

# KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH VÀ TỔ CHỨC CÔNG VIỆC

*Mục tiêu bài giảng:*

- Có kiến thức tổng quan về lập kế hoạch, quản lý mục tiêu theo MBO.
- Tổng hợp được các kiến thức về các phương pháp lập kế hoạch, tổ chức sắp xếp công việc khoa học.
- Hình thành được các ý tưởng về lập và thực hiện các loại kế hoạch cá nhân và kế hoạch công việc.



## **Phần 1:**

### **LẬP KẾ HOẠCH VÀ VAI TRÒ CỦA LẬP KẾ HOẠCH**

#### **1.1. Lập kế hoạch là gì?**

Kế hoạch là một tập hợp những hoạt động, công việc được sắp xếp theo trình tự nhất định để đạt được mục tiêu đã đề ra

Lập kế hoạch chính là việc xác định các mục tiêu của tổ chức, bộ phận, cá nhân, hình thành các chiến lược chung để đạt được những mục tiêu đó, và xây dựng các phương pháp chi tiết để kết hợp và điều phối công việc của tổ chức. Ngoài ra lập kế hoạch cũng được hiểu là việc lựa chọn trước một phương án hành động trong tương lai

cho tổ chức, bộ phận hay cá nhân trên cơ sở xác định các mục tiêu cần đạt được và phương pháp để đạt được mục tiêu đó.

Và trong lúc lập kế hoạch chúng ta nên tiên liệu những tình huống có thể xảy ra để có nhiều phương án ứng biến thích hợp.

Đồng thời khi lập kế hoạch chúng ta sẽ dự kiến được các phương án kiểm tra, giám sát nhằm đạt được hiệu quả khi thực hiện công việc.

## **1.2. Vai trò của việc lập kế hoạch:**

Xét trong phạm vi toàn bộ nền kinh tế quốc dân thì kế hoạch là một trong những công cụ điều tiết chủ yếu của Nhà nước. Còn trong phạm vi một doanh nghiệp hay một tổ chức thì lập kế hoạch là khâu đầu tiên, là chức năng quan trọng của quá trình quản lý và là cơ sở để thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả cao, đạt được mục tiêu đề ra. Việc lập kế hoạch sẽ giúp:

- Tổ chức ứng phó tốt hơn với những tình huống bất định.
- Định hướng cho người quản lý cũng như nhân viên trong tổ chức.
- Giảm thiểu những trùng lặp và lãng phí trong tổ chức.
- Xây dựng các mục tiêu và các tiêu chuẩn được sử dụng trong quá trình kiểm tra.

## **1.3. Căn cứ và nguyên tắc lập kế hoạch:**

### **1.3.1. Căn cứ:**

Khi lập kế hoạch chúng ta cần phải căn cứ vào điều kiện hiện tại của doanh nghiệp như Nguồn lực, con người hay các chính sách về sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp,...đồng thời phải căn cứ vào các dự báo về môi trường thực hiện kế hoạch trong tương lai như các nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu, sự biến động về kinh tế - xã hội nói chung,....

### **1.3.2. Nguyên tắc:**

- Phải chủ động lập kế hoạch phân công nhiệm vụ trong công việc của đơn vị cũng như cá nhân.

- Cần có sự tham gia ý kiến của nhiều người, như vậy kế hoạch sẽ bám sát thực tế và khi triển khai thực hiện sẽ có thuận lợi hơn.
- Các mục tiêu của kế hoạch phải cụ thể và có sự liên kết thành một mạng lưới mục tiêu: bộ phận và tổng thể, ngắn hạn và dài hạn.
- Kế hoạch phải có tính linh hoạt, để phù hợp với sự thay đổi của môi trường bên ngoài cũng như bên trong tổ chức.
- Các hoạt động thực hiện kế hoạch phải rõ ràng, nguồn lực cho việc thực hiện kế hoạch phải được xem xét cẩn thận.
- Phải có cơ chế kiểm tra việc thực hiện kế hoạch trên thực tế, có thể phát hiện sớm các sai lệch và đề ra biện pháp điều chỉnh kịp thời.

#### **1.4. Quy trình lập kế hoạch**

Để bảng kế hoạch không chỉ là bản dự án trên giấy mà có thể thực thi được trong công việc của đơn vị, yêu cầu khi xây dựng bảng kế hoạch cần phải trải qua các bước như sau:

##### **❖ Bước 1: Phân tích môi trường**

Chúng ta có thể sử dụng mô hình SWOT để phân tích về những yếu tố thuộc môi trường bên trong đó là: Điểm mạnh (Strengths), Điểm yếu (Weaknesses), và những yếu tố thuộc môi trường bên ngoài là Cơ hội (Opportunities) và Thách thức (Threats).

Thông qua sự phân tích này người lãnh đạo của các bộ phận, của doanh nghiệp sẽ hiểu được hơn về lợi thế cũng như khó khăn để có được chiến lược đúng đắn.

Dựa vào mô hình SWOT, chúng ta có thể triển khai 4 chiến lược căn bản sau:

- Chiến lược SO: theo đuổi những cơ hội phù hợp với điểm mạnh của công ty.
- Chiến lược WO: vượt qua điểm yếu để tận dụng tốt cơ hội.

- Chiến lược ST: xác định cách sử dụng lợi thế, điểm mạnh để giảm thiểu rủi ro do môi trường bên ngoài gây ra.

- Chiến lược WT: thiết lập kế hoạch “phòng thủ” để tránh cho những điểm yếu bị tác động nặng nề hơn từ môi trường bên ngoài.

Ngoài ra chúng ta có thể sử dụng kinh nghiệm, phân tích logic hay phương pháp chuyên gia để phân tích môi trường.

#### ❖ Bước 2: Xác định mục tiêu kế hoạch

Xác định mục tiêu kế hoạch nhằm mục đích xác định hệ thống cần đạt được những gì sau khi thực hiện.

Khi xác định mục tiêu kế hoạch cần phải đạt được sự phù hợp giữa mục tiêu tổng thể và mục tiêu cụ thể, giữa mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn.

Để xác định được mục tiêu kế hoạch chúng ta cần xác định được:

- Các mục tiêu cụ thể trong giai đoạn kế hoạch.
- Thứ tự ưu tiên của các mục tiêu.
- Các chỉ tiêu để đạt mục tiêu
- Và cuối cùng là xác định hệ thống các chỉ số giám sát đánh giá việc đạt mục tiêu

#### ❖ Bước 3: Xây dựng các phương án

Có thể có nhiều con đường khác nhau đi đến mục tiêu nên cần xây dựng nhiều phương án để có cơ sở lựa chọn phương án tối ưu tùy vào các điều kiện cụ thể khác nhau. Tuy nhiên không nên xây dựng quá 5 phương án vì tốn kém nguồn lực, thời gian và có thể bị mất cơ hội.

Mỗi phương án cần cụ thể hóa giải pháp là làm gì? làm như thế nào? chi phí bao nhiêu? và công cụ thực hiện mục tiêu: làm bằng gì?

#### ❖ Bước 4: Đánh giá và so sánh các phương án

Từ các phương án đã xây dựng, chúng ta đánh giá, phân tích để tìm ra phương án tối ưu nhằm đạt mục tiêu đã đề ra. Có nhiều cách để đánh giá và so sánh các phương án. Tuy nhiên, trong thực tế thường làm như sau:

- Lựa chọn các chỉ tiêu, các mặt hoặc khía cạnh quan trọng nhất để đánh giá so sánh.

- Xem xét mức độ quan trọng của các chỉ tiêu và khía cạnh nhằm xếp hạng cho chúng (theo thứ tự hạng 1,2,3..., cho điểm ...)

- Đánh giá các chỉ tiêu và khía cạnh của từng phương án theo hướng để có thể so sánh các phương án với nhau

- Tổng hợp đánh giá chung xem phương án nào giải quyết được nhiều vấn đề quan trọng và cốt yếu nhất

❖ Bước 5: Lựa chọn phương án và ra quyết định

Sau khi đánh giá các phương án chúng ta sẽ lựa chọn được phương án tối ưu, đề xuất và trình phương án đó cho người có thẩm quyền quyết định.

Để lựa chọn được phương án tối ưu chúng ta cần xác định được:

- + Phương án thực hiện được mục tiêu và có ảnh hưởng nhất tới mục tiêu.

- + Phương án sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của tổ chức.

- + Phương án có chi phí thấp.

- + Phương án tạo được sự ủng hộ của các cấp quản lý và người thực hiện.

- + Phương án phản ánh tốt nhất hệ thống tiêu chuẩn đã chọn.

Người có thẩm quyền sẽ phân tích và thông qua phương án. Các đề xuất sẽ được thể chế hóa bằng văn bản.

