



PGS.TS. NGUYỄN VĂN TUẤN (Chủ biên)

ThS. TRẦN THANH LIÊM, CN. NGUYỄN THỊ PHƯƠNG

QUẢN TRỊ SẢN XUẤT



TRƯỜNG ĐẠI HỌC LÂM NGHIỆP - 2018

PGS.TS. NGUYỄN VĂN TUẤN (Chủ biên)
ThS. TRẦN THANH LIÊM, CN. NGUYỄN THỊ PHƯỢNG

QUẢN TRỊ SẢN XUẤT

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LÂM NGHIỆP - 2018

LỜI NÓI ĐẦU

Quá trình hội nhập ngày càng sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu, sự phát triển nhanh chóng của khoa học, công nghệ, quá trình cạnh tranh ngày càng khốc liệt đang buộc các doanh nghiệp phải thường xuyên đổi mới, hoàn thiện công tác quản trị kinh doanh nói chung và quản trị sản xuất nói riêng.

Quản trị sản xuất là một nội dung quan trọng của quản trị kinh doanh với nhiệm vụ trọng tâm là nâng cao năng suất của hệ thống sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Bài giảng Quản trị sản xuất được Bộ môn Quản trị doanh nghiệp trường Đại học Lâm nghiệp tổ chức biên soạn với mục đích làm tài liệu giảng dạy và học tập cho ngành Quản trị kinh doanh và một số ngành học khác có liên quan trong nhà trường.

Bài giảng này được biên soạn trên cơ sở chương trình môn học và các bài giảng của Bộ môn, có tham khảo các tài liệu trong và ngoài nước về quản trị sản xuất và tác nghiệp.

Bài giảng được kết cấu thành các chương sau đây:

Chương 1: Những vấn đề cơ bản về quản trị sản xuất;

Chương 2: Dự báo nhu cầu sản xuất;

Chương 3: Quyết định về sản phẩm, công nghệ và thiết bị;

Chương 4: Quyết định về địa điểm sản xuất;

Chương 5: Bố trí mặt bằng sản xuất trong doanh nghiệp;

Chương 6: Điều độ sản xuất;

Chương 7: Hoạch định tổng hợp;

Chương 8: Quản trị hàng dự trữ.

PGS.TS. Nguyễn Văn Tuấn là chủ biên và biên soạn Lời nói đầu, Chương 1; ThS. Trần Thanh Liêm biên soạn các Chương 4, 5, 6 CN. Nguyễn Thị Phụng biên soạn chương 2, 3, 7, 8.

Trong quá trình biên soạn, mặc dù đã có nhiều cố gắng, song do điều kiện còn nhiều hạn chế nên bài giảng không thể tránh khỏi những sai sót. Tập thể tác giả mong nhận được những ý kiến đóng góp để tiếp tục hoàn thiện.

Tập thể tác giả xin chân thành cảm ơn tập thể giảng viên Bộ môn Quản trị doanh nghiệp và các đồng nghiệp đã cho các ý kiến quý báu trong quá trình biên soạn bài giảng.

TẬP THỂ TÁC GIẢ

Chương 1

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ SẢN XUẤT

1.1. Những khái niệm cơ bản

1.1.1. Khái niệm về sản xuất

Sản xuất theo nghĩa chung nhất là quá trình kết hợp và biến đổi các yếu tố đầu vào (đất đai, nguyên vật liệu, máy móc thiết bị...) theo những cách thức và trình tự thích hợp để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ ở đầu ra, sẵn sàng cung cấp cho thị trường.

Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế có chức năng thực hiện các hoạt động sản xuất, kinh doanh nhằm cung cấp các sản phẩm, dịch vụ cho nhu cầu xã hội với mục tiêu tìm kiếm lợi nhuận. Mỗi doanh nghiệp đều là một hệ thống có cấu trúc bên trong bao gồm nhiều phân hệ khác nhau và có mối liên hệ mật thiết với môi trường bên ngoài.

Sản xuất là một trong những phân hệ chính của doanh nghiệp, có ý nghĩa quyết định đối với chức năng cung cấp các sản phẩm, dịch vụ cho nhu cầu xã hội. Phát triển và quản lý điều hành tốt hệ thống sản xuất sản phẩm và dịch vụ là yêu cầu thiết yếu nhất để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trong nền kinh tế.

Hệ thống sản xuất là một phân hệ hết sức quan trọng của doanh nghiệp, bao gồm những bộ phận cấu thành chính là: yếu tố đầu vào, quá trình biến đổi, yếu tố đầu ra, thông tin phản hồi và các yếu tố ngẫu nhiên.

