

# LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

Thông qua quá trình lập kế hoạch chiến lược, tổ chức phi lợi nhuận (NPO) có thể trả lời được những câu hỏi cơ bản như:

- Tầm nhìn của chúng ta đối với cộng đồng, đất nước, và thế giới là gì?
- Sứ mệnh của chúng ta là gì—chúng ta đang làm gì và tại sao?
- Chúng ta áp dụng những chiến lược gì để hoàn thành sứ mệnh của chúng ta?
- Chúng ta thực hiện những chiến lược đó nhằm đạt được những mục tiêu cụ thể nào?

Các kế hoạch chiến lược thường được xây dựng cho một giai đoạn kéo dài từ 1-5 năm. Các NPO mới thành lập có thể xây dựng kế hoạch chiến lược cho giai đoạn 1-2 năm, còn các NPO lâu năm hơn có thể lập kế hoạch cho giai đoạn 3-5 năm. Kế hoạch chiến lược thường do một đội lập kế hoạch xây dựng bao gồm Ban lãnh đạo NPO, các quản lý cấp cao, đôi khi bao gồm các thành viên cộng đồng hoặc những người hỗ trợ quan trọng đối với NPO.

Kế hoạch chiến lược đưa ra một tầm nhìn rộng lớn đối với định hướng của NPO, chứ không bao gồm các hướng dẫn chi tiết từng bước cách thức tiến hành. Sau khi hoàn thành Kế hoạch chiến lược, bước tiếp theo là xây dựng Kế hoạch Hoạt động, trong đó xác định các bước chi tiết và các nhiệm vụ phải thực hiện để triển khai các chiến lược được đề ra trong Kế hoạch Chiến lược.

# PHẦN I: CÁC HỢP PHẦN CHÍNH CỦA QUẢN LÝ NHÂN SỰ

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
<b>TRƯỚC KHI BẮT ĐẦU QUI TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC</b>			
Xác định nhân sự tham gia qui trình lập kế hoạch chiến lược	<p>Huy động được đúng người tham gia đóng vai trò thiết yếu đối với thành công của quá trình lập kế hoạch chiến lược.</p> <p>Ban lãnh đạo NPO—bao gồm các thành viên ban lãnh đạo, giám đốc, và các nhân viên chủ chốt – luôn cần phải tham gia vào quá trình lập kế hoạch chiến lược. Nếu các tình nguyện viên giàu kinh nghiệm đóng vai trò quan trọng trong NPO thì cũng nên mời tình nguyện viên đó tham gia. Ngoài ra, cần đảm bảo rằng đại diện các bên có liên quan cũng hiện diện trong đội lập kế hoạch. Các bên</p>	<p><b>Các NPO lâu năm:</b></p> <p><b>Đội lập kế hoạch cần bao gồm</b></p> <p><b>Ban lãnh đạo NPO—bao gồm thành viên ban lãnh đạo, giám đốc, và các nhân viên điều hành chủ chốt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Đại diện các tình nguyện viên giàu kinh nghiệm, nếu họ đóng vai trò chủ động trong NPO</li> <li>• Đại diện nhóm khách hàng nhận hỗ trợ</li> <li>• Đại diện các tổ chức tài trợ</li> <li>• Đại diện cộng đồng</li> </ul> <p>Nếu có thể, thành lập một đội lập kế hoạch bao gồm 6-10 thành viên là lý tưởng nhất. Với qui mô như vậy, sẽ có nhiều ý kiến và quan điểm được đưa ra. Nhưng qui mô của nhóm vẫn vừa đủ để mọi người đều có thể đề đạt ý kiến của mình, có thể tạo ra những cuộc thảo luận chất lượng, và qui trình có thể hoạt động hiệu quả.</p> <p><b>Các NPO mới thành lập và đang phát triển:</b></p> <p>Các NPO mới thành lập và đang phát triển có thể sẽ có ít thành viên tham gia vào qui trình lập kế hoạch hơn so</p>	Bản kế hoạch chiến lược đề ra định hướng của NPO trong những năm tiếp theo. Huy động được đúng người tham gia vào quá trình này sẽ đảm bảo có thể xác định chính xác và đáp ứng các nhu cầu, cũng như đảm bảo rằng các chiến lược đề ra là thực tế và có thể hoàn thành được.

