

## CHƯƠNG 5

# CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

*Giảng viên:* **Hoàng Anh Duy**  
**KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH**

# CHƯƠNG 5

Home

Previous

Next

Help

## CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

**I. Khái niệm và nội dung cơ bản của hoạch định**

**II. Nền tảng của hoạch định: Hệ thống mục tiêu**

# I. Khái niệm và nội dung cơ bản

## của hoạch định:

### 1. Khái niệm hoạch định:

**Hoạch định là:**

- ➡ **thiết lập hệ thống mục tiêu**
- ➡ **xây dựng các chiến lược**
- ➡ **phát triển hệ thống kế hoạch**

Home

Previous

Next

Help

## 2. Vai trò của hoạch định:

**Hoạch định giúp cho doanh nghiệp:**

**Đối phó với môi trường bất ổn định và nắm bắt cơ hội.**

**Phối hợp nỗ lực hoạt động.**

**Giảm bớt các hoạt động trùng lặp và lãng phí.**

**Xác định các tiêu chuẩn làm cơ sở cho hoạt động kiểm soát.**

## ***Hoạch định chu đáo sẽ đem lại:***

+ Lợi nhuận cao

+ Tỷ suất hoàn vốn trên tài sản cao hơn

+ Kết quả tài chính khả quan

o ***Quan hệ giữa hoạch định và hiệu quả hoạt động phụ thuộc vào:***

+ Luật pháp của chính phủ

+ Tác nhân môi trường quan trọng khác

+ Khoảng thời gian hoạch định

# 3. Phân loại kế hoạch:

## a. Theo mức độ cụ thể:

*Kế hoạch cụ thể:* là những kế hoạch xác định những mục tiêu rất cụ thể và rõ ràng.

*Kế hoạch định hướng:* là những kế hoạch linh hoạt, chỉ đưa ra những định hướng chung.

## b. Theo thời gian:

- *Kế hoạch dài hạn:* > 3 năm
- *Kế hoạch trung hạn:* từ 1- 3 năm
- *Kế hoạch ngắn hạn:* < 1 năm

Home

Previous

Next

Help

# 3. Phân loại kế hoạch:

## c. Theo mức độ áp dụng:

- **Kế hoạch đơn dụng:** là những kế hoạch được áp dụng một lần để giải quyết một vấn đề nào đó trong một bối cảnh cụ thể.  
Ví dụ: chương trình, dự án, ngân quỹ,...
- **Kế hoạch thường trực:** là những kế hoạch được dùng nhiều lần, để hướng dẫn các công việc lặp đi lặp lại.  
Ví dụ: các chính sách, quy tắc, thủ tục điều hành...

### 3. Phân loại kế hoạch:

#### d. Theo phạm vi ảnh hưởng:

- **Kế hoạch chiến lược:** là KH ở cấp độ toàn bộ DN, thiết lập những mục tiêu chung của DN và vị trí của DN với môi trường.
- **Kế hoạch tác nghiệp:** là KH được trình bày rõ, chi tiết phải làm thế nào để đạt được mục tiêu được đặt ra trong KH chiến lược.  
KH tác nghiệp đưa ra những bước cụ thể mà DN sẽ tiến hành để thực hiện KH chiến lược.



# So sánh KH chiến lược và KH tác nghiệp:

Home

Previous

**Phạm vi ảnh hưởng**

**Thời gian**

**Vai trò**

**Mức độ áp dụng**

**Kế hoạch chiến lược**

**Toàn bộ tổ chức**

**Dài hạn**

**Định hướng**

**Áp dụng một lần**

**Kế hoạch tác nghiệp**

**Bộ phận**

**Ngắn hạn**

**Hướng dẫn cụ thể**

**Áp dụng nhiều lần**

## 4. Vai trò hoạch định trong các cấp quản trị:

**Kế hoạch  
chiến lược**

**Kế hoạch  
tác  
nghiệp**

**QTV cấp cao**

**QTV cấp trung**

**QTV cơ sở**



## II. Mục tiêu- nền tảng của hoạch định

Help



# 1. Khái niệm mục tiêu:

Home

Previous

Next

Help

- **Mục tiêu:** là những kết quả mong muốn cuối cùng đối với các cá nhân, nhóm và toàn bộ tổ chức.

