UBND TỈNH LÂM ĐỒNG
TRƯỜNG CAO ĐẲNG ĐÀ LẠT

GIÁO TRÌNH

MÔN HỌC/MÔ ĐUN: TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ SẢN XUẤT

NGÀNH/NGHỀ: CÔNG NGHỆ Ô TÔ

TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

Lâm Đồng, năm 2017

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

LỜI GIỚI THIỆU

Tổ chức Quản lý Sản xuất là một trong những chức năng quan trọng trong Quản trị Doanh nghiệp.

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

Giáo trình Tổ chức Quản lý Sản xuất được biên soạn theo chương trình chi tiết của môn học "Tổ chức Quản lý Sản xuất" nhằm hỗ trợ việc giảng dạy và học tập cho các sinh viên Cao đẳng nghề ngành Công nghệ ôtô trong việc trang bị kiến thức Quản trị Kinh doanh. Ngoài ra nó cũng trang bị cho các nhà Quản trị tương lai những kiến thức cơ bản về hệ thống lý luận cần thiết trong công tác tổ chức và quản lý sản xuất.

Với mong muốn đó giáo trình được biên soạn, nội dung giáo trình bao gồm:

Chương 1: ***Khái niệm chung về tổ chức và quản lý sản xuất***

Chương 2: ***Nguyên lý cơ bản của hệ thống tổ chức quản lý sản xuất***

Chương 3: ***Phương pháp nghiên cứu và phân tích thị trường***

Chương 4: ***Lập kế hoạch sản xuất và quản lý kế hoạch***

Chương 5: ***Cách thức đánh giá và phương pháp quản lý chất lượng sản phẩm***

Chương 6: ***Mở rộng và phát triển doanh nghiệp***

Trong quá trình biên soạn cuốn sách này, không thể tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong sự đóng góp của quý bạn đọc.

Đà Lạt, ngày 20 tháng 05 năm 2017

Tham gia biên soạn

1. Chủ biên: Lê Thanh Quang

MỤC LỤC

ĐỀ MỤC **TRANG**

Chương 1: Khái niệm chung về tổ chức và quản lý sản xuất **7**

1. Khái niệm, vai trò và vị trí của xí nghiệp (doanh nghiệp) sản xuất: 7
2. Đặc điểm cơ bản của xí nghiệp (doanh nghiệp) sản xuất: 12
3. Đặc tính của các loại hình doanh nghiệp: 13
4. Khảo sát một số loại hình doanh nghiệp: 24

Chương 2: Nguyên lý cơ bản của hệ thống tổ chức quản lý sản xuất **25**

1. Tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp nhỏ: 25
2. Công tác tổ chức quá trình lao động: 30

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu và phân tích thị trường **34**

1. Các khái niệm cơ bản về thị trường: 34
2. Quy luật cung cầu: 35
3. Điều tra thị trường hàng hóa: 37
4. Điều tra thị trường lao động: 44
5. Quảng cáo: 48
6. Các tín hiệu biến động: 50
7. Quy luật xác suất thống kê: 56

Chương 4: Lập kế hoạch sản xuất và quản lý kế hoạch **61**

1. Khái niệm về công tác kế hoạch: 61
2. Kế hoạch sản xuất, kỹ thuật: 62
3. Kế hoạch tài vụ: 66

Chương 5: Cách thức đánh giá và phương pháp quản lý

chất lượng sản phẩm **73**

1. Công tác định mức kỹ thuật lao động: 73
2. Tiền lương và các hình thức tiền lương: 76
3. Kiểm tra chất lượng sản phẩm: 80

Chương 6: Mở rộng và phát triển doanh nghiệp **83**

1. Ý nghĩa của việc mở rộng và phát triển doanh nghiệp: 83
2. Tình hình hoạt động doanh nghiệp: 84
3. Tổ chức hội thảo, lập kế hoạch: 86
4. Thu thập và xử lý thông tin: 89
5. Chuẩn bị và triển khai: 96

Ngân hàng câu hỏi kiểm tra kết thúc môn học 102

Tài liệu tham khảo 103

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC/MÔ ĐUN

Tên môn học: TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ SẢN XUẤT

Mã môn học: MH 26

Thời gian thực hiện môn học: 30 giờ; (Lý thuyết: 28 giờ; Thực hành, thí nghiệm, thảo luận, bài tập: 00 giờ; Kiểm tra: 02 giờ)

I. Vị trí, tính chất của môn học:

1. Vị trí: Môn học được bố trí giảng dạy song song với các môn học/ mô đun sau: MĐ 13, MĐ 14.

2. Tính chất: Là môn học kỹ thuật cơ sở bắt buộc.

II. Mục tiêu môn học:

1. Về kiến thức:

+ Trình bày được hệ thống tổ chức và quản lý sản xuất và kỹ thuật, các biện pháp xử lý biến động trong sản xuất và bố trí nguồn lực cho các hoạt động sản xuất.

+ Trình bày được các bước cơ bản khi lập kế hoạch, đánh giá và quản lý chất lượng sản phẩm.

2. Về kỹ năng:

+ Lập được kế hoạch, chế độ theo bảng kê tổng hợp, theo dõi và quản lý sản xuất một cách có hệ thống, hiệu quả kinh tế cao.

+ Nghiên cứu và phân tích thị trường để có các biện pháp chiến lược nhằm tạo lập và tổ chức quản lý doanh nghiệp.

3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

+ Tuân thủ đúng quy định, quy phạm trong tổ chức sản xuất.

+ Rèn luyện tác phong làm việc nghiêm túc.

Chương 1: KHÁI NIỆM CHUNG VỀ TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ SẢN XUẤT

1. Khái niệm, vai trò và vị trí của xí nghiệp (doanh nghiệp) sản xuất:

1.1. Khái niệm:

Sản xuất là quá trình biến đổi những yếu tố đầu vào thành đầu ra. Mục đích của quá trình chuyển hóa này là tạo giá trị gia tăng để cung cấp cho khách hàng. Đầu vào của quá trình chuyển đổi bao gồm nguồn nhân lực, vốn, kỹ thuật, nguyên vật liệu, đất, năng lượng, thông tin,… Đầu ra của quá trình chuyển đổi là sản phẩm, dịch vụ, tiền lương, những ảnh hưởng đối với môi trường.

Doanh nghiệp sản xuất là đơn vị kinh tế có tư cách pháp nhân, quy tụ các phương tiện tài chính, vật chất và con người nhằm thực hiện các hoạt động sản xuất, cung ứng, tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ, trên cơ sở tối đa hóa lợi ích của người tiêu dùng, thông qua đó tối đa hóa lợi ích của chủ sở hữu, đồng thời kết hợp một cách hợp lý các mục tiêu xã hội.

Trong đó:

-Doanh nghiệp sản xuất là một đơn vị tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh có tư cách pháp nhân.

Tư cách pháp nhân của một doanh nghiệp là điều kiện cơ bản quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân, do Nhà nước khẳng định và xác định. Việc khẳng định tư cách pháp nhân của doanh nghiệp với tư cách là một thực thể kinh tế, một mặt được Nhà nước bảo hộ với các hoạt động sản xuất kinh doanh, mặt khác bản thân doanh nghiệp phải có trách nhiệm đối với người tiêu dùng, nghĩa vụ đóng góp với Nhà nước, trách nhiệm đối với xã hội. Đòi hỏi doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm về nghĩa vụ tài chính trong việc thanh toán những khoản nợ khi phá sản hay giải thể.

- Doanh nghiệp sản xuất là một tổ chức sống trong một thể sống (nền kinh tế quốc dân) gắn liền với địa phương nơi nó tồn tại.

Doanh nghiệp sản xuất là một tổ chức sống vì lẽ có quá trình hình thành từ một ý chí và bản lĩnh của người sáng lập (tư nhân, tập thể hay Nhà nước); quá trình phát triển thậm chí có khi tiêu vong, phá sản hoặc bị một doanh nghiệp khác thôn tính. Vì vậy cuộc sống của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào chất lượng quản lý của những người tạo ra nó. Doanh nghiệp sản xuất ra đời và tồn tại luôn luôn gắn liền với một vị trí của một địa phương nhất định, sự phát triển cũng như suy giảm của nó ảnh hưởng đến địa phương đó.

Quản trị doanh nghiệp có 3 chức năng cơ bản:

Chức năng sản xuất, chức năng marketing, chức năng tài chính. Ba chức năng này quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Trong đó:

Chức năng sản xuất là mọi hoạt động liên quan đến việc tạo ra sản phẩm và cung cấp dịch vụ. Chức năng này không chỉ tồn tại trong hệ thống sản xuất chế tạo mà còn tồn tại trong lĩnh vực dịch vụ như hệ thống y tế, vận tải, khách sạn, nhà hàng,…

Chức năng sản xuất được thực hiện bởi một nhóm người trong doanh nghiệp chịu trách nhiệm tạo ra hàng hóa hoặc dịch vụ cung cấp cho xã hội.

Chức năng sản xuất giữ vai trò quan trọng trong việc sáng tạo giá trị cho khách hàng. Số lượng sản phẩm hay dịch vụ, chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ đó, cách thức đáp ứng nhu cầu về căn bản phụ thuộc vào hoạt động của hệ thống sản xuất.

Trong các doanh nghiệp, chức năng sản xuất thường sử dụng nhiều nhất các nguồn lực và các tài sản có khả năng kiểm soát của nó. Qua đó, hệ thống sản xuất cũng làm phát sinh phần lớn các chi phí. Hiệu quả của hoạt động sản xuất có ý nghĩa quyết định đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong phạm vi nền kinh tế, chức năng sản xuất của các doanh nghiệp đóng vai trò quyết định trong việc cung cấp hàng hóa và dịch vụ phong phú để nâng cao mức sống vật chất của toàn xã hội. Hơn nữa, chức năng sản xuất cũng làm phong phú đời sống tinh thần bằng việc cung cấp dạng dịch vụ rất đặc biệt đó là thông tin.

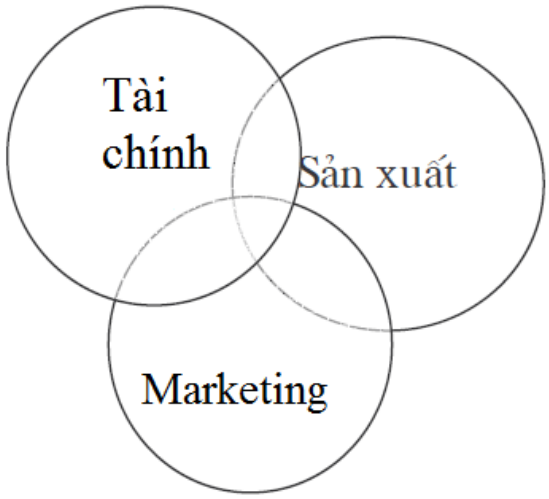
Trên phạm vi thế giới, bằng việc cung cấp hàng hóa, dịch vụ cho thị trường thế giới, các quốc gia đang ráo riết chạy đua trong quá trình phân chia lại thị trường thế giới. Khả năng sản xuất trên cả phương diện sản xuất và hiệu quả của nó sẽ là chìa khóa thành công của mỗi nước.

Chức năng marketing được thực hiện bởi một nhóm người chịu trách nhiệm khám phá, phát hiện và phát triển nhu cầu về hàng hóa hay dịch vụ của doanh nghiệp. Họ cũng tìm cách duy trì mối quan hệ với các khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Trên một phương diện nào đó, chức năng marketing còn có tác dụng định hướng đối với hệ thống sản xuất của doanh nghiệp. Các hoạt động marketing xác định quy mô và vị trí của các nhu cầu về hàng hóa và dịch

vụ, hoặc làm cho công chúng nhận thức về sự sẵn sàng của các dịch vụ mà họ cung cấp.

Chức năng tài chính gồm các hoạt động liên quan đến việc khai thác các nguồn vốn, tổ chức sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn này.

Ngoài ra còn có các chức năng phụ thuộc khác như chức năng thiết kế kỹ thuật, chức năng nhân sự, ….



Hình 1.1. Mối quan hệ giữa các chức năng cơ bản

Các chức năng quản trị trong doanh nghiệp phụ thuộc lẫn nhau, nếu thiếu một trong ba, doanh nghiệp không thể thành công.

Trên thực tế, việc tách rời các chức năng chỉ để nghiên cứu song mỗi chức năng đều có tầm quan trọng và cần thiết như nhau, phụ thuộc lẫn nhau.

Các chức năng và nội dung hoạt động của doanh nghiệp sản xuất cho thấy đã là một doanh nghiệp nhất thiết phải được cấu thành bởi những yếu tố sau đây:

* *Yếu tố tổ chức:* Một tập hợp các bộ phận chuyên môn hóa nhằm thực hiện các chức năng quản lý như các bộ phận sản xuất, bộ phận thương mại, bộ phận hành chính.

* *Yếu tố sản xuất:* Các nguồn lực lao động, vốn, vật tư, thông tin.

* *Yếu tố trao đổi:* Những dịch vụ thương mại- mua các yếu tố đầu vào, bán sản phẩm sao cho có lợi ở đầu ra.

* *Yếu tố phân phối:* Thanh toán cho các yếu tố sản xuất, làm nghĩa vụ nhà nước, trích lập quỹ và tính cho hoạt động tương lai của doanh nghiệp bằng khoản lợi nhuận thu được.

1.2. Vai trò:

Hệ thống sản xuất là một hệ thống con trong doanh nghiệp sản xuất và doanh nghiệp là một phần của hệ thống lớn hơn: nền sản xuất của Xã hội.

Hệ thống sản xuất cung cấp sản phẩm cho xã hội. Tất cả các hệ thống sản xuất đều có đặc tính chung là:

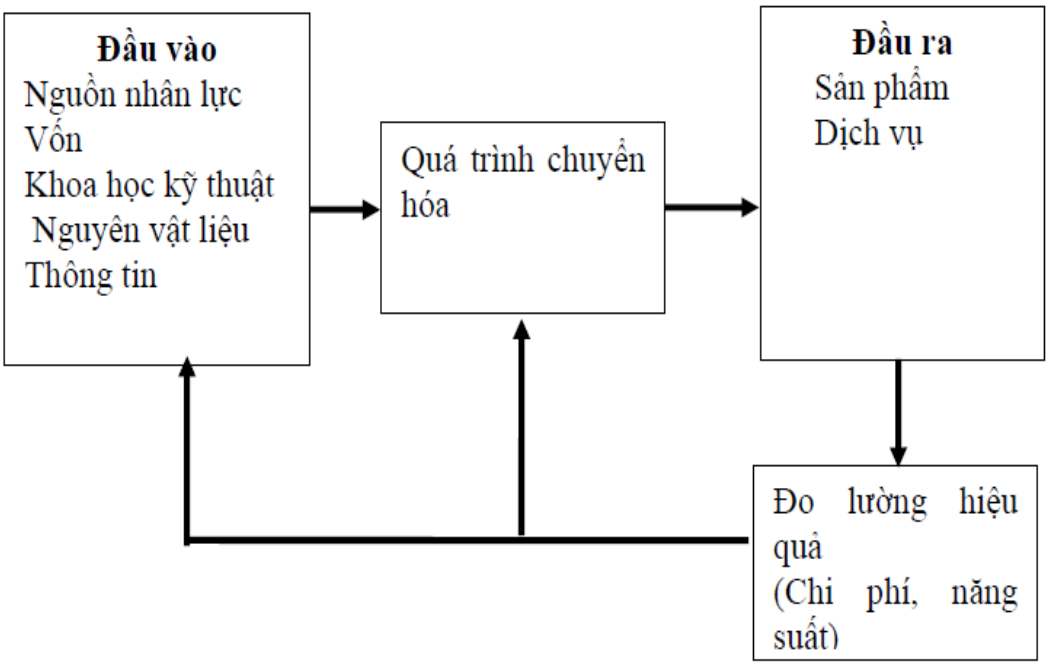
Thứ nhất, hệ thống sản xuất chịu trách nhiệm cung cấp hàng hóa hay dịch vụ mà doanh nghiệp sẽ cung cấp cho xã hội.

Thứ hai, hệ thống sản xuất chuyển hóa các đầu vào thành các đầu ra là các sản phẩm hay dịch vụ.

Các đầu vào của hệ thống sản xuất có thể là nguyên vật liệu, kỹ năng lao động, vốn, kỹ năng quản trị, khoa học kỹ thuật,…

Các đầu ra của hệ thống sản xuất là sản phẩm hay dịch vụ, tiền lương, các ảnh hưởng xã hội,….

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



Hình 1.2. Mô tả hệ thống sản xuất

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

Doanh nghiệp tăng trưởng nhanh trong những năm gần đây đã đóng một vai trò quan trọng và đưa lại những kết quả quan trọng sau:

- ✓ *Giải quyết việc làm, nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống của người lao động.*

Trong những năm gần đây, số doanh nghiệp tăng nhanh đã giải quyết được nhiều việc làm với thu nhập cao hơn cho người lao động. Tuy chiếm tỷ trọng không cao trong tổng lao động toàn xã hội, nhưng lao động của khu vực doanh nghiệp lại là lực lượng chủ yếu tạo ra nguồn thu cho ngân sách Nhà nước và đóng góp lớn cho tăng trưởng GDP. Thu nhập cao và tăng nhanh của lao động khối doanh nghiệp góp phần cải thiện và nâng cao mức sống chung của toàn xã hội và tham gia vào quá trình chuyển dịch cơ cấu lao động từ nông nghiệp sang các ngành phi nông nghiệp.

- ✓ *Doanh nghiệp tăng trưởng và phát triển là yếu tố quyết định đến tăng trưởng cao và ổn định của nền kinh tế.*

Doanh nghiệp phát triển nhanh những năm gần đây đã làm cho tỷ trọng đóng góp của khu vực này vào GDP tăng nhanh. Lợi ích cao hơn mà tăng trưởng doanh nghiệp đem lại là tạo ra khối lượng hàng hóa và dịch vụ lớn hơn, phong phú hơn, chất lượng tốt hơn, thay thế được nhiều mặt hàng phải nhập khẩu, góp phần quan trọng cải thiện và nâng cao mức tiêu dùng trong nước và tăng xuất khẩu, đó cũng là yếu tố giữ cho nền kinh tế ổn định và phát triển.

- ✓ *Doanh nghiệp phát triển tác động đến chuyển dịch cơ cấu trong nền kinh tế quốc dân và trong nội bộ mỗi ngành.*

Các loại hình kinh tế trong doanh nghiệp phát triển đa dạng gồm nhiều thành phần, trong đó doanh nghiệp nhà nước và khu vực có vốn đầu tư nước ngoài chiếm tỷ trọng lớn, các loại hình doanh nghiệp tư nhân tuy còn nhỏ nhưng phát triển nhanh và rộng khắp ở các ngành và các địa phương trong cả nước, loại hình kinh tế tập thể đang được khôi phục và có bước phát triển mới. Doanh nghiệp phát triển nhanh trong tất cả các ngành và ở khắp các địa phương đã tạo ra cơ hội phân công lại lao động giữa các khu vực nông lâm nghiệp, thủy sản và sản xuất kinh doanh nhỏ của hộ gia đình là khu vực lao động có năng suất thấp, thu nhập không cao, chiếm số đông, thiếu việc làm sang khu vực doanh nghiệp, nhất là công nghiệp và dịch vụ có năng suất cao và thu nhập khá hơn.

- ✓ *Phát triển doanh nghiệp tác động đến giải quyết tốt hơn các vấn đề xã hội.*

Những năm gần đây, sản phẩm hàng hoá và dịch vụ do khối doanh nghiệp tạo ra ngày càng phong phú, đa dạng về chủng loại mặt hàng, chất lượng hàng hoá, dịch vụ được nâng lên, do đó đã giải quyết cơ bản nhu cầu tiêu dùng hàng hoá, dịch vụ ngày càng cao của toàn xã hội, góp phần nâng cao mức sống vật chất của dân cư và tăng nhanh lượng hàng hoá xuất khẩu. Nhiều sản phẩm trước đây thường phải nhập khẩu cho tiêu dùng thì nay đã được các doanh nghiệp sản xuất thay thế và được người tiêu dùng trong nước tín nhiệm.

Doanh nghiệp là khu vực chủ yếu tạo ra nguồn thu cho ngân sách Nhà nước, nguồn thu này tăng nhanh trong những năm qua là điều kiện để đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng, phát triển các hoạt động xã hội công (y tế, giáo dục, xoá đói giảm nghèo,...).

1.3. Vị trí:

Doanh nghiệp sản xuất có vị trí đặc biệt quan trọng của nền kinh tế, là bộ phận chủ yếu tạo ra tổng sản phẩm trong nước (GDP). Hoạt động của doanh nghiệp sản xuất góp phần giải phóng và phát triển sức sản xuất, huy động và phát huy nội lực vào phát triển kinh tế xã hội, góp phần quyết định vào phục hồi và tăng trưởng kinh tế, tăng kim ngạch xuất khẩu, tăng thu ngân sách và tham gia giải quyết có hiệu quả các vấn đề xã hội như: Tạo việc làm, xoá đói, giảm nghèo,...

Doanh nghiệp là yếu tố quan trọng, quyết định đến chuyển dịch các cơ cấu lớn của nền kinh tế quốc dân như: Cơ cấu nhiều thành phần kinh tế, cơ cấu ngành kinh tế, cơ cấu kinh tế giữa các vùng, địa phương.

Doanh nghiệp phát triển, đặc biệt là doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực công nghiệp tăng nhanh là nhân tố đảm bảo cho việc thực hiện các mục tiêu của công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, nâng cao hiệu quả kinh tế, giữ vững ổn định và tạo thế mạnh hơn về năng lực cạnh tranh của nền kinh tế trong quá trình hội nhập.

Có thể nói vai trò và vị trí của doanh nghiệp không chỉ quyết định sự phát triển bền vững về mặt kinh tế mà còn quyết định đến sự ổn định và lành mạnh hoá các vấn đề xã hội.

2. Đặc điểm cơ bản của xí nghiệp (doanh nghiệp) sản xuất:

Những đặc điểm hoạt động cơ bản của doanh nghiệp nói chung:

- ✓ Mang chức năng sản xuất kinh doanh.
- ✓ Tối đa hóa lợi nhuận là mục tiêu kinh tế cơ bản, bên cạnh các mục tiêu xã hội.
- ✓ Phải chấp nhận sự cạnh tranh để tồn tại và phát triển.

Sản xuất hiện đại có những đặc điểm làm cho sự thành công ngày một lớn hơn:

Thứ nhất, đó là triết lý cơ bản thừa nhận vị trí quan trọng của sản xuất. Quản trị sản xuất được coi là vũ khí cạnh tranh sắc bén. Sản xuất hiện đại đòi hỏi phải có kế hoạch đúng đắn, có đội ngũ các kỹ sư, chuyên gia giỏi, công nhân được đào tạo và trang bị hiện đại.

Thứ hai, nền sản xuất hiện đại quan tâm ngày càng nhiều đến chất lượng.

Thứ ba, nền sản xuất hiện đại nhận thức con người là tài sản lớn nhất của doanh nghiệp.

Thứ tư, nền sản xuất hiện đại ngày càng quan tâm đến vấn đề kiểm soát chi phí.
Thứ năm, nền sản xuất hiện đại dựa trên nền tảng của tập trung và chuyên môn hóa cao.

Thứ sáu, nền sản xuất hiện đại cũng thừa nhận về tính mềm dẻo của hệ thống sản xuất.

Thứ bảy, sự phát triển của cơ khí hóa trong nền sản xuất hiện đại, hệ thống sản xuất tự động là hướng vươn tới của sản xuất hiện đại.

Thứ tám, ứng dụng máy tính và công nghệ thông tin vào nền sản xuất hiện đại.

Thứ chín, trong nền sản xuất hiện đại các mô hình mô phỏng toán học ngày càng được sử dụng rộng rãi để hỗ trợ cho các quyết định sản xuất.

3. Đặc tính của các loại hình doanh nghiệp:

3.1. Các loại hình doanh nghiệp:

3.1.1. Doanh nghiệp nhà nước:

Doanh nghiệp nhà nước là tổ chức kinh tế do nhà nước đầu tư vốn, thành lập và tổ chức quản lý, hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động công ích nhằm thực hiện các mục tiêu kinh tế- xã hội do nhà nước giao.

3.1.2. Doanh nghiệp tư nhân:

Doanh nghiệp tư nhân là doanh nghiệp mà trong đó, tài sản của nó là thuộc sở hữu một cá nhân duy nhất.

3.1.3. Doanh nghiệp chung vốn hay Công ty:

Đây là loại hình doanh nghiệp mà các thành viên sẽ cùng góp vốn, cùng chia lợi nhuận, cùng chịu lỗ tương ứng với phần vốn góp và chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn của mình góp vào công ty. Có 02 hình thức công ty chính là công ty trách nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần. Ngoài ra còn có một hình thức công ty khác là công ty dự phần. Công ty loại này không có tài sản riêng, không có trụ sở riêng và thông thường hoạt động của nó dựa và tư cách pháp nhân của một một trong các thành viên.

3.1.4. Hợp tác xã:

Hợp tác xã là 01 tổ chức kinh tế tự chủ do người lao động có nhu cầu và lợi ích chung tự nguyện cùng góp vốn đầu tư, góp sức lập ra theo qui định của pháp luật để phát huy sức mạnh của tập thể và của từng xã viên, nhằm giúp nhau thực hiện có hiệu quả hơn các hoạt động sản xuất kinh doanh.

3.2. Các loại hình hệ thống sản xuất:

Hệ thống sản xuất có thể được phân loại dựa vào các đặc trưng trong điều kiện sản xuất và phương pháp sản xuất:

3.2.1. Hệ thống sản xuất chế tạo (Manufacturing Operation):

Hệ thống sản xuất chế tạo làm ra các sản phẩm hữu hình có thể lưu giữ, tồn kho trong những chừng mực nhất định.

Căn cứ trên phạm vi thời gian mà doanh nghiệp lập kế hoạch lưu giữ tồn kho, có thể chia hệ thống sản xuất thành 3 loại:

- *Hệ thống sản xuất để dự trữ (Make to stock):* Hệ thống sản xuất này tạo ra sản phẩm hoàn chỉnh và đưa vào dự trữ trước khi có đơn hàng. Sản phẩm được tạo ra dựa trên những tiêu chuẩn, từ những dự đoán hoặc nhu cầu sẵn có trong tương lai.

- *Hệ thống sản xuất theo đơn hàng:* Hệ thống sản xuất tạo ra sản phẩm khi nhận được đơn hàng, phục vụ nhu cầu khối lượng nhỏ, sản phẩm đa dạng, không tiêu chuẩn, theo nhu cầu đơn hàng.

- *Hệ thống sản xuất lắp ráp đơn hàng:* Hệ thống này ở giữa hai loại trên, nó có thể chủ động tạo ra trước các chi tiết, các kiểu mẫu, các mô đun tiêu chuẩn, và sẽ lắp ráp các chi tiết, các mô đun này theo sự chỉ định của khách hàng khi có đơn hàng.

Căn cứ vào tính liên tục của hệ thống sản xuất mà phân hệ thống thành 2 loại:

- *Hệ thống sản xuất liên tục:* Hệ thống sản xuất mà các máy móc, thiết bị các nơi làm việc được thiết lập dựa trên cơ sở phối hợp một cách hợp lý các bước công việc để biến đầu vào thành các chi tiết, bộ phận, hay sản phẩm nhất định.

- *Hệ thống sản xuất gián đoạn:* Hệ thống sản xuất mà các máy móc thiết bị được nhóm lại hoặc được tổ chức phù hợp với chức năng hay công nghệ mà nó thực hiện. Sự khác biệt cơ bản giữa loại hình sản xuất này và sản xuất liên tục là cho phép nó có khả năng mềm dẻo.

