



SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HÀ NỘI

GIÁO TRÌNH

Tổ chức sản xuất

DÙNG TRONG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CHUYÊN NGHIỆP



NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI

SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HÀ NỘI
NGUYỄN THƯỢNG CHÍNH

GIÁO TRÌNH
TỔ CHỨC SẢN XUẤT

(Dùng trong các trường THCN)

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI - 2006

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI

4 - TỐNG DUY TÂN, QUẬN HOÀN KIẾM, HÀ NỘI
ĐIỆN THOẠI: (04)8.257063; 8.252916. FAX: (04)9.289143

GIÁO TRÌNH

TỔ CHỨC SẢN XUẤT

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI - 2006

Chịu trách nhiệm xuất bản:

NGUYỄN KHẮC OÁNH

Biên tập:

PHẠM QUỐC TUẤN

Bìa:

TRẦN QUANG

Trình bày - Kỹ thuật vi tính:

HOÀNG LAN HƯƠNG

Sửa bản in:

PHẠM QUỐC TUẤN

LÊ HẢI LÝ

Lời giới thiệu

Nước ta đang bước vào thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa nhằm đưa Việt Nam trở thành nước công nghiệp văn minh, hiện đại.

Trong sự nghiệp cách mạng to lớn đó, công tác đào tạo nhân lực luôn giữ vai trò quan trọng. Báo cáo Chính trị của Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam tại Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ IX đã chỉ rõ: “Phát triển giáo dục và đào tạo là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa, là điều kiện để phát triển nguồn lực con người - yếu tố cơ bản để phát triển xã hội, tăng trưởng kinh tế nhanh và bền vững”.

Quán triệt chủ trương, Nghị quyết của Đảng và Nhà nước và nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của chương trình, giáo trình đối với việc nâng cao chất lượng đào tạo, theo đề nghị của Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội, ngày 23/9/2003, Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội đã ra Quyết định số 5620/QĐ-UB cho phép Sở Giáo dục và Đào tạo thực hiện đề án biên soạn chương trình, giáo trình trong các trường Trung học chuyên nghiệp (THCN) Hà Nội. Quyết định này thể hiện sự quan tâm sâu sắc của Thành ủy, UBND thành phố trong việc nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Thủ đô.

Trên cơ sở chương trình khung của Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành và những kinh nghiệm rút ra từ thực tế đào tạo, Sở Giáo dục và Đào tạo đã chỉ đạo các trường THCN tổ chức biên soạn chương trình, giáo trình một cách khoa học, hệ

thống và cập nhật những kiến thức thực tiễn phù hợp với đối tượng học sinh THCS Hà Nội.

Bộ giáo trình này là tài liệu giảng dạy và học tập trong các trường THCS ở Hà Nội, đồng thời là tài liệu tham khảo hữu ích cho các trường có đào tạo các ngành kỹ thuật - nghiệp vụ và đông đảo bạn đọc quan tâm đến vấn đề hướng nghiệp, dạy nghề.

Việc tổ chức biên soạn bộ chương trình, giáo trình này là một trong nhiều hoạt động thiết thực của ngành giáo dục và đào tạo Thủ đô để kỷ niệm “50 năm giải phóng Thủ đô”, “50 năm thành lập ngành” và hướng tới kỷ niệm “1000 năm Thăng Long - Hà Nội”.

Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội chân thành cảm ơn Thành ủy, UBND, các sở, ban, ngành của Thành phố, Vụ Giáo dục chuyên nghiệp Bộ Giáo dục và Đào tạo, các nhà khoa học, các chuyên gia đầu ngành, các giảng viên, các nhà quản lý, các nhà doanh nghiệp đã tạo điều kiện giúp đỡ, đóng góp ý kiến, tham gia Hội đồng phản biện, Hội đồng thẩm định và Hội đồng nghiệm thu các chương trình, giáo trình.

Đây là lần đầu tiên Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội tổ chức biên soạn chương trình, giáo trình. Dù đã hết sức cố gắng nhưng chắc chắn không tránh khỏi thiếu sót, bất cập. Chúng tôi mong nhận được những ý kiến đóng góp của bạn đọc để từng bước hoàn thiện bộ giáo trình trong các lần tái bản sau.

GIÁM ĐỐC SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

Lời nói đầu

Quản trị sản xuất là một trong những chức năng quan trọng trong quản trị doanh nghiệp.

