

Harvard Business Review on

การตัดสินใจ ทางธุรกิจ



**Making
Smart Decisions**

Harvard Business Review on

การตัดสินใจ ทางธุรกิจ

Making
Smart Decisions

การตัดสินใจทางธุรกิจ

แปลและเรียบเรียงจาก *Harvard Business Review On Making Smart Decisions*

โดย Ram Charan & Thomas H. Davenport

ราคา 250 บาท

ผู้แปล : วุฒินันท์ ชุมภู

ผู้เรียบเรียง : วีรวัธ มาพะศิริรานนท์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2556

Harvard Business Review on Making Smart Decisions

Original work Copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Thai edition copyright © 2013 by Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : ธรรมกมลการพิมพ์

โทร. 0-2932-4911

ข้อมูลทางบรรณานุกรมทอสมุดแห่งชาติ

ชาราน, แรม.

การตัดสินใจทางธุรกิจ.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2556.

380 หน้า.

1. การจัดการธุรกิจ. I. ดาเวนพอร์ต, โทมัส เอช, ผู้แต่งร่วม. II. วุฒินันท์ ชุมภู, ผู้แปล.
III. วีรวัธ มาพะศิริรานนท์, ผู้เรียบเรียง. IV. ชื่อเรื่อง.

658.11

ISBN 978-974-414-287-0

พิมพ์บน
กระดาษกอนสายตา
www.greenread.com

 อ่านได้บน
by Eco Paper

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)



**Harvard
Business
Review
Press**

“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

บทความที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ทันโลก...ทันการแข่งขัน...และก้าวไปสู่ความสำเร็จ คือ วัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้



สารบัญ	4
--------	---

บทที่ 1 หลุมพรางทางความคิดในกระบวนการตัดสินใจ	9
---	---

*John S. Hammond, Ralph L. Keeney และ
Howard Raiffa*

➤ หลุมพรางที่เกิดจากการถูกยึดเหนี่ยวทางความคิด	14
➤ หลุมพรางที่เกิดจากการติดยึดในสถานภาพเดิมๆ ของตัวเอง	19
➤ หลุมพรางจากเรื่องที่เป็นเสมือนต้นทุนจม	23
➤ หลุมพรางที่เกิดจากความพยายามหาหลักฐาน เพื่อยืนยันการตัดสินใจ	28
➤ หลุมพรางที่เกิดจากการกำหนดกรอบ	31
➤ หลุมพรางที่เกิดจากการประมาณการ และการคาดการณ์	38
➤ หากรู้ปัญหาล่วงหน้าก็จะเตรียมตัวรับมือได้ทัน	46

บทที่ 2 ความเชื่อผิดๆ เกี่ยวกับความสำเร็จ	49
---	----

Dan Lovallo และ Daniel Kahneman

➤ การมองโลกในแง่ดีเกินไป	54
➤ การมุ่งทำให้ผู้คนรับรู้แต่ด้านดี ๆ	59
➤ การมองไปยังสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายนอกตัวเรา	65
➤ การใช้การมองโลกในแง่ดีให้ถูกต้อง	76

หน้า

บทที่ 3 วิธีเอาชนะวัฒนธรรมที่คนในองค์กรไม่ยอมตัดสินใจ	79
<i>Ram Charan</i>	
๑ ทุกอย่างเริ่มต้นจากการพูดคุยเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน	85
๑ วิธีเปลี่ยนการพูดคุยเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันให้เป็น การกระทำ	93
๑ การติดตามงานจนแล้วเสร็จทุกขั้นตอน และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ	105
บทที่ 4 การบริหารจัดการด้วยความรู้จริงในปัจจุบัน	117
<i>Jeffrey Pfeffer และ Robert I. Sutton</i>	
๑ อะไรที่ถือเป็นองค์ความรู้ได้บ้าง	129
๑ ตัวอย่างเรื่องเราควรจะนำระบบการบังคับให้ จัดลำดับพนักงาน (Forced Ranking) มาใช้ใน องค์กรดีหรือไม่ ?	140
๑ เราจะกลายเป็นบริษัทแบบที่มีผู้บริหารซึ่งบริหาร จัดการด้วยความรู้จริงในปัจจุบันได้อย่างไร ?	147
๑ แล้วมันจะทำให้เกิดความแตกต่างได้หรือไม่ ?	166
บทที่ 5 เรื่องสำคัญที่คุณอาจมองข้ามไป !	171
<i>David A. Garvin และ Michael A. Roberto</i>	
๑ การตัดสินใจแบบที่เป็นกระบวนการ : การมุ่ง หาทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกัน เปรียบเทียบกับ การมุ่งปกป้องความคิดของตนเอง	175

หน้า

➤ ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์	181
➤ การรับเอาความคิดเห็นของผู้อื่นมาพิจารณา ไตร่ตรอง	193
➤ การยุติการพูดคุยโดยมีข้อสรุปที่ชัดเจน	197
➤ วิธีทดสอบความสำเร็จของการตัดสินใจที่ได้ผล อย่างแท้จริง	202

