

# CHỨC NĂNG LẬP KẾ HOẠCH

## 4

### Nội dung của chương

Giới thiệu

Lập kế hoạch là gì?

Tại sao các nhà Quản lý phải lập kế hoạch?

Mục đích của Lập kế hoạch

Lập kế hoạch và Kết quả hoạt động

Các nhà Quản lý Lập kế hoạch như thế nào?

Vai trò của Mục tiêu và Bản kế hoạch

Phân loại mục tiêu

Phân loại kế hoạch

Thiết lập mục tiêu

Các phương pháp thiết lập mục tiêu

Các đặc điểm của một mục tiêu tốt

Các bước xác lập mục tiêu

Xây dựng kế hoạch

Các yếu tố ngẫu nhiên trong Lập kế hoạch

Các phương pháp Lập kế hoạch

Các vấn đề hiện nay trong Lập kế hoạch

Những phê phán đối với việc Lập kế hoạch

Lập kế hoạch hiệu quả trong môi trường năng động

Trang web Gazoontite.com là kết quả những ước vọng của Soon-Chart Yu – xây dựng hoạt động kinh doanh cho riêng mình và những kiến thức của mình về bệnh dị ứng và hen suyễn. Yu trau dồi kỹ năng quản lý của mình trong suốt thời gian làm trưởng bộ phận nhãn hiệu cho sản phẩm làm sạch Formula 409 tại Công ty Clorox. Tuy nhiên, sau khi nghiên cứu thị trường và tìm hiểu sự phức tạp của hoạt động bán lẻ, Yu quyết định dấn thân vào lĩnh vực này và bắt đầu hoạt động kinh doanh của riêng mình. Trang web gazoontite.com giới thiệu hơn 1.000 sản phẩm có chất lượng cao dành cho những người có vấn đề về hô hấp, và bán hàng trực tuyến, qua các hệ thống bán lẻ, và thông qua các catalo được phân phối tại các phòng khám của bác sĩ. Vì Yu đã chuẩn bị các mục tiêu và kế hoạch kỹ lưỡng và chứng minh được với các nhà đầu tư rằng ông rất nghiêm túc với thành công của hoạt động kinh doanh, đã làm cho các nhà đầu tư “bỏ ra” hơn \$34 triệu đô la hoàn toàn không khó khăn gì. Chương 4 sẽ trình bày quá trình lập kế hoạch như là một trong các chức năng của các nhà quản lý. Hình thức lập kế hoạch nào Yu cần để duy trì hoạt động của công ty mình?

## 4.1 Giới thiệu

Lập kế hoạch là một trong bốn chức năng của quản lý. Chương này sẽ giới thiệu những nội dung cơ bản của lập kế hoạch, bao gồm các khái niệm về lập kế hoạch, tại sao các nhà quản lý phải lập kế hoạch, họ lập kế hoạch như thế nào, và một số vấn đề quan tâm gần đây đối với lập kế hoạch.

## 4.2 Lập kế hoạch là gì?

### 4.2.1 Khái niệm về lập kế hoạch

Harley-Davidson nổi tiếng trên thế giới về xe máy – Fat Boy, Electra Glide, Deuce, và Night Train là các model xe phổ biến nhất. Tuy nhiên, nhu cầu cho những loại xe phổ biến này liên tục vượt quá cung, làm cho một số khách hàng phải đợi giao hàng. Bên cạnh đó, các nhà quản lý của công ty tin rằng nhu cầu cho xe máy của họ sẽ luôn tăng trưởng trong khoảng từ 7% đến 9% mỗi năm. Dẫu rằng sự tăng trưởng này là một vấn đề rất thú vị, điều gì sẽ xảy ra nếu khách hàng gặp rắc rối khi mua xe từ một đối thủ cạnh tranh? Liệu các nhà quản lý của công ty có thể lập kế hoạch tốt hơn không? Nhận thức được rằng tình huống này sẽ tạo ra nhiều vấn đề, các nhà quản lý của Harley lập kế hoạch để liên tục mở rộng năng lực sản xuất.

Như đã đề cập ở chương 1, **lập kế hoạch** bao hàm việc xác định các mục tiêu của tổ chức, thiết lập một chiến lược chung để đạt được các mục tiêu này, và xây dựng một tập hợp các bản kế hoạch để kết hợp và điều phối công việc của tổ chức.

Lập kế hoạch có thể được thực hiện chính tắc hoặc không chính tắc.

Khi **lập kế hoạch không chính tắc**, các mục đích, chiến lược, kế hoạch không được ghi chép và các mục tiêu hầu như không được chia sẻ với các thành viên khác trong tổ chức. Cách lập kế hoạch này thường được thực hiện tại các doanh nghiệp nhỏ, nơi những người quản lý đồng thời là những người chủ doanh nghiệp (owner-manager) biết được họ muốn doanh nghiệp của mình đi đến đâu và làm cách nào để đạt được điều đó. Lập kế hoạch không chính tắc, do vậy, thường mang tính chung chung và không liên tục.

Trong môn học này, khi chúng ta nói đến lập kế hoạch, nghĩa là **lập kế hoạch chính tắc**, trong đó các mục đích cụ thể trong một thời gian nhất định được xác định. Những mục đích này được ghi thành văn bản và chia sẻ với các thành viên của tổ chức. Đồng thời, những chương trình hành động cụ thể để đạt được những cũng được xây dựng.

Tuy vậy, hình thức lập kế hoạch không chính thức này cũng xuất hiện ở cả những doanh nghiệp lớn, và một số những doanh nghiệp nhỏ cũng lập những kế hoạch khá qui mô và phức tạp.

### 4.2.2 Mục đích của việc lập kế hoạch

Các công việc xây dựng mục tiêu, hình thành các chiến lược để đạt được những mục tiêu đó, và xây dựng các kế hoạch cụ thể để kết hợp và điều phối các hoạt động có vẻ rất phức tạp. Vậy tại sao những người quản lý phải lập kế hoạch?

