

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**



**ĐỒ ÁN TỐT NGHIỆP
NGÀNH QUẢN LÝ CÔNG NGHIỆP**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT
(Tại Bộ Phận Kế Hoạch Sản Xuất Công ty TNHH HOÀNG SA)**

**GVHD: TS. TRẦN ĐĂNG THỊNH
SVTH : NGUYỄN THỊ THƯƠNG
MSSV: 12124094**



Tp. Hồ Chí Minh, tháng 06/2016

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP.HỒ CHÍ MINH
KHOA KINH TẾ



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT

(Tại Bộ Phận Kế Hoạch Sản Xuất Công ty TNHH HOÀNG SA)

Giảng viên hướng dẫn : T.S Trần Đăng Thịnh

Sinh viên thực hiện : Nguyễn Thị Thương

MSSV : 12124094

Lớp : 121241B

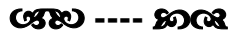
Khóa : 2012

Hệ : Đại học chính quy

TP. Hồ Chí Minh, Tháng 6/2016

TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP. HỒ CHÍ MINH

KHOA KINH TẾ



NHẬN XÉT CỦA HỘI ĐỒNG BẢO VỆ KHÓA LUẬN



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tp. Hồ Chí Minh, ngày....tháng....năm 2016

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn tới toàn thể thầy cô giáo dạy tại trường Đại học Sư Phạm Kỹ Thuật TPHCM đã rèn luyện cho tôi về kiến thức cũng như kỹ năng để chuẩn bị hành trang bước vào đời.

Xin gửi lời cảm ơn tới các thầy cô trong khoa Kinh Tế trường Đại học Sư Phạm Kỹ Thuật TPHCM. Đặc biệt, tôi xin chân thành cảm ơn thầy Trần Đăng Thịnh đã tận tình giúp đỡ tôi trong thời gian thực tập và hoàn thành bài báo cáo khóa luận này.

Qua đây, tôi kính gửi lời cảm ơn đến các cô chú, anh chị nhân viên trong Công ty, đặc biệt cảm ơn chị Trần Thị Chinh đã tạo điều kiện, giúp đỡ tôi trong quá trình thực tập ở Công ty và hướng dẫn tôi hoàn thành đề tài này.

Mặc dù cố nhiều cố gắng, song do thời gian có hạn và kinh nghiệm chưa có nên bài viết còn có nhiều chỗ sai sót và hạn chế nên rất mong nhận được ý kiến đóng góp của thầy cô để đề tài hoàn thiện hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn !

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT SỬ DỤNG

| Stt | Từ viết tắt | Ý nghĩa |
|------------|--------------------|---------------------|
| 1 | TNHH | Trách nhiệm hữu hạn |
| 2 | DN | Doanh nghiệp |
| 3 | SX | Sản xuất |
| 4 | NVL | Nguyên vật liệu |
| 5 | VT | Vật tư |
| 6 | TP | Thành phẩm |
| 7 | KHSX | Kế hoạch sản xuất |
| 8 | SXKD | Sản xuất kinh doanh |

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ- BIỂU ĐỒ SỬ DỤNG

| Stt | Sơ đồ- biểu đồ | Trang |
|------------|---|--------------|
| 1 | Sơ đồ 1.1: Xác định định mức sản xuất bằng phương pháp đồ thị | 12 |
| 2 | Sơ đồ 1.2: Sơ đồ trình tự lắp ráp sản phẩm | 14 |
| 3 | Sơ đồ 1.3: Sơ đồ nhu cầu sản xuất | 15 |
| 4 | Sơ đồ 1.4: Quy trình lập KHSX trong doanh nghiệp | 17 |
| 5 | Sơ đồ 2.1: Tổ chức bộ máy của Công ty TNHH Hoàng Sa | 29 |
| 6 | Sơ đồ 2.2: Quy trình sản xuất thép | 44 |
| 7 | Sơ đồ 2.3: Quy trình lập KHSX tại Công ty TNHH Hoàng Sa | 46 |
| 8 | Biểu đồ 2.1: Số lượng lao động tại Công ty TNHH Hoàng Sa | 35 |
| 9 | Biểu đồ 2.2: Tình hình thực hiện kế hoạch của Công ty giai đoạn 2013-2015 | 40 |

