

AHP

การตัดสินใจขั้นสูง

เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร
และความอยู่ดีมีสุขของมหาชน



วิทुरย์ ตันศิริคงคล



AHP

การตัดสินใจขั้นสูง
เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร
และความอยู่ดีมีสุขของมหาชน

Advanced Decision
for Organization Progress
and Public Well-Being

เลขทะเบียน **M. 0143109**

วันลงทะเบียน **8** ต.ค. 2557

655.403

เลขเรียกหนังสือ

655.403
8333

ก 4

วิฑูรย์ ตันศิริกงคณ

Viton Tansirikongkol

AHP การตัดสินใจขั้นสูงเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและความอยู่ดีมีสุขของมหาชน

วิฑูรย์ ตันศิริมงคล

ราคา 275 บาท

พิมพ์ครั้งแรก พฤษภาคม 2557

จำนวน 2,000 เล่ม

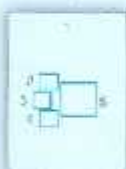
สงวนลิขสิทธิ์ © พ.ศ. 2557 โดย วิฑูรย์ ตันศิริมงคล

ห้ามการลอกเลียนหรือการแปล การจัดเก็บ ถ่ายทอด ไม่ว่ารูปแบบยี่ห้อวิธีการใด ๆ ด้วยกระบวนการทางอิเล็กทรอนิกส์ การฉายภาพ การบันทึก หรือวิธีการอื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาต เว้นแต่เป็นการอ้างอิงเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ไม่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับเนื้อหาที่กล่าวถึงสาธารณชนหรือบุคคลสาธารณะ

COPYRIGHT © 2014 Viboon Tansirkongkol. All rights reserved.

Any form of translation or duplication of this book is prohibited, except for an academic reference purpose. Contents regarding the Buddhism Principles in this book are not prohibited.

ลิขสิทธิ์รูปหน้าปก ๘



1. 4 Digital Juice
2. 3 iStockphoto
- ๓ วิฑูรย์ ตันศิริมงคล

จัดทำโดย

วิฑูรย์ ตันศิริมงคล

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

วิฑูรย์ ตันศิริมงคล

AHP การตัดสินใจขั้นสูงเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและความอยู่ดีมีสุขของมหาชน. — กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งที่ 2557,

368 หน้า,

1. การตัดสินใจ. 2. สื่อเรื่อง

658.403

ISBN 978-616-361-251-9

พิมพ์ที่ บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)

375 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

โทรศัพท์ 0-2422-8000, 0-2382-1010 โทรสาร 0-2733-2742, 0-2434-1385

ผู้จัดจำหน่าย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทรศัพท์ 0-2218-8672

โทรสาร 0-2254-9495

Call Center (จังหวัดทั่วประเทศ)

โทรศัพท์ 0 2255 4433

<http://www.chulabook.com>

รับคำสั่งซื้อ แผนขายคลัง สาขาวัฒนาธิเบศร์ (แมนดาริน)

โทรศัพท์ 0-2386-5408-9

โทรสาร 0 2350 5405

นับตั้งแต่ พ.ศ. 2542 ที่ข้าพเจ้าได้ออกหนังสือ *AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมที่สุดในโลก* ขบวนการหนังสือได้รับคำทักท้วงใจจากหลายท่านเพราะสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจส่วนบุคคลหรือองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก ผู้อ่านบางคนสามารถลดระดับความคาดหวังไว้ให้แค่คะแนนความน่าเชื่อถือของหนังสือดังกล่าวหลายล้านเล่ม ขบวนการนี้ใช้สิ่งเสริมให้ได้ตำแหน่งหน้าพิจารณาที่สูงขึ้นไม่ว่าในระดับประเทศหรือระหว่างประเทศ บางท่านก็ใช้ในการยกระดับความรู้ให้กับตนเองจนสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ทำให้ข้าพเจ้าขมใจว่าหนังสือดังกล่าวมีประโยชน์น้อยกว่าที่ข้าพเจ้าวางแผนที่ผู้ซื้อในหลายสาขาวิชาชีพ นอกเหนือจากการตัดสินใจส่วนบุคคลโดยทั่วไปและประโยชน์ดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ แต่ที่ข้าพเจ้าภาคภูมิใจมากที่สุดจากหนังสือดังกล่าวคือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ข้าพเจ้า ย้ำถึงคือ *Daniel Kahneman, Ph.D. & Amos Tversky, Ph.D.* ได้รับรางวัลโนเบลทางด้านเศรษฐศาสตร์ใน พ.ศ. 2555 จากการศึกษาวิจัยเรื่องความผิดพลาดในการตัดสินใจที่เกิดจากอคติ

