



**6 KỸ THUẬT**  
**RA QUYẾT ĐỊNH**  
**QUAN TRỌNG**



## Mục lục

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Lời nói đầu.....                                                        | 3  |
| Giới thiệu .....                                                        | 4  |
| 1. Ma trận Kepner-Tregoe .....                                          | 4  |
| 2. Ma trận phân tích quyết định .....                                   | 4  |
| 3. Quá trình Phân cấp hệ thống.....                                     | 4  |
| 4. Phân tích Pareto.....                                                | 4  |
| 5. Bánh xe tương lai.....                                               | 5  |
| 6. Phân tích chống đối - ủng hộ.....                                    | 5  |
| Ma trận Kepner-Tregoe.....                                              | 7  |
| Bước 1 - Phân tích Tình huống .....                                     | 9  |
| Bước 2 - Phân tích vấn đề .....                                         | 10 |
| Bước 3 - Phân tích Quyết định.....                                      | 10 |
| Bước 4 - Phân tích vấn đề tiềm ẩn .....                                 | 11 |
| Phân tích Ma trận Quyết định.....                                       | 14 |
| Quá trình Phân cấp hệ thống - AHP (The Analytic Hierarchy Process)..... | 21 |
| The Goal - Mục tiêu .....                                               | 22 |
| Các tiêu chí.....                                                       | 23 |
| Các giải pháp thay thế .....                                            | 24 |
| Phân tích Pareto .....                                                  | 27 |
| Bước 1- Tìm Vấn đề của bạn .....                                        | 28 |
| Bước 2 - Kết hợp Nguyên nhân gốc rễ .....                               | 29 |
| Bước 3 - Gán điểm chi mỗi vấn đề .....                                  | 29 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <b>Bước 4 - Tạo Nhóm</b>            | 30 |
| <b>Bước 5 - Làm toán</b>            | 30 |
| <b>Bánh xe tương lai</b>            | 33 |
| <b>Tất cả bắt đầu bằng Thay đổi</b> | 33 |
| <b>Lớp hậu quả đầu tiên</b>         | 34 |
| <b>Tiếp tục</b>                     | 35 |
| <b>Phân tích chống đối - ủng hộ</b> | 39 |
| <b>Tập trung vào Kế hoạch</b>       | 39 |
| <b>Ý tưởng cho các lực lượng</b>    | 40 |
| <b>Chú ý chênh lệch</b>             | 41 |
| <b>Cộng điểm số</b>                 | 42 |
| <b>Thay đổi toán học</b>            | 42 |



# Lời nói đầu

Cuốn Ebook này mô tả 6 kỹ thuật ra quyết định quan trọng. Những kỹ thuật này có thể được sử dụng riêng lẻ hoặc có thể được kết hợp để đưa ra quyết định theo một cách hợp lý.

Nó mô tả 6 kỹ thuật sau:

1. Ma trận Kepner-Tregoe
2. Phân tích ma trận quyết định
3. Quá trình phân cấp - The Analytic Hierarchy Process
4. Phân tích Pareto
5. Bánh xe tương lai
6. Phân tích chống đối - ủng hộ



# Giới thiệu

Cuốn ebook này mô tả 6 kỹ thuật chính mà các nhà quản lý có thể sử dụng, hỗ trợ họ trong quá trình ra quyết định. Mỗi kỹ thuật đều có điểm mạnh, điểm yếu và bạn cần chọn kỹ thuật tốt nhất cho hoàn cảnh bạn phải đối mặt.

Các mô tả sau đây cho bạn một cái nhìn tổng quan về các kỹ thuật này.

## 1. Ma trận Kepner-Tregoe

Ma trận Kepner-Tregoe giúp bạn phân loại tất cả các yếu tố quan trọng trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Nó cho phép bạn đưa ra câu hỏi theo một số cách quan trọng, từ đó bạn có thể chọn ra lựa chọn có sẵn "tốt nhất". Gồm 4 bước: Phân tích tình huống, Phân tích vấn đề, Phân tích quyết định và Phân tích vấn đề tiềm ẩn.

## 2. Ma trận phân tích quyết định

Ma trận phân tích quyết định dựa trên việc cân nhắc các lựa chọn khác nhau mà bạn đã xác định. Mô hình Ma trận phân tích quyết định là lý tưởng vì nó cho phép bạn tạo ra ma trận của riêng mình thay vì sử dụng một bản thiết kế từ trước. Có nghĩa, nó có thể được tùy chỉnh theo nhu cầu của tổ chức.

## 3. Quá trình Phân cấp hệ thống

Mô hình này dựa vào toán học giúp bạn đưa ra quyết định không thiên vị, hợp lý dựa hoàn toàn vào các yếu tố đã được xác định là quan trọng trong quá trình lựa chọn. Có ba cấp độ quan trọng với Quá trình Phân cấp hệ thống - mục tiêu, tiêu chí và các lựa chọn thay thế. Nó có thể không đơn giản như các mô hình khác nhưng nó chính xác khi bạn muốn tìm ra lựa chọn có sẵn tốt nhất.

## 4. Phân tích Pareto

Phân tích Pareto dựa trên Nguyên tắc Pareto nổi tiếng - 20% công việc bạn làm sẽ tạo ra 80% kết quả bạn đang tìm kiếm. Không có mối quan hệ trực tiếp (1: 1) giữa công việc bạn làm và kết quả của bạn. Điều quan trọng là chọn ra công việc cần làm, từ đó đem lại phần lớn kết quả mong muốn.



## 5. Bánh xe tương lai

Các quyết định sẽ dễ dàng nếu chúng ta có thể dự đoán chính xác tương lai. Công cụ 'Bánh xe tương lai' được phát triển nhằm hỗ trợ quản lý trong việc đánh giá các kết quả tiềm năng có thể xảy ra. Nó khá đơn giản trong cách tiếp cận và giúp giữ cho tổ chức đi đúng hướng.

## 6. Phân tích chống đổi - ủng hộ

Phân tích chống đổi - ủng hộ là một công cụ ra quyết định phổ biến và mạnh mẽ. Nó giúp nhà quản lý xác định xem liệu họ có nên tiếp tục với kế hoạch của mình hay thay đổi nó. Công cụ này là một cách tuyệt vời để nhận ra và đánh giá cao cả hai mặt của một thay đổi tiềm năng, từ đó bạn có thể thấy được mức độ hiệu quả của nó.

Cho dù bạn làm việc trong một tập đoàn đa quốc gia lớn hay một tổ chức nhỏ, việc hiểu rõ nguồn lực của tổ chức được sử dụng như thế nào rất quan trọng với việc ra quyết định.



Điều quan trọng là phải hiểu ý nghĩa tiềm ẩn của các quyết định trước khi hành động, tránh gây ra nhiều vấn đề hơn. Các quyết định được xem xét và tính tới các phản ứng

có thể xảy ra nhất với các nguồn lực, quy trình và mối quan hệ làm việc nội bộ cũng như bên ngoài.



# Ma trận Kepner-Tregoe

**Bạn đưa ra bao nhiêu quyết định trong một ngày?** Đó có lẽ không phải là một câu hỏi mà bạn thường nghĩ đến, nhưng bạn có thể sẽ sốc khi dành một chút thời gian để suy nghĩ về số lựa chọn mà bạn đưa ra trong một ngày nhất định.



**Quyết định** là một phần thường xuyên trong cuộc sống và trong doanh nghiệp. Chất lượng của các quyết định bạn đưa ra tác động sâu sắc tới sự thành công mà bạn đạt được cả về trình độ cá nhân và trình độ chuyên môn.

**Ma trận Kepner-Tregoe** hỗ trợ bạn quá trình này. Thay vì chỉ "đi theo trực giác", công cụ này giúp bạn phân loại tất cả các yếu tố quan trọng trước khi đưa ra lựa chọn cuối cùng. Không có công cụ nào có thể đảm bảo rằng bạn sẽ đưa ra quyết định đúng đắn - không ai đưa ra chọn lựa đúng mọi lúc - nhưng trở nên quen thuộc với công cụ như này là một bước đi đúng hướng.

Điều quan trọng cần nhớ là mục tiêu của bạn là đưa ra sự lựa chọn tốt nhất có thể trong tầm tay





Cần lưu ý, lựa chọn "tốt nhất có thể" không có nghĩa là sự lựa chọn hoàn hảo. Bạn luôn bị giới hạn bởi nhiều yếu tố, do đó, hãy đưa ra lựa chọn tốt nhất có thể với các tùy chọn có sẵn.

Mặc dù Ma trận Kepner-Tregoe có thể trở nên khá phức tạp tùy thuộc vào số lượng các yếu tố liên quan đến một quyết định nhất định, cơ sở của mô hình gồm bốn bước. Bốn bước sau, có thể giúp bạn di chuyển từ đầu đến cuối trong quá trình ra quyết định.





## Bước 1 - Phân tích Tình huống

Vào thời điểm này, bạn chỉ đơn giản xác định những mối quan tâm có liên quan đến quyết định, và phác thảo các ưu tiên mà bạn có trong trường hợp này.

Tất cả mọi thứ nên chung chung vào thời điểm này, bạn cố gắng nắm rõ điều gì đang xảy ra và tại sao một quyết định cần được đưa ra từ đầu. Hiểu điều gì đang xảy ra luôn là mục tiêu đầu tiên của bạn.