3.2.2. Hệ thống sản xuất dịch vụ (Non-Manufacturing Operation):

Là các Hệ thống sản xuất không tạo ra sản phẩm có hình dạng cụ thể mà tạo ra các sản phẩm vô hình, các dịch vụ như: khách sạn, ngân hàng, nhà hàng, bảo hiểm, kiểm toán,…

Hệ thống sản xuất dịch vụ có những đặc trưng sau:

- Sản phẩm không tồn kho được.
- Quá trình sản xuất đi đôi với tiêu thụ và sử dụng.
- Chất lượng sản phẩm của hệ thống sản xuất này chỉ được xác định sau khi đã sử dụng xong sản phẩm đó.

Tuy nhiên, ngày nay có những hệ thống sản xuất vừa tạo ra sản phẩm hữu hình vừa tạo ra sản phẩm vô hình.

3.3. Quá trình sản xuất:

3.3.1. Khái niệm quá trình sản xuất:

Quá trình sản xuất là quá trình bắt đầu từ khâu chuẩn bị sản xuất, mua sắm vật tư kỹ thuật, tổ chức sản xuất đến khâu cuối cùng là tiêu thụ sản phẩm. Nói cách khác, quá trình sản xuất là quá trình chế biến, khai thác hoặc phục hồi giá trị một loại sản phẩm trên cơ sở kết hợp một cách hợp lý các yếu tố của sản xuất, phù hợp với nhu cầu của thị trường.

3.3.2. Nội dung của quá trình sản xuất:

Nội dung của quá trình sản xuất là lao động sáng tạo, tích cực của con người. Quá trình này không chỉ là quá trình tạo ra của cải vật chất mà còn là quá trình không ngừng củng cố quan hệ sản xuất.

Quá trình sản xuất gồm những quá trình cơ bản sau:

- *Quá trình sản xuất chính*: là quá trình sử dụng những công cụ lao động chủ yếu để tác động vào những đối tượng lao động chính nhằm biến đổi chúng thành thực tế chính của sản phẩm.

- *Quá trình sản xuất phụ:* là những quá trình tiếp theo của quá trình chính để hoàn thiện sản phẩm, làm gia tăng giá trị của sản phẩm hoặc tận dụng năng lực sản xuất thừa của quá trình sản xuất chính để tạo ra các sản phẩm phụ.
- *Quá trình sản xuất phụ trợ*: là quá trình chủ yếu tạo điều kiện thuận lợi về mặt kỹ thuật để quá trình sản xuất chính và phụ được diễn ra một cách hiệu quả nhất.
- *Quá trình sản xuất phục vụ*: là quá trình chủ yếu tạo các điều kiện thuận lợi về mặt kỹ thuật để quá trình sản xuất chính và phụ được diễn ra một cách thuận lợi.
Trong quá trình sản xuất, quan trọng nhất là quá trình công nghệ.

Tuỳ theo phương pháp sản xuất mà quá trình sản xuất được chia thành nhiều hay ít giai đoạn công nghệ khác nhau và trong mỗi giai đoạn công nghệ lại được chia ra thành nhiều bước công việc khác nhau.
- *Quá trình sản xuất:* là quá trình làm thay đổi hình dáng, kích thước, tính chất lý, hóa học của đối tượng chế biến.
- *Quá trình công nghệ*: là một bộ phận của quá trình sản xuất (do quá trình sản xuất được chia làm nhiều giai đoạn khác nhau theo các phương pháp chế biến khác nhau, sử dụng loại thiết bị khác nhau).

3.3.3. Các bộ phận của quá trình sản xuất:

Tùy vào quá trình sản xuất mà bộ phận sản xuất cũng được chia theo cho hợp lý với các bộ phận sau:
- *Bộ phận sản xuất chính*: Là bộ phận trực tiếp chế tạo sản phẩm chính. Đặc điểm của bộ phận này là nguyên vật liệu mà nó chế biến phải trở thành sản phẩm chính của doanh nghiệp.
- *Bộ phận sản xuất phụ:* Là bộ phận tiếp tục hoàn thiện sản phẩm sau khi kết thúc ở bộ phận sản xuất chính hoặc tận dụng phế liệu, phế phẩm của sản xuất chính để tạo ra những loại sản phẩm phụ ngoài danh mục sản phẩm thiết kế.
Tùy theo từng doanh nghiệp, nếu xét thấy có hiệu quả thì tổ chức sản xuất, nếu không thì bán phế liệu, phế phẩm ra ngoài.
- *Bộ phận sản xuất phụ trợ:* Là bộ phận mà hoạt động của nó có tác dụng trực tiếp tới bộ phận sản xuất chính và phụ, đảm bảo cho các bộ phận sản xuất ấy có thể tiến hành liên tục và đều đặn.
- *Bộ phận phục vụ sản xuất:* Là bộ phận được tổ chức ra nhằm đảm bảo việc cung ứng, bảo quản, cấp phát, vận chuyển nguyên vật liệu, nhiên liệu, thành phẩm và

dụng cụ lao động. Bộ phận này thường gồm: Quản lý kho tàng, vận chuyển nội bộ, vận chuyển từ bên ngoài.

3.3.4. Kết cấu của quá trình sản xuất:

Các kiểu kết cấu sản xuất được hình thành bởi các cách liên hợp, phối hợp với nhau của các cấp sản xuất.

- Doanh nghiệp – Phân xưởng – Ngành – Nơi làm việc;
- Doanh nghiệp – Phân xưởng – Nơi làm việc;
- Doanh nghiệp – Ngành – Nơi làm việc;
- Doanh nghiệp – Nơi làm việc;

Trong đó:

- *Phân xưởng*: là một đơn vị tổ chức sản xuất cơ bản và chủ yếu của doanh nghiệp, có nhiệm vụ sản xuất một loại sản phẩm hoặc hoàn thành một giai đoạn công nghệ của quá trình sản xuất.

- *Ngành:* Là đơn vị tổ chức sản xuất nằm trong phân xưởng có quy mô lớn, nghĩa là trên cùng một khu vực có nhiều nơi làm việc, có quan hệ mật thiết với nhau về công nghệ và sản phẩm. Ở mỗi khu vực công nhân cùng thực hiện một số thao tác nhất định hoặc tiến hành những bước công việc khác nhau để sản xuất ra cùng một loại sản phẩm.

- *Nơi làm việc:* Là đơn vị cơ sở, khâu đầu tiên của tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp, là phần diện tích sản xuất mà ở đó một công nhân hay một nhóm công nhân sử dụng thiết bị, máy móc, dụng cụ để hoàn thành một bước công việc trong việc chế tạo sản phẩm.

3.3.4.1. Thành phần sản xuất trong phân xưởng:

Thành phần sản xuất trong phân xưởng gồm: máy móc thiết bị, lao động và mặt bằng sản xuất.

- *Máy móc thiết bị công nghệ*:

Máy móc thiết bị chiếm vị trí cơ bản trong tổng năng lực sản xuất của doanh nghiệp, ảnh hưởng đến năng suất lao động, chất lượng sản phẩm sản xuất ra, yêu cầu của tổ chức quá trình sản xuất cân đối, nhịp nhàng và liên tục. Xét về mặt vốn, thì giá trị tài sản cố định nói chung và giá trị máy móc thiết bị nói riêng chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số vốn sản xuất của doanh nghiệp.

- *Lao động*:

Đây không chỉ là yếu tố cơ bản mà còn là yếu tố quan trọng, quyết định tới hiệu quả của việc sử dụng các yếu tố sản xuất (nguyên vật liệu, máy móc thiết bị,…). Để đảm bảo duy trì hoạt sản xuất động kinh doanh của doanh nghiệp được bình thường thì doanh nghiệp cần phải không ngừng quan tâm tới việc xác định nhu cầu lao động, để từ đó giải quyết vấn đề tuyển chọn và phân công lao động.

- *Mặt bằng sản xuất*: Mặt bằng sản xuất là phần diện tích sản xuất cần thiết để bố trí, sắp xếp các bộ phận sản xuất và bộ phận quản lý trong doanh nghiệp. Do mặt bằng sản xuất là chủ yếu có hạn nên cần phải sử dụng hợp lý yếu tố này, bảo đảm thực hiện tốt những yêu cầu chủ yếu:

+ Phù hợp với quy trình công nghệ sản xuất.

+ Tạo điều kiện cho người lao động thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.

+ Tiết kiệm đất đai, phù hợp với yêu cầu sử dụng trước mắt cũng như lâu dài của doanh nghiệp.

+ Đảm bảo vệ sinh môi trường, giữ gìn vệ sinh công nghiệp.

+ Cần phải bố trí mặt bằng sản xuất phù hợp.

3.3.4.2. Hình thức sản xuất:

a. Khái niệm về chuyên hóa:

Chuyên môn hóa sản xuất là hình thức phân công lao động xã hội làm cho xí nghiệp nói chung và các bộ phận sản xuất, các nơi làm việc nói riêng chỉ đảm nhiệm việc sản xuất một (hay một số ít) loại sản phẩm, chi tiết, hay chỉ tiến hành một hoặc một số ít các bước công việc.

Chuyên môn hóa sản xuất tạo ra khả năng nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị. Chuyên môn hóa sản xuất còn có khả năng làm giảm chi phí và thời gian đào tạo công nhân. Chuyên môn hóa sản xuất tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tiêu chuẩn hóa, ứng dụng kỹ thuật hiện đại, nâng cao chất lượng sản phẩm.

b. Các hình thức sản xuất chuyên môn hóa:

- *Chuyên môn hóa công nghệ:* hình thức sản xuất này được xây dựng dựa theo nguyên tắc bao gồm các nơi làm việc giống nhau, bố trí các máy móc thiết bị giống nhau nhằm thực hiện một giai đoạn công nghệ nhất định. Tên của bộ phận sản xuất thường được gọi bằng tên của máy móc thiết bị. Bộ phận sản xuất xây dựng theo cách này dựa trên cơ sở nhu cầu toàn xí nghiệp để xác định quy mô nên các máy móc thiết bị được sử dụng hiệu quả hơn, giảm vốn đầu tư.

- *Chuyên môn hóa đối tượng*: Bộ phận sản xuất được xây dựng dựa trên nguyên tắc đối tượng nghĩa là nó chỉ có nhiệm vụ sản xuất một loại sản phẩm hay chi tiết nhất định. Quá trình chế biến (từ khi đưa nguyên vật liệu vào cho đến khi tạo ra thành phẩm) hoàn toàn ở trong một bộ phận sản xuất. Bộ phận sản xuất trong trường hợp này sẽ tiến hành nhiều bước công việc khác nhau trong quy trình công nghệ chế biến sản phẩm. Máy móc thiết bị trong mỗi bộ phận sản xuất gồm nhiều loại khác nhau, bố trí tuần tự theo quy trình công nghệ. Tên của bộ phận sản xuất thường lấy theo tên của sản phẩm hay chi tiết mà nó chế tạo ra.

3.3.4.3. Ngành sản xuất:

Ngành cũng có thể được chuyên môn hóa theo đối tượng để tạo ra một loại sản phẩm, chi tiết nhất định, hoặc chuyên môn hóa theo công nghệ bao gồm các nơi làm việc giống nhau như ngành tiện, ngành phay,… Ở những xí nghiệp có quy mô vừa và nhỏ người ta có thể không tổ chức cấp phân xưởng. Trong những trường hợp như vậy, ngành trở thành cấp sản xuất chủ yếu, cơ bản của xí nghiệp. Bỏ qua cấp phân xưởng sẽ làm cho cơ cấu sản xuất đơn giản hơn, việc chỉ đạo sản xuất từ cán bộ cấp cao trực tiếp hơn. Tuy nhiên, điều kiện để có thể xóa bỏ cấp phân xưởng chỉ trong trường hợp các ngành được tổ chức theo kiểu đối tượng khép kín. Nghĩa là các chi tiết, sản phẩm có thể được chế biến trọn vẹn trong một ngành; đối tượng không phải vận chuyển qua lại nhiều lần giữa các ngành.

3.3.4.4. Những nhân tố quyết định kết cấu sản xuất:

a. Những căn cứ để hình thành phân xưởng:

- *Chủng loại, đặc điểm kết cấu và yêu cầu chất lượng sản phẩm:*

Nếu chủng loại sản phẩm ít và đơn giản thì cơ cấu sản xuất sẽ đơn giản hơn. Đặc điểm của kết cấu sản phẩm như số lượng các chi tiết, tính phức tạp của kỹ thuật sản xuất, yêu cầu độ chính xác,… có ảnh hưởng đến cơ cấu sản xuất.

- *Chủng loại, khối lượng, đặc tính cơ lý hóa của nguyên vật liệu cần dùng:*

Nhân tố này có ảnh hưởng trực tiếp đến bộ phận phục vụ sản xuất. Bởi vì, khối lượng chủng loại nguyên vật liệu cần dùng cùng những đặc tính của nó sẽ yêu cầu hệ thống kho bãi, diện tích sản xuất, quy mô công tác tổ chức thích hợp. Ngoài ra, chúng còn có thể ảnh hưởng tới các bộ phận sản xuất chính vì có thể nó sẽ yêu cầu tổ chức một cơ cấu sản xuất phù hợp với việc xử lý các nguyên vật liệu.

- *Máy móc thiết bị công nghệ:*

Việc lựa chọn máy móc, thiết bị công nghệ có thể bởi các yêu cầu kỹ thuật, nói chung, đây không phải là nội dung của tổ chức sản xuất. Tuy nhiên, máy móc thiết bị lại ảnh hưởng đến cơ cấu sản xuất vì việc sử dụng hiệu quả máy móc thiết bị cần có những cách tổ chức thích hợp.

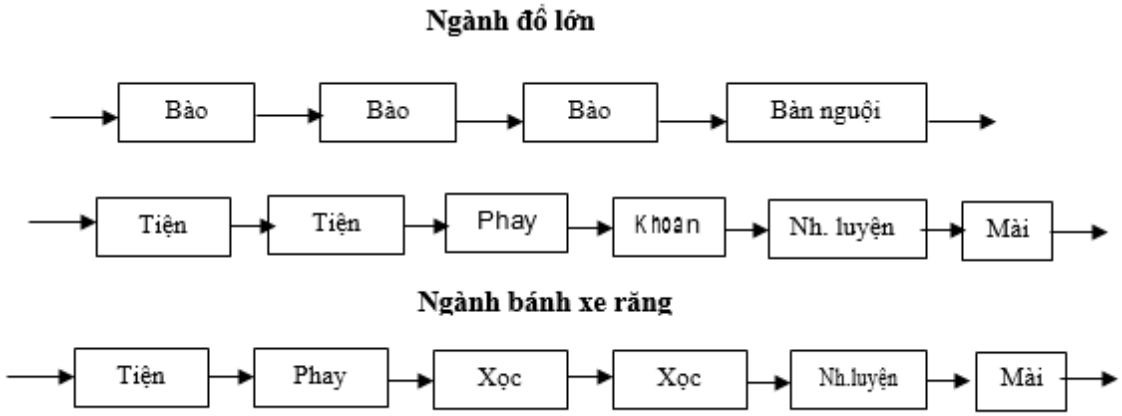
- *Trình độ chuyên hóa và hợp tác hóa sản xuất:*

Trình độ chuyên môn hóa, hợp tác hóa càng cao thì cơ cấu sản xuất càng đơn giản. Bởi vì, hợp tác hóa và chuyên môn hóa dẫn đến khả năng giảm chủng loại chi tiết và tăng khối lượng công việc giống nhau, do đó sẽ có ít bộ phận sản xuất hơn và trình độ chuyên môn hóa cao hơn.

b. Các dạng phân xưởng:

- *Dạng phân xưởng được bố trí theo nguyên tắc đối tượng:*

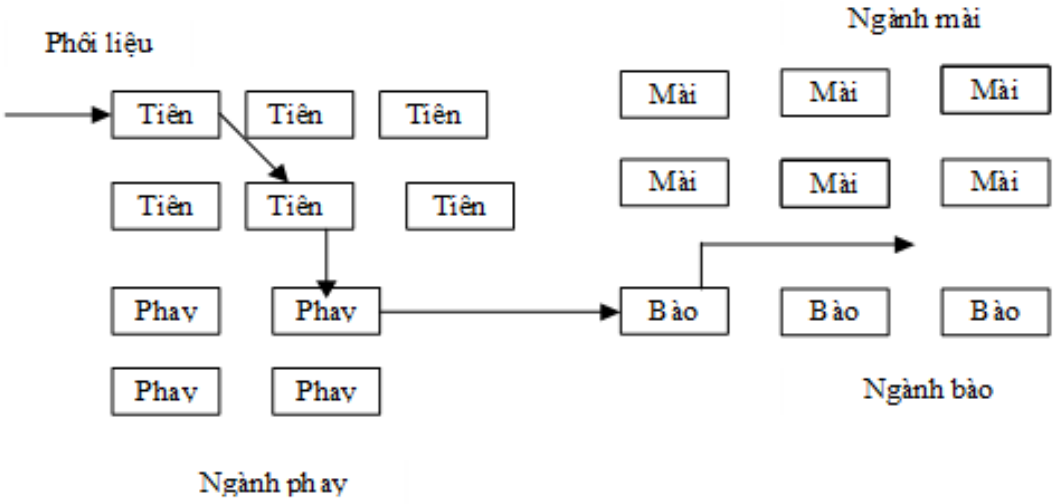
Phân xưởng được bố trí theo dạng này thì bộ phận sản xuất sẽ có chu kỳ sản xuất ngắn, sản phẩm dở dang ít, đối tượng không phải vận chuyển quanh co, ít các kho trung gian. Công tác lập kế hoạch kiểm soát khá đơn giản. Tuy nhiên có thể không sử dụng hết công suất tính năng của từng loại máy móc thiết bị, khó khăn cho công tác sửa chữa, bảo dưỡng máy móc thiết bị. Phân xưởng dạng này thích hợp cho những sản phẩm có sản lượng sản xuất lớn đều đặn.



Hình 1.3. Phân xưởng bố trí theo nguyên tắc đối tượng

- *Dạng phân xưởng được bố trí theo nguyên tắc công nghệ:*

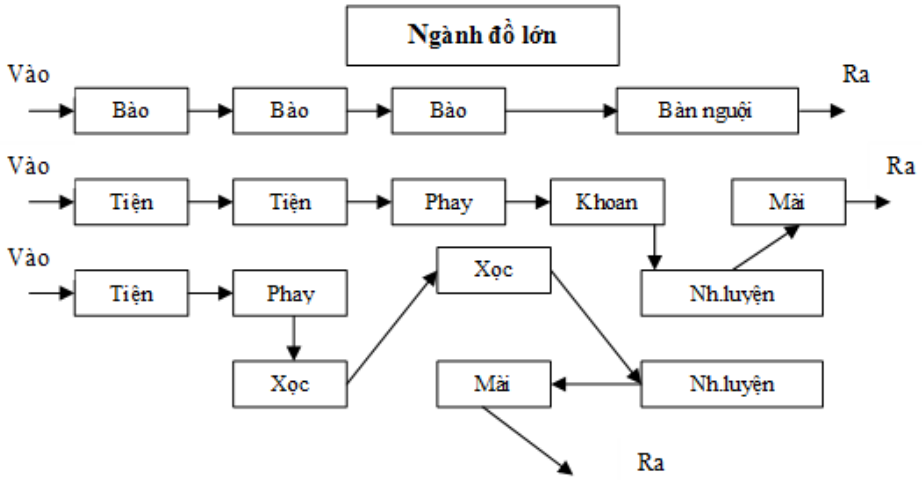
Hệ thống sản xuất gồm các bộ phận sản xuất bố trí theo nguyên tắc công nghệ sẽ có khả năng linh hoạt với những thay đổi nhiệm vụ sản xuất. Nhưng dạng phân xưởng này lại làm cho đường đi của đối tượng dài, quanh co, qua nhiều bộ phận sản xuất khác nhau, chu kỳ sản xuất kéo dài, lượng sản phẩm dở dang lớn, nhiều kho trung gian.



Hình 1.4. Phân xưởng bố trí theo nguyên tắc công nghệ

- *Dạng phân xưởng được bố trí theo nguyên tắc hỗn hợp:*

Dạng phân xưởng này nhằm tận dụng các ưu điểm và loại trừ bớt các nhược điểm của hai dạng phân xưởng trên. Dạng phân xưởng này gồm một số bộ phận nhỏ tổ chức theo nguyên tắc đối tượng, còn một số khác lại theo nguyên tắc công nghệ.



Hình 1.5. Phân xưởng bố trí theo nguyên tắc hỗn hợp

3.3.5. Đặc điểm của các loại hình sản xuất:

3.3.5.1. Sản xuất đơn chiếc:

Đây là loại hình sản xuất có trình độ chuyên môn hóa thấp, nơi làm việc tham gia chế tạo rất nhiều bước công việc khác nhau và thông thường từ 11 bước công việc trở lên, mỗi loại chi tiết chỉ được sản xuất với số lượng rất ít, thậm chí chỉ có một cái, do đó thời gian gián đoạn trong sản xuất rất lớn. Muốn nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm đòi hỏi người công nhân phải có trình độ tay nghề cao.

3.3.5.2. Sản xuất hàng loạt:

Là loại hình sản xuất mà nơi làm việc được phân công chế biến một loại chi tiết hay sản phẩm khác nhau, các chi tiết được thay nhau chế biến lần lượt theo định kỳ. Nếu số lượng của mỗi loại của mỗi loại chi tiết lớn thì gọi là sản xuất hàng loạt lớn, ngược lại nếu số lượng của mỗi loại chi tiết ít thì gọi là sản xuất hàng loạt nhỏ. Loại hình sản xuất ở giữa hai loại trên gọi là sản xuất hàng loạt vừa.

3.3.5.3. Sản xuất thành khối:

Sản xuất khối lượng lớn là một quá trình sản xuất mà ở đó người ta chỉ sản xuất một loại sản phẩm hoặc một nhóm sản phẩm nào đó nhưng số lượng rất lớn. Thiết bị phục vụ sản xuất được lắp đặt theo một dây chuyền làm cho dòng di chuyển của sản phẩm có tính chất thẳng dòng.

Trong loại hình này, máy móc thiết bị và các tổ hợp sản xuất được trang bị chỉ để sản xuất một loại sản phẩm, vì vậy hệ thống không có tính linh hoạt, bắt buộc phải thực hiện phương pháp sửa chữa dự phòng máy móc thiết bị để tránh sự không liên tục trong quá trình sản xuất. Tuy nhiên, trình độ chuyên môn hóa cao sẽ tạo điều kiện nâng cao năng suất, hạ giá thành sản phẩm.

3.3.6. Phân loại loại hình sản xuất:

Để phân loại loại hình sản xuất người ta thường căn cứ vào: mối tương quan kết hợp giữa các máy móc trong hệ thống thiết bị sản xuất của xí nghiệp, dựa vào quá trình tự động hóa, dựa vào loại hình sản phẩm sản xuất, dựa vào hình thức đặt hàng và dựa vào dây chuyền công nghiệp. Dựa vào căn cứ trên, ta có:

3.3.6.1. Loại hình sản xuất gia công:

Loại hình sản xuất gia công là hệ thống sản xuất bao gồm nhiều máy công cụ điều khiển có thể thay thế hoặc bổ sung cho nhau, hoặc vừa kết hợp vừa thay thế vừa bổ sung lẫn nhau như tiện + phay, phay + khoan, tiện + khoan,... để tạo khả năng gia công nhiều loại chi tiết với kích cỡ thay đổi nhất định. Loại hình này có khả năng gia công một chủng loại chi tiết cơ khí nhất định theo trình tự công nghệ tùy chọn và thời gian điều chỉnh không đáng kể. Khả năng đó có được là do những dụng cụ gia công với số lượng cho trước, được sắp đặt sẵn trong ổ tích dụng cụ trung tâm và được cung ứng kịp thời với thời gian thao tác ngắn.

3.3.6.2. Loại theo mức độ tập trung và tự động hoá:

Loại hình này là giai đoạn phát triển tiếp theo của nền sản xuất cơ khí hoá. Nó sẽ thực hiện phần công việc mà cơ khí hoá không thể đảm đương được đó là điều khiển quá trình.

Với các thiết bị vạn năng và bán tự động, các chuyển động phụ (tác động điều khiển) do người thợ thực hiện, còn trên phần thiết bị tự động hoá và máy tự động, toàn bộ quá trình làm việc đều được thực hiện tự động không cần đến sự tham gia trực tiếp của con người. Con người lúc này chỉ có nhiệm vụ chuẩn bị các cơ cấu và theo dõi quá trình làm việc của chúng.

Tự động hoá các quá trình sản xuất luôn gắn liền với quá trình hoàn thiện và đổi mới công nghệ. Nó là bài toán thiết kế công nghệ phù hợp, có nhiệm vụ tạo ra kỹ thuật hoàn toàn mới dựa trên cơ sở các quá trình công nghệ gia công, kiểm tra, lắp ráp tiên tiến.

3.3.6.3. Loại hình sản phẩm: Có hai loại hình sản phẩm, đó là:

- *Loại hình sản phẩm tạo ra các sản phẩm hữu hình*, có thể lưu trữ tồn kho trong những chừng mực nhất định. Do đó, doanh nghiệp cần phải lập kế hoạch lưu giữ tồn kho hợp lý sao cho nó có thể phục vụ khách hàng nhanh hơn thời gian cần thiết để mua sắm nguyên vật liệu và chế biến thành phẩm cuối cùng.

- *Loại hình sản phẩm tạo ra các sản phẩm vô hình (dịch vụ),* loại hình này tạo ra những sản phẩm không có hình dáng vật chất cụ thể mà tạo ra sản phẩm vô hình (dịch vụ). Đây là các sản phẩm không thể tồn kho được. Nên trong việc đáp ứng nhu cầu thay đổi, sản xuất dịch vụ thường tìm cách dịch chuyển cầu.

Vì thế, hiệu suất sử dụng năng lực sản xuất của hệ thống dịch vụ thường thấp hơn so với loại hình trên.

3.3.6.4. Loại hình đặt hàng:

Đây là loại hình mà các sản phẩm cuối cùng sẽ hoàn thành sau khi nhận được đơn đặt hàng của khách hàng. Nếu là các sản phẩm duy nhất chỉ phục vụ cho một khách hàng thì phải tính đến cả thời gian đủ để mua nguyên vật liệu và chế biến, vì người sản xuất không thể đoán trước được những gì mà khách hàng cần để dự trữ nguyên vật liệu. Trên thực tế, các doanh nghiệp thuộc loại này ít nhiều đều có sẵn một vài bộ phận, chi tiết hoặc nguyên vật liệu thường dùng. Hệ thống sản xuất này phục vụ cho các nhu cầu có khối lượng nhỏ, sản phẩm đa dạng, không đạt chuẩn.

3.3.6.5. Loại hình thị trường hoặc dây chuyền công nghiệp:

Là loại hình sản xuất trong đó các máy móc thiết bị, nơi làm việc được thiết đặt dựa trên cơ sở phối hợp một cách hợp lý các bước công việc để biến các đầu vào thành các chi tiết, bộ phận hay sản phẩm nhất định.

Các đặc tính cơ bản của loại hình này là:

- Các tuyến công việc và các máy móc thiết bị được thiết đặt khá ổn định khi chuyển từ chế tạo sản phẩm này sang sản phẩm khác.
- Dòng dịch chuyển của vật liệu tương đối liên tục.
- Tính lặp lại của công việc ở nơi làm việc cao, đặc biệt trong sản xuất khối lượng lớn.
- Sản phẩm của hệ thống sản xuất này là sản phẩm tiêu chuẩn, có thể có nhu cầu hoặc đặt hàng với khối lượng lớn.

4. Khảo sát một số loại hình doanh nghiệp:

Với các kiến thức cơ bản đã nắm vững về:

- ✓ Khái niệm, vai trò và vị trí của doanh nghiệp sản xuất;
- ✓ Đặc điểm cơ bản của doanh nghiệp sản xuất;
- ✓ Đặc tính của các loại hình doanh nghiệp.

