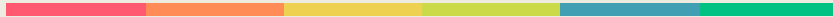




Thinking & Decisioning for Key Achievement

กระบวนการคิดและการตัดสินใจ... ...กลยุทธ์แห่งความสำเร็จของนักบริหาร

โดย ดร.อนิต โสรัตน์
ประธานกรรมการบริษัทวี-เซิร์ฟฯ กรุ๊ป



www.tanitsorat.com



กระบวนการคิดและตัดสินใจ..กุญแจแห่งความสำเร็จของนักบริหาร



นักบริหารที่ดี..ควรเป็นอย่างไร?



- 1 บุคลากรที่ได้รับการคัดสรรแล้วว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการพันธกิจที่องค์กรได้มอบหมายให้รับผิดชอบในการบริหารจัดการ
- 2 เกี่ยวข้องกับการบริหารเป้าหมายและผลลัพธ์ การบริหารคน-ทรัพยากรที่เกี่ยวกับการจัดการและภารกิจต่างๆ ภายใต้เงื่อนไขเวลา-สถานะแวดล้อมและข้อจำกัดต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน
- 3 นักจัดการไม่ว่าจะเป็นระดับต้นหรือระดับสูงจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ
- 4 การที่จะเป็นนักบริหารที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับกระบวนทัศน์หรือ “Paradigm”
- 5 เกี่ยวข้องกับศาสตร์และศิลป์บางคนอาจมีพรสวรรค์แต่บางคนอาจต้องมี “พรแสวง” คือต้องแสวงหาองค์ความรู้และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง
- 6 กฎแห่งความสำเร็จของนักบริหารเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

กระบวนการคิดและตัดสินใจเพื่อการจัดการ 8 ประการ (1/5)

1. Define the Problem / สถานะที่ทำให้ผู้บริหารต้องคิดและตัดสินใจ

- 1) เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานทั้งเฉพาะหน้า-ระยะกลาง-ระยะยาว
- 2) ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิิตภาพการทำงาน
- 3) การคิดและตัดสินใจเกี่ยวข้องกับคน-งาน-สถานะแวดล้อม-กฎหมาย-ข้อกำหนดของรัฐรวมถึงเหตุที่คาดไม่ถึงและการบริหารความเสี่ยง
- 4) เกี่ยวข้องกับเติมพื้นที่อาจได้หรือเสียหายจากการที่ไม่คิดหรือขาดการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

2. Identity of Decision Making / ประเมินและกำหนดเป้าหมายและ/หรือผลลัพธ์ (Outcome) ต้องการแนวทางการประเมินจะต้องนำเอาเหตุการณ์หรือสถานะการณ์ต่างๆ โดยประเมินว่าหากไม่คิดหรือไม่ตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใดจะมีผลกระทบอย่างไรต่อการทำงานและธุรกิจ ทั้งด้านความสูญเสีย-โอกาสและผลประโยชน์ที่พึงได้โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความยั่งยืน

กระบวนการคิดและตัดสินใจเพื่อการจัดการ 8 ประการ (2/5)

3. Thinking Concept /การคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

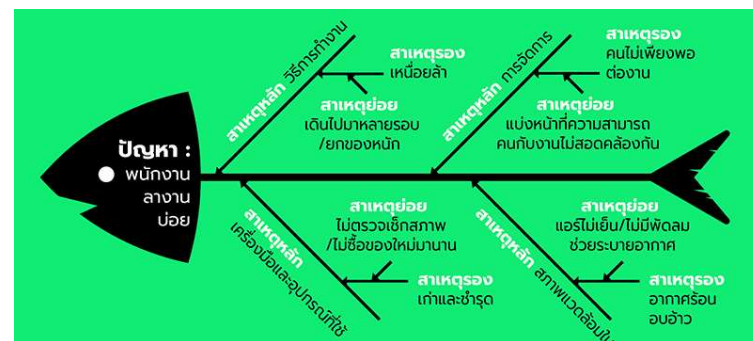
- 1) Home Building Theory : ทฤษฎีแบบจำลองการสร้างบ้าน ซึ่งจะต้องมีการจัดลำดับก่อนหลังและจัดลำดับความคิด การจัดการตั้งแต่ที่ดิน เสาเข็ม พื้นบ้าน ผนัง หน้าต่าง ประตู ไปจนถึงหลังคา ทฤษฎีนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการคิดและตัดสินใจอย่างเป็นระบบโดยใช้หลักการ “Priority Concept”
- 2) Jigsaw Game : จิ๊กซอว์ภาพความสามารถในการจัดการปัจจัยต่างๆ ซึ่งมีความซับซ้อนเอามาร้อยเรียงเป็นภาพที่สมบูรณ์ คล้ายกับการเล่นลำดับภาพในจิ๊กซอว์ภาพ
- 3) Fishbone diagram : ทฤษฎีก้างปลาหรือแผนภูมิก้างปลา เป็นเครื่องมือในการหาสาเหตุของปัญหา ด้วยการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและประเมินสาเหตุที่เป็นไปได้นำมาประมวลออกมาเป็นแนวคิดและตัดสินใจ ซึ่งมีประโยชน์อย่างมากในเรื่องของการพัฒนากระบวนการแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด บางครั้งอาจต้องใช้การระดมความคิดที่หลากหลาย
- 4) Wisdom Truth : อริยสัจ 4 เป็นการประยุกต์หลักพุทธศาสนาใช้ในการกระบวนการคิดและตัดสินใจได้แก่
 - ทุกข์ (Suffer) : เกี่ยวข้องกับปัญหา-อุปสรรคที่ประสบอยู่
 - สมุทัย (Cause) : ต้นเหตุของปัญหา
 - นิโรธ (Case Solving) : แนวทางการแก้ปัญหา
 - มรรค (Way of Path) : การปฏิบัติและประเมินผล

