

**Chương 4**  
**CHỨC NĂNG  
LẬP KẾ HOẠCH**

1

**MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG**

- Học viên học chương này để biết:
  - Định nghĩa chức năng lập kế hoạch
  - Giải thích tại sao người quản lý cần phải lập kế hoạch
  - Mô tả vai trò của mục tiêu trong quá trình lập kế hoạch
  - Phân biệt các loại kế hoạch khác nhau
  - Trình bày cách thức xác định mục tiêu
  - Mô tả các đặc điểm của một mục tiêu được thiết kế tốt

2

## **MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG (Tiếp)**

- Giải thích các phương pháp lập kế hoạch
- Thảo luận những phê phán đối với việc lập kế hoạch
- Làm thế nào để lập kế hoạch một cách hiệu quả trong một môi trường biến động

3

## **KHÁI NIỆM VỀ LẬP KẾ HOẠCH?**

- Lập kế hoạch
  - bao hàm việc xác định các mục tiêu của tổ chức, thiết lập những chiến lược chung và xây dựng một tập hợp các kế hoạch chi tiết, cụ thể để kết hợp và điều phối công việc của tổ chức.
  - đề cập đến kết quả (cần làm gì) và cách thức thực hiện (làm như thế nào)

4

## **KHÁI NIỆM VỀ LẬP KẾ HOẠCH? (Tiếp)**

- **Lập kế hoạch**
  - có thể được thực hiện một cách chính tắc và không chính tắc
  - Lập kế hoạch không chính tắc (informal planning)
    - không được thực hiện dưới dạng văn bản, các mục tiêu không được/ít chia sẻ với các thành viên khác trong tổ chức.
    - thường được thực hiện tại các doanh nghiệp nhỏ, khi người quản lý cũng là người chủ doanh nghiệp, có tầm nhìn về những gì muốn đạt được và cách thức đạt đến điều đó.
    - không được thực hiện một cách liên tục

5

## **KHÁI NIỆM VỀ LẬP KẾ HOẠCH? (Tiếp)**

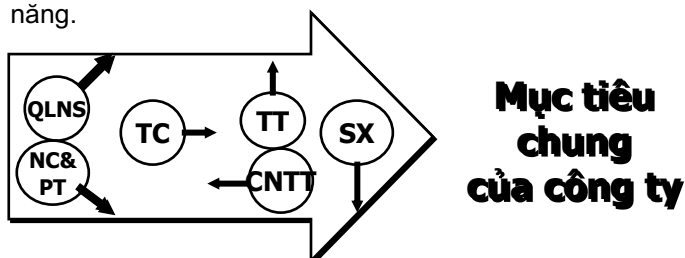
- **Lập kế hoạch**
  - Lập kế hoạch chính tắc (formal planning)
    - Các mục tiêu cụ thể cho một thời gian tương đối dài (một vài năm) được xác định
    - Các mục tiêu được viết thành văn bản và chia sẻ với các thành viên trong tổ chức.
    - Người quản lý xây dựng các chương trình hành động cụ thể nhằm đạt được các mục tiêu đã được xác định.

6

## TẠI SAO PHẢI LẬP KẾ HOẠCH? (Tiếp)

- Mục đích của việc lập kế hoạch

- Lập kế hoạch giúp định hướng cho người quản lý cũng như nhân viên trong tổ chức.
  - Khi nhân viên biết được tổ chức sẽ đi về đâu và họ sẽ phải làm những gì để đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu, họ có thể điều phối công việc của mình, hợp tác với nhau, và thực hiện những công việc cần thiết.
  - Nếu không lập kế hoạch, các bộ phận phòng ban và các cá nhân có thể làm việc cho những mục đích khác nhau, dẫn đến không đạt được các mục tiêu của tổ chức một cách hiệu năng.



7

## TẠI SAO PHẢI LẬP KẾ HOẠCH? (Tiếp)

- Mục đích của việc lập kế hoạch

- Lập kế hoạch giúp làm giảm sự bất định
  - bằng cách đòi hỏi người quản lý phải nhìn về phía trước, dự đoán những thay đổi, xem xét tác động của những thay đổi, và đưa ra những cách thức đối phó thích hợp.
  - chỉ rõ những hệ quả của những hành động mà người quản lý có thể thực hiện để đối phó với những thay đổi.
- Lập kế hoạch làm giảm sự trùng lặp và các hoạt động gây ra lãng phí.
  - Khi các hoạt động được điều phối xung quanh các kế hoạch đã được xây dựng, thời gian và những nguồn lực lãng phí cũng như sự trùng lặp sẽ lộ diện và có thể giảm bớt.
  - Khi phương thức thực hiện và kết quả được rõ ràng thông qua các kế hoạch, những bất hợp lý sẽ dễ lộ diện và được khắc phục hoặc loại bỏ.