DANH MỤC CÁC BẢNG SỬ DỤNG

| Stt | Bảng | Trang |
|------------|---|--------------|
| 1 | Bảng 2.1: Số lượng lao động tại Công ty TNHH Hoàng Sa | 35 |
| 2 | Bảng 2.2: Tình hình thực hiện kế hoạch của Công ty TNHH Hoàng Sa giai đoạn 2013- 2015 | 39 |
| 3 | Bảng 2.3: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh 3 năm gần đây nhất (2013- 2015) | 41 |
| 4 | Bảng 2.4: Dự báo nhu cầu sản phẩm thép giai đoạn 2011- 2015 | 42 |
| 5 | Bảng 2.5: Định mức nguyên vật liệu cho 1 tấn thép | 50 |
| 6 | Bảng 2.6: Thông tin sản xuất cơ bản của Công ty | 50 |
| 7 | Bảng 2.7: Xác định sản lượng sản xuất theo kế hoạch | 52 |
| 8 | Bảng 2.8: Tổng hợp máy móc, thiết bị cần thiết | 52 |
| 9 | Bảng 2.9: Kế hoạch sử dụng nguyên vật liệu chính | 53 |
| 10 | Bảng 2.10: Dự toán chi phí lao động trực tiếp | 54 |
| 11 | Bảng 2.11: Biểu mẫu KHSX tổng thể mà Công ty đang sử dụng | 54 |
| 12 | Bảng 3.1: Bảng so sánh thực hiện kế hoạch | 63 |

