# บทที่ 5
# การตัดสินใจ

ผู้บริหารในองค์การสมัยใหม่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีทักษะที่สำคัญ คือ การคิดวิเคราะห์และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็ว ซึ่งทักษะดังกล่าวนี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ สร้างความเข้าใจและฝึกฝนเทคนิควิธีด้านการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเหมาะสมอีกด้วย เพื่อทำให้องค์การสามารถปรับตัวในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ สำหรับการตัดสินใจมักถูกมองว่าเป็นการแก้ไขปัญหาที่สะสมมาตั้งแต่ในอดีต และมีแนวโน้มของความรุนแรงมากขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถแก้ไขให้หมดไปและยังมีปัญหาใหม่ๆ เพิ่มขึ้นตามมาอีกด้วย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนแนวความคิดในการพิจาณาถึงปัญหาในอนาคต คือ การป้องกันปัญหาที่ทราบแนวโน้มแล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารก็ควรตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ปัญหาด้านการพัฒนาองค์การก็ยังเป็นปัญหาอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ โดยการใช้วิสัยทัศน์หรือการพิจารณาเป้าหมายที่สำคัญขององค์การในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต พร้อมทั้งมีการกำหนดทางเลือกเพื่อการแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านนั้นด้วย เช่น วิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของลูกค้า กลยุทธ์ของคู่แข่งขัน กฎหมายใหม่ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารควรทำการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การบริการลูกค้า กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ เป็นต้น

จากการพิจารณาถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร พบว่า หน้าที่ทางการตัดสินใจเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องแสดงบทบาทดังกล่าว ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision making) ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติด้านต่างๆ ไปได้ นอกจากนี้ผู้บริหารจึงควรฝึกฝนเทคนิคด้านการตัดสินใจเพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะ และความสามารถเพื่อช่วยให้ผู้บริหารรวมทั่งผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นการนำหลักเกณฑ์หรือเทคนิคต่างๆ เข้ามาช่วยเพื่อทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและลดโอกาสความผิดพลาดให้ลดน้อยลง โดยเฉพาะการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและไม่สามารถทำการประเมินผลได้อย่างแม่นยำ หรือการใช้หลักเกณฑ์หรือเทคนิคในการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามปัจจุบันในการตัดสินใจได้มีการนำหลักการของความน่าจะเป็นและการพิจารณาเงื่อนไขเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรต่างมีเหตุผลในการปฏิบัติของตนเองทำให้ต้องการเลือกผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุด แต่ถ้ามีทางเลือกเพียงทางเดียวปัญหาการตัดสินใจก็ไม่เกิดขึ้น เพราะถึงอย่างไรก็ต้องเลือกตามวิธีเดียวที่มีอยู่นั่นเอง ซึ่งจะไม่มีการเปรียบเทียบว่าผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุดหรือไม่ แต่ถ้ามีวิธีที่ให้ผลตอบแทนมากกว่าหนึ่งทางแล้ว ผู้บริหารก็จะต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกหรือวิธีที่จะทำให้ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด

## ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการแสวงหาทางเลือกที่มีอยู่จากทางเลือกต่างๆ และสามารถเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นบทบาทหน้าที่ที่บ่งบอกถึงแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจนั้นจะต้องมีหลักการและเหตุผล มีเจตคติและวิจารญาณที่ดี นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายองค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นเพียงแนวทางหรือเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบความสำเร็จลงได้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญของการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้น คือ การค้นหาวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่หลากหลายตลอดจนสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอน จากนั้นจึงทำการกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุด มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จต่อไป

สำหรับการตัดสินใจมีความสำคัญ (http://isc.ru.ac.th/data/BA0000821.doc) ดังนี้

1. มีทางเลือกหลายทาง การตัดสินใจเพื่อปฏิบัติในแต่ละทางเลือกอาจจะอยู่ในรูปของนโยบายในการปฏิบัติงาน เทคนิคหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งการที่มีทางเลือกหลายทาง ถ้าอาศัยดุลพินิจส่วนตัวของผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจนั้นอาจจะผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องอาศัยเครื่องมือหรือเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมในด้านต่างๆ เข้ามาช่วยผู้บริหารเพื่อทำการตัดสินใจ

2. การที่มีข้อมูลในปัจจุบันมีจำนวนมาก ถ้าผู้บริหารนำดุลยพินิจส่วนตัวมาใช้ในการตัดสินใจบ่อยครั้งแล้ว โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดและขาดความรอบคอบจึงอาจเกิดขึ้นตามมาได้ด้วย เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดนั้นมาพิจารณาได้ครบถ้วนสมบูรณ์นั่นเอง

3. เพื่อลดความขัดแย้งเนื่องจากพื้นฐานความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการตัดสินใจถ้าหากผู้บริหารไม่อาศัยหลักเกณฑ์หรือเครื่องมือที่เหมือนกันมาทำการตัดสินใจแล้วอาจจะทำการตัดสินใจแตกต่างกันออกไปจนทำให้บุคลากรเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

4. เพื่อลดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอน ในการตัดสินใจของผู้บริหารที่ปราศจากกฎเกณฑ์หรือเครื่องมือแล้วโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้ แต่การตัดสินใจโดยใช้เครื่องมือที่มีความถูกต้องและเหมาะสมเข้ามาช่วยโอกาสของการตัดสินใจที่ผิดพลาดนั้นจะสามารถลดลงได้

ผู้บริหารที่มีการตัดสินใจที่ดีเปรียบเสมือนคนที่มีความคิดที่ดี ซึ่งจะทำให้สามารถประสบความสำเร็จในชีวิตการงาน ชีวิตส่วนตัว และชีวิตทางสังคมได้ ในขณะเดียวกันการตัดสินใจที่ดีก็จะต้องมีหลักการและเหตุผลที่ดีด้วย จึงจะทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องแสวงหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และการกำหนดแนวทางใหม่ๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานได้

## ความหมายของการตัดสินใจ

**การตัดสินใจ** (Decision making) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 187) กล่าวว่า **การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ** หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติ หรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือการวินิจฉัยสั่งการ คือ การชั่งใจไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2547, หน้า 44-45) กล่าวว่า **การตัดสินใจทางการจัดการ** หมายถึง การที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งการทำการเลือกทางเลือกใดจากหลายทางเลือกเพื่อให้แผนการบรรลุวัตถุประสงค์

บรรยงค์ โตจินดา (2548, หน้า 178) กล่าวว่า **การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ** หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือกดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง

สมคิด บางโม (2548, หน้า 175) ) กล่าวว่า **การตัดสินใจ** หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติ โดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์การนั้น

(http://en.wikipedia.org/wiki/Decision_making) **การตัดสินใจ** (Decision making) หมายถึง กระบวนการในการคัดเลือกเพื่อการปฏิบัติที่มีทางเลือกอยู่หลายทาง และผลลัพธ์มีความแตกต่างกัน ในการตัดสินใจนี้จะมีขั้นตอนที่เริ่มต้นจากการที่ได้ตระหนักถึงปัญหา และขั้นตอนสุดท้ายจะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

จากการที่มีผู้ให้ความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้เขียนมีความเห็นว่า **การตัดสินใจ** หมายถึง **กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์การ หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมของบุคคล และกลุ่ม**

## ทฤษฎีการตัดสินใจ

ทฤษฎีการตัดสินใจเป็นการนำแนวความคิดที่มีเหตุผลที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ และทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจ (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2548, หน้า 263-264) ดังนี้

**1. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ** สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจตามวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการคาดการณ์ มีการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์เข้ามาประกอบการตัดสินใจ เช่น การพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการพรรณนา เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริงจึงจะดำเนินการตัดสินใจได้ บางครั้งเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่า การตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์

1.3 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยกำหนดความ เป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางการตัดสินใจควรจะเป็นหรือน่าจะเป็นอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้

**2. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจ** สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจโดยการจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจโดยคนเดียว เป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียวจะทำให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักจะใช้ธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีกว่า

2.2 การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ยึดทีมงาน และคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจเป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือผู้บริหารจึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงจำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่มนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความสลับซับซ้อนของปัญหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย ซึ่งความสลับซับซ้อนของปัญหา

## ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่การตัดสินใจจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารหรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเพื่อการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจ

ผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกภายใต้สถานการณ์ต่างๆ นั้น อาจต้องทำการตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและเหตุการณ์ในอนาคต สำหรับการแบ่งประเภทของการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจสามารถคาดคะเนสถานการณ์ทั้งหมดที่จะเป็นไปได้ในอนาคตนั้น เป็นเพียงการระบุความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งผู้ตัดสินใจยังไม่ทราบถึงความแน่นอนของสถานการณ์จะเกิดขึ้นและสถานการณ์ทั้งหมดนั้นก็มีเพียงสถานการณ์เดียวเท่านั้นที่จะเกิดขึ้น นอกนั้นอาจเป็นเพียงสถานการณ์ที่มีโอกาสเป็นไปได้แต่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงก็ได้

