

# HƯỚNG DẪN

## Xây dựng kế hoạch hoạt động của đơn vị

### Yêu cầu sau khi tập huấn:

- Thế nào là chương trình kế hoạch?
- Nắm được yêu cầu của việc phải xây dựng kế hoạch.
- Các loại kế hoạch.
- Nguyên tắc để xây dựng kế hoạch.
- Nội dung của một kế hoạch.

### 1. Tại sao phải xây dựng kế hoạch?

Khi làm bất cứ việc gì dù nhỏ hay lớn đều phải có kế hoạch, khi có kế hoạch thì kết quả công việc sẽ đạt hiệu quả cao và hạn chế được rủi ro có thể xảy ra.

### 2. Thế nào là chương trình kế hoạch?

- Là hình ảnh tương lai của một cơ quan, đơn vị sau một khoảng thời gian hoạt động nhất định. Chương trình kế hoạch là phương tiện hoạt động của mỗi lãnh đạo, của cá nhân hoặc tổ chức đảm bảo cho những hoạt động có được thực hiện theo đúng mục đích và yêu cầu đặt ra hay không.

- Cụ thể hơn, kế hoạch là sự bố trí sắp xếp các công việc, các hoạt động, các giải pháp để sử dụng và phối hợp các nguồn lực theo thứ tự thời gian nhằm thực hiện mục đích đã đặt ra.

- Ở những khía cạnh nhất định, kế hoạch mang ý nghĩa của chương trình.

Chương trình được hiểu theo 2 nghĩa:

+ Một là các định hướng và biện pháp lớn nhằm thực hiện một mục đích đã đặt ra (# kế hoạch), VD: Chương trình CCHC, CT xóa đói giảm nghèo của Chính phủ, CT chăm sóc sức khỏe ban đầu, ...

+ Hai là lịch làm việc để thể hiện nội dung công việc đặt ra trong một thời gian nhất định. Ở khái niệm này chương trình quy tụ các nội dung kế hoạch thành quy trình làm việc, phân công lao động ...

Trong nhiều trường hợp chương trình và kế hoạch có sự trùng khớp và được hiểu một cách đồng nhất.

***Tóm lại: kế hoạch là một loại chương trình công tác, là phương án tổ chức các công việc trong quá trình hoạt động của cơ quan, công sở, là sự định hướng cho tương lai một cách khoa học, hiệu quả.***

Xây dựng chương trình kế hoạch tối ưu là một chức năng quan trọng của bất cứ cấp quản lý nào. Cấp quản lý càng cao bao nhiêu kế hoạch càng mang tính

chiến lược, bao quát bấy nhiêu, cấp quản lý càng thấp bao nhiêu thì kế hoạch đưa ra càng cụ thể, chi tiết (kế hoạch tác nghiệp) bấy nhiêu.

### **3. Các loại kế hoạch:**

Trong thực tế có rất nhiều loại kế hoạch khác nhau, tùy theo tính chất, quy mô, nội dung, thời gian điều chỉnh mà kế hoạch được chia làm nhiều loại khác nhau.

- Theo thời gian tương đối chúng ta có kế hoạch dài hạn, kế hoạch trung hạn, kế hoạch ngắn hạn...

- Theo thời gian tuyệt đối chúng ta có kế hoạch 10 năm, 5 năm, năm, quý, tháng, tuần...

- Theo tính chất, nội dung chúng ta có kế hoạch theo từng lĩnh vực cụ thể:

Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, kế hoạch phát triển sự nghiệp, kế hoạch kinh doanh, tài chính...

Trong một chương trình kế hoạch lớn có nhiều kế hoạch nhỏ đan xen và tiến hành theo trình tự thời gian, nhưng cuối cùng phải đạt chung mục đích.

### **4. Chức năng của việc xây dựng kế hoạch:**

- Đảm bảo cho hoạt động của mỗi tổ chức cá nhân được tiến hành một cách thông suốt, hiệu quả (nếu không có kế hoạch hoặc kế hoạch không tốt sẽ dẫn đến bất lợi cho cả tập thể và cá nhân)

- Điều chỉnh mục tiêu, nguồn lực, thời gian để xử lý các tình huống, diễn biến khác nhau của thực tế.

- Đảm bảo hiệu quả cho các hoạt động. Nếu không xây dựng kế hoạch thì hướng phát triển của cơ quan đơn vị không rõ ràng không có bước đi hợp lý không huy động được các nguồn lực, không thực hiện được mục tiêu của mỗi chặng đường.

