



## Book Review

ในโลกธุรกิจนั้นการตัดสินใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง หลายครั้งเราจะเห็นได้ว่าผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องสำคัญหลายประการ เช่น การตัดสินใจในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ทางการตลาด หรือแม้กระทั่งการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ทุกครั้งที่มีการตัดสินใจนั้นจะมีองค์ประกอบที่สำคัญประกอบการตัดสินใจได้แก่ ทางเลือกในการตัดสินใจ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินทางเลือกเหล่านั้น และเหตุการณ์ในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังจากตัดสินใจไปแล้ว ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารอาจจะมีทางเลือกว่าจะออกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือไม่ โดยปัจจัยที่ใช้ประเมินทางเลือกอาจจะได้แก่ ความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์และต้นทุนที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเหตุการณ์ที่ผู้บริหารต้องคาดเดาหลังจากที่ทำการตัดสินใจคือสภาพเศรษฐกิจของประเทศเป็นต้น จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจในตัวอย่างดังกล่าวไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่าย ๆ เพราะตัวแปรที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจนั้นมีจำนวนมาก อีกทั้งยังมีความไม่แน่นอนสูง

ด้วยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนมากขึ้น อีกทั้งยังมีแรงกดดันที่ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องทำการตัดสินใจด้วยระยะเวลาอันสั้น เช่น จากตัวอย่างข้างต้นนั้น หากผู้บริหารไม่ทำการตัดสินใจเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในระยะเวลาที่เหมาะสมนั้น บางครั้งก็อาจจะทำให้บริษัทไม่สามารถสู้กับคู่แข่งขั้นได้ทันเวลา อันจะทำให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทได้ในที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงการตัดสินใจที่เป็นระบบ ซึ่งในปัจจุบันนี้มีหนังสือจำนวนไม่น้อยที่กล่าวถึงหลักการในการตัดสินใจที่ถูกต้อง แต่ส่วนใหญ่แล้วหนังสือเหล่านั้นอาจจะเต็มไปด้วยทฤษฎีการตัดสินใจต่าง ๆ หรือบางเล่มก็จะเป็นเรื่องที่เน้นการคำนวณค่าความน่าจะเป็นหรืออ้างอิงกับหลักการทางคณิตศาสตร์ต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้อ่านบางท่านทำความเข้าใจได้ยาก

## **Book Review: Decision Making and Problem Solving**

**Publisher: CPI Group**

**Publication Year: 2013**

**Author: John Adair**

**Language: English**

**Length: 93p**

หนังสือเรื่อง Decision Making & Problem Solving ซึ่งแต่งขึ้นโดย John Adair จึงเป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่มีความน่าสนใจสำหรับผู้บริหารที่ต้องการทราบถึงหลักการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเบื้องต้น ผู้แต่งหนังสือเล่มนี้นับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของหลักการจัดการโดยเฉพาะในเรื่องของความเป็นผู้นำและการพัฒนาบุคลากร โดยมีผลงานในการแต่งหนังสือจำนวนถึง 30 เล่ม และยังถูกจัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ 40 ท่านของโลกในเรื่องของการพัฒนาแนวคิดทางด้านการจัดการ

หนังสือเล่มนี้มีความหนาเพียง 93 หน้าเท่านั้น จึงไม่เป็นการยากเกินไปสำหรับผู้อ่านที่จะอ่านทำความเข้าใจหนังสือเล่มนี้โดยใช้เวลาไม่นานนัก โดยเนื้อหาของหนังสือได้แบ่งออกเป็น 7 บท โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บทแรกสำหรับหนังสือเล่มนี้ เป็นการกล่าวถึงความคิดของเราในขณะที่มีการทำงาน โดยเป็นการอธิบายถึงลักษณะของความคิด สำหรับบทที่ 2 ของหนังสือเล่มนี้เป็นการอธิบายถึงหลักการในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยได้ให้หลักการในการตัดสินใจได้แก่การตั้งวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจ การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ การตัดสินใจ การนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติและการประเมินผล

ในบทที่ 3 ซึ่งเป็นบทถัดมานั้น เป็นการให้แนวคิดเรื่องของการแบ่งปันการตัดสินใจให้กับคนอื่น โดยในบทนี้ได้มีการกล่าวถึงการตัดสินใจเป็นทีมและความเป็นผู้นำ โดยได้มีการวิเคราะห์การตัดสินใจว่า จะต้อง

