

KHOA KINH TẾ - QUẢN TRỊ

BỘ MÔN QUẢN TRỊ

TIỂU LUẬN

MÔN: QUẢN TRỊ HỌC

Đề tài:

Vấn đề ra quyết định trong quản trị

MỞ ĐẦU

Trong cuộc sống sinh hoạt thường ngày của chúng ta, hẳn sẽ luôn tự đặt ra những câu hỏi như hôm nay mình sẽ làm gì, sẽ ăn gì, sẽ mặc gì; và trong mọi lĩnh vực kinh tế, thể thao, văn hóa,... ta cũng luôn có những câu hỏi kiểu như vậy. Để trả lời cho các câu hỏi này thì có rất nhiều phương án, và chúng ta phải đưa ra quyết định xem mình sẽ chọn phương án nào. Tất cả những gì chúng ta đang có và đã đạt được ở hiện tại chính là kết quả của những chuỗi quyết định ở trong quá khứ.

Ra quyết định là công việc cơ bản nhưng có thể nói là quan trọng nhất, đóng vai trò trung tâm trong công việc của một nhà quản trị. Điều hành một tổ chức từ những công việc đơn giản nhất trong thường ngày cho đến những chiến lược, chính sách quan trọng cũng đều dựa trên cơ sở những chuỗi quyết định của nhà quản trị. Vì vậy, quyết định chính xác hay không ảnh hưởng rất lớn đến sự “được - mất”, “thành-bại”, thậm chí là “sống còn” của tổ chức. Để có thể mang lại kết quả tốt nhất và hiệu quả cao nhất thì nhà quản trị cần phải có những kiến thức vững chắc về kỹ năng ra quyết định, kèm theo sự thông minh, nhạy bén sẵn có của mình. Tuy nhiên không phải lúc nào nhà quản trị cũng ra quyết định chính xác. “Ngay cả những người thông minh bậc nhất cũng có thể phạm phải các sai lầm từ ngớ ngẩn đến nghiêm trọng khi đưa ra quyết định” - Michael J. Mauboussin đã nói như vậy trong quyển sách “Những sai lầm khi ra quyết định”. Vậy làm thế nào để có thể đưa ra những quyết định đúng đắn và cải thiện kỹ năng ra quyết định trong quản trị? Đó là vấn đề mà em sẽ nghiên cứu, phân tích và làm rõ.

NỘI DUNG

I/ Đặt vấn đề

Trong 10 vai trò quản trị (managerial roles) do Henry Mintzberg trình bày, có 4 vai trò liên quan đến việc làm quyết định, còn gọi là các vai trò mang tính quyết định (decisional roles) của cấp quản trị. Đó là vai trò của một nhà doanh nghiệp, một nhà đàm phán, thương lượng, đối tác, một nhà quản trị xử lý các tình huống rối loạn bên trong và bên ngoài tổ chức, và sau cùng là vai trò điều phối các nguồn lực của tổ chức.

Ra những quyết định tốt, được mọi người ủng hộ và thực thi là cả một nghệ thuật mà tất cả các nhà lãnh đạo đều phải học. Điều này lại càng có ý nghĩa quan trọng đối với một doanh nhân.

“Các nhà quản trị cần phải biết điều gì để có thể ra quyết định quản trị hiệu quả trong thế giới ngày nay?”

Sẽ không có một câu trả lời dứt khoát cho câu hỏi trên. Chính vì vậy mà việc ra những quyết định tốt là cả một nghệ thuật. Tùy theo tình huống mà việc ra quyết định có thể dựa trên sự độc đoán hay trên sự đồng thuận của tất cả mọi người. Lúc nào cũng dựa trên sự độc đoán hay luôn bao biện là một cách ra quyết định cực đoan và nguy hiểm. Những người ra quyết định giỏi nhất là những người linh hoạt. Họ biết khi nào phải độc đoán, khi nào phải đi tìm tiếng nói chung của mọi người trong tổ chức và khi nào nên ở giữa hai cực này.

Khi mới khởi nghiệp, bạn thường chỉ có một mình và phải tự quán xuyến mọi việc của doanh nghiệp. Khi đó, bạn sẽ chịu trách nhiệm về mọi quyết định của mình, cả về mặt chiến lược lẫn chiến thuật.

Nhưng khi doanh nghiệp phát triển, để vận hành nó, bạn cần phải có sự hợp sức của nhiều người khác. Lúc này, bạn đã cần nhắc đến ý kiến của người khác khi ra quyết định hay chưa? Và bạn có nên làm điều này hay không?

Để làm được điều trên, bạn có thể bắt đầu bằng việc tìm hiểu cách ra quyết định của cá nhân mình. Hãy tự hỏi rằng khi phải ra một quyết định, bạn sẽ có xu hướng dựa vào bản thân là chính hay đi tìm tiếng nói chung của mọi người? Bạn có chọn một giải

pháp trung hòa là tham khảo ý kiến của những người khác, nhưng sẽ tự mình ra quyết định cuối cùng không? Để trả lời hoàn thiện những câu hỏi nan giải trên thì ta phải tìm hiểu và giải quyết từng vấn đề một.

II/ Lý thuyết về ra quyết định trong quản trị

Ra quyết định là hoạt động thường xuyên và diễn ra hàng ngày trong cuộc sống của mỗi chúng ta, từ những việc khá đơn giản và gần gũi như ăn gì, uống gì, mặc gì, mua những gì và đi đâu, làm gì, v.v... Tất cả những gì mà chúng ta có ở hiện tại chính là kết quả của những chuỗi quyết định trong quá khứ.

Trong lĩnh vực kinh doanh cũng vậy, ra quyết định là công việc trung tâm, cơ bản và quan trọng nhất đối với nhà quản trị. Điều hành một tổ chức từ những công việc đơn giản hàng ngày đến những chiến lược lớn, dài hạn cũng đều dựa trên cơ sở những chuỗi quyết định thích hợp và đúng đắn. Quyết định có chính xác hay không của nhà quản trị sẽ ảnh hưởng và quyết định đến sự thành - bại, được - mất và thậm chí “sống còn” của doanh nghiệp. Vì vậy nghệ thuật ra quyết định chính là nghệ thuật cơ bản mà bản thân mỗi nhà quản trị cần phải am hiểu và nắm vững.

