

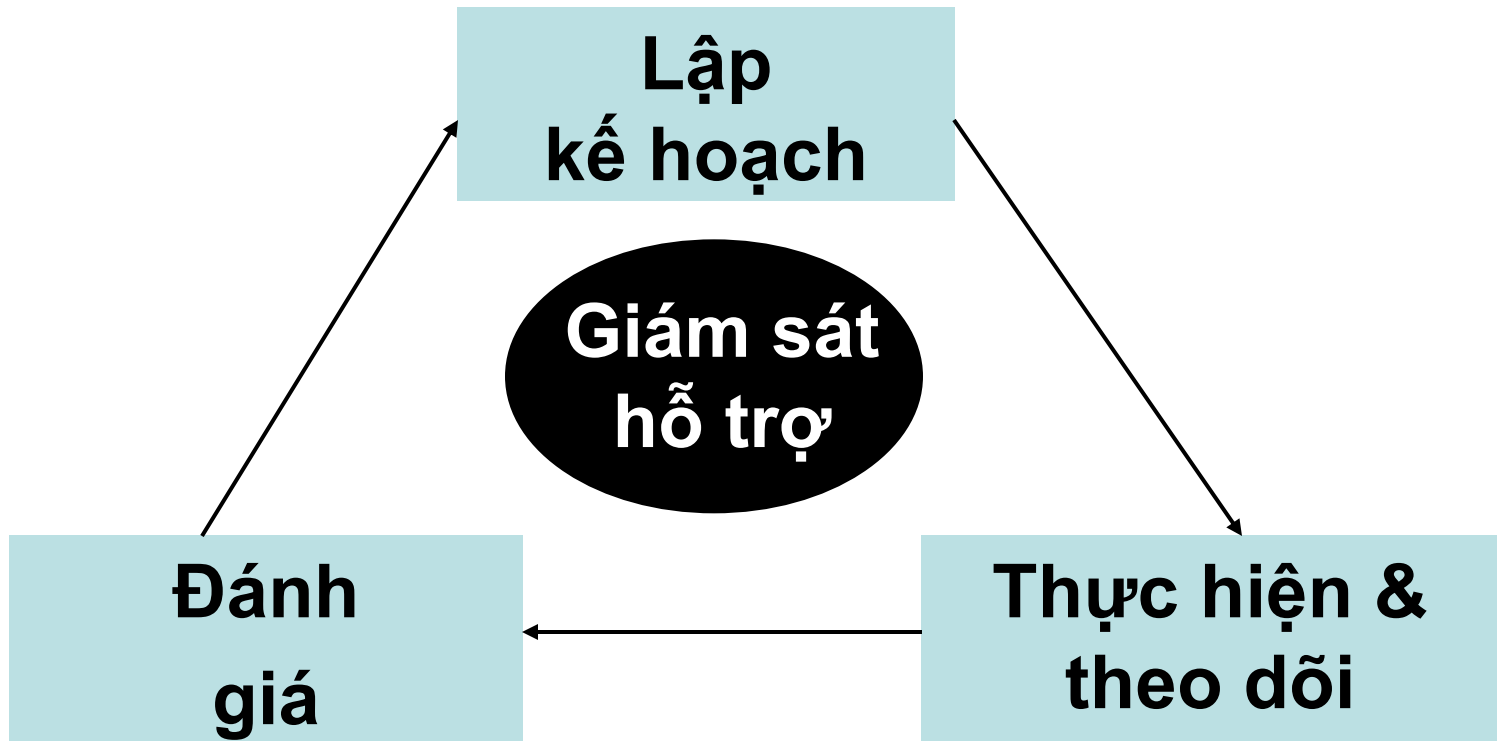
# **Giới thiệu về LẬP KẾ HOẠCH**

*Bộ môn TCQLYT*

# MỤC TIÊU

1. Trình bày được khái niệm và phân loại lập kế hoạch
2. Mô tả được các bước lập kế hoạch
3. Trình bày được các nguyên tắc trong lập kế hoạch

# Chu Trình Quản Lý



# Câu hỏi

- Thế nào là Lập kế hoạch???

# KHÁI NIỆM LẬP KẾ HOẠCH (LKH)???

- Có nhiều định nghĩa khác nhau về LKH
  - “LKH là quá trình tìm ra các bước đi tối ưu nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra dựa trên cơ sở tính toán một cách đầy đủ và khoa học về các điều kiện, các phương tiện, các nguồn lực hiện có hoặc sẽ có trong tương lai (huy động được)”

"Kế hoạch vừa là chức năng vừa là công cụ của quản lí".

