



QUẢN TRỊ HỌC

CHƯƠNG 2

RA QUYẾT ĐỊNH

Trong một dự án lớn của công ty, nhóm trưởng đột ngột vắng mặt trong cuộc họp quan trọng của dự án lớn nhất của công ty, gây nguy hiểm cho kết quả dự án và tác động tiêu cực đến các khu vực khác mà anh ta liên quan.

Kết quả: Nhóm làm việc có tâm lý hoang mang do thiếu người đứng đầu dự án, công việc bị đình trệ và thiếu hiệu quả.

Câu hỏi:

1. Nếu bạn là giám đốc, bạn sẽ phản ứng như thế nào trong tình huống này?
2. Có thể rút ra những bài học gì từ tình huống quản trị này.

1

Xác định được bản chất của quyết định quản trị và quy trình đưa ra quyết định.

2

Phân biệt được các loại quyết định và các mô hình đưa ra quyết định.

3

Nhận diện được các yếu tố ảnh hưởng tới việc đưa ra quyết định.

4

Giải thích được ưu và nhược điểm của việc ra quyết định theo nhóm, và các phương thức nâng cao hiệu quả của việc ra quyết định.

#	Tên tài liệu	Chương	Nguồn
[1]	Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter. (2018). Management. 14th Ed. Prentice Hall	Trang 72-93	Thư viện (bản cứng và bản mềm)
[2]	Angelo Kinicki & Brian Williams. (2020). Management – A Practical Introduction. McGraw Hill Education	Chương 2	
[3]	Trần Anh Tài (2017), Quản trị học – NXB ĐH Quốc gia Hà Nội	Chương 9	Thư viện (bản cứng và bản mềm)



Khái niệm, đặc điểm và yêu cầu
đối với quyết định quản trị



Quy trình ra quyết định



Các loại vấn đề và quyết định



Mô hình ra quyết định
(kiểu ra quyết định)