- Yếu tố đầu vào bao gồm tất cả những điều kiện cần thiết để tiến hành các hoạt động sản xuất như: đất đai, máy móc thiết bị, nguyên nhiên vật liệu, tiền vốn, lao động... Việc tổ chức, khai thác sử dụng một cách hợp lý, tiết kiệm các yếu tố đầu vào có vai trò hết sức quan trọng đối với hiệu quả sản xuất kinh doanh của mọi doanh nghiệp.

- Quá trình biến đổi là bộ phận trung tâm của hệ thống sản xuất, đó là quá trình gia công chế biến, chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành các sản phẩm dịch vụ ở đầu ra. Việc tổ chức quản lý tốt quá trình biến đổi có ý nghĩa quyết định đối với kết quả và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Yếu tố đầu ra của quá trình sản xuất bao gồm những kết quả trực tiếp của quá trình sản xuất, bao gồm các sản phẩm và dịch vụ sẵn sàng cung cấp cho nhu

cầu thị trường. Trong nhiều trường hợp khi nghiên cứu các yếu tố đầu ra, người ta còn xem xét đến những kết quả không mong muốn của quá trình sản xuất như chất thải, phế thải...

- Thông tin phản hồi bao gồm tất cả những thông tin, dữ liệu được phản hồi từ quá trình sản xuất mà các nhà quản trị doanh nghiệp cần phải xử lý để điều hành hoạt động của doanh nghiệp.

- Các yếu tố ngẫu nhiên bao gồm những đột biến ngẫu nhiên của môi trường bên trong và bên ngoài có thể làm nhiễu loạn, cản trở các hoạt động của quá trình sản xuất (như thiên tai, khủng hoảng, hỏa hoạn...).

1.1.2. Khái niệm về quản trị sản xuất

Quản trị trong một tổ chức là quá trình tác động của chủ thể lên các đối tượng bên trong và bên ngoài nhằm sử dụng một cách hợp lý nhất các nguồn lực để đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Quản trị bao gồm các chức năng: hoạch định, tổ chức phối hợp, điều khiển chỉ huy và kiểm tra giám sát,

Với bản chất là một tổ chức kinh doanh, doanh nghiệp cũng cần phải được quản trị một cách chặt chẽ, khoa học, nhằm sử dụng một cách hiệu quả nhất các yếu tố nguồn lực để làm ra các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu thị trường và qua đó đạt được mục tiêu lợi nhuận của mình.

Quản trị sản xuất là quá trình tác động của chủ thể đối với hệ thống sản xuất, bao gồm các hoạt động thiết kế, hoạch định, tổ chức điều hành và kiểm tra giám sát, nhằm đạt được các mục tiêu kinh doanh đã đặt ra.

Đối tượng của quản trị sản xuất chính là hệ thống sản xuất, trong đó trọng tâm là quá trình biến đổi chuyển hoá các yếu tố đầu vào thành các sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng các nhu cầu của thị trường.

Quản trị sản xuất có các nhiệm vụ chủ yếu sau đây:

- Thiết kế hệ thống sản xuất;
- Tổ chức hệ thống sản xuất;
- Điều hành hệ thống sản xuất;
- Kiểm tra giám sát hệ thống sản xuất.

1.1.3. Mục tiêu của quản trị sản xuất

Mục tiêu tổng quát của quản trị sản xuất là đảm bảo thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng trên cơ sở sử dụng hiệu quả nhất các yếu tố sản xuất, trên cơ sở đó, đảm bảo mục tiêu lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Để thực hiện được mục tiêu tổng quát này, quản trị sản xuất có những mục tiêu cụ thể sau đây:

- Đảm bảo sản phẩm và dịch vụ sản xuất ra đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu của khách hàng;
- Đảm bảo chi phí sản xuất nhỏ nhất để nâng cao lợi nhuận trong kinh doanh;
- Rút ngắn thời gian sản xuất tạo điều kiện rút ngắn chu kỳ kinh doanh để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh chung;
- Xây dựng một hệ thống sản xuất hoạt động có hiệu quả cao và linh hoạt.

1.2. Năng suất và các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất

1.2.1. Bản chất và tầm quan trọng của năng suất trong sản xuất kinh doanh

Về mặt bản chất, năng suất là khái niệm thể hiện hiệu quả của việc sử dụng các yếu tố đầu vào của mỗi hệ thống sản xuất.

Năng suất thường được tính toán bằng cách so sánh kết quả đầu ra của một hệ thống sản xuất với khối lượng các yếu tố đầu vào được sử dụng để làm ra các yếu tố đầu ra đó.

Việc lựa chọn đơn vị tính của các yếu tố đầu ra và đầu vào khác nhau sẽ cho ra những mô hình đánh giá năng suất khác nhau.

Công thức tổng quát để tính toán năng suất thường được dùng là:

$$w = \frac{Q}{C}$$

Trong đó:

Q là khối lượng sản phẩm, dịch vụ ở đầu ra;

C là khối lượng các yếu tố đầu vào được sử dụng.

