



TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

Hà Nội: Số 91 Chùa Láng, Quận Đống Đa, Hà Nội, Việt Nam - Tel: (84-4) 8344 403 - Fax: (84-4) 8343 605
Cơ sở 2 HCM: Số 15, Đường D5, Phường 25, Quận Bình Thạnh, TP Hồ Chí Minh, Việt Nam
Tel: (84-8) 5127 254 - Fax: (84-8) 5127 255 - Email: cfi@ftu.edu.vn - Website: www.ftu.edu.vn

CHƯƠNG 4

RA QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

FOREIGN TRADE
UNIVERSITY



NỘI DUNG CỦA CHƯƠNG

- I. Khái niệm và quy trình ra quyết định
- II. Phân loại vấn đề và quyết định
- III. Hành vi ra quyết định
- IV. Các điều kiện ra quyết định
- V. Phong cách ra quyết định
- VI. Ra quyết định nhóm



Managerial
Decision
Making



I. Khái niệm và quy trình ra quyết định

1. Khái niệm:

Ra quyết định là quá trình:

- ✓ Tìm kiếm các phương án,
- ✓ Lựa chọn phương án tối ưu,
- ✓ Triển khai phương án đó,

để giải quyết một vấn đề mà nhà quản trị phải đối mặt.



1. Xác định vấn đề



2. Xác định các tiêu chí



3. Phân bổ trọng số



4. Phát triển các phương án



5. Đánh giá các phương án và lựa chọn 1



6. Triển khai phương án đã lựa chọn



7. Đánh giá hiệu quả của quyết định

2. Quy trình :



Vấn đề của nhà quản trị

- ***Vấn đề (Problem):*** sự khác biệt (discrepancy) giữa tình trạng hiện tại và mong muốn.
- ***Vấn đề đối với một nhà quản trị:***
 - Nhận biết sự khác biệt (awareness of discrepancy).
 - Sức ép phải hành động (Pressure to act).
 - Đủ nguồn lực để triển khai (Sufficient resources to do st).
- ***Các tín hiệu cảnh báo:***
 - Sự sai lệch so với thành tích cũ.
 - Sự sai lệch so với các kế hoạch.



Ra quyết định trong các chức năng quản trị

1. Hoạch định:

- Các mục tiêu dài hạn của DN là gì?
- Các chiến lược nào là tốt nhất để thực hiện được các mục tiêu?
- Các mục tiêu ngắn hạn của DN là gì?
- Độ khó của mỗi mục tiêu như thế nào?

2. Tổ chức:

- Mỗi nhà quản lý nên có bao nhiêu nhân viên cấp dưới?
- Mức độ tập trung quyền lực trong tổ chức?
- Các công việc được thiết kế như thế nào?
- Khi nào thì DN nên áp dụng một kiểu cơ cấu tổ chức khác?
- DN nên áp dụng một kiểu cơ cấu tổ chức khác?



Ra quyết định trong các chức năng quản trị

3. Lãnh đạo:

- Làm gì khi các nhân viên có động cơ làm việc thấp?
- Phong cách lãnh đạo nào hiệu quả nhất trong một tình huống cho trước?
- Một sự thay đổi sẽ ảnh hưởng như thế nào đối với năng suất của công nhân?
- Lúc nào thì nên khơi mào xung đột?

4. Kiểm soát:

- Những hoạt động nào DN cần phải kiểm soát?
- Các hoạt động này cần được kiểm soát như thế nào?
- Khi nào mức độ sai lệch được coi là đáng kể so với kế hoạch?
- Kiểu hệ thống thông tin quản lý nào DN cần có?



II. Phân loại vấn đề và quyết định

2. Vấn đề có cấu trúc không rõ ràng & quyết định chưa được chương trình hóa:

- **Vấn đề có cấu trúc không rõ ràng (ill- structured problems):**
 - **Vấn đề mới hoặc ít xảy ra**
 - **Thông tin mơ hồ hoặc không đầy đủ.**
- **Các quyết định chưa được chương trình hóa (Nonprogrammed Decisions):**
 - **Mang tính duy nhất**
 - **Giải pháp mang tính tùy biến.**



