

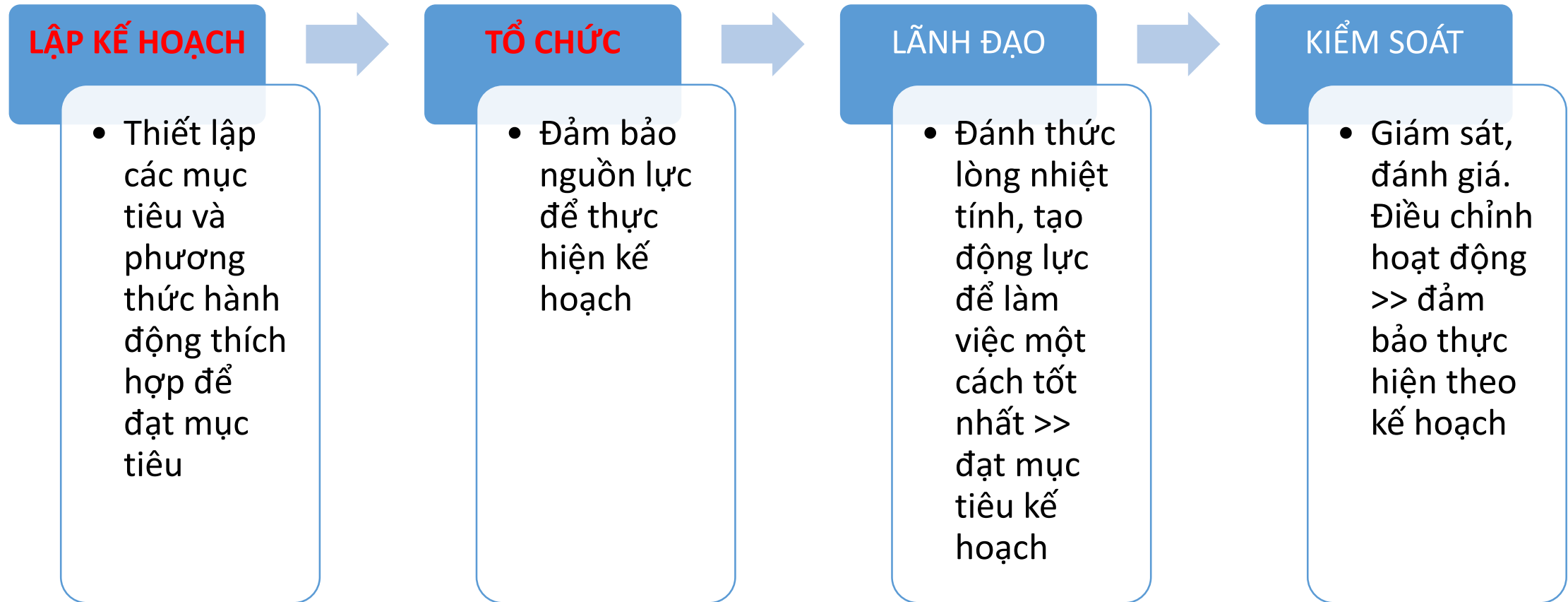


BÀI 3

KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH VÀ TỔ CHỨC

NGUYỄN THỊ MINH THU

Quá trình quản lý?



NỘI DUNG

3.1 Kỹ năng lập kế hoạch

3.2 Kỹ năng tổ chức công việc

3.1 Lập kế hoạch

3.1.1 Kế hoạch, lập kế hoạch?

3.1.2 Vai trò của việc lập KH

3.1.3 Phân loại KH

3.1.4 Tiếp cận trong lập KH

3.1.5 Quy trình lập KH

3.1.6 Căn cứ cơ bản để xây dựng KH

3.1.7 Nguyên tắc SMART trong lập KH

3.1.8 Một số công cụ lập KH

3.1.9 Phương pháp 5W1H2C5M trong lập KH

3.1.10 Một số lưu ý trong lập KH

Xử lý tình huống?

