



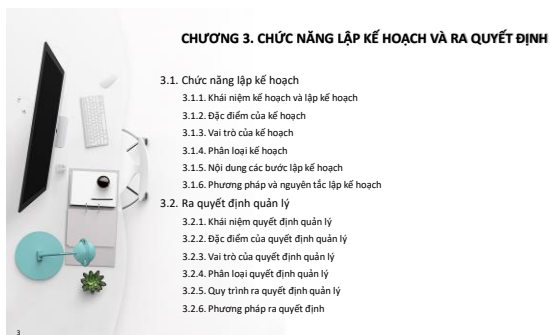
KHOA HỌC QUẢN LÝ ĐẠI CƯƠNG

ThS Tạ Thị Bích Ngọc



CHƯƠNG 3. CHỨC NĂNG LẬP KẾ HOẠCH VÀ RA QUYẾT ĐỊNH

KHOA HỌC QUẢN LÝ ĐẠI CƯƠNG



CHƯƠNG 3. CHỨC NĂNG LẬP KẾ HOẠCH VÀ RA QUYẾT ĐỊNH

- 3.1. Chức năng lập kế hoạch
 - 3.1.1. Khái niệm kế hoạch và lập kế hoạch
 - 3.1.2. Đặc điểm của kế hoạch
 - 3.1.3. Vai trò của kế hoạch
 - 3.1.4. Phân loại kế hoạch
 - 3.1.5. Nội dung các bước lập kế hoạch
 - 3.1.6. Phương pháp và nguyên tắc lập kế hoạch
- 3.2. Ra quyết định quản lý
 - 3.2.1. Khái niệm quyết định quản lý
 - 3.2.2. Đặc điểm của quyết định quản lý
 - 3.2.3. Vai trò của quyết định quản lý
 - 3.2.4. Phân loại quyết định quản lý
 - 3.2.5. Quy trình ra quyết định quản lý
 - 3.2.6. Phương pháp ra quyết định



CHỨC NĂNG LẬP KẾ HOẠCH



ĐỊNH NGHĨA

- **Lập kế hoạch** là quá trình xác định **mục tiêu** và xây dựng **phương án** hành động tương lai của tổ chức để thực hiện mục tiêu trong một khoảng thời gian xác định trong những điều kiện lịch sử cụ thể.



Lập kế hoạch = tìm câu trả lời cho 05 câu hỏi

1. **What?** (Làm cái gì? Mục tiêu nào cần hoàn thành?)
2. **Who?** (Ai sẽ thực hiện mục tiêu và thực hiện với ai?)
3. **Where?** (Các mục tiêu được thực hiện trong điều kiện nào?)
4. **When?** (Thời hạn cho việc hoàn thành các mục tiêu?)
5. **How?** (Thực hiện mục tiêu theo cách thức, phương án nào?)

ĐẶC ĐIỂM CỦA KẾ HOẠCH

- Tính khách quan
- Tính bắt buộc
- Tính ổn định
- Tính linh hoạt
- Tính khả thi
- Tính rõ ràng

VAI TRÒ CỦA KẾ HOẠCH

- Chỉ ra con đường đi tới mục tiêu tương đối chính xác
- Làm tăng hiệu quả công việc
- Giúp tổ chức tiết kiệm chi phí, thời gian, nguồn lực
- Hạn chế rủi ro khi ra quyết định
- Là cơ sở cho chức năng kiểm tra

PHÂN LOẠI KẾ HOẠCH

- Căn cứ vào **thời gian** thực hiện kế hoạch: Dài hạn; Trung hạn; Ngắn hạn
- Căn cứ vào **hình thức thể hiện** của kế hoạch: Chiến lược, Quy hoạch, Chính sách, Chương trình, Dự án...
- Căn cứ vào các **chức năng quản lý**
- Căn cứ vào **cấp kế hoạch**: Chiến lược; Tác nghiệp

CÁC BƯỚC LẬP KẾ HOẠCH



1. PHÂN TÍCH BỐI CẢNH MÔI TRƯỜNG

- **Mục đích:**
Xác định thách thức của môi trường, phát hiện các cơ hội, thiết lập mối quan hệ nhân quả.
- **Trình tự:**
 - Xác định mục tiêu (vấn đề nhân sự, vấn đề kinh doanh, vấn đề tài chính, mục tiêu ngắn hạn hay dài hạn, đối tượng mục tiêu là ai,...)
 - Xác định vấn đề chính (cơ hội/thách thức, điểm mạnh/điểm yếu)
 - Dùng lược đồ làm rõ mối quan hệ giữa các vấn đề
- **Công cụ:**
PEST, SWOT, các kỹ thuật dự báo

2. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

- **Bản chất:**
Mô tả những thành quả trong tương lai khi các vấn đề được giải quyết
- **Tiêu chí:**
 - **Specific:** tính rõ ràng
 - **Measurable:** đo lường được
 - **Achievable:** có thể đạt được
 - **Realistic:** tính thực tế
 - **Time-bound:** giới hạn về thời gian
- **Sắp thứ tự ưu tiên theo:**
 - Mức độ ảnh hưởng của mục tiêu tới sứ mệnh của tổ chức
 - Tính cấp bách về mặt thời gian
 - Mức độ phụ thuộc của các hoạt động tiếp theo vào việc đạt mục tiêu của hoạt động trước.

