



CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

*Your Mentor & Guide
to Doing Business
Effectively*

CÁC
GIẢI PHÁP
KINH DOANH
HIỆU QUẢ VÀ
THỰC TIỄN
NHẤT

Kỹ năng ra quyết định

DECISION MAKING



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

KỸ NĂNG
RA QUYẾT ĐỊNH

Decision Making

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD

KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

Decision Making

Original work copyright © 2006 Harvard Business School

Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2006 First News - Tri Viet

All Rights Reserved.

DECISION MAKING

KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hòa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St; District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: (84.8)822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: (84.8)-822 4560; Email: triviet@firstnews.com.vn

Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS



KỸ NĂNG
RA QUYẾT ĐỊNH

Decision Making

Biên dịch : Trần Thị Bích Nga - Phạm Ngọc Sáu
Hiệu đính : Thạc sĩ Đỗ Thanh Năm

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Mục lục

Lời giới thiệu	9
1. QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH	13
Bước 1: Thiết lập bối cảnh để thành công	18
Bước 2: Nhìn nhận vấn đề hợp lý	19
Bước 3: Đề xuất các phương án	19
Bước 4: Đánh giá các phương án	19
Bước 5: Chọn phương án khả thi nhất	19
2. BỐI CẢNH ĐỂ THÀNH CÔNG	21
Mời những người thích hợp tham gia	25
Bố trí không gian ra quyết định	28
Thống nhất về cách ra quyết định	29
Từ bảo vệ quan điểm đến đối thoại	31
Phương pháp dung hòa	35
3. NHÌN NHẬN VẤN ĐỀ HỢP LÝ	38
Mối nguy hiểm và những ưu thế	41
Không áp đặt cách nhìn nhận vấn đề	44
Vận dụng tư duy sáng tạo	46
4. ĐỀ XUẤT CÁC PHƯƠNG ÁN	49
Đề xuất nhiều phương án khác nhau	51
Huy động trí tuệ tập thể	52
Giao việc giải quyết nhiệm vụ cho nhóm sáng tạo	56
Những đặc điểm của một phương án khả thi	60

5. ĐÁNH GIÁ CÁC PHƯƠNG ÁN	63
Các biến số cần xem xét	65
Phân tích tài chính	67
Ma trận xác định mức độ ưu tiên	70
Bảng trao đổi	71
Biểu đồ cây quyết định	73
Sự trợ giúp của máy tính	76
Tính không chắc chắn của vấn đề	79
6. RA QUYẾT ĐỊNH	82
Ba biện pháp ra quyết định	83
Những cách khác để giải quyết sự bất đồng và thu hẹp sự khác biệt giữa các quan điểm	90
Chấm dứt tranh cãi	91
Sau khi quyết định	91
7. VẤN ĐỀ KHÔNG CHẮC CHẮN	98
Bước 1: Xác định các lĩnh vực không chắc chắn	101
Bước 2: Xác định những yếu tố không chắc chắn có khả năng tác động lớn nhất	105
Bước 3: Nỗ lực giảm thiểu các yếu tố không chắc chắn đóng vai trò quan trọng nhất	107
Lắng nghe trực giác	115
8. CÁC NHƯỢC ĐIỂM CỦA CON NGƯỜI	120
Tạo điểm tựa và điều chỉnh	122
Tự tin thái quá	124
Chi phí chìm	130
Xu hướng tìm bằng chứng xác nhận	132
Suy luận chủ quan	133

9. CÁC CẠM BẦY CỦA TỔ CHỨC	138
Ảnh hưởng của tập thể	139
Tư duy nhóm	143
Khen thưởng những người lạc quan và xử lý những kẻ bi quan	145
10. HƯỚNG ĐẾN MỘT TỔ CHỨC THÔNG MINH HƠN	150
Kinh nghiệm của General Motors	152
Kinh nghiệm cải thiện tổ chức	155
Những công việc cần phải làm của nhà lãnh đạo	157
 PHỤ LỤC A: Các công cụ tài chính để đánh giá các phương án	 161
PHỤ LỤC B: Các công cụ thực hiện hữu ích	170

Lời giới thiệu

Xét trên nhiều khía cạnh, công việc kinh doanh là tổng thể hàng loạt quyết định liên quan đến việc định hình phương hướng hoạt động của mọi tổ chức. Có những quyết định nếu được thực hiện đúng thời điểm sẽ tạo bước ngoặt to lớn đối với sự thành công và phát triển của một công ty đồng thời giúp công ty duy trì vị thế cạnh tranh trên thương trường. Điển hình là quyết định tung brochure quảng cáo cho iPod - thiết bị lưu trữ nhạc kỹ thuật số của Apple. Chính quyết định sáng suốt này đã làm Apple hồi sinh và giá trị cổ phiếu trên thị trường chứng khoán nhanh chóng tăng vọt.

Trong khi đó, những quyết định tệ hại thường kéo theo những hậu quả đắt giá. Năm 1995, Walt Disney tuyển Michael Ovitz vào vị trí Chủ tịch. Chưa đầy một năm sau, Disney đã phải hối tiếc về sự lựa chọn của mình và cho Ovitz thôi việc với khoản đền bù lên tới 140 triệu đô la - một số tiền quá lớn để trả giá cho một quyết định tồi tệ. Nhưng sự việc vẫn chưa dừng ở đó. Một nhóm cổ đông đã kiện hội đồng quản trị Disney vì đã chi quá nhiều tiền của họ cho một người làm việc không ra gì, theo như đánh giá của hội đồng quản trị. Vụ việc đó vẫn còn tiếp diễn cho đến thời điểm cuốn sách này được xuất bản, làm Walt Disney tốn hàng triệu đô la tiền án phí và đẩy ban lãnh đạo cũng như

các giám đốc vào những cuộc trình diện và thẩm vấn tại tòa. Tập đoàn truyền thông lớn mạnh và nổi tiếng đã phải mang tiếng xấu vì vụ bê bối này.

Nhưng 140 triệu đô la của Walt Disney chỉ là một con số khiêm tốn so với những tổn thất mà các công ty phải gánh chịu khi đưa ra những quyết định thiếu chính xác liên quan đến những thỏa thuận sáp nhập và mua lại. Vụ sáp nhập năm 2002 giữa Hewlett-Packard và Compaq đã làm tiêu tán của các cổ đông HP 24 tỉ đô la cổ phiếu, tương đương 37% tổng tài sản của công ty. Hai năm sau vụ sáp nhập tốn kém đó, giá trị cổ phiếu của HP bị lọt khỏi danh sách S&P 500, trong khi đối thủ Dell lại rất phát đạt, và HP cũng không đề xuất được cải thiện lợi nhuận nào trong hoạt động sản xuất máy tính.

Có hai lý do chính khiến người lãnh đạo đưa ra quyết định kém. Thứ nhất, họ không có đầy đủ dữ kiện thông tin cần thiết cho tình huống hiện tại; thứ hai, họ không thể dự đoán chính xác những diễn biến bất ngờ trong tương lai. Trong nhiều trường hợp, sự thất bại của quyết định sẽ đem đến nhiều kinh nghiệm, bài học giá trị cho người lãnh đạo nhưng vẫn rất cần những quyết định đúng đắn ngay từ ban đầu. Vậy làm thế nào để khả năng ra quyết định của công ty bạn đạt đến mức độ chính xác và hoàn hảo. Dù biết rằng sự hoàn hảo là điều không bao giờ có thể xảy ra nhưng bạn hoàn toàn có thể tiến dần đến điểm lý tưởng này nếu bạn có phương pháp hợp lý để ra quyết định và ý thức về những cạm bẫy có thể gặp phải trong quá trình xem xét các phương án đề xuất để đưa ra quyết định cuối cùng.

Cuốn sách **Kỹ năng ra quyết định** trong bộ *Cẩm nang Kinh doanh Harvard* trình bày một quy trình quyết định hợp lý, đã được thử nghiệm qua thời gian - một quy trình có thể áp dụng cho hầu như bất kỳ tình huống phức tạp nào. Quy trình này bao gồm các công cụ giúp bạn đánh giá, lựa chọn những phương án

tốt nhất để đạt được mục tiêu của mình, đồng thời giúp bạn hạn chế nhược điểm cá nhân và biết cách tổ chức việc ra quyết định. Và cuối cùng, cuốn sách sẽ hướng dẫn bạn cách chuyển biến việc ra quyết định hiệu quả thành một thói quen trong tổ chức của bạn.

Đây không phải là cuốn sách nặng tính học thuật. Nó thể hiện một mục tiêu thiết thực: giúp bạn có sự khởi đầu tốt bất cứ khi nào đối mặt với một quyết định quan trọng. Dù bạn đang xem xét phương án mua lại một doanh nghiệp khác, thay thế hệ thống công nghệ thông tin, mua hoặc thuê thiết bị, tuyển người thay thế vị trí của bạn ... thì quy trình và các khái niệm trong cuốn sách này sẽ giúp bạn biết cách tiếp cận vấn đề chính xác và giảm thiểu tối đa khả năng đưa ra một quyết định tệ hại.

1

QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Năm bước chính

Nội dung chính:

- *Quy trình ra quyết định*
- *Năm bước ra quyết định hiệu quả*

Trong vai trò quản lý, gần như hàng ngày bạn phải ra quyết định. Có một số quyết định khá đơn giản nhưng cũng có những quyết định phức tạp đòi hỏi nhiều sự cân nhắc, lựa chọn. Bạn hãy xem hai ví dụ sau đây:

Phòng tài chính chuẩn bị chuyển sang địa điểm mới và Samantha - trưởng phòng - cần chọn một người đại diện cho phòng tài chính tham gia vào nhóm bố trí mặt bằng của toàn công ty. Đối với Samantha, đây là một quyết định giao phó đơn giản. Ai trong số các cấp dưới của cô sẽ đại diện cho phòng tài chính? Đó phải là người có tính quyết đoán, có kỹ năng làm việc theo nhóm và phải nắm vững nhu cầu không gian của phòng tài chính. Vì hiểu rõ khả năng của từng nhân viên nên Samantha đã không khó khăn gì khi chọn George và anh ta cũng sốt sắng nhận trách nhiệm mới. Đúng là George sẽ có ít thời gian hơn để thực hiện công việc thường ngày của mình, nhưng cả anh lẫn Samantha đều thấy rằng đó không phải là vấn đề nghiêm trọng.

Không phải quyết định nào cũng dễ dàng như ví dụ trên. Một số quyết định cần phải có sự trao đổi và chịu sự tác động của nhiều yếu tố khác nhau như tốn kém, rủi ro và cả thất bại. Chúng ta cùng xem tình huống phức tạp dưới đây:

Công ty Precision Interiors chuyên thiết kế và sản xuất ghế ngồi và nội thất xe cho các nhà sản xuất ô tô ở châu Âu và Bắc Mỹ. Để cạnh tranh, công ty phải liên tục cải tiến thiết kế và các vật liệu của mình nhằm nâng cao tính an toàn và tiện nghi cho hành khách với mức chi phí và độ bền phù hợp. Trên tinh thần đó, một kỹ sư trong nhóm đã làm việc với Công ty FiberFuture -

một nhà cung ứng nhỏ đã phát triển thành công một vật liệu mới tên là Zebutek, có tính năng chống cháy, giảm xóc và cách âm tốt hơn tất cả các vật liệu khác đang có trên thị trường. Anh lập luận: "Nếu sử dụng vật liệu Zebutek để gia cố mũi xe và lớp lót cửa, sản phẩm của chúng ta sẽ có lợi thế thật sự. Tuy Zebutek có giá thành đắt hơn loại vật liệu mà chúng ta đang dùng nhưng chắc chắn khách hàng sẽ công nhận giá trị của nó".

Tuy nhiên, quyết định chấp nhận sử dụng loại vật liệu mới này lại không đơn giản. Sẽ phải đánh đổi nhiều thứ và có không ít rủi ro. Ngoài khía cạnh lợi ích, người kỹ sư cũng đưa ra một danh sách gồm nhiều vấn đề phải xem xét:

- FiberFuture là một công ty nhỏ và tương đối mới trên thị trường. Liệu công ty có khả năng cung cấp số lượng vật liệu mà chúng ta yêu cầu không? Chúng ta có thể hy vọng họ sẽ cung cấp đúng lịch trình không? Và quan trọng nhất là chất lượng có ổn định không?
- Điều gì sẽ xảy ra nếu FiberFuture phá sản? Chúng ta sẽ phải vất vả tìm nhà cung ứng khác.
- Các quy trình sản xuất hiện tại của chúng ta có phù hợp với Zebutek, hay phải trang bị thêm những thiết bị khác?
- Khách hàng của chúng ta - các hãng ô tô - đang phải rất vất vả để giữ chi phí không tăng. Liệu họ có đồng ý khi chúng ta tính giá cao hơn cho loại vật liệu mới này không? Hay chúng ta chấp nhận khoản chi phí phụ trội đó nhằm xác lập và giữ thị phần?
- Nhà cung cấp các vật liệu nội thất hiện tại của chúng ta là một đối tác đáng tin cậy và đã hợp tác trong nhiều năm qua. Mối quan hệ này sẽ ra sao nếu 20 đến 30% thương vụ sẽ được chuyển sang cho FiberFuture?
- Liệu có nhà cung ứng nào khác cũng đang phát triển một loại vật liệu tương tự, hay thậm chí còn tốt hơn Zebutek?

Trong ví dụ thứ hai này, các kỹ sư của Precision Interiors phải đối mặt với sự lựa chọn vấn đề khó khăn và phức tạp. Có khả năng bạn sẽ phải đối mặt với những phức tạp và khó khăn tương tự. Vậy bạn sẽ tiếp cận những quyết định này như thế nào?

Các quyết định kinh doanh sẽ trở nên khó khăn hơn khi chúng không chắc chắn, có nhiều phương án thực hiện khác nhau, có tính chất phức tạp hay có thể làm nảy sinh những vấn đề cá nhân. Những yếu tố này sẽ khiến chúng ta do dự: "Làm sao tôi có thể ra quyết định chính xác khi tôi không có đầy đủ thông tin và cũng không dám chắc chắn về kết quả?". Một số nhà quản lý chấp nhận không đưa ra bất kỳ quyết định mạo hiểm nào để tránh tối đa thiệt hại và sai sót.

Những phương án thay thế có thể cũng gặp rắc rối không kém vì mỗi phương án đều có những điểm không chắc chắn và những kết quả không thể dự đoán. Tính phức tạp của vấn đề cũng làm cho việc ra quyết định trở nên khó khăn hơn. Ví dụ, việc mua lại một công ty sẽ liên quan đến nhiều thủ tục pháp lý, kế toán và thẩm định phức tạp. Hay quá trình chuyển tiếp trong công ty có khả năng gây ra tình trạng nhân viên bị giảm biên chế hàng loạt. Bạn không thể ước tính trước các khoản tiết kiệm chi phí từ việc giảm biên chế này cũng như việc mua lại sẽ tác động đến giá cổ phiếu, có lẽ theo chiều hướng xấu, ít nhất là trong thời gian ngắn. Vậy bạn sẽ xử lý những vấn đề phức tạp này ra sao?

Những quyết định liên quan đến các vấn đề cá nhân vốn rất khó đánh giá nhưng lại thường ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của những hành động được triển khai.

Trong nhiều năm, người ta đã tiến hành nhiều giải pháp xử lý những khó khăn này - chúng vốn là một phần của quy trình quyết định hợp lý. Chương này sẽ đem đến cho bạn cái nhìn tổng quan về quy trình quyết định năm bước, như được trình bày trong hình 1-1:

1. Thiết lập bối cảnh để thành công
2. Nhìn nhận vấn đề hợp lý
3. Đề xuất các phương án
4. Đánh giá các phương án
5. Chọn phương án khả thi nhất

Trong hình 1-1, hãy lưu ý rằng bạn bắt đầu toàn bộ quy trình bằng cách thiết lập các mục tiêu rõ ràng. Đây là điểm mấu chốt vì việc ra quyết định là nhằm mục đích đạt được một mục tiêu có ý nghĩa.

HÌNH 1-1

Quy trình quyết định



Muốn có sản phẩm chất lượng cao, phải có một quy trình hiệu quả

Quy trình là một khái niệm cơ bản đối với việc ra quyết định. Quy trình đóng vai trò quan trọng nhằm chuyển biến ý tưởng thành kết quả thiết thực, hiệu quả. Tư duy sáng tạo hay nỗ lực chăm chỉ không đảm bảo được chất lượng hay số lượng của kết quả và mọi việc sẽ trở nên rối tung nếu thiếu quy trình hợp lý. Khi có quy trình phù hợp và hiệu quả, chất lượng công việc sẽ tăng lên đáng kể theo chiều hướng tốt đẹp. Nếu bạn liên tục cải thiện quy trình, kết quả cũng sẽ liên tục được cải thiện theo.

BƯỚC 1: THIẾT LẬP BỐI CẢNH ĐỂ THÀNH CÔNG

Bước đầu tiên là thiết lập một môi trường có thể ra quyết định hiệu quả. Bạn có nghĩ rằng bước này không cần thiết? Nếu có, bạn hãy quan sát xung quanh và sẽ dễ dàng nhận thấy rằng sự lựa chọn giải pháp thường chịu tác động từ những yếu tố cản trở việc ra quyết định đúng đắn. Ví dụ, những cuộc cãi cọ vật vãnh giữa các cá nhân sẽ ngăn cản việc thảo luận có tính xây dựng và cấp quản lý không thể duy trì được một mức độ khác biệt có lợi về quan điểm. Một môi trường làm việc có văn hóa ra lệnh và chỉ huy thường đưa ra những quyết định ưu tiên hơn cho các cá nhân nắm giữ quyền lực. Cho dù nhóm quyết định có nắm được thông tin gì thì trong những bối cảnh như vậy, mọi quyết định đều có phần thiên lệch và nhóm cũng không thể tiếp cận các đề xuất có giá trị thật sự.

Một bối cảnh phù hợp cho việc ra quyết định thường không tồn tại những vấn đề nêu trên và cho phép những người phù hợp

cùng tham gia vào quy trình ra quyết định. Những người này gặp nhau trong một môi trường khuyến khích tư duy sáng tạo và suy nghĩ thấu đáo. Một bối cảnh thuận lợi cho việc ra quyết định cũng chứa đựng những quy tắc nền tảng nhằm xác định cách thức ra quyết định.

BƯỚC 2: NHÌN NHẬN VẤN ĐỀ HỢP LÝ

Mọi quyết định thành công đều phụ thuộc vào việc nhìn nhận những vấn đề sắp xảy ra và tác động của chúng đến mục tiêu của doanh nghiệp. Xác định bản chất vấn đề là một yêu cầu quan trọng. Bạn không thể ra quyết định chính xác nếu nhìn nhận vấn đề không hợp lý.

BƯỚC 3: ĐỀ XUẤT CÁC PHƯƠNG ÁN

Sau khi đã nhìn nhận vấn đề một cách hợp lý, người ra quyết định phải triển khai các phương án khác nhau. Thiếu các phương án đó, bạn sẽ không thể có những quyết định hiệu quả.

BƯỚC 4: ĐÁNH GIÁ CÁC PHƯƠNG ÁN

Khi đã có những phương án thiết thực, bạn hãy đánh giá tính khả thi, cũng như rủi ro và những bất trắc tiềm ẩn của từng phương án. Nhiều công cụ phân tích - bao gồm cả một số phiên bản phần mềm - luôn có sẵn cho chức năng này.

BƯỚC 5: CHỌN PHƯƠNG ÁN KHẢ THI NHẤT

Sau khi tất cả các bước nêu trên đã được thực hiện đúng cách và nhóm ra quyết định đã nhất trí về mục tiêu, các thành viên trong

nhóm có thể đánh giá từng phương án. Trong những trường hợp lý tưởng, sự lựa chọn đúng đắn sẽ hiển hiện rõ ràng. Nhưng trên thực tế, mức độ ưu tiên cá nhân nào đó, tính mơ hồ và sự bất đồng quan điểm thường đẩy việc lựa chọn giải pháp cuối cùng vào thế khó khăn. May thay luôn tồn tại các giải pháp có thể giúp nhóm ra quyết định tháo gỡ những vướng mắc này. Những giải pháp đó bao gồm: bắt bóng, quan điểm đối lập và kiểm soát trí tuệ. Nếu biết vận dụng những giải pháp này một cách linh hoạt, bạn sẽ nhận thức được đầy đủ mọi ưu khuyết điểm của từng phương án, từ đó có thể thảo luận và lựa chọn phương án phù hợp hơn cả.

Tuy nhiên, không phải mọi quyết định khả thi nhất đều có thể đạt được nếu bạn tuân thủ các bước trong quy trình này một cách máy móc. Dù năm bước trên có thể giúp bạn tổ chức quy trình ra quyết định nhưng có nhiều khả năng chúng sẽ trở thành bẫy quyết định khiến bạn mắc phải sai lầm và để quan điểm cá nhân chi phối suy nghĩ của bạn. Những chiếc bẫy sẽ khiến người sáng suốt nhất cũng có thể đưa ra chọn lựa tệ hại. Chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ vấn đề này ở chương 9.

Nhìn chung, việc ra quyết định vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật, bởi nó đòi hỏi cả sự đánh giá chính xác lẫn tính sáng tạo cao mới có thể đạt được hiệu quả cao nhất.

TÓM TẮT

- Cũng giống như nhiều hoạt động kinh doanh khác, việc ra quyết định hiệu quả hơn và chất lượng các quyết định ban hành ổn định hơn khi chúng được tổ chức theo một quy trình. Thiếu quy trình, các quyết định có thể bị thiên lệch và không hợp lý.
- Một quy trình ra quyết định bao gồm năm bước: thiết lập bối cảnh để thành công, nhìn nhận vấn đề một cách hợp lý, đề xuất và đánh giá các phương án, chọn phương án khả thi nhất.

2

BỐI CẢNH ĐỂ THÀNH CÔNG

Công tác chuẩn bị

Nội dung chính:

- *Tại sao bối cảnh đóng vai trò quan trọng đối với các quyết định hiệu quả*
- *Các đặc điểm của bối cảnh có lợi cho việc ra quyết định*
- *Vấn đề bảo vệ quan điểm*
- *Giải pháp tìm hiểu*

Cương 1 đã trình bày sơ lược năm bước của quy trình ra quyết định. Kể từ chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu chi tiết từng bước, bắt đầu bằng bước 1 - Thiết lập bối cảnh để thành công.

Bối cảnh phù hợp đóng vai trò quan trọng trong việc đưa ra những chọn lựa để dẫn đến thành công. *Bối cảnh* được hiểu là môi trường của các hành vi và mối quan hệ giữa các cá nhân mà trong đó các ý tưởng và dữ kiện được đưa ra để xem xét và quyết định. Một số tổ chức xây dựng thành công một môi trường thuận lợi như vậy nhằm có thể đưa ra những quyết định hiệu quả, trong khi đó vẫn còn một số tổ chức xem nhẹ yếu tố bối cảnh này. Chúng ta hãy xem ba ví dụ sau:

Ví dụ 1: Quốc hội Mỹ

Việc đưa ra được những quyết định hiệu quả trong các diễn đàn có nhiều tranh cãi thật hiếm hoi như những bông tulip nở vào tháng 11 vậy. Vào cuối năm 2004, các thành viên trong Quốc hội Mỹ phải đối mặt với Dự luật Phân bổ Ngân sách Đa hạng mục (Omnibus Appropriations Bill) - một bản pháp chế dài chứa đầy những khoản chi tiêu cần thiết của chính phủ - những con số mà chẳng ai có thể đọc hoặc hiểu được trong khoảng thời gian ngắn dành cho việc thảo luận và biểu quyết. Với hơn 350 tỉ đô la, dự luật này thể hiện cho mức chi tiêu lớn, thậm chí còn nhiều hơn toàn bộ ngân sách quốc gia của một số nước. Nôn nóng muốn kết thúc sớm để đi nghỉ mát, các thành viên Quốc hội chỉ thảo luận sơ sài và nhanh chóng thông qua dự luật. Chính điều này đã dẫn đến kết cục là tiền đóng thuế của người dân bị chi tiêu vô tội vạ.

Ví dụ 2: Nhà sản xuất bị bao vây

Vào đầu thập niên 1980, một nhóm các nhà quản lý đảm bảo chất lượng (QA - Quality Assurance) đại diện cho các phòng ban của một công ty sản xuất toàn cầu đã tiếp cận một nhóm điều hành cấp cao. Nhóm QA này đã nghiên cứu những khác biệt về chất lượng giữa sản phẩm của họ với của các đối thủ cạnh tranh nước ngoài đồng thời đánh giá tác động của sự khác biệt này lên chi phí sản xuất, chi phí bảo hành và sự hài lòng của khách hàng. Những đặc điểm khác biệt đã được tổng hợp vào một báo cáo chi tiết. "Chúng tôi cảm thấy lo ngại sau những nghiên cứu này" - phát biểu của đại diện nhóm QA khi đệ trình báo cáo.

Giám đốc điều hành cảm ơn nhóm QA về báo cáo của họ và hứa sẽ xem xét. Một tuần sau vẫn không có cuộc đối thoại nào giữa cấp lãnh đạo và nhóm QA, còn giám đốc điều hành chỉ gửi cho họ một lá thư có nội dung: "Cảm ơn báo cáo của các anh chị. Tuy nhiên, tôi không đồng ý với các kết luận đưa ra. Công ty chúng ta là đơn vị sản xuất hàng đầu trong ngành. Các sản phẩm của chúng ta luôn đảm bảo tiêu chuẩn". Một số thành viên của nhóm QA tự hỏi không biết giám đốc điều hành đã đọc báo cáo của họ chưa. Một số người khác còn thắc mắc liệu ông ta có theo dõi và bắt nhịp với tình hình đang xảy ra trong ngành công nghiệp này không.

Ví dụ 3: Diễn giải sai

Sáu nhân viên và một nhà tư vấn đang thảo luận một dự án nghiên cứu và phát triển của mình: dự án thiết kế một phần mềm đa truyền thông để dạy tiếng Anh cho những người sống ở các nước mà tiếng Anh là ngoại ngữ. Nhà tư vấn, vốn là một giáo viên tiếng Anh giàu kinh nghiệm, đã được tuyển dụng để đánh giá tính hiệu quả của chương trình so với các sản phẩm cạnh tranh bao gồm sách hướng dẫn, chương trình học ở

trường phổ thông và chương trình học trên máy tính. Cô nói với nhóm thực hiện: "Tôi rất ấn tượng với tiềm năng của chương trình này. Mô hình mẫu của chương trình hội tụ đầy đủ yếu tố cần thiết để cạnh tranh với những sản phẩm tốt nhất hiện có trên thị trường". Người phát biểu tiếp theo là Phil - nhà tài trợ cho dự án. Phil điểm lại các khó khăn về mặt kỹ thuật vẫn còn tồn đọng của dự án nhưng anh tỏ ra tin tưởng là nhóm phát triển có thể xử lý được.

Thế nhưng, Frank - phó chủ tịch tài chính đã phản đối và đề nghị gác dự án này lại. Ông nói: "Tôi chưa nhìn thấy những tín hiệu khả quan từ dự án này, ngoài việc nó sẽ lấy mất doanh thu các sản phẩm hiện chúng ta đang có". Không ai trong phòng ngạc nhiên trước sự phản đối của Frank. Mọi người đều biết rằng ông và Phil là hai đối thủ kinh địch, rằng Frank đã chống đối dự án ngay từ đầu, rằng Frank có năng lực trong công ty và có mối quan hệ chặt chẽ với giám đốc điều hành - đến mức mọi người gọi ông là "Tiểu Napoleon". Ông đã từng gây khó dễ cho những ai dám chống đối ông và ông có khả năng vô hiệu hóa những sáng kiến mà ông không thích - như sáng kiến này chẳng hạn. Cuộc thảo luận tiếp tục và mọi người, trừ Phil, đều bàn bạc theo hướng được Tiểu Napoleon đề xuất là nên loại bỏ dự án. Ngay cả nhà tư vấn cũng mất hết nhiệt tình. Cô hiểu quyền lực nằm ở đâu trong công ty này và ai là người đồng ý trả chi phí cho cô.

Trên đây chỉ là ba ví dụ về bối cảnh không phù hợp cho việc ra quyết định hiệu quả. Trong ví dụ đầu tiên, các đại biểu được bầu không muốn dành thời gian để cân nhắc và đánh giá các ưu khuyết điểm của việc chi tiêu tốn kém tiền của chính phủ. Điều này thường xảy ra ở các diễn đàn chính trị, nơi mà tính tư lợi, sự thù nghịch giữa các đảng đối lập và những liên minh dựa trên quyền lợi cá nhân chi phối quy trình ra quyết định. Trong trường hợp thứ hai, có vẻ như người ra quyết định chủ yếu đã

không nhiệt tình đón nhận thông tin đi ngược lại quan điểm đã định hình - một thái độ chắc chắn dẫn đến thảm họa. Và dự án R&D trong ví dụ thứ ba cho thấy những hiểm khích trong nội bộ cũng như quyền lực cá nhân đã cản trở việc đối thoại tự do và cởi mở.

Việc ra quyết định hiệu quả chỉ tồn tại khi tổ chức và các nhà lãnh đạo khuyến khích tranh luận có tính xây dựng và ủng hộ các quan điểm đa dạng. Đó là lý do tại sao việc thiết lập bối cảnh lại là bước đầu tiên của quy trình ra quyết định.

Vậy đâu là những đặc điểm của một bối cảnh thuận lợi? Hãy xem những yếu tố sau:

- Có sự tham gia của những cá nhân thích hợp
- Những người ra quyết định gặp nhau ở những nơi khuyến khích tư duy sáng tạo
- Những người tham gia thống nhất về cách ra quyết định
- Việc tranh luận có tính xây dựng và các quan điểm đa dạng được ủng hộ

Tổ chức của bạn có những đặc điểm này không?

MỜI NHỮNG NGƯỜI THÍCH HỢP THAM GIA

Đây là bước đầu tiên để xây dựng một bối cảnh thuận lợi cho việc ra quyết định. Người thích hợp là những người có hiểu biết, kinh nghiệm đồng thời là người có quyền lợi trong kết quả cuối cùng. Họ thuộc các nhóm sau:

- **Người có quyền phân bổ nguồn lực và có tiếng nói quyết định.** Cần có một hoặc nhiều người nắm giữ loại quyền này để tránh lãng phí thời gian khi đưa ra quyết định để rồi bị

ban lãnh đạo phớt lờ và gạt đi. Điều này sẽ làm nản lòng những người tham gia và không giúp gì cho tổ chức trong việc ra quyết định.

- **Những thành phần liên quan chính.** Những người chịu ảnh hưởng trực tiếp của quyết định bao gồm người có trách nhiệm về kết quả hoặc những người thực hiện quyết định. Do người thực hiện có nhiều khả năng ủng hộ quyết định hơn, nên việc sớm đưa họ tham gia vào quy trình sẽ góp phần đảm bảo được hiệu quả của việc thực hiện quy trình.
- **Các chuyên gia.** Hãy mời các chuyên gia trong và ngoài tổ chức cùng tham gia vào quá trình ra quyết định. Đây là những người có kiến thức sâu rộng về vấn đề đang được xem xét, vì vậy họ có thể cung cấp thông tin về tính thực tế của những phương án khác nhau. Ví dụ, nếu quyết định liên quan đến việc thay thế một thiết bị sản xuất, các chuyên gia sẽ giúp mọi người tìm hiểu chi phí về thiết bị và các ưu khuyết điểm về kỹ thuật. Lưu ý rằng nhóm ra quyết định có thể phải cần nhiều hơn một lĩnh vực chuyên môn.
- **Những người phản đối.** Hãy mời những cá nhân có thể sẽ phản đối quyết định và thậm chí chống lại việc thi hành quyết định. Nếu sự chống đối là có cơ sở, bạn cần làm rõ quan điểm của họ. Mặc dù điều này có thể kéo dài khoảng thời gian dự tính, nhưng việc mời những người có khả năng chống đối tham gia vào nhóm ra quyết định có thể làm giảm sự kháng cự sau khi quyết định đã được ban hành.
- **Những người dễ xướng.** Nếu bạn đã mời những người phản đối, thì bạn cũng nên mời những người khởi xướng vấn đề. Chỉ cần nhớ rằng, tương tự như những người phản đối, họ chỉ ủng hộ một quan điểm nào đó (đôi khi hơi cực đoan) và bạn không thể trông cậy hoàn toàn vào họ nếu muốn tìm một quan điểm cân bằng.

Điều quan trọng là mọi thành viên khi tham gia vào quy trình ra quyết định cần thống nhất tinh thần vì mục tiêu chung. Có thể quan điểm và chương trình hành động của mỗi người khác nhau nhưng tất cả phải sẵn sàng đặt mục tiêu của công ty hoặc phòng ban lên trên hết.

Quy mô nhóm nên nằm trong phạm vi quản lý

Nhóm ra quyết định của bạn nên có quy mô nhỏ, tốt nhất là không quá sáu hoặc bảy thành viên. Nếu có quá ít người, nhóm có thể bỏ sót những cá nhân có các yếu tố quan trọng như quyền hành động, nguồn lực, chuyên môn, v.v. Song việc có quá nhiều người sẽ dẫn đến nguy cơ làm chậm quy trình ra quyết định, đặc biệt là khi nhóm lại có cả những người hầu như không đóng góp gì nhiều trong khi cứ khẳng khẳng bảo vệ ý kiến của mình. Nhóm lớn đôi khi sẽ làm những người chưa quen với việc tham gia các nhóm lớn phải im lặng. Quy mô của nhóm cũng có thể phụ thuộc vào đề nghị của người sẽ được yêu cầu thực hiện quyết định cuối cùng.

Dùng tổ chuyên trách khi cần thiết

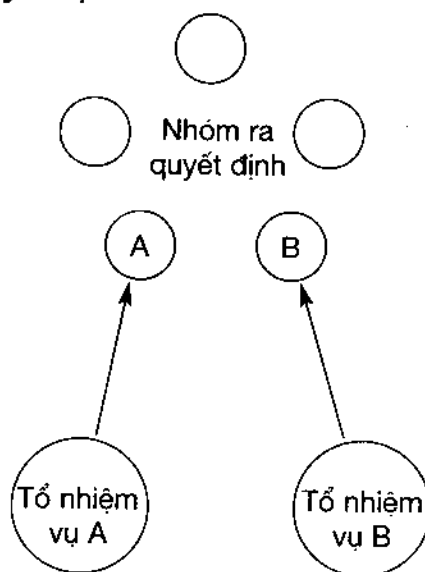
Tùy theo mức độ phức tạp của quyết định mà có thể bạn sẽ cần sự tham gia của nhiều người vào quy trình ra quyết định. Một cách để mời nhiều người, nhưng vẫn giữ cho quy mô nhóm trong phạm vi có thể quản lý được, là lập các tổ chuyên trách để theo dõi một số khía cạnh đặc thù của vấn đề.

Ví dụ, nếu bạn đang triển khai một website thương mại điện tử mới, bạn có thể lập một tổ chuyên trách để giải quyết các vấn đề kỹ thuật, một tổ khác gồm các đại diện từ mỗi đơn vị sản phẩm để xác định các tính năng của website, v.v. Người đứng

đầu của từng tổ này nên tham gia thảo luận, như được minh họa trong hình 2-1. Tại đó, họ sẽ trình bày những phát hiện của tổ chuyên trách và bất kỳ quan điểm nào. Lợi ích của sự sắp xếp này là thu thập được những ý kiến tốt nhất của nhiều người, trong khi vẫn không cần mở rộng quy mô của nhóm quyết định. Bạn cần lưu ý cân bằng quy mô của nhóm với tầm quan trọng hay mức độ khó khăn của việc triển khai quyết định.

HÌNH 2-1

Các tổ trưởng tổ nhiệm vụ là thành viên của nhóm ra quyết định



BỐ TRÍ KHÔNG GIAN RA QUYẾT ĐỊNH

Để giúp nhóm tìm ra các phương án sáng tạo và sau đó đánh giá chúng một cách thận trọng, bạn hãy chọn hình thức bố trí đa dạng cho các cuộc họp của nhóm, ví dụ như phòng hội thảo, các địa điểm xa hiện trường hoặc một nơi quen thuộc có bàn ghế

được sắp xếp để dễ dàng thảo luận trực tiếp... Khi không bị bó buộc trong những kiểu không gian truyền thống, như phòng họp của ban giám đốc hay văn phòng của cấp trên, mọi người sẽ giao tiếp cởi mở hơn vì cảm thấy không phải chịu áp lực của những phép tắc văn phòng.

Cách xếp đặt bàn ghế trong phòng mặc dù không quan trọng lắm nhưng cũng thể hiện được nhiều điều về cách thảo luận. Nếu bàn ghế được xếp thành vòng tròn, rõ ràng là sẽ không có vị trí nào được xem là "đầu bàn" hay ưu tiên đặc biệt. Tiếng nói của mọi người tham gia đều có giá trị ngang nhau và như thế có khả năng là nhiều người sẽ tham gia thảo luận hơn. Nếu có một vị trí chỉ huy rõ ràng, như vị trí đầu bàn họp, bầu không khí sẽ khác hẳn và mọi người có khuynh hướng nghe theo người ngồi tại vị trí đó.

THỐNG NHẤT VỀ CÁCH RA QUYẾT ĐỊNH

Sau khi đã chọn được những người tham gia quá trình ra quyết định và chọn cách bố trí không gian cho các cuộc họp, việc tiếp theo là xác định phương pháp ra quyết định mà bạn sẽ áp dụng. Tuy nhiên trước đó, nhóm của bạn cần thông qua quy trình mà họ có nghĩa vụ tuân thủ, cũng như cách ra quyết định và người ra quyết định.

Sau đây là một số phương pháp ra quyết định:

- **Nhất trí.** Các thành viên phải họp và thảo luận về đề xuất một cách cởi mở. Họ sẽ cố gắng để đạt được sự nhất trí bằng việc tất cả mọi thành viên đều chấp nhận quyết định cuối cùng.
- **Nhất trí có giới hạn.** Nhóm ra quyết định sẽ cố gắng để đạt được sự nhất trí, nhưng nếu các thành viên không thể nhất trí với nhau, thì trưởng nhóm sẽ là người ra quyết định.

- **Đa số.** Các thành viên trong nhóm tổ chức biểu quyết và bên nào chiếm đa số thì giải pháp của bên đó sẽ được xem là quyết định cuối cùng. Trường nhóm có thể đứng ngoài cuộc, ngoại trừ trường hợp nhằm phá vỡ thế cân bằng khi số người tham gia biểu quyết là số chẵn.
- **Lãnh đạo là người ra quyết định.** Nhà lãnh đạo tự ra quyết định, sau đó thông báo cho nhóm về quyết định này, đồng thời đưa ra các lý lẽ để bảo vệ quyết định đó. Phương pháp này tỏ ra hiệu quả nhất trong trường hợp xảy ra khủng hoảng, khi mọi người hiểu rằng sự quyết đoán là điều cần thiết. Một nhà lãnh đạo khôn khéo sẽ làm cho những người phản đối hiểu rằng quan điểm của họ được tôn trọng và được xem xét: "Tôi đánh giá cao ý kiến mà anh vừa trình bày. Và tôi đã cân nhắc đến điều đó trong quyết định của tôi. Nhưng tiếc rằng tôi không thể làm theo ý kiến đó mà phải theo một phương hướng khác".