8

## **TẠI SAO PHẢI LẬP KẾ HOẠCH? (Tiếp)**

- **Mục đích của việc lập kế hoạch**
  - Lập kế hoạch đưa ra các mục tiêu và tiêu chuẩn được ứng dụng trong quá trình kiểm tra.
    - Nếu ta không chắc chắn về những gì ta muốn đạt được, làm thế nào để biết được rằng ta có thực sự đạt được điều đó hay không?
    - Khi lập kế hoạch, người quản lý xác định các mục tiêu và các kế hoạch. Sau đó, qua việc kiểm tra, người quản lý so sánh kết quả thực tế với các mục tiêu, xác định những sai lệch nghiêm trọng, và thực hiện những hành động khắc phục cần thiết.
    - Không lập kế hoạch sẽ không có cách nào để kiểm tra.

9

## **TẠI SAO PHẢI LẬP KẾ HOẠCH? (Tiếp)**

- **Lập kế hoạch và Kết quả công việc**
  - Nói chung, lập kế hoạch một cách chính tắc luôn đem lại
    - Lợi nhuận cao hơn
    - Tỷ suất sinh lợi của tài sản cao hơn
  - Chất lượng của quá trình lập kế hoạch và việc thực hiện các kế hoạch hợp lý có khả năng đem lại kết quả tốt hơn qui mô kế hoạch
  - Trong những trường hợp lập kế hoạch không đem lại kết quả cao hơn, thì môi trường bên ngoài chính là yếu tố làm giảm tác động của việc lập kế hoạch
  - Mọi quan hệ giữa lập kế hoạch và kết quả công việc chịu ảnh hưởng của khung thời gian lập kế hoạch (ít nhất là 4 năm để kế hoạch có thể tạo ra những tác động cụ thể).

10

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO?

- Lập kế hoạch là chức năng quản lý đầu tiên, tạo tiền đề cho tất cả các chức năng khác của quản lý. Không lập kế hoạch, người quản lý không biết sẽ phải tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra cái gì.
- Lập kế hoạch bao gồm 2 thành phần quan trọng
  - Các mục tiêu
  - Các bản kế hoạch

11

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

- Vai trò của các mục tiêu và các bản kế hoạch
  - **Các mục tiêu** – là những kết quả mong đợi của các cá nhân, nhóm và toàn bộ tổ chức.
    - Mục tiêu đưa ra định hướng cho tất cả các quyết định quản lý
    - Thành lập các tiêu chuẩn để đo lường các thành tựu thực tế đạt được.
    - Chính vì vậy, các mục tiêu được coi là cơ sở của việc lập kế hoạch. Nếu không biết mục tiêu mong đợi là gì, sẽ không thể xây dựng các kế hoạch để đạt được nó.
  - **Các bản kế hoạch** – là những tài liệu phác thảo cách thức đạt được các mục tiêu và mô tả sự phân bổ các nguồn lực, các lịch trình và các hành động cần thiết khác để đạt được các mục tiêu.

12

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

### – Các loại mục tiêu

- Mọi tổ chức đều có nhiều mục tiêu
  - Doanh nghiệp vừa muốn tăng thị phần vừa muốn có được sự nhiệt tình và tán dương của nhân viên.
  - Một nhà thờ là nơi diễn ra các hoạt động tôn giáo, nhưng cũng hỗ trợ kinh tế những người thiệt thòi trong cộng đồng của mình, đồng thời cũng là nơi họp mặt của các thành viên của nhà thờ.
- Không thể dùng một thước đo đơn lẻ (như lợi nhuận) để đánh giá tổ chức có thành công hay không. Người quản lý còn phải quan tâm đến cả những mục tiêu khác.
- **Các mục tiêu về tài chính** - liên quan đến các kết quả tài chính
- **Các mục tiêu chiến lược** - liên quan đến kết quả ở các lĩnh vực khác

13

## Mục tiêu của các công ty lớn của Mỹ

Các mục tiêu tài chính	Các mục tiêu chiến lược
Tăng trưởng DT nhanh hơn	Thị phần lớn hơn
Tăng trưởng thu nhập nhanh hơn	Thứ hạng trong ngành cao hơn, chắc chắn hơn
Cổ tức cao hơn	Chất lượng sản phẩm cao hơn
Lợi nhuận biên lớn hơn	Chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh
Suất vốn đầu tư cao hơn	Dòng sản phẩm đa dạng và hấp dẫn hơn
Dòng tiền mạnh hơn	Dịch vụ khách hàng siêu hạng

Nguồn: A.A. Thompson Jr. and A.J. Strickland III, *Strategic Management* (New York, McGraw-Hill/Irwin, 2001)

14

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

### • Các loại kế hoạch:

<u>Bề rộng</u>	<u>Khung thời gian</u>	<u>Mức độ cụ thể</u>	<u>Tần suất sử dụng</u>
Chiến lược	Dài hạn	Định hướng	Một lần
Chiến thuật	Ngắn hạn	Cụ thể	Lâu dài

15

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

### • Các loại kế hoạch:

#### – Kế hoạch chiến lược (strategic plans):

- Là những kế hoạch áp dụng cho toàn bộ tổ chức, thiết lập những mục tiêu chung cho toàn bộ tổ chức và xác định vị trí của tổ chức trong môi trường hoạt động của mình.
- Thường có một khung thời gian dài hơn

#### – Kế hoạch chiến thuật (hành động – operational plans):

- Mô tả cụ thể, chi tiết cách thức đạt được các mục tiêu chung.
- Khung thời gian ngắn hơn: tháng, tuần, thậm chí là hàng ngày.