### **1.5. Phương pháp lập kế hoạch:**

### **1.5.1. Phương pháp 5W-1H-2C-5M:**

Theo phương pháp này khi chúng ta lập kế hoạch cần xác định:

#### **❖ Mục tiêu, yêu cầu công việc 1W (why)**

Khi nhận làm một việc hay yêu cầu nào đó thì phải xác định được mục tiêu, yêu cầu công việc. Để thực hiện điều này bạn cần trả lời các câu hỏi sau:

- + Tại sao phải làm công việc này?
- + Nó có ý nghĩa như thế nào với tổ chức, bộ phận của bạn?
- + Nếu bạn không thực hiện thì hậu quả sẽ ra làm sao? Có ảnh hưởng gì đến tổ chức, bộ phận của bạn không?

Chỉ khi nào bạn xác định được yêu cầu, mục tiêu thì mới giúp bạn luôn hướng trọng tâm các công việc vào mục tiêu và đánh giá hiệu quả cuối cùng.

#### **❖ Nội dung công việc 1W (what)**

Xác định công việc sai, chắc chắn bạn sẽ đưa ra nhận định sai và từ đó làm sai. Chính vì lẽ đó phải xác định được cụ thể nội dung các công việc và chỉ ra các bước cụ thể để thực hiện công việc được giao.

Hãy chắc rằng, bước sau là khách hàng của bước công việc trước.

#### **❖ Địa điểm, thời gian, người thực hiện - 3W (where, when, who)**

✓ Để xác định địa điểm ở đâu (Where) chúng ta cần trả lời các câu hỏi sau:

- + Công việc đó thực hiện tại đâu?
- + Nếu có kiểm tra thì sẽ kiểm tra tại bộ phận nào?
- + Kiểm tra những công đoạn nào?...

✓ Công việc đó thực hiện khi nào (When): Khi nào thì bắt đầu? Khi nào thì kết thúc?

+ Xác định thứ tự ưu tiên của các công việc dựa vào sơ đồ độ quan trọng và độ khẩn cấp của công việc.

+ Theo đó chúng ta có thể phân loại công việc khác nhau thành 4 loại như sau: công việc quan trọng và khẩn cấp, công việc không quan trọng nhưng khẩn cấp, công việc quan trọng nhưng không khẩn cấp, công việc không quan trọng và không khẩn cấp. Bạn phải thực hiện công việc quan trọng và khẩn cấp trước.

✓ Ai? (Who)

Bao gồm các khía cạnh sau: Ai làm việc đó, ai kiểm tra, ai hỗ trợ?, ai chịu trách nhiệm?...

❖ Cách thức thực hiện 1H (how)

Bao gồm các nội dung như sau: Cách thức thực hiện từng công việc? Tài liệu hướng dẫn (nếu có), Tiêu chuẩn, yêu cầu, Công cụ và hướng dẫn sử dụng

❖ Phương pháp kiểm soát 1C (control)

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 cần kiểm soát và những điểm kiểm soát nào là điểm kiểm soát trọng yếu?

❖ Phương pháp kiểm tra 1C (check)

+ Có những bước công việc nào cần phải kiểm tra. Thông thường thì có bao nhiêu công việc thì cũng cần số lượng tương tự các 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 DN 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.

❖ Nguồn lực thực hiện 5M (man, money, material, machine, method)

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 :

✓ Man: Nguồn nhân lực

+ 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?

✓ Money: Ngân sách

+ Ngân sách sử dụng để mua sắm nguyên liệu

+ Ngân sách sử dụng để chi trả tiền nhân công

✓ Material: Nguyên vật liệu/hệ thống cung ứng

+ Xác định tiêu chuẩn NVL.

+ Tiêu chuẩn nhà cung ứng.

+ Xác định phương thức cung cấp dịch vụ

+ Thời hạn hoàn tất công việc.

✓ Machine: Máy móc/ công nghệ

Máy móc có tốt không, có được bảo dưỡng thường xuyên không, máy có được kiểm tra, hiệu chỉnh định kỳ không. Thông số máy có phù hợp không.

✓ Method: Phương pháp làm việc

+ Qui trình thực hiện công việc

+ Các tiêu chuẩn chất lượng

+ Các biện pháp thực hiện công việc hiệu quả

+ Tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả thực hiện công việc.



### 1.5.2. Phương pháp STARS:

Phương pháp STARS là phương pháp thường được sử dụng để quản lý thời gian và tổ chức công việc cá nhân.

Stars là viết tắt của:

- + Steps: Các bước công việc
- + Timing: Thời gian
- + Assignment: Người thực hiện
- + Responsibility: Người chịu trách nhiệm
- + Success Criteria: Tiêu chí thành công

Chúng ta có thể lập bảng để lên kế hoạch thực hiện công việc như:

Liệt kê các bước thực hiện công việc, sau đó xác định thời gian thực hiện, người thực hiện và ai là người chịu trách nhiệm chính trong công việc này, sau đó đưa ra tiêu chí đánh giá công việc để biết được mức độ thành công của công việc.

Các bước	Thời gian	Người thực hiện	Người chịu trách nhiệm	Tiêu chí thành công

Hoặc chúng ta có thể hiểu STARS theo cách khác:

- + Steps – Các bước (số thứ tự)
- + Timing – Thời gian
- + Assignment – Công việc
- + Responsibility – Người chịu trách nhiệm
- + Success Criteria – Tiêu chí thành công.

Chúng ta có thể lập bảng để lên kế hoạch thực hiện công việc khác như:

Liệt kê các bước thực hiện công việc, sau đó xác định thời gian thực hiện, công việc cần thực hiện và ai là người chịu trách nhiệm chính trong công việc này, sau đó đưa ra tiêu chí đánh giá công việc để biết được mức độ thành công của công việc.

Các bước	Thời gian	Công việc	Người chịu trách nhiệm	Tiêu chí thành công

## 1.6. Các loại kế hoạch

### 1.6.1. Khái quát về các loại kế hoạch:

Các loại kế hoạch trong một tổ chức có thể được phân loại theo các tiêu thức khác nhau, như:

- *Theo thời gian*: bao gồm kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn
  - + Kế hoạch dài hạn là kế hoạch cho thời kỳ từ 5 năm trở lên
  - + Kế hoạch trung hạn có thời gian thực hiện từ 1-5 năm
  - + Kế hoạch ngắn hạn có thời gian thực hiện ngắn hơn 1 năm
- *Theo cấp kế hoạch* hay theo phạm vi hoạt động: có kế hoạch chiến lược còn gọi là kế hoạch tổng thể, kế hoạch tác nghiệp là kế hoạch chi tiết cụ thể và kế hoạch dự án.
- *Theo hình thức*: thì có các loại kế hoạch như: chiến lược, chính sách, thủ tục, quy tắc, chương trình, ngân quỹ.

Trong phạm vi bài học chúng tôi chỉ tập trung phân tích 3 loại kế hoạch chính ảnh hưởng xuyên suốt trong quá trình hoạt động của toàn Tổng công ty, đó là:

- ✓ Kế hoạch chiến lược
- ✓ Kế hoạch tác nghiệp
- ✓ Kế hoạch dự án

### 1.6.2. Kế hoạch chiến lược:

#### 1.6.2.1. Khái niệm:

Kế hoạch chiến lược là kế hoạch ở cấp độ toàn bộ phận doanh nghiệp, thiết lập nên những mục tiêu chung của doanh nghiệp và vị trí của nó đối với môi trường. Có thể nói đây là một chương trình hành động tổng quát, hoạch định cho một thời kỳ dài, do các nhà quản trị cấp cao xây dựng, mang tính khái quát cao và rất uyển chuyển -> nhằm hướng đến việc thực hiện các mục tiêu cụ thể.

#### *1.6.2.2. Đặc điểm của kế hoạch chiến lược:*

Kế hoạch chiến lược là một quá trình hoạt động, phát triển ăn sâu vào cơ cấu, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Kế hoạch chiến lược bao gồm các đặc điểm như sau:

- Vạch rõ tầm nhìn: nghĩa là Kế hoạch chiến lược phải cụ thể hóa được tầm nhìn cho doanh nghiệp. Ở đó người ta sẽ biết được doanh nghiệp phát triển như thế nào trong tương lai.
- Định được hướng đi lâu dài cho doanh nghiệp: Một kế hoạch chiến lược phải mang tính chất tổng thể và dài hạn trong môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.
- Kế hoạch chiến lược phải được xây dựng dựa trên các đơn vị kinh doanh chủ chốt và các sản phẩm mang tính chiến lược của doanh nghiệp. Đồng thời khai thác được thế mạnh của doanh nghiệp.

#### *1.6.2.3. Quy trình cơ bản kế hoạch chiến lược:*

Nhìn chung, quy trình kế hoạch chiến lược cũng tuân thủ theo quy trình chung như những kế hoạch khác, nhưng do tính quan trọng, tính phức tạp cũng như cấp độ lập nên về quy trình hoạch định chiến lược có những bước cơ bản sau:

##### ❖ Bước 1: Phân tích môi trường

Cũng giống như phân tích môi trường trong quy trình lập kế hoạch, thì việc phân tích môi trường kế hoạch chiến lược cũng sử dụng mô hình SWOT để phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong nhằm đánh giá thực trạng của tổ chức.