- Việc không lập kế hoạch hoặc lập kế hoạch không tốt sẽ gây hậu quả như: lãng phí thời gian, lãng phí tiền bạc, nguồn lực, sự thiếu đồng bộ sẽ thường xuyên xảy ra, thậm chí có thể dẫn tới người này cản trở người kia hoặc phá hoại thành quả hoạt động của người kia.

### **5. Những căn cứ để xây dựng chương trình, kế hoạch.**

Ở mỗi cấp độ mỗi loại hình kế hoạch có mỗi căn cứ khác nhau. Tuy nhiên căn cứ chung nhất là:

- Chức năng nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan tổ chức; chức trách cá nhân, các chỉ tiêu pháp lệnh, yêu cầu của cơ quan cấp trên, kế hoạch ngắn hạn phải có căn cứ từ kế hoạch dài hạn

- Các đơn vị khác nhau sẽ có căn cứ lập kế hoạch khác nhau. Thông thường đối với cơ quan hành chính thì kế hoạch mang tính ổn định. Các cơ quan tài chính kinh doanh thì kế hoạch có tính phát triển, đột phá hơn.

## 6. Các nguyên tắc lập chương trình kế hoạch

**a. Nguyên tắc hệ thống:** đòi hỏi sự đồng bộ và thống nhất. Hệ thống theo chiều dọc tức là sự tuân thủ tính trật tự theo thời gian, trình tự tiến hành các công việc đảm bảo cho kế hoạch không bị chồng chéo đứt đoạn.

Mỗi kế hoạch được cấp có thẩm quyền phê duyệt thì có giá trị như một quyết định mà cấp dưới có nghĩa vụ thực hiện.

**b. Nguyên tắc ưu tiên:** không mâu thuẫn với nguyên tắc hệ thống, trong hàng loạt những vấn đề của kế hoạch phải tìm ra những nhiệm vụ trọng tâm, những nhiệm vụ cần ưu tiên giải quyết trước. Do đó người lãnh đạo phải trực tiếp chỉ đạo thực hiện những nhiệm vụ này hoặc ưu tiên về thời gian, cơ sở vật chất nguồn lực phù hợp để thực hiện.

**c. Nguyên tắc dự phòng:** để đối phó với tình hình phức tạp có thể xảy ra.

- Dự phòng về thời gian

- Dự phòng thông qua kế hoạch dự bị.

- Đối với người lãnh đạo, chương trình kế hoạch không phải ở dạng chi tiết như của một đơn vị, nhưng ở dạng khái quát quản lý điều hành đối với toàn bộ tổ chức, thể hiện ở sự phân công, điều hòa hợp tác lao động.

## 7. Nội dung kế hoạch:

Trả lời 6 câu hỏi (six W questions)

1. What: Làm việc gì?

2. When: Làm khi nào?

3. Where: Làm ở đâu?

4. Who: Ai thực hiện?

5. Why: Tại sao phải làm?

6. How: Làm bằng cách nào?

Việc trả lời đầy đủ và chính xác 6 câu hỏi trên chính là hoàn chỉnh 6 nội dung hay 6 vấn đề lớn của công tác lập và quản lý chương trình kế hoạch, trong 6 yếu tố trên không thể xem nhẹ yếu tố nào.

- Nội dung 1: Trả lời câu hỏi What- Xác định nhiệm vụ kế hoạch.

Nhiệm vụ, công việc, vấn đề phải giải quyết hay khối lượng công việc đặt ra là gì? Kế hoạch đặt ra để giải quyết vấn đề gì, gồm nội dung gì, phạm vi ảnh hưởng thế nào?

- Nội dung 2: Trả lời câu hỏi Where- Địa bàn vị trí thực hiện kế hoạch

Trong nhiều trường hợp vị trí có thể rất cụ thể, chi tiết nhưng nhiều trường hợp là phạm vi, lĩnh vực. Có trường hợp cần nêu khó khăn về địa bàn để tìm cách giải quyết.

- Nội dung 3: Trả lời câu hỏi When- Xác định thời gian thực hiện nhiệm vụ trong kế hoạch.

Nhiệm vụ đó, công việc đó thực hiện khi nào. Thời gian chi tiết để thực hiện nhiệm vụ. Việc nào trước, việc nào sau, việc nào đan xen với việc nào...

Thời gian là một yếu tố quan trọng của kế hoạch, đặc biệt quan trọng khi có sự phối hợp của nhiều đơn vị.

- Nội dung 4: Trả lời câu hỏi Why- Tại sao phải thực hiện nhiệm vụ đó? Tức là mục đích yêu cầu. Cần đặt ra câu hỏi tại sao cho tất cả các công việc, ở phần lớn kế hoạch, mục đích yêu cầu sẽ đưa vào phần đầu tiên khi xây dựng kế hoạch sau phân căn cứ.