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
	có liên quan bao gồm đại diện của khách hàng, nhà tài trợ và tử cộng đồng.	với các NPO lâu năm. Tuy nhiên, vẫn rất cần có sự tham gia của ban lãnh đạo NPO, các tình nguyện viên giàu kinh nghiệm, và đại diện từ phía khách hàng, nhà tài trợ và cộng đồng.	
Sắp xếp người điều hành qui trình lập kế hoạch.	Cử một nhân viên không tham gia đội lập kế hoạch điều hành điều hành các cuộc họp lập kế hoạch	<p>Cán bộ điều hành cần đảm bảo các cuộc họp đi đúng hướng, cũng như tất cả các thành viên đều có cơ hội đóng góp ý kiến. Cán bộ điều hành chỉ chịu trách nhiệm về qui trình, và không bày tỏ quan điểm riêng của mình trong suốt quá trình lập kế hoạch.</p> <p><b>Các NPO lâu năm:</b></p> <p>Các NPO lâu năm có thể cử một chuyên gia tư vấn chuyên trách lập kế hoạch làm cán bộ điều hành. Điều này giúp đảm bảo quá trình lập kế hoạch được tổ chức tốt và có hiệu quả.</p>	<p>Một cán bộ điều hành tốt sẽ giúp quá trình lập kế hoạch diễn ra thuận lợi. Cán bộ điều hành sẽ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Đảm bảo quá trình lập kế hoạch sẽ diễn ra theo đúng kế hoạch và không bị chệch hướng do tác động của những yếu tố bên ngoài.</li> <li>Đảm bảo rằng tất cả mọi người trong nhóm đều có cơ hội được tham gia đóng góp ý kiến.</li> <li>Giúp đội lập kế hoạch đạt được sự đồng thuận.</li> </ul> <p>Rất khó để một người vừa điều hành vừa tham gia cuộc họp, vì</p>

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
		<p><b>Các NPO mới thành lập và đang phát triển:</b></p> <p>Các NPO mới thành lập và đang phát triển có thể tìm các tình nguyện viên tham gia điều hành miễn phí. Nếu không thu xếp được, có thể cử một nhân viên không thuộc đội lập kế hoạch làm người điều hành.</p>	<p>những vấn đề phức tạp—ví dụ như quan điểm thiên vị—có thể nảy sinh. Do đó rất cần phải có một cán bộ điều hành độc lập không tham gia vào đội lập kế hoạch.</p>

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
<p>Lên lịch trình các cuộc họp lập kế hoạch chiến lược.</p>	<p>Lên lịch trình ngày, giờ và địa điểm trước cho các cuộc họp để các thành viên đều nắm được lịch trình</p>	<p>Một số tổ chức sắp xếp 3-4 cuộc họp trong vòng một vài tuần. Các tổ chức khác lại muốn tổ chức “rút lui để lập kế hoạch chiến lược”, trong đó bản kế hoạch sẽ được xây dựng trong các buổi họp kéo dài 1-2 ngày.</p>	<p>Các thành viên thuộc đội lập kế hoạch cần phải tham dự đầy đủ tất cả các cuộc họp. Lên lịch trình các cuộc họp từ trước giúp đảm bảo các thành viên đều có thể thu xếp thời gian để tham dự.</p>

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
<p>Xác định khung thời gian của kế hoạch chiến lược.</p>	<p>Xác định xem bản kế hoạch sẽ được xây dựng cho bao nhiêu năm tới.</p>	<p><b>Các NPO lâu năm</b> có khả năng xây dựng kế hoạch cho khung thời gian từ 3-5 năm.</p> <p><b>Các NPO mới thành lập và đang phát triển</b> thông thường sẽ xây dựng kế hoạch cho khung thời gian từ 1-2 năm.</p>	<p>Khung thời gian lập kế hoạch sẽ ảnh hưởng tới các mục tiêu và chiến lược trong kế hoạch. Ví dụ, một kế hoạch kéo dài 3 năm sẽ có thể đưa ra những chiến lược tham vọng và dài hơi hơn so với chiến lược của kế hoạch 1 năm.</p>

