



Ai ผู้นำ

ใครคือผู้ถืออำนาจแท้จริง ?

พาผู้นำมอง AI ผ่านเลนส์

ความรับผิดชอบ • การกำกับดูแล • ภาวะผู้นำ

เดชธรรม ธนกุลภักดิ์
Strategic IT Leader & Executive Advisor

AI

กับการตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์ของผู้นำ

Author | เตชธรรม ธนกุลภิตติ





ประวัติผู้แต่ง

ผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการองค์กรที่มีประสบการณ์กว่า 20 ปี ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ดิจิทัลให้แก่องค์กรขนาดใหญ่หลากหลายอุตสาหกรรม อาทิ พลังงาน ยานยนต์ โรงพยาบาล โลจิสติกส์ เครื่องประดับและจิวเวลรี เครื่องสำอาง และความงาม สื่อบันเทิง ตลอดจนหน่วยงานราชการและองค์กรภาครัฐ ด้วยประสบการณ์ในตำแหน่ง Vice President ของบริษัทจำกัดในอุตสาหกรรมไอที



คุณเตชธรรม มีความเชี่ยวชาญโดดเด่นในการวางรากฐาน IT Governance, Cybersecurity และการออกแบบสถาปัตยกรรมดิจิทัลที่เชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับคณะกรรมการองค์กร เพื่อสร้างเสถียรภาพและความยั่งยืนให้กับระบบสารสนเทศในทุกมิติ

ปัจจุบันมุ่งเน้นบทบาทที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูง โดยเน้นการสร้าง ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันผ่านนวัตกรรม **AI** อย่างมีธรรมาภิบาล

วิสัยทัศน์ในหนังสือเล่มนี้ :

ถ่ายทอดจากประสบการณ์ตรงในการทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับ Board และ C-Suite เพื่อชี้ให้เห็นว่า **AI** และเทคโนโลยีเปลี่ยนผ่าน ไม่ใช่เพียงเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพ แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่เข้ามาปฏิรูปโครงสร้างอำนาจ กระบวนการตัดสินใจ และความรับผิดชอบของผู้องค์กรในยุคใหม่

เดชธรรม ธนกุลภิตต์

Strategic IT Leader & Executive Advisor

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์	4
คำนำโดยผู้แต่ง	6
ประวัติผู้แต่ง	8
PART 1 AI เปลี่ยนโลกของการตัดสินใจอย่างไร	13
บทที่ 1 AI ไม่ใช่เครื่องมืออีกต่อไป	15
บทที่ 2 จากข้อมูลสู่คำแนะนำ	31
บทที่ 3 สิ่งที่ AI ทำได้และสิ่งที่ไม่ควรให้ทำ	47
PART 2 ความเสี่ยงที่มาพร้อม AI	63
บทที่ 4 Automation Bias	65
บทที่ 5 AI ไม่เป็นกลาง	81
บทที่ 6 AI กับความผิดพลาด	97
PART 3 ความเสี่ยงเชิงโครงสร้างที่องค์กรไม่เห็น	115
บทที่ 7 Risk ที่องค์กรไม่เห็นเมื่อใช้ AI ทุกวัน	117
บทที่ 8 เมื่อการตัดสินใจค่อยๆ เปลี่ยนมือ	133
บทที่ 9 ความเคยชินที่อันตราย	149

PART 4	จากความเสี่ยงสู่การออกแบบการบริหารจัดการ	165
บทที่ 10	AI Strategy ที่ไม่หนีความรับผิดชอบ	167
บทที่ 11	Human-in-the-Loop ที่ไม่ใช่พิธีกรรม	183
บทที่ 12	Governance ที่มองเห็น AI จริงๆ	199
PART 5	การวัดผล และวันที่ทุกอย่างถูกทดสอบ	215
บทที่ 13	การออกแบบ Decision Rights ในยุค AI	217
บทที่ 14	การออกแบบขององค์กรที่กล้าชะลอ	233
บทที่ 15	วัฒนธรรมการตั้งคำถามในยุค AI	249
PART 6	ผู้นำในโลกที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น	265
บทที่ 16	AI Literacy สำหรับผู้บริหาร	267
บทที่ 17	Ethical AI ที่ไม่ใช่โปสเตอร์	281
บทที่ 18	การบริหารความเสี่ยง AI ระยะยาว	297
PART 7	บทเรียนและการมองไปข้างหน้า	313
บทที่ 19	องค์กรที่อยู่กับ AI ได้จริง	315
บทที่ 20	บทส่งท้าย	331
ปัจฉิมบท		342



คำนำ สำนักพิมพ์

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา
ปัญญาประดิษฐ์
ได้กลายเป็นส่วนหนึ่ง
ของการดำเนินงาน
และการตัดสินใจในองค์กร
อย่างรวดเร็ว และยั่งยืน
องค์กรจำนวนมาก
นำ AI มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
ลดต้นทุน
และเร่งความเร็วในการตัดสินใจ
แต่คำถามที่ยังถูกตั้งขึ้นไม่บ่อยพอ คือ
เมื่อ AI เข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
ความรับผิดชอบควรอยู่ที่ใคร
และองค์กรควรกำกับดูแลสิ่งนี้อย่างไร

