

3. Lập và theo dõi kế hoạch

3.1. Tầm quan trọng của lập kế hoạch

Khái niệm:

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

Lập kế hoạch cần gắn liền với những công cụ và phương pháp quản lý nhằm giúp bạn đi đúng hướng. Tất cả những người quản lý đều làm công việc lập kế hoạch.

Lập kế hoạch giúp cho nhóm:

- Hệ thống các vấn đề, công việc cần thực hiện để đưa ra các cách quản lý, có thể dùng đến kinh nghiệm đã có;
- Phối hợp mọi nguồn lực của tổ chức hữu hiệu hơn;
- Tập trung vào 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 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.

3.2. Phương pháp xác định nội dung công việc trong lập kế hoạch

Khi bắt đầu 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.

Phương pháp xác định nội dung công việc:

Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc;

Xác định nội dung công việc;

Xác định địa điểm, thời gian thực hiện công việc;

Xác định cách thức thực hiện công việc;

Xác định phương pháp kiểm soát công việc;

Xác định phương pháp kiểm tra công việc;

Xác định nguồn lực để thực hiện công việc.

3.2.1. Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc

Xác định được yêu cầu, mục tiêu công việc giúp bạn luôn hướng tới trọng tâm của công việc. 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?
- Nếu bạn không thực hiện chúng thì hậu quả là gì?

Kế hoạch thực hiện mục tiêu: Có thể sử dụng các biểu đồ tiến độ để lập kế hoạch, một trong những công cụ rất hiệu quả nữa là phần mềm Microsoft project.

3.2.2. Xác định nội dung công việc

- Bạn cần xác định nội dung công việc đó là gì? Với nội dung đó thì công việc cần phải làm là gì?
- Hãy chỉ ra các bước để thực hiện công việc được giao. Thông thường, đầu ra của bước công việc trước là đầu vào của bước công việc sau.

3.2.3. Xác định thời gian, địa điểm thực hiện công việc

Địa điểm thực hiện, bạn phải xác định được:

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

Thời gian thực hiện: Công việc thực hiện khi nào, khi nào thì giao, khi nào bắt đầu, 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. (Xem bài Kỹ năng quản lý thời gian)

Người thực hiện, bạn phải xác định được:

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

3.2.4. Xác định phương pháp thực hiện công việc

Để xác định phương pháp thực hiện công việc cần nắm rõ 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?

3.2.5. Xác định phương pháp kiểm soát công việc

Cách thức kiểm soát 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.

3.2.6. Xác định phương pháp kiểm tra công việc

Phương pháp kiểm tra 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 có bấy nhiêu 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?
- Những điểm kiểm tra nào là trọng yếu?

- Trong doanh nghiệp 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.

3.2.7. Xác định nguồn lực thực hiện

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:

Nguồn nhân lực, 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?

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.

Ngoài ra còn có yếu tố: Tiền bạc; máy móc/công nghệ; phương pháp làm việc.

3.3. Các bước lập và theo dõi kế hoạch

Lập kế hoạch sẽ giúp nhóm đi đúng hướng. Lập kế hoạch sẽ giúp sắp xếp thời gian cho từng công việc thích hợp, đạt được mục tiêu trong khoảng thời gian hoạch định. Bằng thói quen

phác thảo kế hoạch làm việc, bạn sẽ có rất nhiều thuận lợi trong việc quản lý thời gian. Mục tiêu chính của bước này là chuẩn bị các điều kiện cho công tác lập kế hoạch được tốt nhất. Tuy nhiên quá trình lập kế hoạch không hề đơn giản, bạn có thể tham khảo sơ đồ dưới đây để nắm được các bước thực hiện theo trình tự nhất định.

B1	Liệt kê các nhiệm vụ cụ thể. Mô tả rõ kết quả/sản phẩm sẽ có (đo, đếm, nhìn, sờ được). Liệt kê rõ các khách hàng (báo cáo, đánh giá).	Không nghĩ ra đủ; Việc quá lớn hoặc quá nhỏ; Sản phẩm/kết quả không đo, đếm, nhìn, sờ được;
B2	Phân loại mức độ ưu tiên nhiệm vụ (sắp xếp nhanh vào bảng phân loại quan trọng, gấp)	Tránh dành quá nhiều thời gian vào bước này, nên hỏi sếp. Cập nhật dần và đôi khi cần tự quyết đoán.
B3	Xác định trình tự thực hiện nhóm các công việc cùng loại với nhau. Tách riêng nhóm công việc loại khách hàng.	Công việc loại "Ưu tiên" làm trước
B4	Dành thời gian lập kế hoạch cho từng công việc. Có thể gộp công việc có tính chất tương đương.	Làm lần lượt, việc ưu tiên hơn làm trước; Gỡ đầu việc, xoay vòng, không nên làm cùng lúc.
B5	Đặt thời gian hoàn thành cho từng công việc. Phân bổ thời gian và công sức cho mỗi việc.	Tránh đặt thời gian hoàn thành quá gấp hoặc quá xa; Lần đầu làm không chuẩn ngay, cần tự cập nhật sau một thời gian làm.
B6	Họp bàn với đồng nghiệp, sếp về KH. Cập nhật thay đổi.	Mất thời gian, khó làm thường xuyên, nhưng bắt buộc cần có.
B7	Trình duyệt, thông báo, in, dán, phân phối (share) KH cho các thành viên, sếp.	Cần thiết để mọi người cùng biết, cùng làm để thống nhất, tránh lạm dụng công nghệ (vì nhóm thường kỹ năng không đồng đều).
B8	Rà soát, xem lại KH, họp bàn và cập nhật thường xuyên. Báo cáo tiến độ cho sếp, đồng nghiệp.	Quên không xem lại, cập nhật hoặc không thường xuyên (> 1 lần/tuần). Quên không báo cáo.

Hình. Các bước lập kế hoạch (TOPICA UNI)

Dưới đây là mẫu kế hoạch công việc của nhóm:

KẾ HOẠCH CÔNG VIỆC CỦA NHÓM MBA

Ngày lập: 01/10/2010

Stt	Mục tiêu	Công việc cụ thể	Người thực hiện	Người hỗ trợ	Ngày bắt đầu	Ngày kết thúc	Sản phẩm/kết quả (tiêu chí đánh giá)	Chi phí (đồng)	Người kiểm tra
1									
2									
3									

Người lập