

# **I. RA QUYẾT ĐỊNH LÀ GÌ?**

## **1.1 ĐỊNH NGHĨA**

Quyết định là một sự lựa chọn giữa những phương án giải pháp. Ví dụ, một kế toán trưởng lựa chọn giữa Hùng, Dũng và Lan cho vị trí kiểm toán viên sơ cấp là một quyết định. Nhiều người cho rằng lựa chọn là phần quan trọng của việc ra quyết định, nhưng thực ra nó chỉ là một phần bình thường mà thôi.

Ra quyết định là quá trình xác định vấn đề hay cơ hội rồi giải quyết chúng. Ra quyết định bao gồm những nỗ lực trước và sau việc lựa chọn này. Như vậy, quyết định lựa chọn Hùng, Dũng hay Lan đòi hỏi người kế toán trưởng phải biết chắc chắn là một kiểm toán viên sơ cấp có cần thiết hay không, liệu có sẵn các ứng viên cho công việc này hay không, phải phỏng vấn ứng viên để thu thập thông tin cần thiết, chọn một ứng viên, và theo dõi quá trình hội nhập của người nhân viên mới để bảo đảm thành công của quyết định đó.

### **Vài định nghĩa khác của việc ra quyết định:**

**1. Ra quyết định nghiên cứu việc xác định và lựa chọn các phương án giải pháp dựa trên giá trị và sở thích của người ra quyết định.** Ra một quyết định ngụ ý có những phương án giải pháp để xem xét, và trong trường hợp đó chúng ta không những muốn xác định càng nhiều phương án giải pháp càng tốt mà còn chọn phương án tốt nhất phù hợp với mục tiêu, ước muốn, phong cách sống, giá trị, v.v... của chúng ta nữa.

**2. Ra quyết định là một quá trình làm giảm những bất ổn và hoài nghi về các phương án giải pháp đến mức đủ để cho phép thực hiện một lựa chọn hợp lý trong số các phương án giải pháp đó.** Định nghĩa này nhấn mạnh chức năng thu thập thông tin của việc ra quyết định. Cần lưu ý rằng có thể giảm những bất ổn chứ không thể loại trừ chúng đi được. Rất ít quyết định có độ chắc chắn tuyệt đối bởi vì hiếm khi chúng ta có thể biết hết tất cả các phương án giải pháp. Như vậy, mọi quyết định đều có một mức độ rủi ro nào đó.

## **1.2 CÁC LOẠI QUYẾT ĐỊNH**

Các lý thuyết gia đã xác định ba loại quyết định quản lý: quyết định theo chuẩn, quyết định cấp thời và quyết định có chiều sâu. Chúng ta cần phân biệt giữa ba loại này vì mỗi loại cần dùng những kỹ thuật khác nhau.

### **1.2.1 Quyết định theo chuẩn**

Quyết định theo chuẩn bao gồm những quyết định hàng ngày theo lệ thường và có tính chất lặp đi lặp lại. Giải pháp cho những quyết định loại này thường là những thủ tục, luật lệ và chính sách đã được quy định sẵn. Quyết định loại này tương đối đơn giản do đặc tính lặp đi lặp lại của chúng. Bạn có khuynh hướng ra những quyết định này bằng cách suy luận logic và tham khảo các qui định có sẵn. Vấn đề có thể phát sinh nếu bạn không thực hiện theo đúng các qui tắc sẵn có.

Dĩ nhiên là có những quyết định theo chuẩn không được trực tiếp giải quyết bằng những qui trình của cơ quan. Nhưng bạn vẫn có khuynh hướng ra những quyết định loại này gần như một cách tự động. Vấn đề thường chỉ nảy sinh nếu bạn không nhạy cảm và không biết tác động đúng lúc. Một lời cảnh báo cho bạn : không nên để những quyết định theo chuẩn trở thành những chứng cứ biện hộ cho những quyết định cầu thả hoặc tránh né.

### **1.2.2 Quyết định cấp thời**

Quyết định cấp thời là những quyết định đòi hỏi tác động nhanh và chính xác và cần phải được thực hiện gần như tức thời. Đây là loại quyết định thường nảy sinh bất ngờ không được báo trước và đòi hỏi bạn phải chú ý tức thời và trọn vẹn. Tình huống của quyết định cấp thời cho phép rất ít thời gian để hoạch định hoặc lôi kéo người khác vào quyết định.

### **1.2.3 Quyết định có chiều sâu**

Quyết định có chiều sâu thường không phải là những quyết định có thể giải quyết ngay và đòi hỏi phải có kế hoạch tập trung, thảo luận và suy xét. Đây là loại quyết định thường liên quan đến việc thiết lập định hướng hoạt động hoặc thực hiện các thay đổi. Chúng cũng là những quyết định gây ra nhiều tranh luận, bất đồng và xung đột. Những quyết định có chiều sâu thường đòi hỏi nhiều thời gian và những thông tin đầu vào đặc biệt. Điểm thuận lợi đối với quyết định loại này là bạn có nhiều phương án và kế hoạch khác nhau để lựa chọn.

Quyết định có chiều sâu bao gồm quá trình chọn lọc, thích ứng, và sáng tạo hoặc đổi mới. Việc chọn lọc từ những phương án của quyết định cho phép đạt được sự thích hợp tốt nhất giữa quyết định sẽ được thực hiện và một số giải pháp đã được đem thực nghiệm. Tính hiệu quả của bạn tùy thuộc vào việc bạn chọn quyết định, quyết định này phải được chấp thuận nhiều nhất, sinh lợi và hiệu quả nhất.

Quá trình thích ứng buộc bạn phải biết kết hợp những giải pháp đã được thực nghiệm với một số giải pháp mới và sáng tạo hơn. Bạn phải có khả năng kiểm tra và rút ra những bài học kinh nghiệm trên những công việc đã thành công và kết hợp điều đó với một chút cải tiến.

Các quá trình đổi mới buộc bạn phải có những am hiểu đầy đủ những diễn tiến phức tạp và sáng tạo khi ra quyết định. Bạn cần đến những kỹ năng này để giải quyết những tình huống quan trọng, thông thường là khó hiểu và không thể dự đoán trước được, những tình huống này đòi hỏi phải có những giải pháp mới.

Quyết định có chiều sâu là loại quyết định có thể làm gia tăng (hoặc làm giảm giá trị) hình ảnh và tính hiệu quả về mặt quản trị của bạn.