- **Đã khi nào bạn hay đơn vị của bạn có rất nhiều việc cần làm mà không biết nên bắt đầu từ đâu?**



- **Rèn luyện óc tổ chức: *Đặt ra 3 câu hỏi Quá khứ - Hiện Tại - Tương lai gần***
- **Sắp xếp thứ tự ưu tiên công việc**
- **Xác định việc quan trọng nhất**
- **Hãy từ chối nếu quá nhiều việc**
- **Điều chỉnh kế hoạch (*nếu cần*)**

3.1.1 Kế hoạch, lập kế hoạch? (1)

- KẾ HOẠCH?

- Là tổng thể các mục tiêu, các giải pháp và nguồn lực mà tổ chức có thể sử dụng để đạt được mục tiêu của tổ chức
- Tập hợp **các hoạt động** theo **trình tự thời gian** với quy mô, địa bàn triển khai cụ thể → **Đạt mục tiêu** trong điều kiện **nguồn lực và thời gian xác định**

>>> Cần phải làm gì? Làm như thế nào? Làm khi nào? Ai làm?....

3.1.1 Kế hoạch, lập kế hoạch? (2)

- **LẬP KẾ HOẠCH?**
 - Lập kế hoạch là một **loại ra quyết định đặc thù để xác định một tương lai cụ thể** mà nhà quản lý mong muốn cho tổ chức của họ
 - Lập kế hoạch là một quá trình bắt đầu từ việc **thiết lập mục tiêu, quyết định chiến lược, chính sách, kế hoạch chi tiết** để đạt được mục tiêu đã định
 - Lập kế hoạch là quá trình **xác định mục tiêu và lựa chọn phương án** để đạt được mục tiêu đề ra

3.1.2 Vai trò của việc lập kế hoạch

- Thể hiện **phương hướng** hoạt động trong tương lai
- **Phối hợp tốt** giữa các bộ phận, cá nhân **trong cùng đơn vị/ tổ chức**: Biết mục tiêu, cách thức để đạt được mục tiêu >> Dễ thực hiện công việc
- **Giảm bất ổn**: Lập kế hoạch phải lường trước rủi ro có thể
- **Giảm chông chéo và lãng phí** nguồn lực: Khi lập kế hoạch đã lựa chọn các giải pháp được cho là tốt nhất
- **Thiết lập tiêu chuẩn kiểm tra**: *Kế hoạch – Thực hiện*

3.1.3 Phân loại kế hoạch (1)

1) CHIA THEO CẤP ĐỘ KẾ HOẠCH:

- KH chiến lược
- KH tác nghiệp

Tiêu chí	KH chiến lược	KH tác nghiệp
Thời gian	Dài, ≥ 3 năm	Ngắn, ≤ 1 năm
Phạm vi	Rộng, chung cho tổ chức	Hẹp, riêng cho từng bộ phận
Mục tiêu	Tổng thể	Cụ thể, chi tiết

3.1.3 Phân loại kế hoạch (2)

2) CHIA THEO THỜI GIAN:

