

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



ĐỀ TÀI:
HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT CỦA CÔNG TY CP
MAY VINATEX HƯNG TRÀ

Sinh viên thực hiện: Nguyễn Thị Ry

GVHD: PGS.TS Nguyễn Khắc Hoàn

Lớp: K49C QTKD

Niên khóa: 2015-2019

Huế, tháng 12/2018

MỤC LỤC

MỤC LỤC	1
PHẦN I: ĐẶT VẤN ĐỀ	1
1.Lý do chọn đề tài.	1
2.Mục tiêu nghiên cứu.	2
2.1 Mục tiêu chung.	2
2.2 Mục tiêu cụ thể	2
3.Đối tượng nghiên cứu.	2
4.Thời gian, địa điểm nghiên cứu.	2
5.Phương pháp nghiên cứu.	2
PHẦN 2: NỘI DUNG VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.	5
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ KẾ HOẠCH SẢN XUẤT.	5
I. Tổng quan về kế hoạch hóa trong doanh nghiệp.	5
1. Khái niệm chung về kế hoạch hóa trong doanh nghiệp.	5
2. Vai trò của kế hoạch hóa trong doanh nghiệp.	7
II. Kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp.	8
1. Khái niệm kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp.	8
2.Vai trò kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp.	10
3. Phân loại kế hoạch.	11
3.1 Theo góc độ thời gian.	11
3.2 Theo nội dung, tính chất hay cấp độ của kế hoạch.	12
4. Quy trình lập kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp.	12
5.1 Kế hoạch năng lực sản xuất.	14
5.1.1 Xác định công suất	14
5.1.2 Dự báo nhu cầu sản phẩm công suất.	15
5.3 Kế hoạch chi phí sản xuất.	17
5.4 Kế hoạch nhu cầu sản xuất.	18
5.5 Kế hoạch tiến độ sản xuất.	19
6. Các nhân tố tác động đến công tác lập kế hoạch.	22
6.1 Quan điểm các nhà lập kế hoạch và năng lực của họ	22
6.2 Tính không chắc chắn của môi trường kinh doanh	22

6.3 Hệ thống mức tiêu, chi phí của các doanh nghiệp	23
6.4 Sơ đồ phân cấp của các nguồn lực	23
6.5 Hệ thống thông tin	23
III. Các số thực tiễn.....	23
1.Đặc trưng về ngành dệt may.....	24
2.Quy trình lập kế hoạch của công ty cổ phần 26	25
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY VINATEX HỒNG TRÀ.....	26
I.Giới thiệu về công ty cổ phần may Vinatex Hồng Trà.....	26
1.Lịch sử hình thành và quá trình phát triển của công ty.	26
2. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi.....	27
3. Các chủ thể chính của công ty CP May Vinatex Hồng Trà.....	28
3.1 Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận	29
II. Hoạt động kinh doanh.....	30
1.Đặc điểm về thị trường kinh doanh	30
2. Tình hình lao động của công ty	32
3. Tình hình tài chính của công ty	34
4.Đặc điểm về các sản phẩm và trang thiết bị.	37
5.Kết quả hoạt động kinh doanh 3 năm từ năm 2015 - 2017.	37
III.Thực trạng công tác lập kế hoạch tại công ty CP May Vinatex Hồng Trà.	39
1. Các căn cứ lập kế hoạch.	39
2. Quy trình lập kế hoạch sản xuất	41
3.Nội dung của bản kế hoạch sản xuất	45
3.1 Kế hoạch năng lực sản xuất.....	45
3.2 Nội dung kế hoạch sản xuất từng tháng.....	46
3.3 Nội dung kế hoạch sản xuất tháng.....	47
3.4 Nội dung kế hoạch tiến độ sản xuất.....	50
4 Nguồn lực phân bổ cho công tác lập kế hoạch của công ty.	51
4.1 Năng lực cán bộ lập kế hoạch.....	51
4.2 Điều kiện về tài chính.....	52
5.Đánh giá về công tác lập kế hoạch sản xuất tại công ty CP May Vinatex Hồng Trà.....	52
5.1 Đánh giá về quy trình lập kế hoạch.	52

5.1.1 Ưu điểm	52
5.1.2 Nhược điểm	53
5.2 Đánh giá về công tác lập kế hoạch sản xuất kinh doanh	53
CHƯƠNG III. CÁC GIẢI PHÁP NHẸM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH CÔNG TY	55
1. Những thuận lợi và khó khăn trong hoạt động kinh doanh.	55
1.1 Thuận lợi	55
1.2 Khó khăn :	55
2. Định hướng phát triển của công ty năm 2018.	56
2.1 Công tác tuyển dụng- đào tạo	56
2.2. Công tác sản xuất.....	57
2.3. Công tác tiết kiệm – tiết kiệm chi phí.....	58
2.4. Công tác chăm sóc đối tượng	59
3. Các giải pháp hoàn thiện quá trình lập kế hoạch tài chính công ty.....	59
3.1 Các giải pháp về nguồn lực	59
3.1.1 Nâng cao năng lực cán bộ lập kế hoạch trong công ty.....	59
3.1.2 Giải pháp về chính sách lao động.....	60
3.1.3 Giải pháp kỹ thuật	61
3.2 Giải pháp về cơ cấu tổ chức.....	63
3.3 Giải pháp hoàn thiện quy trình lập kế hoạch của công ty.	63
4. Kiến nghị	64
KẾT LUẬN	66
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	67