#### – Kế hoạch dài hạn – khung thời gian nhiều hơn 3 năm

- Định nghĩa dài hạn đã và đang thay đổi do môi trường ngày càng bất định

16



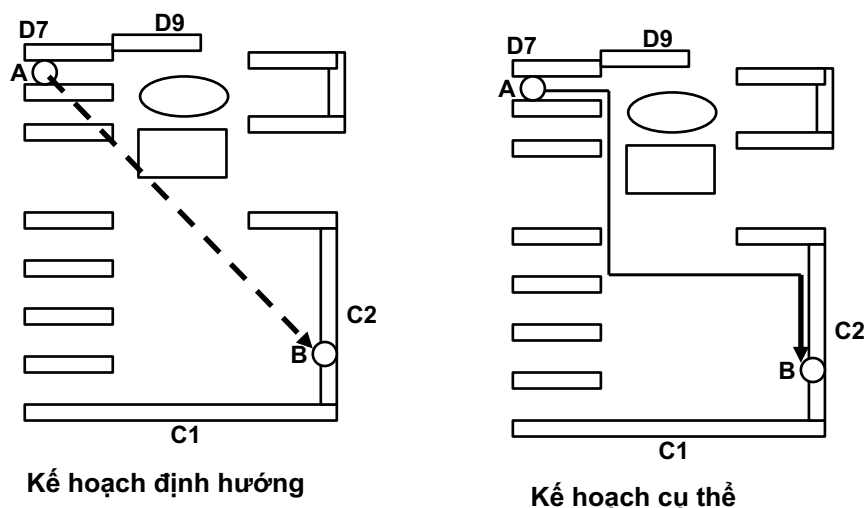
## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

### • Các loại kế hoạch (tiếp)

- **Kế hoạch ngắn hạn** – thường diễn ra trong thời gian 1 năm hoặc ít hơn
- **Các kế hoạch cụ thể** - được xác định rõ ràng và không cần nhiều giải thích
  - Đòi hỏi sự rõ ràng và không được phép có sự diễn giải nào khác
  - VD: Để tăng sản lượng bộ phận lên 8% trong 1 năm, người quản lý có thể phải thiết lập các quy trình, cách thức phân bổ ngân quỹ và lịch trình hoạt động một cách cụ thể để đạt được mục tiêu đó.
- **Các kế hoạch định hướng** – những kế hoạch linh hoạt đề ra các hướng dẫn chung
  - Đưa ra tâm điểm, nhưng không giam hãm người quản lý vào những hành động cụ thể.
  - VD: Thay vì chi tiết hóa một kế hoạch cụ thể để giảm chi phí 4% và tăng doanh thu 6% trong 6 tháng tới, người quản lý có thể xây dựng một kế hoạch định hướng để tăng lợi nhuận từ 5%-10%.

17

## Kế hoạch định hướng vs. cụ thể



18

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

### • **Các loại kế hoạch** (tiếp)

- **Các kế hoạch 1 lần** – các kế hoạch sử dụng 1 lần được xây dựng một cách cụ thể nhằm thỏa mãn những yêu cầu của một tình huống đặc thù
  - Kế hoạch hướng dẫn triển khai một dịch vụ mới
- **Các kế hoạch lâu dài** – các kế hoạch đưa ra những hướng dẫn cho các hoạt động được lặp đi lặp lại
  - Các chính sách, quy trình và quy định