- Nội dung 5: Trả lời câu hỏi Who- Nhiệm vụ đó công việc đó được thực hiện bởi ai, nhóm người nào, thành phần nào, bộ phận nào? Phân công nhiệm vụ giữa các thành viên.

- Nội dung 6: Trả lời câu hỏi How- Phương thức, cách thức thực hiện các nhiệm vụ. Cần chỉ rõ cách thức tiến hành và các điều kiện tinh thần vật chất cần thiết để thực hiện nhiệm vụ.

\* Khi xây dựng kế hoạch năm và dài hạn nhất thiết phải phát huy dân chủ ở cơ sở, để phát huy nội lực giải quyết khó khăn.

*Một số kế hoạch cụ thể:*

+ Kế hoạch hoạt động năm: phải thu thập thông tin từ công tác thống kê, các chỉ tiêu kế hoạch phải được phân tích so sánh với kết quả thực hiện của năm trước một cách khoa học, biện chứng.

+ Kế hoạch quý, tháng cũng phải thu thập thông tin từ quý, tháng trước, có đánh giá tiến độ thực hiện, phân tích khó khăn, đưa ra giải pháp khắc phục cho quý tới không đợi kết thúc năm mới đánh giá để đảm bảo hoàn thành kế hoạch năm.

+ Kế hoạch tuần (lich công tác): thể hiện các hoạt động chính của lãnh đạo và sự tham gia của tổ chức, cá nhân liên quan do đó lịch tuần rất cụ thể chi tiết về thời gian, địa điểm, thành phần, người thực hiện, có cần chuẩn bị ý kiến trước...

(Ví dụ): Mời dự tập huấn

\* Tổ chức thực hiện: là quá trình huy động, điều phối con người và các nguồn lực để thực hiện thành công kế hoạch đã chọn

\* Tìm hiểu thêm về Đề án, Dự án:

+ Là loại hình văn bản mô tả cụ thể cách thức nhằm giải quyết những vấn đề đặt ra của cơ quan tổ chức.

+ Dự án là tập hợp có tổ chức các hoạt động nhằm thực hiện một mục tiêu hoặc một sản phẩm cụ thể nào đó.

+ Trên thực tế thì Dự án và Đề án cũng khó được phân biệt cụ thể vì đều giải quyết vấn đề đặt ra của tổ chức, nếu muốn phân biệt chỉ có thể dựa trên sản phẩm tạo ra một cách tương đối:

+ Đề án là tạo ra sản phẩm quản lý cụ thể như các loại văn bản quy phạm pháp luật; tạo ra những tổ chức mới... cần cho sự hoạt động của Nhà nước.

+ Dự án là tạo ra những sản phẩm cụ thể như: vật nuôi, cây trồng, cầu đường, cơ sở vật chất...

**Yêu cầu của một kế hoạch:** Cụ thể; thiết thực; kịp thời, phù hợp với năng lực cán bộ, mục tiêu hoạt động của cơ quan; có sự thống nhất giữa các biện pháp; có tính khả thi.

## HƯỚNG DẪN LẬP KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG NĂM (ĐƠN VỊ Y TẾ)

### *Phần căn cứ:*

Căn cứ chức năng, nhiệm vụ

Căn cứ chỉ đạo của cấp trên

Căn cứ kế hoạch dài hạn (5 năm)

### **I. THỰC TRẠNG ĐƠN VỊ (đặc điểm tình hình):**

#### **1. Tổ chức:**

Bộ máy hoạt động của BV hoặc TTYT DP, còn ở các đơn vị trực thuộc có thể không cần nêu

#### **2. Nhân sự:**

+ Tổng số CBVC: (trong đó: Bs ; Đd: ; Khác: )

+ Nhân sự mới:

#### **3. Cơ sở vật chất:**

(số phòng khám, buồng bệnh, giường...)

#### **4. Trang thiết bị, máy móc:**

Chỉ nêu trang thiết bị chính:

(vd: máy nội soi DDTT: số lượng, tình trạng TTB, tính % công suất sử dụng...)

#### **5. Chuyên môn, chương trình sức khỏe**

- Bảng số liệu thực hiện chỉ tiêu kế hoạch.

