Chương 1: QUẢN TRỊ SẢN XUẤT VÀ VAI TRÒ, NHIỆM VỤ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ TRONG CHỨC NĂNG SẢN XUẤT

Chương 2: TỔ CHỨC SẢN XUẤT

Chương 3: BỐ TRÍ SẢN XUẤT

Chương 4: QUẢN LÝ SẢN XUẤT

Chương 5: CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT

Chương 6: HOẠCH ĐỊNH SẢN XUẤT

Chương 7: QUẢN TRỊ VẬT LIỆU

Chương 8: QUẢN TRỊ TỒN KHO

Chương 9: HOẠCH ĐỊNH NHU CẦU VẬT LIỆU

Chương 10: LẬP TIẾN ĐỘ VÀ KIỂM SOÁT SẢN XUẤT

Tài liệu tham khảo

1/ Quản trị sản xuất – TS Nguyễn Thanh Liêm- NXB Tài chính 2006

2/ Quản trị sản xuất – TS Đồng Thị Thanh Phương – NXB thống kê 2005

3/ Bài tập quản trị sản xuất - TS Nguyễn Thanh Liêm- NXB Tài chính 2006

http://www.ebook.edu.vn

Chương 1: QUẢN TRỊ SẢN XUẤT VÀ VAI TRÒ, NHIỆM VỤ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ TRONG CHỨC NĂNG SẢN XUẤT

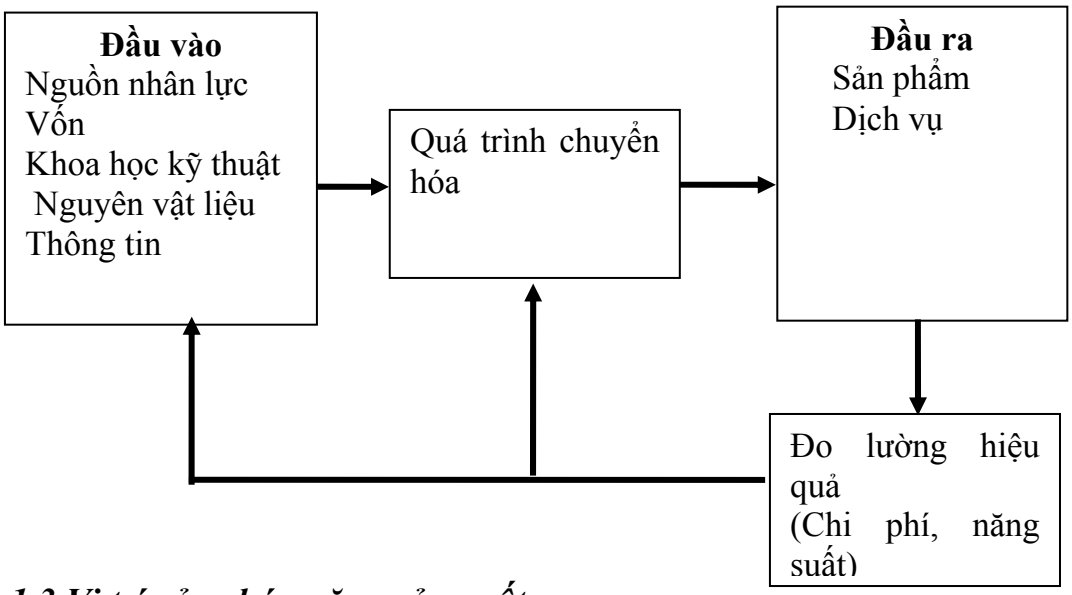
1.1 Vai trò của quản trị sản xuất trong quản trị doanh nghiệp

1.1.1 Khái niệm

Sản xuất là quá trình biến đổi những yếu tố đầu vào thành đầu ra. Mục đích của quá trình chuyển hóa này là tạo giá trị gia tăng để cung cấp cho khách hàng. Đầu vào của quá trình chuyển đổi bao gồm nguồn nhân lực, vốn, kỹ thuật, nguyên vật liệu, đất, năng lượng, thông tin…Đầu ra của quá trình chuyển đổi là sản phẩm, dịch vụ, tiền lương, những ảnh hưởng đối với môi trường.

