

MIS
4132101



บทที่ 7

การตัดสินใจ



ผศ.กมลรัตน์ สมใจ สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะวิทยาศาสตร์

MIS
4132101

จุดประสงค์การเรียนรู้



- ผู้เรียนสามารถอธิบายความหมายของการตัดสินใจได้
- ผู้เรียนบอกความแตกต่างของการตัดสินใจแต่ละระดับได้
- ผู้เรียนสามารถจำแนกประเภทของปัญหาแต่ละประเภทได้
- ผู้เรียนสามารถยกตัวอย่างปัญหาแต่ละประเภทได้
- ผู้เรียนสามารถอธิบายกระบวนการตัดสินใจได้

MIS
4132101

เนื้อหา



- ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ
- ระดับการตัดสินใจ
- ประเภทของปัญหา
- ชนิดของการตัดสินใจ
- กระบวนการตัดสินใจ
- การประเมินผลการตัดสินใจ

7.1 ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ



- ความหมายของการตัดสินใจ
 - การตัดสินใจ (Decision Making) คือ กระบวนการคัดเลือกแนวทางปฏิบัติจากทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งจัดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหา (กิตติ ภัคดีวัฒน์กุล, 2546 : 7)
 - การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกทางเลือกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการตัดสินใจนั้นเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ (1) การกำหนดสมมติฐาน (2) การกำหนดทางเลือก (3) การประเมินผลทางเลือกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ (4) การเลือกทางเลือกนั้น (ฉาตยา ฉาบนาค, 2548:170)

7.1 ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ



- ความหมายของการตัดสินใจ
 - การตัดสินใจ (Decision Making) คือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (goals) การตัดสินใจที่ดีและรวดเร็วจะส่งผลดีต่อการบริหารงาน การตัดสินใจจะเกิดขึ้นทุกระดับของการบริหาร ผลของการตัดสินใจจะสะท้อนโดยตรงต่อความล่าช้าหรือความล้มเหลวของระบบงานนั้น ๆ ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ คือ สารสนเทศ และการรู้จักนำสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ (จิตติมา เทียมบุญประเสริฐ, 2546: 69)
 - โดยสรุปแล้ว การตัดสินใจ (Decision Making) คือ การเลือกทางเลือกที่จะแก้ปัญหา เพื่อที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต้องการ

7.1 ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ



- ความสำคัญของการตัดสินใจ
 - ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาและโอกาสได้รวดเร็วขึ้น
 - » เนื่องจากระบบสารสนเทศได้ให้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของการทำงาน **จึงได้ข้อมูลที่ เป็นปัจจุบันที่สุด** ซึ่งสามารถทำการกำหนดมาตรการและแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว
 - ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาในการวางแผนได้มากขึ้น
 - » ระบบสารสนเทศทำให้ผู้บริหาร **ไม่ต้องเสียเวลา**กับการจัดเตรียมและอ่านรายงานเพื่อหา **ข้อมูลในการตัดสินใจ** เนื่องจากข้อมูลและสารสนเทศถูกจัดเก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์แล้ว



- ความสำคัญของการตัดสินใจ
 - ช่วยให้ผู้บริหารใช้เวลาในการพิจารณาปัญหาที่มีความซับซ้อนมากขึ้น
 - » เนื่องมาจากระบบคอมพิวเตอร์ที่ผลิตสารสนเทศ โดยที่ตัวระบบสามารถประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาได้มากขึ้น ตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยในแต่ละทางเลือกถูกนำมาพิจารณาได้มากขึ้นและสร้างความสัมพันธ์ที่มีความซับซ้อนใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงมากขึ้น
 - ช่วยให้ผู้บริหารควบคุมการดำเนินการได้ดีขึ้น
 - » ระบบสารสนเทศที่จะเป็นที่ยอมรับรวมข้อมูลเพื่อการควบคุมและติดตามผลการดำเนินการ ซึ่งจะช่วยให้การควบคุมการดำเนินการทำได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7.2 ระดับของการตัดสินใจ