Những phương pháp trên - trừ phương pháp nhà lãnh đạo ra quyết định - khác nhau về mức độ trao quyền cho các thành viên và tạo ra ý thức trách nhiệm trong nhóm. Tuy nhiên, bạn nên ý thức rằng dù sử dụng phương pháp nào đi nữa, thì khi nhóm đang hăm hở tìm sự nhất trí, họ có thể sẽ tránh bàn đến các quan điểm của những bộ phận thiểu số hoặc các lĩnh vực có khả năng gây mâu thuẫn. Sự cố ý né tránh này sẽ là mầm tai họa về sau cho mọi người. Nhiệm vụ của nhà quản lý là khuyến khích và tìm hiểu tất cả mọi ý kiến, bất luận bạn sẽ dùng phương pháp nào để ra quyết định.

Cái giá của việc né tránh mâu thuẫn

Cuộc Nội chiến Mỹ (1860-1865) có một phần nguyên nhân bắt nguồn từ tình trạng nô lệ - vấn đề gây tranh cãi mà từ những thế hệ đầu tiên, các nhà sáng lập quốc gia này đã cố tình né tránh. Áp

lực của những người theo quan điểm bãi bỏ chế độ nô lệ ở miền Bắc là một trong những ngòi nổ làm bùng phát cuộc chiến ly khai với các bang sở hữu nô lệ ở miền Nam. Tuy nhiên, những mối quan ngại trên khía cạnh đạo đức về tình trạng nô lệ đã quay lại sau gần một thế kỷ và trở thành vấn đề nóng bỏng trong các cuộc bàn cãi ngày càng gay gắt về bản Hiến pháp năm 1787 của Mỹ. Văn kiện này là một hình mẫu của chế độ quản lý nhà nước dựa trên nguyên tắc hợp tác và nghệ thuật thỏa hiệp. Thế nhưng, văn kiện này đã nhượng bộ, không giải quyết triệt để tình trạng nô lệ vì những cuộc tranh luận nảy lửa về vấn đề nô lệ giữa các đại biểu Hội nghị Hiến pháp có nguy cơ đe dọa nỗ lực của những người biên soạn bản dự thảo Hiến pháp. Để tránh vấn đề này, các bên đã đạt được một thỏa hiệp. Các đại biểu đồng ý rằng Hiến pháp sẽ không thảo luận về tình trạng nô lệ trong ít nhất là 25 năm nữa. Thỏa hiệp này đã xoa dịu cuộc khủng hoảng và giúp mọi người thoát khỏi bế tắc. Nhưng việc đó chỉ đơn thuần là tạm thời trì hoãn sự xung khắc. Làn sóng phản đối tình trạng nô lệ ngày càng dâng cao và cuối cùng dẫn đến sự chia rẽ đất nước. Kết quả là con cháu của những người sáng lập nước Mỹ phải giải quyết vấn đề bằng súng đạn và chiến tranh.

TỪ BẢO VỆ QUAN ĐIỂM ĐẾN ĐỐI THOẠI

Việc ra quyết định hiệu quả bắt đầu bằng việc chọn lựa những cá nhân phù hợp tham gia vào quy trình với những vai trò riêng. Tuy nhiên, đôi lúc sự việc lại phức tạp hơn nhiều. Một số người cho rằng nhiệm vụ của họ là ủng hộ một đề xuất cụ thể. Họ đã sai lầm khi nhìn nhận quy trình ra quyết định là một cuộc tranh đua giữa quan điểm của họ và quan điểm của người khác. Trên thực tế, quy trình phải đảm bảo rằng việc bảo vệ một ý kiến không được lấn át sự tìm hiểu cởi mở.

Kiểu biện hộ hay bào chữa nhằm cố giành phần thắng về mình là điều thường thấy ở các tổ chức kinh doanh, nhưng lại không hiệu quả để đưa ra quyết định tốt nhất. Chúng ta cùng xem xét ví dụ sau đây:

Clarissa - trưởng phòng phát triển sản phẩm - đang xin giám đốc điều hành tài trợ việc phát triển một dòng sản phẩm mới. Cô đã sử dụng tất cả mọi dữ kiện, số liệu nghiên cứu hoặc giả thiết nào có được để bảo vệ cho đề xuất của mình. Cô cũng tranh thủ sự ủng hộ của hai người có quyền lực trong ban điều hành. Clarissa cũng cố tình không công bố các thông tin bất lợi hay dữ kiện đối lập. Trong khi đó, các đối thủ của Clarissa đang vận động hành lang để chống lại kế hoạch của cô và họ cũng sử dụng bất cứ dữ liệu nào hỗ trợ cho quan điểm của mình.

Thất vọng với lối hành xử này, giám đốc điều hành triệu tập một cuộc họp nội bộ. Ông mời các đối thủ của Clarissa và cả hai thành viên khác trong ban điều hành. Ông nói: "Các bạn nghe đây: chúng ta có nguồn lực hạn chế, vì thế chúng ta phải chọn cách tốt nhất để phân bổ những nguồn lực đó. Clarissa có một số ý tưởng thú vị. Chúng ta hãy cùng thảo luận về những ý tưởng này".

Clarissa xem đây là dấu hiệu ủng hộ quan điểm của mình. Ngay sau khi cô kết thúc phần trình bày, mọi người bắt đầu thảo luận. Những người phản đối không ngừng tấn công kế hoạch của cô và biện hộ cho các dự án riêng của họ. Cuộc họp cứ thế trôi đi mà không có quyết định nào được đưa ra. Mọi người rời cuộc họp với tâm trạng giận dữ và chán nản.

Có điều gì không đúng trong ví dụ này? Đó là giám đốc điều hành đã không thể quản lý một cách hiệu quả quy trình ra quyết định khiến cho cuộc họp đã sa vào *phương pháp bảo vệ quan điểm*. Clarissa và những người chống đối cô tham dự buổi họp

với tư thế của một đối thủ trong cuộc đua tranh. Mỗi bên đều bảo vệ quan điểm của mình mà không thêm quan tâm đến nhu cầu của các phòng ban khác hay của toàn công ty. Và cũng giống như Clarissa, những người tham gia đều chỉ đưa ra thông tin ủng hộ ý kiến của họ, trong khi bỏ qua các chi tiết có thể làm suy yếu luận điểm đó. Kết quả là cuộc thảo luận nhanh chóng rơi vào cuộc công kích cá nhân.

Tình trạng trên hoàn toàn có thể phòng tránh được nếu Clarissa thực hiện việc đề xuất thông qua *phương pháp tìm hiểu*. Đây là một quy trình cởi mở, trong đó từng cá nhân sẽ đặt câu hỏi thăm dò, khám phá các quan điểm khác nhau, sau đó xác định những phương án với mục tiêu đạt được một quyết định mà cả nhóm có thể nhất trí và cùng chịu trách nhiệm triển khai. Với phương pháp tìm hiểu, mọi người không tìm cách biện hộ cho các dự án riêng đồng thời gác lại những ý kiến hay sở thích cá nhân để đi đến một quyết định hợp lý nhất cho nhóm hay tổ chức. Bảng 2-1 sẽ so sánh hai phương pháp ra quyết định này.

BẢNG 2-1

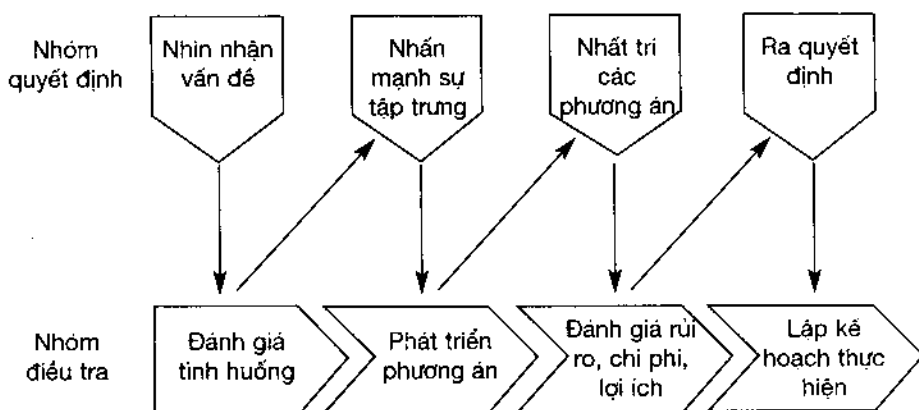
Phương pháp biện hộ và phương pháp tìm hiểu

Yếu tố	Phương pháp biện hộ	Phương pháp tìm hiểu
Quan điểm ra quyết định	Tranh đua	Hợp tác giải quyết vấn đề
Mục đích thảo luận	Thuyết phục và vận động	Kiểm tra và đánh giá
Vai trò người tham gia	Phát ngôn	Suy nghĩ thận trọng
Hành vi thể hiện	- Thuyết phục người khác - Bảo vệ quan điểm - Bỏ qua hay cố tình hạ thấp mức độ quan trọng của các điểm yếu	- Tranh luận có cân nhắc - Cởi mở với các phương án - Chấp nhận phê bình có tính xây dựng
Quan điểm của nhóm thiểu số	Bị ngăn cản hoặc bài trừ	Được khuyến khích và đánh giá cao
Kết quả	Người thắng - kẻ thua	Có trách nhiệm tập thể

Trong cuốn *The Smart Organization*, hai tác giả David Matheson và Jim Matheson đã trình bày chi tiết về phương pháp tìm hiểu để ra quyết định. Quy trình mà họ mô tả gồm hai nhóm: nhóm quyết định (gồm những người có quyền phân bổ nguồn lực) và nhóm điều tra (gồm những người có thông tin và kinh nghiệm liên quan). Hai nhóm này sẽ cùng nhau xúc tiến các bước được trình bày trong hình 2-2 bằng cách đối thoại, nghĩa là đặt câu hỏi và tìm hiểu quan điểm đối phương để đi đến sự nhất trí.

HÌNH 2-2

Quy trình quyết định cách thức đối thoại



Như được trình bày ở hình 2-2, đây là quy trình lặp lại liên tục. Trong quy trình này, các bước dẫn đến quyết định đều dựa trên việc nhìn nhận và phân tích vấn đề một cách thiết thực, khách quan, từ đó tìm kiếm và phát triển các phương án khả thi. Quy trình này cũng tương tự như quy trình ra quyết định cơ bản đã được trình bày ở chương 1. Tuy nhiên, việc sử dụng hai nhóm - những người ra quyết định và những người điều tra - giúp cho hiệu quả của quy trình này được đảm bảo hơn, bởi vì việc đặt câu hỏi tìm hiểu sẽ chi phối xu hướng tự nhiên là biện hộ cho ý kiến của mình.

Cuối cùng, nhóm sẽ đưa ra quyết định cuối cùng, nhưng sau phương pháp lặp lại liên tục này. Chỉ khi áp dụng một quy trình hợp lý để bàn bạc và thảo luận thì quyết định mới có khả năng thuyết phục cấp trên, đồng sự và cấp dưới.

PHƯƠNG PHÁP DUNG HÒA

Mặc dù thái độ cởi mở và tinh thần hợp tác là điều lý tưởng mà mọi quy trình ra quyết định đều hướng tới, nhưng nhiều người tin rằng việc xây dựng một bầu không khí mà mọi người không tranh luận theo hướng có lợi cho quan điểm riêng hoặc quyền lợi cá nhân của mình là điều không thể. Theo họ, giải pháp thiết thực cho vấn đề này là dung hòa giữa biện hộ quan điểm và tìm hiểu thông tin.

Bằng cách áp dụng phương pháp dung hòa, các thành viên trong nhóm tham gia thảo luận như một người không thành kiến vì mục tiêu chung của tổ chức. Họ có thể ủng hộ những quan điểm mà họ cảm thấy đúng, phù hợp đồng thời tìm hiểu những quan điểm khác và xem xét các phương án được đề xuất. Họ hiểu rằng mục tiêu là tìm ra giải pháp tốt nhất cho toàn nhóm, dù một số cá nhân phải chịu ảnh hưởng bất lợi bởi quyết định này đi nữa. Các chuyên gia kỹ thuật và chuyên viên tư vấn có thể đóng góp nhiều vào sự sắp xếp này. Nhìn chung, trong những buổi thảo luận có tính dung hòa như vậy, mọi người có xu hướng tự do trong việc chia sẻ thông tin và xem xét những phương án đề xuất khác nhau.

Bối cảnh ra quyết định trong công ty hay phòng ban của bạn là gì? Bối cảnh ấy dựa trên quyền lực và việc bảo vệ quan điểm cá nhân, hay quyết định được ban hành thông qua một quy trình tìm hiểu hợp lý mà mục tiêu tốt đẹp của tổ chức là động cơ thúc đẩy chính? Mọi người có nhất trí về cách ra quyết định không? Cuối cùng thì các yếu tố thuộc về bối cảnh sẽ làm nền tảng cho

việc thảo luận và định hình nên kết quả, nghĩa là tính hợp lý và khả thi của quyết định. Vì thế, điều cần quan tâm trước tiên là bạn phải có được bối cảnh phù hợp.

Phụ lục B trình bày một biểu mẫu giúp bạn chuẩn bị cho các quyết định trong tương lai. Biểu mẫu này yêu cầu bạn xem xét và thực hiện một số nhiệm vụ góp phần tạo ra môi trường phù hợp với việc ra quyết định như sau:

- Mô tả mục tiêu của quyết định
- Lập danh sách những người tham gia và các vai trò của họ
- Xác định phạm vi thời gian để ra quyết định
- Xác định hình thức bố trí cuộc họp
- Nhất trí về cách thức ra quyết định (nhất trí, quy tắc đa số, v.v.)
- Tiên liệu cách bạn sẽ tháo gỡ tình thế bế tắc và sự bảo thủ biện hộ cho ý kiến cá nhân.

Việc tuân thủ từng mục trong biểu mẫu này sẽ làm bạn xem xét lại quy trình ra quyết định của công ty hay phòng ban của bạn, từ đó tìm cách thay đổi nhằm cải thiện quy trình đó.

TÓM TẮT

- Bối cảnh ra quyết định của tổ chức có ảnh hưởng nhất định đến cách thức ra quyết định. Một bối cảnh phù hợp phải có những con người phù hợp, bố trí không gian phù hợp, đảm bảo rằng mọi người nhất trí về cách thức ra quyết định, ủng hộ các quan điểm khác nhau và tham gia tranh luận một cách tích cực.
- Hãy đưa những người có quyền phân bổ nguồn lực và có tiếng nói quyết định trong tổ chức vào nhóm chịu trách nhiệm ra quyết định.

- Hãy giới hạn nhóm ra quyết định trong khoảng sáu hoặc bảy người. Nếu cần nhiều hơn, hãy phân công một số nhiệm vụ cho các tổ chuyên trách và để tổ trưởng tham gia vào nhóm ra quyết định.
- Các phương pháp ra quyết định bao gồm nhất trí, nhất trí có hạn chế, quy tắc đa số và người lãnh đạo ra quyết định. Phương pháp cuối cùng là phương pháp hiệu quả nhất trong trường hợp xảy ra khủng hoảng.
- Việc bảo vệ quan điểm hay quyền lợi cá nhân sẽ cản trở việc tìm ra một quyết định hiệu quả. Nhiều người tham gia quy trình ra quyết định với suy nghĩ rằng đây là một cuộc cạnh tranh mà họ phải giành phần thắng. Giải pháp để khắc phục tình trạng này là sự tìm hiểu khách quan bằng thái độ cởi mở.

3

NHÌN NHẬN VẤN ĐỀ HỢP LÝ

*Làm thế nào để nhận biết
vấn đề thật sự*

Nội dung chính:

- Việc nhìn nhận vấn đề là cửa sổ tinh thần để nhìn vào thực tế
- Làm thế nào để tránh được sai sót trong việc nhìn nhận vấn đề và đưa ra quyết định?
- Tư duy sáng tạo để tiếp cận vấn đề một cách lô-gíc

Nhìn nhận vấn đề là bước thứ hai trong quy trình quyết định. Nói một cách hình ảnh, việc nhìn nhận vấn đề có tác dụng như một cửa sổ tinh thần mà qua đó chúng ta có thể nhìn thấy mọi vấn đề, tình huống và cơ hội cụ thể. Theo Alan Rowe, đây là *"những lăng kính để chúng ta nhìn thế giới... chúng xác định sự việc chúng ta nhìn và cả cách chúng ta diễn giải những gì trông thấy"*. Những cách nhìn nhận này mạnh đến nỗi chúng có thể làm chuyển hướng suy nghĩ của chúng ta ngay cả khi có bằng chứng ủng hộ quan điểm khác.

Tất cả chúng ta đều có những cách nhìn nhận này, và chúng luôn rất hữu ích khi giúp chúng ta đi trong một thế giới phức tạp. Nhìn nhận vấn đề sai, bạn sẽ không bao giờ giải quyết được nó. Nhìn nhận vấn đề đúng, bạn sẽ dễ dàng tìm ra giải pháp khả thi.

Cách nhìn nhận vấn đề cụ thể của chúng ta thường bị ảnh hưởng bởi các giả định, mục tiêu, hiểu biết, kinh nghiệm, mong muốn và cả thành kiến. Để hiểu rõ điều này, chúng ta hãy xem trường hợp ba người cùng xếp hàng chờ đợi ở một bưu điện địa phương. Một người là dân nhập cư đến từ một nước còn lạc hậu, một người là giám đốc một nhà máy sản xuất địa phương và người thứ ba là một doanh nhân đồng thời là nhà sáng lập của ba công ty thành công. Mặc dù lúc đó có tới 20 người xếp hàng chờ đến lượt được phục vụ, nhưng chỉ có hai nhân viên bưu điện làm việc.

Dòng người xếp hàng nhích lên từng bước chậm chạp và ai nấy đều tỏ ra bức bối với tốc độ làm việc này, trừ một người: người nhập cư. Cô rất ấn tượng với dịch vụ ở đây. Cô nói với

người đứng sau: "Ở bưu điện nơi tôi sống trước đây thường chỉ có duy nhất một nhân viên làm việc thôi, mà cứ nửa giờ anh ta lại nghỉ giải lao, mặc cho mọi người đứng xếp hàng dài. Ở đây phục vụ còn tốt hơn nhiều".

Vị giám đốc nhà máy lại có quan điểm khác. Ông tự nhủ: "Lại vẫn là kiểu làm ăn cổ lỗ! Đã đến lúc cần phải có một ai đó tái thiết lại toàn bộ quy trình để công việc tiến triển nhanh chóng và ít tốn kém hơn".

Trong khi đó, doanh nhân thành đạt kia có vẻ hài lòng với việc phải đứng xếp hàng vì việc đó đem lại cho ông một thứ có giá trị rất lớn: một ý tưởng kinh doanh mới. "Người ta sẽ trả bao nhiêu để khỏi phải chờ ở bưu điện nhỉ? Hình thức quầy bưu điện tự phục vụ thì sao?". Tâm trí ông đã nghĩ đến các ý tưởng sử dụng công nghệ hiện đại nhằm tiết kiệm thời gian và mang lại khoản lợi nhuận tương đối cho mình.

Cả ba người trong ví dụ trên đều quan sát sự việc diễn ra ở bưu điện theo một cách đặt vấn đề khác nhau. Đây là điều tự nhiên vì kinh nghiệm và mong muốn của mỗi người khác nhau nên sẽ tác động khác nhau đến cách nhìn nhận sự việc. Nhưng khi cần ra quyết định, việc bắt đầu bằng một cách đặt vấn đề không phù hợp hoặc sai lầm có thể dẫn bạn đến một kết luận không hiệu quả. Như vậy, bạn có thể giải quyết thành công một vấn đề sai, hay chính xác hơn là giải quyết vấn đề theo cách sai lầm!

Chương này sẽ trình bày về tầm quan trọng của việc nhìn nhận vấn đề đúng xét theo khía cạnh thực tế của tình huống và các mục tiêu của tổ chức. Cũng ở chương này, bạn sẽ biết được tại sao việc nhìn nhận vấn đề không phù hợp có thể loại bỏ các phương án khả thi và dẫn đến các quyết định chất lượng thấp. Vì thế, những lời khuyên để nhìn nhận đúng vấn đề cũng sẽ được đưa ra trong chương này.

MỐI NGUY HIỂM VÀ NHỮNG ƯU THẾ

Khi mô tả về việc nhìn nhận vấn đề, J. Edward Russo và Paul J. H. Schoemaker cảnh báo rằng: *"Khi chuẩn bị ra quyết định, cách con người nhìn nhận một vấn đề - tức là quan điểm cụ thể mà họ thừa nhận (thường là vô thức) - luôn chi phối các phương án mà họ sẽ chấp nhận cũng như các giải pháp mà họ sẽ ủng hộ"*. Như vậy, người nhập cư trong ví dụ trên không thấy có nhu cầu phải tìm cách giải quyết sự bất tiện cho khách hàng ở bưu điện. Theo cô thì mọi việc đều ổn. Vị giám đốc bưu điện hẳn cũng sẽ đồng ý như vậy.

Trái lại, giám đốc nhà máy và doanh nhân thành đạt kia lại tìm ra các phương án và giải pháp khác nhau, vì họ đánh giá tình huống từ những góc độ khác. Vị giám đốc nhà máy, theo kinh nghiệm làm việc của mình, ngay lập tức nhận thấy rằng hàng người chậm chạp này chính là một vấn đề thuộc về quy trình cần phải cải thiện. Điều này khiến ta nhớ lại câu nói "Bác sĩ nhìn đâu cũng thấy vi trùng".

Những người hiểu được cách nhìn nhận vấn đề cũng hiểu được sức mạnh tác động của nó và biết rằng nếu họ có thể đặt vấn đề như cách nhìn nhận, họ sẽ có nhiều cơ hội hơn để đưa ra quyết định mà họ luôn đủ lý lẽ để bảo vệ. Jeffrey Pfeffer đã viết trong cuốn *Managing with Power* như sau: *"Việc xác lập một cơ cấu để nhìn nhận và quyết định vấn đề thường có giá trị tương đương với việc xác định kết quả"*.

Đây không phải là một vấn đề nan giải, chỉ cần bạn khuyến khích mọi người chấp nhận cách đặt vấn đề có lợi cho tổ chức. Hãy xem ví dụ sau:

Một nhóm nhà điều hành công ty đã họp lại để thảo luận về bản đề xuất của David - một trong các nhà quản lý của công ty. David đề nghị rằng công ty nên xuất bản tài liệu chương

trình học gồm mười tập hiện đang được dùng để đào tạo các nhân viên kinh doanh chứng khoán mới tuyển để họ thi kiểm tra lấy bằng. Ấn bản này sẽ không giống bất kỳ ấn bản nào mà công ty đã từng xuất bản trước đây và nó liên quan đến việc bán hàng trực tiếp cho người sử dụng cuối cùng, thay vì bán thông qua hệ thống bán sỉ và bán lẻ vốn được hưởng 50% chiết khấu trên giá niêm yết.

Một chuyên gia tài chính cẩn thận David về doanh thu dự kiến, cũng như chi phí sản xuất và phát hành. Vị phó chủ tịch tài chính này tỏ ra không nhiệt tình lắm: "Theo các dự báo của anh thì dự án này sẽ có hiện giá thuần dương, nhưng như thế chưa đủ. Và tỷ lệ sinh lời của nó thấp hơn mức chúng tôi yêu cầu ở các dự án mới".

Chuyên viên tiếp thị lại xoay vào vấn đề mà người chất vấn đầu tiên đã bỏ qua. Anh đặt các câu hỏi xoay quanh đơn giá bán sản phẩm và phương pháp tính toán của David về những con số dự báo doanh thu.

David có thể thấy rằng cuộc họp sắp trở thành một cuộc thẩm định dự án tiêu cực và điều này không khó đoán khi mọi người lấy doanh thu và chi phí làm chủ đề tranh luận. Trừ khi anh hành động nhanh chóng, bằng không, tính thiết thực của ấn bản và tác động tiềm năng đối với sự phát triển trong tương lai của công ty sẽ không được xem xét.

Trước sự ngạc nhiên của mọi người, David không trả lời những câu hỏi về số liệu. Anh lịch sự tránh các câu hỏi được nêu mà đi vào một vấn đề khác. Anh nói: "Đề xuất này không đề cập đến vấn đề lợi nhuận của một dự án đơn lẻ, mà về cơ hội phá vỡ lối mòn chúng ta vẫn đi trong suốt mười năm qua. Với dự án này, chúng ta sẽ mở ra một thị trường mới với lợi nhuận béo bở và tiềm năng phát triển rất lớn. Đây là đề xuất về cơ hội bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng, thay vì thông qua các kênh

bán sỉ và hệ thống nhà sách trên toàn quốc vốn chiếm phần lớn lợi nhuận từ công việc và sản phẩm của chúng ta".

Các nhà điều hành bên bàn họp tuy hơi ngỡ ngàng, nhưng đã bắt đầu lưu tâm đến vấn đề. David đã nhấn mạnh hai điểm quan trọng là lợi nhuận cao và tiềm năng phát triển lớn. Thế là mọi người để cho anh tiếp tục phát biểu ý kiến. David nói: "Cho dù sản phẩm đặc biệt này đem lại tiền bạc hay không, thì điều đó cũng không quan trọng bằng cơ hội xuất bản mà chúng ta có thể nắm bắt được khi là người khai phá thị trường mới". Anh đã so sánh dự án của mình với cuộc đổ bộ của liên quân Anh - Mỹ lên bờ biển Normandy trong Thế chiến thứ hai. "Thông thường, ngày đầu tiên của chiến dịch thường phải chịu tổn thất đáng kể. Nếu chỉ đơn giản tính toán những được - mất của một ngày, chắc hẳn mọi người đã phải nói: 'Chúng ta nên ở lại nước Anh'. Nhưng ngày đó đã mở đường cho một chiến thắng vang dội sau này".

Vậy là nhà điều hành liền đặt lại vấn đề của họ. Giờ đây, câu hỏi của họ không còn đề cập đến doanh thu trước mắt và dự báo chi phí, mà họ hỏi về việc dự án của David có thể giúp công ty phát triển và thu lợi nhuận như thế nào.

Trong ví dụ này, David đã khoanh vùng vấn đề để phục vụ cho mục đích của anh và những gì anh tin là tốt nhất cho công ty. Điều đó có thể tốt cho David, nhưng cách nhìn nhận của anh có phải là một cách tiếp cận vấn đề xác đáng không? Đây là câu hỏi nên được đặt ra vì việc xác định vấn đề không phù hợp hầu như chắc chắn sẽ dẫn đến quyết định sai lầm. Sau đây là một số hướng dẫn giúp bạn nhìn nhận đúng vấn đề:

- Đừng mặc nhiên chấp nhận cách đặt vấn đề ban đầu, mà hãy luôn tự hỏi: "Có phải đây là cốt lõi vấn đề?". Cách nhìn nhận ban đầu đó có thể không phù hợp, hoặc vì ai đó có thể đang cố chuyển hướng suy nghĩ của bạn theo một cách nhìn nhận đặc biệt.

- Tìm kiếm nhiều quan điểm xoay quanh vấn đề đó. Trước khi bạn ra quyết định, hãy xem xét vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau, sau đó hãy bàn về các khả năng có thể xảy ra.
- Có tìm hiểu cách đặt vấn đề của mọi người trong nhóm ra quyết định, kể cả của chính bạn. Những cách đặt vấn đề như vậy đang phản ánh điều gì?
- Phát hiện và phân tích bất kỳ giả định nào đang bị chi phối bởi thành kiến, kể cả giả định của chính bạn. Đây là cách tốt nhất để bạn chống lại sự bảo thủ của người khác trước các quan điểm của họ.
- Thử đặt bản thân vào vị trí của người khác khi tiếp cận vấn đề. Học giả Alan Rowe gọi đây là "cách tư duy đối lập". Ví dụ, nếu bạn cần ra quyết định về mẫu sản phẩm được thiết kế, hãy tiếp cận mẫu mới đó từ quan điểm của những người sử dụng không có chuyên môn hoặc người sửa chữa. Khi Công ty xe hơi Ford phát triển mô hình xe Taurus vào thập niên 1980 - loại xe mà ngày nay trở nên rất phổ biến - họ đã yêu cầu toàn bộ mạng lưới đại lý phân phối cử các thợ cơ khí đến để góp ý hay phê bình về mẫu thiết kế. Thợ cơ khí vốn là những người sẽ phải sửa chữa xe, nên họ có cách nhìn khác so với nhà thiết kế.

KHÔNG ÁP ĐẶT CÁCH NHÌN NHẬN VẤN ĐỀ

Hầu hết mọi người đều cho rằng cách nhìn nhận vấn đề của mình là đúng và tìm mọi cách để thuyết phục người khác tin tưởng vào điều đó. Tuy nhiên, bạn phải cố gắng tránh tình trạng này dù biết rằng đây là một việc khó khăn.

Trong ví dụ trên, David không thích cách nhìn nhận của những người khác khi đánh giá đề xuất của anh. Thế là anh chuyển vấn đề theo hướng khác và thay thế cách nhìn nhận của họ bằng cách nhìn nhận của anh. Điều nguy hiểm sẽ xảy ra nếu cách nhìn nhận của David có thể sai lầm.

Nhiều nhà quản lý đã phạm sai lầm khi áp đặt cách nhìn nhận của mình lên người khác. Làm như vậy không khác nào việc đi tìm giải pháp trước khi hiểu được bản chất vấn đề. Bạn hãy xem ví dụ sau:

Một công ty sản xuất đồ chơi đặt một đường dây điện thoại hỗ trợ khách hàng để trả lời mọi câu hỏi về cách lắp ráp sản phẩm. Số lượng cuộc gọi của khách hàng nhiều đến mức nhân viên này không thể đáp ứng hết nhu cầu, còn khách hàng thì phàn nàn về việc phải chờ quá lâu mới có người nhận cuộc gọi.

Nhà quản lý chịu trách nhiệm về đường dây hỗ trợ khách hàng này đã tập hợp một nhóm giúp ông tìm ra giải pháp tốt nhất để xử lý vấn đề này. Ông mở đầu cuộc họp bằng câu nói: "Chúng ta có một rắc rối lớn với đường dây hỗ trợ khách hàng. Khách hàng đang phải chờ quá lâu để được phục vụ. Chúng ta cần khắc phục vấn đề này".

Với cách đặt vấn đề là khó khăn về thời gian trả lời điện thoại, nhà quản lý đã hướng nhóm ra quyết định tập trung vào những biện pháp cắt giảm thời gian chờ đợi cho khách hàng, chẳng hạn như lắp đặt thêm đường dây điện thoại, bổ sung nhân viên trả lời điện thoại, tăng số giờ phục vụ. Những giải pháp này sẽ giải quyết được các triệu chứng của vấn đề - đó là tình trạng quá tải của đường dây điện thoại - nhưng lại không thể giải quyết căn nguyên của sự việc. Để giải quyết tận gốc vấn đề, nhóm nên hỏi tại sao số cuộc gọi lại quá nhiều như vậy. Liệu có phải một sản phẩm cụ thể nào đó có vấn đề (dễ hỏng hóc, khó lắp ráp, chi tiết không đồng bộ, hướng dẫn thiếu rõ ràng...) làm

cho số cuộc gọi tăng bất thường không? Liệu có phải trình độ của nhân viên phục vụ khách hàng còn chưa đạt yêu cầu?

Giả sử nhà quản lý đặt vấn đề bằng cách nói rằng: "Chúng ta có một vấn đề nghiêm trọng với đường dây hỗ trợ khách hàng. Số lượng cuộc gọi tăng cao, khách hàng phải chờ quá lâu, và chúng ta cần tìm nguyên nhân của việc này. Sau đó chúng ta cần quyết định phải làm gì để khắc phục vấn đề đó". Trong trường hợp đó, sự tập trung của nhóm sẽ khác đi nhiều.

VẬN DỤNG TƯ DUY SÁNG TẠO

Ở bước đầu tiên của quy trình ra quyết định hay giải quyết vấn đề, việc nhìn nhận đúng vấn đề được xem như một vị trí thuận lợi để áp dụng tư duy sáng tạo. Việc này không hề đòi hỏi chi phí và chỉ cần rất ít thời gian, song lại có khả năng hướng quy trình quyết định sang những lối đi mới mẻ và hữu ích hơn.

Một phương pháp sử dụng tư duy sáng tạo là xem xét quyết định hay vấn đề từ quan điểm của người đứng ngoài cuộc, nghĩa là bạn phải tách rời quan điểm thông thường của mình để nhìn nhận sự việc. Ví dụ, bạn có thể đánh giá công ty hoặc sản phẩm hay chất lượng phục vụ của công ty dưới con mắt khách hàng. Tất nhiên, bạn cũng có thể tiến hành các cuộc nghiên cứu thị trường nhưng việc đó khá tốn kém và mất nhiều thời gian. Một phương án nhanh chóng lại tiết kiệm hơn là đặt mình vào vị trí của khách hàng và thử giao dịch kinh doanh với chính công ty của bạn. Bạn cũng nên nhờ một người đáng tin cậy hay một thành viên trong gia đình thử làm điều đó.

Hãy bắt đầu bằng việc tìm kiếm thông tin về sản phẩm hay dịch vụ của công ty bạn. Điều này dễ hay khó và ở mức độ nào? Sau đó hãy mua hàng thông qua các kênh phân phối điển hình. Bạn có được kinh nghiệm gì khi mua hàng thông qua số điện

thoại miễn phí hay website của công ty? Bạn hãy thử thắc mắc hay phản nản điều gì đó với đại lý bán hàng hay phòng dịch vụ khách hàng của công ty và lưu ý xem vấn đề này được xử lý như thế nào.

Mục đích của phương pháp tư duy sáng tạo này là tìm hiểu công ty bạn từ quan điểm của khách hàng. Những thông tin thu thập được sẽ giúp bạn tìm ra vị trí tốt nhất để nhìn nhận vấn đề và tiến hành các bước cải thiện.

Khi phải đương đầu với một sự việc khó khăn hay một quyết định quan trọng, bạn hãy suy nghĩ về cách nhìn nhận vấn đề của nhóm bạn. Đừng bao giờ cho rằng bạn đã biết được vấn đề đó, mà hãy cố gắng tiếp cận, đánh giá vấn đề theo nhiều cách khác nhau và phân tích những thông tin hỗ trợ cho các giả định của bạn. Trong suốt quy trình này, bạn hãy đặt những câu hỏi mở nhằm khuyến khích việc tìm hiểu vấn đề một cách chi tiết và cặn kẽ hơn. Những câu hỏi đóng dựa trên các giả định đã được xác lập trước sẽ không có lợi cho nhóm bạn.

Sau đây là ví dụ về các câu hỏi mở có tác dụng tạo nền tảng cho việc thảo luận và chia sẻ ý kiến:

"Anh có thông tin đáng tin cậy nào cho thấy là chúng ta đang gặp khó khăn?".

"Đây là vấn đề độc lập hay có liên quan tới các phòng ban khác?".

"Chúng ta có thể đánh giá tầm quan trọng của vấn đề như thế nào?".

Trái lại, những câu hỏi đóng thường chỉ cho ra câu trả lời "có" hoặc "không". Ví dụ:

"Như vậy là anh đã trao đổi với phòng tài chính và phòng thiết kế về việc này phải không?".

"Anh thật sự tin rằng chúng ta cần phải ra quyết định nhanh chóng ư?"

Việc thảo luận và chia sẻ ý kiến sẽ giúp bạn tìm ra cách nhìn nhận vấn đề đúng đắn nhất để chuẩn bị sẵn sàng cho bước tiếp theo của quy trình ra quyết định, đó là đề xuất các phương án.

TÓM TẮT

- Việc nhìn nhận vấn đề chính là cửa sổ tinh thần để chúng ta xem xét vấn đề, tình huống hay cơ hội.
- Nhìn nhận vấn đề đúng là yếu tố căn bản để có thể tiến đến quyết định hợp lý.
- Hãy thận trọng vì một số người cố tình chuyển hướng vấn đề theo chủ đích cá nhân của họ.
- Hãy thử thách cách nhìn nhận vấn đề đầu tiên và chủ động tìm thêm những cách nhìn nhận khác.
- Hãy sáng suốt để nhận ra những giả định dựa trên thành kiến, cũng như những sai lầm trong tất cả các cách nhìn nhận vấn đề.

4

ĐỀ XUẤT CÁC PHƯƠNG ÁN

Những giải pháp khả thi

Nội dung chính:

- *Tại sao các quyết định đúng đắn lại phụ thuộc vào các phương án?*
- *Phương pháp đề ra phương án*
- *Nhóm sáng tạo có thể hỗ trợ như thế nào?*
- *Những đặc điểm của một phương án hiệu quả*

Quết định đúng đắn luôn bắt nguồn từ những phương án khả thi. Người ra quyết định trong những tình huống này không chỉ đơn giản là ủng hộ hay phản bác trước một sự lựa chọn duy nhất. Thông thường, họ sẽ nói: "Ý kiến này hay đấy, nhưng đây không thể là giải pháp duy nhất. Chúng ta hãy thử tìm kiếm thêm những phương án khác trước khi bắt tay vào việc". Bạn hãy xem xét ví dụ dưới đây:

George - trưởng phòng tiếp thị một công ty sản xuất hàng tiêu dùng - triệu tập một cuộc họp thảo luận về doanh số bán bột giặt ở khu vực Mỹ La-tinh. Anh nói: "Doanh số của chúng ta thấp hơn 23% so với mức chúng ta dự kiến cách đây một năm. Chúng ta cần giải quyết nhanh chóng vấn đề này. Các bạn có đề xuất gì không?"

Ai cũng chờ người khác phát biểu trước. Sốt ruột, George bèn phá vỡ sự im lặng bằng cách đề nghị thay đổi cách đóng gói hiện nay. "Tôi đề ý thấy rằng các đối thủ cạnh tranh của chúng ta thường bán bột giặt trong những gói nhỏ, chứ không phải gói lớn như chúng ta vẫn thấy ở thị trường Bắc Mỹ. Có lẽ họ biết điều gì đó về thói quen tiêu dùng mà chúng ta không biết chăng?"

Sau gợi ý này, Kim liền phụ họa theo với ý kiến về việc đóng gói và xu hướng mua sắm của khách hàng. Rồi một người khác cũng mô tả cách đóng gói một sản phẩm đã bán rất chạy ở Mỹ La-tinh. Mọi người dường như đều có ý tưởng về cách đóng gói và việc thay đổi nhằm cải thiện doanh số. Cuộc họp kết thúc bằng việc tạo ra một tổ chuyên trách có nhiệm vụ nghiên cứu các phương án đóng gói mới.

Liệu sự thay đổi trong cách đóng gói có phải là giải pháp tối ưu cho công ty này? Có thể là như vậy. Một tổ chuyên trách có

nhiệm vụ tìm ra các phương án đóng gói mới với mục đích thúc đẩy bán hàng và tăng doanh số. Nhưng căn cứ trên vấn đề doanh số đáng thất vọng ở khu vực Mỹ La-tinh, người ta có thể còn nhiều phương án khác có khả năng đem lại giá trị cao hơn, chẳng hạn như sự thay đổi về giá cả hoặc một chiến lược quảng cáo và khuyến mãi mới. Thậm chí chính bản thân sản phẩm cũng cần được thay đổi theo cách nào đó. Tuy nhiên, George và nhóm của anh sẽ không bao giờ biết được những ưu điểm của các giải pháp khác, nếu họ vội vã triển khai ngay vào vấn đề đóng gói.