### Phân tích tình huống

Xác định một tình huống cần được giải quyết

Bạn xác định thực tế "chung" về tình huống

Bạn xác định "tại sao" một quyết định là cần thiết

Mục tiêu bước 1 là hiểu *điều gì đang diễn ra và thiết lập ưu tiên*

Biết rõ được chính xác điều gì đang diễn ra, vấn đề khác cần giải quyết ở đây là sắp xếp các ưu tiên của bạn.

Bạn muốn quyết định này đạt được điều gì?

Làm thế nào xác định thành công trong trường hợp này?

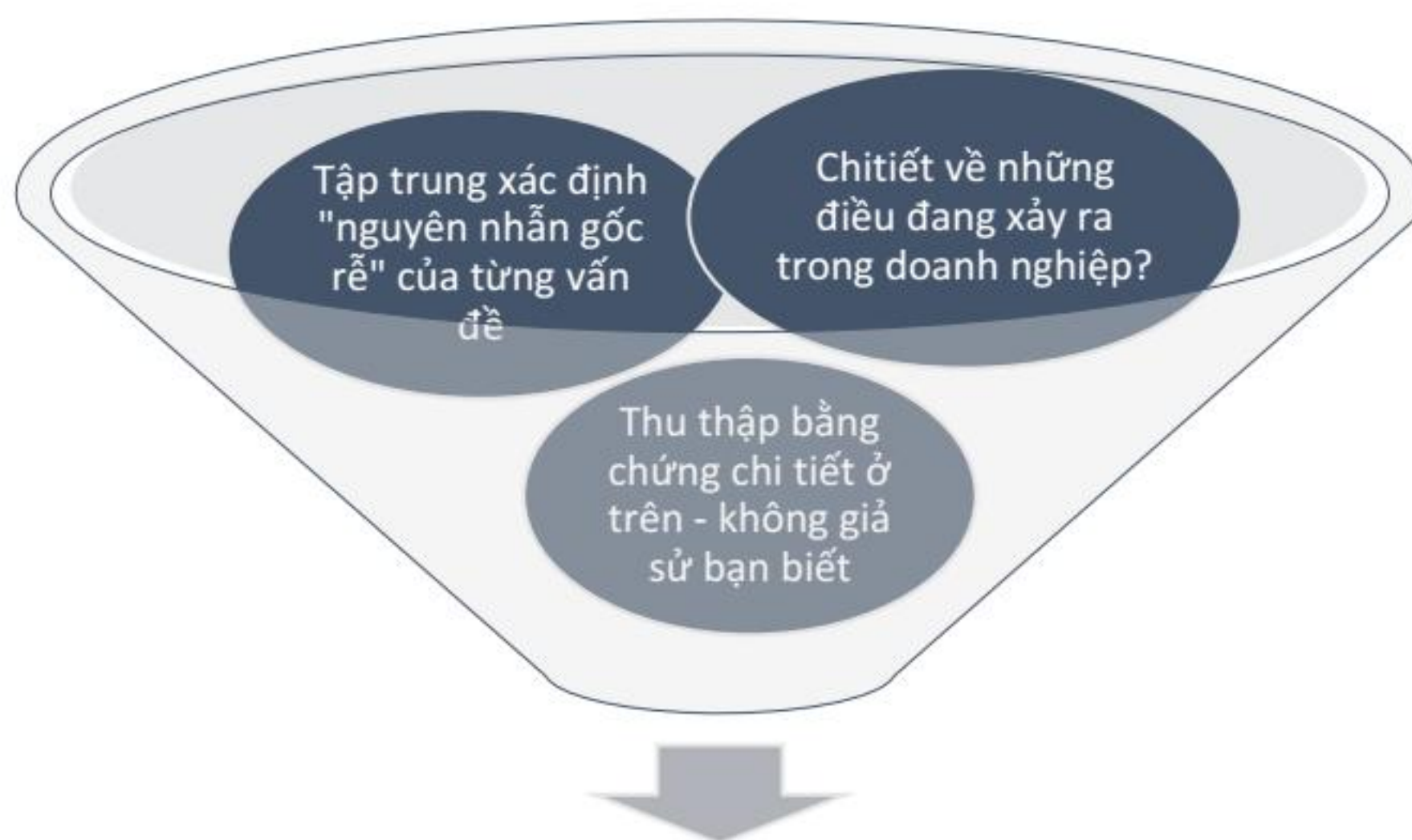
Biết được điều gì cần xem xét giúp bạn đi qua phần còn lại của quá trình ra quyết định. Điều quan trọng là đừng vội vã trong bước đầu tiên này - dành thời gian ở giai đoạn này có thể sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian sau này.



## Bước 2 - Phân tích vấn đề

Bước này là nơi bạn bắt đầu thu hẹp các chi tiết cụ thể. **Vấn đề** nào đòi hỏi một số giải pháp?

Không chỉ quan tâm đến những vấn đề này, nhưng quan trọng hơn, bạn nên tập trung vào **nguyên nhân gốc rễ** của những vấn đề đó. Rốt cuộc, đâu mới là nguyên nhân thực sự cần được giải quyết.



Một lần nữa, sẽ là rủi ro khi bạn dành quá ít thời gian để suy nghĩ về tình huống. Bạn có thể giả định rằng mình biết chính xác vấn đề là gì, từ đó bạn vội vã đi qua bước này, bắt đầu tiến tới giải pháp.

Tuy nhiên, giống như trường hợp ở bước đầu tiên, đó có thể là một sai lầm. Bạn cần dành thời gian xác định chính xác vấn đề và nguyên nhân cơ bản của nó.

## Bước 3 - Phân tích Quyết định

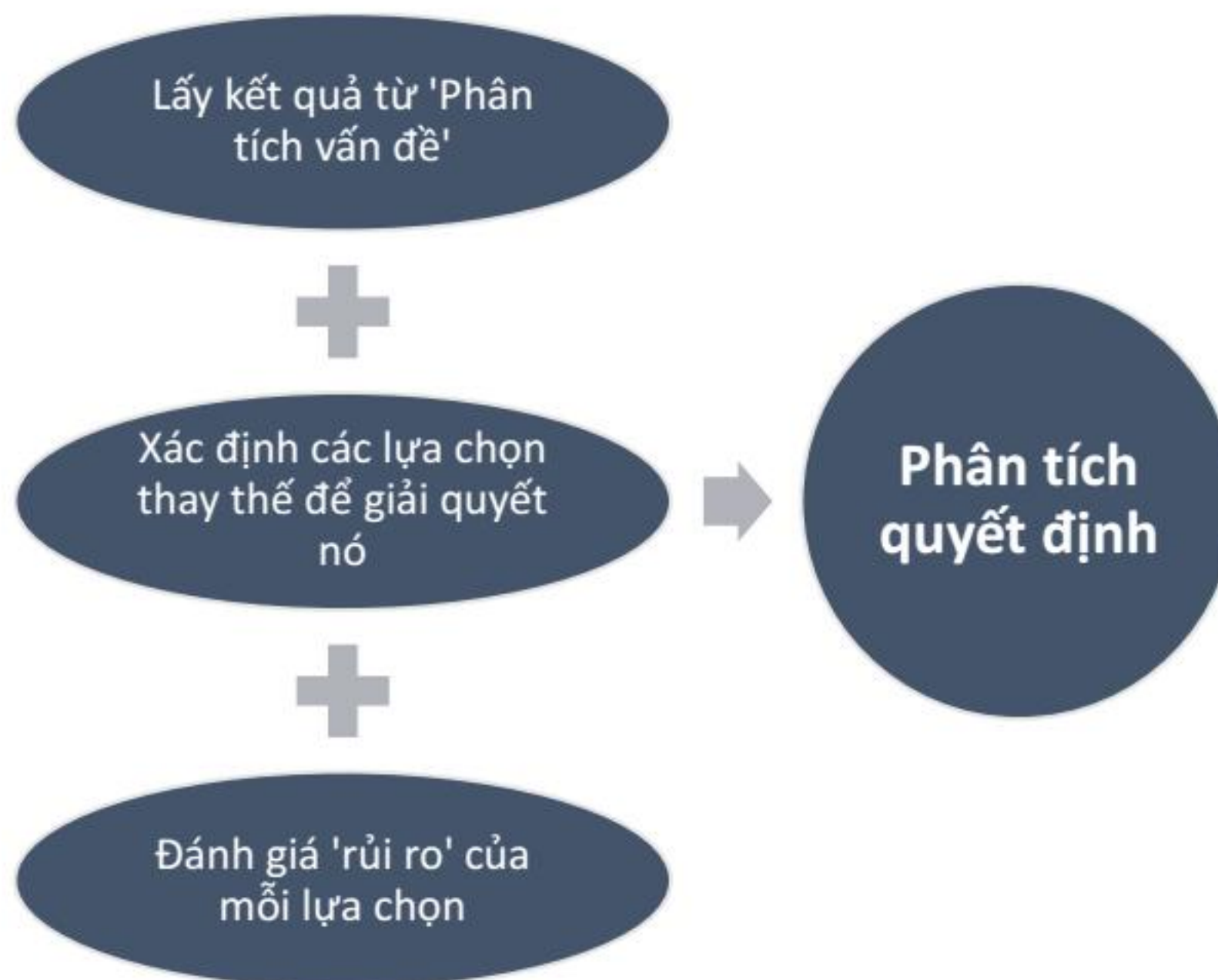
Giờ là lúc đưa ra quyết định. Trước tiên, bạn nên thu thập tất cả các lựa chọn có sẵn. Bước này trong quá trình là về phân tích rủi ro.