บทที่ 6 การตัดสินใจควรเป็นหน้าที่ของใคร ? 213

Paul Rogers และ Marcia Blenko

➤ การแก้ไขปัญหาความไม่ชัดเจนที่ทำให้เกิด ความชะงักงัน	219
➤ เรื่องของหน่วยงานที่ดูแลงานในภาพรวมของทั้ง องค์กร (ระดับโลก) หรือหน่วยงานที่ดูแลงาน เฉพาะบางพื้นที่ (ระดับประเทศ)	227
➤ เรื่องของหน่วยงานส่วนกลางหรือหน่วยงานที่อยู่ หน้างาน	232
➤ เรื่องของหน้าที่ของหน่วยงานหนึ่งหรืออีก หน่วยงานหนึ่ง	238
➤ เรื่องของหน่วยงานภายในบริษัทหรือพันธมิตรจาก ภายนอกที่มาร่วมดำเนินธุรกิจกับบริษัท	243

หน้า

บทที่ 7 คุณมีหรือไม่มีจริยธรรมเพียงใด ? 257*Mahzarin R. Banaji, Max H. Bazerman และ
Dolly Chugh*

- ความลำเอียงที่แอบแฝงอยู่ในใจ : อคติทาง
ความคิดจากความเชื่อที่มีอยู่โดยไม่รู้ตัว 261
- การเล่นเกมเล่นพวก : อคติที่เอื้อประโยชน์
ให้พวกคุณเอง 269
- การชอบเอาความดีใส่ตัว : อคติทางความคิด
ที่เอื้อประโยชน์ให้ตัวคุณเอง 273
- ผลประโยชน์ทับซ้อน : อคติทางความคิดที่จะ
เอื้อประโยชน์ให้กับผู้ที่ให้ประโยชน์กับคุณ 275
- การพยายามให้มากขึ้นก็ยังไม่พอ 277
- ผู้บริหารที่มีความระมัดระวัง 288

บทที่ 8 จะตัดสินใจให้ได้ผลดีกว่าเดิมได้อย่างไร ? 293*Thomas H. Davenport*

- กรอบความคิดเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจให้มี
ประสิทธิภาพมากขึ้น 298
- การตัดสินใจที่ได้ผลดีขึ้นของ ETS ในเรื่อง
แบบทดสอบแบบใหม่ 302
- วิธีการตัดสินใจในเรื่องการตั้งราคาที่ได้ผลดีกว่า
ของ Stanley Works 304
- มุมมองหลายๆ มุมย่อมทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า 306

บทที่ 9 เหตุใดผู้นำเก่งๆ จึงตัดสินใจผิดพลาดกันได้ 313

*Andrew Campbell, Jo Whitehead และ
Sydney Finkelstein*

- ๑ สมองคนเราทำเรื่องผิดพลาดได้อย่างไร 316
- ๑ การโบกธงแดงเพื่อแสดงสัญญาณอันตราย 322
- ๑ การสร้างมาตรการป้องกันอคติทางความคิด 327

บทที่ 10 เลิกวางแผนแล้วหันมาตัดสินใจกันดีกว่า ! 339

Michael C. Mankins และ Richard Steele

- ๑ การวางแผนเกิดความผิดพลาดที่ตรงไหน ? 346
- ๑ การวางแผนกลยุทธ์แบบที่มุ่งให้เกิดการตัดสินใจ 355

คณะผู้ทรงคุณวุฒิ 377

หลุมพรางทางความคิด ในกระบวนการตัดสินใจ

(The Hidden Traps
in Decision Making)

-- John S. Hammond, Ralph L. Keeney
และ Howard Raiffa --

แนวคิดโดยสรุป

บ่อยครั้งที่เราสามารถตรวจพบได้ว่าการตัดสินใจที่ผิดพลาดนั้นมีสาเหตุมาจากวิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ นั่นคือ ไม่ได้กำหนดออกมาให้ชัดเจนเลยว่าทางเลือกที่เป็นไปได้นั้นมีอะไรบ้าง หรือไม่ได้รวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมเพียงพอต่อการตัดสินใจ หรือไม่ได้มีการคำนวณผลเสียและผลได้อย่างถูกต้องแม่นยำ แต่ในบางครั้งเราก็จะไม่พบว่ามีความผิดพลาดใดๆ เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อตัดสินใจเลย แต่กลับไปเกิดขึ้นในความคิดของผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจแทน นั่นหมายความว่าสมองคนเรายังมีวิธีการทำงานบางอย่างซึ่งจะส่งผลให้เราตัดสินใจผิดพลาดได้ ในบทความทางวิชาการฉบับนี้ ซึ่งได้ตีพิมพ์

ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1998 กลุ่มผู้เขียนซึ่งได้แก่ จอห์น เอส. แสมมอนด์ ราล์ฟ แอล. คินนี และโฮเวิร์ด เรฟฟา ได้ทำการศึกษาหลุมพรางทางความคิด 8 อย่างที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ (1) หลุมพรางที่เกิดจากการยึดเหนี่ยวความคิดจะทำให้เราให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับมาเป็นครั้งแรกในสัดส่วนที่ไม่เหมาะสม (2) หลุมพรางที่เกิดจากความยึดมั่นในสถานภาพเดิม ๆ ซึ่งจะทำให้เราเกิดอคติทางความคิดที่จะพยายามรักษาสถานภาพเดิม ๆ ให้ดำรงอยู่ต่อไปถึงแม้ว่าจะมีทางเลือกที่ดีกว่าก็ตาม (3) หลุมพรางที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เป็นเสมือนต้นทุนจมจะทำให้เรามีแนวโน้มที่จะไม่ยอมแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแต่ในอดีตให้ถูกต้อง (4) หลุมพรางที่เกิดจากความพยายามหาหลักฐานเพื่อยืนยันการตัดสินใจจะทำให้เราพยายามหาข้อมูลเพื่อมาสนับสนุนแนวคิดที่เราชื่นชอบเป็นพิเศษและจะทำให้เราไม่ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ขัดแย้งกับความคิดของเรา (5) หลุมพรางจากกรอบความคิดที่จะเกิดขึ้นเมื่อเราระบุปัญหาผิดพลาดไป ซึ่งจะค่อย ๆ ทำให้กระบวนการตัดสินใจผิดเพี้ยนไปได้ (6) หลุมพรางที่เกิดจากความมั่นใจมากเกินไปจะทำให้เราประเมินความถูกต้องของการคาดการณ์ของเราไว้สูงกว่าที่เป็นจริง (7) หลุมพรางที่เกิดจากความสุขุมรอบคอบจะทำให้เราระมัดระวังมากจนเกินไปเมื่อต้องประมาณการสิ่งที่ไม่มีความแน่นอน และ (8) หลุมพรางที่เกิดจากความสามารถในการย้อนคิดจะทำให้เราให้ความสำคัญอย่างไม่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นหรือที่เป็นเรื่องน่าตื่นเต้นหรือประทับใจ วิธีการที่ดีที่สุดที่จะหลีกเลี่ยงหลุมพรางเหล่านี้ก็คือ “การตระหนักรู้” ซึ่งนั่นหมายถึงว่าหากเรารู้ปัญหาล่วงหน้าก็จะสามารถเตรียมตัวรับมือได้ทันทั่วทั้ง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารยังสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนง่าย ๆ แบบอื่น ๆ เพื่อป้องกันตนเองและองค์กรจากข้อผิดพลาดทางความคิดเหล่านี้ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าตนเองจะสามารถตัดสินใจเรื่องทางธุรกิจได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

ไม่ว่าผู้บริหารคนไหนก็ต้องทำงานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งกันทุกคน ซึ่งนั่นก็คือต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ! นอกจากเรื่องสำคัญที่สุดแล้ว งานนี้ยังเป็นเรื่องยากที่สุดและมีความเสี่ยงมากที่สุดอีกด้วย การตัดสินใจผิดพลาดจะทำให้ธุรกิจและหน้าที่การงานได้รับความเสียหาย ซึ่งบางกรณีก็จะร้ายแรงถึงขั้นไม่สามารถแก้ไขอะไรได้เลย แล้วอะไรคือสาเหตุที่ทำให้คนเราตัดสินใจผิดพลาดกันได้ ในหลายๆ กรณี ก็สามารถตรวจพบได้ว่าต้นเหตุของเรื่องนี้ก็คือวิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจนั่นเอง นั่นคือ ไม่ได้กำหนดออกมาให้ชัดเจนเลยว่าทางเลือกที่เป็นไปได้นั้นมีอะไรบ้าง หรือไม่ได้รวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการตัดสินใจ หรือไม่ได้มีการคำนวณผลเสียและผลได้อย่างถูกต้องแม่นยำ แต่ในบางครั้งเราก็อาจจะไม่พบว่ามีความผิดพลาดใดๆ เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อตัดสินใจเลย แต่กลับไปเกิดขึ้นในความคิดของผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจแทน นั่นหมายถึงว่าสมองคนเรายังมีวิธีการทำงานบางอย่างซึ่งจะส่งผลให้เราตัดสินใจผิดพลาดได้

เป็นเวลานานครึ่งศตวรรษมาแล้วที่นักวิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าว่าความคิดของคนเราจะทำงานอย่างไรในระหว่างที่เราตัดสินใจเรื่องต่างๆ การศึกษาวิจัยนี้ซึ่งได้ทำทั้งในห้องทดลองและในภาคสนามได้เผยให้เห็นว่า คนเราจะใช้การปฏิบัติแบบเดิมๆ ซึ่งกระทำไปโดยไม่รู้ตัวเพื่อจัดการกับความยุ่งยากซับซ้อนที่เกิดขึ้นในระหว่างการตัดสินใจ โดยในสถานการณ์ส่วนใหญ่ การปฏิบัติแบบเดิมๆ ที่เรียกกันว่าการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมามีในอดีต (*heuristics*) นี้จะช่วยเราได้เป็นอย่างมาก อย่างเช่น เมื่อเราต้องการกระยะทางระหว่างวัตถุบางอย่างกับตัวเรา เราก็มักจะคิดโดยอาศัยประสบการณ์