- การใช้ระดับขององค์กรเป็นเกณฑ์จึงมีการแบ่งการตัดสินใจออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้
 - การตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ (Strategic Decision Making)
 - » เป็นหน้าที่ของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง โดยเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอนาคตขององค์กร
 - การตัดสินใจในระดับควบคุมจัดการ (Management Control Decision Making)
 - » เป็นระดับการตัดสินใจที่ต้องอาศัยผลต่อเนื่องมาจากการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรแล้ว

7.2 ระดับของการตัดสินใจ



- การใช้ระดับขององค์กรเป็นเกณฑ์จึงมีการแบ่งการตัดสินใจออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้
 - การตัดสินใจในระดับความรู้ (Knowledge Decision Making)
 - » เกี่ยวข้องกับการประเมินความคิดใหม่ ๆ ที่จะมาใช้กับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร
 - การตัดสินใจในระดับปฏิบัติงาน (Operational Control Making)
 - » เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ และวิธีที่หน่วยงานจะใช้เพื่อปฏิบัติงานออกมาให้ได้ตามแผนงาน



7.2 ระดับของการตัดสินใจ



รูปแบบของการวางแผน	ระดับของการจัดการ	คำอธิบาย	ตัวอย่างการตัดสินใจ
1. กลยุทธ์ (Strategic)	ระดับสูง (Upper)	การวางแผนงานสำคัญที่จะต้องทำ	คณะกรรมการบริหารตัดสินใจว่า บริษัทควรผลิตสินค้าใหม่
2. ยุทธวิธี (Tactical)	ระดับกลาง (Middle)	การวางแผนวิธีการที่กลยุทธ์จะได้รับ คำเนินการจนสำเร็จ	ผู้บริหารทั้งหลายตัดสินใจ ในรูปแบบเฉพาะของสินค้าใหม่ที่จะทำให้ได้รับกำไรสูงสุด
3. การปฏิบัติการ (Operational)	ระดับต้น (Lower)	การวางแผนวิธีการที่ยุทธวิธีจะได้รับคำเนินการจนสำเร็จ	ผู้บริหารตัดสินใจ ถึงวิธีการผลิต การเลือกสินค้า สิ่งอำนวยความสะดวก แรงงานและผู้เสนอขาย ปัจจัยการผลิต

7.2 ระดับของการตัดสินใจ



- โดยสรุปแล้วการตัดสินใจ
 - ระดับกลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่บอกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรว่าต้องการอะไร
 - ส่วนระดับกลางก็ต้องวางแผนตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
 - ส่วนในระดับต้น ก็ต้องวางแผนตัดสินใจดำเนินการเพื่อให้ได้ตามแผนที่วางไว้



7.3 ประเภทของปัญหา



- จำแนกปัญหาได้ 3 ประเภทคือ
 - ปัญหาแบบมีโครงสร้าง (**Structure Problem**)
 - ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง (**Semi-structured problem**)
 - ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง (**Unstructured problem**)

7.3 ประเภทของปัญหา



- จำแนกปัญหาได้ 3 ประเภทคือ
 - ปัญหาแบบมีโครงสร้าง
 - » เป็นปัญหาที่เกิดจากงานประจำและเกิดซ้ำ ๆ โดยมีวิธีการแก้ปัญหาที่ชัดเจนหรือสามารถจำลองโดยสูตรคณิตศาสตร์ได้
 - เช่น ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด ระดับสินค้าคงคลังเพื่อความปลอดภัย และจุดสั่งซื้อสินค้า

7.3 ประเภทของปัญหา



- จำแนกปัญหาได้ 3 ประเภทคือ
 - ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง
 - » เป็นปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะ ส่วนมากไม่เกิดซ้ำและไม่มีการบวนการดำเนินการมาตรฐาน หรือเป็นปัญหาที่มีวิธีการแก้ไขเพียงบางส่วน การแก้ปัญหานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และขึ้นอยู่กับรูปแบบของปัญหาว่ามีความเป็นแบบโครงสร้างมากน้อยเพียงใด
 - เช่น จากปัญหาการกำหนดระดับสินค้าคงคลัง ผู้ตัดสินใจไม่สามารถทราบปริมาณความต้องการสินค้าที่แน่นอนได้ ก็จะไม่สามารถคำนวณหาผลลัพธ์ได้อย่างถูกต้อง แต่ต้องอาศัยประสบการณ์ในการคาดการณ์ปริมาณความต้องการที่จะเกิดขึ้น

