

## บทที่ 2

### กระบวนการในการตัดสินใจ (Decision Making Process)

#### จุดประสงค์

หลังจากศึกษาบทเรียนนี้อย่างสมบูรณ์แล้ว ผู้ศึกษาจะสามารถ

1. สามารถให้ความหมายของธรรมชาติของการตัดสินใจได้
2. เข้าใจวิธีการ และสามารถกำหนดเป้าหมายของการจัดการได้
3. เข้าใจวิธีการ และสามารถกำหนดทางเลือกต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจได้
4. สามารถเปรียบเทียบและประเมินทางเลือกต่าง ๆ ได้
5. สามารถตัดสินใจได้ และนำเอาผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้

#### ความนำ

การตัดสินใจในองค์กรแบบรูปนัย (Formal organization) นั้น มักจะเกิดขึ้นในรูปแบบที่มีความเกี่ยวข้องและเป็นพลวัต (dynamic) อยู่เสมอ ในเมื่อการวินิจฉัยสั่งการในโลกนี้มักจะปรากฏในลักษณะที่ไม่เป็นรูปแบบที่แน่นอนตายตัวอยู่เป็นประจำ วิธีการตัดสินใจที่มุ่งไปในลักษณะที่กระทำเป็นกระบวนการ (Process-oriented approach) นี้ อาจจะแตกต่างไปจากวิธีการที่ปฏิบัติกันมาแต่ดั้งเดิมไปบ้างในแง่ของการเลือกทางเลือกต่าง ๆ ถึงกระนั้นก็ตาม ผลประโยชน์ของวิธีการนี้ก็มิใช่น้อย และการนำเอาไปใช้นั้นก็ดูเหมือนว่าจะสามารถปรับปรุงการวินิจฉัยสั่งการทั้งหลายในองค์กรในทุก ๆ รูปแบบได้เป็นอย่างดี วิธีการแห่งกระบวนการนี้เป็นการให้ข้อบ่งชี้ที่ซับซ้อนสำหรับผู้ศึกษาที่ตั้งใจจะเรียนเรื่องราวเกี่ยวกับการจัดการ และเป็นมรรควิธีในการที่ผู้จัดการ ผู้นำ ผู้บริหารการศึกษาทั้งหลายจะได้ประเมิน และปรับปรุงกระบวนการวินิจฉัยสั่งการของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คำนิยามของการวินิจฉัยสั่งการในรูปลักษณะที่เป็นกระบวนการนี้ ประกอบไปด้วยหน้าที่งานเกี่ยวกับการจัดการหลายประการด้วยกัน ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบด้วยเหตุผลหลาย ๆ ประการดังต่อไปนี้

- 1) ชี้ให้เห็นลักษณะธรรมชาติที่เป็นพลวัตของการวินิจฉัยสั่งการ
- 2) แสดงให้เห็นภาพกิจกรรมการวินิจฉัยสั่งการที่ปรากฏขึ้นในองค์กร
- 3) อนุมานได้ว่ากระบวนการวินิจฉัยสั่งการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และสะท้อนให้เห็นสภาพความเป็นจริงของชีวิตในองค์กรทั้งหลาย

และ 4) เป็นการเสนอแนะอย่างเหมาะสมว่า อย่างน้อยที่สุด การวินิจฉัยสั่งการในกิจการบริหารงานงานทั้งหลายนั้น สามารถชี้แนะและควบคุมธรรมชาติ ระดับ และจังหวะแห่งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้

### ธรรมชาติของกระบวนการ

มีทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการแห่งการวินิจฉัยสั่งการอยู่หลาย ๆ ด้านด้วยกัน ไชมอนได้เสนอองค์ประกอบสำคัญสามด้านเข้าสู่กระบวนการแห่งการวินิจฉัยสั่งการ อันได้แก่ 1) แสวงหาโอกาสสำหรับการตัดสินใจ 2) เลือกหนทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ และ 3) เลือกในบรรดาแนวทางที่จะปฏิบัติเหล่านั้น (ไชมอน, 1960:1) วิทเท กล่าวว่าการวินิจฉัยสั่งการเป็นกระบวนการรวมที่เกี่ยวข้องกับการมองเห็นและแยกแยะกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) เก็บรวบรวมข้อมูล 2) พัฒนาทางเลือก 3) ประเมินทางเลือก และ 4) เลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด (วิทเท, 1972:158)

### หน้าที่ของการวินิจฉัยสั่งการ

องค์ประกอบของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ก็คือหน้าที่ของการวินิจฉัยสั่งการ คำนิยามนี้ตรงกันกับคำนิยามมาตรฐานของหน้าที่ว่าเป็น “กลุ่มของการกระทำที่เกี่ยวข้องที่มุ่งไปสู่การกระทำที่ใหญ่กว่า” หน้าที่ของการวินิจฉัยสั่งการนั้น ได้แก่ :-

#### 1. กำหนดเป้าประสงค์ในการจัดการ (Setting Managerial Objectives)

กระบวนการวินิจฉัยสั่งการเริ่มต้นด้วยการตั้งเป้าประสงค์ และกำหนดดวงจรภายในกระบวนการที่มุ่งจะไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ นั้น และดวงจรใหม่เกิดขึ้นด้วยการกำหนดเป้าประสงค์ใหม่ที่มีความเหมาะสมยิ่งกว่า

2. แสวงหาทางเลือก (Searching for Alternatives) ในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ การแสวงหาทางเลือกเกี่ยวข้องกับการกวาดสายตามุ่งเสาะแสวงหาข้อมูลที่เหมาะสมและเกี่ยวข้องจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร แล้วเอามากำหนดเป็นทางเลือกที่เหมาะสมหลาย ๆ ทาง

3. เปรียบเทียบและประเมินทางเลือก (Comparing and Evaluating Alternatives) ทางเลือกต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นตัวแทนของการกระทำหลาย ๆ อย่าง ที่อาจจะเป็นการกระทำเดี่ยว ๆ หรือเป็นกลุ่มที่อาจจะช่วยให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ จากนั้นก็มีการเปรียบเทียบทางเลือกเหล่านั้นอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ โดยมีพื้นฐานอยู่บน

ความแน่นอน หรือความไม่แน่นอน ในแง่ความสัมพันธ์ของเหตุและผล และความพึงพอใจของผู้  
วินิจฉัยสั่งการเอง จากการที่ได้รับผลการคำนวณเชิงสถิติจากตัวเลขต่าง ๆ ออกมาได้แล้ว

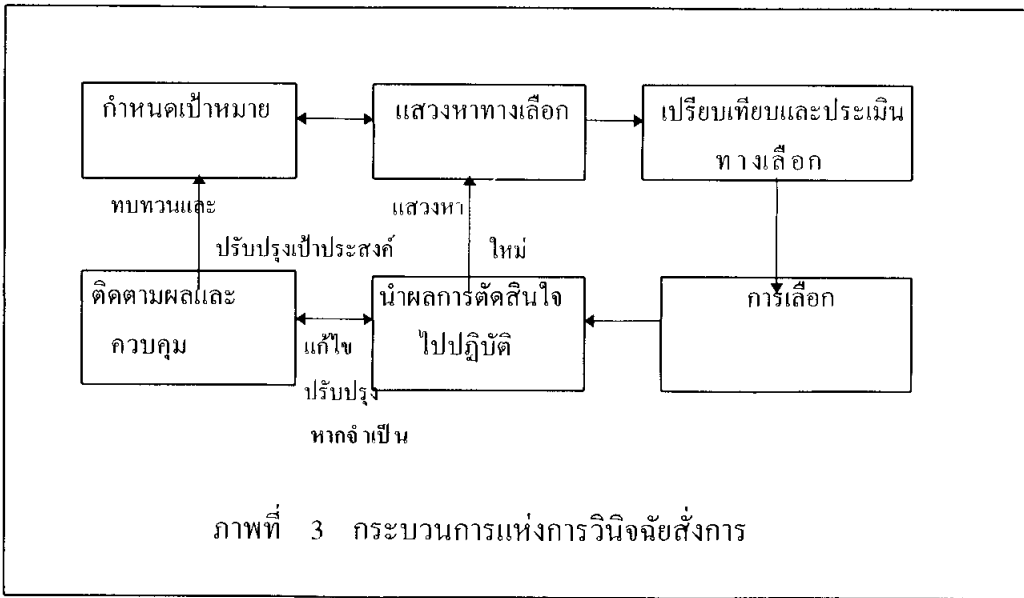
**4. การเลือก (The Act of Choice)** การเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของ  
การวินิจฉัยสั่งการเมื่อผู้ตัดสินใจเลือกที่จะปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปจากบรรดาทางเลือก  
ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ให้เลือกเหล่านั้น

**5. การนำเอาการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล (Implementing the  
Decision)** เป็นการปฏิบัติการภายในองค์กร เป็นระยะเวลาที่กระบวนการแห่งการตัดสินใจทั้ง  
หมดเกิดขึ้นเมื่อการเลือกนั้นได้ถูกปรับเปลี่ยนไปเป็นผลแห่งการตัดสินใจ เป็นการเปลี่ยนสภาพ  
จากความเป็นนามธรรม (Abstraction) ไปสู่ความเป็นรูปธรรม (Operational reality) ที่สามารถ  
ปฏิบัติให้บังเกิดผลเป็นจริงเป็นจังขึ้นมาได้

