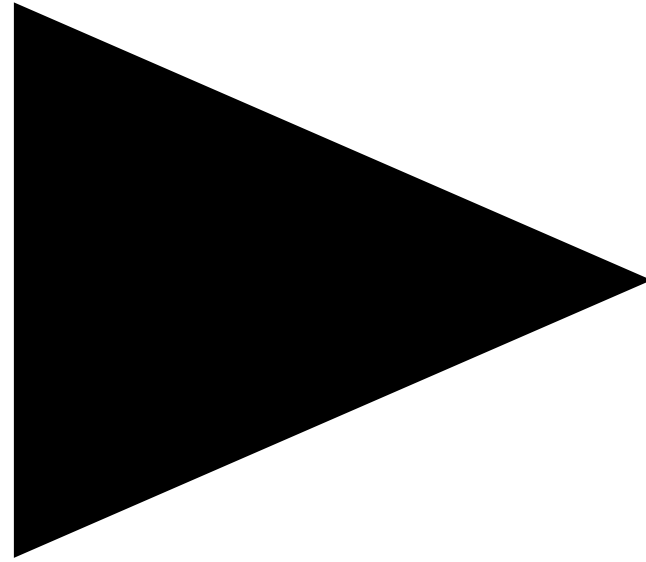
Critical Thinker Mindset



Higher-Order Thinking + Inversion = Clear Thinking



Logical reasoning - Deductive Logic



**General
Premises**

**Specific
Conclusion**

- Factual statements
- Top-down

→ Conclusion is always true

Logical reasoning - Deductive Logic

คนที่ผ่านการอบรมหลักสูตร DCP จะเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

ทศผ่านการอบรมหลักสูตร DCP 390

→ ทศสามารถเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

- If A, then B
- A
- B

Logical reasoning - Deductive Logic

คนที่ผ่านการอบรมหลักสูตร **DCP** จะเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

ทศเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

→ ~~ทศผ่านการอบรมหลักสูตร **DCP**~~

~~- If A, then B
- B

→ A~~

Logical reasoning - Deductive Logic

คนที่ผ่านการอบรมหลักสูตร **DCP** จะเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