## **II. CÁC THÀNH PHẦN CỦA QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH**

### **2.1 MÔI TRƯỜNG RA QUYẾT ĐỊNH**

Mỗi quyết định đều được đưa ra trong một môi trường nhất định, được định nghĩa là tập hợp những thông tin, các phương án giải pháp, giá trị, và sở thích vào thời điểm ra quyết định. Một môi trường quyết định lý tưởng khi có đủ tất cả những thông tin có thể có, có đảm bảo độ chính xác, và tất cả những phương án giải pháp. Tuy nhiên, cả thông tin lẫn những phương án giải pháp đều bị giới hạn vì thời gian và sức lực để có thông tin hay xác định phương án giải pháp đều có giới hạn. Hạn định thời gian đơn giản có nghĩa là quyết định phải được đưa ra trước một thời điểm nhất định. Sức lực giới hạn phản ánh những giới hạn về nguồn nhân lực, tài lực và việc lập thứ tự ưu tiên. (Bạn sẽ không muốn tiêu tốn 3 giờ và nửa bình xăng để tìm chỗ đậu xe tốt nhất khi đi mua sắm). Vì cần phải ra quyết định trong một môi trường hạn định, chúng ta có thể nói rằng thách thức lớn nhất của việc ra quyết định là tình trạng bất ổn, và một mục tiêu chính của phân tích quyết định là nhằm làm giảm sự bất ổn đó. Vì hầu như chúng ta không bao giờ có đủ thông tin cần thiết để ra một quyết định chắc chắn, cho nên hầu hết các quyết định đều có một mức rủi ro nào đó.

Việc ra quyết định trong một môi trường hạn định cho thấy hai điều. Thứ nhất, nó giải thích tại sao khi ra quyết định, người đi sau chính xác hơn người đi trước. Khi thời gian trôi qua, môi trường ra quyết định tiếp tục phát triển và mở rộng. Thông tin mới và giải pháp mới xuất hiện, thậm chí ngay sau khi quyết định vừa được đưa ra. Được trang bị bằng những

thông tin mới về sự kiện, người đi sau có thể nhìn lại quá khứ và ra quyết định chính xác hơn là người ra quyết định ban đầu, bởi vì môi trường ra quyết định đã được tiếp tục mở rộng.

Điều thứ hai của ý tưởng ra quyết định trong môi trường hạn định là hệ quả của nhận xét thứ nhất. Vì môi trường ra quyết định tiếp tục bành trướng qua thời gian, một người khôn ngoan thường trì hoãn việc ra quyết định cho đến phút cuối. Vì với thời gian, người ta có thể có thêm những thông tin mới nhất và những phương án giải pháp tốt nhất, cho nên chúng ta không nên quyết định quá sớm. Bây giờ, vì chúng sống trong đời sống thực, rõ ràng rằng một số phương án giải pháp có thể không còn tồn tại nếu để thời gian trôi qua quá lâu. Nghĩa là chúng ta phải chịu một áp lực, chính áp lực này buộc chúng ta phải ra quyết định trong một thời gian hạn định.

Việc trì hoãn ra quyết định trong thời gian hợp lý mang đến cho chúng ta ba điều lợi:

1. Môi trường ra quyết định sẽ mở rộng, cung cấp cho chúng ta nhiều thông tin hơn. Chúng ta có thêm thời gian để suy nghĩ cẩn thận và phân tích rộng rãi hơn.
2. Chúng ta có thể nhận ra hay tạo ra các giải pháp mới.
3. Sở thích của người ra quyết định có thể thay đổi. Với những suy nghĩ chín chắn hơn, sự khôn ngoan và sự trưởng thành, bạn có thể quyết định thay vào mua xe X, lại mua xe Y.

## **2.2 ẢNH HƯỞNG CỦA SỐ LƯỢNG TỚI VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH**

Nhiều người ra quyết định có khuynh hướng tìm kiếm nhiều thông tin hơn mức cần thiết để đưa ra một quyết định tốt. Khi phải tìm kiếm và thu nhận quá nhiều thông tin, có thể một hay nhiều vấn đề sẽ nảy sinh. (1) Ra quyết định chậm trễ vì cần thời gian để tìm và xử lý những thông tin thừa. Sự chậm trễ này có thể làm giảm hiệu quả của quyết định hay giải pháp. (2) Xảy ra tình trạng quá tải thông tin. Trong tình trạng này, có nhiều thông tin đến nỗi khả năng ra quyết định của chúng ta bị giảm sút thật sự, bởi vì thông tin dù đầy đủ những không được quản lý và đánh giá một cách đúng đắn. Một vấn nạn chính của tình trạng quá tải thông tin là chúng ta sẽ quên chúng đi. Khi quá nhiều thông tin được đưa vào bộ nhớ, đặc biệt trong một thời gian ngắn, một số thông tin (thường là cái nhận trước) bị đẩy ra. (3) Xảy ra tình trạng sử dụng thông tin có chọn lọc. Nghĩa là, người ra quyết định

sẽ chọn trong số những thông tin có sẵn những sự kiện nào hỗ trợ một giải pháp hay nhận thức từ trước. (4) Trí óc bị mệt mỏi, dẫn đến làm việc chậm hơn và chất lượng kém hơn. (5) Xảy ra tình trạng mệt mỏi đối với việc ra quyết định, nghĩa là người ra quyết định chán việc ra quyết định. Kết quả là các quyết định đưa ra hấp tấp, cầu thả hoặc việc ra quyết định bị tê liệt, nghĩa là chẳng có quyết định nào cả.

Lượng thông tin mà trí óc con người có thể xử lý được thì giới hạn. Trừ phi thông tin được lựa chọn một cách có ý thức, việc xử lý sẽ bị thiên lệch về phía những thông tin nhận trước tiên. Sau đó, trí óc mệt mỏi và bắt đầu bỏ lơ thông tin tiếp theo sau hoặc quên mất những thông tin nhận trước.

### 2.3 DÒNG QUYẾT ĐỊNH

Một quan niệm sai lầm và phổ biến về việc ra quyết định là các quyết định độc lập với nhau : bạn thu thập thông tin, khảo sát các phương án giải pháp, và chọn lựa, không để ý đến bất kỳ điều gì đã xảy ra trước đó. Sự thật thì các quyết định được đưa ra trong bối cảnh của những quyết định khác. Hình ảnh tiêu biểu được dùng để giải thích điều này là một dòng suối. Có một dòng các quyết định bao quanh một quyết định nào đó, nhiều quyết định đưa ra trước đó đã dẫn đến quyết định này, tạo tiền đề cho sự ra đời cũng như giới hạn nó. Rồi cũng sẽ có nhiều quyết định khác sẽ tiếp theo sau nó.