1/ Khái niệm về ra quyết định

Quyết định quản trị là những hành vi sáng tạo của chủ thể quản trị nhằm định ra mục tiêu chương trình và tính chất hoạt động của các tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan và phân tích thông tin về tổ chức và môi trường.

Một quyết định nhằm trả lời các câu hỏi: Tại sao phải làm? Cần làm gì? Khi nào làm? Làm trong bao lâu? Ai làm? Và làm như thế nào?

Ra quyết định - đó là nhiệm vụ quan trọng nhất của người quản trị. Thường thì những quyết định của người quản trị có ảnh hưởng tới hiệu quả của đơn vị mình quản lý. Nếu có thể tổng hợp thành một từ để nói lên phẩm chất của một nhà quản trị giỏi, ta có thể nói rằng đó là “tính quyết định”.

Để ra quyết định nhà quản trị phải hiểu được quy luật để đưa ra quyết định trên cơ sở khoa học. Lý thuyết quyết định thống kê trên lý thuyết là một cơ sở khoa học nhất hiện nay mà các nhà quản trị chưa hiểu hết tác dụng và vận dụng nó làm cơ sở tiền đề cho việc ra quyết định. Áp dụng lý thuyết quyết định này sẽ đưa ra việc lựa chọn hành động và cả

việc lựa chọn có tư tưởng hợp lý về các hậu quả kinh tế, xã hội, chính trị của việc lựa chọn hành động đó.

2/ Bản chất của quyết định trong quản trị

Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi, trên cơ sở sự hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và việc phân tích các thông tin về hiện tượng của hệ thống đó.

3/ Vai trò của quyết định trong quản trị

Các quyết định về quản trị có vai trò cực kỳ quan trọng trong các hoạt động về quản trị. Bởi vì:

- Các quyết định luôn luôn là sản phẩm chủ yếu và là trung tâm của mọi hoạt động về quản trị. Không thể nói đến hoạt động về quản trị mà thiếu việc ra các quyết định, cũng như không thể nói đến việc kinh doanh mà thiếu dịch vụ và hàng hóa.

- Sự thành công hay thất bại trong các tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào các quyết định của các nhà quản trị.

- Xét về mặt tổng thể thì không thể thay thế các quyết định về quản trị bằng tiền bạc, vốn liếng, sự tự phát, sự tự điều chỉnh hoặc bất cứ thứ tự đồng bằng máy móc tinh xảo nào.

- Mỗi quyết định về quản trị là một mắt xích trong toàn bộ hệ thống các quyết định của một tổ chức nên mức độ tương tác ảnh hưởng giữa chúng với nhau là cực kỳ phức tạp và hết sức quan trọng. Không thận trọng trong việc ra quyết định thường có thể dẫn tới những hậu quả khôn lường.

III/ Nội dung, nguyên tắc và quy trình ra quyết định trong quản trị

1/ Nội dung của quyết định trong quản trị

a/ Cơ sở của lý thuyết ra quyết định

Lý thuyết ra quyết định (decision theory) nghiên cứu, tiếp cận một cách phân tích có hệ thống việc ra quyết định. Mục tiêu của lý thuyết ra quyết định là giúp các nhà quản trị đề ra những quyết định đúng đắn, chính điều này là chìa khóa để đạt được hiệu quả quản trị (chủ trương của các nhà lý thuyết định lượng).

Ra quyết định dựa trên sự khảo sát thực tế, chứng minh bằng thực tiễn; dựa trên những kinh nghiệm mà những nhà quản trị giỏi trước đây hay chính bản thân mình đã gặp và giải quyết được hoặc chưa giải quyết được nhưng có được một bài học kinh nghiệm quý báu; dựa trên sự trực giác tốt của người quản trị, nhận định đúng vấn đề đang và sẽ diễn ra trong hiện tại và trong tương lai; dựa trên việc học ra những quyết định khôn ngoan từ những chuyên gia;...

b/ Tiêu chuẩn phân loại các quyết định

Tùy theo tiêu chuẩn hoặc tiêu thức (criterion) được chọn, chúng ta có nhiều cách phân loại các quyết định khác nhau:

➤ Theo tính chất vấn đề:

- Quyết định chiến lược: quyết định có tầm quan trọng, xác định phương hướng và đường lối hoạt động của các tổ chức.

- Quyết định chiến thuật là những quyết định được thực hiện nhằm giải quyết những vấn đề bao quát một lĩnh vực hoạt động, có thể là điều chỉnh, bổ sung, hoặc sửa sai các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu một cách tốt nhất.

- Quyết định tác nghiệp là quyết định giải quyết vấn đề mang tính chuyên môn, nghiệp vụ của các bộ phận. Mang tính tức thì, ngắn hạn.

➤ Theo chức năng quản trị:

- Quyết định về hoạch định.

- Quyết định về tổ chức.

- Quyết định về điều hành.

- Quyết định về kiểm tra.

➤ Theo tần số ra quyết định: Quyết định có sẵn (programmed) là những quyết định lặp đi lặp lại, thường xuyên theo một thủ tục, và không được coi là mới. Các nhà quản trị có khuynh hướng thiết lập quy trình để xử lý công việc hàng ngày theo thói quen hoặc cách điều hành căn bản.

➤ Theo hoàn cảnh, tình thế:

- 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 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.

- Quyết định có chiều sâu: cần suy nghĩ ra, ra kế hoạch. Đây là loại quyết định thường liên quan đến việc thiết lập định hướng hoạt động hoặc thực hiện các thay đổi.

c/ Tính logic của quyết định

Một quyết định hợp lý (logic) cần phải đáp ứng các yêu cầu sau đây:

➤ Nhận ra đúng vấn đề để quyết định (problem-finding): bao gồm các hoạt động xác định sự hiện diện và tầm quan trọng của vấn đề.

➤ Nhận ra đúng thời cơ để quyết định (opportunity-finding): David B. Gleicher, một nhà tư vấn quản trị, giúp chúng ta phân biệt giữa hai từ vấn đề và thời cơ: vấn đề là điều có thể làm cho khả năng của công ty bị thử thách khi muốn đạt được mục tiêu mong muốn, trong khi thời cơ là điều có thể giúp cho công ty dịp may vượt qua mục tiêu đã định. Trong một số các tình huống quản trị, các quản trị viên thường phân vân tự hỏi: “điều mà ta đang gặp phải là vấn đề thời cơ đây?” Chính vì thế, “vấn đề” phát sinh ở đây là phải nhận ra đúng vấn đề hoặc thời cơ để quyết định.