ทศเป็นกรรมการที่ไม่มีคุณภาพ

→ ทศไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตร **DCP**

- If A, then B
- Not B
- Not A

Logical reasoning - Deductive Logic

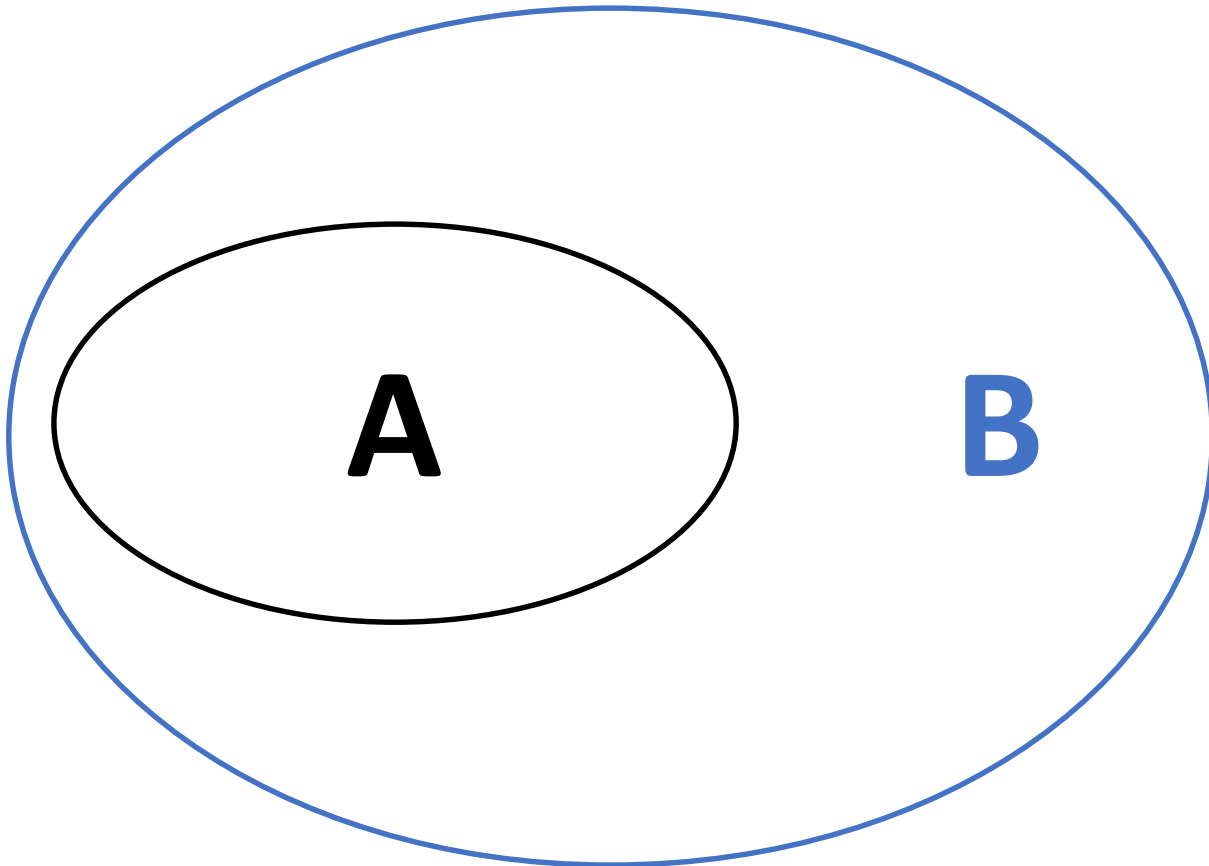
คนที่ผ่านการอบรมหลักสูตร DCP จะเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

ทศไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตร DCP

→ ~~ทศไม่สามารถเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ~~

- ~~• If A, then B~~
- ~~• Not A~~
- ~~→ Not B~~

If A, then B



- If A, then B
- A
- B

- If A, then B
- Not B
- Not A

- ~~• If A, then B~~
- ~~• B~~
- ~~→ A~~

- ~~• If A, then B~~
- ~~• Not A~~
- ~~→ Not B~~

หากบทลงโทษที่รุนแรงน้อยลงสามารถป้องกัน
คนก่ออาชญากรรมร้ายแรงได้
เช่นนั้นแล้ว... จึงไม่ควรใช้โทษประหาร