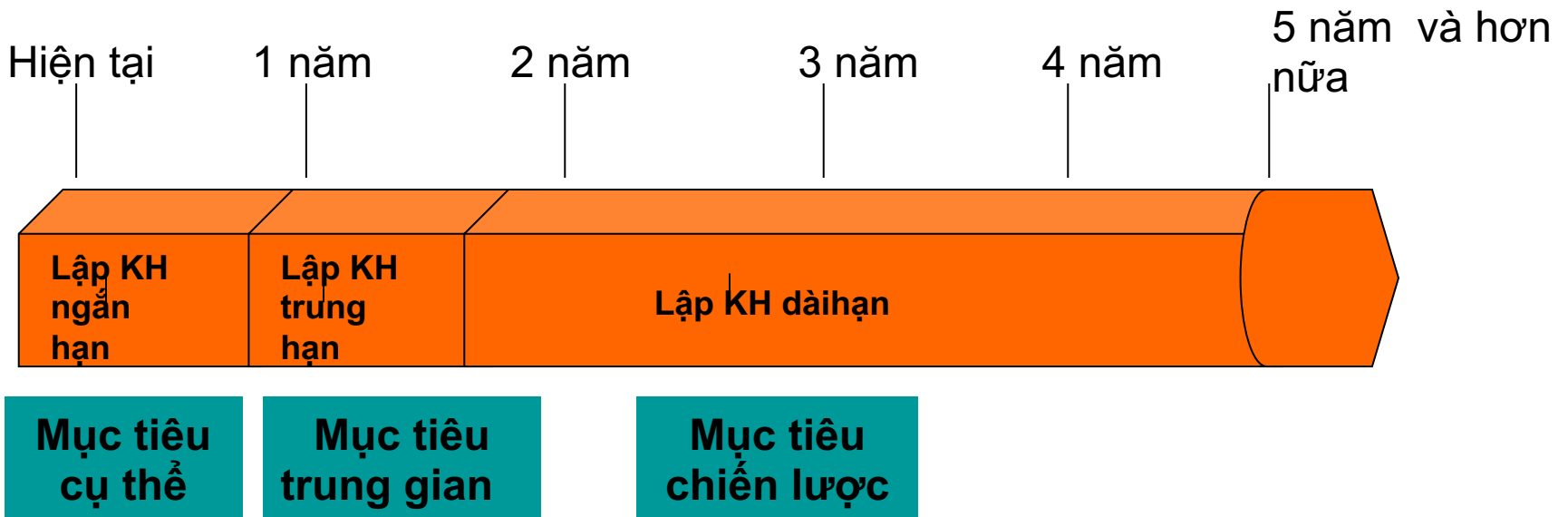
Đối với nhà quản lí, khả năng lập kế hoạch chính là yếu tố quan trọng nhất phản ánh trình độ năng lực, nó quyết định xem người quản lí đó có khả năng thực hiện được vai trò quản lí hay không.

# Câu hỏi

- Cơ quan anh/chị thường lập kế hoạch gì?
- Hãy kể về ít nhất 2 lần lập kế hoạch mà bạn đã từng tham gia? Theo bạn, đó là loại kế hoạch gì?

# PHÂN LOẠI KẾ HOẠCH

## ĐƯỜNG THỜI GIAN CỦA LẬP KẾ HOẠCH



### 1. Theo thời gian: tùy cấp độ lập kế hoạch

Ví dụ: LKH cho một nhóm người hoặc 1 tổ chức

- Dài hạn: > 2 năm (5-10 năm)
- Trung hạn: 1-2 năm (5 năm)
- Ngắn hạn: < 1 năm (1 năm)



# Phân loại LKH (tiếp)

## 2. Theo cấp độ:

- Vĩ mô/chiến lược: dài hạn, mang tính chiến lược, cấp quản lý cao xây dựng (Ngành, nhà nước..v.v...)
- Vi mô: ngắn hạn, mang tính chiến thuật, dùng để triển khai kế hoạch vĩ mô

## 3. Theo phạm vi:

- Tổng thể: vĩ mô, mô tả toàn bộ CTrình/dự án
- Bộ phận: cụ thể, mô tả chi tiết cấu phần của một CTrình/dự án