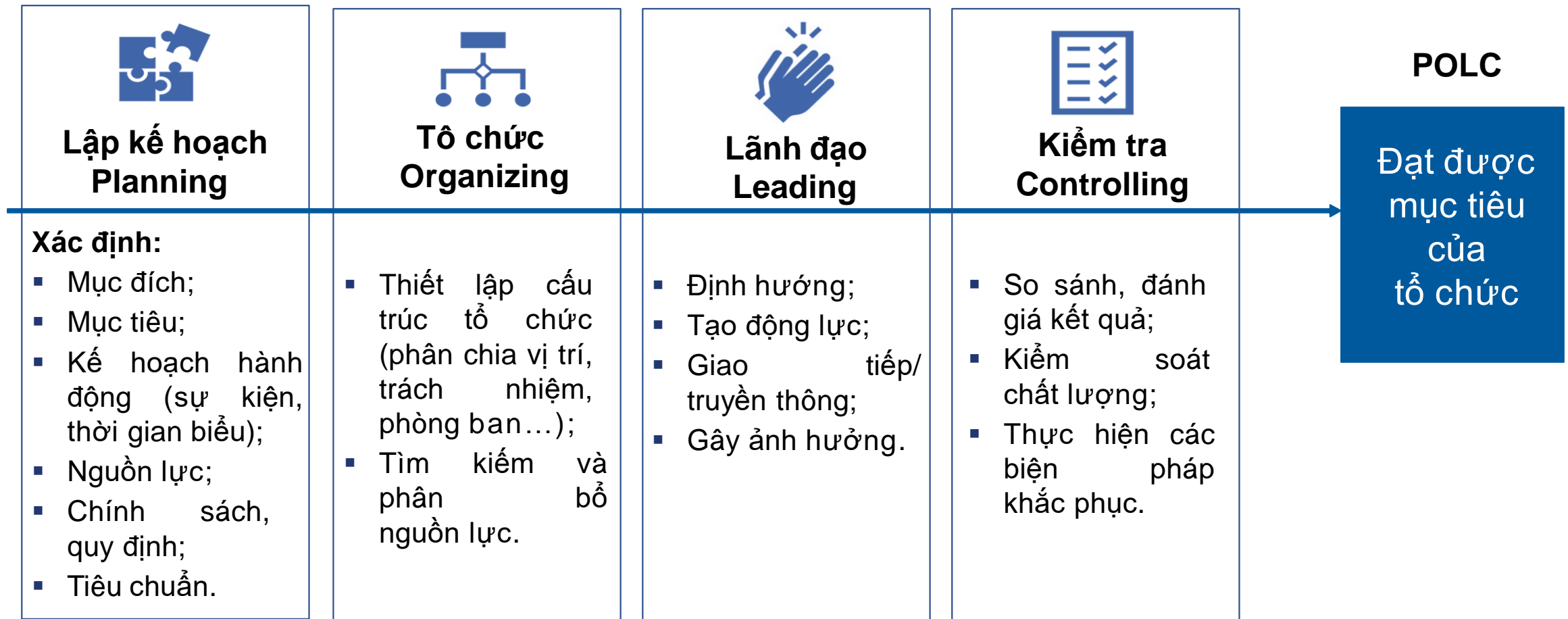


Các phương pháp ra quyết định



Ra quyết định hiệu quả trong
thế giới hiện nay

Chức năng quản trị là trách nhiệm hoặc nhóm các hoạt động mà nhà quản trị cần phải làm.



Nguồn: Stephen and Coulter, 2018

2.1. KHÁI NIỆM, ĐẶC ĐIỂM VÀ YÊU CẦU ĐỐI VỚI QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

- **Quyết định** là một phương án được lựa chọn trong số các phương án hiện có. Ra quyết định là một tiến trình xác định các vấn đề hay cơ hội và giải quyết chúng.
- **Quyết định quản trị** là sản phẩm lao động trí óc của nhà quản trị nhằm giải quyết một vấn đề được xác định. Vì vậy, quyết định chỉ có thể có khi xuất hiện vấn đề và ra quyết định chính là hành động mang tính trách nhiệm cá nhân của nhà quản trị nhằm giải quyết vấn đề.

2.1. KHÁI NIỆM, ĐẶC ĐIỂM VÀ YÊU CẦU ĐỐI VỚI QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

Đặc điểm của quyết định quản trị:

- Quyết định quản trị là sản phẩm của nhà quản trị, ảnh hưởng trực tiếp tới doanh nghiệp và có hiệu lực thi hành tại doanh nghiệp.
- Mọi quyết định quản trị chỉ đưa ra khi vấn đề đã chín muồi, cấp thiết và phải luôn xoay quanh mọi hoạt động của tổ chức.
- Quyết định quản trị luôn gắn liền với xử lý thông tin.
- Quyết định quản trị vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật.
- Quyết định quản trị là hành động quan trọng nhất trong quản trị nói chung và nhà quản trị nói riêng.

2.1. KHÁI NIỆM, ĐẶC ĐIỂM VÀ YÊU CẦU ĐỐI VỚI QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

Yêu cầu đối với một quyết định quản trị:

- Tính khoa học;
- Tính pháp lý;
- Tính thống nhất;
- Tính tối ưu;
- Tính cụ thể;
- Tính thời gian và kịp thời.

