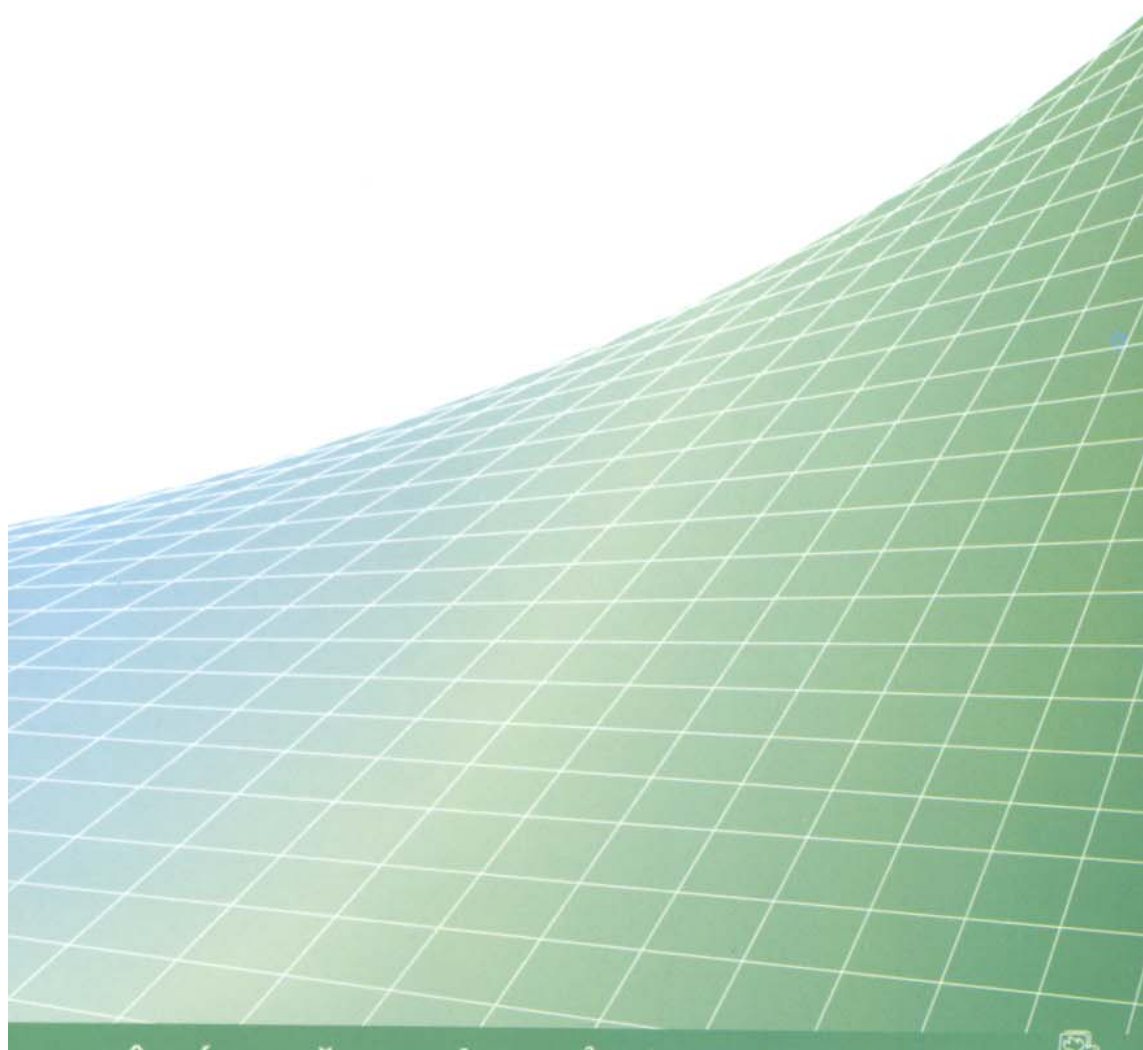




HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

# GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

## CÔNG CỤ VÀ THỦ PHÁP THIẾT YẾU CHO NHÀ QUẢN LÝ



# edge

Business Edge là nhãn hiệu mới của bộ sách về quản trị và hàng loạt các sản phẩm và dịch vụ đào tạo khác. Các tài liệu đào tạo này cung cấp những kiến thức cơ bản về marketing, nguồn nhân lực, sản xuất & vận hành, tài chính & kế toán và phát triển kỹ năng làm việc cá nhân. Tất cả được truyền tải dưới những hình thức dễ hiểu và dễ áp dụng.

Bộ sách mới của Business Edge được xây dựng và kế thừa sự thành công của bộ sách Doanh Nhân Tự Học - đã được hai trong số các tờ báo hàng đầu của Việt Nam bầu là sách bán chạy nhất trong năm kể từ khi phát hành trên toàn quốc. Các khóa Đào tạo Quản lý và Chương trình Hội thảo Đào tạo Quản lý theo phương pháp linh hoạt của Business Edge góp phần củng cố những kỹ năng quản trị doanh nghiệp. Những chương trình đào tạo này đã rất thành công từ khi khóa học đầu tiên được tổ chức vào năm 1998 và hàng năm thu hút tương học viên tăng gấp đôi so với năm trước.

Thêm vào đó, những sản phẩm và dịch vụ đào tạo trên được bổ sung bằng đĩa CD ROM và trang web Business Edge - cung cấp những thông tin để sử dụng ví dụ như các bi quyết kinh doanh, hội thảo trực tuyến về quản lý, phần mềm và biểu mẫu văn bản cần thiết để hỗ trợ các doanh nhân và doanh nghiệp phát triển lớn mạnh. Hai công cụ này được phát triển trên cơ sở hợp tác với dự án SME Toolkit của bộ phận chuyên trách Doanh nghiệp nhỏ và vừa thuộc Ngân hàng Thế giới.

Business Edge là một bộ phận của Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF). Thành lập năm 1997, MPDF là một chương trình do đa phương tài trợ của Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB), Úc, Ý, Canada, Phần Lan, Công ty Tài chính Quốc tế (IFC), Nhật Bản, Na Uy, Thụy Điển, Thụy Sĩ và Vương Quốc Anh. Chương trình được điều hành bởi IFC, bộ phận chuyên đầu tư vào khu vực tư nhân của Tập đoàn Ngân hàng Thế giới. MPDF có sứ mệnh hỗ trợ sự phát triển của các doanh nghiệp tư nhân, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) ở ba nước Việt Nam, Campuchia và Lào. Các hoạt động chính của Chương trình bao gồm: (1) trực tiếp hỗ trợ các doanh nghiệp, (2) tăng cường năng lực các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp, và (3) đóng góp cải thiện môi trường kinh doanh cho khu vực doanh nghiệp tư nhân.

#### **Liên lạc với Business Edge**

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF)

#### **Tại thành phố Hồ Chí Minh:**

Khu A, Tầng 1

Somerset Chancellor Court

21-23 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1

Điện thoại: (08) 823 5266

Fax: (08) 823 5271

#### **Tại Hà Nội:**

63 Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm

Điện thoại: (04) 824 7892

Fax: (04) 824 7898

do **MPDF** sáng lập

*business*  
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

**GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ**  
**CÔNG CỤ VÀ THỦ PHÁP THIẾT YẾU**  
**CHO NHÀ QUẢN LÝ**

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon  
Trực thuộc Butterworth-Heinemann  
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP  
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041  
Một bộ phận của Elsevier Limited

Thành viên của Reed Elsevier Group Plc.

OXFORD AUCKLAND BOSTON  
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:  
In lần thứ nhất 1986  
In lần thứ hai 1991  
In lần thứ ba 1997  
Tái bản 1998 (2 lần), 1999, 2000  
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:  
In lần thứ nhất 2003

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thỏa thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận  
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie  
Chuyên viên Nội dung: TS. Nguyễn Hữu Lam  
Thiết kế Chương trình: Nguyễn Mạnh Hoàng  
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trinh  
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen  
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:  
Diana Thomas  
Tác giả: Howard Senter  
Biên tập: Jane Edmonds  
Biên tập bộ sách: Diana Thomas  
Dựa theo tài liệu trước đây của Joe Johnson

# Mục Lục

---

## Giới thiệu cuốn sách

1	Cuốn sách này cần thiết cho ai?	i
2	Giới thiệu chung	i
3	Mục tiêu của cuốn sách	iii
4	Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?	iii
5	Phương pháp học	v
6	Trước khi bắt đầu	vii
7	Hãy đặt mục tiêu học cho mình!	vii

## Phần A Vấn đề lớn và nhỏ

1	Dẫn nhập	1
2	'Vấn đề' là gì?	1
3	Những vấn đề có thể và không thể tiên đoán được	4
4	Sáu giai đoạn của quá trình giải quyết vấn đề	5
5	Giai đoạn 1: nhận ra được vấn đề	6
6	Giai đoạn 2: nhận là chủ sở hữu của vấn đề	9
7	Tóm tắt	14
8	Suy ngẫm	15

## Phần B Định nghĩa vấn đề và nguyên nhân của nó 17

1	Dẫn nhập	17
2	Định nghĩa vấn đề	17
3	Thu thập thông tin	24
4	Dành thời gian để suy nghĩ	26
5	Tìm kiếm sự thật	34
6	Sơ đồ xương cá: một cách phân tích vấn đề	36
7	Những công cụ hỗ trợ khác giúp tìm hiểu vấn đề	37
8	Tóm tắt	47
9	Suy ngẫm	48

## **Phần C Tìm giải pháp**

**49**

- 1 Dẫn nhập 49
- 2 Thế nào là một giải pháp? 50
- 3 Tìm giải pháp khả thi 56
- 4 Có những giải pháp tốt hơn những giải pháp khác 61
- 5 Tóm tắt 71
- 6 Suy ngẫm 72

## **Phần D Thực thi và đánh giá giải pháp**

**73**

- 1 Dẫn nhập 73
- 2 Lên kế hoạch và thực thi giải pháp 73
- 3 Đánh giá 76
- 4 Theo dõi 81
- 5 Tóm tắt 85
- 6 Suy ngẫm 86

## **Đánh giá kết quả**

**87**

- 1 Bài kiểm tra nhanh 87
- 2 Bài tập tình huống 89

## **Hãy tóm lược và suy ngẫm**

**91**

- 1 Tóm lược và suy ngẫm 91
- 2 Kế hoạch hành động 93
- 3 Đáp án các bài tự đánh giá 97
- 4 Đáp án một số bài thực hành 104
- 5 Đáp án bài kiểm tra nhanh 104
- 6 Đáp án bài tập tình huống 106

# Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu của cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Trước khi bắt đầu*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

## 1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách Tăng Hiệu quả Làm việc Cá nhân, cuốn *Giải quyết Vấn đề* được thiết kế chủ yếu dành cho các chủ doanh nghiệp và nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên chuyên ngành quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ rất hữu ích nếu bạn muốn biết cách giải quyết vấn đề và thực thi giải pháp một cách có hệ thống.

## 2 Giới thiệu chung

Trong mọi lĩnh vực của đời sống hàng ngày, chúng ta luôn phải đối mặt với rất nhiều vấn đề và trong lĩnh vực quản lý cũng tương tự như vậy nhưng ở mức độ quan trọng hơn. Thật ra, người ta thường nói rằng điều quan trọng nhất mà các nhà quản lý phải làm là giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định.

Việc giải quyết vấn đề và ra quyết định có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Điều này có nghĩa là có một số trùng lặp giữa cuốn sách này và cuốn sách *Ra và Thực thi Quyết định* – một cuốn sách khác trong bộ sách Tăng Hiệu quả Làm việc Cá nhân của **Business Edge**. Ví dụ như, việc chọn lựa giải pháp (chủ đề của Phần C trong cuốn sách này), cơ bản là về việc **quyết định** xem giải pháp nào phù hợp nhất để đưa vào thực hiện.

Tuy nhiên, có một sự khác biệt giữa việc giải quyết vấn đề và việc đưa ra quyết định. Các nhà quản lý cấp thấp, quản đốc và trưởng nhóm sẽ nhận thức được điều này khi họ tiến hành nghiên cứu và báo cáo về một vấn đề nhưng sau đó lại phải chuyển bản báo cáo này lên cấp trên để xin quyết định. Các quyết định thường do những nhà quản lý ở cấp cao hơn đưa ra sau khi họ đã phân tích kỹ càng các chi phí, lợi ích và rủi ro của mỗi quyết định.

Đó là lý do tại sao chúng tôi không dùng chung một mô hình hay công thức cho hai cuốn sách này, mặc dù giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định được coi là hai sản phẩm của cùng một quá trình. Cuốn sách này chỉ đề cập đến phần giải quyết vấn đề. Vì lẽ đó, sách chỉ tập trung chủ yếu vào việc nhận định và hiểu rõ vấn đề cũng như là tìm kiếm các nguyên nhân khả dĩ của vấn đề. Phần ra quyết định, vốn là chủ đề của cuốn sách *Ra và Thực thi Quyết định*, đã được đơn giản hóa rất nhiều trong cuốn sách này.

Một số vấn đề rất dễ xử lý, nhưng tiếc thay có rất nhiều vấn đề mà bạn và các nhà quản lý khác, quản đốc và trưởng nhóm sẽ phải đương đầu lại thường không được rõ ràng. Thường thì bạn sẽ nhận thấy rằng bên cạnh khó khăn trong việc giải quyết vấn đề còn có những khó khăn khác như:

- các vấn đề này thật khó có thể được định nghĩa và mô tả một cách rõ ràng;
- các nguyên nhân không rõ ràng;
- có khá nhiều giải pháp khả dĩ và thật khó để biết được giải pháp nào là tốt nhất;
- những giải pháp tốt nhất dường như khó đưa vào thực hiện.

Nếu chúng ta áp dụng một phương pháp có tính hệ thống và cẩn trọng, sẽ chỉ có rất ít vấn đề không thể xử lý được. Trong bốn phần của cuốn sách này bạn sẽ được giới thiệu sáu giai đoạn của quá trình giải quyết vấn đề:

- **nhận ra vấn đề;**
- **nhận là chủ sở hữu của vấn đề;**
- **hiểu vấn đề;**
- **chọn giải pháp tốt nhất;**



- thực thi giải pháp;
- theo dõi và **đánh giá** giải pháp.

Chúng ta sẽ cùng nhau xem xét để quyết định xem vấn đề đó có thuộc trách nhiệm của chúng ta và nó có đáng để chúng ta bỏ thời gian và sức lực ra giải quyết hay không. Chúng ta sẽ xem cách mô tả và phân tích vấn đề để có thể tìm ra các nguyên nhân một cách chính xác. Nó cũng bao gồm phần nói về những thủ pháp thực tế như các phương pháp động não và phân tích vấn đề cũng như một số phương pháp để kết nối các nguyên nhân với giải pháp. Sau cùng nhưng quan trọng nhất và có lẽ là giai đoạn kém sôi động nhất đó là việc bảo đảm sao cho giải pháp thực hiện được trong thực tế.

### 3 Mục tiêu của cuốn sách

Khi bạn đã đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có thể:

- mô tả và phân tích vấn đề;
- xác định nguyên nhân của vấn đề;
- đưa ra những giải pháp có thể và quyết định xem giải pháp nào là tốt nhất;
- thực thi giải pháp bạn đã chọn và đánh giá hiệu quả của nó.

### 4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành được đan xen vào nội dung** nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

- ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:
- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho một số bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.

---



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.

---



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.

---



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.

---



Hãy lưu ý.

---

## 5 Phương pháp học

### 5.1 Tôi nên học ở đâu?

*Bất cứ nơi nào!*

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

### 5.2 Tôi nên học khi nào?

*Bất cứ lúc nào!*

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

### 5.3 Tôi nên học như thế nào?

*Bất cứ cách nào!*

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn đã học theo hai cách thức sau:

- Giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- Lập kế hoạch hành động.

*Bài tập Tình huống* sẽ mô tả tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với những kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

*Kế hoạch Hành động* là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

## 5.4 Ai có thể giúp tôi?

*Bất cứ người nào!*

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (*xem địa chỉ liên lạc của Business Edge trên trang bìa của cuốn sách này*).

## 5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

## 6 Trước khi bắt đầu

Bài Thực hành 4 yêu cầu bạn xem lại một số vấn đề mà bạn phải giải quyết trong thời gian gần đây. Mục đích chính ở đây là xác định những vấn đề mà bạn đã không tiên đoán được, nhưng có thể tiên đoán được và để hiểu tại sao lại như vậy.

Bài Thực hành 7 là một trong loạt 8 Bài Thực hành, bạn sẽ được yêu cầu phân tích một vấn đề mà bạn gặp tại nơi làm việc.

Bài Thực hành 18 được thiết kế để giúp bạn thực hành phương pháp động não, một thủ pháp quan trọng trong việc quản lý. Bạn cần tập hợp một nhóm vài người bạn hoặc đồng nghiệp để thực hiện việc này.

Bài Thực hành 23 yêu cầu bạn lập danh sách những người mà bạn có thể sử dụng kỹ năng và kinh nghiệm của họ để giúp bạn giải quyết một vấn đề tại nơi làm việc.

## 7 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân tôi là:

(ví dụ: Tôi muốn biết cách xác định nguyên nhân của vấn đề.)

.....

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:  
(ví dụ: *Tôi muốn qua đây biết cách giải quyết một số vấn đề đang  
tồn tại trong công ty.*)

.....

.....

.....

.....

## **Chúc bạn thành công!**

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở  
đâu, học lúc nào, học với ai và học bằng cách nào, bạn luôn khám  
phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công  
theo phương thức *học linh hoạt!*


# Phần A

## Vấn đề lớn và nhỏ

### 1 Dẫn nhập

Các vấn đề xuất hiện dưới đủ kiểu, dạng và quy mô. Vấn đề được nêu ra trong Bài Thực hành 1 dưới đây dường như là một vấn đề đơn giản.

#### Thực hành 1

2 phút 

- Dẫn nhập
- 'Vấn đề' là gì?
- Những vấn đề có thể và không thể tiên đoán được
- Sáu giai đoạn của quá trình giải quyết vấn đề
- Giai đoạn 1: nhận ra được vấn đề
- Giai đoạn 2: nhận là chủ sở hữu của vấn đề
- Tóm tắt
- Suy ngẫm



Bạn sẽ chọn phương án nào từ hai phương án sau:

- nhận một lần 10 tỷ Đồng;
- nhận 100 Đồng vào ngày đầu tiên của tháng, 200 Đồng vào ngày thứ hai, 400 vào ngày thứ ba, 800 vào ngày thứ tư và cứ như thế cho đến cuối tháng.

Có vẻ như việc chọn lựa là rất đơn giản, nhưng bạn nên bình tĩnh ngồi xuống, dùng giấy, bút chì và cả máy tính nếu cần để tính toán xem sự lựa chọn nào có lợi hơn.

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án một số bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

Bài Thực hành nhỏ này đã minh họa cho chủ đề của phần đầu tiên của cuốn sách này.

Sẽ là khôn ngoan nếu suy nghĩ về vấn đề một cách kỹ lưỡng trước khi đưa ra giải pháp!

### 2 'Vấn đề' là gì?

'Vấn đề' là một trong những từ chúng ta sử dụng một cách rộng rãi để mô tả những tình huống không chắc chắn hoặc khó hiểu. Trong phạm vi của cuốn sách này chúng ta sẽ cụ thể hóa hơn những điều chúng ta muốn đề cập.

## Thực hành 2

3 phút 



Hãy đưa ra định nghĩa của bạn về từ 'vấn đề'.

.....

.....

.....

Câu trả lời của bạn có thể là một trong những ý sau:

- một cái gì đó khó hiểu;
- một tình huống không rõ ràng hoặc khó giải quyết;
- một cái gì đó khó kiểm soát và gây gián đoạn sự tiến triển bình thường;
- một câu đố hoặc bí ẩn;
- một nhiệm vụ khó thực thi.

Tất cả những điều trên đều đúng, nhưng định nghĩa mà cuốn sách này dựa vào là:

**Một cái gì đó khó xử lý hoặc khó giải quyết.**

Tất nhiên, mức độ khó khăn của các vấn đề không phải lúc nào cũng giống nhau.

Trong cuốn sách này, chúng ta đề cập đến những vấn đề có vẻ như là không dễ giải quyết, đặc biệt là những vấn đề mà chúng ta không biết bắt đầu từ đâu.

## Thực hành 3

5 phút 



Liên hệ tới một số sự việc mà bạn gặp phải tại nơi làm việc trong thời gian gần đây. Hãy đưa ra ít nhất ba **dạng** vấn đề khác nhau. Ở giai đoạn này không cần thiết phải ghi chi tiết của vấn đề; bạn chỉ cần ghi lại một cách sơ lược dạng tổng quát của vấn đề bạn đang phải giải quyết (ví dụ như mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm của bạn).



.....  
.....  
.....  
Danh sách các vấn đề bạn có thể gặp tại nơi làm việc có thể là không có giới hạn; các vấn đề nêu ra sau đây chỉ là gợi ý và có thể còn có nhiều hơn nữa.

- **Các vấn đề sai lệch:** khi có một việc gì đó xảy ra không theo kế hoạch/dự định và cần phải có biện pháp **điều chỉnh**. Ví dụ như:
  - máy móc bị trục trặc;
  - không nhận được nguyên vật liệu;
  - trong nhóm có người bị bệnh;
  - ‘bế tắc’ trong công việc hoặc nhân sự.
- **Các vấn đề tiềm tàng:** là các vấn đề có thể nảy sinh trong tương lai và cần đưa ra các biện pháp **phòng ngừa**. Ví dụ như:
  - sự đấu đá giữa các thành viên trong cùng một nhóm;
  - nhu cầu gia tăng khiến bạn khó lòng đáp ứng nổi;
  - số nhân viên bỏ việc tăng.
- **Các vấn đề hoàn thiện** liên quan đến việc làm sao để có năng suất cao hơn, để trở nên hiệu quả hơn và thích ứng nhanh hơn trong tương lai. Ví dụ như:
  - nâng cấp sản phẩm, nhà cửa, trang thiết bị hay phương pháp;
  - lắp đặt một hệ thống mới;
  - trang bị kỹ năng mới cho nhân viên;
  - thay đổi các quy trình để đáp ứng những tiêu chuẩn an toàn mới.

Trong cuốn sách này chúng ta sẽ cùng xem xét các thủ pháp có thể được áp dụng trong tất cả các tình huống.

Thủ pháp đầu tiên và có lẽ quan trọng nhất đó là thái độ. Chúng ta có thể tóm tắt lại trong thành ngữ sau: ‘Khi bạn đang phải lội trong một đầm lầy có cá sấu thì thật khó để nhớ ra công việc mình cần làm là tát cạn đầm lầy.’

Bạn có thể luôn luôn có cảm giác ‘đang lội trong đầm lầy có cá sấu’. Lúc đó bạn chỉ có thể tìm mọi cách tránh bị ăn tươi nuốt sống bởi các vấn đề đang bủa vây bạn, nói gì đến việc tìm ra giải pháp lâu dài cho vấn đề. Điều duy nhất có thể làm là ‘leo lên bờ’.

### 3 Những vấn đề có thể và không thể tiên đoán được


‘Vấn đề, cũng giống như tai nạn, luôn có thể phòng tránh được.’

Bạn có đồng ý với câu nói này không? Hay bạn tin rằng không phải lúc nào bạn cũng ngăn chặn hoặc tiên đoán được những gì sắp xảy ra với mình? Có lẽ bạn nhận thấy rằng có những trường hợp bạn nhận thức được các vấn đề sẽ nảy sinh, nhưng bạn lại không thể thuyết phục những người khác xem xét chúng một cách nghiêm túc.

- Trong khi cấp trên đi vắng, có người đã hỏi Vân, nhân viên hành chính của văn phòng, xem đã đặt hàng một số máy vi tính mới chưa. Cô biết rất rõ là chưa, nhưng vì người quản lý của cô đã nhận được rất nhiều bảng báo giá và cô nhận thấy rằng bảng báo giá rẻ nhất đáp ứng được các yêu cầu về mặt kỹ thuật nên đã quyết định đặt hàng. Trong số 5 cái máy được đưa đến, 3 cái bị trục trặc hệ điều hành. Sau đó thì cô được biết rằng chúng đã được một nhà cung cấp chuyên ‘lừa đảo’ cài đặt và các phần mềm cài đặt đều không có bản quyền. Vân đã không nghĩ đến việc cân nhắc xem nhà cung cấp nào là đáng tin cậy và nhà nào là không. Nhưng nếu như người quản lý của cô có mặt ở đó thì vấn đề này có thể đã không xảy ra.

#### Thực hành 4

15 phút 

 Hãy nghĩ về một số vấn đề mới nảy sinh tại nơi làm việc của bạn trong vài tuần hoặc vài tháng gần đây.

Hãy cố gắng đưa ra 4 vấn đề: hai vấn đề bạn đã không thể tiên đoán được hoặc ngăn chặn được và hai vấn đề bạn có thể đã tiên đoán được hay ngăn chặn được nhưng bạn đã không có phản ứng gì. Hãy mô tả một vài chi tiết vào phần dưới đây.

Vấn đề đã không thể tiên đoán được hoặc ngăn chặn được:

.....  
.....

Vấn đề đã có thể tiên đoán hay ngăn chặn được?

.....

.....

Bây giờ, hãy suy nghĩ về những vấn đề này một lần nữa.

Bạn có **chắc chắn** rằng những vấn đề ‘không thể tiên đoán được’ nêu trên thật sự đã không thể lường trước được?

Tại sao những vấn đề ‘có thể tiên đoán được’ đã **không** được lường trước?

Bạn rút ra được bài học gì từ việc này? Trong tương lai, bản thân bạn sẽ xử trí khác như thế nào nếu gặp những trường hợp tương tự?

Bạn có thể đã nghĩ đến một số trường hợp khi chỉ cần dành thêm một chút thời gian để lên kế hoạch và suy đoán trước là đã có thể ngăn chặn được một vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn. Tốt nhất là bạn nên cố gắng đừng để vấn đề nảy sinh. Nếu không làm được việc này thì bạn hãy ghi nhớ rằng giải pháp được chọn luôn luôn phải bao gồm các kế hoạch ngăn chặn sao cho vấn đề đó không lặp lại trong tương lai.

## 4 Sáu giai đoạn của quá trình giải quyết vấn đề

Có sáu giai đoạn của quá trình giải quyết một vấn đề:

### ■ Giai đoạn 1: **nhận ra** vấn đề

Khi mà bạn chưa nhận ra được sự tồn tại của một **vấn đề** tất nhiên là bạn sẽ không có bất kỳ **hành động** nào. Để **sớm nhận ra** một vấn đề trong công việc của bạn là một kỹ năng sẽ được cải thiện dần lên theo kinh nghiệm. Kinh nghiệm cũng sẽ cho bạn biết khi nào thì một chuyện trông rất đáng lo ngại nhưng lại có thể bỏ qua vì hầu như nó không có khả năng để chuyển thành một vấn đề.