- *Lập kế hoạch giúp định hướng* cho người quản lý cũng như nhân viên trong tổ chức. Khi nhân viên biết được tổ chức sẽ đi về đâu và họ sẽ phải làm những gì để đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu, họ có thể điều phối công việc của mình, hợp tác với nhau, và thực hiện những công việc cần thiết. Nếu không lập kế hoạch, các bộ phận phòng ban và các cá nhân có thể làm việc cho những mục đích khác nhau làm cho không đạt được các mục tiêu của tổ chức một cách hiệu năng.

- *Lập kế hoạch cũng làm giảm tính bất định* qua việc yêu cầu người quản lý nhìn về phía trước, dự đoán những thay đổi, xem xét tác động của những thay đổi đó, và đưa ra những cách thức đối phó thích hợp. Lập kế hoạch cũng có thể chỉ rõ những hậu quả của các hành động mà người quản lý dự kiến để đối phó những thay đổi đó. Cho dù lập kế hoạch không thể loại bỏ những thay đổi, người quản lý vẫn thực hiện chức năng này để dự báo những thay đổi và đưa ra cách thức đối phó một cách hiệu quả.
- *Lập kế hoạch giúp giảm thiểu những trùng lặp và lãng phí.* Khi các hoạt động công việc được điều phối, thời gian và các nguồn lực không cần thiết cũng như sự trùng lặp giữa các bộ phận được giảm tối đa. Hơn nữa, khi các phương thức thực hiện và kết quả được làm rõ, những bất hợp lý sẽ dễ bị nhận thấy và có thể khắc phục và loại bỏ.
- Cuối cùng, lập kế hoạch xây dựng các mục tiêu và các tiêu chuẩn được *sử dụng trong quá trình kiểm tra*. Nếu chúng ta không biết chắc chúng ta sẽ đạt được gì, làm cách nào chúng ta có thể biết được liệu mình có đạt được kết quả thực sự hay không? Khi lập kế hoạch, chúng ta định ra các mục tiêu và kế hoạch. Sau đó, khi kiểm tra, chúng ta so sánh những kết quả thực tế với những mục đích, xác định những sai lệch quan trọng, và thực hiện những hành động khắc phục cần thiết. Không lập kế hoạch, không có cách nào để kiểm tra.

### 4.3 Lập kế hoạch như thế nào?

Lập kế hoạch thường được xem là chức năng quản lý đầu tiên vì nó xác lập cơ sở cho những tất cả các chức năng khác mà người quản lý thực hiện. Không lập kế hoạch, người quản lý không thể biết phải tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra cái gì. Thực tế, không có kế hoạch sẽ không có gì để tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Vậy người quản lý lập kế hoạch như thế nào?

Lập kế hoạch bao gồm 2 yếu tố quan trọng: các mục tiêu và các kế hoạch.

#### 4.3.1 Mục tiêu của tổ chức

##### 4.3.1.1 Khái niệm

Mục tiêu là **những kết quả mong đợi đối với các cá nhân, nhóm, và toàn bộ tổ chức**.

Mục đích (mục tiêu) đưa ra *những định hướng* cho tất cả các quyết định quản lý và *những tiêu chí được dùng để so sánh, đối chiếu đánh giá* các kết quả đạt được. Chính vì vậy, mục đích (mục tiêu) chính là cơ sở của quá trình lập kế hoạch.

Nếu bạn không biết kết quả mong đợi là gì, làm thế nào để thiết kế những cách thức đạt được những kết quả đó.

##### 4.3.1.2 Đặc trưng/yêu cầu đối với mục tiêu

Mục tiêu của tổ chức phải SMART

- Cụ thể (Specific): chỉ ra kết quả cuối cùng một cách rõ ràng.
- Đo lường được (Measurable): Kết quả thực hiện có thể quan sát được (chất lượng, số lượng, chi phí).
- Thách thức, nhưng có thể đạt được (Achievable): Thực tế, phù hợp với khả năng của tổ chức.
- Thực tiễn (Realistic): Thích đáng, thích hợp với hoàn cảnh và nhu cầu của tổ chức
- Có thời hạn nhất định (Time-bound).

- Ngoài ra, mục tiêu còn phải được ghi ra văn bản và được truyền đạt đến mọi thành viên của tổ chức.

Ví dụ 1: Khoa Quản trị kinh doanh, trường Cao đẳng Hoa Sen trong quá trình chuyển lên đại học đã xây dựng mục tiêu của mình như sau (Nguồn: Cao đẳng Hoa sen, 02/04/2005)

- Xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên với tỷ lệ giảng viên/sinh viên là 1/15 (125 giảng viên và 2500 sinh viên). Trong đó, có 40-50 giảng viên cơ hữu (hiện tại có 20), 10% tiến sỹ, 70% thạc sỹ và 20% cử nhân.
- Chương trình đào tạo: Đáp ứng được việc đào tạo quản trị viên ở cấp độ đại học và chuyên nghiệp trong các ngành: quản trị chất lượng, quản trị nguồn nhân lực, tiếp thị, quản trị kinh doanh, kế toán, tài chính, và các chương trình liên kết đào tạo về quản trị nói chung.
- Sinh viên tốt nghiệp:
  - Có thể làm việc ngay và có khả năng thăng tiến nhanh trong nghề nghiệp.
  - Có đạo đức nghề nghiệp, có kiến thức và kỹ năng đáp ứng nhu cầu phát triển của xã hội.
  - Có khả năng tự học hoặc tham gia các chương trình đào tạo ở bậc cao hơn.
  - Có khả năng ngoại ngữ và giao tiếp thích ứng.

Ví dụ 2: Nhà máy giấy B đặt mục tiêu cho năm 2005 là (Nguyễn Hải Sân, 2005):

- Sản xuất và tiêu thụ 30,000 tấn giấy các loại
- Trong 6 tháng đầu năm giảm 50 tỷ đồng nợ quá hạn.
- Chiếm 19% thị phần giấy viết và 22% thị phần các loại giấy khác trên thị trường trong nước.