**6. การติดตามผลและการควบคุม (Follow-up and Control)** หน้าที่ที่  
กระทำลงไปเพื่อยืนยันให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ผลจากการนำเอาการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัตินั้น  
บังเกิดผลลัพธ์ออกมาในลักษณะที่พยายามให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ที่ทำให้  
หน้าทำงานในวงจรโดยรวมภายในกระบวนการแห่งการตัดสินใจเป็นไปด้วยดี

### **การวินิจฉัยสั่งการ : กระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน**

หน้าทำงานแห่งกระบวนการวินิจฉัยสั่งการนั้นมีความเกี่ยวข้องผูกพันต่อกันและกัน  
เป็นอย่างมาก ภาพที่ แสดงให้เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในระหว่างหน้าทำงานต่าง ๆ  
เหล่านั้น กระบวนการเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าประสงค์ที่มุ่งจะให้บรรลุผล ซึ่งจำเป็นต้องมีการ  
แสวงหาข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากการแสวงหา นั้น มุ่งเปรียบเทียบทางเลือกที่  
ค้นพบ ในแง่ของ 1) การได้มาซึ่งเป้าประสงค์ 2) ต้นทุนด้านโอกาสของทางเลือกที่ไม่ได้รับการ  
เลือก และ 3) ผลกระทบภายในที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์การเมื่อได้ทำการเลือกทางเลือกไปแล้ว  
การเปรียบเทียบนั้นมุ่งพิจารณาการแลกเปลี่ยนคุณค่าในระหว่างคุณลักษณะ และทางเลือกที่ได้  
กระทำ



ทางเลือกที่ได้เลือกไว้นั้น มักจะได้มีการนำเอาไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ด้วยการดูแลให้เป็นไปตามโครงสร้างและกระบวนการ ณ จุดนี้เองที่ได้มีการนำเอาการตัดสินใจไปใช้ สำหรับการติดตามผลและการควบคุมการตัดสินใจที่ได้มีการนำเอาไปใช้นั้น ระบบข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ก็แสดงให้เห็นฝ่ายจัดการได้เห็นผลลัพธ์ที่ได้ออกมาจากการตัดสินใจนั้น เมื่อเป็นดังนี้ ฝ่ายจัดการก็สามารถจะวิเคราะห์ได้ว่า การนำเอาไปใช้นั้นมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่ได้ตั้งใจไว้ ตามที่ได้กำหนดเป้าประสงค์เอาไว้ มากน้อยเพียงไร

ความสำเร็จของกระบวนการตัดสินใจนั้น ขึ้นอยู่กับหน้าที่งานที่เป็นส่วนประกอบของกระบวนการ ความสำเร็จในที่นี้ หมายถึง การเข้าถึงเป้าประสงค์ที่เริ่มต้นกระบวนการ กระบวนการนั้นมักจะเกิดขึ้นตามลำดับ มากกว่าที่จะเป็นว่า หากไม่ถูกก็ผิด ตัวอย่างเช่น หากไม่มีเป้าประสงค์ในการจัดการ ก็จะไม่มีความรู้พื้นฐานสำหรับการค้นหา หากไม่มีข้อมูลที่ได้รับมาจากการค้นหา ก็จะไม่มีความเลือกสำหรับให้เปรียบเทียบ หากไม่มีการเปรียบเทียบทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดี ที่เหมาะสมก็จะไม่เกิดขึ้น และผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่แท้จริงก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เช่นเดียวกัน และในท้ายที่สุด ก็จะไม่มีการติดตามผลและการควบคุม การนำเอาไปใช้ให้บังเกิดผลสำเร็จก็เป็นไปได้อย่างยิ่ง ดังนั้น หน้าที่งานในกระบวนการแห่งการตัดสินใจนี้จะต้องมีการกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

## การตัดสินใจ : กระบวนการที่เป็นพลวัต

นอกเหนือจากการเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องต่อกันแล้ว การวินิจฉัยสั่งการ ก็ยังเป็นพลวัตอีกด้วย ความเป็นพลวัตของการวินิจฉัยสั่งการนี้ เป็นผลมาจากหน้าที่งานของการวินิจฉัยสั่งการที่มีต่อกันและกัน หน้าที่งานของการวินิจฉัยสั่งการนั้นแตกต่างไปจากกระบวนการ นอกจากนี้ มีการกล่าวถึง พลังสัมฤทธิ์ (Synergy) ในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ว่าเป็นผลที่ได้รับมาจากการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพระหว่างหน้าที่งานต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดเป็นกระบวนการขึ้นมา พลังสัมฤทธิ์ของกลุ่มนี้มีส่วนสำคัญต่อกระบวนการในฐานะที่เป็นส่วนประกอบเชิงบวกที่ไม่มีทางที่จะได้มาโดยวิธีการง่าย ๆ หรือการดำเนินการแต่โดดเดี่ยวลำพังตน แต่เป็นการรวมพลังกันของคนหลาย ๆ คน ทำงานร่วมกันเป็นทีม แล้วดึงเอาความเก่งของแต่ละคนมาใช้ ประโยชน์ร่วมกันอย่างผสมผสาน กลมกลืน มีความสามัคคีแน่นเหนียว พลังสัมฤทธิ์ของกลุ่มนี้จึงเป็นผลประโยชน์ที่สำคัญของความเป็นพลวัตของกระบวนการแห่งการวินิจฉัยสั่งการ

ความเป็นพลวัตของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการนี้ สามารถอธิบายได้ในรูปของกระบวนการย่อย ในขั้นตอนแห่งการติดตามผลและการควบคุม จากนั้นก็มีการปรับปรุงแก้ไขเป้าประสงค์เสียใหม่ หากเป้าประสงค์เดิมนั้นไม่มีทางที่จะกระทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อเป้าหมายเดิมต้องใช้เงินทองมากเกินไป ต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถสูงจำนวนมาก ฯลฯ แล้วไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าที่ตั้งนั้นไว้ได้ เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน ตกต่ำ เนื่องจากได้รับงบประมาณสำหรับดำเนินการลดน้อยลงมาก ก็สามารถที่จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเป้าหมายนั้นได้ ดังต่อไปนี้

1. จัดระเบียบการดำเนินการใหม่
2. จัดเส้นทางเดินของงานที่จะต้องปฏิบัติเสียใหม่
3. กำหนดตัวบุคคลที่จะเข้าปฏิบัติงานนี้ใหม่
4. การดำเนินการจากข้อ 1-3 นี้ ผสมผสานเข้าด้วยกัน

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดก็คือ เรื่องการตั้งงบประมาณสำหรับการแสดงในสนาม ในการจัดแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 13 ในประเทศไทย ที่บริษัท เจ เอส แอล ได้ไป จำต้องปรับเปลี่ยนงบประมาณจากเดิม 195 ล้านบาท เป็น 188 ล้าน และในท้ายที่สุดเหลือเพียง 100 ล้านบาท เท่านั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ บริษัท เจ เอส แอล ก็ต้องปรับแผน ต้องจัดการให้ได้ภายในงบประมาณที่กำหนดไว้ให้นี้ ขณะที่เขียนตำรานี้อยู่ ได้มีข่าวใหม่ออกมาอีกแล้วว่า อาจจะมีการ

ปรับยอดเงินจำนวนนี้ลงให้เหลือเพียงประมาณ 60 ล้านบาทเท่านั้น และหากเจ เอส แอล ไม่ประสงค์ที่จะรับทำ ก็ยังมีบริษัทอื่น ๆ อีกหลายแห่งจ้องงานนี้กันตาแทบไม่กระพริบเลยทีเดียว

ในสภาวะเศรษฐกิจเช่นปัจจุบัน มีบริษัทต่าง ๆ จำนวนมากที่ได้ขอร้องให้บริษัทโฆษณาที่ทำสปอตโฆษณาให้แก่ตน ให้ลดเงินค่าบริการนั้นลง แต่จะต้องให้โฆษณานั้นมีความยาวเท่าเดิม และมีคุณภาพในระดับเดิม ซึ่งทางบริษัทผู้รับจ้างก็ต้องจำใจรับเอาไว้ เพราะหากไม่รับ เขาก็จะไม่จ้าง และจะไม่มีงานทำนั่นเอง

กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ดังแสดงในภาพที่ 3 นั้น ส่วนใหญ่แล้วเป็นการตัดสินใจที่ไม่ใช่งานประจำ และไม่ใช่ทางเลือกที่กลับมาเกิดซ้ำอีก (Nonrecurring decision) และมีความไม่แน่นอนน้อยกว่า ซึ่งก็ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามทุกขั้นตอนดังที่แสดงไว้ในภาพ

ที่ 3 เพราะหากมีการการตัดสินใจที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ก็ไม่จำเป็นต้องแสวงหาทางเลือกต่าง ๆ ไว้ส่วนมากแล้ว นโยบายหรือกระบวนการต่าง ๆ นั้น มักจะถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อทำการตัดสินใจในลักษณะเช่นที่ว่านี้

### เกณฑ์ในการตัดสินใจ

ในการเลือกทางเลือกแต่ละทางสำหรับปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา นั้น ผู้ตัดสินใจต่างก็มีเกณฑ์ในการตัดสินใจที่แตกต่างกันออกไป วุฒิชัย จ้างงค์ ได้แยกประเภทเกณฑ์ของการตัดสินใจออกเป็น 4 อย่างด้วยกัน ได้แก่ 1) เกณฑ์หาจุดสูงสุด (Maximization) 2) เกณฑ์การหาจุดสูงสุดของทางเลือกที่ต่ำ ๆ (Maximin) 3) เกณฑ์ที่จะสร้างความเสียใจน้อยที่สุด (Minimax) และ 4) เกณฑ์สร้างความพึงพอใจ (Satisficing) (วุฒิชัย จ้างงค์, 2523:8-10)