Bất kỳ quyết định nào bạn đưa ra sẽ đi cùng với một mức độ rủi ro nhất định -

Rủi ro cho mỗi quyết định là gì?

Bạn có sẵn sàng chấp nhận rủi ro?



Khi tất cả các lựa chọn đã có, quyết định cuối cùng có thể được đưa ra.

#### Bước 4 - Phân tích vấn đề tiềm ẩn

Với quyết định cuối cùng, bạn sẽ chuyển sang phân tích vấn đề tiềm ẩn trước khi đưa ra quyết định hành động. Hãy suy nghĩ về điều này như là một bước phòng ngừa giúp bạn tránh khỏi rắc rối khi thực sự thực hiện quyết định trong tổ chức.

Trước khi bắt đầu đưa quyết định vào hành động, hãy suy nghĩ xem có vấn đề nào có thể xảy ra và giải quyết chúng thế nào.

Mọi hành động đều ảnh hưởng tới hoạt động và thủ tục hiện có và tác động của một quyết định mới cần được xác định trước khi tiến hành. Một danh sách các thực tiễn cần được tuân thủ và cho mỗi mục, xác định cách tốt nhất để ngăn chặn nó xảy ra.



Sau đó, xem xét có thay đổi "bất ngờ" nào xảy ra trong thế giới thực.



Kế hoạch dự phòng và hành động phòng ngừa này cần sẵn sàng sử dụng khi quyết định được thông qua, giúp đảm bảo kết quả thành công.

Bạn không cần phải sử dụng mô hình này - hoặc bất kỳ mô hình nào - cho mỗi quyết định đơn lẻ mà bạn đưa ra. Nhiều quyết định mà bạn phải đối mặt hôm nay và ngày khác có thể không đáng kể và không cần tới mức độ phân tích này.

Tuy nhiên, với những lựa chọn chiến lược quan trọng, sử dụng ma trận Kepner-Tregoe hỗ trợ quyết định của bạn là một lựa chọn tuyệt vời. Khi hoàn thành các bước cần thiết xem xét sự lựa chọn của mình từ nhiều góc độ khác nhau, bạn cần có sự tự tin cần thiết để lựa chọn đúng.



**Những điểm chính**

- Mô hình ra quyết định của Kepner-Tregoe là một quá trình 4 bước để thu thập thông tin và ưu tiên và đánh giá nó.
- **Bước 1 - Phân tích tình huống:** Làm rõ tình hình, phác thảo mối quan tâm và chọn một định hướng
- **Bước 2 - Phân tích vấn đề:** Xác định vấn đề và xác định nguyên nhân gốc rễ.
- **Bước 3 - Phân tích Quyết định:** Xác định các phương án và thực hiện phân tích rủi ro
- **Bước 4 - Phân tích vấn đề tiềm ẩn:** Lựa chọn tốt nhất cần được xem xét kỹ lưỡng trước những hậu quả tiêu cực và các hành động được đề xuất để giảm thiểu rủi ro.
- Chỉ những quyết định quan trọng nhất mà bạn phải đối mặt đòi hỏi mức phân tích này.



## Phân tích Ma trận Quyết định

Bạn có bao giờ cảm thấy một chút choáng ngợp khi đưa ra một quyết định quan trọng? Đừng lo lắng - chắc chắn bạn không một mình. Đưa ra các quyết định lớn là phần khó nhất để tiến tới vị trí quản lý và đưa ra lựa chọn tốt là điểm tách biệt nhà quản lý thành công với phần còn lại.



Như bạn có thể đã biết, cách tốt nhất để đưa ra quyết định quan trọng là xem xét các phương án khác nhau, từng bước cân nhắc dựa trên một số yếu tố trước khi kết luận. Kiểu ra quyết định đó thường được sử dụng trong doanh nghiệp và nó được thể hiện trong mô hình Ma trận phân tích quyết định.

Thay vì sử dụng một ma trận thiết kế sẵn - có thể hoặc không phù hợp với nhu cầu của bạn - bạn tạo ra ma trận của riêng mình. Bằng cách đó, ma trận sẽ được hoàn toàn tùy biến theo nhu cầu của bạn và chắc chắn giúp bạn đưa ra kết luận thành công.





Quá trình có thể giống như rất nhiều công việc trước đó, nhưng nó thực sự tương đối nhanh chóng và dễ dàng để thực hiện. Một khi bạn đã thực hành xây dựng loại ma trận này, bạn có trở lại lần nữa để đưa ra quyết định lớn.





## Bắt đầu

Điều đầu tiên bạn cần làm là thu thập một danh sách các lựa chọn khác nhau mà bạn có cho quyết định. Ví dụ, nếu bạn đang cố gắng để:

Quyết định vị trí cho văn phòng mới, bạn có thể liệt kê tất cả các vị trí tiềm năng dưới dạng các hàng ở bên trái ma trận.

Bạn không cố gắng loại bỏ bất cứ điều gì vào thời điểm này, do đó, liệt kê tất cả các lựa chọn tiềm năng - ngay cả những vị trí mà bạn không nghĩ sẽ dùng cho tới cuối cùng. Giữ một tâm trí cởi mở là một trong những điều tốt nhất bạn có thể làm khi cố gắng ra quyết định.

Vì vậy, với ví dụ này, chúng ta hãy tưởng tượng, bạn có 5 vị trí tiềm năng trong tâm trí. Ma trận sẽ được tạo ra với 5 hàng, mỗi hàng một vị trí. Một khi hoàn thành, bạn có thể tiếp tục phần còn lại của ma trận.

## Các nhân tố của bạn

Rõ ràng, bạn sẽ cần một số cột để giao nhau với các hàng, nếu bạn muốn tạo ra ma trận thích hợp. Các cột, trong trường hợp này, sẽ là những yếu tố khác nhau ảnh hưởng đến quyết định của bạn. Bạn có thể liệt kê nhiều yếu tố nếu muốn, nhưng bạn nên cố gắng phát triển ít nhất 3 hoặc 4 yếu tố, thì bạn sẽ có một ma trận thích hợp.

Tiếp tục với ví dụ về vị trí cho văn phòng mới, có rất nhiều yếu tố tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến quyết định. Ví dụ: bạn có thể đánh giá từng vị trí dựa trên khoảng cách từ xa lộ vì gần các con đường chính sẽ dễ tiếp cận hơn với nhân viên, nhà cung cấp, v.v.





Ngoài ra, bạn sẽ muốn xem xét chi phí, vì nhiều vị trí khác nhau có thể đi cùng với mức giá khác nhau. Các yếu tố khác, là các cơ sở có sẵn tại mỗi địa điểm, các điều khoản cho thuê và nhiều hơn nữa.

Lập danh sách đầy đủ tất cả các yếu tố bạn muốn xem xét và sử dụng các cột này để hoàn thành ma trận.

### Đưa nó vào sử dụng

Lý do duy nhất để tạo một ma trận như thế này là để sử dụng trong việc đưa ra quyết định. Giờ bạn đã có các hàng và cột, bạn gán điểm số cho chúng, đánh giá tổng thể cho từng vị trí.

Bạn có thể sử dụng quy mô phù hợp với mục đích của mình, chẳng hạn như 1-5 hoặc 1-10. Bạn được tự do sắp xếp ma trận theo bất kỳ cách nào bạn thấy phù hợp, hầu hết mọi người sẽ sử dụng số liệu cao hơn để chỉ ra một thuộc tính tích cực.

Ví dụ, điểm số cho chi phí là 5, trên thang điểm 1-5 có nghĩa vị trí cung cấp một giá trị tuyệt vời.



Xem xét và điền toàn bộ vào ma trận, cẩn thận khi cho điểm mỗi vị trí. Sau khi hoàn tất, bạn có thể quyết định xem làm thế nào cân bằng mỗi cột dựa trên tầm quan trọng của nó.

Vì vậy, nếu chi phí của dự án là ưu tiên cao nhất, bạn có thể quyết định nhân cột chi phí với 3 để cân nhắc nó một cách thích hợp.

Mặt khác, nếu thời gian thuê không phải là điều bạn đặc biệt quan tâm, bạn có thể quyết định bỏ qua sử dụng một số nhân tố trong cột đó.

### Cộng điểm số

Để hoàn thành việc sử dụng mô hình này, bạn chỉ cần cộng điểm số. Như bạn tưởng tượng, điểm số cao nhất sẽ giành chiến thắng.



Tất nhiên, điều đó không có nghĩa là bạn phải chọn vị trí có điểm số cao nhất trong ma trận, nhưng bạn sẽ cần có một lý do chính đáng nếu bạn muốn bỏ qua lựa chọn đó.

Ít nhất, có một ma trận hoàn thiện để trình bày với cấp trên hoặc thậm chí các thành viên khác trong nhóm là một cách tuyệt vời để bắt đầu cuộc thảo luận xem lựa chọn nào có thể là tốt nhất cho nhu cầu của bạn.



