

ĐỀ CƯƠNG ÔN TẬP
MÔN: QUẢN TRỊ SẢN XUẤT

Câu 1: Tổng quan về quản trị sản xuất.

➤ *Thực chất của quản trị sản xuất:*

Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế hoạt động trong cơ chế thị trường, bằng nguồn lực, các phương tiện vật chất và tài chính của mình có thể thoả mãn những nhu cầu của khách hàng bằng cách sản xuất sản phẩm và cung cấp các dịch vụ. Hay nói cách khác doanh nghiệp là một hệ thống chuyển hoá các đầu vào thành đầu ra dưới dạng sản phẩm và dịch vụ.

Mỗi doanh nghiệp là một hệ thống có mối quan hệ chặt chẽ với môi trường bên ngoài và có cấu trúc bên trong gồm nhiều phân hệ khác nhau. Để thực hiện mục tiêu của mình, mỗi doanh nghiệp phải tổ chức tốt các bộ phận cấu thành nhằm thực hiện những chức năng cơ bản.

Sản xuất là một trong những phân hệ chính có ý nghĩa quyết định đến việc tạo ra sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ cho xã hội. Quản lý hệ thống sản xuất sản phẩm, dịch vụ là chức năng, nhiệm vụ cơ bản của từng doanh nghiệp. Hình thành, phát triển và tổ chức điều hành tốt hoạt động sản xuất là cơ sở và yêu cầu thiết yếu để mỗi doanh nghiệp có thể đứng vững và phát triển trên thị trường.

Quản trị sản xuất chính là quá trình thiết kế, hoạch định, tổ chức điều hành và kiểm tra theo dõi hệ thống sản xuất nhằm thực hiện những mục tiêu sản xuất đã đề ra. Hay nói cách khác, quản trị sản xuất là tổng hợp các hoạt động xây dựng hệ thống sản xuất và quản trị quá trình sử dụng các yếu tố đầu vào tạo thành các sản phẩm, dịch vụ ở đầu ra theo yêu cầu của khách hàng nhằm thực hiện các mục tiêu đã xác định.

➤ *Mục tiêu của quản trị sản xuất:*

Sản xuất là một trong những chức năng chính của doanh nghiệp, cho nên quản trị sản xuất bị chi phối bởi mục đích của doanh nghiệp. Đối với các

doanh nghiệp kinh doanh mục đích là lợi nhuận, đối với doanh nghiệp công ích mục đích là phục vụ.

Quản trị sản xuất với tư cách là tổ chức quản lý sử dụng các yếu tố đầu vào và cung cấp đầu ra phục vụ nhu cầu của thị trường, mục tiêu tổng quát đặt ra là đảm bảo thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng trên cơ sở sử dụng hiệu quả nhất các yếu tố sản xuất. Nhằm thực hiện mục tiêu này, quản trị sản xuất có các mục tiêu cụ thể sau:

- Bảo đảm chất lượng sản phẩm và dịch vụ theo đúng yêu cầu của khách hàng;
- Giảm chi phí sản xuất tới mức thấp nhất để tạo ra một đơn vị đầu ra;
- Rút ngắn thời gian sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ;
- Xây dựng hệ thống sản xuất của doanh nghiệp có độ linh hoạt cao;
- Thường xuyên đổi mới và cần phải nghiên cứu áp dụng các phương pháp mới.

➤ ***Mối quan hệ của quản trị sản xuất với quản trị tài chính và quản trị marketing:***

Doanh nghiệp là một hệ thống thống nhất bao gồm ba phân hệ cơ bản là quản trị tài chính, quản trị sản xuất và quản trị Marketing. Trong các hoạt động trên, sản xuất được coi là khâu quyết định tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ, và giá trị gia tăng. Chỉ có hoạt động sản xuất hay dịch vụ mới là nguồn gốc của mọi sản phẩm và dịch vụ được tạo ra trong doanh nghiệp. Sự phát triển sản xuất là cơ sở làm tăng giá trị gia tăng cho doanh nghiệp, tăng trưởng kinh tế cho nền kinh tế quốc dân tạo cơ sở vật chất thúc đẩy xã hội phát triển. Quá trình sản xuất được quản lý tốt góp phần tiết kiệm được các nguồn lực cần thiết trong sản xuất, giảm giá thành, tăng năng suất và hiệu quả của doanh nghiệp nói chung. Chất lượng sản phẩm hay dịch vụ do khâu sản xuất hay

cung ứng dịch vụ tạo ra. Hoàn thiện quản trị sản xuất tạo tiềm năng to lớn cho việc nâng cao năng suất, chất lượng và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp.

Tuy nhiên, đánh giá vai trò quyết định của quản trị sản xuất trong việc tạo ra và cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho xã hội không có nghĩa là xem xét nó một cách biệt lập tách rời các chức năng khác trong doanh nghiệp. Các chức năng quản trị được hình thành nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định và có quan hệ chặt chẽ với nhau. Quản trị sản xuất có mối quan hệ ràng buộc hữu cơ với các chức năng chính như quản trị tài chính, quản trị marketing và với các chức năng hỗ trợ khác trong doanh nghiệp. Mối quan hệ này vừa thống nhất, tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy nhau cùng phát triển, lại vừa mâu thuẫn nhau.