3. THIẾT LẬP CÁC PHƯƠNG ÁN

- **Xác định các nguồn lực mà tổ chức hiện có**
Phân tích tình hình hiện tại của tổ chức để xác định khoảng cách giữa mục tiêu và nguồn lực (kế thừa kết quả bước 1)
- **Phát triển tiền đề/lợi thế từ môi trường bên ngoài**
Xác định dự báo/chính sách cơ bản (địa bàn/quy mô hoạt động, mức giá, sản phẩm gì, triển khai công nghệ gì, mức chi phí,...)
- **Thiết lập các phương án**
Không bao giờ chỉ đưa ra một phương án

4. XÁC ĐỊNH PHƯƠNG ÁN TỐI ƯU

- **Đánh giá các phương án**
Xem xét những điểm mạnh/yếu bằng cách định lượng chúng thông qua tiền đề và mục tiêu
 - Lựa chọn chỉ tiêu/mục tiêu quan trọng nhất để làm ưu tiên cho việc so sánh/đánh giá
 - Xem xét và đánh giá mức độ quan trọng của những mục tiêu và xếp loại theo thứ tự 1, 2, 3, ...
 - Tổng hợp đánh giá chung xem phương án nào giải quyết được nhiều vấn đề quan trọng và cốt yếu nhất.
- **Lựa chọn phương án**
Có thể chọn một/một số phương án

5. XÂY DỰNG LỊCH TRÌNH TỔ CHỨC THỰC HIỆN



6. XÁC ĐỊNH CÁC TIÊU CHUẨN KIỂM TRA – ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH

- **Mục đích:**
 - Biết được chính xác mức độ hoàn thành các mục tiêu
 - Cơ sở đánh giá mức độ hoàn thành công việc của ĐTQL
- **Cần cứ xác định:**
 - Mục tiêu

7. LẬP DỰ TOÁN NGÂN SÁCH

- Một bộ phận/chương trình của tổ chức đều có thể có ngân quỹ riêng có liên hệ chặt chẽ với ngân quỹ chung của tổ chức
- Tính toán tất cả những chi phí có thể có để triển khai kế hoạch theo định mức cho phép và trình bày dự toán một cách rõ ràng, khoa học

NGUYÊN TẮC KHI LẬP KẾ HOẠCH

- Phải đảm bảo tính khách quan và dân chủ
- Có tính tất yếu và phổ biến
- Cần bám sát với thực tế
- Bao gồm việc nhận thức và chấp nhận sự thay đổi



RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

19

ĐỊNH NGHĨA

- **Quyết định quản lý** là tuyên bố lựa chọn của chủ thể quản lý về một hoặc một số phương án để thực hiện những công việc cụ thể trong điều kiện hoàn cảnh nhất định nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức.
 - Chủ thể ra quyết định là các cá nhân, tập thể được trao thẩm quyền hoặc ủy quyền ra quyết định
 - Đối tượng nhận quyết định là đối tượng mà quyết định hướng tới, có nhiệm vụ điều chỉnh hành vi ngay sau quyết định
 - Môi trường quyết định là phạm vi mà quyết định được thực hiện
 - Công cụ thực hiện quyết định là những biện pháp được dùng để thực hiện quyết định

20



ĐẶC ĐIỂM CỦA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

- Gắn liền với hoạt động quản lý và nhà quản lý
- Gắn với những vấn đề của tổ chức
- Liên quan tới hoạt động thu thập và xử lý thông tin
- Mang tính hạn định



VAI TRÒ CỦA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

- Là hoạt động đặc trưng của quản lý
- Vai trò định hướng
- Quyết định sự thành công của quản lý
- Vai trò phối hợp

PHÂN LOẠI QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

- Theo nội dung: Quyết định về tư tưởng/giải pháp/hoạt động...
- Theo tính thành văn: Quyết định thành văn/bất thành văn
- Theo tính công bố của quyết định: Quyết định công bố/Quyết định ngầm
- Theo cách thức tác động: Quyết định cưỡng chế/hướng dẫn/tùy nghi
- Theo tầm hạn quản lý: Quyết định vĩ mô/trung mô/vi mô
- Theo chủ thể ra quyết định: Quyết định của hiệu trưởng/giám đốc...
- Theo thời gian: Quyết định ngắn hạn/dài hạn

CĂN CỨ ĐỂ RA QUYẾT ĐỊNH

- Mục tiêu
- Thẩm quyền ra quyết định
- Thực trạng nguồn lực của tổ chức
- Điều kiện của môi trường
- Thời gian

QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH



YÊU CẦU ĐỂ RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ HIỆU QUẢ



- Khắc phục tình trạng thiếu thông tin trong xây dựng quyết định
- Thống nhất giữa các chủ thể (quan điểm, lợi ích.v.v.)
- Chấp nhận tính tương đối của quyết định quản lý
- Tính kịp thời
- Dám chịu trách nhiệm

PHƯƠNG PHÁP RA QUYẾT ĐỊNH