MỤC LỤC

| | |
|--|----|
| 1. Lý do chọn đề tài..... | 1 |
| 2. Mục đích nghiên cứu..... | 2 |
| 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu | 2 |
| 4. Phương pháp nghiên cứu | 2 |
| 5. Kết cấu của đề tài | 3 |
| Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT | 4 |
| 1.1. Khái niệm, mục đích và vai trò của kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp | 4 |
| 1.1.1. Khái niệm kế hoạch sản xuất | 4 |
| 1.1.2. Mục đích của kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp | 4 |
| 1.1.3. Vai trò của kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp | 4 |
| 1.2. Khái niệm và vai trò của lập kế hoạch..... | 6 |
| 1.2.1. Khái niệm lập kế hoạch..... | 6 |
| 1.2.2. Vai trò của lập kế hoạch..... | 7 |
| 1.3. Nội dung và phương pháp cơ bản của kế hoạch sản xuất..... | 8 |
| 1.3.1. Kế hoạch năng lực sản xuất | 8 |
| 1.3.1.1. Xác định công suất..... | 8 |
| 1.3.1.2. Dự báo nhu cầu sử dụng công suất..... | 9 |
| 1.3.2. Kế hoạch sản xuất tổng thể | 10 |
| 1.3.3. Kế hoạch chi đạo sản xuất tìm phương pháp lập | 13 |
| 1.3.4. Kế hoạch nhu cầu sản xuất..... | 13 |
| 1.3.5. Kế hoạch tiến độ sản xuất | 15 |
| 1.4. Quy trình lập kế hoạch sản xuất | 17 |
| 1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch và căn cứ lập kế hoạch..... | 19 |
| 1.5.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch..... | 19 |
| 1.5.1.1. Quan điểm của các nhà lập kế hoạch..... | 19 |
| 1.5.1.2. Tính không chắc chắn của môi trường kinh doanh | 21 |
| 1.5.1.3. Hệ thống mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp | 21 |
| 1.5.1.4. Sự hạn chế của các nguồn lực..... | 22 |
| 1.5.1.5. Hệ thống thông tin | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 1.5.1.6. Hệ thống kiểm tra đảm bảo cho quá trình lập kế hoạch đạt kết quả và hiệu quả..... | 23 |
| 1.5.1.7. Năng lực của các chuyên gia lập kế hoạch..... | 23 |
| 1.5.1.8. Cơ chế quản lý kinh tế và kế hoạch hoá của Nhà nước..... | 23 |
| 1.5.2. Căn cứ lập kế hoạch..... | 24 |
| 1.5.2.1. Căn cứ vào chủ trương, đường lối, chính sách phát triển kinh tế xã hội của Đảng và Nhà nước..... | 24 |
| 1.5.2.2. Căn cứ vào kết quả điều tra nghiên cứu thị trường..... | 24 |
| 1.5.2.3. Căn cứ vào kết quả phân tích và dự báo về tình hình sản xuất kinh doanh, về khả năng nguồn lực có thể khai thác..... | 24 |
| 1.6. Hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp..... | 25 |
| 1.6.1. Theo thời gian thực hiện kế hoạch..... | 25 |
| 1.6.2. Theo góc độ nội dung, tính chất hay cấp độ của kế hoạch..... | 26 |
| CHƯƠNG 2.THỰC TRẠNG LẬP KHSX TẠI CÔNG TY TNHH HOÀNG SA | 27 |
| 2.1. Tổng quan về Công ty..... | 27 |
| 2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty..... | 27 |
| 2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển..... | 28 |
| 2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty..... | 28 |
| 2.1.3.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy..... | 28 |
| 2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ và sứ mệnh của Công ty..... | 30 |
| 2.1.3.3. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban..... | 31 |
| 2.1.4. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh..... | 33 |
| 2.1.4.1. Các hoạt động kinh doanh chính của Công ty..... | 33 |
| 2.1.4.2. Đặc điểm kinh tế, kỹ thuật của Công ty..... | 34 |
| 2.1.4.3. Lợi thế cạnh tranh và phương hướng phát triển của Công ty trong tương lai..... | 36 |
| 2.1.4.4. Những thuận lợi và khó khăn trong hoạt động SXKD giai đoạn 2013-2015..... | 37 |
| 2.2. Thực trạng công tác lập kế hoạch sản xuất tại Công ty TNHH Hoàng Sa..... | 38 |
| 2.2.1. Căn cứ lập kế hoạch sản xuất của Công ty..... | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.1.1. Căn cứ vào tình hình thực hiện kế hoạch năm trước | 38 |
| 2.2.1.2. Căn cứ vào kết quả tình hình sản xuất kinh doanh | 40 |
| 2.2.1.3. Căn cứ vào nhu cầu thị trường | 42 |
| 2.2.1.4. Căn cứ vào năng lực của Công ty | 43 |
| 2.2.2. Nội dung và phương pháp sử dụng trong công tác lập KHSX | 45 |
| 2.2.2.1. Nội dung kế hoạch sản xuất của Công ty | 45 |
| 2.2.2.2. Phương pháp sử dụng trong lập kế hoạch sản xuất của Công ty | 54 |
| CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP KHSX TẠI CÔNG TY TNHH HOÀNG SA. | 58 |
| 3.1. Đánh giá thực trạng công tác lập KHSX tại Công ty TNHH Hoàng Sa | 58 |
| 3.1.1. Ưu điểm | 58 |
| 3.1.2. Những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế | 59 |
| 3.1.2.1. Những hạn chế của Công ty trong công tác lập kế hoạch sản xuất | 59 |
| 3.1.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế | 59 |
| 3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác lập kế hoạch sản xuất tại Công ty TNHH Hoàng Sa | 60 |
| 3.2.1. Nâng cao chất lượng nghiên cứu thị trường | 60 |
| 3.2.2. Đưa ra mục tiêu một cách cụ thể và rõ ràng | 63 |
| 3.2.3. Chú trọng đánh giá và điều chỉnh kế hoạch | 64 |
| 3.2.4. Nâng cao trình độ cho cán bộ nhân viên lập kế hoạch sản xuất | 65 |
| 3.2.5. Tăng cường sự phối hợp giữa các phòng ban trong Công ty | 66 |

