

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN  
KHOA KINH TẾ VÀ KINH DOANH QUỐC TẾ  
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH QUỐC TẾ**



**CHUYÊN ĐỀ TỐT NGHIỆP**

**Tên đề tài:**

***Quản trị cung ứng nguyên vật liệu tại Công ty Cổ Phần  
Nagakawa Việt Nam. Thực trạng và giải pháp***

***Sinh viên thực hiện*** : HUY THỊ HẠNH

***Lớp*** : QTKĐQT B

***Khoá*** : 46

***Giáo viên hướng dẫn*** : TS. MAI THẾ CƯỜNG

HÀ NỘI - 2008

## Mục lục

Danh mục bảng biểu, hình vẽ .....	5
Lời mở đầu .....	7
<b>Chương 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU ĐỐI VỚI CÔNG TY SẢN XUẤT .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.Vai trò của NVL và QT cung ứng NVL đối với công ty sản xuất .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.1. Vai trò của NVL đối với sản xuất .....</b>	<b>9</b>
1.1.1.1. Khái niệm NVL .....	9
1.1.1.2. Vai trò của NVL .....	10
<b>1.1.2. Vai trò của QT NVL đối với sản xuất .....</b>	<b>10</b>
1.1.2.1. Khái niệm QT cung ứng NVL .....	10
1.1.2.2. Vai trò của QT cung ứng NVL .....	11
<b>1.2.Nội dung cơ bản của QT cung ứng NVL tại công ty sản xuất .....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Nội dung cơ bản của QT nói chung .....	12
1.2.2. Nội dung cơ bản của QT cung ứng NVL trong công ty sản xuất .....	13
1.2.2.1. Phương pháp sử dụng trong QT cung ứng NVL .....	13
1.2.2.2. Nội dung của QT cung ứng NVL trong sản xuất .....	15
<b>1.3.Các nhân tố ảnh hưởng tới quá trình QT NVL .....</b>	<b>36</b>
<b>1.3.2. Các nhân tố bên ngoài .....</b>	<b>36</b>
1.3.2.1. Môi trường kinh tế .....	37
1.3.2.2. Môi trường chính trị - pháp luật .....	38
1.3.2.3. Môi trường tự nhiên .....	39
1.3.2.4. Nhà cung cấp .....	39
1.3.2.5. Đối thủ cạnh tranh .....	39
<b>1.3.1. Các nhân tố bên trong .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3.1.1. Quy mô sản xuất của doanh nghiệp .....	40
1.3.1.2. Đặc điểm của sản phẩm .....	40
1.3.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực .....	41

1.3.1.4. <i>Đặc điểm kỹ thuật – Công nghệ công ty sử dụng</i> .....	41
<b>Chương 2: THỰC TRẠNG TỔ CHỨC VÀ THỰC HIỆN QUẢN TRỊ NGUYÊN VẬT LIỆU TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NAGAKAWA VIỆT NAM</b> .....	43
<b>2.1. Tổng quan về Công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam</b> .....	43
<b>2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam</b> .....	43
<b>2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam</b> ....	44
2.1.2.1. <i>Nhiệm vụ của từng bộ phận và cá nhân trong sơ đồ tổ chức.</i> ....	44
<b>2.1.3. Tình hình kinh doanh của công ty</b> .....	51
<b>2.2. Những đặc điểm của Công ty ảnh hưởng tới quá trình Quản trị cung ứng NVL</b> .....	67
<b>2.2.1. Đặc điểm của sản phẩm</b> .....	69
<b>2.2.2. Đặc điểm của nguồn nhân lực</b> .....	71
<b>2.2.3. Đặc điểm của kỹ thuật – Công nghệ công ty đang sử dụng</b> .....	73
<b>2.3. Phân tích tình hình QT cung ứng NVL của công ty</b> .....	52
<b>2.3.1. Lập kế hoạch mua sắm NVL</b> .....	52
2.3.1.1. <i>Nghiên cứu thị trường</i> .....	53
2.3.1.2. <i>Xác định nhu cầu NVL cho sản xuất</i> .....	54
2.3.1.3. <i>Lập kế hoạch mua sắm NVL</i> .....	56
<b>2.3.2. Tổ chức thực hiện mua sắm NVL</b> .....	56
2.3.2.1. <i>Các mặt hàng nhập khẩu chính</i> .....	56
2.3.2.2. <i>Các nhà cung cấp chính</i> .....	57
2.3.2.3. <i>Quá trình thương lượng và đặt hàng</i> .....	58
2.3.2.4. <i>Quy trình nhập khẩu NVL</i> .....	62
2.3.2.5. <i>Quá trình vận chuyển NVL từ cửa khẩu hải quan về nhà máy</i> .....	64
<b>2.3.3. Tổ chức dự trữ NVL</b> .....	65
<b>2.3.4. Tổ chức cấp phát NVL cho các phân xưởng sản xuất</b> .....	67
<b>2.3.5. Tổ chức kiểm tra và quyết toán quá trình quản lý NVL</b> .....	68

<b>2.4. Đánh giá chung về tình hình QT cung ứng NVL tại công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam</b> .....	74
<b>2.4.1. Ưu điểm</b> .....	74
<b>2.4.2. Nhược điểm</b> .....	76
<b>2.4.3. Nguyên nhân của những nhược điểm</b> .....	78
<b>Chương 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NAGAKAWA VIỆT NAM</b> .....	82
<b>3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty trong giai đoạn tới</b> .....	82
<b>3.1.1. Định hướng phát triển của công ty</b> .....	82
<b>3.1.2. Mục tiêu phát triển của công ty trong năm 2008</b> .....	82
<b>3.2. Giải pháp hoàn thiện quy trình QT cung ứng NVL tại công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam</b> .....	83
<b>3.2.1. Hoàn thiện hoạt động nghiên cứu thị trường và nhà cung cấp</b> .....	84
<b>3.2.2. Tổ chức lại hệ thống kho và khu sản xuất của nhà máy</b> .....	85
<b>3.2.3. Hoàn thiện quy trình kiểm tra NVL đầu vào</b> .....	88
<b>3.2.4. Nâng cao trình độ, kiến thức của nhân viên quản lý NVL tại công ty</b>	89
<b>3.2.5. Hoàn thiện hệ thống phúc lợi của công ty</b> .....	91
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	95
<b>PHỤ LỤC</b> .....	97

## **Danh mục bảng biểu, hình vẽ**

Hình 1.1: Kết cấu nhu cầu NVL của doanh nghiệp.....	19
Hình 1.2: Quy trình nhập khẩu.....	26
Hình 1.3 : Quy trình xử lý hàng nhập kho doanh nghiệp.....	30
Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy quản trị của công ty.....	46
Hình 2.2: Các nhà cung cấp HĐKK.....	56
Hình 2.3: Quy trình đặt mua nguyên vật liệu nước ngoài.....	59
Hình 2.4 Quy trình xuất kho:.....	65
Hình 3.1: Sơ đồ vị trí các kho và khu sản xuất sau khi sắp xếp.....	86
Bảng 1.1: Trách nhiệm của người nhập khẩu trong Incoterms 2000.....	28
Bảng 2.1: Tăng trưởng sản lượng từ 2005 – 2007 .....	50
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2007 so với kế hoạch.....	51
Bảng 2.3: Danh mục các nhà cung cấp nước ngoài của công ty.....	56
Bảng 2.4: Danh mục vật tư phân cấp quản lý .....	64
Bảng 2.5: Danh mục sản phẩm của công ty .....	68
Bảng 2.6: Cơ cấu lao động của công ty .....	70
Bảng 3.1: Một số mục tiêu giai đoạn 2008 – 2010 .....	81
Bảng 3.2: Kế hoạch sản lượng năm 2008 – 2010 .....	81
Bảng 3.3: Bảng các chỉ tiêu đánh giá nhà cung cấp.....	83
Bảng 3.4: Điểm đánh giá các chỉ tiêu của nhà cung cấp.....	83
Bảng 3.5: Đánh giá các nhà cung cấp .....	84
Bảng 3.6: Chi phí vận chuyển trong quá trình sản xuất trước và sau khi sắp xếp kho .....	86

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

NVL	Nguyên vật liệu
KHVT	Kế hoạch vật tư
CP	Cổ phần
QC	Quality control
JIT	Just in time
QT	Quản trị
QL	Quản lý
SP	Sản phẩm
PX	Phân xưởng
NH	Ngân hàng
ĐHKK	Điều hòa không khí
LC (L/C)	Letter of credit

## Lời mở đầu

Cùng với xu thế hội nhập khu vực và quốc tế, đặc biệt với sự tham gia vào tổ chức Thương mại Thế giới WTO, các công ty trong nước càng phải tự hoàn thiện mình để có thể cạnh tranh trên thị trường. Trong quá trình sản xuất thì việc cung ứng vật tư cho sản xuất là một khâu giữ vai trò hết quan trọng trong cả dây chuyền sản xuất. Sản phẩm muốn đảm bảo chất lượng thì vật tư sản xuất phải được đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng. Quản trị vật tư tốt sẽ giúp cho dây chuyền sản xuất thông suốt và đảm bảo kế hoạch đặt ra của doanh nghiệp.

Công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam là một công ty hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh sản xuất hàng điện lạnh. Sản phẩm sản xuất ra muốn đảm bảo yêu cầu về chất lượng phụ thuộc rất nhiều vào nguyên vật liệu. Nhận thức được tầm quan trọng của quản trị cung ứng vật tư nên trong thời gian thực tập tại công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam, em xin mạnh dạn chọn đề tài: “ Quản trị cung ứng vật tư tại Công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam. Thực trạng và giải pháp”. NVL của công ty gồm hai nguồn chính là nhập khẩu và trong nước. Trong đó, nhập khẩu là chủ yếu và chiếm tỷ trọng lớn. Do vậy, đề tài chỉ giới hạn trong phạm vi nghiên cứu là NVL nhập khẩu.

1. **Mục đích của đề tài:** Đưa ra những giải pháp và kiến nghị cho công ty nhằm nâng cao hiệu quả trong công tác quản trị cung ứng vật tư cho sản xuất.

2. **Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:**

*Đối tượng nghiên cứu:* Thực trạng quản trị NVL tại công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam.

*Phạm vi nghiên cứu của :*

- Phạm vi nội dung: Chuyên đề chỉ đi sâu vào nghiên cứu quản trị NVL nhập khẩu.
- Phạm vi thời gian: Thời gian nghiên cứu trong quá trình thực tập tại công ty, cụ thể từ 01/01/2008 đến 27/04/2008.

- Phạm vi không gian: Đề tài giới hạn việc nghiên cứu trong công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam nơi em đang thực tập.

3. **Phương pháp nghiên cứu:** Đề tài được nghiên cứu bằng phương pháp thu thập thông tin thứ cấp từ các phòng ban trong công ty kết hợp với tham khảo các tài liệu từ sách, báo, internet, thực hiện phỏng vấn các cán bộ phòng Kế hoạch - Vật tư. Cụ thể, các thông tin về nhà cung cấp và thực trạng nhập khẩu sẽ được lấy từ phòng Kế hoạch - Vật tư tại văn phòng đại diện; các thông tin về tình hình dự trữ - cấp phát, kiểm tra được thu thập tại phòng Điều độ sản xuất và phòng QC tại nhà máy. Ngoài ra còn có các thông tin tổng hợp từ các phòng ban khác có liên quan. Từ đó phân tích tổng hợp, đánh giá thông qua các phương pháp thống kê, so sánh, dự báo. Các công cụ sử dụng để phân tích môi trường đó là các mô hình: 5 lực lượng cạnh tranh của M. Porter, mô hình chuỗi giá trị. Các mô hình được sử dụng để phân tích tình hình môi trường cạnh tranh ngành từ đó thấy được thực trạng cạnh tranh của ngành từ đó đưa ra cơ hội, thách thức của công ty. Mô hình chuỗi giá trị được sử dụng để phân tích và đưa ra điểm mạnh, điểm yếu của công ty.

4. **Kết cấu của đề tài:** Ngoài phần mở đầu, kết luận đề tài có 3 chương:

**Chương 1: Những vấn đề cơ bản về quản trị cung ứng nguyên vật liệu đối với công ty sản xuất.**

**Chương 2: Thực trạng tổ chức và thực hiện quản trị nguyên vật liệu tại công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam.**

**Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quá trình quản trị cung ứng nguyên vật liệu tại công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam.**

Do những hạn chế nhất định về lý luận và kinh nghiệm thực tiễn, thời gian thực tập tại công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam không có nhiều nên chuyên đề không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong được sự góp ý của các thầy cô và các bạn cùng mối quan tâm để chuyên đề được hoàn thiện hơn.

Để hoàn thành chuyên đề này, em xin bày tỏ lòng biết ơn tập thể thầy cô giáo nói chung và thầy giáo TS. Mai Thế Cường đã tận tình hướng dẫn và cho em những ý kiến quý báu.



Em cũng chân thành cảm ơn các anh chị tại công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam đã tạo điều kiện thuận lợi và giúp em có nhiều ý kiến quý báu trong quá trình thực tập và làm chuyên đề.

## **Chương 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU ĐỐI VỚI CÔNG TY SẢN XUẤT**

### **1.1. Vai trò của NVL và QT cung ứng NVL đối với công ty sản xuất**

#### **1.1.1. Vai trò của NVL đối với sản xuất**

##### **1.1.1.1. Khái niệm NVL**

“NVL là một trong những yếu tố đầu vào quan trọng của quá trình sản xuất. Với cách hiểu chung nhất có thể hiểu: NVL là phạm trù mô tả các loại đối tượng được tác động vào để biến thành sản phẩm (dịch vụ)”<sup>1</sup>

Để có thể sử dụng và quản lý tốt NVL, cần phải phân loại chúng theo nhiều cách phụ thuộc vào từng quy trình sản xuất

Căn cứ vào tính chất thì NVL được chia làm 3 loại:

- ✓ Nguyên liệu: là đối tượng lao động chỉ được khai thác, chưa qua chế biến.  
VD: nông, lâm, hải sản...
- ✓ Vật liệu: là đối tượng đã được chế biến và tiếp tục sử dụng vào quá trình chế biến.
- ✓ Nhiên liệu: là những đối tượng lao động được sử dụng để tạo ra nguồn năng lượng phục vụ cho quá trình sản xuất.

Căn cứ vào hình thái tự nhiên, NVL được chia thành những tên gọi cụ thể.  
VD như: sắt, thép, nhôm, than....

Căn cứ vào nguồn gốc xuất xứ, NVL còn được chia thành:

- ✓ NVL trong nước: là những NVL được sản xuất, chế biến trong nước.
  - ✓ NVL nước ngoài: là những NVL được nhập khẩu từ nước ngoài.
- Đặc điểm: Mỗi loại NVL có đặc tính tự nhiên khác nhau nhưng chúng đều có điểm chung đó là:

---

<sup>1</sup> Nguyễn Thành Độ - TS Nguyễn Ngọc Huyền, Giáo trình “ Quản trị kinh doanh”, NXB Lao động, Hà Nội – 2004.

- ✓ Tất cả các NVL đều tham gia một lần vào quá trình sản xuất sản phẩm để phục vụ mục đích sản xuất của con người.
- ✓ NVL có thể bị tiêu biến về mặt vật chất nhưng giá trị toàn bộ của chúng không bị mất đi mà kết tinh vào giá trị sản phẩm được tạo ra từ NVL đưa vào sản xuất.

#### *1.1.1.2. Vai trò của NVL*

Quá trình sản xuất là quá trình con người sử dụng các tư liệu lao động tác động và đối tượng lao động làm thay đổi hình dáng, kích thước, tính chất lý hoá của đối tượng lao động để tạo ra những sản phẩm với chất lượng ngày càng cao, thoả mãn đầy đủ nhu cầu đa dạng của con người. Nếu không có NVL thì không thể tồn tại quá trình sản xuất tạo ra của cải vật chất.

Mặt khác, đối với những công ty sản xuất, NVL chiếm tỷ trọng lớn trong chi phí sản xuất thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến việc sử dụng hợp lý và tiết kiệm NVL và do đó sẽ ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp... NVL được đảm bảo đầy đủ, đồng bộ, đúng chất lượng là điều kiện quyết định khả năng tái sản xuất mở rộng. Do chiếm tỷ trọng lớn trong chi phí nên NVL cũng chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu giá thành sản phẩm, đóng vai trò quan trọng trong việc giảm chi phí sản xuất kinh doanh và giá cả sản phẩm.

NVL là yếu tố đầu vào quan trọng trong quá trình sản xuất, là yếu tố ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả hoạt động kinh doanh do đó cần phải quản trị nhằm thu được hiệu quả cao nhất, thu được lợi nhuận tối ưu cho công ty.

#### **1.1.2. Vai trò của QT NVL đối với sản xuất**

##### *1.1.2.1. Khái niệm QT cung ứng NVL*

Để hiểu được Quản trị cung ứng NVL trong doanh nghiệp là gì, trước tiên chúng ta cần xem xét hiểu các yếu tố cấu thành:

“Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế được thành lập để thực hiện các hoạt động kinh doanh thông qua việc sản xuất, mua bán hàng hoặc dịch vụ, nhằm thoả

mãn nhu cầu của con người, xã hội và thông qua các hoạt động hữu ích đó để kiếm lời.”<sup>2</sup>

“Quản trị doanh nghiệp là quá trình nghiên cứu, vận dụng các quy luật, phạm trù kinh tế, các chủ trương, đường lối chính sách về phát triển kinh tế của Đảng và Nhà nước để đề ra các giải pháp về kinh tế, tổ chức, Kỹ thuật, tâm sinh lý... nhằm tác động có ý thức, có mục đích và có tổ chức, trước hết lên tập thể người lao động của doanh nghiệp phát triển theo mục tiêu đã xác định trước.”<sup>3</sup>

“Quản trị cung ứng NVL là tổng hợp các hoạt động quản trị xác định cầu và các chỉ tiêu dự trữ NVL, tổ chức mua sắm, vận chuyển NVL theo tiêu chuẩn chất lượng và thời gian phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh với hiệu quả cao nhất”<sup>4</sup>.

#### *1.1.2.2. Vai trò của QT cung ứng NVL*

Vì cung ứng NVL đảm bảo yếu tố đầu vào có đặc điểm nhiều chủng loại với số lượng, chất lượng và thời gian cung ứng khác nhau cho sản xuất nên quản trị cung ứng NVL là một trong những nội dung quan trọng của quản trị doanh nghiệp.

Quản trị cung ứng NVL có nghĩa là phải đảm bảo NVL cho sản xuất, cho hoạt động thương mại của doanh nghiệp. Việc đảm bảo NVL đầy đủ, đồng bộ, kịp thời là điều kiện tiên đề cho sự liên tục của quá trình sản xuất, cho sự nhịp nhàng đều đặn của sản xuất. Bất cứ một sự không đầy đủ, kịp thời và không đồng bộ nào của NVL đều gây ra sự ngưng trệ sản xuất, gây ra sự vi phạm các quan hệ kinh đã được thiết lập giữa các doanh nghiệp với nhau, gây ra tổn thất trong sản xuất kinh doanh.

---

<sup>2</sup> Nguyễn Thị Hường, Giáo trình “QT Dự án và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài”, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội – 2003.

<sup>3</sup> Nguyễn Thị Hường, Giáo trình “QT Dự án và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài”, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội – 2003.

<sup>4</sup> Nguyễn Thành Độ - TS Nguyễn Ngọc Huyền, Giáo trình “Quản trị kinh doanh”, NXB Lao động, Hà Nội – 2004.

Quản trị NVL cho sản xuất là đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về số lượng, chất lượng, đúng về quy cách, kịp thời về thời gian và phải đồng bộ. Hoạt động cung ứng này ảnh hưởng đến năng suất của doanh nghiệp, đến chất lượng sản phẩm cũng như đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Khi hoạt động kinh doanh càng phát triển, phạm vi kinh doanh càng rộng lớn, thị trường không còn bó hẹp trong phạm vi một tỉnh, một vùng mà phát triển ra cả nước, khu vực và quốc tế thì hoạt động cung ứng NVL càng trở nên quan trọng. Phạm vi hoạt động lớn dần tới quy mô dự trữ các loại NVL lớn dẫn tới kho dự trữ và khả năng vận chuyển cũng phải phát triển theo. Nhà quản lý phải tính toán và tìm ra điểm tối ưu cho dự trữ và vận chuyển. Đây là yếu tố quan trọng trong việc giảm chi phí kinh doanh, sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Do đó, hoạt động cung ứng NVL được phát triển thành phạm trù hậu cần kinh doanh.

Hậu cần kinh doanh được hiểu là tổng thể các hoạt động đảm bảo các yếu tố đầu vào cần thiết cho quá trình sản xuất kinh doanh kịp thời và hiệu quả. Hậu cần kinh doanh được hiểu là một trong sáu chức năng chủ yếu của doanh nghiệp: tiêu thụ, sản phẩm, sản xuất, hậu cần kinh doanh, tài chính, kế toán và quản trị doanh nghiệp.

## **1.2. Nội dung cơ bản của QT cung ứng NVL tại công ty sản xuất**

### **1.2.1. Nội dung cơ bản của QT nói chung**

Căn cứ vào Giáo trình “QT Dự án và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài”, nội dung quản trị có thể xem xét trên 2 cách tiếp cận, đó là theo các chức năng và theo lĩnh vực. Tùy theo các lĩnh vực mà doanh nghiệp hoạt động mà quản trị chia ra các lĩnh vực như: tài chính, nhân lực, marketing... Để thuận tiện cho quá trình nghiên cứu, đề tài chủ yếu xem xét nội dung của quản trị theo chức năng.

Hoạt động quản trị nói chung gồm 5 chức năng cơ bản đó là:

- ✓ Lập kế hoạch: Bao gồm xác định mục tiêu, xây dựng chiến lược tổng thể, thiết lập một hệ thống các kế hoạch để phối hợp các hoạt động.
- ✓ Tổ chức thực hiện: Xác định những việc phải làm, những ai phải làm việc đó, các công việc được phối hợp với nhau như thế nào, những biện pháp

nào cần thiết được thiết lập, quan hệ và trách nhiệm giữa các biện pháp và hệ thống quyền hành trong tổ chức.

- ✓ **Chỉ huy:** Là chức năng của những người đứng đầu các cấp quản lý, điều hành thực hiện các quyết định và mệnh lệnh quản lý, quyết định phương hướng và nhiệm vụ phát triển của doanh nghiệp, đôn đốc, kiểm tra và điều chỉnh các phương hướng và nhiệm vụ phát triển doanh nghiệp.
- ✓ **Phối hợp:** Bao gồm các công việc điều hoà các nguồn lực trong quá trình thực hiện nhiệm vụ và phối hợp giữa các cấp quản trị, giữa chức năng và lĩnh vực quản trị.
- ✓ **Kiểm tra:** Thu thập thông tin và kết quả thực tế, so sánh kết quả thực tế với kỳ vọng và tiến hành các biện pháp sửa chữa nếu có sai lệch nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp đi đúng hướng để đạt được mục tiêu.

### **1.2.2. Nội dung cơ bản của QT cung ứng NVL trong công ty sản xuất**

#### **1.2.2.1. Phương pháp sử dụng trong QT cung ứng NVL**

Theo Giáo trình “ Kinh doanh quốc tế”, QT cung ứng NVL có hai phương pháp, đó là:

- **Phương pháp truyền thống:** là phương pháp không có sự quản lý thống nhất giữa các khâu mua NVL, lập kế hoạch, kiểm soát sản xuất và phân phối sản phẩm. Trong phương pháp này, kế hoạch và kiểm soát thuộc chức năng của khâu sản xuất, phân phối sản xuất thuộc chức năng của khâu Marketing.

Ưu điểm: của phương pháp truyền thống là quá trình trao đổi thông tin giữa các khâu tốn ít thời gian. Thêm vào đây là kế hoạch được lập ra sát với tình hình thực tế.

Nhược điểm: Do mỗi khâu chịu sự quản lý của các chức năng khác nhau nên khó quản lý, phối hợp giữa chúng. Kế hoạch lập ra chỉ sát với tình hình sản xuất mà chưa dựa trên tình hình phân phối.

- **Phương pháp QT cung ứng NVL kiểu mới:** phương pháp này chú trọng sự thống nhất các hoạt động nói trên. Các hoạt động mua NVL, kế hoạch và kiểm soát sản xuất, phân phối sản phẩm đều thuộc chức năng của khâu quản lý NVL.

Ưu điểm của phương pháp này là phát huy vai trò quản lý NVL trong quá trình sản xuất sản phẩm.

Nhược điểm của nó là quá trình trao đổi thông tin chậm do thông tin từ các khâu đều phải gửi lên bộ phận quản lý NVL, sau khi phân tích mới đưa ra quyết định.

Đối với các công ty mẹ-con hoạt động trên phạm vi quốc tế thì còn có thể chia quản lý cung ứng NVL làm hai phương pháp đó là: Phương pháp quản lý tập trung và không tập trung. Phương pháp quản lý NVL tập trung là phương pháp mà chức năng quản lý NVL được công ty đảm nhiệm. Còn phương pháp quản lý NVL không tập trung thì chức năng quản lý NVL được phân cấp cho nhà máy trong công ty nhưng vẫn có sự kiểm soát của công ty quản lý tập trung thống nhất.

Hiện nay, bên cạnh hai phương pháp quản lý trên, các nhà quản lý còn sử dụng phương pháp quản lý NVL không có dự trữ “Just in time”. Phương pháp này do người Nhật khởi xướng từ những năm 50-60. Hiện nay, phương pháp này được ứng dụng rộng rãi ở các công ty sản xuất và đóng một vai trò quan trọng trong sự thành công của công ty. JIT là phương pháp cung ứng hệ thống tính toán và hoạt động sao cho chỉ chuyển NVL đến nơi sản xuất vào thời điểm cần cho quá trình sản xuất chứ không chuyển đến trước và lưu kho.

Ưu điểm của phương pháp này là tiết kiệm chi phí trong việc dự trữ do không mất chi phí dự trữ. Cùng với việc tiết kiệm chi phí dự trữ thì công ty cũng có thể phát triển vòng quay của vốn lưu động. Những năm 1980, nhờ sử dụng phương pháp này mà Ford đã tiết kiệm được 3 tỷ đô la. Do đó, Ford đã tăng chu chuyển của vốn mua NVL từ 6 lên 9 lần trong một năm, giảm chi phí dự trữ NVL khoảng 1/3. Một lợi ích khác của JIT là có thể giúp công ty hoàn thiện chất lượng sản phẩm. Trong hệ thống JIT, NVL được đưa vào hệ thống chế tạo chứ không chờ dự trữ trong kho. Điều này cho phép những NVL hỏng được loại bỏ ngay, nhờ đó mà loại trừ được việc sản xuất hỏng do dùng NVL không đủ tiêu chuẩn. Nếu không dùng JIT thì những NVL không đủ tiêu chuẩn dự trữ ở trong kho không bị phát hiện để báo lại cho nhà cung cấp sửa chữa kịp thời.

---

Nhược điểm: Bên cạnh những ưu điểm thì phương pháp này cũng có một số hạn chế đó là công ty có thể gặp phải tình trạng thiếu NVL do những nguyên nhân không được dự tính trước đã xảy ra đối với nhà cung cấp. Phương pháp này làm cho công ty phụ thuộc nhiều vào một nhà cung cấp bán thành phẩm quan trọng. Trong trường hợp nhu cầu trên thị trường sản phẩm đột ngột tăng nhanh thì việc áp dụng phương pháp này cũng khó khăn.

### **1.2.2.2. Nội dung của QT cung ứng NVL trong sản xuất**

#### **1.2.2.2.1. Lập kế hoạch**

Lập kế hoạch là công việc quan trọng nhất trong quá trình quản trị và là chức năng đầu tiên của nhà quản trị. Để lập kế hoạch, các nhà quản trị phải thực hiện các công việc liên quan:

- Nghiên cứu thị trường
- Thu thập các số liệu cần thiết trong công ty
- Lập kế hoạch

*Nghiên cứu thị trường*: là quá trình thu thập và xử lý các thông tin nhằm giúp các nhà quản trị ra quyết định.

Đối với những công ty nhập khẩu NVL từ nước ngoài thì công việc thu thập thông tin từ nước ngoài lại càng không thể thiếu. Thị trường nước ngoài luôn tiềm ẩn các rủi ro cần được phòng trừ. Thông tin thu được sẽ giúp nhà quản trị đưa ra các quyết định nhằm tránh các rủi ro và nắm bắt cơ hội.

Thông thường, tại các công ty, nhân viên Marketing hoặc những nhân viên phòng XNK phụ trách công việc này vào giai đoạn chuẩn bị lập kế hoạch thường là vào cuối mỗi năm. Tuy nhiên, trong trường hợp đặc biệt khi các yếu tố trên có sự biến động mạnh thì các công việc này cũng được thực hiện.

Để lập kế hoạch cho quá trình quản trị cung ứng NVL nhập khẩu thì cần các thông tin:

- Môi trường vĩ mô tại nước xuất khẩu NVL
  - Môi trường cạnh tranh ngành của loại NVL công ty nhập khẩu
  - Môi trường vĩ mô trong nước
  - Môi trường cạnh tranh ngành hiện tại của công ty
-

- Tình hình tiêu thụ sản phẩm của công ty trong những năm trước.

Môi trường cạnh tranh ngành và tình hình môi trường vĩ mô là căn cứ để nhà quản trị phân tích, tổng hợp đưa ra các quyết định về nhà cung cấp và thực trạng nhập khẩu NVL. ( Cụ thể tác động của các nhân tố này sẽ được phân tích tại phần 1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới quản trị cung ứng NVL ).

Nghiên cứu thị trường ở đây là thu thập các thông tin phục vụ cho quá trình lập kế hoạch do đó, ngoài những thông tin về thị trường người cung cấp thì cũng cần nghiên cứu thị trường tiêu dùng sản phẩm của công ty. Kế hoạch là những công việc thực hiện trong tương lai. Kế hoạch lập ra phải dự tính được xu hướng tiêu dùng sản phẩm của doanh nghiệp trong tương lai. Nếu dự đoán không đúng tình hình thực tế sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu sử dụng NVL, ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động quản trị NVL.