ที่ผ่านมาในอดีตซึ่งสามารถเทียบเคียงตามความชัดเจนที่เราสามารถมองเห็นวัตถุนั้นกับระยะทางโดยประมาณระหว่างตัวเรากับวัตถุนั้นๆ ได้ นั่นคือ หากเรามองเห็นวัตถุได้ชัดเจนมากเท่าใด เราก็จะตัดสินว่าของสิ่งนั้นอยู่ใกล้กับตัวเรามากเท่านั้น หรือยิ่งเรามองเห็นวัตถุนั้นอย่างเลือนรางมากเท่าใด เราก็จะสรุปว่าของสิ่งนั้นจะต้องอยู่ไกลออกไปจากตัวเรามากขึ้นๆ การใช้ความคิดโดยอาศัยช่องทางลัดแบบง่ายๆ นี้เองที่ช่วยให้คนเราสามารถตัดสินระยะห่างใกล้ไกลได้อย่างต่อเนื่องซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการหาตำแหน่งของวัตถุต่างๆ ที่อยู่บนโลกใบนี้

แต่ถึงกระนั้นก็ตาม ใช้ว่าส่วนใหญ่ของการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตนั้นจะเป็นเรื่องที่ไม่มีความผิดพลาดเลย ในวันที่หมอกลงจัดกว่าปกติ ภาพวัตถุที่เรามองเห็นก็อาจจะหลอกให้เราคิดไปว่าของสิ่งนั้นอยู่ไกลไปจากเรามากกว่าที่เป็นจริงก็ได้ แต่เนื่องจากภาพลวงตาแบบนี้จะส่งผลให้เราได้รับอันตรายน้อยมาก เราจึงสามารถมองข้ามเรื่องแบบนี้ไปได้โดยไม่เกิดอันตรายใดๆ แต่สำหรับนักบินของสายการบินต่างๆ แล้ว ภาพลวงตาแบบนี้ก็สามารถนำมาซึ่งภัยพิบัติได้ และนี่ก็คือสาเหตุที่เพราะเหตุใดจึงต้องมีการฝึกนักบินให้รู้จักนำเอาวิธีการอื่นๆ ซึ่งไม่ได้ใช้ความรู้สึกเป็นเครื่องตัดสิน มาใช้เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากความสามารถทางการมองเห็นของตนเพียงอย่างเดียว

บรรดานักวิจัยได้ระบุให้เห็นถึงความผิดพลาดลักษณะดังกล่าวนี้ซึ่งจะเกิดอย่างต่อเนื่องกันเป็นชุดในระหว่างที่เราใช้ความคิดเพื่อตัดสินใจเรื่องต่างๆ ความผิดพลาดทางความคิดเหล่านี้จะปรากฏในหลายรูปแบบ บ้างก็คือการรับรู้ที่ไม่ถูกต้องเนื่องจากเราใช้ความรู้สึกมาตัดสิน

ดังเช่นกรณีที่เราใช้ความรู้สึกเรื่องความชัดเจนจากประสบการณ์ในอดีตมาตัดสินความใกล้เคียงของวัตถุตั้งที่กล่าวแล้วข้างต้น บางทีจะมีรูปแบบเป็นอคติทางความคิดชนิดต่างๆ บางทีอาจจะดูเหมือนเป็นเพียงแค่ความผิดพลาดที่ไร้เหตุผลในระหว่างที่เราคิดเพื่อตัดสินใจสาเหตุที่ทำให้ความผิดพลาดทางความคิดที่เป็นเสมือนหลุมพรางเหล่านี้เป็นอันตรายอย่างยิ่งก็เพราะเราไม่อาจจะสังเกตเห็นมันได้นั่นเอง เนื่องจากหลุมพรางเหล่านี้จะติดมากับกระบวนการทางความคิดของคนเรามาตั้งแต่เกิด เราจึงไม่ค่อยตระหนักถึงสิ่งเหล่านี้ แม้แต่ในขณะที่เรากำลังตกลงไปในหลุมพรางเหล่านี้ก็อยู่ก็ตาม

สำหรับผู้บริหารทั้งหลายในแต่ละวันจะต้องมีเรื่องจำนวนมากมาให้ตัดสินใจหรือให้ความเห็นชอบโดยที่ความสำเร็จของมันก็ขึ้นอยู่กับผลการตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ ด้วย ซึ่งหลุมพรางทางความคิดเหล่านี้ก็จะยังเป็นอันตรายมากขึ้น เพราะสามารถจะสร้างความเสียหายให้กับทุกสิ่งทุกอย่าง นับตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ไปจนถึงการเข้าซื้อกิจการ และการวางกลยุทธ์เพื่อขยายธุรกิจออกไป ขยายวงไปจนถึงการวางแผนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง แม้ว่าจะยังไม่มีผู้ใดจะสามารถกำจัดความผิดพลาดทางความคิดที่ฝังลึกเหล่านี้ให้ออกไปจากความคิดของตนเองได้ แต่ใครๆ ก็สามารถทำตามอย่างนักบินของสายการบินได้ และสามารถเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจในหลุมพรางเหล่านี้รวมทั้งกระทำอะไรบางอย่างเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากหลุมพรางเหล่านี้ได้

