

กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ Problem Solving and Decision Making

โดย

ดร.อมรศักดิ์ กิจธนานันท์

Leadership and Strategy Coach

Management and Change Consultant

ams.2635@gmail.com

Line@ amornsak.co

Fb.com/amornsak.co

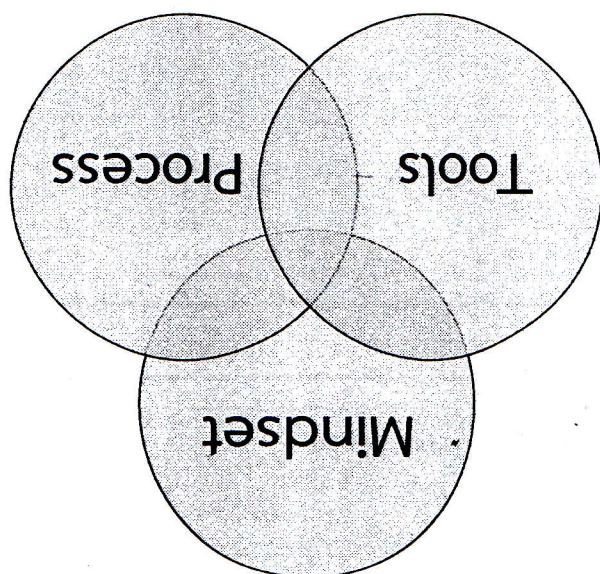
ทำไมเราถึงเจอปัญหาบ่อย ๆ

ปัญหาที่มีข้อผิดพลาดซ้ำๆกัน

รู้สึกลอยๆไปเรื่อยๆ

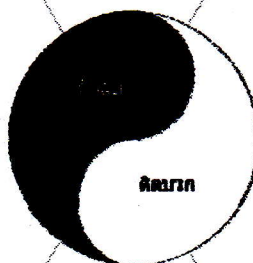
ปัญหาคืออะไร

แลกเปลี่ยนกันหน่อย



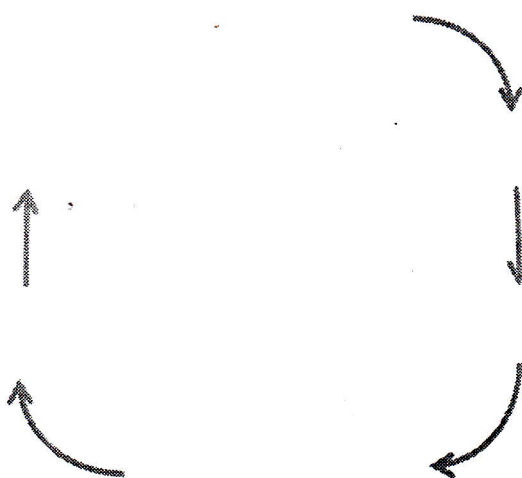
ปัญหาคืออะไรสำหรับคุณ?

- ๖ ทำให้เครียด
- ๖ ทำให้จึงเกิดปัญหา
- ๖ เจอปัญหาอีกแล้ว
- ๖ ทุกอย่างเป็นอุปสรรค
- ๖ เรื่องนี้มีแต่ปัญหา



- ๖ มองเป็นเรื่องท้าทาย
- ๖ ทำอย่างไรให้ปัญหาหมด/หมดไป
- ๖ ก้าวข้ามได้ เป้าหมายสำเร็จ
- ๖ เราได้พัฒนาตัวเอง
- ๖ เห็นโอกาสอะไรบ้าง

