

Chương 4



Chức năng hoạch định

Giảng viên: Dương Thị Hoài Nhung (MBA)

Bộ môn: Quản trị học-nhân sự

Khoa Quản trị kinh doanh

ĐH Ngoại Thương

Email: nhungdth@ftu.edu.vn

Mobile phone: 0985867488





Tóm tắt nội dung:

- ➡ Khái niệm và vai trò của hoạch định;
các loại hoạch định
- ➡ Cơ sở của hoạch định: Hệ thống mục tiêu



I. Khái niệm và vai trò của hoạch định



Khái niệm hoạch định



Hoạch định là ...

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

Mục đích 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 và hiệu quả hoạt động

- ***Hoạch định chu đáo sẽ đem lại***
 - + Lợi nhuận cao
 - + Kết quả tài chính khả quan
- ***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: sự dao động của tiền tệ, khủng bố...
 - + Khoảng thời gian hoạch định

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 trở lên
- **Kế hoạch trung hạn**: từ 1- 3 năm
- **Kế hoạch ngắn hạn**: dưới 1 năm

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 như 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 như các chính sách, quy tắc, thủ tục điều hành...

Phân loại kế hoạch



d. Theo phạm vi ảnh hưởng

- **Kế hoạch chiến lược:** là kế hoạch 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 kế hoạch được trình bày rõ, chi tiết phải làm thế nào để đạt được mục tiêu được đặt ra trong kế hoạch chiến lược. Kế hoạch tác nghiệp đưa ra những chiến thuật hay những bước cụ thể mà DN sẽ tiến hành để thực hiện kế hoạch chiến lược.

So sánh KH chiến lược và KH tác nghiệp



Kế hoạch chiến lược

Kế hoạch tác nghiệp

Phạm vi ảnh hưởng

Thời gian

Vai trò

Mức độ áp dụng

So sánh KH chiến lược và KH tác nghiệp



**Kế hoạch
chiến lược**

**Kế hoạch tác
nghiệp**

Phạm vi ảnh hưởng

Toàn bộ tổ chức

Bộ phận

Thời gian

Dài hạn

Ngắn hạn

Vai trò

Định hướng

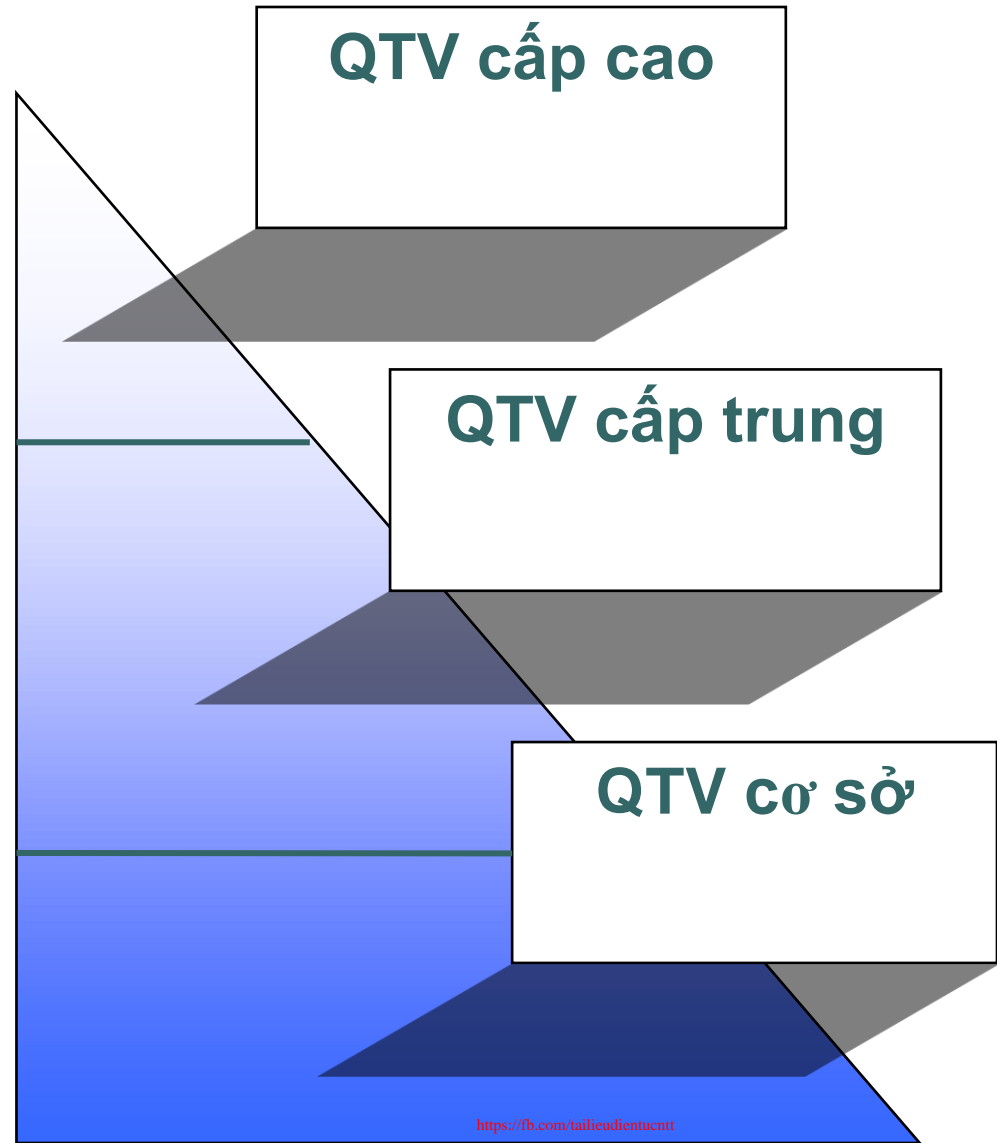
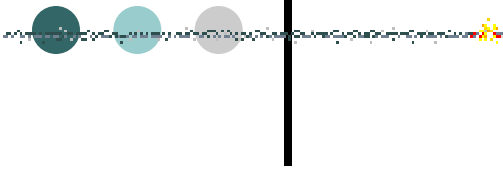
**Hướng dẫn
cụ thể**