สิ่งที่ผู้เขียนได้ทำการศึกษาในบทความทางวิชาการฉบับนี้ก็คือหลุมพรางทางความคิดชนิดต่างๆ ที่มีผลการศึกษายืนยันเป็นหลักฐานอย่างชัดเจน และเป็นสิ่งที่อาจจะสร้างผลกระทบโดยตรงจนทำให้การ

ตัดสินใจทางธุรกิจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ นอกเหนือจากการพิจารณา ทบทวนถึงสาเหตุและลักษณะที่ปรากฏออกมาให้เห็นของหลุมพราง เหล่านี้แล้ว ผู้เขียนก็จะนำเสนอวิธีการเฉพาะอย่างสำหรับผู้บริหารสามารถ นำไปใช้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดลงไปหลุมพรางเหล่านี้ได้ แต่เราก็ต้อง ไม่ลืมว่าการป้องกันที่ได้ผลดีที่สุดก็คือการตระหนักรู้อยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารที่พยายามทำตัวให้คุ้นเคยกับหลุมพรางเหล่านี้รวมทั้งรูปแบบ อันหลากหลายที่ปรากฏให้เราได้เห็นกัน ก็จะมีความมั่นใจได้มากขึ้น ว่าจะสามารถตัดสินใจได้อย่างมีเหตุมีผลและมั่นใจได้ว่าข้อแนะนำ ต่างๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานนำเสนอมานั้นจะเป็นสิ่งที่ สามารถเชื่อถือได้

หลุมพรางที่เกิดจากการ ถูกยึดเหนี่ยวทางความคิด

คุณจะตอบคำถาม 2 ข้อนี้อย่างไร ?



ประเทศตุรกีมีประชากรมากกว่า 35 ล้านคนใช่หรือไม่ ?



ตัวเลขประมาณการของจำนวนประชากรของประเทศ ตุรกีที่ใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุดในความคิดของคุณ คือเท่าใด ?

หากคุณเป็นเหมือนกับผู้คนทั่วๆ ไป ตัวเลขจำนวน 35 ล้าน คนที่ปรากฏอยู่ในคำถามข้อแรก (ซึ่งเป็นตัวเลขที่ผู้เขียนเลือกขึ้นมา โดยไม่ได้อ้างอิงหลักเกณฑ์ใดๆ เลย) ก็จะมีอิทธิพลต่อการตอบของ

คำถามข้อที่สองของคุณ หลายปีที่ผ่านมา ผู้เขียนได้ตั้งคำถามแบบเดียวกันนี้ให้คนหลายๆ กลุ่มตอบ โดยในครั้งหนึ่งของผู้ทดสอบทั้งหมดเราได้ใช้ตัวเลข 35 ล้านคนสำหรับคำถามข้อแรก และในอีกครั้งหนึ่งที่เหลือเราจะใช้ตัวเลข 100 ล้านคน แล้วก็เป็นไปตามที่คาดไว้คนจะตอบคำถามข้อสองด้วยตัวเลขที่สูงกว่าเป็นจำนวนหลายล้านหากเราใช้ตัวเลขที่มากกว่า (35 ล้าน) ในคำถามข้อแรก การทดสอบแบบง่ายๆ นี้แสดงให้เห็นถึงปรากฏการณ์ทางความคิดที่เป็นอันตรายและมักจะพบได้ในผู้คนทั่วไปที่เรียกว่า *การยึดเหนี่ยวทางความคิด (anchoring)* เมื่อกำลังพิจารณาเพื่อตัดสินใจเรื่องบางอย่างอยู่นั้น ความคิดของเราก็จะให้ความสำคัญกับข้อมูลชิ้นแรกที่ได้รับมาในสัดส่วนที่ไม่ถูกต้องเหมาะสมเท่าใดนัก ความรู้สึกประทับใจในตั้งแต่แรก รวมถึงการประมาณการอยู่ในใจ และข้อมูลต่างๆ ที่เราได้รับมาจะเป็นตัวยึดเหนี่ยวความคิดและวิจารณ์ญาณของเราที่จะเกิดขึ้นในเวลาต่อมาเอาไว้

