

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

Chuyên đề
TỔ CHỨC VÀ ĐIỀU HÀNH DOANH NGHIỆP
**(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: TS. Trần Văn Hùng

HÀ NỘI - 2012

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 1 TỔ CHỨC SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP	3
1.1. Khái quát về tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp	3
1.1.1. Khái niệm	3
1.1.2. Ý nghĩa và mục đích của tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp.....	3
1.1.3. Nội dung của quá trình sản xuất trong doanh nghiệp.....	4
1.1.4. Một số nguyên tắc tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp.....	5
1.2. Nội dung của tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp	7
1.2.1. Cơ cấu tổ chức sản xuất của doanh nghiệp	7
1.2.2. Bố trí sản xuất trong doanh nghiệp	10
CHƯƠNG 2 TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP	15
2.1. Đối tượng, nội dung nghiên cứu của tổ chức bộ máy quản trị trong doanh nghiệp	15
2.2. Các nguyên tắc tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp	17
2.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp	19
2.3.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị trực tuyến	20
2.3.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị chức năng	20
2.3.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị trực tuyến - chức năng	22
2.3.4. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị ma trận	23
2.4. Chế độ một cấp trưởng trong quản trị doanh nghiệp	25
2.5. Mối quan hệ giữa các chức danh thủ trưởng trong doanh nghiệp	26
2.6. Những nhân tố cản trở tổ chức bộ máy trong doanh nghiệp	27
CHƯƠNG 3 ĐIỀU HÀNH TÁC NGHIỆP TRONG DOANH NGHIỆP	31
3.1. Thực chất và những nội dung của điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp ...	31
3.2. Những nhân tố ảnh hưởng đến điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp .	32
3.3. Lập lịch trình sản xuất theo lô	34
3.4. Sắp xếp thứ tự thực hiện các hợp đồng kinh tế	37
3.5. Những phương pháp chủ yếu sử dụng trong điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp	41
3.5.1. Phương pháp kinh tế.....	42
3.5.2. Phương pháp tổ chức, hành chính	43
3.5.3. Phương pháp giáo dục, động viên	43
3.5.4. Phương pháp tâm lý - xã hội	44
3.5.5. Các phương pháp khác	44

CHƯƠNG 4. TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU TRONG DOANH NGHIỆP.....	47
4.1. Thực chất và nội dung của tổ chức, quản lý cung ứng nguyên vật liệu trong doanh nghiệp	47
4.2. Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu trong doanh nghiệp.....	48
4.2.1. Nhiệm vụ và yêu cầu của hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu trong doanh nghiệp	48
4.2.2. Trình tự hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu trong doanh nghiệp.....	49
4.3. Tổ chức đảm bảo nguyên vật liệu cho doanh nghiệp	57
4.3.1. Lựa chọn phương thức cung ứng.....	57
4.3.2. Lựa chọn nhà cung ứng	60
4.3.3. Tổ chức điều chuyển và tiếp nhận nguyên vật liệu	62
CHƯƠNG 5 QUẢN TRỊ HÀNG DỰ TRỮ TRONG DOANH NGHIỆP.....	66
5.1. Hàng hóa dự trữ và các chi phí có liên quan đến quản trị hàng dự trữ	66
5.1.1. Hàng dự trữ và vai trò của hàng dự trữ đối với doanh nghiệp	66
5.1.2. Những chi phí có liên quan đến hàng dự trữ	67
5.2. Kỹ thuật phân tích ABC trong quản trị hàng dự trữ	68
5.3. Mô hình lượng đặt hàng kinh tế cơ bản (EOQ).....	71
5.3.1. Xác định lượng đặt hàng tối ưu	73
5.3.2. Xác định điểm đặt hàng lại ROP (Reorder Point).....	74
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	78

CHƯƠNG 1

TỔ CHỨC SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP

Một doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả và thuận lợi trong điều hành cần phải xác định rõ cơ cấu sản xuất và tổ chức tốt hệ thống sản xuất của nó. Trong chương này sẽ tập trung giới thiệu các kiểu cơ cấu sản xuất và tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp.

1.1. Khái quát về tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm

Có nhiều khái niệm khác nhau về tổ chức sản xuất. Có khái niệm cho rằng: “Tổ chức sản xuất là bố trí người làm, người theo dõi, chỉ huy, bố trí nguyên vật liệu, công cụ, mặt bằng để sản xuất một mặt hàng nào đó.” Theo khái niệm này, tổ chức sản xuất hướng đến việc sắp xếp, bố trí các yếu tố: lao động, nguyên vật liệu, công cụ lao động và mặt bằng sản xuất để tạo ra một loại sản phẩm hàng hoá.

Có khái niệm cho rằng: “Tổ chức sản xuất là tổng hợp các biện pháp chỉ đạo hướng tới một tổng hợp hợp lý của quá trình lao động với các yếu tố vật lý của sản xuất trong không gian và thời gian cho mục đích nâng cao hiệu quả.” Theo cách định nghĩa này, tổ chức sản xuất là hành động của chủ thể quản lý nhằm mục tiêu sử dụng tối ưu các nguồn lực nhờ các hoạt động bố trí hợp lý các nguồn lực trong một không gian và thời gian nhất định.

Các khái niệm trên đều có chung một nội dung, đó là: “Tổ chức sản xuất là sự phối hợp, kết hợp chặt chẽ giữa sức lao động, tư liệu lao động và đối tượng lao động cho phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ sản xuất, quy mô sản xuất và công nghệ sản xuất đã xác định nhằm sản xuất ra sản phẩm có chất lượng đáp ứng nhu cầu của thị trường.”

1.1.2. Ý nghĩa và mục đích của tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp

Việc tổ chức sản xuất hợp lý sẽ đem lại hiệu quả cao về các mặt sau đây:

— Cho phép hoặc góp phần quan trọng vào việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực như nguyên nhiên liệu, vật liệu, lao động, máy móc thiết bị trong doanh nghiệp.

— Góp phần quan trọng vào việc tăng hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, thực hiện mục tiêu kinh tế tổng hợp của doanh nghiệp là kinh doanh có lãi để tái sản xuất và tái sản xuất mở rộng.

— Tổ chức sản xuất khoa học sẽ có tác dụng tích cực trong việc bảo vệ môi trường như giảm thiểu ô nhiễm môi trường, giảm thiểu độc hại cho môi trường sống của doanh nghiệp và vùng lân cận.

— Tổ chức sản xuất khoa học, hợp lý là căn cứ và cơ sở quan trọng cho tổ chức quản lý doanh nghiệp một cách khoa học.

1.1.3. Nội dung của quá trình sản xuất trong doanh nghiệp

1.1.3.1. Quan niệm về quá trình sản xuất

Để tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp được hợp lý và hiệu quả, việc đầu tiên cần nắm vững là hiểu đầy đủ về quá trình sản xuất của doanh nghiệp - đối tượng của tổ chức sản xuất. Có nhiều quan niệm khác nhau về quá trình sản xuất. Mỗi cách quan niệm đứng trên một góc độ khác nhau. Sau đây là các cách tiếp cận quá trình sản xuất của doanh nghiệp:

— **Theo nghĩa rộng:** quá trình sản xuất bắt đầu từ khi xác định phương án sản phẩm, chuẩn bị các điều kiện cho sản xuất để sản xuất ra sản phẩm và đem sản phẩm đó tiêu thụ trên thị trường.

— **Theo nghĩa hẹp:** quá trình sản xuất là quá trình khai thác hoặc chế biến một loại sản phẩm nào đó nhờ kết hợp một cách chặt chẽ ba yếu tố của quá trình sản xuất.

— **Theo nghĩa tổng quát:** quá trình sản xuất trong doanh nghiệp là tổng hợp của hai mặt vật chất - kỹ thuật của sản xuất và mặt kinh tế - xã hội của sản xuất.

○ Mặt vật chất - kỹ thuật của sản xuất bao gồm sự tác động của sức lao động lên đối tượng lao động bằng các công cụ lao động cần thiết để tạo ra của cải vật chất cho xã hội.

○ Mặt kinh tế - xã hội của sản xuất cho thấy, quá trình sản xuất trong doanh nghiệp còn là quá trình củng cố mối quan hệ sản xuất giữa người với người, đó là quá trình lao động sáng tạo và hiệp tác giữa những người lao động với nhau.

1.1.3.2. Nội dung của quá trình sản xuất

Với quan niệm trên về quá trình sản xuất, nội dung chủ yếu của quá trình sản xuất trong doanh nghiệp bao gồm quá trình công nghệ, quá trình kiểm tra và quá trình điều chuyển, trong đó quá trình công nghệ có vai trò quan trọng hơn cả.

Tuỳ theo phương pháp chế biến hay gia công được áp dụng trong doanh nghiệp mà quá trình công nghệ được chia thành nhiều hay ít giai đoạn công nghệ khác nhau và mỗi giai đoạn công nghệ lại được chia ra thành nhiều bước công việc (còn được gọi là nguyên công) khác nhau.

Bước công việc được gọi là đơn vị cơ bản của quá trình sản xuất. Đó là một phần của quá trình sản xuất, được thực hiện trên một nơi làm việc, do một công nhân hoặc một nhóm công nhân cùng tiến hành trên một đối tượng lao động nhất định. Khi xem xét bước công việc phải căn cứ vào 3 nhân tố : (1) nơi làm việc, (2) công nhân, (3) đối tượng lao động. Nếu một trong ba nhân tố trên thay đổi thì bước công việc cũng thay đổi.

Việc phân chia bước công việc càng nhỏ, càng có ý nghĩa to lớn đối với việc nâng cao trình độ chuyên môn hoá công nhân, nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm và sử dụng hợp lý công suất của thiết bị, máy móc.

Tuy nhiên, nhược điểm của việc chia nhỏ các bước công việc sẽ làm cho thời gian gián đoạn trong sản xuất lại tăng lên trong một mức độ nhất định, vì phải dừng lại ở nhiều khâu, nhiều nơi làm việc khác nhau và phải chuyển nhiều lần từ nơi làm việc này đến nơi làm việc khác.

Nói chung, việc phân chia thành nhiều bước công việc nhỏ chỉ để phù hợp với trình độ sản xuất thủ công, cũng như ở giai đoạn đầu của sản xuất cơ khí hoá.

Cùng với sự phát triển của các loại máy móc, công nghệ sản xuất tiên tiến hơn, hiện đại hơn, một xu hướng chung là gộp các bước công việc nhỏ thành những bước công việc lớn hơn.

1.1.4. Một số nguyên tắc tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp

Khi tổ chức quá trình sản xuất trong doanh nghiệp, cần tuân thủ một số nguyên tắc sau đây:

Nguyên tắc thứ nhất: Tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp phải đảm bảo kết hợp giữa phát triển chuyên môn hoá với phát triển kinh doanh tổng hợp.

Chuyên môn hoá là hình thức phân công lao động xã hội nhằm làm cho doanh nghiệp nói chung, các bộ phận sản xuất và các nơi làm việc nói riêng có nhiệm vụ chỉ chế tạo một (hoặc một số ít) loại sản phẩm, chi tiết của sản phẩm hoặc chỉ tiến hành một (hoặc một số ít) bước công việc.

Sản xuất chuyên môn hoá được coi là nhân tố quyết định ảnh hưởng lớn đến việc phát triển các loại hình sản xuất, tạo điều kiện cho công tác tiêu chuẩn hoá, thống nhất hoá, ứng dụng kỹ thuật tiên tiến hiện đại, tổ chức mua sắm vật tư, tổ chức lao động khoa học.

Kinh doanh tổng hợp là những hoạt động kinh tế mang tính chất bao trùm nhiều lĩnh vực khác nhau, từ sản xuất công nghiệp đến sản xuất phi công nghiệp, từ sản xuất đến lưu thông, phân phối và dịch vụ.

Chuyên môn hoá và kinh doanh tổng hợp là 2 vấn đề khác nhau, có mối liên hệ qua lại lẫn nhau. Nếu doanh nghiệp mở rộng kinh doanh tổng hợp, thì chuyên môn hoá của doanh nghiệp bị thu hẹp lại, do đó vấn đề đặt ra là phải khéo léo kết hợp hai vấn đề trên. Trên góc độ toàn bộ doanh nghiệp xem xét thì thấy: tuy mức độ chuyên môn hoá có giảm, song vẫn cần phải nâng cao trình độ chuyên môn hoá của từng bộ phận sản xuất và từng nơi làm việc. Chính như vậy mới phù hợp với xu thế phát triển hiện nay của doanh nghiệp là vừa thực hiện chuyên môn hoá, vừa thực hiện đa dạng hoá sản phẩm và kinh doanh tổng hợp trên cơ sở lấy hiệu quả kinh tế làm thước đo.

Nguyên tắc thứ hai: tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp phải thường xuyên duy trì và bảo đảm cân đối giữa các khâu, các bộ phận trong quá trình sản xuất.

Sản xuất cân đối được thể hiện qua mối quan hệ giữa các đơn vị sản xuất: các đơn vị sản xuất chính, các đơn vị sản xuất phụ trợ, các đơn vị sản xuất phụ, các đơn vị phục vụ sản xuất trong doanh nghiệp. Mục đích cơ bản của việc này là nhằm đảm bảo cho quá trình sản xuất được đồng bộ với hiệu quả cao và đây chính là một trong những chỉ tiêu của tổ chức sản xuất hợp lý.

Ngày nay, nhờ tiến bộ của khoa học hiện đại, người ta càng ngày càng tạo ra công nghệ mới, thiết bị mới, máy móc mới. Kết quả của sự thay đổi này đã tạo điều kiện thuận lợi để xác lập và duy trì sản xuất cân đối trong doanh nghiệp.

Nguyên tắc thứ ba: Tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp phải bảo đảm tính nhịp nhàng.

Sản xuất nhịp nhàng có nghĩa là số lượng sản phẩm sản xuất ra trong từng thời gian quy định (giờ, ca, ngày) phải bằng hoặc xấp xỉ nhau.

Sự nhịp nhàng của sản xuất chịu sự tác động của nhiều nhân tố như: công tác chuẩn bị kỹ thuật cho sản xuất, kế hoạch sản xuất, kế hoạch bảo dưỡng và sửa chữa thiết bị máy móc, kế hoạch cung ứng vật tư kỹ thuật, việc bố trí ca làm việc, trình độ thao tác của công nhân,...

Nếu mỗi doanh nghiệp có biện pháp thích hợp để thực hiện phối hợp chặt chẽ giữa các nhân tố này, bảo đảm sản xuất nhịp nhàng nó sẽ đem lại ý nghĩa to lớn, như:

- Thực hiện có hiệu quả các hợp đồng đã ký kết, đảm bảo việc cung ứng sản phẩm cho thị trường đúng như yêu cầu của thị trường.
- Đảm bảo thực hiện tốt nhiệm vụ và mối quan hệ hợp tác, liên kết giữa các đơn vị trong doanh nghiệp.
- Khắc phục được tình trạng sản xuất theo kiểu « lúc thì thông thả, cầm chừng, khi thì vội vã, khẩn trương » gây nên những lãng phí về sức khỏe của người lao động.

Nguyên tắc thứ tư: Tổ chức sản xuất phải đảm bảo tiến hành sản xuất liên tục, không bị gián đoạn do những nguyên nhân chủ quan gây ra. Điển hình là những hiện tượng: sản xuất không cân đối, thiếu nguyên vật liệu, thiếu việc làm, thiết bị máy móc hỏng đột xuất.

Bảo đảm sản xuất liên tục có ý nghĩa to lớn đối với doanh nghiệp trên các mặt sau đây:

- + Tiết kiệm thời gian lao động trong quá trình sản xuất;
- + Sử dụng hợp lý công suất thiết bị máy móc;
- + Góp phần đảm bảo sản xuất cân đối, nhịp nhàng;
- + Bảo đảm hoàn thành kế hoạch sản xuất với hiệu quả cao;

Nguyên tắc thứ năm: tổ chức sản xuất phải tạo điều kiện gắn trực tiếp hoạt động quản trị với hoạt động sản xuất.

Sản xuất là cơ sở hạ tầng, quản trị kinh doanh thuộc nhân tố thượng tầng nên việc tổ chức sản xuất phải phải đảm bảo sự phù hợp giữa hệ thống quản trị và hệ thống sản xuất. Để làm được điều đó, ngay trong quá trình thiết kế hệ thống sản xuất kinh doanh cần phải tính toán bố trí sản xuất phù hợp với công nghệ chế tạo, chế biến trong khoảng không gian đã định trước của doanh nghiệp. Khi bố trí mỗi bộ phận phải chú ý tạo điều kiện cho hoạt động quản trị diễn ra thuận lợi nhất, đồng thời đảm bảo sự quan sát, kiểm tra trực tiếp và thường xuyên hoạt động của dây chuyền sản xuất.

Trên đây là 5 nguyên tắc cần quán triệt trong quá trình tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp. Năm nguyên tắc trên có mối liên hệ mật thiết với nhau, nguyên tắc sau là kết quả của việc thực hiện nguyên tắc trước.

1.2. Nội dung của tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp

1.2.1. Cơ cấu tổ chức sản xuất của doanh nghiệp

1.2.1.1. Khái niệm cơ cấu sản xuất

Cơ cấu sản xuất trong doanh nghiệp phản ánh bố cục về chất và cân đối về lượng của quá trình sản xuất. Cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp được tạo lập bởi các bộ phận sản xuất và phục vụ sản xuất của doanh nghiệp với những hình thức tổ chức xây dựng, sự phân bố về không gian và mối liên hệ giữa các bộ phận đó với nhau.

1.2.1.2. Các bộ phận cấu thành của cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp

Quá trình sản xuất của doanh nghiệp có thể được xây dựng bởi các cấu thành chính sau đây:

— **Bộ phận sản xuất chính:** là bộ phận trực tiếp chế tạo ra sản phẩm chính (cắt, may, đóng gói trong nhà máy dệt). Đặc điểm của bộ phận này là: Nguyên vật liệu mà nó chế biến phải trở thành sản phẩm chính của doanh nghiệp.

— **Bộ phận sản xuất phụ trợ:** là bộ phận mà hoạt động của nó có tác dụng trực tiếp cho sản xuất chính, đảm bảo cho sản xuất chính có thể tiến hành liên tục và đều đặn. Chẳng hạn, bộ phận sản xuất hồ của nhà máy dệt vải, bộ phận sản xuất bao bì của nhà máy sản xuất thức ăn gia súc.

— **Bộ phận sản xuất phụ:** là bộ phận tận dụng phế liệu, phế phẩm của sản xuất chính để chế tạo ra những sản phẩm phụ, ngoài danh mục sản phẩm thiết kế của doanh nghiệp. Tùy theo từng doanh nghiệp, nếu xét thấy có hiệu quả thì tổ chức bộ phận sản xuất phụ. Nếu không có hiệu quả thì không cần tổ chức bộ phận sản xuất phụ mà tiến hành thu gom và bán phế liệu, phế phẩm ra ngoài.

— **Bộ phận phục vụ sản xuất:** là bộ phận được tổ chức ra nhằm đảm bảo việc cung ứng, bảo quản, cấp phát, điều chuyển nguyên vật liệu, nhiên liệu, bán thành

phẩm và dụng cụ lao động. Bộ phận này thường bao gồm: bộ phận quản lý kho tàng, điều chuyển nội bộ, điều chuyển từ bên ngoài về.

Mỗi doanh nghiệp muốn sản xuất ra nhiều loại sản phẩm với chất lượng và hiệu quả cao, chủ yếu phải dựa vào các phân xưởng hay các ngành sản xuất chính. Để thực hiện được vấn đề này, biện pháp chủ yếu và quan trọng là phải bảo đảm tự cân đối giữa sản phẩm chính, sản phẩm phụ, phụ trợ và phục vụ sản xuất.

Tuy nhiên, khi giải quyết mối quan hệ này, cần chú ý đến một số vấn đề sau:

+ Xu hướng chung là tăng tỷ trọng của sản xuất chính về mặt năng lực sản xuất so với năng lực sản xuất của toàn doanh nghiệp.

+ Nâng cao trình độ cơ giới hoá của sản xuất phụ trợ và phục vụ sản xuất, nhờ đó mà tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng công suất, thiết bị máy móc và nâng cao chất lượng sản phẩm của sản xuất chính.

+ Đảm bảo sự cân đối giữa các bộ phận trong tình hình có sự thay đổi cơ cấu mặt hàng sản phẩm. Hết sức coi trọng việc cải tiến hoàn thiện các hình thức tổ chức sản xuất.

1.2.1.3. Các cấp sản xuất trong doanh nghiệp

Các cấp sản xuất trong doanh nghiệp phản ánh kết quả của việc phân công lao động nội bộ doanh nghiệp, bao gồm: phân xưởng, ngành, và nội làm việc.

— **Phân xưởng:** là đơn vị sản xuất cơ bản và chủ yếu của doanh nghiệp. Phân xưởng có nhiệm vụ sản xuất một loại sản phẩm hoặc hoàn thành một giai đoạn công nghệ nhất định của quá trình sản xuất.

— **Ngành:** là đơn vị tổ chức sản xuất nằm trong phân xưởng có quy mô lớn. Là tổng hợp trên cùng một khu vực nhiều nơi làm việc, có quan hệ mật thiết với nhau về công nghệ hoặc sản phẩm. Ở đây, công nhân cùng thực hiện một số thao tác nhất định hoặc tiến hành những bước công việc khác nhau để sản xuất ra cùng một loại sản phẩm (hoặc sản phẩm giống nhau).

Ở những doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ thường không có cấp phân xưởng. Trong trường hợp này, ngành trở thành đơn vị tổ chức sản xuất cơ bản và chủ yếu của doanh nghiệp. Việc bỏ cấp phân xưởng trong doanh nghiệp chỉ thực sự đem lại hiệu quả khi các ngành được tổ chức theo nguyên tắc “đối tượng khép kín”. Nói cách khác trong quá trình chế biến, đối tượng lao động không phải di chuyển qua lại giữa các ngành mà đi theo một đường thẳng.

— **Nơi làm việc:** nơi làm việc là đơn vị cơ sở, khâu đầu tiên của tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp, là phần diện tích sản xuất mà ở đó một công nhân hay một nhóm công nhân sử dụng thiết bị máy móc, dụng cụ để hoàn thành một bước công việc trong việc chế tạo sản phẩm.

Tại nơi làm việc, có thể có một công nhân điều khiển một máy hoặc một nhóm công nhân trông coi nhiều máy.

1.2.1.4. Các kiểu cơ cấu sản xuất trong doanh nghiệp

Có 4 kiểu cơ cấu sản xuất trong doanh nghiệp như sau:

Kiểu 1: Doanh nghiệp – Phân xưởng – Ngành – Nơi làm việc.

Kiểu 2: Doanh nghiệp – Phân xưởng – Nơi làm việc.

Kiểu 3: Doanh nghiệp – Ngành – Nơi làm việc.

Kiểu 4: Doanh nghiệp – Nơi làm việc.

Cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp bao gồm các cấp, các bộ phận được xây dựng theo những nguyên tắc nhất định đã nêu trên đây. Tuy nhiên, khi xây dựng cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp cần phân tích kỹ các nhân tố ảnh hưởng sau đây:

a). Chung loại, đặc điểm kết cấu và chất lượng sản phẩm

Nếu chủng loại sản phẩm của doanh nghiệp ít, số lượng các chi tiết của sản phẩm ít, tính phức tạp của kỹ thuật sản xuất không lớn, yêu cầu về mức độ chính xác không cao thì cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp sẽ giản đơn. Và ngược lại, nếu chủng loại sản phẩm đa dạng, mỗi sản phẩm được cấu thành từ những chi tiết nhỏ yêu cầu độ chính xác cao trong từng chi tiết của sản phẩm thì doanh nghiệp phải xác định cho mình một cơ cấu sản xuất sẽ phức tạp hơn.

Tuy vậy, khi thiết kế cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp cần lưu ý là phải xây dựng cơ cấu sản xuất hợp lý (càng đơn giản càng tốt) để có thể điều hành và kiểm soát quá trình sản xuất được thuận lợi.

b). Chung loại, khối lượng và tính chất cơ lý hoá của nguyên vật liệu

Chủng loại và khối lượng nguyên vật liệu, tính chất cơ lý hoá của chúng không chỉ ảnh hưởng đến công nghệ chế tạo, chế biến mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp. Sự ảnh hưởng được thể hiện qua việc yêu cầu về kho hàng, cách thức bảo quản, phương pháp điều chuyển trong quá trình điều chuyển luồng vật chất vào quá trình sản xuất, dẫn đến ảnh hưởng đến cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp. Đối với các nhà máy sản xuất thép và xi măng thì nhân tố này ảnh hưởng rõ nét nhất.

c). Máy móc thiết bị công nghệ

Việc lựa chọn máy móc, thiết bị, và công nghệ tuy không phải là nội dung của việc xác định cơ cấu sản xuất, nhưng nó lại liên quan đến sự hình thành cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp. Ví dụ, việc áp dụng dây chuyền tự động đòi hỏi cơ cấu sản xuất khác hẳn so với việc áp dụng một dây chuyền sản xuất bằng máy móc, thiết bị vạn năng.

d). Trình độ chuyên môn hoá và hiệp tác hoá của doanh nghiệp

Doanh nghiệp có trình độ chuyên môn hoá cao, hiệp tác hoá sản xuất rộng sẽ có cơ cấu sản xuất giản đơn hơn những doanh nghiệp khác. Ví dụ, việc mở rộng hiệp tác sản xuất với các doanh nghiệp khác trong việc cung cấp dịch vụ, đồ bao gói hoặc sửa chữa máy móc, thiết bị thì doanh nghiệp sẽ không cần phải tổ chức bộ phận sản xuất phụ trợ. Nhờ đó mà cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp sẽ đơn giản gọn nhẹ.

1.2.2. *Bố trí sản xuất trong doanh nghiệp*

Bất cứ một doanh nghiệp nào dù lớn hay nhỏ, đang hoạt động hay mới thành lập đều cần đến việc tổ chức sản xuất. Tuy nhiên, việc tổ chức sản xuất tại các doanh nghiệp này có những đặc trưng khác nhau. Đối với các doanh nghiệp đang hoạt động, mọi thứ đã gần như đã đi vào nề nếp, nên người ta chỉ chú ý đến vấn đề tổ chức lại, cải tiến làm sao để nó tốt hơn, hoàn thiện hơn và hiệu quả hơn. Đối với các doanh nghiệp mới thành lập thì điều hết sức quan trọng là phải xây dựng từ đầu cơ cấu sản xuất hợp lý và bố trí sản xuất nội bộ doanh nghiệp hiệu quả. Để bố trí sản xuất hiệu quả, ta hãy xem xét đến ba kiểu bố trí sản xuất sau đây:

- + Bố trí sản xuất theo kiểu cố định vị trí sản phẩm.
- + Bố trí sản xuất theo nguyên tắc công nghệ.
- + Bố trí sản xuất theo sản phẩm (theo đối tượng).