A. PHẦN MỞ ĐẦU**1. Lý do chọn đề tài**

Trong công cuộc xây dựng và phát triển nền kinh tế theo cơ chế thị trường, các doanh nghiệp phải cạnh tranh để tồn tại và phát triển, do đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải thiết lập mục tiêu lâu dài và có những định hướng rõ ràng để phát triển, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Hiện nay, bất cứ một doanh nghiệp nào cũng chịu sự ảnh hưởng của quy luật cung cầu, cạnh tranh. Mục tiêu của doanh nghiệp hướng đến là tối đa hóa lợi nhuận dựa trên các nguồn lực đã có sẵn và tiết kiệm chi phí sản xuất kinh doanh nhằm thỏa mãn cao nhất nhu cầu của thị trường nói chung và khách hàng mục tiêu nói riêng về các sản phẩm mà doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh. Để đạt được mục tiêu đã đề ra thì cần thiết doanh nghiệp phải có kế hoạch sản xuất kinh doanh phù hợp.

Kế hoạch sản xuất là yêu cầu tất yếu cho một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp. Kế hoạch sản xuất giúp doanh nghiệp giải quyết các vấn đề như: sản xuất cho ai, sản xuất cái gì và sản xuất như thế nào. Hiện nay, với nền kinh tế thị trường, nhận thức được tầm quan trọng của việc lập kế hoạch sản xuất thì các doanh nghiệp đã và đang ngày càng chú trọng nhiều hơn tới công tác lập kế hoạch sản xuất. Sản xuất có hiệu quả hay không phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng của kế hoạch sản xuất. Như vậy, trong bất cứ một doanh nghiệp nào thì việc lập kế hoạch là rất quan trọng.

Sắt thép là "cốt lõi sự sống" của các công trình mang tầm vóc thời đại, là sản phẩm quan trọng góp phần xây dựng các công trình, là một phần quan trọng không thể thiếu trong các công trình xây dựng nói riêng và trong công nghiệp nói chung. Hiện nay, công nghiệp sản xuất sắt thép có vai trò quan trọng và trở thành ngành công nghiệp trọng điểm, đã và đang phát triển mạnh mẽ tại Việt Nam và các nước trên thế giới. Những năm gần đây, Công ty sản xuất và kinh doanh sắt thép phải đối mặt với nhiều khó khăn vì sự biến động của thị trường vật tư. Do đó, cần thiết phải lập kế hoạch sản xuất để đảm bảo cho sản xuất liên tục và ứng phó được với sự biến động của thị trường hiện nay.

Công ty TNHH Hoàng Sa hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh sắt thép. Vì đây là Công ty có quy mô, khả năng thu thập dữ liệu tương đối tốt nên tôi

quyết định thực tập tại Công ty. Từ những nhìn nhận như trên, trong thời gian thực tập tại Công ty, dựa trên những cơ sở lý thuyết đã được học ở môn quản trị sản xuất 1; 2, kiến thức học hỏi được tại Công ty nhận thức được tầm quan trọng của việc lập kế hoạch sản xuất tại Công ty nên tôi quyết định lựa chọn đề tài “ ***Hoàn thiện công tác lập kế hoạch sản xuất tại Công ty TNHH Hoàng Sa***”.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận chung về công tác lập kế hoạch sản xuất, đề tài tập trung:

- Tìm hiểu lý luận chung về công tác lập kế hoạch sản xuất.
- Phân tích thực trạng công tác lập kế hoạch sản xuất tại Công ty sản xuất thép.
- Tổng hợp ưu, nhược điểm trong công tác lập kế hoạch sản xuất của Công ty.
- Từ đó, đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác lập kế hoạch sản xuất tại Công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: công tác lập kế hoạch sản xuất của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hoàng Sa.

Phạm vi nghiên cứu: công tác lập kế hoạch sản xuất của Công ty trách nhiệm hữu hạn Hoàng Sa trong khoảng thời gian từ ngày 15/01/2016 đến ngày 05/04/2016.

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài được thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Tìm hiểu lý luận chung, cơ sở lý thuyết về công tác lập kế hoạch sản xuất qua sách tham khảo, giáo trình.