Chức năng sản xuất là mọi hoạt động liên quan đến việc tạo ra sản phẩm và cung cấp dịch vụ. Nó không chỉ tồn tại trong hệ thống sản xuất chế tạo mà còn tồn tại trong lĩnh vực dịch vụ như hệ thống y tế, vận tải, khách sạn, nhà hàng…

1.1.2 Hệ thống sản xuất



1.1.3 Vị trí của chức năng sản xuất

Chức năng sản xuất được thực hiện bởi một nhóm người trong doanh nghiệp chịu trách nhiệm tạo ra hàng hóa hoặc dịch vụ cung cấp cho xã hội.

Chức năng sản xuất là một trong ba chức năng cơ bản của quản trị doanh nghiệp, đó là chức năng sản xuất, chức năng marketing, chức năng tài chính. Ba chức năng này quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Chức năng sản xuất giữ vai trò quan trọng trong việc sáng tạo giá trị cho khách hàng. Số lượng sản phẩm hay dịch vụ, chất lượng của sản phẩm hay

http://www.ebook.edu.vn

dịch vụ đó, cách thức đáp ứng nhu cầu về căn bản phụ thuộc vào hoạt động của hệ thống sản xuất.

Trong các doanh nghiệp, chức năng sản xuất thường sử dụng nhiều nhất các nguồn lực và các tài sản có khả năng kiểm soát của nó. Qua đó, hệ thống sản xuất cũng làm phát sinh phần lớn các chi phí. Hiệu quả của hoạt động sản xuất có ý nghĩa quyết định đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong phạm vi nền kinh tế, chức năng sản xuất của các doanh nghiệp đóng vai trò quyết định trong việc cung cấp hàng hóa và dịch vụ phong phú để nâng cao mức sống vật chất của toàn xã hội. Hơn nữa, chức năng sản xuất cũng làm phong phú đời sống tinh thần bằng việc cung cấp dạng dịch vụ rất đặc biệt đó là thông tin.

Trên phạm vi thế giới, bằng việc cung cấp hàng hóa, dịch vụ cho thị trường thế giới, các quốc gia đang ráo riết chạy đua trong quá trình phân chia lại thị trường thế giới. Khả năng sản xuất trên cả phương diện sản xuất và hiệu quả của nó sẽ là chìa khóa thành công của mỗi nước.

1.1.4 Quan hệ giữa chức năng sản xuất và chức năng khác trong doanh nghiệp

Chức năng marketing được thực hiện bởi một nhóm người chịu trách nhiệm khám phá, phát hiện và phát triển nhu cầu về hàng hóa hay dịch vụ của doanh nghiệp. Họ cũng tìm cách duy trì mối quan hệ với các khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Trên một phương diện nào đó, chức năng marketing còn có tác dụng định hướng đối với hệ thống sản xuất của doanh nghiệp. Các hoạt động marketing xác định quy mô và vị trí của các nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ, hoặc làm cho công chúng nhận thức về sự sẵn sàng của các dịch vụ mà họ cung cấp.

Chức năng tài chính gồm các hoạt động liên quan đến việc khai thác các nguồn vốn, tổ chức sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn này.

Ngoài ra còn có các chức năng phụ thuộc khác như chức năng thiết kế kỹ thuật trong các doanh nghiệp chế biến, chức năng nhân sự, tuy nhiên có một số tác giả cho rằng chức năng nhân sự là phần vốn có trong các chức năng khác.

Các chức năng quản trị trong doanh nghiệp phụ thuộc lẫn nhau, nếu thiếu một trong ba, doanh nghiệp không thể thành công. Trên thực tế, việc tách rời các chức năng chỉ để nghiên cứu song nó cần thiết như nhau và phụ thuộc lẫn nhau.

1.2 Hệ thống sản xuất

1.2.1 Đặc tính chung của hệ thống sản xuất

Hệ thống sản xuất cung cấp sản phẩm cho xã hội. Tất cả các hệ thống sản xuất đều có đặc tính chung là:

Thứ nhất, hệ thống sản xuất chịu trách nhiệm cung cấp hàng hóa hay dịch vụ mà doanh nghiệp sẽ cung cấp cho xã hội.

Thứ hai, hệ thống sản xuất chuyển hóa các đầu vào thành các đầu ra là các sản phẩm hay dịch vụ.