Người ra một quyết định phải luôn chủ động tìm kiếm nhiều phương án để giải quyết vấn đề. Chương này sẽ dành để trình bày giá trị của các phương án có tính quyết định khác nhau cùng những ý tưởng thiết thực để tạo ra các phương án đó.

ĐỀ XUẤT NHIỀU PHƯƠNG ÁN KHÁC NHAU

Để đưa ra được một quyết định đúng đắn nhất, bạn cần phải có nhiều phương án chọn lựa khác nhau. Sau khi cân nhắc các ưu khuyết điểm của từng giải pháp, bạn sẽ có lợi thế hơn để đưa ra quyết định tốt nhất đối với tình huống đã cho. Nếu bạn chỉ có một phương án, mọi người sẽ chỉ có một lựa chọn: hoặc "có", hoặc "không", bởi vì bạn chỉ có duy nhất một câu hỏi: "Chúng ta nên làm điều này không?". Tuy nhiên, điều này hiếm khi dẫn đến một quyết định hiệu quả. Các chuyên gia về việc ra quyết định David Matheson và Jim Matheson nói rằng: *"Các phương án sáng tạo và khả thi là điều kiện tiên quyết cho bất kỳ quyết định nào. Nếu không có các phương án thay thế, sẽ không có quyết định"*.

Bạn cần có các phương án khác nhau đại diện cho nhiều khả năng khác nhau, dù nhóm ra quyết định phải chủ động tạo ra chúng. Nhưng làm cách nào để tạo ra các phương án đó? Chúng

ta hãy quay lại ví dụ ở đầu chương. George và nhóm của anh đang bàn bạc về cách tăng doanh thu cho sản phẩm bột giặt ở khu vực Mỹ La-tinh. Cuộc họp này xem ra có vẻ suôn sẻ và mọi người tỏ ra nhất trí với quyết định. Vậy thì có điều gì sai ở đây?

Trong tình huống này, vị trưởng phòng đã không thể lôi kéo nhóm của mình vào việc tìm kiếm các phương án thay thế khác nhau. Anh đã không khích lệ tranh cãi lành mạnh và những chất vấn có tính xây dựng. Thay vào đó, sự hòa hợp thái quá của nhóm đã dẫn đến tình trạng mọi người đồng lòng hưởng ứng ý kiến đầu tiên được nêu ra là phân tích phương án đóng gói, mà không hề có sự sáng tạo hay một lối tư duy nào khác. Kết quả là không có ý tưởng mới nào được đề xuất và cả nhóm triển khai giải pháp ban đầu vốn chỉ là sự gợi ý của vị trưởng phòng.

Với tư cách là người ra quyết định, mục tiêu của bạn trong giai đoạn này là cần xác định thật nhiều phương án thay thế. Huy động trí tuệ tập thể là một phương pháp hiệu quả để tìm kiếm những ý tưởng và phương hướng hành động khác nhau.

HUY ĐỘNG TRÍ TUỆ TẬP THỂ

Đây là một cách thức nhằm tạo ra các phương án thay thế và giải pháp cho vấn đề. Hoạt động này nên thực hiện theo nhóm, vì kiến thức và kinh nghiệm của nhiều người khi được kết hợp sẽ tạo ra nhiều ý tưởng hơn là chỉ dựa vào sự động não của một người, bất luận người đó có thông minh đến mức độ nào.

Để có được các phương án thay thế, bạn hãy chuẩn bị những tập giấy trắng hoặc một tấm bảng. Hãy yêu cầu mọi người viết ra giấy bất kỳ bất kỳ ý tưởng nào nảy sinh trong tâm trí hoặc phát biểu thành lời để bạn tập hợp chúng trên bảng cho tất cả mọi thành viên trong nhóm cùng tham khảo. Dù thực hiện bằng cách nào thì bạn cũng chỉ nên ghi nhận toàn bộ những đề xuất

này song chớ vội khen ngợi hay chỉ trích vì đây chưa phải là thời điểm thích hợp.

Nếu bạn chủ trì một cuộc họp, hãy thận trọng để luôn giữ thái độ trung lập khi thu nhận các ý kiến đóng góp. Đừng làm bất cứ điều gì thể hiện rằng bạn thích hoặc không thích một phương án nào đó vừa được trình bày. Ví dụ, hãy tránh nói những câu đại loại như: "Cảm ơn Jean, đó là ý kiến hay nhất mà chúng ta từng nghe được!", hoặc "Cảm ơn Herb. Tôi nghi ngờ tính hiệu quả của giải pháp này, nhưng tôi vẫn đưa nó vào danh sách". Những câu bình phẩm tương tự có thể vô tình tạo ra định kiến ủng hộ hoặc phản bác đối với ý tưởng trước khi thảo luận về tính khả thi của chúng. Thái độ trung lập của người chủ trì cuộc họp luôn có ảnh hưởng đáng kể đối với nhóm.

Việc huy động trí tuệ tập thể có hiệu quả nhất khi mọi người có thể thoải mái phát biểu những gì họ nghĩ, đặc biệt là khi ý tưởng của họ mâu thuẫn với ý tưởng của các đồng nghiệp hay cấp trên. Ngoài ra, bầu không khí này sẽ khích lệ những người rụt rè tham gia phát biểu ý kiến. Trên thực tế, chúng ta vẫn thường thấy một số người rất hăng hái và tự nhiên phát biểu trong các cuộc họp. Họ tỏ ra là người thoải mái, quyết đoán và có khả năng chi phối cuộc thảo luận một cách dễ dàng. Tuy nhiên, những đặc điểm đó không phải lúc nào cũng thể hiện rằng họ là người có những ý tưởng độc đáo. Trong khi đó, người ngồi lặng lẽ cuối bàn lại có thể là người đề xuất ý tưởng khả thi nhất cho nhóm. Trong vai trò người chủ trì cuộc họp, bạn cần tìm cách khơi gợi ý kiến của người đó.

Đây là một trong những tình huống đặc trưng để người chủ trì cuộc họp yêu cầu mọi người viết ra các ý kiến của họ. Một người biết cách giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, nhưng lại rụt rè khi phải phát biểu trong nhóm, có thể cảm thấy thoải mái khi diễn đạt ý kiến của mình dưới hình thức viết.

Hãy khuyến khích việc đối thoại cởi mở và trung thực bằng cách nói rõ ngay từ ban đầu rằng kết quả cuối cùng không được định trước và ý kiến của mọi người đều có giá trị như nhau. Bên cạnh đó, bạn hãy đề nghị mọi người thoát ra khỏi vai trò cá nhân hay phòng ban của họ để suy nghĩ. Tất cả mọi người trong nhóm ra quyết định nên tập trung vào những gì có lợi nhất cho công ty bằng cách vận dụng mọi thông tin mình có.

Khi những người tham gia không đưa ra được ý tưởng mới nào, hãy đọc lại những ý mà họ đã viết ra. Có tổng cộng bao nhiêu ý kiến? Nếu danh sách có nhiều ý kiến, bạn có thể gom chúng lại theo một vài chủ đề chung. Ví dụ, nhóm quyết định của công ty bột giặt có thể chia các phương án thúc đẩy doanh số theo các chủ đề như đóng gói, định giá, trưng bày ở quầy bán lẻ, khuyến mãi đặc biệt, đổi mới sản phẩm... Việc phân nhóm các ý kiến có liên quan với nhau sẽ giúp bạn tập trung hơn vào vấn đề.

Có nhiều bằng chứng cho thấy rằng bạn có thể mở rộng hiệu quả phương pháp huy động trí tuệ tập thể bằng cách để mọi người suy nghĩ độc lập và sau đó mang ý tưởng của mình đến cuộc họp nhóm để mọi người cùng chia sẻ và thảo luận. Phương pháp này sẽ loại trừ sự hội tụ ý tưởng do bị thuyết phục hay chịu áp lực từ đồng nghiệp - điều thường xuất hiện khi những người có các ý tưởng khác nhau trò chuyện với nhau. Bằng cách này, bạn sẽ có nhiều cơ hội để thảo luận và kết hợp những ý tưởng khác nhau.

Tính đa dạng của các phương án giúp bạn đưa ra quyết định đúng đắn, hợp lý và khách quan hơn. Khi bạn khuyến khích sự tham gia của cả nhóm, tạo điều kiện cho ý tưởng sáng tạo, lắng nghe những phản biện, bạn sẽ có khả năng tập hợp được một danh sách hoàn chỉnh bao gồm tất cả các phương án, và điều đó có thể hỗ trợ bạn rất nhiều khi bước vào giai đoạn kế tiếp: đánh giá các phương án.

Bí quyết tìm kiếm các phương án

Khi triệu tập cuộc họp để thảo luận tìm kiếm các phương án thay thế, bạn hãy áp dụng những lời khuyên sau:

- Mời một vài người bên ngoài, có thể là chuyên gia hay nhân viên tập sự, định kỳ tham gia các cuộc họp của bạn. Người này sẽ đưa ra những ý kiến khách quan, những quan điểm khác biệt và thậm chí một số góp ý, phê bình hữu ích.
- So sánh với các công ty và ngành nghề khác để xem họ giải quyết các vấn đề tương tự như thế nào.
- Khuyến khích các thành viên trong nhóm thoát khỏi vai trò công việc thường nhật khi động não tư duy về các phương án. Ví dụ, nếu bạn đang tìm kiếm ý tưởng cho sản phẩm mới, hãy mời một người từ phòng marketing tham gia, nhưng hãy yêu cầu anh ta tiếp cận vấn đề từ quan điểm tài chính. Bạn có thể thấy các ý tưởng sáng tạo hơn sẽ xuất hiện khi mọi người suy nghĩ không theo vị trí chức năng quen thuộc của họ.
- Đặt các câu hỏi thăm dò như: "Chúng ta nên xem xét những phương án nào?" và "Chúng ta nên trả lời thế nào trước những mối quan tâm về...?". Điều này sẽ giúp bạn tránh được việc ra quyết định quá sớm và sau đó triển khai một giải pháp mà rất có khả năng chưa phải là giải pháp tối ưu. Những câu hỏi thăm dò quan trọng nhất là những câu về giá trị các giả định của nhóm. Những giả định này nên được đưa ra để thảo luận công khai và cởi mở.
- Sẵn sàng xem xét và thảo luận các quan điểm khác với quan điểm của chính bạn. Điều đó thật không dễ dàng và trưởng nhóm nên là tấm gương cho cách cư xử này. Nếu người trưởng nhóm tỏ ra công bằng và quan tâm tới các ý tưởng trái ngược với ý kiến của mình, những người khác sẽ noi gương.

- Thỉnh thoảng bạn nên xem lại các phương án đã bị bỏ qua để đảm bảo rằng chúng bị loại vì lý do chính đáng.
- Đừng bỏ sót các *phương án cân bằng*. Trong nhiều trường hợp, bạn có thể kết hợp những đặc điểm tốt nhất của hai hoặc nhiều phương án hiện có để trở thành một phương án mới tốt hơn. Ví dụ, chiếc xe thể thao là một phương án cân bằng khi kết hợp các đặc điểm tối ưu của xe tải nhẹ và xe bốn chỗ thông thường. Tương tự, những xe tải nhỏ xuất hiện lần đầu vào thập niên 1980 đã kết hợp được các đặc điểm phổ biến nhất của một chiếc xe tải với những tiện nghi của xe khách.

GIAO VIỆC GIẢI QUYẾT NHIỆM VỤ CHO NHÓM SÁNG TẠO

Việc tìm kiếm các phương án thay thế sẽ thành công hơn nếu bạn giao cho một nhóm sáng tạo giải quyết nhiệm vụ này. Các nhóm thường đạt được kết quả tốt hơn so với các cá nhân làm việc đơn lẻ, bởi vì họ tập hợp được nhiều khả năng, kiến thức và sức lực để tiến hành công việc. Nhưng để có được kết quả đó, nhóm phải có nhiều phương pháp tư duy cùng một số kỹ năng cần thiết. Sự đa dạng này có một số lợi ích sau:

- Sự khác biệt cá nhân có thể thúc đẩy tính sáng tạo để nảy sinh những ý tưởng mới.
- Sự đa dạng trong tư duy và quan điểm là giải pháp an toàn chống lại hiện tượng *tư duy nhóm*, nghĩa là vì những lý do có tính xã hội, tư duy cá nhân có xu hướng hội tụ về một quan điểm cụ thể nào đó.
- Sự đa dạng trong tư duy và kỹ năng giúp những ý tưởng độc đáo, khả thi có nhiều cơ hội phát triển.

Vì vậy, các nhà quản lý cần quan sát cách bố trí nhân sự cho các nhóm làm việc, cũng như cách họ giao tiếp với nhau.

Tuy nhiên, mô hình nhóm sáng tạo cũng tồn tại một số nghịch lý khi nó thể hiện xu hướng tư duy và hành động loại trừ nhau, hay chính xác hơn là trái ngược nhau. Ví dụ, để làm tốt công việc, một nhóm phải có kiến thức sâu rộng về những vấn đề mà họ đang nỗ lực giải quyết, đồng thời phải nắm vững các quy trình liên quan. Bên cạnh đó, nhóm lại phải có quan điểm mới lạ, không bị ảnh hưởng bởi những quy tắc thông thường hay cách giải quyết sự việc đã được nhiều người chấp nhận. Người mới gia nhập nhóm thường đặt câu hỏi cho bất cứ điều gì mà họ thấy thắc mắc, thậm chí đó là những câu hỏi hết sức ngớ ngẩn. Tình trạng này thường được gọi là "lối tư duy của người mới bắt đầu". Vì vậy, những đặc điểm đối lập này khi được kết hợp với nhau có thể là chất xúc tác cho ý tưởng mới.

Mặc dù tính đa dạng của lối tư duy và các kỹ năng mà nhóm ra quyết định là yếu tố giá trị trong việc xác định các phương án, nhưng nó cũng chính là tác nhân gây cản trở. Những kiểu tư duy khác nhau thường không dẫn đến một sự hòa hợp vững chắc và chắc chắn bạn cũng không muốn như vậy. Công việc của nhà quản lý là chuyển sự mâu thuẫn thành phương pháp tư duy hiệu quả. Muốn vậy, những người tham gia nhóm phải biết lắng nghe lẫn nhau, sẵn sàng hiểu các quan điểm khác biệt và cần đặt sự nghi vấn trước các giả định.

Ngoài ra, các nhà quản lý phải ngăn không để những xích mích nhỏ bùng phát thành xung đột cá nhân, hay ngược lại, bị che giấu làm cho sự oán giận mãi âm ỉ. Giải pháp tốt nhất để xóa bỏ mâu thuẫn là thành lập các quy tắc cư xử dựa trên mục đích của nhóm và tính cách của mỗi thành viên. Hãy bảo đảm rằng những quy tắc này luôn rõ ràng và chính xác, cũng như mọi người đều biết và nhất trí về các quy tắc đó. Dưới đây là một vài ví dụ:

- Mỗi thành viên trong nhóm cần tôn trọng người khác
- Mỗi người nên lắng nghe với thái độ khách quan, công bằng
- Mọi người đều có quyền phản đối trước giả định của người khác
- Mọi người đều có cơ hội phát biểu
- Cần tìm hiểu và học hỏi từ các quan điểm trái ngược
- Chỉ phê phán các ý tưởng và giả định; không chỉ trích cá nhân
- Chấp nhận những mạo hiểm đã dự đoán
- Học hỏi và rút kinh nghiệm từ những thất bại
- Khuyến khích thái độ cởi mở, hài hước
- Mọi thành công đều là thành quả chung của nhóm

Bất luận nhóm bạn đề ra những quy tắc nào, bạn cũng cần thu hút tất cả các thành viên tham gia vào việc xây dựng nhằm đảm bảo rằng mọi người sẽ sẵn sàng tuân thủ những quy tắc đó.

Ba bước giải quyết mâu thuẫn

Ngay cả khi nhóm bạn đã nhất trí về các quy tắc cư xử, thì mâu thuẫn vẫn là một thực tế luôn tồn tại trong nhóm. Và các nhóm sáng tạo cũng không phải ngoại lệ. Va chạm do mâu thuẫn có thể tạo ra các ý tưởng mang tính đột phá nếu mâu thuẫn đó được giải quyết hiệu quả. Ba bước sau đây sẽ giúp bạn biến mâu thuẫn thành ý tưởng sáng tạo:

1. Tạo bầu không khí thân thiện, thoải mái để mọi người sẵn sàng thảo luận những vấn đề khó khăn. Trong quá trình thảo luận luôn có một số vấn đề hay rắc rối lớn cản trở tiến trình ra quyết định, nhưng ai cũng né tránh, không bàn đến. Hãy nói rõ rằng

bạn muốn những vấn đề khó khăn đó phải được xem xét, bàn bạc một cách kỹ lưỡng và bất cứ ai cũng có thể đề xuất ý kiến hay biện pháp giải quyết.

2. Tạo điều kiện thuận lợi để thảo luận. Bạn giải quyết vướng mắc như thế nào một khi nó đã được xác định? Hãy tham khảo những hướng dẫn sau:

- Tạm dừng những việc bạn đang làm và thừa nhận vấn đề, cho dù chỉ có một người nhìn thấy vấn đề đó.
- Đọc lại những quy tắc của nhóm mà mọi người đã thông qua về cách các thành viên cư xử với nhau.
- Khuyến khích người phát hiện ra khó khăn trình bày vấn đề cụ thể hơn.
- Giữ cho cuộc thảo luận không bị ảnh hưởng bởi thành kiến cá nhân. Bạn đừng quy kết trách nhiệm, nghĩa là hãy thảo luận *điều gì*, chứ không phải ai, đang cản trở tiến trình hoạt động.
- Nếu vấn đề liên quan đến cách cư xử của một cá nhân, hãy khuyến khích người đó nhận ra vấn đề bằng cách giải thích cách cư xử đó ảnh hưởng đến tập thể nhóm như thế nào. Không nên đưa ra các giả định về động cơ phía sau cách cư xử đó.

3. Kết thúc cuộc họp bằng cách thảo luận những việc cần tiến hành.

- Cuộc họp chấm dứt với các đề xuất cải thiện cụ thể hay một giải pháp khả thi cho vấn đề.
- Nếu chủ đề quá nhạy cảm và cuộc thảo luận đang lâm vào thế bế tắc, bạn có thể dời cuộc họp đến một thời điểm nào đó để chờ cho mọi người cùng bình tĩnh lại. Bạn cũng nên xem xét việc mời một người trung lập đến để thúc đẩy việc thảo luận.

NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA MỘT PHƯƠNG ÁN KHẢ THI

Lập danh sách các phương án không đồng nghĩa với việc tìm được phương án khả thi. Một danh sách với những phương án tồi sẽ đặt bạn vào tình thế phải lựa chọn giữa hai (hoặc nhiều) điều tệ hại. Trong khi đó, danh sách các ý tưởng hay sẽ đem lại hiệu quả khác hẳn.

Nhưng thế nào là một phương án khả thi? Theo mô tả của David Matheson và Jim Matheson trong cuốn sách *The Smart Organization*, các phương án được gọi là khả thi khi tập hợp đầy đủ những đặc điểm sau:

- Được xây dựng rộng rãi và là phương án độc lập, chứ không phải là biến thể của một phương án khác.
- Phương án mang tính thiết thực và không tồn tại chỉ để làm những lựa chọn khác có vẻ tối ưu và hợp lý hơn; cũng không phải là những ý tưởng đã bị từ chối vì những lý do chính đáng.
- Là các phương án phù hợp, xét theo khả năng và nguồn lực của công ty.
- Có số lượng và sự phong phú vừa đủ để tìm ra một phương án thích hợp, nhưng không nhiều đến mức làm tiêu tan khả năng đánh giá và lựa chọn.

Chúng ta hãy xem xét từng tiêu chí này.

ĐƯỢC XÂY DỰNG RỘNG RÃI. Nhiều phương án, nếu không nói là hầu hết, có thể hỗ trợ cho nhiều hướng hành động có khả năng xảy ra. Chẳng hạn, khi tìm chiến lược phân phối tốt nhất, một công ty sản xuất hàng tiêu dùng có thể xem xét nhiều phương án khác nhau: mở các quầy bán lẻ trong khu mua sắm hay cửa hàng, bán hàng qua catalog, phân phối trên mạng

Internet, bán hàng qua hệ thống bán sỉ hoặc kết hợp các phương án trên. Những phương án này sẽ mở ra một phạm vi chọn lựa rộng rãi cho người ra quyết định.

THIỆT THỰC. "Bù nhìn" là một cách nói để diễn đạt một phương án hay cuộc tranh luận vô bổ. "Bù nhìn" thường được sử dụng nhằm giúp phương án khác trông có vẻ hợp lý và thuyết phục. "Bù nhìn" chính là một chọn lựa sai lầm vì thế bạn nên loại ngay khỏi danh sách các phương án đang xem xét.

KHẢ THI. Có một số giải pháp khả thi đối với công ty này nhưng lại không phù hợp với những công ty khác. Ví dụ, ý tưởng chế tạo máy bay dân dụng xuyên lục địa có sức chứa 500 hành khách là một phương án khả thi đối với Airbus hay Boeing, nhưng lại không khả thi đối với Công ty Piper Aircraft do thiếu nguồn lực để triển khai một dự án khổng lồ như vậy. Vì vậy, một phương án sáng tạo là điều quan trọng nhưng vẫn chưa đủ nếu thiếu tính khả thi.

Tính khả thi của một phương án được kiểm chứng thông qua việc đánh giá chi tiết phương án đó. Tuy nhiên, việc đánh giá này lại đòi hỏi khá nhiều thời gian và tốn kém không ít tiền bạc. Vì thế, nên loại các phương án mà việc kiểm tra tính khả thi sẽ gây nhiều tốn kém hay những phương án có tham vọng quá lớn được xét trên phạm vi vấn đề, hoặc chỉ là những giải pháp tình thế. Khi trình bày việc tìm kiếm các phương án, Vincent Barabba đã khéo léo đặt vấn đề như sau: *"Tại sao lại phải lãng phí nguồn lực để kiểm chứng các phương hướng hành động mà bạn không bao giờ thực hiện được?"*.

PHONG PHÚ VỪA ĐỦ. Bạn cần có một số lượng vừa đủ các phương án sao cho người ra quyết định có nhiều lựa chọn mà không vượt quá khả năng xử lý của họ. "Nếu năm giải pháp là tốt, thì 50 giải pháp lại càng tốt hơn" là quan niệm sai lầm. Bạn hãy thực tế một chút! Bạn nên nhớ rằng các phương án trong bản

danh sách sẽ phải được đánh giá - một quy trình tốn thời gian và công sức của nhiều nhân vật then chốt trong công ty bạn.

Đến đây, có thể bạn cần điểm lại những lần ra quyết định gần đây mà bạn đã tham gia. Hãy tự hỏi: "Chúng ta đã tạo ra các phương án đáp ứng được những tiêu chuẩn này chưa?", nghĩa là các phương án của bạn được xây dựng rộng rãi, thiết thực, khả thi và có sự phong phú vừa đủ để người ra quyết định có một chọn lựa thực tế không? Nếu không, bạn cần nỗ lực nhiều hơn vào những lần tiếp theo bằng cách vận dụng các ý tưởng được đưa ra ở chương này.

TÓM TẮT

- Nếu thiếu các phương án thay thế, bạn sẽ không thể đưa ra quyết định mang tính thực tế. Là người ra quyết định, một trong những công việc của bạn là xác định các phương án thay thế khả thi.
- Huy động trí tuệ tập thể là một phương pháp hữu ích để tìm kiếm các phương án và giải pháp thay thế cho vấn đề. Nhưng hãy nhớ rằng, điều đó chỉ hiệu quả khi mọi người đều cảm thấy thoải mái bày tỏ những suy nghĩ của mình.
- Đừng bỏ qua các phương án cân bằng, trong đó kết hợp các đặc điểm hiệu quả nhất của hai hay nhiều phương án khác nhau.
- Bạn sẽ thành công hơn nếu thu hút được sự tham gia của những người có các kỹ năng và quan điểm đa dạng. Tuy nhiên, điều này sẽ làm nảy sinh mâu thuẫn. Là nhà quản lý, công việc của bạn là chuyển hướng mâu thuẫn sang phương thức hợp tác hiệu quả.
- Theo các chuyên gia, các phương án hiệu quả là các phương án được xây dựng rộng rãi, thiết thực, khả thi và có số lượng phong phú vừa đủ để người ra quyết định có những chọn lựa thực tế.

5

ĐÁNH GIÁ CÁC PHƯƠNG ÁN

Tìm giá trị của từng phương án

Nội dung chính:

- *Các biến số cần xem xét khi đánh giá các phương án*
- *Các công cụ tài chính để phân tích*
- *Cách dùng các ma trận xác định mức độ ưu tiên và các bảng trao đổi*
- *Dùng biểu đồ "cây quyết định" để hình dung bức tranh toàn cảnh*
- *Các phần mềm ra quyết định*

Trong những năm trước khi xảy ra cuộc Cách mạng Mỹ, Benjamin Franklin chuyển từ Philadelphia đến Luân Đôn, nơi ông làm việc trong chính phủ Anh với vai trò người đại diện thuộc địa. Sự thông thái và uy tín chuyên môn đã nhanh chóng giúp ông trở thành một trong những người nổi tiếng nhất trong giới khoa học và văn chương nước Anh. Một trong những người bạn thân của ông là Joseph Priestley - người đã trở nên nổi tiếng trong ngành hóa học chỉ nhờ tự học.

Priestley có một vấn đề nan giải. Ông được mời vào một vị trí danh giá, lại có mức lương cao ở Luân Đôn. Nhưng chấp nhận lời đề nghị đó nghĩa là ông phải rời bỏ thành phố Leeds quê hương và không thể tiếp tục các thí nghiệm khoa học còn dang dở. Ông tìm đến Franklin để hỏi xin lời khuyên. Franklin rất quan tâm đến vấn đề của Priestley. Trên thực tế, bản thân Franklin cũng đang ở trong hoàn cảnh tương tự. Một mặt, ông cảm thấy thoải mái trong bầu không khí học thức sôi động ở Luân Đôn và tình bằng hữu đã tạo dựng được trong giới khoa học Anh. Mặt khác, ông không nguôi nhớ về Philadelphia, gia đình và bạn bè cũ. Ông có lý do để ở lại Luân Đôn, nhưng cũng có lý do để quay trở về Mỹ. Vậy ông sẽ chọn phương án nào?

Franklin có một phương pháp giải quyết vấn đề thuộc dạng quyết định này - phương pháp mà ông đã chia sẻ với Priestley trong bức thư viết vào tháng 9 năm 1772, đại ý: Những quyết định như vậy thật khó khăn vì mọi người thường nghe tất cả các lập luận ủng hộ cho một phương án, rồi sau đó là tất cả các lập

luận chống lại một phương án khác. Họ hiếm khi xem xét mặt phải và trái của một vấn đề. Điều này khiến cho việc đánh giá các khía cạnh tích cực và tiêu cực của từng phương án trở nên khó khăn hơn. Phương pháp mà Franklin giải thích cho Priestley là đặt chúng cạnh nhau và ấn định giá trị hay mức ưu tiên nào đó cho từng phương án.

Cách của tôi là kẻ một đường thẳng chia tờ giấy ra làm hai cột, một cột Tán thành, còn cột bên kia là Phản đối. Sau ba hoặc bốn ngày xem xét, tôi viết dưới những tiêu đề đó các lý do ủng hộ hay chống đối mà tôi chợt nghĩ ra trong nhiều thời điểm khác nhau. Khi xem lại tất cả những điều này, tôi cố ước tính giá trị của chúng bằng cách khi tôi thấy hai lý do nằm hai bên cột có vẻ tương đương nhau, tôi gạch bỏ cả hai. Nếu tôi thấy có một lý do bên Tán thành tương đương với hai lý do bên Phản đối, tôi gạch bỏ cả ba. Nếu tôi đánh giá hai lý do bên Phản đối tương đương với ba lý do bên Tán thành, tôi gạt bỏ cả năm; và cứ tiếp tục như vậy đến khi tôi tìm thấy điểm cân bằng.

Franklin đã thực hiện điều tương tự như phương pháp mà ngày nay các học giả về vấn đề quyết định gọi là trao đổi giá trị bằng nhau (even swaps). Ông đã đánh giá các phương án và cân nhắc các ưu điểm tương ứng của chúng. Trong chương này, bạn sẽ tìm hiểu một vài cách thức để thực hiện phương pháp này.

CÁC BIẾN SỐ CẦN XEM XÉT

Một khi bạn và nhóm quyết định đã xác định được các phương án, bạn phải ước đoán xem giá trị đóng góp của mỗi phương án đối với từng mục tiêu mà bạn đã đề ra từ đầu quy trình. Để làm được điều này, bạn cần phải xem xét nhiều biến số:

- **Chi phí.** Chi phí của phương án này sẽ là bao nhiêu? Phương án này có thể tiết kiệm chi phí trước mắt hoặc lâu

dài không? Liệu có chi phí tiềm ẩn nào không? Chi phí có khả năng phát sinh theo thời gian không? Phương án này có nằm trong phạm vi ngân sách không?

- **Lợi ích.** Chúng ta sẽ thu được những lợi nhuận và lợi ích gì nếu thực hiện một trong những phương án đã nêu? Phương án đó có giúp tăng chất lượng sản phẩm của chúng ta hay không? Mức độ thỏa mãn của khách hàng có tăng không? Phương án đó có làm nhân viên của chúng ta hoạt động hiệu quả hơn không?
- **Tác động tài chính.** Phương án này sẽ đem lại lợi nhuận ròng là bao nhiêu, nếu tính theo hiện giá thuần? Kế hoạch thời gian cho kết quả đó là gì? Liệu chúng ta có phải vay tiền để thực hiện phương án đó không?
- **Các biến số vô hình.** Uy tín và danh tiếng của chúng ta có được nâng lên nếu chúng ta thực hiện phương án đã chọn không? Mức độ trung thành của khách hàng hoặc nhân viên với công ty có tăng không?
- **Thời gian.** Cần bao nhiêu thời gian để thực hiện phương án này? Đây là những nhân tố có khả năng trì hoãn và tác động của sự trì hoãn ấy đối với lịch trình?
- **Tính khả thi.** Phương án này có thể đem lại hiệu quả thiết thực không? Có trở ngại nào cần phải vượt qua không? Nếu phương án đó được triển khai, liệu có thể gặp phải sự chống đối nào bên trong hoặc bên ngoài tổ chức không?
- **Nguồn lực.** Chúng ta cần có bao nhiêu người để thực hiện từng phương án? Những người này đã có sẵn trong tổ chức hay chúng ta cần tuyển dụng và đào tạo? Những dự án nào khác sẽ bị ảnh hưởng, nếu các cá nhân đó được tập trung cho phương án này?

- **Rủi ro.** Nguy cơ rủi ro nào liên quan đến phương án này? Chẳng hạn, nó có thể gây tổn thất cho doanh thu hiện tại hay làm mất lợi thế cạnh tranh không? Các đối thủ cạnh tranh có thể phản ứng như thế nào? Vì rủi ro và sự không chắc chắn về cơ bản là như nhau, nên những thông tin nào sẽ khiến cho những điều không chắc chắn này giảm bớt? Có khó khăn và tốn kém để thu thập được những thông tin giúp giảm thiểu rủi ro không?
- **Đạo đức.** Phương án này có hợp pháp không? Nó có đại diện cho quyền lợi của khách hàng, nhân viên và cộng đồng nơi chúng ta hoạt động không? Có gì cản trở nếu người khác biết chúng ta đang xem xét phương án này không?

Trước khi đưa ra bất kỳ quyết định cuối cùng nào, bạn đều phải cân nhắc những yếu tố trên. Mức độ quan tâm của những biến số này khác nhau tùy theo quy mô, tính chất hoạt động của từng công ty nhưng có một yếu tố luôn chiếm vị trí quan trọng trong kinh doanh, đó là những tác động tài chính cần được xác định bằng sự phân tích tài chính cần thiết.

PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH

Khi cần ra quyết định về ngân sách hoặc các quyết định mang tính chiến lược, các công ty nên chú trọng vào những phương pháp đánh giá tài chính. Điều đó có nghĩa là các công ty phải quan tâm trước hết đến những phương án đem lại giá trị tài chính cao nhất cho các chủ sở hữu rồi sau đó mới tập trung vào khía cạnh lợi nhuận của từng phương án khác nhau.

Giá trị tài chính thường được thể hiện bằng *hiện giá thuần* (NPV) - *giá trị hiện tại* (PV) của một hay nhiều dòng tiền tương lai trừ đi bất kỳ chi phí đầu tư ban đầu nào. Trong khi đó, giá trị hiện tại là giá trị tiền ngay tại thời điểm này của một khoản

thanh toán tương lai được chiết khấu ở mức lãi suất kép hàng năm nào đó.

Hiện giá thuần là một trong những công cụ ra quyết định hữu ích nhất của các nhà quản lý. Dù bạn đang xem xét việc phát triển sản phẩm mới, mua sắm tài sản mới hay thực hiện bất kỳ hình thức đầu tư nào, thì công cụ này cũng có thể hỗ trợ đắc lực cho các quyết định của bạn. Không những thế, NPV còn giải thích chi phí vốn của công ty bạn trong những quyết định đó.

Việc phân tích NPV được thực hiện theo công thức đơn giản sau:

1. Ước tính các dòng tiền tương lai hàng năm của phương án
2. Chiết khấu từng dòng tiền theo một lãi suất đã xác định trước đó (thường là chi phí vốn của công ty bạn - nằm trong khoảng 10-15%).
3. Cộng các dòng tiền đã chiết khấu
4. Trừ đi khoản đầu tư tiền ban đầu.

Chúng ta hãy giả sử rằng phương án A là khoản vốn mới 250.000 đô la để mua và cài đặt thiết bị. Các kỹ sư của bạn dự báo các chi phí và lợi ích liên quan, sau đó tính toán rằng thiết bị sẽ đem lại khoản lợi nhuận 70.000 đô la mỗi năm trong 5 năm, như được trình bày trong bảng 5-1; tiếp theo, họ cho rằng thiết bị sẽ bị hao mòn và giảm dần giá trị. Theo đề xuất của giám đốc tài chính, bạn khấu trừ các khoản lợi nhuận hàng năm này 10% - chi phí vốn của công ty - để đạt được giá trị hiện tại mỗi năm. Phép tính giá trị hiện tại này chỉ đơn giản là sử dụng một bảng tính (Excel hoặc chương trình khác) hoặc một máy tính đã lập trình.

Tổng các khoản lợi nhuận hàng năm, trừ đi vốn đầu tư ban đầu của bạn là 250.000 đô la, bằng một hiện giá thuần 15.300

đô la, như được trình bày trong bảng. Đây là giá trị của phương án trên các chi phí của bạn, bao gồm cả chi phí vốn. Nếu bạn có thể bán thiết bị vào cuối thời kỳ năm năm, phương án này thậm chí còn có giá trị cao hơn.

BẢNG 5-1

Ví dụ về hiện giá thuần (ĐVT: 1.000 đô la)

Năm	0	1	2	3	4	5
Các dòng tiền	-250	+70	+70	+70	+70	+70
PVIF theo tỷ suất 10%		0,909	0,826	0,751	0,683	0,621
PV	-250,00	+63,63	+57,82	+52,57	+47,81	+43,47
NPV = 15,3 (15.300 đô la)						

Để hoàn tất phân tích, bạn sẽ xác định NPV của tất cả các phương án khác và so sánh các kết quả với nhau. Nếu tất cả các yếu tố khác đều bằng nhau, thì phương án nào có hiện giá thuần cao hơn sẽ khả thi hơn về mặt tài chính.

Một số doanh nhân vẫn dùng *phương pháp hoàn vốn*, nghĩa là sẽ xác định phải mất bao lâu để thu lại khoản đầu tư của bạn. Trở lại ví dụ trong bảng 5-1, chúng ta thấy rằng với 70.000 đô la lợi nhuận mỗi năm, khoản đầu tư 250.000 đô la của công ty vào thiết bị mới sẽ được thu hồi sau khoảng 3,5 năm. Phép tính đó thật đơn giản và dễ hiểu, nhưng nó lại không tính đến chi phí vốn của công ty và một thực tế rằng 1 đô la lợi nhuận trong tương lai sẽ có giá trị thấp hơn 1 đô la hôm nay do tác động của lạm phát và trượt giá. Vì hiện giá thuần có xét đến cả các yếu tố quan trọng này nên nó được xem là công cụ phân tích tài chính hiệu quả.

Tất nhiên, hiện giá thuần hữu ích nhất khi bạn có thể ước tính các khoản lợi nhuận trong tương lai với độ chắc chắn nào đó. Nếu những con số ước tính này chỉ là sự phỏng đoán thiếu

cơ sở, thì sức mạnh và tiện ích của NPV đối với người ra quyết định sẽ không còn. Một số nhà phân tích đặt ra trường hợp tốt nhất, trường hợp xấu nhất và trường hợp có nhiều khả năng xảy ra nhất để giải quyết khó khăn cố hữu này của việc ước tính các khoản lợi nhuận tương lai. Điều này giúp những người ra quyết định hình dung phạm vi tương đối của các kết quả có thể xảy ra.

MA TRẬN XÁC ĐỊNH MỨC ĐỘ ƯU TIÊN

Không phải tất cả mọi phương án đều cần được phân tích tài chính. Đôi khi những giá trị ngoài tiền bạc còn đáng lưu tâm hơn. Vậy làm thế nào để bạn đánh giá và so sánh các phương án khác nhau? Có một biện pháp là sử dụng *ma trận xác định mức độ ưu tiên*. Ma trận này sẽ giúp bạn so sánh mức độ đáp ứng mục tiêu của từng phương án. Tương tự như hệ thống so sánh của Franklin, một ma trận xác định mức độ ưu tiên cũng dùng điểm số để xếp loại từng phương án. Phương án nào đạt điểm cao nhất được xem là phương án tốt nhất.

Để lập một ma trận xác định mức độ ưu tiên, bạn hãy bắt đầu bằng cách liệt kê tất cả các mục tiêu trong việc ra quyết định của bạn. Sau đó, hãy đặt một giá trị nào đó cho từng mục tiêu (ví dụ: cao nhất = 4). Tiếp theo, hãy xếp hạng từng mục tiêu theo giá trị tương ứng như được trình bày trong bảng 5-2. Mỗi phương án nên được dành riêng một hàng trong ma trận của bạn. Đối với từng phương án, bạn hãy ước tính xem nó đáp ứng từng mục tiêu của bạn đến mức nào theo thang điểm từ 1 đến 10 (10 = khả thi nhất), rồi nhân con số ước tính của bạn với các giá trị ưu tiên. Cộng tất cả điểm số của từng phương án để xác định con số cao nhất. Dựa trên các mức độ ưu tiên, đây sẽ là quyết định thích hợp nhất của bạn.