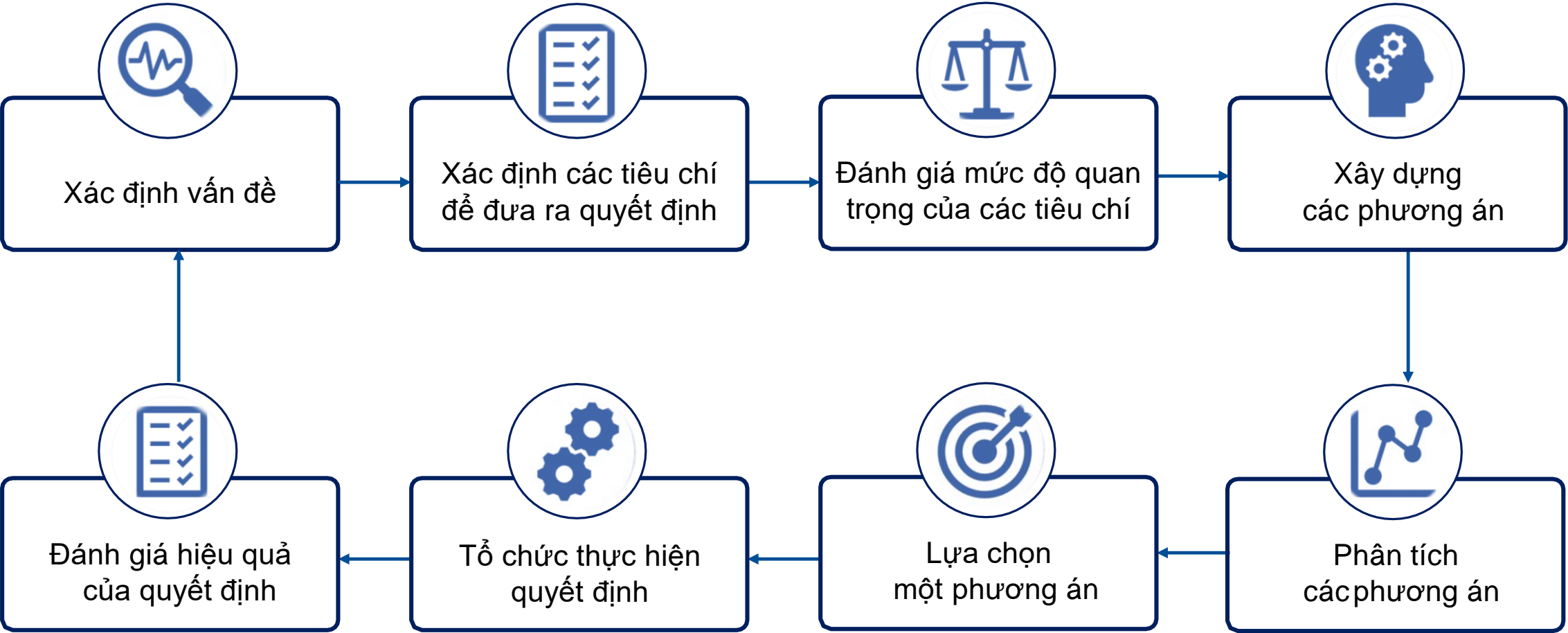


Câu 1: Điền từ vào chỗ trống trong câu sau.

..... đề cập đến tiến trình nhận diện vấn đề và sau đó giải quyết chúng.

- A. Tổ chức
- B. Kiểm tra
- C. Ra quyết định
- D. Lập kế hoạch

2.2. QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH



Nguồn: Robbins and Coulter, 2018

2.2.1. XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ

Là xác định nhu cầu của việc ra quyết định.

Bước này có ba giai đoạn chung: Nhận biết, giải thích, liên kết.

Việc nhận biết trước liên quan đến việc xác định và kiểm soát hàng loạt các tác động từ môi trường bên trong và bên ngoài.

Việc giải thích rõ đòi hỏi sự đánh giá các nhân tố và xác định các nguyên nhân của vấn đề, không nên chỉ đơn thuần xác định triệu chứng của vấn đề đó.

Sự liên kết giải thích rõ mối liên hệ giữa hiện tại với mục tiêu mong đợi của các bộ phận nói riêng hoặc của tổ chức nói chung.

Nhà quản trị cần định rõ các tiêu chí quyết định quan trọng trong việc giải quyết vấn đề:

Mục tiêu cần đạt được và cụ thể hoá thông qua các tiêu chí để đo lường.

Tiêu chí đánh giá có thể là định tính hoặc định lượng và số lượng các tiêu chí lệ thuộc vào vấn đề và các mục tiêu cần đạt được.

Nhà quản trị ra quyết định cần thiết phải:

Phân bổ trọng số cho các tiêu chí được liệt kê trong bước 2 để tạo ra thứ tự ưu tiên trong quyết định (bước 3).

Người ra quyết định phải xác định thang đánh giá trọng số, phụ thuộc vào chủ quan của người ra quyết định.

Nhà quản trị cần thiết phải:

Xác định các trọng số cho từng tiêu chí quyết định, người ra.

Liệt kê các giải pháp có thể giải quyết vấn đề một cách thành công (bước 4).

Nhà quản trị cần thiết phải:

Phân tích một cách kỹ lưỡng mỗi một giải pháp (bước 5).

So sánh điểm mạnh và hạn chế của mỗi giải pháp với các tiêu chí và trọng số đã được thiết lập ở bước 2 và 3.

Cho điểm các giải pháp.

Nhà quản trị cần thiết phải:

Xác định phương án tốt nhất trong số các phương án liệt kê và đánh giá.