Quản trị sản xuất và cụ thể là tổ chức sản xuất có tác động trực tiếp đến việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của Doanh nghiệp (vốn, tài sản, sức lao động,...) và đến việc cung cấp cho thị trường sản phẩm có chất lượng. Đáp ứng được nhu cầu vì hiệu quả kinh tế trong một thị trường luôn biến động.

Giáo trình Tổ chức sản xuất được biên soạn nhằm hỗ trợ việc giảng dạy và học tập cho các học sinh ngành cơ khí và điện trong việc trang bị kiến thức quản trị kinh doanh. Ngoài ra nó cũng trang bị cho các nhà quản trị tương lai những kiến thức cơ bản về hệ thống lý luận cần thiết trong công tác tổ chức và quản trị sản xuất.

Ngoài ra, giáo trình cũng đề cập đến lĩnh vực tổ chức và kiểm soát sản xuất và một số lĩnh vực kiểm soát nhân sự - tài chính nhằm đưa ra các quyết định Quản trị trong chức năng sản xuất đúng đắn, hợp lý.

Khoa học quản lý nói chung và quản lý sản xuất nói riêng trong đó có tổ chức sản xuất đang phát triển mạnh mẽ và rất nhanh, do đó có nhiều vấn đề mà chúng tôi chưa nắm bắt được hết. Nhóm biên soạn rất mong nhận được sự đóng góp của các bạn đọc và các đồng nghiệp để giáo trình được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn.

TÁC GIẢ

MỤC TIÊU MÔN HỌC

Sau khi hoàn thành môn học, học viên có thể nắm được những nét lớn về công tác tổ chức sản xuất trong một doanh nghiệp.

Có thể tham gia lập kế hoạch sản xuất và tham gia quá trình sản xuất kinh doanh.

Hiểu biết về cách điều khiển sản xuất của một doanh nghiệp nhỏ khi có tay nghề về ngành đó.

Biết thống kê, báo cáo việc tổ chức sản xuất cho một nơi làm việc cụ thể.

Biết bố trí tổ chức sản xuất có hiệu quả cho 1 ÷ 2 nơi làm việc đơn giản.

Chương 1

QUẢN TRỊ SẢN XUẤT VÀ VAI TRÒ, NHIỆM VỤ CỦA NGƯỜI QUẢN TRỊ TRONG CHỨC NĂNG SẢN XUẤT

Mục tiêu:

- Có khái niệm chắc chắn về hệ thống sản xuất, các loại hệ thống sản xuất và chế tạo và hệ thống sản xuất dịch vụ.
- Vai trò và hoạt động của những người làm công tác quản trị sản xuất.
- Thực chất của hệ thống sản xuất là biến đổi đầu vào thành đầu ra hiệu quả.
- Phân biệt được quản trị (tổ chức sản xuất) và các chức năng quản trị khác.

I. VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ SẢN XUẤT TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

1. Vị trí của chức năng sản xuất

Chức năng của sản xuất được thực hiện bởi một nhóm của doanh nghiệp chịu trách nhiệm tạo ra hàng hoá 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 và chức năng tài chính. Ba chức năng này quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

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 doanh nghiệp. Hiệu quả của hoạt động sản xuất có ý nghĩa quyết định đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trên phạm vi nền kinh tế, chức năng sản xuất của doanh nghiệp đóng vai trò quyết định trong việc cung cấp hàng hoá và dịch vụ phong phú để nâng cao

mức sống vật chất toàn xã hội. Hơn nữa, trong đời sống xã hội, 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.

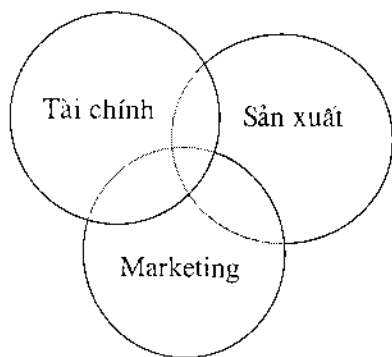
Trên phạm vi thế giới, bằng việc cung cấp hàng hoá dịch vụ cho thị trường thế giới, các quốc gia đang ráo riết chạy đua trong quá trình phân chia lại thị trường thế giới. Khả năng sản xuất xét trên cả phương diện sức sản xuất và hiệu quả của nó sẽ là chìa khoá thành công của mỗi nước.

