



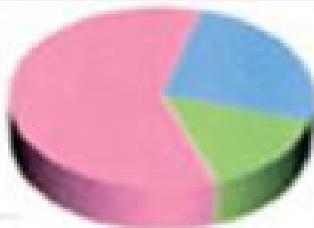
CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

MAKING DECISIONS

# KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH



- HƯỚNG THAM GIA
- DỰ BÁO TÌNH HUỐNG
- SỰ HỌC HỎI
- ĐÁ NH GIÁ
- NIỀM TIN
- GỢI Ý
- MỤC TIÊU
- THỜI GIAN
- TRỌNG TÂM
- TÍNH RỦI RO
- QUÁ TRÌNH
- VAI TRÒ
- HỆ THỐNG



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

# LỜI GIỚI THIỆU



Quyết định là một phán rát quan trọng trong cuộc sống – cả trong lẫn ngoài môi trường làm việc. Người quyết định thường là người chịu trách nhiệm về sự chọn lựa của mình giữa hai hay nhiều ý kiến – đôi khi có thể là một quyết định rất quan trọng. Để có được một quyết định chính xác và hiệu quả, bạn phải trải qua toàn bộ quá trình, từ việc nghiên cứu chi tiết ban đầu đến việc thực hiện cuối cùng. Cuốn sách “**Kỹ năng ra quyết định**” này phù hợp với những ai phải đảm nhiệm việc thực hiện chọn lựa trong công

việc. Dù đây là lần đầu bạn thực hiện việc ra quyết định hoặc đã là một giám đốc kinh nghiệm lâu năm thì những thông tin cần thiết và bổ ích trong cuốn sách này sẽ giúp bạn có được các ý tưởng, dự đoán, đánh giá mức độ rủi ro và xử lý các vấn đề về nhân sự. Cuốn sách này cũng bao gồm một bài tập tự đánh giá khả năng quyết định của bạn và 101 lời khuyên thực tế rất hữu ích cùng những ví dụ minh họa cụ thể.



# PHÂN TÍCH VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH

Một trong những nhiệm vụ quan trọng của người làm công tác quản lý là phải đưa ra hàng loạt các quyết định lớn và nhỏ. Bạn phải luôn cõi găi ng để mọi quyết định đưa ra trong bất kỳ tình huống nào cũng đều chính xác và hợp lý.

## ĐỊNH NGHĨA QUYẾT ĐỊNH

Quyết định là một sự cân nhắc hay chọn lựa giữa hai hay nhiều phương án. Nó phát sinh trong bất kỳ trường hợp nào từ việc giải quyết một vấn đề đến việc thực hiện một nhiệm vụ nào đó. Trên lý thuyết, người ra quyết định phải thuộc cấp điều hành hay người chịu trách nhiệm công việc.

## AI LÀ NGƯỜI QUYẾT ĐỊNH

Một quyết định là một sự chọn lựa giữa nhiều khả năng và người quyết định là người chịu trách nhiệm thực hiện sự chọn lựa đó. Một quyết định có thể được thực hiện rất nhanh chóng nhưng thông thường người ra quyết định cần phải thực hiện một quy trình xác định, phân tích, đánh giá, chọn lựa và hoạch định. Để đi đến một quyết định, bạn phải xác định được mục đích của công việc, danh sách các khả năng chọn lựa có thể có, chọn lựa giữa các khả năng và thực hiện chọn lựa đó. Các quyết định và quá trình đưa ra quyết định là nền tảng của mọi quy trình quản lý, cũng như trong cuộc sống hàng ngày.

**1. Xem xét kỹ mọi khả năng chọn lựa trước khi quyết định.**

**2. Nêu bạn thấy rằng những quyết định trước đó vẫn còn áp dụng được thì hãy tận dụng chúng.**

**3. Đưa ra các quyết định dài hạn dựa trên những quyết định ngắn hạn đã suy nghĩ trong đầu.**

**4. Thay đổi các quyết định không còn phù hợp nữa.**

## PHÂN LOẠI CÁC QUYẾT ĐỊNH

Có nhiều loại quyết định người quản lý phải thực hiện bao gồm các quyết định thường ngày, khẩn cấp, chiến lược và tác nghiệp. Những quyết định thường ngày: những tình huống giống nhau lặp đi lặp lại, nếu có sự việc phát sinh bạn sẽ chọn ngay cách giải quyết như mọi khi đã chứng minh

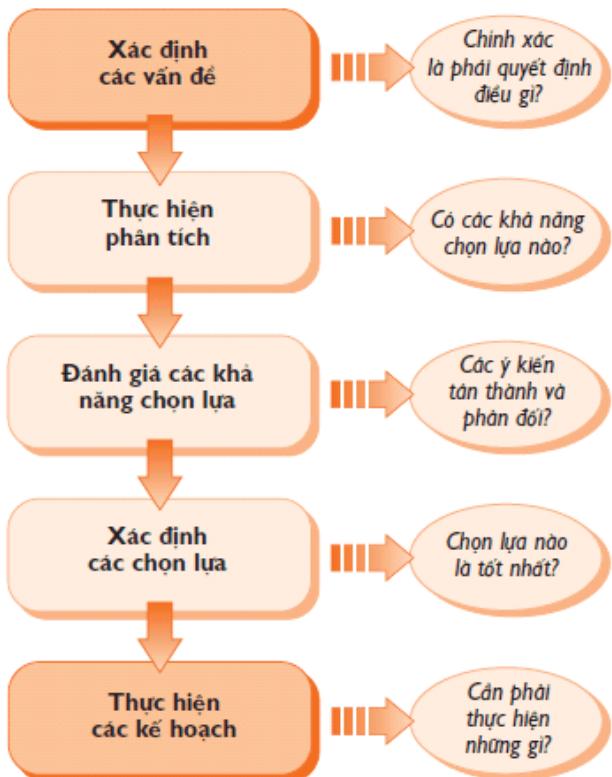
được là có hiệu quả. Tuy nhiên trong một số trường hợp ngoại lệ, bạn phải quyết định ngay khi sự việc xảy ra. Đây là quyết định khẩn cấp và có thể chiếm thời gian của bạn nhiều nhất. Loại quyết định khó nhất và quan trọng nhất là những chọn lựa mang tính chiến lược, quyết định các mục tiêu và mục đích cần đạt được, chuyển các mục tiêu này thành kế hoạch cụ thể hay những quyết định triển khai. Các quyết định mang tính tác nghiệp, đặc biệt là những quyết định liên quan đến các “vấn đề con người” (bao gồm việc tuyển dụng và sa thải) cần sự xử lý đặc biệt và tinh nhí.



## ĐẠT ĐƯỢC QUYẾT ĐỊNH VỚI SỰ NHẬT TRÍ

*Thảo luận một vấn đề với đồng nghiệp thường là cách tốt nhất để điều chỉnh một kế hoạch. Khi tập trung lại mọi người thường đưa ra những giải pháp hiệu quả bất ngờ.*

## PHÂN TÍCH QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH



## CHI TIẾT QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

**5. Hãy cân nhắc các khả năng có thể xảy ra của mỗi quyết định – có thể rất nhiều và quan trọng.**

**6. Công nghệ dự đoán và sẵn sàng cho sự thay đổi trong mọi tình huống.**

Để đưa ra được một quyết định, cần phải có một quá trình tư duy có phương pháp. Bước đầu tiên là xác định cụ thể vấn đề cần giải quyết và thứ tự ưu tiên các mục tiêu. Bước phân tích tình huống sẽ cho thấy các khả năng không thể thực hiện hoặc không khả thi, chỉ giữ lại những khả năng thực hiện được để đánh giá chi tiết. Ở giai đoạn đánh giá này, ý kiến của người khác có thể được xem xét. Những lợi ích và bất lợi của mỗi hành động phải được đánh giá kỹ lưỡng, và luôn hướng đến mục tiêu cuối cùng. Cuối cùng, phải có kế hoạch chi tiết nêu rõ cách thực thi quyết định.

## SO SÁNH CÁC GIẢI PHÁP

Hầu hết các quyết định đều liên quan đến việc giải quyết vấn đề và bạn có thể có được các câu trả lời bằng nhiều cách khác nhau. Ví dụ, có thể có những câu trả lời rõ ràng và chính xác (dựa trên những dữ liệu và con số); những cảm nhận đúng (dựa trên kinh nghiệm); những giải pháp mà bạn cần phải kiểm tra bằng cách thực nghiệm hay mô phỏng; những giải pháp có tác dụng trong ngắn hạn chứ không có tác dụng dài hạn (như là đồ tiễn vào một chỗ thắt nút chai của một nhà máy) hay có những giải pháp không rõ ràng – là giải pháp trông có vẻ có tác dụng nhưng ranh giới lại không rõ ràng (như là đưa ra một sản phẩm mới và chờ đợi phản ứng của thị trường).

## 7. Luôn tự hỏi các trở ngại có thể xảy ra khi bạn quyết định một điều gì đó.



### YÊU TÔI RỦI RO KHI QUYẾT ĐỊNH

Hầu hết các quyết định đều có liên quan đến yếu tố rủi ro, mặc dù ở những mức độ khác nhau. Đôi khi, có những khả năng chọn lựa về mặt lý thuyết, nhưng lại có những bất lợi quá lớn nên không thể xem đó là một giải pháp thật sự. Điều này có thể phát sinh từ quyết định sai lầm trước đây. Ví dụ như một công ty đã đầu tư nhiều tiền vào một nhà máy mới. Họ có thể quyết định ngưng dự án lại nhưng chỉ khi đang đứng trước hiểm nguy suy thoái tài chính tức thời. Nếu nhà máy mới cuối cùng có thể đạt được mục tiêu thì không phải ngưng dự án. Vì thế, quyết định ngưng lại nguy hiểm hơn là tiếp tục. Vì thế cần cẩn thận với những rủi ro khi quyết định những vấn đề có nhiều hệ quả về sau. Cần giám nhân viên có vẻ như là một quyết định an toàn, nhưng không phải lúc

### NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- Các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của bạn là gì?
- Chúng ta có kiêm được tiễn từ sản phẩm/dịch vụ/ý tưởng này không?
- Chúng ta cần đồ công sức vào tiếp thị như thế nào?

nào cũng như thế vì có thế xảy ra nguy cơ làm giảm chất lượng dịch vụ khách hàng.

- **Chúng ta có cấn tuyển thêm nhân viên mới không?**

## 8. Luôn cân nhắc tất cả các hệ quả có thế có khi thực hiện một quyết định.

### ĐÁNH GIÁ CÁC GIẢI PHÁP

Có thế làm giảm nhẹ tính rủi ro của một quyết định bắng cách thử nghiệm hoặc mô phỏng tình huống. Ví dụ như nêu một sản phẩm mới trên thị trường có vấn đê` – không đạt được chỉ tiêu đê` ra và đang lỗ – bạn có thế xem xét một số giải pháp có thế có và mô phỏng các kêt quả tài chính của mỗi giải pháp sau:

- Ngưng sản xuất ngay lập tức để hạn chết tồn thất tài chánh
- Thực hiện tiếp thị sản phẩm với chương trình mới một cách mạnh mẽ
- Thay thế đội ngũ quản lý và xem xét lại các chiến dịch tiếp thị
- Thiết kế́ lại sản phẩm và bắt đấu một chiến dịch quảng cáo mới ngay từ đấu
- Bán sản phẩm cho công ty khác và phát triển sản phẩm mới.

Quyết định đúng đắn trong trường hợp này là thiết kế́ lại sản phẩm vì nó đưa ra những triển vọng tố́t nhất trong tương lai dài hạn với chi phí chấp nhận được trong ngắn hạn.

### XÁC ĐỊNH CÁC PHƯƠNG PHÁP RA QUYẾT ĐỊNH

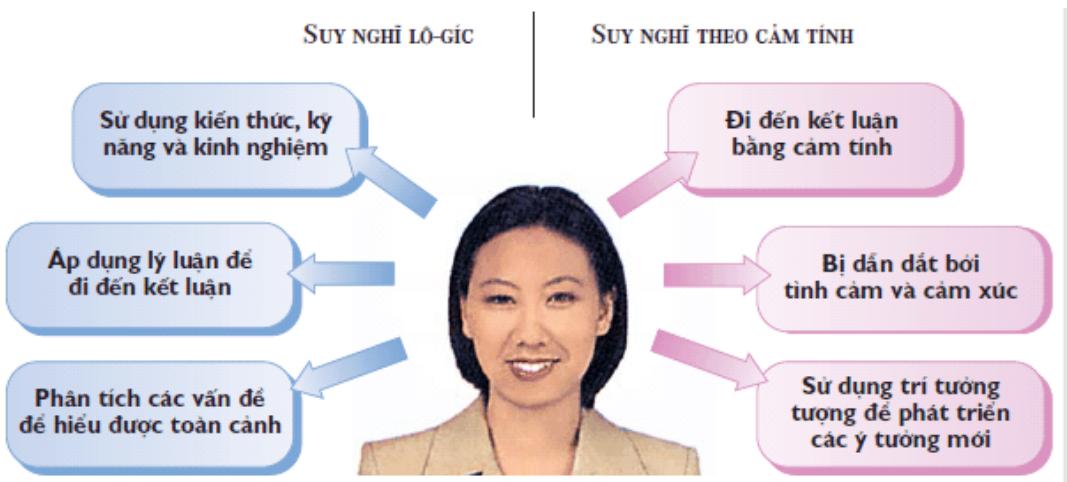
## 9. Luôn cṍ gắng cân bắng cảm tính với phân tích hợp lý có cơ sở.

Bất cứ ai cũng có những cách thức riêng để quyết định. Dù cách quyết định của bạn là theo trình tự lô-gíc hay sáng tạo, thì vẫn cầ́n phải có đủ lập luận và đi thẳng vào vấn đê`. Không nên để những vấn đê` cá nhân điếu khiển quá trình quyết định hay kêt quả của quyết định.

## 10. Đánh giá các khả năng ra quyết định của bạn và cṍ gắng cải thiện chúng.

## SỬ DỤNG CẢM TÍNH VÀ LÝ LUẬN LÔ-GÍC

Một bên não chúng ta theo nghiên cứu là phát triển tình cảm, trí tưởng tượng, trực giác và tính sáng tạo; nửa còn lại là lý luận lô-gíc, ngôn ngữ, toán học và phân tích. Cách tư duy của mọi người có khuynh hướng thiên về một trong hai nửa bán cầu não, điều này không có nghĩa là chia ra thành hai nhóm khác nhau: những người ra quyết định theo trực giác nên các quyết định đưa ra đầy tính sáng tạo và tự phát; và những người quyết định theo lô-gíc nên những phán quyết đưa ra dựa trên những dữ liệu. Dù cách quyết định tự nhiên của bạn thuộc loại nào, phải luôn cung cấp cân bằng giữa hai phong cách.



## ĐÁNH GIÁ QUÁ TRÌNH SUY NGHĨ

Dù bán cầu não thuộc về cảm tính hay thuộc lý luận lô-gíc ảnh hưởng đáng kể đến quá trình suy nghĩ của bạn, cả hai đều có thể góp phần vào việc hình thành nên một bức tranh cân bằng.

### CHẤP NHẬN RỦI RO

Chấp nhận rủi ro không có nghĩa là thực hiện đơn thuần theo cảm tính vì bất kỳ quyết định nào với một kết quả không chắc chắn sẽ mang lại rủi ro nào đó và thậm chí những người hoàn toàn suy nghĩ theo lô-gíc cũng phải chấp nhận rủi ro. Phản ứng sự khác nhau giữa hai phương pháp ra quyết định là ở cách suy nghĩ: những người suy nghĩ cảm tính ủng hộ khả năng chọn lựa mà họ cho là chắc chắn mặc dù đối với người khác là ít có khả năng thành công, trong khi những người suy nghĩ lô-gíc cân nhắc tất cả

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Quá trình ra quyết định tùy thuộc vào việc tiếp cận được thông tin chính xác và chi tiết.
- Những phương pháp quyết định

vấn đê` và chỉ quyết định khả năng nào tố́t nhất. Dù là cách nào đi nữa cũng cầ́n cố gắng giảm thiểu mức độ rủi ro.

## LÀM VIỆC CÓ HỆ THÔNG

Cho dù bạn thuộc loại người quyết định như thế nào đi nữa, nế u bạn thực hiện một cách hệ thống đê` u đem lại hiệu quả cao. Các phương pháp có hệ thống để đạt được một quyết định phải đảm bảo rắng mọi vấn đê` cầ́n thiết đê` u được xem xét đê` n: thu thập những thông tin cầ́n thiết, cân nhắc và so sánh tất cả các khả năng chọn lựa, xác định các khó khăn và đánh giá tính khả thi, và các kẽ́t quả phải được xem xét cẩn thận. Một phương pháp có hệ thống sẽ giúp bạn đưa ra một kẽ́t hoạch hành động hợp lý và có hiệu quả nên quá trình ra quyết định có thể được giải thích rõ ràng với bất kỳ đô`ng nghiệp hay khách hàng nào có liên quan.

### 11. Tránh đưa ra những quyết định có nhiề́u yếu tố rủi ro ở trong đó.

có hệ thống có thể hỗ trợ cho việc sáng tạo.

- Tất cả những phản đối cầ́n được xem xét một cách nghiêm túc khi thực hiện quyết định.
- Chỉ chấp nhận những rủi ro hợp lý và đấy đủ thông tin, không chấp nhận những thay đổi mớ hô`.
- Nên suy nghĩ một cách có hệ thống hơn là đưa ngay ra các kẽ́t luận.

### 12. Đi theo một tiê`n lệ khi nó có tác dụng – tránh thực hiện tiê`n lệ đó khi nó không có tác dụng.

## XEM XÉT CÁC TIÊ`N LỆ

Mọi người có khuynh hướng lặp lại những gì thực hiện trước đây đã có hiệu quả. Điều này có thể đem đê`n kẽ́t quả rất tố́t. Tuy nhiên, có nhiề́u lúc nhu cầu có thể thay đổi và những quyết định đúng trước đây trở nên sai lấm hoặc không còn phù hợp nữa. Cách tố́t nhất là hãy quyết định như thế đó là lấn chọn lựa đấu tiên. Nế u sau khi đặt bản thân mình vào tình huống đó, và thấy sai lấm nế u đi theo các tiê`n lệ thì có lẽ đấn lúc phải sáng tạo.

## HIỀU ĐƯỢC VĂN HÓA CÔNG TY

### 13. Chấp nhận đối kháng với văn hóa của công ty khi thực hiện việc quyết định đúng đấn.

Một yếu tố quan trọng trong việc quyết định là văn hóa của công ty bạn. Điều này ảnh hưởng đê`n các vấn đê` và khả năng chọn lựa có sẵn khi bạn

đưa ra một quyết định. Phải biết được những gì có thể được chấp nhận để i với công ty của bạn và những gì chắc chắn sẽ bị loại trừ.

**14. Đảm bảo mọi người biết rõ bạn sẽ đưa ra những ý kiến có giá trị và sáng tạo.**



**PHÂN TÍCH CÁC KIỂU VĂN HÓA CÔNG TY KHÁC NHAU**

**15. Kết hợp trí thông minh và trực giác trong việc quyết định.**

**16. Nhận biết được quan điểm chính trị đang sau việc quyết định.**

Các quyết định bị ảnh hưởng và có ảnh hưởng đến tổ chức chung quanh. Nếu văn hóa công ty của bạn là theo nguyên tắc độc đoán và tuân thủ, bạn sẽ bị ràng buộc bởi thủ tục hành chánh và giới hạn khả năng đưa ra các quyết định năng động, sáng tạo. Ngược lại, nếu văn hóa công ty sáng tạo và tiến bộ sẽ tạo cơ hội để bạn mạo hiểm hơn trong việc quyết định dựa trên sáng kiến của mình. Để i với những công ty không có sự rõ ràng, nhất quán giữa hai loại văn hóa, bạn hãy cõi găi ng cảm nhận xem công ty thuộc loại nào và ứng xử theo cách đó.

**VƯỢT QUA SỰ PHẢN ĐỘI**

Hãy học cách thay đổi phong cách quyết định khi cần thiê t. Ví dụ một công ty dám chấp nhận rủi ro có thể phải ngưng lại một quyết định của mình nếu công ty hệ t nguồn lực. Và công ty không thích mạo hiểm có thể đổi khi cần được thuyết phục để có hành động không theo tiến lề nham đi trước một bước trong việc cạnh tranh. Trong mỗi trường hợp, cõi găi ng xác định các thế mạnh, ảnh hưởng và hình thành những liên minh mạnh với những cá nhân có thể giúp bạn vượt qua những trở ngại mà bạn có thể gặp phải.

## 17. Luôn đánh giá mức độ ảnh hưởng của quyết định để nêu tinh thần cả các đồng nghiệp.



### KHUYẾN KHÍCH SÁNG TẠO

*Khuyến khích sự sáng tạo và các cá nhân sẽ tự tin đưa ra sáng kiến khi sự công bằng và tinh thần đồng đội tồn tại giữa nhân viên ở các cấp.*

#### VĂN HÓA NÀO THÔNG LĨNH TRONG CÔNG TY BẠN?

**Để đánh giá công ty của bạn thuộc loại không thích mạo hiểm hay thích mạo hiểm hay là tổng hợp của hai loại – quá cẩn thận trong một số trường hợp và quá tự tin trong những trường hợp khác – hãy đọc những điều dưới đây và xem cái nào phù hợp nhất văn hóa của công ty.**

#### KHÔNG THÍCH MẠO HIỂM

- Những ý tưởng mới thường không được chấp nhận.
- Công ty ít khi bị thúc đẩy bởi nhu cầu của khách hàng.
- Công ty tập trung vào việc xử lý các vấn đề.
- Sự ổn định và kinh nghiệm là những đặc điểm có giá trị nhất của công ty.

