

Dự án GTZ TA số: 2000.2208.7 *Project GTZ TA No: 2000.2208.7*

Tài liệu dự án: CDP 001 *Project Document No: CDP 001*

Phát hành lần 01 - *Edition: 01*



HƯỚNG DẪN LẬP KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY CHO CÁC CÔNG TY QUẢN LÝ NƯỚC THẢI Ở VIỆT NAM

GUIDELINES ON CORPORATE DEVELOPMENT PLAN PREPARATION FOR PUBLIC WASTEWATER COMPANIES IN VIETNAM

Hanoi, January 2006

Bộ Xây dựng – Hà Nội
Ministry of Construction – Hanoi

*hợp tác với
in cooperation with*

Tổ chức Hợp tác Kỹ thuật Đức
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Hỗ trợ Kỹ thuật của GTZ do GFA thực hiện
Technical Assistance on behalf of GTZ by GFA Consulting Group & Associates

Người liên hệ của
GFA Consulting Group GmbH

*Your contact person
with GFA Consulting Group GmbH*

Gudrun Krause

ĐT /Tel.: +49 (40) 6 03 06168

Fax: + 49 (40) 6 03 06169

Email: gudrun.krause@gfa-group.de

Địa chỉ

Address

**GFA Consulting Group GmbH
Eulenkrogstraße 82
D-22359 Hamburg
Germany**

Báo cáo này được chuẩn bị bởi

This Report was prepared by

**Nhóm tư vấn WWM
WWM Advisory Team**

với sự đóng góp tích cực của:

with special contribution by:

Roderick H. Chisholm CPA (AASA)

Dip. Ed. B. Ed. M.A. B.Bus

AAIM, AIEA, MACE

rhchisholm@yahoo.com

MỤC LỤC

BỐI CẢNH PHÁT TRIỂN	1
SỰ CẦN THIẾT/LÝ DO CỦA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY	3
GIỚI THIỆU VỀ LẬP KẾ HOẠCH CÔNG TY	5
<i>Kế hoạch công ty</i>	<i>6</i>
<i>Mục đích của lập Kế hoạch công ty</i>	<i>6</i>
<i>Ba câu hỏi chiến lược về quá trình lập Kế hoạch công ty</i>	<i>8</i>
<i>Những giới hạn cần lưu ý khi lập Kế hoạch công ty</i>	<i>9</i>
<i>Bản chất năng động của Lập Kế hoạch Công ty</i>	<i>10</i>
<i>Thực hiện lập kế hoạch công ty ra sao</i>	<i>11</i>
<i>Đưa quá trình Lập Kế hoạch công ty vào thực tế - xây dựng CDP</i>	<i>11</i>
<i>Phân định nhiệm vụ cần làm ngay cho quá trình Lập CDP</i>	<i>13</i>
<i>Lập Kế hoạch công ty qua các bước</i>	<i>13</i>
GAİ ĐOẠN 1: XÁC LẬP SỰ THAM GIA, CAM KẾT VÀ QUYỀN SỞ HỮU	15
GAİ ĐOẠN 2: TỔ CHỨC QUÁ TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CÔNG TY	17
GAİ ĐOẠN 3: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG (PHÂN TÍCH THỂ CHẾ)	19
<i>Thu thập số liệu và thông tin</i>	<i>19</i>
<i>Kết quả của Phân tích các mặt của thể chế</i>	<i>21</i>
GAİ ĐOẠN 4: SOẠN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY	23
<i>Bước số 1 – Soạn Công bố Chính sách: xác lập Sứ mệnh, Tầm nhìn và các Giá trị</i>	<i>23</i>
<i>Bước số 2 – Tổng hợp Bản Phân tích thể chế, và bản Tuyên bố về chính sách vào chiến lược công ty</i>	<i>24</i>
<i>Bước số 3 – Xây dựng mốc mục tiêu chiến lược công ty</i>	<i>25</i>
<i>Bước số 4 – Xây dựng Kế hoạch hành động cụ thể trên cơ sở Chiến lược công ty và các mốc mục tiêu chiến lược</i>	<i>28</i>
<i>Bước số 5 – Phân tích khả năng chi trả của khách hàng</i>	<i>30</i>
<i>Bước số 6 – Tính toán biểu giá dịch vụ</i>	<i>30</i>
<i>Bước số 7 – Chuẩn bị kế hoạch tài chính</i>	<i>31</i>
<i>Bước số 8 – Công bố bản thảo CDP, Lấy ý kiến góp ý và Phê duyệt</i>	<i>31</i>
GAİ ĐOẠN 5: THEO DÕI VÀ ĐÁNH GIÁ (TD & ĐG)	33
GAİ ĐOẠN 6: KẾ HOẠCH BẤT THƯỜNG/NGOÀI DỰ KIẾN	34
GAİ ĐOẠN 7: CẬP NHẬT KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY	35
<u>PHỤ LỤC</u>	
PHỤ LỤC A: CẤU TRÚC KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY (MẪU)	36
PHỤ LỤC B: NHỮNG VẤN ĐỀ CHÍNH TRONG LẬP CDP	38
PHỤ LỤC C: TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG (MẪU)	40
PHỤ LỤC D: DANH SÁCH HƯỚNG DẪN LIÊN QUAN TỚI QUÁ TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CÔNG TY	42
PHỤ LỤC E: SƠ ĐỒ BẢNG TIẾNG ANH	43

TABLE OF CONTENTS

DEVELOPMENT CONTEXT	1
THE RATIONAL OF CORPORATE PLANNING	3
INTRODUCTION TO CORPORATE PLANNING.....	5
<i>Corporate Planning Defined.....</i>	<i>6</i>
<i>The Purpose of Corporate Planning</i>	<i>6</i>
<i>Three Strategic Questions of the Corporate Planning Process</i>	<i>8</i>
<i>Limitations of Corporate Planning.....</i>	<i>9</i>
<i>Dynamic Nature of Corporate Planning</i>	<i>10</i>
<i>How to Implement Corporate Planning</i>	<i>11</i>
<i>Taking Corporate planning into practice – Setting up a CDP</i>	<i>11</i>
<i>Immediate Task Allocation for CDP Preparation</i>	<i>13</i>
<i>Corporate Planning comes in Steps</i>	<i>13</i>
PHASE 1: CREATING PARTICIPATION, COMMITMENT & OWNERSHIP	15
PHASE 2: ORGANIZING THE CORPORATE PLANNING PROCESS.....	17
PHASE 3: ASSESSING THE CURRENT SITUATION (INSTITUTIONAL ANALYSIS)	19
<i>Data Collection and Information.....</i>	<i>19</i>
<i>Outcomes of the Institutional Analysis</i>	<i>21</i>
PHASE 4: PREPARATION OF CORPORATE DEVELOPMENT PLANS	23
<i>Step No 1 – Prepare Policy Statement: Define Mission, Vision and Values</i>	<i>23</i>
<i>Step No 2 – Synthesize Institutional Analysis and Policy Statement into a Corporate Strategy</i>	<i>24</i>
<i>Step No 3 – Formulate Strategic Corporate Goals</i>	<i>25</i>
<i>Step No 4 – Develop Specific Action Plans in Support of Corporate Strategy and Strategic Corporate Goals.....</i>	<i>28</i>
<i>Step No 5 – Analyze Customer Affordability.....</i>	<i>30</i>
<i>Step No 6 – Calculate Service Tariff.....</i>	<i>30</i>
<i>Step No 7 – Prepare Financial Plan.....</i>	<i>31</i>
<i>Step No 8 – Publicize Draft CDP, Public Hearing & Approval.....</i>	<i>31</i>
PHASE 5: MONITORING AND EVALUATION (M&E).....	33
PHASE 6: CONTINGENCY PLANS	34
PHASE 7: UPDATING THE CORPORATE DEVELOPMENT PLAN.....	35
 <u>APPENDICES</u>	
APPENDIX A: STRUCTURE OF THE CORPORATE DEVELOPMENT PLAN (SAMPLE) 36	
APPENDIX B: PRICIPLE ISSUES FOR CDP PREPARATION	38
APPENDIX C: PERFORMANCE BENCHMARKS (SAMPLE).....	40
APPENDIX D: LIST OF GUIDELINES RELATED TO THE CORPORATE PLANNING PROCESS.....	42
APPENDIX E: ENGLISH VERSION OF FIGURES.....	43

CÁC KÝ HIỆU VIẾT TẮT

BKHĐT	Bộ Kế hoạch và đầu tư
BMZ	Bộ Hợp tác kinh tế và Phát triển Đức
BNH	Bắc Ninh
BQLDA Tỉnh	Ban Quản lý Dự án Tỉnh
BQLDA TW	Ban Quản lý Dự án Trung Ương
BTC	Bộ Tài chính
BTNMT	Bộ Tài nguyên và Môi trường
BVMT	Bảo vệ môi trường
BXD	Bộ Xây dựng
BYT	Bộ Y tế
CDP	Kế hoạch Phát triển Công ty
CK & ĐT	Cơ khí và điện tử
CP	Chính phủ Việt Nam
CTH	Cần Thơ
Cty CP	Công ty Cổ phần
Cty TNHH	Công ty Trách nhiệm Hữu hạn
DNNN	Doanh nghiệp Nhà nước
GFA	Tổ chức Dự án Nông nghiệp (Công ty tư vấn Đức và Cố vấn kỹ thuật cho WWM)
GTZ	Tổ chức Hợp tác Kỹ thuật Đức
HDG	Hải Dương
HTTC	Hỗ trợ Tài chính
HTTTĐL	Hệ thống Thông tin Địa lý
KfW	Ngân hàng tái thiết Đức
PTNNL	Phát triển Nguồn Nhân lực
QLNNL	Quản lý Nguồn Nhân lực
SKHĐT	Sở Kế hoạch và Đầu tư
STC	Sở Tài chính
STNMT	Sở Tài nguyên và Môi trường
SWOT	Phân tích mạnh, yếu, cơ hội, và đe dọa
SXD	Sở Xây dựng
TD & ĐG	Theo dõi & Đánh giá
TVH	Trà Vinh
UBND	Ủy Ban Nhân Dân
WTO	Tổ chức thương mại thế giới
WWM	Dự án quản lý nước thải tại các tỉnh lỵ
XHCN	Xã hội Chủ nghĩa

ABBREVIATIONS

<i>ADC</i>	<i>Asset Documentation Center</i>
<i>BMZ</i>	<i>Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung</i> <i>(Ministry for Economic Cooperation and Development)</i>
<i>BN</i>	<i>Bac Ninh</i>
<i>CDP</i>	<i>Corporate Development Plan</i>
<i>CIDMC</i>	<i>City Infrastructure Development and Management Company (Vinh)</i>
<i>CT</i>	<i>Can Tho</i>
<i>DoC</i>	<i>Department of Construction</i>
<i>DoF</i>	<i>Department of Finance</i>
<i>DoNRE</i>	<i>Department of Natural Resources and Environment</i>
<i>DPI</i>	<i>Department of Planning and Investment</i>
<i>EP</i>	<i>Environmental Protection</i>
<i>FA</i>	<i>Financial Assistance</i>
<i>GFA</i>	<i>Gesellschaft für Agrarprojekte mbH</i> <i>(German Consulting Group and Technical Advisor for WWM)</i>
<i>GIS</i>	<i>Geospatial Information System</i>
<i>GoV</i>	<i>Government of Vietnam</i>
<i>GTZ</i>	<i>Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit</i> <i>(German Technical Cooperation)</i>
<i>HD</i>	<i>Hai Duong</i>
<i>HRD</i>	<i>Human Resource Development</i>
<i>HRM</i>	<i>Human Resource Management</i>
<i>I-Mon</i>	<i>Indicator Monitoring System</i>
<i>JSC</i>	<i>Joint Stock Company</i>
<i>KfW</i>	<i>Kreditanstalt für Wiederaufbau (German Development Bank)</i>
<i>Ltd.</i>	<i>Limited Liability Company</i>
<i>M&E</i>	<i>Monitoring and Evaluation</i>
<i>M&E</i>	<i>Mechanical and Electrical</i>
<i>MIS</i>	<i>Management Information System</i>
<i>MoC</i>	<i>Ministry of Construction</i>
<i>MoFi</i>	<i>Ministry of Finance</i>
<i>MoH</i>	<i>Ministry of Health</i>
<i>MoM</i>	<i>Minutes of Meeting</i>
<i>MoNRE</i>	<i>Ministry of Natural Resources and Environment</i>
<i>MoU</i>	<i>Memorandum of Understanding</i>
<i>MPI</i>	<i>Ministry of Planning and Investment</i>
<i>MPWC</i>	<i>Municipal Public Works Company (Hai Duong)</i>
<i>natPMU</i>	<i>Project Management Unit at National Level</i>
<i>O&M</i>	<i>Operation & Maintenance</i>
<i>PC</i>	<i>People's Committee</i>
<i>P-Mon</i>	<i>Performance Monitoring in Companies</i>
<i>PO</i>	<i>Plan of Operation</i>
<i>PPC</i>	<i>Provincial People's Committee</i>
<i>PPM</i>	<i>Project Planning Matrix</i>
<i>proPMU</i>	<i>Project Management Unit at Provincial Level</i>

<i>PSC</i>	<i>Project Steering Committee</i>
<i>PWC</i>	<i>Public Works Company</i>
<i>SOE</i>	<i>State Owned Enterprise</i>
<i>SOP</i>	<i>Standard Operation Procedure</i>
<i>ST</i>	<i>Soc Trang</i>
<i>SWOT</i>	<i>Strenght, Weakness, Opportunities, Threats</i>
<i>TA</i>	<i>Technical Assistance</i>
<i>T-Mon</i>	<i>Training Monitoring System</i>
<i>TNA</i>	<i>Training Needs Assessment</i>
<i>ToR</i>	<i>Terms of Reference</i>
<i>TV</i>	<i>Tra Vinh</i>
<i>UPWC</i>	<i>Urban Public Works Company (Soc Trang)</i>
<i>VAT</i>	<i>Value-added tax</i>
<i>Vn</i>	<i>Vinh</i>
<i>WS</i>	<i>Water supply</i>
<i>WSDC</i>	<i>Water Supply and Drainage Company (Bac Ninh, Tra Vinh)</i>
<i>WSSC</i>	<i>Water Supply and Sewerage Company (Can Tho)</i>
<i>WTO</i>	<i>World Trade Organization</i>
<i>WW</i>	<i>Wastewater</i>
<i>WW&D</i>	<i>Wastewater & drainage</i>
<i>WWM</i>	<i>Wastewater Management in Provincial Urban Centers Vietnam</i>
<i>TUPWS</i>	<i>Department of Transport and Urban Public Works Services</i>

DEVELOPMENT CONTEXT

The key policy objective behind the GTZ sponsored Wastewater Management Project (WWM) is the achievement of sustainable economic growth within the participating cities. In order to achieve this objective, the Government of Vietnam (GoV) recognizes that economic developments must be balanced with environmental improvements.

The Vietnamese economy is developing from one which was fully planned to a market economy with socialistic orientation. The Government appreciates that an important cornerstone in this development is the delivery of urban services on an effective and efficient basis. In particular, service levels must be improved and public utilities must become more accountable, not only to higher levels of Government, but more importantly to their customers. Public service Companies should be more autonomous, financially viable and operating under commercial principles.

More specific benefits from this approach include:

- increased managerial and political accountability
- an improved focus on the quality, quantity and cost-effectiveness of services delivered
- facilitation of efficiency improvements
- increased financial accountability
- wider access to funding sources

It is important that related Governments take an "arms-length" approach to management of these new Companies. This will considerably improve access to the benefits of corporatisation, as listed above.

Further, in line with the Central Government's directives, efforts must be made to facilitate the participation of the private sector in environmental protection activities. Experience in developed countries has indicated that an important initial step in this process is the development of a regulatory control facility. It is also important that this regulatory control is kept separate from the operational activities and legislative functions of the government.

BỐI CẢNH PHÁT TRIỂN

Mục tiêu chính của dự án Quản lý Nước thải do GTZ tài trợ (WWM) là đạt được sự phát triển kinh tế bền vững tại các thành phố tham gia vào dự án. Để đạt được mục tiêu đó, Chính phủ Việt nam cho rằng phát triển kinh tế phải đi đôi với những cải thiện môi trường.

Nền kinh tế Việt Nam đang chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch sang nền kinh tế thị trường định hướng XHCN. Chính phủ cho rằng quan trọng nhất trong sự phát triển này là việc cung cấp các dịch vụ đô thị có hiệu suất và hiệu quả cao. Đặc biệt, các mức dịch vụ phải được nâng cao và các công ty công ích phải có trách nhiệm hơn không chỉ đối với các cấp trên mà quan trọng hơn là đối với khách hàng của họ. Các công ty Công ích cần tự chủ hơn, độc lập hơn về tài chính và hoạt động theo các nguyên tắc thương mại.

Cụ thể hơn, cách tiếp cận này có những lợi ích sau:

- nâng cao trách nhiệm về quản lý và vai trò (chính trị) của các công ty
- tập trung nâng cao chất lượng, số lượng và giảm chi phí các dịch vụ cung cấp cho xã hội
- hỗ trợ nâng cao hiệu quả hoạt động
- tăng cường trách nhiệm về tài chính
- mở rộng khả năng tiếp cận các nguồn tài trợ

Chính quyền quản lý những doanh nghiệp mới này bằng cách tiếp cận "tăng quyền tự chủ, chủ động cho doanh nghiệp" là rất quan trọng. Điều này sẽ cải thiện đáng kể khả năng đạt được những lợi ích của xây dựng công ty như nói ở trên.

Hơn nữa, để phù hợp với chủ trương của nhà nước về lĩnh vực này, cần có những hỗ trợ hơn để thành phần tư nhân tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường. Kinh nghiệm ở các nước phát triển đã chỉ ra rằng bước khởi đầu quan trọng trong quá trình này là thiết lập một được cơ chế kiểm soát/giám sát. Và một điều cũng rất quan trọng là việc kiểm soát/giám sát này được thực hiện độc lập, tách khỏi các hoạt động của các công ty và nằm ngoài chức năng quản lý của chính quyền.

Currently urban environmental services, such as sewerage and solid waste management, are being mainly financed from general Government budget allocations. The policy under a market economy is to adopt a “polluter pays” or “customer pays” approach, where services would be fully financed through user charges. Generic recommendations indicate that users should pay in accordance with the amount of waste they produce. This is not only a fairer approach but makes collection of user charges easier. In addition, the Government aims towards a situation where wastewater charges are set at full cost recovery levels.