Tùy theo các yêu cầu quản lý mà khối lượng các yếu tố đầu vào C có thể được đưa vào tính toán là số lượng lao động, số lượng máy móc thiết bị, tiền vốn... được sử dụng để làm ra khối lượng sản phẩm dịch vụ Q.

Ứng với mỗi cách tính toán nêu trên ta sẽ có được những chỉ tiêu tương ứng như: năng suất lao động, năng suất của máy móc thiết bị, năng suất vốn...

Trong một số trường hợp, người ta có thể sử dụng hàm sản xuất để đánh giá hiệu quả sử dụng các yếu tố đầu vào được sử dụng qua hàm tổng quát sau đây:

$$Y = A \cdot x_1^{\alpha_1} \cdot x_2^{\alpha_2} \cdot \dots \cdot x_n^{\alpha_n}$$

Trong đó:

Y : Khối lượng sản phẩm, dịch vụ sản xuất ra;

$x_1, x_2, \dots, x_n$: Khối lượng yếu tố đầu vào thứ 1, thứ 2 và thứ n được sử dụng;

$\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n$: Độ co giãn của Y theo các yếu tố $x_1, x_2, \dots, x_n$;

Các giá trị cụ thể của $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n$ cho biết ảnh hưởng của mức sử dụng các yếu tố đầu vào tương ứng đến kết quả đầu ra của mỗi hệ thống sản xuất.

Trong thực tiễn quản trị sản xuất nói riêng và quản trị kinh doanh nói chung, các yếu tố đầu vào phổ biến thường được đưa vào tính toán phân tích là lao động, vốn đầu tư...

Năng suất là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh trình độ phát triển của hệ thống sản xuất, đồng thời là chỉ tiêu quan trọng nhất đánh giá chất lượng của công tác quản trị sản xuất trong doanh nghiệp.

Nâng cao năng suất của hệ thống sản xuất chính là con đường cơ bản nhất để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, trên cơ sở đó nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Nâng cao năng suất cũng chính là điều kiện quan trọng nhất để nâng cao lợi nhuận của doanh nghiệp và đảm bảo các lợi ích của các bên liên quan như: chủ doanh nghiệp, người lao động, Nhà nước...

1.2.2. Những nhân tố ảnh hưởng tới năng suất

Có hai nhóm nhân tố ảnh hưởng tới năng suất của mỗi hệ thống sản xuất là những nhân tố bên ngoài và bên trong.

Nhóm các nhân tố bên ngoài bao gồm:

- Môi trường kinh tế quốc tế (giao lưu kinh tế, cạnh tranh quốc tế...);
- Tình hình thị trường (nhu cầu thị trường sản phẩm, thị trường các yếu tố sản xuất, tình trạng cạnh tranh, giá cả, tỷ giá, lãi suất...);
- Chính sách của Nhà nước (chính sách thuế, chính sách tín dụng, chính sách kiểm soát chất lượng và môi trường...);

Nhóm các nhân tố bên trong bao gồm:

- Trình độ công nghệ, kỹ thuật sản xuất của doanh nghiệp;
- Trình độ và năng lực quản trị doanh nghiệp;
- Tiềm lực tài chính của doanh nghiệp;
- Trình độ nguồn nhân lực của doanh nghiệp...

1.2.3. Phương hướng hoàn thiện quản trị sản xuất để nâng cao năng suất

Nâng cao năng suất của hệ thống sản xuất là nhiệm vụ trọng tâm của công tác quản trị sản xuất.

Bên cạnh việc áp dụng các giải pháp kỹ thuật và công nghệ, công tác quản trị sản xuất cũng có thể thúc đẩy nâng cao năng suất nhờ những phương hướng chính sau đây:

- Xây dựng, hoàn thiện và thực hiện tốt các nội dung và quy trình của công tác quản trị sản xuất, từ khâu dự báo, lập kế hoạch, công tác chuẩn bị và phục vụ, công tác điều hành và kiểm tra giám sát để đảm bảo cho hệ thống sản xuất hoạt động nhịp nhàng, liên tục và cân đối;

- Xây dựng và hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật, trong đó có hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng suất cho tất cả các hoạt động tác nghiệp trong sản xuất kinh doanh. Đây là một giải pháp rất quan trọng bởi nó cung cấp những tiêu chuẩn và thước đo làm cơ sở để hoàn thiện tổ chức sản xuất;

- Thường xuyên phân tích, đánh giá hệ thống sản xuất, phát hiện các khâu yếu, các nguy cơ, ách tắc... để có giải pháp xử lý kịp thời, đảm bảo sự hoạt động liên tục, tránh những thiệt hại và lãng phí của hệ thống sản xuất;

- Áp dụng linh hoạt các đòn bẩy kinh tế, thường xuyên đổi mới và hoàn thiện các giải pháp khuyến khích, động viên nâng cao năng suất đối với người lao động ở tất cả các khâu, các bộ phận.

