

cuu duong than cong. com

Chương 5: Lập kế hoạch và ra quyết định

PHẦN 1: LẬP KẾ HOẠCH

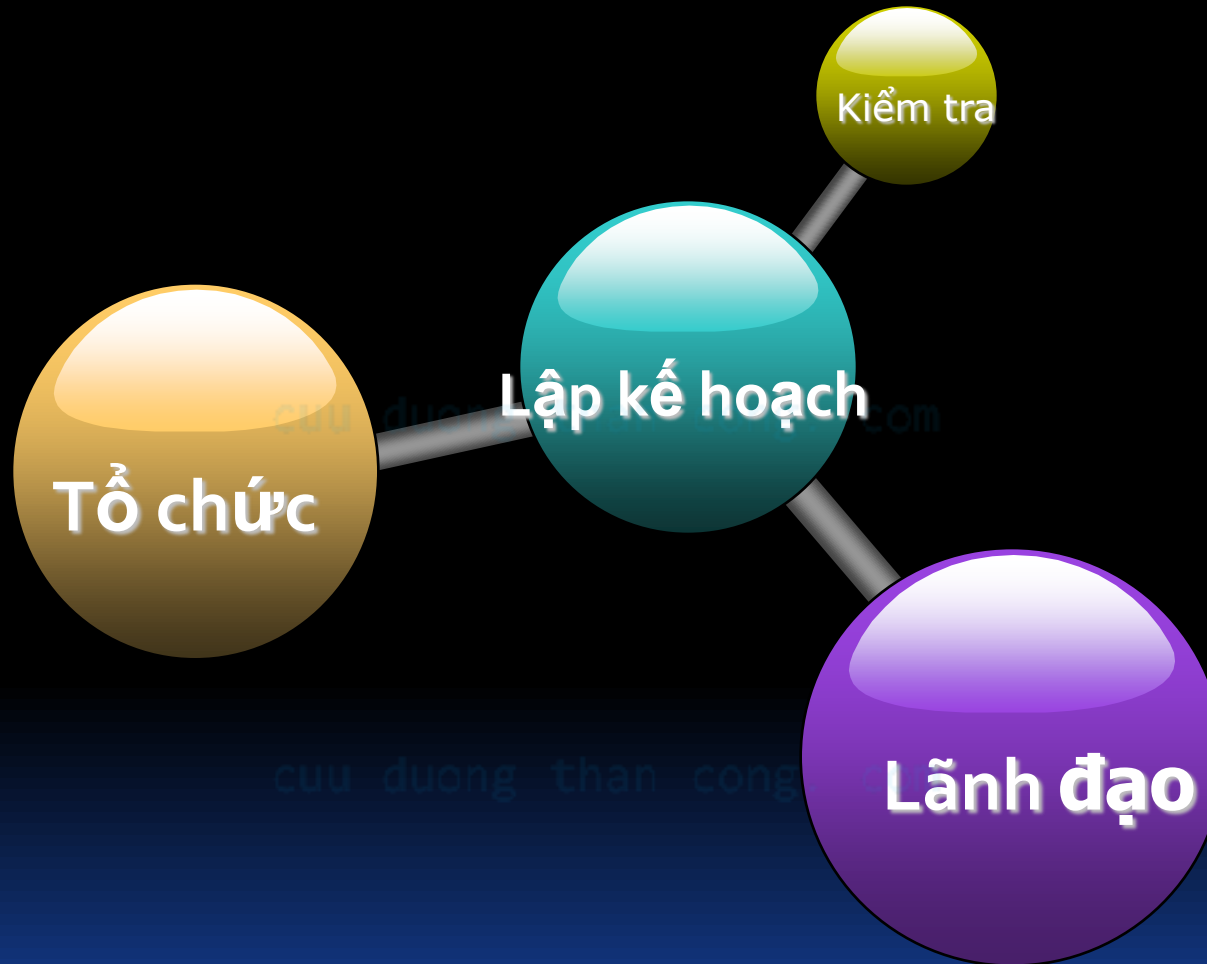
NỘI DUNG

- 1..... Khái niệm kế hoạch và lập kế hoạch.....●
- 2..... Vai trò của lập kế hoạch.....●
- 3..... Đặc điểm và phân loại kế hoạch.....●
- 4..... Quá trình lập kế hoạch.....●
- 5..... Phương pháp và nguyên tắc lập kế hoạch.....●

LẬP KẾ HOẠCH



Hình 1. Các chức năng của quản lý



Hình 2. Các chức năng của quản lý

Khái niệm kế hoạch (1)

- Có rất nhiều loại kế hoạch tồn tại xung quanh chúng ta.
- Phân biệt giữa kế hoạch với chiến lược, chính sách, chương trình, dự án,...

cuu duong than cong. com

Khái niệm kế hoạch (2)

Kế hoạch là một văn bản hay một ý tưởng về kịch bản thể hiện mục tiêu chung của tổ chức cũng như mục tiêu phân nhỏ theo phân cấp quản lý cùng với những nội dung và phương án, đạt mục tiêu đó.