Một cách diễn tả khác của tình trạng này là hầu hết các quyết định đều được lựa chọn từ một nhóm các phương án giải pháp định sẵn, được rút ra từ một bộ sưu tập khổng lồ các phương án giải pháp có được từ những quyết định trước kia. Những quyết định trước đó đã “kích hoạt” hay “làm vận hành” một số những phương án giải pháp này và làm “tê liệt” hay “vô hiệu hóa” những phương án giải pháp khác.

Ví dụ, khi bạn quyết định đi đến công viên, quyết định này có được là nhờ các quyết định trước đó. Bạn đã quyết định dời nhà đến ở gần công viên; bạn đã quyết định mua một chiếc xe hơi hay tìm hiểu các lộ trình xe buýt, v.v.... Và những quyết định trước đã ràng buộc những quyết định sau: bạn không thể quyết định đi đến công viên chiều nay nếu nó cách bạn ba tỉnh. Bằng cách quyết định nơi ở của mình, bạn có thể làm triệt tiêu hoặc tạo điều kiện cho sự ra đời của một loạt các quyết định khác.

Một ví dụ khác, khi bạn vào một cửa hàng để mua một đầu máy hay một chiếc TV, bạn chỉ có thể lựa chọn trong số những mặt hàng có sẵn trong cửa hàng. Có thể trên thị trường có tất cả 200 kiểu máy, nhưng bạn chỉ có thể chọn trong số một chục kiểu thôi. Trong trường hợp này, quyết định của bạn đã bị giới hạn bởi các quyết định của cửa hàng về những kiểu máy mà họ mua về để bán

Ví vậy chúng ta có thể nói rằng mọi quyết định sẽ : (1) đi theo một quyết định có trước, (2) làm tiền đề cho nhiều quyết định trong tương lai, và (3) ngăn cản những quyết định trong tương lai khác. Những người gặp khó khăn trong việc ra quyết định đôi khi bởi vì họ bị vướng bởi tính chất ràng buộc của việc ra quyết định. Mỗi quyết định bạn đưa ra sẽ ngăn cản những quyết định khác, và vì vậy có thể nói nó làm bạn mất tự do. Nếu bạn quyết định cưới Lan, bạn không thể cưới Hồng được. Tuy nhiên, ngay khi việc ra quyết định gây mất tự do, nó cũng đồng thời tạo ra sự tự do mới, sự lựa chọn mới và khả năng mới. Vì vậy việc ra quyết định vừa giải phóng vừa trói buộc. Và nếu bạn không đưa ra quyết định, bạn phải chịu một quyết định ngầm định hay một quyết định của người khác.

Cần nhận thức rằng mọi quyết định bạn đưa ra đều ảnh hưởng tức thời hoặc lâu dài đến dòng các quyết định và tập hợp các phương án giải pháp. Nói cách khác, mọi quyết định đều có hệ quả của nó.

## 2.4 CÁC KHÁI NIỆM VÀ ĐỊNH NGHĨA

1. Thông tin. Đó là kiến thức về quyết định, hệ quả của các phương án giải pháp, khả năng xảy ra của từng phương án giải pháp, v.v.... Một điểm chính cần nhớ ở đây là trong khi những thông tin thiết yếu thì cần thiết, câu nói “càng nhiều thông tin càng tốt” thì không đúng. Quá nhiều thông tin có thể thực sự làm giảm chất lượng của quyết định. Bạn hãy tham khảo phần Hệ quả của số lượng đối với việc ra quyết định ở trên.

2. Phương án giải pháp. Đây là những phương án khả dĩ mà ta phải lựa chọn. Phương án giải pháp có thể được nhận diện (khi nó có sẵn) hay được tạo ra (khi chúng không có sẵn). Chỉ tìm kiếm những phương án giải pháp có sẵn sẽ khiến bạn ra quyết định kém hiệu quả.

3. Tiêu chí. Đây là những đặc điểm hay yêu cầu mà từng phương án giải pháp phải có nhiều hay ít. Thường các phương án giải pháp được xếp hạng dựa trên việc nó thỏa mãn cao hay

thấp đối với từng tiêu chí. Ví dụ, Toyota xếp hạng 8 theo tiêu chí tiết kiệm, trong khi Buick xếp hạng 6 trên cùng tiêu chí.

4. Mục tiêu. Bạn muốn đạt được điều gì? Thật kỳ lạ là nhiều người ra quyết định đã thu thập một mớ các phương án giải pháp (ví dụ xe hơi hay ý trung nhân) và hỏi “Tôi nên chọn cái (người) nào?” mà không chịu suy nghĩ trước tiên xem cái đích nhắm đến của họ là gì, mục tiêu toàn diện mà họ muốn đạt được là gì? Lần sau nếu bạn thấy mình tự hỏi, “Tôi nên làm gì? Tôi nên chọn cái gì? Hãy hỏi bạn trước tiên “Mục tiêu của tôi là gì?”

Xác lập mục tiêu phải có trong mọi trường hợp phân tích quyết định.

5. Giá trị. Giá trị chỉ một kết quả cụ thể mà ta muốn, tức là giá trị của giải pháp, dù thể hiện bằng đô la, bằng sự hài lòng, hay một lợi ích nào khác.

6. Sở thích. Những điều này phản ánh triết lý và đạo đức của người ra quyết định. Chúng ta có thể nói rằng chúng là “giá trị” của người ra quyết định, nhưng chúng có thể bị nhầm lẫn với cách dùng khác của từ này ở trên. Nếu chúng ta dùng từ này ở đây, chúng ta sẽ nói rằng giá trị cá nhân quyết định sở thích. Vài người thích sôi động hơn là yên tĩnh, chắc chắn hơn là rủi ro, hiệu quả hơn là thẩm mỹ, chất lượng hơn số lượng, v.v.... Như vậy, khi một người chọn đi chiếc xe trượt dữ dội nhất trong công viên và một người khác chọn chiếc xe trượt êm dịu hơn, cả hai đều có quyết định tốt dựa trên sở thích cá nhân của họ.

7. Chất lượng của quyết định. Đây là một đánh giá xem một quyết định tốt hay xấu. Một quyết định tốt là một quyết định có lý dựa trên thông tin sẵn có và phản ánh sở thích của người ra quyết định.