19

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

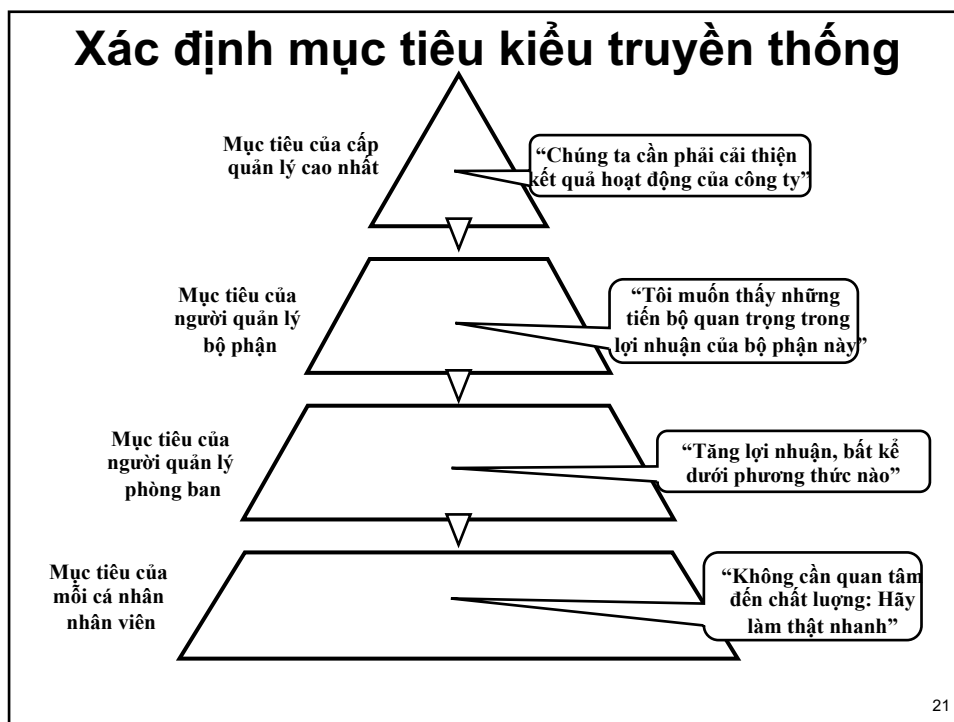
### • Thiết lập mục tiêu

#### – **Các phương pháp thiết lập mục tiêu**

##### • **Xây dựng mục tiêu kiểu truyền thống** -

- Các mục tiêu chung do cấp quản lý cao nhất xác định
- Sau đó các mục tiêu chung được chuyển xuống mỗi cấp tiếp theo của tổ chức và thực hiện vai trò định hướng và hướng dẫn, đồng thời cũng hạn chế hành vi công việc của mỗi cá nhân.
- Giả định rằng người quản lý cấp cao biết điều gì là tốt nhất cho tổ chức vì họ nhìn được “bức tranh tổng thể”.
- Nhược điểm
  - » Các mục tiêu thường chung chung, mơ hồ
  - » Mục tiêu của các cấp cao hơn được cụ thể hóa ở các cấp thấp hơn, nên bị nhiễu bởi sự diễn giải của những người quản lý cấp dưới.
- Ưu điểm
  - » Nếu thứ bậc trong tổ chức được xác định rõ ràng, sẽ tạo ra một mạng lưới các mục tiêu, tạo ra chuỗi **phương tiện – kết quả**.
  - » Mục tiêu của cấp cao hơn gắn liền với mục tiêu của cấp dưới, và mục tiêu của cấp dưới chính là phương tiện để đạt được các mục tiêu của cấp trên.

20



### LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

#### • Thiết lập mục tiêu

##### – Các phương pháp thiết lập mục tiêu

##### • **Quản lý theo mục tiêu (Management by Objectives-MBO)**

- Các mục tiêu về kết quả cụ thể do nhân viên và những người quản lý cùng xác định
- Những tiến bộ của quá trình đạt được mục tiêu được xem xét định kỳ.
- Phần thưởng được đưa ra dựa trên cơ sở những tiến bộ đó.
- Thay vì sử dụng mục tiêu để kiểm tra, người quản lý dùng nó để khích lệ nhân viên.
- MBO bao gồm 4 thành tố: mục tiêu cụ thể, quá trình ra quyết định có sự tham gia của nhân viên, một khoảng thời gian rõ ràng, và phản hồi lại kết quả thực hiện.

22

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

- Thiết lập mục tiêu

- **Các phương pháp thiết lập mục tiêu**

- **Quản lý theo mục tiêu (Management by Objectives-MBO)**

- **Ưu điểm:** MBO dẫn đến việc tăng hiệu quả làm việc của nhân viên và năng suất của tổ chức

- **Nhược điểm:**

- » Không áp dụng được trong điều kiện môi trường thay đổi liên tục, do cần có thời gian ổn định để nhân viên đạt được mục tiêu.
      - » MBO quá chú trọng vào việc hoàn thành mục tiêu của một cá nhân mà không quan tâm đến những thành viên khác trong đơn vị có thể tác động ngược đến năng suất. Người quản lý cần phải sâu sát để các thành viên không thực hiện những mục đích trái ngược.
      - » Nếu tổ chức chỉ coi MBO đơn giản là việc hoàn tất thủ tục giấy tờ sẽ không khích lệ được nhân viên để đạt được các mục tiêu.

23

## Các bước của một chương trình MBO điển hình

1. Xây dựng các mục tiêu và chiến lược chung của tổ chức
2. Phân bổ các mục tiêu chính đến các bộ phận
3. Những người quản lý bộ phận hợp tác xây dựng các mục tiêu cụ thể của bộ phận mình với những người quản lý cấp cao hơn.
4. Các mục tiêu cụ thể được hợp tác xây dựng bởi các thành viên trong từng bộ phận
5. Các kế hoạch hành động được cụ thể hóa và nhất trí bởi nhân viên và những người quản lý
6. Triển khai các kế hoạch
7. Định kỳ xem xét các tiến bộ, và đưa ra nhận xét phản hồi
8. Những kết quả thành công được ghi nhận bởi những phần thưởng dựa trên kết quả.