➤ Mọi quyết định của nhà quản trị đều phải hướng tới các mục tiêu chức năng (rõ ràng, cụ thể về thời gian, số lượng, tỷ lệ, v.v...)

➤ Các quyết định phải dẫn đến thực hiện khả thi nhằm đạt kết quả tối ưu (hoặc min, hoặc max) cho tổ chức.

➤ Các quyết định phải dựa vào cơ sở *khoa học*, tính *thống nhất*, tính *thẩm quyền* (cán bộ tiếp thị không có thẩm quyền làm quyết định trong lĩnh vực sản xuất chẳng hạn),

tính *định hướng* (phù hợp với chiến lược tổng hợp của tổ chức) và tính *trình tự trước sau*, kết hợp với tính *linh hoạt*.

2/ Nguyên tắc ra quyết định trong quản trị

a/ Nguyên tắc hệ thống

- Luôn xem tổ chức là một hệ thống kinh tế xã hội; khi quyết định quản trị phải đồng thời tính đến 3 yếu tố là môi trường bên ngoài điều kiện bên trong và mục tiêu của tổ chức.

- Phải có sự phối hợp chặt chẽ các bộ phận cấu thành liên quan.

b/ Nguyên tắc khả thi

- Xem xét nhu cầu, khả năng, cơ hội thành công, rủi ro, thất bại và bất lợi, cân nhắc toàn diện, đảm bảo chắc chắn hợp lý về hiệu quả của phương án.

c/ Nguyên tắc khoa học

- Được lựa chọn từ nhiều phương án.

- Theo trình tự, phương pháp và phán đoán trên cơ sở khoa học.

- Phương pháp quyết định được đa số ủng hộ.

d/ Nguyên tắc dân chủ

- Cần có phản biện với sự tham gia của tập thể, cả trong và ngoài tổ chức, xem xét nghiêm túc các ý tưởng ủng hộ hay trái ngược.

e/ Nguyên tắc kết hợp

- Kết hợp giữa khoa học và kinh nghiệm.

- Định tính và định lượng.

- Lợi ích toàn cục và cục bộ, dài hạn và ngắn hạn.

- Lợi ích kinh tế và xã hội.

- Hiện thực và sáng tạo.

- Lãnh đạo và tập thể.

Trong phạm vi nghiên cứu vấn đề này, nhóm chúng tôi sẽ lưu tâm hơn đến nội dung của nguyên tắc kết hợp. Bởi nguyên tắc này cho chúng ta thấy rõ sự kết hợp giữa yếu tố con người (kinh nghiệm) và kỹ thuật trong việc ra quyết định. Nếu thiếu sự hỗ trợ

của khoa học kỹ thuật, để nhà quản trị ra một quyết định hiệu quả rất khó khăn tuy nhiên có khoa học kỹ thuật tiên tiến, hiện đại nhưng thiếu con người thì chưa hẳn có được một quyết định đúng đắn trong mọi trường hợp.

3/ Quy trình ra quyết định trong quản trị

Đây là tiến trình ra quyết định có *tính cách định lượng*, gồm:

- Xác định vấn đề.
- Liệt kê các *khả năng chọn lựa* khác nhau.
- Định rõ các *kết cục* tương ứng với các khả năng trên.
- Kế khai thu nhập và lợi nhuận cho từng khả năng và từng kết cục.
- Chọn *mô hình toán học* hợp lý.
- Áp dụng mô hình và quyết định.

4/ Những vấn đề nhà quản trị cần quan tâm khi ra một quyết định

➤ Nắm rõ quy trình ra quyết định:

- Nhận ra và xác định tình huống.
- Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá.
- Tìm kiếm các phương án.
- Đánh giá các phương án.
- Chọn những phương án tối ưu.

➤ Nhận thức rõ các yếu tố cản trở ra quyết định hiệu quả:

- Thiếu thông tin
- Nhầm lẫn vấn đề và giải pháp.
- Các xu hướng nhận thức của cá nhân dẫn đến bóp méo vấn đề sẽ được xác định.
- Tính bảo thủ.
- Những quyết định tiền lệ.
- Do cần phải dung hòa lợi ích.

➤ Nâng cao hiệu quả quá trình làm và thực thi quyết định:

Yếu tố cá nhân với việc ra quyết định:

- Kinh nghiệm
- Khả năng xét đoán
- Óc sáng tạo (out of the box)
- Khả năng định lượng.

➤ Các yếu tố giúp ra quyết định hiệu quả:

- Cần cá nhân hay tổ chức phân biện.
- Tham vấn đa nguyên với các cá nhân thích hợp.
- Tranh luận có tính xây dựng và quan điểm đa dạng được ủng hộ.
- Thống nhất cách ra quyết định: nhất trí/ đa số/ cá nhân.

Trên đây là những kiến thức cơ bản mà một nhà quản trị nắm vững và áp dụng trong việc ra quyết định. Để giải quyết các vấn đề của Thầy đặt ra, nhóm cũng đã dựa trên nền tảng lý thuyết cơ bản đó để phân tích, giải quyết vấn đề, đồng thời tham khảo các nguồn tài liệu bổ trợ khác.

IV/ Giải quyết vấn đề

Với sự phát triển ngày càng mạnh mẽ trong kinh doanh, các doanh nghiệp phải đối mặt với những khó khăn thách thức lớn. Bởi thế giới ngày nay là một thế giới mở, hội nhập mà ở đó các doanh nghiệp luôn phải đứng trước một sự cạnh tranh khốc liệt đến nghệt thở trên thị trường.

Xã hội chúng ta đang sống là một xã hội có tổ chức. Bất cứ một tổ chức nào cũng cần có các quản trị viên. Một người dù không được huấn luyện để trở nên một nhà quản trị, họ vẫn có thể trở thành một nhà quản trị tốt và đôi khi tài ba do những khả năng thiên phú. Nhưng những trường hợp này rất hiếm hoi vì có câu “một thần đồng, nếu không được gọt dũa và huấn luyện, sẽ không trở nên một thiên tài”. Chúng ta được huấn luyện để trở nên bác sĩ, kỹ sư, kế toán viên, thầy cô giáo, nhạc sĩ, thương gia, v.v... Trong một

tương lai rất gần, chúng ta có thể được thăng cấp để điều hành bệnh viện, trưởng phòng kỹ thuật, trưởng phòng kế toán, hiệu trưởng, giám đốc,... liệu chúng ta đã sẵn sàng để được bổ nhiệm vào các vai trò quản trị và lãnh đạo chưa? Ai cũng có thể làm được, nhưng hiệu năng chỉ thuộc về những người lãnh đạo đã được huấn luyện kỹ càng. Chúng ta hãy học hỏi để luôn sẵn sàng cho những công tác ấy.