Ví dụ:

| Yếu tố         | Giá cả | Chất lượng | Vị trí | Độ tin cậy | Lựa chọn thanh toán | Tổng |
|----------------|--------|------------|--------|------------|---------------------|------|
| Trọng số:      |        |            |        |            |                     |      |
| Nhà cung cấp 1 | 1      | 0          | 0      | 1          | 3                   |      |
| Nhà cung cấp 2 | 0      | 3          | 2      | 2          | 1                   |      |
| Nhà cung cấp 3 | 2      | 2          | 1      | 3          | 0                   |      |
| Nhà cung cấp 4 | 2      | 3          | 3      | 3          | 0                   |      |

| Yếu tố         | Giá cả | Chất lượng | Vị trí | Độ tin cậy | Lựa chọn thanh toán | Tổng |
|----------------|--------|------------|--------|------------|---------------------|------|
| Trọng số:      | 4      | 5          | 1      | 2          | 3                   |      |
| Nhà cung cấp 1 | 4      | 0          | 0      | 2          | 9                   | 13   |
| Nhà cung cấp 2 | 0      | 15         | 2      | 4          | 3                   | 24   |
| Nhà cung cấp 3 | 8      | 10         | 1      | 6          | 0                   | 25   |
| Nhà cung cấp 4 | 8      | 15         | 3      | 6          | 0                   | 32   |



|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 4 |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|

Phương pháp Phân tích Ma trận Quyết định là một trong những công cụ tốt nhất có sẵn giúp bạn đưa ra lựa chọn tốt nhất và nó không thể dễ dàng hơn để sử dụng.

### Những điểm chính

- Ma trận quyết định là một danh sách các giá trị trong các hàng và cột, cho phép một nhà phân tích xác định, phân tích và đánh giá một cách có hệ thống hiệu quả các mối quan hệ giữa các bộ giá trị và thông tin.
- Có thể được sử dụng khi quyết định cần đưa ra dựa trên một số tiêu chí và một danh sách các lựa chọn phải được thu hẹp thành một sự lựa chọn.
- Nó rất hữu ích cho việc xem xét một số lượng lớn các yếu tố quyết định và đánh giá ý nghĩa tương đối của mỗi yếu tố.
- Ví dụ, nếu có X lựa chọn thay thế mà mỗi lựa chọn cần được đánh giá trên Y tiêu chí, ma trận kết quả sẽ có X hàng và Y cột.
- Mỗi tiêu chí sẽ được gán một điểm số, sau đó tính tổng cho mỗi lựa chọn.
- Ngoài ra, xếp hạng tiêu chí tùy thuộc vào tầm quan trọng tương đối của nó.



## Quá trình Phân cấp hệ thống - AHP (The Analytic Hierarchy Process)

Sẽ thật tốt nếu tất cả các quyết định đều đơn giản - bạn có thể lựa chọn giữa một vài lựa chọn dựa trên chỉ một hoặc hai tiêu chí. Cuộc sống một chủ doanh nghiệp hoặc người quản lý chắc chắn sẽ đơn giản hơn nếu chỉ đơn giản như thế, nhưng, đó không phải là cách nó hoạt động trong thế giới thực.

Một số quyết định bạn cần đưa ra vô cùng phức tạp và chúng cần có một cách tiếp cận phức tạp. Nếu bạn đang phải đối mặt với một lựa chọn khó khăn, chuyển sang Quá trình phân cấp hệ thống là một lựa chọn rất khả thi.



Về cơ bản, quá trình Phân cấp hệ thống áp dụng cách tiếp cận toán học cho bất kỳ quyết định nào cần được đưa ra. Bằng cách sử dụng toán học cốt lõi, mô hình này có thể giúp bạn đưa ra một quyết định không thiên vị, hợp lý dựa hoàn toàn vào các yếu tố đã được xác định là quan trọng trong quá trình lựa chọn.

Hệ thống này thiếu tính đơn giản, nó tạo nên tính chính xác và tin tưởng - con số không nói dối và lựa chọn tốt nhất sẽ được xác định khi AHP được sử dụng đúng cách.





Có ba cấp độ trong Quá trình phân cấp và mỗi cấp độ đều rất cần thiết cho thành công chung của nhiệm vụ. Nếu bất kỳ một trong ba cấp độ bị bỏ qua khi lập kế hoạch chiến lược, toàn bộ quá trình sẽ không đem lại kết quả tích cực. Dưới đây, chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn về ba mức độ quan trọng này.

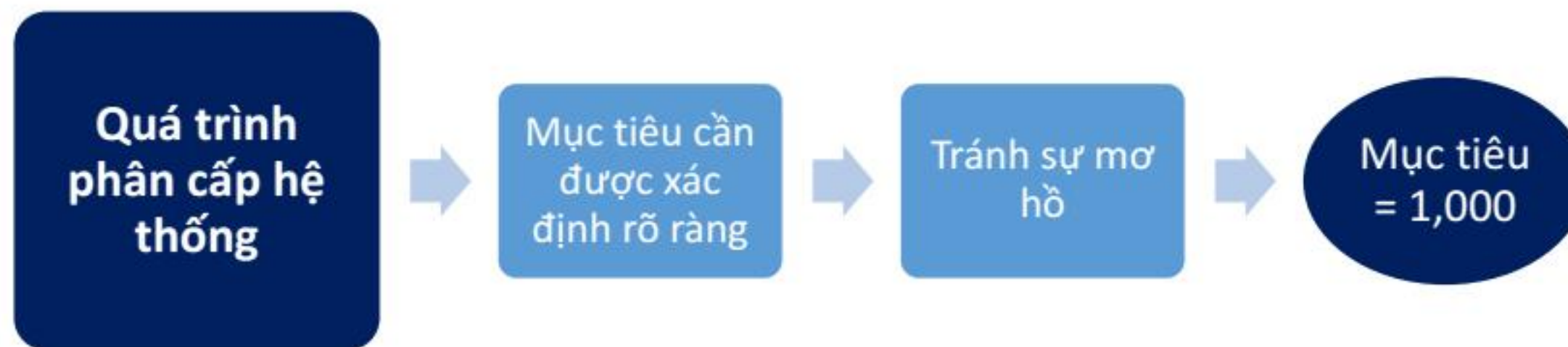
## The Goal - Mục tiêu

Mức độ đầu tiên của quá trình này là mục tiêu, có sẵn trong quá trình ra quyết định. Lúc đầu, bạn có thể sẽ nghĩ rằng đây là một mức độ dễ dàng để hoàn thành. Tuy nhiên, bạn phải cẩn thận, đảm bảo xác định đúng mục tiêu trước khi chuyển sang giai đoạn tiếp theo.

Nếu không thể xác định rõ mục tiêu của quyết định là gì, mọi thứ bạn làm sẽ ở mức độ mơ hồ, làm suy yếu toàn bộ quá trình.

Trong nhiều trường hợp, lựa chọn mục tiêu sẽ dễ dàng hơn. Ví dụ: nếu bạn đang sử dụng Quy trình phân cấp hệ thống, thuê người quản lý hoặc trưởng bộ phận mới, bạn sẽ biết ngay mục tiêu của mình là gì - để thuê người tốt nhất cho công việc.





Bạn sẽ thực hiện tất cả các bước còn lại trong quy trình với một mục tiêu duy nhất trong tâm trí. Miễn là bạn có được người tốt nhất, bạn sẽ thành công. Trong những tình huống không rõ ràng, đảm bảo dành nhiều thời gian xác định một mục tiêu cụ thể.

Xét về mặt toán học, mục tiêu của bạn luôn được gán giá trị 1,000. Tất cả mọi thứ diễn ra dưới mục tiêu - sẽ được phác thảo trong phần tiếp theo – tổng của chúng phải đạt 1,000.

## Các tiêu chí

Đây là nơi mà toán học bắt đầu. Với mục tiêu tổng thể được gán 1,000 đã đến lúc tạo ra một số tiêu chí và ấn định trọng số cho chúng.

Ví dụ sau sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn ý tưởng đằng sau quá trình này.

*Bạn sẽ thuê giám đốc bộ phận mới; sẽ có một số lượng các thuộc tính mà bạn muốn tìm kiếm ở người đó. Bạn muốn biết bao nhiêu về:*

Kinh nghiệm họ có trong công việc hiện tại

Trình độ học vấn họ có, giúp ích cho các nhiệm vụ

Số năm họ có thể ở lại vị trí này,...



Khi chuẩn bị sẵn sàng sử dụng Quy trình Phân cấp, bạn cần liệt kê tất cả các tiêu chí quan trọng mà bạn sẽ sử dụng cho quyết định của mình.

| Mục tiêu                                                           | Giá trị AHP  |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Thuê quản lý bộ phận mới</b>                                    | <b>1,000</b> |
| <b>Tiêu chí</b>                                                    |              |
| Mức lương và phúc lợi mong đợi (SAL)                               | 0,22         |
| Kinh nghiệm quản lý (EXP)                                          | 0,25         |
| Kinh nghiệm trực tiếp liên quan đến thị trường của chúng tôi (MEX) | 0,15         |
| Kinh nghiệm gián tiếp, nhưng có thể chuyển đổi (IEX)               | 0,13         |
| Trình độ học vấn (EDU)                                             | 0,18         |
| Chiều dài hồ sơ theo dõi dịch vụ (STR)                             | 0,07         |

Sau khi thu thập tất cả các tiêu chí, gán trọng số cho chúng, sao cho tổng tất cả các tiêu chí bằng 1,000.

Trong ví dụ trước, bạn có thể gán trọng số 6 tiêu chí như trong bảng trên.

Tất nhiên, trong thực tế, mô hình của bạn sẽ phức tạp và phức tạp hơn nhiều.