- Mục tiêu giúp:

- + đưa ra *định hướng* cho các quyết định quản trị
- + hình thành *chuẩn mực để đánh giá* thành quả công việc.

## 2. Sự đa dạng của mục tiêu:

Home

**Lợi nhuận**

Previous

**Lợi nhuận tuyệt đối hoặc tỷ suất lợi nhuận**

**Tăng trưởng**

**Doanh thu, số lượng khách hàng**

**Thị phần**

**Doanh thu và tỷ trọng doanh thu trên toàn ngành**

**Trách nhiệm XH**

**Xử lý ô nhiễm môi trường, hoạt động nhân đạo, tài trợ cho các hoạt động XH**

## 2. Sự đa dạng của mục tiêu:

**Phúc lợi cho nhân viên**

**Sự thoả mãn và chất lượng cuộc sống của họ**

**Chất lượng SP / DV**

**Sản xuất sp/dv chất lượng cao**

**Nghiên cứu phát triển**

**Sáng tạo sp mới và các quá trình mới**

**Đa dạng hoá**

**Năng lực nhận biết và thâm nhập thị trường mới**

**Hiệu suất**

**Năng lực biến đổi đầu vào có giá thành thấp nhất**

### 3. Mục tiêu thực và Mục tiêu công bố:

Home

#### Mục tiêu công bố:

Previous

➡ Nhằm giải thích, thuyết minh và tuyên truyền cho tổ chức.

Next

Help

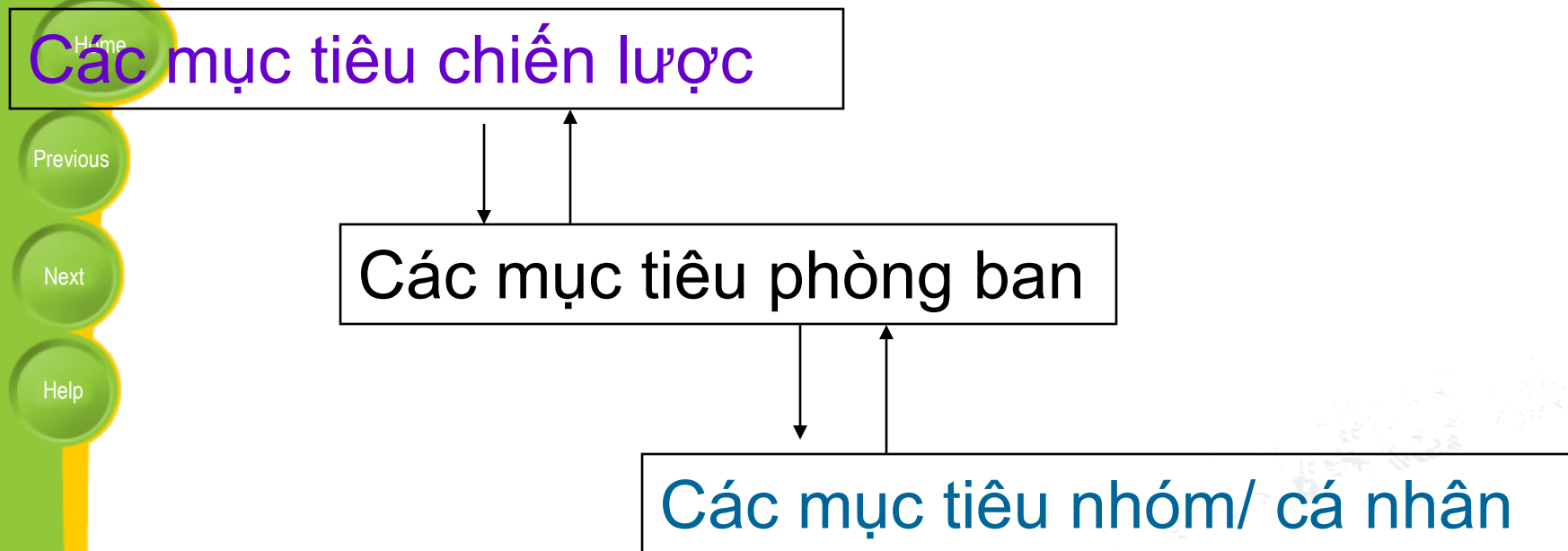
➡ Không phải là mục tiêu đích thực, có hiệu lực và đáng tin cậy của tổ chức.