Mục đích của bố trí sản xuất là việc xác định phương án bố trí hợp lý nhằm đảm bảo cho hệ thống sản xuất hoạt động có hiệu quả với mức chi phí thấp, có khả năng thay đổi linh hoạt thích ứng với sự thay đổi nhanh của thị trường.

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 ứng dịch vụ đáp ứng yêu cầu của thị trường. Kết quả của việc bố trí sản xuất là hình thành nên phân xưởng, dây chuyền sản xuất, nơi làm việc sao cho luồng đi của công việc, nguyên vật liệu, bán thành phẩm hợp lý và hiệu quả.

1.2.2.1. *Bố trí sản xuất theo kiểu cố định vị trí sản phẩm*

Theo cách bố trí này, sản phẩm được bố trí cố định tại một vị trí xác định. Nguyên, vật liệu, nhân công và công cụ lao động như máy móc thiết bị sản xuất phải điều động xung quanh sản phẩm. Cách bố trí sản xuất này thường được áp dụng cho việc sản xuất các loại sản phẩm có trọng lượng lớn, kích thước hoặc các yếu tố khác rất khó để di chuyển được như sản xuất máy bay, tàu thủy, vệ tinh.

Khi bố trí sản xuất theo kiểu này, cần chú ý một số điểm chính sau đây:

- + Nguyên vật liệu, vật tư phải được đưa đến đúng thời gian nhằm giảm chi phí bảo quản trong quá trình sử dụng và tránh chông chéo lên đường đi của các yếu tố vật chất khác.

+ Nhiều chi tiết, bộ phận của sản phẩm có thể được sản xuất theo tiêu chuẩn thống nhất tại nhiều nơi khác trước khi đưa đến lắp ráp để làm giảm giá thành sản phẩm.

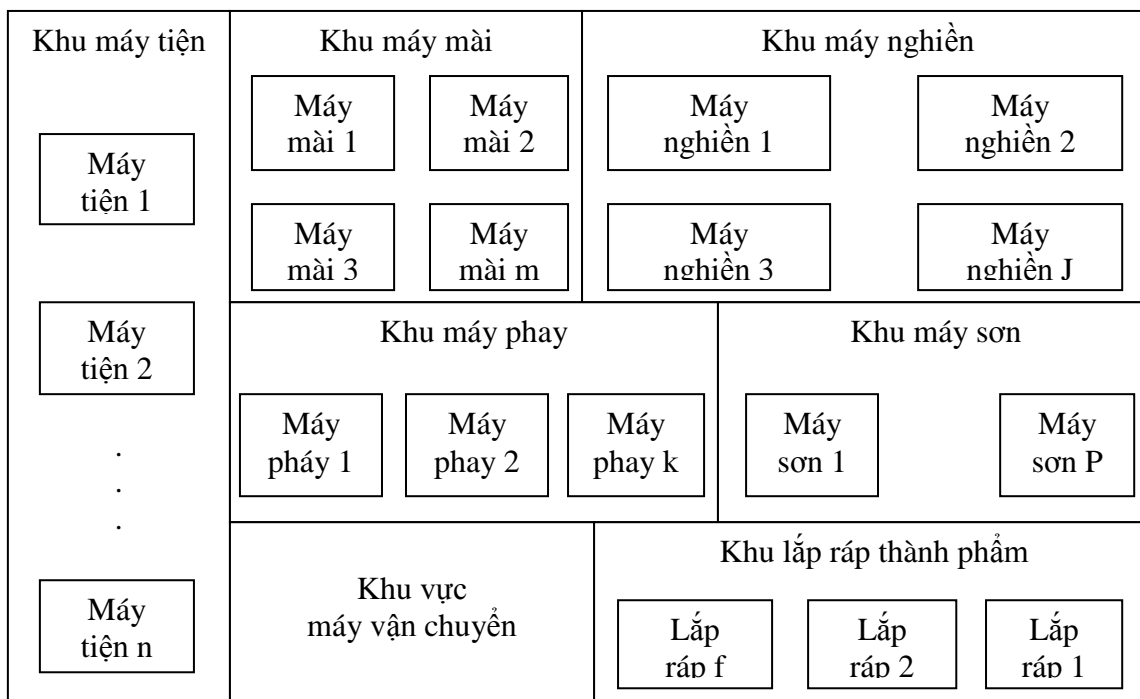
+ Trình độ điều hành của cán bộ điều hành toàn bộ hệ thống sản xuất phải cao. Điều đó sẽ giúp giảm thiểu các hoạt động chồng chéo, chờ đợi nhau và do đó giảm chi phí giá thành.

1.2.2.2. Bố trí sản xuất theo nguyên tắc công nghệ (theo quá trình)

Cách bố trí sản xuất này thường được áp dụng đối với các doanh nghiệp sản xuất nhiều mặt hàng, sản phẩm gián đoạn, khối lượng sản phẩm nhỏ. Sản phẩm hay các chi tiết của các sản phẩm đòi hỏi quá trình chế biến khác nhau, thứ tự công việc cũng không giống nhau giữa các sản phẩm khác nhau. Đường đi của quá trình sản xuất, chế biến các loại sản phẩm đó cũng khác nhau. Tuy nhiên, chúng có một vài hay nhiều giai đoạn công nghệ chế biến, sản xuất giống nhau.

Theo cách bố trí này, việc bố trí máy tại các nơi làm việc là theo chức năng chứ không phải theo thứ tự, trình tự sản xuất. Tại mỗi nơi làm việc, người ta thường đặt nhiều máy móc thiết bị có cùng chức năng (khu cắt, khu may cổ, khu may tay. Tại mỗi bộ phận trên, người ta chỉ thực hiện một hay một số công việc giống nhau xác định. Những chi tiết, bộ phận được đưa đến đây theo loạt, theo những yêu cầu của kỹ thuật chế biến, chế tạo khác nhau tùy theo yêu cầu của từng loại sản phẩm.

Có thể mô hình hoá cách bố trí sản xuất theo công nghệ như sau:



Sơ đồ 1.1. Bố trí sản xuất theo công nghệ (theo quá trình)

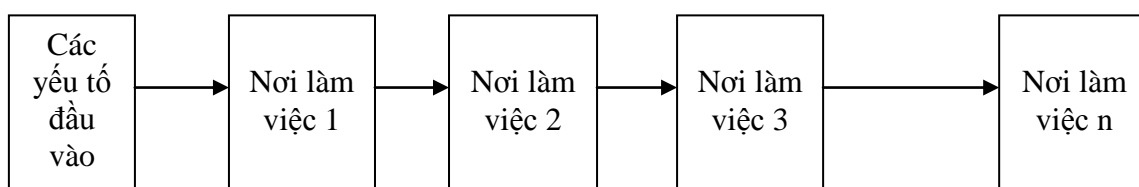
Bố trí sản xuất theo công nghệ (theo quá trình) có những ưu, nhược điểm sau:

- Ưu điểm:
 - + Hệ thống sản xuất có tính linh hoạt cao;
 - + Nơi làm việc được chuyên môn hoá cao. Công nhân có kỹ năng và tay nghề cao;
 - + Tính độc lập trong chế biến, chế tạo của các bộ phận cao;
 - + Hệ thống rất ít khi bị ngừng sản xuất do lỗi thiết bị máy móc bị hỏng, trục trặc kỹ thuật;
 - + Có thể khuyến khích nâng cao năng suất lao động cá biệt.
- o Nhược điểm:
 - + Thường phải ngừng sản xuất để điều chỉnh máy móc, thiết bị sản xuất cho phù hợp với loại sản phẩm hay chi tiết bộ phận sản phẩm mới;
 - + Lịch trình sản xuất thường không ổn định;
 - + Chi phí sản xuất trên một đơn vị sản phẩm thường cao;
 - + Sử dụng nguyên vật liệu thường không tiết kiệm nên dẫn đến hiệu quả không cao;
 - + Mức độ sử dụng máy móc, thiết bị thấp;
 - + Kiểm soát và chi phí kiểm soát cao;
 - + Đòi hỏi phải chú ý đến từng công việc cụ thể.

1.2.2.3. Bố trí sản xuất theo sản phẩm (theo đối tượng)

Đối với các doanh nghiệp sản xuất các loại sản phẩm sản xuất được lặp đi lặp lại nhiều lần, với khối lượng lớn thì doanh nghiệp bố trí sản xuất theo kiểu này. Theo cách bố trí sản xuất này thì quá trình sản xuất sản phẩm được bố trí thành nhiều công đoạn khác nhau. Sau đó, toàn bộ quá trình sản xuất một loại sản phẩm được bố trí thành dòng nhằm thực hiện đúng trình tự các bước công việc đã được chuyên môn hoá và tiêu chuẩn hoá. Máy móc thiết bị sản xuất sẽ được bố trí theo một đường cố định như các băng tải để nối liền giữa các bước công việc với nhau, hình thành dây chuyền sản xuất.

Hình thức bố trí sản xuất theo sản phẩm được mô tả trong biểu đồ sau:



Sơ đồ 1.2. Sơ đồ bố trí sản xuất theo sản phẩm

Tuỳ theo tính chất của quá trình sản xuất, đường đi của nguyên vật liệu, bán thành phẩm và sản phẩm, tuỳ theo không gian sản xuất của doanh nghiệp, người ta có

thể bố trí sản xuất của doanh nghiệp theo đường thẳng, theo hình chữ U, theo hình chữ Z, L hay W hay xương cá.

Loại hình bố trí sản xuất theo sản phẩm có những ưu điểm và nhược điểm sau đây:

— Ưu điểm:

+ Tốc độ sản xuất sản phẩm nhanh;

+ Chi phí sản xuất đơn vị sản phẩm thấp;

+ Chuyên môn hoá lao động, chuyên môn hoá máy móc thiết bị, thời gian ngừng sản xuất rất ít nên năng suất lao động tăng cao, giảm các chi phí đào tạo, chi phí phản xuất nên hiệu quả cao;

+ Mức độ sử dụng thiết bị máy móc cao do mỗi người chỉ chuyên tâm vào sử dụng máy móc thiết bị đó, nên có thể sử dụng lâu dài, ít hỏng hóc và ít ngừng sản xuất để sửa chữa, điều chỉnh máy,...

+ Hình thành thói quen, kinh nghiệm và có lịch trình sản xuất ổn định;

+ Có khả năng kiểm soát dễ dàng các hoạt động sản xuất và chất lượng của từng chi tiết và toàn bộ sản phẩm.

— Nhược điểm:

+ Do dây chuyền sản xuất được thiết kế cho một hay một số loại sản phẩm thuộc cùng một nhóm sản phẩm giống nhau nên có tính ổn định khá cao. Nếu thị trường có biến động lớn về nhu cầu sản phẩm, thì độ rủi ro có thể cao;

+ Vì đây là quá trình diễn ra liên tiếp và có mối liên hệ mật thiết với nhau, nên nếu có sự cố xảy ra với bất kỳ một khâu nào đó của quá trình sản xuất đều gây ra ách tắc cho toàn bộ dây chuyền sản xuất.

+ Không áp dụng được chế độ khuyến khích tăng năng suất lao động cá biệt được;

+ Chi phí cho bảo dưỡng và duy trì máy móc thiết bị lớn nhằm đảm bảo cho việc thực hiện công việc được trôi chảy, liên tục.

Ngoài ba hình thức bố trí sản xuất kể trên, người ta có thể bố trí sản xuất theo phương thức kết hợp giữa các hình thức bố trí sản xuất nêu trên. Đó chính là hình thức bố trí sản xuất hỗn hợp.

Câu hỏi ôn tập chương 1:

1. Hãy trình bày nội dung cơ bản của tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp?
2. Ý nghĩa của tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp?
3. Phân tích các nguyên tắc tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp?
4. Cho biết các bộ phận cấu thành cơ cấu sản xuất trong doanh nghiệp?
5. Hãy cho biết thực chất và ý nghĩa của việc bố trí mặt bằng sản xuất trong doanh nghiệp?
6. Phân tích sự khác biệt và mối quan hệ giữa bố trí mặt bằng theo nguyên tắc công nghệ và bố trí mặt bằng theo sản phẩm?

CHƯƠNG 2

TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP

2.1. Đối tượng, nội dung nghiên cứu của tổ chức bộ máy quản trị trong doanh nghiệp

Như chúng ta đã biết, quản trị doanh nghiệp là sự kết hợp mọi nỗ lực của con người trong doanh nghiệp để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp và mục tiêu riêng của mỗi người một cách hợp lý và có hiệu quả nhất. Đó là một quá trình phối hợp và hợp tác công việc giữa các quản trị viên trong bộ máy quản trị với công nhân trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Nói đến quản trị doanh nghiệp, thường bao gồm tổ chức chủ thể quản trị, tổ chức đối tượng bị quản trị, xác định và theo đuổi mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp và tổ chức hệ thống thông tin nối liền chủ thể quản trị và đối tượng bị quản trị, giữa doanh nghiệp với bên ngoài (xem sơ đồ 2.1 dưới đây).

— **Chủ thể quản trị:** là chủ doanh nghiệp và đội ngũ quản trị viên trong bộ máy quản trị doanh nghiệp. Lao động trong doanh nghiệp có thể được chia ra thành 2 loại là lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Bộ máy điều hành doanh nghiệp là lao động gián tiếp, lao động quản trị doanh nghiệp.

Có 3 nhóm nhà quản trị trong doanh nghiệp gồm:

+ *Các nhà quản trị viên hàng đầu (Quản trị viên cấp cao)* bao gồm giám đốc, các phó giám đốc phụ trách từng phần công việc. Nhóm các nhà quản trị viên cấp cao chịu trách nhiệm về đường lối, chiến lược, các công tác tổ chức hành chính tổng hợp của doanh nghiệp.

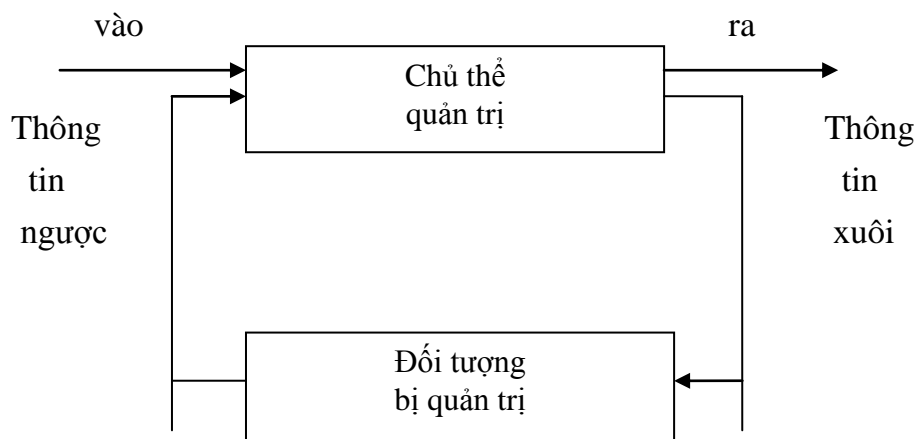
+ *Các nhà quản trị trung gian:* bao gồm quản đốc phân xưởng, trưởng phòng, ban chức năng. Đó là đội ngũ quản trị viên cấp trung của doanh nghiệp có nhiệm vụ chỉ đạo thực hiện phương hướng, đường lối, chiến lược của quản trị viên hàng đầu đã phê duyệt cho ngành mình, bộ phận chuyên môn của mình.

+ *Các nhà quản trị cơ sở:* gồm những quản trị viên thực thi những nhiệm vụ rất cụ thể.

- **Đối tượng bị quản trị:** gồm những người lao động trong doanh nghiệp, các phương tiện vật chất kỹ thuật như máy móc, thiết bị, dụng cụ lao động, nguyên nhiên vật liệu tại các nơi làm việc được tổ chức thành các nơi làm việc, tổ, đội, ngành sản xuất và cao hơn là các phân xưởng sản xuất trong doanh nghiệp. Việc tổ chức đối tượng bị quản trị trong doanh nghiệp đã được trình bày trong chương 1 trên đây.

- **Mục tiêu hoạt động trong doanh nghiệp:** Xét về kinh tế - xã hội, thì mục đích tồn tại của doanh nghiệp là do chủ sở hữu của doanh nghiệp đề ra. Hoạt động quản trị

doanh nghiệp là nhằm thực hiện các mục tiêu lợi ích của doanh nghiệp, đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại, phát triển lâu dài, bảo toàn và phát triển vốn, đáp ứng được mong muốn của chủ sở hữu và mọi thành viên trong doanh nghiệp. Suy cho cùng, mục đích của quản trị doanh nghiệp là bảo đảm hiệu quả sản xuất kinh doanh không ngừng tăng lên.



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ hệ thống quản trị doanh nghiệp

— **Hệ thống thông tin:** hệ thống thông tin nối liền chủ thể quản trị và đối tượng bị quản trị, nối liền doanh nghiệp với bên ngoài. Hệ thống đó trước tiên bao gồm các thông tin đi từ chủ thể quản trị tới đối tượng bị quản trị. Nó còn được gọi là **các thông tin xuôi**, bao gồm các chỉ thị, mệnh lệnh, hướng dẫn thi hành. Thứ đến là các thông tin đi từ đối tượng bị quản trị lên chủ thể quản trị, còn được gọi là **các thông tin ngược**, bao gồm các thông tin phản ánh, báo cáo, thỉnh thị, xin ý kiến. Ngoài ra đó còn bao gồm các thông tin từ bên ngoài vào doanh nghiệp (còn được gọi là **thông tin vào**) và các thông tin từ doanh nghiệp ra bên ngoài (còn được gọi là **thông tin ra**).

Đối tượng nghiên cứu của chương 2 này chính là tổ chức chủ thể quản trị. Đây là một nội dung hết sức quan trọng, vì việc tổ chức chủ thể quản trị có một ý nghĩa hết sức quan trọng đối với nội dung quản trị doanh nghiệp, điều đó được thể hiện trên các mặt sau:

Thứ nhất: Chủ thể quản trị có vai trò lãnh đạo, định hướng chiến lược phát triển đối với toàn bộ sự phát triển của doanh nghiệp. Cùng với chủ sở hữu doanh nghiệp, đội ngũ các nhà quản trị viên các cấp có nhiệm vụ định hướng chiến lược cho sự phát triển của doanh nghiệp, trực tiếp lãnh đạo, tổ chức thực hiện các chủ trương, đường lối, chiến lược đã xác định.

Thứ hai: Đây là bộ phận ra những quyết định quan trọng đảm bảo cho sự điều hành của cả doanh nghiệp đi theo quỹ đạo đã được xác định sẵn. Đó là hàng loạt các

quyết định về đầu tư, tổ chức, nhân sự, kỹ thuật, công nghệ sản xuất, đến các vấn đề tác nghiệp như phân công công việc sản xuất kinh doanh hàng ngày, hàng tuần. Đây có thể được coi là trung tâm quyền lực điều hành toàn bộ doanh nghiệp đi đến thành công.

Thứ ba: Chủ thể quản trị chính là trung tâm thông tin của cả doanh nghiệp. Đó là nơi phát ra các thông tin cần thiết cho việc tổ chức thực hiện, nối liền sự chỉ huy, chỉ đạo của chủ sở hữu, của các nhà quản trị điều hành doanh nghiệp đến các cấp thực hành và đến người lao động. Nó cũng là trung tâm nhận các thông tin đến từ bên ngoài như thông tin về thị trường, về môi trường chính trị xã hội, về đối thủ cạnh tranh.

Khi đề cập đến tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp, những nội dung cần được nghiên cứu gồm:

- + Các nguyên tắc tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp;
- + Các mô hình tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp;
- + Những yếu tố cản trở tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp và các giải pháp hoàn thiện tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp.

2.2. Các nguyên tắc tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp

a) Tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp phải nhằm thực hiện và phục vụ triệt để việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức

Mục tiêu của doanh nghiệp chỉ có thể được thực hiện khi mọi người trong doanh nghiệp đều hiểu được bản chất và mối quan hệ giữa các mục tiêu đó, cũng như mối liên hệ giữa việc thực hiện các mục tiêu đó với hệ thống tổ chức quản trị trong doanh nghiệp. Nói cách khác, việc tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp phải tạo ra mối liên hệ hợp tác chặt chẽ giữa các cá nhân trong tổ chức với mục tiêu chung của cả tổ chức.

Mục tiêu của tổ chức và động cơ của mỗi cá nhân có mối quan hệ qua lại khăng khít với nhau. Không nên đồng nhất hai vấn đề trên với nhau. Chúng ta chỉ có thể thống nhất được hai vấn đề trên khi đạt được mục tiêu của tổ chức và tổ chức hệ thống quản lý đảm bảo thoả mãn động cơ của mỗi cá nhân.

Điều đó, đòi hỏi người đứng đầu doanh nghiệp phải biết cách tạo ra sự thống nhất giữa việc phấn đấu thực hiện được mục tiêu của tổ chức với thoả mãn động cơ của mỗi cá nhân. Muốn vậy, người đứng đầu doanh nghiệp phải làm cho cả hệ thống thấm nhuần mục tiêu của tổ chức trước tiên. Tiếp đến, việc tổ chức hệ thống bộ máy quản trị doanh nghiệp cần hướng đến tạo điều kiện để các cá nhân thực hiện việc thoả mãn các nhu cầu cá nhân của mình. Chỉ khi đó, mỗi cá nhân sẽ trở thành một bộ phận không thể tách rời của doanh nghiệp.

Nguyên tắc này khẳng định, bộ máy tổ chức quản trị doanh nghiệp bao giờ cũng phải hướng vào việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Và ngược lại, cấu trúc bộ máy quản trị doanh nghiệp cũng phải tạo cơ hội phát huy tiềm năng của mỗi cá nhân.

b) Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp phải đảm bảo các yêu cầu gọn nhẹ, linh hoạt và hiệu quả

Bộ máy tổ chức quản trị doanh nghiệp là cơ quan quản lý, lãnh đạo, điều hành mọi hoạt động của doanh nghiệp. Nó là trung tâm thần kinh của doanh nghiệp. Vì vậy, cơ cấu tổ chức của nó phải bao trùm tất cả các lĩnh vực quản lý, các chức năng quản lý.

Nói về các chức năng quản trị, có nhiều quan điểm khác nhau. Song theo Henry Fayol của Pháp, một trong những người thành công nhất nghiên cứu về quản trị đầu thế kỷ 20, đã tổng quát hoá quản trị doanh nghiệp thành 5 chức năng quản trị quan trọng sau:

— ***Dự kiến***: “Doanh nghiệp chỉ thu được kết quả khi nó hướng dẫn bởi một chương trình hoạt động, một kế hoạch nhất định nhằm xác định rõ: Sản xuất cái gì? Sản xuất bằng cách nào? Bán cho ai? Với nguồn tài chính nào?”.

— ***Tổ chức***: “Tổ chức một doanh nghiệp tức là trang bị tất cả những gì cần cho hoạt động của nó: vốn, máy móc, nhân viên, vật liệu”.

— ***Phối hợp***: “Phối hợp là làm cho đồng điệu giữa tất cả những hoạt động của doanh nghiệp nhằm tạo ra sự dễ dàng và có hiệu quả”.

— ***Chỉ huy***: “Có thể xã hội đã được xây dựng, giờ chỉ việc làm cho nó hoạt động, đó là nhiệm vụ của chỉ huy”.

— ***Kiểm tra***: “Kiểm tra thực chất là duyệt lại xem tất cả các công việc có được tiến hành phù hợp với chương trình đã định với những mệnh lệnh đã ban hành và những nguyên lý đã thừa nhận”.

Quản trị doanh nghiệp hiểu theo các lĩnh vực quản trị bao gồm các hoạt động quản trị được sắp xếp trong một bộ phận nào đó như quản trị nguyên vật liệu, quản trị máy móc thiết bị, quản trị nhân lực. Ở các bộ phận này, có người chỉ huy và liên quan đến việc ra các quyết định quản trị trong lĩnh vực đó. Sau đây là một số lĩnh vực quản trị chủ yếu:

— ***Lĩnh vực vật tư***: bao gồm việc phát hiện và tìm kiếm vật tư, tính toán vật tư tồn kho, mua sắm vật tư, nhập kho và bảo quản, xây dựng định mức vật tư cho sản xuất;

— **Lĩnh vực sản xuất:** bao gồm các hoạt động như hoạch định chương trình, xây dựng kế hoạch sản xuất tác nghiệp, điều khiển quá trình sản xuất, chế biến, kiểm soát chất lượng;

— **Lĩnh vực tài chính, kế toán:** bao gồm các hoạt động tạo vốn cho doanh nghiệp, quản lý sử dụng vốn, kế toán sổ sách, tính toán thu, chi, xây dựng các bảng cân đối;

— **Lĩnh vực nhân sự:** bao gồm các hoạt động lập kế hoạch nhân sự, tuyển dụng nhân sự, bố trí nhân sự, đánh giá nhân sự, đào tạo nhân sự, thù lao lao động;

— **Lĩnh vực marketing:** bao gồm các hoạt động thu thập thông tin về thị trường, hoạch định các chính sách về sản phẩm như chính sách giá cả, chính sách phân phối, chính sách hỗ trợ tiêu thụ;

— **Lĩnh vực hành chính pháp chế và dịch vụ chung:** bao gồm thực hiện các quan hệ pháp chế trong doanh nghiệp, tổ chức các hoạt động quần chúng trong doanh nghiệp;

Tuy nhiên, tùy theo đặc điểm của doanh nghiệp, tùy theo cơ cấu tổ chức sản xuất của doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của doanh nghiệp cần được hình thành sao cho gọn nhẹ, tránh chồng chéo và tránh không thiếu sót.

c) Tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp phải phù hợp với tổ chức sản xuất, đặc điểm riêng của từng doanh nghiệp

Như ta đã biết, trong doanh nghiệp, đối tượng bị quản trị là cơ sở cho việc tổ chức chủ thể quản trị. Không thể tổ chức chủ thể quản trị tách rời đối tượng bị quản trị. Thực hiện nguyên tắc này, khi tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp, cần đảm bảo các nội dung sau:

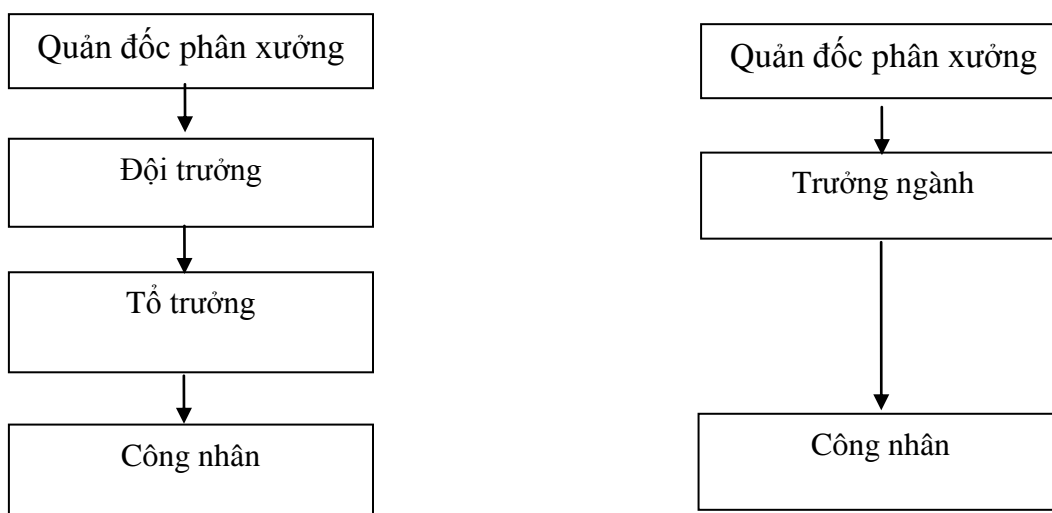
+ Trên cơ sở tổ chức các bộ phận cấu thành hệ thống sản xuất trong doanh nghiệp, hình thành chủ thể quản trị phù hợp. Chẳng hạn, trong cơ cấu sản xuất có cấp phân xưởng, thì trong bộ máy quản trị doanh nghiệp có bộ phận quản trị ở cấp phân xưởng bao gồm có quản đốc phân xưởng và những nhà quản trị chuyên môn giúp việc cho quản đốc phân xưởng. Nếu trong cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp không có cấp ngành, thì trong bộ máy quản trị doanh nghiệp không nên hình thành bộ phận quản trị ngành.