จากความหมายข้างต้นผู้บริหารแต่ละคนอาจให้ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจที่แตกต่างกันออกไปในรายละเอียดของแต่ละสถานการณ์ ในส่วนที่พิจารณาเหมือนกัน ได้แก่

**1. กระบวนการการตัดสินใจ** เป็นการตัดสินใจที่ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์และพิจารณาถึงข้อมูลที่เกิดขึ้นจากนั้นผู้บริหารจึงทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุด สำหรับกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนการแสวงหาข้อมูล การออกแบบการตัดสินใจ รวมทั้งการตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกได้ดีที่สุด ดังนั้นในการวิเคราะห์และพิจารณาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และผ่านกระบวนการตัดสินใจนั่นเอง

**2. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก** การตัดสินใจเป็นความพยายามในการสร้างทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ ทางเลือกที่น้อยอาจปิดโอกาสความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่ดีกว่าได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องมีการฝึกฝนในการสร้างทางเลือกที่หลากหลาย และมีความสร้างสรรค์อีกด้วย การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเป็นการตัดสินใจที่แตกต่างออกไปจากสถานการณ์ปกติ ที่ไม่ได้มีการกำหนดโครงสร้างการตัดสินใจไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องค้นหาแนวทางการตัดสินใจเพื่อ

**3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การ** ผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีบทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการดำเนินงานให้สำเร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การเป็นการตัดสินใจในงานประจำ โดยทั่วไปจะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้ทุกคนทราบและถือปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าในองค์การ

**4. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากร** การตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม และทั้งองค์การ ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและมีจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่ม และองค์การที่ดี จึงจะทำให้การตัดสินใจประสบความสำเร็จได้ สำหรับการตัดสินใจที่มีลักษณะสร้างสรรค์ที่เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญและเป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว ส่วนการตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่มีความสลับซับซ้อนที่ไม่สามารถตัดสินใจโดยคนๆ เดียวได้ จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายก็จำเป็นที่จะต้องมีการตัดสินใจโดยกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ในการแบ่งประเภทของการตัดสินใจ สามารถแบ่งได้ ดังนี้

(http://irrigation.rid.go.th/rid15/ppn/Knowledge/Decision%20Support%20Systems/dss1.htm)

1. การตัดสินใจแบบโครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสมหรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบโครงสร้างนี้จึงมักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ความรู้ทางด้านวิทยาการการจัดการ การวิจัยเพื่อการดำเนินงานเข้ามาใช้ เป็นต้น ตัวอย่างของการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับสินค้าคงคลัง การวิเคราะห์งบประมาณ การตัดสินใจด้านการลงทุน ระบบการจัดส่ง เป็นต้น

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่มีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอนเป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้ จะไม่มีเครื่องมือ

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างโครงสร้างและไม่เป็นโครงสร้าง ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือ มีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้ เช่น การทำสัญญาทางการค้า การกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

## องค์ประกอบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณามี 4 ประการคือ

**1. ผู้ทำการตัดสินใจ** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการตัดสินใจจะดีหรือไม่ขึ้นกับบุคคลผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ แต่ในบางครั้งถ้าผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้องขาดเหตุผลและมีค่านิยมที่มาสอดคล้องแล้วจะทำให้ผลของการตัดสินใจไม่ดีพอได้ ผู้ทำการตัดสินใจบางเรื่องต้องมุ่งสู่การตัดสินใจเป็นกลุ่มบางเรื่องบางกรณีก็ตัดสินใจโดยคนๆ เดียว ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้อง

**2. ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ** เป็นองค์ประกอบที่สองที่ต้องให้ความสำคัญ ปัญหาที่ต้องตัดสินใจนั้นจำแนกได้หลายประการ เช่น จำแนกตามโรคโครงสร้างและระบบงานบกพร่อง โรคพฤติกรรมบกพร่อง และโรคเทคโนโลยีและวิทยาการบกพร่อง เมื่อกำหนดปัญหาได้ชัดว่าเป็นปัญหาเรื่องอะไรก็สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

**3. ทางเลือกต่าง ๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้** เป็นองค์ประกอบที่สามที่ต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอและสร้างทางเลือกให้มากกกว่า 2 ทางเลือก ในปัจจุบันการบริหารองค์การมุ่งสู่การสร้างทางเลือกสู่การผลิตสินค้าและบริการที่ถูกกว่า มีคุณภาพสูงกว่า มีความรวดเร็ว มีการบริการที่ประทับใจมากกว่า นอกจากนี้ควรจะสร้างทางเลือกเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์การอีกด้วย

**4. สภาวการณ์ที่ทำการตัดสินใจ** ในการตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาวการณ์ที่ทำการตัดสินใจเป็นแบบใด ซึ่งมี 3 ประการ ได้แก่ **สภาวการณ์ที่แน่นอน** เป็นสภาวการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจทราบทางเลือกต่างๆ และทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกอย่างดีด้วย การตัดสินใจดังกล่าวย่อมมีโอกาสถูกต้องมากที่สุด เช่น ตัดสินใจนำเงินฝากธนาคารย่อมคำนวณดอกเบี้ยได้ชัดเจนในระยะสั้นและยะยาว **สภาวการณ์ที่เสี่ยง** เป็นสภาวการณ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจทราบทางเลือกต่างๆ และทราบโอกาส ความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นผู้บริหารจะตัดสินใจเมื่อโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์ การตัดสินใจในสภาวการณ์เสี่ยงผู้ทำการตัดสินใจต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเรื่องทฤษฎีความน่าจะเป็นและแขนงการตัดสินใจ และ**สภาวการณ์ที่ไม่แน่นอน** เป็นสภาวการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจอาจทราบทางเลือกต่างๆ แต่ไม่ทราบผลที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกโดยไม่สามารถคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือกภายใต้สภาวการณ์ดังกล่าว ผู้ทำการตัดสินใจจึงไม่ควรตัดสินใจใดๆ ลงไปจนกว่าจะมีข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือมากกว่าที่มีอยู่

## ขั้นตอนในการตัดสินใจ

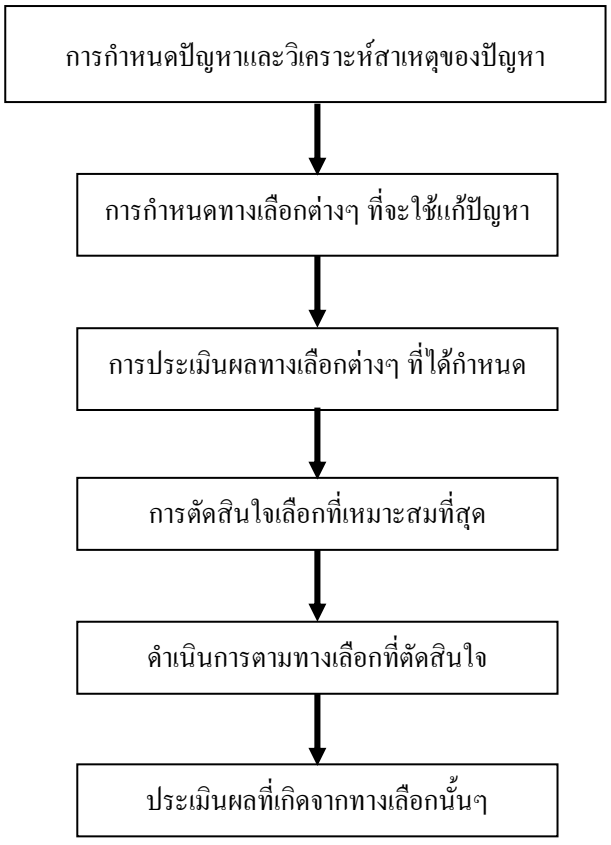
การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เป็นกระบวนการ (Process) และต้องมีการพิจารณาข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ จากนั้นจึงทำการกำหนดทางเลือกและเลือกทางที่ดีที่สุดขึ้นมาและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ซึ่งแนวความคิดของนักวิชาการได้แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจไว้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

โดยทั่วไปกระบวนการตัดสินใจจะมีความแตกต่างกันในด้านการจัดกลุ่มของแต่ละขั้นตอนสำหรับกระบวนการตัดสินใจ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2547, หน้า 50-52) ดังนี้

**1. การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา** สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจจะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การบางครั้งยากต่อการระบุว่ามาจากสาเหตุใด เช่น องค์การประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุและกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นและควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียว และสามารถแก้ไขสำเร็จได้ง่าย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