1.3. Nội dung cơ bản của quản trị sản xuất

Với nhiệm vụ cơ bản là nâng cao năng suất của hệ thống sản xuất, công tác quản trị sản xuất bao gồm các nội dung cơ bản sau đây:

1.3.1. Dự báo nhu cầu sản xuất

Dự báo nhu cầu sản xuất là nội dung quan trọng đầu tiên của công tác quản trị sản xuất. Nội dung này cần trả lời được câu hỏi cơ bản nhất là cần sản xuất sản phẩm, dịch vụ gì, khối lượng là bao nhiêu, quy cách, phẩm chất như thế nào để đáp ứng yêu cầu thị trường.

Công tác dự báo nhu cầu sản xuất cần giải quyết các vấn đề sau đây:

- Xử lý các thông tin thu thập được từ công tác nghiên cứu thị trường;
- Đưa ra những số liệu định lượng về nhu cầu thị trường đối với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp;

- Đưa ra các nhu cầu đặt hàng đối với bộ phận sản xuất bao gồm: số lượng sản phẩm từng loại, đặc tính kỹ thuật của sản phẩm dịch vụ, thời gian cung cấp và những yêu cầu khác.

1.3.2. Quyết định về sản phẩm, công nghệ và thiết bị

Trên cơ sở dự báo nhu cầu sản xuất, công việc tiếp theo phải thực hiện là thiết kế sản phẩm và thiết kế quy trình công nghệ để sản xuất ra những sản phẩm và dịch vụ đó.

Công tác thiết kế sản phẩm cần giải quyết các nội dung:

- Xây dựng các bản vẽ kỹ thuật chi tiết về từng loại sản phẩm, dịch vụ;
- Hoàn thiện bản thuyết minh chi tiết về các tính chất của sản phẩm, dịch vụ.

Công tác thiết kế quy trình công nghệ có các nội dung:

- Lựa chọn phương pháp sản xuất;
- Lựa chọn thiết bị;
- Tổ chức dây chuyền sản xuất.

1.3.3. Xác định về địa điểm sản xuất

Xác định vị trí sản xuất hay còn gọi là công tác định vị doanh nghiệp là việc xác định các vị trí để thực hiện các hoạt động sản xuất của doanh nghiệp để đáp ứng yêu cầu phát triển và hoàn thành các đơn hàng.

Để định vị doanh nghiệp, có thể phân tích để lựa chọn các phương án: Xây dựng cơ sở sản xuất mới hoặc sử dụng những cơ sở sẵn có hoặc đồng thời cả hai phương án.

Việc lựa chọn địa điểm sản xuất phải đảm bảo vừa tiết kiệm chi phí sản xuất, chi phí tiêu thụ, vừa đáp ứng được yêu cầu của khách hàng, lại phải tính đến sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp, do vậy cần được cân nhắc kỹ lưỡng và thận trọng trên nhiều mặt.

1.3.4. Bố trí mặt bằng sản xuất trong doanh nghiệp

Bố trí sản xuất trong doanh nghiệp là công việc thiết kế, lựa chọn các phương án bố trí mặt bằng sản xuất, sắp xếp các phương tiện vật chất một cách hợp lý để triển khai các hoạt động sản xuất theo kế hoạch.

Việc bố trí sản xuất phải đảm bảo được các yêu cầu sau:

- Phù hợp với công nghệ sản xuất đã lựa chọn;

- Phát huy tối đa công suất của máy móc, thiết bị;
- Tận dụng tối đa diện tích sản xuất;
- Đảm bảo các tiêu chuẩn về an toàn lao động, vệ sinh và môi trường.

1.3.5. Điều độ sản xuất

Điều độ sản xuất là hoạt động tổ chức, điều hành để thực hiện kế hoạch sản xuất đã đặt ra, nhằm biến các dự định thành hiện thực.

Nội dung công tác điều độ sản xuất bao gồm việc xây dựng lịch trình hoạt động chi tiết, phân giao công việc cho từng bộ phận và cá nhân, điều hành và phối hợp hoạt động, giải quyết các ách tắc... để triển khai thực hiện các nhiệm vụ kế hoạch.

Phương pháp sử dụng trong công tác điều độ sản xuất có thể rất khác nhau, tùy thuộc vào đặc điểm, loại hình và quy mô sản xuất được lựa chọn.

Công tác điều độ sản xuất phải đáp ứng các yêu cầu sau đây:

- Đảm bảo cho quá trình sản xuất diễn ra liên tục, nhịp nhàng;
- Phát huy tối đa công suất của thiết bị máy móc;
- Nâng cao năng suất lao động của công nhân;
- Đảm bảo tính tiết kiệm và hiệu quả trong hoạt động của các bộ phận nội bộ.