BẢNG 5-2

Ma trận xác định mức độ ưu tiên

Phương án	Tăng lợi nhuận (4)	Giữ chi phí khách hàng thấp (3)	Thực hiện nhanh (2)	Dùng ít nguồn lực nội bộ (1)	Tổng số điểm
Phương án A	$9 \times 4 = 36$	$2 \times 3 = 6$	$7 \times 2 = 14$	$2 \times 1 = 2$	58
Phương án B	$2 \times 4 = 8$	$9 \times 3 = 27$	$8 \times 2 = 16$	$3 \times 1 = 3$	54

Trong ví dụ này, mục tiêu ưu tiên cao nhất là "tăng lợi nhuận", vì thế nó có giá trị là 4; việc "dùng ít nguồn lực nội bộ" được ưu tiên thấp nhất và có giá trị là 1. Bây giờ, bạn hãy lưu ý rằng phương án A có khả năng cao (9) trong việc đáp ứng mục tiêu tăng lợi nhuận. Nếu bạn nhân con số ước tính đó với giá trị mà bạn đã ấn định cho mục tiêu này (4), kết quả điểm của phương án A trong ô này là 36 ($9 \times 4 = 36$). Như bạn thấy, tổng số điểm của phương án A cao hơn tổng số điểm của phương án B, nghĩa là phương án này có giá trị cao hơn.

BẢNG TRAO ĐỔI

Một phương pháp khác để so sánh các phương án là *bảng trao đổi*. Bảng này giúp bạn xác định mức độ thay đổi giữa các phương án. Khác với ma trận xác định mức độ ưu tiên, phương pháp này không đưa ra điểm số, mà thay vào đó, nó đặt hai yếu tố chính của các giải pháp cạnh nhau nhằm để so sánh và đánh giá hơn, như đề xuất của Franklin.

Với phương pháp này, bạn cần xác định các thuộc tính quan trọng của từng phương án rồi so sánh chúng với nhau. Nhưng không phải là ấn định mức ưu tiên và con số ước tính, như trong ma trận xác định mức độ ưu tiên, mà bạn sẽ dùng các dữ liệu cụ

thể. Bảng 5-3 là một ví dụ về bảng trao đổi có sử dụng những yếu tố chính như lợi nhuận, chi phí khách hàng, thời gian thực hiện và các nguồn lực nội bộ để người ra quyết định cần xem xét.

BẢNG 5-3

Bảng trao đổi

Phương án	Lợi nhuận	Chi phí khách hàng	Thời gian thực hiện	Nguồn lực nội bộ
Phương án A	Lợi nhuận tăng 100.000 đô la	Chi phí khách hàng tăng 1% mỗi đơn vị sản phẩm	6 tháng	Cán 20 người
Phương án B	Lợi nhuận tăng 10.000 đô la	Chi phí khách hàng không tăng	4 tháng	Cán 15 người

Sau khi đã sắp xếp các phương án với thông tin liên quan, bạn hãy xem những yếu tố này quan trọng đến mức nào đối với công ty của bạn, và xác định những trao đổi mà bạn sẵn sàng thực hiện. Ví dụ, khi so sánh các phương án A và B, khoản lợi nhuận cao hơn 90.000 đô la liên quan đến phương án A có xứng đáng với chi phí và khó khăn trong việc giám sát phát sinh từ việc có thêm năm người trong bảng lương? Hãy lưu ý những trao đổi này dưới góc độ ưu tiên mà bạn đã ấn định cho từng phương án.

Cũng như bảng xác định mức độ ưu tiên, bảng trao đổi này là công cụ hữu ích để nhóm ra quyết định đề cập đến các khía cạnh khác nhau của từng phương án. Rõ ràng là mỗi người sẽ đưa ra những giá trị khác nhau khi định mức ưu tiên cho các yếu tố khác nhau. Họ sẽ tranh luận về khoảng thời gian cần thiết để thực hiện các phương án, v.v. Thảo luận về những khác biệt này là một hoạt động có lợi cho nhóm, do nó có tác dụng cung cấp thông tin, cũng như kêu gọi mọi người ủng hộ, bảo vệ cho các quan điểm của họ.

Những trao đổi trong bảng 5-3 cho thấy rằng phương pháp này có thể, và trong nhiều trường hợp nên được hỗ trợ bằng việc phân tích tài chính nghiêm ngặt. Ví dụ, bảng trao đổi sẽ ước tính mức tăng lợi nhuận 100.000 đô la cho phương án A. Phân tích hiện giá thuần sẽ giúp nhóm ra quyết định biết được cần phải có bao nhiêu thời gian mới đạt mức tăng đó? Những khoản này có thể duy trì được bao lâu? Công ty phải đầu tư thế nào để đạt được những kết quả này?

BIỂU ĐỒ CÂY QUYẾT ĐỊNH

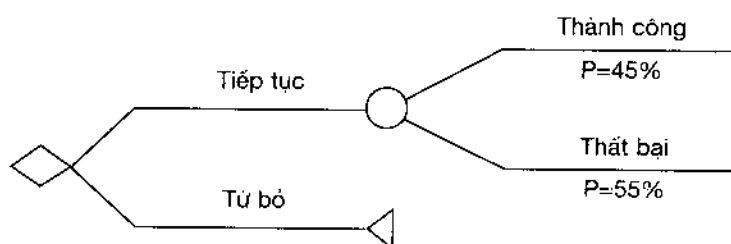
Biểu đồ cây quyết định là một công cụ phân tích hiệu quả khác, có tác dụng biểu diễn trực quan phương hướng thay thế và các kết quả có thể xảy ra của chúng. Bạn có thể hình dung nó như một bản đồ đường đi có nhiều lựa chọn khác nhau.

Hình 5-1 trình bày một biểu đồ cây quyết định của một công ty đang phát triển sản phẩm mới. Ở thời điểm này, cấp quản lý đang phải lựa chọn giữa hai phương án: A - từ bỏ dự án, và B - tiếp tục phát triển.

Việc từ bỏ tất nhiên sẽ dẫn đến chỗ bế tắc. Thế nhưng việc tiếp tục sẽ có thể tạo ra một trong hai kết quả: sản phẩm thành công hoặc thất bại. Kết quả nào cũng có khả năng xảy ra. Khả năng xảy ra (P) thể hiện dưới dạng con số ước tính khả năng xuất hiện sự việc. Trong hình này, khả năng sản phẩm thành công được ước tính ở mức 45% nếu công ty tiếp tục dự án. Nói chung, một nhóm quyết định sẽ yêu cầu từng thành viên (hoặc các nhân viên khác có kinh nghiệm về tình huống này) cung cấp những con số ước tính theo quan điểm cá nhân. Những ước tính này sau đó sẽ được lấy chỉ số bình quân để có thể tập hợp khả năng xảy ra trên cây quyết định.

Trên thực tế, nhóm quyết định không chỉ ước tính khả năng có thể xảy ra kết quả, mà còn ước tính các giá trị tài chính của chúng.

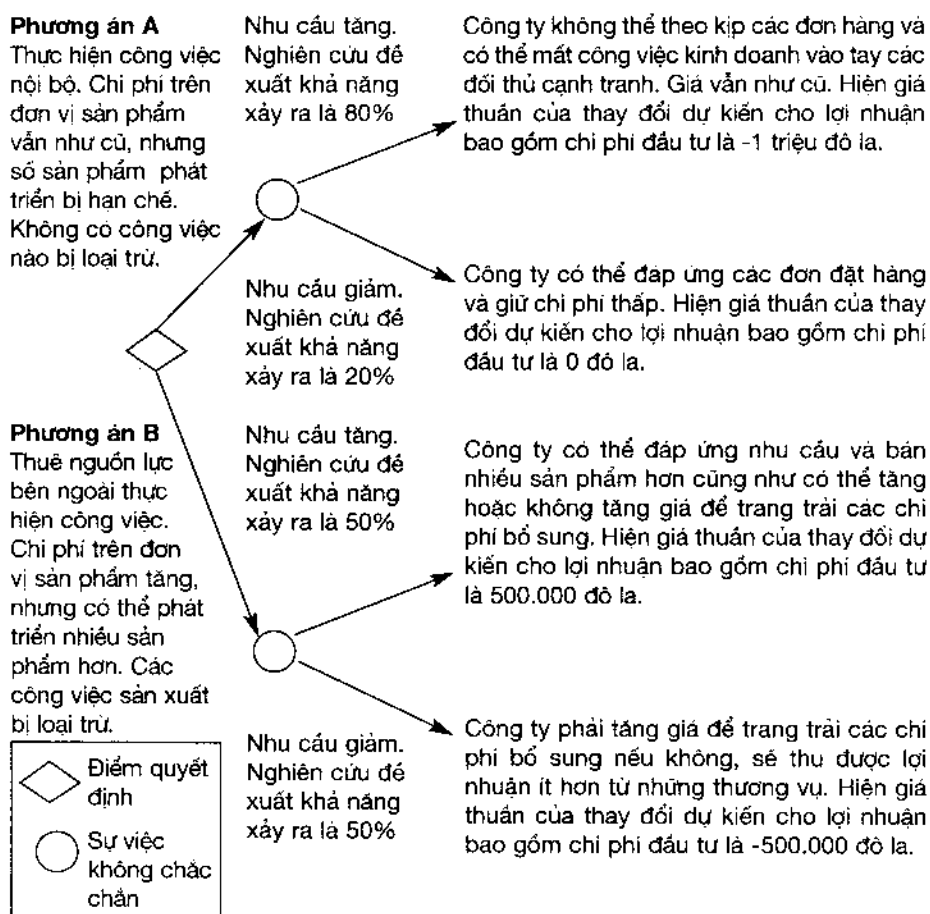
HÌNH 5-1

Biểu đồ cây quyết định cơ bản

Cây quyết định cũng hữu ích trong việc thể hiện bằng đồ thị các phương án và các kết quả có thể xảy ra dựa trên ước tính của nhóm quyết định và các chuyên viên phân tích. Khi được trình bày trên bảng hoặc màn hình, chúng sẽ trở thành trung tâm của cuộc thảo luận hoặc tranh cãi. Phương pháp này đặc biệt hiệu quả đối với những quyết định đầu tư mà bạn có thể ước tính khả năng xảy ra nhiều kết quả khác nhau (như thành công hoặc thất bại) cũng như các kết quả tài chính.

Hãy xem một ví dụ điển hình. Nhóm của bạn cần phải quyết định xem việc tiếp tục sản xuất một hạng mục sẽ được thực hiện trong nội bộ công ty hay thuê nhà cung cấp bên ngoài. Trong trường hợp này, cây quyết định có thể biểu diễn các phương án như được trình bày trong hình 5-2. Dựa vào cây quyết định này, phương án B sẽ là phương hướng hành động khả thi nhất. Nếu đối chiếu hai phương án, thì B có hiện giá thuần điều chỉnh rủi ro cao nhất, bởi vì phương án này được điều chỉnh rủi ro bằng cách kết hợp khả năng xảy ra vào trong kết quả tài chính cuối cùng.

HÌNH 5-2

Biểu đồ cây quyết định mở rộng

Các cây quyết định thường phức tạp hơn so với hai cây được dùng trong hình 5-2. Cây quyết định càng nhiều "nhánh" càng đánh giá được nhiều phương án và bao gồm nhiều yếu tố liên quan đến quyết định. Nói chung, càng xem xét nhiều phương án và quyết định càng phức tạp, bạn càng có nhiều khả năng khám phá một giải pháp có thể đáp ứng được các nhu cầu của mình.

Tuy nhiên, một cây quyết định không tự động chỉ ra phương án thực hiện tốt nhất. Bạn vẫn cần đánh giá từng thông tin trên cây đó. Ngoài ra, các khả năng xảy ra và các ước tính tài chính được chỉ ra trên cây quyết định phải xác thực và nếu có thể, hãy dựa trên dữ liệu sẵn có.

SỰ TRỢ GIÚP CỦA MÁY TÍNH

Theo Alan Rowe, một quyết định tốt phụ thuộc vào khả năng nắm bắt các thông tin có sẵn của nhà quản lý. Tuy nhiên, đây không phải là một việc dễ dàng khi lượng thông tin quá lớn và đến từ nhiều nguồn khác nhau. Trong những trường hợp này, người ra quyết định có thể cần đến sự trợ giúp của máy tính để phân loại, bố trí dữ liệu kể cả xử lý số liệu theo những cách hợp lý. Rowe và đồng tác giả Sue Anne Davis đã viết: *"Các nhà quản lý thường quen dựa vào khả năng nhận thức và kinh nghiệm của mình khi xử lý thông tin. Nhưng nhận thức và kinh nghiệm phần nào làm hạn chế hiệu quả làm việc và một Hệ thống Thông tin Thông minh (Intelligent Information System) có thể bổ sung cho khả năng này"*. Nếu người ra quyết định cảm thấy lúng túng, thậm chí mất phương hướng, trước vô số thông tin lộn xộn và phức tạp, thì đó là lúc họ cần đến sự trợ giúp của máy tính và phần mềm ra quyết định.

Theo Rowe và Davis, máy tính đã tiến bộ từ dạng lưu trữ và khôi phục thông tin sang những dạng công việc phức tạp hơn như mô phỏng và dự báo kết quả từ các thông tin mà bạn nhập vào. Và như thế, công nghệ đã trở thành trợ thủ đắc lực cho các nhà quản lý. Một số công cụ có chức năng tập trung vào các kỹ thuật phân tích cụ thể, như biểu đồ cây quyết định. Một số khác cho phép người sử dụng mô phỏng tình huống giải pháp; trong đó có một số đã được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu trong các lĩnh vực cụ thể, như bảo hiểm, tín dụng thương mại, và quản

lý danh mục đầu tư công nghiệp năng lượng. Những phần mềm đơn giản thường có giá bán vừa phải và bạn có thể mua để sử dụng ngay.

David Matheson - giám đốc điều hành của SmartOrg - một nhà sản xuất phần mềm hỗ trợ quyết định ở Menlo Park, California, đã phân loại những công cụ này thành bốn nhóm. Nhóm đầu tiên và đơn giản nhất được ông gọi là *phần mềm chọn lọc sản phẩm*. Có thể bạn đã biết đến công cụ quyết định này nếu bạn từng mua sắm trực tuyến một chiếc máy ảnh mới hay một sản phẩm tương tự. Công cụ này đặt ra cho bạn một bộ câu hỏi về nhu cầu mua sắm của bạn như kỹ năng chụp ảnh của bạn, mục đích sử dụng, ưu tiên về giá cả, số megapixel bạn mong muốn (đối với máy ảnh kỹ thuật số), v.v. Sau một vài khâu xử lý, chương trình sẽ đưa ra một danh sách ngắn các máy ảnh có các chỉ số phù hợp với nhu cầu của bạn.

Nhiều công ty bảo hiểm và tổ chức tín dụng đã phát triển các "hệ thống chuyên gia" tương tự nhưng có độ phức tạp cao hơn để hỗ trợ quá trình ra quyết định của họ. Một trong những hệ thống đầu tiên đã được sử dụng để giúp các chuyên gia bảo hiểm ra quyết định hiệu quả hơn là hệ thống phần mềm kiểm tra tất cả các ứng dụng được khách hàng tiềm năng đăng ký, dựa trên các tiêu chuẩn hỗ trợ cho việc cấp hoặc không cấp hợp đồng bảo hiểm. Ví dụ, nếu người đăng ký nói rằng trong gia đình họ có tiền sử bệnh tim mạch, hoặc họ đã nhiều lần vi phạm luật giao thông và bị đánh dấu trong hồ sơ lái xe, hệ thống sẽ tự động ghi vào một số điểm âm nào đó cho người này. Nhờ khả năng xử lý những vấn đề đơn giản này một cách nhanh chóng và chính xác, phần mềm đó cho phép nhân viên bảo hiểm tập trung thời gian và công sức cho những vấn đề khó khăn hơn, đồng thời có thể giúp họ tìm ra những quyết định tốt hơn. Nhiều tổ chức tín dụng hiện nay cũng xử lý thông tin ban đầu bằng phần mềm hỗ trợ quyết định tương tự.

Nhóm phần mềm thứ hai mà Matheson nói đến là *phần mềm năng suất làm việc của nhóm*. Phần mềm này giúp các thành viên trong nhóm truyền đạt các quan điểm ưu tiên của mình tới những người khác, cũng như xác định các vấn đề mà họ nhất trí và không nhất trí. Ví dụ, các nhà quản lý quảng cáo và đội ngũ nhân viên sáng tạo có thể sử dụng phần mềm này để kết nối với các hệ thống thăm dò sự ủng hộ đối với một số yếu tố của chương trình quảng cáo đa truyền thông sắp thực hiện. Các thành viên trong nhóm có thể nhanh chóng xác định vấn đề mà họ nhất trí và sau đó tập trung vào suy nghĩ và thảo luận về những điểm còn bất đồng.

Nhóm thứ ba là *phần mềm phân tích quyết định*. Ví dụ, nhóm phần mềm này có thể sử dụng để đơn giản hóa việc xây dựng các cây quyết định và đánh giá rủi ro, hoặc hỗ trợ nhóm trong việc lập mô hình và định lượng một loạt các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến kết quả nhất định. Ngoài ra, bạn còn có thể sử dụng các phần mềm này kết hợp với một bảng điện tử để mô phỏng báo cáo thu nhập của một dự án đã lên kế hoạch, tạo điều kiện cho mọi người quan sát các kết quả lợi nhuận trong nhiều tình huống doanh thu và chi phí khác nhau. Đây là một loại bài tập cổ điển với tên gọi "Điều gì sẽ xảy ra, nếu...".

Nhóm phần mềm quyết định phức tạp nhất được Matheson gọi là *các công cụ quyết định doanh nghiệp*. Những hệ thống linh hoạt này kết hợp các khả năng xảy ra và dự báo sự lưu chuyển của dòng tiền cùng với nhiều yếu tố khác. Ví dụ, "các hệ thống quản lý dựa trên giá trị" của SmartOrg được phát triển để giúp các tổ chức R&D nhận biết, quản lý rủi ro và các yếu tố giá trị trong những dự án cá nhân và trong toàn bộ các danh mục đầu tư thuộc lĩnh vực R&D. Chẳng hạn, phần mềm có một tính năng thể hiện bằng đồ thị tác động của từng điểm không chắc chắn (như biến phí, định giá) đối với hiện giá thuần trong một dự án.

Điều này giúp bạn nhận ra những điểm không chắc chắn nào có thể dẫn đến tình trạng nguy hiểm nhất, còn những điểm nào ít quan trọng nhất. Một tính năng khác lại giúp bạn phân loại các dự án trong danh mục đầu tư R&D theo tỷ lệ lợi nhuận thu về trên vốn đầu tư. Những tính năng như vậy giúp các nhà quản lý dễ dàng ra quyết định về việc nên đầu tư cho dự án nào và từ bỏ dự án nào. Đối với những công ty lớn chuyên sâu về R&D, những quyết định này đáng giá hàng triệu đô la.

Có thể bạn đang sử dụng một phần mềm ra quyết định nào đó, cho dù đó chỉ là một bảng tính Excel được dùng để xây dựng bản báo cáo thu nhập sơ bộ cho năm tới. Đó là một sự khởi đầu tốt, nhưng một lúc nào đó bạn sẽ cần đến những công cụ tinh vi hơn. Nói chung, bạn nên làm quen với những phần mềm có thể trợ giúp cho công việc của bạn.

TÍNH KHÔNG CHẮC CHẮN CỦA VẤN ĐỀ

Khi đánh giá các phương án, luôn có một số phương án tỏ ra kém an toàn hơn những phương án khác. Ví dụ, phương án C có thể mang lại lợi nhuận cho công ty cao hơn so với phương án D. Nhưng lợi nhuận của phương án C lại phụ thuộc vào các giả định và ước tính chi phí có thể đúng, cũng có thể không đúng, trong khi phương án D hầu như chắc chắn hoàn toàn.

Trong kinh doanh, sự không chắc chắn về kết quả đồng nghĩa với rủi ro, và bạn phải tính đến điều đó trong phần đánh giá của mình. Đối với một vấn đề có tính không chắc chắn, bạn cần phải xem xét nhiều hơn, và điều này sẽ được trình bày chi tiết ở chương 7 của cuốn sách này.

Công việc đánh giá các phương án sẽ chính xác hơn khi bạn áp dụng một phương pháp có tính hệ thống cùng những

công cụ hiệu quả. Nếu bạn có thể điều chỉnh những công cụ này cho phù hợp với tình hình kinh doanh, khả năng bạn đưa ra những quyết định phù hợp sẽ cao hơn nhiều. Tuy nhiên, bạn đừng quên mục tiêu đã đặt ra và luôn tập trung vào đó khi đánh giá từng phương án.

Bí quyết đánh giá các phương án

- Hãy yêu cầu một thành viên khách quan và có uy tín trong nhóm quyết định đóng vai trò phản biện. Người này có nhiệm vụ đưa ra một trường hợp chống lại các đề xuất được ưu tiên của nhóm. Hãy yêu cầu họ giải thích chi tiết tại sao không nên chấp nhận phương án ưu tiên.
- Bất cứ khi nào có thể, nhóm nên công nhận và thảo luận những quan điểm được ít người ủng hộ. Hãy đưa vào nhóm một vài người có thể nêu lên các ý kiến khác biệt. Một người duy nhất bất đồng với đa số thường ít hiệu quả hơn so với nhiều tiếng nói phản đối. Nếu là người duy nhất phản đối, người đó có thể e ngại và không muốn phát biểu.

TÓM TẮT

- Mục đích của việc đánh giá các phương án là tính toán mức độ mà từng phương án sẽ đáp ứng mục tiêu ban đầu của bạn.
- Khi đưa ra những quyết định liên quan đến ngân sách hoặc những quyết định mang tính chiến lược, bạn nên xem xét kỹ lưỡng các phương án đề xuất thông qua những phương pháp đánh giá tài chính. Trong đó, hiện giá thuần (NPV) nên được sử dụng như phương pháp chủ yếu.

- Hiện giá thuần là tổng giá trị hiện tại của một hoặc nhiều khoản lợi nhuận tương lai trừ đi bất kỳ chi phí đầu tư ban đầu nào.
- Ma trận xác định mức ưu tiên, giúp bạn so sánh khả năng đạt được mục tiêu của từng phương án. Bạn có thể tạo ra đồ thị này bằng cách liệt kê từng mục tiêu và ấn định cho nó một giá trị. Sau đó, bạn ước tính khả năng đáp ứng mục tiêu của từng giải pháp theo thang điểm từ 1 đến 10. Giải pháp nào có tổng số điểm cao nhất chính là giải pháp có thể đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của công ty.
- Bảng trao đổi là một phương pháp so sánh các thuộc tính quan trọng của các phương án khác nhau.
- Cây quyết định là một biểu đồ trình bày các phương hướng hành động thay thế và các kết quả có thể xảy ra của chúng. Bạn có thể xác định giá trị của những kết quả này bằng cách ước tính những kết quả tài chính.
- Phần mềm chuyên dụng đã được phát triển và ứng dụng để giúp những người ra quyết định thu thập, bố trí dữ liệu và xử lý số liệu.

6

RA QUYẾT ĐỊNH

Đạt được sự nhất trí

Nội dung chính:

- *Cách sử dụng ba biện pháp hỗ trợ của nhóm ra quyết định*
- *Mối nguy hiểm của việc ra quyết định quá sớm hoặc quá muộn*
- *Bước đầu tiên để thực hiện quyết định*

Cương 5 đã trình bày một số phương pháp đánh giá có thể giúp bạn so sánh ưu điểm và nhược điểm của từng phương án. Tuy nhiên, chúng không giúp bạn tìm ra quyết định bởi vì mọi người trong nhóm quyết định có thể có những quan điểm đánh giá khác nhau. Ngoài ra, những mối lo ngại chủ quan và cảm tính có thể không được giải quyết triệt để trong quy trình đánh giá. Do đó, cả sự ủng hộ lẫn chống đối đều có thể xảy ra.

Nhóm quyết định phải tiếp nhận các kết quả đánh giá và các quan điểm xung đột rồi chuyển sang bước kế tiếp: ra quyết định. Chương này sẽ mô tả ba biện pháp mà bạn có thể sử dụng để tiến đến một quyết định khó khăn. Ngoài ra, chương này còn cung cấp các bước hành động mà cấp quản lý nên tiến hành khi truyền đạt quyết định và lôi kéo sự tham gia của những người chịu trách nhiệm thực hiện quyết định đó.

BA BIỆN PHÁP RA QUYẾT ĐỊNH

Theo quy trình, nhóm quyết định của bạn nên nhất trí về mục tiêu của quyết định và về tầm quan trọng của vấn đề. Ở đây không nên tồn tại bất cứ điều gì còn cố tình bị che giấu hay những ý đồ phục vụ mục đích cá nhân. Tất cả các dữ kiện, những điểm còn chưa chắc chắn và các vấn đề liên quan cần phải được thảo luận công khai. Tùy theo tình hình thực tế mà các thành viên trong nhóm có thể kiểm tra một cách khách quan các

phương án và những kết quả tương ứng. Trong vai trò những vị quan tòa công minh, họ sẽ phải xem xét chứng cứ, cân nhắc ưu và khuyết điểm, rồi mới đưa ra quyết định.

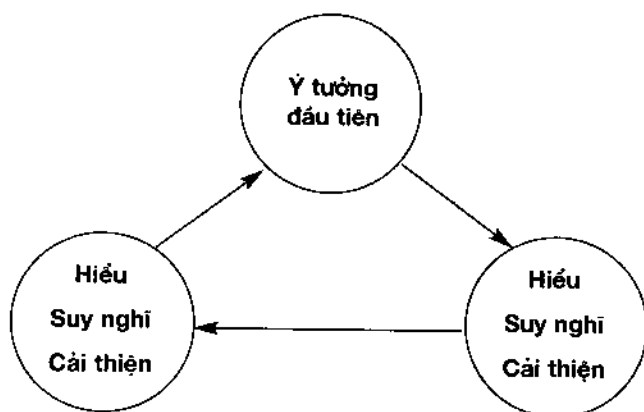
Nhưng sự việc không phải lúc nào cũng đơn giản như vậy. Một số người có thể chỉ chuyên tâm cho một phương án nào đó. Những người khác có thể gặp rắc rối khi phân tích, đánh giá những ưu khuyết điểm của các phương án khác nhau. Lại có nhiều người không đồng tình với những giả thiết chính. Ngoài ra, những vấn đề có tính chất không chắc chắn và chưa được giải quyết cũng gây khó khăn cho người ra quyết định. Tuy nhiên, có một số biện pháp có thể giúp nhóm quyết định giải quyết những khó khăn này, đó là: bắt bóng, quan điểm đối lập, và kiểm soát trí tuệ. Chúng ta hãy lần lượt tìm hiểu từng biện pháp.

Bắt bóng

Bắt bóng (Catchball) là một trong những phương pháp quản lý được phát triển ở Nhật Bản từ nhiều thập niên trước. Đây là một phương pháp xuyên chức năng nhằm đạt được hai mục đích là cải thiện ý tưởng và tạo sự trao đổi giữa các cá nhân tham gia.

Sau đây là nguyên tắc hoạt động của phương pháp này. Trước tiên, ý tưởng được "tung" ra cho một nhóm để xem xét - như kiểu tung một quả bóng vào sân vậy - như trong hình 6-1. Ý tưởng có thể là một chiến lược tiếp thị mới, một sản phẩm mới, hay một cách thức có thể tối ưu hóa quy trình làm việc. Bất cứ ai "bắt" được ý tưởng này đều phải tìm hiểu và cải thiện ý tưởng theo cách của mình.

HÌNH 6-1

Mô hình bắt bóng

Giả sử ý tưởng được nêu ra là kế hoạch thăm dò thị trường cho dòng sản phẩm thiết bị lưu trữ máy tính cá nhân mới. Người "bắt" được ý tưởng sẽ tìm hiểu và cải thiện nó. Sau đó, người này sẽ "tung" ý tưởng đã cải thiện về lại cho nhóm, ý tưởng tiếp tục được người khác "bắt" và cải thiện thêm. Như vậy, ý tưởng sẽ vận động trong một chu kỳ cải thiện liên tục cho tới khi tất cả đều công nhận là không thể cải thiện thêm được nữa. Khi mọi người tham gia vào quy trình "bắt bóng" này, ý thức chia sẻ trách nhiệm và tận tâm với ý tưởng dần dần xuất hiện. Cảm giác đó sẽ giúp ích cho việc đưa ra quyết định sau cùng.

Bạn có thể dùng phương pháp này khi đứng trước những quyết định khó khăn. Bạn hãy quan sát cách một nhóm quyết định sử dụng phương pháp "bắt bóng" nhằm chọn ra giải pháp tốt nhất để mua và bảo trì đoàn xe của công ty. Công ty cần quyết định liệu họ nên gia hạn hợp đồng thuê xe hiện tại, chọn một công ty cho thuê khác hay mua hẳn xe để dùng.

Sau khi xem xét mọi yếu tố, Helen ủng hộ phương án gia hạn hợp đồng thuê xe hiện tại với Công ty LeaseCo. Cô nói: "Ý tưởng chuyển từ LeaseCo sang một công ty khác là Consolidated Motors có nhiều ưu điểm. Tuy các điều kiện của Consolidated tốt hơn, nhưng chúng ta không biết rõ chất lượng bảo trì của họ, dù cho các bản hợp đồng lẫn lời tuyên bố của họ đều khẳng định điều đó. Theo ý kiến của tôi, thì sử dụng thứ đã biết vẫn an toàn hơn là sử dụng một thứ chưa biết. Chính vì thế, tôi ủng hộ phương án gia hạn hợp đồng hiện tại của chúng ta".

Karl tiếp lời: "Đúng là có một điểm không chắc chắn. Nhưng chúng ta chẳng bao giờ biết được Consolidated tốt đến mức nào nếu không sử dụng dịch vụ của họ. Hơn nữa, chúng ta có thể tiết kiệm 45.000 đô la mỗi năm". Karl đề nghị nhóm hoãn quyết định lại một tuần để anh có thêm thời gian làm rõ điểm không chắc chắn về dịch vụ của Consolidated. Chiều hôm đó, anh giao nhiệm vụ cho một cấp dưới tìm hiểu việc này. Anh nói: "Hãy lấy tên khoảng mười công ty hiện đang thuê đoàn xe của Consolidated. Sau đó, hãy gọi điện liên hệ với người phụ trách thuê xe của các công ty đó để tìm hiểu thông tin". Rồi Karl đưa cho nhân viên của mình một danh sách năm câu hỏi về sự thỏa mãn của khách hàng và hiệu suất hoạt động của Consolidated. Anh nói: "Tôi cần thông tin vào đầu tuần tới".

Tại cuộc họp tiếp theo của nhóm ra quyết định, Karl báo cáo các phát hiện của mình. Mọi người đều hài lòng vì thông tin bổ sung đã làm sáng tỏ điều không chắc chắn, giúp họ đi đến quyết định cuối cùng.

Một trong những ưu điểm của phương pháp "bắt bóng" là mỗi người đều có trách nhiệm phải hành động để tăng thêm khả năng có một quyết định tốt. Trong ví dụ này, Karl đã làm điều đó bằng cách tìm hiểu thông tin mà trước đó còn chưa sáng tỏ. Thông tin này đã tháo gỡ một vướng mắc quan trọng cho nhóm quyết định.

Quan điểm đối lập

Quan điểm đối lập cũng là một nguyên tắc cải thiện, nhưng cần đến hai nhóm. Sau đây là cách sử dụng phương pháp này.

1. Chia nhóm ra quyết định của bạn thành hai nhóm nhỏ A và B với số thành viên ngang nhau. Mỗi nhóm sẽ đại diện cho một ý kiến chống đối.
2. Nhóm A đề xuất quyết định. Đề xuất này được trình bày chi tiết bao gồm các kiến nghị, giả định chính và dữ liệu hỗ trợ.
3. Nhóm A trình bày đề xuất của mình cho nhóm B trong một cuộc họp.
4. Nhóm B xác định một hoặc nhiều phương hướng hành động thay thế, ghi chép lại các giả định chính của mình và thu thập dữ liệu hỗ trợ.
5. Nhóm B trình bày ý kiến của mình cho nhóm A trong cuộc họp thứ hai.
6. Trong cuộc họp thứ ba, cả hai nhóm sẽ tranh luận về hai đề xuất và tìm kiếm các giả định chung. Hãy kiểm soát cuộc họp để hai nhóm tiếp tục tranh luận các phương án khác nhau dựa trên những giả định chung. Mục tiêu cuối cùng là cả hai nhóm cùng nhất trí về một đề xuất.

Cách làm này sẽ đảm bảo rằng mọi quan điểm và ý kiến cá nhân đều được xem xét. Ví dụ:

Phòng tài chính của Công ty Gizmo đã có một cuộc tranh luận sôi nổi về việc nên sử dụng dịch vụ của hãng nào để kiểm toán sổ sách của công ty. Một nhóm ủng hộ phương án thuê một hãng nổi danh khắp toàn quốc, trong khi nhóm kia đề xuất một hãng nhỏ hơn nhưng rất có uy tín ngay tại địa phương. Cả hai nhóm không thể đi đến quyết định. Giám đốc tài chính, do không muốn áp đặt quan điểm của mình cho cấp dưới, đã gọi

ý: "Chúng ta cần một quyết định mà hầu hết mọi người đều đồng tình. Chính vì thế chúng ta mới có mặt ở đây để bàn luận".

Áp dụng biện pháp quan điểm đối lập, nhóm ra quyết định chia thành hai nhóm nhỏ, mỗi nhóm đều tập hợp những người ủng hộ các quan điểm đối lập. Nhóm thứ nhất triển khai một đề xuất, nhóm bên kia xem xét rồi phản hồi lại, sau đó nhóm thứ nhất tiếp tục đánh giá và cải thiện phương án. Cứ như thế, cuối cùng họ đạt được quyết định mà tất cả đều đồng tình và đây cũng chính là quyết định phản ánh được nguyện vọng của mọi người tham gia.

Thoạt đầu, mọi người có thể nghĩ rằng hai nhóm này rồi cũng sẽ lâm vào thế bế tắc như cả phòng tài chính trong ví dụ trên vì suy cho cùng, mỗi nhóm đều có những người ủng hộ các quan điểm đối lập. Nhưng những nhóm nhỏ lại thường tiềm ẩn một khả năng thấu hiểu kỳ lạ dẫn đến sự nhất trí vốn rất khó đạt được trong những nhóm lớn.

Kiểm soát trí tuệ

Tương tự như biện pháp quan điểm đối lập, biện pháp *kiểm soát trí tuệ* bắt đầu bằng cách chia nhóm quyết định thành hai nhóm nhỏ. Nhưng thay vì yêu cầu từng nhóm nêu lên một đề xuất đối lập, bạn hãy yêu cầu một nhóm phê bình và tìm cách cải thiện phương pháp của nhóm kia. Sau đây là các bước thực hiện biện pháp này:

1. Chia nhóm của bạn thành hai nhóm nhỏ có số thành viên cân bằng.
2. Nhóm A đưa ra một đề xuất bằng văn bản, trong đó bao gồm các kiến nghị, giả định chính và dữ liệu hỗ trợ.

3. Nhóm A trình bày đề xuất của mình cho nhóm B trong một cuộc họp.
4. Nhóm B soạn thảo một văn bản phê bình chi tiết về các giả định và đề nghị của nhóm A.
5. Nhóm B trình bày lời phê bình của mình cho nhóm A trong cuộc họp thứ hai.
6. Nhóm A điều chỉnh lại đề xuất dựa trên ý kiến phản hồi của nhóm B.
7. Nhóm A trình bày đề xuất đã điều chỉnh của mình trong cuộc họp thứ ba.
8. Những cuộc họp sau đó được tổ chức để hai nhóm tiếp tục phê bình và điều chỉnh đề xuất cho đến khi họ đạt được sự nhất trí.

Sau đây là một ví dụ về biện pháp kiểm soát trí tuệ ở nơi làm việc:

Một công ty sản xuất đồ nội thất văn phòng dự định sẽ cải tiến chất lượng sản phẩm và lãnh đạo đã giao cho hai nhóm giải quyết vấn đề này. Phương pháp được đề xuất là kiểm soát trí tuệ. Nhóm thứ nhất cho rằng các vấn đề về chất lượng của công ty là do thiết bị sản xuất đã lỗi thời, và họ đề nghị đầu tư vào thiết bị được kiểm soát bằng máy tính. Nhóm cũng soạn một văn bản giải thích lý do tại sao thiết bị lại là vấn đề chủ yếu, kèm theo đó là một bản phân tích chi phí - lợi ích của khoản đầu tư 2 triệu đô la mà họ tin là cần thiết để giải quyết vấn đề.

Các thành viên trong nhóm thứ hai phản biện lại các giả định của đồng nghiệp mình cũng như khoản đầu tư ước tính 2 triệu đô la. Họ trình bày ý kiến phê bình trong một văn bản và trao cho nhóm thứ nhất. Sau đó, nhóm thứ nhất điều chỉnh lại bản đề nghị và cả hai nhóm làm việc với nhau theo chu kỳ điều

chỉnh - phê bình - điều chỉnh, cho đến khi họ đi đến giải pháp mà cả hai nhóm đều đồng ý rằng sẽ cải thiện được chất lượng sản phẩm của họ.

NHỮNG CÁCH KHÁC ĐỂ GIẢI QUYẾT SỰ BẤT ĐỒNG VÀ THU HẸP SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CÁC QUAN ĐIỂM

Dù có những lợi ích như vừa nêu ở trên, song cả ba biện pháp bất bồng, quan điểm đối lập lẫn kiểm soát trí tuệ đều không đảm bảo được rằng nhóm ra quyết định sẽ nhất trí về một quyết định. Tuy nhiên, nếu người lãnh đạo có thể duy trì sự tập trung của cả hai nhóm vào mục tiêu chung và nhấn mạnh việc giải quyết một cách khách quan những đề xuất phát sinh, nhóm sẽ tìm ra quyết định khả thi nhất. Nếu bạn vẫn chưa quyết định được vấn đề, một trong những bước sau đây có thể sẽ hữu ích đối với bạn:

- Xem xét và kiểm tra lại các giả định
- Quay về mục tiêu ban đầu và đảm bảo rằng mục tiêu ấy luôn là ý tưởng chủ đạo để bạn ra quyết định
- Đặt ra một thời hạn. Ví dụ: "Vào thứ Ba tới đây, chúng ta sẽ ra quyết định, cho dù còn tồn đọng bao nhiêu điểm chưa chắc chắn đi nữa". Thật đáng tiếc là một số người cứ kéo dài những cuộc tranh luận bất tận mà không đề ra một thời hạn cụ thể nào cả.
- Thống nhất trước rằng nếu những điểm vướng mắc vẫn không được tháo gỡ, thì quyền quyết định cuối cùng sẽ thuộc về cấp trên hoặc sẽ là đề xuất giành được đa số phiếu bầu. Những người còn lưỡng lự có thể thay đổi hành vi, nếu họ hiểu rằng quyết định có thể được đưa ra mà không phụ thuộc vào ý kiến của họ.

CHẤM DỨT TRANH CÃI

Việc nhận biết thời điểm chấm dứt bàn cãi không phải lúc nào cũng dễ dàng. Nếu bạn ra quyết định quá sớm, bạn có thể không kịp khám phá hết tất cả các phương án khả thi. Nếu bạn cảm thấy dường như nhóm đang vội vã ra quyết định, tốt nhất là nên kìm để sự việc diễn tiến chậm lại. Hãy nghĩ đến việc dừng cuộc họp trước khi đưa ra lựa chọn cuối cùng và rồi sẽ họp lại vào một thời điểm khác. Bạn nên yêu cầu mỗi người tham gia thử tìm một khuyết điểm của quyết định mà nhóm sắp sửa thông qua và trình bày điều đó trong cuộc họp tiếp theo.

