
QUẢN TRỊ HỌC

THÁI QUANG HY, MBA

CHƯƠNG 6: HOẠCH ĐỊNH

KẾT QUẢ HỌC TẬP

- Hiểu rõ thế nào là hoạch định quản trị và tầm quan trọng của nó
- Vận dụng vào việc hoạch định cho các hoạt động trong kinh doanh
- Phân tích và đánh giá hiệu quả công tác hoạch định

1

HOẠCH ĐỊNH LÀ GÌ

- 1.1 Định nghĩa
- 1.2 Lợi ích của hoạch định
- 1.3 Nâng cao hiệu quả của hoạch định
- 1.4 Phân loại hoạch định

1.1 ĐỊNH NGHĨA

Hoạch định bao gồm xác lập:

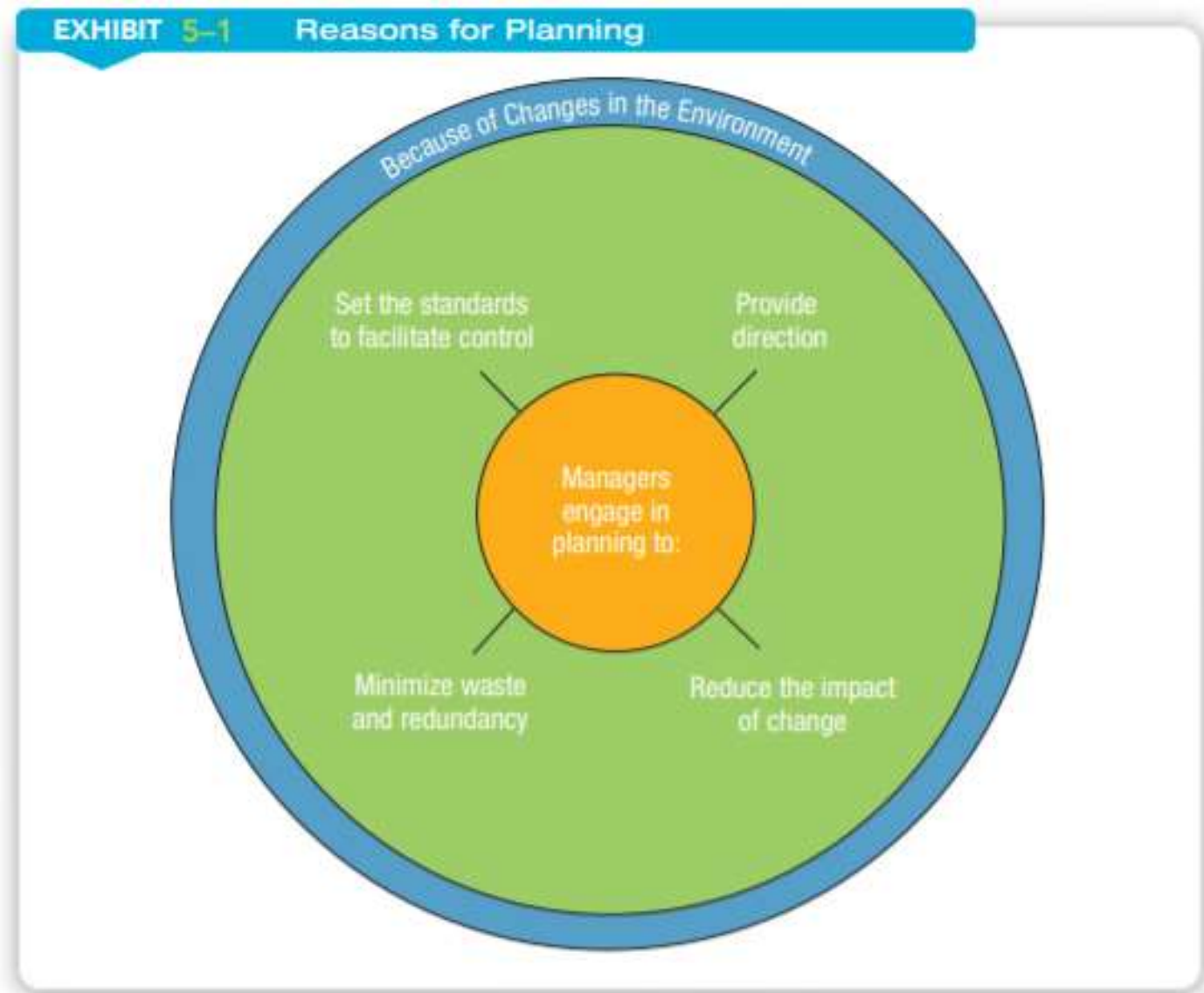
- nhiệm vụ, mục tiêu
- chiến lược tổng thể, chính sách, tiêu chuẩn, qui trình
- công việc (công tác)
- các nguồn lực

