



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

หัวใจในการ
บริหารธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัย
ฮาร์วาร์ด

การตัดสินใจ ทางธุรกิจ

Decision Making

กระบวนการ 5 ขั้นตอนสำหรับผู้นำ
เพื่อการตัดสินใจที่ยอดเยี่ยม



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

การตัดสินใจ ทางธุรกิจ

Decision Making

Harvard Business School Press/Boston, Massachusetts



การตัดสินใจทางธุรกิจ

แปลและเรียบเรียงจาก *Decision Making*

โดย : Alan J. Rowe

ผู้แปล : ญัรญา สิ้นตระการผล

Original work Copyright © 2006 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights © 2019 Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จำนวน 246 หน้า

ราคา 280 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-512-3

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>



หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

(Harvard Business Essentials Series)

หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการเรียบเรียงขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นคู่มือส่วนตัว รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและการแนะนำแนวทาง เกี่ยวกับประเด็นที่เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยอัดแน่นไปด้วยสาระจากหนังสือเรียนของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และแหล่งอื่นๆ เนื้อหาของหนังสือในชุดนี้ได้รับการเขียนขึ้นอย่างรัดกุม และพิถีพิถัน เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง สำหรับผู้อ่านซึ่งมีประสบการณ์ในระดับที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้หนังสือแต่ละเล่มยังได้ผ่านการพิจารณาเนื้อหาอย่างละเอียด โดยคณาจารย์และผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยธุรกิจชั้นนำของโลก เพื่อยืนยันถึงคุณภาพและความถูกต้อง

ดังนั้น ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้จัดการคนใหม่ที่กำลังต้องการเพิ่มพูนทักษะของตัวเอง หรือเป็นผู้บริหารที่เจนเวทีซึ่งกำลังมองหาที่ปรึกษาส่วนตัว หนังสือชุดนี้มีคำตอบที่คุณเชื่อใจได้ ทั้งหมดนี้อยู่เพียงแค่ปลายนิ้วของคุณเท่านั้น

บทนำ

ในหลายๆ แง่มุมของการดำเนินธุรกิจ ย่อมต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้นมากมายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อมโยงกับกิจกรรมและการดำเนินงานต่างๆ โดยอาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจนั้นเป็นตัวกำหนดจังหวะและทิศทางให้แก่สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมา

ด้วยเหตุที่การตัดสินใจมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้น การที่บริษัทหรือธุรกิจจะสามารถแข่งขันในตลาดและประสบความสำเร็จได้ ล้วนจำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดีอย่างสม่ำเสมอ หรือน้อยก็ต้องสามารถตัดสินใจได้ดีกว่าคู่แข่ง เช่น การตัดสินใจของบริษัท Apple Computer ในการผลิตอุปกรณ์เครื่องเล่นเพลงระบบดิจิทัลอย่าง ไอพอด (iPod) นั้น ถือเป็นการตัดสินใจที่ชาญฉลาด ซึ่งผลจากการตัดสินใจและการวางตลาดเครื่องเล่นไอพอดในครั้งนั้น ก็ได้ช่วยฟื้นฟูกิจการของบริษัทให้กลับมาเจริญรุ่งเรือง และยังส่งผลให้ราคาหุ้นของบริษัทพุ่งสูงขึ้นอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน

แต่ถ้าหากการตัดสินใจนั้นผิดพลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ก็ย่อมจะก่อให้เกิดผลเสียตามมา ลองพิจารณาจากในกรณีที่คณะกรรมการบริหารของบริษัท Walt Disney ได้ตัดสินใจว่าจ้างไมเคิล โอวิตซ์ (Michael Ovitz) ให้มาเป็นประธานบริษัท ในปี ค.ศ. 1995 ซึ่งเพียงหนึ่งปีหลังจากนั้นพวกเขาก็ต้องเผชิญกับความรู้สึกเสียใจและรู้สึกผิดที่เลือกโอวิตซ์เข้ามาทำงาน พวกเขาได้ปลดโอวิตซ์ออก พร้อมกับจ่ายค่าชดเชยให้ถึง 140 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งถือเป็นเงินจำนวนมหาศาลที่พวกเขาต้องจ่ายเพียงเพราะการตัดสินใจที่ผิดพลาดเพียงแค่ครั้งเดียว แต่ที่แฉะและเจ็บปวดไปกว่านั้นก็คือ ผู้ถือหุ้นกลุ่มหนึ่งได้ฟ้องร้องคณะ

