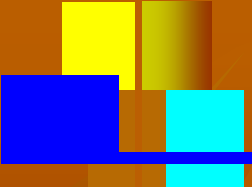




KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH

1. Khái niệm

- Hoạch định là một quá trình ấn định những mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.
- Nó liên hệ với những phương tiện cũng như với những mục đích. Tất cả những người quản lý đều làm công việc hoạch định.



2. Ý nghĩa

- Tư duy có hệ thống để tiên liệu các tình huống quản lý
 - Phối hợp mọi nguồn lực của tổ chức hữu hiệu hơn.
 - Tập trung vào các mục tiêu và chính sách của tổ chức.
 - Nắm vững các nhiệm vụ cơ bản của tổ chức để phối hợp với các quản lý viên khác.
 - Sẵn sàng ứng phó và đối phó với những thay đổi của môi trường bên ngoài
 - Phát triển hữu hiệu các tiêu chuẩn kiểm tra.
- 

3. Làm thế nào xác định công việc?

- Khi bắt đầu một công việc mới, làm thế nào để triển khai công việc đó hoàn hảo?
- Nếu bạn không có phương pháp để xác định đầy đủ các yếu tố, bạn có thể bỏ sót nhiều nội dung công việc. Đó chính là một lỗ hổng trong hoạch định công việc

3. Làm thế nào xác định công việc?

PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH NỘI DUNG CÔNG VIỆC **5WH2C5M**

- 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

3.1 Xác định mục tiêu yêu cầu

- Khi phải làm một công việc, điều đầu tiên mà bạn phải quan tâm là:
 - Tại sao bạn phải làm công việc này?
 - Nó có ý nghĩa như thế nào với tổ chức, bộ phận của bạn?
 - Hại quả nếu bạn không thực hiện chúng?
- Why (tại sao?) là 1W trong 5W. Khi bạn thực hiện một công việc thì điều đầu tiên bạn nên xem xét đó chính là why với nội dung như trên.
- Xác định được yêu cầu, mục tiêu giúp bạn luôn hướng trọng tâm các công việc vào mục tiêu và đánh giá hiệu quả cuối cùng.

3.2 Xác định nội dung công việc

- 1W = what? Nội dung công việc đó là gì?
- Hãy chỉ ra các bước để thực hiện công việc được giao.
- Bạn hãy chắc rằng, bước sau là khách hàng của bước công việc trước.

3.3 Xác định 3W

Where: ở đâu, có thể bao gồm các câu hỏi sau:

- Công việc đó thực hiện tại đâu?
- Giao hàng tại địa điểm nào?
- Kiểm tra tại bộ phận nào?
- Testing những công đoạn nào?...

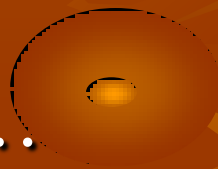
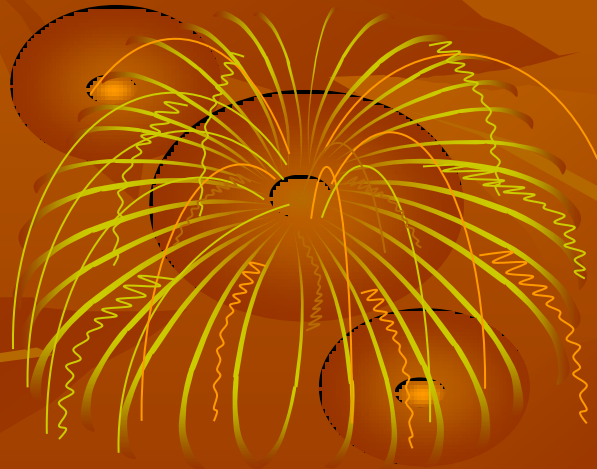
3.3 Xác định 3W

- When: Công việc đó thực hiện khi nào, khi nào thì giao, khi nào kết thúc...
- Để xác định được thời hạn phải làm công việc, bạn cần xác định được mức độ khẩn cấp và mức độ quan trọng của từng công việc.
- Có 4 loại công việc khác nhau: công việc quan trọng và khẩn cấp, công việc không quan trọng nhưng khẩn cấp, công việc quan trọng nhưng không khẩn cấp, công việc không quan trọng và không khẩn cấp. Bạn phải thực hiện công việc quan trọng và khẩn cấp trước.

3.3 Xác định 3W

Who: Ai, bao gồm các khía cạnh sau:

- Ai làm việc đó
- Ai kiểm tra
- Ai hỗ trợ.
- Ai chịu trách nhiệm...



