

CHƯƠNG 1

KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ SẢN XUẤT

Giới thiệu:

Để tạo ra sản phẩm và dịch vụ các doanh nghiệp đều phải thực hiện 3 chức năng cơ bản: Marketing, sản xuất và tài chính. Mỗi chức năng hoạt động một cách độc lập để đạt được mục tiêu riêng của mình đồng thời cũng phải làm việc cùng nhau để đạt được mục tiêu chung cho tổ chức về lợi ích, sự tồn tại và tăng trưởng trong một điều kiện kinh doanh năng động, trong đó không quản trị sản xuất tốt thì không có sản phẩm hoặc dịch vụ tốt để đảm bảo nhu cầu đầu ra cho doanh nghiệp.

Mục tiêu:

- Trình bày được khái niệm sản xuất, quản trị sản xuất, vai trò và mối quan hệ giữa quản trị sản xuất với các chức năng quản trị;
- Vận dụng dự báo nhu cầu sản xuất sản phẩm;
- Lập được các kế hoạch nguồn lực;
- Xác định được quy trình để kiểm soát hệ thống sản xuất.

Nội dung chính:

1.1. Sản xuất và phân loại sản xuất

1.1.1 Sản xuất

Theo quan niệm phổ biến trên thế giới thì sản xuất được hiểu là quá trình tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ.

Ở nước ta lâu nay có một số người thường cho rằng chỉ có những doanh nghiệp chế tạo, sản xuất các sản phẩm vật chất có hình thái cụ thể như xi măng, tủ lạnh,... mới gọi là các đơn vị sản xuất. Những đơn vị khác không sản xuất các sản phẩm vật chất đều xếp vào loại các đơn vị phi sản xuất. Ngày nay trong nền kinh tế thị trường, quan niệm như vậy không còn phù hợp nữa.

Một hệ thống sản xuất sử dụng các yếu tố đầu vào là nguyên vật liệu thô, con người, máy móc, nhà xưởng, kỹ thuật công nghệ, tiền mặt và các nguồn tài nguyên khác để chuyển đổi nó thành sản phẩm hoặc dịch vụ. Sự chuyển đổi này là hoạt động trọng tâm và phổ biến của hệ thống sản xuất. Mối quan tâm hàng

đầu của các nhà quản trị hệ thống sản xuất, là các hoạt động chuyển hóa của sản xuất.

Đầu vào	Chuyển hóa	Đầu ra
-Nguồn nhân lực		
-Nguyên liệu	-Làm biến đổi	-Hàng hóa
-Công nghệ	-Tăng thêm giá trị	-Dịch vụ
-Máy móc, thiết bị		
-Tiền vốn		
-Khoa học & nghệ thuật quản trị.		

Như vậy, về thực chất sản xuất chính là quá trình chuyển hóa các yếu tố đầu vào biến chúng thành các sản phẩm hoặc dịch vụ ở đầu ra. Ta có thể hình dung quá trình này như trong sơ đồ 1-1.

1.1.2. Phân loại sản xuất

Theo nghĩa rộng, sản xuất bao hàm bất kỳ hoạt động nào nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người. Nó có thể phân thành: sản xuất bậc 1; sản xuất bậc 2 và sản xuất bậc 3.

- Sản xuất bậc 1 (sản xuất sơ chế): là hình thức sản xuất dựa vào khai thác tài nguyên thiên nhiên hoặc là những hoạt động sử dụng các nguồn tài nguyên có sẵn, còn ở dạng tự nhiên như khai thác quặng mỏ, khai thác lâm sản, đánh bắt hải sản, trồng trọt,...

- Sản xuất bậc 2 (công nghiệp chế biến): là hình thức sản xuất, chế tạo, chế biến các loại nguyên liệu thô hay tài nguyên thiên nhiên biến thành hàng hóa như gỗ chế biến thành bàn ghế, quặng mỏ biến thành sắt thép. Sản xuất bậc 2 bao gồm cả việc chế tạo các bộ phận cấu thành được dùng để lắp ráp thành sản phẩm tiêu dùng và sản phẩm công nghiệp.

- Sản xuất bậc 3 (công nghiệp dịch vụ): Cung cấp hệ thống các dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu đa dạng của con người. Trong nền sản xuất bậc 3, dịch vụ được sản xuất ra nhiều hơn các hàng hóa hữu hình. Các nhà sản xuất công nghiệp được cung cấp những điều kiện thuận lợi và dịch vụ trong phạm vi rộng lớn. Các công ty vận tải chuyên chở sản phẩm của các nhà sản xuất từ nhà máy

đến các nhà bán lẻ. Các nhà bán buôn và nhà bán lẻ cung cấp các dịch vụ đến người tiêu dùng cuối cùng. Ngoài ra còn nhiều loại dịch vụ khác như: bốc dỡ hàng hóa, bưu điện, viễn thông, ngân hàng, tài chính, bảo hiểm, y tế, giáo dục, nhà hàng, khách sạn,...

1.2. Thực chất của quản trị sản xuất

1.2.1. Khái niệm quản trị sản xuất

Quản trị sản xuất và tác nghiệp bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến việc quản trị các yếu tố đầu vào, tổ chức, phối hợp các yếu tố đó nhằm chuyển hóa chúng thành các sản phẩm vật chất hoặc dịch vụ với hiệu quả cao nhất.

Để tạo ra sản phẩm và dịch vụ các doanh nghiệp đều phải thực hiện 3 chức năng cơ bản: Marketing, sản xuất và tài chính. Các nhà quản trị Marketing chịu trách nhiệm tạo ra nhu cầu cho sản phẩm và dịch vụ của tổ chức. Các nhà quản trị tài chính chịu trách nhiệm về việc đạt được mục tiêu tài chính của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp không thể thành công khi không thực hiện đồng bộ các chức năng tài chính, Marketing và sản xuất. Không quản trị sản xuất tốt thì không có sản phẩm hoặc dịch vụ tốt; không có Marketing thì sản phẩm hoặc dịch vụ cung ứng không nhiều; không có quản trị tài chính thì các thất bại về tài chính sẽ diễn ra. Mỗi chức năng hoạt động một cách độc lập để đạt được mục tiêu riêng của mình đồng thời cũng phải làm việc cùng nhau để đạt được mục tiêu chung cho tổ chức về lợi ích, sự tồn tại và tăng trưởng trong một điều kiện kinh doanh năng động.