การยึดเหนี่ยวทางความคิดจะซ่อนตัวอยู่ภายใต้รูปโฉมภายนอกหลายๆ แบบด้วยกัน บางทีอาจจะดูง่าย ๆ และไม่มีพิษมีภัยเหมือนดังเช่นความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน หรือข้อมูลทางสถิติที่ปรากฏอยู่ในหน้าหนังสือพิมพ์กรอบเข้าก็เป็นได้ หรือบางครั้งก็อาจจะสังเกตเห็นได้ยากแต่แฝงไว้ด้วยอันตรายร้ายแรงดังเช่น ข้อสรุปว่าบุคคลนั้นๆ จะเป็นคนอย่างไรโดยพิจารณาจากเพียงแค่สีผิว สำเนียงการพูด หรือการแต่งกาย แต่สำหรับในทางธุรกิจแล้วตัวยึดเหนี่ยวความคิดประเภทหนึ่งที่พบได้บ่อยที่สุดก็คือเหตุการณ์ในอดีตและแนวโน้มในอนาคต บ่อยครั้งที่นักการตลาดซึ่งกำลังพยายามพยากรณ์ยอดขายในปีนี้จะเริ่มต้นด้วยการศึกษาตัวเลขยอดขายในปีที่ผ่านมา ตัวเลขที่เกิดขึ้นใน

อดีตก็จะกลายมาเป็นตัวยึดเหนี่ยวความคิด ซึ่งผู้คาดการณ์จะนำไปปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นพื้นฐาน ถึงแม้ว่าวิธีการนี้อาจจะทำให้สามารถประมาณการได้อย่างถูกต้องตามหลักเหตุผลก็ตาม แต่ก็ดูเหมือนจะให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ในอดีตมากเกินไป และยังให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นๆ อย่างไม่มากพออีกด้วย ในสถานการณ์ที่ตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นนี้ จะพบว่าตัวเลขในอดีตที่ยึดเหนี่ยวความคิดเอาไว้นี้จะทำให้เราคาดการณ์ผิดพลาดและเลือกทางเลือกที่ไม่เหมาะสมในเวลาต่อมาได้ เนื่องจากตัวยึดเหนี่ยวความคิดจะทำให้เกิดเงื่อนไขที่ใช้ในการตัดสินใจขึ้นได้ ดังนั้นนักเจรจาต่อรองที่เก่งๆ จึงมักนำมาใช้เป็นกลวิธีในการต่อรองอยู่เสมอๆ ดังตัวอย่างจากเรื่องราวของบริษัทที่ปรึกษาขนาดใหญ่แห่งหนึ่งซึ่งกำลังหาพื้นที่เช่าสำหรับสำนักงานแห่งใหม่ในเมืองซานฟรานซิสโก บริษัทได้ติดต่อผ่านบริษัทที่เป็นนายหน้าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง ซึ่งบรรดาพันธมิตรของบริษัทนายหน้าแห่งนี้ก็ได้นำเสนออาคารแห่งหนึ่งซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ทุกประการ และได้จัดให้มีการประชุมร่วมกับเจ้าของอาคารขึ้น เจ้าของอาคารได้เปิดฉากการประชุมโดยนำเสนอเงื่อนไขต่างๆ ในร่างสัญญา ดังนี้ ระยะเวลาเช่า 10 ปี ค่าเช่าเริ่มต้นที่เดือนละ 2.50 ดอลลาร์สหรัฐต่อตารางฟุต จะพิจารณาเพิ่มค่าเช่าเป็นรายปีตามอัตราเงินเฟ้อที่เกิดขึ้นจริง การตกแต่งภายในทั้งหมดถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เช่า ทั้งนี้ผู้เช่ามีสิทธิที่จะขอขยายระยะเวลาเช่าออกไปอีก 10 ปีภายใต้เงื่อนไขเดิม แม้ว่าอัตราค่าเช่าของอาคารแห่งนี้จะอยู่ในกลุ่มที่มีราคาสูงในท้องตลาดขณะนี้ แต่บริษัทที่ปรึกษาก็ได้ยื่นข้อเสนอลักษณะกลางๆ กลับไป โดยได้เสนอราคาค่าเช่าเริ่มต้นที่เป็นราคาระดับกลางในท้องตลาด และขอให้เจ้าของอาคารช่วยจ่ายค่าปรับปรุงพื้นที่ด้วย โดย

ได้ยอมรับเงื่อนไขข้ออื่นๆ ที่เหลือทุกข้อ บริษัทที่ปรึกษาอาจจะยื่นข้อ เสนอตอบโต้ที่เป็นเชิงรุกและสร้างสรรค์มากกว่านี้ก็ได้ เช่น ขอลดราคา ค่าเช่าลงจนเท่ากับบราคาระดับต่ำในท้องตลาด ขอให้มีการปรับเปลี่ยน อัตราค่าเช่าจากทุกปีเป็นทุกสองปี จำกัดเพดานของเงินเพิ่มประเภท ต่างๆ กำหนดเงื่อนไขในการขยายระยะเวลาการเช่าให้แตกต่างออกไป และอื่นๆ แต่กับกรณีนี้ความคิดของบริษัทที่ปรึกษานั้นถูกชักนำ โดยข้อเสนอชุดแรกของเจ้าของอาคารเสียแล้ว บริษัทที่ปรึกษาได้ ตกลงไปในหลุมพรางซึ่งยึดเหนี่ยวความคิดของตนเองไว้แล้ว และ ด้วยเหตุนี้เองบริษัทจึงต้องลงเอยด้วยการจ่ายค่าเช่าพื้นที่ในจำนวน ที่มากกว่าที่ควรจะเป็น

คุณจะแก้ปัญหานี้อย่างไร ?

