



Kế hoạch quản trị

Bởi:

truonghoabinh
vothituyet

KẾ HOẠCH

Khái niệm

Kế hoạch là một nội dung và là một chức năng quan trọng nhất của quản lý. Bởi lẽ, kế hoạch gắn liền với việc lựa chọn và tiến hành các chương trình hoạt động trong tương lai của một tổ chức, của một doanh nghiệp. Kế hoạch hóa cũng là việc lựa chọn phương pháp tiếp cận hợp lý các mục tiêu định trước. Kế hoạch là xác định mục tiêu và quyết định cách tốt nhất để đạt được mục tiêu.

Kế hoạch bao gồm việc lựa chọn một đường lối hành động mà một công ty hoặc cơ sở nào đó, và mọi bộ phận của nó sẽ tuân theo. Kế hoạch có nghĩa là xác định trước phải làm gì, làm như thế nào, vào khi nào và ai sẽ làm. Việc làm kế hoạch là bắc một nhịp cầu từ trạng thái hiện tại của ta tới chỗ mà chúng ta muốn có trong tương lai

Tầm quan trọng của kế hoạch.

Tầm quan trọng của kế hoạch hóa bắt nguồn từ những căn cứ sau đây:

- Kế hoạch hóa là cần thiết để có thể ứng phó với những yếu tố bất định và những thay đổi của môi trường bên ngoài và bên trong của một tổ chức hoặc một doanh nghiệp.

Kế hoạch hóa làm cho các sự việc có thể xảy ra theo dự kiến ban đầu và sẽ không xảy ra khác đi. Mặc dù ít khi có thể dự đoán chính xác về tương lai và các sự kiện chưa biết trước có thể gây trở ngại cho việc thực hiện kế hoạch, nhưng nếu không có kế hoạch thì hành động của con người đi đến chỗ vô mục đích và phó thác may rủi, trong việc thiết lập một môi trường cho việc thực hiện nhiệm vụ, không có gì quan trọng và cơ bản hơn việc tạo khả năng cho mọi người biết được mục đích và mục tiêu của họ, biết được những nhiệm vụ để thực hiện, và những đường lối chỉ dẫn để tuân theo trong khi thực hiện các công việc.

Những yếu tố bất định và thay đổi khiến cho công tác kế hoạch hóa trở thành tất yếu. Chúng ta biết rằng tương lai thường ít khi chắc chắn, tương lai càng xa, tính bất định càng lớn. Ví dụ, trong tương lai khách hàng có thể hủy bỏ các đơn đặt hàng đã ký kết, có những biến động lớn về tài chính và tiền tệ, giá cả thay đổi, thiên tai đến bất ngờ... Nếu không có kế hoạch cũng như dự tính trước các giải pháp giải quyết những tình huống bất ngờ, các nhà quản lý khó có thể ứng phó được với những tình huống ngẫu nhiên, bất định xảy ra và đơn vị sẽ gặp nhiều khó khăn. Ngay cả khi tương lai có độ chắc chắn và tin cậy cao thì kế hoạch hóa vẫn là cần thiết, bởi lẽ kế hoạch hóa là tìm ra những giải pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu đề ra.

- Kế hoạch hóa sẽ chú trọng vào việc thực hiện các mục tiêu, vì kế hoạch hóa bao gồm xác định công việc, phối hợp hoạt động của các bộ phận trong hệ thống nhằm thực hiện mục tiêu chung của toàn hệ thống. Nếu muốn nỗ lực của tập thể có hiệu quả, mọi người cần biết mình phải hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể nào.

Kế hoạch hóa sẽ tạo ra hiệu quả kinh tế cao, bởi vì kế hoạch hóa quan tâm đến mục tiêu chung đạt hiệu quả cao nhất với chi phí thấp nhất. Nếu không có kế hoạch hóa, các đơn vị bộ phận trong hệ thống sẽ hoạt động tự do, tự phát, trùng lặp, gây ra những rối loạn và tổn kém không cần thiết.

- Kế hoạch hóa có vai trò to lớn làm cơ sở quan trọng cho công tác kiểm tra và điều chỉnh toàn bộ hoạt động của cả hệ thống nói chung cũng như các bộ phận trong hệ thống nói riêng.