##### ❖ Bước 2: Khẳng định sứ mệnh, tầm nhìn chiến lược

##### ✓ **Sứ mệnh:**

- + Xác định mục đích cơ bản của một tổ chức, lý do tồn tại và những gì tổ chức cần làm để đạt được tầm nhìn.

- + Được đặt ra trên cơ sở xác định những lĩnh vực hoạt động của tổ chức, những giả định về mục đích, sự thành đạt và vị trí của tổ chức trong môi trường.

- + Ổn định, mang tính bản sắc của tổ chức.

✓ **Tầm nhìn:**

- + Xác định tổ chức sẽ như thế nào trong tương lai.

- + Phác thảo những gì tổ chức muốn trở thành, hoặc mong muốn của tổ chức về thế giới mà trong đó tổ chức đang hoạt động.

- + Thể hiện những giá trị cốt lõi và những nguyên tắc cơ bản của tổ chức.

❖ **Bước 3: Xác định mục tiêu chiến lược**

- + Xác định điểm mốc cần đạt được trong từng khoảng thời gian nhất định để từng bước biến tầm nhìn thành hiện thực.

- + Chuyển hóa sứ mệnh và định hướng của tổ chức thành cái cụ thể hơn để đo lường được kết quả hoạt động của tổ chức trong thời kỳ ngắn hạn và dài hạn.

- + Cần căn cứ vào các nguồn lực hiện tại và những nguồn lực mà tổ chức có thể huy động trong tương lai.

❖ **Bước 4: Xây dựng các lựa chọn chiến lược (phương án chiến lược)**

- + Lựa chọn chiến lược là một tập hợp các hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược.

- + Cho thấy các khả năng có thể trong việc hướng tới các mục tiêu chiến lược, từ đó có những phương án thích hợp cho việc huy động tiềm năng và nguồn lực của tổ chức.

❖ **Bước 5: Đánh giá, lựa chọn phương án chiến lược tối ưu**

Tiêu chí đánh giá phương án đó là:

- + Khả năng chắc chắn đảm bảo sự thành công của các mục tiêu chiến lược;

- + Tận dụng được điểm mạnh và cơ hội của tổ chức;

- + Nguồn lực của từng phương án và khả năng đảm bảo nguồn lực;
- + Các công việc phải làm, yêu cầu và tính chất công việc, khả năng thực hiện các công việc đó... Đề xuất và quyết định chiến lược

❖ **Bước 6: Đề xuất và quyết định chiến lược**

- + Ra quyết định để phân bổ con người và các nguồn lực khác của tổ chức cho việc thực hiện kế hoạch.

- + Đề xuất và quyết định chiến lược dưới dạng văn bản.

➤ Đầu ra của hoạch định chiến lược là một bản kế hoạch kinh doanh hoặc kế hoạch phát triển công ty

### **1.6.3. Kế hoạch tác nghiệp:**

#### *1.6.3.1. Khái niệm:*

Kế hoạch tác nghiệp là kế hoạch trình bày rõ chi tiết cần phải làm như thế nào để đạt được những mục tiêu đã được đặt ra trong kế hoạch chiến lược. Kế hoạch tác nghiệp đưa ra những chiến thuật hay những bước cụ thể mà doanh nghiệp sẽ tiến hành để thực hiện kế hoạch chiến lược.

#### *1.6.3.2. Đặc điểm:*

Kế hoạch tác nghiệp đôi khi còn được gọi là kế hoạch hành động vì chúng đề ra những hành động cụ thể cho những con người cụ thể thực hiện trong khoảng thời gian xác định như ngày, tuần, tháng hay năm.

Kế hoạch tác nghiệp có khuôn khổ hẹp và nhằm mục tiêu chi tiết, cụ thể hoá kế hoạch chiến lược thành những hành động.

#### *1.6.3.2 Đầu ra của hoạch định tác nghiệp:*

Đầu ra của hoạch định tác nghiệp là hệ thống tài liệu hoạt động của tổ chức như:

- + Các loại sổ tay, cẩm nang.
- + Quy trình hoạt động

- + Các quy định
- + Hướng dẫn công việc
- + Các biểu mẫu
- + Các kế hoạch thực hiện mục tiêu, dự án ngắn hạn.

#### *1.6.3.3. Các loại kế hoạch tác nghiệp*

Kế hoạch tác nghiệp gồm: kế hoạch năm, kế hoạch tháng và kế hoạch tuần

❖ Kế hoạch năm: thu thập các nguồn thông tin:

- + Từ chiến lược của công ty.
- + Từ các dự án tham gia
- + Từ mục tiêu của công ty và mục tiêu bộ phận do công ty giao.
- + Từ các nhiệm vụ theo chức năng nhiệm vụ bộ phận.

✓ Nội dung của kế hoạch công tác năm phải thể hiện được:

- + Mục tiêu công việc.
- + Thời gian thực hiện.
- + Mức độ quan trọng của các công việc (để giúp bộ phận có thể đặt trọng tâm vào công tác nào và đánh giá công việc cuối năm).

❖ Kế hoạch tháng: Nguồn thông tin cần thiết để lập kế hoạch tháng có thể là:

- + Các công việc trong kế hoạch năm.
- + Các công việc tháng trước còn tồn tại.
- + Các công việc mới phát sinh do công ty giao.
- + Các công việc quan trọng trong tháng.

✓ Nội dung kế hoạch tháng phải thể hiện được:

- + Các công việc quan trọng trong tháng
- + Phần các công việc cụ thể gồm: nội dung công việc, thời gian thực hiện, người thực hiện.

+ Các công việc chưa xác định được lịch (nhưng phải làm trong tháng hoặc làm trong tháng

- ❖ Kế hoạch tuần: Nguồn thông tin để chúng ta có thể lập kế hoạch tuần là:
  - + Các công việc trong kế hoạch tháng.
  - + Các công việc trong tuần trước chưa thực hiện xong
  - + Các công việc mới phát sinh do công ty giao thêm.
- ✓ Nội dung bản kế hoạch tuần:
  - + Các công việc quan trọng trong tuần
  - + Phần các công việc cụ thể gồm: nội dung công việc, thời gian thực hiện, người thực hiện, ghi chú (yêu cầu kết quả).
  - + Các công việc chưa xác định được lịch (nhưng phải làm trong tuần hoặc làm trong tuần sau).

#### **1.6.4. Kế hoạch dự án:**

##### *1.6.4.1. Khái niệm:*

Kế hoạch dự án là việc xác định những công việc cần làm, sắp xếp chúng theo một trình tự hợp lý, xác định nguồn lực thực hiện và thời gian làm những công việc đó nhằm hoàn thành mục tiêu xác định của dự án.

Dự án mà bạn đang lập kế hoạch phải là một phần trong chiến lược tổng thể của đơn vị để giải quyết các vấn đề.

Khi xây dựng kế hoạch, bạn cần xem xét và lưu ý những điểm sau đây:

- Dự án có liên quan như thế nào đến sứ mệnh của tổ chức chúng ta?
- Bạn đang làm việc trong bối cảnh nào và bối cảnh này có tính đặc trưng như thế nào?
- Dự án sẽ giúp thay đổi hoặc cải thiện điều kiện làm việc và phát triển của toàn thể cán bộ nhân viên trong toàn đơn vị hoặc những người hưởng lợi như thế nào?

##### *1.6.4.2. Trình tự lập kế hoạch dự án:*

Thông thường trình tự lập kế hoạch dự án đi theo các bước như:

#### ❖ Xác định mục tiêu

- + Khi xác định mục tiêu của dự án phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- + Mục tiêu phải cụ thể, rõ ràng
- + Mục tiêu phải phù hợp với nguồn lực (nhân lực, vật lực, ngân sách, ...)
- + Mục tiêu phải có tính khả thi cao
- + Có thời hạn hoàn thành các mục tiêu theo các mốc thời gian cụ thể

#### ❖ Xác định công việc

- + Xác định công việc dự án nên có
- + Xác định phạm vi dự án
- + Xác định và mô tả mọi hoạt động chính của dự án
- + Mô tả kết quả dự án (với các chỉ tiêu kỹ thuật cụ thể)
- + Dự tính thời gian, ngân sách và các nguồn lực cần thiết khác
- + Xác định các tiêu chuẩn nghiệm thu dự án

Một công cụ cơ bản hỗ trợ cho bước xác định công việc là cấu trúc phân tích công việc WBS (Work Breakdown Structure)

#### ❖ Tổ chức

- + Xác định nhu cầu nhân sự
- + Tuyển chọn giám đốc và cán bộ dự án
- + Tổ chức và thành lập ban quản lý dự án
- + Phân công công việc/ trách nhiệm/ quyền lực cho các thành viên trong Ban quản lý dự án
- + Kế hoạch tổ chức và phối hợp với các bên liên quan khác

#### ❖ Kế hoạch tài chính và nguồn lực

- + Dự kiến được các nguồn lực cần thiết và lồng ghép nó vào ngân sách dự án
- + Lập hệ thống kiểm soát tài chính
- + Lập kế hoạch tài chính
- + Cũng như Chuẩn bị dự toán về dòng tiền, kể cả những chi tiêu bất ngờ

#### ❖ Lập tiến độ

- + Dự kiến thời gian cần thiết để hoàn thành mỗi hoạt động cũng như



- + Xác định thời gian bắt đầu và kết thúc của mỗi hoạt động. Kiểm tra nguồn lực có đủ để thực hiện công việc không? Xác định các mốc quan trọng.