This approach is seen to promote not only economic sustainability but also water and energy conservation as wastewater charges are directly linked to water supply volumes. However, the regulatory regime has to emphasize of the provision of “efficient” public services – communities should not be made to pay for services provide by “inefficient” operators.

Hiện tại, các dịch vụ môi trường đô thị như quản lý hệ thống thoát nước và chất thải rắn đang được cấp kinh phí chủ yếu từ ngân sách nhà nước. Trong nền kinh tế thị trường vấn đề này được tiếp cận theo nguyên tắc “người gây ô nhiễm phải chi trả” hay “khách hàng phải chi trả” chi phí cho các hoạt động đó, như vậy, kinh phí để thực hiện các dịch vụ này là hoàn toàn từ thu phí người sử dụng. Khuyến nghị chung là người sử dụng sẽ chi trả theo lượng chất thải họ làm phát sinh. Đây không chỉ là cách tiếp cận công bằng hơn mà còn giúp cho việc thu phí dễ dàng hơn. Thêm vào đó, Chính phủ hiện đang hướng đến mục tiêu là phí (thu của khách hàng) về xử lý chất thải sẽ được quy định ở mức đảm bảo bù đắp đủ toàn bộ chi phí cho các hoạt động này.

Cách tiếp cận này được không chỉ cải thiện tính bền vững kinh tế mà còn thúc đẩy việc bảo toàn nguồn nước và năng lượng, do tiền thu về Nước thải liên quan trực tiếp đến khối lượng sử dụng nước sạch. Tuy nhiên, nhà nước cần nhấn mạnh việc cung cấp dịch vụ công ích “hiệu quả”-cộng đồng (khách hàng sử dụng dịch vụ) sẽ không phải trả tiền cho những nhà cung cấp dịch vụ “kém hiệu quả”.

THE RATIONAL OF CORPORATE PLANNING

The purpose of corporate planning for the Wastewater (WW) Companies is to focus on key actions necessary to achieve sustainable service delivery. Focusing available resources on key actions is particularly important in Vietnam, where many enterprises operate under constraint conditions characterized by an unfavorable regulatory framework, huge investment needs, limited access to a steady revenues stream, high energy cost, deteriorating infrastructure and a semi-professional workforce. These factors combine to threaten the financial and technical viability of WW Companies' management and operations.

Today, most of the Vietnamese public service Companies rely upon considerable government subsidies to continue operating. In order to bring costs in line with revenues, it is necessary to restructure the business set-up and overhaul the regulatory conditions.

The envisaged strategic planning process allows the participating WW Companies to identify high-priority actions (through a rapid analysis of the existing situation and trends), and to focus on the development of effective implementation strategies.

Strategic corporate planning is objective-driven. Enterprises first set their main development objectives, and then identify ways to achieve them. Actions are prioritized, and WW Companies should commit themselves to carrying out the highest-priority actions first. Unlike conventional development planning, strategic planning tends to focus on medium to long-term planning, and to take a strictly practical orientation. Thus, WW Companies' should include in their plans only those actions that are leading to tangible benefits. Finally, strategic planning is interdisciplinary; it aligns technical, financial and organizational measures in the service of the same objectives.

A particular requirement for each WW Company is the establishment of an

SỰ CẦN THIẾT/LÝ DO CỦA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY

Mục tiêu lập kế hoạch phát triển công ty đối với các công ty quản lý Nước thải là tập trung vào các hoạt động chủ yếu cần thiết để đạt được việc cung cấp dịch vụ bền vững. Tập trung các nguồn lực sẵn có vào những hoạt động chính là đặc biệt quan trọng ở Việt nam, nơi mà các doanh nghiệp đang hoạt động trong điều kiện còn nhiều khó khăn như: khuôn khổ luật pháp chưa hoàn thiện, nhu cầu đầu tư rất lớn nhưng khả năng tiếp cận các nguồn lực hạn chế, ngân sách thiếu không đáp ứng được nhu cầu, chi phí cao, cơ sở hạ tầng xuống cấp và lực lượng lao động chưa chuyên nghiệp. Những nhân tố này cùng kết hợp ảnh hưởng, đe dọa khả năng đứng vững về tài chính và kỹ thuật trong quản lý và hoạt động của các công ty quản lý Nước thải.

Hiện nay, đa phần các công ty công ích của Việt nam đều dựa vào kinh phí bao cấp của chính phủ để duy trì các hoạt động. Để cân đối thu-chi trong hoạt động của các công ty, cần thiết phải tổ chức lại hoạt động của các doanh nghiệp và có những thay đổi về quy định quản lý lĩnh vực này.

Quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược sẽ cho phép các công ty Nước thải xác định được các hoạt động có ưu tiên cao (thông qua phân tích tình trạng và xu hướng hiện tại), và chú trọng vào xây dựng chiến lược thực hiện có hiệu quả.

Lập kế hoạch chiến lược công ty là đưa ra các định hướng mục tiêu. Trước tiên, các công ty sẽ xác định mục tiêu phát triển chính, tiếp theo là cách hay biện pháp để đạt các mục tiêu đó. Các hoạt động được xác định theo thứ tự ưu tiên và các công ty sẽ cam kết thực hiện các hoạt động ưu tiên cao nhất trước. Không giống như quá trình lập kế hoạch thông thường, lập kế hoạch chiến lược (hay kế hoạch phát triển) có xu hướng tập trung vào xây dựng kế hoạch từ trung hạn đến dài hạn, và có tính thực tế cao và chặt chẽ. Vì thế các công ty nên đưa vào kế hoạch của họ những hoạt động sẽ mang lại lợi ích cụ thể (hữu hình). Cuối cùng, lập kế hoạch chiến lược mang tính liên ngành; nó kết hợp các biện pháp kỹ thuật, tài chính và tổ chức để đạt được cùng một mục tiêu

Một yêu cầu đặc biệt đối với mỗi công ty là việc hình thành một phòng/ đơn vị/bộ phận chức

efficient wastewater management department/unit within the existing Company structure. It is expected that the KfW co-financed wastewater collection and treatment infrastructure is ready for operation in the year 2008/2009. Hence, the six participating Companies need to prepare now appropriate plans to establish suitable institutional, technical, and financial conditions to ensure trouble free Operation and Maintenance (O&M) of the new infrastructure. An important aspect is the development of a human resources plan, and the implementation of training for improving the required skills for appropriate wastewater management.

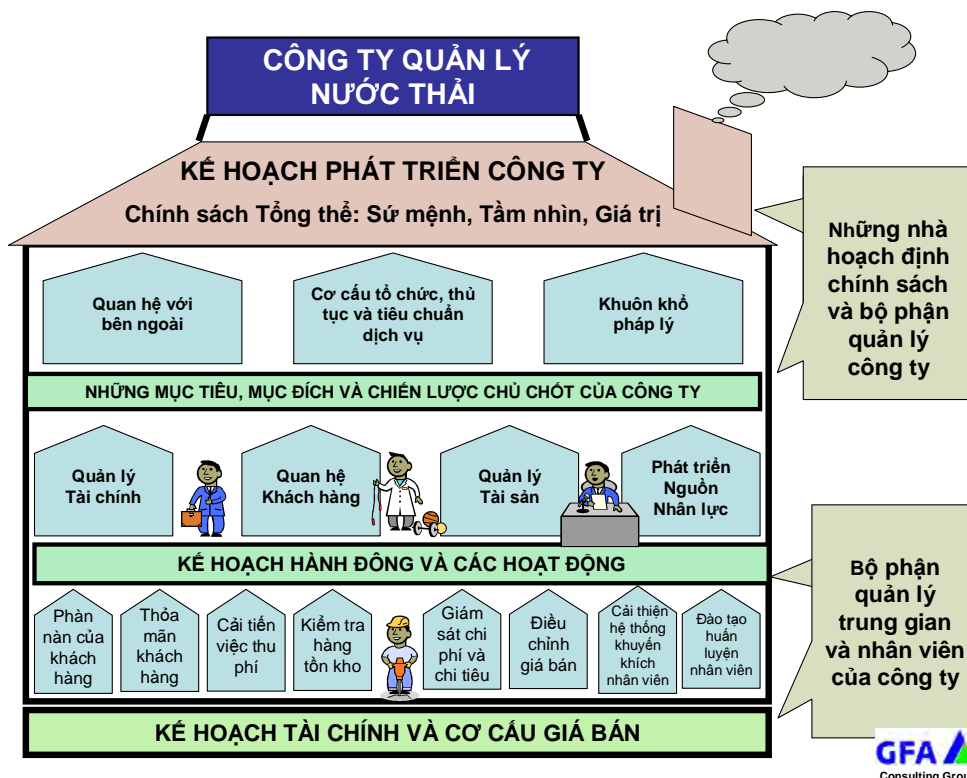
năng quản lý Nước thải trong cơ cấu tổ chức hiện tại của công ty. Theo dự kiến thì hệ thống cơ sở hạ tầng của việc thoát và xử lý Nước thải do KfW đồng tài trợ sẽ đi vào hoạt động vào năm 2008/2009. Vì thế, sáu công ty tham gia vào dự án cần xây dựng từ bây giờ các kế hoạch phát triển hợp lý để thiết lập những điều kiện phù hợp về tổ chức, kỹ thuật và tài chính nhằm đảm bảo vận hành và bảo dưỡng an toàn hệ thống cơ sở hạ tầng kỹ thuật thoát và xử lý nước thải mới này. Trong đó, việc xây dựng kế hoạch nhân lực và thực hiện đào tạo để củng cố, nâng cao các kỹ năng cần thiết đối với quản lý Nước thải tốt là một mặt rất quan trọng.

INTRODUCTION TO CORPORATE PLANNING

GIỚI THIỆU VỀ LẬP KẾ HOẠCH CÔNG TY

Figure 1: Diagrammatic View of the CDP Structure and Strategic Components (English version available in Annex E)

Hình 1: Sơ đồ cấu trúc bản kế hoạch phát triển công ty (CDP) và các thành phần Chiến lược (Bản tiếng Anh có tại phụ lục E)



This document presents some basic guidelines for the preparation of a Corporate Development Plan (CDP) for water/wastewater enterprises in Vietnam. The guideline is specifically tailored for use by the Companies participating in the GTZ financed WWM Project.

These enterprises will participate in a training program that will include different training events, each of which is composed of core skill workshops and coaching sessions. Between the workshops, project specialists/coaches will provide intermittent, on-site technical assistance in the form of coaching sessions.

Despite the fact that this document is tailored to the needs of the WWM Project participants, it is suggested that the approach can be used by other service providers in Vietnam.

Tài liệu này giới thiệu một số hướng dẫn cơ bản trong soạn thảo Kế hoạch Phát triển Công ty (CDP) đối với các công ty cấp thoát nước ở Việt nam. Tài liệu hướng dẫn này đã được soạn riêng để áp dụng cho các công ty tham gia dự án Quản lý Nước thải do GTZ tài trợ.

Các công ty này sẽ tham gia vào chương trình đào tạo bao gồm các khóa đào tạo khác nhau, mỗi khóa sẽ có một hội thảo về những kỹ năng chính và các buổi tập huấn. Giữa các hội thảo, các chuyên gia/ giảng viên của dự án sẽ tiến hành hỗ trợ kỹ thuật theo từng giai đoạn tại các công ty dưới dạng các buổi tập huấn.

Mặc dù tài liệu này được chuẩn bị riêng phục vụ yêu cầu của các thành viên tham gia dự án, nhưng các nhà cung cấp dịch vụ khác ở Việt nam cũng có thể sử dụng phương pháp đề cập trong tài liệu.

Corporate Planning Defined

The essence of management includes the ability to plan. As a manager moves upwards in an organization, the planning process changes in nature from an “operational” level to “strategic” or “corporate” level. Thus, corporate planning is one of the principal responsibilities of upper-level management.

Once management decides to create and follow a Corporate Plan, lower-level managers will prepare Action Plans.

Corporate Planning attempts to answer a very fundamental question:

Where do the Company's owner and management want the Company to be in five years from now, what is the strategy, and what actions are required to make it happen?

Corporate Planning requires an organization to develop a vision of itself - how does management foresee the Company to be in the future.

Corporate Planning takes a macro or “big picture” viewpoint, looking from a long-range perspective; whereas the Operating or Action Plan represents a micro viewpoint by planning the specific tactics to be employed for carrying out the Corporate Plan on a year to year basis.

The Purpose of Corporate Planning

Properly prepared Corporate planning provides an overview of the prevailing corporate conditions, describes corporate core strategies, defines strategic corporate goals and activities that need to be applied and implemented. The plan spells out the type and quality of services, the cost of services and the amount and structure of the customer tariff to cover the cost of services. Moreover, it is a suitable tool for the annual budget exercise. It also forms an excellent basis for a staff improvement

Kế hoạch công ty

Vấn đề trọng tâm, cốt lõi trong quản lý là khả năng lập kế hoạch. Cũng như sự phát triển của một nhà quản lý trong một tổ chức, từ thấp đến cao, quá trình lập kế hoạch cũng có sự thay đổi về bản chất, từ cấp “lập kế hoạch thực hiện” (ở cấp thấp) sang cấp “lập kế hoạch chiến lược” (ở cấp cao). Vì vậy, lập kế hoạch công ty (một loại kế hoạch chiến lược) trong công ty là một trong những trách nhiệm chính của lãnh đạo cấp trên

Khi ban quản lý cấp cao (lãnh đạo) công ty quyết định xây dựng và tuân theo (thực hiện) Kế hoạch Công ty, cán bộ quản lý ở cấp thấp hơn sau đó sẽ soạn thảo Kế hoạch hành động.

Bản kế hoạch công ty sẽ chú trọng trả lời câu hỏi rất cơ bản:

Chủ sở hữu công ty (hay công ty) và ban quản lý/lãnh đạo muốn công ty sẽ tiến đến đâu sau năm năm kể từ bây giờ, chiến lược là gì và những hành động/hoạt động nào cần thực hiện để điều đó xảy ra?

Lập kế hoạch công ty đòi hỏi công ty xây dựng được tầm nhìn cho chính họ – ban lãnh đạo công ty “nhìn thấy trước hình ảnh” về công ty của mình trong tương lai như thế nào

Lập kế hoạch công ty dựa trên cơ sở quan trọng là quan điểm vĩ mô hay “toàn cảnh”, nhìn ra viễn cảnh dài hạn; theo đó, Hoạt động hay Kế hoạch hành động sẽ biểu thị ở cấp độ vi mô hơn qua thực hiện những mục tiêu cụ thể trong Kế hoạch từng năm công ty.

Mục đích của lập Kế hoạch công ty

Bản Kế hoạch phát triển Công ty được soạn thảo phù hợp sẽ đưa ra được tổng quan về những điều kiện, ưu thế của công ty, vạch ra được những chiến lược cốt lõi, chỉ ra mục tiêu và hoạt động cần áp dụng và thực thi. Bản kế hoạch chỉ rõ những loại dịch vụ và chất lượng dịch vụ, chi phí và số lượng dịch vụ và cơ cấu chi phí trong biểu tính phí cho khách hàng để trang trải chi phí dịch vụ. Hơn nữa, Kế hoạch Công ty còn là công cụ hợp lý để xây dựng kế hoạch ngân sách hàng năm. Nó cũng tạo cơ sở

and incentive plan, and is the principal basis for monitoring performance. A Company's plan is revised and updated every year to maintain its value and purpose.

Corporate planning helps management understand their current situation. This in turn allows management to plan for the future. In a world of rapid change, it is becoming imperative for management to think strategically (plan for the future). And since the rate of change seems to be escalating, the importance of corporate planning continues to grow. In fact, the best-managed Companies tend to engage in a process of continuous corporate planning. Some organizations have intuitive thinkers who almost seem to see into the future. Therefore, corporate planning is a way of preparing for the future by attempting to simulate the future.

Corporate planning has a tendency to force people to think about the future. This is extremely important since many organizations are inward thinking, focusing too much on the short-term objectives and bureaucratic issues. Corporate planning looks at the long-term which is how organizations survive and thrive. It has been proven that organizations that focus on the long-term, through corporate planning out-perform organizations that lack long-term Planning. Consequently, one of the benefits of corporate planning is long-term performance and growth.

Most important, Corporate planning communicates corporate principles and objectives with the local decision makers and the community at large. Thus, Corporate planning is an appropriate tool to improve the business transparency and accountability of the Company as a public service provider.

The resulting plan will also serve as a reporting tool, not only to the Directors, but also to the respective Government authority and other related stakeholders.

In addition, Corporate planning is intended to form the basis for a regulatory system at provincial level. Such regulation is

tốt cho kế hoạch nâng cao năng lực và khuyến khích nhân viên làm việc và đó là cơ sở chủ yếu để theo dõi hiệu quả hoạt động. Kế hoạch Công ty được xem xét lại và điều chỉnh, cập nhật hằng năm để đảm bảo được “giá trị” và mục đích của kế hoạch đó

Lập kế hoạch công ty giúp cho ban lãnh đạo hiểu được hiện trạng của họ. Từ đó cho phép ban lãnh đạo lập kế hoạch cho tương lai. Trong một môi trường thay đổi nhanh chóng, sự suy nghĩ một cách chiến lược (kế hoạch cho tương lai) của ban lãnh đạo đang trở nên rất cấp thiết. Và trong điều kiện mức độ thay đổi ngày càng tăng cao, tầm quan trọng của lập kế hoạch công ty theo đó ngày càng được khẳng định. Trong thực tế, những công ty có sự quản lý tốt nhất là những công ty có xu hướng tiến luôn tiến hành xây dựng các kế hoạch và quản lý theo kế hoạch. Ở một số công ty có những người có khả năng tư duy trực giác rất tốt, họ dường như hiểu rõ tương lai. Vì thế, lập kế hoạch công ty là cách chuẩn bị cho tương lai bằng cách cố gắng “tạo lập” tương lai.

Lập kế hoạch công ty có xu hướng làm cho người lập kế hoạch nghĩ về tương lai. Điều này cực kỳ quan trọng vì trên thực tế trong nhiều tổ chức có quan điểm hướng nội, tập trung quá nhiều vào các mục tiêu ngắn hạn và những vấn đề hiện tại bên trong tổ chức. Lập kế hoạch công ty là nhìn vào dài hạn xem đơn vị sẽ tồn tại và vươn lên như thế nào. Việc này đã được minh chứng rằng những đơn vị tập trung vào lập kế hoạch dài hạn thì hơn hẳn những tổ chức, công ty không có những hoạch định dài hạn. Tiếp theo, một trong những lợi ích của lập kế hoạch công ty đó là hiệu quả hoạt động lâu dài và sự tăng trưởng.