- Lợi ích của công ty được đặt trên thành công của cá nhân.
- Mệnh lệnh và kiểm soát là các quy trình thô ng lĩnh trong công ty.
- Hầu như không thể thay đổi ý kiến của công ty.  
Nếu bạn đồng ý với hầu hết các ý trên, công ty của bạn chắc chắn là không thích mạo hiểm. Các quyết định liên quan đến các ý tưởng và công nghệ mới không được hoan nghênh. **THÍCH MẠO HIỂM**
- Những ý tưởng mới và sáng tạo được khuyến khích.
- Công ty tập trung chủ yếu vào các nhu cầu của khách hàng.
- Công ty tập trung vào việc tận dụng các cơ hội mới.
- Sự động viên và sáng tạo là những đặc điểm có giá trị nhất của công ty.
- Mục tiêu của công ty và cá nhân thường phù hợp với nhau.
- Tất cả nhân viên có quyền tự quyết định và trình bày sáng kiến của mình.
- Ý kiến và chính sách thường xuyên thay đổi tùy theo tình hình thực tế. Nếu bạn đồng ý với hầu hết các ý ở trên, văn hóa công ty của bạn là sáng tạo, không sợ sự thay đổi và dám thực hiện những quyết định can đảm để đạt được sự thành công.

## PHÂN TÍCH TRÁCH NHIỆM CỦA BẠN

Quyết định từ trên xuống dưới dẫn đến việc phân cấp công việc cho cấp dưới. Đây là điều tự nhiên trong việc phân cấp, nhưng bạn phải quyết định những quyết định nào sẽ do bạn thực hiện và những quyết định nào bạn có thể phân cấp cho người khác. Người quyết định hiệu quả biết chia sẻ trách nhiệm rộng rãi cho mọi người.

## THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH CỦA BẠN

Bạn phải quyết định những quyết định nào sẽ do bạn thực hiện. Đánh giá những quyết định nào cấp dưới của bạn có thể thực hiện. Nếu câu

**18. Tránh việc tham gia quá nhiều vào một quyết định mà bạn đã phân cấp.**

**19. Luôn đưa ra được lý do nếu bạn phản đối một**

trả lời là không, thì một là việc đánh giá tình hình hay việc tuyển chọn và đào tạo của bạn có vấn đề. Tìm ra những lĩnh vực mà vai trò của bạn có ảnh hưởng lớn nhất đến các kết quả. Những quyết định đó phải do bạn quyết định và phân cấp những việc còn lại. Giữ lại quyết định không có nghĩa là tự mình làm hết – nhân viên có thể tham gia vào quá trình quyết định trong khi bạn vẫn có thể có quyền chọn lựa cuối cùng.

**quyết định đã được phân cấp.**



## **20. Xây dựng sự tin tưởng của bạn vào khả năng đưa ra quyết định của người khác.**

### **PHÂN CẤP QUYẾT ĐỊNH**

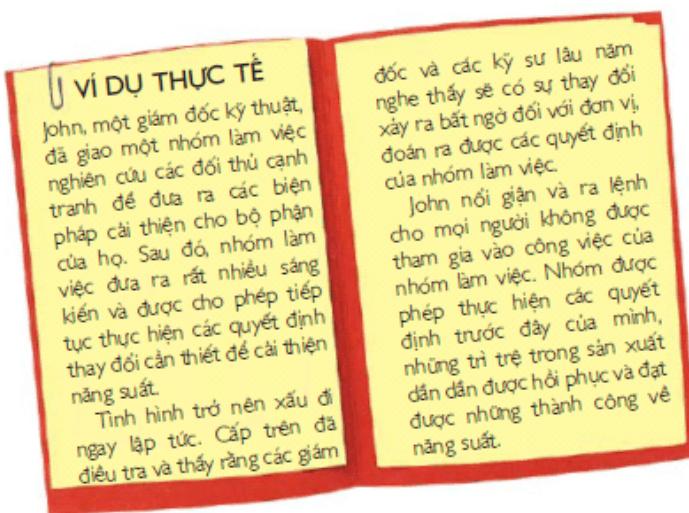
Cần nhớ rằng bạn vẫn phải chịu trách nhiệm về những quyết định mà bạn phân cấp, vì vậy cần quan tâm đến việc phân cấp đặc biệt ở những lĩnh vực nhạy cảm. Cần hỗ trợ và giám sát, công việc xây dựng sự tự tin của người mà bạn phân quyền, giữ trao đổi thông tin hai chiều và khuyến khích họ phát huy sáng kiến. Đừng phê phán khi có kết quả hay hủy bỏ trừ khi điều đó thật sự cần thiết. Chỉ phản đối một quyết định sau khi đã thảo luận đầy đủ với người đó.

## PHÂN CẤP TRÁCH NHIỆM CHO CẤP DƯỚI



## PHÂN QUYẾT ĐỊNH CHO CẤP DƯỚI

Khi phân tích các trách nhiệm, những ai liên quan trực tiếp đến công việc thì nên đưa ra quyết định. Ví dụ, các đơn vay tiền có thể chấp thuận là do các chi nhánh phê duyệt, sửa chữa nhà máy tốt nhất là do xưởng sản xuất quyết định, việc tuyển dụng tốt nhất là do phòng nhân sự thực hiện. Các thông tin trước khi quyết định phải cụ thể và được cập nhật. Những người có liên quan thiết yết nên quyết định đó cần được tham gia vào việc ra quyết định. Trình những quyết định đó cho cấp trên sẽ gây ra chậm trễ – càng nhiều cấp thì càng chậm trễ. Phân quyết định cho cấp dưới sẽ đầy nhanh chóng và hiệu quả. Mặc dù những người được phân cấp cần được giám sát, nhưng họ sẽ mau chóng tiến bộ.



## ĐỂ CHO CÁC ĐỘI DƯỚI QUYẾT ĐỊNH

Trong ví dụ này, các nhân viên được yêu cầu có quyết định. Họ đã đưa ra chương trình và thực hiện quyết định của mình. Tuy nhiên, sự việc không tiến triển được vì có sự can thiệp không tốt của những người khác. Được cho phép thực hiện lại các quyết định của mình lần nữa, nhóm làm việc đã tiếp tục một cách thành công.

## PHẢI CÓ KHẢ NĂNG QUYẾT ĐỊNH

Khả năng có được những quyết định đúng lúc, rõ ràng và cứng rắn là một phẩm chất cần thiết của một người lãnh đạo, nhưng loại quyết định cần có sẽ thay đổi tùy theo trường hợp. Phải hiểu được các loại quyết định khác nhau, tùy theo từng trường hợp cụ thể.

**21. Cô gái không bao giờ thực hiện các quyết định khi đang bị áp lực rất lớn về thời gian.**

## PHẢI QUYẾT ĐOÁN

Quyết định không có nghĩa là quyết định do áp lực của tình huống. Mặc dù điều đó đôi khi cần thiết trong những tình huống khẩn cấp và có lúc cần phải có vì một số lý do khác – ví dụ như một quyết định đúng là hiển nhiên – định nghĩa đúng của “có khả năng quyết định” trong ngữ cảnh này là “quyết định”. Một người lãnh đạo thật sự phải có quyết định một cách tự tin, biết cần phải cân nhắc những gì và phải chỉ đạo trong suốt quá trình quyết định. Bạn phải biết mình đang thực hiện quyết định thuộc loại nào và không ngại thay đổi quyết định nếu tình huống sau đó thay đổi.



## SỬ DỤNG THỜI GIAN CỦA MÌNH

*Đừng thực hiện quyết định ngay lập tức trừ khi tình hình đã quá rõ ràng. Nghiên cứu tất cả các khả năng chọn lựa có thể có道理 với bạn và cân nhắc tất cả những điểm lợi và hại.*

**22. Nêu đưa ra quyết định sai lầm, phải có hành động sửa chữa ngay lập tức.**

**23. Không bao giờ trì hoãn các quyết định mang tính chất thiêtyêu - phải thực hiện ngay lập tức.**

## Đưa ra các quyết định nhanh chóng

Cân phải đánh giá được là có nên đưa ra quyết định một cách nhanh chóng không hay có thể chờ thêm một thời gian. Ví dụ, nếu một khách hàng lớn muốn được giảm giá ngay, bạn phải quyết định ngay lập tức xem có được không để giữ công việc làm ăn và khách hàng. Tuy nhiên, nếu bạn đang cân nhắc một chương trình giảm giá, bạn sẽ quyết định những gì cần phải làm khi đã sẵn sàng. Những người quyết định hiệu quả thường đưa ra quyết định nhanh chóng nhưng sau đó họ đánh giá các vấn đề có liên quan đến dài hạn.

## CÁC LOẠI QUYẾT ĐỊNH

ĐẶC ĐIỂM	Ý NGHĨA
<b>KHÔNG THỂ THAY ĐỔI ĐƯỢC</b> Một khi đã quyết định rõ i không thể rút lại được – như là khi ký một hợp đồng để bán hay mua một công ty.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phải cam kết với quyết định đó khi không còn một sự chọn lựa thỏa đáng nào khác.</li> <li>Không bao giờ nên dùng loại quyết định này để giải quyết sự bế tắc.</li> </ul>

<b>ĐẶC ĐIỂM</b>	<b>Ý NGHĨA</b>
<b>CÓ THỂ THAY ĐỔI ĐƯỢC</b> Quyết định hoàn toàn có thể thay đổi được – trước khi, trong quá trình hay sau khi thỏa thuận.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cho phép bạn nhận biết được sai lầm sớm trong quá trình thực hiện hơn là vẫn giữ mà không thay đổi.</li> <li>Có thể được sử dụng khi bạn thấy những trường hợp có thể thay đổi được, vì thế việc quyết định lại có thể cần thiết.</li> </ul>
<b>THỬ NGHIỆM</b> Quyết định chưa phải là cuối cùng cho đến khi có được các kết quả ban đầu và thỏa mãn yêu cầu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yêu cầu phải có phản hồi thỏa đáng trước khi quyết định.</li> <li>Loại quyết định này sẽ hữu ích và hiệu quả khi bước thực hiện còn mơ hồ nhưng định hướng tổng thể đã rõ ràng.</li> </ul>
<b>THỬ NGHIỆM VÀ SAI LẦM</b> Những thay đổi trong kế hoạch là do những gì phát sinh trong quá trình thực hiện.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cho phép bạn điều chỉnh kế hoạch một cách liên tục trước khi có cam kết hoàn toàn và cuối cùng.</li> <li>Sử dụng các phản hồi tích cực và tiêu cực trước khi tiếp tục thực hiện.</li> </ul>
<b>CHIA THÀNH NHIỀU GIAI ĐOẠN</b> Sau bước ban đầu, các quyết định tiếp theo sẽ được thực hiện mỗi khi hoàn tất một hành động đã thông nhau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cho phép giám sát chặt chẽ các rủi ro khi bạn thu thập các kết quả rủi ro ở mỗi giai đoạn.</li> <li>Cho phép phản hồi và thảo luận thêm trước khi thực hiện quyết định của bước kế tiếp.</li> </ul>
<b>CẨN THẬN</b> Quyết định có dự trù đối với những việc bất ngờ và những vấn đề có thể xảy ra về sau. Người ra quyết định phải bảo vệ việc dự đoán của họ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giới hạn rủi ro liên quan đến việc ra quyết định, nhưng cũng hạn chế kế quả cuối cùng đạt được.</li> <li>Cho phép bạn giám sát quy mô của những dự án trong có vẻ quá rủi ro vào lúc đầu.</li> </ul>
<b>CÓ ĐIỀU KIỆN</b> Quyết định sẽ thay đổi nếu phát sinh những trường hợp có thể thấy trước được. Một quyết định theo kiểu “hoặc” với các khả năng chọn lựa được để mở.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chuẩn bị phản ứng nhanh để ứng phó với tình hình hay kế hoạch thay đổi cơ bản.</li> <li>Chuẩn bị cho bản thân phản ứng nhanh với các tình huống luôn thay đổi của thị trường cạnh tranh hôm nay.</li> </ul>
<b>TRÌ HOÃN</b> Trì hoãn cho đến khi cảm thấy đã đến lúc. Chỉ tiếp tục khi những yếu tố cần thiết đã sẵn sàng.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tránh cho bạn không thực hiện những quyết định không đúng lúc hay trước khi có được tất cả các dữ liệu.</li> <li>Có thể bạn sẽ đánh mất những cơ hội trong thị trường đòi hỏi những hành động phản ứng nhanh.</li> </ul>

# ĐẠT ĐƯỢC MỘT QUYẾT ĐỊNH

Sử dụng thành thạo các quy trình và phương pháp liên quan đến việc ra quyết định là một hành trình dài để đạt được hiệu quả cao nhất của người quản lý.

## XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ

### 24. Áp dụng các loại quyết định theo những cách khác nhau để có được các kết quả tốt.

Việc xác định các vấn đề một cách đúng đắn rất quan trọng. Trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào, phải xác định và định nghĩa vấn đề và phạm vi của nó một cách rõ ràng. Điều này cũng có nghĩa là phải xác định ai sẽ phải tham gia vào vấn đề và phân tích ý nghĩa của việc tham gia của họ.

### 25. Nếu bạn đang có vấn đề trong việc quyết định, hãy thay đổi cách nhìn.



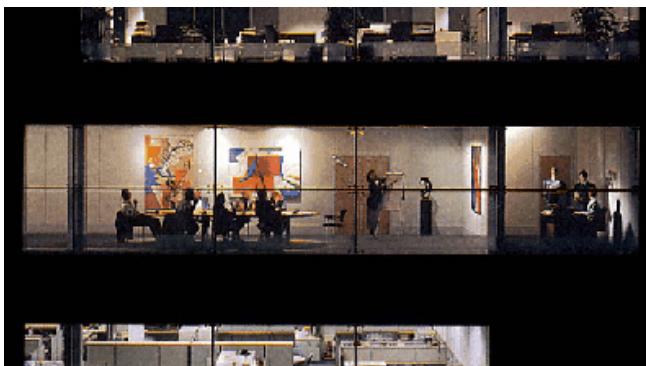
**HIỆU ĐƯỢC TẠI SAO CÁC NĂM PHẢI QUYẾT ĐỊNH** Hầu hết các quyết định quản lý là cho một trong bốn loại sự kiện khác nhau, mỗi loại đòi hỏi một kiểu quyết định khác nhau:

- **Phiên toái** – người quản lý quyết định cách tổ chức nhất để giải quyết vấn đề, các trường hợp khẩn cấp và những biến động đột ngột.
- **Cơ hội** – người quản lý quyết định nên theo đuổi công việc mới nào và cách thực hiện.
- **Phân bổ nguồn lực** – người quản lý quyết định việc phân bổ tiền bạc, nhân sự hay tài sản.
- **Thương thảo** – người quản lý quyết định với tư cách là đại diện của công ty hay cá nhân.

NHỮNG CÂU HỎI  
CHO CHÍNH BẠN

## GIẢI QUYẾT TOÀN BỘ CÁC VẤN ĐỀ

<ul style="list-style-type: none"> <li>Bạn đã xem xét tất cả các vấn đề liên quan đến tình huống chưa?</li> <li>Bạn đã xem xét tất cả các vấn đề một cách khách quan chưa?</li> <li>Các quyết định của bạn có hợp lý hay thiên về tình cảm?</li> <li>Các quyết định của</li> </ul>	<p>Những quyết định chỉ giải quyết một phần cụ thể của vấn đề thường hay thất bại. Bất kỳ quyết định nào cũng ảnh hưởng đến một bộ phận hay nhiều bộ phận của toàn bộ hệ thống kinh doanh. Hãy xem vấn đề ảnh hưởng đến toàn công ty hay chỉ là một vấn đề riêng biệt. Ví dụ, bạn có thể thuyên chuyển một nhân viên khó tính, nhưng nếu đó là vấn đề xuất phát từ việc quản lý tối hay một chính sách tuyển dụng không tốt, thì việc đó không thể giải quyết như thế. Hãy nghiên cứu kỹ hơn, tìm hiểu thật kỹ tại sao cần phải có quyết định. Điều này sẽ giúp xác định đúng phạm vi vấn đề và nhầm đệm đến những kết quả tốt.</p>
<p>bạn có phù hợp với các vấn đề riêng biệt không?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bạn đã xác định được các vấn đề có khuynh hướng hay lặp lại chưa?</li> </ul>	<p><b>26. Phải biết được ai sẽ ảnh hưởng đến quyết định của bạn.</b></p>
	<h3>THAM KHẢO NHỮNG NGƯỜI KHÁC</h3> <p>Ngoài việc xác định các vấn đề, bạn cần xác định những người có liên quan. Liệt kê tất cả các người liên quan có ảnh hưởng đáng kể bởi quyết định đó như là những người quản lý cấp cao với quyết định cao hơn, những phòng ban khác mà công việc có thể bị ảnh hưởng, các khách hàng và nhà cung cấp. Hãy đánh giá ai là người bạn cần tham khảo để có được sự hỗ trợ và thiện chí. Khi bạn đã quyết định, đảm bảo rằng mọi người trong danh sách của bạn phải biết được bạn đã quyết định cái gì và tại sao, và bạn đã tham khảo với họ chưa.</p>



## THÔNG BÁO VỚI CÁC ĐỘNG NGHIỆP

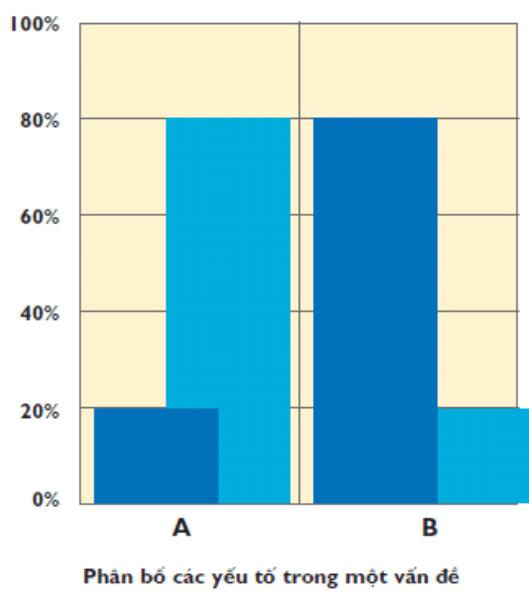
Một quyết định ở nơi làm việc sẽ ảnh hưởng đến những người khác trong các bộ phận khác của công ty. Đảm bảo rằng các phòng ban đang làm việc cùng nhau bằng cách luôn cập nhật thông tin cho nhau.

**27. Một khi quyết định đã rõ ràng, hãy thực hiện nó một cách nhanh chóng hơn là chậm trễ.**

**28. Tránh quyết định một cách vội vã chỉ vì người khác đang mong đợi như thế.**

## XÁC ĐỊNH KHUNG THỜI GIAN

Khi bạn thực hiện một quyết định, phải biết được khung thời gian như thế nào nhưng cần nhớ rằng chất lượng của quyết định và việc thực hiện quan trọng hơn là thời gian. Bạn cần quyết định không phải quá vội vã mà cũng không nên có những trì hoãn không cần thiết. Thời gian đúng nhất để đưa ra quyết định là khi thông tin và tất cả các vấn đề đã được xem xét kỹ lưỡng. Việc trì hoãn chỉ có lợi khi bạn đang cần thêm thông tin quan trọng hoặc khi các tình huống thay đổi và các vấn đề cần phải đánh giá lại. Thực ra, áp lực thời gian rất có ích, giúp bạn tập trung, tránh sự trì hoãn và giảm bớt được số khả năng chọn lựa cần phải xem xét.



CHÚ THÍCH: ■ Các hoạt động ■ Vấn đề

tắc 80/20” hay nguyên tắc “chỉ một vài yếu tố quan trọng và rất nhiều yếu tố không quan trọng”. Khi quyết định, nên sử dụng nguyên tắc Pareto để xếp thứ tự ưu tiên. Nếu bạn cho mỗi yếu tố ảnh hưởng đến quyết định một trọng số như nhau, điều đó chỉ hợp lý khi tất cả các yếu tố đều quan trọng như nhau; nguyên tắc Pareto chỉ chú trọng vào 20% quan trọng và không chú trọng vào 80% không quan trọng. Khi quyết định, hãy chia các yếu tố có liên quan thành các nhóm. Xếp theo đúng thứ tự ưu tiên và phân bổ thời gian và công sức một cách tương ứng để các yếu tố quan trọng không được thực hiện một cách quá vội vã và không dành quá nhiều thời gian cho những yếu tố không quan trọng lắm.

## PHÂN TÍCH PARETO

Được áp dụng cho việc phân tích vấn đề, nguyên tắc Pareto cho rằng 80% của vấn đề được giải quyết bởi 20% các yếu tố có liên quan (A) vì thế 80% các yếu tố có liên quan còn lại giải quyết 20% của vấn đề (B).

## XẾP THỨ TỰ ƯU TIÊN CÁC YẾU TỐ

Khi thực hiện một quyết định, hãy xếp thứ tự ưu tiên cho những yếu tố quan trọng. Thông thường thì có một số yếu tố trong quá trình thực hiện sẽ quan trọng hơn những yếu tố khác. Trong thực tế, chỉ có 20% các hoạt động có thể tạo nên 80% kết quả. Điều này được gọi là nguyên tắc Pareto – “nguyên

## SUY NGHĨ MỘT CÁCH CHIẾN LƯỢC

Trước khi thực hiện một quyết định chiến lược, bạn phải hiểu được toàn bộ tình hình hiện tại. Bạn phải nắm tình hình tổng quát, các hoạt động cạnh tranh, các yếu tố của bên ngoài, nguyên nhân sâu xa của những khác biệt và cái giá của việc không thực hiện. “Kế hoạch kinh doanh” gồm năm giai đoạn này có thể áp dụng cho cả những công ty khổng lồ và những đơn vị nhỏ. Trong bất kỳ tổ chức nào, có những vấn đề bạn có thể tự hỏi bản thân như là:

- Những gì đang xảy ra trong thị trường và những điều đó có ảnh hưởng đến chúng ta như thế nào?
- Tại sao và ở đâu chúng ta thực hiện không tốt khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh?
- Khách hàng yêu cầu những gì mà chúng ta không thể đáp ứng?
- Những gì gây ra những khiếm khuyết trong việc thực hiện của chúng ta?
- Những kế quả tiêu cực nào sẽ xảy ra nếu chúng ta không có hành động ngay lập tức?

