

# Chương ba

## QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ



**TS. BÙI QUANG XUÂN**  
**HV CHÍNH TRỊ HÀNH CHÍNH QUỐC GIA**  
**[buiquangxuandn@gmail.com](mailto:buiquangxuandn@gmail.com)**  
**ĐT 0913 183 168**

# **QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ**

**I. QUAN NIỆM VỀ QUYẾT ĐỊNH**

**II. PHƯƠNG PHÁP CHUNG CỦA VIỆC RA  
QUYẾT ĐỊNH THEO KHOA HỌC.**

**III. TRÌNH TỰ CHUNG CỦA VIỆC RA  
QUYẾT ĐỊNH**

**IV. PHƯƠNG PHÁP, TIÊU CHUẨN VÀ  
ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH  
KHOA HỌC.**

# QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

- *Quyết định là quản lý, quyết định là tiến hành lựa chọn.*
- *Quyết định đề ra biện pháp giải quyết chủ quan đối với vấn đề tồn tại khách quan,*
- *Làm cho chủ quan và khách quan phù hợp với nhau để thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ quản lý;*
- *Nghĩa là người ra quyết định khi phát hiện và xử lý vấn đề, căn cứ vào tình hình và điều kiện nhất định, cân nhắc các phương án có thể lựa chọn, đề ra quyết định tối ưu nhằm đạt được mục tiêu dự kiến.*