Do đó có thể nói rằng quản trị sản xuất và tác nghiệp có tầm quan trọng đặc biệt trong hoạt động của doanh nghiệp. Nếu quản trị tốt, ứng dụng các phương pháp quản trị khoa học thì sẽ tạo khả năng sinh lợi lớn cho doanh nghiệp. Ngược lại nếu quản trị xấu sẽ làm cho doanh nghiệp thua lỗ, thậm chí có thể bị phá sản.

1.2.2 Mục tiêu của quản trị 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 doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào sự đánh giá, tạo dựng, phát triển các nguồn lực từ chức năng sản xuất. Sản xuất hiện đại có những đặc điểm:

Thứ nhất, sản xuất hiện đại yêu cầu phải có kế hoạch hợp lý khoa học, có đội ngũ kỹ sư giỏi, công nhân được đào tạo tốt và thiết bị hiện đại.

Thứ hai, quan tâm ngày càng nhiều đến thương hiệu và chất lượng sản phẩm. Đây là một tất yếu khách quan khi mà tiến bộ kỹ thuật ngày càng phát triển với mức độ cao và yêu cầu của cuộc sống ngày càng nâng cao.

Thứ ba, càng nhận thức rõ con người là tài sản quý nhất của công ty. Yêu cầu ngày càng cao của quá trình sản xuất, cùng với sự phát triển của máy móc thiết bị, vai trò năng động của con người trở nên chiếm vị trí quyết định cho sự thành công trong các hệ thống sản xuất.

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

Thứ năm, sản xuất hiện đại dựa trên nền tảng tập trung và chuyên môn hóa cao. Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật đã làm cho các công ty thấy rằng không thể tham gia vào mọi lĩnh vực, mà cần phải tập trung vào lĩnh vực nào mình có thể mạnh để giành 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 chi phí sản xuất. Nhưng khi nhu cầu ngày càng đa dạng, biến đổi càng nhanh thì các đơn vị vừa–nhỏ, độc lập mềm dẻo có vị trí thích đáng.

Thứ bảy, sự phát triển của cơ khí hoá trong sản xuất từ chỗ thay thế cho lao động nặng nhọc, đến nay đã ứng dụng nhiều hệ thống sản xuất tự động điều khiển bằng chương trình.

Thứ tám, ngày càng ứng dụng nhiều thành tựu của công nghệ tin học, máy tính trợ giúp đắc lực cho các công việc quản lý hệ thống sản xuất.

Thứ chín, mô phỏng các mô hình toán học được sử dụng rộng rãi để hỗ trợ cho việc ra quyết định sản xuất – kinh doanh.

1.2.3. Vai trò và mối quan hệ của quản trị sản xuất với các chức năng quản trị chính khác

Hiện nay theo quan niệm phổ biến trên thế giới thì sản xuất (Production) được hiểu là một quá trình (Process) tạo ra sản phẩm (Goods) hoặc dịch vụ (Services). Đối với nhiều người, thuật ngữ sản xuất làm liên tưởng đến những hình ảnh về nhà xưởng, máy móc hay các dây chuyền lắp ráp. Ở nước ta lâu nay có một số người thường cho rằng chỉ có những doanh nghiệp chế tạo, sản xuất các sản phẩm vật chất có hình thái cụ thể như xi măng, TV, tủ lạnh,... mới gọi là các đơn vị sản xuất. Những đơn vị khác không sản xuất các sản phẩm vật chất đều xếp vào loại các đơn vị phi sản xuất.

Ngày nay, trong nền kinh tế thị trường, quan niệm như vậy không còn phù hợp nữa. Như vậy, về thực chất một hệ thống sản xuất sử dụng các yếu tố đầu vào là nguyên vật liệu thô, con người, máy móc, nhà xưởng, kỹ thuật công nghệ, tiền

mặt và các nguồn tài nguyên khác để chuyển đổi nó thành sản phẩm hoặc dịch vụ. Sự chuyển đổi này là hoạt động trọng tâm và phổ biến của hệ thống sản xuất. Mỗi quan tâm hàng đầu của các nhà quản trị hệ thống sản xuất, là các hoạt động chuyển hóa của sản xuất.

Mặc dù quá trình tạo ra sản phẩm vật chất hay dịch vụ đều được gọi chung là quá trình sản xuất, song giữa quá trình sản xuất ra sản phẩm vật chất và quá trình tạo ra dịch vụ vẫn có sự khác biệt. Sự khác biệt đó được thể hiện:

*** Sản xuất sản phẩm**

- Tạo ra sản phẩm vật chất
- Có thể dự trữ (có thể tồn kho)
- Ít tiếp xúc với khách hàng trong quá trình sản xuất
- Cần nhiều máy móc thiết bị
- Thông thường cần số vốn lớn hơn
- Chất lượng sản phẩm dễ đánh giá
- Sản phẩm được phân phối không bị giới hạn về địa lý

*** Tạo ra dịch vụ**

- Không tạo ra sản phẩm vật chất
- Không dự trữ được (không tồn kho)
- Thường xuyên tiếp xúc với khách hàng
- Cần nhiều nhân viên
- Thông thường cần số vốn ít hơn so với sản xuất sản phẩm
- Chất lượng dịch vụ khó đánh giá

1.3. Nội dung chủ yếu của quản trị sản xuất

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

1.3.1. Dự báo nhu cầu sản xuất sản phẩm (Chức năng hoạch định)

- Quyết định về tập hợp sản phẩm hoặc dịch vụ;
- Xây dựng kế hoạch tiến độ, kế hoạch năng lực sản xuất;
- Thiết lập các dự án cải tiến và các dự án khác;
- Quyết định phương pháp sản xuất cho mỗi mặt hàng;

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

1.3.2. Thiết kế sản phẩm và quy trình công nghệ (Chức năng tổ chức)

- Ra quyết định cơ cấu tổ chức của hệ thống sản xuất như: sản xuất tập trung hay phân tán, tổ chức theo sản phẩm;
- Thiết kế nơi làm việc, phân công trách nhiệm cho mỗi hoạt động;
- Sắp xếp mạng lưới nhân viên phân phối hàng hoá và tiếp nhận yếu tố đầu vào cho sản xuất;
- Thiết lập các chính sách để bảo đảm sự hoạt động bình thường của máy móc thiết bị.