#### เกณฑ์หาจุดสูงสุด (Maximization)

เรียกย่อ ๆ ว่า Maximax เป็นวิธีการเลือกค่าสูงสุดจากบรรดาค่าต่าง ๆ ที่สมบูรณ์อยู่แล้วนั้น เป็นทางเลือกที่ผู้ตัดสินใจคิดว่าดีที่สุด เหมาะสมที่สุด ไม่มีทางเลือกอื่นใดที่จะดีไปกว่านี้อีกแล้ว เป็นการมองโลกในแง่ดีแต่เพียงฝ่ายเดียว (Optimistic view) ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ออกมานั้นอาจจะไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ก็ได้ จุดสูงสุดที่คิดว่าสูงที่สุดแล้วนั้น อาจจะไม่สูงจริงก็ได้ ข้อมูลที่คิดว่ามีสมบูรณ์แล้วนั้น อาจจะมีข้อมูลที่เยี่ยมและทันสมัยกว่านั้นอีกก็ได้ ในการดำเนินการใด ๆ เมื่อมีจุดประสงค์แล้ว เมื่อปฏิบัติภารกิจจริง ๆ ก็อาจจะเกิดความขัดแย้ง มีความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน กลั่นแกล้งกัน ในที่สุดก็ทำให้งานไม่เดินไปรวดเร็วตามที่คาดหวัง และผลลัพธ์ก็ไม่เป็นไปดังที่ได้ตั้งความหวังเอาไว้ก็ได้

## เกณฑ์การหาจุดสูงสุดของทางเลือกที่ต่ำ ๆ (Maximin)

เป็นวิธีการเลือกค่าสูงที่สุดจากบรรดาค่าต่ำสุดที่มีอยู่ ทางเลือกที่มีอยู่นั้นล้วนแล้วไม่ดี ไม่สมบูรณ์ ไม่พึงปรารถนา แต่ผู้เลือกก็ไม่มีหนทางอื่นใดที่จะมีทางเลือกที่ดีไปกว่านี้อีกได้ เมื่อเลือกแล้ว ผลตอบแทนที่ได้รับก็จะออกมาต่ำ ในการตัดสินใจด้วยวิธีการ Maximin นี้ จะมีการจัดทำตารางแสดงผลเสียต่าง ๆ อันอาจจะเกิดขึ้นจากสภาวะการณ์เลวร้ายต่าง ๆ ที่จะต้องเผชิญ มีการระบุผลตอบแทนต่ำสุด (ที่เลวร้ายที่สุดที่อาจจะเกิดขึ้นได้) ในแต่ละทางเลือก แล้วผู้เลือกจึงตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เลวน้อยที่สุดในบรรดาทางเลือกที่ไม่ใคร่จะมีทางใดดีนักเลยนั่นอีกทีหนึ่ง

ตัวอย่างของการเลือกแบบนี้ ก็คือ การเลือกเฟ้นหานายกรัฐมนตรีของประเทศไทยในคราวนี้ ซึ่งมีบุคคลให้เลือกอยู่เพียง 4 คนเท่านั้น ได้แก่ พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ นายบรรหาร ศิลปอาชา และนายชวน หลีกภัย บุคคลทั้งสี่นี้ล้วนเคยเป็นนายกรัฐมนตรีมาแล้วทั้งสิ้น และล้วนแล้วแต่ประสบความล้มเหลว ผิดหวังในการบริหารงาน ประเภทประชาชนไม่ต้องการอีกต่อไป ดังนั้น ประชาชนจึงมีทางเลือกอยู่เพียงสี่ทางจากตัวเลือกที่พวกเขาไม่ใคร่จะต้องการมากนักดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว

0 พลเอกชวลิตนั้น ในเวลาที่ได้บริหารงานเพียง 11 เดือนเศษ ได้ทำให้ประเทศชาติเสียหายไปนับเป็นเงินหลายแสนล้านบาท จากการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้อง ขยันไม่ถูกเรื่อง คาดการณ์ผิด วิสัยทัศน์สั้น ไปเอาบุคคลที่ไม่เหมาะสมมาร่วมพรรค เพื่อหวังที่จะได้เสียงข้างมากในสภาผู้แทนราษฎร ไม่รู้จริงทางด้านเศรษฐกิจ มีผู้รับผิดชอบด้านเศรษฐกิจที่มาจากสองฝ่ายที่แก่งแย่งแข่งดีกันอยู่เสมอ เมื่อมีอำนาจแล้ว ก็ดักดวง แก่งแย่งผลประโยชน์กันเป็นอย่างมาก ส่วนผีไม่ลายมือในการบริหารงานนั้น อยู่ในระดับที่ยังใช้ไม่ได้ ผลงานที่ปรากฏนั้น แทบจะไม่มีเรื่องใดเลยที่น่าประทับใจ

0 พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เคยเป็นนายกรัฐมนตรีต่อจากพลเอกเปรม ซึ่งได้รับกุศลผลบุญจากการที่พลเอกได้สั่งสมไว้เป็นเวลานานถึง 8 ปี เมื่อถึงคราวได้เข้าบริหารประเทศ ก็ส่งเสริมให้เศรษฐกิจฟุ้งเฟ้อ ฟุ่มเฟือยจนเกินความเป็นจริง ทำให้ราคาของอสังหาริมทรัพย์พุ่งโหดไปเกินจากที่ควรจะเป็นมาก นโยบายบางอย่าง เช่น ให้คนต่างชาติเข้ามาซื้อคอนโดมิเนียมได้โดยเสรี ก็อาจจะเปิดโอกาสให้คนต่างชาติเหล่านั้นเข้ามาซื้ออสังหาริมทรัพย์ การค้าของประเทศมากเกินไป เชื่อกันว่า ในคราวนี้ หากให้พลเอกชาติชาย ได้บริหารประเทศอีก

ครั้ง เศรษฐกิจจะยิ่งฟูพบบวกไปกว่านี้อีกมาก (ขณะที่ได้มีการปรับปรุงตำราเล่มนี้ใหม่อีกครั้ง พลเอกชาติชายได้เสียชีวิตไปแล้ว)

0 นายบรรหาร ศิลปอาชา ก็เคยเป็นนายกรัฐมนตรีมาแล้ว มีข้อดีในส่วนที่เคยเป็นนักธุรกิจมาก่อน มีจิตใจที่เข้าใจธุรกิจ แต่ก็มีพื้นความรู้เดิมน้อย แม้ว่าภายหลังจะได้อพยายามแก้ไขปรับปรุง จนในที่สุดก็มีความรู้ในระดับปริญญาตรีและโททางนิติศาสตร์ ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ในพรรคก็มีผู้ร่วมพรรคที่มุ่งตักตวงผลประโยชน์มากจนเกินไป ทำให้เป็นที่หวาดระแวงว่า หากได้เป็นอีกก็จะทำให้บ้านเมืองเสียหายได้ไม่น้อยเหมือนกัน

0 นายชวน หลีกภัย เป็นนักกฎหมาย เป็นคนฐานะปานกลาง ชื่อตรง มีชื่อเสียงมากในด้านความสัตย์ซื่อ ตรงไปตรงมา แต่ก็มีข้อเสียในด้านความเชื่อช้าในการบริหารงาน ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่อับใจ ไม่ทันการณ์ และไม่เข้าใจกระบวนการธุรกิจ

แต่ถึงอย่างไร ในการเลือกเฟ้นหาตัวนายกรัฐมนตรีคราวนี้ นายชวนก็นับได้ว่าเหมาะสมที่สุด ในบรรดาตัวเลือกที่ไม่ดีด้วยกันทั้ง 4 คนนี้ นายชวน นับว่ามีข้อไม่ด้อยที่สุด เลยกลายเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดไป

### เกณฑ์การสร้างความเสียใจน้อยที่สุด (Minimax)

ในบรรดาทางเลือกที่มีให้เลือกนั้น ผู้ตัดสินใจรู้สึกว่าจะไม่อยากจะเลือกทางใดทั้งสิ้น เพราะคิดว่า ผลลัพธ์ที่ได้รับนั้นไม่น่าพึงพอใจอย่างแน่นอน จึงพยายามเลือกสิ่งที่จะทำให้ตนเองเสียใจน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ที่เรียกว่า Minimax หมายความว่า ผู้ตัดสินใจพยายามที่จะ Minimize maximum regret คือ พยายามลดความเสียใจให้เหลือต่ำที่สุดนั่นเอง เกณฑ์ Minimax นี้ เป็นการมุ่งลดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด และเพิ่มจุดแข็งแกร่งให้มากที่สุด เพราะยังสามารถลดจุดอ่อนได้มากเท่าใด ก็จะเป็นการเพิ่มความเข้มแข็งให้มากขึ้นเท่านั้น หากจะให้ดียิ่งไปกว่านั้นอีก ก็ต้องสามารถเปลี่ยนจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็ง สามารถเปลี่ยนสิ่งที่ย่ำแย่ ให้กลายเป็นโอกาสให้ได้ นักตัดสินใจที่ชาญฉลาดจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ SWOT (Strength, Weakness, Opportunity และ Threat) แล้วปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ผู้ชำนาญในการวิเคราะห์เช่นนี้ จะได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากการตัดสินใจในแบบนี้มากกว่าผู้อื่น