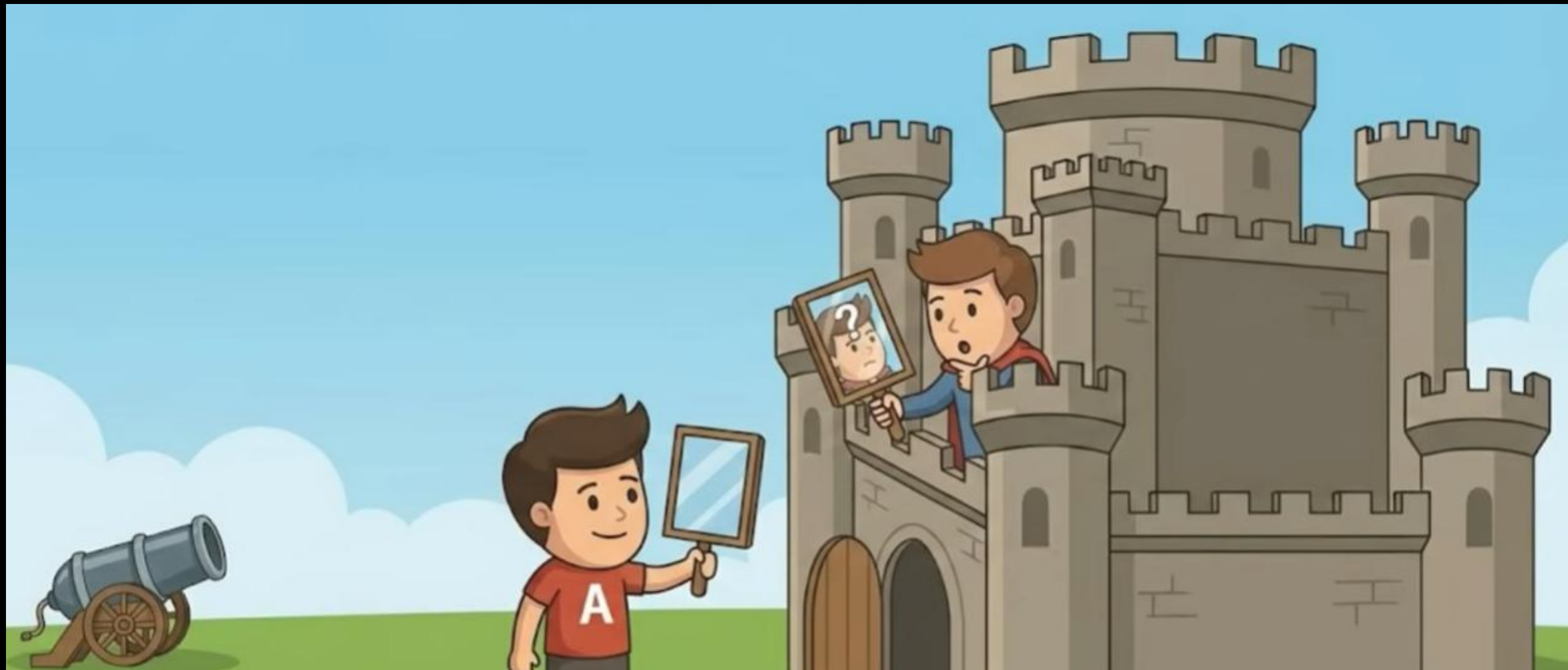
บทลงโทษที่รุนแรงน้อยลง “ไม่สามารถป้องกัน” คนจากการก่อ
อาชญากรรมร้ายแรงได้ ดังนั้น... จึงควรใช้โทษประหาร

ไม่สมเหตุสมผล

- ~~• If A, then B~~
- ~~• Not A~~
- ~~→ Not B~~



ใช้ "คำถาม" แทนการบอกข้อมูลห้กลับ



คำตามเปิดโอกาสให้เห็นหลุมพรางความคิด

Case Discussion

บริษัท Alpha Retail Group บริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ในไทยกำลังเผชิญ
การแข่งขันจาก E-Commerce

CEO เสนอให้ลงทุน **“Digital Transformation Platform”** งบประมาณ
1,200 ล้านบาท เพื่อทำ AI Personalization, Data Platform, และ
Mobile Commerce

CEO บอกว่า “ถ้าเราไม่ทำตอนนี้ เราจะเสียลูกค้าให้คู่แข่ง”

ตั้งคำถามเพื่อเข้าใจปัญหา/ อยากรู้ข้อมูลอะไรเพิ่มเติม

Slide 1 – Market Trend

E-commerce growth = 18% ต่อปี

Store traffic ลดลง 12%

Slide 2 – Competitors

คู่แข่ง 2 รายลงทุน digital

บริษัท A ลงทุน 800 ล้านบาท → revenue +20%

บริษัท B ลงทุน 600 ล้านบาท → ขาดทุนหนัก

Slide 3 – Project Forecast

Management คาดว่า ROI ภายใน 4 ปี

Revenue เพิ่ม 15% แต่ไม่มี pilot project

Slide 4 – Financial Snapshot

Revenue บริษัท 20,000 ล้านบาท

EBIT Margin 8%

Digital investment 1,200 ล้านบาท

(6% ของ annual revenue)