กรรมการบริหารในข้อหานำเงินของบริษัทจำนวนมากไปให้กับพนักงานที่คณะกรรมการบริหารตัดสินว่าทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยในระหว่างที่คดีความยังอยู่ในช่วงดำเนินการในศาล บริษัทก็ต้องเสียเงินไปหลายล้านดอลลาร์สหรัฐเพื่อสู้คดี และบรรดาผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งคณะกรรมการบริหารของบริษัทยังต้องไปให้การในศาลอีกด้วย การตัดสินใจที่ผิดพลาดของคณะกรรมการบริหารในครั้งนั้น ทำให้บริษัทได้รับความเสียหายอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม เงินจำนวน 140 ล้านดอลลาร์สหรัฐก็ถือว่าเป็นเงินจำนวนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับความสูญเสียที่เกิดขึ้นกับบริษัทที่ผู้บริหารได้ตัดสินใจผิดพลาดในการทำข้อตกลงเพื่อควบรวมบริษัทและการเข้าซื้อกิจการของบริษัทอื่นๆ ตัวอย่างเช่น การควบรวมกิจการระหว่างบริษัท Hewlett-Packard หรือ HP และบริษัท Compaq ในปี ค.ศ. 2002 ที่ทำให้ผู้ถือหุ้นของบริษัท HP ต้องเสียมูลค่าหุ้นไปเป็นจำนวนถึง 24,000 ล้านดอลลาร์ หรือคิดเป็น 37% ของมูลค่าสินทรัพย์ทั้งหมดของบริษัท และสองปีหลังจากการทำข้อตกลงที่ทำให้เกิดความเสียหายอันมหาศาลนั้น ราคาหุ้นของบริษัท HP ที่อยู่ในดัชนี S&P 500 ก็ลดลงอย่างมาก (ในขณะที่คู่แข่งอย่างบริษัท Dell กลับประสบความสำเร็จมากขึ้นเรื่อยๆ) นอกจากนี้บริษัท HP ยังไม่สามารถเพิ่มกำไรในธุรกิจผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์อย่างที่ได้ทำข้อตกลงเอาไว้ด้วย

การตัดสินใจที่ผิดพลาดของผู้นำทางธุรกิจหรือผู้บริหารองค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะเกิดจากการมีข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจไม่ครบถ้วน และอนาคตที่มักมีสิ่งที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นได้เสมอ การย้อนกลับไปพิจารณาและทำความเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดจากการตัดสินใจในอดีตนั้นเป็นเรื่องง่าย แต่ก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใด อีกทั้งการตัดสินใจในความเป็นจริงมักไร้ซึ่งความชัดเจนเสมือนอยู่ในที่มืดที่ต้อง

อาศัยเพียงข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน คำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน ผู้เชี่ยวชาญ และสัญชาตญาณของตัวเองกลายเป็นเครื่องนำทาง หรือเครื่องมือในการตัดสินใจไปอยู่เสมอๆ

แล้วบริษัทของคุณทำการตัดสินใจได้ดีแค่ไหน ? อาจจะมีผู้บริหารบางคนออกตัวว่า ไม่ว่าใครก็คงไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างสมบูรณ์แบบได้ แต่อย่างไรก็ตาม คุณและเพื่อนร่วมงานก็สามารถทำการตัดสินใจให้ดีขึ้นได้ด้วยการมีวิธีการตัดสินใจที่ดี และตระหนักถึงหลุมพรางในการตัดสินใจที่พบได้บ่อยๆ ซึ่งหนังสือเล่มนี้มีเป้าหมายที่จะให้ความรู้กับคุณในทั้งสองเรื่องนี้