V/ 10 kỹ năng ra quyết định cần có của nhà quản trị ngày nay

Đề ra các quyết định quản trị hiệu quả trong thế giới ngày nay, bên cạnh những kiến thức lý thuyết quản trị nền tảng đã được trang bị, các nhà quản trị cần lưu ý những điều sau đây:

1/ Xác định các vấn đề cần được giải quyết.

Hãy dành một khoảng thời gian hợp lý để xác định các tình huống cụ thể, sau đó sắp xếp các vấn đề theo thứ tự cần giải quyết, đừng vội vàng đưa ra quyết định mà hãy xem xét đó có phải là vấn đề quan trọng cần phải giải quyết hay không? Có cần phải chia nhỏ những vấn đề để giải quyết cho dễ dàng hơn không? Cần nhắc xem hôm nay bạn sẽ ở đâu và nơi nào là nơi bạn muốn đến?

Bởi vì việc quan trọng đầu tiên cho mọi quyết định phải là xác định được vấn đề nằm ở đâu, có xác định đúng vấn đề thì việc tiếp theo là ra quyết định mới là bước tiếp theo đạt được hiệu quả cao.

Ý thức rõ ràng vấn đề mình đang đối mặt thuộc loại tình huống nào, từ đó đưa ra hướng giải quyết thích hợp.

Có 4 loại tình huống sau:

- Tình huống phổ quát: chiếm đa số các vấn đề nảy sinh trong công việc thường nhật.
- Tình huống đặc biệt, độc nhất với tổ chức, nhưng thực chất lại là một vấn đề phổ quát.
- Tình huống ngoại lệ, duy nhất.
- Sự xuất hiện lần đầu của một vấn đề phổ quát hoàn toàn mới.

Nhà quản trị cần dành thời gian để xác định xem anh ta đang đối mặt với tình huống gì trong 4 loại tình huống trên. Sự xác định sai loại tình huống sẽ dẫn đến sai lầm trong quyết định. Lỗi lầm phổ biến nhất hiện nay của các nhà quản trị chính là xử lý các vấn đề phổ quát như thể chúng là những sự kiện riêng lẻ, rời rạc, tức là thiếu sự hiểu biết và nguyên tắc chung về vấn đề. Điều này sẽ dẫn đến những hệ quả xấu của nó.

2/ *Nắm bắt nhanh triển vọng mới.*

Lùi lại một bước để nhìn nhận vấn đề một cách mới mẻ hơn. Mọi quyết định của nhà quản trị phải hướng về tương lai, còn quá khứ chỉ để tham khảo chứ không phải để chi phối tư tưởng của mình. Người lãnh đạo giỏi là người rút ra được bài học cả từ thất bại cũng như thành công trong quá khứ. Thêm vào đó họ còn biết khai thác những thông tin cần thiết mới và nắm bắt triển vọng mới khi tham khảo ý kiến của người khác.

3/ *Cân nhắc các phương án để giải quyết vấn đề.*

Cân nhắc các phương án giải quyết với mọi khả năng có thể xảy ra. Phải chuẩn bị ít nhất 5 phương án khác nhau để giải quyết một vấn đề. Luôn sáng tạo và nghĩ ra các phương án thay thế. Đừng bỏ qua bất kỳ một phương án nào vì có thể những ý tưởng bất chợt lại là giải pháp tốt nhất.

Một vấn đề không phải chỉ có một phương án giải quyết, càng tìm ra được nhiều phương án thì vấn đề càng được giải quyết tốt, mang lại hiệu quả cao trong khi ra quyết định. Nhiều sự lựa chọn sẽ cho ta nhiều cơ hội hơn. (Ví dụ: khi muốn khuyến khích, động viên tinh thần cho nhân viên trong giai đoạn khó khăn thì sẽ có nhiều phương án, như cho nhân viên đi du lịch, tặng tiền thưởng, mua quà tặng cho gia đình nhân viên...).

4/ *Phân tích từng phương án mà mình lựa chọn.*

Đối với từng phương án, hãy cân nhắc kỹ những điều sau: Mục đích của phương án này là gì? Mục tiêu cụ thể là gì? Phương án này có ảnh hưởng tới ai hay tới việc gì không? Liệu phương án này có thể chấp nhận được không và liệu nó có phù hợp với các mục tiêu và chiến lược lâu dài của bạn? Phải trả lời tốt những câu hỏi nêu trên thì nhà quản trị mới nắm bắt được nên ra quyết định nào cho phù hợp với vấn đề cần được giải quyết. Không thể nào chúng ta chỉ đưa ra phương án giải quyết mà không phân tích

phương án đó, làm như thể chẳng khác nào chơi trò may rủi. (Ví dụ: Phương án tổ chức đi du lịch cho nhân viên thì mặt tích cực của phương án là sẽ tạo cho nhân viên có một tinh thần thật thoải mái, tạo cơ hội cho nhân viên trong công ty được tìm hiểu nhau, nhưng bên cạnh đó thì mặt tiêu cực đó là làm mất thời gian, không đáp ứng được nhu cầu vật chất, và phương án này sẽ ảnh hưởng tới những ai, với nhân viên thôi hay còn gia đình của họ nữa...).

5/ Chấp nhận những thất bại mà bạn đã gặp phải.

Trong số chúng ta cũng có người bị thất bại là bởi vì trên đời này không có gì là hoàn hảo cả. Vì vậy phương án mà bạn cho rằng tốt nhất hôm nay cũng chỉ là tương đối! Nhận thức rõ được điều này thì mọi việc đều có thể được thu xếp ổn thoả. Nên nhớ rằng không có một quyết định nào mà không có mặt hạn chế cả.