#### Mục tiêu thực:

➡ Là lợi nhuận dài hạn, vượt trội.

➡ Cơ sở quan trọng của chiến lược cạnh tranh.

## 4. Hệ thống thứ bậc các mục tiêu của DN



- Mục tiêu thuộc cấp cao hơn là **mục đích** cho các mục tiêu cấp dưới.
- Mục tiêu của cấp thấp hơn là **phương tiện** để hoàn thành các mục tiêu cao hơn.



## 5. Nguyên tắc thiết lập mục tiêu:

**S**

pecific: cụ thể

**M**

asurable: đo lường được

**A**

greement: đồng thuận

**R**

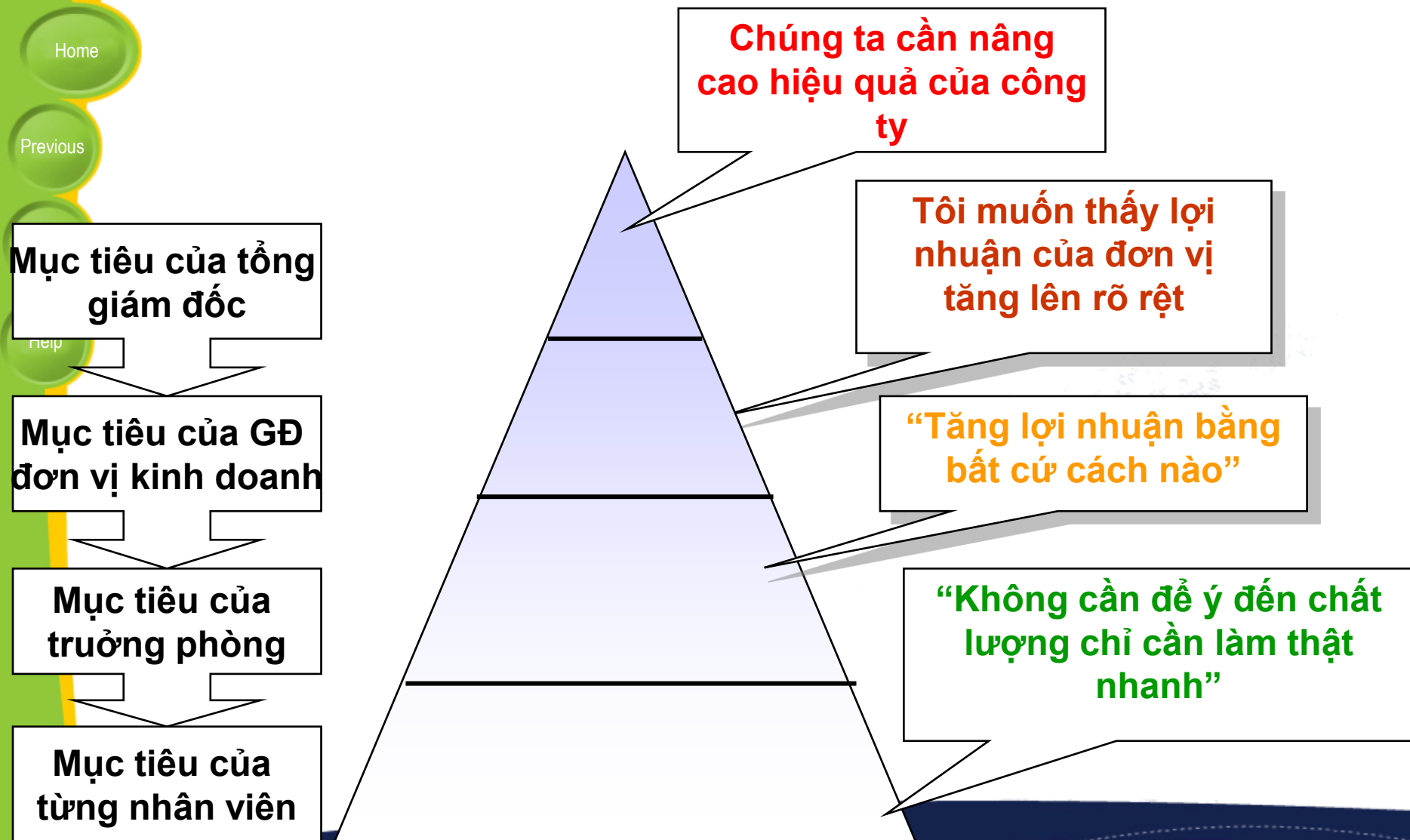
ealistic: thực tế, khả thi

**T**

ime-framed: có thời hạn

## 6. Thiết lập mục tiêu

# Quan điểm truyền thống:



## 6. Thiết lập mục tiêu

# Quan điểm truyền thống

- **Nguyên tắc:** các mục tiêu sẽ được đưa ra ở cấp cao nhất và sau đó sẽ được phân chia thành các mục tiêu nhỏ hơn, phân bổ cấp dưới trong tổ chức.
- **Ưu điểm:**
  - + Các nhà quản trị biết được điều gì là tốt nhất cho tổ chức.
  - + Mỗi nhân viên sẽ nỗ lực làm việc để đạt được mục tiêu đã đề ra trong phần trách nhiệm của họ.
- **Nhược điểm:**
  - + Mục tiêu chung chung, thiếu cụ thể.
  - + Mục tiêu bị mất đi tính khách quan và tính đồng nhất xuyên suốt tổ chức.

## 7. Thiết lập mục tiêu: **Phương pháp MBO**

Home

Previous

Next

Help

### **MBO: Management by Objectives**

#### **4 yếu tố của MBO:**

- 1. Mục tiêu rõ ràng**
- 2. Tập thể ra quyết định**
- 3. Có thời hạn**
- 4. Kiểm tra tiến độ thực hiện**

# Thiết lập mục tiêu: **Phương pháp MBO**

Home