หนังสือเล่มนี้ซึ่งเป็นหนึ่งในหนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ (Harvard Business Essentials)” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่นำเสนอกระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและใช้ได้ในทุกยุคทุกสมัย ตลอดจนยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับแทบจะทุกสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน ทั้งนี้ในกระบวนการดังกล่าวยังประกอบด้วยเครื่องมือที่คุณสามารถนำมาใช้เพื่อประเมินทางเลือกต่างๆ ในการตัดสินใจที่จะช่วยให้คุณบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้มันยังทำให้คุณตระหนักถึงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องเล็กๆ น้อยๆ ของบุคคลและองค์กร ที่เป็นสาเหตุให้บุคคลที่แม้จะมีไหวพริบปฏิภาณอันชาญฉลาดและมีความสามารถมากก็ยังสามารถทำการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้

จุดมุ่งหมายของหนังสือเล่มนี้ จะเน้นไปที่การนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อช่วยให้คุณมีจุดเริ่มต้นที่ดีในทุกครั้งที่คุณต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาเพื่อตัดสินใจซื้อกิจการของบริษัทอื่นๆ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่เข้ามาใช้แทนระบบเดิม การซื้อหรือเช่าซื้ออุปกรณ์ หรือการสรรหาผู้ที่สืบทอดใน

ตำแหน่งของคุณ โดยกระบวนการ และแนวคิดในหนังสือเล่มนี้จะแสดงให้คุณเห็นวิธีการแก้ปัญหา และวิธีการหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่ผิดพลาด รวมทั้งวิธีการที่จะช่วยให้คุณทำการตัดสินใจได้อย่างมีระบบ และมีประสิทธิผลอยู่เสมอ

มีอะไรอยู่ในหนังสือเล่มนี้

การตัดสินใจก็เป็นเหมือนกับกิจกรรมทางธุรกิจอื่นๆ ที่มีเป้าหมายในการแปลงปัจจัยนำเข้า (inputs) ให้กลายเป็นผลลัพธ์ (outputs) ซึ่งเราจะกล่าวถึงในแง่ของกระบวนการ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามขั้นตอนต่างๆ และเพื่อให้แน่ใจได้ว่าเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งทำให้การตัดสินใจของคุณพัฒนาขึ้นจากการเรียนรู้และการทดลอง โดย บทที่ 1 จะนำเสนอภาพรวมของกระบวนการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน ส่วน บทที่ 2 จะอธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนแรกของกระบวนการดังกล่าว ซึ่งก็คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความสำเร็จ มันเป็นเรื่องยากที่จะทำการตัดสินใจให้ดีได้ในองค์กรที่มีการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายและเข้าข้างพวกเดียวกัน

ขั้นตอนต่อไปก็คือ การกำหนดกรอบของประเด็นปัญหาอย่างเหมาะสม โดย บทที่ 3 จะอธิบายว่า สมมติฐาน เป้าหมาย ประสพการณ์ และความคาดหวังของเรานั้นมีผลอย่างไรต่อวิธีการกำหนดกรอบของปัญหาหรือประเด็นในการตัดสินใจ และเสนอคำแนะนำว่า จะทำอะไรเพื่อไม่ให้สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการรับรู้ปัญหาตามความเป็นจริง

บทที่ 4 เป็นเรื่องของการแสวงหาทางเลือก เพราะการตัดสินใจที่ดีจะขึ้นอยู่กับทางเลือกที่มี ในบทนี้คุณจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของทางเลือกที่ดี และวิธีการสร้างทางเลือกเหล่านั้นขึ้นมา ขึ้น

