

CHUYÊN ĐỀ BÁO CÁO:

KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH

- I. KHÁI NIỆM LẬP KẾ HOẠCH
- II. MỤC TIÊU LẬP KẾ HOẠCH
- III. KỸ NĂNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC
- IV. NHỮNG CÔNG CỤ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG NHỮNG DOANH NGHIỆP LỚN

I - KHÁI NIỆM LẬP KẾ HOẠCH

1. Định nghĩa
2. Tác dụng của lập kế hoạch
3. Phân loại lập kế hoạch

1. Định nghĩa:

Lập kế hoạch là tiến trình ấn định những mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.

2. Tác dụng của lập kế hoạch:

- + Nhận diện các thời cơ kinh doanh trong tương lai
- + Dự kiến trước và tránh khỏi những nguy cơ, khó khăn
- + Triển khai kịp thời các chương trình hành động

3. Phân loại lập kế hoạch:

- + Quản trị gia cao cấp: lập kế hoạch chiến lược
- + Quản trị gia cấp dưới: lập kế hoạch tác nghiệp (chiến thuật)



II - MỤC TIÊU LẬP KẾ HOẠCH

1. Khái niệm
2. Vai trò
3. Các yêu cầu
4. Quản trị bằng mục tiêu

1. Khái niệm:

Mục tiêu là những mong đợi mà nhà quản trị muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức của mình, là phương tiện để đạt đến sứ mạng.

2. Vai trò:

- Mục tiêu thường là những mốc cụ thể, linh hoạt, phát triển từng bước hướng đến lợi ích lâu dài của tổ chức.
- Mục tiêu quản trị là những trạng thái mong đợi có thể có và cần phải có bởi hệ thống bị quản trị tại một thời điểm hoặc sau một thời gian nhất định.

- Vai trò của mục tiêu quản trị thể hiện tính hai mặt:
 - + Mặt tĩnh, khi xác định cụ thể các mục tiêu mà tổ chức theo đuổi, đặt chúng làm nền tảng của lập kế hoạch, nhằm xây dựng hệ thống quản trị.
 - + Mặt động, khi hướng đến mục đích chiến lược lâu dài của tổ chức. Mục tiêu giữ vai trò hết sức quan trọng đối với các tiến trình quản trị, quyết định toàn bộ diễn biến của tiến trình này.

3. Các yêu cầu:

- Đảm bảo tính liên tục và kế thừa
- Phải rõ ràng bằng các chỉ tiêu định lượng là chủ yếu
- Phải tiên tiến để thể hiện được sự phấn đấu của các thành viên
- Xác định rõ thời gian thực hiện
- Có kết quả bằng các chỉ tiêu định lượng là chính

4. Quản trị bằng mục tiêu:

- Khái niệm:

Là cách quản trị thông qua việc mọi thành viên tự mình xác định mục tiêu, tự mình quản lý và thực hiện các mục tiêu mà họ đề ra.

- Tác dụng:

- + Cung cấp cơ sở quan trọng cho việc lập kế hoạch.
- + Kích thích tinh thần hăng say và nâng cao trách nhiệm của các thành viên, các bộ phận
- + Tạo điều kiện cho các thành viên trong tổ chức thể hiện năng lực của mình.
- + Nhà quản trị có thể nhận thấy dễ hơn và rõ hơn các khiếm khuyết trong công tác tổ chức của mình.

- Trình tự tiến hành quản trị theo mục tiêu:

- + Đề ra mục tiêu
- + Thực hiện mục tiêu
- + Dự đoán và đánh giá mức độ thực hiện mục tiêu

- Ưu điểm:

- + Cung cấp cho nhà quản trị những dự kiện hoặc mục tiêu để thực hiện lập kế hoạch
- + Nhà quản trị dễ chọn những mục tiêu ưu tiên thực hiện
- + Xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hành đối với nhân viên
- + Mọi thành viên đều tham gia
- + Việc kiểm tra trong doanh nghiệp được thực hiện dễ dàng và thuận lợi