3.4 Xác định phương pháp 1h

H là how, nghĩa là như thế nào? Nó bao gồm các nội dung:

- Tài liệu hướng dẫn thực hiện là gì (cách thức thực hiện từng công việc)?
- Tiêu chuẩn là gì?
- Nếu có máy móc thì cách thức vận hành như thế nào?

3.5 Xác định phương pháp kiểm soát

Cách thức kiểm soát (control) sẽ liên quan đến:

- Công việc đó có đặc tính gì?
- Làm thế nào để đo lường đặc tính đó?
- Đo lường bằng dụng cụ, máy móc như thế nào?
- Có bao nhiêu điểm kiểm soát và điểm kiểm soát trọng yếu (xem chi tiết qua tài liệu về MBP – phương pháp quản lý theo quá trình)

3.6 Xác định phương pháp kiểm tra

Phương pháp kiểm tra (check) liên quan đến các nội dung sau:

- Có những bước công việc nào cần phải kiểm tra. Thông thường thì có bao nhiêu công việc thì cũng cần số lượng tương tự các bước phải kiểm tra.
- Tần suất kiểm tra như thế nào? Việc kiểm tra đó thực hiện 1 lần hay thường xuyên (nếu vậy thì bao lâu một lần?).
- Ai tiến hành kiểm tra?

3.6 Xác định phương pháp kiểm tra

- Những điểm kiểm tra nào là trọng yếu?
- Trong DN không thể có đầy đủ các nguồn lực để tiến hành kiểm tra hết tất cả các công đoạn, do vậy chúng ta chỉ tiến hành kiểm tra những điểm trọng yếu (quan trọng nhất).
- Điểm kiểm tra trọng yếu tuân theo nguyên tắc Pareto (20/80), tức là những điểm kiểm tra này chỉ chiếm 20 % số lượng nhưng chiếm đến 80 % khối lượng sai sót.

3.7 Xác định nguồn lực (5M)

- Nhiều kế hoạch thường chỉ chú trọng đến công việc mà lại không chú trọng đến các nguồn lực, mà chỉ có nguồn lực mới đảm bảo cho kế hoạch được khả thi.
- Nguồn lực bao gồm các yếu tố:
 - ✓ Man = nguồn nhân lực.
 - ✓ Money = Tiền bạc.
 - ✓ Material = nguyên vật liệu/hệ thống cung ứng.
 - ✓ Machine = máy móc/công nghệ.
 - ✓ Method = phương pháp làm việc.

3.7 Xác định nguồn lực (5M)

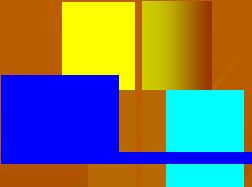
Man, bao gồm các nội dung:

- Những ai sẽ thực hiện công việc, họ có đủ trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, phẩm chất, tính cách phù hợp?
- Ai hỗ trợ?
- Ai kiểm tra?
- Nếu cần nguồn phòng ngừa thì có đủ nguồn lực con người để hỗ trợ không?

3.7 Xác định nguồn lực (5M)

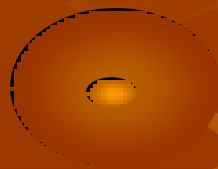
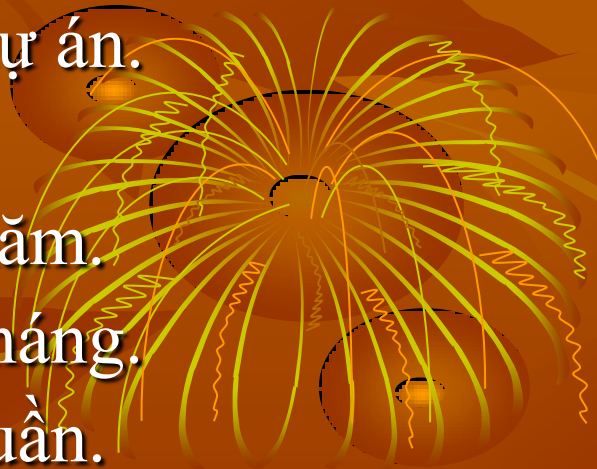
Material = nguyên vật liệu/hệ thống cung ứng, bao gồm các yếu tố:

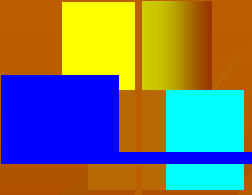
- Xác định tiêu chuẩn NVL.
- Tiêu chuẩn nhà cung ứng.
- Xác định phương pháp giao hàng
- Thời hạn giao hàng.



4. Phân loại

- 4.1 Hoạch định chiến lược.
- 4.2 Hoạch định tác nghiệp.
- 4.3 Hoạch định dự án.
- 4.4 Mục tiêu.
- 4.5 Hoạch định năm.
- 4.6 Hoạch định tháng.
- 4.7 Hoạch định tuần.