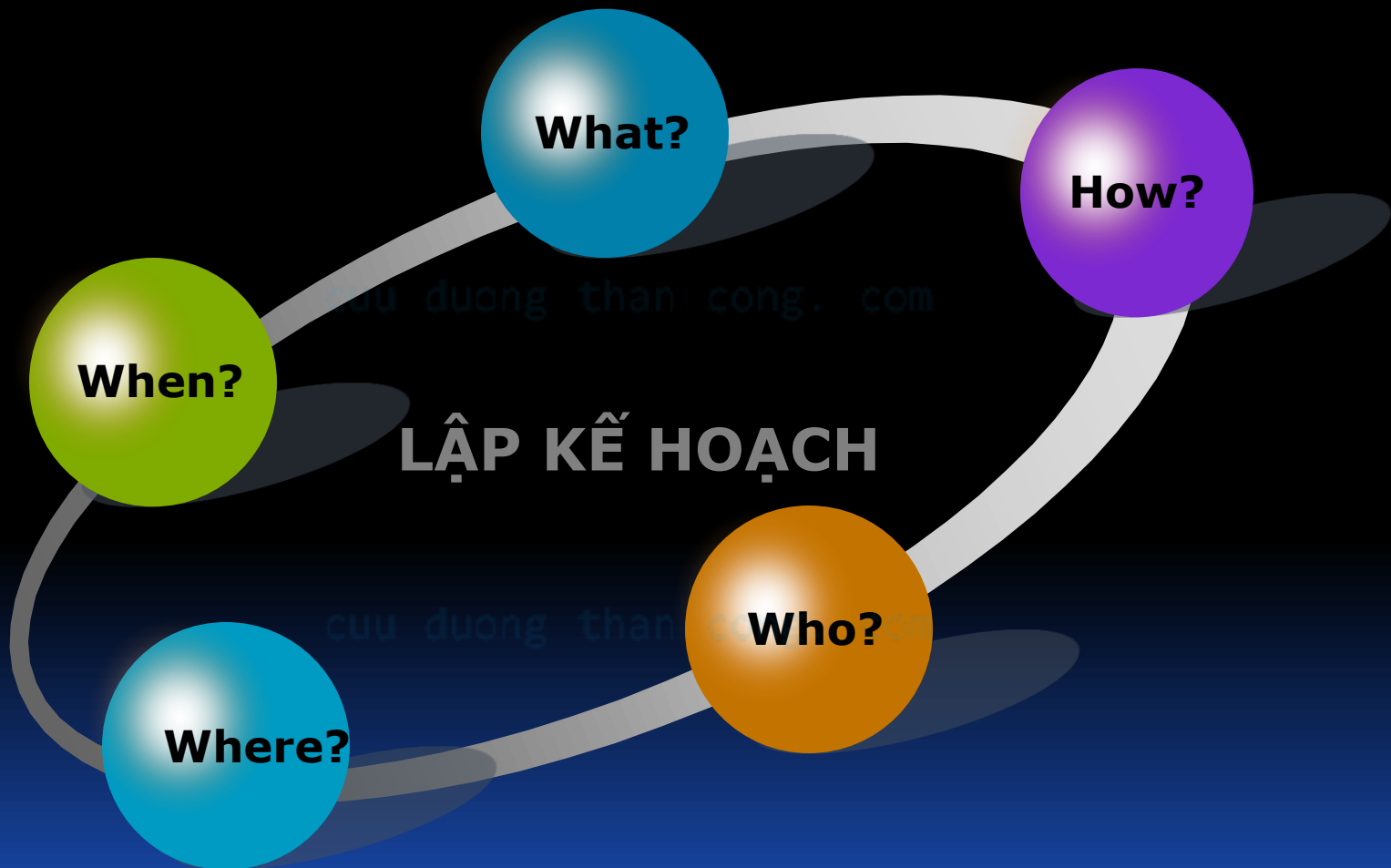
VD: kế hoạch tổ chức tọa đàm
Dự án phát triển

Khái niệm lập kế hoạch (1)

- Lập kế hoạch là chức năng cơ bản, tiên quyết của quá trình QL.
- Theo Fayol: Lập kế hoạch là tìm kiếm tương lai, xây dựng kế hoạch hành động.

Lập kế hoạch là tổng thể các hoạt động liên quan tới đánh giá, dự đoán – dự báo và huy động các nguồn lực để xây dựng chương trình hành động tương lai của tổ chức..

Năm câu hỏi mà lập kế hoạch cần trả lời:



Đặc điểm của kế hoạch:

1. Tính khách quan
2. Tính bắt buộc
3. Tính ổn định
4. Tính điều chỉnh
5. Tính rõ ràng



*“Rét đang vui vẻ như thường
Bỗng đâu chú cóc chặn đường hỏi ngang
"Chị kia chân sắp hai hàng
Chân nào đi trước hả nàng rét ơi?"
Rét ta chẳng nói nửa lời
Nằm yên một chỗ rồi bời nghĩ suy
Từ nay chẳng biết phải đi thế nào! »*

→ Vấn đề của “nàng rét” cho bạn nhận xét gì về câu chuyện lập kế hoạch của nhà quản lý?