Khái niệm quan trọng cần nắm ở đây là chất lượng của một quyết định thì không liên quan đến kết quả của nó: một quyết định tốt có thể có kết quả tốt hay xấu. Tương tự, một quyết định xấu (không dựa trên đầy đủ thông tin hay không phản ánh sở thích của người ra quyết định) vẫn có thể có kết quả tốt.

Như vậy quyết định tốt mà có kết quả xấu không thể là nguyên nhân để đổ lỗi hay kháng biện. Nếu bạn quyết định chọn con đường có cảnh đẹp dựa trên những gì bạn biết về con đường (an toàn hợp lý, không đông) và sở thích của bạn (rủi ro tối thiểu, thích cảnh đẹp hơn là tới sớm), vậy thì quyết định của bạn là một quyết định tốt, mặc dù làm như vậy bạn

có thể gặp tai nạn, hay bị xếp lớp ở giữa đường. Nói rằng “Ô, đây đã là một quyết định tồi” là không đúng.

Khi xem xét chất lượng của một quyết định, ngoài những yếu tố cần quan tâm như tính lô gích, sử dụng thông tin và phương án giải pháp, bạn cần chú ý đến ba điểm khác :

A. Quyết định phải đáp ứng mục tiêu quy định hoàn hảo và đầy đủ nhất. Giải pháp được chọn đáp ứng đến mức nào cho mục tiêu đã xác định ?

B. Quyết định phải đáp ứng mục tiêu quy định một cách tiết kiệm nhất, xét về mặt chi phí, năng lượng và tác dụng phụ. Có những hệ quả tiêu cực của giải pháp làm cho lựa chọn đó ít được ưa thích không? Chúng ta thường bỏ qua điều này trong khi tìm kiếm sự hấp dẫn.

C. Quyết định phải tính đến các sản phẩm phụ và thuận lợi gián tiếp đáng giá. Một ứng viên có thể có thêm nhiều khả năng tuy không liên quan trực tiếp đến công việc nhưng vẫn đáng giá cho công ty. Những điều này cần được xem xét.

8. Sự chấp nhận. Những người phải thực hiện quyết định hay bị ảnh hưởng bởi quyết định phải chấp nhận nó vừa bằng lý trí vừa bằng tình cảm.

Sự chấp nhận là một yếu tố quyết định vì nó đôi khi mâu thuẫn với tiêu chí chất lượng. Trong trường hợp như vậy, cách làm hay nhất là chọn giải pháp chất lượng thấp hơn nhưng được chấp nhận nhiều hơn.

Như vậy, phương pháp kém hơn có thể cho kết quả tốt hơn nếu được ủng hộ nhiều hơn. Một trong những xem xét quan trọng nhất trong việc ra quyết định là yếu tố con người. Phải luôn luôn xem xét một quyết định dưới khía cạnh áp dụng cho con người.

Một quyết định có thể sáng chói về mặt kỹ thuật nhưng kém về mặt xã hội sẽ không có kết quả. Chỉ những quyết định được thực hiện, và được thực hiện đến nơi đến chốn ( và nếu có thể với nhiệt tình) sẽ đạt kết quả theo như dự định.

## 2.5 CÁC PHƯƠNG PHÁP RA QUYẾT ĐỊNH

Có 2 phương pháp chính để ra quyết định trong một tổ chức : phương pháp độc đoán theo đó người điều hành ra quyết định cho nhóm và phương pháp nhóm theo đó nhóm quyết định phải làm gì.

1. Độc đoán. Nhà quản lý ra quyết định dựa trên hiểu biết mà ông ta có thể thu thập. Rồi ông ta phải giải thích quyết định đó với nhóm và phải đạt được sự chấp nhận nó. Trong vài



nghiên cứu, phân đoạn thời gian cho một quyết định tác nghiệp tiêu biểu như sau : ra quyết định: 5 phút; giải thích quyết định: 30 phút; đạt được sự chấp nhận: 30 phút.

2. Nhóm. Nhóm đó chia sẻ và phân tích ý tưởng, và đồng ý về việc thực hiện quyết định. Các nghiên cứu cho thấy rằng nhóm thường có những giá trị, cảm xúc, và phản ứng khá khác với những gì nhà quản lý nghĩ về họ. Không một ai biết rõ nhóm, khẩu vị và sở thích của nhóm bằng chính bản thân nhóm đó. Và, thật lý thú khi phân đoạn thời gian như sau: Nhóm ra quyết định: 30 phút; giải thích quyết định: 0 phút; đạt được sự chấp nhận: 0 phút. Rõ ràng là, chỉ xét về mặt tiết kiệm, quyết định nhóm thì tốt hơn. Hơn nữa, người ta nhiều lần thấy rằng con người thích thực hiện các ý tưởng mà bản thân họ nghĩ ra. Họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn và hăng hái hơn để thực hiện ý tưởng riêng của họ hơn là thực hiện một ý tưởng được áp đặt lên họ bởi những người khác. Tất cả chúng ta đều yêu các ý tưởng và giải pháp của riêng chúng ta, và chúng ta luôn luôn làm việc chăm chỉ với một giải pháp được hỗ trợ bởi nhận thức bản thân của riêng chúng ta hơn là với một giải pháp mà chúng ta ít tham gia sáng tạo.

Chúng ta có hai kiểu ra quyết định nhóm. Một là thảo luận tự do mà theo đó vấn đề chỉ đơn giản được đặt lên bàn cho nhóm thảo luận. Ví dụ, Minh được đề nghị một sự thay đổi công việc từ trưởng ca sang trưởng bảo trì. Anh ta có nên nhận việc này?

Kiểu ra quyết định nhóm còn lại là thảo luận theo mẫu hay thảo luận có cấu trúc. Ở đây, vấn đề được chia nhỏ thành nhiều bước, những phần nhỏ hơn với những mục tiêu cụ thể. Ví dụ, thay vì hỏi chung chung Minh có nên nhận công việc này hay không, nhóm làm việc với những câu hỏi chi tiết hơn : Kỹ năng của Minh là gì? Công việc mới đòi hỏi những kỹ năng gì? Minh đạt hạng nào cho từng kỹ năng cần thiết? Lưu ý rằng những câu hỏi này tìm kiếm những thông tin cụ thể hơn là những ý kiến thiên về ấn tượng chung.

Thảo luận theo mẫu (1) bảo đảm đề cập một cách có hệ thống về đề tài và (2) bảo đảm rằng tất cả thành viên của nhóm nói về cùng khía cạnh của vấn đề vào cùng một lúc.