Các nguồn thông tin trong nghiên cứu thị trường quốc tế:

✓ Nguồn thông tin thứ cấp: Đây là những thông tin đã được công bố như tin tức và tài liệu thương mại, tạp chí, sách báo. Việc lựa chọn nguồn thông tin nào tùy thuộc vào quốc gia và loại NVL công ty dự định nhập khẩu. Nguồn thông tin có thể có được từ:

- Các tổ chức quốc tế
- Các tổ chức thuộc chính phủ
- Các hiệp hội Thương mại và Công nghiệp
- Các tổ chức dịch vụ
- Internet và trang web

Các nhà quản trị dựa vào các thông tin này để đánh giá tổng quan môi trường kinh doanh nước xuất khẩu NVL và tình hình cung cấp NVL công ty nhập khẩu.

✓ Nguồn thông tin sơ cấp: Các thông tin này thường rất đa dạng và có tác dụng trong thời gian đầu nghiên cứu thị trường Các nguồn thu thập thông tin sơ cấp:

- Hội chợ và phái đoàn Thương mại
  - Phòng vấn trực tiếp và phỏng vấn nhóm
  - Các cuộc điều tra
  - Quan sát môi trường
-



Các thông tin từ nguồn sơ cấp có tác dụng bổ sung thông tin mà thông tin thứ cấp còn chưa đáp ứng được. Tuy nhiên, chi phí thu thập loại thông tin này là khá cao so với thông tin thứ cấp.

*Thu thập các số liệu cần thiết trong công ty:* Các số liệu này là các số liệu về tình hình tiêu thụ, tình hình sản xuất, tỷ lệ thực hiện kế hoạch đề ra. Những thông tin này thường do những bộ phận chức năng của công ty gửi về bộ phận kế hoạch để tổng hợp và đưa ra quyết định. Thông thường, báo cáo tình hình tiêu thụ do phòng kinh doanh phụ trách. Báo cáo về tình hình sản xuất do nhân viên nhà máy cung cấp. Tỷ lệ thực hiện kế hoạch do chính bộ phận kế hoạch tổng hợp và phân tích. Công việc thu thập các số liệu trong công ty được thực hiện cùng thời gian nghiên cứu thị trường.

### **Lập kế hoạch**

Để lập kế hoạch, nhà quản trị phải căn cứ vào những thông tin đã được tổng hợp và phân tích sau quá trình nghiên cứu ở trên. Kế hoạch mua sắm NVL được căn cứ vào kế hoạch sản xuất. Căn cứ vào số lượng sản phẩm dự tính sản xuất trong kế hoạch sản xuất, nhà quản trị xây dựng kế hoạch mua sắm NVL.

Thông thường, kế hoạch sản xuất sẽ được nhà quản trị lập vào đầu thời kỳ sản xuất do đó kế hoạch mua sắm cũng được lập vào đầu thời kỳ sản xuất. Tùy vào mỗi công ty, giai đoạn sản xuất lại khác nhau, có thể theo tháng, theo quý, theo năm.

- **Kế hoạch sản xuất hàng hoá:**

Có thể hiểu kế hoạch sản xuất là việc hoạch định tổng hợp của nhà quản trị, đây là việc nhà quản trị xác định số lượng sản phẩm và phân bố thời gian sản xuất cho một thời gian cụ thể. Để đáp ứng nhu cầu đã được dự báo, nhà quản trị cần phải tìm ra cách tốt nhất, hợp lý nhất với chi phí thấp nhất để thực thi.

Trong quá trình lập kế hoạch, nhà quản trị lập ra ba loại kế hoạch xét về mặt thời gian, đó là kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch trung hạn, kế hoạch dài hạn. Trong đó, kế hoạch trung hạn là hạt nhân của hoạch định tổng hợp.

✓ Kế hoạch dài hạn là những dự định, kế hoạch dài hạn thuộc về chiến lược, huy động công suất của doanh nghiệp và thường là trách nhiệm của các nhà quản lý cấp cao của doanh nghiệp. Kế hoạch này chỉ ra con đường và chính sách phát triển của

doanh nghiệp, phương hướng nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, nhu cầu và giải pháp đầu tư trong một giai đoạn kéo dài nhiều năm.

✓ Kế hoạch trung hạn bao gồm các quyết định có liên quan đến chiến lược theo đuổi, kế hoạch tổng hợp trong thời gian từ 3 tháng đến 3 năm.

✓ Kế hoạch ngắn hạn: thường được xây dựng cho thời gian dưới 3 tháng như kế hoạch ngày, tuần, tháng... Các công việc phải thể hiện trong kế hoạch ngắn hạn là: Phân công công việc, lập tiến độ sản xuất, đặt hàng.

Tuy rất khác nhau về nội dung, thời gian, mức độ chi tiết song cả ba loại kế hoạch trên đều có chung một quy trình thực hiện. Đó là: Xác định nhu cầu, tính toán khả năng, lựa chọn chiến lược theo đuổi, cân đối kế hoạch.

- ***Kế hoạch mua sắm NVL***

Để xây dựng kế hoạch mua sắm NVL, trước tiên nhà quản trị phải xác định nhu cầu sử dụng NVL của công ty bằng cách căn cứ vào kế hoạch sản xuất của công ty.

*Hoạch định nhu cầu NVL của công ty*

Nhu cầu NVL là những nhu cầu cần thiết về các yếu tố đầu vào được thỏa mãn để đáp ứng quá trình sản xuất để thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh nhất định.

Cũng như quá trình đảm bảo NVL cho sản xuất, nhu cầu NVL mang tính khái quát phản ánh yêu cầu của sản xuất về một loại NVL nhất định. Nhu cầu NVL có những đặc trưng sau:

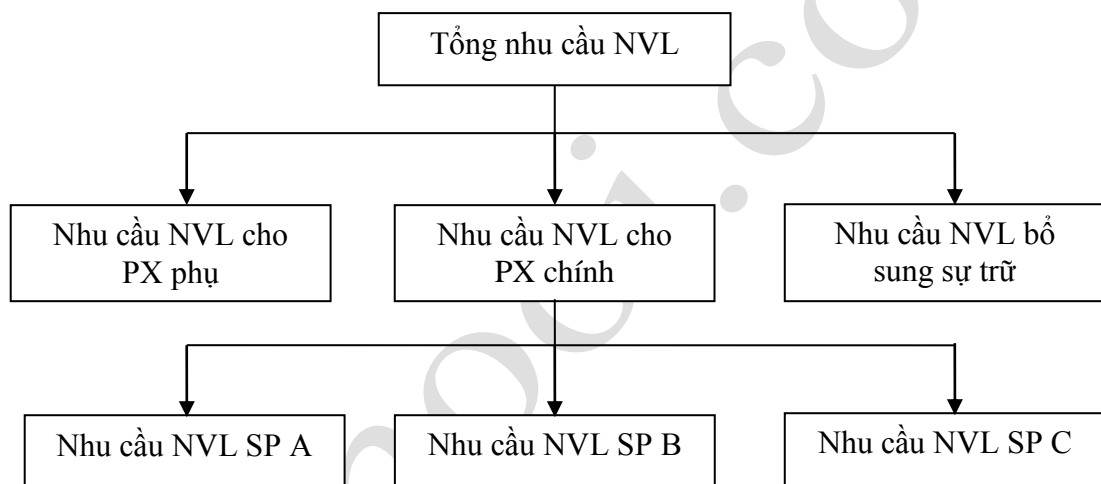
- ✓ Liên quan trực tiếp đến hoạt động sản xuất.
- ✓ Nhu cầu được hình thành trong lĩnh vực sản xuất vật chất.
- ✓ Tính xã hội của nhu cầu NVL.
- ✓ Tính thay thế lẫn nhau của nhu cầu NVL.
- ✓ Tính bổ sung cho nhau của nhu cầu NVL.
- ✓ Tính khái quát của nhu cầu NVL.
- ✓ Tính đa dạng và nhiều vẻ của nhu cầu NVL.

Do những đặc trưng cơ bản trên mà việc nghiên cứu và xác định nhu cầu NVL ở doanh nghiệp rất phức tạp, đòi hỏi cán bộ kinh doanh phải có sự am hiểu sâu sắc về lĩnh vực hàng hoá công nghiệp, công nghệ sản xuất, kiến thức thương mại.

#### *Kết cấu nhu cầu NVL*

Nhu cầu NVL của doanh nghiệp là toàn bộ nhu cầu về NVL nhằm đảm bảo thực hiện các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, nghiên cứu kế hoạch, sửa chữa và dự trữ. Kết cấu nhu cầu NVL được thể hiện bằng mối quan hệ giữa mỗi loại nhu cầu với toàn bộ nhu cầu NVL của doanh nghiệp.

**Hình 1.1. Kết cấu nhu cầu NVL của doanh nghiệp**



( Nguồn: Giáo trình Thương mại doanh nghiệp)

Trên đây là sơ đồ mô tả kết cấu nhu cầu NVL của doanh nghiệp một cách chung nhất. Tuy nhiên, để có thể tính được nhu cầu NVL của mỗi sản phẩm nhà hoạch định cần biết được thành phần cấu tạo của sản phẩm tức là định mức của sản phẩm. Định mức của sản phẩm sẽ diễn tả các thành phần bộ phận và số lượng tạo nên sản phẩm đó, khi nào cần có NVL để sản xuất ra sản phẩm cuối cùng theo đúng kế hoạch.

#### *Hoạch định nhu cầu NVL*

Mỗi doanh nghiệp sản xuất kinh doanh rất nhiều sản phẩm và với xu thế ngày càng đa dạng hoá những sản phẩm của mình. Để sản xuất mỗi sản phẩm đòi hỏi phải có một lượng các chi tiết linh kiện lắp ráp với số lượng nhất định. Trong quá

trình sản xuất, nhu cầu NVL của mỗi sản phẩm tại từng thời điểm là khác nhau và thường xuyên thay đổi. Do đó, tổng mức NVL dùng cho sản xuất là rất phức tạp và cần được quản lý chặt chẽ. Trong quá trình quản lý NVL thì hoạch định NVL cho sản xuất là một khâu vô cùng quan trọng để đảm bảo cho hoạt động sản xuất được thông suốt. Hoạch định NVL là xác định lượng dự trữ NVL, chi tiết các bộ phận là nhỏ nhất, không cần dự trữ nhiều, nhưng khi cần sản xuất là có ngay. Điều này đòi hỏi kế hoạch được lập ra phải hết sức chính xác, chặt chẽ đối với từng loại NVL và đối với từng chi tiết. Ngày nay, tại một số doanh nghiệp thì hệ thống hoạch định nhu cầu các nguồn lực đã được mở rộng sang xác lĩnh vực tài chính, Marketing và được gọi là hệ thống hoạch định nhu cầu các nguồn lực.

Hoạch định nhu cầu NVL là hệ thống hoạch định và xây dựng lịch trình về những nhu cầu NVL, linh kiện cần thiết cho sản xuất trong từng giai đoạn dựa trên việc phân chia nhu cầu NVL thành nhu cầu độc lập và nhu cầu phụ thuộc. Nó được thiết kế nhằm trả lời các câu hỏi:

- ✓ Doanh nghiệp cần những loại nhiên liệu, chi tiết gì?
- ✓ Cần bao nhiêu?
- ✓ Khi nào cần và trong khoảng thời gian nào?
- ✓ Khi nào cần phát đơn hàng bổ sung và lệnh sản xuất?
- ✓ Khi nào nhận được hàng?

Kết quả thu được khi trả lời các câu hỏi trên là kế hoạch chi tiết về nhu cầu sử dụng NVL và thời gian biểu cụ thể nhằm cung ứng đúng thời điểm cần thiết. Hệ thống này có thể cập nhật khi có sự thay đổi từ môi trường bên ngoài.

Hoạch định nhu cầu NVL được đặt ra nhằm thoả mãn những mục tiêu:

- ✓ Giảm thiểu lượng dự trữ NVL.
- ✓ Giảm thời gian sản xuất và thời gian cung ứng.
- ✓ Tạo sự thoả mãn và niềm tin tưởng cho khách hàng.
- ✓ Tạo điều kiện cho các biện pháp phối hợp chặt chẽ, thống nhất với nhau, phát huy tổng hợp khả năng sản xuất của doanh nghiệp.
- ✓ Tăng hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Khi xử lý thông tin, nhà quản trị phải thu thập các thông tin cần thiết sau:

- ✓ Số lượng nhu cầu sản phẩm phẩm dự báo
- ✓ Số lượng sản phẩm theo đơn đặt hàng.
- ✓ Mức sản xuất và dự trữ
- ✓ Cấu trúc sản phẩm
- ✓ Danh mục NVL, chi tiết, bộ phận
- ✓ Thời điểm sản xuất
- ✓ Thời hạn cung ứng NVL hoặc thời gian gia công.
- ✓ Dự trữ hiện có và kế hoạch
- ✓ Mức phế phẩm cho phép

Để có được những thông tin trên, nhà quản lý cần thu thập từ những tài liệu sau:

- ✓ Lịch trình sản xuất
- ✓ Bảng danh mục NVL
- ✓ Hồ sơ dự trữ NVL

Dựa vào lịch trình sản xuất nhà quản lý có thể biết được lượng sản phẩm cần sản xuất và thời điểm cần hoàn thành quá trình sản xuất, kèm thêm bảng danh mục NVL, nhà quản trị sẽ xác định được lượng NVL cần cho sản xuất. Căn cứ vào lượng dự trữ có thể lên kế hoạch mua sắm NVL.

#### *Trình tự hoạch định nhu cầu NVL*

Quá trình hoạch định NVL được chia thành 4 bước sau:

- ✓ Bước 1: Phân tích kết cấu sản phẩm
- ✓ Bước 2: Tính tổng nhu cầu
  - Tổng nhu cầu là tổng số lượng NVL, chi tiết cần bổ sung trong từng giai đoạn mà không tính đến dự trữ hiện có hoặc lượng sẽ tiếp nhận.
- ✓ Bước 3: Tính nhu cầu thực
  - Nhu cầu thực là tổng số lượng , chi tiết cần bổ sung trong từng giai đoạn
  - $Nhu\ cầu\ thực = Tổng\ nhu\ cầu - Dự\ trữ\ hiện\ có + Dự\ trữ\ an\ toàn$
  - Nếu doanh nghiệp có tỷ lệ phế phẩm theo kế hoạch thì nhu cầu thực cần cộng thêm tỷ lệ phế phẩm cho phép đó.

- Dự trữ hiện có là lượng dự trữ có ở thời điểm bắt đầu từng thời kỳ.
- ✓ Bước 4: Xác định thời gian phát đơn đặt hàng hoặc lệnh sản xuất.
  - NVL để đưa được vào sản xuất cần có thời gian cho chờ đợi, chuẩn bị, bốc dỡ, vận chuyển, sản xuất. Đó là thời gian phân phối, cung cấp hoặc sản xuất của mỗi bộ phận. Do đó, khi tính toán thời gian đưa NVL vào sản xuất cần trừ đi NVL thời gian trên.

#### 1.2.2.2.2. Tổ chức thực hiện QT cung ứng NVL

- ***Tổ chức mua sắm NVL***

Để đảm bảo cho hoạt động sản xuất thì lập kế hoạch tốt vẫn chưa đủ, mà yêu cầu đặt ra là NVL mua về phải đáp ứng các yêu cầu về số lượng, chất lượng, đúng về quy cách, chủng loại, kịp về thời gian và đồng bộ. Tất cả những yếu tố này lại chịu ảnh hưởng của quá trình tổ chức thực hiện mua sắm NVL về nơi sản xuất.

Mỗi doanh nghiệp đều có mối quan hệ qua lại thường xuyên với các đối tác khác trên thị trường, đó là quá trình trao đổi các loại hàng hoá trên thị trường, đó là những mặt hàng cụ thể, dịch vụ và bản quyền, đây chính là đối tượng của hoạt động mua sắm và quản lý NVL của các doanh nghiệp.

Yêu cầu của hoạt động mua sắm NVL là đảm bảo cung ứng một lượng NVL đúng chất lượng và kịp thời về tiến độ cho các kế hoạch kinh doanh. Để đạt được các yêu cầu này, trong quá trình tổ chức mua sắm NVL, nhà quản trị phải trả lời các câu hỏi: Cần mua cái gì? Chất lượng ra sao? Số lượng bao nhiêu? Mua lúc nào? Mua ở đâu?

#### *Lựa chọn nhà cung cấp*

Doanh nghiệp cần tìm được nhà cung cấp phù hợp với yêu cầu đã đặt ra. Nhà cung cấp với giá cả và chi phí vận tải nhỏ nhất sẽ ảnh hưởng không nhỏ tới giá thành sản phẩm và do đó làm tăng lợi nhuận có thể thu được. vai trò của nhà cung cấp càng lớn với các doanh nghiệp mà chi phí NVL chiếm tỷ trọng càng cao trong giá thành.

Để lựa chọn nhà cung ứng còn tồn tại rất nhiều quan điểm xung quanh vấn đề này:

✓ *Quan điểm truyền thống* cho rằng phải thường xuyên lựa chọn nhà cung cấp vì như thế mới chọn được nhà cung cấp với giá cả mang lại chi phí thấp nhất.

✓ *Quan điểm hiện đại* lại cho rằng không nên thường xuyên lựa chọn người cấp hàng mà phải đánh giá thật thận trọng theo các tiêu chuẩn nhất định để quyết định lựa chọn nhà cung cấp rồi mới thành lập mối quan hệ làm ăn bền chặt với nhà cung cấp cùng các giải pháp hợp lý, phải thường xuyên tiến hành các hoạt động Marketing nhằm tạo niềm tin đối với họ với mức độ tin cậy cao, chất lượng đảm bảo, giá cả hợp lý.

Nhà quản trị cần thu thập các thông tin về các nhà cung cấp trên thị trường, giá cả, chất lượng, chủng loại của họ. Ngoài ra, còn có phương thức thu thập thông tin trực tiếp tại quốc gia xuất khẩu. Công ty có thể cử cán bộ đi công tác. Thị trường thường xuyên biến động nên nhà quản trị phải định kỳ bổ sung thông tin. Các số liệu thu thập phải cụ thể, chính xác.

Kết quả thu thập thông tin cần được phân tích, đánh giá để đưa ra tổng kết. Để phân tích cần đưa ra phương pháp tính toán sao cho thuận tiện cho việc đánh giá. Khi đánh giá nhà cung cấp cần đưa ra các chỉ tiêu đánh giá và tính toán bằng số liệu cụ thể. Mức độ quan trọng của mỗi chỉ tiêu tùy thuộc vào công ty coi trọng yếu tố nào. Các chỉ tiêu đánh giá là:

- ✓ Chất lượng NVL
- ✓ Giá cả
- ✓ Thời hạn giao hàng
- ✓ Uy tín trên thị trường
- ✓ Năng lực sản xuất
- ✓ Phương thức thanh toán
- ✓ Chi phí đặt hàng
- ✓ Chi phí giao dịch, vận chuyển
- ✓ Điều kiện kèm theo
- ✓ Hệ thống quản lý chất lượng
- ✓ Dịch vụ bán hàng.

Mỗi chỉ tiêu trên được đánh giá theo các mức điểm cụ thể để có thể lựa chọn được nhà cung cấp phù hợp nhất.

Sau khi đánh giá, mỗi nhà cung cấp có một số điểm cụ thể. Công ty lập danh sách những nhà cung cấp đạt tiêu chuẩn đề ra của công ty sau đó tùy thuộc vào mức độ quan trọng của từng chỉ tiêu mà lựa chọn nhà cung cấp phù hợp nhất.

Để chọn nhà cung cấp, về hình thức thì có hai loại nhà cung cấp hàng chủ yếu là người cấp hàng có sẵn trên thị trường và người cấp hàng mới xuất hiện. Khi phân tích, đánh giá thì công ty cần phải tiến hành cả với nhà cung cấp truyền thống và nhà cung cấp tiềm năng trên thị trường. Đối với nhà cung cấp truyền thống thì công việc này giúp công ty có thể đánh giá mức độ thay đổi về các chỉ tiêu so với trước kia để kịp thời có các giải pháp thích hợp. Với những nhà cung cấp tiềm năng thì công việc này giúp công ty đánh giá những lợi thế so sánh của mỗi nhà cung cấp để quyết định có thiết lập mối quan hệ không.

#### ***Tổ chức thương lượng ký kết hợp đồng với nhà cung cấp***

Thương lượng (đàm phán) một cuộc đối thoại giữa hai bên về quyền lợi và nghĩa vụ của các bên đối với một vấn đề hoặc một số vấn đề mà các bên cùng quan tâm.

Đàm phán thường được tổ chức trước khi ký kết để đi đến thống nhất về các điều khoản trong hợp đồng.

Phương thức đàm phán: Phương thức trực tiếp và phương thức gián tiếp

- ✓ Phương thức trực tiếp là phương thức hai bên gặp nhau trực tiếp để thoả thuận về các điều khoản trong hợp đồng.
- ✓ Phương thức gián tiếp: là phương thức mà hai bên thoả thuận về các điều kiện thông qua các phương tiện khác như: điện thoại, e-mail, fax...

Nội dung của các cuộc đàm phán xoay quanh nội dung của hợp đồng giữa các bên, bao gồm:

- ✓ Hàng hoá: số lượng, chất lượng
- ✓ Giá cả
- ✓ Phương thức thanh toán



- ✓ Phương thức đóng gói
- ✓ Phương thức vận chuyển
- ✓ Trọng tài
- ✓ Điều kiện bất khả kháng
- ✓ Điều khoản chung

Nhà cung cấp phải giao hàng đúng theo quy định của hợp đồng và đúng thời gian quy định còn bên nhập khẩu có trách nhiệm thanh toán tiền hàng cho bên xuất khẩu.

Nhập khẩu NVL là một vấn đề quan trọng của mỗi công ty Việt Nam nên thường những cuộc đàm phán với đối tác nước ngoài đều có sự tham gia của thành viên trong bộ máy quản trị. Nhà quản trị chịu trách nhiệm đàm phán thường nắm chức vụ cao trong doanh nghiệp, có quyền ra quyết định trong quá trình đàm phán. Đối với những hợp đồng quan trọng, giữa những đối tác lần đầu đặt mối quan hệ thì thường được tổ chức theo hình thức đàm phán trực tiếp. Đàm phán gián tiếp cũng thường xuyên được tổ chức đối với những đối tác đã có mối quan hệ làm ăn lâu dài, với những hợp đồng giá trị nhỏ.

#### ***Tổ chức nhập khẩu NVL***

Sau khi ký kết hợp đồng, bên cung cấp chuẩn bị NVL. Mỗi bên đều phải tuân thủ đúng quy trình thực hiện của mình. Quy trình nhập khẩu hàng hoá được Nhà nước quy định chặt chẽ (mô tả tại hình 1.2). Nếu không thực hiện đúng quy trình sẽ phải chịu trách nhiệm trước cơ quan Nhà nước.

Nghiệp vụ nhập khẩu do các nhân viên phòng XNK của công ty đảm nhận. Các nhân viên này phải chịu hoàn toàn trách nhiệm đối với công việc của mình. Nhập khẩu là một nhiệm vụ khó khăn của mỗi công ty và luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro, do đó cần thực hiện các nghiệp vụ này một cách cẩn thận và chặt chẽ.

Đối với những công ty nhập khẩu NVL thì yêu cầu đối với nhập khẩu là rất lớn. Hoạt động nhập khẩu được diễn ra thường xuyên, đảm bảo NVL phải đáp ứng đầy đủ cho quá trình sản xuất cả về số lượng lẫn chất lượng. Ngoài ra, NVL cũng phải được nhập về đúng thời gian quy định để kịp thời sản xuất.

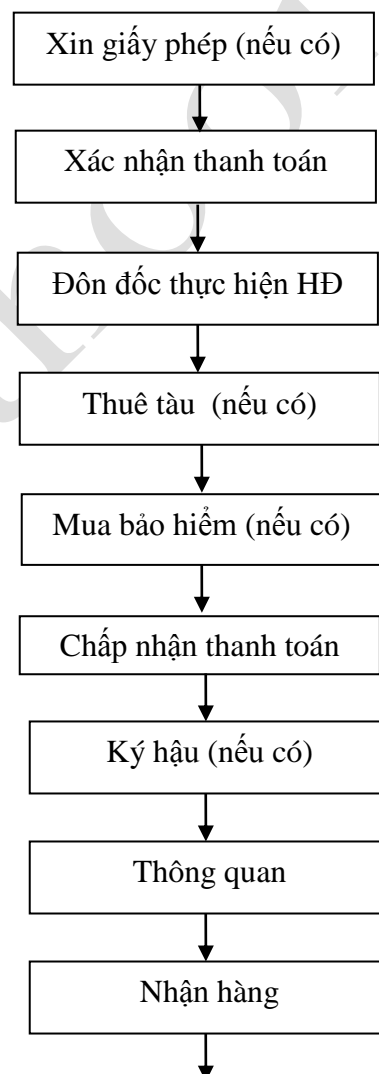
Khi tổ chức nhập khẩu thì công ty phải xin giấy phép của nhà nước. Đối với những mặt hàng đặc biệt có hạn ngạch thì công việc này phải tiến hành thường xuyên. Còn đa số, công việc xin giấy phép được tiến hành định kỳ.

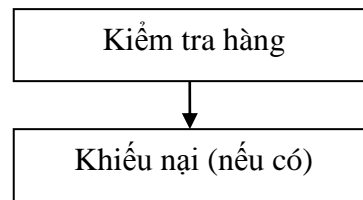
Các phương thức thanh toán hiện nay:

- Phương thức đổi chứng từ trả tiền
- Phương thức chuyển tiền:
- Phương thức nhờ thu:
- Phương thức tín dụng chứng từ

Để tiến hành thanh toán cho người xuất khẩu, công ty phải thông qua ngân hàng có hoạt động thanh toán quốc tế. Thông thường thì đây là ngân hàng đại diện công ty tiến hành các giao dịch tài chính khi cần thiết. Thời điểm thanh toán mỗi lô

**Hình 1.2: Quy trình nhập khẩu**





hàng nhập khẩu là khác nhau, tùy thuộc vào phương thức thanh toán hai bên sử dụng. Đối với phương thức đối chứng từ trả tiền thì công ty phải đặt tiền thanh toán cho bên xuất khẩu trước. Do đó, rủi ro xảy ra khi công ty đã đặt hàng mà bên xuất khẩu giao hàng không đúng theo trong hợp đồng. Đối với trường hợp chuyển tiền thì thời điểm thanh toán có thể là trước hoặc sau khi giao hàng tùy thuộc vào đó là phương thức chuyển tiền trước hay sau khi giao hàng. Rủi ro xảy ra đối với công ty khi công ty đã chuyển tiền trước mà bên đối tác không giao hàng hoặc có giao nhưng không đúng như hợp đồng quy định. Phương thức nhờ thu bao gồm nhờ thu trơn và nhờ thu kèm chứng từ. Các công ty hiện nay sử dụng phương thức nhờ thu kèm chứng từ nhiều hơn do rủi ro ít hơn. Công ty nhập khẩu chỉ gặp rủi ro khi sử dụng phương thức nhờ thu kèm chứng từ nếu bên đối tác lập bộ chứng từ giả. Phương thức tín dụng chứng từ vẫn là phương thức được sử dụng rộng rãi nhất hiện nay do hạn chế được rủi ro cho cả hai bên xuất và nhập. Khi nhập khẩu rủi ro xảy ra khi hàng hoá nhập về không đúng theo quy định của hợp đồng. Mỗi phương thức thanh toán có ưu nhược điểm riêng, do đó tùy vào mỗi lô hàng mà nhà quản trị quyết định phương thức thanh toán sao cho phù hợp nhất.

Khi tiến hành thanh toán, nhân viên XNK phải lập bộ chứng từ thanh toán. Tùy thuộc vào mỗi phương thức thanh toán mà thành phần của mỗi bộ chứng từ lại khác nhau.

Incoterms 2000 là tập quán thương mại quốc tế được sử dụng rộng rãi hiện nay, gồm 13 điều khoản chính quy định cụ thể trách nhiệm và nghĩa vụ cụ thể mỗi bên. Các điều khoản này quy định trách nhiệm và nghĩa vụ của mỗi bên về mua bảo

hiểm, về vận chuyển chặng đường chính, thủ tục thông quan xuất khẩu, thông quan nhập khẩu, vận chuyển từ cửa khẩu về nhà máy...

Ngoài những điều khoản mà người xuất khẩu có trách nhiệm mua bảo hiểm, công ty vẫn nên mua bảo hiểm bởi vì NVL sẽ được bảo hiểm trong quá trình vận chuyển. Khi rủi ro xảy ra, công ty vẫn được bồi thường cho sự thiệt hại của hàng hóa. Nếu bên đối tác mua bảo hiểm, họ thường mua với giá trị thấp nhất để đỡ tốn chi phí. Ngược lại, khi công ty có trách nhiệm mua bảo hiểm thì nên mua với điều kiện gồm nhiều rủi ro được bồi thường nhất. Với điều kiện bảo hiểm này khả năng

**Bảng 1.1: Trách nhiệm của người nhập khẩu trong Incoterms 2000**

STT	Trách nhiệm	Các điều khoản người nhập khẩu phải thực hiện
1	<b>Bốc hàng tại cơ sở người bán</b>	Không
2	<b>Vận chuyển chặng đường nội địa</b>	EXW, FCA
3	<b>Hợp đồng vận chuyển và giao hàng</b>	EXW, FAS
4	<b>Chứng từ thương mại tại nước xuất khẩu</b>	EXW
5	<b>Thông quan xuất khẩu tại nước xuất</b>	EXW
6	<b>Phí xuất khẩu</b>	EXW, FAS, FOB
7	<b>Chuyển tải tại kho người vận tải</b>	EXW, FCA, FAS, FOB
8	<b>Các thiết bị vận tải</b>	EXW, FCA, FAS, FOB
9	<b>Bảo hiểm vận chuyển cho hàng hóa</b>	Không
10	<b>Vận tải chính quốc tế</b>	EXW, FCA, FAS, FOB
11	<b>Chuyển tải tại kho</b>	EXW, FCA, FAS, FOB, DES, CPT, CIP
12	<b>Chứng từ thương mại tại nước quá cảnh/nước xuất</b>	Tất cả các điều khoản trừ DDP

13	<b>Thông quan nhập khẩu tại nước nhập</b>	Tất cả các điều khoản trừ DDP
14	<b>Phí nhập khẩu</b>	Tất cả các điều khoản trừ DDP
45	<b>Vận chuyển trong nội địa</b>	Tất cả các điều khoản CIP, CPT, DDP, DDU
16	<b>Đỡ hàng tại cơ sở người mua</b>	Tất cả các điều khoản

bảo đảm cho hàng hóa cao hơn. Thông thường, giá trị mua bảo hiểm thường bằng 110% giá trị hàng hóa.