Thinking Concept / การคิดอย่างเป็นระบบ

Home Building Theory : ทฤษฎีแบบจำลองการสร้างบ้าน



Fishbone diagram : ทฤษฎีก้างปลาหรือแผนภูมิก้างปลา



Jigsaw Game : จิ๊กซอว์ภาพ

ความสามารถในการจัดการปัจจัยต่างๆ



Wisdom Truth : อริยสัจ 4



- **ทุกข์ (Suffer) :** เกี่ยวข้องกับปัญหา-อุปสรรคที่ประสบอยู่
- **สมุทัย (Cause) :** ต้นเหตุของปัญหา
- **นิโรธ (Case Solving) :** แนวทางการแก้ปัญหา
- **มรรค (Way of Path) :** การปฏิบัติและประเมินผล

Box Traps Thinking : ติดกับดักความคิด



กระบวนการคิดและตัดสินใจเพื่อการจัดการ 8 ประการ (3/5)

4. Option & Select the Best Solution / กำหนดและรวบรวมทางเลือก โดยประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเสียหายน้อยที่สุดในการตัดสินใจต้อง “ไม่มีทางตันทางความคิด” ภายใต้สถานะที่ไม่เอื้อผู้บริหารจำเป็นจะต้องตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใดที่ลดความเสียหายหรือเสียหายน้อยที่สุด

5. Don't Hesitate for Decision Making / อย่าลังเลและไม่ติดอยู่กับอดีต เหตุการณ์ที่ผ่านมาอาจนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของความคิดแต่ต้องไม่ยึดติดโดยต้องมุ่งมั่นความคิดไปข้างหน้า ผู้บริหารจะต้องไม่ลังเลในการตัดสินใจโดยต้องขจัดวลี “ไม่ได้” ออกจากกระบวนการความคิด

6. Dare to Think & Decision Making / นักบริหารต้องกล้าคิดและตัดสินใจ ไม่ติดกับดักความคิดอยู่ในกล่อง (Box Traps Thinking) บางครั้งบางกรณีอาจต้องคิดนอกกรอบและ/หรือใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลทางทั้งบวกและทางลบ

กระบวนการคิดและตัดสินใจเพื่อการจัดการ 8 ประการ (4/5)

7. Implement Process/ การนำไปสู่การปฏิบัติ หลังจากที่มีการวางกรอบแนวคิดอย่างเป็นระบบและประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเสียหายน้อยที่สุดจะต้องมีกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

- 1) การจัดทำผังในรูปแบบ Origination Chart กำหนดขั้นตอนในการแก้ปัญหาและการทำงานให้ชัดเจน
- 2) จัดทำแผนงานรวมถึงคู่มือหรือการเขียนแนวทางปฏิบัติซึ่งสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือการทำงานได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอนและสามารถตรวจสอบได้
- 3) กำหนดบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- 4) จะต้องมีการถ่ายทอดทักษะที่จำเป็นรวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนงานให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน
- 5) จัดให้มีระบบการสื่อสารและประสานงานในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกัน เช่น การใช้อีเมลกรุ๊ป หรือไลน์กลุ่ม
- 6) จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ เพื่อให้พันธกิจหรือการทำงานสามารถขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

กระบวนการคิดและตัดสินใจเพื่อการจัดการ 8 ประการ (5/5)

8. Process & Outcomes Evaluation / กระบวนการคิดและตัดสินใจ หลังจากผ่านขั้นตอนต่างๆ จนนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ ดังที่กล่าว ความสัมฤทธิ์ผลนั้กบริหาร จะต้องมีการประเมินผลในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้ดัชนีชี้วัด (KPI) หรือการนำ Balance Scorecard ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมอง เพื่อให้เกิดความสมดุลในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ





THANK YOU

www.tanitsorat.com