Chức năng sản xuất ngày càng trở nên năng động hơn và chịu nhiều thách thức hơn. Một quốc gia phát triển được hay không, nền kinh tế tiến bộ hay suy sụp phụ thuộc nhiều vào hiệu quả hoạt động sản xuất của các hệ thống sản xuất. Đáp lại những thách thức đó, các doanh nghiệp không còn con đường nào khác là đua nhau tìm tòi và áp dụng công nghệ mới, kỹ thuật mới, phương thức sản xuất mới, tạo sản phẩm mới phục vụ các nhu cầu ngày càng đa dạng và phong phú hơn của con người.

2. Quan hệ giữa các chức năng và chức năng sản xuất

Chức năng Marketing được thực hiện bởi một nhóm người chịu trách nhiệm khám phá và phát triển nhu cầu về hàng hoá hay dịch vụ của doanh nghiệp. Họ cũng tìm cách duy trì mối quan hệ với các khách hàng và với cả khách hàng tiềm tàng.

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. Chức năng tài chính tồn tại trong các đơn vị kinh doanh lẫn không kinh doanh. Với chức năng tài chính, các quá trình kinh doanh được nối liền, vận động liên tục.



Hình 1.1: Quan hệ giữa các chức năng cơ bản của quản trị kinh doanh

Ngoài ba chức năng cơ bản kể trên, có thể còn có các chức năng phụ thuộc khác. Chúng có tầm quan trọng nhất định phụ thuộc vào mục tiêu của mỗi tổ chức, môi trường bên ngoài và con người trong tổ chức. Các chức năng riêng về phụ thuộc có thể kể đến là chức năng thiết kế kỹ thuật trong các doanh nghiệp chế biến, chức năng nhân sự, có tác giả cho là chức năng cơ bản thứ tư, trong khi đó có tác giả xem nó như 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. Việc tách rời các chức năng chỉ để nghiên cứu còn trong thực tế, chúng cần thiết như nhau và phụ thuộc lẫn nhau.

3. Sự mở rộng chức năng sản xuất

Chức năng sản xuất còn được gọi là chức năng điều hành hoặc chức năng sản xuất và tác nghiệp. Trước kia thuật ngữ sản xuất chỉ bao hàm việc tạo ra sản phẩm hữu hình. Sau này, nó được mở rộng và bao hàm cả việc tạo ra các dịch vụ.

Ngày nay, nói đến sản phẩm có nghĩa là không kể việc nó tạo ra sản phẩm hữu hình hay dịch vụ. Thực tế, sản xuất dịch vụ ngày càng chiếm tỉ trọng lớn trong các nước phát triển. Các hệ thống sản xuất được chia làm hai dạng chủ yếu là dạng sản xuất chế tạo (Manufacturing Operation) và dạng sản xuất không chế tạo hay dịch vụ (Non-Manufacturing Operation).

Dạng sản xuất chế tạo thực hiện các quá trình vật lí, hoá học để biến đổi nguyên vật liệu thành các sản phẩm hữu hình.

Dạng sản xuất không tạo ra hàng hoá hữu hình là dạng sản xuất không chế tạo hay dịch vụ.

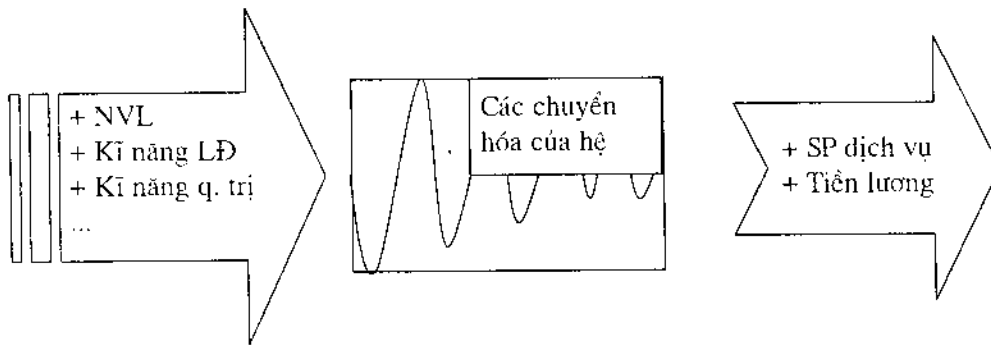
II. HỆ THỐNG SẢN XUẤT

1. Đặc tính chung của hệ thống sản xuất

Hệ thống sản xuất cung cấp sản phẩm hay dịch vụ cho xã hội. Tất cả các hệ thống sản xuất đều có một số đặc tính chung đó là:

Thứ nhất: Hệ thống sản xuất chịu trách nhiệm cung cấp hàng hoá hay dịch vụ mà doanh nghiệp sẽ cung cấp cho xã hội.