- + Xác định trình tự cần thiết của các hoạt động

- + Xác định các hoạt động quan trọng và dự kiến rủi ro

- + Xác định sự cân đối thời gian và chi phí

Thông thường người ta hay sử dụng sơ đồ Gantt, CPM, PERT để lập tiến độ dự án

#### ❖ Kế hoạch kiểm soát

- + Xác định các cách đo tiến độ theo từng giai đoạn

- + Xác định cơ chế kiểm soát cũng như

- + Xác định tiêu chuẩn chất lượng cho dự án

- + Quản lý rủi ro có thể xảy ra của dự án

#### *1.6.4.3. Nội dung của kế hoạch dự án:*

- **Nội dung 1:** Tổng quan về dự án

- + Tóm tắt mục tiêu và nội dung của dự án

- + Mô tả cơ cấu quản lý áp dụng cho dự án và danh sách các điểm mốc quan trọng trong dự án

- **Nội dung 2:** Các mục tiêu của dự án

- + Nêu các thông tin chi tiết cho mục tiêu trong các giới hạn về thời gian, chi phí, chất lượng và sự thỏa mãn của các thành phần liên quan như: chủ đầu tư, nhà thầu, nhà tư vấn, chính phủ và lãnh đạo ở địa phương, các nhà tài trợ, dân chúng tại địa phương thực hiện dự án, người thụ hưởng từ kết quả của dự án

- + Hay Thông tin về lợi nhuận, mục tiêu cạnh tranh, mục tiêu kỹ thuật của dự án

- **Nội dung 3:** Khía cạnh kỹ thuật và quản trị của dự án

- + Mô tả các phương pháp quản lý và kỹ thuật sử dụng cho công việc của dự án

- **Nội dung 4:** Vấn đề hợp đồng của dự án

- + Đây là phần quan trọng của dự án, trong đó có bản danh sách và mô tả các yêu cầu cụ thể, nguồn cung cấp, các thỏa thuận hợp tác, ban tư vấn, ban kiểm tra,...

- **Nội dung 5:** Tiến độ dự án

- + Nêu những tiến độ khác nhau và liệt kê tất cả những điểm mốc quan trọng
- **Nội dung 6:** Nguồn lực dự án
- + Những yêu cầu về vốn và các chỉ tiêu cần phải thể hiện chi tiết trong bản ngân sách dự án
- + Cần nêu rõ các thủ tục kiểm soát và điều hành chi phí
- **Nội dung 7:** Nhân sự dự án
- + Nêu rõ các kỹ năng đặc biệt, loại hình đào tạo cần thiết, vấn đề tuyển dụng, các hạn chế về pháp lý/ chính sách đối với lực lượng lao động
- **Nội dung 8:** Phương pháp kiểm tra và đánh giá dự án
- + Mô tả tóm tắt những thủ tục cần phải tuân thủ trong việc điều hành, thu thập, lưu trữ và đánh giá quá trình dự án
- **Nội dung 9:** Các vấn đề rủi ro tiềm ẩn
- + Đề cập đến những rủi ro và kế hoạch đối phó để hạn chế các hậu quả gây bất lợi đến mục tiêu dự án khi rủi ro xảy ra

## **Phần 2:**

### **QUẢN LÝ THEO MỤC TIÊU – MBO**

#### **2.1. Một số khái niệm:**

Mục tiêu trong quản lý theo mục tiêu được hiểu là những trạng thái, cột mốc mà tổ chức muốn đạt được trong một khoảng thời gian xác định.

Mục tiêu trong quản lý theo mục tiêu cũng còn được hiểu là những mong đợi mà nhà quản trị muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức.

- Quản trị theo mục tiêu (MBO): là quá trình chuyển các mục tiêu của tổ chức thành các mục tiêu của bộ phận, cá nhân để thực hiện mục tiêu kinh doanh của tổ chức.

Một cách cụ thể hơn: quản trị theo mục tiêu là một hệ thống liên kết các mục tiêu của tổ chức với kết quả công việc của từng cá nhân với sự tham gia của tất cả các cấp quản lý.

#### **2.2. Vai trò của MBO:**

- Phương tiện để đạt được mục đích.
- Biết được các ưu tiên làm cơ sở lập kế hoạch hoạt động và phân bổ các nguồn lực.
- Thiết lập các tiêu chuẩn thực hiện/ hoạt động.
- Hấp dẫn các đối tượng hữu quan (cổ đông, khách hàng, nhân viên,...)
- Quyết định hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

### **2.3. Lợi ích của MBO:**

- Khuyến khích tính chủ động sáng tạo của cấp dưới tham gia vào việc lập mục tiêu.
- Quá trình kiểm soát dễ hơn.
- Tổ chức được phân định rõ ràng.
- Có sự cam kết của cấp dưới về yêu cầu, hiệu quả công việc của họ

### **2.4. Hạn chế của MBO:**

- Sự thay đổi của môi trường có thể tạo ra các lỗ hổng.
- Tốn kém thời gian.
- Cần môi trường nội bộ lý tưởng.
- Một số mục tiêu có tính ngắn hạn.
- Sự nguy hiểm của tính cứng nhắc do ngại thay đổi mục tiêu.

### **2.5. Điều kiện của mục tiêu MBO:**

Để thực hiện mục tiêu MBO và thiết lập mục tiêu hiệu quả hơn, điều kiện của mục tiêu phải đảm bảo yêu cầu của nguyên tắc SMART. Tuy nhiên hiện nay một số quan niệm phát triển nguyên tắc SMART thành nguyên tắc SMARTER.

Ví dụ: Mục tiêu đến ngày 31/12 năm nay tuyển dụng được một trợ lý Giám đốc kinh doanh.

Trong đó: SMARTER được thể hiện như sau\

- Specific: Cụ thể, dễ hiểu

Mục tiêu phải cụ thể vì nó định hướng cho các hoạt động trong tương lai và được xác định bằng 3 câu hỏi What (Làm cái gì)?, Why (Tại sao phải làm)? và How (Làm như thế nào?).

Khi trả lời được cả 3 câu hỏi, chúng ta có thể tạm yên tâm là Mục tiêu của mình đã mang tính “cụ thể”

- Measurable: Đo lường được

Mục tiêu mà không đo lường được thì khó có thể đánh giá là có đạt hay không? Mục tiêu phải đo lường được để bạn có bằng chứng về việc hoàn thành mục tiêu đã đặt ra. Các chỉ số đo lường có thể là con số, ngày tháng....

Ví dụ: 01 nhân sự Trợ lý Giám đốc khối kinh doanh là chỉ số đo lường.

- Achievable: Vừa sức

Hãy đảm bảo chắc chắn rằng Mục tiêu bạn đặt ra là có thể thực hiện được. Vậy nên, cần cân nhắc khả năng thực thi cho một mục tiêu thách thức là việc không thể bỏ qua trong quá trình xây dựng mục tiêu.

Ví dụ: Để tuyển dụng được 1 nhân sự có chất lượng cho hệ thống, bạn cần nắm vững quy trình tuyển dụng và những kỹ năng nhất định để có được hồ sơ, chọn lọc hồ sơ, thực hiện các vòng tuyển dụng... Mục tiêu này đủ thách thức và ý nghĩa để tích lũy thêm kiến thức, kỹ năng cho bạn.

- Realistics: Thực tế

Đây là tiêu chí đo lường sự cân bằng giữa khả năng thực hiện so với nguồn lực của doanh nghiệp (thời gian, nhân sự, tiền bạc..).

Ví dụ: Công việc của vị trí Trợ lý Giám đốc phát triển kinh doanh yêu cầu tốt nghiệp Đại học với mức lương tương đương bậc 1 thì chúng ta cần xây dựng Tiêu chuẩn nhân sự phù hợp đối với vị trí này. Nếu đặt yêu cầu quá cao, có thể chúng ta tuyển được người nhưng sẽ không đáp ứng mục tiêu về tiến độ tuyển dụng và chi phí cho vị trí tuyển dụng.