### ■ Giai đoạn 2: **nhận là chủ sở hữu** của vấn đề

Không phải tất cả các vấn đề có **ảnh hưởng** đến bạn đều do chính bạn **giải quyết**. Nếu bạn không có quyền hạn hay năng lực để giải quyết nó, cách tốt nhất là chuyển vấn đề đó sang cho người nào có thể giải quyết.

■ **Giai đoạn 3: hiểu vấn đề**

Một khi bạn có một vấn đề và nhận là người sẽ giải quyết nó, bạn phải **định nghĩa (chỉ ra hay mô tả)** nó một cách rõ ràng, **tìm hiểu** càng nhiều càng tốt về vấn đề đó và **thu thập thông tin** để có thể giúp bạn tìm ra cách giải quyết nó. Cụ thể hơn, việc hiểu vấn đề sẽ giúp bạn xác định các nguyên nhân của vấn đề.

■ **Giai đoạn 4: chọn giải pháp tốt nhất**

Như sẽ được nhấn mạnh trong Phần B, có một loạt các phương pháp hữu ích để phân tích một vấn đề nhằm đưa đến một giải pháp. Trong Phần C chúng ta sẽ tập trung vào các phương cách giúp tạo ra ý tưởng mới khi vấn đề không thể giải quyết được bằng những dữ kiện đã biết.

■ **Giai đoạn 5: thực thi giải pháp**

Khi bạn tin rằng mình đã hiểu được vấn đề và biết cách để giải quyết nó, bạn có thể bắt tay vào hành động. Đôi khi, bạn cần phải thận trọng bởi vì bạn không biết chắc kế hoạch có thành công hay không. Cũng có khi bạn phải xoay sở tìm ra một giải pháp từng phần và cần phải thử nghiệm trước khi giải quyết toàn bộ phần còn lại của vấn đề.

■ **Giai đoạn 6: theo dõi và đánh giá giải pháp**

Sau khi đã đưa vào thực hiện một giải pháp, bạn cần kiểm tra xem cách giải quyết đó có tốt không và có đưa tới những ảnh hưởng không mong đợi nào không. Có lẽ quan trọng nhất là bạn cần rút ra kinh nghiệm cho lần sau.

## 5 Giai đoạn 1: nhận ra được vấn đề

Giai đoạn 1 bắt đầu bằng việc phát triển nhận thức về các vấn đề tiềm năng trước khi nó xảy ra.

### 5.1 Tìm ra vấn đề

Bạn có thể nghĩ rằng đã có quá nhiều việc để làm cần gì phải tìm kiếm thêm rắc rối, nhưng sẽ là tốt nếu bạn tự hỏi: 'Chuyện gì sẽ xảy ra nếu...', hoặc 'Giả sử như việc này không thực hiện được ...'.

## Thực hành 5

3 phút 



Ghi tóm tắt hai lợi ích của việc chủ động tìm ra những vấn đề tiềm tàng.

.....

.....

Bạn luôn phải đương đầu với nhiều vấn đề hơn là bạn mong đợi. Tuy nhiên, không nên để điều đó cản trở bạn trong việc tìm ra những vấn đề khác sắp nảy sinh. Có hai nguyên nhân cho việc này:

- bạn phát hiện ra vấn đề tiềm tàng càng sớm thì bạn càng có thời gian để chuẩn bị đương đầu với nó;
- khi mọi việc tiến triển trôi chảy, đó có thể là cơ hội để bạn dành thời gian xem xét lại những điều mà bạn thường coi là hiển nhiên. Khi đó bạn có thể dùng phương pháp giải quyết vấn đề để tìm ra cách thực hiện công việc tốt hơn.

### 5.2 Đó có thực sự là một vấn đề?

Mặt khác, sẽ là sai lầm nếu bạn đi quá xa và tưởng tượng ra vấn đề có ở khắp mọi nơi.

Bạn có thể tình cờ gặp một loại người luôn tìm kiếm những vấn đề không thật sự tồn tại. Thông thường, điều đó có thể là do thiếu kinh nghiệm hay lo sợ những chuyện không đầu hoặc chỉ là khuynh hướng hoang mang. Câu hỏi: 'Anh có chắc không?' có thể giúp tiết kiệm quỹ thời gian và những nguồn lực quý báu.

Bạn có chắc là thực sự đang tồn tại một vấn đề không?

Thậm chí có khi đó là một vấn đề thật sự, bạn vẫn có thể không cần đưa ra một giải pháp nào cả. Một số vấn đề tự chúng sẽ được giải quyết; một số khác lại có thể yên tâm bỏ qua.

Bạn có thể bỏ qua vấn đề đó không? Bạn có thể lảng tránh được không?

### 5.3 Vấn đề có đáng để giải quyết không?

Đôi khi trong lúc giải quyết vấn đề chúng ta ở trong một tình thế tiến thoái lưỡng nan bởi vì ta biết rằng giải pháp cho vấn đề này sẽ dẫn tới một loạt các vấn đề khác.

- Dân là quản đốc cho một doanh nghiệp gia đình có qui mô nhỏ. Mặc dù anh ấy rất yêu thích công việc của mình nhưng doanh nghiệp lại không làm ăn phát đạt lắm. Vấn đề của Dân là việc anh muốn được tăng lương. Anh gặp ông chủ và yêu cầu được tăng lương. Ông chủ cho biết rằng trong tình hình kinh doanh như thế này thì việc đó là không thể.

Dân tin chắc rằng anh có thể tìm được một việc làm ở nơi khác với mức lương cao hơn. Tuy nhiên, anh cũng biết rằng nếu làm như vậy anh sẽ rất lu luyến công việc hiện tại cũng như các đồng nghiệp nơi đây.

## Thực hành 6

5 phút 



Nếu bạn là Dân, bạn sẽ làm gì?

.....

.....

.....

Không có câu trả lời dễ dàng cho vấn đề này và bạn có thể thấy rằng mình chưa có đủ thông tin. Ví dụ như sẽ có ích hơn nếu bạn biết được vì sao Dân cần thêm tiền. Để mua sắm một số thứ đắt tiền hay thật sự anh ta đang cố gắng kiếm tiền cho một 'việc gì đó'? Ngoài ra, Dân có xem xét thêm các yếu tố khác như triển vọng nghề nghiệp hay không?

Trường hợp của Dân là một ví dụ tiêu biểu về những khó khăn trong cuộc sống của chúng ta. Chúng ta đều muốn thấy các vấn đề rõ ràng và những câu trả lời rành mạch, nhưng kinh nghiệm lại cho chúng ta biết rằng chúng ta luôn phải trả một giá nhất định khi giải quyết một vấn đề. (Ví dụ trong ngành y, đã có muôn vàn những tiến bộ to lớn trong việc phát minh ra các loại thuốc chữa bệnh. Tuy nhiên, chúng ta được biết rằng không có loại thuốc nào, cho dù thành công đến đâu, mà không có tác dụng phụ).

Vì thế việc đặt câu hỏi về tầm quan trọng trong việc tìm ra giải pháp là rất cần thiết. Bạn nên tự hỏi chính mình:

- Có giải pháp nào cho vấn đề này không?
- Có đáng nỗ lực để giải quyết vấn đề này không?
- 'Mức giá' mà tôi sẵn sàng trả để giải quyết vấn đề này là bao nhiêu?

## 6 Giai đoạn 2: nhận là chủ sở hữu của vấn đề

Khi bạn đã quyết định rằng:

- có một vấn đề đang tồn tại;
- cần phải được giải quyết;
- và đáng để giải quyết;

bạn cần tự hỏi bản thân: **Đó có thực sự là vấn đề của chính tôi không?**

**Đôi khi vấn đề lại là của người khác!**

Nếu phải, bạn phải nhận mình là chủ sở hữu vấn đề và phải có trách nhiệm giải quyết nó. Tuy nhiên, bạn sẽ không đạt được nhiều lợi ích - hay sự tán thành - trong việc giải quyết những vấn đề không phải của bạn.

- Sáng là người chịu trách nhiệm về việc làm thủ tục cho các bệnh nhân ngoại trú ở một bệnh viện tư nhân. Các bệnh nhân thường than phiền với anh về sự khó khăn trong việc tìm chỗ đậu xe. Sáng thông cảm với họ và anh đã động viên một số bệnh nhân viết thư yêu cầu giám đốc bệnh viện cho phép dùng khu vực sân quần vợt cũ làm chỗ đậu xe. Tuy nhiên họ lại gửi một bản cho cả tờ báo địa phương và do đó tạo ra một hình ảnh không mấy tốt đẹp cho bệnh viện. Giám đốc bệnh viện rất bức mình khi biết Sáng đứng đằng sau tất cả những việc này và dĩ nhiên đã khiển trách anh. Bà nói: 'Anh có quyền tự do báo cáo sự việc cho tôi hay bất kỳ một người nào khác, nhưng chuyện xen vào những việc không phải của anh thì anh phải ngừng ngay'.

Khi bạn nhận mình là chủ sở hữu một vấn đề, thì điều đó có nghĩa là bạn sẽ:

- có nghĩa vụ phải giải quyết nó;
- phải dốc sức lực và quyền lực vào thực hiện việc này;
- bảo đảm rằng những ai có liên quan biết rằng bạn chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề này.

Hãy ghi nhớ rằng, cho dù bạn nhận là người chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề, bạn cũng không nhất thiết là người duy nhất làm việc đó. Những người khác có thể giúp bạn giải quyết và có thể là họ có nghĩa vụ phải làm như vậy.

## Thực hành 7

30 phút 

Hãy chọn một vấn đề bạn đang phải đương đầu tại nơi làm việc. Vấn đề bạn chọn phải là:

- một việc đủ quan trọng để bạn phải dành thời gian giải quyết nó;
- một vấn đề 'của' bạn và bạn có nghĩa vụ phải giải quyết;
- khá khó khăn hoặc phức tạp để cách giải quyết không hiển nhiên ngay từ đầu.

Đó có thể là:

- một vấn đề **sai lệch**, một sự việc không theo kế hoạch và không rõ tại sao;
- một vấn đề **tiềm tàng**, một sự việc bắt đầu phát triển theo hướng có thể gây ra nhiều khó khăn nếu không được giải quyết;
- một vấn đề **hoàn thiện**, đó là tìm ra những phương cách tốt hơn để thực hiện công việc trong tương lai (ví dụ như nâng cao năng suất, an toàn hơn hay thay đổi phương pháp làm việc).

Hãy bắt đầu bằng việc lên một danh mục các vấn đề một cách thích hợp, phân loại chúng theo 'sai lệch', 'tiềm tàng' hay 'hoàn thiện'. Bạn hãy dành thời gian suy nghĩ trước khi đưa ra chọn lựa.

Bây giờ hãy viết ra vấn đề bạn đã chọn và mô tả nó một cách ngắn gọn.

.....

.....

.....

.....

.....


.....

.....

Bạn sẽ được yêu cầu phân tích và giải quyết vấn đề này ở một số phần khác nhau trong cuốn sách, vì vậy hãy bảo đảm rằng bạn có một chọn lựa hợp lý. Cần nhớ rằng vấn đề phải **đủ quan trọng**, khá khó hoặc **đủ phức tạp**, xứng đáng để bỏ công sức giải quyết nó. Và đó cũng phải là một vấn đề mà **bản thân bạn** có nghĩa vụ phải giải quyết.



## Hãy tự đánh giá 1

10 phút 



1 Sắp xếp lại các từ này để hoàn tất định nghĩa dưới đây:

Định nghĩa của một vấn đề là: xử lý / khó / hoặc khó / giải quyết / một cái gì đó.

.....

2 Đây là sáu giai đoạn của quá trình giải quyết vấn đề. Điền vào chỗ trống bằng cách sử dụng từ **vấn đề** hay từ **giải pháp**.

Giai đoạn 1: **nhận ra** .....

Giai đoạn 2: **nhận là chủ sở hữu** của .....

Giai đoạn 3: **hiểu** .....

Giai đoạn 4: **chọn** ..... tốt nhất

Giai đoạn 5: **thực thi** .....

Giai đoạn 6: theo dõi và **đánh giá** .....

3 Định nghĩa 3 loại vấn đề chính:

a các vấn đề sai lệch

.....  
.....  
.....

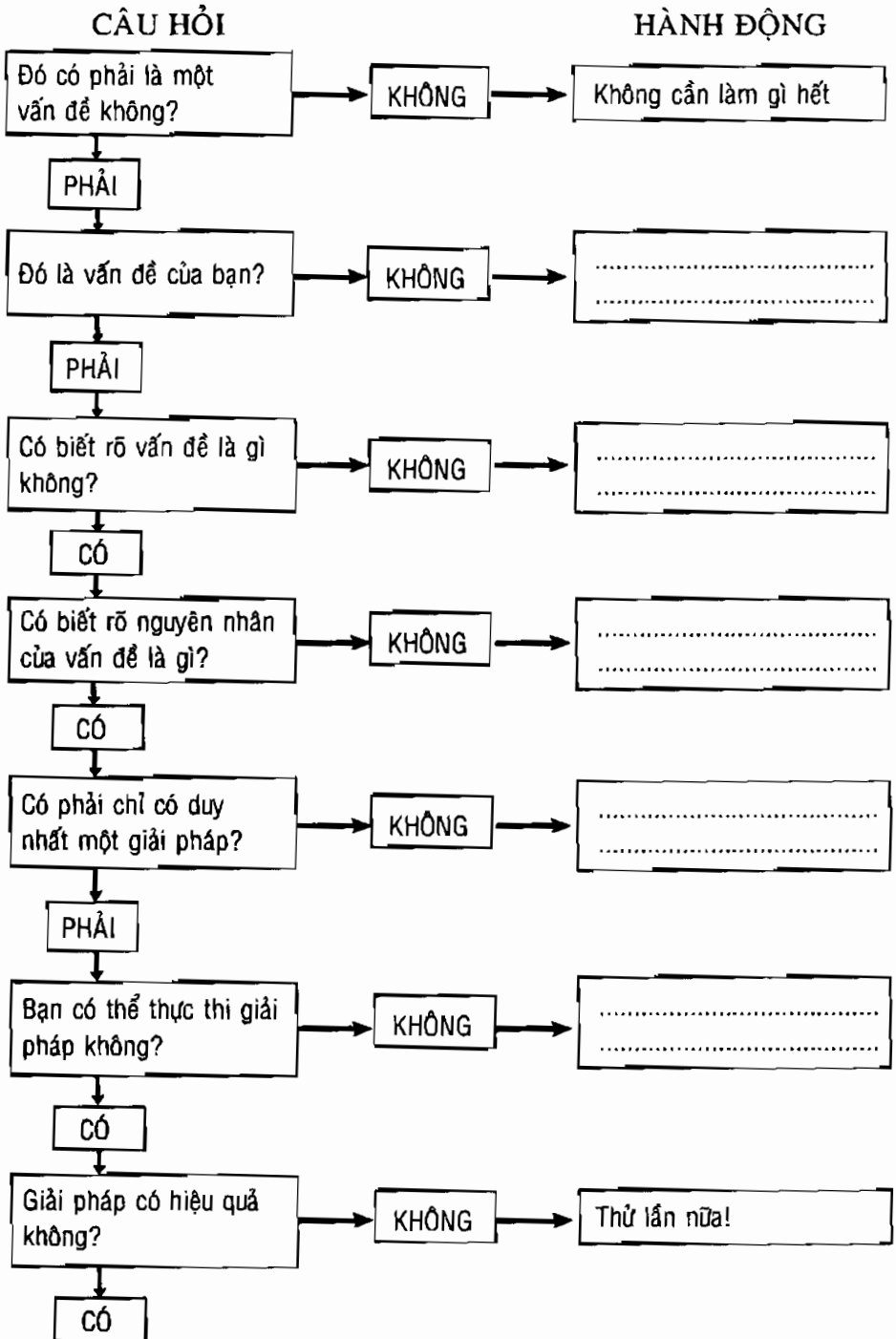
b các vấn đề tiềm tàng

.....  
.....  
.....

c các vấn đề hoàn thiện

.....  
.....

4 Đây là một sơ đồ minh họa cho quá trình giải quyết vấn đề. Hãy điền những công việc mà bạn cho là cần thiết trong 5 ô trống ở phần bên phải của sơ đồ.



- 5 Đoạn sau mô tả về một vấn đề, hãy đọc và sau đó trả lời các câu hỏi bên dưới.

Tâm là công nhân mới trong một dây chuyền lắp ráp của một nhà máy nhỏ thuộc một khu công nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh. Do vừa mới đi làm nên cô khá rụt rè và thường giữ im lặng, tập trung vào công việc. Làm việc cùng một dây chuyền với Tâm, Chương thỉnh thoảng lại trêu chọc cô. Bằng một giọng chế nhạo, Chương hỏi không biết cô có bị ‘ngọng’ không và đôi khi còn đặt một số vật lên băng chuyền làm phân tán và gián đoạn công việc của cô. Tâm thì không thích việc bị trêu chọc này.

Câu hỏi:

- a Đây là vấn đề sai lệch, tiềm tàng hay hoàn thiện?
- b Đây có thực sự là một vấn đề? Tại sao?
- c Đây có phải là vấn đề của Tâm không? Tại sao?
- d Nó có đáng để giải quyết không? Tại sao?

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

## 7 Tóm tắt



- Suy nghĩ về vấn đề trước khi đưa ra giải pháp là một ý tưởng hay.
- Bạn sẽ có thể gặp 3 loại vấn đề chính sau:
  - các vấn đề sai lệch: khi sự việc nào đó không theo kế hoạch;
  - các vấn đề tiềm tàng: vấn đề rất có thể xuất hiện trong tương lai;
  - các vấn đề hoàn thiện: khi bạn tìm kiếm các cách thức để nâng cao hiệu quả công việc.
- Dự đoán trước và ngăn chặn vấn đề là tốt hơn so với ngồi đợi chúng xảy ra. Hầu hết các vấn đề 'không thể tiên đoán trước được' đều có thể lường trước được.
- Sáu giai đoạn của quá trình giải quyết vấn đề được mô tả trong cuốn sách này là:
  - Giai đoạn 1: nhận ra vấn đề;
  - Giai đoạn 2: nhận là chủ sở hữu của vấn đề;
  - Giai đoạn 3: hiểu vấn đề;
  - Giai đoạn 4: chọn giải pháp tốt nhất;
  - Giai đoạn 5: thực thi giải pháp;
  - Giai đoạn 6: theo dõi và đánh giá giải pháp.
- Bạn không nên lãng phí thời gian và sức lực vào việc giải quyết những vấn đề nếu nó:
  - có khả năng tự biến mất;
  - không quan trọng;
  - sẽ tốt hơn nếu được giải quyết bởi người khác.
- Sẽ rất có ích nếu bạn tự hỏi:
  - có giải pháp cho vấn đề này không?
  - có đáng nỗ lực để giải quyết vấn đề này không?
  - tôi chấp nhận trả một cái giá như thế nào để giải quyết việc này?
- Khi bạn nhận mình là chủ sở hữu của một vấn đề, có nghĩa là bạn đã đưa ra một lời hứa mà bạn chắc chắn phải thực hiện.

## 8 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào. Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn.

A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....

A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....

# Phần B

## Định nghĩa vấn đề và nguyên nhân của nó

- *Dẫn nhập*
- *Định nghĩa vấn đề*
- *Thu thập thông tin*
- *Dành thời gian để suy nghĩ*
- *Tìm kiếm sự thật*
- *Sơ đồ xương cá: một cách phân tích vấn đề*
- *Những công cụ hỗ trợ khác giúp tìm hiểu vấn đề*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

## 1 Dẫn nhập

Một số vấn đề rất đơn giản và ngay từ đầu giải pháp cho nó đã rõ ràng.

- Phòng Bán hàng của một doanh nghiệp cần tuyển gấp một nhân viên để nhập số liệu bán hàng trong đợt khuyến mãi cuối năm. Họ đã chọn Hiền. Nhưng chỉ sau một tuần Hiền tỏ ra không đủ năng lực làm việc này: cô đã mắc quá nhiều sai sót.

Một giải pháp đáng lẽ đã được đưa ra là cho Hiền thêm thời gian tập sự và huấn luyện thêm, nhưng lại không còn thời gian để làm việc này vì số liệu bán hàng mỗi ngày quá nhiều. Doanh nghiệp đã phải cho cô nghỉ việc và nhận một người khác có năng lực hơn từ một trung tâm giới thiệu việc làm.

Hợp đồng làm việc thời vụ với Hiền cho phép sa thải cô mà không cần báo trước vì thế không có việc vi phạm pháp luật ở đây. Nếu cho rằng 'giải pháp có vấn đề', có lẽ đó là yếu tố con người: không ai thích sa thải người khác hay thừa nhận việc họ đã chọn nhầm người.

Tuy nhiên, không phải vấn đề nào cũng rõ ràng được như vậy.

Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu giai đoạn 3 của quá trình giải quyết vấn đề - giai đoạn **hiểu vấn đề**. Chúng ta sẽ tập trung chủ yếu vào việc tìm hiểu những vấn đề phức tạp hơn bằng cách **định nghĩa** chúng, **phân tích** chúng và **tìm ra những nguyên nhân** có thể có.

## 2 Định nghĩa vấn đề

Vấn đề phải được định nghĩa rõ ràng trước khi bạn hy vọng có thể giải quyết được nó. Sẽ có lợi hơn nếu tất cả các vấn đề, dù là

B

đơn giản, được định nghĩa và được trình bày rõ ràng. Một cách kiểm tra hay đó là đặt câu hỏi:

### Bạn có thể viết ra vấn đề này không?

Chúng ta hãy cùng xem xét một ví dụ về một vấn đề mà ngay từ ban đầu chưa được định nghĩa và xem xét xem việc ghi ra định nghĩa trên giấy sẽ giúp ích như thế nào.

- Bình quản lý một nhóm thợ chuyên sửa chữa máy tính. Anh tâm sự các vấn đề của mình với một người bạn khi cùng nhau đi uống bia sau giờ làm việc.

'Công việc càng ngày càng chất đống lên. Tôi phải chia thời gian của nhóm ra giữa việc sửa chữa những sai sót từ khâu lắp ráp và các hỏng hóc do khách hàng trả lại. Ông sếp cứ liên tục bảo tôi rằng có ông khách hàng này hay bà khách hàng kia than phiền về công việc sửa chữa chậm chạp nhưng lại không cho tôi tuyển thêm nhân công. Ông ta chỉ nói rằng tôi cần sắp xếp công việc hợp lý hơn. Bên lắp ráp chuyển cho chúng tôi ngày càng nhiều chi tiết và cũng luôn hối thúc chúng tôi. Mọi người đều mệt mỏi, tôi cũng mệt mỏi và chúng tôi càng ngày càng khó đương đầu với tất cả những chuyện như thế này.'



Trường hợp này được đặt tên là **vấn đề của Bình** và nó sẽ được nói đến nhiều lần trong các phần sau của cuốn sách.

## Thực hành 8

5 phút 



Hãy định nghĩa ngắn gọn vấn đề của Bình theo cách nhìn của anh ta. Không nên nêu quá nhiều giả định và không nên đưa ra giải pháp ở giai đoạn này.

.....

.....

.....

.....

Ta có thể định nghĩa vấn đề của Bình như sau:

- Nhóm của Bình dường như không có khả năng đương đầu với khối lượng công việc này. Điều này dẫn đến việc giảm tinh thần làm việc của nhóm, khách hàng không vui và ông chủ thì không hài lòng.

Định nghĩa này rất có ích, nhưng chúng ta có thể cải tiến nó bằng cách định nghĩa vấn đề dựa trên **kết quả mong muốn**. Trong thực tế, việc này có thể xét trên nhiều khía cạnh:

- Bình muốn đạt được điều gì?
- Doanh nghiệp này muốn đạt được điều gì?

### **Thực hành 9**

**5 phút** 



Theo bạn, kết quả mong muốn của vấn đề này là gì nếu xét:

a theo quan điểm của Bình?

.....

.....

.....

b theo quan điểm của doanh nghiệp đó?

.....

.....

.....

.....

Nếu chúng ta hỏi Bình câu này, anh ta có thể đưa ra một trong những câu trả lời sau:

- ‘Tôi đơn giản chỉ muốn nhóm của mình giải quyết được khối lượng công việc đồ sộ này. Chỉ có như vậy mọi người mới cảm thấy vui.’
- ‘Tôi muốn chứng minh cho sếp mình và mọi người rằng họ cần thay đổi toàn bộ cách làm việc ở đây.’
- ‘Tất cả những gì tôi muốn là một cuộc sống yên tĩnh, thanh bình.’
- ‘Tôi muốn giảm khối lượng công việc mà mọi người đang dồn cho nhóm của tôi.’

Mặt khác, doanh nghiệp sẽ lại quan tâm đến việc bảo đảm cho sự kết hợp tốt nhất giữa hiệu quả, chất lượng dịch vụ và năng suất.



## Định nghĩa vấn đề và nguyên nhân của nó

Vì thế trong khi Bình tập trung vào vấn đề 'tại sao có nhiều công việc quá?' thì doanh nghiệp có thể lại quan tâm tới vấn đề 'tại sao Bình không thể giao hàng đúng hạn?'

Đây là hai quan điểm rất khác nhau về tình huống này và điều này có nghĩa là giải pháp để ngỏ cho việc tranh luận. Bình muốn giảm khối lượng công việc nhưng đó là một giải pháp sẽ không được phía doanh nghiệp chấp nhận.

### 2.1 Mô tả vấn đề một cách rõ ràng

Điểm khởi đầu tốt nhất là đưa ra một 'bảng mô tả vấn đề'.

#### Thực hành 10

8 phút 



Hãy dùng 'bảng mô tả vấn đề' sau đây để xác định những điểm mấu chốt trong vấn đề của Bình. Đánh dấu (✓) vào cột bên phải nếu bạn cần thêm thông tin trước khi trả lời câu hỏi này.

1 Mô tả ngắn gọn vấn đề:	
2 Nó có những ảnh hưởng gì?	
3 Vấn đề xảy ra ở đâu?	
4 Lần đầu tiên nó được phát hiện ra là khi nào?	
5 Có gì đặc biệt hay khác biệt về vấn đề này không?	


Thật khó có thể trả lời các Câu hỏi 4 và 5 nếu chỉ dựa vào những thông tin chúng ta có được cho tới nay. Tuy nhiên, chúng ta sẽ quay lại việc này sau.