theo **các cấp trong tổ chức**, để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Hoạch định có thể chính thức hoặc phi chính thức.

1.2 MỤC ĐÍCH VÀ LỢI ÍCH CỦA HOẠCH ĐỊNH

- Hoạch định hình thành các nỗ lực có phối hợp.
- Hoạch định làm giảm bớt các bất trắc
- Hoạch định làm giảm đi các trùng lặp và dư thừa.
- Hoạch định hình thành các mục tiêu và chuẩn mực để có thể kiểm soát sau này.



1.3 PHÂN LOẠI HOẠCH ĐỊNH

Có nhiều căn cứ để phân loại hoạch định.

Phân loại theo vấn đề:

- Hoạch định chiến lược (Strategic planning)
- Hoạch định Chính sách (Policy planning)
- Hoạch định Qui trình (Process planning)
 - Hoạch định Qui tắc (Rules), Tiêu chuẩn (Standard)
 - Hoạch định Thủ tục (Procedures)
- Hoạch định Chương trình/Công việc (Task planning)
- Hoạch định nguồn lực (Resources planning)
 - Hoạch định Nhân lực
 - Hoạch định nguyên vật liệu, thiết bị
 - Hoạch định Ngân sách/ngân quỹ (Budget planning)

1.3 PHÂN LOẠI HOẠCH ĐỊNH

Phân loại
theo cấp:



Tiêu thức phân loại	Hoạch định chiến lược	Hoạch định tác nghiệp
1. Cấp hoạch định	Nhà quản trị cấp cao	Nhà quản trị cấp trung gian hoặc nhà quản trị cấp cơ sở
2. Thời gian	Vài năm trở lên	Ngày, tuần, tháng
3. Phạm vi	Bao quát lĩnh vực rộng và ít chi tiết xác định	Lĩnh vực hẹp và nhiều chi tiết xác định
4. Mục tiêu	Mục tiêu dài hạn	Mục tiêu ngắn hạn

1.4 QUI TRÌNH HOẠCH ĐỊNH

1. Nhận thức Cơ hội và Rủi ro
2. Thiết lập mục tiêu
3. Phát triển các tiền đề
4. Xác định các phương án, đánh giá các phương án và chọn giải pháp
5. Xây dựng các kế hoạch phụ trợ
6. Lượng hóa kế hoạch; Lượng hóa kế hoạch bằng ngân sách

2

MỤC TIÊU

- 1.1 Định nghĩa
- 1.2 Lợi ích của hoạch định
- 1.3 Nâng cao hiệu quả của hoạch định
- 1.4 Phân loại hoạch định

2.1 ĐỊNH NGHĨA MỤC TIÊU

Mục đích / Mục tiêu:

- Là một tình trạng mà tổ chức hoặc cá nhân muốn đạt đến.
- Trong kinh doanh, các mục tiêu chính thường là:
 - Doanh thu (Revenue)
 - Lợi nhuận (Profit)
 - Tính bền vững; có thể thể hiện bằng Mức hài lòng của khách hàng; Chỉ số uy tín...

Phân biệt một cách tương đối giữa Mục đích (Goal) và Mục tiêu (Objectives)

Mục đích

Mục đích là nguyên tắc chung giải thích những gì bạn muốn đạt được.