Khía cạnh quan trọng nhất ở đây là lập kế hoạch công ty cần có sự trao đổi và thống nhất về các nguyên tắc và mục tiêu của công ty với các nhà ra quyết định và cộng đồng địa phương nói chung. Vì vậy, lập kế hoạch công ty là công cụ phù hợp để cải thiện tính minh bạch trong công việc và độ tin nhiệm, trách nhiệm của công ty trong vai trò là nhà cung cấp các dịch vụ công ích.

Bản Kế hoạch Công ty cũng đóng vai trò một báo cáo, không chỉ cho Giám đốc mà còn cho chính quyền và các bên hữu quan khác.

Thêm vào đó, Lập kế hoạch công ty còn là để hình thành nên cơ sở cho hệ thống pháp quy cấp tỉnh. Mong rằng quy tắc này sẽ gắn kết

expected to concern itself with issues such as:

- establishment of contractual relations between the Company (as asset manager) and the People's Committee (PC; as asset owner)
- external performance audit and performance penalties
- tariff adjustment policies and annual tariff reviews
- borrowing approvals for new investments for rehabilitation works

chính nó với những vấn đề như:

- sự hình thành các mối quan hệ hợp đồng/ràng buộc giữa công ty (là bên quản lý tài sản) và UBND (là bên sở hữu tài sản)
- việc kiểm tra hiệu quả hoạt động từ bên ngoài và những vấn đề xử lý vi phạm trong hoạt động
- chính sách điều chỉnh giá dịch vụ và xem xét biểu giá hàng năm
- việc phê duyệt các khoản vay mượn hay khoản đầu tư mới, cho duy trì hoặc khôi phục các công trình hạ tầng

Three Strategic Questions of the Corporate Planning Process

The Corporate planning process is guided by the following strategic questions:

- Where are we now, what are the prevailing institutional, operational, financial conditions, taking into consideration the corporate developments that took place during recent years?
- Where do we want to go, where and what do we want to be in medium terms (5-years planning horizon)?
- What needs to be done to bridge the "gaps": how do we do it, when do we do what, by whom at what cost?

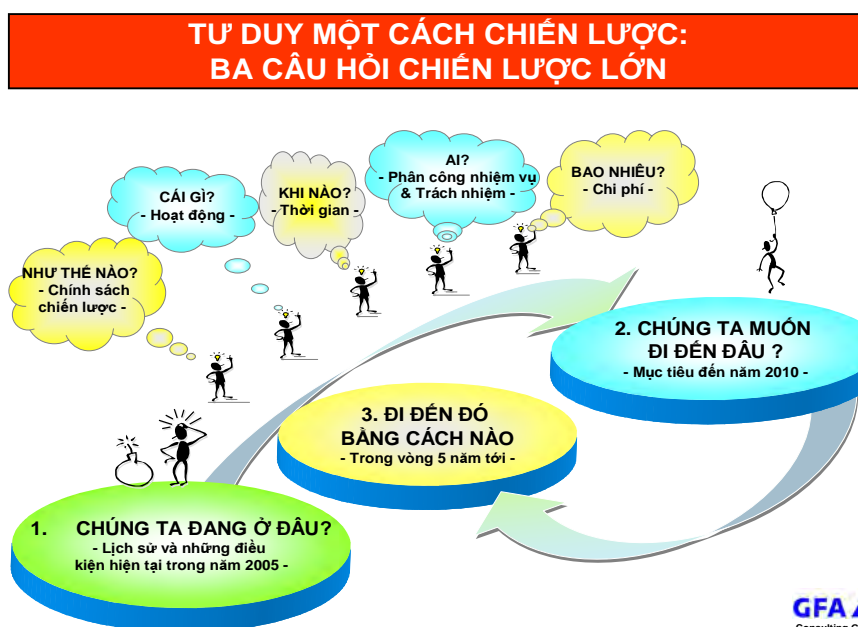
Figure 2: The Strategic Questions (English version available in Annex E)

Ba câu hỏi chiến lược về quá trình lập Kế hoạch công ty

Quá trình lập kế hoạch công ty được dẫn dắt bằng việc trả lời những câu hỏi chiến lược sau đây:

- Chúng ta đang ở đâu, các điều kiện ưu thế/lợi thế về thể chế, hoạt động, tài chính là gì, qua xem xét, đánh giá sự phát triển của công ty trong những năm gần đây?
- Chúng ta muốn đi tới đâu, và mục tiêu trung hạn (kế hoạch 5-năm tới) của chúng ta là gì?
- Cần phải làm gì để đi đến mục tiêu đó: chúng ta làm như thế nào, khi nào chúng ta phải làm gì, ai làm và chi phí bao nhiêu?

Hình 2: Những câu hỏi chiến lược



Limitations of Corporate Planning

Corporate Planning should not be viewed as a guarantee of future success. Corporate Planning has limitations, some of which are as follows:

- Corporate planning is not a “blueprint” for the future. There are too many changes taking place – the marketplace is changing, customer preferences are changing, there are new laws and requirements, new technologies, new opportunities, and varying financial conditions, etc. Corporate planning is a dynamic process, which is receptive to change.
- Corporate planning cannot resolve critical ad hoc situations threatening the organization. Corporate planning will not get the Company’s management out of a crisis. The organization should be politically and economically stable before engaging in corporate planning.
- Corporate Planning should not replace good intuitive judgment. It is important not to replace “intuitive thinking” and “common sense” with an overload of regulations and bureaucratic limitations.
- Corporate planning will not identify at once all critical issues related to the organization. Corporate planning attempts to identify the most significant issues that will confront the organization. By focusing on major issues, corporate plans minimize the detail and thereby improve the chances for successful implementation.
- Corporate planning takes time. It requires the involvement of the management and of the staff, not to mention research time, reallocating resources, changing the organization, etc. All of this can burden the organization, especially if resources are limited.
- Corporate plans can be unproductive; poor assumptions, overly optimistic projections, and other unrealistic

Những giới hạn cần lưu ý khi lập Kế hoạch công ty

Không nên xem lập kế hoạch công ty là sự bảo đảm chắc chắn cho thành công trong tương lai. Lập kế hoạch công ty có những hạn chế, sau đây là một số hạn chế đó:

- Lập kế hoạch công ty không phải là "khuôn mẫu" cứng nhắc cho tương lai. Có quá nhiều thay đổi đang diễn ra - thị trường đang biến đổi, thị hiếu khách hàng cũng đang thay đổi, có nhiều bộ luật và yêu cầu mới, công nghệ mới, cơ hội mới và những điều kiện tài chính khác, vv. Lập Kế hoạch công ty là một quá trình năng động, linh hoạt và chấp nhận thay đổi.
- Lập Kế hoạch Công ty không thể giúp giải quyết tốt nhất các tình huống bất thường, không lường trước đe dọa đến công ty. Lập Kế hoạch công ty không thể đưa ban lãnh đạo ra khỏi những khó khăn khủng hoảng (trong một số trường hợp). Tổ chức/công ty cần được ổn định về mặt chính trị và kinh tế trước khi tham gia vào quá trình lập kế hoạch công ty.
- Lập Kế hoạch công ty không nên dùng để thay thế cho những chỉ đạo trực giác, chủ quan tốt và đúng lúc. Điều quan trọng là không thay thế những "ý nghĩ trực giác" và "khôn ngoan" bằng quá nhiều quy tắc và những hạn chế mang tính quan liêu giấy tờ.
- Lập Kế hoạch công ty không giúp nhận ra ngay lập tức tất cả những vấn đề quan trọng nhất của đơn vị. Lập Kế hoạch công ty giúp xác định những vấn đề đáng chú ý nhất mà đơn vị sẽ phải đương đầu. Bằng cách tập trung vào những vấn đề chính, kế hoạch công ty sẽ giảm thiểu chi tiết (quá chi tiết) và vì thế nâng cao cơ may để thực hiện thành công.
- Lập Kế hoạch công ty đòi hỏi thời gian. Việc này đòi hỏi sự tham gia của ban lãnh đạo và của đội ngũ nhân viên cả về thời gian, tái phân bổ và sử dụng các nguồn lực, thay đổi về tổ chức công ty.vv. Tất cả những điều này có thể gây phiền toái cho công ty, đặc biệt trong trường hợp hạn hẹp về nguồn lực.
- Lập Kế hoạch Công ty có thể không hữu ích; những giả thiết yếu kém; những dự tính quá lạc quan và những quyết định không

decisions can result in an unproductive Corporate Plan without generating operational positive impacts.

- Corporate Plans can be difficult to implement. If upper-level management fails to support the corporate plan, then implementation will be difficult and the time and effort spent on the overall process might be wasted. Additionally, there can be internal resistance to internal changes that are part of the future corporate development process.

thực tế có thể đưa ra bản Kế hoạch Công ty không hữu ích, không tạo ra những ảnh hưởng tốt đến hoạt động của công ty.

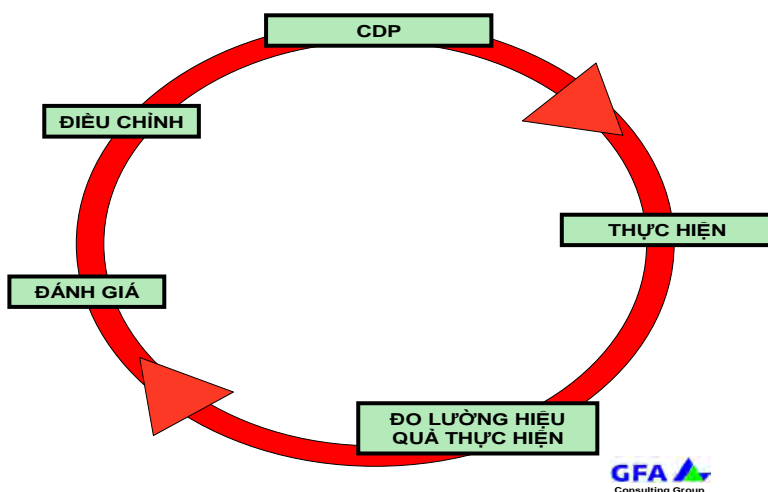
- Kế hoạch Công ty có thể khó thực hiện. Nếu cấp quản lý bên trên không hỗ trợ kế hoạch thì việc thực hiện nó sẽ gặp khó khăn và thời gian cũng như nỗ lực tiêu tốn cho toàn bộ quá trình có thể trở thành vô ích. Thêm vào đó, có thể có những chống đối, hay cản trở nội bộ đối với những thay đổi sẽ diễn ra quá trình phát triển công ty trong tương lai.

Dynamic Nature of Corporate Planning

Figure 3: The Corporate Planning Cycle (English version available in Annex E)

Bản chất năng động của Lập Kế hoạch Công ty

Hình 3: Chu trình Lập kế hoạch phát triển công ty



Corporate planning takes time, and it should be recognized that whatever the plan is, whether simple or complex, it requires adjustments after a relatively short period of time. With this in mind it is important that the management and the task force in charge of the planning process is ready to: prepare, implement, evaluate and adjust the plan as comprehensive process cycle. It is therefore recommended to introduce yearly reviews and adjustments of the plan, ensuring that it is kept up-to-date and valid at all times.

Because of the dynamic nature of corporate development, new emerging challenges and diversified tasks, the management needs to stay focused on critical issues and the Company's core

Lập Kế hoạch Công ty đòi hỏi thời gian và cần được nhận thức rõ rằng bất kể bản kế hoạch là gì, cho dù là đơn giản hay phức tạp, nó đều cần có những điều chỉnh sau khoảng thời gian nhất định và có thể tương đối ngắn. Về điều này, việc ban lãnh đạo và tổ công tác chịu trách nhiệm với quá trình lập kế hoạch sẵn sàng để: soạn thảo, thực hiện, đánh giá và điều chỉnh bản kế hoạch như một chu trình tuần hoàn toàn là rất quan trọng. Vì thế, đề nghị nên thực hiện việc xem xét và điều chỉnh hằng năm đối với kế hoạch nhằm đảm bảo rằng bản kế hoạch đó được cập nhật và giữ được giá trị tại mọi thời điểm.

Do bản chất năng động của sự phát triển công ty, những thử thách và nhiệm vụ đa dạng đang nổi lên, nên ban lãnh đạo cần phải tập trung trọng điểm vào các vấn đề cốt lõi và chủ yếu trong kinh doanh của công ty, khi cần thiết phải

businesses, making effective decisions swiftly whenever needed.

ngay lập tức có những quyết định sáng suốt.

How to Implement Corporate Planning

Successful strategic planning requires a large commitment from executives and senior managers, whether the strategic planning is occurring in one department only or is effecting the complete organization. Executives must lead, support, follow-up, and live the results of the strategic planning process.

Senior leaders can do the following to create a successful strategic planning process.

- Establish a clear vision for the strategic planning process. Paint a picture of where the organization will end up and illustrate the anticipated outcomes. Make certain the picture is one of reality and not what people "wish" would occur. Make sure key stakeholders and senior employees know "why" the organization intends to change
- Appoint an executive leader who "owns" the strategic planning process and make sure that other senior managers, as well as other appropriate people in the organization, are involved

Thực hiện lập kế hoạch công ty ra sao

Lập kế hoạch chiến lược thành công đòi hỏi phải có sự cam kết rộng rãi của đội ngũ điều hành và các nhà quản lý cao cấp, dù cho việc này chỉ diễn ra ở một phòng hay có hiệu lực trên toàn công ty. Đội ngũ điều hành phải lãnh đạo, hỗ trợ, theo sát và duy trì thành quả của quá trình hoạch định chiến lược.

Lãnh đạo cao cấp có thể thực hiện những việc sau để có thể đảm bảo thành công quá trình hoạch định chiến lược

- Xác lập tầm nhìn rõ ràng cho quá trình hoạch định chiến lược. Vạch ra bức tranh của công ty ở điểm đến trong tương lai và minh họa những kết quả dự kiến. Đảm bảo tính thực tế, chắc chắn của mục tiêu chiến lược đưa ra chứ không phải chỉ là những gì mọi người "mong muốn". Cần chắc chắn là các bên liên quan chính và cán bộ quản lý phải biết được "tại sao" đơn vị lại chủ động muốn thay đổi
- Bổ nhiệm một người điều hành "làm chủ" được quá trình lập kế hoạch chiến lược và đảm bảo chắc chắn rằng những chuyên viên quản lý cũng như các vị trí phù hợp khác trong tổ chức đều hưởng ứng tham gia

Taking Corporate planning into practice – Setting up a CDP

The outcome of such an preceding described Corporate planning process, considering strategic questions, limitations and its dynamic nature, is a comprehensive strategic mid-term plan, generally referred to as Corporate Development Plan (CDP). A CDP is an important planning and monitoring tool of modern businesses, both public and private. It is basically a set of internal and commercial objectives that should be achieved over a specified period of time, starting from existing baseline conditions.

The following chart and section outlines the principle components of a CDP.

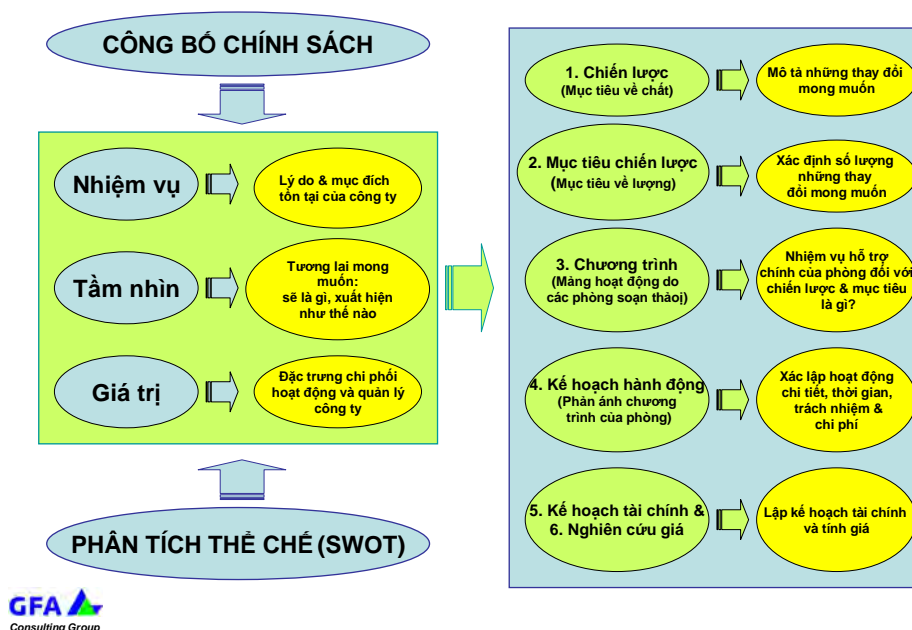
Đưa quá trình Lập Kế hoạch công ty vào thực tế - xây dựng CDP

Kết quả của toàn bộ quy trình lập kế hoạch công ty như đã nói ở phần trước (cần nhắc xem xét những câu hỏi chiến lược, những hạn chế và bản chất năng động của nó) là bản kế hoạch chiến lược toàn diện gọi chung là Kế hoạch Phát triển Công ty (CDP). CDP là một công cụ quan trọng trong việc lập và theo dõi kế hoạch của các doanh nghiệp hiện đại, cả quốc doanh và tư nhân. Về cơ bản, đó là một hệ các mục tiêu về nội bộ công ty và về kinh doanh cần đạt được trong thời gian nhất định, bắt đầu từ điều kiện hiện tại.

Sơ đồ và các mục sau đây biểu thị những thành phần chính của CDP.

Figure 4: The Corporate Development Plan Components
(English version available in Annex E)

Hình 4: Các thành phần của Kế hoạch phát triển công ty



Corporate Assessment describing the baseline conditions and present institutional structures and performances. SWOT analysis can be applied to provide an appropriate overview about the Company's internal conditions and external business environment.

Corporate Objectives comprising a corporate policy statement, strategies and strategic goals, directions on planned corporate reforms and commitments, internal procedure and structures, external supervisory regime, investment plans, external relations, service standards and performance benchmarks.

Operational Plans are describing the planned core programs and action plans of the Company, comprising: Financial Management, Customer Management and Community Participation, Asset Management, and Human Resources Management (HRM).

Financial Plan comprises the Financial Projections and Tariff Calculations.