วงจรพฤติกรรม

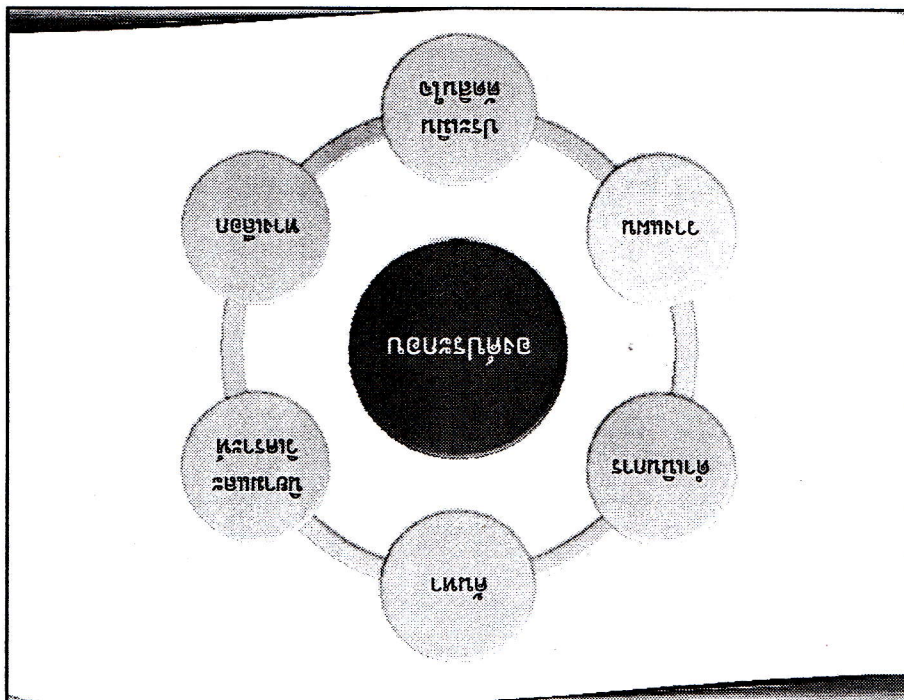


กับटकความคิดสกัดกั้นการแก้ปัญหา

- ✖ รับโจทย์มาแล้วกลายเป็นข้อกังวล ไม่รู้สึกเป็นเรื่องท้าทาย
- ✖ กลัวความล้มเหลว กลัวการถูกปฏิเสธ
- ✖ ขาดความเชื่อมั่นในตน
- ✖ ขาดวินัย ชอบผลัดวันประกันพรุ่ง ไม่ปฏิบัติตามแผน
- ✖ ท้อถอยใจ เลิกกลางทาง
- ✖ เชื้อมั่น/ยึดติดกับประสบการณ์ที่เคยสำเร็จ
- ✖ มั่นใจในข้อมูลที่มี หาแต่หลักฐานมายืนยัน “ธง” ที่ตั้งไว้แล้ว
- ✖ ไม่อยากออกจาก comfort zone (กลัวการเปลี่ยนแปลง)

การก้าวข้ามกับटकความคิด

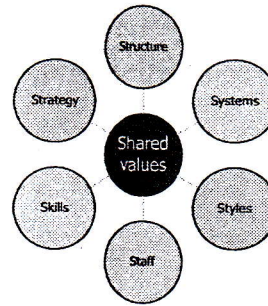
- การให้นิยามใหม่กับสถานการณ์เดิม (ยาก = ท้าทาย)
- การใช้คำถามที่มีคุณภาพ
- การค้นหาบทจากลบ
- มองย้อนไปที่ประสบการณ์ความสำเร็จที่ภูมิใจ
- สนใจสิ่งที่ควบคุมได้
- เลิกกังวลกับผลลัพธ์ที่ยังไม่เกิด
- ความยืดหยุ่น ไม่ยึดติด มีคุณมาก
- การแก้ไขเริ่มจาก...