STT	Nội dung	Bệnh viện giao	Thực hiện	Ghi chú
1	Số lượt KCB	20.000	18.000	
2				
3				

- Các chương trình sức khỏe đang thực hiện, kết quả

- Triển khai kỹ thuật mới, mô hình mới (nếu có):

→ Đánh giá hiệu quả

### **6. Đào tạo, tập huấn, nghiên cứu kế hoạch hóa học**

- Tập huấn kéo dài từ 1 tuần trở lên (số CBVC..., lớp học...) (tập huấn về chuyên môn hoặc quản lý)

- Đào tạo liên tục: số lượt CBVC tham gia:

số giờ đào tạo:

- Đề tài nghiên cứu khoa học đã nghiệm thu hay đang thực hiện

### **7. Công tác Đảng, Đoàn thể**

- Công tác Đảng: tổng số đảng viên:..., học NQ:...

- Công tác đoàn thể: tham gia phong trào...(Công đoàn, Đoàn thanh niên)

+ Tham gia:

+ Tham dự:

+ Đóng góp quỹ...

+ Hiến máu...

### **8. Công tác khác:**

Tiếp nhận SV thực tập, diễn tập ...

Lưu ý: Có thể gom lại thành ít mục hơn (VD: tổ chức - nhân sự; cơ sở vật chất-trang thiết bị...). Chỉ nêu những vấn đề nổi bật, vấn đề chính, kết quả thực hiện của những vấn đề đó

### **9. Đánh giá tình hình hoạt động**

Tình hình thực hiện chỉ tiêu kế hoạch, chương trình sức khỏe có đạt không, nếu không đạt thì nêu lý do, nêu khó khăn vướng mắc để đưa ra các giải pháp khắc phục trong phần kế hoạch.

Dự báo tình hình tương lai

## **II. KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG NĂM 2015:**

(Đây là kết cấu 1 kế hoạch tương đối đầy đủ, trên thực tế có những kế hoạch có thể ngắn gọn hơn tùy theo tính chất, nội dung và lĩnh vực thực hiện)

### **1. Mục đích yêu cầu** (trả lời câu hỏi Why?)

- Nhằm đảm bảo hoàn thành các chỉ tiêu cấp trên giao; phát triển chuyên môn kỹ thuật nhằm nâng cao chất lượng KCB...

### **2. Nội dung kế hoạch:** (trả lời câu hỏi What?)

Đưa toàn bộ các tiêu đề trong phần đặc điểm tình hình để làm nội dung xây dựng kế hoạch

#### **2.1. Tổ chức:**

Có dự kiến thay đổi bộ máy tổ chức không, có phát triển thêm đơn vị nào mới, khoa phòng mới hay bộ phận mới (VD: triển khai phòng khám dịch vụ, phòng khám BS Gia đình...); có cắt giảm bộ phận nào không...

## 2.2. Nhân sự:

Có dự kiến tuyển dụng thêm nhân sự, hay giảm nhân sự tùy theo nhu cầu của bộ máy tổ chức trong tương lai không?

## 2.3. Cơ sở vật chất:

Nếu có sự thay đổi bộ máy tổ chức thì cơ sở hạ tầng có thay đổi không, có cần thêm phòng ốc không, nếu có phải dự kiến ở đâu?

## 2.4. Trang thiết bị, máy móc:

Dự kiến đầu tư trang thiết bị, máy móc phù hợp với sự thay đổi bộ máy tổ chức hoặc phù hợp với kỹ thuật chuyên môn cần phát triển. Có cả sự đầu tư cho những máy móc trang thiết bị dự kiến sắp hết hạn sử dụng.

## 2.5. Phát triển chuyên môn:

- Xây dựng chỉ tiêu kế hoạch (có thể tự XD hoặc dựa vào chỉ tiêu cấp trên giao), đưa ra tiến độ thực hiện theo quý.

VD: Phân đầu thực hiện chỉ tiêu

STT	Nội dung	Kế hoạch 2015	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Ghi chú
1	Khám chữa bệnh	20.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
2	Điều trị nội trú	4.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
3	Bệnh án ngoại trú	6.000	1.500	1.500	1.500	1.500	
	Cận lâm sàng						
	Tư vấn GDSK						
	...						

- Kỹ thuật mới dự kiến triển khai:

VD: Triển khai điều trị bệnh lý tuyến giáp, viêm gan mạn, phẫu thuật về chấn thương chỉnh hình, ổ bụng... Đo chức năng hô hấp, chọc dò màng bụng, truyền máu....

- Công tác cải tiến chất lượng: Có thể XD kế hoạch riêng nhưng vẫn phải nhắc sơ qua trong kế hoạch chung.

- Hoạt động 5 Ban (nếu có liên quan): Ban Phác đồ điều trị, Ban An toàn người bệnh; Ban An ninh môi trường; Ban Công nghệ thông tin; Ban khảo sát sự hài lòng người bệnh.