Các đầu vào của hệ thống sản xuất có thể là nguyên vật liệu, kỹ năng lao động, vốn, kỹ năng quản trị, khoa học kỹ thuật,…

Các đầu ra của hệ thống sản xuất là sản phẩm hay dịch vụ, tiền lương, các ảnh hưởng xã hội, ….

Các dạng chuyển hó bên trong của hệ thống sản xuất quyết định việc biến đổi đầu vào thành đầu ra bao gồm các dạng làm thay đổi trạng thái vật lý, cung cấop kỹ năng, làm dịch chuyển vị trí, giữ gìn bảo quản sản phẩm,…

1.2.2 Những đặc điểm cơ bản của nền sản xuất hiện đại

Sản xuất hiện đại có những đặc điểm làm cho sự thành công ngày một lớn hơn:

Thứ nhất, đó là triết cơ bản thừa nhận vị trí quan trọng của sản xuất. Quản trị sản xuất được coi là vũ khí cạnh tranh sắc bén. Sản xuất hiện đại đòi hỏi phải có kế hoạch đúng đắn, có đội ngũ các kỹ sư, chuyên gia giỏi, công nhân được đào tạo và trang bị hiện đại.

Thứ hai, nền sản xuất hiện đại quan tâm ngày càng nhiều đến chất lượng.

Thứ ba, nền sản xuất hiện đại nhận thức con người là tài sản lớn nhất của công ty.

Thứ tư, nền sản xuất hiện đại ngày càng quan tâm đến vấn đề kiểm soát chi phí.

Thứ năm, nền sản xuất hiện đại dựa trên nền tảng của tập trung và chuyên môn hóa cao.

Thứ sáu, nền sản xuất hiện đại cũng thừa nhận về tính mềm dẻo của hệ thống sản xuất.

Thứ bảy, sự phát triển của cơ khí hóa trong nền sản xuất hiện đại, hệ thống sản xuất tự động là hướng vươn tới của sản xuất hiện đại.

Thứ tám, ứng dụng máy tính và công nghệ thông tin vào nền sản xuất hiện đại.

Thứ chín, trong nền sản xuất hiện đại các mô hình mô phỏng toán học ngày càng được sử dụng rộng rãi để hỗ trợ cho các quyết định sản xuất.

1.2.3 Hệ thống sản xuất chế tạo (Manufacturing Operation)

Hệ thống sản xuất chế tạo làm ra các sản phẩm hữu hình có thể lưu giữ, tồn kho trong những chừng mực nhất định.

Căn cứ trên phạm vi thời gian mà doanh nghiệp lập kế hoạch lưu giữ tồn kho, có thể chia hệ thống sản xuất thành 3 loại:

- Hệ thống sản xuất để dự trữ (Make to stock)

Hệ thống sản xuất này tạo ra sản phẩm hoàn chỉnh và đưa vào dự trữ trước khi có đơn hàng. Sản phẩm được tạo ra dựa trên những tiêu chuẩn, từ những dự đoán hoặc nhu cầu sẵn có trong tương lai.

- Hệ thống sản xuất theo đơn hàng

Hệ thống sản xuất tạo ra sản phẩm khi nhận được đơn hàng, phục vụ nhu cầu khối lượng nhỏ, sản phẩm đa dạng, không tiêu chuẩn, theo nhu cầu đơn hàng.

- Hệ thống sản xuất lắp ráp đơn hàng

Hệ thống này ở giữa hai loại trên, nó có thể chủ động tạo ra trước các chi tiết, các kiểu mẫu, các modul tiêu chuẩn, và sẽ lắp ráp các chi tiết, các modul này theo sự chỉ định của khách hàng khi có đơn hàng.

Ngoài ra, nếu xét theo tính liên tục của hệ thống sản xuất mà phân hệ thống sản xuất thành 2 loại:

- Hệ thống sản xuất liên tục

Là hệ thống sản xuất mà các máy móc, thiết bị các nơi làm việc được thiết lập dựa trên cơ sở phối hợp một cách hợp lý các bước công việc để biến đầu vào thành các chi tiết, bộ phận, hay sản phẩm nhất định.

- Hệ thống sản xuất gián đoạn

Là hệ thống sản xuất mà các máy móc thiết bị được nhóm lại hoặc được tổ chức phù hợp với chức năng hay công nghệ mà nó thực hiện. Sự khác biệt cơ bản giữa loại hình sản xuất này và sản xuất liên tục là cho phép nó có khả năng mềm dẻo.