ทลายความเหลื่อมล้ำทางข้อมูล

AI เป็นคู่คิดอิสระ:
ตรวจสอบกลยุทธ์อย่างเป็นกลาง

Cognitive Red Teaming:
ป้องกันภาวะการคิดแบบกลุ่ม
(Groupthink)

เผยความเสี่ยงที่ถูกมองข้าม:
ขยายขีดความสามารถใน
ในการสืบค้นเชิงลึก

Information Asymmetry

ข้อมูลจากฝ่ายจัดการ

Prompt to AI: Red Team Thinking

คุณคือ Red Team ที่ประกอบด้วยมุมมองของ:

- Short-seller analyst ที่กำลังหาเหตุผล bet against
- Competitor's Chief Strategy Officer
- Independent board member ที่ไม่มี stake ใน project

วิเคราะห์ proposal ต่อไปนี้:

[.....]

ตั้งคำถามเชิง Red Team 3 ข้อต่อหมวด เรียงจาก ร้ายแรงที่สุด โดยแบ่งเป็น 6 หมวด:

1. Strategic Weakness
2. Assumption Challenge
3. Execution Risk
4. Adversarial Perspective
5. Strategic Blind Spots (ระบุชื่อ cognitive bias ก่อนทุกคำถาม)
6. Pre-Mortem Questions (สมมติ project ล้มเหลวใน 3 ปี — อะไรเกิดขึ้น?)

จากนั้นสรุป: **Critical Information Gaps** (ข้อมูล 3–5 รายการที่ขาดหายและควรมีก่อนตัดสินใจ)

ข้อกำหนด: - ทุกคำถามต้องอ้างอิงข้อมูลใน **proposal** โดยตรง - ห้ามเสนอคำตอบหรือแนวทางแก้ไข - คำถามต้องตอบได้ด้วยหลักฐาน