4.1 Hoạch định chiến lược

Đặc điểm

- Thời hạn: vài năm
- Khuôn khổ : rộng
- Mục tiêu: ít chi tiết



4.1 Hoạch định chiến lược (tt)

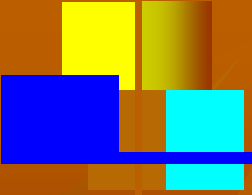
Quá trình cơ bản của hoạch định chiến lược

- Nhận thức được cơ hội
- Xác định các mục tiêu
- Phát triển các tiền đề
- Xác định các phương án lựa chọn
- Đánh giá các phương án.
- Lựa chọn phương án
- Hoạch định các kế hoạch phụ trợ
- Lượng hóa bằng hoạch định ngân quỹ

4.1 Hoạch định chiến lược (tt)

Đầu ra của hoạch định chiến lược:

- Một bản kế hoạch kinh doanh
- Kế hoạch phát triển công ty.



4.2 Hoạch định tác nghiệp

Đặc điểm

- Thời hạn: ngày, tuần, tháng
- Khuôn khổ : hẹp
- Mục tiêu: chi tiết xác định

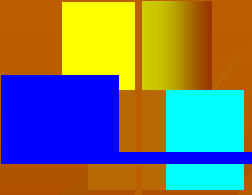
4.2 Hoạch định tác nghiệp (tt)

Đầu ra của hoạch định tác nghiệp:

Hệ thống tài liệu hoạt động của tổ chức như:

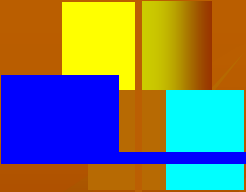
- Các loại sổ tay, cẩm nang.
- Quy trình hoạt động
- Các quy định
- Hướng dẫn công việc
- Các biểu mẫu

Các kế hoạch thực hiện mục tiêu, dự án ngắn hạn.



4.3 Hoạch định dự án

- Xác định các yêu cầu của dự án.
 - Xác định các quy trình cơ bản.
 - Xác định nguồn lực cung cấp cho dự án.
 - Xây dựng kế hoạch thực hiện dự án theo sơ đồ gantt
- 



4.4 Mục tiêu:

(Phần này, bạn tham khảo theo kỹ năng quản lý theo mục tiêu)

- 
- Phân loại mục tiêu
 - Điều kiện của mục tiêu
 - Lập kế hoạch thực hiện mục tiêu:

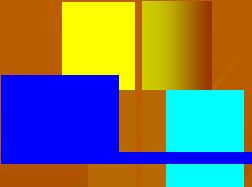
4.4.1 Phân loại mục tiêu

- Mục tiêu cấp công ty, bộ phận, cá nhân
- Theo Peter Drucker, mục tiêu của công ty xếp từ ngắn hạn đến dài hạn như sau:
 - Tồn tại và tăng trưởng.
 - Lợi nhuận
 - Phân bổ các nguồn lực và rủi ro
 - Năng suất
 - Vị thế cạnh tranh
 - Phát triển nguồn lực
 - Phát triển công nghệ
 - Trách nhiệm xã hội.

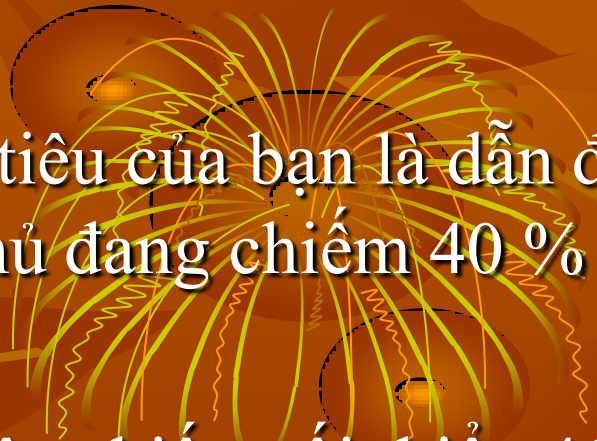
4.4.2 Điều kiện của mục tiêu:

Điều kiện của mục tiêu phải đảm bảo yêu cầu của nguyên tắc SMART

- Specific - cụ thể, dễ hiểu
- Measurable – đo lường được
- Achievable – vừa sức.
- Realistics – thực tế.
- Timebound – có thời hạn.