ผลกระทบของการยึดเหนี่ยวทางความคิดที่มีต่อการตัดสินใจ ได้รับการบันทึกไว้เป็นหลักฐานทางเอกสารจากการทดลองเป็นจำนวน หลายพันครั้ง การยึดเหนี่ยวทางความคิดจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นกับแค่บรรดานักบริหารทั้งหลายเท่านั้น แต่ยังเกิดขึ้น กับบรรดานักบัญชีและวิศวกร นักการธนาคาร และทนายความ ที่ปรึกษาและนักวิเคราะห์หลักทรัพ์อีกด้วย ไม่ว่าใครก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงผลกระทบจากการถูกยึดเหนี่ยวทางความคิดนี้ได้ และขณะนั้นมัน ก็ได้ลุกลามไปทั่วทุกแห่งหนแล้ว แต่หากผู้บริหารได้เข้าใจถึงมหันตภัย ในลักษณะนี้แล้ว ก็สามารถจะลดผลกระทบให้เหลือน้อยลงได้ โดยใช้เทคนิคต่างๆ ดังนี้



ให้หมั่นมองปัญหาในมุมมองที่แตกต่างออกไปจากเดิม ลองใช้จุดเริ่มต้นและวิธีการที่เป็นทางเลือกที่เป็นไปได้

อื่นๆ แทนที่จะมัวยึดติดอยู่กับแนวคิดที่คิดไว้ตั้งแต่แรก ดูบ้าง



ให้ลองคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวคุณเองก่อนจะไปปรึกษาคนอื่น เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้ถูกยึดเหนี่ยวทางความคิดโดยบุคคลเหล่านั้น



ให้เปิดใจกว้าง ลองหาข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้อื่นที่หลากหลาย เพื่อขยายกรอบความคิดอ้างอิงของคุณให้กว้างขึ้น และเพื่อผลักดันตนเองให้ลองคิดไปในทิศทางใหม่ๆ



ให้ระมัดระวังที่จะไม่ไปยึดถือความคิดของบุคคลที่คุณไปขอรับคำแนะนำ บุคคลที่เป็นที่ปรึกษา และบุคคลอื่นๆ ที่คุณไปขอข้อมูลและคำปรึกษา ให้เล่าแนวคิดในสิ่งที่คุณประมาณการอยู่ในใจและแน่วแน่ม่ว่าคุณจะตัดสินใจอย่างไรให้บุคคลเหล่านั้นฟังให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ หากคุณเปิดเผยข้อมูลมากเกินไป สมมติฐานที่คุณคิดไว้ในใจก็อาจจะย้อนกลับมาหาคุณได้อย่างง่ายดาย



ให้ระวังการถูกยึดเหนี่ยวทางความคิดไว้ให้ดีเมื่อต้องเจรจาต่อรอง ให้พิจารณาวิเคราะห์จุดยืนทางความคิดของตัวเองให้ดีก่อนจะเริ่มเจรจาต่อรอง เพื่อจะได้ไม่ต้องถูกยึดเหนี่ยวทางความคิดโดยข้อเสนอที่คู่เจรจนำเสนอในครั้งแรกที่เปิดการเจรจา ในขณะเดียวกันก็ให้หาโอกาสที่จะใช้การยึดเหนี่ยวทางความคิดให้เป็น

ประโยชน์กับตัวคุณเองด้วย อย่างเช่น หากคุณเป็นนักขาย ก็ให้นำเสนอราคาที่สูงแต่สามารถชี้แจงเหตุผลสนับสนุนได้ ซึ่งถือเป็นการเปิดการเจรจาด้วยกลวิธีที่เตรียมตัวมาเป็นอย่างดี

หลุมพรางที่เกิดจากการตัดสินใจ ในสถานภาพเดิมๆ ของตัวเอง

เราทุกคนต่างอยากรจะเชื่อมั่นว่า เราได้ตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้องตามหลักเหตุผลโดยไม่ได้ใช้อารมณ์ความรู้สึกใดๆ เลย แต่ความเป็นจริงก็คือในใจของเราทุกคนต่างมีอคติทางความคิดด้วยกันทั้งสิ้น และอคติทางความคิดเหล่านี้ก็จะมีอิทธิพลต่อสิ่งที่เราตัดสินใจเลือกได้ อย่างเช่น เวลาที่เราตัดสินใจ เราจะแสดงให้เห็นถึงความมีอคติอย่างชัดเจนว่าเราชอบที่จะเลือกดำรงตนให้อยู่ในสถานภาพแบบเดิมๆ ไปให้นานที่สุด หากมองภาพในระดับกว้างๆ เราก็จะได้เห็นพฤติกรรมแบบนี้เมื่อมีการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าสุดให้ผู้คนได้รู้จักรถยนต์คันแรก ซึ่งใช้ชื่อเรียกขานอย่างเปิดเผยว่า “ยานพาหนะที่ไม่ต้องใช้มี้าลาก” ก็มีลักษณะคล้ายรถม้าเพียงแต่ใช้เครื่องยนต์เป็นตัวขับเคลื่อน “หนังสือพิมพ์อิลีกทรอนิกส์” ที่ปรากฏโฉมบนโลกอินเทอร์เน็ตเป็นฉบับแรกก็จะดูเหมือนกับหนังสือพิมพ์กระดาษซึ่งเกิดมาก่อนหน้าเป็นอย่างมาก