Bước 2: Thu thập dữ liệu trong quá trình thực tập tại Công ty TNHH Hoàng Sa. Dữ liệu được thu thập từ 2 nguồn sau:

- Dữ liệu sơ cấp: thu thập thông tin bằng cách quan sát thực tế, làm việc trực tiếp, hỏi trực tiếp các anh chị nhân viên trong Công ty.
- Dữ liệu thứ cấp: Những số liệu, thông tin này được tập hợp, thu thập từ báo cáo, tài liệu của Công ty thực tập, internet. Ngoài ra, kết hợp tham khảo báo cáo thực tập những năm trước tại Công ty, giáo trình, sách báo với những kiến thức đã học được.

Bước 3: Xử lý và phân tích dữ liệu

Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm Microsoft Excel 2010. Các dữ liệu được thu thập được phân tích thành kết quả bằng biểu đồ.

Bước 4: Kết luận và đề xuất giải pháp

Kết luận và giải pháp được đề xuất dựa trên kết quả đánh giá tại chương 3.

5. Kết cấu của đề tài

Nội dung của bài ngoài phần mở đầu và kết luận thì được chia thành 3 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về lập kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp

Chương 2: Phân tích thực trạng công tác lập kế hoạch sản xuất tại Công ty

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác lập kế hoạch sản xuất tại Công ty.

B. PHẦN NỘI DUNG**Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT****1.1. Khái niệm, mục đích và vai trò của kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp****1.1.1. *Khái niệm kế hoạch sản xuất***

Kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp là một trong những nội dung quan trọng của hoạt động sản xuất, kế hoạch sản xuất nhằm tối ưu hóa việc sử dụng những yếu tố sản xuất sẵn có để sản xuất một hay nhiều sản phẩm đã định.

Kế hoạch sản xuất là kế hoạch về các công việc sẽ thực hiện trong thời kỳ kế hoạch trên cơ sở nhận thức nguồn lực hiện có và dự tính sẽ có trong thời kỳ kế hoạch của doanh nghiệp.

Kế hoạch sản xuất cân đối giữa nhu cầu và khả năng có thể của doanh nghiệp từ đó lên kế hoạch cho các công việc sẽ thực hiện thời kỳ kế hoạch.

Kế hoạch sản xuất cũng vạch ra các biện pháp để huy động các nguồn lực thực hiện các công việc đã đặt ra.

1.1.2. *Mục đích của kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp*

Theo định nghĩa trên thì mục tiêu chính của kế hoạch sản xuất là đưa ra những phương án sản xuất phù hợp nhất cho doanh nghiệp để sản xuất sản phẩm, vừa đáp ứng nhu cầu khắt khe của thị trường, vừa tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực sản xuất, đảm bảo đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp thông qua việc giảm thiểu chi phí đến mức thấp nhất có thể được. Do đó, kế hoạch sản xuất phải được xây dựng dựa trên các phân tích, đánh giá dự báo như cầu về sản phẩm trên thị trường để chắc chắn rằng sản phẩm của doanh nghiệp được thị trường chấp nhận; kế hoạch sản xuất phải dựa trên năng lực sản xuất, tối ưu hóa việc sử dụng các yếu tố nguồn lực sản xuất.

1.1.3. *Vai trò của kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp*

Kế hoạch sản xuất nhằm tối ưu hóa việc sử dụng các yếu tố sản xuất. Doanh nghiệp có thể sản xuất nhiều loại sản phẩm, cũng có thể chỉ sản xuất một loại sản phẩm nhưng để hoàn thiện sản phẩm đó có thể còn phải trải qua nhiều công đoạn.

Ví dụ, để sản xuất một chiếc máy tính doanh nghiệp cần phải sản xuất hoặc thuê gia công bên ngoài sản xuất các bộ phận: màn hình, cây, ổ đĩa, bàn phím, con chuột, và một số bộ phận khác, 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 sử dụng được với một số công đoạn sản xuất hay với từng loại sản phẩm nhất định. Kế hoạch sản xuất sẽ xác định rõ từng loại mặt hàng, khối lượng của từng loại sản phẩm được sản xuất ở đâu? (phân xưởng nào đảm nhận hay thuê gia công chế biến ở đâu, thuê ai?) sao cho thích hợp với khả năng sản xuất của từng đơn vị, đồng thời đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các đơn vị sản xuất đảm bảo hoạt động sản xuất hoạt động trơn chu kịp tiến độ đưa ra.

