

XÁC ĐỊNH KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG TƯƠNG QUAN VỚI THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

LIU KIEM THANH*
NGO THANH CAN**

Chiến lược cần có tính bền vững và lâu dài như là nguyên tắc cơ bản gắn với một mục tiêu đúng đắn, kế hoạch hành động tập trung có thể ứng phó với những yếu tố bất định và những thay đổi của môi trường bên ngoài và bên trong để làm cho các sự việc có thể xảy ra theo dự kiến ban đầu. Quản trị hiệu quả, thành công cần đáp ứng yêu cầu xác định loại kế hoạch hành động; đồng thời, kế hoạch hành động phải được xây dựng theo nguyên tắc “đi trước một bước” và “cài răng lược”, chứ không phải đơn thuần là “cuốn chiếu”. Trong tiến trình lập kế hoạch hành động phải luôn bảo đảm các điều kiện và tiên đề cho việc đổi mới công tác kế hoạch hóa thông qua đổi mới hệ thống thu thập, xử lý và sử dụng thông tin; xác định hệ thống tổ chức bộ máy thực thi và đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có năng lực thực thi tốt, hiệu quả.

Từ khóa: Kế hoạch hành động; kế hoạch trung hạn; kế hoạch hàng năm; chiến lược; tương quan. A strategy should be sustainable and long-term, which is a fundamental principle. It should be developed with a right goal and a focused action plan. That strategy can respond to uncertainties and changes of the external and internal environment to make things possible as predetermined. Its effective, successful implementation requires determination of an action plan which should be developed with the philosophy of "one step ahead", not "step by step". The conditions and prerequisites for innovation in the action plan development must be ensured, which are innovation in the information collection, processing and use, identification of the organizational system and the mechanism, and the capable civil servants and public employees who can perform it effectively.

Keywords: Action plan; medium-term plan; annual plan; strategy; relation.

NGÀY NHẬN: 05/01/2023

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 06/02/2023

NGÀY DUYỆT: 16/3/2023

1. Đặt vấn đề

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0) mở ra nhiều cơ hội, đồng thời, cũng đặt ra nhiều thách thức đối với mỗi quốc gia, tổ chức và cá nhân; đã và đang tác động ngày càng mạnh mẽ đến tất cả các lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội. Ở Việt

Nam, Nghị quyết số 52/NQ-TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc CMCN 4.0 đã đưa ra những hạn chế hiện nay là do những nguyên nhân chủ quan và

* PGS.TS, Học viện Hành chính Quốc gia

** PGS.TS, Học viện Hành chính Quốc gia

khách quan, trong đó nguyên nhân chủ quan là chính: “ Tư duy trong xây dựng và tổ chức thực hiện thể chế phù hợp với yêu cầu của cuộc CMCN 4.0 chậm được đổi mới, sức ỳ còn lớn. Quản lý nhà nước còn nhiều bất cập, chưa theo kịp diễn biến thực tế. Sự phối hợp giữa các ban, bộ, ngành, giữa trung ương với các địa phương chưa chặt chẽ; nhiều khó khăn, vướng mắc chậm được tháo gỡ”. Trong vấn đề nêu trên, năng lực xây dựng kế hoạch hành động tương quan với thực hiện chiến lược có vai trò quan trọng.

2. Khái quát về kế hoạch hành động

Hoạch định là một trong bốn chức năng thiết yếu và nền tảng của quản trị. Nó bao gồm quá trình xác định mục tiêu trong tương lai (chiến lược) và những phương án thích hợp để đạt mục tiêu đó (kế hoạch). Kết quả của hoạch định là kế hoạch, một văn bản được ghi chép rõ ràng và xác định những hành động cụ thể mà một cơ quan, tổ chức phải thực hiện. Phân biệt rõ giữa chiến lược và kế hoạch hành động (KHHD) bảo đảm tính hiệu quả của hoạch định và thực hiện các chính sách công thông qua các chương trình, mục tiêu quốc gia.