Hàng về sau khi kiểm hóa, nếu phải lưu kho thì tiến hành các thủ tục lưu hàng tại cửa khẩu, nếu không lưu kho thì công ty tiến hành vận chuyển hàng về nhà máy.

Nhập khẩu luôn là một khâu quan trọng của mỗi công ty. Nó luôn tiềm ẩn các rủi ro và mang lại hậu quả nghiêm trọng. Do vậy, các công ty khi thực hiện các nghiệp vụ nhập khẩu phải thực hiện đúng quy trình và theo nguyên tắc đặt ra giữa các bên để hạn chế rủi ro và đạt được mục tiêu đề ra.

#### ***Tổ chức vận chuyển NVL về nhà máy***

Cũng như các hoạt động khác, mục tiêu của hoạt động vận chuyển là đưa đối tượng vận chuyển từ nơi cần vận chuyển đến mục tiêu cần đúng thời gian, đảm bảo chất lượng với chi phí thấp nhất. Để thực hiện mục tiêu này, doanh nghiệp phải quản trị vận chuyển. Quản trị vận chuyển ở đây bao gồm những công việc lựa chọn phương thức vận chuyển, thuê phương tiện vận chuyển, sắp xếp NVL lên phương tiện vận chuyển và vận chuyển về nhà máy sản xuất.

NVL sau khi nhập khẩu từ cửa khẩu cần đưa về nơi sản xuất và lưu kho chờ sản xuất. Quá trình vận chuyển từ cửa khẩu về nhà máy sản xuất phụ thuộc vào phương thức vận chuyển quy định giữa hai bên.

Khi công ty chịu trách nhiệm vận chuyển từ cửa khẩu về có thể thuê phương tiện vận tải hoặc sử dụng phương tiện của công ty. Việc sử dụng phương thức vận tải nào còn phụ thuộc vào tính chất của hàng hoá, tính chất của việc vận chuyển. Cụ thể, nếu vận chuyển tương đối ổn định, chi phí vận chuyển thấp sẽ được lựa chọn.

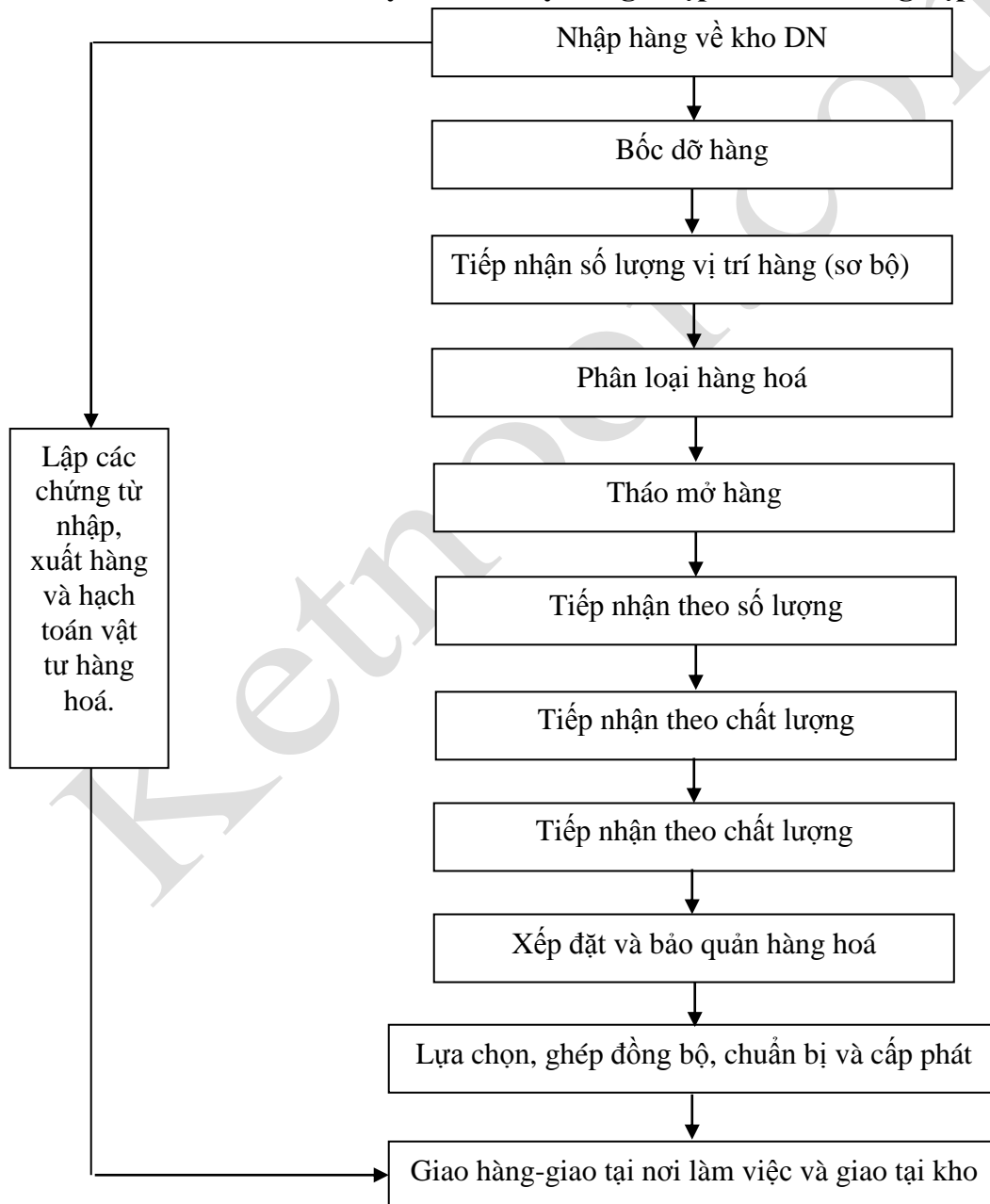
Nếu đối tượng vận chuyển nhạy cảm thì chi phí không còn là yếu tố quyết định, doanh nghiệp vẫn nên tự vận chuyển để đảm bảo hàng về an toàn.

Vận chuyển cần điều phối sao cho phù hợp với quá trình sản xuất, tránh trường hợp hàng không về đúng thời gian quy định làm nhân công không có việc, hoặc hàng về không đồng khiến dây chuyền ngưng hoạt động.

### ***Nhập kho NVL về nhà máy***

Khi nhập NVL về nhà máy sản xuất, trước khi nhập kho phải kiểm tra về số

**Hình 1.3 : Quy trình xử lý hàng nhập kho doanh nghiệp**



(Nguồn: Giáo trình Thương mại doanh nghiệp)

lượng và chất lượng, đồng thời xác định trách nhiệm của những đơn vị và người có liên quan đến lô hàng.

Quy trình kiểm tra thường tuân theo một quy trình công nghệ nhất định. Các nhân viên kiểm tra cần đáp ứng những yêu cầu này để đảm bảo kiểm tra được khách quan, đúng mục đích. Sau khi kiểm tra, cần lập biên bản tại chỗ, nếu có sai sót thì phải có sự chứng thực của các bên để làm căn cứ xử lý về sau. Trong trường hợp đó cần phải xác định trách nhiệm của sai sót do nguyên nhân nào gây ra.

Khi kiểm tra số lượng hàng hoá nhận về, tùy vào tính chất lý hoá của từng loại NVL, vào tình hình giao nhận mà thực hiện những phương pháp phù hợp. Có 2 phương pháp kiểm tra đó là phương pháp kiểm tra toàn bộ và phương pháp kiểm tra mẫu.

- ✓ *Phương pháp kiểm tra toàn bộ*: là phương pháp người kiểm tra rà soát lại tất cả các mặt hàng nhập về có đủ số lượng quy định không.
- ✓ *Phương pháp kiểm tra mẫu*: người kiểm tra chỉ lấy một vài mẫu, sau đó đi đến quyết định cho toàn bộ lô hàng.

Với chất lượng của lô hàng thì kiểm tra cũng được linh động tùy thuộc vào đặc tính của NVL. Nếu NVL tỷ lệ hỏng cao hoặc yêu cầu kỹ thuật cao thì phải kiểm tra kỹ, tỷ mỉ.

Do các phương thức kiểm tra khác nhau sẽ cho kết quả khác nhau nên phải có tiêu chuẩn chung cho từng phương thức kiểm tra nhất định. Điều này phải được quy định trong hợp đồng, vận chuyển, mua bán.

#### ***1.2.2.2.3. Tổ chức dự trữ NVL (tồn kho)***

Về tổ chức dự trữ, hiện nay tồn tại hai quan điểm đối lập nhau, một là ủng hộ và một là phản bác dự trữ. Quan điểm ủng hộ dự trữ cho rằng dự trữ là cần thiết nhưng phải xác định đúng lượng dự trữ. Theo quan điểm này, do một số nhà cung cấp giao hàng theo lô nên cần phải dự trữ NVL. Mặt khác, dự trữ cũng giúp cho công ty có thể hạn chế rủi ro không có NVL khi nhà cung cấp không giao hàng theo đúng hợp đồng, khi giá NVL tăng cao đột ngột. Quan điểm không ủng hộ dự trữ lại cho rằng dự trữ sẽ làm tăng chi phí lưu kho bao gồm chi phí kho xưởng, các thiết bị, chi phí nhân công và có thể gây ra tình trạng NVL xuống cấp khi để trong kho. Các

---

công ty sản xuất hiện nay thường vẫn theo quan điểm lưu kho NVL để cung ứng kịp thời cho quá trình sản xuất.

Tổ chức dự trữ cũng là một chức năng quan trọng trong quá trình quản trị NVL. Lượng dự trữ liên quan đến kế hoạch mua sắm, đến quá trình sản xuất và đến toàn quy trình quản lý NVL. Khi thực hiện chức năng này, nhà quản trị phải thực hiện các công việc sau:

- Xác định lượng dự trữ hợp lý
- Chuẩn bị nhà kho dự trữ
- Mã hóa NVL trong kho để thuận lợi cho công tác sắp xếp
- Tổ chức kiểm tra định kỳ NVL trong kho

Để xác định được lượng dự trữ hợp lý cần sự phối hợp của các phòng ban chức năng đó là sự kết hợp chặt chẽ về lượng sản xuất, về khả năng tài chính, về khả năng và xu hướng tiêu thụ. Lượng dự trữ bao gồm cả lượng cung ứng cho sản xuất và lượng dự trữ cho sản xuất. Mỗi loại sản phẩm có đặc tính khác nhau do đó nhu cầu dự trữ cũng khác nhau. Ví dụ: Những thực phẩm tiêu dùng không thể dự trữ lâu được nhưng đồ bông sợi thì lại dễ dàng hơn trong quá trình bảo quản.

Kho dự trữ có thể chia thành kho NVL, kho linh kiện, kho thành phẩm. Các kho phải sắp xếp sao cho thuận tiện cho hoạt động sản xuất. Cụ thể, kho NVL và linh kiện phải gần đầu vào của dây chuyền sản xuất, còn kho thành phẩm phải được đặt gần đầu ra của dây chuyền sản xuất. Sự hợp lý của vị trí các kho sẽ giúp cho quá trình vận chuyển được rút ngắn, giảm chi phí cho doanh nghiệp.

Khi dự trữ trong kho cần mã hóa cho các NVL nhằm thuận lợi cho quá trình cấp phát vật tư cho các phân xưởng. Thông thường, các doanh nghiệp mã hóa bằng cách đặt tên cho từng NVL. Tuy nhiên, đối với một số NVL gồm các chỉ số kỹ thuật phức tạp thì doanh nghiệp có xu hướng sử dụng số thay cho tên gọi.

NVL được sắp xếp trong kho cũng phải theo một trật tự nhất định. Một số phương pháp sắp xếp được các công ty thường sử dụng như:

✓ Phương pháp: “Mỗi chỗ một vật, mỗi vật ở chỗ của mình”: mỗi một loại sản phẩm một chỗ quy định. Ưu điểm: dễ xác định các loại NVL trong kho; kiểm



soát NVL một cách dễ dàng và nhanh chóng. Nhược điểm: không tận dụng được diện tích kho tàng.

✓ Phương pháp phổ quát vị trí: “bất kỳ vật gì, bất kỳ chỗ nào”: kho được sử dụng một cách triệt để, mọi vị trí đều được tận dụng, một sản phẩm có nhiều địa chỉ. Ưu điểm: tận dụng được diện tích kho tàng, nhưng khó kiểm soát và khó kản trong việc xác định chỗ trống khi nhập kho và tìm địa chỉ sản phẩm khi xuất kho.

✓ Phương pháp tàn suất quay vòng: NVL được sử dụng nhiều nhất được xếp ở chỗ thuận tiện nhất.

✓ Phương pháp vào trước ra trước: NVL nào nhập trước sẽ được xuất trước cho sản xuất, nhập sau sẽ xuất sau cho sản xuất.

Trước khi NVL được nhập kho, bộ phận kho phải chuẩn bị kho để nhập. Do đó, trước khi NVL về bộ phận XNK phải thông báo cho bộ phận kho để chuẩn bị kho.

Trong quá trình dự trữ, thủ kho cũng phải thường xuyên kiểm tra NVL trong kho cả về số lượng và chất lượng. Khi thấy sai khác cần tìm hiểu rõ nguyên nhân và đưa ra các biện pháp để giải quyết.

Trong quá trình quản trị NVL, nhà quản trị cũng cần phải xem xét các khía cạnh về quản lý kinh tế dự trữ. Phương án được lựa chọn cho quá trình dự trữ phải đảm bảo tối thiểu hóa các chi phí đi kèm và tối đa hóa hiệu quả mang lại. Các chi phí đi kèm ở đây là các chi phí về nhà xưởng, chi phí quản trị, chi phí cho sự giảm giá NVL trong kho, chi phí cho các hoạt động kiểm tra...

### ***Tổ chức cấp phát NVL cho phân xưởng***

Cấp phát NVL cho các phân xưởng là công tác hết sức quan trọng của nhà máy sản xuất. Khi hoạt động này được tổ chức tốt sẽ đảm bảo cho sản xuất của doanh nghiệp được tổ chức nhịp nhàng, tăng năng suất lao động, tăng vòng quay vốn, nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm giá thành sản phẩm, tiết kiệm được NVL trong sản xuất, nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm.

Nhiệm vụ của hoạt động cấp phát NVL cho phân xưởng:

- ✓ NVL được cấp phát cho các phân xưởng phải đảm bảo đúng chất lượng, đủ số lượng và đúng quy cách, phẩm chất, thời gian.
- ✓ Đảm bảo NVL được cấp phát tồn tại dưới dạng thuận lợi cho việc sử dụng của các phân xưởng.
- ✓ Giải phóng cho các đơn vị tới mức tối đa chức năng liên quan đến việc tổ chức cung ứng NVL
- ✓ Kiểm soát việc giao NVL và sử dụng NVL ở các đơn vị.

Nội dung của công tác cấp phát NVL bao gồm:

- ✓ **Lập hạn mức cấp phát NVL:** Hạn mức cấp phát NVL là lượng NVL tối đa quy định cấp phát cho phân xưởng sản xuất trong một thời gian nhất định để thực hiện nhiệm vụ được giao. Mục đích của việc sử dụng hạn mức là nâng cao trách nhiệm của các đơn vị sản xuất trong việc sử dụng NVL một cách hợp lý, nâng cao trách nhiệm của phòng vật tư trong việc đảm bảo cấp phát cho phân xưởng lượng NVL theo đúng quy định. Hạn mức phải được lập chính xác, trong thời gian quy định, phải quy định rõ mục đích sử dụng.
- ✓ **Lập chứng từ cấp phát NVL nội bộ doanh nghiệp :** Việc quy định đúng đắn chế độ lập chứng từ cấp phát NVL có ý nghĩa quan trọng, giúp cho việc cấp phát diễn ra nhanh chóng, giảm giấy tờ và thời gian làm thủ tục không cần thiết các công việc liên quan tới hạch toán, thống kê được thuận lợi, dễ dàng hơn. Các chứng từ hiện nay thường được dùng như : Phiếu xuất kho, Phiếu xuất NVL theo hạn mức.
- ✓ **Chuẩn bị NVL để cấp phát:** Các NVL phải được chuẩn bị dưới dạng thuận lợi nhất cho hoạt động sản xuất, đảm bảo việc sử dụng NVL đạt hiệu quả cao.
- ✓ **Tổ chức giao NVL cho các phân xưởng sản xuất:** Đây là yếu tố quan trọng tới năng suất lao động của người lao động. Hoạt động này được tổ chức tốt sẽ giảm chi phí bốc dỡ, vận chuyển, bảo quản. Có 2 phương thức cấp phát NVL đó là: cấp phát tại kho và cấp phát tại nơi sản xuất. Trong 2 phương pháp trên thì phương thức thứ 2 được cho là tiến bộ hơn vì nó cho phép các phân xưởng tập trung vào các hoạt động sản xuất, sử dụng hợp lý các phương tiện vận chuyển, bốc dỡ, điều hoà các nhu cầu một cách thuận tiện.

#### 1.2.2.2.4. Tổ chức kiểm tra và quyết toán tình hình sử dụng NVL trong công ty

***Kiểm tra tình hình sử dụng***

NVL sau khi được cấp phát cho các phân xưởng cần được theo dõi trong quá trình sử dụng để tránh việc sử dụng không đúng mục đích, không tuân thủ đúng quy trình, công nghệ, không tận dụng phế liệu và sản xuất những phế phẩm, tăng mức tiêu dùng, ảnh hưởng đến chi phí sản xuất.

Khi kiểm tra tình hình sử dụng tại các phân xưởng, phải căn cứ vào các hạn mức cấp phát, báo cáo của các phân xưởng và số lượng sản phẩm sản xuất ra. Ngoài ra, cũng cần kiểm tra thực tế sản xuất tại từng xưởng và người sử dụng.

Trong thực tế khi xuất NVL, số lượng được đề xuất có thể thay đổi so với lệnh xuất kho. Nguyên nhân là do, khi có lệnh xuất kho nhưng NVL không đủ để xuất làm cho lượng xuất ít hơn hoặc cũng có trường hợp là lượng xuất lại lớn hơn trong lệnh xuất do một số NVL không thể chia nhỏ để bớt lại. So với hạn mức cấp phát thì cũng như vậy, lượng xuất thực tế có thể lớn hơn hoặc thay đổi khác. Khi có yêu cầu cấp thêm phải có phiếu yêu cầu thay thế và phải được hạch toán riêng.

Sau khi đã thu thập đầy đủ các thông tin về tình hình sử dụng NVL ở các phân xưởng, nhà quản trị cần so sánh đối chiếu các số liệu trên với các hạn mức, báo cáo sử dụng NVL và tiến hành cấp phát.

***Quyết toán NVL đã sử dụng***

Mục đích của quyết toán NVL là tính toán lượng NVL thực chi có đúng mục đích không. Việc sử dụng các yếu tố vật chất có tuân thủ các định mức tiêu dùng không? Lượng NVL tiết kiệm hay bội chi? Nguyên nhân gây lãng phí trong sử dụng NVL của doanh nghiệp.

Có 3 phương pháp quyết toán NVL trong các doanh nghiệp:

✓ *Phương pháp kiểm kê (theo định kỳ)*: Theo phương pháp này, trên cơ sở số liệu kiểm tra thực tế tồn kho NVL ở phân xưởng đầu kỳ và cuối kỳ, báo cáo và số liệu về lượng NVL xuất trong kỳ để xác định thực tế NVL chi phí.

✓ *Phương pháp đơn hàng*: Các số liệu về kết quả sử dụng NVL được xác định bằng cách so sánh thực chi với mức quy định được tính sau khi thực hiện đơn hàng.

✓ *Phương pháp quyết toán theo từng lô hàng cấp ra*: Đây là phương pháp thường xuyên được sử dụng và thiết thực nhất. Cấp phát NVL được tiến hành theo hạn mức và được dùng vào thực hiện sản xuất sản phẩm. Sau khi hoàn thành nhiệm vụ, công nhân cùng với việc giao thành phẩm cho phân xưởng phải nhập về kho số lượng vật tư không sử dụng hết.

Để xác định chi phí, nhà quản lý lấy số thành phần sản xuất ra nhân (x) với mức tiêu dùng NVL. Sau đó so sánh thực chi NVL với mức quy định tối đa biết được chênh lệch. Vì công việc này được tiến hành ngay sau khi thực hiện nhiệm vụ nên dễ dàng tìm ra nguyên nhân và người vi phạm trong tiêu dùng. Theo cách này, hết mỗi tháng đòi hỏi các phân xưởng phải làm báo cáo về tình hình sử dụng NVL của mình.

Để đánh giá tình hình sử dụng NVL, các nhà quản trị có thể sử dụng các chỉ tiêu đánh giá như:

Tỷ lệ lãng phí NVL/sản phẩm = Lượng NVL lãng phí/ số lượng sản phẩm sx ra

Tỷ lệ lãng phí NVL/sp thấp là dấu hiệu tốt. Điều đó thể hiện doanh nghiệp đã sử dụng NVL một cách hợp lý.

Ngoài ra, còn có chỉ tiêu tỷ lệ sử dụng NVL tiêu hao:

Công thức: = số lượng tiêu hao thực tế ngoài định mức / số lượng tiêu hao cho phép.

Tỷ lệ này đo lường bằng tỷ lệ 100 %. Tỷ lệ càng cao chứng tỏ doanh nghiệp đã tiêu tốt càng nhiều NVL ngoài định mức.

Tỷ lệ này giúp công ty xác định mức tiêu hao trung bình của NVL từ đó có quyết định tỷ lệ phù hợp cho các đơn hàng sắp tới. Ở các đơn vị gia công, tỷ lệ tiêu hao thấp giúp cho DN sẽ có thêm nguồn thu nhập khi bán lại các NVL tiêu hao còn dư.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới quá trình QT NVL**

#### **1.3.1. Các nhân tố bên ngoài**

Môi trường bên ngoài doanh nghiệp bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Tất cả các yếu tố trong mỗi môi trường trên đều tác động vào quá trình hoạt động của doanh nghiệp và tác động vào quá trình quản trị cung ứng NVL. Môi trường vĩ mô gồm:

---

- ✓ Môi trường tự nhiên
- ✓ Môi trường kỹ thuật – Công nghệ thông tin
- ✓ Môi trường kinh tế
- ✓ Môi trường chính trị pháp luật
- ✓ Môi trường văn hoá – xã hội

Môi trường vi mô hay môi trường cạnh tranh ngành, theo M. Porter gồm 5 yếu tố:

- ✓ Nhà cung cấp
- ✓ Khách hàng và tình hình tiêu thụ
- ✓ Đối thủ cạnh tranh hiện tại
- ✓ Sản phẩm thay thế
- ✓ Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Mức độ tác động của các yếu tố trên là khác nhau, đề tài chỉ đi phân tích những yếu tố có tầm ảnh hưởng lớn tới hoạt động quản lý NVL của doanh nghiệp.

Cụ thể đó là các yếu tố:

- ✓ Môi trường kinh tế
- ✓ Môi trường chính trị pháp luật
- ✓ Môi trường tự nhiên
- ✓ Đối thủ cạnh tranh
- ✓ Nhà cung cấp

#### *1.3.1.1. Môi trường kinh tế*

Khi nhập khẩu NVL từ nước ngoài về thì công tác nghiên cứu thị trường và nhà cung cấp không chỉ dừng lại ở môi trường trong nước mà còn phải tiến xa hơn đó là môi trường kinh tế của các nhà cung cấp. Nghiên cứu môi trường kinh tế trong nước nhằm cung cấp thông tin của thị trường tiêu thụ và môi trường cạnh tranh còn môi trường kinh tế nước ngoài sẽ được thu thập thông tin về NVL đầu vào.

Môi trường kinh tế trong nước cần tìm hiểu các chi tiêu sau:

- ✓ Tốc độ tăng trưởng kinh tế
- ✓ Tỷ lệ lạm phát
- ✓ Tỷ giá hối đoái giữa đồng tiền trong nước và đồng ngoại tệ thanh toán

✓ **Lãi suất**

*Tốc độ tăng trưởng kinh tế* được dùng để đánh giá mức sống của người dân trong nước hiện nay. Mức sống sẽ thể hiện tỷ lệ tiêu dùng sản phẩm của công ty có cao hay không, từ đó xác định nhu cầu sản xuất và nhu cầu NVL cần nhập khẩu.

*Tỷ lệ lạm phát* ảnh hưởng trực tiếp đến giá cả sản phẩm bán ra trên cùng thị trường cũng như tình hình tiêu dùng chung của người dân. Lạm phát cũng ảnh hưởng tới chi phí NVL đầu vào của doanh nghiệp. Lạm phát cao làm cho chi phí NVL cũng tăng lên theo và ngược lại.

*Tỷ giá hối đoái* là chỉ tiêu ảnh hưởng trực tiếp đến giá NVL nhập khẩu về công ty. Tỷ giá hối đoái tăng hay đồng nội tệ có xu hướng giảm giá trị một cách tương đối sẽ khiến lượng tiền dành để trả cho nhà cung cấp cao hơn trước kia. Chi phí sản xuất cũng theo đó mà tăng lên theo, lợi nhuận sẽ giảm. Ngược lại, tỷ giá hối đoái giảm thì lượng nội tệ mất ít hơn để mua NVL dẫn đến chi phí giảm và lợi nhuận tăng.

*Lãi suất* tác động tới chi phí sản xuất của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp hiện nay sử dụng vốn vay của ngân hàng để hoạt động kinh doanh, do đó lãi vay tăng sẽ khiến chi phí tăng lên theo và ngược lại.

Đối với môi trường kinh tế của đối tác cũng cần xem các yếu tố trên bởi vì những yếu tố cũng tác động tới tình hình sản xuất của nhà cung cấp, từ đó tác động lên giá bán của họ. Sau khi phân tích, nhà quản trị cũng có thể dự đoán xu hướng phát triển của họ, có chính sách hợp lý đối phó.

**1.3.1.2. Môi trường chính trị - pháp luật**

Trong các yếu tố của môi trường thì đây là yêu cầu quan trọng nhất khi nghiên cứu môi trường vĩ mô của nước ngoài. Môi trường chính trị - pháp luật của nước ngoài luôn tiềm ẩn các rủi ro mà các nhà kinh doanh không thể lường hết được. Khi nghiên cứu môi trường này, cần tìm hiểu các thông tin: Mức độ ổn định của chính trị và các bộ luật liên quan đến NVL công ty nhập khẩu.

Sự bất ổn của chính trị có thể ảnh hưởng tới khả năng giao hàng của nhà cung cấp. Chính trị nằm ngoài khả năng kiểm soát của những người kinh doanh do đó khi nó không ổn định, các nhà cung cấp cũng không thể thay đổi được.

Các bộ luật liên quan đến hoạt động xuất khẩu của nhà cung cấp cũng được nghiên cứu. Luật pháp ở đây sẽ liên quan đến luật hải quan quy định trình tự xuất nhập khẩu hàng hoá, hạn ngạch cho một số sản phẩm đặc biệt. Thủ tục hải quan sẽ ảnh hưởng tới thời gian thông quan và giao hàng. Thủ tục đơn giản thì dễ dàng cho việc thực hiện.

Cả hai yếu tố trên đều có tỷ lệ rủi ro xảy ra là rất cao. Một khi đã xảy ra thì lại để lại hậu quả khôn lường có thể dẫn tới “tiền mất tật mang”. Do đó, công ty cần nghiên cứu kỹ để tránh được hậu quả không đáng có.

#### *1.3.1.3. Môi trường tự nhiên*

Môi trường tự nhiên bao gồm các yếu tố: Vị trí, khí hậu, địa hình... Môi trường tự nhiên của cả trong nước và nước ngoài đều ảnh hưởng trực tiếp tới tình hình bảo quản của NVL. Với một số NVL đặc biệt, chi phí dành cho bảo quản tăng lên như: đường, vải, các đồ thực phẩm... Hiện tượng ẩm mốc cũng ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất của công ty.

Đối với NVL nhập khẩu từ nước ngoài thì vị trí và địa hình còn liên quan đến việc vận chuyển từ nước nhập khẩu về nơi nhập khẩu. Vị trí hai nước gần nhau thì chi phí vận chuyển thấp và ngược lại. Nếu quá trình nhập khẩu không phải thông qua nước thứ ba thì thủ tục thông quan cũng sẽ đơn giản hơn. Nếu quốc gia có đường biển thì quá trình vận chuyển cũng đơn giản hơn do đường biển là phương thức vận chuyển mang lại ít chi phí nhất. Do quá trình vận chuyển dài nên khí hậu, thời tiết cũng ảnh hưởng tới quá trình vận chuyển.

#### *1.3.1.4. Nhà cung cấp*

Đây là nhân tố quan trọng của quản trị cung ứng NVL mỗi công ty. Nhà cung cấp quyết định tới số lượng, chất lượng NVL được cung ứng. Số lượng nhà cung cấp NVL trên thị trường càng dồi dào, phong phú công ty càng có cơ hội phân tích, đánh giá và lựa chọn nhà cung cấp phù hợp cho mình. Mặt khác, số lượng nhà cung cấp càng lớn thì khả năng gây áp lực của nhà cung cấp lên công ty càng thấp và ngược lại. Số lượng nhà cung cấp càng nhỏ thì nhà cung cấp có thể ép giá công ty.