**2. การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา** เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหา ทางเลือกที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจมีหลายทางเลือก เช่น ทางเลือกในการแก้ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การปรับวิธีการทำงานของฝ่ายผลิต การฝึกอบรมทีมงานเพื่อเพิ่มทักษะการผลิต การปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

**3. การประเมินผลทางเลือกต่างๆ ที่ได้กำหนด** หลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะดำเนินการก่อนและหลัง มีการใช้กระบวนการชั่งน้ำหนักเพื่อพิจารณาถึงผลดีและผลเสียในแต่ละทางเลือกด้วย นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่าการตัดสินใจในทางเลือกหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นๆ ตามมาได้ ดังนั้นควรวิเคราะห์และประเมินทางเลือกอย่างรอบคอบ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการพิจารณาปัญหาจากภายในองค์การมากกว่าภายนอก เช่น บุคลากร อุปกรณ์ขาดแคลน แนวทางแก้ไขสามารถทำได้โดยการเพิ่มบุคลากรการจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่ม เป็นต้น



ภาพที่ 5.1 ขั้นตอนในการตัดสินใจ
ที่มา (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2547, หน้า 50)

จากภาพที่ 5.1 แสดงถึงขั้นตอนในการตัดสินใจ ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา การประเมินผลทางเลือกต่างๆ ที่ได้กำหนด การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด การดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ รวมทั้งการประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ ตามลำดับ

**4. การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด** เป็นการนำเอาทางเลือกต่างๆ มาเปรียบเทียบว่าทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน เช่น องค์การมีเงินทุนไม่เพียงพออาจใช้ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การกู้ยืมจากภายนอก การนำเงินกำไรสะสมมาใช้ เป็นต้น

**5. ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ** เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีสุดและมีความเหมาะสมมากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

**6. ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ** การประเมินผลเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงานและความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์การอย่างไร

## ตัวแบบการตัดสินใจทางการบริหาร

นักวิชาการได้ทำการกำหนดตัวแบบการตัดสินใจไว้แตกต่างกันตามพื้นฐานของการตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น ความต้องการที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด ความพึงพอใจสูงที่สุด ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด การตัดสินใจที่ไม่เกิดเผชิญมาก่อน การตัดสินใจที่มีความไม่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือการตัดสินใจเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นต้น

สำหรับตัวแบบของการตัดสินใจทางการบริหารนั้น ปัจจุบันมีอยู่ด้วยกันหลายประเภทที่สำคัญ (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2548, หน้า 269-278) มีดังนี้

**1. ตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล**

ปัจจัยสำคัญของการตัดสินใจผู้บริหารควรใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจ ซึ่งในบางสถานการณ์ที่ต้องทำการตัดสินใจอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น เนื่องจากผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน นอกจากนี้ความรอบคอบและความคิดเชิงวิทยาศาสตร์ก็มีความสำคัญที่ผู้ทำการตัดสินใจต้องการอีกด้วย นั่นคือ ถ้าหากผู้บริหารไม่ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลแล้ว ผลการตัดสินใจก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จลงได้ สำหรับตัวแบบการตัดสินใจโดยหลักเหตุผล มีดังนี้

1.1 ตัวแบบเศรษฐศาสตร์ เป็นตัวแบบการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของผลตอบแทนสูงสุด เช่น เกิดใช้ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดเพื่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งแนวคิดการตัดสินใจดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ นั่นคือ เมื่อใดที่ค่าใช้จ่ายลดลงแต่ผลลัพธ์ยังคงเท่าเดิมหรือรายได้มากกว่ารายจ่ายจะมีผลทำให้เกิดกำไรสูงสุดด้วย

1.2 ตัวแบบวิทยาศาสตร์ สำหรับตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้ตัวแบบทางวิทยาศาสตร์เป็นแนวคิดที่เน้นหลักเหตุผลโดยใช้หลักการทางคณิตศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยพยายามแสวงหาแนวทางสู่ความสำเร็จโดยวิธีที่ดีที่สุดก็จะทำให้เกิดการประหยัดในค่าใช้จ่าย รวมทั้งมีการนำศาสตร์ในเชิงปริมาณหรือแบบทางคณิตศาสตร์ที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงปริมาณมาใช้ในการตัดสินใจ เช่น ความน่าจะเป็นก็จะทำให้การตัดสินใจมีเหตุผลมากขึ้น ตราบใดที่โอกาสของผลดีมีมากกว่าผลเสียก็ควรที่จะตัดสินใจลงทุนหรือดำเนินการในด้านนั้นๆ

การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลมีลักษณะที่สำคัญ คือ จะมีลักษณะที่เป็นการตัดสินใจที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การที่ได้กำหนดไว้ โดยปัญหาต่างๆ ต้องมีการถูกคาดคะเนและกำหนดแนวทางการแก้ไขไว้แล้ว ซึ่งเป็นการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของความแน่นอนในทุกๆ ทางเลือกถูกกำหนดให้เป็นผลลัพธ์ที่แน่นอน สำหรับเกณฑ์ในการตัดสินใจในทางเลือกใดนั้นผู้บริหารอาจจะยึดหลักทางเลือกต่างๆ เช่น การให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงสุด เป็นต้น ในการตัดสินใจดังกล่าวอาจเป็นแนวคิดของการใช้เหตุผลหรือค่านิยมในการประเมินผลทางเลือก ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่มุ่งไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ

**2. ตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ**

ตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ เป็นตัวแบบที่มุ่งในการลดข้อจำกัดของตัวแบบการในการตัดสินใจ โดยหลักเหตุผลที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด กำไรสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เป็นต้น แต่ความเป็นจริงแล้วบางสถานการณ์ผู้บริหารได้ตัดสินใจโดยที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรสูงสุด แต่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากร ผู้บริหารที่ประสบปัญหาอาจมีความจำเป็นในการลดค่าใช้จ่าย จึงพยายามแสวงหาแนวทางในการลดต้นทุนโดยเฉพาะการลดบุคลากรที่ไม่จำเป็นออกไป ซึ่งอาจจะส่งผลเสียทันที คือ เกิดคนว่างงานเป็นปัญหาของสังคม

2.1 การตัดสินใจเป็นเรื่องของการคาดการณ์ในสิ่งที่จะกระทำหรือเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งแม้แต่ผู้ตัดสินใจจะยึดหลักเหตุผลและข้อเท็จจริงมากเพียงใดก็ตาม แต่ก็อาจเกิดความผิดพลาดได้ รวมทั้งจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป หรือการตัดสินใจไปกระทบผลประโยชน์ของผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนและทำการตัดสินใจใหม่ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจควรมีการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นและมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน โดยกระบวนการดังกล่าวขึ้นอยู่กับความสมดุลระหว่างผู้ตัดสินใจ และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้น

2.2 การตัดสินใจและการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นการดำเนินการเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีภายในองค์การให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับใต้ผู้บังคับบัญชา และเป็นเพื่อเป็นการผนึกกำลังของทุกฝ่ายเพื่อสร้างกลยุทธ์เหนือคู่แข่งขันได้

2.3 การบริหารที่ดีควรใช้หลักเหตุผลมากที่สุดแต่การตัดสินใจก็ไม่อาจใช้หลักเหตุผลได้ในทุกกรณีเราะมีทางเลือกจำนวนมากที่คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ยาก และเหตุการณ์ในอนาคตที่เป็นเรื่องที่ไม่แน่นอนและไม่อาจใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจได้อย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารจะต้องใช้การตัดสินใจโดยความพึงพอใจแทนการใช้หลักและเหตุผล

2.4 ผู้บริหารควรจัดโครงสร้างองค์การ เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงสภาวะแวดล้อม จุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน จะทำให้ทุกคนมั่นใจได้ว่ามีผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยยึดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และข้อมูลขององค์การเป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจ

**3. ตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม**

ตัวแบบการตัดสินใจแบบส่วนเพิ่ม เป็นตัวแบบที่มีแนวคิดที่ว่าการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ โดยทั่วไปพบว่าการตัดสินใจของบุคคลมักมีลักษณะอนุรักษ์นิยม การตัดสินใจในแต่ละครั้งมักอาศัยการตัดสินใจครั้งก่อนเป็นหลักในการพิจารณาตัดสินใจครั้งใหม่แต่อาจมีการปรับปรุงแก้ไขเล็กน้อย เนื่องจากความไม่แน่นอนในอนาคตและข้อจำกัดด้านความสามารถของผู้ตัดสินใจที่จะศึกษา และรวบรวมข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ ทั้งหมดได้ในการตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้ทางเลือกของการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงที่น้อยที่สุดและประหยัดที่สุด คือ การตัดสินใจโดยใช้หลักฐานของการขอครั้งก่อนเป็นสำคัญ สำหรับลักษณะของการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม มีดังนี้