Sự thống nhất, phối hợp cùng phát triển dựa trên cơ sở chung là thực hiện mục tiêu tổng quát của doanh nghiệp. Các phân hệ trong hệ thống doanh nghiệp được hình thành và tổ chức các hoạt động sao cho đảm bảo thực hiện tốt nhất mục tiêu tổng quát của toàn hệ thống đã đề ra. Marketing cung cấp thông tin về thị trường cho hoạch định sản xuất và tác nghiệp, tạo điều kiện đáp ứng tốt nhất nhu cầu trên thị trường với chi phí thấp nhất. Ngược lại, sản xuất là cơ sở duy nhất tạo ra hàng hoá, dịch vụ cung cấp cho chức năng Marketing. Sự phối hợp giữa quản trị sản xuất và marketing sẽ tạo ra hiệu quả cao trong quá trình hoạt động, giảm lãng phí về nguồn lực và thời gian.

Chức năng tài chính đầu tư đảm bảo đầy đủ, kịp thời tài chính cần thiết cho hoạt động sản xuất và tác nghiệp; phân tích đánh giá phương án đầu tư mua sắm máy móc thiết bị, công nghệ mới; cung cấp các số liệu về chi phí cho hoạt động tác nghiệp. Kết quả của quản trị sản xuất tạo ra, làm tăng nguồn và đảm bảo thực hiện các chỉ tiêu tài chính của doanh nghiệp đề ra.

Tuy nhiên, giữa các phân hệ trên có những mâu thuẫn với nhau. Chẳng hạn, chức năng sản xuất và marketing có những mục tiêu mâu thuẫn với nhau về thời gian, về chất lượng, về giá cả.

Trong khi các cán bộ marketing đòi hỏi sản phẩm chất lượng cao, giá thành hạ và thời gian giao hàng nhanh thì quá trình sản xuất lại có những giới hạn về công nghệ, chu kỳ sản xuất, khả năng tiết kiệm chi phí nhất định. Cũng do những giới hạn trên mà không phải lúc nào sản xuất cũng đảm bảo thực hiện đúng những chỉ tiêu tài chính đặt ra và ngược lại nhiều khi những nhu cầu về

➤ ***Phương hướng hoàn thiện quản trị sản xuất:***

Những năm gần đây sự thay đổi của tình hình kinh tế xã hội và công nghệ, đồng thời cạnh tranh diễn ra gay gắt đã buộc các doanh nghiệp chú ý nhiều hơn đến năng suất, chất lượng và hiệu quả. Những vấn đề chính này chịu tác động trực tiếp và to lớn của quản trị sản xuất. Hệ thống sản xuất của doanh nghiệp có tính chất mở luôn có mối quan hệ gắn bó trực tiếp với môi trường bên ngoài. Nhiệm vụ cơ bản của quản trị sản xuất là tạo ra khả năng sản xuất linh hoạt đáp ứng được sự thay đổi của nhu cầu khách hàng và có khả năng cạnh tranh cao trên thị trường trong nước và quốc tế. Vì vậy, khi xác định phương hướng phát triển của quản trị sản xuất cần phân tích đánh giá đầy đủ những đặc điểm của môi trường kinh doanh hiện tại và xu hướng vận động của nó.

Những đặc điểm cơ bản của môi trường kinh doanh hiện nay là:

- Toàn cầu hoá các hoạt động kinh tế, tự do trao đổi thương mại và hợp tác kinh doanh.

- Sự phát triển vô cùng nhanh chóng của khoa học công nghệ. Tốc độ đổi mới công nghệ nhanh, chu kỳ sản phẩm giảm, năng suất và khả năng của máy móc thiết bị tăng,...

- Sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế của nhiều nước. Dịch vụ ngày càng chiếm tỷ trọng lớn trong tổng giá trị sản xuất của các doanh nghiệp.

- Cạnh tranh ngày càng gay gắt và mang tính quốc tế.

- Các quốc gia tăng cường kiểm soát và đưa ra những quy định nghiêm ngặt về bảo vệ môi trường.

- Những tiến bộ nhanh chóng về kinh tế, xã hội dẫn đến sự thay đổi nhanh của nhu cầu.

Để thích ứng với những biến động trên, ngày nay hệ thống quản trị sản xuất của các doanh nghiệp tập trung vào những hướng chính sau:

- Tăng cường chú ý đến quản trị chiến lược các hoạt động tác nghiệp;

- Xây dựng hệ thống sản xuất năng động linh hoạt;

- Tăng cường các kỹ năng quản lý sự thay đổi;

- Tìm kiếm và đưa vào áp dụng những phương pháp quản lý hiện đại như JIT, Kaizen, MRP, Kanban,....