#### 4.3.1.3 Các bước xây dựng mục tiêu

##### 4.3.1.3.1 Xem xét sứ mệnh của tổ chức.

Trước khi đi vào xây dựng mục tiêu, một tổ chức cần phải xác định **sứ mệnh** (mission) của mình.

**Sứ mệnh** của một tổ chức được hiểu là **những giả định cơ bản về mục đích tồn tại** của tổ chức, **những giá trị** của tổ chức, **những đặc trưng riêng biệt**, cũng như **vị trí** của tổ chức trong xã hội.

Ví dụ 1: Sứ mệnh của công ty Boeing:

Trở thành công ty hàng không số 1 thế giới về chất lượng, lợi nhuận và sự phát triển.

Ví dụ 2: Trường ĐH Bách Khoa Hà Nội

Đem lại cho xã hội và cộng đồng lợi ích với chất lượng cao từ các hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học, công nghệ và dịch vụ, góp phần đắc lực vào công cuộc phát triển kinh tế xã hội của đất nước và phát triển hệ thống giáo dục đại học Việt Nam.

([www.hut.edu.vn](http://www.hut.edu.vn) tháng 10/2000)

Ví dụ 3: Công ty Unilever:

Sứ mệnh của công ty Unilever là gia tăng sinh lực cho cuộc sống. Chúng tôi đáp ứng các nhu cầu hàng ngày về dinh dưỡng, vệ sinh và chăm sóc sức khỏe với các nhãn hiệu mà công chúng luôn cảm thấy mới mẻ. Qua việc thỏa mãn những nhu cầu đó, chúng tôi đang ngày một lớn mạnh, trở thành một trong những công ty hàng đầu thế giới về sản phẩm tiêu dùng với các nhãn hiệu như Dove, Omo, Lipton và Knorr. Chúng tôi tin tưởng rằng cách thức kinh doanh có trách nhiệm nhất, luôn có được những tác động tích cực của xã hội. Chúng tôi tạo ra, và chỉ sẽ sự sung túc, đầu tư vào các nền kinh tế địa phương, phát triển các kỹ năng của nhân viên, và truyền bá tri thức, kinh nghiệm đi khắp thế giới.

Nguồn: [http://www.unilever.com/Images/IntSusForumFinal\\_tcm3-12997\\_tcm13-5519.pdf](http://www.unilever.com/Images/IntSusForumFinal_tcm3-12997_tcm13-5519.pdf) (12 April, 2005)

Bạn không muốn đưa ra những mục tiêu không thể đạt được với những nguồn lực hiện có của mình. Cho dù mục tiêu phải thách thức, nó cũng phải thực tế. Nếu như bạn không có những nguồn lực cần thiết trong tay, bất kể bạn cố gắng, chăm chỉ đến mức nào thì bạn cũng không đạt được các mục tiêu đề ra. Cũng như 1 người có thu nhập hàng năm là 10 triệu, nhưng lại muốn mua 1 căn nhà trị giá 1 tỷ trong 2 năm.

4.3.1.3.3 Xác định các mục tiêu

Những mục tiêu này phản ánh kết quả mong đợi và phải tương thích với sứ mệnh và mục đích của các bộ phận khác trong tổ chức,

4.3.1.3.4 Ghi thành văn bản các mục tiêu này và truyền đạt đến những người cần thiết.

4.3.1.3.5 Xem xét kết quả để xem các mục tiêu đề ra có được thực hiện hay không. Điều chỉnh nếu cần thiết.

4.3.1.4 Các cấp mục tiêu và sự liên kết giữa chúng

- (i). *Mục tiêu chiến lược* (strategic objectives): là mục tiêu rộng, có tính tổng quát chung cho toàn bộ tổ chức và được cấp quản lý cao nhất xác định. Mục tiêu tổng quát cũng được xem là mục tiêu chính thức của tổ chức (Ví dụ: lợi nhuận, tăng trưởng, chất lượng)
- (ii). *Mục tiêu chiến thuật* (tactical objectives): thường do cấp quản lý chung gian đặt ra đối với một bộ phận hoặc một đơn vị cấu tổ chức. Mục tiêu chiến thuật

thường được xác định cụ thể hơn và dễ đo lường hơn so với mục tiêu chiến lược.

- (iii). *Mục tiêu tác nghiệp* (operating objectives): là mục tiêu được xác định bởi cấp quản lý thấp nhất. Mục tiêu này hướng vào các kết quả hoạt động của mỗi thành viên.

Ví dụ: Công ty sợi Hà Nội xây dựng mục tiêu cho năm 2005: ĐNý mạnh sản xuất, tăng lợi nhuận, đảm bảo đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Công ty	Tăng lợi nhuận 8% so với năm 2004
Nhà máy sản xuất vải bò	Tăng công suất hoạt động của dây chuyền SX thêm 3000 tấn. Tăng doanh thu 1.5 tỷ đồng.
Phòng kỹ thuật	Tăng thời gian vận hành các loại thiết bị lên tới 85% và duy trì chi phí bảo dưỡng máy móc.
Tổ bảo dưỡng	Đảm bảo thời gian bảo dưỡng máy móc là 175h trong năm

*Các loại mục tiêu trong tổ chức*

- Mục tiêu tồn tại và phát triển
- Mục tiêu chiếm lĩnh thị trường
- Mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận
- Mục tiêu tối đa hóa doanh thu
- Mục tiêu giảm thiểu chi phí
- Mục tiêu đa dạng hóa sản phẩm
- Mục tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm

8 lĩnh vực cần quan tâm khi xác định mục tiêu chiến lược (do Peter Drucker đề xuất)

TT	Tổ chức lợi nhuận	Tổ chức phi lợi nhuận
1	Thị phần cần chiếm lĩnh	Nhu cầu xã hội cần đáp ứng (xóa đói, giảm nghèo)
2.	Sự đổi mới về sản phẩm và công nghệ cần thiết	Sự đổi mới về sản phẩm dịch vụ xã hội và phương thức hoạt động tương ứng
3	Nguồn nhân lực	Nguồn nhân lực (MPDF)
4	Nguồn tài chính	Nguồn tài chính (ODA)
5	Nguồn vật lực	Nguồn vật lực
6	Năng suất lao động	Hiệu quả hoạt động
7	Tách nhiệm xã hội	Trách nhiệm xã hội
8	Lợi nhuận	Lợi ích của tổ chức

Bảng 4.01: Lĩnh vực quan tâm khi xác định mục tiêu chiến lược

Nguồn: Drucker, P. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices* (1987).