Tìm hiểu, khảo sát một số loại hình doanh nghiệp đặc trưng trong địa bàn thành phố, tỉnh.

Chương 2: NGUYÊN LÝ CƠ BẢN CỦA HỆ THỐNG TỔ CHỨC QUẢN LÝ SẢN XUẤT

1. Tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp nhỏ:

1.1. Những yêu cầu cơ bản của việc tổ chức bộ máy quản lý:

1.1.1. Tổ chức bộ máy quản lý:

1.1.1.1. Khái niệm, vai trò của quản lý:

✓ ***Khái niệm về quản lý:***

Có nhiều quan điểm khác nhau về quản lý, sau đây là một số quan điểm:

- Quản lý là hoạt động có ý thức của con người nhằm duy trì và phát triển có hiệu quả nhất một tổ chức đã được đặt ra.
- Quản lý hay quản trị là quá trình hoàn thành công việc thông qua con người và con người.
- Quản lý là hoạch định, tổ chức, bố trí nhân sự, lãnh đạo và kiểm soát công việc và những nỗ lực của con người nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra.
- Quản lý là nghệ thuật hoàn thành các mục tiêu đã vạch ra thông qua con người.
- Quản lý là vận dụng khai thác các nguồn lực tài nguyên kể cả con người để đạt được kết quả kỳ vọng.

Từ những quan điểm trên về quản lý, khái niệm cơ bản về quản lý:

Quản lý hay quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, bố trí nhân sự, lãnh đạo và kiểm soát công việc và những nỗ lực của con người đồng thời vận dụng một cách có hiệu quả mọi nguồn tài nguyên để hoàn thành các mục tiêu đã định.

✓ ***Vai trò của quản lý:***

- Quản lý sẽ khắc phục được các rối loạn và chủ nghĩa tự do vô tổ chức.
- Quản lý là yếu tố quan trọng tạo nên sức mạnh kinh tế của một quốc gia, một tổ chức, một doanh nghiệp.
- Một doanh nghiệp sẽ thất bại trong kinh doanh nếu công tác quản lý tồi và ngược lại. Để củng cố hoặc tổ chức lại một doanh nghiệp làm ăn thua lỗ thì trước hết phải thay thế người quản lý thiếu năng lực.

1.1.1.2. Tổ chức bộ máy quản lý:

✓ ***Những quan điểm về việc hình thành bộ máy quản lý:***

*Việc hình thành bộ máy quản lý cần phải**:***

- Đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ của doanh nghiệp, thực hiện trọn các chức năng và lĩnh vực quản trị.

- Đảm bảo thực hiện nghiêm túc chế độ một thủ trưởng.
- Phải phù hợp với quy mô sản xuất và đặc điểm kinh tế- kỹ thuật của doanh nghiệp.
- Phải gọn nhẹ, ít đầu mối trung gian.
- Phải được tiến hành theo đúng trình tự nhất định từ việc mô tả chi tiết các hoạt động của các đối tượng quản trị, xác lập mối liên hệ thông tin mới hình thành cơ cấu tổ chức quản trị.

✓ ***Chức năng quản trị:***

Có 4 chức năng quản trị cơ bản:

- *Chức năng hoạch định:*

Là tiến trình mà nhà quản trị xác định và chọn lựa mục tiêu phù hợp và các hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu của tổ chức. Trong chức năng này, cần trả lời 3 câu hỏi: Mục tiêu cần hướng tới là gì? Các hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu? Nguồn lực cần được phân bổ như thế nào?

- *Chức năng tổ chức thực hiện:*

Trong chức năng này, các nhà quản trị tạo ra một cơ cấu mối liên hệ công việc giữa các thành viên trong tổ chức cho phép họ làm việc đồng thời và phối hợp với nhau nhằm đạt được mục tiêu đặt ra.

+ Nhóm các nhân viên vào từng bộ phận và vạch ra quyền hạn và trách nhiệm cho mỗi thành viên.
+ Xác định cấu trúc mối liên hệ công việc giữa các thành viên.
+ Kết quả của chức năng tổ chức là hình thành một cơ cấu tổ chức.
+ Quản trị nhân sự: tuyển dụng, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực.

- *Chức năng lãnh đạo:*

Nhà quản trị sử dụng kỹ thuật để thúc đẩy, động viên nhân viên tự nguyện, nhiệt tình hoàn thành nhiệm vụ được giao. Muốn vậy:

+ Nhà quản trị phải có khả năng lãnh đạo các thành viên trong tổ chức.
+ Phải nắm bắt được khả năng của từng thành viên, hành vi của họ, có khả năng thúc đẩy nhân viên và giao tiếp hiệu quả.
+ Giải quyết các mâu thuẫn xảy ra trong tổ chức.

- *Chức năng kiểm tra:*

Kiểm tra là đo lường, chấn chỉnh việc thực hiện để đảm bảo mục tiêu và kế hoạch đang và sẽ được thực hiện.

Nhà quản trị là người chủ xướng trong công việc điều hành tổ chức, tiến hành thực hiện chiến lược và kế hoạch hoạt động. Kiểm tra là cần thiết để điều chỉnh những sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện. Khi tổ chức không vận hành đúng như kế hoạch, nhà quản trị phải có khả năng điều chỉnh hoạt động cho phù hợp với mục tiêu đã được đề ra.

Quá trình kiểm tra, kiểm soát là tiến trình điều chỉnh liên tục và thường diễn ra theo các bước sau:

+ Thiết lập các tiêu chuẩn công việc.

+ Đo lường mức độ hoàn thành công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra.

+ Tiến hành điều chỉnh các sai lệch.

+ Điều chỉnh lại các tiêu chuẩn nếu cần thiết.

✓ ***Cơ cấu tổ chức:***

Cơ cấu tổ chức là yếu tố đầu tiên trong mô hình tổ chức. Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau được chuyên môn hoá, được giao những trách nhiệm, quyền hạn nhất định và được bố trí theo từng cấp nhằm thực hiện các chức năng quản lý.

✓ ***Các kiểu tổ chức bộ máy quản lý:***

- *Tổ chức bộ máy theo kiểu trực tuyến:*

Mối quan hệ từ trên xuống theo kiểu đường thẳng. Người thừa hành nhận mệnh lệnh của một thủ trưởng duy nhất trực tiếp. Người phụ trách chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc.

Cơ cấu này thích hợp với cơ chế một thủ trưởng, tăng cường trách nhiệm cá nhân song đòi hỏi người thủ trưởng phải am hiểu nhiều lĩnh vực, có kiến thức toàn diện. Kiểu cơ cấu này hiện nay ít được sử dụng hoặc chỉ sử dụng trong phạm vi hẹp như tổ, đội, phân xưởng.

- *Tổ chức bộ máy theo kiểu chức năng:*

Kiểu tổ chức này cho phép các bộ phận phụ trách các chức năng ra mệnh lệnh về các vấn đề có liên quan đến chuyên môn của họ đối với các phân xưởng, các bộ phận sản xuất. Kiểu cơ cấu này có ưu điểm là thu hút được các chuyên gia, giảm bớt gánh nặng cho thủ trưởng. Tuy nhiên, có nhược điểm là vi phạm chế độ thủ trưởng, thông tin dễ chồng chéo lên nhau.

-Tổ chức bộ máy theo kiểu hỗn hợp (Trực tuyến- chức năng):

Theo kiểu tổ chức này, người thủ trưởng được sự giúp đỡ của các phòng ban chức năng nhưng quyền quyết định vẫn thuộc về thủ trưởng. Cơ cấu này kết hợp được các ưu điểm và khắc phục được các nhược điểm của hai kiểu cơ cấu trên.

✓ **Nguyên tắc tổ chức bộ máy quản lý:**

- Đảm bảo hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.
- Không bỏ sót hoặc trùng lặp chức năng quản lý.
- Phù hợp với quy mô sản xuất, đặc điểm kinh tế- kỹ thuật của doanh nghiệp.
- Đơn giản, gọn nhẹ, tiết kiệm chi phí, đảm bảo cân đối, linh hoạt và năng động.

1.1.2. Bộ máy quản lý:

1.1.2.1. Khái niệm:

Bộ máy quản lý là tổng hợp các đơn vị, bộ phận, cá nhân có mối quan hệ phụ thuộc và tác động qua lại lẫn nhau. Thực hiện các chức năng quản lý và hoạt động theo những nguyên tắc quản lý nhất định nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

1.1.2.2. Các cấp quản lý trong bộ máy quản lý:

- Ban giám đốc.
- Bộ máy quản lý ở phân xưởng (Hệ thống chỉ huy sản xuất).
- Các phòng ban chức năng (Hệ thống chỉ huy chức năng).

1.1.2.3. Các mối quan hệ chủ yếu trong bộ máy quản lý:

- Quan hệ trực thuộc- chỉ huy.
- Quan hệ tư vấn- báo cáo.
- Quan hệ chức năng - đồng cấp.
- Quan hệ hướng dẫn, giúp đỡ.

1.2. Bộ máy quản lý:

1.2.1. Ban Giám đốc:

Đây là cấp quản trị cao nhất trong doanh nghiệp, chịu trách nhiệm lãnh đạo các mặt hoạt động của doanh nghiệp để doanh nghiệp ngày càng phát triển nhanh và ổn định. Đứng đầu ban giám đốc là giám đốc doanh nghiệp. Các phó giám đốc là người giúp việc trực tiếp được giám đốc giao phụ trách từng mảng lĩnh vực chuyên môn khác nhau: kinh doanh, kỹ thuật, tài chính,...

Nhiệm vụ chính của ban giám đốc:

- Xác định mục tiêu của doanh nghiệp từng thời kỳ, phương hướng, biện pháp.

- Xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp.
- Phối hợp hoạt động các bên có liên quan.
- Xác định nguồn lực và kinh phí cho các hoạt động của doanh nghiệp.
- Quyết định các biện pháp kiểm tra, kiểm soát: chế độ, báo cáo, kiểm tra, thanh tra, đánh giá, khắc phục hậu quả.

1.2.2. Hệ thống chỉ huy sản xuất:

Phân xưởng là một đơn vị sản xuất cơ bản của doanh nghiệp. Đứng trên góc độ tổ chức quản lý thì phân xưởng là một cấp quản lý, nhưng nó không thực hiện tất cả các chức năng quản lý như cấp quản lý cấp cao: không quyết định việc tuyển dụng lao động, không được ký kết hợp đồng kinh tế,... Tùy theo tập trung hóa mà người ta có thể phân cấp phân xưởng nhiều hay ít chức năng.

1.2.3. Hệ thống chỉ huy chức năng:

Các phòng ban chức năng là những tổ chức bao gồm các cán bộ, nhân viên kỹ thuật, hành chính được phân công chuyên môn hóa theo các chức năng quản lý, có nhiệm vụ tham mưu cho ban giám đốc trong việc ra quyết định quản lý và theo dõi tình hình thực hiện quyết định quản lý, đảm bảo cho tất cả các lĩnh vực công tác của doanh nghiệp được tiến hành đồng bộ và nhịp nhàng với nhau.

Tùy theo quy mô của doanh nghiệp mà số lượng phòng ban trong doanh nghiệp có sự khác nhau. Việc xây dựng các phòng ban chức năng thường được tiến hành như sau:

- Phân tích sự phù hợp giữa chức năng và bộ phận quản trị. Trường hợp tốt nhất là mỗi chức năng quản trị nên do một phòng ban phụ trách trọn vẹn. Số lượng các phòng ban chức năng tùy thuộc vào quy mô, đặc điểm kinh tế- kỹ thuật của từng doanh nghiệp. Thông thường, những chức năng nhiệm vụ có quan hệ chặt chẽ với nhau, có cùng tính chất với nhau thì được xếp vào một bộ phận, do một bộ phận phụ trách. Còn những chức năng nhiệm vụ không có mối quan hệ chặt chẽ với nhau thì cần được tách ra ở các bộ phận khác nhau.
- Tiến hành lập hồ sơ tổ chức nhằm mô hình hóa mối quan hệ giữa các phòng ban với nhau và giữa các phòng ban với các cấp quản trị cấp cao, cấp quản trị thừa hành. Đồng thời phải phân rõ chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn cụ thể tới từng bộ phận và từng cá nhân, tránh trường hợp chồng chéo hoặc bỏ sót nhiệm vụ quản lý.

- Tính toán số lượng cán bộ, nhân viên cho mỗi phòng ban sao cho vừa gọn nhẹ nhưng lại hoàn thành tốt chức năng, nhiệm vụ của mỗi bộ phận.

2. Công tác tổ chức quá trình lao động:

2.1. Khái niệm về tổ chức lao động:

Lao động là hoạt động diễn ra giữa con người và giới tự nhiên. Trong khi lao động, con người vận dụng sức lực tiềm tàng trong thân thể mình, sử dụng công cụ lao động để tác động vào giới tự nhiên, chiếm lấy những vật chất trong tự nhiên, biến đổi những vật chất đó, làm chúng trở nên có ích cho cuộc sống của mình. Do đó, lao động là hoạt động không thể thiếu được đối với cuộc sống của con người, là một tất yếu vĩnh viễn, là môi giới trong sự trao đổi vật chất giữa tự nhiên và con người.

Quá trình lao động đồng thời là quá trình sử dụng sức lao động. Sức lao động là năng lực lao động của con người, là toàn bộ thể lực và trí lực của con người.

Vậy, tổ chức lao động là hệ thống những hoạt động, những phương pháp, cách thức tổ chức có liên quan đến việc hoạch định, tuyển chọn, đào tạo, phát triển, động viên nhân viên người lao động trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

2.2. Nhiệm vụ và nội dung của tổ chức lao động:

2.2.1. Nhiệm vụ của tổ chức lao động:

- Tuyển chọn lao động phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp.
- Đề ra các chính sách về nhân viên từ đó xây dựng các tiêu chuẩn, các chuẩn mực áp dụng thống nhất trong toàn doanh nghiệp.
- Sử dụng hiệu quả sức lao động nhằm tăng năng suất lao động, tăng thu nhập cho nhân viên.
- Tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa năng lực cá nhân, bố trí sử dụng và phân công lao động phù hợp với năng lực của nhân viên.
- Khen thưởng, kỷ luật hợp lý, tăng cường kỷ luật lao động.

2.2.2. Nội dung của tổ chức lao động:

- Xây dựng và quản lý hệ thống định mức lao động:

Muốn quản lý bất kỳ lĩnh vực hoạt động nào cũng cần phải có định mức. Định mức lao động có thể là thời gian lao động, số lượng người lao động, năng suất lao động,… nhờ có định mức lao động mà người quản lý có thể phân công

lao động phù hợp, có thể hoạch định nhu cầu lao động sát với thực tế. Trên cơ sở đó có thể sử dụng hợp lý và tiết kiệm lao động.

- *Tuyển chọn con người vào làm trong doanh nghiệp:*

Đây là hoạt động rất quan trọng của công tác tổ chức lao động, chính vì vậy, việc tuyển chọn phải được tiến hành rất kỹ lưỡng, để tìm đủ người, đúng năng lực mà doanh nghiệp đang cần.

- *Tổ chức phân công lao động:*

Sau khi đã có lao động thì vấn đề quan trọng là phải tổ chức lao động như thế nào cho hiệu quả. Thực chất của công tác tổ chức lao động là phân công lao động, hợp tác lao động về không gian và thời gian, tổ chức hợp lý nơi làm việc, hợp lý hóa các thao tác, động tác lao động, sử dụng thời gian lao động, kỷ luật lao động, các điều kiện lao động, tổ chức lao động, nghỉ ngơi hợp lý.

- *Tạo động lực cho người lao động:*

Để phát huy tiềm năng lao động trong mỗi con người thì người quản lý cần phải có các biện pháp kích thích người lao động bằng cả vật chất lẫn tinh thần.

- *Thông tin liên lạc và thu hút sự tham gia của con người vào công việc của doanh nghiệp:*

Để lao động của cá nhân và bộ phận đạt hiệu quả cao, để sự phối hợp trong lao động giữa các cá nhân và bộ phận trở nên nhịp nhàng, ăn khớp với nhau thì một trong những điều kiện cần đó là đảm bảo sự thông suốt về thông tin liên lạc giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Mặt khác, việc đảm bảo thông tin thông suốt còn góp phần làm cho các cá nhân trong tập thể đoàn kết gắn bó chặt chẽ với nhau, cùng động viên nhau, giúp đỡ nhau hoàn thành tốt công việc được giao.

- *Xây dựng và giải quyết các mối quan hệ trong lao động:*

Để doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả thì các thành viên trong doanh nghiệp bao gồm cả nhân viên và người quản lý đều phải gắn bó chặt chẽ với nhau, hợp tác với nhau, cùng lao động hết mình để cho doanh nghiệp ngày càng phát triển nhanh, bền vững. Khi đó, tất cả các thành viên đều được hưởng lợi ích xứng đáng từ những thành quả đó.

- *Tổ chức trả lương, thưởng và các chế độ khác cho nhân viên:*

Dựa trên năng lực làm việc thông qua kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh để doanh nghiệp quyết định chế độ thù lao cho lao động một cách hợp lý.

- *Đào tạo và phát triển con người:*

Đào tạo và phát triển con người là một trong những nhiệm vụ quan trọng của mọi doanh nghiệp, vì thông qua đào tạo, doanh nghiệp có thể duy trì và nâng cao năng lực cho người lao động, giúp họ luôn đáp ứng được những đòi hỏi của thực tế. Mặt khác, đào tạo và phát triển cũng là nhu cầu của mỗi con người. Tất cả mọi người đều mong muốn ngày càng trở nên hoàn thiện hơn theo thời gian.

- *Quản lý sự biến động và lập kế hoạch nhân sự:*

Lực lượng lao động trong doanh nghiệp không cố định mà luôn có sự thay đổi vì nhiều lý do khác nhau. Do đó, cần phải bắt kịp sự biến động đó để có biện pháp xử lý thích hợp, đảm bảo không xảy ra tình trạng thiếu hoặc thừa lao động.

- *Bảo vệ sức khỏe và năng lực làm việc của nhân viên:*

Để duy trì khả năng làm việc lâu dài của người lao động thì doanh nghiệp phải không ngừng quan tâm đến việc chăm sóc sức khỏe của người lao động

2.2.3. Bố trí nhân lực:

Sau khi tiến hành tuyển chọn thì doanh nghiệp phải phân công bố trí lao động vào các vị trí đã xác định. Việc bố trí lúc này gọi là bố trí lúc đầu. Trong quá trình lao động thì doanh nghiệp tiếp tục có những lần phân công, bố trí lao động cho phù hợp hơn với tình hình thực tế. Yêu cầu cơ bản của bố trí lao động:

- Sử dụng hợp lý, tiết kiệm lao động, tránh tình trạng thừa dẫn đến lãng phí hoặc thiếu dẫn đến công việc không hoàn thành, bị ùn tắc. Muốn vậy, phải phân công lao động theo năng lực, sở trường, và nguyện vọng của người lao động.

- Kích thích người lao động làm việc tích cực, có trách nhiệm, luôn ý thức vươn lên để ngày càng nâng cao năng lực của bản thân.

2.3. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ:

2.3.1. Khái niệm đào tạo và phát triển độ ngũ:

- Đào tạo là một quá trình học tập lý luận và kinh nghiệm để tìm một sự biến đổi về chất tương đối lâu dài của một cá nhân để có thêm năng lực thực hiện công việc. Nhờ đào tạo mà con người lao động được tăng thêm hiểu biết, đổi mới phương pháp, kỹ năng thái độ làm việc và thái độ đối với cộng sự.

- Phát triển nhân sự là đào tạo định hướng cho tương lai, tập trung vào sự phát triển cá nhân của nhân viên nhằm đáp ứng cho mục tiêu chiến lược của con người.

- Đào tạo và phát triển nhân sự là một trong những nhiệm vụ quan trọng của công tác tổ chức nhân sự. Tất cả các cấp trong doanh nghiệp đều phải quan tâm đến vấn đề này để:

+ Chuẩn bị và bù đắp những chỗ bị thiếu, bị bỏ trống.

+ Chuẩn bị cho người lao động thực hiện những trách nhiệm và nhiệm vụ mới do có sự thay đổi trong mục tiêu, cơ cấu, những thay đổi về luật pháp, chính sách, công nghệ mới tạo ra.

+ Hoàn thiện khả năng người lao động.

2.3.2. Quy trình đạo tạo và bồi dưỡng lao động:

- Xác định sự cần thiết của đào tạo.
- Xác định mục tiêu của đào tạo.
- Xác định nội dung, kế hoạch và phương pháp đào tạo.
- Xác định hình thức đào tạo.
- Xác định các điều kiện cần thiết để đào tạo.
- Thông báo về kế hoạch đào tạo cho bộ phận có liên quan.
- Lãnh đạo duyệt danh sách thành viên được tham gia đào tạo.
- Tổ chức đào tạo theo kế hoạch đã định.
- Tổ chức đánh giá kết quả đào tạo.

Chương 3: **PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG**

1. Các khái niệm cơ bản về thị trường:

Thị trường là bất kì khung cảnh nào mà trong đó diễn ra việc mua và bán các loại hàng hoá, dịch vụ, thể hiện toàn bộ những quan hệ kinh tế hình thành trong lĩnh vực trao đổi và tiêu thụ hàng hoá. Trên thị trường, cầu và cung về hàng hoá hình thành và vận động. Tác động qua lại giữa cung và cầu về hàng hoá có ảnh hưởng đến sự thay đổi mức giá cả hàng hoá; đồng thời, việc hạ giá hay tăng giá hàng hoá cũng tác động đến cung và cầu. Cơ sở khách quan của những tác động này là sự thay đổi của trình độ phát triển nền sản xuất xã hội và của giá trị hàng hoá. Sự hình thành và phát triển của thị trường dựa trên cơ sở tăng cường sự phân công lao động xã hội và sản xuất hàng hoá. Là một phạm trù của quan hệ hàng hoá-tiền tệ, thị trường là cái vốn có của nhiều hình thái kinh tế- xã hội, trong đó tồn tại những quan hệ hàng hoá- tiền tệ.

Thị trường là một phạm trù kinh tế khách quan, gắn bó chặt chẽ với khái niệm phân công lao động xã hội. Ở đâu và khi nào có phân công lao động xã hội và sản xuất hàng hóa thì ở đó và khi ấy có thị trường. Cùng với sự phát triển của sản xuất và lưu thông hàng hóa, khái niệm thị trường có nhiều biến đổi và ngày càng được bổ sung hoàn thiện hơn.

Chợ là hình thái thị trường sớm nhất, hình thành sau khi xuất hiện thương nhân. Ngày nay, với sự phát triển của sản xuất và lưu thông hàng hoá, những người mua và bán hàng hoá hoặc dịch vụ không nhất thiết phải gặp gỡ nhau trực tiếp tại một địa điểm cụ thể, do đó thị trường hình thành khi có sự tiếp xúc giữa người mua và người bán để trao đổi hàng hoá hoặc dịch vụ và được xác định bằng quan hệ cung cầu về hàng hoá và dịch vụ.

Trong xã hội ngày nay, thị trường có mối quan hệ mật thiết với đời sống của mọi người, trở thành khâu then chốt trong hoạt động kinh tế của con người, nối liền toàn bộ quá trình từ sản xuất đến tiêu dùng, có tác động to lớn đến cả kinh tế vĩ mô và vi mô.

Theo lí luận kinh tế phương Tây, có 4 loại thị trường:

- ✓ ***Thị trường cạnh tranh hoàn hảo:*** Lượng giao dịch của mỗi đơn vị kinh tế rất nhỏ so với lượng giao dịch cùng loại trên phạm vi toàn xã hội. Do giao dịch rộng rãi nên không ai có thể gây ảnh hưởng rõ rệt đối với quan hệ cung

cầu. Giá cả thị trường hình thành trong cạnh tranh được coi như là tham số không bị bất kì người nào khống chế.

- ✓ ***Thị trường do bộ phận thương nhân thao túng:*** Số ít thương nhân có thực lực tương đối mạnh chiếm số lượng khá lớn trong giao dịch, quyết định của họ có ảnh hưởng tương đối lớn đến một số sản phẩm.
- ✓ ***Thị trường hoàn toàn bị thao túng bởi thương nhân:*** Số ít thương nhân có thực lực hùng hậu chiếm ưu thế tuyệt đối trong giao dịch thị trường. Họ điều khiển trực tiếp một số sản phẩm và dịch vụ. Giá cả thị trường bị họ khống chế.
- ✓ ***Thị trường hoàn toàn độc quyền:*** Thị trường do nhà nước và tổ chức độc quyền cá biệt lớn hoàn toàn khống chế, không có cạnh tranh, giá cả do tổ chức độc quyền quyết định.

Thị trường còn có thể được phân loại theo những giác độ khác:

- ✓ ***Căn cứ vào nghiệp vụ giao dịch:*** có thị trường bán buôn, thị trường bán lẻ;
- ✓ ***Căn cứ vào đối tượng giao dịch:*** có thị trường hàng hoá, thị trường tiền tệ, thị trường chứng khoán,…;
- ✓ ***Căn cứ vào phạm vi hình thành quan hệ cung cầu:*** có thị trường địa phương, thị trường quốc gia, thị trường quốc tế.

2. Quy luật cung cầu:

2.1. Cầu:

Là lượng một mặt hàng mà người mua muốn mua ở một mức giá chấp nhận được. Cầu là một đại lượng thay đổi theo sự phụ thuộc vào các yếu tố tác động đến nó. Nếu giả sử các yếu tố tác động khác không thay đổi thì lượng cầu phụ thuộc vào giá cả của hàng hóa, dịch vụ trên thị trường. Cầu sẽ tăng lên khi giá cả giảm và ngược lại, cầu sẽ giảm khi giá cả tăng lên, khi các yếu tố khác không đổi. Các yếu tố đó là: sở thích, thu nhập của người tiêu dùng, giá cả mặt hàng thay thế, phong tục, tập quán, thói quen, nghề nghiệp, giới tính, lứa tuổi,… Khi xác định cầu phải xác định không phải là cầu nói chung mà là cầu hướng vào doanh nghiệp, nghĩa là xác định khối lượng cầu cụ thể về hàng hóa của doanh nghiệp ứng với mỗi mức giá nhất định.

2.2. Cung:

Là lượng một mặt hàng mà người bán muốn bán ở mỗi mức giá chấp nhận được. Cung là một đại lượng thay đổi phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Cung phụ thuộc

vào giá cả hàng hóa dịch vụ. Cung sẽ tăng khi giá cả hàng hóa dịch vụ tăng lên và cung sẽ giảm xuống khi giá cả hàng hóa dịch vụ giảm xuống, nếu các yếu tố khác không thay đổi. Các yếu tố khác đó là: sự phát triển của khoa học công nghệ mới, các chi phí của các yếu tố đầu vào, sự điều tiết của chính phủ (thuế),… Giống như đại lượng cầu, doanh nghiệp thương mại không phải xác định tổng đại lượng cung của toàn bộ xã hội mà xác định số lượng hàng hóa dịch vụ doanh nghiệp thương mại có khả năng đưa ra thị trường ứng với mức giá nhất định.

2.3. Quy luật cung cầu:

Cung cầu hàng hóa dịch vụ không tồn tại độc lập, riêng rẽ mà thường xuyên tác động qua lại với nhau trên cùng một thời gian cụ thể. Trên thị trường, quan hệ cung cầu là quan hệ bản chất, thường xuyên lặp đi lặp lại, khi tăng khi giảm tạo thành quy luật trên thị trường. Khi cung cầu gặp nhau, giá cả thị trường được xác lập, đó là giá cả bình quân. Gọi là giá cả bình quân nghĩa là ở mức đó cung và cầu ăn khớp với nhau.Tuy nhiên mức giá cả bình quân lại không đứng yên, nó luôn luôn giao động trước sự tác động của lực cung, lực cầu trên thị trường.