ต่อไปคือ การประเมินแต่ละทางเลือกอย่างสมเหตุสมผล โดย บทที่ 5 จะอธิบายเกี่ยวกับเครื่องมือที่คุณสามารถนำมาใช้เพื่อการประเมินดังกล่าว ซึ่งได้แก่ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (net present value) ตารางการจัดลำดับความสำคัญ (prioritization matrix) ตารางการแลกเปลี่ยน (trade-off table) และแผนภูมิต้นไม้เพื่อการตัดสินใจ (decision tree) นอกจากนี้ยังได้อธิบายเกี่ยวกับซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์แบบต่างๆ ที่คุณสามารถนำมาใช้เพื่อการประเมินทางเลือกได้อีกด้วย

เมื่อมาถึงขั้นนี้ของกระบวนการแล้ว คุณก็จะต้องทำการตัดสินใจเลือก และถึงแม้จะมีการประเมินทางเลือกครบทุกทางแล้ว แต่การตัดสินใจเลือกก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายอยู่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออำนาจตัดสินใจอยู่ในมือของคนกลุ่มหนึ่ง บทที่ 6 จะเสนอเทคนิค 3 ข้อที่ช่วยให้กลุ่มสามารถตัดสินใจร่วมกันได้ และอธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนแรกของการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติที่ควรปฏิบัติตาม

บทที่เหลือในหนังสือเล่มนี้ จะพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจ โดย บทที่ 7 จะช่วยเสนอหนทางเพื่อขจัดปัญหาเกี่ยวกับความไม่แน่นอน เนื่องด้วยการตัดสินใจเป็นเรื่องของอนาคตที่เรายังไม่มีข้อเท็จจริง ดังนั้นข้อมูลที่เราใช้เพื่อทำการตัดสินใจตามปกตินั้นจึงมักจะไม่สมบูรณ์ ในบทนี้จะเสนอวิธีการ 3 ขั้นตอนเพื่อจัดการกับความไม่แน่นอน และอธิบายยุทธวิธีที่คุณสามารถนำไปใช้เพื่อลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนให้น้อยที่สุด นอกจากนี้ยังอธิบายถึงวิธีการใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจที่สำคัญท่ามกลางความไม่แน่นอนด้วย

ความไม่แน่นอนไม่ใช่อันตรายเพียงอย่างเดียวที่ผู้ทำการตัดสินใจต้องเผชิญ พวกเขาจะต้องต่อสู้กับข้อบกพร่องของตนเองด้วย ทั้งพฤติกรรมและความคิดที่มักก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด อันได้แก่ ความยึดติด ความมั่นใจเกินพอดี การเปรียบเทียบแบบผิดๆ

และการมีความเอนเอียงต่อหลักฐานที่ช่วยยืนยันความคิดเห็นของตน โดย บทที่ 8 จะอธิบายเกี่ยวกับความบกพร่องเหล่านี้ และให้คำแนะนำในการจัดสิ่งเหล่านี้ออกไป ส่วน บทที่ 9 จะอธิบายต่อไปถึงพฤติกรรมทางสังคมหรือพฤติกรรมกลุ่ม ที่ก่อให้เกิดความเสียหายแบบเดียวกัน

ในบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้จะอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่คุณสามารถทำได้เพื่อให้องค์กรของคุณทำการตัดสินใจได้ดีขึ้นในทุกๆ ระดับ ซึ่งได้แก่ การฝึกอบรม การฝึกฝน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ภาคผนวก ก. ยังประกอบด้วยเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งรวมไปถึงรายการตรวจสอบที่ออกแบบมา เพื่อให้คุณมีจุดเริ่มต้นที่ดีก่อนทำการตัดสินใจ ส่วน ภาคผนวก ข. จะอธิบายถึงรายละเอียดของเครื่องมือทางการเงินต่างๆ ที่คุณสามารถนำมาใช้เพื่อประเมินทางเลือกที่มี รวมทั้งเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน โดยเครื่องมือดังกล่าวและเครื่องมืออื่นๆ ในหนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สามารถดาวน์โหลดได้จาก www.elearning.hbsp.org/businessstools