# Phân loại LKH (tiếp)

## 4. Theo tần số và tính đặc thù của kế hoạch:

- LKH thường qui: Là các kế hoạch đang thực hiện được sử dụng để thực hiện những nhiệm vụ thường xuyên trong tổ chức hoặc nhằm liên tục tăng cường chất lượng của các dịch vụ/hoạt động
- LKH một lần: thường dùng khi cần đến một sự thay đổi cụ thể trong một lĩnh vực nào đó để tạo ra một bước nhảy vọt (dự án)
- LKH đối phó khẩn cấp: Lập các kế hoạch để xử trí kịp thời các tình huống bất ngờ xảy ra: dịch bệnh, lũ lụt...

# Phân loại LKH (tiếp)

## 5. Theo phương pháp xây dựng kế hoạch:

- LKH từ trên xuống (top-down): là quá trình chuyển kế hoạch vĩ mô thành kế hoạch cơ sở nhằm đạt được một chỉ tiêu được phân bổ từ trên xuống

=> không phản ánh NCầu thực tế => HQủa không cao

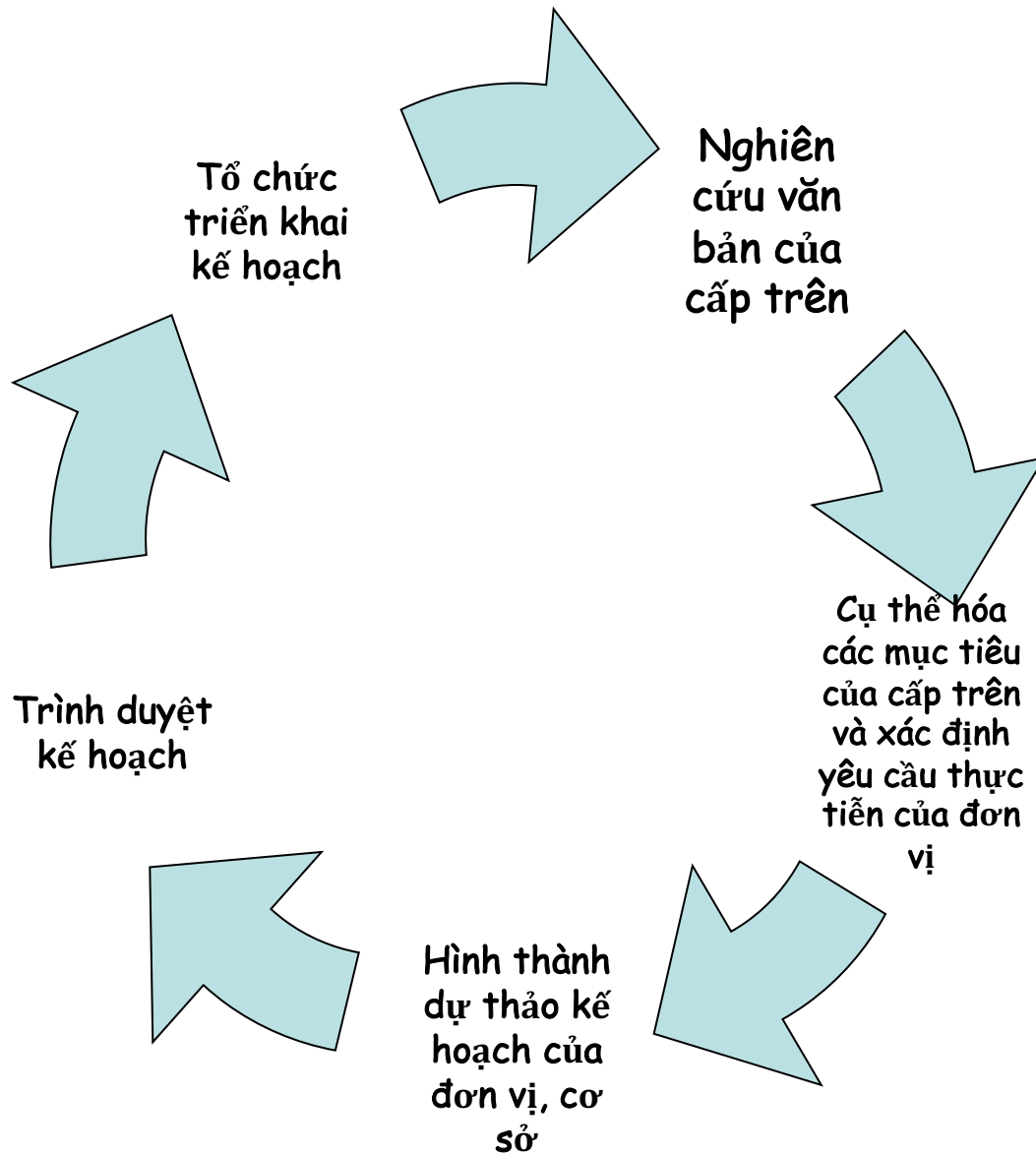
- LKH từ dưới lên (bottom-up): (LKH từ cơ sở, LKH theo định hướng vấn đề, LKH theo nhu cầu...)