Thứ hai: Hệ thống sản xuất chuyển hoá các đầu vào thành các đầu ra là các sản phẩm hay dịch vụ.



Hình 1.2: Mô tả hệ thống sản xuất

Các đầu vào hệ thống sản xuất có thể là nguyên vật liệu, kỹ năng lao động, kỹ năng quản trị, các phương tiện, vốn liếng,...

Các đầu ra là sản phẩm hay dịch vụ, tiền lương đổ vào nền kinh tế, các ảnh hưởng xã hội và các ảnh hưởng khác.

Hệ thống sản xuất là một hệ thống con trong doanh nghiệp và doanh nghiệp là một phần hệ thống lớn hơn: nền sản xuất xã hội... Lúc đó ranh giới sẽ khó phân biệt và khó nhận biết các đầu vào và đầu ra.

Các dạng chuyển hoá bên trong hệ thống sản xuất quyết định việc biến đầu vào thành đầu ra bao gồm các dạng như làm thay đổi trạng thái vật lí, cung cấp kỹ năng, làm dịch chuyển vị trí, giữ gìn bảo quản sản phẩm...

Tóm lại:

Các hệ thống sản xuất khác nhau có thể có đầu vào khác nhau, đầu ra khác nhau, các dạng chuyển hoá khác nhau, song đặc tính chung nhất của hệ thống sản xuất là chuyển hoá các đầu vào thành đầu ra khả dụng...

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. Trước hết, đó là triết lí cơ bản thừa nhận vị trí quan trọng của sản xuất.

Quản trị sản xuất ngày càng được các nhà quản trị cấp cao quan tâm, coi đó như là một vũ khí cạnh tranh sắc bén. Sự thành công chiến lược của các doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào đánh giá, tạo dựng, phát triển các nguồn lực từ chức năng sản xuất. Sản xuất hiện đại yêu cầu phải có kế hoạch đúng đắn, có đội ngũ các kỹ sư, chuyên gia giỏi, công nhân được đào tạo tốt và trang bị hiện đại.

Thứ hai, nền sản xuất hiện đại quan tâm ngày càng nhiều đến chất lượng. Đây là một tất yếu khách quan khi mà tiến bộ kỹ thuật ngày càng phát triển với tốc độ cao và yêu cầu của cuộc sống ngày một nâng cao. Trên thị trường thế giới ngày nay, chất lượng là con đường duy nhất để tồn tại.

Thứ ba, nền sản xuất hiện đại nhận thức con người là tài sản lớn nhất của công ty. Yêu cầu ngày càng cao của quá trình sản xuất, cùng với các máy móc ngày càng tối tân, vai trò năng động của con người ngày càng chiếm vị trí quyết định cho thành công trong các hệ thống sản xuất ngày một năng động. Đó là một chìa khoá thành công của sản xuất hiện đại.

Thứ tư, sản xuất hiện đại ngày càng quan tâm vấn đề kiểm soát chi phí. Việc cắt giảm chi phí được quan tâm thường xuyên hơn trong từng chức năng, trong mỗi giai đoạn quản lí.

Thứ năm, nền sản xuất hiện đại dựa trên nền tảng của tập trung và chuyên môn hoá cao. Sự phát triển như vũ bão của tiến bộ khoa học kỹ thuật đã làm cho các công ty nhận thấy rằng không thể tham gia vào mọi thứ, mọi lĩnh vực, mà cần phải tập trung vào những lĩnh vực mà họ cho rằng họ có thế mạnh. Có thể sự tập trung sản xuất vào một mặt hàng, một chủng loại sản phẩm, một lĩnh vực sẽ đem lại cho Công ty khả năng tập trung sức mạnh dành vị thế cạnh tranh.