Vai trò của lập kế hoạch

Lập kế hoạch

1

Là cơ sở cho các chức năng khác

2

Ứng phó với những bất định trong tương lai

3

Phương án tốt nhất để phối hợp nguồn lực

4

Tạo sự thống nhất trong hoạt động

5

Thuận tiện cho việc kiểm tra

Phân loại kế hoạch (1)

- Căn cứ vào thời gian:
 - Kế hoạch dài hạn
 - Kế hoạch trung hạn
 - Kế hoạch ngắn hạn



Phân loại kế hoạch (2)

- Căn cứ vào phạm vi, quy mô:
 - Kế hoạch vĩ mô
 - Kế hoạch vi mô

PLAN FIRST!

Phân loại kế hoạch (3)

- Căn cứ vào lĩnh vực quản lý:
 - Kế hoạch tài chính
 - Kế hoạch nhân lực
 - Kế hoạch an ninh
 - ...



Phân loại kế hoạch (4)

- Căn cứ vào cấp kế hoạch:
 - Kế hoạch chiến lược
 - Kế hoạch tác nghiệp

	Chiến lược	Tác nghiệp
Thời gian	Dài	Ngắn
Phạm vi	Rộng	Hẹp
Mức độ cụ thể	Cô đọng, tổng thể	Cụ thể, chi tiết

Phân loại kế hoạch (5)

- Căn cứ theo mức độ rõ ràng của các thông tin ghi trong kế hoạch:
 - Kế hoạch định tính
 - Kế hoạch định lượng
 - Kế hoạch kết hợp định tính và định lượng

Quá trình lập kế hoạch (1)

- Harold Kzoont đưa ra 8 bước để lập kế hoạch
 - Bước 1: Nhận thức cơ hội/thách thức
 - Bước 2: Xác định mục tiêu
 - Bước 3: Phát triển các tiền đề
 - Bước 4: Thiết lập các phương án
 - Bước 5: Đánh giá các phương án
 - Bước 6: Lựa chọn phương án hành động
 - Bước 7: Xây dựng các kế hoạch hỗ trợ
 - Bước 8: Lượng hóa các kế hoạch

Quá trình lập kế hoạch (2)

- Bước 1: Nhận thức cơ hội/thách thức, đánh giá thực trạng của tổ chức.
 - Đánh giá thực trạng
 - Điều tra, khảo sát và dự báo
 - Yêu cầu của nhận thức cơ hội

Quá trình lập kế hoạch (3)

- Bước 2: Xác định mục tiêu
 - Thiết lập các mục tiêu
 - + **S**pecific: cụ thể, rõ ràng
 - + **M**easurable: đo lường được
 - + **A**chievable: có thể đạt được
 - + **R**ealistic: tính hiện thực
 - + **T**ime – bound: giới hạn về thời gian
 - Xác định thứ tự ưu tiên cho các mục tiêu

Quá trình lập kế hoạch (4)

- Bước 3: Kế thừa, phát triển các tiền đề
 - Trên cơ sở phân tích những nguồn lực hiện có, xem xét và tận dụng những nguồn lực còn giá trị sử dụng → tiết kiệm chi phí
 - Dựa trên những tiền đề hiện có, cần phát triển thêm để phù hợp với hoàn cảnh và môi trường mới.

Quá trình lập kế hoạch (5)

- Bước 4: Thiết lập các phương án
 - Xây dựng các ph- ơng án là xây dựng các giải pháp để giải quyết công việc cụ thể, nh- ng công việc cần thiết và cách thức tiến hành các công việc đó.
 - Xây dựng nhiều ph- ơng án, làm tiền đề cho việc lựa chọn ph- ơng án tối - u để ứng phó với sự thay đổi của môi tr- ờng.

Quá trình lập kế hoạch (6)

- Bước 5: Đánh giá các phương án
 - Xem xét điểm mạnh, điểm yếu của các phương án

cuuduongthancong.com

cuuduongthancong.com

Quá trình lập kế hoạch (7)

- Bước 6: Lựa chọn phương án hành động
 - Phương án hành động: phương án tối ưu
 - Lưu ý: Khi lựa chọn phương án tối ưu, thực tế cho thấy không nên chỉ chọn một phương án dù cho là tối ưu mà phải chọn 2, 3 phương án để dự phòng.

cuuduongthancong.com

Quá trình lập kế hoạch (8)

- Bước 7: Xây dựng các kế hoạch hỗ trợ
 - Phân nhánh kế hoạch tổng thể thành nhiều nhiệm vụ nhỏ.
 - Lập kế hoạch thực hiện từng nhiệm vụ nhỏ.

Quá trình lập kế hoạch (9)

- Bước 8: Lượng hoá các kế hoạch bằng việc lập ngân quỹ
 - Lượng hóa các kế hoạch chính là bước để kế hoạch có tính khả thi
 - Thiết lập ngân quỹ phù hợp với kế hoạch

Phương pháp lập kế hoạch

- Các phương pháp dự báo
- các phương pháp so sánh – đánh giá
- Các phương pháp dự toán – tổng hợp

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com

Các phương pháp dự báo

1. *Dự báo theo kịch bản :*

Xây dựng các kịch bản khác nhau về tương lai và đề ra các phương án tương ứng

2. *Dự báo theo mô phỏng tình huống:*

Xây dựng mô hình mô phỏng với các biến số tương ứng.

