



ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI



RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

Hoàng Văn Hải (Chủ biên)
Nguyễn Việt Lộc, Nguyễn Ngọc Thắng

TỦ SÁCH KHOA HỌC
MS: 105-KHXH-2013



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

HOÀNG VĂN HẢI (Chủ biên)
NGUYỄN VIỆT LỘC, NGUYỄN NGỌC THẮNG

RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

Tái bản lần 3

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

MỤC LỤC

Lời giới thiệu.....	7
---------------------	---

Chương 1: VẤN ĐỀ VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ 11

I. Bản chất của vấn đề và quyết định 11

1. Vấn đề là gì? 11
2. Nguồn gốc phát sinh vấn đề 13
3. Nhìn nhận vấn đề đúng đắn 14
4. Quyết định quản trị 22

II. Vấn đề không chắc chắn và quyết định từng giai đoạn 29

1. Ba bước để đối phó với vấn đề không chắc chắn 30
2. Quyết định theo từng giai đoạn 41
3. Dùng trực giác trong việc xác định vấn đề và ra quyết định quản trị 44
4. Xác định vấn đề và ra quyết định dựa theo phương thức Hollywood 47

Chương 2: MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH 53

I. Xác định vấn đề và mục tiêu 56

II. Phân tích nguyên nhân 57

III. Đề xuất các phương án 66

1. Đề xuất nhiều phương án khác nhau 68

2. Huy động trí tuệ tập thể.....	72
3. Sử dụng nhóm sáng tạo.....	74

IV. Đánh giá các phương án.....	75
--	-----------

V. Chọn phương án tối ưu.....	80
--------------------------------------	-----------

1. Đặc điểm của phương án tối ưu.....	80
2. Các tiêu chí xem xét một phương án tối ưu	81
3. Quyết định lựa chọn phương án tối ưu	82

Chương 3: CÁC PHƯƠNG PHÁP RA QUYẾT ĐỊNH 91

I. Nội dung của các phương pháp ra quyết định quản trị	92
---	-----------

II. Tư duy nhóm	98
------------------------------	-----------

III. Sáng tạo trong ra quyết định.....	103
---	------------

1. Điều kiện khuyến khích sáng tạo.....	104
2. Kích thích động não (Brainstorming)	106

IV. Bối cảnh trong ra quyết định.....	108
--	------------

1. Mời những người thích hợp tham gia.....	109
2. Bố trí không gian ra quyết định	112
3. Thống nhất về cách ra quyết định.....	112
4. Đối thoại cởi mở.....	113
5. Dung hòa	115

Chương 4: PHÁT HUY TRÍ TUỆ TẬP THỂ TRONG RA QUYẾT ĐỊNH 121

I. Ưu thế của ra quyết định dựa trên trí tuệ của số đông.....	122
--	------------

II. Các điều kiện để phát huy trí tuệ của tập thể.....	128
---	------------

2.1. Sự đa dạng về ý kiến.....	129
2.2. Sự độc lập	131

2.3. Sự phi tập trung	133
2.4. Sự phối hợp	134
III. Lôi cuốn nhân viên vào việc ra quyết định	136
3.1. Các phương thức lôi cuốn	136
3.2. Phân quyền và ủy quyền	137
IV. Vai trò của lãnh đạo.....	140
4.1. Lãnh đạo phải có một tầm nhìn	141
4.2. Lãnh đạo phải có đam mê	141
4.3. Lãnh đạo phải có phương pháp trong việc ra quyết định	142
4.4. Lãnh đạo là một người xây dựng nhóm	143
4.5. Lãnh đạo phải có cá tính.....	143
Chương 5: VĂN HÓA VÀ RA QUYẾT ĐỊNH	149
I. Tác động của văn hóa đến ra quyết định quản trị.....	149
1. Văn hóa là cách con người giải quyết vấn đề.....	149
2. Hệ giá trị là nền tảng của ra quyết định.....	152
3. Sự khác biệt văn hóa Đông - Tây.....	154
4. Sự khác biệt văn hóa tạo nên phong cách ra quyết định quản trị.....	156
II. Sự hòa hợp giữa quyết định quản trị và văn hóa doanh nghiệp	161
1. Quyết định quản trị trên nền tảng văn hóa doanh nghiệp	161
2. Ra quyết định quản trị gắn với các mô hình văn hóa doanh nghiệp điển hình	162
III. Ra quyết định trong bối cảnh khác biệt văn hóa.....	167
1. Nền tảng của những khác biệt văn hóa.....	168

