

การคิดอย่างเป็นระบบ

Systematic Thinking

รหัสวิชา 30000-1602



บทที่

6

" การวิเคราะห์ การตัดสินใจ
และการจัดการความเสี่ยง "



บทนำ

การตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำอยู่ตลอดเวลา ทั้งการตัดสินใจในงานประจำ การตัดสินใจ เกี่ยวกับโครงการสำคัญ ๆ หรือการตัดสินใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ผู้บริหารมักจะประสบ กับความยุ่งยากในการตัดสินใจเสมอ เช่น เป็นเพราะมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะทำให้ตัดสินใจเลือกทางเลือก ที่ดีที่สุดได้ ข้อมูลที่มีอยู่ไม่ตรงกับความต้องการ ข้อมูลมีมากเกินไป จนไม่ทราบว่าจะนำข้อมูลใด มาใช้หรือไม่ทราบว่าจะเริ่มกระบวนการตัดสินใจ ตรงไหนและเมื่อไร หรือเมื่อมีการตัดสินใจเป็นทีม อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างคนใน ทีมได้ เพราะแต่ละคนมีความชอบส่วนตัว และความคิดเห็น ไม่ตรงกัน โดยเฉพาะในเรื่องการ เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง



วิธีการตัดสื่อนใจ



1. การระบุจุดมุ่งหมายของการตัดสินใจ



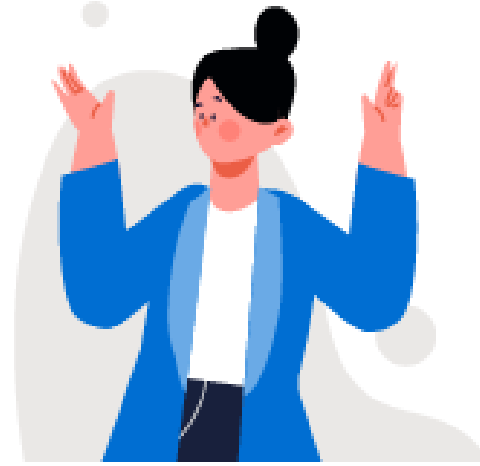
การตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย ดังนี้

- 1.1 มีกระบวนการเป็นระบบ ทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
- 1.2 สามารถทำงานเป็นทีมได้
- 1.3 เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจ
- 1.4 ลดอคติ หรือความลำเอียงต่อทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง
- 1.5 ให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด
- 1.6 เป็นตัวอย่างให้ทำซ้ำได้อีกในอนาคต



2. การกำหนดหลักเกณฑ์การตัดสินใจ

เมื่อได้จุดมุ่งหมายในการตัดสินใจแล้ว คณะกรรมการจึงกำหนดให้ทางเลือกทุกทางเลือกได้รับการพิจารณา ภายใต้หลักเกณฑ์เดียวกัน หลักเกณฑ์ดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เราต้องการได้รับจากทางเลือก ทรัพยากรที่มีอยู่หรือเกี่ยวข้องกับขีดจำกัดของบริษัท หลักเกณฑ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ หลักเกณฑ์ที่ “ต้องมี” หรือ M = “Must Have” กับหลักเกณฑ์ที่ “มีก็ดี” หรือ N = “Nice to Have” ซึ่งหลักเกณฑ์ “มีก็ดี” คณะกรรมการจะนำมากำหนดน้ำหนัก ความสำคัญ (Weighting) ทุกข้อตั้งแต่ 2.1-2.10





- | | |
|--|----|
| 2.1 ราคาไม่เกิน 1.5 ล้านบาท | M |
| 2.2 ต้องรับประกันไม่ต่ำกว่า 2 ปี | M |
| 2.3 รับรองผู้โดยสารได้ 15 ที่นั่ง | M |
| 2.4 บริษัทผู้ขายมีประสบการณ์ในการบริการและหารถให้ใช้แทนเมื่อต้องซ่อม | 8 |
| 2.5 บริษัทผู้ขายมีทีมพนักงานสนับสนุนหลังการขาย | 10 |
| 2.6 มีถุงลมนิรภัยอย่างน้อย 8 ชุด | 8 |
| 2.7 ใช้น้ำมันหรือ NGV ได้ | 8 |
| 2.8 ราคายิ่งถูกยิ่งดี | 7 |
| 2.9 ค่าบำรุงรักษาระบบ | 8 |
| 2.10 ง่ายต่อการดูแลรักษา | 10 |



3. การระบุทางเลือก



เมื่อกำหนดหลักเกณฑ์ได้แล้วจึงพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ว่าการที่จะได้ทางเลือกมาพิจารณาต้อง ดูจากสื่อต่าง ๆ หรือจากเอกสารหรือบุคคลอ้างอิงต่าง ๆ คำถามที่จะนำมาใช้ในการกำหนดกฎเกณฑ์ มีดังนี้

เราต้องการทางเลือกที่มีจุดมุ่งหมายอย่างไร

เรามีทรัพยากรอะไรบ้างและเรามีข้อจำกัดอะไรบ้าง (Restriction)