## 29. Phải lệc quan – nhưng thực tế – khi hoạch định các mục tiêu trong tương lai.



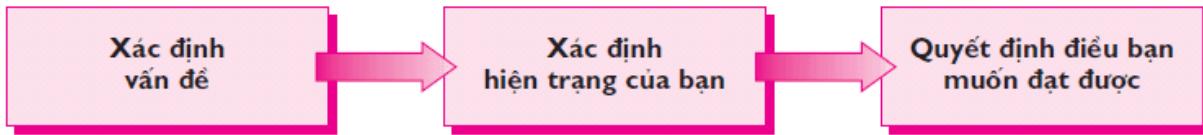
## 30. Phải trung thực và khách quan khi mô tả tình hình hiện tại.

### QUYẾT ĐỊNH PHẢI LÀM GÌ

Trong một tình huống lý tưởng, bạn phải đưa ra được hướng đi cho công ty của bạn và rõ ràng có những quyết định cần thiết để đạt được điều đó. Thực hiện điều này bằng cách xác định những thiếu sót và đặt nó vào trong tình huống, tiếp theo là đưa ra các hành động cần thiết để khắc phục. Những hành động đó bao gồm:

- Sửa chữa những hoạt động chưa đạt yêu cầu.
- Đáp ứng các yêu cầu của khách hàng.
- Loại bỏ những nguyên nhân của những thiếu sót.
- Thay những kế quả có hiệu ứng rõ rệt và mang lại lợi ích lớn hơn.

Mỗi hành động này đều cần phải có thêm những quyết định, tất cả những quyết định này được thực hiện để đi từ A (không thể chấp nhận) đến B (tuyệt vời).



## XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ

Phâ`n đâ`u của việc lập kê` hoạch chiê`n lược là xem xét mặt tích cực của tình huô`ng tiêu cực. Chỉ sau khi bạn đã xác định và phân tích những khiê`m khuyê`t thì bạn mới có thể thực hiện những quyê`t định đem lại cho công ty những điê`u mà bạn mong muô`n.

## QUYÊ`T ĐỊNH ĐÔ`I TƯỢNG THAM GIA VÀO VIỆC QUYÊ`T ĐỊNH

### 30. Phải yêu cầ`u những người câ`n thiê`t tham gia vào việc quyê`t định.

Ai sẽ tham gia và tham gia như thế` nào là quyê`t định đâ`u tiên mà bạn cầ`n phải thực hiện. Số` lượng người tham gia có thể là không có ai, nghĩa là bạn phải tự mình quyê`t định hoặc có thể nhiê`u người mà bạn phải lanh đạo để có được sự thô`ng nhâ`t.

### NHỮNG ĐIỂM CÂ`N LUU Ý

- Câ`p trên và câ`p dưới phải hứng thú với việc trình bày ý kiê`n của mình
- Những người thực hiện các quyê`t định sẽ vui vẻ hơn nê`u họ cùng tham gia vào việc quyê`t định
- Những quyê`t định tập thể là những quyê`t định nhanh chóng
- Vai trò của câ`p trên phải được làm rõ trước khi bă`t đâ`u quá trình quyê`t định.

## SỬ DỤNG TƯ VÂ`N

Những lý luận của những quyê`t định tập thể thường râ`t vững chă`c. Câu nói “Hai cái đâ`u thường tô`t hơn một cái đâ`u” râ`t đúng mặc dâ`u nó có vẻ trái ngược với câu “Lă`m thâ`y nhiê`u ma”. Tuy nhiên trong hâ`u hê`t các trường hợp, các chuyên gia tư vâ`n sẽ đóng góp kinh nghiệm và chuyên môn của mình vì thê` rõ ràng là câ`n phải có người khác “tham gia”. Ví dụ, một quyê`t định về` tin học thì câ`n sự` tham gia của chuyên gia công nghệ thông tin. Tô`t nhâ`t là những vâ`n đê` thuộc về` chuyên môn cụ thể thì câ`n những người có kinh nghiệm liên quan. Tuy nhiên, sau khi cân nhă`c lời khuyên của các chuyên gia và những người có kinh nghiệm, những người quyê`t định phải dùng quyê`n hạn của mình để xem xét toàn diện và đưa ra quyê`t định cuô`i cùng.

**VÍ DỤ THỰC TẾ**

Một giám đốc muốn giải tỏa chỗ thất cỗ chai trong sản xuất bằng cách tổ chức lại một trong những phòng ban của mình. Sau khi suy nghĩ kỹ những ai sẽ tham gia vào quá trình, Bà quyết định mời chuyên gia bên ngoài vì họ có chuyên môn về các quy trình của phòng ban này. Bà cũng hỏi ý kiến của các đồng nghiệp: Ali, người làm việc lâu năm trong phòng và Marty, người đã lãnh đạo thành công các nhóm thực hiện việc thay

đổi trước đây và có một quyền lực đáng kể. Marty cũng là người đưa những thành viên trong nhóm của mình tham gia vào nhóm hoạch định để đạt được sự hợp tác.

Sự tư vấn và đóng góp của Ali cùng với cái nhìn thấu đáo về dự án, kinh nghiệm về hoạch định dự án của Marty, sự đóng góp của nhân viên cộng với chuyên môn về kỹ thuật của các nhà tư vấn ở bên ngoài đảm bảo việc tổ chức lại sẽ thành công.

## CHỌN LỰA CẨN THẬN

*Phương pháp quyết định này thành công bởi vì mặc dù giám đốc đưa ra quyết định cuối cùng nhưng vẫn tham khảo ý kiến cả chuyên gia ở bên ngoài và đồng nghiệp có kinh nghiệm tương tự.*

### 32. Cân thu thập ý kiến khách quan đối với quyết định của bạn và cho bạn thông tin phản hồi.

#### XEM XÉT CÁC QUYẾT ĐỊNH

Nếu bạn không có toàn quyền thực hiện, hãy tham khảo những người có thẩm quyền có liên quan – không chỉ là vì sự ủng hộ cuối cùng mà còn những đóng góp của họ nữa. Bạn luôn muốn kế hoạch của mình được các đồng nghiệp quan trọng có ý kiến và kinh nghiệm đáng tin cậy xem xét. Thậm chí nếu bạn không cảm thấy quyết định của bạn phê duyệt quyết định, chắc chắn họ sẽ có những đóng góp có giá trị khi họ được trao đổi trong suốt quá trình quyết định của bạn.

#### NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Có nhiều cách tham khảo ý kiến khác nhau tùy theo văn hóa từng nơi trên thế giới. Phương pháp ringi của Nhật là phương pháp tham khảo chính thức ở Nhật và có nguồn gốc văn hóa sâu xa. Cho dù họ có sự kính trọng dành cho người lớn tuổi và có quyền, người Nhật vẫn tranh luận và đe dọa với cấp trên của họ, nhưng một khi đã có quyết định thống nhất thì phải tuân thủ và hỗ trợ hoàn toàn. Điều này cũng là xu hướng chung của các nước Đông Nam Á. Anh và Mỹ vẫn còn có xu hướng “mệnh lệnh và tuân thủ”, hay là cách quản lý từ trên xuống dưới, thậm chí ngay cả trong hàng ngũ lãnh đạo cấp cao, dù cách quyết định có tham khảo ý kiến ngày càng phổ biến hơn ở các nước này. Các

công ty châu Âu vẫn coi trọng cấp bậc trong tổ chức của công ty và trong quá trình thực hiện quyết định, cho dù vẫn tham khảo ý kiến lẫn nhau ở cấp cao.

## THAM KHẢO MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

Bạn có thể tham khảo ý kiến các thành viên trong nhóm nhằm làm tăng hiệu quả của quyết định theo hai cách. Trước hết người mà bạn hỏi ý kiến nên được tham gia thật sự vào quá trình. Thứ hai là cơ hội thực hiện thành công các quyết định của bạn sẽ tăng lên nếu mọi người biết họ sẽ phải làm gì và tại sao: đa số mọi người đều làm việc tốt hơn nếu họ cảm thấy được tham gia toàn bộ vào dự án. Hãy cẩn thận thể hiện rõ ràng các ý kiến và đóng góp mà bạn yêu cầu đã được cân nhắc cho quyết định cuối cùng.

**33. Hãy sẵn sàng đón nhận ý kiến của người khác nếu bạn đã yêu cầu.**

**34. Khuyễn khích người khác tham gia vào quyết định để có được kết quả tốt hơn.**

## TRÁNH NHỮNG PHIÊN PHỨC

Trong một số trường hợp, tham khảo ý kiến người khác có hại hơn là có lợi. Trước tiên đó là yếu tố thời gian: càng nhiều người được tham khảo ý kiến, mặc dù ý kiến của họ rất hay nhưng quá trình quyết định lại kéo dài. Số người tham gia càng nhiều thì bạn lại càng bị bối rối bởi những ý kiến mâu thuẫn với nhau. Thứ hai là bạn có thể không kiểm soát được toàn bộ quá trình quyết định nếu có quá nhiều người tham gia. Để tránh những phiên phức này, phải đảm bảo là bạn đang theo sát quá trình và hạn chế số người mà bạn thật sự thay đổi phải là ý kiến. Khi bạn muốn người khác tham dự vào việc quyết định của mình, hãy giải thích cho họ hiểu toàn bộ vấn đề. Chỉ cung cấp thông tin nửa vời dễ dẫn đến việc bàn tán ngoài lề, những ứng xử không hay của nhân viên. Tham khảo chỉ một lần hoặc một phần không thể đem lại cho bạn sự thành công.

## NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- Bạn có trình bày quan điểm của mình một cách hợp lý và dễ hiểu không?
- Bạn sẽ thay đổi ý kiến nếu có ý kiến hợp lý hơn hay có một lý do thuyết phục không?
- Bạn có bao giờ thay đổi ý quan tâm đến việc người khác hỏi ý kiến bạn về một vấn đề nào đó trước đây không?
- Bạn có thật sự lắng nghe người khác hay có nghe đúng những gì người khác nói không?
- Bạn có cho rằng nghiệp cơ hội trình bày ý kiến của họ không?

## BIỆT LÃNG NGHE NGƯỜI KHÁC

Một người giám đốc được xem là có bản lĩnh khi mạnh dạn thay đổi quyết định của mình sau khi nghe những ý kiến đối lập. Lắng nghe một cách tích cực không phải là nghe những lời họ nói mà phải hiểu được ý nghĩa và nhận biết được cảm xúc của họ. Bạn sẽ không bao giờ muôn quyết định của bạn chưa được suy nghĩ thấu đáo. Hãy khuyên khích những người bạn hỏi ý kiến nói lên những điều họ suy nghĩ và đảm bảo rằng bạn phải thể hiện được sự thích thú và quan tâm. Hãy xây dựng thói quen tham khảo ý kiến bất cứ công cụ nào mà bạn có thể từ việc họp nhóm để nêu ý kiến. Điều đó sẽ giúp bạn quyết định khi bạn hiểu được những thái độ của người khác. Nên nhớ rằng tham khảo ý kiến của người khác không nhất thiết là tranh luận không dứt. Thu thập quan điểm, thông tin và lắng nghe những gì họ nói nhưng tự bạn phải quyết định vấn đề.



## LÂM Ý KIẾN MỘT CÁCH KHÔNG CHÍNH THỨC

Để hiểu được hoàn toàn các ý kiến của các đồng nghiệp, cần phải xây dựng một môi trường để thảo luận và để một cách không chính thức và không miễn cưỡng - kể quả sẽ trung thực và tích cực hơn.

## SỬ DỤNG CÁC PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH

### 35. Hãy cân nhắc một quyết định từ càng nhiều khía cạnh càng tốt.

Để có được một quyết định đúng đắn, bạn cần phải phân tích tất cả các sự việc liên quan. Có nhiều công cụ phân tích sẽ hữu ích và dễ sử dụng. Việc phân tích giúp bạn thu thập những kỹ thuật vững chắc và vì thế có thể đưa ra những quyết định một cách chính xác.

### 36. Phải biết rõ ba điều thủ lớn nhất của bạn như biết rõ công ty bạn.

**PHÂN TÍCH SWOT** Phân tích SWOT giúp xác định vị trí của công ty, nhóm làm việc hay sản phẩm đang ở đâu trong thị trường. SWOT của công ty bạn – là chữ viết tắt của Điểm Mạnh(Strengths), Điểm Yếu(Weaknesses), Cơ Hội(Opportunities) và Hiểm Nguy(Threats) – giữ vai trò chủ yếu trong việc quyết định chiến lược. Hãy lập một danh sách trung thực và thực tế về những mục trên. Khi ấy, bạn có thể thấy được những vấn đề đáng giá, làm nổi bật những lãnh vực mà bạn có thể không nhận thấy trước đây – và nhận ra những điểm yếu cũng như những điểm

mạnh của công ty bạn. Sau khi phân tích SWOT của công ty bạn, hãy phân tích SWOT của các đối thủ cạnh tranh.

HIỆU ĐƯỢC SWOT CỦA CÔNG TY	
<b>ĐIỂM MẠNH</b> Công ty có năng lực ở điểm nào? Công ty thật sự mạnh ở điểm nào?	<b>ĐIỂM YẾU</b> Công ty có thiếu nguồn lực hay năng lực gì không? Công ty có bị yếu thế trong cạnh tranh không?
<b>CƠ HỘI</b> Công ty có thể tăng doanh số hay kiếm được thị trường mới và sản phẩm/dịch vụ mới không?	<b>HIỂM NGUY</b> Các sản phẩm hay công nghệ của công ty có thể bị vượt qua không? Thị trường có bị suy yếu đi không?

## SỬ DỤNG PHÂN TÍCH SWOT



Bảng dưới đây nêu rõ các câu hỏi chính cần hỏi. Bằng cách xác định các Điểm Mạnh và Cơ Hội của công ty và chỉ ra được các Điểm Yếu và Hiểm Nguy, có thể có được những chiến lược hiệu quả cho tương lai.

## LIÊN HỆ GIỮA GIÁ CẢ VÀ CHẤT LƯỢNG

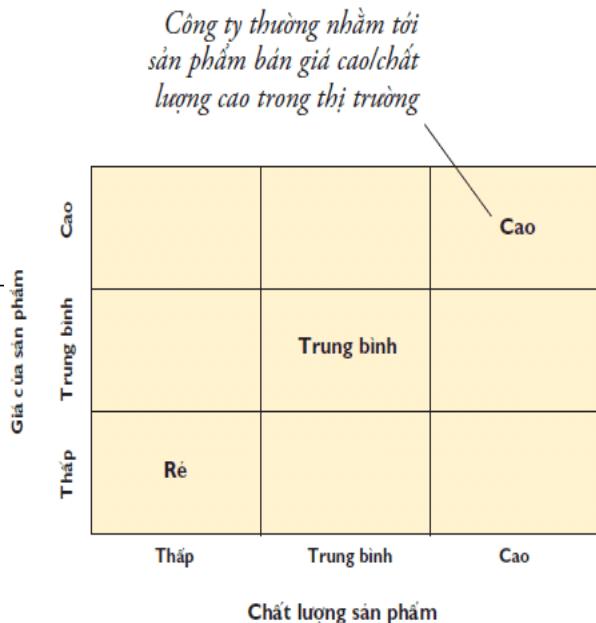
Định vị sản phẩm ở đâu trong thị trường là một quyết định quan trọng. Sử dụng ma trận giá/chất lượng để liên hệ giữa giá và chất lượng. Nếu mục tiêu cuối cùng của bạn là giá cao/chất lượng cao, bạn vẫn có thể muốn sử dụng một chiến lược khác lúc ban đầu như là bán sản phẩm của mình với giá trung bình/chất lượng trung bình như là một bước đệm để đạt được mục tiêu cuối cùng. Nếu việc phân tích cho thấy lợi nhuận trên mỗi sản phẩm ít hơn có thể được bù trừ bằng một thị phần lớn hơn thì bạn vẫn có thể bán sản phẩm chất lượng cao với giá trung bình hoặc thậm chí là giá thấp.

## SỬ DỤNG MA TRẬN GIÁ/CHẤT LƯỢNG

Ma trận thể hiện chất lượng tăng lên của sản phẩm có thể tương ứng với việc tăng giá để có được mức lợi nhuận tốt nhất trong thị trường. Ma trận đưa ra chính xác định vị sản phẩm đối với một sản phẩm trong thị trường.

## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Hiện tượng bị “tê liệt do phân tích” là việc dựa vào phân tích quá nhiều trong kinh doanh dẫn đến mất khả năng quyết định. Điều này thường xảy ra trong giới kinh doanh Mỹ, người ta cho rằng họ bị ám ảnh bởi những con số. Nhưng ngược lại, giới kinh doanh Anh có khuynh hướng không thực hiện đủ



việc phân tích trong khi các nước châu Âu thì nằm ở giữa hai thái cực này. Người Nhật là những nhà phân tích kỹ lưỡng nhưng tránh được “sự tê liệt” do họ hành động rất nhanh một khi đã có được quyết định.

### KẾT HỢP CÁC PHÂN TÍCH

Cách kết hợp nhiều phân tích để có được một cái nhìn toàn cảnh hơn. Việc phân tích đảm bảo cho bạn hiểu được các vấn đề và có thể có được quyết định một cách an toàn, từ đó dẫn đến kết quả tốt hơn.

Kết hợp nhiều loại phân tích khác nhau là cách để củng cố việc phân tích. Việc phân tích càng tốt thì

quyết định càng tốt hơn và có nhiều cơ hội đạt được điều đó hơn. Ví dụ, ma trận giá/chất lượng có thể được kết hợp với việc nghiên cứu tổng độ phát triển thị trường và thị phần hay RMS. RMS thể hiện doanh số bán ra tính bằng phần trăm trên tổng doanh số của ba đô thị thủ lớn nhất của bạn. RMS tốt nhất là 100% hoặc cao hơn – nếu ít hơn, bạn nên giảm giá hiện đang ở mức cao của sản phẩm có chất lượng cao của mình thành giá trung bình vì bạn không có được thị phần đủ lớn.

### NẤY SINH CÁC Ý TƯỞNG

#### **37. Hãy thoải mái và không tuân thủ theo một nguyên tắc nào khi sáng tạo những ý tưởng, nhưng hãy phát triển những ý tưởng đó một cách có tổ chức.**

*Việc nảy sinh các ý tưởng mới rất quan trọng trong việc đem lại ánh sáng mới mẽ cho việc quyết định. Khi tìm kiếm các ý tưởng, hãy cố gắng đạt được sự cân bằng giữa sự tưởng tượng và tính thực tế. Tuy nhiên rào cản đầu tiên của bạn nằm ở chỗ là làm thế nào để người khác có được các ý tưởng.*

#### **38. Hãy suy nghĩ đa chiều, nhưng cố gắng phát triển các ý tưởng theo một cách hợp lý.**

### ĐÓI ĐẦU VỚI TRUYỀN THÔNG

Khi thực hiện quyết định, đừng mù quáng chấp nhận theo “lời khuyên lâu đời”. Bạn hãy thử làm, hãy áp dụng một cách nghiêm khắc và luôn cởi mở với các khả năng chọn lựa khác. Phương pháp cũ không phải là sai nhưng bạn chỉ làm thế một khi đã xem xét toàn diện và có cân nhắc các ý tưởng sáng tạo khác. So sánh chọn

lựa dễ dàng và hiển nhiên với chọn lựa khó khăn và khác thường bạn có thể thay đổi cách chọn lựa khó khăn và khác thường đôi khi lại là một giải pháp tốt hơn.

## ĐỘNG NÃO ĐỂ TÌM Ý TƯỞNG

Hãy tổ chức những cuộc họp động não để có được những ý tưởng mới. Tập hợp một nhóm người – 3 đến 8 là lý tưởng – và yêu cầu mỗi người đưa ra một ý tưởng (hoặc một danh sách ý tưởng) có liên quan đến quyết định sẽ được thực hiện. Khi mọi người đưa ra ý kiến, người hỗ trợ cho cuộc họp sẽ ghi chép lại. Phải dân chủ. Đừng phản đối ý kiến nào cả và tôn trọng ý kiến của những người nhỏ tuổi cũng như ý kiến của người lớn tuổi. Càng có nhiều ý kiến đóng góp càng tốt, nhưng cũng đừng phán quyết hay phân tích các ý kiến đó hay quyết định gì cả trong suốt cuộc họp.



### KHUYẾN KHÍCH THAM GIA

*Những ý kiến mới giúp mọi người nhìn ra ngoài phạm vi công việc của mình. Động não rảnh có ích khi bị tách ý tưởng sáng tạo, nhưng bạn cần phải có những phương pháp có khoa học hơn để ra quyết định.*

**39. Bạn phải biết khích động mọi người nếu bạn cảm thấy nhóm của bạn quá ủ lì**

**40. Khuyê n khích người khác phát biểu bằng cách khen ngợi, chứ không chỉ trích những ý kiến mới.**

## TẠO RA CÁC Ý TƯỞNG MỚI

Khi thành lập bất kỳ nhóm nào để lập ý kiến, nên chọn thành phần tham gia có sự khác nhau về chuyên môn và kinh nghiệm. Xác định các vấn đề và chỉ tiêu liên quan một cách rõ ràng và đảm bảo rằng tất cả ý tưởng phải được ghi chép lại. Cần có một người hỗ trợ cho cuộc họp để giữ cho cuộc họp diễn tiến tố t đẹp, người này sẽ không đóng góp ý kiến. Một trong những nhiệm vụ của người hỗ trợ cuộc họp là làm cho mọi người có thể suy nghĩ đa chiều. Nếu có một ý kiến có vẻ như là ngắn, cần tận dụng ý kiến đó để khơi mào cho những suy nghĩ khác. Khi đã có đủ ý kiến được trình bày, hãy kết thúc cuộc họp. Hãy chọn lựa những ý kiến có giá trị để xem xét thêm, và theo dõi. Bạn có thể vẫn dùng nhóm đó để đánh giá các phân tích và từ vấn chọn lựa tốt nhất.