เมื่อมองภาพในระดับที่เราคุ้นเคยกันมากขึ้น คุณเองก็มีอาจจะเอาชนะอคติทางความคิดแบบนี้ซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างที่คุณกำลังตัดสินใจในเรื่องที่เป็นประเด็นด้านการเงินส่วนบุคคลได้ อย่างเช่น บางครั้ง

คนเราก็จะได้รับหุ้นในบริษัทที่เป็นมรดกตกทอดกันมา ถึงแม้จะมีผู้มา ยื่นข้อเสนอที่ตรงไปตรงมาให้คุณขายหุ้นดังกล่าวและนำเงินที่ได้ไป ลงทุนในทางอื่นแทน ก็ยังมีคนอื่นอีกเป็นจำนวนมากจนน่าประหลาดใจ ที่จะไม่ยอมขายหุ้นดังกล่าว คนเหล่านี้พบว่าตนเองกำลังรู้สึกสบายใจ ที่ได้อยู่ในสถานภาพเดิมๆ ของตนเอง และก็จะหลีกเลี่ยงไม่ทำอะไร ให้ต้องสูญเสียความสบายใจแบบนี้ไป คนเหล่านี้มักจะพูดว่า “เอาไว้ คิดเรื่องนี้อีกทีในวันหลังก็แล้วกัน” ซึ่งโดยปกติแล้วคำว่า “ในวันหลัง” สำหรับคนเหล่านี้ก็จะหมายถึงตนเองจะไม่มีวันที่จะกลับมาคิดเรื่องนี้ อีกเลย

ต้นเหตุของหลุมพรางจากการไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเองไป จากสถานภาพเดิมๆ นั้นจะอยู่ลึกในจิตใจของคนเรา นั่นคืออยู่ในความ ปราบปรามที่จะปกป้องไม่ให้ความรู้สึกในความเป็นตัวตน (egos) ของ เราต้องถูกทำลายลงไป หากเราต้องหลุดพ้นออกมาจากสถานภาพ เดิมๆ ที่เป็นอยู่นั้นก็หมายความว่าเราต้องทำอะไรบางอย่าง และ เมื่อเราต้องทำอะไรบางอย่าง เราก็จะต้องมีความรับผิดชอบในสิ่งๆ นั้น ซึ่งนั่นทำให้ตัวเรามีโอกาสที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์และจะต้องรู้สึก เสียใจในภายหลังได้ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ไม่น่าแปลกใจแต่อย่างใดที่ โดยทั่วไปแล้วคนเราจะพยายามหาเหตุผลที่จะไม่ต้องทำอะไร โดย ส่วนใหญ่แล้ว การยึดติดอยู่กับสถานภาพเดิมๆ ของตัวเองนั้นจะถือ เป็นการกระทำที่มีความปลอดภัยมากกว่า และจะทำให้เรารู้สึกว่า กำลังตกอยู่ในความเสี่ยงที่น้อยกว่า

การทดลองหลายชิ้นได้แสดงให้เห็นว่าความพยายามที่จะรักษา สถานภาพเดิมๆ ของตนเองไว้นั้นเป็นเรื่องที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ใน

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” Harvard Business Review

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร (Harvard Business Review)” เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญและผูทรงคุณวุฒิที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษา

การตัดสินใจทางธุรกิจ (Making Smart Decisions)

เหตุใดผู้นำเก่งๆ จึงตัดสินใจเชิงธุรกิจผิดพลาด ?

การตัดสินใจทางธุรกิจ (Making Smart Decisions) เป็นหนึ่งในหนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด” ที่ได้รวบรวมสุดยอดกลยุทธ์และคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินใจทางธุรกิจอันชาญฉลาดและทรงประสิทธิภาพ

- รู้ทันหลุมพรางทางความคิดที่เป็นกับดักกระบวนการตัดสินใจ
- การตัดสินใจเชิงธุรกิจที่ให้ผลดี ถูกต้อง และชัดเจน
- เทคนิคเลือกใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
- วิธีเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรด้วยการกำหนดหน้าที่การตัดสินใจให้ชัดเจน



เอ็กซ์เพิร์ตเน็ตบุ๊คส์
EXPERTNETBOOKS

ISBN 978-974-414-287-0



9 789744 142870

การตัดสินใจทางธุรกิจ

ราคา 250 บาท