24

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

- Đặc trưng/yêu cầu đối với mục tiêu: Mục tiêu của tổ chức phải SMART
  - Cụ thể (**S**pecific): chỉ ra kết quả cuối cùng một cách rõ ràng.
  - Đo lường được (**M**easurable): Kết quả thực hiện có thể quan sát được (chất lượng, số lượng, chi phí).
  - Thách thức, nhưng có thể đạt được (**A**chievable): Thực tế, phù hợp với khả năng của tổ chức.
  - Thực tiễn (**R**ealistic): Thích đáng, thích hợp với hoàn cảnh và nhu cầu của tổ chức
  - Có thời hạn nhất định (**T**ime-bound).
  - Ngoài ra, mục tiêu còn phải được ghi ra văn bản và được truyền đạt đến mọi thành viên của tổ chức.

25

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

- **Nhà máy giấy B đặt mục tiêu cho năm 2005 là:**
    - Sản xuất và tiêu thụ 30,000 tấn giấy các loại
    - Trong 6 tháng đầu năm giảm 50 tỷ đồng nợ quá hạn.
    - Chiếm 19% thị phần giấy viết và 22% thị phần các loại giấy khác trên thị trường trong nước.
- (Nguyễn Hải Sản, Quản trị học, 2000)

26

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

- **Khoa QTKD, trường Cao đẳng Hoa Sen** trong quá trình chuyển lên đại học đã xây dựng mục tiêu của mình như sau (Nguồn: Cao đẳng Hoa sen, 02/04/2005)
  - Xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên với tỷ lệ giảng viên/sinh viên là 1/15 (125 giảng viên và 2500 sinh viên). Trong đó, có 40-50 giảng viên cơ hữu (hiện tại có 20), 10% tiến sỹ, 70% thạc sỹ và 20% cử nhân.
  - Chương trình đào tạo: Đáp ứng được việc đào tạo quản trị viên ở cấp độ đại học và chuyên nghiệp trong các ngành: quản trị chất lượng, quản trị nguồn nhân lực, tiếp thị, quản trị kinh doanh, kế toán, tài chính, và các chương trình liên kết đào tạo về quản trị nói chung.
  - Sinh viên tốt nghiệp:
    - Có thể làm việc ngay và có khả năng thăng tiến nhanh trong nghề nghiệp.
    - Có đạo đức nghề nghiệp, có kiến thức và kỹ năng đáp ứng nhu cầu phát triển của xã hội.
    - Có khả năng tự học hoặc tham gia các chương trình đào tạo ở bậc cao hơn.
    - Có khả năng ngoại ngữ và giao tiếp thích ứng.

27

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

- **Các bước xác định mục tiêu**
  - Bước 1: Xem xét sứ mệnh của tổ chức
    - Sứ mệnh (mission) của tổ chức là **những giả định cơ bản về mục đích tồn tại** của tổ chức, **những giá trị** của tổ chức, **những đặc trưng riêng biệt**, cũng như **vị trí** của tổ chức trong xã hội.
    - Các mục tiêu phải phản ánh được sứ mệnh của tổ chức

28

## Sứ mệnh của Công ty Unilever

“Sứ mệnh của công ty Unilever là gia tăng sinh lực cho cuộc sống. Chúng tôi đáp ứng các nhu cầu hàng ngày về dinh dưỡng, vệ sinh và chăm sóc sức khỏe với các nhãn hiệu mà công chúng luôn cảm thấy mới mẻ. Qua việc thỏa mãn những nhu cầu đó, chúng tôi đang ngày một lớn mạnh, trở thành một trong những công ty hàng đầu thế giới về sản phẩm tiêu dùng với các nhãn hiệu như Dove, Omo, Lipton và Knorr. Chúng tôi tin tưởng rằng cách thức kinh doanh có trách nhiệm nhất luôn có được những tác động tích cực của xã hội. Chúng tôi tạo ra, và chia sẻ sự sung túc, đầu tư vào các nền kinh tế địa phương, phát triển các kỹ năng của nhân viên, và truyền bá tri thức, kinh nghiệm đi khắp thế giới.

Nguồn: [http://www.unilever.com/Images/IntSusForumFinal\\_tcm3-12997\\_tcm13-5519.pdf](http://www.unilever.com/Images/IntSusForumFinal_tcm3-12997_tcm13-5519.pdf) (12 April, 2005)

29

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

### • *Các bước xác định mục tiêu*

– Bước 2 – Đánh giá các nguồn lực hiện có

- Các mục tiêu cần phải phù hợp với những nguồn lực hiện có của DN.
- Cho dù mục tiêu phải thách thức, nó cũng phải thực tế.
- Nếu không có những nguồn lực cần thiết trong tay, dù cố gắng, chăm chỉ đến đâu cũng không đạt được các mục tiêu đề ra.
- Một người có thu nhập hàng năm là 20 triệu, nhưng lại muốn mua 1 căn nhà trị giá 1 tỷ trong 2 năm.