7.3 ประเภทของปัญหา



- จำแนกปัญหาได้ 3 ประเภทคือ
 - ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง
 - » ปัญหาที่ไม่อาจหาคำตอบที่แน่นอนได้
 - » เนื่องจากไม่มีแบบแผน ไม่มีรูปแบบหรือกระบวนการการตัดสินใจที่สามารถนำมาใช้ได้
 - เช่น ปัญหาการเลือกลงทุนกับหุ้นที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ เนื่องจาก ผู้ตัดสินใจลงทุนไม่สามารถทราบได้แน่นอนว่าหุ้นที่ตัดสินใจลงทุนไปนั้นจะให้ผลตอบแทนสูงสุดหรือไม่เมื่อถึงสิ้นปี

7.3 ประเภทของปัญหา



ประเภทของการตัดสินใจ	ระดับการตัดสินใจ			
	ระดับกลยุทธ์	ระดับควบคุมจัดการ	ระดับความรู้	ระดับปฏิบัติงาน
แบบมีโครงสร้าง		- ค่าใช้จ่ายในการผลิต	- จัดตารางด้วยอิเล็กทรอนิกส์	- บัญชีรายรับ
แบบกึ่งโครงสร้าง		- ที่ตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการผลิต - จัดเตรียมงบประมาณ		- จัดตารางโครงการ
แบบไม่มีโครงสร้าง	- ค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่ - ออกแบบผลิตภัณฑ์		- ค้นหาตลาดใหม่	

7.4 ชนิดของการตัดสินใจ



- ชนิดของการตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิดคือ
 - การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน
 - การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง
 - การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน



7.4 ชนิดของการตัดสินใจ



- ชนิดของการตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิดคือ
 - การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน
 - » เป็นการตัดสินใจในสภาวะการณ์ที่ผู้ตัดสินใจสามารถที่จะรู้ถึงผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่แน่นอน (Certainty)
 - » โดยทั่วไปแล้วจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด หรือผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
 - » เช่น มีเงินอยู่ 5,000 บาทจะนำเงินมาฝากธนาคารในระยะเวลา 1 ปี ในอัตราดอกเบี้ย 7%
 - หรือนำเงินไปซื้อพันธบัตรรัฐบาลได้อัตราดอกเบี้ย 10%
 - จะเห็นว่าการลงทุนในสองกรณีนี้มีความมั่นคงเหมือนกัน แต่การลงทุนในการซื้อพันธบัตรรัฐบาลจะให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าการนำฝากธนาคาร ซึ่งเป็นทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดนั่นเอง

7.4 ชนิดของการตัดสินใจ



- ชนิดของการตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิดคือ
 - การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง
 - » ผู้ตัดสินใจจะรู้ความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และพยายามที่จะเลือกค่าคาดหวังที่ดีที่สุด
 - » ความเสี่ยงเป็นจุดเริ่มต้นในการตัดสินใจ ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น
 - » การตัดสินใจหรือการคาดคะเนในเรื่องเหล่านั้นก็มักจะอยู่บนพื้นฐานของความรู้จริงหรือเกิดจากการคาดการณ่เอง
 - » แต่อย่างไรก็ตามความเสี่ยงก็สามารถนำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลอง และสามารถคำนวณค่าหรือวัดประเมินค่าได้ ซึ่งความเสี่ยงมักจะถูกประเมินเป็นค่าของตัวเลข ซึ่งผู้บริหารจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือวัดว่าความเสี่ยงนั้นจะยอมรับกันได้มากน้อยเพียงใด

7.4 ชนิดของการตัดสินใจ



- ชนิดของการตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิดคือ
 - การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน
 - » การตัดสินใจในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้ตัดสินใจจะไม่รู้ความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเลย



MIS
4132101

7.5 กระบวนการตัดสินใจ



- Simon อธิบายกระบวนการแก้ปัญหาไว้เป็น 4 ขั้นตอน คือ
 - การรวบรวมข้อมูล
 - การออกแบบ
 - หนทางเลือก
 - และปฏิบัติ