Cân nhắc đến các khía cạnh đạo đức, xã hội, pháp lý... bên cạnh tính kinh tế, và cũng cần xem xét cả khả năng và nguồn lực cần thiết cho việc thực thi quyết định.

Nhà quản trị cần thiết phải:

Xác định phương án tốt nhất trong số các phương án liệt kê và đánh giá.

Việc truyền tải quyết định đến những người liên quan.

Yêu cầu mọi người cam kết thực hiện.

Nhà quản trị cần thiết phải:

Đánh giá xem quyết định có phù hợp hay không.

Câu 2. Công ty M, đã đưa ra chính sách, nhân viên vắng mặt quá 3 buổi trong 6 tháng thì sẽ bị đuổi việc. Ông Tuấn, nhà quản trị vừa buộc thôi việc một nhân viên trong bộ phận của mình vì vi phạm chính sách này. Thì đây là một ví dụ của: (Chọn phương án trả lời đúng nhất)

- A. Quyết định theo chương trình.
- B. Quyết định không theo chương trình.
- C. Một quyết định không quan trọng.
- D. Quản trị kém.

Câu 3: Bước nào sau là bước đầu tiên của quy trình ra quyết định quản trị?

- A. Đánh giá và phản hồi.
- B. Phát triển các phương án.
- C. Xác định vấn đề.
- D. Chuẩn đoán và phân tích nguyên nhân.

Câu 4: Bước nào là bước cuối cùng trong quy trình ra quyết định?

- A. Đánh giá hiệu quả của quyết định.
- B. Phát triển các phương án.
- C. Thực hiện phương án đã chọn.
- D. Lựa chọn yêu cầu mong muốn.

2.3. CÁC LOẠI VẤN ĐỀ VÀ QUYẾT ĐỊNH

Vấn đề có cấu trúc

- Thường là vấn đề xảy ra hàng ngày, lặp đi lặp lại, dễ dàng nhận biết.



Vấn đề không có cấu trúc

- Là các vấn đề mới, ít xảy ra. Thông tin liên quan không rõ ràng hoặc không đầy đủ.

Quyết định có cấu trúc

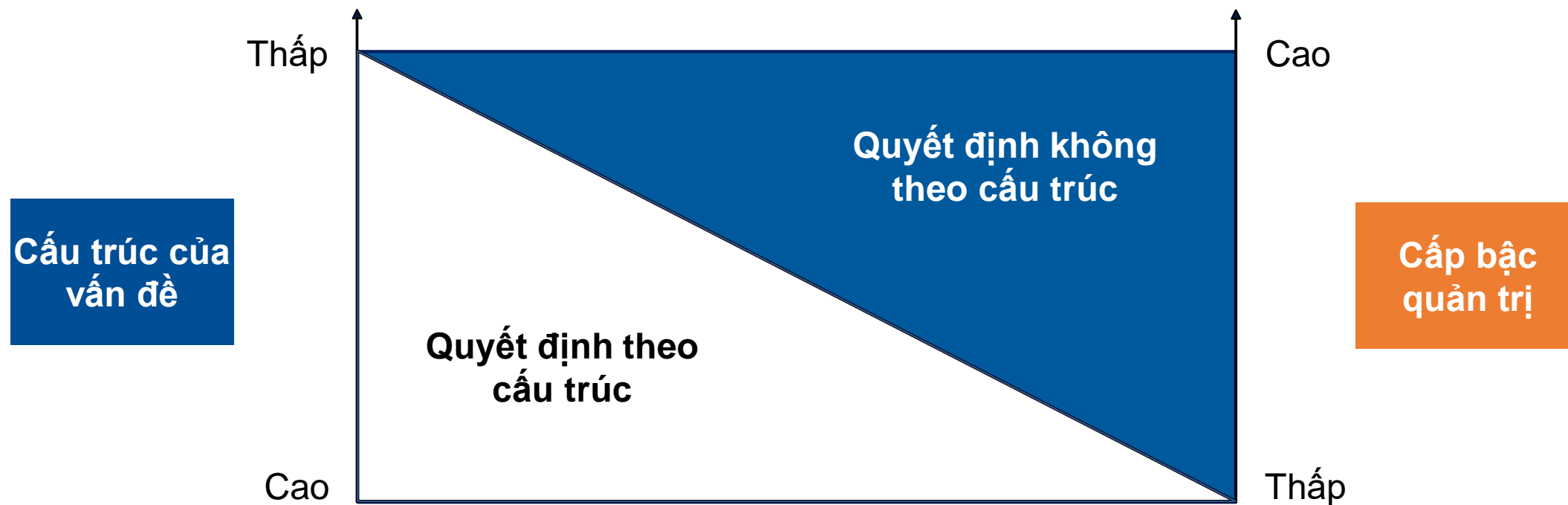
- Quyết định lặp đi lặp lại, xảy ra thường ngày.
- Quá trình ra quyết định thường được văn bản hóa như chính sách, quy trình, quy định của tổ chức.