- Đề tài nghiên cứu khoa học dự kiến triển khai (*nếu có*):

## **2.6. Công tác đào tạo:**

Nhân sự dự kiến học sau đại học, lĩnh vực cần cho BS đi đào tạo, tập huấn, học về nghiệp vụ, quản lý, ngoại ngữ, vi tính...

Nâng cao trình độ vi tính, anh văn: (còn bao nhiêu CBVC chưa có bằng vi tính, anh văn, dự kiến trong năm sẽ đạt là bao nhiêu)

Số giờ đào tạo liên tục cần đạt tính trên số nhân sự.

## **2.7. Hoạt động Đảng- đoàn thể:**

Dự kiến quần chúng ưu tú giới thiệu cho Đảng.

Tham gia đầy đủ các phong trào thi đua

## **3. Hoạt động khác:**

Phấn đấu thực hiện tốt các công tác khác

# **III. GIẢI PHÁP THỰC HIỆN:**

## **1. Nguồn nhân lực:**

- Phân bổ nguồn lực lao động (phân công nhiệm vụ)
- Tuyển dụng mới (*nếu có*), chuyển đổi vị trí công tác...
- Đào tạo liên tục: dự kiến nhân sự, hình thức đào tạo
  - + *Tại tuyến trên:*
  - + *Tại bệnh viện (trực kèm, trực cấp cứu, ...)*
- Đào tạo dài hạn: dự kiến nhân sự, hình thức đào tạo

## **2. Cơ sở vật chất- Trang thiết bị:**

- Sửa chữa, sắp xếp lại khoa phòng phù hợp để triển khai kỹ thuật mới, để tạo thuận lợi cho bệnh nhân khi đến khám chữa bệnh.

- Mua sắm trang thiết bị:

+ Mục đích sử dụng:

+ Dự kiến kinh phí mua sắm

+ Dự kiến công suất sử dụng

VD: Dự kiến trang bị máy Đo chức năng hô hấp, máy xét nghiệm miễn dịch thì phải có một số căn cứ để trang bị (1 tháng # bao nhiêu ca hoặc dự kiến sẽ là bao nhiêu ca, hiệu quả kinh tế) dựa trên số bệnh nhân khám năm 2014.

## **3. Kinh phí thực hiện:**

Dự kiến kinh phí cho từng hoạt động (*nếu có thể dự kiến được*)

# **IV. PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ:**



- Lãnh đạo đơn vị sẽ tùy theo bảng mô tả công việc của CBVC và nội dung kế hoạch mà phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng nhóm CBVC hoặc từng CBVC (nên đưa cụ thể vào kế hoạch).

Ví dụ:

+ VC A phụ trách mảng nhân lực đào tạo, tập huấn (VC A sẽ phải theo dõi đề xuất nhân sự liên quan tham mưu cho lãnh đạo để sắp xếp thời gian học tập cho phù hợp;

+ VC B phụ trách công tác cơ sở vật chất phải có nhiệm vụ tham mưu cho lãnh đạo đơn vị phát triển mở rộng phòng ốc, giường bệnh...;

+ VC C phụ trách theo dõi tiến độ thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch có nhiệm vụ báo cáo lãnh đạo đơn vị để kịp thời điều chỉnh công việc để hoàn thành và vượt chỉ tiêu; ... tuy nhiên trong quá trình thực hiện kế hoạch các nhóm, hoặc các cá nhân phải phối hợp với nhau để hoàn thành công việc.

\* Cần nêu các biện pháp khắc phục những khó khăn tồn tại của năm trước

## **V. ĐỀ XUẤT-KIẾN NGHỊ:**

Đơn vị có thể đưa ra các đề xuất dự kiến Đảng ủy, BGĐ hoặc các tổ chức công đoàn, đoàn thanh niên; các phòng chức năng hỗ trợ để hoàn thành công việc

Sau cùng, tất cả mọi kế hoạch đều phải được cấp trên phê duyệt, về nguyên tắc sau khi được phê duyệt mới có giá trị triển khai.

*Đề cao công tác lập kế hoạch là một đặc trưng quan trọng của quản lý hiện đại. Nó giúp các nhà quản lý giảm đến mức tối đa các bất trắc, tập trung lực lượng để giải quyết mục tiêu đã đặt ra và có cơ sở để kiểm tra, giám sát công việc.*

### **Tài liệu tham khảo:**

- Nghiệp vụ thư ký văn phòng và tổ chức- học viện Hành chính quốc gia -Năm 2002.
- Bài giảng Khoa học hành chính-học viện Chính trị hành chính quốc gia – Năm 2009.





<http://tochucsukienso1.com>