อย่างไรก็ตาม แม้ในประเทศไทยประสบกับการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างภายหลังจากการเผยแพร่หนังสือเล่มแรก แต่ก็เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ขาดคุณสมบัติ เพราะมีผู้ที่นำทางคนได้บ้าง เมื่อหาหนังสือเล่มดังกล่าวไปใช้คิด วิเคราะห์ประเด็นคือ ใช้แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองหรือพรรคพวกโดยปราศจากความเห็นในหนังสือดังกล่าวโดยใช้ส่วนรับการตัดสินใจของสังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากได้ ซึ่งเป็นความคิดที่ผิด เพราะผู้ที่สามารถใช้ AHP สำหรับการตัดสินใจที่เกี่ยวกับสังคม ซึ่งเรียกว่า เป็นการตัดสินใจที่มุ่งได้บ้าง จำเป็นต้องมีทบทวนวิธีใช้กระบวนการ AHP อย่างลึกซึ้งมากกว่านั้น เมื่อหาที่กล่าวไว้ในหนังสือดังกล่าวและข้อสำคัญที่สุดก็คือ ต้องมีจริยธรรมประกอบกับเทคโนโลยีในขณะนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพ สูงพอที่จริงแล้ว ความคิดใจของผู้คนที่มีจำนวนมากให้ใหม่บ่อยกว่าหาวิธีที่ดีให้ในนโยบายการต่างๆของผู้มีคุณภาพดี เพราะสมได้ การกระทำเช่นนี้ส่งผลให้การศึกษาการคิดและประเมินผลการตัดสินใจนั้นผิดพลาด ส่งผลเสียร้ายแรงต่อสังคม และวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ผู้คนคนนั้นไม่ได้วิจิตรสักใดในหลักการประโยชน์ของส่วนรวม เน้นแต่เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมเพียงอย่างเดียวซึ่งผิดด้วยตัวเอง ต้องกำหนดเป้าหมายที่เป็นนามธรรมเพื่อส่วนรวมที่สากลยิ่งขึ้น อยู่ในกรอบที่ดีเป็นหลักการแล้วถ้าเป้าหมายนั้นมาจากทัศนคติบางอย่างที่เป็นรูปธรรมแล้วส่วนรวมให้ชัดเจน การกระทำผิดวิญญูประสงค์ดังกล่าวหรือว่าผู้บางคนนั้นขาดสติ ถูกอคติเข้าครอบงำ ขาดวิริยอุตสาหะ ทำให้เป็นที่น่าเสียใจอย่างยิ่ง บุคคลเหล่านี้ไม่ควรได้รับการยกย่องจากสาธารณชน เพราะไม่มีคุณสมบัติในของตนเอง ขาดความเป็นผู้นำ เอาอัตตาตนเองเป็นศูนย์กลาง ตัดสินใจ ด้วยตนเองและพรรคพวกแต่เขา ประเมินสังคมส่วนรวม ไม่มีหลักการประชาธิปไตย ทำให้สังคมโดยรวมไม่มีความปลอดภัย

ผู้กำหนดมาตรฐานทางวิชาการของ AHP นี้ได้มองถึงองค์กรขนาดใหญ่และไปจนถึงสหภาพทางสังคมจะไม่เนื่องจากการตัดสินใจมีโครงสร้างที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก คำตอบคือได้เพราะ AHP สามารถนำเอาปัจจัยที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมซึ่งแตกต่างกันในแต่ละบุคคล หมู่คณะ องค์กร และสถาบันมาลงคะแนนด้วยใจอย่างมีเหตุผลและมีคุณภาพ ซึ่งผลลัพธ์ที่เห็น ผลการตัดสินใจนั้นเกี่ยวกับคุณค่า ประกอบกับประสิทธิภาพของเทคโนโลยีที่ทางด้านคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ คอมพิวเตอร์ ยุคการเชื่อมโยงเครือข่าย ระบบ เครือข่าย