3. *Kỹ thuật dự báo Delphi:*

Dự báo dựa trên sự nhất trí của một tập thể các chuyên gia

Các phương pháp so sánh – đánh giá (1)

1. Ma trận SWOT:

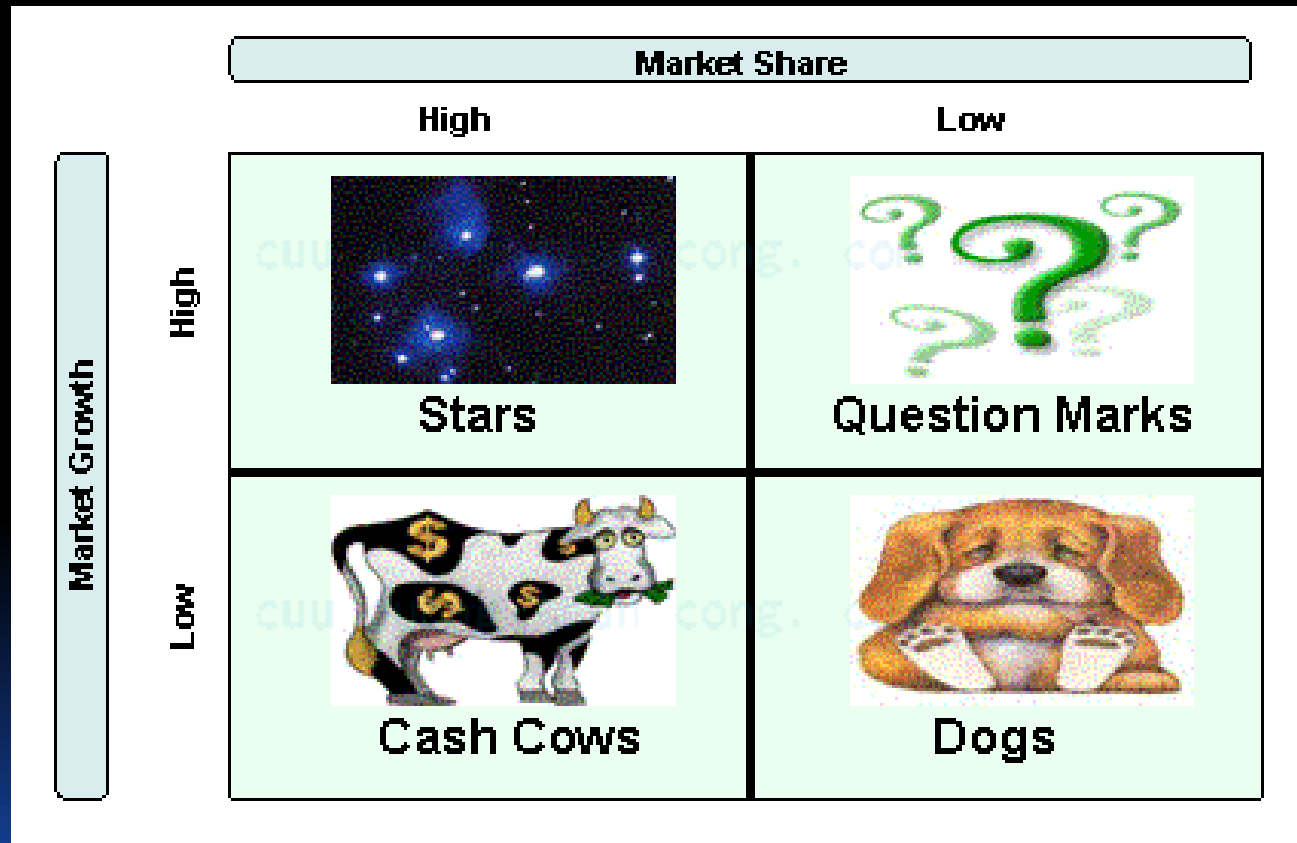
Bước 1: Liệt kê các nội dung chính