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
<p>Học hỏi từ các bên có liên quan</p>	<p>Tìm hiểu từ phía các khách hàng, nhà tài trợ và các thành viên trong cộng đồng:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Theo họ đâu là những mảng nhu cầu thiết yếu nhất?</li> <li>• Họ có những trải nghiệm gì đối với các dịch vụ mà NPO cung cấp?</li> <li>• Họ có những gợi ý gì trong việc đáp ứng tốt nhất các nhu cầu của cộng đồng?</li> <li>• Họ đưa ra những ý tưởng gì về cách NPO có thể tăng cường hiệu quả của mình?</li> </ul>	<p><b>Các NPO mới thành lập và đang phát triển:</b></p> <p>Thu thập những ý kiến đóng góp của các bên có liên quan cũng không quá phức tạp. Hầu hết các thông tin có thể được thu thập qua những cuộc trao đổi đơn giản với khách hàng, nhà tài trợ và các thành viên cộng đồng. Trong các cuộc trao đổi đó, anh/chị có thể tìm hiểu về quan điểm của họ đối với nhu cầu của cộng đồng cũng như cách tốt nhất để đáp ứng nhu cầu đó. Anh/chị cũng có thể hỏi họ về những ấn tượng của họ về NPO cũng như những ý kiến để có thể cải thiện. Cần đảm bảo rằng những ý kiến được nêu trong các cuộc trao đổi đều được ghi chép lại để có thể tổng hợp và sử dụng những ý kiến đó trong quá trình xây dựng kế hoạch.</p> <p>Bản khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng cũng đóng vai trò rất quan trọng trong việc thu thập ý kiến đóng góp. Các cuộc khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng cần được thực hiện ít nhất một năm một lần. Xem <b>Đính kèm 2</b> về ví dụ một bản khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng.</p> <p><b>NPO lâu năm:</b></p> <p>Các NPO lâu năm cần tiến hành khảo sát mức độ hài</p>	<p>Việc tiếp thu ý kiến của các bên có liên quan sẽ giúp định hướng các hoạt động của NPO để tổ chức có thể thực sự đáp ứng được các nhu cầu của cộng đồng:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các bản khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng giúp tổ chức nắm được những ấn tượng của khách hàng về những lợi ích mà các dịch vụ mang lại.</li> <li>• Các bản khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng còn giúp tổ chức xác định được thế mạnh của mình cũng như những lĩnh vực cần cải thiện.</li> <li>• Các NPO thường cho rằng họ biết cách tốt nhất để hỗ trợ cộng đồng, nhưng khi trò chuyện với các bên có liên quan họ mới nhận ra rằng có lẽ họ chưa hiểu được hết các nhu cầu của cộng đồng.</li> <li>• Các bên có liên quan có thể đưa ra những khuyến nghị về cách thức có thể</li> </ul>

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
		<p>lòng của khách hàng ít nhất một năm một lần, và các tổ chức này cũng cần có những cuộc trao đổi không chính thức với các khách hàng, nhà tài trợ và thành viên cộng đồng như mô tả ở trên.</p> <p>Các NPO lâu năm cũng có thể áp dụng các cách tiếp cận khác để thu thập thông tin, bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các nhóm tập trung đại diện của khách hàng, nhà tài trợ và thành viên cộng đồng.</li> <li>• Các diễn đàn công khai và các buổi tiếp thu ý kiến</li> <li>• Khảo sát bằng văn bản đối với các thành viên cộng đồng.</li> <li>• Phân tích các số liệu và báo cáo sẵn có về nhu cầu của cộng đồng được các tổ chức khác thu thập.</li> </ul> <p>Phỏng vấn chính thức các khách hàng, nhà tài trợ và thành viên cộng đồng.</p>	<p>cải thiện công việc của tổ chức.</p> <p>Nếu NPO thực hiện tốt việc tiếp thu ý kiến của các bên có liên quan cũng như đáp ứng các nhu cầu và khuyến nghị của họ, các bên có liên quan sẽ gắn kết mạnh mẽ hơn và hỗ trợ NPO nhiều hơn.</p>



HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
<b>QUI TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC</b>			
<b>BƯỚC 1:</b>  <b>Tuyên bố tầm nhìn</b>	<p>Tuyên bố tầm nhìn chính là "giấc mơ" của NPO. NPO mong muốn phát triển cộng đồng, quốc gia, thế giới như thế nào?</p> <p>Xem <b>Đính kèm 3:</b> Các gợi ý về xây dựng Tuyên bố Tầm nhìn</p>	<p>Tuyên bố tầm nhìn là một tuyên bố bằng văn bản ngắn gọn, truyền cảm hứng và dễ hiểu đối với tất cả các bên có liên quan. Ví dụ:</p> <p><i>"Tất cả trẻ em trong độ tuổi đến trường đều biết đọc."</i></p>	<p>Tuyên bố tầm nhìn làm rõ những vấn đề mà NPO quan tâm. Tuyên bố này công khai tầm nhìn của tổ chức tới cộng đồng nói chung, tới các khách hàng và người hỗ trợ, các nhân viên và tình nguyện viên của tổ chức.</p>
<b>BƯỚC 2:</b>  <b>Tuyên bố sứ mệnh</b>	<p>Tuyên bố sứ mệnh mô tả những việc NPO sẽ thực hiện và cách thức thực hiện những việc đó.</p> <p>Xem <b>Đính kèm 4:</b> Các gợi ý về xây dựng Tuyên bố Sứ mệnh</p>	<p>Tuyên bố sứ mệnh mô tả cách NPO sẽ thực hiện để đạt được tầm nhìn của mình. Tuyên bố cần được xây dựng dưới dạng văn bản, súc tích và hướng đến kết quả, mà không cần thiết phải bao gồm nhiều chi tiết hoạt động.</p> <p>Ví dụ một tuyên bố sứ mệnh dựa trên tuyên bố tầm nhìn bên trên:</p> <p><i>"NPO của chúng tôi thúc đẩy khả năng biết đọc ở trẻ em thông qua việc tặng sách và dạy đọc cho trẻ từ 5-8 tuổi."</i></p>	<p>Tuyên bố sứ mệnh cho biết lý do tồn tại của NPO cũng như những gì tổ chức đang cố gắng thực hiện. Với tuyên bố sứ mệnh, các thành viên ban lãnh đạo, các nhân viên, tình nguyện viên, khách hàng, nhà tài trợ, và những thành viên cộng đồng có quan tâm sẽ có chung hiểu biết về mục đích cũng như cách tiếp cận của NPO.</p> <p>Tuyên bố sứ mệnh là cách mô tả về NPO ngắn gọn và hiệu quả.</p>

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
<p>BƯỚC 3:</p> <p><b>CÁC CHIẾN LƯỢC</b></p>	<p>Các chiến lược mô tả các cách tiếp cận khái quát mà NPO sẽ áp dụng để thực hiện sứ mệnh của mình.</p> <p>Xem <b>Đính kèm 5:</b> Các gợi ý về xây dựng chiến lược</p>	<p>Các chiến lược mô tả cách tổ chức thực hiện sứ mệnh của mình. Các chiến lược không đi quá sâu vào chi tiết (chi tiết sẽ được mô tả trong việc lập kế hoạch hoạt động). Các chiến lược sẽ mô tả những cách tiếp cận cơ bản sẽ được áp dụng.</p> <p>Dựa vào tuyên bố sứ mệnh bên trên, có thể đưa ra một vài chiến lược ví dụ, bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Xây dựng một chương trình bổ túc về đọc sau giờ học với các giáo viên tình nguyện</i></li> <li>• <i>Quyên góp và tặng sách cho các học sinh tham gia học trong chương trình.</i></li> </ul>	<p>Có rất nhiều cách thức khác nhau để thực hiện sứ mệnh của tổ chức. Mỗi cách đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng. Thông qua việc xây dựng các chiến lược, tổ chức có thể chọn những cách tiếp cận tốt nhất để hoàn thành mục tiêu và quyết định <i>không</i> lựa chọn những cách tiếp cận không hiệu quả.</p>