ស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន	ស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន
ការវាយតម្លៃ	ការវាយតម្លៃ
ការកំណត់	ការកំណត់
ការបង្កើន	ការបង្កើន
ការអនុវត្ត	ការអនុវត្ត
ការវាយតម្លៃ	ការវាយតម្លៃ
លទ្ធផលសរុប	លទ្ធផលសរុប

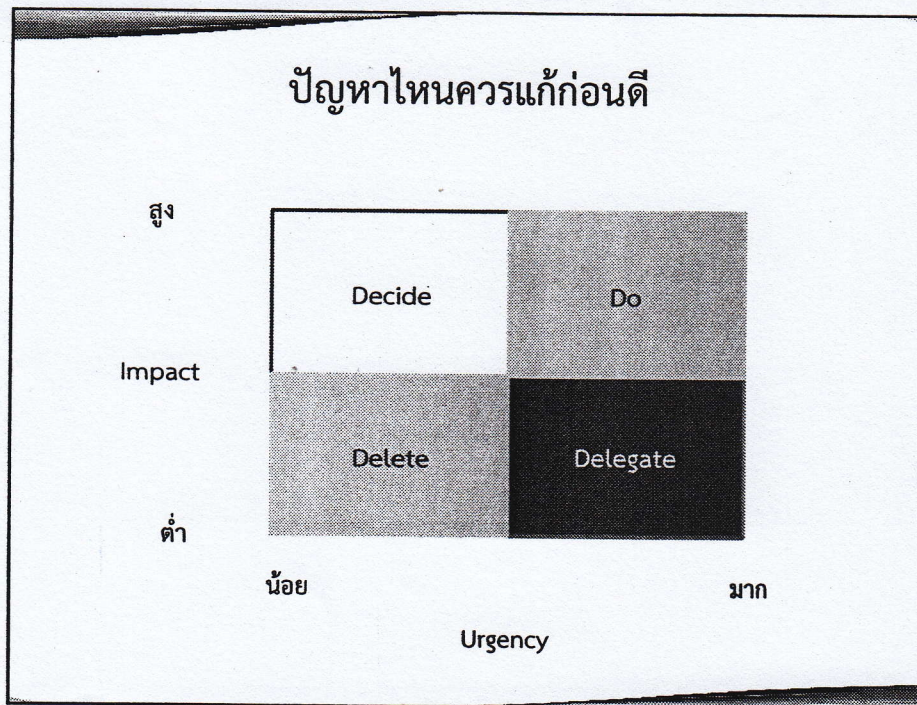
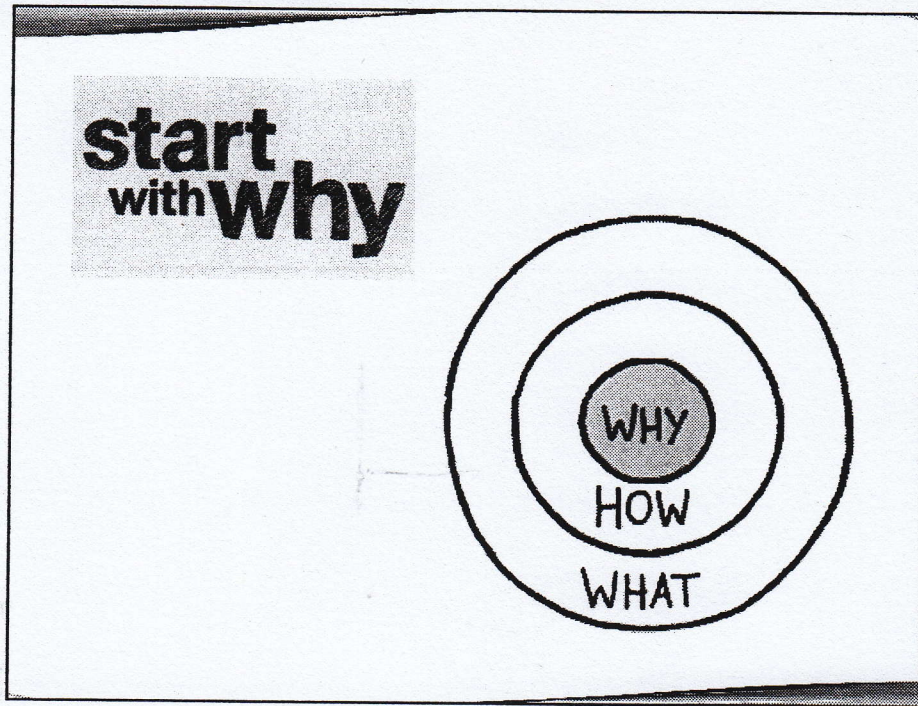
1. ค้นหาปัญหา