1.3.3. Quản trị công suất của doanh nghiệp (Chức năng kiểm soát)

- Theo dõi và kích thích sự nhiệt tình của nhân viên trong việc thực hiện các mục tiêu;
- So sánh chi phí với ngân sách; so sánh việc thực hiện định mức lao động; so sánh tồn kho với mức hợp lý;
- Kiểm tra chất lượng.

1.3.4. Định vị doanh nghiệp

Định vị của doanh nghiệp là việc thiết kế sản phẩm và hình ảnh của doanh nghiệp với mục đích để thị trường mục tiêu hiểu được và đánh giá cao những gì mà doanh nghiệp đại diện so với các đối thủ cạnh tranh.

Định vị doanh nghiệp bao gồm các bước sau:

Bước 1: Sử dụng các công cụ tạo đặc điểm khác biệt, gồm:

- Tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm: tính chất, chất lượng, độ bền, độ tin cậy, khả năng sửa chữa, kiểu dáng, kết cấu
- Tạo đặc điểm khác biệt cho dịch vụ: giao hàng, lắp đặt, hướng dẫn khách hàng, tư vấn, sửa chữa, bảo hành
- Tạo đặc điểm khác biệt về nhân sự: năng lực, tín nhiệm, tin cậy, nhã nhặn, nhiệt tình, giao tiếp.
- Tạo đặc điểm khác biệt về hình ảnh: đặc điểm nhận dạng, biểu tượng, chữ viết, bầu không khí, sự kiện.

Bước 2: Xây dựng chiến lược định vị, gồm các chiến lược:

- Định vị thuộc tính

- Định vị lợi ích
- Định vị công dụng
- Định vị người sử dụng
- Định vị đối thủ cạnh tranh
- Định vị loại sản phẩm
- Định vị chất lượng/giá cả

Bước 3: Truyền bá vị trí doanh nghiệp

Doanh nghiệp sau khi chọn được chiến lược định vị cho mình, sẽ thực hiện các bước tiếp theo mà cụ thể là hoạch định những chiến lược Marketing cạnh tranh của mình, quảng bá về chiến lược định vị của mình một cách có hiệu quả

1.3.5. Bố trí sản xuất trong doanh nghiệp

Các quyết định về phân bố và bố trí thiết bị là đặc biệt quan trọng bởi những ứng dụng lâu dài của chúng. Sẽ rất tốn kém khi phải thiết kế lại một mặt bằng. Sự thay đổi về nhu cầu đòi hỏi những thay đổi về khả năng đáp ứng (như chúng ta đã biết, trong dài hạn năng lực sản xuất được xác định bởi số lượng thiết bị; việc bố trí những thiết bị này làm cho khả năng tốt hơn). Sản phẩm có thể được thiết kế lại, hoặc một sản phẩm có thể được đưa vào hoặc loại ra khỏi một nhóm sản phẩm. Có thể có sự thay đổi trong công nghệ chế tạo sản phẩm.

Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, để đạt được việc bố trí tốt mặt bằng nhà quản lý cần quan tâm đến năm yếu tố sau:

- Chi phí sản xuất/dịch vụ;
- Hiệu quả của hoạt động;
- Khả năng thích ứng trong việc thay đổi sản phẩm dịch vụ;
- Chất lượng; và người lao động đạt chất lượng cao.

Mục tiêu chung của việc bố trí mặt bằng thiết bị là bảo đảm hoạt động với chi phí rẻ nhất có thể được. Có một vài nhân tố tạo nên chi phí sản xuất (khác với chi phí nguyên liệu) một cách trực tiếp cũng như gián tiếp. Những nhân tố này cần được quan tâm hàng đầu trong quá trình ra quyết định bố trí. Bảng 4.1 chỉ ra những lĩnh vực quan tâm khác nhau trong quá trình này. Cụ thể hơn chúng ta sẽ tập trung vào những vấn đề sau:

- Sự lưu chuyển của nguyên liệu;
- Điểm ứ đọng;

- Sự độc lập của máy móc;
- An toàn và tinh thần làm việc của người lao động;
- Việc lựa chọn thiết bị; và tính linh hoạt của hệ thống.

1.3.6 Lập kế hoạch các nguồn lực

Lập Kế hoạch hay lên kế hoạch, xây dựng kế hoạch, viết một bản kế hoạch thể là khâu đầu tiên. Ngày nay, người ta dùng phương pháp 5W1H2C5M bao gồm các yếu tố sau

- **Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc:** Khi xác định được yêu cầu, mục tiêu thì bạn sẽ luôn hướng trọng tâm các công việc vào mục tiêu và đánh giá hiệu quả cuối cùng.

- **Xác định nội dung công việc:** Công việc đó là gì và các bước, công đoạn thể thực hiện công việc đó. Cốt lõi của nội dung công việc là tác động vào đối tượng như thế nào thông qua việc xác định 3W (where, when, who). Trong đó:

+ Địa điểm, không gian thực hiện kế hoạch, nơi bố trí, tập kết nguồn lực thực hiện kế hoạch

+ Thời gian thực hiện kế hoạch: Thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc, thời gian điều chỉnh thực hiện kế hoạch. Cần xác định được mức độ khẩn cấp và mức độ quan trọng của từng công việc như công việc quan trọng và khẩn cấp, công việc không quan trọng nhưng khẩn cấp, công việc quan trọng nhưng không khẩn cấp, công việc không quan trọng và không khẩn cấp.

+ Chủ thể, đối tượng thực hiện kế hoạch: Gồm chủ thể thực hiện kế hoạch, chủ thể phối hợp, hỗ trợ thực hiện kế hoạch, chủ thể kiểm tra, giám sát, báo cáo thực hiện kế hoạch và chủ thể chịu trách nhiệm cho kế hoạch. Cùng với việc lập kế hoạch, thì cần phải theo dõi kế hoạch đã đặt ra nhất là đối với kế hoạch có sự tham gia của nhiều người, nhiều bộ phận thì phải có người theo dõi và kết nối từng đơn vị lại với nhau.

- **Xác định phương thức, cách thức tiến hành kế hoạch:** Gồm tài liệu, cẩm nang hướng dẫn, chỉ dẫn thực hiện cho từng công việc, từng bước. Tiêu chuẩn của công việc, cách thức vận hành máy móc. Điều quan trọng là phải có dữ liệu, thông tin để xây dựng kế hoạch. Có thể là:

- + Các công việc trong kế hoạch dài hạn trước đó
- + Các công việc còn tồn cần phải giải quyết
- + Các công việc mới phát sinh, giao thêm

- **Xác định việc tổ chức thực hiện, phân bổ nguồn lực** gồm: xác định phương pháp kiểm soát và kiểm tra và đặc biệt là phải xác định cho được nguồn lực thực hiện gồm nguồn nhân lực, tài lực (tiền bạc), vật lực (nguyên liệu, hệ thống cung ứng, hệ thống máy móc, công nghệ) và phương thức, phương pháp làm việc (những nguyên tắc, quy trình, quy cách tiến hành).