Ngược lại, nếu quyết định chấm dứt bàn cãi quá muộn cũng sẽ dẫn đến nhiều rắc rối không kém. Khi ấy, bạn góp phần làm lãng phí thời gian quý báu và có thể bỏ lỡ cơ hội mà bạn đang cố nắm bắt. Những nhóm khăng khăng nghe theo mọi quan điểm, giải quyết mọi vấn đề và săn đuổi thông tin đến cùng trước khi đi đến kết thúc, thường rơi vào một cái vòng luẩn quẩn đầy mệt mỏi. Nếu bạn thấy nhóm của mình sắp rơi vào tình trạng đó thì công việc của bạn trong vai trò một nhà quản lý là phải chấm dứt bàn cãi. Có thể bạn cần thúc đẩy tranh luận bằng cách đặt thời hạn ra quyết định và sử dụng thông tin tốt nhất có sẵn tại thời điểm đó.

SAU KHI QUYẾT ĐỊNH

Một quyết định - đặc biệt là quyết định quan trọng - chỉ được xem là điểm mốc, chứ không phải là điểm kết thúc của chặng đường. Sau khi ra quyết định, bạn cần biến nó thành hành động thực tế. Việc triển khai quyết định nằm ngoài phạm vi cuốn sách này, nhưng ở đây, chúng ta sẽ tìm hiểu bước đầu tiên của việc triển khai quyết định, đó là truyền đạt quyết định. Trong một chừng mực nào đó, cách truyền đạt quyết định sẽ quyết định sự thành công. Khi truyền đạt quyết định, hãy chú ý đến quan điểm của

người nghe, giải thích những suy nghĩ và kỳ vọng mà bạn đặt vào quyết định của mình đồng thời thông báo cho tất cả những người liên quan về quyết định đó.

Thể hiện sự quan tâm

Nếu những người tham gia nhóm quyết định được khuyến khích đặt vấn đề và tranh luận về ý kiến của nhau, họ sẽ tin rằng quan điểm riêng của mình được xem xét một cách nghiêm túc, đặc biệt là nếu người lãnh đạo tỏ ra lưu tâm thông qua hành động của họ, ví dụ như bằng cách ghi chú lại những gì được trình bày. Cho dù quan điểm của những người tham gia không được ủng hộ, nhưng khi họ hiểu rằng những quan điểm ấy được nghiên cứu kỹ lưỡng, họ sẽ tin tưởng vào quy trình ra quyết định và dễ dàng chấp nhận quyết định cuối cùng.

Đáng tiếc là một số nhà quản lý đã không chú ý đến các quan điểm của người khác. Bạn hãy xem ví dụ sau đây:

Lester triệu tập họp nhân viên vào sáng thứ Hai hàng tuần để nghe báo cáo về các vấn đề trở ngại và ra quyết định cho công việc sắp tới. Ông chủ trì cuộc họp và có bốn cấp dưới tham gia. Tuy nhiên, cuộc họp kéo dài không lâu vì các báo cáo cho thấy rằng tất cả mọi ý kiến của Lester luôn thắng thế. Ông cũng khơi gợi ý kiến của cấp dưới và họ cùng nhau bàn bạc. Nhưng cuối cùng, Lester vẫn tự mình quyết định mọi việc theo cách của ông. Một trong những cấp dưới của Lester than phiền: "Mục đích của cuộc họp này là gì nhỉ? Tại sao ông ấy lại bắt chúng ta đưa ra ý kiến mà không thẳng thắn nói rằng ông đã quyết định tất cả".

Bạn đừng hành động như Lester. Nếu bạn mời những người khác tham gia vào việc ra quyết định, thì đó phải là lời mời chân thành. Nếu không, họ sẽ nhanh chóng nhận ra vấn đề và sẽ giảm đi sự tôn trọng dành cho bạn cũng như không muốn hợp tác với

bạn, thậm chí nếu tình trạng này kéo dài, những nhân viên giỏi nhất của bạn cuối cùng sẽ bỏ đi tìm môi trường làm việc tốt hơn.

Giải thích quyết định

Sau khi đưa ra quyết định cuối cùng, bạn cần phải giải thích cho mọi người hiểu những suy nghĩ và kỳ vọng của bạn liên quan đến quyết định đó và trình bày rõ lý do tại sao bạn lại chọn phương án này mà không phải là phương án đối lập khác. Điều này sẽ tạo ra sự tin tưởng về mục đích mà cấp lãnh đạo hướng tới, cũng như xây dựng niềm tin rằng phương án này đã được lựa chọn vì lợi ích của toàn công ty. Nếu bạn né tránh hoặc không làm điều đó, mọi người sẽ tự hỏi: "Tại sao anh ta không xem xét quan điểm của tôi trước khi ra quyết định?".

Kiểm soát các kỳ vọng sau quyết định

Những người chịu ảnh hưởng trực tiếp từ quyết định phải thấu hiểu quyết định đó cùng những kết quả có thể thu được. Bạn cần trình bày rõ ràng các trách nhiệm mới, những kỳ vọng về hiệu suất hoạt động và cả hình thức chế tài nếu công việc thất bại. Một khi mọi người nắm vững các yêu cầu đặt ra, họ sẽ tập trung vào những gì cần thực hiện.

Thông báo cho những người có liên quan

Hãy thông báo cho tất cả những ai có trách nhiệm thực hiện quyết định, cũng như những người chịu ảnh hưởng từ quyết định đó. Danh sách của bạn cũng có thể bao gồm cả những thành phần liên quan chính như các thành viên trong phòng ban, những người không tham gia vào nhóm ra quyết định, ban lãnh đạo, người đứng đầu các bộ phận, một số thành phần bên

ngoài công ty, và thậm chí là cả khách hàng, nếu họ sẽ nhìn thấy sự thay đổi trong cách bạn giao dịch kinh doanh với họ.

Thông báo của bạn dành cho những cá nhân này nên bao gồm những chi tiết sau:

- **Tuyên bố vấn đề.** "Chính sách tiền thưởng của chúng ta đã không thể hiện được sự cách biệt về hiệu suất làm việc. Tiền thưởng cho những nhân viên xuất sắc không cao hơn những nhân viên kém cỏi là bao".
- **Mô tả các mục tiêu hoặc tiêu chí ra quyết định.** "Mục tiêu của chúng ta là xây dựng lại cơ cấu tiền thưởng dành cho những nhân viên có đóng góp thật sự".
- **Nêu tên và vai trò của những người ra quyết định và lý do đưa họ vào nhóm quyết định.** "Nhóm quyết định của chúng ta bao gồm những người có kiến thức chuyên môn như: Sharon Henderson - giám đốc phụ trách về phúc lợi và lương bổng, Stan Halloway - tổng quản lý,...".
- **Các phương án được xem xét (có thể là một bảng phân tích).** "Sau khi tham khảo hình mẫu từ một số công ty thực hiện tốt việc này, chúng ta có ba phương án sau đây...".
- **Giải thích quyết định cuối cùng và những ảnh hưởng của nó đối với các thành phần liên quan chính.** "Cuối cùng, chúng ta nhận thấy phương án B là lựa chọn tốt nhất, căn cứ vào mục tiêu phân bổ tiền thưởng cho những đóng góp có giá trị. Sharon sẽ giải thích cơ cấu của phương án này và những ảnh hưởng của nó đối với quý vị".
- **Kế hoạch thực hiện và giới hạn thời gian.** "Tất cả những ai có trách nhiệm thực hiện sẽ nhận được một bản hướng dẫn về cách triển khai kế hoạch này và cách đối chiếu với hệ thống kiểm tra hiệu suất hoạt động của chúng ta. Kế hoạch sẽ có hiệu lực vào đầu quý tới".

- **Công nhận công sức của những người đã tham gia.** "Kế hoạch này phản ánh các ý tưởng và sự làm việc tích cực của nhiều người. Toàn thể nhân viên Công ty Gizmo Products đều ghi nhận công sức của những người tham gia".
- **Khơi gợi ý kiến phản hồi.** "Một điều chúng ta đã biết là không có hệ thống tiền thưởng nào hoàn hảo ngay từ ban đầu cả. Trong quá trình thực hiện, chúng ta sẽ nhận ra những điểm còn thiếu sót và hoàn thiện dần. Vì thế, chúng tôi khuyến khích các bạn - những người chịu ảnh hưởng từ quyết định này - đưa ra ý kiến phản hồi. Nếu bạn cảm thấy có cách nào hiệu quả hơn để đạt được mục tiêu khen thưởng hiệu suất hoạt động, hãy trao đổi với tôi, với Sharon hay cấp trên trực tiếp. Chúng tôi luôn ghi nhận mọi ý tưởng đóng góp cho sự phát triển của công ty".

Hãy cố gắng soạn thảo một thông báo có nội dung rõ ràng, súc tích. Một thông báo quyết định nếu được truyền đạt kém hoặc không hoàn chỉnh, có thể sẽ gây hiểu lầm, thất vọng, hay khiến cho mọi người không muốn thực hiện.

Sau khi đã đưa ra lựa chọn cuối cùng, một số thành viên trong nhóm quyết định sẽ phải từ bỏ giải pháp của mình. Tuy nhiên, nếu họ nhận thấy quy trình ra quyết định là công bằng thì điều này không phải là vấn đề quá quan trọng. Nhiều bằng chứng cho thấy tính công bằng được thừa nhận sẽ xoa dịu mọi thái độ chống đối.

Giờ đây chúng ta đã tìm hiểu toàn bộ quy trình ra quyết định gồm năm bước: thiết lập bối cảnh, nhìn nhận vấn đề, đề xuất các phương án, đánh giá các phương án và ra quyết định. Bạn có thể áp dụng quy trình này cho các quyết định thuộc mọi hình thức và quy mô. Trong những chương còn lại, chúng ta sẽ đi sâu phân tích một số vấn đề nan giải mà những người ra quyết định phải đối mặt.

Bí quyết thúc đẩy quy trình làm việc công bằng

Sau đây là những điều bạn có thể thực hiện để đảm bảo quy trình làm việc mang tính công bằng được cả hai bên thừa nhận.

- Chú ý lắng nghe những người có ý kiến đối lập với bạn, tỏ ra kiên nhẫn khi người khác giải thích ý kiến của họ. Đừng ngắt lời, nếu không, bạn sẽ tạo cảm giác là bạn đang vội vàng ra quyết định.
- Nhìn thẳng vào các thành viên khác trong nhóm ra quyết định và gật đầu để thể hiện rằng bạn nghe những gì họ nói.
- Tự ghi chú hoặc chỉ định một người ghi chép lại để chứng tỏ rằng ý kiến của mọi người đều có giá trị và được tôn trọng như nhau - và đó là một phần của biên bản cuộc họp.
- Thống nhất trước quan điểm là cho dù không phải tất cả các đề xuất của nhóm đều được chấp nhận, nhưng tất cả đều được xem xét một cách công bằng.
- Đặt ra các câu hỏi nhằm tăng sự hiểu biết, ủng hộ tranh luận và gợi mở những ý tưởng mới.
- Khi bạn đặt câu hỏi hay lái cuộc đối thoại sang một chiều hướng khác, hãy nhắc lại ý chính trong lời nhận xét của cá nhân vừa nói. Ví dụ: "Ý kiến của anh rất hay. Nhà cung cấp A được khách hàng đánh giá là tốt. Nhưng người khác có cùng chung quan điểm về nhà cung cấp A không? Có ai phát hiện ra khiếm khuyết nào trong việc đề xuất nhà cung cấp A không?".
- Nếu bạn chịu trách nhiệm ra quyết định sau cùng (thay vì trên cơ sở nhất trí hay đa số phiếu bầu), hãy thể hiện cho các thành viên trong nhóm rằng tất cả mọi ý kiến của họ đều sẽ được tính đến trong quyết định cuối cùng, hoặc giải thích tại sao bạn chọn phương án khác.

TÓM TẮT

- Bắt bóng là phương pháp cải thiện ý tưởng và tạo ra sự trao đổi quan điểm giữa các cá nhân tham gia. Bất kỳ ai "bắt" được ý tưởng đều có trách nhiệm tìm hiểu và cải thiện ý tưởng theo một cách nào đó, trước khi chuyển cho người khác trong nhóm ra quyết định.
- Phương pháp quan điểm đối lập cũng là nguyên tắc cải thiện tương tự như bắt bóng, nhưng khác ở chỗ nó liên quan đến hai nhóm, trong đó mỗi nhóm được yêu cầu triển khai một đề xuất đối lập.
- Phương pháp kiểm soát trí tuệ cũng giống phương pháp quan điểm đối lập ở điểm cũng chia nhóm quyết định thành hai nhóm nhỏ. Nhưng thay vì yêu cầu mỗi nhóm triển khai một đề xuất đối lập, thì một nhóm sẽ được yêu cầu phê bình và tìm kiếm các bước cải thiện có thể áp dụng trong phương pháp của nhóm kia.
- Hãy tránh tình trạng chấm dứt tranh luận quá sớm hoặc quá muộn. Việc chấm dứt quá sớm có thể làm cho bạn chưa kịp khám phá các cơ hội khả thi, còn việc chấm dứt quá muộn sẽ làm lãng phí thời gian và có thể khiến nhóm bỏ lỡ cơ hội.
- Sau khi ra quyết định, bạn phải bắt tay vào triển khai quyết định đó. Bước đầu tiên là truyền đạt quyết định. Khi truyền đạt, bạn hãy chú ý đến quan điểm của những người khác, giải thích những suy nghĩ và kỳ vọng liên quan đến quyết định của bạn đồng thời thông báo cho tất cả những người có liên quan về việc thực hiện quyết định đó.
- Việc thực hiện quyết định sẽ thành công hơn nếu những người chịu ảnh hưởng công nhận rằng quy trình ra quyết định đó là công bằng.

7

VẤN ĐỀ KHÔNG CHẮC CHẮN

*Cách đối phó với
những điều chưa biết*

Nội dung chính:

- Quy trình ba bước để đối phó với yếu tố không chắc chắn về việc ra quyết định
- Các chiến thuật kinh doanh để đối phó với yếu tố không chắc chắn
- Cách thức và thời điểm lắng nghe theo trực giác

Những điều không chắc chắn được nhìn nhận như nguy cơ rủi ro và trở ngại lớn đối với việc ra quyết định đúng đắn. Chúng ta không thể dự đoán chính xác những yếu tố cản trở này do phần lớn chúng đều liên quan đến tương lai - những điều chưa biết và không có dữ liệu. Phần lớn chúng ta dựa vào những kiến thức, kinh nghiệm đã có trong quá khứ và hiện tại để vận dụng vào tương lai. Những kiến thức này có thể giúp ta hiểu được mình đã và đang ở đâu nhưng không đủ để định hình cụ thể tương lai. Coleridge đã từng viết: *"Lịch sử như một ngọn đèn treo ở đuôi tàu, định hình rõ con tàu đang ở đâu nhưng chỉ phát ra một thứ ánh sáng mờ nhạt cho chặng đường phía trước"*.

Hãy xem những ví dụ điển hình sau đây về những yếu tố không chắc chắn khi ra quyết định:

Dĩ nhiên là chúng ta có thể tăng giá, nhưng liệu khách hàng sẽ phản ứng như thế nào?

Tôi nên đặt hàng 1.000 hay 5.000 sản phẩm? Chắc chắn tôi sẽ được chiết khấu nếu đặt hàng số lượng lớn đồng thời có thể tiết kiệm chi phí cho từng đơn vị sản phẩm. Nhưng tôi không chắc mình có thể tiêu thụ hết 5.000 sản phẩm này mà không phải giảm giá không?

Tôi ấn tượng với kế hoạch chiến lược này. Nó có vẻ hợp lý và tạo ra sự khác biệt mà khách hàng sẽ đánh giá cao. Nhưng các đối thủ cạnh tranh sẽ không để yên cho chúng ta qua mặt. Ai có thể cho tôi biết các đối thủ cạnh tranh sẽ làm gì để chống

lại chiến lược mới của chúng ta không? Có lẽ họ đã có một số bước tiến mà chúng ta không biết đấy.

Căn cứ vào tỷ giá hối đoái hiện nay, tôi nên mua trái phiếu kho bạc mười năm mệnh giá 100.000 đô la. Nhưng nếu đồng đô la Mỹ tiếp tục yếu so với đồng euro, thì sức mua từ thu nhập lãi của tôi ở châu Âu sẽ giảm theo. Ai có thể cho tôi biết tỷ giá hối đoái sẽ như thế nào trong thời gian sắp tới không?

Chương này chủ yếu đề cập đến sự không chắc chắn trong việc ra quyết định và đưa ra phương pháp xử lý bao gồm ba bước:

Bước 1: Xác định những lĩnh vực không chắc chắn.

Bước 2: Xác định những yếu tố không chắc chắn nào có khả năng tác động lớn nhất đến việc ra quyết định của bạn.

Bước 3: Trong khả năng về thời gian và nguồn lực, bạn hãy tìm cách giảm thiểu những yếu tố không chắc chắn có tầm ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến quyết định của bạn.

Những bước này không thể giải quyết triệt để vấn đề nhưng có thể giúp bạn giảm mức độ không chắc chắn và tăng cơ hội đưa ra quyết định đúng đắn.

Vấn đề trực giác cũng sẽ được trình bày trong chương này. Trực giác của bạn mách bảo điều gì khi bạn phải đối mặt với điều không chắc chắn hoặc khi người khác trình bày cho bạn những dữ kiện được cho là đáng tin cậy? Có khi nào bạn suy nghĩ: "Những con số này có ý nghĩa đấy, nhưng sao mình lại có cảm giác chưa yên tâm về nó?". Chúng ta sẽ tìm hiểu lĩnh vực khó khăn này và kết thúc bằng một ví dụ về cách bạn có thể kết hợp vận dụng trực giác và kinh nghiệm.

Nhưng trước tiên, hãy xem xét ba bước xử lý những điều không chắc chắn.

BƯỚC 1: XÁC ĐỊNH CÁC LĨNH VỰC KHÔNG CHẮC CHẮN

Để đưa ra một quyết định quan trọng, không phải lúc nào bạn cũng có tất cả mọi thông tin cần thiết để đánh giá các phương án và đi đến chọn lựa tối ưu. Ít nhiều đều tồn tại những yếu tố không chắc chắn ở những lĩnh vực khác nhau. Sau đây là một số ví dụ:

- Thị hiếu của khách hàng tương lai
- Tác động của các công nghệ mới
- Những động thái chống đối của đối thủ cạnh tranh
- Thành công kỹ thuật của phòng thí nghiệm R&D
- Nguồn lực sẵn có khi bạn cần

Đâu là những yếu tố không chắc chắn ảnh hưởng đến quyết định của bạn?

Thời điểm lý tưởng nhất để nhận biết những yếu tố không chắc chắn là nằm ở giai đoạn đánh giá của quy trình ra quyết định. Tìm hiểu những điều chưa biết quá sớm sẽ ngăn cản mọi người triển khai danh sách các phương án sáng tạo. Giai đoạn đánh giá đòi hỏi sự xác định một cách có hệ thống và liệt kê danh sách những yếu tố không chắc chắn liên quan đến từng phương án. Một ma trận như được trình bày ở bảng 7-1, mô tả các phiên bản khác nhau của một sản phẩm tiêu dùng mới, sẽ giúp bạn trở nên hệ thống khi nắm bắt tất cả những yếu tố không chắc chắn ở cùng một lĩnh vực.

BẢNG 7-1

Danh sách những yếu tố không chắc chắn

Yếu tố không chắc chắn	Phương án A	Phương án B	Phương án C
Số đơn vị sản phẩm bán được trong năm đầu tiên	35.000-75.000	40.000-70.000	70.000-80.000
Giá bán trên đơn vị sản phẩm	15-20 đô la	15-20 đô la	12-15 đô la
Chi phí sản xuất theo đơn vị sản phẩm	6-6,5 đô la	5-8 đô la	5-6 đô la
Thời gian tung ra thị trường	8-12 tháng	10-12 tháng	4-6 tháng

Những yếu tố không chắc chắn liệt kê trong ma trận này nên dựa trên thông tin của những người có kinh nghiệm: các đại diện bán hàng, quản đốc sản xuất và bất kỳ ai khác có kiến thức về vấn đề đó. Hãy cố lập ra một ma trận tương tự cho các phương án mà bạn hiện đang đánh giá. Bên cạnh đó, hãy tham khảo quan điểm của những cá nhân có thể giúp bạn liệt kê tất cả những yếu tố không chắc chắn.

Yêu cầu phạm vi

Trong bảng 7-1, mỗi yếu tố không chắc chắn được diễn đạt dao động trong một phạm vi nào đó. Một con số ước tính cố định sẽ đem lại ấn tượng về sự chắc chắn trong khi đó là điều không có cơ sở. Những gì người ra quyết định cần là một phạm vi các kết quả có khả năng xảy ra cho từng yếu tố không chắc chắn, được xác định bởi những người cung cấp thông tin hiểu biết và nhiều kinh nghiệm.

"Ai đó có thể ước tính cho tôi về chi phí sản xuất của phương án A không?", Giám đốc điều hành hỏi.

"Chúng tôi không thể nói chắc chắn", Margaret - đại diện phòng sản xuất được cử vào nhóm ra quyết định - phát biểu.

"Chúng tôi chỉ có thể nắm được mọi đặc tính kỹ thuật khi thật sự bước vào giai đoạn thiết kế mẫu sản phẩm".

Giám đốc điều hành nói: "Tôi không yêu cầu một con số chính xác trong giai đoạn này. Nhưng dựa trên thông tin mà anh có sẵn cho đến thời điểm này thì chúng ta có thể phải gặp những chi phí nào?"

"Chúng tôi ước tính khoảng 6 đến 7 euro trên mỗi đơn vị sản phẩm".

Để đánh giá tầm quan trọng của việc ước tính theo phạm vi - trái với ước tính cố định - hãy xem phép loại suy trong thống kê: sự dao động từ mức trung bình. Một mức trung bình là một điểm số liệu, nhưng chứa thông tin hạn chế về tập hợp số liệu mà nó xuất phát từ đó. Ví dụ, hãy xem trường hợp những người đi xe buýt gần nơi bạn ở vào 8 giờ mỗi sáng. Nếu bạn muốn biết cân nặng của những người này, bạn có thể cân từng hành khách, cộng các số cân cá nhân của họ lại rồi chia cho số hành khách. Trong thực tế thì bạn đã tính trọng lượng trung bình của những người đi xe buýt - một con số duy nhất. Chúng ta giả sử con số trung bình đó là 60 kg. Tuy nhiên, con số duy nhất này không thể cho bạn biết mọi thứ bạn cần về trọng lượng những người đi xe buýt. Tất cả những người này có thể có cân nặng dao động trong khoảng 55 đến 65 kg. Hoặc cũng có thể có những người không tới 45 kg và một số người quá khổ nặng tới 90 kg hoặc hơn thế. Trong trường hợp nào thì con số trung bình cũng sẽ là 60 kg. Nếu bạn là người ra quyết định, con số này có thể hoặc không thể cho bạn biết những gì bạn cần về các hành khách xe buýt. Quả thực, có khả năng là *không ai* trong số họ thật sự cân nặng 60 kg. Trái lại, biết được phạm vi dao động các trọng lượng cá nhân sẽ giúp bạn hiểu hơn về cân nặng của những người đi xe buýt.

Khi đánh giá các phương án, bạn tìm những ước tính cố định hay phạm vi các kết quả có thể xảy ra? Việc nhận thức rằng

các ước tính cố định hầu như luôn luôn sai là một trong những cách phòng thủ tốt nhất để khỏi đưa ra quyết định tệ hại.

Án định các khả năng có thể xảy ra

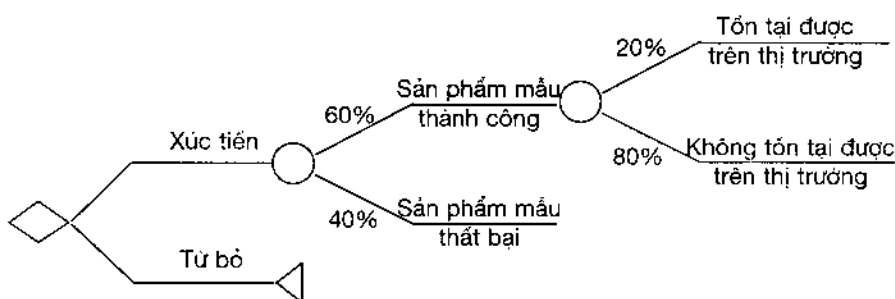
Trong một số trường hợp, phạm vi ước tính không có giá trị nào cả mà thay vào đó, kết quả cần được xác định rõ ràng ở hai thái cực: xảy ra hoặc không xảy ra. Ví dụ, việc phát triển thành công một sản phẩm mới có thể phụ thuộc vào việc thiết kế sản phẩm mẫu của phòng thí nghiệm. Điều này có thể thành công hoặc thất bại.

Chúng ta đã đề cập những khả năng có thể xảy ra trong phần thảo luận về các biểu đồ cây quyết định. Bây giờ hãy xem lại các biểu đồ cây này và phát triển khái niệm rộng hơn. Hãy xem biểu đồ cây quyết định ở hình 7-1. Ở đây, các nhà quản lý đối mặt với nhiều khả năng có thể xảy ra, mỗi khả năng đều có một con số ước tính riêng. Trong quyết định đầu tiên, các nhà quản lý phải chọn xúc tiến phát triển sản phẩm mới hoặc là từ bỏ dự án. Điều gì có thể xảy ra nếu họ chọn phương án xúc tiến? Câu trả lời là sản phẩm mẫu sẽ thành công hoặc thất bại. Khi thu thập ý kiến đánh giá của các nhân viên kỹ thuật, khả năng thành công là 60%. Sau khi thông qua quyết định này, công ty sẽ tiếp tục phát triển với mục tiêu trở thành một sản phẩm có tiềm năng thương mại để tung ra thị trường. Họ ước tính chỉ 20% khả năng xảy ra điều này.

Bây giờ nếu chúng ta nhân các khả năng của hai kết quả này, chúng ta sẽ có khả năng tổng thể về việc đưa một sản phẩm ra thị trường:

60% khả năng thành công sản phẩm mẫu x 20% khả năng
phát triển dự án tung sản phẩm ra thị trường = 12%

HÌNH 7-1

Các khả năng có thể xảy ra theo chiều hướng lũy tích

BƯỚC 2: XÁC ĐỊNH NHỮNG YẾU TỐ KHÔNG CHẮC CHẮN CÓ KHẢ NĂNG TÁC ĐỘNG LỚN NHẤT

Các yếu tố không chắc chắn tác động đến việc ra quyết định ở những mức độ khác nhau. Có yếu tố chỉ sẽ làm giảm lợi nhuận của bạn nhưng lại có yếu tố làm bạn tổn thất hàng triệu đô la. Công việc của người ra quyết định là phân loại khả năng xảy ra của từng quyết định cũng như tác động tiềm tàng của nó.

Tham khảo bảng 7-1, yếu tố không chắc chắn lớn nhất là con số ước tính về số đơn vị sản phẩm được bán trong năm đầu. Phương án A đặc biệt rủi ro xét theo điểm này. Mặt khác, chi phí sản xuất có thể phải dùng đến cho phương án A có phạm vi dao động hẹp. Trong ví dụ này, dù con số ước tính cao hay thấp xảy ra - 6 đô la so với 6,5 đô la - đều không tác động nhiều đến lợi nhuận hoạt động.

Kết quả này có vẻ rõ ràng, nhưng đó là vì chúng ta đang minh họa bằng một ví dụ cụ thể, rõ ràng. Trong thực tế, tác động

của những yếu tố không chắc chắn đến kết quả của quyết định không phải lúc nào cũng rõ ràng như thế. Trong nhiều trường hợp, người ra quyết định mãi ray rứt với những yếu tố không quan trọng trong khi lại bỏ qua những yếu tố có khả năng gây tổn thất nghiêm trọng.

Một cách để dùng số liệu trong ví dụ này là nhân số đơn vị sản phẩm (đvsp) với giá bán (đô la) ở hai mức độ ước tính thấp nhất và cao nhất. Kết quả cuối cùng bạn có là phạm vi dao động của doanh thu cho từng phương án, như được trình bày ở bảng 7-2.

BẢNG 7-2

Phạm vi các tác động đối với doanh thu

Phạm vi	Phương án A	Phương án B	Phương án C
Thấp	35.000 đvsp x 15 đô la = 0,525 triệu đô la	40.000 đvsp x 15 đô la = 0,6 triệu đô la	70.000 đvsp x 12 đô la = 0,84 triệu đô la
Cao	75.000 đvsp x 20 đô la = 1,5 triệu đô la	70.000 đvsp x 20 đô la = 1,4 triệu đô la	80.000 đvsp x 15 đô la = 1,2 triệu đô la
Ước tính doanh thu (triệu đô la)	0,525-1,5	0,6-1,4	0,84-1,2

Phương pháp tính này thể hiện bức tranh rõ ràng hơn về tác động tiềm tàng của từng phương án được xem xét. Phương án A có phạm vi các kết quả tiềm tàng rộng nhất, còn phương án C có phạm vi hẹp nhất. Bạn có thể làm bức tranh này rõ hơn nữa bằng cách tính toán tác động của chi phí sản xuất đối với những phạm vi này. Làm vậy sẽ giúp bạn phân tích sát hơn về tác động chính của từng phương án.

BƯỚC 3: NỖ LỰC GIẢM THIỂU CÁC YẾU TỐ KHÔNG CHẮC CHẮN ĐÓNG VAI TRÒ QUAN TRỌNG NHẤT

Một khi bạn đã nhận biết những yếu tố không chắc chắn đóng vai trò quan trọng nhất - những yếu tố có thể thực sự gây tổn thất mạnh mẽ - bạn sẽ có ưu thế hơn để phân bổ thời gian và nguồn tài chính nhằm giảm thiểu các lĩnh vực không chắc chắn này. Bạn có thể tham khảo một số giải pháp sau đã được nhiều công ty sử dụng:

- Nghiên cứu khách hàng
- Tiếp thị thử nghiệm các sản phẩm mới ở những thành phố được chọn
- Phỏng vấn các nhóm trọng điểm
- Quan sát trực tiếp cách khách hàng sử dụng sản phẩm
- Sử dụng mô hình máy tính

Hãy lấy ví dụ về McDonald's - một tập đoàn sở hữu và vận hành thành công nhiều nhà hàng (hầu hết đều theo hình thức nhượng quyền kinh doanh). Trước khi quyết định giới thiệu chính thức một món ăn mới, McDonald's đã thử nghiệm phản ứng của khách hàng ở một số cửa hàng. Sự thử nghiệm này mặc dù làm tiêu tốn nhiều thời gian và nguồn lực nhưng lại giảm được rủi ro trước quyết định của công ty. Còn những công ty khác dùng những phương pháp phức tạp như phân tích kết hợp (xác định người tiêu dùng sẽ nhìn nhận giá trị tương ứng của các đặc điểm sản phẩm như thế nào) để kiểm tra sự sẵn sàng của khách hàng nhằm trao đổi giá trị này lấy giá trị khác. Phương pháp nào cũng giúp người ra quyết định làm sáng tỏ điều họ còn mơ hồ.

Nhiều yếu tố không chắc chắn trong quyết định liên quan đến thị hiếu và mức độ nhu cầu của khách hàng tương lai. Thị hiếu có ý nghĩa quan trọng đối với quyết định phát triển sản phẩm và dịch vụ còn mức độ nhu cầu ảnh hưởng đến những quyết định diễn ra định kỳ về sản xuất và tồn kho. Đa số các công ty đều sử dụng nghiên cứu thị trường để làm rõ hai yếu tố này. Tuy nhiên, có một số công ty đã tìm ra những phương pháp khác, đẩy tính chiến thuật để giảm thiểu những yếu tố không chắc chắn này, trong đó có bốn phương pháp điển hình: thu hẹp khoảng cách thời gian, sản xuất theo đơn đặt hàng, các chiến thuật hạn chế rủi ro và các quyết định theo giai đoạn.

Thu hẹp khoảng cách thời gian

Vào đầu thập niên 1990, các nhà nghiên cứu của Đại học Kinh doanh Harvard đã phát hiện ra một điểm khác biệt quan trọng giữa các hãng sản xuất ô tô Nhật và Mỹ: người Nhật thiết kế và giới thiệu các mẫu xe mới trong khoảng hai năm, trong khi đó các đối thủ cạnh tranh người Mỹ mất gần bốn năm để làm điều đó. Việc tiến nhanh hơn ra thị trường đã đem lại cho người Nhật nhiều lợi thế. Lợi thế rõ ràng nhất là họ sớm thu lại lợi nhuận để bù đắp cho những khoản chi phí đầu tư thiết kế và sản xuất xe. Còn người Mỹ phải mất bốn năm tổn kém trước khi kiếm được một đồng lợi nhuận. Bên cạnh đó, một lợi ích khác tuy không rõ ràng nhưng quan trọng không kém, đó là thời gian tung ra thị trường sớm sẽ giảm bớt sự không chắc chắn. Sự không chắc chắn đối với người Nhật thấp hơn vì họ chỉ phải dự báo nhu cầu và thị hiếu của khách hàng trong hai năm thay vì bốn năm. Ngoài ra, mẫu thiết kế của họ đáp ứng được tính mới mẻ và hiện đại của công nghệ. Ngược lại, Ford, General Motors, và Chrysler (bây giờ là DaimlerChrysler), phải dự báo nhu cầu khách hàng của mình cho khoảng thời gian bốn năm phía trước

- một nhiệm vụ mang tính suy đoán cao hơn. Và các công nghệ mà họ áp dụng cho mẫu xe của mình có nguy cơ bị lỗi thời ngay khi tung sản phẩm ra thị trường. Những yếu tố này làm tăng thêm nguy cơ rủi ro cho việc sản xuất mẫu xe mới.

Công ty bạn mất bao lâu để thiết kế và tung ra thị trường một sản phẩm mới? Một năm? Ba năm? Năm năm? Bất kể thời gian là bao nhiêu, bạn vẫn có thể giảm sự không chắc chắn ở mức độ nào đó bằng cách thu ngắn khoảng thời gian thực hiện sau khi đã đưa ra quyết định cuối cùng. Cũng tương tự như việc tầm nhìn sẽ trở nên mờ nhạt hơn khi chúng ta chuyển trọng tâm nhìn từ điểm ở gần mắt sang điểm ở phía xa, tầm nhìn hoạch định sẽ trở nên thiếu chắc chắn nếu kéo dài chúng trong tương lai.

Zara - một nhà sản xuất và thiết kế trang phục thời trang thành công của Tây Ban Nha đã vận dụng bài học về thu hẹp khoảng cách thời gian một cách khéo léo. Những sản phẩm liên quan đến thời trang thường có vòng đời ngắn, do đó các hàng sản xuất nào chậm chân tung sản phẩm mới ra thị trường sẽ bỏ lỡ doanh thu và bị kẹt vốn trong đồng hàng tồn kho. Zara đã đối phó cả hai vấn đề này bằng cách phát triển một hệ thống thông tin khách hàng để tìm ra mẫu nào đang thịnh và một quy trình sản xuất có thể đưa những mẫu thiết kế mới ra thị trường trong vòng hai tuần, trước khi những mốt thịnh hành trở nên lỗi thời. Hệ thống này làm giảm rủi ro của các quyết định sản phẩm. Như David Bovet và Joseph Martha đã mô tả trong cuốn sách về chuyên cung ứng *Value Nets (Mạng lưới giá trị)*: "*Khả năng tung ra thị trường các mẫu thiết kế chỉ trong vòng hai tuần cho phép Zara tránh được tình trạng lưu kho và giảm thiểu sự tích lũy hàng trong kho do chuyên cung ứng không phù hợp*".

Sản xuất theo đơn đặt hàng

Thời trang không phải là lĩnh vực duy nhất làm các nhà quản lý khó khăn trong việc dự đoán những điều không chắc chắn về nhu cầu khách hàng. Các ngành công nghiệp từ xây dựng nhà cửa đến công nghệ máy tính đều phải đối mặt với tình trạng này. Một cách khác để giảm sự không chắc chắn là áp dụng chiến lược sản xuất theo đơn đặt hàng. Theo chiến lược này, những người ra quyết định không phải mạo hiểm với số lượng sản phẩm cần sản xuất và cách thức xác định cấu hình của chúng. Những quyết định này do khách hàng thực hiện trước khi sản xuất.

Không phải mọi công ty đều có thể áp dụng chiến lược sản xuất theo đơn đặt hàng vì hiếm có khách hàng nào sẵn sàng chờ đợi một tuần, một tháng hoặc lâu hơn mới nhận được sản phẩm mình cần. Trong số các công ty có thể sản xuất theo đơn đặt hàng, Dell - công ty sản xuất máy tính cá nhân lớn nhất thế giới, đã gặt hái nhiều kết quả thành công. Các nhà quản lý của Dell không phải chịu bất kỳ áp lực nặng nề nào liên quan đến việc quyết định tính năng máy cần có và số lượng máy cần sản xuất. Quyết định này thuộc về khách hàng. Chuyển cung ứng của Dell chỉ đi vào hoạt động khi nhận được đơn hàng và biết các đặc tính kỹ thuật chính xác. Chuyển cung ứng này hiệu quả đến mức Dell có thể sản xuất, lắp ráp một chiếc máy tính theo yêu cầu khách hàng rồi giao đến tận nhà trong vòng mười ngày. Trong khi đó, máy tính sản xuất hàng loạt của các đối thủ cạnh tranh thường không đáp ứng đầy đủ mọi nhu cầu hoặc có quá nhiều tính năng mà khách hàng thực sự không sử dụng vì vậy những công ty này phải chịu kết quả là đồng hàng tồn kho ngoài mong đợi. Và trong ngành công nghiệp máy tính cá nhân, giá trị sụt giảm của hàng tồn kho cao đến mức kinh ngạc: 2% mỗi ngày.

Chiến lược sản xuất theo đơn đặt hàng có thể áp dụng cho công ty bạn không? Nếu có thì bạn có thể loại bỏ đáng kể sự không chắc chắn cho các quyết định sản xuất của bạn. Nếu công ty bạn không thể sản xuất theo đơn đặt hàng, hãy áp dụng một giải pháp khác: sản xuất các hạng mục lưu kho và bổ sung những chi tiết hoàn chỉnh khi nhận được đơn đặt hàng. Benetton đã phổ biến chiến lược này trong ngành công nghiệp sản xuất quần áo. Ví dụ, Benetton sản xuất trước hàng loạt áo len từ vật liệu chưa nhuộm màu. Sau khi nghiên cứu thị trường và biết được màu sắc thịnh hành của một thời điểm nào đó, công ty nhanh chóng nhuộm sản phẩm đã lưu kho và tung ra thị trường, nhờ đó giảm được thời gian chuyển giao sản phẩm và rủi ro sản xuất các sản phẩm theo màu không thông dụng.

Các chiến thuật sản xuất hạn chế rủi ro

Bạn vẫn có thể hạn chế rủi ro ngay cả khi thiếu dữ kiện hợp lý. Ví dụ, một nhà sản xuất đĩa nhạc CD gặp khó khăn khi quyết định số lượng ấn bản phát hành trong năm đầu tiên. Mỗi CD sẽ có một đối tượng khách hàng khác nhau. Con số từ những đơn đặt hàng trước khi phát hành của các tiệm phát hành bằng đĩa chỉ thể hiện phần nào nhu cầu nhưng chưa phải là con số tin cậy nhất. Tuy nhiên, việc quyết định số lượng sản xuất ban đầu vô cùng cần thiết.