- อาการของปัญหา
 - ข้อร้องเรียน ข้อขัดแย้ง ความคลาดเคลื่อน ไม่ได้มาตรฐาน ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- ความเปลี่ยนแปลง
 - ภายนอก – PESTEM
 - ภายใน
- ประเมิน: หาสาเหตุ | ตัดสินใจ | ป้องกัน



2. นิยามปัญหา

- ❖ ทำไมต้องแก้ปัญหานี้ (why)
- ❖ แก่เรื่องไหนก่อน – จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
 - เกณฑ์พิจารณา
- ❖ คำถามที่ถูกต้อง สำคัญกว่าคำตอบที่ถูกต้อง
 - อะไรเป็นสิ่งที่ต่างไปจากที่คาดหวัง
 - อะไรคือสิ่งที่คุณต้องการ
- ❖ กำหนดวัตถุประสงค์ – SMART.



คำถาม 4 ข้อเพื่อกำหนดโจทย์ให้แม่นยำ

- เรื่องอะไรที่ไม่พอใจ หงุดหงิด ไม่สบายใจ?

สินค้ามี defect จำนวนมาก ถูกลูกค้าต่อว่า

- อะไรที่คุณกังวล (concern) เกี่ยวกับเรื่องนี้?

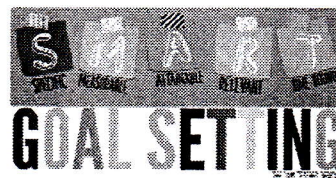
ลูกค้าไม่พอใจและไม่สั่งของอีก เสียดต้นทุนเพื่อแรงงาน

- อะไรคือสิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับเรื่องนี้?