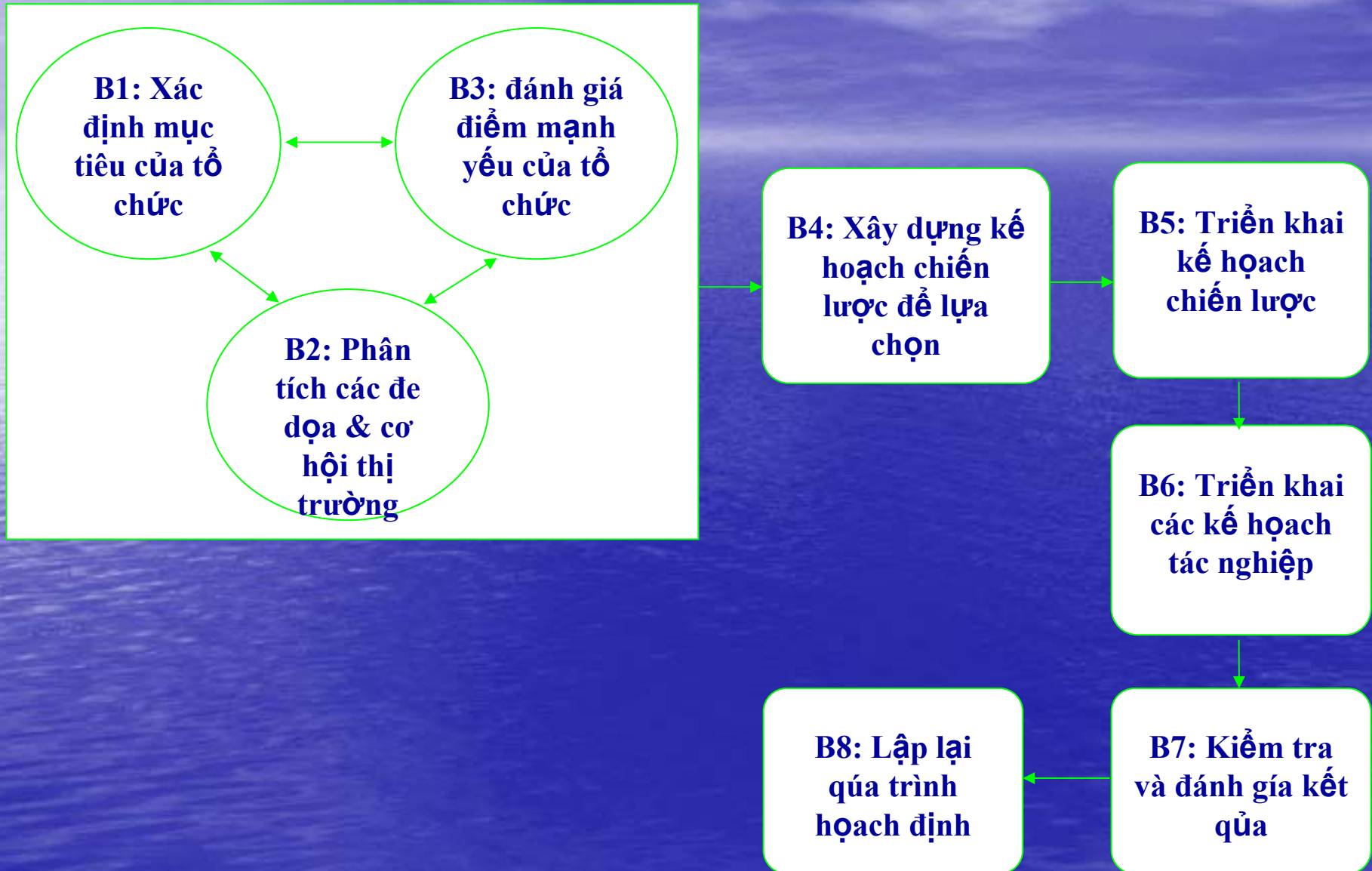
- + Tạo điều kiện và cơ hội cho sự thăng tiến, phát huy năng lực của các thành viên
- + Giúp cho các thành viên và nhà quản trị hiểu nhau hơn
- + Có khả năng nâng cao chất lượng công tác quản trị và kết quả hoạt động của doanh nghiệp

- Nhược điểm:

- + Thời gian xây dựng các mục tiêu thường kéo dài
- + Việc đề ra mục tiêu cho cá nhân khó thực hiện vì thiếu sự hướng dẫn, giải thích cụ thể
- + Các thành viên thường tập trung vào vấn đề trước mắt, ngắn

III. KỸ NĂNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Được thực hiện thông qua 8 bước cơ bản sau:



Bước 1: Xác định mục tiêu của tổ chức

- Xác định thông qua việc trả lời các câu hỏi như:
 - + Chúng ta là ai?
 - + Các mục tiêu chúng ta hướng đến là gì?
- Mục đích là tạo ra phương hướng cho việc ra quyết định và không thay đổi trong nhiều năm

Bước 2 : Phân tích các đe dọa & cơ hội thị trường

Các áp lực có thể ảnh hưởng đến tổ chức:

- Áp lực cạnh tranh trong ngành
- Áp lực cạnh tranh trên thị trường

Bước 3: Đánh giá điểm mạnh yếu của tổ chức

- Mục đích: Giúp các nhà quản trị nhận diện khả năng chủ yếu của tổ chức
- Tiêu chuẩn nhận diện khả năng tổ chức: 3 tiêu chuẩn cơ bản.
 - + Khả năng tạo thêm tiềm năng để mở rộng thị trường
 - + Khả năng phục vụ khách hàng, đem lại cho khách hàng dịch vụ tốt.
 - + Khả năng tạo ra những sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không có được.