30

## **LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)**

- ***Các bước xác định mục tiêu***

- Bước 3: Xác định mục tiêu của từng bộ phận (có thể xem xét mục tiêu của các bộ phận khác)
  - Những mục tiêu này cần phản ánh được kết quả mong đợi và phải phù hợp với sứ mệnh của tổ chức và các mục tiêu của các bộ phận khác.
  - Thỏa mãn các yêu cầu SMART

31

## **LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)**

- ***Các bước xác định mục tiêu***

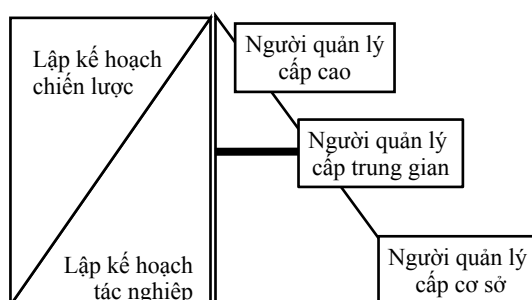
- Bước 4: Viết các mục đích dưới dạng văn bản và truyền bá đến mọi người cần thiết
- Bước 5: Xem xét kết quả để biết liệu các mục tiêu có đạt được hay không. Thay đổi nếu thấy cần thiết.

32



## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

- Xây dựng kế hoạch
  - Các kế hoạch tác nghiệp (hành động) thường do những người quản lý cấp cơ sở lập
  - Các kế hoạch chiến lược do những người quản lý cấp cao hơn lập phụ trách



33

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

- Ví dụ: Công ty Dệt May Hà Nội xây dựng mục tiêu cho năm 2005: **Đẩy mạnh SX, tăng lợi nhuận, đáp ứng nhu cầu của khách hàng**

Công ty	Tăng lợi nhuận 8% so với năm 2004
Nhà máy sản xuất vải bò	Tăng công suất hoạt động của dây chuyền SX thêm 3000 tấn. Tăng doanh thu 1.5 tỷ đồng.
Phòng kỹ thuật	Tăng thời gian vận hành các loại thiết bị lên tới 85% và duy trì chi phí bảo dưỡng máy móc.
Tổ bảo dưỡng	Đảm bảo thời gian bảo dưỡng máy móc là 175h trong năm

34

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

### • Xây dựng kế hoạch

#### – Cách thức lập kế hoạch

##### • Truyền thống:

- Các kế hoạch do những người quản lý cấp cao đề xuất, rồi được truyền đạt xuống các cấp khác của tổ chức.
- Phòng kế hoạch – bao gồm các chuyên gia lập kế hoạch chỉ có trách nhiệm viết ra các kế hoạch của tổ chức.
- Khi các kế hoạch được chuyển xuống các cấp thấp hơn, chúng được điều chỉnh theo nhu cầu cụ thể của từng bộ phận.
- Chỉ hiệu quả nếu bản kế hoạch có thể sử dụng được với vai trò định hướng và hướng dẫn thực sự.

##### • Tham gia

- Nhân viên tại mỗi cấp tự xây dựng kế hoạch phù hợp với nhu cầu của mình
- Nhân viên sẽ cảm thấy việc lập kế hoạch quan trọng như thế nào khi họ tham gia vào quá trình này
- Các bản kế hoạch có thể được sử dụng để điều hành và điều phối công việc

© Prentice Hall, 2002

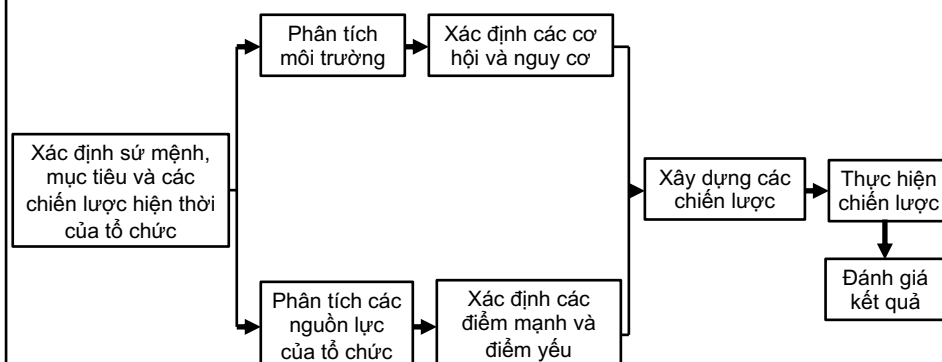
35

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

### • Xây dựng kế hoạch

#### – Quá trình quản lý chiến lược

- 8 bước bao gồm việc lập kế hoạch chiến lược, thực hiện và đánh giá kết quả.



36

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

- Xây dựng kế hoạch

- Bước 1: Xác định sứ mệnh, các mục tiêu và chiến lược hiện tại của tổ chức

- Xác định sứ mệnh để biết lý do tại sao tổ chức tồn tại, xác định phạm vi sản phẩm và dịch vụ của tổ chức
- Xác định mục tiêu và chiến lược hiện tại tổ chức đang theo đuổi để xem có cần thiết phải thay đổi hay không

- Bước 2: Phân tích môi trường

- Phân tích môi trường rất quan trọng vì nó giúp đưa ra các phương án quản lý.
- Phân tích môi trường là tìm hiểu xem những yếu tố nào tác động đến hoạt động của tổ chức và xu hướng thay đổi của các yếu tố đó.