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	4
สารบัญ	10
บทที่ 1 กระบวนการในการตัดสินใจ	15
• ขั้นที่ 1 : การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความสำเร็จ	22
• ขั้นที่ 2 : การกำหนดกรอบของประเด็นปัญหาอย่างเหมาะสม	23
• ขั้นที่ 3 : การสร้างทางเลือก	23
• ขั้นที่ 4 : การประเมินทางเลือก	24
• ขั้นที่ 5 : การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด	24
• บทสรุป	25
บทที่ 2 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความสำเร็จ	27
• การเชิญบุคคลที่เหมาะสมให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	33
• การให้ความใส่ใจกับสถานที่และสภาพแวดล้อม	37
• การกำหนดวิธีการในการตัดสินใจร่วมกัน	38
• การเปลี่ยนจากการยืนกรานในความคิดของตัวเองไปสู่การอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	42
• วิธีการถูกผสม	47
• บทสรุป	49

หน้า

บทที่ 3 ความท้าทายในการกำหนดกรอบการตัดสินใจ	51
• ภัยอันตรายและคำสัญญา	54
• อย่ายึดเยียดกรอบความคิดของตนเองให้กับผู้อื่น	60
• การประยุกต์ใช้การคิดอย่างสร้างสรรค์	62
• บทสรุป	64
บทที่ 4 ทางเลือก	65
• การสร้างทางเลือก	67
• การระดมความคิด	69
• การนำทีมงานสร้างสรรค์เข้ามาช่วยสร้างทางเลือก	74
• ลักษณะของทางเลือกที่ดี	80
• บทสรุป	83
บทที่ 5 การประเมินทางเลือก	85
• ตัวแปรที่ต้องนำมาพิจารณา	88
• การวิเคราะห์ทางการเงิน	91
• การใช้ตารางจัดลำดับความสำคัญหรือการให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก	95
• ตารางการแลกเปลี่ยน	97
• แผนภูมิต้นไม้เพื่อการตัดสินใจ	99
• การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการตัดสินใจ	103
• ปัญหาของความไม่แน่นอน	108
• บทสรุป	110

	หน้า
บทที่ 6 การตัดสินใจ	113
• เทคนิค 3 ประการ เพื่อการหาข้อสรุปในการตัดสินใจ	114
• วิธีการอื่นๆ ที่สามารถใช้เพื่อยุติความขัดแย้ง และหาข้อสรุป	123
• การยุติการอภิปรายที่ซ้ำและละเอียดจนเกินไป	124
• การปฏิบัติขั้นแรกหลังการตัดสินใจ	125
• บทสรุป	133
บทที่ 7 ปัญหาจากความไม่แน่นอน	135
• ขั้นตอนที่ 1 : ระบุความไม่แน่นอน	138
• ขั้นตอนที่ 2 : การพิจารณาและระบุความไม่แน่นอน ที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจมากที่สุด	144
• ขั้นตอนที่ 3 : การพยายามลดความไม่แน่นอนที่มี ผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจมากที่สุด	146
• เมื่อไรที่ต้องใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจ	158
• บทสรุป	163
บทที่ 8 ความบกพร่องของมนุษย์	165
• หลุมพรางการยึดติด : การตัดสินใจโดยยึดจุดอ้างอิง หรือข้อมูลแรกที่ได้รับ	167
• หลุมพรางของการมีความมั่นใจมากเกินไป	170
• หลุมพรางต้นทุนจม	180
• หลุมพรางการยืนยันหลักฐานและข้อมูลที่สนับสนุน ความคิดของตนเอง	183
• บทสรุป	191

	หน้า
บทที่ 9 หลุมพรางการตัดสินใจภายในองค์กร	193
• อิทธิพลกลุ่ม	195
• การคิดคล้ายตามกลุ่ม หรือการคิดแบบพวกมากลากไป	199
• การส่งเสริมการโลกในแง่ดี และต่อต้านการมองโลกในแง่ร้าย	202
• เมื่อไรที่การตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้นเป็นวิธีที่ดี	205
• บทสรุป	208
บทที่ 10 ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่ชาญฉลาด	211
• กรณีศึกษา : การเปลี่ยนแปลงกระบวนการตัดสินใจในองค์กรของบริษัท General Motors	214
• สิ่งที่ได้เรียนรู้จากบริษัท General Motors	218
• สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการตัดสินใจในองค์กร	220
• บทสรุป	224
ภาคผนวก ก. : เครื่องมือที่มีประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ	227
ภาคผนวก ข. : เครื่องมือทางการเงินเพื่อใช้ประเมินทางเลือก	231
แหล่งอ้างอิง	243