3.1 ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวแบบการตัดสินใจนี้จะไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นก่อน การกำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกจะเป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปพร้อมๆ กับการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้มีการพิจารณาถึงทางเลือกและผลที่คาดจะได้รับแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่ถูกนำมาพิจารณามีความสลับซับซ้อนมากเท่าใด องค์การก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้แนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมต่อไป

3.2 เป็นทางเลือกมากกว่าทฤษฎี เนื่องจากการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านต่อเมื่อมีปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจได้ดีขึ้นถ้ามีการเปรียบเทียบทางเลือกหรือแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในเชิงทฤษฎีตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่มโดยส่วนเพิ่มต้องอาศัยพื้นฐานของการปฏิบัติที่มีการปฏิบัติจริง และเคยปฏิบัติก่อนจึงเป็นหลักประกันถึงความมั่นใจได้ว่าจะไม่เกิดความผิดพลาดแน่นอนและไม่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว

ในการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจโดยใช้ฐานเดิม หรือประสบการณ์เดิมเป็นสำคัญ เช่น ในการทำงานที่ทำบ่อยๆ จนเกิดความชำนาญการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อยก็คือการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม อย่างไรก็ตามการตัดสินใจบางครั้งอาจทำให้เกิดการสูญเสียไปโดยไม่จำเป็น กล่าวคือ ในกรณีจัดทำงบประมาณประจำปีมักจะใช้วิธีการงบประมาณแบบส่วนเพิ่ม เช่น ในปีนี้เพิ่มร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมาทั้งๆ ที่ปีนี้โครงการใหญ่ๆ ไม่มีแล้วก็ควรจะลดงบประมาณลงได้และไม่ควรเพิ่มขึ้นทุกปี สำหรับองค์การธุรกิจจะใช้วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ที่ใช้วิธีการเริ่มคำนวณงบประมาณใหม่ทั้งหมดในแต่ละปี ดังนั้นความต้องการงบประมาณจะมากหรือน้อยจึงไม่ขึ้นอยู่กับปีที่ผ่านมา แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านลูกค้า การแข่งขันเป็นสำคัญ

**4. ตัวแบบการตัดสินใจโดยความไม่แน่นอน**

ตัวแบบการตัดสินใจโดยความไม่แน่นอนหรือตัวแบบไม่มีโครงสร้างชัดเจน เป็นตัวแบบของการตัดสินใจที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรสามารถตัดสินใจในอนาคตที่มีภาวะไม่แน่นอนได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างแนวคิดที่เกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขใหม่เพื่อที่จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมได้ ผู้บริหารต้องตัดสินใจในภาวะที่มีความสลับซับซ้อน มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเป็นการตัดสินใจแบบไม่มีแผนงานไว้ล่วงหน้า สำหรับลักษณะของการตัดสินใจบนความไม่แน่นอนเนื่องจากในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารงานจึงมุ่งไปสู่การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ลูกค้า คู่แข่งขัน เป็นต้น

นอกจากนี้สภาวะแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรู้ความสมารถในการแก้ปัญหาหรือวิกฤติการณ์ต่างๆ ให้ได้และพร้อมที่จะรับสถานการณ์ต่างๆ อยู่เสมอ การแก้ปัญหาจะยุ่งยากสลับซับซ้อน จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ในลักษณะสหวิทยาการเข้ามาปฏิบัติ รวมทั้งต้องตระหนักถึงหลักของความไม่แน่นอน ดังนั้นการบริหารความไม่แน่นอน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ผู้ทำการตัดสินใจนอกจากจะประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และปรัชญาการบริหารให้สอดคล้องความสำเร็จในอนาคตอีกด้วย

**5. ตัวแบบการตัดสินใจโดยนวัตกรรมและการเรียนรู้**

ผู้บริหารจะต้องมุ่งการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจากการเรียนรู้เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ในราคาที่เหมาะสม มีคุณภาพที่ดีกว่าผลิตได้เร็วกว่าและลูกค้าพึงพอใจเป็นสำคัญ นั่นคือ ต้องเริ่มต้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งลูกค้าในอนาคตจะมีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง ผลิตภัณฑ์เดิมๆ และล้าสมัยย่อมสามารถสร้างความเบื่อหน่ายและไม่ซื้อซ้ำ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความแตกต่างหรือความแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่มีคู่แข่งขันจำนวนเพิ่มขึ้นความจำเป็นที่จะต้องมีผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจึงมีมากขึ้น มิฉะนั้นองค์การจะไม่สามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้ ในการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและการเรียนรู้มีปัจจัยที่สำคัญ คือ แนวคิดนี้ต้องอยู่ในความคิดของผู้บริหารและบุคลากรตลอดเวลาโดยค้นหาวิธีการใหม่ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวทางการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม ผลจากการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจำต้องทำให้บุคลากรตระหนักว่าการสร้างวัตกรรมใหม่ และการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ทุกฝ่ายต้องรับผิดชอบร่วมกันและต้องสร้างความผูกพันในการปฏิบัติให้เกิดขึ้น

สำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมมีกระบวนการที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านผลิตภัณฑ์นวัตกรรมว่าใน 5-10 ปีข้างหน้าจะมีผลิตภัณฑ์อะไรที่แตกต่างไปจากเดิมและเหนือกว่าคู่แข่งขัน จากนั้นจึงทำการพัฒนากลยุทธ์และการออกแบบเทคโนโลยี มีการสะสมแนวคิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรมให้มากขึ้น ในการพัฒนากลยุทธ์สามารถตัดสินใจได้ว่าจะเลือกกลยุทธ์ในด้านความแตกต่าง กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะตลาดเป็นต้น ในการกำหนดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม โดยการวิจัยและพัฒนาเพื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ การค้นหาวิธีที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุดในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันให้พยายามทำความเข้าใจว่าองค์การอื่นๆ มีวิธีการอย่างไรในการปฏิบัติจนได้รับผลการดำเนินงานที่ดีเลิศ และพยายามประสานความคิดหรือวิธีในการปฏิบัติขององค์การอื่นๆ

## เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณ

เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณเป็นเทคนิคที่ใช้สถิติ ตัวเลข ตัวแบบทางคณิตศาสตร์เข้ามาใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม สำหรับเทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทนที่คาดหวัง ส่วนเทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณอื่นๆ นอกจากเทคนิคแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทนที่คาดหวัง ได้แก่ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน โปรแกรมเส้นตรง การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

สำหรับเทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณในเอกสารนี้ จะนำเสนอเฉพาะเทคนิคด้านแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทนที่คาดหวัง ดังนี้

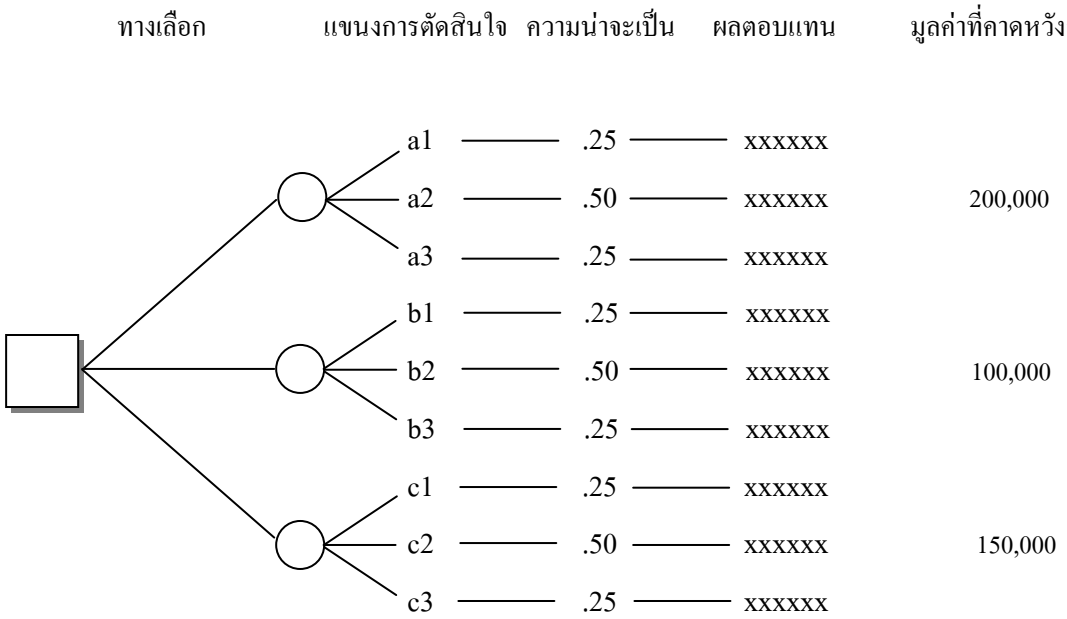
**1. แขนงการตัดสินใจ** (Decision tree)