Khi cung lớn hơn cầu, giá sẽ hạ xuống; ngược lại khi cầu lớn hơn cung giá lại tăng lên. Việc giá ở mức giá cả bình quân cân bằng chỉ là tạm thời, việc mức giá thay đổi là thường xuyên. Sự thay đổi trên là do hàng loạt các nguyên nhân trực tiếp và gián tiếp tác động đến cầu, đến cung, cũng như kỳ vọng sản xuất, người kinh doanh và cả của khách hàng.

Quy luật cung cầu là quy luật thể hiện những xu thế tự nhiên thường hay làm cho cung và cầu biến động theo giá cả và giá cả biến động theo cung và cầu.

Có thể tóm lược những xu thế đó là:

- ✓ Nếu ở một mức giá cả nhất định, cung lớn hơn cầu, thì giá cả có xu hướng giảm sút và nếu cầu lớn hơn cung thì giá cả có xu hướng tăng cao.
- ✓ Một sự gia tăng trong giá cả có xu hướng làm giảm cầu và làm tăng cung, và một sự giảm sút trong giá cả có xu hướng làm tăng cầu và làm giảm cung.
- ✓ Thị trường có xu hướng đạt thế cân bằng, trong đó cung và cầu ngang bằng nhau ở mức giá cả cân bằng. Đây là những xu hướng thường xảy ra trong thời gian ngắn, dĩ nhiên có nhiều ngoại lệ.

Theo quy luật này:

- *Cung là một hàm số gia tăng của giá:* lượng cung và giá tăng giảm tỉ lệ thuận với nhau;

- *Cầu là hàm số suy giảm của giá:* lượng cầu và giá tăng giảm tỉ lệ nghịch với nhau.

3. Điều tra thị trường hàng hóa:

3.1. Khái niệm hàng hóa:

Hàng hóa là sản phẩm lao động thỏa mãn nhu cầu của con người thông qua trao đổi, mua bán.

3.2. Đặc điểm của hàng hóa:

- Là một phạm trù lịch sử chỉ tồn tại trong nền sản xuất hàng hóa.
- Sản phẩm chỉ mang hình thái hàng hóa khi nó là đối tượng mua bán trên thị trường.
- Hàng hóa có thể ở dạng hữu hình hay phi vật thể.

3.3. Thuộc tính của hàng hóa:

a.- Giá trị sử dụng:

Giá trị sử dụng của hàng hóa là công dụng của vật phẩm có thể thỏa mãn nhu cầu nào đó của con người.

Cùng với sự phát triển của khoa học, kỹ thuật giá trị sử dụng của một vật được phát hiện ra ngày càng phong phú và đa dạng.

Giá trị sử dụng của hàng hóa là phạm trù vĩnh viễn.

Vì: giá trị sử dụng do thuộc tính tự nhiên, vốn có của vật phẩm quy định, là nội dung vật chất của hàng hoá; nhờ việc tiêu dùng giá trị sử dụng mà đời sống của con người ngày càng phát triển hơn.

b.-Giá trị hàng hóa:

Giá trị của hàng hóa chính là hao phí sức lao động mà con người phải bỏ ra để làm ra một đơn vị sản phẩm.

Giá trị hàng hóa được biểu hiện thông qua giá trị trao đổi của nó, hay nói cách khác: Giá trị hàng hóa là lao động của người sản xuất kết tinh trong hàng hóa.

Hao phí lao động từng người sản xuất được gọi là thời gian lao động cá biệt.

Thời gian lao động cá biệt tạo ra giá trị cá biệt của hàng hóa.

Nền sản xuất hàng hóa lượng giá trị không tính bằng thời gian lao động cá biệt mà tính bằng thời gian lao động cần thiết.

Thời gian lao động cần thiết để sản xuất ra hàng hóa là thời gian cần thiết cho bất cứ lao động nào tiến hành với một trình độ thành thạo trung bình và một

cường độ trung bình trong những điều kiện trung bình trong những hoàn cảnh xã hội nhất định.

Thời gian lao động xã hội cần thiết tạo ra giá trị xã hội của hàng hóa.

Như vậy: Hàng hóa là sự thống nhất giữa hai thuộc tính: giá trị sử dụng và giá trị.

Đó là sự thống nhất của hai mặt đối lập mà thiếu một trong hai thuộc tính thì sản phẩm sẽ không trở thành hàng hóa. Hàng hóa biểu hiện quan hệ sản xuất xã hội giữa người sản xuất và trao đổi hàng hóa.

Đây là khái niệm đầy đủ về bản chất, thuộc tính của hàng hóa.

Nắm được thuộc tính và bản chất của hàng hóa đòi hỏi mỗi người phải có trách nhiệm tham gia sản xuất ra nhiều hàng hóa với giá trị sử dụng cao hơn, giá trị và giá cả ngày càng thấp hơn để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của bản thân, gia đình và xã hội.

3.4. Thị trường hàng hóa:

Bao gồm hàng tư liệu sản xuất và tư liệu tiêu dùng.

Hàng tư liệu sản xuất là những sản phẩm dùng để sản xuất, là yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất tiếp theo. Hàng tư liệu sản xuất bao gồm nhiều loại khác nhau như thiết bị, máy móc, nguyên nhiên vật liệu, các loại hóa chất, các loại phụ tùng, …

Hàng tư liệu tiêu dùng là hàng phục vụ cho tiêu dùng cá nhân như lương thực, thuốc chữa bệnh, quần áo, thị trường tư liệu sản xuất và tư liệu tiêu dùng có quy luật vận động khác nhau.

3.5. Sự cần thiết và nội dung nghiên cứu thị trường:

a) Sự cần thiết phải nghiên cứu thị trường:

Doanh nghiệp là một tác nhân trên thị trường nên phải nghiên cứu thị trường để phát triển kinh doanh thích ứng với thị trường. Nghiên cứu thị trường là xuất phát điểm để định ra các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, từ chiến lược đã xác định doanh nghiệp tiến hành lập và thực hiện các kế hoạch kinh doanh, chính sách thị trường. Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng phải nghiên cứu thị trường.

Nghiên cứu thị trường là việc cần thiết, đầu tiên đối với mỗi doanh nghiệp khi bắt đầu kinh doanh. Vì thị trường không phải là bất biến mà thị trường luôn biến động, đầy bí ẩn và thay đổi không ngừng. Do đó nghiên cứu thị trường là

việc làm thường xuyên của doanh nghiệp. Mục đích của việc nghiên cứu thị trường là nghiên cứu xác định khả năng bán một loại mặt hàng hoặc nhóm mặt hàng nào đó trên địa bàn xác định.

Như vậy nghiên cứu thị trường giúp doanh nghiệp lựa chọn mặt hàng và lĩnh vực kinh doanh đúng đắn, chỉ kinh doanh những mặt hàng mà thị trường có nhu cầu.

Mỗi loại hàng hóa lại có nguồn sản xuất, nguồn cung ứng khác nhau, có đặc tính cơ, lý, hóa học khác nhau và phục vụ cho một phần nhu cầu tiêu dùng nhất định. Do đó, nó có tính chất đặc thù không giống nhau. Khi nghiên cứu thị trường hàng hóa doanh nghiệp kinh doanh cần phân biệt: thị trường nguồn hàng (nguồn sản xuất, người cung cấp); đặc điểm của nguồn hàng sản xuất, tổ chức sản xuất, phương thức bán và chính sách tiêu thụ sản phẩm của người cung cấp, mối quan hệ bạn hàng; chi phí vận chuyển hàng hóa và những thỏa thuận của người cung ứng với các hàng khác về cung cấp hàng hóa. Nhưng quan trọng hơn cả là thị trường bán hàng của doanh nghiệp. Bởi vậy chỉ có nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường mới có cơ sở tổ chức bộ máy kinh doanh, lựa chọn phạm vi và quy mô kinh doanh hợp lý để tổ chức các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh theo xu thế biến động của thị trường

Chỉ có thông qua nghiên cứu thị trường mới giúp doanh nghiệp làm chủ đồng vốn, làm chủ diễn biến của thị trường để kinh doanh có lãi.

Trên cơ sở những thông tin đầy đủ về thị trường giúp cho doanh nghiệp có cách nhìn tổng quát về thị trường như tổng cung, tổng cầu, giá cả thị trường, các chính sách của Nhà nước, hiểu biết chi tiết về các đối thủ cạnh tranh từ đó tìm ra được cơ hội cũng như nguy cơ đe dọa của thị trường. Kết hợp với phân tích khả năng của doanh nghiệp để lựa chọn chiến lược, định hướng hoạt động, đưa ra giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh để thực hiện mục tiêu phát triển thị trường và kinh doanh có lãi.

b) Nội dung nghiên cứu thị trường:

Nội dung nghiên cứu thị trường là nghiên cứu các yếu tố cấu thành nên thị trường của doanh nghiệp: cung, cầu, giá cả và cạnh tranh.

** Nghiên cứu tổng cầu và cầu hướng vào doanh nghiệp:*

Nghiên cứu tổng cầu hàng hóa là nghiên cứu tổng khối lượng hàng hóa và cơ cấu loại hàng hóa tiêu dùng thông qua mua sắm hoặc sử dụng với giá cả thị trường

trong một khoảng thời gian (ví dụ một năm). Tổng khối lượng hàng hóa chính là quy mô của thị trường. Nghiên cứu quy mô thị trường phải nắm được số lượng người hoặc đơn vị tiêu dùng; với hàng tiêu dùng đó là dân cư, thu nhập của họ; với hàng tư liệu sản xuất thì số lượng đơn vị sử dụng, khối lượng hàng của mỗi đơn vị tiêu dùng,…

** Nghiên cứu tổng cung và cung của doanh nghiệp:*

Nghiên cứu tổng cung hàng hóa là nghiên cứu để xác định xem khả năng sản xuất có khả năng sản xuất trong một thời gian (ví dụ 1 năm). Các đơn vị sản xuất có khả năng cung ứng cho thị trường tổng số bao nhiêu hàng, khả năng nhập khẩu bao nhiêu, khả năng dự trữ (tồn kho) xã hội bao nhiêu. Trên cơ sở các thông tin về lao động vật tư tiền vốn và các tiềm năng khác của doanh nghiệp để xác định cung của doanh nghiệp có khả năng đưa ra thị trường.

Nghiên cứu cung và cầu nói chung của thị trường còn cần nghiên cứu động thái của cung, cầu trên từng địa bàn, trong từng thời điểm và xác định tỷ trọng thị trường của doanh nghiệp trong thời gian nhất định.

** Nghiên cứu giá cả thị trường:*

Nghiên cứu giá cả bán hàng của doanh nghiệp sản xuất, giá hàng nhập khẩu. Nghiên cứu giá cả thị trường phải tìm được chênh lệch giá bán và giá mua. Có thể ước chi phí vận chuyển và nộp thuế, để xác định thị trường mua hàng và quyết định khối lượng hàng cần đặt hàng, hàng cần thu mua hoặc nhập khẩu.

Nghiên cứu chính sách của Chính Phủ về loại hình, mặt hàng kinh doanh bao gồm: cho phép kinh doanh tự do, kinh doanh có điều kiện, khuyến khích kinh doanh hoặc cấm kinh doanh. Đó là chính sách thuế, giá các loại dịch vụ có liên quan như cước vận tải, giá thuê kho hàng, cửa hàng, đất đai và lãi suất vay ngân hàng (nếu vốn kinh doanh phải vay) để xác định giá cả thị trường. Căn cứ vào mục tiêu kinh doanh, chính sách giá cả của doanh nghiệp để xác định giá mua, giá bán của doanh nghiệp cho phù hợp.

** Nghiên cứu sự cạnh tranh trên thị trường:*

Nghiên cứu sự cạnh tranh trên thị trường đòi hỏi phải xác định số lượng đối thủ cạnh tranh, ưu nhược điểm của các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và xác định trạng thái (mức độ) cạnh tranh trên thị trường.

Số lượng đối thủ cạnh tranh ngày càng đông quyết định mức độ cạnh tranh càng gay gắt.

Đối thủ cạnh tranh với doanh nghiệp có thể xác định theo 2 tiêu thức: vị thế của đối thủ cạnh tranh và theo tính chất sản phẩm.

Theo vị thế của đối thủ cạnh tranh chia thành: hãng dẫn đầu, hãng thách thức, hãng theo sau và hàng đang tìm chỗ đứng trên thị trường.

Theo tính chất sản phẩm có đối thủ sản phẩm, đối thủ chủng loại sản phẩm, đối thủ cùng một lĩnh vực kinh doanh và đối thủ tham gia phân chia lợi nhuận từ một nhóm khách hàng nhất định.

Mức độ cạnh tranh trên thị trường có 3 mức độ rõ rệt: thị trường cạnh tranh hoàn hảo, thị trường độc quyền và thị trường cạnh tranh độc lập hỗn tạp.

Trên cơ sở thông tin về các đối thủ cạnh tranh tìm hiểu ưu nhược điểm và đề ra quyết sách cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Tùy thuộc yêu cầu nghiên cứu thị trường mà có nội dung nghiên cứu khác nhau:

- *Nghiên cứu khái quát:* là nghiên cứu sơ bộ về thị trường như tổng cung, tổng cầu, xu hướng biến động giá và sự cạnh tranh để biết doanh nghiệp có thể tham gia thị trường hoặc định kỳ đánh giá về thị trường của doanh nghiệp.
- *Nghiên cứu chi tiết thị trường:* Nghiên cứu chi tiết thị trường thực chất là nghiên cứu đối tượng mua, bán loại hàng hóa mà doanh nghiệp kinh doanh; cơ cấu thị trường hàng hóa và chính sách mua bán của các doanh nghiệp có nguồn hàng lớn. Nghiên cứu chi tiết thị trường phải trả lời được các câu hỏi: ai mua hàng? Mua bao nhiêu? Cơ cấu của loại hàng; mua ở đâu? Mua hàng dùng làm gì? Đối thủ cạnh tranh?

Nghiên cứu chi tiết thị trường phải nghiên cứu nhu cầu và yêu cầu của khách hàng về loại hàng mà doanh nghiệp kinh doanh. Đối với hàng tiêu dùng, nhu cầu về loại hàng phụ thuộc vào sở thích (thị hiếu), thu nhập, lứa tuổi, nghề nghiệp, trình độ văn hóa, tập quán, thói quen, thời thiết khí hậu,…

Khi nghiên cứu chi tiết thị trường doanh nghiệp phải xác định tỷ trọng thị trường doanh nghiệp đạt được (thị phần của doanh nghiệp) và thị phần của các doanh nghiệp khác cùng ngành; so sánh về chất lượng sản phẩm, giá cả sản phẩm, mẫu mã, màu sắc và các dịch vụ phục vụ khách hàng của doanh nghiệp so với

doanh nghiệp khác,… để đổi mới thu hút khách hàng mua hàng của doanh nghiệp mình.

c) Trình tự nghiên cứu thị trường:

Trình tự nghiên cứu thị trường là các bước cần tiến hành theo một thứ tự nhất định trong nghiên cứu. Đối với phương pháp nghiên cứu khảo sát trực tiếp tại hiện trường khi xuất khẩu cũng như kinh doanh trong nước cần tiến hành các bước sau:

- Xác định mục tiêu nghiên cứu;
- Thiết kế bảng câu hỏi để thu thập thông tin;
- Chọn mẫu để nghiên cứu;
- Tiến hành thu thập dữ liệu;
- Xử lý dữ liệu
- Rút ra kết luận và lập báo cáo;

❖ *Xác định mục tiêu nghiên cứu thị trường:*

Tùy thuộc yêu cầu công việc trong hoạt động kinh doanh để xác định mục tiêu nghiên cứu cụ thể.

Có các dạng nghiên cứu:

- Nghiên cứu dự báo thị trường dài hạn phục vụ cho công tác xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai.
- Nghiên cứu dự báo thị trường trung hạn và ngắn hạn phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch hàng năm hoặc quý.
- Nghiên cứu dự báo thị trường phục vụ cho thực hiện các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh hàng ngày của các bộ công nhân viên.

➢ Dù nghiên cứu thị trường phục vụ cho mục đích nào, cần thiết phải thu thập những thông tin gì? nguồn thông tin lấy ở đâu? Các thông tin cần thu thập là thông tin về sản phẩm, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, giá cả và sự biến động của thị trường, bao gồm:

- Thông tin về mặt hàng: chất lượng, quy cách chủng loại, giá cả, thời vụ, thị hiếu và tập quán tiêu dùng, chu kỳ sống sản phẩm đang trải qua, tỷ suất ngoại tệ hàng sản xuất của mặt hàng.
- các thông tin chung về dung lượng, giá cả thị trường và các nhân tố ảnh hưởng đến dung lượng và giá cả thị trường.
- Các thông tin khách hàng: số lượng khách hàng, đặc điểm hành vi mua sắm của họ, thu thập và phân bố khách hàng.

+ Các nguồn tin ở trên có thể tham khảo ở các tài liệu:

- Các ấn phẩm thông tin: niên giám thống kê, tạp chí sách báo và các bản tin giá cả thị trường.
- Các báo cáo tổng kết, đánh giá tình hình của Chính Phủ, của các Bộ, các ngành, các địa phương, các hiệp hội ngành hàng.
- Bộ phận tư vấn thị trường của trung tâm thương mại quốc tế, của các tổ chức xúc tiến.
- Các tạp chí thế giới, các tổ chức quốc tế dự báo về thị trường.
- Các báo cáo của Thương vụ sứ Việt Nam tại nước ngoài.
- Thông tin trên mạng Internet và các tài liệu khác.

❖ *Thiết kế câu hỏi để thu thập thông tin:*

Nghệ thuật thu thập thông tin thị trường quyết định ở việc soạn thảo hệ thống câu hỏi để khai thác các thông tin cần thiết, bổ ích cho nghiên cứu. Tránh câu hỏi về riêng tư cá nhân, câu hỏi chung chung trả lời thế nào cũng được và những câu hỏi buộc người trả lời sai sự thật, trả lời đại khái qua loa.

Một số dạng câu hỏi thường được sử dụng:

- Câu hỏi Có/Không, ví dụ bạn có sử dụng sản phẩn A? Có/không.
- Câu hỏi có nhiều sự lựa chọn, ví dụ: bạn cần loại gỗ nào làm cửa sổ gia đình bạn?
- Câu hỏi ở dạng xếp hạng thứ tự, ví dụ: anh (chị) thích loại tivi nào trong số các loại sau đây,…
- Câu hỏi theo tỉ lệ: Nếu thu nhập của bạn là 100% thì bạn sử dụng bao nhiêu % thu nhập cho các nhu cầu: ăn, mặc, học tập, vui chơi,…
- Câu hỏi tự do trả lời, ví dụ: xin vui lòng cho biết ý kiến của bạn về sản phẩm B?

❖ *Chọn mẫu nghiên cứu:*

Chọn mẫu nghiên cứu là lựa chọn kích thước mẫu, địa bàn nghiên cứu và nhóm khách hàng cần nghiên cứu.

Quy mô nghiên cứu thể hiện ở kích thước của mẫu phụ thuộc vào thời gian nghiên cứu, yêu cầu tính chính xác và phụ thuộc vào chi phí nghiên cứu.

Địa bàn và nhóm khách hàng cần nghiên cứu thu thập thông tin phụ thuộc vào định hướng kinh doanh và định hướng phát triển thị trường của doanh nghiệp.

❖ *Tiến hành thu thập dữ liệu:*

Trên cơ sở các thông tin cần thu thập, quy mô mẫu, địa bàn cần nghiên cứu các cán bộ nghiên cứu sẽ tiến hành phân phát tài liệu tới đối tượng khảo sát, hướng dẫn trả lời và thu nhập tài liệu nghiên cứu đã phân phát. Thời gian tiến hành dài ngắn phụ thuộc vào quy mô mẫu, địa bàn nghiên cứu phân tán hay tập trung, chi phí nghiên cứu và năng lực cán bộ thực hiện.

❖ *Xử lý dữ liệu:*

Xử lý dữ liệu nhằm loại bỏ những thông tin gây nhiễu để xác định chính xác xu hướng biến động của thị trường. Xử lý dữ liệu có thể tiến hành bằng tay hoặc bằng máy. Trong một số trường hợp xử lý bằng tay có thể sẽ không chọn được phương án tối ưu, ví dụ như bài toán vận tải hơn 200 ô chọn sẽ không chính xác nếu giải bằng tay.

❖ *Rút ra kết luận và lập báo cáo:*

Trên cơ sở kết quả xử lý dữ liệu, cán bộ nghiên cứu thị trường sẽ rút ra kết luận và lập báo cáo kết quả nghiên cứu thị trường để lãnh đạo doanh nghiệp ra quyết định kinh doanh.

4. Điều tra thị trường lao động:

4.1. Khái niệm về thị trường lao động:

Có rất nhiều khái niệm về thị trường lao động, mỗi một khái niệm về thị trường lao động lại có những đặc điểm riêng của mình. Thị trường lao động khác biệt so với thị trường hàng hóa ở chỗ, nó thể hiện phần lớn những biểu hiện kinh tế xã hội của cả xã hội và có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng tới sự phát triển của nó. Vì vậy, thị trường lao động của Mỹ, Nhật, Tây Âu, Nga, Trung Quốc và Việt Nam có rất nhiều khác nhau.

Theo Tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: *"Thị trường lao động là thị trường trong đó có các dịch vụ lao động được mua và bán thông qua quá trình để xác định mức độ có việc làm của lao động, cũng như mức độ tiền công"*. Khái niệm này nhấn mạnh đến các dịch vụ lao động được xác định thông qua việc làm được trả công.

Các nhà khoa học Mỹ cho rằng: *"... Thị trường mà đảm bảo việc làm cho người lao động và kết hợp giải quyết trong lĩnh vực việc làm, thì được gọi là thị trường lao động"*.

Các nhà khoa học kinh tế Nga thì lại cho rằng: *"Thị trường lao động được hiểu như một hệ thống quan hệ xã hội, những định mức và thể chế xã hội (trong đó có cả pháp luật), đảm bảo cho việc tái sản xuất, trao đổi và sử dụng lao động"*.

Khái niệm "thị trường lao động" tương đối đầy đủ:

"Thị trường lao động- đó là một cơ chế hoạt động tương hỗ giữa người sử dụng lao động *và người lao động trong một không gian kinh tế xác định, thể hiện những quan hệ kinh tế và pháp* lý *giữa họ với nhau".*

Hay nói chi tiết hơn, thị trường lao động là tập hợp những quan hệ kinh tế, pháp lý, xuất hiện giữa người sở hữu sức lao động (người lao động) và người sử dụng nó (người thuê lao động) về vấn đề chỗ làm việc cụ thể, nơi mà hàng hóa và dịch vụ sẽ được làm ra.

Quá trình sử dụng sức lao động, lao động sẽ được hình thành trong sản xuất chứ không phải trên thị trường. Đối với người nắm giữ sức lao động sẽ được tạo ra cơ hội để nhận chỗ làm việc, nơi mà anh ta có thể làm việc, thể hiện khả năng, và nhận thu nhập để tái sản xuất sức lao động của mình.

Đối với người thuê lao động sẽ có cơ hội tăng lợi nhuận kinh tế, hình thành những quan hệ việc làm. Vì vậy, nó xác định nội dung đích thực của thị trường lao động như thị trường việc làm.

4.2. Bản chất của thị trường lao động:

Sức lao động trong điều kiện kinh tế thị trường là hàng hóa. Chính bản thân sức lao động được mua và bán trên thị trường lao động. Nhưng bản chất của thị trường lao động không được tổng hợp đến việc bán và mua sức lao động. Thị trường lao động- đó là biểu hiện kinh tế, xã hội phức tạp. Tại đó hàng ngày có tới hàng chục ngàn người lao động và thuê lao động (hoặc đại diện của họ) gặp nhau và tác động ảnh hưởng lẫn nhau. Những quyết định của họ phụ thuộc không chỉ vào các yếu tố khách quan, mà còn rất nhiều yếu tố chủ quan.

Những yếu tố cơ bản của thị trường lao động là: cầu sức lao động; cung sức lao động; giá cả của sức lao động (tiền lương); cạnh tranh trên thị trường lao động; cơ sở hạ tầng của thị trường lao động.

Thị trường lao động bao gồm những chủ thể sau: những người thuê lao động (người mua) và đại diện của họ; những người làm thuê (người bán) và đại diện của họ; nhà nước và các đại diện của mình; các tổ chức môi giới trung gian.

4.3. Những đặc trưng hoạt động của thị trường lao động:

- Không tách rời quyền sở hữu hàng hóa- sức lao động khỏi sở hữu chủ. Trên thị trường lao động, người mua chỉ có quyền sử dụng và làm chủ từng phần khả năng lao động- sức lao động, mà hoạt động trong một khoảng thời gian nhất định. Nhưng người mua không đơn giản là mua sức lao động như những loại hàng hóa khác, mà có quan hệ với người có những quyền hạn nhất định như một cá nhân tự do, mà anh ta phải tuân thủ. Nếu vi phạm những quyền hạn đó người mua phải chịu trách nhiệm pháp lý và có thể có những tổn thất về kinh tế. Người mua này, chính xác hơn, được gọi là người thuê lao động (người sử dụng lao động);
- Có trách nhiệm phối hợp hành động tương đối dài với nhau giữa người bán và người mua nếu so sánh với thị trường hàng hóa, lương thực và thực phẩm. Điểm này đặt một dấu ấn trong mối quan hệ tương hỗ hai bên và đóng một vai trò không ít quan trọng trong khả năng cạnh tranh của công ty. Người lao động, như một cá thể, có thể tự kiểm soát chất lượng công việc của mình với những nỗ lực khác nhau, thể hiện mức độ trung thực khác nhau với công ty đã thuê họ. Người thuê phải tính đến những yếu tố đó để quản lý sản xuất, nghĩa là phải xây dựng một cơ chế đãi ngộ, kích thích, tạo động lực đối với người lao động một cách phù hợp như: điều kiện làm việc, tiền lương, tiền thưởng và các phúc lợi xã hội khác;
- Tồn tại số lớn cấu trúc thể chế loại đặc biệt (hệ thống pháp luật phân nhánh, những chương trình kinh tế-xã hội, dịch vụ việc làm các tổ chức công đoàn, liên hiệp hội các nhà doanh nghiệp,...) sinh ra đặc thù quan hệ giữa các chủ thể của thị trường lao động. Vì vậy, cần phải thể chế hóa thật chi tiết mọi hướng hoạt động khác nhau của họ.
- Chất lượng lao động ở từng người lao động có khác nhau theo giới tính, tuổi tác, thể lực, trí tuệ, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ công tác, động lực làm việc,…

Vì vậy, mức độ cá thể hóa cao khi ký kết giao kèo, gắn với trình độ chuyên môn khác nhau của sức lao động, sự đa dạng của công nghệ và tổ chức lao động, nên việc đánh giá chất lượng lao động khi tuyển dụng, trả công phù hợp cho từng người gặp nhiều khó khăn và phức tạp;
- Nhiều điểm độc đáo trong trao đổi sức lao động so với trao đổi hàng hóa vật chất. Quá trình trao đổi sức lao động so với trao đổi hàng hóa vật chất được bắt đầu trong lĩnh vực lưu thông hàng hóa- quyền sử dụng khả năng lao động được chuyển sang người mua theo những gì đã được ấn định trong hợp đồng hay thoả ước tập thể.

Quá trình trao đổi được tiếp tục trong sản xuất dưới hình thức trao đổi sức lao động đang hoạt động, lao động thực tế thành lương danh nghĩa và kết thúc trong lĩnh vực lưu thông của cải vật chất, có nghĩa là trên thị trường hàng hóa và dịch vụ được trao đổi lương danh nghĩa thành phương tiện sống. Việc trao đổi hàng hóa vật chất được bắt đầu và kết thúc trong lĩnh vực lưu thông hàng hóa vật chất.