Gắn liền với việc định hướng được mục đích và các mục tiêu của tổ chức, tuy nhiên, chiến lược bao gồm không chỉ đơn thuần những công việc tổ chức dự kiến thực hiện, mà còn cả lộ trình, phương thức và các nguồn lực tiến hành công việc. Tức là để chiến lược đạt tới các mục tiêu cần phải xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch. Lập kế hoạch công tác như một việc làm cần thiết, đầu tiên là có thể giúp tránh được việc lãng phí thời gian và tiền bạc vào việc bắt đầu một công việc nhất định ít có cơ hội thành công. Người ta nói rằng không lập kế hoạch chính là lập kế hoạch cho thất bại.

Là một khuôn khổ để hướng dẫn thực thi, kế hoạch sẽ bao gồm dự kiến một loạt các hành động và quyết định chiến thuật có

liên quan chặt chẽ với nhau và sự lựa chọn phương pháp phối hợp những hành động và quyết định đó bảo đảm sự nhất quán được với lợi ích và giá trị chiến lược lâu dài của tổ chức. Mỗi tổ chức và cá nhân cần có kế hoạch công tác như là phương án tổ chức các công việc của mình nhằm định hình, dự báo mục tiêu, định hướng và phương thức thực hiện với những bước đi cần thiết và thời hạn thực hiện các mục tiêu định hướng đó trong một khoảng thời gian nhất định. Như vậy, việc phát triển một lịch trình chi tiết từ mục tiêu đến khi hoàn thành được gọi là lập kế hoạch. Việc lập kế hoạch thông thường bắt đầu bằng việc phát triển các quy hoạch, kế hoạch chiến lược, từ các diễn giải chiến lược, lập kế hoạch trung hạn, phát triển các kế hoạch hoạt động và kiểm tra. Một kế hoạch chuẩn mực phải thể hiện rõ được mục tiêu, hành động, tài nguyên và lộ trình thực hiện.

Có thể thấy, kế hoạch là phương tiện hoạt động của cơ quan, tổ chức nhằm bảo đảm cho những hoạt động đó được thực hiện liên tục, thống nhất đúng mục đích và yêu cầu đặt ra; là cơ sở để thủ trưởng và cơ quan, tổ chức chỉ đạo, điều hành công việc trong từng thời gian, vừa bảo đảm chủ động quán xuyên toàn diện các mặt công tác, vừa thực hiện được các công việc trọng tâm bảo đảm công việc thực hiện đúng tiến độ. Kế hoạch giúp cho từng cán bộ, công chức và toàn cơ quan luôn luôn chủ động thực thi nhiệm vụ rõ ràng cụ thể, không bị lôi cuốn vào công việc sự vụ, có thể chủ động ứng phó tối đa trước những sự kiện bất ngờ nhất.

Lập kế hoạch là một hình thức của hoạt động quản lý gắn liền với việc xác định các mục tiêu của hệ thống bị quản lý; tìm kiếm các phương pháp và phương tiện có hiệu quả nhất cần thiết để đạt tới các mục tiêu đặt ra; xác lập hệ thống các chỉ tiêu điều chỉnh quy trình thực hiện các công việc

nhằm đạt được những mục tiêu đặt ra. Với một kế hoạch bài bản, tổ chức sẽ có một cái nhìn định hướng tổng thể cho các hoạt động trong thời gian dự kiến với các mục tiêu rõ ràng, có cơ sở để phân bổ các nguồn lực thời gian và chi phí theo thứ tự ưu tiên, có nền tảng để phối kết hợp giữa các đơn vị, bộ phận, phòng, ban cũng như kiểm tra giám sát và động viên thúc đẩy. Kết quả của hoạt động lập kế hoạch là bản kế hoạch. Một kế hoạch có tính khoa học sẽ là nhân tố quan trọng xác thực việc thực hiện thắng lợi những mục tiêu, nhiệm vụ đã đặt ra.