#### 4.3.1.5 Thứ tự ưu tiên các mục tiêu

Cần phải thiết lập thứ tự ưu tiên để phân bổ hợp lý các nguồn lực của tổ chức. Do các nguồn nguyên liệu, tài chính, thời gian và nhân lực đều có hạn nên sự phân bổ chúng cho các mục tiêu cần phải căn cứ một cách cân đối với mức độ quan trọng của chúng.

Việc thiết lập thứ tự ưu tiên các mục tiêu là cần thiết, tuy nhiên đối với một tổ chức đó là một quá trình mang tính chủ quan khá cao, bởi nó thường chịu nhiều tác động kinh tế, xã hội, chính trị và gắn liền với những xung đột về quyền lợi.

**Ví dụ:** Một doanh nghiệp đặt mục tiêu hàng đầu trong những năm sắp tới là nâng cao dịch vụ khách hàng, nâng cao sự thỏa mãn. Trong khi đó, một doanh nghiệp khác cùng ngành đặt mục tiêu hàng đầu là nâng cao năng lực công nghệ của công ty, nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty. Trong trường hợp này, doanh nghiệp thứ nhất sẽ dành nhiều nguồn lực ưu tiên cho các hoạt động cải tiến và nâng cao dịch vụ trước, trong và sau khi bán hàng. Còn doanh nghiệp thứ hai sẽ ưu tiên hơn cho các hoạt động nghiên cứu & phát triển hay mua sắm, đầu tư phát triển công nghệ mới.

Mã ưu tiên	Mô tả
A	Bao gồm những mục tiêu cấp bách <b>phải thực hiện</b> để đảm bảo cho sự thành công của công việc. Những mục tiêu này có thể do nhu cầu đặc biệt xuất phát từ các nhà quản lý cấp cao, hay từ các tác động bên ngoài.
B	Bao gồm những mục tiêu <b>cần thực hiện</b> để làm cho công việc tốt hơn. Chúng có tầm quan trọng sống còn, nhưng nếu cần có thể trì hoãn việc hoàn thành.
C	Bao gồm những mục tiêu <b>nên theo đuổi</b> để làm cho công việc tốt hơn, nhưng chúng không cấp bách và không mang tính sống còn. Chúng có thể được loại bỏ hay trì hoãn để thực hiện những mục tiêu có sự ưu tiên cao hơn (thực hiện ISO9000).

Bảng 4.02: Thứ tự ưu tiên của các mục tiêu

#### 4.3.2 Các bản kế hoạch

##### 4.3.2.1 Khái niệm

Bản kế hoạch là những văn bản phác thảo cách thức đạt được các mục tiêu và mô tả một cách đặc thù sự phân bổ các nguồn lực, tiến độ công việc và các hành động cần thiết để đạt được các mục tiêu.

##### 4.3.2.2 Các loại kế hoạch

- Kế hoạch chiến lược (strategic plans): là những bản kế hoạch áp dụng cho toàn bộ tổ chức, xây dựng các mục tiêu chung của tổ chức, và định vị tổ chức trong môi trường của mình.
- Kế hoạch hoạt động (operational plans): là những bản kế hoạch ghi rõ chi tiết những cách thức đạt được các mục tiêu chung.

Sự khác biệt của 2 loại kế hoạch này là:

- Kế hoạch chiến lược dự kiến cho một thời gian dài hơn, đề cập đến các vấn đề lớn hơn của tổ chức, bao hàm việc xây dựng các mục tiêu.
- Trong khi đó, kế hoạch hoạt động chỉ xác định cách thức đạt được các mục tiêu và thường được lập cho các giai đoạn ngắn hơn: tháng, tuần, và thậm chí hàng ngày.

#### **4.4 Quá trình lập kế hoạch (chiến lược)**

Về bản chất, các bước trong một tiến trình lập kế hoạch là như nhau đối với mọi cấp kế hoạch, từ kế hoạch chiến lược cho đến kế hoạch hoạt động. Tùy thuộc vào đặc tính của từng loại kế hoạch mà có thể nội dung được xác định trong từng bước là khác nhau do chúng phải phục vụ các mục tiêu khác nhau.

Quy trình lập kế hoạch bao gồm các bước sau:

##### **4.4.1 Xác định sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược hiện thời của tổ chức**

- Xác định mục tiêu đòi hỏi phải *xem xét và hiểu kỹ* sứ mệnh của tổ chức, sau đó xác định các mục tiêu cụ thể.
- Xác định mục tiêu đúng đắn. Người quản lý cần phải có bản lĩnh vững vàng, kinh nghiệm phong phú để tránh:
  - Vô thức mà từ bỏ những mục tiêu khả dĩ
  - Lo lắng thái quá về khả năng thất bại hay sự tổn hại do long tự tôn hoặc sự tôn trọng người khác, hay nguy cơ đối với sự an toàn của công việc. Thiếu sự vững tin.
  - Thiếu tri thức về tổ chức.
  - Thiếu tri thức về môi trường xung quanh.