### เกณฑ์สร้างความพึงพอใจ (Satisficing)

เกณฑ์นี้มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “เกณฑ์หาทางออก” คล้าย ๆ กับในกรณีของการเลือกที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกที่ไม่ใคร่จะดีนัก แต่ว่าความแตกต่างอยู่ตรงที่ว่า ผู้เสนอนี้ คือ เจมส์ จี มาร์ช และเฮอริเบิร์ต ไชมอน (1958) ได้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่า ในบรรดาผู้



บริหารนั้น โดยทั่ว ๆ ไปมักจะมีเกณฑ์หรือมาตรฐานบางอย่างอยู่ในใจแล้วในการเลือก เกณฑ์มาตรฐานเหล่านั้นอาจจะถือเป็นเกณฑ์หรือจุดต่ำสุด หรือความต้องการขั้นต่ำในใจว่า ถ้าหากทางเลือกก็ตามที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามความต้องการขั้นต่ำนี้แล้ว ผู้บริหารในฐานะผู้ตัดสินใจก็สามารถที่จะตัดสินใจไปตามเกณฑ์นั้นได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงทางเลือกอื่นที่เหมาะสมกว่าหรือดีกว่าก็ได้ แต่ในความเข้าใจของมาร์ชและไซมอนนั้น รู้สึกว่านักบริหารโดยทั่ว ๆ ไปนิยมใช้เกณฑ์สร้างความพึงพอใจนี้มากกว่าเกณฑ์อื่น ๆ ก็เพราะว่า โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้น ต้องการที่จะทำอะไรบางอย่างที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง หากทางเลือกหรือวิธีปฏิบัติเป็นไปตามความคิดในใจแล้วก็จะสร้างความพึงพอใจให้กับตนเองได้ (ทั้งถูกต้องและถูกใจ) เนื่องจากผู้บริหารบางคนไม่ยึดถือกับหลักเกณฑ์นี้ โดยไม่สนใจความถูกต้องเลย แต่มุ่งที่ความถูกต้องของตนเองเป็นสำคัญแต่ผู้เดียว

### การกำหนดจุดประสงค์ในการจัดการ

#### (Setting Managerial Objectives)

รากฐานของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ วางอยู่บนเป้าประสงค์ที่ทำให้เกิดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และความต่อเนื่อง การตั้งเป้าประสงค์ในการจัดการนั้นเป็นหน้าที่ประการแรกของการวินิจฉัยสั่งการ และการได้มาซึ่งเป้าประสงค์นั้น เป็นตัวแทนของการบรรลุถึงจุดสูงสุดของวงจรภายในกระบวนการแห่งการวินิจฉัยสั่งการนั้น

จุดประสงค์นั้น เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ในองค์กรแบบรูปนัย (Formal Organization) ทั้งหมด ซึ่งจะต้องกำหนดไว้ชัดเจน เป็นรูปธรรม (Concrete) เป็นข้อตกลงหรือพันธสัญญา (Commitment) ที่จะลงมือดำเนินการ ด้วยการมีจุดหมายที่แน่นอนที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง และจะต้องมีมาตรฐานที่กำหนดไว้แน่นอนชัดเจนเช่นกัน หากจุดประสงค์นี้เป็นเพียงความตั้งใจก็ไร้ค่า แต่จะต้องมีการแตกย่อยให้เป็นตัวงาน งานนั้นจะต้องเฉพาะเจาะจงชัดเจน ไม่คลุมเครือ ไม่มีความหมายเป็นหลายแง่หลายมุมให้สับสน และสามารถวัดผลสำเร็จได้ นอกจากนั้น ยังต้องมีการกำหนดวันที่จะดำเนินการให้แล้วเสร็จเอาไว้อย่างแน่นอนอีกด้วย และต้องมีการมอบหมายงานให้มีความรับผิดชอบกลับไปปฏิบัติ (แฮร์สัน, 1981:28)

ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการใด ๆ จะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์ที่ชัดเจนเสียก่อน เป้าประสงค์นั้นต้องเป็นที่เข้าใจ มีการให้คำนิยามไว้ชัดเจน และมุ่งไปสู่ความสำเร็จ

โดยมาก เรามักจะเข้าใจสับสน และใช้ถ้อยคำปนเปกันอยู่เสมอ ระหว่างคำว่า จุดประสงค์ (Objective) คำกว่า เป้าหมาย (Goal) ดังนั้น ในที่นี้จึงขอให้คำนิยามไว้ เพื่อจะได้เป็นที่เข้าใจทั่วกัน และไม่เกิดความเข้าใจที่สับสนอีกต่อไป

**จุดประสงค์ (Objective)** เป็นลำดับขั้นที่จะเจาะจงของจุดมุ่งหมายที่รวมเอาการเข้าถึงได้โดยองค์กรที่ได้กำหนดสถานะหรือเงื่อนไขเอาไว้

**เป้าหมาย (Goal)** อาจพิจารณาว่าเป็นองค์ประกอบย่อยของจุดประสงค์ แสดงออกมาในรูปของทิศทางเดียวหรือหลาย ๆ ทิศทางก็ได้ (แมคฟาร์แลนด์, 1974:7)

### ข้อได้เปรียบของจุดประสงค์ทางการจัดการ

จุดประสงค์นั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกิจกรรมทั้งหลายทั้งปวงในการดำเนินงานให้สำเร็จผลสมความมุ่งหมาย ทำให้ฝ่ายจัดการสามารถที่จะวางแผน และจัดองค์กรให้เกิดกิจกรรมที่ต้องการนั้น ๆ ได้อย่างเป็นผลดี เมื่อมีจุดประสงค์ ฝ่ายจัดการก็สามารถที่จะอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์กรได้ในรูปของถ้อยคำที่สามารถทดสอบการปฏิบัติการได้ จุดประสงค์มีส่วนดีตรงที่สามารถทำให้ผู้บริหารสามารถวัดและประเมินความถูกต้อง ความเป็นประโยชน์ ของการตัดสินใจที่เขาได้กระทำลงไปนั้นแล้วได้ จุดประสงค์เสนอขอขยายแห่งการทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้า และวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามผลให้เกิดผลสำเร็จของการตัดสินใจนั้น

จุดประสงค์ทำหน้าที่เป็นไม้วัดเพื่อวัด เปรียบเทียบ และประเมินความสำเร็จของการตัดสินใจ ในการมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร ที่จริงแล้ว จุดประสงค์ขององค์กรนี้ทำหน้าที่เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจที่มีเหตุมีผลโดยผู้จัดการ ผู้บริหารทั้งหลายภายในองค์กรรู้อยู่ จุดประสงค์ทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นที่ดี เพราะว่าทำให้แต่ละคนสามารถเชื่อมโยงจุดประสงค์ส่วนตัวเข้ากับงานและองค์กรได้ พวกเขาทราบดีว่า หน่วยงาน องค์กร คาดหวังอะไรจากตัวเขา ทราบดีว่าจะต้องปฏิบัติภารกิจ หน้าที่การงานอย่างไรจึงจะบังเกิดเป็นผลดี ในทางกลับกัน พวกเขาก็สามารถที่จะให้บริการแก่ตนเองและแก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จุดประสงค์ในการจัดการจึงเสนอวิธีให้แก่มนุษย์ที่สามารถจะเติมเต็มความปรารถนาของเขา และให้เขาบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่การงานในองค์กร

## ลำดับชั้นของจุดประสงค์ในการจัดการ

### (Hierarchy of Managerial Objectives)

จุดประสงค์ในการจัดการนั้นมักจะสร้างลำดับชั้นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างที่เป็นทางการของหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการ และอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรที่ซับซ้อนนั้น จุดประสงค์จะถูกกำหนดเป็นรูปร่างและจัดลำดับชั้นไว้ชัดเจน ในจุดประสงค์หนึ่งก็จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับอีกจุดประสงค์หนึ่งที่อยู่ถัดไป ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะพบเห็นได้ทั่วไปในองค์กรทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรทหาร ตำรวจ พลเรือน รัฐบาล หรือธุรกิจ

อาจจะเรียกได้ว่า เป็นจุดประสงค์ ในจุดประสงค์ นั้นเอง

### คุณลักษณะ 12 ประการของจุดประสงค์ในการจัดการ

วิธีการหนึ่งที่จะทำให้ได้มาซึ่งจุดประสงค์ในการจัดการนั้น ก็ได้แก่การกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการวินิจฉัยสิ่งการที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อที่จะทำให้การตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้องโดยตรงกับเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะถูกนำมาใช้ ด้วยการถามชุดปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้

1. **เกี่ยวข้อง (Relevance)** จุดประสงค์นั้นเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายที่เป็นพื้นฐานและสนับสนุนองค์กรหรือไม่ ?
2. **ปฏิบัติได้ (Practicality)** จุดประสงค์นั้นได้ตระหนักถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือไม่
3. **ท้าทาย (Challenge)** จุดประสงค์นั้นมีความท้าทายฝ่ายจัดการในทุกระดับขององค์กรหรือไม่ ?
4. **วัดได้ (Measurability)** จุดประสงค์นั้นสามารถกำหนดปริมาณได้หรือไม่ ? สามารถจัดลำดับความสำคัญได้หรือไม่ ?
5. **สามารถตั้งกำหนดการได้ (Schedulability)** จุดประสงค์นั้นสามารถตั้งกำหนดการและมีการเฝ้าระวังในจุดสำคัญ เพื่อยืนยันความก้าวหน้าที่ยังไปสู่การกระทำให้สัมฤทธิ์ผลหรือไม่ ?
6. **ความสมดุล (Balance)** จุดประสงค์นั้นได้มีการเน้นอย่างเป็นสัดส่วนที่ดีในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหลาย และดูแลให้บรรดาจุดแข็งและจุดอ่อนต่าง ๆ อยู่ในสภาพที่สมดุลกันหรือไม่ ?