Tuy nhiên, ý tưởng cơ bản là như nhau - các tiêu chí được gán trọng số, tổng bằng 1 và các lựa chọn thay thế cho quyết định được so sánh dựa trên khuôn khổ bạn đã tạo ra.

## Các giải pháp thay thế

Nói về các lựa chọn thay thế, đây là bước cuối cùng trong quy trình. Tất cả các lựa chọn tiềm năng sẽ được liệt kê trong phần các lựa chọn thay thế và chúng sẽ được đánh giá theo các tiêu chí mà bạn đã thiết lập.

Bằng cách sử dụng điểm xếp hạng mà bạn gán cho mỗi lựa chọn, cùng với trọng số mà bạn đã đưa ra cho các tiêu chí, bạn có thể tính được điểm số cho mỗi tùy chọn, từ đó tìm được người chiến thắng.

Trong ví dụ về việc thuê người quản lý mới, lựa chọn thay thế của bạn là những người - chẳng hạn như 3 hoặc 5 người vượt qua một cuộc phỏng vấn đầu tiên.



Hoặc, trong trường hợp một loại quyết định khác, lựa chọn thay thế có thể là các nhà cung cấp hoặc người bán khác nhau, các tùy chọn phát triển sản phẩm hoặc chỉ là về bất cứ điều gì khác.

Bất cứ lúc nào bạn quyết định có nhiều hơn một sự lựa chọn có sẵn, bạn có thể chuyển sang Quá trình Phân cấp để được hỗ trợ.

### Lợi ích của Quá trình phân cấp hệ thống

Dựa trên toán học

Lý tưởng cho tình huống phức tạp

Độ chính xác - con số không nói dối

Quyết định dựa trên tính logic

Sử dụng AHP hỗ trợ việc ra quyết định là một cách mạnh mẽ, mặc dù hơi phức tạp, để đưa ra lựa chọn đúng. Đây không phải là mô hình mà bạn có thể sử dụng cho các quyết định cơ bản hàng ngày - thay vào đó, đây là một quá trình sẽ được đưa ra khi bạn có một lựa chọn quan trọng.



**Những điểm chính**

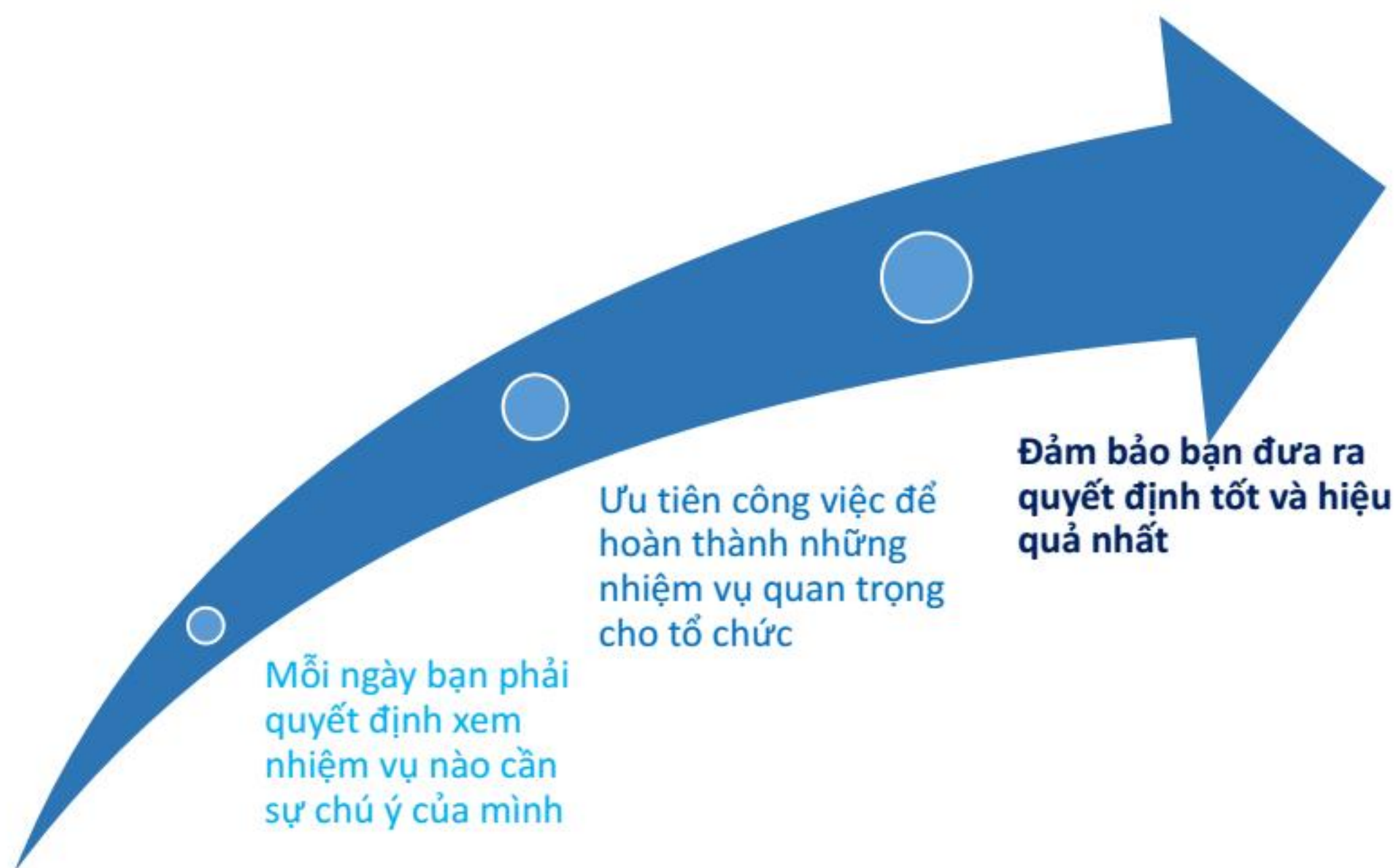
- Quá trình Phân cấp áp dụng phương pháp toán học để đưa ra quyết định.
- Có ba cấp độ trong Quy trình Phân cấp: Mục tiêu, tiêu chí và các lựa chọn thay thế.
- Chọn mục tiêu và gán cho nó giá trị 1,000. Tất cả mọi thứ dưới mục tiêu được gán giá trị sao cho tổng của chúng bằng 1,000.
- Quyết định các tiêu chí, mỗi tiêu chí được gán một giá trị, đảm bảo tổng các tiêu chí được bằng 1,000.
- Tất cả các lựa chọn tiềm năng sẽ được liệt kê dưới dạng các lựa chọn thay thế để được đánh giá theo các tiêu chí mà bạn đã thiết lập.
- Bằng cách sử dụng điểm xếp hạng mà bạn gán cho mỗi lựa chọn, cùng với trọng số bạn đưa ra cho các tiêu chí, có thể tính điểm cho mỗi lựa chọn, từ đó giúp bạn tìm ra lựa chọn chiến thắng.



## Phân tích Pareto

Có rất nhiều kỹ năng mà bạn cần có để trở thành một chuyên gia trong doanh nghiệp, nhưng có lẽ không có gì quá quan trọng như quản lý thời gian. Khả năng quản lý thời gian đúng cách là một trong những thứ không thể thương lượng được trong thế giới chuyên nghiệp - nếu bạn không đạt được vào thời điểm này, bạn sẽ thất bại tổng thể. Điều đó có thể khắc nghiệt, nhưng nó là sự thật.

### Sử dụng phân tích Pareto để đưa ra quyết định



Nếu bạn không quản lý thời gian một cách hiệu quả, người khác sẽ làm - và người đó gần như chắc chắn sẽ đánh bại bạn trên thị trường. Học cách để có được lợi nhuận cao nhất với thời gian mà bạn đầu tư vào công việc là một kỹ năng không bao giờ nên được cho phép.

Khi nói về quản lý thời gian, bạn thực sự đang nói về việc quản lý thành công các ưu tiên của mình. Trong bất kỳ ngày nào, bạn sẽ có một số việc mà bạn có thể làm - có thể, nhiều hơn mức bạn có thể làm trong 8 hoặc nhiều giờ tại văn phòng. Vì vậy, bạn cần ưu tiên trên cơ sở liên tục.



Nếu sắp xếp ưu tiên, trước tiên bạn sẽ hoàn thành nhiệm vụ có ảnh hưởng lớn nhất tới doanh nghiệp. Đây chính xác là khái niệm đằng sau phân tích Pareto.

Phân tích Pareto được dựa trên nguyên tắc Pareto nổi tiếng, rằng 20% công việc bạn làm sẽ tạo ra 80% kết quả bạn đang tìm kiếm. Nói cách khác, không có mối quan hệ trực tiếp 1: 1 giữa công việc bạn làm và kết quả bạn nhận được. Nếu bạn chọn ra công việc phải làm, bạn có thể đạt được hầu hết các kết quả mong muốn mà không phải làm



mọi việc.

Rõ ràng mối quan hệ 20% - 80% không phải là một phép đo chính xác, nhưng nó làm nổi bật tính chất dẻo dai của kết nối giữa công việc và kết quả.

Sử dụng Phân tích Pareto, đảm bảo bạn đang tận dụng tối đa thời gian trong văn phòng, hãy cân nhắc sử dụng các bước sau đây trước khi làm việc trong ngày.