© Prentice Hall, 2002

Môi trường

37

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

- Xây dựng kế hoạch

- Bước 3: Xác định những cơ hội và nguy cơ

- Cơ hội là những xu hướng có tác động tích cực của các yếu tố môi trường đối với tổ chức, từ đó tổ chức có thể khai thác, đem lại lợi ích
- Nguy cơ là những xu hướng có tác động tiêu cực của các yếu tố môi trường đem đến những khó khăn mà tổ chức phải đối diện.
- Cùng một môi trường có thể tạo ra cơ hội cho tổ chức này, nhưng lại đem đến nguy cơ cho các tổ chức khác do có sự khác biệt về nguồn lực và khả năng.
  - Khủng hoảng giá xăng dầu cuối những năm 1970 và sự cạnh tranh của các hãng xe ô tô Nhật và Mỹ tại thị trường Mỹ.

38

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

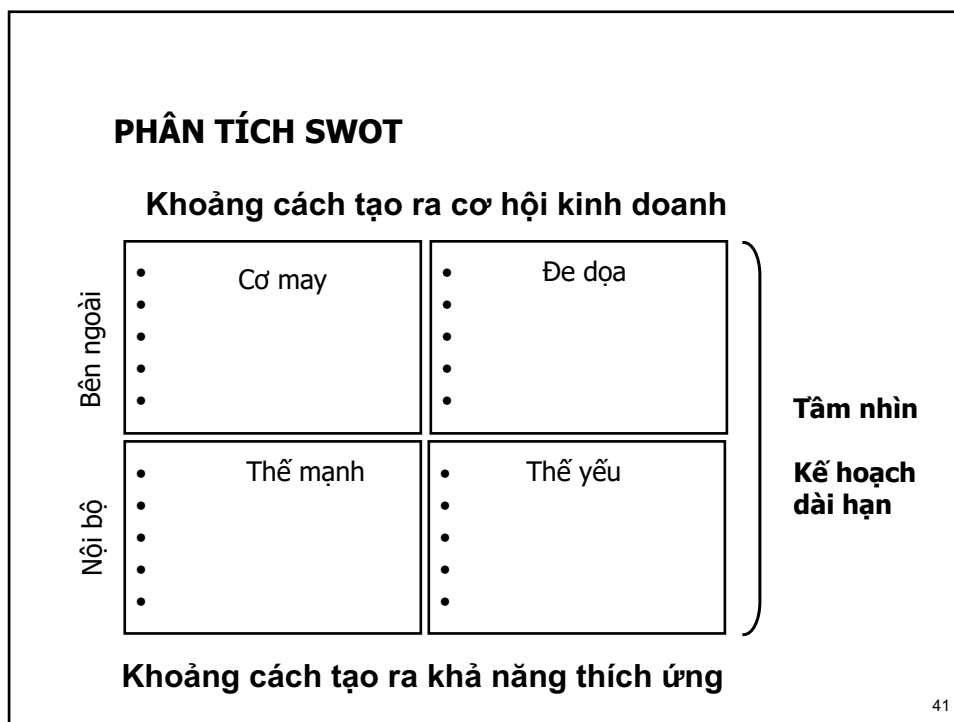
- Xây dựng kế hoạch
  - Bước 4: Phân tích các nguồn lực và khả năng của tổ chức
    - Phân tích:
      - trình độ của đội ngũ nhân viên (những kỹ năng, khả năng, kinh nghiệm, quản lý)
      - trình độ công nghệ
      - những nguồn lực tổ chức có thể huy động;
      - khả năng sáng chế các sản phẩm mới của tổ chức như thế nào;
      - nguồn lực tài chính ra sao;
      - nhận thức của khách hàng về các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức v.v.
      - hệ thống kênh phân phối
    - Những nguồn lực hoặc khả năng đặc thù, ngoại lệ, chỉ tổ chức mới có được gọi là *năng lực cốt lõi (core competencies)*.
    - Năng lực cốt lõi là những kỹ năng, khả năng, nguồn lực tạo ra giá trị chính của tổ chức, quyết định lợi thế cạnh tranh.

39

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

- Xây dựng kế hoạch
  - Bước 5: Xác định điểm mạnh và điểm yếu
    - *Điểm mạnh* là những khả năng mà tổ chức có thể làm tốt và những nguồn lực quý hiếm mà tổ chức có
    - *Điểm yếu* là những hoạt động tổ chức chưa làm được hoặc làm không tốt, hoặc những nguồn lực mà tổ chức cần, nhưng không có.
      - Tiếp thị, Sản xuất, Nghiên cứu và Triển khai, Tài chính-kế toán, Hệ thống thông tin, QLNS, v.v.
    - Kết hợp kết quả của bước 3 và bước 5 được gọi là phân tích SWOT: phân tích những điểm mạnh, điểm yếu, những cơ hội và nguy cơ của tổ chức.