- Tăng cường các phương pháp và biện pháp khai thác tiềm năng vô tận của con người, tạo ra sự tích cực, tinh thần chủ động, sáng tạo và tự giác trong hoạt động sản xuất.

- Thiết kế lại hệ thống sản xuất của doanh nghiệp nhằm rút ngắn thời gian trong thực hiện hoạt động, tạo lợi thế cạnh tranh về thời gian.

Câu 2: Lựa chọn quá trình và hoạch định sản xuất.

• Căn cứ lựa chọn:

- Căn cứ vào đặc điểm đầu ra.

- Khả năng về mặt bằng tổ chức quá trình rộng hẹp, cách thức tổ chức, hệ thống.

- Mức độ phân công chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa và thống nhất hóa.

- Chiến lược sử dụng lao động và tổ chức quản trị sản xuất.

- Đồng thời phải đáp ứng được yêu cầu sau:

+ Đảm bảo tính liên tục của quá trình.

+ Dễ điều chỉnh khi cần.

+ Chi phí.

• Công suất:

- Là khả năng tạo đầu ra của hệ thống máy móc thiết bị dây chuyền sản xuất chủ yếu trong khoản thời gian nhất định.

- Yếu tố ảnh hưởng đến công suất:

+ Mặt bằng sản xuất, hạ tầng.

+ Tính ổn định là rất quan trọng.

+ Máy móc thiết bị sử dụng, kỹ thuật.

+ Lao động, tổ chức sử dụng lao động.

• Quy trình hoạch định công suất:

- Ước tính nhu cầu công suất: Cầu về sản phẩm nhiều hay ít.

- Xây dựng công suất bổ sung.

- Xây dựng các phương án công suất.

+ Công suất > cầu

+ Công suất < cầu

Các phương pháp:

- Maximax (tối đa hóa tối đa về lợi nhuận).

- Maximin (tối đa hóa tối thiểu về lợi nhuận).

- May rủi ngang nhau.

- Minimax (tối thiểu hóa về chi phí cơ hội/ giá trị bị bỏ lỡ).

Câu 3: Định vị doanh nghiệp.

➤ *Thực chất, các xu hướng và vai trò của định vị doanh nghiệp:*

* Thực chất:

Xác định vị trí đặt doanh nghiệp là một nội dung cơ bản của công tác quản trị sản xuất. Thông thường khi nói đến định vị doanh nghiệp là nói đến việc xây dựng các doanh nghiệp mới. Tuy nhiên trong thực tế những quyết định định vị doanh nghiệp lại xảy ra một cách khá phổ biến đối với các doanh nghiệp đang hoạt động. Đó là việc tìm thêm những địa điểm mới để xây dựng các chi nhánh, phân xưởng, cửa hàng, đại lý mới. Hoạt động này đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp dịch vụ.

Định vị doanh nghiệp là quá trình lựa chọn vùng và địa điểm bố trí doanh nghiệp, nhằm đảm bảo thực hiện những mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đã lựa chọn.

Hoạt động định vị doanh nghiệp khá phức tạp, có nội dung rộng lớn đòi hỏi phải có cách nhìn tổng hợp, đánh giá toàn diện trên tất cả các mặt kinh tế, xã hội, văn hoá, công nghệ... Mỗi phương án đưa ra là sự kết hợp kiến thức của rất nhiều chuyên gia thuộc các lĩnh vực khác nhau, đòi hỏi phải rất thận trọng.

Xác định vị trí đặt doanh nghiệp là một nội dung cơ bản của công tác quản trị sản xuất. Thông thường khi nói đến định vị doanh nghiệp là nói đến việc xây dựng các doanh nghiệp mới. Tuy nhiên trong thực tế những quyết định định vị doanh nghiệp lại xảy ra một cách khá phổ biến đối với các doanh nghiệp đang hoạt động. Đó là việc tìm thêm những địa điểm mới để xây dựng các chi nhánh, phân xưởng, cửa hàng, đại lý mới. Hoạt động này đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp dịch vụ.

Định vị doanh nghiệp là quá trình lựa chọn vùng và địa điểm bố trí doanh nghiệp, nhằm đảm bảo thực hiện những mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đã lựa chọn.

* Vai trò:

Việc quyết định lựa chọn địa điểm bố trí doanh nghiệp hợp lý về mặt kinh tế - xã hội tạo điều kiện rất thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động sau này và góp phần nâng cao hiệu quả của quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Địa điểm bố trí doanh nghiệp có ảnh hưởng lâu dài đến hoạt động và lợi ích của doanh nghiệp; đồng thời nó cũng ảnh hưởng đến sự phát triển kinh tế - xã hội và dân cư trong vùng, góp phần củng cố và thúc đẩy doanh nghiệp phát triển.