#### *1.3.1.5. Đối thủ cạnh tranh*



Đối thủ cạnh tranh tác động tới hoạt động kinh doanh nói chung của doanh nghiệp và tới hoạt động quản trị NVL của công ty. Môi trường cạnh tranh càng khắc nghiệt càng làm cho quá trình quản trị khó khăn. Đối thủ cạnh tranh lớn có thể thu hút các nhà cung cấp về mình gây khó khăn cho công tác tìm nguồn NVL đầu vào cho sản xuất. Đối thủ lớn mạnh trên thị trường có thể tác động tới tình hình tiêu thụ sản phẩm của công ty gây sản xuất ngưng trệ, NVL trong kho tồn đọng, chi phí lưu kho tăng. Các khâu khác của dây chuyền quản lý NVL cũng sẽ bị ngưng theo.

### **1.3.2. Các nhân tố bên trong**

#### **1.3.2.1. Quy mô sản xuất của doanh nghiệp**

Quy mô sản xuất của doanh nghiệp có tác động trực tiếp tới hoạt động quản trị NVL. Quy mô sản xuất càng lớn thì nhu cầu NVL càng lớn. Khi lượng NVL sử dụng lớn thì quá trình quản lý NVL càng phức tạp hơn, khó khăn cho người quản lý. Ngược lại, quy mô sản xuất nhỏ thì nhu cầu NVL cũng nhỏ và người quản lý NVL sẽ dễ dàng hơn. Nhu cầu NVL lớn đòi hỏi số lượng nhà cung cấp lớn để đáp ứng đủ nhu cầu của công ty. Khi nhu cầu NVL lớn, công việc quản lý NVL cũng tăng thêm mà tầm quản lý của mỗi nhà quản trị có hạn. Do vậy, số cấp quản lý cũng tăng thêm, quá trình trao đổi thông tin mất nhiều thời gian hơn. Bên cạnh đó, số lượng công nhân viên cũng tăng, gây khó khăn cho công tác quản lý. Nhu cầu NVL tăng, khiến công tác mua sắm và vận chuyển phức tạp và tốn nhiều chi phí hơn. Quy mô NVL tăng lên làm cho chi phí lưu kho cũng tăng, đòi hỏi hệ thống kho tàng lớn. Khi quy mô doanh nghiệp giảm thì ngược lại, các nhân tố ở trên cũng giảm theo. Nhìn chung, quy mô sản xuất của doanh nghiệp tác động trực tiếp tới quá trình quản trị NVL.

#### **1.3.2.2. Đặc điểm của sản phẩm**

Mỗi loại sản phẩm có định mức NVL tiêu dùng riêng. Những sản phẩm yêu cầu định mức NVL để sản xuất lớn thì nhu cầu NVL của công ty cũng lớn (các yếu tố khác không đổi). Nhu cầu NVL lớn thì lại yêu cầu quá trình quản lý NVL phức tạp hơn (giống như trên). Những sản phẩm mà yêu cầu cần nhiều linh kiện nhỏ lẻ để sản xuất thì quá trình quản lý cũng phức tạp hơn những sản phẩm khác. Nếu NVL nhỏ lẻ nhiều sẽ mất nhiều công sức và thời gian để kiểm kê, quản lý, quyết toán do

---



đó kéo theo quản trị cũng tăng theo. Bên cạnh đó, kích thước sản phẩm cũng ảnh hưởng tới quá trình quản trị. Nếu sản phẩm có kích thước lớn thì chắc chắn để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm sẽ mất nhiều không gian cho quá trình vận chuyển, lưu kho NVL của nó và ngược lại. Như vậy, kích thước, định mức sản phẩm ảnh hưởng tới quá trình quản trị NVL của công ty.

### *1.3.2.3. Đặc điểm nguồn nhân lực*

Nguồn nhân lực luôn là yếu tố ảnh hưởng tới mọi hoạt động của mỗi doanh nghiệp. Tất cả mọi công việc đều do con người thực hiện nên điều đó là dễ hiểu. Cán bộ nhân viên liên quan đến quá trình quản trị NVL có tác động trực tiếp tới tình hình thực hiện quản trị NVL. Trình độ của cán bộ công nhân viên càng cao thì khiến cho quá trình quản lý càng dễ dàng và nhịp nhàng. Mỗi cá nhân của quy trình thực hiện tốt công việc của mình sẽ giúp cả dây chuyền hoạt động tốt. Nhưng chỉ cần một khâu trong cả quá trình hoạt động không tốt thì sẽ ảnh hưởng tới các khâu khác và ảnh hưởng tới cả quy trình làm việc. Cùng một dây chuyền, các nhân viên có kỹ năng làm việc tốt sẽ giảm lượng người tham gia vào dây chuyền, giảm thời gian trao đổi thông tin cá nhân, dễ dàng hơn cho công tác quản trị.

Đối với công nhân sản xuất, công nhân sản xuất có trình độ tay nghề cao sẽ giảm lượng hàng lỗi xuống, giảm lượng lãng phí NVL cùng các nguồn lực khác, giảm chi phí quản trị NVL xuống. Ngược lại, nếu trình độ công nhân sản xuất thấp sẽ khiến chi phí NVL tăng lên và tăng chi phí quản lý NVL.

Do trình độ nhân viên ảnh hưởng tới quá trình quản trị NVL nên để có thể quản trị tốt NVL cần nâng cao trình độ của nhân viên và người công nhân.

### *1.3.2.4. Đặc điểm kỹ thuật – Công nghệ công ty sử dụng*

Công nghệ sử dụng cũng ảnh hưởng tới quá trình quản trị NVL. Đầu tiên, công nghệ thông tin sẽ ảnh hưởng hệ thống quản lý của quá trình quản trị. Nếu công nghệ thông tin phát triển thì nhà quản lý có thể dễ dàng quản lý NVL thông qua hệ thống máy tính. Hệ thống này giúp tiết kiệm thời gian trao đổi thông tin giữa các bộ phận. Tất cả các thông tin trong hệ thống sẽ được cập nhật để bất kỳ thành viên nào cũng có thể tìm kiếm khi cần thiết. Tiếp theo, kỹ thuật – công nghệ còn tác động tới NVL công ty sử dụng. Khi khoa học công nghệ phát triển thì NVL cũng phát triển

---

theo. Những NVL lạc hậu sẽ được hạn chế sử dụng và thay vào đó là những NVL mới phù hợp hơn. Mỗi loại NVL có cách quản lý khác nhau, do vậy dẫn đến quá trình quản trị khác nhau. Do đó, công ty cần phải thường xuyên nắm bắt tình hình phát triển của khoa học - kỹ thuật trên thị trường để có thể nắm bắt các cơ hội và đưa ra các giải pháp hạn chế thách thức.

#### *1.3.2.5. Khả năng tài chính của doanh nghiệp*

Nghĩa vụ của công ty nhập khẩu NVL là thanh toán đủ và đúng thời gian cho người cung cấp, do đó khả năng tài chính cũng tác động tới hoạt động thanh toán của công ty, từ đó ảnh hưởng tới quá trình quản trị cung ứng NVL. Công ty có khả năng tài chính dồi dào sẽ giảm thời gian huy động tiền trả cho nhà cung cấp, hoạt động nhập khẩu được diễn ra theo kế hoạch. Khả năng tài chính lớn sẽ là cơ sở để công ty có thể mua được lượng NVL lớn thỏa mãn nhu cầu sản xuất. Khi thị trường cung cấp có sự biến động lớn, công ty có thể dễ dàng huy động lượng tiền lớn đầu tư vào các hoạt động quản trị NVL cần thiết. Thêm vào đó, tiềm lực tài chính lớn cũng giúp hoàn thiện hệ thống thông tin và cơ sở hạ tầng của quản trị NVL.

Năng lực tài chính cũng tăng uy tín của công ty trên thị trường. Một công ty uy tín sẽ tạo sự tin cậy cho nhà cung cấp trên thị trường.

Ngoài những yếu tố trên ra thì cũng còn một số những yếu tố khác tác động tới quá trình quản trị NVL, ví dụ như: các hoạt động Marketing, cơ sở hạ tầng của công ty... Tuy nhiên, tác động của những yếu tố này lên quá trình quản trị NVL là không lớn do vậy chuyên đề không đi sâu phân tích.

---

## Chương 2: THỰC TRẠNG TỔ CHỨC VÀ THỰC HIỆN QUẢN TRỊ NGUYÊN VẬT LIỆU TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NAGAKAWA VIỆT NAM

### 2.1. Tổng quan về Công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam

#### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam

- Tên công ty: Công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam

Công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam tiền thân là công ty Liên doanh Nagakawa Việt Nam được thành lập vào năm 2002 và đến tháng 3 năm 2007 thì chuyển đổi thành công ty Cổ Phần.

- Giấy phép đầu tư số: 24/GP do UBND tỉnh Vĩnh Phúc cấp ngày 22/08/2002.

- Giấy phép điều chỉnh: Số 24/GPĐC1-VP cấp ngày 16/04/2004.

Số 24/GPĐC2-VP cấp ngày 16/07/2004.

- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh Công ty Cổ phần số 1903000273 của Sở Kế hoạch và đầu tư tỉnh Vĩnh Phúc.

Cùng với xu hướng hợp tác và hội nhập, năm 2002 Công ty Liên doanh Nagakawa được thành lập giữa công ty phát triển Anh Vũ và tập đoàn Wakao với số vốn đầu tư giai đoạn một là 4,8 triệu đô la Mỹ, hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực: Sản xuất kinh doanh các sản phẩm điện tử điện lạnh. Với quyết tâm phát triển Nagakawa thành một tập đoàn kinh tế mạnh trong khu vực, khởi đầu bằng việc đầu tư xây dựng một nhà máy tại khu công nghiệp Mê Linh – Vĩnh Phúc.

Vượt qua nhiều khó khăn từ lúc bắt đầu khởi công xây dựng, sau chưa đầy 12 tháng triển khai giai đoạn 1 của dự án, một nhà máy quy mô hiện đại trên khuôn viên rộng 30.000 m<sup>2</sup> đã mọc lên cùng với đầy đủ các hệ thống máy móc, trang thiết bị hiện đại cùng dây truyền công nghệ tiên tiến để sản xuất lắp ráp máy điều hòa, tủ đông cùng các sản phẩm điện gia dụng khác.

Dựa trên nền tảng của một tập đoàn đa quốc gia hùng hậu, với kinh nghiệm nhiều năm trong lĩnh vực điều hòa không khí và điện gia dụng của một tập đoàn lớn, Nagakawa đã cho ra đời hơn 20 chủng loại máy điều hòa không khí dân dụng và

trung tâm, gần 10 loại tủ đông, máy giặt và hàng chục các sản phẩm điện gia dụng khác.

Sau một thời gian hoạt động, ngày 21/03/2007, công ty chuyển đổi hình thức hoạt động từ hình thức liên doanh sang hình thức cổ phần hóa.

- ✓ Tên giao dịch của công ty là: Công ty Cổ phần Nagakawa Việt Nam
- ✓ Vốn điều lệ: 100.000.000.000 đồng .
- ✓ Tổng tài sản : 210.000.000.000 đồng.

***.Địa chỉ liên lạc của công ty.***

- Địa chỉ: Phường Phúc Thắng – Thị xã Phúc Yên - Tỉnh Vĩnh Phúc.
- ĐT: 0211 873568
- Fax: 0211 873569
- E-mail: [info@nagakawa.vn](mailto:info@nagakawa.vn)
- Website: [www.nagakawa.com.vn](http://www.nagakawa.com.vn)

***Lĩnh vực sản xuất kinh doanh. của công ty***

Công ty hoạt động trong các lĩnh vực:

- Sản xuất kinh doanh các sản phẩm điện tử điện lạnh
- Kinh doanh bất động sản.
- Đầu tư tài chính chứng khoán và ngân hàng.

***2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam***

***2.1.2.1. Nhiệm vụ của từng bộ phận và cá nhân trong sơ đồ tổ chức.***

Đứng đầu công ty là Đại hội cổ đông, tiếp đến là Hội đồng quản trị, sau đó là Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, các phòng ban chức năng.

***Quyền và nhiệm vụ của Đại hội đồng Cổ đông.***

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của công ty và tất cả các cổ đông có quyền bỏ phiếu đều được tham dự. Đại hội đồng cổ đông Thường niên được tổ chức mỗi năm một lần.

Đại hội đồng Cổ đông Thường niên có quyền thảo luận và thông qua các vấn đề sau:

- Báo cáo tài chính hàng năm.
- Báo cáo của Ban kiểm soát về tình hình Công ty

- Báo cáo của Hội đồng quản trị.
- Báo cáo của các kiểm toán viên.
- Kế hoạch phát triển ngắn hạn và dài hạn của công ty.

Đại hội đồng Cổ đông Thường niên và Bất thường có quyền ra quyết định bằng cách thông qua nghị quyết về các vấn đề sau:

- Phê chuẩn các báo cáo tài chính hàng năm, bảng cân đối kế toán, báo cáo lỗ lãi.
- Mức cổ tức được thanh toán hàng năm cho mỗi loại cổ phần phù hợp với luật doanh nghiệp và các quyền gắn liền với loại cổ phần đó.
- Số lượng thành viên của Hội đồng quản trị.
- Lựa chọn các tổ chức kiểm toán độc lập.
- Bầu, bãi miễn và thay thế thành viên của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát và phê chuẩn việc Hội đồng quản trị bổ nhiệm Tổng giám đốc điều hành.
- Loại cổ phần và số lượng sẽ được phát hành của mỗi loại cổ phiếu .
- Sáp nhập hoặc chuyển đổi công ty.
- Tổng giám đốc điều hành đồng thời làm Chủ tịch Hội đồng quản trị
- Kiểm tra và xử lý các vi phạm của hội đồng quản trị hoặc Ban kiểm soát gây thiệt hại cho công ty.

### ***Quyền và nhiệm vụ của Hội đồng quản trị***

Hội đồng Quản trị là cơ quan quyền lực cao nhất của Công ty. Hội đồng Quản trị sẽ chỉ đạo toàn bộ các công việc quản lý kinh doanh của Công ty với mục đích tiến hành tất cả các biện pháp thích hợp và đúng đắn nhằm thu được lợi nhuận cao nhất có thể được, đồng thời bảo toàn giá trị đầu tư và giữ mức tăng trưởng của Công ty. Hội đồng sẽ đưa ra các quyết định tại cuộc họp của mình.

Số thành viên của Hội đồng quản trị sẽ không ít hơn 5 người và không nhiều hơn 11 người. Mỗi thành viên Hội đồng quản trị có nhiệm kỳ tối đa 5 năm và có thể được bầu trở lại Đại hội cổ đông tiếp theo.

Quyền hạn và nhiệm vụ của Hội đồng quản trị: <sup>5</sup>

- Quyết định kế hoạch phát triển và kinh doanh, ngân sách hàng năm.

---

<sup>5</sup> Phòng Hành chính – Nhân sự, “ Điều lệ công ty”, Hà Nội - 2007

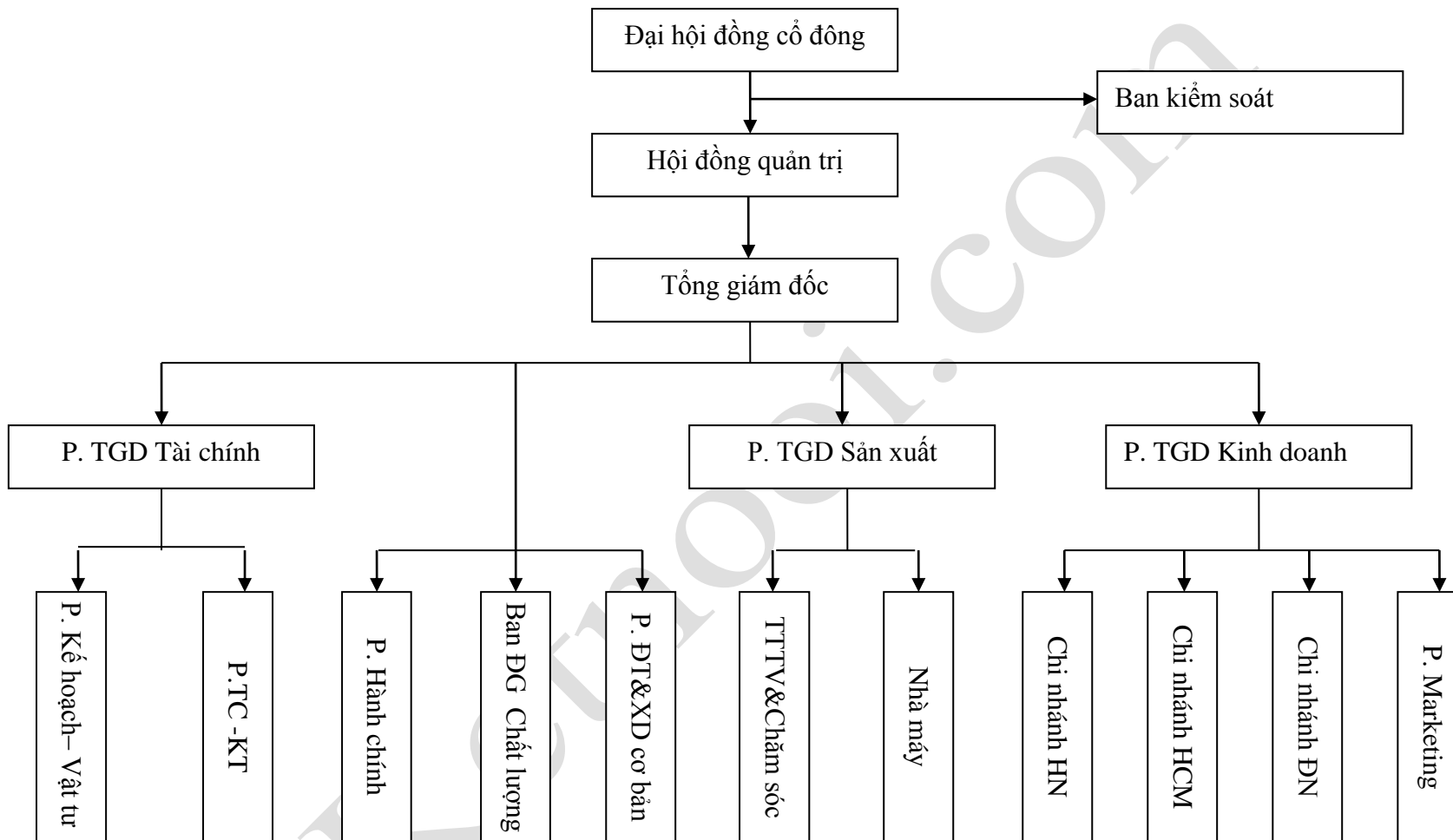
**Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy quản trị của công ty <sup>6</sup>**

Kethnool.com

---

<sup>6</sup> ( Nguồn: Tổng kết công tác cung ứng vật tư 2007& triển khai hợp tác 2008- Phòng Kế hoạch – Vật tư )

---



- Xác định các mục tiêu hoạt động và mục tiêu chiến lược trên cơ sở chiến lược do Đại hội đồng cổ đông thông qua.
- Quyết định cơ cấu tổ chức của công ty.
- Quyết định các vấn đề của trái phiếu, cổ phiếu của công ty.
- Bãi nhiệm Tổng giám đốc điều hành hay bất kỳ Người quản lý hoặc đại diện nào của công ty.

### ***Quyền và nhiệm vụ của Tổng giám đốc.***

Tổng giám đốc là người chịu trách nhiệm điều hành và có quyền ra quyết định cuối cùng trong hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty.

Quyền và nhiệm vụ của Tổng giám đốc:

- ✓ Tổ chức triển khai và thực hiện các nghị quyết của Hội đồng quản trị.
- ✓ Theo dõi tình hình sản xuất và kinh doanh của công ty.
- ✓ Thay mặt Hội đồng quản trị ký các hợp đồng với đối tác làm ăn và với người lao động.

### ***Quyền và nhiệm vụ của các phòng ban chức năng***

#### ***Phòng hành chính nhân sự***

Về công tác hành chính:

- Lập công tác chung về các mặt công tác, tập hợp mọi thông tin về việc theo dõi, đôn đốc và tổng hợp tình hình thực hiện kế hoạch.
- Tổ chức toàn bộ công tác văn thư của công ty.
- Theo dõi công tác thi đua, khen thưởng
- Mua sắm, quản lý và theo dõi công tác sử dụng, chế độ bảo hành, bảo trì các trang thiết bị và đồ dùng văn phòng, điều hành đội xe đi công tác.

Về công tác nhân sự:

- Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực: bao gồm tuyển dụng, tiếp nhận, điều động lao động, theo dõi sự biến động của nhân sự trong công ty.
- Xây dựng kế hoạch đào tạo ngắn hạn, trung, dài hạn; tổ chức thực hiện đào tạo theo kế hoạch và theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên.
- Quản lý hợp đồng lao động, thực hiện công tác xếp lương, nâng bậc lương cho người lao động



- Thực hiện các công tác khen thưởng và kỷ luật nhân viên trong công ty.

#### *Phòng kế toán tài chính*

- Quản lý toàn bộ sổ sách giấy tờ, các khoản thu, chi, làm công tác hạch toán kế toán và cố vấn cho giám đốc về tài chính.
- Lên kế hoạch thu chi và tư vấn cho Ban giám đốc về mặt tài chính.
- Thực hiện chế độ báo cáo tài chính hàng tháng. Theo dõi và thực hiện việc nộp thuế đúng thời hạn với Nhà nước.

#### *Phòng kế hoạch – vật tư*

- Lập kế hoạch cung ứng vật tư và sản xuất cho nhà máy, cung ứng toàn bộ vật tư linh kiện phục vụ sản xuất tại nhà máy và thi công lắp đặt các công trình điều hòa không khí cục bộ, trung tâm. Chịu trách nhiệm trong quan hệ hợp tác với các đối tác nước ngoài, lập hồ sơ và làm thủ tục nhập khẩu, chịu trách nhiệm trước ban giám đốc về nhập khẩu linh kiện, hàng hóa cho kế hoạch sản xuất của công ty.

#### *Phòng kinh doanh*

Chịu trách nhiệm, quản lý, chăm sóc và phát triển hệ thống các đại lý bán hàng cho công ty trong cả nước, chú trọng việc cung cấp hàng cũng như dịch vụ sau bán hàng để thúc đẩy mọi hoạt động trong công ty.

Doanh số kinh doanh của công ty luôn đạt nhịp độ tăng trưởng cao trong nhiều năm liền. Trong năm vừa qua công ty tiêu thụ một lượng hàng không nhỏ tổng giá trị đạt gần 150 tỷ đồng. Đây là một sự thành công lớn trong đó có sự tin tưởng ủng hộ nhiệt tình của khách hàng cũng như đánh giá sự đóng góp nỗ lực của toàn thể đội ngũ cán bộ nhân viên trong công ty.

#### *Phòng Marketing*

- Quản lý, điều hành tập trung, thống nhất các vấn đề chuyên môn Marketing.
- Triển khai chiến lược xây dựng thương hiệu, chiến lược quy hoạch, kế hoạch, ngân sách marketing ngắn hạn và dài hạn của công ty.

#### *Trung tâm chăm sóc khách hàng*

Chịu trách nhiệm bảo hành sản phẩm Nagakawa trên phạm vi toàn quốc

- ✓ Tư vấn cho khách hàng về các sản phẩm của Nagakawa.

- ✓ Quản lý và đào tạo nhân viên bảo hành tại các trung tâm bảo hành ủy quyền trên toàn quốc.
- ✓ Tiếp nhận và xử lý thông tin phản hồi từ khách hàng nhằm hoàn thiện hơn sản phẩm và dịch vụ của Nagakawa.
- ✓ Hàng tuần lập báo cáo tới Ban giám đốc để có biện pháp khống chế sự cố phát sinh trong quá trình sản xuất.

#### *Phòng dự án.*

- ✓ Tìm kiếm và triển khai các dự án, tư vấn thiết kế hỗ trợ các nhà thầu và đại lý.
- ✓ Tổ chức thi công lắp đặt các thiết bị điều hòa không khí trung tâm, bán trung tâm như: Hệ thống điều hòa không khí công nghệ biến tần (NAV-V), hệ thống điều hòa không khí công nghệ Digital ( NAV-V), hệ thống điều hòa không khí dùng nước làm chất tải lạnh ( Water chiller),....vv.

#### *Đội thi công lắp đặt*

Chịu trách nhiệm triển khai các công việc thi công lắp đặt các hệ thống điều hòa không khí cục bộ và trung tâm, đảm bảo tiến độ và chất lượng công trình.

#### *Phòng quản lý chất lượng*

- ✓ Giám sát chặt chẽ chất lượng linh kiện, vật tư đầu vào (IQC)
- ✓ Giám sát kiểm tra sản phẩm trong quá trình sản phẩm trong quá trình sản xuất và lắp ráp (LQC).
- ✓ Kiểm tra chất lượng sản phẩm trước khi xuất xưởng (OQC).

Chuyên sản xuất, lắp ráp các sản phẩm, gia công chế tạo các sản phẩm phục vụ sản xuất và thi công lắp đặt công trình.

#### *Nhà máy*

Tất cả các nhân viên khi làm việc tại nhà máy phải tuân thủ Nội quy và các quy định của Nhà máy

#### *Các chi nhánh và phân xưởng và Văn phòng đại diện*

- Xây dựng kế hoạch ngắn hạn và dài hạn của chi nhánh, đề xuất phương án phát triển phù hợp với từng thời kỳ

- Tổ chức thực hiện phương án hoạt động kinh doanh của chi nhánh đã được TGD phê duyệt
- Điều hành và quyết định các vấn đề về hoạt động kinh doanh theo đúng pháp luật, điều lệ, quyết định của HĐQT, chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động kinh doanh của chi nhánh.
- Hướng dẫn, kiểm tra, tổng kết phân tích, đánh giá việc thực hiện và hiệu quả kinh doanh của chi nhánh.

Quản lý nhân sự, hành chính, hệ thống thông tin, báo cáo

### **2.1.3. Tình hình kinh doanh của công ty**

Trong ba lĩnh vực kinh doanh trong đó lĩnh vực kinh doanh bất động sản và kinh doanh chứng khoán – ngân hàng của công ty còn mới nên hiệu quả chưa cao còn đối với lĩnh vực sản xuất và kinh doanh sản phẩm cơ điện lạnh đã xuất hiện từ khi mới thành lập nên đã thu được thành tựu đáng kể.

Nhìn vào bảng trên ta thấy tỷ lệ tăng trưởng của mỗi sản phẩm hàng năm đều cao (trên 100%) và ngày càng tăng. Trong các sản phẩm trên thì điều hòa không khí là sản phẩm tiêu thụ nhiều nhất trên thị trường, tiếp đó là cây nước và tủ đông và máy

**Bảng 2.1 : Tăng trưởng sản lượng từ 2005 – 2007**

STT	Sản phẩm	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007	Tỷ lệ tăng trưởng bình quân/năm (%)
1	<b>Điều hòa không khí</b>	12.000	18.000	27.000	150
2	<b>Tủ đông</b>	3.000	12.000	12.000	150
3	<b>Máy giặt</b>		5.000	10.000	200
4	<b>Cây nước</b>	10.000	17.000	22.000	150
5	<b>Doanh thu</b>	100 tỷ	130 tỷ	200 tỷ	150

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

giặt. Điều hòa không khí của công ty gồm cả điều hòa dân dụng và điều hòa trung tâm cung cấp cho người tiêu dùng là các hộ gia đình và các cơ quan công sở mọc lên ngày càng nhiều. Mức sống người dân Việt Nam ngày càng tăng lên do vậy, nhu

cầu cuộc sống ngày càng cao do vậy nhu cầu về đồ điện tử ngày càng lớn. Lượng tiêu thụ của tủ đông và cây nước có ít hơn điều hòa do đây là những sản phẩm không phải tiêu dùng trong các hộ gia đình. Máy giặt mặc dù mới chỉ xuất hiện từ năm 2006 nhưng cũng đã thu được kết quả cao, tốc độ tăng trưởng đạt 200%. Tuy nhiên do là một thương hiệu mới xuất hiện nên so với các đối thủ cạnh tranh và đối với nhu cầu của người tiêu dùng thì lượng tiêu thụ là chưa cao.

**Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2007 so với kế hoạch**

ST T	Sản phẩm	Sản lượng				Doanh thu			
		Kế hoạch (Chiếc)	Kết quả (Chiếc)	Tỷ lệ(%)	Tăng trườn g (%)	Kế hoạch (Tỷ đồng)	Kết quả (Tỷ đồng)	Tỷ lệ(%)	Tăng trưởng (%)
1	<b>Điều hòa</b>	23000	24000	104	185	150	150	100	166.6
2	<b>Tủ đông</b>	7600	6600	86,6	216	18.5	17	93	220
3	<b>Máy giặt</b>	3500	1400	40		9	4	44.44	
4	<b>Điện gia dụng</b>					14	8	57.14	

(Nguồn: Phòng KH- VT)

Quan sát bảng trên ta thấy, nhìn chung mức độ thực hiện kế hoạch của công ty không đồng đều tùy vào từng mặt hàng. Điều hòa không những đạt chỉ tiêu kế hoạch đặt ra mà còn vượt kế hoạch còn tủ đông và máy giặt thì vẫn chưa đạt chỉ tiêu, trong đó tủ đông đạt 86,6% còn máy giặt vẫn chưa đạt được nửa chỉ tiêu, chỉ đạt 40%.

Mặc dù sản phẩm tủ đông không đạt chỉ tiêu đề ra nhưng tốc độ tăng trưởng của sản phẩm này cũng tương đối cao (216%). Các sản phẩm điện gia dụng mới cho ra mắt thị trường nên kết quả thu được vẫn chưa đạt chỉ tiêu theo kế hoạch.