- Timebound: Có thời hạn

Mục tiêu của bạn cần phải có giới hạn thời gian.

Thời gian hợp lý giúp bạn vừa đạt được mục tiêu lại vừa dưỡng sức cho các mục tiêu khác.

Ví dụ: 31/12 năm nay là thời gian hoàn thành cần đạt được.

- Engagement: Liên kết

Công ty phải liên kết được lợi ích của công ty và lợi ích của các chủ thể khác. Khi các bộ phận, nhân viên tham gia thực hiện mục tiêu, họ sẽ được kích thích như thế nào. Nếu công ty không có chế độ này, việc thực hiện mục tiêu sẽ không có hiệu quả.

Ví dụ: Khi tuyển được trợ lý giám đốc kinh doanh theo đúng thời hạn đề ra, sẽ hỗ trợ được cho giám đốc kinh doanh các công việc cần thiết. Ngoài ra, các phòng ban khi liên hệ với phòng kinh doanh sẽ được thuận tiện.

- Relevant - Thích đáng

Hiệu quả của việc thực hiện mục tiêu sẽ tăng lên khi kết quả việc thực hiện nó có liên quan đến các phần thưởng

Ví dụ: Công việc của phòng kinh doanh nói riêng và doanh nghiệp nói chung sẽ đạt được hiệu quả tốt hơn.

## **2.6. Các phương pháp triển khai:**

*Phương pháp 1: Triển khai từ cấp công ty đến cấp bộ phận:*

Phương pháp này nhanh về mặt thời gian, nhưng lại không khuyến khích các bộ phận tham gia vào hoạch định mục tiêu công ty.

*Phương pháp 2: Triển khai từ dưới lên.*

Phương pháp này khuyến khích được các bộ phận nhưng lại chậm và khi có kết quả tổng hợp lại không phù hợp với mong muốn của Ban giám đốc.

## **2.7. Các bước triển khai MBO:**

❖ Xác định mục tiêu cấp cao: (Mục tiêu chung của toàn công ty.)

Xác định vai trò của các đơn vị cấp dưới tham gia vào việc thực hiện mục tiêu.

Đây là mục tiêu dự kiến, nó có thể được xem xét và điều chỉnh với các mục tiêu của cấp dưới.

Để làm được điều này, trước tiên phải phân tích về thị trường, bao gồm: nhu cầu của thị trường, đối thủ cạnh tranh, tốc độ tăng trưởng của ngành... Trên cơ sở đó, dự báo về doanh thu, sản lượng của doanh nghiệp và cuối cùng là dự thảo mục tiêu cấp cao.

Mục tiêu của doanh nghiệp bao gồm: mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn. Mục tiêu của doanh nghiệp thường có các điểm chính như: doanh số, lợi nhuận, số khách hàng mới, phát triển mạng lưới, chất lượng, dịch vụ, chi phí..

❖ Xác định mục tiêu cấp dưới:

Cấp trên thông báo cho cấp dưới về các mục tiêu, chiến lược của công ty. Cấp trên cùng cấp dưới bàn bạc thảo luận về những mục tiêu mà cấp dưới có thể thực hiện. Cấp dưới đề ra mục tiêu và cam kết với cấp trên, được cấp trên duyệt và thông qua. Cấp trên đóng vai trò là cố vấn kiên nhẫn, khuyến khích cấp dưới đề ra mục tiêu.

Mục tiêu đề ra phải do sự chủ động của cấp dưới, hỗ trợ tốt cho mục tiêu cao hơn và hỗ trợ tốt cho các mục tiêu của các bộ phận khác.

Xác lập mục tiêu của từng bộ phận và cá nhân. Những mục tiêu này phải phục vụ cho các mục tiêu chiến lược.

Ở bước này các nhà quản trị cấp cơ sở và nhân viên phát triển những mục tiêu công việc của từng cá nhân. Chẳng hạn, mục tiêu của một công nhân vận hành máy có thể đề ra là lãng phí và hư hỏng từ 5% xuống còn 0.5% trong sáu tháng tiếp theo. Chỉ có thể đạt được những mục tiêu này thông qua những cố gắng chung của toàn nhóm, trên phương diện nhóm là một tập thể hoạt động. Vì trên các dây chuyền lắp ráp sản phẩm, người ta thường không đặt ra những mục tiêu cụ thể cho từng công nhân. Bởi mức độ làm việc, sản xuất của họ tùy thuộc vào tốc độ chung của cả dây chuyền và khả năng của những người công nhân lắp ráp ngồi trước họ trong dây chuyền.

#### ❖ Thực hiện mục tiêu

Cấp trên cung cấp các điều kiện và phương tiện cần thiết cho cấp dưới. Cấp dưới chủ động, sáng tạo xây dựng và thực hiện kế hoạch. Cấp trên trao quyền hạn tối đa cho cấp dưới trong việc thực hiện nhiệm vụ.

Để khuyến khích sự tham gia trong thiết lập mục tiêu, cấp trên cần cung cấp đầy đủ các điều kiện và phương tiện cần thiết cho cấp dưới. Mọi người đều cần phải hiểu mục tiêu cá nhân của họ như thế nào phù hợp với các mục tiêu của tổ chức.

Thay vì làm theo đơn đặt hàng, quản lý, giám sát, và người lao động trong một hệ thống, MBO biết những gì cần phải được thực hiện. Bằng cách đưa ra quyết định và trách nhiệm thông qua các tổ chức, động viên mọi người để giải quyết những vấn đề họ phải đối mặt và cung cấp cho họ những thông tin họ cần phải thích ứng, linh hoạt với hoàn cảnh thay đổi. Thông qua một quá trình có sự tham gia tất cả mọi người trong tổ chức sẽ thiết lập mục tiêu riêng, có hỗ trợ các mục tiêu của các bộ phận, có hỗ trợ các mục tiêu của đơn vị kinh doanh và hỗ trợ các mục tiêu của tổ chức.

#### ❖ Tiến hành kiểm tra và hiệu chỉnh:

Cấp trên định kỳ tiến hành kiểm tra việc thực hiện của cấp dưới nhằm điều chỉnh hoặc giúp đỡ kịp thời. Ngay từ khâu hoạch định, cấp trên nên thiết lập một số điểm kiểm soát trọng yếu để dễ dàng theo dõi và thực hiện mục tiêu.

Việc kiểm tra ở đây chỉ giúp cấp dưới thực hiện tốt hơn, không đưa ra sự đánh giá và kết luận.

#### ❖ Tổng kết và đánh giá

Căn cứ mục tiêu đã cam kết và kết quả thực tế, cấp trên sẽ đánh giá công việc của cấp dưới.

Thành tích của cấp dưới sẽ căn cứ vào mức độ hoàn thành mục tiêu đã cam kết.

### **2.8. Hỗ trợ thực hiện mục tiêu:**

Để việc thực hiện mục tiêu được diễn ra thuận lợi, doanh nghiệp cần phải có các biện pháp hỗ trợ thực hiện mục tiêu, cụ thể là:

❖ Xây dựng chính sách:

Chính sách được hiểu là các nguyên tắc chủ đạo, phương pháp để hỗ trợ và thúc đẩy việc thực hiện mục tiêu.

Chính sách thường là những phạm vi, cơ chế bắt buộc và những giới hạn cho các hành vi để thưởng phạt cho các hành vi cư xử của CNV.

\* *Chính sách kinh doanh.*

- Các chính sách kinh doanh thường liên quan đến khách, đại lý, nhà hàng cung cấp của công ty. (Ví dụ: chính sách hỗ trợ đại lý, hoa hồng, hành vi của đại lý).

\* *Chính sách nhân sự.*

- Liên quan đến chế độ cho người lao động.
- Quy định về hành vi của CNV.
- Về việc tuân thủ pháp luật, đạo đức, phong tục tập quán, tôn giáo...

\* *Chính sách tài chính.*

- Các nguyên tắc về tài chính phải tuân theo.
- Chính sách tạm ứng hỗ trợ công việc cho CNV...

❖ Phân bổ nguồn lực hợp lý

Để phân bổ nguồn lực hợp lý, thông thường các doanh nghiệp áp dụng theo phương pháp 5M:

Man = nguồn nhân lực.

Money = ngân sách.

Material = nguyên vật liệu/hệ thống cung ứng.

Machine = máy móc/công nghệ.



Method = phương pháp làm việc

Việc phân bổ chủ yếu dựa vào các nguồn lực:

*Thứ nhất là nguồn lực tài chính, đối với nguồn lực này cần xem xét về nhu cầu vốn, rà soát lại định hướng của việc phân bổ nguồn vốn, phân tích cơ cấu tài chính của DN, đánh giá các nguồn vốn khác (theo 5M), lựa chọn nguồn vốn thích hợp, và điều mấu chốt là phải hoạt động trên ngân sách.*

*Thứ hai nguồn nhân lực: Nguồn lực này được đánh giá theo các yếu tố:*

- Trình độ, kỹ năng.
- Sự cam kết của CNV.
- Tinh thần thực hiện.