ไร้สาย (Wireless Network) และระบบอินเทอร์เน็ตในปัจจุบัน (พ.ศ. 2556) สามารถสนับสนุนการสื่อสารทางไกล และประเมินผลการตัดสินใจขั้นสูงนี้ ได้ ซึ่งข้าพเจ้าได้เคยบันทึกหนังสือเล่มนี้แล้ว

หนังสือเล่มนี้อธิบายถึงหลักการ AHP การตัดสินใจเป็นหมู่คณะ วิธีการใช้ AHP เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเป็นหมู่คณะพร้อมตัวอย่าง การวางแผนโดยใช้ AHP พร้อมตัวอย่าง การเพิ่มคุณค่าในการตัดสินใจด้วย AHP พร้อมตัวอย่าง กิจการซื้อกิจการตัดสินใจเป็นหมู่คณะพร้อมตัวอย่าง วิจัยแก้ไขและป้องกันกับตัวในการตัดสินใจที่เป็นหมู่คณะ แนวความสัมพันธ์กับวิธีการคุณค่าทางสังคมเพื่อหาความยุติธรรมของสหประชาชาติ ผลการตัดสินใจและความสัมพันธ์อื่นที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาหลักของบทที่ 1 และบทที่ 3-8 ในหนังสือเล่มนี้มาจากบทที่ 1 และเรียบเรียงจากหนังสือชื่อ *Decision Making for Leaders: 3rd Edition* เขียนโดย *Thomas L. Saaty, Ph.D.*

ในบทที่ 11 ของหนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2558 ข้าพเจ้าได้เสนอแนวความคิดที่จะใช้ AHP สร้างและบริหารดัชนีคุณค่าทางสังคม (*Social Merit Index*) ขึ้นมาเพื่อเป็นมาตรวัดความอยู่ดีมีสุข (*Well-Being*) ของสังคมโดยรวม เพราะข้าพเจ้าเห็นว่าในหลายประเทศซึ่งมีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง แต่ทว่าในประชากรส่วนใหญ่ในประเทศกลับไม่มีความสุข เพราะมีนโยบายสาธารณะที่ขาดคุณภาพ การกระจายทรัพย์สินไม่เป็นไปอย่างใช้ประสิทธิภาพ มีต้นทุนหรือค่าครองชีพสูงไม่สอดคล้องกับรายได้ มีการทุจริตคอร์รัปชันอย่างรุนแรง มาตรฐานทางจริยธรรมตกต่ำ ทำให้ขาดสามัคคีสร้างสรรคหรือมีโอกาสน้อย สังคมแตกแยก อาชวามหาภัยธรรมชาติ และสภาพแวดล้อมเป็นพิษหรือมีความเสี่ยงสูงหรือในทางตรงกันข้าม ประเทศที่มีเศรษฐกิจเติบโตช้าหรือปานกลางแต่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอมีนโยบายสาธารณะส่วนใหญ่กลับมีความสุข เพราะมีนโยบายสาธารณะที่มีคุณภาพ มีการกระจายทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ มีต้นทุนหรือค่าครองชีพสอดคล้องเหมาะสมกับรายได้ มาตรฐานทางจริยธรรมสูงพึ่งพาตนเองได้ เพราะใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคิดสร้างสรรค์หรือโอกาสมาก สังคมมีความสามัคคี มีสภาพแวดล้อมที่ดีหรือมีความเสี่ยงน้อย แต่ต้องยอมรับว่า ประเทศที่มีพหุภาคีทางเศรษฐกิจและการสังคมน้อยกว่านั้น ประชากรส่วนใหญ่กลับไม่มีความสุขเลย สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวนั้นไม่ได้เป็นตัวชี้วัดความอยู่ดีมีสุขบนสังคมได้ ถึงแม้ว่าจะมีบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น ได้ออกแบบดัชนีวัดความสุขมวลรวมประชาชาติ (*Gross National Happiness*) ขึ้นมา ซึ่งทางดัชนีสหประชาชาติ หรือ UN ได้นำมาใช้ในการวัดความสุข โดยกำหนดไว้ 6 มิติ 20 มิติ ตามของทุกปีเป็นเกณฑ์ความสุขของโลก อย่างไรก็ตาม คำจำกัดความของ UN เรื่องการวัดความสุขใช้ได้มีผลระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สะท้อนภาพความสุขอย่างชัดเจน เพราะประชาชนชาวญี่ปุ่นแยกกล่าวหาตนเองไม่ค่อยมีความสุขเท่าไรนัก อาจจะเป็นเพราะมี ประเทศถูกงานยังจัดตั้งจัดตั้งต่าง ๆ ไม่เป็นระบบหมวดหมู่ที่ถูกต้องและดีดัด จึงกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล แม้แต่ประเทศเล็ก ๆ อย่างภูฏานยังประสบปัญหาเกี่ยวกับการวัดความสุข แล้วในประเทศที่มีโครงสร้างพระมหากษัตริย์ การเมือง สังคมที่กึ่งศักดินา และมีความหลากหลายของเชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรมแล้ว จะใช้ดัชนีอะไรเป็นตัววัดที่สะท้อนถึงความอยู่ดีมีสุขของประชาชนโดยรวมได้ ทางองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา หรือ OECD ก็ได้ริเริ่มนำเอาดัชนีความอยู่ดีมีสุขหรือ *Well-Being Index* มาใช้ในการวัดความสุขของสังคมโดยรวมในแต่ละประเทศโดยเฉพาะ