## **Bước 1- Tìm Vấn đề của bạn**

Quản lý một doanh nghiệp về cơ bản là giải quyết các vấn đề, ngày qua ngày và năm này qua năm khác. Vì vậy, bạn không cần suy nghĩ quá nhiều để đưa ra một danh sách các vấn đề mà bạn muốn giải quyết.

Tuy nhiên, nếu bạn muốn có một danh sách tốt, hãy dành thời gian và nói chuyện với người khác, nếu cần thiết, cho đến khi bạn hài lòng với các vấn đề trước mặt và trong tổ chức.

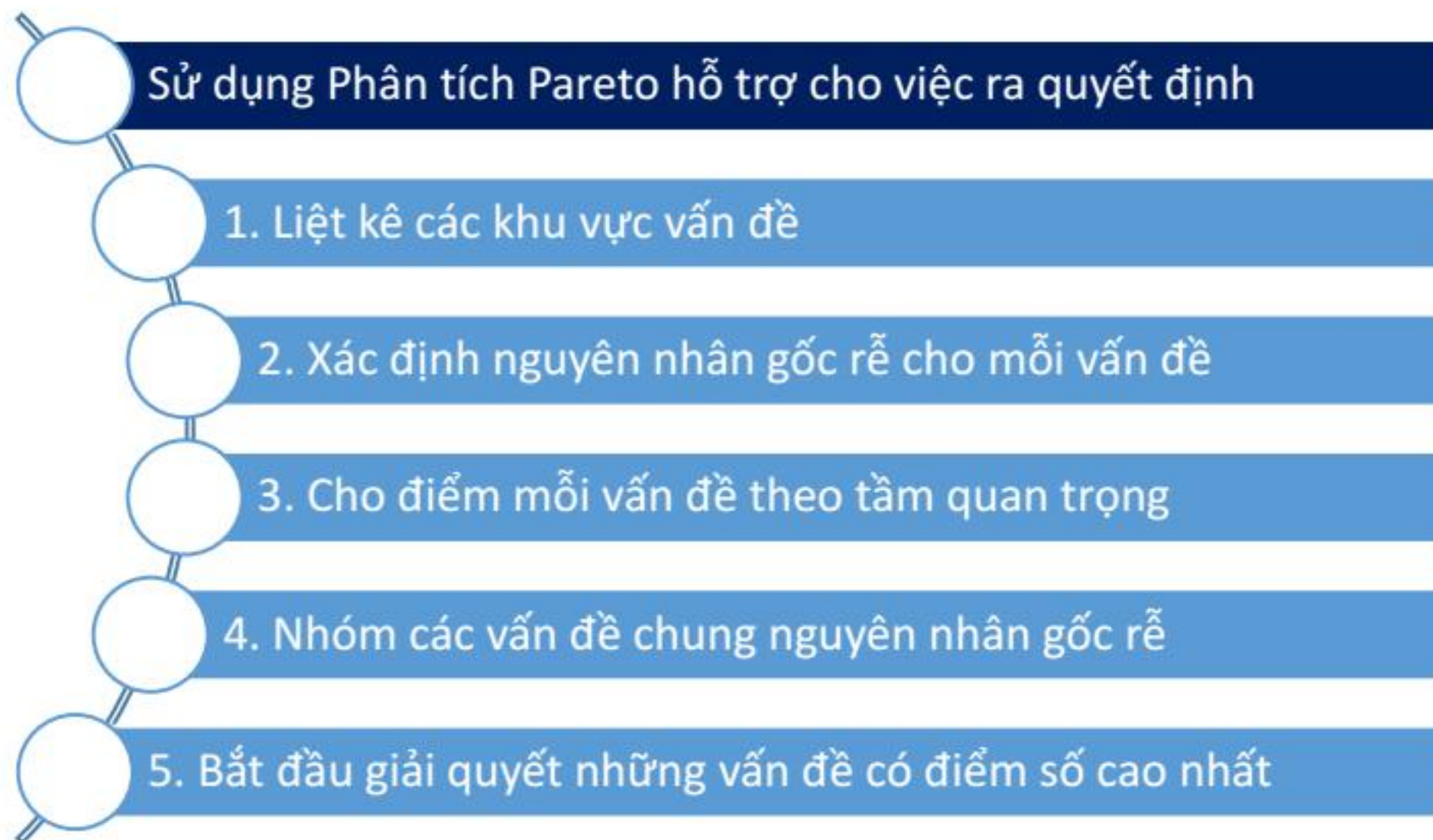


## Bước 2 - Kết hợp Nguyên nhân gốc rễ

Với danh sách các vấn đề, xem xét từng vấn đề, tìm ra cho mỗi vấn đề một 'nguyên nhân gốc rễ'

Nguyên nhân gốc rễ là nguyên nhân chính dẫn đến sự tồn tại của vấn đề.

Ví dụ: nếu dây chuyền sản xuất luôn chạy chậm sau lịch trình, nguyên nhân gốc rễ của vấn đề có thể là nhà cung cấp phân phối vật liệu muộn. Dù trường hợp xảy ra là gì, bạn cần đảm bảo mọi vấn đề trong danh sách đều được gán nguyên nhân gốc chính xác.



## Bước 3 - Gán điểm chi mỗi vấn đề

Bước này là bước chủ quan nhất trong tiến trình, nhưng vẫn rất quan trọng với thành công tổng thể của phân tích.

Lướt qua danh sách các vấn đề của bạn và cho điểm mỗi vấn đề dựa trên tầm quan trọng của nó.

Bạn có thể sử dụng quy mô, chẳng hạn như 1-5 hoặc 1-10.

Hãy suy nghĩ cẩn thận về từng vấn đề và quyết định xem nó sẽ hữu ích thế nào nếu được khắc phục.



## Bước 4 - Tạo Nhóm

Đây là nơi bài tập thực sự bắt đầu đem lại kết quả. Khi đã hoàn thành việc cho điểm, bạn đặt chúng vào các nhóm có cùng nguyên nhân gốc rễ.

Nhìn xuống danh sách của bạn và tìm ra những vấn đề mà bạn cảm thấy sẽ được khắc phục bằng cùng một giải pháp.

**Ví dụ:** để tiếp tục ví dụ từ phía trên, bạn có thể nhận thấy rằng có nhiều vấn đề đang xảy ra do việc phân phối muộn từ nhà cung cấp. Nếu nguyên nhân gốc rễ đó xuất hiện bên cạnh nhiều hơn một vấn đề, nó sẽ trở thành một nhóm.



Tiếp tục với quá trình này cho đến khi bạn thành công với tất cả các vấn đề trong một nhóm

## Bước 5 - Làm toán

Để hoàn thành phân tích, tất cả những gì bạn cần làm chỉ đơn giản là cộng điểm và xem bạn đang đứng ở đâu. Nhóm nào có điểm số cao nhất? Đó là nhóm vấn đề bạn nên giải quyết trước.

Bằng cách giải quyết vấn đề gốc rễ có liên quan tới nhóm có điểm số cao nhất, bạn sẽ có thể khắc phục số lượng lớn nhất các sự cố trong thời gian ngắn nhất có thể.

Đây chính xác là loại việc bạn nên làm nếu bạn muốn đạt hiệu quả với thời gian của mình. Khi đã chăm sóc nhóm vấn đề có điểm số cao nhất, tiếp tục di chuyển xuống



danh sách tiếp theo. Hy vọng rằng, bạn sẽ thấy phần lớn các vấn đề đã được giải quyết tương đối nhanh chóng qua một lượng công việc khiêm tốn.

Sử dụng Nguyên tắc Pareto, và Phân tích Pareto, trong công việc hằng ngày là một cách tuyệt vời để làm việc hiệu quả và hiệu quả nhất có thể. Nhiều người sẵn sàng bỏ nhiều giờ tại văn phòng để có thể tiến lên phía trước, nhưng mất nhiều thời gian như vậy sẽ là lãng phí khi họ không làm đúng việc. Đừng để điều đó xảy ra với bạn. Thay vì chỉ làm việc để làm việc, hãy dành thời gian để ưu tiên công việc và đạt được lợi nhuận lớn với thời gian bạn bỏ ra.

### Những điểm chính

- Phân tích Pareto dựa trên Nguyên tắc Pareto nổi tiếng, 20% công việc bạn làm sẽ tạo ra 80% kết quả bạn đang tìm kiếm.
- Đây là một kỹ thuật hữu ích để ưu tiên giải quyết vấn đề, từ đó việc đầu tiên mà bạn giải quyết đồng thời giải quyết được nhiều vấn đề nhất.
- **Bước 1: Xác định vấn đề:** Lập danh sách các vấn đề mà bạn muốn giải quyết.
- **Bước 2: Xác định nguyên nhân gốc rễ:** đưa ra cho mỗi vấn đề một nguyên nhân gốc rễ; đây là vấn đề chính dẫn đến sự tồn tại của vấn đề.
- **Bước 3: Gán điểm cho mỗi vấn đề:** Lướt qua danh sách các vấn đề và gán điểm dựa trên tầm quan trọng của nó.
- **Bước 4: Tạo nhóm theo cùng nguyên nhân gốc rễ.** Xem xét danh sách của bạn và tìm ra những vấn đề mà bạn cảm thấy sẽ được khắc phục bằng cùng một giải pháp.
- **Bước 5: Hoàn thành Phân tích:** Cộng điểm số và xem nơi bạn đứng. Nhóm nào có điểm số cao nhất? Đó là nhóm mà bạn nên giải quyết trước.
- Trong khi phân tích Pareto dường như hoàn toàn khách quan, bạn cần nhận thức được những hạn chế của nó.
- Nó không tính tới các khó khăn tương đối trong việc giải quyết các nguyên nhân bên dưới.
- Có thể khó định lượng được từng vấn đề bằng cách sử dụng một điểm số khách quan.