Thất bại là mẹ thành công, điều này luôn đúng – chúng ta phải trải qua ít nhất một lần thất bại thì mới có thành công, có như thế thì mới quý giá thành quả lao động của mình. Biết tiếp nhận thất bại, xem đó như một kinh nghiệm quý báu mà ta cần học hỏi, rút ra bài học từ đó xây dựng một quyết định tốt hơn cho vấn đề à ta đã thất bại, Một người mà luôn bác bỏ, phớt lờ và che giấu đi thất bại của mình thì người đó không dám chấp nhận sự thật, không dám đương đầu với sự thật – đó không phải là một người quản trị có tài, có “gan” để làm nhà quản trị.

6/ Ra quyết định.

Dựa trên những những phân tích thực hiện ở những phần đã nêu trên, bạn có thể đưa ra được phương án tốt nhất mà bạn có thể.

Các hình thức ra quyết định:

- **Quyết định cá nhân:** Đây là cách ra quyết định độc đoán nhất. Người ra quyết định cho rằng anh ta hiểu biết hết một vấn đề và tin rằng mình hoàn toàn có khả năng ra mọi quyết định một mình. Người quản trị luôn phải tự mình đưa ra những quyết định, có những trường hợp cần phải tự mình quyết định mà không cần sự tham vấn hay quyết định của những cá nhân, tập thể khác. Yêu cầu người quản trị phải có nghị lực, quyết tâm và đứng vững trước những biến động và dư luận xung quanh. Có như vậy thì quyết định cá

nhân của mình mới đạt được hiệu quả tốt mà không mắc phải sai lầm do sự tập quyền gây ra.

- **Quyết định có tham vấn:** Đây là quyết định cũng mang tính cá nhân nhưng không phải do một mình nhà quản trị tự đưa ra và tự quyết định theo ý chí chủ quan, mà trước khi ra quyết định sẽ tham khảo ý kiến của một hay nhiều người, từ đó rút ra thêm được những ý kiến hay, những tham khảo giúp cho quyết định được chuẩn xác hơn, nhưng hơn hết quyết định vẫn nằm trong tay người quản trị. Nhà quản lý chia sẻ vấn đề với những người khác, cân nhắc kỹ những ý kiến đóng góp của họ và dựa trên đó để đưa ra quyết định cuối cùng.

- **Quyết định tập thể:** Quyết định này dựa trên quyết định của số đông, một vài phương án được đưa ra và trên cơ sở phân tích, đánh giá và đồng ý của số đông thì phương án được chọn lựa sẽ là quyết định cho cả một tập thể. Có 3 kỹ thuật chính:

- ☞ Kỹ thuật động não tập thể (Brainstorming): tiến trình phát sinh ý tưởng (càng độc đáo càng tốt), nhằm đưa ra được nhiều phương án quyết định khác nhau, mà không bị áp lực phản bác (while withholding criticism).
- ☞ Kỹ thuật Delphi: mọi thành viên tham gia làm quyết định mà không nhất thiết hoặc không cần họp mặt với nhau.
- ☞ Kỹ thuật quyết định theo nhóm danh nghĩa: tuy họp nhóm nhưng mọi nhóm viên hiện diện được tùy ý làm quyết định độc lập.

Sau khi đã hiểu được phong cách ra quyết định của chính mình, bạn có thể cân nhắc xem có nên linh hoạt theo từng tình huống thực tế hay không. Muốn biết có nên thay đổi cách ra quyết định chính của mình trong mỗi tình huống, bạn hãy tự hỏi và trả lời những câu hỏi sau:

- 1- *Tôi đã thật sự hiểu biết rõ vấn đề cần giải quyết chưa?*
- 2- *Tôi đã có đủ những thông tin cần thiết để ra quyết định chưa? Nếu chưa, tôi có biết tìm những thông tin đó ở đâu không?*
- 3- *Để thực hiện quyết định, tôi cần sự hỗ trợ của người khác ở mức độ nào?*

Càng hiểu biết vấn đề và càng có nhiều thông tin, bạn càng có nhiều khả năng ra những quyết định độc đoán. Trong trường hợp ngược lại, bạn phải ra một quyết định có cân nhắc đến ý kiến của người khác. Khi cần nhiều sự hỗ trợ của những người khác trong quá trình thực hiện quyết định thì bạn cũng không thể tự mình ra quyết định được.

Đôi khi thời gian không cho phép bạn chọn lựa cách ra quyết định như nói trên. Đó là khi bạn gặp phải những tình huống khẩn cấp. Khi đó, bạn phải tự mình ra những quyết định nhanh, không cần tham khảo ý kiến của người khác.

Vì vậy, nên nhớ một nguyên tắc quan trọng sau: Để các quyết định được mọi người tôn trọng và tuân theo, cần phải công khai quá trình ra quyết định. Khi làm cho mọi người hiểu được tính hợp lý trong việc ra quyết định của bạn, bạn sẽ xây dựng được lòng tin nơi họ. Tính minh bạch trong quá trình ra quyết định sẽ tạo ra sự hiểu biết, thông cảm của mọi người trong tổ chức và họ sẽ dễ dàng tuân theo quyết định ngay cả khi họ không hoàn toàn đồng tình với nó.

7/ Lập kế hoạch khả thi.

Nên cụ thể hoá những mục tiêu mà mình có thể đạt được. Khi thấy cần, có thể xem xét lại những quyết định của mình và hoàn toàn có thể thay đổi chúng.

Không phải bất cứ quyết định nào mình đã quyết định rồi thì nó chắc chắn sẽ thực thi có hiệu quả trong thực tế, mà khi đưa vào thực hiện thì sẽ gặp nhiều bất cập khó tránh khỏi. Những lúc đó thay đổi quyết định là một việc làm sáng suốt nhất, không thể nào biết được quyết định đó không mang lại hiệu quả mà vẫn tiếp tục thực hiện quyết định đó.

Trong kế hoạch thành công của bạn phải bao gồm các bước mà các bạn cần thực hiện, nguồn nhân lực, vật chất cần thiết để thực hiện quyết định, một khung thời gian cho mỗi hành động và lịch trình tiến hành để có thể tổng kết đánh giá.

8/ Công bố quyết định.

Truyền đạt quyết định của bạn và niềm tin vào thành công của bạn tới những người liên quan tới dự định này. Như vậy là bạn đã đem lại niềm tin đến cho chính mình và cho họ. Vì thế mọi quyết định của bạn cần phải rõ ràng, xúc tích và có sức thuyết phục.