### **Phần 3:**

## **TỔ CHỨC CÔNG VIỆC HIỆU QUẢ**

### **3.1. Khái niệm:**

Theo nghĩa rộng: Tổ chức là quá trình xác định những công việc cần phải làm và phân công cho các đơn vị cá nhân đảm nhận các công việc đó, tạo ra mối quan hệ ngang dọc trong nội bộ doanh nghiệp.

Theo nghĩa hẹp: Tổ chức là việc sắp xếp các công việc được giao.

Như vậy Tổ chức thực hiện công việc là khâu quan trọng của chu trình quản lý, nó quyết định việc hoàn thành kế hoạch và mục tiêu đã đề ra.

Tổ chức thực hiện là quá trình hoạt động và thi hành các công việc theo kế hoạch đề đạt được mục tiêu.

Tuỳ theo kế hoạch dài - trung - ngắn hạn và qui mô của kế hoạch, nguồn lực huy động, mức khẩn thiết của kế hoạch v.v... mà tổ chức thực hiện cho phù hợp.

Quá trình thực hiện là tổ chức, triển khai giám sát, hỗ trợ, điều chỉnh, kiểm tra và có thể đánh giá từng giai đoạn. Trong các hoạt động đó thì hoạt động giám sát hỗ trợ là quan trọng nhất.

### **3.2. Lợi ích mang lại khi tổ chức công việc hiệu quả**

- Nâng cao hiệu quả hoạt động
- Tiết kiệm chi phí, nguồn lực
- Phát triển được năng lực đội ngũ
- Tự tin trong công việc.
- Giảm thiểu các sai sót.
- Giảm áp lực công việc.
- Xây dựng tốt tinh thần làm việc tập thể.

### **3.3. Tổ chức công việc bộ phận**

Khi Tổ chức công việc tại các bộ phận, chúng ta cần phải xác định được:

- Chức năng nhiệm vụ của bộ phận đó
- Định biên công việc
- Bảng mô tả công việc của các vị trí trong đơn vị
- Bố trí sắp xếp công việc phù hợp với nhân viên
- Giao công việc trong đơn vị đạt hiệu quả

### **3.4. Tổ chức công việc bộ phận**

#### *3.3.1. Xác định chức năng nhiệm vụ*

Chức năng có thể được hiểu là những nhiệm vụ lớn nhất của một bộ phận. Còn có thể hiểu là những sản phẩm/dịch vụ mà bộ phận của bạn cung cấp. Khi hiểu theo khái niệm khách hàng nội bộ, bộ phận của bạn sẽ phải cung cấp các sản phẩm...cho bộ phận tiếp theo. Sản phẩm..đó là gì? Đó chính là chức năng của bạn.

Trong thực tế hiện nay tại mỗi phòng/ ban đều đã đi vào hoạt động ổn định và các phòng, các bộ phận đều đã có nhiệm vụ, chức năng cụ thể. Lãnh đạo phòng căn cứ vào nhiệm vụ của phòng để lên kế hoạch tổ chức thực hiện công việc cho phù hợp

### *3.3.2. Định biên công việc:*

- Khi thực hiện định biên công việc, chúng ta cần lập một list các công việc mà bộ phận phải thực hiện. Lúc này cần phải liệt kê tất cả các công việc của quản lý, như hoạch định – tổ chức – lãnh đạo – kiểm tra.

- Ước lượng thời gian thực hiện cho từng công việc đó trong một năm.


- Lấy Tổng cộng thời gian và chia cho số ngày làm việc trong năm, sẽ biết mình cần bao nhiêu người. Nhóm các công việc có cùng tính chất vào một chức danh công việc.

- Đảm bảo rằng tổng số thời gian phù hợp với tổng số thời gian của mỗi chức danh.

- Lưu ý cộng thêm 10% thời gian cho mỗi chức danh. Điều này giúp bạn tạo sức ép cho nhân viên và điều chỉnh số lượng công việc co giãn sau này.

### *3.3.3. Lập bảng mô tả công việc:*

Để đảm bảo công việc tại các vị trí, bộ phận, các phòng ban chức năng không bị chồng chéo nhau thì cần có bảng mô tả công việc, bản này gồm các nội dung như: thông tin về công việc (mã số, chức danh, bộ phận, người quản lý trực tiếp), mục tiêu – yêu cầu công việc, nhiệm vụ, quyền hạn, các mối quan hệ, tiêu chuẩn công việc, điều kiện làm việc.

 <b>CÔNG TY VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH</b>	<b>BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC</b>	Mã số công việc	79
		Ngày ban hành	
		Lần ban hành	
Chức danh công việc	Chuyên viên xử lý cước		
Vị trí công việc	Nhân viên		
Phòng/ban/bộ phận	Phòng kinh doanh		
Đơn vị	Trung tâm viễn thông khu vực I.		

<b>I. MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC</b>
Đổi mới, tính cước cho khách hàng.

<b>II. TRÁCH NHIỆM VÀ NHIỆM VỤ</b>	
<b>Tên và mô tả trách nhiệm, nhiệm vụ được phân công</b>	<b>Kết quả cần đạt được</b>
<b>1. Các công việc, nhiệm vụ chính, chịu trách nhiệm chủ trì trực tiếp thực hiện</b>	
Nhận file cước từ tổng đài, chuẩn hóa, tính cước cho khách hàng.	Chính xác, đúng tiến độ.
Cập nhật các chính sách và giá cước vào hệ thống tính cước.	Chính xác, kịp thời.
Nhận dữ liệu các dịch vụ lẻ như thuê, cơ sở hạ tầng, Internet... từ bộ phận tổng hợp, tính cước cho khách hàng những trường hợp đủ hồ sơ và tạm ghi nhận doanh thu những trường hợp chưa đủ hồ sơ.	Chính xác, đúng tiến độ.
Giải quyết khiếu nại cho khách hàng 1800, 1900, 4xxxx	Mềm dẽo, lịch sự, chính xác, đúng quy định.
Thực hiện công tác báo cáo thường xuyên và đột xuất.	Đầy đủ, chính xác, đúng thời gian quy định.
<b>2. Các công việc, nhiệm vụ hỗ trợ, phối hợp</b>	
Xây dựng, hoàn thiện các chương trình phần mềm phục vụ các hoạt động của phòng, của Trung tâm.	Đáp ứng yêu cầu của phòng, của Trung tâm.
Đổi mới lưu lượng thoại, 1800, 1900 với Trung tâm thành khoản. Đối soát cước các dịch vụ lẻ như thuê với các Viễn thông tỉnh, thành phố.	Chính xác, đúng tiến độ.
Phối hợp với các bộ phận bán hàng để ghi nhận cước.	Đảm bảo dữ liệu cước chính xác.
Thực hiện công tác ATVSLĐ, PCCC.	- Đảm bảo an toàn lao động, không xảy ra cháy nổ. - Chủ động trong xử lý khi xảy ra cháy nổ hoặc tai nạn lao động.
Thực hiện các công việc khác do lãnh đạo phân công.	Chấp hành và thực hiện.

<b>III. YÊU CẦU VỀ TRÌNH ĐỘ, KIẾN THỨC, KỸ NĂNG, KHẢ NĂNG TỐI THIỂU</b>	
<b>Trình độ chuyên môn</b>	Tốt nghiệp đại học chuyên ngành điện tử viễn thông, công nghệ thông tin.
<b>Kiến thức</b>	- Hiểu biết về pháp luật. - Có kiến thức về các ngôn ngữ lập trình, cơ sở dữ liệu. - Nắm vững các quy định, quy trình, nội quy, các hướng dẫn của cơ quan và của ngành. - Nắm vững các dịch vụ viễn thông, các chính sách cước và các nghiệp vụ tính cước.
<b>Kỹ năng</b>	- Sử dụng cơ sở dữ liệu thành thạo, sử dụng tốt ngôn ngữ lập trình. - Đọc, dịch cơ bản các tài liệu chuyên ngành bằng tiếng Anh. - Sử dụng máy tính và các thiết bị văn phòng. - Sử dụng thành thạo các phần mềm Office, phần mềm tính cước, cơ sở dữ liệu Foxpro, Oracle. - Làm việc nhóm.
<b>Khả năng</b>	- Làm việc độc lập. - Kiên nhẫn, tìm tòi, sáng tạo. - Chịu áp lực trong công việc. - Làm việc với cường độ cao.

1

<b>IV. QUAN HỆ CÔNG VIỆC</b>		
Báo cáo trực tiếp cho	Lãnh đạo phòng, lãnh đạo Trung tâm.	
Quy trình công việc liên quan	Thực hiện các quy trình có liên quan đến công tác tính cước, báo cáo kết quả.	
Quan hệ công việc	<b>Nội bộ</b>	<b>Bên ngoài</b>
	- Các nhân viên trong phòng. - Lãnh đạo cấp trên. - Các đơn vị trực thuộc Trung tâm, Công ty.	- Các đơn vị thành viên VNPT. - Các khách hàng của VTN. - Các đối tác cần phối hợp.