Mức độ áp dụng

Áp dụng một lần

Áp dụng nhiều lần

Vai trò hoạch định trong các cấp quản trị



II. Mục tiêu- cơ sở của hoạch định



Khái niệm mục tiêu



- o **Mục tiêu** là những kết quả mong muốn cuối cùng đối với các cá nhân, nhóm và toàn bộ tổ chức.
- o Mục tiêu giúp:
 - + đưa ra *định hướng* cho các quyết định quản trị
 - + hình thành *chuẩn mực* để đánh giá thành quả công việc.



Sự đa dạng của mục tiêu



Lợi nhuận

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

Mục tiêu thực và Mục tiêu công bố



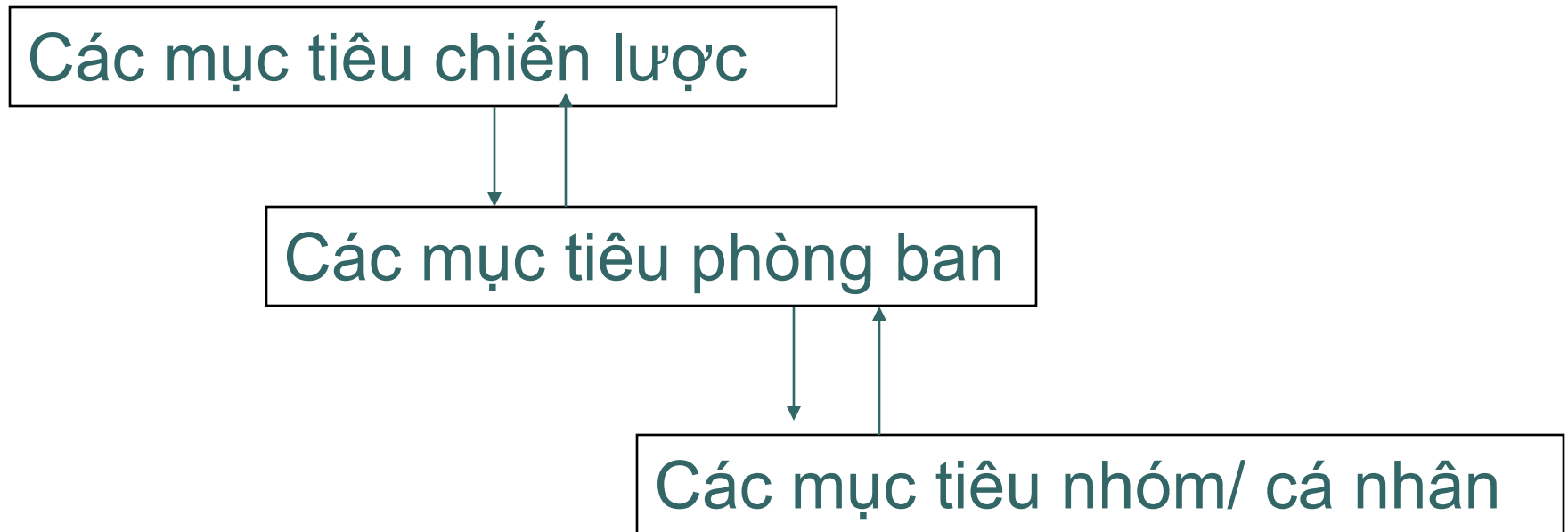
Mục tiêu công bố

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

Hệ thống thứ bậc các mục tiêu của DN



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

Nguyên tắc thiết lập mục tiêu



S

pecific: cụ thể

M

asurable: đo lường được

A

greement: đồng thuận