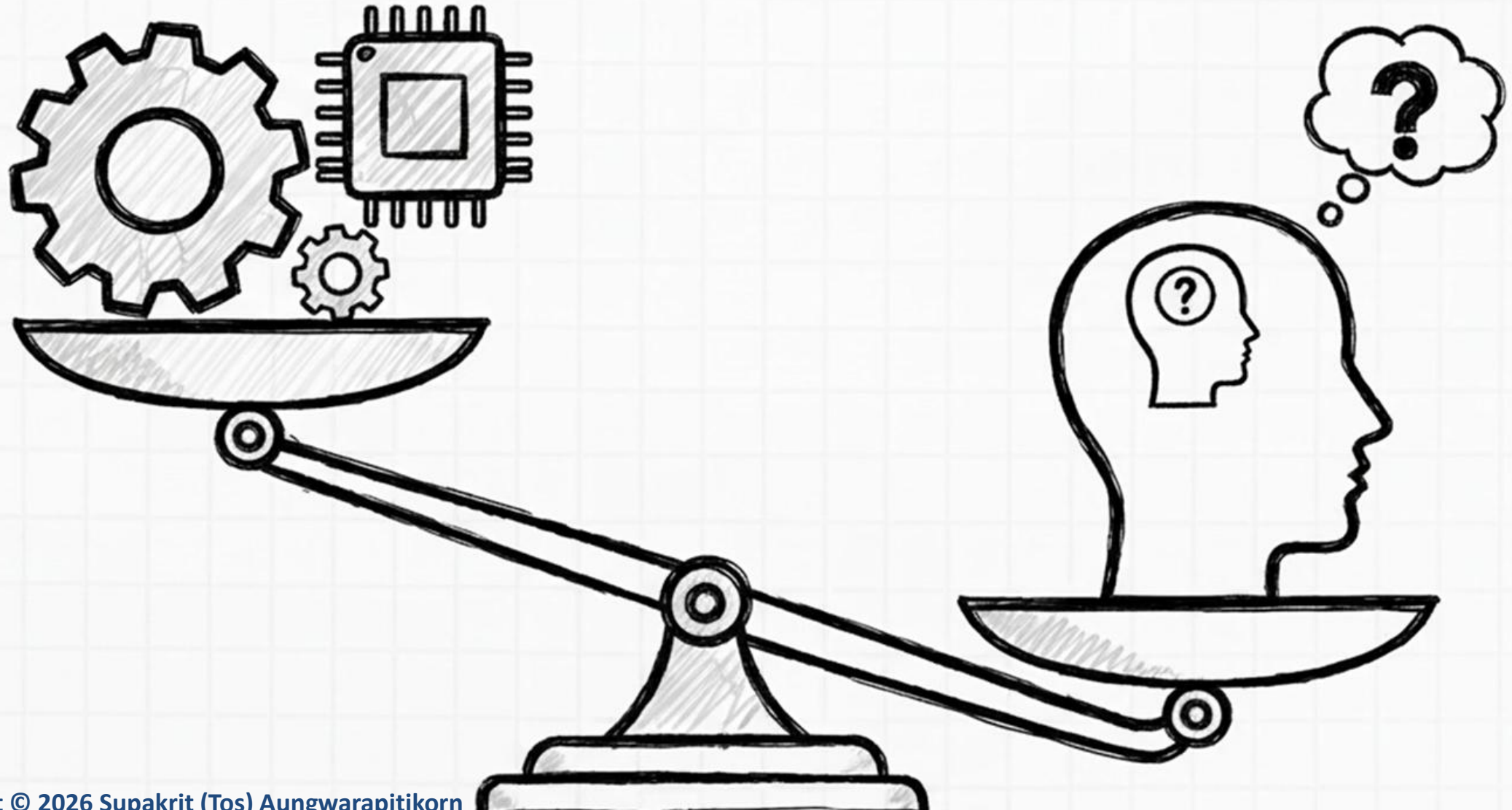
เชิงประจักษ์ - ผู้อ่านคือผู้บริหารระดับสูงหรือกรรมการบริษัท