+ Phải hình thành cơ cấu tổ chức quản trị phù hợp với từng doanh nghiệp. Không có cơ cấu tổ chức quản trị mẫu cho mọi doanh nghiệp hay một nhóm các doanh nghiệp nào đó. Mỗi doanh nghiệp, vì những khác biệt nào đó, có được một tổ chức quản trị riêng của mình. Hơn thế nữa, qua thời gian, mô hình tổ chức quản trị của doanh nghiệp cũng có thể có sự thay đổi để phù hợp hơn với sự thay đổi của môi trường và thị trường. Không nên coi tổ chức quản trị doanh nghiệp như là một tiêu chí bất biến.

2.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp

2.3.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị trực tuyến

Kiểu cơ cấu tổ chức này có đặc trưng cơ bản là mối quan hệ giữa các nhân viên trong tổ chức được thực hiện theo đường thẳng. Người thừa hành chỉ nhận lệnh và thừa hành mệnh lệnh từ một người phụ trách cấp trên trực tiếp. Người phụ trách phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của những người dưới quyền mình. Mô hình tổ chức trong quân đội là một điển hình cho kiểu tổ chức quản lý theo tuyến (xem sơ đồ 2.2 dưới đây).



Sơ đồ 2.2. Hệ thống tổ chức bộ máy quản trị trực tuyến

Kiểu cơ cấu tổ chức trực tuyến này phù hợp với chế độ một thủ trưởng, tăng cường trách nhiệm cá nhân, tránh được tình trạng người thừa hành phải cùng lúc nhận và thi hành mệnh lệnh, chỉ thị từ những người chỉ huy khác nhau, đôi khi các mệnh lệnh, chỉ thị này trái ngược nhau gây khó khăn cho người thừa hành trong cơ cấu bộ máy quản trị theo mô hình chức năng (sẽ trình bày dưới đây).

Tuy nhiên, kiểu cơ cấu tổ chức theo trực tuyến này có nhược điểm là: Mỗi người thủ trưởng phải có kiến thức toàn diện về nhiều lĩnh vực khác nhau. Mặt khác, nó không cho phép phát huy, tận dụng các chuyên gia có tài về từng lĩnh vực, từng chức năng quản trị khác nhau.

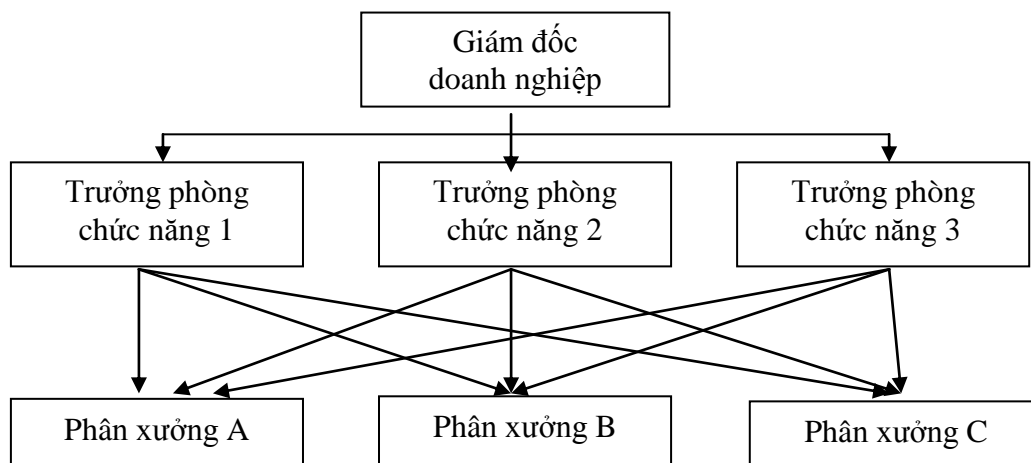
Ngày nay, kiểu cơ cấu tổ chức trực tuyến này ít được sử dụng. Trên thực tế nó chỉ thích hợp với các đơn vị nhỏ, phạm vi hẹp (như ngành, hay tổ đội sản xuất).

2.3.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị chức năng

Cơ cấu tổ chức này lần đầu tiên được nhà kinh tế học Frederick W. Taylor đề xướng và áp dụng trong chế độ đốc công chức năng.

Theo kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị theo chức năng, để quản trị doanh nghiệp, người ta tổ chức các đơn vị chức năng, chuyên môn để quản trị toàn doanh

nghiệp. Mỗi bộ phận chuyên môn bao gồm các chuyên gia có trình độ chuyên môn sâu về từng lĩnh vực, chuyên môn được giao. Bộ phận chuyên môn, chức năng đó có quyền ra các mệnh lệnh có liên quan đến các chuyên môn, chức năng mà nó phụ trách cho các phân xưởng, các bộ phận sản xuất. Các phân xưởng, bộ phận sản xuất phải thực thi mệnh lệnh của các bộ phận chuyên môn, chức năng trong phạm vi chuyên môn, chức năng của các bộ phận đó.



Sơ đồ 2.3. Hệ thống tổ chức bộ máy quản trị chức năng

Kiểu cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng có ưu điểm là: thu hút được các chuyên gia vào công tác lãnh đạo, giải quyết các vấn đề chuyên môn một cách thành thạo hơn, đồng thời giảm bớt gánh nặng chuyên môn cho người quản trị chung. Tuy nhiên, kiểu cơ cấu chức năng có nhược điểm là: vi phạm chế độ một thủ trưởng trong quản trị điều hành doanh nghiệp. Do đó, làm nảy sinh tình trạng thiếu trách nhiệm hay đùn đẩy trách nhiệm cho nhau trong việc quản trị điều hành doanh nghiệp. Tình trạng duy trì kỷ luật lao động thiếu chặt chẽ sẽ có cơ hội diễn ra, vì khó kiểm tra quy kết trách nhiệm cho từng cá nhân khi có những quyết định không hợp lý dẫn tới những hậu quả bất lợi. Mặt khác nó cũng gây ra sự chồng chéo, khó tách bạch thẩm quyền của các cán bộ quản lý chức năng.

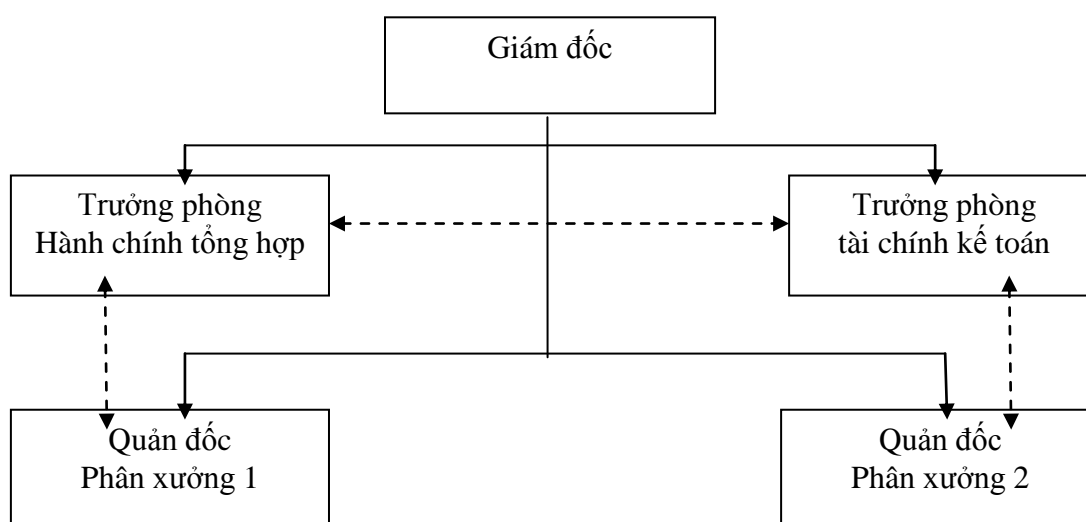
Trên thực tế, khi cán bộ của một bộ phận nào đó có năng lực nổi trội hoặc có những lợi thế nhất định, họ có thể lấn át các cán bộ chức năng khác, thậm chí cả giám đốc doanh nghiệp khi ra quyết định trên một số lĩnh vực. Điều này làm triệt tiêu hiệu lực quản trị của cán bộ lãnh đạo ở cấp cao nhất trong doanh nghiệp. Một nhược điểm khác thường xảy ra trong thực tế là các bộ phận chức năng khi ra quyết định thường chỉ chú ý đến việc tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chức năng của mình mà

không chú ý đến việc tạo điều kiện cho việc thực hiện các chức năng khác. Hậu quả là các cấp thực hiện ở tuyến dưới sẽ gặp khó khăn.

2.3.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị trực tuyến - chức năng

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị trực tuyến - chức năng là sự kết hợp giữa hai kiểu cơ cấu tổ chức nêu trên. Mô hình này được thực hiện trên cơ sở kết hợp quyền uy của thủ trưởng với sự quản lý của các cơ quan quản trị chức năng theo từng mảng công việc chuyên môn liên quan đến chức năng của mỗi cơ quan. Mô hình theo kiểu trực tuyến - chức năng được thiết kế theo nhiều kiểu dựa trên các cách phân công trách nhiệm, quyền hạn khác nhau giữa các tuyến, các cấp quản lý khác nhau. Sơ đồ 2.4 dưới đây mô tả sơ đồ chung hệ thống tổ chức quản trị doanh nghiệp theo kiểu trực tuyến - chức năng.

Theo kiểu trực tuyến - chức năng, các bộ phận chức năng đóng vai trò là các bộ phận tham mưu giúp việc. Như vậy, đứng đầu các bộ phận là những nhà quản trị tuyến, có trách nhiệm chỉ huy, chỉ đạo những người thừa hành thuộc phạm vi phụ trách thực hiện nhiệm vụ. Những người thừa hành chỉ tuân thủ mệnh lệnh do người chỉ huy trực tiếp theo tuyến phát ra. Các bộ phận chức năng, các chuyên gia chỉ có nhiệm vụ nghiên cứu, đề xuất các nghiên cứu, sáng kiến cho người lãnh đạo theo tuyến. Họ không được quyền ra mệnh lệnh cho những người thừa hành theo tuyến. Tuy nhiên, họ có quyền yêu cầu những người thừa hành theo tuyến báo cáo tình hình thực hiện hay cung cấp thông tin có liên quan để họ có cơ sở tham mưu giúp việc cho người lãnh đạo tuyến.



Sơ đồ 2.4. Sơ đồ hệ thống tổ chức bộ máy quản trị trực tuyến - chức năng

Ghi chú:

—————> Quan hệ chỉ huy, tuân thủ

◀-----▶ Quan hệ cung cấp thông tin, hướng dẫn nghiệp vụ, hợp tác

Như vậy, theo kiểu tổ chức bộ máy quản trị trực tuyến - chức năng các chuyên gia ở các phòng chức năng nghiên cứu, đề xuất sẽ được thủ trưởng cấp trên theo tuyến xem xét, thông qua, biến thành chỉ thị, mệnh lệnh của thủ trưởng cấp trên và được truyền xuống dưới theo tuyến đã quy định. Để thực thi đúng mệnh lệnh của thủ trưởng cấp trên theo tuyến, các bộ phận chức năng cấp trên sẽ hướng dẫn thi hành đối với bộ phận chức năng cấp dưới hoặc thậm chí những người thừa hành cấp dưới. Như vậy, việc thực hiện sẽ thuận lợi hơn và hiệu quả hơn và lại tránh vi phạm chế độ một thủ trưởng và phát huy được trách nhiệm của chuyên gia.

Thực tế mô hình tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp này có nhiều ưu điểm. Trước hết, nó đảm bảo thực hiện chế độ một thủ trưởng, vì mệnh lệnh chỉ đi theo tuyến chỉ huy. Với các cơ quan tham mưu, các ý kiến chỉ đạo chỉ có giá trị tham khảo, hướng dẫn. Thứ hai, mô hình này phát huy được trình độ chuyên môn sâu của các chuyên gia làm việc tại các phòng ban chức năng. Họ tham mưu cho lãnh đạo trong tất cả các tình huống, kể cả các tình huống phức tạp. Do đó giảm thiểu sai sót trong việc ra các quyết định của người chỉ huy tuyến. Điều mà người chỉ huy tuyến cần phát huy là biết lắng nghe ý kiến của tham mưu để ra quyết định có hiệu quả. Thứ ba, mô hình tổ chức hệ thống quản trị này đảm bảo thông tin thông suốt trong hệ thống, tránh được tình trạng thông tin chỉ đạo điều hành sản xuất bị ách tắc hay chậm trễ.

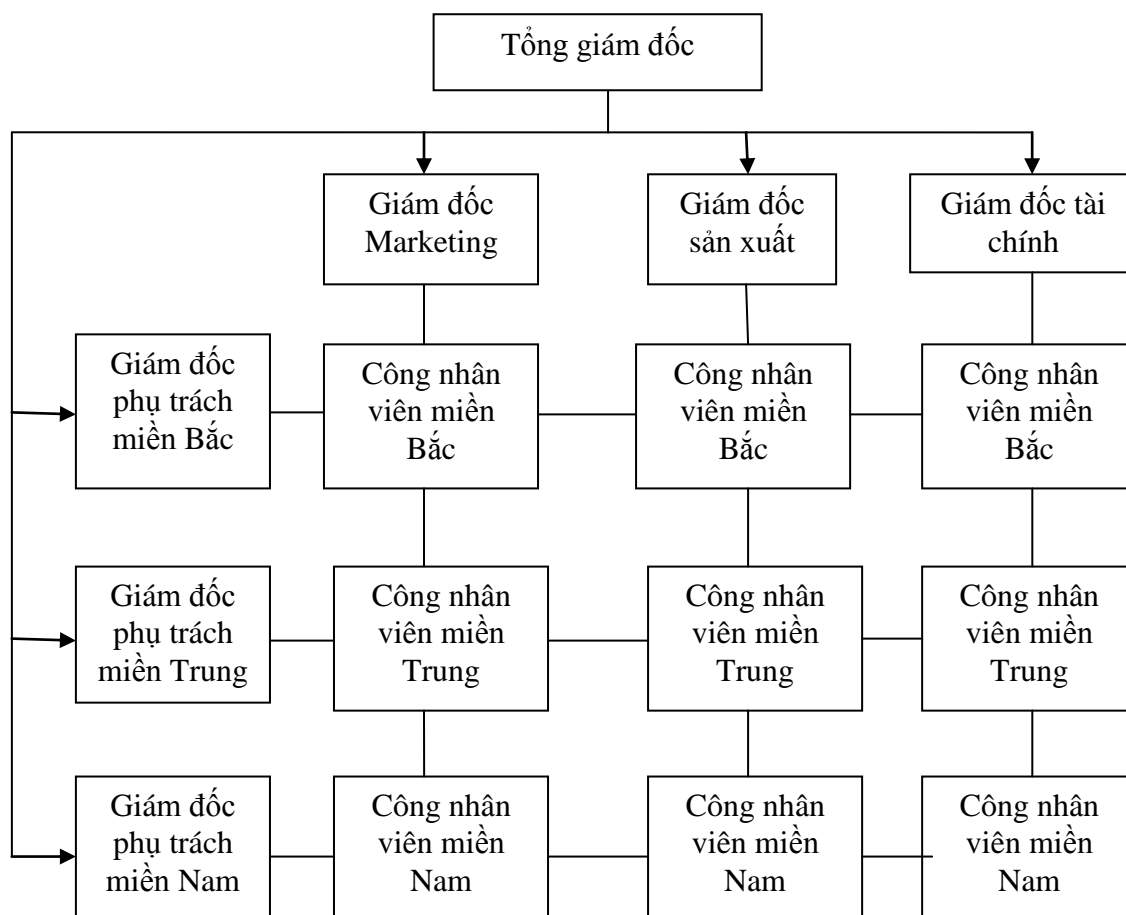
Tuy nhiên, kiểu cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng cũng có nhược điểm. Nhược điểm thứ nhất là khả năng và nguy cơ phình to của cơ quan quản trị doanh nghiệp, và do vậy chi phí quản trị sẽ cao. Nhược điểm thứ hai là khả năng xuất hiện hiện tượng quan liêu, giây tờ. Vì chức năng của mình, số lượng các thông tin thu thập và hướng dẫn thi hành sẽ tăng lên. Trong khi đó, thường do thiếu chia sẻ thông tin giữa các phòng ban chức năng nên xuất hiện hiện tượng các phòng ban cùng yêu cầu báo cáo thông tin, gây mệt mỏi cho cấp dưới. Hơn thế nữa, có thể vì lý do báo cáo cho xong, các thông tin cung cấp về cùng một vấn đề, nhưng cho các phòng ban chức năng khác nhau lại khác nhau gây nhiễu cho công tác quản trị.

2.3.4. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị ma trận

Mô hình tổ chức bộ máy quản trị ma trận thường được điều dụng đối với các doanh nghiệp có quy mô lớn, kinh doanh đa ngành nghề, có nhiều mối quan hệ hiệp tác theo chiều sâu.

Theo mô hình này, mỗi cá nhân trong tổ chức thường được xếp vào nhiều tuyến quản trị khác nhau, có mối quan hệ với nhiều bộ phận quản trị khác nhau trong doanh nghiệp. Với mô hình tổ chức quản trị ma trận, một cá nhân vừa trực thuộc tuyến quản trị theo chiều dọc, lại vừa trực thuộc tuyến quản trị theo chiều ngang. Tuy nhiên, các

nhiệm vụ được quy định khá rõ ràng theo từng tuyến. Sở dĩ mô hình này ra đời nhằm đáp ứng yêu cầu các nhân viên trong doanh nghiệp tuân theo mệnh lệnh trực tuyến đồng thời tham gia hoặc bị lôi cuốn vào nhiều chương trình, dự án hành động khác nhau của doanh nghiệp (Xem sơ đồ 2.5 dưới đây).



Sơ đồ 2.5. Sơ đồ hệ thống tổ chức bộ máy quản trị ma trận

Mô hình ma trận có ưu điểm là nó xác định rõ vị trí của từng cán bộ, nhân viên trong hoạt động của toàn bộ tổ chức, xác định quan hệ đan kết nhiều chiều của nhân viên. Cho phép nhân viên có thể tham gia vào nhiều chương trình hoạt động, nhiều dự án khác nhau của doanh nghiệp. Và do đó, cho phép khai thác năng lực của mỗi thành viên trong doanh nghiệp.

Mô hình này có nhược điểm là dễ làm hệ thống quản lý bị rối loạn do nhiều nguyên nhân. Trong đó có nguyên nhân thuộc về cá nhân công nhân viên khi họ tham gia vào nhiều chương trình, dự án nên bị phân tán sự tập trung. Thứ đến là có sự cạnh tranh giành ảnh hưởng của nhau. Vì một công nhân viên đồng thời thuộc quyền quản

lý của nhiều tuyến khác nhau, nên trong cùng một thời gian, tuyến nào có sức ảnh hưởng lớn hơn, sẽ thu hút được sự tham gia nhiệt tình hơn của công nhân viên đó. Còn tuyến kém sức hút hơn sẽ nhận được sự quan tâm ít hơn từ công nhân viên đó. Nhược điểm thứ ba là tại một thời điểm nào đó, có thể phát sinh mâu thuẫn giữa hai tuyến khi mệnh lệnh từ hai tuyến là trái ngược nhau. Điều đó dẫn đến tình trạng khó xử cho công nhân viên.

2.4. Chế độ một cấp trưởng trong quản trị doanh nghiệp

Trong quản trị doanh nghiệp, việc tổ chức quản trị doanh nghiệp sẽ hình thành các bộ phận quản trị khác nhau theo nhiều cấp khác nhau từ cấp toàn doanh nghiệp đến cấp phân xưởng và cấp tổ đội sản xuất.

Mặc dù tồn tại nhiều bộ phận quản trị và nhiều cấp quản trị trong doanh nghiệp, chế độ một cấp trưởng trong quản trị doanh nghiệp phải được tôn trọng và thực thi. Chế độ một cấp trưởng trong quản trị doanh nghiệp được trình bày tóm tắt như sau:

Quyền quyết định những vấn đề về kinh tế, kỹ thuật, tổ chức, hành chính, đời sống trong phạm vi doanh nghiệp và từng bộ phận được trao cho một người. Người đó có nhiệm vụ quản lý toàn diện các mặt hoạt động ở đơn vị mình phụ trách. Người đó được trao những trách nhiệm và quyền hạn nhất định và phải chịu hoàn toàn trách nhiệm về những quyết định của mình. Mọi người trong doanh nghiệp và từng bộ phận phải nghiêm chỉnh phục tùng mệnh lệnh của thủ trưởng trực tiếp.

Thực hiện chế độ một cấp trưởng trong doanh nghiệp là vì:

+ *Thứ nhất*, do đòi hỏi của nguyên tắc “tập trung dân chủ” trong quản trị doanh nghiệp. Tập trung và dân chủ là hai mặt đối lập nhưng phải được tôn trọng và áp dụng trong quản trị doanh nghiệp. Việc lãnh đạo, chỉ huy sản xuất phải được tập trung vào một người. Điều đó mới đảm bảo việc thực hiện các nhiệm vụ một cách thống nhất. Tuy nhiên, việc quản trị doanh nghiệp cũng cần phát huy trí tuệ tập thể của mọi thành viên. Do vậy, cần phát động phong trào phát huy dân chủ để khai thác các tiềm năng. Tuy vậy, giữa hai mặt cũng có mối liên hệ mật thiết với nhau. Trong đó, mặt quyết định là sự tập trung. Dân chủ phải trên cơ sở đảm bảo sự lãnh đạo tập trung. Không thể phát huy dân chủ nếu thiếu sự lãnh đạo tập trung.

+ *Thứ hai*, xuất phát từ việc thực hiện yêu cầu của nền sản xuất công nghiệp chính xác, kịp thời của các quyết định.

+ *Thứ ba*, xuất phát từ mối quan hệ trong phân công lao động xã hội. Phân công lao động xã hội, tất yếu dẫn đến chuyên môn hoá và hiệp tác trong lao động sản xuất.

Bất kỳ một trục trặc nào trong quá trình hiệp tác lao động sản xuất cũng dẫn đến đình trệ sản xuất hoặc sản xuất kém hiệu quả. Chính vì vậy cần phải có sự chỉ huy thống nhất và tập trung.

Các chức danh cấp trưởng trong doanh nghiệp phù hợp với cơ cấu sản xuất chung của doanh nghiệp được mô tả vắn tắt trong bảng 2.1 sau đây:

Thứ tự	Chức danh thủ trưởng	Vị trí từng chức danh	Phạm vi phát huy tác dụng	Người giúp việc thủ trưởng	Người dưới quyền
1	Giám đốc	Thủ trưởng cấp cao nhất doanh nghiệp	Toàn doanh nghiệp	Các phó giám đốc	Mọi người trong doanh nghiệp
2	Quản đốc	Thủ trưởng cao nhất phân xưởng	Toàn phân xưởng	Các phó quản đốc	Mọi người trong phân xưởng
3	Đốc công	Thủ trưởng cao nhất trong ca làm việc	Trong toàn ca làm việc		Mọi người trong ca
4	Tổ trưởng	Thủ trưởng cao nhất trong tổ	Trong toàn tổ	Tổ phó	Mọi người trong tổ
5	Trưởng các phòng (ban) chức năng	Thủ trưởng cao nhất trong phòng (ban)	Trong phòng (ban)	Phó phòng (ban)	Mọi người trong phòng (ban)

Bảng 2.1. Các chức danh thủ trưởng và vị trí từng chức danh

Không phải doanh nghiệp nào cũng có đầy đủ các chức danh như nêu trong bảng trên. Một số chức danh sẽ không có trong doanh nghiệp vừa và nhỏ như chức danh quản đốc phân xưởng hay đốc công và tổ trưởng. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào hệ thống tổ chức sản xuất của doanh nghiệp.

2.5. Mối quan hệ giữa các chức danh thủ trưởng trong doanh nghiệp

Trong doanh nghiệp, giữa các chức danh thủ trưởng tồn tại mối quan hệ phổ biến được xác lập sau đây:

— Giám đốc (Tổng giám đốc) là thủ trưởng cấp trên và là cấp cao nhất trong doanh nghiệp, chịu hoàn toàn trách nhiệm trước chủ sở hữu về mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh, kinh tế, chính trị, văn hoá, xã hội trong doanh nghiệp. Mọi người trong doanh nghiệp phải phục tùng nghiêm sự chỉ huy, điều hành của Giám đốc (Tổng giám đốc) doanh nghiệp.

— Thủ trưởng cấp dưới phải tuân thủ mệnh lệnh của thủ trưởng cấp trên, trước hết là thủ trưởng cấp trên trực tiếp;

— Thủ trưởng từng bộ phận, từng cấp có toàn quyền quyết định những vấn đề thuộc phạm vi mình phụ trách và chịu trách nhiệm trước giám đốc về các mặt hoạt động ở đơn vị mình phụ trách.

— Thủ trưởng mỗi cấp, mỗi bộ phận có trách nhiệm thực hiện nghiêm chỉnh nội quy hoạt động ở từng cấp, từng bộ phận đã được quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, mối quan hệ công tác.

— Tất cả các cấp phó đều là những người giúp việc cho cấp trưởng ở từng cấp tương đương và phải chịu trách nhiệm trước thủ trưởng cấp trên trực tiếp của mình.

— Mọi người trong từng bộ phận là những người thừa hành của thủ trưởng cấp trên, trước hết là người thủ trưởng cấp tương đương và phải phục tùng nghiêm mệnh lệnh của thủ trưởng.