Từ đặc điểm nói trên đưa đến 2 kết quả: *thứ nhất,* thị trường lao động liên kết xung quanh mình các thị trường khác nhau; *thứ hai,* tiền công lao động thực tế được thực hiện tương ứng với kết quả cuối cùng, có nghĩa là với giá sản phẩm mà lao động đó làm ra. Điểm này đặt cầu sức lao động phụ thuộc vào cầu hàng hóa và dịch vụ cuối cùng.

- Đối với người lao động, vấn đề quan trọng không chỉ là tiền công và tiền lương, mà còn là nội dung và điều kiện lao động, bảo đảm duy trì chỗ làm việc, tương lai công việc và triển vọng thăng tiến trong nghề nghiệp, bầu không khí làm việc trong tập thể và quan hệ giữa người lao động với người thuê lao động,...

4.4. ý nghĩa của thị trường lao động:

Trước hết, thị trường lao động đảm bảo việc làm cho lực lượng lao động, kết nối họ vào lĩnh vực sản xuất và dịch vụ, tạo khả năng cho họ nhận được những thu nhập thiết yếu để tái sản xuất sức lao động của chính bản thân mình, cũng như nuôi sống gia đình. Thị trường lao động dễ dàng chuyển đổi người lao động sang chỗ làm việc thích hợp hơn với họ, nơi mà thành quả lao động của họ có năng suất hơn và có cơ hội nhận được thu nhập cao hơn.

Thông qua thị trường lao động các công ty, xí nghiệp được trang bị đồng bộ sức lao động cần thiết theo khối lượng đặt ra và chất lượng đòi hỏi. Từ đó cho chúng ta thấy rằng, thị trường lao động là nguồn thông tin rất quan trọng và nó quan hệ chặt chẽ với tất cả các thị trường. Thông tin trên thị trường lao động đem lại cơ sở tư duy lớn cho cả người thuê lao động cũng như người lao động để xây dựng kế hoạch hoạt động trong tương lai của họ.

Cạnh tranh giữa những người lao động sẽ thúc đẩy mở rộng vùng thợ chuyên nghiệp làm thuê, nâng cao chuyên môn và khả năng tổng hợp của họ.

Khi ký kết hợp đồng lao động bằng miệng hoặc trên văn bản giấy tờ giữa người thuê lao động và người lao động, vấn đề phải được xem xét không chỉ thỏa

thuận về mức lương và thời gian làm việc, mà còn cả chế độ nghỉ phép, bệnh tật ốm đau và cả những bảo hiểm xã hội cùng với những ưu đãi khác.

Thị trường lao động đảm bảo việc phân chia và sắp xếp lại lực lượng lao động trong trường hợp cải cách cấu trúc nền kinh tế. Tỷ trọng lao động trong các thành phần kinh tế, các ngành nghề, khu vực dân cư dần dần được thay đổi theo cơ cấu ngày càng hợp lý, uyển chuyển, thích ứng và phù hợp với cấu trúc mới của nền kinh tế.

Thị trường lao động làm tăng tính cơ động của sức lao động giữa các xí nghiệp trong một ngành, giữa các ngành và các khu vực với nhau.

Tóm lại, thị trường lao động điều tiết dòng chuyển sức lao động đang được hình thành trên thị trường đi theo 4 hướng cơ bản sau:

Thứ nhất, chuyển những người làm thuê bị mất việc vào hàng ngũ người thất nghiệp.

Thứ hai, sắp xếp những người thất nghiệp ở xí nghiệp hoặc các công sở và chuyển họ vào đội ngũ người lao động.

Thứ ba, bố trí về hưu hoặc giảm việc tìm kiếm công việc, có nghĩa là chuyển họ từ dân số tích cực kinh tế vào dân số không tích cực kinh tế.

Thứ tư, tìm kiếm và sắp xếp công việc cho những người mới thất nghiệp ở các trường đào tạo, cũng như những người trước đây không làm việc và chưa bao giờ tìm kiếm việc làm, có nghĩa là chuyển họ từ dân số không tích cực kinh tế vào dân số tích cực kinh tế.

5. Quảng cáo:

5.1. Khái niệm và bản chất của quảng cáo:

Quảng cáo là việc sử dụng các phương tiện thông tin để truyền đạt tin tức về chất lượng hay ưu điểm của sản phẩm đến khách hàng. Để thực hiện được việc này, các doanh nghiệp phải chi ra một khoản tiền nhất định.

Về bản chất, quảng cáo có những điểm cần lưu ý:

- *Sự trình bày mang tính đại chúng:* Quảng cáo là cách truyền đạt thông tin công khai về sản phẩm một cách chuẩn hóa và hợp pháp. Do có nhiều người tiếp nhận quảng cáo nên người bán biết rằng nhờ nó người mua có thể đã hiểu biết và chấp nhận sản phẩm.
- *Sự lan tỏa:* quảng cáo là cách làm thông tin tràn ngập. Quảng cáo giúp người bán lặp lại thông điệp nhiều lần giúp người mua nhận và so sánh

thông điệp của các hãng khác nhau để lựa chọn. Qui mô quảng cáo lớn thể hiện một cách tích cực về tầm cỡ, danh tiếng và sự thành công của doanh nghiệp.

- *Diễn đạt có tính khuếch đại:* Quảng cáo cung cấp cơ hội tạo kịch tính trong sự trình bày sản phẩm và công ty qua sử dụng khéo léo yếu tố hình ảnh, âm thanh, màu sắc,… Tuy nhiên, lạm dụng các yếu tố này có thể làm loãng, rối thông điệp.
- *Tính vô cảm:* Quảng cáo không thúc ép mua như lực lượng bán hàng. Khán thính giả không cảm thấy bị bắt buộc chú ý hay đáp ứng. Quảng cáo chỉ là một hình thức độc thoại, không phải là đối thoại với khách hàng.

5.2. Mục tiêu của quảng cáo:

Mục tiêu của quảng cáo là giới thiệu một sản phẩm hay dịch vụ nào đó nhằm ảnh hưởng đến các tập tính của công chúng, đặc biệt là khách hàng mục tiêu.

Mục tiêu của quảng cáo phải tùy thuộc vào những quyết định trước đó về thị trường mục tiêu, về định vị,...

Mục tiêu của quảng cáo có thể phân thành hai nhóm:

- *Nhóm hướng đến số cầu:*
  - *Thông tin:* Xây dựng nhận thức của thị trường mục tiêu về nhãn hiệu mới, tạo sự quen thuộc cho người tiêu thụ về cửa hàng, cách bán hàng mới, giảm thời gian nhân viên bán hàng giải thích những điều cơ bản cho khách hàng.
  - *Thuyết phục:* Để đạt được sự ưa thích nhãn hiệu, gia tăng mức dự trữ, xây dựng sự trung thành nhãn hiệu.
  - *Nhắc nhở:* Ổn định mức bán, duy trì sự trung thành nhãn hiệu, duy trì sự nhận biết và hình ảnh nhãn hiệu.
- *Nhóm hướng đến hình ảnh:*
  - *Ngành sản xuất công ty:* Phát triển và duy trì hình ảnh có lợi về các ngành sản xuất, tạo nhu cầu gốc, phát triển và duy trì hình ảnh tốt đẹp của công ty, tạo nhu cầu lựa chọn.
  - *Thương hiệu:* Xây dựng và phát triển danh tiếng cho thương hiệu, quảng bá thương hiệu.

5.3. Phương tiện quảng cáo:

Hiện nay, các doanh nghiệp có thể quảng cáo trên rất nhiều phương tiện. Những phương tiện này có thể phân chia thành các nhóm sau:

- Nhóm phương tiện in ấn như báo chí, tạp chí, ấn phẩm thương mại,…
- Nhóm phương tiện điện tử như truyền thanh, thuyền hình, phim, internet,…
- Nhóm phương tiện ngoài trời, ngoài đường như pa- nô, áp- phích, bảng hiệu,…
- Nhóm phương tiện quảng cáo trực tiếp như thư trực tiếp, điện thoại,…
- Nhóm các phương tiện khác như quảng cáo tại điểm bán, hội chợ, quảng cáo trên các vật phẩm,…

Khi lựa chọn các phương tiện quảng cáo, doanh nghiệp cần chú ý các tham số sau:

- Phạm vi (Reach);
- Tần suất (Frequency);
- Tác động (Influence).

6. Các tín hiệu biến động:

6.1. Khái niệm và phân loại môi trường kinh doanh:

➢ *Khái niệm:* Môi trường kinh doanh là tổng hợp các yếu tố và điều kiện khách quan, chủ quan có mối quan hệ tương tác lẫn nhau, ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong các yếu tố ảnh hưởng, có những yếu tố mà doanh nghiệp có thể điều chỉnh làm thay đổi nhưng cũng có những yếu tố không thể hoặc khó có thể làm thay đổi. Chính vì vậy, cần phải nghiên cứu kỹ những yếu tố đó để tận dụng sự tác động của những nhân tố tích cực và hạn chế ảnh hưởng của những nhân tố tiêu cực đến doanh nghiệp.

➢ *Phân loại môi trường kinh doanh:* Tùy theo các góc độ tiếp cận khác nhau mà người ta có thể phân chia môi trường kinh doanh ra thành nhiều loại. Các yếu tố đó được hình thành theo 3 nhóm dưới đây:

- *Nhóm 1: Yếu tố môi trường vĩ mô.* Nhóm yếu tố này có tác động trên bình diện rộng và lâu dài. Việc nghiên cứu những yếu tố này sẽ giúp cho doanh nghiệp biết được cơ hội thuận lợi có thể tận dụng và những thách thức khó khăn phải vượt qua. Nhóm này bao gồm:

+ Các yếu tố kinh tế vĩ mô;

+ Các yếu tố văn hoá - xã hội;

+ Các yếu tố về nhân khẩu, dân số;

+ Các yếu tố thuộc về hệ thống chính trị - pháp luật;

+ Các yếu tố công nghệ và tiến bộ khoa học kỹ thuật;

+ Các yếu tố quốc tế;

+ Các yếu tố thiên nhiên.

- *Nhóm 2: Các yếu tố vi mô bên ngoài doanh nghiệp*. Nhóm này tác động trên bình diện gần gũi và trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của nó. Đối với một doanh nghiệp chẳng hạn chúng bao gồm:

+ Nhóm cạnh tranh trực diện;

+ Nhóm các nhà cung ứng;

+ Nhóm khách hàng;

+ Nhóm những người môi giới trung gian;

+ Nhóm các đối thủ tiềm ẩn;

+ Nhóm các giới chức địa phương và công chúng.

- *Nhóm 3: Các yếu tố vi mô bên trong doanh nghiệp*. Đây là các yếu tố môi trường vi mô nhưng lại nằm trong doanh nghiệp, chúng có ảnh hưởng trực tiếp, thường xuyên và rất quan trọng tới các hoạt động kinh doanh của chính ngay doanh nghiệp đó. Những yếu tố này sẽ giúp cho một tổ chức xác định rõ ưu nhược điểm của mình.

Nhóm này bao gồm:

+ Các yếu tố thuộc về tài chính;

+ Các yếu tố thuộc về nhân sự;

+ Các yếu tố thuộc về cơ sở vật chất;

+ Các yếu tố thuộc về văn hoá doanh nghiệp.

Các nhóm yếu tố trên luôn tác động qua lại lẫn nhau tạo ra môi trường kinh doanh của một doanh nghiệp. Nhà quản trị phải nhận thức đầy đủ, chính xác các yếu tố môi trường để soạn thảo chiến lược và sách lược quản trị cho đúng đắn, giúp tổ chức tồn tại và phát triển.

6.2. Ảnh hưởng của môi trường đối với doanh nghiệp:

➢ *Những yếu tố môi trường vĩ mô:*

- *Yếu tố môi trường kinh tế :* Các nhân tố kinh tế là yếu tố quan trọng nhất của môi trường hoạt động của doanh nghiệp. Sau đây là những nhân tố cơ bản:

+ Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế, làm phát sinh các nhu cầu mới cho sự phát triển các ngành của nền kinh tế quốc dân.

+ Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi, vốn đầu tư.

+ Tỷ lệ thất nghiệp chung của nền kinh tế quốc dân, ngành, vùng có ảnh hưởng đến vấn đề nhân công trên phương diện tuyển dụng, sa thải.

+ Sự đảm bảo chung về tiền công, giá cả.

+ Sự ổn định của đồng tiền, tỷ giá hối đoái.

+ Vấn đề quốc tế hoá nền kinh tế, xu hướng và thực tế đầu tư nước ngoài ở nước ta.

+ Thu nhập quốc dân, tỷ trọng của các khu vực, ngành, thu nhập bình quân tính theo đầu người và theo các tầng lớp xã hội khác nhau.

- *Các nhân tố chính trị và pháp luật:* Các nhân tố này tác động đến môi trường theo các hướng khác nhau: có thể tạo ra lợi thế, trở ngại, thậm chí rủi ro cho doanh nghiệp. Những nhân tố này thường bao gồm:

+ Sự ổn định về chính trị, nhất quán về quan điểm chính sách lớn.

+ Hệ thống luật pháp được xây dựng và hoàn thiện: Pháp luật kinh doanh và bảo vệ môi trường.

+ Các quy định về quảng cáo: Đối với một số doanh nghiệp, đây có thể là một sự cản trở, đe dọa.

+ Các quy định về thuế, lệ phí.

+ Quy chế tuyển dụng, đề bạt, chế độ hưu trí, trợ cấp thất nghiệp,... có ảnh hưởng đến sử dụng và phát huy nguồn nhân lực.

- *Nhân tố kỹ thuật công nghệ:* Đây là những nhân tố có ảnh hưởng lớn, trực tiếp đến chiến lược kinh doanh của các lĩnh vực, ngành cũng như nhiều doanh nghiệp cụ thể. Thực tế cho thấy, sự biến đổi công nghệ đã làm chao đảo nhiều lĩnh vực nhưng đồng thời cũng làm xuất hiện nhiều lĩnh vực kinh doanh mới hoàn thiện hơn,... Điều đó buộc các nhà doanh nghiệp phải theo dõi thường xuyên, liên tục để có chiến lược thích ứng.

+ Chiến lược hướng về sản phẩm.

+ Chiến lược hướng về chức năng.

Doanh nghiệp phải thường xuyên quan tâm đến chính sách khoa học và công nghệ bằng cách đầu tư cho khoa học và công nghệ, cho nghiên cứu và triển khai, khuyến khích phát minh sáng chế, thực hiện chuyển giao công nghệ.

- *Nhân tố văn hoá - xã hội:* Trong các chiến lược trung và dài hạn, đây là những nhân tố thay đổi lớn nhất. Về biểu hiện, các nhân tố này hết sức phong phú:

+ Lối sống, sự du nhập lối sống mới, đặc biệt là theo mốt.

+ Thái độ, tập quán, thói quen tiêu dùng; sự xuất hiện và hoạt động của hiệp hội những người tiêu dùng.

+ Sự thay đổi của tháp tuổi, tỷ lệ kết hôn, sinh đẻ, vị trí vai trò của người phụ nữ tại nơi làm việc và trong gia đình.

+ Trình độ dân trí được nâng lên. Đây là một thách thức mới đối với các nhà sản xuất.

- *Nhân tố tự nhiên:* Nhân tố này ảnh hưởng nhiều mặt tới nguồn lực đầu vào cần thiết cho các nhà sản xuất kinh doanh và chúng có thể gây ảnh hưởng cho các hoạt động marketing trên thị trường.

+ Vị trí địa lý có ảnh hưởng đến hoạt động thương mại của doanh nghiệp, liên quan đến chi phí vận chuyển và khả năng cạnh tranh nhờ lợi thế về mức chi phí vận chuyển thấp.

+ Khí hậu, thời tiết có ảnh hưởng đến chu kỳ sản xuất và tiêu dùng trong khu vực, đến nhu cầu về các loại sản phẩm được tiêu dùng: các yêu cầu về sự phù hợp của sản phẩm về vấn đề dự trữ, bảo quản.

+ Các vấn đề về cân bằng sinh thái ô nhiễm môi trường: liên quan đến những hiện tượng bất thường của khí hậu thời tiết, ảnh hưởng trực tiếp đến yêu cầu phát triển bền vững ảnh hưởng đến khả năng phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

- *Nhân tố nhân khẩu học:* Nhân tố nhân khẩu học là yếu tố được các nhà hoạt động marketing rất quan tâm vì thị trường là khách hàng, là do con người hợp thành. Tác động của yếu tố nhân khẩu học đến hoạt động marketing của doanh nghiệp được thể hiện thông qua rất nhiều các biến số khác nhau sau đây:

+ *Dân số và tốc độ tăng dân số:* Dân số tức là số người hiện hữu trên thị trường. Tiêu thức này ảnh hưởng đến dung lượng thị trường có thể đạt đến. Thông thường dân số càng lớn thì quy mô thị trường càng lớn, nhu cầu về sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm càng lớn, khối lượng tiêu thụ sản phẩm càng nhiều, do đó khả năng đảm bảo hiệu quả kinh doanh càng cao.

+ *Tuổi thọ và cấu trúc độ tuổi:* Sự thay đổi của yếu tố này dẫn đến tình trạng thay đổi cơ cấu khách hàng tiềm năng theo độ tuổi. Từ đó tác động tới cơ cấu tiêu

dùng và nhu cầu về các loại hàng hoá. Tình hình đó buộc các quyết định marketing của doanh nghiệp phải thay đổi theo.

+ *Cơ cấu, quy mô hộ gia đình:* ảnh hưởng đến số lượng quy cách, sản phẩm cụ thể khi sản phẩm đó đáp ứng cho nhu cầu chung của cả gia đình. Đặc biệt có ý nghĩa khi phân tích trong mối liên hệ với thu nhập của người tiêu thụ.

+ *Sự chuyển dịch dân cư và xu hướng vận động:* Sự hình thành hay suy giảm mức độ tập trung dân cư ở một khu vực địa lý có ảnh hưởng lớn đến sự xuất hiện cơ hội mới hoặc suy tàn cơ hôi hiện tại của doanh nghiệp.

➢ *Những yếu tố môi trường vi mô:*

- *Các yếu tố và lực lượng bên trong của doanh nghiệp:* Các doanh nghiệp cần phân tích một cách chặt chẽ các yếu tố bên trong doanh nghiệp nhằm xác định rõ ưu và nhược điểm của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp nhằm khắc phục nhược điểm và phát huy thế mạnh của doanh nghiệp để đạt được lợi nhuận tối đa. Nó bao gồm:

+ *Tài chính - kế toán:* Cần phân tích các yếu tố sau:

- Khả năng huy động vốn ngắn hạn và dài hạn;
- Chi phối vốn so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh;
- Các vấn đề về thuế, tỷ lệ lãi suất;
- Hệ thống kế toán hiệu quả và hiệu năng phục vụ cho việc lập kế hoạch giá thành, kế hoạch tài chính và lợi nhuận.

+ *Sản xuất và nghiệp vụ kỹ thuật* gồm có:

- Cơ cấu mặt hàng dịch vụ;
- Khả năng mở rộng chu kỳ sống của sản phẩm chính;
- Tỷ lệ lợi nhuận so với doanh thu sản phẩm;
- Chiến lược giá và tính linh hoạt trong việc định giá;
- Chi phí và khả năng công nghệ so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh;
- Nghiên cứu và phát triển công nghệ, sáng kiến cải tiến kỹ thuật.

+ *Nhân sự và bộ máy quản lý* bao gồm:

- Trình độ tay nghề và tư cách đạo đức của cán bộ công nhân viên;
- Cơ cấu tổ chức và uy tín của doanh nghiệp;
- Tổ chức hệ thống thông tin giao tiếp.

- *Những người cung ứng:* Đó là những người cung cấp đầu vào cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bất kỳ một sự biến đổi nào từ phía người cung ứng, sớm hay muộn, trực tiếp hay gián tiếp đều gây ảnh hưởng tới hoạt động marketing của công ty.

Các nhà hoạt động marketing phải quan tâm đến họ trên nhiều phương diện như: khả năng cung ứng về số lượng, chất lượng, giá cả, thời gian cung ứng, địa điểm cung ứng,… Thậm chí còn phải quan tâm đến thái độ của nhà cung cấp đối với doanh nghiệp mình và các đối thủ cạnh tranh. Nguồn lực khan hiếm, giá cả tăng có thể làm xấu đi cơ hội thị trường cho việc kinh doanh những hàng hóa dịch vụ nhất định hoặc tồi tệ hơn có thể buộc doanh nghiệp phải ngừng sản xuất.

- *Các trung gian marketing:* Đó là các tổ chức dịch vụ, các doanh nghiệp khác và các cá nhân giúp cho công ty tổ chức tốt việc tiêu thụ sản phẩm hàng hóa, dịch vụ của mình tới người mua cuối cùng. Các trung gian marketing bao gồm:

+ *Những trung gian thương mại:* Là những đơn vị kinh doanh hỗ trợ công ty tìm kiếm hay trực tiếp bán sản phẩm cho khách hàng. Nó bao gồm các đại lý bán buôn, bán lẻ, đại lý phân phối độc quyền,…

+ *Các công ty chuyên tổ chức lưu thông hàng hóa:* Giúp doanh nghiệp tạo ra lượng dự trữ sản phẩm của mình và vận chuyển chúng từ nơi sản xuất đến nơi cần.

+ *Các tổ chức cung cấp dịch vụ marketing:* Nghiên cứu thị trường, cung cấp các dịch vụ quảng cáo,… giúp doanh nghiệp sản xuất định hướng chính xác hơn và đưa hàng hóa của mình đến thị trường thích hợp.

+ *Các tổ chức tài chính tín dụng trung gian:* gồm các ngân hàng, các công ty tín dụng, công ty bảo hiểm và các tổ chức khác hỗ trợ công ty đầu tư cho các thương vụ hay bảo hiểm chống rủi ro liên quan đến việc mua hay bán hàng.

- *Khách hàng:* Khách hàng đóng vai trò trung tâm trên thị trường, là đối tượng mà doanh nghiệp phục vụ và là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Nghiên cứu khách hàng tức là nghiên cứu nhu cầu của khách hàng. Bản thân nhu cầu lại không giống nhau giữa các nhóm khách hàng và thường xuyên biến đổi, sự biến đổi này lại ảnh hưởng đến các mục tiêu của chiến lược thị trường.

Vì vậy, doanh nghiệp phải thường xuyên theo dõi khách hàng và dự báo những biến đổi về nhu cầu của họ để xây dựng cho doanh nghiệp của mình một

chiến lược thị trường thích hợp. Thông thường có 5 dạng thị trường khách hàng sau:

+ Thị trường người tiêu dùng - là những người và hộ dân mua hàng hóa và dịch vụ để sử dụng cho cá nhân.

+ Thị trường các nhà sản xuất - là các tổ chức mua hàng và dịch vụ để sử dụng trong quá trình sản xuất.

+ Thị trường nhà bán buôn trung gian - là tổ chức mua hàng và dịch vụ để sau đó bán lại kiếm lời.

+ Thị trường các cơ quan nhà nước - là những tổ chức Nhà nước mua hàng hoá và dịch vụ để sau đó sử dụng trong lĩnh vực dịch vụ công cộng hoặc chuyển giao hàng hoá và dịch vụ đó cho những người cần đến nó.

+ Thị trường quốc tế - là những người mua hàng ở ngoài nước bao gồm những người tiêu dùng, sản xuất bán trung gian và các cơ quan Nhà nước ở nước ngoài.

- *Cạnh tranh trên thị trường:* Nhân tố này ảnh hưởng thường xuyên đến quá trình tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường. Khi xây dựng chiến lược thị trường doanh nghiệp phải phân tích xem đối thủ cạnh tranh trên thị trường đang sử dụng những biện pháp cạnh tranh gì để ra chiến lược phòng thủ thích hợp. *Tóm lại*, trong hoạt động kinh doanh thì doanh nghiệp nào cũng chịu tác động của các yếu tố vi mô và vĩ mô trong môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp do tính chất hoạt động sản xuất kinh doanh khác nhau nên mức độ tác động của các yếu tố đó cũng khác nhau. Việc phân tích kỹ lưỡng các yếu tố trên cho phép các doanh nghiệp nhận biết được các cơ hội sản xuất kinh doanh để xây dựng chiến lược marketing đúng đắn và thành công trên thị trường. Đồng thời cũng giúp cho doanh nghiệp nhận biết được những nguy cơ để giảm rủi ro trong sản xuất kinh doanh, có thể cạnh tranh tốt trên thị trường.

7. Quy luật xác suất thống kê:

7.1. Xác suất:

Ý tưởng chung của xác suất thường được chia thành 2 khái niệm liên quan:

- *Xác suất may rủi:* đề cập đến khả năng xảy ra của các sự kiện trong tương lai mà khả năng xảy ra của các sự kiện này phụ thuộc vào một hiện tượng vật lí nào đó mang tính ngẫu nhiên. Khái niệm này còn được chia ra thành các hiện tượng vật lí; về cơ bản, có thể dự đoán được khi có đủ thông tin và

các hiện tượng không thể dự đoán được. Ví dụ của loại trước là việc thả một con súc sắc; ví dụ của loại sau là sự phân rã hạt nhân.

- *Xác suất trong tri thức:* đề cập đến sự không chắc chắn của chúng ta về một mệnh đề nào đó vì thiếu thông tin cung cấp để suy luận. Ví dụ việc xác định khả năng một nghi phạm là có phạm tội, dựa trên các chứng cứ cung cấp.

Ứng dụng của xác suất với đời sống hàng ngày:

Ảnh hưởng chính của lý thuyết xác suất trong cuộc sống hằng ngày đó là việc xác định rủi ro trong buôn bán hàng hóa. Một ứng dụng khác là trong xác định độ tin cậy. Nhiều sản phẩm tiêu dùng như xe hơi, đồ điện tử sử dụng lý thuyết độ tin cậy trong thiết kế sản phẩm để giảm thiểu xác suất hỏng hóc. Xác suất hư hỏng cũng gắn liền với sự bảo hành của sản phẩm.

7.2. Thống kê:

Một thống kê có thể hiểu là một số đo cho một thuộc tính nào đó của một tập mẫu. Mỗi giá trị thống kê được tính bằng một hàm nào đó và thông tin của một thống kê mang tính đại diện cho thông tin của tập mẫu mang lại. Nói cách khác, các thống kê là những con số mang thông tin tóm tắt để mô tả một tập mẫu, từ đó gián tiếp mô tả thông tin của quần thể mà nó khảo sát.

Khoa học thống kê: là khoa học về thu thập, phân tích, diễn giải và trình bày các dữ liệu để từ đó tìm ra bản chất và tính quy luật của các hiện tượng kinh tế, xã hội - tự nhiên.

Khoa học thống kê dựa vào lý thuyết thống kê, một loại toán học ứng dụng. Trong lý thuyết thống kê, tính chất ngẫu nhiên và sự không chắc chắn có thể làm mô hình dựa vào lý thuyết xác suất. Vì mục đích của khoa học thống kê là để tạo ra thông tin "đúng nhất" theo dữ liệu có sẵn, có tác giả nhìn khoa thống kê như một loại lý thuyết quyết định.

Thông tin thống kê: bao gồm số liệu thống kê và bản phân tích các số liệu đó, là sản phẩm thu được của hoạt động thống kê do một tổ chức hoặc cá nhân nhất định tiến hành trong một không gian và thời gian cụ thể.

Chỉ tiêu thống kê: là tiêu chí mà biểu hiện bằng số của nó phản ánh quy mô, tốc độ phát triển, cơ cấu, quan hệ tỷ lệ của hiện tượng kinh tế, xã hội - tự nhiên trong điều kiện không gian và thời gian cụ thể.

Hoạt động thống kê: là toàn bộ các hoạt động để thực hiện việc thống kê.

Vai trò của thống kê trong kinh tế, chính trị, xã hội học: Thống kê là một trong những công cụ quản lý vĩ mô quan trọng, cung cấp các thông tin thống kê trung thực, khách quan, chính xác, đầy đủ, kịp thời trong việc đánh giá, dự báo tình hình, hoạch định chiến lược, chính sách, xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và đáp ứng nhu cầu thông tin thống kê của các tổ chức, cá nhân.