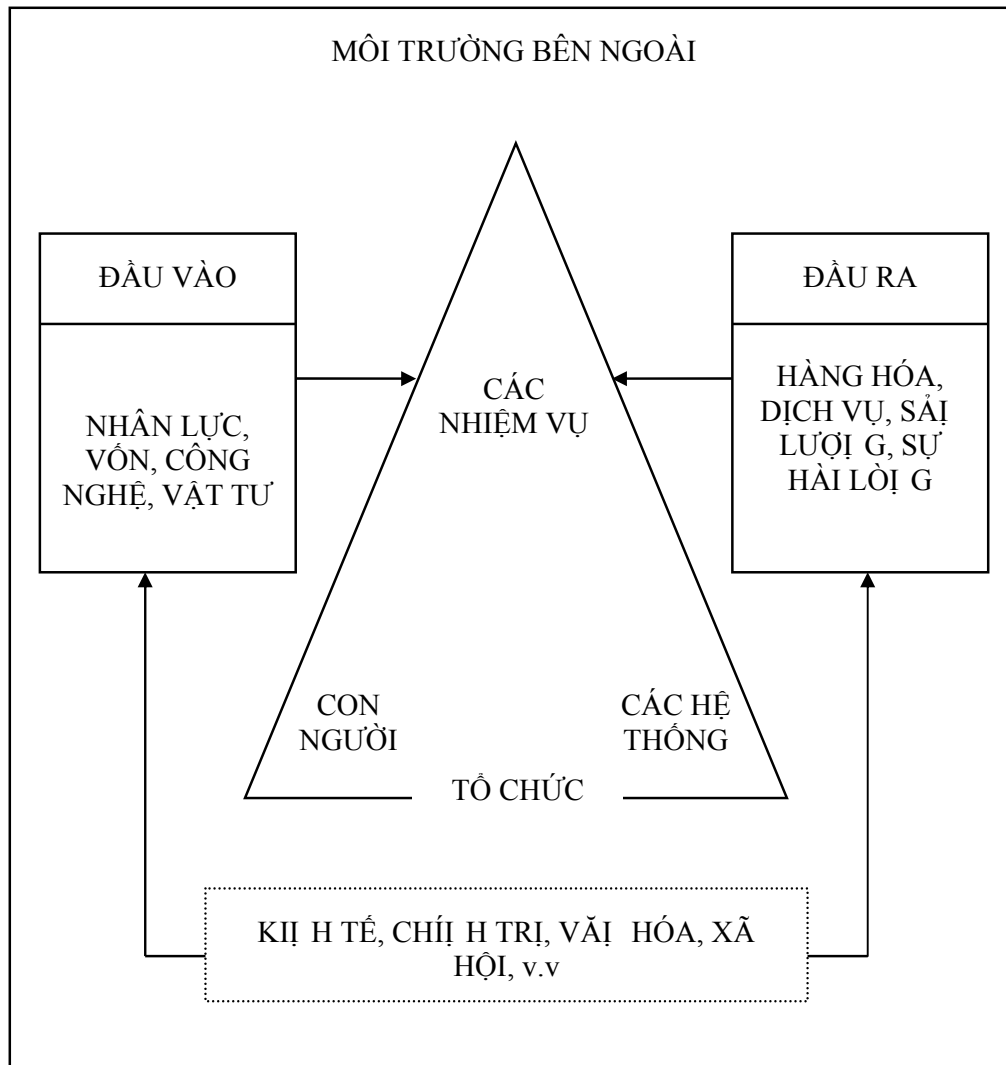
##### **4.4.2 Phân tích môi trường**

Một tổ chức luôn phải nhìn nhận rõ những tác động của cả môi trường vĩ mô lẫn môi trường vi mô tới hoạt động của nó trong quá trình lập kế hoạch. Môi trường có thể tạo ra các cơ hội cho tổ chức, nhưng đồng thời, nó cũng hàm chứa các mối đe dọa tiềm tàng ảnh hưởng tới việc đạt được mục tiêu của tổ chức (Hình 4.03).

Cơ hội là những yếu tố của môi trường bên ngoài có tác động tích cực đến hoạt động của tổ chức.

Nguy cơ là những yếu tố của môi trường bên ngoài có tác động tiêu cực đến hoạt động của tổ chức.





Hình 4.03: Các yếu tố tác động lên tổ chức

#### 4.4.2.1 Môi trường vĩ mô

Ý nghĩa của việc phân tích môi trường vĩ mô là làm rõ những cách thức mà những biến đổi về môi trường có thể ảnh hưởng gián tiếp đến tổ chức như thế nào.