กระบวนการในการตัดสินใจ

กระบวนการ 5 ขั้นตอนสู่การตัดสินใจที่ดี

สาระสำคัญในบทนี้

- การตัดสินใจอย่างเป็นกระบวนการ
- กระบวนการ 5 ขั้นตอนสู่การตัดสินใจที่ดี

ใ

ในฐานะผู้บริหาร คุณต้องทำการตัดสินใจอยู่ทุกวัน การตัดสินใจบางอย่างก็ง่ายๆ อย่างเช่น การตัดสินใจว่าควรจะมีมอบหมายให้พนักงานหรือลูกน้องคนใดไปรับผิดชอบโครงการหนึ่งๆ เป็นต้น แต่การตัดสินใจบางอย่างก็มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน เช่น การสรรหาซัพพลายเออร์รายใหม่ การสรรหาตัวแทน ลองพิจารณาจากสองตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง

ฝ่ายการเงินของบริษัทแห่งหนึ่งกำลังจะย้ายที่ทำการไปยังสำนักงานแห่งใหม่ โดยชาแมนธา ซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการเงินต้องการสรรหาตัวแทนของฝ่ายเพื่อเข้าร่วมทีมจัดสรรพื้นที่ของบริษัทซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ขององค์กรสำหรับชาแมนธาแล้ว นี่เป็นการตัดสินใจในการมอบอำนาจให้กับตัวแทนฝ่ายซึ่งถือได้ว่าไม่มีอะไรที่ยุ่งยากซับซ้อน กล่าวคือ เธอจะพิจารณาว่าลูกน้องคนใดที่จะเป็นตัวแทนฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด คนๆ นั้นจะต้องกล้าตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ต้องรู้วิธีทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องเข้าใจถึงความต้องการในเรื่องพื้นที่ของฝ่ายการเงินด้วย ชาแมนธารู้จักคนของเธอและความสามารถของพวกเขาเป็นอย่างดี เธอยังรู้จักด้วยว่าใครสามารถรับภาระหรือรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้นได้ ดังนั้น การที่ชาแมนธาเลือกจอร์จให้เข้ามารับผิดชอบทำงานนี้จึงเป็นการตัดสินใจที่ง่ายมาก ในขณะที่จอร์จเองก็มีความกระตือรือร้นและยินดีอย่างยิ่งที่จะรับงานนี้ แต่ก็แน่นอนว่าการตัดสินใจครั้งนี้จะต้องมีผลกระทบที่ตามมา นั่นคือจอร์จจะมีเวลาให้กับงานหรือหน้าที่ประจำของเขาน้อยลง แต่สำหรับเขาและชาแมนธา นั้นไม่ใช่ปัญหาที่สำคัญ

ไม่ว่าว่าการตัดสินใจจะทำได้ง่าย ๆ ดังตัวอย่างนี้เสมอไป การตัดสินใจในบางครั้งก็ต้องแลกกับบางสิ่งบางอย่าง อีกทั้งยังมีความเสี่ยง และขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อีกหลายปัจจัย เช่น ความเสี่ยงและค่าเสียหายอันอาจจะเกิดจากความล้มเหลว เป็นต้น ลองพิจารณาจากตัวอย่างการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ดังต่อไปนี้ :