Phân tích tình hình công ty mô tả những điều kiện của tổ chức, cơ cấu tổ chức hiện tại và tình hình kinh doanh của công ty. Có thể dùng phân tích SWOT để đưa ra bức tranh tổng quan phù hợp về những điều kiện bên trong và môi trường kinh doanh bên ngoài công ty.

Các mục tiêu công ty bao gồm bản “tuyên bố” về chính sách công ty, chiến lược và các mục tiêu chiến lược, định hướng về những cải cách và cam kết của công ty, quy trình thủ tục nội bộ và cơ cấu tổ chức nội bộ, chế độ giám sát bên ngoài, kế hoạch về đầu tư, quan hệ đối ngoại, các tiêu chuẩn dịch vụ và các chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động.

Các kế hoạch hoạt động mô tả các chương trình trọng tâm và kế hoạch hành động của Công ty bao gồm: Quản lý Tài chính, Quản lý Khách hàng và sự tham gia của Cộng đồng, Quản lý Tài sản và Quản lý Nhân sự (QLNS).

Kế hoạch Tài chính bao gồm các kế hoạch Tài chính và Tính toán Giá.

Immediate Task Allocation for CDP Preparation

Allocations of tasks and responsibilities for the preparation of the CDP are proposed as follows:

- Part 1: The Company elaborates in close cooperation with the WWM Advisory team the Institutional Analysis (based on the Institutional Self-Assessment done by the Companies in Feb. 2005 and the Institutional Assessment done by the WWM Advisory team in Oct. 2005).
- Part 2: The Company Director and the key decision makers at the respective political level elaborate the policy statements.
- Part 3: The Company's CDP task force, consisting of the Heads of Departments is in charge of CDP preparation. The WWM advisor team will ensure regular working sessions with the team to support the correct implementation of works.
- Part 4: The financial plan and the customer tariff shall be prepared by the CDP task force following the WWM advisor's format. The WWM team will provide substantial assistance during that process.

Phân định nhiệm vụ cần làm ngay cho quá trình Lập CDP

Việc giao nhiệm vụ và trách nhiệm soạn thảo CDP nên tiến hành như sau

- Phần 1: Công ty phối hợp chặt chẽ với nhóm Cố vấn/tư vấn dự án để đánh giá phân tích về tổ chức, thể chế (dựa trên bản Tự đánh giá về tổ chức do các công ty thực hiện tháng 2/2005 và Bản Phân tích và khuyến nghị về tổ chức do nhóm Cố vấn dự án thực hiện vào tháng 10/2005).
- Phần 2: Giám đốc Công ty và những nhà lãnh đạo chính quyền chuẩn bị, soạn thảo và ban hành Tuyên bố chính sách của công ty.
- Phần 3: Tổ công tác lập CDP Công ty bao gồm các trưởng phòng sẽ chịu trách nhiệm soạn thảo CDP. Nhóm hỗ trợ việc thực hiện tốt các công việc, nhóm cố vấn của dự án sẽ đảm bảo hỗ trợ Tổ công tác trong việc thực thi công việc tại các buổi làm việc thường kỳ.
- Phần 4: Kế hoạch tài chính và biểu giá khách hàng sẽ do tổ công tác CDP soạn ra dựa theo mẫu của cố vấn dự án. Nhóm cố vấn dự án sẽ hỗ trợ đúng mức trong suốt quá trình này.

Corporate Planning comes in Steps

Corporate planning is a step-by-step approach that involves some principle activities, such as an institutional analysis that highlights the existing situations and identifies prevailing corporate constraints; this is followed by the formulation of a corporate policy, strategies, and targets. Action plans are describing the main activities the Company intends to implement over a defined period of time. Financial plans and the tariff study are forecasting the Company's capital and operational expenditures and revenue projections.

CDP dissemination with the Company's stakeholders and CDP approval by the related PC are essential steps prior to the implementation process. The elements of the CDP preparation process are outlined in the following chart.

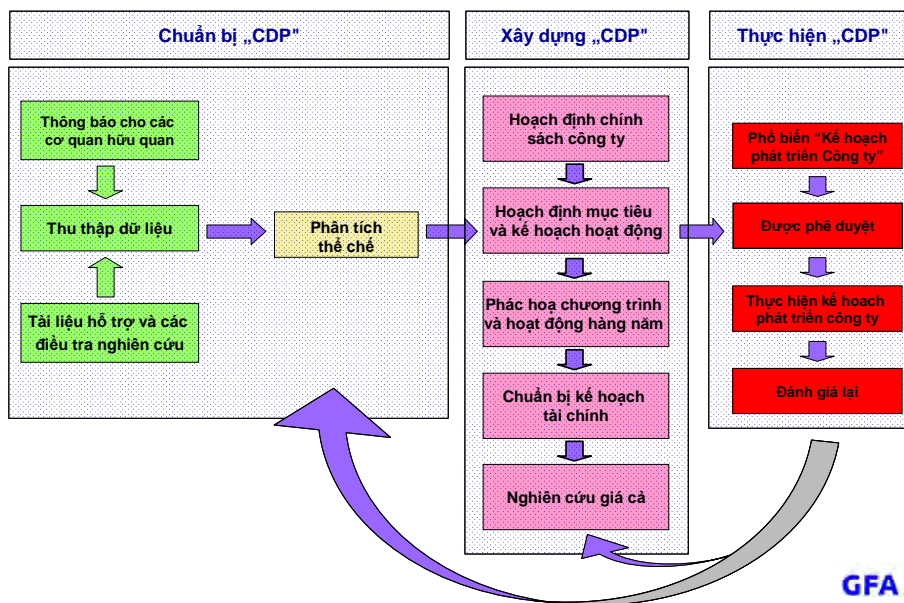
Lập Kế hoạch công ty qua các bước

Lập kế hoạch công ty là cách tiếp cận từng bước có liên quan đến nhiều hoạt động chính, ví dụ phân tích thể chế sẽ nhấn mạnh hiện trạng và chỉ ra những áp lực phổ biến, thường có đối với công ty; tiếp theo đó là sự hình thành chính sách của công ty, xây dựng các chiến lược và mục tiêu của công ty. Kế hoạch hành động mô tả những hoạt động chính mà công ty dự định thực hiện trong khoảng thời gian xác định. Kế hoạch tài chính và nghiên cứu giá là việc dự báo vốn công ty và chi phí vận hành và các kế hoạch về doanh thu.

Việc phổ biến CDP cho các bên hữu quan của Công ty và việc phê duyệt CDP của UBND là bước cần thiết trước khi thực hiện. Dưới đây là phác thảo sơ đồ các yếu tố của quá trình lập CDP.

Figure 5: Methodology of Corporate Planning (English version available in Annex E)

Hình 5: Phương pháp lập kế hoạch Công ty



Corporate assessment and subsequent corporate planning raises critical issues, identifies constraints, pin-points inefficiencies, and, if well managed, leads to a set of recommended corporate changes that are essential to create long term corporate sustainability.

Therefore, it is essential to create a "common perception" among the involved stakeholders on the rationale, aim, and approach of the corporate planning process. The Company's main stakeholders should be at all times informed about the achieved progress and impacts of the planning and implementation process.

Phân tích thể chế công ty và sau đó là lập kế hoạch công ty sẽ nêu ra những vấn đề then chốt, xác định những trở ngại, chỉ rõ những điểm kém hiệu quả và nếu được thực hiện tốt việc phân tích này, sẽ đem lại hàng loạt những đề xuất thay đổi cần thiết để tạo ra tính bền vững lâu dài cho công ty.

Vì vậy, cần thiết phải có được những "quan niệm, thống nhất chung" cho các những bên liên quan về tính hợp lý, mục đích và cách tiếp cận của quá trình lập kế hoạch công ty. Các bên liên quan của Công ty cần được thông báo thường xuyên về tiến trình đạt được và những tác động của quá trình lập kế hoạch và thực hiện.

The following sections are providing a detailed illustration and description of the individual CDP planning steps.

Các mục sau đây nhằm nêu ra phác họa và mô tả chi tiết các bước riêng rẽ của quá trình lập CDP.

**PHASE 1:
CREATING PARTICIPATION,
COMMITMENT & OWNERSHIP**

**GIAI ĐOẠN 1:
XÁC LẬP SỰ THAM GIA, CAM KẾT VÀ
QUYỀN SỞ HỮU**

External stakeholder communication and participation is needed to achieve corporate sustainability; as it is a vital part of the CDP preparation process. Key stakeholders must be consulted early in the planning and preparation process. Later when the contents of the plan are drafted, these should be presented to a forum of key stakeholders for review and comment prior to the finalization of the plan.

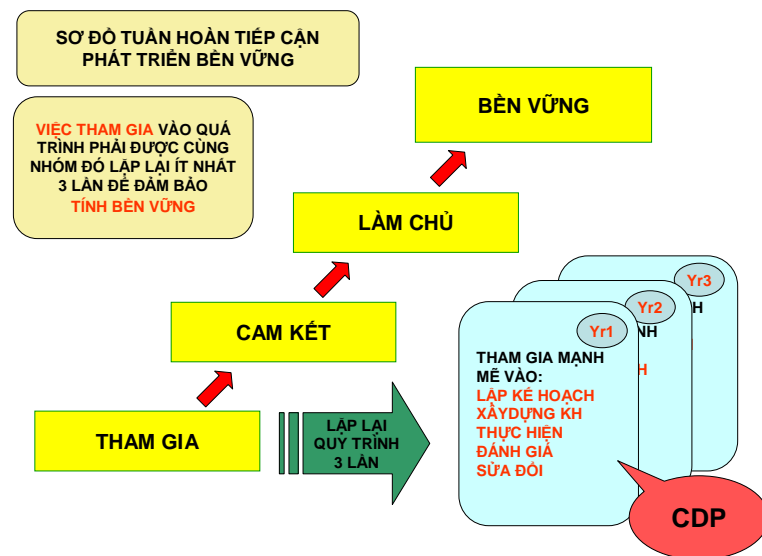
The starting point in the preparation of the plan is to discuss and gain consensus with key stakeholders on the future legal status of the Company, to what extent managerial and financial autonomy is granted in the context of a regulated Government owned utility. This process defines the respective roles of Government as the regulator and the utility as the service provider.

Trao đổi thông tin và sự tham gia của các bên liên quan ngoài công ty là cần thiết để đạt được tính bền vững cho sự phát triển của công ty; vì đó là yếu tố quan trọng của quá trình lập CDP. Các bên liên quan này phải được tư vấn sớm trong quá trình lập và soạn thảo kế hoạch. Sau đó, khi nội dung kế hoạch được phác thảo, chúng cần được gửi đến các bên liên quan để xem xét và góp ý trước khi hoàn thiện kế hoạch.

Điểm khởi đầu của quá trình lập kế hoạch đó là việc bàn thảo để lấy ý kiến thống nhất với các bên liên quan chính về vai trò, địa vị pháp lý của công ty trong tương lai, công ty được cho phép tự chủ đến đâu về mặt quản lý và tài chính trong điều kiện công ty thuộc sở hữu nhà nước. Quá trình này xác lập vai trò của nhà nước và chính quyền như “người” kiểm soát công ty và vai trò của công ty là người cung ứng dịch vụ

Figure 6: The Sustainability Paradigm (English version available in Annex E)

Hình 6: Mô hình bền vững



Internal staff communication and participation is a vital requirement that leads to the development of “commitments” and commitments lead to “ownership”, which drives the development of “sense-of-belonging” and creates “job motivation” and

Trao đổi thông tin và sự tham gia của cán bộ, nhân viên công ty là yêu cầu sống còn dẫn đến việc hình thành những “cam kết” và những cam kết dẫn đến “sự làm chủ” của họ, điều đó làm nảy nở “tình cảm gắn bó” của cán bộ nhân viên

the readiness to accept responsibilities within the assigned scope of works and given job authorizations.

Management can reduce the negative impacts of corporate change and increase staff involvement and commitment by following these guidelines:

Guideline No 1 - Allow staff to participate in planning

Allow as much as possible inputs and involvement during the corporate planning process from the staff and, if possible, the Company's customer representatives. As long as staff can participate in planning for change, they tend to accept the required impacts.

Guideline No 2 – Maintain staff security

Try to avoid threatening the social security or economic substance of the employees. When change affects negatively on people, they will resist.

Guideline No 3 – Follow successful precedents

Make sure change follows a pattern of previous decisions that were successful. If management is trying to implement change after several failed attempts, the chances of success are low.

Guideline No 4 – Increase staff understanding of the process

Make sure everyone understands why change is taking place. Change should take place based on actual needs, comprehensive planning, common understanding and formal agreements. Change should never be experimental.

The best way to plan for change is to use the corporate planning process. Since change is so prevalent throughout any organization, almost every manager must exercise corporate planning as an everyday part the job.

công ty, tạo ra "động lực trong công việc" và sự sẵn sàng nhận trách nhiệm trong phạm vi công việc được giao.

Lãnh đạo có thể giảm những tác động tiêu cực của quá trình thay đổi diễn ra trong công ty (khi thực hiện kế hoạch phát triển) trong công ty và tăng cường sự tham gia và cam kết của nhân viên thông qua những chỉ dẫn sau:

Hướng dẫn số 1. - Cho phép nhân viên tham gia vào lập kế hoạch

Cho phép nhân viên và nếu có thể cả đại diện khách hàng của công ty đóng góp và tham gia càng nhiều càng tốt vào quá trình lập Kế hoạch. Chỉ cần nhân viên có thể tham gia lập kế hoạch thay đổi, họ sẽ có xu hướng chấp nhận những tác động cần thiết.

Hướng dẫn số 2. - Đảm bảo đời sống cho người lao động trong công ty

Cố gắng tránh những tác động xấu đến an sinh xã hội và kinh tế của nhân viên. Khi thay đổi ảnh hưởng tiêu cực đến người lao động, họ sẽ phản kháng.

Hướng dẫn số 3. - Theo những tiền lệ thành công

Cần đảm bảo chắc chắn là sự thay đổi của công ty phải đi theo “khuôn mẫu” của quyết định đã thành công trước đó. Nếu ban lãnh đạo cố gắng thực hiện thay đổi mà trước đó có vài lần thất bại, cơ hội thành công sẽ thấp.

Hướng dẫn số 4. - Tăng cường hiểu biết của nhân viên về quá trình

Cần làm cho tất cả mọi người đều hiểu tại sao thay đổi lại diễn ra. Thay đổi cần diễn ra theo yêu cầu thực tế, theo kế hoạch toàn diện, phù hợp với nhận thức chung và thỏa ước chính thức. Không bao giờ được tiến hành thay đổi thử.

Cách tốt nhất để lập kế hoạch thay đổi là sử dụng quá trình theo kế hoạch của công ty. Do thay đổi diễn ra phổ biến, trong khắp các đơn vị trong công ty nên gần như tất cả lãnh đạo đều phải xác định lập kế hoạch công ty là một phần công việc hàng ngày.

PHASE 2: ORGANIZING THE CORPORATE PLANNING PROCESS

Before the management decides to start to organize the process, they need to make sure the Company is ready for the corporate planning process.

If corporate planning is new to the Company, then management should proceed cautiously. It is important to recognize that corporate planning works best when:

- The Company has a well established and knowledgeable management
- The Company has good channels of communication internally as well as externally
- The Company is open to new ideas, ready for improvements and adaptations
- The Company is not buried in rules and bureaucracy

Since there is no "blueprint" for the CDP process, the management needs to be ready to search for the right planning "mix", considering political expectations, social responsibilities, available resources and funds.

Prior to the start of the corporate planning process several questions need to be addressed and clarified, e.g.:

- Who is involved in the corporate planning process?
- What are the tasks?
- What is the approach, working schedule, what are the tools?
- What is the extent of inputs and time requirement?
- Who provides guidance, what are the external resources?
- What are the costs?

For organizing the corporate planning process the following guidelines can be used:

Guideline No. 1 – Define expectations clearly

Determine what is expected and communicate this to all participating staff as well as related external institutions (PC, DoC), who will be involved in developing

GIẢI ĐOẠN 2: TỔ CHỨC QUÁ TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CÔNG TY

Trước khi ban lãnh đạo quyết định khởi động quá trình lập kế hoạch, họ cần phải chắc chắn rằng Công ty đã sẵn sàng để bắt đầu.

Nếu việc lập kế hoạch là mới đối với Công ty, ban lãnh đạo phải tiến hành rất cẩn thận. Điều quan trọng là nhận ra được công việc lập kế hoạch công ty sẽ tiến hành tốt nhất khi:

- Công ty có ban lãnh đạo có kiến thức và được tổ chức tốt
- Công ty có các kênh thông tin nội bộ cũng như với bên ngoài tốt
- Công ty cởi mở đối với ý tưởng mới, sẵn sàng cải tiến và chuyển đổi
- Công ty không bị quá nặng nề về các quy tắc và bệnh quan liêu giấy tờ

Do không có "khuôn mẫu" nào cho quá trình lập CDP, ban lãnh đạo cần có cách lập kế hoạch một cách phù hợp nhất cho mình, có xem xét về các mặt chính trị, trách nhiệm xã hội, nguồn lực và kinh phí sẵn có v.v.

Trước khi bắt đầu quá trình lập kế hoạch công ty, có nhiều câu hỏi cần phải được đề cập và làm rõ, ví dụ:

- Ai tham gia vào quá trình lập kế hoạch?
- Nhiệm vụ phải làm là gì?
- Cách tiếp cận nào, thời biểu làm việc và công cụ gì?
- Kết quả công việc ra sao và yêu cầu về thời gian thế nào?
- Ai đưa ra hướng dẫn, nguồn ngoại lực là những gì?
- Chi phí ra sao?

Để tổ chức quá trình lập kế hoạch công ty, có thể sử dụng những hướng dẫn sau đây:

Hướng dẫn số 1 - Xác lập rõ ràng những mong muốn

Quyết định cái mà công ty mong muốn là gì và thông báo cho tất cả nhân viên tham gia cũng như những cơ quan liên quan bên ngoài khác

the CDP.

- What issues should the plan address?
- Obtain a definitive statement from the Director stating the expected outputs of the CDP.
- Circulate an outline to all major participants in the process.

Guideline No. 2 – Define the scope of the process

Determine the scope of the Corporate Plan. Decide what the planning period is and what kinds of topics are covered? Generally, the planning period should cover enough time to shift the direction of the organization towards a desired situation (min. three max. ten years, best five years). Decide what is the organizational scope of the plan? Will the plan cover the entire organization or maybe certain divisions or units only?