Thứ sáu, sản xuất hiện đại cũng thừa nhận yêu cầu về tính mềm dẻo của hệ thống sản xuất. Sản xuất hàng loạt, qui mô lớn đã từng chiếm ưu thế làm giảm thấp chi phí trong nhiều thập kỉ trước. Khi nhu cầu ngày càng đa dạng, biến đổi ngày càng nhanh, thì các đơn vị nhỏ, độc lập, mềm dẻo đã có vị trí thích đáng.

Thứ bảy, sự phát triển của cơ khí hoá trong nền sản xuất hiện đại từ chỗ nhằm thay thế cho lao động nặng nhọc, đến nay trong nền sản xuất hiện đại ngày càng thấy các hệ thống sản xuất tự động điều khiển bằng chương trình. Hệ thống sản xuất tự động là hướng vươn tới của sản xuất hiện đại.

Thứ tám, ứng dụng máy tính vào sản xuất hiện đại mở rộng từ điều khiển quá trình sản xuất, đến kết hợp thiết kế với chế tạo. Hơn nữa, máy tính trợ giúp rất đắc lực cho các công việc quản lí hệ thống sản xuất hiện đại.

Thứ chín, các mô hình phòng toán học ngày càng được sử dụng rộng rãi để

hỗ trợ cho các quyết định sản xuất. Ngày càng nhiều các phần mềm cho phép thử nghiệm các cấu hình sản xuất trước khi lựa chọn giải pháp tốt nhất, giúp cho việc lập kế hoạch và kiểm soát sản xuất chặt chẽ.

3. Hệ thống sản xuất chế tạo (Manufacturing Operation)

Khi nghiên cứu các hệ thống sản xuất, người ta thường lấy các đặc trưng trong điều kiện sản xuất và phương pháp sản xuất để gán cho nó. Một hệ thống sản xuất mà doanh nghiệp cho là thích hợp và chọn lựa sẽ liên quan rất chặt chẽ đến việc quản lý các hoạt động kinh doanh của nó.

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. Nên sự khác nhau của các hệ thống sản xuất chế tạo, trước hết, có thể được xét trên phạm vi thời gian mà doanh nghiệp lập kế hoạch lưu giữ tồn kho, sao cho nó có thể phục vụ khách hàng nhanh hơn thời gian cần thiết để mua sắm nguyên vật liệu và chế biến thành sản phẩm cuối cùng. Khi có một đơn hàng về sản phẩm của hệ thống sản xuất được đặt, các sản phẩm được chuẩn bị để đáp ứng các đơn hàng theo các cách thức sau:

* Một là các sản phẩm hoàn thành đã có sẵn trong kho.

* Hai là các modul tiêu chuẩn cần để lắp ráp sản phẩm đã lưu giữ sẵn, bao gồm: Cụm chi tiết tiêu chuẩn, chi tiết tiêu chuẩn.

* Ba là có sẵn trong hệ thống sản xuất các nguyên vật liệu cần thiết. Các cách thức này dẫn đến những hành động khác nhau của các hệ thống sản xuất khi có đơn hàng. Căn cứ vào đó, người ta chia hệ thống sản xuất thành 3 loại:

(1) *Hệ thống sản xuất để dự trữ (Make to stock).*

(2) *Hệ thống sản xuất theo đơn hàng.*

(3) *Hệ thống sản xuất lắp ráp đơn hàng.*

Sự khác nhau của các hệ thống sản xuất chế tạo còn được xét trên tính liên tục của các quá trình sản xuất diễn ra bên trong. Do đó, các hệ thống sản xuất còn có thể chia thành 2 loại:

(1) *Hệ thống sản xuất liên tục.*

(2) *Hệ thống sản xuất gián đoạn.*

Phân biệt các hệ thống sản xuất có thể chia ra như sau:

