



KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ THEO PHONG CÁCH NGƯỜI NHẬT

1 PHÁ BỎ
định kiến

2 THÁCH THỨC
rủi ro

3 TƯ DUY
logic

4 LẬP KẾ HOẠCH
hành động

5 QUẢN LÝ
công việc

6 HỌC TẬP
từ thất bại

1988
BOOKS®



TAKASHI TORIHARA
Phú Châm dịch



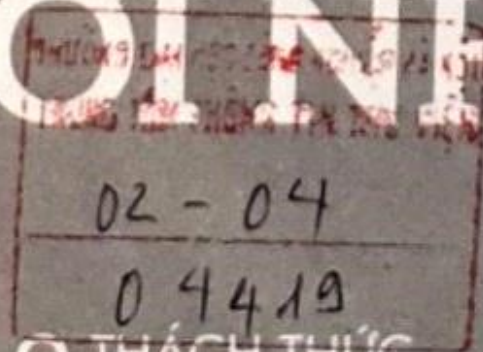
KỸ NĂNG

RA QUYẾT ĐỊNH

HIỆU QUẢ

THEO PHONG CÁCH

NGƯỜI NHẬT



1 PHÁ BỎ
định kiến

2 THÁCH THỨC
rủi ro

3 TƯ DUY
logic

4 LẬP KẾ HOẠCH
hành động

5 QUẢN LÝ
công việc

6 HỌC TẬP
từ thất bại

1988
BOOKS®
HỘI MIỀN BẮC



TAKASHI TORIHARA

Phủ Chăm dịch

MỤC LỤC

Lời nói đầu	7
<i>Giới thiệu: Năng lực đánh giá của suy nghĩ tích cực</i>	<i>15</i>
01: Bản chất của đánh giá, ra quyết định đúng đắn: “Mong muốn” hay “Trốn tránh”	17
02: Các kiểu đánh giá, ra quyết định: Nên thay đổi thói quen của bản thân ở điểm nào?	21
03: Luận về nước cờ đầu tiên: Không phải cứ dành nhiều thời gian suy nghĩ là đưa ra được những quyết định đúng đắn.....	25
04: Quan điểm của khách hàng: Nếu bạn có một cái nhìn khách quan, bạn có thể “cảm thông với khách hàng”	29
05: Giả thuyết: Nghi ngờ rằng “mình không thể” ...	33
06: Phán đoán với tư cách một người lãnh đạo: Bảy chiếc hộp phán đoán	35
07: Ý nghĩa của điều hành: Có ý thức thực thi	41

Phần 1: Bản chất của đánh giá và ra quyết định 43

- 08: Tập trung vào quá trình: Những người đưa ra phán quyết đúng đắn thường tuân theo một quá trình....45
- 09: Quy trình ra quyết định: Không thể đi chệch khỏi “tuyến đường cần theo dấu” 51
- 10: Vấn đề vô hình: Đừng để bị cuốn vào những vấn đề có thể nhìn thấy..... 57
- 11: Quy trình vận hành chuẩn: Đừng bỏ qua “điều kiện tiên quyết” 61
- 12: Cây quyết định: Có những lựa chọn khác không? ... 63
- 13: Thời gian và kết quả: Quyết định ngắn hạn và quyết định trung, dài hạn..... 67
- 14: Giới hạn thời gian: Có can đảm cắt giảm..... 71
- 15: Thứ tự ưu tiên: Đưa ra đánh giá trước khi quyết định... 73
- 16: Trục phán đoán: Quyết định một cách cụ thể về “mức độ quan trọng” 77
- 17: Nguyên lý Pareto: Nhìn thấu, xác định “20% thực sự quan trọng” 79
- 18: Phân loại bệnh nhân: Quyết định những việc không cần làm 81
- 19: Vùng màu xám: Tập trung vào các phương án cần cân nhắc, suy nghĩ và không thể quyết định ngay lập tức..... 83
- 20: Rủi ro của việc “tôi nghĩ là tôi biết”: Có thể tình hình sẽ thay đổi..... 87
- 21: Rủi ro về nguồn thông tin: Thông tin ấy có đúng không? 89