1.3.7 Điều độ sản xuất

- Thực hiện phối hợp qua các kế hoạch thống nhất; phối hợp các cơ sở dữ liệu được chuẩn hoá;
- Theo dõi các công việc hiện tại và giới thiệu các công việc cần thiết;
- Báo cáo, cung cấp tài liệu và truyền thông;
- Phối hợp các hoạt động mua sắm, giao hàng, thay đổi thiết kế...;
- Chịu trách nhiệm trước khách hàng về trạng thái đơn hàng;
- Chức năng giáo dục phát triển nhân sự, giúp đỡ đào tạo công nhân.

1.3.8 Kiểm soát hệ thống sản xuất

- Theo dõi và kích thích sự nhiệt tình của nhân viên trong việc thực hiện các mục tiêu.
- So sánh chi phí với ngân sách; so sánh việc thực hiện định mức lao động; so sánh tồn kho với mức hợp lý.
- Kiểm tra chất lượng.

1.4. Lịch sử hình thành và xu hướng phát triển của quản trị sản xuất

1.4.1. Lịch sử hình thành và phát triển của quản trị sản xuất

Khoa học về quản trị sản xuất và dịch vụ phát triển liên tục nhanh chóng cùng với việc phát triển khoa học và công nghệ. Xét về mặt lịch sử, chúng ta có thể chia thành 3 giai đoạn chính sau:

1.4.1.1 Cách mạng công nghiệp

Ở Anh vào những năm đầu thế kỷ XVIII, khoa học kỹ thuật phát triển mạnh kéo theo sự bùng nổ cách mạng công nghiệp. Việc phát minh ra động cơ hơi nước của Jame Watt vào năm 1764, tạo điều kiện cho ra đời hàng loạt những máy móc khác trong kỹ nghệ. Hệ quả tất yếu là sự thay thế rộng rãi lực lượng lao động thủ công bằng máy móc có năng suất cao hơn, cùng với sự thiết lập hệ thống nhà xưởng và các phát minh khác của thời đại. Tính sẵn có của máy hơi nước và máy móc sản xuất tạo điều kiện cho việc tập hợp các công nhân vào nhà máy. Sự tập trung này tạo ra một nhu cầu về việc sắp xếp họ lại một cách hợp lý

để sản xuất ra sản phẩm Tác phẩm của Adam Smith “Sự giàu có của quốc gia” viết năm 1776, chứng minh cho sự cần thiết của phân công lao động, hay còn gọi là chuyên môn hóa của lao động. Việc sản xuất sản phẩm được phân chia ra thành từng bộ phận nhỏ, những nhiệm vụ chuyên biệt được phân công cho công nhân theo qui trình sản xuất. Vì thế, các nhà máy vào cuối thời kỳ này không những chỉ chú ý đến việc trang bị máy móc thiết bị cho sản xuất, mà còn ở cách thức hoạch định và quản lý công việc sản xuất của công nhân.

Cách mạng công nghiệp lan truyền từ Anh sang Hoa kỳ. Vào năm 1790 Eli Whitney, nhà phát minh Hoa kỳ, đã thiết kế mẫu súng trường sản xuất theo dây chuyền. Năm 1800 những ngành công nghiệp khác phát triển lên cùng với sự phát triển của động cơ xăng dầu và điện, nhu cầu về sản phẩm phục vụ cho chiến tranh đã thúc đẩy sự thành lập nhiều nhà máy hơn nữa. Hệ thống sản xuất thủ công được thay thế bởi hệ thống nhà xưởng với những máy móc hiện đại vào thời kỳ đó tạo nên những thay đổi lớn đối với nhà máy nói riêng và cả ngành công nghiệp nói chung.

Kỷ nguyên công nghiệp mới ở Hoa kỳ đã xuất hiện ngay khi bắt đầu thế kỷ 20, đã tạo ra một giai đoạn mở rộng lớn lao về năng lực sản xuất. Sự chấm dứt việc sử dụng lao động nô lệ, sự di chuyển của lực lượng lao động trong nông thôn vào các thành thị và sự nhập cư đã cung cấp một lực lượng lao động lớn cho sự phát triển nhanh chóng của trung tâm công nghiệp ở thành thị. Sự phát triển này dẫn đến hình thức mới của ngành công nghiệp là giải quyết vấn đề vốn thông qua việc thiết lập các công ty cổ phần. Từ đó, có thể nhà quản lý trở thành người làm thuê cho xí nghiệp và được trả lương từ nhà tài chính, hay người làm chủ đầu tư.

1.4.1.2 Quản trị khoa học

*Frederick W.Taylor được xem như là cha đẻ của phương pháp quản trị khoa học. Ông nghiên cứu các vấn đề thuộc về nhà máy vào thời đại của ông một cách khoa học, chú trọng đến tính hiệu quả với mong muốn đạt được kết quả về việc tiết kiệm thời gian, năng lực và nguyên vật liệu.

Hệ thống hoạt động của Taylor như sau:

- Kỹ năng, sức lực và khả năng học tập được xác định cho từng công nhân để họ có thể được ấn định vào các công việc mà họ thích hợp nhất.
- Các nghiên cứu về theo dõi ngưng làm việc được tiến hành nhằm đưa ra kết quả chuẩn cho từng công nhân ở từng nhiệm vụ. Kết quả mong muốn đối với từng công nhân sẽ được sử dụng cho việc hoạch định và lập thời gian biểu, so sánh với phương pháp khác để thực thi nhiệm vụ.

Giáo trình Quản trị sản xuất & dịch vụ

- Các phiếu hướng dẫn, các kết quả thực hiện và đặc điểm riêng biệt của từng nguyên vật liệu sẽ được sử dụng để phối hợp và tổ chức công việc, phương pháp làm việc và tiến trình công việc cũng như kết quả lao động có thể được chuẩn hóa.