### KHUYẾN KHÍCH QUÁ TRÌNH SÁNG TẠO

Tạo ra một môi trường thoải mái để mọi người cảm thấy dễ chịu và không e dè. Nhóm làm việc càng gần nhau, thì họ càng dễ cảm thấy thoải mái và xây dựng được sự tin tưởng lẫn nhau. Nếu bạn đang điều khiển một cuộc họp

để có được chính sách mới và sáng tạo, hãy xem xét để sử dụng những phương pháp sau đây: • Yêu cầu tất cả những người tham gia cuộc họp chuẩn bị trình bày hai hay ba ý kiến. • Để cho mọi người trong cuộc họp có cơ hội trình bày ý kiến của mình lần lượt theo thứ tự. • Đừng để những tư tưởng sáng tạo bị phá hỏng vì áp đặt quá nhiều điều kiện hạn chế hay các giả định. • Đừng để những gián đoạn hay thảo luận đi quá xa chủ đề chính, mà phải khuyến khích những dòng ý tưởng và liên tưởng tự do và sáng tạo. • Thủ yêu cầu đồng nghiệp của bạn trao đổi ý kiến trước cuộc họp – điều này có thể giúp những người thích làm việc một mình phát triển các ý tưởng. • Trình bày một số ý kiến của riêng bạn – điều này sẽ giúp định hướng việc thảo luận và làm chất xúc tác nếu sự hứng thú bị cạn. • Công nghệ khuyến khích suy nghĩ đa chiều cũng như suy nghĩ lô-gic để phá vỡ và đổi mới với những khái niệm lâu đời. • Sắp xếp tất cả những ý tưởng thành nhóm. Từ đó, lập danh sách những ý tưởng tốt nhất. • Hơn hết, đừng bao giờ chỉ trích bất kỳ ý kiến nào trước mặt các đồng nghiệp của bạn.

## PHÁT TRIỂN TỰ DUY SÁNG TẠO

### 41. Để tất cả những cảm xúc cá nhân sang một bên trong suốt các cuộc họp phát triển ý tưởng mới.

Mọi người thường có suy nghĩ sai lầm rằng tư duy sáng tạo hay khả năng thực hiện các quyết định sáng tạo là năng khiếu bẩm sinh không thể học hỏi được. Hãy công nhận cao chất lượng và tính sáng tạo của các ý tưởng của bạn bằng cách áp dụng các phương pháp suy nghĩ mới.

### 42. Để mọi người tự do suy nghĩ và đưa ra ý tưởng của mình.

## NẮM BẮT CÁC Ý TƯỞNG MỚI

Mọi người – và các công ty - thường xem việc xây dựng thói quen tư duy giống như việc xây dựng những thói quen khác. Nhiều công ty phản đối những tư tưởng mới vì họ cho rằng thay đổi là hiểm nguy. Tuy nhiên có những cách chống lại sự tiêu cực này và khuyến khích chấp nhận cái mới. Ví dụ, trong bất kỳ cuộc họp phát triển ý tưởng mới, không cho có các câu trả lời như là “Vâng, nhưng...” – một sát thủ lâu đời của ý tưởng mới – cho đến khi một số ý kiến mới được định trước đã được xem xét và thảo luận.

### 43. Luôn khuyến khích những cách suy nghĩ mới, không theo tiến lệ.

### 44. Nêu sử dụng phương pháp nhiều giai đoạn, mỗi lúc chỉ thực hiện một giai đoạn.

## TỰ DUY TÍCH CỰC

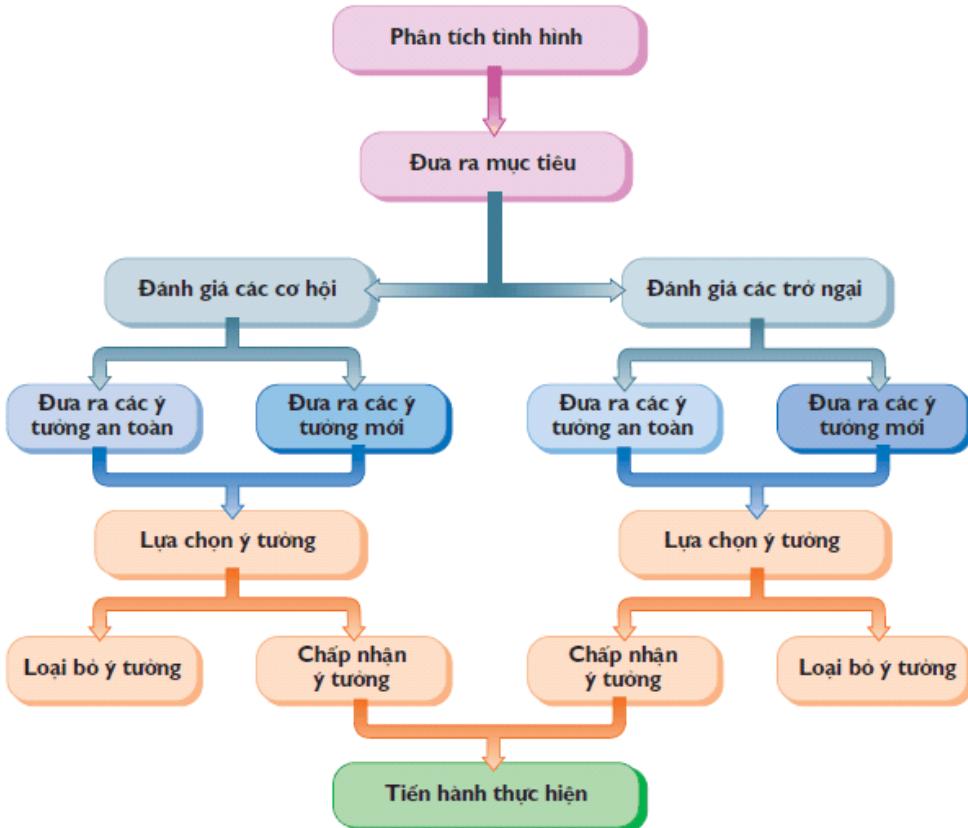
Nếu bạn là một người có bản tính cẩn thận, bạn sẽ không suy nghĩ mạo hiểm, nhưng nếu bạn rất sáng tạo, bạn có thể không kiên nhẫn với những người đa nghi luôn chỉ thay sự phản đối trong khi thảo luận. Để những đóng nghiệp này vì những suy nghĩ đó mà không thể lắng nghe những quan điểm khác với quan điểm thoáng hơn. Nếu bạn thấy rằng một cuộc tranh cãi trở nên tiêu cực, thì hãy phát biểu như thế và yêu cầu mọi người cùng thực hiện những đóng góp tích cực và sáng tạo.

### **NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý**

- Các giả định phải luôn luôn được thẩm định, kiểm tra.
- Những suy nghĩ truyền thông không nên bị phản đối chỉ vì đó là suy nghĩ truyền thông.
- Những ý tưởng mới cũng có giá trị như những ý tưởng khác nhưng không nên được chê p nhận chỉ vì đó là những ý tưởng mới.

### **QUYẾT ĐỊNH THỰC HIỆN**

Mục đích của việc tạo ra các ý tưởng mới là tìm ra cách tốt nhất và thực hiện nó. Chuyên gia Mark Brown sử dụng mô hình 5 giai đoạn (viết tắt là AGISA) cho quá trình suy nghĩ theo nhóm. Bước đầu là Phân Tích(Analysis), bạn sẽ tìm hiểu tất cả các vấn đề ảnh hưởng đến quyết định. Điều này giúp bạn đưa ra Mục Tiêu (Goals)– có thể là “cơ hội” (màu trang) hay “vấn đề” (màu xám). Rồi bạn tìm kiếm Ý Tưởng (Ideas), có thể là “truyền thông” (xanh nhạt) hoặc “không theo thông lệ” (xanh). Vào giai đoạn Chọn Lựa (Selection)(cam), các ý tưởng được xem xét những điểm bất lợi và nên loại trừ hoặc chê p nhận những giải pháp nào. Những giải pháp được chấp nhận cuối cùng sẽ được Thực Hiện (Action)(xanh lá cây).



## THU THẬP Ý KIẾN

Trong mô hình suy nghĩ AGISA, bạn phải hoàn thành từng giai đoạn trước khi bước qua một giai đoạn mới. Trong bất kỳ tình huống nào, bạn cần đi theo một hoặc cả hai lộ trình như sơ đồ trên đây.

### ĐÁNH GIÁ GIÁ TRỊ CỦA Ý TƯỞNG

#### 45. Cần dành thời gian để xây dựng các tiêu chuẩn làm cơ sở cho mỗi quyết định.

Sau khi đã có được một số ý tưởng, bạn cần đánh giá giá trị của chúng. Áp dụng các tiêu chuẩn khách quan và sử dụng các phương pháp hợp lý để thu hẹp phạm vi lựa chọn. Luôn duy trì tư tưởng thoáng, cởi mở khi quyết định chọn ý tưởng nào mà bạn muốn tiếp tục thực hiện ở giai đoạn kế tiếp.

#### 46. Đảm bảo rằng các ý tưởng có thể nâng tầm cho công ty của bạn.

### THU HẸP CÁC CHỌN LỰA

Sử dụng cách phân tích “Điều gì sẽ xảy ra nếu...” khi đến giai đoạn đánh giá giá trị của các ý tưởng. Hãy tự hỏi bản thân xem kết quả sẽ như thế nào nếu bạn chấp nhận quyết định A, B, hoặc C? Thảo luận và đưa ra các câu trả lời, và xem xét tình

huống từ tất cả các khía cạnh. Hãy tiến hành các cuộc họp bắng cách yêu cầ́u mọi người lấn lượt phát biếu ý kiến, hơn là để cuộc họp trở thành cuộc tranh cãi quyề́t liệt.

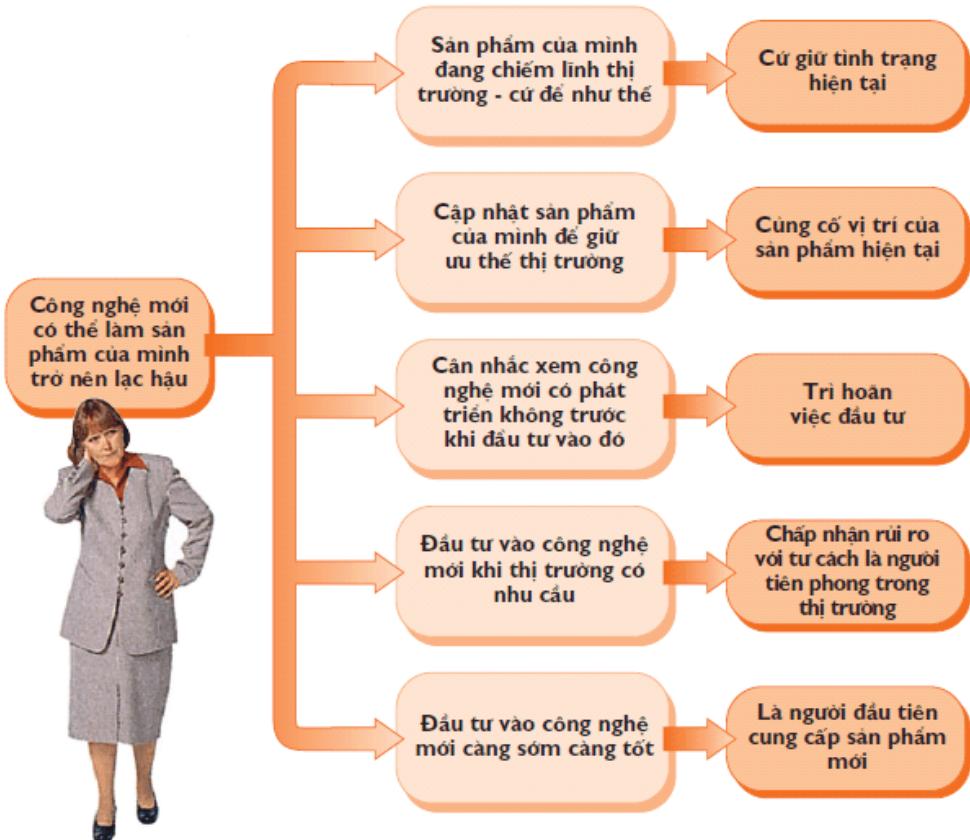
## VUỘT QUA NHỮNG SUY NGHĨ CỨNG NHÃ́C

Có rất nhiếu phương pháp để vượt qua những suy nghĩ cứng nhã́c. Trước tiên, đảm bảo rắng có cár u và quy định của công ty bạn không hạn chế việc tiếp thu những ý tưởng sáng tạo. Thứ hai là yêu cầ́u mọi người nên dành thời gian suy nghĩ trước cuộc họp. Thứ ba là sử dụng lực lượng liên phòng ban để mọi người có thể tiếp xúc với những lĩnh vực và kinh nghiệm khác nhau.

## PHẢI CỐI MỞ



*Tư thế ngối của một người thế hiện thái độ phòng thủ đối với ý kiến của đồng nghiệp.*



## LIỆT KÊ CÁC CHỌN LỰA

*Khi đánh giá một số ý tưởng mới, hãy viết ra tất cả các vấn đề, giải pháp được đề nghị và kể quả có thể có của mỗi trường hợp.*

## THU HẸP CÁC Ý TƯỞNG

Cách tóm tắt để giảm danh sách các chọn lựa xuống mức có thể quản lý được là phải có tiêu chuẩn rõ ràng. Ví dụ, đối với một quyết định đầu tư, tiêu chuẩn phải liên quan đến mức đầu tư tối đa, thời gian hoàn vốn, mức hòa vốn và phải phù hợp với chiến lược. Khi có được tiêu chuẩn rõ ràng, bạn có thể loại trừ những ý tưởng nào không đáp ứng được tiêu chuẩn. Nếu việc loại bỏ này không phù hợp – ví dụ như vấn đề tuyển dụng – hãy liệt kê tất cả các ý kiêng thuận và chống của mỗi chọn lựa và cộng số điểm lên đến 10 điểm cho mỗi yếu tố thuận và trừ đến 10 điểm cho mỗi yếu tố chống tùy theo mức độ quan trọng. Loại bỏ những lựa chọn có số điểm trừ thấp nhất.

### NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- Các lựa chọn đáp ứng tiêu chuẩn như thế nào?
- Sự cân bằng giữa điểm lợi và điểm bất lợi của các giải pháp như thế nào?
- Hậu quả của mỗi giải pháp sẽ như thế nào?
- Bạn đã có được tất cả các ý kiêng và quan

## THU THẬP THÔNG TIN

điểm có liên quan chưa?	<b>47. Phải có một thời gian biểu thực tế nhưng khắt khe khi thu thập thông tin.</b>
• Bạn đã biết được giải pháp nào được ủng hộ nhiều nhất chưa?	<i>Một khi đã thu hẹp tát cả các ý tưởng của mình, bạn có thể cân nghiên cứu chi tiết hơn để kiểm tra tính khả thi và hiểu được tận cùng các vấn đề của những ý tưởng đó. Suy nghĩ cẩn thận về các câu hỏi bạn cần hỏi để đánh giá tình hình một cách chính xác.</i>

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Các yêu cầu của bạn cần phải được đánh giá kỹ lưỡng trước khi thực hiện nghiên cứu.
- Internet là một nguồn thông tin và dữ liệu tuyệt vời.
- Sử dụng phương pháp nghiên cứu sai sẽ dẫn đến kết quả sai.
- Điều giải số liệu mà bạn thu thập được một cách rõ ràng, gãy gọn và chính xác là yếu tố quan trọng nhất.

### NGHIÊN CỨU ĐÚNG CÁCH

Ngày càng có nhiều người trong thông tin sẵn có cho chúng ta. Hãy xác định xem những thông tin “lý tưởng” nào mà bạn cần để quyết định. Tiếp theo hãy viết ra nội dung của những thông tin đó và kiểm tra xem bạn đã có được bao nhiêu và có thể thu thập chúng ở đâu. Duy trì những thông tin mà bạn cho là lý tưởng và cố gắng thu thập được càng nhiều càng tốt, đừng loại bỏ những gì có liên quan. Đôi khi chỉ vì vô tình bỏ qua những chi tiết quan trọng bạn có thể sẽ phải thay đổi sự chọn lựa của mình – đặc biệt là khi bạn không đủ khách quan.

### 48. Khi phân công nhiệm vụ thu thập thông tin, hãy sử dụng những người sáng giá nhất của bạn.

### 49. Đừng bỏ đi những tài liệu gốc – bạn có thể cần chúng sau này.

<b>NHỮNG VIỆC CẦN LÀM</b>	<b>TẬN DỤNG CÁC NGƯỜI LỰC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tìm kiếm những thông tin thú vị và lưu lại để sử dụng sau này.</li> </ul>	<p>Hãy bắt đầu bằng các nguồn lực trong công ty của bạn. Chỉ một phát hiện của nhân viên kế toán rắng doanh số bán kèm đánh răng của các hiệu thuôc không nhiều b้าง các cửa hàng đã làm công ty thay đổi chính sách và thu lợi nhuận rất nhiều. Tham khảo các phương tiện điện tử để</p>

- Thiết lập mô hình quan hệ tốt với các thủ thư trong công ty, phòng tài chính và các nguồn thông tin khác.
- Xây dựng thư viện cho riêng bạn gồm sách tham khảo, mẫu tin cất từ báo và những báo cáo của bạn.
- Luôn nhìn vào để một cách tổng quát và chi tiết trong khi tìm kiếm dữ liệu.

thông tin cho toàn thế giới, nhưng các sản phẩm in ảnh thì có thể dễ được tiếp cận hơn. Ngành công nghiệp thông tin đã phát triển rất nhanh và các công ty tư vấn có thể cung cấp các hướng dẫn quý giá, đặc biệt là về những hoạt động của đội ngũ cạnh tranh. Các cuộc hội nghị và hội thảo rất quan trọng trong việc kết nối mọi người. Và cũng đừng quên các đóng góp nghiệp trong công ty.

## XỬ LÝ THÔNG TIN

Trước khi đưa thông tin vào quá trình quyết định, hãy sắp xếp và kiểm tra chúng kỹ lưỡng. Các báo cáo của tư vấn viên bên ngoài hay các nguồn nội bộ cần được sắp xếp lại cho hợp lý với tất cả các kết luận được nêu ra rõ ràng ở đầu bản báo cáo. Các số liệu hỗ trợ được sắp xếp theo thứ tự hợp lý và tất cả các thông tin liên quan được tập hợp vào những phần hợp lý. Xử lý các báo cáo giống như

tất cả các thông tin khác – không bao giờ chấp nhận điều gì một cách tự nhiên. Nếu số liệu có được từ một mẫu quá nhỏ hay không mang tính đại diện, bạn không thể dựa vào thông tin đó. Nếu có thể, hãy tiến hành kiểm tra chéo. Khi đã thỏa mãn, sắp xếp bản nghiên cứu của bạn giống như các báo cáo tư vấn. Sử dụng thông tin này làm cơ sở cho quyết định của bạn hay cho bất kỳ kế hoạch hành động nào.

## XÁC ĐỊNH VỊ TRÍ CỦA THÔNG TIN

NGƯỜI	CÁC YÊU TỐ CẨN CÂN NHẤT
<b>NGƯỜI LỰC CÔNG TY</b> Bao gồm thư viện của công ty, thông tin nội bộ, phòng tài chính, đồng nghiệp và các nhà nghiên cứu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Là một điểm xuất phát tốt cho hầu hết việc thu thập thông tin.</li> <li>Có thể mất nhiều thời gian vì phải tìm kiếm thông tin có liên quan trong vô số những thông tin không cần thiết.</li> <li>Phụ thuộc vào sự hợp tác của các đồng nghiệp.</li> </ul>
<b>NGƯỜI CÁ NHÂN</b> Bao gồm bạn bè, tiếp xúc bên ngoài, đội ngũ cạnh tranh, hội thảo, tạp chí và các xuất bản phẩm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Những ý tưởng và đóng góp hữu ích có thể đến từ bất kỳ người nào ở bất kỳ công ty nào.</li> <li>Khó khai thác tất cả những nguồn thông tin không chính thức hay liên quan đến cá nhân.</li> </ul>
<b>CHUYÊN GIA</b> Bao gồm các quản lý và các nhà tư vấn khác, nghiên cứu thị trường và kinh tế và các chuyên gia học thuật.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yêu cầu trình độ chuyên môn cao và rộng.</li> <li>Có thể mất một khoảng thời gian để các chuyên gia tìm kiếm các thông tin có liên quan.</li> <li>Chất lượng của dịch vụ chất lượng cao mặc dù các đề xuất và tham khảo cần phải được kiểm tra kỹ lưỡng.</li> </ul>

## NGUỒN

### PHƯƠNG TIỆN ĐIỆN TỬ

Bao gồm Internet, mạng nội bộ, máy tính và tất cả các dịch vụ thông tin trực tuyến.

## CÁC YẾU TỐ CẨM CÂN NHẤT

- Internet và các dịch vụ khác cung cấp một kho tàng thông tin hữu ích và vô tận.
- Các đường dẫn kết nối toàn cầu thường chậm vào những giờ cao điểm trong ngày.
- Thông tin không phải lúc nào cũng chính xác và có thể tiếp cận được.

### 50. Thường xuyên nghiên cứu thị trường và có hành động dựa trên kết quả nghiên cứu đó.

### 51. Tìm kiếm những thông tin về cách cư xử của đối thủ.

## ĐÁNH GIÁ SỰ CẠNH TRANH

Trước khi thực hiện bất kỳ quyết định nào, hãy dành một ít thời gian để xem quyết định ấy ảnh hưởng như thế nào đến thị trường và những phản ứng của các đối thủ cạnh tranh. Cần phải thực hiện nghiên cứu thị trường mở rộng nhằm bạn muốn hiểu và phản ứng lại các hoạt động cạnh tranh. Vì thế, phải tìm hiểu xem khách hàng xem xét hàng sản phẩm của bạn và của đối thủ như thế nào, để đưa ra những hành động hợp lý dựa trên những kết quả tìm hiểu đó. Một cách khách quan để tiếp cận việc cạnh tranh là áp dụng “lý thuyết trò chơi”.