หนังสือเล่มนี้
มิได้เสนอ
คำตอบสำเร็จรูป
แต่เชิญชวนผู้อ่าน
โดยเฉพาะผู้บริหาร
และคณะกรรมการ
ให้พิจารณา
บทบาทของตนเอง
ในโลกที่การตัดสินใจ
เริ่มพึ่งพาระบบอัตโนมัติ
มากขึ้นทุกวัน

แต่เขียนขึ้น
เพื่อชวนให้ผู้อ่าน
ตั้งคำถาม
กับสิ่งที่องค์กร
กำลัง “คุ้นเคย” มากเกินไป

หากเนื้อหาในเล่มนี้
ทำให้การตัดสินใจของคุณ
ช้าลงเพียงเล็กน้อย
แต่รอบคอบขึ้นอีกขั้น
หนังสือเล่มนี้
ก็ได้ทำหน้าที่ของมันแล้ว



PART 1

AI

เปลี่ยนโลก
ของการตัดสินใจอย่างไร

บทที่ 2

จากข้อมูล สู่คำแนะนำ

เมื่อการตัดสินใจเริ่มต้นจากผลลัพธ์
ไม่ใช่คำถาม

“ข้อมูลเคยช่วยให้เราคิดดีขึ้น
แต่คำแนะนำจาก AI
อาจทำให้เรา ‘คิดน้อยลง’
โดยไม่รู้ตัว”

◆

◆

◆

ในอดีต

ข้อมูลคือสิ่งที่ผู้บริหารต้อง “ขอ”

◆

รายงานถูกจัดทำ

ตัวเลขถูกสรุป

และการตัดสินใจ

เริ่มจากคำถามของมนุษย์

วันนี้

ข้อมูลไม่รอให้ถูกถาม

แต่มาพร้อมคำแนะนำ

และเมื่อคำแนะนำ

มาเร็ว ดูครบ และอธิบายได้ดี

คำถามของมนุษย์จึงเริ่มซาลง

โดยที่ไม่มีใครตั้งใจ

จุดเปลี่ยนที่องค์กรไม่ทันสังเกต

ปัญหาเริ่มปรากฏ

เมื่อ AI แนะนำให้เพิ่มกำลังการผลิต

จากข้อมูลแนวโน้มยอดขาย

แต่ระบบไม่รับรู้ข้อจำกัดด้านวัตถุดิบ

และสภาพแรงงานในช่วงเวลานั้น

ทีมงานบางส่วนรู้สึกไม่สบายใจ

แต่ไม่มีใครกล้าคัดค้าน

เพราะข้อมูลใน Dashboard

ดูครบถ้วนและสมเหตุสมผล

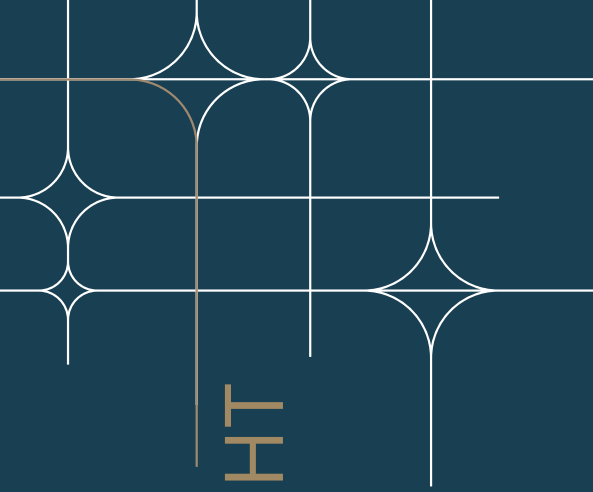
การตัดสินใจจึงเดินหน้าต่อ

ผลลัพธ์คือ

ต้นทุนเพิ่ม คุณภาพผันผวน

และต้องใช้เวลานาน

กว่าจะย้อนกลับมาแก้ไขได้



INSIGHT

CASE

เมื่อคำแนะนำจาก AI
กลายเป็นค่าเริ่มต้น
อำนาจในการตั้งคำถาม
จะค่อยๆ หายไป

ใครคือเจ้าของคำแนะนำ

เมื่อคำแนะนำจาก AI
กลายเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ

คำถามสำคัญจึงไม่ใช่
ว่าคำแนะนำนั้นมาจากไหน

แต่คือ
ใครเป็นเจ้าของมัน
ใครรับผิดชอบ
หากคำแนะนำนั้น
ไม่เหมาะกับบริบทจริง
หรือก่อให้เกิดผลกระทบในระยะยาว