2.6. Những nhân tố cản trở tổ chức bộ máy trong doanh nghiệp

Hệ thống tổ chức bộ máy quản trị trong doanh nghiệp là lực lượng quan trọng giúp Giám đốc doanh nghiệp lãnh đạo, điều hành, triển khai mọi phương hướng, chủ trương, chiến lược, kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Để đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, trong quá trình thiết lập và điều hành hệ thống quản trị doanh nghiệp, cần lưu tâm phân tích và xem xét đến các yếu tố làm suy giảm hay cản trở sức mạnh của tổ chức. Có thể kể đến các nhân tố làm suy giảm hiệu quả, hiệu lực của hệ thống quản trị doanh nghiệp sau đây:

Thứ nhất, là sự thiếu nhất quán giữa các cấp, các bộ phận trong hệ thống quản trị. Có thể có sự thiếu nhất quán giữa các bộ phận và các cấp trong hệ thống quản trị của doanh nghiệp về các vấn đề: mục tiêu hoạt động, các nguyên tắc hoạt động, cơ chế, chính sách, văn hoá. Sự thiếu nhất quán được hiểu là có sự hiểu khác nhau và hành động khác nhau giữa những người trong cùng doanh nghiệp. Lý do dẫn đến sự không nhất quán trong doanh nghiệp là do nhiều nguyên nhân như: không có sự trao đổi thông tin đầy đủ trong hệ thống, sự quan tâm không giống nhau giữa những thành viên khác nhau thuộc nhiều cấp trong hệ thống làm cho việc nắm bắt sai lệch hoặc thiếu chính xác. Hậu quả của sự thiếu nhất quán về nhận thức là hành động thừa

hành không thống nhất, kết quả kém, không tin tưởng lẫn nhau, và do đó có thể làm suy giảm hiệu lực của tổ chức.

Thứ hai, cơ cấu hệ thống quản trị doanh nghiệp chưa hoàn thiện. Hệ thống quản trị doanh nghiệp giống như một cơ thể sống. Nó được xây dựng dựa trên cơ sở hệ thống sản xuất của doanh nghiệp phù hợp với quy mô, lĩnh vực kinh doanh và công nghệ sản xuất. Tuy nhiên, việc xây dựng cơ cấu quản trị doanh nghiệp có thể xảy ra hai trường hợp trái ngược nhau: thứ nhất, có bộ phận quản trị được hình thành nhưng không thực sự cần thiết, hoặc chưa đủ điều kiện thành lập (thừa bộ phận quản trị); và thứ hai là có bộ phận sản xuất, hoặc có bộ phận quản lý được hình thành nhưng không có bộ phận quản trị phụ trách hoặc trao cho bộ phận phụ trách không thích hợp (thiếu bộ phận quản trị phụ trách). Cả hai trường hợp trên đều dẫn đến hiện tượng có nguy cơ phá hoại hệ thống do thừa hoặc thiếu sinh ra. Nếu thừa bộ phận quản trị, sẽ dẫn đến hiện tượng, có bộ phận quản trị nhưng lại không thực hiện chức năng, nhiệm vụ gì. Hậu quả xấu sẽ xảy ra cho cả doanh nghiệp và nhân sự được bố trí vào các vị trí đó. Điều tương tự cũng có thể xảy ra khi thiếu bộ phận quản trị.

Thứ ba, chức năng nhiệm vụ, quyền hạn giữa các cấp, các bộ phận trong hệ thống quản trị không rõ ràng. Khi thiết lập hệ thống quản trị doanh nghiệp, và lựa chọn nhân sự cho các vị trí trong hệ thống quản trị doanh nghiệp, cần phải xác định và quy định rõ chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của các vị trí đó. Việc không quy định hoặc quy định không rõ ràng chức năng nhiệm vụ, quyền hạn của các cấp, các bộ phận sẽ làm cho việc thực thi nhiệm vụ của các đơn vị này gặp khó khăn, thậm chí gây mất đoàn kết nội bộ. Đây là căn nguyên của việc giảm hiệu lực của hệ thống tổ chức đã hình thành.

Thứ tư, sự không cân xứng giữa nhiệm vụ và quyền hạn cũng là nguyên nhân gây bất ổn cho hệ thống tổ chức. Có trường hợp, có bộ phận quản trị được trao nhiệm vụ cao, nhưng quyền hạn lại thấp không tương xứng. Chẳng hạn, quản đốc phân xưởng có nhiệm vụ thực hiện kế hoạch sản xuất được phê duyệt, nhưng lại không có quyền điều động nhân lực sẽ gây khó khăn cho việc thực hiện. Ngược lại, nhiệm vụ lại thấp, nhưng quyền hạn lại cao có thể dẫn đến hiện tượng lạm dụng quyền hạn để thực hiện các công việc không thuộc chức trách, nhiệm vụ của mình. Chẳng hạn, đội trưởng đội xe của doanh nghiệp có nhiệm vụ điều hành xe của doanh nghiệp thực hiện các nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh, nhưng đội trưởng lại không có quyền quyết định về hạn mức xăng dầu cho các chuyến xe sẽ làm giảm hiệu lực của quản lý của đội trưởng đội xe.

Thứ năm, sự mất niềm tin vào nhau giữa các bộ phận cấu thành hệ thống quản trị của doanh nghiệp. Tạo ra sự đồng thuận, tạo ra sự tin tưởng lẫn nhau giữa

các cấp, các bộ phận trong hệ thống quản trị doanh nghiệp là điều kiện quan trọng cho sự thành công của doanh nghiệp. Tuy nhiên, sự mất niềm tin của cấp này vào cấp khác trong hệ thống quản trị doanh nghiệp, sự mất niềm tin của bộ phận này với bộ phận khác trong doanh nghiệp là những nguyên nhân dẫn đến sự sụp đổ của hệ thống quản trị. Trong đó, sẽ có sự rời bỏ chức vụ, vị trí ở một bộ phận hay cấp quản trị và hậu quả là hệ thống tổ chức quản trị sẽ rệu rã hoặc kém hiệu lực quản trị.

Việc thường xuyên phân tích phát hiện các yếu tố làm suy yếu tổ chức để tìm ra hướng khắc phục, hoàn thiện tổ chức là công việc quan trọng của giám đốc doanh nghiệp. Để hoạt động của cả doanh nghiệp trôi chảy, giám đốc doanh nghiệp cần giành một thời gian thích đáng để suy nghĩ về việc hoàn thiện hệ thống bộ máy quản trị sẽ nâng cao hiệu lực và hiệu quả của quản trị doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 2

1. Phân tích thực chất và nội dung cơ bản của tổ chức bộ máy quản trị trong doanh nghiệp?
2. Phân tích các nguyên tắc tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp?
3. Phân tích ưu, nhược điểm của tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp theo trục tuyển?
4. Phân tích ưu, nhược điểm của tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp theo chức năng?
5. Phân tích ưu, nhược điểm của tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp theo trục tuyển - chức năng?
6. Phân tích ưu, nhược điểm của tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp theo ma trận?
7. Phân tích những nhân tố cản trở, làm giảm sút hiệu lực, hiệu quả của bộ máy quản trị doanh nghiệp? Hãy đề xuất ý kiến để giảm thiểu tác động của các nhân tố đó?

CHƯƠNG 3

ĐIỀU HÀNH TÁC NGHIỆP TRONG DOANH NGHIỆP

3.1. Thực chất và những nội dung của điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp

Khi điều hành doanh nghiệp, người đứng đầu doanh nghiệp cũng với bộ máy quản lý phải thực hiện các hoạt động chuyên môn của nhà quản lý nhằm dẫn dắt doanh nghiệp đạt được các mục tiêu dài hạn (trên 3 năm), trung hạn (từ trên 1 năm đến 3 năm) và ngắn hạn (từ 1 năm trở xuống đến 6 tháng, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần và hàng ngày).

Những quyết định gắn liền với điều hành dài hạn là những vấn đề dài hạn của doanh nghiệp như: Danh mục sản phẩm sản xuất của doanh nghiệp, công suất sản xuất, công nghệ sản xuất của doanh nghiệp, chiến lược kinh doanh. Những quyết định gắn liền với điều hành trung hạn là những vấn đề trung hạn như: kế hoạch tổng hợp, huy động các nguồn nhân lực, tài chính. Khác hẳn với điều hành dài hạn và trung hạn, điều hành ngắn hạn trong doanh nghiệp tập trung xử lý các vấn đề ngắn hạn, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần, thậm chí hàng ngày. Chẳng hạn, các quyết định về phân công công việc giữa các công nhân trong ngày, trong tuần, trong tháng; các quyết định về thứ tự thực hiện các hợp đồng kinh tế trong quý, trong tháng bảo đảm các yêu cầu của khách hàng; các quyết định về lịch trình sản xuất. Điều hành ngắn hạn như vậy, ta gọi là điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp.

Điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp chính là hệ thống những tác động của chủ thể quản trị đối với đối tượng bị quản trị trong thời gian ngắn hạn để dẫn dắt hoạt động của cả doanh nghiệp đạt được các mục tiêu chung trong trung hạn và dài hạn. Như vậy, thực chất của điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp là việc tổ chức, chỉ đạo triển khai hệ thống sản xuất đã được thiết kế nhằm biến các mục tiêu dự kiến, các kế hoạch sản xuất sản phẩm, dịch vụ thành hiện thực.

Nhiệm vụ cơ bản của điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp là toàn bộ các công việc từ lập lịch trình sản xuất, lịch trình thực hiện các hợp đồng kinh tế đến việc điều phối, phân giao các công việc cho từng người, từng nhóm người, từng máy và sắp xếp thứ tự thực hiện công việc ở từng nơi làm việc nhằm đảm bảo hoàn thành đúng tiến độ đã xác định trong lịch trình sản xuất trên cơ sở sử dụng có hiệu quả khả năng sản xuất hiện có của doanh nghiệp.

Mục tiêu của điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp bao gồm nhiều mục tiêu trái ngược nhau, ràng buộc với nhau như làm tăng năng suất lao động của từng người, từng bộ phận và toàn bộ doanh nghiệp; tiết kiệm thời gian lao động, giảm thời gian chờ đợi của khách hàng; giảm chi phí dự trữ nguyên vật liệu hàng hoá; sử dụng có

hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp như lao động, nguyên vật liệu, máy móc thiết bị và vốn kinh doanh. Trong quá trình điều hành tác nghiệp, thường có rất nhiều phương án khả thi khác nhau có thể được triển khai để đảm bảo thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Nhiệm vụ người đứng đầu doanh nghiệp là phải biết phân tích, tính toán, lựa chọn được phương án tốt nhất để triển khai, thực hiện.

Nhiệm vụ chủ yếu của điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp là lựa chọn phương án tổ chức, triển khai thực hiện kế hoạch sản xuất đã đề ra một cách thích hợp và hiệu quả nhất nhằm khai thác và sử dụng một cách tốt nhất khả năng sản xuất của doanh nghiệp để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Với nhiệm vụ chủ yếu trên, những câu hỏi cần được trả lời trong quá trình điều hành tác nghiệp là: Thứ tự thực hiện các hợp đồng kinh tế do khách hàng yêu cầu là gì để vừa tiết kiệm các chi phí, vừa đáp ứng một cách tốt nhất các yêu cầu của khách hàng về số lượng, chất lượng và tiến độ? Việc bố trí sản xuất một loại hàng hoá trong tháng, 3 tháng hay dài hơn nên như thế nào? sản xuất lô lớn hay lô nhỏ? Khi nào sản xuất lô hàng này? Khi nào sản xuất lô hàng khác? Phân giao công việc cho một nhóm công nhân nên như thế nào để tổng thời gian hao phí là ít nhất? việc phân công nhiệm vụ sản xuất cho các máy nên theo thứ tự nào để thời gian hoàn thành là nhanh nhất?

Như vậy, điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp bao gồm các nội dung chính sau đây:

- Xây dựng lịch trình sản xuất theo lô (cho hệ thống sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau) gồm các công việc chủ yếu là xác định số lượng và khối lượng từng lô sản xuất? thời gian bắt đầu sản xuất từng lô?
- Lập phương án thực hiện các hợp đồng kinh tế bao gồm xác định những yêu cầu của hợp đồng kinh tế về số lượng, giá trị hợp đồng, thời gian giao hàng, để từ đó có được phương án bố trí sản xuất hợp lý nhất thoả mãn các yêu cầu của khách hàng?
- Sắp xếp thứ tự thực hiện các công việc trên các máy và nơi làm việc sao cho giảm thiểu thời gian ngừng máy và chờ đợi trong quá trình chế biến
- Điều phối, phân giao công việc cho công nhân sao cho tổng thời gian hao phí để hoàn thành các công việc là nhỏ nhất
- Theo dõi phát hiện những biến động ngoài dự kiến có nguy cơ dẫn đến không hoàn thành kế hoạch sản xuất hoặc làm nảy sinh những hoạt động làm tăng chi phí, đẩy giá thành sản phẩm lên, từ đó đề xuất những giải pháp điều chỉnh kịp thời.

3.2. Những nhân tố ảnh hưởng đến điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp

Khi điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp, cần phải tính đến các nhân tố ảnh hưởng khác nhau. Có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến điều hành tác nghiệp trong

doanh nghiệp như: (1) loại hình sản xuất áp dụng; (2) Chiến lược kinh doanh mà doanh nghiệp theo đuổi, và (3) nhu cầu của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp.

Thứ nhất, nhân tố loại hình sản xuất áp dụng. Đây là nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến việc điều hành tác nghiệp của doanh nghiệp. Thực tế, có ba loại hình sản xuất áp dụng phổ biến là: loại hình sản xuất liên tục, loại hình sản xuất theo loạt, và loại hình sản xuất đơn chiếc.

Loại hình sản xuất liên tục là loại hình sản xuất thích ứng với doanh nghiệp sản xuất ít chủng loại sản phẩm, nhu cầu từng loại rất lớn và ổn định, ví dụ, doanh nghiệp sản xuất nước uống đóng chai các loại, doanh nghiệp sản xuất bia, nước giải khát,... Đối với doanh nghiệp tổ chức sản xuất theo kiểu liên tục, người ta thường thiết kế các dây chuyền sản xuất khối lượng lớn. Mỗi dây chuyền chỉ sản xuất một loại sản phẩm nhất định. Do vậy, việc điều hành tác nghiệp đối với doanh nghiệp này khá đơn giản. Lịch trình sản xuất rất ổn định, gần như không thay đổi theo thời gian. Ở nơi này người ta thường sản xuất theo kiểu “sản xuất để đưa và dự trữ - Make to stock”. Trong trường hợp này, việc bố trí kho hàng dự trữ sẽ cần quan tâm hơn để tránh tình trạng hàng sản xuất bị lưu trữ từ tháng này sang tháng khác, trong khi đó hàng mới sản xuất đã hết.

Loại hình sản xuất theo loạt thích ứng với doanh nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm, mỗi loại sản phẩm có khối lượng sản xuất không ổn định theo thời gian vì nhu cầu thay đổi thường xuyên, lúc nhiều, lúc ít. Với doanh nghiệp có loại hình sản xuất theo kiểu này, họ có thể thiết kế dây chuyền sản xuất cùng sản xuất nhiều loại sản phẩm gần giống nhau hoặc bố trí sản xuất theo kiểu quá trình (hay còn gọi là bố trí sản xuất theo công nghệ). Trong trường hợp bố trí các dây chuyền sản xuất, trên mỗi dây chuyền tiến hành sản xuất các loại sản phẩm tương tự nhau, doanh nghiệp phải hoạch định lô sản xuất ổn định để duy trì nhịp điệu sản xuất ổn định, giảm thời gian dừng máy để thay đổi các thông số kỹ thuật. Trường hợp bố trí sản xuất theo công nghệ, đường đi của mỗi sản phẩm sẽ khác nhau, đan xen vào nhau. Trong trường hợp này, sắp xếp lịch làm việc của các máy (hoặc nhóm máy) cho từng loại mặt hàng là rất quan trọng.

Đối với loại hình sản xuất đơn chiếc, mặt hàng thay đổi thường xuyên đòi hỏi doanh nghiệp phải liên tục sắp xếp lại, điều chỉnh lịch trình sản xuất để đáp ứng kịp thời yêu cầu của khách hàng. Khi đó việc lựa chọn phương án bố trí công việc hợp lý, lựa chọn thứ tự thực hiện công việc trước sau, luôn luôn kiểm tra phát hiện những sai lệch để điều chỉnh sẽ làm tăng hiệu quả của công tác điều hành tác nghiệp. Công việc

của nhà quản trị doanh nghiệp khi đó sẽ bận rộn hơn, phức tạp hơn. Người quản trị trong trường hợp này đòi hỏi tính năng động, linh hoạt hơn.

Thứ hai, nhân tố chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh mà doanh nghiệp theo đuổi cũng ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động điều hành tác nghiệp của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp theo đuổi chiến lược chất lượng dẫn đầu, hoạt động điều hành tác nghiệp của doanh nghiệp sẽ rất sâu sát, tỉ mỉ, hướng vào chất lượng ở tất cả các khâu, các công đoạn. Trong trường hợp này, tốc độ, số lượng lớn sản phẩm sản xuất ra không quan trọng bằng chất lượng và độ tin cậy.

Nếu doanh nghiệp theo đuổi chiến lược kinh doanh dẫn đầu chi phí, thì hoạt động điều hành tác nghiệp sẽ hướng vào thiết kế, đưa ra nhiều phương án thực hiện, trên cơ sở phân tích đánh giá để lựa chọn phương án thực thi tối ưu. Trong trường hợp này, điều hành tác nghiệp sẽ chú trọng hơn đến việc tìm kiếm các giải pháp tối ưu nhằm tối thiểu hoá chi phí.

Thứ ba, nhân tố yêu cầu của khách hàng. Đây là nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến hoạt động điều hành tác nghiệp của doanh nghiệp. Nếu nhu cầu của khách hàng lớn, ổn định, doanh nghiệp có điều kiện ổn định sản xuất theo kiểu sản xuất ra đưa vào dự trữ trước khi bán “Make to stock” sẽ dễ dàng cho công tác điều hành tác nghiệp của doanh nghiệp. Vấn đề đối với họ là lập kế hoạch sản xuất với lượng bình quân ổn định là bao nhiêu để vừa thoả mãn khách hàng, vừa giảm thiểu chi phí sản xuất, giảm thiểu chi phí dự trữ.

3.3. Lập lịch trình sản xuất theo lô

Kế hoạch dài hạn và kế hoạch sản xuất tổng hợp của doanh nghiệp chưa cho ta thấy lịch trình sản xuất cụ thể cho những khoảng thời gian ngắn hơn (ngày, tuần, tháng, quý). Việc doanh nghiệp bố trí sản xuất theo kiểu dành từng khoảng thời gian nhất định để hoàn thành một lô hàng nhất định là cách thường thấy khi điều hành. Hoàn thành xong lô hàng đó, họ chuyển sang làm lô hàng khác. Phương thức điều hành như vậy ta gọi là lập lịch trình sản xuất theo lô.

Khi áp dụng phương thức điều hành theo kiểu “lập lịch trình sản xuất theo lô” doanh nghiệp thường phải trả lời các câu hỏi sau đây:

—Kích thước của một lô sản xuất là bao nhiêu? Kích thước lô sản xuất có thể được đo bằng số lượng sản phẩm làm ra (700 sản phẩm hay 1.000 sản phẩm) hoặc thời gian thực hiện lô hàng (2 giờ, 3 giờ hay 8 giờ). Lô sản xuất nhiều, thời gian kéo dài thì việc ngừng máy khi chuyển từ lô sản xuất này sang lô sản xuất khác sẽ giảm đi. Ngược lại, lô sản xuất ít, thời gian ngắn sẽ làm gia tăng thời gian lãng phí cho việc ngừng máy để chuyển lô sản xuất. Kích thước của lô sản xuất có liên hệ tới việc thực hiện yêu cầu của khách hàng. Nếu lô sản xuất nhỏ, thời gian ngắn sẽ dễ dàng thực hiện các yêu cầu

của khách hàng hơn về số lượng, thời gian giao hàng. Do vậy cần cân nhắc kỹ kích thước lô sản xuất khi áp dụng phương thức điều hành này.

—Khi nào thì cần thực hiện một lô sản xuất mới? trả lời câu hỏi này xuất phát từ yêu cầu của khách hàng về số lượng và thời gian cung cấp. Cùng một thời gian (tháng, quý) doanh nghiệp có nhận đơn hàng của nhiều khách hàng khác nhau. Mỗi đơn hàng cũng yêu cầu khác nhau về số lượng, thời gian giao hàng. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần phải tính toán để đảm bảo thoả mãn tất cả các yêu cầu của khách hàng phù hợp với khả năng của doanh nghiệp.

—Doanh nghiệp cần áp dụng những biện pháp nào khi khối lượng đặt hàng quá lớn hoặc khi khối lượng đặt hàng ít?

Khi lập lịch trình sản xuất, ta thường lập cho thời gian ngắn từ 8 đến 13 tuần (khoảng 1 quý). Tuần được coi là thời gian cơ bản để xem xét lịch trình có hay không sản xuất một lô hàng. Để lập lịch trình sản xuất theo lô, ta thường phân tích, thu thập các thông tin về các yếu tố đầu vào sau đây:

—Dự trữ đầu kỳ?

—Số liệu dự báo?

—Đơn đặt hàng của khách hàng?

Trong khi lập lịch trình sản xuất, ta cần lần lượt tính các yếu tố chủ yếu sau:

—Dự trữ kế hoạch trong từng tuần;

—Khối lượng và thời điểm sẽ sản xuất;

—Dự trữ sẵn sàng bán.

Quá trình lập lịch trình sản xuất bắt đầu từ việc xác định lượng dự trữ cuối kỳ (kế hoạch) trong từng tuần theo công thức sau đây:

$$\text{Dự trữ cuối kỳ (kế hoạch)} = \{ D_{dk} - \max (D_h, D_b) \}$$

Trong đó:

D_{dk} : Dự trữ đầu kỳ;

D_h : Khối lượng theo đơn hàng;

D_b : Khối lượng theo dự báo.

Lượng dự trữ cuối kỳ (kế hoạch) này dùng làm cơ sở để xác định thời điểm đưa vào sản xuất. Về nguyên tắc, cứ khi lượng dự trữ cuối kỳ (kế hoạch) không đáp ứng được số lượng nhu cầu sản phẩm dự báo hoặc số lượng sản phẩm theo đơn đặt hàng thì đưa vào sản xuất để có lượng dự trữ đủ lớn để thoả mãn nhu cầu hay yêu cầu của đơn đặt hàng trong bất kỳ tuần nào. Quá trình này tiếp diễn cho đến hết thời kỳ điều độ và xác định các thời điểm cần sản xuất.

$$\text{Thời điểm sản xuất} = \text{thời kỳ có dự trữ cuối kỳ} < \text{Max} \left\{ \begin{array}{l} \text{Đơn , dự} \\ \text{hàng báo} \end{array} \right\}$$

(kế hoạch)

Lượng dự trữ sẵn sàng bán giúp bộ phận tiêu thụ của doanh nghiệp tin tưởng chắc chắn rằng doanh nghiệp có đủ hàng để đáp ứng các đơn hàng của khách hàng. Theo phương pháp “nhìn về phía trước” lượng dự trữ sẵn sàng bán chỉ tính cho tuần đầu tiên khi lập lịch trình và tại thời điểm các tuần có đưa vào sản xuất lô hàng.

Tại tuần đầu tiên, lượng dự trữ sẵn sàng bán được tính bằng hiệu số giữa dự trữ đầu kỳ và tổng khối lượng theo các đơn đặt hàng từ tuần đó đến tuần bắt đầu sản xuất.

Đối với các tuần có đưa lô vào sản xuất, lượng dự trữ sẵn sàng bán được tính bằng hiệu số giữa số lượng đưa vào sản xuất của lô trong tuần và tổng khối lượng các đơn hàng từ tuần đó đến trước tuần sản xuất tiếp theo.

Sau khi tính toán theo quy trình trên, ta lập được lịch trình sản xuất theo lô được thể hiện trên bảng sau đây:

Bảng 3.1. Lịch trình sản xuất theo lô (mẫu)

Thời gian Chỉ tiêu	Tháng 1				Tháng 2			
	Tuần 1	Tuần 2	Tuần 3	Tuần 4	Tuần 5	Tuần 6	Tuần 7	Tuần 8
Dự trữ đầu kỳ								
Dự báo								
Đơn hàng								
Dự trữ kế hoạch								
Khối lượng và thời điểm sản xuất								
Dự trữ sẵn sàng bán								

Để hiểu rõ quy trình trên ta tham khảo ví dụ sau đây: Một doanh nghiệp sản xuất sản phẩm A có số lượng dự bán nhu cầu tháng 1 là 120 sản phẩm và tháng 2 là 160 sản phẩm. Số lượng dự báo này được chia đều cho các tuần trong từng tháng. Doanh nghiệp còn nhận được các đơn đặt hàng ở tuần thứ nhất là 33 sản phẩm, tuần thứ hai là 20, tuần 3 là 10, tuần 4 là 4 và tuần 5 là 2 sản phẩm. Ngoài ra, còn biết thông tin là dự trữ đầu kỳ của doanh nghiệp về sản phẩm trên là 64 sản phẩm và mỗi lô sản xuất sản phẩm trên là 70 sản phẩm. Hãy lập lịch trình sản xuất theo lô trong tháng 1 và tháng 2?

Với những thông tin trên, ta có thể sơ bộ đưa các chỉ tiêu đầu vào vào lịch trình sản xuất như sau:

Bảng 3.2. Thông tin đầu vào lập lịch trình sản xuất theo lô

Thời gian Chỉ tiêu	Tháng 1				Tháng 2			
	Tuần 1	Tuần 2	Tuần 3	Tuần 4	Tuần 5	Tuần 6	Tuần 7	Tuần 8
Dự trữ đầu kỳ	64							
Dự báo	30	30	30	30	40	40	40	40
Đơn hàng	33	20	10	4	2			

Dựa vào bảng trên và các công thức đã nêu trên đây, ta tính được lịch trình sản xuất theo lô được thể hiện trong bảng dưới đây:

Bảng 3.3. Lịch trình sản xuất theo lô

Thời gian Chỉ tiêu	Tháng 1				Tháng 2			
	Tuần 1	Tuần 2	Tuần 3	Tuần 4	Tuần 5	Tuần 6	Tuần 7	Tuần 8
Dự trữ đầu kỳ	64							
Dự báo	30	30	30	30	40	40	40	40
Đơn hàng	33	20	10	4	2			
Dự trữ kế hoạch	31	1	41	11	41	1	31	61
Khối lượng và thời điểm sản xuất			70		70		70	70
Dự trữ sẵn sàng bán	11		56		68		70	

3.4. Sắp xếp thứ tự thực hiện các hợp đồng kinh tế

Trong thực tế, tại doanh nghiệp ta thường cùng một lúc nhận được nhiều hợp đồng kinh tế khác nhau. Các hợp đồng đó đến từ những khách hàng khác nhau, giá trị khác nhau, thời gian gia công (thời gian thực hiện hợp đồng) khác nhau, và thời hạn hoàn thành cũng khác nhau. Trường hợp doanh nghiệp không nhất thiết phải thực thi chính sách phục vụ khách hàng: ‘khách hàng đến trước phải được phục vụ trước’ như

Ngân hàng, thì việc sắp xếp thứ tự thực hiện các hợp đồng kinh tế được thực hiện trên cơ sở lựa chọn một trong các nguyên tắc ưu tiên sau đây:

- Đến trước phục vụ trước (FCFS: First Comes, First Serves).
- Bố trí theo thời hạn hoàn thành sớm nhất (EDD: Earliest Due Date).
- Bố trí theo thời gian thực hiện ngắn nhất (SPT: Shortest Processing Time).
- Bố trí theo thời gian thực hiện dài nhất (LPT: Longest Processing Time).
- Bố trí theo tầm quan trọng của khách hàng (Importance of Clients).
- Bố trí trên cơ sở kết hợp các nguyên tắc ưu tiên trên đây.