Fluency-Accuracy Trap

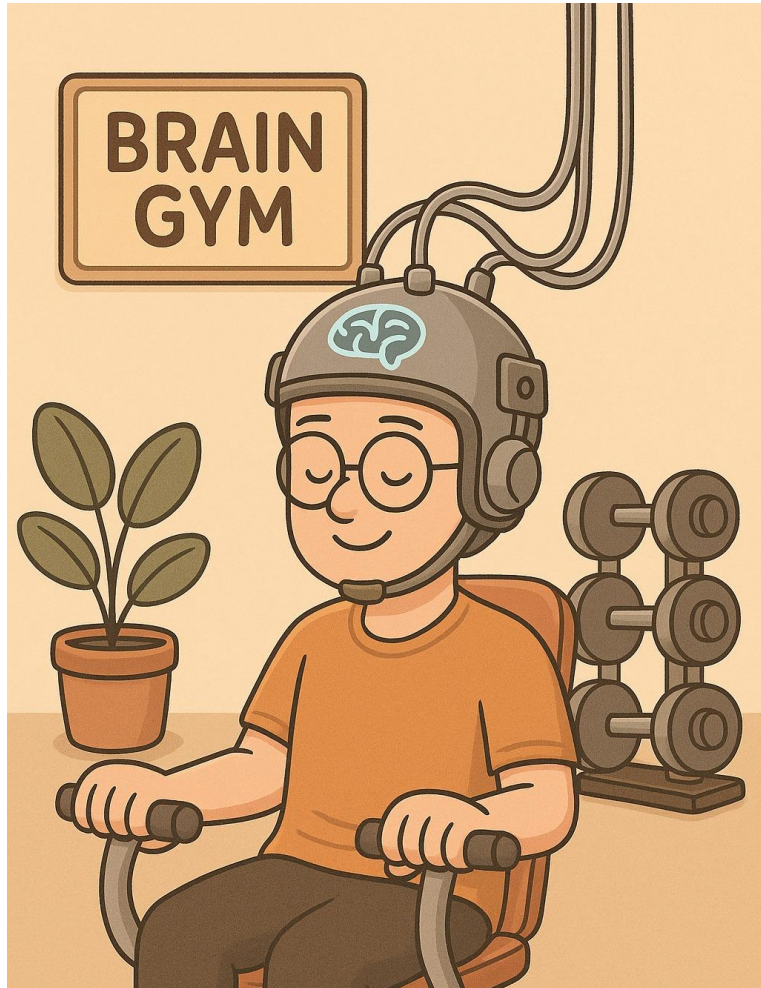
Critical Thinking = Metacognition

Accountability Gap

HI + AI = Future



HI + AI = Future



Think for Me



Think Together

Hard Choice