หากไม่มีใครตอบคำถามนี้ได้
องค์กรกำลังใช้คำแนะนำ
โดยไม่มีเจ้าของ

การตัดสินใจ ที่ไม่มีใครตั้งใจโอน

ไม่มีองค์กรใด

ประกาศอย่างเป็นทางการว่า
จะให้ AI เป็นผู้กำหนดทิศทาง

แต่การโอนอำนาจ

เกิดขึ้นผ่านพฤติกรรมเล็ก ๆ

การใช้ซ้ำ

การไม่ตั้งคำถาม

และการยอมรับผลลัพธ์

โดยไม่ทบทวน

เมื่อรวมกัน

พฤติกรรมเหล่านี้

สร้างโครงสร้างการตัดสินใจใหม่

ที่ไม่มีใครออกแบบอย่างตั้งใจ

บทที่ 3

สิ่งที่ AI ทำได้ และสิ่งที่ไม่ควรให้ทำ

เส้นแบ่งที่องค์กรต้องกล้ากำหนด

“ไม่ใช่ทุกสิ่งที่ทำได้
ควรถูกทำ
และไม่ใช่ทุกการตัดสินใจ
ควรถูกมอบให้ระบบ”

◆

AI ทำให้หลายสิ่ง ◆

ง่ายขึ้น

เร็วขึ้น

และดูมีเหตุผลมากขึ้น ◆

แต่ความสามารถ
ไม่ควรถูกแปลว่า
สิทธิในการตัดสินใจ

บทนี้ไม่ได้ถามว่า
AI ทำอะไรได้บ้าง
แต่ถามคำถามที่ยากกว่า คือ

องค์กรของเรา
ถ้ากำหนดเส้นแบ่ง

ระหว่าง
“ช่วยคิด” กับ “ชี้แนะ”
แล้วหรือยัง

เส้นแบ่งที่บางระหว่าง “ช่วยคิด” กับ “ชี้นำ”

AI มักเริ่มจากการ
เสนอข้อมูล
ต่อการวิเคราะห์
และจบที่คำแนะนำ
เมื่อคำแนะนำถูกใช้ซ้ำ
และให้ผลลัพธ์ที่ “ดูไม่ผิด”
มันจะค่อย ๆ
กลายเป็นมาตรฐาน
จากนั้นการตั้งคำถาม
จะถูกมองว่าเป็น
“ข้อยกเว้น”
ไม่ใช่ขั้นตอนปกติ

INSIGHT

เส้นแบ่งระหว่าง
“ช่วย” กับ “ชี้”
ไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยี
แต่อยู่ที่พฤติกรรมขององค์กร

CALLOUT

ความแม่นยำของโมเดล

ไม่ได้แปลว่า

ความเหมาะสมของการตัดสินใจ



Case ตัวอย่าง

เมื่อ AI “ชี้นำ” การจัดลำดับผู้รับบริการ

(องค์กรด้านบริการสุขภาพ / โรงพยาบาล)

องค์กรด้านบริการสุขภาพแห่งหนึ่ง

นำ AI มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลผู้ป่วย

เพื่อจัดลำดับความเร่งด่วนในการให้บริการ

เป้าหมายคือ

ลดเวลารอ เพิ่มประสิทธิภาพ

และใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม

ในช่วงแรกระบบถูกใช้เป็น “ผู้ช่วย”

บุคลากรทางการแพทย์

ยังคงพิจารณาบริบทเฉพาะราย

ควบคู่กับคำแนะนำจาก AI

ผลลัพธ์ออกมาดี เวลารอเฉลี่ยลดลง

และผู้บริหารพึงพอใจกับระบบ

จุดเปลี่ยนที่ไม่ถูกประกาศ

เมื่อเวลาผ่านไป

คำแนะนำของ AI เริ่มถูกใช้เป็นค่าเริ่มต้น

กรณีที่คุณต้องการ

จัดลำดับต่างจากระบบ

ต้องมีคำอธิบายเพิ่มเติม

ในทางปฏิบัติ

หลายกรณีจึงเลือก “ทำตามระบบ”

แม้จะรู้สึกว่ารืบทจริง

ซับซ้อนกว่าที่ข้อมูลสะท้อน

ผลที่ตามมา

ไม่ใช่ความผิดพลาดร้ายแรงในทันที

แต่เป็นความไม่พอใจสะสม

และการตั้งคำถามต่อความเป็นธรรม

ในบางกรณีที่ระบบไม่สามารถอธิบายได้



CASE

INSIGHT

เมื่อการ “ไม่ทำตาม AI”

ต้องมีเหตุผล

แต่การ “ทำตาม AI”

ไม่ต้องอธิบาย

อำนาจ

ได้เปลี่ยนมือไปแล้ว

หนังสือเล่มนี้
ไม่ได้ชวนให้กลัว AI
แต่ชวนให้
กลับมาเคารพ
น้ำหนักของการตัดสินใจ
ในฐานะผู้นำอีกครั้ง

“
AI อาจคิดได้
แต่ความรับผิดชอบ
ยังต้องมีคนถืออยู่เสมอ
”