1.3.6. Hoạch định tổng hợp

Hoạch định là một trong những chức năng của nhà quản trị sản xuất và điều hành. Hoạch định tổng hợp là xác định số lượng sản phẩm và phân bố thời gian sản xuất cho một tương lai trung hạn, thường từ 3 tháng đến 18 tháng. Để đáp ứng nhu cầu trung hạn đã được dự báo, nhà quản trị tác nghiệp phải tìm ra cách tốt nhất nhằm biến đổi mức sản xuất phù hợp với mức nhu cầu và đạt hiệu quả cao.

Hoạch định tổng hợp cần thiết cho nhà quản trị sản xuất vì nó giúp cho:

- Bố trí mức sử dụng các phương tiện một cách đầy đủ, giảm thiểu sự quá tải và dư thừa để giảm chi phí sản xuất;
- Năng lực sản xuất thích hợp với nhu cầu tổng hợp dự tính;
- Một kế hoạch về sự thay đổi có hệ thống và trật tự năng lực sản xuất phù hợp với lúc cao điểm của nhu cầu khách hàng;
- Có hầu hết đầu ra cho các nguồn lực có sẵn, quan trọng và đúng lúc với các nguồn lực sản xuất hiếm.

Hoạch định tổng hợp là chìa khóa cho sự thay đổi quản lý quan trọng trong quản trị sản xuất, do sự thay đổi nhu cầu của khách hàng và những kế hoạch cung cấp nguồn lực sản xuất thích ứng với những thay đổi này.

1.3.7. Quản trị hàng dự trữ

Hàng dự trữ trong doanh nghiệp bao gồm dự trữ nguyên vật liệu, dụng cụ phụ tùng và dự trữ thành phẩm trong kho. Công tác quản trị hàng dự trữ bao gồm việc xác định lượng dự trữ hợp lý, xác định mô hình phù hợp với đặc điểm sản xuất và yêu cầu thị trường.

Việc quản trị hàng dự trữ có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nếu dự trữ không đủ sẽ gây ra hiện tượng gián đoạn trong sản xuất và tiêu thụ, ngược lại nếu dự trữ quá lớn sẽ gây ra tình trạng ứ đọng vốn, làm giảm hiệu quả kinh doanh chung.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 1

1. Khái niệm và vai trò của sản xuất trong doanh nghiệp?
2. Khái niệm và nhiệm vụ của quản trị sản xuất trong doanh nghiệp?
3. Bản chất, cách xác định và ý nghĩa của chỉ tiêu năng suất?
4. Những nội dung cơ bản của quản trị sản xuất trong doanh nghiệp?

TaiLieu.vn

Chương 2

DỰ BÁO NHU CẦU SẢN XUẤT SẢN PHẨM

2.1. Khái niệm, vai trò và phân loại dự báo

2.1.1. Khái niệm dự báo

Thuật ngữ dự báo có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp “Pro” (nghĩa là trước) và “gnosis” (có nghĩa là biết), “prognosis” nghĩa là biết trước. Dự báo là một hoạt động rất quan trọng, đặc biệt trong sản xuất kinh doanh. Rất hiếm khi một doanh nghiệp bắt tay ngay vào hoạt động sản xuất mà không tiến hành dự báo. Trong cuộc sống, dự báo cũng là hoạt động xuất hiện thường xuyên. Chẳng hạn như: dự báo thời tiết, cảnh báo thiên tai, dự đoán số mệnh... Vậy dự báo là gì?

Dự báo là khoa học và nghệ thuật tiên đoán các sự vật hiện tượng sẽ xảy ra trong tương lai.

Như vậy, dự báo có sự kết hợp giữa khoa học và nghệ thuật. “Khoa học” bởi vì kết quả dự báo được đưa ra trên cơ sở tính toán, đo đạc, có căn cứ thực tế. “Nghệ thuật” là những kinh nghiệm, những cảm nhận hoặc thậm chí là những linh tính của cá nhân. Tính khoa học và nghệ thuật có sự kết hợp và hoà trộn lẫn nhau, đôi khi rất khó để phân tích rõ đâu là khoa học và đâu là nghệ thuật. Một kết quả cảnh báo thiên tai được đưa ra sau khi đã sử dụng những máy móc thiết bị quan sát, nhưng kết luận tình hình thiên tai sẽ như thế nào còn phụ thuộc vào kinh nghiệm tổng hợp kết quả của kỹ thuật viên, sự tinh tường khi loại bỏ những yếu tố ngẫu nhiên và giữ lại những yếu tố được cho là cơ bản. Trong hoạt động dự đoán số mệnh, dường như yếu tố kinh nghiệm, linh cảm được sử dụng phổ biến. Nhưng ẩn đằng sau những yếu tố đó có thể là những yếu tố mang tính khoa học, như quy luật số lớn, quy luật “gieo thói quen gặt tính cách, gieo tính cách gặt số phận”...