Thường dài hạn và đại diện cho tầm nhìn tổng thể, chẳng hạn như "bảo vệ sức khỏe và an toàn cộng đồng."

Mục tiêu

Xác định các mốc cần đạt đến để tiến đến mục đích

Mục tiêu cần cụ thể, có thể đo lường được và có ngày hoàn thành xác định.

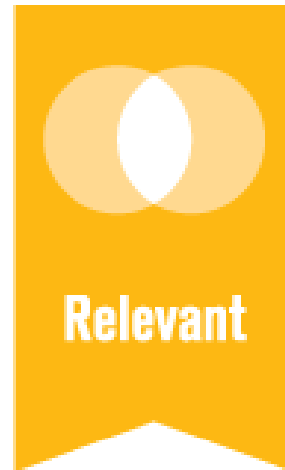
2.2 CÁC MỤC TIÊU TRONG TỔ CHỨC

Trong một tổ chức:

- Các Mục tiêu phải lập thành một hệ thống phân cấp
- Các Mục tiêu phải lập thành một hệ thống mạng lưới
- Tổ chức thường có nhiều mục tiêu trong cùng thời khoảng (đa mục tiêu)
- Tổ chức cần có các mục tiêu dài hạn (nhiều năm), trung hạn (cho một vài năm) và ngắn hạn (năm, quý, tháng...)

2.3 SMART OBJECTIVES

SMART



Bài tập:
Hãy viết ra một số
SMART
Objectives

2.4 PHƯƠNG PHÁP QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU (MBO)

MBO (Management By Objectives)

Quản trị theo mục tiêu

Tiến trình Quản trị theo mục tiêu:

1. Dự thảo mục tiêu cấp cao nhất
2. Cùng với cấp dưới đề ra mục tiêu
3. Thực hiện mục tiêu
4. Kiểm tra và điều chỉnh
5. Đánh giá hiệu quả, tổng kết

3

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

2.1 HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ

Quản lý chiến lược là gì?

Quản lý chiến lược là những gì các nhà quản lý làm để phát triển các chiến lược của tổ chức.

Chiến lược của tổ chức là những kế hoạch những gì cần phải làm trong kinh doanh, cách nó sẽ cạnh tranh thành công và cách nó sẽ thu hút và làm hài lòng khách hàng

2.2 CÁC CẤP CỦA HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Kế hoạch chiến lược cần hình thành và thực hiện ở các cấp:

- Chiến lược Doanh nghiệp
- Chiến lược Kinh doanh (Cạnh tranh)
- Chiến lược Chức năng



- Doanh nghiệp
- Đơn vị chiến lược
- Bộ phận: R&D, Sản xuất, Tiếp thị...

2.2 CÁC CẤP CỦA HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Chiến lược doanh nghiệp (Corporate strategy)

Bao gồm một hay nhiều chiến lược sau:

- Chiến lược tăng trưởng (Growth strategy)
- Chiến lược ổn định (Stability strategy)
- Chiến lược đổi mới (Renewal strategy)

Chiến lược kinh doanh (cạnh tranh)

Bao gồm:

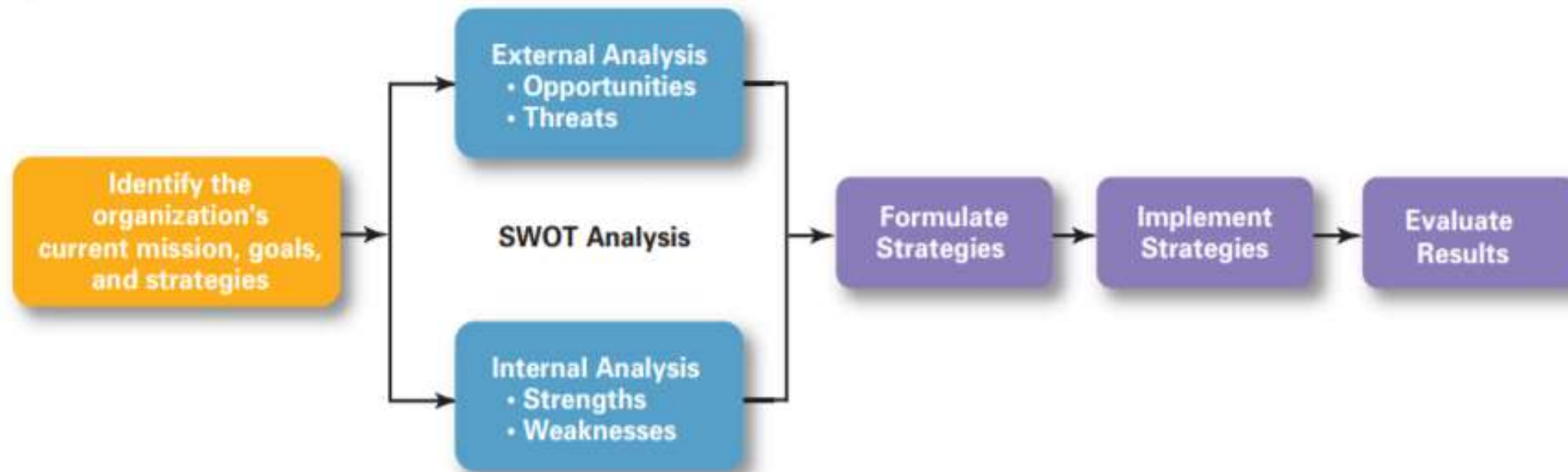
- Xác định Ưu thế cạnh tranh (Competitive strategy)
- Chọn chiến lược cạnh tranh. Ví dụ: **Dẫn đầu về giá** (Cost leadership) hoặc **Sự khác biệt (Differentiation)**
- Cạnh tranh bền vững (Sustainable competition)

Chiến lược vận hành (chức năng)

- Xác định chiến lược của các bộ phận chức năng nhằm đóng góp cho chiến lược chung của tổ chức

2.3 QUI TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

EXHIBIT 5-2 The Strategic Management Process



Xác định sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược của tổ chức.

Phân tích bên ngoài
Phân tích SWOT
Phân tích bên trong

Hình thành chiến lược

Thực hiện chiến lược

Đánh giá hiệu quả của chiến lược

2.3 QUI TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Xác định Sứ mệnh, Mục đích, Chiến lược

Sứ mệnh

Là một tuyên bố về mục đích của tổ chức

Mục đích, mục tiêu

Mốc để đạt đến, được định trên cơ sở của sứ mệnh

Chiến lược

Đường lối, phương pháp thực hiện sứ mệnh và mục tiêu

Các yếu tố cần xem xét để xác định Sứ mệnh, Mục tiêu

EXHIBIT 5-3 What a Mission Statement Includes

Customers: Who are the firm's customers?

Markets: Where does the firm compete geographically?

Concern for survival, growth, and profitability: Is the firm committed to growth and financial stability?

Philosophy: What are the firm's basic beliefs, values, and ethical priorities?

Concern for public image: How responsive is the firm to societal and environmental concerns?

Products or services: What are the firm's major products or services?

Technology: Is the firm technologically current?

Self-concept: What are the firm's major competitive advantage and core competencies?

Concern for employees: Are employees a valuable asset of the firm?

Source: Based on F. David, *Strategic Management*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), p. 70.