Kế hoạch sản xuất tác động đến việc xây dựng các kế hoạch khác. Hệ thống kế hoạch hóa của doanh nghiệp bao gồm nhiều kế hoạch chức năng: kế hoạch sản xuất và dự trữ, kế hoạch nhân sự, kế hoạch tài chính, kế hoạch nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Các kế hoạch chức năng này có mối quan hệ qua lại với nhau, chúng tác động phụ thuộc lẫn nhau, khi lập kế hoạch này cần dựa vào những kế hoạch chức năng khác. Ví dụ, kế hoạch nhân sự sẽ dựa vào yêu cầu sử dụng lao động trong kế hoạch sản xuất để dự báo nhu cầu về nhân sự trong năm kế hoạch, kế hoạch sản xuất cũng dựa vào kế hoạch nhân sự để xác định năng suất sản xuất của doanh nghiệp.

Kế hoạch sản xuất là công cụ để kiểm soát tiến độ thực hiện. Ngoài những nội dung cơ bản nêu trên của một bản kế hoạch sản xuất (khối lượng sản xuất cho mỗi sản phẩm, cung ứng nguyên vật liệu và bán thành phẩm, sử dụng các yếu tố sản xuất, phân công sản xuất, các kế hoạch thuê ngoài nếu có), bản kế hoạch sản xuất cũng chỉ rõ những nội dung: số lượng mỗi sản phẩm hay bộ phận của sản phẩm; khi nào thì bắt đầu sản xuất và khi nào thì phải hoàn thành... Nhìn vào bản kế hoạch, doanh nghiệp có thể biết mình đang ở giai đoạn nào, đã thực hiện kế hoạch được đến đâu từ đó có thể dự tính được thời gian hoàn thành kế hoạch, có biện pháp thực hiện cần thiết để đảm bảo tiến độ đề ra.

Như vậy sự có mặt của kế hoạch sản xuất giúp doanh nghiệp sử dụng các yếu tố nguồn lực một cách tối ưu nhất khiến cho hoạt động sản xuất trở thành nhân tố quan trọng đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp, 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.

1.2. Khái niệm và vai trò của lập kế hoạch

1.2.1. Khái niệm lập kế hoạch

Lập kế hoạch là chức năng đầu tiên trong bốn chức năng của quản lý là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Lập kế hoạch là chức năng rất quan trọng đối với mỗi nhà quản lý bởi vì nó gắn liền với việc lựa chọn mục tiêu và chương trình hành động trong tương lai, giúp nhà quản lý xác định được các chức năng khác còn lại nhằm đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra.

Cho đến nay thì có rất nhiều khái niệm về chức năng lập kế hoạch. Với mỗi quan điểm, mỗi cách tiếp cận khác nhau đều có khái niệm riêng nhưng tất cả đều cố gắng biểu hiện đúng bản chất của phạm trù quản lý này.

Theo STEYNER thì : “Lập kế hoạch là một quá trình bắt đầu từ việc thiết lập các mục tiêu, quyết định các chiến lược, các chính sách, kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu đã định. Lập kế hoạch cho phép thiết lập các quyết định khả thi và bao gồm cả chu kỳ mới của việc thiết lập mục tiêu và quyết định chiến lược nhằm hoàn thiện hơn nữa.”

Theo RONNER : “Hoạt động của công tác lập kế hoạch là một trong những hoạt động nhằm tìm ra con đường để huy động và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhất để phục vụ cho các mục tiêu kinh doanh.”

Theo HENRYPAYH : “Lập kế hoạch là một trong những hoạt động cơ bản của quá trình quản lý cấp Công ty, xét về mặt bản chất thì hoạt động này nhằm mục đích xem xét các mục tiêu, các phương án kinh doanh, bước đi trình tự và cách tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh.”