หนังสือเล่มนี้มีความแตกต่างจากหนังสือเรื่องการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในเล่มอื่น ๆ ตรงที่หนังสือเล่มนี้เปรียบเสมือนเป็น Handbook มากกว่าจะเป็น Textbook กล่าวคือภาษาที่เขียนในหนังสือเล่มนี้เป็นภาษาที่เข้าใจค่อนข้างง่าย มีตัวอย่างประกอบ และผู้เขียนพยายามที่จะหลีกเลี่ยงที่จะใช้ศัพท์ทางเทคนิคที่เข้าใจได้ยาก

คำนึงถึงความต้องการในการทำงาน (Task Need) ความต้องการส่วนบุคคล (Individual Need) และความต้องการในการทำงานเป็นทีม (Team Maintenance Need)

บทที่ 4 ของหนังสือเล่มนี้เป็นบทที่กล่าวถึงกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา โดยได้มีการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง

ปัญหากับการตัดสินใจ และได้มีคำแนะนำในการถามคำถามที่ถูกต้อง บทถัดมาในหนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องวิธีการสร้างแนวคิดเพื่อหาคำตอบโดยใช้วิธีการระดมสมอง (Brainstorming) ซึ่งเป็นเทคนิคที่มีประโยชน์และมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง

บทที่ 6 ของหนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องการคิดนอกกรอบ โดยได้มีการกล่าวถึงการสร้างความคิดสร้างสรรค์และการมองทางเลือกให้กว้าง นอกจากนี้ยังได้มีการนำเสนอกระบวนการในการสร้างความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบได้แก่กระบวนการในการเตรียมการ (Preparation) กระบวนการในการบ่มเพาะความคิด (Incubation) กระบวนการในการคิดหาคำตอบ (Insight) และกระบวนการในการทดสอบความถูกต้อง (Validation)

สำหรับบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้คือบทที่ 7 ได้มีการกล่าวถึงการพัฒนากระบวนการสร้างความคิดของเรา โดยมีการกล่าวถึงกระบวนการในการเรียนรู้และการเลือกทำงานที่ตรงกับความต้องการของแต่ละคน

หนังสือเล่มนี้มีความแตกต่างจากหนังสือเรื่องการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในเล่มอื่น ๆ ตรงที่หนังสือเล่มนี้เปรียบเสมือนเป็น Handbook มากกว่าจะเป็น Textbook กล่าวคือภาษาที่เขียนในหนังสือเล่มนี้เป็นภาษาที่เข้าใจค่อนข้างง่าย มีตัวอย่างประกอบ และผู้เขียนพยายามที่จะหลีกเลี่ยงที่จะใช้ศัพท์ทางเทคนิคที่เข้าใจได้ยาก ส่วนหนังสือเล่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและการแก้ปัญหานั้น หลายเล่มจะเต็มไปด้วยศัพท์ทางเทคนิคหรือแม้กระทั่งเป็นสมการทางคณิตศาสตร์จำนวนมาก ซึ่งอาจจะเหมาะสมกับนักวิชาการหรืออาจารย์ที่ต้องการสร้างทฤษฎีในสาขานี้ แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับผู้ที่ทำงานโดยทั่วไป

นอกจากนี้ เนื่องจากหนังสือเล่มนี้ได้ทำการเรียบเรียงเรื่องราว โดยนำเสนออย่างเป็นขั้นตอน หนังสือเล่มนี้จึงมีความยาวไม่มากนัก และสามารถอ่านให้จบได้โดยใช้เวลาน้อยรวดเร็ว และเหมาะสำหรับผู้บริหารที่ทำงานในองค์กรต่าง ๆ ที่มีเวลาไม่มากนักแต่มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตามสิ่งที่อาจจะขาดไปสำหรับหนังสือเล่มนี้ก็คือกรณีศึกษาตัวอย่าง ซึ่งหากผู้แต่งหนังสือเล่มนี้ได้

## **Book Review: Decision Making and Problem Solving**

ทำการสอดแทรกเข้าไปให้มากกว่านี้ ก็จะทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจถึงแนวคิดที่นำเสนอไว้ในหนังสือเล่มนี้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึงในหนังสือเล่มนี้อาจจะสามารถใส่แหล่งความรู้เพิ่มเติมต่าง ๆ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น เพื่อที่จะทำให้อ่านที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษจะสามารถหาข้อมูลในเชิงลึกได้ต่อไป

## **เอกสารอ้างอิง**

Adair, J. (2013), Decision Making and Problem Solving, London: CPI Group.

## **โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์**

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์