7.3. Phương pháp thống kê nhu cầu tiêu dùng hàng hóa và dịch vụ trên thị trường:

Nhu cầu nói chung bao gồm nhu cầu vật chất và tinh thần như ăn mặc, vui chơi giải trí,và các nhu cầu khác. Thống kê thương mại không nghiên cứu nhu cầu nói chung mà chỉ nghiên cứu nhu cầu của thị trường về hàng hoá dịch vụ, song có khả năng thanh toán cho nhu cầu đó.

Nhu cầu có khả năng thanh toán là biểu hiện bằng tiền của nhu cầu hàng hoá và dịch vụ trên thị trường. Nhu cầu có khả năng thanh toán có thể được xác định: một cách gián tiếp thông qua mua hàng hoá, mức luân chuyển hàng hoá, mức thu nhập của dân cư. Đối với doanh nghiệp thương mại nhu cầu của thị trường về hàng hoá và dịch vụ được xác định bằng các hợp đồng kinh tế, bằng điều tra thống kê thị trường, hoặc bằng quan sát thực tế nơi bán hàng.

Nhu cầu có khả năng thanh toán được chia thành: Nhu cầu thực tế và nhu cầu thực hiện.

Nhu cầu thực tế: là toàn bộ khối lượng tiềm tàng có thể của nhu cầu đối với loại hàng hoá nào đó, được xác định bằng số lượng tiền tệ mà người tiêu dùng có thể dùng để mua hàng hoá đó theo giá bán lẻ.

Nhu cầu thực hiện: là nhu cầu đã được thực hiện trên thị trường. Nhu cầu thực hiện được quyết định không những do khả năng thanh toán mà còn do khả năng sản xuất và cung cấp hàng hóa. Khi cung và cầu không tương xứng thì khối lượng nhu cầu thực tế và nhu cầu thực hiện là không bằng nhau.

Nhu cầu có khả năng thanh toán còn có thể chia ra: Nhu cầu vĩ mô và nhu cầu vi mô. Nhu cầu vĩ mô là nhu cầu về những nhóm hàng. Nhu cầu vi mô là nhu cầu về từng loại hàng cụ thể.

Thống kê nhu cầu hàng hoá và dịch vụ có những nhiệm vụ:

+ Thu thập tài liệu để xác định khối lượng và cơ cấu nhu cầu của thị trường.

+ Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến nhu cầu và dự đoán nhu cầu.

Thống kê nhu cầu có ý nghĩa quan trọng. Đối với doanh nghiệp thương mại nghiên cứu nhu cầu để xác định đúng đắn đơn đặt hàng cho các ngành sản xuất, chủ động lựa chọn thị trường trong kinh doanh, có các biện pháp cụ thể trong việc mua bán điều động hàng hoá.

Đối với nền kinh tế, kết quả nghiên cứu thống kê nhu cầu là một trong những căn cứ để các cấp quản lý vĩ mô định ra các chủ trương chính sách chiến lược trong thương mại.

a) Các phương pháp thống kê nhu cầu:

➢ *Nhóm phương pháp thống kê nghiệp vụ:*

Phương pháp thống kê nghiệp vụ được tổ chức tại các điểm bán hàng và được tiến hành bằng nhiều cách khác nhau như bán hàng trực tiếp, quan sát tình hình biến động các mặt hàng, theo dõi mặt hàng nào bán chạy, mặt hàng nào không bán được, nguyên nhân tình hình này. Hoặc áp dụng phương pháp: mở hội chợ, đề nghị khách hàng để điều tra trực tiếp nhu cầu hàng hoá của khách hàng.

Phương pháp thống kê nghiệp vụ còn được tiến hành bằng cách theo dõi định kì bảng báo cáo về tiêu thụ hàng hoá để nắm nhu cầu. Báo cáo này thường lập trong khoảng thời gian ngắn như trong 10 ngày đầu tháng, hoặc trong 15 ngày cuối tháng.

➢ *Nhóm phương pháp điều tra thống kê nhu cầu:*

Điều tra thống kê nhu cầu thường bao gồm:

+ Điều tra điển hình về tình hình bán ra và dự trữ hàng hoá;

+ Thu nhập, tổng hợp và phân tích những báo cáo thống kê về lưu chuyển hàng hoá và giá cả hàng hoá;

+ Sử dụng tài liệu điều tra thống kê thu chi của dân cư. Điều tra điển hình về tình hình bán ra và dự trữ hàng hoá nhằm tìm hiểu nhu cầu về những hàng hoá chủ yếu.

Tài liệu về giá cả hàng hoá thu được trong điều tra cho thấy yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới nhu cầu.

Điều tra thu, chi của dân cư thường điều tra điển hình. Tài liệu điều tra thu chi của dân cư được tổng hợp theo các chỉ tiêu: Tổng thu, tổng chi, trong đó chi cho mua hàng hoá, thu nhập bình quân đầu người trong đó chi mua hàng hoá, đây là các chỉ tiêu phản ánh nhu cầu hàng hoá trong dân cư.

Phương pháp điều tra thống kê nhu cầu thường áp dụng ở phạm vi ngành hoặc nền kinh tế.

➢ *Thống kê xu hướng biến động của nhu cầu:*

- *Xu hướng phát triển cơ bản của nhu cầu:*

Mục đích phân tích nhằm thấy được nhu cầu phát triển theo xu hướng cơ bản nào: tăng (hoặc giảm) không ngừng, hoặc tăng (giảm) không ổn định. Phương pháp phân tích này thực hiện bằng cách thống kê mức hàng hoá bán ra liên tục trong một thời kì và tính các tốc độ phát triển liên hoàn trong thời kì đó.

- *Tính chất thời vụ của nhu cầu:*

Nhu cầu của thị trường có tính chất thời vụ. Chỉ số thời vụ theo tháng (quý) cho thấy tính chất thời vụ của nhu cầu cao nhất (thấp nhất) vào tháng (quý) nào trong năm nghiên cứu.

- *Nhu cầu bằng phương pháp tương quan:*

Trên góc độ tầm vĩ mô có thể dùng phương pháp tương quan để nghiên cứu nhu cầu, bằng cách nghiên cứu mối quan hệ giữa hai chỉ tiêu: mức thu nhập bình quân đầu người và mức chi mua hàng hoá bình quân một người trong một thời kì nào đó.

Chương 4: LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT VÀ QUẢN LÝ KẾ HOẠCH

1. Khái niệm về công tác kế hoạch:

1.1. Ý nghĩa, nhiệm vụ và tính chất của công tác kế hoạch:

1.1.1. Ý nghĩa của công tác kế hoạch:

- Giúp cho các doanh nghiệp vạch ra các kế hoạch chiến lược, chương trình dự án làm cơ sở cho những quyết định quản lý của doanh nghiệp.
- Là công cụ chỉ đạo và điều hành sản xuất kinh doanh, khắc phục những bất trắc xảy ra.
- Vạch ra con đường để huy động, phối hợp và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực.
- Là căn cứ để kiểm tra, đánh giá, tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

1.1.2. Nhiệm vụ của công tác kế hoạch:

- Nghiên cứu và đưa ra các giải pháp thích hợp nhằm sử dụng hợp lý, có hiệu quả mọi nguồn lực của doanh nghiệp.
- Nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả kinh tế xã hội và tạo ra nhiều sản phẩm hàng hóa dịch vụ được xã hội chấp nhận.
- Tăng thu nhập, tích lũy tái sản xuất mở rộng và từng bước cải thiện đời sống của nhân viên trong doanh nghiệp.

1.1.3. Tính chất của công tác kế hoạch:

- Kế hoạch hóa là một hoạt động chủ quan, có ý thức, có tổ chức của con người nhằm xác định mục tiêu, phương án, trình tự và cách thức tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Quá trình kế hoạch hóa là quá trình định hướng và điều khiển theo định hướng đối với sự phát triển sản xuất theo quy luật tái sản xuất mở rộng.
- Kế hoạch hóa là một quá trình bắt đầu từ việc xác lập mục tiêu và quy trình chiến lược, các chính sách và các kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu. Nó cho phép thiết lập các quyết định và đưa vào thực thi và nó bao gồm một chu kỳ mới của việc thiết lập mục tiêu và qui định chiến lược được thực hiện nhằm hoàn thiện hơn nữa.
- Kế hoạch là công cụ quản lý chủ yếu trong công tác quản lý doanh nghiệp.

1.2. Các hình thức kế hoạch trong nhà máy sản xuất:

1.2.1. Kế hoạch dài hạn:

Đây là kế hoạch thể hiện những ý đồ lớn của doanh nghiệp về phát triển sản xuất kinh doanh, nêu rõ mục tiêu, nhiệm vụ cơ bản phải hoàn thành. Kế hoạch này được lập cho một thời gian dài như 5 năm, 7 năm, 10 năm,… trên cơ sở phương hướng phát triển sản xuất kinh doanh và quy hoạch phát triển doanh nghiệp.

- *Mục tiêu của kế hoạch dài hạn:* xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp, từng bước cải thiện đời sống vật chất và văn hóa của công nhân viên chức.
- *Nhiệm vụ:* nghiên cứu và đưa ra các biện pháp thích hợp nhằm huy động và sử dụng có hiệu quả mọi năng lực sản xuất hiện hữu và tiềm năng của doanh nghiệp.
- *Nội dung:* Xác định được các chỉ tiêu quan trọng như cơ cấu mặt hàng và sản lượng của từng loại mặt hàng, giá trị tổng sản lượng, tổng số cán bộ công nhân viên chức, tốc độ tăng năng suất lao động, tiến bộ kỹ thuật, vốn đầu tư cơ bản,…

1.2.2. Kế hoạch ngắn hạn:

Là chương trình tác chiến có tính chất tương đối cụ thể nhằm giải quyết dứt điểm từng vấn đề và xử lý kịp thời các nhân tố mới phát sinh trong quá trình thực hiện kế hoạch.

Căn cứ xây dựng kế hoạch là kế hoạch dài hạn, nhu cầu thị trường, chiến lược sản phẩm, kết quả thực hiện kế hoạch năm trước, khả năng các nguồn lực của doanh nghiệp, đối thủ cạnh tranh,…

So với kế hoạch dài hạn, kế hoạch ngắn hạn mang tính toàn diện và cụ thể hơn về các mặt sản xuất, kỹ thuật, tài chính và đời sống của cán bộ công nhân viên chức.

Nội dung của kế hoạch ngắn hạn:

- Kế hoạch sản xuất và tiêu thụ.
- Kế hoạch vật tư, kỹ thuật.
- Kế hoạch lao động tiền lương.
- Kế hoạch tiến bộ kỹ thuật.
- Kế hoạch đầu tư xây dựng cơ bản.
- Kế hoạch giá thành.
- Kế hoạch tài chính.
- Kế hoạch đời sống xã hội.

2. Kế hoạch sản xuất, kỹ thuật:

2.1. Kế hoạch sản xuất sản phẩm:

2.1.1. Nhiệm vụ của kế hoạch sản xuất sản phẩm:

Sản xuất sản phẩm chủ yếu liên quan đến thiết kế sản phẩm, đúng hơn là thiết kế để chế tạo, do đó cần phải quan tâm đến khâu này. Giai đoạn sản xuất sản phẩm thường bắt đầu sau khi có ý tưởng về sản phẩm. Trong quá trình thiết kế sản phẩm người ta xác định các yêu cầu đặc trưng của sản phẩm, kết cấu, hình dáng, cũng như những yêu cầu về chất lượng của nó. Vì vậy, nhiệm vụ quan trọng của kế hoạch sản xuất sản phẩm là liên kết chặt chẽ tất cả các yếu tố liên quan trong quá trình sản xuất sản phẩm để tạo ra sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

2.1.2. Nội dung của kế hoạch sản xuất sản phẩm:

- *Thiết kế các bộ phận*: là cụ thể hóa các ý tưởng các mô hình để hình thành từ bộ phận nghiên cứu. Hoạt động này yêu cầu kiến thức chuyên môn sâu. Thiết kế sản phẩm phải đảm bảo cho sản phẩm có tính công nghệ cao và dễ dàng sử dụng, bảo trì.

Tính công nghệ của sản phẩm là sự phù hợp giữa thiết kế và sản xuất. Sản phẩm có tính công nghệ cao là sản phẩm dễ chế tạo, đảm bảo chất lượng ổn định, chi phí thấp.

Trong thiết kế còn có yêu cầu nữa là thiết kế sản phẩm phải dễ tháo lắp. Các sản phẩm thiết kế dễ tháo lắp được đơn giản hóa để dễ tháo chúng thành những thành phần riêng rẽ, phân loại và tái sinh. Ngoài ra sản phẩm phải dễ dàng sửa chữa, bảo dưỡng.

- *Chuẩn bị các đặc điểm kỹ thuật:* sau khi thiết kế sản phẩm phải chuẩn bị bảng các đặc điểm kỹ thuật giao cho bộ phận sản xuất. Bảng này chỉ rõ các yêu cầu về sản phẩm cuối cùng, phạm vi và các qui trình sẽ sử dụng. Bảng liệt kê vật tư, chi tiết và khối lượng cần thiết cũng phải được chuyển cho bộ phận cung ứng để xúc tiến các đơn hàng với nhà cung cấp. Các bản vẽ kỹ thuật, các yêu cầu quan trọng sẽ được giao cho các bộ phận sản xuất và các đơn vị liên quan.

2.2. Kế hoạch, biện pháp tổ chức kỹ thuật:

2.2.1. Ý nghĩa:

Quản lý kỹ thuật thực chất là tổng hợp các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng của quá trình sản xuất. Mục tiêu của quản lý kỹ thuật là không ngừng cải tiến sản phẩm, phát triển sản phẩm mới bảo đảm cho sản xuất liên tục, an toàn, đạt hiệu quả cao.

Trong môi trường cạnh tranh như ngày nay, một công ty muốn phát triển cần phải có những cố gắng vượt bậc để không chỉ ngang bằng mà phải vượt xa đối thủ. Sự vượt trội này phải được khẳng định bằng hiệu quả trên nhiều lĩnh vực. Cụ thể là phải cung cấp sản phẩm có chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng, hệ thống sản xuất phải linh hoạt, có độ tin cậy cao, không ngừng tiết kiệm chi phí sản xuất, kiểm soát chặt chẽ ảnh hưởng của môi trường. Hoạt động quản lý kỹ thuật cho phép công ty có thể phát huy nhiều nhất các lực lượng then chốt nâng cao hiệu quả quá trình kinh doanh.

Sự biến đổi nhanh chóng của khoa học- công nghệ là một thách thức đối với quản lý kỹ thuật của tất cả các công ty, xí nghiệp. Nó đòi hỏi luôn tìm ra các sản phẩm mới, sản phẩm cải tiến, nghiên cứu ứng dụng nhanh các tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất, khai thác tốt nhất cơ sở vật chất kỹ thuật của hệ thống.

Trong lĩnh vực quản lý kỹ thuật bao gồm sự tham gia của nhiều người có trình độ học vấn cao trong một tổ chức. Sự tham gia của những người này là rất cần thiết cho hoạt động quản lý kỹ thuật, song nó lại đòi hỏi cách điều hành đặc biệt, nói chung là, cần phải có một phong cách dân chủ, tự do phát huy yếu tố sáng tạo hơn là những nguyên tắc cứng nhắc. Quản lý kỹ thuật tốt cho phép lôi kéo tập thể những người có trình độ, năng động, sáng tạo vào hoạt động nghiên cứu phát triển kỹ thuật, áp dụng kỹ thuật mới, hợp lý hóa sản xuất, khơi dậy động lực phát triển mạnh mẽ cho sự phát triển.

2.2.2. Nhiệm vụ kế hoạch, biện pháp tổ chức kỹ thuật:

Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là quá trình kết hợp một cách khoa học ba yếu tố: sức lao động, công cụ lao động và đối tượng lao động. Đó là quá trình thống nhất hữu cơ giữa mặt vật chất- kỹ thuật với tổ chức quản lý sản xuất. Để đảm bảo cho sự kết hợp đó và đảm bảo sản xuất sản phẩm đáp ứng nhu cầu của đời sống xã hội, trong quá trình sản xuất cần phải tuân theo một hệ thống các yêu cầu kỹ thuật, các tiêu chuẩn kỹ thuật trong việc sử dụng các công cụ lao động, nguyên vật liệu, và ngay cả người lao động áp dụng các phương pháp công nghệ cũng phải nghiêm ngặt chấp hành các quy chế kỹ thuật nhất định. Như vậy, mọi quá trình sản xuất phải được quản lý chặt chẽ về mặt kỹ thuật là bộ phận quan trọng của công tác quản lý sản xuất trong doanh nghiệp.

2.2.3. Nội dung của kế hoạch, biện pháp tổ chức kỹ thuật:

Công tác quản lý kỹ thuật trong doanh nghiệp bao quát một phạm vi rất rộng từ việc chuẩn bị kỹ thuật sản xuất đến khi xuất xưởng sản phẩm và không chỉ giới hạn trong phạm vi trước mắt mà còn phải chú ý tới sản xuất lâu đài. Tùy theo tính chất của các loại hình doanh nghiệp mà công tác quản lý kỹ thuật có những đặc điểm và nội dung cụ thể khác nhau như: công tác quản lý kỹ thuật cho sản xuất, công tác tiêu chuẩn hóa, công tác đo lường và quản lý đo lường, công tác quản lý chất lượng sản phẩm, công tác quản lý thiết bị máy móc, công tác quản lý hồ sơ, tài liệu kỹ thuật,…

- *Công tác quy phạm, quy trình kỹ thuật và tiêu chuẩn hóa:*

Quy phạm kỹ thuật:

+ Quy phạm kỹ thuật là những quy định của Nhà nước, Bộ, Tổng cục về các nguyên tắc mang tính chuẩn mực và những điều kiện kỹ thuật bắt buộc phải được tôn trọng khi tiến hành khảo sát, thăm dò, thiết kế, thi công, vận hành, bảo dưỡng và sửa chữa thiết bị máy móc.

+ Quy trình kỹ thuật còn nhằm cụ thể hóa quy phạm kỹ thuật và xác định rõ ràng, cụ thể trình tự về mặt kỹ thuật của quá trình khai thác, chế biến sản phẩm.

Công tác tiêu chuẩn hóa:

+ Công tác tiêu chuẩn hóa là những quy định chỉ để áp dụng thống nhất trong phạm vi một doanh nghiệp, một ngành, một địa phương, một nước, thậm chí cho cả nước về những thông số kỹ thuật (cỡ, loại, kích thước,…), các tiêu chuẩn đặc trưng cho chất lượng sản phẩm và các mặt có liên quan như: phương pháp thử, ghi nhãn hiệu, bảo quản hàng hóa,…

- *Chuẩn bị kỹ thuật cho sản xuất:*

Chuẩn bị kỹ thuật cho sản xuất là sự tổng hợp các phương án, các biện pháp có liên quan mật thiết với nhau về cải tiến sản phẩm cũ, tự động hóa quá trình sản xuất, áp dụng các phương pháp công nghệ và tổ chức sản xuất tiên tiến mang lại hiệu quả kinh tế cao:

+ Lựa chọn phương án sản phẩm và thiết kế sản phẩm.

+ Chuẩn bị phương án công nghệ cho sản xuất.

- *Quản lý chất lượng sản phẩm:*

Để quản lý chất lượng có hiệu quả thì cần phải nắm rõ các hệ thống chỉ tiêu đánh giá chất lượng sản phẩm của quốc tế, đồng thời phải nắm rõ các phương pháp đánh giá chất lượng sản phẩm để có thể tạo ra những sản phẩm phù hợp với

nhu cầu của người tiêu dùng. Cần phải chú ý khi xem xét đánh giá chất lượng sản phẩm:

+ Khi xét chất lượng sản phẩm không chỉ xét một đặc tính nào đó một cách riêng rẽ mà phải xét trong mối quan hệ với các đặc tính khác trong một hệ thống.

+ Chất lượng sản phẩm cần phải xem xét trong cả một quá trình nhiều khâu.

+ Chất lượng sản phẩm không mang tính vĩnh viễn mà tùy theo từng thời điểm mà cách nhìn nhận về chất lượng của sản phẩm là khác nhau.

+ Chất lượng của sản phẩm được thể hiện ở truyền thống tiêu dùng,…

- *Quản lý máy móc thiết bị trong doanh nghiệp:*

Máy móc thiết bị đóng một vai trò rất quan trọng trong quá trình sản xuất sản phẩm, vì vậy cần phải tiến hành quản lý máy móc thiết bị hợp lý. Muốn vậy, cần phải:

+ Nắm chắc số lượng máy móc thiết bị hiện có, huy động tối đa khả năng máy móc thiết bị trong sản xuất.

+ Tổ chức thực hiện nghiêm ngặt các quy trình, các nội dung vận hành, bảo quản và tu sửa máy móc thiết bị.

+ Thường xuyên kiểm tra tình trạng máy móc thiết bị, có biện pháp khắc phục kịp thời những sai sót trong sử dụng, sửa chữa, bảo quản máy móc thiết bị.

+ Tổ chức sửa chữa máy móc thiết bị theo đúng tiến độ sửa chữa dự phòng.

2.2.4. Tính hiệu quả kinh tế:

Tính kinh tế của việc tổ chức kỹ thuật sẽ đem lại cho doanh nghiệp những lợi ích nhất định nếu doanh nghiệp tổ chức tốt công tác này. Muốn vậy, các doanh nghiệp cần phải nắm rõ các quy phạm và hệ thống tiêu chuẩn áp dụng cho hệ thống sản xuất của doanh nghiệp đồng thời cần phải thực hiện tốt khâu quản lý máy móc thiết bị, thường xuyên kiểm tra, bảo dưỡng máy móc thiết bị định kỳ để kịp thời phát hiện ra những sai sót mà có biện pháp phòng tránh, khắc phục, để từ đó giúp cho doanh nghiệp tạo ra được những sản phẩm có chất lượng tốt thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, nâng cao uy tín cho doanh nghiệp, vấn đề uy tín đóng vai trò rất quan trọng đối với tất cả doanh nghiệp để có thể tồn tại và phát triển. Ngoài ra, nếu quản lý tốt công tác tổ chức quản lý thì sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm được các chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh nhằm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

3. Kế hoạch tài vụ:

3.1. Kế hoạch lao động tiền lương:

3.1.1. Nhiệm vụ:

- *Thu hút nhân viên:* Mức lương doanh nghiệp đề nghị là yếu tố cơ bản nhất để các ứng viên quyết định có nên chấp nhận hay không. Các doanh nghiệp trả lương cao thường có khả năng thu hút được nhiều ứng viên giỏi trên thị trường lao động.

- *Hệ thống tiền lương công bằng và hợp lý:* Sẽ tạo ra không khí cởi mở giữa những người lao động, hình thành khối đoàn kết thống nhất vì sự nghiệp phát triển của doanh nghiệp và vì lợi ích bản thân người lao động. Ngược lại, hệ thống tiền lương thiếu công bằng và hợp lý sẽ dẫn đến mâu thuẫn nội bộ giữa những người lao động làm việc như nhau.

- *Thúc đẩy sản xuất phát triển trên cơ sở ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ:* Để đạt được mục tiêu này hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp phải được xây dựng cơ sở kích thích nhân viên thông qua các hình thức như tăng lương, nâng bậc, đề bạt đối với những nhân viên có đóng góp trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật, đồng thời phải đảm bảo một khoảng cách thích hợp về mức lương giữa các loại kỹ thuật có trình độ khác nhau đủ để người lao động không ngừng nâng cao trình độ trong quá trình làm việc.

- *Hệ thống tiền lương phải đảm bảo đáp ứng yêu cầu của pháp luật:* Những vấn đề cơ bản của luật pháp liên quan đến trả công lao động trong doanh nghiệp thường chú trọng đến những vấn đề:

+ Quy định về mức lương tối thiểu.

+ Quy định về thời gian làm việc và điều kiện lao động.

+ Quy định về lao động trẻ em.

+ Quy định về các khoản phụ cấp.

+ Quy định các khoản phúc lợi xã hội: bảo hiểm xã hội, hưu trí,...

- *Hệ thống tiền lương:* Phải đảm bảo tính cạnh tranh có ý nghĩa, hệ thống tiền lương cần đảm bảo tương đương với thị trường tiền lương trong khu vực. Điều đó sẽ giúp doanh nghiệp thu hút được các nhân viên giỏi từ các doanh nghiệp khác.

3.1.2. Nội dung của kế hoạch lao động tiền lương:

Khi xây dựng hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp phải dựa trên việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến mức lương, đồng thời phải căn cứ vào mức độ phức tạp của các công việc để xác định đúng đắn mối quan hệ giữa lao động phức tạp và lao động giản đơn.

- *Căn cứ vào mức độ phức tạp của công việc:*

Mức độ phức tạp của công việc phản ánh khách quan sự khác nhau giữa lao động giản đơn và lao động phức tạp. Để đánh giá mức độ phức tạp của công việc, cần phải nghiên cứu nội dung nhằm xác định điều kiện tiến hành các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải thực hiện tốt công việc.

- *Xác định ngạch lương, bậc lương:*

Ngạch lương là việc xác định nhóm công việc tương tự nhau nhằm đơn giản hóa thủ tục ấn định lương. Trong mỗi ngạch lương người ta chia thành nhiều bậc lương tùy theo mức độ của công việc khác nhau. Các nhân viên làm việc chung một loại công việc sẽ có nhiều loại bậc lương khác nhau. Để tiến hành xây dựng ngạch lương, bậc lương chúng ta phải đánh giá công việc. Đánh giá công việc là thủ tục có tính hệ thống nhằm đo lường giá trị và hợp lý cho các loại công việc khác nhau.

- *Các yếu tố ảnh hưởng đến mức lương trong doanh nghiệp:*

Căn cứ để xây dựng mức lương:

+Để xây dựng mức lương, các doanh nghiệp phải dựa vào mức lương tối thiểu là mức lương thấp nhất áp dụng cho loại công việc đơn giản. Mức lương này thường do nhà nước quy định.

+ Căn cứ vào mức độ phức tạp của mỗi ngành nghề khác nhau thì mức lương cũng khác nhau. Mức độ phức tạp của mỗi ngành nghề tùy thuộc vào thời gian đào tạo, điều kiện thực hiện công việc.

+ Căn cứ vào khả năng và điều kiện kinh tế cho việc trả lương của mỗi doanh nghiệp.

Mức lương trên là mức lương cơ bản, ngoài ra trong hệ thống tiền lương còn có các chế độ phụ cấp khác như:

+ Phụ cấp độc hại nguy hiểm: áp dụng đối với những công việc làm trong điều kiện độc hại, nguy hiểm.

+ Phụ cấp khu vực: áp dụng đối những nơi hẻo lánh xa xôi có nhiều khó khăn, có khí hậu xấu,...

+ Phụ cấp trách nhiệm: áp dụng đối với những công việc đòi hỏi trách nhiệm cao.

+ Phụ cấp đêm: áp dụng đối với lao động làm việc nhiều hơn so với số giờ quy định của nhà nước,...

3.2. Kế hoạch cung cấp vật tư:

3.2.1. Nhiệm vụ:

Nhiệm vụ cơ bản của kế hoạch cung cấp vật tư là phải giữ nguyên vật liệu ở mức hợp lý và tiếp nhận hay xuất nguyên vật liệu này vào thời gian thích hợp.

3.2.2. Nội dung của kế hoạch cung cấp vật tư:

- *Xác định định mức tiêu dùng nguyên vật liệu:*

Định mức tiêu dùng nguyên vật liệu là lượng vật tư tiêu hao lớn nhất cho phép một lao động hay một nhóm người lao động hoàn thành công việc sản xuất một chi tiết, một sản phẩm hay một khối lượng công việc nào đó trong điều kiện về kinh tế, kỹ thuật và tổ chức nhất định.