Bảng 1.1: Các loại hình sản xuất

Loại hình sản xuất	Sản xuất chế tạo	Sản xuất dịch vụ
<p><i>Sản xuất kiểu dự án:</i> Các hoạt động trong thời gian dài và khối lượng nhỏ.</p> <p><i>Sản xuất đơn chiếc:</i> Các hoạt động trong thời gian ngắn, khối lượng nhỏ. Sản xuất sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng riêng biệt.</p> <p><i>Sản xuất hàng loạt:</i> Các hoạt động trong thời gian ngắn, khối lượng lớn, chế biến sản phẩm hoặc dịch vụ tiêu chuẩn.</p> <p><i>Chế nghiệp chế biến:</i> Quá trình gia công liên tục từ nguyên liệu thuần nhất.</p>	<p>Xây dựng cầu, đập nước, nhà cửa...</p> <p><i>Sản xuất phân cứng:</i> In các mẫu dùng riêng.</p> <p><i>Sản xuất liên tục:</i> Sản xuất bóng đèn, tủ lạnh, radio, tivi, ô tô...</p> <p><i>Sản xuất liên tục:</i> Chế biến hoá chất, lọc dầu, sản xuất giấy... ...</p>	<p>Dự án nghiên cứu, phát triển phần mềm...</p> <p>Dịch vụ khách hàng: Các dịch vụ cho thuê ô tô du lịch, sách, cắt tóc, dịch vụ quản lý kho...</p> <p><i>Dịch vụ tiêu chuẩn:</i> Fast food Bảo hiểm Kiểm toán Bán buôn, bán lẻ.</p>

4. Hệ thống sản xuất không chế tạo hay dịch vụ (Non - manufacturing Operation)

4.1. Các hệ thống sản xuất dịch vụ

Là các hệ thống sản xuất không tạo ra sản phẩm có hình dạng vật chất cụ thể, mà tạo ra sản phẩm vô hình - các dịch vụ.

Các dịch vụ có thể phân biệt dựa trên mức độ tiêu chuẩn hoá của nó:

- Dịch vụ dự án
- Dịch vụ tiêu chuẩn
- Dịch vụ chế biến

Dịch vụ có thể trải qua các dự án như các chương trình quảng cáo, tạo ra một phần mềm.

Các dịch vụ đối phó với đầu ra hữu hình mặc dù chúng không tạo ra sản phẩm hữu hình như vận tải, bán buôn, bán lẻ.

Có hệ thống vừa tạo ra sản phẩm hữu hình, vừa tạo ra dịch vụ như restaurant, các hãng máy tính.

4.2. Sự khác biệt giữa hệ thống sản xuất chế tạo và dịch vụ

Những sự khác biệt cơ bản giữa sản xuất chế tạo và dịch vụ gồm có:

Một là, khả năng sản xuất trong dịch vụ rất khó đo lường vì nó cung cấp các sản phẩm không có hình dạng vật chất cụ thể.

Hai là, tiêu chuẩn chất lượng khó thiết lập và kiểm soát trong sản xuất dịch vụ.

Ba là, trong sản xuất dịch vụ, có sự tiếp xúc trực tiếp giữa người sản xuất và người tiêu dùng, các khía cạnh quan hệ giữa sản xuất và marketing thường chồng lên nhau.

Bốn là, sản phẩm của sản xuất dịch vụ không tồn kho được. Nên trong việc đáp ứng các nhu cầu thay đổi, các hệ thống sản xuất chế tạo có thể tăng giảm tích lũy tồn kho, còn trong sản xuất dịch vụ thường tìm cách làm dịch chuyển cầu. Vì thế, hiệu suất sử dụng năng lực sản xuất của hệ thống dịch vụ thường thấp hơn so với hệ thống chế tạo.

Ngoài những khác biệt trên, có thể có khác biệt trong kết cấu tài sản. Thường thường, trong các hệ thống sản xuất dịch vụ có tỉ trọng chi phí tiền lương cao và chi phí nguyên vật liệu thấp hơn trong sản xuất chế tạo. Đồng thời tỉ lệ đầu tư vào tồn kho và tài sản cố định cũng thấp hơn so với sản xuất chế tạo. Song những khác biệt này có thể rất mờ nhạt khi xét trên bình diện chung.

III. VAI TRÒ CỦA NGƯỜI QUẢN TRỊ TRONG CHỨC NĂNG SẢN XUẤT

1. Các kỹ năng cần thiết ở người quản trị sản xuất

Trong các công ty nhỏ, các chức danh trong chức năng sản xuất là: Các quản trị viên điều hành, quản trị viên sản xuất, phó quản đốc điều hành hay phó giám đốc sản xuất.

Các công ty lớn có thể có nhiều người giữ vai trò quản trị trong chức năng sản xuất: từ quản trị viên cấp cao cho đến các quản đốc.

Vị trí quan trọng của các quản trị viên này 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 kiểm soát sản xuất.