Một quyết định thành công khi được mọi người tán thành và ủng hộ, điều đó thể hiện sự thống nhất, sự đoàn kết với nhau trong cùng một tổ chức. nếu như một quyết định mà chỉ là sự độc quyền của một cá nhân nào đó, không được sự ủng hộ của những người còn lại thì quyết định đó cũng chưa thực sự thành công.

9/ Thực hiện.

Hãy tập trung vào việc thực hiện quyết định của bạn. Khi đã bắt tay vào thực hiện một công việc nào đó thì thường xuất hiện tâm trạng lo lắng, điều đó không có nghĩa là bạn đã đưa ra một quyết định sai lầm, mà đó chỉ là trạng thái tâm lý thường thấy mỗi khi chúng ta đối diện với khó khăn.

Một trong những việc quan trọng đó là việc thực hiện quyết định, nó thể hiện ở sự đạt hiệu quả cao trong việc thực hiện, và cũng là điều minh chứng đúng đắn nhất cho quyết định của nhà quản trị.

10/ Đánh giá.

Học hỏi từ chính những công việc mà bạn đã làm. Tích góp kinh nghiệm từ những công việc mà bạn đang làm hoặc chưa làm rồi cùng trao đổi với những người khác. Nếu phát hiện ra điều gì mới thì bạn cần thay đổi lại kế hoạch của mình, hãy trở về với lời khuyên thứ 3 và cùng với những kiến thức mới đó để sửa lại kế hoạch của mình!

VI/ Ra quyết định đúng là chìa khóa để đạt hiệu quả trong quản trị

Nhóm lý thuyết định lượng chủ trương việc ra quyết định đúng đắn của nhà quản trị là chìa khóa để đạt hiệu quả quản trị kinh doanh. Muốn ra quyết định về lượng bằng cách vẽ sơ đồ hình cây kèm theo xác suất trên các nhánh, nhà quản trị cần phải có khả năng định lượng. Đây là một trong rất nhiều các phẩm chất cá nhân mà nhà quản trị cần có để đưa ra những quyết định hữu hiệu.

Các quyết định tốt và xấu (good and bad decisions):

Các quyết định tốt dựa trên cơ sở phân tích logic với sự xem xét toàn bộ các yếu tố liên quan và các khả năng chọn lựa khác nhau. Một quyết định tốt vẫn có thể đưa đến kết

quả không tốt do các yếu tố bất ngờ chi phối; nhưng nếu quyết định tốt ngay từ đầu và được làm ra một cách nghiêm túc thì vẫn hơn.

Trái lại, quyết định xấu do không đáp ứng tính logic của các yêu cầu làm quyết định, không sử dụng các thông tin chọn lọc hoặc sử dụng không đúng cách, không xem xét đầy đủ các khả năng lựa chọn (option), hoặc không biết phân tích định lượng; vẫn có trường hợp quyết định do chúng ta làm ra không đạt (xấu), nhưng may mắn vẫn đến kết cục đẹp, thì về mặt đánh giá nghiêm túc, quyết định xấu vẫn là điều không chấp nhận được.

Chính vì thế, việc đưa ra một quyết định tốt và hữu hiệu nhằm đạt được các kết quả tối ưu, vẫn là điều mà bất kỳ cấp quản trị viên nào cũng phải coi trọng hàng đầu. Lý thuyết ra quyết định giúp chúng ta làm được việc này.

Trong lúc chúng ta nói nhiều về vấn đề tiết kiệm và tranh thủ thời gian thì việc giải quyết công việc đúng thời điểm cũng rất quan trọng. Một nhà quản lý không chỉ cần đưa ra những quyết định đúng đắn nhất mà còn phải thực hiện chúng vào thời điểm tối ưu nhất.

Tuy nhiên, thông thường việc tính toán thời điểm của một quyết định quản lý tùy thuộc vào sự phán xét của nhà quản lý, dựa trên lượng thông tin sẵn có. Xem quyết định đó cần phải đưa ra lúc nào, nơi nào và như thế nào cho phù hợp với hoàn cảnh, điều kiện xung quanh. Chỉ có nhà quản trị giỏi thì mới biết được chính xác điều đó.

Để tính toán đúng thời điểm cho ra một quyết định, bạn phải dựa trên những thông tin tốt nhất mà bạn có thể có. Có thể có rất nhiều thông tin làm ta phân tâm tư tưởng nhưng nhà quản trị luôn phải có thái độ cũng như sự cứng rắn, cương quyết trong việc xác định thời điểm và thời gian.

VII/ Nguyên tắc và công việc quản trị hiện đại

1/ Nguyên tắc quản trị hiện đại

Khoa học Quản Trị ngày nay đã nhận chân giá trị đích thực của con người trong guồng máy sản xuất hay phục vụ. Con người tạo ra sản phẩm để phục vụ con người, vì thế họ phải được tôn trọng và được đối xử công bằng. Một quản trị viên trong phương pháp

quản trị cổ điển chỉ đóng vai trò một quản trị viên thuần túy. Nói cách khác, họ đóng vai trò một cảnh sát viên để kiểm soát (control), theo dõi, đốc thúc và trừng phạt nếu nhân viên không tuân thủ những luật lệ sản xuất của tổ chức, hoặc không đạt năng suất qui định. Quan niệm ấy đã trở thành lỗi thời trong xã hội hôm nay.

Peter Drucker, một giáo sư Quản Trị học lỗi lạc, nổi danh từ năm 1939 với tác phẩm *“The end of Economic Man”*. Trong 60 năm giảng dạy khoa Quản Trị Học tại các trường Quản Trị Kinh Doanh danh tiếng, ông được giới kinh tế và quản trị gia Hoa Kỳ coi như cột trụ của khoa Quản Trị Học Hoa Kỳ, đã định nghĩa: *“quản trị, với khả năng, phẩm chất trung thực, và hiệu suất sẽ quyết định một nền kinh tế mới cho thế giới trong nhiều thập niên sắp tới”*. Trong khi đó, Tom Peters và Robert H. Waterman, Jr., năm 1982, xuất bản cuốn sách có số bán kỷ lục tại Hoa Kỳ, *“In Search of Excellence”*, định nghĩa: *“Một tin vui từ Hoa Kỳ! Phương pháp quản trị tốt ngày nay không chỉ có ở Nhật Bản. Nhưng quan trọng hơn là tin vui đến từ cách đối xử với con người một cách đúng đắn và xin họ chia sẻ những kinh nghiệm sản xuất thành công... Hơn thế nữa, công việc quản trị là một công việc hứng khởi và vui vẻ. Nó không thuần túy là một sản phẩm trí tuệ xuất phát từ giới chủ nhân thượng lưu, nhưng được hình thành và phát triển qua sự hướng dẫn và cảm hoá nhân viên tại môi trường làm việc”*.