- Công việc giám sát được cải tiến thông qua việc lựa chọn và huấn luyện cẩn thận. Taylor thường xuyên chỉ ra rằng quản trị không quan tâm đến việc đổi mới chức năng của nó. Ông tin rằng quản trị phải chấp nhận việc hoạch định, tổ chức, quản lý và những phương pháp xác định trách nhiệm hơn là để những chức năng quan trọng này cho chính công nhân.

- Hệ thống trả thưởng khuyến khích được sử dụng để gia tăng hiệu quả và làm giảm đi trách nhiệm truyền thống của những người quản lý là đôn đốc công nhân.

- Henry L. Gantt đã làm việc cùng với Taylor ở nhà máy Midvale, nói chung ông có cùng quan điểm với Taylor, ngoại trừ việc chú ý đến người thực hiện công việc hơn là bản thân công việc. Ông tỏ ra hiểu biết tâm lý công nhân hơn Taylor và thừa nhận tầm quan trọng của tinh thần và lợi ích của phần thưởng tinh thần đối với việc động viên công nhân.

- Frank và Lillian Gilbreth, là nhà thầu thành đạt, người đã quan tâm đến phương pháp làm việc khi mới bắt đầu làm thợ phụ. Sau này ông có nhiều cải tiến trong phương pháp xây và các nghề khác của ngành xây dựng. Ông quan niệm việc lập kế hoạch công tác và huấn luyện cho công nhân những phương pháp làm việc đúng đắn không chỉ nâng cao năng suất, mà còn đảm bảo sức khỏe và an toàn cho công nhân.

- Nghiên cứu tác nghiệp: Việc sử dụng một lượng khổng lồ các khí tài quân sự và nhân sự trong thế chiến thứ II, khiến các nhà cầm quân phải đối phó với những quyết định phức tạp mà trước đây chưa bao giờ họ gặp phải. Các khái niệm về phương pháp tiếp cận toàn hệ thống, các nhóm làm việc đa ngành và việc sử dụng các kỹ thuật toán học phức tạp đã được phát triển để thích nghi với điều kiện phức tạp đó.

Sau chiến tranh, các giáo trình về quản trị tác nghiệp đã được giới thiệu trong các trường đại học, các tổ chức tư vấn và nghiên cứu tác nghiệp...mà ngày nay chúng ta được biết như là kỹ thuật định lượng, qui hoạch tuyến tính, PERT/CPM và các mô hình dự báo.

Nghiên cứu tác nghiệp tìm kiếm việc thay thế các quyết định phức tạp bằng một phương pháp chỉ rõ những khả năng tối ưu thông qua việc phân tích.

1.4.1.3 Cách mạng dịch vụ

Một trong những sự phát triển khởi đầu trong thời đại của chúng ta là sự nở rộ của dịch vụ trong nền kinh tế Hoa kỳ. Việc thiết lập các tổ chức dịch vụ đã phát triển nhanh chóng sau thế chiến thứ II và vẫn còn tiếp tục mở rộng cho đến nay.

Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị sản xuất và dịch vụ ngày nay:

- Chất lượng, dịch vụ khách hàng và các thách thức về chi phí.
- Sự phát triển nhanh chóng của các kỹ thuật sản xuất tiên tiến.
- Sự tăng trưởng liên tục của khu vực dịch vụ.
- Sự hiếm hoi của các tài nguyên cho sản xuất.
- Các vấn đề trách nhiệm xã hội.

Ảnh hưởng quan trọng của nhân tố này lên các nhà quản trị tác nghiệp là biên giới một quốc gia đã không còn khả năng bảo vệ khỏi việc nhập khẩu hàng hóa từ nước ngoài. Cuộc cạnh tranh đang gia tăng và ngày càng trở nên gay gắt hơn. Để thành công trong việc cạnh tranh, các công ty phải hiểu rõ các phản ứng của khách hàng và cải tiến liên tục mục tiêu phát triển nhanh chóng sản phẩm với sự kết hợp tối ưu chất lượng ngoại hạng, thời gian cung ứng nhanh chóng và đúng lúc, với chi phí và giá cả thấp. Cuộc cạnh tranh này đã chỉ ra rằng, các nhà quản trị tác nghiệp sử dụng phương pháp sản xuất phức tạp hơn thông qua việc mở rộng một cách nhanh chóng kỹ thuật sản xuất tiên tiến.

1.4.2 Xu hướng phát triển của quản trị 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 doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào sự đánh giá, tạo dựng, phát triển các nguồn lực từ chức năng sản xuất. Sản xuất hiện đại có những đặc điểm:

- Sản xuất hiện đại yêu cầu phải có kế hoạch hợp lý khoa học, có đội ngũ kỹ sư giỏi, công nhân được đào tạo tốt và thiết bị hiện đại.
- Quan tâm ngày càng nhiều đến thương hiệu và chất lượng sản phẩm. Đây là một tất yếu khách quan khi mà tiến bộ kỹ thuật ngày càng phát triển với mức độ cao và yêu cầu của cuộc sống ngày càng nâng cao.
- Càng nhận thức rõ con người là tài sản quý nhất của công ty. Yêu cầu ngày càng cao của quá trình sản xuất, cùng với sự phát triển của máy móc thiết bị, vai trò năng động của con người trở nên chiếm vị trí quyết định cho sự thành công trong các hệ thống sản xuất.

- Sản xuất hiện đại ngày càng quan tâm đến vấn đề kiểm soát chi phí. Việc kiểm soát chi phí được quan tâm thường xuyên hơn trong từng chức năng, trong mỗi giai đoạn quản lý
- Sản xuất hiện đại dựa trên nền tảng tập trung và chuyên môn hóa cao. Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật đã làm cho các công ty thấy rằng không thể tham gia vào mọi lĩnh vực, mà cần phải tập trung vào lĩnh vực nào mình có thế mạnh để giành vị thế cạnh tranh.
- 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 chi phí sản xuất.
- Sự phát triển của cơ khí hoá trong sản xuất từ chỗ thay thế cho lao động nặng nhọc, đến nay đã ứng dụng nhiều hệ thống sản xuất tự động điều khiển bằng chương trình.
- Ngày càng ứng dụng nhiều thành tựu của công nghệ tin học, máy tính trợ giúp đắc lực cho các công việc quản lý hệ thống sản xuất.
- Mô phỏng các mô hình toán học được sử dụng rộng rãi để hỗ trợ cho việc ra quyết định sản xuất – kinh doanh.