II. Phân loại vấn đề và quyết định

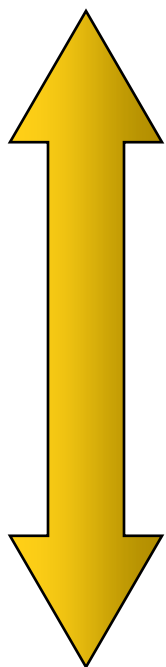
1. Vấn đề có cấu trúc rõ ràng & quyết định được chương trình hóa:

- **Vấn đề có cấu trúc rõ ràng** (well-structured problems): rõ ràng, quen thuộc, các vấn đề dễ xác định.
- **Quyết định được chương trình hóa** (Programmed Decisions):
 - Những quyết định lặp đi lặp lại và có thể xử lý theo cách tiếp cận thông thường.
 - Dựa trên các quy trình, nguyên tắc, chính sách.

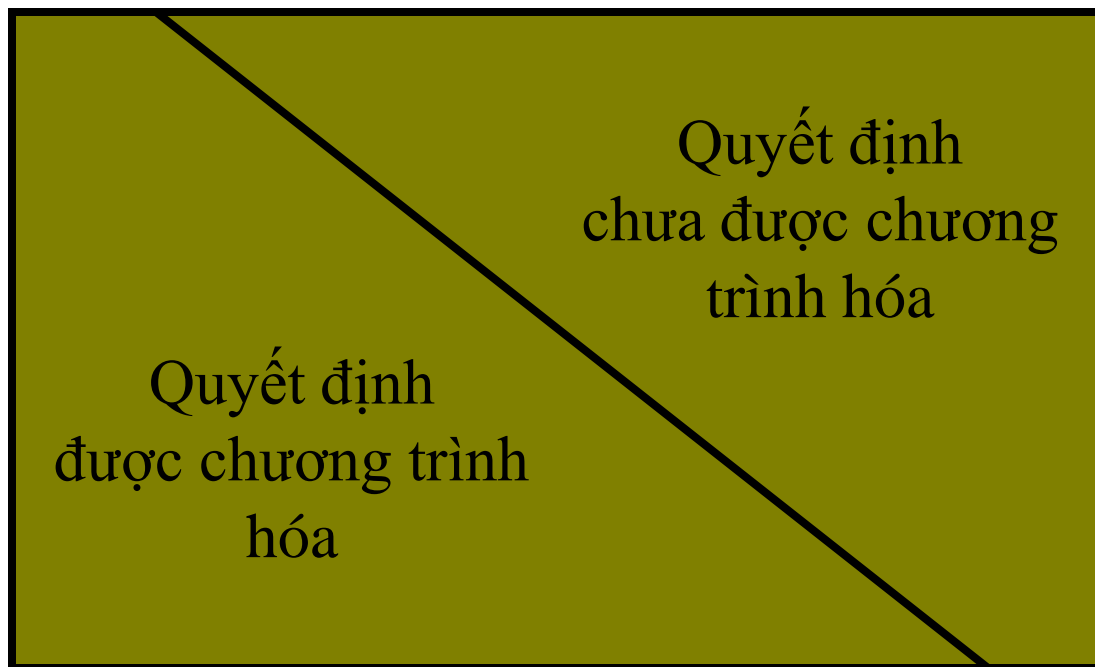


Các cấp quản trị với 2 loại ra quyết định

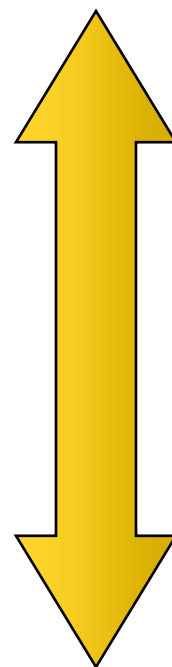
Cấu trúc
không rõ ràng



Cấu trúc
rõ ràng



QTV
Cấp Cao



Thấp



III. Hành vi ra quyết định:

1. Duy lý (rationality):

- Khách quan và logic.
- Thiết lập các mục tiêu rõ ràng, cụ thể.
- Lựa chọn phương án tối đa hóa lợi ích (cho tổ chức).

2. Duy lý trong giới hạn (bounded rationality):

- Hành vi dựa trên lý trí.
- Quy trình ra quyết định được đơn giản hóa.
- Bị giới hạn bởi năng lực xử lý thông tin của cá nhân nhà quản trị.
- Tối ưu chứ không tối đa hóa lợi ích.