Ra quyết định quản trị

2. Ra quyết định quản trị trong bối cảnh đa văn hóa..... 168

Danh mục các tài liệu tham khảo..... 177

I. Tài liệu tham khảo tiếng Việt..... 177

II. Tài liệu tham khảo tiếng Anh..... 180

LỜI GIỚI THIỆU

Quyết định quản trị có vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp hoặc lớn hơn là của quốc gia. Vua Trần quyết định họp hội nghị Diên Hồng và cả nước đã quyết tâm đánh giặc Nguyên Mông, nhờ đó Đại Việt đã chiến thắng; Đại tướng Võ Nguyên Giáp đã đi đến một quyết định, sau này được ông thừa nhận là khó khăn nhất trong cuộc đời chỉ huy của mình, đã góp phần làm nên chiến thắng Điện Biên Phủ chấn động địa cầu; Doanh nhân Bạch Thái Bưởi có một quyết định kịp thời đã làm nên chiến thắng của người Việt trước người Hoa và người Pháp trong lĩnh vực vận tải sông biển. Vì vậy, để tránh sai lầm khi ra quyết định, đòi hỏi bất cứ nhà quản trị nào cũng phải không ngừng nâng cao kỹ năng ra quyết định của chính mình. Dù làm việc ở vị trí nào và trong lĩnh vực gì, mỗi một nhà quản trị đều phải thường xuyên ra quyết định và chịu trách nhiệm về các quyết định đã lựa chọn. Hơn thế nữa, trong bối cảnh môi trường ngày càng bất định, cạnh tranh ngày càng gay gắt, các nhà quản trị còn phải có năng lực quyết đoán và ra quyết định nhanh chóng. Nhanh đã trở thành một yêu cầu ưu tiên của việc ra quyết định quản trị. Vì vậy, trong các chương trình đào tạo

MBA cũng như các khóa đào tạo về quản trị đều có môn học Ra quyết định.

Theo định hướng mục tiêu là đào tạo doanh nhân và lãnh đạo, Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội đã đưa môn học Ra quyết định quản trị vào giảng dạy cho cả hai chương trình đào tạo thạc sỹ quản trị kinh doanh định hướng thực hành và định hướng nghiên cứu. Môn học đã cung cấp và trang bị cho người học các tri thức và kỹ năng phát hiện vấn đề, tìm kiếm nguyên nhân, đề xuất các phương án và lựa chọn quyết định một cách khoa học, sáng tạo và hiệu quả. Để tiếp tục nâng cao chất lượng đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của người học cũng như đòi hỏi của thực tiễn, Khoa Quản trị kinh doanh quyết định tổ chức biên soạn giáo trình Ra quyết định quản trị dành cho hệ đào tạo thạc sỹ.

Giáo trình được cấu trúc thành 5 chương với ý tưởng chủ đạo và xuyên suốt là vận dụng tư tưởng quản trị hài hòa Đông - Tây vào việc ra quyết định. Trong đó, ba chương đầu đi vào các nội dung khoa học cốt lõi của ra quyết định, hai chương cuối nhấn mạnh vào việc vận dụng khoa học ra quyết định vào hoàn cảnh thực tiễn, đặc biệt là thực tiễn của Việt Nam. Giáo trình cũng cung cấp các tình huống ra quyết định của các tổ chức/ doanh nghiệp Việt Nam và nước ngoài, qua đó làm sáng tỏ thêm các nhân tố chi phối quá trình ra quyết định của các nhà quản trị theo phương châm: “Tư duy toàn cầu, quyết định địa phương”.

Giáo trình được hoàn thành với sự tâm huyết và phối hợp ăn khớp của ba đồng tác giả: PGS.TS. Hoàng Văn Hải - Chủ nhiệm Khoa Quản trị Kinh doanh, TS. Nguyễn Ngọc Thắng - Chủ nhiệm Bộ môn Quản trị Chiến lược và TS. Nguyễn Viết Lộc - Giảng viên Bộ môn Văn hóa Doanh nghiệp. Các chương cụ thể được phân công biên soạn như sau: Chương 1 và 4 - PGS.TS. Hoàng Văn Hải; Chương 2 và 3 - TS. Nguyễn Ngọc Thắng; Chương 5 - TS. Nguyễn Viết Lộc.