Quyết định không có cấu trúc

- Quyết định mang tính riêng biệt đặc trưng cho từng vấn đề, không lặp lại.

2.3. CÁC LOẠI VẤN ĐỀ VÀ QUYẾT ĐỊNH



Nguồn: Robbins and Coulter, 2018

Các loại quyết định trong tổ chức

Chính sách (Policy)

- Hướng dẫn chung để đưa ra quyết định;
- Có thể linh hoạt.

Quy trình (Procedure)

- Chuỗi các bước để thực hiện công việc;
- Có thể có linh hoạt trong việc ra quyết định.

Quy định/Nội quy (Rules)

- Các tuyên bố cụ thể hướng dẫn điều nên làm và không nên làm;
- Không linh hoạt, liên quan đến kỷ luật.

Phương pháp (Methods)

- Các chỉ dẫn, các tiêu chuẩn để thực hiện một hoạt động công việc;
- Dựa vào các thành quả của nghiên cứu khoa học.

2.4. MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH (KIỂU RA QUYẾT ĐỊNH)

Lý trí (Rational)

Quyết định đưa ra logic, thống nhất và tối đa hóa giá trị (lợi ích).

Bán lý trí (Bounded Rationality)

Ra quyết định dựa trên cơ sở logic, nhưng bị hạn chế bởi năng lực của người ra quyết định nên thường chọn phương án đủ tốt.

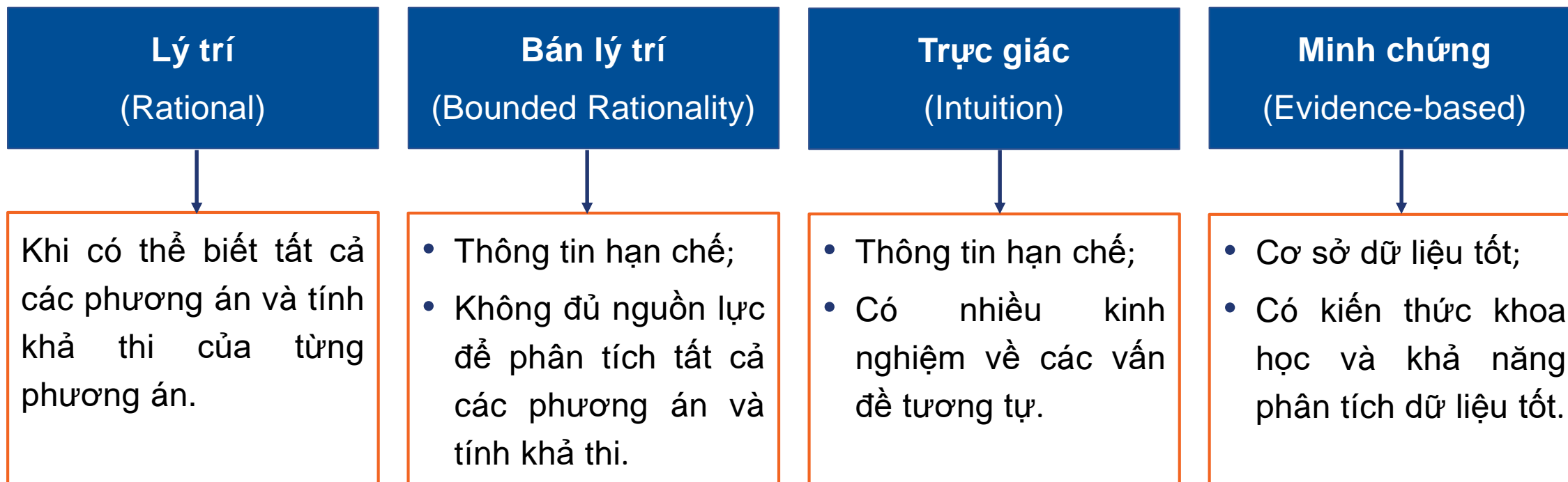
Minh chứng (Evidence-based)

- Ra quyết định dựa trên cơ sở hệ thống các minh chứng/thông tin.
- Nguồn minh chứng:
 - Người ra quyết định
 - Các bên liên quan
 - Dữ liệu tổ chức
 - Chuyên gia

Trực giác (Intuition)

Ra quyết định vào cảm giác, kinh nghiệm và đánh giá cá nhân.