- Nó chỉ xem dữ liệu lịch sử.



## Bánh xe tương lai

Không ai có thể nhìn thấy tương lai - phải không? Vâng, không, không ai có thể đoán trước tương lai với độ chính xác hoàn hảo, nhưng đó chính xác là những gì bạn được yêu cầu làm khi là một người quản lý. Bạn phải đưa ra quyết định dựa trên một tương lai không thể chắc chắn.

Vậy, làm thế nào để bạn đối phó với những thách thức đó? Vâng, làm tốt nhất có thể để dự đoán kết quả của những thay đổi bạn thực hiện. Bạn sẽ không chính xác 100%, nhưng ngay cả là đúng hầu hết có thể dẫn đến kết quả xuất sắc.



Tất nhiên, dự đoán tương lai không bao giờ là một nhiệm vụ dễ dàng, đó là lý do tại sao bạn có thể lựa chọn sử dụng sự trợ giúp của một công cụ ra quyết định như Futures Wheel - Bánh xe tương lai. Đây là một công cụ được tạo ra vào đầu những năm 70 và vẫn rất phù hợp với ngày nay.

Trước khi đưa ra quyết định lớn tiếp theo, hãy cân nhắc đặt bánh xe tương lai vào quyết định để xem liệu bạn có đi đúng hướng hay không. Nội dung dưới đây sẽ giúp bạn hiểu chính xác cách sử dụng công cụ đơn giản này.

### Tất cả bắt đầu bằng Thay đổi

Bạn suy nghĩ tới tương lai sẽ bị ảnh hưởng thế nào là khi bạn xem xét một sự thay đổi nào đó. Có lẽ thay đổi đó là:



Bị miễn cưỡng bởi các yếu tố thị trường hoặc các điều kiện khác

Bạn khởi xướng như một cách để cải thiện tổ chức

Bất kể trường hợp nào, bạn cần thay đổi giữa bánh xe để công cụ này hoạt động tốt với bạn.

Để bắt đầu, lấy một miếng giấy và viết những thay đổi được đề xuất ở giữa. Không cần quan tâm quá tới sự thay đổi đó là gì, miễn là nó tác động tới tổ chức theo một số cách nào đó.

Với mục này, chúng tôi sẽ sử dụng ví dụ tăng lương cho nhân viên là sự thay đổi được đề xuất. Ở trung tâm của Bánh xe tương lai: tăng lương 10%.



## Lớp hậu quả đầu tiên

Với sự thay đổi ở giữa, giờ bạn có thể bắt đầu liệt kê những thay đổi mà bạn mong đợi xảy ra do thay đổi này. Lúc đầu, có thể gặp chút áp đảo. Để thành công, bạn cần hít một hơi thật sâu và từ từ đi qua tất cả các kết quả quan trọng mà bạn có thể thấy trước.



Đừng quá sâu vào thời điểm này - chỉ cần suy nghĩ về những điều lớn nhất mà bạn mong đợi sẽ xảy ra nếu tiến lên với thay đổi được đề xuất. Đây được gọi là những thay đổi đầu tiên trong ngữ cảnh của Bánh xe Tương lai.

Vì vậy, nếu bạn quyết định tiến hành tăng lương cho nhóm, những thay đổi đầu tiên nào được mong đợi? Vâng, nhân viên hạnh phúc hơn. Với một đội ngũ hài lòng hơn, bạn có thể mong đợi sự gia tăng năng suất trong văn phòng.

Tất nhiên, cũng sẽ có tác động tới tài chính của tổ chức, vì bạn sẽ phải chi nhiều hơn cho lương thưởng. Một thay đổi đầu tiên tiềm năng khác có lẽ là đơn ứng tuyển tăng lên, từ những người biết bạn sẽ được mức lương cao hơn.

## Tiếp tục

Khi đã xác định lớp hậu quả đầu tiên xung quanh sự thay đổi chính, bạn có thể tiến sâu hơn. Từ mỗi hậu quả đầu tiên, cố gắng tìm ra lớp hậu quả thứ hai và thứ ba. Bạn có thể tiến ra nhiều cấp tùy vào mức độ phức tạp của tình hình.



Hãy dành thời gian cho quá trình này và cố gắng suy nghĩ về mọi sự kiện có thể xảy ra. Để làm cho biểu đồ dễ đọc hơn, bạn có thể tạo thêm màu sắc hoặc hình dạng mã hóa các cấp độ khác nhau.



Bạn có thể ngạc nhiên khi thấy độ lớn của 'bánh xe' này khi nó hoàn thành, vì vậy hãy sắp xếp nó thật tốt.



## Tiến hành một số phân tích

Với bánh xe hoàn thiện, đã đến lúc bạn xem xét những gì bạn đã tạo ra.

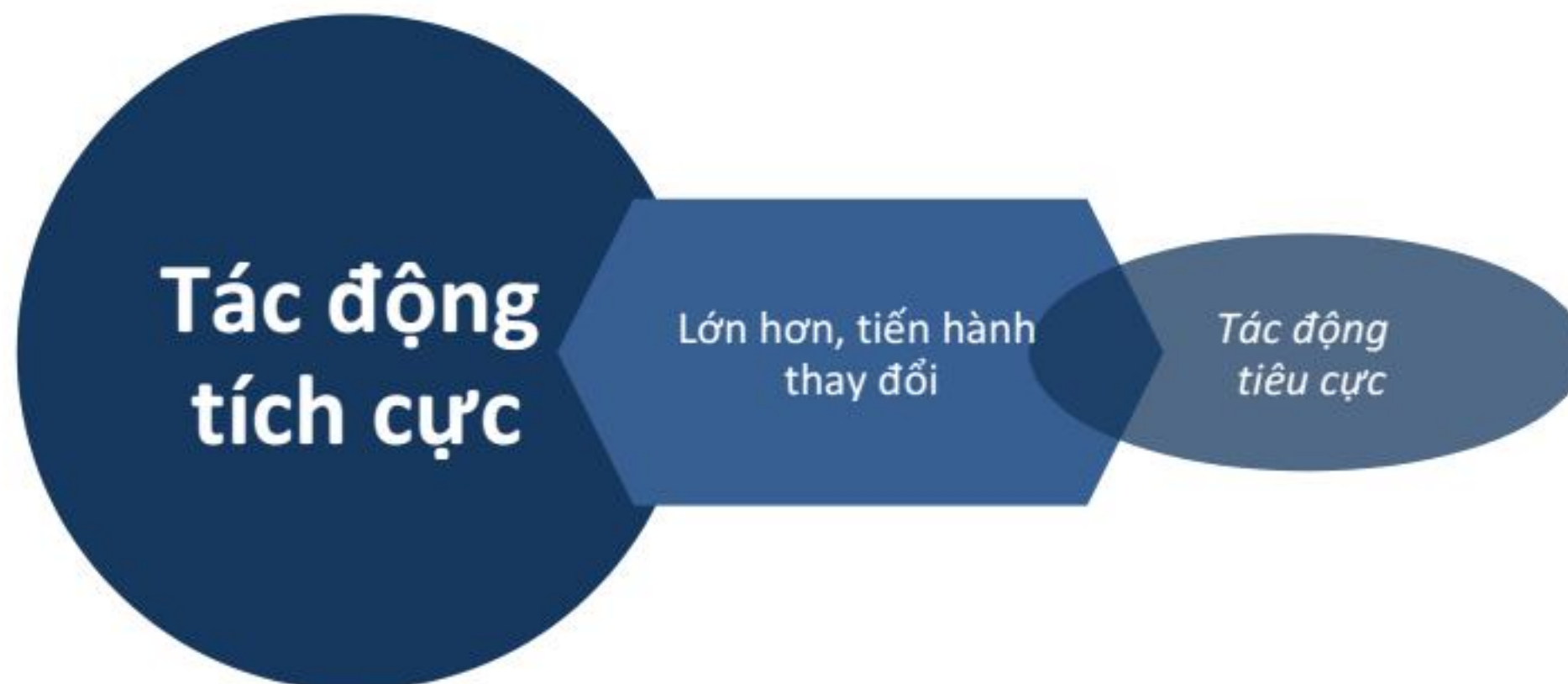
Nhìn tổng thể thay đổi này thế nào?

Có nhiều hậu quả tích cực hay tiêu cực hơn mong đợi nếu bạn quyết định tiếp tục với sự thay đổi này?

Cụ thể, bạn nên suy nghĩ chính xác bạn sẽ xử lý thế nào với những hậu quả tiêu cực mà bạn mong đợi làm theo.

Bạn đã chuẩn bị xử lý các kết quả tiêu cực theo cách làm giảm tác động tới doanh nghiệp?

Nếu bạn quyết định rằng tiêu cực chỉ đơn giản là nhiều hơn điểm tích cực xung quanh bánh xe, tốt nhất bạn nên bỏ qua thực hiện thay đổi này. Hoặc, ít nhất, bạn có thể cần phải sửa đổi thay đổi để bớt đi một số tiềm ẩn tiêu cực.



Bạn cần trung thực và cởi mở với bản thân trong khi thực hiện bài tập.