## **\* Quy trình MBO:**

Previous

Next

Help

1. Xác định *mục tiêu tổng thể* và chiến lược.
2. Các *mục tiêu chính* được phân bổ cho các đơn vị và phòng ban.
3. Cán bộ quản lý các đơn vị phối hợp với cấp trên để xác định các *mục tiêu cụ thể* của đơn vị.
4. Các mục tiêu cụ thể được phối hợp thiết lập cho tất cả các thành viên trong các phòng ban.

## 7. Thiết lập mục tiêu: **Phương pháp MBO**

- 5. Các kế hoạch hành động được cụ thể hoá và được các nhà quản trị và cấp dưới thông qua.
- 6. Các kế hoạch hành động được triển khai.
- 7. Tiến trình thực hiện các mục tiêu được kiểm tra thường xuyên, thông tin phản hồi được cung cấp.
- 8. Việc hoàn thành các mục tiêu được thúc đẩy bởi hệ thống thưởng trên kết quả công việc.

# Ưu điểm của MBO:

Home

Previous

Next

Help

- Thiết lập được những mục tiêu khó, cụ thể dẫn đến kết quả cao.
- Đánh giá hiệu quả hoạt động tốt hơn.
- Cho phép nhân viên tham gia và tạo động lực cho nhân viên.
- Giúp cho sự kiểm tra đạt được hiệu quả.

# Hạn chế của MBO:

Home

Previous

Next

Help

- Nhấn mạnh vào những mục tiêu ngắn hạn.
- Tổn thời gian.
- Nhiều công việc quản lý trên giấy tờ hơn.



# 8. Quy trình lập kế hoạch:

**1. Xác định kế hoạch bậc cao hơn**



**2. Nghiên cứu và dự báo**



**3. Thiết lập mục tiêu**



**4. Xây dựng phương án thực hiện mục tiêu**



**5. Đánh giá các phương án và lựa chọn phương án tối ưu**



**6. Quyết định phương án**

Home

Previous

Next

Help