Bước 2: Xây dựng các phương án SO, WO, ST, WT



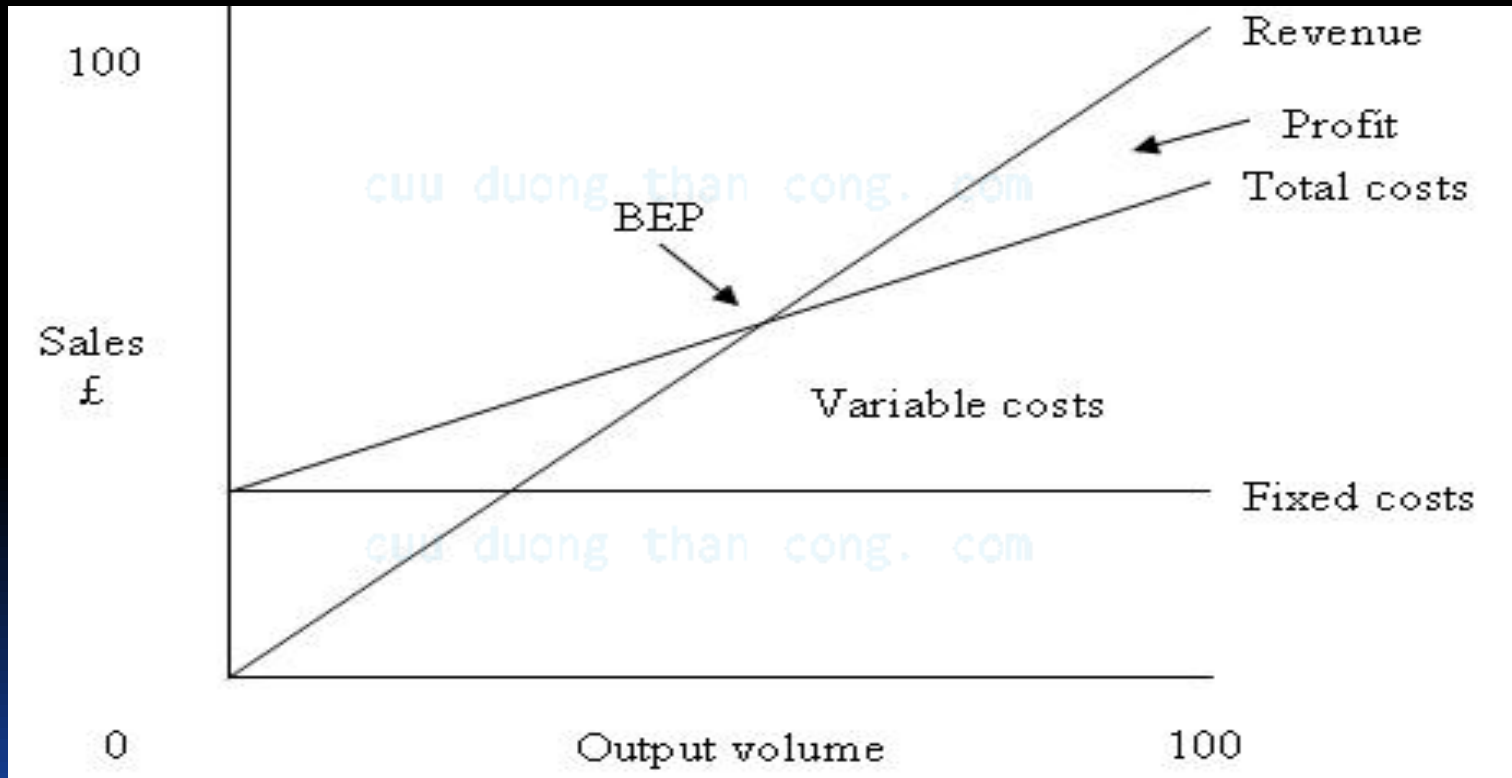
Các phương pháp so sánh – đánh giá (2)

2. Ma trận BCG



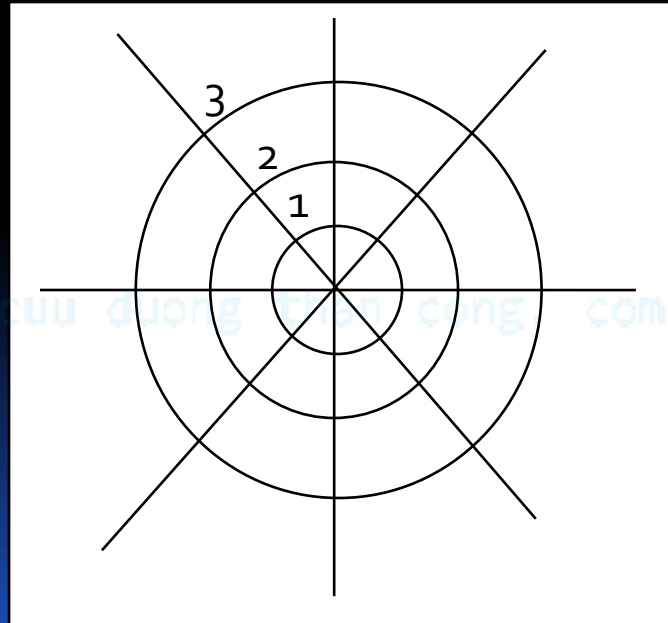
Các phương pháp so sánh – đánh giá (3)