1.2.4 Hệ thống sản xuất dịch vụ (Non-Manufacturing Operation)

Là các hệ thống sản xuất không tạo ra sản phẩm có hình dạng cụ thể mà tạo ra các sản phẩm vô hình, các dịch vụ như: khách sạn, ngân hàng, nàh hàng, bảo hiểm, kiểm toán,…Hệ thống sản xuất dịch vụ có những đặc trưng sau:

- Sản phẩm không tồn kho được.
- Quá trình sản xuất đi đôi với tiêu thụ và sử dụng.

http://www.ebook.edu.vn

- Chất lượng sản phẩm của hệ thống sản xuất này chỉ được xác định sau khi đã sử dụng xong sản phẩm đó.
- Tuy nhiên, ngày nay có những hệ thống sản xuất vừa tạo ra sản phẩm hữu hình vừa tạo ra sản phẩm vô hình.

1.3 Vai trò của người quản trị trong chức năng sản xuất

1.3.1 Các kỹ năng cần thiết của người quản trị sản xuất

Vị trí quan trọng của các quản trị viên sản xuất là hoạch định đúng các công việc và giám sát công việc. Họ hoạt động trong các chức năng: hoạch định, kiểm soát chất lượng, hoạch định tiến độ và kiểm soát sản xuất.

Các quản trị viên sản xuất cần có các kỹ năng cơ bản sau:

- Kỹ năng kỹ thuật: bao gồm kỹ năng hiểu biết về quy trình công nghệ và hiểu biết đầy đủ công việc phải quản trị.
- Khả năng làm việc với con người.

1.3.2 Các hoạt động của người quản trị sản xuất

a. Vai trò của người quản trị sản xuất

Chức năng quản trị tác động trực tiếp lên 3 vấn đề cơ bản tối thiểu cần thiết cho sự thành công của công ty:

1- Cung cấp sản phẩm phù hợp với năng lực của công ty và nhu cầu thị trường.

2- Cung cấp sản phẩm với mức chất lượng phù hợp với mong muốn của khách hàng.

3- Cung cấp sản phẩm với chi phí cho phép có được lợi nhuận và giá cả hợp lý.

b. Các hoạt động của người quản trị sản xuất

** Trong chức năng hoạch định*

- Quyết định về tập hợp sản phẩm hay dịch vụ.
- Xây dựng kế hoạch tiến độ, kế hoạch năng lực sản xuất.
- Lập kế hoạch bố trí nhà xưởng, MMTB.
- Thiết lập các dự án cải tiến và các dự án khác.
- Quyết định phương pháp sản xuất cho mỗi mặt hàng.
- Tổ chức thay đổi các quá trình sản xuất.
- Lập kế hoạch trang bị MMTB.

** Trong chức năng tổ chức*

- Ra quyết định cơ cấu tổ chức của hệ thống.
- Thiết kế nơi làm việc.
- Phân công trách nhiệm cho mỗi hoạt động.
- Sắp xếp mạng lưới nhà cung ứng và nhận thầu.

** Trong chức năng kiểm soát*

- So sánh chi phí với ngân sách.
- So sánh việc thực hiện định mức lao động.
- Kiểm tra chất lượng.
- So sánh quá trình sản xuất với tiến độ.
- So sánh tồn kho với mức hợp lý.

** Trong chức năng lãnh đạo*

- Thiết lập các điều khoản hợp đồng thống nhất.
- Thiết lập các chính sách nhân sự.
- Thiết lập các hợp đồng lao động.
- Thiết lập các chỉ dẫn và phân công công việc.
- Chỉ ra các công việc cần làm gấp.

** Trong chức năng động viên*

- Khuyến khích thông qua khen ngợi, công nhận.
- Khuyến khích thông qua vật chất.
- Động viên qua các công việc phong phú, công việc thay đổi.