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: Biểu đồ Gantt cho việc hoàn thành nhiệm vụ	21
Bảng 2.2: Kế hoạch doanh thu tiêu thụ của công ty năm 2018.....	30
Bảng 2.3 : năng lực hàng hóa của công ty năm 2018.....	31
Bảng 2.4 : Kết cấu lao động công ty CP May Vinatex Hồ Ng Trầ.....	32
Bảng 2.5: Tình hình tài chính công ty CP May Vinatex Hồ Ng Trầ.	35
Bảng 2.6: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty CP May Vinatex Hồ Ng Trầ.....	38
Bảng 2.7: Năng lực hàng hóa đến cuối năm 2018.	47
Bảng 2.8: kế hoạch sản xuất tháng 10/2018 trong chuyên 1.....	48
Bảng 2.9: kế hoạch sản xuất tháng 10/2018 trong chuyên 1.....	49
Bảng 2.10: kế hoạch sản xuất tháng 10/2018 trong chuyên 1.....	50

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Quy trình lập kế hoạch sản xuất.....	14
Sơ đồ 1.2: Xác định định mức sản xuất bằng phương pháp đồ thị.....	16
Sơ đồ 1.3: Sơ đồ trình tự lập ráp sản phẩm.....	19
Sơ đồ 1.4: Sơ đồ nhu cầu sản xuất.....	19
Sơ đồ 1.5: quy trình lập kế hoạch sản xuất của công ty cổ phần 26	25
Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức của công ty CP May Vinatex Hồ Ng Trầ.....	28
Sơ đồ 2.2 : Quy trình lập kế hoạch sản xuất tại công ty CP may Vinatex Hồ Ng Trầ.....	43

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1: Cấu trúc các loại sản phẩm trong kế hoạch sản xuất năm 2018.....	32
Hình 2.2: Cấu trúc tài sản qua các năm	36
Hình 2.3: Cấu trúc nguồn vốn qua các năm	37
Hình 2.4: Cấu trúc doanh thu qua các năm.....	39

PHẦN I: ĐẶT VẤN ĐỀ

1. Lý do chọn đề tài.

Những năm gần đây, xu thế toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng diễn ra mạnh mẽ. Mọi quan hệ kinh tế giữa các nước trên thế giới càng trở nên chặt chẽ và rộng rãi hơn, chúng tác động rất nhiều đến sự phát triển kinh tế của mọi quốc gia. Với thế giới cạnh tranh trên đôi bờ Việt Nam phải tích cực, chủ động tham gia hội nhập kinh tế với kinh tế khu vực và trên thế giới nhằm khai thác có hiệu quả những thế mạnh của nền kinh tế trong nước. Bên cạnh những hoạt động kinh tế đối ngoại đem lại hiệu quả cao như xuất nhập khẩu hàng hóa, thì hoạt động gia công quốc tế cũng là một phương pháp hữu hiệu, và phù hợp với tình hình thế giới của nền kinh tế nước ta hiện nay đang thời kỳ phù hợp với các đường lối, chính sách của Đảng và phát triển công nghiệp hóa.

Trong gia công quốc tế thì lĩnh vực gia công hàng may mặc chiếm một vị trí khá quan trọng trong tổng sản phẩm quốc nội của nước ta... Những năm gần đây tuy có trải qua những thăng trầm do sự biến động của tình hình nền kinh tế, chính trị thế giới, những ngành may mặc xuất khẩu ở Việt Nam đã nhanh chóng tìm được những bên hàng tiềm năng và ngày càng khẳng định được chính mình trên thị trường thế giới. Để tìm hiểu kỹ hơn về vấn đề gia công quốc tế, chúng ta có thể tìm hiểu thông qua việc tìm hiểu hoạt động sản xuất gia công hàng may mặc xuất khẩu tại công ty cổ phần may Vinatex Hoàng Trà.

Hoạt động sản xuất là một trong những hoạt động được trọng tâm của một doanh nghiệp sản xuất. Hiệu quả kinh doanh của công ty CP may Vinatex Hoàng Trà phụ thuộc vào hiệu quả sản xuất của chính bên thân công ty đó. Chính vì vậy, công ty cần hoạt động theo một trật tự nhất định, có kiểm soát và đảm bảo sự đồng thuận lẫn nhau. Công ty CP may Vinatex Hoàng Trà đã sẵn sàng mở ra những kênh liên hệ liên tiếp nhau để đảm bảo cho hoạt động của công ty được liên tục.

Trong thời gian thực tập tại phòng kế hoạch sản xuất của công ty, nhận thấy kế hoạch sản xuất của công ty là một tập hợp những kế hoạch nhỏ, đảm bảo cho sự vận hành

hoạt động sản xuất tiên tiến đã được áp dụng và không bị gián đoạn, tuy nhiên trong quy trình lập và quản lý kế hoạch kinh doanh cũng có nhiều vấn đề bất cập. Việc xây dựng kế hoạch sản xuất có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của công ty. Do vậy, trong thời gian tiếp theo công ty tôi quyết định làm các nghiên cứu: " Hoàn thiện công tác lập kế hoạch sản xuất công ty CP May Vinatex Huyện Trà".