## **2.2. Phân tích tình hình QT cung ứng NVL của công ty**

### **2.2.1. Lập kế hoạch mua sắm NVL**

Kế hoạch mua sắm NVL của công ty được lập dựa trên kế hoạch sản xuất. Khi lập kế hoạch nhà Hội đồng quản trị phải thu thập các thông tin trên thị trường để kế hoạch mang tính khả thi cao.

Lập kế hoạch của công ty bao gồm những công việc sau:

- Nghiên cứu thị trường
- Xác định nhu cầu NVL cho sản xuất
- Lập kế hoạch mua sắm NVL

### *2.2.1.1. Nghiên cứu thị trường*

Công ty Cổ Phần Nagakawa VN nhập khẩu chủ yếu các linh kiện từ Trung Quốc, do đó việc nghiên cứu các yếu tố vĩ mô của Trung Quốc là không thể tránh khỏi. Theo các chuyên gia kinh tế trên thế giới thì Trung Quốc là đất nước có mức phát triển kinh ngạc nhưng luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro.

Công ty có một văn phòng đại diện tại Quảng Châu, do đó công tác nghiên cứu thị trường được thực hiện thuận lợi hơn. Văn phòng đại diện có trách nhiệm thông báo cho công ty khi có sự thay đổi trong môi trường vĩ mô cũng như môi trường hoạt động vi mô của nhà cung cấp. Cụ thể đó là sự thay đổi của các chính sách xuất khẩu, sự thay đổi về tình hình lạm phát, về sự thay đổi giá của các nhà cung cấp. Các thông tin sẽ được các nhân viên bộ phận XNK tổng hợp và phân tích.

Môi trường tự nhiên: Trung Quốc là nước có diện tích rộng thứ tư trên thế giới, có bờ biển dài 14 500 km. Văn phòng đại diện và các nhà cung cấp của công ty chủ yếu là ở Quảng Châu do đó để vận chuyển các linh kiện từ nhà cung cấp về Việt Nam có thể bằng hai phương thức đó là vận chuyển bằng đường bộ hoặc vận chuyển bằng đường biển. Trung Quốc có đường biên giới với VN nên khi nhập khẩu không cần phải qua cửa khẩu của quốc gia khác. NVL nhập khẩu chủ yếu của công ty là những linh kiện sản xuất hàng điện tử, điện lạnh nên ít bị ảnh hưởng của khí hậu trong quá trình bảo quản. Tuy nhiên, khí hậu cũng có ảnh hưởng tới quá trình vận chuyển. Nếu khí hậu quá xấu không thể vận chuyển bằng đường biển thì công ty phải lựa chọn vận chuyển bằng đường bộ.

Môi trường văn hoá - xã hội không ảnh hưởng tới tình hình nhập khẩu NVL của công ty. Tuy nhiên, do khác nhau về văn hoá nên khi kinh doanh với đối tác là Trung Quốc thì cần nghiên cứu kỹ phong tục, tập quán của người Trung Quốc.

Ngoài các thông tin về môi trường vĩ mô nước xuất khẩu thì công ty cũng có nghiên cứu môi trường vĩ mô trong nước và môi trường cạnh tranh ngành. Những thông tin này ảnh hưởng trực tiếp tới khả năng tiêu thụ sản phẩm của công ty. Thu thập thông tin trong nước do nhân viên phòng Marketing thực hiện, sau đó chuyển tới phòng Kế hoạch – Vật tư.

Các sản phẩm chính của công ty là hàng điện tử, điện lạnh - những sản phẩm tiêu dùng theo mùa của người dân VN. Điều hoà không khí, tủ đông là những sản phẩm được người dân tiêu dùng mạnh vào các tháng tư, tháng năm, tháng sáu, khi thời tiết nóng lên. Cùng với sự tăng lên của nhu cầu thì công suất sản xuất cũng tăng lên theo. Do vậy, khi lập kế hoạch sản xuất cũng như kế hoạch mua sắm cần dự trữ lượng NVL nhập khẩu vào các tháng này lên cao. Công ty cũng chủ động dự trữ NVL từ những tháng hai, tháng ba để cung ứng đủ NVL cho mùa cao điểm.

Nghiên cứu tập quán tiêu dùng của người dân cũng không thể thiếu đối với công ty. Người dân miền Nam thường tiêu dùng mạnh vào thời kỳ trước Tết Nguyên Đán, nhu cầu sản phẩm cho khu vực này thời kỳ giáp Tết lên cao. Do vậy, khi lập kế hoạch nhà quản trị cũng không thể bỏ qua đặc tính này.

Các hoạt động nghiên cứu môi trường nước ngoài được quan tâm hơn hoạt động nghiên cứu trong nước. Do quá trình nghiên cứu này tốn nhiều chi phí và hiệu quả không ảnh hưởng trực tiếp đến giá thành nên nhìn chung là các hoạt động này diễn ra chưa được thường xuyên. Chúng chỉ được tổ chức khi môi trường có sự thay đổi đột ngột liên quan trực tiếp tới chi phí giá thành NVL nhập khẩu.

### *2.2.1.2. Xác định nhu cầu NVL cho sản xuất*

Khi xác định nhu cầu NVL, nhà quản trị căn cứ vào:

- ✓ Báo cáo về tình hình thị trường và khả năng phát triển của công ty
- ✓ Kế hoạch sản xuất của công ty (kế hoạch theo năm, tháng)
- ✓ Định mức NVL cho mỗi loại sản phẩm
- ✓ Báo cáo tình hình tồn kho của các linh kiện

Sau khi nghiên cứu thị trường thì nhân viên phụ trách phải báo cáo tình hình thị trường và khả năng phát triển của công ty. Bản báo cáo này sẽ đưa ra những cơ hội, thách thức cũng như các điểm mạnh, điểm yếu của công ty. Từ đó nhà quản trị có thể dự báo xu hướng tiêu dùng và tính toán lượng sản xuất cho năm tới.

Kế hoạch sản xuất của công ty bao gồm kế hoạch sản xuất theo năm và cụ thể theo từng tháng. Kế hoạch này được lập nên căn cứ vào kế hoạch tiêu thụ của các chi nhánh. Ba chi nhánh của công ty là chi nhánh Hà Nội, chi nhánh Đà Nẵng, chi nhánh Hồ Chí Minh sẽ có trách nhiệm lập kế hoạch tiêu thụ hàng năm và hàng tháng. Các bản kế hoạch này được lập vào đầu năm, nếu có thay đổi thì các chi nhánh phải thông báo ngay cho phòng Kế hoạch - Vật tư. Sau khi nhận được kế hoạch của các chi nhánh, nhà quản trị sẽ đưa ra kế hoạch sản xuất sao cho phù hợp với tình hình thị trường.

Trong các sản phẩm của công ty thì điều hoà không khí chiếm tỷ lệ đa số (xấp xỉ 70%), do đó nhu cầu nhập khẩu linh kiện lắp ráp điều hoà không khí là lớn nhất. Do sự thay đổi của điều kiện thời tiết nên nhu cầu linh kiện điều hoà không khí và linh kiện tủ đông sẽ tăng lớn vào cuối quý 1 và quý 2.

Như đã nêu ở trên, nhu cầu tiêu dùng của người dân miền Nam lớn vào dịp Tết nên NVL sản xuất cuối năm cũng tăng lên tương đối.

Mỗi loại sản phẩm được cấu tạo bởi rất nhiều chi tiết khác nhau. Định mức NVL cho mỗi loại sản phẩm giúp nhà quản trị có thể xác định được tổng hợp nhu cầu NVL của cả công ty.

Nhân viên điều độ của nhà máy có trách nhiệm thông báo thường xuyên tình hình tồn kho NVL cho phòng KH – VT. Cụ thể là vào 10h ngày thứ 7 thì nhân viên điều độ và kế toán vật tư phải thông báo cho nhân viên điều phối và nhân viên điều phối phải thông báo cho nhân viên KH – VT.

Các linh kiện lắp ráp của công ty nhập về thường theo bộ, cho nên tỷ lệ hao hụt khi lắp ráp là không đáng kể.

Khi đã có đủ các thông tin trên, nhân viên phòng KH – VT có trách nhiệm tổng hợp lại nhu cầu NVL cho toàn bộ công ty sau đó trình lên trưởng phòng duyệt.

### ***2.2.1.3. Lập kế hoạch mua sắm NVL***

Sau khi đã xác định được nhu cầu NVL cho sản xuất, bộ phận KH – VT có trách nhiệm lập kế hoạch mua sắm NVL từ đối tác nước ngoài. Kế hoạch mua sắm cũng được lập cho từng năm và cụ thể theo từng tháng.

Nhân viên KH – VT sau khi lập kế hoạch mua sắm cần thông báo cho các phòng ban có liên quan. Đây là công việc cần được thực hiện bởi vì quản trị NVL có mối quan hệ mật thiết với các bộ phận khác, cụ thể đó là phòng Tài chính - Kế toán, nhân viên phụ trách điều phối để cùng phối hợp các hoạt động. Khi mua sắm NVL cần có sự xác nhận thanh toán của phòng Kế toán cho nhà cung cấp. Điều phối cung cấp tình hình sản xuất của nhà máy cho phòng Kế hoạch vật tư và xác định lượng sản xuất trong thời gian tới.

Khi có sự thay đổi so với bản kế hoạch đã đặt ra thì phòng KH – VT phải phối hợp với phòng điều độ để ra một bảng kế hoạch vật tư của tháng. Bảng kế hoạch này được lập vào ngày 25 hàng tháng.

Do thời gian đặt hàng là 45 ngày nên nhu cầu NVL mỗi tháng được lên kế hoạch trước đó hai tháng và được mở L/C (hoặc chuyển tiền).

Kế hoạch sản xuất được lập nói chung là sát với tình hình thực tế và đáp ứng được nhu cầu sản xuất của công ty. Nhưng do tác động của ngoại cảnh nên nhiều khi hàng vẫn chưa về theo kế hoạch đặt ra. Do đó, bộ phận lập kế hoạch cần nghiên cứu nguyên nhân kịp thời để tìm ra giải pháp giảm tình trạng trên.

### ***2.2.2. Tổ chức thực hiện mua sắm NVL***

#### ***2.2.2.1. Các mặt hàng nhập khẩu chính***

Công ty hoạt động trong lĩnh vực lắp ráp và sản xuất đồ điện tử, điện lạnh, các sản phẩm chủ yếu của công ty là Điều hoà không khí, tủ đông, máy giặt, đồ điện gia dụng nên NVL nhập khẩu chính của công ty là:

- ✓ Linh kiện lắp ráp điều hoà không khí
  - ✓ Linh kiện lắp ráp tủ đông
  - ✓ Linh kiện lắp ráp máy giặt
  - ✓ Linh kiện lắp ráp cây nước
  - ✓ Linh kiện lắp ráp đồ điện gia dụng
-



### 2.2.2.2. Các nhà cung cấp chính

Các nhà cung cấp chính của công ty chủ yếu là Trung Quốc, cụ thể là ở Quảng Châu. Ngoài ra cũng có một số nhà cung cấp đến từ Hồng Kông. Một số linh kiện nhỏ lẻ của công ty do văn phòng đại diện ở Quảng Châu thu gom, sau đó chuyển về cho trụ sở chính tại Việt Nam.

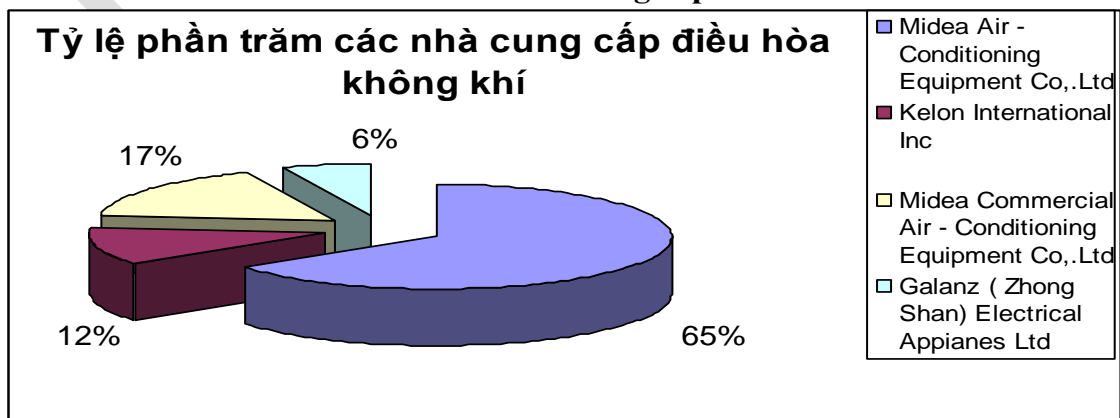
**Bảng 2.3: Danh mục các nhà cung cấp nước ngoài của công ty**

ST T	Sản phẩm cung cấp	Tên nhà cung cấp	Địa chỉ
1	Điều hoà không khí	Midea Air - Conditioning Equipment Co.,Ltd	Quảng Đông - TQ
		Kelon International Inc	Quảng Đông - TQ
		Midea Commercial Air - Conditioning Equipment Co.,Ltd	Quảng Đông - TQ
		Galanz ( Zhong Shan) Electrical Appianes Ltd	Quảng Đông - TQ
2	Máy giặt	Hefei Rongshida Washing Equipment Manufacturing	An Huy - TQ
		Ningbo Jide Electrical Appliance Co.,Ltd	Ninh Ba - TQ
3	Cây nước	TCL Home Appliance Co.,Ltd	Quảng Đông - TQ
4	Đồng, nhôm	Hua Hong Copper and Aluminium Factory ( Hong Kong ) Limited	Hồng Kông
5	Máy nén tủ đông	Guangdong Tili Refrigeration Equipment Co.,Ltd	Quảng Châu - TQ

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Vật tư)

Với sản phẩm ĐHKK, số lượng sản xuất nhiều (xấp xỉ 70%) nên nhu cầu nhập khẩu cũng nhiều. Để cung cấp đủ hàng và tránh rủi ro, công ty nhập hàng của

**Hình 2.2: Các nhà cung cấp ĐHKK**



bốn nhà cung cấp khác nhau. Trong đó, nhà cung cấp chính vẫn là Midea Air - Conditioning Equipment ( 65%), tiếp theo là đến Midea Commercial Air - Conditioning Equipment ( 17%), cuối cùng là Galanz mới lập quan hệ đầu năm 2008 ( 6%) .

Ngoài ĐHKK thì máy giặt cũng là sản phẩm có lượng tiêu thụ nhiều do đó số nhà cung cấp cũng nhiều hơn. Các sản phẩm còn lại, nhu cầu ít nên công ty chỉ lập mối quan hệ với một nhà cung cấp. Do số nhà cung cấp ít nên tình hình sản xuất của công ty còn phụ thuộc vào tình hình cung ứng của nhà cung cấp.

### *2.2.2.3. Quá trình thương lượng và đặt hàng*

Những đối tác của công ty là những nhà cung cấp đã có mối quan hệ làm ăn lâu dài nên quá trình thương lượng và đặt hàng không phức tạp mà hết sức đơn giản.

Quá trình này bao gồm các công việc cụ thể sau:

- Dự kiến đơn hàng nhập khẩu
- Tiếp nhận số liệu tồn kho
- Lập đơn hàng nhập khẩu
- Đặt hàng nhà cung cấp nước ngoài
- Nhận danh sách hàng nhập khẩu từ nhà cung cấp và dịch
- Thông báo cho nhà máy danh sách hàng về

Nhân viên phòng KH – VT dự kiến đơn hàng nhập khẩu. Sau đó, thủ kho và kế toán vật tư dưới nhà máy cung cấp lượng hàng tồn linh kiện cho nhân viên điều độ và 10h ngày thứ 7 hàng tuần. Nhân viên điều phối tổng hợp thông tin này và sắp xếp hàng bán ra cho các chi nhánh, đồng thời cung cấp thông tin tồn kho cho nhân viên vật tư vào 16h cùng ngày hôm đó.

Nhân viên vật tư tiếp nhận thông tin từ điều phối viên, tổng hợp và phân tích để đưa ra một đơn hàng trình Trưởng phòng. Sau khi Trưởng phòng chấp nhận, nhân viên vật tư lập đơn hàng gửi cho nhà cung cấp. Đơn hàng được coi là hợp lệ khi có chữ ký của Trưởng phòng. Quy trình này giúp Trưởng phòng có thể quản lý tình hình đặt hàng của phòng, tránh xảy ra tình trạng hàng đặt về không đúng như yêu cầu của công ty.

Thời gian tiếp nhận đơn hàng đến khi khách hàng báo lại số lượng, chủng loại, giá, ngày về tối đa là 07 ngày bằng một Hóa đơn tạm thời (Proforma invoice - PI). Tuy nhiên thông thường thì đơn hàng của công ty được trả lời sau 01 ngày gửi đi. Có thể thấy rằng thời gian đặt hàng đã được rút ngắn so với trước kia.

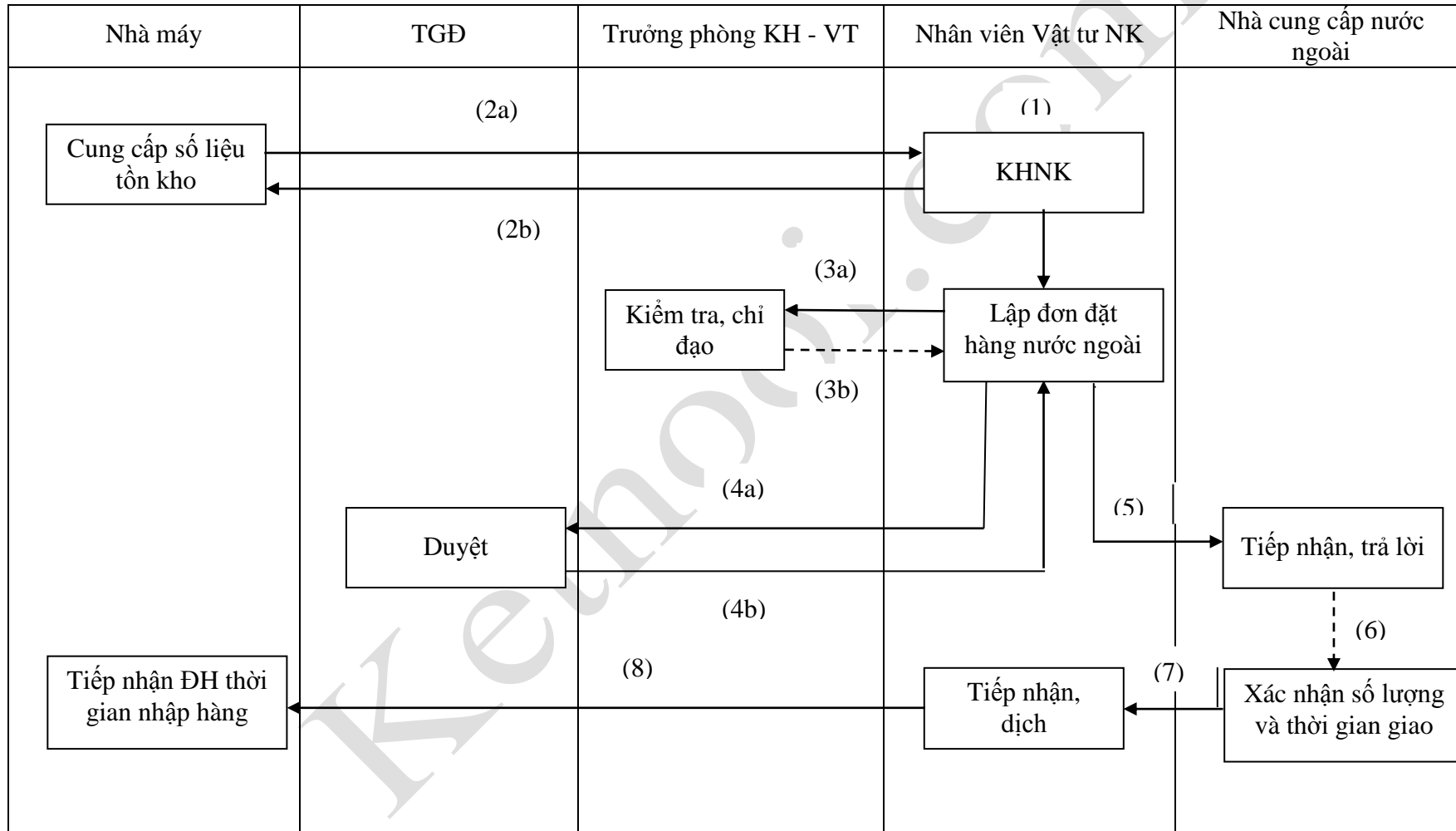
PI thường bao gồm các nội dung sẽ được thỏa thuận và thực hiện trong hợp đồng, cụ thể bao gồm:

- ✓ Chất lượng NVL
- ✓ Giá cả
- ✓ Phương thức thanh toán
- ✓ Thời gian giao hàng
- ✓ Hình thức xử lý vi phạm

Sau khi đã thỏa thuận thống nhất với nhau, hai bên sẽ đi đến ký kết hợp đồng. Tổng thời gian đặt hàng là 45 ngày, thời gian dịch danh sách NVL nhập khẩu là 01 ngày. Khi dịch, tên linh kiện phải đúng mã của nhà máy để thuận tiện cho quá trình quản lý và sản xuất. Thời gian dịch chỉ trong 01 ngày bởi vì danh sách này chỉ được gửi về khi nhà cung cấp xếp xong hàng lên phương tiện vận tải. Thời gian vận chuyển thường là 03 ngày mà sau khi có danh sách đóng gói, nhân viên nhập khẩu cũng phải lập một danh sách đóng gói và hóa đơn thương mại để làm thủ tục thông quan. Nhân viên điều phối dưới nhà máy cần danh sách NVL về để tiến hành kiểm tra.

---

**Hình 2.3: Quy trình đặt mua nguyên vật liệu nước ngoài**



Ketnooi.com

- Ghi chú:*
- (1): Nhân viên KHVT dự kiến đơn hàng nhập khẩu
  - (2a): Nhân viên ĐĐ nhà máy cung cấp số liệu tồn kho
  - (2b): Nhân viên KHVT lập đơn hàng nhập khẩu
  - (3a,b): Trưởng phòng KHVT chỉ đạo
  - (4a,b): Tổng giám đốc duyệt
  - (5): Đặt hàng nhà cung cấp nước ngoài
  - (6): Nhà cung cấp chấp nhận đơn hàng, thời gian giao hàng
  - (7): Nhân viên vật tư NK nhận list hàng từ nhà cung cấp nước ngoài và dịch
  - (8): Nhà máy tiếp nhận một bản dịch để chuẩn bị kho hàng về.

#### **2.2.2.4. Quy trình nhập khẩu NVL**

Bộ phận XNK của phòng KH – VT sẽ chịu toàn bộ trách nhiệm các vấn đề nhập khẩu. Các công việc liên quan đến quy trình nhập khẩu của công ty gồm:

- Lập bộ chứng từ thông quan NVL nhập khẩu
- Lập bộ chứng từ thanh toán cho nhà cung cấp trình ngân hàng
- Nhận NVL nhập về từ hải quan
- Vận chuyển NVL về nhà máy
- Báo cáo kết quả kiểm tra lô hàng nhập khẩu

Sau khi nhận được PI, nhân viên sẽ tiến hành lập hợp đồng. Nếu phương thức thanh toán là L/C thì công ty phải mở L/C tại ngân hàng đại diện. NH Cổ Phần Hàng Hải, chi nhánh Thanh Xuân hiện là NH đại diện thanh toán cho các đối tác nước ngoài, các giấy tờ cần thiết để mở L/C là :

- ✓ Hợp đồng ngoại thương (2 bản)
- ✓ Đơn yêu cầu mở L/C (theo mẫu của NH CP Hàng Hải – 2 bản)

Khi mở L/C thì công ty phải ký quỹ với giá trị bằng 20% giá trị hợp đồng. Số tiền này sẽ được trích từ tài khoản của công ty tại NH. Nếu L/C có sai sót thì sẽ được sửa lại đúng yêu cầu của hai bên.

Nếu thanh toán bằng phương thức chuyển tiền thì nhân viên XNK cần chuẩn bị các chứng từ:

- ✓ Hợp đồng ngoại thương (2 bản)

- ✓ Giấy đề nghị chuyển tiền (2 bản)
- ✓ Ủy nhiệm chi (2 bản)
- ✓ Khế ước nhận nợ (3 bản)

Hiện tại, công ty chủ yếu sử dụng phương thức thanh toán L/C và điều kiện giao hàng CIF. Do chưa có nhiều kinh nghiệm trong việc thuê người vận chuyển nên công ty sử dụng giá CIF nhằm hạn chế rủi ro trong quá trình vận chuyển. L/C vẫn là phương thức thanh toán an toàn hiện nay nên được công ty dùng là chủ yếu.

Sau khi đã mở L/C hoặc chuyển tiền, bên nhà cung cấp có trách nhiệm gom, xếp hàng lên phương tiện vận chuyển. Sau khi đã xếp hàng lên phương tiện vận chuyển, danh sách đóng gói chi tiết và hóa đơn thương mại sẽ được chuyển từ người bán hàng cho công ty thông qua hệ thống Internet. Nếu vận chuyển bằng đường biển thì đi kèm với các chứng từ trên còn có cả vận đơn đường biển.

Trong quá trình vận chuyển hàng hoá, nhân viên XNK của công ty lập bộ chứng từ thông quan. Theo phương thức vận chuyển bằng đường biển và thanh toán bằng LC thì bộ chứng từ thông quan gồm:

- ✓ Tờ khai hải quan (1 bản gốc, 1 bản sao)
- ✓ Phụ lục tờ khai hải quan (1 bản gốc, 1 bản sao)
- ✓ L/C
- ✓ Bảng kê chi tiết hàng hoá nhập khẩu (1 bản gốc, 1 bản sao)
- ✓ Hóa đơn thương mại (1 bản gốc, 1 bản sao)
- ✓ Vận đơn đường biển (thường là có ký hậu của NH)
- ✓ Thông báo hàng đến
- ✓ Các chứng từ khác như: Giấy chứng nhận xuất xứ, đơn (hợp đồng) mua bảo hiểm...

Sau khi thông quan, cục hải quan sẽ giữ lại một bản sao còn bản chính công ty giữ và lưu tại phòng Kế toán để kế toán quyết toán.

Đối với vận chuyển bằng đường bộ thì bộ chứng từ thông quan không có vận đơn đường biển và không có L/C nếu thanh toán bằng chuyển tiền.

Sau khi gửi hàng, nhà cung cấp sẽ đến NH đề nghị thanh toán. Trên lý thuyết thì NH sẽ thanh toán cho người xuất khẩu nếu bộ chứng được xuất trình đủ nhưng

---

trong thực tế, NH thường yêu cầu công ty thanh toán tiền trước khi trả tiền cho người cung cấp. Nhân viên XNK có trách nhiệm lập bộ chứng từ thanh toán cho NH. Bộ chứng từ thanh toán này phải có sự đồng ý của phòng Kế toán của công ty. Quy định này nhằm giúp phòng Kế toán có thể điều tiết lượng tiền thanh toán và cung ứng đủ cho nhà cung cấp.

Khi hàng về, nhân viên phiên dịch của phòng KH – VT có trách nhiệm dịch từ tiếng Trung sang tiếng Việt bằng đóng gói chi tiết. Thời gian dịch là một ngày.

Trong trường hợp, NVL được vận chuyển bằng đường bộ thì sẽ thông quan tại cửa khẩu Hữu Nghị - Lạng Sơn còn vận chuyển bằng đường biển thì hàng nhập khẩu sẽ được thông quan tại cảng Hải Phòng. Trong hai phương thức vận chuyển trên thì vận chuyển bằng đường bộ có chi phí cao hơn. Thông thường vận chuyển bằng đường bộ chỉ được sử dụng khi NVL cần gấp cho sản xuất hoặc khi thời tiết khắc nghiệt không thể vận chuyển bằng đường biển. những đơn hàng. Sau khi thông quan, NVL sẽ được vận chuyển về nhà máy chứ không lưu kho tại hải quan. Lưu kho sẽ làm tăng chi phí NVL và ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất của nhà máy.

#### *2.2.2.5. Quá trình vận chuyển NVL từ cửa khẩu hải quan về nhà máy*

Sau khi thông quan, NVL sẽ được vận chuyển về nhà máy. Nhân viên nhập khẩu có trách nhiệm theo dõi quá trình này. Khi vận chuyển hàng về nhà máy, công ty thường sử dụng xe công ty. Một số trường hợp đặc biệt mới thuê xe ngoài. Thời gian vận chuyển từ Hải Phòng về nhà máy thường là 5 tiếng, còn vận chuyển từ Lạng Sơn về nhà máy thường mất 4 tiếng. Thời gian vận chuyển về nhà máy là tương đối dài nên thỉnh thoảng cũng xảy ra trường hợp hàng hóa bị lỗi do quá trình vận chuyển. Do vậy, khi vận chuyển, nhân viên vận chuyển phải chú ý tới việc sắp xếp, vận chuyển NVL lên phương tiện.

Sau khi về nhà máy, NVL nhập khẩu sẽ được kiểm tra cả về số lượng và chất lượng trước khi nhập kho. Các bộ phận liên quan: Phòng QC, Điều độ, thủ kho có trách nhiệm tiếp nhận NVL khi về nhà máy. Thủ kho có trách nhiệm quản lý về số lượng, QC có trách nhiệm quản lý về chất lượng còn Điều độ có trách nhiệm nắm bắt các thông tin chung để điều chỉnh quá trình sản xuất.



Nhìn chung, NVL nhập khẩu về nhà máy còn xảy ra lỗi nhiều. Tình trạng sai cả về số lượng và chất lượng so với đơn hàng còn xảy ra thường xuyên. Nếu thiếu, nhân viên thủ kho có trách nhiệm báo cáo cho phòng Kế hoạch vật tư để yêu cầu nhà cung cấp cung ứng đủ. Nếu có sai sót về chất lượng thì nhân viên QC có trách nhiệm lập biên bản gửi cho nhà cung cấp thông qua phòng KH – VT yêu cầu nhà cung cấp đưa ra giải pháp kịp thời. Trong tất cả mọi NVL thì nhôm thường có tỷ lệ lỗi nhỏ ( chỉ 0,5-0,6%), trong khi đó linh kiện điện tử lại có tỷ lệ lỗi cao ( gần 5%). Tỷ lệ lỗi này còn cao tốn nhiều chi phí nên công ty cần đưa ra giải pháp để nhanh chóng hạn chế tình trạng trên.