22: Rủi ro về thông tin định tính: Thông tin đó có đúng không?	91
23: Đúc kết cho ngày mai: Né tránh rủi ro khiến bạn không thể đưa ra quyết định	95
24: Quy luật của Heinrich: Không bỏ qua những tình huống mang tên “cận nguy”	99
25: Cạm bẫy của sự chủ quan: Không hướng theo sở thích hay kỳ vọng của bản thân.....	103
26: Định kiến và thỏa hiệp: Đừng tự quyết định một cách chủ quan.....	105
27: Xu hướng: Hiểu rõ những biến động trong phán đoán của bản thân	109
28: Những câu trả lời nằm ngoài dự kiến: Suy nghĩ của đối phương không phải lúc nào cũng giống suy nghĩ của bạn	115
29: Mặt lợi và hại của kinh nghiệm: Liên tục cập nhật sự thay đổi để đưa ra quyết định tốt nhất	119
30: Cái bẫy của tư duy tập thể: Sau suy nghĩ “nếu cả tập thể đã quyết định thì không sợ” là một cái hố đen đang đợi bạn rơi xuống.....	123
31: Định luật của Emmet: Nếu trì hoãn sẽ mất gấp đôi công sức để tiếp tục	125
32: Tạo mẫu nhanh: Hãy nghĩ đến sự hiệu quả của việc làm lại	127
33: Nhập vai (Roleplay): Thử trình bày phán đoán ..	131
34: Nhìn nhận lại: Đừng lãng phí thất bại	133

Phần 2: Danh sách kiểm tra tình huống khác nhau..... 135

- 35: Đào tạo phi công: Tập trung vào những thứ bạn có thể làm 137
- 36: Ngăn chặn sự hoảng loạn: Đọc lên những “từ ngữ duy trì sự bình tâm” 139
- 37: Tầm quan trọng của việc thông báo: Truyền đạt đúng sự thật vốn dĩ của nó 141
- 38: Chấp nhận có điều kiện: Đối với chỉ thị trong trường hợp khẩn cấp, hãy kèm theo điều kiện rõ ràng..... 143
- 39: Phục hồi chức năng: Thực hiện ngay các bước xử lý cần thiết 147
- 40: Năng lực nhận biết vấn đề: Dự đoán trước các sự kiện có thể xảy ra trong tương lai 149
- 41: Phân tích nguyên nhân và phòng ngừa tái diễn: Không quên lật lại vấn đề..... 151
- 42: Hướng dẫn ứng phó khẩn cấp: Chuẩn bị tốt nhất có thể..... 155
- 43: Làm giảm thiểu thiệt hại: Thay vì che giấu vết thương, hãy làm vết thương không bị lan rộng 157
- 44: Tạo dựng lòng tin: Nói dối sẽ gây thiệt hại gấp 100 lần 161
- 45: Thay đổi cách làm: Biến thất bại thành gốc rễ của thành công 163
- 46: Rút lui tạm thời: Hoạch định rõ ràng cơ hội tiếp theo..... 165
- 47: Dù có làm gì cũng không có hiệu quả: Khi trận đấu chưa kết thúc thì vẫn chưa thể biết được kết quả cuối cùng..... 169
- 48: Chiến lược và chiến thuật: Suy nghĩ về cách để luôn luôn có lợi thế..... 171

49: Lý thuyết Perchoquigoo: Xoay vòng chu kỳ tăng trưởng.....	173
50: Sự đánh đổi: Đứng lẩn lộn giữa hiệu suất và hiệu quả	175
51: Quy luật đường cong tăng trưởng: Nắm bắt được sự biến đổi của đường cong tăng trưởng.....	179
52: Không suy nghĩ thái quá: Đôi khi thành công không phải do khả năng thực tế.....	183
53: Tìm ra kẻ thù thực sự: Người chiến đấu bây giờ với bạn chưa hẳn đã là kẻ thù thực sự	185
54: Tâm lý đám đông: Vứt bỏ ý tưởng giống với mọi người	187
55: Làm thế nào để đưa ra một ý tưởng tuyệt vời: Thoát ra khỏi những “kiến thức thông thường”	191
56: Tính thị trường: Đứng lẩn lộn giữa nhu cầu và nguyện vọng.....	193
57: Giá trị của sự kỳ vọng: So sánh tính khả thi bằng các dữ liệu, con số cụ thể.....	195
58: Lựa chọn: Nên chọn cái gì và từ bỏ cái gì.....	199
59: Chọn một sản phẩm và từ bỏ một sản phẩm: Quyết định dừng lại khi bắt đầu.....	201
60: Loại bỏ sự đồng cảm: Suy nghĩ như người cổ vấn...	203
61: Chi phí chìm: Rơi vào cái bẫy lãng phí	205

Phần 3: Nâng cao năng lực ra quyết định của đội nhóm.....	207
62: Quy tắc vàng về hộp mì ramen: Quyết định quy trình và tiêu chuẩn	209
63: Định luật Jam: Đừng đưa ra quá nhiều sự lựa chọn...	211
64: Lợi thế cạnh tranh: Chuyên môn hóa ưu thế.....	215
65: Đầu tư và lợi nhuận: Bạn có thể đưa ra được những quyết định giao phó	219
66: Tính chủ động: Làm cho mọi người tin vào “quyết định của bản thân”	223
67: Cách truyền đạt, giao tiếp: Tạo cảm giác “Tôi sẽ làm được!”	227
68: Nguyên tắc AIDMA: Dẫn dắt những người có hứng thú	231
69: Cụ thể hóa dự án: Khiến cho công việc của bạn rõ ràng hơn.....	235
70: Quy tắc Lance: Đừng can dự vào những nơi không có vấn đề	239
Lời kết	241

LỜI NÓI ĐẦU

Điều quan trọng giúp cho công việc của bạn luôn tiến triển thuận lợi là gì?