## 2.6 VÀI CHIẾN LƯỢC RA QUYẾT ĐỊNH

Như bạn đã biết, thường có nhiều giải pháp cho một vấn đề và nhiệm vụ của người ra quyết định là chọn một trong chúng. Nhiệm vụ lựa chọn có thể đơn giản hay phức tạp tùy theo tầm quan trọng của vấn đề, và số lượng và chất lượng của các phương án giải pháp có thể

được điều chỉnh theo tầm quan trọng, thời gian, tài nguyên v.v.... Có nhiều chiến lược được dùng để lựa chọn. Sau đây là một vài chiến lược:

1. Tối ưu hóa. Đây là chiến lược chọn giải pháp tốt nhất cho vấn đề, phát hiện càng nhiều phương án giải pháp càng tốt và chọn cái tốt nhất. Tối ưu hóa sâu đến mức nào phụ thuộc vào:

- Tầm quan trọng của vấn đề
- Thời gian có để giải quyết nó
- Chi phí tương ứng với các phương án giải pháp
- Tài nguyên, kiến thức có được
- Tâm lý, giá trị cá nhân

Lưu ý rằng hiếm khi có thể sưu tập đầy đủ thông tin và xem xét tất cả các phương án giải pháp cho hầu hết các quyết định quan trọng, vì vậy phải đặt ra các hạn định cho các phương án giải pháp.

2. Đủ thỏa mãn. Theo chiến lược này, thay vì cố tìm giải pháp tốt nhất người ta sẽ chọn giải pháp đủ thỏa mãn mà họ có đầu tiên. Nếu bạn rất đói, chắc bạn dừng lại ngay quán ăn đầu tiên nào trông được mà không cố gắng chọn cái tốt nhất (chiến lược tối ưu) trong số các nhà hàng ở thành phố. Từ ngữ đủ thỏa mãn hình thành từ chữ thỏa mãn và chữ đủ. Đối với nhiều quyết định không quan trọng, như đậu xe chỗ nào, uống thứ gì, dùng bút nào, mang cà vạt nào, v.v..., chiến lược đủ thỏa mãn là hoàn hảo.

3. Tối đa hóa. Từ này nghĩa là “ làm tối đa trị số tối đa”. Chiến lược này tập trung vào đánh giá và chọn giải pháp dựa trên khả năng thu lợi tối đa của nó. Phương pháp này đôi khi được mô tả như chiến lược của người lạc quan, bởi vì người ta chỉ quan tâm đến kết quả trong điều kiện tốt và tiềm năng cao. Đó là một chiến lược tốt để dùng cho trường hợp các rủi ro dễ được chấp nhận nhất, khi triết lý tận dụng đang chế ngự.

4. Tối đa hóa cái tối thiểu. Từ này nghĩa là “ làm tối đa trị số tối thiểu”. Trong chiến lược dành cho người bi quan này, người ta xem xét kết quả xấu nhất của các giải pháp và chọn cái cao nhất. Người ta theo định hướng này nếu một quyết định lỡ ra thất bại sẽ mang lại hậu quả nghiêm trọng mà người ta cần tránh. Chiến lược này tập trung vào các giá trị tận

dụng hay giá trị thu hồi bảo đảm của quyết định. Đây là triết lý theo nguyên tắc: “ Một con chim trong tay còn hơn hai con đang bay trên trời.”

Câu nói thể hiện sự bất ổn mà nhiều người cảm nhận khi họ không biết nên theo chiến lược tối đa hay tối đa hóa cái tối thiểu là: “ Ô, Anh Trung, bây giờ anh có thể chọn hoặc là cầm lấy những gì đã ăn được và ra về hoặc là đặt ván tiếp và chấp nhận rủi ro có thể mất hết.”

### III. NHỮNG PHONG CÁCH RA QUYẾT ĐỊNH CÁ NHÂN

Không phải tất cả các nhà quản lý đều ra quyết định theo cùng một cách. Thật ra có những khác biệt đáng kể trong cách các nhà quản lý cá nhân tiếp cận vấn đề và ra quyết định. Những khác biệt này có thể giải thích bằng khái niệm về phong cách ra quyết định cá nhân. Phong cách ra quyết định cá nhân nói về khác biệt giữa cách người ta tổng hợp vấn đề và ra quyết định. Các nghiên cứu đã xác định bốn phong cách ra quyết định chính: chỉ đạo, phân tích, tổng hợp và hành vi.

1. Phong cách chỉ đạo được sử dụng bởi những người ưa giải pháp đơn giản, rõ ràng. Nhà quản lý dùng phong cách này thường ra quyết định nhanh chóng bởi vì họ không muốn dây dưa đến nhiều thông tin và có thể xem xét chỉ một hay hai giải pháp. Những người thích phong cách chỉ đạo này thường có lý lẽ và có hiệu quả. Họ thích dựa vào những quy định và quy trình có sẵn để ra quyết định.

2. Ngược lại, những nhà quản lý theo phong cách phân tích thích xem xét các giải pháp phức tạp dựa vào thông tin mà họ thu thập càng nhiều càng tốt. Những người này xem xét cẩn thận các giải pháp và thường quyết định dựa trên dữ liệu hợp lý, khách quan từ hệ thống quản lý và từ các nguồn khác. Họ dựa vào thông tin có sẵn để tìm quyết định tốt nhất.

3. Những người có khuynh hướng dùng phong cách tổng hợp cũng thích xem xét khối lượng lớn thông tin. Tuy nhiên họ thiên về xã hội hơn là phong cách phân tích và thường thích trao đổi với người khác về vấn đề và các cách giải quyết. Những nhà quản lý phong cách tổng hợp sử dụng thông tin từ con người và từ hệ thống để xem xét nhiều giải pháp và thích giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.

4. Phong cách hành vi thường là phong cách được chấp nhận bởi những nhà quản lý quan tâm đến những người khác. Người sử dụng phong cách này thích nói chuyện riêng

với từng người và tìm hiểu cảm giác của họ về vấn đề và ảnh hưởng của một quyết định đến họ. Người dùng phong cách hành vi thường quan tâm đến phát triển cá nhân của người khác và có thể ra những quyết định hỗ trợ người khác để đạt được mục tiêu của họ.