- dựa trên tình hình thực tế

- có sự tham gia: lãnh đạo, người làm trực tiếp, cộng đồng

=> chủ động giải quyết vấn đề thực tế + đòi hỏi năng lực LKH của các cán bộ tốt

# LKH từ trên xuống (top-down)



# Quy trình lập KH HĐộng từ dưới lên

1. Thu thập thông tin để đánh giá tình hình

*(What happens? - Vấn đề gì đang diễn ra?)*



2. Xác định VẤN ĐỀ + PTích BLQ

*(What is selected problem? - Chúng ta chọn vấn đề nào để giải quyết?)*



3. Phân tích vấn đề tìm nguyên nhân

*(What are the causes? - Nguyên nhân của vấn đề đó là gì?)*



4. Xây dựng mục tiêu

*(Where we want to go? Chúng ta muốn đi đến đâu?)*



5. Lựa chọn giải pháp

*(Which routes we take? - Chúng ta chọn đường nào)*



6. Viết kế hoạch hành động

*(How we will do it? - Chúng ta bước đi như thế nào?)*

**Chúng ta  
đang ở  
đâu?  
(Where we  
are?)**

# Câu hỏi

- Khi lập kế hoạch, chúng ta cần đảm bảo nguyên tắc nào?

# Các nguyên tắc trong lập kế hoạch

1. Tính mục tiêu: phải xác định rõ mục tiêu và mọi hoạt động hướng theo mục tiêu  
=> đảm bảo hiệu quả, tránh lãng phí hoặc sử dụng nguồn lực ko phù hợp, làm cơ sở để GSát, TDối, ĐGiá
2. Tính khoa học: cần có căn cứ khoa học  
=> đảm bảo độ tin cậy và chất lượng KH
3. Tính cân đối: giữa nhu cầu & khả năng, giữa các yếu tố, bộ phận, các hoạt động ..v...v..  
=> đảm bảo tính khả thi & thuận lợi khi thực hiện
4. Tính chấp nhận: của mọi đối tượng  
=> đảm bảo khả thi, phù hợp với THình thực tế & hiệu quả

**Giới thiệu về**

**LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC**



# MỤC TIÊU

- 1. Trình bày được khái niệm và lợi ích của lập KHCL**
- 2. Phân tích được các bước của lập KHCL**
- 3. Giải thích được các đặc điểm của một KHCL thành công**

# Câu hỏi

- Thế nào là Lập kế hoạch chiến lược?
- Cần trả lời câu hỏi gì khi Lập kế hoạch chiến lược?

# Khái niệm LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

- Lập KHCL là một quá trình làm việc tập thể nhằm xây dựng kế hoạch tổng thể, toàn diện nhằm giúp cho tổ chức đạt được định hướng phát triển lâu dài của tổ chức đó

# Khái niệm LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC (tiếp)

**KHCL cần trả lời được các câu hỏi sau:**

- Hiện tại, tổ chức đang ở đâu?
- Tổ chức đang cố gắng và mong muốn đạt được điều gì (định hướng)? (sau 3 năm, 5 năm, 10 năm hoặc xa hơn nữa)?
- Tổ chức sẽ cần những nguồn lực gì để thực hiện những công việc này?
- Làm thế nào tổ chức đến đó được?

# Mối liên quan giữa LKH chiến lược & LKH hành động

- Là 2 giai đoạn của quá trình LKH
  - KHCL giúp có được cái nhìn tổng thể về cách tiến hành để đạt định hướng lớn của tổ chức trong tương lai,
  - KHHĐ chỉ cho chúng ta cách thực hiện các công việc cụ thể hàng ngày để thực hiện được KHCL.