Các câu hỏi còn lại tương đối dễ trả lời. Vấn đề là nhóm của Bình đang rất khó khăn trong việc đáp ứng được yêu cầu thúc bách của doanh nghiệp và của khách hàng. Việc này làm gia tăng sự căng thẳng trong nhóm và làm giảm tinh thần làm việc của họ. Việc này cũng có khả năng dẫn đến tác hại trong mối quan hệ với khách hàng. **Cần nhớ rằng bảng mô tả vấn đề này thể hiện cả hai quan điểm của cả Bình lẫn của doanh nghiệp.**

Vấn đề nằm tại bộ phận sửa chữa. (Chúng ta không có bằng chứng nào về việc các bộ phận khác của công ty cũng bị quá tải với công việc.) Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là (các) **nguyên nhân** và **giải pháp** chỉ nằm ở bộ phận sửa chữa.

## Thực hành 11

2 phút 

 Có câu hỏi hữu ích nào có thể thêm vào cho ‘bảng mô tả vấn đề’?

.....

.....

.....

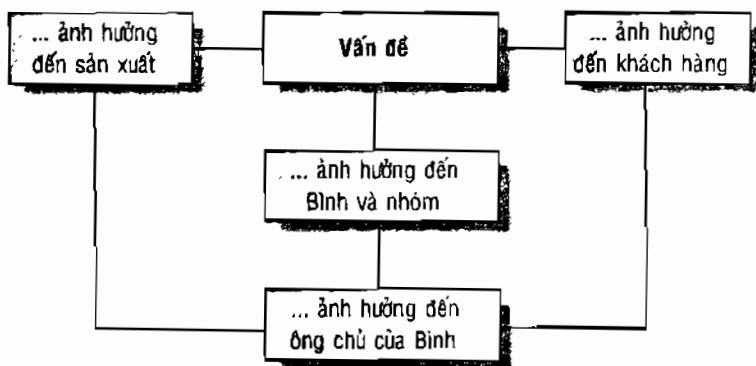
.....

Trong trường hợp này tôi có thể thêm vào 3 câu hỏi, dù rằng những câu hỏi này không thể áp dụng cho tất cả các trường hợp.

*Câu đầu tiên* là ‘Vấn đề lớn đến mức độ nào?’ - bạn có thể cho điểm nó, ví dụ như từ 1 đến 10 để đánh giá mức độ nghiêm trọng.

*Câu thứ hai* là ‘Ai sẽ giúp tìm ra nguyên nhân và cách giải quyết?’ Trong ví dụ chúng ta đang theo dõi ở đây, tôi có thể nói rằng ông chủ của Bình và ông giám đốc phụ trách sản xuất nên giúp vì họ được hưởng lợi trực tiếp từ kết quả của sự việc.

Chúng ta có thể mô tả điều này trong sơ đồ sau (một kỹ thuật nhanh gọn và rất hiệu quả):



Cuối cùng thì tất cả sức ép đều dồn lên ông chủ của Bình: Bình nên mong chờ sự giúp đỡ từ hướng này!

Sau cùng, tôi muốn hỏi ‘Những giải pháp nào đã được thử qua và kết quả như thế nào?’ Những vấn đề giống như thế này có khuynh hướng kéo dài trong một khoảng thời gian đáng kể và chắc chắn đã có những cố gắng nhằm phân loại chúng. Biết được những điều này và tại sao chúng thất bại (có lẽ là như vậy) sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian trong việc tìm ra các nguyên nhân và giải pháp.


## 2.2 Nhận ra những khía cạnh khác biệt

Xác định được một vấn đề khi nó mới xuất hiện và những yếu tố bất thường hay khác biệt nào của vấn đề sẽ giúp cung cấp những đầu mối quan trọng về các nguyên nhân và từ đó giúp tìm ra giải pháp.

- Trong một trường hợp nghiên cứu nổi tiếng được mô tả bởi hai chuyên gia về quản lý Charles H. Kepner và Benjamin B. Tregoe, một công ty đã phát hiện ra một số sợi visco của họ đã bị nhiễm carbon. Việc này được tính toán chính xác là bắt đầu vào lúc 3h52 sáng và kết thúc vào lúc 4h03 sáng cùng ngày. Có 4 yếu tố đặc biệt về vấn đề này:
  - việc bắt đầu và kết thúc đều đột ngột;
  - việc không hề có một sự tái diễn ngay lập tức nào thật đáng ngạc nhiên;
  - mặc dù có 4 máy giống y hệt nhau cùng hoạt động vào lúc đó, chỉ có một máy bị ảnh hưởng;
  - chiếc máy này có tất cả là 480 vòi phun tạo sợi và vấn đề này đã ảnh hưởng đến tất cả chúng.

Thám tử Sherlock Holmes sẽ rất vui sướng khi có được một loạt những manh mối thú vị như thế này! Chúng ta sẽ quay lại tình huống này sau nhưng trước hết hãy làm bài thực hành sau.

## **Thực hành 12**

15 phút 



Sử dụng 'bảng mô tả vấn đề', nếu cần thiết có thể thêm một vài câu hỏi, để giúp định nghĩa được vấn đề bạn đã được đưa ra trong Bài Thực hành 7.

1 Mô tả ngắn gọn vấn đề:	
2 Nó đã gây ra ảnh hưởng gì?	
3 Vấn đề xảy ra ở đâu?	
4 Lần đầu tiên nó được phát hiện ra là khi nào?	
5 Có gì đặc biệt hay khác biệt trong vấn đề này không?	

Hãy nhớ ghi chi tiết cho từng ô. Nếu vấn đề bắt đầu vào lúc 4h18 vào một buổi chiều thứ Sáu thì ghi như sau: việc này có thể là nguyên nhân dẫn đến một việc gì đó đã xảy ra ngay trước lúc 4h18.

### 3 Thu thập thông tin

Để tìm ra những nguyên nhân của một vấn đề, bạn phải thu thập thông tin. (Bạn cũng phải thu thập thông tin khi đưa ra những giải pháp có thể có và xác lập những ràng buộc đối với giải pháp - những giới hạn có thể có của giải pháp. Chúng ta sẽ quay lại chủ đề này trong Phần C). Đôi khi thông tin sẽ có sẵn từ lúc bắt đầu, nhưng cũng có khi bạn phải tìm kiếm nó. Thông tin sẽ giúp bạn định nghĩa được vấn đề một cách chính xác.

#### **Thực hành 13**

10 phút 



Bạn đã có được thông tin gì về vấn đề của Bình? Hãy viết riêng rẽ từng điểm một.

.....

.....

.....

.....

.....

Bạn cần biết thêm điều gì?

.....

.....

.....

.....

Thông tin chúng ta biết về vấn đề của Bình bao gồm những điều sau:

- nhóm của Bình chịu trách nhiệm sửa chữa các sản phẩm hỏng từ khâu lắp ráp và những sản phẩm hỏng hóc do khách hàng trả lại;
- hàng đã sửa không được nhanh chóng giao trả cho cả bên sản xuất và bên khách hàng; cả hai phía này đều than phiền rất nhiều về việc đó;

- sếp của Bình đã phản đối ý định thuê thêm nhân công như là một giải pháp cho vấn đề.

Thông tin chi tiết mà chúng ta cần biết thêm bao gồm vấn đề xảy ra khi nào và có gì đặc biệt hay khác thường trong vấn đề này.

Câu trả lời như sau: mặc dù nhóm luôn phải làm việc rất vất vả, vấn đề đã thật sự bắt đầu xuất hiện vào tháng Giêng; bây giờ đã là tháng Ba và tình hình vẫn chẳng khá lên chút nào. Mặt khác, vấn đề dường như không có một đặc điểm khác thường hay đặc biệt nào.

Cũng tương tự như vậy, chúng ta có thể hiểu rõ vấn đề hơn một chút bằng cách sử dụng một thủ pháp khác là: **phân tích vấn đề**.

Việc này bao gồm việc viết một loạt những mô tả nhằm giúp xác định vấn đề một cách chính xác. Mô tả được viết theo dạng nói ra vấn đề là gì, vấn đề đã có thể là gì, nhưng đã không xảy ra như thế, v.v... Dưới đây là một ví dụ về một bảng phân tích vấn đề liên quan đến trường hợp 'sợi bị nhiễm carbon'.

<b>Vấn đề là:</b>	<b>Vấn đề đã có thể là, nhưng đã không xảy ra như thế:</b>
Một vấn đề ngắn hạn (chỉ có 11 phút)	Một vấn đề xảy ra liên tục
Chỉ giới hạn ở một máy	Ảnh hưởng đến cả bốn máy
Ảnh hưởng đến tất cả những vòi phun tạo sợi trên máy này	Chỉ ảnh hưởng đến một vài vòi phun tạo sợi
Một vấn đề có thể tái diễn	Một vấn đề đã tái diễn ngay lập tức
v.v...	

Việc này giúp tìm ra nguyên nhân và sau đó là giải pháp bằng việc thu hút sự chú ý đến một điểm nhất định của vấn đề – trong trường hợp này, chỉ trong thời gian 11 phút, trên tất cả 480 vòi phun tạo sợi của một trong số 4 máy. **Bất kỳ một nguyên nhân nào đưa ra phải tính tới mô hình cụ thể này của các sự kiện.**

Chúng ta sẽ tìm hiểu nguyên nhân cụ thể của trường hợp sợi bị nhiễm carbon trong giây lát nhưng trước hết hãy quay trở lại vấn đề mà chúng ta đang thảo luận bằng việc hoàn thành bài thực hành sau.

## Thực hành 14

15 phút 



Phân tích vấn đề bạn đang xử lý, sử dụng bảng phân tích vấn đề dưới đây.

Vấn đề là:	Vấn đề đã có thể là, nhưng đã không xảy ra như thế:

Đôi khi, việc hoàn tất một bản phân tích vấn đề có thể giúp dễ dàng thấy được nguyên nhân của nó. Tuy nhiên không phải lúc nào cũng như vậy. Vấn đề càng quan trọng, càng mất nhiều thời gian để suy nghĩ.


### 4 Dành thời gian để suy nghĩ

Ở giai đoạn này việc đưa ra những giải pháp để giải quyết vấn đề của Bình sẽ dễ dàng và đây là điều một người bạn đúng nghĩa có thể làm được. Người bạn đó có thể nói những điều như: 'Cậu không mong đợi giải quyết một vấn đề theo kiểu này, Bình ạ. Rõ ràng là cậu cần thêm nhân viên. Cậu phải đấu tranh với sếp chứ. Hãy dọa sẽ nghỉ việc nếu cần phải làm như vậy. Điều đó sẽ làm ông ta sợ!'

## 4.1 Đừng đưa ra kết luận quá sớm

Một phản ứng như vừa nói ở trên đây là quá thiếu cẩn và có thể gây ra nhiều vấn đề hơn là giải quyết được nó.

### **Thực hành 15**

3 phút 



Đề nghị của người bạn đó có thể giúp giải quyết vấn đề theo quan điểm của Bình. Tại sao nó không phải là một giải pháp khả thi?

.....

.....

.....

.....

Giải pháp này không khả thi vì nó có thể giúp giải quyết vấn đề của Bình, nhưng không giải quyết được vấn đề của doanh nghiệp. Và chúng ta biết rằng có một ràng buộc đáng kể ở đây: sếp của Bình không đồng ý tăng số lượng nhân viên.

Trước khi chúng ta thử một giải pháp, chúng ta phải xác định được điều gì đã gây ra các nguyên nhân của vấn đề này. Điều này có nghĩa là lại phải tiếp tục công việc của thám tử Sherlock Holmes.

### **Thực hành 16**

2 phút 



Cần nhiều thông tin hơn để có thể xác lập được những nguyên nhân cho vấn đề của Bình. Bây giờ công việc điều tra của bạn nên tập trung vào đâu?

.....

.....

Bạn cần tập trung vào thời điểm vấn đề xảy ra – đó là tháng Giêng. Trước tháng Giêng, không có vấn đề nào hết. Từ tháng Giêng trở đi, vấn đề nảy sinh. Hỏi một điều gì đó đã thay đổi. Nếu chúng ta có thể xác định được sự thay đổi đó là gì, chúng ta sẽ tiến gần hơn tới giải pháp cho vấn đề.



## Thực hành 17

4 phút 

**B**



Hãy ghi ra những điều có thể đã thay đổi trong tháng Giêng và vì thế có thể đã làm nảy sinh vấn đề.

.....

.....

.....

.....

Khi bạn bắt đầu suy nghĩ về việc này, bạn sẽ nhận ra rằng rất nhiều thứ có lẽ đã thay đổi trong số một hay nhiều điều sau:

- bản thân công việc;
- môi trường làm việc;
- sản phẩm;
- sự quản lý;
- cơ cấu của nhóm;
- những yếu tố vật chất.

Đôi khi những thay đổi rõ ràng và rất dễ nhận ra (ví dụ như, nếu một nhân viên kỹ thuật nhiều kinh nghiệm rời nhóm vào tháng Giêng và được thay thế bởi một người không có khả năng!). Đôi khi có quá nhiều khả năng có thể và chẳng có cái nào rõ ràng.

Tình huống nghiên cứu của Kepner – Tregoe sẽ minh họa cho điểm này.

- Phân tích vấn đề các sợi vải bị phủ một lớp carbon đã chỉ rõ rằng một thứ gì đó tạm thời và cục bộ đã ảnh hưởng đến tất cả các vòi phun tạo sợi trên một máy cụ thể nào đó. Các nhà điều tra cố tìm ra nguồn tạo ra carbon này. Trong nhà máy thì không hề có, nhưng bên ngoài có một đường ray xe lửa, nơi đang sử dụng đầu máy xe lửa chạy bằng than hoạt động cả ngày lẫn đêm. Liệu khói có thể vào trong ống lấy khí của một máy nào đó chứ không phải tất cả các máy hay không? Câu trả lời được chứng minh là có thể. Bốn máy có những ống lấy khí riêng rẽ, cách nhau khá xa. Chuyện cũng xảy ra rõ ràng trong đêm đó một đầu máy hơi nước đã dừng để tránh đường trong chính xác là 11 phút ở tại một vị trí nơi mà khói đã chui vào chỉ đúng một ống khí duy nhất trong số bốn ống.

Phân tích kỹ đã giúp tìm ra nguyên nhân của vấn đề.

Trong trường hợp sợi vải trên, các phân tích đã chỉ ra rõ ràng nguyên nhân từ đâu. Tiếp theo đó là một suy diễn logic (cộng với việc tìm thêm thông tin liên quan) đã dẫn đến việc tìm ra nguyên nhân.

Tuy nhiên, suy diễn logic không phải lúc nào cũng là con đường tốt nhất dẫn đến nguyên nhân, nhất là khi vấn đề không rõ ràng và có thể có nhiều nguyên nhân.

Thường thì chúng ta cần làm ngược lại cách tập trung logic và mở rộng tâm trí đến những khả năng xa vời nhất, như trong trường hợp của Bình. Một thủ pháp để thực hiện việc này là phương pháp **động não**.

## 4.2 Động não

Ý tưởng về việc phương pháp động não là nhằm đưa ra được một danh mục đầy đủ tất cả những khả năng có thể mà không cần quan tâm xem chúng tuyệt vời hay ngớ ngẩn, lớn hay nhỏ. Bạn có thể loại trừ chúng sau.

Động não là **việc sáng tạo** và nó được sử dụng rộng rãi trong quản lý để giải quyết các vấn đề và ra quyết định.

Đó là một trong nhiều trường hợp khi hai bộ óc cùng suy nghĩ thì tốt hơn một và bốn năm bộ óc thì lại càng tốt hơn nữa. Càng nhiều người thì càng có nhiều ý tưởng.

**Làm thế nào để có thể động não nhằm tìm ra nguyên nhân của một vấn đề?**

Có hai giai đoạn. *Giai đoạn 1* cần sáng tạo, mở rộng mà không bị phân tích hay đánh giá. Nguyên tắc như sau:

- Tất cả những người tham dự sẽ tụ họp lại trong một phòng riêng biệt để không bị làm phiền. Từ sáu cho đến mười hai người là con số lý tưởng.
- Buổi thảo luận thường kéo dài trong một khoảng thời gian nhất định: 30 phút là tốt nhất.
- Chọn ra một chủ tọa. Công việc của anh ta hay cô ta là định rõ vấn đề, nhắc nhở mọi người có mặt tuân theo các nguyên tắc của

phương pháp động não và nói chung là làm chủ tình hình. Quan trọng nhất là anh ta hay cô ta phải chấn chỉnh những ai có ý định đưa ra ý kiến đánh giá hay nhận xét cho ý tưởng vừa mới được đưa ra.

- Có một người ghi chép lại các ý tưởng được đưa ra. Trong một nhóm nhỏ người trưởng nhóm có thể làm điều đó, bằng cách viết lại tất cả các ý tưởng trên bảng hay bảng giấy khổ lớn.
- Chú ý quan trọng nhất: mọi người được tự do phát biểu ý kiến và đưa ra các ý tưởng, dù cho ý kiến đó kỳ quặc hay không phù hợp lắm. Không ai được phép nói: 'Điều đó chẳng có gì hay ho' hay 'Tôi không thấy có ý tưởng nào trong đó cả' hay 'Điều đó thật vô nghĩa'.
- Mục đích của cuộc thảo luận là sáng tạo, không phải theo logic.
- Tất cả các ý tưởng sẽ được đánh giá **sau** buổi thảo luận chứ không phải ngay trong buổi thảo luận đó.
- Bất kỳ ai có ý tưởng hay đều có thể tham dự. Không nên chỉ dành riêng cho 'ban lãnh đạo' hay những người làm các công việc liên quan tới chủ đề này.

Khi tất cả mọi người đã thoải mái và sẵn sàng, bạn hãy yêu cầu họ đưa ra ý kiến. Mọi người nên để cho ý tưởng của mình nảy sinh một cách tự nhiên. Hãy khuyến khích những người tham dự có thể phát triển dựa trên những ý tưởng của những người khác để đưa ra ý tưởng cho mình.

Ghi lại **tất cả những điều mà bất kỳ người** nào đề cập có thể có liên quan dù rất ít đến sự việc. (Tốt nhất là ghi lại các ý kiến trên giấy trắng và không dòng kẻ hơn là ghi chép theo dạng liệt kê.)

- **Không** bỏ qua bất kỳ ý tưởng nào.
- **Không** thảo luận hay chỉ trích bất kỳ ý tưởng nào.


Vấn đề ở đây là thu thập càng nhiều càng tốt các ý tưởng và lời đề nghị hơn là số lượng mà bạn cuối cùng sẽ cần vì bạn chưa quyết định nên giữ lại ý nào.

- **Không** cố gắng phân loại những đề nghị thành nhóm. Việc này cũng để sau.


*Giai đoạn 2* của phương pháp động não sẽ hoàn toàn khác. Đó là việc của một người biết đánh giá, nhận xét, tập trung và có logic.


Nó bao gồm:

- xem qua tất cả các ý tưởng bạn đã thu thập được;
- bỏ đi những ý tưởng vô nghĩa;
- phân loại các ý tưởng còn lại theo các nhóm;
- đánh dấu ý tưởng hay nhất.

 Động não là phương pháp rất có ích trong hai phần riêng biệt của quy trình giải quyết vấn đề: khi bạn tìm kiếm nguyên nhân và khi cần tìm giải pháp cho vấn đề.

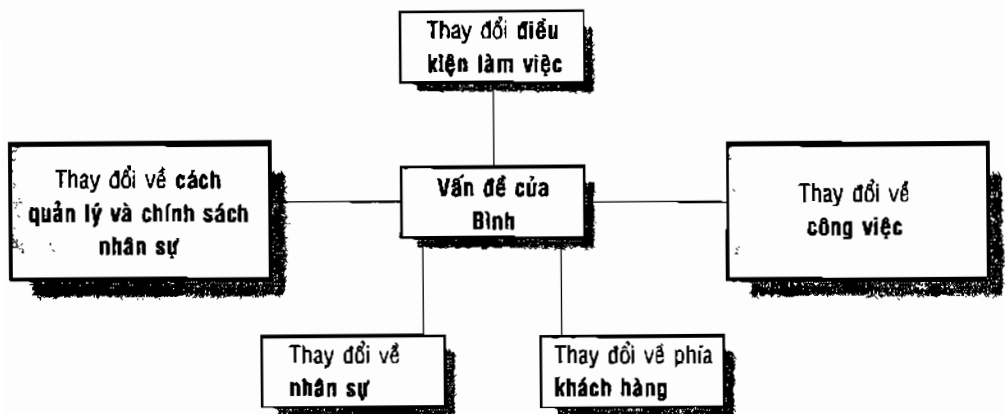
## Thực hành 18

20 phút 

 Tập hợp một nhóm các đồng nghiệp (hay nhóm của bạn) và thử dùng phương pháp động não để xác định nguyên nhân vấn đề của Bình – đó là những việc có lẽ đã bị thay đổi trong tháng Giêng.

Ghi chép lại các ý tưởng trên một tờ giấy riêng. Khi nào xong, bạn hãy phân loại chúng thành các nhóm.

Dưới đây là một kết quả có thể có được sau buổi động não về vấn đề của Bình. Các nhóm nguyên nhân lựa chọn được trình bày trong sơ đồ sau đây. Buổi thảo luận của bạn có thể có những nhóm hay danh sách các ý tưởng khác hẳn.



Dùng phương pháp động não đưa ra những nguyên nhân có thể có cho vấn đề của Bình.

## *Định nghĩa vấn đề và nguyên nhân của nó*

Tất cả các đề nghị được phân nhóm dưới 5 tiêu đề, nhưng nhớ rằng giai đoạn 'phê bình để loại bỏ' của quá trình vẫn thật sự chưa bắt đầu.

### **Thay đổi điều kiện làm việc:**

- chuyển đến nơi làm việc khác chật hẹp hơn;
- điều kiện tồi tệ hơn;
- nhiệt độ tại nơi làm việc không thoải mái – rất khó làm việc;
- quá đông đúc;
- mùi hôi thối (hệ thống thông gió có vấn đề);
- các dụng cụ và trang thiết bị không đầy đủ hay đã xuống cấp.

### **Thay đổi về công việc:**

- số lượng công việc tăng;
- công việc của mỗi cá nhân trở nên khó làm hơn;
- nhiều công đoạn hơn nên tốn nhiều thời gian hơn để hoàn tất;
- công việc mới mẻ – không quen thuộc;
- tỷ lệ hư hỏng cao hơn – vấn đề là của bộ phận lắp ráp?
- những biện pháp về an toàn làm chậm tiến độ công việc.

### **Thay đổi về phía khách hàng:**

- yêu cầu cao hơn;
- tăng lượng hàng bán ra;
- dạng khách hàng khác – không biết cách sử dụng sản phẩm;
- thay đổi về cơ cấu phân phối hàng – tăng lượng bán hàng trực tiếp vì thế những lời than phiền thường đến tai chúng ta thay vì là các đại lý.

### **Thay đổi về nhân sự:**

- một số người có kinh nghiệm ra đi – những người mới tới không nhanh nhẹn lắm;
- sa sút tinh thần làm việc vì một lý do nào đó như giảm lương, nỗi sợ bị cho thôi việc do dư thừa lao động, thay đổi ban lãnh đạo hay thay đổi trong cách làm việc;
- Bình mới nhận công việc – chưa có kỹ năng lãnh đạo;
- sự ghen tị với việc thăng chức của Bình.

**Thay đổi về cách quản lý/chính sách nhân sự:**

- sắp không đưa ra những ưu tiên công việc một cách hợp lý;
- có quá nhiều sự can thiệp;
- xác định ưu tiên công việc khác nhau;
- nhiều công việc giấy tờ phải hoàn tất hơn;
- những biện pháp an toàn làm chậm tiến độ công việc;
- Bình và/hoặc nhóm được giao thêm công việc mới – những việc đã không được tính đến?

Chú ý rằng một số nguyên nhân như ‘các biện pháp bảo đảm an toàn làm chậm tiến độ công việc’, có thể xuất hiện trong nhiều nhóm. Nói một cách khác, một vài nguyên nhân được ghi lại dưới một số tiêu đề có thể có mối liên hệ với nhau. Dưới tiêu đề ‘điều kiện làm việc’, ‘chuyển đến nơi làm việc khác chật hẹp hơn’ và ‘quá đông đúc’ là giống nhau, trong khi đó ‘điều kiện tồi tệ hơn’ là một từ chung có thể bao hàm tất cả những điều vừa nêu.

### 4.3 Tránh đưa ra những giả định sai

Một trong những nguyên nhân phổ biến nhất khi chọn sai con đường đưa đến một giải pháp đó là do việc đặt ra những giả định sai. Một trong những lợi ích của phương pháp động não để tìm ra các nguyên nhân và các giải pháp đó là giả định sai ít có khả năng xảy ra – vì bạn bị buộc phải xem xét kỹ tất cả những khả năng có thể.

#### **Thực hành 19**

10 phút 



Hãy tưởng tượng bạn quan tâm về tỷ lệ nhân viên thôi việc trong bộ phận của bạn cao: quá nhiều người ra đi và tìm việc làm khác. Bạn hỏi một vài người xem họ nghĩ về vấn đề là gì và họ đề nghị một giải pháp đó là tăng lương. Kết quả là, bạn sẽ đi gặp sếp của mình và đề nghị tăng lương cho tất cả.

Bạn đặt ra những giả định nào? Tại sao một vài giả định trong số này có thể không hợp lý?

.....

.....

.....

Sau khi làm các bài thực hành mà chúng ta vừa tiến hành về vấn đề của Bình thì việc sau đây là hoàn toàn rõ ràng đối với bạn. Bạn đang giả định rằng:

- bạn đã tìm ra nguyên nhân (hoặc ít nhất là nguyên nhân chính) về việc nhân viên bỏ việc tăng (có khả năng là do điều kiện làm việc, môi trường, đồng viên, hay v.v...?);
- tăng lương sẽ làm giảm được sự ra đi của nhân viên (liệu điều này có kéo dài được không?);
- tăng lương sẽ không dẫn đến việc lợi nhuận và tính cạnh tranh của sản phẩm của công ty giảm, do vậy sẽ đe dọa đến công ăn việc làm của tất cả mọi người.

Bạn có lẽ cũng đã nghĩ tới những giả định khác nữa.

**Khi bạn đang tìm cách phân tích một vấn đề, hãy luôn tự hỏi bản thân xem bạn đang đặt ra những giả định nào. Những giả định của bạn có đúng không? Đặt câu hỏi về những giả định của chính mình sẽ giúp bạn tìm ra nguyên nhân đúng của sự việc và điều đó sẽ dẫn đến việc tìm ra giải pháp đúng.**

Sử dụng thủ pháp phân tích vấn đề sẽ giúp bạn nhận ra những giả định sai lầm và xác định vấn đề một cách chính xác hơn.

## 5 Tìm kiếm sự thật

Khi bạn đang cố gắng tìm hiểu một vấn đề, thật hữu ích nếu như bạn luôn đặt ra cho mình nhiều câu hỏi.

Để minh họa cho điều này, chúng ta hãy quay lại trường hợp của Bình.