Cơ cấu của định mức tiêu dùng nguyên vật liệu:

+ *Phần tiêu dùng thuần túy:* là phần tiêu hao vật tư để cấu thành nên thực thể của sản phẩm, nó phụ thuộc vào khâu thiết kế của sản phẩm.

+ *Phần tổn thất mang tính công nghệ:* Đây là phần tổn thất không hoặc khó có thể tránh khỏi trong quá trình sản xuất. Phần tổn thất này có thể sử dụng lại được thì có thể sử dụng cho sản xuất chính hoặc sản xuất phụ.

+ *Phần tổn thất do công tác quản lý:* là phần tổn thất xảy ra trong trường hợp công tác quản lý yếu kém.

- *Xác định lượng nguyên vật liệu cần dùng:*

Lượng vật liệu cần dùng được tính toán cụ thể cho từng loại theo quy cách cho toàn doanh nghiệp. Khi tính toán phải dựa trên cơ sở định mức tiêu dùng nguyên vật liệu cho từng sản phẩm, đặc điểm kinh tế- kỹ thuật của doanh nghiệp và vận dụng phương pháp tính toán thích hợp.

- *Xác định lượng nguyên vật liệu dự trữ:*

Lượng nguyên vật liệu (NVL) dự trữ là lượng NVL tồn kho cần thiết được quy định trong kỳ kế hoạch để đảm bảo cho quá trình sản xuất được tiến hành liên tục.

Căn cứ vào tính chất, công dụng, NVL dự trữ được được chia thành 3 loại: Dự trữ thường xuyên, dự trữ bảo hiểm, dự trữ theo mùa.

+ *Dự trữ thường xuyên:* là lượng NVL cần thiết tối thiểu để đảm bảo cho sản xuất tiến hành bình thường giữa hai lần mua nguyên liệu.

+ *Dự trữ bảo hiểm:* là lượng NVL cần thiết để đảm bảo cho sản xuất được tiến hành bình thường khi dự trữ thường xuyên không đảm bảo do những bất trắc xảy ra.

+ *Dự trữ theo mùa:* Trong thực tế có những loại NVL chỉ mua được theo mùa, hoặc cũng có những loại NVL vận chuyển bằng đường thủy, mùa mưa không vận chuyển được thì phải vận chuyển theo mùa.

- *Xác định lượng NVL cần mua:*

Để cho quá trình sản xuất được tiến hành liên tục và việc sử dụng vốn lưu động có hiệu quả tốt thì DN phải tính lượng NVL cần mua trong năm. Lượng NVL cần mua phụ thuộc vào lượng vật liệu dự trữ đầu kỳ, lượng NVL cần dùng và lượng dự trữ cuối kỳ.

Vc= Vcd+Vd2- Vd1

Trong đó:

Vc: Lượng NVL cần mua;

Vcd: Lượng NVL cần dùng;

Vd1: Lượng NVL dự trữ đầu kỳ;

Vd2: Lượng NVL dự trữ cuối kỳ.

- Tổ chức thu mua và tiếp nhận NVL:

Tổ chức thu mua NVL là việc mà bất kỳ một doanh nghiệp sản xuất nào cũng phải thực hiện tốt. Dựa vào kế hoạch thu mua đã được duyệt, phòng vật tư tiến hành tổ chức thu mua để đảm bảo tiến độ sản xuất của doanh nghiệp.

Tổ chức tiếp nhận là bước chuyển giao trách nhiệm giữa bộ phận mua cho bộ phận quản lý NVL trong nội bộ doanh nghiệp.

Tổ chức tiếp nhận tốt sẽ tạo điều kiện cho thủ kho nắm chắc số lượng, chất lượng và chủng loại NVL, kịp thời phát hiện tình trạng của NVL, hạn chế hiện tượng nhầm lẫn, tham ô, thiếu trách nhiệm có thể xảy ra.

- *Tổ chức bảo quản NVL:*

Nguyên vật liệu là một trong những nhân tố quan trọng quyết định đến chất lượng sản phẩm. Vì vậy, việc bảo quản NVL không bị hư hỏng, kém chất lượng trước khi đưa vào sản xuất là một nhiệm vụ quan trọng cần phải thực hiện tốt. Trong doanh nghiệp có nhiều loại NVL, thiết bị, dụng cụ, phụ tùng khác nhau, vì vậy cần có nhiều loại kho khác nhau để phù hợp với từng loại đối tượng dự trữ.

- *Tổ chức cấp phát NVL:*

+ *Cấp phát theo yêu cầu của các bộ phận sản xuất:* Theo hình thức này việc cấp phát chủ yếu dựa vào yêu cầu của các phân xưởng và bộ phận sản xuất gửi lên phòng vật tư. Dựa vào yêu cầu đó, phòng vật tư cấp phát cho các bộ phận sản xuất lên kho nhận NVL.

+ *Cấp phát theo định mức:* Căn cứ vào mức tiêu dùng NVL, căn cứ vào số lượng và chủng loại sản phẩm đã được xác định trong kế hoạch tiến độ sản xuất, phòng vật tư lập phiếu cấp phát định mức giao cho các bộ phận sản suất. Căn cứ vào phiếu hạn định mức, bộ phận quản lý kho chuẩn bị và định kỳ cấp theo số lượng ghi trong phiếu. Trường hợp lượng vật tư nhận về không đủ cho sản xuất thì bộ phận sử dụng vật tư sẽ làm đề nghị để lãnh đạo doanh nghiệp quyết định.

- *Tổ chức thanh quyết toán vật tư:*

Thực chất của việc thanh quyết toán là đánh giá xem việc sử dụng vật tư tiết kiệm hay lãng phí để từ đó đưa ra các biện pháp thích hợp nhằm khắc phục kịp thời. Bởi vậy, xét về mặt nội dung thì thanh quyết toán chỉ rõ nội dung sau:

+ Lượng NVL nhận trong tháng hoặc quý.

+ Lượng NVL đã được sử dụng để sản xuất ra sản phẩm chính.

+ Lượng NVL đã được sử dụng để sản xuất ra sản phẩm phế phẩm.

+ Lượng NVL đang còn tồn đọng trên dây chuyền sản xuất.

- *Tổ chức thu hồi phế liệu, phế phẩm:*

Về mặt nguyên tắc, mọi phế liệu, phế phẩm phát sinh trong quá trình sản xuất đều phải được thu hồi. Việc thu hồi phế phẩm không chỉ tạo điều kiện cho doanh nghiệp có thể tận dụng lại để tạo ra các sản phẩm chính hoặc sản phẩm phụ. Mặt khác, nó còn góp phần nâng cao ý thức trong việc sử dụng vật tư của các bộ phận sản xuất ra các sản phẩm phụ, đồng thời góp phần nâng cao trách nhiệm trong việc sử dụng vật tư của các bộ phận sản xuất và đảm bảo gìn giữ vệ sinh môi trường.

3.3. Kế hoạch giá thành sản phẩm:

3.3.1. Ý nghĩa của kế hoạch giá thành sản phẩm:

Trong một doanh nghiệp việc tính được giá thành sản phẩm hoặc dịch vụ có tầm quan trọng sống còn. Tính được giá thành sẽ cho phép doanh nghiệp có một chiến lược về giá và kiểm soát được về lợi nhuận để sản phẩm mang tính cạnh tranh cao mà vẫn có lãi. Ngoài ra biết được các yếu tố cấu thành trong giá thành sẽ cho phép doanh nghiệp đề ra được những biện pháp tiết kiệm cụ thể cũng như

tìm ra các nguyên nhân làm giảm năng suất chung của cả dây chuyền sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ.

3.3.2. Nội dung của kế hoạch giá thành sản phẩm:

Việc tính giá thành sản phẩm theo từng lô sản xuất là sự vận dụng linh hoạt theo phương pháp xác định chi phí theo công việc.

Với đối tượng tính giá thành là từng lô sản xuất, chi phí sản xuất dở dang cuối kỳ sẽ là tổng chi phí tập hợp được cho các lô sản xuất còn đang làm dở.

Để phục vụ cho việc tính giá thành sản phẩm theo lô sản xuất, kế toán tiến hành lập phiếu tính giá thành lô sản xuất. Phiếu tính giá thành lô sản xuất sẽ tổng hợp và cung cấp các thông tin chi tiết về các chi phí sản xuất trực tiếp cũng như chi phí chung phân bổ cho từng lô sản xuất.

Để có thể thực hiện được việc tính giá thành cho từng lô sản xuất như đã trình bày ở trên, các khoản trích theo lương của công nhân sản xuất cần được hạch toán tách biệt khỏi chi phí nhân công trực tiếp, bằng cách hạch toán vào khoản mục chi phí sản xuất chung. Bên cạnh đó, do trong kỳ, chi phí sản xuất chung được phân bổ cho từng lô sản xuất theo tỷ lệ ước tính từ đầu kỳ, nên thường sẽ phát sinh phần chênh lệch giữa chi phí sản xuất chung thực tế phát sinh với phần chi phí sản xuất chung đã phân bổ.

3.3.3. Các biện pháp hạ giá thành sản phẩm:

Hiện nay, để có thể tăng sức cạnh tranh trên thị trường, doanh nghiệp phải có các biện pháp hạ giá thành sản phẩm bằng cách chọn lọc các nhà cung ứng vật tư, nguyên liệu đầu vào với chất lượng phù hợp, giá cả hợp lý, đảm bảo được thời gian giao nhận. Ngoài ra, mức tiêu hao vật tư trong doanh nghiệp còn lớn làm ảnh hưởng nhiều đến giá thành. Doanh nghiệp áp dụng hệ thống quản lý chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 2001: 2000, quản lý chặt chẽ từ khâu nguyên liệu đầu vào đến khi ra thành phẩm và bán hàng. Ngoài ra, để giảm bớt mức tiêu hao và hạ giá thành sản phẩm, doanh nghiệp cần phải có chủ trương đẩy mạnh công tác thống kê, xác định công nghệ sản xuất phù hợp với yêu cầu của khách hàng và năng lực sản xuất của doanh nghiệp.

Chương 5: CÁCH THỨC ĐÁNH GIÁ VÀ PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM

1. Công tác định mức kỹ thuật lao động:

1.1. Khái niệm về công tác định mức:

Định mức lao động là việc xác định số lượng công việc hay số sản phẩm làm ra trong một đơn vị thời gian nhất định hoặc lượng thời gian hao phí để hoàn thành một đơn vị công việc hay sản phẩm.

1.1.1. Định mức thời gian:

Là số thời gian lao động cần thiết quy định cho một người hay một nhóm người có trình độ lao động thích hợp hoàn thành một khối lượng công việc đúng tiêu chuẩn chất lượng, trong điều kiện sản xuất hợp lý cụ thể.

1.1.2. Mức sản lượng:

Là số lượng công việc hoặc số sản phẩm mà một người hay một nhóm người lao động có trình độ thích hợp phải hoàn thành trong một đơn vị thời gian, trong điều kiện sản xuất hợp lý, cụ thể, chất lượng quy định.

1.2. Ý nghĩa và nội dung công tác định mức:

1.2.1. Ý nghĩa của công tác định mức:

- Là điều kiện để tăng năng suất lao động.
- Là cơ sở để lập kế hoạch lao động và tổ chức lao động hàng ngày.
- Định mức lao động, định mức hao phí vật tư, tiền vốn là cơ sở xây dựng kế hoạch sản xuất kỹ thuật tài chính trong năm.
- Mức lao động cùng việc sắp xếp bậc công việc là căn cứ để trả công cho người lao động.

1.2.2. Nội dung của công tác định mức:

- *Về tổ chức công tác lao động*:

Để thực hiện đầy đủ nhiệm vụ, yêu cầu của công tác định mức lao động, doanh nghiệp có trách nhiệm củng cố và chấn chỉnh hệ thống tổ chức bộ máy và nhân sự làm công tác lao động- tiền lương nói chung và công tác định mức lao động nói riêng; có đủ điều kiện, chức trách có đủ trình độ và năng lực để triển khai kịp thời việc xây dựng định mức lao động, quản lý và áp dụng định mức theo hướng dẫn.

- *Về xây dựng định mức lao động:*

+ Giám đốc doanh nghiệp có trách nhiệm tổ chức, chỉ đạo việc xây dựng, quản lý, áp dụng hệ thống định mức lao động trong doanh nghiệp.

+ Đối với doanh nghiệp đã có định mức lao động thì căn cứ vào hướng dẫn tại thông tư quy định để chấn chỉnh lại tổ chức sản xuất, tổ chức lao động, rà soát định mức lao động hiện có để điều chỉnh lại cho phù hợp.

+ Để đảm bảo chất lượng định mức lao động trước khi ban hành và đăng ký với cơ quan có thẩm quyền, doanh nghiệp phải tổ chức áp dụng thử các định mức lao động mới xây dựng hoặc mới điều chỉnh ở một số đơn vị, bộ phận và người lao động trong thời hạn thích hợp tùy theo độ phức tạp của mức lao động hoặc điều kiện cụ thể của doanh nghiệp, sau đó xem xét và điều chỉnh cho phù hợp trước khi công bố áp dụng rộng rãi trong toàn dây chuyền sản xuất, kinh doanh hoặc toàn bộ doanh nghiệp.

+ Nếu định mức lao động thực tế thực hiện nhỏ hơn 95% mức lao động được giao thì phải xem xét, điều chỉnh hạ định mức được giao.

+ Nếu mức lao động thực tế thực hiện cao hơn 120% mức lao động được giao thì phải xem xét, điều chỉnh tăng định mức được giao.

+ Trong quá trình xây dựng và áp dụng thử hệ thống định mức lao động phải có đại diện của tổ chức công đoàn cùng cấp tham gia để đảm bảo việc xây dựng định mức lao động khách quan hợp lý.

+ Hàng năm tổ chức đánh giá tình hình thực hiện hệ thống định mức của mình để tiếp tục hoàn thiện nâng cao chất lượng các định mức lao động, đồng thời để tăng cường các hoạt động quản lý công tác định mức phục vụ cho hoạt động sản xuất, kinh doanh có hiệu quả của doanh nghiệp.

- *Về đăng ký định mức lao động:*

+ Đối với doanh nghiệp nhà nước nói chung:

Sau khi xây dựng định mức lao động, doanh nghiệp báo cáo với Hội đồng Quản trị (nếu có) hoặc cơ quan quản lý cấp trên xem xét để đăng ký với cơ quan có thẩm quyền theo quy định.

+ Đối với doanh nghiệp được xếp hạng đặc biệt:

Sau khi xây dựng định mức lao động, doanh nghiệp báo cáo với Hội đồng Quản trị hoặc bộ quản lý ngành, lĩnh vực xem xét, đăng ký với Bộ Lao động- Thương binh và Xã hội.

Việc đăng ký định mức lao động phải thực hiện trong quý I năm kế hoạch.

- *Hồ sơ đăng ký định mức lao động, gồm:*

+ Công văn đề nghị đăng ký định mức lao động;

+ Hệ thống định mức lao động đăng ký và bản thuyết minh phương pháp các bước xây dựng định mức lao động, nếu đăng ký định mức lao động xây dựng mới.

+ Hệ thống định mức áp dụng, định mức đề nghị điều chỉnh và bản thuyết minh việc điều chỉnh mức, nếu đăng ký định mức điều chỉnh.

Tất cả các doanh nghiệp phải đăng ký đầy đủ hệ thống định mức lao động của doanh nghiệp cho cơ quan có thẩm quyền.

Hàng năm nếu xây dựng mới hoặc điều chỉnh định mức lao động thì đăng ký lại phần xây dựng mới hoặc điều chỉnh.

1.3. Các phương pháp định mức:

1.3.1. Phương pháp định mức khái quát:

Là phương pháp dựa vào số liệu thống kê hay số liệu quan sát đơn giản, dựa vào kinh nghiệm sản xuất của cán bộ là người lao động trong doanh nghiệp.

Phương pháp này có thể tiến hành theo 2 cách:

- *Định mức lao động theo số trung bình của khối lượng công việc thực tế:* Trong điều kiện sản xuất như nhau, ta quan sát hoặc thống kê khối lượng công việc hoàn thành của một người trong nhiều ngày hoặc nhiều người trong một ngày, sau đó lấy trung bình.

Nhược điểm:

+ Không phản ảnh được điều kiện sản xuất tốt hay xấu.

+ Dung hòa giữa người lao động tốt và người lao động xấu.

+ Thiếu căn cứ chính xác.

- *Định mức lao động theo số trung bình tiên tiến:* Sau khi xác định được số trung bình, ta xác định mức trung bình của những mức lớn hơn số trung bình đó.

Ưu điểm:

+ Phản ánh được kết quả của những người lao động tiến tiến.

+ Phản ánh được mức động trong điều kiện tổ chức trang bị tốt.

Nhược điểm:

Vẫn lấy mức trung bình làm cơ sở tính toán.

1.3.2. Phương pháp phân tích:

Đây là phương pháp nhằm mục đích hợp lý hóa quá trình lao động và góp phần sử dụng hợp lý nguyên vật liệu, máy móc thiết bị nhằm tăng năng suất lao động.

Đối tượng áp dụng phương pháp này là các quá trình lao động.

Phương pháp định mức lao động có căn cứ khoa học chia quá trình lao động thành các yếu tố nhỏ để nghiên cứu riêng từng yếu tố, sau đó nghiên cứu chung toàn bộ quá trình lao động.

2. Tiền lương và các hình thức tiền lương:

2.1. Các hình thức tiền lương người lao động:

Tiền lương là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo sự thỏa thuận, sau khi người lao động đã hoàn thành một khối lượng công việc hoặc tham gia lao động trong một thời gian nào đó.

Trong thực tế hiện nay, vẫn còn tồn tại hai hình thức trả lương phổ biến: trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm.

2.1.1. Trả lương theo thời gian:

Là tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc, cấp bậc, thang lương của người lao động. Tùy theo trình độ và yêu cầu quản lý thời gian lao động tại doanh nghiệp, có thể thực hiện theo ngày hoặc theo giờ làm việc của người lao động được tính theo thời gian giản đơn hay thời gian có thưởng.

- *Chế độ trả lương theo thời gian giản đơn:* Đây là chế độ lương mà thu nhập của mỗi người phụ thuộc vào số đơn vị thời gian làm việc và tiền lương một đơn vị thời gian.

$$\textbf{\textit{Tiền lương theo thời gian} = } G_i * ĐL_i$$

Trong đó:

G_i*: Là số đơn vị thời gian làm việc;*

$ĐL_i$*: Là tiền lương một đơn vị thời gian*.

- *Chế độ tiền lương theo thời gian có thưởng*: Chế độ lương này được tính toán bằng cách tổng hợp tiền lương theo thời gian giản đơn và một phần tiền thưởng có tính chất lương.

Thông thường được áp dụng cho bộ phận văn phòng, không trực tiếp làm ra sản phẩm. Hình thức tiền lương này còn hạn chế vì không căn cứ vào chất lượng lao động và không khuyến khích tăng năng suất lao động.

Tiền lương theo thời gian gồm có:

+ *Lương tháng:* Tính theo lương cấp bậc công với khoản phụ cấp nhà nước.

+ *Lương ngày:* Bằng mức lương tháng chia cho 26 ngày.

+ Lương công nhật: Bằng số ngày làm việc thực tế nhân với mức lương công nhật.

Mức lương công nhật là mức lương do sự thoả thuận của người lao động với doanh nghiệp trước khi làm việc.

2.1.2. Trả lương theo sản phẩm:

Là tiền lương thanh toán cho người lao động căn cứ vào kết quả làm được, khối lượng sản phẩm làm ra,… đảm bảo tiêu chuẩn kỹ thuật và đơn giá tiền lương cho đơn vị sản phẩm làm ra.

Hình thức trả lương này là một hình thức kích thích vật chất được sử dụng rộng rãi vì nó gắn thu nhập của người lao động với kết quả trực tiếp của họ, làm cho họ cố gắng học tập, nâng cao trình độ tay nghề, tìm mọi biện pháp nâng cao năng suất lao động. Trả lương theo sản phẩm góp phần giáo dục ý thức lao động tự giác, thúc đẩy phong trào thi đua sản xuất giữa các nhân viên trong doanh nghiệp.

Nhược điểm của hình thức này là rất khó xác định đơn giá chính xác; khối lượng tính toán lớn, phức tạp.

Có 5 hình thức trả lương theo sản phẩm:

- Trả lương theo lao động trực tiếp cá nhân: Đây là chế độ trả lương được áp dụng đối với công nhân trực tiếp sản xuất trong điều kiện quá trình làm việc của họ mang tính chất tương đối độc lập. Khi trả lương cần phải căn cứ vào định mức để xác định đơn giá tiền lương cho phù hợp.

$$\boldsymbol{Lcn} = \sum_{i=1}^{n} Qi * Pi$$

Trong đó:

Q_i: là số lượng sản phẩm loại i được xác định qua bộ phận KCS và số liệu thống kê.

P_i: là đơn giá tiền lương một sản phẩm loại i.

Ưu điểm của hình thức này là làm cho quyền lợi và trách nhiệm của người lao động gắn chặt với nhau, nên vai trò kích thích sản xuất rất lớn.

- Trả lương sản phẩm tập thể: Lương sản phẩm tập thể được áp dụng để trả cho các loại công việc có định mức thời gian dài hoặc để trả cho những loại công việc khó xác định kết quả cho từng cá nhân.Chia lương theo giờ hệ số và chia lương theo hệ số điều chỉnh.

+ Phương pháp chia lương theo hệ số được tiến hành qua 3 bước:

Bước 1: Tính tổng số giờ hệ số của đơn vị, bằng cách lấy giờ làm việc của từng người nhân với hệ số cấp bậc lương của người đó, sau đó tổng hợp lại cho cả nhóm.

Bước 2: Tính tiền lương một giờ hệ số (lấy tiền lương của cả nhóm được lĩnh chia cho tổng số giờ hệ số của cả tổ).

Bước 3: Tính tiền lương của từng người căn cứ vào tiền lương một giờ hệ số và giờ hệ số của mỗi người.

+ Phương pháp chia lương theo hệ số điều chỉnh được tiến hành qua 3 bước:

Bước 1: Tính tổng số tiền lương đã chia lần đầu (lấy mức tiền lương 1 giờ của mỗi người nhân với số giờ làm việc của mỗi người, sau đó tổng hợp lại cho cả nhóm).

Bước 2: Tìm hệ số điều chỉnh (lấy số tiền lương của cả tổ được lĩnh chia cho tổng số tiền đã chia ban đầu)

Bước 3: Tính tiền lương cho từng người căn cứ vào hệ số điều chỉnh và tiền lương đã tính lần đầu của mỗi người.

- Trả lương theo sản phẩm gián tiếp:

Thực chất đây là chế độ lương căn cứ vào công nhân chính để tính lương cho công nhân phụ. Việc tính lương được tiến hành qua 3 bước:

Bước 1: Tính đơn giá sản phẩm gián tiếp cho công nhân phụ (Gp):

$$Gp = \frac{\text{Lương cấp bậc của công nhân phụ}}{\text{Định mức sản lượng của các công nhân chính}}$$

Bước 2: Tính lương sản phẩm gián tiếp của công nhân phụ (Lp):

$$Lp = G_P * qc$$

Trong đó: qc là sản lượng thực tế của các công nhân chính.

Ưu điểm của hình thức này là làm cho mọi cán bộ công nhân viên đều quan tâm đến vấn đề nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm. Tạo điều kiện cho doanh nghiệp đạt được hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh.

- Trả lương khoán:

Thực chất của lương khoán là lương sản phẩm, cách trả lương này thường được áp dụng rộng rãi trong nông nghiệp và sửa chữa cơ khí. Cách trả lương này kích thích người lao động không chỉ nổ lực bản thân tích cực làm việc mà còn quan tâm nhắc nhở người khác cùng làm tốt và quan tâm đến hiệu quả công việc cuối cùng của toàn bộ công việc.

- Trả lương theo sản phẩm lũy tiến:

Hình thức trả lương này sử dụng nhiều đơn giá khác nhau để trả cho người lao động tăng sản lượng ở mức độ khác nhau. Những sản phẩm đạt định mức sản lượng hoặc vượt định mức nhưng chưa thoả mãn điều kiện của doanh nghiệp thì trả lương theo đơn giá chung, còn những sản phẩm vượt định mức thoả mãn điều kiện của doanh nghiệp thì trả lương theo đơn giá tăng dần.

$$\text{Lương} = Q_{kli} * ĐL + Q_{dtli} * ĐL(1+K_i)$$

Trong đó:

Q_{kli}: là số sản phẩm không được tăng lương do không thoả mãn điều kiện của doanh nghiệp.

ĐL: là đơn giá tiền lương một sản phẩm.

Q_{dtli}: số lượng sản phẩm được tăng đơn giá lương ở mức i.

K_i: là tỷ lệ tăng đơn giá lương ở mức i.

Ưu điểm của phương pháp này là khuyến khích công nhân tăng nhanh số lượng sản phẩm.

Nhược điểm là có thể làm cho tốc độ tăng tiền lương bình quân lớn hơn tốc độ tăng năng suất lao động.

2.2. Tiền thưởng trong xí nghiệp:

2.2.1. Ý nghĩa tiền thưởng:

- Là biện pháp để thực hiện tái sản xuất sức lao động.
- Khuyến khích tăng năng suất lao động.
- Để giáo dục quan điểm lao động và hưởng thụ thành quả lao động đúng đắn, đồng thời là cơ sở để tăng thu nhập và nâng cao đời sống của người lao động.

2.2.2. Các hình thức thưởng:

- Khen thưởng từ lợi nhuận:

Doanh nghiệp trích từ lợi nhuận để lập ra quỹ khen thưởng. Mức khen thưởng sẽ tùy thuộc vào thành tích đóng góp của người lao động và do quỹ khen thưởng quyết định. Với thể lệ quy định và bình bầu do ban thi đua đề suất. Sau khi bình bầu lao động tiên tiến cho các loại A, B, C ban thi đua sẽ tổng hợp lại, tính tỷ lệ rồi chia tiền thưởng cho từng loại từ quỹ khen thưởng do Ban Giám đốc duyệt chi cho cán bộ- công nhân viên

- Thưởng từ nguồn lợi khác:

+ Thưởng từ tiết kiệm nguyên vật liệu:

Chế độ tiền thưởng này nhằm khuyến khích trực tiếp công nhân lao động phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá sản xuất nhằm phấn đấu hạ thấp chỉ tiêu hao phí nguyên vật liệu trong một đơn vị sản phẩm, so với mức quy định của doanh nghiệp.

+ Thưởng từ tăng tỷ lệ thu hồi sản phẩm chính:

Thu hồi sản phẩm chính là giá trị sản phẩm mà người công nhân lao động tạo ra thêm so với định mức.

Chế độ tiền thưởng này nhằm khuyến khích công nhân có ý thức trách nhiệm trong công việc, phát huy sáng kiến cải tạo kỹ thuật nhằm tăng tỷ lệ thu hồi sản phẩm chính.

3. Kiểm tra chất lượng sản phẩm:

3.1. Khái niệm về chất lượng sản phẩm:

Chất lượng sản phẩm là hệ thống những đặc điểm nội tại của sản phẩm được xác định bằng những thông số có thể đo được hoặc so sánh được phù hợp với những điều kiện kỹ thuật hiện đại và thoả mãn những nhu cầu nhất định của xã hội.

Chất lượng sản phẩm được thể hiện qua những khía cạnh:

- *Trình độ kỹ thuật:* là mức độ thể hiện trong sản phẩm những thành tựu khoa học kỹ thuật.

- *Trình độ thiết kế:* thể hiện đặc tính đặc trưng về mặt kỹ thuật, tính thuận tiện trong việc sử dụng sản phẩm đó (bảo quản, bảo dưỡng, sửa chữa,...)

- *Chất lượng kỹ thuật:* là đặc tính sử dụng thực tế của sản phẩm trong quá trình sử dụng sản phẩm (độ chính xác, độ bền, tuổi thọ, độ tin cậy,...)