Hãy suy nghĩ kỹ lưỡng về các kết quả dự kiến và đánh giá sự thay đổi tổng thể từ quan điểm tích cực và tiêu cực. Bất kể sự lựa chọn cuối cùng của bạn là gì, bạn có thể thấy tốt hơn khi xem xét quy trình này.

Bánh xe tương lai là một công cụ hữu ích cho dù bạn đang có kế hoạch thay đổi hiệu quả lâu dài hay không, điều đó chỉ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh trong một khoảng thời gian ngắn. Vì chỉ cần một khoảng thời gian khi chuẩn bị, Bánh xe tương lai



là một công cụ mà bạn nên tự do sử dụng trong nhiều tình huống khi có sự thay đổi tiềm ẩn.

### **Những điểm chính**

- Bánh xe tương lai là một phương pháp để trực quan hóa đồ họa trực tiếp và gián tiếp hậu quả tương lai của một sự thay đổi hoặc phát triển cụ thể.
- Nó bao gồm một thuật ngữ mô tả một thay đổi nằm ở giữa trang.
- Hậu quả trực tiếp từ sự thay đổi được đặt xung quanh thay đổi và liên kết với nó.
- Hậu quả của hậu quả trực tiếp ở cấp độ đầu tiên được xác định ở cấp độ bên ngoài tiếp theo và liên quan đến hậu quả cấp một.
- Kết quả thường là một loạt các vòng tròn đồng tâm được kết nối với nhau.
- Việc sử dụng các đường dây kết nối cho phép hình dung mối liên hệ giữa các hậu quả của sự thay đổi.
- Bánh xe tương lai có thể giúp bạn phát triển các khái niệm về thay đổi có thể bằng cách đưa ra một quan điểm tương lai.



## Phân tích chống đối - ủng hộ

Trong doanh nghiệp, đây thường là công cụ đơn giản hiệu quả nhất. Điều này chắc chắn đúng trong trường hợp này, khi Phân tích chống đối - ủng hộ đã được sử dụng trong nhiều thập kỷ nhưng nó vẫn là một công cụ mạnh mẽ cho đến ngày nay. Khi bạn phải đối mặt với việc đưa ra quyết định mà sẽ ảnh hưởng đến cách doanh nghiệp bạn tiến lên phía trước, bạn có thể cân nhắc chuẩn bị Phân tích chống đối - ủng hộ để xác định xem có nên tiếp tục kế hoạch của mình hay không.



Tiến hành loại phân tích này là một cách tuyệt vời để xem xét cả 2 mặt của một thay đổi tiềm năng, là chìa khóa quyết định mức độ hiệu quả khi thực hiện thay đổi. Sai lầm xuất hiện chỉ khi một mặt của quyết định được xem xét, nhưng điều đó sẽ không xảy ra khi sử dụng Phân tích chống đối - ủng hộ đúng cách.

### Tập trung vào Kế hoạch

Để bắt đầu sử dụng Phân tích chống đối ủng hộ, điều đầu tiên bạn làm là viết ra kế hoạch ở giữa trang giấy. Bạn cần xác định rõ kế hoạch này trước khi bắt đầu, kế hoạch



mơ hồ ngay từ đầu sẽ khiến việc đánh giá trở nên khó khăn - nếu không phải là không thể.

Bất kỳ công cụ ra quyết định nào cũng sẽ chỉ tốt nếu có đầu vào tốt, vì vậy hãy dành thời gian tạo ra một kế hoạch rõ ràng và được xác định tốt trước khi bắt đầu quá trình này.

Với kế hoạch được liệt kê ngay tại giữa trang giấy, giờ bạn thêm 2 cột. Ở phía bên trái của tờ giấy, bạn tạo một cột gồm các nguồn lực ủng hộ sự thay đổi bạn đề xuất. Ở cột bên phải, là cột gồm các yếu tố chống lại sự thay đổi.



Bạn hãy liệt kê các lực lượng có thể nghĩ tới cho cả cột "ủng hộ" và "chống đối"

### Ý tưởng cho các lực lượng

Bạn cần xem xét loại yếu tố nào trong quá trình này? Có những lựa chọn gần như không giới hạn có thể ảnh hưởng đến sự lựa chọn mà bạn đã đưa ra.

Trước tiên, bạn nên xem xét những người khác trong tổ chức và nơi họ đại diện.

Có những người quyền lực đứng về phía bạn, hay bạn cần có được sự ủng hộ của họ?

Nhân tố con người là một sức mạnh, đặc biệt khi những người có quyền lực đồng ý với ý tưởng của bạn. Các yếu tố tiềm năng khác gồm khó khăn về trải nghiệm trong sự thay đổi, chi phí sự thay đổi và lợi ích tiềm năng có được.



## Chú ý chênh lệch

Bạn nên dành nhiều thời gian nói chuyện với nhiều người khi cần thiết, xây dựng lực lượng ủng hộ bạn hoàn toàn. Thường xuyên xem lại trang giấy theo ngày - hay thậm chí một tuần - đảm bảo bạn không lỡ mất bất kỳ điều gì quan trọng. Khi đạt tới điểm khiến bạn hài lòng, hãy tiếp tục giữ nó.



Trong trường hợp này, chú ý tới việc gán điểm số cho mỗi lực lượng trong danh sách. Xem xét danh sách "ủng hộ" và "chống đối" và gán điểm số dựa trên thang đo mà bạn cần tạo. Bạn có thể sử dụng quy mô nhỏ như 1-3, hoặc quy mô lớn hơn như 1-10. Điểm số mà bạn gán cho nó tương quan với mức độ ảnh hưởng của nó.

Ví dụ: nếu chủ tịch công ty ủng hộ ý tưởng của bạn, có thể gán điểm cao vì quyền lực ông ta đem lại. Mặt khác, nếu có một yếu tố phụ nhỏ mà bạn nhận thấy như một lực lượng tiêu cực, nó sẽ nhận được điểm gần cuối thang đo.



## Cộng điểm số

Khi hoàn thành việc gán điểm cho từng lực lượng trong danh sách, bước tiếp theo là cộng chúng lại, xem bên nào "thắng"

Tổng điểm bên ủng hộ hay bên chống lại cao hơn?

Bạn sử dụng kết quả này để quyết định xem có nên tiếp tục với ý tưởng của mình hay không. Rõ ràng điểm số không nhất thiết là quyết định cuối cùng cho vấn đề này, nhưng sẽ là sai lầm nếu tiếp tục thực hiện một kế hoạch sẽ thua.

## Thay đổi toán học

Nếu bạn không sẵn sàng từ bỏ ý tưởng chỉ vì nó không vượt qua được bài kiểm tra này, điều tốt nhất bạn có thể làm là tìm cách thay đổi bài toán bạn đang nghi ngờ. Nói cách khác, bạn cần thay đổi thể điểm tới một mức độ phá vỡ con số hiện tại.

Ví dụ, bạn có thể dành thời gian đưa người chống đối ý tưởng sang ủng hộ bạn.

Khi đã thực hiện thành công, bạn có thể di chuyển điểm số sang bên "ủng hộ" và bức tranh tổng thể có thể sáng hơn một chút.

Sử dụng Phân tích chống đối - ủng hộ là một cách tuyệt vời tạo cho mình sự tự tin để có một quyết định lớn. Nếu phân tích chỉ ra rằng bạn đang đi đúng hướng, bạn có thể tiến lên phía trước với niềm tin mọi thứ có một cơ hội tốt.

Mặt khác, nếu phân tích cho thấy ý tưởng của bạn nghèo nàn, bạn nên tránh mắc lỗi và thay vào đó hãy làm việc với những ý tưởng khác, có thể hiệu quả hơn.

Dù bằng cách nào, việc thực hiện Phân tích chống đối - ủng hộ là việc sử dụng có hiệu quả thời gian nhằm giúp bạn đưa ra quyết định được cải tiến.



**Những điểm chính**

- Trong mô hình này có những lực lượng thúc đẩy sự thay đổi và lực lượng chống lại sự thay đổi.
- Để thay đổi xảy ra, các yếu tố ủng hộ phải vượt qua các yếu tố chống đối.
- Bắt đầu với kế hoạch được liệt kê ngay giữa văn bản; sau đó thêm vào 2 cột.
- Bên trái, tạo một cột gồm tất cả các lực lượng ủng hộ thay đổi mà bạn đề xuất.
- Bên phải, là cột gồm các lực lượng chống lại sự thay đổi tiềm năng.
- Liệt kê tất cả các lực lượng bạn có thể nghĩ tới trong cả 2 cột chống đối và ủng hộ.
- Đi xuống danh sách và gán điểm số
- Bằng cách cộng tổng số ủng hộ và chống đối, bạn có thể thấy được mức độ chống lại thế nào, nó tới từ đâu và cần làm gì để thực hiện được thay đổi.

Cuối cùng, Thư viện Sự nghiệp Leaderbook chúc bạn đưa ra được những quyết định thật hiệu quả bằng việc sử dụng 06 kỹ thuật trên.

Nếu có bất cứ băn khoăn nào trong quá trình học tập và áp dụng, bạn hãy liên hệ với Leaderbook qua Hotline: **0965 285 005** hoặc email: [cskh@leaderbook.vn](mailto:cskh@leaderbook.vn) để được hỗ trợ tận tình nhất!

Trân trọng,

**Thư viện Sự nghiệp Leaderbook,**