Để kết luận theo đuổi nguyên tắc ưu tiên nào trong các nguyên tắc trên, cần xây dựng phương án sắp xếp thứ tự thực hiện các hợp đồng kinh tế, tính toán các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sắp xếp, so sánh các phương án để lựa chọn phương án sắp xếp tối ưu. Sau đây là các chỉ tiêu đánh giá mức độ hiệu quả của các phương án sắp xếp thứ tự thực hiện các hợp đồng kinh tế:

— Chỉ tiêu “Dòng thời gian”: cho biết khoảng thời gian kéo dài (liên tục) từ khi công việc được đưa vào thực hiện đến khi hoàn thành

Công thức tính như sau:

Dòng thời gian = thời gian hoàn thành công việc trước đó + thời gian gia công công việc đó.

— Số công việc, hợp đồng bị chậm trễ

— Số công việc, hợp đồng quan trọng bị chậm trễ. Ở đây, hợp đồng kinh tế của khách hàng thường xuyên, có giá trị lớn, có ảnh hưởng lớn đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sẽ được xếp vào loại quan trọng hơn là hợp đồng kinh tế của khách hàng không thường xuyên, giá trị nhỏ và ít ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Khi điều độ các hợp đồng kinh tế, nên ưu tiên thực hiện các hợp đồng quan trọng trước.

— Độ chậm trễ trung bình: Thời gian chậm trễ trung bình tính chung cho các hợp đồng đem ra sắp xếp.

— Tỷ lệ % về giá trị của các công việc, các hợp đồng kinh tế hoàn thành đúng hạn so với tổng giá trị các công việc, các hợp đồng đưa ra sắp xếp, điều độ.

Sau đây là một ví dụ để tham khảo cách thức sắp xếp thứ tự thực hiện các hợp đồng kinh tế. Ví dụ: Một công ty sơn sửa nhà trong tháng 10 đã nhận được 7 hợp đồng kinh tế. Tài liệu ghi chép về các hợp đồng kinh tế trên được tập hợp trong bảng sau theo thứ tự đến của khách hàng. Trong số 7 khách hàng trên, theo đánh giá của doanh nghiệp, có hai khách hàng quan trọng là khách hàng Lan và Thịnh. Hãy xây dựng phương án sắp xếp thứ tự thực hiện hợp đồng có lợi nhất?

Bảng 3.4. Tài liệu về các hợp đồng kinh tế đến trong tháng 10

Stt	Khách hàng	Giá trị hợp đồng (Triệu đồng)	Thời gian gia công (ngày)	Thời hạn hoàn thành (ngày thứ)
1	Lan	28	6	18
2	Thịnh	42	12	30
3	Bình	8	2	10
4	Sang	12	4	12
5	Thọ	14	4	20
6	Lộc	9	3	23
7	Ninh	6	2	25
	Cộng	119	33	

Giả thiết, trước tiên chúng ta xây dựng phương án thực hiện các hợp đồng kinh tế dựa trên nguyên tắc ưu tiên số một: “Ai đến trước làm trước, ai đến sau làm sau” - gọi là **phương án 1**, ta có phương án bố trí như sau:

Thứ tự thực hiện hợp đồng kinh tế và dòng thời gian:

Lan*	Thịnh*	Bình	Sang	Thọ	Lộc	Ninh	
0	6	18	20	24	28	31	33

Thời hạn hoàn thành của các hợp đồng khách hàng yêu cầu là:

18 30 10 12 20 23 25

(Ghi chú: Dấu * xác định khách hàng quan trọng của doanh nghiệp).

So sánh dòng thời gian và thời hạn hoàn thành của từng hợp đồng, ta có thể xác định được các chỉ tiêu hiệu quả sau đây:

— Số hợp đồng bị chậm trễ theo cách sắp xếp này: 5/7;

— Số hợp đồng quan trọng bị chậm trễ: 0/2;

— Độ chậm trễ trung bình: 46 ngày / 7 hợp đồng = 6,5 ngày/hợp đồng

— Tỷ lệ % giá trị các hợp đồng hoàn thành đúng hạn so với tổng giá trị các hợp đồng đem ra sắp xếp: 70 triệu đồng / 119 triệu * 100% = 58,8%

Phương án 2: bố trí thứ tự thực hiện hợp đồng theo nguyên tắc ưu tiên: Thời gian gia công ngắn nhất (Shortest Processing Time), ta có:

Thứ tự thực hiện hợp đồng kinh tế và dòng thời gian:

Bình	Ninh	Lộc	Sang	Thọ	Lan*	Thịnh*	
0	2	4	7	11	15	21	33

Thời hạn hoàn thành của các hợp đồng khách hàng yêu cầu là:

10 25 23 12 20 18 30

So sánh dòng thời gian và thời hạn hoàn thành của từng hợp đồng, ta có thể xác định được các chỉ tiêu hiệu quả sau đây:

- Số hợp đồng bị chậm trễ theo cách sắp xếp này: 2/7;
- Số hợp đồng quan trọng bị chậm trễ: 2/2;
- Độ chậm trễ trung bình: 6 ngày / 7 hợp đồng = 1 ngày/hợp đồng
- Tỷ lệ % giá trị các hợp đồng hoàn thành đúng hạn so với tổng giá trị các hợp đồng đem ra sắp xếp: 49 triệu đồng / 119 triệu *100% = 41,2%.

Phương án 3: bố trí thứ tự thực hiện hợp đồng theo nguyên tắc ưu tiên: Thời hạn hoàn thành sớm nhất (Earliest Due Date), ta có:

Thứ tự thực hiện hợp đồng kinh tế và dòng thời gian:

Bình	Sang	Lan*	Thọ	Lộc	Ninh	Thịnh*	
0	2	6	12	16	19	21	33

Thời hạn hoàn thành của các hợp đồng khách hàng yêu cầu là:

10 12 18 20 23 25 30

So sánh dòng thời gian và thời hạn hoàn thành của từng hợp đồng, ta có thể xác định được các chỉ tiêu hiệu quả sau đây:

- Số hợp đồng bị chậm trễ theo cách sắp xếp này: 1/7;
- Số hợp đồng quan trọng bị chậm trễ: 1 / 2;
- Độ chậm trễ trung bình: 3 ngày / 7 hợp đồng = 0,5 ngày/hợp đồng
- Tỷ lệ % giá trị các hợp đồng hoàn thành đúng hạn so với tổng giá trị các hợp đồng đem ra sắp xếp: 77 triệu đồng / 119 triệu *100% = 64,7%.

Phương án 4: Nhận xét rằng phương án 3 có nhiều ưu điểm, nên ta ứng dụng phương án bố trí thứ tự thực hiện hợp đồng theo nguyên tắc ưu tiên: Thời hạn hoàn thành sớm nhất (Earliest Due Date), kết hợp với nguyên tắc “Bố trí theo tầm quan trọng của khách hàng” ta sẽ điều chỉnh phương án 3 để có phương án hỗn hợp sau:

Thứ tự thực hiện hợp đồng kinh tế và dòng thời gian:

Bình	Sang	Lan*	Thọ	Thịnh*	Lộc	Ninh	
0	2	6	12	16	28	30	33

Thời hạn hoàn thành của các hợp đồng khách hàng yêu cầu là:

10 12 18 20 30 23 25

So sánh dòng thời gian và thời hạn hoàn thành của từng hợp đồng, ta có thể xác định được các chỉ tiêu hiệu quả sau đây:

- Số hợp đồng bị chậm trễ theo cách sắp xếp này: 2/7;
- Số hợp đồng quan trọng bị chậm trễ: 0/2;
- Độ chậm trễ trung bình: 8 ngày / 7 hợp đồng = 1 ngày/hợp đồng

— Tỷ lệ % giá trị các hợp đồng hoàn thành đúng hạn so với tổng giá trị các hợp đồng đem ra sắp xếp: $104 \text{ triệu đồng} / 119 \text{ triệu} * 100\% = 87,4\%$.

Tổng hợp kết quả 4 phương án sắp xếp trên ta có bảng tổng hợp sau:

Bảng 3.5. Tổng hợp các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả các phương án sắp xếp

Chỉ tiêu so sánh	Phương án 1	Phương án 2	Phương án 3	Phương án 4
1. Số hợp đồng bị chậm trễ	5 / 7	2 / 7	1 / 7	2 / 7
2. Số hợp đồng quan trọng bị chậm trễ	0 / 2	2 / 2	1 / 2	0 / 2
3. Độ chậm trễ trung bình	6,5 ngày	1 ngày	1 ngày	1 ngày
4. Tỷ lệ % giá trị các hợp đồng đã hoàn thành đúng hạn trong tổng giá trị các hợp đồng đem ra điều độ	58,8%	41,2%	64,7%	87,4%
Kết luận				Lựa chọn

Phương án 4 là phương án sắp xếp thứ tự thực hiện hợp đồng có hiệu quả hơn cả. Tuy nhiên, vẫn còn 2 hợp đồng của 2 khách hàng Lộc và Ninh có nguy cơ bị chậm trễ. Để có thể thực hiện được tất cả các hợp đồng của cả 7 khách hàng theo đúng yêu cầu của họ, ta cần đưa ra các giải pháp đối với việc thực hiện 2 hợp đồng của 2 khách hàng Lộc và Ninh. Sau đây là các giải pháp có thể triển khai:

— Đàm phán với khách hàng Lộc và Ninh để có được sự chấp thuận của họ kéo dài thời hạn giao hàng. Cụ thể là: Khách hàng Lộc kéo dài đến ngày 30 sẽ giao hàng. Khách hàng Ninh kéo dài đến ngày 33 sẽ giao hàng (tức là ngày 2/11). Nếu được sẽ là phương án sắp xếp lý tưởng.

— Áp dụng phương pháp kéo dài thời gian làm việc (làm thêm giờ, thêm ca,...) đối với hai hợp đồng của khách hàng Lộc và Ninh để có thể giao hàng đúng hạn. Cách này đòi hỏi lao động của doanh nghiệp phải làm thêm nhiều giờ vào cuối tháng để có thể giao hàng đúng hạn. Công tác chỉ đạo, giám sát phải rất chặt chẽ để tránh giao hàng chậm cho khách.

— Nếu không thể, doanh nghiệp nên từ chối hợp đồng của 2 khách hàng Lộc và Ninh (trong trường hợp không có giải pháp nào đảm bảo hoàn thành và bàn giao hàng đúng hạn).

3.5. Những phương pháp chủ yếu sử dụng trong điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp

Cũng như mọi hoạt động chỉ đạo sản xuất kinh doanh, khi điều hành tác nghiệp doanh nghiệp, giám đốc doanh nghiệp nên sử dụng các phương pháp sau đây để điều khiển, chỉ huy, chỉ đạo thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh trên cơ sở lịch trình sản xuất, kế hoạch tác nghiệp đã xây dựng. Có nhiều phương pháp khác nhau như: phương pháp kinh tế, phương pháp tổ chức, hành chính, phương pháp giáo dục, phương pháp tâm lý xã hội,..., phương pháp kết hợp. Tùy theo từng điều kiện, hoàn cảnh cụ thể, giám đốc doanh nghiệp có thể áp dụng các phương pháp nêu trên sao cho có hiệu quả nhất.

3.5.1. Phương pháp kinh tế

Phương pháp kinh tế là phương pháp sử dụng các đòn bẩy kích thích vật chất như tiền lương, tiền thưởng nhằm tác động vào người lao động, thúc đẩy họ lao động nhiệt tình hăng say giúp doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu của doanh nghiệp mà không cần phải dùng mệnh lệnh hành chính.

Để khuyến khích người lao động làm thêm giờ, khi nhu cầu của thị trường về sản phẩm hàng hoá tăng cao. Doanh nghiệp có thể áp dụng biện pháp thuê thêm nhân công. Nhưng doanh nghiệp cũng có thể không cần thuê thêm nhân công mà vẫn đạt được mục tiêu của mình. Trong trường hợp này giám đốc công ty có thể đưa ra áp dụng chính sách tiền lương làm thêm giờ. Nêu, ngoài giờ hành chính (8 giờ làm việc theo quy định), ai làm thêm giờ sẽ được hưởng mức lương bằng 1,5 lần mức lương chính quy. Khi đó, vì lợi ích, người lao động sẵn sàng làm thêm giờ, mà không cần phải có các yêu cầu hay mệnh lệnh hành chính.

Phương pháp này có ưu điểm là:

—Kích thích việc thực hiện nhờ trực tiếp tác động vào lợi ích của người lao động;

—Cho phép tiết kiệm nhiều chi phí do tận dụng được nguồn lực hiện tại của doanh nghiệp;

—Tăng thêm công ăn, việc làm, tăng thu nhập cho người lao động. Do đó, họ gắn bó hơn với doanh nghiệp;

—Giúp thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp rất có hiệu quả.

Tuy nhiên, phương pháp này cũng có một số nhược điểm là:

—Trong một số trường hợp, phương pháp này có thể không thể phát huy tác dụng;

—Có thể làm nảy sinh nhận thức không đúng về tiền lương, tiền thưởng ảnh hưởng đến thái độ làm việc của người lao động;

—Nếu tính toán không kỹ, không đảm bảo hài hoà 3 loại lợi ích: lợi ích của Nhà nước, lợi ích của doanh nghiệp, lợi ích của cá nhân có thể làm tổn hại đến Nhà nước, đến doanh nghiệp.

Vì vậy, khi thực hiện phương pháp này để điều hành tác nghiệp, các nhà điều hành cần lưu ý một số điểm sau:

—Cần cân nhắc lựa chọn phương pháp áp dụng cho phù hợp;

—Cần đảm bảo hài hoà 3 loại lợi ích khi quyết định áp dụng phương pháp này, tránh chỉ quan tâm đến lợi ích của người lao động;

—Cần tính toán kỹ hiệu quả và những tác động tiêu cực của phương pháp kinh tế áp dụng.

3.5.2. Phương pháp tổ chức, hành chính

Phương pháp tổ chức, hành chính là phương pháp điều khiển, chỉ huy, chỉ đạo dựa vào việc sử dụng sức mạnh của tổ chức, quyền uy như mệnh lệnh, chỉ thị mang tính cưỡng bức thực hiện. Chẳng hạn, giám đốc thực hiện việc điều chuyển lao động đang làm việc nơi này sang làm việc nơi khác dựa vào mệnh lệnh được đưa ra dưới dạng một quyết định chuyên môn.

Phương pháp tổ chức, hành chính là cần thiết và không mâu thuẫn với quan điểm, đường lối của Đảng ta là xoá bỏ cơ chế quản lý hành chính quan liêu bao cấp bởi cơ chế ấy lấy quản lý hành chính là cơ bản, quyết định.

Phương pháp tổ chức, hành chính có ưu điểm là: tạo ra sự thay đổi nhanh, tăng cường được quyền uy của người lãnh đạo và không tốn kém kinh phí. Tuy nhiên, phương pháp này có nhược điểm là: người thừa hành thường bị động, tuân thủ mệnh lệnh nhưng tư tưởng chưa thông suốt; dễ phát sinh tư tưởng chống đối khi quyết định không phù hợp với cá nhân người phục tùng.

3.5.3. Phương pháp giáo dục, động viên

Phương pháp giáo dục, động viên là phương pháp tác động vào nhận thức của người lao động, làm cho họ hiểu rõ vị trí, vai trò, tầm quan trọng của việc thực thi một quyết định nào đó. Trên cơ sở nhận thức được nâng lên, họ thực thi nhiệm vụ một cách tự giác.

Có hai hình thức động viên đối với con người là động viên vật chất và động viên tinh thần. Phương pháp kinh tế sử dụng các công cụ khuyến khích vật chất, còn phương pháp giáo dục động viên sử dụng các công cụ khuyến khích tinh thần. Động viên tinh thần là các hình thức thưởng huân, huy chương, bằng khen, giấy khen nhằm công nhận và tôn vinh các cá nhân, tổ, đội, phân xưởng, doanh nghiệp có thành tích xuất sắc trong một thời gian nhất định. Tuy việc điều hành doanh nghiệp chủ yếu áp

dụng phương pháp kinh tế, song cũng không nên xem nhẹ phương pháp giáo dục, động viên tinh thần.

Phương pháp này làm cho người lao động trong doanh nghiệp nâng cao nhận thức về vị trí vai trò của người lao động trong doanh nghiệp, tăng cường được tinh thần trách nhiệm của họ đối với tài sản, của cải của doanh nghiệp.

3.5.4. Phương pháp tâm lý - xã hội

Phương pháp tâm lý – xã hội là việc hướng những quyết định của doanh nghiệp đến người lao động nhằm thúc đẩy việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp phù hợp với trình độ nhận thức, tâm lý, tình cảm của con người.

Phương pháp tâm lý – xã hội ngày càng được áp dụng rộng rãi và phổ biến trong điều hành doanh nghiệp. Sử dụng phương pháp này đòi hỏi người giám đốc doanh nghiệp phải đi sâu tìm hiểu để thấu hiểu được tâm tư, nguyện vọng, sở trường, sở đoản của người lao động. Trên cơ sở đó sắp xếp, bố trí công việc phù hợp với họ, đảm bảo phát huy hết tài năng, trí tuệ của họ. Trong nhiều trường hợp, do được phân công, bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường của họ mà họ làm việc hăng say và năng suất cao hơn nhiều so với động viên về kinh tế.

Người lao động vốn mong muốn được công nhận và khen ngợi, không thích chê; vốn thích được thưởng mà không muốn bị phạt. Chính vì vậy, sử dụng một cách hữu hiệu phương pháp tâm lý – xã hội sẽ cho phép tạo bầu không khí lao động thoải mái, thân thiện, gắn bó với nhau, thi đua không ngừng vì lợi ích của tập thể trên lợi ích của cá nhân mình.

3.5.5. Các phương pháp khác

Ngoài các phương pháp trên, người điều hành doanh nghiệp còn cần phải biết sử dụng các công cụ, phương pháp khác để tác động lên người lao động, tập thể người lao động nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Có thể nêu lên một số công cụ, phương pháp mà giám đốc doanh nghiệp có thể sử dụng để điều hành hoạt động của doanh nghiệp như: công cụ “họp giao ban”, hay “ngôn ngữ hình thể”.

Họp giao ban là một trong những công cụ được sử dụng khá phổ biến trong điều hành của doanh nghiệp. Họp giao ban thường diễn ra trong một thời gian ngắn (một, hai giờ, hoặc một buổi sáng, hoặc một buổi chiều). Nội dung của nó thường bao gồm việc điểm lại những công việc đã triển khai trong thời gian trước đó (ngày trước, tuần trước, tháng trước,...), kế hoạch triển khai trong thời gian tới (ngày tới, tuần tới, tháng tới,...) và các đề xuất, kiến nghị, hướng giải quyết các vướng mắc. Họp giao ban thường có hai loại: giao ban định kỳ và giao ban đột xuất.

Giao ban định kỳ thường được diễn ra trong một thời gian xác định, địa điểm xác định, thành phần tham gia cố định và thường sau một thời gian nhất định (như sau một ca làm việc, sau một ngày làm việc, sau một tuần,...). Hình thức này tạo thói quen cho những người phụ trách các bộ phận trong doanh nghiệp về một hoạt động triển khai công việc thường xuyên, dễ nhớ.

Giao ban đột xuất là việc tổ chức cuộc họp đột xuất diễn ra khi có sự cố, vấn đề phát sinh cần phải tập trung giải quyết. Giao ban đột xuất diễn ra không cố định về mặt thời gian, địa điểm diễn ra và thành phần tham gia cũng không cố định mà tùy thuộc vào vấn đề cần giải quyết để mời những người có liên quan.

Họp giao ban là một công cụ điều hành rất quan trọng của nhà quản trị doanh nghiệp, nhưng nhà quản trị doanh nghiệp hãy sử dụng nó một cách khéo léo để tránh tình trạng nhàm chán, lạm dụng họp giao ban quá nhiều gây mất thời gian cho việc tổ chức thực hiện.

Sử dụng ngôn ngữ hình thể (*body language*) là một công cụ quản trị đòi hỏi người quản trị cần sử dụng khéo léo, tinh tế sẽ phát huy hiệu lực quản trị. Những ngôn ngữ hình thể, không cần lời như nheo mắt, nháy mắt, phẩy tay, vung tay, quắc mắt, cười sảng khoái, gõ tay nhẹ lên mặt bàn, gõ tay nhát gừng nhưng dứt khoát, gõ tay dồn dập,... là những cách thể hiện tâm tư, nguyện vọng, yêu cầu, mệnh lệnh giúp cho việc triển khai công việc không bị người thứ ba phát hiện. Cách làm này có tác dụng hạn chế số lượng người biết đến công việc nhưng dễ áp dụng đối với những người hiểu nhau.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 3

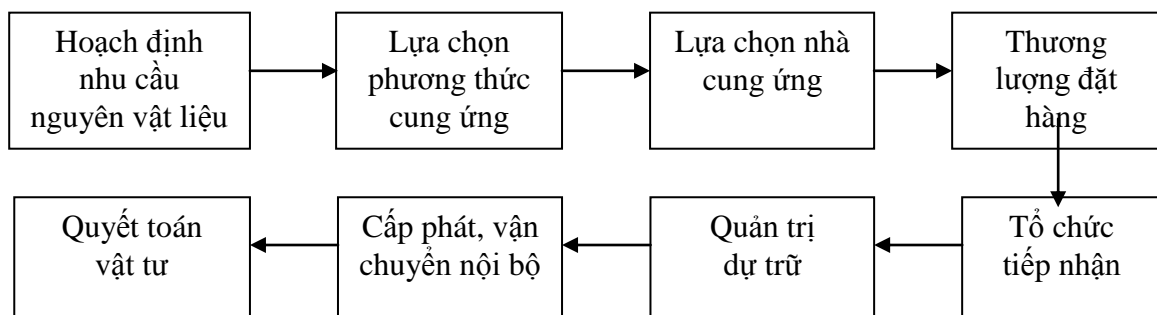
1. Phân tích thực chất và nội dung của điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp?
2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến điều hành tác nghiệp trong doanh nghiệp?
3. Hãy cho biết ưu, nhược điểm của việc xây dựng lịch trình sản xuất theo lô?
4. Phân tích hiệu quả của việc sắp xếp hợp lý thứ tự thực hiện các hợp đồng kinh tế trong doanh nghiệp?
5. Phân tích ưu, nhược điểm của “phương pháp kinh tế” được sử dụng trong điều hành tác nghiệp của doanh nghiệp?
6. Phân tích ưu, nhược điểm của “phương pháp tổ chức, hành chính” được sử dụng trong điều hành tác nghiệp của doanh nghiệp?
7. Phân tích ưu, nhược điểm của “phương pháp giáo dục, động viên” được sử dụng trong điều hành tác nghiệp của doanh nghiệp?
8. Phân tích ưu, nhược điểm của “phương pháp tâm lý, xã hội” được sử dụng trong điều hành tác nghiệp của doanh nghiệp?

CHƯƠNG 4. TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU TRONG DOANH NGHIỆP

4.1. Thực chất và nội dung của tổ chức, quản lý cung ứng nguyên vật liệu trong doanh nghiệp

Tổ chức, quản lý cung ứng nguyên vật liệu bao gồm các công việc từ xác định nhu cầu nguyên vật liệu, lựa chọn nhà cung cấp, lựa chọn hình thức đảm bảo, cấp phát đến tổ chức điều chuyển trong nội bộ doanh nghiệp nhằm phục vụ một cách nhanh nhất, có hiệu quả nhất yêu cầu của sản xuất kinh doanh.

Đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc tổ chức, quản lý cung ứng nguyên vật liệu bao gồm những công việc được mô hình hoá như sau:



Hình 4.1. Tổ chức cung ứng nguyên vật liệu trong doanh nghiệp

Như vậy, việc tổ chức quản lý cung ứng nguyên vật liệu trong doanh nghiệp bao gồm các công việc chủ yếu sau đây:

— Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu: doanh nghiệp cần những loại nguyên vật liệu nào? Nhu cầu từng loại trong năm, trong quý, trong tháng. Yêu cầu cung cấp trong từng thời gian cụ thể;

— Lựa chọn phương thức cung ứng: Cung ứng theo phương thức lượng cố định cho một lần cung ứng hay thời gian cung ứng cố định cho mọi lần cung ứng;

— Lựa chọn nhà cung cấp nguyên vật liệu: Ai sẽ là nhà cung cấp nguyên vật liệu cho doanh nghiệp; Lựa chọn một hay nhiều nhà cung cấp khác nhau; Tiêu chuẩn lựa chọn nhà cung cấp;

— Thương lượng đặt hàng: trao đổi, thương lượng với nhà cung cấp về các điều kiện cung ứng nguyên vật liệu như giá cả; số lượng; phương thức điều chuyển đến kho của doanh nghiệp; phương thức xếp, dỡ tại kho hàng của nhà cung ứng; phương thức xếp, dỡ tại kho hàng đến; phương thức thanh toán;

— Tổ chức tiếp nhận tại kho hàng của doanh nghiệp: tổ chức lực lượng tiếp nhận, hạ, kiểm đếm, điều chuyển và xếp nguyên vật liệu vào kho; hoàn thành các thủ tục giao nhận hàng giữa hai bên;

— Quản trị dự trữ trong kho: bố trí kho hàng; sắp xếp nguyên vật liệu trong kho; kiểm soát dự trữ; kiểm kê dự trữ; xử lý nguyên vật liệu thiếu, hư hỏng, giảm phẩm chất;

— Cấp phát, điều chuyển nội bộ: xây dựng và điều hành quy trình cấp phát nguyên vật liệu; tổ chức điều chuyển nguyên vật liệu, bán thành phẩm trong nội bộ doanh nghiệp; ghi chép và phát hiện các sai lệch về nguyên vật liệu trong kho;

— Quyết toán vật tư: xác định thời gian định kỳ quyết toán nguyên vật liệu; tổ chức kiểm tra, xác nhận thực trạng nhật, cấp phát, thừa thiếu nguyên vật liệu trong kho.

