

Chương IV:

CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

Giảng viên: Phùng Minh Đức

Khoa Quản trị Kinh doanh

Tel: 0915075014

Email: ducpm@ftu.edu.vn

pmd243@yahoo.com

I. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA HOẠCH ĐỊNH

1. Khái niệm

Hoạch định là quá trình xác định các **mục tiêu** và các **phương thức tốt nhất** để đạt được các mục tiêu đó.

- **Mục tiêu** là kết quả mong muốn cuối cùng của mỗi cá nhân, bộ phận và toàn bộ tổ chức.
- **Phương thức** được thể hiện trong chiến lược và các kế hoạch.

I. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA HOẠCH ĐỊNH

1. Khái niệm

⇒ Một quá trình hoạch định đầy đủ bao gồm các việc:

- Thiết lập *các mục tiêu*
- Xây dựng *chiến lược* tổng thể để thực hiện mục tiêu đã đề ra
- Phát triển một *hệ thống các kế hoạch* toàn diện để phối hợp và thống nhất các hoạt động của tổ chức.

2. Vai trò và tầm quan trọng

- giúp tổ chức đối phó với những bất ổn của môi trường
- làm tăng cường sự phối hợp hoạt động của các bộ phận, phòng ban trong tổ chức
- làm giảm bớt các hoạt động trùng lặp, chồng chéo và lãng phí.
- xác định tiêu chuẩn làm cơ sở cho kiểm soát

3. Phân loại kế hoạch

a. Theo mức độ cụ thể

- ***Kế hoạch hướng dẫn (định hướng)***: chỉ đưa ra những mục tiêu chung, chỉ dẫn chung, không đòi hỏi các nhà quản lý phải đóng chặt các mục tiêu trong các mục tiêu xác định cụ thể -> linh hoạt cho người thực hiện.
- ***Kế hoạch cụ thể (xác định)***: được xây dựng rất chi tiết, rõ ràng. Mức độ rủi ro của các vấn đề là không có hoặc không thể xảy ra.

3. Phân loại kế hoạch

b. Theo tầm ảnh hưởng

- **Kế hoạch chiến lược:** xác định các mục tiêu tổng quát của tổ chức và vị trí của tổ chức trong môi trường hoạt động của mình.
- **Kế hoạch tác nghiệp:** xác định rõ ràng và cụ thể cần làm gì để đạt được mục tiêu đã đề ra trong kế hoạch chiến lược.

	KH chiến lược	KH tác nghiệp
Thời gian	Dài hạn	Ngắn hạn
Tầm ảnh hưởng	Toàn bộ DN	Từng bộ phận/ phòng/ ban
Vai trò	Định hướng	Chi tiết, cụ thể