Phân loại kế hoạch

Hiện nay người ta chia ra 2 loại kế hoạch: Kế hoạch chiến lược (Strategic plans) và kế hoạch tác nghiệp (Operational plans)

Kế hoạch chiến lược là các chương trình hành động tổng quát, là kế hoạch triển khai và phân bổ các nguồn lực quan trọng để đạt được các mục tiêu cơ bản toàn diện và lâu dài của tổ chức. Kế hoạch chiến lược không vạch ra một cách chính xác làm như thế nào để đạt được mục tiêu, mà nó cho ta một đường lối hành động chung nhất để đạt được mục tiêu. Kế hoạch chiến lược thể hiện viễn cảnh của doanh nghiệp nhưng đồng thời cũng thể hiện sự nhận thức và đánh giá thế giới bên ngoài (môi trường) của doanh nghiệp. Kế hoạch chiến lược vạch ra bởi những nhà quản lý cấp cao của tổ chức. Khi xây dựng kế hoạch chiến lược cần căn cứ vào sứ mệnh của tổ chức (Mission Statement), hoặc nhiệm vụ, chức năng, lĩnh vực hoạt động chung của tổ chức, căn cứ vào cương lĩnh hoạt động đã đề ra khi thành lập tổ chức hoặc luật pháp cho phép. Kế hoạch dài hạn 15 năm, 10 năm, 5 năm ... thuộc về kế hoạch chiến lược.

Bảng 2.1 Các tính chất của kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp

TÍNH CHẤT	KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP
Ảnh hưởng	Toàn bộ	Cục bộ
Thời gian	Dài hạn	Ngắn hạn
Môi trường	Biến đổi	Xác định
Mục tiêu	Lớn, tổng quát	Cụ thể, rõ ràng
Thông tin	Tổng hợp, không đầy đủ	Đầy đủ, chính xác
Kết quả	Lâu dài	Có thể điều chỉnh
Thất bại	Nặng nề, có thể làm phá sản doanh nghiệp	Có thể khắc phục
Rủi ro	Lớn	Hạn chế
Khả năng của người ra quyết định	Khái quát vấn đề	Phân tích cụ thể, tỷ mỉ

Có hai yếu tố chính khi nói đến chiến lược của một doanh nghiệp, đó là:

- Chiến lược là sự xác định vị trí của doanh nghiệp (sự thích ứng).
- Chiến lược là tương lai của doanh nghiệp

Kế hoạch tác nghiệp là kế hoạch cụ thể hóa chương trình hoạt động của tổ chức theo không gian (cho các đơn vị trong tổ chức) và thời gian (kế hoạch hàng năm, kế hoạch hàng quý, kế hoạch tháng, kế hoạch tuần, kế hoạch ngày, đêm, ca, giờ). Kế hoạch tác nghiệp được xây dựng trên cơ sở kế hoạch chiến lược, là kế hoạch cụ thể hóa của kế hoạch chiến lược. Theo cấp quản lý kế hoạch thì có kế hoạch chung của doanh nghiệp, kế hoạch của bộ phận, kế hoạch của từng đội sản xuất, kế hoạch của từng nhóm thiết bị... Bảng 2.1 trình bày những đặc điểm chủ yếu phân biệt kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp.

Các bước lập kế hoạch chiến lược

Bước 1: xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức

Sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức được xác định thông qua việc trả lời câu hỏi “chúng ta là ai?”, “Mục tiêu định hướng cho chúng ta là gì?” Những mục tiêu chung này tạo ra

những phương hướng rộng lớn cho việc ra quyết định và nó không thay đổi trong nhiều năm.

Bước 2: Phân tích những đe dọa và cơ hội, những điểm mạnh và điểm yếu

Chúng ta phải phân tích được các yếu tố của môi trường kinh doanh, đánh giá các cơ hội và đe dọa có thể có trong tương lai. Nhờ xem xét một cách toàn diện và rõ ràng, chúng ta có thể biết được ta đang đứng ở đâu trên cơ sở điểm mạnh và điểm yếu gì, hiểu rõ tại sao chúng ta phải giải quyết những điều không chắc chắn, và biết được chúng ta hy vọng thu được những gì.