- Xin nêu lại câu nói của Bình:

‘Công việc càng ngày càng chất đống lên. Tôi phải chia thời gian của nhóm ra giữa việc sửa chữa những sai sót từ khâu lắp ráp và các hỏng hóc do khách hàng trả lại. Ông sếp cứ liên tục bảo tôi rằng có ông khách hàng này hay bà khách hàng kia than phiền về công việc sửa chữa chậm chạp nhưng lại không cho tôi tuyển thêm nhân công. Ông ta chỉ nói rằng tôi cần sắp xếp công việc hợp lý hơn. Bên lắp ráp chuyển cho chúng tôi ngày càng nhiều chi tiết và cũng luôn hối thúc chúng tôi. Mọi người đều mệt mỏi, tôi cũng mệt mỏi và càng ngày càng khó cho chúng tôi đương đầu với tất cả những chuyện như thế này.’

Câu hỏi 'tại sao?' là câu bạn nên thường xuyên tự hỏi, với sự trợ giúp thêm của bút chì và giấy. Bạn có thể tưởng tượng ra có hai giọng nói đang vang lên trong đầu bạn - một đặt câu hỏi và một trả lời. Dưới đây là cách thực tập với trường hợp của Bình.

*Tại sao phía bộ phận lắp ráp càng ngày lại càng gửi cho cậu nhiều sản phẩm?*

**Bình:** Tôi nghĩ là họ đang tăng sản lượng nhưng tôi không chắc lắm. Có lời giải thích nào khác không? Có phải chất lượng đang bị giảm? Tại sao cậu không tìm hiểu?

**Bình:** Tôi có nói chuyện đó với anh Tiến. Bây giờ tôi nghĩ về điều này, có tin đồn rằng họ đang gặp khó khăn với các nhà cung cấp linh kiện. Có lẽ bên anh Tiến cũng đang gặp nhiều vấn đề giống như tôi.

*Tại sao sếp của cậu lại cứng nhắc trong việc tuyển thêm nhân viên như thế?*

**Bình:** Ừ, trước đây khi lập kế hoạch ngân sách tôi đã đồng ý về số lượng nhân công như vậy và ông ấy là một người rất chặt chẽ với con số. Nhưng thật ra vào lúc lập ngân sách, công việc của chúng tôi rất trôi chảy.

*Tại sao hai việc sửa chữa các sản phẩm bị loại ra từ bộ phận lắp ráp và hỏng hóc do khách hàng mang đến lại do cùng một nhóm đảm nhiệm?*

**Bình:** Một câu hỏi rất hay đấy. Trong công việc trước đây, chúng tôi không làm như vậy. Vì việc này có nghĩa là tôi phải luôn đáp ứng cho cả hai nhóm sao cho thật hiệu quả. Có lẽ đây là mấu chốt của vấn đề. Hệ thống làm việc tốt khi chúng tôi vẫn còn đảm đương nổi số lượng công việc. Khi chúng tôi không còn kham nổi, tôi có cảm giác như mình bị phân ra theo hai hướng.

*Liệu sếp của cậu có đồng ý lắng nghe một ý kiến tranh luận được trình bày chặt chẽ để thực hiện công việc một cách khác trước đây không?*

Và cứ như vậy.



## Thực hành 20

3 phút 



Thành quả chung lúc này là gì? Bạn có nghĩ rằng sau buổi thảo luận tưởng tượng này Bình sẽ quay trở về làm việc trong một tâm trạng tích cực và thoải mái hơn không?

.....

.....

.....

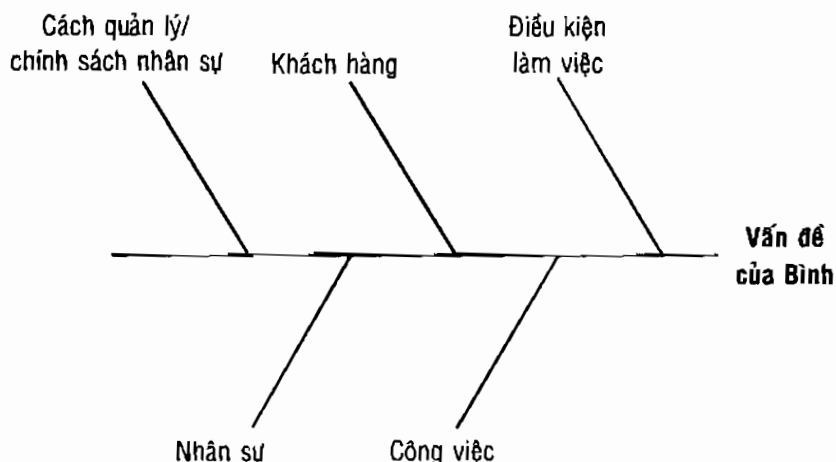
.....

Rất có thể sẽ có một kết quả tích cực từ việc hỏi đáp theo tưởng tượng như vậy. Bây giờ thì Bình đã có vài ý tưởng để suy nghĩ và anh ta có thể có vài phương pháp mới để giải quyết những khó khăn của bản thân.

## 6 Sơ đồ xương cá: một cách phân tích vấn đề

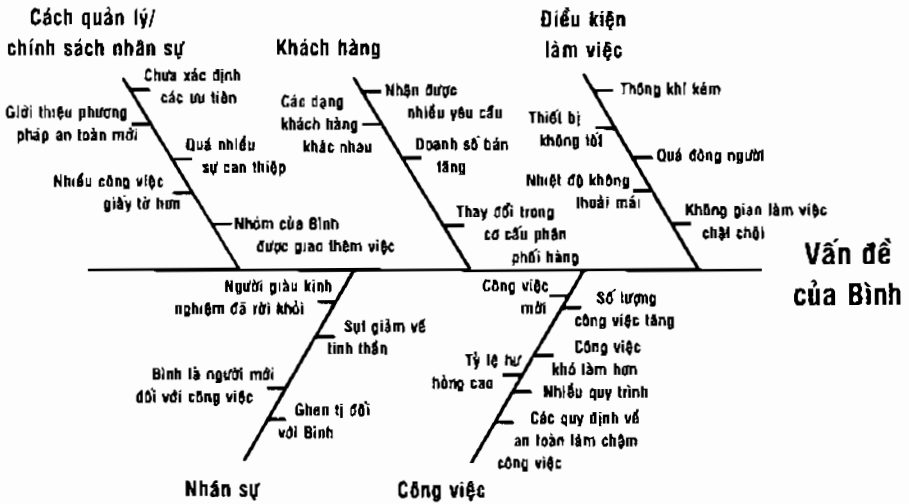
Sơ đồ xương cá, còn được gọi là sơ đồ nhân - quả, là một thủ pháp trực quan đơn giản để phân tích các vấn đề khi có thể có nhiều nguyên nhân cần được xem xét. Nó có thể được vẽ từ ban đầu hoặc được dựng nên từ những ý tưởng được đưa ra trong quá trình động não.

Dưới đây là một sơ đồ hình xương cá chỉ rõ 5 nhóm nguyên nhân chính cho 'vấn đề của Bình'.



Ở đầu cá là vấn đề của Bình - không đáp ứng được yêu cầu thức ăn. Tỏa ra xuôi theo chiều xương sống cá là 5 nhóm nguyên nhân chính đã được liệt kê trong sơ đồ của Bài Thực hành 18.

Giai đoạn kế tiếp là gắn thêm vào những nguyên nhân chi tiết có thể có đã được xác định cho từng nhóm (như dưới đây).



Một khi bạn đã vẽ tất cả những nguyên nhân có thể có trên một tờ giấy theo cách này, bạn có thể bắt đầu đánh giá riêng biệt từng nguyên nhân một.

Giá trị của việc phân tích theo dạng xương cá là:

- nó cho bạn một **bức tranh toàn cảnh** về tất cả những khả năng có thể;
- nó có thể giúp bạn khám phá ra rằng có **nhiều hơn một nguyên nhân có liên quan**.

## 7 Những công cụ hỗ trợ khác giúp tìm hiểu vấn đề

Bây giờ chúng ta sẽ nhìn vào năm thủ pháp thực tiễn trong việc định nghĩa một vấn đề và tìm ra nguyên nhân của nó:

- mô tả vấn đề thông qua bảng mô tả vấn đề
- tiến hành phân tích vấn đề
- sử dụng phương pháp động não để tìm ra những nguyên nhân có thể có
- hỏi tại sao

■ vẽ sơ đồ xương cá

Bạn còn có thể áp dụng một loạt các phương pháp khác để tìm hiểu một vấn đề và từ đó giúp bạn nhìn ra cả các nguyên nhân và giải pháp.

## 7.1 Các kỹ thuật hỗ trợ

Phương pháp lựa chọn đầu tiên mà chúng ta cần xem xét là sử dụng các kỹ thuật hỗ trợ.

### Thực hành 21

2 phút 



Giả sử bạn là quản lý của một văn phòng hay một xưởng lớn và bạn quyết định thiết kế lại cách bày trí, đặt ghế băng, bàn, ghế, kệ sách và các tủ đựng hồ sơ theo một cách sắp xếp thuận lợi hơn. Liệu bạn:

- a di chuyển đồ đạc xung quanh phòng cho đến khi trông được mắt nhất;
- b viết ra bằng chữ những điều bạn muốn thực hiện;
- c sử dụng chương trình máy tính về bố trí mặt bằng;
- d sử dụng những phác thảo thu nhỏ cho các loại đồ đạc và thử chúng ở nhiều vị trí khác nhau trên một bản vẽ phác thảo khu vực làm việc của bạn cho đến khi bạn tìm ra cách sắp xếp tốt nhất?

Có ít khả năng bạn sẽ di chuyển đồ đạc vòng quanh phòng cho đến khi có được cách bày trí tốt nhất, vì vậy khả năng (a) không phải là câu trả lời. Việc viết ra vấn đề và kết quả mong muốn luôn có ích, vì thế (b) có thể giúp bạn, nhưng đó không phải là câu trả lời hoàn chỉnh. Với chọn lựa (d) hoặc (c), nếu bạn có trang thiết bị và kỹ năng để sử dụng máy tính - có lẽ cho tới đây đó là hợp lý nhất: vì đây là loại vấn đề sẽ dễ giải quyết hơn khi có sơ đồ.

Thường thì sơ đồ rất hữu dụng cho trường hợp bạn phải định nghĩa các vấn đề. Hình ảnh thường dễ hiểu hơn là từ ngữ.

**Liệu sơ đồ có làm cho mọi thứ rõ ràng hơn?** Tuy vậy, những ý tưởng hay thường xuất phát từ sự hiểu biết và kinh nghiệm thực

tiên. Vì thế, rất quan trọng để nhớ rằng, khi bạn cố gắng giải quyết các vấn đề, nên sử dụng vốn kiến thức sẵn có của chính bạn và của những người khác nữa.



Nhiều nhiệm vụ thuộc loại này sẽ được thực hiện dễ dàng hơn rất nhiều với sự trợ giúp của phần mềm máy vi tính. Ngày nay, các chương trình rẻ và đơn giản luôn có sẵn cho các loại 'vấn đề', từ lập kế hoạch cho một chuyến đi đến các bản đánh giá rủi ro thiết kế vườn tược, nhà của và văn phòng.

## **7.2 Rút ra từ kinh nghiệm của bản thân**

Kinh nghiệm – và học tập – rất hữu ích trong việc giải quyết vấn đề. Chúng ta thường nhận ra, hoặc cũng có thể chưa từng nghĩ về việc đó, rằng một vấn đề mới thường tương tự như một vấn đề nào đó chúng ta đã từng gặp trước đây.

Chỉ có rất ít vấn đề thuộc loại độc nhất vô nhị, còn lại bạn sẽ luôn nhận thấy rằng bạn có thể áp dụng những bài học chung bạn đã học được ở đâu đó.


- Lân là giám sát của một nhóm các thợ máy trong một công ty sản xuất hàng may mặc. Cứ vài ngày ông sắp lại gọi anh đến văn phòng và đưa cho anh những thông số kỹ thuật của các lô hàng đồ may mặc sẽ được đưa vào sản xuất vào một thời điểm nhất định. Sau đó thì Lân có quyền sắp xếp nhóm của anh miễn sao hoàn tất công việc đúng thời hạn.

Lân cũng là một thành viên tích cực của hội phụ huynh học sinh ở một trường phổ thông. Một ngày kia, anh bất ngờ được mời giúp cho việc tổ chức một sự kiện của hội nhân kết thúc năm học. Lúc đầu, anh rất lo vì chưa bao giờ làm việc này. Anh bắt đầu viết ra một số công việc chính.

- Dạng sự kiện nào các thành viên của hội muốn tham gia?
- Nó sẽ được tổ chức ở đâu?
- Nó sẽ được tổ chức khi nào?
- Những ai sẵn lòng giúp đỡ tôi?
- Họ có khả năng làm được những gì?

Lân nhanh chóng nhận ra rằng tổ chức một hoạt động như vậy cũng không khác nhiều so với việc sắp xếp nhóm làm việc của mình để lắp ráp dây chuyền mới sản xuất hàng may mặc.

## Thực hành 22

3 phút 

**B**



Có bao nhiêu ‘điểm tương đồng’ bạn có thể tìm thấy giữa việc tổ chức sự kiện cho hội và việc sắp xếp công việc mà Lân thường phải làm ở nhà máy?

.....

.....

.....

.....

Cả hai nhiệm vụ giống nhau ở nhiều điểm:

- thông số kỹ thuật/các yêu cầu phải được nhất trí (‘loại lễ hội nào?’);
- các công việc/sự kiện phải được lên kế hoạch để có thể hoàn tất đúng thời hạn;
- nhân sự phải được sắp xếp;
- thông tin phải được truyền đạt;
- các nhiệm vụ phải được phân công.

Tuy nhiên, cũng có một số khác biệt rất dễ nhận ra. Lấy ví dụ, ở nơi làm việc, Lân có quyền hạn để cho công việc được thực hiện. Anh cũng rất quen thuộc với tất cả những hoạt động và tiến trình công việc. Tổ chức sự kiện cho hội lại không giống như thế: anh sẽ phải hướng dẫn và động viên các hội viên (những người không có nhiệm vụ bắt buộc) sao cho họ vui lòng và làm việc hăng hái.

### 7.3 Rút kinh nghiệm từ những người khác

Những người khác là cả một kho kiến thức và kinh nghiệm và sẽ là khôn ngoan nếu biết đúc rút kinh nghiệm từ họ. Ngay cả khi bạn chưa bao giờ gặp một vấn đề nào đó, thì có lẽ một trong những bạn đồng nghiệp đã biết qua.

- Hùng đang gặp rắc rối với Sương, một trong những quản trị viên tập sự. Sương có vẻ rất thông minh và đầy năng lực, nhưng cô thường không muốn nghe những lời hướng dẫn hay khuyên bảo của Hùng. Thay vào đó, cô thường


xuyên khoe khoang cho rằng mọi việc đều dễ và rằng cô sẽ được lên chức quản lý trước bất kỳ ai.

Hùng không biết giải quyết vấn đề này như thế nào, vì vậy anh đã nói chuyện với Phương, Trưởng phòng Đào tạo. Điều Phương nói thật hữu dụng. 'Chúng tôi có một trường hợp giống y như thế cách đây sáu năm. Tôi tránh không tranh luận với anh ta. Tôi chỉ giao cho anh ta một nhiệm vụ thật khó khăn phải hoàn thành. Một nhiệm vụ mà tôi biết chắc mọi người trong khoá học sẽ gặp nhiều khó khăn với loại công việc này. Tôi để cho anh ta được tự do một mình giải quyết việc đó. Khi anh ta đã hoàn toàn sa lầy anh ta cố gắng vùng vẫy và càng ngày trông càng có vẻ ngốc nghếch hơn. Cuối cùng anh ta đến xin tôi cho lời khuyên và từ đó anh ta đã tỏ ra kính trọng tôi hơn.'

Hùng quyết định sử dụng cùng kỹ thuật đó với Sương.

Hãy nhớ đánh giá những lời khuyên của những người khác dành cho bạn. Những gì đúng với họ trong một số hoàn cảnh nhất định có thể không đúng với trường hợp của bạn. Chúng ta sẽ quay lại ví dụ này sau.

## **Thực hành 23**

**20 phút** 



Hãy lên danh sách những người có kinh nghiệm nhiều hơn bạn - hay kinh nghiệm khác với của bạn - và những người bạn có thể tham khảo ý kiến của họ về vấn đề bạn đang phải giải quyết.

Sử dụng một tờ giấy riêng ghi tên, số điện thoại hay địa chỉ, hình thức giúp đỡ hay những loại lời khuyên mà họ có thể cho bạn.

Sự chọn lựa hiển nhiên nhất là nơi bạn làm việc, nhưng đừng giới hạn sự chọn lựa chỉ ở những người cấp trên của bạn. Những thành viên giàu kinh nghiệm trong cùng nhóm làm việc cũng có thể giúp bạn và ngay cả bạn bè không làm cùng công việc cũng như những đồng nghiệp trước đây cũng có thể giúp.

Hãy luôn ghi nhớ rằng chỉ cần nói với ai đó về vấn đề của bạn cũng có thể giúp bạn rất nhiều trong việc làm sáng tỏ nó.

Nếu bạn thật sự đi tham khảo lời khuyên của những người trong danh sách, nhớ ghi lại những điều bạn hỏi, điều họ nói, bạn đã làm gì sau đó và kết quả là như thế nào. Việc này sẽ là một minh chứng cụ thể cho khả năng của bạn.

## 7.4 Sử dụng các quy định và thủ tục


**B** Các quy định, các thủ tục, các hướng dẫn, sách chỉ dẫn và sổ tay đều được thiết kế để việc giải quyết vấn đề và ra quyết định được dễ dàng hơn vì chúng **cho bạn biết nên làm gì** trong nhiều tình huống khác nhau. Trong thực tế, rất hữu ích khi xem chúng như những kinh nghiệm tổng hợp đã được ghi lại dưới dạng văn bản.



Như những người 'nghiên' máy tính thường nói 'Khi mọi cách đều thất bại, hãy đọc sách hướng dẫn/cắm nang'.

Thật đáng ngạc nhiên việc người ta thường xuyên quên đi những quy định, chỉ dẫn, hướng dẫn nên đã bị lâm vào tình huống khó khăn. Bạn hoàn toàn có thể đưa ra những ví dụ cho điều này từ chính kinh nghiệm bản thân.

### Thực hành 24

5 phút 



Đây là năm vấn đề bạn có thể tìm thấy câu trả lời trong một cuốn sách về các quy định, sách chỉ dẫn, hướng dẫn, v.v... Hãy xem xét kỹ từng vấn đề từ quan điểm của bạn và chỉ ra loại tài liệu nào có thể giúp bạn tìm ra giải pháp.

- 1 Một thành viên nhóm đã vi phạm các quy tắc về an toàn và bạn không chắc nên áp dụng hình thức kỷ luật nào là phù hợp nhất.

.....

.....

.....

- 2 Bạn cần thay thế một số trang thiết bị, nhưng nhà cung cấp bạn muốn chọn lại không được công ty biết tới. Vậy làm cách nào bạn có thể biết được nhà cung cấp này là đáng tin cậy hay không?

.....

.....

.....

3 Khanh muốn có thêm một vài ngày nghỉ không ăn lương cộng thêm vào số ngày nghỉ hàng năm của cô. Bạn có thể chấp thuận cho điều này không?

.....  
.....  
.....

4 Một số món đồ có giá trị đã biến mất khỏi bàn làm việc của một thành viên trong nhóm trong một đêm. Bạn nên làm gì?

.....  
.....  
.....

5 Một khách hàng vừa viết một lá thư dài than phiền về một thành viên trong nhóm của bạn. Bạn nên xử lý việc này như thế nào?

.....  
.....  
.....

Có thể một vài điểm trên đây không được đề cập đến trong quy định, hướng dẫn hay sổ tay trong doanh nghiệp của bạn. Tuy nhiên, tại các doanh nghiệp lớn hơn tất cả các điều này có thể được lưu trữ dưới dạng văn bản ở đâu đó. Ví dụ:

- 1 Cuốn sổ tay các quy định về sức khỏe và an toàn, cuốn sổ nhân viên hay nội quy an toàn lao động sẽ chỉ ra thế nào gọi là vi phạm quy định, cũng như cách giải quyết như thế nào.
- 2 Nếu mua hàng chỉ có thể thực hiện với những nhà cung cấp có tên trên một danh sách đã được duyệt, thì sẽ có một quy trình chỉ rõ làm thế nào để đưa một nhà cung cấp vào danh sách đó.




## Định nghĩa vấn đề và nguyên nhân của nó

- 3 Quy định về các chế độ nghỉ phép và nghỉ lễ bao gồm cả việc những yêu cầu đặc biệt sẽ được giải quyết như thế nào sẽ có trong cuốn sổ tay nhân viên.
- 4 Một cuốn sách chỉ dẫn về vấn đề an ninh hoặc nội quy bảo vệ sẽ giải thích quy trình giải quyết trong trường hợp nghỉ ngơi có trộm.
- 5 Đây có lẽ là vấn đề có ít khả năng được ghi lại trong một văn bản về thủ tục nào. Theo quy định chung những việc như thế sẽ được giao cho một người có chức vụ cao, có thể là cao hơn hai bậc so với người bị than phiền.

Chắc chắn có **những người** biết tường tận những chính sách và thủ tục này.

### Thực hành 25

20 phút 



Hãy xem xét các loại kỹ thuật dùng cho việc phân tích những nguyên nhân một vấn đề đã được đề cập đến trong phần này.

- Kỹ thuật nào bạn sẽ sử dụng để tìm ra nguyên nhân của vấn đề bạn đang gặp phải?
- Lý do bạn chọn những kỹ thuật đó?

Đã đến lúc chúng ta kết thúc một phần quan trọng trong đó chúng ta đã cùng nhau xem xét việc định nghĩa và phân tích một vấn đề, xác định những nguyên nhân có thể có. Nếu bạn đã và đang giải quyết một vấn đề liên quan đến công việc, đến đây bạn có thể nói rằng bây giờ tôi đã hiểu nó. Trong phần tiếp theo chúng ta sẽ cùng tìm ra giải pháp.

## Hãy tự đánh giá 2

25 phút 



- 1 Có một cách kiểm tra đơn giản để xem bạn có thể định nghĩa được vấn đề một cách rõ ràng hay không. Đó là cách gì?

.....

- 2 Một mục còn thiếu trong số những câu hỏi dưới đây nhưng lại cần có trong một bảng mô tả vấn đề. Đó là mục gì?

Mô tả vấn đề một cách ngắn gọn:

- Nó có những ảnh hưởng gì?
- Vấn đề xảy ra ở đâu?
- .....
- Có gì đặc biệt hay khác biệt về vấn đề này không?

- 3 Có hai thủ pháp rất hữu ích thường được sử dụng để tìm ra nguyên nhân của một vấn đề. Chúng là gì?

- .....
- .....

- 4 Đây là 3 điều 'không nên làm' cần phải nhớ trong quá trình động não để tìm ra nguyên nhân hay giải pháp. Điền vào chỗ trống để câu trở nên có nghĩa.

- Không bỏ qua bất kỳ ..... nào.
- Không ..... hay ..... bất kỳ ý tưởng nào.
- Không cố gắng ..... những đề nghị theo .....

- 5 Một bảng phân tích dạng xương cá sẽ mang lại cho bạn điều gì?

.....

- 6 Hoàn tất những từ bên dưới để giải thích tại sao các quy định, thủ tục, sách hướng dẫn và sổ tay có thể giúp bạn giải quyết vấn đề:

Bởi vì chúng là: được/kinh nghiệm/dạng/những/tổng hợp/văn bản/  
ghi lại/dưới

.....

- 7 Vào cuối ngày, Chung – một nhân viên của bạn, đến gặp bạn để trình bày về vấn đề của cô ấy.

**B** 'Tôi xin lỗi vì tôi không thể nộp bản báo cáo cho anh/chị (chính bạn) vào sáng mai như đã hứa. Tôi đã rất cố gắng để hoàn thành nó nhưng công việc cứ bị gián đoạn bởi hết việc này đến việc kia. Có quá nhiều công việc yêu cầu mà tôi phải hoàn thành và tôi không biết bắt đầu cái nào trước.'

Hãy đưa ra 5 câu hỏi chi tiết mà bạn có thể dùng để hỏi Chung nhằm giúp cô mô tả vấn đề rõ ràng hơn.

- 8 Dưới đây là đoạn hội thoại ghi lại tại một buổi thảo luận sử dụng phương pháp động não mà Hiển vừa thực hiện với các nhân viên của mình. Hãy chỉ ra 5 điểm mà Hiển nên làm để khắc phục những thiếu sót của buổi thảo luận này.

*Hiển:* Các bạn, chúng ta sẽ tạm dừng công việc vài phút và tập hợp lại đây. Tôi muốn các bạn đóng góp ý kiến cho việc giải quyết một vấn đề mà chúng ta đang gặp phải và muốn sử dụng phương pháp động não để tìm ra các nguyên nhân có thể có.

*Tiên* (chị tạp vụ của văn phòng): Tôi đang rửa đồng cốc chén chuẩn bị cho buổi sáng nay. Tôi có cần phải tham gia không?

*Hiển:* Có chứ, càng nhiều người thì càng có nhiều ý tưởng mà! Rồi, vấn đề như sau: làm thế nào để chúng ta có thể nâng cao năng suất? Hãy dành 5-10 phút để đưa ra càng nhiều ý tưởng càng tốt. ....Ai có ý tưởng nào không?

*Hương:* Có thể tăng lương cho chúng tôi được không? Điều đó có thể giúp TÔI tăng năng suất của mình.

*Chương:* Chị biết là công ty hiện nay không thể tăng lương cho chúng ta được. Hiện nay đang là giai đoạn kinh tế khó khăn.

*Phương:* Hay là thay mới toàn bộ số máy vi tính cho chúng tôi?

*Hương:* Điều đó thì giúp ích được gì? Tôi không thấy có sự logic ở đây.

*Tiên:* Anh Hiển, anh có điện thoại.

*Hiển:* Hương, hãy thay tôi trong khi tôi trả lời điện thoại nhé.

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

## 8 Tóm tắt



- Khi gặp những vấn đề khó khăn hay phức tạp, chúng cần được định nghĩa một cách rõ ràng, nên dùng **bảng mô tả vấn đề** để trợ giúp.
- Bạn có thể cần định nghĩa vấn đề dựa trên **nhiều quan điểm khác nhau**.
- Sẽ rất có ích nếu xác định được những **nét đặc biệt** của một vấn đề: những điều này sẽ giúp bạn có được đầu mối để tìm ra (các) nguyên nhân.
- Bạn cần thu thập thông tin để tìm ra nguyên nhân và giải pháp cho vấn đề.
- Nếu có thể: lập một **bảng phân tích vấn đề** để chỉ ra vấn đề là gì và đáng lẽ phải là gì.
- **Động não** là một công cụ hữu ích giúp giải quyết vấn đề. Có hai giai đoạn:
  - Giai đoạn đầu ở phạm vi rộng, không phê phán và hãy sáng tạo;
  - Giai đoạn sau có phê phán và tập trung hơn.
- Khi nghĩ về một vấn đề, **tránh đưa ra những giả định không có cơ sở**.
- Tìm kiếm sự thật bằng cách liên tục **đặt các câu hỏi**.
- Sử dụng bất kỳ một nguồn giúp đỡ nào bạn có được để tìm ra nguyên nhân của vấn đề:
  - **thiết bị kỹ thuật** như phần mềm máy tính, biểu đồ;
  - **kinh nghiệm** của chính bạn và của những người khác;
  - **sách hướng dẫn, quy định, thủ tục, chỉ dẫn, sổ tay, v.v...**

## 9 Suy ngẫm



**B**

Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào. Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn.