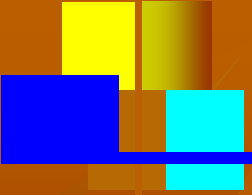


a/Specific - cụ thể, dễ hiểu

- Chỉ tiêu phải cụ thể vì nó định hướng cho các hoạt động trong tương lai.
 - Đừng nói mục tiêu của bạn là dẫn đầu thị trường trong khi đối thủ đang chiếm 40 % thị phần.
 - Hãy đặt mục tiêu chiếm tối thiểu 41% thị phần, từ đó bạn sẽ biết mình còn phải cố đạt bao nhiêu % nữa.
- 

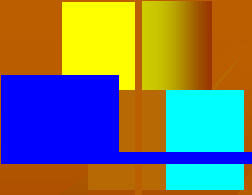
b/Measurable – đo lường được

- Chỉ tiêu này mà không đo lường được thì không biết có đạt được hay không?
- Đừng ghi: “phải trả lời thư của khách hàng ngay khi có thể”. Hãy yêu cầu nhân viên trả lời thư ngay trong ngày nhận được.



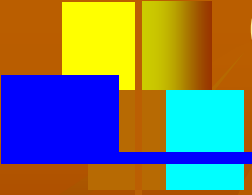
c/Achievable – vừa sức.

- 
- Chỉ tiêu phải có tính thách thức để cố gắng, nhưng cũng đừng đặt chỉ tiêu loại không thể đạt nổi.
 - Nếu bạn không có giọng ca trời phú thì đừng đặt chỉ tiêu trở thành siêu sao. Giữ trọng lượng ở mức lý tưởng 45kg có thể vừa sức hơn.



d/Realistics – thực tế.

- Đây là tiêu chí đo lường sự cân bằng giữa khả năng thực hiện so với nguồn lực của doanh nghiệp bạn (thời gian, nhân sự, tiền bạc..).
- Đừng đặt chỉ tiêu giảm 20 kg trong một tháng để đạt trọng lượng lý tưởng 45 kg trong vòng một tháng, như vậy là không thực tế.



e/Timebound – có thời hạn.

- Mọi công việc phải có thời hạn hoàn thành, nếu không nó sẽ bị trì hoãn.
- Thời gian hợp lý giúp bạn vừa đạt được mục tiêu lại vừa dưỡng sức cho các mục tiêu khác.

4.4.3 Kế hoạch thực hiện mục tiêu (ganttt)

Stt	Nội dung công việc	Người thực hiện	Tổng t.gian	Tiến độ
1				→
2				→
4				→
4				→
5				→
6				→

4.5 Hoạch định kế hoạch năm

Nguồn thông tin từ để lập kế hoạch năm bao gồm:

- Từ chiến lược của công ty.
- Từ các dự án tham gia
- Từ mục tiêu của công ty và mục tiêu bộ phận do công ty giao.
- Từ các nhiệm vụ theo chức năng nhiệm vụ bộ phận.

4.5 Hoạch định kế hoạch năm (tt)

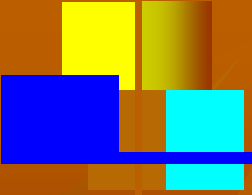
Nội dung của kế hoạch công tác năm:

- Nội dung các mục tiêu công việc.
- Thời gian thực hiện.
- Mức độ quan trọng của các công việc (để giúp bộ phận có thể đặt trọng tâm vào công tác nào và đánh giá công việc cuối năm).

4.6 Hoạch định kế hoạch tháng:

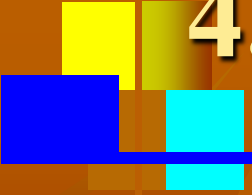
Nguồn thông tin lập kế hoạch tháng

- Các công việc trong kế hoạch năm.
- Các công việc tháng trước còn tồn tại.
- Các công việc mới phát sinh do công ty giao.



Nội dung kế hoạch tháng

- Các công việc quan trọng trong tháng
- Phần các công việc cụ thể gồm: nội dung công việc, thời gian thực hiện, người thực hiện.
- Các công việc chưa xác định được lịch (nhưng phải làm trong tháng hoặc làm trong tháng sau).



4.7 Hoạch định kế hoạch tuần

Nguồn thông tin để lập kế hoạch tuần:

- Các công việc trong kế hoạch tháng.
- Các công việc trong tuần trước chưa thực hiện xong
- Các công việc mới phát sinh do công ty giao thêm.

4.7 Hoạch định kế hoạch tuần

NỘI DUNG BẢN KẾ HOẠCH TUẦN

Các công việc quan trọng trong tuần

- Phần các công việc cụ thể gồm: nội dung công việc, thời gian thực hiện, người thực hiện, ghi chú (yêu cầu kết quả).
- Các công việc chưa xác định được lịch (nhưng phải làm trong tuần hoặc làm trong tuần sau).