### 52. Hiểu được quy luật của trò chơi và thay đổi chúng để có lợi cho bạn.

## BIẾT ĐƯỢC HỆ THỐNG

Theo lý thuyết, một công ty và các đối thủ hình thành một “hệ thống kinh doanh”, có biên giới, người chơi và một số luật chơi – bạn phải học tất cả những điều này trước khi chơi. Bạn cũng phải hiểu được mối quan hệ chủ yếu giữa nguyên nhân và kết quả. Chỉ cần một thay đổi nhỏ đều sẽ được thể hiện trong toàn bộ hệ thống. Những người tham gia trò chơi không bao giờ đưa ra quyết định mà không cân nhắc tất cả những tác động có thể xảy ra trước được.

## NHỮNG VIỆC CẨM LÀM

- Luôn nhận biết chính xác đối thủ cạnh tranh của bạn đang làm gì trên thị trường.
- Tìm kiếm những cách thức mới và sáng tạo để thu hút mọi người đến với sản phẩm và dịch vụ của bạn.
- Đi trước một bước trong cạnh tranh.
- Một khi đã nghiên cứu thị trường, hãy thay đổi chính sách bán hàng khi cần thiết.

## THAY ĐỔI LUẬT CHƠI

Thông thường để đánh ngã đô i thủ, bạn phải cung cấ p sản phẩm hay dịch vụ tố t hơn và với chi phí thâ p hơn. Tuy nhiên, trong thị trường ngày nay, điê u này không phải lúc nào cũng dễ dàng và có thể thực hiện được. Một phương pháp chọn lựa khác là thay đổi luật của trò chơi. Để có được lợi thê , hãy nghĩ xem sản phẩm hay dịch vụ của bạn hiện đang được cung cấ p như thê nào và tìm kiê m cách tích cực hơn để chiê m lĩnh thị trường – có thể bă ng cách bán trực tiê p cho khách hàng, hoặc mở cửa 24 giờ, 7 ngày một tuâ n trên Internet. Để chơi thành công, phải hành động sao cho những người chơi khác sẽ khó hoặc không thể theo kịp đô ng thời tâ n công các điểm yê u của đô i thủ bă ng cách phát triển và khai thác sức mạnh của riêng mình.



## LÀM VIỆC CÙNG NHAU

*Trong thê thao cũng có sự cạnh tranh vê thi trường, ở đây là khán giả. Cả hai đội đê u cõ gă ng chơi thật tố t để hài lòng cổ động viên và tăng “thị trường” của mình lên.*

## NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- Có những lĩnh vực nào chúng ta có cùng lợi ích với đô i thủ cạnh tranh không?
- Làm cách nào để bạn có thể hợp tác trên những lĩnh vực có cùng lợi ích đó?
- Đô i thủ cạnh tranh của bạn có hướng lợi ích nhiê u nhâ t không?
- Công ty bạn có hướng lợi ích nhiê u nhâ t không?
- Làm cách nào bạn vẫn giữ được sức mạnh cạnh tranh?

## HÌNH THÀNH CÁC LIÊN MINH

Trong thê thao, các đội đô i thủ đê u mong muô n có được sô khán giả ủng hộ nhiê u nhâ t tại cuộc chơi của họ. Trong kinh doanh cũng vậy, các công ty có thể cạnh tranh vê thi phâ n nhưng tâ t cả đê u muô n tô i đa hóa thị trường của mình. Hãy tìm kiê m những công ty bổ sung cho bạn và hình thành các liên minh cho phép bạn cùng chơi cùng một phía ở một lĩnh vực nào đó trong thị trường, mà vẫn cạnh tranh với người khác. Những liên minh nhà cung cấ p - khách hàng chẳng hạn có thể làm tăng kê t quả kinh doanh, hạ chi phí và mọi người đê u có lợi.

**53. Dự đoán hành động của đô i thủ cạnh tranh để cạnh tranh thành công trên thị trường.**

## DỰ ĐOÁN TƯƠNG LAI

### 54. Cân nhắc tất cả các tiêu chuẩn liên quan đến việc quyết định trước khi thực hiện.

Việc quyết định tùy thuộc vào việc dự đoán tương lai và giả định rằng các sự kiện sẽ đưa ra một chương trình hành động. Phát triển các phương pháp cải thiện tính chính xác cho những dự đoán của riêng bạn và cách sử dụng những dự đoán của người khác để đạt kết quả tốt nhất.

### 55. Kiểm tra các dự đoán bằng trực giác và kinh nghiệm của bản thân

### 56. Hãy làm tương lai xảy ra như mong muốn - đó là cách hiệu quả nhất để dự đoán.

## LỰA CHỌN CÁC PHƯƠNG PHÁP

Việc dự đoán đa phần là dựa vào phương pháp ngoại suy các số liệu. Ví dụ, khi dự toán ngân sách, bạn sẽ nhìn lại chi phí và doanh thu của năm trước và ước tính doanh thu và chi phí của năm nay dựa vào phần tăng lên và giảm xuống theo dự đoán của bạn. Phương pháp dự đoán này cũng được sử dụng làm cơ sở cho việc lên kế hoạch dài hạn hơn. Một phương pháp năng động hơn là làm ngược lại: dự kiến kết quả mong muốn, sau đó lên kế hoạch hành động cần thiết để đạt được mục tiêu. Đây là cách để tạo ra tương lai, không chỉ dừng lại ở dự đoán tương lai, mà chính là chìa khóa để thực hiện những quyết định năng động và tiến bộ.

## NHÌN VÀ NỘI ĐỘ MỘT CÁCH BAO QUÁT HƠN

Khi thực hiện dự đoán, bạn cần xem xét các tiêu chuẩn cả trong nội bộ, công ty của bạn và bên ngoài thị trường. Ví dụ, nếu bạn đề nghị một chương trình toàn diện để phát triển một sản phẩm, bạn nên dự đoán những điểm sau đây:

### NHỮNG CÂN NHẮC NỘI BỘ

- Tài chính – làm cách nào bạn huy động tiền mặt?
- Cá nhân – cơ sở của việc thực hiện?
- Nhân sự – ai sẽ quản lý việc thực hiện?
- Phát triển – cần phải mất bao lâu?
- Thời điểm – vào thời điểm nào trong năm sản phẩm sẽ được đưa ra?

### NHỮNG CÂN NHẮC BÊN NGOÀI

- Khách hàng – thị trường ở đâu?
- Thị trường – thị trường thế nào vào ngày tung ra sản phẩm?
- Đối thủ cạnh tranh – họ sẽ phản ứng thế nào?
- Khuyến mãi – cần những gì và chi phí là bao nhiêu?
- Nhà đầu tư – bạn có cần thêm tiền không?

### **NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN**

- Bạn có nhận biết được tất cả các thay đổi và các khả năng chọn lựa có liên quan để dự đoán chưa?
- Bạn có thể đánh giá khả năng xảy ra của mỗi dự đoán của mình không?
- Bạn có dự phòng sai sót trong dự đoán chưa và nếu có thì có thực tế không?
- Bạn có thực hiện những đánh giá hợp lý đối với tất cả các khả năng có thể xảy ra không?
- Bạn có quên đưa vào điều gì chính yếu mà có ảnh hưởng nghiêm trọng đến dự đoán không?

### **SỬ DỤNG NHỮNG DỰ ĐOÁN**

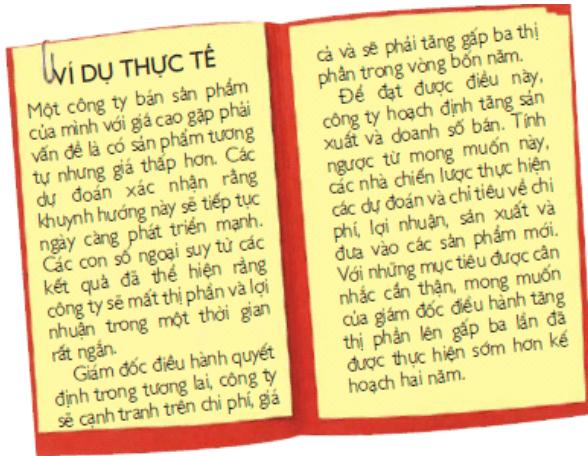
Yếu tố quan trọng nhất trong dự đoán là phán đoán. Hãy sử dụng kinh nghiệm và trực giác của bạn để dự đoán các số liệu. Hãy hỏi các câu hỏi “điều gì sẽ xảy ra nếu...” – “điều gì sẽ xảy ra nếu dự đoán doanh thu tăng 50%?” – và cần hiểu rằng dự đoán luôn có khả năng thay đổi, cập nhật khi có thông tin. Ví dụ, hãy điều chỉnh ngân sách hàng năm dựa trên tình hình thực hiện của quý đầu tiên. Với cách này, dự đoán trở thành một công cụ linh hoạt để kiểm tra, giám sát và hoạch định tương lai.

#### **57. Đặt câu hỏi về mọi giả định trước khi thực hiện dự đoán và kiểm tra lại.**

### **ĐÁNH GIÁ THÀNH CÔNG**

Tương lai không bao giờ giống hệt quá khứ, vì thế không thể tránh khỏi một số sai sót khi dự đoán. Hãy làm cho dự đoán của bạn tốt hơn bằng cách sử dụng “lý thuyết xác suất” để giảm thiểu yếu tố sai sót. Đánh giá tính chất của một sự việc có thể xảy ra bằng thang từ 0 (không có khả năng xảy ra) đến 1 (chắc chắn)

xảy ra), 50% cơ hội thành công thì ghi 0,5. Ví dụ, hai điều kiện mua sắm được dự báo có lợi nhuận 20,000 và 40,000, được đánh giá là 0,5 và 0,4. Nhân kết quả với tỷ lệ xác suất thành công cho kết quả:  $20,000 \times 0,5 = 10,000$ ;  $40,000 \times 0,4 = 16,000$ . Vì thế, dù xác suất thành công thấp hơn, dự án có số lời 40,000 rõ ràng là tốt hơn.



## DỰ BÁO ĐỂ CHIẾN THẮNG

Công ty này muốn tăng gấp ba lần thị phần của mình trong một giới hạn thời gian nhất định. Giám đốc điều hành đã tính ngược từ kết quả mong muốn này để tìm ra những bước cần phải làm để đạt được. Các nhà chiến lược thực hiện dự đoán để đưa ra các kế hoạch chi tiết và đưa những mong muốn đó thành hiện thực.

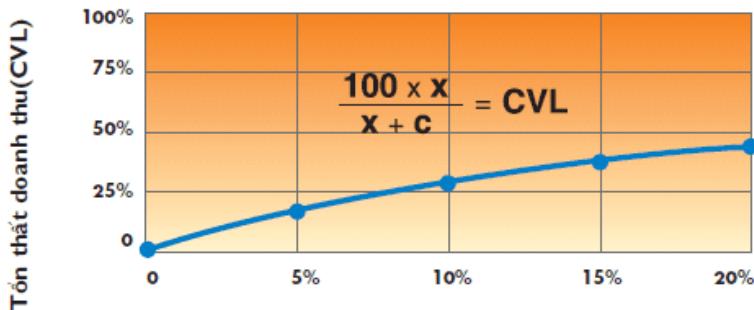
## SỬ DỤNG CÁC MÔ HÌNH

### 58. Mô phỏng và dự đoán tương lai hơn là chờ đợi nó xảy ra.

Là người phải đưa ra quyết định, bạn nên làm quen với các "mô hình", những bảng tính hay các đồ thị vẽ bằng máy tính. Sử dụng những công cụ hữu ích này để kiểm tra các thay đổi, các mô hình hệ giữa các số liệu và dự đoán kết quả của những thay đổi trong bất kỳ yếu tố nào.

## SỬ DỤNG MÁY VI TÍNH

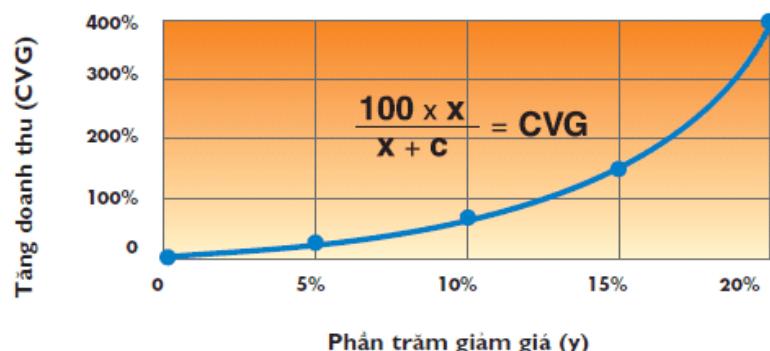
Bất kỳ quá trình nào cũng có thể được mô phỏng theo toán học giống như mô hình quan hệ nguyên nhân và kết quả trong thực tế. Nhiều chương trình vi tính đem lại hiệu quả hơn hẳn những bảng tính đơn giản để nghiên cứu và minh họa những gì có thể xảy ra nếu một quyết định được thực hiện và dự đoán những ảnh hưởng dài hạn của các phản ứng từ đối thủ cạnh tranh. Hãy tham khảo ý kiến của chuyên gia tư vấn nên sử dụng chương trình nào và đảm bảo người sử dụng phải được đào tạo đúng cách. Những biểu đồ vi tính thường dễ sử dụng và dễ hiểu. Dự đoán bằng cách này có thể hạn chế được những tổn thất do thử nghiệm và sai sót trong thực tế. Quyết định trong những lĩnh vực phức tạp như hậu cần và kiểm soát tồn kho nay đã trở thành công việc ngày thường với sự phát minh của những chương trình vi tính ngày càng mạnh hơn. Những chương trình này có thể xử lý những tính toán phức tạp và nhanh chóng cho ra những con số thống kê cho người sử dụng.



## TĂNG GIÁ

Hàm này giúp bạn quyết định xem bạn có thể tăng giá bao nhiêu cách thể hiện doanh số có thể giảm bao nhiêu trước khi lợi nhuận bắt đầu giảm. Trong ví dụ này, khi  $c=25$ , nếu giá của sản phẩm tăng 20%, lợi nhuận sẽ không giảm cho đến khi doanh số giảm hơn 44%, chứng tỏ rằng đây là một rủi ro có thể chấp nhận được.

**x: phản trăm tăng giá; c: giá trừ đi chi phí trực tiếp(%);**  
**y: phản trăm giảm giá**



## GIẢM GIÁ

Hàm này giúp bạn quyết định xem bạn có thể giảm giá sản phẩm của mình không bao nhiêu cách thể hiện là doanh số phải tăng lên bao nhiêu với giá mới để vẫn giữ được lợi nhuận. Nếu giá của sản phẩm giảm xuống 20% khi  $c=25$ , doanh số phải tăng 400% để giữ được mức lợi nhuận. Rõ ràng đây không phải là một chiến lược tốt.

## SỬ DỤNG TƯ VẤN

Các kỹ thuật chuyên môn được sử dụng hiệu quả nhất bởi các chuyên gia. Nên dùng kỹ năng trong công ty không đủ đáp ứng một công việc cụ thể nào đó, hãy sử dụng kỹ năng tư vấn bên ngoài. Có nhiều công ty tư vấn với những kinh nghiệm chuyên môn liên quan kỹ thuật dự đoán, mô hình và mô phỏng trên máy tính – nhưng chi phí cho những dịch vụ chuyên môn đó khá cao. Để tận dụng tối đa kỹ năng của các chuyên gia, phải cung cấp bản tóm tắt đầy đủ.



## CÓ ĐƯỢC SỰ GIÚP ĐỠ

Là một giám đốc, bạn phải quyết định. Có một số quyết định có thể phải dựa trên sự dự đoán và mô hình. Để sử dụng thời gian một cách hiệu quả, hãy thuê một tư vấn và cung cấp bản tóm tắt chi tiết về những yêu cầu lập mô hình của mình.

**59. Chỉ tự mình thực hiện những tính toán phức tạp khi bạn có đầy đủ các kỹ năng để thực hiện.**

**60. Nêu mô hình mâu thuẫn với những gì bạn tin tưởng, hãy kiểm tra lại.**

## XỬ LÝ KẾT QUẢ

Cho dù người dự đoán có kinh nghiệm thế nào đi nữa, thì dữ liệu đưa vào như thế nào thì sẽ cho ra kết quả như thế đó. Cân nhắc rỗng GIGO (Garbage In - Garbage Out) – “Nhập rác vào, Ra cũng là rác”. Đảm bảo rỗng tất cả các dữ liệu liên quan được thu thập càng đầy đủ và chính xác càng tốt. Nếu các kết quả của mô hình không có độ tin cậy cao, hãy kiểm tra giá trị của các giả định và phương pháp áp dụng trước khi dự đoán. Luôn quan tâm đến các kết quả từ mô hình. Bạn có thể thấy rõ những kết quả sẽ sớm phát sinh ra vì những thông tin quan trọng đã bị bỏ sót hay những hậu quả quan trọng chưa được xem xét đúng mức.

## GIẢM THIỀU RỦI RO

**61. Sử dụng cả phán đoán và tính toán để có được giá trị tối ưu.**

Hầu hết các quyết định đều có một mức độ không chắc chắn nào đó. Sử dụng phán đoán và kinh nghiệm riêng của mình để loại trừ những nghi ngờ ra khỏi tình huống càng nhiều càng tốt. Suy nghĩ kỹ càng về những hậu quả của hành động của mình, chuẩn bị thỏa hiệp và cân nhắc thời điểm một cách cẩn thận.

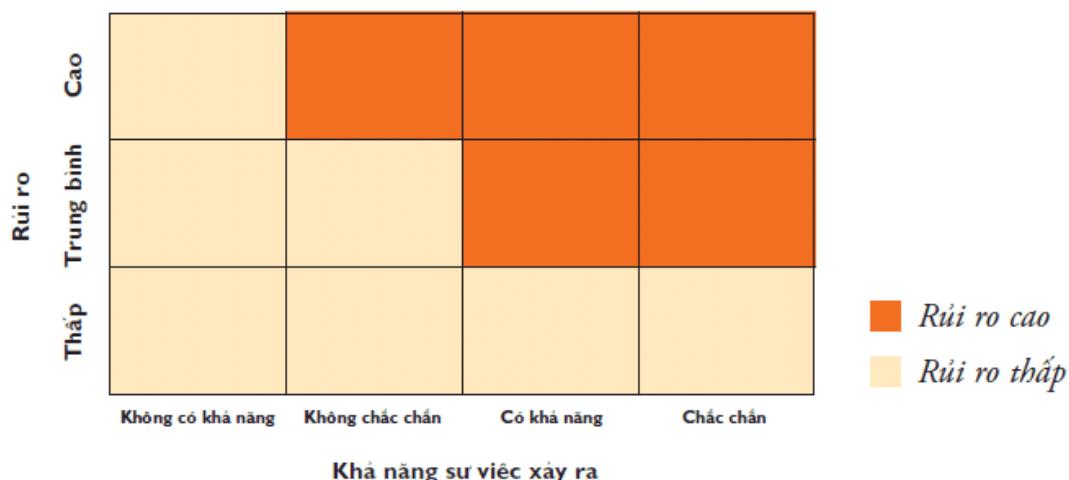
**62. Không bao giờ hy sinh tương lai cho ngắn hạn trừ khi không còn chọn lựa nào khác.**

**63. Thực hiện những quyết định cạnh tranh sớm hơn là muộn.**

## ĐÁNH GIÁ CÁC KẾT QUẢ

Một quyết định được đưa ra thường sẽ là khởi đầu cho việc thực hiện một số hành động trong tương lai. Giảm thiểu rủi ro bằng cách liệt kê các kết quả có thể có của bất kỳ hành động nào và đánh giá khả năng xảy ra của những sự việc có ảnh hưởng không tốt cũng như mức độ tổn thất có thể có. Đánh giá các hậu quả về mặt

thời gian – tức thời, ngắn hạn hay dài hạn – và xem xét các khía cạnh của một quyết định hơn là chỉ nhìn vào những khía cạnh ngắn hạn. Xem xét những yếu tố bên ngoài có thể ảnh hưởng đến quyết định của bạn và cố gắng lượng hóa khả năng kế hoạch của bạn bị thất bại cũng như các nguyên nhân của nó. Đánh số các yếu tố đó để thực hiện kế hoạch xử lý tình huống bất ngờ. Điều này giúp bạn giảm thiểu khả năng thất bại và tối ưu hóa khả năng thành công.



## ĐÁNH GIÁ HIỂM NGUY

*Ma trận này kết hợp các khả năng một sự việc xảy ra với mức độ ảnh hưởng của nó lên một quyết định. Một sự việc ít có khả năng xảy ra, thì mức độ rủi ro sẽ thấp. Một sự việc có khả năng xảy ra cao, nhưng mức độ rủi ro cao thì cần phải xem xét lại.*

### TRAO ĐỔI

#### NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- Bạn có cân nhắc đầy đủ các quyết định thay thế khác không?
- Bạn có xem xét và phân tích đầy đủ từng quyết định khác không?
- Bạn có truy xét và so sánh các khả năng có thể xảy ra không?
- Có bất kỳ điều gì trong việc thay đổi

Việc quản lý thành công liên quan đến nhiều yếu tố trao đổi và thỏa hiệp để đạt được một quyết định tốt nhất khi có nhiều yếu tố liên quan. Mục đích của trao đổi là để hạn chế các rủi ro trong ngắn hạn và dài hạn càng thấp càng tốt. Bạn không thể tối đa hóa lợi nhuận và đầu tư cùng một lúc – lợi nhuận ngắn hạn hy sinh cho thành công dài hạn. Những kế hoạch đầy tham vọng mở rộng có thể phải được điều chỉnh để đạt được mức sinh lợi thỏa đáng vào hiện tại. Các sản phẩm cũng có ảnh hưởng tương tự – bạn không thể cùng một lúc tăng tốc độ của xe và giảm thiểu số năng lượng tiêu thụ. Để đưa ra những quyết định một cách hài lòng, hãy vạch ra trật tự ưu tiên và so sánh trật tự này với đồ án của bạn. Thiết lập các chức năng liên quan đến khách hàng nhất để xây dựng trật tự ưu tiên – sau đó bạn có thể thay

<p>mang lại rủi ro cho các mục tiêu không?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bạn đã xây dựng thời gian biểu đủ linh động chưa?</li> <li>• Nhóm đã hỗ trợ bạn chọn lựa giữa các quyết định chưa?</li> </ul>	<p>đổi các chức năng ít quan trọng dựa vào các chức năng thiê tu yê u. Mặc dù một vài thay đổi có thể liên quan đe n việc giảm giá, nhưng một số khách hàng sẽ sẵn lòng châ p nhận vì châ t lượng thỏa đáng.</p>
---	--

#### **64. Lập một danh sách những khả năng trao đổi mà bạn đang thực hiện.**

#### **CHỌN THỜI ĐIỂM THỰC HIỆN**

Nhiều dự án thất bại vì sai lầm trong việc chọn thời điểm – bắt đầu quá sớm hoặc quá trễ. Ví dụ, khi phải quyết định về việc tung sản phẩm ra thị trường, có thể cần phải có một sự chọn lựa giữa việc có đầy đủ tất cả các yếu tố cần thiết và việc hành động thật nhanh để đánh bại đối thủ của mình. Mặc dù việc hành động thật nhanh có vẻ rủi ro hơn, nhưng bạn có thể thất bại trong việc cạnh tranh nếu bạn trì hoãn quá lâu. Phải tự tin để quyết định và hành động thật nhanh, chỉ trì hoãn khi có những lý do thuyết phục là nên chờ đợi.