แขนงการตัดสินใจเป็นเทคนิควิธีในการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จากหลายๆ ทางเลือก โดยผู้บริหารจะทำนายโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือความน่าจะเป็นในแต่ละทางเลือกที่แตกต่างกัน เมื่อนำผลตอบแทนในแต่ละแขนงการตัดสินใจคูณกับความน่าจะเป็นในแต่ละแขนงการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจก็สามารถทราบผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

แขนงการตัดสินใจเป็นเทคนิคหรือเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ต้องเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งและระบุความน่าจะเป็นในอนาคตด้วย โดยมูลค่าของผลตอบแทนที่จะได้รับนั้น ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการพิจารณาจากค่าคาดหวังสูงสุดที่จะได้รับจากทางเลือกเหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจระยะยาวที่มีความสำคัญต่อองค์การอย่างสูง เนื่องจากองค์การจะต้องมีการลงทุนในด้านการเพิ่มแรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ เป็นต้น ดังนั้นการตัดสินใจทางเลือกที่ใหเประโยชน์ต่อองค์การสูงสุดจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสม สำหรับกระบวนการในการนำแขนงการตัดสินใจมาใช้มีแนวทาง ได้แก่ มีการกำหนดทางเลือกที่ต้องการตัดสินใจขึ้นมาก่อนอย่างน้อย 2 ทางเลือก จากนั้นจึงทำการกำหนดเหตุการณ์และความน่าจะเป็นที่สามารถเกิดขึ้นได้ การกำหนดค่าทางเลือกต่างๆ เป็นตัวเงิน การคำนวณค่าคาดหมายของแต่ละทางเลือกและการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ตามลำดับ (Gaither & Frazier, 2002, p.174)

ตัวอย่างที่ 5.1 ผู้จัดการภัตตาคารแห่งหนึ่งกำลังพิจารณาตัดสินใจขยายกิจการ ซึ่งมี 3 ทางเลือกในการขยายธุรกิจ ได้แก่ **ทางเลือกที่ 1** คือ การสร้างห้องอาหารแห่งใหม่ (A) **ทางเลือกที่ 2** คือ การเช่าพื้นที่ว่าง (B) และ**ทางเลือกที่ 3** คือ การขยายห้องอาหารเดิม (C) ซึ่งในแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจนี้ ผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์ด้านอุปสงค์ที่อาจขยายตัวสูง อุปสงค์ปานกลางหรืออุปสงค์ต่ำก็ได้ ดังนั้นผู้จัดการสามารถแตกแขนงการตัดสินใจได้ทั้งหมด 9 แขนง คือ (a1, a2 และ a3) (b1, b2 และ b3) (c1, c2 และ c3) ในแต่แขนงจะมีการคำนวณรายได้ที่คาดว่าจะได้รับกับความน่าจะเป็นเพื่อหาผลตอบแทนในแต่ละแขนง และนำมาคำนวณหามูลค่าที่คาดหวังสุทธิในแต่ละทางเลือก โดยสมมุติว่ามูลค่าที่คาดหวังสุทธิที่คำนวณได้ทางเลือกที่ A B และ C คือ 200,000 บาท 100,000 บาท และ 150,000 บาท ตามลำดับ

จากภาพที่ 5.2 แสดงแขนงการตัดสินใจ พบว่า ผลจากการพิจารณาผลตอบแทนที่คาดหวังของทางเลือก A B และ C ผู้จัดการควรตัดสินใจเลือกทางเลือก A หรือสร้างห้องอาหารแห่งใหม่ เนื่องจากจะให้ผลตอบแทนสูงสุด คือ 200,000 บาท นั่นเอง แนวทางในการคำนวณ มีดังนี้




ภาพที่ 5.2 แขนงการตัดสินใจ

**2. ผลตอบแทนที่คาดหวัง** (Payoff matrix)

เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ผู้ตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยง โดยกำหนดความน่าจะเป็น (Probability) ให้กับสถานการณ์ต่างๆ ผู้ตัดสินใจสามารถคำนวณผลตอบแทนที่คาดหวังและตัดสินใจทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด

ตัวอย่างที่ 5.2 บริษัท คลังเจริญ จำกัด เป็นองค์การที่ทำธุรกิจในการเปิดให้มีการเช่าพื้นที่เพื่อเก็บสินค้าสาธารณะ ซึ่งในขณะนี้ผู้บริหารกำลังมีการพิจารณาปรับปรุงกำลังการผลิตในระยะ 1-2 ปีนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่อาจจะมีการขยายตัวในอนาคต ที่คาดว่าโอกาสที่เศรษฐกิจจะดีและไม่ดีเป็น 0.6 และ 0.4 ตามลำดับ ขอให้นักศึกษาทำการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการกำหนดกำลังการผลิตในอนาคต สำหรับแนวทางที่องค์การกำลังตัดสินใจมีดังนี้

| แนวทาง | เงินลงทุน | | รายได้ที่ว่าจะได้รับในแต่ละปี | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปีแรก | ปีที่ 2 | ปีที่ 1 และ 2 | | ปีที่ 3 4 และ 5 | |
| | | | โอกาสดี (0.6) | โอกาสไม่ดี (0.4) | โอกาสดี (0.6) | โอกาสไม่ดี (0.4) |
| **1. ขยายขนาดใหญ่ครั้งเดียว** | 1.5 ล้าน | - | 700,000 | -50,000 | 700,000 | -50,000 |
| **2.ขยายขนาดใหญ่แต่ 2 ครั้ง** | 0.85 ล้าน | 0.95 ล้าน | 400,000 | 10,000 | 700,000 | -50,000 |
| **3.ไม่ทำการขยาย** | - | - | 100,000 | 30,000 | 100,000 | 30,000 |

**วิธีคิด** แนวทางที่ 1 ขยายขนาดใหญ่ครั้งเดียว

| เหตุการณ์ | รายได้ปีละ | จำนวนปี | ความน่าจะเป็น | ผลคูณ | ผลลัพธ์ |
|---|---|---|---|---|---|
| โอกาสดี (0.6) | 700,000 | 5 | 0.6 x 3,500,000 | 2,100,000 | |
| โอกาสไม่ดี (0.4) | -50,000 | 5 | 0.4 x (-250,000) | -100,000 | **2,000,000** |
| ผลตอบแทนและการลงทุนขยายขนาดใหญ่ครั้งเดียว = 2,000,000 – 1,500,000 | | | | | **500,000** |

**วิธีคิด** แนวทางที่ 2 ขยายขนาดใหญ่แต่ขยาย 2 ครั้ง

| เหตุการณ์ | รายได้ปีละ | จำนวนปี | ความน่าจะเป็น | ผลคูณ | ผลลัพธ์ |
|---|---|---|---|---|---|
| โอกาสดี (0.6) | 400,000 | 2 | 0.6 x 2 x 400,000 | 1,740,000 | |
| | 700,000 | 3 | 0.6 x 3 x 700,000 | | |
| โอกาสไม่ดี (0.4) | 10,000 | 2 | 0.4 x 2 x 10,000 | -52,000 | |
| | -50,000 | 3 | 0.4 x 3x(-50,000) | | **1,688,000** |
| ผลตอบแทนและการลงทุนขยายขนาดใหญ่ 2 ครั้ง = 1,688,000 – 1,800,000 | | | | | **-112,000** |

**วิธีคิด** แนวทางที่ 3 ไม่ทำการขยาย

| เหตุการณ์ | รายได้ปีละ | จำนวนปี | ความน่าจะเป็น | ผลคูณ | ผลลัพธ์ |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| โอกาสดี (0.6) | 100,000 | 5 | 0.6 x 500,000 | 300,000 | |
| โอกาสไม่ดี (0.4) | 30,000 | 5 | 0.4 x 150,000 | 60,000 | **360,000** |
| ผลตอบแทนและการลงทุน = 360,000 – 0 | | | | | **360,000** |

แนวทางที่องค์การควรตัดสินใจเลือก คือ แนวทางการลงทุนขยายพื้นที่ครั้งเดียว เนื่องจากจะได้ผลตอบแทนที่สูงที่สุดใน 3 ทางเลือก คือ 500,000 บาท

## เทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ

การตัดสินใจเชิงคุณภาพ เป็นเทคนิคที่ไม่ได้นำตัวเลขหรือแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจแต่เป็นการใช้ทักษะความรู้ สติปัญญา และประสบการณ์ของผู้จัดทำการตัดสินใจเป็นสำคัญ การตัดสินใจเชิงคุณภาพ 4 เทคนิค ได้แก่ การระดมสมอง มติเอกฉันท์ เทคนิคเดลฟาย และกลุ่มคุณภาพ รายละเอียด (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2548, หน้า 283-285) ดังนี้

