

Chương 5:

LẬP KẾ HOẠCH VÀ RA QUYẾT ĐỊNH

cuu duong than cong. com

5.2. QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

cuu duong than cong. com

Hoạt động của con người luôn đòi hỏi các quyết định

- từ nhỏ đến lớn
- từ quyết định tức thì đến quyết định dài hạn
- từ tác động bình thường đến tác động hệ trọng

QUYẾT ĐỊNH LÀ BIỂU HIỆN CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ



NỘI DUNG BÀI HỌC

- Khái niệm Quyết định quản lý
- Đặc điểm của Quyết định quản lý
- Vai trò của Quyết định quản lý
- Phân loại Quyết định quản lý
- Quy trình ra quyết định quản lý

QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

cuu duong than cong . com

Quyết định

- “Quyết định là một **tuyên bố** về một (tập hợp) biện pháp mà chủ thể đưa ra nhằm phục vụ cho việc **điều khiển hệ thống** để thực hiện một (số) **mục tiêu** định trước”

cuu duong than cong . com

(Vũ Cao Đàm, *Bài giảng Lý thuyết quyết định*, tr10)

cuu duong than cong . com

Quản lý

- Là một dạng hoạt động đặc biệt của con người
- Thể hiện qua mối quan hệ giữa con người với con người
- Có sự tác động có tổ chức, hướng đích của *chủ thể quản lý* lên *đối tượng quản lý* và *khách thể quản lý*
- Nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra
- Trong điều kiện biến động của môi trường

cuu duong than cong . com

Quyết định Quản lý

- Là Quyết định trong hoạt động quản lý.
- Là một hoặc những **tuyên bố** lựa chọn của chủ thể quản lý về một hoặc một số **phương án** để thực hiện những công việc cụ thể trong điều kiện hoàn cảnh nhất định nhằm hoàn thành **mục tiêu** của tổ chức.

cuu duong than cong . com

PHÂN LOẠI & ĐẶC ĐIỂM QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com

Phân loại Quyết định

cuu duong than cong . com

Phân loại Quyết định

- Theo **nội dung** của Quyết định
 - QĐ một tư tưởng
 - (Nhật) Triều Minh Trị(1868-1894):chính sách *mở cửa hội nhập*;
 - (VN) Triều Minh Mạng(1820-1840):chính sách *bế quan toả cảng*)
 - QĐ một giải pháp
 - *Giải pháp cầu vượt* để giải quyết tình trạng ách tắc giao thông.
 - QĐ một hoạt động
 - *Hoạt động PR* cho dòng điện thoại mới series 8 của Nokia.

Phân loại Quyết định (tiếp)

- Theo cách thức tác động tới đối tượng thực hiện quyết định
 - Quyết định cưỡng chế *Quyết định xử phạt, quyết định bắt giam*
 - Quyết định hướng dẫn *Thông tư của Liên bộ về đánh giá kết quả đề tài/dự án*
 - Quyết định tùy nghi *Hút thuốc lá có hại cho sức khỏe.*

Phân loại Quyết định (tiếp)

- Theo Chủ thể ra quyết định
 - Quyết định cá nhân
 - Quyết định khen thưởng của Thủ trưởng đơn vị*
 - Quyết định tập thể
 - Nghị quyết của Chi bộ xã*

cuu duong than cong . com

Phân loại Quyết định (tiếp)

- Theo **tính thành văn** của Quyết định
 - Quyết định thành văn
 - Quyết định bất thành văn

cuu duong than cong . com

Phân loại Quyết định (tiếp)

- Theo tính công bố của Quyết định
 - Quyết định công bố
 - Quyết định ngầm định

Phân loại Quyết định (tiếp)

- Theo tầm hạn quản lý
 - Quyết định vĩ mô: QĐ các cấp cao, lđạo
 - Quyết định vi mô: QĐ cấp cơ sở
 - QĐ trung mô: QĐ cấp trung

Đặc Điểm Quyết định Quản lý

cuu duong than cong . com

Đặc điểm Quyết định

- Quyết định bao giờ cũng có thể rủi ro
 - Thảm họa ở Nhà máy điện nguyên tử Trecnoburl
- Có thể chứa đựng yếu tố rủi ro
 - Trong chiến tranh, phe thắng trận cũng phải chấp nhận những thương vong
- Dẫn đến phản ứng dây chuyền trong hệ thống
 - QĐ tăng lương cho công nhân viên chức NN từ 01/2008
- Dẫn đến tái cấu trúc hệ thống
 - Chuyển đổi từ trường bán công sang dân lập (1990)

Đặc điểm Quyết định...