Kiến thức, kinh nghiệm, sự nỗ lực, mối quan hệ, năng lực thực hiện, tốc độ, bối cảnh... chắc hẳn các bạn có thể nêu ra rất nhiều thứ, nhưng nếu là tôi thì tôi sẽ nói đến “năng lực ra quyết định”.

Bạn có thể đưa ra một quyết định chính xác khi phải đối diện với những tình huống cần phải giải quyết mà trong đầu vẫn quay mòng mòng câu hỏi “Nên làm thế nào thì tốt?” Cho dù bạn nhiều kiến thức đến đâu hay bạn đã nỗ lực thế nào, nếu không thể đánh giá sự vật, sự việc thì công việc không thể tiến triển thuận lợi được.

Bạn đã bao giờ học về “phương pháp đánh giá và ra quyết định” chưa?

Tất cả những thứ khiến chúng ta vui buồn hằng ngày chính là kết quả của sự đánh giá.

Tất cả những hành động của chúng ta, bao gồm cả những phán xét vô thức, đều bị chi phối bởi sự đánh giá. Đó chính xác là mối quan hệ “nguyên nhân - kết quả”.

Tuy nhiên, hiện tại, liệu có bất kỳ một trường học nào mà tại đó sinh viên có thể trả lời được câu hỏi “Vậy, làm thế nào để tăng khả năng đánh giá và ra quyết định” hay không?

Cấp trên hay những người đồng nghiệp dày dạn kinh nghiệm trong công ty có thể là tấm gương cho bạn nhìn theo, nhưng những người đó có thể dạy bạn phương pháp đánh giá, ra quyết định một cách có hệ thống hay không? Câu trả lời là “Không”. Phương pháp đánh giá, ra quyết định là một thứ mà cả trường học hay công ty đều không thể dạy cho bạn được.

Ít nhất là tại Nhật Bản, những chương trình học tập có liên quan đến sự đánh giá và ra quyết định đều không hề phổ biến.

Trong cả công việc và đời sống, chúng ta đều không thể tách rời việc phán đoán và ra quyết định.

Đặc biệt là trong công việc, độ chính xác của phán đoán và ra quyết định có mối liên hệ trực tiếp tới kết quả.

Nhưng có thể có những phán đoán, quyết định trong công việc không mấy vui vẻ. Dường như có rất nhiều người có những suy nghĩ như “Đánh giá với chẳng ra quyết định gì chứ, tôi không muốn làm”, đó chính là bởi những suy nghĩ “Tôi không tự tin”, “Nếu phạm sai lầm thì sẽ bị trách mắng” của họ. Chính vì vậy mà dần dần chúng ta càng ngày càng rời xa sự đánh giá và làm giảm khả năng ra quyết định của mình.

Tuy nhiên, những người làm việc hiệu quả thì lại suy nghĩ ngược lại. Họ không tách rời khỏi sự “phán đoán, ra quyết định” vì những suy nghĩ “phán đoán gì chứ, tôi không muốn”, mà họ loại bỏ dần những khó khăn tồn tại khi phán đoán và tạo ra một tình huống dễ dàng phán đoán và ra quyết định hơn.

Vậy làm thế nào để phán đoán bằng suy nghĩ tích cực, nên làm thế nào để tạo ra tình huống dễ dàng phán đoán? Đó chính là chủ đề được đề cập tới trong cuốn sách này.

Những phán đoán, quyết định được yêu cầu ở mỗi nơi làm việc là khác nhau, tùy thuộc vào tính chất công việc. Tuy nhiên, về cơ bản thì chúng đều giống nhau. Dù là công ty nào thì người làm việc hiệu quả cũng sẽ đưa ra những quy tắc cơ bản phải tuân theo khi đưa ra quyết định và sẽ xử lý vấn đề một cách chính xác.

Và chúng ta sẽ tiếp cận cách làm việc lý tưởng theo ba khía cạnh: “làm việc nhanh”, “không để xảy ra sai sót” và “suy nghĩ về đối phương”.

Những “người có thể phán đoán và ra quyết định” mà cuốn sách này nói đến chính là những kiểu người dưới đây:

- Ra quyết định đúng lúc, đúng thời điểm.
- Ra quyết định với độ chính xác cao.
- Có thể đánh giá một cách tổng thể, có tầm nhìn trung và dài hạn.
- Có thể ra quyết định một cách vui vẻ, thoải mái.