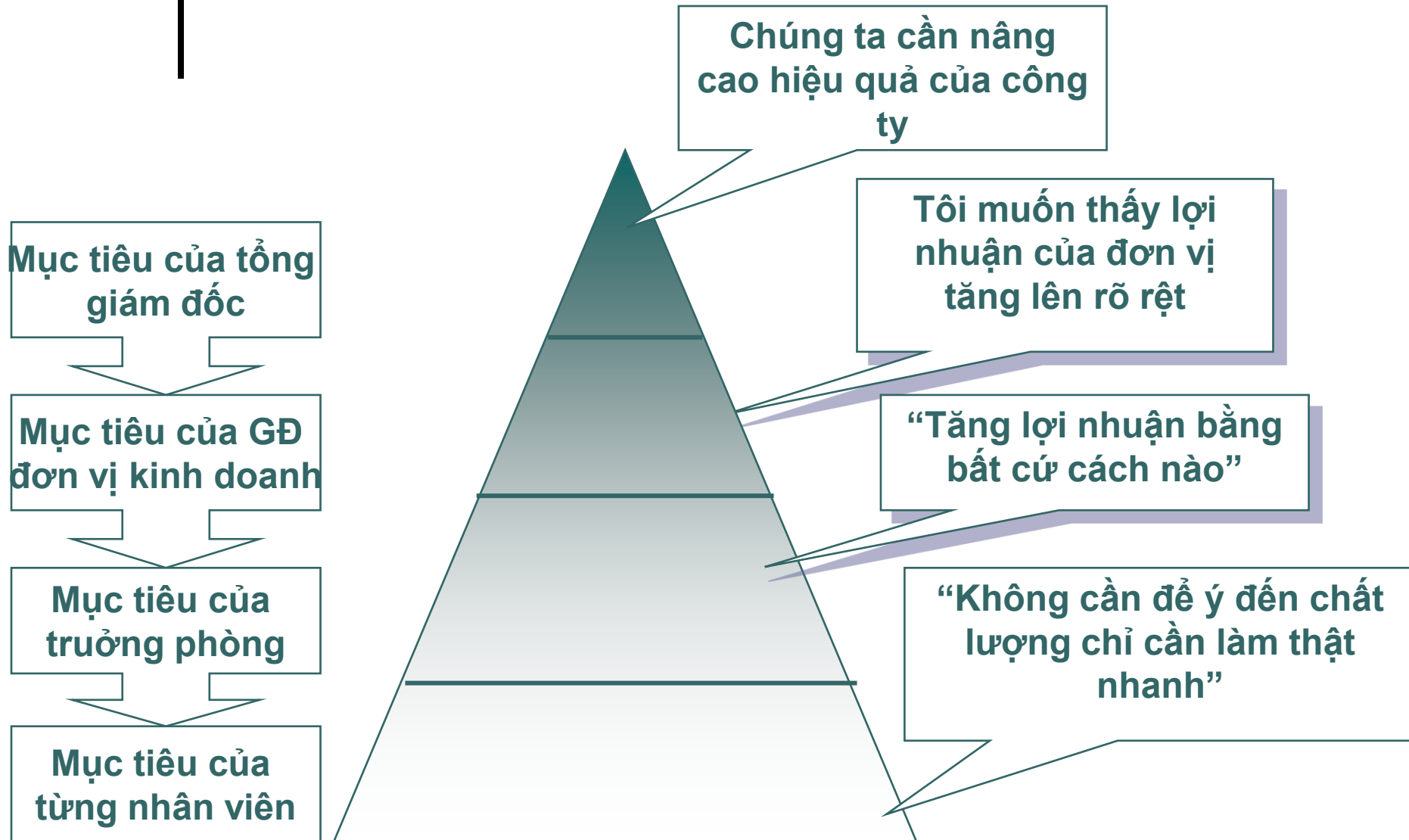
R

ealistic: thực tế, khả thi

T

ime-framed: có thời hạn

Thiết lập mục tiêu Quan điểm truyền thống



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



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



➡ **MBO: Management by Objectives**

➡ **Bốn 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**



* Quy trình MBO

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



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:



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



Hạn chế của MBO



- o Nhấn mạnh vào những mục tiêu ngắn hạn
- o Tốn thời gian
- o Nhiều công việc quản lý trên giấy tờ hơn (vì nhiều người tham gia, nhiều khâu, qua nhiều lần xét duyệt và quyết định)
- o Nhà quản lý theo đuổi các mục tiêu với bất kỳ mức chi phí nào.

Quy trình lập kế hoạch