2.Mục tiêu nghiên cứu.

2.1 Mục tiêu chung.

Tìm hiểu về quy trình lập kế hoạch sản xuất của công ty, vấn đề lý thuyết và thực hành, so sánh và đưa ra các giải pháp hoàn thiện.

2.2 Mục tiêu cụ thể

- trình bày rõ nội dung quy trình lập kế hoạch sản xuất của công ty.
- Đưa ra những nhận xét, đánh giá những nhân tố tác động đến công tác lập kế hoạch sản xuất. Cũng như những đánh giá về chất lượng của bản kế hoạch trong thời gian của công ty.
- Thông qua điểm yếu trên đưa ra các giải pháp giúp cho công tác lập kế hoạch trở nên hoàn thiện hơn và chất lượng của bản kế hoạch được tốt hơn.

3.Đối tượng nghiên cứu.

Đối tượng nghiên cứu: Kế hoạch và công tác lập kế hoạch sản xuất tại công ty CP May Vinatex Huyện Trà

4.Thời gian, địa điểm nghiên cứu.

Thời gian nghiên cứu: Từ 24/09/2018 đến 30/12/2018

Địa điểm nghiên cứu: Công ty CP May Vinatex Huyện Trà

5.Phương pháp nghiên cứu.

Đối tượng nghiên cứu tình hình lập và thực hiện kế hoạch sản xuất tại công ty CP May Vinatex Huyện Trà bằng việc áp dụng một số phương pháp nghiên cứu khoa học sau:

Phương pháp thống kê:

-Đối với dữ liệu sơ cấp: thu thập dữ liệu thông qua các tài liệu mà công ty cung cấp, trên các tạp chí, các trang web và ngành may mặc, trang web của công ty...

-Đối với dữ liệu thứ cấp: Các dữ liệu sau khi thu thập sẽ được sắp xếp, làm sạch để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

Phương pháp phân tích kinh doanh:

-Đối với số liệu thứ cấp: sẽ dùng các công cụ để tóm tắt và trình bày dữ liệu bằng bảng biểu với các dữ liệu thống kê mô tả như phần trăm, tần số, giá trị trung bình.

-Đối với số liệu sơ cấp: các thông tin dữ liệu sau khi thu thập, làm sạch và được xử lý trên phần mềm Excel

Phương pháp tổng hợp và suy luận cùng với những quan sát thực tế hoạt động sản xuất của công ty... nhằm giải quyết những khó khăn và tồn tại. Từ đó đưa ra giải pháp nhằm hoàn thiện phương thức xây dựng kế hoạch này.

Kết cấu đề tài: gồm 3 chương:

CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CHUNG VỀ KẾ HOẠCH SẢN XUẤT

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CP MAY VINATEX HỒ LÊ NG TRÀ

CHƯƠNG III: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CP MAY VINATEX HỒ LÊ NG TRÀ

TaiLieu.vn

Trường Đại học Kinh tế Huế

PHẦN 2: NỘI DUNG VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.

CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ KẾ HOẠCH SỰ NGHIỆP.

I. Tổng quan về kế hoạch hóa trong doanh nghiệp

1. Khái niệm chung về kế hoạch hóa trong doanh nghiệp.

Khi tìm hiểu về một khái niệm nào đó chúng ta nhận thấy sẽ có rất nhiều luồng thông tin khác nhau từ các nhà khoa học, các nhà nghiên cứu vì góc độ nhìn nhận khác nhau và theo thời gian thì những khái niệm đó cũng sẽ được hoàn thiện hơn. Khái niệm kế hoạch hóa cũng có nhiều nghĩa khác nhau và đã từng là chủ đề có nhiều ý kiến trái ngược, cho dù nó liên quan đến doanh nghiệp hay nền kinh tế quốc dân. Kế hoạch hóa đã tồn tại lâu đời và song song với công cụ thiết lập cũng như thực hiện các quy định chính sách, nó có thể hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau.

Hiểu một cách tổng quát nhất. “Kế hoạch hóa là một phương thức quản lý theo mục tiêu, nó là hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức và vận dụng các qui luật xã hội và tự nhiên, để biết là các quy luật kinh tế để tổ chức quản lý các đơn vị kinh tế - kỹ thuật, các ngành, các lĩnh vực hoặc toàn bộ nền sản xuất xã hội theo những mục tiêu thống nhất”.

Kế hoạch hóa là hoạt động có chủ định của con người trên cơ sở nhận thức những quy luật và kinh tế xã hội, quy luật tự nhiên, để biết là các quy luật kinh tế để hiểu và nắm vững bản chất hoạt động những quy luật đó trên cơ sở đó để đoán sẽ phát triển của chúng ta hiện tại và trong tương lai. Từ đó tổ chức và quản lý các đơn vị kinh tế - kỹ thuật phù hợp để vừa phát huy được thế mạnh của đơn vị mình, hạn chế khắc phục điểm yếu, vừa kịp thời thích ứng được với điều kiện môi trường bên ngoài, nắm bắt thời cơ, tránh rủi ro (nếu có). Đồng thời tác động đến những quy luật đó, biến chúng trở thành công cụ phục vụ lợi ích cho mình.