- การรวบรวมข้อมูล (Intelligence)
 - ประกอบด้วยการกำหนดแยกแยะปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร
 - รวบรวมข้อมูลเพื่อตอบคำถามประเภทเหตุใดจึงเกิดขึ้น เกิดขึ้นที่ไหน และเกิดผลอย่างไรบ้าง
 - ข้อมูลที่รวบรวมนี้จะถูกนำไปรายงานให้แก่ผู้บริหาร
 - เพื่อบอกประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งแจ้งชนิดและแหล่งที่มาของปัญหาทุกชนิด
 - ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) โดยทั่วไปสามารถนำเสนอข้อมูลเหล่านี้ได้ในรูปแบบซึ่งจะช่วยในการแยกแยะปัญหาโดยเฉพาะเมื่อระบบรายงานความผิดปกติ



- การออกแบบ (Design)

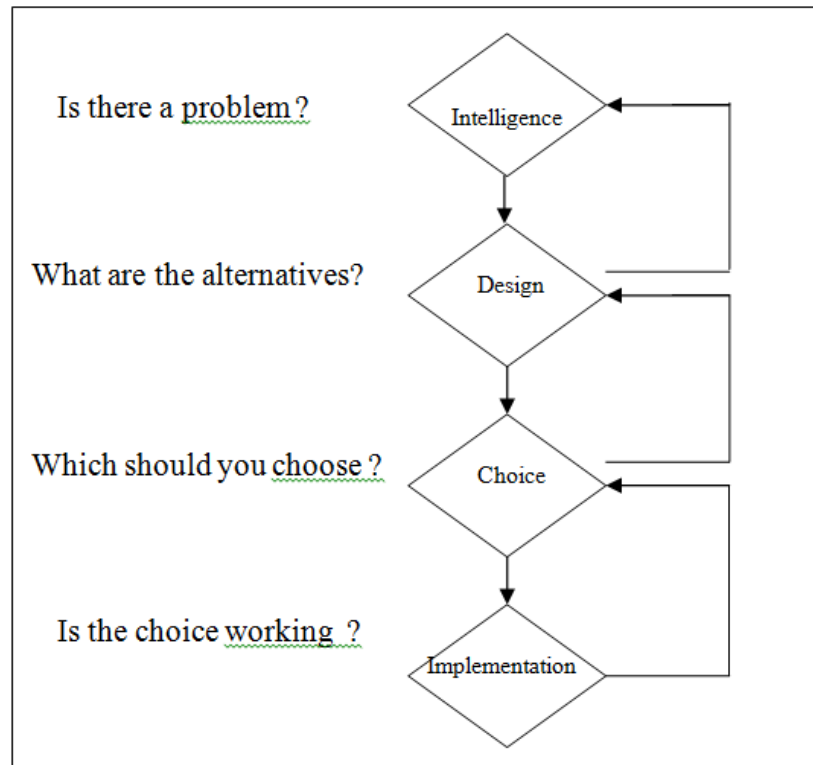
- การออกแบบหนทางแก้ปัญหาในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ที่รวบรวมมาจากขั้นตอนแรก เป็นอย่างมากเพื่อที่จะสามารถออกแบบหนทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด
- หรือมีความหลากหลายในการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่าง ๆ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจขนาดเล็กที่สามารถสร้างขึ้นมาใช้งานได้อย่างง่ายภายในระยะเวลาสั้น และไม่จำเป็นต้องมีข้อมูลครบถ้วน



- การเลือกหนทางปฏิบัติ (**Choice**)
 - นั่นคือการตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขปัญหา
 - ผู้บริหารสามารถเลือกใช้เครื่องมือข่าวสารหลายอย่างเข้ามาช่วย
 - ผู้บริหารอาจต้องใช้ระบบสนับสนุนการตัดสินใจที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเนื่องจากต้องการผลการวิเคราะห์ในระดับลึกที่ต้องใช้ข้อมูลปริมาณมาก
 - และทำการทดสอบหนทางปฏิบัติหลายหนทาง นอกจากนี้ผลที่ได้รับยังต้องถูกนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการสลับซับซ้อนเพื่อให้เกิดความมั่นใจในหนทางเลือกที่จะลงมือปฏิบัติตามนั้น