1.4.2.1 Sản xuất như là một hệ thống

Russel Ackoff nhà tiên phong trong lý thuyết hệ thống, mô tả hệ thống như sau: Hệ thống là một tổng thể không thể chia nhỏ được mà không làm cho nó mất đi những nét đặc trưng, và vì thế nó phải được nghiên cứu như là một tổng thể.

Hệ thống sản xuất tiếp nhận đầu vào ở các hình thái như nguyên vật liệu, nhân sự, tiền vốn, các thiết bị, các thông tin... Những yếu tố đầu vào này được chuyển đổi hình thái trong hệ thống để tạo thành các sản phẩm hoặc dịch vụ theo mong muốn, mà chúng ta gọi là kết quả sản xuất. Một phần của kết quả quản lý bởi hệ thống quản lý để nhằm xác định xem nó có thể được chấp nhận hay không về mặt số lượng, chi phí và chất lượng. Nếu kết quả là chấp nhận được, thì không có sự thay đổi nào được yêu cầu trong hệ thống; nếu như kết quả không chấp nhận được, các hoạt động điều chỉnh về mặt quản lý cần phải thực hiện.

*** Yếu tố đầu vào:** được phân thành 3 loại chính:

- Các nhân tố ngoại vi: nói chung là các thông tin đặc trưng và có xu hướng cung cấp cho các nhà quản trị về các điều kiện bên ngoài hệ thống nhưng có ảnh hưởng đến hệ thống.
- Điều kiện về kinh tế:

Nhân tố kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đối với sự thu hút tiềm năng của các chiến lược khác nhau. Chẳng hạn nếu như lãi suất tăng lên thì số vốn cần cho việc đa dạng hóa sẽ quá đắt hoặc không có sẵn. Hay là, khi lãi suất tăng lên thì số thu nhập sử dụng được tùy thích sẽ giảm đi và nhu cầu sản phẩm để sử dụng tùy thích cũng giảm. Khi giá cổ phiếu tăng lên, sự mong muốn có cổ phần như là nguồn vốn để phát triển thị trường sẽ tăng lên. Như vậy, khi thị trường tăng trưởng thì của cải của người tiêu thụ và doanh nghiệp tăng lên. Các biến số kinh tế quan trọng cần theo dõi.

- + Những chính sách tiền tệ, khả năng cung cấp tín dụng, lãi suất.
 - + Giá trị của đồng tiền trên thị trường, tỷ lệ lạm phát, tỷ giá hối đoái.
 - + Thâm hụt ngân sách của chính phủ.
 - + Thu nhập bình quân trên đầu người, xu hướng thất nghiệp.
 - + Các chính sách thuế khóa, qui định về xuất nhập khẩu.
- Điều kiện về nhân khẩu, địa lý, văn hóa, xã hội.
- Các yếu tố nhân khẩu, địa lý, văn hóa, xã hội chủ yếu:
- + Tỷ lệ sinh, tỷ lệ chết, tỷ lệ di dân và nhập cư.
 - + Mức học vấn trung bình, lối sống, các mối quan tâm đối với vấn đề đạo đức.
 - + Vai trò của giới tính, thói quen mua hàng.
 - + Thái độ đối với việc tiết kiệm, đầu tư và công việc.
 - + Môi trường và kiểm soát ô nhiễm môi trường.
- Khía cạnh chính trị, luật pháp của quốc gia:

Các yếu tố chính trị, chính phủ, luật pháp có thể cho thấy các vận hội và mối đe dọa chủ yếu đối với các tổ chức nhỏ và lớn. Đối với các ngành và những công ty phải phụ thuộc rất nhiều vào các hợp đồng hoặc trợ cấp của chính phủ, những dự báo về chính trị có thể là phần quan trọng nhất của việc kiểm tra các yếu tố bên ngoài. Sự thay đổi về bằng sáng chế, luật chống độc quyền, thuế suất và các nhóm gây sức ép ngoài hành lang có thể ảnh hưởng rất nhiều đến các công ty. Sự lệ thuộc lẫn nhau mỗi lúc một tăng lên trên phạm vi toàn quốc giữa các nền kinh tế, thị trường, chính phủ và tổ chức đòi hỏi công ty phải xem xét đến ảnh hưởng có thể có của các biến số chính trị đối với việc soạn thảo và thực hiện các chiến lược cạnh tranh.

Các biến số chính trị, chính phủ và luật pháp quan trọng

- + Các thay đổi của Luật thuế.
- + Các qui định xuất nhập khẩu, thuế xuất nhập khẩu đặc biệt.
- + Số lượng các bằng sáng chế, phát minh.
- + Luật bảo vệ môi trường; Luật chống độc quyền.
- + Mức trợ cấp của chính phủ; mức chi tiêu cho quốc phòng.

- Khía cạnh kỹ thuật:

Những thay đổi và phát minh kỹ thuật mang lại những đổi thay to lớn như kỹ thuật siêu dẫn, kỹ thuật điện toán, người máy, những nhà máy không người, truyền thông không gian, những mạng lưới vệ tinh, sợi quang... Các ảnh hưởng của công nghệ cho thấy những cơ hội và mối đe dọa mà chúng ta phải được xem xét trong việc soạn thảo chiến lược. Sự tiến bộ kỹ thuật có thể tác động sâu sắc lên những sản phẩm dịch vụ, thị trường, nhà cung cấp, nhà phân phối, người cạnh tranh, khách hàng, quá trình sản xuất, thực tiễn tiếp thị và vị thế cạnh tranh của tổ chức.

Tiến bộ kỹ thuật có thể tạo ra những thị trường mới, kết quả là sự sinh sôi của những sản phẩm mới mẻ và được cải tiến thay đổi những vị trí giá cả cạnh tranh có quan hệ trong một ngành, khiến cho những sản phẩm và dịch vụ hiện có trở nên lỗi thời. Hiện nay, không có công ty hay ngành công nghiệp nào tự cách ly với những phát triển công nghệ đang xuất hiện. Trong công nghệ kỹ thuật cao, sự nhận dạng và đánh giá những cơ hội và mối đe dọa mang tính công nghệ trọng yếu có thể là phần quan trọng nhất của việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài trong hoạt động quản lý chiến lược.