- KH dài hạn: ≥ 5 năm
- KH trung hạn: 1 – 5 năm
- KH ngắn hạn: < 1 năm

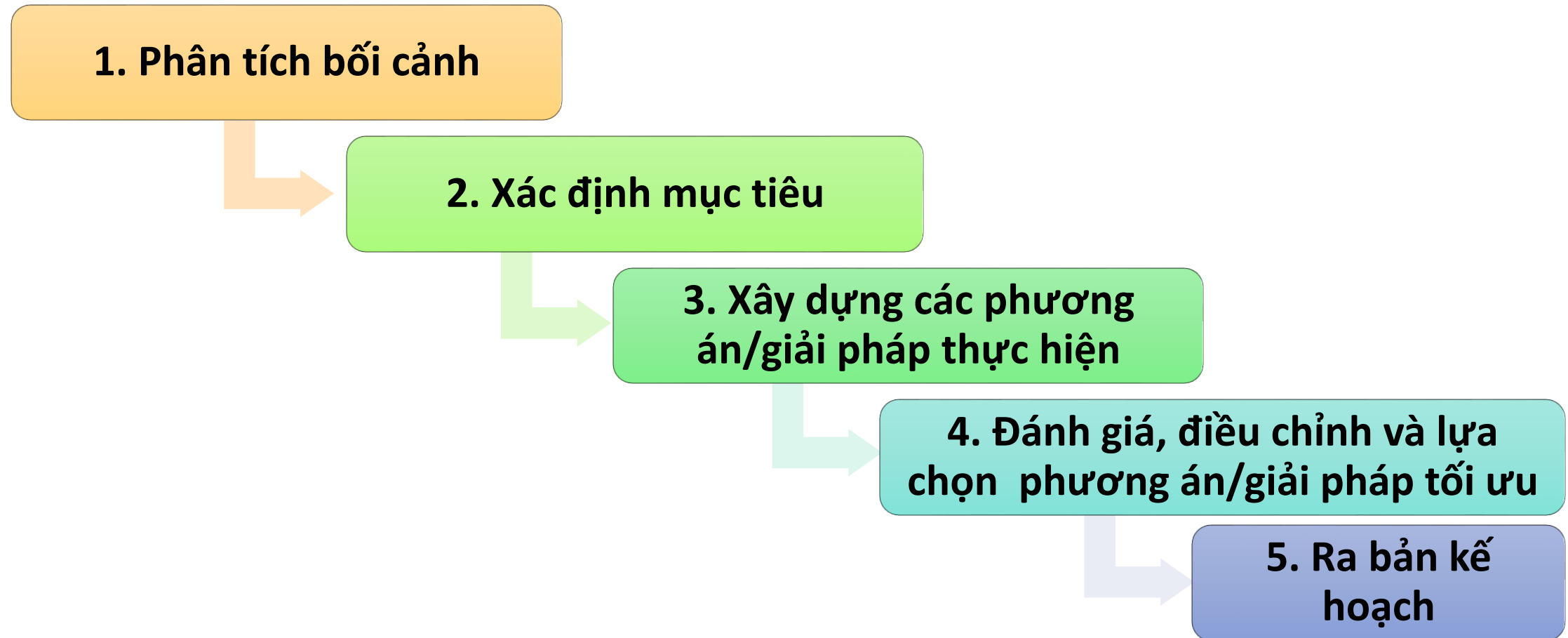
3) CHIA THEO MỨC ĐỘ CỤ THỂ:

- KH định hướng: Mang tính chỉ đạo chung, chưa xác định rõ mục tiêu
- KH cụ thể: Xác định rõ mục tiêu

3.1.4 Tiếp cận trong lập kế hoạch

- Từ trên xuống (Top Down)
- Từ dưới lên (Bottom Up)
- Có sự tham gia (Participatory)

3.1.5 Quy trình lập kế hoạch



3.1.6 Căn cứ cơ bản để xây dựng kế hoạch

- Chức năng, nhiệm vụ
- Tình hình hiện tại
- Nhu cầu/ Mong muốn
- Khả năng về nguồn lực có thể của kỳ kế hoạch
- Dự đoán thời cơ/cơ hội, nguy cơ/rủi ro của kỳ kế hoạch
- Các ưu tiên khác...

3.1.7 Nguyên tắc SMART trong lập kế hoạch

- Trong kế hoạch, MỤC TIÊU rất quan trọng.
- SMART giúp thể hiện tốt mục tiêu của kế hoạch
 - Specific: Cụ thể, rõ ràng để định hướng cho hoạt động
 - Measurable: Đo đếm được
 - Achievable: Đạt được, vừa sức
 - Realistics: Thực tế
 - Timebound/ Time: Có thời hạn, thời gian