2.4. MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH (KIỂU RA QUYẾT ĐỊNH)



Câu 5: Theo mô hình ra quyết định minh chứng (evidence- based), vấn đề “chi phí cao” cần giải quyết thì mục tiêu phù hợp là: (Chọn phương án trả lời đúng nhất)

- A. Tăng doanh thu.
- B. Tiết kiệm nguyên vật liệu.
- C. Tăng cường xúc tiến thương mại.
- D. Kiểm soát chất lượng sản phẩm.

Câu 6. Trong mô hình ra quyết định trực giác (intuition) nếu không tìm được giải pháp nào khả thi để đạt mục tiêu thì nên làm gì? (chọn phương án trả lời đúng nhất)

- A. Bỏ mục tiêu đó.
- B. Điều chỉnh mục tiêu.
- C. Xác định lại vấn đề.
- D. Nhận diện lại vấn đề.

2.5. CÁC PHƯƠNG PHÁP RA QUYẾT ĐỊNH

2.5.1 Phương pháp ra quyết định các nhân

2.5.2 Phương pháp ra quyết định theo nhóm

Ưu điểm và nhược điểm của quyết định theo cá nhân



- Thực hiện độc lập, tốn ít thời gian;
- Người ra quyết định có năng lực;
- Trách nhiệm cá nhân rõ ràng.



- Mang tính nổi trội, thống trị;
- Hạn chế tính sáng tạo.

Ưu điểm và nhược điểm của quyết định theo nhóm



- Nhiều thông tin;
- Phương án đa dạng;
- Tính chấp nhận cao đối với giải pháp đề xuất;
- Tính cam kết cao hơn.



- Mất nhiều thời gian;
- Ảnh hưởng của thiểu số;
- Trách nhiệm cá nhân không rõ ràng.

- Khi nào thì nên lựa chọn quyết định theo nhóm?
- Nhược điểm lớn nhất của quyết định theo nhóm là gì?



Phương pháp giúp quyết định nhóm hiệu quả?

Tính sáng tạo	Hạn chế ảnh hưởng của thiểu số và suy nghĩ theo nhóm	Giúp tiết kiệm thời gian
<p>Phương pháp tập kích não Thảo luận và đưa ra ý tưởng, giải pháp khác nhau.</p> <p>Phương pháp nhóm danh nghĩa Làm việc độc lập và đưa ra ý tưởng, giải pháp khác nhau.</p>	<p>Kỹ thuật Delphi Giao cho một thành viên đảm nhiệm vai trò phản biện.</p> <p>Phương pháp phản biện Quản lý tổ chức các buổi họp phản biện.</p>	<p>Phương pháp họp nhóm dự án Tổ chức họp rút kinh nghiệm sau khi hoàn thành nhiệm vụ, dự án.</p>