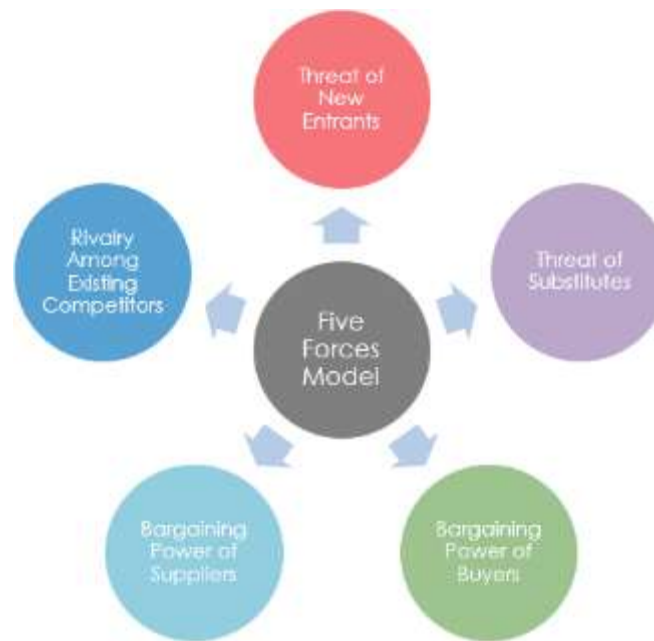
- Ví dụ, sứ mệnh của Avon là “Trở thành công ty hiệu và đáp ứng tốt nhất sản phẩm, dịch vụ và nhu cầu tự hoàn thiện của phụ nữ ở cấp độ toàn cầu.” Sứ mệnh của National Heart Foundation của Úc là “Giảm đau khổ và tử vong do bệnh tim, đột quỵ và mạch máu trong Châu Úc.”

2.3 QUI TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Phân tích môi trường kinh doanh



SWOT Analysis



Five Forces Analysis



BCG Analysis

2.3 QUI TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Hình thành chiến lược doanh nghiệp (Corporate Strategy)

Chiến lược doanh nghiệp là:

cấp chiến lược quan trọng nhất và có phạm vi rộng lớn nhất trong tổ chức. liên quan đến toàn bộ tổ chức

liên quan đến sự tăng trưởng và định hướng chung của một công ty

Các thành phần chính của chiến lược doanh nghiệp là:

- Tầm nhìn (Vision)
- Mục tiêu (Objectives)
- Phân bổ nguồn lực (Resources allocation)
- Đánh đổi chiến lược (Ưu tiên) (Strategic Trade-offs)

2.3 QUI TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Vài thuật ngữ

mission

A statement of an organization's purpose

opportunities

Positive trends in the external environment

threats

Negative trends in the external environment

resources

An organization's assets that it uses to develop, manufacture, and deliver products to its customers

capabilities

An organization's skills and abilities in doing the work activities needed in its business

core competencies

The major value-creating capabilities of an organization

strengths

Any activities the organization does well or any unique resources that it has

weaknesses

Activities the organization doesn't do well or resources it needs but doesn't possess

SWOT analysis

The combined external and internal analyses

corporate strategy

An organizational strategy that specifies what businesses a company is in or wants to be in and what it wants to do with those businesses

4

NÂNG CAO HIỆU QUẢ CỦA HOẠCH ĐỊNH

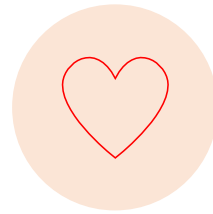
4.1 PHÊ PHÁN HOẠCH ĐỊNH CHÍNH THỨC

- Lập kế hoạch có thể tạo ra sự cứng nhắc: Những kế hoạch có thể đã đặt giả định rằng môi trường sẽ không thay đổi. Môi trường ngẫu nhiên và không thể đoán trước có thể là tạo ra một thảm họa. Thay vào đó, các nhà quản lý cần duy trì sự linh hoạt và không bị ràng buộc
- Kế hoạch chính thức không thể thay thế trực giác và sự sáng tạo
- Lập kế hoạch tập trung sự chú ý của người quản lý vào sự cạnh tranh của hiện tại mà thiếu chú ý đến sự cạnh tranh tương lai

4.2 NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠCH ĐỊNH

Cần lưu ý:

- Chất lượng của quy trình hoạch định
- Phân tích môi trường quản trị và các rủi ro
- Sự thực hiện hoàn chỉnh các kế hoạch
- Thường xuyên giám sát các thay đổi của môi trường và tiến triển của việc thực hiện, để kịp thời điều chỉnh kế hoạch



Thank You