3. Phân tích hoà vốn (break-even analysis)

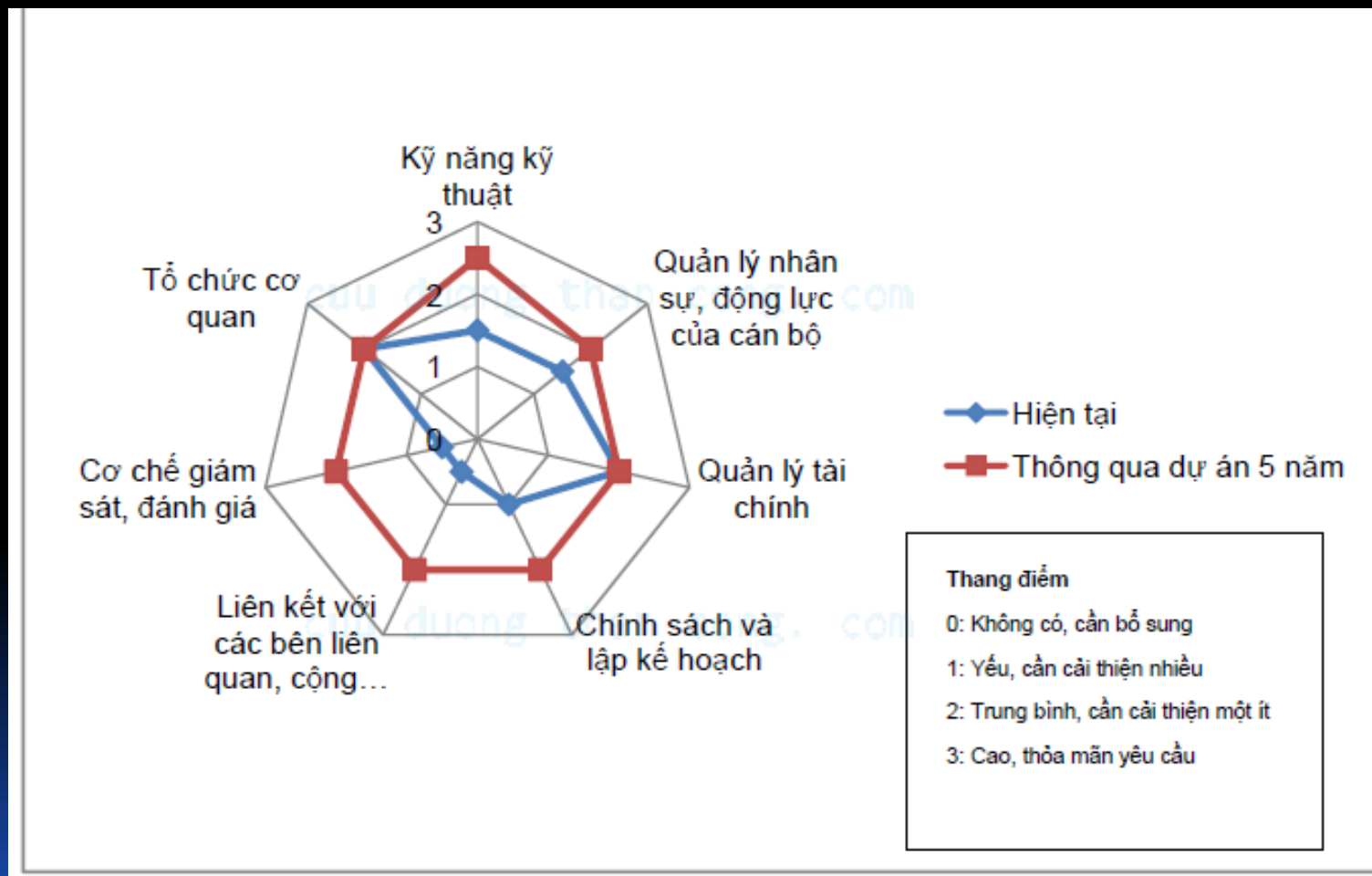


Các phương pháp so sánh – đánh giá (4)

4. Sơ đồ mạng nhện (Spider diagram): dùng để phân tích và cung cấp bản tóm tắt bằng hình ảnh về năng lực thể chế của đối tượng được phân tích.



Sơ đồ mạng nhện về năng lực của cơ quan quản lý nguồn nước và nhu cầu phát triển năng lực



Các phương pháp dự toán - tổng hợp (1)

1. Phương pháp khung logic:

LFA là một quá trình phân tích và là một bộ các công cụ được sử dụng nhằm hỗ trợ việc lập kế hoạch và quản lý dự án.

cuu duong than cong. com

Khung Logic (Logical Framework)

	Mô tả Description	Chỉ số Indicators	Nguồn thông tin đối chứng Source of information	Giả thiết Assumptions
Mục tiêu tổng quát (Overall Objectives)				
Mục tiêu cụ thể (Specific objectives)				
Kết quả dự kiến (Expected results)				
Hoạt động (Activities)				

Các phương pháp dự toán - tổng hợp (2)