2.6. RA QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ TRONG THẾ GIỚI HIỆN NAY

2.6.1

Môi trường đưa ra quyết định

2.6.3

Năng lực cần thiết ra quyết định hiệu quả

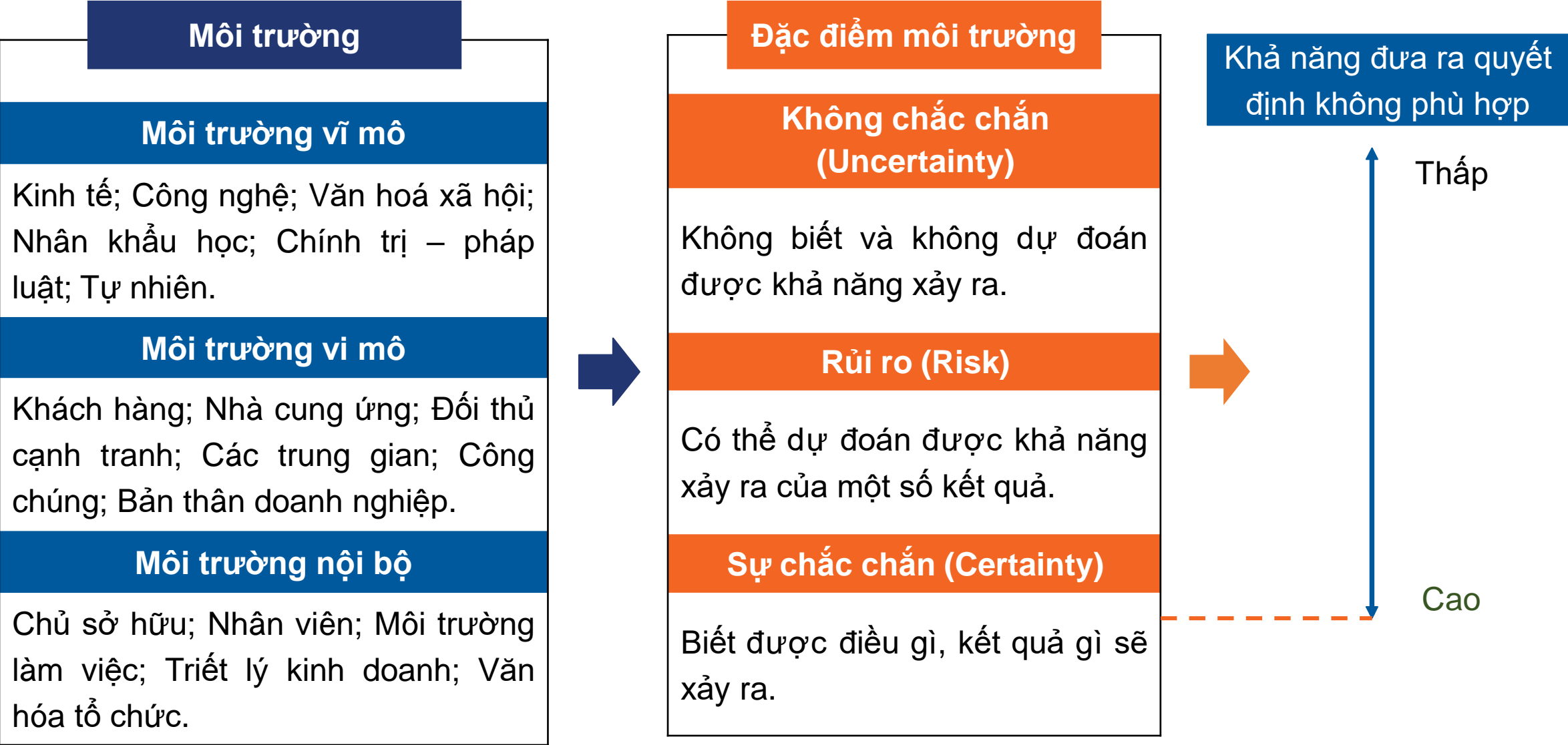
2.6.2

Các lỗi thường gặp khi ra quyết định

2.6.4

Quy trình đưa ra quyết định hiệu quả

2.6.1. MÔI TRƯỜNG ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH



2.6.2. CÁC LỖI THƯỜNG GẶP KHI RA QUYẾT ĐỊNH



Dựa vào thông tin, ấn tượng ban đầu

Nguồn: Robbins and Coulter, 2018

2.6.3. NĂNG LỰC CẦN THIẾT RA QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ

Nâng cao hiểu biết, lý thuyết
liên quan đến ra quyết định

- Hiểu biết về sự khác biệt về văn hóa, giữa các cá nhân, về mối quan tâm giữa các bên liên quan.
- Nghiên cứu, cập nhật các tri thức khoa học về ra quyết định.