1. When you are weighing two options that are really close, then the decision is actually easy.
2. Because whichever one you choose you cannot be that wrong since **the difference of upside and downside is so small.**

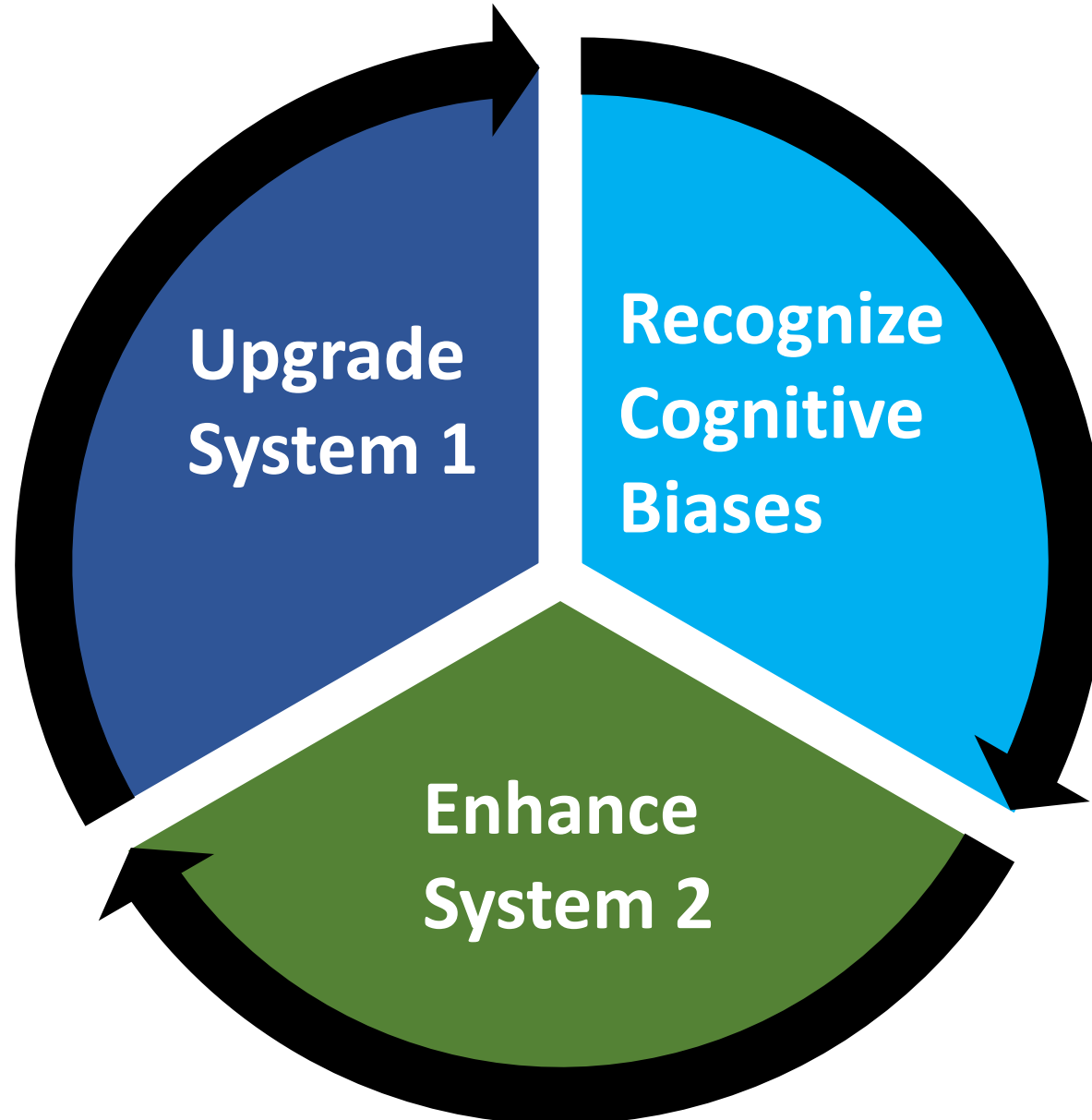
Flip a coin!