หลักเกณฑ์ “ต้องมี” ยืดหยุ่นได้หรือไม่

หลักเกณฑ์ “มีก็ดี” มีความสำคัญหรือไม่





การพิจารณาว่าทางเลือกใดผ่านหลักเกณฑ์พื้นฐาน M ได้ทุกข้อ ให้เป็นทางเลือกที่ “ผ่าน (Pass : P)” ส่วนทางเลือกที่ไม่ตอบสนองหลักเกณฑ์ M แม้เพียงข้อเดียว ถือว่า “ไม่ผ่าน (Fail : F)” จะไม่นำมาพิจารณาอีก ส่วนทางเลือกที่ “ผ่าน” จะถูกนำมาพิจารณาว่าตอบสนองหลักเกณฑ์ประเภท “มีก็ดี” (N) ได้มากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้ทราบว่าทางเลือกใดที่ตอบสนองความต้องการโดยรวมดีที่สุด

คำถามที่ใช้ในการพิจารณาเลือกทางเลือก มีดังนี้

- 1) เรามีทางเลือกอะไรบ้าง
- 2) ทางเลือกที่มี “ผ่าน” หลักเกณฑ์ที่ “ต้องมี” แล้วหรือไม่
- 3) มีทางเลือกใหม่ ๆ อีกหรือไม่



4. การพิจารณาความเสี่ยงของการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจที่รอบคอบ จำเป็นต้องนำทางเลือกมาพิจารณาความเสี่ยง เพื่อให้แน่ใจว่าได้ตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเพื่อหาทางจัดการกับความเสี่ยงที่ติดตามพร้อมกับทางเลือกที่เราได้เลือกได้

ในการพิจารณาความเสี่ยงต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่แฝงมากับทางเลือกนั้น ๆ ว่าทางเลือกหนึ่งทางเลือกใด มีความเสี่ยงอะไรบ้าง อาจสอบถามจากผู้มีประสบการณ์ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จากข่าวสาร โดยเฉพาะหลักเกณฑ์ ประเภท “ต้องมี”

ในการประเมินความเสี่ยงมีคำถามที่ต้องการคำตอบ 2 คำตอบ คือ

- 4.1 ทางเลือกที่เลือกไว้มีความเสี่ยงอะไรบ้าง
- 4.2 มีโอกาสเกิดความเสี่ยงเพียงใด (มาก/ปานกลาง/น้อย)
- 4.3 ผลกระทบของความเสี่ยงมีความรุนแรงเพียงใด (มาก/ปานกลาง/น้อย)
- 4.4 ทางเลือกที่เลือกไว้มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลหรือไม่และทำให้เกิดความเสี่ยงอะไรบ้าง



ความเสี่ยงของการตัดสินใจ



5. การตัดสินใจทางเลือก

ในการตัดสินใจเราจะพยายามเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์ได้มากที่สุด โดยมีความเสี่ยงในระดับที่เรายอมรับได้ ทางเลือกใดที่มีความเสี่ยงเกินกว่าจะรับได้ มีวิธีการใดที่จะป้องกันหรือลดโอกาสเกิดความเสียหายนั้น หรือมีวิธีการใด จะลดความเสียหายได้ถ้าความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

คำถามที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของการวิเคราะห์การตัดสินใจ มีดังนี้

การวิเคราะห์การตัดสินใจ	คำถามที่ใช้
1. ระบุจุดมุ่งหมาย (State Purpose)	เพื่อให้ทราบว่าอะไรจะได้อะไรจากการตัดสินใจ - ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจคืออะไร
2. กำหนดหลักเกณฑ์ (Set Criteria)	เพื่อใช้พิจารณาประเมินทางเลือกที่มีอยู่ 1. หลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นตอบสนองจุดมุ่งหมายของการตัดสินใจหรือไม่ 2. ต้องการทางเลือกที่มีลักษณะอย่างไร 3. ทางเลือกนั้นสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่หรือไม่ 4. ทางเลือกนั้นมีอุปสรรคและข้อจำกัดอะไรบ้าง





การวิเคราะห์การตัดสินใจ	คำถามที่ใช้
3. ระบุทางเลือก (Identify Choices)	เพื่อสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้และผ่านหลักเกณฑ์ 1. มีทางเลือกอะไรบ้างโดยอาศัยประสบการณ์ สอบถามผู้เชี่ยวชาญ คำนคว้าจากสื่อต่าง ๆ สร้าง ทางเลือกขึ้นใหม่ 2. เปรียบเทียบทางเลือกพิจารณาว่าทางเลือกใด สนองจุดมุ่งหมายได้มากที่สุด
4. พิจารณาความเสี่ยง (Consider Risk)	เพื่อการตัดสินใจที่รอบคอบและหาวิธีการจัดการกับ ความเสี่ยง 1. ทางเลือกที่เลือกไว้มีความเสี่ยงอะไรบ้าง 2. โอกาสเกิดความเสี่ยงมีมากน้อยเพียงใด 3. ถ้าความเสี่ยงเกิดขึ้นแล้วจะมีผลเสียอย่างไร 4. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีผลกระทบรุนแรงเพียงใด
5. ตัดสินใจทางเลือก (Make Decision)	เพื่อให้ได้ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด 1. ทางเลือกใดมีความเสี่ยงที่เรารับได้และทางเลือกใด มีความเสี่ยงที่เรารับไม่ได้ 2. มีวิธีการใดที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้ 3. สิ่งที่ได้คุ้มกับผลเสียที่เกิดขึ้นจากความเสียหายหรือไม่



สรุป



กระบวนการวิเคราะห์การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผลมุ่งให้ผลลัพธ์ของการตัดสินใจ นำมาซึ่งความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่เป็นระบบ ผู้บริหาร หรือ หัวหน้างานสามารถนำไปใช้ได้หลากหลายสถานการณ์และใช้ได้ตลอดไป นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาทีมงาน และองค์กรด้วย