อัตรา defect ของสินค้าลดลงอยู่ในระดับที่รับได้

- วัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหาคืออะไร

ลด defect rate ให้เหลือน้อยกว่า 2% ภายใน 3 เดือน



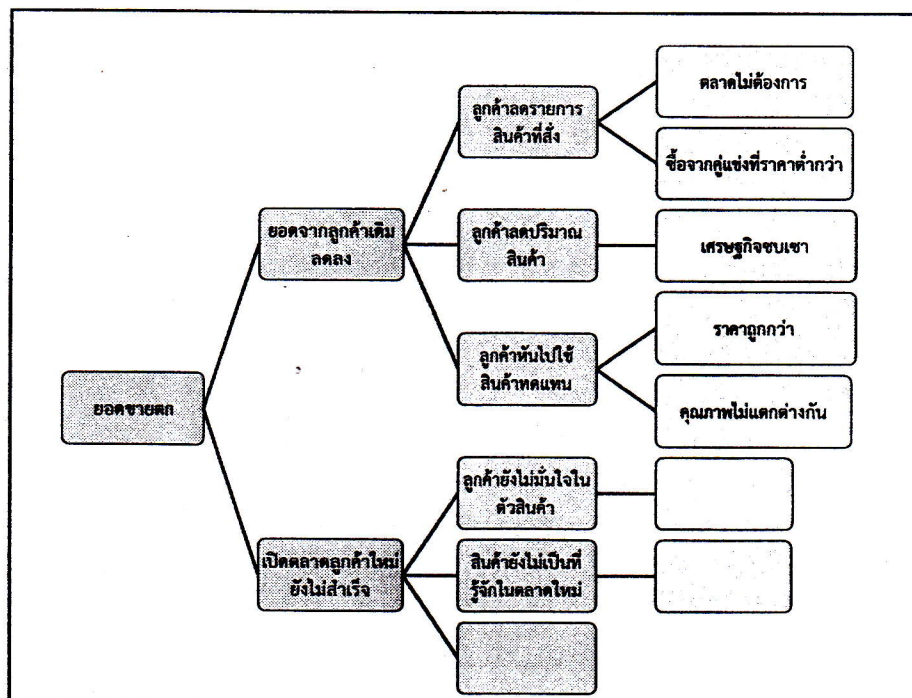
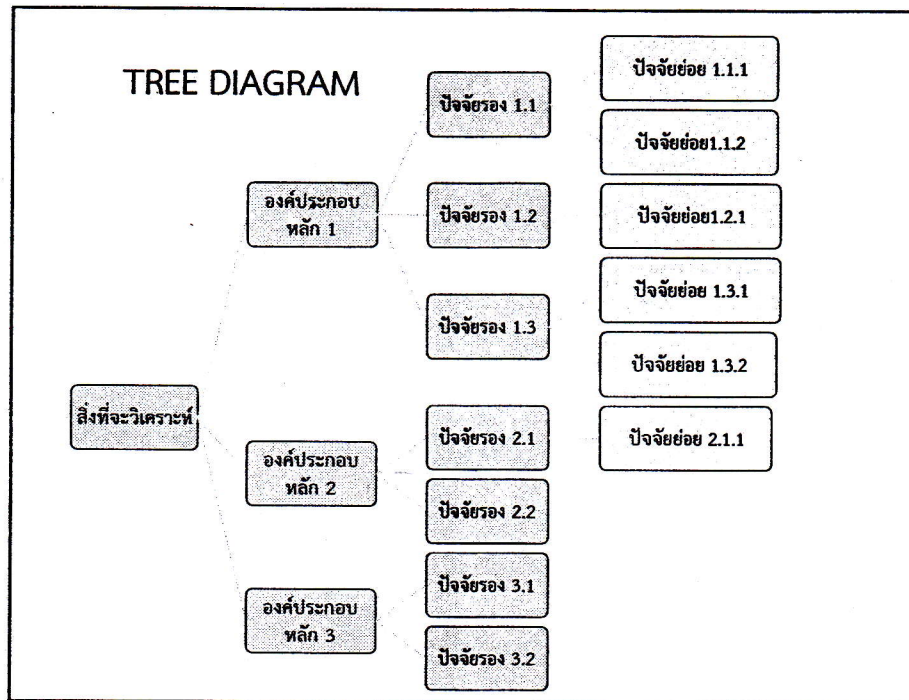
S = Specific	เจาะจง มองเห็นได้
M = Measurable	วัดค่าความสำเร็จได้ เช่น %
A = Achievable	เป็นไปได้ แต่ไม่ยากเกินไป จับต้องได้
R = Reach out	ยืดตัวออกเพื่อไปถึง
T = Time specific	จะเสร็จเมื่อใด .