Địa điểm xây dựng doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp. Hoạt động định vị doanh nghiệp là bộ phận quan trọng thiết kế hệ thống sản xuất của doanh nghiệp, đồng thời là một giải pháp cơ bản mang tính chiến lược đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Tác động của định vị doanh nghiệp rất tổng hợp. Đó là giải pháp quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh nhờ thoả mãn tốt hơn, nhanh hơn, rẻ hơn các sản phẩm và dịch vụ mà không cần phải đầu tư thêm.

Định vị doanh nghiệp hợp lý tạo điều kiện cho doanh nghiệp tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, nâng cao khả năng thu hút khách hàng, thâm nhập và chiếm lĩnh thị trường mới, thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển, tăng doanh thu và lợi nhuận hoạt động của các doanh nghiệp.

Định vị doanh nghiệp là biện pháp quan trọng giảm giá thành sản phẩm. Quyết định định vị doanh nghiệp ảnh hưởng mạnh mẽ đến chi phí tác nghiệp (kể cả chi phí cố định và chi phí biến đổi), đặc biệt là chi phí vận chuyển

nguyên liệu và sản phẩm. Định vị hợp lý doanh nghiệp làm cho cơ cấu chi phí sản xuất hợp lý hơn, giảm những lãng phí không làm tăng giá trị gia tăng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp.

Định vị doanh nghiệp hợp lý còn tạo ra một trong những nguồn lực mũi nhọn của doanh nghiệp. Nó cho phép doanh nghiệp xác định, lựa chọn những khu vực có điều kiện tài nguyên và môi trường kinh doanh thuận lợi, khai thác các lợi thế của môi trường nhằm tận dụng, phát huy tốt nhất tiềm năng bên trong.

Cơ cấu tổ chức sản xuất, cơ chế quản lý và phương thức hoạt động của mỗi doanh nghiệp có hiệu quả khi chúng thích ứng với môi trường hoạt động trực tiếp. Do đó, định vị doanh nghiệp còn ảnh hưởng trực tiếp tới công tác tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp sau này.

Cuối cùng định vị doanh nghiệp là một công việc phức tạp có ý nghĩa dài hạn, nếu sai lầm sẽ rất khó sửa chữa, khắc phục hoặc khắc phục rất tốn kém. Bởi vậy, việc lựa chọn phương án định vị doanh nghiệp luôn là một trong những nhiệm vụ quan trọng mang ý nghĩa chiến lược lâu dài đối với doanh nghiệp

➤ ***Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định về định vị doanh nghiệp:***

* Các điều kiện tự nhiên:

Các điều kiện tự nhiên bao gồm địa hình, địa chất, thủy văn, khí tượng, tài nguyên, môi trường sinh thái.

Các điều kiện này phải thoả mãn yêu cầu xây dựng công trình bền vững, ổn định, đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động bình thường quanh năm trong suốt thời hạn đầu tư và không ảnh hưởng xấu đến môi trường sinh thái.

*** Các điều kiện xã hội:**

Việc phân tích, đánh giá các điều kiện xã hội là đòi hỏi cần thiết, không thể thiếu được trong quá trình xây dựng phương án định vị doanh nghiệp. Bao gồm:

- Tình hình dân số, dân sinh, phong tục tập quán, các chính sách phát triển kinh tế địa phương, thái độ của chính quyền, khả năng cung cấp lao động, thái độ và năng suất lao động.

- Các hoạt động kinh tế của địa phương về nông nghiệp, công nghiệp chăn nuôi, buôn bán, khả năng cung cấp lương thực, thực phẩm, dịch vụ...

- Trình độ văn hoá, kỹ thuật: Số trường học, số học sinh, kỹ sư, công nhân lành nghề, các cơ sở văn hoá, vui chơi giải trí...

- Cấu trúc hạ tầng của địa phương: điện nước, giao thông vận tải, thông tin liên lạc, giáo dục, khách sạn, nhà ở...

Trong các vấn đề xã hội cần chú ý đến thái độ của cư dân đối với vị trí của doanh nghiệp, tranh thủ sự đồng tình của cư dân và của chính quyền cơ sở. Cư dân thường quan tâm nhiều đến vấn đề việc làm và bảo vệ môi trường. Vì vậy, nếu giải quyết tốt vấn đề này sẽ được cư dân ủng hộ.

*** Các nhân tố kinh tế:**

- Gần thị trường tiêu thụ:

Trong điều kiện hiện nay, thị trường tiêu thụ là một nhân tố quan trọng tác động đến quyết định định vị doanh nghiệp. Gần thị trường tiêu thụ là một bộ phận trong chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp, đặc biệt đối với các loại doanh nghiệp dịch vụ, sản xuất bia rượu...

Để xác định địa điểm đặt doanh nghiệp, cần thu thập, phân tích và xử lý các thông tin về thị trường, bao gồm:

+ Dung lượng thị trường;

- + Cơ cấu và tính chất của nhu cầu;
- + Xu hướng phát triển của thị trường;
- + Tính chất và tình hình cạnh tranh;
- + Đặc điểm sản phẩm và loại hình kinh doanh.
- Gần nguồn nguyên liệu:

Những loại doanh nghiệp sử dụng nhiều nguyên vật liệu, chi phí vận chuyển nguyên liệu lớn hơn chi phí vận chuyển sản phẩm thì nên lựa chọn vị trí đặt doanh nghiệp ở gần vùng nguyên liệu, ví dụ các doanh nghiệp chế biến gỗ, nhà máy giấy, xi măng, luyện kim, các doanh nghiệp khai thác đá...