### **2.2.3. Tổ chức dự trữ NVL**

NVL sau khi nhập về nhà máy sẽ được dự trữ trong kho. Tại nhà máy, phòng điều độ sản xuất chịu trách nhiệm quản lý 4 kho. Đó là: Kho vật tư linh kiện điều hoà không khí, kho vật tư linh kiện tủ đông và các vật tư phục vụ sản xuất, kho lỗi mốt - bảo hành – NVL đầu vào phân xưởng cơ khí, kho thành phẩm. Sau khi lắp ráp các linh kiện, sản xuất tạo ra sản phẩm thì sẽ được nhập kho thành phẩm và kho này do điều phối và quản lý kế hoạch phụ trách. Ba kho còn lại do Quản lý vật tư – linh kiện sản xuất phụ trách. Kho thành phẩm có diện tích lớn nhất, sau đó đến kho 1 và 2. Diện tích kho 3 chỉ bằng 1/3 kho 1 và 2. Các kho được bố trí phân tán, gần các phân xưởng sản xuất để tiện cho quá trình sản xuất. Để tận dụng và tiết kiệm diện tích, kho 1 và kho 2 gồm 3 tầng. Một số linh kiện do đặc tính quá nặng nên được bố trí lưu tại vị trí sản xuất.

#### **Phân loại**

Để việc quản lý các NVL trong kho được dễ dàng, nhân viên phòng điều độ đã phân cấp vật tư thành 6 cấp. Sự phân loại này được căn cứ theo giá trị của linh kiện, kích thước và số lượng linh kiện thường xuyên phát sinh tồn kho linh kiện được quản lý trong kho hoặc ngoài kho.

Các kho NVL của nhà máy sắp xếp vẫn chưa thuận lợi cho quá trình sản xuất. Khu sản xuất ĐHKK lại ở xa kho thành phẩm nên bất tiện cho quá trình vận chuyển, mất nhiều thời gian trong khi đó, ĐHKK lại là sản phẩm chủ lực của công ty ( 70%) và mỗi sản phẩm ĐHKK lại bao gồm cả cục trong nhà và cục ngoài nhà.

**Bảng 2.4: Danh mục vật tư phân cấp quản lý**

Kho 1 – Linh kiện ĐHKK

STT	Cấp quản lý	Tên NVL
1	<b>Cấp 1</b>	- Máy nén, mô hình
2	<b>Cấp 2</b>	- Dàn, tụ lọc, van các loại, bo mạch, mô tơ, đồ cơ khí nhập khẩu kích thước lớn, cánh quạt, điều khiển, biến thế...
3	<b>Cấp 3</b>	- Ống đồng các loại, cáp ga, bao bì, giỏ treo, đồ cơ khí sản xuất kích thước lớn
4	<b>Cấp 4</b>	- Đồ cơ khí sản xuất kích thước nhỏ, sách, tem mác, mô tơ bước, phin lọc, tụ quạt, đồ điện...
5	<b>Cấp 5</b>	- Xốp, đồ cơ khí nhỏ sản xuất bằng tôn tận dụng, đồ điện số lượng lớn, kích thước nhỏ, các LK nhập khẩu kích thước nhỏ số lượng nhiều
6	<b>Cấp 6</b>	- LK nhỏ, giá trị thấp số lượng nhiều như: Túi đựng phụ kiện, các đồ nhựa nhỏ, cao su non, dây thít

(Nguồn: Phòng Điều độ sản xuất nhà máy)

**Cách sắp xếp**

Trong kho, các NVL được sắp xếp theo một trình tự nhất định. Các linh kiện cấp 1 được bố trí tại khu sản xuất, tầng 2 bố trí lưu các NVL cấp 2 và 3, cấp 3 để xốp và các mô hình lớn, tầng 1 để các linh kiện còn lại. Tại tầng 1, các linh kiện được xếp theo trật tự nhất định những NVL sử dụng nhiều được để những chỗ dễ lấy nhất, trên các kệ sắt có 3 tầng. Các vật tư cấp 1 tuy được để tại nơi sản xuất nhưng thường xuyên được thủ kho kiểm tra để kịp thời phát hiện sự cố. Tuy nhiên, tình trạng mất những vật tư này là ít khi xảy ra và nếu xảy ra thì cũng dễ dàng xử lý.

**Kiểm tra**

NVL trong kho thường xuyên được kiểm tra. Định kỳ kiểm tra là 2-3 ngày một lần. Kiểm tra về số lượng là do thủ kho đảm nhận và chịu trách nhiệm còn về chất lượng là do phòng QC kiểm tra. Trước khi nhập NVL vào kho, QC có trách nhiệm kiểm tra, còn trong quá trình lưu kho hoạt động kiểm tra ít khi được thực

hiện. QC chỉ kiểm tra khi có đề nghị của thủ kho hoặc khi thấy hiện tượng bất thường của NVL

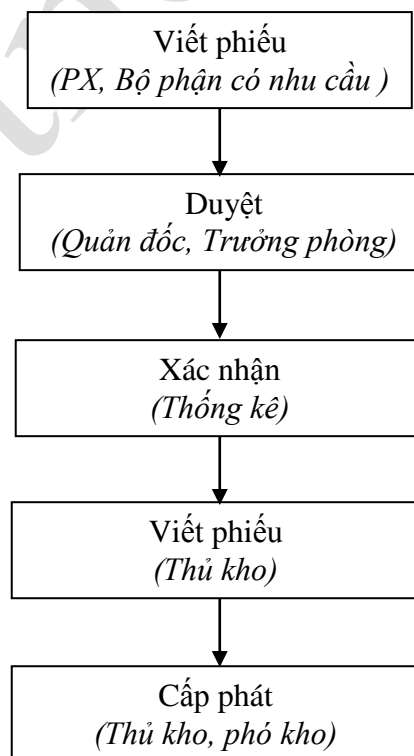
Phương thức được sử dụng khi kiểm tra chất lượng là phương pháp kiểm tra mẫu. Trong số các linh kiện thì nhân viên QC chọn một mẫu nhất định để kiểm tra để phát hiện lỗi. Còn thủ kho khi kiểm tra số lượng vẫn sử dụng phương thức kiểm kê số lượng. NVL trong kho có một tỷ lệ chênh lệch nhất định khi kiểm kê giữa thực tế và sổ sách. Những linh kiện càng quan trọng tức cấp độ càng thấp thì tỷ lệ chênh lệch càng thấp. VD: vật tư cấp 1 tỷ lệ lệch cho phép là 0%.

Nhìn chung, do kiểm tra bằng phương pháp chọn mẫu nên xác suất còn sót những linh kiện bị lỗi là không thể tránh khỏi và còn những linh kiện phát hiện ra lỗi khi đã đưa vào sản xuất và lỗi được phát hiện trong quá trình kiểm tra LQC (Kiểm tra trong quá trình sản xuất)

#### **2.2.4. Tổ chức cấp phát NVL cho các phân xưởng sản xuất**

Các phân xưởng muốn xuất kho NVL để phục vụ quá trình sản xuất cần tuân thủ nghiêm quy trình xuất kho. Đối với NVL phát sinh trong kỳ thì quy trình xuất hàng như sau:

**Hình 2.4: Quy trình xuất kho**



Đối với những vật liệu xuất kho thay thế cho những phần bị hỏng thì khi xuất kho phải có sự xác nhận của phòng QC về linh kiện bị hỏng.

### ***Chứng từ xuất kho***

Khi công nhân tại các phân xưởng muốn xuất vật tư trong kho để sản xuất cần có đủ chứng từ cần thiết theo yêu cầu cụ thể đó là “Phiếu đề nghị lĩnh vật tư”. Phiếu này phải tuân theo quy trình ở trên và có xác nhận của các cá nhân phụ trách của từng bộ phận. Trong trường hợp, vật tư xuất là xuất đổi các vật tư hỏng thì Phiếu này phải có chứng nhận của bộ phận QC. Bộ phận quản lý kho, sau khi cấp phát vật tư trong kho xong phải cung cấp “Phiếu xuất kho” cho người nhận.

### ***Tổ chức cấp phát NVL cho các phân xưởng sản xuất***

Nhà máy sử dụng phương pháp cấp phát NVL tại kho, một số NVL được cấp phát tại ngay phân xưởng sản xuất. Đây là những vật tư nặng, khó khăn cho quá trình vận chuyển nên được dự trữ tại nơi sản xuất ngay khi nhập về nhà máy. Các NVL được xuất kho được chuẩn bị dưới dạng thuận lợi cho quá trình sản xuất.

Nhìn chung, tình hình cấp phát NVL hiện nay của nhà máy được tổ chức thuận lợi cho quá trình sản xuất. NVL được cung ứng đúng số lượng và chất lượng theo yêu cầu của các phân xưởng. Tuy nhiên, đôi khi vẫn còn xảy ra tình trạng số lượng không đủ cung ứng do nhập khẩu về không đúng thời gian.

### ***2.2.5. Tổ chức kiểm tra và quyết toán quá trình quản lý NVL***

#### ***Tổ chức kiểm tra tình hình sử dụng NVL***

Khi NVL được nhập về nhà máy, thì bộ phận kho và Phòng QC của nhà máy chịu trách nhiệm kiểm tra chất lượng và số lượng của NVL. Nếu kiểm tra phát hiện ra lỗi thì phải lập biên bản để kịp thời phân tích nguyên nhân và đưa ra các giải pháp khắc phục. Nếu lỗi khách quan do các nhà cung cấp thì đề nghị họ đưa ra các giải pháp. Nếu lỗi chủ quan thì cần đưa ra các giải pháp kịp thời và phân tích, đánh giá đưa ra nguyên nhân để rút kinh nghiệm. NVL sắt thép thì tỷ lệ lỗi nhỏ khoảng 0,5 – 0,6%. Trong khi đó, lỗi của các linh kiện điện tử không đạt yêu cầu lại rất lớn 5%. Đây là một con số đáng lo ngại cho quá trình sử dụng NVL của công ty. Tỷ lệ này sẽ gây ra lượng lãng phí nguồn lực ngay cả khi đã phát hiện được lỗi khi nhập. Công ty cần nhanh chóng đưa ra các giải pháp khắc phục tình trạng trên.

---

NVL sau khi được cấp phát về các phân xưởng thì quản đốc phân xưởng có trách nhiệm quản lý. Bộ phận LQC có trách nhiệm kiểm tra chất lượng NVL trong quá trình sản xuất. Khi phát hiện lỗi do NVL cần thu hồi và phân tích đánh giá. Hiện nay, trong quá trình sản xuất, tình trạng sử dụng lãng phí NVL vẫn còn xảy ra do việc sản xuất hỏng của các phân xưởng. Hiện tượng này xảy ra là do công nhân của công ty chủ yếu là lao động phổ thông chưa qua đào tạo. Khi vào nhà máy, họ chủ yếu được đào tạo các nội quy, quy chế hiện hành của công ty mà đào tạo tay nghề còn ít. Bên cạnh đó vẫn còn tồn tại tư tưởng lệch lạc sai lầm trong công nhân. Họ cho rằng chất lượng sản xuất là do bộ phận QC phụ trách và không tự ý thức được trách nhiệm của mình đối với chất lượng sản phẩm. Do đó, sản phẩm sản xuất ra vẫn còn tình trạng lỗi trong quá trình sản xuất gây lãng phí NVL. Để khắc phục tình trạng này, công ty cần tổ chức các buổi hội thảo, nói chuyện giữa nhân viên QC và công nhân để công nhân nhà máy để thay đổi tư tưởng của công nhân.

### ***Quyết toán NVL***

Hiện nay, nhà máy tổ chức quyết toán NVL theo phương pháp kiểm kê (theo định kỳ). Thông thường, các quản đốc có trách nhiệm thông báo số lượng NVL tồn kho, số liệu về NVL sản xuất trong kỳ để tính toán chi phí, cũng như tính toán tình hình sử dụng lãng phí NVL tại các phân xưởng. Tỷ lệ NVL hỏng trong quá trình sản xuất không cố định, tùy thuộc vào từng NVL. Các linh kiện lỗi do nguyên nhân nhà máy khoảng 1-2%.

## **2.3. Những đặc điểm của Công ty ảnh hưởng tới quá trình Quản trị cung ứng NVL**

### **2.3.1. Đặc điểm của sản phẩm**

➤ *Các sản phẩm chính của công ty:*

Công ty chuyên sản xuất ra các sản phẩm điện tử điện lạnh, cụ thể đó là các sản phẩm điều hòa, tủ đông, máy giặt, cây nước và các sản phẩm điện gia dụng khác. Trong các sản phẩm đó thì máy điều hòa là sản phẩm chủ đạo, tiếp đến là tủ đông, rồi đến máy giặt, cây nước...

Sản phẩm điều hòa không khí của Nagakawa với nhiều chủng loại: Từ các loại máy điều hòa không khí dạng hai khối tách rời loại treo tường, tủ đứng, áp trần,

cassette âm trần, âm trần nổi ống gió tới các loại máy Multi một cục nóng nhiều cục lạnh.

Bên cạnh đó là các loại máy điều hòa trung tâm của Nagakawa với nhiều dải công suất cùng nhiều tính năng vượt trội thỏa mãn được các yêu cầu về công nghệ cho mọi công trình.

**Bảng 2.5 : Danh mục sản phẩm của công ty**

(Đơn vị: %)

STT	Sản phẩm	Tỷ lệ %/ Tổng sản lượng	Tỷ lệ NDH	Tỷ lệ tự sản xuất
1	Điều hòa không khí	70	60	40
2	Tủ đông	10	60	50
3	Máy giặt	10	40	30
4	Cây nước	5	50	30
5	Các sản phẩm khác	5	50	40

(Nguồn: Phòng KH-VT)

✓ *Đặc điểm*

Các tính năng nổi trội của máy điều hòa Nagakawa.

- Dàn nóng có dạng hình vuông, gió giải nhiệt được quạt dàn nóng thổi thẳng lên trời (Loại điều hòa không khí thông thường thổi ngang), gió giải nhiệt cho dàn nóng được hút vào từ 4 bên (thay vì 2 bên so với máy điều hòa không khí thông thường)

- Dàn trao đổi nhiệt được phủ một lớp hóa chất chống ăn mòn màu xanh, lớp hóa chất này sẽ làm giảm khả năng bị ôxi hóa của dàn trao đổi nhiệt, tăng tuổi thọ của máy.

- Vì dàn nóng có dạng hình vuông nên ống dẫn môi chất sẽ dài hơn so với loại máy thông thường, điều này làm tăng khả năng trao đổi nhiệt của môi chất với không khí bên ngoài, tăng công suất làm lạnh của máy.

- Block máy sẽ được giải nhiệt tốt hơn do được tiếp xúc với không khí ngoài trời từ 4 hướng và có hệ thống bình tách lỏng đặc biệt giúp ngăn ngừa lỏng ngưng tụ cuốn về máy nén.

Công nghệ mới còn cho phép sản xuất nhiều sản phẩm độc đáo cho loại máy điều hòa nhiệt độ cục bộ, đó là loại máy được thiết kế có thể dùng nhiều dàn lạnh một lúc ứng với một dàn nóng duy nhất. Giải pháp này không những tiết kiệm được không gian lắp đặt mà còn làm tăng tuổi thọ của thiết bị và rất thuận lợi khi bảo dưỡng hệ thống..

Sản phẩm điều hòa không khí do công ty sản xuất đặc biệt với ưu thế dải công suất rộng, hoạt động ổn định, kinh tế và dễ dàng cho việc vận hành cũng như bảo trì rất thích hợp cho các công trình lớn như tòa nhà, siêu thị...

Mỗi sản phẩm ĐHKK bao gồm một cục nóng ngoài nhà và một cục lạnh trong nhà do đó, dây chuyền sản xuất sẽ bao gồm cả dây chuyền sản xuất cục trong nhà và một dây chuyền sản xuất cục ngoài nhà.

Bên cạnh ĐHKK khí thì các sản phẩm khác của công ty cũng được người tiêu dùng lựa chọn như: máy giặt, tủ đông, cây nước, các thiết bị chuyên dùng cho các kho đông lạnh, xe chở hàng đông lạnh cho các nhà máy chế biến hải sản và các sản phẩm điện gia dụng khác... Nhìn chung, các sản phẩm của công ty có giá thành phải chăng, phù hợp với mức sống của người dân Việt Nam hiện nay

### ***2.3.2. Đặc điểm của nguồn nhân lực***

Công ty hiểu được tầm quan trọng của nguồn lực lao động và công nghệ là yếu tố then chốt tạo ra sản phẩm, với khẩu hiệu: “ Con người tạo ra công nghệ, công nghệ tạo ra sản phẩm”. Do vậy, Nagakawa luôn chú trọng đầu tư thích đáng tới dây chuyền công nghệ sản xuất, lắp ráp cũng như quan tâm tới đời sống của cán bộ nhân viên và công nhân toàn công ty

Đội ngũ thiết kế và chuyên gia được làm việc trong một môi trường năng động, luôn cập nhật và ứng dụng những công nghệ mới trong nghiên cứu cũng như trong sản xuất nhằm tạo ra những sản phẩm mang tính đột phá về công nghệ cũng như ứng dụng.

**Bảng 2.6: Cơ cấu lao động trong công ty**

<b>Chỉ tiêu phân bổ lao động</b>	<b>Số lượng (người)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Tổng số lao động	436	100
<b><i>Phân theo cơ cấu:</i></b>		
Tổng điều hành	4	0,9
Chuyên viên quản trị	100	23
Chuyên viên tác nghiệp	463	76,1
<b><i>Phân theo trình độ:</i></b>		
Đại học và trên đại học	332	76
Trung cấp và Cao đẳng	104	24
Phổ thông trung học	0	0

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật viên và chuyên gia thường xuyên được đào tạo các lớp bồi dưỡng kiến thức trong nước và ngoài nước. Công ty luôn khuyến khích mỗi một nhân viên trong công ty nỗ lực phấn đấu tự trau dồi kiến thức cũng như tay nghề nhằm tạo ra những sản phẩm ổn định về chất lượng, phong phú về kiểu dáng mẫu mã đáp ứng được những nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Để quản lý và giám sát tình hình thực hiện công việc của người lao động, công ty có đặt ra quy định họp và nộp báo cáo định kỳ.

Tuỳ theo cấp quản trị mà các cuộc họp được tổ chức theo định kỳ hàng tháng, hàng tuần.

- Hàng tháng, ban lãnh đạo họp 1 tháng/1 lần vào ngày 06 hàng tháng do TGD hoặc do người được uỷ quyền chủ trì.

- Các phòng ban họp vào ngày 03 hàng tháng, riêng phòng tài chính - kế toán họp vào ngày 05 hàng tháng.

Hàng tuần, tuỳ từng phòng ban và tình hình thực tế để chủ động việc họp và thực hiện kế hoạch. Nhà máy và các chi nhánh thì bắt buộc phải họp 1 tuần / 1 lần.

Hiện tại, để đảm bảo cho việc cung ứng vật tư kịp thời cho sản xuất thì phòng Kế hoạch - Vật tư họp 1 tuần/ 1 lần. Cuộc họp do trưởng phòng chủ trì. Trong mỗi cuộc họp, các bộ phận có trách nhiệm báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch,



những kết quả đã đạt được và hạn chế cần khắc phục. Tiếp đó là các giải pháp được nêu ra để khắc phục hạn chế và nêu kế hoạch của tuần tiếp theo.

Tương ứng với chế độ họp thì chế độ báo cáo cũng được thực hiện hàng tuần, hàng tháng. Hàng tuần, nhà máy, phòng kinh doanh, phòng bảo hành và các chi nhánh có trách nhiệm nộp báo cáo cho phòng hành chính. Hàng tháng, các phòng ban, chi nhánh và nhà máy phải nộp báo cáo vào ngày 05 hàng tháng còn phòng Tài chính - kế toán nộp vào ngày 06 hàng tháng.

Tại bộ phận xuất nhập khẩu, phòng Kế hoạch - Vật tư, mỗi nhân viên XNK có trách nhiệm báo cáo về tình hình XNK trong tháng vào ngày 28 hàng tháng về các phần: Số lượng, Chất lượng, Kế hoạch nhập tháng tới ( Mỗi phần do một nhân viên chịu trách nhiệm).

### ***2.3.3. Đặc điểm của kỹ thuật – Công nghệ công ty đang sử dụng***

Công ty sử dụng các dây chuyền lắp ráp hiện đại, dây truyền hút chân không tự động, cùng các máy công nghệ cao trên thế giới.

Dây chuyền lắp ráp liên hoàn, hiện đại, chuyên môn hóa cao tại từng bộ phận, tăng năng suất lao động. Đội ngũ công nhân lành nghề đã qua các khóa đào tạo trong và ngoài nước có khả năng đáp ứng được các đòi hỏi cao của công việc. Tinh thần lao động và ý thức làm việc nghiêm túc luôn được quán triệt tới mỗi người lao động.

Dây chuyền hút chân không tự động đạt độ chính xác cao. Toàn bộ dây chuyền hút chân không được điều khiển thông qua bộ PLC đảm bảo quá trình hút chân không chính xác và nghiêm ngặt.

Tất cả các máy sau khi lắp ráp đều được chuyển theo dây chuyền tới phòng Test để vận hành chạy thử. Quá trình vận hành chạy máy được giám sát nghiêm ngặt bởi đội ngũ quản lý chất lượng chuyên trách nhằm phát hiện và loại bỏ những máy không đủ tiêu chuẩn xuất xưởng. Những máy đạt yêu cầu kỹ thuật tiếp tục được chuyển sang công đoạn đóng gói.

Trung tâm thí nghiệm hiện đại có khả năng tạo ra môi trường vi khí hậu (nhiệt độ, độ ẩm) phù hợp với điều kiện khí hậu của Việt Nam. Tất cả các loại

model máy khác nhau đều được chạy thử trong phòng thí nghiệm đánh giá, kiểm tra các thông số kỹ thuật của máy như:

- ✓ Năng suất lạnh của máy
- ✓ Dòng điện khi vận hành
- ✓ Công suất tiêu thụ điện năng.
- ✓ Độ ồn của máy
- ✓ Hiệu suất EER...vv

Máy ép thủy lực hiện đại phục vụ cho công đoạn sản xuất các loại dàn trao đổi nhiệt bao gồm dàn trong nhà và dàn ngoài trời với nhiều chủng loại và kích thước khác nhau.

Toàn bộ quá trình hàn dàn trao đổi nhiệt được thực hiện trên máy hàn tự động đạt độ chính xác cao, mỗi hàn đạt yêu cầu về độ bền cơ tính cũng như hình thức. Nhờ đó nâng cao năng suất lao động và hiệu quả trong sản xuất.

Phân xưởng cơ khí sản xuất vỏ máy với hàng loạt máy công cụ đột dập định hình, máy cơ khí chính xác: phao bào, tiện, nguội...vv.

Dây chuyền máy cắt tôn với độ chính xác cao, tiết kiệm tối đa thời gian và nguyên liệu cho sản xuất.

## **2.4. Đánh giá chung về tình hình QT cung ứng NVL tại công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam**

### **2.4.1. Ưu điểm**

Quá trình nhập khẩu NVL của công ty nhìn chung đã cung cấp đủ và đáp ứng NVL cho sản xuất. Hoạt động sản xuất của công ty được diễn ra liên tục. Các dây chuyền lắp ráp, sản xuất hoạt động hết công suất.

### **Lập kế hoạch**

Chức năng lập kế hoạch của quản trị NVL được thực hiện theo một quy trình chặt chẽ, đã có sự phối hợp giữa các phòng ban liên quan trong công ty. Phòng KH – VT đã thông báo kịp thời cho bộ phận Kế toán để kịp thời đưa ra kế hoạch tài chính cho hoạt động thanh toán nhà cung cấp. Thông tin trao đổi giữa KH – VT và Điều độ sản xuất giúp cho kế hoạch lập ra sát với tình hình sản xuất dưới nhà máy.

---

Công tác nghiên cứu thị trường có thể nói đã cung cấp đủ thông tin về thị trường trong nước cũng như nước xuất khẩu NVL cho nhà quản trị ra quyết định kịp thời cho công tác lập kế hoạch.

Số liệu cần thiết cho quá trình lập kế hoạch được các chi nhánh gửi về đúng thời gian quy định.

### ***Hoạt động tổ chức thực hiện mua sắm***

Các nhà cung cấp của công ty đều có mối quan hệ lâu dài, quá trình nhập khẩu được diễn ra một cách thuận lợi. Số lượng nhà cung cấp ít, lượng NVL nhập khẩu tập trung lớn tăng uy tín của công ty đối với nhà cung cấp. Quy trình đàm phán đơn giản giảm được đáng kể chi phí trong thương lượng với đối tác. Đơn đặt hàng được lập sát với tình hình sản xuất của công ty do được căn cứ vào tình hình NVL tồn kho dưới nhà máy mỗi tuần.

Quy trình nhập khẩu được thực hiện theo đúng trình tự quy định của nhà nước. NVL nhập khẩu về đa số là đúng thời gian đã định trước và theo đúng hợp đồng quy định. Hầu như là không xảy ra hiện tượng bất hòa với nhà cung cấp.

Vận chuyển NVL về nhà máy được thực hiện trong thời gian ngắn nhất. NVL nhập khẩu của công ty thường được chuyển về nhà máy ngay sau khi thông quan do đã thực hiện đúng các quy định của hải quan. Hàng được vận chuyển về nhà máy mà không lưu kho hải quan nên đã tiết kiệm được chi phí lưu kho.

Nhân viên thủ kho thường xuyên kiểm tra số lượng NVL trong kho nên sớm phát hiện được sự thất thoát NVL trong sản xuất.

### ***Tổ chức dự trữ***

Hệ thống kho tàng đã đáp ứng đủ diện tích để lưu trữ NVL phục vụ cho công tác dự trữ. Kho vật tư cho khu sản xuất ĐHKK được đặt gần khu sản xuất nên tiết kiệm được thời gian vận chuyển NVL từ kho về nơi sản xuất.

Kho được xây dựng làm ba tầng đã tận dụng được triệt để các không gian của nhà xưởng, tiết kiệm chi phí lưu kho. NVL trong kho được phân thành 6 cấp làm cho việc quản lý cũng như cấp phát được thực hiện dễ dàng hơn. Cách sắp xếp NVL trong kho phù hợp với đặc tính của từng NVL. Giá bảo quản để dự trữ NVL giúp NVL không tiếp xúc trực tiếp với đất nên hạn chế được hỏng hóc trong khi bảo

---

quản. Cụ thể những NVL nặng được dự trữ ngay tại nơi sản xuất đã tiết kiệm được thời gian và công sức vận chuyển, những NVL nhẹ như xốp và hộp carton được xếp trên tầng ba để tận dụng không gian phía trên của nhà kho.

### ***Tổ chức cấp phát***

NVL được cấp phát tại kho giúp cho thủ kho dễ quản lý hơn. Một số NVL nặng được dự trữ và cấp phát tại khu sản xuất đã tiết kiệm thời gian đưa NVL về nơi sản xuất. Chứng từ “ Phiếu yêu cầu lĩnh vật tư ” cần có sự xác nhận của ba chủ thể giúp cho nhà quản trị dễ quản lý và tránh tình trạng thất thoát NVL.

### ***Tổ chức kiểm tra và quyết toán quá trình quản lý NVL***

Hoạt động kiểm tra trong quá trình sản xuất của công ty nhìn chung là khá hoàn thiện. Hệ thống quản lý chất lượng được tổ chức thành 3 bộ phận nhỏ bao gồm: IQC, LQC, OQC để kịp thời phát hiện ra sản phẩm lỗi. Trong đó:

- IQC là hệ thống kiểm tra NVL đầu vào
- LQC là hệ thống kiểm tra thành phẩm trong quá trình sản xuất
- OQC là hệ thống kiểm tra sản phẩm sau quá trình sản xuất.

Với ba hệ thống kiểm tra này, sản phẩm của công ty sau khi sản xuất đã giảm được đáng kể tỷ lệ lỗi.

## ***2.4.2. Nhược điểm***

### ***Lập kế hoạch***

Nghiên cứu thị trường còn chưa thực hiện thường xuyên do đó công ty chưa nắm bắt được cơ hội trên thị trường. Đặc biệt đối với công tác nghiên cứu thị trường NVL nước ngoài chỉ được thực hiện nghiêm túc khi thị trường có sự biến động lớn các yếu tố tác động trực tiếp đến giá thành NVL nhập về.

Hoạt động nghiên cứu thị trường và nhà cung cấp còn nhiều hạn chế. Các thông tin về thị trường nhập khẩu chủ yếu do nhân viên phiên dịch thu thập chỉ phân tích sơ bộ chưa giải quyết được các vấn đề gặp phải. Phương pháp thu thập thông tin chủ yếu là tại chỗ, thỉnh thoảng công ty có cử người sang gặp đối tác tuy nhiên chỉ giải quyết các vấn đề phát sinh chứ chưa thực sự thu thập các thông tin cần thiết.

### ***Hoạt động tổ chức thực hiện mua sắm***

Số lượng nhà cung cấp của công ty còn ít do vậy dễ gây ra hiện tượng quá trình sản xuất của công ty phụ thuộc vào khả năng cung ứng NVL của họ, rủi ro cao. Những thông tin trong về phía nhà cung cấp chủ yếu vẫn là những thông tin do chính nhà cung cấp nên còn mang tính chất chủ quan, chỉ gồm những nội dung về giá cả, điều kiện giao hàng... chưa thể đánh giá được nhà cung cấp một cách toàn diện. Khi đánh giá nhà cung cấp, công ty chỉ sử dụng những chỉ tiêu được thể hiện trong bản báo giá, nội dung thường bao gồm:

- ✓ Giá cả
- ✓ Chất lượng sản phẩm
- ✓ Phương thức thanh toán
- ✓ Phương thức vận chuyển

Các chỉ tiêu trên chỉ là điều kiện cần cho quá trình phân tích nhưng chưa đủ. Trong quá trình đánh giá nhà cung cấp thì các nhân viên chỉ phân tích sự khác nhau sơ bộ bằng cảm tính giữa các nhà cung cấp.