- การลงมือปฏิบัติ (Implementation)
 - ผู้บริหารสามารถใช้ระบบสร้างรายงาน (Report generator) ในการรวบรวมผลสรุปข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นของหนทางปฏิบัติที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนั้น



7.5 กระบวนการตัดสินใจ



- เอกชัย เจริญนิษฐ์ (2543:74) ได้เสนอวิธีการเชิงระบบกับการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอนดังนี้
 - การกำหนดตัวปัญหา
 - การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่อธิบายถึงตัวปัญหา
 - การกำหนดทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา
 - การประเมินเปรียบเทียบทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา
 - การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา
 - การดำเนินการแก้ปัญหา
 - การติดตามและประเมินผลของการดำเนินการ

7.5 กระบวนการตัดสินใจ



- การกำหนดตัวปัญหา
 - การกำหนดตัวปัญหา เป็นขั้นตอนในการกำหนดว่ามีอะไรที่เป็นปัญหา หรือเป็นสาเหตุแห่งปัญหา
- การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่อธิบายถึงตัวปัญหา
 - เป็นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ ยังมีการรวบรวมข้อมูลได้มากเท่าใดก็จะทำให้การวิเคราะห์ปัญหาได้ดียิ่งขึ้นเท่านั้น ในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบในการที่รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ
- การกำหนดทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา
 - ผู้บริหารจะต้องใช้สารสนเทศที่มีอยู่ควบคู่กับประสบการณ์ของตัวผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา ซึ่งในแต่ละทางเลือกที่กำหนดขึ้น จะถูกนำไปวิเคราะห์และประเมินผลเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้แก้ปัญหานั้นเอง

7.5 กระบวนการตัดสินใจ



- การประเมินเปรียบเทียบทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา
 - จะเป็นการเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนดนี้ขึ้นมาจากขั้นตอนที่แล้ว โดยการเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสีย ในแต่ละทางเลือก
- การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา
 - หลังจากเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ สำหรับการแก้ปัญหาแล้ว ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา เพื่อที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
- การดำเนินการแก้ไขปัญหา
- การติดตามผลและประเมินผลของการดำเนินการแก้ไขปัญหา
 - การติดตามผลและการประเมินผลการดำเนินการแก้ไขปัญหาก็จะเป็นการเปรียบเทียบกับสิ่งที่คาดหมายเอาไว้ ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ก็จะต้องหาทางในการแก้ไขปัญหาคต่อไป



- ตัวอย่างการแก้ปัญหาด้วยกระบวนการตัดสินใจของทีมฟุตบอล
 - ทีมฟุตบอลของสโมสรแห่งหนึ่งซึ่งเคยมีชื่อเสียงในอดีต ได้ว่าจ้างผู้ฝึกสอนคนใหม่เพื่อแก้ปัญหาคความตกต่ำของทีม ผู้ฝึกสอนคนใหม่สามารถประยุกต์วิธีการทางเชิงระบบในกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหาดังนี้
 - » 1. การกำหนดตัวปัญหา ปัญหาคือทีมฟุตบอลตกต่ำลงกว่าเดิมที่เคยสร้างชื่อเสียงมาในอดีต
 - » 2. การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่อธิบายถึงตัวปัญหา
 - โดยเริ่มต้นที่สาเหตุแห่งปัญหาที่ทำให้ทีมฟุตบอลตกต่ำลง ก่อนอื่นเขาจะต้องมองทีมฟุตบอลในรูปของระบบ ซึ่งประกอบด้วยผู้เล่น ซึ่งอาจแบ่งเป็นกลุ่มคือ กองหน้า กองกลาง กองหลัง และผู้รักษาประตู ในขั้นตอนแรกของการค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา