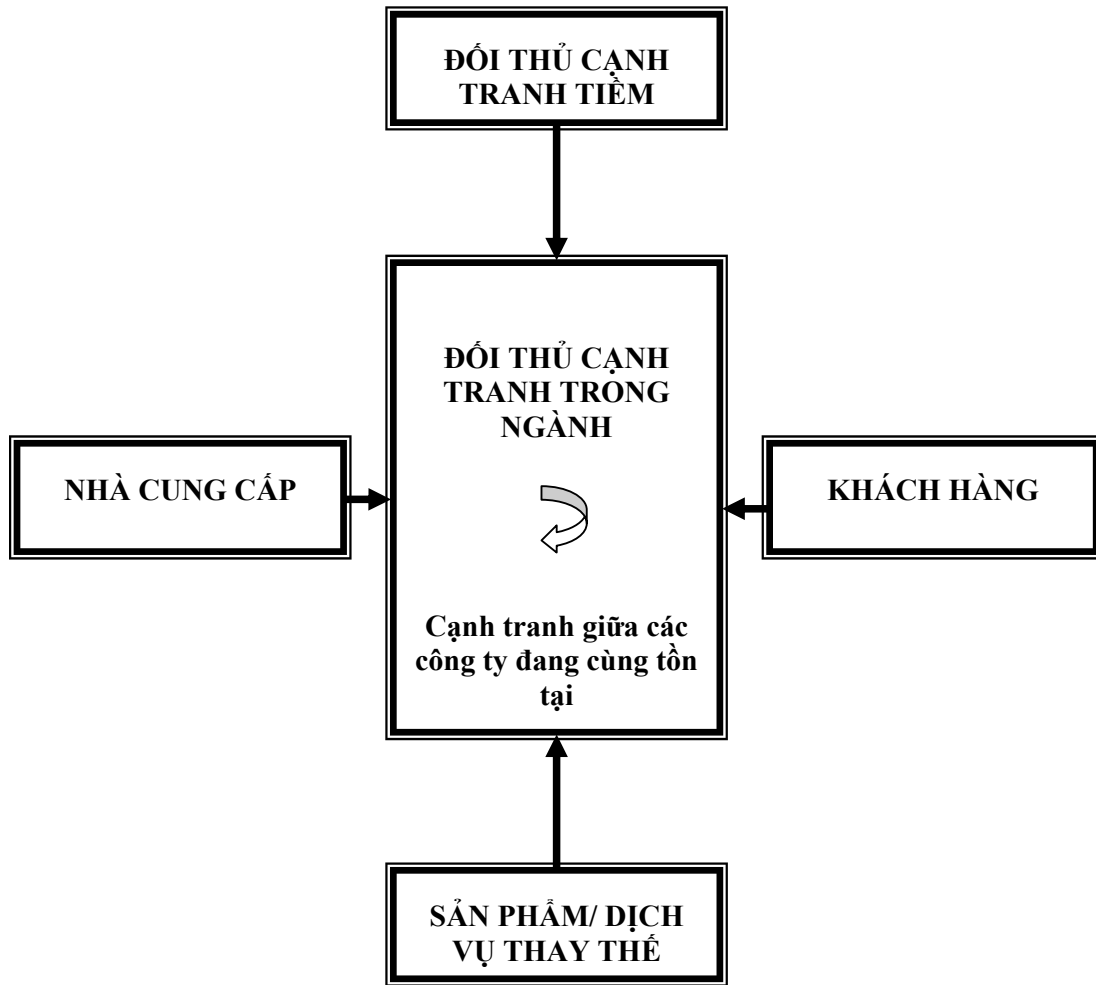
- Chính trị:
  - Quan hệ ngoại giao với các nước: gia nhập ASEAN, AFTA, WTO,...
  - Quan hệ đối nội
  - Tính ổn định
- Pháp lý:
  - Luật doanh nghiệp, công ty, đầu tư, môi trường, thương mại quốc tế
  - Quy chế, quy định, thủ tục pháp lý (xin giấy phép hành nghề, kinh doanh các mặt hàng đặc biệt v.v.)

- Hệ thống tòa án.
- Kinh tế:
  - Sự tăng trưởng về kinh tế (GDP, đóng góp của các ngành v.v.)
  - Lãi suất tiền gửi ngân hàng
  - Tỷ giá hối đoái
  - Tỷ lệ lạm phát
- Kỹ thuật công nghệ
  - Khả năng thay thế, đổi mới công nghệ
  - Đầu tư cho nghiên cứu và phát triển (R&D)
  - Quan hệ giữa các ngành công nghiệp và các cơ sở nghiên cứu (ứng dụng những phát minh sang chế v.v.)
- Xã hội/Ị hân khỊ u
  - Sức khỏe
  - Tuổi
  - Giới tính
  - Trình độ dân trí
  - Trình độ học vấn
- Văn hóa
  - Tập quán, thói quen
  - Truyền thống
  - Giá trị đạo đức
  - Quan hệ xã hội

Ở bước này nên lập một danh sách các yếu tố (thuộc về môi trường) có thể tác động đến tổ chức và đánh giá mức độ ảnh hưởng của những yếu tố đó.

#### 4.4.2.2 Môi trường vi mô

Môi trường vi mô là môi trường có tác động trực tiếp tới các hoạt động của tổ chức. Phân tích môi trường vi mô là phân tích 5 yếu tố (Mô hình Porter).



Hình 4.03: Mô hình 5 áp lực của Micheal Porter

l nguồn: Porter M. (1986)

- *Áp lực của đối thủ cạnh tranh trong ngành*: Thể hiện thông qua tỷ suất lợi nhuận của ngành và số lượng công ty đang hoạt động trong ngành. l ếu sự cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh trong ngành yếu (ít đối thủ cạnh tranh) các công ty có cơ hội để tăng giá và thu được nhiều lợi nhuận. l ngược lại, nếu mức độ cạnh tranh lớn, sẽ dẫn đến cuộc chiến tranh về giá cả, quảng cáo và mẫu mã sản phẩm. (Thị trường điện thoại di động, CocaCola, Pepsi và các công ty nước ngọt trong nước).
  - o Áp lực của đối thủ cạnh tranh phụ thuộc vào các yếu tố
- *Áp lực của đối thủ cạnh tranh tiềm năng*: Đối thủ cạnh tranh tiềm năng là những công ty hiện thời không cạnh tranh trong ngành, nhưng có khả năng làm điều đó nếu họ muốn.
  - o Phụ thuộc vào:
    - tỷ suất lợi nhuận và tốc độ tăng trưởng của ngành,
    - quy mô sản xuất