Ta hiểu lập kế hoạch tổng quát như sau: “ *Lập kế hoạch là quá trình xây dựng các mục tiêu và xác định các nguồn lực, quyết định cách tốt nhất để thực hiện các mục tiêu đã đề ra được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định, cụ thể*”.

Đây là chức năng đầu tiên trong bốn chức năng của nhà quản trị doanh nghiệp là: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra.

1.2.2. Vai trò của lập kế hoạch

Xét trong phạm vi toàn bộ nền kinh tế quốc dân thì kế hoạch là một trong những công cụ điều tiết chủ yếu của Nhà nước. Còn trong phạm vi một doanh nghiệp hay một tổ chức thì lập kế hoạch là khâu đầu tiên, là chức năng quan trọng của quá trình quản lý và là cơ sở để thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả cao, đạt được mục tiêu đề ra.

Các nhà quản lý cần phải lập kế hoạch bởi vì lập kế hoạch cho biết phương hướng hoạt động trong tương lai, làm giảm sự tác động của những thay đổi từ môi trường, tránh được sự lãng phí và dư thừa nguồn lực và thiết lập nên những tiêu chuẩn thuận tiện cho công tác kiểm tra. Hiện nay, trong cơ chế thị trường có thể thấy lập kế hoạch có các vai trò to lớn đối với các doanh nghiệp. Bao gồm :

- Kế hoạch là một trong những công cụ có vai trò quan trọng trong việc phối hợp nỗ lực của các thành viên trong một doanh nghiệp. Lập kế hoạch cho biết mục tiêu và cách thức đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Khi tất cả nhân viên trong cùng một doanh nghiệp biết được doanh nghiệp mình sẽ đi đâu và họ sẽ cần phải đóng góp gì để đạt được mục tiêu đó thì chắc chắn họ sẽ cùng nhau phối hợp, hợp tác và làm việc một cách có tổ chức. Nếu thiếu kế hoạch thì quỹ đạo đi tới mục tiêu của doanh nghiệp sẽ là đường zigzắc phi hiệu quả.

- Lập kế hoạch có tác dụng làm giảm tính bất ổn định của doanh nghiệp, tổ chức. Sự bất ổn định và thay đổi của môi trường làm cho công tác lập kế hoạch trở thành tất yếu và rất cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp, mỗi nhà quản lý. Lập kế hoạch buộc những nhà quản lý phải nhìn về phía trước, dự đoán được những thay đổi trong nội bộ doanh nghiệp cũng như môi trường bên ngoài và cân nhắc các ảnh hưởng của chúng để đưa ra những giải pháp ứng phó thích hợp.

- Lập kế hoạch làm giảm được sự chồng chéo và những hoạt động làm lãng phí nguồn lực của doanh nghiệp. Khi lập kế hoạch thì những mục tiêu đã được xác định, những phương thức tốt nhất để đạt mục tiêu đã được lựa chọn nên sẽ sử dụng nguồn lực một cách có hiệu quả, cực tiểu hoá chi phí bởi vì nó chủ động vào các hoạt động hiệu quả và phù hợp.

- Lập kế hoạch sẽ thiết lập được những tiêu chuẩn tạo điều kiện cho công tác kiểm tra đạt hiệu quả cao. Một khi doanh nghiệp không xác định được là mình phải đạt tới cái gì và đạt tới bằng cách nào, thì sẽ không thể xác định được liệu mình có thực hiện được mục tiêu hay chưa và cũng không thể có được những biện pháp để điều chỉnh kịp thời khi có những lệch lạc xảy ra. Do vậy, có thể nói nếu không có kế hoạch thì cũng không có cả kiểm tra.

Tóm lại, chức năng lập kế hoạch là chức năng đầu tiên, là xuất phát điểm của mọi quá trình quản lý. Bất kể là cấp quản lý cao hay thấp, việc lập ra được những kế hoạch có hiệu quả sẽ là chiếc chìa khoá cho việc thực hiện một cách hiệu quả những mục tiêu đã đề ra của doanh nghiệp.