Môi trường

Môi trường

NHU CẦU

ĐẦU  
VÀO

Phương tiện hỗ  
trợ

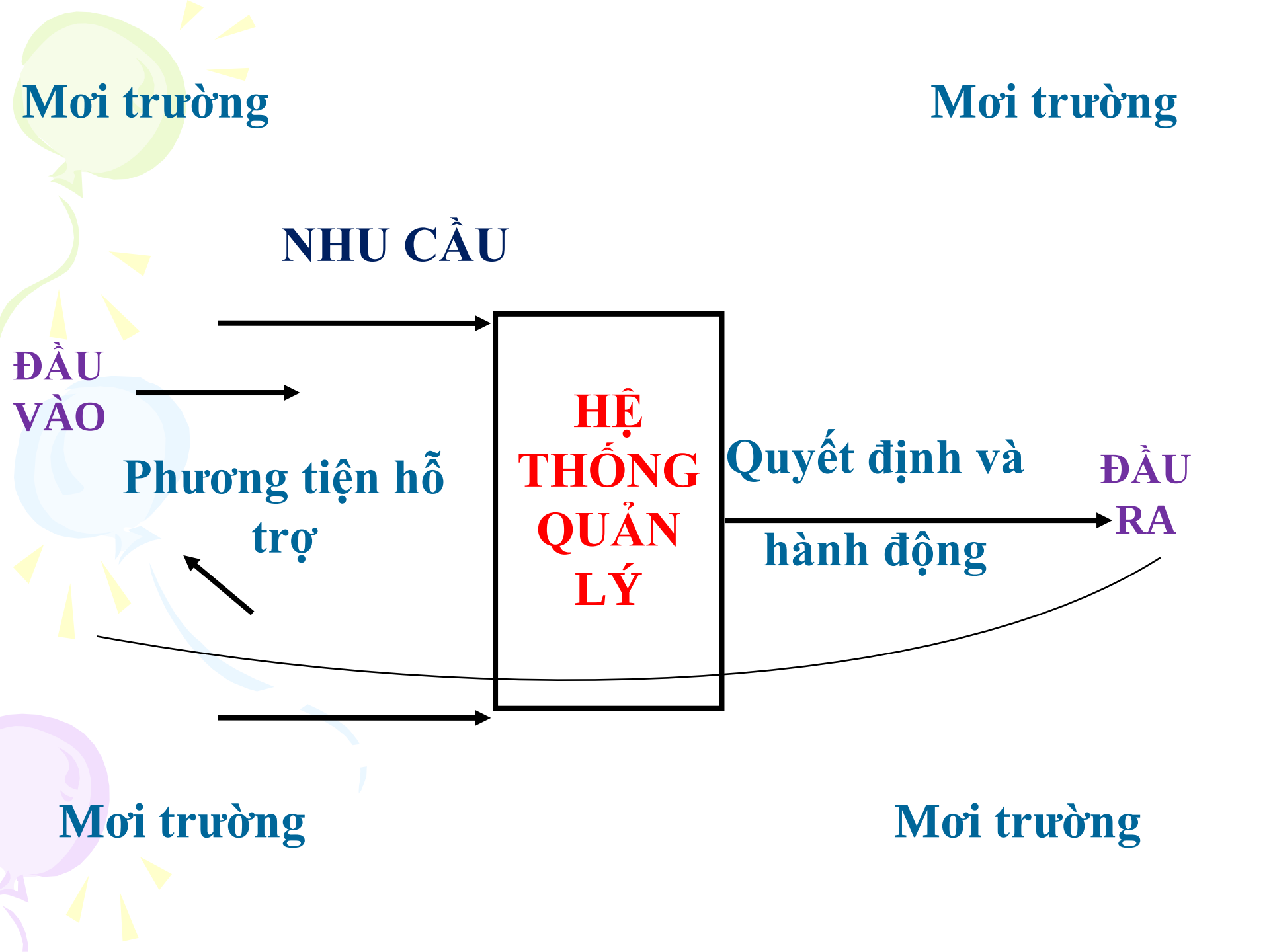
HỆ  
THỐNG  
QUẢN  
LÝ

Quyết định và  
hành động

ĐẦU  
RA

Môi trường

Môi trường



# QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

- Tổ chức (doanh nghiệp, cơ quan) tồn tại trong môi trường cụ thể, có nhiệm vụ chuyển đầu vào thành đầu ra
- Thông qua những quyết định và hành động nhất định,
- Từ đầu ra có sự phản hồi thể hiện ảnh hưởng của đầu ra đối với đầu vào của chu kỳ quản lý sau đó.

# QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

**Tổ chức luôn luôn chịu sự tác động của đầu vào.**

**Đầu vào biểu hiện ở nhu cầu và phương tiện hỗ trợ.**

**Nhu cầu lôi cuốn mọi người tìm cách phân phối các giá trị chính thức.**

**Phương tiện hỗ trợ gồm có những hoạt động lựa chọn, tuân thủ pháp luật.**

**Đầu vào này đưa vào hộp đen ra quyết định, được coi như là quá trình chuyển hoá để có đầu ra hay là quyết định để có những kết quả mong muốn.**

# **QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ**

**Lý luận quyết định theo khoa học  
chủ yếu nghiên cứu các vấn đề:**

- **Mục tiêu,**
  - **Bước đi,**
  - **Phương pháp và tổ chức,**
  - **Giá trị của quyết định.**
- 