Các nguyên tắc cơ bản của dự báo bao gồm:

- Nguyên tắc liên hệ biện chứng:

Tất cả các hiện tượng kinh tế - xã hội đều có mối quan hệ qua lại, tác động lẫn nhau. Mối quan hệ giữa chúng có nhiều loại: mối quan hệ bản chất, không bản chất; cố định và tạm thời; trực tiếp hoặc gián tiếp... Nguyên tắc liên hệ biện chứng tạo ra công cụ, phương pháp luận rất có hiệu quả để giải thích, phân tích đúng đắn và dự báo các hiện tượng kinh tế - xã hội. Áp dụng nguyên tắc này đòi hỏi:

+ Phải tính đến các mối quan hệ tồn tại giữa sự phát triển của lực lượng sản xuất và quan hệ sản xuất, giữa các ngành, thành phần kinh tế, quan hệ kinh tế...;

+ Phải tính đến các mối quan hệ giữa các hiện tượng kinh tế - xã hội với các lĩnh vực khác như chính trị, pháp luật...;

+ Phải xem xét mọi vấn đề trong một điều kiện và hoàn cảnh cụ thể, tính đến sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các mặt của vấn đề nghiên cứu;

+ Phải có quan điểm hệ thống trong phân tích dự báo.

- Nguyên tắc kế thừa lịch sử:

Nguyên tắc này yêu cầu khi tiến hành dự báo một đối tượng phải nghiên cứu sâu sắc quá trình vận động của đối tượng đó trong quá khứ và hiện tại, tạo ra cơ sở thực nghiệm để tiên đoán và đánh giá tác động các xu hướng trong tương lai. Chỉ có thể dự báo tương lai mà không rơi vào không tưởng khi chúng ta nghiên cứu kỹ lưỡng quá khứ và hiện tại của đối tượng dự báo.

- Nguyên tắc tính đặc thù về bản chất của đối tượng dự báo:

Nguyên tắc này đòi hỏi nhất thiết phải tính đến những nét đặc thù về bản chất của đối tượng cần dự báo. Xuất phát từ những nét đặc thù này sẽ tạo cho chúng ta những giới hạn nhất định về xu thế phát triển đối tượng kinh tế trong tương lai. Nguyên tắc này càng quan trọng khi sử dụng các phương pháp ngoại suy định lượng trong dự báo, nếu không có giới hạn thì dễ dàng đi đến những kết luận sai lầm trong dự báo.

- Nguyên tắc mô tả tối ưu đối tượng dự báo:

Nguyên tắc này đòi hỏi phải mô tả đối tượng dự báo như thế nào đó nhằm đảm bảo sự xác thực và chính xác cho trước của dự báo với chi phí dự báo thấp nhất. Để thực hiện nguyên tắc này cần phải mô tả đối tượng dự báo với mức độ hình thức hoá tối ưu, kết hợp mô hình hình thức với phương pháp mô tả phi hình thức; Lựa chọn một số biến số và tham số tối thiểu, đánh giá tầm quan trọng của biến số; Chọn thang đo phù hợp cho mỗi chỉ tiêu nhằm đảm bảo độ chính xác đặt ra với chi phí nhỏ nhất.

- Nguyên tắc về tính tương tự của đối tượng dự báo:

Nguyên tắc này đòi hỏi khi phân tích phải thường xuyên so sánh những tính chất của đối tượng dự báo với những đối tượng tương tự đã biết và với các mô hình của các đối tượng đó nhằm mục đích sử dụng mô hình sẵn có này phục vụ cho dự báo. Việc quán triệt nguyên tắc này cho phép tiết kiệm chi phí để phân

tích, rút ngắn thời gian xây dựng mô hình, mặt khác cho phép kiểm tra kết quả bằng cách so sánh với các kết quả của các đối tượng tương tự trước đó.

Trong doanh nghiệp, dự báo về nhu cầu sản phẩm/dịch vụ được coi là vấn đề cốt lõi nhất. Cụ thể, dự báo nhu cầu sản phẩm dịch vụ được hiểu là các hoạt động nhằm xác định xu hướng tiêu dùng, số lượng, chất lượng, giá cả... của một hoặc một số sản phẩm dịch vụ trong tương lai, từ đó doanh nghiệp có căn cứ cho các kế hoạch sản xuất cũng như chiến lược đầu tư dài hạn nhằm thu được lợi nhuận cao nhất.

2.1.2. Vai trò của dự báo trong doanh nghiệp

Kết quả dự báo không phải là một sự khẳng định chắc chắn mà luôn tồn tại những sai số nhất định. Mặc dù vậy, công tác dự báo vẫn được hết sức coi trọng bởi tầm quan trọng của nó với công tác quản lý doanh nghiệp.