- Giao thông thuận lợi:

Tùy theo đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh mà nên chọn giao thông thuận lợi về hệ thống đường thủy, đường bộ, đường sắt hay hàng không.

- Nguồn nhân lực dồi dào:

Khi định vị doanh nghiệp cần phải tính đến khả năng cung cấp nhân lực cả về số lượng và chất lượng. Nếu đặt doanh nghiệp ở xa nguồn nhân lực sẽ phải giải quyết nhiều vấn đề có liên quan đến việc thu hút lao động như giải quyết chỗ ở, y tế, xã hội, phương tiện đi lại...

Cần chú ý giá thuê nhân công rẻ chưa phải là yếu tố quyết định. Thái độ lao động và năng suất lao động mới thực sự quan trọng.

Có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động. Ngoài trình độ kỹ thuật nghiệp vụ ra còn phải kể đến thái độ lao động và trình độ giáo dục của người lao động. Nếu người lao động không có khả năng hoặc không muốn làm việc thì dù giá thuê có rẻ bao nhiêu cũng không có ích lợi gì, đó là chưa kể đến có thể gây ra những ảnh hưởng xấu trong nội bộ.

Câu 4: Bố trí sản xuất trong doanh nghiệp.

➤ ***Thực chất và vai trò:***

- Trong nhiều trường hợp, sự thay đổi bố trí sản xuất sẽ dẫn đến những vấn đề tâm lý không tốt, gây ảnh hưởng xấu đến năng suất lao động.

- Hoạt động bố trí sản xuất đòi hỏi có sự nỗ lực và đầu tư rất lớn về sức lực và tài chính.

- Đây là một vấn đề dài hạn nếu sai lầm sẽ khó khắc phục hoặc rất tốn kém. **Bố trí sản xuất trong doanh nghiệp** là việc tổ chức, sắp xếp, định dạng về mặt không gian các phương tiện vật chất được sử dụng để sản xuất ra sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ đáp ứng nhu cầu thị trường.

Kết quả của bố trí sản xuất là hình thành các nơi làm việc, các phân xưởng, các bộ phận phục vụ sản xuất hoặc dịch vụ và dây chuyền sản xuất. Khi xây dựng phương án bố trí sản xuất cần căn cứ vào luồng di chuyển của công việc, nguyên vật liệu, bán thành phẩm và lao động trong hệ thống sản xuất, dịch vụ của doanh nghiệp.

Mục tiêu của bố trí sản xuất là tìm kiếm, xác định một phương án bố trí hợp lý, đảm bảo cho hệ thống sản xuất hoạt động có hiệu quả cao, thích ứng nhanh với thị trường.

Bố trí sản xuất trong doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng, nó vừa ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động hàng ngày, lại vừa có tác động lâu dài trong quá trình phát triển sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Cụ thể:

- Bố trí đúng sẽ tạo ra năng suất, chất lượng cao hơn, nhịp độ sản xuất nhanh hơn, tận dụng và huy động tối đa các nguồn lực vật chất vào sản xuất nhằm thực hiện những mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

- Bố trí sản xuất ảnh hưởng trực tiếp, mạnh mẽ đến chi phí và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp.

Việc bố trí sản xuất trong doanh nghiệp phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Tính hiệu quả của hoạt động sản xuất
- An toàn cho người lao động
- Thích hợp với đặc điểm thiết kế của sản phẩm và dịch vụ
- Phù hợp với quy mô sản xuất
- Đáp ứng những đòi hỏi của công nghệ và phương pháp sản xuất
- Thích ứng với môi trường sản xuất bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

➤ ***Các loại hình bố trí sản xuất:***

* **Bố trí sản xuất theo sản phẩm:**

Bố trí sản xuất theo sản phẩm thường áp dụng cho loại hình sản xuất liên tục. Máy móc thiết bị được sắp đặt theo một đường cố định hình thành các dây chuyền. Việc bố trí sản xuất phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như: không gian nhà xưởng, các hoạt động tác nghiệp khác trong cùng một nhà xưởng, việc lắp đặt thiết bị, việc vận chuyển nguyên vật liệu... Căn cứ vào tính chất của quá trình sản xuất, đường di chuyển của nguyên liệu, bán thành phẩm và sản phẩm, người ta chia thành dây chuyền sản xuất hoặc lắp ráp.