ประเทศในยุโรป ประเทศอังกฤษก็ใช้ดัชนีความอยู่ดีมีสุขแห่งชาติ (National Well-Being Index) มาช่วยในการกำหนดนโยบายสาธารณะที่เป็นรูปธรรมซึ่งก็ได้ผลดีพอสมควร ในประเทศสหรัฐอเมริกา สถาบัน Gallup ร่วมกับ Healthways พัดปรักค้ำใจดัชนีชีวิตความอยู่ดีมีสุขขึ้นมาใน ค.ศ. 2008 มีชื่อว่า Gallup-Healthways Well-Being Index เพื่อหาตัวบ่งชี้สำหรับการส่งเสริมสุขภาพของชาวอเมริกัน อย่างไรก็ตามดัชนีเหล่านี้ยังไม่ยกมาหนุนป้อมยิงเข้าส่วนจึงทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนนโยบายสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพได้ดีเท่าที่ควร

ดังนั้นข้าพเจ้าจึงคิดว่า *ดัชนีคุณค่าทางสังคม* ภายใต้หลักการ ANP หรือ ANP (Analytic Network Process) น่าจะถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดได้ทันที เพราะสามารถเปรียบเทียบปัจจัยที่เป็นรูปธรรมกับปัจจัยที่เป็นนามธรรมออกมาในรูปของอัตราส่วนซึ่งง่ายต่อการสื่อสาร เข้าใจกันระหว่างคนในสังคม ประกอบกับในปัจจุบันที่เทคโนโลยีทางด้านเครือข่ายสังคมมีความก้าวหน้ามาก ทำให้การบริหารนโยบายสาธารณะเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพที่ไม่ใช่แค่เพียงเรื่องนามปลอมด้วยข้อมูล และข้าพเจ้าสามารถอธิบายได้ว่าถึงแม้ผลการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะลดลงตามวัฏจักรทางเศรษฐกิจ แต่มีการบูรณาการผลประโยชน์* ต้นทุน โลก และความเสี่ยง ทั้งในเชิงรูปธรรมและนามธรรมอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพแล้ว ประชาชนโดยรวมก็สามารถมีความอยู่ดีมีสุขเท่าเดิมได้

จุดเริ่มต้นของแนวคิดเรื่องคุณค่านี้เกิดขึ้นเมื่อประมาณปลายทศวรรษ 1990 ในขณะที่ข้าพเจ้าประกอบอาชีพส่วนตัวในการเป็นที่ปรึกษาทางด้านการเงินและการบริหารให้กับองค์กรต่างๆ ข้าพเจ้าได้พบปะสนทนากับ *Dr. Saaty* ผู้คิดค้น ANP และ ANP ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาที่พื่อนำ ANP มาเป็นเครื่องมือในการให้คำปรึกษาของข้าพเจ้า ตอนนั้นท่านกำลังคิดเรื่องอัตราส่วน BO/CR แต่ก็ยังไม่รู้ว่าจะตั้งชื่อให้กับอัตราส่วนนี้อย่างไร ข้าพเจ้าก็เสนอไปว่าให้ใช้คำว่า Value หรือคุณค่า แต่ท่านก็สับสนและใช้ข้าพเจ้าได้เปลี่ยนความหมายใหม่ให้เหมาะสมตามกรอบระยะเวลา กล่าวคือ *value* แปลว่า *คุณค่า (ปัจจุบัน)* และ *Worthiness หรือ Merit* แปลว่า *คุณค่า (ปัจจุบัน + อนาคต)* ข้าพเจ้าเชื่อว่า *ดัชนีคุณค่าทั้งปวง* ซึ่งถือว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสูงนี้สามารถนำไปใช้บริหารความอยู่ดีมีสุขของสังคมเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกรัฐบาลทั่วโลกได้ โดยข้าพเจ้าประมวลความคิดจากการศึกษาผลงานวิจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และจิตวิทยา รวมถึงการบริหารนโยบายสาธารณะ