- Dẫn đến việc sắp xếp lại các nhóm lợi ích
 - Quyết định xét tuyển ĐH theo điểm TNPTTH
 - Nhóm được lợi: học sinh, gia đình hs (tài chính)
 - Nhóm bị thiệt: chủ lò luyện thi và đtg liên quan
- Dẫn đến các phản ứng xh trái ngược nhau
 - Nhóm ủng hộ
 - Nhóm phản đối
 - Nhóm thờ ơ
- Mang dấu ấn của chủ thể quản lý
 - giúp nhận biết CTQL đang lựa chọn phương pháp và phong cách quản lý nào

Đặc điểm Ra Quyết định

- Ra đời từ tình huống thiếu thông tin
 - Quyết định đầu tư chứng khoán
- Ra đời từ chủ thể gồm nhóm người nhiều quan điểm xung đột
 - Quyết định du học của cô con gái 23t
 - Bố, mẹ, ng yêu phản đối
 - Bạn gái, bản thân cô gái cho là nên
 - Cô gái quyết tâm
 - Bố mẹ nhất mực không cho con gái đi xa...v.v
- Luôn phải chấp nhận sự chống đối

Đặc điểm Ra Quyết định...

- Cơ hội ra quyết định bao giờ cũng có
 - *Chớp lấy cơ hội dù là nhỏ*
 - *Muộn còn hơn không*
- Chấp nhận rủi ro
 - *Không liều không được gì*
 - *Thất bại là mẹ thành công*

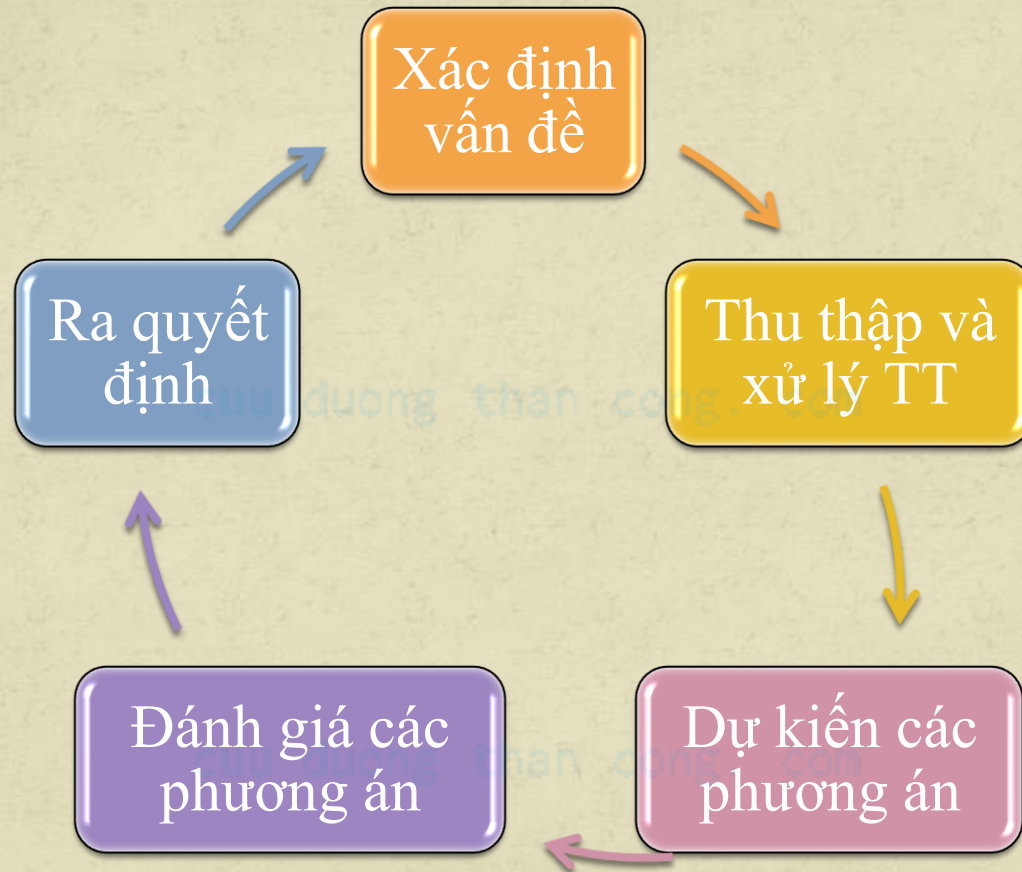
RA QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN LÝ