Bố trí sản xuất theo sản phẩm có những ưu điểm sau:

- Tốc độ sản xuất sản phẩm nhanh;
- Chi phí đơn vị sản phẩm thấp;
- Chuyên môn hoá lao động cao, giảm chi phí, thời gian đào tạo và tăng năng suất lao động;
- Việc di chuyển của nguyên vật liệu và sản phẩm dễ dàng;
- Hiệu suất sử dụng thiết bị và lao động cao;
- Hình thành thói quen, kinh nghiệm và có lịch trình sản xuất ổn định;

- Dễ dàng trong hạch toán, kiểm tra chất lượng, dự trữ và khả năng kiểm soát hoạt động sản xuất cao.

Những hạn chế chủ yếu của bố trí sản xuất theo sản phẩm bao gồm:

- Hệ thống sản xuất không linh hoạt với những thay đổi về khối lượng, chủng loại sản phẩm, thiết kế sản phẩm và quá trình;

- Hệ thống sản xuất có thể bị ngừng khi có một công đoạn bị trục trặc;

- Chi phí đầu tư và chi phí khai thác, bảo dưỡng máy móc thiết bị lớn;

- Công việc đơn điệu, dễ nhàm chán.

➤ ***Bố trí sản xuất theo quá trình:***

Bố trí sản xuất theo quá trình phù hợp với loại hình sản xuất gián đoạn, quy mô sản xuất nhỏ, chủng loại sản phẩm đa dạng. Sản phẩm hoặc các chi tiết, bộ phận đòi hỏi quá trình chế biến khác nhau, thứ tự công việc không giống nhau và sự di chuyển của nguyên vật liệu, bán thành phẩm cũng theo những con đường khác nhau. Tại các nơi làm việc, máy móc thiết bị được bố trí theo chức năng chứ không theo thứ tự chế biến. Trong mỗi bộ phận tiến hành những công việc tương tự. Các chi tiết bộ phận thường được đưa đến theo loạt, theo những yêu cầu của kỹ thuật chế biến. Kiểu bố trí này rất phổ biến trong các doanh nghiệp cơ khí và trong lĩnh vực dịch vụ như các cửa hàng bán lẻ, ngân hàng, bưu điện, trường học, bệnh viện.

Bố trí sản xuất theo quá trình có những ưu điểm sau:

- Hệ thống sản xuất có tính linh hoạt cao;

- Công nhân có trình độ chuyên môn và kỹ năng cao;

- Hệ thống sản xuất ít khi bị ngừng vì những lý do trục trặc của thiết bị và con người;

- Tính độc lập trong việc chế biến các chi tiết, bộ phận cao;

- Chi phí bảo dưỡng thấp, có thể sửa chữa theo thời gian. Lượng dự trữ phụ tùng thay thế không cần nhiều;

- Có thể áp dụng và phát huy được chế độ nâng cao năng suất lao động cá biệt.

Bên cạnh những ưu điểm trên, loại hình bố trí sản xuất này có một số nhược điểm sau:

- Chi phí sản xuất trên một đơn vị sản phẩm cao;
- Lịch trình sản xuất và các hoạt động không ổn định;
- Sử dụng nguyên vật liệu kém hiệu quả;
- Hiệu suất sử dụng máy móc thiết bị thấp;
- Khó kiểm soát và chi phí kiểm soát cao;
- Năng suất lao động thấp, vì các công việc khác nhau.

➤ ***Bố trí sản xuất theo vị trí cố định:***

Theo kiểu bố trí này, sản phẩm đứng cố định ở một vị trí còn máy móc, thiết bị, vật tư và lao động được chuyển đến đó để tiến hành sản xuất. Bố trí sản xuất theo vị trí cố định được áp dụng trong trường hợp sản phẩm mỏng manh dễ vỡ hoặc quá công kềnh, quá nặng nề khiến cho việc di chuyển vô cùng khó khăn.

Bố trí sản xuất theo vị trí cố định có các ưu điểm sau:

- Hạn chế tối đa việc di chuyển đối tượng chế tạo, nhờ đó giảm thiểu hư hỏng đối với sản phẩm và chi phí dịch chuyển.

- Vì sản phẩm không phải di chuyển từ phân xưởng này tới phân xưởng khác nên việc phân công lao động được liên tục.

Các nhược điểm chủ yếu của loại hình bố trí sản xuất theo vị trí cố định bao gồm:

- Đòi hỏi lao động có trình độ tay nghề cao

- Việc di chuyển lao động và thiết bị sẽ làm tăng chi phí
- Hiệu suất sử dụng thiết bị thấp

➤ **Hình thức bố trí hỗn hợp:**

Ba loại hình bố trí sản xuất nêu trên là những kiểu tổ chức kinh điển thuần túy về mặt lý luận. Trong thực tế thường sử dụng các hình thức bố trí hỗn hợp với sự kết hợp các loại hình đó ở những mức độ và dưới dạng khác nhau. Các kiểu bố trí hỗn hợp này phát huy những ưu điểm đồng thời hạn chế những nhược điểm của từng loại hình bố trí trên. Do đó chúng được dùng phổ biến hơn và trong nhiều trường hợp người ta cố gắng thiết kế phương án kết hợp tốt nhất ứng với từng lĩnh vực sản xuất kinh doanh cụ thể. Lý tưởng là lựa chọn được hệ thống bố trí vừa linh hoạt vừa có chi phí sản xuất thấp. Hình thức bố trí hỗn hợp giữa bố trí theo quá trình và bố trí theo sản phẩm trong cùng một phân xưởng được ứng dụng khá phổ biến trong thực tế. Bố trí theo quá trình và bố trí theo sản phẩm là hai cực của quá trình sản xuất theo loạt nhỏ và sản xuất liên tục khối lượng lớn.