Mặc dù hầu hết các nhà quản lý có khuynh hướng theo một phong cách ra quyết định, họ thường dùng nhiều phong cách khác nhau hoặc phối hợp các phong cách để ra những quyết định về các vấn đề khác nhau mà họ gặp hằng ngày. Ví dụ, một giám đốc có thể dùng phong cách chỉ đạo để chọn nhà in in danh thiếp nhưng chuyển sang phong cách tổng hợp khi xử lý mâu thuẫn giữa các phòng ban. Những giám đốc hiệu quả nhất có thể chuyển đổi qua lại giữa các phong cách để phù hợp với từng hoàn cảnh cụ thể. Biết rõ khuynh hướng ra quyết định của mình có thể giúp cho người quản lý tránh những sai lầm nghiêm trọng khi phong cách thông thường của họ không phù hợp với vấn đề hiện tại.

#### IV. CÁC CẤP RA QUYẾT ĐỊNH

Chúng ta đều biết rằng có những quyết định quan trọng hơn những quyết định khác, có thể xét theo tác động tức thời hay tầm quan trọng lâu dài của chúng. Tùy theo tầm quan trọng chúng ta có thể biết nên dành bao nhiêu thời gian và tài nguyên cho chúng. Có ba cấp quyết định:

1. Chiến lược. Những quyết định chiến lược nằm ở cấp cao nhất. Đây là một quyết định liên quan đến định hướng chung, mục tiêu dài hạn, triết lý và giá trị. Những quyết định này thì ít có cấu trúc và giàu tương tượng nhất. Chúng có nhiều rủi ro nhất và kết quả ít chắc chắn nhất, một phần là vì nó có ảnh hưởng rất xa trong tương lai và một phần là vì nó rất quan trọng.

2. Chiến thuật. Những quyết định chiến thuật hỗ trợ những quyết định chiến lược. Chúng thường có giới hạn trung bình, tầm quan trọng trung bình với hệ quả trung bình.

3. Tác nghiệp. Đây là những quyết định hằng ngày, dùng để hỗ trợ cho các quyết định chiến thuật. Chúng thường được thực hiện theo cấu trúc có sẵn và ít phải suy nghĩ. Tác động của chúng thì tức thời, ngắn hạn, tầm hẹp và thường ít chi phí. Hệ quả của quyết định tác nghiệp kém rất nhỏ, mặc dù một chuỗi quyết định tác nghiệp kém hay sai lệch có thể gây hại. Các quyết định tác nghiệp có thể được lập chương trình sẵn, có sẵn, hay ghi rõ trong chính sách của đơn vị.

Một điểm quan trọng cần nhắc ở đây là những vấn đề cần được xem xét và những quyết định cần được thực hiện ở tất cả các cấp này. Nếu bạn phát hiện rằng hầu hết các suy nghĩ và ra quyết định của bạn xảy ra ở cấp tác nghiệp thì có thể bạn không suy nghĩ và lập kế hoạch đủ cho cấp chiến lược. Kết quả là bạn đang sống cuộc sống thụ động, chỉ phản ứng lại các tác động bên ngoài và không bao giờ kiểm soát được cuộc sống, định hướng hay mục tiêu của bạn.

## V. CÁC KỸ THUẬT RA QUYẾT ĐỊNH

Đây là một danh sách các kỹ thuật thực tiễn, dễ sử dụng, có thể áp dụng vào các quyết định đơn giản hay phức tạp. Chúng được sử dụng với giả định rằng sự phân tích cẩn thận là chìa khóa cho quyết định tốt. Nhiều quyết định được đưa ra một cách thiếu cân nhắc dựa vào quá ít thông tin và suy nghĩ không cẩn trọng. Hãy để một ít thời gian để suy nghĩ về chúng: Bạn biết có bao nhiêu người thông thường chỉ dành 5 phút để hệ thống và phân tích một quyết định?

Chú ý rằng những kỹ thuật này cung cấp một loạt các nhân tố hữu hình, có tổ chức, có thứ tự liên quan đến một quyết định, sao cho người ra quyết định có thể cân nhắc chúng một cách có mạch lạc cẩn thận.

Ba kỹ thuật đầu tiên thì đặc biệt dùng cho các quyết định kiểu “hoặc”, những quyết định liên quan đến có/không, hoặc/hay, hay hai-khả-năng

### 6. 1. Sơ đồ chữ T.

Sơ đồ chữ T là một trình bày hình tượng, có thứ tự các yếu tố hay các điểm liên quan trong một quyết định. Nó có thể mang hình thức một bản liệt kê các thuộc tính tốt và xấu chung quanh một lựa chọn nào đó. Việc vẽ ra một sơ đồ bảo đảm rằng tất cả các mặt tốt lẫn xấu của từng định hướng hay quyết định sẽ được xem xét.

Ví dụ, việc mua một chiếc xe việt dã có lợi và hại gì?

#### LỢI HẠI

Tầm nhìn tốt hơn      Phí bảo hiểm cao hơn

Cấu trúc an toàn hơn      Hao xăng hơn

Có thể chạy nơi không có đường      Bảo trì tốn kém hơn

Theo một hình thức khác, người ta liệt kê hai tùy chọn với các điểm mạnh hay lý do hay kết quả của từng tùy chọn. Giả sử công ty bạn đang quyết định xem nên tự thiết kế quảng cáo hay thuê một công ty quảng cáo.

Thuê công ty ngoài Tự thiết kế

Công việc chuyên nghiệp Nhanh hơn

Có ý tưởng chuyên môn Biết về sản phẩm kỹ hơn

Quan hệ với truyền thông Dùng cùng quảng cáo đó trên các tờ bướm

Khi điền theo mẫu này, chúng ta có thể liệt kê cùng lúc nhiều hơn hai tùy chọn cũng như có thể liệt kê các điểm yếu.

## 6. 2. CON LỪA CỦA BURIDEN.

Phương pháp này được dùng để ra quyết định khi có hai hay nhiều hơn nữa các giải pháp hấp dẫn như nhau. (Rút ra từ một chuyện thần thoại về một con lừa được đặt giữa hai bó cỏ ngon như nhau. Con lừa không thể quyết định được nên quay qua phía nào vì chúng đều hấp dẫn như nhau, và vậy là con lừa chết đói vì không quyết định được.) Phương pháp này chỉ đơn giản liệt kê tất cả các điểm yếu của từng quyết định. Có nghĩa là, khi có hai hay nhiều hơn các giải pháp thay thế có vẻ rất hấp dẫn, chúng ta không thấy các điểm yếu của chúng. Phương pháp Con lừa của Buriden đơn giản chú ý đến các điểm yếu.