# Quá trình LKHCL

- 1. Thu thập thông tin để đánh giá tình hình và Tiến hành phân tích SWOT**
- 2. Xác định rõ định hướng phát triển tương lai: tầm nhìn, giá trị, sứ mệnh và mục đích**
- 3. Lựa chọn chiến lược phù hợp**
- 4. Phân tích nguồn lực để triển khai chiến lược**
- 5. Xây dựng kế hoạch triển khai chiến lược**
- 6. Xây dựng kế hoạch theo dõi và đánh giá tổng thể cho KHCL**

# Giới thiệu Phân tích SWOT

	<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<b>Internal</b>		
	<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<b>External</b>		

## **2. Xác định rõ định hướng phát triển tương lai**

- Tầm nhìn**
- Giá trị**
- Sứ mệnh**
- Mục đích**



# Tầm nhìn

- Tầm nhìn là một khẳng định về vị trí của tổ chức mong đạt được
- Giúp phác thảo ra tương lai của tổ chức sẽ đạt được sau khi thực hiện các mục tiêu, chiến lược và mục đích của tổ chức.
- Tầm nhìn được xây dựng dựa trên mong đợi của những thành viên trong tổ chức và các bên liên quan.
- Tầm nhìn là hiện thân của những giá trị và văn hoá tổ chức, giúp khuyến khích mọi người đoàn kết và làm việc vì mục tiêu chung.
- Linh hoạt về độ dài nhưng phải xác định được đích đến cuối cùng của tổ chức.
- *Ví dụ: bệnh viện A sẽ trở thành một bệnh viện hàng đầu về chất lượng phục vụ trong toàn khu vực miền Trung.*

# Giá trị

- Là điểm mạnh của tổ chức và góp vào thành công của tổ chức=> tạo nên sự khác biệt của tổ chức
- Những giá trị cốt lõi có được là nhờ những kỹ năng phối hợp, kiến thức tổng hợp về tổ chức cùng với sự phát triển của sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức cung cấp.
- Ví dụ giá trị của các tổ chức:
  - Tôn trọng sự đóng góp của từng thành viên trong tổ chức.
  - Chúng ta luôn thúc đẩy sự phát triển kỹ năng và năng lực chuyên môn của từng thành viên cũng như của toàn bộ tổ chức.

# Sứ mệnh

- Là lý do để một tổ chức tồn tại.
- Sinh ra theo cùng tổ chức và sẽ mất đi khi tổ chức không còn tồn tại hoặc chuyển sang một lĩnh vực khác.  
Tuyên bố về sứ mệnh là thông báo về sự tồn tại của tổ chức.
- Xác định những giá trị và những quy tắc chi phối tổ chức và là bước cốt yếu trong quá trình lên kế hoạch chiến lược.
- Sứ mệnh nên được đưa ra ngắn gọn và súc tích và nêu rõ tổ chức sẽ mang lại sản phẩm và dịch vụ gì.
- *Ví dụ:* Sứ mệnh của một Trung tâm sức khỏe sinh sản của tỉnh A:
  - Nâng cao tình trạng sức khỏe sinh sản cho người dân trong tỉnh A thông qua việc cung cấp các dịch vụ và giáo dục truyền thông về sức khỏe sinh sản