Guideline No. 3 – Obtain stakeholder agreement

Reach consensus with the essential stakeholders on how the planning process will work. Also, determine how different stakeholder groups will be involved in the process. Prepare a sequence of steps which will guide the process.

Guideline No. 4 – Formation of the CDP planning group

Finalize the formation of a specific CDP planning committee (task force). Decide who will be involved, define the positions and responsibilities and determine resource requirements.

However, the actual approach used for corporate planning process will depend upon the organization and the management itself. If upper-level management has been unsuccessful in the past with corporate planning, then a more bottom-up approach is needed. If the organization is small, then a more informal team approach may work well. Larger organizations tend to favor a more formal process. However, too much formality can lower creative thinking and new ideas. The CDP process should be open and not ritualistic.

(UBND, Sở Xây dựng v.v), những bên sẽ tham gia xây dựng CDP.

- Những vấn đề nào cần chỉ ra trong kế hoạch?
- Khẳng định dứt khoát (của Giám đốc) về những kết quả mong muốn của CDP.
- Chuyển bản kế hoạch phác thảo cho tất cả các thành viên chính tham gia.

Hướng dẫn số 2 - Chỉ rõ phạm vi quy trình

Định ra phạm vi của bản Kế hoạch Công ty. Quyết định thời gian kế hoạch là bao nhiêu và những loại chủ đề bao hàm là gì? Nói chung, nên lập kế hoạch cho khoảng thời gian vừa đủ để đưa đơn vị tới trạng thái mong muốn (tối thiểu là ba và tối đa là mười năm, tốt nhất là năm năm). Quyết định phạm vi tổ chức của kế hoạch là gì? Bản kế hoạch sẽ áp dụng cho toàn đơn vị hay chỉ vài phòng ban hay đơn vị trong công ty?

Hướng dẫn số 3 - Đạt được đồng thuận với các bên liên quan

Tiến đến, xem xét sự đồng thuận với những bên liên quan chủ yếu trong lập kế hoạch sẽ diễn ra như thế nào. Cũng vậy, xét xem làm thế nào những bên hữu quan khác nhau sẽ tham gia vào quá trình. Chuẩn bị các bước sẽ tiến hành trong quá trình lập kế hoạch.

Hướng dẫn số 4 - Hình thành nhóm lập Kế hoạch công ty

Hoàn tất việc hình thành tổ công tác lập CDP. Quyết định ai sẽ tham gia, định ra các vị trí và trách nhiệm và xác lập yêu cầu về nguồn lực.

Tuy nhiên, phương pháp tiếp cận, trên thực tế, của quá trình lập kế hoạch công ty sẽ phụ thuộc vào chính đơn vị đó và ban lãnh đạo của nó. Nếu trong quá khứ, lãnh đạo không thành công với lập kế hoạch công ty thì cách tiếp cận nghiêng về từ dưới lên là cần thiết. Nếu đơn vị có quy mô nhỏ thì việc này được thực hiện bởi nhóm „không chuyên“ (huy động tạm thời tự các bộ phận trong công ty) có thể sẽ tốt hơn. Các đơn vị lớn thường nghiêng về cách lập kế hoạch mang tính chính thống-chính quy hơn. Tuy nhiên, theo cách chính thống này nếu có quá nhiều quy tắc/quy định có thể làm giảm sự sáng tạo sáng kiến và ý tưởng mới. Quá trình lập CDP nên cởi mở không nên quan liêu, mang nặng tính nghi thức, hình thức.

**PHASE 3:
ASSESSING THE CURRENT
SITUATION (INSTITUTIONAL
ANALYSIS)**

Once management has organized the process, the next step in the process is to analyze the current Company organizational and management situation. To achieve this the organization needs to take a hard look at itself – Answering questions such as:

- What is the current situation?
- What are the future goals?
- What are the alternatives?

In order to assess the Company's current situation, the management needs to collect, evaluate and disseminate information so that all stakeholders and senior staff understand the current situation. This will involve a review of past history, a critique of the current mission statement, analysis of organizational strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

Management will also need to understand the external environment - current regulations, customer trends, technology trends, demographic changes, etc.

The Institutional Self-Assessment carried out by the WW Companies in February 2005 as well as the Institutional Assessment done by the WWM Advisory team in October 2005 shall be used as a reference for this Institutional Analysis of the Company.

Data Collection and Information

Data Collection and the gathering of relevant Company information is required for the preparation of a comprehensive institutional analysis. Information can be collected through surveys, questionnaires, interviews, and other analytical techniques. Some of the issues that are relevant for the institutional analysis include the following topics:

- Development of a firm understanding of the tasks and objectives of the Company with reference to its purpose and tasks.

**GIAI ĐOẠN 3:
PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG
(PHÂN TÍCH THỂ CHẾ)**

Khi ban lãnh đạo đã thiết lập quy trình, bước tiếp theo là phân tích thực trạng về tổ chức và quản lý của công ty. Để thực hiện được, công ty cần nghiêm khắc nhìn nhận chính mình – Trả lời những câu hỏi như:

- Hiện trạng là gì?
- Mục tiêu tương lai ra sao?
- Những lựa chọn khác của chúng ta là gì?

Nhằm đánh giá thực trạng của công ty, ban lãnh đạo cần thu thập, đánh giá và trao đổi, chia sẻ thông tin để các bên liên quan và cán bộ quản lý hiểu được tình hình thực tại. Việc này sẽ bao gồm đánh giá những gì đã làm được trong quá khứ, làm rõ chức năng nhiệm vụ hiện nay, phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với công ty.

Ban lãnh đạo cũng cần hiểu được môi trường bên ngoài - những quy định hiện hành, xu hướng khách hàng, xu hướng công nghệ, thay đổi về dân cư, về xã hội vv..

Công tác tự đánh giá các mặt của công ty đã được các công ty thực hiện trong tháng 2/2005 cũng như Bản Phân tích và khuyến nghị của nhóm tư vấn dự án tiến hành tháng 10/2005 sẽ được dùng làm cơ sở tham khảo cho phân tích thể chế này của công ty.

Thu thập số liệu và thông tin

Thu thập Số liệu và thông tin liên quan đến công ty là bắt buộc để tiến hành phân tích tổ chức một cách toàn diện. Thông tin có thể thu thập thông qua khảo sát, điều tra, phỏng vấn và các kỹ thuật phân tích khác. Sau đây là một số vấn đề liên quan đến phân tích tình hình tổ chức:

- Xây dựng và nâng cao những hiểu biết về nhiệm vụ và mục tiêu của Công ty dựa trên mục đích và nhiệm vụ chung.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• The key stakeholders perceived mission and vision for the Company in the coming years.• The key stakeholders perceived policies on which the Company's management is to be based.• The local statutory and other constraints under which the Company must operate.• An outline of the functions, which the Company will be required to perform, both internally and externally.• Perceived levels of service appropriate for the Company's area of management, including coverage of systems, broadly acceptable operating levels of environmental impact and achievable levels of cost recovery.• Relevant data on socio-economic conditions in the Wastewater Company area of operation.• An inventory of the assets to be managed by the Wastewater Company, their value, condition and schedule for handover.• An inventory of human resources currently working within the Wastewater Company.• Any proposals for development of facilities in the coming three to five years.• Any other data necessary to prepare financial forecasting.• Wastewater Company proposals for taking into account the interests of their customers.• Key risks and uncertainties that should be considered in formulation of the Corporate Plan. | <ul style="list-style-type: none">• Các bên liên quan chính cần nắm được sứ mệnh và tầm nhìn của Công ty trong những năm tới.• Các bên liên quan chính cần nắm được chính sách mà ban quản lý sẽ dựa vào để quản lý công ty.• Điều kiện luật pháp địa phương và những trở ngại khác chi phối hoạt động của Công ty.• Tóm tắt nhiệm vụ, chức năng mà công ty phải thực hiện đối với cả bên trong và bên ngoài.• Thấy được các mức độ dịch vụ phù hợp trong lĩnh vực quản lý của Công ty bao gồm mức độ chung của cả công ty, mức độ tác nghiệp/thực hiện hay vận hành trên diện rộng ảnh hưởng đến môi trường và mức độ bồi hoàn chi phí có thể đạt được.• Số liệu liên quan đến điều kiện kinh tế xã hội trong khu vực, địa bàn mà Công ty Nước thải đang hoạt động.• Bản thống kê tài sản sẽ do công ty Nước thải quản lý, giá trị các tài sản này, tình trạng của chúng và thời gian bàn giao.• Điều tra nguồn nhân lực hiện tại đang làm việc trong công ty Nước thải.• Những đề xuất, đề nghị về trang bị thiết bị trong thời gian ba đến năm năm tới.• Số liệu cần thiết khác cho dự báo tài chính.• Đề xuất bổ sung quyền lợi khách hàng của Công ty Nước thải.• Những rủi ro chính và những thay đổi có thể có cần được xem xét trong khi hình thành Kế hoạch Công ty. |
|---|--|

The CDP task force will conduct a situational analysis by following a series of steps, such as the following:

1. Collect background information. Start with the history of the Company, its current mission, significant changes, stages of growth, etc. Have someone give a presentation on the history of the organization. Reach consensus on how successful the organization has been in the past few years.

Tổ công tác xây dựng CDP sẽ thực hiện đánh giá thực trạng qua một loạt các bước, ví dụ:

1. Thu thập thông tin cơ bản. Bắt đầu với lịch sử Công ty, nhiệm vụ hiện tại, những thay đổi đáng chú ý, các giai đoạn tăng trưởng vv.. Đề nghị người đại diện trình bày về lịch sử công ty. Cùng đi tới những nhất trí và đồng thuận về những thành công trong vài năm qua.

2. Assess the most significant strengths and weaknesses of the organization. Reach an agreement with the stakeholders that will help in the development of corporate objectives.
 3. Next, develop a list of significant opportunities and threats facing the organization's future. Management will need to gather information about external forces - customers, competition, social trends, technology, political, etc. If the CDP task force comes up with a long list, then the main stakeholders and decision makers should be asked to prioritize the list for the most significant eight issues and reach consensus on prevailing opportunities and threats.
 4. Once the corporate strengths, weaknesses, opportunities, and threats, are identified, the management needs to review the mission statement. Does it still fit? Should it be broader or more narrowly focused?
 5. The results of the Institutional Analysis should be thoroughly discussed internally and presented to the Company stakeholders prior to the commencement of the CDP preparation process.
2. Đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu đáng chú ý của đơn vị. Tiến tới thống nhất với các bên liên quan sẽ hỗ trợ quá trình xây dựng mục tiêu của công ty.
 3. Tiếp theo, lập danh mục những cơ hội và thách thức (từ môi trường bên ngoài) đáng chú ý mà đơn vị phải đối mặt trong tương lai. Ban lãnh đạo cần thu thập thông tin về nguồn ngoại lực - khách hàng, cạnh tranh, xu hướng xã hội, công nghệ, chính trị .vv Nếu tổ công tác lập CDP đưa ra danh sách có nhiều mục thì các bên liên quan và những người ra quyết định cần xếp loại ưu tiên cho tám vấn đề đáng chú ý nhất và tiến tới thống nhất danh sách những cơ hội và thử thách chủ yếu.
 4. Khi xác định được điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thử thách của công ty, ban quản lý cần xem xét công bố sứ mệnh. Liệu nó có còn hợp lý? Có nên mở rộng ra hay chú trọng vào phạm vi nhỏ hơn?
 5. Kết quả phân tích các mặt tổ chức như trên nên được bàn bạc đề cùng hiểu và thống nhất trong nội bộ và trình bày cho các bên liên quan trước khi bắt đầu quá trình lập CDP.

Outcomes of the Institutional Analysis

At the heart of Institutional Analysis is the need to better understand what is going on and to properly account for what is happening. The main output from Institutional Analysis is to compile a list of critical issues. A list of six to eight critical issues is the basis for preparing a formal corporate plan. It is helpful to categorize critical issues in relation to significance and probability of occurrence.

There are many kinds of analyses and formats existing. A SWOT (strength, weakness, opportunities, threats) is a common format for validating and illustrating the Company's prevailing corporate position. The following matrix is a sample presentation of results of a SWOT analysis:

Kết quả của Phân tích các mặt của thể chế

Tâm điểm của Phân tích thể chế là cần hiểu rõ những gì đang diễn ra và giải thích hợp lý được điều gì đang xảy ra. Kết quả chính của Phân tích đó là đưa ra và lý giải được danh sách các vấn đề chủ yếu. Danh sách của sáu đến tám vấn đề cốt lõi nhất sẽ là cơ sở để soạn kế hoạch công ty chính thức. Phân loại những vấn đề chủ yếu theo sự liên hệ tới tầm quan trọng và khả năng xảy ra của nó là rất hữu ích.

Có nhiều kiểu phân tích. SWOT (Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa/thách thức) là kiểu phổ biến dùng để kiểm chứng và minh họa vị thế của Công ty. Ma trận dưới đây là mẫu trình bày ví dụ về kết quả phân tích SWOT:

<p style="text-align: center;">Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Focus on core business ○ Strong commitment by Management and Owner ○ Good horizontal relations (between prov. institutions) and vertical linkages (to different levels of local government) ○ The Management reorganizes clear tasks and functions 	<p style="text-align: center;">Điểm mạnh</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Chú trọng vào lĩnh vực kinh doanh trọng tâm ○ Có sự cam kết mạnh mẽ của Ban lãnh đạo và Chủ sở hữu ○ Có quan hệ chiều ngang (giữa các tổ chức cơ quan trong tỉnh) và các mối liên hệ ngành dọc (đến các cấp khác nhau của chính quyền địa phương) tốt ○ Ban lãnh đạo tổ chức lại nhiệm vụ và chức năng rõ ràng
<p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lack of staff competence ○ Weak community interaction ○ Short term planning, reactive and ad hoc performance 	<p style="text-align: center;">Điểm yếu</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Thiếu cán bộ có năng lực ○ Giao tiếp cộng đồng yếu ○ Lập kế hoạch ngắn hạn, hiệu quả kinh doanh thấp, thất thường.
<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Improving autonomy and accountability ○ Development of corporate identity ○ Development of corporate excellence ○ Reforms and open door policy 	<p style="text-align: center;">Cơ hội</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tăng cường sự tự chủ và độ tin nhiệm ○ Xác lập vị thế của Công ty ○ Củng cố sở trường công ty ○ Chính sách cải cách và mở cửa
<p style="text-align: center;">Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Financial dependency on subsidies ○ Lack of completion because of monopolistic nature of the business ○ Insufficient regulatory support 	<p style="text-align: center;">Thử thách</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tài chính phụ thuộc vào trợ cấp ○ Thiếu hoàn chỉnh do bản chất độc quyền của loại hình kinh doanh ○ Thiếu hỗ trợ pháp lý cần thiết

PHASE 4: PREPARATION OF CORPORATE DEVELOPMENT PLANS

This section describes the steps of the Corporate Development Plan (CDP) preparation process, including the following topics:

1. Define Mission, Vision, and Values
2. Synthesize Institutional Analysis and Policy Statement into Corporate Strategy
3. Formulate Corporate Strategies and Strategic Corporate Goals
4. Develop Specific Programs and Action Plans in Support of Strategy and Goals
5. Prepare Financial Plan
6. Analyze Customer Affordability
7. Calculate Service Tariff
8. Publicize Draft CDP, conduct Public Hearings and seek PPC Approval

Step No 1 – Prepare Policy Statement: Define Mission, Vision and Values

Mission, Vision and Values Policy Statements need to be formulated, clear and measurable, for providing guidance to the Company's direction of development.

A policy statement is a general rule which expresses limits within which action should occur. Policies are developed from past experiences and problem areas and/or for a potential business opportunity or problem area, which the owners or the management of the Company consider important enough to warrant policy development. Clear and comprehensive statements of policy allow managers to make viable corporate decisions. They can also prevent decisions being made on an ad hoc basis. As well, they provide for continuity in Company direction should changes occur in key management staff.

GIAI ĐOẠN 4: SOẠN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY

Trong phần này chúng ta sẽ bàn về các bước của quá trình lập Kế hoạch phát triển công ty (CDP) với các chủ đề sau:

1. Xác định sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị của công ty (công ty theo đuổi)
2. Tổng hợp các phân tích, đánh giá và đưa chính sách đã được xây dựng vào Chiến lược công ty
3. Xây dựng chiến lược công ty và các Mục tiêu chiến lược
4. Xây dựng Chương trình và Kế hoạch hành động cụ thể để thực hiện Chiến lược và Mục tiêu.
5. Chuẩn bị kế hoạch tài chính
6. Phân tích khả năng chi trả của khách hàng
7. Tính toán giá dịch vụ
8. Ban hành bản thảo CDP, lấy ý kiến góp ý của những người liên quan và trình UBND Tỉnh phê duyệt

Bước số 1 – Soạn Công bố Chính sách: xác lập Sứ mệnh, Tầm nhìn và các Giá trị

Công bố về sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị của Công ty cần phải chuẩn mực, rõ ràng và có thể đo lường được, đối với công ty đó là đường lối hay nguyên tắc chỉ đạo định hướng phát triển của công ty.

Chính sách được đưa ra hay công bố là những nguyên tắc về phạm vi, giới hạn mà các hoạt động diễn ra bên trong nó. Chính sách được xây dựng từ những kinh nghiệm trong quá khứ và những lĩnh vực “có vấn đề” và /hoặc từ cơ hội kinh doanh tiềm năng hay những vấn đề đặt ra mà lãnh đạo công ty hay cấp trên cho là quan trọng. Đó là cơ sở cho việc xây dựng chính sách. Công bố chính sách rõ ràng và toàn diện sẽ cho phép ban lãnh đạo đưa ra những quyết định khả thi cho công ty. Chúng cũng có thể hạn chế quyết định thiếu cơ sở. Cũng như vậy, chúng mang lại tính liên tục, ổn định trong định hướng của công ty (nhất là khi có thay đổi trong những cán bộ quản lý chủ chốt).

It is very important that the concerned Company's stakeholders and management develop a *common understanding* when defining their view of the Company's future, including:

The Mission Statement of the Company – which describes the reason to be and core objective(s) for the Company to exist.

The Vision Statement of the Company - describe what the Company wants to be and how the Company will appear in the future. This should be described in terms of standards, customer and community services, social and fiscal commitments, etc.

The Values Statement of the Company – describing the attributes that will govern the Company's management and operations.