ตัวอย่าง

บริษัท Precision Interiors นั้นรับออกแบบและผลิตที่นั่งผู้โดยสารและวัสดุตกแต่งภายใน ให้กับผู้ผลิตรถยนต์ในยุโรปและอเมริกาเหนือ โดยบริษัทต้องปรับปรุงและพัฒนาการออกแบบอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการปรับปรุงวัสดุเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและความปลอดภัยให้กับผู้โดยสารอยู่เสมอ เพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขันเอาไว้ภายใต้ข้อจำกัดด้านต้นทุนและความทนทานในการใช้งานของวัสดุ ด้วยเหตุผลดังกล่าวหนึ่งในทีมงานจึงได้เจรจาติดต่อขอซื้อซีบูเทค (Zebutek) ซึ่งเป็นวัสดุมีคุณสมบัติกันไฟ ลดแรงกระแทก และดูดซับเสียง และแรงสั่นสะเทือนจากพื้นถนนได้ดีกว่าวัสดุอื่นๆ ที่มีในท้องตลาดจากบริษัท FiberFuture ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายรายย่อยผู้พัฒนาวัสดุใหม่นี้ขึ้นมา โดยวิศวกรคนหนึ่งของบริษัท Precision Interiors ได้ตั้งข้อสังเกตว่า “ถ้าเราใช้ซีบูเทคบุหลังคาที่นั่งและขอบประตู มันก็น่าจะสร้างความได้เปรียบให้กับเรา ถึงแม้ว่าวัสดุนี้จะมีต้นทุนสูงกว่าวัสดุที่เราใช้อยู่ แต่ลูกค้าจะต้องมองเห็นประโยชน์ของมันอย่างแน่นอน”

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจนำวัสดุใหม่เข้ามาใช้ก็ไม่ได้ง่ายอย่างที่คิด เพราะยังมีทั้งความเสี่ยงและอาจจะต้องมีการแลกเปลี่ยน

กับบางสิ่งบางอย่าง โดยวิศวกรของบริษัทได้เขียนรายการออกมาดังนี้ :

- บริษัท FiberFuture เป็นบริษัทที่เพิ่งก่อตั้งขึ้น และเป็นบริษัทขนาดเล็ก เมื่อเทียบกับซัพพลายเออร์รายอื่น แล้วบริษัท FiberFuture จะสามารถผลิตวัสดุนี้ได้ในปริมาณที่เราต้องการหรือไม่ ? เราจะวางใจได้หรือไม่ว่าบริษัทนี้จะจัดส่งสินค้าตรงตามเวลา ? คุณภาพของสินค้าจะคงความสม่ำเสมอหรือไม่ ?
- อะไรจะเกิดขึ้น ถ้าหากบริษัท FiberFuture เลิกกิจการ ? เราก็คงจะต้องยุ่งยากในการหาซัพพลายเออร์รายอื่น
- กระบวนการผลิตของเราในปัจจุบันรองรับการใช้ชีบู--เทคได้หรือไม่ ? หรือว่าเราจำเป็นต้องซื้ออุปกรณ์ในการผลิตใหม่ ?
- บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ซึ่งเป็นลูกค้าของเรานั้น ต่างก็กำลังพยายามที่จะลดต้นทุน เราจะสามารถลดภาระต้นทุนของวัสดุใหม่ที่สูงขึ้นไปให้พวกเขาได้หรือไม่ ? แล้วพวกเขาจะคัดค้านหรือเปล่า ? หรือว่าพวกเขาจะต่อต้าน ? หรือเราควรจะรับภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้นไว้เองและได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม ?
- ซัพพลายเออร์วัสดุตกแต่งภายในของเราในปัจจุบันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่สามารถไว้วางใจได้ และให้ความร่วมมือกับเราเป็นอย่างดี ตลอดช่วงหลายปีที่ผ่านมา แต่ถ้าหากว่าเราสั่งซื้อวัสดุจากซัพพลายเออร์

รายนี้น้อยลง 20-30% และเปลี่ยนไปซื้อจาก Fiber Future แทน อะไรจะเกิดขึ้นกับความสัมพันธ์ของเรา ?

- มีซัพพลายเออร์รายใดอีกบ้างที่กำลังใกล้จะพัฒนาวัสดุใหม่ได้สำเร็จ ซึ่งเป็นวัสดุที่ดีกว่าชิบูเทค ?