- Phải bám sát mục tiêu
- Phải tuân thủ luật pháp và thông lệ môi trường
- Phải được đưa ra trên cơ sở phân tích thực trạng và thực lực của tổ chức
- Phải xuất phát từ thực tế cuộc sống
- Phải dựa trên yếu tố thời cơ và thời gian

CÁC BƯỚC RA QUYẾT ĐỊNH

cuu duong than cong . com

QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH



CÁC PHƯƠNG PHÁP RA QĐ

- PP cá nhân ra QĐ
- PP ra QĐ tập thể
- PP định lượng toán học
- Các PP ra QĐ trong điều kiện bất định (PP cây QĐ, PP phân tích độ mạo hiểm, PP ngoại cảm, SWOT, phân tích chi phí – lợi ích,...)

cuu duong than cong . com

Tình huống 1:

- Gần đây bạn được bổ nhiệm làm hiệu trưởng của một trường mà đang được cải thiện sau thời kỳ hoạt động không hiệu quả dưới thời người tiền nhiệm. Rõ ràng là một chỉ báo về hiệu quả hoạt động quan trọng là mức độ có mặt của học sinh – mà phải đạt được chuẩn quốc gia là 95%. Bạn đã thu thập được tất cả dữ liệu cho bản thống kê thường xuyên và nhận ra rằng sự tham gia trên dưới mức bạn được yêu cầu. Trong bàn bạc với cấp phó, cô ta hỏi xem bạn có muốn cô ta “kiểm tra và hoàn thiện” lại dữ liệu tham dự trước khi gửi đi không.
- ➔ **Quyết định của bạn là gì? Giải thích quy trình ra quyết định của bạn?**

Tình huống 2:

Bạn là giám đốc điều hành và đang chọn nhân sự vào vị trí trưởng phòng kinh doanh thay cho người vừa chuyển đi. Có 2 nhân vật tiêu biểu:

- Phó phòng kinh doanh nhiều kinh nghiệm với công việc và được mọi người tin tưởng.
- Du học sinh từ Mỹ, học về quản trị kinh doanh, có bằng giỏi, là con của chủ tịch hội đồng quản trị

→ Bạn chọn ai? Giải thích quy trình ra quyết định của bạn?

Tình huống 3:

Tập đoàn thăng long có 1 xí nghiệp thành viên : Đông Quan.
Xí nghiệp này được lắp đặt 1 hệ thống thiết bị mới , nếu sau khi chạy hoàn hảo thì 1 tháng sẽ cho ra 1000sp .
Nhưng xí nghiệp mới lắp đặt đang chạy thử máy nên chỉ cho mỗi tháng 800sp . Ban quản lí của tập đoàn thăng long đã đưa ra điều kiện : nếu giám đốc Đông Quan không đảm bảo cho tập đoàn 1000sp mỗi tháng thì sẽ bị cách chức

- ➔ 1. Ban quản lí của tập đoàn thăng long đã phạm sai lầm gì khi đưa ra quyết định này ?
2. Nếu là giám đốc xí nghiệp Đông Quan thì anh (chị) sẽ có quyết định ra sao ?