Trước hết, dự báo là cơ sở để ra các quyết định, bao gồm các quyết định ngắn hạn như kế hoạch sản xuất của tuần, tháng... và các quyết định dài hạn như chiến lược sản xuất trong tương lai, nhắm vào phân đoạn thị trường nào...

Dự báo cũng là căn cứ cho việc phối hợp giữa các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Bởi vì khi có một dự báo chung cho toàn doanh nghiệp, các bộ phận sẽ cùng có mục tiêu hướng đến thực hiện theo dự báo đó.

Dự báo giúp cho doanh nghiệp chủ động trong việc đáp ứng nhu cầu thị trường, không bỏ sót cơ hội kinh doanh.

Kết quả dự báo là một trong những cơ sở quan trọng để các nhà quản trị có kế hoạch phối hợp các hoạt động trong toàn doanh nghiệp.

2.1.3. Phân loại dự báo

Có nhiều cách phân loại dự báo khác nhau.

- Căn cứ vào phương pháp dự báo:

+ Dự báo định tính: Là dựa trên linh cảm cũng như kinh nghiệm của nhà quản trị. Các phương pháp dự báo định tính là các phương pháp dự báo bằng cách phân tích định tính dựa vào suy đoán, cảm nhận. Các phương pháp này phụ thuộc nhiều vào trực giác, kinh nghiệm và sự nhạy cảm của nhà quản trị trong quá trình dự báo, chỉ mang tính phỏng đoán, không định lượng... Tuy nhiên, chúng có ưu điểm là đơn giản, dễ thực hiện thời gian nghiên cứu dự báo nhanh, chi phí dự báo thấp và kết quả dự báo trong nhiều trường hợp cũng rất tốt;

+ Dự báo định lượng: Là dựa trên các số liệu ở quá khứ để xây dựng các mô hình toán học phù hợp, từ đó đưa ra những con số dự báo cụ thể.

- Căn cứ vào thời hạn dự báo:

+ Dự báo ngắn hạn: Là dự báo thị trường trong khoảng thời gian dưới 1 năm nhằm phục vụ trực tiếp cho việc ra quyết định sản xuất. Ví dụ: kế hoạch mua nguyên vật liệu, phân công giao việc...;

+ Dự báo trung hạn: Là dự báo thị trường trong khoảng thời gian từ 1 năm đến dưới 3 năm, cung cấp cơ sở để lập kế hoạch trung hạn. Ví dụ: kế hoạch tiền mặt, kế hoạch huy động nguồn lực...;

+ Dự báo dài hạn: Là dự báo thị trường trong một khoảng thời gian dài, thường từ 3 năm trở lên, là cơ sở quan trọng để lập kế hoạch trong dài hạn. Ví dụ: hoạch định công suất, nghiên cứu và ứng dụng công nghệ mới, định vị hay mở rộng doanh nghiệp.

Các dự báo ngắn hạn thường cụ thể và chính xác; dự báo dài hạn thường mang tính tổng quát và định tính nhiều hơn.

- Căn cứ vào lĩnh vực dự báo:

+ Dự báo về tình hình kinh tế: Thường do các chuyên gia trong các trung tâm tư vấn kinh tế của Nhà nước thực hiện. Nội dung bao gồm dự báo tình hình thất nghiệp, lạm phát; dự báo mức tăng trưởng GDP hàng năm...;

+ Dự báo về khoa học kỹ thuật. Dự báo này đặc biệt quan trọng đối với các ngành có hàm lượng công nghệ cao như khoa học vũ trụ, năng lượng, công nghệ thông tin...;

+ Dự báo về nhu cầu sản phẩm dịch vụ: Được các nhà quản trị sản xuất quan tâm hàng đầu vì nó liên quan đến kế hoạch dự trữ nguyên vật liệu, kế hoạch sản xuất...

Trong thực tế, có những dự báo khá chính xác nhưng có những dự báo lại sai lệch hoàn toàn. Điều đó cho thấy dự báo không thể hoàn hảo được. Muốn dự báo theo kịp với thực tế, các doanh nghiệp cần phải quan tâm đến một số vấn đề sau:

- Lựa chọn phương pháp dự báo thích hợp: Các dự báo trung hạn và dài hạn thường sử dụng phương pháp dự báo định tính hơn là dự báo định lượng như dự báo ngắn hạn;

- Việc thu thập dữ liệu và xử lý: Dữ liệu cần được thu thập chính xác, cập nhật thường xuyên; Việc xử lý dữ liệu cần cẩn thận, cố gắng loại bỏ được các yếu tố ngoại lai có thể ảnh hưởng sai lệch đến kết quả dự báo;

- Việc giới hạn và kiểm soát dự báo: Doanh nghiệp phải lựa chọn cho mình giới hạn dự báo (max, min) và thường xuyên theo dõi để điều chỉnh kịp thời.