3.1.8 Một số công cụ lập kế hoạch

- **Thu thập thông tin**
- **Đánh giá thực hiện kế hoạch ở kỳ trước**
- **Phân tích vấn đề:** Cây vấn đề - mục tiêu – giải pháp và SWOT → Khó khăn, mục tiêu và giải pháp cho kế hoạch
- **Xếp hạng, cho điểm** → Nhu cầu, ưu tiên và phương án giải quyết

3.1.9 Phương pháp 5W 1H 2C 5M trong lập kế hoạch

1. Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc (why)
2. Xác định nội dung công việc (what)
3. Xác định (where, when, who)
4. Xác định cách thức thực hiện (how)
5. Xác định phương pháp kiểm soát và kiểm tra (control, check)
6. Xác định nguồn lực thực hiện (man, money, material, machine và method)



1. Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc

- Trước khi bắt tay vào bất cứ việc gì, bạn thường tự đặt ra những câu hỏi gì?



- Tại sao phải làm công việc đó_Why?
- Ý nghĩa của công việc đó?
- Nếu không thực hiện công việc đó thì hậu quả là gì?

>>> Giúp xác định mục tiêu và yêu cầu của công việc

2. Xác định nội dung công việc

- Nội dung của công việc đó là gì_What?
- Quy trình/các bước để thực hiện công việc đó?
- Sự kế thừa giữa các bước đó theo một trật tự logic như thế nào?

3. Xác định địa điểm, thời gian và ai đảm nhiệm

- **Địa điểm_Where**

- Được thực hiện tại đâu?

- **Thời gian_When**

- Thực hiện khi nào?
- Thời điểm bắt đầu?
- Thời điểm kết thúc?
- Xác định tính chất quan trọng và khẩn cấp để ưu tiên?

- **Ai_Who**

- Người nào làm chính?
- Người nào phối hợp?
- Người nào kiểm tra/ giám sát?

4. Xác định cách thức thực hiện

- Làm như thế nào _How?
 - Cách thức thực hiện từng tiểu mục trong công việc như thế nào?
 - Tiêu chuẩn là gì?
 - Nếu có máy móc thì cách thức vận hành như thế nào?

5. Xác định phương pháp kiểm soát

• Kiểm soát_Control

- Đặc tính của công việc là gì?
- Đo lường đặc tính ntn?
- Dùng dụng cụ, máy móc gì để đo lường đặc tính?
- Các điểm kiểm soát và điểm kiểm soát trọng yếu?

• Kiểm tra_Check

- Bước nào cần phải kiểm tra?
- Tần suất kiểm tra như thế nào?
- Ai tiến hành kiểm tra?
- Những điểm kiểm tra nào là trọng yếu?
- Chọn mẫu kiểm tra?

6. Xác định nguồn lực thực hiện_5M

- Nguồn lực bao gồm:
 - Nhân lực_Man
 - Tiền bạc_Money
 - Nguyên liệu_Material
 - Máy móc/ công nghệ_Machine
 - Phương pháp tiến hành_Method

3.1.10 Một số lưu ý trong lập kế hoạch

1. KH nên bắt đầu từ cấp cao nhất: *Các mục tiêu phải được đặt ra từ cấp quản lý cao nhất*
2. Việc lập kế hoạch phải có tổ chức: *Phân chia các cấp, các bộ phận, các cá nhân với các kế hoạch cụ thể*
3. Việc lập kế hoạch phải rõ ràng và xác định: *KH vẫn có thể thay đổi >> KH càng rõ càng dễ điều chỉnh*
4. Nội dung kế hoạch phải được thông báo rõ ràng: *Một KH sẽ được thực hiện tốt nhất nếu người điều hành hiểu thấu đáo nội dung của KH*
5. Lập KH phải là công việc thường xuyên của các nhà quản lý
6. Cần kết hợp giữa các loại KH: *Ngắn hạn – Dài hạn*
7. Khó dự báo các yếu tố bất định trong tương lai: *Lập KH dự phòng >> Sẵn sàng ứng phó*