- vốn đầu tư ban đầu (ngành điện lực sắp gia nhập thị trường dịch vụ viễn thông do có sẵn cơ sở hạ tầng)
- luật pháp .
- *Áp lực của các hàng hóa và dịch vụ thay thế*: là những sản phẩm, dịch vụ cùng làm thỏa mãn những nhu cầu thiết yếu (cà phê, chè, nước ngọt, gas vs. điện). Trong trường hợp áp lực của hàng hóa dịch vụ thay thế cao, công ty không thể đưa ra mức giá cao, do đó ảnh hưởng đến lợi nhuận. Tuy nhiên, nếu sản phẩm của công ty không có nhiều các sản phẩm thay thế, công ty sẽ có khả năng đưa ra một mức giá cao hơn và dĩ nhiên là thu được lợi nhuận cao hơn.
- *Áp lực của nhà cung cấp*: người bán nguyên, nhiên vật liệu, công nghệ, bán thành phẩm v.v. Các nhà cung cấp có thể xem như một mối đe dọa đối với công ty khi họ có khả năng tăng giá các mặt hàng mà công ty cần mua hoặc giảm chất lượng những mặt hàng mà họ cung cấp, do đó giảm lợi nhuận của công ty. Mặt khác, nếu áp lực của nhà cung cấp thấp, sẽ tạo cơ hội cho công ty yêu cầu mức giá thấp và đòi hỏi chất lượng cao.
  - Áp lực của nhà cung cấp phụ thuộc vào các yếu tố:
    - Mức độ quan trọng của hàng hóa, nguyên vật liệu của nhà cung cấp đối với doanh nghiệp.
    - Số lượng nhà cung cấp có thể cung cấp cùng 1 loại nguyên vật liệu, máy móc, dịch vụ (điện, nước, dịch vụ bưu chính viễn thông).
    - Mức độ sẵn có của máy móc, nguyên vật liệu thay thế.
    - Số lượng hàng hóa, nguyên vật liệu, máy móc mà doanh nghiệp mua của nhà cung cấp.
    - Chi phí đối với doanh nghiệp khi chuyển đổi nhà cung cấp (chi phí điều chỉnh máy móc, chi phí lưu kho, v.v.)
    - Mức độ tham gia của nhà cung cấp vào hoạt động của doanh nghiệp (lựa chọn công nghệ sản xuất, chất lượng sản phẩm, JIT).
- *Áp lực của khách hàng*: là những người sử dụng sản phẩm/dịch vụ cuối cùng của công ty, hoặc các đại lý của công ty. Ví dụ: công ty Unilever bán bột giặt cho người tiêu dùng, đồng thời những khách hàng lớn của họ cũng là hệ thống các siêu thị, nơi những người tiêu dùng mua sản phẩm của công ty.
  - Áp lực của khách hàng phụ thuộc vào các yếu tố:
    - Số lượng khách hàng
    - Số lượng hàng hóa một khách hàng tiêu thụ so với tỉ trọng doanh thu của doanh nghiệp
    - Mức độ trung thành của khách hàng và khả năng chuyển sang dùng loại sản phẩm khác, nhà cung cấp khác.

Porter cho rằng, một trong các yếu tố này càng mạnh thì càng gây khó khăn cho các công ty đang hoạt động trong ngành. Ngược lại, áp lực của các yếu tố này càng thấp thì các công ty đang hoạt động càng có nhiều khả năng thu được nhiều lợi nhuận.

#### **4.4.3 Phân tích nguồn lực bên trong, nhằm xác định điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức (Strengths and Weakness)**

Mục tiêu và chiến lược của tổ chức cũng là điều kiện để phân tích các nguồn lực của nó. Sự phân tích này là cần thiết để làm rõ những ưu thế (có tính cạnh tranh), những mặt mạnh và mặt yếu của tổ chức (đây chính là phân tích S-W).

**Điểm mạnh** là những hoạt động công ty có khả năng làm tốt, hoặc là những nguồn lực quý hiếm (duy nhất) mà công ty sở hữu.

**Điểm yếu** là những hoạt động công ty làm không tốt hoặc những nguồn lực cần thiết mà công ty lại không có.

Sự phân tích, đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu bao trùm lên toàn bộ các lĩnh vực của tổ chức.

##### **– Tài chính**

- Khả năng trả nợ
- Tốc độ quay vòng vốn
- Lợi nhuận

##### **– Sản xuất và công nghệ**

- I ăng suất lao động
- Địa điểm đặt nhà máy, cửa hàng
- Trình độ công nghệ
- Chất lượng sản phẩm
- Khả năng nghiên cứu và phát triển

##### **– Nhân sự**

- Chất lượng lao động (trình độ học vấn, tay nghề)
- I ăng lực quản lý
- Tỷ số giữa lao động trực tiếp và gián tiếp
- Truyền thông, giao tiếp

##### **– Marketing**

- Thị phần hiện có
- Danh tiếng của sản phẩm/dịch vụ
- Hiệu quả của quảng cáo/khuyến mại/xúc tiến bán hàng
- Kênh phân phối
- Chính sách giá

#### **4.4.4 Xây dựng các kế hoạch chiến lược**

Dựa vào điểm mạnh, yếu, cơ hội và đe dọa

- Xác định các phương án hành động có thể hoàn thành mục tiêu đề ra
- Số lượng các phương án lựa chọn phải vừa đủ để có thể lựa chọn, đánh giá. Số lượng các phương án thường không quá 5.

#### **4.4.5 Đánh giá và lựa chọn các phương án**

Xây dựng các tiêu chí để đo lường, đánh giá các phương án (xác định thước đo). Các tiêu chí này thường bao gồm:

- Tiêu chí về chi phí: B/C
- Tiêu chí về kết quả đạt được: Thời gian hoàn vốn, I PV, IRR, điểm hòa vốn.
- Kế hoạch đạt ra phải đảm bảo tính thống nhất với các mục tiêu khác của tổ chức.

Trong quá trình đánh giá các phương án khác nhau cần lưu ý rằng: *một chiến lược tốt cần phải có khả năng khai thác triệt để những thế mạnh của tổ chức.*

Trong quá trình lựa chọn các phương án khác nhau, người quản lý giỏi sẽ lựa chọn ra những phương án thích hợp nhất với năng lực tổ chức. Tất nhiên, trong quá trình phát triển của mình, tổ chức sẽ phát triển những năng lực mới, nhưng điều đó đòi hỏi phải có những đầu tư mới về các nguồn lực. Việc lựa chọn những phương án chiến lược tốt nhất sẽ phải căn cứ vào 2 khía cạnh: năng lực hiện hữu và năng lực tương lai của tổ chức.

#### **4.4.6 Triển khai kế hoạch chiến lược**

Khi kế hoạch đã được lựa chọn, nó phải được triển khai hoặc kết hợp vào các hoạt động hàng ngày của tổ chức, nhằm đem lại lợi ích và hiệu quả tối đa cho sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

Triển khai kế hoạch bao gồm cả việc xác định và đảm bảo các nguồn lực cho tổ chức để đảm bảo các hoạt động diễn ra thông suốt và đạt được mục tiêu.