2. Phương pháp xác định nội dung công việc

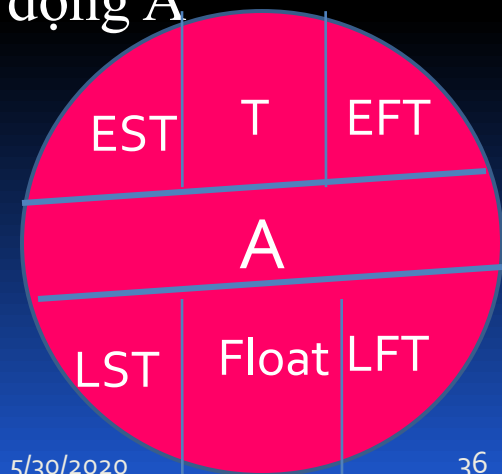
5W1H2C5M

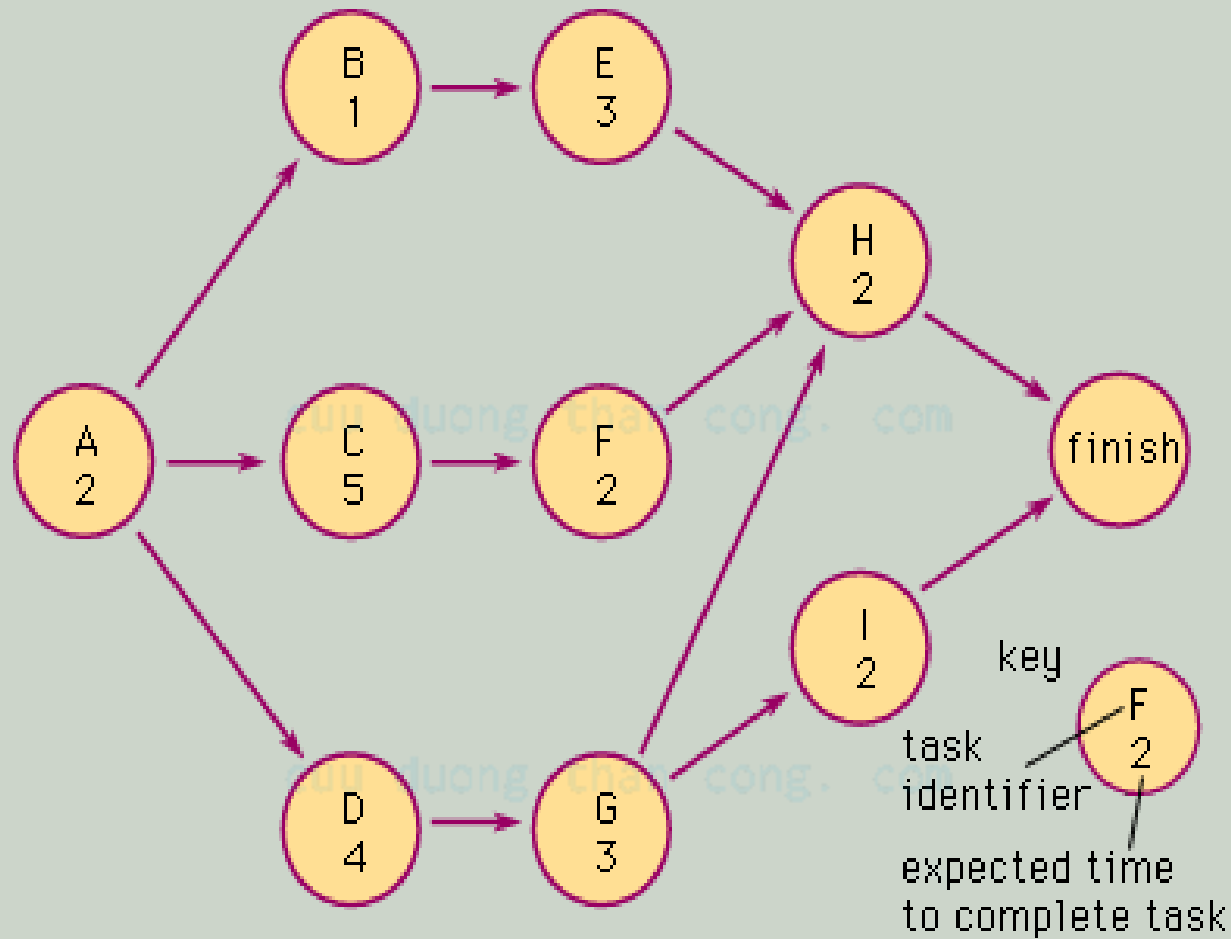
- Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc 1W (why)
- Xác định nội dung công việc 1W (what)
- Xác định 3W: where, when, who
- Xác định cách thức thực hiện 1H (how)
- Xác định phương pháp kiểm soát – 1C (control)
- Xác định phương pháp kiểm tra – 1C (check)
- Xác định nguồn lực thực hiện 5M (Man, Money, Material, Machine, Method)

Các phương pháp dự toán - tổng hợp (3)

3. Đường găng (Critical Path)

- Thể hiện lộ trình tiến hành các hoạt động/ công việc. A: Hoạt động A
- EST: Thời gian bắt đầu sớm nhất của hoạt động A
- T: thời gian dành cho hoạt động A
- EFT: Thời gian kết thúc sớm nhất của hoạt động A
- LST: Thời gian bắt đầu muộn nhất của hoạt động A
- LFT: thời gian kết thúc muộn nhất của hoạt động A
- Float: Sự luân chuyển thời gian