7. **ความยืดหยุ่น (Flexibility)** จุดประสงค์เหล่านี้มีความยืดหยุ่นเพียงพอ หรือองค์กรนั้นมักจะติดขัดอยู่กับการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่เป็นประจำ

8. **เวลา (Timeliness)** ภายในสิ่งแวดล้อมที่ดำเนินการอยู่ ถึงคราวแล้วหรือยังที่จะต้องมีการรับเอาจุดประสงค์เหล่านั้นไปใช้ ?

9. **ความเป็นศิลปะ (State of the Art)** จุดประสงค์เหล่านั้นเข้าไปอยู่ในขอบเขตของการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีหรือไม่ ?

10. **ความงอกงาม (Growth)** จุดประสงค์เหล่านั้นมุ่งตรงไปสู่ความงอกงามขององค์กรมากกว่าเพียงเพื่อความอยู่รอดหรือไม่ ?

11. **ความคุ้มค่า (Cost Effectiveness)** จุดประสงค์เหล่านั้นมีความคุ้มค่า ได้มีการกำหนดผลกำไรที่ต้องการไว้ชัดเจนหรือไม่ ?

12. **หน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability)** การมอบหมายงานให้เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น ได้กระทำในลักษณะที่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของผู้บริหารแต่ละคนตลอดทั่วทั้งองค์กรหรือไม่ ?

หากจุดประสงค์ทางการจัดการที่กำหนดขึ้น เป็นไปตามเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้ง 12 ข้อที่กล่าวนี้ ก็จะมีคุณสมบัติครบถ้วนของการวินิจฉัยสั่งการที่มีประสิทธิภาพ จุดประสงค์เช่นนี้ก็จะจัดให้มีแนวทางที่ชัดเจนเพื่อการตัดสินใจ และมักจะไม่มีทางที่จะเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ ขึ้นมาได้

### การเลือกสรรทางเลือกต่าง ๆ

เมื่อได้ตั้งจุดประสงค์เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ก็ได้แก่ การเสาะแสวงหาข้อมูลจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ บรรดามี ซึ่งน่าจะเรียกว่า กิจกรรมการเลือกสรร ทางเลือกต่าง ๆ และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้นมักจะได้รับมาจากการเสาะหาอย่างละเอียด ผู้ตัดสินใจจะพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลาย ๆ ทางในเวลาเดียวกัน และประเมินแต่ละทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบระมัดระวัง ในแต่ละขั้นตอนจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปด้วยเสมอ

ในระหว่างกิจกรรมการเลือกสรรนี้ ผู้ทำการตัดสินใจมักแทบจะไม่ได้มองการประเมินทางเลือกต่าง ๆ เหล่านั้นว่าเป็นขั้นตอนขั้นสุดท้ายเลย ทางเลือกที่เป็นที่ยอมรับได้ทั้งหลายนั้นจะทำให้ผู้ตัดสินใจได้มีแฟ้มข้อมูลที่ใช้การได้และเป็นประโยชน์พร้อมไว้เสมอที่จะทำการเลือก ที่จริงแล้ว ผู้ทำการตัดสินใจอาจจะเสาะแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่านั้นขึ้นไปอีกก็ได้

กิจกรรมการเสาะแสวงหา นั้นได้รับการจูงใจด้วยการรู้สึกว่าจะ จำเป็นจะต้องได้รับ ข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมมากขึ้น ตราบใดที่ยังไม่ได้ทางเลือกที่พึงปรารถนา ก็จะมีการเลือกเสาะ แสวงหาอยู่เรื่อยไป ดังนั้น จึงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

### โครงสร้างของการแสวงหา (แฮร์สัน, 1981: 33)

มีหนทางหลายประการที่จะพรรณนาถึงโครงสร้างของกิจกรรมการเสาะแสวงหา ทางเลือก ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ :-

1. การมองโดยอ้อม (Undirected Viewing) เป็นการได้ข้อมูลมาโดยผู้ ที่มองไม่ได้ตั้งใจจะหาอย่างจริง ๆ จัง ๆ แม้ว่าจะเป็นทางอ้อม แต่ก็เป็นกรมองคุณค่าของ การเลือก ประสบการณ์โดยทั่ว ๆ ไป และความสนใจของผู้มองด้วย

2. การมองอย่างมีเงื่อนไข (Conditioned Viewing) เป็นการแสดงออก โดยตรง ไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเสาะแสวงหา วิธีนี้ ผู้มองมีความจับใจต่อข้อมูลชนิดต่าง ๆ ที่มีอยู่ และพร้อมที่จะประเมินความสำคัญของข้อมูลเหล่านั้น

3. การเสาะหาโดยทางอ้อม (Informal Search) เป็นความพยายามที่ ค่อนข้างจำกัดและไม่มีโครงสร้างที่แน่นอนที่จะได้ข้อมูลพิเศษสำหรับจุดมุ่งหมายพิเศษ แตกต่าง ไปจากการมองอย่างมีเงื่อนไขในแง่ที่ว่า ข้อมูลที่ปรารถนานั้นได้มีการเสาะแสวงหาอย่างตั้งใจ การเสาะหาอย่างไม่เป็นทางการหรือทางอ้อมนี้ มีแหล่งมาจากหลายแหล่งด้วยกัน ตั้งแต่การเรียก ร้องหาข้อมูล ไปจนถึงการเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง หรือการกระทำที่จะปรับปรุงความเป็นไปได้ของ การได้รับข้อมูลที่พึงปรารถนา

4. การเสาะหาอย่างเป็นทางการ (Formal Search) เป็นความ พยายามอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการวางแผนอย่างรอบคอบไว้ก่อน ในกระบวนการ หรือ วิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจว่าได้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวที่เจาะจง ซึ่งแตก ต่างไปจากการเสาะหาอย่างไม่เป็นทางการในแง่ที่ว่า ได้มีการจัดทำโปรแกรมเอาไว้ก่อน

### การแบ่งประเภทการเสาะแสวงหา

การตัดสินใจที่กระทำโดยไม่ได้พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ นั้น อาจจะมีผลที่เกิด ตามมาที่ไม่เป็นผลดีมากนัก ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ได้เน้นที่จุดนี้ อย่างหนักแน่นดังนี้

เมื่อคนเราจะต้องตัดสินใจ เราจะต้องมีทางเลือกไว้ให้เลือก ดุลยพินิจ  
ที่คนเราจะตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” นั้น ไม่ถือว่าเป็นดุลยพินิจเลย การ  
ตัดสินใจที่ไม่มีทางเลือกก็เปรียบได้กับการที่นักพนันที่เลือกเสี่ยงที่จะแทงลูกเต๋า  
เบอร์ใดเบอร์หนึ่ง หากคนเราคิดตามทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางใน  
กระบวนการแห่งการตัดสินใจแล้ว เขาก็มีโอกาสที่จะใคร่ครวญซ้ำ  
ได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนรอบคอบ ได้ศึกษามาก่อน ได้ทำความเข้าใจ  
หากไม่มีทางเลือกเสียแล้วคนเราก็มักจะตะเกียกตะกายอย่างสิ้นหวัง  
เมื่อการตัดสินใจที่เขาได้กระทำไปนั้นได้กลายเป็นสิ่งที่เป็นผลเสียหายร้ายแรง  
(แฮร์สัน, 1981:37)

**ทางเลือกต่าง ๆ** จึงแยกได้เป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ :-

1. **ทางเลือกที่ดี (Good Alternative)** ซึ่งหากได้รับการยอมรับ ก็จะปรากฏผลลัพธ์ออกมาดีเสมอ แสดงให้เห็นคุณค่าที่ดีของผู้ตัดสินใจ
2. **ทางเลือกที่ไม่มีชีวิตชีวา (Bland Alternative)** ซึ่งหากเลือกทางเลือกนี้ มักจะไม่ปรากฏคุณค่าเป็นผลบวกหรือผลลบสำหรับผู้ตัดสินใจนั้น
3. **ทางเลือกผสม (Mixed Alternative)** ซึ่งหากได้เลือกไปแล้ว ก็มักจะมีผลออกมาทั้งในลักษณะที่เป็นผลดีและเป็นผลเสีย ผสมปนเปกันไปในคราวเดียวกัน
4. **ทางเลือกที่เลว (Poor Alternative)** ซึ่งหากเลือกไปแล้ว ก็มักจะมีปรากฏผลลัพธ์ในทางลบสำหรับตัวผู้วินิจฉัยสั่งการนั่นเอง

เมื่อเป็นดังนี้ ก็อาจจะมีทางเลือกอีกทางหนึ่งเหลืออยู่ นั่นก็คือ การตัดสินใจที่จะไม่กระทำอะไรเลย

ที่จริงแล้ว แม้ว่าจะมีความจำเป็นที่จะต้องทำการตัดสินใจ นักตัดสินใจที่ดีทั้งหลายก็ต้องไม่เลือกทางเลือกที่เลว เพราะผลลัพธ์เชิงลบที่ได้ออกมานั้นจะทำให้เกิดผลเสียหายร้ายแรงอย่างยิ่ง ในกรณีเช่นนี้ กิจกรรมการเสาะแสวงหาก็คะพยายามเลือกหาทางเลือกใหม่ ๆ ขึ้นมาอีก หรือลดระดับ หรือขนาดของการปฏิบัติงานลงเพื่อที่จะได้มีทางเลือกอื่น ๆ ที่น่าดึงดูดใจมากกว่ามาให้พิจารณาได้