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....

# Phần C

## Tìm giải pháp

### 1 Dẫn nhập

Những người giàu kinh nghiệm thường ngay lập tức nhìn ra giải pháp cho một vấn đề; những người **rất ít kinh nghiệm** cũng có khuynh hướng chọn những ‘giải pháp tức thời’ mặc dù sau đó chúng lại tỏ ra là những giải pháp sai. Điều quan trọng cần ghi nhớ là, khi bạn chưa đạt đến mức có thật nhiều kinh nghiệm, thì sẽ tốt hơn nếu bạn **tri hoãn** việc chọn lựa một giải pháp cho đến khi bạn hoàn toàn nắm rõ vấn đề.

Trong Phần A chúng ta chỉ tập trung tìm hiểu bản chất vấn đề – chính xác nó là gì? Bởi vì rất dễ hiểu lầm một vấn đề do chúng hoặc là được trình bày quá mơ hồ hoặc là chỉ được xem xét từ một quan điểm duy nhất.

Trong Phần B chúng ta chỉ tập trung suy nghĩ về nguyên nhân và xem xét những thủ pháp để nhận biết chúng. Trong phần này chúng ta phải tìm ra những giải pháp phù hợp với các nguyên nhân – một công việc nhiều khi rất khó khăn chứ không dễ như chúng ta mới thoạt nhìn. Đó là tất cả về Giai đoạn 4 trong quá trình giải quyết vấn đề: **chọn giải pháp**.

Trước khi chúng ta tiếp tục chủ đề này, đây là một số thông tin có lẽ bạn rất tò mò muốn biết – nguyên nhân cho trường hợp của Binh. Việc phân tích các nguyên nhân đã đi đến kết luận:

- điều kiện làm việc đã thay đổi không đáng kể, vì thế đây không phải là nguyên nhân;
- **công việc đã thay đổi**: việc giới thiệu một loạt sản phẩm mới đã dẫn tới vấn đề về chất lượng, với một sự gia tăng đáng kể những sai sót kỹ thuật đã được phát hiện;

- *Dẫn nhập*
- *Thế nào là một giải pháp?*
- *Tìm giải pháp khả thi*
- *Có những giải pháp tốt hơn những giải pháp khác*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

- khách hàng đã thay đổi, họ đã trở nên đòi hỏi hơn, nhưng điều này cũng là một sự thay đổi chung trên thị trường mà bạn không thể can thiệp;
- nhân sự (gồm Bình và nhóm của anh) đã không thay đổi nhiều, vì vậy nguyên nhân không nằm ở đây;
- **phương thức quản lý đã thay đổi**: dưới sức ép của những lời than phiền từ khách hàng và những vấn đề trong sản xuất, cấp trên trực tiếp của Bình đã can thiệp vào quá nhiều việc mà không xác định rõ mức độ ưu tiên.

## 2 Thế nào là một giải pháp?

Câu hỏi có vẻ kỳ lạ? Bạn có thể cho rằng giải pháp là bất kỳ điều gì giải quyết được vấn đề.

Thật ra thì điều này không chính xác, ba ví dụ dưới đây sẽ minh họa việc này.

### 2.1 Khi một giải pháp không phải là giải pháp

- Dũng là đội trưởng đội thi công của một công ty xây dựng tư nhân đang xây dựng một trung tâm thương mại trong thành phố. Do không tuân thủ tốt các yêu cầu kỹ thuật về xây dựng nền móng như trong thiết kế nên mặc dù công trình chưa xây xong, đã có những vết nứt trên tường. Ngay trước chuyến kiểm tra của chủ đầu tư công trình, Dũng đã yêu cầu các công nhân trát lại các vết nứt trên tường của tòa nhà tránh để đoàn kiểm tra phát hiện ra.

#### **Thực hành 26**

1 phút 



Liệu vấn đề của Dũng đã được giải quyết chưa? Hãy giải thích câu trả lời của bạn.

.....

.....

.....


.....

- Công ty Quản lý Siêu Tiện ích có một bộ phận thực hiện dịch vụ 'đường dây nóng' để giải đáp thắc mắc cho hàng ngàn khách hàng của công ty tại Hà Nội về nhóm các sản phẩm hàng tiêu dùng của họ. Gần hai chục tổng đài viên làm việc theo ca trong một văn phòng khá chật chội ở trung tâm thành phố. Văn phòng nhỏ hẹp, đông đúc và ngày càng nhiều khách hàng than phiền rằng các tổng đài viên không đáp ứng kịp thời yêu cầu của họ. Do thời gian phản hồi là chỉ số hiệu quả công việc trong lĩnh vực này, nên rõ ràng ở đây đã phát sinh vấn đề cần giải quyết. Ban giám đốc quyết định để có thể mở rộng dịch vụ và cải tiến chất lượng, họ phải dời văn phòng.

Ban giám đốc chọn một địa điểm mới ở một khu vực chưa phát triển, cách trung tâm thành phố khoảng 10 cây số. Ở đây có khá nhiều diện tích để mở rộng mặt bằng, nhưng việc chuyển địa điểm được coi như một thất bại hoàn toàn trong mắt các nhân viên. Không còn những tiện nghi gần đó như các quán ăn, siêu thị, ngân hàng và bưu điện. Vì vậy, khi cần những dịch vụ này họ phải đi thêm một đoạn đường nữa. Thứ hai là tiện nghi bên trong văn phòng như họ đã từng được hứa hẹn (một phòng nghỉ ngơi và một nhà ăn đúng nghĩa) đã bị cắt giảm để tiết kiệm chi phí, chỉ có một hành lang hẹp với vài cái ghế để ngồi và dịch vụ cơm hộp. Sau cùng, tồi tệ nhất, nhiều nhân viên đã gặp khó khăn trong việc đến chỗ làm. Từ chỗ làm cũ ở trung tâm thành phố, tất cả mọi người đều có thể đi và về bằng xe máy hoặc các phương tiện công cộng, thậm chí là vào lúc rất khuya. Bây giờ hầu như toàn bộ nhân viên bị phụ thuộc vào xe đưa đón của công ty. Nếu ai có việc phải làm ngoài giờ thì việc tự túc phương tiện đi lại cho đoạn đường khá xa, vắng vẻ là rất bất tiện và nguy hiểm.

Tinh thần làm việc bị sút giảm nghiêm trọng và tuyển nhân viên trở nên khó khăn. Hiệu quả công việc, thay vì tăng, lại giảm sút.

## **Thực hành 27**

**1 phút** 



Có phải quyết định chuyển đến một địa điểm mới là một giải pháp cho vấn đề trên không? Hãy giải thích câu trả lời của bạn.

.....

.....


.....


.....



- Phương và Hùng (xem mục 7.3 ở Phần B) cho rằng Sương – quản trị viên tập sự là một người kiêu căng không thể nào hòa hợp được. Họ cùng đồng ý rằng cô phải ra đi. Hùng không muốn bị xem là đã chọn lầm người, vì thế anh đã quyết định làm cho công việc của Sương trở nên khó khăn đến mức cô ấy phải xin nghỉ việc.

## Thực hành 28

1 phút 

**C**  Đó có phải là giải pháp cho trường hợp của Sương? Hãy giải thích câu trả lời của bạn.

.....  
.....  
Cả ba trường hợp vừa nêu đã cho thấy có ‘những giải pháp’ không thực sự là giải pháp, dù vì những lý do khác nhau.

- Trong trường hợp thứ nhất, việc yêu cầu công nhân trát lại các vết nứt trên tường trước chuyến thăm của đoàn kiểm tra không giải quyết được gốc của vấn đề. Tường bị nứt do thi công nền móng không tốt nên chẳng sớm thì muộn các vết nứt trên tường sẽ lại xuất hiện và các công nhân của Dũng không thể thường xuyên có mặt tại tòa nhà đó để trát lại các vết nứt.

**Trì hoãn một vấn đề không giải quyết được nó - dù việc đó có thể cho bạn thời gian để tìm ra giải pháp.**

- Trong trường hợp thứ hai, ‘giải pháp’ do ban giám đốc công ty đưa ra nhằm khắc phục việc giảm hiệu quả công việc chỉ làm vấn đề tồi tệ hơn.

**Một giải pháp tồi chỉ làm các vấn đề ban đầu trở nên tồi tệ hơn và còn tạo ra những vấn đề mới không thể lường trước.**

- Trong trường hợp sau cùng, một giải pháp có vẻ như được việc nhưng đáng bị lên án khi dựa trên cơ sở đạo đức, pháp luật hoặc chính sách của doanh nghiệp. Đề nghị của Phương – cơ bản là đuổi Sương ra khỏi công ty bằng cách đối xử không công bằng với cô – sẽ chắc chắn bị bác bỏ bởi cấp quản lý cao hơn. Hãy lưu ý rằng ngay lý do để Hùng chọn phương án này cũng đáng hoài nghi – anh ta không muốn phải sa thải Sương vì việc này có thể có ảnh hưởng xấu đến chính anh ta.

**Không phải tất cả các giải pháp đều có thể chấp nhận được.**

## 2.2 Những ràng buộc đối với một giải pháp

Giải pháp cho các vấn đề luôn phải chịu những ràng buộc – những ranh giới hạn chế hành động của bạn. Như chúng ta đã thấy, đó có thể là những ràng buộc về đạo đức, luật pháp và chính sách trong việc chọn áp dụng giải pháp nào.

### Thực hành 29

5 phút 



Hãy suy nghĩ kỹ về câu hỏi sau. Những ràng buộc nào khác có thể ảnh hưởng việc chọn lựa giải pháp cho vấn đề bạn đang gặp phải? Ghi ra ít nhất ba ràng buộc.

.....

.....

.....

.....

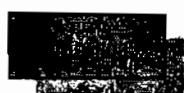
Bạn có thể đã nêu ra những ràng buộc sau:

- Ràng buộc dễ nhận thấy nhất là về **tài chính**. Mọi người đều phải làm việc trong phạm vi ngân sách của mình và ngân sách thì luôn có hạn.
- Ràng buộc tiếp theo là về **con người**: một giải pháp có thể đòi hỏi những kỹ năng mà bạn và các đồng nghiệp không có.
- Tiếp đó là ràng buộc về **quyền lực**: bạn có thể nhìn thấy một giải pháp nhưng lại không có quyền để thực hiện nó.
- **Thời gian** cũng là một yếu tố cần xem xét. Những vấn đề khẩn cấp đòi hỏi phải có những giải pháp nhanh. Những phương án đòi hỏi nhiều thời gian thực hiện sẽ không được chấp nhận.
- Những ràng buộc về **vật chất** cũng có thể quan trọng. Vấn đề do khối lượng công việc quá nhiều có thể được giải quyết bằng cách tuyển thêm người, nhưng nếu không có đủ chỗ cho họ làm việc nó sẽ không còn là một giải pháp.
- Sau cùng – và có lẽ bạn chưa nghĩ tới – là những ràng buộc về **văn hóa**. Một giải pháp có thể đúng luật, rẻ, tốn ít thời gian, chấp nhận được về mặt vật chất và trong khả năng quyền hạn của bạn, nhưng vẫn bị bác bỏ.

Dưới đây là ví dụ về một ràng buộc về văn hóa trong thực tế.

- Đã hai tuần nay thời tiết ngày càng nóng. Cả nhân viên lẫn khách hàng trong cửa hàng đều kêu ca. Khi nhiệt độ trở nên không thể chịu đựng nổi, ông quản lý cho phép nhân viên mặc áo thun (áo phông) đi làm thay vì mặc đồng phục theo quy định.

Người quản lý khu vực đã khiển trách người quản lý cửa hàng về hai việc: một là đã cho phép nhân viên phá vỡ quy định về ăn mặc (đây là một ràng buộc về chính sách), hai là đã ra quyết định mà không tham khảo ý kiến của ông. Điều thứ hai không nằm trong bất kỳ quy định hay nội quy nào; nhưng văn hóa (tiền lệ ngầm) của công ty là như thế. Không một nhà quản lý nào được phép đưa ra một quyết định quan trọng mà không xin ý kiến cấp trên trước.



Quyền hạn

Thời gian



**NHỮNG RÀNG BUỘC  
ĐỐI VỚI MỘT GIẢI PHÁP**

Tiền bạc



Vật chất

Con người

### 2.3 Một giải pháp cần phải như thế nào?

Đoạn mở đầu của phần này có thể được tóm tắt như sau.


Giải pháp cho một vấn đề phải thỏa mãn các điều kiện:

- **có hiệu lực** (có tác dụng): có nghĩa là nó sẽ 'chữa trị' được vấn đề vĩnh viễn hay trong một khoảng thời gian chấp nhận được;
- **có hiệu quả**: có nghĩa là nó giúp giải quyết vấn đề mà không tạo ra một loạt vấn đề mới;
- **khả thi**: có nghĩa là nó đã tính đến những ràng buộc có thể có.



Sự khác nhau giữa 'hiệu lực' và 'hiệu quả' là gì? Giả sử rằng bạn đang ngồi trên một chiếc ghế và đọc báo thì nhìn thấy một con ruồi đang đậu ở trên tường. Bản thân bạn rất ghét ruồi. Bạn có hai giải pháp khả thi đó là: dùng tờ báo đập chết con ruồi hoặc dùng cái ghế để đập nó. Ở đây cả hai giải pháp đều có **hiệu lực** (chúng đều có tác dụng), nhưng nếu dùng tờ báo để đập thì **hiệu quả** hơn nhiều.

**Thực hành 30**

3 phút 



Nếu một giải pháp chỉ có một hoặc hai ràng buộc, bạn không nhất thiết phải loại bỏ giải pháp đó.

Giả sử bạn có một giải pháp tốt nếu xét theo mọi khía cạnh, trừ yếu tố thời gian mà nó cần để có hiệu lực. Có lẽ ràng buộc về thời gian có thể thương lượng được – nghĩa là, nếu những ai có liên quan đến vấn đề có điều kiện để xem xét tất cả những ưu điểm khác của giải pháp này, thì có khả năng họ sẽ đồng ý cho thêm thời gian.

Trong những ràng buộc dưới đây, bạn hãy xem những ràng buộc nào có thể thương lượng được ít nhất là trong một số tình huống.

	CÓ	KHÔNG
Tiền bạc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nhân lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vật chất	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luật pháp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Đạo đức	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chính sách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Văn hóa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quyền hạn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kinh nghiệm bản thân tôi cho thấy rằng tất cả những ràng buộc trên đều có thể thương lượng được, ngoại trừ ràng buộc về luật pháp và đạo đức. Đối với ràng buộc về thời gian, một khi giải pháp về căn bản là tốt, bạn có thể có đủ lý lẽ để yêu cầu thêm tiền, nhân lực và các nguồn lực vật chất.

Nếu bạn vận động để có được sự ủng hộ rộng rãi cho giải pháp của mình, bạn cũng sẽ có thể vượt qua được những ràng buộc về chính sách và văn hóa và sự ảnh hưởng cũng thường được xem như là một giải pháp thay thế rất có hiệu quả cho quyền lực.

### 3 Tìm giải pháp khả thi

Một số vấn đề chỉ có thể có một giải pháp. Với những vấn đề khác có thể có nhiều hơn. Việc bạn tập hợp được tất cả những giải pháp có thể trước khi ra quyết định là rất có ý nghĩa. Giải pháp tốt nhất chưa hẳn đã là giải pháp đầu tiên bạn nghĩ ra, như trường hợp của Bình sẽ minh họa cho việc này.

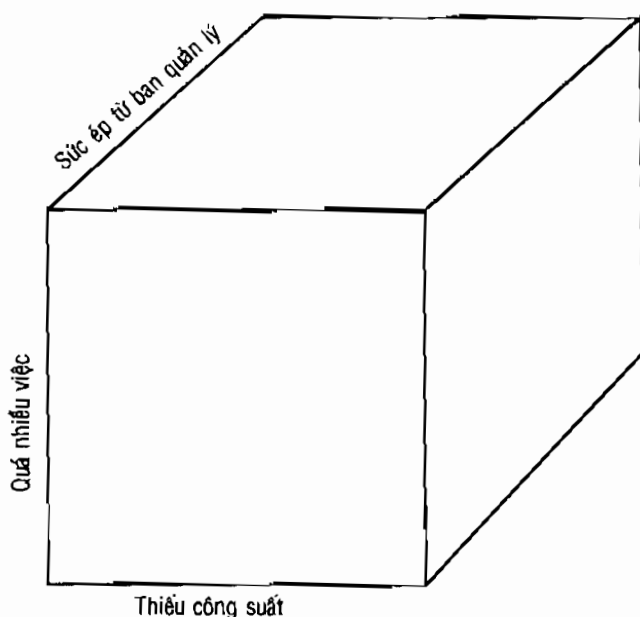
Từ những điều chúng ta đã biết về các nguyên nhân của vấn đề mà Bình đang gặp phải, vấn đề của Bình có thể được trình bày lại như sau:

- Số lượng sản phẩm sai hỏng gia tăng đến mức nhóm của Bình không có khả năng giải quyết; việc này dẫn đến sự căng thẳng và sa sút tinh thần làm việc và điều này lại càng trở nên tồi tệ hơn dưới sức ép của ban quản lý.

Có ba 'khía cạnh' liên hệ chặt chẽ với nhau ở đây:

- quá nhiều việc;
- thiếu công suất;
- sức ép từ ban quản lý.


Những điều này phối hợp cùng nhau đã xác định bản chất và **quy mô** của vấn đề. Chúng ta có thể thể hiện vấn đề này trong một hình không gian ba chiều – hình khối nếu muốn nói cho chính xác



Nếu kích thước của bất kỳ chiều nào của hình khối này giảm xuống, toàn bộ quy mô của vấn đề sẽ giảm theo.

Nếu giảm đúng mức, vấn đề sẽ biến mất!

### **Thực hành 31**

5 phút 



Nếu vấn đề của Bình được trình bày lại như ở sơ đồ trên, bạn có thể đề nghị những giải pháp nào?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Về mặt logic, bất cứ điều gì giúp giảm kích thước một trong ba chiều của hình khối sẽ giúp đưa ra một giải pháp. Tuy nhiên, có một sự khác biệt giữa ba chiều nguyên nhân của vấn đề mà chúng ta vừa định ra. **Quá nhiều việc** và **thiếu công suất** là những yếu tố chính quyết định quy mô của vấn đề; **sức ép từ ban quản lý** đơn giản chỉ làm cho nó tệ hơn. Vì thế làm việc với ban quản lý sẽ giúp làm nhẹ vấn đề hơn chứ không giải quyết được nó. Một giải pháp cho vấn đề của Bình phải tập trung vào:

- hoặc là giảm số lượng hàng bị hỏng được đưa đến để sửa;
- hoặc là gia tăng công suất sửa chữa.

### **3.1 Hai phương pháp tiếp cận trái ngược nhau**

Tìm ra giải pháp cũng giống như tìm ra nguyên nhân. Về căn bản, có hai chiến lược khác nhau như sau:

- cách tiếp cận logic và tập trung;
- cách tiếp cận trên phương diện rộng và sáng tạo.

### Cách tiếp cận logic

Cách tiếp cận logic, suy diễn và hợp nhất này dựa trên thông tin bạn thu thập được về vấn đề và (các) nguyên nhân. Trong khoảng hợp lý, bạn càng có nhiều thông tin càng tốt.


Tiếp đó bạn hãy nghiên cứu những thông tin này và đưa ra những suy diễn hợp lý về giải pháp.

Như vậy, có thể nói, trong trường hợp của Bình, giải pháp rõ ràng là nằm ở khối lượng công việc/công suất hơn là năng lực lãnh đạo hay khả năng của Bình. Vấn đề không do Bình tạo ra.

Nếu nhìn vào hai khía cạnh chính của vấn đề, chúng ta có thể nói một cách hoàn toàn logic rằng:

- giảm số lượng hàng bị lỗi do lắp ráp sẽ giải quyết được vấn đề;
- tăng công suất làm việc của nhóm Bình (bằng cách cho phép làm thêm giờ hay tuyển thêm người) sẽ giải quyết được vấn đề.

### Thực hành 32

5 phút 



Chúng ta không biết nhiều về những hàm ý của việc áp dụng những giải pháp này, nhưng chúng ta có thể biết chắc rằng chi phí là một mối quan tâm lớn.

Bạn sẽ đưa ra những nhận xét gì về hai đề nghị hợp lý vừa nêu?

a giảm hàng lỗi

.....

.....

.....

b tăng công suất làm việc

.....

.....

.....

Việc đề cập đến chi phí đã cho bạn một gợi ý. Doanh nghiệp cần tạo ra lợi nhuận; nếu chi phí tăng lên lợi nhuận sẽ có nguy cơ giảm. Chúng ta đã biết rằng sếp của Bình đã bác bỏ việc gia tăng số nhân viên có lẽ là vì lý do này. Giảm tỉ lệ hàng lỗi trong lắp ráp nói thì dễ nhưng rất khó thực hiện. Nó có thể bao gồm việc các công nhân phải lắp ráp chậm lại, kiểm tra kỹ hơn, trang thiết bị tốt hơn, thay đổi phương pháp, v.v... Tất cả những điều này cuối cùng sẽ làm tăng chi phí. Trong khi tạo ra nhiều sản phẩm hỏng sẽ làm giảm lợi nhuận, những bước cần thực hiện để giảm số lượng sản phẩm hỏng có thể – ít nhất là trong giai đoạn trước mắt – sẽ còn tốn kém hơn.

Trong thực tế, có thể có rất nhiều ràng buộc cho việc chấp nhận một giải pháp có vẻ rất hợp lý. Chúng ta sẽ sớm quay trở lại chủ đề này.

### Cách tiếp cận sáng tạo

Phương pháp khác trong việc tìm giải pháp là thoát ra khỏi những lý lẽ lôgic chật hẹp và tiếp cận vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau, sử dụng ‘tư duy sáng tạo’. Đây là một tình huống nữa cho thấy một chút động não sẽ tạo ra những bất ngờ. Nếu bạn quyết định không sử dụng một buổi họp chính thức để dùng phương pháp động não, sẽ vẫn rất có ích nếu bạn xem xét vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau.



Nếu bạn quan tâm đến việc phát triển kỹ năng sáng tạo cho mình, bạn có thể tham khảo các tài liệu của chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực này – ông Edward de Bono.

Trong Phần B, vấn đề của Bình được định nghĩa theo hai quan điểm của Bình và cả của doanh nghiệp. Tuy nhiên, cho đến bây giờ chúng ta chỉ tập trung những sự kiện **bên trong** có ảnh hưởng đến doanh nghiệp và các nhân viên – những sửa chữa cho bên lắp ráp không được thực hiện nhanh, nhóm của Bình bị quá tải, Bình bị sa sút tinh thần, v.v... Đây chắc chắn là những vấn đề lớn, nhưng chắc chắn không phải là những vấn đề lưu tâm chính của một đơn vị kinh doanh thương mại.

Đứng trên quan điểm kinh doanh, vấn đề chính đó là **khách hàng đang than phiền**. Việc này là một rủi ro lớn cho doanh nghiệp: dễ dàng bị mang tiếng chất lượng kém, thiệt hại trong kinh doanh và rất khó khôi phục lại.



Nhìn từ góc độ này, ưu tiên cho một giải pháp với mục đích không phải là làm cho bộ phận lắp ráp, hoặc Bình, hoặc nhóm của anh hài lòng mà là làm cho khách hàng hài lòng.

Vì thế dưới đây là một số gợi ý. Bạn thử suy nghĩ về chúng xem sao.

- Rõ ràng là có vấn đề trong công tác kiểm soát chất lượng sản phẩm ở khâu lắp ráp. Phân loại chúng sẽ giải quyết được vấn đề một cách toàn diện và gọn gàng, nhưng dĩ nhiên là nói thì dễ hơn làm. Hướng giải quyết này có thể tốn rất nhiều thời gian, tiền bạc và cần những nguồn lực không sẵn có trong doanh nghiệp.
- Tại sao không thay đổi thứ tự ưu tiên? Sao không để nhóm Bình chỉ giải quyết những hỏng hóc do khách hàng đem lại và tạo ra một sự phục vụ tuyệt vời cho khu vực nhạy cảm nhất trong kinh doanh này.
- Những sản phẩm bị lỗi do bên lắp ráp gửi đến để sửa chữa có thể để qua một bên chờ cho đến khi có thời gian để giải quyết – hoặc có thể bỏ tất cả chúng đi!
- Giải pháp có thể là gia tăng công suất lắp ráp và chấp nhận tỷ lệ hàng lỗi.
- Có thể thành lập một đội mới trong bộ phận lắp ráp để sửa chữa những hư hỏng nhỏ ở đó.

Nói chung, giải pháp tốt nhất về lâu dài sẽ là làm giảm tỷ lệ lỗi trong lắp ráp, bởi vì dù sao đây cũng nên là một mục tiêu của doanh nghiệp. Việc này sẽ làm giảm số lượng than phiền từ khách hàng và vấn đề quá tải trong công việc sẽ biến mất.

Trước mắt, doanh nghiệp có thể chỉ chọn giải pháp đảm bảo hàng hỏng hóc do khách hàng đem lại được giải quyết nhanh chóng và kịp thời. Việc này sẽ giúp có thêm thời gian giải quyết vấn đề về chất lượng lắp ráp.

### **Thực hành 33**

20 phút 



Bây giờ bạn hẳn đang ở một vị trí có thể bắt đầu đưa ra những giải pháp cho vấn đề bạn đã mô tả lần đầu tiên trong Bài Thực hành 7. Hãy dành một chút thời gian để thực hiện việc này. Nếu bạn có nhiều thời gian, hãy thử tiếp cận vấn đề bằng cả hai hướng **lôgic** và **sáng tạo**. Sử dụng nhiều hơn một thủ pháp sẽ giúp bạn có được nhiều góc nhìn đôi khi trái ngược nhau về cùng một vấn đề.

Hãy ghi lại những giải pháp có thể, miêu tả chúng với đầy đủ chi tiết để bạn có thể đánh giá chúng sau này. Hãy ghi lại câu trả lời của bạn ra một tờ giấy riêng.