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
<p><b>Bước 4: Các mục tiêu SMART</b></p>	<p>Các mục tiêu mô tả:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sẽ thực hiện những gì</li> <li>• Sẽ thực hiện bao nhiêu</li> <li>• Đến khi nào sẽ hoàn thành</li> </ul> <p>Các mục tiêu cần phải SMART:</p> <p><b>Specific</b> (Cụ thể)</p> <p><b>Measurable</b> (Có thể đo lường được)</p> <p><b>Achievable</b> (Có thể thực hiện được)</p> <p><b>Relevant</b> (Hợp lý)</p> <p><b>Timed</b> (Có hạn định)</p> <p>Xem <b>Đính kèm 6:</b> Các gợi ý về xây dựng các mục tiêu SMART</p>	<p>Một mục tiêu SMART là kết quả có thể đo lường được mà tổ chức mong muốn nhận được thông qua việc triển khai các chiến lược. Mục tiêu SMART thường bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sẽ thực hiện những gì?</li> <li>• Bao nhiêu?</li> <li>• Đến khi nào?</li> </ul> <p>Dưới đây là ví dụ về các mục tiêu SMART cho các chiến lược được mô tả phía trên.</p> <p>Chiến lược #1: <i>Xây dựng một chương trình bổ túc về đọc sau giờ học với các giáo viên tình nguyện</i></p> <p>Mục tiêu SMART #1: <i>Đến tháng Mười Hai năm 2013, sẽ có 50 trẻ em được học ít nhất 10 tiếng.</i></p> <p>Chiến lược #2: <i>Quyên góp và tặng sách cho các học sinh tham gia học trong chương trình.</i></p> <p>Mục tiêu SMART #2: <i>Đến tháng Mười Hai năm 2013, 100 cuốn sách sẽ được tặng cho các học sinh học trong chương trình.</i></p> <p>Mục tiêu SMART #3: <i>Đến tháng Tám năm 2014, 80% học sinh tham gia học sẽ vượt qua được đợt kiểm tra khả năng đọc.</i></p>	<p>Các mục tiêu SMART đặt ra các chỉ tiêu thực tế để NPO thực hiện.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do các mục tiêu rất cụ thể và có hạn định nên có thể giúp xác định xem cần phải làm những gì, và đến bao giờ thì phải hoàn thành.</li> <li>• Các mục tiêu tạo cơ sở cho việc đánh giá tiến độ theo thời gian.</li> <li>• Các mục tiêu cũng giúp cải thiện hiệu suất của NPO: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nếu đạt được hoặc vượt mục tiêu đề ra, điều gì đã giúp chương trình thành công? Có thể làm gì để tiếp tục thành công hoặc có thể vận dụng điều gì để đạt các mục tiêu trong tương lai?</li> <li>○ Nếu không đạt được mục tiêu, là do những trở ngại nào? Tại sao? Làm thế nào để vượt qua những trở ngại đó trong tương lai?</li> </ul> </li> </ul>

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
		<p>Tổ chức có thể xây dựng nhiều mục tiêu SMART. Tuy nhiên, cần phải nhớ rằng sẽ phải thực hiện các hoạt động để hoàn thành các mục tiêu đó. Do đó, tổ chức nên tập trung vào những mục tiêu quan trọng nhất, và không nên đưa ra những mục tiêu không thể đạt được.</p> <p>Các mục tiêu SMART sẽ được sử dụng để đo lường tiến độ triển khai kế hoạch chiến lược.</p>	