#### **HOẠCH ĐỊNH TRƯỚC**

Vẽ biểu đồ trên bảng thể hiện tất cả các thông tin liên quan đe n quyết định để giúp bạn hoạch định thời gian trước và tính toán thời gian tối ưu cho việc thực hiện một quyết định.

#### **SỬ DỤNG CÁC CHIẾN LƯỢC ĐẢO NGƯỢC TÌNH HUỐNG**

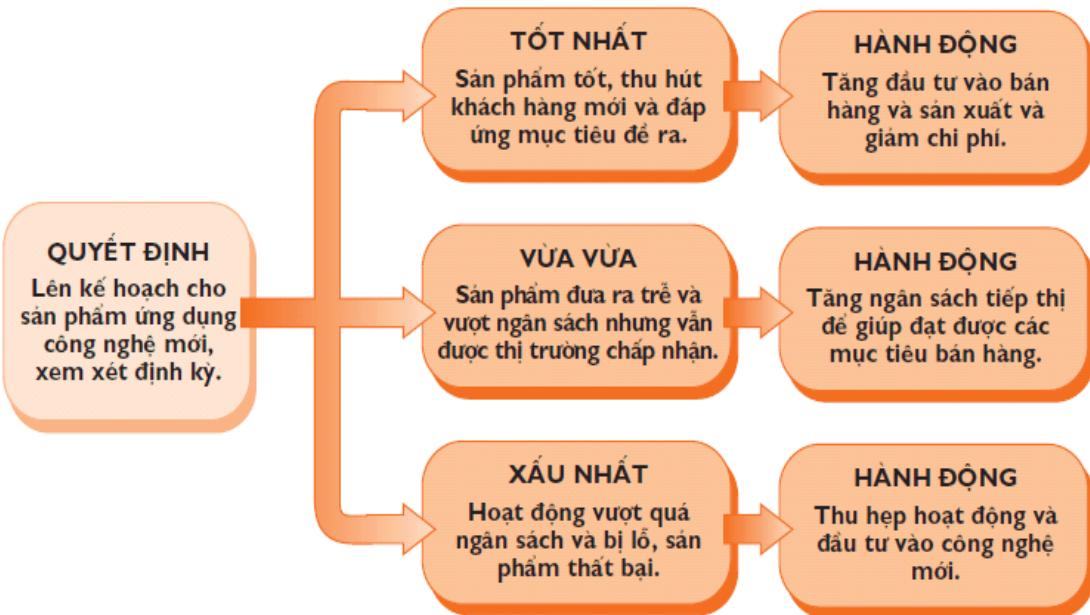
Những người ra quyết định cần phải có tầm nhìn rộng và cân nhắc ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác nhau. Sau khi đánh giá các rủi ro, hãy cố gắng xây dựng một mạng lưới an toàn để giảm thiểu những rủi ro đó. Điều này giúp bạn tự tin vươn lên thành công hoặc thất bại với một mức độ an toàn tương đối.

**65. Đừng bao giờ ra một quyết định vội vã – vì nó khó có thể thành công.**

#### **HOẠCH ĐỊNH CÁC TÌNH HUỐNG**

Khi đánh giá các rủi ro tiềm ẩn liên quan đe n một quyết định, luôn tự hỏi bản thân rằng “Sự kết hợp tốt nhất của các yếu tố nào mà mình hy vọng có được từ quyết định này là gì? Và xem xét là gì?” Vấn đề chính ở đây là “hợp lý”. Không nên lạc quan quá cũng như bi quan quá, nhưng khi hoạch định tình huống hãy xem những gì có được từ tình huống tốt nhất có đủ để chấp nhận tình huống rủi ro nhất hay không?

**66. Những chuyên gia hoạch định có thể là một nhà phê bình tốt hơn là một nhà hoạch định.**



## CHỌN CHIẾN LƯỢC

Trong ba kết quả được nêu ra dưới đây, tình huống “tốt nhất” là kết quả được hy vọng nhiều nhất nhưng cần cân nhắc các khả năng khác và chuẩn bị cho tất cả các tình huống có thể xảy ra, để lập kế hoạch cho những điều bất ngờ.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Không nên chỉ phân thành tình huống tốt nhất hay cái xấu nhất – luôn có những tình huống vừa vừa nằm ở giữa.
- Những rủi ro lớn sẽ không được chấp nhận nếu lợi ích thu được nhỏ.
- Khi hoạch định cho tình huống tốt nhất, cần phải chuẩn bị cho tình huống xấu nhất.
- Cần có nhiều loại người tham gia vào việc hoạch định các tình huống.
- Nếu không có tình huống nào靠谱 dẫn, cần phải suy nghĩ lại các ý tưởng.

## PHÁT TRIỂN CÁC TÌNH HUỐNG

“Dự đoán có một tình huống”, trong đó chỉ có một tình huống được dự đoán thì rủi ro hơn nhiều so với một dự đoán nhiều tình huống. Hãy đưa ra nhiều tình huống, càng chi tiết càng tốt để bạn chuẩn bị sẵn tinh thần cho những tình huống thực tế xảy ra. Ví dụ, bạn có thể dự đoán rằng đối thủ cạnh tranh sẽ làm giá cả sản phẩm của bạn tăng lên, hoặc không thay đổi, hoặc giảm giá. Ba khả năng đó sẽ dẫn đến ba chiến lược khác nhau. Chọn chiến lược phù hợp nhất với tình huống

hoặc chọn tình huống có kế hoạch quả happe dẫn nhất và quyết định sao cho có được cơ hội tốt nhất để đạt được mục tiêu đó.

### 67. Kiểm tra các kế hoạch hành động so với kế hoạch mong muốn.

#### THẢO LUẬN CÁC KHẢ NĂNG CHỌN LỰA

Đưa ra các tình huống là cách lý tưởng để đưa các đồng nghiệp tham gia vào việc quyết định. Bạn có thể kiểm tra các câu hỏi chính một cách khách quan và sử dụng các câu trả lời để phản ứng một cách hiệu quả khi tình huống xảy ra trong thực tế. Các thay đổi chính yếu là gì? Những gì sẽ xảy ra đồng với những thay đổi này trong mỗi tình huống? Những giả định hay những suy nghĩ chủ quan có ảnh hưởng đến vấn đề không? Phản ứng tốt nhất của bạn là gì nếu một tình huống cụ thể nào trở thành hiện thực?



#### TRÒ CHUYỆN THOẢI MÁI

Thảo luận nhiều tình huống với các đồng nghiệp và cân nhắc tất cả các khả năng chọn lựa trước khi bạn đi đến một sự thống nhất để có quyết định cuối cùng.

#### ĐÁNH GIÁ CÁC HỆ QUẢ ĐỘI VỚI NHÂN VIÊN

### 68. Dự kiến bạn cần bao nhiêu người để đạt được kế hoạch tối ưu.

Khi đánh giá các ý tưởng để quyết định, hãy cân nhắc đến các khả năng xảy ra đồng với nhân viên. Họ có thể cảm thấy không thoải mái về sự thay đổi sắp xảy

ra nêu họ không được tham khảo ý kiến hay nêu bạn cần tuyển thêm người mới có những kỹ năng cần thiết để thực hiện quyết định của bạn.

**69. Đảm bảo rắng nhân viên có thể tiếp cận thông tin khi cần thiết.**



**ĐÁNH GIÁ CÁC YÊU CẦU**

Hầu hết các quyết định được thực hiện trong nội bộ công ty sẽ có ảnh hưởng đến những nhân viên hiện tại. Một khi bạn đã quyết định, hãy xem xét số người cần thiết để chịu trách nhiệm thực hiện quyết định đó nhằm đạt được kết quả tối ưu. Hơn nữa, bạn phải quyết định xem những kỹ năng nào cần có để hoàn thành kế hoạch và kỹ năng đó sẽ được triển khai ở những giai đoạn nào của kế hoạch. Luôn thông báo một cách tách rời cho nhân viên hiện tại về những quyết định liên quan đến vấn đề tuyển dụng nhân sự. Nếu bạn cần phải tuyển thêm nhân viên để bổ sung những kỹ năng mới, hãy giải thích rõ ràng lý do, cơ sở của mục tiêu và hành động của bạn.

**70. Xem xét các kỹ năng hiện có khi quyết định chương trình hành động trong tương lai.**

**71. Phải khách quan khi thực hiện các quyết định về nhân sự.**

**XEM XÉT LẠI CÁC KỸ NĂNG CỦA NHÂN VIÊN**

Xem xét các điểm mạnh và điểm yếu của người nhân lực hiện tại trước khi đưa ra quyết định cuối cùng về việc triển khai. Bạn có thể thấy rằng người nhân lực hiện tại có các kỹ năng phù hợp hoàn toàn với những yêu cầu liên quan đến quyết định của bạn và những kế hoạch hành động sau đó. Tuy nhiên, bạn cần phải thay thế một số vị trí hay giao thêm trách nhiệm cho một số người và một số người có thể không còn cần thiết nữa. Những số khác có thể cần được đào tạo thêm để nâng cao chuyên môn hoặc bổ sung kỹ năng.

**SẮP XẾP LẠI NHÂN SỰ**

Thông thường, sẽ có những phản đối đáng kể từ phía nhân viên nếu quyết định của bạn liên quan đến việc tuyển người mới, tổ chức lại, thay đổi vị trí hay giảm bớt vị trí. Hãy luôn cập nhật thông tin cho nhân viên và tham khảo với họ trong từng giai đoạn của quá trình quyết định để nhân viên luôn trong tư thế sẵn sàng cho những quyết định thay đổi này. Tuy nhiên, những ảnh hưởng liên quan đến việc bố trí lại nhân sự hoặc nhân viên bị mất việc có thể vẫn làm cho họ khó chịu, do vậy cần phải xử lý một cách khéo léo. Cần thận giải thích tất cả các lý do nếu bạn phải thay thế nhân viên hiện tại và xử lý những nhân sự thừa một cách khéo léo, bao dung và thông cảm – đặc biệt là các vấn đề về tiền bạc.



## THẢO LUẬN CÁC VAI TRÒ

Khi thảo luận các thay đổi vị trí của nhân viên, phải chân thật nhưng cũng phải khéo léo. Chuẩn bị cho cuộc họp bằng cách ghi nhận tất cả những câu trả lời có thể có với những phản đối của nhân viên để giúp bạn trao đổi với họ nhẹ nhàng và khéo léo.

### NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- Những phẩm chất nào bạn cần ở nhân viên để họ thực hiện quyết định của bạn?
- Những phẩm chất nào đã sẵn có ở những người mà bạn sẽ sử dụng?
- Bạn có cần tuyển thêm người với những kỹ năng mới để đảm đương công việc cần thiết không?
- Bạn đã thông báo cho nhân viên hiện tại biết rằng có thể bạn sẽ tuyển thêm nhân viên mới với những kỹ năng mới chưa?

## THÀNH LẬP MỘT NHÓM MỚI

Một khi một nhóm làm việc mới được thành lập, bạn hãy nhanh chóng kéo mọi người tham gia vào để quyết định của bạn có hiệu quả. Mỗi người phải có một bảng mô tả công việc ngắn gọn và biết chính xác vai trò của họ trong nhóm. Giới thiệu những nhân viên mới tuyển với công ty, điều này sẽ giúp họ nhanh chóng hòa nhập vào nhóm làm việc. Giải thích rõ ràng tất cả lý do dẫn đến quyết định của bạn và những hành động cần thiêt phải thực hiện để mọi người biết được mục đích chung. Thông báo những mục tiêu mở rộng nhằm khích các thành viên làm việc tích cực hơn để nhanh chóng hoàn thành những mục tiêu và thực hiện quyết định của bạn.

## ĐUA RA QUYẾT ĐỊNH

### 72. Lập một danh sách kiểm tra các vấn đề chính yếu trước khi quyết định.

Khi mọi chuẩn bị của bạn đã hoàn tất và thời điểm quyết định cuối cùng đã đến, kiểm tra lần nữa xem bạn có quyết định đúng không. Đánh giá lại các khả năng chọn lựa và xem xét những ý kiến khác để củng cố quan điểm của bạn. Một khi bạn đã được thuyết phục hoàn toàn, hãy tiếp tục.

#### NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- Bạn sẽ thay đổi quyết định như thế nào nếu có thêm thời gian hoặc thông tin?
- Tín trình ra quyết định có xuyên suốt và nhạy cảm không?
- Các ý tưởng khác đã đóng góp đủ để đến quyết định này không?
- Bạn có hài lòng và thoái mái với quyết định này?

## ĐÁNH GIÁ QUYẾT ĐỊNH

Bạn đã rât cẩn thận và có các bước hợp lý để đảm bảo rằng quyết định của mình là đúng. Một khi quyết định đã đưa ra rồi thì không thể sửa đổi được nữa. Phải tuyển thêm một số người và sa thải một số người. Sẽ có thêm đơn đặt hàng hoặc nhà cung cấp sẽ không làm nữa. Một chiến dịch quảng cáo sẽ được phê duyệt hoặc bị từ chối. Trước khi hành động, hãy dành thời gian để nhìn qua và đánh giá quyết định của mình. Nó sẽ đạt được cái gì? Tại sao phải làm bây giờ? Mọi người có hiểu rõ về nó không? Nó có được chấp nhận không? Việc này không phải là để làm tăng sự nghi ngờ trong bạn mà làm cho bạn tự tin rằng một quy trình hợp lý sẽ dẫn đến một quyết định hợp lý.

**73. Một quyết định quá cẩn thận có thể xuất phát từ việc tự bảo vệ cho chính bản thân.**

**74. Cô gái tìm hiểu tâm cá những vấn đề còn tiềm ẩn trước khi quyết định.**

### THIẾT LẬP QUYẾT TÂM CỦA MÌNH

Trong một vài trường hợp hiếm hoi, bạn có thể muốn tránh không đưa ra một quyết định có vẻ như là tốt nhất vì bạn nghi ngờ rằng điều đó có thể làm cho bạn phải đối diện với rủi ro và bị khiển trách. Đó là bạn muốn tránh né trách nhiệm và điều này có thể nguy hiểm hơn là bạn chịu trách nhiệm cá nhân để thực hiện kế hoạch. Khi quyết định, hãy tự hỏi bản thân là bạn có cam kết với điều đó hay không, chuẩn bị chịu trách nhiệm hoàn toàn với hành động của mình hay không và có sẵn sàng đối diện với các hậu quả nếu lâu dài bạn sai lầm. Hãy tiếp tục nêu câu trả lời của bạn là khẳng định và tích cực cho tất cả ba câu hỏi đó.

### CỦNG CÔ QUYẾT ĐỊNH

Cho dù tự tin là người tự mình có thể thực hiện công việc, bạn cũng cần phải thông báo về những gì mà bạn đã quyết định hay sẽ quyết định thực hiện. thậm chí bạn cũng cần thông báo quyết định cuối cùng của mình cho đồng nghiệp hoặc bạn bè. Điều này sẽ hỗ trợ, làm giảm căng thẳng khi bạn nhận quyết định và tạo cơ hội để mọi người biết qua quá trình ra quyết định, ý kiến thuận, chống và lý do chọn lựa của bạn. Nếu trong quá trình trao đổi, bạn phát hiện ra một vấn đề nào đó quan trọng ảnh hưởng đến quyết định của mình, bạn có thể điều chỉnh quyết định đó nếu còn thời gian.



### PHÁT BIỂU Ý KIẾN KHÔNG CHÍNH THỨC

*Một cuộc trò chuyện không chính thức với một đồng nghiệp thân là cách giúp bạn vượt qua áp lực của quá trình quyết định – và đây cũng là cơ hội để họ tìm ra được những vấn đề mà đôi khi bạn vô tình bỏ sót.*

### XỬ LÝ NHỮNG MỐI NGHĨ NGỜ

Nỗi lo sợ duy nhất là đưa ra quyết định sai lầm. Nó thường đi kèm với

nỗi sợ về những hậu quả ánh hưởng đến công việc, uy tín và phaen thưởng của bạn. Để che giấu nỗi sợ hãi đó. Phải chấp nhận rằng mọi quyết định

**75. Viết ra giấy tất cả những nỗi lo ngại trước khi quyết định và sau đó, hãy vứt nó vào sọt rác.**

trong cuộc sống đê`u có khả năng sai và không có một cá nhân hay tổ chức nào có thể tiê`n bộ mà không từng mă`c sai lâ`m. Nỗi sợ phạm sai lâ`m của bạn có thể mă`t đi hoàn toàn nê`u bạn không bao giờ quyé`t định điê`u gì cả. Thay vì vậy, câ`n thực hiện những bước tích cực để làm cho bạn trở nên tự tin hơn. Hãy nhă`c nhớ bản thân tình huô`ng "xâ`u nhâ`t" là gì, đánh giá cơ hội xâ`u nhâ`t xảy ra là gì và ảnh hưởng của việc đó như thế nào. Nê`u bạn quyé`t định bạn có thể sô`ng với tình huô`ng xâ`u nhâ`t thì việc gì phải sợ? Hãy mạnh dạn đưa ra những quyé`t định.



## PHÊ DUYỆT QUYỀ`T ĐỊNH CUÔ`I CÙNG

### 76. Bảng báo cáo câ`n rõ ràng và trình bày tôt để gây â`n tượng cho câ`p trên.

Sau khi đã quyé`t định, có thể bạn câ`n phải có phê duyệt chính thức. Nê`u câ`p trên của bạn được thông báo đâ`y đủ về quá trình quyé`t định của bạn, thì việc phê duyệt có thể đã sẵn sàng. Nê`u không, hãy viê`t một bảng báo cáo hay thực hiện một buổi trình bày – điê`u này có thể là một công cụ quan trọng để có được một sự phản hò`i tích cực.

### 77. Tìm người hỗ trợ để tăng khả năng được phê duyệt cho quyé`t định của bạn.

#### CÓ ĐƯỢC PHÊ DUYỆT

Càng có ít phê duyệt thì càng dễ dàng hơn cho người quyé`t định. Lý tưởng nhâ`t là có một phê duyệt thôi: luôn cô`ng giới hạn sô`ng giai đoạn phê duyệt. Tuy nhiên, có nhiê`u câ`p và mỗi câ`p đê`u phải phê duyệt quyé`t định của câ`p dưới thì quá trình quyé`t định có thể bị chậm và thậm chí râ`t bức mình. Câ`n phải kiên trì và nhẫn nại đê` đạt được mục tiêu.

#### NHỮNG VIỆC CÂ`N LÀM

- Luôn nhìn quyé`t định của bạn theo đúng câ`p bậc.
- Đảm bảo ră`ng bạn đã xem xét hế`t mọi vâ`n đê`, xem lại các mục tiêu của mình lâ`n nữa trước khi bă`t đâ`u bảng báo cáo của bạn.
- Liệt kê tâ`t cả các lợi ích gặt hái được từ quyé`t định của bạn – cũng như tâ`t cả các bâ`t lợi có thể có.
- Liệt kê tâ`t cả các phê duyệt câ`n phải có.

## **CHUẨN BỊ BÁO CÁO**

Với một số quyết định, có thể bạn cần phải có một bảng báo cáo chi tiết các khuyễn nghị và cách để bạn đạt được chúng. Để thuyết phục, các báo cáo cần nêu rõ ràng những yếu tố sau:

- Tại sao cần phải có quyết định;
- Những hành động nào cần phải có;
- Các hành động sẽ được thực hiện thế nào;
- Ai sẽ tham gia;
- Khi nào sẽ thực hiện những hành động.

Cung cấp tất cả các câu trả lời cho những câu hỏi này trong phần tóm tắt mở đầu, tốt hơn là nên ở trong một trang riêng biệt. Chuẩn bị bảng báo cáo như thể bạn đang viết một bài báo – thử sử dụng những tiêu đề và in đậm để nhấn mạnh những điểm chính.

### **78. Hãy xem những câu hỏi phản đối như là một kỹ thuật, không phải là sự tâng công cá nhân.**

## **CUNG CẤP BẰNG CHỨNG**

Trang tóm tắt quyết định và mục đích để thực hiện quyết định đó nên được hỗ trợ bởi các dữ liệu đã dẫn đến kết luận của bạn. Hãy nghĩ xem ai sẽ đọc báo cáo của bạn và dự kiến các câu hỏi mà họ có thể đặt ra, bao gồm cả một số câu hỏi rất đơn giản và thậm chí thật ngớ ngẩn. Nên nhớ rằng bạn đã nắm rõ vấn đề trước đó trong khi những người khác thì vừa mới biết thông qua bảng báo cáo của bạn mà thôi. Tránh việc nhồi nhét vào bảng báo cáo quá nhiều thứ làm người đọc nản lòng và rời bỏ trí. Hãy thay vào đó là những dữ liệu quan trọng và sắp xếp chúng theo một trật tự hợp lý như một bảng tóm tắt.