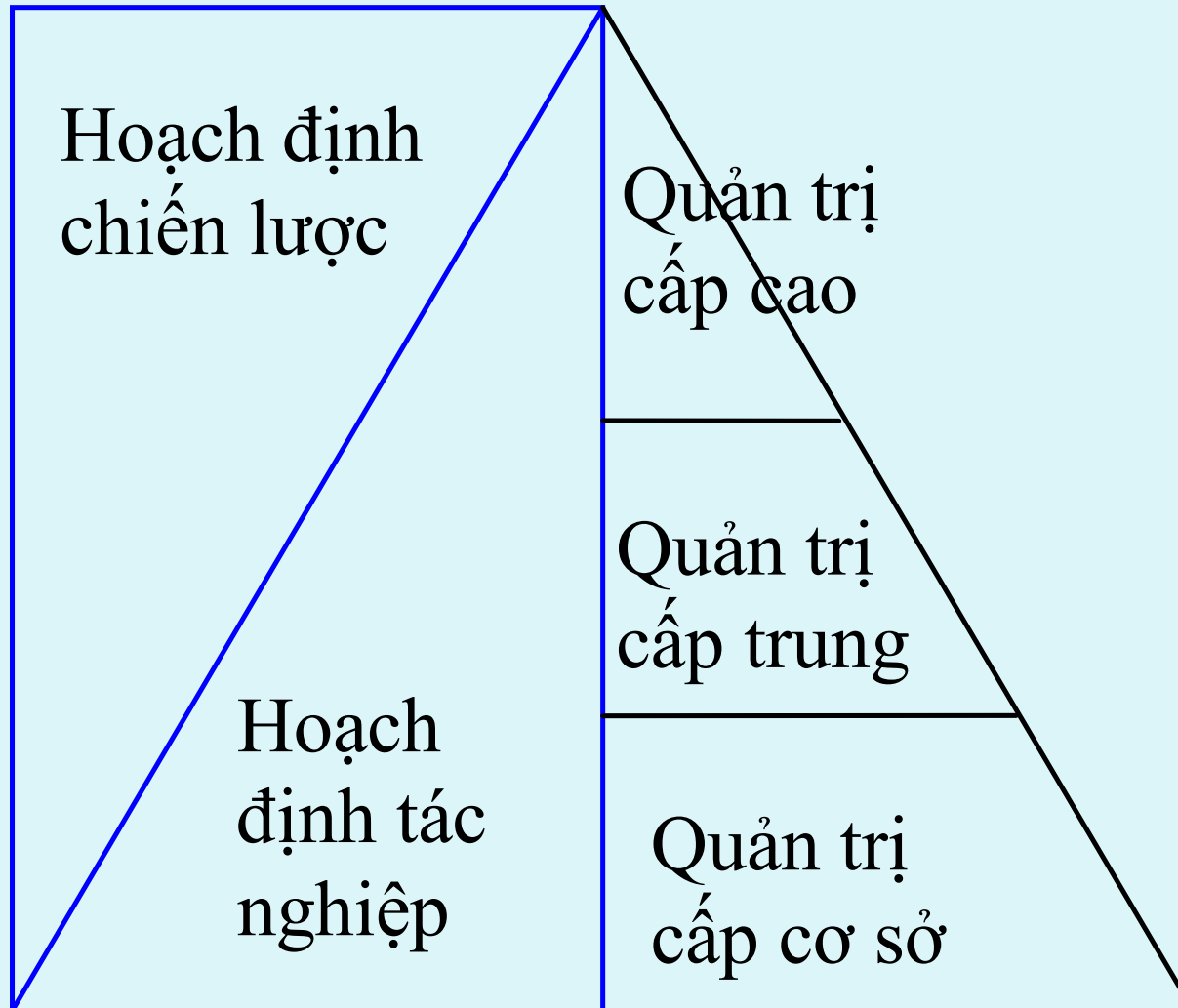
3. Phân loại kế hoạch

c. Theo thời gian

- Kế hoạch dài hạn
- Kế hoạch trung hạn
- Kế hoạch ngắn hạn

4. Những yếu tố ảnh hưởng

a. Cấp quản lý



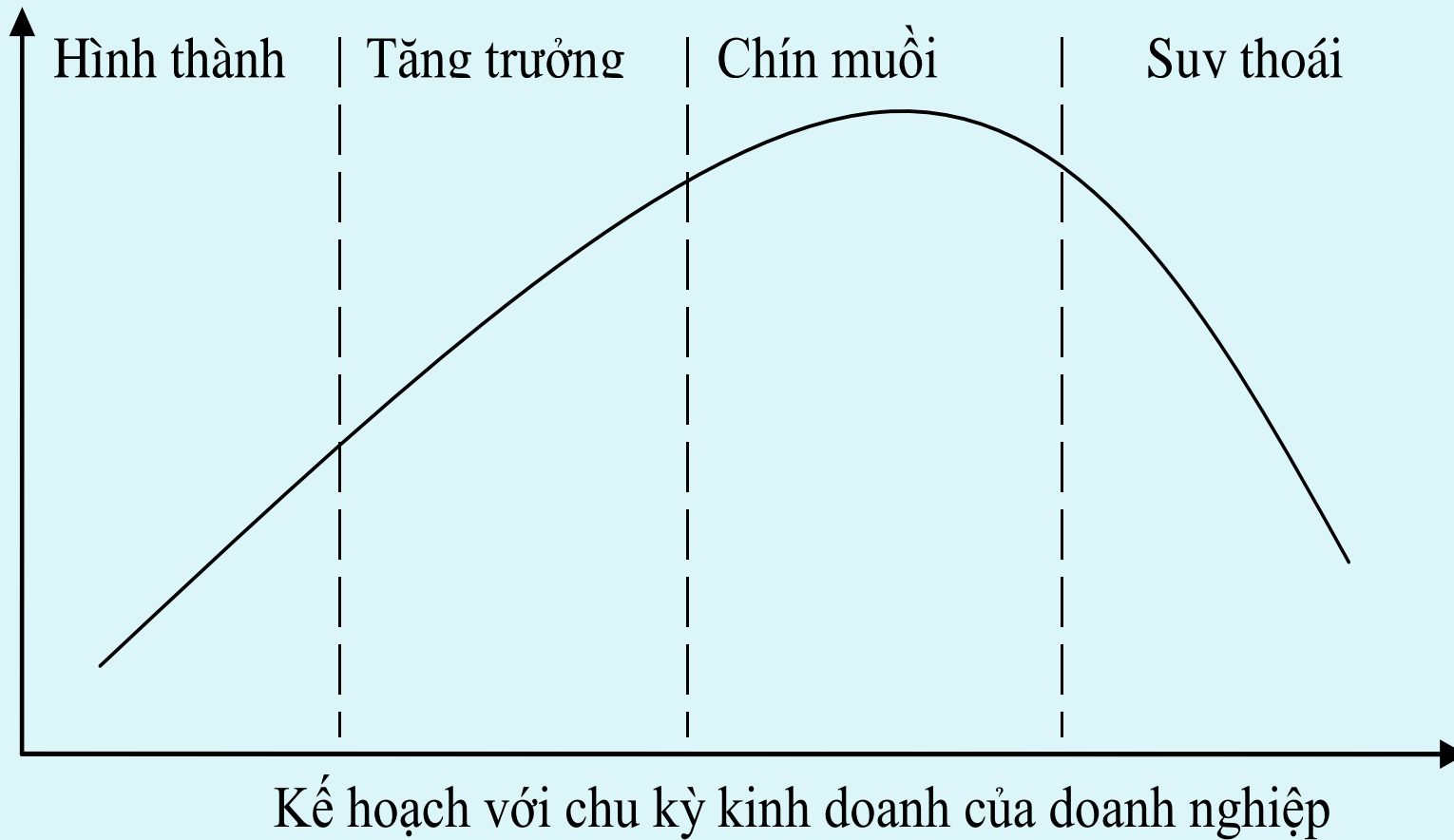
4. Những yếu tố ảnh hưởng

b. Độ bất ổn của môi trường

- Độ bất ổn cao, kế hoạch mang tính ngắn hạn, có tính hướng ngoại, tính định hướng. Độ bất ổn thấp, kế hoạch thường tỷ mỉ, phức tạp, dài hạn.
- Nhiều đối thủ cạnh tranh mới, có nhiều đột phá kỹ thuật mới của các đối thủ cạnh tranh hiện tại, sự biến động của thị trường chứng khoán, lãi suất, lạm phát ...các điều kiện chính trị bất ổn như chiến tranh, xung đột,... sự can thiệp của chính phủ, hoặc thậm chí của công đoàn đến doanh nghiệp...