40



- LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)**
- **Xây dựng kế hoạch**
    - Bước 6: Xây dựng các chiến lược
      - Dựa vào kết quả của phân tích SWOT, người quản lý có thể xác định các phương án chiến lược để tổ chức có thể khai thác, đem lại lợi ích.
      - Số lượng phương án từ 3-5, vừa đủ để lựa chọn và không quá lãng phí thời gian, nguồn lực
      - Đánh giá và lựa chọn các phương án, dựa trên một số tiêu chí:
        - B/C, NPV, Thời gian hoàn vốn, v.v.
      - Phương án đáng giá là phương án:
        - tận dụng được tối đa những điểm mạnh của tổ chức và cơ hội của môi trường,
        - đem lại cho tổ chức lợi thế cạnh tranh cao nhất,
        - duy trì được lợi thế cạnh tranh đó.
- 42

## LẬP KẾ HOẠCH NHƯ THẾ NÀO? (Tiếp)

- Xây dựng kế hoạch
  - Bước 7: Triển khai thực hiện
    - Khi kế hoạch đã được lựa chọn, nó phải được triển khai hoặc kết hợp vào các hoạt động hàng ngày của tổ chức, nhằm đem lại lợi ích và hiệu quả tối đa cho sự tồn tại và phát triển của tổ chức.
    - Triển khai kế hoạch bao gồm cả việc xác định và đảm bảo các nguồn lực cho tổ chức để đảm bảo các hoạt động diễn ra thông suốt và đạt được mục tiêu.
  - Bước 8: Đánh giá kết quả
    - Khi việc triển khai chiến lược tiếp diễn, người quản lý cần tiến hành kiểm tra những tiến bộ của việc triển khai đó một cách định kỳ hoặc ở những giai đoạn then chốt. Việc kiểm tra sự triển khai chiến lược cần trả lời 2 câu hỏi sau đây:
      - việc triển khai có theo đúng kế hoạch hay không?
      - kế hoạch đang triển khai có đạt được kết quả mong muốn hay không?
    - Từ đó xác định tính hiệu quả và những điều chỉnh cần thiết

43

## Những vấn đề hiện nay của Lập kế hoạch

- Những phê phán đối với việc Lập KH
  - 1. **Lập kế hoạch tạo ra sự cứng nhắc**
    - Môi trường của tổ chức luôn thay đổi, nếu ép buộc vào những chương trình đã được thiết kế trước sẽ dẫn đến thảm họa
  - 2. **Không thể lập kế hoạch cho một môi trường luôn biến động**
    - Môi trường biến động luôn đòi hỏi sự linh hoạt
    - Không thể ràng buộc bởi một kế hoạch chính tắc
  - 3. **Các bản kế hoạch chính tắc không thể thay thế trực quan và sự sáng tạo**
    - Việc phân tích một cách cơ học làm giảm sự sáng tạo

44

## Những vấn đề hiện nay của Lập kế hoạch (tiếp)

- Những phê phán đối với việc Lập KH (tiếp)
  - 4. **Lập KH tập trung vào sự quan tâm của người quản lý vào sự cạnh tranh ngày hôm nay, chứ không phải sự tồn tại ngày mai**
    - Lập KH tập trung vào việc tận dụng các cơ hội kinh doanh đang tồn tại
    - Gây trở ngại cho những người quản lý muốn tạo ra hoặc tái lập một lĩnh vực kinh doanh mới
  - 5. **Lập kế hoạch chính tắc cũng có thể thành công – nguồn gốc của sự thất bại**
    - Thành công có thể dẫn đến thất bại trong một môi trường bất định khi cách thực hiện không còn phù hợp nữa (Bao Lynda, NOKIA)

45

## Những vấn đề hiện nay của Lập kế hoạch (tiếp)

- Lập KH hiệu quả trong Môi trường biến động
  - Xây dựng các kế hoạch cụ thể, nhưng linh hoạt
  - Nhận thức rằng kế hoạch là một quá trình liên tục
  - Đổi hướng nếu các điều kiện môi trường đòi hỏi
  - Luôn cảnh giác với những thay đổi của môi trường
  - Duy trì việc lập và triển khai kế hoạch để thấy được những tác động đối với kết quả của tổ chức

46

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Định nghĩa chức năng lập kế hoạch
2. Vai trò của chức năng lập kế hoạch
3. Hãy phân biệt giữa mục tiêu và kế hoạch
4. Có những loại mục tiêu nào?
5. Mô tả từng loại kế hoạch.
6. Những đặc điểm của một mục tiêu được thiết kế tốt là gì?
7. Quá trình xác định mục tiêu mà người quản lý nên thực hiện.
8. Quá trình lập kế hoạch chính tắc có những nhược điểm gì?
9. Để lập kế hoạch trong môi trường biến động, người quản lý nên làm gì?
10. Trình bày quá trình lập kế hoạch chiến lược
11. Thế nào là năng lực cốt lõi
12. Những thông tin người quản lý cần thu thập khi phân tích môi trường, nguồn lực và năng lực của tổ chức là gì?
13. Hiện nay việc lập kế hoạch gặp phải những phê phán gì?

47