7.5 กระบวนการตัดสินใจ



- เขาได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถิติการแข่งขันในฤดูกาลแข่งขันที่ผ่านมา ปรากฏว่าปีที่ผ่านมาจากการแข่งขันครั้งสำคัญๆ **20** นัด ทีมนี้เคยชนะเพียง **4** นัด และแพ้ถึง **16** นัด โดยยิงประตูเฉลี่ยได้นัดละ **1** ประตู และเสียประตูเฉลี่ยนัดละ **2** ประตู เขาเริ่มดูลงไปในการละเอียดเกี่ยวกับประวัติของนักฟุตบอลในแต่ละคนในทีม พบว่าผู้เล่นส่วนใหญ่มีอายุเกินกว่า **25** ปีขึ้นไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกองหน้าทุกคนมีอายุเกินกว่า **28** ปีทั้งสิ้น
- ในสัปดาห์แรกของการทำงาน เขาได้เฝ้าจับตาการเล่นของฟุตบอลทุกคนและพบว่ากองหน้าของทีมเล่นได้ค่อนข้างช้า และยังประตูไม่แม่นยำพอ แต่กองหลังส่วนใหญ่เล่นได้ดี ยกเว้นผู้รักษาประตูที่มักได้รับลูกพลาดบ่อยครั้ง

7.5 กระบวนการตัดสินใจ



- ตัวอย่างการแก้ปัญหาด้วยกระบวนการตัดสินใจของทีมฟุตบอล
 - » จากข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ที่รวบรวมได้ ทำให้สามารถค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา
 - ผู้เล่นกองหน้าขาดความสามารถในการทำประตู
 - ผู้รักษาประตูขาดความสามารถในการรักษาประตู
 - เมื่อสามารถกำหนดถึงตัวปัญหาและสาเหตุของตัวปัญหาได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ กำหนดทางเลือก
 - » 3. กำหนดทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา
 - เปลี่ยนตัวผู้เล่นกองหน้าบางคนออก โดยการว่าจ้างนักฟุตบอลกองหน้าที่มีความสามารถในการทำประตูมาเสริมทีม
 - เปลี่ยนผู้รักษาประตู โดยว่าจ้างผู้รักษาประตูคนใหม่ที่มีความสามารถมากกว่าคนเดิมที่มีอยู่

7.5 กระบวนการตัดสินใจ



- ตัวอย่างการแก้ปัญหาด้วยกระบวนการตัดสินใจของทีมฟุตบอล
 - พัฒนาศาสมารถของผูัรักษาประตูคนเดิมให้มีความสามารถสูงขึ้น โดยการส่งไปอบรมยังต่างประเทศ
 - » 4. การประเมินเปรียบเทียบทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา
 - » 5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา
 - เลือกทางเลือกที่หนึ่ง ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด
 - » 6. ดำเนินการแก้ปัญหา
 - ดำเนินการ มองหานักฟุตบอลที่มีความสามารถ แล้วทาบทามว่าจ้างให้มาเป็นนักฟุตบอลในทีม
 - » 7. การติดตามและประเมินผลของการดำเนินการ

7.6 การประเมินผลการตัดสินใจ



- การประเมินผลการตัดสินใจ โดย
 - ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ ความสามารถขององค์กร ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
 - ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ออกมา (Output)



MIS
4132101

7.7 บทสรุป



- การตัดสินใจคือ ?
- ระดับของการตัดสินใจ มี 3 ระดับ ?
- ประเภทของปัญหามี 3 ประเภท ?
- กระบวนการในการแก้ปัญหา ?

MIS

4132101

คำถามทบทวน



- การตัดสินใจคืออะไร จงอธิบาย
- การตัดสินใจระดับปฏิบัติการหรือระดับสูง จะส่งผลต่อการตัดสินใจระดับกลยุทธ์หรือระดับสูงอย่างไร จงอธิบาย
- การตัดสินใจแก้ปัญหาประเภทใดที่ต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้ตัดสินใจ จงอธิบาย
- ชนิดของการตัดสินใจมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
- จงอธิบายกระบวนการตัดสินใจทั้ง 4 ขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง
- ให้นักศึกษยกตัวอย่างปัญหาขึ้นมา 1 ตัวอย่าง แล้วใช้วิธีการทางเชิงระบบกับการตัดสินใจ ในแต่ละขั้นตอนแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้น