ในหนังสือเล่มนี้ข้าพเจ้าได้อธิบายถึงวิธีการบริหารคุณค่าทางสังคมในประเทศไทยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือความอยู่ดีมีสุข สาเหตุที่เลือกประเทศไทยก็เพราะข้าพเจ้าคิดว่าน่าจะใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนโยบายสาธารณะหรือนโยบายทางสังคมที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันได้อย่างดี เช่นที่สุรนันทน์ ทำนโยบายประชานิยมจึงเป็นนโยบายที่มีผลขาดและส่งผลสะเทือนต่อสังคมโดยรวมอย่างไร เป็นต้น และเสนอแนะแนวทางการออกนโยบายสาธารณะเพื่อให้ได้ผลคุ้มค่าและมีคุณค่ามากที่สุดต่อส่วนรวม อย่างไรก็ตาม การบริหารคุณค่าทางสังคมจะได้ประโยชน์มากน้อยแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันของทุกสถาบันในสังคมที่จะกำหนดปัจจัยต่างๆ ที่สะท้อนถึงเกณฑ์ความสำเร็จโดยรวมได้อย่างสอดคล้องกันของเหตุผล เป็นที่เข้าใจเห็นพ้อง

ด้วยพลังของความคิด และภาครัฐที่รับผิดชอบในการพัฒนานโยบายที่มีคุณภาพหรือมีคุณภาพสูง ภายใต้กฎหมาย และรัฐธรรมนูญและภายใต้การระดมทุนและกำกับดูแลโดยสภาผู้ทรงคุณวุฒิ ศาล และสังคมโดยรวม ที่สำคัญที่สุดคือต้องอยู่ภายใต้การนำของผู้นำธรรม สุนทรียะ จักรกรรมา ศีลธรรมปฏิบัติ และความสันติสุข

นับตั้งแต่หนังสือ AHP เล่มแรกเข้าสู่คู่มือผู้อ่าน ข้าพเจ้าได้มีโอกาสไปบรรยายและทดลองใช้กระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ในหมู่คณะ AHP ที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศไทยเกือบเป็นเวลาหลายปีโดยเฉพาะที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย หรือ เทไคที (Asian Institute of Technology or AT) ที่ช่วยให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ว่าผลกระทบจากการทดลองใช้ AHP กับหมู่คณะมีหลากหลายประการ แต่เหตุการณ์ที่ข้าพเจ้าประทับใจมากที่สุดและเสียใจมากที่สุดอยู่ในชีวิตก็คือ ข้าพเจ้าได้มีโอกาสบรรยายให้เห็นถึงประโยชน์ของการคิดเชิงวิเคราะห์ในหมู่คณะด้วย AHP ที่มหาวิทยาลัยศรีภูมิวัน อภยการุณราชบุรุษ ประเทศเนปาล ระหว่างที่ข้าพเจ้าไปร่วมงานทอดกฐินเมื่อ พ.ศ. 2546 ซึ่งในขณะนั้นกำลังมีขบถและตึงเครียดกันในประเทศ ข้าพเจ้าต้องการสื่อให้ผู้ฟังได้เห็นว่าการคิดเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือที่ช่วยทุกกลุ่มให้มีความเห็นอย่างหลากหลายและการตัดสินใจของกลุ่มโดยรวมดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อต้องการใช้กฎหมายที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเพียงอย่างเดียวแทนการตัดสินใจของกลุ่มโดยรวมหรือคนเดียว ทั้งนี้ เพื่อต้องการใช้กฎหมายที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเพียงอย่างเดียวที่ *Dr. Sassy* เคยกล่าวถึงในประเทศอินเดีย ก่อนการบรรยาย ข้าพเจ้าได้ไปอธิษฐานที่ลุมพินีวัน สถานที่ประสูติขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ขอให้การบรรยายครั้งนี้ไม่มีสามัคคีเภทและเกิดความวุ่นวายยิ่งใหญ่หาที่เปรียบมิได้ของพระพุทธองค์ ก็เป็นที่น่าอัศจรรย์ ผลการตัดสินใจเป็นหมู่คณะในครั้งนั้นไม่มีความผิดพลาดเลย จากประสบการณ์หลายปีของข้าพเจ้าไม่เคยเจอผลลัพธ์เช่นนี้มาก่อน ซึ่งโดยปกติแล้วการตัดสินใจเป็นหมู่คณะจะมีความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยแต่ก็อยู่ในระดับที่รับได้ ทำให้คณะที่เข้าร่วมกับการบรรยายของข้าพเจ้าในขณะนั้นได้ยกย่องถึงคุณค่าของการตัดสินใจเป็นหมู่คณะอย่างมากแห่งจริง หลังจากนั้นไม่นาน ประเทศเนปาลก็ประสบเหตุจลาจลจากการสู้รบ ทำให้เกิดความวุ่นวายกันทั่วทั้งประเทศจนถึงปัจจุบัน

หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับผู้ที่มิพื้นฐานทางด้าน AHP มากมาย แต่ผู้ที่ไม่เคยก็ยังสามารถเข้าใจได้ เพราะข้าพเจ้าได้อธิบายหลักการพื้นฐานของ AHP ในบทที่ 1 นอกจากนี้เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ประกอบด้วยตัวอย่างที่พิถีพิถันและง่ายอยู่ร่วมกัน ผู้อ่านไม่จำเป็นต้องศึกษาทุก ตัวอย่าง เพียงแค่เลือกศึกษาตัวอย่างที่ดูน่าสนใจก็จะเอาไปประยุกต์ใช้ได้จริงแล้วหรือลองทำดู จะทำให้บทความมีใจและสามารถเรียนรู้ได้เร็วว่า อย่างไรจึงเป็นการตัดสินใจที่ผู้อ่านต้องการตัวอย่างเพิ่มเติมจากบทที่สี่ถึงเล่มนี้ ผู้อ่านสามารถหาซื้อหนังสือที่รวมบทนำเกี่ยวกับหนังสือ AHP อย่างง่าย ๆ เป็นภาษาอังกฤษชื่อ *The Hierarchy: A Dictionary of Hierarchies* ได้ที่ www.amazon.com หรือ www.rivispublications.com และถ้าผู้อ่านต้องการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้ AHP ในการตัดสินใจรวมหมู่คณะเป็นภาษาไทย ข้าพเจ้าขอแนะนำให้อ่านหนังสือชื่อ *AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับทราบนั่นหมายความว่าอยู่ในโลก*

ข้าพเจ้าให้คำแนะนำที่ความอดทนและความพยายามอย่างมากมายเพื่อให้หนังสือเล่มนี้ออกมาอย่างมีคุณค่ามากที่สุดเท่าที่ข้าพเจ้าสามารถจะทำได้โดยได้รับความช่วยเหลือและได้รับการสนับสนุนจากใคร ข้าพเจ้าไม่คิดว่าข้าพเจ้าจะได้รับผลตอบแทนเป็นรูปธรรมจากหนังสือเล่มนี้แต่อย่างใด ในทางตรงกันข้ามสิ่งที่ข้าพเจ้าหวังเป็นอยู่อย่างมากที่สุดคือผลสืบเนื่องทางด้านคุณธรรมอันหมายถึงการพัฒนาทางด้านกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์



เพื่อเพิ่มคุณค่าปัญหาของผู้อ่านเพื่อนำไปสู่ความอยู่ดีมีสุขของสังคมโดยรวมในอนาคต สิ่งที่มีคุณค่ามากมายมหาศาลอย่างหลากหลายทางรูปธรรมได้ และความคิดแก้ปัญหาที่ถูกต้องน่าจะไม่ใช่ใช้เงินซื้อความสุขค่าสูงได้เสีย