Như vậy kế hoạch hóa thể hiện ý đồ của chủ thể và sự phát triển trong tương lai của đối tượng quản lý và các giải pháp để thực hiện. Kế hoạch xác định xem phải làm gì? Làm thế nào? Khi nào làm và ai sẽ làm?

Kế hoạch hóa doanh nghiệp (DN) là phương thức quản lý DN theo mục tiêu. Nó thể hiện bằng những mục tiêu định hướng phát triển phải đạt được trong một khoảng thời gian nhất định của DN, những giải pháp, chính sách nhằm đạt được các mục tiêu đạt ra với hiệu quả cao nhất. Đồng thời tổ chức, thực hiện và theo dõi, đánh giá kết quả.

Hiệu theo một cách tổng quát nhất “Kế hoạch hóa DN là một quy trình ra quyết định cho phép xây dựng một hình ảnh mong muốn về trạng thái tương lai của DN và quá trình tổ chức triển khai thực hiện mong muốn đó”.

Công tác kế hoạch hóa nói chung và kế hoạch về doanh nghiệp nói riêng đều bao gồm các hoạt động: Lập kế hoạch và công tác tổ chức thực hiện kế hoạch, kiểm tra, điều chỉnh và đánh giá kế hoạch. Lập kế hoạch, đây là khâu quan trọng hàng đầu trong công tác kế hoạch hóa doanh nghiệp. Nó là quá trình xác định các mục tiêu, chỉ tiêu kế hoạch và đề xuất các chính sách giải pháp áp dụng. Kết quả của việc soạn lập kế hoạch là một bản kế hoạch của doanh nghiệp được hình thành và nó chính là cơ sở cho việc thực hiện các công tác sau của kế hoạch hóa. Bản kế hoạch doanh nghiệp là hệ thống các phương hướng, nhiệm vụ, mục tiêu và các chỉ tiêu nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính cần thiết cho việc thực hiện mục tiêu phát triển doanh nghiệp đạt ra trong thời kỳ kế hoạch nhất định. Quá trình soạn lập kế hoạch xác định cách thức trả lời câu hỏi chúng ta sẽ làm gì.

Bản kế hoạch của doanh nghiệp được hình thành thông qua những câu hỏi mang tính bản chất của nó như sau: Trạng thái của doanh nghiệp hiện tại, kết quả và những điều kiện hoạt động kinh doanh? Hướng phát triển của doanh nghiệp? Làm thế nào để sẽ có hiệu quả nguồn lực của doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu đề ra?

Tổ chức thực hiện kế hoạch, kiểm tra, điều chỉnh và đánh giá kế hoạch: là những hoạt động tiếp sau của công tác kế hoạch hóa nhằm đưa kế hoạch vào thực tế hoạt động của doanh nghiệp. Đây là quá trình tổ chức, phối hợp hoạt động của các bộ phận, các yếu tố nguồn lực của doanh nghiệp, triển khai các hoạt động khác nhau theo các mục tiêu kế hoạch đạt ra. Quá trình kiểm tra, theo dõi, điều chỉnh kế hoạch giúp cho doanh nghiệp không chỉ xác định được những rủi ro trong hoạt động của mình mà còn có khả

năng quản lý rủi ro và i sự hị trậ của việc tiên đoán có hiệu quậ và xậ lý nhậ ng rủi ro đó trong quá trình thậc hiệ n mậc tiêu đặ t ra. Công tác đánh giá sậ là cậ sậ giúp cho doanh nghiệ p xây dặ ng nhậ ng phậ ng án kậ hoặ ch tậ p sau mậ t cách chính xác và sát thậc hậ n.

2. Vai trò của kậ hoặ ch hóa trong doanh nghiệ p

Kậ hoặ ch hóa vậ là công cậ đặ thiậ t lậ p vậ là công cậ đặ thậc hiệ n các quyậ t đặ nh chiệ n lậ c và là công cậ quậ n lý của các nhà quậ n lý. Tuy nhiên trong tậ ng thậ i kỳ, tậ ng điệ u kiệ n hoàn cậ nh cậ thậ thì hình thậc và vai trò của kậ hoặ ch hóa lậ i đặ c nhậ n nhậ n khác nhau.

Trong nậ n kinh tậ kậ hoặ ch hóa tậ p trung, kậ hoặ ch hóa đặ c thậ hiệ n nhậ ng quyậ t đặ nh mang tính mậ nh lậ nh phát ra tậ trung lậ ng, hậ thậ ng các chậ tiêu kậ hoặ ch pháp lậ nh là cậ sậ đặ điệ u tậ t mậ i hoặ t đặ ng tậ chậ và quậ n lý sậ n xuậ t kinh doanh của các DN . Trong nậ n kinh tậ thậ trậ ng khi mà nhà nậ c chậ đóng vai trò là ngậ i gác cậ ng bậ o vậ cho nậ n kinh tậ, nậ n kinh tậ tậ điệ u tậ t hoặ t đặ ng theo các quy lậ t nậ i tậ i: quy lậ t cung cậ u, quy lậ t giá trậ, quy lậ t giá trậ thậ ng dậ,... Thì hậ thậ ng kậ hoặ ch hóa tậ p trung mậ nh lậ nh không còn phù hậ p, nó trậ thành trậ ngậ i trên con đặ ng phát triệ n của nậ n kinh tậ cũng nhậ chính các DN. Nó kìm hậ m tính năng đặ ng sáng tậ o của DN trong việc thích nghi vậ i điệ u kiệ n thậ trậ ng, nậ n kinh tậ mậ t đặ ng lậ c đặ phát triệ n.