Môi trường

Môi trường

Nhu cầu

ĐẦU  
VÀO

Phương tiện hỗ trợ

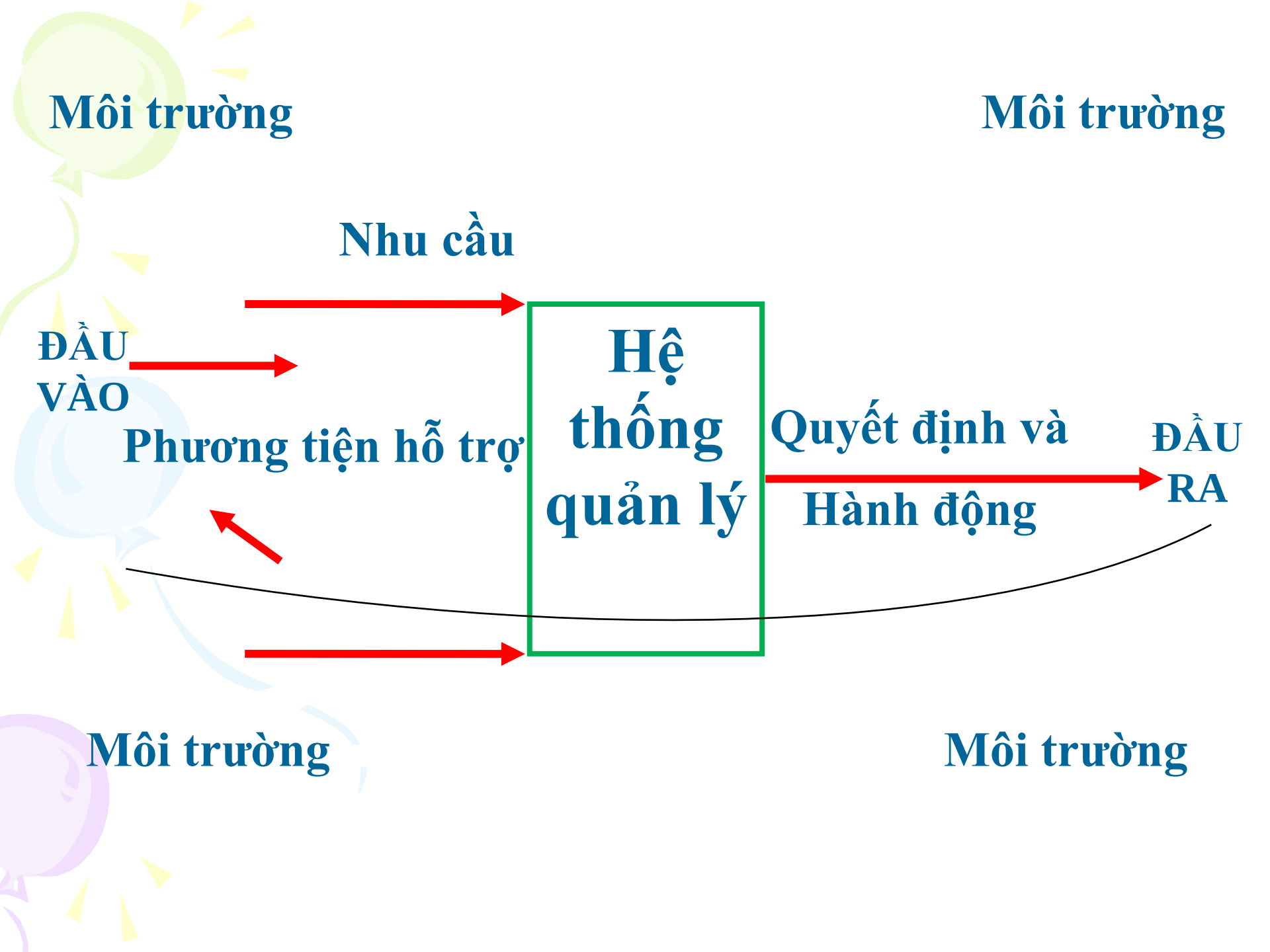
Hệ  
thống  
quản lý

Quyết định và  
Hành động

ĐẦU  
RA

Môi trường

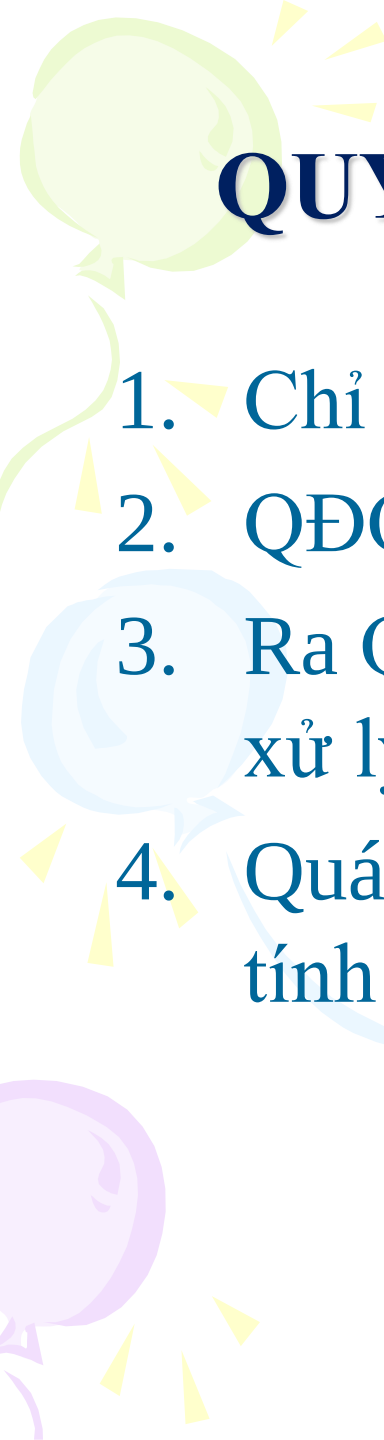
Môi trường





# I. KHÁI NIỆM QĐQT

- Quyết định quản trị là **hành vi sáng tạo** của nhà quản trị
  - Nhằm định ra những đường lối và tính chất hoạt động của một đối tượng (tổ chức) để giải quyết những **vấn đề** nảy sinh và đã chín muồi,
  - Trên cơ sở phân tích các **qui luật khách quan** đang vận động, chi phối đối tượng và trên **khả năng** thực hiện của đối tượng (tổ chức)
- 