Cách thực tế để hạn chế rủi ro là sản xuất số lượng vừa đủ để đáp ứng các đơn đặt hàng này cộng thêm sáu hoặc tám ngàn ấn bản nữa để sẵn sàng bổ sung nhanh chóng nếu số đĩa đặt hàng được tiêu thụ sạch. Chiến lược này sẽ giảm hai nguy cơ rủi ro: nguy cơ sản xuất quá nhiều đĩa CD (có khả năng bị lưu kho nhiều) và nguy cơ sản xuất quá ít (bỏ lỡ doanh thu vì không có sẵn hàng để bán).

Hầu hết mọi quyết định đều đem lại những cơ hội tương tự để giảm thiểu rủi ro. Hãy xem một trong những lĩnh vực khó khăn nhất khi ra quyết định: tuyển dụng. Một quyết định tuyển dụng sai lầm có thể khiến công ty tổn thất một khoản tiền khổng lồ - 140 triệu đô la, như trong trường hợp không may mắn của Disney khi tuyển Michael Ovitz. Thậm chí một nhà quản lý cấp trung có năng lực kém cũng có thể gây tổn thất cho công ty 1 triệu đô la hoặc hơn thế khi phạm sai lầm trong kinh doanh hay trong việc cắt giảm và tuyển dụng nhân sự. Do giá trị thực sự của một nhân viên mới chỉ có thể biết được sau khi người đó chính thức thực hiện công việc, nên nhiều công ty đã đưa ra thời gian thử việc từ hai đến bốn tháng để kiểm tra hiệu suất làm việc của nhân viên mới. Trong thời gian thử việc, nhân viên mới có thể bị cho thôi việc nếu không đáp ứng được yêu cầu công việc mà công ty không phải bồi dưỡng tay nghề hay trả trợ cấp thôi việc như những nhân viên dài hạn.

Một số công ty khác còn có thêm một bước giảm rủi ro nữa: họ thuê các cộng tác viên độc lập làm những công việc tạm thời. Nếu những người này tỏ ra có năng lực tốt, công ty sẽ tuyển họ vào vị trí toàn thời gian.

Ra quyết định theo từng giai đoạn

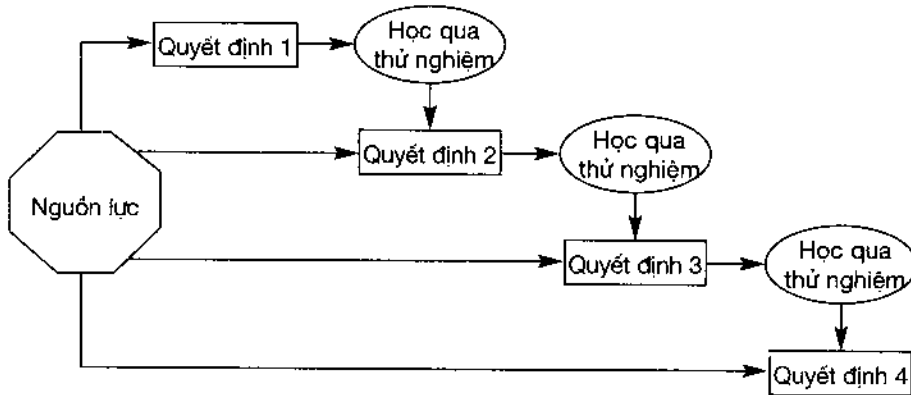
Những nhà cấp vốn mạo hiểm chịu nguy cơ rủi ro khá cao khi cấp vốn cho các công ty còn non trẻ. Trong thực tế, hiếm có vụ đầu tư kinh doanh nào được thực hiện khi có quá ít thông tin vững chắc. Trong nhiều trường hợp, những dữ kiện duy nhất mà nhà cấp vốn mạo hiểm có được là kế hoạch kinh doanh và uy tín, danh tiếng của nhà sáng lập cũng như ban quản lý của công ty mới khởi lập đó. Mức độ không chắc chắn trong những tình huống này là rất cao. Tuy nhiên, các công ty mới lên này lại cần rất nhiều tiền để phát triển. Làm thế nào các nhà cấp vốn mạo hiểm kiểm chế

nguy cơ rủi ro cho chính họ? Trong phần lớn trường hợp, họ góp tiền thông qua những quyết định theo từng giai đoạn.

Mỗi quyết định trong chuỗi quyết định được xử lý như một cuộc thử nghiệm - một hoạt động đem lại hiểu biết cho quyết định kế tiếp (xem hình 7-2). Ví dụ, nếu công ty mới cần 1 triệu đô la làm vốn kinh doanh, nhà cấp vốn mạo hiểm có thể cung cấp khoản đầu tư ban đầu là 200.000 đô la rồi lập các điểm mốc phải đạt được trong một khoảng thời gian nào đó. Khi đến hạn, sự tiến bộ và tình hình hiện tại của doanh nghiệp sẽ được đánh giá lại để đưa ra một quyết định khác, liên quan đến một điểm mốc khác và với khoản vốn khác.

HÌNH 7-2

Phương pháp quyết định theo giai đoạn



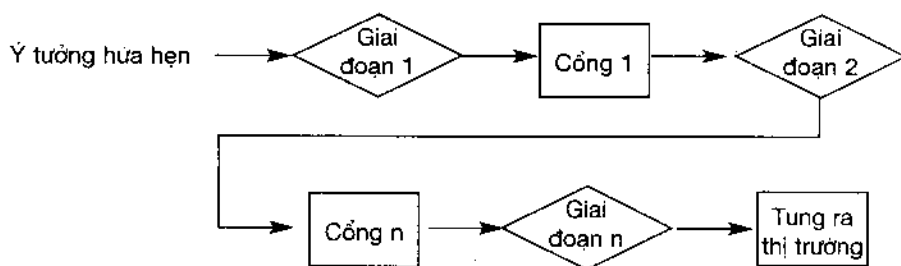
Phương pháp quyết định theo giai đoạn này nên quen thuộc với bất kỳ ai làm việc trong lĩnh vực phát triển sản phẩm mới, nơi mà *hệ thống giai đoạn - cổng* để kiểm tra lại và cấp vốn được sử dụng rộng rãi. Hệ thống giai đoạn - cổng được Robert Cooper phát triển vào cuối những năm 1980. Đó là một chuỗi luân phiên các giai đoạn phát triển và "cổng" đánh giá nhằm loại bỏ những ý tưởng yếu kém và đẩy nhanh thời gian tung ra thị trường

những ý tưởng khả thi. Các giai đoạn và cổng này điều khiển mọi hoạt động từ lúc phát sinh ý tưởng đến lúc đưa vào quá trình thương mại hóa.

Hình 7-3 mô tả khái quát hệ thống giai đoạn - cổng.

HÌNH 7-3

Hệ thống giai đoạn - cổng



Sau đây là cách thức hoạt động của hệ thống này trong thực tế:

- **Giai đoạn:** Đây là các giai đoạn của quá trình phát triển. Ví dụ, một hệ thống sẽ có các giai đoạn phát triển ý tưởng thô, đặc tính kỹ thuật, sản phẩm mẫu, v.v. Thương mại hóa là giai đoạn cuối cùng.
- **Cổng:** Là những trạm kiểm soát mà tại đó người có thẩm quyền phân bổ nguồn lực sẽ xác định xem liệu dự án này nên bị loại bỏ, gửi trở lại để phát triển thêm hay chuyển sang giai đoạn phát triển tiếp theo. Các cổng này được sử dụng ở nhiều điểm khác nhau để xác định xem nó có phù hợp với chiến lược không, liệu dự án này có vượt qua được các khó khăn về kỹ thuật và tài chính không, liệu có sẵn sàng để thử nghiệm hoặc tung ra thị trường không, v.v.

Cả hai phương pháp theo giai đoạn được trình bày ở đây đều tỏ ra hữu ích trong việc hạn chế rủi ro cho những quyết định

quan trọng trong tình trạng không chắc chắn. Cả hai phương pháp này đều thực tế và đơn giản: tiến hành các bước nhỏ, đánh giá vị trí của bạn, và thu thập thông tin bổ sung trước khi bạn thực hiện bước kế tiếp.

Sẵn sàng cho điều tệ hại nhất có thể xảy ra

Ngoài việc nhận diện những yếu tố không chắc chắn, tiến hành các bước giảm thiểu trong khả năng có thể và phù hợp với thực tế, người ra quyết định cần phải chuẩn bị cho khả năng xảy ra điều tồi tệ nhất. Việc này bắt đầu bằng việc lập một danh sách những yếu tố có thể bị diễn tiến sai khi đưa ra quyết định. Cần đặt ra câu hỏi sau: "Chúng ta sẽ phản ứng như thế nào nếu điều này xảy ra?". Câu trả lời nên thể hiện dưới hình thức một kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ nhằm mục đích giảm thiểu tác hại và hy vọng công ty vượt qua được kết quả tệ hại đó.

Bạn luôn có cơ hội để giảm thiểu những yếu tố rủi ro, không chắc chắn chính liên quan đến quyết định của mình. Hãy suy nghĩ về những quyết định gần đây nhất. Những điểm không chắc chắn chính nào có thể gây tổn hại cho bạn nhiều nhất? Bạn có những cơ hội thiết thực để giảm những điểm không chắc chắn đó bằng cách tìm hiểu nhiều thông tin hơn hoặc thông qua bất kỳ biện pháp nào khác vừa đề cập. Nếu bạn đã bỏ qua những cơ hội này, nhớ xem xét chúng khi bạn ra một quyết định quan trọng vào lần tiếp theo.

LẮNG NGHE TRỰC GIÁC

Đôi khi bạn phải dựa vào trực giác để ra quyết định, nhất là trong những tình huống cấp bách, bạn buộc phải quyết định nhanh chóng trước khi có thể thu thập và phân tích các dữ kiện liên quan. Cũng có trường hợp bạn trì hoãn quyết định khi trực giác mách

bảo: "Sự việc có vẻ tiến triển ổn thỏa đấy, nhưng không hiểu sao tôi lại có cảm giác không an tâm về phương án lựa chọn này". Nghiên cứu cho thấy 45% các nhà điều hành dựa trên trực giác hơn là dữ kiện thực tế khi tiến hành các quyết định kinh doanh. Và một số người đã thành công vang dội. Hãy xem những ví dụ sau:

- Một trong những nhà sáng lập của Sun Microsystems đã nhìn thấy một mô hình công cụ tìm kiếm sơ khai do hai nghiên cứu sinh phát triển. Ông đã đầu tư 100.000 đô la cho phát hiện đó và sau này trở thành Google.
- Michael Eisner đã nghe một câu chuyện trên chương trình truyền hình mới có tên *Ai muốn trở thành triệu phú?* Có điều gì đó mách bảo ông rằng chương trình này sẽ thành công, vì vậy ông tận tâm đầu tư cho nó.
- Vào cuối Chiến tranh Thế giới thứ II năm 1945, nhiều giá cổ phiếu ở Sở Giao dịch Chứng khoán New York vẫn còn cách xa các mức đỉnh năm 1929. Tương lai chẳng có vẻ gì sáng sủa. Tuy nhiên, John Templeton đã vay một số tiền và mua từng ít cổ phiếu một cho mọi cổ phiếu niêm yết trên sàn giao dịch. Vụ đầu tư đó đã mang lại khoản lợi nhuận khổng lồ trong những năm sau đó.
- Nhiều thập niên sau, nhà tài phiệt George Soros đã gặp may khi nghe theo linh cảm của mình rằng các thị trường tiền tệ đang chuẩn bị có biến chuyển lớn.

Trực giác - một quy trình trong tâm thức để đánh giá tình huống và đưa ra kết luận mà không có sự can thiệp của thông tin hay phân tích thực tế - có vẻ như ngày càng quan trọng hơn khi một người phải xử lý nhiều quyết định phức tạp với những điểm không chắc chắn và mơ hồ ở mức độ cao nhất. Alden M. Hayashi đã nói với các độc giả từ *Harvard Business Review* năm 2001 như sau: "*Nhiều người nhất trí rằng con người càng leo cao*

lên nấc thang nghề nghiệp trong công ty thì họ sẽ cần các bản năng kinh doanh nhiều hơn. Nói cách khác, trực giác là một trong những yếu tố phân biệt người đàn ông với một cậu bé". Theo Hayashi, các nhà điều hành mà ông phỏng vấn về chủ đề này đã dùng những từ ngữ khác nhau như "óc phán đoán nghề nghiệp", "trực giác", "bản năng", "tiếng nói bên trong" và "linh cảm" để phản ánh cách ra quyết định này. Ông cũng thừa nhận trực giác luôn cần thiết với các quyết định liên quan đến chiến lược, nguồn nhân lực và phát triển sản phẩm hơn là với những quyết định khác như sản xuất và tài chính.

Trực giác của chúng ta được hình thành dựa trên ký ức, hình tượng ngưỡng mộ, kinh nghiệm tích lũy, suy nghĩ đã định hình trong quá khứ và những định kiến cá nhân lâu dài. Chúng ta nên tin tưởng vào trực giác đến mức độ nào? Chắc chắn là chúng ta biết đến những thành công của các quyết định dựa vào trực giác, như bốn trường hợp ví dụ nêu trên. Đó là những câu chuyện vĩ đại và đáng nhớ. Nhưng trong thực tế, không chuyên gia nào khuyên chúng ta chỉ nên quyết định dựa vào trực giác. Trực giác thường phụ thuộc nhiều vào thành kiến và xu hướng suy nghĩ của mỗi cá nhân. Eric Bonabeau đề cập: *"Bất kỳ ai nghĩ rằng trực giác là thứ thay thế cho lý do đều đang tự cho phép mình rơi vào ảo tưởng đầy mạo hiểm. Tách rời khỏi sự phân tích chặt chẽ, trực giác sẽ trở thành một hướng dẫn không đáng tin cậy và dễ dàng thay đổi - có thể dẫn đến thất bại cũng nhiều như dẫn đến thành công".*

Bonabeau, Hayashi và những người khác đã nghiên cứu về vấn đề này nhất trí rằng trực giác có thể hữu ích, nhưng chỉ trong chừng mực khi được kết hợp với phân tích hợp lý. Nói cách khác, bán cầu não phải - nơi chứa sức mạnh trực giác - phải kết hợp với bán cầu não trái - nguồn gốc của sức mạnh phân tích và lô-gíc. Kim Wallace, chủ tịch của Wallace and Washburn, một hãng tư vấn và nghiên cứu thị trường đặt tại Boston, đã phát

hiện ra điều này cách đây nhiều năm. Wallace đã nói: *"Chìa khóa ra quyết định là trì hoãn quyết định cho đến khi nó có ý nghĩa hợp lý và có cảm giác đúng đắn. Hai bán cầu não này phải nhất trí với nhau. Nếu không thì hãy hoãn quyết định lại. Hãy lấy thêm thông tin từ nhiều nguồn cho đến khi có được quan điểm vừa hợp lý vừa mang tính trực giác. Điều này nghe có vẻ đơn giản và sự thực là đúng như vậy. Nhưng rõ ràng tôi chưa bao giờ ra quyết định nào tệ hại khi áp dụng quy trình này cả".*

Sự không chắc chắn luôn đồng hành cùng người ra quyết định và là nguồn gốc của rủi ro trong kinh doanh. Bạn sẽ không bao giờ loại trừ rủi ro nhưng bạn có thể hiểu được bản chất và tiến hành các bước để giảm thiểu. Nhưng sự không chắc chắn không phải là khó khăn duy nhất bạn phải đối mặt. Còn có những yếu tố thuộc về con người mà chúng ta sẽ thảo luận trong chương 8.

Nắm bắt hệ tư tưởng thời đại ở Hollywood

Có thể nói lĩnh vực kinh doanh điện ảnh là lĩnh vực buộc người ra quyết định phải dựa vào bản năng của mình nhiều hơn cả. Các đạo diễn phim phải đấu tranh với những khán giả khó tính, những ngôi sao tính khí thất thường, những nhà sản xuất phim nặng ký và chi phí làm phim lên đến hàng triệu đô la.

Sherry Lansing, chủ tịch Paramount Pictures Group, đã sản xuất ra nhiều bộ phim đạt doanh thu khổng lồ ở Hollywood, bao gồm cả *Brave heart*, *Forrest Gump* và *Titantic* - một trong những phim có doanh thu cao nhất trong lịch sử ngành điện ảnh. Với việc đạt được hàng triệu đô la và chịu mức độ rủi ro cao, phương pháp ra quyết định của Lansing là gì? Trong một cuộc phỏng vấn vào tháng 10 năm 2004 với tờ *Time*, bà nói rằng mình đã kết hợp dữ liệu, trực giác và óc phán đoán về những người sẽ đứng đầu dự án này. Bà nói: "Điện ảnh vốn là một loại hình nghệ thuật. Bạn phải nhìn vào mắt

các nhà làm phim và đạo diễn mới thấy niềm đam mê của họ". Bà cũng hy vọng vào sự may mắn. "May mắn thật cần thiết trong hầu hết mọi ngành kinh doanh, đặc biệt là ngành này, nơi bạn phải nắm bắt hệ tư tưởng thời đại và hệ tư tưởng thời đại đó đi rất nhanh".

TÓM TẮT

- Khi đối diện với một quyết định có xác suất không chắc chắn cao, bạn hãy thử áp dụng phương pháp ba bước sau đây: (1) Xác định các lĩnh vực không chắc chắn, (2) Xác định những yếu tố không chắc chắn nào có khả năng tác động lớn nhất cho kết quả quyết định và (3) Nỗ lực giảm các yếu tố không chắc chắn đóng vai trò quan trọng.
- Khi bạn thu thập các con số ước tính về những kết quả không chắc chắn trong tương lai, hãy tránh những con số ước tính cố định vì chúng thường không chính xác. Thay vào đó, hãy thử ước tính một phạm vi các kết quả có thể xảy ra.
- Khi ước tính khả năng xảy ra một kết quả cụ thể, đừng chỉ dựa vào phán xét riêng của bạn. Thay vào đó, hãy tận dụng quan điểm của những người hiểu biết và nhiều kinh nghiệm nhất.
- Thu hẹp thời gian, sản xuất theo đơn đặt hàng, chấp nhận các chiến thuật hạn chế rủi ro, và ra quyết định theo từng giai đoạn là bốn cách để quản lý rủi ro trong việc ra quyết định.
- Trực giác là một quy trình trong tâm thức để đánh giá tình huống và đưa ra kết luận mà không có sự can thiệp của thông tin hay phân tích thực tế.
- Trực giác có thể hữu ích khi kết hợp với phân tích hợp lý.

8

CÁC NHƯỢC ĐIỂM CỦA CON NGƯỜI

Hạn chế những nhược điểm ảnh hưởng đến việc ra quyết định

Nội dung chính:

- *Làm thế nào để tránh bẫy điểm tựa?*
- *Làm thế nào để hạn chế sự tự tin quá mức - nguyên nhân dẫn đến việc quyết định tệ hại?*
- *Tại sao không nên để những chi phí ẩn ảnh hưởng đến các quyết định liên quan đến tương lai?*
- *Làm sao tránh xu hướng tìm bằng chứng xác nhận để biện hộ cho quan điểm của mình?*
- *Làm thế nào để tránh suy luận sai?*

Trong loạt chương trình truyền hình *Star Trek*, Spock - vị thần lửa lý trí và vô cảm - luôn thấy khó hiểu trước hành vi của những người đồng hành với ông. Thuyền trưởng Kirk và các thủy thủ khác dường như không cư xử như ông mà thường bị chi phối bởi cảm xúc. Thay vì đưa ra những quyết định hoàn hảo theo lý trí - giống như lệnh máy tính Vulcan - những người này bị ảnh hưởng bởi nỗi sợ hãi, giận dữ, tự than thân trách phận, niềm tự hào, tự dối mình, tham vọng và tự tin quá mức. Thần Spock đã tự hỏi con người kiểm soát bản thân như thế nào để tồn tại.

Đây cũng là câu hỏi mà chúng ta cần đặt ra trong quá trình ra quyết định. Trong những chương trước, chúng ta đã tìm hiểu quy trình quyết định lô-gíc, dựa theo lý trí. Tuy nhiên, quy trình này không khác gì hơn là một công cụ trong tay những người có cảm xúc và khuyết điểm. Chẳng hạn như chiếc xe ô tô là một tập hợp những thiết bị máy móc, tính hữu ích của chúng sẽ bị suy giảm khi người lái xe bất cẩn, nóng nảy hay thiếu tập trung. Tương tự, tính hữu ích trong quy trình ra quyết định của chúng ta có thể bị phá hoại bởi một cá nhân hay nhóm người có trách nhiệm thực hiện quyết định.

Chương này sẽ mô tả một số cạm bẫy khi ra quyết định: những hành vi của con người có thể ảnh hưởng đến một quyết định hiệu quả.

TẠO ĐIỂM TỰA VÀ ĐIỀU CHỈNH

Các chuyên gia thương lượng thường dùng từ *tạo điểm tựa* nhằm ám chỉ một chiến thuật nỗ lực thiết lập một vị trí ban đầu mà các cuộc thương lượng sẽ xoay quanh đó. Trong những tình huống hợp lý thì người đầu tiên đưa ra một mức giá sẽ thiết lập một điểm tựa tâm lý để cuộc thảo luận tiếp theo xoay quanh đó.

Ví dụ, giả sử bạn rao bán ngôi nhà với giá 500.000 đô la. Hầu hết những người mua nhà quan tâm đều phản hồi theo mức giá đó. Một người nói: "Tôi trả 475.000 đô la". Người khác lại nói "Tôi sẽ trả 470.000 đô la nếu người bán sửa lại nhà kho đã bị hỏng". Nghiên cứu cho thấy kết quả thương lượng thường tương quan với điểm tựa ban đầu.

Trong cuốn *Smart Choices*, John Hammond III, Ralph Keeney và Howard Raiffa nêu hai câu hỏi mà họ đã sử dụng khi nghiên cứu *bẫy điểm tựa*. Bạn hãy thử trả lời hai câu hỏi sau:

1. Có phải dân số Thổ Nhĩ Kỳ nhiều hơn 35 triệu người không?
2. Ước tính chính xác nhất của bạn về dân số Thổ Nhĩ Kỳ?

Câu trả lời của bạn cho câu hỏi 2 có bị ảnh hưởng bởi con số trong câu hỏi 1? Những tác giả này đã thấy rằng câu hỏi đầu tiên đã làm điểm tựa cho câu trả lời ở câu hỏi thứ hai. Họ viết: "Qua nhiều năm, chúng tôi đã đặt những câu hỏi này cho nhiều nhóm người. Một nửa trường hợp chúng tôi dùng con số 35 triệu ở câu hỏi đầu và trong nửa trường hợp còn lại chúng tôi dùng con số 100 triệu. Kết quả những câu trả lời cho câu hỏi thứ hai luôn phụ thuộc vào số liệu sử dụng trong câu hỏi đầu".

Việc tạo điểm tựa cũng tham gia vào quy trình ra quyết định, đôi khi một cách có chủ ý. Chẳng hạn, một nhân viên có thể nộp dự báo doanh thu có lợi cho đề xuất của cô với lời giải thích:

Xem xét sự tồn tại của sản phẩm mới trên thị trường trong ba năm đầu, chúng tôi có dự báo doanh thu thuần hàng năm như sau:

2007: 2,4 triệu đô la

2008: 3,5 triệu đô la

2009: 4,9 triệu đô la

Nếu các thành viên trong nhóm ra quyết định nhận thức được những gì mà đồng nghiệp của họ đang làm là một cách tạo điểm tựa, họ sẽ nhanh chóng gạt bỏ những con số doanh thu này trước khi chúng tạo điểm tựa cho cuộc thảo luận:

Bây giờ còn quá sớm để dự báo doanh thu. Trước hết chúng ta hãy bàn về thị trường mục tiêu và việc cạnh tranh.

Trong thực tế, hiếm người nào đủ tinh tế để thoát khỏi bẫy điểm tựa này mà phản ứng chung của mọi người là cảm thấy vui mừng khi có những dữ liệu rõ ràng trên bàn thảo luận. Mặc dù sau đó mọi người có thể phản đối những con số dự báo này nhưng họ thường điều chỉnh theo điểm tựa ban đầu.

Tất cả mọi người đều không để ý rằng mình đang hưởng ứng các điểm tựa trong cuộc sống hàng ngày. Ví dụ, khi được yêu cầu triển khai một bản ngân sách phòng ban, điểm bắt đầu của mọi người hầu như luôn là ngân sách năm trước. Đó là một điểm tựa thuận tiện và có cơ sở hợp lý để điều chỉnh, đặc biệt là nếu phòng ban đó vẫn có cùng số nhân sự và nhiệm vụ như cũ. Nếu không thì nó có thể tiêu biểu cho một bẫy điểm tựa.

Giải pháp cho việc tạo điểm tựa và điều chỉnh

Cho dù bạn thực hiện việc tạo điểm tựa một cách có chủ ý thì trong một số trường hợp, điều này có thể dẫn bạn đến quyết

định tệ hại. Sau đây là một số giải pháp mà bạn có thể áp dụng để tránh bẫy điểm tựa:

- Hãy thừa nhận bẫy điểm tựa khi bạn nhận thấy. Có một số người tìm mọi cách để thao túng suy nghĩ của người khác bằng cách dùng một tập hợp số liệu ban đầu.
- Tự làm bản thân miễn dịch trước điểm tựa. Hãy chuẩn bị trước về vấn đề, hình thành suy nghĩ của riêng bạn *trước khi* con số nào đó được đưa ra trên bàn họp. Điều đó sẽ giúp bạn ít rơi vào bẫy điểm tựa của người khác.
- Hãy yêu cầu và thách thức các giả định nằm dưới bất kỳ điểm tựa nào. Nếu ai đó đưa ra một con số thì hãy xem đó là giả thiết. Hãy đặt câu hỏi để tìm kiếm sự giải thích rõ ràng và lô-gíc cho điểm tựa, chẳng hạn "Làm cách nào anh có được con số ước tính đó?", "Các giả định trong tính toán của anh là gì?",...
- Đừng đưa ra điểm tựa khi bạn tìm kiếm những quan điểm độc lập. Những quan điểm độc lập sẽ đem lại sức mạnh cho quy trình quyết định, vì thế khi bạn nói với đồng nghiệp và nhà tư vấn, hãy tránh dùng những câu như: "Tôi nghĩ mỗi năm thị trường có thể tiêu thụ được từ 20.000 đến 30.000 sản phẩm này. Quan điểm của anh thì sao?". Thay vào đó, hãy im lặng và để những người khác trình bày quan điểm riêng của mình.

TỰ TIN THÁI QUÁ

Sự tự tin quá mức vào khả năng dự đoán tương lai, đánh giá rủi ro, kiểm soát tình huống và dự đoán hành động của người khác là một trong những nhược điểm thường gặp nhất ở những người chịu trách nhiệm ra quyết định. Như Dan Lovallo và Daniel

Kahneman đã nói với độc giả của tờ *Harvard Business Review*: Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp thường cường điệu một cách vô thức các khả năng cá nhân và kỹ năng quản lý của mình. Sự tự tin quá mức làm họ tin rằng mình có thể kiểm soát kết quả của những tình huống khó khăn. Do đó, họ có thể đưa ra quyết định *"dựa trên sự lạc quan ảo tưởng hơn là cân nhắc theo lý trí cái được, cái mất và các khả năng có thể xảy ra. Họ đánh giá quá cao lợi ích và cân nhắc chưa đúng mức chi phí... Kết quả là các nhà quản lý theo đuổi những sáng kiến không thể hoàn tất theo ngân sách hoặc đúng hạn hay mang lại kết quả như mong đợi"*.

Bản thân Vincent Barabba đã vấp phải tình trạng này khi ông làm việc tại General Motors vào năm 1988. Khi ông và các đồng nghiệp tìm cách cải thiện quy trình ra quyết định của công ty, vì không được hỗ trợ bằng những thông tin và phân tích chặt chẽ nên ông chỉ nhìn thấy khía cạnh lạc quan trong dự báo doanh thu và chi phí.

Khuynh hướng lạc quan và tự tin quá mức của các nhà điều hành có thể giải thích tại sao hàng ngàn công ty vẫn lao vào việc sáp nhập và mua lại hàng năm, bất chấp thực tế là những vụ sáp nhập và mua lại không đem lại kết quả mong muốn gần như 75% thời gian. Nó cũng giải thích tại sao các nhà quản lý vẫn tỏ ra tự tin vào các sản phẩm mới mà họ sẽ sản xuất hàng năm, bất chấp thành quả đáng buồn của những lần giới thiệu sản phẩm mới.

Tự tin quá mức khiến chúng ta có xu hướng tin chắc rằng diễn biến sự việc sẽ như những gì mong muốn, từ đó xem nhẹ các dấu hiệu cảnh báo về rắc rối sắp xảy ra.

Mặc dù chúng ta thường ca ngợi sự tự tin và lạc quan là những phẩm chất trong kinh doanh và là những đức tính mà nếu không có thì chúng ta không thể lãnh đạo hay quản lý, vẫn có bằng chứng khá rõ ràng cho thấy tự tin và lạc quan thường không được sự thật bảo vệ. Trong cuốn sách *The Psychology of*

Judgment and Decision Making, Scott Plous mô tả một bài trắc nghiệm dành cho 3.500 người được yêu cầu trả lời một số câu hỏi và chỉ ra mức độ tự tin trong từng câu trả lời. Theo Plous: "Mức độ tự tin của con người hầu như không liên quan gì đến sự chính xác của họ (mức tương quan trung bình giữa sự tự tin và độ chính xác cho từng người trả lời chỉ là 0,08, rất gần 0). Xét tổng thể, những người có chín hoặc mười câu trả lời đúng không hẳn là người tự tin hơn so với những người trả lời sai, và những người tự tin trả lời cũng có số điểm thấp ngang bằng những người trả lời ít tự tin". Đây đơn thuần chỉ là một bài trắc nghiệm. Plous kết luận rằng trong hầu hết các nghiên cứu, "các mức tự tin trung bình không vượt quá độ chính xác hơn 10 đến 20%". Vì thế, một mức tự tin bình thường không thể làm cho người ra quyết định đổi hướng quá xa so với phương hướng hành động. Nhưng cần giống hồi chuông cảnh tỉnh khi sự tự tin của bạn quá lớn và dựa quá nhiều vào thành công trong quá khứ.

Kìm hãm sự tự tin thái quá

Sự tự tin quá mức chắc chắn có ảnh hưởng nhiều đến việc lập kế hoạch và ra quyết định của bạn. Sau đây là một số đề xuất để kìm hãm sự tự tin quá mức:

- Tìm kiếm những trường hợp tự tin thái quá vì đó là nơi sự nguy hiểm lên cao nhất. Sau đó hãy tham khảo những người có óc phân tích và nhờ họ tham gia kiểm tra tình huống.
- Nói chuyện với những người ra quyết định quá tự tin. Hãy yêu cầu người đó giải thích điều gì khiến cho anh ta tự tin như vậy, sau đó kiểm tra từng giả thiết, niềm tin hoặc bằng chứng.
- Yêu cầu người ra quyết định quá tự tin đặt mình vào vai trò người ủng hộ một quan điểm đối lập.

Áp dụng phương pháp dự báo loại tham khảo

Thể hiện rõ nét nhất của sự tự tin và lạc quan quá mức là ở các dự báo tương lai. Những nhà quản lý lạc quan thường say mê các dự án, và khi họ thực hiện dự án, họ có xu hướng tin rằng những dự án đó sẽ gặt hái nhiều thành công hơn các dự án tương tự trước đây. Hãy xem trường hợp sau:

Một nhà xuất bản sách có một nhóm biên tập viên thiếu kinh nghiệm. Trước khi ký kết hợp đồng hợp tác với một tác giả tiềm năng, biên tập viên có nhiệm vụ phải xem xét ước tính khả năng sinh lợi của cuốn sách. Điểm khởi đầu này nhằm mục đích dự báo doanh số theo đơn vị sản phẩm của đầu sách trong năm đầu tiên và các kênh bán sỉ. Trên tất cả, doanh số theo đơn vị sản phẩm là yếu tố không chắc chắn nhất tuy nhiên lại vô cùng quan trọng đối với khả năng sinh lợi nên rất cần được dự báo chính xác.

Giám đốc tài chính vừa mới vào làm nên không có cách nào biết được liệu dự báo của các biên tập viên có hợp lý hay không. Thế là ông tiến hành kiểm tra. Ông nhìn lại doanh số đơn vị sản phẩm năm đầu tiên của những sách đã xuất bản trước đây trong mảng đề tài tài chính; sau đó so sánh kết quả thực tế với con số dự báo cho những cuốn sách đó. Sự kiểm tra này đem lại một phát hiện đáng chú ý: khoảng 84% các ấn bản trước đây của công ty không bao giờ đạt gần con số dự báo doanh số năm đầu tiên của chúng. Chẳng hạn, trong số những cuốn sách về tài chính, ông nhận thấy rằng các biên tập viên đã dự báo như thường lệ về doanh số trung bình trong năm đầu của bảy ngàn cuốn sách. Trong thực tế, con số trung bình cho các cuốn sách trong loại đề tài đó chỉ khoảng bốn ngàn rưỡi cuốn.

Các biên tập viên lạc quan quá mức trong ví dụ này đã xử lý từng dự án của họ theo mức trung bình như trên. Tình trạng

này cũng rất thường gặp ở các công ty. Hai tác giả Dan Lovallo và Daniel Kahneman đã đề xuất một phương pháp vô hiệu hóa vấn đề này: *dự báo loại tham khảo*. Phương pháp này đòi hỏi những người dự báo phải thực hiện những điều sau:

1. Xác định loại tham khảo của các dự án tương tự trước đây có kết quả rõ ràng.
2. Xác định việc phân phối các kết quả cho những dự án này dọc theo một thể liên tục từ cao đến thấp.
3. Đặt dự án đang được xem xét vào điểm phù hợp dọc theo sự phân phối đó.

Trong ví dụ trên, một biên tập viên muốn dùng phương pháp dự báo loại tham khảo để ước tính doanh số theo đơn vị sản phẩm hợp lý trong năm đầu cho một cuốn sách mới, chẳng hạn như về đề tài quản lý nguồn nhân lực, sẽ làm như sau: Trước hết, cô sẽ xác định loại tham khảo của các dự án tương tự trước đây, trong trường hợp này là các sách đã xuất bản về quản lý nguồn nhân lực. Sau đó cô sẽ xác định sự phân phối các kết quả cho những cuốn sách này bằng cách tham khảo các số liệu doanh số.

Việc chọn loại tham khảo đóng vai trò quan trọng và nên được thực hiện thận trọng. Giả sử rằng nhà xuất bản này đã in sáu cuốn sách về quản lý nguồn nhân lực trong vài năm gần đây. Doanh số tính theo đơn vị sản phẩm năm đầu của chúng, xếp theo thứ tự số lượng như sau:

- A. 3.800
- B. 4.650
- C. 6.100
- D. 6.950
- E. 8.200
- F. 8.800

Phạm vi ở đây dao động từ mức thấp nhất là 3.800 đến mức cao nhất là 8.800. Doanh số đơn vị sản phẩm trung bình trong năm đầu cho loại tham khảo này là 6.417, và sự phân phối quanh mức trung bình này là khá bình thường, tức là chúng ta không có doanh số quá thấp và doanh số quá cao.

Cuối cùng, người biên tập sẽ cố đặt cuốn sách nguồn nhân lực mà cô hy vọng sẽ xuất bản vào một điểm phù hợp trong sự phân phối đó. Một cách để làm điều đó là hãy đơn giản sử dụng luôn con số trung bình cho loại tham khảo - 6.417 - như ước tính. Một phương pháp thận trọng hơn là điều chỉnh dựa trên các phẩm chất riêng của cuốn sách mới. Ví dụ, nhà biên tập có thể nói: "À, cuốn sách mới này gần giống với cuốn sách D; nó cũng nhắm đến cùng một đối tượng độc giả và cùng đề tài". Sau đó cô sẽ xem xét các yếu tố khác khi điều chỉnh dự báo của cô cao hơn hay thấp hơn so với cuốn sách D. "Tôi nghĩ là chúng ta có thể mong đợi doanh số cao hơn từ cuốn sách mới này vì tác giả của nó nổi tiếng hơn là tác giả của cuốn sách D, và hãng tư vấn của ông ta đang lập kế hoạch thuê một chuyên gia quảng cáo cũng như thực hiện các hình thức marketing khác. Vì thế tôi ước tính in 8.000 bản cho năm đầu tiên".

Rõ ràng là vẫn có chỗ để xu hướng lạc quan chen vào, vì thế những người khác có thể chất vấn người biên tập về các lý do khiến cô đưa ra dự báo doanh số trên mức trung bình cho cuốn sách mới. Bạn có thể chú ý rằng có sự kết hợp giữa khoa học và nghệ thuật trong phương pháp dự báo loại tham khảo này. Phương pháp này không hẳn là hoàn hảo nhưng vẫn là một cách hiệu quả để giải quyết sự không chắc chắn và giảm nguy cơ phụ thuộc vào sự lạc quan quá mức của một vài cá nhân.

CHI PHÍ CHÌM

Trong ngôn ngữ tài chính, *chi phí chìm* (*sunk cost*) là khoản đầu tư thời gian và tiền bạc không thể lấy lại được do những quyết định sai lầm trong quá khứ. Loại chi phí này không được đưa vào trong những tính toán dự án. Mặc dù chi phí chìm thể hiện quá khứ, nhưng con người đôi khi vẫn để chi phí chìm ảnh hưởng đến các quyết định trong tương lai. Hãy xem ví dụ sau:

Phil đã trả 50 đô la để mua một tấm vé xem hòa nhạc của ban nhạc mà anh yêu thích. Hai giờ trước khi bắt đầu buổi hòa nhạc, sếp anh gọi điện nói rằng cuộc họp của hội đồng quản trị vừa kết thúc và họ sắp đi ăn tối. Sếp anh bảo. "Tôi muốn mời cậu cùng đi. Đây là cơ hội tốt để cậu làm quen với các thành viên hội đồng quản trị và ngược lại".

"Thật tuyệt", Phil nghĩ. "Gặp mặt hội đồng quản trị có thể hỗ trợ nghề nghiệp của mình". Nhưng thật là ngốc nghếch, anh đã từ chối cơ hội quý giá này với suy nghĩ: "Tôi không thích lãng phí số tiền 50 đô la đó".

Trong ví dụ này, 50 đô la đã tiêu tốn dù Phil có đi xem hòa nhạc hay không. Tuy nhiên, anh đã để chi phí chìm tác động đến một quyết định khác mà rõ ràng có tiềm năng sinh lợi cao hơn.

Những người ra quyết định thường phạm phải sai lầm này vì đôi khi họ không nhận ra được sự thật rằng chi phí chìm không thể bù đắp được, nhưng chủ yếu là vì bản thân họ không muốn phải gánh chịu một khoản tổn thất lớn khi xúc tiến phương án thay thế. Tại sao vậy? Vì việc xúc tiến phương án thay thế sẽ làm ảnh hưởng đến quyết định ban đầu. Đó là lý do tại sao nhà điều hành ủng hộ cho kế hoạch marketing đã thất bại của công ty bạn lại tiếp tục bảo vệ nó khi nhu cầu thay đổi thật rõ ràng đối với tất cả những người khác. Nhà điều hành sẽ lập luận: "Chúng ta cần nhiều thời gian hơn cho chiến lược này".