**1. การระดมสมอง** เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่งและมีประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความคิดแปลกใหม่ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดจินตนาการและก่อให้ความคิดที่กว้างขวาง เป็นวิธีประสานความคิดโดยมุ่งแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง และทำให้เกิดความคิดดีๆ ที่หลากหลายมากขึ้น การระดมสมองที่ดีจำเป็นต้องสนับสนุนให้บุคลากรเสนอความคิดเห็น โดยไม่ถูกขัดจังหวะถูกโต้แย้งหรืออธิบายความหมายเพิ่มเติม โดยปล่อยให้คิดอย่างอิสระกระตุ้นให้มีข้อคิดเห็นมากขึ้น การระดมสมองมีหลักที่สำคัญ คือ จะไม่มีการตัดสินความคิดที่สมาชิกเสนอ ทุกความคิดจะไม่มีการนำไปวิพากษ์วิจารณ์หรือประเมินค่าก่อนจะนำความคิดที่เสนอออกมาทั้งหมดก่อน จะต้องมีการยอมรับความคิดที่แปลกใหม่ และเป็นการให้ได้จำนวนความคิดมากกว่าเน้นคุณภาพของความคิด ยิ่งได้ความคิดมากโอกาสได้ความคิดดีๆ ก็มีมากเช่นกัน

**2. มติเอกฉันท์** การตัดสินใจโดยทั่วไปจะใช้หลักเสียงส่วนใหญ่หรือเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน ในกรณีที่มีการใช้เสียงแบบพวกมากลากไปหรือคนส่วนมากอาจใช้เหตุผลสู้กับคนส่วนน้อยไม่ได้ ดังนั้นเพื่อให้มีการใช้เหตุผลอย่างไตร่ตรองก็ควรจะมีอภิปรายวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างรอบคอบทุกแง่มุมแล้ว พยายามที่หักล้างด้วยเหตุผลจนกระทั่งทุกฝ่ายทุกคนมีความเห็นเป็นแบบมติเอกฉันท์ หรือ การเห็นพ้องต้องกันจะทำให้ไม่เกิดภาวะผู้ชนะและผู้แพ้แต่อย่างไร การตัดสินใจโดยมติเอกฉันท์มีการหลักสำคัญ คือ ใช้เหตุผลให้เสนอข้อคิดเห็นของตนเองให้แจ่มแจ้งและมีเหตุผลที่สุดและต้องฟังปฏิกิริยาจากคนอื่นๆ ด้วยไม่เน้นการแพ้ชนะ แต่เน้นชนะร่วมใจกัน คิดเห็นหลักการอภิปรายเหมือนกันไม่เปลี่ยนใจง่ายๆ ใครที่คิดมีข้อมูลดีก็ควรจะเข้าร่วมในการแสดงความ

**3. เทคนิคเดลฟาย** (Delphi technique) เป็นเทคนิคที่คิดค้นวิธีเสาะหาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยเสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปในอนาคตในเรื่องเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และสภาพที่ต้องการจะให้เป็น เน้นการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการสอบถามแทนการเรียกประชุม มีหลักการที่สำคัญ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมใช้วิธีการเสนอความคิดเห็นโดยตอบสนองแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการจะไม่ทราบว่ามีผู้ใดเข้าร่วมโครงการด้วยและไม่ทราบคำตอบของผู้เชี่ยวชาญอื่น และผู้เชี่ยวชาญจะทราบตำแหน่งของคำตอบของตนเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดและมีสิทธิเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่ให้ไว้แต่เดิมแต่ต้องระบุเหตุผลประกอบ การดำเนินการของเทคนิคเดลฟาย เริ่มจากผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมโครงการหลังจากนั้นออกแบบสอบถาม 4 รอบ ซึ่งรอบแรกเป็นคำนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้น้ำหนัก รอบที่สามเป็นการนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่ได้แบบมาในรอบที่สาม มาเปรียบเทียบกับค่าน้ำหนักของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ทบทวนคำตอบของตน ส่วนในรอบที่สี่เป็นการนำคำตอบที่ได้รับจากรอบที่สามนำให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งคำตอบที่ได้รับจากการวิจัยนี้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการกำหนดเป็นแนวทางเพื่อการตัดสินใจต่อไป

**4. กลุ่มคุณภาพ** เป็นการตัดสินใจโดยใช้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งโดยทั่วไปมักจะคุ้นชื่อกันในรูปแบบกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มคนขนาดเล็ก ในสถานที่เดียวกันและมีงานลักษณะเดียวกันมารวมตัวกันอย่างอิสระเพื่อทำกิจกรรมเดียวกับหารปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนาซึ่งกันและกันภายใต้รอบอำนาจหน้าที่ของกลุ่มเป็นไปโดยสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานอันจะส่งผลให้มีการปรับปรุงคุณภพการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หลักการที่สำคัญของกลุ่มคุณภาพ คือ เป็นกลุ่มขนาดเล็กประมาณ 3-10 คน ทำงานในสถานที่เดียวกัน และทำงานในลักษณะเดียวกัน มีการรวมตัวอย่างเต็มใจและอิสระไม่มีการบังคับ มีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาประจำ การประชุมดังกล่าวก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในกลุ่ม และเป็นการร่วมกันในการคิดและการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาของทีมงาน ซึ่งสอดคล้องต่อนโยบายของหน่วยงานตน การดำเนินงานของกลุ่มคุณภาพ มีขั้นตอนแรก คือ การค้นหาปัญหาและเลือกปัญหาที่จะดำเนินการแล้วรวบรวมข้อมูลตั้งเป้าหมายดำเนินการ วิเคราะห์สาเหตุ วางแผน แก้ไขตรวจสอบผลปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานเสนอผลงาน และเริ่มทำกิจกรรมใหม่ในกระบวนการของกลุ่มคุณภาพสามารถสรุปเป็นวงจรคุณภาพ 4 ประการ คือ พีดีซีเอ (PDCA) ซึ่งหมายถึง วางแผน (Plan) ปฏิบัติ (Do)

## เทคนิคการแก้ปัญหา

ในการคิดเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นผู้บริหารจะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่เพื่อหาวิธีที่มีความแตกต่างและหลากหลายโดยควรจะวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงเสียก่อน จากนั้นพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่จะหาวิธีแก้ไขไว้หลายๆ แนวทาง ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ คือ พยายามคิดอย่างสร้างสรรค์จากประสบการณ์และความชำนาญที่มีอยู่ การให้ความสำคัญกับทุกแนวความคิดเพื่อหาแนวทางการแก้ไข หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์หรือตัดสินความคิดเห็นใหม่ๆ ออกไป แต่ควรนำความคิดนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ เพื่อหาวิธีแก้ไขที่สืบเนื่องต่อจากความคิดนั้น ถึงแม้ว่าจะคิดหาทางแก้ไขที่ได้ดีที่สุดแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ควรหยุดความพยายามที่จะคิดหาวิธีต่อไป นอกจากนี้ควรพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีแก้ไขทุกวิธีให้ชัดเจน เพราะจะช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความคิดใหม่ๆขึ้นมาได้

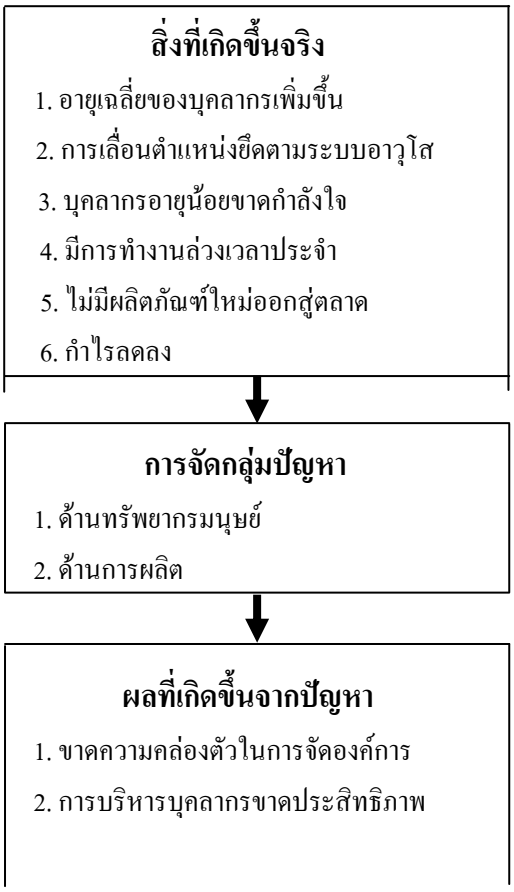
โดยทั่วไปการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจมักจะเผชิญกับปัญหา ทั้งที่มีสาเหตุมาจากภายนอกองค์การหรือมาจากภายในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์จำเป็นจะต้องพยายามลดปัญหาที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่มาจากภายในองค์การและสามารถแก้ไขได้