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

- Khả năng kỹ thuật: Khi một quản trị viên ra quyết định về nhiệm vụ sản xuất để người khác thực hiện, họ cần hiểu biết hai khía cạnh chủ yếu:

Một là: Hiểu biết cơ bản về qui trình công nghệ.

Hai là: Hiểu biết đầy đủ về công việc phải quản trị.

Khả năng kỹ thuật có thể qua được đào tạo và tích lũy kinh nghiệm. Với các công ty lớn, các nhà quản trị hoạt động sản xuất phức tạp có thể sử dụng đội ngũ chuyên gia giỏi và các cố vấn.

- Khả năng làm việc với con người.

2. Các hoạt động của người quản trị sản xuất

2.1. 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 của 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 với giá cả hợp lí.

Khi hoạch định mục tiêu của công ty, các quản trị viên cấp cao phải đảm bảo rằng mục tiêu này phải phù hợp với khả năng, sức mạnh thích hợp được phát triển trong hệ thống sản xuất.

Các nhà quản trị sản xuất phải tác động trực tiếp có hiệu quả lên 3 vấn đề cơ bản cho sự thành công của công ty.

2.2. Các hoạt động của người quản trị sản xuất

Người quản trị trong chức năng sản xuất thực hiện các hoạt động chủ yếu và ra các quyết định cơ bản sau:

* Trong chức năng hoạch định:

- Xây dựng kế hoạch tiến độ, kế hoạch năng lực sản xuất.

- Lập kế hoạch bố trí nhà xưởng, máy móc thiết bị.

- Quyết định phương pháp sản xuất cho mỗi mặt hàng.

- Tổ chức thay đổi các quá trình sản xuất.

* Trong chức năng tổ chức:

- Ra quyết định cơ cấu tổ chức hệ thống sản xuất.

- Thiết kế nơi làm việc.
- Phân công trách nhiệm cho mỗi hoạt động.
- Thiết lập các chính sách để bảo đảm sự hoạt động bình thường của máy móc thiết bị.

** 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.

** 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.
- Chỉ ra các công việc cần làm gấp.

** Trong chức năng động viên:*

Khuyến khích thông qua khen ngợi, công nhận và khen tinh thần khác.

** Trong chức năng phối hợp:*

- Thực hiện phối hợp qua các kế hoạch thống nhất.
- Theo dõi, phân công việc hiện tại và giới thiệu các công việc cần thiết.
- Phân công công việc có lợi hơn cho sự phát triển của công nhân.
- Giúp đỡ, đào tạo công nhân.

Tóm lại

Chức năng quản trị sản xuất thực hiện bởi một nhóm người chịu trách nhiệm sản xuất hàng hoá hoặc dịch vụ cho xã hội.

Chức năng sản xuất là một chức năng cơ bản của doanh nghiệp. Nó có ảnh hưởng quan trọng tới sự thành công và sự phát triển của doanh nghiệp. Nó tác động trực tiếp đến: các sản phẩm, dịch vụ cung cấp, chất lượng, chi phí...

Vị trí của chức năng quản trị sản xuất trong các doanh nghiệp thể hiện trên các phương diện cơ bản sau:

1. Sử dụng nhiều nguồn lực và tài sản của doanh nghiệp.
2. Trong nền kinh tế, các hệ thống sản xuất cung cấp sản phẩm, dịch vụ nâng cao mức sống vật chất.
3. Trong cuộc sống xã hội, các hệ thống sản xuất tạo ra sản phẩm, dịch vụ làm phong phú đời sống xã hội.
4. Trên phạm vi quốc tế, hệ thống sản xuất của các quốc gia quyết định vị

thế của mỗi quốc gia, đảm bảo cho các quốc gia thành công trong cuộc chạy đua phân chia thị trường thế giới.

Các hệ thống sản xuất chia thành hai loại chính là: sản xuất chế tạo, tạo ra sản phẩm hữu hình và sản phẩm dịch vụ, tạo ra sản phẩm không có hình dạng vật chất cụ thể.

Nhà quản trị trong chức năng sản xuất thực hiện các hoạt động khá toàn diện, tác động quan trọng đến sự thành công của doanh nghiệp.