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
<p>Bước 5: Tổng kết và rà soát lại bản kế hoạch hoàn chỉnh</p>	<p>Xây dựng một bộ tài liệu kế hoạch bao gồm tuyên bố tầm nhìn, tuyên bố sứ mệnh, các chiến lược và các mục tiêu SMART. Rà soát lại bản kế hoạch hoàn chỉnh và đảm bảo rằng bản kế hoạch có thể giúp tổ chức thực hiện được sứ mệnh của mình đồng thời thực tế và có thể hoàn thành được.</p>	<p>Hãy đặt ra những câu hỏi sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sứ mệnh có liên quan đến tầm nhìn hay không? Hay nói cách khác, việc thực hiện sứ mệnh có giúp mang cộng đồng, đất nước và thế giới đến gần với mục tiêu đạt được tầm nhìn đưa ra hay không?</li> <li>• Liệu những chiến lược chọn lọc đó có hỗ trợ chúng ta trong việc thực hiện sứ mệnh hay không?</li> <li>• Liệu những mục tiêu mà chúng ta lựa chọn có thể đạt được hay không, và liệu các chiến lược chọn lọc có mang lại kết quả là hoàn thành các mục tiêu đó hay không?</li> <li>• Các mục tiêu có SMART hay không—nghĩa là chúng ta có những chỉ tiêu cụ thể để thực hiện, và có thể đánh giá được tiến độ của chúng ta hay không?</li> <li>• NPO có đủ nguồn lực tài chính và nhân sự để triển khai kế hoạch này hay không? Chúng ta đã xác định được những nguồn lực bên ngoài có thể giúp NPO triển khai thành công kế hoạch này hay chưa (ví dụ: các cá nhân, các NPO, doanh nghiệp, nhà nước)?</li> </ul> <p>Nếu có câu trả lời “không” với bất kỳ câu hỏi nào trên đây—cần rà soát lại kế hoạch chiến lược và có những thay đổi cần thiết.</p> <p><b>Các NPO lâu năm</b></p> <p>Các NPO lâu năm có thể trình bày bản kế hoạch của mình dưới dạng một Mô hình Logic. Các mô hình logic</p>	<p>Một bản kế hoạch chiến lược tốt sẽ giúp NPO tạo ra được những thay đổi tích cực như mong muốn cho cộng đồng, đất nước và thế giới. Tuy nhiên, bản kế hoạch cần phải được xây dựng một cách cẩn thận, với những chiến lược hỗ trợ cho sứ mệnh và với các mục tiêu rõ ràng và thực tế. Kế hoạch cần phải thực tế và khả thi căn cứ vào các nguồn lực nhân sự và tài chính của NPO.</p>

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
		<p>mô tả một cách rõ ràng mối quan hệ giữa các hoạt động của NPO với các kết quả mong muốn nhận được. Xem <b>Đính kèm 7</b> để tìm hiểu thêm về Mô hình Logic.</p>	

HỢP PHẦN	NỘI DUNG	CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	TẦM QUAN TRỌNG
<b>SAU KHI HOÀN TẤT VIỆC LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC</b>			
<p>Rà soát định kỳ tiến độ triển khai kế hoạch chiến lược.</p>	<p>Sau một khoảng thời gian đã định trước, cần rà soát lại kế hoạch chiến lược nhằm xem xét liệu tổ chức có đang thực hiện đúng kế hoạch để đạt được các mục tiêu SMART hay không.</p>	<p>Sau khi hoàn tất qui trình lập kế hoạch chiến lược, cần đặt ra thời hạn rà soát tiến độ triển khai kế hoạch. Thời hạn này cần phải được đặt trước thời gian kết thúc kế hoạch. Thông thường bản kế hoạch được rà soát tiến độ 6 tháng một lần.</p> <p>Bản kế hoạch cũng cần phải được rà soát lại khi kết thúc giai đoạn được lập kế hoạch để xác định xem liệu có đạt được các mục tiêu SMART hay không.</p>	<p>Thông qua việc rà soát tiến độ triển khai kế hoạch chiến lược định kỳ, tổ chức sẽ biết được liệu mình có đang thực hiện đúng tiến độ để đạt được các mục tiêu SMART hay không. Nếu tổ chức đang chậm so với tiến độ thì có thể thực hiện các bước cần thiết nhằm đảm bảo thực hiện thành công kế hoạch đề ra.</p>