Có lẽ bạn đã có vài ý tưởng về một giải pháp có thể trước khi bắt tay vào giải quyết Bài Thực hành 33. Tuy nhiên, khi vấn đề là quan trọng, sẽ rất có giá trị trong việc bỏ thời gian xem xét những giải pháp khả dĩ một cách hệ thống, như cách chúng ta đang làm trong Phần C này.

## 4 Có những giải pháp tốt hơn những giải pháp khác

Không nghi ngờ gì việc bạn thấy rằng có nhiều hơn một giải pháp có thể chấp nhận được cho mọi vấn đề gặp phải. Làm cách nào bạn có thể chọn lựa giữa chúng?

Một phương pháp có thể là sử dụng danh mục kiểm tra tính hiệu lực/hiệu quả/khả thi để đánh giá mỗi giải pháp và xem cái nào là tốt nhất.

Một phương pháp khác – và về nhiều khía cạnh còn tốt hơn – là thử đánh giá các giải pháp đã chọn trên một loạt các mục tiêu đề ra. Những mục tiêu này cần chi tiết hơn ‘kết quả mong muốn’ đã được đề cập đến trong Phần A và Phần B. Mục tiêu là những **kết quả cụ thể** bạn mong muốn đạt được khi giải quyết vấn đề.

Tất nhiên, có khoảng hai hoặc ba điều bạn **phải** đạt được để có thể nói rằng bạn đã giải quyết xong vấn đề. Tuy vậy, cũng có những điều khác được xem như là **muốn** hoặc có lẽ cũng **tốt** nếu bạn cũng đạt được chúng cùng một lúc.

Thực tế là bạn có thể nghĩ theo ba cấp độ của mục tiêu:


- **cấp độ phải:** nếu bạn không đạt được những mục tiêu này bạn không có giải pháp cho vấn đề;
- **cấp độ muốn:** đây là những điều rất có giá trị nhưng không nhất thiết phải đạt được;
- **cấp độ thích:** sẽ là tốt nếu đạt được những điều này, nhưng sẽ không có vấn đề gì nếu bạn không đạt được.
- Hà đang gặp vấn đề với một nhân viên của cô. Cách làm việc của anh ta là được chăng hay chớ và không đáng tin cậy lắm. ‘Kết quả mong muốn’ mà Hà đề ra là phải bảo đảm rằng trong tương lai người này sẽ làm việc theo đúng tiêu chuẩn hoặc là đưa ra quy trình để thay thế anh ta.

## Tìm giải pháp

Hà đã tìm ra ba giải pháp có thể – A, B và C. Sau đó cô đã kiểm tra lại chúng dựa trên năm mục tiêu cụ thể. Nếu giải pháp đáp ứng được mục tiêu nào, cô đánh dấu (✓) vào.

Mục tiêu	A	B	C
1 Phải cho người này thấy được cách thức cải thiện công việc của anh ta.	✓	✓	
2 Phải bảo đảm rằng người này hiểu được điều gì sẽ xảy ra nếu tình hình không được cải thiện.	✓	✓	✓
3 Muốn thể hiện cho ông sếp thấy rằng mình là một người quản lý có năng lực.		✓	
4 Muốn thể hiện cho toàn nhóm thấy mình có thể giải quyết những sự việc như vậy một cách công bằng.	✓	✓	✓
5 Thích dạy người này một bài học!	✓		✓
6 Thích vấn đề này được giải quyết trước trung tuần Tháng Bảy.	✓		

### Thực hành 34

4 phút 



Hãy nhìn vào danh mục kiểm tra của Hà ở trên. Giải pháp nào theo bạn là tốt nhất?

Giải pháp tốt nhất là .....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án một số bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

#### 4.1 Các mục tiêu được đo lường

Có một cách phức tạp hơn để so sánh kết quả của các giải pháp khác nhau trên phương diện của những mục tiêu thứ yếu. Thay vì chia những mục tiêu này một cách cứng nhắc thành các loại ‘muốn’ và ‘thích’, bạn hãy gán cho mỗi mục tiêu một giá trị bằng số hay nói một cách khác là ‘đo lường’ nó.

‘Đo lường’ chỉ đơn giản có nghĩa là những thứ bạn đánh giá cao thì được đánh số lớn hơn và những thứ ít quan trọng hơn thì đánh số nhỏ hơn. Hãy xem điều này được áp dụng ra sao trong trường hợp của Hà.

*Các mục tiêu CHỌN/KHÔNG CHỌN*




Một mục tiêu CHỌN/KHÔNG CHỌN là một mục tiêu có tính quyết định, nếu giải pháp nào thỏa mãn được mục tiêu này thì sẽ được xem xét tiếp nếu không sẽ bị loại ngay. Đây là mục tiêu PHẢI.

- 1 **Phải** chỉ cho người này cách thức cải thiện chất lượng công việc của anh ta.
- 2 **Phải** bảo đảm rằng người này hiểu được việc gì sẽ xảy ra nếu anh ta không có một sự cải thiện nào hết.

Những mục tiêu thứ yếu	Giá trị đo lường	A	B	C
3 Thể hiện cho ông sếp thấy rằng mình là một nhà quản lý có năng lực.	5		✓	
4 Thể hiện cho toàn nhóm thấy rằng mình có thể giải quyết những sự việc như vậy một cách công bằng.	10	✓	✓	✓
5 Dạy người này một bài học!	2	✓		✓
6 Vấn đề được giải quyết trước trung tuần Tháng Bảy.	4	✓		
<b>Tổng cộng</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>12</b>

Phương pháp này đưa đến một kết quả khác: giải pháp A thắng trong gang tấc! Dĩ nhiên, tất cả tùy thuộc vào giá trị đo lường mà bạn gán cho mỗi mục tiêu. (Hãy nhớ rằng giải pháp C vẫn bị loại bỏ bởi vì nó không giúp đạt được các mục tiêu ở cấp độ ‘phải’.)

## Thực hành 35

20 phút 



Hãy đưa ra mục tiêu chi tiết cho vấn đề bạn đang phải giải quyết. Nếu có một vài mục tiêu thứ yếu, sắp xếp chúng theo những hàng ngang như ở trên.

Bây giờ hãy đánh giá những giải pháp tiềm năng bạn đã đưa ra trong Bài Thực hành 33 theo các mục tiêu bạn vừa đưa ra.

Khi bạn đã hoàn thành việc này, hãy đánh giá kỹ hơn nữa hai hoặc ba giải pháp tốt nhất của bạn bằng cách sử dụng bảng kiểm tra dưới đây trên một tờ giấy riêng biệt.

Hãy cho điểm hai mục đầu tiên theo thang điểm từ 0 đến 5:

- Giải pháp có hiệu lực đến đâu?                      0 1 2 3 4 5
- Giải pháp có hiệu quả đến mức độ nào?        0 1 2 3 4 5
- Giải pháp có khả thi hay không nếu xét theo những ràng buộc sau:

	CÓ	KHÔNG
Tiền bạc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nhân lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vật chất	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luật pháp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Đạo đức	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chính sách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Văn hóa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quyền hạn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tại những điểm bạn xác định là có ràng buộc, bạn sẽ thấy rằng sẽ là hữu ích nếu giải thích rõ trong thực tế nó có nghĩa là gì. Việc có một ràng buộc trong thực tế không có nghĩa là giải pháp của bạn không khả thi. Bạn có thể thương thảo để tìm ra cách để vượt qua ràng buộc đó. Việc này đặc biệt đúng đối với các ràng buộc về tài chính, nhân sự, chính sách và văn hóa.

## 4.2 Kiểm tra lần cuối

Khi bạn đã tìm ra một số giải pháp – tốt nhất là chỉ có một hoặc hai – và chúng có vẻ:

- có hiệu lực;
- có hiệu quả;
- khả thi.

và dường như sẽ đạt được kết quả mong muốn cũng như những mục tiêu cụ thể của bạn, bạn vẫn cần thực hiện một vài kiểm tra cuối cùng.

Hãy tự hỏi bản thân:


- việc thực hiện giải pháp này có dễ dàng không?

**Nếu bạn có hai giải pháp tốt để chọn lựa, bạn nên chọn giải pháp nào để thực hiện nhất.**

- những rủi ro đi liền với từng giải pháp là gì?

**Nếu bạn có hai giải pháp tốt để chọn lựa, bạn nên chọn cái nào trông có vẻ có ít rủi ro hơn.**

### **Thực hành 36**

3 phút 



Dưới đây là một số cặp ‘yếu tố rủi ro’ có thể đi kèm với bất kỳ giải pháp khả dĩ nào cho một vấn đề liên quan đến công việc, bao gồm cả vấn đề bạn đang nghiên cứu trong cuốn sách này.

Với mỗi cặp, hãy xác định xem (a) hay (b) có nhiều rủi ro hơn và giải thích tại sao.

1

- a Giải pháp này bao gồm việc lắp đặt một thiết bị mới và hiện đại nhất mà chúng ta chưa quen sử dụng.
- b Giải pháp này bao gồm việc lắp đặt thêm vài thiết bị mà chúng ta đã quen thuộc.

Giải pháp nào nhiều rủi ro hơn? .....

Tại sao? .....

.....

2

- a Ông quản lý đã thành công trong việc tự mình tìm ra một giải pháp mà không phải tham khảo ý kiến cấp trên hay nhóm của ông ta.
- b Nhiều đồng nghiệp đã và đang cùng tham gia vào việc đưa ra quyết định cuối cùng.

Giải pháp nào nhiều rủi ro hơn? .....

Tại sao? .....

.....

3

- a Có rất nhiều thời gian để thực hiện giải pháp này.
- b Thời gian cho phép để thực hiện giải pháp được tính từng giây.

Giải pháp nào nhiều rủi ro hơn? .....

Tại sao? .....

.....

4

- a Đây là một giải pháp độc đáo nhưng rất phức tạp.
- b Đây là một giải pháp đơn giản và tương đối hiển nhiên.

Giải pháp nào nhiều rủi ro hơn? .....

Tại sao? .....

.....

5

- a Chúng ta tự tin là nhân viên và khách hàng sẽ có phản ứng tích cực với giải pháp này.
- b Chúng ta tự tin về giải pháp này nhưng không biết rõ nhân viên và khách hàng sẽ phản ứng như thế nào.

Giải pháp nào nhiều rủi ro hơn?.....

Tại sao? .....

.....

Bạn có đồng ý rằng các giải pháp nhiều rủi ro hơn tương ứng với 5 trường hợp trên đây là (a), (a), (b), (a) và (b)? Lý do thì khá hiển nhiên thế nhưng các nhà quản lý vẫn thường mắc phải những sai lầm dễ thấy đến như vậy! Dù một giải pháp có thông minh hoặc hấp dẫn đến đâu, nó sẽ luôn tạo ra rủi ro tương đối nếu như bạn:

- dựa vào những ý tưởng, thiết bị hay nhân viên mới và chưa từng qua kiểm nghiệm hay thử thách (tình huống 1);
- để một cá nhân tìm ra giải pháp mà không tham khảo ý kiến hay có sự tham gia của những người khác (tình huống 2);
- phải thực hiện giải pháp theo một thời gian biểu quá sát sao (tình huống 3);
- áp dụng một giải pháp phức tạp (tình huống 4);
- tiến hành việc thực thi mà không hề đánh giá mức độ ảnh hưởng của giải pháp lên những người có liên quan (tình huống 5).

Tất nhiên, rủi ro sẽ làm giải pháp có thể thất bại hoặc việc thực thi giải pháp lại tạo ra chuỗi những ‘vấn đề dây chuyền’ không thể chấp nhận được.

Trước khi bạn đưa vào thực thi một giải pháp, hãy đảm bảo chắc chắn rằng bạn hiểu rõ các rủi ro đi kèm có thể là gì. Làm như thế, bạn sẽ có một cơ hội để có thể giảm thiểu các rủi ro này.



## Hãy tự đánh giá 3

15 phút 



- 1 Trì hoãn một vấn đề thường không phải là đã giải quyết được nó, nhưng điều đó có thể mang đến cho bạn một thuận lợi. Đó là gì?

.....  
.....

- 2 Có thể có nhiều ràng buộc cho mỗi giải pháp, nhưng hầu hết các ràng buộc này, ở một chừng mực nào đó, đều có thể thương lượng được. Duy chỉ có hai loại ràng buộc nói chung không thể thương lượng được. Chúng là những loại ràng buộc nào?

Ràng buộc về .....

Ràng buộc về .....

- 3 Giải pháp cho một vấn đề phải thoả mãn ba điều. Chúng là những điều nào vậy?

.....  
.....  
.....

- 4 Ở giai đoạn nào chúng ta nên đánh giá những rủi ro đi kèm của một giải pháp cụ thể nào đó?

- a Khi bạn đã xác định ra được nguyên nhân của vấn đề.
  - b Khi bạn đã đặt ra được những mục tiêu cụ thể.
  - c Khi bạn đã tập hợp được một số những giải pháp nhưng trước khi bạn chọn ra một hay hai giải pháp tốt nhất.
  - d Sau khi bạn chọn một hay hai giải pháp tốt nhất nhưng trước khi đi đến chọn lựa cuối cùng.
- 5 Hãy giải thích tại sao mỗi 'giải pháp' sau đây lại không thể chấp nhận được.
- a Một nhà quản lý cung cấp 'thông tin nội bộ' cho một nhà thầu mà anh ưa thích để họ có thể trúng thầu.

- b Để giảm chi phí, ông quản lý yêu cầu mọi người dùng chung máy tính (hai người chung một máy).
- c Một nhà quản lý đã không thể đưa ra quyết định mua loại phần mềm nâng cấp nào và đã trì hoãn quyết định của mình trên 6 tháng.
- 6 Đây là một loạt các mục tiêu/yêu cầu mà một nhà quản lý đã xác định trong việc chọn mua máy vi tính cho các nhân viên của mình. Bà ta nên chọn loại máy nào và tại sao?

*Các mục tiêu CHỌN/KHÔNG CHỌN*

- a **Phải** cài đặt sẵn các phần mềm văn phòng tiêu chuẩn
- b **Phải** có sẵn ổ đĩa CD-ROM

Các mục tiêu không quan trọng	Giá trị đo lường	Máy tính A	Máy tính B	Máy tính C
c Muốn có modem bên trong máy	10	X		X
d Muốn có thể xách theo được	5		X	
e Muốn gọn nhẹ	5		X	X
f Thích có túi xách đi kèm	3	X		
g Thích loại màu xám 'bạch kim'	2	X	X	
<b>Tổng cộng</b>	<b>25</b>			

- 7 Đây là một số thông tin bổ sung cho câu hỏi số 8 ở trên. Hãy xem xét mỗi yếu tố *một cách độc lập*. Mỗi thông tin này có thể ảnh hưởng như thế nào đến quyết định lựa chọn loại máy tính của nhà quản lý? Tại sao?
- a Máy tính A và B là hai nhãn hiệu máy tính có tên tuổi và được biết đến là có phần cứng đáng tin cậy cùng với dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật tốt. Máy tính C là một loại máy tính 'vô danh' và nhà cung cấp chủng loại máy tính này cũng chẳng có danh tiếng gì trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ.
- b Nhà quản lý đã quyết định rằng các mục tiêu về modem, túi xách và màu xám 'bạch kim' là quan trọng mà không hỏi ý kiến các nhân viên.

## *Tìm giải pháp*

- c Thời hạn giao hàng đối với các máy tính A và C là khá lâu (4 tháng) trong khi thời hạn giao hàng của máy tính B là 3 ngày kể từ ngày đặt hàng.
- d Việc lắp đặt đối với máy tính C lại đòi hỏi phải đi lại một số đường dây mạng trong văn phòng.
- e Hầu hết mọi nhân viên đều cho rằng họ không thích nhãn hiệu máy tính C.

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

## 5 Tóm tắt



- Một vài 'giải pháp' không thật sự là giải pháp:
  - trì hoãn một vấn đề không giúp giải quyết được nó;
  - một giải pháp tồi có thể làm cho mọi chuyện tồi tệ hơn;
  - không phải tất cả các giải pháp đều có thể chấp nhận được.
- Một giải pháp chấp nhận được phải:
  - **có hiệu lực**: có nghĩa là nó phải 'chứa trị' được vấn đề vĩnh viễn hay trong một thời gian hợp lý;
  - **có hiệu quả**: có nghĩa là nó phải giải quyết được vấn đề mà không tạo ra thêm những vấn đề mới.
  - **khả thi**: có nghĩa là nó phải tính đến tất cả những ràng buộc đi kèm.
- Những giải pháp khả dĩ cho một vấn đề có thể được tìm ra bằng phương pháp suy diễn logic hoặc bằng những phương pháp sáng tạo như động não.
- Những giải pháp tốt nhất có thể được chọn ra bằng cách kiểm nghiệm chúng dựa trên những mục tiêu và các mục tiêu thường được xếp theo ba cấp độ:
  - cấp độ **phải**: nếu bạn không đạt được những mục tiêu này, bạn sẽ không có giải pháp nào cả;
  - cấp độ **muốn**: đây là những điều rất có giá trị nhưng không nhất thiết phải đạt được;
  - cấp độ **thích**: sẽ rất hay nếu đạt được những điều này, nhưng cũng không có vấn đề gì nếu bạn không đạt được.
- Những mục tiêu thứ yếu ('muốn' và 'thích') có thể được gán cho một giá trị đo lường để biểu thị một sự chính xác hơn về mức độ quan trọng của chúng.
- Chọn lựa cuối cùng đối với một giải pháp được thực hiện trên cơ sở giải pháp nào là dễ thực hiện nhất và ít rủi ro nhất khi thực hiện.

## 6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào. Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn.



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....

# Phần D

## Thực thi và đánh giá giải pháp

- *Dẫn nhập*
- *Lên kế hoạch và thực thi giải pháp*
- *Đánh giá*
- *Theo dõi*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

## 1 Dẫn nhập

Sherlock Holmes rất thích giải quyết các vấn đề, nhưng một khi ông ta đã tìm ra được ai hoặc đâu là nguyên nhân của vụ phạm tội, sự hứng thú của ông giảm hẳn.

Ông không tham dự vào quá trình tế ngắt từ việc thu thập các chứng cứ, lấy lời khai, đến việc đưa kẻ tình nghi ra tòa, đưa ra phán quyết, tuyên án và thực thi bản án.

Trong thực tế, bạn có thể thấy rằng hầu hết những vở kịch về vụ án cũng bỏ qua phần này. Trong nhiều trường hợp, tên tội phạm biến khỏi sân khấu theo một cách đầy kịch tính và thế là chẳng cần xét xử gì nữa.

Tuy nhiên, đời thật lại không giống như truyện trinh thám. Khi bạn tìm ra một giải pháp, bạn phải đối mặt với việc thực hiện giải pháp đó. Nếu bạn thất bại ở bước quan trọng này tất cả những cố gắng trước đó đều vô ích.

Trong phần này, chúng ta sẽ cùng thảo luận về hai giai đoạn cuối của quá trình giải quyết vấn đề: giai đoạn 5: **thực thi giải pháp** và giai đoạn 6: **theo dõi và đánh giá giải pháp**.

## 2 Lên kế hoạch và thực thi giải pháp

Việc đầu tiên và là một việc hiển nhiên, bạn cần có được **sự nhất trí** của những người khác trước khi bạn thực thi giải pháp. Có thể bạn sẽ cần giải thích, thuyết phục và thương lượng với họ.

Bạn có thể cũng cần **sự giúp đỡ** của họ khi thực thi giải pháp. Họ có thể là những người kiểm soát các nguồn lực, trang thiết bị và nhân lực mà nếu không có những thứ này *bạn không thể nào thực thi được*.

Chắc chắn bạn cũng cần **thông báo** với một loạt người khác để họ biết được điều gì đang xảy ra. **Thật vậy, bạn cần lập ra một kế hoạch hành động.**

- Bình và sếp của anh đã nghĩ ra một giải pháp có hiệu lực (tác dụng), hiệu quả và khả thi cho vấn đề của Bình và việc này sẽ được giải quyết theo hai giai đoạn.

Giai đoạn thứ nhất, lập ra những ưu tiên mới và rõ ràng:

- những hỏng hóc do khách hàng đem lại sẽ được giải quyết ngay lập tức. Bình được cấp thêm một khoản kinh phí nhỏ cho việc làm ngoài giờ để bảo đảm rằng tất cả những việc sửa chữa này sẽ được tiến hành trong vòng 48 tiếng;
- sản phẩm bị lỗi từ khâu lắp ráp trong tương lai sẽ phải chờ cho đến khi có thời gian để sửa; không cho phép làm thêm ngoài giờ để thực hiện việc này.

Giai đoạn thứ hai, về lâu về dài, vấn đề chất lượng trong lắp ráp phải được xử lý. Ước tính sẽ cần đến ba tháng để xử lý việc này.

### **Thực hành 37**

**5 phút** 



Ngoài nhóm của Bình, ai sẽ cần được thông báo về chuyện gì sẽ xảy ra?

.....

.....

.....

Để có thể thực thi giải pháp này, Bình còn cần phải làm gì thêm nữa?

.....

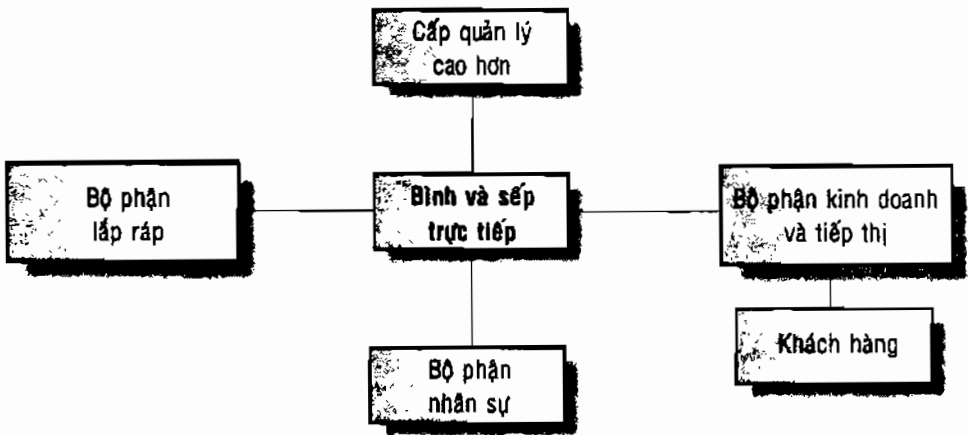
.....

.....

Trong giai đoạn đầu tiên nhiều người cần được thông báo về việc này. Đây có thể là trách nhiệm của cấp trên của Bình. Ông ấy có thể cũng cần được cấp cao hơn phê chuẩn giải pháp. Bộ phận lắp ráp cần hiểu sự cần thiết phải dành ưu tiên cho khách hàng. Bộ phận bán hàng và tiếp thị cần biết rằng chất lượng phục vụ khách hàng sẽ được cải thiện và họ cần thông báo điều này cho khách hàng.

Bộ phận nhân sự sẽ cần được thông báo về những bố trí mới cho việc làm thêm ngoài giờ.

Để có thể bảo đảm rằng những ưu tiên mới sẽ được thực thi, Bình cần phải tạo ra một hệ thống mới. Anh cũng phải bảo đảm rằng những sản phẩm bị hỏng do khách hàng trả lại phải được sửa chữa trong vòng 48 tiếng. Vì thế anh phải ghi lại xem khi nào hàng được đưa vào và trả lại cho khách hàng. Anh cần theo dõi tiến độ từng ngày và chỉ định việc làm thêm giờ ngay lập tức nếu cảm thấy tiêu chuẩn đặt ra không đạt được. Anh cũng phải lập một hệ thống ghi chép riêng cho việc sửa chữa các sản phẩm bị lỗi do quá trình lắp ráp và những sản phẩm này phải được cất giữ ở một khu vực riêng.



Giai đoạn thứ hai của quá trình thực thi giải pháp là xử lý vấn đề chất lượng ở khâu lắp ráp thậm chí sẽ còn phức tạp hơn và chúng ta không nói đến điều đó ở đây. Bạn có thể tham khảo thêm thông tin về vấn đề chất lượng từ cuốn *Chất lượng là gì?* trong bộ sách Quản trị Sản xuất và Vận hành của **Business Edge**.

Với quá nhiều việc phải làm để đưa một giải pháp vào thực thi, bạn cần thiết lập một kế hoạch hành động, trong đó nêu rõ:

- điều cần được thực hiện;
- ngày bắt đầu;
- ai sẽ thực hiện việc này;
- họ sẽ thực hiện như thế nào;
- những nguồn lực cần thiết;
- thời điểm phải hoàn tất công việc.





Bạn sẽ biết thêm chi tiết ở phần cuối của cuốn sách về cách làm thế nào lập ra được một kế hoạch hành động để thực thi một giải pháp.

## 2.1 Kiểm soát rủi ro và 'bất lợi'

Đây cũng là giai đoạn bạn cần suy nghĩ về những rủi ro mà bạn đã xác định được ở đoạn cuối của Phần C.

Khi lập kế hoạch hành động, bạn cần ghi lại những rủi ro có thể xảy ra và những gì bạn cần làm để xử lý chúng.

Bạn có thể tham khảo thêm thông tin về chủ đề kiểm soát rủi ro từ cuốn *Ra và Thực thi Quyết định*, một cuốn sách khác trong bộ sách Tăng Hiệu quả Làm việc Cá nhân của **Business Edge**.

## 3 Đánh giá

Tới đây bạn đã có được cơ may tốt nhất để giải quyết một vấn đề khi bạn:


- hiểu thấu đáo nó;
- định nghĩa và mô tả nó một cách chính xác;
- xác định đúng nguyên nhân;
- lập ra các mục tiêu cụ thể;
- xem xét hiệu lực, hiệu quả và tính khả thi của (những) giải pháp tìm được;
- lập kế hoạch cho việc thực thi giải pháp một cách cẩn thận.

Nhưng bạn sẽ không bao giờ có thể tin tưởng hoàn toàn rằng giải pháp đưa ra có thể phát huy tác dụng tốt cho đến khi bạn thực sự đưa nó vào thực thi.

Bằng cách đánh giá giải pháp của mình khi đưa nó vào thực tế, bạn sẽ đạt được 3 điều quan trọng:

- 1 Bạn sẽ biết được liệu nó có thực thi được hay không.
- 2 Bạn sẽ biết được nó cần được cải tiến như thế nào và ở đâu.
- 3 Bạn sẽ học được cách làm sao để giải quyết những vấn đề tiếp theo được tốt, nhanh và với hiệu quả cao hơn.

### Thực hành 38

2 phút 



Thông thường, làm thế nào để bạn đánh giá được mình đã giải quyết vấn đề như thế nào?

.....

.....

.....

.....

Chỉ trả lời một cách mơ hồ như 'bằng cách xem nó có hiệu quả hay không' chưa thật sự đủ.