#### **4.4.7 Đánh giá kết quả**

Khi việc triển khai chiến lược tiếp diễn, người quản lý cần tiến hành kiểm tra những tiến bộ của việc triển khai đó một cách định kỳ hoặc ở những giai đoạn then chốt. Việc kiểm tra sự triển khai chiến lược cần trả lời 2 câu hỏi sau đây:

1. việc triển khai có theo đúng kế hoạch hay không?
2. kế hoạch đang triển khai có đạt được kết quả mong muốn hay không?

#### **4.4.8 Lặp lại tiến trình hoạch định**

Lũy áp lực có ảnh hưởng đến các doanh nghiệp thay đổi không ngừng. Sự thay đổi này đôi khi diễn ra từ từ và có thể dự kiến trước được, nhưng có lúc xảy ra bất ngờ và không thể dự báo trước. Song, dù tính chất của sự thay đổi diễn ra như thế nào thì những người tham gia lập kế hoạch vẫn phải sẵn sàng để đổi mới hay điều chỉnh các kế hoạch bằng sự lặp lại quá trình hoạch định.

Do đó, cần phải coi hoạch định như một quá trình liên tục và luôn là phương tiện chứ không phải là mục đích.

### **4.5 Những vấn đề hiện nay trong việc lập kế hoạch**

Trong những năm 1960, việc lập kế hoạch thường được thực hiện một cách chu đáo, tức là do phòng kế hoạch thực hiện. Phòng này gồm những chuyên gia lập kế hoạch và chỉ có trách nhiệm giúp tổ chức phác thảo ra các bản kế hoạch khác nhau. Tuy nhiên, những bản kế hoạch này thường không có nhiều ý nghĩa và chỉ tồn tại trên giá sách. Trên thực tế, một khảo sát các nhà quản lý cấp cao về cách tiếp cận lập kế hoạch theo kiểu từ trên xuống, hơn 75% số người được phỏng vấn cho rằng phương pháp lập kế hoạch này không đạt yêu cầu.

#### ***4.5.1 Lập kế hoạch tạo ra sự cứng nhắc***

Lập kế hoạch chính tắc thường buộc chặt tổ chức vào việc thực hiện một số mục tiêu nhất định trong một thời gian biểu cụ thể. Các mục tiêu này được xây dựng với giả định rằng môi trường xung quanh của tổ chức không thay đổi trong khoảng thời gian đạt được mục tiêu. Nếu giả định này sai, những người quản lý theo đúng các kế hoạch đã đề ra sẽ gặp rắc rối. Nếu người quản lý không linh động – thậm chí bằng cách vứt bỏ những kế hoạch đã đề ra mà vẫn tiếp tục thực hiện những công việc để đạt được mục tiêu ban đầu, sẽ không đối phó được những thay đổi. Miễn cưỡng tuân thủ kế hoạch đã đề ra khi môi trường thay đổi, có thể dẫn đến thảm họa.

#### ***4.5.2 Các kế hoạch không thể được xây dựng cho một môi trường biến động***

Hầu hết các tổ chức hiện nay đều phải đối diện với một môi trường biến động. Nếu giả thiết cơ bản của việc lập kế hoạch – môi trường không đổi – sai, thì làm sao chúng ta có thể lập kế hoạch được. Thực tế môi trường kinh doanh ngày nay rất hỗn độn, nghĩa là rất ngẫu nhiên và không thể dự đoán trước được. Quản lý trong những điều kiện như vậy đòi hỏi sự linh hoạt, nghĩa là không bị bó chặt vào các kế hoạch khuôn sáo.

#### ***4.5.3 Các kế hoạch khuôn sáo không thể thay thế trực giác và sự sáng tạo***

Các tổ chức thành đạt thường là kết quả tầm nhìn sáng tạo của một ai đó. Nếu những tầm nhìn có xu hướng trở nên nghi thức hóa. Việc lập kế hoạch chính tắc bao hàm việc điều tra căn cứ các năng lực và cơ hội của tổ chức và sự phân tích cơ học làm giảm sự sáng tạo thành những công việc được lập trình.

#### ***4.5.4 Lập kế hoạch chú trọng vào sự quan tâm của người quản lý đối với việc cạnh tranh ngày hôm nay, chứ không phải sự sống còn của ngày mai.***

Lập kế hoạch chính tắc có xu hướng tập trung vào việc làm thế nào để tận dụng tốt nhất những cơ hội kinh doanh đang tồn tại trong ngành. Nó thường không cho phép người quản lý xem xét việc tạo ra hoặc tạo lập những ngành kinh doanh mới. Hệ quả là các bản kế hoạch chính tắc có thể dẫn đến những sai lầm tai hại và chi phí theo đuổi cao khi những đối thủ cạnh tranh khác luôn đi trước.

#### ***4.5.5 Lập kế hoạch tăng cường sự thành công, có thể dẫn đến sự thất bại***

Lập kế hoạch đem lại sự thành công, nhưng nếu vẫn áp dụng những hình thức này trong mọi trường hợp, khi môi trường thay đổi thì sẽ dẫn đến thất bại.

### **Câu hỏi ôn tập chương**

1. Định nghĩa chức năng lập kế hoạch
2. Vai trò của chức năng lập kế hoạch
3. Hãy phân biệt giữa mục tiêu và kế hoạch
4. Có những loại mục tiêu nào?
5. Mô tả từng loại kế hoạch.
6. Ị hững đặc điểm của một mục tiêu được thiết kế tốt là gì?
7. Quá trình xác định mục tiêu mà người quản lý nên thực hiện.
8. Quá trình lập kế hoạch chính tắc có những nhược điểm gì?
9. Để lập kế hoạch trong môi trường biến động, người quản lý nên làm gì?
10. Trình bày quá trình lập kế hoạch chiến lược
11. Thế nào là năng lực cốt lõi
12. Ị hững thông tin người quản lý cần thu thập khi phân tích môi trường, nguồn lực và năng lực của tổ chức là gì?
13. Hiện nay việc lập kế hoạch gặp phải những phê phán gì?