Quá trình thương lượng và ký kết hợp đồng đơn giản nhưng không chặt chẽ, khi có sự cố hoặc tranh chấp xảy ra sẽ gây bất lợi cho công ty. Hợp đồng giao kết giữa hai bên chưa đủ ràng buộc trách nhiệm để bên nhà cung cấp phải giao hàng đúng như cam kết.

Khi nhập NVL về nhà máy vẫn tồn tại tình trạng hàng về nhưng không đồng bộ dẫn đến không sản xuất được, ngưng trệ quá trình sản xuất, bán hàng. Không chỉ ảnh hưởng tới quá trình sản xuất, hiện tượng này còn lãng phí các nguồn lực của công ty. Lãng phí nguồn lực, tăng chi phí lưu kho, giảm lợi nhuận của công ty.

NVL nhập về nhà máy tỷ lệ lỗi còn cao đặc biệt là những linh kiện điện tử. Các linh kiện này không đảm bảo các thông số kỹ thuật của công ty đề ra, không thể đưa vào sản xuất sẽ ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm đầu ra.

### ***Tổ chức dự trữ***

Hệ thống kho phân bố chưa hợp lý làm cho quá trình vận chuyển tốn nhiều thời gian. Cụ thể khu sản xuất ĐHKK cũng như vị trí kho vật tư 1 lại xa kho thành phẩm nhất trong khi đó sản phẩm ĐHKK là sản phẩm chiếm tỷ lệ đa số các sản

---

phẩm của công ty gần 70% giá trị sản phẩm. Quãng đường vận chuyển từ khu sản xuất ĐHKK gấp gần 4 lần vận chuyển từ khu tủ đông tới kho thành phẩm.

Một số NVL được bảo quản tại khu sản xuất giúp cho quá trình vận chuyển từ kho tới khu sản xuất ngắn lại nhưng lại gây khó khăn cho quá trình quản lý đặc biệt đây lại là những NVL quan trọng.

### ***Tổ chức cấp phát***

Do còn xảy ra hiện tượng NVL nhập khẩu không đồng bộ và còn chậm so với thời gian quy định nên nhiều khi công tác cấp phát vật tư còn gặp khó khăn do không đủ NVL để đáp ứng nhu cầu sản xuất của các phân xưởng.

### ***Tổ chức kiểm tra và quyết toán quá trình quản lý NVL***

Hoạt động kiểm tra còn chưa được thực hiện thường xuyên. Khi nhập kho NVL mua từ nước ngoài về thì thủ kho có trách nhiệm quản lý và kiểm tra số lượng còn bộ phận QC có trách nhiệm quản lý về chất lượng. QC tiến hành kiểm tra theo phương pháp chọn mẫu do đó xác suất còn bỏ sót NVL bị lỗi là không tránh khỏi. Tuy nhiên, sau khi nhập kho, hoạt động kiểm tra lại không thường xuyên được diễn ra. QC chỉ kiểm tra khi có yêu cầu của thủ kho hoặc khi quan sát thấy hiện tượng bất thường của NVL. Như vậy có thể thấy NVL bị lỗi được đưa vào sản xuất là có khả năng rất cao. NVL bị lỗi đưa vào sản xuất sẽ lãng phí các nguồn lực không đáng có.

Tỷ lệ sản phẩm đầu ra bị lỗi do NVL đầu vào lỗi còn cao. Những sản phẩm lỗi này được đưa trở lại quá trình sản xuất để khắc phục. Một số sản phẩm không thể khắc phục được sẽ phải thanh lý gây lãng phí. NVL sử dụng không được triệt để, lỗi nhiều có thể dẫn tới thiếu NVL. Mặt khác, lỗi sản phẩm do tay nghề công nhân yếu vẫn còn xảy ra phổ biến.

### ***2.4.3. Nguyên nhân của những nhược điểm***

Nguyên nhân của những nhược điểm trên sẽ được phân tích theo nguyên nhân chủ quan và nguyên nhân khách quan. Nguyên nhân chủ quan sẽ được phân tích theo các hoạt động hỗ trợ trong chuỗi giá trị của công ty. Các hoạt động hỗ trợ của chuỗi giá trị bao gồm: Cơ sở hạ tầng, quản trị nhân lực, các hoạt động hỗ trợ phát triển sản phẩm và các hoạt động mua sắm vật tư. Trong các yếu tố trên, thì hoạt

---

động hỗ trợ phát triển sản phẩm ít có ảnh hưởng tới quá trình quản trị NVL nên chuyên đề không đi sâu phân tích.

### ***Nguyên nhân chủ quan***

#### ***Cơ sở hạ tầng***

Cơ sở hạ tầng của công ty nhìn chung là đáp ứng nhu cầu của hoạt động sản xuất công ty nói chung và quá trình quản trị NVL nói riêng. Tuy nhiên, bên cạnh đó thì cơ sở hạ tầng còn một số hạn chế nhất định

Do mới mở rộng nhà máy nên vị trí các kho và khu sản xuất còn sắp xếp theo chiều hướng tận dụng mọi diện tích của nhà máy mà chưa hợp lý. Khu vực sản xuất tủ đông mới được xây dựng nên nhà máy đã sắp xếp dùng để đặt dây chuyền sản xuất tủ đông. Đây là sự sắp xếp chưa hợp lý cho quá trình vận chuyển.

#### ***Quản trị nhân lực***

Cũng như các công ty khác, công ty Cổ Phần Nagakawa VN cũng sử dụng kết hợp cả ba phương pháp quản trị nhân sự đó là: Phương pháp hành chính, phương pháp kinh tế, phương pháp giáo dục. Mặt hạn chế của vấn đề này đó là phương pháp hành chính lại được sử dụng nhiều nhất trong cả ba phương pháp trên. Công việc với cường độ lao động cao của công ty thường xuyên gây áp lực nặng nề lên tâm lý người lao động. Điều này là không nên. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cấp cao ít khi động viên, khích lệ người lao động làm việc nên ít nhiều cũng ảnh hưởng tới hiệu quả làm việc của nhân viên.

So với các công ty khác thì có thể nói mức lương cơ bản của công ty nhìn chung là cao. Chính sách nhân sự bao gồm lương cơ bản và các phúc lợi xã hội, trong đó lương là một yếu tố quan trọng nhưng không phải là yếu tố quyết định đối với người lao động. Công ty có xây dựng một hệ thống thưởng phạt tuy nhiên hệ thống này chưa hợp lý. Khi hệ thống này được thực hiện thì chủ yếu là hình thức phạt được sử dụng nhiều còn thưởng nhìn chung còn ít. Hệ thống này vẫn chưa lấy được sự đồng tình, ủng hộ của người lao động, do đó chưa tác động tới tinh thần làm việc của họ.

Về chính sách đào tạo cho người lao động trong công ty nói chung chưa được tốt. Nhân viên mới vào làm chủ yếu được đào tạo tại chỗ trong quá trình thử việc

chứ không được đào tạo. Do vậy, phải mất thời gian đầu hiệu quả làm việc của nhân viên chưa đáp ứng yêu cầu công việc. Đối với người công nhân trực tiếp sản xuất cũng vậy. Công nhân vào làm việc trong nhà máy chỉ được đào tạo về các nội quy, quy chế chứ không được đào tạo về tay nghề. Trong khi đó, công nhân của công ty chủ yếu là lao động chân tay chưa qua trường lớp đào tạo. Tay nghề thấp dẫn tới hậu quả là sản phẩm lỗi trong sản xuất tỷ lệ cao. Hậu quả có thể làm tiêu tốn NVL và dẫn tới tình trạng thiếu NVL cho sản xuất.

Nhân lực là đối tượng quản trị trực tiếp của nhà quản trị. Thông qua người lao động nhà quản trị có thể tác động tới tư liệu lao động. Do đó, muốn hoạt động sản xuất trong công ty nói chung và hoạt động liên quan tới quản trị NVL nói chung thu được hiệu quả cao thì nhà quản trị NVL cũng phải chú trọng tới vấn đề nhân sự.

#### *Hoạt động mua sắm*

Hoạt động mua sắm là vấn đề cơ bản trong quá trình nhập khẩu NVL. Để thực hiện mua sắm cần phải lập kế hoạch và tổ chức mua sắm. Trong quá trình lập kế hoạch thì việc nghiên cứu thị trường còn nhiều hạn chế. Hoạt động này chưa thực sự đúng ý nghĩa của nó, đặc biệt là nghiên cứu thị trường nước ngoài. Nghiên cứu thị trường không trực tiếp tác động ngay tới kết quả kinh doanh nhưng có tác động lớn tới hoạt động nhập khẩu và quản trị NVL. Trong một khoảng thời gian ngắn có thể thấy rằng chi phí để thực hiện hoạt động này quá cao so với hiệu quả nhận được – đây có lẽ là nguyên nhân lớn nhất dẫn tới sự ít quan tâm của hội đồng quản trị.

Nghiệp vụ đánh giá nhà cung cấp còn chưa được coi trọng, các chỉ tiêu đánh giá còn đơn giản chưa phong phú, chủ yếu là các chỉ tiêu liên quan đến giá, điều kiện giao hàng chứ chưa xem xét các chỉ tiêu đánh giá dịch vụ đi kèm và năng lực nhà cung cấp.

Hợp đồng giao kết giữa hai bên chưa ràng buộc trách nhiệm của nhà cung cấp nên vẫn thường xảy ra tình trạng NVL nhập khẩu về không đúng thời gian và không đồng bộ.

#### *Nguyên nhân khách quan*

Nước ta đang trong những năm đầu của quá trình hội nhập nền kinh tế thế giới nên vẫn còn tồn tại nhiều bất cập. Hệ thống pháp luật vẫn chưa ổn định, thường

---



xuyên thay đổi. Sự thay đổi này khiến cho các doanh nghiệp trong nền kinh tế phải luôn trong tư thế sẵn sàng thay đổi cho phù hợp. Thay đổi sẽ khiến cho toàn bộ hệ thống sản xuất của các công ty thay đổi theo ảnh hưởng tới năng suất và chi phí sản xuất. Đặc biệt đối với hoạt động nhập khẩu NVL thì vấn đề này lại càng quan trọng hơn. Cụ thể đó là sự thay đổi về thuế nhập khẩu thường xuyên thay đổi. Khi sự thay đổi này tác động trực tiếp tới các hợp đồng nhập khẩu mà lại không được các đối tác thông cảm, mọi thiệt hại do sự thay đổi này sẽ do công ty chịu trách nhiệm – những thiệt hại này thường khá lớn trong hoạt động nhập khẩu.

Mặt khác, do điều kiện về khoa học kỹ thuật nước ta chưa cho phép nên nhiều NVL đầu vào của công ty vẫn chưa được sản xuất trong nước, chủ yếu vẫn phải nhập khẩu nhiều.

Hệ thống thông tin về thị trường kinh doanh quốc tế còn chưa đáp ứng nhu cầu của các công ty. Thông tin còn chưa phong phú và còn chậm chễ.

### Chương 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NAGAKAWA VIỆT NAM

#### **3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty trong giai đoạn tới**

##### **3.1.1. Định hướng phát triển của công ty**

Trong tiến trình hội nhập nền kinh tế khu vực và thế giới đặc biệt là việc gia nhập WTO, Việt Nam đã và đang thực hiện lộ trình dỡ bỏ hàng rào thuế quan. Cùng với nhiều doanh nghiệp khác, Nagakawa cũng đứng trước rất nhiều khó khăn thử thách.

Chủ động đón nhận thời cơ và thách thức, ban lãnh đạo công ty đã triển khai hàng loạt các chính sách cải tổ mang tính toàn diện và đồng bộ bằng việc đầu tư máy móc và dây truyền hiện đại, chú trọng đào tạo và tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng.

Trong chiến lược phát triển của mình, năm 2007 công ty đã thực hiện việc chuyển đổi loại hình doanh nghiệp từ công ty liên doanh sang hình thức công ty cổ phần nhằm:

- Huy động tối đa các nguồn vốn và nhân lực từ các cổ đông chiến lược là các nhà sản xuất, nhà phân phối truyền thống của công ty và các đơn vị bạn.
- Mở rộng và ổn định thị trường trong nước đồng thời hướng tới xuất khẩu sang thị trường châu Âu và Bắc Mỹ.

Định hướng phát triển của công ty tới năm 2010 sẽ trở thành một tập đoàn cơ điện lạnh hàng đầu tại Việt Nam và khu vực với số vốn điều lệ lên tới 800 – 1000 tỷ đồng. Ngoài ra, công ty còn tiến tới mở rộng đầu tư vào lĩnh vực hỗ trợ rất nhiều cho sự phát triển chung của công ty trong tương lai.

##### **3.1.2. Mục tiêu phát triển của công ty trong năm 2008**

Từ khi hình thành cho đến nay, công ty luôn hoạt động theo mục tiêu của mình, đó là: “ Công ty không ngừng phát triển các hoạt động sản xuất, thương mại và dịch vụ trong các lĩnh vực hoạt động kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận có thể có được của công ty cho các Cổ đông, nâng cao giá trị Công ty và không ngừng cải thiện đời sống, điều kiện làm việc, thu nhập cho người lao động, đồng thời làm tròn nghĩa vụ nộp ngân sách cho Nhà nước.

**Bảng 3.1 : Một số mục tiêu giai đoạn 2008 - 2010**

STT	Chỉ tiêu	Dự kiến
1	Đầu tư kinh doanh bất động sản	500 tỷ
2	Niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán.	2008
3	Đầu tư xây dựng khu công nghệ cao nagakawa	500tỷ
4	Xuất khẩu sang thị trường EU	7% Tổng sản lượng
5	Doanh thu	1000tỷ

(Nguồn: Phòng KH - VT)

Với mục tiêu trên, chiến lược phát triển của công ty sẽ ngày càng phát triển lĩnh vực sản xuất kinh doanh mặt hàng cơ điện lạnh, mở rộng thị trường tiêu thụ

**Bảng 3.2 : Kế hoạch sản lượng năm 2008 – 2010**

(Đơn vị: Sản phẩm – Chiếc)

Doanh thu – Tỷ đồng)

STT	Sản phẩm	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
1	Điều hòa không khí	50.000	70.000	100.000
2	Tủ đông	17.000	22.000	30.000
3	Máy giặt	20.000	30.000	45.000
4	Cây nước	20.000	40.000	45.000
5	Doanh thu	500	700	1.000

(Nguồn : Phòng Kế hoạch – Vật tư)

ra thế giới; với lĩnh vực kinh doanh bất động sản và chứng khoán – ngân hàng thì sẽ từng bước thâm nhập và trở thành một thương hiệu nổi tiếng trong lĩnh vực này.

Để thực hiện chiến lược, công ty đã lập kế hoạch cho toàn công ty và cho từng bộ phận của mình. Mỗi bộ phận chức năng, chi nhánh có trách nhiệm thực hiện theo kế hoạch đã đặt ra.

### **3.2. Giải pháp hoàn thiện quy trình QT cung ứng NVL tại công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam**

### **3.2.1. Hoàn thiện hoạt động nghiên cứu thị trường và nhà cung cấp**

- *Cơ sở lý luận:*

Thị trường luôn biến động, thay đổi không ngừng do đó hoạt động nghiên cứu thị trường phải thường xuyên được thực hiện. Đối với quản trị NVL nhập khẩu thì công việc này càng quan trọng hơn. Thị trường nước xuất khẩu tác động trực tiếp tới quá trình nhập khẩu của công ty.

Nhà cung cấp ảnh hưởng trực tiếp tới NVL nhập khẩu về nhà máy do vậy công việc tiến hành thu thập thông tin về nhà cung cấp là không thể thiếu. Nghiên cứu kỹ nhà cung cấp giúp công ty không chỉ đánh giá sơ bộ mà còn có thể đánh giá một cách toàn diện về năng lực của nhà cung cấp. Từ đó đưa ra những giải pháp để giải quyết tình trạng NVL nhập khẩu không đồng bộ và thời gian về nhà máy chậm.

- *Cơ sở thực tiễn:*

Hiện nay, tại công ty CP Nagakawa VN, các thông tin về nhà cung ứng NVL còn chưa phong phú và thường chỉ là các thông tin sơ cấp. Các thông tin có được chủ yếu từ bản báo giá do nhà cung cấp chuyển qua cho công ty nên nhiều khi còn chưa chính xác. Do đó, việc phân tích đánh giá còn gặp nhiều khó khăn.

Mặt khác, các tiêu chí chủ yếu để đánh giá nhà cung cấp của công ty còn quá ít thường và chưa đưa ra các tính toán cụ thể chủ yếu còn dựa vào chỉ tiêu giá cả là chính. Những hạn chế trên cần được sớm khắc phục để giảm đi những lỗi không đáng có.

- *Nội dung:*

Để có thể chủ động trong việc thu thập thông tin, ngoài những thông tin từ nhà cung cấp, công ty nên chủ động tìm kiếm thông tin bằng cách thu thập trên các phương tiện thông tin đại chúng, trên mạng Internet... Ngoài ra, công ty có thể giao trách nhiệm nghiên cứu thị trường cho văn phòng đại diện. Văn phòng đại diện có trách nhiệm thu thập toàn bộ thông tin liên quan đến các chính sách của Trung Quốc đối với hoạt động xuất khẩu các NVL của công ty, các thông tin về tình hình phát triển kinh tế, tình hình phát triển và cạnh tranh của ngành, tình hình các nhà cung cấp của công ty. Công ty cần yêu cầu văn phòng đại diện thực hiện hoạt động nghiên cứu một cách thường xuyên có thể theo từng quý một để tránh tình trạng sự

---

thay đổi đột ngột của môi trường ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất của công ty. Bên cạnh đó, khi có cán bộ nhân viên sang thăm đối tác cần yêu cầu thu thập thêm những thông tin cần thiết...

Khi phân tích các nhà cung ứng NVL, cần sử dụng các chỉ tiêu phong phú hơn, không chỉ gói gọn trong các chỉ tiêu tính toán được mà cần bổ sung thêm các chỉ tiêu vô hình khác như: năng lực sản xuất, các dịch vụ đi kèm, phương thức thanh toán... Các chỉ tiêu này cần được cân nhắc khi lựa chọn nhà cung cấp.

- *Hiệu quả*

Hoạt động nghiên cứu thị trường được thực hiện theo từng quý sẽ giúp công ty nắm bắt sự biến động của thị trường để kịp thời đưa ra giải pháp tận dụng cơ hội và hạn chế thách thức

Văn phòng đại diện tiến hành nghiên cứu thị trường sẽ giảm chi phí thu thập thông tin và thông tin thu về phong phú hơn những thông tin trong nước.

Tìm được nhà cung cấp sau khi đã đánh giá kỹ càng sẽ giúp công ty hạn chế được những sự cố bất lợi xảy ra trong quá trình mua sắm NVL.

### **3.2.2. Tổ chức lại hệ thống kho và khu sản xuất của nhà máy**

- *Cơ sở lý luận:*

Sản phẩm chất lượng cao là mục tiêu của mọi doanh nghiệp kinh doanh. Khi chất lượng sản phẩm không đổi, doanh thu cố định thì chi phí sản xuất càng nhỏ sẽ làm cho lợi nhuận của doanh nghiệp càng cao. Trong sản xuất, quá trình cấp phát NVL và vận chuyển thành phẩm chiếm chi phí không lớn nhưng nếu nhà quản trị có thể giảm được chi phí này sẽ tiết kiệm được nguồn lực của công ty. Để có thể thực hiện được như vậy thì hệ thống kho tàng phải được sắp xếp một cách hợp lý. Kho phải ở vị trí thuận tiện cho quá trình sản xuất sao cho cả quãng đường vận chuyển từ kho vật tư đến nơi sản xuất và cả quãng đường vận chuyển từ nơi sản xuất đến kho thành phẩm là ngắn nhất. Các dây chuyền sản xuất cũng phải như vậy. Sắp xếp sao cho tổng quãng đường là tối ưu nhất.

- *Cơ sở thực tiễn:*

Tại nhà máy của công ty, hệ thống kho được bố trí phân tán. Sự bố trí hiện nay chưa khoa học, chi phí vận chuyển gây lãng phí nguồn lực của công ty. Hệ

thống các dây chuyền sản xuất còn bố trí chưa hợp lý, chiều sản xuất thường khiến chi phí vận chuyển cao hơn. Có thể cùng một vị trí, nếu chiều sản xuất của dây chuyền được đặt ngược lại cũng sẽ giảm được chi phí vận chuyển. Ngoài ra, do kho được đặt phân tán nên quá trình quản lý cũng gặp phải vấn đề khó khăn, gây lãng phí khi nhập hàng từ nước ngoài về nhà máy.

- *Nội dung:*

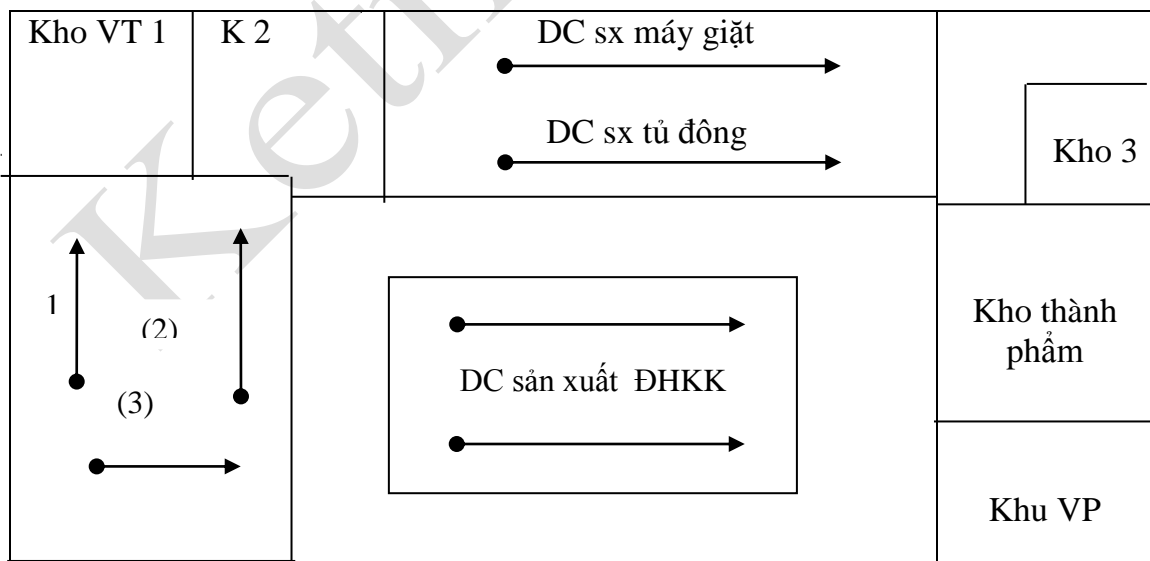
- Sắp xếp lại vị trí các kho sao cho hợp lý sao cho chi phí vận chuyển là nhỏ nhất có thể được. Kho thành phẩm phải ở vị trí sao cho gần điểm kết thúc các dây chuyền sản xuất nhất. Nhìn vào hệ thống kho hiện nay thì chỉ có thể thay đổi vị trí kho vật tư 2. Kho thành phẩm không thể di chuyển được vì khu lắp ráp tủ đồng quá lớn không thể thay cho kho thành phẩm, như vậy sẽ lãng phí.

- Sắp xếp lại khu sản xuất các dây chuyền, cụ thể: Khu sản xuất ĐHKK phải được đặt gần kho thành phẩm nhất do tỷ lệ sản lượng của ĐHKK chiếm đa số ~ 70% giá trị tổng sản lượng.

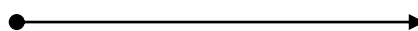
- Hệ thống sản xuất phải được xếp theo chiều hướng đầu vào của dây chuyền gần kho vật tư, đầu ra của dây chuyền phải gần kho thành phẩm.

Cụ thể sau khi sắp xếp thì hệ thống kho và khu sản xuất được xếp như sau

**Hình 3.1: Sơ đồ vị trí các kho và khu sản xuất sau khi sắp xếp**



Chú thích:



## Đầu vào

- (1): Dây chuyền sản xuất đồ điện dân dụng
- (2): Dây chuyền sản xuất cây nước
- (3): Hệ thống đập máy
- K 2: Kho Vật tư 2

## Đầu ra

- *Hiệu quả:*

Nhìn vào hệ thống kho mới có thể thấy rằng chi phí vận chuyển NVL đã được giảm đi một nửa so với trước kia. ( Bảng 3.6 )

Như vậy có thể thấy sau khi sắp xếp lại kho và khu sản xuất thì chi phí vận chuyển đã giảm đi một nửa tức là công ty có thể cắt giảm gần một nửa công nhân cho vị trí vận chuyển để tập trung vào hoạt động sản xuất.

Ngoài ra, khi tập trung hai kho vật liệu chính cho sản xuất của công ty sẽ giúp cho hoạt động quản lý kho được thuận lợi hơn. Hai kho tập trung cũng thuận lợi cho quá trình nhập kho của các NVL mua từ nước ngoài về.

**Bảng 3.6: Chi phí vận chuyển trong quá trình sản xuất trước và sau khi sắp xếp kho**

Tên sản phẩm	Tỷ lệ %/ Tổng Slg	CF VC hiện tại			CF VC sau SX		
		NVL	TP	Tổng	NVL	TP	Tổng
<b>DHKK</b>	70	2	6	56	3	2	35
<b>Tủ đông</b>	10	3	4	7	2	2	4
<b>Máy giặt</b>	10	4	5	9	2	3	5
<b>Cây nước</b>	5	4	5	4.5	2	6	4
<b>SP Điện</b>	5	6	7	6.5	2	6	4
<b>Tổng cộng</b>				<b>83</b>			<b>52</b>

Chú thích: - CF ở trên được tính theo tỷ lệ quãng đường vận chuyển

$$- \text{Tổng} = (\text{CF VC NVL} + \text{CF VC TP}) \times \text{Tỷ lệ \% / tổng sp}$$

Để thực hiện các thay đổi trên đòi hỏi vốn đầu tư để di chuyển vị trí kho vật tư 2 và thay đổi vị trí các khu sản xuất, lắp ráp.

Nếu di chuyển một lúc tất cả các vị trí sẽ ngưng trệ sản xuất nhưng do các vị trí thay đổi có liên quan đến nhau nên bắt buộc phải thực hiện cùng một lúc với nhau.

Ban lãnh đạo cần quan tâm để sớm có thể hoàn thiện quá trình sản xuất.

### **3.2.3. Hoàn thiện quy trình kiểm tra NVL đầu vào**

- *Cơ sở lý luận:*

Chất lượng NVL đầu vào giữ vai trò vô cùng quan trọng đối với quá trình sản xuất. Nếu không kịp phát hiện NVL ngay khi đưa NVL về nhà máy sẽ phát sinh những nguồn lực lãng phí. Trước tiên là chi phí lưu kho, tiếp theo là chi phí đưa vào sản xuất gồm lao động, các NVL khác đi kèm, .. có thể dẫn đến thiếu NVL sản xuất. Nếu sản phẩm bị lỗi đưa ra thị trường còn ảnh hưởng tới uy tín của công ty. Nếu NVL được phát hiện sớm có thể trao trả lại cho nhà cung cấp để khắc phục. Do đó, cần phải xây dựng quy trình kiểm tra chất lượng cũng như số lượng NVL đầu vào để hạn chế nguồn lực lãng phí.

- *Cơ sở thực tiễn:*

Hiện tại, phòng QC sử dụng phương pháp kiểm kê mẫu nhưng không thường xuyên. Trong khi đó tỷ lệ lỗi của các linh kiện điện tử nhập về nhà máy lại khá cao (xấp xỉ 5%). Linh kiện điện tử thường là các bộ phận quan trọng của mỗi sản phẩm, nếu lỗi không phát hiện ra thì sản phẩm sản xuất coi như là phải làm lại từ đầu. Các sản phẩm lỗi sẽ được đưa về quá trình sản xuất coi như bắt đầu một sản phẩm mới. Như vậy, cần tổ chức lại quy trình kiểm tra chất lượng của NVL đầu vào để kịp thời phát hiện NVL lỗi.

- *Nội dung:*

Tổ chức kiểm tra NVL định kỳ đối với NVL đầu vào. Đối với những NVL thường xuyên được sử dụng thì có thể thực hiện kiểm tra khi đưa vào sản xuất. Đối với NVL có thời gian dự trữ lâu thì nên tiến hành kiểm tra định kỳ một tháng một lần để kịp thời phát hiện những NVL lỗi từ đó đưa ra giải pháp khắc phục. Bộ phận



QC nên tiến hành tổng kết hoạt động kiểm tra từng quý một để tìm hiểu những nguyên nhân thường xuyên gây ra NVL lỗi. Sau khi tìm được những nguyên nhân chủ yếu cần đưa ra giải pháp phòng chống hiện tượng lỗi ngay khi đưa NVL vào nhập kho.

Khi thực hiện kiểm tra cần tiến hành theo đúng quy trình đã định. Các tiêu chuẩn kiểm tra cần rõ ràng để tránh tình trạng bế tắc quá trình kiểm tra.

- *Hiệu quả:*

Kiểm tra NVL đầu vào nhằm mục đích phát hiện sớm những sai sót của NVL. Từ đó tránh được chi phí do sản xuất ra những sản phẩm lỗi xuất phát từ NVL.