** Trong chức năng phối hợp*

- Thực hiện phối hợp qua các kế hoạch thống nhất.
- Phối hợp qua các cơ sở dữ liệu được tiêu chuẩn hóa.
- Theo dõi các công việc hiện tại và giới thiệu các công việc cần thiết.
- Báo cáo, cung cấp tài liệ và truyền thông.
- Phối hợp các hoạt động mua sắm, giao hàng, thay đổi thiết kế.
- Chịu trách nhiệm với khách hàng về trạng thái đơn hàng.
- Chức năng giáo dục và phát triển nhân sự.
- Khuyến khích công nhân tìm ra cách làm việc tốt hơn.
- Phân công công việc có lợi hơn cho sự phát triển của công nhân.

http://www.ebook.edu.vn

- Giúp đỡ, đào tạo công nhân.

TaiLieu.vn

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 1

1. Thế nào là sản xuất và quản trị sản xuất ?
2. Tại sao nói quản trị sản xuất là một chức năng cơ bản của quản trị doanh nghiệp ?
3. Thách thức hiện nay đối với các hệ thống sản xuất là gì?
4. Nghiên cứu các yếu tố đầu vào đầu ra và các quá trình bên trong hệ thống sản xuất có ý nghĩa gì?
5. Trình bày các đặc điểm cơ bản của hệ thống sản xuất hiện đại?
6. Sự khác biệt giữa hệ thống sản xuất dịch vụ và hệ thống sản xuất chế tạo?
7. Hãy trình bày những nguyên nhân dẫn đến những khác biệt giữa hệ thống sản xuất chế tạo và hệ thống sản xuất dịch vụ?
8. Nêu các cách phân chia hệ thống sản xuất chế tạo?
9. Lợi thế nào là quan trọng trong hệ thống sản xuất liên tục và hệ thống sản xuất gián đoạn. Theo anh chị hệ thống sản xuất nào ưu việt hơn?
10. Phân tích mối quan hệ giữa chức năng quản trị sản xuất với các chức năng quản trị cơ bản khác?

http://www.ebook.edu.vn

Chương 2: TỔ CHỨC SẢN XUẤT

2.1 Nội dung và những yêu cầu cơ bản của tổ chức sản xuất

2.1.1 Nội dung của quá trình sản xuất

Quá trình sản xuất là quá trình kết hợp hợp lý các yếu tố sản xuất để cung cấp các sản phẩm, dịch vụ cần thiết cho xã hội.

Nội dung cơ bản của quá trình sản xuất là quá trình lao động sáng tạo tích cực của con người.

Trong sản xuất người ta thương chia quá trình sản xuất thành hai dạng quá trình:

- Quá trình tự nhiên: là quá trình mà đối tượng lao động có những biến đổi vật lý, hóa học, sinh học mà không cần có sự tác động của lao động, hoặc chỉ cần tác động ở một mức độ nhất định.
- Quá trình công nghệ: là bộ phận quan trọng của quá trình sản xuất chế tạo, đó chính là quá trình làm thay đổi hình dáng, kích thước, tính chất vật lý, hóa học của đối tượng chế biến.

Quá trình công nghệ lại được phân chia thành nhiều giai đoạn công nghệ khác nhau, căn cứ vào các phương pháp chế biến khác nhau, sử dụng máy móc thiết bị khác nhau.

Mỗi giai đoạn công nghệ lại có thể bao gồm nhiều bước công việc khác nhau (hay còn gọi là nguyên công). *Bước công việc là đơn vị cơ bản của quá trình sản xuất được thực hiện trên nơi làm việc, do một công nhân hoặc một nhóm công nhân cùng tiến hành trên một đối tượng nhất định.*

Khi xét bước công việc ta phải căncứ ba yếu tố: nơi làm việc, công nhân, đối tượng lao động. Chỉ cần thay đổi một trong ba yếu tố đó thì bước công việc bị thay đổi.

2.1.2 Nội dung của tổ chức sản xuất

Tổ chức sản xuất là các phương pháp, các thủ thuật kết hợp các yếu tố của quá trình sản xuất một cách hiệu quả.

Nếu coi tổ chức sản xuất là một trạng thái thì đó chính là các phương pháp, các thủ thuật nhằm hình thành các bộ phận sản xuất có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và phân bố chúng một cách hợp lý về mặt không gian. Theo quan niệm này thì nội dung của tổ chức sản xuất gồm:

- Hình thành cơ cấu sản xuất hợp lý.
- Xác định loại hình sản xuất cho các nơi làm việc, trên cơ sở đó xây dựng các bộ phận sản xuất.

http://www.ebook.edu.vn