<b>V. ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC</b>			
Thời gian làm việc	Gia đình chính <input checked="" type="checkbox"/>	Làm việc theo ca <input type="checkbox"/>	Làm việc theo lớp <input type="checkbox"/>
Phương tiện đi lại	- Tự túc phương tiện đi lại. - Trung tâm hỗ trợ phương tiện đi lại và công tác ghi khi đi công tác theo quy định.		
Trang bị bảo hộ lao động	Đồng phục <input checked="" type="checkbox"/>	Bảo hộ lao động <input type="checkbox"/>	
Môi trường làm việc	Điều kiện làm việc bình thường <input checked="" type="checkbox"/>		Điều kiện làm việc nặng nhọc <input type="checkbox"/>
	Điều kiện làm việc trong nhà <input checked="" type="checkbox"/>		Điều kiện làm việc ngoài trời <input type="checkbox"/>

<b>Giám đốc duyệt</b>	<b>Trưởng phòng N3-LDTL</b>
Ngày 01 tháng 12 năm 2012	Ngày 01 tháng 12 năm 2012

### 3.3.4. Sắp xếp công việc cho nhân viên:

Công việc của nhân viên gồm:

- Công việc thường xuyên là các công việc lặp lại, đã được ghi nhận trong bản mô tả công việc. Công việc thường xuyên phải có tính lặp lại.
- Công việc không thường xuyên có thể giao cho nhân viên thực hiện.

#### **Đối với công việc thường xuyên:**

- Trong quy trình cần phải có các tài liệu hướng dẫn cho nhân viên thực hiện, bao gồm:
  - Cách thức thực hiện (how).
  - Nguồn lực để thực hiện (5M).
  - Tần suất thực hiện.
- Yêu cầu nhân viên ghi nội dung công việc thường xuyên vào kế hoạch làm việc tuần.

#### **Công việc không thường xuyên**

- Hãy thể hiện nội dung giao việc cho nhân viên bằng sổ giao việc.
- Giải thích cho nhân viên về lý do thực hiện công việc (why).
- Giải thích các yêu cầu, mục tiêu, thời hạn (when) của công ty.
- Giải thích phương pháp thực hiện (how).

#### **Khi phát sinh công việc, hãy lưu ý:**

- Xác định công việc đó có lặp lại trong tương lai hay không? Trường hợp có lặp lại, hãy thiết lập một sổ tài liệu để hướng dẫn cho nhân viên → Chuyển công việc không thường xuyên thành công việc thường xuyên.

### 3.3.5. Giao công việc hiệu quả

#### **3.3.5.1. Chuẩn bị trước khi giao việc**

- Xác định cụ thể yêu cầu của công việc, mục tiêu cần đạt được.
- Xác định rõ thời gian hoàn thành công việc: Thời gian báo cáo tiến độ, thời gian hoàn thành.

- Giao việc phù hợp: Năng lực, theo địa bàn phụ trách,...

#### 3.3.5.2. Thực hiện giao việc

- Nêu rõ công việc được giao.
- Nêu mục đích yêu cầu và xác định cụ thể phạm vi thẩm quyền của người thực hiện công việc
- Nêu rõ mong đợi
- Yêu cầu nhân viên liệt kê lại các yêu cầu đó để đảm bảo đã hoàn toàn hiểu rõ công việc được giao.
- Thông báo cho các phòng ban chức năng có liên quan và anh chị em trong phòng về người phụ trách công việc.

- Hướng dẫn công việc (nếu cần)

#### 3.3.5.3. Kiểm tra, giám sát, hỗ trợ

Trong quá trình triển khai công việc, người quản lý thường xuyên Kiểm tra, giám sát, hỗ trợ cho anh chị em trong phòng. Đồng thời:

- Xác định các mốc thời gian để kiểm tra, đối chiếu nhằm đánh giá tiến độ công việc.
- Mỗi nhân viên khác nhau sẽ có năng lực thực hiện công việc khác nhau, nên cần có sự hỗ trợ trong công việc khi cần.

Vào giai đoạn đầu nên thường xuyên kiểm tra, đối chiếu. Sau đó tần suất kiểm tra có thể giảm dần.

#### 3.3.5.4. Ghi nhận, đánh giá thành tích

Một số phương pháp đánh giá thường được các nhà quản lý sử dụng để ghi nhận thành tích của nhân viên

##### **Phương pháp bảng điểm:**

- Đây là phương pháp đơn giản nhất để đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Theo phương pháp này, trong bảng sẽ liệt kê những yêu cầu chủ yếu đối với

nhân viên khi thực hiện công việc như: Số lượng, chất lượng công việc, tác phong, tính sáng tạo, ý thức trách nhiệm ...

- Mỗi nhân viên sẽ được đánh giá theo yêu cầu, sau đó tổng hợp lại và có kết quả chung về tình hình thực hiện công việc của nhân viên đó.

- Mặc dù phương pháp này là đánh giá tuyệt đối song các mức độ khi đánh giá lại mang tính áng chừng, bởi các mức độ hay tiêu chí đôi khi không được lượng hóa.

#### **Phương pháp so sánh từng cặp:**

- Phương pháp này người ta đưa ra nhiều người để so sánh theo từng cặp, và cho điểm theo nguyên tắc sau đây:

- Nếu ngang nhau thì cho 1 điểm

- Nếu hơn được 2 điểm

- Nếu kém hơn thì nhận điểm 0

- Những người nào được nhiều điểm nhất sẽ được coi là có hiệu quả nhất. Phương pháp so sánh từng cặp được coi là có giá trị hơn các phương pháp ở trên. Nhưng rất khó thực hiện khi có từ 10 – 15 nhân viên, vì lúc đó số cặp so sánh quá nhiều làm cho việc so sánh trở nên khó khăn. Ngoài ra, phương pháp này chỉ cho phép so sánh những nhân viên thuộc cùng nhóm công việc. Việc sắp xếp cũng rất nhạy cảm với các sai lầm trong đánh giá, chủ yếu là do chỉ tiêu về hiệu quả công việc ít khi được xác định rõ ràng. Đôi khi, chúng ta buộc phải phân biệt những nhân viên khi mà hiệu quả công việc của họ khá giống nhau.

#### **Phương pháp phê bình lưu giữ:**

Phương pháp này thì lãnh đạo ghi lại những sai lầm, trục trặc lớn hay những kết quả rất tồi trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Nghĩa là những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng.

Phương pháp này giúp các nhà lãnh đạo chú ý đến những sai sót lớn của nhân viên để nhắc nhở động viên tạo điều kiện giúp đỡ nhân viên tránh bớt những sai lầm.

#### **Phương pháp quan sát hành vi:**

Phương pháp này được thực hiện trên cơ sở quan sát hành vi thực hiện công việc của nhân viên.

Người đánh giá sẽ sử dụng tờ kiểm tra hành vi, và cho điểm kiểm tra mọi hành động của nhân viên mà anh ta quan sát được. Tờ kiểm tra hành vi có thể bao gồm cả các hành vi tốt và xấu. Hành vi tốt được cho điểm tốt, hành vi xấu được cho điểm xấu. Điểm đánh giá hiệu quả của một nhân viên bằng tổng số điểm của các hành vi đã được kiểm tra.

- Ưu điểm:

- Thấy rõ được các hành vi của nhân viên.
- Giảm những sai lầm có liên quan tới việc đánh giá của người cho điểm (nhưng không giảm được sai lầm do quan sát).

- Nhược điểm:

- Xây dựng những thang điểm này thường tốn kém cả về thời gian lẫn tiền bạc.
  - Đôi khi công việc ghi chép bị bỏ qua.
  - Người lao động không thoải mái khi biết rằng người lãnh đạo ghi chép lại những hành vi yếu kém của mình.
- Căn cứ vào thực tế của đơn vị để có phương pháp đánh giá, ghi nhận thành tích nhân viên cho phù hợp.

### **3.4. Tổ chức công việc cá nhân**

#### *3.4.1. Sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên*

##### 3.4.1.1. Phân loại công việc

- Theo mức độ quan trọng: Như vậy việc quan trọng hay còn gọi là Việc lớn là những việc liên quan tới sự an nguy của doanh nghiệp; còn "việc nhỏ" thì ngược lại.. Mọi mục tiêu đều quan trọng nhưng phải xác định cái nào quan trọng hơn trong thời điểm hiện tại.

- Theo mức độ khẩn cấp: việc khẩn cấp và việc không khẩn cấp.
- Theo tần suất: Việc thường xuyên và việc không thường xuyên.