Khi hoạch định chiến lược có thể được quyền (tự do) chọn lựa viễn cảnh (phát biểu về sứ mạng hay tầm nhìn - vision or mission statement) hướng tới tạo ra sự cân bằng tối ưu cho sự phát triển. Tuy nhiên, một KHHĐ có hiệu quả thì không có lựa chọn nào chắc chắn (nhất là trong bối cảnh còn nhiều mơ hồ của quá trình chuyển đổi số), ngoài trách nhiệm của cơ quan, tổ chức là tạo ra những gì tốt đẹp nhất để làm hài lòng khách hàng như là một “giá trị trung tâm”. Chiến lược là những định hướng về những “quan điểm”, “mục tiêu chung”, “nhiệm vụ” và “giải pháp” cơ bản, còn KHHĐ như là mô hình phân tích (analytical model) về nội dung quản trị (nhân sự, hậu cần và tài chính) cụ thể với những khả năng về công cụ điều hành và kỹ thuật - công nghệ... Như vậy, kế hoạch hành động là những bộ phận cấu thành được tích hợp vào các mục tiêu chiến lược.

Chiến lược thì phải có tính bền vững và lâu dài như là nguyên tắc cơ bản gắn với một mục tiêu đúng đắn. Đơn cử, như: mục đích của chiến lược (dài hạn) xây dựng và phát triển nền hành chính hiện đại giai đoạn 2011 - 2020 (theo Nghị quyết số 30c/NQ-CP ngày 08/11/2011 của Chính phủ ban hành *Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011 - 2020*) và giai đoạn 2021 - 2030 (theo Nghị

quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 của Chính phủ ban hành *Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021 - 2030*) là: “Xây dựng nền hành chính dân chủ, chuyên nghiệp, hiện đại, tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả, có năng lực kiến tạo phát triển, liêm chính, phục vụ Nhân dân, trên cơ sở những quan điểm, chủ trương, đường lối của Đảng về đẩy mạnh toàn diện, đồng bộ công cuộc đổi mới, xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của Nhân dân, do Nhân dân, vì Nhân dân trong giai đoạn 2021 - 2030”.

Trong khi đó, KHHĐ là cần thiết để có thể ứng phó với những yếu tố bất định và những thay đổi của môi trường bên ngoài và bên trong để làm cho các sự việc có thể xảy ra theo dự kiến ban đầu và sẽ không xảy ra khác đi. Chính những yếu tố bất định và thay đổi khiến cho công tác kế hoạch hóa trở thành tất yếu. Nếu không có kế hoạch cũng như dự tính trước các giải pháp giải quyết những tình huống bất ngờ thì khó có thể ứng phó được với những tình huống ngẫu nhiên, bất định xảy ra và tổ chức sẽ gặp nhiều khó khăn. Ngay cả khi tương lai có độ chắc chắn và tin cậy cao thì kế hoạch hóa vẫn là cần thiết, bởi lẽ kế hoạch hóa là tìm ra những giải pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu đề ra. KHHĐ có vai trò quan trọng trong kiến tạo một môi trường thực thi nhiệm vụ hiệu quả khi sẽ tạo khả năng cho mọi thành viên của tổ chức biết rõ được mục đích và mục tiêu của tổ chức, những đường lối chỉ dẫn để tuân theo và đặc biệt là biết được những nhiệm vụ của mình để thực hiện.

3. Xác định các loại kế hoạch

Để thực hiện các mục tiêu chiến lược tổng thể - thường được trình bày rõ ràng trong “tuyên bố sứ mệnh” (cũng có thể là trong bản điều lệ) - nhằm đáp ứng được những kỳ vọng xuất phát từ các quy mô các

nguồn lực, tổ chức phải xây dựng và thực hiện kế hoạch bảo đảm đạt được các mục tiêu đã định. Một trong các yêu cầu ban đầu là cần phải xác định rõ các loại kế hoạch.

Kế hoạch gắn liền với việc lựa chọn và tiến hành các chương trình hoạt động trong tương lai của một tổ chức, do đó, việc xác định rõ ràng các loại kế hoạch là nhằm lựa chọn phương pháp tiếp cận hợp lý các mục tiêu chiến lược đã được hoạch định. Khoảng thời gian thực hiện kế hoạch chính là yếu tố để phân biệt các loại kế hoạch. Khoảng thời gian đó được gọi là khung thời gian kế hoạch. Các khung thời gian kế hoạch của mỗi loại kế hoạch gộp lại với nhau tạo thành khung thời gian kế hoạch mở rộng. Khung thời gian kế hoạch ngắn hạn, điển hình là khung thời gian kế hoạch tháng, còn khung thời gian kế hoạch dài hạn thông thường kéo dài hàng năm.