3.2 Tổ chức

3.2.1 Tổ chức và cơ cấu tổ chức

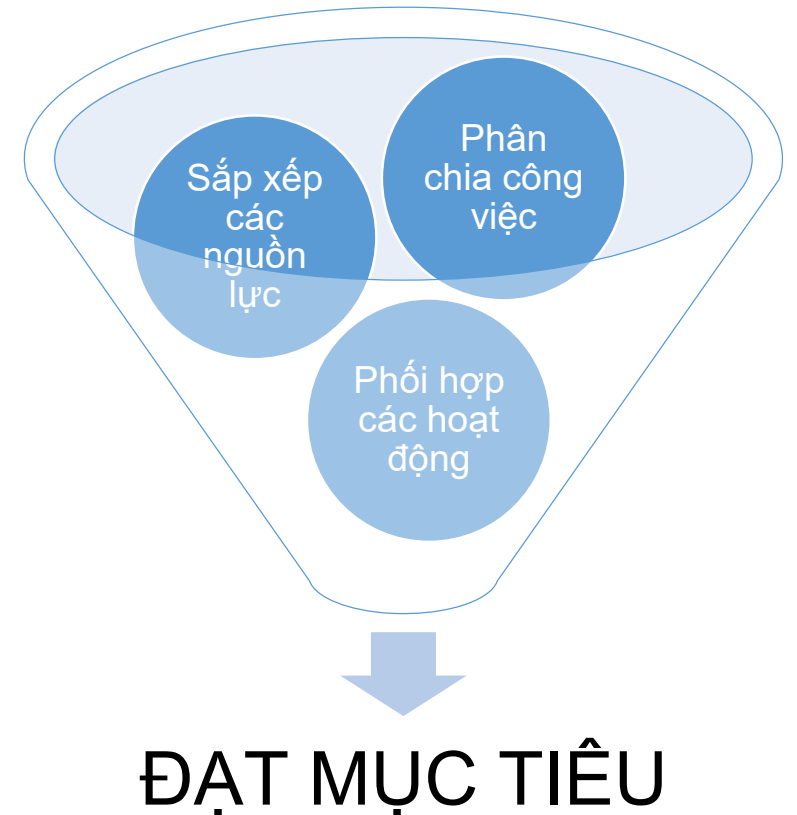
3.2.2 Các thuộc tính cơ bản của cơ cấu tổ