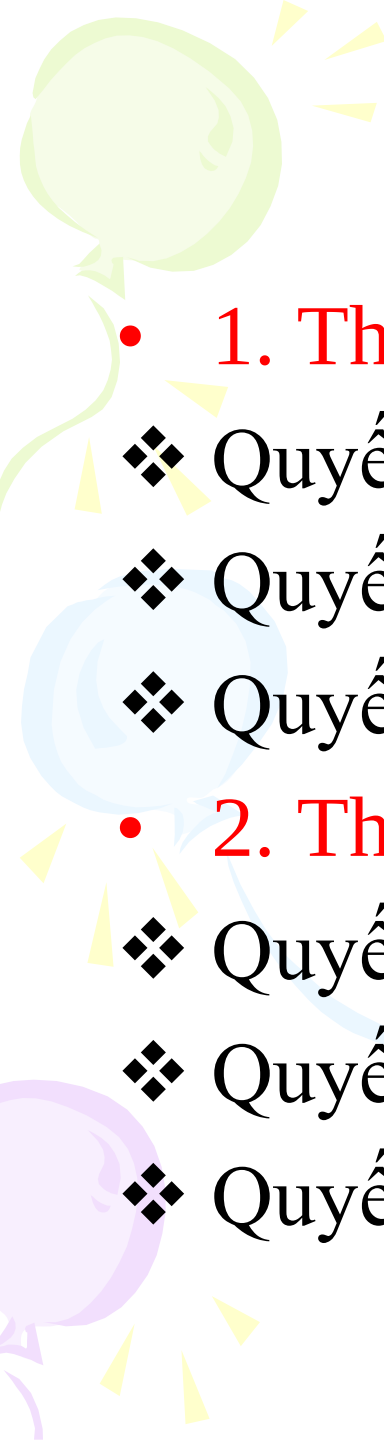
# QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

1. Chỉ có nhà quản trị mới được đề ra QĐQT
2. QĐQT được đề ra khi vấn đề đã chín
3. Ra QĐQT liên quan đến vấn đề thu thập và xử lý thông tin
4. Quá trình ra QĐQT mang tính khoa học và tính nghệ thuật

## CHÚNG TA CÙNG TRAO ĐỔI

Vấn đề nào khó giải quyết hơn  
( cho điểm 10 : 1- rất dễ ; 10- rất khó)

1. Cho nhân viên nào của mình nghĩ việc khi cấp trên yêu cầu giám biên chế?
2. Chuyển sang vị trí cao hơn ở bộ phận khác hay ở lại nơi cũ vì mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên ở đây
3. Lập kế hoạch để triển khai áp dụng qui trình mới cho bộ phận mình phụ trách , phải xong trong thời hạn 3 tháng.