Nâng cao năng lực thu thập

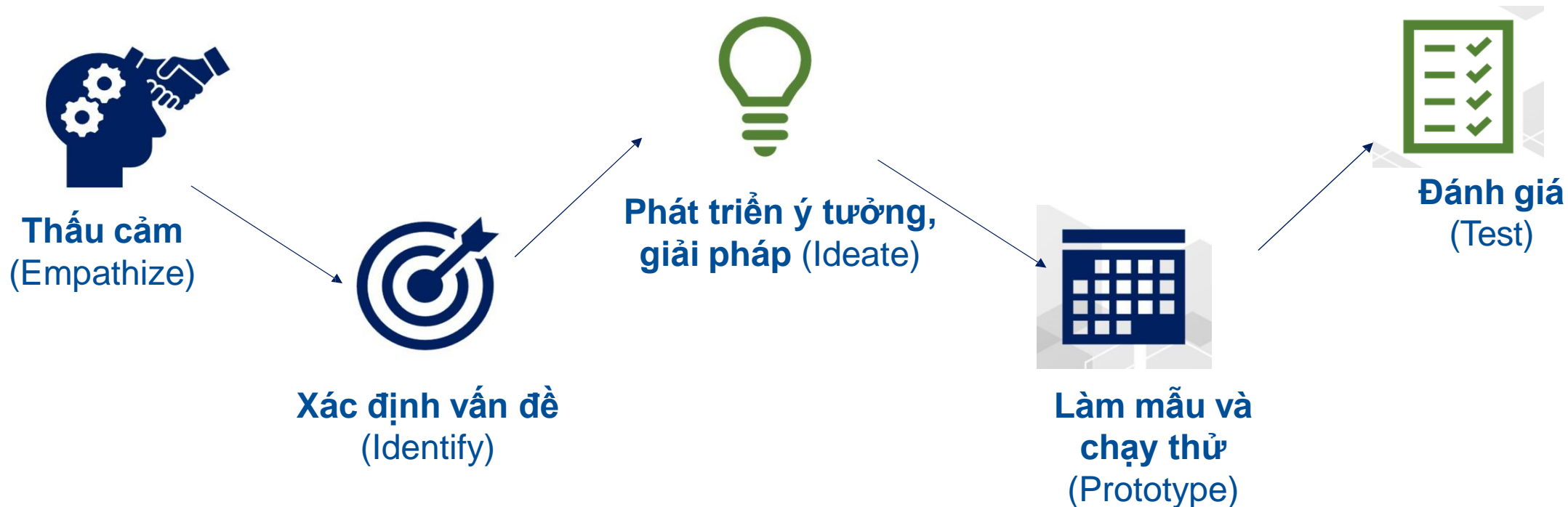
- Dữ liệu lớn (Big Data);
- Khoa học dữ liệu (Data Science);

Phân tích dữ liệu lớn

- Phân tích dữ liệu (Data Analytics).

2.6.4. QUY TRÌNH ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ

Design Thinking – Tư duy thiết kế



1. Nếu bạn là giám đốc, bạn nên:

- Thực hiện họp nhóm nhân viên dự án, trao đổi những công việc, thay thế trưởng nhóm để thực hiện điều phối dự án.
- Thực hiện họp nhóm dự án có liên quan để giảm tác động tiêu cực của trưởng nhóm vắng mặt, tạo tâm lý ổn định cho nhân viên.
- Đồng thời tìm hiểu nguyên nhân gây ra sự vắng mặt của trưởng nhóm để đề ra phương án giải quyết tiếp tục.

2. Có thể rút ra những bài học từ tình huống quản lý này là:

- Trong quản trị, có giải pháp thay thế nhân lực nếu cần thiết.
- Việc ra các quyết định cần nhanh và quyết đoán trong những tình huống cụ thể.

- Quyết định quản trị là sản phẩm lao động trí óc của nhà quản trị nhằm giải quyết một vấn đề được xác định. Vì vậy, quyết định chỉ có thể có khi xuất hiện vấn đề và ra quyết định chính là hành động mang tính trách nhiệm cá nhân của nhà quản trị nhằm giải quyết vấn đề.
- Quy trình ra quyết định bao gồm 8 bước: Xác định vấn đề; Xác định các tiêu chí để đưa ra quyết định; Đánh giá mức độ quan trọng của các tiêu chí; Xây dựng các phương án; Phân tích các phương án; Lựa chọn một phương án; Tổ chức thực hiện quyết định; Đánh giá hiệu quả của quyết định.
- Năng lực cần thiết ra quyết định hiệu quả: Nâng cao hiểu biết, lý thuyết liên quan đến ra quyết định; Nâng cao năng lực thu thập; Phân tích dữ liệu lớn.