**ปัญหา** หมายถึง อุปสรรคหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดข้อง ตลอดจนทำให้ผลการดำเนินงานที่ไม่สามารถบรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดไว้ และเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้นไม่ว่าปัญหานั้นจะมีความสำคัญหรือไม่ การที่จะให้ได้มาซึ่งแนวทางในการแก้ไขเพื่อที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้น ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ค้นหาสาเหตุ วิเคราะห์สถานการณ์ เป็นต้น สำหรับการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาวิธีแก้ไขอย่างเหมาะสมมี 2 วิธี ได้แก่การหาประเด็นที่สำคัญของปัญหาและการตีประเด็นปัญหาให้แตก (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2546, หน้า 38-42) ดังนี้

**1. การหาประเด็นที่สำคัญของปัญหา** กระบวนการหาจุดสำคัญของปัญหา เริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามขึ้นแล้วหาคำตอบที่คิดว่าจะเป็นสาเหตุ ดังนั้นการใช้คำถามที่เหมาะสมจึงมีความสำคัญเพราะจะนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างตรงจุดด้วยการตั้งคำถาม การจับประเด็นหรือจุดสำคัญของปัญหา คือ การบีบประเด็นปัญหาต่างๆ ให้แคบโดยการศึกษาลักษณะปัญหาอย่างถี่ถ้วน การทำให้ประเด็นปัญหาแคบลงจากการรวบรวมสิ่งที่เกิดขึ้นและคิดว่าเป็นสาเหตุสำคัญ วิธีการรวบรวมสิ่งที่เกิดขึ้นอาจทำโดยการใช้แบบแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะของลูกค้า แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน

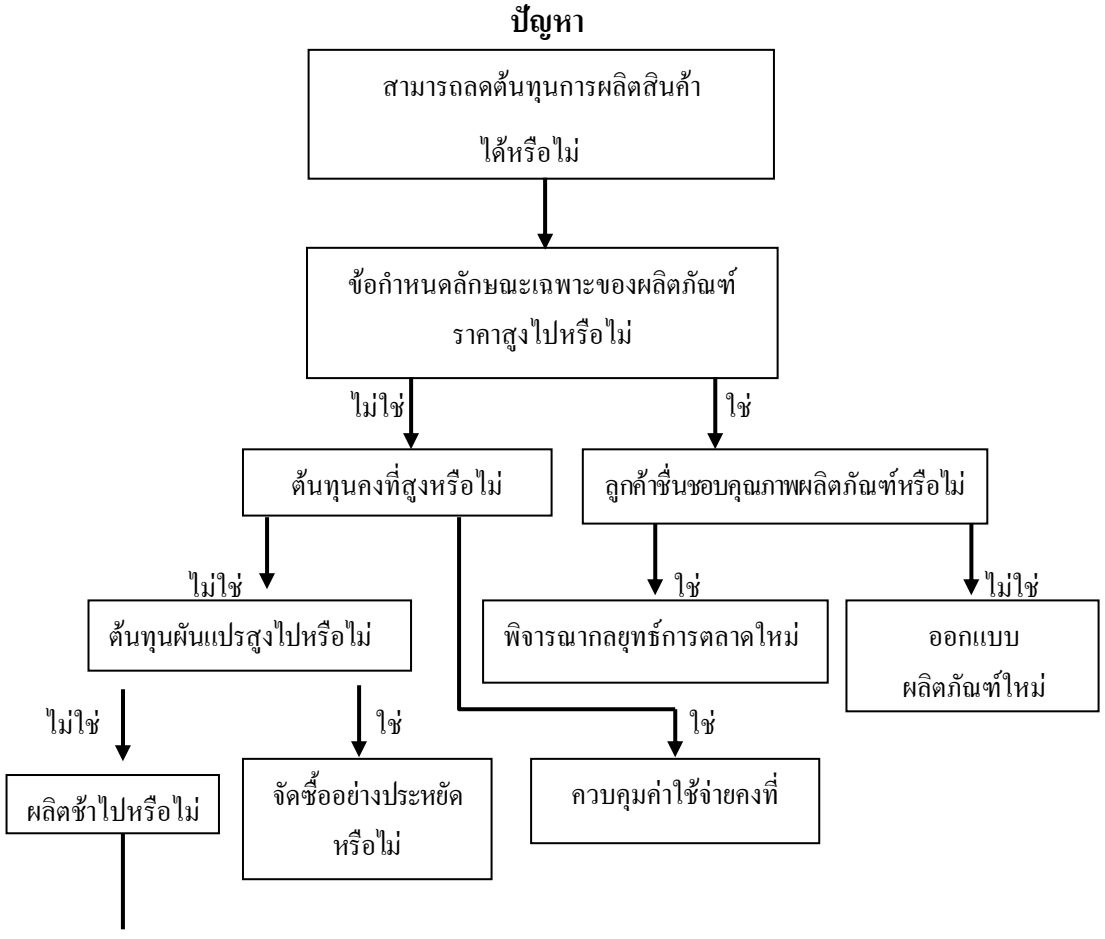
**2. การตีประเด็นปัญหาให้แตก** วิธีการในการตีประเด็นปัญหาเพื่อสาเหตุของปัญหาได้อย่างแท้จริง คือ การใช้แผนภาพประเด็นปัญหา วิธีการหาแผนภาพประเด็นปัญหา คือ การค่อยๆ แตกแขนงประเด็นปัญหาที่มีอยู่ออกเป็นประเด็นย่อยๆ โดยการตั้งคำถามไปสู่คำตอบใช่หรือไม่ใช่ ด้วยวิธีการเช่นนี้จะทำให้สามารถแตกประเด็นปัญหาย่อยๆ ได้จากประเด็นปัญหาย่อยๆ สามารถนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม เช่น องค์การแห่งหนึ่งใช้แผนภาพประเด็นปัญหาเพื่อตีประเด็นปัญหาของสินค้าซึ่งกำลังเสื่อมความนิยมจากลูกค้า เนื่องจากราคาที่กำหนดไว้สูงกว่าสินค้าประเภทเดียวกันกับองค์การอื่นๆ ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ จะลดต้นทุนการผลิตสินค้านี้ได้อย่างไร

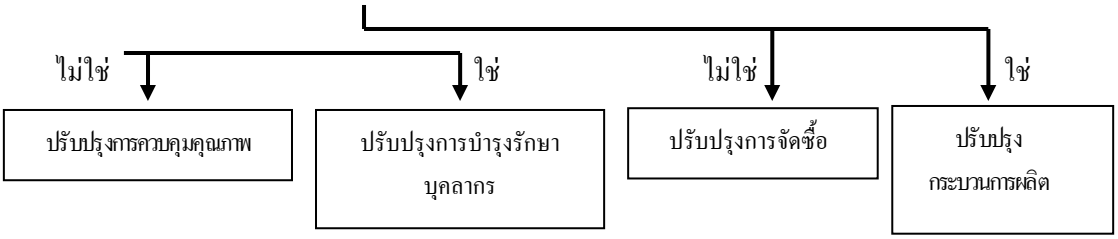
สำหรับการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ในด้านต่างๆ เช่น **การวิเคราะห์สถานการณ์** เป็นการพิจารณาถึงงานที่รับผิดชอบหรือปัญหาที่ต้องแก้ไข หากมีหลายปัญหาที่ต้องดำเนินการจัดลำดับความสำคัญเพื่อที่จะดูว่าต้องทำอะไรก่อนและอะไรทำหลัง **การวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหา** เพื่อการแก้ไขปัญหาให้ตรงสาเหตุ **การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหา** โดยปัญหาหนึ่งอาจมีทางออกหลายทางต้องวิเคราะห์แล้วเลือกวิธีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา และ **การวิเคราะห์วิธีป้องกันไม่ให้ปัญหาเกิดขึ้น** และเตรียมการแก้ไขปัญหาในอนาคต



ภาพที่ 5.3 แสดงกระบวนการทำประเด็นปัญหาให้แคบลง
ที่มา (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2546, หน้า 39)

จากภาพที่ 5.3 แสดงกระบวนการทำประเด็นปัญหาให้แคบลงประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ซึ่งมีกระบวนการเริ่มต้นจาก การระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริง การจัดกลุ่มปัญหา การระบุผลที่เกิดขึ้นจากปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ไข ตามลำดับ กระบวนการทำประเด็นปัญหาให้แคบลง เช่น องค์การแห่งหนึ่งมีปัญหาหลายด้าน ได้แก่ เกิดต้นทุนสูงเนื่องจากการทำงานล่วงเวลา อายุเฉลี่ยของบุคลากรเพิ่มขึ้นแต่ผลงานลดลง การเลื่อนตำแหน่งยึดตามระบบอาวุโสทำให้บุคลากรที่มีอายุน้อยขาดกำลังใจในการทำงาน เงินเดือนบุคลากรสูงขึ้น เป็นต้น ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ผู้บริหารสามารถทำให้ปัญหาแคบลงและกำหนดวิธีการแก้ไขได้อย่างเหมาะสมต่อไป