## **TRÌNH BÀY Ý KIẾN CỦA BẠN**

Nếu bạn phải trình bày hay giải thích bảng báo cáo của mình, hãy chuẩn bị cuộc họp như là một buổi trình bày quan trọng. Xem lại các tài liệu cẩn thận và chuẩn bị đón nhận sự tâng công của người khác. Cấp trên của bạn có thể thử lừa trường hợp của người trưởng nhóm bằng cách tìm ra những lỗi sai. Thậm chí khi quyết định của bạn gặp phải những câu hỏi thô lỗ, hãy bình tĩnh và khẳng định sự tự tin về những điều xuất sắc của bạn. Nên nhớ rằng bạn đã suy nghĩ rất nhiều về vấn đề này từ mọi khía cạnh và đạt được quyết định tốt nhất có thể có trong các tình huống.



## TRÌNH BÀY

Dùng các phương tiện trợ giúp hình ảnh để hỗ trợ cho bảng báo cáo của bạn, kết hợp các biểu đồ rõ ràng, chất lượng tốt như được yêu cầu. Chúng có thể giúp bạn nhanh chóng có được phê duyệt hơn.

**79. Đảm bảo rằng bạn đã tiên liệu tất cả những phản đối.**

# THỰC THI MỘT QUYẾT ĐỊNH

Các quyết định sẽ không có giá trị cho đến khi chúng được chuyển thành hành động một cách tích cực, và làm cho người ra quyết định lại phải thực hiện hàng loạt quyết định và chọn lựa triển khai khác.

## PHÁT TRIỂN MỘT KẾ HOẠCH

Một kế hoạch hành động sẽ tự nhiên bắt đầu khi các chọn lựa được thu hẹp lại và tính khả thi của nó được nghiên cứu trong quá trình quyết định. Một khi bạn đã có quyết định cuối cùng rõ ràng, cần tập trung vào việc phát triển các kế hoạch để thực hiện.

**80. Phải tin tưởng vào quyết định của bạn trước khi bắt đầu lên kế hoạch hành động.**

## LÊN KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Khi lên kế hoạch triển khai quyết định của bạn, hãy kéo mọi người cùng tham gia vào với những khả năng có liên quan. Đảm bảo rằng tất cả mọi người đều hiểu rõ quyết định và lý do của quyết định đó. Với sự giúp đỡ của họ, hãy phân tích toàn bộ công việc, xác định những hành động nào cần phải làm và thời gian thực hiện quyết định đó. Mọi hành động cần phải có ngày bắt đầu và ngày hoàn thành, các mức thời gian cho những sự kiện chính và các kết quả cụ thể. Kế hoạch cũng phải xác định những thời điểm mà chương trình hành động có thể được xem xét và điều chỉnh lại.

**81. Cân nhắc các kỹ năng cần thiết khi bạn thành lập nhóm làm việc.**

**82. Khuyến khích các thành viên trong nhóm tham gia vào việc lập kế hoạch.**

## PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC

Việc thực hiện một số quyết định – như là thu xếp cuộc họp – có thể được xử lý bởi một người khác. Những quyết định phức tạp hơn như xây dựng một kế hoạch quảng cáo hay đưa ra một sản phẩm mới liên quan đến nhiều công việc khác nhau và là công việc chung của một nhóm người. Chia công việc này thành những phần nhỏ có thể quản lý được và phân trách nhiệm cho từng cá nhân trong một nhóm. Giao quyền tự do hành động một cách độc lập và từng cá nhân sẽ chịu trách nhiệm với những công việc được phân công. Cần nhớ rằng họ cũng phải chịu trách nhiệm về những đóng góp của họ để đạt được mục đích chung của quyết định. Do đó, công việc của bạn là phân công trách nhiệm rõ ràng, thường xuyên kiểm tra và hỗ trợ mọi người làm tốt phần việc của mình.



## TRÌNH BÀY TÓM TẮT QUYẾT ĐỊNH CHO NHÓM

*Khi giải thích một quyết định cho nhóm làm việc, hãy mô tả bối cảnh mà quyết định đó hình thành và những gì sẽ làm cho quyết định đó có hiệu lực. Sử dụng các công cụ trợ giúp hình ảnh để diễn đạt thông tin.*

## THÀNH LẬP NHÓM DỰ ÁN

Khi hình thành nhóm dự án, bạn phải cung cấp tất cả các yêu cầu về kỹ thuật và bao quát tất cả các hoạt động. Các thành viên tham gia vào việc thành lập sẽ đưa ra được kế hoạch tốt hơn và sẽ nuôi dưỡng tinh thần của nhóm. Với tư cách là một người ra quyết định, bạn có thể sẽ tiếp tục trong vai trò là người điều phối tối thiểu tất cả các hoạt động và xây dựng nhóm làm việc. Chức năng của bạn sẽ bao gồm việc đảm bảo rằng các giá trị chung được phát triển và nhóm nhanh chóng tìm thấy cách làm việc tốt nhất cho một tập thể. Bạn cũng phải nghĩ về vai trò mà từng thành viên trong nhóm sẽ thực hiện. Đảm bảo rằng mọi người đều đóng góp vào công việc của nhóm.

## THÔNG BÁO VỀ QUYẾT ĐỊNH

Một khi quyết định đã thông qua và lên kế hoạch hành động, hãy thông báo tiếp cho những đồng nghiệp cần biết. Hãy nghe và trả lời những phản ứng của nhân viên ở mọi cấp và giữ mọi người tham gia càng chặt chẽ càng tốt với quyết định của bạn để tránh những phản đối tiêu tan.

**83. Hãy chân thật  
càng nhiều càng  
tốt khi trao đổi về  
quyết định với nhân  
viên.**



## CÔNG BỐ THÔNG TIN

Việc công bố thông tin cho mọi người có liên quan là một phần của quá trình ra quyết định. Khi được thực hiện đúng cách, điều này sẽ đảm bảo mọi người hiểu chính xác những gì đã được quyết định, tại sao và khuyến khích sự ủng hộ. Khi bạn quyết định, cần giải thích một số lựa chọn lựa khác mà bạn đã cân nhắc và lý do tại sao bạn lại chọn quyết định này. Xác định những ảnh hưởng của quyết định của bạn lên các cá nhân. Hãy cởi mở cho mọi người đặt câu hỏi và cô gắng loại bỏ những nghi ngờ bằng cách thực hiện thay đổi trong khi trả lời những phản đối và lo lắng chân thật. Đón nhận

những đóng góp từ bất kỳ người nào bị ảnh hưởng bởi quyết định đó.

## DUY TRÌ LIÊN LẠC

Cần phải thông tin đến mọi người trong suốt quá trình cũng như là những thay đổi chính sách ở tất cả các giai đoạn của việc thực hiện một quyết định. Những cuộc họp nhóm, dù chính thức hay không chính thức, đều là những tình huống lý tưởng để thảo luận các vấn đề có liên quan đến công việc, động não để tìm ra các giải pháp mới cho những khía cạnh cụ thể của quyết định, và để nói lên những phàn nàn chung. Khuyên khích nhân viên mạnh dạn trao đổi với bạn về những vấn đề cá nhân mà họ gặp phải và thực hiện những hành động giúp đỡ họ khi phù hợp.

### “BÁN” QUYẾT ĐỊNH

Để “bán” quyết định của mình cho các đồng nghiệp, những người không tin vào khả năng thành công của quyết định đó, bạn sẽ phải:

- Đảm bảo rằng bạn hiểu được nhu cầu của các đồng nghiệp
- Trình bày quyết định của bạn theo cách đáp ứng được những nhu cầu này
- Nhận mạnh những lợi ích của quyết định đem lại cho công ty và cá nhân có liên quan
- Để cho đồng nghiệp nói và cung cấp hướng các phản đối thành ủng hộ bạn
- Cung cấp thuyết phục đồng nghiệp rằng họ cũng sẽ quyết định giống như bạn khi kể từ thúc việc “bán” của bạn.

### TRÁNH VIỆC BÍ MẬT

Nên thông báo một quyết định, hơn là che giấu thông tin – và nên thông báo cho những người có liên quan hơn là chỉ thông báo cho vài người. Trước đây, quyết định thường được đóng kín do đó thông tin được lan truyền theo tin đồn. Điều này tạo ra sự lo lắng, bất an và làm suy giảm tinh thần cho mọi người. Đôi khi cũng cần phải giữ kín tin tức vì lý do an toàn, nhưng có thể trì hoãn tin xấu nếu thay đổi có lợi. Nếu bạn phải trì hoãn việc thông báo thông tin vì lý do tích cực, hãy cho mọi người biết khi nào bạn sẽ cho họ biết chi tiết.

**84. Kiểm tra một vài người trong công ty của bạn để đảm bảo rằng mọi người nhận được thông tin chính xác.**

### **ĐỂ THÔNG BÁO QUYẾT ĐỊNH CỦA BẠN**



### **NGƯỜI RA QUYẾT ĐỊNH**

Là người ra quyết định, bạn cần phải thông báo cho các đồng nghiệp trong công ty về quyết định của mình và các hành động cần thiết để thực hiện quyết định đó. Bạn nên dùng những phương pháp khác nhau đối với những cá nhân viên khác nhau.



## THÔNG BÁO CHO CÁP TRÊN

Bạn có thể phải "bán" ý tưởng của mình cho cấp trên vì họ có khả năng đưa ra quyết định cuối cùng để phủ quyết bất kỳ việc gì.



## THÔNG BÁO CHO ĐÔNG NGHIỆP

Bạn có thể phải làm việc để có được sự ủng hộ và tin tưởng của đồng nghiệp, đặc biệt là khi họ ngờ động cơ của bạn.



## THÔNG BÁO CHO CÁP DƯỚI

Bạn có thể cần nhân viên cấp dưới thực hiện quyết định của mình vì thế hãy mời họ tham gia đóng góp ý kiến về chuyên môn.

## THẢO LUẬN TIẾN ĐỘ CỦA MỘT QUYẾT ĐỊNH

Có nhiều cuộc họp không có mục đích gì ngoại trừ việc thảo luận và thông báo. Tuy nhiên, có một số cuộc họp được triệu tập riêng để

*thảo luận tiến độ thực hiện quyết định.  
Để có kêt quả tố́t nhất cản hiểu rõ  
mục đích cuộc họp là gì và ai sẽ tham  
gia.*

## **TRÁNH LÀM MẤT THỜI GIAN**

Cân tránh làm mât thời gian trong

### **86. Đảm bảo mọi người tham gia cuộc họp phải có chương trình cuộc họp rõ ràng.**

**85. Với tư cách là chủ tịch, hãy điêu khiển cuộc họp và đừng trở thành người theo dõi cuộc họp.**

cuộc họp thảo luận việc thực hiện quyết định. Bạn phải sẵn sàng dự kiến và có được tất cả các dữ liệu mà bạn cản. Bạn có cản phải cung cắp thêm bắng chứng về giá trị của các kế hoạch của mình không? Hãy gởi chương trình cuộc họp và bất kỳ tài liệu liên quan nào cho các thành viên tham gia trước để họ có thể hiểu được vấn đế. Nếu có thành viên quan trọng nào không tham dự được, có thể xem xét đến việc sử dụng điện thoại hay hội nghị truyến hình.

## **NHỮNG ĐIỂM CÂN LUƯU Ý**

- Càng ít người tham gia cuộc họp càng tố́t.
- Chương trình làm việc phải được đưa trước cuộc họp.
- Các thông tin mới cản phải được chuẩn bị tố́t và trình bày ngắn gọn trong cuộc họp.
- Mỗi người tham gia phải có cơ hội trình bày quan điểm của mình, nếu không thì sự có mặt của họ là không cản thiết.

## **ĐIẾU KHIÊN CUỘC HỌP**

Hãy kiểm soát chặt chẽ tiến trình cuộc họp để thảo luận những vấn đế được nêu lên hay những vấn đế phát sinh trong quá trình thực hiện quyết định của bạn. Đảm bảo rắng mọi vấn đế được giải

quyết định đúng và tất cả các thông tin liên quan đến quyết định của bạn đã được đề cập đến trong khi thảo luận. Nếu cần thiết, hướng dẫn mọi người đi đến một quyết định thống nhất cách cải thiện một chương trình hành động. Công việc giảm nhẹ thủ tục làm việc và lôi kéo tất cả mọi người có mặt tại cuộc họp tham gia. Bằng mọi cách tránh tranh luận mà nên dành thời gian để thảo luận và giải quyết vấn đề.

#### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> Cần có chương trình cuộc họp ghi rõ những quyết định phải đạt được trong cuộc họp.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Ghi chú ai sẽ chịu trách nhiệm theo dõi từng công việc.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Phải xem xét bất kỳ công việc nào được hoạch định trong cuộc họp.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Sẵn sàng thay đổi nếu cần thiết.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Đừng bỏ qua những gì các thành viên trong nhóm của bạn phải nói.</li><li><input type="checkbox"/> Đừng để dài với việc hoàn thành đúng thời hạn.</li><li><input type="checkbox"/> Đừng lơ là trong việc chuẩn bị kỹ lưỡng cho các cuộc họp.</li><li><input type="checkbox"/> Đừng ngại thay đổi ý kiến của bạn.</li></ul> |
|---|--|

#### THEO DÕI CUỘC HỌP

Những quyết định có được từ cuộc họp sẽ được ghi nhận thành chương trình hành động với sự phân công người chịu trách nhiệm theo dõi sự thực hiện đó. Những cuộc họp tiếp theo cũng quan trọng như cuộc họp ban đầu, và phải được tổ chức như thế. Mỗi công việc phải có thời hạn hoàn thành và người chủ trì cuộc họp hay người được phân công sẽ chịu trách nhiệm theo dõi công việc có được hoàn thành đúng thời hạn không. Nếu bạn chủ trì nhiều cuộc họp của một dự án, chương trình hành động phải được xem xét lại ở mỗi cuộc họp. Những sai biệt, thay đổi và trì hoãn cần được giải thích và quyết định. Việc theo dõi

**87. Phải luôn cân nhắc các kỹ năng và tính cách của các thành viên trong nhóm mà bạn chọn để thực hiện công việc.**

có thể cho thấy cấn thiết phải thay đổi tức thời so với quyết định ban đấu. Đừng ngại ngấn khi phải làm như thế.



## THẢO LUẬN KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Sử dụng các cuộc họp để thảo luận bất kỳ vấn đê` nào xảy ra trong quá trình thực hiện quyết định. Theo dõi những thất bại, nhưng chỉ chú trọng chủ yếu vào những đóng góp mang tính cách xây dựng của mỗi thành viên và thảo luận để cải thiện chương trình hành động trong tương lai.

## XỬ LÝ NHỮNG PHẢN ĐỐI

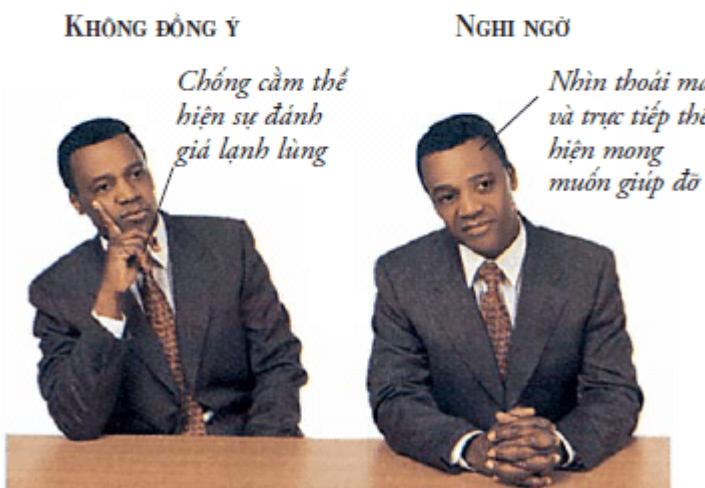
Chắc chắn trong chừng mực nào đó một quyết định sẽ bị phản đối, có thể ở mức độ từ nhẹ đê`n gay gắt. Thay vì khố chịu, hãy xem sự phản đối như là một phấn đóng góp quý giá trong quá trình quyết định và giải quyết chúng bằng sự thông minh và khéo léo.

**88. Luôn tìm hiểu nguyên nhân thực sự đắng sau một sự phản đối.**

## LẮNG NGHE SỰ PHẢN ĐỐI

Dù ră`ng bạn đang muô`n nhanh chóng đưa ra quyết định, đừng bao giờ không chú ý hay bỏ qua những ý kiê`n phản đô`i – điều này chă`c chă`n sẽ dẫn đê`n việc hiểu lâ`m càng trâ`m trọng hơn. Nê`u bạn có cảm giác ră`ng những người phản đô`i không hiểu bạn, thì chă`c chă`n bạn cũng không hiểu họ hoàn toàn. Hãy trò chuyện một cách chân thật với từng người để hiểu được phàn nàn của họ là gì và nguyên nhân đă`ng sau. Sau khi quyết định giảm sô` nhân viên từ 60 xuô`ng còn 15, một người sê`p đã hỏi những người còn lại ý kiê`n của họ về vâ`n đê`này. Mặc dâ`u đô`ng ý với quyết định này về mặt nguyên tă`c, nhưng họ vẫn lo lă`ng là tình trạng sa thải sê`p tục. Người sê`p khẳng định ră`ng họ là những nhân viên tố`t và sê`không sa thải. Do sự cởi mở giữa hai bên nên tinh thâ`n làm việc được cải thiện và sự phản đô`i châ`m dứt.

### **89. Đừng tham gia tranh cãi - nó thường phản tác dụng.**



## NHẬN BIẾT CÁC TÍN HIỆU

Cần phải quan sát và nhận biết các tín hiệu không thành lời. Nhận biết sự phản đối nghi ngờ hay thậm chí là sự đánh giá lạnh lùng có thể giúp bạn giải quyết sự phản đối theo cách tốt nhất.



## THÔNG BÁO TIN TỨC

Dù tin tức tố t hay xâ u, hãy thông báo nhanh chóng để ngăn chặn những tin đô n và để vận động sự ủng hộ. Tạo bâ u không khí thoải mái để mọi người cảm thâ y ră ng bạn muô n lă ng nghe ý kiê n của họ.

### TRẢ LỜI NHÂN VIÊN

Nếu bạn cảm thâ y quyê t định của mình gây nên một số phản ứng trong nhân viên, hãy triệu tập cuộc họp để thảo luận về vâ n đê này và làm dịu bâ u không khí xung quanh. Dù đó là quyê t định cuối cùng và sẽ được thực hiện, hãy cho phép mọi người phát biểu ý kiê n của mình một cách tự do và lă ng nghe cẩn thận những gì họ nói. Bạn có thể vượt qua sự phản đô i đơn giản bă ng cách lă ng nghe, thảo luận và khẳng định lại. Điều bạn cần làm đầu tiên là xác định tính châ t của những phản đô i. Những phản đô i đó có cụ thể và mang tính xây dựng không và có thể giải quyết bă ng những thay đổi có thể châ p nhận được không? Nếu có thể, thông báo cho mọi người ră ng những thay đổi này có thể sẽ được thực hiện.

**90. Để cho các đô ng nghiệp tham gia vào quá trình quyê t định càng nhiê u càng tố t.**

### NHỮNG ĐIỀM CÂ N LUU Ý

- **Đa sô** mọi người sẽ châ p nhận những quyê t định không vui khi sự việc được trình bày một cách rõ

ràng.

- Nêu mọi người cảm thấy có thể phản đối một cách ôn hòa.
- Những người giận dữ có thể đưa ra những điểm hợp lý cần được xem xét trả lời.
- Ngay cả quyết định cuối cùng có thể được điều chỉnh nếu có lý do chính đáng.

## TẬP TRUNG VÀO CÁC LỢI ÍCH

Đôi khi một quyết định liên quan đến việc thay đổi có ảnh hưởng không tốt lên một số nhân viên. Ví dụ, nếu bạn sáp nhập hai phòng, các vị trí có thể thay đổi hay trở nên thừa. Cùng cô lòng tin của những người bị ảnh hưởng rằng họ có giá trị, thông qua trao đổi hay bù đắp về mặt tài chánh. Để tránh những suy nghĩ tiêu cực, giải thích đầy đủ tại sao quyết định lại được thực hiện. Nêu ra tác hại của việc duy trì tình trạng không hiệu quả hiện tại và trình bày lợi ích dài hạn mà quyết định sẽ đem lại.

## THEO DÕI TIẾN BỘ

Sau khi quyết định đã được triển khai, việc thực hiện kế hoạch thường không xảy ra một cách suôn sẻ. Sẽ có những tình huống không lường trước được như là việc thực hiện kém hiệu quả của những người chủ chốt. Theo dõi tiến độ để đảm bảo rằng bạn sớm phát hiện vấn đề và nhanh chóng thực hiện những hành động sửa chữa.