4. Những yếu tố ảnh hưởng

c. Chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp



4. Những yếu tố ảnh hưởng

c. Chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp

- **Giai đoạn 1: Mới hình thành:** thị trường chưa chắc chắn, mục tiêu có tính chất thăm dò, chưa xác định rõ. Do vậy, kế hoạch thời kỳ này cần mềm dẻo, linh hoạt và tính định hướng. Điều đó giúp nhà quản trị nhanh chóng có những thay đổi khi cần thiết.
- **Giai đoạn 2: Tăng trưởng:** Lúc này, các nguồn đang được đưa vào, thị trường đang tiến triển, mục tiêu được xác định rõ hơn. Vì vậy, các kế hoạch có xu hướng ngắn hạn và thiên về cụ thể.

4. Những yếu tố ảnh hưởng

c. Chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp

- **Giai đoạn 3: Chín muồi:** Đây là giai đoạn mà tính ổn định và tính dự đoán được của doanh nghiệp là lớn nhất nên kế hoạch dài hạn và cụ thể là thích hợp nhất.
- **Giai đoạn 4: Suy thoái:** Lúc này, cả doanh thu, doanh số và lợi nhuận đều giảm, do vậy, phải linh hoạt, mềm dẻo và nhanh chóng đánh giá lại mục tiêu, phân phối lại nguồn và có các điều chỉnh khác cho phù hợp. Chính trong giai đoạn này, kế hoạch lại chuyển từ dài hạn sang ngắn hạn, từ cụ thể sang định hướng

5. Quy trình hoạch định

- Nghiên cứu và dự báo (Môi trường)
- Thiết lập mục tiêu
- Phát triển các tiền đề
- Xây dựng phương án thực hiện mục tiêu
- Đánh giá các phương án
- Lựa chọn phương án và ra quyết định

II. MỤC TIÊU – NỀN TẢNG CỦA HOẠCH ĐỊNH

1. Khái niệm

- Mục tiêu là kết quả mong muốn cuối cùng của mỗi cá nhân, bộ phận và toàn bộ tổ chức.
- Mục tiêu chỉ ra phương hướng cho các quyết định quản trị và hình thành nên tiêu chuẩn đo lường cho các công việc trong thực tế.

2. Đa mục tiêu

3. Thứ tự ưu tiên mục tiêu

- *Mục tiêu cấp bách* phải thực hiện ngay để đảm bảo cho sự thành công của công việc.
- *Mục tiêu quan trọng*, mang tính sống còn, cần thực hiện để làm cho công việc tốt hơn nhưng nếu cần có thể trì hoãn 1 thời gian.
- *Mục tiêu nên theo đuổi* để làm công việc tốt hơn, không cấp bách, không mang tính sống còn.

4. Phân loại mục tiêu

a. Mục tiêu chung và mục tiêu tác nghiệp

- Mục tiêu chung: là các mục tiêu tổng quát của tổ chức, là cơ sở cho các quyết định quản trị, và thường mang tính định tính.
- Mục tiêu tác nghiệp: thường chỉ rõ điều kiện mang tính định lượng, nó cũng chỉ rõ người thực hiện và thời gian hoàn thành. Thậm chí, mục tiêu tác nghiệp mang tính thường xuyên, có thể được hoạch định hàng ngày, theo ca, theo giờ.

4. Phân loại mục tiêu

b. Mục tiêu phát biểu và mục tiêu thực

	Mục tiêu thực	Mục tiêu phát biểu
Khái niệm	Là mục tiêu DN thực sự muốn theo đuổi	Là mục tiêu DN chính thức công bố, muốn công chúng tin
Biểu hiện	Việc làm thực của các thành viên	Báo cáo, bài phát biểu, tạp chí, bài viết
Yếu tố ảnh hưởng	Các giai đoạn phát triển, tình hình kinh doanh thực tế	Niềm tin và giá trị xã hội
Tính ổn định	Hay thay đổi	Tương đối ổn định

5. Nguyên tắc thiết lập mục tiêu

SMART(ER)

- **Specific : cụ thể**
- **Measurable : đo lường được**
- **Agreement (Achievable): đồng thuận, có thể đạt được**
- **Realistic : thực tế, khả thi**
- **Time – framed : có thời hạn**
- **Engagement: liên kết**
- **Relevant: thích đáng**