Các loại kế hoạch phải tạo nên một bức tranh thống nhất về các hành động tương lai của tổ chức. Các kế hoạch này bao phủ các thời kỳ khác nhau và có các khối lượng chi tiết khác nhau. Từ góc độ này, có thể xác định các loại kế hoạch sau đây:

Một là, KHHĐ trung hạn.

KHHĐ trung hạn theo “chủ điểm” từ chiến lược dựa vào hai yếu tố chính.

(1) KHHĐ trung hạn theo “chủ điểm” từ chiến lược được xem như là một “Lộ trình đã được chọn để hướng tới tầm nhìn”, KHHĐ trung hạn, cần xác định được thứ tự các nhiệm vụ ưu tiên: chỉ ra được những lĩnh vực, phương diện hoạt động mà tổ chức cần chú trọng nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược. Chẳng hạn, có thể là các quyết định về việc lựa chọn sản phẩm, đáp ứng nhu cầu khách hàng, giành lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ, khai thác và tạo ra được các cơ hội mới...

(2) Từ các mục tiêu tổng quát được đặt ra trong chiến lược 5 năm, KHHĐ trung hạn

phải có các mục tiêu cụ thể, nhiệm vụ tương ứng và các chỉ tiêu hoàn thành cho từng năm của giai đoạn 5 năm đó. Ví dụ: kế hoạch đầu tư công trung hạn và hàng năm là một tập hợp các mục tiêu, định hướng, danh mục chương trình, dự án đầu tư công; cân đối nguồn vốn đầu tư công, phương án phân bổ vốn, các giải pháp huy động nguồn lực và triển khai thực hiện cho thời gian tương ứng.

Theo quy định của pháp luật (khoản 1 Điều 47 Luật Đầu tư công năm 2019), căn cứ lập kế hoạch đầu tư công trung hạn, bao gồm:

- Tình hình và kết quả thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm và kế hoạch đầu tư công trung hạn giai đoạn trước;

- Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội; kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm của quốc gia, ngành, lĩnh vực, địa phương; kế hoạch tài chính 5 năm; kế hoạch vay, trả nợ công 5 năm; mục tiêu ưu tiên đầu tư trong kế hoạch 5 năm của quốc gia, ngành, lĩnh vực, địa phương;

- Quy hoạch có liên quan theo quy định của pháp luật về quy hoạch;

- Nhu cầu và dự báo khả năng huy động các nguồn vốn đầu tư để xây dựng kết cấu hạ tầng kinh tế - xã hội, khả năng cân đối vốn ngân sách nhà nước;

- Dự báo tác động của tình hình thế giới và trong nước đến sự phát triển và khả năng huy động các nguồn vốn đầu tư;

- Cơ chế và chính sách thu hút các nguồn vốn đầu tư của các thành phần kinh tế để xây dựng kết cấu hạ tầng kinh tế - xã hội.

Hai là, kế hoạch hàng năm.

Phân đoạn và cụ thể hóa để từng bước thực hiện kế hoạch trung hạn 5 năm, kế hoạch hàng năm đóng vai trò độc lập quan trọng, khi bao hàm các nhiệm vụ, các chỉ tiêu chưa được dự kiến trong kế hoạch 5 năm, bảo đảm tính linh hoạt, nhạy bén của

kế hoạch hóa nói chung phù hợp với đặc điểm thực tế có thể của từng năm qua các tiến trình trong nghiên cứu khả thi và những kết quả triển khai trong thời kỳ kế trước.

Căn cứ lập kế hoạch đầu tư công hàng năm theo quy định tại khoản 1 Điều 47 Luật Đầu tư công năm 2019, bao gồm:

- Tình hình và kết quả thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, ngành, lĩnh vực, địa phương; kết quả thực hiện kế hoạch đầu tư công năm trước;
- Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội hàng năm;
- Kế hoạch đầu tư công trung hạn;
- Nhu cầu và khả năng cân đối các nguồn lực để đầu tư xây dựng kết cấu hạ tầng kinh tế - xã hội trong năm kế hoạch.