1.3. Nội dung và phương pháp cơ bản của kế hoạch sản xuất

1.3.1. Kế hoạch năng lực sản xuất

Năng lực sản xuất của doanh nghiệp là một trong những căn cứ quan trọng mà bất cứ một doanh nghiệp nào khi lập kế hoạch không thể bỏ qua. Bởi năng lực sản xuất thay đổi hàng năm, sự thay đổi này do có sự thay đổi về điều kiện sản xuất (điều kiện về nhiệt độ, độ ẩm, nguồn nguyên liệu sử dụng, trình độ người lao động, phương pháp sản xuất, tuổi thọ của hệ thống máy móc...) và nó tác động trực tiếp đến hoạt động của nhà máy, nên doanh nghiệp cần phải xác định lại năng lực sản xuất của mình trước khi lập kế hoạch sản xuất.

Năng lực sản xuất của doanh nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, mà yếu tố quan trọng nhất là: công suất của máy móc thiết bị và mức độ sử dụng máy móc thiết bị trong những điều kiện sản xuất nhất định.

1.3.1.1. 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. Thường đối với các DN sản xuất, công suất được đo trực tiếp bằng sản lượng tối đa trong một khoảng thời gian và họ thường sử dụng các thiết bị của mình ở mức thấp hơn công suất lý thuyết để các nguồn lực của DN không bị căng ra tới mức giới hạn. Do đó họ không sử dụng công suất lý thuyết làm cơ sở cho việc hoạch định năng lực sản xuất thay vào đó họ dùng “công suất thực tế”.

Công suất thực tế là công suất mà DN mong muốn đạt được trong khuôn khổ những điều kiện sản xuất hiện tại. Những điều kiện này bao gồm: cách bố trí hệ thống, điều kiện về nhiệt độ, độ ẩm, nguồn nguyên vật liệu sử dụng, phương pháp sản xuất, trình độ của người lao động... Công suất lý thuyết thường thấp hơn công suất thực tế.

1.3.1.2. Dự báo nhu cầu sử dụng công suất

Chủ động dự báo trước mức độ sử dụng công suất của mình trong kỳ kế hoạch cho phép DN chủ động trong việc tìm nguồn cung cấp nguyên vật liệu, vật liệu, nguồn cung cấp năng lượng dự phòng phục vụ cho hoạt động sản xuất.

✓ Phương pháp xác định năng lực sản xuất

Đối với các DN sản xuất nhiều loại sản phẩm trên các dây chuyền khác nhau ta có thể tính theo từng mặt hàng, sản phẩm hoặc có thể sử dụng phương pháp tính năng lực sản xuất của một đơn vị máy móc, thiết bị. Phương pháp này được thực hiện chủ yếu qua các bước sau:

Bước 1: Thu thập số liệu thống kê về năng suất giờ (hoặc năng suất ca máy nếu không có số liệu thực tế về năng suất giờ máy) từ 1 đến 3 tháng sản xuất ổn định (phải thu thập được ít nhất là 90 số liệu thì năng lực sản xuất được xác định có thể tin cậy được)

Bước 2: Từ những số liệu đã thu thập được ở bước 1 chọn ra 25 số liệu tốt nhất, đây là những số liệu cao nhất lấy theo thứ tự từ trên xuống dưới. Sau đó tính năng lực bình quân lần thứ nhất theo công thức:

$$N_{bq1} = \text{Tổng các } N_i / 25$$

Trong đó: N_i là năng suất ca theo số liệu thống kê, i chạy từ 1 đến 25

Bước 3: Từ dãy số liệu thu thập ở bước một chọn ra những số liệu thoả mãn điều kiện $N_i > N_{bq1}$, sau đó tính tiếp N_{bq2}

$$N_{bq2} = \text{Tổng } N_i / k$$

Với k là số các số liệu thoả mãn điều kiện ở bước 3, i chạy từ 1 đến k

N_{bq2} được lấy là mức năng suất ca máy trung bình tiên tiến, và năng lực sản xuất của máy móc thiết bị sẽ bằng với năng suất giờ trung bình tiên tiến là $N_{bq2}/8$ (tân/ giờ)