## 6.3 KỸ THUẬT PHÂN TÍCH PARETO

Phân tích Pareto là một kỹ thuật rất đơn giản giúp bạn chọn cách thay đổi hiệu quả nhất. Nó sử dụng nguyên lý Pareto, theo nguyên lý này bạn có thể làm 20% công việc để tạo ra 80% thuận lợi cho toàn công việc. Phân tích Pareto là một kỹ thuật chính thức để tìm ra thay đổi nào mang lại lợi ích cao nhất. Nó rất có ích khi có nhiều cách hành động mà bạn không biết phải chọn cách nào.

Sử dụng công cụ này như thế nào:

Để bắt đầu cách này, hãy liệt kê các thay đổi mà bạn có thể làm được. Nếu bạn có một danh sách dài, hay chia nó thành những nhóm các thay đổi có liên quan nhau.

Sau đó chấm điểm theo mục hay nhóm. Cách chấm điểm phụ thuộc vào vấn đề bạn cần phải giải quyết. Ví dụ, bạn đang muốn gia tăng lợi nhuận, bạn hán cho điểm cho các giải pháp dựa theo lợi nhuận mà mỗi nhóm có thể tạo ra. Nếu bạn đang muốn tăng mức hài

lòng của khách hàng, bạn có thể cho điểm theo số than phiền mà từng thay đổi có thể loại trừ.

Thay đổi bạn chọn đầu tiên là thay đổi có điểm cao nhất. Cách này sẽ cho bạn lợi ích cao nhất nếu bạn giải quyết nó.

Những thay đổi có điểm thấp nhất có lẽ không đáng để quan tâm. Giải quyết những vấn đề này có thể tốn kém nhiều hơn là lợi ích thu được.

Ví dụ:

Một giám đốc nhận một trung tâm dịch vụ đang thất bại. Ông ta thực hiện nghiên cứu tại sao khách hàng cho rằng dịch vụ ở đó kém.

Ông nhận những góp ý phản hồi từ khách hàng:

1. Chi trả lời điện thoại sau nhiều hồi chuông.
2. Nhân viên có vẻ phân tâm và bị áp lực nặng.
3. Chuyên viên có vẻ không được tổ chức tốt. Họ phải trở lại lần hai mang theo phụ tùng. Nghĩa là khách hàng phải chờ đợi nhiều hơn.
4. Khách hàng không biết khi nào chuyên viên sẽ đến. Nghĩa là khách hàng có thể phải chờ chuyên viên tới trọn ngày.
5. Không phải lúc nào nhân viên cũng biết họ đang làm gì.
6. Đôi lúc, khi nhân viên đến khách hàng thấy rằng vấn đề lẽ ra chỉ cần giải quyết qua điện thoại.

Vị giám đốc phân các vấn đề thành nhóm và sau đó cho điểm các nhóm theo số lần than phiền, và xếp theo thứ tự:

- Nhân viên thiếu huấn luyện: mục 5 và 6: 51 than phiền
- Quá ít nhân viên: mục 1,2 và 4: 21 than phiền
- Tổ chức và chuẩn bị kém : mục 3: 2 than phiền

Bằng cách phân tích Pareto như trên, vị giám đốc thấy rằng đa số tuyệt đối (69%) vấn đề có thể giải quyết bằng cách tăng cường kỹ năng nhân viên.

Một khi việc này được thực hiện xong, có thể nên xem xét tăng số nhân viên. Mặt khác, khi nhân viên giỏi hơn và giải quyết vấn đề qua điện thoại có thể nhu cầu tăng nhân viên giảm đi.

Hình như hiếm có góp ý về tổ chức và chuẩn bị, và vấn đề này có thể vượt tầm kiểm soát của vị giám đốc.

Qua phân tích Pareto, vị giám đốc có thể tập trung công sức vào vấn đề huấn luyện, hơn là dàn trải cho huấn luyện, tuyển nhân viên mới và có thể ngay cả lắp một hệ thống máy tính mới.

Những điểm chính:

Phân tích Pareto là một kỹ thuật đơn giản giúp bạn xác định được vấn đề quan trọng nhất để giải quyết.

Để dùng nó, hãy:

- Liệt kê các vấn đề bạn đang gặp phải, hay các tùy chọn bạn có sẵn.
- Chia các tùy chọn thành nhóm nằm chung trong một vấn đề lớn hơn
- Cho điểm thích hợp cho từng nhóm
- Làm việc với nhóm có điểm cao nhất

Phân tích Pareto không chỉ cho bạn thấy vấn đề quan trọng nhất để giải quyết mà còn cho bạn biết mức độ nghiêm trọng của vấn đề.

#### 6.4 PHÂN TÍCH CHI PHÍ/LỢI NHUẬN

Sử dụng công cụ này như thế nào:

Có thể bạn đã sáng tạo cao độ trong việc tạo ra các giải pháp, và khắt khe trong việc chọn giải pháp tốt nhất có thể. Giải pháp này vẫn chưa đáng để áp dụng, ví dụ bạn có thể phải đầu tư nhiều tiền bạc và công sức để giải quyết một vấn đề nhỏ.

Phân tích Chi phí / Lợi nhuận là một kỹ thuật tương đối đơn giản và được sử dụng rộng rãi để quyết định xem có nên thay đổi không. Như tên gọi cho thấy, chỉ việc cộng tổng giá trị lợi nhuận của hành động và trừ đi tất cả chi phí liên quan.

Chi phí có thể chỉ chi một lần, hay chi tiêu nhiều lần. Lợi nhuận thì thường nhận được sau một thời gian. Chúng ta đưa ảnh hưởng của thời gian vào phân tích của chúng ta bằng cách tính thời gian hoàn vốn. Đây là thời gian cần để lợi nhuận của một thay đổi bù đắp chi phí phát sinh. Nhiều công ty đòi hỏi một thời gian hoàn vốn cụ thể – Ví dụ: 3 năm.



Theo hình thức đơn giản, phân tích chi phí/lợi nhuận chỉ sử dụng chi phí và lợi nhuận tài chính. Ví dụ, một phân tích chi phí / lợi nhuận đơn giản của một kế hoạch làm đường sẽ tính toán chi phí làm đường, để trừ vào lợi nhuận kinh tế sinh ra nhờ cải thiện điều kiện vận chuyển. Nó sẽ không tính đến chi phí thiệt hại môi trường hay lợi ích của việc đi làm dễ hơn và nhanh hơn.