Trong nậ n kinh tậ thậ trậ ng, đặ tậ n tậ i và phát triệ n trong môi trậ ng kinh tậ rậ t năng đặ ng và cũng đặ y biệ n đặ ng nhậ hiệ n nay, kậ hoặ ch hóa vậ là cậ chậ quậ n lý cậ n thiậ t, hậ u hiệ u nhậ t của các doanh nghiệ p, đây là sậ lậ a chậ n khôn ngoan cho nhậ ng doanh nghiệ p muậ n phát triệ n lậ n mậ nh và có chậ đặ ng trên thậ trậ ng. Kậ hoặ ch hóa có nhậ ng vai trò chính đặ c thậ hiệ n cậ thậ nhậ :

Kậ hoặ ch trong doanh nghiệ p tậ p trung sậ chú ý các hoặ t đặ ng trong doanh nghiệ p vào các mậ c tiêu, thậ trậ ng thậ ng rậ t linh hoặ t và thậ ng xuyên biệ n đặ ng nên kậ hoặ ch và quậ n lý bậ ng kậ hoặ ch giúp các doanh nghiệ p đặ kiệ n đặ c nhậ ng cậ hậ i, thách thậc có thậ xậ y ra đặ quyậ t đặ nh nên làm gì, làm nhậ thậ nào, khi nào làm và ai làm đặ thậc hiệ n mậ c tiêu đã xây dặ ng.

Kế hoạch giúp tổ chức quá trình hoạt động thông qua các mục tiêu định trước, giúp doanh nghiệp định phó những bất định và thay đổi của môi trường. Lập kế hoạch hóa trong DN là dự kiến những vấn đề của tương lai, DN sẽ làm những gì để đạt các vấn đề, các tác động bên ngoài có thể xảy ra trong tương lai (năm kế hoạch). Doanh nghiệp phó với những tác động đó, DN đưa ra các quyết định nên làm như thế nào, các giải pháp dự phòng,...Khi xảy ra những điều bất thường và những tình huống đã dự báo trước đó,

hệ thống trung giải quyết vấn đề bất thường. Nhờ vậy DN xử lý một cách chủ động, nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Công tác kế hoạch hóa tạo khả năng tác nghiệp trong doanh nghiệp. Kế hoạch hóa doanh nghiệp tạo cơ sở cho việc nhìn nhận logic các nội dung hoạt động có liên quan chặt chẽ với nhau trong quá trình tiến tới mục tiêu sản xuất sản phẩm và dịch vụ cuối cùng. Trên nền tảng đó, những nhà quản lý thực hiện các phân công, điều động, tổ chức các hành động cụ thể, chi tiết theo đúng trình tự, báo đảm cho sản xuất sẽ không bị rơi lõn và ít bị tổn thất.

II. Kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp

1. Khái niệm kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp

Để hiểu khái niệm kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp thì trước tiên chúng ta phải hiểu thế nào là lập kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp.

Lập kế hoạch sản xuất là vấn đề cơ bản nhất trong các chức năng quản lý, bởi vì nó gắn liền với việc lập kế hoạch chi tiết quá trình hành động trong tương lai. Chính những lập kế hoạch là một chức năng quản lý cơ bản của các nhà quản lý mà mọi cấp độ trong tổ chức, mà các chức năng còn lại của nhà quản lý cũng phải dựa vào nó để tiến hành cho tiến hành.

Lập kế hoạch có nghĩa là xác định trước xem làm cái gì, khi nào làm, ai làm, làm ở đâu, thế nào. Việc lập kế hoạch là bước đầu tiên của quá trình thái hiện tại của chúng ta để đi đến mà ta muốn có trong tương lai. Nó không chỉ bao gồm các số liệu mà còn có những sáng kiến hợp lý có khả năng sẽ làm cho các công việc có thể

xảy ra theo hướng mà không thể xảy ra khác đi. Mặc dù ít khi có thể dự đoán chính xác với từng ng lai và các số kinh chi a biết trước có thể gây trở ngại cho kế hoạch đã dự định trước, nhưng nếu không có kế hoạch thì hành động của con người sẽ đi đến chỗ vô mục đích, mất phương hướng và phó thác cho may rủi. Thế đó, ta có thể thấy rằng: việc lập kế hoạch sản xuất là phải xác định trước, dự kiến trước một cách có hệ thống tất cả những công tác cần và phải cần làm trước, nhằm đạt được những mục tiêu cùng của công tác triển khai sản xuất. Điều này như hướng rất lớn đến các mục tiêu: năng suất – chất lượng – thời gian giao hàng – lợi nhuận – uy tín của doanh nghiệp.

Có thể hiểu một cách cụ thể hơn: việc lập kế hoạch sản xuất là xây dựng nên các công việc cụ thể và vạch ra tiến trình thực hiện chúng phù hợp với các điều kiện đã có sẵn và các điều kiện có thể đạt được nhằm đạt được mục tiêu ban đầu của nhà sản xuất.

Kế hoạch sản xuất là một phần của kế hoạch kinh doanh, bản kế hoạch này sẽ cho thấy được số lượng sản phẩm cần sản xuất và chi phí từng ngày với số lượng sản phẩm sản xuất trong mỗi kỳ thông thường là quý và tu.