Câu hỏi ôn tập

1. Thế nào là sản xuất và quản trị sản xuất là gì?
2. Tại sao nói quản trị sản xuất là một chức năng cơ bản của quản trị doanh nghiệp?
3. Nghiên cứu các yếu tố đầu vào, đầu ra và các quá trình bên trong hệ thống sản xuất có ý nghĩa gì?
4. Trình bày các đặc điểm cơ bản của hệ thống sản xuất hiện đại?
5. Sự khác biệt giữa hệ thống sản xuất dịch vụ và hệ thống sản xuất chế tạo?
6. Hãy trình bày nguyên nhân dẫn đến những khác biệt giữa hệ thống sản xuất chế tạo và dịch vụ?
7. Phân tích mối quan hệ giữa chức năng quản trị sản xuất và các chức năng quản trị căn bản khác?

Chương 2

TỔ CHỨC SẢN XUẤT

Mục tiêu:

Nắm vững nội dung và những yêu cầu cơ bản của tổ chức sản xuất.

Biết được tổ chức sản xuất là những thủ thuật kết hợp các yếu tố của sản xuất tạo ra sản phẩm - dịch vụ. Đó là sự sắp xếp các bộ phận sản xuất cả về không gian và mối liên hệ giữa chúng hợp lý nhất nhằm tạo ra sản phẩm tốt nhất.

Loại hình sản xuất phù hợp với các nhân tố như chủng loại - khối lượng, kết cấu sản phẩm - quy mô nhà máy.

Các phương pháp rút ngắn chu kỳ sản xuất bằng các biện pháp kỹ thuật và tổ chức sản xuất.

I. NỘI DUNG VÀ NHỮNG YÊU CẦU CƠ BẢN CỦA TỔ CHỨC SẢN XUẤT

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*. Tuy nhiên, trong những điều kiện nhất định, quá trình sản xuất bị chi phối ít nhiều bởi quá trình tự nhiên. Trong thời gian của quá trình tự nhiên, bên trong đối tượng có những biến đổi vật lí, hoá học, sinh học mà không cần có những tác động của lao động, hoặc chỉ cần tác động với một mức độ nhất định. Quá trình tự nhiên thể hiện mức độ lệ thuộc vào thiên nhiên, hay nói cách khác, nó thể hiện trình độ chinh phục thiên nhiên của con người. Trình độ sản xuất càng cao, thời gian của quá trình tự nhiên càng rút ngắn lại, con người càng chủ động trong quá trình đó.

Bộ phận quan trọng của quá trình sản xuất chế tạo là quá trình công nghệ,

đó chính là quá trình làm thay đổi hình dáng, kích thước, tính chất vật lí, hoá 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 phương pháp chế biến khác nhau, sử dụng máy móc thiết bị khác nhau. Ví dụ: Quy trình dệt vải có thể bao gồm giai đoạn công nghệ sợi, giai đoạn chuẩn bị, giai đoạn dệt vải, giai đoạn hoàn tất. Sản xuất cơ khí lại bao gồm giai đoạn tạo phôi, giai đoạn gia công cơ khí, giai đoạn lắp ráp.

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 hay một nhóm công nhân cùng tiến hành trên một đối tượng nhất định. Ví dụ: để chế tạo một trục có bậc và phay rãnh người ta có thể chia ra thành các bước công việc như: lấy tâm, tiện, phay rãnh, mài, sửa nhẵn.

Khi xét bước công việc, ta phải căn cứ vào cả ba yếu tố: Nơi làm việc, công nhân, đối tượng lao động. Chỉ cần một trong ba yếu tố thay đổi thì bước công việc bị thay đổi.

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. Tuy nhiên, thực tế có thể nhìn nhận tổ chức sản xuất trên các góc độ khác nhau mà hình thành những nội dung tổ chức sản xuất cụ thể.

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

- + Hình thành cơ cấu hợp lí.
- + Xác định loại hình sản xuất cho các nơi làm việc bộ phận sản xuất một cách hợp lí, trên cơ sở đó xây dựng các bộ phận sản xuất.
- + Bố trí sản xuất nội bộ xí nghiệp.

Tổ chức sản xuất còn có thể xem xét như là một quá trình thì đó chính là các biện pháp, các phương pháp, các thủ thuật để duy trì mối liên hệ và phối hợp hoạt động của các bộ phận sản xuất theo thời gian một cách hợp lí. Nội dung tổ chức sản xuất sẽ bao gồm:

- Lựa chọn phương pháp tổ chức quá trình sản xuất.