## PHẦN II: DANH MỤC TÀI LIỆU ĐÍNH KÈM

CHỦ ĐỀ	TÀI LIỆU ĐÍNH KÈM
<b>Giới thiệu về lập kế hoạch chiến lược</b>	Đính kèm 1: Tổng quan về Quy trình Lập kế hoạch Chiến lược
<b>Tiếp thu ý kiến của các bên có liên quan</b>	Đính kèm 2: Khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng
<b>Tuyên bố tầm nhìn</b>	Đính kèm 3: Các gợi ý về xây dựng Tuyên bố Tầm nhìn
<b>Tuyên bố sứ mệnh</b>	Đính kèm 4: Các gợi ý về xây dựng Tuyên bố Sứ mệnh
<b>Các chiến lược</b>	Đính kèm 5: Các gợi ý về xây dựng chiến lược
<b>Các mục tiêu SMART</b>	Đính kèm 6: Các gợi ý về xây dựng các mục tiêu SMART
<b>Tổng kết và rà soát kế hoạch hoàn chỉnh</b>	Đính kèm 7: Xây dựng một Mô hình Logic (dành cho các NPO lâu năm)



## PHẦN III: TÀI LIỆU THAM KHẢO HỮU ÍCH VỀ LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

TÁC GIẢ VÀ TIÊU ĐỀ	NGUỒN TÀI LIỆU	NỘI DUNG TÀI LIỆU THAM KHẢO
<b>Thomas Wolf, <i>Managing a Nonprofit Organization</i>, Simon and Schuster 2012</b>		
<b>The Community Toolbox: Chương 3</b>	<a href="http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/chapter_1003.aspx">http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/chapter_1003.aspx</a>	Trang web toàn diện này bao gồm những thông tin sâu rộng về tăng cường năng lực cho các tổ chức cộng đồng. Chương 3 có tiêu đề "Đánh giá các nhu cầu và các nguồn lực của cộng đồng"
<b>The Community Toolbox: Chương 10</b>	<a href="http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1085.aspx">http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1085.aspx</a>	Trang web toàn diện này bao gồm những thông tin sâu rộng về tăng cường năng lực cho các tổ chức cộng đồng. Chương 10 có tiêu đề "Xây dựng một bản Kế hoạch Chiến lược"
<b>Hildy Gotlieb, <i>3 Statements That Can Change the World: Mission / Vision / Values</i></b>	<a href="http://www.help4nonprofits.com/NP_Bd_MissionVisionValues_Art.htm">http://www.help4nonprofits.com/NP_Bd_MissionVisionValues_Art.htm</a>	Một nguồn tài liệu rất hữu ích về cách thức đã được đơn giản hoá để tạo ra các tuyên bố về tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cho các tổ chức phi lợi nhuận.

## PHẦN IV: BẢNG TỰ ĐÁNH GIÁ CHO NPO: LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

HỢP PHẦN CỦA LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	ĐÁP ỨNG ĐẦY ĐỦ	ĐÁP ỨNG MỘT PHẦN	CHƯA CÓ	NHẬN XÉT
NPO của chúng tôi có một kế hoạch chiến lược chính thức được xây dựng với sự đóng góp của Ban lãnh đạo và các nhân viên cấp cao.				
NPO của chúng tôi có một tuyên bố tầm nhìn bằng văn bản.				
NPO của chúng tôi có một tuyên bố sứ mệnh bằng văn bản.				
NPO của chúng tôi đã xác định những chiến lược để thực hiện được sứ mệnh của mình.				
NPO của chúng tôi xác định được các mục tiêu SMART.				
Nếu NPO của chúng tôi có một bản kế hoạch chiến lược chính thức, chúng tôi sẽ rà soát định				

HỢP PHẦN CỦA LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	ĐÁP ỨNG ĐẦY ĐỦ	ĐÁP ỨNG MỘT PHẦN	CHƯA CÓ	NHẬN XÉT
kì bản kế hoạch đó để kiểm tra tiến độ của mình.				

# PHẦN V. TÓM TẮT KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ VÀ NHỮNG BƯỚC TIẾP THEO

<b>Những hợp phần của qui trình Lập kế hoạch Chiến lược mà NPO của chúng ta đang thực hiện tốt</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li></ol>
<b>Những hợp phần của qui trình Lập kế hoạch Chiến lược mà NPO của chúng ta cần được tăng cường năng lực.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li></ol>
<b>Các bước tiếp theo— Cần phải có những hành động gì để củng cố qui trình Lập kế hoạch chiến lược của NPO?</b>	