3.2.3 Một số lưu ý khi dùng người



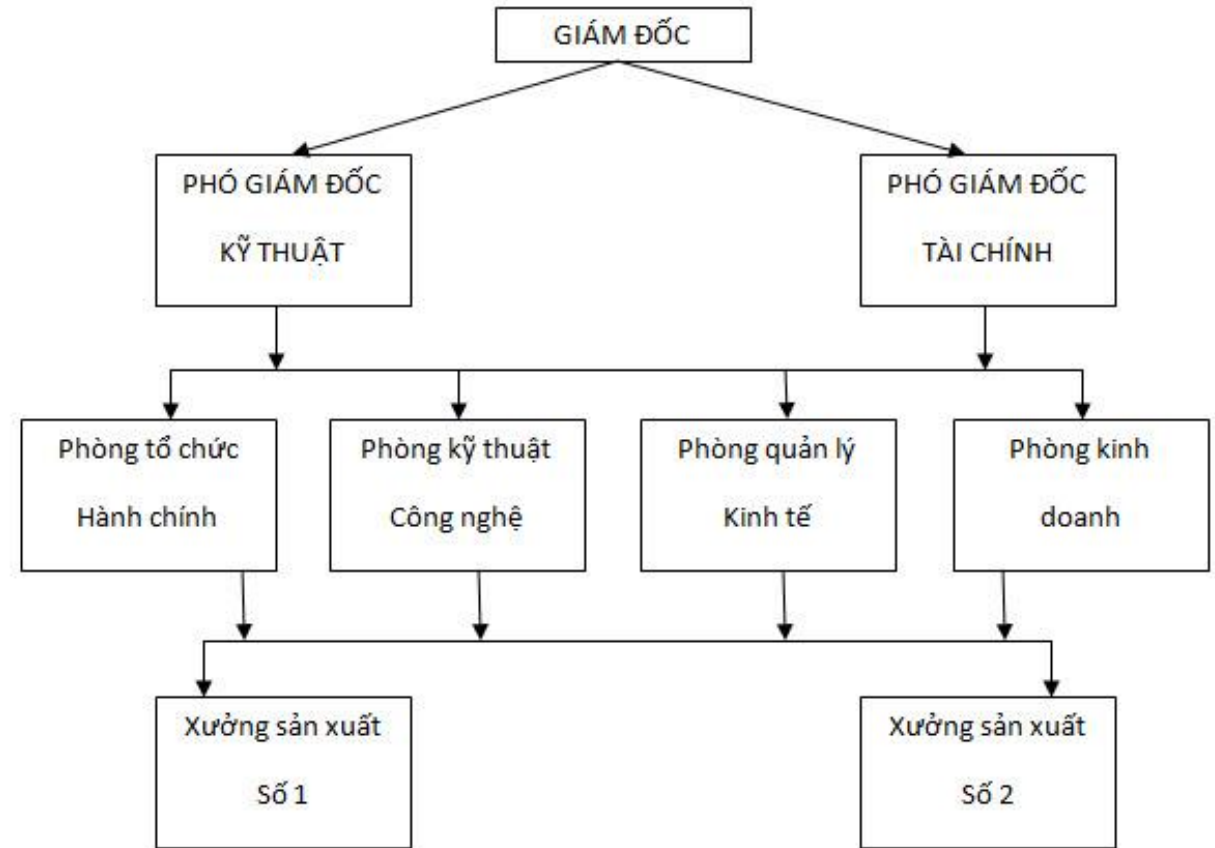
3.2.1 Tổ chức và cơ cấu tổ chức

- **TỔ CHỨC** (*noun*): Một hệ thống gồm nhiều người cùng làm việc vì mục đích chung
- **TỔ CHỨC** (*verb*):
 - Quá trình triển khai các kế hoạch
 - **Quá trình sắp xếp các nguồn lực, đặc biệt là nhân lực nhằm thực hiện thành công kế hoạch**



3.2.1 Tổ chức và cơ cấu tổ chức

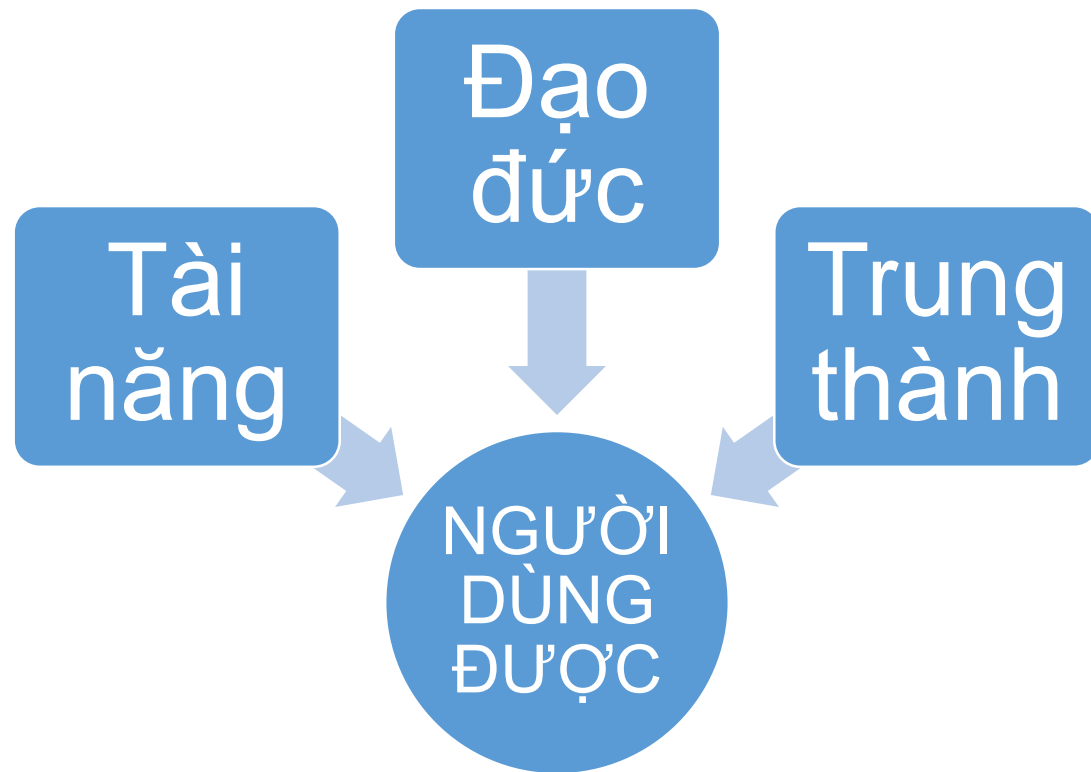
- CƠ CẤU TỔ CHỨC?
 - Thể hiện cấu tạo bên trong của tổ chức
 - Mối quan hệ giữa các bộ phận, giữa những con người trong tổ chức đó