III. Hành vi ra quyết định:

3. Trực giác (intuition):

- **Quá trình ra quyết định mang tính tiềm thức.**
- **Dựa trên cơ sở kinh nghiệm và phán đoán.**



IV. Các điều kiện ra quyết định

1. Điều kiện chắc chắn (certainty):

Các nhà quản trị có thể ra quyết định chính xác vì biết rõ kết quả của mỗi phương án.

2. Điều kiện rủi ro (risk):

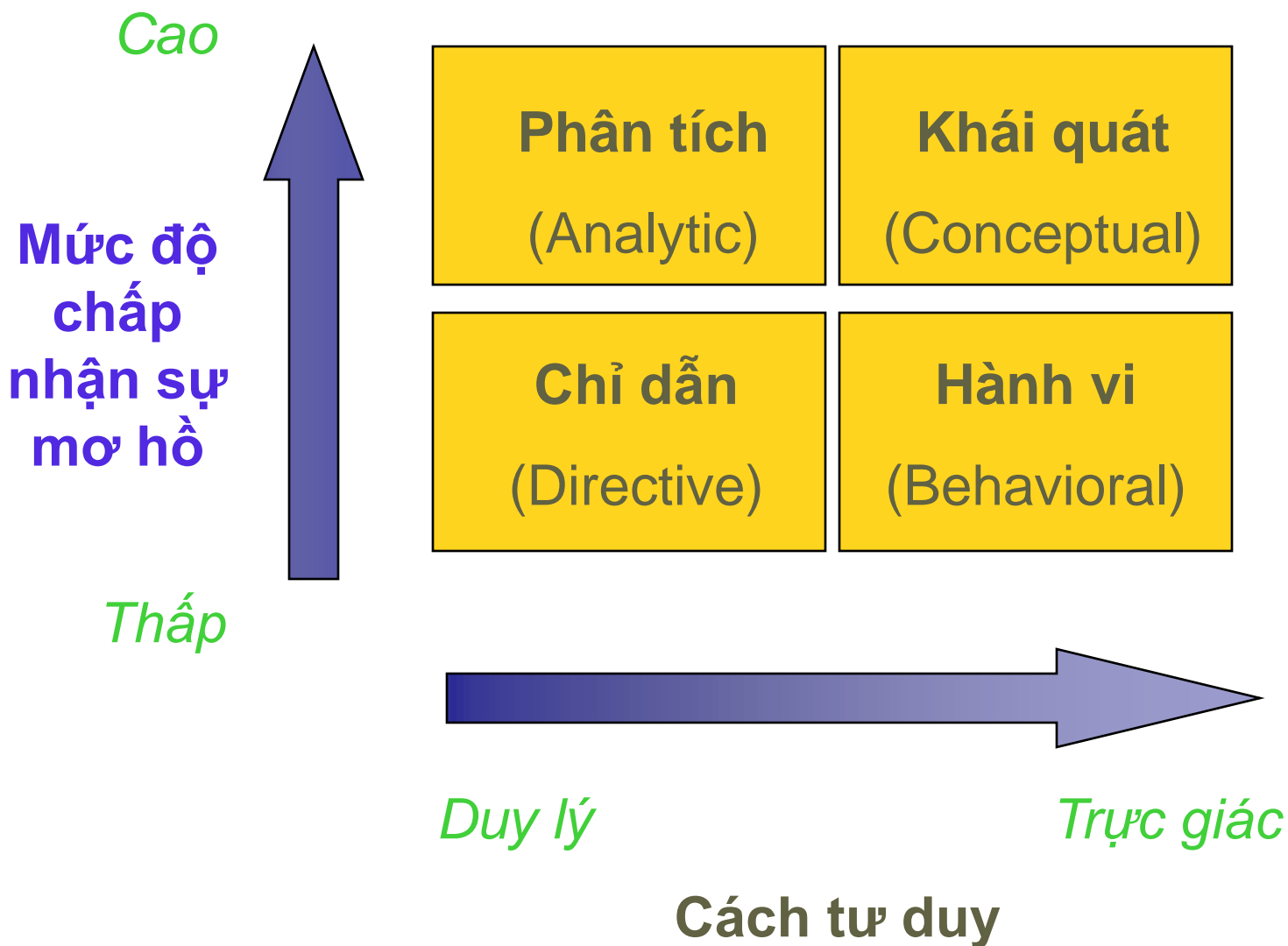
Người ra quyết định có thể xác định được xác suất xảy ra hay không.