Nhược điểm về chi phí chìm cũng giải thích tại sao nhiều nhà quản lý tỏ ra chậm chạp khi đối mặt với những quyết định tuyển dụng tệ hại. Họ tuyển dụng và đầu tư đào tạo cho một người nhưng rõ ràng anh ta không làm được việc dù có đào tạo và huấn luyện như thế nào đi nữa. Thay vì giải quyết triệt để cho quyết định tuyển dụng tệ hại này, các nhà quản lý thường đưa ra một quyết định tệ hại khác: đầu tư thêm thời gian cho việc huấn luyện và đào tạo với hy vọng sẽ có sự thay đổi hoàn toàn.

Hai nhà điều hành được phỏng vấn cho cuốn sách này đã nhấn mạnh rằng những quyết định tuyển dụng tệ hại là khó khăn lớn nhất cần khắc phục. Một người nói: "Tôi luôn phải trần trở, suy nghĩ rất nhiều mỗi khi phải sa thải một nhân viên". Người còn lại tiếp tục: "Nhìn chung, tôi nghĩ quyết định khó khăn nhất là khi loại bỏ một điều tệ hại. Chúng tôi luôn mất nhiều thời gian cho việc đó với hy vọng rằng sự việc sẽ cải thiện".

Vô hiệu hóa xu hướng chi phí chìm

Công ty bạn có gặp phải vấn đề chi phí chìm không? Cũng giống như hầu hết các xu hướng ra quyết định khác, giải pháp tốt nhất là công khai vấn đề. Sau đây là một vài cách thực hiện:

- Giúp mọi người nhận ra chi phí chìm đang ảnh hưởng đến quyết định hiện tại của họ.
- Giải thích rằng mọi người đều có lúc phạm phải sai lầm - như tuyển dụng sai người, đề ra chiến lược không phù hợp,... Những sai lầm này thường có thể tha thứ được. Điều không thể tha thứ là cho phép một sai lầm dẫn đến một sai lầm khác.
- Nếu có thể, đừng đưa vào nhóm ra quyết định của bạn những người có xu hướng thiên về chi phí chìm.

XU HƯỚNG TÌM BẰNG CHỨNG XÁC NHẬN

Hầu hết mọi người có xu hướng luôn chủ động tìm bằng chứng để ủng hộ cho quan điểm của mình trong khi đó lại xem nhẹ hay gạt bỏ những bằng chứng thể hiện quan điểm trái ngược.

Nếu bạn cảm thấy nghi ngờ điều này, hãy quan sát cách hành động của mọi người khi có những vấn đề gây nhiều tranh cãi trong cấp quản lý. Chẳng hạn, một trưởng phòng tiếp thị, quá say mê với ý tưởng xây dựng một khu vực bán hàng mới, sẽ tìm kiếm mọi dữ liệu hỗ trợ cho ý tưởng của mình và chắc chắn sẽ không tìm ra lý do nào để bác bỏ. Đôi khi xu hướng này là do chủ ý. Một nhà quản lý được phỏng vấn đã nói với chúng tôi: "Sếp cũ của tôi lúc nào cũng hành động như thế. Hơn bất kỳ ai khác, bà luôn nghĩ rằng mình biết điều gì là tốt nhất cho công ty. Và bà yêu cầu chúng tôi thu thập bằng chứng để ủng hộ quan điểm của bà. Bất kỳ thông tin nào mâu thuẫn hay trái với quan điểm đó, bà đều cho rằng thông tin ấy sai trái và cần gạt bỏ".

Hammond, Keeney, và Raiffa gọi đây là *xu hướng tìm bằng chứng xác nhận*. Họ cho rằng xu hướng này "không chỉ ảnh hưởng đến việc thu thập bằng chứng mà còn ảnh hưởng đến cách diễn giải những bằng chứng có được khiến chúng ta tập trung quá nhiều vào thông tin ủng hộ và xem nhẹ những thông tin trái ngược".

Hãy công bằng

Cách phòng thủ tốt nhất trước xu hướng tìm bằng chứng xác nhận là sự tự ý thức. Hãy đặt bản thân thoát khỏi vị trí hiện tại và tự hỏi liệu bạn có đang trung thực trong cách thu thập và diễn giải thông tin hay không. Nếu có cá nhân nào trong nhóm quyết định của bạn là nạn nhân hoặc chủ đích sử dụng xu hướng này, nhiệm vụ của bạn là trình bày quan điểm đối lập.

Thu thập dữ liệu khách quan

Nếu bạn không có nhân viên để xử lý việc này, hãy nhờ một người có năng lực và được nể trọng - người không có quyền lợi cá nhân trong quyết định này - thu thập và trình bày tất cả các dữ kiện liên quan cho cấp quản lý. Hãy chia những dữ kiện này thành loại ủng hộ đề xuất và loại không ủng hộ đề xuất.

SUY LUẬN CHỦ QUAN

Kinh nghiệm là một hình thức học hỏi rất hữu ích và giá trị. Kinh nghiệm giúp chúng ta định hình phương hướng, thận trọng trước những tình huống trở ngại tương tự đồng thời hướng dẫn cách hành xử trong công việc và cuộc sống. Một lần trượt chân và vấp ngã sẽ giúp chúng ta biết cách đi vững bước hơn trên những đoạn đường trơn trượt.

Các công ty thường sử dụng hình thức khuyến mãi để cải thiện doanh số. Janice, nhà quản lý một dòng sản phẩm, đã hai lần áp dụng hình thức phiếu giảm giá với hy vọng tăng doanh số của loại bánh mới giới thiệu lên 20%. Nhưng cô đã thất vọng. Cả hai lần, doanh số chỉ tăng 5 đến 10%, vừa đủ để trang trải chi phí khuyến mãi. Điều này đã làm giảm nhiệt huyết của Janice đối với chiến thuật marketing này và làm thay đổi kỳ vọng của cô vào tính hữu ích của nó.

Khi gặp tình huống mới tương tự, chúng ta thường so sánh với những kinh nghiệm trong quá khứ. Chỉ cần có hai hoặc nhiều yếu tố trong tình huống mới tương đồng với những gì đã trải qua là chúng ta thường vội vàng kết luận rằng tổng thể vấn đề cũng tương đồng, từ đó đưa ra hướng giải quyết theo kinh nghiệm trước đây.

Những kiểu suy luận như thế này là một trong những công cụ tinh thần mà chúng ta sử dụng để nối liền khoảng cách giữa

những trải nghiệm trong quá khứ với những tình huống hiện tại đang phải đối mặt. Quả thực, chúng là một phần của trực giác hay bản năng mà nhiều nhà quản lý giàu kinh nghiệm đã dựa vào để định hướng cho những tình huống không chắc chắn. Nếu sử dụng một cách khéo léo thì những kiểu suy luận này có thể hữu ích. Sử gia Joseph Strayer đã từng viết: *"Sẽ luôn có những yếu tố tương tự trong một tình huống mới hướng dẫn chúng ta ra quyết định và đánh giá những gì sẽ là kết quả của các quyết định này. Kinh nghiệm của chúng ta càng sâu rộng thì khả năng nhận biết các yếu tố tương tự càng cao"*.

Hãy xem ví dụ sau về ảnh hưởng từ việc suy luận chủ quan của chuyên gia marketing Janice:

Sau ba năm làm nhà quản lý một dòng sản phẩm cho hệ thống siêu thị, Janice đã trở thành trưởng phòng marketing phụ trách một chuỗi cửa hàng quần áo trong khu vực. Nhóm quản lý của chuỗi cửa hàng này là những người mới và chưa có kinh nghiệm sử dụng các phương pháp khuyến mãi, tuy nhiên họ đang tìm kiếm một hình thức khuyến mại nào đó để đem lại sự quan tâm đến bộ sưu tập mùa thu mới ra của họ. Nhóm quản lý này tìm đến Janice để hỏi xin lời khuyên.

Helen - giám đốc điều hành - nói: "Tôi đang tự hỏi liệu một phiếu giảm giá đăng trên báo địa phương, chẳng hạn như 10 đô la chiết khấu từ mức giá 100 đô la - có phải là cách tốt để thu hút mọi người đến cửa hàng trong một hai tuần đầu của mùa thời trang hay không".

Janice nhớ lại kinh nghiệm đáng thất vọng của mình khi giới thiệu sản phẩm bánh ngọt. Có vẻ như đó là một tình huống suy luận theo kinh nghiệm: cố thu hút sự quan tâm của khách hàng vào sản phẩm mới giới thiệu bằng cách dùng phiếu giảm giá. Dĩ nhiên quần áo không phải là bánh ngọt, nhưng khách hàng vẫn là khách hàng và có khả năng hưởng ứng theo cùng

một cách. Cô nói với giám đốc điều hành: "Tôi không thích hình thức khuyến mại này. Kinh nghiệm của tôi cho thấy ta sẽ có nhiều doanh thu hơn nhưng hầu hết phải bù đắp lại vào phần chiết khấu".

Làm rõ những suy luận chủ quan

Một điều không thể phủ nhận là xu hướng suy luận theo kinh nghiệm trong quá khứ có thể hướng dẫn chúng ta cách ra quyết định trong những tình huống không chắc chắn. Nhưng trong một số trường hợp, có thể chúng ta đã bị những yếu tố nổi của vấn đề đánh lừa. Vậy làm thế nào để phân biệt suy luận khách quan và suy luận chủ quan?

Có thể tham khảo lời khuyên tốt nhất về việc tận dụng phép suy luận dựa trên kinh nghiệm trong *Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers* (Suy nghĩ đúng lúc: Công dụng của lịch sử đối với người ra quyết định) của hai giáo sư trường Kennedy là Richard Neustadt và Ernest May. Hai người đã triển khai một phương pháp mà họ hy vọng sẽ giúp sinh viên trường Kennedy - thế hệ tiếp theo của những người lập chính sách chính phủ và quân sự - làm rõ những suy luận chủ quan. Phương pháp của họ dựa trên năm câu hỏi:

1. Điều gì rõ ràng về tình huống?
2. Điều gì chưa rõ ràng?
3. Điều gì được phỏng đoán?
4. Điều gì tương tự với những sự kiện trong quá khứ?
5. Đây là những điểm khác biệt?

Mỗi câu hỏi trong số này đều là cơ sở để tìm hiểu, suy ngẫm và cần được trả lời. Điều này sẽ giúp bạn ít khả năng trở thành nạn nhân của việc suy luận sai lầm.

Chúng ta đã tìm hiểu một số nhược điểm của con người can thiệp vào quy trình ra quyết định và luôn làm cho quy trình tệ hại hơn. Bạn đã quan sát thấy có nhược điểm nào như vậy trong các quyết định của công ty bạn chưa? Ý thức về những nhược điểm này là bước đầu tiên đóng vai trò quan trọng để giải quyết vấn đề.

Nhưng các xu hướng và ảo tưởng của cá nhân không phải là mối đe dọa duy nhất cho việc ra quyết định. Còn có cả những nhược điểm của tổ chức mà chúng ta sẽ tìm hiểu ở chương 9.

TÓM TẮT

- Việc lập điểm tựa tạo ra một vị trí ban đầu để những cuộc thương lượng và thảo luận tiếp theo xoay quanh đó. Trong trường hợp đúng đắn thì người đầu tiên ra giá trên bàn thương lượng đã thiết lập một điểm tựa về mặt tâm lý.
- Các nhà điều hành thường tự tin quá mức về khả năng dự báo, đánh giá rủi ro, kiểm soát sự việc và dự báo hành động của người khác. Sự tự tin quá mức này thường khiến họ phạm sai lầm khi ra quyết định. Một cách để vô hiệu hóa người ra quyết định tự tin quá mức là thách thức giả định của họ và ủng hộ quan điểm đối lập.
- Dự báo loại tham khảo là một phương pháp khác để khắc phục sự tự tin quá mức. Phương pháp này đòi hỏi người ra quyết định định vị các dự án của họ trong một thể liên tục các dự án tương tự có kết quả đã biết.
- Các chi phí chìm là những khoản chi phí không thể thu hồi được do những quyết định sai lầm trong quá khứ. Người ra quyết định không nên để cho các chi phí chìm ảnh hưởng đến quyết định về tương lai của mình.

- Xu hướng tìm bằng chứng xác nhận khuyến khích người ra quyết định tìm kiếm và dựa vào thông tin xác nhận niềm tin hiện tại của họ và xem nhẹ hay bỏ qua những bằng chứng chống đối.
- Suy luận theo kinh nghiệm là một trong những công cụ mà chúng ta dùng để nối liền khoảng cách giữa những kinh nghiệm đã trải qua trong quá khứ và những tình huống đang phải đối mặt hiện tại. Nếu sử dụng khéc léo thì phép suy luận này sẽ hữu ích. Tuy nhiên, suy luận chủ quan này dễ khiến chúng ta đưa ra quyết định sai lầm.

9

CÁC CẠM BÃY CỦA TỔ CHỨC

*Xu hướng tuân theo
đa số và trí tuệ tập thể*

Nội dung chính:

- Tác động của ảnh hưởng tập thể đối với người ra quyết định
- Tư duy nhóm và cách khắc phục
- Vấn đề lạc quan thái quá
- Khi nhóm ra quyết định tốt hơn cá nhân

Năm 1841, Scotsman Charles Mackay xuất bản cuốn *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds* (Những ảo tưởng phổ biến và sự điên rồ của đám đông) - trong đó mô tả rằng ngay cả những người chín chắn cũng không chịu nổi sự kích động của đám đông khiến họ mất sự phán xét đúng đắn và ý thức thông thường. Những câu chuyện của Mackay bao gồm chuyện về các cuộc thập tự chinh, vụ đầu cơ đất quy mô lớn của South Sea Bubble, phong trào nghiện hoa tulip vào thế kỷ 17 (lúc đó các công dân Hà Lan đã ra giá rất cao cho củ cây tulip đến mức không thể tin được), chứng nghiện phù thủy, v.v. Trong mọi trường hợp, tính lan truyền hành vi của nhóm đã phổ biến, tác động đến nhiều người có nhận thức hiểu biết tốt hơn.

Mackay đã mô tả hành vi nhóm theo những khía cạnh tiêu cực nhất. Cho dù mỗi cá nhân có quan điểm, nhận thức đúng đắn và tỉnh táo nhưng hầu như đều chịu ảnh hưởng của sức mạnh tập thể. Chương này trình bày một số hình thức ảnh hưởng của nhóm và tập thể có thể tác động xấu đến quy trình ra quyết định hợp lý đồng thời đưa ra những đề xuất thiết thực để tránh chúng.

ẢNH HƯỞNG CỦA TẬP THỂ

Hầu như chẳng có gì phải nghi ngờ rằng các cá nhân trong một tập thể (nhóm ra quyết định, phòng ban, công ty) chịu ảnh hưởng của những người xung quanh, ngay cả khi họ có quyền phát lời

những tác động ấy khi ra quyết định cuối cùng. Nhà tâm lý học Scott Plous đã viết: *"Vì con người về bản chất đều mang tính xã hội, nên những đánh giá và quyết định của họ cũng chịu sự ảnh hưởng của tập thể. Ngay cả khi người ra quyết định hành động một mình, họ cũng thường điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với cách đánh giá của người khác. Do đó, bất kỳ hành vi đánh giá và ra quyết định toàn diện nào cũng phải bao gồm các yếu tố tập thể"*.

Một số người ra quyết định bị ảnh hưởng bởi mong muốn:

- Làm hài lòng người khác
- Tránh mâu thuẫn
- Tránh lập dị với người khác
- Được nhìn nhận là thành viên của tập thể
- Tránh chỉ trích sau một quyết định không được nhiều người ưa chuộng

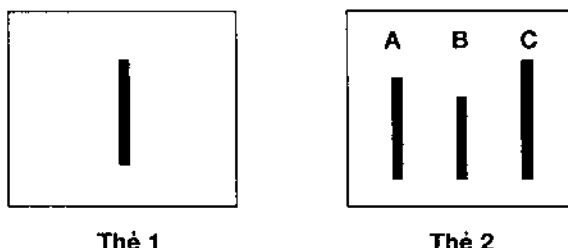
Bạn và các đồng nghiệp của bạn dễ bị tác động bởi những ảnh hưởng này như thế nào? Có ảnh hưởng nào trong số đó định hình quyết định của bạn không?

Khả năng ảnh hưởng tập thể đối với các quyết định của cá nhân đã được minh họa trong một cuộc thử nghiệm đáng chú ý được thực hiện vào năm 1951 bởi Solomon Asch. Là người tiên phong trong tâm lý học xã hội, Asch đã mời các sinh viên tham gia vào một cuộc thử nghiệm khoa học được thiết kế để đánh giá nhận thức trực quan. Một sinh viên tình nguyện ngồi chung bàn với bảy sinh viên cộng sự của Asch nhưng không để cho người tình nguyện biết điều này. Mỗi người tham gia giữ hai tấm thẻ tương tự như hình 9-1. Sau đó, Asch yêu cầu từng người lần lượt cho biết hàng nào trong ba hàng trên tấm thẻ bên phải có chiều dài bằng với hàng ở tấm thẻ bên trái. Quy trình này được lặp lại nhiều lần với những tấm thẻ khác nhau.

Theo thiết kế thì người tình nguyện là người cuối cùng được hỏi: "Hàng nào ở thẻ thứ hai có cùng độ dài với hàng ở thẻ thứ nhất?". Vì là người trả lời cuối cùng nên anh đã nghe tất cả những câu trả lời của người khác, vậy liệu anh có bị ảnh hưởng bởi những câu trả lời đó không? Đó là vấn đề mà Asch hy vọng sẽ tìm ra lời giải đáp thông qua thí nghiệm của mình.

HÌNH 9-1

Những tấm thẻ của Asch



Trong nhiều vòng thử nghiệm, Asch đã nhất trí với các cộng sự để đưa ra những câu trả lời sai. Chẳng hạn hàng B ở thẻ 2 bằng với hàng ở thẻ 1. Vậy bạn sẽ trả lời như thế nào nếu tất cả những người khác trong phòng đều đã chọn B là đáp án đúng? Bạn sẽ tin vào bằng chứng mà mắt mình nhìn thấy hay sẽ bị ảnh hưởng bởi câu trả lời mà cả tập thể đều nhất trí?

Asch nhận thấy rằng có 37% đối tượng tình nguyện đã ngả theo ý kiến đa số ít nhất là một lần, 14% trong số đó ngả theo số đông trong hơn sáu trên mười hai lần lặp lại thử nghiệm. Khi đối mặt với ý kiến sai được những thành viên khác trong nhóm nhất trí, tính trung bình thì đối tượng sẽ ngả theo bốn trong số mười hai lần thử nghiệm.

Asch lặp lại thí nghiệm này theo những cách bố trí khác và có biến đổi. Điều này đem lại những phát hiện quan trọng sau:

- Nếu được hỏi ý kiến, hầu hết các đối tượng nói rằng họ biết những câu trả lời họ đưa ra là không chính xác nhưng họ phải theo nhóm vì sợ bị chế nhạo hay bị xem là "lập dị". Họ muốn giống những người khác và được tập thể chấp nhận.
- Vài đối tượng tuyên bố họ thực sự tin rằng những câu trả lời từ các cộng sự của người thí nghiệm là đúng.
- Số đối tượng ngã theo số đông giảm mạnh khi họ có một "đồng minh" trong nhóm. Thỉnh thoảng Asch bố trí một cộng sự đưa ra câu trả lời đúng. Thậm chí chỉ có một đồng minh trong nhóm cũng đủ khuyến khích từ bỏ việc ngã theo số đông.

Các phát hiện của Asch đã đem đến những điều thật ý nghĩa cho những người chịu trách nhiệm ra quyết định trong kinh doanh. Do không muốn bị xem là khác biệt với các đồng nghiệp, một số người sẽ gạt ý kiến mình sang một bên và nhất trí theo số đông. Điều này còn tăng gấp đôi khi có sự khác biệt đáng kể về quyền lực giữa những người trong nhóm ra quyết định.

Khuynh hướng ngã theo số đông có hai tác động tiêu cực, ảnh hưởng đến việc đưa ra quyết định đúng đắn. Đó là nhóm thiếu sự khác biệt về quan điểm và ngày càng tự tin hơn vào quan điểm của mình.

Giảm tình trạng ngã theo số đông

Bạn có thể giảm mối nguy hiểm của tình trạng ngã theo số đông bằng cách thay đổi các quy trình ra quyết định nhóm. Một phương pháp là yêu cầu từng người tham gia viết riêng đánh giá của mình *trước khi* biết quan điểm của những người khác. Hãy bố trí một người đóng vai trò nhận và giữ các quan điểm được viết ra.

Một phương pháp khác là nhấn mạnh rằng những người cấp bậc cao trong nhóm quyết định là người cuối cùng bày tỏ quan điểm của họ. Bằng cách đó, những người khác sẽ không bị đe dọa, bị tạo áp lực nên mạnh dạn hơn khi đưa ra quan điểm thực của mình trong cuộc thảo luận.

TƯ DUY NHÓM

Mọi nhóm ra quyết định đều có nguy cơ mắc phải một nhược điểm của tổ chức gọi là *tư duy nhóm* (*groupthink*). Nhóm càng gắn bó thì nguy cơ này càng cao. Irving Janus - nhà tâm lý học của Đại học Yale và cũng là người đặt ra thuật ngữ này, đã định nghĩa tư duy nhóm là một cách suy nghĩ của con người trong những nhóm gắn bó chặt chẽ. Nhiệt tâm đạt được sự nhất trí trong những nhóm này đã gạt bỏ bất kỳ sự đánh giá thiết thực nào cho những hành động thay thế.

Tư duy nhóm là sự hội tụ tư duy quanh một tiêu chuẩn. Đáng tiếc là sự hội tụ đó bị chi phối bởi áp lực tâm lý xã hội nhiều hơn là bởi tính khách quan. Khi tất cả mọi thành viên đều đồng nhất mạnh mẽ với nhóm, họ có thể bỏ qua nhiều điểm tương đồng (trong khi triệt tiêu các điểm khác biệt) và cố gắng nhất trí với nhau. Làm như vậy có thể đem lại một ưu điểm là sự hợp tác, nhưng lại có thể vô tình tước đi lối tư duy và tranh luận rất quan trọng. Sự thôi thúc nhất trí trong nhóm sẽ lấn lướt tính khách quan.

Các nhà tâm lý xã hội đã quan sát nhiều về việc quan điểm trong nhóm thường hội tụ lại một điểm như thế nào khi các thành viên ý thức được quan điểm của đồng nghiệp. Ví dụ, khi được thăm dò ý kiến riêng biệt về dự báo của họ với lãi suất trong tương lai, ý kiến chung của các nhà kinh tế thường đưa ra một phạm vi lãi suất rộng. Tuy nhiên, một khi họ biết được các

đồng nghiệp của mình đang dự báo như thế nào, phạm vi đó có xu hướng thu hẹp lại với hầu hết các dự báo đều tương tự. Sự hội tụ này được giải thích bởi sự miễn cưỡng của cá nhân - có lẽ là do thiếu tự tin - khi dự báo không giống với những người khác. Có lẽ bạn cũng đã thấy hiện tượng như vậy trong các cuộc họp nhóm mà bạn tham dự.

Sự hòa hợp quan điểm đóng vai trò khá quan trọng cho nhóm ra quyết định, đặc biệt là xét về khía cạnh mục tiêu, cách ra quyết định và các tiêu chí hành vi của nhóm. Thật khó hoạt động hiệu quả nếu không có sự nhất trí về các vấn đề này. Nhưng sự hòa hợp dẫn đến tư duy nhóm lại là điều nguy hiểm. Những người "nghĩ khác" có thể sẽ được hướng dẫn lại hoặc bị tách khỏi nhóm.

Sau đây là một số dấu hiệu của tư duy nhóm:

- Áo tưởng về một ưu thế không thể đánh bại.
- Các nhà lãnh đạo bị cách ly (hoặc bảo vệ) nếu trái ngược với quan điểm chung của nhóm.
- Các thành viên chỉ chấp nhận dữ liệu vững chắc và bác bỏ những dữ liệu không phù hợp với quan điểm của họ.
- Các phương án thay thế không được xem xét.
- Cá nhân có quyết định khác biệt với đa số bị xem nhẹ hoặc bị bài bác.
- Chính những người triển khai kế hoạch lại được yêu cầu phê bình kế hoạch ấy.

Làm thế nào để tránh tư duy nhóm

Bạn có thấy bất kỳ dấu hiệu nào trên đây trong nhóm ra quyết định của bạn không? Nếu có, trưởng nhóm và thành viên

phải tiến hành các bước để khôi phục sự đa dạng trong tư duy. Một cách để làm điều này là hãy chỉ định một người có năng lực và được nể trọng đóng vai trò người kịch liệt phản đối. Người này sẽ thách thức các giả định và kết luận của số đông, sẽ đưa ra các quan điểm khác lạ và buộc các thành viên khác xử lý dữ kiện cũng như ý tưởng mâu thuẫn với họ.

KHEN THƯỞNG NHỮNG NGƯỜI LẠC QUAN VÀ XỬ LÝ NHỮNG KẾ BI QUAN

Một ảnh hưởng khác của nhóm đến từ môi trường văn hóa của một số tổ chức. Những tổ chức này đề cao và khen thưởng sự lạc quan cũng như xử lý sự bi quan. Họ tự hào về tinh thần lạc quan, tin tưởng vào năng lực của mình và cho rằng không trở ngại nào là không vượt qua. Các nhà lãnh đạo ủng hộ môi trường văn hóa này thường nhắc nhở nhân viên: "Khó khăn đến rồi cũng sẽ đi thôi". Còn giám đốc điều hành thì thường xuyên khuyến khích: "Nếu quyết tâm thì không việc gì là không thể làm được".

Lạc quan là yếu tố rất cần thiết để duy trì hoạt động và tinh thần làm việc cho mọi cá nhân và tổ chức. Tuy nhiên, lạc quan cũng có mặt trái nếu trở nên xa rời thực tế. Những người ra quyết định chịu tác động sâu sắc của tinh thần "không có việc gì khó" này có thể khinh suất chấp nhận rủi ro và đồng ý với những dự báo không thực tế; những ý kiến phát biểu chống lại sự thái quá này có thể bị xem là bất lịch sự và kìm hãm sự nghiệp của người đó. Thậm chí cách diễn đạt khéo léo hơn: "Tôi không nghĩ chúng ta có thể đạt được những con số này" cũng có thể bị xem là một dấu hiệu của sự thiếu trung thành tương tự như câu phản bác: "Cô Quimby, cô không thể đạt được những con số đó, tôi sẽ tìm người khác có thể làm việc đó".

Khía cạnh nguy hiểm nhất của sự lạc quan thái quá trong một tổ chức là khuynh hướng ủng hộ những người lạc quan và bài trừ những người bi quan. Xu hướng này đảm bảo rằng những người lạc quan cuối cùng sẽ kiểm soát mọi quyết định, làm cho tình hình đã xấu lại càng xấu hơn. Dan Lovallo và Daniel Kahneman quan sát như sau trong bài viết "Những ảo tưởng thành công":

Những người đem tin xấu tới thường bị các nhân viên khác gạt bỏ, xa lánh và phớt lờ. Khi những ý kiến bi quan bị triệt tiêu, trong khi các ý kiến lạc quan được khen thưởng, khả năng tư duy hợp lý của tổ chức sẽ bị suy yếu. Xu hướng lạc quan của nhân viên sẽ trở thành những quan điểm ủng hộ lẫn nhau và phi thực tế nhưng lại được cả nhóm công nhận.

Khắc phục sự lạc quan quá mức

Vai trò của sự lạc quan trong môi trường văn hóa của công ty bạn là gì? Mọi người có đánh giá cao sự khác biệt giữa lạc quan thực tế và lạc quan viễn vông không? Ban lãnh đạo phải hiểu sự khác biệt đó và phải làm cho văn hóa tổ chức tránh xa sự lạc quan viễn vông, phi thực tế. Hiếm có điều gì hủy hoại nhuệ khí bằng việc đón nhận một nhiệm vụ quá sức rồi thất bại.

Có lẽ biện pháp tốt nhất để khắc phục sự lạc quan thái quá là phân tích các phương án một cách khách quan. Ví dụ, nếu một người lạc quan quá mức đề nghị rằng việc mua lại một công ty nào đó sẽ tạo điều kiện thâm nhập thị trường kế cận, hãy lịch sự yêu cầu bằng chứng thiết thực hỗ trợ đề xuất đó. Thiếu bằng chứng, đề xuất của người đó chẳng là gì khác hơn một giả thiết chưa qua thử nghiệm và kiểm tra. Đề nghị cung cấp bằng chứng của bạn là hợp lý.

Biện pháp dự báo loại tham khảo đã trình bày ở chương 8 là một phương pháp khác để kiểm tra cơ sở thực tế của đề xuất có vẻ lạc quan quá mức.

Khi nhóm ra quyết định tốt hơn

Bất chấp tác động mạnh mẽ mà Charles Mackay mô tả và những ảnh hưởng tinh vi hơn của nhóm đối với cá nhân, một nhóm thường vẫn có nhiều khả năng ra quyết định và tìm giải pháp tốt hơn là một cá nhân hành động độc lập. Nói như thế không phải là phủ nhận thiên tài của cá nhân. Chẳng hạn, tất cả những tác phẩm nhạc giao hưởng vĩ đại đều là sản phẩm của cá nhân các nhà soạn nhạc. Không hề có một tập thể Mozart. *Guernica* không phải là tác phẩm của một tập thể mà của một họa sĩ duy nhất. *David Copperfield* không phải nổi lên từ Diễn đàn Nhà văn Luân Đôn mà từ cá nhân nhà văn Charles Dickens. Tuy nhiên, nhiều cá nhân thiên tài mà chúng ta thừa nhận ngày nay đã hưởng lợi từ ý kiến phản hồi của những nhà phê bình, biên tập, bạn bè và đồng nghiệp.

Bất chấp những thành tựu nổi tiếng của các cá nhân, nhóm vẫn thường ra quyết định và giải quyết vấn đề tốt hơn so với cá nhân. Chỉ cần tập hợp kiến thức và kinh nghiệm của ba hay bốn người cho một vấn đề là có thể tăng khả năng nhận biết cách giải quyết. Một số thành viên trong nhóm cũng có thể đưa ra những phần giải pháp mà khi kết hợp lại sẽ giải quyết được toàn bộ vấn đề.

Vào năm 2004, cây bút tài chính James Surowiecki của tờ *New Yorker* đã xuất bản một cuốn sách nhỏ với tiêu đề đầy khiêu khích *The Wisdom of Crowds*. Ông cho rằng nhiều người thì vẫn thông minh hơn là ít người: "*Một nhóm lớn nhiều cá nhân sẽ có những dự báo tốt hơn và quyết định thông minh hơn là chỉ một người ra quyết định tài năng nhất*".

Nhờ quen với các xu hướng của nhóm gây cản trở cho việc ra quyết định đúng đắn, Surowiecki khôn khéo làm rõ niềm tin của mình vào trí tuệ tập thể bằng cách nhấn mạnh vào bốn điều

kiện. Chúng có tác dụng giảm thiểu những xu hướng không hay của nhóm và tận dụng được nhiều bộ óc để giải quyết vấn đề.

1. **Sự đa dạng về quan điểm.** Mỗi người trong nhóm nên có một số "thông tin riêng", tức là thông tin mà người khác không có. Theo nghĩa này, sự đa dạng về quan điểm sẽ làm phong phú ý tưởng cho nhóm.
2. **Sự độc lập.** Quan điểm của các thành viên trong nhóm không nên bị những người xung quanh định đoạt (chẳng hạn như bởi cấp trên - người đang tham gia vào quyết định).
3. **Sự phân quyền.** Theo Surowiecki, mọi người nên được phép tận dụng kiến thức của mình và biến thành nét đặc trưng. Nói cách khác, người ra quyết định không nên khoanh vùng một nhóm nhỏ thông tin.
4. **Sự kết hợp.** Nên có một cơ chế chuyển các ý kiến đánh giá của cá nhân thành quyết định của tập thể. Ví dụ, bầu cử là cơ chế tạo ra sự đánh giá của tập thể về các chính trị gia và chính sách của họ. Không có bầu cử thì những ý kiến đánh giá đó vẫn là của riêng và không được hành động nhân danh một tổ chức chính trị.

Có vẻ hợp lý khi cho rằng một nhóm đáp ứng được cả bốn điều kiện này sẽ có ưu thế trong việc ra quyết định đúng đắn. Điểm thách thức chính là đáp ứng được những điều kiện này. Chẳng hạn, trong một công ty khó có được sự độc lập thực sự vì các thành viên trong nhóm chịu ảnh hưởng từ các đồng nghiệp của họ. Như những người tình nguyện của Solomon Asch phải nghe ý kiến của người khác trước khi phát biểu, tất cả các thành viên của nhóm ra quyết định - trừ người nói đầu tiên - sẽ nghe người khác nói lên suy nghĩ của họ trước khi đưa ra ý kiến riêng của mình. Sự khác nhau về quyền lực trong công ty cũng có thể làm suy yếu sự đánh giá độc lập. Tuy nhiên, bốn điều kiện của

Surowiecki xứng đáng được xem xét khi bạn tập hợp các thành viên vào một nhóm ra quyết định.

Vì chúng ta là những động vật cấp cao mang tính xã hội, các quan điểm và quyết định của chúng ta chịu ảnh hưởng bởi những người xung quanh. Công việc của bạn với tư cách là một cá nhân ra quyết định - hoặc là trưởng nhóm ra quyết định - là khai thác trí khôn của cả nhóm đồng thời tránh xa những ảnh hưởng tiêu cực của nhóm. Điều đó không dễ dàng, nhưng nếu thành công, bạn sẽ tăng lợi thế để ra một quyết định hiệu quả.

TÓM TẮT

- Con người là những động vật cấp cao mang tính xã hội và những đánh giá của chúng ta chịu ảnh hưởng bởi những người xung quanh.
- Sự đánh giá của một số người ra quyết định chịu ảnh hưởng của mong muốn làm vừa lòng người khác, tránh mâu thuẫn, phù hợp với người khác hoặc muốn được xem là một phần trong nhóm, tránh bị chỉ trích sau khi ra quyết định.
- Tư duy nhóm là một tác dụng ngược của sự đồng nhất mạnh mẽ trong nhóm. Việc nhấn mạnh các điểm tương đồng trong tư duy và lấp liếm hoặc tránh né những điểm khác biệt là đặc điểm của tư duy nhóm.
- Hãy thận trọng với sự lạc quan quá mức. Lạc quan là yếu tố cần thiết để tiến bộ nhưng phải có cơ sở thực tế.
- Mặc dù các nhóm chịu ảnh hưởng theo "xu hướng của đám đông", theo James Surowiecki, nhóm vẫn có thể ra quyết định tốt hơn một cá nhân khi có một số điều kiện sau: đa dạng về quan điểm, sự độc lập của các thành viên trong nhóm, sự phân quyền, và sự hiện diện của một cơ chế chuyển ý kiến đánh giá của cá nhân thành quyết định.

10

HƯỚNG ĐẾN MỘT TỔ CHỨC THÔNG MINH HƠN

Ra quyết định tốt hơn

Nội dung chính:

- Ưu điểm của việc ra những quyết định chất lượng cao
- Tinh hướng minh họa
- Sáu bài học
- Những điều mà nhà lãnh đạo nên làm
- Liên tục cải thiện trong việc ra quyết định

Mọi tổ chức nên đặt ra mục tiêu cải thiện chất lượng quyết định. Bạn có thể hình dung doanh thu của công ty bạn sẽ tăng như thế nào nếu quyết định của cấp lãnh đạo được cải thiện 25%? Một trong bốn sai lầm tốn kém nhất (bỏ nhiệm vị trí cấp cao, định giá sản phẩm và dịch vụ, thỏa thuận kinh doanh, và lập chiến lược) sẽ được loại bỏ và thay thế bằng một lựa chọn thông minh hơn giúp công ty nâng cao hiệu quả và ưu thế cạnh tranh. Công sức của nhân viên, trước đây thường bị lãng phí do quyết định tệ hại của cấp điều hành, sẽ được hướng đến những hoạt động thực sự mang lại giá trị. Cấp điều hành có thể chẳng bao giờ loại trừ được những quyết định tồi vì họ vốn sống trong một thế giới gồm những thông tin không chắc chắn, nhưng thay thế một số quyết định tồi bằng quyết định tốt có thể tạo ra sự khác biệt lớn cho vận mệnh doanh nghiệp và cho các chủ doanh nghiệp. Quả thực, đầu tư để cải thiện việc ra quyết định có thể thu về lợi ích cao hơn so với hầu như bất kỳ điều gì khác mà công ty có thể làm, và vì một lý do đơn giản: việc ra quyết định được cải thiện thường ít tốn kém nhưng lại đem về giá trị to lớn.

Điều này không chỉ đúng ở cấp lãnh đạo công ty mà còn đúng cho những cấp bậc khác. Bên cạnh các quyết định của ban lãnh đạo, có rất nhiều quyết định khác của những nhà quản lý cấp trung, các giám sát và nhân viên. Bạn có thể tưởng tượng tổ chức của bạn sẽ tốt hơn như thế nào nếu các quyết định của cấp trung và cấp dưới hiệu quả và khả thi hơn?

May mắn thay, những quyết định tốt hơn ở mọi cấp là điều hoàn toàn có thể đạt được khi công ty thực hiện những điều sau:

- Chấp nhận một quy trình ra quyết định hợp lý như quy trình được mô tả trong cuốn sách này.
- Đào tạo nhân viên phù hợp cho quy trình đó và các công cụ phân tích quyết định.
- Nâng cao hiểu biết của nhân viên và cải thiện sự thực hiện quy trình bằng cách sử dụng nhiều lần.

Quy trình hiệu quả đóng vai trò quan trọng. Từ khi phong trào chất lượng xuất hiện vào thập niên 1970, các công ty khắp thế giới đã nghiên cứu các quy trình hoạt động của mình, đào tạo nhân viên các nguyên tắc và biện pháp cải thiện quy trình. Nhờ những nỗ lực này, hoạt động của hầu hết doanh nghiệp trở nên gọn gàng. Có thể kể tên những ví dụ điển hình như General Motors, Chevron/Texaco, Johnson & Johnson, và Boeing. David Matheson và Jim Matheson đã đề cập trong cuốn *The Smart Organization*, "ra quyết định là một biên giới kế tiếp của phong trào chất lượng. Một khi bạn đã có một doanh nghiệp biết cách 'làm việc hợp lý', đương nhiên bạn muốn có những quyết định hướng dẫn nhân viên 'làm những việc đúng đắn'. Điều đó sẽ đem lại cho công ty sức mạnh và sự cạnh tranh".

KINH NGHIỆM CỦA GENERAL MOTORS

General Motors là một dẫn chứng sinh động về một công ty lớn chấp nhận và thể chế hóa một quy trình quyết định nghiêm ngặt. Trong trường hợp này, chúng ta có thể thấy một tác nhân thay đổi đã giới thiệu thành công một quy trình vững chắc, đạt được sự chấp nhận của cấp quản lý, cải thiện quy trình qua nhiều năm và biến nó thành một phần của văn hóa công ty.