# PHÂN LOẠI *QĐQT*

- 1. Theo tính chất của vấn đề ra quyết định

- ❖ Quyết định chiến lược
- ❖ Quyết định chiến thuật
- ❖ Quyết định tác nghiệp

- 2. Theo thời gian thực hiện

- ❖ Quyết định dài hạn
- ❖ Quyết định trung hạn
- ❖ Quyết định ngắn hạn



- *3 Theo phạm vi thực hiện*

- ❖ Quyết định toàn cục
- ❖ Quyết định bộ phận

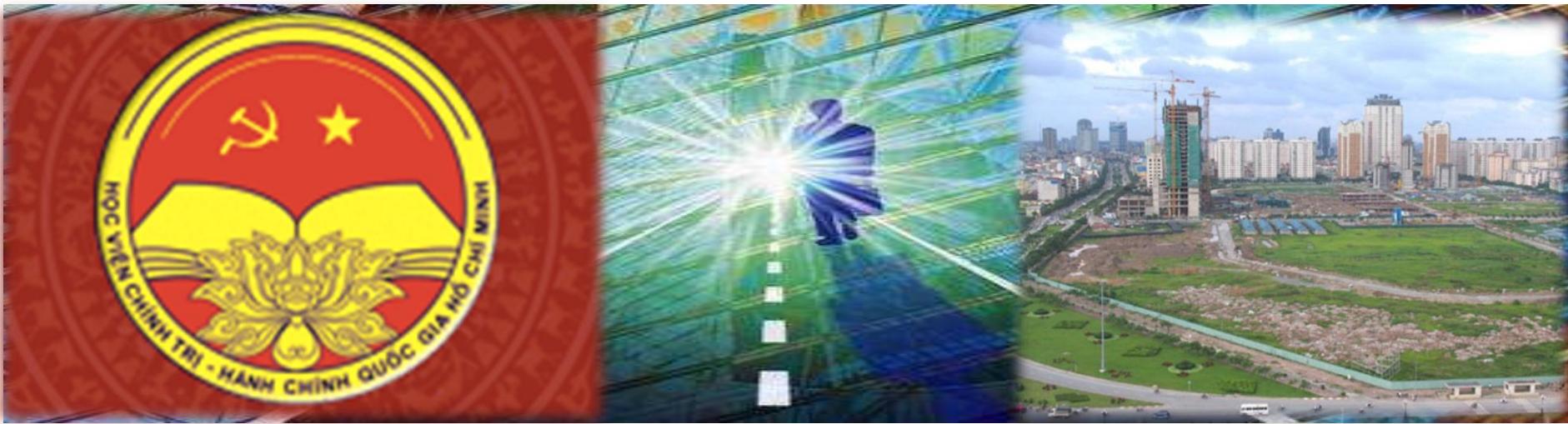
- *4 Theo chức năng quản trị*

- ❖ Quyết định kế hoạch
- ❖ Quyết định về tổ chức
- ❖ Quyết định điều hành
- ❖ Quyết định về kiểm tra

- *5 Theo phương thức soạn thảo*

- ❖ Các quyết định được lập trình trước
  - ❖ Các quyết định không lập trình
- 

## II. PHƯƠNG PHÁP CHUNG CỦA VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH THEO KHOA HỌC.

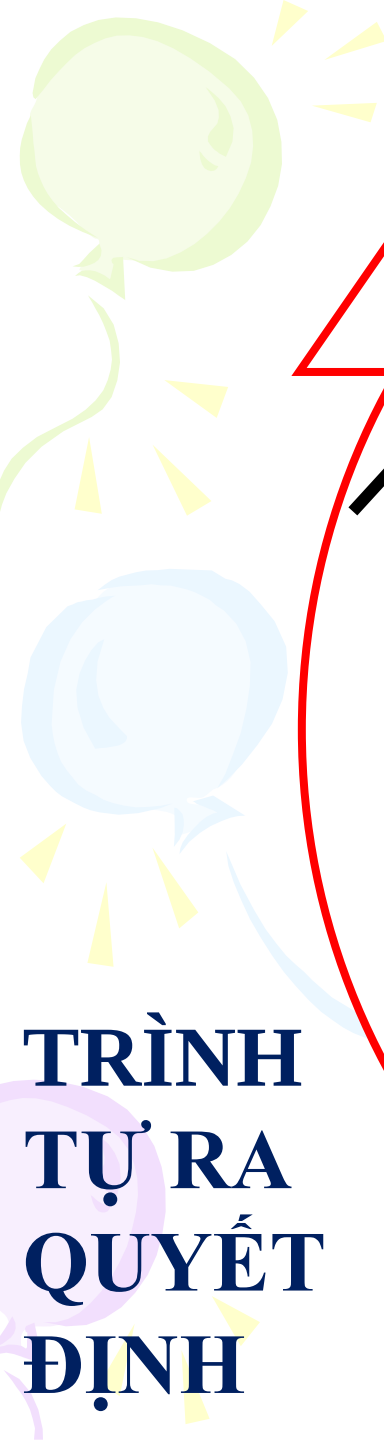


**TS. BÙI QUANG XUÂN**  
HV CHÍNH TRỊ HÀNH CHÍNH QUỐC GIA  
[buiquangxuandn@gmail.com](mailto:buiquangxuandn@gmail.com)  
**ĐT 0913 183 168**