Ngoài ra, việc tổ chức, quản lý cung ứng nguyên vật liệu trong doanh nghiệp vẫn bao hàm cả những nội dung khác như phát triển hệ thống cung ứng nguyên vật liệu, xây dựng hệ thống định mức sử dụng nguyên vật liệu, phân tích thực trạng quản lý nguyên vật liệu, ...

Các hoạt động trên nhằm tạo đúng, đủ, kịp thời các yêu cầu về nguyên vật liệu phục vụ sản xuất kinh doanh và xây dựng cơ chế quản lý, sử dụng hợp lý, tiết kiệm các nguồn đầu vào này. Thông thường, nguyên vật liệu là yếu tố đầu vào cơ bản, cấu thành chủ yếu của sản phẩm, đầu ra của doanh nghiệp. Có doanh nghiệp, nguyên vật liệu chiếm đến 60% đến 70% giá thành sản phẩm. Chính vì vậy, tổ chức quản lý cung ứng tốt nguyên vật liệu sẽ góp phần đem lại hiệu quả kinh doanh lớn cho doanh nghiệp.

Tuy đây là nội dung rất quan trọng, chúng tôi cũng chỉ đề cập sâu một số nội dung chủ yếu của tổ chức, quản lý cung ứng nguyên vật liệu trong doanh nghiệp mà không đề cập đến tất cả các nội dung như nêu trên.

4.2. Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu trong doanh nghiệp

4.2.1. Nhiệm vụ và yêu cầu của hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu trong doanh nghiệp

Để sản xuất ra sản phẩm hàng hoá, doanh nghiệp phải xác định rất rõ các loại nguyên vật liệu hàng hoá đầu vào cần dùng cho quá trình sản xuất kinh doanh, số lượng của từng loại trong một thời gian nhất định.

Mặc dù doanh nghiệp luôn luôn phải duy trì dự trữ nguyên vật liệu trong kho để kịp thời đáp ứng nhiệm vụ sản xuất liên tục, song không vì thế mà doanh nghiệp không cần phải xác định nhu cầu nguyên vật liệu, trên cơ sở đó đặt hàng cho tiết kiệm vốn, giảm các chi phí tồn trữ, chi phí bảo quản trong kho.

Nói một cách khác, nhiệm vụ của doanh nghiệp là phải xác định rõ các loại nguyên vật liệu hàng hoá đầu vào cần cho sản xuất kinh doanh và nhu cầu về số lượng từng loại trong một khoảng thời gian xác định (thường là một năm).

Để hoạch định chính xác nhu cầu nguyên vật liệu cho doanh nghiệp ta cần có những thông tin chủ yếu sau đây:

—Loại sản phẩm sản xuất trong kỳ?

—Cấu trúc của sản phẩm;

—Nhu cầu sản phẩm dự báo hoặc kế hoạch sản lượng sản phẩm sản xuất trong kỳ;

—Lượng đơn đặt hàng các loại sản phẩm;

—Thời điểm sản xuất các lô hàng theo lịch trình sản xuất đã xác định;

—Mức dự trữ hiện có đầu kỳ và kế hoạch dự trữ cuối kỳ;

Những yếu tố cần được trả lời khi xác định nhu cầu nguyên vật liệu là:

—Nhu cầu về một loại nguyên vật liệu, linh kiện, phụ tùng trong một thời gian xác định là bao nhiêu?

—Tại một thời điểm nhất định cần đặt hàng, đặt mua những loại nguyên vật liệu gì? linh kiện gì? phụ tùng gì?

—Số lượng đặt hàng, đặt mua là bao nhiêu?

—Thời gian đến của từng loại nguyên vật liệu, linh kiện, phụ tùng?

Những thông tin trên được trả lời trên các bảng, biểu, văn bản tài liệu đặt hàng, kế hoạch cung ứng nguyên vật liệu cho sản xuất.

4.2.2. Trình tự hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu trong doanh nghiệp

Để xuất xưởng một sản phẩm trong một ngày nhất định nào đó, cần phải sản xuất các chi tiết, bộ phận của sản phẩm hoặc đặt mua nguyên vật liệu, linh kiện từ bên ngoài trước một thời gian nhất định. Quá trình đó được tiến hành theo một quá trình như sau:

Bước 1: Phân tích kết cấu sản phẩm

Như trên đã trình bày, việc hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu được tiến hành dựa trên việc phân loại nhu cầu thành nhu cầu độc lập và nhu cầu phụ thuộc.

Nhu cầu độc lập là nhu cầu về sản phẩm cuối cùng và nhu cầu về chi tiết bộ phận khách hàng đặt mua dùng để thay thế. Nhu cầu độc lập được xác định thông qua công tác dự báo hoặc đơn hàng.

Nhu cầu phụ thuộc là những nhu cầu chi tiết, bộ phận cấu thành nhu cầu độc lập. Đó là những bộ phận, chi tiết, nguyên vật liệu dùng trong quá trình sản xuất nhằm tạo

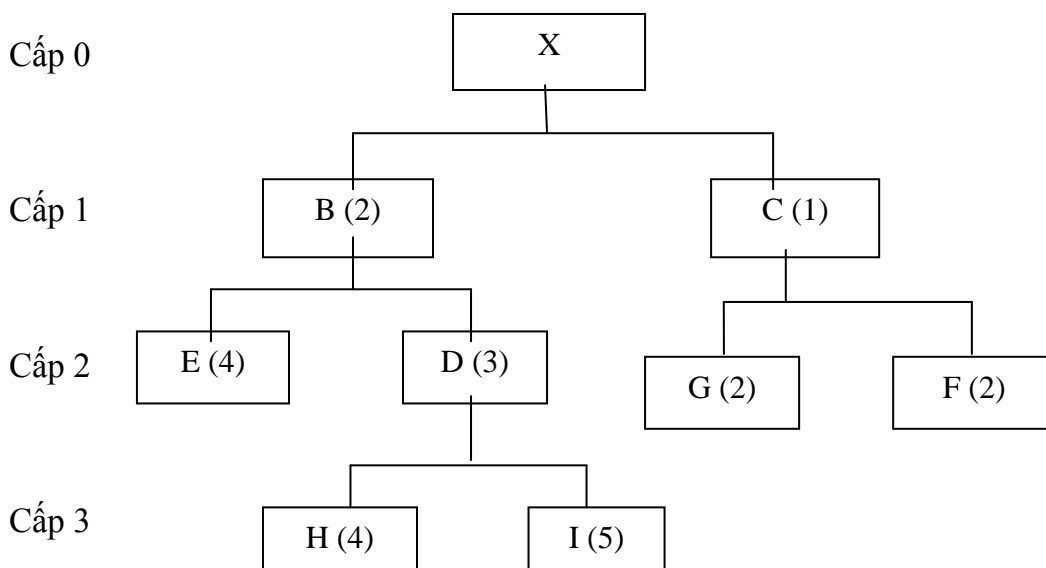
ra sản phẩm cuối cùng. Nhu cầu này được xác định thông qua phân tích kết cấu sản phẩm cuối cùng, nhu cầu dự báo, đơn đặt hàng, kế hoạch dự trữ và lịch trình sản xuất.

Ta sử dụng mô hình kết cấu hình cây để mô tả kết cấu sản phẩm. Mỗi hạng mục trong kết cấu hình cây tương ứng với từng chi tiết, bộ phận cấu thành sản phẩm. Chúng được trình bày dưới dạng cấp bậc từ trên xuống dưới theo trình tự sản xuất và lắp ráp sản phẩm. Sử dụng kết cấu hình cây có những đặc điểm sau:

— Cấp trong sơ đồ kết cấu: Nguyên tắc chung cấp 0 là cấp ứng với sản phẩm cuối cùng. Cứ mỗi lần phân tích thành phần cấu tạo của bộ phận ta lại chuyển sang một cấp.

— Mối liên hệ trong sơ đồ kết cấu: Đó là những đường liên hệ giữa hai bộ phận trong sơ đồ kết cấu hình cây. Bộ phận trên được gọi là bộ phận hợp thành của bộ phận dưới. Mỗi liên hệ có ghi kèm theo khoảng thời gian (chu kỳ sản xuất, mua sắm,...) và hệ số nhân. Số lượng các loại chi tiết và mối liên hệ trong sơ đồ thể hiện tính phức tạp của sản phẩm. Sản phẩm càng phức tạp, thì số chi tiết bộ phận càng nhiều và mối quan hệ giữa chúng càng lớn.

Ví dụ: hình 4.2. cấu trúc hình cây của sản phẩm X cho chúng ta thấy rõ kế cấu sản phẩm X với các chi tiết, bộ phận và mối liên hệ giữa chúng với nhau.

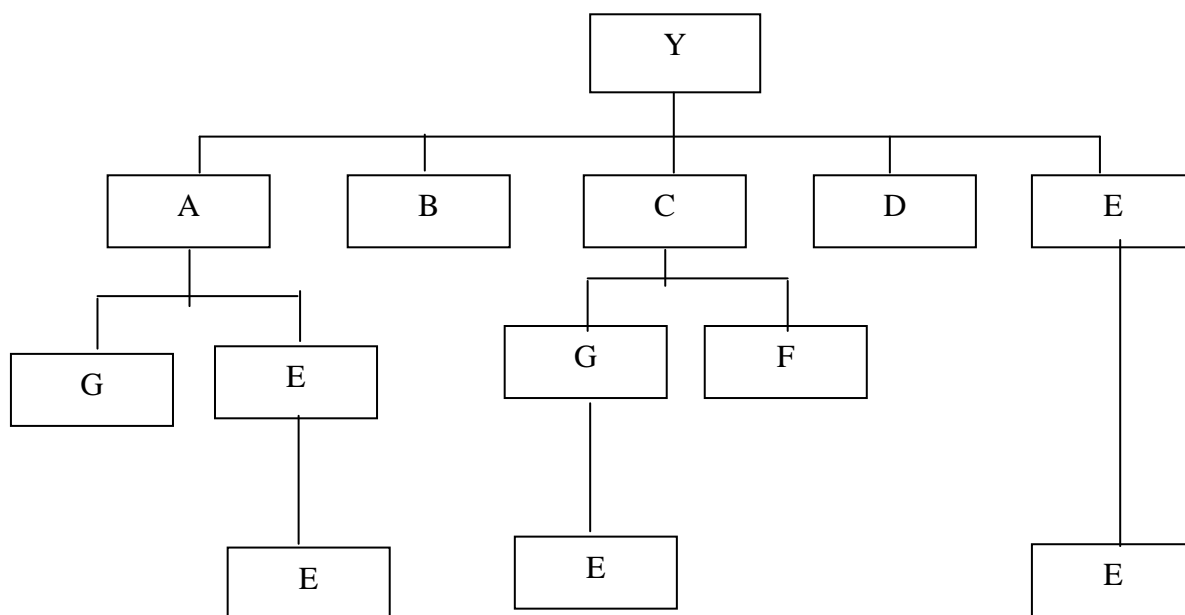


Hình 4.2: Kết cấu hình cây của sản phẩm X

Theo sơ đồ hình 4.2. trên đây, sản phẩm cuối cùng X (ở cấp 0) được cấu thành từ hai bộ phận là B và C theo quan hệ một sản phẩm X cần có 2 đơn vị bộ phận B và 1 đơn vị bộ phận C hợp thành. Tiếp theo, bộ phận B lại được cấu tạo bằng cách lắp ráp của E và D hợp thành. Quan hệ tỷ lệ ở đây là 1 đơn vị bộ phận B được hợp thành bởi 4

đơn vị bộ phận E và 3 đơn vị bộ phận D. C hợp thành từ 2 đơn vị bộ phận (chi tiết) G và 2 đơn vị bộ phận (chi tiết) F. Ở cấp 4, mỗi đơn vị bộ phận D lại được hợp thành từ 4 đơn vị bộ phận (chi tiết) H và 5 đơn vị bộ phận (chi tiết) I.

Khi phân tích kết cấu sản phẩm ta có thể gặp trường hợp một bộ phận, chi tiết có mặt ở nhiều cấp, nhánh trong kết cấu hình cây. Trong trường hợp như vậy, ta áp dụng nguyên tắc hạ cấp thấp nhất (xem hình 4.3. dưới đây).



Hình 4.3: Kết cấu sản phẩm hình cây có chi tiết, bộ phận ở nhiều cấp, nhánh

Theo nguyên tắc này, bộ phận, chi tiết đó được đưa về cấp thấp nhất. Nhờ đó ta có thể tổng hợp được dễ dàng nhu cầu đó một lần và xác định mức dự trữ chung chứ không phải xác định cho từng cấp, từng nhánh sau đó tổng hợp chung sẽ rất rắc rối đối với một loại chi tiết, bộ phận đó. Do đó cũng tránh được nhầm lẫn.

Bước 2: Tính tổng nhu cầu

Tổng nhu cầu một loại nguyên vật liệu là tổng số dự kiến đối với một loại chi tiết, bộ phận hoặc nguyên vật liệu trong từng thời kỳ mà không quan tâm đến lượng dự trữ đầu kỳ, cuối kỳ và lượng sẽ nhận về. Ta có cách xác định tổng nhu cầu như sau:

- Tổng nhu cầu hạng mục cấp 0 lấy ở lịch trình sản xuất;
- Ở hạng mục cấp thấp hơn, tổng nhu cầu được tính trực tiếp từ số lượng phát đơn hàng của hạng mục cấp cao hơn ngay trước nó nhân với hệ số nhân nếu có;

Chẳng hạn, dựa vào cấu trúc sản phẩm hình cây được mô tả trên hình 4.2. trên đây, ta có thể tính tổng nhu cầu các bộ phận, chi tiết, nguyên vật liệu được thể hiện

trong bảng 4.1. sau đây nếu theo lịch sản xuất trong tháng phải cung cấp 700 sản phẩm X cho khách hàng:

Bảng 4.1: Bảng tính tổng nhu cầu bộ phận, chi tiết, nguyên vật liệu

Stt	Bộ phận, chi tiết, nguyên vật liệu	Tổng nhu cầu
1	X	= 700
2	B	= 700 * 2 = 1.400
3	E	= 1.400 * 4 = 5.600
4	D	= 1.400 * 3 = 5.200
5	H	= 5.200 * 4 = 20.800
6	I	= 5.200 * 5 = 26.000
7	C	= 700 * 1 = 700
8	G	= 700 * 2 = 1.400

Bước 3: Tính nhu cầu thực

Nhu cầu thực là nhu cầu cần thiết phải bổ sung trong từng giai đoạn. Nhu cầu thực được tính theo công thức sau:

$$\text{Nhu cầu thực} = \text{Tổng nhu cầu} - \text{Dự trữ hiện có} + \text{dự trữ an toàn}$$

Dự trữ hiện có là dự trữ đang có trong kho của doanh nghiệp tính đến thời điểm bắt đầu của từng thời kỳ sản xuất cộng với lượng sẽ tiếp nhận. Thực tế, cần phải dự kiến lượng dự trữ an toàn cho sản xuất. Tuy nhiên, để đơn giản cho việc tính toán, ta không tính đến lượng dự trữ này.

Bước 4: Xác định thời gian phát đơn đặt hàng mua hoặc lệnh sản xuất

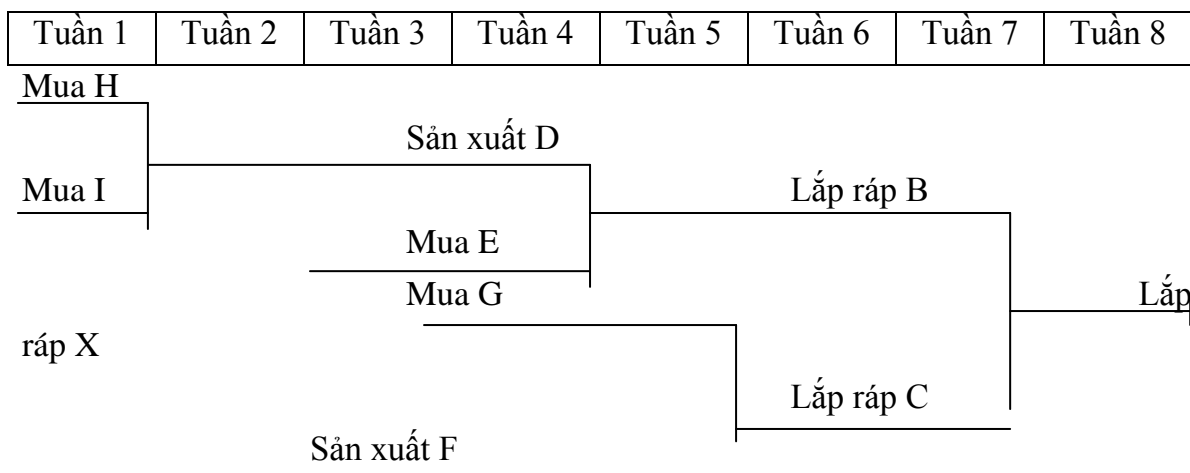
Để cung cấp hoặc sản xuất nguyên vật liệu, chi tiết, bộ phận của sản phẩm cần tốn thời gian cho chờ đợi, chuẩn bị, bốc xếp, điều chuyển hoặc sản xuất. Đó là thời gian sản xuất, phân phối hay cung cấp của mỗi bộ phận. Do vậy, đến thời điểm cần, để có được nguyên vật liệu, chi tiết, bộ phận để đáp ứng nhu cầu, ta cần phải tính ngược lại phù hợp với thời gian sản xuất, cung cấp cần thiết cho từng chi tiết, bộ phận.

Thời gian phải đặt hàng hoặc tự sản xuất được tính bằng cách lấy thời điểm cần có trừ đi khoảng thời gian sản xuất hoặc cung cấp cần thiết để cung cấp đúng lượng hàng theo yêu cầu. Ví dụ: thời gian cần thiết để sản xuất hoặc cung cấp các bộ phận, chi tiết nguyên vật liệu cho sản xuất 700 sản phẩm X trong tháng được ghi trong bảng 4.2. sau đây:

Bảng 4.2: Bảng thời gian sản xuất, cung cấp cần thiết cho cung cấp các chi tiết, bộ phận, nguyên vật liệu để sản xuất 700 sản phẩm X

Chi tiết	X	B	C	D	E	F	G	H	I
tần	1	3	2	3	2	4	2	1	1

Ta có sơ đồ cấu trúc sản phẩm theo thời gian sau đây:



Hình 4.4: Cấu trúc sản phẩm theo thời gian

Kết quả của việc hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu, linh kiện được thể hiện trong biểu kế hoạch có dạng sau (Bảng 4.3):

Bảng 4.3: Xác định nhu cầu và thời gian biểu cung cấp, sản xuất

Tuần	1	2	3	4	5	6	7	8
Hạng mục								
Tổng nhu cầu								
Lượng tiếp nhận theo tiến độ								
Dự trữ hiện có								
Nhu cầu thực								
Lượng tiếp nhận đơn đặt hàng theo kế hoạch								
Lượng đơn hàng phát ra theo kế hoạch								

Việc hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu được thực hiện qua một ví dụ sau của doanh nghiệp sản xuất và lắp đặt cánh cửa gỗ cho các công trình xây dựng.

Ví dụ: Một công ty sản xuất đồ gỗ nhận được hai đơn đặt hàng làm cánh cửa: 100 cái giao vào tuần thứ 4 và 150 cái giao vào tuần thứ 8. Mỗi cánh gỗ đều gồm 4 thanh gỗ và 2 khung. Các thanh gỗ được sản xuất tại công ty với thời gian sản xuất

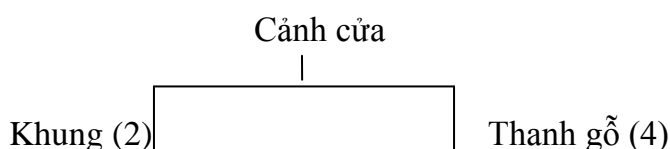
mất 1 tuần cho lô hàng 600 thanh. Khung gỗ được mua ngoài với thời gian cung ứng là 2 tuần kể từ thời điểm báo mua hàng. Việc lắp ráp cánh cửa mất 1 tuần. Có lịch tiếp nhận (dự trữ hiện có) tuần 1 là 70 thanh gỗ. Hãy xác định nhu cầu và thời gian biểu cho việc phát đơn hàng theo kế hoạch và thời gian tiếp nhận đơn hàng theo kế hoạch.

a). Lịch trình sản xuất cánh cửa (Bảng 4.4):

Bảng 4.4: Lịch trình sản xuất cánh cửa

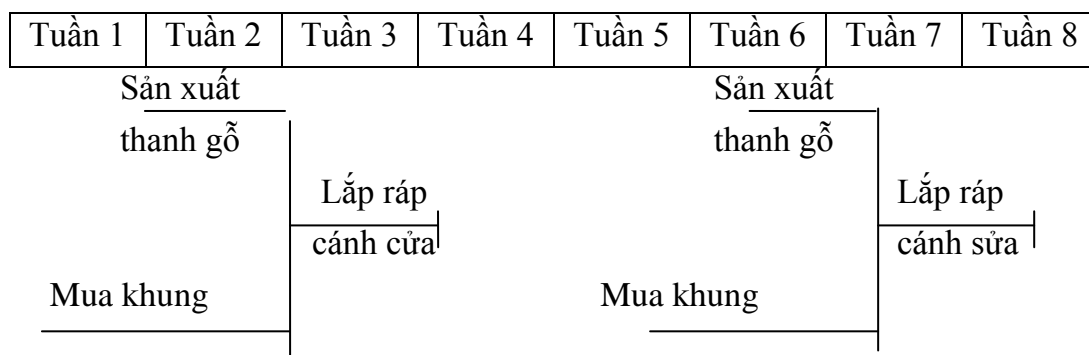
Tuần	1	2	3	4	5	6	7	8
Số lượng				100				150

b). Kết cấu sản phẩm hình cây (Hình 4.5.):



Hình 4.5: Kết cấu sản phẩm hình cây

c). Thời gian biểu lắp ráp sản phẩm:



Hình 4.6: Thời gian biểu lắp ráp cánh cửa

d). Tính tổng nhu cầu, nhu cầu thực, thời gian đặt hàng và thời gian nhận hàng theo kế hoạch

Việc xác định thời gian biểu cung cấp và sản xuất các loại nguyên vật liệu, bộ phận, chi tiết được thực hiện theo hai cách:

Cách thứ nhất: lượng đặt hàng theo nhu cầu thực.

Cách thứ hai: lượng đặt hàng theo lô cố định (trong ví dụ trên, lô cố định là 320 khung gỗ và 70 thanh gỗ mỗi đợt).

Bảng 4.5. và bảng 4.6. sau đây mô tả cách tính nhu cầu nguyên vật liệu và thời gian biểu đặt hàng, nhận hàng của công ty sản xuất đồ gỗ theo hai cách.

Cách thứ nhất: Xác định nhu cầu và thời gian biểu theo nhu cầu thực:

Bảng 4.5: Xác định nhu cầu nguyên vật liệu và thời gian biểu

Tuần	1	2	3	4	5	6	7	8
Số lượng				100				150

Cánh cửa	Tổng nhu cầu			100				150
	Lượng tiếp nhận theo tiến độ							
	Thời gian							
	Dự trữ hiện có							
	Nhu cầu thực				100			150
	Lượng tiếp nhận đặt hàng theo kế hoạch				100			150
= 1 tuần	Lượng đơn hàng phát ra theo kế hoạch			100			150	

Khung cửa	Tổng nhu cầu			200			300	
	Lượng tiếp nhận theo tiến độ							
	Thời gian							
	Dự trữ hiện có							
	Nhu cầu thực			200			300	
	Lượng tiếp nhận đặt hàng theo kế hoạch			200			300	
= 2 tuần	Lượng đơn hàng phát ra theo kế hoạch	200				300		

Than gỗ	Tổng nhu cầu			400			600	
	Lượng tiếp nhận theo tiến độ	70						
	Thời gian	70	70	70				
	Dự trữ hiện có	70	70	70				
	Nhu cầu thực			330			600	
	Lượng tiếp nhận đặt hàng theo kế hoạch			330			600	
= 1 tuần	Lượng đơn hàng phát ra theo kế hoạch		330			600		

Cách thứ hai: Xác định nhu cầu và thời gian biểu theo lô:

Bảng 4.6: Xác định nhu cầu nguyên vật liệu và thời gian biểu

Tuần	1	2	3	4	5	6	7	8
Số lượng				100				150

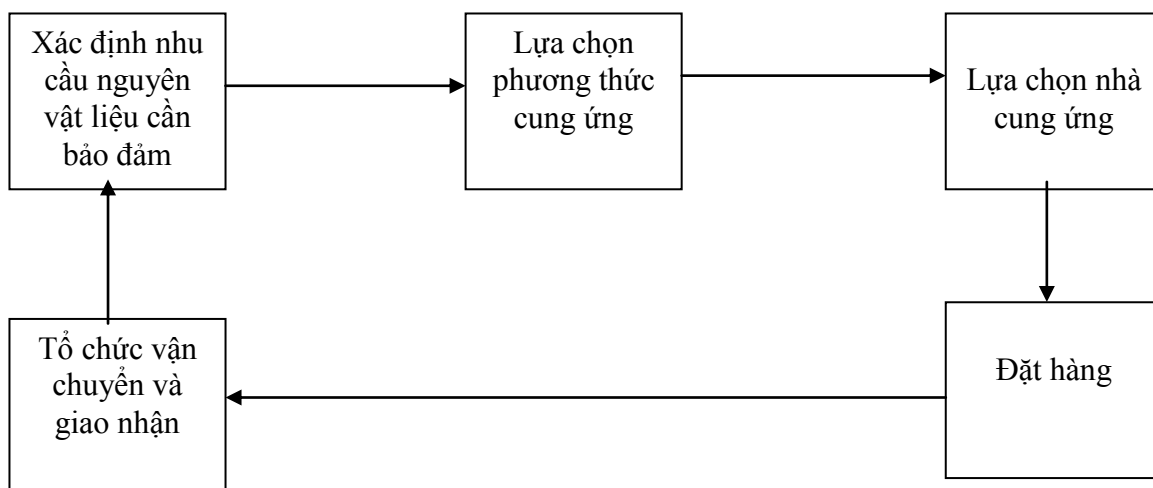
Cánh cửa Thời gian lắp ráp = 1 tuần	Tổng nhu cầu				100				150
	Lượng tiếp nhận theo tiến độ								
	Dự trữ hiện có								
	Nhu cầu thực				100				150
	Lượng tiếp nhận đặt hàng theo kế hoạch				100				150
	Lượng đơn hàng phát ra theo kế hoạch			100				150	

Khung g cửa Thời gian cung cấp = 2 tuần	Tổng nhu cầu			200				300	
	Lượng tiếp nhận theo tiến độ								
	Dự trữ hiện có				120	120	120	120	140
	Nhu cầu thực			200				180	
	Lượng tiếp nhận đặt hàng theo kế hoạch			320				320	
	Lượng đơn hàng phát ra theo kế hoạch	320				320			

Than h gỗ Thời gian sản xuất = 1 tuần	Tổng nhu cầu			400				600	
	Lượng tiếp nhận theo tiến độ	70							
	Dự trữ hiện có	70	70	70	20	20	20	20	50
	Nhu cầu thực			330				580	
	Lượng tiếp nhận đặt hàng theo kế hoạch			350				630	
	Lượng đơn hàng phát ra theo kế hoạch		350					630	

4.3. Tổ chức đảm bảo nguyên vật liệu cho doanh nghiệp

Quy trình đảm bảo nguyên vật liệu cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được thực hiện theo một tiến trình bao gồm các giai đoạn: xác định nhu cầu nguyên vật liệu cần cung ứng; lựa chọn phương thức cung ứng nguyên vật liệu; lựa chọn nhà cung ứng; đặt hàng và tổ chức điều chuyển, bàn giao nguyên vật liệu. sau đây là sơ đồ quy trình đảm bảo nguyên vật liệu cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.