Bước 4: Xây dựng kế hoạch chiến lược để lựa chọn:

Tùy theo điểm mạnh, điểm yếu và những điều kiện môi trường, có thể chọn các chiến lược sau:

- + Chiến lược thâm nhập thị trường
- + Chiến lược mở rộng thị trường
- + Chiến lược phát triển sản phẩm
- + Chiến lược đa dạng hóa (sản phẩm hay ngành kinh doanh)..

Bước 5 : Triển khai kế hoạch chiến lược :

- Chỉ ra những việc cần thực hiện
- Chỉ ra các cách thức, công cụ được sử dụng như:
 - + Loại công nghệ
 - + Các biện pháp Marketing
 - + Nguồn tài chính
 - + Nguồn nhân lực
 - + Các thiết bị

Bước 6: Triển khai các kế hoạch tác nghiệp

- Mục đích: triển khai thực hiện chiến lược đã hoạch định
- Người thực hiện: nhà quản trị cấp trung gian, cấp cơ sở và đội ngũ nhân viên.

Bước 7: Kiểm tra và đánh giá kết quả.

- Hoạt động kiểm tra phải được tiến hành cùng lúc với quá trình hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp để đảm bảo thực hiện kế hoạch và đánh giá kết quả.
- Việc đánh giá toàn diện sẽ giúp các nhà quản trị thấy được những khuyết điểm, từ đó có biện pháp chấn chỉnh kịp thời.

Bước 8: Lập lại quá trình hoạch định

- Trong quá trình triển khai chiến lược sẽ có những yếu tố thay đổi, do đó các nhà hoạch vẫn phải sẵn sàng để đổi mới hay điều chỉnh lại chiến lược bằng sự lập lại quá trình hoạch định

IV. NHỮNG CÔNG CỤ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG NHỮNG DOANH NGHIỆP LỚN.

1. Ma trận BCG

2. Những khuôn mẫu chu kỳ đời sống

3. Những chiến lược tổng loại

4. Ma trận BCG mới

1. Ma trận BCG (Boston consulting group)

Do nhóm tư vấn Boston là một công ty tư vấn hàng đầu của Mỹ đưa ra.

Mỗi hoạt động kinh doanh đư ợc chỉ ra bởi năng suất tăng trưởng và thị phần của nó.

STARS	QUESTION MARKS
CASH COW	DOGS

Suất tăng trưởng của thị trường

Phần phân chia thị trường tương đối

Ma trận trên giúp các nhà quản chọn 1 trong 4 mục tiêu sau:

- - Xây dựng: thích hợp với Question Marks (ô dấu hỏi)
- - Duy trì: thích hợp với ô Stars (ô ngôi sao)
- - Gặt hái: thích hợp với ô Cash Cow
- Loại bỏ: thích hợp với ô Dogs

2. Những khuôn mẫu chu kỳ đời sống (công cụ hoạch định của hãng Arthur D. Little Inc).

Có 4 chu kỳ đời sống cho việc hoạch định chiến lược:

1. Phôi thai: phát triển cao, mỗi phần thị trường nhỏ vì có nhiều người tham gia
2. Phát triển: phát triển cao, tham gia thị trường thị trường cao
3. Trưởng thành: phát triển thấp, tham gia thị trường cao.
4. Suy thoái: phát triển thị trường thấp, tham gia thị trường thấp).

3. Những chiến lược tổng loại (Giáo sư M. PORTER của đại học Harvard).

Khắc phục nhược điểm của ma trận BCG như giải thích tại sao một tổ chức cạnh tranh có thị phần nhỏ nhưng lợi nhuận cao.

Ba loại chiến lược tổng thể có thể áp dụng

1. Dẫn đầu hạ giá: làm ra những sản phẩm khá chuẩn nhưng giá rẻ.
2. Chiến lược vượt trội: làm ra sản phẩm đặc thù và bán giá cao.
3. Chiến lược trung lập: tập trung vào khách hàng riêng biệt, thị trường đặc thù hay một phần riêng của sản phẩm mà thôi.

4. Ma trận BCG mới. (ra đời trong những năm của thập kỷ 80)

Dựa trên 3 tiền đề:

1. Công ty phải đạt thắng lợi trong cạnh tranh thì mới có lời.
2. Độ lớn của thắng lợi thay đổi theo từng ngành sản xuất
3. Sự phát triển của sản xuất làm thay đổi tầm cỡ và bản chất của thắng lợi

Kích thước thắng lợi

←—————→
Nhỏ lớn

Đường lối
đạt thắng lợi

↑
Ít
↓
Nhiều

Sản xuất manh mún	Sản xuất chuyên môn hóa
Sản xuất bí lối	Sản xuất khối lượng lớn

Chủ đề thảo luận:

Bạn hãy lập kế hoạch cho
cuộc đời của Bạn.