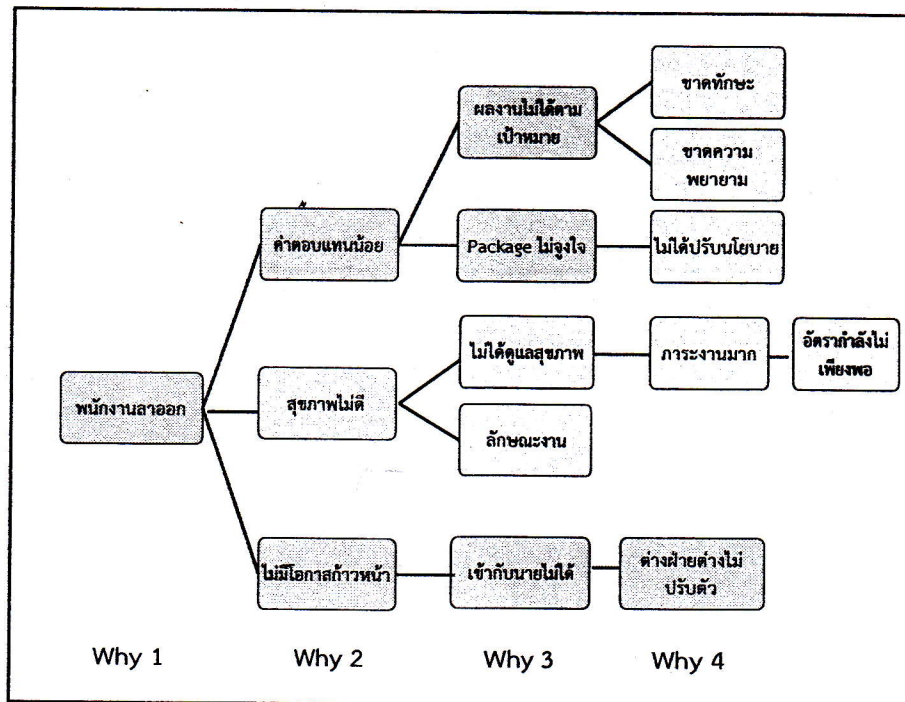
ตัวอย่าง

1. เพิ่มยอดขายของพนักงานแต่ละคนในบริษัท จาก 15 หน่วย เป็น 18 หน่วย/สัปดาห์ ภายในวันที่ 30 กันยายน 2558
2. สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน
3. รักษาระดับข้อร้องเรียนของลูกค้าไม่ให้เกินกว่าปีที่แล้ว
4. มีกำไรเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ภายในปี 2560
5. รมรงค์ให้พนักงานมีจิตสำนึกเรื่องความปลอดภัย
6. ทำให้พนักงานมีสุขภาพดี มีความสุข รักองค์กร.

วิเคราะห์ปัญหา

- ปัญหานี้เกี่ยวข้องกับข้อบกพร่องอะไรบ้าง
 - แต่ละอย่างที่ระบุมามีความเกี่ยวข้องกับปัญหาอย่างไร
- ระบุสาเหตุของปัญหา
 - Possible
- Tools:
 - Tree diagram
 - why-why analysis
- เลือกแก้ไขที่สาเหตุที่สำคัญก่อน.





สิ่งที่ช่วยพิจารณา

- 4 Ms – Man, Money, Material, Machine
- 4 Ps – Product, Price, Place, Promotion
- 4 Ps – Places, Procedures, People, Policies
- 5 Ss – Surrounding, Suppliers, Systems, Skills, Speed
- 7 Ss – Strategy, Staff, Structure, Skills, Systems, Share values, Style
- PDCA – Plan, Do, Check, Act.

4. ทางเลือกและการตัดสินใจ

- กำหนดเป้าหมายการตัดสินใจ
 - จะเลือกทางเลือกเพื่อ.....
- กำหนดทางเลือก : มีแล้ว | สร้างใหม่
 - ทางเลือกคือ ทางใดทางหนึ่ง เลือกสิ่งหนึ่งแล้วไปเลือกอีกสิ่งไม่ได้
 - เลือกแล้วปัญหาจบ (ตอบโจทย์)
 - ไม่ใช่การปรับปรุง
 - ข้อควรปฏิบัติ
- หา MUSTs กับ WANTS
- เทียบทางเลือกกับปัญหาต่าง ๆ ที่วิเคราะห์ไว้.