Đặc biệt, nếu thực hiện kế hoạch 5 năm theo hình thức “cuốn chiếu” thì kế hoạch hàng năm thực chất sẽ là một phần định hướng của kế hoạch 5 năm như là công cụ điều hành và thực hiện các hoạt động mang tính tác nghiệp thường niên phù hợp với kế hoạch 5 năm tương ứng.

Ba là, kế hoạch tác nghiệp.

Các kế hoạch chi tiết tập trung vào các vấn đề về những nhiệm vụ cụ thể gắn với năng lực bảo đảm nguồn lực, quá trình xử lý và con người... để định hướng thực thi trên thực tế KHHĐ chung cho từng đơn vị, bộ phận trong tổ chức hàng quý, hàng tháng, hàng tuần, hàng ngày. Kế hoạch tác nghiệp tạo ý nghĩa ngắn hạn, hàng ngày cho kế hoạch dài hạn. Kế hoạch tác nghiệp được trình bày trong các chương trình công tác của tổ chức với nội dung phân tích và đánh giá về kết quả xử lý các công việc được giao, những công việc còn tồn đọng, hướng xử lý tiếp theo, kiến nghị việc điều chỉnh, bổ sung chương trình công tác thời gian tới. Căn cứ chương trình công tác của tổ chức và chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được giao, các

đơn vị xây dựng chương trình, kế hoạch công tác của đơn vị và tổ chức thực hiện. Chương trình này phải xác định rõ trách nhiệm đến từng cá nhân mỗi thành viên của đơn vị; đồng thời, thể hiện rõ lịch trình thực hiện công việc, bảo đảm tiến độ trình lãnh đạo cấp trên xem xét theo chương trình công tác của tổ chức. Thủ trưởng đơn vị có trách nhiệm theo dõi, đôn đốc, tạo điều kiện để đơn vị hoàn thành chương trình, kế hoạch công tác. Trường hợp do những khó khăn chủ quan, khách quan không hoàn thành được công việc theo tiến độ, kế hoạch đã định, phải kịp thời báo cáo lãnh đạo phụ trách lĩnh vực biết để điều chỉnh chương trình chung và tìm giải pháp khắc phục. Kết quả thực hiện chương trình công tác phải được coi là một tiêu chí quan trọng để xem xét, đánh giá việc hoàn thành nhiệm vụ của mỗi đơn vị.

4. Một số vấn đề cần lưu ý trong xác định kế hoạch hành động

Thứ nhất, cần nhận thức rõ ràng là: mục đích chính của quá trình lập KHHĐ là đưa ra phương thức điều hành, quy trình vận hành chứ không phải là các tài liệu kế hoạch. Về bản chất, con người luôn làm theo thói quen, tuân thủ những gì đã có sẵn, được dự kiến (thí dụ như đã được lộ trình hoá trong một bản kế hoạch). Điều đó sẽ (ít được ý thức) làm cản trở sáng tạo, tư duy về một cách giải quyết khác đi có thể hiệu quả hơn, thậm chí có thể dẫn tới những bế tắc khi có vấn đề xảy ra. Chiến lược phải có tính dự báo cao và xa, nhưng không phải dễ dàng theo kịp tình hình phát triển của một thế giới thay đổi hàng ngày, công nghệ thì thay đổi từng giờ, do vậy, KHHĐ phải hết sức linh hoạt và có tính thích ứng cao với sự tiến triển không ngừng và khó lường của đời sống chính trị, kinh tế - xã hội hiện đại.

Thứ hai, KHHĐ cần được xem xét như một sự thiết kế cho thay đổi, là nền tảng cho

việc giới thiệu những thay đổi được kiểm soát của một tổ chức để nó có thể thích nghi trước thời đại thay đổi. Thông qua việc lường trước những diễn biến có thể của hoạt động, kế hoạch được đặt ra để tổ chức kiểm soát hướng đi riêng của mình. Thêm vào đó, kế hoạch nhằm kiểm soát thành công và kiểm tra lại các nguồn lực để giành được các mục tiêu tương lai. Do vậy, thách thức thật sự đối với các nhà lập kế hoạch lại nằm ở việc phát triển các chiến lược và các kế hoạch có tính đến những thay đổi của môi trường có dự tính trước, đủ linh hoạt để điều chỉnh trước những sự kiện bất ngờ.