Tế bào sản xuất là một kiểu bố trí trong đó máy móc thiết bị được nhóm vào một tế bào mà ở đó có thể chế biến các sản phẩm, chi tiết có cùng những đòi hỏi về mặt chế biến.

Các nhóm thiết bị được hình thành bởi các hoạt động cần thiết để thực hiện công việc sản xuất hoặc chế biến một tập hợp các chi tiết, giống nhau hoặc các bộ phận cùng họ có đòi hỏi chế biến tương tự như nhau.

Bố trí theo nhóm công nghệ bao gồm việc xác định các chi tiết bộ phận giống nhau cả về đặc điểm thiết kế và đặc điểm sản xuất và nhóm chúng thành các bộ phận cùng họ.

Những đặc điểm thiết kế bao gồm kích thước, hình dạng và chức năng. Đặc điểm về sản xuất bao gồm kiểu và thứ tự thao tác cần thiết. Trong nhiều

trường hợp, đặc điểm thiết và chế biến liên quan chặt chẽ với nhau. Tuy nhiên, cũng có trường hợp có thể có sự tương đồng về thiết kế nhưng lại không tương đồng về sản xuất.

Hệ thống sản xuất linh hoạt là hệ thống sản xuất khối lượng vừa và nhỏ có thể điều chỉnh nhanh để thay đổi mặt hàng dựa trên cơ sở tự động hoá với sự điều khiển bằng chương trình máy tính. Ngày nay, hệ thống sản xuất linh hoạt đang trở thành mục tiêu phấn đấu của rất nhiều doanh nghiệp trên thế giới vì nó phản ánh được việc ứng dụng tiên bộ công nghệ mới, hiện đại đồng thời tạo ra khả năng thích ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Hệ thống linh hoạt áp dụng rộng rãi trong tế bào sản xuất.

Câu 5: Hoạch định tổng hợp:

➤ *Thực chất của hoạch định tổng hợp:*

Hoạch định tổng hợp là việc kết hợp các nguồn lực một cách hợp lý vào quá trình sản xuất nhằm cực tiểu hoá các chi phí trong toàn bộ các quá trình sản xuất, đồng thời giảm đến mức thấp nhất mức dao động của công việc và mức tồn kho cho một tương lai trung hạn

Trong quá trình lập kế hoạch, nhà quản trị lập ra 3 loại kế hoạch xét về mặt thời gian, đó là kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch trung hạn và kế hoạch dài hạn, trong đó kế hoạch trung hạn là hạt nhân của hoạch định tổng hợp.

Khi lập kế hoạch dài hạn các nhà quản trị đưa ra các dự định, kế hoạch dài hạn thuộc về chiến lược, huy động công suất của doanh nghiệp, đây là trách nhiệm các các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp. Kế hoạch này chỉ ra con đường và chính sách phát triển của doanh nghiệp; định vị 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 chỉ bắt đầu được xây dựng sau khi đã có quyết định về huy động công suất dài hạn. Trong loại kế hoạch này, nhà quản trị tác nghiệp phải ra các quyết định có liên quan đến chiến lược theo đuổi, kế hoạch tổng hợp cho thời gian 3 tháng, 6 tháng đến 3 năm. Kế hoạch tổng hợp phải phù hợp với với những chủ trương của kế hoạch dài hạn mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đã đề ra.

Kế hoạch ngắn hạn thường được xây dựng cho thời gian ngắn dưới 3 tháng, như kế hoạch ngày tuần, tháng... Kế hoạch ngắn hạn thường do các nhà quản trị tác nghiệp ở phân xưởng, tổ hoặc đội sản xuất xây dựng. Các quản đốc phân xưởng, tổ trưởng sản xuất căn cứ vào kế hoạch tổng hợp trung hạn được giao tiến hành phân bổ công việc ra cho từng tuần, tháng để thực hiện.

Các công việc phải làm để thực hiện kế hoạch ngắn hạn là: phân công công việc, lập tiến độ sản xuất, đặt hàng.

Mặc dù khác nhau về nội dung, thời gian, mức độ chi tiết, song cả 3 loại kế hoạch trên đều được tiến hành theo một trình tự, quy trình thống nhất, bao gồm các giai đoạn: Xác định nhu cầu; tính toán khả năng; lựa chọn chiến lược theo đuổi và cân đối kế hoạch. Các giai đoạn đó vừa được tiến hành tuần tự, vừa được tiến hành song song xen kẽ với nhau, hỗ trợ cho nhau.