Có bốn cách bạn có thể sử dụng. *Cách đầu tiên* và dễ nhận thấy nhất là xem lại các mục tiêu mà bạn đã lập ra cho những giải pháp và đặt câu hỏi:

- Giải pháp này đã đáp ứng những mục tiêu của tôi ở mức độ nào?

*Cách thứ hai* liên quan đến tiêu chuẩn. Nhiều vấn đề **sai lệch** (khi một điều gì đó không theo kế hoạch và cần được chấn chỉnh) liên quan đến tiêu chuẩn. Ví dụ, trong việc giải quyết vấn đề của Bình, quyết định được đưa ra là áp dụng một tiêu chuẩn theo đó việc sửa chữa các sản phẩm hỏng do khách hàng trả lại sẽ được thực hiện trong vòng 48 tiếng. Đây là một tiêu chuẩn rõ ràng và nếu đạt được thì giải pháp có hiệu quả, ít nhất ở khía cạnh đó. (Như bạn sẽ nhận thấy, một tiêu chuẩn bản thân nó sẽ tạo nên một phần của mục tiêu). Vì thế bạn cũng nên hỏi bản thân:

- Những tiêu chuẩn đặt ra có được tuân thủ không?

*Cách thứ ba*, chúng ta có thể đánh giá thành công xét theo kiểu lượng hóa – ví dụ như bằng việc so sánh tỷ lệ tai nạn trước và sau khi đưa vào thực thi sự cải tiến về an toàn.

### Thực hành 39

3 phút 



Hãy nhớ đến một vấn đề bạn đã gặp trong đó hiệu quả của giải pháp có thể kiểm tra được một cách dễ dàng theo kiểu lượng hóa.

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể đã đưa ra một số những vấn đề như sau:

- vấn đề về tăng năng suất (bạn có thể so sánh sản lượng trước và sau);
- vấn đề muốn kiếm thêm tiền (bạn có thể nói rõ số tiền cần kiếm thêm là bao nhiêu so với trước khi giải pháp của bạn được thực thi, nếu có);
- vấn đề về tăng doanh số bán (nếu giải pháp tốt, doanh số bán sẽ tăng một lượng đo được so với doanh số trước đó).

Tất cả những vấn đề này đều là những vấn đề **hoàn thiện**. Đối với hầu hết các vấn đề hoàn thiện chúng ta đều có thể đo lường và so sánh các giải pháp theo một số cách nhất định.

### **Thực hành 40**

**3 phút** 



Bây giờ bạn hãy nghĩ tới một vấn đề mà việc kiểm tra hiệu quả của giải pháp sẽ khó hơn rất nhiều.

.....

.....

Có rất nhiều ví dụ cho điều này. Chúng ta có thể kể ra một vài ví dụ như sau:

- vấn đề liên quan đến việc cố tìm cách cải thiện mối quan hệ với cấp trên của bạn hay giữa các thành viên trong nhóm;
- vấn đề liên quan đến một thay đổi trong công việc;
- vấn đề về việc sắp xếp lại văn phòng hay xưởng làm việc của bạn.

Với tất cả những loại vấn đề này, bạn có thể nói rằng giải pháp của bạn có **tốt hay không**, nhưng có thể sẽ khó hơn khi nói rằng bạn đã thành công **đến mức độ nào** trong việc giải quyết vấn đề. Điều này hoàn toàn đúng với những vấn đề thuộc loại **tiềm tàng**.

*Cách thử tu* là xem xét trên phương diện rộng những ‘điểm mạnh và điểm yếu’. Giả sử là một giải pháp đã đạt được hầu hết những điều bạn dự định, bạn nên tập trung vào phần bất lợi – những ‘điểm yếu’. Những ảnh hưởng phụ không mong đợi là gì, nếu có? Bao nhiêu người đã tức giận? Bao nhiêu đơn đặt hàng bị mất? Những vấn đề nào nảy sinh thêm? Chi phí phát sinh thêm là bao nhiêu?

Đôi khi việc áp dụng một giải pháp có thể tạo ra những hậu quả không mong đợi và không mong muốn. Việc này thường xảy ra khi vấn đề đã được định nghĩa quá hẹp, hay thông tin không được thu thập đầy đủ hay giải pháp không được suy nghĩ thấu đáo với đầy đủ chi tiết. Câu chuyện dưới đây là một trường hợp như vậy.

- Minh là quản lý của một cửa hàng thuộc một công ty kinh doanh gỗ. Trong nhóm anh có hai nhân viên chuyên thu tiền và năm nhân viên bán hàng chuyên liên hệ với khách hàng.

Công việc là quá tải đối với Minh và anh cảm thấy cần một trợ lý. Vì vậy anh đã hỏi Trường, một nhân viên bán hàng trẻ và là người có vẻ có nhiều khả năng nhất để giúp anh. Anh nghĩ tốt nhất là mình không nên thông báo việc sắp xếp nhân sự mới này cho những người khác vì sợ rằng có người sẽ buồn vì chuyện này.

Trường được giao một số nhiệm vụ, bao gồm cả việc quản lý doanh số thu được. Điều này có nghĩa là anh ta phải lấy số liệu từ những nhân viên bán hàng khác. Chỉ trong vòng một vài ngày Minh đã rất ngạc nhiên khi thấy Trường đã bị bệnh trong khi hai nhân viên bán hàng lớn tuổi lại dọ bỏ đi.

## **Thực hành 41**

**3 phút** 



Bạn có thể nghĩ ra một lý do khả dĩ nào để giải thích cho kết quả không mong đợi này không?

.....

.....

Lý do là vì Trường đã không được giao quyền để thực thi nhiệm vụ và việc bổ nhiệm anh ta là ‘không chính thức’. Những nhân viên bán hàng khác phải tìm hiểu xem vị trí mới của Trường là gì và hai nhân viên lớn tuổi hơn đã cảm thấy bức bối về chuyện này. Họ không hợp tác với Trường và do đó Trường cảm thấy anh ta không thể làm được gì cả.

Kết quả có lẽ đã không xảy ra ngoài sự mong đợi như thế nếu Minh suy nghĩ thấu đáo về những gì anh định làm.

Trước khi áp dụng một giải pháp nào bạn cần kiểm tra xem bạn đã suy nghĩ thấu đáo chưa. Một khi bạn đã áp dụng, bạn cần tìm ra những điểm ‘bất lợi’ của nó – những ảnh hưởng không mong muốn – và hãy vẽ một bảng cân đối như dưới đây (ví dụ về trường hợp của Bình).

<b>Giải pháp: đặt ưu tiên cho việc sửa chữa những hỏng hóc từ phía khách hàng</b>	
<b>Điểm mạnh/Lợi ích</b>	<b>Chi phí/điểm yếu</b>
Việc phục vụ khách hàng được cải thiện theo đúng tiêu chuẩn.  Khối lượng công việc giảm xuống tới mức độ chấp nhận được.	Chi phí cho việc làm thêm giờ nhiều hơn dự định.  Không thể tạo ra cải thiện đáng kể nào trên những tổn động các sản phẩm bị lỗi trong sản xuất.  Trưởng bộ phận lắp ráp rất bực mình về việc những hàng bị lỗi từ bên anh ta không được sửa chữa.
<b>Kết quả chung: tích cực.</b>	

Nói tóm lại, việc đánh giá một giải pháp tùy thuộc vào mức độ bạn làm những việc sau:

- nhận dạng và định nghĩa vấn đề;
- khả năng đánh giá và đo lường tình hình trước khi áp dụng giải pháp;
- có thể xác định những tiêu chuẩn thực tế (có thể đạt được) và có thể đo lường được;
- có thể đánh giá những lợi ích và bất lợi của giải pháp đưa ra.

Thực thi giải pháp có lẽ là giai đoạn khó khăn nhất. Tuy nhiên, đây không phải là lúc ‘nhắm mắt lại và cầu mong mọi việc đều tốt’. Khi đưa kế hoạch vào thực thi bạn cần đầu tư nhiều suy nghĩ và sự quan tâm tương tự như khi bạn phát triển nó vậy.

## 4 Theo dõi

Một khi vấn đề đã được giải quyết, chúng ta có khuynh hướng quên nó đi. Cuộc sống của chúng ta luôn đầy rẫy những vấn đề và ngay khi chúng ta vừa giải quyết xong một vấn đề chúng ta sẽ lập tức vướng vào vấn đề kế tiếp.

### 4.1 Theo dõi tiến trình

Sẽ không được coi là thông minh nếu bạn đưa vào thực thi một giải pháp và nghĩ rằng mọi chuyện sẽ tiến hành trôi chảy mà không cần một sự can thiệp nào từ phía chúng ta. Đặc biệt, khi có những thay đổi lớn đối với một hệ thống hay quy trình. Việc bạn tiếp tục theo dõi sự tiến triển trong một khoảng thời gian sau khi sự thay đổi đã diễn ra được xem là rất quan trọng.

### 4.2 Nhìn lại

Mỗi khi bạn trải qua một quá trình giải quyết vấn đề, bạn sẽ có cơ hội học hỏi thêm được một điều gì đó để giúp bạn giải quyết vấn đề tốt hơn trong những lần sau.

Hãy lướt qua một vài điểm đáng suy nghĩ khi bạn nhìn lại một vấn đề.

- Điều gì đã gây ra vấn đề đó đầu tiên? Chúng ta đã có thể tránh không cho điều đó xảy ra không? Hiện nay, những hành động nào đang được thực thi để điều đó không tái diễn nữa?
- Bạn đã thực thi những hành động nào để ngăn chặn vấn đề đó tái diễn?
- Có phải phương pháp đầu tiên để giải quyết vấn đề của bạn là đúng? Bạn có thể học hỏi được gì từ những sai lầm bạn mắc phải trong giai đoạn đầu?
- Bạn có khách quan trong phương pháp tiếp cận vấn đề không?
- Cái giá cuối cùng bạn đã phải trả cho việc giải quyết vấn đề là gì: nó có đáng để giải quyết không hay tốt hơn là bạn dừng nên nhúng tay vào giải quyết nó?
- Định nghĩa của bạn về vấn đề có được chứng minh là đúng hay bạn bị buộc phải thay đổi cách nhìn nhận sự việc?
- Bạn có đủ thông tin để đưa ra một quyết định đúng đắn không? Lẽ ra bạn đã có thể có thêm thông tin không?

- Bạn có tự tin cho rằng mình có thể sẽ nhận ra một vấn đề tương tự như vậy trong tương lai để có thể áp dụng giải pháp tương tự không?
- Bạn có thể sử dụng cùng kết quả hoặc phương pháp cho một vấn đề tương tự như vậy hay không?
- Bạn có tận dụng hết những sự giúp đỡ mà bạn có thể nhận được không? Bạn có ngạc nhiên khi nhận ra được ai là người có thể giúp đỡ bạn nhiều nhất không?
- Bạn có đạt được kết quả theo một cách khác không? Hiện giờ mọi việc có vẻ rất rõ ràng chưa?
- Bạn có tiếp cận vấn đề kiểu này cũng bằng cách tương tự như vậy nữa không?
- Bạn đã học được những gì?

## Thực hành 42

30 phút 



Lấy ví dụ về một vấn đề mà bạn đang giải quyết, bạn đã có cơ hội để thực thi giải pháp mà mình lựa chọn, hãy đánh giá giải pháp này trên những yếu tố được liệt kê ở trên. Bạn nên đưa ra đánh giá của mình trên một tờ giấy riêng.

Nếu sự đánh giá chỉ ra rằng giải pháp của bạn là sai, có lẽ sẽ không quá trễ để bạn thay đổi quyết định. Nếu sự đánh giá đưa ra cho bạn cách cải tiến phương pháp thực thi, tất nhiên là bạn nên tiến hành từng bước việc này.

Trong cuốn sách này việc xem xét quá trình giải quyết vấn đề đã đưa bạn qua sáu giai đoạn:

Giai đoạn 1: **nhận ra** vấn đề

Giai đoạn 2: **nhận là chủ sở hữu** của vấn đề

Giai đoạn 3: **hiểu** vấn đề

Giai đoạn 4: **chọn** giải pháp tốt nhất

Giai đoạn 5: **thực thi** giải pháp

Giai đoạn 6: theo dõi và **đánh giá** giải pháp

Bạn có thể nghiên cứu cuốn *Ra và Thực thi Quyết định*, một cuốn sách khác trong bộ sách Tăng Hiệu quả Làm việc Cá nhân của **Business Edge** để có thể hoàn tất sự hiểu biết của bạn về quá trình này.

**Hãy tự đánh giá 4**

**10 phút** 



1 Giả sử một quản đốc khoe khoang với bạn rằng: 'Tôi đã gặp một vấn đề khó khăn trong việc gia tăng sản lượng của nhóm tôi. Tôi đã giải quyết xong: bây giờ chúng tôi đã tăng được sản lượng lên 5% so với năm ngoái!'

Phản ứng của bạn là gì? Liệu bạn:

- a chỉ chúc mừng người đó vì đã thực thi công việc thuộc loại xuất sắc;
- b hỏi anh ta xem mục tiêu đã đặt ra trước đó cho việc gia tăng sản lượng là bao nhiêu;
- c hỏi xem những quản đốc khác ở cùng nơi làm việc đã đạt được mức gia tăng sản lượng là bao nhiêu?

Giải thích ngắn gọn sự chọn lựa của bạn.

.....  
.....

2 Nêu tên ba cách/phương pháp để đánh giá sự thành công của một giải pháp.

.....  
.....  
.....

3 Phương pháp lượng hóa để đo lường sự thành công được sử dụng trong các tình huống nào dưới đây?

**CÓ    KHÔNG**

a Trước khi có sự thay đổi, kết quả công việc chúng tôi rất tồi; bây giờ thì xem như là có thể chấp nhận được.           

b Mục tiêu là cải tiến năng suất lên 3,5%. Nhưng chúng tôi chỉ đạt được 1,75 % .



*Thực thi và đánh giá giải pháp*

- c Mục tiêu chính của chúng ta là bảo đảm rằng Đạt có khả năng điều khiển chiếc máy mới theo đúng các tiêu chuẩn về an toàn. Việc này đã đạt được.
- d Thời gian trung bình của mỗi cuộc điện thoại đã tăng lên đến 6 phút 36 giây. Sau khi được huấn luyện lại thời gian này đã giảm xuống còn 4 phút 54 giây.
- e Chúng ta tự tin rằng sự cải thiện phục vụ trong việc sửa chữa những hỏng hóc từ khách hàng sẽ xoay chuyển tình hình sụt giảm doanh số bán ra gần đây.

**Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.**

## 5 Tóm tắt



- Trong hầu hết các trường hợp, bạn cần **sự nhất trí** và **sự giúp đỡ** của những người khác để thực thi giải pháp cho một vấn đề.
- Bạn cũng cần **thông báo** cho những bộ phận khác có liên quan đến việc này.
- Ngoại trừ trong những trường hợp quá đơn giản, bạn cần lập ra một **kế hoạch hành động** xem ai sẽ làm gì, khi nào và làm như thế nào.
- Một khi bạn đã thực thi một giải pháp, bạn nên **đánh giá** nó. Việc này sẽ cho bạn biết ba điều:
  - giải pháp có đang mang lại kết quả khả quan không;
  - cần cải tiến giải pháp ở khâu nào và cải tiến như thế nào;
  - làm cách nào giải quyết vấn đề tiếp theo tốt hơn, nhanh hơn và hiệu quả hơn.
- Bạn có thể đánh giá nó theo bốn cách:
  - so sánh kết quả với những mục tiêu ban đầu;
  - kiểm tra xem các tiêu chuẩn cụ thể có được thỏa mãn không;
  - thực hiện các so sánh định lượng ‘trước và sau’;
  - lập ra một bảng cân đối những điều lợi và bất lợi.
- Bạn nên **theo dõi** việc thực thi theo hai cách:
  - theo sát diễn tiến của việc thực thi giải pháp (mọi việc ít khi diễn ra hoàn toàn thuận lợi);
  - nhìn lại những điều đã làm để rút ra bài học có thể.

## 6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào. Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn.

**D**



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....

# Đánh giá kết quả

---

## 1 Bài kiểm tra nhanh



Đến đây, bạn đã gần như hoàn tất việc nghiên cứu cuốn sách. Hãy trả lời những câu hỏi sau để đánh giá xem liệu bạn đã nắm vững những khái niệm chính đã được nêu trong cuốn sách.

Câu 1 Bạn nên làm gì trước khi bắt tay vào giải quyết một vấn đề?

.....

Câu 2 Định nghĩa về vấn đề được sử dụng trong cuốn sách này là gì?

.....

Câu 3 Có ba loại vấn đề chính. Đó là những loại nào?

.....

.....

.....

Câu 4 Giai đoạn đầu và cuối của quá trình giải quyết vấn đề là gì?

.....

Câu 5 Việc viết một vấn đề ra giấy sẽ giúp ích gì cho bạn?

.....

Câu 6 Trên một bảng phân tích vấn đề bạn sẽ viết ra những cặp đặc điểm của vấn đề. Chúng cho bạn biết điều gì?

.....

Câu 7 Trong một cuộc họp theo phương pháp động não, một vài thành viên của nhóm liên tục đưa ra những đề nghị mà các thành viên còn lại đều cho là ngớ ngẩn và do đó các đề nghị này đã không được ghi lại. Việc này sai ở chỗ nào?

.....

.....

*Đánh giá kết quả*

**Câu 8** Kinh nghiệm của những nhà quản lý và các chuyên gia khác trong một doanh nghiệp thường có sẵn dưới một dạng tổng hợp. Bạn có thể tìm chúng ở đâu?

.....

**Câu 9** Bạn có thể đạt được gì khi sử dụng dạng phân tích xương cá?

.....

**Câu 10** Xét theo khía cạnh nào thì giải pháp lại tồi tệ hơn vấn đề?

.....

**Câu 11** Giải pháp cho một vấn đề phải khả thi. Điều đó có nghĩa là gì?

.....

**Câu 12** Suy diễn, hợp nhất và lôgic. Nó liên quan tới điều gì?

.....

**Câu 13** Tiêu chí 'CHỌN/KHÔNG CHỌN' đối với giải pháp của một vấn đề nghĩa là gì?

.....

.....

**Câu 14** Ghi lại ba yếu tố có khả năng làm cho một giải pháp trở nên rủi ro hơn?

.....

.....

.....

**Câu 15** Một kế hoạch hành động để thực thi một giải pháp nên bao gồm những gì?

.....

.....

**Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài kiểm tra nhanh* ở cuối cuốn sách.**

## 2 Bài tập tình huống

60 phút 

Trong mỗi doanh nghiệp có những quy trình đã được thiết lập và những cách nghĩ đã thành nếp tồn tại khá lâu ngay cả sau khi chúng đã không còn hữu ích. Nhà quản lý ở các cấp và những nhóm trưởng thường phải tìm cách vượt qua những rào cản như thế trong quá trình thực hiện việc giải quyết những cái có thể được gọi là vấn đề hoàn thiện.

Hãy xem xét một trường hợp như thế.

- Bằng vừa được giao phụ trách bộ phận kế toán cho một công ty có hệ thống một số cửa hàng bán và cung cấp dịch vụ sửa chữa xe máy. Cô phải tổng hợp số liệu từ các cửa hàng vào mỗi tuần và rồi cô nhận thấy rằng việc này tốn rất nhiều thời gian. Những người quản lý các cửa hàng rất bận rộn và mặc dù họ đều rất nhanh chóng gửi đến cho cô các số liệu xe bán, nhưng hầu hết đều phải nhắc nhở về thời gian và việc gửi các bản báo cáo khác. Những báo cáo này bao gồm các số liệu về hiệu quả làm việc trong việc bán các phụ tùng xe và các dịch vụ sửa chữa, nhân sự (số giờ làm), xử lý thông tin khách hàng yêu cầu, việc bán giảm giá và các chi phí vật.

Khi Bằng có được tất cả những báo cáo này, cô phải nhập các số liệu vào máy tính và thực hiện một số tính toán nhất định. Những con số riêng lẻ và tổng hợp sau đó được đưa lên ban giám đốc và sau đó những người này sẽ gửi một bảng tổng kết đến cho ông giám đốc điều hành.

Do còn mới mẻ với công việc, Bằng thường tự hỏi 'tại sao?'

- Ngoài những số liệu bán xe, tại sao những người quản lý các cửa hàng không tự nguyện gửi các số liệu khác?
- Tại sao phải thu thập số liệu hàng tuần? Tại sao không phải là hàng tháng chẳng hạn?
- Tại sao ban giám đốc cần những số liệu này?
- Tại sao ông giám đốc điều hành cần chúng? Ông ta làm gì với những số liệu này?

Sau khi hỏi hàng loạt các câu hỏi, cô được biết rằng:

- Số liệu xe bán là ưu tiên quan trọng hơn cả, có lẽ điều này chẳng có gì ngạc nhiên, vì đây là nguồn doanh thu chính của cả công ty.
- Những người phụ trách các cửa hàng luôn bị gây sức ép trong việc gia tăng doanh số bán. Tuy nhiên, họ chưa bao giờ nhận được bất kỳ phản hồi nào về những số liệu khác mà họ phải nộp. Đối với họ, đây chỉ là một công việc chán nhất.

- Ban giám đốc đúng là có sử dụng những số liệu khác. Thực chất là họ nhập những số liệu tổng hợp của Bằng vào máy tính của họ. Từ đó, hàng tháng họ tổng hợp lại thành 'các bản báo cáo của ban giám đốc' và sẽ được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau. Họ không quan tâm tới việc phản hồi về những số liệu hàng tuần này.
- Mỗi năm một hoặc hai lần, sự chú ý lại tập trung vào 'các đại lượng đánh giá hiệu quả công việc' khác này và những người phụ trách các cửa hàng lại được mời lên nhắc nhở cho việc 'thực hiện tốt hơn'. Tuy nhiên không một ai coi việc này là quan trọng, cho dù người quản lý cửa hàng nào hoạt động không tốt sẽ bị 'tra hỏi'.

Áp dụng quá trình giải quyết vấn đề 6 bước, hãy đưa ra một vài thay đổi trong hệ thống làm việc giúp đạt được hai mục tiêu cùng lúc: giảm khối lượng công việc cho Bằng trong khi vẫn bảo đảm rằng tất cả những ai có liên quan đều có được thông tin họ cần.

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tình huống* ở cuối cuốn sách.

# Hãy tóm lược và suy ngẫm

## 1 Tóm lược và suy ngẫm

Cuốn sách này viết về cách xử lý vấn đề theo một phương pháp có hệ thống. Cuốn sách khuyên bạn nên:

- cân nhắc và suy nghĩ;
- lùi lại một bước và phân tích;
- nhìn lại và học hỏi.

Đĩ nhiên việc này không hoàn toàn cần thiết cho tất cả các vấn đề, bởi vì có những trường hợp không cần có giải pháp và có những trường hợp khác thì giải pháp lại quá rõ ràng. Nhưng nhu cầu về một phương pháp giải quyết vấn đề một cách có hệ thống là có thực. Như Perrin Stryker đã viết trong lời mở đầu cho nguyên bản cuốn *The New Rational Manager* của Kepner và Tregoe:

... cái giá của những suy nghĩ không theo hệ thống và không hợp lý của các nhà quản lý là vô cùng to lớn và không thể chối cãi được. Nếu muốn, bất kỳ một nhà quản lý giỏi nào cũng có thể nhớ lại từ kinh nghiệm của bản thân một loạt những vấn đề khác nhau không giải quyết được và những quyết định sai lầm. Như một giám đốc điều hành của một công ty lớn rất nổi tiếng với một hệ thống quản lý tốt đã từng nói với tôi: 'Số lượng những sai phạm ước tính 10.000 đô-la Mỹ không được tiết lộ ở công ty này mỗi ngày đã làm tôi thật sự kinh hãi.'

Điểm chính ở đây là việc giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định không nhất thiết phải ngẫu nhiên: đây là những kỹ năng bạn có thể học được. Bây giờ chúng ta hãy cùng suy ngẫm xem bạn đã học được gì!

Mục tiêu đầu tiên là:

- Khi bạn đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng mô tả và phân tích vấn đề.
  - Đây là vấn đề suy nghĩ có hệ thống và sử dụng những thủ pháp đơn giản. Bạn đã học được những thủ pháp mới nào? Bạn đã thử sử dụng chúng trong trường hợp thực tế nào?

.....

.....

.....



Mục tiêu tiếp theo là:

- Khi bạn đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có thể nhận dạng ra (những) nguyên nhân của các vấn đề.

Thật ngạc nhiên khi người ta thường thấy một vấn đề và rồi nghĩ ngay đến việc đưa ra một giải pháp mà không thêm bỏ ra một chút thời gian để nghĩ xem vấn đề thực sự là gì. Người ta thường cứ nghe lặp đi lặp lại những điều đại loại như ‘công việc của Hạnh không khá lên nổi (chẳng tiến triển gì), vì thế tôi đã cảnh cáo cô ta bằng văn bản’. Chỉ cần một chút suy nghĩ và khảo sát có thể sẽ cho bạn thấy rằng đây chỉ là một vấn đề tạm thời hay có thể sẽ tìm thấy một lời giải thích về mặt sức khỏe hay do Hạnh cần được huấn luyện thêm nhưng không dám thú nhận, v.v... Biết rõ nguyên nhân sẽ giúp chúng ta tránh được những hành động có khi gây nguy hại hơn cả chính bản thân vấn đề đó. Nó thường sẽ giúp đưa chúng ta đi theo hướng của một giải pháp đơn giản và ít tốn kém.

- Bây giờ bạn đã sẵn sàng và có thể xem xét nguyên nhân của một vấn đề trước khi đi đến kết luận vội vã về một giải pháp hay chưa? Hãy mô tả ngắn gọn cách bạn làm bây giờ như thế nào.
- .....
- .....
- .....

Đã có rất nhiều điều được viết về hai phương pháp (cách tiếp cận) sáng tạo và logic để khám phá ra nguyên nhân của một vấn đề và đưa ra những giải pháp khả dĩ. Bạn cũng đã được khuyên là nên tìm kiếm lời khuyên từ những người khác cũng như nhìn vấn đề từ nhiều khía cạnh khác nhau. Việc luôn tự thách thức những giả định của chính mình cũng như thách thức những ý tưởng đã tồn tại sẵn và những phương pháp làm việc đang áp dụng trong doanh nghiệp là luôn luôn cần thiết.

Điều này đưa chúng ta đến mục tiêu thứ ba của cuốn sách:

- Khi bạn đã đọc xong cuốn sách này bạn có thể biết cách đưa ra những giải pháp khả thi và quyết định xem giải pháp nào là tốt nhất.
- Bây giờ bạn sẽ làm thế nào để có thể đưa ra được các giải pháp khả dĩ? Bạn đã vận dụng kỹ năng tư duy sáng tạo đến mức độ nào, đặc biệt là kỹ năng động não?