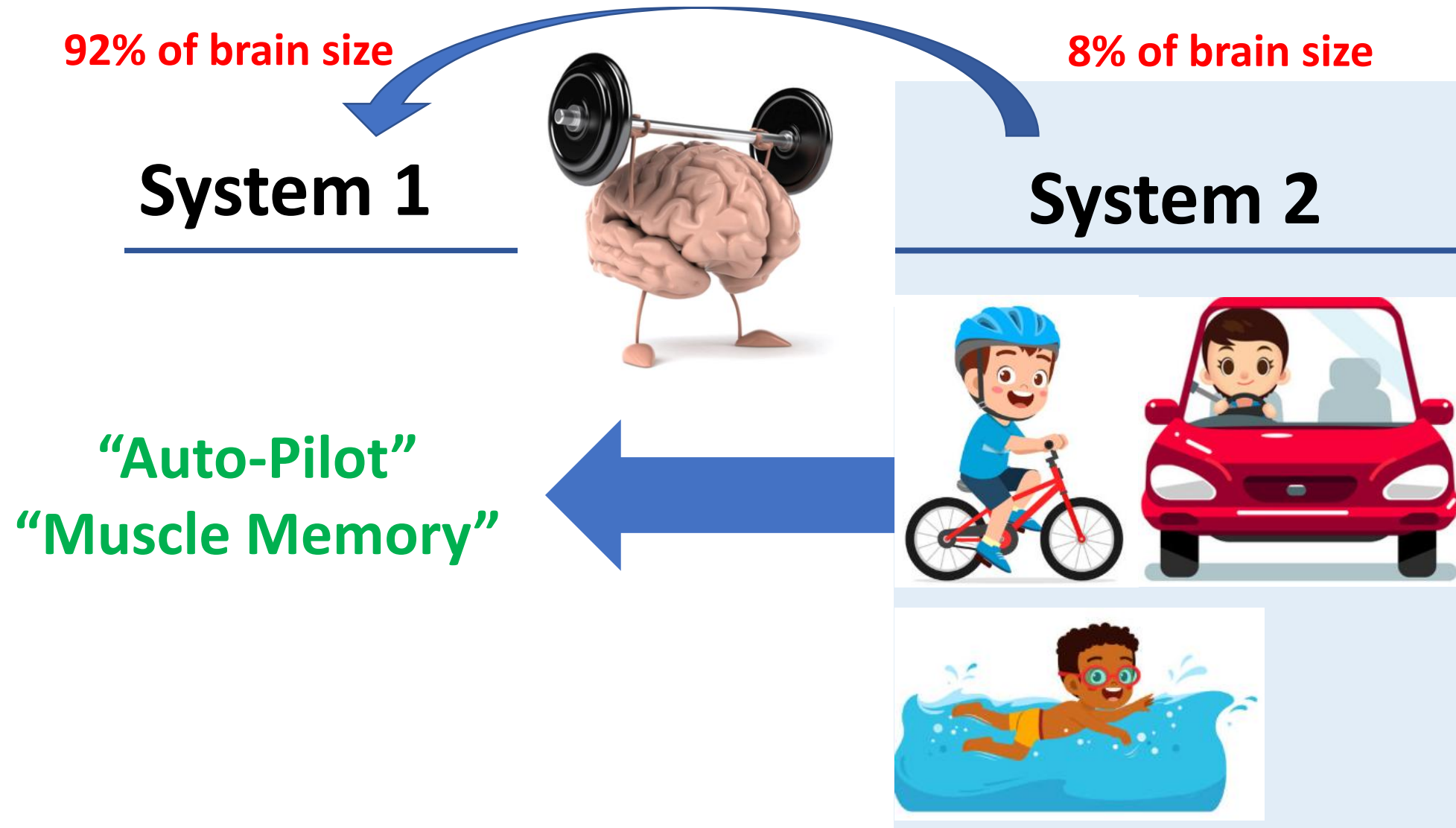
Self -Realization

- ตอนเหรียญลอยบนอากาศ
- ตอนเหรียญตกลงเป็นพื้น

Critical Thinker Mindset



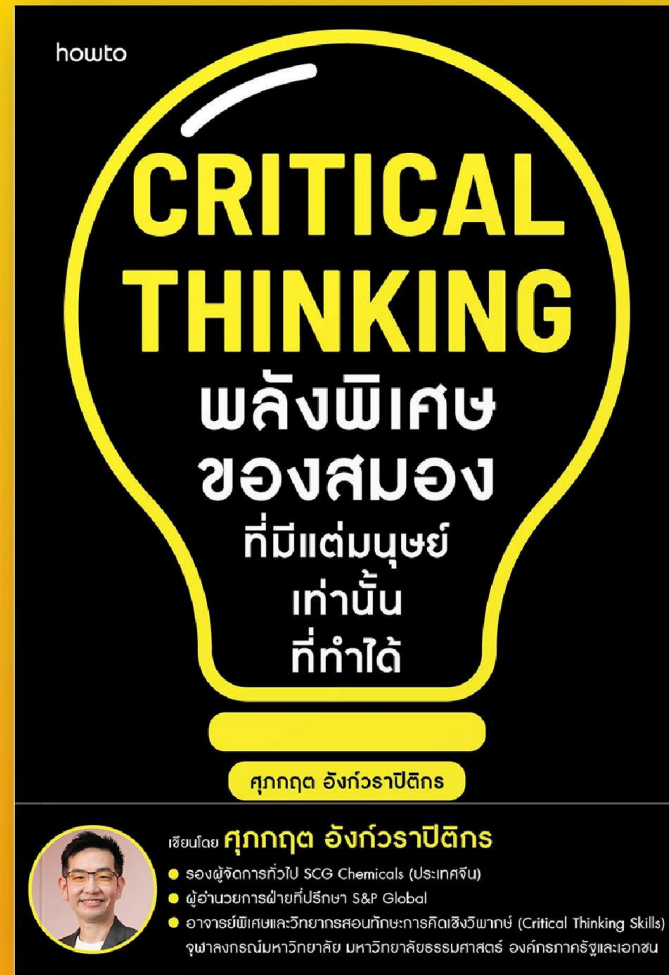
Enhance System 2.....Then Upgrade System 1



h NEW RELEASE

howto

ศุภกฤต อังทวารปิติกกร เขียน



215.-



Tos Supakrit Aungwarapitikorn



Supakrit Aungwarapitikorn