KHSX phải được xây dựng dựa trên các phân tích, đánh giá, dự báo nhu cầu với sản phẩm trên thị trường để chọn ra những sản phẩm của DN được thị trường chấp nhận. Muốn lập KHSX phải dựa trên năng lực sản xuất, tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực sản xuất.

Thông qua kế hoạch sản xuất phải xác định được các nội dung chính sau:

- Khi lập sản xuất cho mỗi sản phẩm: thông qua việc mô tả sản phẩm từ góc độ sản xuất ta có thể biết được sản phẩm cần những chi tiết để hợp thành như thế nào, với số lượng bao nhiêu để thực hiện kế hoạch bán hàng và chính sách dự trữ của công ty.

- Các sản phẩm khác nhau được sản xuất tại mỗi đơn vị sản xuất: Mỗi sản phẩm sẽ được quyết định xem sản xuất ở phân xưởng, sẽ dùng quy trình công nghệ nào, chi tiết hoặc công đoạn nào, từ sản xuất hoặc gia công bên ngoài.

- Sử dụng các yếu tố sản xuất: Máy móc, nhà xưởng. Phải dùng những loại

máy móc, thiết bị nào, công suất bao nhiêu, lý thiết bị từ nguồn nào, cần nhà xưởng rộng bao nhiêu, bố trí như thế nào, kế hoạch khấu hao nhà xưởng, thiết bị,... Thông thì việc xác định các yếu tố này để lập cho kế hoạch sản xuất dài hạn. còn việc xác định công suất của hệ thống máy móc, thiết bị do kế hoạch sản xuất hàng năm xác định.

- Cung ứng nguyên vật liệu và bán thành phẩm: Nhu cầu sản phẩm và tồn kho nguyên vật liệu, chất lượng và số lượng nguyên vật liệu, nguyên vật liệu thay thế, phương thức cung cấp,...

- Các kế hoạch thuê ngoài nếu cần thiết.

2.Vai trò kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp

KHSX nhằm tối ưu hóa việc sản xuất các yếu tố sản xuất. DN có thể sản xuất nhiều mặt hàng khác nhau (ví dụ công ty chế biến bánh kẹo Hài Châu có chủng loại hàng các mặt hàng rất đa dạng: bột canh, các loại kẹo, các loại bánh), cũng có thể chỉ sản xuất một loại sản phẩm để hoàn thiện sản phẩm đó có thể còn phải trải qua nhiều công đoạn. Ví dụ để sản xuất một chiếc máy tính DN cần phải thuê gia công bên ngoài sản xuất các bộ phận: màn hình, ổ đĩa, bàn phím, con chuột,... trong mỗi bộ phận đó lại được cấu tạo bởi các linh kiện nhỏ hơn. Khi có đủ các bộ phận, để được một chiếc máy hoàn chỉnh phải tiến hành công đoạn lắp ráp, công đoạn này lại bao gồm nhiều công đoạn nhỏ hơn, mỗi công đoạn lại yêu cầu trình độ tay nghề kỹ thuật nhất định. Do đó, một phân xưởng hay một nhóm thợ không thể đảm nhiệm tất cả các công việc, các dây chuyền sản xuất cũng chỉ sản xuất được với một số công đoạn sản xuất nhất định. Kế hoạch sản xuất sẽ xác định rõ từng loại mặt hàng, khi nào cần mua từng loại sản phẩm để sản xuất ở đâu sao cho thích hợp với khả năng sản xuất của từng đơn vị, để khi cần mua phải phù hợp nhập hàng giữa các đơn vị sản xuất để mua hoặc để sản xuất kịp tiến để đưa ra.

KHSX tác động đến việc xây dựng các kế hoạch khác. Chẳng hạn, kế hoạch nhân sự sẽ dựa vào yêu cầu sản phẩm lao động trong kế hoạch sản xuất để dự báo nhu cầu về nhân sự trong năm kế hoạch. KHSX cũng dựa vào kế hoạch nhân sự để xác định năng suất sản xuất của DN,...

KHSX là công cụ để kiểm soát tiến độ thực hiện. Ngoài những nội dung cơ bản nêu trên của một bản KHSX (khai thông sản xuất cho mỗi sản phẩm, cung ứng nguyên vật liệu và bán thành phẩm, số lượng các yếu tố sản xuất, phân công sản xuất), bản KHSX cũng chỉ rõ những nội dung: số lượng mỗi sản phẩm hay bộ phận của sản phẩm, khi nào bắt đầu sản xuất và khi nào giao hàng hoàn thành, có biện pháp để đảm bảo tiến độ hay không.

Như vậy sẽ có một của KHSX giúp doanh nghiệp số lượng các yếu tố nguồn lực một cách tối ưu nhất cho hoạt động sản xuất, trở thành nhân tố quan trọng nhất để đảm bảo sự thành công của DN, với các yêu cầu của quản lý sản xuất: tạo ra những sản phẩm có chất lượng tốt, đảm bảo hệ thống sản xuất hoạt động trơn tru và quản lý tốt các nguồn lực.