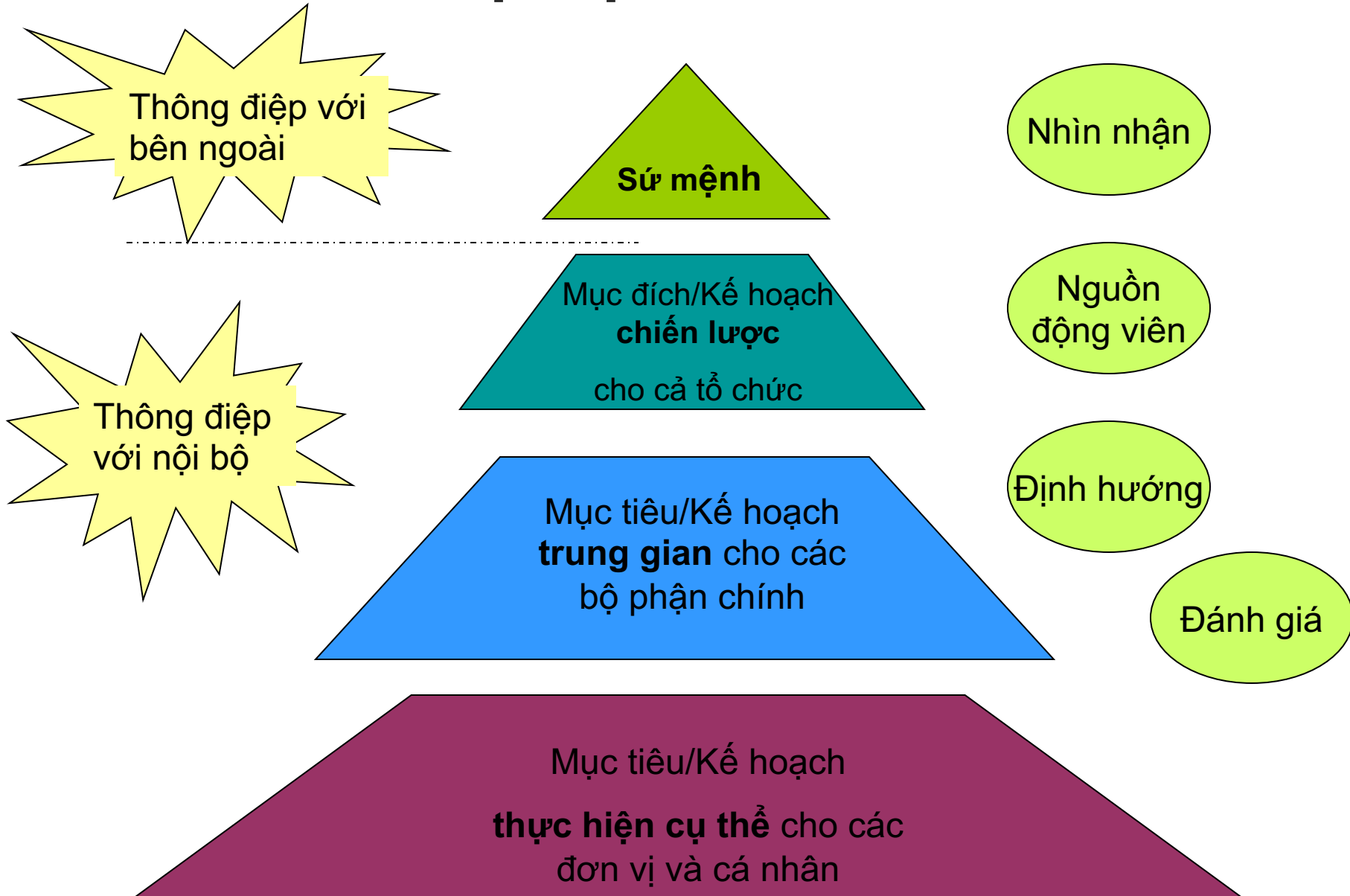
# Mục đích

- Mục đích hay còn gọi là mục tiêu chung nói lên mong muốn hay thành quả mà tổ chức muốn đạt được trong khoảng thời gian thực hiện KHCL.
- Thông thường, mục đích thường là tác động của sản phẩm hay dịch vụ lên quần thể đích.
  - Ví dụ: Mục đích của chương trình KHHGD là “ Tăng tỷ lệ sử dụng các biện pháp tránh thai của người dân ở những vùng xa vùng sâu ”
- Xây dựng dựa trên kết quả phân tích SWOT
- Yêu cầu đối với mục đích là cần đảm bảo sự cân bằng của cả hai: có khả năng thực thi và có tính thách thức.

# TẠI SAO CẦN ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN

- Nhìn nhận: Sứ mệnh giúp khách hàng, người tài trợ, cộng đồng... có nhìn nhận đúng đắn đối với tổ chức; giúp nhân viên cam kết với tổ chức
- Nguồn động viên và cam kết:
  - Mục tiêu giúp nhân viên hiểu “tại sao” tổ chức và các bộ phận chính của tổ chức tồn tại.
  - Kế hoạch giúp nhân viên nhận biết cần thực hiện những hoạt động gì và làm thế nào để đạt được mục tiêu
- Định hướng: cho mọi cố gắng của tổ chức theo một hướng và giúp định hướng cho việc ra quyết định
- Đánh giá: mục tiêu là tiêu chuẩn để đánh giá việc thực hiện công việc