Tác nhân thay đổi trong trường hợp GM là Vincent P. Barabba, vốn được tuyển dụng vào năm 1987 từ vị trí trưởng phòng nghiên cứu thị trường của Eastman Kodak. Kinh nghiệm của Barabba ở Kodak, và trước đây là ở Xerox, đã dạy cho anh về tầm quan trọng của việc thiết lập một lượng thông tin tự do giữa những người phát triển thông tin (các nhân viên nghiên cứu thị trường) và những người sử dụng thông tin (những người ra quyết định). Ông đã chứng kiến những sai lầm khi thông tin được sử dụng không hiệu quả, đặc biệt là khi mọi người dùng thông tin thị trường một cách chọn lọc để hỗ trợ các trường hợp kinh doanh mà họ ủng hộ. Kinh nghiệm ở Kodak đã cho ông thấy những nguyên tắc của việc phân tích quyết định.

Bắt đầu vào năm 1988, Barabba và một nhóm nhân viên nhỏ, với sự hỗ trợ của Strategic Decisions Group - một hãng tư vấn chuyên về phân tích quyết định, bắt đầu đào tạo các nhà quản lý về quy trình quyết định hội thoại (DDP - Dialogue Decision Process) đã mô tả trong cuốn sách này. Mục tiêu của họ là thay đổi phương pháp quyết định của hãng sản xuất ô tô này từ phương pháp biện hộ thành phương pháp tìm hiểu và học hỏi. Đây quả là thời điểm tốt nhất cho nỗ lực của họ: GM đang gặp rắc rối nghiêm trọng và đối mặt với nhiều quyết định quan trọng.

Theo Barabba mô tả trong một cuộc phỏng vấn vào tháng 1 năm 2005 cho cuốn sách của mình, thì văn hóa của GM vào thời điểm đó là dành cho những người "bán" đề xuất của mình cho ban lãnh đạo. Cũng như các luật sư cố giành phần thắng trong một vụ kiện cho khách hàng của mình trước ban hội thẩm, các nhà quản lý sẽ nhấn mạnh khía cạnh khả thi nhất trong những đề xuất của mình. Những đề xuất này không bao giờ được thừa nhận là có khuyết điểm, và những phương án thay thế cũng chẳng bao giờ được đưa ra. Barabba nói: *"Điều quan trọng mà bạn cần phải làm trong môi trường này là bày tỏ thẳng thắn với cấp*

quản lý: 'Thực sự có một số cách khác để giải quyết vấn đề này.' Thế nhưng chuyện đó đã không xảy ra".

Từ năm 1988 đến năm 1995, khi Barabba lãnh đạo ban Sáng kiến Chiến lược GM (GMSI - GM Strategic Initiatives), ban tư vấn nội bộ này đã đào tạo 2.500 nhà quản lý và điều hành về DDP và đã giúp họ làm quen với nhiều công cụ phân tích để đánh giá các phương án khác nhau. Nhiều cá nhân trong số này hiện đang nắm giữ vai trò quyết định trong GM và họ kỳ vọng những người đi trước truyền đạt những đề xuất để nhìn nhận vấn đề chính xác, trình bày các phương án, và đánh giá từng phương án khả thi bằng cách sử dụng các công cụ phân tích phù hợp.

Mỗi năm, quy trình quyết định hội thoại lại được áp dụng cho nhiều dự án then chốt trong công ty, và mỗi lần đều đem lại kinh nghiệm quý giá cho những người tham gia. Những cá nhân này mang bài học kinh nghiệm đó áp dụng vào các quyết định tiếp theo của họ. Đồng thời, ban GMSI đã phát triển thành một tổ chức hỗ trợ hiệu quả với các kỹ năng phân tích quan trọng. Kể từ năm 2004, ban này bao gồm 25 chuyên gia chính là một nhóm các nhà quản lý luân phiên đại diện cho nhiều chức năng khác nhau trong công ty.

Các kết quả từ trường hợp GM có tính khích lệ cao đối với bất kỳ tổ chức nào muốn cải thiện. Barabba đã quan sát ba lợi ích quan trọng sau đây:

- Những quyết định chính tại GM giờ đây được giải quyết hợp lý hơn; phương pháp "bán" dự án trước đây không còn được chấp nhận.
- Thời gian xem xét dự án từ lúc ban đầu đến khi thực hiện đã cắt giảm khoảng một nửa. Trên thực tế, mất nhiều thời gian hơn để ra quyết định vì phải suy nghĩ và nghiên cứu

kỹ lưỡng tuy nhiên, thời gian từ khi quyết định đến khi thực hiện lại thu hẹp vì mọi người không phải phỏng đoán quyết định hay vận động sau hậu trường để thay đổi chúng.

- Việc sử dụng những nhóm và ban quyết định đa chức năng đã cải thiện sự giao tiếp và thông hiểu khắp tổ chức của GM. Các nhà quản lý và những người không phải là quản lý giờ đây hợp tác với nhân viên các phòng ban khác. Quan trọng hơn là họ sẵn sàng suy nghĩ về công ty hơn so với trước đây, chứ không phải nghĩ về những gì tốt nhất cho phòng ban của mình.

KINH NGHIỆM CẢI THIỆN TỔ CHỨC

GM chỉ là một trong những công ty thay đổi quy trình ra quyết định nhưng kinh nghiệm của GM đã đem lại nhiều bài học quý giá cho những công ty muốn trở nên hiệu quả trong việc ra quyết định của mình. Sau đây là sáu cách thức mà công ty bạn có thể tham khảo và áp dụng:

1. Tìm kiếm sự hỗ trợ rõ ràng từ cấp lãnh đạo. Nếu cấp trên cho rằng nhiệm vụ của bạn quan trọng thì những người khác cũng sẽ cùng chung cách nhìn nhận vấn đề.
2. Hãy khởi đầu từng bước và kiên nhẫn. Bạn không thể đào tạo tất cả mọi người trong cùng một lúc cũng như không thể thay đổi cách mọi người ra quyết định trong một sớm một chiều. Mọi việc đều cần phải có thời gian. Hãy ra quyết định theo từng tình huống để thử nghiệm và tìm hiểu.
3. Ban đầu hãy tập trung chứng minh giá trị của một quy trình ra quyết định hợp lý cho những người khác. Khi mọi người nhìn thấy giá trị của nó, sự chống đối sẽ suy giảm và bạn sẽ có được những nguồn lực cần thiết để mở rộng.

4. Tổ chức những khóa đào tạo để mọi người biết cách sử dụng một quy trình chung và các công cụ ra quyết định chung. Hãy mời chuyên gia để giúp nhóm quyết định có thể làm việc theo suốt quy trình và thực hiện một số phân tích chuyên môn để đánh giá các phương án.
5. Đừng máy móc. Chỉ áp dụng quy trình và các công cụ cho những quyết định phù hợp.
6. Liên tục thực hiện việc cải thiện. Sau mỗi quyết định, hãy xem lại hành động và trả lời câu hỏi sau: "Lẽ ra chúng ta có thể làm việc này tốt hơn như thế nào?". Sau đó hãy áp dụng những kinh nghiệm đã học được vào quyết định kế tiếp.

Có lẽ Vincent Barabba là người truyền đạt bài học sâu sắc nhất về việc thực hiện quy trình thay đổi trong cuốn sách xuất bản năm 1995 của ông - *Meeting of the Minds*. Ông viết: "Nếu bạn thay đổi cách ra quyết định của mọi người trong công ty, bạn có thể thay đổi được văn hóa công ty theo hướng tốt hơn" - sự cải thiện sau cùng:

Một trong những kết quả phụ của việc áp dụng nhiều lần DDP tại GM là sự thay đổi đáng chú ý trong văn hóa quản lý. Đã có một sự chuyển đổi đáng kể từ văn hóa biện hộ và chống đối sang một môi trường văn hóa cởi mở và hợp tác hơn. Đây là tác dụng ngoài mong đợi. Mục tiêu của chúng tôi là thay đổi cách ra quyết định chứ không phải thay đổi văn hóa. Nhưng giờ đây chúng tôi đã hiểu sự gắn bó mật thiết của hai yếu tố này.

Nhiều công ty phạm sai lầm trong việc thay đổi sơ đồ tổ chức hoặc cố thay đổi văn hóa công ty. Cuối cùng, những nỗ lực này thật tốn kém, phiền hà và thường thất bại... Nếu bạn muốn văn hóa thay đổi, hãy bắt đầu thay đổi quy trình ra quyết định.

NHỮNG CÔNG VIỆC CẦN PHẢI LÀM CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Việc chấp nhận và thực hiện một quy trình ra quyết định hợp lý không diễn ra một cách đơn giản. Phải có người đủ năng lực tổ chức như Vincent Barabba ở GM đứng ra chỉ đạo việc này. Người đó phải đảm nhận nhiệm vụ và xây dựng sự hỗ trợ cũng như nhiệt huyết cho công việc.

Nếu bạn giữ vai trò lãnh đạo trong công ty, bạn phải cương quyết không khoan nhượng bất kỳ đề xuất hay quyết định nào đi theo hình thức cũ là bán ý tưởng hay theo lối biện hộ. "Tôi có một ý tưởng hay để mở rộng kinh doanh ra thị trường Texas. Nó sẽ đem lại gần 12 triệu đô la doanh thu hàng năm vào cuối năm thứ ba. Và tôi chỉ cần khoảng 300.000 đô la để tiến hành dự án. Và sau đây là kế hoạch của tôi". Nếu nghe những dự án như thế này, cấp lãnh đạo phải phản bác ngay lập tức và đưa ra những yêu cầu nhằm thách thức tính khả thi: "Chúng tôi rất mừng là anh đang nghĩ cách tăng doanh thu, nhưng chúng tôi muốn anh về chuẩn bị kỹ hơn nữa. Hãy tranh thủ thêm sự giúp đỡ của người khác. Nhiều bộ óc cùng suy nghĩ về vấn đề này thì vẫn tốt hơn. Đặc biệt là chúng tôi muốn anh suy nghĩ thêm về cách thức mở rộng doanh thu và không nên nghĩ rằng Texas là cơ hội duy nhất. Nếu công ty có ý định thực hiện một kế hoạch hợp lý để mở rộng doanh thu, chúng tôi muốn có vài phương án để lựa chọn".

Nếu cấp lãnh đạo đưa ra kiểu trả lời như vậy với mọi nhà quản lý biện hộ cho kế hoạch hay giải pháp vấn đề, chắc chắn mọi người sẽ nhanh chóng nhận ra thông điệp rằng bán ý tưởng không phải là một tấm vé để đạt được những gì họ muốn.

Bắt đầu

Hãy bắt đầu ở một bộ phận hay phòng ban nơi mà cấp quản lý và nhân viên thực sự đón nhận sự thay đổi trong cách ra quyết định. Đó có thể là ở bộ phận hệ thống thông tin, nơi phải ra các quyết định về website thương mại điện tử hoặc cơ sở hạ tầng thông tin. Đó có thể là trong lĩnh vực chịu trách nhiệm phát triển và giới thiệu sản phẩm hay dịch vụ mới. Tổ nhiệm vụ được thiết kế cho công việc phát triển kế hoạch tiền thường mới cũng có thể là một lựa chọn khác để bắt đầu.

Dù bạn bắt đầu ở đâu đi nữa, hãy tiến hành theo quy mô nhỏ và bằng mọi giá, đừng để cấp lãnh đạo tác động. Đây là hai bài học quan trọng từ kinh nghiệm quản lý thay đổi. Khả năng thành công lên cao nhất khi sự thay đổi được bắt đầu ở những bộ phận nhỏ và có quyền tự trị khá cao. Cùng một lúc thay đổi toàn bộ tổ chức sẽ khó khăn hơn nhiều và ít khả năng thành công. Sau khi kết quả của sự thay đổi trên một quy mô nhỏ được các bộ phận, phòng ban nhìn nhận, khắp tổ chức sẽ diễn ra sự lan truyền về hành động thay đổi. Sự thay đổi cũng sẽ trở nên dễ dàng hơn nếu được thúc đẩy và kiểm soát bởi các phòng ban đã thực hiện thay đổi quy trình. Lúc này, sự hỗ trợ của cấp lãnh đạo luôn đóng vai trò quan trọng thể hiện ở việc khuyến khích phổ biến sự thay đổi ở mọi phòng ban.

Tìm kiếm sự giúp đỡ khi cần thiết

Kinh nghiệm liên quan luôn là ưu thế khi bạn cố thay đổi các quy trình kinh doanh. Quy trình ra quyết định năm bước cùng các công cụ phân tích quyết định được đề cập trong cuốn sách này còn khá mới mẻ với hầu hết mọi người. Điều này gợi ý rằng sự trợ giúp chuyên môn dưới hình thức đào tạo và huấn luyện về quyết định có thể là sự đầu tư hữu ích khi bạn giới thiệu một quy trình quyết định cho tổ chức của bạn.

Phong trào chất lượng là một dẫn chứng hữu ích. Các công ty nhìn thấy lợi ích của phong trào chất lượng đã thuê các giảng viên đào tạo bên ngoài về hướng dẫn các kỹ thuật và nguyên tắc về chất lượng cho một nhóm nhân viên. Khi đã thông thạo thì các nhân viên này sẽ huấn luyện ngược lại cho đồng nghiệp của mình.

Nhiều công ty tư vấn chuyên đào tạo về vấn đề quyết định có thể giúp bạn giải quyết việc học hỏi nhanh hơn nhiều so với bạn tự làm lấy cũng như giúp bạn nhận rõ các cạm bẫy hủy hoại mọi nỗ lực của bạn.

Khuyến khích cải thiện liên tục

Cũng giống như mọi quy trình khác được sử dụng trong doanh nghiệp của bạn - tiếp nhận đơn hàng, tuyển dụng, sản xuất, v.v. - việc ra quyết định cần được cải thiện liên tục. Các cá nhân và nhóm sẽ ra quyết định tốt hơn nếu họ liên tục nỗ lực học hỏi từ kinh nghiệm. Nỗ lực có ý thức này thường xuất hiện dưới hình thức xem xét, đánh giá lại sau khi hành động:

Các điểm mạnh trong phân tích quyết định của chúng ta là gì?

Lẽ ra chúng ta có thể làm tốt hơn ở những điểm nào?

Nếu có thể bắt đầu lại, chúng ta sẽ làm điều gì tốt hơn?

Kinh nghiệm học hỏi được từ những lần đánh giá lại sau khi hành động sẽ được áp dụng cho quyết định kế tiếp. Nếu điều này được thực hiện một cách hệ thống, cá nhân những người ra quyết định và nhóm quyết định sẽ trở nên hiệu quả hơn theo thời gian. Và điều đó sẽ gây tác động ngày càng tích cực đối với tổ chức.

Nhưng đừng giới hạn suy nghĩ của bạn về việc cải thiện các kỹ năng của con người mà hãy xem xét những cách thức mà quy

trình ra quyết định có thể tự thay đổi để trở nên tốt hơn. Điều này có thể liên quan đến việc chọn lựa người tham gia, phương pháp nhìn nhận vấn đề và đề xuất các phương án thay thế của bạn, các công cụ phân tích, hoặc cách ra quyết định cuối cùng. Bạn nên nỗ lực hết sức để làm cho quy trình hiệu quả.

TÓM TẮT

- Các quyết định được cải thiện bởi nhân viên tất cả các cấp có thể tác động mạnh mẽ đến giá trị tổ chức của bạn. Ngay cả một sự cải thiện nhỏ cũng có thể tạo ra nhiều khác biệt lớn.
- Để cải thiện các quyết định toàn công ty, bạn phải thực hiện ba việc sau: chấp nhận một quy trình quyết định hợp lý, đào tạo nhân viên sử dụng quy trình và các công cụ phân tích quyết định liên quan, cải thiện việc thực hiện quy trình bằng cách sử dụng nhiều lần.
- Kinh nghiệm của General Motors cho thấy cách thức một quy trình quyết định hợp lý, như quy trình được đề cập trong cuốn sách này, có thể được giới thiệu và mở rộng dần dần trong một tổ chức lớn.
- Khi bạn giới thiệu một quy trình quyết định mới, hãy bắt đầu với từng quy mô nhỏ và mở rộng quy trình khi nó chứng minh được giá trị của mình. Hãy tranh thủ sự hỗ trợ của cấp lãnh đạo, nhưng hãy hạn chế sự kiểm soát và trách nhiệm của họ.
- Hãy khuyến khích cải thiện liên tục.

Phụ lục A

Các công cụ tài chính để đánh giá các phương án

Hầu hết những quyết định kinh doanh đều chịu sự chi phối của các mối quan tâm tài chính, chẳng hạn như:

Chúng ta nên tiếp tục vận hành trung tâm phân phối ở Anh hay thuê một nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài làm việc này?

Sẽ mất bao lâu mới thu hồi được vốn đầu tư theo phương án A và B?

Sản phẩm A và sản phẩm B đều là những phương án hấp dẫn cho công ty chúng ta, nhưng mỗi phương án phải bán được bao nhiêu đơn vị sản phẩm trước khi chúng ta bắt đầu kiếm được lợi nhuận? Phương án nào có giá trị lâu dài và tỷ lệ hoàn vốn cao nhất cho công ty chúng ta?

Có vẻ như việc thay thế hệ thống sưởi ở trụ sở tại Chicago của chúng ta là phương án tiết kiệm căn cứ trên chi phí năng lượng dự báo. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu giá điện chỉ tăng 5% chứ không phải 10% như chúng ta dự báo?

Tỷ lệ hoàn vốn của ba phương án đã xác định là gì?

Phụ lục này sẽ trình bày những công cụ tài chính mà bạn có thể sử dụng để trả lời các câu hỏi này, cụ thể là các công cụ sau đây:

- Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư
- Thời gian hoàn vốn

- Hiện giá thuần (NPV)
- Tỷ suất thu nhập nội bộ
- Phân tích hòa vốn
- Phân tích độ nhạy

TỶ LỆ HOÀN VỐN ĐẦU TƯ (ROI) VÀ THỜI GIAN HOÀN VỐN

Sự hoàn vốn đầu tư có thể nằm dưới hình thức tiết kiệm chi phí, lợi nhuận tăng thêm hay gia tăng giá trị. Để tính doanh thu thuần từ một cuộc đầu tư, hãy lấy tổng số tiền thu về trừ đi tổng chi phí đầu tư. Để tính ROI - tỷ lệ hoàn vốn đầu tư, hãy chia số tiền doanh thu thuần cho tổng chi phí đầu tư.

Về cơ bản, ROI là một phương tiện so sánh khoản thu về từ đồng tiền công ty đã bỏ ra với lợi nhuận có được từ những nơi khác. Nói chung, ROI nên cao một cách hợp lý - hơn mức mà công ty kỳ vọng có được khi đầu tư vào thứ khác, chẳng hạn như vào trái phiếu chính phủ.

Giả sử một cái máy tiện mới được điều khiển bằng máy tính trị giá 100.000 đô la mà bạn đang cân nhắc có thể giúp công ty tiết kiệm được 18.000 đô la mỗi năm trong suốt vòng đời của máy, mà theo ước tính là bảy năm. Tổng số tiền tiết kiệm được sẽ là 126.000 đô la (tức là 18.000 đô la x 7), tạo ra lợi ích thu về thực tế là 26.000 (tức là 126.000 đô la - 100.000 đô la). Áp dụng công thức này (26.000 đô la chia cho 100.000 đô la), ta có được ROI là 26%.

Tuy nhiên, các công ty còn muốn *biết thời gian hoàn vốn*: sẽ mất bao lâu để một vụ đầu tư cụ thể thu hồi lại số vốn đã bỏ ra. Chúng ta đã biết rằng cái máy tiện được dự kiến tiết kiệm cho

bạn 18.000 đô la mỗi năm. Để xác định thời gian hoàn vốn, hãy lấy tổng số tiền đầu tư chia cho khoản tiền tiết kiệm dự kiến hàng năm. Trong trường hợp này, ta lấy 100.000 đô la chia cho 18.000 đô la bằng 5,56. Như vậy, cái máy tiện sẽ mất 5,56 năm để hoàn vốn. Bảng A-1 minh họa theo từng năm các khoản tiền tiết kiệm hàng năm tích lũy được.

BẢNG A-1

Số tiền tiết kiệm tích lũy hàng năm khi sử dụng máy tiện

Năm	Số tiền tiết kiệm	Tiết kiệm tích lũy
1	18.000 đô la	18.000 đô la
2	18.000 đô la	36.000 đô la
3	18.000 đô la	54.000 đô la
4	18.000 đô la	72.000 đô la
5	18.000 đô la	90.000 đô la
6	18.000 đô la	108.000 đô la
7	18.000 đô la	126.000 đô la

Chú ý rằng bạn chưa thực sự thu được lợi ích của vụ đầu tư này trong hơn 5 năm. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu ước tính về vòng đời sản phẩm bị sai, và cái máy này chỉ dùng được bốn năm là hỏng? Cuộc đầu tư giờ đây có vẻ như là một vụ tổn thất, và công ty thậm chí không thu hồi được vốn đầu tư ban đầu.

Là công cụ phân tích, ROI và thời gian hoàn vốn có một số lợi ích sau:

- Dễ dàng truyền đạt lên cấp quản lý
- Nhắc nhở mọi người rằng chi tiêu thông minh sẽ đền đáp lại về mặt tài chính
- Chấp nhận triển vọng lâu dài
- Giúp bạn so sánh các phương án khác nhau

Tuy nhiên, có một trở ngại cho hai phương pháp này: chúng không tính đến giá trị tiền theo thời gian. Thời giá được phản ánh trong các công cụ tài chính phức tạp hơn: hiện giá thuần và tỷ suất thu nhập nội bộ.

HIỆN GIÁ THUẦN

Hiện giá thuần (NPV) đã được giới thiệu dưới hình thức đơn giản nhất ở chương 5 và được mở rộng hơn trong phụ lục này. Công cụ tài chính này có thể rất phức tạp. Vì hầu hết các máy tính và chương trình tính toán có thể làm cho bạn những phép tính này, nên chúng ta sẽ bỏ qua các phép toán cơ bản.

Để bắt đầu, chúng ta hãy tìm hiểu nguyên tắc về giá trị tiền theo thời gian. Trong thực tế, nguyên tắc này cho rằng một đô la bạn nhận được hôm nay sẽ giá trị hơn là một đô la mà bạn nhận được trong tương lai. Vì giả sử ngay cả khi không có lạm phát thì đồng đô la mà bạn nhận được hôm nay vẫn có thể được đầu tư để kiếm lợi nhuận trong những năm sau đó. Chúng ta không thể nói vậy với đồng đô la nhận được sau năm năm nữa kể từ thời điểm này.

Ví dụ, hãy xem 1 đô la nhận được hôm nay và 1 đô la nhận được chính xác là 5 năm nữa kể từ hôm nay. Theo bạn thì khoản nào giá trị hơn? Nếu bạn nhận được 1 đô la hôm nay và đầu tư nó vào một tài khoản trên thị trường tiền tệ với lãi kép là 5% mỗi năm, đồng đô la đó sẽ có giá trị 1,28 đô la vào cuối 5 năm. Nếu bạn chờ 5 năm nữa mới có 1 đô la của bạn, bạn đã bỏ qua 0,28 đô la. Ngược lại, 1,28 đô la nhận được sau 5 năm nữa (giá trị tương lai) tương đương với 1 đô la nhận được hôm nay (giá trị hiện tại) khi chiết khấu ở mức 5% mỗi năm.

Khái niệm thời giá này có thể ứng dụng rộng rãi trong kinh doanh. Ví dụ, khi đánh giá một cơ hội kinh doanh mới, bạn phải

phân tích dòng tiền mà bạn muốn nó đem lại ở nhiều thời điểm khác nhau trong tương lai. Nhưng để thực hiện phân tích này, bạn phải đặt ra một phương pháp diễn đạt đồng tiền trong tương lai theo đồng tiền hiện tại. Đó là những gì mà các phép tính hiện giá thuần và tỷ suất thu nhập nội bộ cho phép bạn thực hiện.

Chúng ta hãy giả sử rằng công ty bạn muốn dòng sản phẩm mới là giá treo áo bằng gỗ bắt đầu thu về 60.000 đô la lợi nhuận hàng năm (tức dòng tiền thuần) sau một năm kể từ bây giờ và sẽ tiếp tục trong 5 năm nữa. Các câu hỏi đặt ra cho công ty: Căn cứ trên dòng lợi nhuận dự kiến và chi phí đầu tư ban đầu 250.000 đô la, liệu một dòng sản phẩm giá treo mới có phải là cách hữu ích nhất để đầu tư khoản tiền ban đầu 250.000 đô la hay không? Hay tốt hơn là bạn nên loại bỏ để đầu tư vào thứ khác?

Tính toán hiện giá thuần sẽ trả lời câu hỏi này bằng cách thừa nhận rằng 300.000 đô la lợi nhuận (60.000 đô la mỗi năm trong 5 năm) mà bạn mong muốn thu về sau 5 năm sẽ không còn có giá trị là 300.000 đô la hiện tại nữa. Bởi vì theo thời giá của đồng tiền thì khoản này sẽ không còn giá trị bằng khoản kia. Số tiền 300.000 đô la trong tương lai phải được khấu trừ trước khi có thể được diễn đạt chính xác thành khoản tiền hiện tại. Nó bị khấu trừ bao nhiêu tùy thuộc vào tỷ lệ hoàn vốn mà bạn có thể trông đợi nhận về một cách hợp lý khi đặt khoản đầu tư ban đầu 250.000 đô la vào sản phẩm khác hơn là vào dòng sản phẩm giá treo áo (nhưng có mức rủi ro tương đương) trong cùng một thời hạn. Như đã giải thích từ trước, tỷ lệ hoàn vốn này thường được gọi là tỷ suất chiết khấu. Trong ví dụ này, chúng ta giả sử tỷ suất chiết khấu là 6%.

Chức năng NPV trên máy tính hay trên bảng tính của bạn có thể tính toán khoản đầu tư ban đầu, dòng tiền hàng năm (trong ví dụ này là lợi nhuận), tỷ suất chiết khấu và số năm mà bạn sẽ nhận dòng tiền mặt đó. Nếu kết quả NPV là một số dương

và không khoản đầu tư nào khác được tính đến thì khoản đầu tư nêu trên nên được thực hiện. Trong trường hợp của chúng ta, NPV cho dòng sản phẩm giá treo áo là 2.587 đô la, con số này gợi ý đây sẽ là một vụ đầu tư hấp dẫn.

Nhưng còn vụ đầu tư khác mà công ty bạn đang cân nhắc thì sao? Chúng ta vẫn đang xem xét phương án chi 100.000 đô la để mua chiếc máy tiện điều khiển bằng máy tính đã được đề cập ở phần trước. Theo dự kiến thì vụ đầu tư này sẽ giúp tiết kiệm được 18.000 đô la mỗi năm trong vòng đời sử dụng máy là bảy năm. Ở tỷ suất chiết khấu 6%, dòng tiền mặt này có NPV là 456 đô la, có giá trị dương thấp hơn. Khi so sánh các NPV cho hai vụ đầu tư này, ta thấy chúng đều có giá trị dương nhưng giá trị của vụ đầu tư cho giá treo áo lớn hơn. Nếu bạn chỉ có thể theo đuổi một trong hai vụ đầu tư thì bạn nên xúc tiến dòng sản phẩm giá treo áo mới và gạt vụ đầu tư máy tiện sang một bên.

Ở đây chúng ta nên nhấn mạnh tác động của tỷ suất chiết khấu đối với NPV. Giả sử tỷ suất chiết khấu là 10% thay vì 6%: trong trường hợp đó, NPV cho máy tiện sẽ là - 11.244 đô la. Máy tiện lúc này không còn là một vụ đầu tư kém hấp dẫn nữa mà là một vụ đầu tư tệ hại.

Hãy chú ý một điểm khác về tính toán NPV cho máy tiện. Ngay cả với tỷ suất chiết khấu 6%, NPV của dự án này vẫn kém tích cực hơn so với dự báo về ROI 26% đầy lạc quan. Điểm cần lưu ý ở đây là mặc dù sẽ khó khăn hơn để thực hiện, phân tích NPV vẫn đem lại những đánh giá tinh vi và toàn diện hơn về các phương án đầu tư.

TỶ SUẤT THU NHẬP NỘI BỘ

Tỷ suất thu nhập nội bộ (IRR) là một công cụ khác mà các nhà quản lý có thể sử dụng để đánh giá các phương án. IRR được định

nghĩa là tỷ suất chiết khấu mà tại đó NPV của một khoản đầu tư bằng 0. Thông thường, khi IRR của một phương án cao hơn mức sinh lời dự kiến của một phương án khác, thì phương án nào có IRR cao hơn nên được thực hiện.

Doanh nghiệp nên trông chờ một tỷ lệ hoàn vốn đầu tư như thế nào? Thông thường, thật khả quan nếu cao hơn những gì mà công ty có thể đạt được cho một vụ đầu tư không rủi ro, chẳng hạn như trái phiếu kho bạc. Trong nhiều trường hợp, các công ty sẽ lập ra một tỷ suất rào: tỷ suất hoàn vốn nhỏ nhất mà tất cả các khoản đầu tư phải đạt được. Trong những trường hợp này, IRR của một vụ đầu tư được tính đến phải vượt tỷ suất rào thì công ty mới xúc tiến dự án được.

PHÂN TÍCH HÒA VỐN

Phân tích hòa vốn là một phương pháp khác để đánh giá các phương án. Nó tỏ ra hữu ích khi bạn xem xét một vụ đầu tư giúp bạn bán một sản phẩm mới hay bán nhiều hơn sản phẩm đã có. Nó cho biết bạn cần bán ra bao nhiêu (hoặc nhiều hơn bao nhiêu) để lấy lại vốn đầu tư cố định; nói cách khác, tại điểm nào bạn sẽ hòa vốn. Với thông tin có được, bạn có thể xem xét nhu cầu thị trường và thị phần của đối thủ cạnh tranh để xác định liệu mong muốn bán nhiều như vậy có thực tế không.

Đặc biệt hơn, tính toán hòa vốn giúp bạn quyết định mức sản lượng mà tại đó tổng khoản tiền thu được sau thuế từ một sản phẩm hay một khoản đầu tư ngang bằng với tổng chi phí cố định để sản xuất ra nó. Nhưng trước khi bạn thực hiện tính toán này bạn cần hiểu một số khái niệm: lãi biên tế, chi phí cố định và biến phí.

Lãi biên tế là doanh thu mỗi đơn vị hàng hóa trừ đi biến phí trên mỗi đơn vị; nó là tổng số tiền có sẵn để góp phần trang trải

cho chi phí cố định. Chi phí cố định là những khoản như bảo hiểm, lương nhân viên quản lý, các khoản thuê, và chi phí phát triển sản phẩm - những khoản hầu như luôn cố định cho dù bạn có bán được bao nhiêu sản phẩm hay dịch vụ đi chăng nữa. Biến phí là những chi phí sẽ thay đổi tùy thuộc vào số lượng hàng hóa được sản xuất và bán ra, ví dụ như phí thiết bị, nhân công và nguyên liệu sản xuất.

Với những khái niệm này, chúng ta có thể hiểu phép tính sau:

1. Lấy giá bán trừ đi biến phí của mỗi đơn vị. Đây là lãi biên tế mỗi đơn vị hàng hóa.
2. Lấy tổng chi phí cố định, hay số tiền đầu tư, chia cho lãi biên tế của mỗi đơn vị.
3. Kết quả phép chia này chính là lượng hòa vốn, tức là số lượng đơn vị phải bán để trang trải toàn bộ chi phí cố định.

Chúng ta hãy xem lại ví dụ về máy tiện được điều khiển bằng máy tính đã đề cập. Giả sử mỗi món hàng được sản xuất ra từ máy tiện này được bán với giá 75 đô la, và biến phí cho mỗi đơn vị sản phẩm sẽ là 22 đô la. Như vậy:

75 đô la (đơn giá) - 22 đô la (biến phí cho mỗi đơn vị) = 53 đô la (Lãi biên tế cho mỗi đơn vị)

100.000 đô la (chi phí cố định) / 53 đô la = 1.887 đơn vị sản phẩm (lượng hòa vốn)

Lúc này, bạn phải quyết định xem liệu có thể đạt được lượng hòa vốn này không: liệu có thực tế khi trông đợi bán được 1.887 cái giá treo đó, và nếu được thì mất bao lâu? Lưu ý rằng lượng này phải tăng dần lên vì bạn đã sản xuất loại sản phẩm này từ đầu và máy tiện chỉ đơn giản là một cách để cải thiện quy trình sản xuất, doanh số bù đắp phải cao hơn và vượt doanh số hiện tại.

PHÂN TÍCH ĐỘ NHẠY

Phân tích độ nhạy là một công cụ dùng để đánh giá tác động tài chính, như đánh giá theo hiện giá thuần (NPV), của những thay đổi về những thông số chính của một phương án quyết định. Bạn phân tích độ nhạy bằng cách xác định những điểm không chắc chắn quan trọng và sau đó lập ra những tình huống tốt nhất và xấu nhất cho từng điểm. Sau đó sẽ tính toán NPV của các tình huống này.

Ví dụ, trong trường hợp dòng sản phẩm giá treo mới của bạn, vài thông số chính có thể có độ không chắc chắn cao: số đơn vị sản phẩm mà bạn có thể bán trong một năm và giá bán cho mỗi đơn vị sản phẩm. Bất kỳ bất ngờ nào ở đây cũng đều có tác động quan trọng đến NPV của sản phẩm mới. Trong hầu hết mọi trường hợp, bạn có thể mô phỏng các tình huống này trong một bảng tính điện tử. Phương pháp này giúp việc xử lý số liệu dễ dàng hơn chỉ đơn giản bằng cách thay đổi một biến số vào một thời điểm.

Phụ lục B*Các công cụ thực hiện hữu ích*

Phụ lục này có hai biểu mẫu sau:

1. **Mẫu chuẩn bị (hình B-1).** Hãy dùng biểu mẫu này để suy nghĩ về cách bạn sẽ tiếp cận quy trình ra quyết định.
2. **Danh sách mười điều tệ nhất có thể xảy ra (hình B-2).** Danh sách này sẽ giúp các nhà quản lý kiểm soát cũng như xử lý những điều tệ hại nhất có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc của mình. Hãy dùng mẫu này để ghi lại danh sách của chính bạn, hoặc để một nhóm hay tổ làm việc triển khai danh sách của họ.

HÌNH B-1

Mẫu chuẩn bị

Dùng mẫu này để suy nghĩ về cách tiếp cận quy trình ra quyết định

Mô tả quyết định

Mô tả quyết định mà bạn và nhóm bạn cần đưa ra:

Những người tham dự

Liệt kê tên và vai trò của những người mà bạn sẽ đưa vào nhóm quyết định. Xác định các thành phần liên quan, chuyên gia và những người chống đối (các cá nhân có thể phản đối quyết định hay cản trở việc thực hiện).

Thời gian

Có bao nhiêu thời gian để ra quyết định? Có cần ra quyết định trước một thời hạn cụ thể không?

Bố trí không gian

Bạn sẽ họp ở đâu? (Nếu có thể, hãy xem xét dùng một địa điểm khác với nơi họp thường lệ của bạn).

Phương pháp ra quyết định

Bạn sẽ dùng phương pháp nào để ra quyết định: nhất trí, đa số, nhất trí có hạn chế, lãnh đạo ra quyết định, hay kết hợp các phương pháp? (Hãy xem xét tầm quan trọng và mục đích của quyết định. Bạn có thể cần dành quyền quyết định sau cùng cho mình.)

Bạn sẽ chọn phương án quyết định nào nếu nhóm rơi vào tình thế bế tắc?

Bầu không khí

Liệt kê những câu hỏi bạn có thể đặt ra để khuyến khích tranh luận:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Dự báo một số vị trí cho các phương hướng đề xuất cho quyết định.

Bạn sẽ cân bằng như thế nào giữa tranh luận biện hộ và tranh luận tìm hiểu?

HÌNH B-2

Danh sách mười điều tệ nhất có thể xảy ra

Danh sách này sẽ giúp các nhà quản lý kiểm soát cũng như xử lý những điều tệ hại nhất có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc của mình. Hãy dùng mẫu này để ghi lại danh sách của chính bạn, hoặc để một nhóm hay tổ làm việc triển khai danh sách của họ.

Tình huống	Hướng giải quyết
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

1. QUẢN LÝ THỜI GIAN - *TIME MANAGEMENT*
2. KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG - *NEGOTIATION*
3. QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI VÀ CHUYỂN TIẾP
MANAGING CHANGE & TRANSITION
4. TUYỂN DỤNG VÀ ĐÃI NGỘ NGƯỜI TÀI
HIRING & KEEPING THE BEST PEOPLE
5. GIAO TIẾP THƯƠNG MẠI - *BUSINESS COMMUNICATION*
6. QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG - *CRISIS MANAGEMENT*
7. TÀI CHÍNH DÀNH CHO NHÀ QUẢN LÝ - *FINANCE FOR MANAGERS*
8. QUẢN LÝ TÍNH SÁNG TẠO VÀ ĐỔI MỚI
MANAGING CREATIVITY AND INNOVATION
9. QUYỀN LỰC, TẦM ẢNH HƯỞNG VÀ SỨC THUYẾT PHỤC
POWER, INFLUENCE AND PERSUASION
10. CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ - *MANAGER'S TOOLKIT*
11. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆU QUẢ - *STRATEGY*
12. HUẤN LUYỆN VÀ ĐÀO TẠO - *COACHING AND MENTORING*
13. QUẢN LÝ DỰ ÁN LỚN VÀ NHỎ
MANAGING PROJECTS LARGE AND SMALL
14. XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ
CREATING TEAMS WITH AN EDGE
15. CÁC KỸ NĂNG TIẾP THỊ HIỆU QUẢ - *MARKETER'S TOOLKIT*
16. QUẢN LÝ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN
PERFORMANCE MANAGEMENT
17. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH - *DECISION MAKING*

**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

**KỸ NĂNG RA
QUYẾT ĐỊNH**
Decision Making

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Lê Thu Giang

Trình bày : First News

Sửa bản in : Thanh Hà

Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8221719 - 8223637 - 8296713

In lần 1: 2.000 cuốn, khổ 16 x 24cm. Tại Cty TNHH IN KHUYẾN HỌC PHÍA NAM,
Q.3, Tp.HCM – ĐT: 08. 8164414 - 8164415. Số Xuất Bản : 125-06/CXB/07-14/THTPHCM cấp
ngày 20.02.2006. In xong và nộp lưu chiểu Quý IV-2006.



**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

First News®

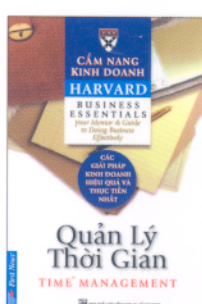
Kỹ năng ra quyết định

DECISION MAKING

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

Ra quyết định là một kỹ năng vô cùng thiết yếu giúp người lãnh đạo định hướng hoạt động, duy trì vị thế cạnh tranh, quản lý tổng thể công việc... Cuốn sách trình bày tất cả những khía cạnh khác nhau liên quan đến việc ra quyết định chính xác và hiệu quả của một tổ chức:

- Thống nhất quy trình ra quyết định
- Nhìn nhận vấn đề hợp lý
- Đánh giá và lựa chọn các phương án quyết định khác nhau
- Nhận biết và xử lý những điều không chắc chắn
- Sử dụng các công cụ hỗ trợ cho việc đánh giá hiệu quả



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO Trí Việt

Phát hành: NS Trí Việt 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố Hồ Chí Minh
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH



8 935086 805329

GIÁ: 36.000 ĐỒNG