**91. Luôn xác định nguyên nhân không thực hiện theo đúng kế hoạch đã định.**

**92. Nêu bạn phản đối quyết định của cấp dưới, hãy giải thích lý do với họ.**



## ĐÁNH GIÁ TIẾN ĐỘ

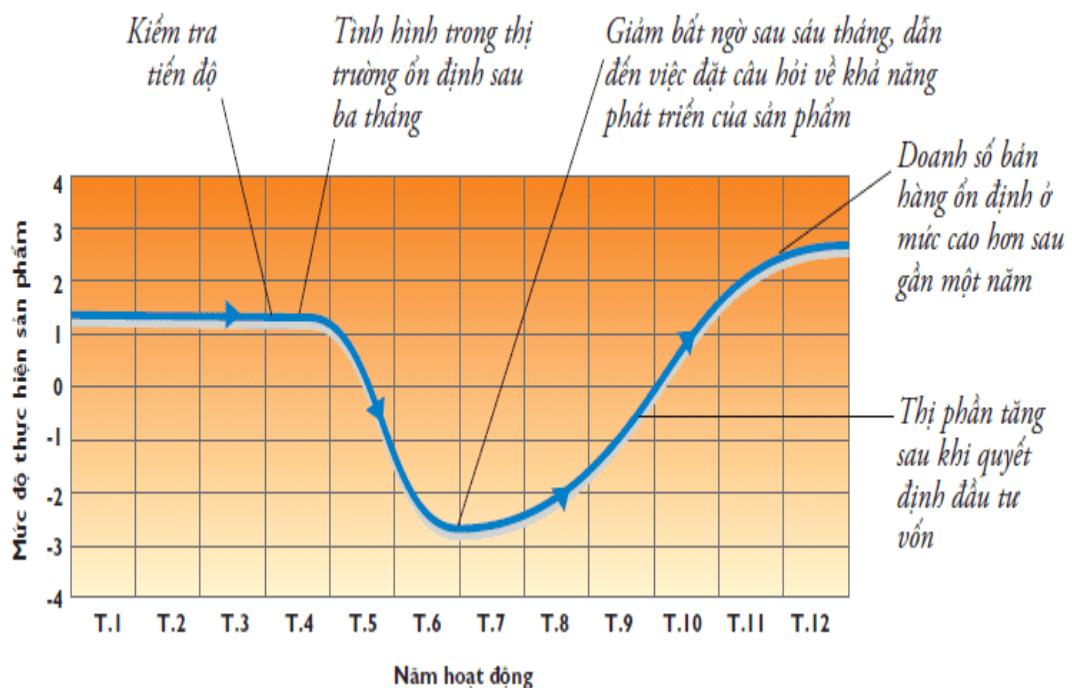
Tiến độ của một kế hoạch thực hiện quyết định có thể được đánh giá bằng thời gian và chi phí. Để theo dõi tình hình thực hiện tài chính, cần so sánh chi phí thực tế với dự toán ngân sách. Kèm theo cả dự báo chi phí cuối cùng được cập nhật và dự báo doanh thu phát sinh. Xây dựng biểu đồ tiến độ hàng năm ghi nhận tình hình thực tế của dự án và so sánh với kế hoạch ban đầu để xem vấn đề phát sinh từ đâu. Nếu bạn cần điều chỉnh một kế hoạch, hãy ghi nhận các thay đổi, nguyên nhân xảy ra, ai sẽ chịu trách nhiệm và kết quả trong một cuốn nhật ký.

### NHỮNG ĐIỀM CẦN LUU Ý

- **Chương trình hành động cần được gởi đến cho những người có liên quan.**
- **Các quyết định “Không Đi” có nghĩa là bắt đầu lại từ đầu.**
- **Chọn điều tốt nhất trong những điều tốt i tệ tốt hơn là từ bỏ cả dự án, vì đôi khi đó lại có thể là một quyết định khôn ngoan.**
- **Quyết định của cấp dưới nên được hủy bỏ khi không còn sự chọn lựa nào khác.**
- **Theo dõi tiến độ bao gồm việc nhìn nhận quá trình thực hiện từ nhiều góc độ khác nhau.**

## LỰA CHỌN ĐIỂM NGẮT

Bạn cần kiểm tra tần suất thực hiện thường xuyên, tại các điểm ngắt thông thường hay theo những thời điểm cụ thể để xem quyết định ban đầu của bạn có hiệu quả không? Điều này đặc biệt cần thiết nếu quyết định ảnh hưởng đến toàn bộ dự án. Có thể cần có hành động mạnh mẽ để đưa dự án trở lại quỹ đạo với một số phán hay tất cả chương trình hành động thay đổi. Luôn lên kế hoạch dự phòng trong trường hợp dự án bị hủy bỏ - ví dụ, nếu một kế hoạch kinh doanh bị yêu cầu đi hay việc thực hiện của nhân viên chưa đủ. Xem xét việc thực hiện quyết định "Đi/Không Đi" tại các điểm ngắt - ví dụ khi nghiên cứu xong giá trị của quyết định hay khi dự án ở giai đoạn đầu tiên.



## THEO DÕI SỰ PHÁT TRIỂN

Sơ đồ này thể hiện sự phát triển của một sản phẩm mới trong thị trường. Do tình hình thực hiện được xem xét mỗi ba tháng, việc sụt giảm doanh số qua sáu tháng dễ dàng được điều chỉnh - họ đã quyết định bổ sung vào.

## **ĐIỀU CHỈNH QUYẾT ĐỊNH**

Khi xem xét lại các quyết định, hãy tự hỏi bản thân: "Với nhận thức có được từ sự việc xảy ra, mình sẽ lại quyết định như thế không?" Nếu câu trả lời là "Không", xem xét lại quyết định của bạn và thay đổi các yếu tố sai sót. Điều này có thể có nghĩa là điều tư thêm hay thay đổi nhân sự. Một giám đốc đưa ra sản phẩm mới dựa trên cơ sở thông tin thị trường không chính xác. Sau khi xem xét tình hình phát triển, khái niệm sản phẩm nhanh chóng thay đổi, nhân viên thừa hành được thay đổi và kết quả đạt được tốt hơn.

**93. Nêu quyết định tiếp theo của bạn không chắc chắn lắm, hãy mạnh dạn bỏ đi.**

**94. Hãy quyết định lại nếu những quyết định trước đó không hiệu quả.**

**95. Ghi nhận tất cả những thay đổi nếu bạn không thực hiện theo kế hoạch đã thỏa thuận.**

## **HỦY BỎ QUYẾT ĐỊNH**

Việc theo dõi tình hình thực hiện giúp bạn phát hiện những quyết định không hiệu quả hoặc kiểm soát được những sự kiện bất ngờ xảy ra. Nếu bạn thấy rằng mình phải hủy một quyết định của người khác, cần thực hiện một cách cẩn thận. Hãy khéo léo, nhưng luôn đặt lợi ích của công ty và mọi người lên trên. Nếu quyết định có nguy cơ đe dọa tương lai hay tình hình tài chính của công ty và của mọi người, phải có hành động ngay lập tức. Thông báo với tất cả mọi người có liên quan trong việc thực hiện quyết định ban đầu. Nếu bạn không thể tìm ra cách giải quyết vấn đề, cần xem xét việc bắt đầu lại từ đầu.

## **XỬ LÝ QUYẾT ĐỊNH CỦA NGƯỜI KHÁC**

*Hầu hết các quyết định được phân cấp và liên quan đến cấp dưới. Mặc dù trách nhiệm cuối cùng vẫn thuộc về người phân công công việc, cần lưu ý*

**96. Không cung cấp cho người phân cấp**

rõ ràng bạn phải chịu trách nhiệm về sự thành công của công việc khi được yêu cầu thực hiện và hoàn tất công việc.

**quá nhiều báo cáo  
được cập nhật.**

### 97. Khi được yêu cầu tư vấn, hãy nghĩ xem bạn sẽ làm gì nếu bạn phải tự mình quyết định.



### XỬ LÝ VIỆC PHÂN CÁP

Nếu cáp trên phân cáp quyết định cho bạn, bạn cần phải làm rõ ràng bạn là người chịu trách nhiệm hoàn toàn hay người phân cáp sẽ phê duyệt cuối cùng. Nếu phân cáp hoàn toàn, bạn cần báo cáo cho người phân cáp biết quá trình quyết định và thực hiện. Nếu người phân cáp can thiệp quá nhiều, đừng tuân thủ một cách máy móc. Thay vào đó, dùng lý luận cùng với sự khéo léo để thực hiện quyết định theo cách riêng của bạn. Hãy cân nhắc tính cách của người phân cáp để chọn lựa hành động của bạn.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Cần ghi chú lại trên giấy những vấn đề mà bạn không nắm rõ nếu bạn cần phải làm rõ.
- Những đồng nghiệp lớn tuổi có thể chấp nhận ý kiến của bạn dễ dàng hơn nếu bạn thuyết phục họ rõ ý kiến đó đầu tiên là của họ.

- **Bạn phải tìm kiếm sự giúp đỡ ngay lập tức nếu quyết định phân cấp không đúng.**
- **Sẽ rất phản tác dụng nếu trở thành người luôn đeo ngý.**

## THỰC HIỆN VIỆC ĐÓNG GÓP

Nếu bạn được mời giúp đỡ một người ra quyết định, bạn có thể được yêu cầu đưa ra một tình huống, xem xét phản ứng của đối thủ cạnh tranh, thăm dò những hạn chế và cơ hội về mặt kỹ thuật,... Cẩn nhớ rằng, nhiệm vụ của bạn là giúp đỡ chứ không phải là lâng quyết, nhưng hãy tận dụng cơ hội để làm ảnh hưởng đến quyết định theo cách mà bạn cho là tốt nhất. Nêu ý kiến của bạn mà không sợ hay ưu ái gì cả: thiên vị chẳng giúp được ai cả. Đừng thay đổi quan điểm của bạn để phù hợp với người ra quyết định – bạn sẽ làm mọi người thất vọng.

## LÀM RỘ VĂN ĐỀ

Bạn cần phải hiểu rõ công việc được phân cho mình. Nếu bạn không chắc chắn bạn đã hiểu rõ những gì sẽ trình bày tại buổi tóm tắt thì hãy ghi lại những gì bạn thấy cần phải làm rõ. Dù rằng đó là do sẽ chuyên tải ý không rõ ràng hay chỉ đơn giản là có quá nhiều thông tin để xử lý vào lúc đó, bạn phải tìm mọi cách để làm rõ những câu hỏi chưa được trả lời. Đừng hỏi nhiều lần mà hãy tập hợp lại và yêu cầu một buổi để làm rõ tất cả.



## HIỂU BẢN TÓM TẮT

Nếu bạn nhận một bản tóm tắt công việc không rõ ràng, bạn có thể yêu cầu sửa lại rõ ràng. Nếu không bạn có thể không đem lại được kết quả mong muốn.

### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Đặt câu hỏi với cấp trên nếu thấy rằng quyết định có vẻ sai.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Tiếp tục thắc mắc cho đến khi bạn hiểu được bản tóm tắt công việc.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Phản hồi những gì mà bạn hiểu được với các đồng nghiệp có tham gia thực hiện bản tóm tắt công việc.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Phản đối một cách lịch sự nếu sự can thiệp từ cấp trên quá nhiều.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dùng cố gắng chấp nhận quyết định của cấp trên.</li> <li><input type="checkbox"/> Dùng chấp nhận quyết định chỉ để giữ hòa khí với mọi người.</li> <li><input type="checkbox"/> Dùng quên rằng các quyết định phải được “bán” cho những người thực hiện quyết định cuối cùng đối với bạn.</li> <li><input type="checkbox"/> Dùng quên trách nhiệm của bạn đối với những người làm việc với mình.</li> </ul> |
|--|---|

## **98. Đừng nhượng bộ quá dễ dàng việc can thiệp của cá p trên, mà hãy thuyết phục để họ ủng hộ cho dự án của bạn.**

### **HIỆU ĐƯỢC TRÁCH NHIỆM**

Để thực hiện công việc thành công, hãy kiểm tra xem bạn đã có đủ trách nhiệm chưa. Những gì bạn phải làm, làm thế nào và phải hoàn tất khi nào? Để bạn có thể theo dõi và thực hiện công việc tốt, hãy lên kế hoạch hành động. Tuy nhiên, vẫn đề trách nhiệm còn mang nghĩa rộng hơn - nếu chỉ quan tâm đến yêu cầu trách nhiệm của riêng bạn thì chưa đủ. Hãy suy nghĩ cẩn thận về mối quan hệ của bạn với người khác, công việc khác và luôn nghĩ đến những mục tiêu này. Mục tiêu của bạn là đem lại một thành công nhỏ, là một phần của thành công chung lớn hơn.

### **XÂY DỰNG CÁC QUYẾT ĐỊNH**

Rất ít quyết định có thể đứng độc lập một mình. Trong hầu hết các trường hợp, quyết định này sẽ dẫn đến quyết định khác, hình thành nên một chuỗi phản hồi và phân tích liên tục. Để xây dựng thành công một quyết định, hãy rút ra những bài học từ những kế hoạch hành động thành công (và cả không thành công).

**99. Luôn sẵn sàng đón nhận những sự việc bất ngờ xảy ra ảnh hưởng đến kế hoạch của bạn.**

### **100. Hạn chế số mục tiêu để được rõ ràng hơn.**

### **101. Sẵn sàng thay đổi kế hoạch hành động của bạn cho phù hợp với tình huống mới.**

### **ĐIỀU CHỈNH CÁC MỤC TIÊU**

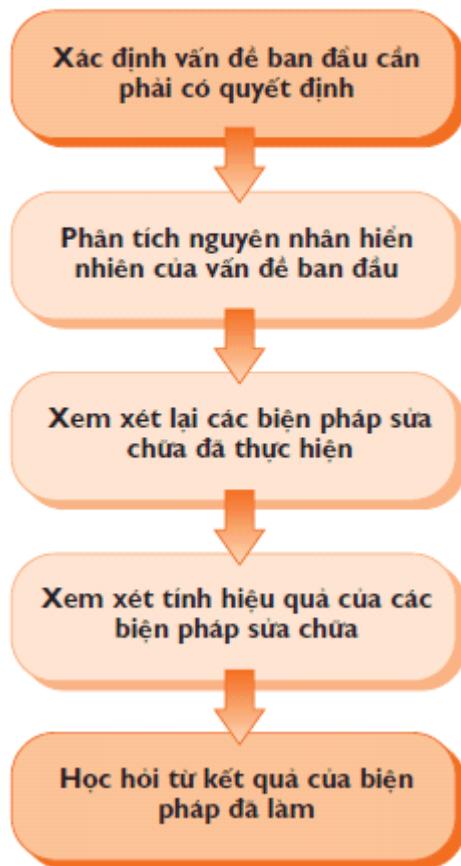
Theo định kỳ, hãy kiểm tra các quyết định được thực hiện như thế nào so với mục tiêu cuối cùng. Các mục tiêu ban đầu có còn giá trị không? Nếu còn, bạn có thể bổ sung thêm quyết định nào cho mục tiêu ban đầu không? Nếu không, hãy điều chỉnh các mục

tiêu của bạn và suy nghĩ lại. Ví dụ, nếu bạn quyết định bán một sản phẩm trực tiếp cho người bán lẻ, bỏ qua khâu bán sỉ, phản ứng của những người trung gian sẽ không tốt, có khả năng dẫn đến lỗ nặng. Bạn có cần xem xét lại hay có một thỏa hiệp với những người bán sỉ? Bạn phải quyết định cách tốt nhất để đạt được mục tiêu chung.

## XÉP CÁC QUYẾT ĐỊNH THEO THỨ TỰ UU TIÊN

Đừng trì hoãn các quyết định cần thiết trong khi bạn đang đợi ngân sách hàng năm hay cuộc họp kế hoạch. Ngân sách thường xuyên và các chu kỳ kế hoạch không cho phép những gì không dự kiến trước như là sự xuất hiện một sản phẩm mới có cùng mục đích như sản phẩm của bạn nhưng hiệu quả hơn. Phải nhận biết được rằng những sự việc như thế đòi hỏi phải có những động tác nhanh chóng khác với việc dự báo ngân sách và kế hoạch bình thường. Trong trường hợp này, ưu tiên cần được dành cho việc cạnh tranh. Và đầu tư cho công nghệ mới, nên hãy bắt đầu ngay lập tức mặc dù ngân sách hay kế hoạch không có dự trù cho chiến lược mới này.

## ĐÁNH GIÁ SỰ HIỆU QUẢ CỦA MỘT QUYẾT ĐỊNH



## XÂY DỰNG SỰ THÀNH CÔNG

Chúng ta có khuynh hướng chỉ xem xét lại sự việc đã xảy ra khi gặp phải sự cố, còn khi thành công thì chúng ta bỏ qua việc này. Tuy nhiên biết được tại sao một quyết định thành công cũng quan trọng như biết được tại sao thất bại. Những trường hợp cụ thể của quyết định hay kế hoạch thực hiện có thể sẽ không bao giờ lặp lại nhưng phương pháp thành công vẫn là bài học quan trọng trong tương lai. Phương pháp “rút kinh nghiệm” như vậy thực sự rất có ích. Sau khi mỗi quyết định đã được thực hiện, hãy ngồi lại và xem xét những gì đã làm đúng, những gì đã làm sai và tìm hiểu lý do. Ghi nhận lại những bài học rút ra để bạn và mọi người có thể áp dụng sau này.



## XEM XÉT LẠI CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG

Dùng các cuộc họp để xem xét lại các chương trình hành động. Đánh giá cả khía cạnh tích cực và tiêu cực của vấn đề để các kế hoạch thành công sẽ được lặp lại và những thất bại sẽ không xảy ra ở những lần sau.

## ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG CỦA BẠN

### LỰA CHỌN

1. Không bao giờ.
2. Thỉnh thoảng.
3. Thường xuyên.
4. Luôn luôn.

Mọi quyết định đưa ra luôn đúng là điều lý tưởng nhưng trong thực tế khó có thể đạt được. Tuy nhiên, việc áp dụng đúng quy trình, kỹ thuật và công cụ có thể cải thiện được khả năng có được những chọn lựa đúng đắn. Dùng bảng tự đánh giá sau đây để kiểm tra khả năng ra quyết định của bạn. Hãy chân thật với bản thân. Nếu câu trả lời của bạn là “không bao giờ”, khoanh lựa chọn 1, nếu là “luôn luôn” khoanh lựa chọn 4, và tiếp tục. Cộng điểm lại, và tham chiêú phân tích để xem bạn ở mức độ nào. Hãy dùng những câu trả lời để nhận ra những chỗ cần phải rèn luyện thêm.

**7**

Tôi xếp thứ tự ưu tiên các yếu tố quan trọng theo quy luật 20/80.

1

2

3

4

**8**

Tôi thu thập đầy đủ thông tin để làm rõ và hỗ trợ bất kỳ quyết định chiến lược nào.

1

2

3

4

**9**

Tôi kêu gọi mọi người tham gia vào quá trình quyết định càng nhiều càng tốt.

1

2

3

4

**10**

Tôi tham khảo tất cả những người thích hợp để có được sự giúp đỡ của họ nhằm đạt được một quyết định đúng.

1

2

3

4

**11**

Tôi thực hiện phân tích SWOT của công ty tôi và của đối thủ cạnh tranh.

1

2

3

4

**12**

Tôi loại bỏ những ý tưởng lác hậu bằng cách áp dụng phương pháp đầy thử thách và sáng tạo.

1

2

3

4

**13**

Tôi khuyến khích nhóm làm việc suy nghĩ theo nhóm – không phải với tư cách cá nhân.

1

2

3

4

**14**

Tôi chuẩn bị các ý tưởng của mình trước cuộc họp và khuyến khích mọi người làm như thế.

1

2

3

4

**15**

Tôi xem xét các khả năng chọn lựa dựa trên tiêu chuẩn khách quan mà quyết định phải thỏa mãn.

1

2

3

4

**16**

Tôi đã xem xét các nguồn thông tin sẵn có và hữu ích trong và ngoài công ty.

1

2

3

4

**17**

Tôi xem xét các hành động và các phản ứng ảnh hưởng và liên quan đến quyết định của tôi.

1

2

3

4

**18**

Tôi xét đến xác suất khi xem xét các đoán và kết quả.

1

2

3

4

**19**

Tôi sử dụng máy tính khi thích hợp để hỗ trợ cho việc ra quyết định.

1

2

3

4

**20**

Tôi cố gắng giảm thiểu rủi ro và chỉ thực hiện những quyết định cần thiết với sự tự tin.

1

2

3

4

**21**

Tôi dùng nhiều tình huống khác nhau để cải thiện dự đoán và kiểm tra kế hoạch.

1

2

3

4

**22**

Tôi quyết định dựa trên tính hiệu quả mà không lo sợ cho vị trí của riêng mình.

1

2

3

4

**23**

Tôi quan tâm đến việc vận động để có được sự ủng hộ cho quyết định của mình ở mọi giai đoạn của quá trình ra quyết định.

1

2

3

4

**24**

Tôi lôi kéo mọi người trong nhóm tham gia lên kế hoạch thực hiện.

1

2

3

4

**25**

Tôi đảm bảo rằng có một người cụ thể chịu trách nhiệm ở mỗi giai đoạn của chương trình hành động.

1

2

3

4

**26**

Tôi trao đổi các quyết định một cách thoải mái, chân thật và càng nhanh càng tốt.

1

2

3

4

**27**

Tôi cố gắng khuyến khích mọi người đưa ra bất kỳ phản đối nào có thể có.

1

2

3

4

**28**

Tôi áp dụng hệ thống theo dõi để kiểm tra tiến độ.

1

2

3

4

**29**

Tôi xem việc xem xét lại để nhận biết và học hỏi về sự thành công và thất bại.

1

2

3

4

**30**

Tôi giải thích các quyết định của mình một cách rõ ràng và đảm bảo rằng mọi người hiểu được.

1

2

3

4

**31**

Tôi chịu trách nhiệm về kết quả của những người mà tôi quyết định tuyển dụng.

1

2

3

4

**32**

Tôi cố gắng đảm bảo rằng tất cả các cuộc họp của mình đều kết thúc với các quyết định rõ ràng.

1

2

3

4

## PHÂN TÍCH

Bây giờ bạn đã hoàn tất bảng tự đánh giá, hãy cộng tổng số điểm và kiểm tra kết quả. Dù ở bất kỳ mức độ thành công nào mà bạn đạt được, đều cần phải cải thiện. Hãy nhận ra những điểm yếu nhất, và đọc lại những phần thích hợp trong quyển sách để phát triển và xác định lại kỹ năng ra quyết định.

**32 – 64:** Kỹ năng ra quyết định của bạn không tốt. Xem những phần nào mà bạn có điểm thấp và thử áp dụng những phương pháp mà bạn chưa làm trước đó.

**65 – 95:** Kỹ năng quyết định của bạn cơ bản là tố t, hãy tiếp tục xây dựng.

**96 – 128:** Kỹ năng quyết định của bạn tố t nhưng đừng tự mãn – hãy cải thiện.