3. Phân loại kế hoạch

Hệ thống kế hoạch hóa trong doanh nghiệp là tổng hợp của nhiều loại kế hoạch khác nhau nhưng lại có mối quan hệ mật thiết với nhau theo một định hướng nhất định nhằm thực hiện một tiêu chí nào đó của doanh nghiệp đặt ra. Các kế hoạch của doanh nghiệp được phân chia thành các tiêu thức khác nhau và mỗi tiêu thức phân loại lại có một hệ thống kế hoạch khác nhau.

3.1 Theo góc độ thời gian.

Thực hiện việc phân định kế hoạch theo thời gian cần thiết để thực hiện chỉ tiêu đặt ra.

- Kế hoạch dài hạn: trong khoảng thời gian là 10 năm. Quá trình soạn lập kế hoạch dài hạn được thực hiện dựa trên mối liên quan đến các biến số thị trường mà doanh nghiệp đã có mặt; dự báo trên cơ sở ngoại suy quá khứ; chỉ yếu như nhân khẩu các ràng buộc về tài chính; số lượng ràng buộc các phương pháp kinh tế lượng để dự báo.

- Kế hoạch trung hạn: trong khoảng thời gian từ 3 đến 5 năm, nhằm cụ thể hóa những mục tiêu của kế hoạch dài hạn.

- Kế hoạch ngắn hạn: thường là các kế hoạch hàng năm và các kế hoạch tiến độ hoạt động có thời hạn dưới một năm như: kế hoạch quý, tháng,... Kế hoạch ngắn hạn bao gồm các phương pháp cụ thể số lượng nguồn lực của các doanh nghiệp cần thiết để đạt được mục tiêu trong kế hoạch trung và dài hạn.

Việc phân chia thị trường của các kế hoạch chủ mang tính tạm thời, nhất là trong điều kiện thị trường hiện nay luôn thay đổi một cách nhanh chóng, chủ đề nên ngay yêu cầu khó có thể hoạch không thể lường trước.

3.2 Theo nội dung, tính chất hay cấp độ của kế hoạch.

- Kế hoạch chiến lược: là định hướng lớn cho phép doanh nghiệp thay đổi, cải thiện, củng cố vị trí cạnh tranh của mình và những phương pháp cần biến đổi để đạt được mục tiêu đó. Kế hoạch này do lãnh đạo doanh nghiệp lập. Vì đây là kế hoạch đòi hỏi trách nhiệm cao, quy mô hoạt động rộng lớn của các nhà quản lý.

- Kế hoạch tác nghiệp: Là công cụ cho phép chuyển các định hướng chiến lược thành các chương trình áp dụng cho các bộ phận của doanh nghiệp trong khuôn khổ các hoạt động của các doanh nghiệp, nhằm thực hiện các mục tiêu của kế hoạch chiến lược.

Kế hoạch tác nghiệp được thể hiện cụ thể ở những bộ phận kế hoạch riêng biệt trong từng thời kỳ kinh doanh như: Kế hoạch sản xuất, kế hoạch marketing, kế hoạch tài chính, nhân sự của doanh nghiệp.

4. Quy trình lập kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp

Kế hoạch sản xuất giúp DN trả lời các câu hỏi: sản xuất bao nhiêu, sản xuất cái gì, khi nào sản xuất, dựa trên các ràng buộc về nhân sự, về cung ứng, về khả năng lưu kho, lưu trữ. Để có quy trình lập KHSX được xây dựng như sau:

Đầu tiên, cán bộ lập kế hoạch xác định các căn cứ nhất định để lập KHSX. Xuất phát từ các căn cứ này, để xây dựng các kế hoạch bộ phận trong kế hoạch sản xuất chung.

Các căn cứ quan trọng đó là:

- Chiến lược kinh doanh trong dài hạn
- Tình hình sản xuất, tiêu thụ sản phẩm trong năm trước, kỳ trước
- Dự báo nhu cầu thị trường
- Năng lực sản xuất của DN

- Cân đ $\acute{e}$ i quan h $\acute{e}$ cung c $\acute{u}$

Sau khi x $\acute{a}$ c đ $\acute{e}$ nh các căn c $\acute{u}$ trên c $\acute{a}$ n b $\acute{a}$ k $\acute{e}$ ho $\grave{a}$ ch b $\acute{a}$ t tay x $\acute{a}$ y d $\acute{e}$ ng k $\acute{e}$ ho $\grave{a}$ ch s $\acute{a}$ n xu $\acute{a}$ t. M $\acute{a}$ t b $\acute{a}$ n k $\acute{e}$ ho $\grave{a}$ ch s $\acute{a}$ n xu $\acute{a}$ t chung bao g $\acute{m}$ các b $\acute{a}$ n k $\acute{e}$ ho $\grave{a}$ ch b $\acute{a}$ ph $\acute{a}$ n: K $\acute{e}$ ho $\grave{a}$ ch năng l $\acute{a}$ c s $\acute{a}$ n xu $\acute{a}$ t, k $\acute{e}$ ho $\grave{a}$ ch s $\acute{a}$ n xu $\acute{a}$ t t $\acute{u}$ ng th $\acute{a}$, k $\acute{e}$ ho $\grave{a}$ ch ch $\acute{e}$ đ $\acute{e}$ o s $\acute{a}$ n xu $\acute{a}$ t, k $\acute{e}$ ho $\grave{a}$ ch nhu c $\acute{u}$ s $\acute{a}$ n xu $\acute{a}$ t, k $\acute{e}$ ho $\grave{a}$ ch t $\acute{u}$ n đ $\acute{e}$ s $\acute{a}$ n xu $\acute{a}$ t. Trong m $\acute{a}$ i k $\acute{e}$ ho $\grave{a}$ ch b $\acute{a}$ ph $\acute{a}$ n s $\acute{e}$ x $\acute{a}$ y d $\acute{e}$ ng các ch $\acute{e}$ tiêu ri $\acute{e}$ ng, các ch $\acute{e}$ tiêu này đ $\acute{e}$ c $\acute{a}$ x $\acute{a}$ y d $\acute{e}$ ng đ $\acute{a}$ vào các k $\acute{e}$ ho $\grave{a}$ ch tr $\acute{u}$ c đ $\acute{o}$ và các m $\acute{a}$ i r $\acute{a}$ ng bu $\acute{c}$.