Cả hai định nghĩa trên đều xuất phát từ những giáo sư danh tiếng. Vậy ai đúng ai sai? Có lẽ cả hai đều đúng! Quan điểm của Drucker nhấn mạnh đến việc qua hiệu suất, phẩm chất và phục vụ. Mặt khác, Peters và Waterman nhấn mạnh đến người qua sự cố vấn, hướng dẫn, yêu thích công việc quản trị và làm việc với người khác. Thực vậy, một quản trị viên đúng nghĩa trong xã hội hiện đại phải đóng một lúc hai vai trò: Lãnh đạo (leader) và quản trị (manager). Cả hai vai trò ấy đều quan trọng ngang nhau và sánh vai nhau song hành. Lãnh đạo là chức năng đối với người và quản trị là chức năng đối với việc. Người và việc được quan tâm ngang hàng và quản trị viên phải cùng một lúc đầu tư trọn vẹn nỗ lực để phát triển cả hai chức năng tới mức tối đa. Việc phải được hoạch định (planning) kỹ lưỡng và được kiểm tra (controlling) một cách chính xác. Người (nhân sự) phải được tổ chức (organizing) hợp lý và được lãnh đạo (leading) một cách hiệu quả. Cũng một từ ngữ “control” nhưng cách hành xử giữa cổ điển và hiện đại khác nhau. Ở

phương pháp quản trị cổ điển, “control” có nghĩa kiểm soát, bao hàm sự trừng phạt và bạo động, còn với khoa Quản Trị học hiện đại, “control” mang ý nghĩa kiểm tra, bao hàm sự khuyến khích, thông cảm và hướng dẫn.

Ở bất cứ cương vị quản trị nào trong tổ chức, dù thượng tầng hay hạ tầng cơ sở, vai trò và chức năng phải được phối hợp chặt chẽ và thực hiện, thì tổ chức mới đạt hiệu năng mong muốn. Để đạt được điều đó, trước khi thuê mướn hay bổ nhiệm một nhân viên vào vai trò quản trị, ứng viên phải được huấn luyện hay tái huấn luyện cho phù hợp với cương vị ứng viên sẽ đảm nhận.

2/ Công việc của quản trị viên hiện đại

Tất cả các quản trị viên hiện đại, dù ở bất cứ lãnh vực nào, thương mại, dịch vụ, phục vụ, bệnh viện, học đường, công quyền hay tư nhân, vụ lợi hay bất vụ lợi, vv... đều phải đảm đương ba công việc thiết yếu sau đây: Quản trị công việc (work) và tổ chức (organization), quản trị nhân sự (people), quản trị sản xuất (production) và điều hành (operation). Như vậy, quản trị viên không chỉ chú tâm đến việc giải quyết các vấn đề hành vi hay lối cư xử với nhân viên, hoặc giải quyết các vấn đề kỹ thuật, máy móc, kiểm tra công việc của từng nhân viên, hay hoạch định tương lai cho khâu việc mình đảm trách, nhưng là tất cả các công việc đó. Học để trở nên một quản trị viên đòi hỏi phải có kiến thức, chuyên môn và khả năng (**KSA = Knowledge, Skills, Ability**). Để có kiến thức và chuyên môn, quản trị viên phải được học hỏi và huấn luyện. Từ kiến thức và chuyên môn, quản trị viên sẽ tự đào luyện để trở nên một người có khả năng hữu dụng.

VIII/ Phẩm chất cần thiết của một nhà quản trị

Các tác giả ngành Quản trị học, mỗi người quan niệm một khác về các phẩm chất cá nhân cần có đối với nhà quản trị để đưa ra các quyết định hữu hiệu. Thật ra các phẩm chất này đều là các phẩm chất quản trị theo yêu cầu hiện nay. Để đưa ra những quyết định đúng đắn không những nhà quản trị phải biết nắm bắt thời cơ, dựa vào sự tự đoán của mình, sự ủng hộ của các nhân viên hay một tài năng lãnh đạo xuất chúng mà còn phải trên cơ sở phẩm chất đạo đức của một con người.

Tự tin, có chí hướng, hài hước, quý trọng nhân viên...là những phẩm chất cần thiết của lãnh đạo - người "cầm cân nảy mực" cho tổ chức.

1. Nhà lãnh đạo phải ... “lãnh đạo” chứ không chỉ quản lý điều hành. Có nghĩa là người lãnh đạo giữ vai trò hướng dẫn, lựa chọn mục tiêu, xác định tầm nhìn, dẫn dắt và tạo động lực cho tổ chức phát triển.

2. Tự tin, có chí hướng, có trách nhiệm và biết cách đối xử với nhân viên Người lãnh đạo thành công là người luôn đi thẳng, ngẩng cao đầu, bước những bước chững chạc và tự tin. Tự tin là một trong những phẩm chất dẫn đến thành công. Ngoài ra, người “cầm cân nảy mực” luôn phải giữ bình tĩnh và tự chủ trong mọi tình huống để đối mặt với mọi sóng gió và thách thức.

3. Nắm vững khoa học về tổ chức quản lý Người lãnh đạo không nên “huênh hoang” về trình độ, năng lực của mình, càng không nên lạm dụng uy tín, vị thế để chèn ép, kìm hãm sáng kiến của nhân viên dưới quyền. Biết động viên và khai thác năng lực, tính sáng tạo của nhân viên là một trong những nghệ thuật sử dụng người mà không phải nhà lãnh đạo nào cũng làm được.

4. Biết quý trọng thời gian của nhân viên Người lãnh đạo không bao giờ được phép tạo ra không khí vô công rồi nghề trong tổ chức của mình vì điều này sẽ làm rệu rạo khí thế làm việc của nhân viên. Việc lãnh đạo không biết bố trí nhân viên và sắp xếp công việc thì sẽ chỉ phá vỡ trình độ văn minh của quản lý lao động và văn hoá chung của tổ chức.