ในการกำหนดทางเลือกนั้น นักตัดสินใจสามารถใช้ขั้นตอนเดิม ๆ ของตนเองซึ่งนำตนเองได้ นั่นคือ พิจารณาจุดประสงค์ขององค์กร ปัญหาที่ได้มีการระบุ และให้คำนิยามไว้เรียบร้อยแล้ว การแก้ไขปัญหามาจากข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ และการเก็บรวบรวม รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งข้อสันนิษฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ด้วย

## การคาดหวังผลลัพธ์ที่จะได้

จุดประสงค์ของการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นในระดับใดก็ตาม ก็คือ เลือกจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ (ทางเดียว หรือหลาย ๆ ทางเลือกก็ได้) ที่จะทำให้ได้รับผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และเพื่อให้สิ่งที่ไม่ต้องการเกิดขึ้นน้อยที่สุด หรือไม่หลงเหลืออยู่เลยก็ยิ่งดี หนทางหนึ่งที่จะพิจารณาว่าทางเลือกไหนเป็นที่พึงปรารถนามากที่สุดนั้น ก็คือ การทดสอบแต่ละทางเลือก ด้วยการมีจินตนาการว่า ทางเลือกเหล่านั้นได้ถูกนำมากระทำให้บังเกิดผลแล้ว และพยายามค้นหาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งในแง่บวกที่เป็นที่พึงปรารถนาและที่ไม่พึงปรารถนาอันเนื่องมาจากการยอมรับเอาทางเลือกนั้นไว้

เมื่อต้องมีการใช้ดุลยพินิจ อาจจะมีการใช้การวิเคราะห์เพื่อประมาณการว่า ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นที่พึงปรารถนามากน้อยเพียงไร จากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่มากมายหลายทางด้วยกัน ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการจัดลำดับความชอบตามหน้าที่งานของการใช้ประโยชน์ (Utility function) ของผู้วินิจฉัยสั่งการ โดยทั่วไปแล้ว การใช้ประโยชน์นั้น หมายถึงพลังอำนาจที่ได้เกิดมีความพึงพอใจที่เป็นที่พึงปรารถนาขึ้นมา ดังนั้น การใช้ประโยชน์จึงเป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจได้กำหนดกฎเกณฑ์เอาไว้ในใจเรียบร้อยแล้ว ทฤษฎีการใช้ประโยชน์ (Theory of Utility) ขึ้นอยู่บนพื้นฐานของความจริงที่ไม่ต้องพิสูจน์ (Axiom) ชุดหนึ่ง เช่น :- (แฮริสัน, 1981 : 39)

1. **ความจริงที่เป็นข้อยุติ (Closure Axiom)** คนเรามักจะชอบผลลัพธ์หนึ่งในสองอย่างที่ไม่มีความแตกต่างกัน

2. **ความจริงที่ต่อเนื่องและพึงพากันและกัน (Transitivity Axiom)** เช่น หาก ก ชอบ ข และ ข ชอบ ค ดังนั้น ก ก็ต้องชอบ ค ด้วย

หากไม่มีความจริงที่ต่อเนื่องและพึงพาซึ่งกันและกันเสียแล้ว ก็ย่อมยากที่จะเชื่อมโยงระบบความพึงพอใจย่อย ๆ ให้แก่ผู้ตัดสินใจได้

ในการตัดสินใจนั้น จะต้องมุ่งมองที่ **ผลลัพธ์ของทางเลือกที่จะตัดสินใจนั้น** เป็นสำคัญ ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร ในที่นี้ แบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ :-

1. **การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Certainty)** มีการประมาณการกันว่า มีความรู้ที่มากเพียงพอและถูกต้องแม่นยำสำหรับผลลัพธ์ที่จะเกิดตามมาของทางเลือกในแต่ละทาง

2. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกนั้นไม่สามารถจะกำหนดค่านิยามได้ แม้กระทั่งเมื่อได้มีการกำหนดขอบข่ายความน่าจะเป็นเอาไว้ให้แล้วก็ตาม

3. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Risk) เป็นที่คาดการณ์กันว่า ความรู้ที่ถูกต้องแม่นยำนั้นมีอยู่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของผลลัพธ์แต่ละอย่างของทางเลือกแต่ละทางเหล่านั้น

### การเลือก

การเลือกนั้น เป็นจุดสำคัญจุดหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม การเลือกก็ยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการอยู่นั่นเอง ถึงจุดนี้ เราก็เริ่มคุ้นเคยกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นก่อน ที่เชื่อมโยงไปถึง 1) การกำหนดจุดประสงค์ทางการจัดการ 2) การเสาะแสวงหาทางเลือก และ 3) การเปรียบเทียบและประเมินทางเลือกต่าง ๆ เหล่านั้น และกระบวนการวินิจฉัยสิ่งการก็ได้สิ้นสุดลงที่การดำเนินการเลือกเท่านั้น แต่ยังคงดำเนินต่อไปด้วยการนำเอาไปใช้ปฏิบัติ และการติดตามผลและประเมินการตัดสินใจ การควบคุม ซึ่งหากผลการประเมินปรากฏออกมาไม่ดี ก็อาจจะมีการกำหนดจุดประสงค์กันใหม่ หรือปรับปรุงสถานการณ์เงื่อนไขต่าง ๆ และปรับเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ให้ทันสมัยยิ่งขึ้น ที่จริงแล้ว การตัดสินใจที่มุ่งตรงไปสู่จุดประสงค์แห่งการจัดการนั้นเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต เกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันและกัน และไม่ใช่กระบวนการที่สามารถกระทำได้อย่างง่ายดายเลย

ในการตัดสินใจนั้น มีแง่มุมต่าง ๆ หลายด้านที่ทำให้นักตัดสินใจจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถี่ถ้วน ได้แก่ 1) การมีข้อจำกัดด้านพุทธิปัญญา นั่นคือ การรู้ไม่จริง ไม่มีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องและลึกซึ้งเพียงพอ 2) การมีข้อมูลที่ไม่เพียงพอ หรือที่มีอยู่ก็ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ อาจจะทำให้ตัดสินใจผิดพลาดไปได้ และ 3) มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและต้นทุน หากมีเวลาน้อย หรือมีเงินทองที่จะใช้จ่ายเพื่อการตัดสินใจนี้อย่างจำกัดจำเขี่ย ก็ย่อมจะกระทำได้อย่างไม่สมบูรณ์ อาจจะไม่ถูกต้อง เกิดความผิดพลาด หรือดำเนินการไปในลักษณะงู ๆ ปลา ๆ ไม่เกิดผลเต็มเม็ดเต็มหน่วยดังที่หวังมากนัก

### ความยุ่งยากลำบากในการสร้างทางเลือกต่าง ๆ

โดยทั่วไปแล้ว นักตัดสินใจมักจะพบเสมอว่า ทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นมักจะไม่ปรากฏให้เห็นเด่นชัดนัก อาจจะไม่มีเลย หรือหาไม่ได้เลย และทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นก็อาจจะเป็นทางเลือกที่ประนีประนอมในระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ที่แข่งขันกันอยู่นั่นเอง ทางเลือกที่ตกลงใจ



เลือกในขั้นสุดท้ายนั้น อาจจะไม่ใช่วางเลือกที่ดีที่สุดก็ได้ แต่อาจจะเป็นสิ่งที่พอจะยอมรับได้ในบางระดับ จากบรรดาจุดประสงค์หลาย ๆ ข้อ โดยไม่ต้องมีการเสี่ยงที่มากเหมือนกับทางเลือกที่คิดว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น

การตัดสินใจจะกลายเป็นเรื่องง่าย หากทางเลือกหนึ่งได้ทำให้มีสิ่งที่ต้องการอยู่มากมาย และมีสิ่งที่ไม่ต้องการเกิดขึ้นน้อยมาก ที่จริงแล้ว ผู้ตัดสินใจมักจะเผชิญกับความยุ่งยากต่าง ๆ มากมายหลายประการในการเลือกในระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่มากมายเหล่านั้น ความยุ่งยากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านั้น ได้แก่ :-