Điều rất quan trọng nữa là các bên liên quan và ban lãnh đạo Công ty cần tạo ra được *hiểu biết chung* khi xác định tầm nhìn của họ về tương lai của công ty, việc này bao gồm:

Đưa ra Sứ mệnh của Công ty - mô tả lý do và mục tiêu trọng tâm để công ty tồn tại.

Đưa ra Tầm nhìn của Công ty - mô tả trạng thái mà Công ty muốn trở thành/đạt được trong tương lai và hình ảnh của Công ty sẽ như thế nào trong tương lai. Điều này nên được miêu tả về các tiêu chuẩn-chuẩn mực, về khách hàng và dịch vụ cộng đồng, cam kết xã hội và tài chính...vv

Đưa ra Giá trị của công ty - miêu tả đặc trưng (về giá trị hành vi, quan điểm v.v) sẽ chi phối việc quản lý và hoạt động của công ty.

Step No 2 – Synthesize Institutional Analysis and Policy Statement into a Corporate Strategy

The results of the Institutional Analysis and the agreed Policy Statements will be synthesized by the management. This exercise is important for identifying linkages, contradictions, and/or overlaps among the findings in the assessment and the formulated policy statement.

A common approach for setting up the corporate strategy is the critical issues approach by looking at critical performance areas which are identified in the Institutional Analysis, e.g.: customer base, service quality, financial efficiencies, staff performance, public image, etc. The results of the Institutional Assessments and the indications found in the mission statement, the values, and the vision of the future.

Once this is done the CDP task force team will need to formulate a core development strategy for the Company to reach the formulated future vision. This should be described in terms of changes that need to be taken. The question to be answered is “...how do we get from where we are now (as defined in the analysis) to where we want to be (in line with the policy statement)...?” This process should emphasize on a realistic approach that is attainable within the limits of the Company.

Bước số 2 – Tổng hợp Bản Phân tích thể chế, và bản Tuyên bố về chính sách vào chiến lược công ty

Kết quả của Phân tích Thể chế và Tuyên bố chính sách đã được nhất trí sẽ do ban lãnh đạo tổng hợp lại. Công việc này quan trọng đối với việc xác định các mối liên kết, những mâu thuẫn còn tồn tại, và/ hoặc chồng chéo trong các kết quả của sự phân tích đánh giá và bản Tuyên bố chính sách đã được vạch ra.

Cách tiếp cận thông thường đối với việc xây dựng chiến lược công ty là cách tiếp cận tập trung vào các vấn đề chủ yếu nhất, các mặt hoạt động cần chú trọng quá trình phân tích, ví dụ: khách hàng, chất lượng dịch vụ, hiệu quả tài chính, năng lực nhân viên, hình ảnh công ty, vv.. Kết quả của phân tích, đánh giá về thể chế được đưa vào trong sứ mệnh, giá trị và tầm nhìn tương lai của công ty..

Khi công việc này được hoàn tất, tổ công tác lập CDP cần xây dựng chiến lược phát triển chính cho Công ty để đạt được vị thế đã xác lập trong tầm nhìn tương lai. Nội dung này nên mô tả theo những thay đổi cần tiến hành. Câu hỏi cần trả lời là “...làm thế nào chúng ta có thể đến chỗ chúng ta muốn (theo Tuyên bố chính sách) từ điểm hiện tại (như xác định trong các đánh giá)...?”. Quá trình này cần nhấn mạnh vào tiếp cận thực tiễn mà Công ty có thể đạt được trong khả năng của mình.

At this point the CDP task force team should not develop any specific mechanisms, measures and proposals — rather, they should formulate the overall idea about how the Company will improve its performance and achieve its objectives.

Examples of core strategies for a Company are:

EXPAND our customer base and service coverage

DELIVER quality services in accordance to customer expectations

BUILD public participation and trust

EMPOWER and recognize each employee's unique contribution

IMPROVE financial strength and profitability through a "revenue improvement action plan"

SET-UP a wastewater management department that is in full control of all drainage and wastewater infrastructure.

Tại điểm này, tổ công tác lập CDP không nên xây dựng bất kỳ cơ chế, biện pháp và đề xuất cụ thể nào - thay vào đó, họ nên hình thành ý tưởng tổng quan về việc làm thế nào công ty sẽ cải thiện được hiệu quả hoạt động và đạt được mục tiêu của nó.

Ví dụ về chiến lược trọng tâm đối với một công ty như sau:

TĂNG khách hàng và MỞ RỘNG phạm vi vùng dịch vụ

CUNG CẤP dịch vụ có chất lượng phù hợp với mong muốn của khách hàng

TĂNG CƯỜNG sự tham gia và xây dựng lòng tin của công chúng

UỠ QUYỀN và thừa nhận/đánh giá đúng đóng góp đặc biệt của nhân viên

CẢI THIỆN năng lực tài chính và lợi nhuận thông qua "kế hoạch hành động cải thiện doanh thu"

LẬP RA ban quản lý Nước thải có toàn quyền quản lý cơ sở hạ tầng thoát nước và xử lý Nước thải.

Step No 3 – Formulate Strategic Corporate Goals

Formulating strategic goals is the next layer within the CDP process, resembling the mainstay of the corporate planning process. Goals usually flow from each corporate strategy. Strategic goals illustrate the key targets the Company intends to achieve for accomplishing its mission and drive towards the Company's formulated vision statement.

The emphasis is the development of strategic corporate goals that are in line with the formulated strategies, by quantifying each agreed strategy. Hence, these goals should be **SMART**, meaning: **S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**ealistic and **T**ime-based.

Bước số 3 – Xây dựng mốc mục tiêu chiến lược công ty

Hình thành những mốc mục tiêu chiến lược là bước tiếp theo trong quá trình lập CDP, công việc này đóng vai trò chính trong quá trình lập kế hoạch công ty. Mốc mục tiêu thường xuất phát từ mỗi chiến lược của công ty. Các mốc mục tiêu chiến lược minh họa mục tiêu chủ yếu mà công ty muốn đạt tới để hoàn thành nhiệm vụ và đưa công ty đến vị thế đã xác định trong Tầm nhìn đã được đưa ra trước đó.

Điểm nhấn mạnh ở đây là việc xây dựng các mốc mục tiêu chiến lược công ty phù hợp với chiến lược đã được xác định bằng cách lượng hoá cho mỗi chiến lược đã đề ra. Theo đó, các mốc mục tiêu cần theo các tiêu chuẩn **SMART**, có nghĩa là **Cụ thể** (Specific), **Đo lường được** (Measurable), **Đạt được** (Achievable), **Thực tế** (Realistic) và **Trên căn cứ thời gian** (Time based).

Strategic corporate goals can relate to technical, financial or organizational aspects of service delivery or enterprise performance; however, they should relate to the Company's development strategy.

Examples of strategic goals include:

Technical objectives: e.g., "Reduce technical losses from 40% to 30% by 2008" or "60% of population is connected to the wastewater collection system by 2010."

Financial objectives: e.g., "Introduce customer tariff by 2007 and break-even by 2010" or "Mobilize sufficient funding to rehabilitate 50% of existing drainage network by 2012"

Organizational objectives: e.g., "Set up a functional and efficient Wastewater Management Department by 2007" or "Adjust workforce to 5 persons per 1.000 connections by 2008"

Các mốc mục tiêu chiến lược công ty có thể liên quan đến khía cạnh kỹ thuật, tài chính hay tổ chức của các dịch vụ cung cấp hay hoạt động của doanh nghiệp; tuy nhiên chúng cần có liên quan với chiến lược phát triển của Công ty.

Ví dụ về mốc mục tiêu chiến lược bao gồm:

Mục tiêu kỹ thuật: như, "Giảm tổn thất vì lý do kỹ thuật từ 40% xuống 30% trong năm 2008" hay "60% dân số sẽ được kết nối với hệ thống thu Nước thải trong năm 2010."

Mục tiêu tài chính: như, "Áp dụng biểu giá dịch vụ khách hàng trong năm 2007 và đạt hoà vốn vào năm 2010" hay "Huy động đủ kinh phí để duy trì/phục hồi 50% hệ thống thoát nước hiện tại vào năm 2012"

Mục tiêu tổ chức: như, "Lập ra bộ phận quản lý Nước thải có hiệu quả vào năm 2007" hay "Điều chỉnh lực lượng lao động thành 5 người trên 1.000 đầu nối cống vào năm 2008"

In order to focus limited resources effectively, it is advisable to limit the total number of strategic corporate goals to a maximum of five.

Although critical issues are the main determinant of strategic corporate goals, the following issues need to be considered:

Guideline No. 1 – Assessment of available resources

Available resources that will affect what management can do. Strategic corporate goals should be developed based on the best use of resources.

Guideline No. 2 – Strategic corporate goals need to be realistic and attainable

Tradeoffs between upper and lower management. Upper-level management will set ambitious goals that are difficult for lower-level managers to meet. Therefore, a negotiation needs to take place between upper and lower management on final strategic corporate goals.

Để tập trung và sử dụng có hiệu quả nguồn lực (hiện tại là có hạn), khuyến nghị nên giới hạn tổng số mốc mục tiêu chiến lược ở số tối đa là năm (5 mục tiêu).

Mặc dù những vấn đề cốt lõi là nhân tố quyết định của mục tiêu chiến lược, nhưng những vấn đề sau đây cũng cần phải xem xét.

Hướng dẫn số 1 – Đánh giá nguồn lực sẵn có

Nguồn lực sẵn có sẽ ảnh hưởng đến những gì ban lãnh đạo có thể làm. Mốc mục tiêu công ty nên xây dựng dựa vào việc khai thác tốt nhất nguồn lực.

Hướng dẫn số 2 - Mốc mục tiêu cần phải thực tiễn và có khả năng đạt được

Cần thoả thuận giữa quản lý cấp trên và cấp dưới. Quản lý cấp trên có thể sẽ đưa ra các mốc mục tiêu tham vọng, gây khó khăn khi đáp ứng nhiệm vụ cho quản lý cấp dưới. Vì thế, cần có bàn bạc giữa cấp quản lý trên và dưới đối với những mốc mục tiêu của công ty.

Guideline No 3 - Incorporation of management experience

Past performance adjusted for future trends should fit with the goals. The aim is to identify what the Company is capable of doing. Past performance is a good indicator of capabilities.

In addition to the above guidelines, strategic corporate goals should attempt to meet the following conditions:

1. Strategic corporate goals should clearly support the Company's policy statement.
2. Strategic corporate goals should be acceptable to those who have to implement them in terms of costs, time, staffing, and other requirements.
3. Strategic corporate goals are not rigid and should allow for change given unplanned events.
4. Strategic corporate goals should be specific enough to allow for measuring progress.
5. Strategic corporate goals should be simple, easy to understand, and convey responsibilities to specific areas.

Senior managers of the enterprise should jointly formulate, in general, the goals for the development of the WW Company and, in particular, set the approach and targets for the new wastewater collection and treatment system.

In addition to the formulation of strategic corporate goals, the management and the CDP task force shall agree on the formulation of **Performance Benchmarks**, which resemble an important part of the corporate planning and management process. Performance benchmarks are complementary to the Company's strategic goals. However, whereas "strategic goals" refer to a "one-time" achievement of a set target, performance benchmarks refer to an "on-going" quest for improvement of corporate performance and service standards. By selecting performance benchmarks, and periodically monitoring their changes, the managers can readily observe the progress made towards corporate performance.

Hướng dẫn số 3 - Thừa kế kinh nghiệm quản lý

Việc sử dụng những kinh nghiệm trước đây áp dụng cho tương lai cần phù hợp với các mốc mục tiêu Công ty. Mục đích là để xác định những gì công ty có khả năng thực hiện. Kết quả hoạt động trước đây chính là chỉ số tốt về khả năng thực hiện.

Bổ sung vào những hướng dẫn trên đây, các mốc mục tiêu chiến lược nên cố gắng đáp ứng những điều kiện sau:

1. Mốc mục tiêu chiến lược cần phản ánh được chính sách của công ty đã đề ra.
2. Xét về mặt chi phí, thời gian, nhân sự và các yêu cầu khác, các mốc mục tiêu chiến lược cần được những người phải thực hiện chúng chấp nhận, đồng ý.
3. Các mốc mục tiêu chiến lược không được cứng nhắc và có thể điều chỉnh khi có những thay đổi ngoài dự kiến.
4. Các mốc mục tiêu chiến lược cần đủ mức cụ thể để cho phép xác định được mức độ thực hiện tiến độ.
5. Các mốc mục tiêu chiến lược nên đơn giản, dễ hiểu và biểu thị trách nhiệm của các lĩnh vực cụ thể.

Cán bộ chủ chốt của đơn vị nên tham gia xây dựng các mốc mục tiêu phát triển của công ty Nước thải nói chung, và đặc biệt là tham gia vào việc xác định cách tiếp cận và mốc mục tiêu đối với hệ thống thu và xử lý Nước thải mới.

Cùng với việc xây dựng các mốc mục tiêu chiến lược, ban lãnh đạo và tổ công tác lập CDP sẽ thống nhất về xây dựng các **Chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động**, và xem đó như là bộ phận quan trọng của quá trình lập kế hoạch và quản lý công ty. Chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động là phần bổ sung cho các mốc mục tiêu chiến lược của Công ty. Tuy nhiên, trong khi "mốc mục tiêu chiến lược" đề cập đến thành quả "chung" của mục tiêu thì Chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động lại đề cập đến việc xem xét những gì "đang diễn ra" để cải thiện, hoàn thiện hoạt động kinh doanh của đơn vị và tiêu chuẩn dịch vụ. Bằng cách chọn lựa các chỉ số nói trên và theo dõi thay đổi định kỳ của chúng, người quản lý có thể thấy được tiến trình đã thực hiện đối với việc kinh doanh của công ty.

Once the formulated strategies are supported through the setting of strategic corporate goals, the Company needs to develop programs and action plans that will help the accomplishment of each goal. While the definition of goals must precede formulation of specific actions, the process can be inter-active: if initially defined goals are unattainable, they can be modified later in the planning process, prior to formulation of new activities.

**Step No 4 –
Develop Specific Action Plans in
Support of Corporate Strategy and
Strategic Corporate Goals**

Developing operating or action plans are the next major step in the CDP process. An action plan is a step by step plan and will list all activities that need to be completed to reach the defined corporate strategies and strategic corporate goals.

Action plans need to be detailed to a manageable degree and integrated into an overall planning matrix. The individual action plans shall describe the required programs and activities that are supporting the Company's formulated goals, addressing, at least, the following core issues and functional fields of operation:

- External relations
- Internal management structures and procedures
- Company structure and interfaces
- Financial management and Customer tariff
- Customer management
- Asset management
- Human Resource Management

It is important to develop action plans comprehensively and to allocate resources realistically. Each identified "program" and "task" shall be supported by a manageable "timeline", the person and respective institution "in-charge" need to be named, and a tentative "cost-estimate" needs to be identified and documented. If resources

Một khi chiến lược được xây dựng, được hỗ trợ thông qua việc thiết lập các mốc mục tiêu chiến lược, công ty cần xác lập các chương trình và kế hoạch hành động để thực hiện, đạt được từng mốc mục tiêu. Do việc xác định các mốc mục tiêu phải đề cập đến việc lập ra những hành động cụ thể nên quá trình này có thể xem là quá trình tác động qua lại lẫn nhau, theo đó: nếu mốc mục tiêu đã xác định ban đầu là không thể đạt được, chúng có thể được điều chỉnh sau này trong quá trình lập kế hoạch trước khi xây dựng hoạt động mới.

**Bước số 4 –
Xây dựng Kế hoạch hành động cụ thể
trên cơ sở Chiến lược công ty và các
mốc mục tiêu chiến lược**

Xây dựng kế hoạch hoạt động hay kế hoạch hành động là bước chính tiếp theo trong quá trình lập CDP. Kế hoạch hành động là bản kế hoạch từng bước, trong đó liệt kê tất cả các hoạt động cần thiết phải hoàn tất để đạt được chiến lược và các mốc mục tiêu chiến lược công ty đã được xác lập.

Kế hoạch hành động cần chi tiết ở cấp độ có thể quản lý được và lồng ghép vào ma trận kế hoạch tổng thể. Các kế hoạch hành động riêng rẽ sẽ biểu thị các chương trình và hoạt động cần thiết để củng cố các mốc mục tiêu đã xác lập của Công ty, ít nhất, cần chỉ ra những vấn đề trọng tâm và lĩnh vực hoạt động sau đây:

- Quan hệ đối ngoại/với bên ngoài
- Cơ cấu quản lý và quy trình thủ tục quản lý nội bộ công ty
- Cơ cấu tổ chức công ty và phạm vi hoạt động của từng bộ phận trong công ty và quan hệ giữa chúng với nhau.
- Quản lý tài chính và tiền thu của khách hàng
- Quản lý khách hàng
- Quản lý tài sản
- Quản lý nguồn nhân lực

Điều quan trọng là cần xây dựng kế hoạch hành động một cách toàn diện và phân bổ nguồn lực một cách thực tiễn. Mỗi "chương trình" và "nhiệm vụ" đưa ra cần phải được củng cố bằng một "tiến trình" có thể kiểm soát được, những người và đơn vị "được giao trách nhiệm" cần phải được định danh, và phải có văn bản về "dự toán chi phí". Nếu thiếu nguồn

are insufficient or there is an excess of resources, then the strategies and corporate goals should be re-evaluated.

Generally, the action plans should be prepared by the line managers or respective Heads of Departments and Sections. These plans will not include any areas of work or any activities that are outside the control of the team's authority.

The following guidelines, relating to the formulation of action plans, are given:

Guideline No 1 – Roles and responsibilities

Action Plans usually assign responsibilities and define the roles people will play in accomplishing the defined strategies and goals.

Guideline No. 2 - Flexibility is a key requirement

Action Plans are routinely up-dated as management learns more and gains operational experience. An incremental "trial and error" approach is often the best approach.

Guideline No 3 – Focus upon CDP goals and objectives

Action Plans need to be tight enough to meet corporate objectives, but loose enough to allow for creativity and flexibility.

Guideline No. 4 – Gant chart requirement

Action Plans usually will include a timeline or deadline for completing tasks. To accomplish this and to monitor the implementation process simple timeline charts should be devised that show the actual activities to be completed and the amount of time it is expected that each step will take.

Guideline No 5 – Manpower resource planning requirement

The manpower requirements needed for the implementation of the action plan need to be identified, and in the case of existing staff, tasks allocated and in the case of requirements that are unfilled new staff need to be recruited, either from inside or outside the Company.

lực hay dư thừa, thì phải điều chỉnh lại chiến lược và mốc mục tiêu công ty.