5. Nghiêm túc và đòi hỏi cao Nghiêm túc và đòi hỏi cao không đồng nghĩa với bắt bẻ hay hoạnh hoẹ nhân viên. Những đòi hỏi đúng mực và nghiêm túc không hề gây ra sự thiếu thiện cảm của nhân viên dưới quyền, ngược lại, qua đó lãnh đạo sẽ nâng cao được uy tín của mình.

6. Phê bình và biết tiếp thu phê bình của nhân viên Người lãnh đạo sợ phê bình thì không thể là người chèo chống con tàu được. Thay cho việc không phê bình được nhân viên, nhà lãnh đạo sẽ lại luôn tự phàn nàn, và điều này sẽ tạo nên ấn tượng không mấy tốt đẹp về mình trong con mắt của nhân viên. Phê bình cần mang tính xây dựng nhằm giúp

nhân viên sửa chữa khuyết điểm. Người lãnh đạo giỏi là người không những chỉ cho nhân viên thấy được vi phạm mà còn hướng dẫn, giúp họ nhận thức được sâu sắc sai lầm của mình và sửa chữa nó.

7. Biết thưởng và phạt Người lãnh đạo không nên tiết kiệm lời khen. Hãy khen thưởng nhân viên khi họ xứng đáng được khen. Ngược lại, khi phạt, cũng phải mang tính xây dựng, không nên mắng mỏ. Cảnh cáo nên bắt đầu từ khen ngợi, sau đó chỉ cho nhân viên biết khuyết điểm của họ. Việc cảnh cáo nên chỉ được thực hiện giữa lãnh đạo và nhân viên vi phạm, sao cho các nhân viên khác không biết được. Như vậy những nhân viên dưới quyền sẽ sợ nhưng lại kính trọng lãnh đạo. Nếu cảnh cáo thiếu công bằng, chưa xác đáng thì sẽ gây ra sự phản cảm của nhân viên. Cảnh cáo công khai trước tập thể nhân viên được coi là mức phạt cao nhất và chỉ áp dụng trong những trường hợp đặc biệt khi các biện pháp khác không mang lại hiệu quả.

8. Lịch thiệp, niềm nở, tế nhị Lịch thiệp, đó là sự nâng cao lòng kính trọng đối với bản thân và người khác. Những mệnh lệnh được đưa ra dưới dạng lịch thiệp thường mang lại hiệu quả cao hơn là mệnh lệnh không tôn trọng người khác. Con người, bao giờ cũng có xu hướng chống lại sự thô bạo - một tính chất trái ngược với lịch thiệp và niềm nở. Lãnh đạo phải tạo ra cho mình thói quen chủ động giao tiếp thân ái, niềm nở và nhìn mọi người bằng con mắt thân thiện. Lịch thiệp khác hẳn với sự xun xoe, nịnh bợ và tâng bốc.

9. Tính hài hước Người lãnh đạo cần có tính hài hước. Hài hước không làm tổn hại danh dự của người lãnh đạo. Hài hước là phẩm chất nói lên nhân sinh quan đúng đắn và tinh thần phấn khởi. Trong môi trường cạnh tranh đầy sức ép và căng thẳng như ngày nay, tinh thần phấn khởi bao giờ cũng là nhân tố thúc đẩy sự năng động, sáng tạo và hiệu quả. Hài hước là dấu hiệu của mối quan hệ hữu ái, tốt đẹp, là điềm báo dấu hiệu nổi tiếng của con người.

10. Biết nói và nghe Lãnh đạo phải biết nói hay, điều đó hoàn toàn không có nghĩa là họ phải là nhà hùng biện. Nói hay là biết nói ngắn gọn, rõ ràng, khúc triết, chính xác và trình bày gãy gọn ý nghĩ của mình. Người lãnh đạo không thể không biết trình bày những điều cần thiết bằng những câu nói rõ ràng, ngắn gọn và thông minh. Biết lắng nghe, nói cách khác, biết nghe người khác, cũng là một phẩm chất không thể thiếu. Phải biết gọi

người khác đến nói chuyện, biết cách giải trừ căng thẳng về tinh thần, biết nêu ra câu hỏi và biết đặt các câu hỏi cảm thông, biết cách “tước được vũ khí” của người đối diện.

11. Biết im lặng Theo Warren Buffet - tỷ phú giàu thứ hai thế giới, công thức thành công trong cuộc đời của mình là: $X + Y + Z = \text{Thành công}$ (X: Biết làm việc, Y: Biết nghỉ ngơi, giải trí, Z: Biết im lặng). Im lặng là một phẩm chất lớn, “lời nói là bạc, im lặng là vàng”.

12. Nhận biết đặc điểm của nhân viên Đây là điều rất quan trọng, đặc biệt là đối với những tổ chức lớn, nơi có khả năng “không thấy được con người”. Biết nhận biết con người, thấy được đặc điểm cá nhân của từng người, gọi họ theo tên, hỏi họ về việc riêng tư, chào hỏi, chúc mừng ngày sinh nhật, lễ, Tết,... là một phương pháp hữu hiệu nâng cao tinh thần, tạo bầu không khí hữu nghị, tốt đẹp trong hoạt động của tổ chức.

→ **Tóm lại:** Để một nhà quản trị đưa ra quyết định đúng trong thời đại hiện nay thì cần phải có được những yếu tố bên trong và bên ngoài của nhà quản trị, phải nắm bắt được thời cơ, dựa vào sự tài giỏi, khả năng làm quản trị của chính bản thân mình, luôn đề cao ý kiến, nguyện vọng của những nhân viên quan trọng, và trên hết nhà quản trị phải có những phẩm chất, đức tính quan trọng để làm được một nhà quản trị giỏi, có là một nhà quản trị giỏi thì anh mới có thể ra những quyết định đúng – trong thời đại hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình quản trị học – những vấn đề cơ bản (Nguyễn Tấn Phước)
2. THE TRUTH ABOUT MAKING SMART DECISIONS - Sự thật về ra quyết định thông minh của Robert E. Gunther
3. Giáo trình quản trị học – Phan Thị Minh Châu
4. Bí quyết để thành công
5. Nhà quản trị tài ba
6. Tài liệu từ Internet