Các câu hỏi chủ yếu thường đặt ra khi đánh giá môi trường công nghệ

- + Các công nghệ bên trong công ty là gì ?
- + Các công nghệ nào được sử dụng trong việc kinh doanh của công ty? Trong sản phẩm?
- + Mỗi công nghệ có tầm quan trọng thiết yếu như thế nào đối với mỗi sản phẩm và hoạt động kinh doanh?
- + Những công nghệ nào được quan tâm bao gồm trong việc sản xuất các sản phẩm và nguyên vật liệu mua để sử dụng?
- + Sự phát triển của công nghệ này theo thời gian là gì? Những thay đổi công nghệ này khởi đầu từ công ty nào?
- + Đây là sự phát triển có thể có của công nghệ này trong tương lai?

+ Xếp hạng chủ quan các công ty khác nhau theo mỗi công nghệ là gì?

- Các yếu tố về thị trường: là các thông tin có liên quan đến cạnh tranh, thiết kế sản phẩm, sở thích của khách hàng và các khía cạnh khác của thị trường.

- Các nguồn lực ban đầu: là các yếu tố phục vụ trực tiếp cho việc sản xuất và phân phối sản phẩm hay dịch vụ. Đây là các nhân tố về nguyên vật liệu, nhân sự, vốn bằng tiền, vốn bằng hàng hóa và các tiện ích khác.

* **Yếu tố đầu ra:** là sản phẩm được sản xuất từ hệ thống, thường có hai hình thức: sản phẩm trực tiếp và sản phẩm không trực tiếp. Một số lớn sản phẩm (trực tiếp) được sản xuất hàng ngày và các sản phẩm (không trực tiếp) được phát sinh ra từ hệ thống. Điều lưu ý là chúng ta thường bỏ qua các loại sản phẩm không trực tiếp của hệ thống như: Thuế khóa, các loại chất thải và gây ô nhiễm môi trường, các hoạt động cộng đồng. Mặc dù chúng không nhận được sự lưu tâm như là các kết quả về sản phẩm hay dịch vụ tạo ra doanh thu giúp cho hệ thống sản xuất tồn tại.

1.4.2.2 Các quyết định trong quản trị sản xuất và tác nghiệp

Theo kinh nghiệm của các nhà quản trị thường phân các quyết định thành 3 loại chính: Các quyết định về chiến lược, quyết định về hoạt động và quyết định về quản lý.

* **Các quyết định về chiến lược:** quyết định về sản phẩm, qui trình sản xuất, phương tiện sản xuất. Đây là quyết định có tầm quan trọng chiến lược có ý nghĩa lâu dài cho tổ chức. Những quyết định này đòi hỏi tất cả nhân viên trong các khâu từ sản xuất, nhân sự, kỹ thuật, Marketing và tài chính đều phải làm việc cùng nhau để nghiên cứu các cơ hội kinh doanh một cách cẩn thận, nhằm đưa ra một quyết định đặt các tổ chức vào vị trí tốt nhất để đạt được mục tiêu dài hạn:

- Quyết định xem có nên thực hiện dự án phát triển sản phẩm mới hay không.
- Quyết định về việc thiết lập qui trình sản xuất cho sản phẩm mới.
- Quyết định cách thức phân phối nguồn nguyên vật liệu khan hiếm, các tiện ích, khả năng sản xuất và nhân sự giữa các cơ hội kinh doanh mới và hiện có.
- Quyết định về việc xây dựng thêm nhà máy mới và nơi đặt chúng.

* **Các quyết định về hoạt động:** như giải quyết tất cả các vấn đề liên quan đến việc hoạch định sản xuất để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Trách nhiệm chính của tác nghiệp và tìm kiếm đơn đặt hàng từ phía khách hàng, được thu hút bởi chiến lược marketing của tổ chức và phân phối sản phẩm hay dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Ví dụ như:

- Quyết định xem cần có bao nhiêu dự trữ dùng cho sản xuất.
- Quyết định số lượng và loại sản phẩm sẽ được sản xuất trong thời gian tới.
- Quyết định là có nên gia tăng năng lực sản xuất vào thời gian tới hay không? Bằng cách nào? cho công nhân làm ngoài giờ hoặc là cho các nhà cung ứng thực hiện một phần khối lượng sản phẩm của công ty?
- Quyết định chi tiết về việc mua nguyên vật liệu để đáp ứng nhu cầu cho sản xuất trong thời gian tới.

*** Các quyết định về quản lý:** Đây là các quyết định có liên quan đến hoạt động hàng ngày của công nhân, không phải lúc nào công nhân cũng luôn hoàn thành công việc của mình như mong muốn. Về chất lượng sản phẩm, dịch vụ có xu hướng biến động, máy móc thiết bị có khả năng hỏng hóc xảy ra. Do đó các nhà quản lý cần hoạch định, phân tích và quản lý các hoạt động để làm giảm đi sự cản trở đến hệ thống sản xuất. Ví dụ như:

- Quyết định về chi phí cho việc điều chỉnh lại bản thiết kế sản phẩm.
- Quyết định tiêu chuẩn về quản lý chất lượng cho những sản phẩm có sự thay đổi trong bản thiết kế.
- Quyết định số lần bảo trì ngăn chặn hỏng hóc của máy móc sản xuất.

Các quyết định hàng ngày về công nhân, chất lượng sản phẩm, máy móc dùng cho sản xuất, khi được thực hiện cùng với nhau sẽ là một khía cạnh lớn trong công việc của các nhà quản lý tác nghiệp.

1.5. Đánh giá năng suất

Năng suất là thước đo hiệu quả của một hoạt động vì vậy nó có ý nghĩa then chốt để đánh giá thực trạng hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của các tổ chức/ doanh nghiệp.

Để đánh giá năng suất của các tổ chức/doanh nghiệp cần thiết lập một hệ thống các tỷ số hay còn được gọi là chỉ tiêu năng suất. Việc sử dụng chỉ tiêu năng suất nào là phụ thuộc vào mục đích phân tích, đánh giá và khả năng thu thập các dữ liệu cần thiết. Mục đích của việc tính toán các chỉ tiêu năng suất nhằm phân tích tình trạng hoạt động hiện tại của doanh nghiệp, so sánh với các doanh nghiệp khác hoặc so sánh với các tiêu chuẩn ngành nhằm đặt ra mục tiêu và khắc phục những khu vực có vấn đề.