Nói chung, kế hoạch hành động nên do cán bộ quản lý ở từng bộ phận chức năng hay Trưởng phòng ban tương ứng chuẩn bị. Những kế hoạch này sẽ không hàm chứa bất kỳ lĩnh vực công việc hay hoạt động nào không thuộc phạm vi quyền hạn của đơn vị.

Sau đây là những hướng dẫn về việc soạn thảo kế hoạch hành động:

Hướng dẫn số 1 - Vai trò và trách nhiệm

Kế hoạch Hành động thường gán trách nhiệm và quy định vai trò cho những người sẽ thực hiện chiến lược và các mốc mục tiêu đã vạch ra.

Hướng dẫn số 2 - Sự mềm dẻo là yêu cầu quan trọng

Vì ban lãnh đạo sẽ rút ra được những bài học và có thêm được kinh nghiệm điều hành nên kế hoạch hành động cần được cập nhật, điều chỉnh thường xuyên. Phương pháp tiếp cận "Sai đâu sửa đấy" là cách tiếp cận tốt nhất. thường được sử dụng

Hướng dẫn số 3 - Tập trung vào các mục tiêu CDP

Kế hoạch hành động cần đủ chặt chẽ để đáp ứng được các mục tiêu công ty, nhưng cũng phải linh hoạt vừa đủ để cho phép sự sáng tạo và mềm dẻo

Hướng dẫn số 4 - Yêu cầu lập sơ đồ Gant

Kế hoạch hành động thường bao gồm khung thời gian và thời hạn cuối để hoàn thành nhiệm vụ. Để thực hiện điều này và theo dõi quá trình thực hiện, nên vạch ra một sơ đồ khung thời gian đơn giản theo đó hiển thị các hoạt động thực tế cần hoàn thành và lượng thời gian mong đợi cần cho mỗi bước (sơ đồ Gant).

Hướng dẫn số 5. - Yêu cầu lập kế hoạch nguồn nhân lực

Cần xác định rõ yêu cầu về nhân lực cần cho việc thực hiện kế hoạch hành động, với đội ngũ nhân viên hiện tại thì phải giao nhiệm vụ cho họ, trong trường hợp yêu cầu thêm nhân viên chưa được bổ sung nhân sự mới thì phải tuyển dụng, có thể từ nội bộ hay ngoài công ty.

Guideline No. 6 – Financial resource planning requirement

A specific financial budget, comprising capital expenditures (CAPEX) and operational expenditures (OPEX) projections that are based upon real cost and experience, needs to be prepared to support each of the action plans developed. The combined costs of all action plans will be accumulated in the Company's financial plan.

**Step No 5 –
Analyze Customer Affordability**

Before selecting the preferred tariff scenario, it is first necessary to analyze the affordability of the different tariff scenarios from the point of view of the customers. This should be carried out in the form of a standardized customer survey format.

**Step No 6 –
Calculate Service Tariff**

In parallel with the elaboration of financial projections, the Company calculates the service tariff based on the following cost items:

- Production costs
- Maintenance costs
- Capital Investment costs
- Replacement cost

In most of the cases the wastewater service tariff will be charged to customers in addition to the prevailing water supply tariff. Hence, the CDP task force team should elaborate a number of tariff scenarios using different combinations of the water supply block tariff structure.

Following the customer affordability analysis, the Company selects its preferred tariff scenario as part of the Financial Management section of the Corporate Development Plan.

In the event that all calculated tariff options are unaffordable to customers, it will be necessary to repeat the tariff calculation procedures on the basis of different assumptions. Essentially, this involves:

Hướng dẫn số 6 - Yêu cầu lập kế hoạch nguồn tài chính

Nguồn kinh phí cụ thể bao gồm cả chi phí về vốn (CAPEX) và các khoản chi phí vận hành (OPEX) dựa trên chi phí và kinh nghiệm thực tế cần được chuẩn bị để hỗ trợ cho việc xây dựng từng kế hoạch hành động. Chi phí của tất cả các kế hoạch hành động sẽ được tổng hợp vào kế hoạch tài chính của Công ty.

**Bước số 5 –
Phân tích khả năng chi trả của khách hàng**

Trước khi lựa chọn các phương án về thu tiền của khách hàng, điều cần thiết đầu tiên là phân tích khả năng chi trả của khách hàng đối với các khung biểu giá khác nhau từ cách nhìn của khách hàng. Điều này nên thực hiện bằng hình thức khảo sát khách hàng theo mẫu phiếu chuẩn.

**Bước số 6 –
Tính toán biểu giá dịch vụ**

Song song với việc chuẩn bị kỹ lưỡng kế hoạch tài chính, công ty cần tính toán biểu giá dịch vụ dựa vào những mục chi phí sau đây:

- Phí sản xuất
- Phí bảo trì, duy tu hệ thống
- Phí sử dụng các nguồn vốn đầu tư
- Phí thay thế

Trong phần lớn các trường hợp, giá dịch vụ Nước thải sẽ được tính thêm vào giá cấp nước cho khách hàng. Vì thế, tổ công tác cần chuẩn bị kỹ lưỡng nhiều phương án giá khác nhau với những cách kết hợp khác nhau. .

Theo sau phân tích khả năng chi trả của khách hàng, Công ty lựa chọn biểu giá phù hợp, đó là một phần của mục Quản lý tài chính trong kế hoạch Phát triển Công ty.

Trong trường hợp các lựa chọn biểu giá đã tính toán không phù hợp với khả năng chi trả khách hàng, cần phải tính toán lại trên cơ sở những giả định khác. Đặc biệt, việc này liên quan đến:

- reducing production costs
- reducing capital investment plans
- increasing subsidies from the provincial authorities

- Giảm chi phí sản xuất
- Giảm kế hoạch đầu tư vốn
- Tăng vốn cấp từ phía tỉnh

Step No 7 – Prepare Financial Plan

During the tariff calculation process, the enterprise should also consider alternative sources of financing, such as loans or equity contributions from private investors that can be used to fill any financing gaps. In the case of a modest Capital Investment Plan, it will be possible for the Company to cover the operating costs and investment costs through customer tariff revenues.

In the event of a more ambitious Capital Investment Plan, outside financing will probably be necessary. Hence, the decisions about financing of specific investment projects and/or comprehensive asset rehabilitation and replacement activities should be integrated in the Company's financial plan.

Step No 8 – Publicize Draft CDP, Public Hearing & Approval

The draft CDP needs to be publicized to ensure that the relevant stakeholders agree with the results of the planning process and will support the activities as they are implemented in the future. It is also important that the draft plan is presented to selected community and customer representatives for consultation and feedback purposes.

At the public hearing, the PC and the Company's Director present the main components and costs of the plan and elicit comment and feedback from the authorities and from the Company's customers. The public hearing should facilitate "consensus building" with regard to the Company's core strategies, goals, planned specific actions, associated costs, government subsidies and proposed service tariff.

Bước số 7 – Chuẩn bị kế hoạch tài chính

Trong quá trình tính toán giá dịch vụ, doanh nghiệp nên xem xét các nguồn kinh phí dự phòng khác ví dụ vốn vay hay đóng góp tài sản từ các nhà đầu tư tư nhân v.v mà có thể dùng để bổ sung cho phần kinh phí thiếu hụt. Với một Kế hoạch Đầu tư vốn (CIP) đúng mức thì Công ty có thể trang trải được mọi chi phí vận hành và đầu tư thông qua tiền thu từ khách hàng.

Trong tình huống CIP quá lớn, có thể phải huy động nguồn kinh phí bên ngoài. Vì thế quyết định về kinh phí đầu tư cụ thể và/ hoặc các hoạt động khôi phục toàn diện và thay thế tài sản nên được kết hợp với kế hoạch kinh phí của Công ty.

Bước số 8 – Công bố bản thảo CDP, Lấy ý kiến góp ý và Phê duyệt

Bản thảo CDP cần phải được công bố để đảm bảo sự đồng thuận của các bên liên quan về kết quả của quá trình lập kế hoạch và bảo đảm họ sẽ hỗ trợ các hoạt động được thực hiện trong tương lai. Cũng với tầm quan trọng như vậy, bản thảo cần trình bày cho cộng đồng và đại diện khách hàng (những người được lựa chọn) nhằm mục đích lấy ý kiến tư vấn và phản hồi của họ.

Trong khi lấy ý kiến góp ý, UBND và Giám đốc Công ty trình bày những thành phần chủ yếu và chi phí của bản kế hoạch và tiếp thu những ý kiến phản hồi từ phía các quan chức nhà nước và khách hàng của công ty. Khi lấy ý kiến góp ý cần đạt được sự thống nhất về quan điểm chung, gắn với những chiến lược trọng tâm, các mục tiêu, kế hoạch hành động cụ thể, các khoản chi phí của công ty, trợ cấp nhà nước và giá dịch vụ đề xuất.

Once the Company publicized the CDP and has gained general stakeholder consensus, the management needs to ensure that the process is formally accepted and that the results are approved by the PC.

Khi Công ty đã công bố CDP và đã thu được ý kiến góp ý và có được sự thống nhất chung với các bên liên quan, ban lãnh đạo cần bảo đảm là quá trình này cần được chấp thuận chính thức và các kết quả cần được UBND phê duyệt.

**PHASE 5:
MONITORING AND EVALUATION
(M&E)**

Successful implementation of the approved CDP requires monitoring of the progress. Evaluation should be done on a regular basis (monthly, quarterly, etc.) with an emphasis on the following questions:

- How much progress has been made towards accomplishing the formulated tasks?
- In the event of delays or constraints: What is preventing the Company from moving forward?
- Is there a need to go back and revise the corporate strategies or goals?
- What adjustments should be made to the Action Plan?

One way to monitor and evaluate an Action Plan is to compare a set of performance benchmarks with actual performance, and to compare the proposed budgets with the actual flow of funds. Budgets are used to allocate resources and determine how assets and services are deployed.

The Company is advised to set up an internal CDP related M&E system that can be linked to a broader Management Information System (MIS).

**GIAI ĐOẠN 5:
THEO DÕI VÀ ĐÁNH GIÁ (TD & ĐG)**

Để thực hiện thành công CDP đã được phê duyệt cần có sự theo dõi diễn biến quá trình thực hiện. Công việc Đánh giá nên được thực hiện trên cơ sở thường xuyên định kỳ (Hàng tháng, hàng quý ..vv) trong đó nhấn mạnh vào các câu hỏi sau:

- Đã tiến triển được bao nhiêu so với việc phải hoàn thành theo các nhiệm vụ đã đề ra?
- Trong trường hợp chậm trễ hay có khó khăn: Điều gì đã cản trở quá trình thực hiện của Công ty?
- Có cần thiết phải xem xét lại và điều chỉnh chiến lược hay các mốc mục tiêu không?
- Cần phải điều chỉnh những gì trong bản Kế hoạch hành động?

Một cách để theo dõi và đánh giá Kế hoạch hành động là so sánh Chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động với kết quả hoạt động thực tế và so sánh kinh phí đã dự toán với kinh phí thực hiện thực tế. Ngân sách được dùng để phân bổ nguồn lực và quyết định tài sản và dịch vụ sẽ được triển khai ra sao.

Công ty nên thiết lập hệ thống TD & ĐG nội bộ đối với CDP, hệ thống này có thể liên kết được với Hệ thống thông tin quản lý (MIS) chung.

**PHASE 6:
CONTINGENCY PLANS**

Because corporate changes and adjustments are part of the planning and decision making process, it is often useful to include contingency planning within the Action Plans. Contingency plans provide direction to operating personnel if unplanned events occur. For example, budgets scenarios can be prepared, including: (i) the expected budget, (ii) a budget if growth rates are 10% below expected, and (iii) a budget if growth rates are 20% below expected, etc. These alternative or contingency plans provide guidance based on a "what if" type analysis.

Contingency Plans are prepared in a similar format as the Action Plan. They cover the short to medium term and outline specific actions and measures to be taken in case of an unfavorable development of external conditions. However, the level of detail is kept to a minimum, providing enough information to set a new direction.

**GIAI ĐOẠN 6:
KẾ HOẠCH BẤT THƯỜNG/NGOÀI DỰ
KIẾN**

Do thay đổi của Công ty và việc điều chỉnh/cập nhật là một phần của công tác lập kế hoạch và ra quyết định, vì thế việc tính đến những yếu tố bất thường xảy ra trong khi xây dựng Kế hoạch hành động có những ích lợi nhất định. Kế hoạch bất thường giúp đưa ra định hướng cho những người thực hiện khi có những sự kiện không dự kiến trước xảy ra. Ví dụ về chuẩn bị ngân sách thực hiện có tính đến các phương án hay điều kiện (i) ngân sách mong muốn, (ii) khoản ngân sách khi mà mức tăng trưởng dưới 10% so với mong đợi và (iii) khoản ngân sách khi mà mức tăng trưởng dưới 20% so với mong đợi ..vv. Những kế hoạch thay thế hay kế hoạch có tính đến diễn biến bất thường này giúp đưa ra định hướng giải quyết trong khi thực hiện với các tình huống khác nhau, trên cơ sở phân tích theo câu hỏi "nếu...thì sao?".

Kiểu kế hoạch bất thường cũng được chuẩn bị theo mẫu giống như Kế hoạch hành động. Chúng bao gồm những hoạt động ngắn hạn, trung hạn và phác thảo những hành động và biện pháp cụ thể sẽ được thực hiện trong trường hợp có diễn biến không thuận lợi của những điều kiện bên ngoài. Tuy nhiên, mức độ chi tiết nên được giữ ở mức tối thiểu, chỉ đưa đủ thông tin để ấn định hướng đi hay cách giải quyết mới.

**PHASE 7:
UPDATING THE CORPORATE
DEVELOPMENT PLAN**

The final step in the process of developing a CDP is to repeat the initial development process, as a means of revision and of assessment of progress and to redraft the plan for the next phase of implementation.

The CDP process is a dynamic process (as illustrated in Figure 4), since the operating environment is constantly changing. As a minimum, Corporate Development Plans need to be updated yearly by going through the basic process of assessment, critical issues, objectives, etc.

This process will show whether it will involve new staffing, new projections, and new implementation steps.

Additionally, the participating WW Companies may need to change their approach to corporate planning, such as streamlining the methodology, or simply preparing the next edition of the CDP in more detail and complexity.

**GIAI ĐOẠN 7:
CẬP NHẬT KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN
CÔNG TY**

Bước cuối cùng trong quá trình xây dựng CDP là việc “lập lại” giai đoạn xây dựng ban đầu, như là một cách xem xét lại và đánh giá quá trình đã qua, qua đó có bổ sung, điều chỉnh cần thiết trước khi sang giai đoạn tiếp theo là thực hiện kế hoạch đã đề ra.

Quá trình lập CDP là một quá trình động (như mô tả trong hình 4) do môi trường hoạt động không ngừng thay đổi. Ít nhất thì Kế hoạch phát triển Công ty cũng phải được rà soát lại mỗi năm một lần: đánh giá kết quả thực hiện, các vấn đề cốt lõi, các mục tiêu, vv.

Quá trình này sẽ chỉ ra có cần nhân sự mới không, có cần kế hoạch mới không hay thêm những bước thực hiện nữa không?

Thêm vào đó, các công ty Nước thải trong dự án có thể thấy cần thay đổi cách tiếp cận của họ đối với việc Lập kế hoạch công ty, như tổ chức lập kế hoạch tốt hơn hay đơn giản hóa hơn trong việc chỉnh sửa, điều chỉnh bản CDP cho thời gian sau mà những kế hoạch đó có thể còn chi tiết và phức tạp hơn.

**APPENDIX A:
STRUCTURE OF THE
CORPORATE DEVELOPMENT
PLAN (SAMPLE)**

**PHỤ LỤC A:
CẤU TRÚC KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN
CÔNG TY (MẪU)**

EXECUTIVE SUMMARY

TÓM TẮT

BACKGROUND OF THE COMPANY

GIỚI THIỆU CÔNG TY

OBJECTIVES OF THE CDP

MỤC ĐÍCH CỦA LẬP CDP

PART 1: INSTITUTIONAL ANALYSIS

SWOT Analysis based on actual situation, conditions and demands, considering: Institutional Self-Assessment (Feb. 2005) and Institutional Assessment (Oct. 2005).

PHẦN 1: PHÂN TÍCH VỀ THỂ CHẾ

Phân tích SWOT dựa trên hoàn cảnh thực tế, những điều kiện và nhu cầu trong đó xem xét: bản Tự phân tích về thể chế của các công ty (Tháng 2, 2005) và bản Phân tích và khuyến nghị về thể chế (của các chuyên gia tư vấn) (Tháng 10, 2005).

PART 2: CORPORATE OBJECTIVES

- Corporate Policy Statement: Mission, Vision and Values
- Corporate Challenge: Development Strategy and Strategic Goals (New Tasks)
- Corporate Accountability: Transparency and Reliability
- Corporate Regulations: External Policy Framework and Audit
- Corporate External Relations: Dealing with Company Stakeholders
- Corporate Status: Legal Status, Authorities, Rights and Obligations
- Corporate Leadership: Management by Objectives
- Corporate Management: Management Structure and System
- Corporate Structure: Organizational Structure, Interfaces and Procedures
- Corporate Commitment: Performance Benchmarks and Management Contract
- Corporate Services: Quality of Service Delivery and Cost of Services
- Corporate Quality Assurance: Quality Management, Management Information System (MIS) and Internal Audit

PHẦN 3: MỤC TIÊU CÔNG TY

- Tuyên bố chính sách: Sứ mệnh, tầm nhìn và Giá trị
- Thách thức: Chiến lược phát triển và những Mục tiêu chiến lược (Nhiệm vụ mới)
- Độ tín nhiệm: Minh bạch và tin cậy được
- Những quy tắc, quy định: Khung chính sách bên ngoài và công tác kiểm tra.
- Quan hệ đối ngoại của công ty: Giao thiệp quan hệ với cơ quan hữu quan
- Vị thế công ty: Địa vị pháp lý, chức năng, quyền lợi và nghĩa vụ.
- Lãnh đạo công ty: Quản lý theo mục tiêu
- Quản lý công ty: Hệ thống và cơ cấu quản lý
- Cơ cấu công ty: cơ cấu Tổ chức, phạm vi hoạt động và quan hệ giữa các bộ phận và các quy trình-thủ tục của công ty.
- Cam kết của công ty: Chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động và hợp đồng-ràng buộc về quản lý
- Dịch vụ: Chất lượng dịch vụ cung cấp và chi phí dịch vụ
- Bảo đảm chất lượng: Quản lý chất lượng, Hệ thống thông tin quản lý và kiểm tra nội bộ.