+ Công việc thường xuyên. Là các công việc lặp lại theo một chu kỳ nhất định. Cần lưu ý lại: Tần suất thực hiện? Người thực hiện? Đưa vào quy trình hay bản mô tả công việc?

+ Công việc không thường xuyên là những việc Đột xuất hoặc không ổn định. Cần phải xem xét xem có thể chuyển về công việc thường xuyên hay không? Người làm việc không hiệu quả khi khối lượng công việc sự vụ chiếm trên 50 %.

#### 3.4.1.2. Xác định thứ tự ưu tiên - Ma trận quản lý thời gian

Mỗi chúng ta hầu như luôn bị áp lực bởi thời gian, mỗi người trong cùng 1 thời điểm có thể phải thực hiện nhiều công việc, nhiều nhiệm vụ. Do đó, làm thế nào để một người có thể vừa quản lý và làm công việc tốt vừa duy trì được đầu óc tích cực. Chúng ta cần xác định được thứ tự ưu tiên trong công việc thông qua ma trận quản lý thời gian, theo thứ tự ưu tiên 1, 2, 3, 4.

	Khẩn cấp	Không khẩn cấp
Quan trọng	I	II
Không quan trọng	III	IV

- Quan trọng và khẩn cấp: Đối với công việc này, cần phải thực hiện ngay.

Như là các vấn đề về khủng hoảng trong đơn vị, các vấn đề mang tính cấp bách, các dự án đến hạn hay các công việc còn tồn đọng cần giải quyết ngay

- Quan trọng nhưng không khẩn cấp: Có thể làm sau nhưng khi thực hiện cần phải kiên quyết và có kế hoạch làm việc hợp lý.

Đó là các vấn đề về xây dựng chiến lược, tạo dựng mối quan hệ hay các vấn đề về tìm kiếm cơ hội cho đơn vị / tổ chức hay chính là việc lên kế hoạch tổ chức thực hiện công việc. Đây chính là các vấn đề quan trọng nhưng không khẩn cấp

- Khẩn cấp nhưng không quan trọng: Có thể ủy quyền cho người khác thực hiện.

Là những công việc đột xuất hay gửi nhận email, họp hành, vân vân.

- Không khẩn cấp và không quan trọng, chúng ta chỉ thực hiện khi có thời gian. Đó là các việc vô thưởng vô phạt như điện thoại, tán gẫu, lướt internet, vân vân

	Cấp thiết	Không cấp thiết
Quan trọng	(I) Quan trọng & Cấp thiết <b>Làm ngay</b>	(II) Không cấp thiết & Quan trọng <b>Có kế hoạch làm hợp lý</b>
Không quan trọng	(III) Cấp thiết & Không quan trọng <b>Làm càng sớm càng tốt</b>	(IV) Không cấp thiết & Không quan trọng <b>Làm sau cùng</b>

Lưu ý: Trong ma trận quản lý thời gian ➔ Các công việc quan trọng nhưng không khẩn cấp hay khẩn cấp nhưng không quan trọng có thứ tự ưu tiên thứ hai sau công việc quan trọng và khẩn cấp. Đối với hai loại công việc này, chúng có thể thực hiện song song. Việc thực hiện công việc nào trước còn tùy thuộc vào:

- Thời hạn giải quyết vấn đề.
- Hãy tách công việc chính thành nhiều công việc khác nhau, trên cơ sở đó, bạn có thể xác định lịch cho từng công việc.

#### 3.4.2. Lập kế hoạch công việc:

Mỗi chúng ta cần phải thu xếp thời gian cho hợp lý và điều quan trọng là phải biết mình muốn gì và thời điểm thực hiện các công việc như thế nào, để thực hiện điều này đầu tiên chúng ta tiến hành lập kế hoạch bằng cách lên lịch làm việc, xác định mục tiêu của công việc đó, list ra danh sách các công việc cần làm và cuối cùng sắp xếp thứ tự ưu tiên trong công việc.

Đồng thời trong quá trình thực hiện công việc cần phải giám sát và đánh giá mức độ hoàn thành của các công việc đó để rút kinh nghiệm cho các lần kế tiếp.

Mỗi chúng ta trong cuộc sống, đều có 3 lĩnh vực quan trọng đó là gia đình, bản thân và công việc. Cần phải xác định những điều cần làm trong tuần và sắp xếp ưu tiên.

- Lập trật tự ưu tiên. Công việc quan trọng, khẩn trương thế nào ? Có thể đánh số thứ tự hoặc phân loại 3 nhóm : thật quan trọng, quan trọng, không quan trọng. tương đương với thứ tự là 1,2,3.

- Cần dành thời gian mỗi ngày cho những sự kiện đột xuất bất thường nhưng không cần quá nhiều. Những khó khăn có thể xảy ra và cần phải linh động để giải quyết. Hãy cố gắng theo sát mục tiêu đề ra, hãy dành 5 phút mỗi ngày để điều chỉnh những kế hoạch trong ngày. Luôn tự nhắc nhở về những ưu tiên và mục tiêu đề ra.

Sau khi đã lập kế hoạch và xác lập được thứ tự ưu tiên trong công việc, trong quá trình thực hiện chúng ta sẽ giám sát quá trình thực hiện: Vào thời gian nào? Thực hiện việc gì? việc làm này mang lại giá trị như thế nào? Có tạo ra áp lực không, đã có trong lịch làm việc chưa và khi thực hiện có bị gián đoạn không?

Khi đánh giá, chúng ta tiến hành phân tích xem sử dụng thời gian vào việc gì? Bao nhiêu hoạt động có giá trị cao, bao nhiêu hoạt động có giá trị thấp, khi thực hiện công việc áp lực có nhiều không? Thực hiện lịch biểu như thế nào và có nhiều việc đột xuất không, khi làm có bị gián đoạn công việc không và nguyên nhân gián đoạn là gì?

Như vậy sau khi thực hiện kế hoạch của Ngày/tuần/ tháng/ năm, chúng ta đều phải tiến hành đánh giá và phân tích quá trình triển khai kế hoạch xem có vấn đề gì cần khắc phục, sửa chữa để bản kế hoạch lần sau được tốt hơn.

Khi đánh giá chúng ta cần lưu ý:

- Khắc phục thói quen không tốt.
- Điều chỉnh lịch biểu.
- Tích lũy kinh nghiệm

#### *3.4.3. Sắp xếp hồ sơ:*

Khi sắp xếp chúng ta phải sắp đặt mọi vật dụng ngăn nắp theo trật tự hợp lý giúp cho việc sử dụng được dễ dàng, nhanh chóng. Tạo nơi làm việc có tổ chức, giảm thiểu thời gian tìm kiếm.

Khi sắp xếp cần phải bố trí sao cho thuận tiện mà vẫn đảm bảo tính thẩm mỹ, an toàn, đồng thời mọi người có thể tiếp cận một cách dễ dàng.

Muốn vậy, mỗi vật dụng ở nơi làm việc nên được sắp xếp hợp lý tùy theo hình thức sử dụng của chúng như:

- Hồ sơ tài liệu
- Thiết bị máy móc và văn phòng phẩm

Đối với hồ sơ tài liệu nên sắp xếp ngăn nắp, gọn gàng, để đúng nơi qui định sau mỗi ca, mỗi ngày làm việc. Và có thể phân loại thành hồ sơ đang giải quyết, chưa giải quyết, đã giải quyết bằng cách dán nhãn hoặc phân biệt bằng màu sắc của từng loại hồ sơ để dễ dàng nhận biết khi cần thiết.

Hồ sơ đang và chưa giải quyết nên sắp xếp thứ tự dựa theo tính chất quan trọng của công việc và từ khẩn ít đến khẩn hơn và nên để gần điểm sử dụng để thuận tiện cho việc giải quyết

Hồ sơ đã giải quyết xong nên được lưu trữ trong kho và sắp xếp rõ ràng theo đúng tên hồ sơ, tài liệu. Đồng thời phân loại theo thời gian để dễ dàng tìm kiếm.

Ngoài ra những hồ sơ dưới dạng dữ liệu máy tính nên qui định loại dữ liệu nào lưu trữ trên ổ cá nhân và loại dữ liệu nào lưu trữ trên ổ chung, Sắp xếp theo dạng cây thư mục, tên các folder thể hiện được nội dung bên trong.

Đối với thiết bị máy móc và văn phòng phẩm nên được phân thành: thường được dùng, thỉnh thoảng sử dụng. Để từ đó chúng ta sắp xếp theo đúng yêu cầu sử dụng.

Những vật thường xuyên dùng phải được đặt gần điểm sử dụng và để ngăn nắp, thuận tiện, dễ lấy.

Những vật thỉnh thoảng dùng có thể đặt cách xa điểm sử dụng nhưng vẫn không làm mất nhiều thời gian khi cần.

Qua việc thực hiện “Sắp xếp” sẽ giúp cho khu vực nơi làm việc gọn gàng hơn ban đầu.