2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến dự báo nhu cầu

Quá trình dự báo nhu cầu sản phẩm/dịch vụ chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố, được chia thành hai nhóm chính là: Các yếu tố khách quan và các yếu tố chủ quan.

2.2.1. Các yếu tố khách quan

Các yếu tố khách quan là các yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát, không chế của doanh nghiệp. Doanh nghiệp chỉ có thể áp dụng một số biện pháp nhằm tăng cường hoặc hạn chế ảnh hưởng của các yếu tố này. Nhóm yếu tố này bao gồm các yếu tố chủ yếu sau:

- Chu kỳ kinh doanh;
- Chu kỳ sống của sản phẩm;
- Khách hàng;
- Đối thủ cạnh tranh;
- Các yếu tố khác;

Chu kỳ kinh doanh: Bất kỳ nền kinh tế nào đều trải qua bốn giai đoạn: phục hồi, tăng trưởng, suy thoái, trì trệ. Cho dù Chính phủ các nước luôn cố gắng ngăn chặn nhưng tính chu kỳ này vẫn xuất hiện. Việc xác định nền kinh tế đang ở giai đoạn nào của chu kỳ kinh doanh là điều rất cần thiết trong quá trình tiến hành dự báo nhu cầu.

Chu kỳ sống của sản phẩm: Một sản phẩm khi đưa ra thị trường tiêu thụ nhìn chung trải qua bốn giai đoạn: thâm nhập thị trường, tăng trưởng, bão hòa, suy thoái. Cầu đối với sản phẩm ở mỗi giai đoạn này là khác nhau. Ví dụ: Khi sản phẩm mới được đưa ra thị trường, người tiêu dùng chưa biết đến nhiều và cũng chưa tin tưởng sử dụng, nhu cầu còn thấp. Doanh nghiệp phải đẩy mạnh các hoạt động quảng bá sản phẩm để có thể rút ngắn giai đoạn này, đồng thời tăng cường chất lượng sản phẩm để lấy được lòng tin của người tiêu dùng.

Khách hàng: Có nhiều yếu tố thuộc về bản thân khách hàng mà có thể ảnh hưởng đến nhu cầu tiêu dùng. Ví dụ: độ tuổi, giới tính, nghề nghiệp, sở thích, thu nhập... Doanh nghiệp cần dành sự quan tâm thỏa đáng đến đối tượng khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp mình, từ đó đề ra được các chính sách phù hợp với từng yếu tố của bản thân khách hàng.

Đối thủ cạnh tranh: Bất kỳ chính sách nào của doanh nghiệp đều thu hút sự quan tâm của các đối thủ cạnh tranh. Và ngược lại, doanh nghiệp cũng cần theo sát các chính sách của đối thủ để có những điều chỉnh phù hợp nhằm giữ vững và tăng thị phần.

Các yếu tố khác: Ví dụ: các chính sách kinh tế pháp luật của Nhà nước, tình hình chính trị của đất nước, đặc điểm văn hóa tôn giáo... cũng ảnh hưởng lớn đến cầu sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp không thể bỏ qua.

2.2.2. Các yếu tố chủ quan

Đây là nhóm các yếu tố thuộc về bản thân doanh nghiệp mà doanh nghiệp có thể điều chỉnh, kiểm soát được. Một số yếu tố cơ bản như:

- Sự nỗ lực trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng;
- Công tác quảng cáo và xúc tiến thương mại;
- Nỗ lực bán hàng;
- Sự đảm bảo chất lượng và giá cả sản phẩm dịch vụ...

Nếu doanh nghiệp chú trọng đầu tư nâng cao các yếu tố này thì có thể thu hút một lượng lớn cầu đối với sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp mình.

2.3. Các phương pháp dự báo nhu cầu

Trong thực tế quản lý, các nhà quản trị của các doanh nghiệp có thể sử dụng và kết hợp nhiều phương pháp dự báo khác nhau. Cho dù là phương pháp nào thì một trong những lưu ý quan trọng là cần dựa vào quá khứ để dự báo cho tương lai. Các phương pháp này được chia thành hai nhóm chính là nhóm phương pháp dự báo định tính và nhóm phương pháp dự báo định lượng.

2.3.1. Nhóm phương pháp dự báo định tính

Đặc điểm chung của nhóm này là đơn giản, thực hiện nhanh chóng và chủ yếu dựa vào ý kiến chủ quan của cá nhân mà không cần sử dụng các công thức toán học. Do đó, kết quả dự báo thường là chỉ ra xu hướng chung (có hay không, ít hay nhiều...) mà không đưa ra một con số cụ thể.