PART 3: OPERATIONAL OBJECTIVES

- Financial Management
- Customer Management
- Asset Management
- Human Resources Management

PART 4: FINANCIAL PLAN

- Financial Projections (2006 – 2010)
- Tariff Calculation

APPENDICES

1. Institutional Self-Assessment (Feb 2005)
2. Institutional Assessment (Oct 2005)
3. Operational Action Plans
4. Financial Management Plan
5. Tariff Calculation

PHẦN 3: MỤC TIÊU HOẠT ĐỘNG

- Quản lý tài chính
- Quản lý khách hàng
- Quản lý tài sản
- Quản lý nhân sự

PHẦN 4: QUẢN LÝ TÀI CHÍNH

- Kế hoạch tài chính (2006-2010)
- Tính giá dịch vụ

PHỤ LỤC

1. Bản Tự phân tích về tổ chức của công ty (tháng 2/2005)
2. Bản Phân tích và khuyến nghị về thể chế (10/2005)
3. Kế hoạch hành động
4. Kế hoạch tài chính
5. Tính toán giá dịch vụ

APPENDIX B: PRICIPLE ISSUES FOR CDP PREPARATION

PHỤ LỤC B: NHỮNG VẤN ĐỀ CHÍNH TRONG LẬP CDP

Keys to strategic planning success

The following is a listing of keys issues required for effective strategic corporate planning in your Company:

- Full and active executive support
- Effective communication
- Employee involvement
- Thorough organizational planning and competitive analysis
- Widespread perceived need for the strategic planning

If you are implementing your strategic planning in an organizational environment that is already employee-oriented, with a high level of trust, you start the strategic planning process with a huge plus. An additional plus is an organization that already thinks strategically

However, often the implementation of strategic planning occurs as an organization moves from being traditionally reactionary to being strategic. Thus, learning to think strategically is part of the strategic planning learning curve.

The training approach

The training approach will focus on learning and then using the knowledge absorbed by the trainee; the trainee's performance in applying this knowledge will be evaluated, and if needed, the training will be repeated, until the trainee can demonstrate mastery of the concept or skill specified.

Assumptions relating to trainees

Trainees are part of the management team of the Company and are members of its senior staff.

These trainees have tertiary level training

Những vấn đề chính để lập kế hoạch chiến lược thành công

Sau đây là danh sách những vấn đề chính cần thiết để lập kế hoạch chiến lược có hiệu quả trong công ty của bạn:

- Hỗ trợ đầy đủ và chủ động của ban lãnh đạo
- Trao đổi thông tin có hiệu quả
- Sự tham gia của mọi người trong công ty
- Phân tích cạnh tranh và kế hoạch kinh doanh một cách toàn diện
- Nhận thức rộng rãi trong công ty về lập kế hoạch chiến lược

Nếu bạn đang thực hiện công tác hoạch định chiến lược trong một công ty mà ở đó theo “định hướng cấp dưới” và có sự tin cậy lẫn nhau cao thì bạn đang có thể mạnh lớn để bắt đầu quá trình lập kế hoạch. Cần bổ sung thêm vào tổ chức của bạn một tư duy mang tính chiến lược nữa là đủ.

Việc lập kế hoạch chiến lược thường diễn ra như một quá trình chuyển đổi từ trạng thái bị động sang trạng thái chủ động chiến lược. Vì vậy, học hỏi để có được một tư duy chiến lược là một phần của quá trình học tập, nâng cao hiểu biết hay nhận thức về lập kế hoạch chiến lược.

Cách tiếp cận đào tạo

Đào tạo sẽ chú trọng vào việc học hỏi và sau đó sử dụng kiến thức đã lĩnh hội của học viên; hiệu quả công việc của học viên trong việc áp dụng kiến thức đã học sẽ được đánh giá và nếu cần thiết, thì học viên sẽ được kèm cặp thêm cho đến khi đủ hiểu biết cần kể về một vấn đề hoặc một kỹ năng cần thiết theo yêu cầu.

Giả thiết liên quan đến học viên

Những học viên là những người lãnh đạo và những người cán bộ chuyên môn cao của công ty Nước thải.

Những học viên là những người có trình độ đại học, cao đẳng và đã tham dự nhiều hội thảo

and have attended many in-service workshops and seminars in the past.

Participants have expressed a clear wish to learn new skills and to gain knowledge of modern business practices.

chuyên môn trước đây.

Họ thể hiện rõ mong muốn trong việc học hỏi kỹ năng mới và thu nhận kiến thức về kinh doanh hiện đại

Methodology to be used in applying this syllabus

The training methodology contained in the modules forming this syllabus will:

- be delivered in Vietnamese language
- use modern learning methods based on the principle of mastery learning
- emphasize how the knowledge or skills gained can be applied to the current issues and challenges of the WW Company's operation
- rely upon the trainee applying the learning to current workplace problems

Phương pháp sử dụng trong báo cáo này

Phương pháp đào tạo trong các mô đun hình thành nên báo cáo này sẽ:

- được truyền đạt bằng tiếng Việt
- sử dụng phương pháp học hiện đại dựa vào nguyên tắc học thành tài (học đến cùng cho thành thì thôi)
- nhấn mạnh về việc kiến thức và kỹ năng sẽ đạt được có thể áp dụng vào giải quyết các vấn đề thực tiễn và vượt qua những khó khăn, thách thức trong hoạt động của công ty nước thải
- dựa vào việc học viên ứng dụng kiến thức đã học để giải quyết các vấn đề công việc hiện tại.

**APPENDIX C:
PERFORMANCE BENCHMARKS
(SAMPLE)**

**PHỤ LỤC C:
TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ
HOẠT ĐỘNG (MẪU)**

<i>Wastewater Management in Provincial Urban Centers</i>			
<i>Các chỉ số hoạt động của công ty/ Company Performance Benchmarks</i>			
No	Description/ Diễn giải	Unit Đ. Vị	Min/Max
1	QUẢN LÝ TÀI CHÍNH FINANCIAL MANAGEMENT		
1.1	Giá thành toàn bộ / m3 nước đã bán <i>Unit Cost per m3 of metered water sold</i>		
a.	Vận hành & Bảo dưỡng <i>O&M</i>	VND/m3	
b.	Vận hành & Bảo dưỡng & khấu hao cho các thiết bị cơ điện (đề xuất của KfW) <i>O&M & depreciation for M + E equipment (KfW requirement)</i>	VND/m3	
c.	Vận hành & Bảo dưỡng & khấu hao toàn bộ & lãi vay <i>O&M & full depreciation & interest</i>	VND/m3	
1.2	Tỷ lệ chi phí nhân công trên chi phí Vận hành & Bảo dưỡng <i>Labor cost to O&M ratio</i>	#	
1.3	Tỷ lệ chi phí năng lượng trên chi phí Vận hành & Bảo dưỡng <i>Energy cost to O&M ratio</i>	#	
1.4	Giá bình quân <i>Average customer tariff</i>	VND/m3	
1.5	Tỷ lệ bù đắp chi phí <i>Cost recovery ratio</i>		
a.	Vận hành & Bảo dưỡng <i>O&M</i>	#	> 1.0
b.	Vận hành & Bảo dưỡng & khấu hao cho các thiết bị cơ điện (đề xuất của KfW) <i>O&M & depreciation for M + E equipment (KfW requirement)</i>	#	> 1.0
c.	Vận hành & Bảo dưỡng & khấu hao toàn bộ & lãi <i>O&M & full depreciation & interest</i>	#	> 1.0
1.6	Thời gian còn phải thu nợ của khách hàng <i>Account receiveable (at the end of year)</i>	days	< 60
1.7	Tỷ lệ thanh toán nợ (tất cả hoạt động của công ty) <i>Debt service ratio (Overall Company Operations)</i>	#	> 1.2
1.8	Tỷ lệ nợ hiện tại (tất cả các hoạt động của công ty) <i>Current ratio (Overall Company Operations)</i>	#	> 1.5
1.9	Tỷ lệ nợ trên vốn-hay là tỷ số nợ (tất cả các hoạt động của cty) <i>Debt-equity ratio (Overall Company Operations)</i>	#	< 3.0

2	QUẢN LÝ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT		
	Các khiếu nại của khách hàng được giải quyết hiệu quả (tỷ lệ phần trăm các khiếu nại đã được giải quyết) <i>Customer complaint handling efficiency (percent of solved complaints)</i>	%	> 95
3	VẬN HÀNH KỸ THUẬT TECHNICAL OPERATION		
3.1	Tỷ lệ mức độ cung cấp dịch vụ <i>Service coverage ratio</i>		
a.	Tổng dân số đô thị (dân số được phục vụ/ dân số đô thị) <i>Total municipal population (population served/municipal population)</i>	%	> 60
b.	Tổng dân số trong khu vực dịch vụ (dsó được phục vụ/ dsó trong khu vực dịch vụ) <i>Total population in the SA (population served/population in SA)</i>	%	> 90
c.	Tổng số đầu máy nhánh trong khu vực dịch vụ (số đầu máy nhánh/ số cỡ sở/ nhà xưởng trong khu vực dịch vụ) <i>Total connections in the SA (connections/number premises/buildings in the SA)</i>	%	> 90
3.2	Mức độ tin cậy (tỷ lệ phần trăm của thời gian) <i>WW Scheme reliability (percent of time)</i>		
a.	Hệ thống thu gom <i>Collector system</i>	%	100
b.	Trạm bơm <i>Pumping stations</i>	%	>90
c.	Trạm xử lý nước thải <i>Treatment plant</i>	%	>90
3.3	Công suất sử dụng trạm xử lý (tỷ lệ phần trăm công suất thiết kế) <i>Plant capacity utilization (percent of design capacity)</i>	%	> 80
3.4	Đạt tiêu chuẩn xả (tỷ lệ phần trăm về thời gian) <i>Discharge standards compliance (percent of time)</i>	%	> 90
4	PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT		
4.1	Tỷ lệ nhân viên (số nhân viên trên 1000 đầu nối) <i>Employee Ratio (number of employees per 1.000 connections)</i>	#	< 8.0
4.2	Ngân sách đào tạo (tỷ lệ phần trăm của.....) <i>Training Budget (percent of:)</i>		
a.	Chi phí nhân công <i>Labour cost</i>	%	
b.	Chi phí Vận hành & Bảo dưỡng <i>O&M cost</i>	%	
4.3	Tiền bù phụ trung bình (cả năm - bao gồm tất cả các khoản phụ cấp và thưởng) <i>Average Compensation (per year - incl. all benefits and bonuses))</i>		
a.	Công nhân viên <i>Operational staff</i>	VND/ng VND/staff	
b.	Lãnh đạo <i>Management</i>	VND/ng VND/mgr.	

**APPENDIX D:
LIST OF GUIDELINES RELATED
TO THE CORPORATE PLANNING
PROCESS**

**PHỤ LỤC D:
DANH SÁCH HƯỚNG DẪN LIÊN QUAN
TỚI QUÁ TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CÔNG
TY**

<i>Business Development Guidelines No.1: INSTITUTIONAL DEVELOPMENT</i>	<i>Hướng dẫn phát triển kinh doanh số 1: Xây dựng tổ chức/doanh nghiệp</i>
<i>Business Development Guidelines No.2: FINANCIAL MANAGEMENT</i>	<i>Hướng dẫn phát triển kinh doanh số 2: Quản lý tài chính</i>
<i>Business Development Guidelines No.3: CUSTOMER MANAGEMENT</i>	<i>Hướng dẫn phát triển kinh doanh số 3: Quản lý khách hàng</i>
<i>Business Development Guidelines No.4: ASSET MANAGEMENT</i>	<i>Hướng dẫn phát triển kinh doanh số 4: Quản lý tài sản</i>
<i>Business Development Guidelines No.5: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</i>	<i>Hướng dẫn phát triển kinh doanh số 5: Quản lý Nguồn nhân lực</i>

APPENDIX E:
ENGLISH VERSION OF FIGURES

PHỤ LỤC E:
SƠ ĐỒ BẢNG TIẾNG ANH

Figure 1: Diagrammatic View of the CDP Structure and Strategic Components

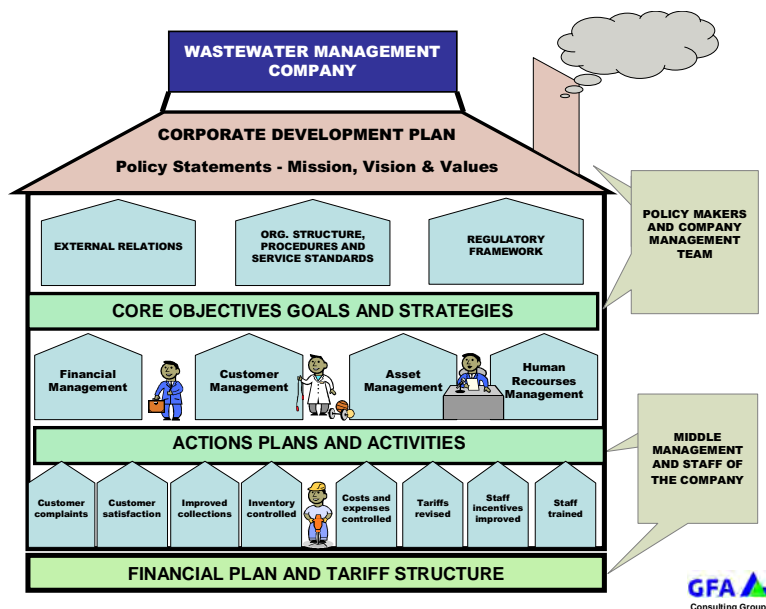


Figure 2: The Strategic Questions



Figure 3: The Corporate Planning Cycle

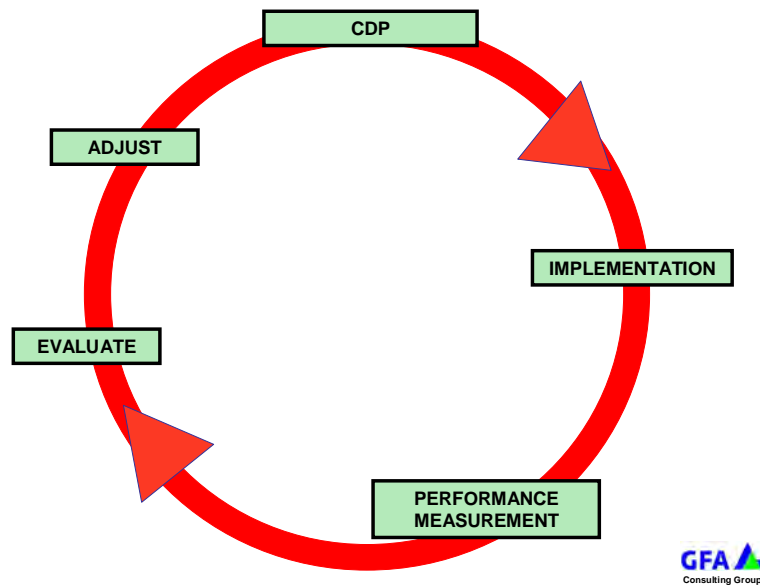


Figure 4: The Corporate Development Plan Components

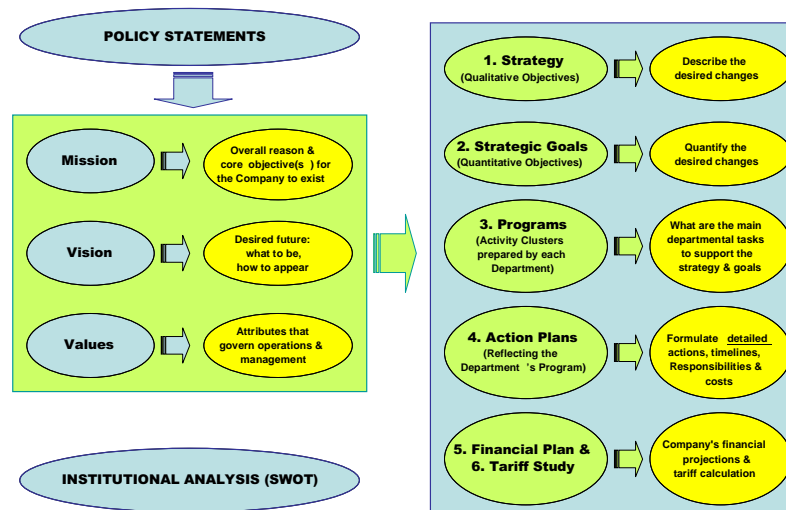


Figure 5: Methodology of Corporate Planning

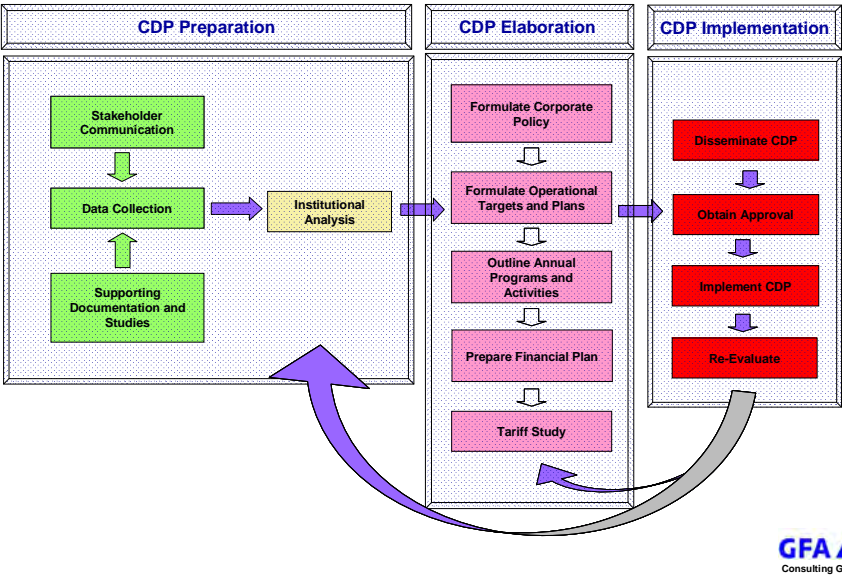


Figure 6: The Sustainability Paradigm