Thứ ba, xác định KHHĐ được xem xét đặt trong bối cảnh CMCN 4.0, chuyển đổi số.

CMCN 4.0 đang diễn ra một cách sâu rộng đối với tất cả các ngành nghề, các lĩnh vực, giúp các tổ chức hợp tác, chia sẻ dữ liệu giữa các tổ chức, nhà cung cấp, khách hàng. CMCN 4.0 giúp cải thiện năng suất, khả năng cạnh tranh, cho phép chuyển đổi sang nền kinh tế kỹ thuật số và cung cấp cơ hội để đạt được tăng trưởng kinh tế và bền vững. CMCN 4.0 liên quan đến phát triển trí tuệ nhân tạo, số hóa, thông minh hóa các thiết bị, và sự hội tụ, dung hợp nhiều công nghệ, cũng như sự kết nối, tương tác giữa chúng trên các lĩnh vực, trên quy mô rộng lớn, cho phép con người có thể kiểm soát mọi thứ từ xa, không giới hạn về không gian, thời gian. Trong xây dựng KHHĐ, cán bộ, công chức, viên chức cần phải thực sự đổi mới, áp dụng khoa học - công nghệ thông tin, thực hiện dịch vụ công trực tuyến, tạo thuận lợi cho người dân và doanh nghiệp.

CMCN 4.0 cùng yêu cầu của quá trình chuyển đổi số đã đặt công tác chiến lược, kế hoạch trong một môi trường áp lực lớn để xây dựng và thực hiện tốt KHHĐ trong tương quan với thực hiện chiến lược. Yêu cầu đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức

cần có khả năng thích ứng với các công nghệ mới để tiếp cận và tổ chức thực hiện KHHĐ hiệu quả và minh bạch, cạnh tranh.

Thứ tư, trong quản trị chiến lược, hiệu quả và thành công của một KHHĐ là phải được xây dựng theo nguyên tắc “đi trước một bước” và “cài răng lược”, chứ không phải đơn thuần là “cuốn chiếu”.

Trong tiến trình lập KHHĐ phải luôn bảo đảm các điều kiện và tiền đề cho việc đổi mới công tác kế hoạch hóa thông qua đổi mới hệ thống thu thập, xử lý và sử dụng thông tin, xác định các loại thông tin báo cáo cần thiết, thống nhất biểu mẫu các loại thông tin báo cáo; xác định hệ thống tổ chức bộ máy thu thập và xử lý thông tin; xác định rõ trách nhiệm cung cấp các loại thông tin đối với những đơn vị, bộ phận có liên quan; thiết kế cụ thể các nguồn thông tin và địa chỉ cần phân phối thông tin nhằm hỗ trợ cho công tác kế hoạch hóa; xác định rõ ràng những thông tin mật không công bố; xây dựng và phát triển công tác dự báo và phân tích tình hình nhằm kịp thời xử lý được những thông tin để phân tích giúp cho việc điều hành một cách nhanh nhạy. Bên cạnh đó, cũng cần không ngừng nâng cao chất lượng bộ máy tổ chức, thực hiện chương trình đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao trình độ cán bộ kế hoạch một cách cơ bản □

Tài liệu tham khảo:

1. Ngô Thành Can (chủ biên), Lưu Kiếm Thanh. *Công vụ và quản lý thực thi công vụ*. H. NXB Chính trị quốc gia, 2018.
2. *Nghị quyết số 52/NQ-TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư*.
3. Lưu Kiếm Thanh. *Nghị vụ hành chính văn phòng*. H. NXB Thống kê, 2009.
4. *Kế hoạch cuốn chiếu (Rolling wave planning) là gì?* <https://tigosoftware.com>, truy cập ngày 10/02/2023.