ข้าพเจ้าขอกราบระลึกถึงพระคุณของพระธรรมมงคลญาณ (หลวงพ่อรำไพสังข์ สิริสุโร) ผู้ก่อตั้งสถาบันพลังจิตตานุภาพและเจ้าอาวาสวัดธรรมมงคล รวมถึงพระอาจารย์หลายท่านที่สถาบันพลังจิตตานุภาพ วัดธรรมมงคล กรุงเทพฯ ที่สอนผมได้เป็นแนวทางที่ถูกต้องและหลีกเลี่ยงการรวมตัวทางจิต โท โศก แก่ข้าพเจ้า อันเป็นจุดเริ่มต้นของหนังสือเล่มนี้ และพระเทพวิสุทธิมงคล (หลวงปู่ศรี มหาวีโร) อดีตเจ้าอาวาสวัดป่าภู่งาม จังหวัดร้อยเอ็ด ที่สอนความอดทนในการปฏิบัติสมาธิแก่ข้าพเจ้า และพระวิภาวดีภิกขุภิกษุ (พระครูเฉลิมญาณมุนี) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ให้คำแนะนำที่ดีของพระเถระเกี่ยวกับความสงบแก่ข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าขอขอบคุณ บริษัท แพลน กราฟิค จำกัด ที่ช่วยสร้างสรรคผลานออกแบบหน้าปก รูปเล่มตัวอักษร ตาราง และรูปภาพ เพื่อให้เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ดูน่าอ่าน น่าสนใจ เข้าใจง่าย และขอขอบคุณบริษัท อิงริทพรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) ที่พิมพ์หนังสือเล่มนี้ออกมาอย่างประณีตทำให้การอ่านหนังสือเล่มนี้เป็นไปอย่างสบายตา

ถ้าข้อความในหนังสือเล่มนี้มีความผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมา ณ ที่นี้ ข้าพเจ้าหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะให้ความรู้แก่ผู้อ่านมากกว่าหนังสือ AHP เล่มแรก และหวังว่าหลักการ AHP จะได้รับความนิยมมากกว่าในอดีต สำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาเรียนรู้การควบคุมการตัดสินใจด้วยวิธี AHP หนังสือเล่มนี้จะคุ้มค่าแก่การหาค่าของทาน และข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยสร้างจิตสำนึกต่อคุณค่าทางสังคมโดยรวมในอนาคต และหวังเป็นอย่างยิ่งอีกว่าผู้อ่านทุกท่านจะมีส่วนร่วมตอบแทนสังคมไทยด้วยการร่วมมือร่วมใจกันสร้างและแบ่งปันคุณค่าหรือความอยู่ดีมีสุขแก่กันและกัน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของสังคมโลกนี้ที่มีความอยู่ดีมีสุขและมีความสุขสันติสุขในอนาคต

วิฑูรย์ ดันดีศรีคงกุล
พฤษภาคม 2557

บทที่	1	หลักการ AHP	2
บทที่	2	การตัดสินใจ เป็นหมู่คณะ	32
บทที่	3	วิธีใช้ AHP ในการตัดสินใจเป็นหมู่คณะ	58
บทที่	4	ตัวอย่างการใช้ AHP ในการตัดสินใจเป็นหมู่คณะ	82
บทที่	5	เพิ่มคุณค่าในการตัดสินใจ ด้วย AHP อย่างมีคุณภาพ	104
บทที่	6	ตัวอย่างการเพิ่มคุณค่า ในการตัดสินใจด้วย AHP	126
บทที่	7	การวางแผน โดยใช้ AHP	172

สารบัญ

บทที่ 8	ตัวอย่างการวางแผน โดยใช้ AHP	186
บทที่ 9	กับดัก ในการตัดสินใจที่เป็นหมู่คณะ	216
บทที่ 10	วิธีแก้อัยและป้องกันกับดัก ในการตัดสินใจที่เป็นหมู่คณะ	252
บทที่ 11	แนวความคิดการบริหารคุณค่าทางสังคม หรือคุณค่าของประเทศเพื่อความอยู่ดีมีสุขของมหาชน	268
บทที่ 12	สมมติกับการตัดสินใจ และความเห็นดีในเชิงสังคม	304
	เฉลยแบบทดสอบ	330
	รายชื่อหนังสือและบทความที่ควรอ่านเพิ่มเติม	331
	รายชื่อของแต่ละบท	334
	ดัชนี	342
	รายชื่อซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์	350