Hình 4.7: Quy trình đảm bảo nguyên vật liệu cho doanh nghiệp

4.3.1. Lựa chọn phương thức cung ứng

Khi thực hiện việc bảo đảm nguyên vật liệu cho sản xuất, nhà quản trị phải lựa chọn và quyết định phương thức cung ứng trên cơ sở xác định nhu cầu nguyên vật liệu cần cung cấp. Dựa vào số liệu về nhu cầu được xác định ở trên nhà quản trị doanh nghiệp xác định được nhu cầu các loại nguyên liệu cần được cung cấp trong một thời gian nhất định (như sáu tháng, hoặc một năm). Từ số liệu đó nhà quản trị doanh nghiệp xác định phương thức cung ứng nguyên vật liệu trên cơ sở đảm bảo những yêu cầu sau đây:

Yêu cầu thứ nhất: Đảm bảo đúng số lượng và đúng chủng loại nguyên vật liệu. Yêu cầu này nói ra thì đơn giản xong việc thực hiện đòi hỏi sự cẩn thận, kiên trì, vì nhu cầu nguyên vật liệu của doanh nghiệp thì rất đa dạng. Có những loại rất lớn, dễ nhận ra, xong cũng có những loại nhu cầu rất nhỏ và ít sử dụng nên rất dễ bị lãng quên. Tuy nhiên, nếu thiếu một loại nào đó, dù nhu cầu rất nhỏ và ít sử dụng khi cần vẫn có thể làm cho sản xuất bị đình trệ vì thiếu chúng. Chính vì vậy, cần phải liệt kê ra tất cả các loại nguyên vật liệu cần cung ứng, xác định hoặc tổng hợp nhu cầu cần cung ứng để phục vụ cho việc lên kế hoạch cung ứng.

Yêu cầu thứ hai: đảm bảo chất lượng. Để sản xuất ra sản phẩm có chất lượng thiết kế đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng, cần mua đúng chất lượng các nguyên vật liệu cần cung ứng đã xác định ở trên. Vì vậy, nhiệm vụ tiếp theo của nhà quản trị doanh nghiệp là phải xác lập được các tiêu chí chất lượng nguyên vật liệu yêu cầu. Trên cơ sở đó, chúng ta lựa chọn nhà cung ứng và đàm phán đặt hàng.

Yêu cầu thứ ba: đảm bảo cung cấp đúng thời điểm. Việc tính toán thời điểm nhận hàng, thời điểm hàng được tiếp ứng tại kho của doanh nghiệp là rất quan trọng. Nếu hàng về đến kho muộn hơn dự kiến sẽ gây nên sự thiếu hụt một hay một số loại nguyên liệu nào đó. Điều đó dẫn đến sự gián đoạn của quá trình sản xuất, nên gây thiệt hại lớn cho doanh nghiệp. Nếu việc cung ứng sớm hơn dự kiến, sẽ làm phát sinh các chi phí bảo quản trong kho. Điều đó cũng gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, nhà quản trị trước tiên cần xác định rõ thời gian giao hàng và trên cơ sở đó thương lượng, đặt hàng và yêu cầu nhà cung cấp giao hàng đúng thời gian đã ký kết hợp đồng.

Yêu cầu thứ ba: tối thiểu hóa chi phí. Liên quan đến việc đảm bảo nguyên vật liệu cho sản xuất, có một số loại chi phí cần được xem xét, cân nhắc để đảm bảo tối thiểu hóa chi phí, đó là:

- Chi phí mua nguyên vật liệu: đó là chi phí về vốn cần thiết để mua đủ số lượng, chủng loại với chất lượng yêu cầu cho mỗi đợt cung ứng (tương ứng với lãi phải trả cho số vốn đó). Nếu số vốn cho mỗi đợt mua nguyên vật liệu càng lớn, trong thời gian càng dài, vòng quay dài, thì chi phí mua nguyên vật liệu càng lớn. Ngược lại, thời gian đặt cung ứng một lần càng ngắn, giá trị càng nhỏ, thì vòng quay của vốn càng nhanh, chi phí mua nguyên vật liệu càng nhỏ. Trong một thời gian (chẳng hạn một năm) vì tổng giá trị nguyên vật liệu cần là không đổi, nên số lần đặt mua nguyên vật liệu cũng nên được xác định để tối thiểu hóa chi phí mua nguyên vật liệu. Chẳng hạn, nếu ta chỉ đặt mua một lần trong năm, tổng số vốn mua nguyên vật liệu sẽ rất lớn, lãi cho số vốn đó phải trả là rất cao, vì số vốn lớn và kéo dài trong cả năm trong khi đó, nguyên vật liệu lại nằm chết dí trong kho từ đầu năm đến cuối năm. Nếu ta đặt mua hai lần trong năm, tức là cứ sau 6 tháng lại đặt mua một lần thì tổng giá trị mua giảm đi một nửa, vậy chi phí mua nguyên vật liệu giảm được một nửa.

- Chi phí quản lý dự trữ trong kho: hàng hóa dự trữ trong kho phải tốn kém chi phí quản lý dự trữ bao gồm: chi phí khấu hao nhà xưởng kho chứa hàng trong kho; chi phí nhân công theo dõi, giám sát hàng dự trữ, chi phí kiểm tra phát hiện hao hụt, mất mát; tổn thất do hao hụt mất mát;... Lượng dự trữ trong kho càng lớn, thì chi phí này càng cao và ngược lại.

- Thiệt hại do thiếu hụt nguyên vật liệu cho sản xuất: nếu vì lý do thiếu nguyên vật liệu phục vụ sản xuất, quá trình sản xuất phải đình đốn, thiệt hại sẽ xảy đến. Chính vì lý do này, nhà quản trị doanh nghiệp cần xác định xem lượng dự trữ các loại nguyên vật liệu hàng hóa nên thế nào để vừa giảm số lượng đặt hàng, vừa đảm bảo không bị đình trệ sản xuất do thiếu chúng.

Những phương thức cung ứng nguyên vật liệu cần được xem xét, lựa chọn:

4.3.1.1. Cung cấp từng loại riêng biệt; cung cấp từng nhóm nguyên vật liệu riêng biệt; cung cấp tất cả các loại nguyên vật.

Cung cấp theo lịch riêng từng loại nguyên vật liệu: Đây là cách làm tốn kém không nên áp dụng tràn lan, vì doanh nghiệp có hàng chục thậm chí hàng trăm loại nguyên vật liệu khác nhau. Do đó, sẽ tốn rất nhiều công sức cho việc đặt mua, cung ứng nguyên vật liệu. Phương thức này chỉ nên ứng dụng với một số nguyên vật liệu thuộc nhóm A, theo cách phân loại ABC mà thôi.

Cung cấp theo lịch riêng từng nhóm nguyên vật liệu: Giả sử, doanh nghiệp tính toán và chia thành 3 nhóm nguyên vật liệu là nhóm A, nhóm B, và nhóm C. Trên cơ sở đó, kế hoạch cung ứng sẽ được xác định như sau:

Các nguyên vật liệu nhóm A được cung ứng theo lịch thống nhất là hàng tháng, cứ vào ngày 01 đầu tháng là giao đủ số lượng theo yêu cầu. Như vậy, một năm sẽ cung ứng 12 lần đối với các nguyên vật liệu nhóm A. Số liệu cung ứng cho từng loại từng đợt cung ứng được xác định bằng $1/12$ nhu cầu của cả năm.

Các loại nguyên vật liệu nhóm B được cung ứng theo lịch thống nhất là cứ sau 3 tháng lại giao một lần tính từ ngày 10 tháng 1. Như vậy đợt giao hàng tiếp theo sẽ là ngày 10 tháng 4, ngày 10 tháng 7 và ngày 10 tháng 10. Tổng số đợt cung ứng loại nguyên vật liệu nhóm B trong năm là 4 lần. Số lượng cung ứng mỗi loại mỗi đợt sẽ là $1/4$ nhu cầu của loại nguyên liệu đó trong cả năm.

Các loại nguyên liệu nhóm C được cung ứng theo lịch thống nhất là một năm chia làm hai đợt. Sau 6 tháng sẽ cung ứng đợt mới tính từ ngày 20 tháng 1. Như vậy đợt cung ứng tiếp theo là ngày 20 tháng 7 cùng năm.

Phương thức cung ứng này dễ nhớ, tiết kiệm công sức. Tuy nhiên, nó chỉ phù hợp với loại sản xuất đều đặn trong năm. Nếu nhu cầu có sự thay đổi rất lớn giữa các tháng trong năm thì phương thức này không phù hợp.

Cung ứng theo lịch thống nhất cho tất cả các loại nguyên vật liệu: phương thức này chỉ phù hợp với loại hình sản xuất nhỏ, nhu cầu các loại nguyên vật liệu không quá lớn. Phương thức này sẽ rất không phù hợp với loại hình sản xuất quy mô lớn, nhu cầu nhiều loại nguyên vật liệu khác nhau và số lượng một số loại rất lớn.

4.3.1.2. Thống nhất số lượng giống nhau cho một lần cung ứng hay thống nhất độ dài thời gian cung cấp giữa các lần cung ứng

Cung cấp cùng một số lượng cho mỗi đợt cung cấp: chẳng hạn mỗi lần đặt hàng một loại nguyên vật liệu nào đó, chỉ yêu cầu cung ứng một lượng cố định, không đổi như 3 tấn cho mỗi đợt; hoặc yêu cầu cung ứng một số loại nhất định thì cố định lượng cho từng loại ví như mỗi lần đặt cung ứng đều cung ứng lượng thống nhất là 3 tấn xi măng, 1 tấn thép 6 và 100 m ống dẫn nước 12.

Cung cấp sau một cùng một khoảng thời gian nhất định: chẳng hạn, cứ sau 3 tháng lại cung cấp một đợt tính từ ngày 10 tháng 1 hàng năm.

Những phương thức cung cấp trên có ưu điểm là tạo thành thói quen về số lượng thống nhất hay thời gian cung ứng thống nhất giữa các bên cung ứng và doanh nghiệp cần. Mỗi cách trên có ưu điểm và nhược điểm cần được tính toán và cân nhắc kỹ khi ứng dụng.

4.3.1.3. Cung cấp theo nhu cầu từng đợt

Phương thức cung cấp theo nhu cầu từng đợt là phương thức dễ ứng dụng nhất, vì khi cần ta mới xác định lượng mua và từ đó tiến hành thương lượng, đặt hàng cho phù hợp với từng đợt, cũng như từng nhà cung ứng.

Phương thức này có nhược điểm là chi phí cao và tốn nhiều công sức.

4.3.2. Lựa chọn nhà cung ứng

4.3.2.1. Tự sản xuất hay mua

Việc tự sản xuất chỉ nên áp dụng đối với các loại bán thành phẩm, phụ tùng, dụng cụ hay bộ phận sản phẩm nếu xét thấy việc tự sản xuất có lợi hơn việc mua từ nhà cung cấp. Trường hợp ngược lại, mua từ nhà sản xuất rẻ hơn và vẫn đảm bảo sự chủ động của doanh nghiệp, thì nên mua. Một doanh nghiệp dù lớn đến mức nào cũng không thể và không nên làm mọi thứ.

Tiêu chuẩn để lựa chọn chính sách tự sản xuất hay mua là:

- Hiệu quả kinh tế của việc tự sản xuất hay mua?
- Doanh nghiệp có bảo đảm đúng tiến độ, chất lượng so với việc mua hay không?
- Sự chủ động của doanh nghiệp có bị ảnh hưởng không khi đặt mua mà không tự sản xuất?

4.3.2.2. Mua từ một nhà cung ứng hay từ nhiều nhà cung ứng

Việc mua có thể được tiến hành từ một nhà cung cấp hay từ nhiều nhà cung cấp khác nhau đối với một loại nguyên vật liệu nào đó. Có thể đối với phần lớn các loại nguyên liệu không quan trọng, doanh nghiệp có thể đặt mua từ một nhà cung cấp. Nhưng đối với một số loại nguyên vật liệu quan trọng, doanh nghiệp cần cân nhắc xem có nên mua từ một nhà cung cấp không/ hay có nên mua từ nhiều nhà cung cấp không?

Việc quyết định mua từ một nhà cung cấp hay từ nhiều nhà cung cấp cũng có thể được đặt ra đối với tất cả các loại nguyên vật liệu của doanh nghiệp khi nhu cầu về nguyên vật liệu cần cung ứng của doanh nghiệp không nhiều loại và số lượng rất ít.

Để quyết định lựa chọn chính sách nào trong hai chính sách trên ta nên xem xét ưu, nhược điểm của mỗi chính sách.

Đối với chính sách ***mua từ một nhà cung cấp*** có thể có những ưu điểm và nhược điểm sau đây:

Ưu điểm:

- Tập trung cao vào một nhà cung cấp nên quan hệ giữa hai bên mật thiết hơn;
- Cho phép giảm các chi phí điều chuyển, chi phí đặt hàng;
- Dễ theo dõi tiến độ thực hiện;
- Được ưu đãi do lượng mua lớn từ một nhà cung cấp.

Nhược điểm:

- Độ rủi ro cao do dễ phụ thuộc vào một nhà cung ứng;
- Không biết đến những nhà cung ứng khác nên dễ bị dối lừa.

Đối với chính sách ***mua từ nhiều nhà cung cấp*** có thể có những ưu điểm, nhược điểm sau:

Ưu điểm:

- Tạo ra sự cạnh tranh, ganh đua giữa các nhà cung ứng nên có thể nhận được những điều kiện thuận lợi hơn khi mua hàng;
- Giảm thiểu được rủi ro do tránh sự lệ thuộc vào một nhà cung ứng;
- Mở rộng các quan hệ xã hội.

Nhược điểm:

- Khó theo dõi tiến độ;
- Phức tạp về thanh toán;
- Có thể làm tăng chi phí.

4.3.2.3. Mua trực tiếp hay mua qua trung gian

Mua trực tiếp chính là việc mua nguyên vật liệu trực tiếp từ nơi sản xuất ra nó. Ngược lại, mua qua trung gian tức là việc mua nguyên vật liệu thông qua một tổ chức chuyên làm việc mua bán thay thế doanh nghiệp sản xuất, vì họ có lợi thế.

Việc mua trực tiếp nguyên vật liệu từ nhà sản xuất có lợi ích sau đây:

- Người bán hiểu rõ nhu cầu của người mua nên có thể điều chỉnh sản xuất thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của người mua;
- Có thể giảm được chi phí do nguyên vật liệu được chuyển trực tiếp đến tay doanh nghiệp mà không phải qua bất kỳ một tổ chức trung gian nào;

Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, việc mua từ trung gian sẽ có lợi hơn, đó là các trường hợp sau:

- Doanh nghiệp mua với khối lượng ít, không thường xuyên;
- Nguyên vật liệu nhập khẩu;
- Doanh nghiệp sản xuất nguyên vật liệu ở xa doanh nghiệp sử dụng nguyên vật liệu;
- Nguyên liệu phân tán ở nhiều nơi, cần tổ chức thu gom về một trung tâm trước khi chuyển đến doanh nghiệp cần mới có hiệu quả.

4.3.3. Tổ chức điều chuyển và tiếp nhận nguyên vật liệu

Sau khi đặt hàng, việc thực hiện đơn hàng được thực hiện. Doanh nghiệp cần phải tổ chức điều chuyển và tiếp nhận nguyên vật liệu. Doanh nghiệp cần phải tính đến các công việc sau đây:

4.3.3.1. Lựa chọn phương tiện điều chuyển

Doanh nghiệp có thể lựa chọn các phương tiện điều chuyển như: điều chuyển bằng đường bộ; điều chuyển đường sắt; điều chuyển đường thủy; điều chuyển bằng đường ống; và điều chuyển bằng hàng không. Khi lựa chọn phương thức điều chuyển phù hợp ta nên xem xét trên các yếu tố sau đây: loại hàng điều chuyển; cước phí điều chuyển; thời gian giao hàng; khối lượng điều chuyển; tổn thất và thiệt hại trong quá trình điều chuyển.

Chúng ta nên tham khảo bảng xếp hạng những phương tiện điều chuyển hàng hóa do ngành giao thông điều tải cung cấp qua bảng 4.7 sau đây:

Bảng 4.7: Bảng xếp hạng những phương tiện điều chuyển hàng hóa

Phương tiện điều chuyển	Xếp hạng dựa vào chi phí 1 = cao nhất	Xếp hạng dựa vào thời gian giao hàng trung bình 1 = nhanh nhất	Xếp hạng dựa vào sai lệch tuyệt đối 1= nhỏ nhất	Xếp hạng dựa vào sai lệch tương đối 1 = nhỏ nhất	Xếp hạng dựa vào tổn thất và thiệt hại 1=nhỏ nhất
Ghi chú	Chi phí cho 1 tấn hàng hóa điều chuyển / km	Tốc độ từ kho đến kho		Tỷ lệ giữa thời gian sai lệch tuyệt đối với thời gian giao hàng trung bình	
Đường sắt	3	3	4	3	5
Đường bộ	2	2	3	2	4
Đường thủy	5	5	5	4	2
Đường ống	1	4	2	1	1
Hàng không	4	1	1	5	5

4.3.3.2. Lựa chọn phương thức điều chuyển

Khi mua nguyên vật liệu, doanh nghiệp cần tính đến các phương thức điều chuyển sau đây:

Phương thức điều chuyển bởi nhà cung cấp: Theo phương thức này, chính nhà cung cấp sẽ thực hiện việc điều chuyển hàng hóa đến tận kho của người mua. Phương thức này tiện lợi vì nhà cung cấp có phương tiện điều tải chuyên nghiệp, lại gắn liền với việc bán nguyên vật liệu nên chi phí sẽ rẻ.

Phương thức tự điều chuyển: Phương thức này được thực hiện khi doanh nghiệp mua có phương tiện điều chuyển nên tự điều chuyển để giảm chi phí cung ứng nguyên vật liệu.

Phương thức thuê nhà điều chuyển chuyên nghiệp: Phương thức này tuy chuyên nghiệp nhưng khó giám sát vì phải chuyển từ tay nhà cung cấp sang tay nhà điều chuyển để đến tay doanh nghiệp mua.

Khi lựa chọn phương thức điều chuyển, doanh nghiệp cần tính đến các yếu tố như: khối lượng điều chuyển; năng lực điều chuyển và chất lượng điều chuyển.

4.3.3.3. Tổ chức tiếp nhận nguyên vật liệu

Việc tổ chức tiếp nhận nguyên vật liệu là kết thúc việc cung ứng và bắt đầu của giai đoạn quản lý dự trữ trong kho. Trong giai đoạn tiếp nhận nguyên vật liệu hàng hóa tại kho của doanh nghiệp cần phải lưu ý đến các vấn đề sau đây:

- So sánh, đối chiếu hàng hóa trên hóa đơn và hàng hóa thực giao;
- Chuẩn bị kỹ lưỡng các phương tiện vật chất để tiếp nhận hàng hóa (như cân, đong, đo, đếm,...);
- Bốc xếp hàng hóa vào kho doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 4

1. Nhiệm vụ chủ yếu của tổ chức quản trị cung ứng nguyên nhiên vật liệu trong doanh nghiệp?
2. Trình bày trình tự hoạch định nguyên vật liệu trong doanh nghiệp?
3. Phân tích những yêu cầu của việc lựa chọn phương thức cung ứng nguyên nhiên vật liệu cho doanh nghiệp?
4. Trình bày quy trình tiếp nhận và cung ứng nguyên vật liệu trong doanh nghiệp?

CHƯƠNG 5

QUẢN TRỊ HÀNG DỰ TRỮ TRONG DOANH NGHIỆP

5.1. Hàng hóa dự trữ và các chi phí có liên quan đến quản trị hàng dự trữ

5.1.1. Hàng dự trữ và vai trò của hàng dự trữ đối với doanh nghiệp

Trong bất kỳ đơn vị kinh doanh nào, hàng dự trữ luôn luôn là một bộ phận không thể thiếu được vì những lý do khác nhau. Có nhiều doanh nghiệp, hàng dự trữ chiếm từ 40% đến 50% giá trị tài sản của doanh nghiệp.

Hàng dự trữ chính là những nguyên vật liệu, bán thành phẩm, dụng cụ, phụ tùng đang được dự trữ trong kho và để ở cạnh nơi sản xuất và những thành phẩm đang được dự trữ chờ được tiêu thụ, ... Tùy theo loại hình sản xuất, ngành nghề mà hàng dự trữ của doanh nghiệp bao gồm những loại nào và có những đặc trưng gì.

Đối với các cơ sở sản xuất, chế tạo, hàng dự trữ bao gồm tất cả các loại từ nguyên vật liệu, đến các chi tiết bộ phận sản phẩm, bán sản phẩm, dụng cụ lao động, phụ tùng được dự trữ trong kho phục vụ quá trình sản xuất, chế biến sản phẩm cho tới thành phẩm được dự trữ trong kho chờ để tiêu thụ.

Đối với các doanh nghiệp thương mại, vì hoạt động kinh doanh của họ là mua để bán nên hàng dự trữ bao gồm các sản phẩm hàng hóa được mua về dự trữ và hàng đang chuẩn bị chuyển đến tay người mua. Trong doanh nghiệp thương mại, hầu như họ rất ít bán thành phẩm trên dây chuyền như các doanh nghiệp sản xuất, chế tạo.

Doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ như khách sạn, nhà hàng, công ty tư vấn, sản phẩm của họ là những sản phẩm vô hình như lời khuyên, dịch vụ nghỉ ngơi, giải trí, nên hàng dự trữ chủ yếu là các dụng cụ, phụ tùng, và phương tiện vật chất kỹ thuật được dự trữ để dùng vào hoạt động của họ.

Dù tồn tại dưới dạng nào, trong doanh nghiệp nào, hàng dự trữ vẫn là đối tượng không thể thiếu được đối với các doanh nghiệp đó, thể hiện ở chỗ: (a) Nó đảm bảo cho quá trình sản xuất được diễn ra liên tục, không bị gián đoạn; (b) nó tránh cho doanh nghiệp thoát khỏi tình trạng rủi ro do thiếu hàng có thể dẫn đến mất khách hàng; (c) và đôi khi, nó giúp cho doanh nghiệp tránh khỏi những biến động mạnh của giá cả hàng hóa trong những thời kỳ có nhiều biến động.

Trong kinh doanh, doanh nghiệp luôn luôn có hai mong muốn trái ngược nhau, đó là: một mặt, doanh nghiệp muốn tăng lượng dự trữ lên càng nhiều càng tốt để tránh các rủi ro cho dây chuyền sản xuất và tránh việc thiếu hàng cho khách hàng khi họ có những nhu cầu đột xuất, không lường trước. Hai là, doanh nghiệp lại thường thiếu khả năng về vốn dành cho dự trữ và mong muốn giảm các chi phí để dự trữ hàng

trong kho, do vậy họ có khuynh hướng tiết giảm lượng dự trữ. Hai khuynh hướng trái ngược nhau trên đòi hỏi doanh nghiệp cần tính đến lượng dự trữ cân bằng.

Khi quản trị hàng dự trữ trong doanh nghiệp, ta thường phải trả lời các câu hỏi, gồm:

- Lượng đặt hàng là bao nhiêu để tối thiểu hóa các chi phí có liên quan đến dự trữ;
- Thời điểm đặt hàng là khi nào là phù hợp;
- Bố trí hàng hóa trong kho như thế nào để đạt được các mục tiêu của sản xuất kinh doanh và các mục tiêu cụ thể của quản trị hàng dự trữ;
- Kiểm soát hàng dự trữ trong kho như thế nào để luôn luôn nắm được tình trạng hàng dự trữ trong doanh nghiệp và giảm thiểu hao hụt, mất mát.

5.1.2. Những chi phí có liên quan đến hàng dự trữ

Trong quản trị hàng dự trữ trong kho, thường phải đề cập đến một số loại chi phí sau đây:

(a) Chi phí đặt hàng (ký hiệu là S và s – *Set up costs*): Đó là toàn bộ các chi phí có liên quan đến việc thiết lập các đơn hàng. Nó bao gồm các chi phí tìm kiếm nguồn hàng; thực hiện quy trình đặt hàng (giao dịch, ký kết hợp đồng, thông tin qua lại), và các chi phí chuẩn bị và thực hiện việc điều chuyển hàng hóa đến kho của doanh nghiệp. S là ký hiệu cho tổng chi phí đặt hàng cho một năm. Còn s là ký hiệu cho chi phí đặt hàng tính cho một lần đặt hàng.

(b) Chi phí quản lý dự trữ trong kho (ký hiệu là H và h – *Holding costs*): Đó là những chi phí cho việc thực hiện các hoạt động dự trữ, lưu kho hàng hóa trong kho của doanh nghiệp. Những chi phí này có thể được thống kê theo bảng dưới đây:

Bảng 5.1: thống kê các loại chi phí lưu kho

Nhóm chi phí	Tỷ lệ so với giá trị dự trữ
1. Chi phí về nhà cửa, kho tàng ✓ Tiền thuê hoặc khấu hao nhà cửa ✓ Chi phí bảo hiểm nhà kho, kho hàng ✓ Chi phí thuê nhà đất	Chiếm 3% - 10%
2. Chi phí sử dụng thiết bị, phương tiện tồn trữ ✓ Tiền thuê hoặc khấu hao phương tiện, thiết bị tồn trữ ✓ Chi phí năng lượng ✓ Chi phí điều hành thiết bị	Chiếm 1% - 4%
3. Chi phí về nhân lực cho hoạt động quản lý dự trữ	Chiếm 3% - 5%
4. Phí tổn cho việc đầu tư vào hàng dự trữ ✓ Thuế đánh vào hàng dự trữ ✓ Chi phí vốn ✓ Chi phí bảo hiểm hàng dự trữ	Chiếm 6% – 24%
5. Thiệt hại hàng dự trữ do mất mát, hư hỏng hoặc không sử dụng được	Chiếm 2% – 5%

Tỷ lệ từng loại chi phí trên đây chỉ có ý nghĩa tương đối, chúng cao hay thấp trên thực tế còn phụ thuộc vào từng loại hình doanh nghiệp, địa điểm phân bố, lãi xuất hiện hành và chính sách thuế, chính sách bảo hiểm hiện hành. H là ký hiệu cho tổng chi phí dự trữ trong kho hàng năm của doanh nghiệp. Còn h là ký hiệu cho chi phí quản lý dự trữ trong kho tính cho một đơn vị dự trữ.