Bên cạnh đó, một mục tiêu tốt cần được **trình bày bằng văn bản**

6. Phương pháp thiết lập mục tiêu theo quan điểm truyền thống

- **Nguyên tắc:** mục tiêu được đưa ra ở cấp cao nhất và sau đó sẽ được phân chia thành các mục tiêu nhỏ hơn phân bổ cho các cấp dưới trong tổ chức.
- **Ưu điểm:** Phương pháp này giả định các nhà quản trị biết được điều gì là tốt nhất cho tổ chức vì họ thấy được bức tranh toàn cảnh của vấn đề => 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 đồng nhất và tính khách quan xuyên suốt toàn bộ tổ chức.

6. Phương pháp thiết lập mục tiêu theo quan điểm truyền thống



7. Thiết lập mục tiêu theo phương pháp Quản trị bằng mục tiêu - MBO (Management by Objectives)

- **Nội dung:** nhân viên và các nhà quản trị cùng nhau quyết định phương pháp cụ thể để thực hiện các mục tiêu, xem xét, đánh giá tiến độ thực hiện mục tiêu một cách thường xuyên và theo từng giai đoạn. Việc khen thưởng cũng sẽ quyết định dựa trên những đánh giá này. Trong MBO, mục tiêu không chỉ để quản lý mà còn là động cơ thúc đẩy nhân viên.

7. Thiết lập mục tiêu theo phương pháp Quản trị bằng mục tiêu - MBO (Management by Objectives)

- **Đặc điểm:** Quản lý bằng mục tiêu gồm 4 yếu tố:
 - ✓ 1. Mục tiêu cụ thể,
 - ✓ 2. Tập thể ra quyết định: nhân viên và các nhà quản trị sẽ cùng ra quyết định.
 - ✓ 3. Có thời hạn rõ ràng ,
 - ✓ 4. Phản hồi về thành tích: kiểm tra tiến độ thường xuyên.
- => MBO vẫn thỏa mãn SMART

7. Thiết lập mục tiêu theo phương pháp Quản trị bằng mục tiêu - MBO (Management by Objectives)

- Quy trình MBO:

- ✓ Bước 1: Xác định các mục tiêu tổng thể và chiến lược của tổ chức.
- ✓ Bước 2: Các mục tiêu chính được phân bổ cho các đơn vị và phòng ban.
- ✓ Bước 3: Cán bộ quản lý các đơn vị phối hợp với cấp trên để xác định các mục tiêu cụ thể của đơn vị mình.
- ✓ Bước 4: Các mục tiêu cụ thể được đưa xuống từng thành viên trong các phòng ban và cùng phối hợp, thiết lập với các thành viên đó.

7. Thiết lập mục tiêu theo phương pháp Quản trị bằng mục tiêu - MBO (Management by Objectives)

- Quy trình MBO:

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

7. Thiết lập mục tiêu theo phương pháp Quản trị bằng mục tiêu - MBO (Management by Objectives)

- **Ưu điểm của MBO:**

- ✓ Thiết lập được những mục tiêu thực: mục tiêu khó, cụ thể dẫn đến kết quả cao.
- ✓ Đánh giá hiệu quả hoạt động tốt hơn: thông tin phản hồi có ảnh hưởng tốt đến kết quả công việc.
- ✓ Cho phép nhân viên tham gia và tạo động lực cho nhân viên:
 - Nhân viên sẽ cam kết tốt hơn
 - Nhân viên có thể làm việc độc lập
 - Nâng cao khả năng giao tiếp.

7. Thiết lập mục tiêu theo phương pháp Quản trị bằng mục tiêu - MBO (Management by Objectives)

- **Hạn chế của MBO:**

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

BÀI TẬP

Lập kế hoạch kinh doanh cho một doanh nghiệp mới hoặc một cửa hàng.