Tailieu.vn
Tr $\acute{u}$ ng D $\acute{a}$ i hoc Kinh t $\acute{e}$ Hu $\acute{e}$

Kế hoạch năng lực sản xuất

Kế hoạch sản xuất từng tháng

Kế hoạch chi phí sản xuất

Kế hoạch nhu cầu sản xuất

Kế hoạch tiến độ sản xuất

Sơ đồ 1.1: Quy trình lập kế hoạch sản xuất

5. Nội dung của một kế hoạch sản xuất

5.1 Kế hoạch năng lực sản xuất

Năng lực sản xuất của một DN là một trong những căn cứ quan trọng mà bất cứ một DN nào khi lập kế hoạch không thể bỏ qua.

Bởi năng lực sản xuất thay đổi hàng năm, có sự thay đổi này là do điều kiện sản xuất, trình độ người lao động, phương pháp sản xuất, tuổi thọ của hệ thống máy móc... Nó tác động trực tiếp đến hoạt động sản xuất của nhà máy, nên doanh nghiệp phải xác định lại năng lực sản xuất của mình trước khi lập KHSX.

5.1.1 Xác định công suất

Công suất thiết kế là mức sản lượng sản xuất tối đa của một hệ thống sản xuất trong một thời kỳ nhất định. Thông thường đối với các doanh nghiệp sản xuất, công suất được đo trực tiếp bằng sản lượng tối đa trong một khoảng thời gian và hệ thống sản xuất các thiết bị của mình để mức chấp hành công suất lý thuyết để các nguồn lực của doanh nghiệp không bị căng ra tối mức giới hạn. Do đó hệ không sản xuất công suất lý thuyết làm cơ sở cho việc hoạch định năng lực sản xuất thay vào đó hệ dùng “ công suất thực tế” của nhà máy.

Công suất thực tế là công suất mà DN mong muốn đạt được trong điều kiện sản xuất hiện tại. Những điều kiện này bao gồm: cách bố trí hệ thống, điều kiện vật chất

đồng, đồng lương, trình độ tay nghề của người lao động... Công suất lý thuyết thường thấp hơn công suất thực tế.

5.1.2 Dự báo nhu cầu sử dụng công suất

Thông thường, việc xác định nhu cầu công suất phải trải qua hai bước: Đầu tiên DN cần tiến hành dự báo nhu cầu theo những phương pháp truyền thống, sau đó những kết quả dự báo này sẽ được sử dụng để xác định nhu cầu công suất. Khi quy mô công suất đã được dự báo, bước tiếp theo sẽ xác định quy mô gia tăng cần biên của công suất.

Nếu không dự đoán được về nhu cầu công suất, doanh nghiệp có thể sử dụng các mô hình xác suất. Một trong những kỹ thuật hay được áp dụng trong điều kiện nhu cầu không chắc chắn là lý thuyết ra quyết định, trong đó sử dụng cây ra quyết định. Theo phương pháp này DN có thể đưa ra một số phương án trang bị năng lực sản xuất theo các quy mô khác nhau. Mỗi phương án có kết cục tùy theo cái gọi là trạng thái tự nhiên của thị trường. Sau đó tính toán “giá trị hiện tại kỳ vọng” (EMV) của từng phương án. Nó phụ thuộc vào mỗi trạng thái của thị trường, so sánh các EMV với nhau rồi ra quyết định.

5.2 Kế hoạch sản xuất từng thời kỳ

Nội dung của kế hoạch sản xuất từng thời kỳ là cho DN các câu hỏi: sản xuất bao nhiêu? Theo thời gian, cùng với những cách thức tốt nhất để vừa đáp ứng nhu cầu vừa giảm thiểu chi phí tài chính thấp nhất hoặc để đạt được mức tiêu chí nào đó của công ty thông qua việc điều chỉnh quy mô sản xuất, mức độ sử dụng lao động, sử dụng giá trị và các yếu tố kiểm soát khác.

Có nhiều phương pháp để xây dựng kế hoạch sản xuất từng thời kỳ, những thông thường DN hay sử dụng phương pháp đồ thị. Phương pháp này có những ưu điểm: dễ hiểu, dễ sử dụng, không yêu cầu sử dụng quá nhiều số liệu, sử dụng ít biến số, cho phép so sánh được nhu cầu dự báo và công suất hiện tại.

Phương pháp này được tiến hành theo các bước sau

- Xác định nhu cầu cho mỗi kỳ