1. เมื่อสองทางเลือก หรือมากกว่านั้น ต่างก็ดึงดูดใจด้วยกันทั้งนั้น หากทั้งสองทางเลือก (หรือมากกว่านั้น) สามารถใช้การได้ดีพอ ๆ กัน การเลือกก็ย่อมจะไม่เกิดความแตกต่าง และอาจจะกระทำได้ด้วยการเล่นโยนเหรียญก็ได้
2. เมื่อไม่มีทางเลือกใดเลยที่จะตอบสนองเป้าประสงค์ของการเลือกได้ ในกรณีเช่นนี้ อาจจะเป็นการเหมาะสมที่จะเลือกใช้ทางเลือกที่ดีที่สุดสองหรือสามทางเลือกที่ได้เลือกเอาไว้ ตามลำดับ
3. ความยุ่งยากขั้นต่อไป เกิดขึ้นต่อเมื่อผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนามีอยู่มากมายเหลือเกิน จนทำให้ผู้ตัดสินใจทำอะไรไม่ถูก ในกรณีนี้ กระบวนการเสาะแสวงหาอาจจะต้องขยายตัวออกไป โดยแสวงหาทางเลือกอื่น ๆ อีก หรือกำหนดจุดประสงค์ใหม่ หากสามารถกระทำได้
4. ตัวผู้วินิจฉัยสั่งการเองอาจจะเกิดความรู้สึกสับสนยุ่งยากใจ จากการที่มีทางเลือกต่าง ๆ ให้เลือกมากมายหลายทางจนเกินไป ในกรณีเช่นนี้ จะต้องมีการจัดเอาทางเลือกที่คล้ายคลึงกันมาเข้ากลุ่มกันเสียก่อน และเน้นจุดสำคัญที่การเปรียบเทียบและประเมินทางเลือกในแต่ละกลุ่ม ที่อาจจะทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นที่น่าพึงพอใจ และมีสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้นน้อยที่สุด หรือไม่มีเลย ซึ่งจะช่วยให้การเลือก และการตัดสินใจเป็นไปได้อย่างง่ายขึ้น
5. ในบางโอกาส ปรากฏว่าไม่มีทางเลือกใดเลยที่ทำให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ได้ ความยุ่งยากเช่นนี้อาจจะสามารถแก้ไขได้โดยการเน้นความสนใจไปที่การเสาะแสวงหาทางเลือกที่จะสร้างทางเลือกใหม่ขึ้นมา หรือด้วยการมาขยายความ หรือกำหนดจุดประสงค์ใหม่เพื่อปรับให้เหมาะสมกับทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่เหล่านั้น ก็เป็นได้

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่ได้กระทำลงไปโดยปราศจากการนำเอาไปใช้นั้น ก็จะเป็นเพียงแค่นามธรรมที่น่าสนใจมากเท่านั้นเอง การนำเอาไปใช้ได้กลายเป็นทางเลือกจากอาหารทางปัญญาที่นำไปผสมกันเข้ากับพันธสัญญาในเรื่องเกี่ยวกับเงื่อนไขของเวลา พลังงาน และทรัพยากร

## การนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติให้บังเกิดผล

การเปลี่ยนการตัดสินใจให้เป็นการปฏิบัตินั้น เป็นหน้าที่ประการที่ห้าในกระบวนการแห่งการวินิจฉัยสั่งการ ในขณะที่หน้าที่งานนำไปสู่การรวมเอาการเลือกที่อาจจะยากยิ่งกว่า การนำเอาสิ่งที่ได้เลือกแล้วไปปฏิบัติอาจจะเป็นหน้าที่งานที่กินเวลามากที่สุดก็ได้ นี่เป็นเรื่องจริง เนื่องจากว่า การนำเอาไปใช้นั้นมีผลสำคัญยิ่งต่อองค์กร การตัดสินใจจะไม่มีประสิทธิภาพเว้นเสียแต่ว่า จะมีพันธะสัญญาแน่นอนว่า จะมีการปฏิบัติการตั้งแต่จุดเริ่มต้น ที่จริงแล้ว ไม่มีการตัดสินใจใด ๆ เลยเว้นเสียแต่ว่าจะมีขั้นตอนที่เจาะจงเหล่านั้นที่ได้กลายเป็นการมอบหมายงาน และกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคคลบางคนรับไปปฏิบัติให้บังเกิดเป็นผลงานขึ้นมา

การตัดสินใจที่บังเกิดผลนั้น เป็นยิ่งกว่าการตัดสินใจที่ตีเสียอีก เมื่อได้มีการตัดสินใจแล้ว การเลือกนั้นจะต้องมีการนำเอาไปปฏิบัติ เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจตอบสนองต่อจุดประสงค์แห่งการจัดการที่ได้ตั้งขึ้นไว้แต่เบื้องแรก คุณภาพของการตัดสินใจที่ดีอาจจะถูกขัดขวางจากการยอมรับที่เร็วที่ทำให้การปฏิบัติการไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ได้ ซึ่งหากเป็นเช่นนี้จริง ๆ ก็เป็นเรื่องที่น่าเสียดายมาก

การนำเอาผลการตัดสินใจไปใช้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น เป็นผลอันเนื่องมาจาก 1) การหลีกเลี่ยงการมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน หากเป็นการตัดสินใจที่จำเป็นจะต้องมีผลประโยชน์ขัดกัน ก็จะต้องดูแลให้ส่วนรวมได้ผลประโยชน์มากที่สุด เสียผลประโยชน์น้อยที่สุด นั่นคือ มองเห็นผลประโยชน์ของส่วนรวมสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว 2) องค์กรประกอบด้านการได้รับรางวัลจากผลแห่งการเสี่ยง หากมุ่งมั่นที่จะให้บังเกิดผลการตัดสินใจอย่างสมบูรณ์พร้อม ก็ยังเป็นสิ่งทำได้ยาก และต้องใช้ต้นทุนสูงมาก ใช้เวลามากอีกด้วย หากต้องเสี่ยงตัดสินใจในลักษณะนี้ ก็ย่อมจะต้องการที่จะได้รับผลลัพธ์ที่คุ้มค่ากับการเสี่ยงและการลงทุนทั้งในแง่เงินทองและเวลาที่สูญเสียไปด้วย และ 3) ขึ้นอยู่กับว่า ผู้ที่รับเอาการตัดสินใจไปปฏิบัตินั้น มีความเข้าใจเกี่ยวกับการตัดสินใจนั้นดีเพียงไรอีกด้วย ยิ่งมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย เข้าใจต่อกันและกันได้ง่าย และแต่ละคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการแห่งการตัดสินใจมีความร่วมมืออันดีต่อกัน รวมทั้งการมีพันธสัญญาที่แน่นอนเหี้ยมที่มุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไว้แล้ว ก็ยิ่งจะช่วยส่งเสริมให้บังเกิดผลแห่งการปฏิบัติการที่ดีมากยิ่งขึ้นไปอีก

หนทางหนึ่งที่จะยืนยันให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการนำเอาไปใช้ให้บังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพก็คือ การยอมรับเอานโยบายของการตัดสินใจแบบป้องกันไว้ก่อน (Preventive decision making) มาใช้ ปัญหาที่ได้ป้องกันเอาไว้ ก็คือปัญหาที่ได้รับการแก้ไขแล้วนั่นเอง ปัญหาเทคนิคเกี่ยวกับข้อจำกัดในการปฏิบัติการ ระยะเวลาที่จำกัด ข้อมูลเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของ

ต้นทุน และองค์ประกอบด้านการได้รับรางวัลจากการเสี่ยง จะต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงขั้นที่สุด ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับมนุษย์ เช่น การขัดแย้งกันเนื่องจากการมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน ความเข้าใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ที่ตนเองมีอยู่ ก็ทำให้ต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนด้วยเช่นเดียวกัน ตัวแปรด้านเทคนิคและด้านมนุษยธรรมนี้มีผลอย่างสำคัญยิ่งต่อกระบวนการนำเอาการตัดสินใจไปใช้ให้บังเกิดผล

ผู้ตัดสินใจจะต้องปรับปรุงการนำเอาผลการตัดสินใจไปใช้  
ดำเนินการให้เกิดผลดี โดยพิจารณาในแง่ของจังหวะเวลา ต้นทุน และการ  
ยอมรับการเสี่ยง

### การติดตามผลและการควบคุม

เมื่อได้มีการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติให้บังเกิดผลแล้ว ผู้ตัดสินใจจะไม่เพียงแต่ประเมินเอาว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะกลายเป็นจุดประสงค์ของการจัดการไป ระบบของการติดตามผลและการควบคุมนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากการยืนยันให้มั่นใจว่า ผลลัพธ์ที่ได้รับนั้นเป็นไปตามความคาดหวังในระยะเวลาที่ได้มีการตัดสินใจนั้น **คุนซ์และโอดอนเนล (1982: 189-190)** ได้กล่าวถึงระบบของการควบคุมว่า ประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ประการ ดังต่อไปนี้ :- 1) ตั้งมาตรฐาน 2) วัดผลการปฏิบัติงานต่อมาตรฐานที่ตั้งไว้ นั้น และ 3) แก้ไขปรับปรุงความเบี่ยงเบนอันผิดไปจากมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ นั้น

มาตรฐานนั้นมักจะแสดงออกมาในรูปแบบที่สามารถวัดได้ แต่ไม่จำเป็นจะต้องมีมาตรฐานควรจะมีควมยืดหยุ่นสักหน่อย แทนที่จะแข็งที่ปรับเปลี่ยนไม่ได้ นั่นคือ หากมีการเบี่ยงเบนไปจากที่กำหนดไว้สักเล็กน้อย ไม่ว่าจะสูงไปหรือต่ำไป ก็น่าจะเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ เช่น ให้เบี่ยงเบนไปจากที่ได้กำหนดไว้จริง ๆ ไม่เกิน 10% เป็นต้น

ส่วนผลการปฏิบัติงานนั้น วัดได้ด้วยการสังเกตผลลัพธ์ของการนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ผลลัพธ์นั้นอาจจะมาจากการสังเกตโดยการมองของคน หรือโดยการใช้

เครื่องมือกลไกต่าง ๆ มาวัดก็ได้ ในกรณีใดก็ตาม การวัดนั้นควรกระทำอย่างต่อเนื่อง และ กำหนดระยะเวลาที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมเอาไว้ด้วย