Bước 3: Xác định các tiền đề cho kế hoạch

Bước 4: Xây dựng các phương án chiến lược

Sau khi phân tích, đánh giá doanh nghiệp một cách toàn diện, những người tham gia hoạch định cần vạch ra các chiến lược dự thảo để lựa chọn một chiến lược thích hợp nhất đối với tổ chức.

Có thể có các dạng chiến lược sản xuất – kinh doanh sau:

- *Chiến lược thâm nhập thị trường*: tìm kiếm cơ hội phát triển trong các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động với những hàng hóa hoặc dịch vụ hiện có. Một doanh nghiệp có thể gia tăng thị phần bằng các biện pháp Marketing như giảm giá, quảng cáo bán hàng có thưởng, có quà tặng... Từ đó doanh nghiệp có thể biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại của mình.
- *Chiến lược mở rộng thị trường*: tìm kiếm những thị trường mới cho sản phẩm hiện có.
- *Chiến lược phát triển sản phẩm*: phát triển những sản phẩm mới, cải tiến những sản phẩm hiện có về tính năng tác dụng, cải tiến bao bì, cải tiến nhãn hiệu, nâng cao chất lượng sản phẩm...
- *Chiến lược đa dạng hóa trong kinh doanh*: doanh nghiệp có thể mở ra các lĩnh vực sản xuất – kinh doanh mới, vừa sản xuất ra sản phẩm, vừa mở ra nhiều dịch vụ mới để hấp dẫn khách hàng, bỏ vốn đầu tư vào nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau.
- *Chiến lược tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ*: chiến lược tạo ra sự khác biệt về sản phẩm hoặc dịch vụ là một chiến lược có sức cạnh tranh rất lớn. Các doanh nghiệp cần tạo ra những hàng hóa – dịch vụ mà các đối thủ không có. Ví dụ các hiệu ăn có các món ăn đặc biệt, có cách phục vụ đặc biệt, sản phẩm có chất lượng đặc biệt, kiểu dáng đặc biệt có màu sắc riêng mà không đối thủ nào có.

Kế hoạch quản trị

- *Chiến lược dẫn đầu về giá thấp*: Muốn có hàng hóa – dịch vụ giá thấp, các doanh nghiệp phải tổ chức sản xuất với số lượng lớn, áp dụng công nghệ có năng suất cao, sử dụng nhân công có giá thấp, đưa vào áp dụng các loại vật liệu mới rẻ tiền, tăng cường quản lý để hạ thấp chi phí trong sản xuất – kinh doanh.

Bước 5: Đánh giá các phương án

Sau khi xây dựng được các phương án, tiến hành đánh giá các phương án.

Bước 6. Chọn phương án tối ưu

Phương án nào cho chúng ta cơ hội tốt nhất để đạt được mục tiêu đã đề ra với chi phí thấp nhất hoặc với lợi nhuận cao nhất là phương án sẽ được chọn

Bước 7: Xây dựng các kế hoạch phụ trợ để thực hiện kế hoạch chính

Một kế hoạch chính cần phải có các kế hoạch phụ trợ. Ví dụ, bên cạnh kế hoạch sản xuất chính của công ty đã đề ra là sản xuất sản phẩm A, cần có rất nhiều các kế hoạch phụ trợ như kế hoạch cung cấp vật tư, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch sửa chữa thiết bị, kế hoạch cung cấp năng lượng, kế hoạch quảng cáo và khuyến mãi...

Bước 8: Lượng hóa các kế hoạch bằng việc lập kế hoạch ngân quỹ

Sau khi quyết định đã được công bố. kế hoạch đã được xây dựng xong, bước cuối cùng làm cho các kế hoạch có ý nghĩa đó là lượng hóa chúng bằng cách chuyển chúng sang dạng các chỉ tiêu về tài chính (các khoản thu, chi, lợi nhuận ...) và nguồn vốn để thực hiện kế hoạch đã đề ra.