3.2.2 Các thuộc tính cơ bản của cơ cấu tổ chức

1. Hướng tới chuyên môn hóa >> Tăng năng suất
2. Hình thành các bộ phận chuyên nghiệp
3. Phân cấp quản lý và tầm quản lý
4. Giao quyền hạn và trách nhiệm trong tổ chức
5. Quản lý tập trung và phi tập trung
 - Tập trung: Tập trung quyền ở cấp quản lý cao nhất
 - Phi tập trung: Trao quyền cho cấp dưới
6. Phối hợp giữa các bộ phận trong tổ chức

3.2.3 Nghệ thuật dùng người (1)



- Tập trung vào sự thông minh, sáng tạo và linh hoạt
- Trao cơ hội cho những người có vẻ ít tiềm năng
- Khuyến khích sáng tạo và độc đáo
- Chấp nhận sự ra đi của người tài

3.2.3 Một số lưu ý khi dùng người (2)

- Tài năng không liên quan đến tướng mạo
- Đạo đức có phần nào liên quan đến tướng mạo
- Ngôn ngữ, cử chỉ, cách biểu cảm hàng ngày >> Tính cách
- Từ cái nhỏ để nhìn ra cái lớn >> Biết bản chất thực

Đặc điểm của người đảm nhiệm các công việc/vị trí sau?

Công việc/Vị trí	Đặc điểm phù hợp
Ra quyết định quan trọng	?
Giám đốc tài chính	?
Giám đốc nhân sự	?
Giám đốc sản xuất	?
Đàm phán/ thương thuyết	?
Đoàn thể (<i>Công đoàn, đoàn thanh niên...</i>)	?

3.2.3 Một số lưu ý khi dùng người (2)

- Vì cái lợi trước mắt, không nghĩ tới tương lai >> Dễ mất cái lớn
- Dễ thay đổi >> Không giữ chữ tín
- Chuyện gì cũng cho là đơn giản >> Dễ trễ tiến độ
- Thăng tiến quá nhanh >> Nhanh đến nhanh đi

3.2.3 Một số lưu ý khi dùng người (3)

- Người có đức không quá coi trọng tiền bạc >> Quản lý tài chính.
- Người dũng cảm không sợ khó khăn, gian khổ >> Công việc cấp bách.
- Người thích phỉn nịnh >> Không đảm nhận đàm phán hay nhận xét, đánh giá

3.2.3 Một số lưu ý khi dùng người (4)

- Người bất trung, dễ dao động >> Không nên biết về cơ hội kinh doanh.
- Người nặng về tình cảm, dễ thay đổi ý kiến >> Không nên phụ trách việc ra quyết định
- Người bề ngoài lúc nào cũng tỏ ra ngoan ngoãn, phục tùng >> Đáng sợ nhất.
- ...

Hết bài