➤ ***Có 3 nhiệm vụ chủ yếu sau:***

- Hoạch định tổng hợp về mức dự trữ và sản xuất để thoả mãn nhu cầu của thị trường sao cho tổng chi phí dự trữ và các chi phí sản xuất là gần đạt mức nhỏ nhất;

- Phân bổ mức sản xuất và mức dự trữ cho từng loại sản phẩm sao cho tổng các giá trị phân bổ phải bằng giá trị tổng hợp và tổng các chi phí vẫn gần như thấp nhất;

- Huy động tổng hợp các nguồn lực, đặc biệt là nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu thị trường.

Căn cứ vào các tiêu tức khác nhau, chiến lược hoạch định tổng hợp có thể phân thành các loại khác nhau.

- Chiến lược thuần túy và chiến lược hỗn hợp: Nếu trong cùng một thời gian ta chỉ thay đổi một yếu tố, tức là chúng ta dùng “Chiến lược thuần túy”. Nếu đồng thời kết hợp nhiều yếu tố khác nhau trong điều kiện thay đổi theo những nguyên tắc nhất quán, tức là chúng ta dùng chiến lược hỗn hợp để hoạch định tổng hợp.

- Chiến lược chủ động và chiến lược bị động: Nếu nhà quản trị xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh theo cách làm thay đổi các điều kiện của doanh nghiệp để thích ứng với những thay đổi của thị trường thì nghĩa là nhà quản trị đang theo đuổi chiến lược bị động.

Ngược lại, chiến lược chủ động giúp cho doanh nghiệp tác động lên nhu cầu thị trường để chủ động đưa ra kế hoạch đáp ứng.

➤ ***Thực chất và ưu nhược điểm của các chiến lược thuần túy:***

* Thay đổi mức tồn kho, dự trữ:

- Theo chiến lược này nhà quản trị có thể tăng mức tồn kho trong giai đoạn cầu thấp để cung cấp tăng cường cho giai đoạn cầu tăng trong tương lai. Nếu chúng ta lựa chọn chiến lược này sẽ phải chịu sự gia tăng của chi phí dự trữ, bảo hiểm, bảo quản, mức hư hỏng và vốn đầu tư. Chiến lược này có các ưu nhược điểm sau:

- Ưu điểm:

- + Quá trình sản xuất ổn định, không có những thay đổi bất thường;
- + Kịp thời thoả mãn nhu cầu của khách hàng;
- + Việc điều hành quá trình sản xuất đơn giản.

Nhược điểm:

- + Nhiều loại chi phí tăng lên như chi phí tồn kho, chi phí bảo hiểm...
- + Nếu thiếu hàng sẽ bị mất doanh số bán một khi có nhu cầu gia tăng.

Chiến lược này thường được áp dụng cho doanh nghiệp sản xuất, không thích ứng cho hoạt động dịch vụ.

* Thay đổi nhân lực theo mức cầu:

Căn cứ vào mức độ sản xuất của từng giai đoạn nhà quản trị quyết định thuê thêm lao động khi cần và sẵn sàng cho lao động thôi việc khi không cần.

Chiến lược này có một số ưu nhược điểm sau:

- Ưu điểm:

- + Tránh được rủi ro do sự biến động quá thất thường của nhu cầu;
- + Giảm được một số chi phí của các cách lựa chọn khác như chi phí dự trữ hàng hoá...

- Nhược điểm:

- + Chi phí thuê mướn và sa thải đều gây ra chi phí lớn;
- + Doanh nghiệp có thể bị mất uy tín do thường xuyên cho lao động thôi việc;
- + Ảnh hưởng đến tinh thần của công nhân, có thể làm giảm năng suất của số đông công nhân sản xuất trong doanh nghiệp.

Chiến lược này thích hợp đối với những nơi mà lao động không cần có kỹ xảo chuyên môn hoặc đối với những người làm thêm để có thêm thu nhập phụ.

* Thay đổi cường độ lao động của nhân viên (làm thêm giờ):

Trong chiến lược này doanh nghiệp có thể cố định số lao động nhưng thay đổi số giờ làm việc. Khi nhu cầu tăng cao có thể tổ chức làm thêm giờ,

trong giai đoạn nhu cầu thấp có thể để cho nhân viên được nghỉ ngơi chứ không cần cho thôi việc.

- Ưu điểm:

+ Giúp doanh nghiệp đối phó kịp thời với những biến động của nhu cầu thị trường;

+ Ổn định được nguồn nhân lực, giảm chi phí liên quan đến học nghề, học việc;

+ Tạo thêm việc làm, tăng thu nhập cho người lao động.

- Nhược điểm:

+ Chi phí trả cho những giờ làm thêm thường cao;

+ Công nhân dễ mệt mỏi do làm việc quá sức;

+ Nguy cơ không đáp ứng được nhu cầu.

Chiến lược này giúp nâng cao độ linh hoạt trong hoạch định tổng hợp.