# Các mức độ mục tiêu của tổ chức



# **3. Lựa chọn chiến lược phù hợp**

# Lựa chọn chiến lược

Là con đường đi để đạt mục đích

Phương pháp:

- Với mỗi mục tiêu => Động não để liệt kê tất cả các chiến lược có thể có.
- Đánh giá từng chiến lược dựa trên các tiêu trí sau:
  - có giúp cho tổ chức đạt được các mục đích đề ra không ;
  - có khả thi không (có thể dựa vào những kết quả của việc phân tích SWOT);
  - tính hiệu quả của chiến lược đó như thế nào.



# **4. Xác định nguồn lực để triển khai chiến lược**

# Xác định nguồn lực

- Kế hoạch và ngân sách chi tiêu cho từng giải pháp nên được xây dựng càng chi tiết càng tốt
- Nếu tổ chức có đủ nguồn lực => có thể triển khai nhiều chiến lược cùng một lúc, và sẽ giúp tổ chức đạt được mục đích trong một khoảng thời gian ngắn.
- Tuy nhiên, nếu nguồn lực của tổ chức hạn chế thì nên tập trung triển khai một chiến lược cho tốt, hơn là phân tán các nguồn lực cho nhiều chiến lược.

# Xây dựng kế hoạch tài chính

- Phân tích các nguồn thu hiện tại và tương lai;
- Ước tính các nguồn thu. Thông thường các nguồn thu đến từ 3 nguồn chính: chính phủ, các tổ chức tài trợ, lợi nhuận thu được.
- Phân tích các khoản chi phí hiện tại và tương lai cho các chiến lược lựa chọn;
- Ước tính các khoản chi cho việc thực hiện chiến lược;
- Tính toán xem liệu các khoản thu có bù được cho các khoản phải chi hay không. Nếu không nhóm cần phải trao đổi lại về chiến lược đã lựa chọn để tìm cách khắc phục, có thể là tìm cách huy động thêm nguồn lực hoặc giảm bớt mục tiêu và chiến lược cho phù hợp với nguồn lực của tổ chức.



## 6. Xây dựng kế hoạch theo dõi và đánh giá tổng thể cho KHCL

- Cần xây dựng các chỉ số lên kế hoạch theo dõi và đánh giá việc thực hiện các chiến lược

Chiến lược	Hoạt động liên quan	Chỉ số	Chỉ tiêu (Chỉ tiêu mong đợi/tiêu chuẩn)	Tần số thu thập	Người/đơn vị chịu trách nhiệm

# Các đặc điểm của một KHCL thành công

- Phù hợp với nguồn lực, mang tính chất tổng thể và dài hạn
- Thể hiện được cam kết của lãnh đạo đối với sự phát triển của tổ chức
- Chiến lược và Tầm nhìn của tổ chức phải được chia sẻ trong toàn cơ quan
- Phải phân tích được tình hình tài chính, khách hàng (hay đối tượng phục vụ) và các hoạt động theo chiến lược của tổ chức
- Thiết lập công cụ để thực thi chiến lược (lập mục tiêu, xác định công cụ đo lường, quy trình...).
- Đo lường cụ thể việc thực hiện các chiến lược

# Khuyến nghị khi triển khai KHCL

- Tạo điều kiện tốt nhất cho những người chịu trách nhiệm triển khai kế hoạch.
- Thành lập các tổ đa chức năng (đại diện của mỗi ngành, mỗi dịch vụ trong tổ chức) đảm bảo tiến hành kế hoạch thiết thực và hiệu quả.
- Đảm bảo nguồn lực để KHCL có khả năng thực thi.
- Chia KHCL tổng thể ra thành các kế hoạch hành động chi tiết cho các phòng/ban trong tổ chức thực hiện.
- KHCL cần chỉ rõ người tiến hành, phương pháp tiến hành và vào khi nào (nếu có thể được, nên xây dựng các kế hoạch hành động ngay sau khi xác định được các chiến lược).
- Giao việc cho các nhân viên và thường xuyên kiểm tra kết quả và thời gian công việc được thực hiện.
- Chú ý nhận các ý kiến phản hồi từ phía những người triển khai kế hoạch.
- Khuyến khích nhân viên hỗ trợ, giúp nhau hoàn thành công việc đúng thời hạn.