ภาพที่ 5.4 แสดงการหาประเด็นปัญหาจากสาเหตุ
ที่มา(ศิริวรรณ เสรีรัตน์, กิ่งพร ทองใบ, สมชาย หิรัญกิตติ, สุพาดา สิริกุตตา และนุชนาฏ รามสมภพ, 2541, หน้า 29)

จากภาพที่ 5.4 แสดงถึงวิธีการหาประเด็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุ พบว่า จากการตัดสินใจทางธุรกิจโดยส่วนใหญ่นั้นจะเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนอยู่ด้วย ซึ่งผลที่เกิดจากการตัดสินใจอาจบรรลุเป้าหมายหรือไม่ก็ได้ เนื่องจากผู้บริหารอาจจะขาดข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจ เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ยังสามารถใช้เหตุผลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้ เช่น ปัญหาที่เกิดจากการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ไว้สูงทำให้ลูกค้าซื้อน้อยลง ผู้บริหารจึงได้ทำการหาแนวทางในการแก้ไข โดยผู้บริหารอาจจะพิจารณาลดต้นทุนเพื่อกำหนดราคาขายที่ลดลง เป็นต้น

## ขั้นตอนการแก้ไขปัญหา

ขั้นตอนของการตัดสินใจของผู้บริหารที่มองการณ์ไกลในด้านปัญหา มีขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2546, หน้า 41-42) ดังนี้

**1. การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ** การกำหนดขอบเขตของธุรกิจไม่ควรกำหนดกว้างเกินไป เนื่องจากจะทำให้เกิดการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของธุรกิจมากเกินไป ดังนั้นการพัฒนาความสามารถในการสร้างความเข้าใจในการผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

**2. การสร้างภาพเชิงกลยุทธ์** กลยุทธ์ระยะยาวที่ประสบความสำเร็จนั้นมักเป็นกลยุทธ์ที่เข้าใจง่าย โดยจะเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากการผลิตผลิตภัณฑ์หรือดำเนินการในธุรกิจใหม่ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ลูกค้าเป้าหมาย ทำให้องค์การทราบว่าควรปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการได้ การวิเคราะห์เป็นต้นทุนที่ใช้บริการลูกค้า และการทำความเข้าใจถึงสาเหตุของการยอมรับจากลูกค้าแล้วหาแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นต่อไป

**3. การเผชิญกับทางเลือก** หลังจากกลยุทธ์ได้ถูกกำหนดขึ้นแล้ว การเลือกวิธีการที่จะดำเนินการองค์การควรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินการตามลำดับความสามารถและความสำคัญในการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

**4. การดำเนินการอย่างมั่นคง** เวลาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ถึงแม้เป้าหมายจะถูกกำหนดไว้เป็นอย่างดีเพียงใด แต่เมื่อนำมาปฏิบัติก็มักจะถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขจากทรัพยากรที่มีอยู่ ดังนั้นการก้าวไปอย่างช้าๆ แต่มีความมั่นคงจะสามารถไปสู่จุดมุ่งหมายได้ดีกว่ารีบร้อนโดยขาดความรอบคอบ การตัดสินใจที่รอบคอบจะเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

**5. การยึดมั่นกับพื้นฐาน** ผู้บริหารที่มองการณ์ไกลจะต้องยึดถือพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของตน ไม่ว่าจะเป็นส่วนของตลาดที่ดำเนินธุรกิจอยู่หรือชนิดของธุรกิจหรือบริการที่ให้ลูกค้า ประเภทของลูกค้า เป็นต้น ผู้บริหารที่มีความสามารถจะไม่เปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจเพียงเพราะต้องการตอบสนองความต้องการของตนเอง แต่จะเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจเนื่องจากความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

การตัดสินใจของผู้บริหารที่ถูกต้องและสามารถมองการณ์ได้ไกลนั้น จะต้องอาศัยเงื่อนไขที่สำคัญ คือ การทำความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงธุรกิจที่กำลังดำเนินการอยู่และกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ถูกนำมาใช้ ประกอบกับความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งความเชื่อมั่นในความสำเร็จตลอดจนความพร้อมที่จะเปลี่ยนแนวทางธุรกิจที่ทำอยู่ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จทั้งสิ้น

## สรุป

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญ ได้แก่ หน้าที่ในการตัดสินใจซึ่งเป็นบทบาทที่มีความสำคัญที่สุดและจำเป็นที่จะต้องทำการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ นั่นคือผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงบทบาทและหน้าด้านการตัดสินใจ (Decision Making) ไปได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรฝึกฝนเทคนิคด้านการตัดสินใจ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะความสามารถด้านการตัดสินใจเพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**การตัดสินใจ** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์การ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมของบุคคล และกลุ่มในองค์การ จากนั้น จึงผู้บริหารทำการค้นหาทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและดีที่สุดเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

การแบ่งประเภทของการตัดสินใจ สามารถแบ่งได้ คือ การตัดสินใจแบบโครงสร้าง การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง และการตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งองค์ประกอบของการตัดสินใจมี 4 ประการ คือ ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ ทางเลือกต่าง ๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้ และสภาวการณ์ที่ทำการตัดสินใจ

สำหรับกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การกำหนดปัญหา และวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา การประเมินผลทางเลือกที่กำหนด การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ และการประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ โดยผู้บริหารสามารถใช้ตัวแบบของการตัดสินใจทางการบริหาร ได้แก่ ตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล ตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ ตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม ตัวแบบการตัดสินใจโดยความไม่แน่นอน ตัวแบบการตัดสินใจโดยนวัตกรรมและการเรียนรู้

การตัดสินใจเชิงปริมาณที่สำคัญ เช่น เทคนิคแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทนที่คาดหวัง คือ แขนงการตัดสินใจ (Decision Tree) และผลตอบแทนที่คาดหวัง (Payoff Matrix) ส่วนการตัดสินใจเชิงคุณภาพเป็นเทคนิคที่ไม่ได้นำตัวเลข หรือแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจแต่เป็นการใช้ทักษะความรู้ สติปัญญา และประสบการณ์ของผู้จัดทำการตัดสินใจเป็นสำคัญ การตัดสินใจเชิงคุณภาพ 4 เทคนิค ได้แก่ การระดมสมอง มติเอกฉันท์ เทคนิคเดลฟาย และกลุ่มคุณภาพ

ในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาวิธีแก้ไขอย่างเหมาะสมมี 2 วิธี ได้แก่ การหาประเด็นที่สำคัญของปัญหาและการตีประเด็นเกี่ยวกับปัญหาให้แตกฉาน ส่วนขั้นตอนของการตัดสินใจของผู้บริหารในการแก้ไขปัญหา มีขั้นตอน คือ การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ การสร้างภาพเชิงกลยุทธ์ การเผชิญกับทางเลือก การดำเนินการอย่างมั่นคง และการยึดมั่นกับพื้นฐาน ตามลำดับ

## แบบฝึกหัดท้ายบท

## เอกสารอ้างอิง

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2547). **หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรยงค์ โตจินดา. (2548). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย

ธุรกิจบัณฑิตย์.
ศิริวรรณ เสรีรัตน์, กิ่งพร ทองใบ, สมชาย หิรัญกิตติ, สุพาดา สิริกุตตา และนุชนาฏ รามสมภพ. (2541). **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ธีระการพิมพ์และไซเท็กซ์ จำกัด.
สมคิด บางโม. (2548). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
————— . (2548). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: ชวนพิมพ์.
(http://en.wikipedia.org/wiki/Decision_making)
(http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page8.1.html)
(http://irrigation.rid.go.th/rid15/ppn/Knowledge/Decision%20Support%20Systems/dss1.htm)
(http://isc.ru.ac.th/data/BA0000821.doc)

บทที่ 5 การตัดสินใจ
ความสำคัญของการตัดสินใจ
ความหมายของการตัดสินใจ
ทฤษฎีการตัดสินใจ
ประเภทของการตัดสินใจ
องค์ประกอบของการตัดสินใจ
ขั้นตอนในการตัดสินใจ
ตัวแบบการตัดสินใจทางการบริหาร
เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณ
เทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ
เทคนิคการแก้ปัญหา
สรุป

ภาพที่ 5.1 ขั้นตอนในการตัดสินใจ
ภาพที่ 5.2 แขนงการตัดสินใจ
ภาพที่ 5.3 แสดงกระบวนการทำประเด็นปัญหาให้แคบลง
ภาพที่ 5.4 แสดงการหาประเด็นปัญหาจากสาเหตุ