(c) **Chi phí mua hàng:** Chính là chi phí doanh nghiệp bỏ ra để mua hàng của đơn vị cung cấp. Nó tương ứng với giá bán hàng của nhà cung cấp không bao gồm chi phí điều chuyển đến kho của nhà sử dụng nguyên vật liệu, hàng hóa dự trữ. Thông thường, do lượng hàng hóa dự trữ trong năm không thay đổi, giá mua hàng không thay đổi, nên chi phí mua hàng không ảnh hưởng nhiều đến việc đặt hàng. Chi phí này chỉ ảnh hưởng đến lượng đặt hàng khi người bán có chính sách bán hàng giảm giá khi có lượng mua nhiều cho mỗi lần mua hàng.

5.2. Kỹ thuật phân tích ABC trong quản trị hàng dự trữ

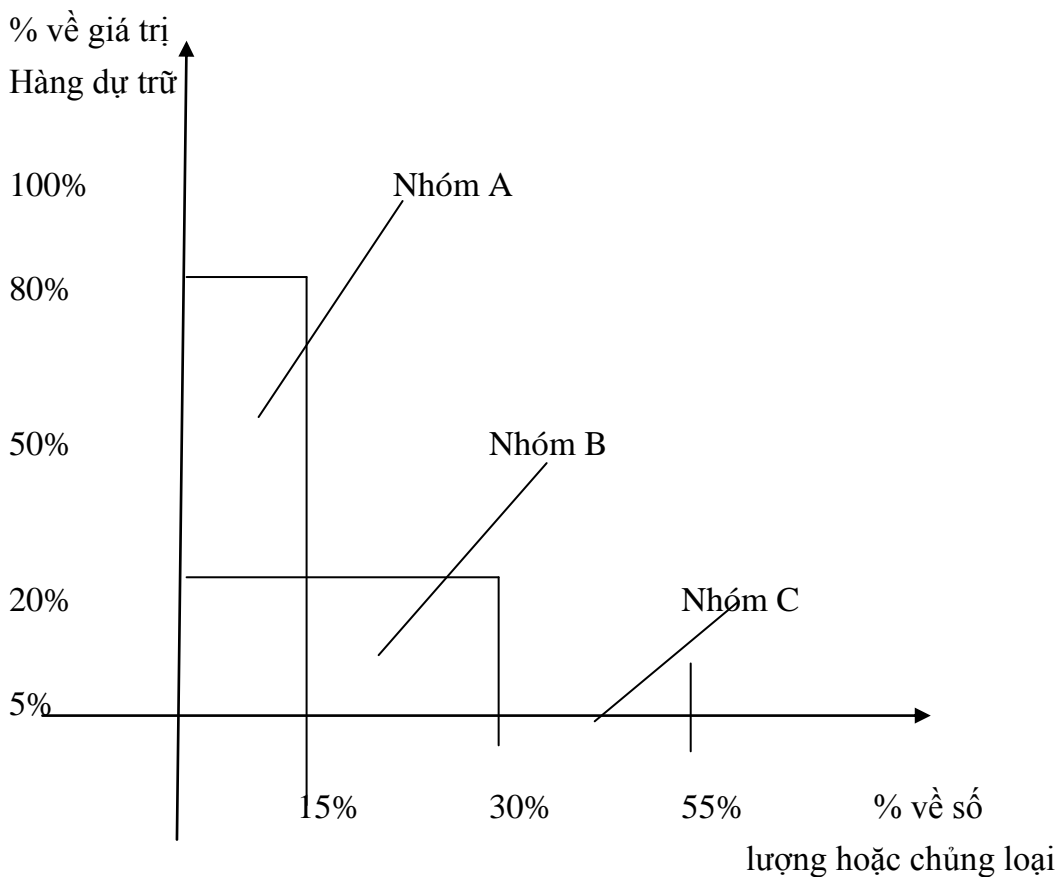
Trong sản xuất kinh doanh, dự trữ nguyên vật liệu hàng hóa là cần thiết khách quan. Tuy nhiên, mỗi loại hàng hóa nguyên vật liệu dự trữ sẽ có vai trò khác nhau, do vị trí của chúng trong quá trình sản xuất kinh doanh. Chính vì vậy, sự quan tâm của

người quản lý đối với từng loại cũng có mức độ khác nhau. Có loại, nhà quản trị doanh nghiệp cần phải có sự quan tâm, chăm sóc đặc biệt, trong khi đó, một số loại khác, sự quan tâm của nhà quản trị doanh nghiệp cần có chừng mực, vì chi phí sẽ rất cao nên có sự quan tâm như nhau với mọi loại.

Khi kiểm soát dự trữ, cần có sự kiểm kê, kiểm soát hàng tuần, hàng tháng đối với những loại nguyên vật liệu, hàng hóa có giá trị cao, trong khi đó, nguyên vật liệu, hàng hóa có giá trị thấp thì việc kiểm kê kiểm soát có thể được thực hiện chỉ nên ở mức hàng tháng, hàng quý, thậm chí có loại chỉ nên ở mức 6 tháng kiểm kê một lần.

Kỹ thuật phân loại ABC chính là phương pháp phân loại nguyên vật liệu, hàng hóa dự trữ dựa trên nguyên lý được nhà kinh tế học Pareto người Italia đề xuất vào thế kỷ thứ 19 và được ứng dụng rộng rãi trong quản lý cho đến ngày nay. Theo cách phân loại này, toàn bộ hàng hóa dự trữ của doanh nghiệp nên được phân chia thành 3 nhóm như sau: Nhóm A bao gồm các loại nguyên liệu có giá trị cao (chiếm từ 50% đến 80% giá trị hàng dự trữ) nhưng số lượng hoặc chủng loại thường thấp (chiếm từ 5% đến 20%); Nhóm B là nhóm các loại nguyên liệu có số lượng hoặc chủng loại trung bình (chiếm khoảng 30% đến 35%), và giá trị trung bình (chiếm từ 15% đến 35%); Nhóm C là nhóm có giá trị thấp (chiếm đến 5%), nhưng số lượng hoặc chủng loại cao (chiếm từ 55% đến 80%).

Ta có thể biểu thị mô hình phân tích ABC trên hình 5.1 sau đây:



Hình 5.1: Mô hình hóa phân tích ABC trong quản trị dự trữ của DN

Để minh họa cho vấn đề trên, ta có ví dụ sau: Công ty MIS tổ chức quản lý dự trữ 10 loại nguyên liệu A, B, C, D,... J. Các số liệu về nhu cầu dự trữ hàng năm và giá cả từng loại nguyên liệu được cho trong bảng 5.2 sau đây:

Bảng 5.2: Tài liệu về 10 hàng hóa dự trữ của công ty MIS

Loại nguyên vật liệu hàng hóa dự trữ	Nhu cầu hàng năm	Giá đơn vị (\$)
A	1000	12,50
B	2000	0,60
C	1200	0,42
D	1000	90
E	250	0,60
F	500	154
G	1550	17
H	600	14,17
I	350	42,86
J	100	8,50

Để phân chia 10 loại hàng hóa dự trữ trên đây, ngoài việc thu thập dữ liệu về nhu cầu hàng năm, giá cả đơn vị như đã nêu trên đây, ta cần tiến hành các bước sau đây (nếu đơn vị tính số lượng hàng hóa các loại là khác nhau, có loại tính bằng kg, có loại tính bằng lít, có loại đơn vị tính bằng m dài):

Bước 1: Tính toán giá trị và tỷ trọng giá trị của từng loại hàng hóa dự trữ so với tổng giá trị hàng hóa dự trữ;

Bước 2: Sắp xếp lại trật tự các loại hàng hóa dự trữ theo thứ tự từ tỷ trọng cao nhất xuống thấp nhất;

Bước 3: Hình thành các nhóm A, B, C theo nguyên tắc của Pareto (xem bảng 5.3).

Bảng 5.3: Bảng phân loại ABC hàng dự trữ của công ty MIS

Loại hàng dự trữ	% so với tổng số loại hàng	Lượng yêu cầu hàng năm	Giá mua đơn vị	Giá trị hàng năm	% về giá trị so với tổng giá trị hàng năm	Xếp loại
D	20	1000	90	90.000	38,78	71,96
F		500	154	77.000	33,18	
G	30	1550	17	26.350	11,35	23,2
I		350	42,86	15.001	6,46	
A		1000	12,50	12.500	5,39	
H	50	600	14,17	8.520	3,67	4,84
B		2000	0,60	1.200	0,52	
J		100	8,50	850	0,37	
C		1200	0,42	504	0,22	
E		250	0,60	150	0,06	
		500		232.057	100	

Với tài liệu phân tích trong bảng 5.3 trên đây, nhóm A gồm hai loại D và F có giá trị chiếm 71,96% tổng giá trị dự trữ hàng năm, nhưng chủng loại chỉ chiếm 20%; nhóm b gồm ba loại hàng hóa dự trữ là G, I và A chiếm 23,2% về giá trị, nhưng chủng loại chiếm 30%; nhóm C là nhóm gồm 5 loại chiếm 50% về chủng loại, nhưng giá trị rất nhỏ, chỉ chiếm có 4,84% tổng giá trị dự trữ hàng năm.

Trường hợp, tất cả các loại hàng dự trữ được phân loại có cùng một đơn vị tính (cùng trọng lượng, hay cùng thể tích, hoặc cùng độ dài), thì việc phân tích để phân loại cũng diễn ra tương tự. Điểm khác là phải tính thêm % về số lượng. Từ đó, ta phân tích quan hệ giữa % về giá trị và % về lượng để xếp thành các nhóm A, B, C cho thích hợp.

Nhìn vào cách phân loại trên ta thấy rất rõ giá trị của cách phân loại ABC đối với các việc như:

- Ưu tiên trong việc đặt hàng nên dành cho nhóm A. Nhóm B và C có thể không nên mất nhiều thời gian cho việc đặt hàng. Nhất là nhóm C, có thể đề xuất phương án nên tổ chức ít lần đặt hàng trong năm;
- Dành sự quan tâm nhiều hơn trong việc kiểm soát hàng trong kho thường xuyên hơn cho nhóm A, đến nhóm B, sau cùng là nhóm C;
- Việc sắp đặt hàng hóa trong kho cũng nên ưu tiên nơi dễ nhìn, dễ quan sát, dễ xuất nhập cho loại dự trữ nhóm A. Nhóm C có thể đặt ở những chỗ khác trong kho.

5.3. Mô hình lượng đặt hàng kinh tế cơ bản (EOQ)

Khi quản lý dự trữ, mong muốn của nhà quản trị doanh nghiệp là cân bằng giữa chi phí gây ra do muốn tăng lượng hàng dự trữ trong kho với chi phí gây ra do giảm lượng dự trữ. Muốn cân bằng hai chi phí đó, câu trả lời luôn gắn với lượng đặt hàng và thời gian đặt hàng. Hai câu hỏi đó là:

- Lượng hàng trong mỗi lần đặt hàng là bao nhiêu để tổng các chi phí liên quan đến dự trữ là nhỏ nhất;

- Thời điểm đặt hàng là khi nào để vẫn đảm bảo yêu cầu của quá trình sản xuất hay vẫn đảm bảo yêu cầu của khách hàng mà không cần phải cung cấp hàng quá sớm ảnh hưởng đến tiến độ cung cấp của bên cung ứng.

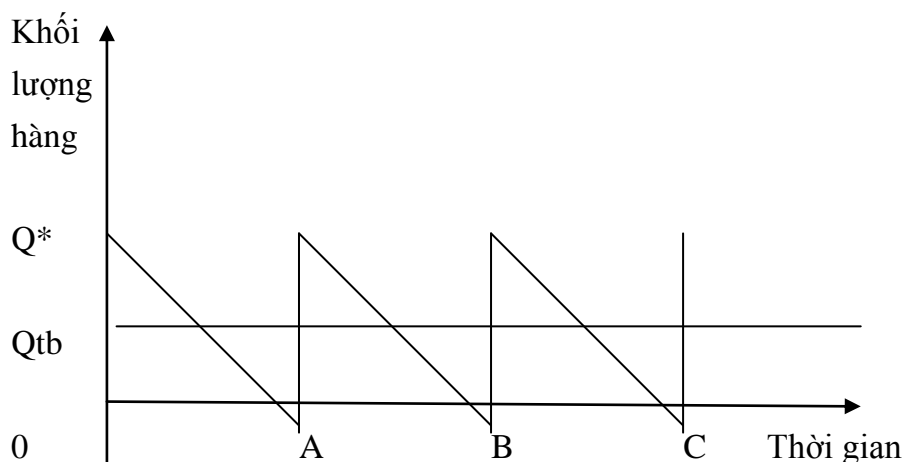
Có một số mô hình đặt hàng tương ứng với các giả thiết khác nhau như mô hình lượng đặt hàng kinh tế cơ bản (EOQ – Economic Order Quantity Model); Mô hình đặt hàng theo sản xuất POQ (Production Order Quantity Model); Mô hình dự trữ thiếu BOQ (Back Order Quantity Model) và mô hình đặt hàng có giá được khấu trừ theo số lượng QDM (Quantity Discount Model).

Trong chương này, tác giả chỉ đề cập đến mô hình đặt hàng kinh tế cơ bản. Vì đây là mô hình đặt hàng cơ bản và phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp Việt Nam hiện nay và nó là cơ sở để áp dụng các mô hình khác.

Mô hình đặt hàng kinh tế cơ bản được sử dụng trên cơ sở các giả thiết sau đây:

- ✓ Nhu cầu hàng dự trữ hàng năm là không đổi và biết trước;
- ✓ Phải biết trước khoảng thời gian kể từ khi đặt hàng cho tới khi hàng được nhận tại kho của doanh nghiệp mua và thời gian đó không đổi;
- ✓ Lượng đặt hàng được điều chuyển đến ngay một lần và trong một thời gian ngắn, tức là đạt mức cao nhất tại thời điểm nhận (không kéo dài nhiều ngày);
- ✓ Không xảy ra thiếu hụt dự trữ cố tình hay vô ý, nếu đơn hàng được thực hiện đúng cam kết.
- ✓ Không có chính sách chiết khấu giá theo lượng mua, tức là không có chính sách bán hàng được giảm giá theo lượng mua nhiều hơn trong một lần mua.

Với các giả thiết trên, mô hình dự trữ được mô tả trong hình 5.2 sau đây:



Hình 5.2: Mô hình dự trữ tương ứng với mô hình đặt hàng EOQ

5.3.1. Xác định lượng đặt hàng tối ưu

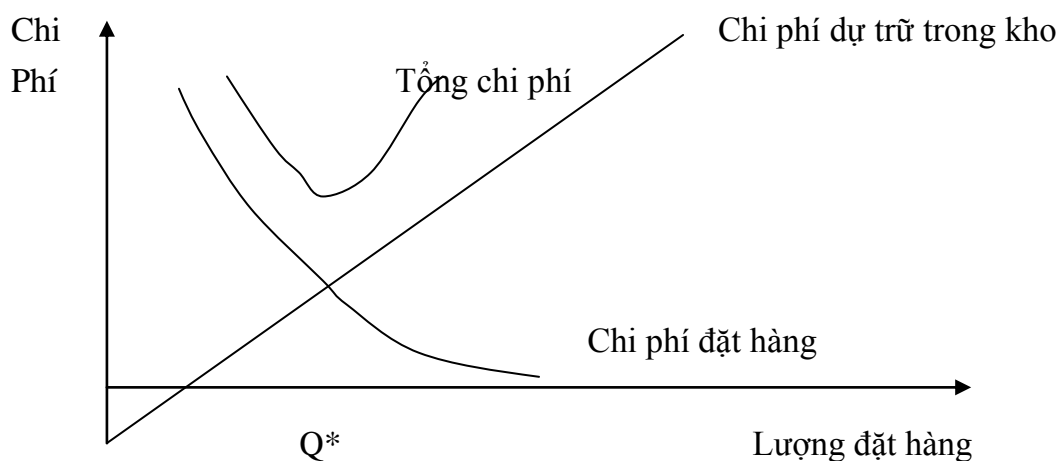
Khi lượng hàng được đưa đến doanh nghiệp mua, lượng hàng trong một thời gian ngắn đã đạt mức cao nhất (mức tối đa). Có thời điểm, hàng dự trữ bị tiêu dùng hết, khi đó mức dự trữ trong kho là $Q = 0$. Như vậy, tại bất kỳ thời điểm nào lượng dự trữ phải quản lý cũng sẽ là lượng dự trữ trung bình giữa lượng tối đa và 0. Nói cách khác, lượng dự trữ phải quản lý là: $Q/2$.

Trong mô hình này, do lượng cầu trong năm là không thay đổi, và giá mua không áp dụng cơ chế giá giảm cho lượng mua cao hơn, nên tổng chi phí mua hàng là không đổi. Trong trường hợp này ta cũng không thấy tồn tại chi phí do thiếu hụt dự trữ (Back Order Quantity Model). Như vậy, chỉ có hai loại chi phí biến đổi trái ngược nhau khi lượng dự trữ tăng lên hoặc giảm đi.

Nếu lượng đặt hàng cho một lần đặt hàng tăng lên, vì nhu cầu một năm không đổi, nên số lần đặt hàng trong năm sẽ giảm đi. Và do đó, tổng chi phí đặt hàng trong năm sẽ giảm đi.

Ngược lại, nếu lượng đặt hàng cho một lần tăng lên, lượng dự trữ trung bình phải nắm giữ trong kho cũng tăng lên, do đó, tổng chi phí quản lý dự trữ hàng năm tăng lên.

Trên thực tế, ta đều phải chi hai loại chi phí trên, nên ta cần lựa chọn phương án lượng đặt hàng Q sao cho tổng hai chi phí trên là nhỏ nhất. Ta hãy xem xét mối tương quan trên trên hình 5.3 dưới đây:



Hình 5.3: Quan hệ giữa các loại chi phí khi lượng đặt hàng thay đổi

Để xây dựng mô hình ta đặt các ký hiệu như sau:

D là tổng nhu cầu hàng dự trữ hàng năm;

Q^* là lượng đặt hàng kinh tế tối ưu;

S là tổng chi phí đặt hàng trong năm, s là chi phí đặt hàng tính cho một lần đặt hàng (Set up costs);

H là tổng chi phí quản lý dự trữ trong kho hàng năm, h là chi phí nắm giữ một đơn vị dự trữ trong kho (Holding costs);

TC tổng chi phí (Total costs).

Lượng đặt hàng tối ưu Q^* là lượng đặt hàng sao cho Tổng chi phí là nhỏ nhất, tức là, tại đó:

$$TC = S + H = \min$$

Trong đó:

$$\begin{aligned} \text{Tổng chi phí đặt hàng (S)} &= s * \text{số lần đặt hàng trong năm} \\ &= s * D/Q \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tổng chi phí quản lý dự trữ (H)} &= h * \text{lượng dự trữ trung bình} \\ &= h * Q/2 \end{aligned}$$

Để cho tổng chi phí TC nhỏ nhất, ta có điều kiện:

$$S = H \text{ tức là } s * D/Q = h * Q/2$$

Từ đó ta rút ra lượng đặt hàng tối ưu Q^* được tính theo công thức sau:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2Ds}{h}}$$

Ví dụ: Công ty Phương Nam chuyên sản xuất ô tô, phải sử dụng thép tấm với nhu cầu 1000 tấm / năm. Chi phí đặt hàng hàng năm là 100.000 đồng / đơn hàng. Chi phí quản lý dự trữ hàng trong kho là 5.000 đồng / tấm/ năm. Hãy xác định lượng đặt hàng tối ưu?

Theo công thức tính lượng đặt hàng tối ưu Q^* trên ta tìm được:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 * 1.000 * 100.000}{5.000}}$$

$$Q^* = 200 \text{ tấm}$$

Như vậy, với số lượng đặt hàng mỗi lần tối ưu là 200 tấm, số lần đặt hàng trong năm là N (Number of orders) là:

$$N = \frac{D}{Q^*} = \frac{1000 \text{ tấm}}{200 \text{ tấm}} = 5 \text{ lần/năm}$$

Khoảng cách giữa hai lần đặt hàng (T) được tính theo công thức sau:

$$T = \frac{\text{Số ngày làm việc trong năm}}{\text{Số lần đặt hàng trong năm}} = \frac{300 \text{ ngày}}{5 \text{ lần}} = 60 \text{ ngày}$$

5.3.2. Xác định điểm đặt hàng lại ROP (Reorder Point)

Trong mô hình dự trữ EOQ trên đây, chúng ta giả định rằng, hàng được chuyển đến ngay vào một thời điểm và không kéo dài, hay nói cách khác, bên bán chỉ chuyên chờ hàng đến và giao cho bên mua hàng hóa khi hàng trong kho của bên cần hết. Và khi đó, người ta hiểu rằng, khi hàng trong kho hết, bên mua mới đặt hàng. Tuy nhiên, trên thực tế, khoảng thời gian thực tính từ khi đặt hàng đến khi nhận được hàng tại kho của bên cần là một đại lượng có thể ngắn một vài giờ, nhưng cũng có thể dài một vài ngày, đến vài tháng. Do đó, việc quyết định thời điểm đặt hàng không phải là khi hàng trong kho của bên cần hết (bằng 0) mà phải là điểm đặt hàng lại được tính theo công thức sau:

$$ROP = d * L \text{ trong đó,}$$

D là nhu cầu tiêu dùng trung bình một đơn vị thời gian và L là khoảng thời gian tính từ khi đặt hàng đến khi nhận được hàng tại kho của doanh nghiệp.

Ví dụ: Trong trường hợp của công ty Sản xuất ô tô Phương Nam trên đây, khoảng thời gian từ khi đặt hàng đến khi nhận được hàng là 2 ngày ($L = 3$ ngày). Số ngày sản xuất trong năm là 300 ngày, thì nhu cầu sử dụng một ngày là $1000 \text{ tấm} / 300 \text{ ngày} = 3,3 \text{ tấm} / \text{ngày}$.

$$\text{Thời gian đặt hàng lại ROP là } = 3,3 \text{ tấm} / \text{ngày} * 3 \text{ ngày} = 10 \text{ tấm.}$$

Điều đó nói lên rằng, mỗi lần công ty sản xuất ô tô Phương Nam nên đặt 200 tấm, và khi hàng trong kho giảm xuống chỉ còn 10 tấm, công ty phải tiến hành đặt đơn hàng mới ngay. Nếu doanh nghiệp không đặt hàng ngay, mà chờ đến khi hàng trong kho chỉ còn ít hơn 10 tấm thì, nguy cơ thiếu nguyên vật liệu cho sản xuất tăng lên.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 5

1. Thực chất, vai trò của hàng dự trữ trong doanh nghiệp?
2. Vì sao doanh nghiệp phải dự trữ hàng hoá, nguyên, nhiên vật liệu?
3. Phân tích nội dung và sự khác biệt giữa các loại chi phí: chi phí mua hàng, chi phí đặt hàng và chi phí quản lý hàng dự trữ trong kho của doanh nghiệp?
4. Hãy trình bày quá trình phân loại hàng hoá, nguyên vật liệu thành các nhóm A, B và C? Tác dụng của cách phân loại này trong quản trị doanh nghiệp?

TÌNH HUỐNG

Công ty TNHH Hồng Phát được thành lập từ tháng 7 năm 2012, có trụ sở tại ngoại thành thành phố Hà Nội. Công ty dự định sản xuất và kinh doanh thuốc tân dược. Theo dự kiến, công ty sẽ sản xuất 30 loại sản phẩm tân dược khác nhau được chia thành 5 nhóm: sản phẩm viên; sản phẩm đóng chai; sản phẩm đóng vỉ; sản phẩm đóng tuýp; và sản phẩm dạng bột. Doanh số kế hoạch của công ty 6 tháng cuối năm 2012 là 70 tỷ đồng. Năm 2013, doanh nghiệp dự định sản xuất kinh doanh đạt doanh thu 150 tỷ đồng.

Theo dự kiến, doanh nghiệp phải thu mua 60 loại nguyên liệu khác nhau, trong đó có 10 loại nguyên vật liệu chính với nhu cầu năm và giá cả trung bình dự kiến cho trong bảng 1.

1. Anh (chị) hãy cho biết những nhân tố nào ảnh hưởng đến tổ chức sản xuất của doanh nghiệp? và chúng ảnh hưởng như thế nào đến cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp?
2. Anh (chị) đề xuất phương án tổ chức sản xuất của doanh nghiệp?
3. Anh (chị) đề xuất phương án tổ chức bộ máy quản lý của công ty?
4. Hãy áp dụng phương pháp phân tích ABC để phân loại 10 nguyên vật liệu trên đây của doanh nghiệp?
5. Ý kiến của anh (chị) về tác dụng của cách phân loại ABC trên đây đối với công tác quản trị dự trữ trong doanh nghiệp?

**Bảng 1: Nhu cầu 10 loại nguyên vật liệu hàng năm
và giá cả trung bình từng loại**

Stt	Loại nguyên vật liệu	Nhu cầu năm (tấn)	Giá trung bình (đ/tấn)
1	Sâm	15	250.000.000
2	Tam Thất	3	180.000.000
3	Đinh Lăng	90	50.000.000
4	Bạch quả	36	50.000.000
5	Sinh địa	60	18.000.000
6	Hoài sơn	70	10.000.000
7	Trạch tả	75	12.000.000
8	Hà thổ ô	200	14.000.000
9	Quy	54	15.000.000
10	Thảo quyết minh	54	5.000.000

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chuyên đề “Tổ chức và điều hành doanh nghiệp”. Hà Nội – 2006. Nhà xuất bản phụ nữ.
2. Chuyên đề “Quản trị hậu cần kinh doanh”. Hà Nội – 2006. Nhà xuất bản phụ nữ.
3. Giáo trình Quản trị sản xuất và tác nghiệp của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Xuất bản năm 2002. Nhà xuất bản Thống kê.
4. Giáo trình “Quản trị doanh nghiệp”. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân
5. Giáo trình “Operations Management” (2009). Russell & Taylor.
6. Giáo trình “Operations Management” (2003). Roberta S. Russell and Bernard W. Taylor III.
7. Giáo trình “Operations Management” (2007). Pearson and Practice Hall.