.....  
.....  
.....  
Đến đây chúng ta đã đi đến giai đoạn cuối cùng của quá trình giải quyết vấn đề. Ở đây có thể bạn sẽ gặp một khó khăn. Sau khi đã bỏ nhiều sức lực và suy nghĩ vào việc phân tích vấn đề, các nguyên nhân và giải pháp, bạn phải thực thi giải pháp tốt nhất, theo dõi và đánh giá nó. Đây có vẻ như là công đoạn ít thú vị và bổ ích nhất, nhưng nếu giải pháp không có tác dụng, mọi việc bạn làm trước đây sẽ là phí thời gian. Chỉ cần thêm một chút cố gắng để bảo đảm giải pháp thực thi tốt và sửa đổi một chút nếu thấy cần thiết sẽ đem lại nhiều lợi ích. Và sau cùng nhưng cũng không kém phần quan trọng, mỗi chu trình giải quyết vấn đề là một bài học kinh nghiệm giúp bạn trở thành một người quản lý giỏi hơn.

Mục tiêu sau cùng của chúng ta là:

- Khi bạn đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có thể biết cách làm thế nào để thực thi giải pháp đã chọn và đánh giá hiệu quả của nó.
  - Bạn đã nỗ lực hết sức cho việc thực thi, theo dõi và đánh giá giải pháp chưa? Bạn còn có thể làm gì nữa để giải pháp tiến triển tốt hơn?
- .....  
.....  
.....

## 2 Kế hoạch hành động

### 2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

### 2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược* và *Suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo từng mục tiêu trong kế hoạch hành động của bạn luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của nhóm và của doanh nghiệp);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

**Mục tiêu không cụ thể:** Nâng cao kỹ năng giải quyết vấn đề của tôi.

**Mục tiêu cụ thể:** Áp dụng 6 bước của quá trình giải quyết vấn đề vào một vấn đề cụ thể trong công việc của tôi kể từ tuần tới.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần phải giải quyết.

## 2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm hay xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn không nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!



### 3 Đáp án các bài tự đánh giá

#### Bài tự đánh giá 1

1 Định nghĩa này cần được viết như sau:

Vấn đề được định nghĩa là: **một cái gì đó khó xử lý hoặc khó giải quyết.**

2 Đây là sáu giai đoạn hoàn chỉnh của quá trình giải quyết vấn đề.

Giai đoạn 1: nhận ra **vấn đề**

Giai đoạn 2: nhận là chủ sở hữu của **vấn đề**

Giai đoạn 3: hiểu **vấn đề**

Giai đoạn 4: chọn **giải pháp** tốt nhất

Giai đoạn 5: thực thi **giải pháp**

Giai đoạn 6: theo dõi và đánh giá **giải pháp**

3 Định nghĩa về ba loại vấn đề chính là:

a các vấn đề sai lệch nghĩa là khi có một việc gì đó xảy không theo kế hoạch/dự định và cần phải có biện pháp điều chỉnh.

b các vấn đề tiềm tàng là các vấn đề có thể nảy sinh trong tương lai và cần đưa ra các biện pháp phòng ngừa.

c các vấn đề hoàn thiện liên quan đến việc làm sao để có năng suất cao hơn, để trở nên hiệu quả hơn và thích ứng nhanh hơn trong tương lai.

## Bài tự đánh giá 2

- 1 Cách đơn giản để kiểm tra xem bạn có thể định nghĩa vấn đề rõ ràng hay không là xem bạn có thể viết được nó ra hay không.
- 2 Một mục còn thiếu từ một loạt những câu hỏi có thể xuất hiện trên bảng mô tả vấn đề là:  
Mô tả vấn đề một cách ngắn gọn:
  - Nó có những ảnh hưởng gì?
  - Vấn đề xảy ra ở đâu?
  - **Lần đầu tiên nó được phát hiện ra là khi nào?**
  - Có gì đặc biệt hay khác biệt về vấn đề này không?
- 3 Khi bạn muốn tìm ra nguyên nhân của một vấn đề, bạn nên sử dụng hai thủ pháp sau:
  - **phân tích sơ đồ dạng xương cá;**
  - **động não.**
- 4 Đây là 3 điều ‘không nên làm’ cần phải nhớ trong quá trình động não:
  - Không bỏ qua bất kỳ **đề nghị** nào.
  - Không **thảo luận** hay **chỉ trích** bất kỳ ý tưởng nào.
  - Không cố gắng **phân loại** những đề nghị theo nhóm.
- 5 Một bảng phân tích dạng xương cá sẽ mang lại cho bạn **một bức tranh toàn cảnh về tất cả những nguyên nhân có thể có của một vấn đề.**
- 6 Các qui định, thủ tục, sách hướng dẫn và sổ tay có thể giúp bạn giải quyết vấn đề. Bởi vì chúng là: **những kinh nghiệm tổng hợp được ghi lại dưới dạng văn bản.**
- 7 Bạn có thể hỏi Chung những câu hỏi sau:
  - **Chị có thể mô tả ngắn gọn vấn đề mà mình đang gặp phải như thế nào?**
    - Ví dụ: Những gián đoạn ngăn cản chị thực hiện công việc? Đây có phải là do có quá nhiều công việc? Chị có gặp khó khăn gì trong việc bố trí công việc của mình? Hoặc có chuyện gì khác nữa?
  - **Ảnh hưởng của vấn đề này là gì?**
    - Ví dụ: Có phải chị đang bị quá căng thẳng? Mọi người có phản nản gì không? Có phải chị đang lo lắng về phản ứng của tôi với tư cách là cấp trên của chị?

- Vấn đề xảy ra ở đâu?
    - Ví dụ: Có phải vấn đề này chỉ xảy ra tại nơi làm việc? Và nếu đúng như vậy thì vấn đề này chỉ thỉnh thoảng xảy ra hay xảy ra thường xuyên? Chị có thấy vấn đề này cũng xảy ra tại gia đình mình không?
  - Chị nhận ra vấn đề này đầu tiên khi nào?
    - Ví dụ: Đây có phải là vấn đề hoàn toàn mới? Có phải nó đã xảy ra được một thời gian rồi hay không? Nếu có, nó xảy ra lần đầu tiên khi nào?
  - Vấn đề này có điều gì đặc biệt không?
    - Ví dụ: Đây là loại vấn đề nào? Nếu không được giải quyết, liệu nó có tái hiện? Nó chỉ xảy ra với những công việc hay người nhất định?
- 8 Có một số cách để cải tiến buổi thảo luận sử dụng phương pháp động não do Hiến điều khiển như sau:
- Anh có thể tập hợp nhóm của mình tại một địa điểm không bị làm phiền để họ có thể tập trung hơn.
  - Anh cũng có thể cẩn thận hơn trong việc chọn người tham gia buổi động não. Cũng chưa rõ là Tiên, người tạp vụ ở văn phòng, có thể đóng góp ý kiến gì vào vấn đề cụ thể này.
  - Anh nên mô tả vấn đề một cách rõ ràng hơn và có thể là đưa ra một vài ví dụ.
  - Hiến nên nhắc lại cho mọi người về các nguyên tắc của phương pháp động não trước khi buổi họp bắt đầu đặc biệt là nguyên tắc không đưa đánh giá hay chỉ trích cho đến khi các ý tưởng đã được đưa ra hoặc cũng có thể hỏi mọi người rằng họ đã biết về phương pháp động não hay chưa.
  - Anh cũng có thể cho thêm thời gian cho việc động não đặc biệt đối với các vấn đề quan trọng cần phải giải quyết.
  - Anh đáng lẽ không nên cho phép Chương và Hương đưa ra đánh giá/chỉ trích trong giai đoạn đầu của quá trình động não.
  - Nên có ai đó ghi lên bảng tất cả các ý tưởng được đưa ra.



### Bài tự đánh giá 3

- 1 Có một thuận lợi của việc trì hoãn việc giải quyết một vấn đề đó là nó giúp bạn có **thêm thời gian để tìm ra giải pháp**.
- 2 Có hai ràng buộc nói chung không thể thương lượng được đó là các ràng buộc về **đạo đức và luật pháp**.
- 3 Ba điều mà một giải pháp cần phải thỏa mãn đó là **có hiệu lực, có hiệu quả và khả thi**.
- 4 Câu trả lời đúng là (d). Bạn nên đánh giá những rủi ro đi kèm của một giải pháp cụ thể sau khi bạn chọn một hay hai giải pháp tốt nhất nhưng trước khi đi đến chọn lựa cuối cùng.
- 5 Mỗi giải pháp đều không thể chấp nhận được vì:
  - a Cung cấp thông tin nội bộ là vi phạm nguyên tắc và tạo ra cho một nhà thầu một lợi thế không công bằng.
  - b 'Giải pháp' này thực tế có thể làm tăng chi phí do những vấn đề không mong đợi mới nảy sinh như việc giảm hiệu quả làm việc.
  - c Trì hoãn giải quyết một vấn đề không giải quyết được nó – và có thể dẫn tới các vấn đề khác trong tương lai nếu nó không được giải quyết. Nếu quyết định bị trì hoãn quá lâu, phiên bản của phần mềm định nâng cấp có thể lúc đó đã trở nên lỗi thời và lúc đó sẽ phải chọn phần mềm nâng cấp mới khác.
- 6 Mặc dù Máy tính A và C có cùng điểm số nhưng Máy tính C thỏa mãn nhiều mục tiêu MUỐN hơn Máy tính A. Do vậy, trên cơ sở những phân tích này thì Máy tính C sẽ là lựa chọn tốt hơn.
- 7 Mỗi tình huống đưa ra là một yếu tố rủi ro mà nhà quản lý phải xem xét khi đưa ra quyết định cuối cùng của mình:
  - a Một giải pháp mới và chưa qua thử nghiệm luôn có nhiều rủi ro. Nếu vậy, Máy tính A có thể ít rủi ro hơn trên cơ sở những phân tích ở câu 8 (ở trên) và danh tiếng của nhãn hiệu Máy tính A.
  - b Không tham khảo ý kiến của những người liên quan tới giải pháp cũng sẽ dẫn tới nhiều rủi ro. Nếu các mục tiêu (c), (f) và (g) bị loại bỏ (vì nó chỉ là những mục tiêu cá nhân của nhà quản lý chứ không phải của các nhân viên) thì Máy tính B sẽ trở thành sự lựa chọn tốt hơn.
  - c Nếu rất cần máy tính để thực hiện công việc thì chi phí cho việc chờ đợi để có máy tính sẽ trở thành một vấn đề. Máy tính B sẽ

trở thành một sự lựa chọn tốt hơn nếu yêu cầu cần có máy tính là rất cấp thiết. Bên cạnh đó, cũng có thể đàm phán để giao hàng sớm hơn đối với các Máy tính A và C và đồng thời giảm nhẹ yếu tố rủi ro này.

- d Chấp nhận một giải pháp phức tạp luôn có nhiều rủi ro. Máy tính A có vẻ là một giải pháp tốt và đơn giản hơn.
- e Tiến hành thực hiện mà không đánh giá ảnh hưởng của một giải pháp lên những người có liên quan có thể là một hành động không thông minh. Nhà quản lý có một lựa chọn là giải thích tại sao bà ta lại cho rằng Máy tính C là giải pháp tốt cho nhu cầu của các nhân viên hoặc bà ta có thể chọn Máy tính A, một nhãn hiệu máy tính phổ biến hơn mà vẫn đáp ứng phần lớn các mục tiêu.

#### Bài tự đánh giá 4

- 1 Nếu bạn chỉ đơn giản là muốn tỏ ra lịch sự, bạn có thể chọn câu (a). Tuy nhiên, cũng sẽ rất thú vị nếu bạn biết câu trả lời cho (b) và (c). Ví dụ, nếu như bạn biết rằng tất cả những quản đốc khác đều đã tăng được sản lượng của họ lên ít nhất 10%, bạn có lẽ đã không bị ấn tượng bởi thông tin ban đầu của người quản đốc huyênh hoang này.
- 2 Thật ra, có bốn cách để đánh giá thành công của một giải pháp:
  - so sánh kết quả đạt được với những mục tiêu của bạn;
  - đo lường kết quả đối chiếu với các tiêu chuẩn;
  - thực hiện các so sánh định lượng 'trước và sau';
  - lập một bảng cân đối giữa những lợi ích và chi phí/bất lợi (tán thành và phản đối).
- 3 Câu (a) **không phải** là phương pháp định lượng (mà là định tính); câu (b) và (d) rõ ràng **đúng** là phương pháp định lượng, vì chúng có các con số. Câu (c) **không phải** là phương pháp định lượng, nhưng trừ điều đó ra thì vẫn hoàn toàn có giá trị. Câu (e) chỉ là niềm tin dựa vào ước muốn và không hề cho chúng ta biết giải pháp có thành công hay không, cả về định lượng hay về một điều gì khác.

## 4 Đáp án một số bài thực hành

### Bài Thực hành 1

Hãy thử dùng câu hỏi này với bạn bè: có lẽ bạn sẽ rất kinh ngạc trước số lượng người chọn 10 tỷ Đồng mà không cần phải đắn đo suy nghĩ.

Thực chất là chọn lựa (b) sẽ mang đến cho bạn 107.374.182.400 Đồng sau 30 ngày!

Trừ khi bạn ngồi xuống suy nghĩ và tính thử thì mới có thể dễ tìm ra câu trả lời (tất nhiên là trừ khi bạn đã biết trước). Thực chất, nếu (b) chỉ giới hạn trong 3 tuần thay vì một tháng, thì chọn lựa (a) chắc chắn sẽ tốt hơn nhiều.

### Bài Thực hành 34

Những mục tiêu 'phải' là những mục tiêu tối thiểu phải đạt được. Chúng là 'các mục tiêu chọn/không chọn': bất kỳ một giải pháp nào không thỏa mãn chúng đều thuộc dạng 'không chọn'. Điều này dẫn đến việc loại trừ Giải pháp C, bởi vì nó không chỉ ra chỉ ra cho người vi phạm cách cải thiện công việc của mình.

Sự chọn lựa do vậy chỉ là giữa hai Giải pháp A và B, vì cả hai đáp ứng được những mục tiêu tối thiểu. Sự chọn lựa tốt nhất dường như là Giải pháp B, bởi vì nó đáp ứng được cả hai mục tiêu thuộc loại 'muốn', có tầm quan trọng chỉ đứng sau 'phải'. Giải pháp A đáp ứng một mục tiêu 'muốn', cộng với hai mục tiêu 'thích', nhưng nó vẫn bị xếp dưới Giải pháp B.

## 5 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Câu 1 Trước khi bắt tay vào giải quyết một vấn đề bạn nên dành thời gian để suy nghĩ về nó.
- Câu 2 Một vấn đề là một cái gì đó khó xử lý hoặc khó giải quyết.
- Câu 3 Ba loại vấn đề chính là các loại vấn đề sai lệch, tiềm tàng và hoàn thiện.
- Câu 4 Giai đoạn đầu tiên trong quá trình giải quyết vấn đề là nhận ra vấn đề. Giai đoạn sau cùng là đánh giá giải pháp.
- Câu 5 Viết ra một vấn đề sẽ giúp làm sáng tỏ các chi tiết trong đầu bạn và đôi khi còn có thể giúp đưa ra được một giải pháp ngay lập tức.

- Câu 6 Những cặp câu trong bảng phân tích vấn đề cho bạn biết vấn đề là gì và đã có thể là gì, nhưng lại không xảy ra như thế.
- Câu 7 Trong quá trình động não, tất cả các đề nghị đều phải được ghi nhận lại và không để cho người nào cảm thấy ý tưởng của họ là ngờ ngẩn.
- Câu 8 Kinh nghiệm tổng hợp của các nhà quản lý và những chuyên gia khác trong doanh nghiệp thường được tìm thấy trong các chỉ dẫn, thủ tục, sổ tay, sách hướng dẫn, v.v... của doanh nghiệp đó.
- Câu 9 **Phân tích theo sơ đồ xương cá** sẽ cho bạn có được một bức tranh toàn cảnh về các nguyên nhân khả dĩ của một vấn đề.
- Câu 10 Một giải pháp sẽ tồi tệ hơn một vấn đề nếu nó lại tạo ra những vấn đề mới hoặc làm cho vấn đề hiện tại trở nên tồi tệ hơn.
- Câu 11 Một **giải pháp khả thi** là một giải pháp có thể đưa vào thực hiện trong khi vẫn tính đến những ràng buộc đi kèm với nó.
- Câu 12 **Suy diễn, hợp nhất và lôgic** là những từ dùng để mô tả cách tiếp cận **lôgic**, đối nghịch lại với cách tiếp cận sáng tạo, là phương pháp tìm kiếm nguyên nhân và giải pháp của một vấn đề.
- Câu 13 'Các tiêu chí **CHỌN/KHÔNG CHỌN**' là những mục tiêu mà một giải pháp phải thỏa mãn để được coi là thành công.
- Câu 14 Những **yếu tố rủi ro** đối với một giải pháp bao gồm:
- việc dựa vào những ý tưởng, trang thiết bị và con người mới hoặc chưa qua thử nghiệm;
  - không tham khảo ý kiến và cũng không có sự tham gia của những người khác;
  - thời gian quá sát sao;
  - sự phức tạp;
  - việc không đánh giá các ảnh hưởng của giải pháp lên những người có liên quan.
- Câu 15 Một **kế hoạch hành động** để thực thi một giải pháp phải bao gồm những chi tiết như cần làm việc gì, khi nào, như thế nào và do ai làm. Nó cũng có thể bao gồm những chi tiết về các rủi ro và những việc nên làm để đối phó với những rủi ro này.

## 6 Đáp án bài tập tình huống

Để trả lời các câu hỏi này, bạn nên vận dụng 6 giai đoạn của quá trình giải quyết vấn đề cũng như kết hợp với những kinh nghiệm của bạn.

Dưới đây là một số gợi ý mà bạn có thể tham khảo. Bạn nên có câu trả lời riêng cho mình và không nên lo lắng nếu như bạn có câu trả lời khác.

### Giai đoạn 1: Nhận ra vấn đề

Bằng rõ ràng đã nhận ra rằng có vấn đề đang tồn tại ở đây và chúng ta giả định rằng vấn đề này cần và đáng để giải quyết.

### Giai đoạn 2: Nhận là chủ sở hữu của vấn đề

Đây là vấn đề của Bằng và cô đã tự nguyện nhận trách nhiệm giải quyết nó. Điều quan trọng là cô cần thông báo cho ban giám đốc rằng cô đang tìm cách giải quyết nó bởi vì cô có thể sẽ cần sự trợ giúp của họ trong việc thực thi giải pháp.

### Giai đoạn 3: Hiểu vấn đề

Vấn đề cần phải giải quyết ở đây là cải tiến cách thu thập và xử lý thông tin trong công ty.

Mục tiêu là giảm khối lượng công việc cho Bằng trong khi vẫn đảm bảo rằng những ai có liên quan đều có được thông tin họ cần.

### Giai đoạn 4: Chọn giải pháp tốt nhất

Dưới đây là một số giải pháp thỏa mãn hai mục tiêu trên.

Bằng cần gặp ban giám đốc để trình bày những gì cô đã phát hiện được:

- Những người quản lý của các cửa hàng ít chú ý đến các số liệu ngoại trừ số liệu xe bán. Điều này đã xảy ra trong một thời gian dài.
- Những phân tích của Bằng cho thấy ban giám đốc chỉ cần những báo cáo này trên cơ sở hàng tháng chứ không phải hàng tuần.
- Đây là một số giải pháp mà Bằng có thể đề nghị:
  - a Sau khi những gì cô đã báo cáo lên ban giám đốc, Bằng có thể đề nghị ban giám đốc nên làm rõ tầm quan trọng của các số liệu khác (ngoài số liệu xe bán) cho những người quản lý các cửa hàng biết. Ví dụ, doanh thu hiện tại của công ty chủ

yếu là từ nguồn bán xe, nhưng trong tương lai gần doanh thu từ bộ phận sửa chữa sẽ chiếm một tỷ trọng lớn hơn. Hoặc, những số liệu khác lại cung cấp những thông tin cực kỳ quan trọng về thị trường giúp cho công ty trong việc hoàn thiện sản phẩm của mình nhằm thỏa mãn hơn nữa nhu cầu của khách hàng. Khi họ hiểu ra tầm quan trọng của các số liệu mà họ cung cấp họ sẽ quan tâm hơn đến việc báo cáo nó.

- b Cô cũng có thể đề nghị mỗi thành viên trong ban giám đốc rà soát lại công việc của mình và thông báo cho Bằng cũng như những người quản lý các cửa hàng những thông tin nào họ cần, mức độ quan trọng của mỗi loại thông tin và khi nào thì thực sự cần đến nó. Nếu ban giám đốc chỉ yêu cầu những người quản lý các cửa hàng cung cấp các số liệu bán xe hàng tuần trong khi các số liệu còn lại là hàng tháng thì điều này có thể dễ dàng thay đổi.
- c Cũng nên xem xét các yếu tố như ngân sách, năng lực và trình độ của nhân viên và khả năng ứng dụng máy vi tính trong quản lý. Nếu có thể, Bằng nên đề nghị ban giám đốc vi tính hóa hệ thống kế toán và mua phần mềm để phục vụ các hoạt động của công ty. Với hệ thống này, các cửa hàng chỉ cần nhập số liệu vào máy tính khi có hoạt động phát sinh mà không phải mất thời gian để làm báo cáo. Nhờ những phần mềm này xử lý, những bản báo cáo với các số liệu cần thiết có thể được cung cấp ngay lập tức.

Trong số các giải pháp đề nghị, (b) tỏ ra là một giải pháp có hiệu lực, hiệu quả và khả thi. Giải pháp (a) cần có thêm thời gian nhưng có thể cũng là một giải pháp khả thi. Giải pháp (c) đòi hỏi một khoản đầu tư lớn và vì vậy việc thực hiện nó là có rủi ro.

### **Giai đoạn 5: Thực thi giải pháp**

Bằng cũng cần yêu cầu ban giám đốc xem xét lại chiến lược phát triển của công ty để từ đó xác định những nhu cầu thông tin cần thiết cho từng cấp và từng bộ phận trong công ty (ví dụ như: loại thông tin, khối lượng, thời điểm, tầm quan trọng, ...). Chỉ có như vậy, việc hoàn thiện hệ thống mới thực sự có hiệu quả, còn không thì có thể thu thập được rất nhiều thông tin nhưng lại không được sử dụng.

### **Giai đoạn 6: Theo dõi và đánh giá giải pháp**

Bằng sẽ cần phải theo dõi tính hiệu quả của giải pháp được chọn và xem xét xem nó có thực sự có tác dụng hay không. Khi đã tiến hành thay đổi, một phương pháp đơn giản là kiểm tra lại với tất cả những người liên quan xem các yêu cầu của họ về các bản báo cáo đã được thỏa mãn hay chưa.

Bằng cũng có thể cùng với ban giám đốc xem xét lại việc những yêu cầu ban đầu đối với các bản báo cáo (số lượng nhiều và thường xuyên) đã được đặt ra như thế nào để tránh những vấn đề tương tự xảy ra trong tương lai.

# GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

## CÔNG CỤ VÀ THỦ PHÁP THIẾT YẾU CHO NHÀ QUẢN LÝ

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT  
Biên tập : THÀNH NAM  
Bìa : TRÍ ĐỨC  
Sửa bản in : PHẠM NGUYỄN  
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

---

### **NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9317849 - 9316211 - 8465595 - 8465596

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn

### **CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI**

523 Nguyễn Chí Thanh - Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT: (04) 7734544 - Fax: (04) 7734544 - E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

---



---

In 5.000 cuốn, khổ 16 x 24cm tại Nhà in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q.PN-TP. HCM - ĐT : 8440038 - 8445308. Số đăng ký kế hoạch xuất bản 1380/4-CXB do Cục Xuất bản cấp ngày 22/11/2002 và giấy trích ngang KHXB số 935/2003. In xong và nộp lưu chiểu tháng 08 năm 2003.

### **BỘ SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

- Chủ doanh nghiệp và chức năng quản lý nguồn nhân lực
- Phân tích công việc
- Mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu kết quả công việc
- Thu hút, tìm kiếm và lựa chọn nguồn nhân lực
- Hệ thống tiền công và tiền lương

### **BỘ SÁCH QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH & KẾ TOÁN**

- Kiểm soát chi phí
- Lập & quản lý ngân sách doanh nghiệp
- Kế toán cơ bản dành cho nhà quản lý
- Phân tích dự án đầu tư

### **BỘ SÁCH QUẢN TRỊ MARKETING**

- Thu thập thông tin về khách hàng
- Thu thập thông tin về quá trình và xu hướng mua hàng khách hàng
- Thị trường mục tiêu
- Các khái niệm cơ bản về Marketing
- Kế hoạch hóa và phát triển sản phẩm
- Giá và chiến lược giá
- Khuyến khích sản phẩm và quảng cáo
- Chăm sóc khách hàng

### **BỘ SÁCH QUẢN TRỊ SẢN XUẤT & VẬN HÀNH**

- Kiểm soát nguồn lực vật chất
- Chất lượng có là điều bạn nghĩ không?
- Phải chăng đạt chất lượng là điều xa vời?
- Duy trì chất lượng bằng cách nào?

### **BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN**

- Tạo động lực làm việc
- Thiết lập và sử dụng quyền lực
- Quản lý thời gian
- Thuật lãnh đạo nhóm
- Làm chủ sự thay đổi
- Ủy thác công việc hiệu quả
- Hời hợt và thuyết trình
- Đề trả lời hiệu quả nhất
- Giải quyết vấn đề
- Ra và thực thi quyết định
- Hoạch định và kiểm soát công việc

Tựa màu đỏ                      mới phát hành  
Tựa màu xanh dương       sắp phát hành  
Tựa màu đen                    đã phát hành

## GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Trong mọi mặt của đời sống hàng ngày chúng ta luôn đứng trước những vấn đề cần phải giải quyết. Điều này đặc biệt đúng trong công tác quản lý. Hầu hết các vấn đề mà bạn gặp phải là những vấn đề phức tạp. Đôi khi có những vấn đề mà bạn không thể diễn giải một cách rõ ràng được. Hoặc có khi bạn có thể diễn giải vấn đề nhưng lại không tìm được nguyên nhân. Hơn nữa, mỗi vấn đề có thể có một vài giải pháp khả dĩ, nhưng không phải lúc nào bạn cũng xác định được giải pháp tối ưu và thậm chí nếu bạn đã giải quyết xong vấn đề rồi thì tính hiệu quả của giải pháp đã lựa chọn lại không rõ ràng.

Học xong cuốn sách này, bạn sẽ có thể:  
mô tả và phân tích vấn đề;  
xác định nguyên nhân của vấn đề;  
đưa ra những giải pháp có thể và quyết định xem giải pháp nào là tốt nhất;  
thực thi giải pháp bạn đã chọn và đánh giá hiệu quả của nó.



FE 9-3  
1A00