Tôi muốn nhanh chóng giải thích cho mọi người hiểu về phương pháp đánh giá đúng, nhưng trước đó, hãy cho phép tôi được nói về sự đánh giá, phán đoán từ một quan điểm khác.

Trong tương lai không xa, AI (trí tuệ nhân tạo) sẽ ngày càng đi sâu vào công việc và cuộc sống của chúng ta.

Một số chuyên gia tuyên bố rằng, đó sẽ là một kỷ nguyên mà máy móc sẽ có thể làm được nhiều việc chúng ta đã làm. Tôi đồng ý với ý kiến trên, máy móc

càng ngày càng trở nên giống con người, và có thể thay thế con người làm rất nhiều công việc mà chúng ta đang làm.

Tuy nhiên, có một mối lo ngại đang ngày càng lớn là AI có thể sẽ cướp đi những công việc mà con người đang làm. Trong cờ vây và cờ tướng, AI còn đánh bại cả các nhà vô địch, đại kiện tướng, và trong công ty, những việc mà AI làm đều cho ra kết quả tốt hơn.

Trên thực tế, có rất nhiều những nhà quản lý đang chịu trách nhiệm về việc đánh giá và ra quyết định có ý thức rằng họ muốn tự mình nắm giữ tương lai.

Tôi đang làm công việc giảng dạy cho những nhà quản lý trong các doanh nghiệp lớn, đồng thời nghiên cứu về các phương pháp đánh giá và mô hình giải quyết vấn đề. Chúng tôi đào tạo phát triển năng lực tập trung vào đánh giá bằng cách sử dụng các công cụ như In-basket để giúp phát triển các nhà lãnh đạo cũng như các nhà quản lý trẻ. Cho đến nay, chúng tôi đã đào tạo hơn 15.000 người về In-basket.

In-basket là một phương pháp giúp bạn phán đoán thứ tự ưu tiên cho công việc một cách khoa học với những căn cứ rõ ràng.

Trong quá trình đào tạo, hơn 80% các nhà lãnh đạo đã giơ tay khi họ được yêu cầu rằng hãy giơ tay nếu

bạn là người có ý nghĩ rằng “nếu có thể thì không muốn đánh giá và ra quyết định”. Đánh giá và ra quyết định là một việc khó khăn và nhiều người không muốn đưa ra những sự phán đoán nếu có thể.

Lý do cho điều đó quả nhiên là “nỗi sợ hãi sự thất bại”. Những thất bại trong đánh giá và ra quyết định về công việc sẽ khiến bản thân bị mất điểm nên phải thật thận trọng khi đưa ra những quyết định.

Tuy nhiên, kể cả là có sự đánh giá và ra quyết định một cách cẩn thận đi chăng nữa cũng không có nghĩa nó sẽ đảm bảo được kết quả chính xác. Đó có thể là công việc chung của một tổ chức, một công ty mà có rất nhiều người không muốn chịu trách nhiệm nếu có thể.

Nói cách khác thì vấn đề nghiêm trọng đang tồn tại hiện nay là số lượng những người không muốn đánh giá, ra quyết định đang gia tăng, đồng nghĩa với việc giá trị của một người “có khả năng đánh giá và ra quyết định” sẽ tăng lên.

Vậy câu hỏi được đặt ra là làm thế nào để những người chưa từng học và biết đến phương pháp đánh giá, ra quyết định có thể học được thứ gọi là “năng lực đánh giá và ra quyết định”. Đó chính là sự tự kiểm điểm. Hãy suy nghĩ tại sao mình lại đưa ra những đánh

giá và ra những quyết định như vậy ở thời điểm đó để dẫn đến những kết quả, những hậu quả không được tốt. Hãy tự mình kiểm điểm lại bản thân, và suy nghĩ làm thế nào để những việc tương tự như vậy không lặp lại trong tương lai. Và rồi mọi người sẽ nhận ra họ đang có xu hướng cải thiện năng lực đánh giá, ra quyết định của mình.

Nói tóm lại, bằng cách tích lũy kinh nghiệm, chắc chắn năng lực đánh giá, ra quyết định sẽ ngày càng được cải thiện. Việc tự phản ánh, tự kiểm điểm là yếu tố không thể thiếu nhằm cải thiện năng lực đánh giá. Và bằng cách tìm hiểu những điều cơ bản của sự đánh giá được đề cập tới trong cuốn sách này, việc tự kiểm điểm sẽ ngày càng mang lại kết quả cao.

Nhất định bạn phải trở thành một người có khả năng và có thể thoải mái đưa ra những đánh giá, ra quyết định cả trong công việc và đời sống cá nhân của mình.