Một phương pháp phân tích chi phí / lợi nhuận phức tạp hơn cố gắng áp giá trị tài chính vào những chi phí và lợi ích vô hình. Việc này có thể rất chủ quan – ví dụ, một cánh đồng cỏ nước trị giá cũ là 25.000 bảng, hay giá trị 500.000 bảng do sự quan trọng về môi trường của nó? Giá trị của việc đi làm buổi sáng không căng thẳng là gì?

Đây là những câu hỏi mà người ta phải trả lời, và những câu trả lời mà người ta phải bảo vệ.

Phiên bản phân tích chi phí / lợi nhuận ta giải thích đây là phiên bản đơn giản. Nếu liên quan đến những món tiền lớn (ví dụ, trong các giao dịch của thị trường tài chính), công việc đánh giá trở thành một nghệ thuật cực kỳ rắc rối và phức tạp. Các nền tảng của nghệ thuật này được giải thích trong Nguyên lý Tài chính Doanh nghiệp của Richard Brealey và Stewart Myers – đây là một loại ‘kinh thánh’ trong chủ đề này

Những điểm chính:

Phân tích Chi phí / Lợi nhuận là một kỹ thuật mạnh, tương đối dễ sử dụng và được sử dụng rộng rãi để quyết định xem có nên thay đổi hay không.

Trước tiên, hãy tính chi phí cần để thực hiện sự thay đổi. Rồi tính lợi nhuận nó mang lại.

Nếu chi phí hay lợi nhuận được chi ra hay thu vào sau một thời gian, tính thời gian cần để thu hồi vốn.

Phân tích Chi phí/Lợi nhuận có thể thực hiện mà chỉ sử dụng chi phí và lợi nhuận tài chính. Tuy nhiên, bạn có thể đưa vào các phần vô hình. Khi bạn phải ước tính những giá trị này, tất nhiên bạn đã đưa vào quy trình một yếu tố chủ quan.

## 6.5 PMI

Sử dụng công cụ này như thế nào:

PMI đại diện cho Cộng/Trừ/Liên quan (Plus/Minus/Implications). Đây là một cải tiến có giá trị của kỹ thuật “cân nhắc lợi hại” được dùng hàng thế kỷ qua.

PMI là một công cụ ra quyết định quan trọng: những công cụ trí óc trong bài này cho đến bây giờ chỉ tập trung vào lựa chọn trong một số các tùy chọn có sẵn. Trước khi bạn hành động theo lựa chọn này, việc kiểm tra xem nó sẽ cải thiện tình hình không là rất quan trọng (có thể cách thật sự tốt nhất là không làm gì cả!). PMI là một công cụ tốt để làm việc này .

Để dùng PMI, kẻ một bảng với các cột “Cộng”, “Trừ” và “ Liên quan”. Trong cột “Cộng”, viết tất cả những kết quả tích cực của hành động. Trong cột “Trừ” viết tất cả các hệ quả tiêu cực. Trong cột “liên quan” viết tất cả những hệ quả tiêu cực hay tích cực liên quan và có thể có cho hành động đó,

Có thể chưa kết thúc giai đoạn này bạn đã có thể thấy một cách hiển nhiên nên hay không nên áp dụng quyết định. Nếu không, hãy xem xét từng điểm bạn đã viết ra và gán cho chúng số điểm dương hay âm thích hợp. Điểm bạn gán có thể khá chủ quan.

Sau đó bạn cộng tất cả điểm lại. Một mức điểm dương cao cho thấy nên thực hiện và mức điểm âm cao cho thấy nên tránh thực hiện lựa chọn đó.

Những điểm chính:

PMI là một cách hay để cân nhắc lợi, hại và tác động liên quan của một quyết định. Khi bạn đã chọn một cách hành động, PMI là một kỹ thuật tốt để kiểm tra xem có đáng tiến hành hay không.

Muốn dùng PMI, kẻ một bảng với các cột “Cộng”, “Trừ” và “ Liên quan”. Trong bảng này viết tất cả những kết quả tích cực của hành động, tất cả các hệ quả tiêu cực và tất cả những hệ quả liên quan đáng chú ý và có thể có cho hành động đó.

## 6.6 PHÂN TÍCH LƯỚI

Sử dụng công cụ này như thế nào:

Phân tích lưới là một kỹ thuật hữu dụng để ra quyết định. Nó hiệu quả nhất khi bạn có nhiều giải pháp thay thế tốt và nhiều yếu tố phải cân nhắc.

Bước đầu tiên là liệt kê tất cả các tùy chọn và sau đó là các yếu tố quan trọng cho việc ra quyết định. Đặt tất cả vào một bảng, với tên tùy chọn ở đầu các hàng ngang và các yếu tố ở đầu các cột

Sau đó xác định mức quan trọng tương đối của các yếu tố trong quyết định của bạn. Thể hiện nó bằng những hệ số. Những hệ số này thể hiện ý kiến của bạn về mức độ quan trọng của các yếu tố. Những giá trị này có thể là hiển nhiên – nếu không bạn dùng một kỹ thuật như Phân tích So sánh Từng cặp để ước tính chúng.

Bước kế tiếp là duyệt qua toàn bộ bảng này, cho điểm từng tùy chọn theo từng yếu tố quan trọng trong quyết định của bạn. Cho điểm từng tùy chọn từ 0 (kém) đến 3 (rất tốt). Chú ý rằng không nhất thiết các tùy chọn phải có điểm khác nhau, nghĩa là nếu không có tùy chọn nào tốt về một yếu tố cụ thể nào đó thì tất cả tùy chọn đều có điểm 0.

Bây giờ nhân từng điểm với hệ số quan trọng của nó. Kết quả cho thấy đúng ảnh hưởng của nó trong quyết định của bạn.

Cuối cùng cộng tất cả điểm đã nhân hệ số của từng tùy chọn. Tùy chọn nào có điểm cao nhất sẽ thắng!

Những điểm chính:

Phân tích Lưới giúp bạn quyết định giữa nhiều tùy chọn khi có nhiều yếu tố cần cân nhắc. Để dùng cách này, hãy xếp các tùy chọn thành nhiều hàng trên bảng. Đặt các cột để thể hiện yếu tố. Phân bổ các hệ số thể hiện mức quan trọng của từng yếu tố.

Cho điểm từng yếu tố của từng tùy chọn từ 0 (kém) đến 3 (rất tốt). Nhân từng điểm với hệ số quan trọng để thể hiện mức ảnh hưởng đến việc lựa chọn chung.