### ***3.2.4. Nâng cao trình độ, kiến thức của nhân viên quản lý NVL tại công ty***

- *Cơ sở lý luận:*

Trong hoạt động sản xuất của mỗi doanh nghiệp thì lao động là nhân tố quan trọng, nhân tố quyết định tới sự thành bại của doanh nghiệp. Thông qua người lao động, nhà quản trị có thể tác động tới các yếu tố khác của lực lượng sản xuất. Do vậy, muốn hoạt động kinh doanh tốt thì cần quan tâm tới nhân tố lao động của mỗi công ty. Khi làm việc, người lao động sử dụng cả thể lực và trí lực của mình. Một trong hai yếu tố trên không tốt cũng sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả công việc được giao. Trong quá trình sản xuất thì người lao động sử dụng công cụ sản xuất tác động vào NVL để biến NVL thành sản phẩm theo yêu cầu. Do đó, để quản lý NVL được tốt thì cần phải có đội ngũ cán bộ, công nhân thực hiện tốt công việc của mình. Môi trường xung quanh luôn thay đổi, muốn người lao động luôn thực hiện tốt nhiệm vụ thì phải thường xuyên đào tạo, bồi dưỡng trình độ, tay nghề người lao động. Việc đào tạo bồi dưỡng này phụ thuộc vào xu hướng phát triển, mục tiêu hoạt động của công ty xuất phát từ những dấu hiệu tiêu cực từ phía người lao động. Các chương trình bồi dưỡng, đào tạo được thực hiện tốt sẽ mang lại hiệu quả làm việc của người lao động, cụ thể đối với công tác quản lý NVL thì các hoạt động mua sắm, tổ chức vận chuyển, cấp phát được thực hiện một cách nhịp nhàng, hợp lý.

- *Cơ sở thực tiễn:*

Công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam đã ý thức được vai trò quan trọng của công tác đào tạo, bồi dưỡng đào tạo người lao động. Tuy nhiên, quá trình thực hiện chưa đạt hiệu quả cao. Tay nghề người sẽ quyết định NVL đưa vào sản xuất có đạt hiệu quả không. Nếu trong quá trình sản xuất, người công nhân làm sai hỏng sẽ dẫn đến tình trạng thiếu NVL cho sản xuất, lãng phí các nguồn lực của công ty. Hoạt động đào tạo của công ty chưa có tính thực tiễn cao. Công nhân khi vào công ty chỉ được đào tạo về các nội quy, quy định của công ty chứ không được đào tạo chuyên môn (nếu có chỉ là đào tạo nghiệp vụ cơ bản trong quá trình thử việc). Công nhân chủ yếu là lao động phổ thông chưa qua tầng lớp đào tạo nên chưa có chuyên môn. Điều đó dẫn tới hậu quả là lượng sản phẩm bị lỗi cao. Những nhân viên chuyên tách thực hiện các công tác quản lý NVL còn non trẻ, kinh nghiệm chưa nhiều. Do đó, hiệu quả công việc không được cao. Khi được đào tạo, những nhân viên này sẽ được bồi dưỡng kỹ năng, kỹ xảo để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Hiện tại, những nhân viên mới vào công ty chỉ được đào tạo tại chỗ, trong quá trình thử việc là chủ yếu. Chuyên gia chỉ về nói chuyện với những buổi huấn luyện các nhà quản lý.

Do đó, công tác đào tạo, bồi dưỡng còn chưa đạt hiệu quả cao, còn mang tính hình thức.

- *Nội dung:*

- ✓ Đối với người quản lý:

- Cử cán bộ đi học các khoá đào tạo kỹ năng quản lý tại các trường ĐH, CĐ

- Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng trình độ chuyên môn ngắn hạn tại doanh nghiệp về các kỹ năng lập kế hoạch, đàm phán với đối tác, tổ chức mua sắm NVL, quản lý kho...

- Tổ chức các buổi nói chuyện giữa nhà quản lý với công nhân để giúp nhà quản lý hiểu được tình hình sử dụng NVL trong thực tế, kích lệ tinh thần làm việc của người lao động, giúp họ nhận thức được trách nhiệm của mình.

- ✓ Đối với công nhân sản xuất:

- Tổ chức đào tạo chuyên môn cho người lao động trước khi nhận công việc, đồng thời giúp công nhân hiểu được vai trò của mình trong quá trình sản xuất.

- Tổ chức các buổi nói chuyện của nhà quản lý cấp cao với đội ngũ công nhân để khích lệ tinh thần làm việc của công nhân. Đặc biệt là có sự tham gia của bộ phận QC trong công ty để giúp công nhân nhận ra bản chất nguyên nhân của lỗi sản phẩm.

- *Hiệu quả:*

Tinh thần trách nhiệm và ý thức người lao động nâng cao. Khi đã ý thức được trách nhiệm của mình thì tinh thần tự giác, trung thực, làm việc hết mình cũng được nâng cao.

### **3.2.5. Hoàn thiện hệ thống phúc lợi của công ty**

- *Cơ sở lý luận:*

Một công ty hoạt động có hiệu quả khi tất cả mọi người làm tốt nhiệm vụ được giao. Mỗi cá nhân của tập thể làm tốt công việc của mình khi họ cảm thấy thoả mãn với những gì mình nhận được. Là một nhà quản trị phải hiểu rõ điều này. Hiện nay, nhiều nhà quản trị cho rằng giảm tối đa mọi chi phí bao gồm cả lương của công nhân viên là biện pháp tốt nhất để tăng lợi nhuận của mình. Đây là một quan niệm hết sức sai lầm. Tiết kiệm nhưng phải hiệu quả. Người lao động chỉ làm hết mình khi họ thấy những gì họ bỏ ra được trả công xứng đáng. Những nhà quản trị nhân sự phải nhận thức rõ vấn đề này và đưa ra các chính sách nhân sự phù hợp. Chính sách nhân sự của công ty phải thu hút được nhân tài trên thị trường. Để thu hút người tài thì hệ thống phúc lợi xã hội và lương cơ bản tương xứng và môi trường làm việc có cơ hội thăng tiến. Đối với những người có khả năng làm việc tốt thì hiệu quả công việc cao sẽ bù đắp lại chi phí lương cơ bản cao hơn thường lệ. Mặt khác, khi mức lương cơ bản của người lao động cao hơn một chút, công ty không những thu hút được những người giỏi mà còn giữ được người lao động ở lại công ty. Nếu lương không phù hợp, người lao động không cố gắng hết sức khi làm việc, luôn có tư tưởng thay đổi chỗ làm dẫn đến kết quả làm việc không cao. Khi người lao động

thời việc, công ty phải mất chi phí để tuyển dụng và đào tạo lại người lao động đáp ứng được yêu cầu công việc.

Đối với công tác quản lý NVL, để có thể kích thích được người lao động làm việc có hiệu quả cao thì ngoài hệ thống phúc lợi trên. Công ty cần xây dựng hệ thống phúc lợi cho những cá nhân sử dụng tốt NVL và có những hoạt động tích cực như tiết kiệm được NVL, tìm được nhà cung cấp mới đáp ứng yêu cầu nhưng chi phí thấp hơn, những cá nhân có đóng góp ý kiến cho công tác quản lý NVL.

- *Cơ sở thực tiễn:*

Hiện nay, hệ thống phúc lợi của công ty bao gồm đầy đủ các phần nhà nước quy định. Tuy nhiên, một số chính sách nhân sự của công ty còn làm cho người lao động chưa cảm thấy hài lòng và vẫn còn hiện tượng người lao động xin nghỉ việc nhiều. Do đó, công ty liên tục tuyển nhân viên mới vào công ty. Tất nhiên nhân viên mới vào công ty cũng do nhu cầu công việc yêu cầu nhưng vẫn không thể phản bác nguyên nhân là người lao động không thoả mãn với chính sách của công ty.

Cường độ làm việc tại công ty luôn ở mức cao. Áp lực đè nặng lên người lao động nhưng nhà quản lý chưa có những biện pháp khích lệ tinh thần làm việc của họ. Do đó, công ty cần hoàn thiện các chính sách nhân sự của công ty và khích lệ, động viên người lao động làm việc. Bên cạnh đó, mức thưởng phạt của công ty vẫn chưa phân biệt giữa các đối tượng khác nhau.

Hiện tại, trong lĩnh vực quản trị NVL, công ty chưa có hệ thống thưởng phạt rõ ràng, do vậy chưa khích lệ tinh thần tiết kiệm cũng như việc nỗ lực hết mình của nhân viên.

- *Nội dung :*

- Xây dựng hệ thống lương cơ bản phù hợp hơn đối với những người lao động để khích lệ họ làm việc hơn đặc biệt ở những vị trí quan trọng trong công ty..
- Xây dựng các chỉ tiêu phúc lợi cho các nhân viên trong công ty.
- Đối với nhân viên liên quan đến công tác quản trị NVL phải có mức thưởng phạt hợp lý.

- *Hiệu quả:*

Khi có được động lực làm việc, hiệu quả công việc của người lao động sẽ lên cao. Tinh thần làm việc hết mình sẽ được lan toả ra toàn công ty tạo nên một sức mạnh trong một thể thống nhất.

### **3.3. Một số kiến nghị với nhà nước**

Là một công ty Cổ Phần mới thành lập gặp rất nhiều khó khăn do vậy rất cần sự hỗ trợ, giúp đỡ của nhà nước và các cơ quan chức năng. Khi có sự hỗ trợ, giúp đỡ của nhà nước, công ty hoạt động có hiệu quả hơn thì thuế nộp cho nhà nước cũng theo đó mà tăng lên theo. Như vậy có thể thấy mối quan hệ giữa nhà nước và công ty là mối quan hệ qua lại, tương hỗ với nhau. Mặt khác, công ty sẽ tham gia tích cực vào các hoạt động xã hội tại địa phương và nhà nước. Để hoạt động sản xuất kinh doanh được tốt hơn, công ty có một số kiến nghị sau đối với nhà nước:

- Các cơ quan nhà nước nên thường xuyên cung cấp các số liệu về tình hình kinh tế trong nước cũng như thị trường các nước ngoài một cách chính xác để hỗ trợ thông tin cho các công ty.
- Hoàn thiện các luật hiện hành để tạo điều kiện cho các công ty hoạt động hiệu quả hơn, đặc biệt là các chính sách liên quan đến hoạt động nhập khẩu. Quy trình nhập khẩu, thông quan nhập khẩu cần đơn giản, gọn nhẹ.
- Tạo môi trường ổn định để các công ty và đối tác nước ngoài có thể yên tâm hoạt động.
- Xây dựng các ngành sản xuất phụ trợ, sản xuất những NVL có thể để giúp giảm bớt lượng NVL nhập ngoại.

## KẾT LUẬN

Quản trị cung ứng NVL trong sản xuất là hết sức quan trọng với sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. NVL là đầu vào của mỗi quá trình sản xuất. NVL có đủ tiêu chuẩn thì sản phẩm sản xuất ra mới đáp ứng các tiêu chuẩn. Quản trị NVL ảnh hưởng tới cả quá trình sản xuất và tiêu thụ hàng hóa. Quản trị NVL hiệu quả thì quá trình sản xuất mới đạt kết quả cao, hoạt động tiêu thụ cũng vậy. Quản trị NVL không chỉ ảnh hưởng tới quá trình sản xuất và tiêu thụ hàng hóa của công ty mà còn tác động tới hình ảnh của công ty trên thị trường.

Công ty Cổ Phần Nagakawa Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực sản xuất hàng điện tử điện lạnh. NVL của công ty chủ yếu còn nhập khẩu, nên hoạt động quản trị càng quan trọng hơn và luôn tiềm ẩn rủi ro. Tuy mới được thành lập từ năm 2002 nhưng công ty đã tìm được chỗ đứng của mình trên thị trường điện tử. Trong tương lai, công ty sẽ đưa những sản phẩm của mình vươn ra tầm khu vực và thế giới. Bên cạnh đó, do là một doanh nghiệp mới thành lập nên vẫn còn tồn tại một số hạn chế đặc biệt là trong khâu quản trị cung ứng NVL.

Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ tận tình của TS. Mai Thế Cường và các anh chị trong công ty Cổ Phần Nagakawa đã giúp đỡ em trong quá trình thực tập và hoàn thành chuyên đề này.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên thực hiện:

Huy Thị Hạnh

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### *Sách*

- 1.1. PGS.TS Nguyễn Thị Hương, Giáo trình “ Kinh doanh quốc tế”, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội – 2003.
- 1.2. PGS.TS Nguyễn Thị Hương, Giáo trình “ QT Dự án và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài”, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội – 2003.
- 1.3. PGS.TS Đặng Đình Đào, giáo trình “ Thương mại doanh nghiệp”, NXB Thống kê, Hà Nội – 2002.
- 1.4. GS.TS Nguyễn Thành Độ - TS Nguyễn Ngọc Huyền, Giáo trình “ Quản trị kinh doanh”, NXB Lao động, Hà Nội – 2004.
- 1.5. PGS.TS Nguyễn Năng Phúc, “ Phân tích kinh doanh ”, NXB Tài Chính, HN – 2007.
- 1.6. TS. Trương Đoàn Thê, giáo trình “ QT sản xuất và tác nghiệp ”, NXB Lao Động – Xã Hội, Hà Nội – 2004.

### *Tài liệu công ty*

1. Phòng Kế hoạch - Vật tư, “**B**áo cáo tổng hợp của công ty năm 2006”, Hà Nội – 2006.
2. Phòng Kế hoạch - Vật tư, “**B**áo cáo tổng hợp của công ty năm 2007”, Hà Nội – 2007.
3. Phòng Hành chính – Nhân sự, “Điều lệ của công ty”, Hà Nội – 2007.
4. Phòng Kế hoạch - Vật tư, “TỔNG KẾT CÔNG TÁC CUNG ỨNG VẬT TƯ 2007”, Hà Nội – 2008.
5. Phòng Hành chính – Nhân sự , Catalogue “Giới thiệu công ty”, Hà Nội - 2007.
6. Phòng Dự án , Tài liệu: “ Giới thiệu năng lực công ty Liên doanh Nagakawa Việt Nam”, Hà Nội - 2006.
7. Phòng Tài chính - Kế toán, Báo cáo tài chính năm 2004, 2005, 2006, tháng 03/2007.

8. Phòng Hành chính – Nhân sự, “ Nội quy và các chính sách 2007”, Hà Nội – 2007.
9. Phòng Kế hoạch - Vật tư, “ Danh sách vật tư và các nhà cung cấp” , Hà Nội – 2007.
10. Phòng Kế hoạch - Vật tư, “ Danh mục định mức các sản phẩm ” , Hà Nội – 2007.

### ***Luận văn***

1. Phạm Thị Hằng Nga – QTKDTM 43, “ Cải tiến công tác hậu cần vật tư cho sản xuất ở công ty Cổ Phần bánh kẹo Hải Châu”, Hà Nội – 2005.
2. Lê Văn Thành – QTKDCN45A, “ Nâng cao chất lượng công tác quản trị cung ứng nguyên vật liệu của công ty TNHH Arksun”, Hà Nội – 2007
3. Phạm Thị Tú Anh – QTKDCN45A, “ Biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguyên vật liệu ở công ty TNHH NN MTV Dệt 19-5 Hà Nội”, Hà Nội – 2007.

### ***Trang web***

[www.nagakawa.com.vn](http://www.nagakawa.com.vn)

<http://nqcenter.wordpress.com>

---



## PHỤ LỤC

### Phụ lục 1: Mẫu: Phiếu đề nghị lĩnh vật tư

### PHIẾU ĐỀ NGHỊ LĨNH VẬT TƯ

Ngày: / / 200

Họ tên:

Bộ phận:

Lĩnh tại kho:

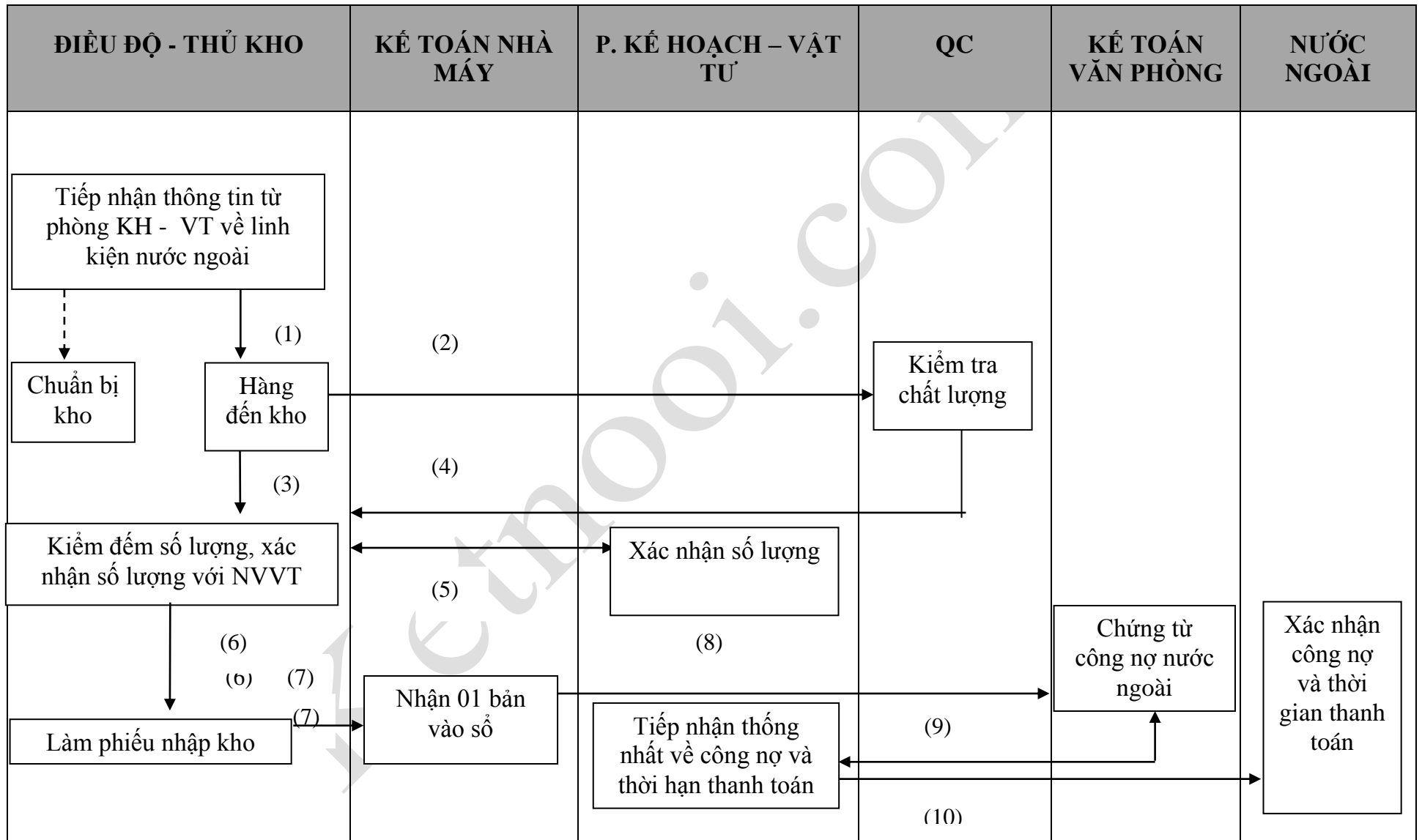
STT	Tên vật tư, linh kiện	Đvt	Số lượng		Ghi chú
			Đề nghị	Thực lĩnh	
1	.....	.....	.....	.....	.....
2	.....	.....	.....	.....	.....
3	.....	.....	.....	.....	.....
	Tổng	.....	.....	.....	.....

Phụ trách bộ phận  
( Phó Quản đốc)

Thông kê

Người đề xuất

**Phụ lục 2: Quy trình nhập linh kiện đặt mua về nhà máy**



Ghi chú: (1): Thủ kho tiếp nhận thông tin từ KHVT về đơn hàng đã đặt, chuẩn bị kho

- (2): Khi hàng về kho, thủ kho thông báo để QC kiểm tra quy cách, chất lượng
- (3): Thủ kho kiểm đếm về số lượng
- (4): Sau khi QC kiểm tra về chất lượng, có biên bản giám định hàng hóa để thủ kho nhập hàng
- (5): Sau khi nhập hàng, thủ kho đối chiếu xác nhận số lượng cùng đơn hàng đã đặt
- (6): Sau khi hoàn tất thủ tục về số lượng, chất lượng, thủ kho làm phiếu nhập hàng
- (7): Thủ kho chuyển phiếu nhập kho cho kế toán công nợ nhà máy
- (8): Kế toán công nợ tổng hợp cuối tháng khớp công nợ với khách hàng
- (9): Với linh kiện nhập khẩu chuyển về cho kế toán công ty
- (10): kế toán công ty cùng nhân viên nhập khẩu thống nhất về công nợ và thời gian thanh toán cho đối tác
- (11): Nhân viên KHVT thống nhất với nhà cung cấp nước ngoài

**Phụ lục 3: Danh mục vật tư phân cấp quản lý****Kho 2 – Linh kiện tủ đông**

<b>STT</b>	<b>Cấp quản lý</b>	<b>Tên NVL</b>
1	<b>Cấp 1</b>	- Máy nén
2	<b>Cấp 2</b>	- Kính chưa thành phẩm, khung miệng
3	<b>Cấp 3</b>	- Ống đồng các loại, cáp ga, bao bì, giỏ treo, đồ cơ khí sản xuất kích thước lớn
4	<b>Cấp 4</b>	- Đồ cơ khí sản xuất kích thước nhỏ, sách, tem mác, bầu trữ, phin lọc, đồ nhựa, đồ điện...
5	<b>Cấp 5</b>	- Xốp, đồ cơ khí nhỏ sản xuất bằng tôn tận dụng, đồ điện số lượng lớn, kích thước nhỏ, các LK nhập khẩu kích thước nhỏ số lượng nhiều
6	<b>Cấp 6</b>	- LK nhỏ, giá trị thấp số lượng nhiều như: Túi đựng phụ kiện, các đồ nhựa nhỏ

(Nguồn: Phòng Điều độ sản xuất nhà máy)

**Phụ lục 4: Định mức linh kiện ĐHKK**

Mã NVL	Tên NVL	Sl/sp
LK240CUPKTN005	Bao bì dùng chung cục nóng 2,5HP	1
LK240CUBBTN002	Khung gỗ U - 2,5HP	2
LK240CUBBTN003	Đế gỗ U - 2,5HP	1
LK240CUBBTN004	Xốp tăng cường (900x350x40) U - 2,5HP	1
LK240CUBBTN005	Túi nilông đóng gói U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK001	Mặt tróc U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK002	Mặt tróc phụ (mặt phải tróc) U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK003	Nóc U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK004	Đế U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK005	Đế phụ U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK006	ốp đế phụ U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK007	Vách trái U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK008	Vách phải U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK009	Vách ngăn U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK010	Giá đỡ mô tơ U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK011	Bảng điện (giá đỡ bảng điện) U -2,5HP	1
LK240CUCKNK012	ốp ống đồng (định vị ống đồng) U - 2,5HP+5HP	1
LK240CUCKNK013	Giá đỡ van U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK014	Gông dàn vách U - 2,5HP	1
LK240CUCKNK015	Lưới tróc U - 2,5HP+5HP	1
LK240CUCKNK016	Lưới sau U - 2,5HP	1
LK093CUCKSX010	Đai tụ (Đai gông tụ B্লক) U 9K/2,5HP	1
LK183CUCKSX009	Gông dàn U -18K/2,5HP/5HP	1
LK240CUDINK002	Mô tơ quạt 50W U - 2,5HP	1
LK240CUDINK003	Tụ quạt 4MF U - 2,5HP+5HP	1
LK183CUDINK002	Tụ lọc 50MF U -18K/2,5HP	1
LK240CUDINK005	Dây điện U - 2,5HP	1
LK240CUDINK006	Dây nguồn máy nén U - 2,5HP	1
LK240CUDNSX004	Chân nạp ga U -2,5HP+5HP	1
LK240CUDNSX001	Dàn nóng U -2,5K	2
LK240CUDNNK002	Cáp ga 3.8x2.1 2,5HP	0.03
LK240CUDNNK003	Chạc 3 U - 2,5HP	1
LK240CUDNNK004	Cụm chia ga (cáp chia) U - 2,5HP+5HP	1
LK240CUDNNK005	Van đẩy (2 ngã) U -2,5HP	1
LK240CUDNNK006	Van hồi (3 ngã) U - 2,5HP	1
LK240CUDNSX008	ống góp hơi (ống hàn dàn) U- 2,5HP	1
LK240CUDNSX009	Nối góp hơi (hàn dàn) dài U- 2,5K	1
LK240CUDNSX010	Nối góp hơi (hàn dàn) ngắn U - 2,5K	3

LK240CUDNSX011	Chân cắm cáp nhỏ (U+S) - 2,5HP+5HP	5
LK240CUDNSX012	Bầu giảm áp (khí) (trữ) U -2,5HP	1
LK240CUDNSX017	Chân cắm cáp dài C U - 2,5HP	1
LK240CUDNSX013	ống hồi 1 C U - 2,5HP	1
LK240CUDNSX015	ống đẩy 1 C U - 2,5HP	1
LK240CUDNSX016	ống đẩy 2 C U -2,5HP	1
LK240CUMNNK001	Lốc Matsu(máy nén) U - 2,5Hp	1
LK183CUMNNK003	Cao su chân lốc U - 18K/2,5HP	3
LK183CUMNNK004	Cao su chụp lốc U-18K/2,5HP	1
LK183CUMNNK005	Joăng cao su chụp máy nén U-18K	1
LK240CUNHKNK001	Cánh quạt U - 2,5HP+5HP	1
LK183CUNHKNK002	Nhựa kẹp dây điệnU- 18K/2,5K/5K	1
LK240CUNHKNK002	Tay sách U - 2,5HP+5HP	3
LK240CUNHKNK003	Nhựa gom dây (U+S) - 2,5HP+5HP	2
LK095CSPKNK003	Dây thít 3x150 S 9K/10HP	16
LK240CUPKNK008	Dây thít 5x300(U+S) - 2,5HP+5HP+18K	4
LK093CSPKTN007	Tem vỡ	1
LK093CUPKTN009	Tem chống hàng giả(U+S) 9K/10HP	2
LK240CUPKNK005	Tem logo Nagakawa U - 2,5HP+5HP	1
LK286CUPKTN003	Tem thông số NS- C 286	1
LK093CUPKNK004	Cao su non 150x120x5 U 9K/18K	1
LK123CUPKNK002	Cao su giảm chấn 12.7 12K/18K	2
LK240CUPKNK001	Cao su định vị ống đồng (U+S) - 2,5HP+5HP	1
LK123CUPKNK003	Cao su giảm chấn 9.52 U -12K/18K	1
LK123CUPKNK001	ốc bắt chụp lốc U -9K/12K/18K/2,5HP	1
LK420CUPKNK003	Dây thít 8x150 U -5HP	1
BHLK246CUNHKNK003	Bo mạch CU 286	1
LK420CUDINK004	Khởi động từ U -5HP	1
BHLK246CUNHKNK002	Biến thế CU286	1
LK286CUDINK004	Sencer CU 286	1
LK123CUDINK003	Cầu đấu điện 2 chân (chấu 2) U- 12K	1
LK420CUDINK007	Cầu nối dây điện U -5HP	1
LK420CUDINK008	Dây điện U - 5HP	1
LK240CUDNSX013	ống đồng cài sencer CS9/12/18/24/42	1
LK093CSDNNK008	lá đồng cài Sencer S 9K/5HP	1
LK093CSDINK016	Cầu đấu điện 4 chân(chấu 4,2chiều) (U+S) 9K/5HP	1

**Phụ lục 5: Định mức NVL của một sản phẩm máy giặt**

<b>Mã NVL</b>	<b>Tên NVL</b>	<b>SL/sp</b>
NW65-702PL	Thân máy	1
NW65Q45K500/CK	Mạch điện điều khiển	1
NW65Q40A641	Mô tơ giặt	1
NW65T95Q663	Mô tơ xả nước-65	1
NW65T96Q647	Bánh đai ( bánh đà)	1
NW65T95Q662	Dây cu roa	1
NW65Q45F654	ống nước tràn	1
NW65Q40A642	Tụ điện và dây điện nối ( tụ 12MF)	1
NW65Q52-011	Mâm giặt	1
NW65Q45K071	Dây điện	1
NW65Q72/CKM01	Dây nguồn	1
NW65BB-001	Hộp carton	1
NW65Q50L622	Lõi lọc sợi vải	1
NW65Q55-214/215	Hộp hứng nước vào ( hộp chứa xả phòng)	1
NW65Q45K227/CK	Tem chỉ dẫn trên hộp nước	1
NW65MP-958GA/CK	Sơ đồ mạch điện + tem thông số	1
NW65Q45K920/CK	Hớng dẫn sử dụng	1
NW65Q45L225/CK	Tem dán chỉ dẫn tay cầm	1
NW65-009	Tem trọng lượng ( năng suất ) máy giặt	1
NW65-010	Tranh dán mặt	1
NW65Q45K217	Mặt sau ( Vách sau)	1
NW65Q68-4A	Đai kẹp lớn	1
NW65T95Q453	Má phanh	1
NW65T95Q705	Thép quang treo đồ	3
NW65Q45K551	Quang treo xanh	1
NW65CL-001	ốc các loại	2.5
NW65VCL-001	Vít các loại	82
NW65VCL-001	Long đen các loại	23

**Phụ lục 6: Các điều khoản của Incoterms 2000**

1	EXW	Ex Works	Giao hàng tại xưởng
2	FAS	Free alongside ship	Giao dọc mạn tàu
3	FCA	Free Carrier	Giao hàng cho người vận tải
4	FOB	Free On Board	Giao lên tàu
5	CFR	Cost and Freight	Tiền hàng và cước
6	CIF	Cost, Insurance and Freight	Tiền hàng, bảo hiểm và cước
7	CIP	Carriage and Insurance Paid To	Cước phí và bảo hiểm trả tới
8	CPT	Carriage Paid To	Vận tải trả tới cơ sở người mua
9	DAF	Delivered at Frontier	Giao tại biên giới
10	DDU	Delivered Duty Unpaid	Giao hàng chưa trả thuế
11	DDP	Delivered Duty Paid	Giao (tên địa điểm) đã trả thuế trừ
12	DES	Delivered Ex Ship	Giao tại tàu
13	DEQ	Delivered Ex Quay	Giao tại cầu cảng