DECISION MATRIX ANALYSIS (DMA)

- ขั้นตอน
 - กำหนดทางเลือก
 - กำหนดเกณฑ์
 - กำหนดน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์
 - ทำการประเมินแต่ละทางเลือกตามเกณฑ์

	A	B	C
ห้อง	3 น 3 น	4 น 3 น	3 น 3 น
พื้นที่	80	80	70
ราคา	*4.5 ล	4.8 ล	4.3 ล
ถาวน์	4.5 แส่น	5 แส่น	4 แส่น
ผ่อน	50,000	60,000	45,000
Facility	สระว่ายน้ำ, fitness, สนามเด็ก เล่น	สระว่ายน้ำ, fitness, สนามเด็ก เล่น, ไกลห่าง	Fitness, มีตลาด สดใกล้หมู่บ้าน
การเดินทาง	ไกลที่ทำงาน แต่ ใกล้ทางด่วน ใช้ เวลา 1 ชม.	ใกล้รถไฟฟ้า ไม่ ใกล้ทางด่วน ขับ รถ 1 ชม.เศษ	ไม่มีทางด่วน ระยะทาง 30 กม.

MUSTs คือ 3น3น / 4.6 ล / ผ่อน 5 หมื่น

เกณฑ์	น้ำหนัก	A	คะแนน	B	คะแนน
Facility	7	สระว่ายน้ำ, fitness, สนาม เด็กเล่น คะแนน 8	56	Fitness, มี ตลาดสดใกล้ หมู่บ้าน คะแนน 9	63
การเดินทาง	9	ไกลที่ทำงาน แต่ ใกล้ทางด่วน ใช้ เวลา 1 ชม. คะแนน 8	72	ไม่มีทางด่วน ระยะทาง 30 กม. คะแนน 6	54
xxxx		xxxx		xxxxxxx	
		รวม A	128	รวม B	117

WANTS คือ ระยะเวลาเดินทาง / สิ่งอำนวยความสะดวก

เกณฑ์	น้ำหนัก	รถ...A....	คะแนน	รถ ...B...	คะแนน
ขนาดเครื่อง	8	9	72	7	56
ราคา	9	7	63	8	72
ค่าบำรุงรักษา	9	6	54	8	72
ราคาขายต่อ	7	8	56	9	63
รวม			245		263

ตัวอย่างเกณฑ์อื่น ๆ

- Royal Bank of Canada :
 - (1) strategic importance, (2) magnitude of impact, (3) economic benefits, (4) cost of development, (5) project complexity, (6) resource availability
- 3M :
 - (1) strategic fit (2) market viability (3) ROI (4) risk (5) cost of development

Modified Borda count

แนวทาง	สมชาย	ณเดชน์	ญาญ่า	เจนนี่	พัชรา	รวม
Email Marketing	5	4			1	10
สร้างเว็บใหม่	3	5	1	5	4	18
Twitter	1	2	4	2	3	12
ใบปลิว		3	5	1		9
ประกวดภาพถ่าย	2	1	3	4	5	15
ร่วมโหวต online	4		2	3	2	11

PAIRED COMPARISON ANALYSIS

- Pairwise Comparison
- เป้าหมายเพื่อการจัดลำดับ (Prioritization)
- กรณีที่หากข้อมูลมีไม่เพียงพอที่จะประเมินแต่ละทางเลือกในรายละเอียด หรือข้อมูลที่มีเป็นข้อมูล subjective
- ใช้เพื่อการเปรียบเทียบ
- อาจใช้เปรียบเทียบสิ่งที่แตกต่างกันได้.

มีเงิน 1 ล้าน

	A	B	C	D	E	F
A ลงทุนในหุ้น						
B ฝากออมทรัพย์						
C เที่ยวต่างประเทศ						
D บริจาค						
E ทุนการศึกษาลูก						
F ซื้ออสังหาฯ						

1 = น้อยมาก 2 = ปานกลาง 3 = มาก

DECISION TRAPS

- กับดักของหลักฐาน (confirming-evidence trap)
- กับดักสมอเรือ (anchoring trap)
- กับดักการรักษาสภาพ (status quo trap)
- กับดักการคาดการณ์ (Forecasting trap)
- กับดักความเสียหาย (Sunk Cost Trap)
- กับดักของนักพนัน (GAMBLER'S TRAP)
- กับดักของการหนีความสูญเสีย (Loss Aversion Trap)