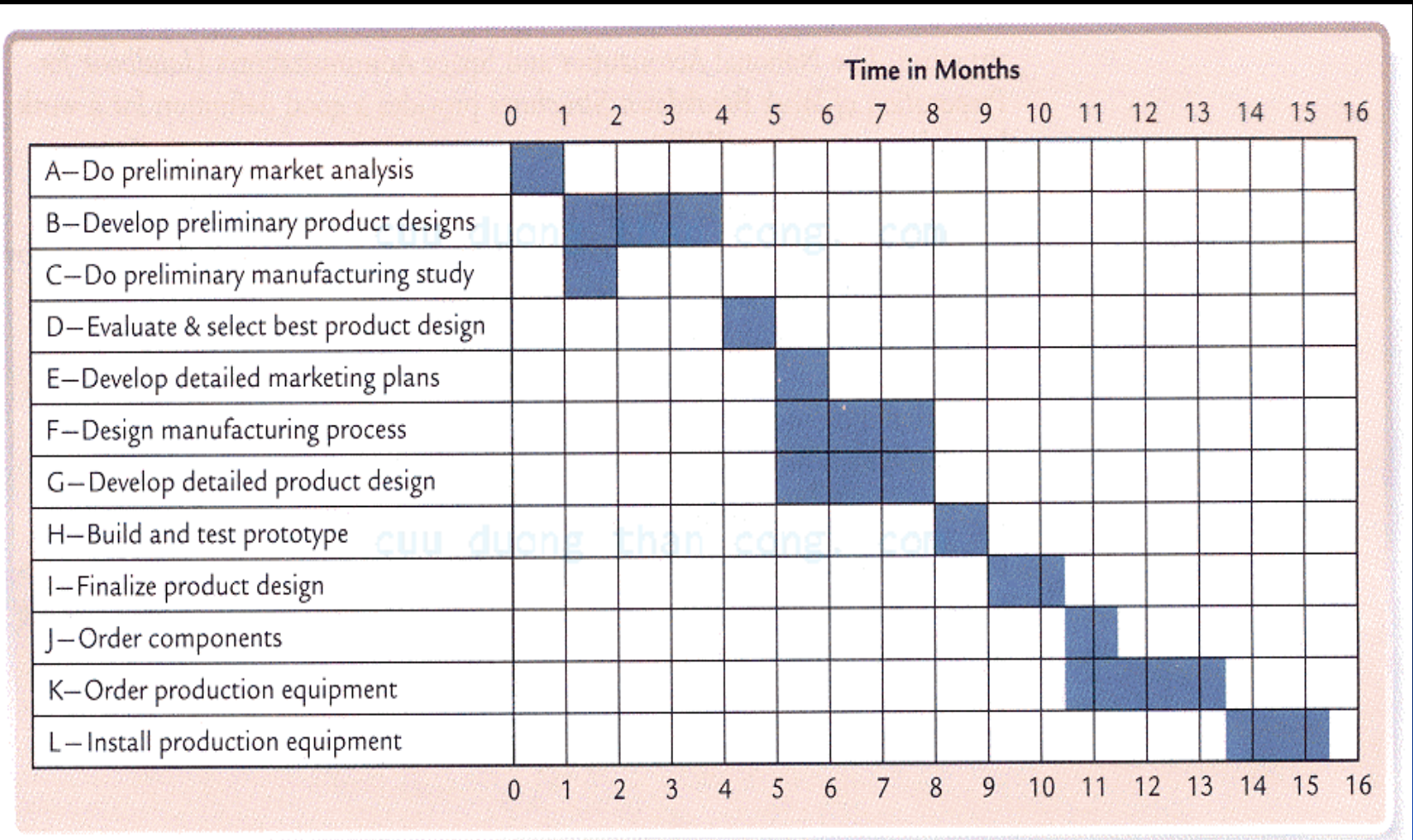




©1998 Encyclopaedia Britannica, Inc.

Các phương pháp dự toán - tổng hợp (4)

4. Biểu đồ Gantt:



Nguyên tắc của lập kế hoạch (1)

1. Chính xác
2. Khách quan
3. Khả thi cuu duong than cong. com
4. Tác nghiệp
5. Linh hoạt
6. Dân chủ cuu duong than cong. com

Nguyên tắc lập kế hoạch (2)

- *Chính xác:*
 - Phải dự báo, dự đoán chính xác, rõ ràng.
 - Xây dựng các kế hoạch với độ chính xác về thông tin cao

cuu duong than cong. com

Nguyên tắc lập kế hoạch (3)

- *Khách quan:*

Đánh giá khách quan các nguồn lực hiện có để thấy được điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của tổ chức

[cuu duong than cong. com](http://cuuduongthancong.com)

Nguyên tắc lập kế hoạch (4)

- *khả thi*: Khi lập kế hoạch phải tính đến việc kế hoạch đó liệu có thực hiện được không hay mãi chỉ là kế hoạch trên giấy.

Ví dụ: Đeo lục lạc cho mèo

Nguyên tắc lập kế hoạch (4)

- *Tác nghiệp*: Kế hoạch vạch ra phải chỉ rõ kế hoạch sẽ được thực hiện trong thời gian bao lâu?

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com

Nguyên tắc lập kế hoạch (5)

- *Linh hoạt*: xây dựng kế hoạch dự phòng để đối phó với sự thay đổi của hoàn cảnh

Ví dụ: Kế hoạch cuộc đời

[cua duong than cong. com](http://cua-duong-than-cong.com)

Nguyên tắc lập kế hoạch (6)

- *Dân chủ:*

Phát huy dân chủ trong quá trình lập kế hoạch

cuu duong than cong. com

Câu hỏi và thảo luận

1. Hãy chọn một tình huống quản lý và lập bảng phân tích SWOT. Sau đó thử đưa ra các khuyến cáo và đề nghị cần thiết.
2. Nền kinh tế chỉ huy, mọi hoạt động đều dựa trên kế hoạch của nhà nước. Nói như vậy không có nghĩa là trong nền kinh tế thị trường ta không dùng kế hoạch. Anh/chị có nhận xét gì về nhận định này? Và “kế hoạch” trong nền kinh tế chỉ huy và nền kinh tế thị trường có đồng nhất không?