3. Điều kiện bất trắc (uncertainty):

Người ra quyết định không biết chắc chắn về kết quả, không thể tính được ra xác suất xảy ra.



V.Phong cách ra quyết định:





V.Phong cách ra quyết định:

1. Chỉ dẫn (*directive style*):

- Đưa ra quyết định nhanh và ngắn hạn.
- Chấp nhận sự mơ hồ thấp và dựa vào lý trí khi suy nghĩ.
- Thích hợp với những quyết định cần ít thông tin và không có nhiều phương án để lựa chọn.

2. Phân tích (*analytic style*):

- Cần nhiều thông tin và đưa ra nhiều phương án.
- Chấp nhận sự mơ hồ cao hơn.



V.Phong cách ra quyết định:

3. Khái quát(*conceptual style*):

- Tầm nhìn rộng và xem xét nhiều phương án, dài hạn.

4. Hành vi(*behavioural style*):

- Chú trọng đến cách cư xử, tránh xung đột.
- Thường có mối quan hệ tốt với người khác.



VI. Ra quyết định nhóm:

1. Ưu nhược điểm:



➤ Ưu điểm:

- ✓ Cung cấp thông tin và kiến thức đầy đủ hơn.
- ✓ Đưa ra nhiều phương án hơn.
- ✓ Quyết định có chất lượng và sáng tạo hơn.
- ✓ Tăng mức độ chấp nhận một giải pháp.
- ✓ Tăng mức độ hợp pháp (dân chủ).
- ✓ Phát huy khả năng của cấp dưới.



VI. Ra quyết định nhóm:

➤ *Nhược điểm:*

- ✓ Tăng thời gian và chi phí.
- ✓ Thường đưa đến quyết định dung hoà.
- ✓ Có thể bị khống chế bởi cá nhân.
- ✓ Trách nhiệm không cao, không rõ ràng.
- ✓ Dễ dẫn tới bất đồng.
- ✓ Nuôi dưỡng óc bè phái.
- ✓ Sức ép đồng thuận.



"That's unanimous then - we don't know what to do."



So sánh

Quyết định nhóm

VS

Quyết định cá nhân

➤ *Hiệu quả:*

- ✓ Tốc độ
- ✓ Tính sáng tạo
- ✓ Mức độ chấp nhận
- ✓ Quy mô nhóm

➤ *Hiệu suất:*



2. Kỹ thuật ra quyết định nhóm

a. Động não (brainstorming):

- Lập nhóm: 6 đến 12 người.
- Lãnh đạo nhóm nêu vấn đề.
- Các thành viên đưa ra phương án, không có phê phán.



Kỹ thuật Hoa sen nở.





2. Kỹ thuật ra quyết định nhóm

b. Kỹ thuật nhóm danh định: (Nominal Group Technique)

1. Lập nhóm, giới thiệu vấn đề
2. Trước khi thảo luận, các thành viên độc lập viết các ý tưởng
3. Các thành viên lần lượt trình bày ý tưởng của mình cho đến hết (các ý tưởng được ghi lại).
4. Nhóm thảo luận và đánh giá.
5. Các thành viên độc lập cho điểm các ý tưởng.
6. Ý tưởng có điểm cao nhất sẽ được lựa chọn.



2. Kỹ thuật ra quyết định nhóm

c. Kỹ thuật Delphi: *Các thành viên không gặp nhau.*

1. Vấn đề được xác định, các thành viên cung cấp các giải pháp thông qua một loạt các bảng câu hỏi được thiết kế trước.
2. Mỗi thành viên giấu tên và độc lập trả lời bảng câu hỏi.
3. Kết quả được xử lý tại trung tâm, được ghi lại và sao thành nhiều bản.
4. Mỗi thành viên sẽ nhận được một bản sao kết quả.
5. Sau khi xem kết quả, các thành viên được hỏi lại về giải pháp.
6. Lặp lại được lặp lại cho đến khi đạt được sự thống nhất.