มาตรฐานที่สะท้อนให้เห็นจุดประสงค์ของการจัดการ และการวัดผลลัพธ์ที่ต่อเนื่องจะทำให้การแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานเป็นไปได้โดยง่าย กระบวนการปรับปรุงแก้ไขอาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ เช่น 1) กำหนดระเบียบในการปฏิบัติการใหม่ 2) กำหนดตัวบุคคลที่เข้าดำเนินการนั้นใหม่ 3) กำหนดจุดประสงค์แห่งการจัดการใหม่ และก็อีกนั้นแหละ การมีระยะเวลาที่เหมาะสม และการปฏิบัติการที่เหมาะสมต่อสถานการณ์เป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการควบคุม ส่วนการมีปฏิริยาต่อการจัดการที่มากจนเกินไป โดยผู้จัดการที่ตื่นตูม ที่พยายามแก้ไขความเบี่ยงเบนที่แตกต่างไปจากมาตรฐานนั้น เป็นสิ่งที่สิ้นเปลืองเงินทองและเวลาเป็นอย่างมาก และทำให้หน้าที่งานต่าง ๆ ในองค์กรต้องมีความแปรผันไปโดยไม่จำเป็นอีกด้วย ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องตระหนักถึงสิ่งนี้ด้วย ด้วยการมีความพอเหมาะพอดีในการมุ่งแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### หลัก SMART ในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

S หมายถึง มีแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

M หมายถึง เป็นแผนที่สามารถวัดความสำเร็จได้ (Measurable)

A หมายถึง เป็นแผนที่สามารถเข้าถึงได้ (Attainable)

R หมายถึง เป็นแผนที่มีความน่าเชื่อถือได้ (Reliable)

T หมายถึง มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนที่จะต้องปฏิบัติให้แล้วเสร็จ  
(Time)

### สรุป

การตัดสินใจเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งสำหรับนักบริหารการศึกษาทั้งหลาย ที่ต้องฝึกฝน สุ่มประสบการณ์ในการตัดสินใจให้รวดเร็ว ถูกต้อง ชับไว และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที หรือป้องกันมิให้มีปัญหาเกิดขึ้น ธรรมชาติของกระบวนการนี้ มีองค์ประกอบสำคัญสามด้าน ได้แก่ 1) แสวงหาโอกาสที่จะตัดสินใจ 2) เลือกลงทางเลือกที่เป็นไปได้ และ 3) เลือกในบรรดาแนวทางที่จะปฏิบัติเหล่านั้น ส่วนหน้าที่ของการวินิจฉัยสั่งการนั้น แยกได้เป็น 6 ข้อดังต่อไปนี้ คือ 1) กำหนดเป้าประสงค์ในการจัดการ 2) แสวงหาทางเลือก 3) เปรียบเทียบและประเมินทางเลือก 4) การเลือก 5) นำเอาการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล และ 6) ติดตามผล และควบคุม

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต (Dynamic) ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม สามารถปรับจุดประสงค์ใหม่ได้ มีความยืดหยุ่นสูง การแก้ไขปรับปรุงที่อาจจะกระทำได้ ได้แก่ การจัดระเบียบการดำเนินการใหม่ จัดเส้นทางเดินของงานที่จะต้องปฏิบัติใหม่ กำหนดตัวบุคคลที่จะเข้าปฏิบัติงานใหม่

เกณฑ์ในการตัดสินใจ มีอยู่ 4 แนวทางด้วยกัน ได้แก่ 1) เกณฑ์หาจุดสูงสุด (Maximization/ Maximax) 2) เกณฑ์หาจุดสูงสุดของทางเลือกที่ต่ำ ๆ (Maximin) 3) เกณฑ์การสร้างความเสี่ยงน้อยที่สุด (Minimax) และ 4) เกณฑ์สร้างความพึงพอใจ (Satisficing)

การกำหนดจุดประสงค์ในการจัดการ เป็นสิ่งจำเป็นอันดับแรกของการตัดสินใจ ซึ่งต้องมีการจัดลำดับขั้นของการกำหนดจุดประสงค์ จุดประสงค์ที่กำหนดนี้ มีคุณลักษณะที่สำคัญ 12 ประการ ได้แก่ 1) เกี่ยวข้อง 2) ปฏิบัติได้ 3) ทำหาย 4) วัดได้ 5) มีกำหนดการ 6) มีความสมดุล 7) มีความยืดหยุ่น 8) กำหนดระยะเวลาเอาไว้ 9) มีความเป็นศิลป์ 10) มีความมอ่งงาม 11) มีความคุ้มค่า และ 12) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน

นอกจากนั้นก็มีการเลือกสรรทางเลือกต่าง ๆ มีแนวทางในการแสวงหาทางเลือกได้ 4 แนวทางด้วยกัน ได้แก่ 1) มองโดยอ้อม 2) มองอย่างมีเงื่อนไข 3) เสาะหาโดยอ้อม และ 4) เสาะหาอย่างเป็นทางการ ส่วนประเภทของการเสาะหาที่นั้น แยกออกได้เป็น 4 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ 1) ทางเลือกที่ดี 2) ทางเลือกที่ไม่มีชีวิตชีวา 3) ทางเลือกผสม 4) ทางเลือกที่เลว

การตัดสินใจแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่ 1) การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน 2) การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน และ 3) การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง

ในด้านการเลือกนั้น กระทำได้โดยยาก ต้องอาศัยความรอบคอบ ที่ถ่วง มีความพร้อม มีข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ การเลือกจะไม่ถูกต้องเหมาะสม หากมีข้อจำกัดด้านความรู้ สติปัญญาของผู้เลือก มีข้อมูลไม่พอ หรือมีเวลา เงินทุนที่จำกัด

การนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติให้บังเกิดผลนั้น สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการ 1) หลีกเลี่ยงการมีผลประโยชน์ขัดกัน หรือมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน 2) เมื่อเสี่ยงที่จะกระทำแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะต้องคุ้มค่า 3) ผู้รับเอาการตัดสินใจไปปฏิบัตินั้น เข้าใจเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจนั้นดีเพียงไร หากเข้าใจดี ก็จะสามารถนำผลไปปฏิบัติได้เป็นผลดี หากไม่เข้าใจ หรือเข้าใจไม่ถูกต้องลึกซึ้ง เมื่อปฏิบัติแล้ว ก็อาจจะแปรเปลี่ยนไปจากเจตนารมณ์ของผู้ตัดสินใจก็ได้

ขั้นตอนสุดท้าย ก็คือ การติดตามผลและการควบคุม ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ 1) ตั้งมาตรฐาน 2) วัดผลการปฏิบัติงานต่อมาตรฐานที่ตั้งไว้แล้ว 3) ปรับปรุง

แก้ไขความเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นอันผิดไปจากมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ การตรวจสอบมาตรฐานนี้สามารถใช้หลักการ SMART เข้าจับ ซึ่งหากดำเนินการทุกขั้นตอนของ SMART นี้แล้ว ก็จะสามารถดำเนินการที่มีทั้งมาตรฐาน และมีการประเมินผลงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้โดยง่าย

### กิจกรรมท้ายบท

1. จงร่วมกันอภิปรายว่า “ที่ว่ากระบวนการตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต” นั้น หมายความว่าอย่างไร ?
2. ต่อดำกล่าวที่ว่า “เกณฑ์การหาจุดสูงสุด (Maximization) นั้น เป็นการมองโลกในแง่ดีแต่เพียงฝ่ายเดียว” นั้น หมายความว่าอย่างไร จงร่วมกันอภิปราย ?
3. จงร่วมกันเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง Maximin กับ Minimax โดยการยกตัวอย่างมาประกอบอย่างละสองเรื่อง
4. เกณฑ์การสร้างความพึงพอใจให้แก่ตนเอง (Satisficing) นั้น หมายความว่าอย่างไร ?
5. จงร่วมกันอภิปรายข้อดีของจุดประสงค์ในการจัดการมาโดยสังเขป
6. จงร่วมกันระบุคุณลักษณะ 12 ประการของจุดประสงค์ในการจัดการมาให้ชัดเจน
7. กิจกรรมในการเสาะแสวงหาทางเลือกนั้น แยกได้เป็นกี่ขั้นตอน และแต่ละขั้นนั้น ได้แก่อะไรบ้าง ?
8. ทางเลือกต่าง ๆ นั้น สามารถแยกแยะได้เป็นกี่ประเภท ได้แก่อะไรบ้าง ?
9. กล่าวกันว่า ความยุ่งยากเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกนั้นมีอยู่มากมาย จงร่วมกันอภิปรายว่าความลำบากเช่นที่ว่านั้นได้แก่อะไรบ้าง ?
10. กรณีที่กระทรวงการคลัง ได้ตัดสินใจเรื่องการปิดบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์จำนวน 56 แห่ง โดยบริษัทที่ได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินกิจการต่อไปได้มีอยู่เพียง 2 แห่งนั้น กระบวนการติดตามผลการตัดสินใจครั้งนี้ของรัฐบาล จะได้แก่การกระทำอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้มาตรการนี้เป็นผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ จงร่วมกันอภิปราย ?

11. หลัก SMART ที่กล่าวถึงในบทนี้ มีประโยชน์สำหรับการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ?

### บรรณานุกรม

#### ภาษาไทย

วุฒิชัย จำนงค์. **พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอเดียเนลส์โตร์, 2523.

#### ภาษาอังกฤษ

Harrison, Frank E. **The Managerial Decision-Making Process.** Boston, U.S.A.: Houghton Mifflin Company, 1981.

Simon, Herbert A. **The New Science of Management Decision.** New York, U.S.A. : Harper& Row, 1960.

Witte, Eberhard. “Field Research on Complex Decision-Making Processes- The Phase Theorem,” **International Studies of Management and Organization** (Summer, 1972), 156-182.

XXXXXXXXXX