ในตัวอย่างที่สองนี้ วิศวกรของบริษัท Precision Interiors ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเลือกซึ่งทำให้การตัดสินใจนั้นยุ่งยากและลำบาก จนทำให้การตัดสินใจของซาแมนธานั้นดูเป็นเรื่องที่ง่ายไปเลยทีเดียว ซึ่งก็มีความเป็นไปได้ที่คุณและเพื่อนร่วมงานของคุณจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่ยุ่งยากซับซ้อนแบบนี้เป็นประจำ แล้วคุณจะใช้วิธีการใดเพื่อการตัดสินใจในสถานการณ์ดังกล่าว ?

การตัดสินใจทางธุรกิจมักจะกลายเป็นเรื่องยากเมื่อมีความไม่แน่ใจ มีทางเลือกหลายทาง มีความซับซ้อน และมีประเด็นปัญหาระหว่างบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเมื่อเกิดความไม่แน่ใจก็จะทำให้เราเกิดความลังเลในการตัดสินใจ “ฉันจะตัดสินใจได้อย่างไรเมื่อฉันไม่มีข้อมูลครบถ้วน และไม่แน่ใจว่าผลลัพธ์ที่เกิดจากการตัดสินใจจะเป็นอย่างไร ?” ดังนั้น ผู้บริหารบางคนจึงชอบที่จะอยู่เฉยๆ มากกว่าที่จะตัดสินใจเสี่ยงทำในสิ่งที่ไม่รู้ว่าผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร

การเลือกจะทำอะไรก็เป็นปัญหาได้เหมือนกัน เมื่อแต่ละทางเลือกต่างก็ยังมีคลุมเครือและไม่สามารถรู้ถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาได้ นอกจากนี้ ความยุ่งยากซับซ้อนก็เป็นสิ่งที่ทำให้การตัดสินใจเป็นไปได้ยากด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น การเข้าซื้อกิจการของอีกบริษัทนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ยุ่งยากซับซ้อนหลายอย่าง ทั้งทางด้านภาษี การบัญชี และการประเมินมูลค่ากิจการ ซึ่งการเข้าซื้อกิจการดังกล่าวก็มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการปลดพนักงานออกจำนวนมาก เพราะคงไม่มีใครอยากที่จะมีฝ่ายการเงินถึง 2 แผนก



HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

การตัดสินใจทางธุรกิจ Decision Making

ความสำเร็จในฐานะผู้จัดการหรือหัวหน้างานนั้น เป็นผลมาจากความสามารถในการตัดสินใจ พลของการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดจะนำพาคุณและองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน ในขณะที่การตัดสินใจในทางเลือกที่ผิดจะขัดขวางและทำลายผลการปฏิบัติงานขององค์กรและทีมงาน จนยากเกินที่จะบรรยาย หนังสือเล่มนี้ จะนำเสนอกระบวนการตัดสินใจ 5 ขั้นตอนที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกยุคทุกสมัย ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะช่วยปรับปรุงทักษะการตัดสินใจของคุณ และหลีกเลี่ยงหลุมพรางที่จะนำพาไปสู่ผลลัพธ์อันเลวร้าย โดยคุณจะได้เรียนรู้วิธีการต่างๆ อาทิเช่น

- การกำหนดวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจ
- การสร้างสภาพแวดล้อมและกำหนดกรอบของประเด็นปัญหาที่เหมาะสม
- การสร้างและประเมินทางเลือกอย่างสมเหตุสมผล
- การลดความเสี่ยงและการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ผู้เรียบเรียง : Alan J. Rowe

Alan J. Rowe ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารและการจัดการที่ University of Southern California และยังเป็นผู้เขียนหนังสือ 12 เล่ม ซึ่งรวมถึง เรื่อง "Creative Intelligence" และ "Managerial Decision Making" ด้วย



ISBN E-BOOK

978-974-414-512-3

ราคา 280 บาท