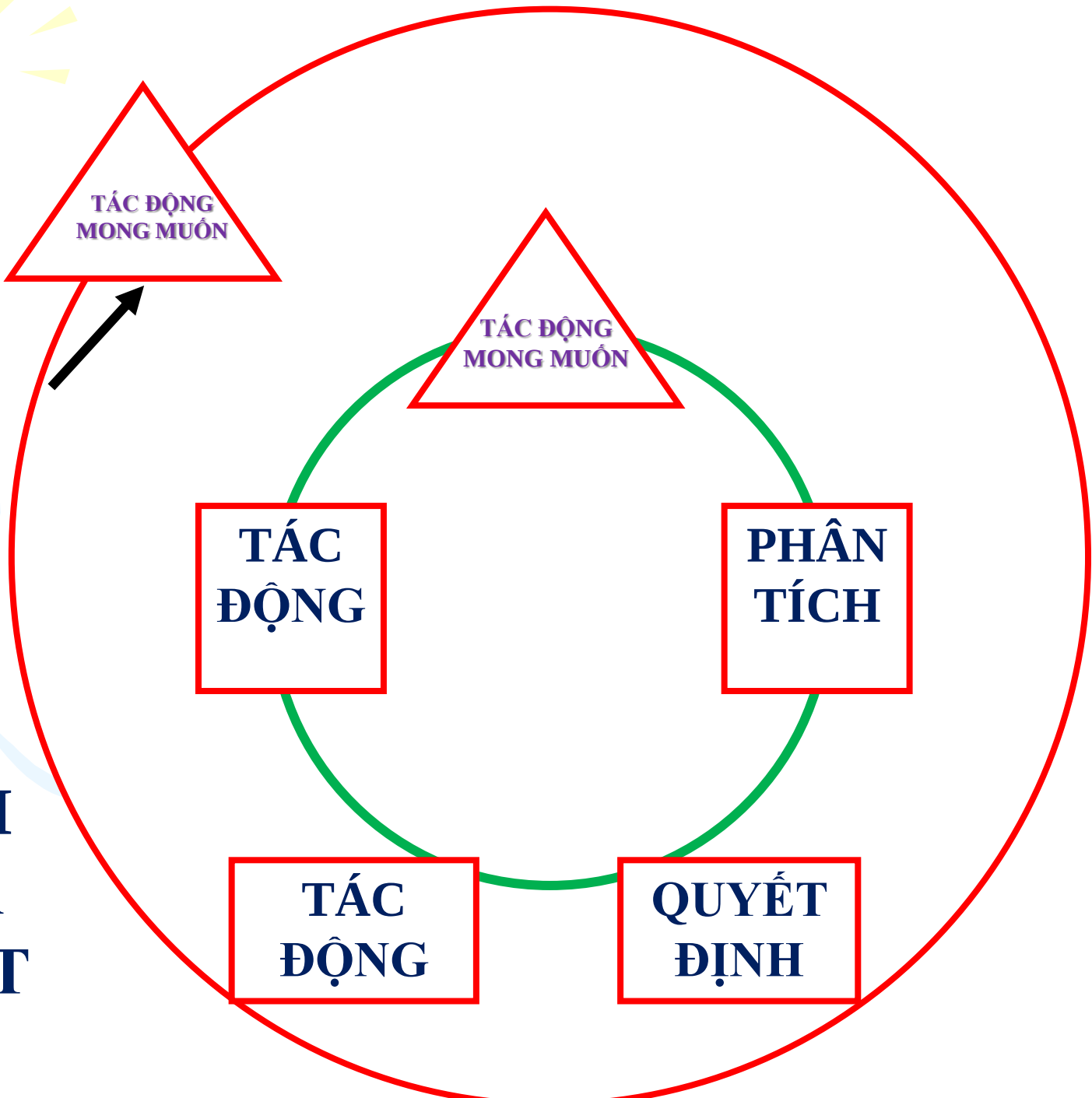
# PHƯƠNG PHÁP RA QUYẾT ĐỊNH

**Quyết định theo khoa học là quyết định theo trình tự khoa học nhất định. Một quyết định như vậy phải đáp ứng 4 điều kiện cơ bản:**