Ở cấp độ doanh nghiệp, có rất nhiều các chỉ tiêu có thể sử dụng, trong đó chia ra 2 loại chỉ tiêu sau:

1.5.1 Các chỉ tiêu định tính: Đây là việc xem xét đến định hướng chiến lược, phương thức quản lý và văn hoá doanh nghiệp. Những yếu tố này là cơ sở cho sự phát triển bền vững. Các yếu tố xem xét bao gồm:

- Yếu tố lãnh đạo: xem xét đến mục đích, mục tiêu và chiến lược quản lý
- Yếu tố quản lý: cơ cấu tổ chức, hệ thống quản lý, chính sách đối với lao động
- Yếu tố phát triển sản phẩm, công nghệ
- Yếu tố sản phẩm, chiến lược thị trường: chất lượng sản phẩm, khả năng thâm nhập và mở rộng thị trường.
- Yếu tố tài chính: chính sách tài chính, các chỉ tiêu tài chính
- Các yếu tố khác như các mối quan hệ hợp tác, các mối quan hệ giữa quản lý và người lao động.

1.5.2 Các chỉ tiêu định lượng: Tuỳ theo mục đích phân tích có thể tập hợp các chỉ tiêu cụ thể theo nhóm khác nhau. Nhìn chung hệ thống các chỉ tiêu được chia thành 4 nhóm:

- Nhóm chỉ tiêu năng suất lao động: cho thấy khả năng sản xuất sản phẩm hay dịch vụ ở mức chi phí lao động thấp nhất có thể. Yếu tố lao động luôn được xem xét trong mối quan hệ với các yếu tố khác. Các chỉ tiêu thường sử dụng: giá trị gia tăng trên chi phí lao động, năng suất lao động (giá trị gia tăng/ số lượng lao động), tổng đầu ra tính theo đầu người, chi phí lao động trên một lao động ...
- Nhóm chỉ tiêu năng suất vốn: phản ánh mức độ hiệu quả trong sử dụng vốn, cho thấy được khi đầu tư một đồng vốn như vậy sẽ đem lại bao nhiêu giá trị. Điều này sẽ không chỉ phụ thuộc vào việc quản lý cho quá trình sản xuất hoạt động ổn định mà đòi hỏi các chủ doanh nghiệp phải luôn tìm tòi để có thể đầu tư cho thị trường nào, sản phẩm nào có hiệu quả nhất. Các chỉ tiêu thường sử dụng: Năng suất vốn (giá trị gia tăng/ tổng lượng vốn), Tỷ lệ quay vòng vốn (tổng đầu ra/ tài sản cố định)...
- Nhóm chỉ tiêu phản ánh tính cạnh tranh và khả năng sinh lợi: Nhóm chỉ tiêu này gồm hai dạng chỉ tiêu chính:

Hiệu quả quá trình: Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp như lao động, nhà xưởng, máy móc và vốn để tạo ra giá trị gia tăng. Chỉ tiêu này phụ thuộc rất nhiều vào việc kiểm soát các quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ như phân công bố trí lao động hợp lý, bố trí sản xuất phù hợp, kiểm soát chặt chẽ các quá trình đảm bảo chất lượng và giảm lãng phí, phát huy tối đa

hiệu quả sử dụng máy móc, thiết bị, tiết kiệm tối đa nguyên nhiên liệu. Chỉ tiêu thường sử dụng: Giá trị gia tăng/ Chi phí nội lực ...

Khả năng sinh lợi: phản ánh khả năng tạo ra lợi nhuận của doanh nghiệp. Chỉ tiêu thường sử dụng: Tỷ suất thu hồi vốn đầu tư (Lợi nhuận/ tổng vốn đầu tư), Khả năng sinh lợi (lợi nhuận/Tổng đầu ra) ...

Nhóm chỉ tiêu năng suất tổng hợp: Phản ánh năng suất tổng thể của doanh nghiệp. Nó cho thấy cái nhìn tổng thể về việc sử dụng có hiệu quả các yếu tố đầu vào hay không để có thể tạo ra một lượng giá trị đầu ra cao. Chỉ tiêu thường sử dụng: Năng suất chung (tổng đầu ra/ tổng đầu vào, Năng suất yếu tố tổng hợp - TFP).

Câu hỏi

- 1/. Thế nào là quản trị sản xuất? Quản trị sản xuất đóng vai trò gì trong hệ thống quản trị ?
- 2/. Nêu nội dung chủ yếu của quản trị sản xuất ?
- 3/. Người ta đánh giá năng suất sản xuất qua các chỉ tiêu nào ?

CHƯƠNG 2

DỰ BÁO NHU CẦU SẢN XUẤT SẢN PHẨM

Giới thiệu:

Trong sản xuất, không chỉ riêng cho bộ phận sản xuất, nhiều hoạt động đều được căn cứ trên dự báo. Do đó, nhà sản xuất luôn xem dự báo nhu cầu sản xuất là nền tảng quan trọng để thực hiện quy trình sản xuất một cách hiệu quả nhất.

Mục tiêu:

- Trình bày được khái niệm dự báo, nguyên tắc vai trò của dự báo sản xuất sản phẩm;
- Vận dụng các phương pháp dự báo nhu cầu sản xuất sản phẩm;
- Xác định các bước giám sát và kiểm soát vào dự báo nhu cầu sản xuất sản phẩm.

Nội dung chính:

2.1. Thực chất và vai trò của dự báo trong quản trị sản xuất

2.1.1 Khái niệm dự báo

- Người ta thường nhấn mạnh rằng một phương pháp tiếp cận hiệu quả đối với dự báo là phần quan trọng trong hoạch định. Khi các nhà quản trị lên kế hoạch, trong hiện tại họ xác định hướng tương lai cho các hoạt động mà họ sẽ thực hiện. Bước đầu tiên trong hoạch định là dự báo hay là ước lượng nhu cầu tương lai cho sản phẩm hoặc dịch vụ và các nguồn lực cần thiết để sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ đó.

- Như vậy, dự báo là một khoa học và nghệ thuật tiên đoán những sự việc sẽ xảy ra trong tương lai, trên cơ sở phân tích khoa học về các dữ liệu đã thu thập được.

Khi tiến hành dự báo ta căn cứ vào việc thu thập xử lý số liệu trong quá khứ và hiện tại để xác định xu hướng vận động của các hiện tượng trong tương lai nhờ vào một số mô hình toán học.

- Dự báo có thể là một dự đoán chủ quan hoặc trực giác về tương lai. Nhưng để cho dự báo được chính xác hơn, người ta cố loại trừ những tính chủ quan của người dự báo.

2.1.2 Các nguyên tắc dự báo