- a) Đạt mục tiêu đã định, không chuẩn bị thực hiện thì quyết định thừa;**
- b) Đưa ra thực hiện, không chuẩn bị thực hiện thì quyết định thừa;**
- c) Tìm kiếm việc tối ưu hoá mục tiêu và đã đạt mục tiêu một cách tối ưu trong điều kiện xác định.**
- d) Tiến hành việc lựa chọn trong một số phương án có giá trị, không có sự lựa chọn không thể tối ưu hoá.**



# TRÌNH TỰ RA QUYẾT ĐỊNH



# III. CHỨC NĂNG VÀ YÊU CẦU CỦA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

## 1. Các chức năng của quyết định quản trị

- ❖ Chức năng Định hướng
- ❖ Chức năng Bảo đảm
- ❖ Chức năng Phối hợp
- ❖ Chức năng cưỡng bức

# **YÊU CẦU RA QUYẾT ĐỊNH**

- 1. Căn cứ khoa học*
- 2. Tính thống nhất*
- 3. Tính thẩm quyền*
- 4. Phải có đối tượng cụ thể*
- 5. Tính thời gian*
- 6. Tính hình thức*

# III. TRÌNH TỰ RA QUYẾT ĐỊNH.



**TS. BÙI QUANG XUÂN**  
HV CHÍNH TRỊ HÀNH CHÍNH QUỐC GIA  
[buiquangxuandn@gmail.com](mailto:buiquangxuandn@gmail.com)  
**ĐT 0913 183 168**

### III. TRÌNH TỰ RA QUYẾT ĐỊNH.

- *Quyết định là để thực hiện mục tiêu nhất định.*
- *Từ nhiều phương án khả thi, lựa chọn ưu tiên lấy một, hoặc là quá trình tổng hợp thành một phương án mới và đưa ra thực hiện.*
- *Dĩ nhiên, quyết định là một quá trình nên tất yếu có một trình tự nhất định.*

# TRÌNH TỰ RA QUYẾT ĐỊNH

1. *Phát hiện vấn đề.*
2. *Xác định mục tiêu.*
3. *Chuẩn mực giá trị.*
4. *Soạn thảo phương án.*
6. *Chọn phương án tối ưu.*
7. *Thí nghiệm thực chứng.*
8. *Thực thi phổ biến.*



# QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

## 1. MÔI TRƯỜNG LÀM QUYẾT ĐỊNH

Môi trường chắc chắn (on định)

TƯ DUY SO SÁNH

Môi trường không chắc chắn

TƯ DUY XÁC SUẤT + KINH NGHIỆM

Môi trường rất mơ hồ (môi trường rủi ro)

TƯ DUY MẠO HIỂM + LINH CẢM

# CÁC BƯỚC RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

**Nhận ra và xác định tình huống**



**Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá**



**Tìm kiếm các phương án**



**Đánh giá các phương án**



**Chọn phương án tối ưu**



**Ra quyết định**

# CÓ CÁCH NÀO LÀ TỐT NHẤT ĐỂ RA QUYẾT ĐỊNH ?

- Tự quyết định , không tham khảo ý kiến bất kỳ ai
- Yêu cầu biểu quyết để chọn lựa quyết định
- Tham khảo ý kiến của một số người nhưng vẫn giữ quyền quyết định



- **3. Các mô hình ra quyết định**

1. Quyết định cá nhân
2. Quyết định có tham vấn
3. Quyết định tập thể.

# CÁC PHONG CÁCH RA QUYẾT ĐỊNH

| Các phong cách ra quyết định | Nội dung                                                                                                            |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mô hình 1                    | Nhà quản trị độc lập ra quyết định.                                                                                 |
| Mô hình 2                    | Nhà quản trị đề nghị cấp dưới cung cấp các thông tin, sau đó độc lập đưa ra quyết định.                             |
| Mô hình 3                    | Nhà quản trị trao đổi riêng lẻ với cấp dưới có liên quan để lắng nghe ý kiến & đề nghị của họ, sau đó ra quyết định |
| Mô hình 4                    | Nhà quản trị trao đổi với cấp dưới có liên quan để lấy ý kiến & đề nghị chung của họ, sau đó ra quyết định          |
| Mô hình 5                    | Nhà quản trị bàn bạc với tập thể, lấy ý kiến và quyết định dựa trên ý kiến đa số                                    |

# LỰA CHỌN PHONG CÁCH RA QUYẾT ĐỊNH

➡ *Cần phải trả lời các câu hỏi sau*

1. Vấn đề ra quyết định có cấp bách hay không ?
2. Chúng ta có đủ thông tin ?
3. Có thể tự giải quyết vấn đề hay chưa ?
4. Vấn đề đã được hiểu thấu đáo chưa ?
5. Sự chấp thuận của tập thể có thuận lợi cho sự thành công của quyết định hay không ?

## 4. Các công cụ hỗ trợ việc ra quyết định

- Công cụ định lượng : sử dụng các phương pháp lượng hoá và mô hình toán học.
- Công cụ định tính : dựa vào phân tích logic và suy luận
  - Phân tích 5 Why's
  - Phương pháp động não
  - Sơ đồ xương cá
  - Bảng mô tả vấn đề
  - Phân tích SWOT (của DN và của ĐTCT)

## **IV. NÂNG CAO HIỆU QUẢ CỦA QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH**

- ***1. Nâng cao trình độ của nhà quản trị***

1. Kinh nghiệm
2. Khả năng xét đoán
3. Tính sáng tạo
4. Khả năng định lượng

- ***2. Các trợ giúp khi ra quyết định***

- ❖ Tạo cơ chế phản biện
- ❖ Tham vấn đa nguyên
- ❖ Chất vấn biện chứng

# IV. NÂNG CAO HIỆU QUẢ CỦA QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

## 3 . *Tổ chức tốt quá trình thực hiện QĐ*

- Triển khai tốt
- Bảo đảm thông tin
- Bảo đảm nguồn lực
- Tổ chức tổng kết rút kinh nghiệm

# THỰC THI QUYẾT ĐỊNH

## Lên kế hoạch thực thi

- Làm gì ?
- Khi nào và theo trình tự nào ?
- Làm trong bao lâu ?
- Ai làm và làm như thế nào ?

## Lường trước các rủi ro và khó khăn

## Thông báo quyết định

- Nói cho ai, khi nào, và như thế nào ?

## Tổ chức thực thi QĐ

## Kiểm tra việc thực thi QĐ

## Đánh giá kết quả thực thi

**Nếu làm lại, liệu mình có đưa ra quyết định như vậy nữa không ?**

# IV. PHƯƠNG PHÁP, TIÊU CHUẨN VÀ ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH



**TS. BÙI QUANG XUÂN**  
HV CHÍNH TRỊ HÀNH CHÍNH QUỐC GIA  
[buiquangxuandn@gmail.com](mailto:buiquangxuandn@gmail.com)  
**ĐT 0913 183 168**

## IV. PHƯƠNG PHÁP, TIÊU CHUẨN VÀ ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH

*1. Những phương pháp cơ bản.*

*2. Tiêu chuẩn khách quan của quyết định*

*3. Điều kiện thực hiện quyết định*

# **1. NHỮNG PHƯƠNG PHÁP CƠ BẢN.**

***a) Phương pháp ma trận***

***b) Phương pháp cây quyết định***

***c) Phương pháp phân tích quyết định  
xác định:***

***d) Phương pháp phân tích quyết định  
bất định:***

***e) Phương pháp bảo thủ.***

***f) Phương pháp mạo hiểm.***

***g) Phương pháp phân tích tính nhạy  
cảm.***

## 2. TIÊU CHUẨN KHÁCH QUAN CỦA QUYẾT ĐỊNH

Mục đích nghiên cứu trình tự và phương pháp quyết định là thực hiện quyết định chính xác, khoa học. Vậy, một quyết định dạng nào là chính xác và khoa học, đó là vấn đề cốt lõi của quyết định.

*a) Tiêu chí mức độ thích hợp*

*b) Tiêu chí chuyển đổi*

*c) Tiêu chí phương pháp*

### **3. ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH**

- a) Thực hiện khoa học hoá quyết định.*
- b) Truyền bá rộng rãi tinh thần khoa học.*
- c) Tăng cường xây dựng pháp chế.*
- d) Xây dựng cơ chế tự mình ràng buộc.*