Chất lượng sản phẩm là sự sống còn của doanh nghiệp, bởi vậy doanh nghiệp cần phải nâng cao chất lượng sản phẩm và chịu trách nhiệm trước xã hội và người tiêu dùng.

3.2. Nhiệm vụ và nguyên tắc kiểm tra:

3.2.1. Nhiệm vụ:

Nhiệm vụ cơ bản của hoạt động kiểm tra, kiểm soát là xác định những thành quả đạt được trong thực tế thông qua các thông tin, dữ liệu thu thập được so với những tiêu chuẩn đã được đặt ra, trên cơ sở đó phát hiện những nguyên nhân của sự sai lệch và đề ra giải pháp nhằm đạt được mục tiêu chung.

3.2.2. Nguyên tắc kiểm tra:

Để hoạt động kiểm tra, kiểm soát đạt được kết quả tốt thì cần phải tuân theo những nguyên tắc cơ bản sau:

- Phải xác định và thiết lập các tiêu chuẩn làm căn cứ cho việc kiểm tra, kiểm soát.
- Chọn thời điểm kiểm soát thích hợp sẽ giúp phát hiện kịp thời những sai lệch.
- Quy định người có trách nhiệm kiểm tra, kiểm soát và người chịu trách nhiệm xử lý các kết quả.
- Đánh giá khách quan kết quả đạt được với những tiêu chuẩn đã đặt ra.
- Tiến hành điều chỉnh các sai lệch để đảm bảo đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

3.3. Đối tượng và phương pháp kiểm tra:

3.3.1. Đối tượng kiểm tra:

Kiểm tra, kiểm soát chất lượng sản phẩm nhằm vào những đối tượng sau:

- Tình trạng qui cách nguyên vật liệu, bán thành phẩm trước khi đưa vào gia công.
- Chất lượng sản phẩm đang chế tạo, bán thành phẩm của phân xưởng, thành phẩm nhập kho.
- Tình trạng máy móc, dụng cụ sản xuất,...
- Phương pháp thao tác và thực hiện các qui trình công nghệ của công nhân và điều kiện sản xuất ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm (nhiệt độ, ánh sáng,...).

3.3.2. Phương pháp kiểm tra:

a. Phương pháp trực quan:

Phương pháp này sử dụng các giác quan để ghi chép lại đối tượng được tiến hành kiểm tra, kiểm soát vào phiếu kiểm tra để kiểm tra xem tần suất xuất hiện những sai sót của quá trình hay những khuyết tật của sản phẩm trong một dây chuyền sản xuất. Từ đó xác định mức độ sai hỏng và đề ra giải pháp.

Phương pháp này sử dụng khá đơn giản, chỉ sử dụng các giác quan và ghi chép những bằng chứng. Tuy nhiên, phương pháp này chỉ phát hiện những sai lệch bên ngoài của đối tượng chứ chưa giải quyết tận gốc những sai lệch bên trong của đối tượng.

b. Phương pháp phân tích:

Phương pháp này sử dụng những bảng biểu như biểu đồ xương cá hay lưu đồ để tìm tận gốc những nguyên nhân gây ra các sai lệch của đối tượng, ngoài ra còn sử dụng những thiết bị chuyên dùng để phân tích tính chất bên trong của sản

phẩm. Từ đó giúp cho doanh nghiệp đề ra các biện pháp xử lý, khắc phục hiệu quả hơn.

Chương 6: **MỞ RỘNG VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

1. Ý nghĩa của việc mở rộng và phát triển doanh nghiệp:

Khi sản phẩm, dịch vụ đã có chỗ đứng tại một thị trường thì một điều tất yếu là doanh nghiệp cần tiến hành mở rộng thị trường, đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm.

Hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp phụ thuộc lớn vào quá trình trên. Tuy nhiên điều này đòi hỏi các doanh nghiệp luôn chủ động, cẩn thận để có những kế hoạch hợp lý.

Các nguyên tắc cần tuân thủ trước khi mở rộng:

- Trước khi tính đến việc phát triển doanh nghiệp của mình, việc đầu tiên là phải có một cơ sở nền tảng vững chắc để từ đó phát triển; phải tìm ra những điểm yếu trong hoạt động của doanh nghiệp vừa thành lập kể cả những những cái làm cho nó có lời.
- Việc sẵn sàng mở rộng hoạt động kinh doanh sẽ được cải thiện có thể học được từ tất cả các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp mới khởi đầu. Từ đó có thể tìm ra những điểm yếu để khắc phục kịp thời, nơi có thể tiến hành thay đổi nhanh chóng và với thiệt hại ít nhất.
- Cần đánh giá đúng tầm quan trọng của việc thử nghiệm một hoạt động thành công trước khi mở rộng.
- Các chương trình/dự án mở rộng phải được xem xét kỹ lưỡng, tìm ra những khiếm khuyết bao gồm cả việc đi thẳng vào vấn đề là chứng minh một mô hình kinh doanh thành công để từ đó mở rộng ra.
- Khi mở rộng doanh nghiệp việc cần thiết là phải có những kiểm soát nhất định về kế toán và dòng vốn để đo lường tính hiệu quả của từng đơn vị kinh doanh trong toàn thể hoạt động của doanh nghiệp. Những bản báo cáo này cần được thực hiện trên cơ sở thường xuyên. Tại nhiều doanh nghiệp, việc báo cáo kết quả kinh doanh theo tuần được thực hiện nhằm tránh việc các vấn đề nhỏ trở nên nghiêm trọng đến mức không thể kiểm soát nổi. Người phụ trách công việc kế toán có thể giúp xây dựng cơ chế báo cáo tài chính theo từng đơn vị.
- Doanh nghiệp đang mở rộng có thể đòi hỏi có sự ủy thác về trách nhiệm và quyền hạn. Các kỹ năng mới về tuyển dụng, đánh giá và đào tạo có thể cần đến. Bước phát triển lớn nhất trong việc mở rộng doanh nghiệp đối với hầu hết các doanh nghiệp là việc phát triển từ đơn vị kinh doanh đầu tiên sang đơn vị kinh doanh thứ hai,… và từ đó phát triển thành một hệ thống kinh doanh.

2. Tình hình hoạt động doanh nghiệp:

Hầu như bất kỳ nhà đầu tư nào cũng cần có thông tin đánh giá một cách khách quan và chuyên nghiệp về tình hình sản xuất kinh doanh, tình hình tài chính cũng như có một cái nhìn tổng quát về doanh nghiệp trước khi đưa ra quyết định đầu tư. Vì thế, việc đánh giá phân tích đặt ra các yêu cầu nghiêm ngặt về tính công khai và trung thực trong thông tin cũng như đòi hỏi trình độ chuyên môn của nhà phân tích.

Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp lại đặt ra những tiêu chí riêng để đánh giá về tình hình hoạt động kinh doanh của mình dẫn đến việc các kết quả đánh giá về cùng một đối tượng có thể rất khác nhau. Chính vì vậy,những phương pháp phân tích, đánh giá chung là rất cần thiết.

Việc đánh giá hoạt động kinh doanh thường được tiến hành khi doanh nghiệp chuẩn bị mở rộng và phát triển doanh nghiệp.

Phương thức đánh giá phổ biến hiện nay là đánh giá theo thang điểm gồm bốn cấp: mạnh - trung bình - mạo hiểm - rủi ro cho từng yếu tố. Việc đánh giá như vậy sẽ giúp các doanh nghiệp, các nhà đầu tư dự đoán được tỷ lệ lợi nhuận cũng như dự phòng được rủi ro.

Những yếu tố cần đánh giá:

- ✓ *Công nghệ:* Đây là yếu tố quan trọng nhất. Việc nhanh chóng đưa ứng dụng công nghệ hiện đại vào toàn bộ hay từng phân đoạn trong quá trình sản xuất kinh doanh luôn được quan tâm, bởi lẽ công nghệ thông tin có vai trò rất lớn trong các hoạt động kinh doanh, sản xuất, bán hàng, xúc tiến thương mại, quản trị doanh nghiệp,…
- ✓ *Thị trường:* Thị trường ở đây là tiềm năng và xu hướng phát triển của công ty cũng như khách hàng trong tương lai,... bao gồm cả thị trường trong nước cũng như việc xuất khẩu và các cơ hội bán hàng tiềm năng khác. Phát triển được trong một thị trường tiềm năng và ổn định luôn là một trong những yếu tố quyết định thành công.
- ✓ *Đầu vào:* Bao gồm con người, nguyên vật liệu, vốn được quy định do quy mô và mức độ ảnh hưởng của công ty (phản ánh qua các báo cáo và tỷ số tài chính, tình trạng lao động,...) đối với nền kinh tế nói chung.
- ✓ *Nhà lãnh đạo:* Đây phải là người có kiến thức, có trình độ, có mối quan hệ rộng rãi và minh bạch,... Vai trò của người lãnh đạo rất quan trọng trong việc

nhận biết các cơ hội kinh doanh cũng như dự phòng các nguy cơ. Ở đây chúng ta thấy mối quan hệ khăng khít giữa công nghệ - thị trường - lãnh đạo. Nhà lãnh đạo giỏi là người thấy được tiềm năng của thị trường rồi từ đó chọn công nghệ phù hợp để phát triển một sản phẩm nào đó. Ngược lại, từ nền công nghệ hiện đại và tại các thị trường khổng lồ, những nhà lãnh đạo kinh doanh lớn sẽ xuất hiện.

- ✓ *Cạnh tranh:* Thể hiện mức độ cạnh tranh của các công ty khác (cả ở thị trường trong nước và quốc tế).
- ✓ *Môi trường kinh tế, chính trị xã hội:* Môi trường là cơ sở tạo ra các luật chơi, đạo đức cũng như triết lý kinh doanh có tính lâu dài, vững chắc hay thiên về tính cơ hội, thực dụng,...

Thang điểm đánh giá:

- ✓ *Mạnh:* Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được đánh giá là mạnh khi phát triển ổn định và vững chắc kể cả khi gặp những biến động về điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội,... Có sức cạnh tranh mạnh mẽ so với các đối thủ khác. Có khả năng bảo toàn vốn và có lợi nhuận rõ ràng, chắc chắn.
- ✓ *Trung bình:* Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được đánh giá là trung bình khi doanh nghiệp đạt được những tiêu chuẩn thấp hơn và sức mạnh có thể bị yếu đi khi các điều kiện về kinh tế, chính trị thay đổi. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn phải có khả năng bảo toàn vốn và có lợi nhuận nhất định.
- ✓ *Mạo hiểm:* Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được đánh giá là mạo hiểm khi phát triển nhanh nhưng không chắc chắn, khả năng bảo toàn vốn và kinh doanh có lãi trong một thời gian lâu dài là rất yếu.
- ✓ *Rủi ro:* Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được đánh giá là yếu khi các tiêu chuẩn rất yếu kém, có thể dẫn tới tình trạng kiệt quệ hoặc phá sản.

Sau khi tổng hợp 6 yếu tố theo thang điểm đánh giá trên đây, chúng ta sẽ khái quát được về tình hình và xu hướng phát triển sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, từ đó rút ra các quyết định đầu tư đúng đắn và sáng suốt. Một trong những ưu điểm nổi bật của phương pháp đánh giá này là tính toàn diện và khái quát cao, đánh giá được doanh nghiệp trên cơ sở tiềm lực nội tại và độ thích nghi, thân thiện của doanh nghiệp đối với môi trường kinh doanh bên ngoài.

Việc sử dụng 4 cấp hệ số (mạnh - trung bình - mạo hiểm - rủi ro) làm cho việc tính toán được đơn giản hoá, kết hợp được các ưu điểm của phương pháp

phân tích cơ bản và phân tích kỹ thuật làm cho việc phân tích nhanh chóng và tiện lợi, giàu tính thuyết phục hơn là sử dụng đơn lẻ từng phương pháp một.

Sau cùng, để đạt được mức điểm mạnh trong thang điểm đánh giá, các công ty phải trải qua một thời gian dài thiết lập, vận hành và duy trì các hoạt động kinh doanh của mình.

3. Tổ chức hội thảo, lập kế hoạch:

3.1. Tổ chức hội thảo:

3.1.1. Khái niệm:

Hội thảo là cuộc thảo luận về một số vấn đề nào đó có tính khoa học, lý luận và thực tiễn đang đặt ra. Mục đích của hội thảo là làm sáng tỏ cơ sở lý luận, cơ sở thực tiễn của vấn đề, đề xuất, kiến nghị hoặc dự báo vấn đề một cách có cơ sở khoa học.

3.1.2. Phương pháp tổ chức hội thảo:

a. Chuẩn bị nội dung:

- Thông báo nội dung hội thảo để đại biểu chuẩn bị ý kiến và thu thập tài liệu liên quan đến nội dung hội thảo.
- Chuẩn bị đề dẫn của Ban Tổ chức. Đề dẫn cần ngắn gọn, cô đọng, có tính chất bao quát và gợi ý những vấn đề cần thảo luận.
- Căn cứ vào chủ đề có thể phân công các tham luận tại hội thảo. Phần thảo luận là một sinh hoạt có tính khoa học, do đó các tham luận khi chuẩn bị cần có căn cứ khoa học, có biểu mẫu thống kê, điều tra xã hội học, các số liệu, tư liệu, các dẫn chứng minh họa, chứng minh cho các quan điểm khoa học của mình.

b. Chuẩn bị về nhân sự:

** Nhóm chuẩn bị về nội dung:*

Nhóm có trách nhiệm chuẩn bị nội dung hội thảo, như:

+ Lựa chọn, đề xuất chủ đề hội thảo, nội dung các tham luận.

+ Xây dựng đề dẫn hội thảo.

+ Phối hợp đặt bài tham luận. Với mỗi lĩnh vực nên lựa chọn những cá nhân, tập thể tiêu biểu trong lĩnh vực đó để chuẩn bị tham luận. Tham luận tại hội thảo yêu cầu phải khoa học, hợp lý và có tính thuyết phục cao nên cần được chuẩn bị kỹ lưỡng. Việc lựa chọn, đặt bài tham luận phải tiến hành sớm, cẩn thận và khách quan.

+ Biên tập kỷ yếu hội thảo.

+ Xây dựng Chương trình hội thảo.

** Nhóm chuẩn bị tổ chức:*

- Chịu trách nhiệm chuẩn bị các điều kiện đảm bảo để tổ chức hội thảo, như:

+ Liên hệ địa điểm tổ chức cùng các điều kiện đảm bảo.

+ Kết hợp cùng nhóm chuẩn bị nội dung xây dựng chương trình, kịch bản điều hành chi tiết buổi hội thảo.

+ Phân công người làm công tác tổ chức, dẫn chương trình, thư ký, phụ trách công tác hội trường.

+ Kết hợp cùng nhóm chuẩn bị nội dung lên danh sách và liên hệ mời đại biểu, khách mời và người chủ trì hội thảo.

c. Chuẩn bị về điều kiện tổ chức:

- Lập dự trù kinh phí và nguồn kinh phí tổ chức hội thảo. Lựa chọn thời điểm tổ chức để đảm bảo số lượng người tham gia theo yêu cầu, có chất lượng và đảm bảo tính thời sự của chủ đề.

- Kiểm tra về địa điểm tổ chức:

+ Về không gian: Hội trường, bàn chủ tọa, bục phát biểu,...

+ Về trang trí: Thông thường, trong các hội thảo, trang trí khánh tiết cần giản dị, đầy đủ, tránh quá cầu kỳ không cần thiết hoặc quá cẩu thả, sơ sài.

+ Về ánh sáng, âm thanh: Cần chuẩn bị tốt về ánh sáng để đại biểu có thể đọc rõ tài liệu âm thanh là hết sức quan trọng, micro phải đầy đủ hoặc linh hoạt để người tham gia hội thảo có thể chủ động phát biểu ý kiến, chất lượng âm thanh tốt.

+ Lưu ý: Các báo cáo viên có thể sử dụng các bảng biểu, hình ảnh minh hoạ, trước khi hội thảo diễn ra cần nắm bắt rõ hình thức trình bày của báo cáo viên để chuẩn bị không gian trưng bày hoặc máy chiếu Over head, Projector,...

3.2. Lập kế hoạch:

✓ ***Hiện thực ý tưởng:***

- Cần cho lãnh đạo hay các nhà đầu tư thấy việc đầu tư tiền, kiến thức, công sức cho việc phát triển ý tưởng thành kế hoạch kinh doanh.
- Sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp sẽ đáp ứng những nhu cầu gì cho người tiêu dùng.
- Năng lực của đội ngũ quản lý của doanh nghiệp.

✓ ***Xác định mục tiêu:***

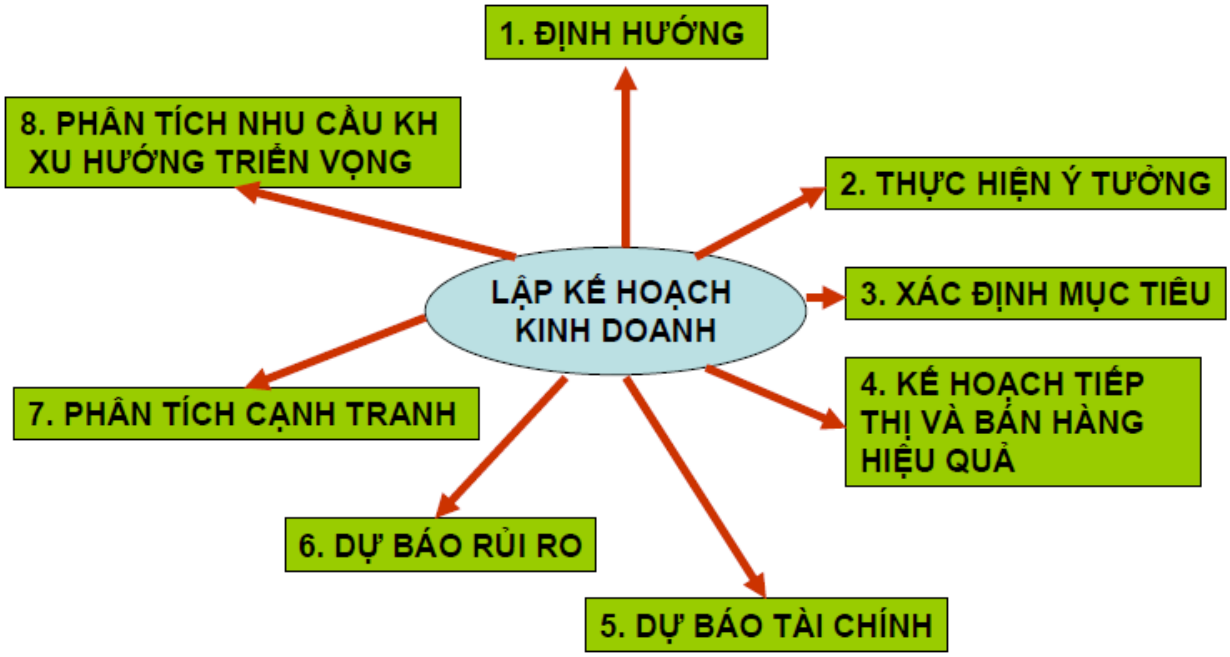
- Cần xác định rõ đối tượng khách hàng và thị trường mục tiêu trong kế hoạch kinh doanh.
- Để có thông tin chính xác, cần thu thập tài liệu từ nhiều nguồn như: báo, tạp chí, các phương tiện truyền thông, đi thực tế, nghiên cứu thị trường,…

✓ ***Kế hoạch tiếp thị và kinh doanh hiệu quả:***

- Phần này cần bao quát những điều quan trọng như: Sản phẩm, giá cả, chiến lược bán hàng, xây dựng thương hiệu vững mạnh,…

✓ ***Định hướng:***

- Bản kế hoạch kinh doanh cần chỉ cho lãnh đạo và các nhà đầu tư thấy kế hoạch kinh doanh sẽ đi theo hướng nào. Mục tiêu sẽ đạt được trong 3, 5 hoặc 10 năm tới.



Hình 6.1. Quy trình thực hiện lập kế hoạch kinh doanh

✓ ***Phân tích xu hướng triển vọng, nhu cầu của thị trường:***

- Cần đưa ra quy mô, xu hướng và tốc độ tăng trưởng dự báo của thị trường.
- Từ đó đưa ra thông số kỳ vọng về thị phần và lợi nhuận trong tương lai.

✓ ***Phân tích cạnh tranh:***

- Nêu ý tưởng kinh doanh là tiên phong, cần nêu ra những ưu điểm độc quyền cùng lợi ích đi kèm theo. Để đề phòng cạnh tranh, cần có sẵn những kế hoạch dự phòng để bảo đảm vị trí của mình.

- Cần chỉ ra những ưu điểm vượt trội và khác biệt trong kế hoạch của mình. Đồng thời cũng chỉ ra yếu điểm chính của các đối thủ cạnh tranh và giải pháp vượt qua họ.

✓ ***Phân khúc thị trường và định vị thị trường mục tiêu:***

- Tập trung vào một khúc tuyến duy nhất.
- Chuyên hóa vào một nhu cầu của khách hàng.
- Chuyên hóa vào một nhóm khách hàng.
- Phục vụ một khúc tuyến không liên quan gì đến nhau.
- Đáp ứng toàn bộ thị trường.

✓ ***Dự báo rủi ro:***

- Cần có một bản dự đoán các rủi ro và nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển của kế hoạch kinh doanh.
- Với từng rủi ro, cần đưa ra giải pháp cụ thể và khả thi để vượt qua.

✓ ***Dự báo tài chính:***

- Dự báo tài chi tiêu tài chính, cũng như thời gian thu hồi vốn và có lợi nhuận.
- Cần đưa ra những dự báo đáng tin, rõ ràng và chi tiết về móc thời gian thu hồi vốn và thu lợi nhuận.

4. Thu thập và xử lý thông tin:

4.1. Phương pháp phỏng vấn:

Phỏng vấn là một phương pháp quan trọng để thu thập dữ liệu về các yêu cầu của hệ thống thông tin.

Việc phỏng vấn nhằm phát hiện thông tin về:

- Các ý kiến của người được phỏng vấn. Cảm giác của người được phỏng vấn.
- Trạng thái hiện tại của hệ thống. Các mục tiêu của con người và tổ chức.
- Các thủ tục nghiệp vụ không chính thức.

Năm bước lập kế hoạch phỏng vấn là:

- Đọc các tài liệu cơ bản;
- Thiết lập các mục tiêu phỏng vấn;
- Xác định người đi phỏng vấn;
- Chuẩn bị người được phỏng vấn;
- Quyết định cấu trúc và kiểu câu hỏi.

Có hai kiểu câu hỏi phỏng vấn cơ bản:

- Câu hỏi mở;

- Câu hỏi đóng.

4.1.1. Dạng câu hỏi mở:

Các câu hỏi phỏng vấn mở cho phép những người được phỏng vấn trả lời những gì họ mong muốn và mức độ mong muốn của họ. Các câu hỏi mở phù hợp khi người phân tích quan tâm tới độ rộng và sâu của câu trả lời.

Ưu điểm:

+ Làm cho người được phỏng vấn cảm thấy thoải mái.
+ Cho phép tập trung vào cách biểu đạt của người được phỏng vấn.
+ Phản ánh trình độ văn hóa, các giá trị, thái độ và niềm tin.
+ Cung cấp mức độ chi tiết cao.
+ Phát hiện các câu hỏi mới mà chưa được khai thác.
+ Làm cho người được phỏng vấn thấy thú vị hơn.
+ Cho phép tính tự nhiên cao hơn, giúp người phỏng vấn dễ điều chỉnh nhịp độ hơn.
+ Hữu ích khi người phỏng vấn không chuẩn bị trước.

Nhược điểm:

+ Có thể thu được quá nhiều chi tiết không liên quan.
+ Có thể mất đi tính điều khiển cuộc phỏng vấn.
+ Có thể mất quá nhiều thời gian để thu được thông tin có ích.
+ Có khả năng thể hiện rằng người phỏng vấn không chuẩn bị.

4.1.2. Dạng câu hỏi đóng:

Câu hỏi đóng hạn chế số câu trả lời có thể có. Câu hỏi đóng phù hợp để tạo ra dữ liệu đáng tin cậy và chính xác, dễ dàng để phân tích. Phương pháp luận hiệu quả và đòi hỏi ít kỹ năng đối với người phỏng vấn.

Ưu điểm:

+ Tiết kiệm thời gian phỏng vấn.
+ Dễ dàng so sánh giữa các lần phỏng vấn, dễ đạt đúng mục đích.
+ Kiểm soát được cuộc phỏng vấn.
+ Bao phủ một phạm vi rộng lớn một cách nhanh chóng.
+ Thu hoạch được các dữ liệu liên quan.

Nhược điểm:

+ Nhàm chán đối với người được phỏng vấn.
+ Khó thu được nhiều chi tiết, có thể mất đi các ý tưởng chính.

+ Khó tạo được mối giao tiếp tốt giữa người phỏng vấn và người được phỏng vấn.

4.1.3. Các dạng câu hỏi khác:

Các câu hỏi lưỡng cực: là những câu hỏi có thể trả lời với các từ "có" hoặc "không" hoặc "đồng ý" hoặc "không đồng ý". Các câu hỏi này chỉ nên dùng khi thật cần thiết.

Các câu hỏi thăm dò: Các câu hỏi thăm dò gợi ra tính chi tiết hơn về câu hỏi trước đó. Mục đích của câu hỏi thăm dò là:

+ Thu được nhiều ý nghĩa hơn, làm sáng rõ vấn đề hơn.
+ Khai thác và mở rộng các quan điểm của người được phỏng vấn.

4.1.4. Thứ tự đặt câu hỏi:

Ba cách cơ bản để cấu trúc cuộc phỏng vấn là:

+ Kim tự tháp: mở đầu với các câu hỏi đóng và tiếp tục với các câu hỏi mở.
+ Hình phễu: mở đầu với các câu hỏi mở và tiếp tục với các câu hỏi đóng.
+ Kim cương: mở đầu với các câu hỏi đóng, tiếp tục với các câu hỏi mở và kết thúc bằng các câu hỏi đóng.

4.1.5. Kết thúc việc phỏng vấn:

+ Luôn luôn hỏi "Liệu còn có gì khác mà bạn muốn bổ sung không?"
+ Tóm tắt và cung cấp phản hồi về ấn tượng của người phỏng vấn.
+ Hỏi xem người tiếp theo nên phỏng vấn là ai.
+ Thiết lập các cuộc hẹn gặp tiếp theo, cảm ơn người được phỏng vấn và bắt tay.
+ Báo cáo phỏng vấn, viết càng sớm càng tốt ngay sau khi phỏng vấn.
+ Cung cấp một bản tóm tắt ban đầu, sau đó thì chi tiết hơn.
+ Xem lại báo cáo với người được phỏng vấn.

4.2. Phương pháp dùng phiếu hỏi:

Phiếu hỏi có ích để thu thập thông tin từ các thành viên chủ đạo trong tổ chức về:

+ Thái độ, niềm tin, hành vi, tính cách.

Phiếu hỏi có giá trị nếu:

- Các thành viên của tổ chức phân tán rộng, nhiều thành viên tham gia vào dự án.
- Cần việc có tính thăm dò. Các câu hỏi được thiết kế theo một trong hai kiểu:

Câu hỏi mở:

+ Cố gắng đoán trước câu trả lời sẽ nhận được.
+ Phù hợp để thu được các ý kiến.

Câu hỏi đóng:

+ Sử dụng khi tất cả các lựa chọn đều liệt kê được.
+ Khi các lựa chọn loại trừ lẫn nhau.

4.2.1. *Thiết kế phiếu hỏi:*

Ngôn ngữ dùng trong phiếu hỏi nên:

+ Đơn giản, cụ thể.
+ Không thành kiến, không có vẻ bề trên.
+ Chính xác về mặt kỹ thuật.
+ Hướng đến những người có hiểu biết.
+ Phù hợp với khả năng đọc hiểu của người trả lời.

Phiếu hỏi phải chính xác và đáng tin cậy:

+ Tính tin cậy thể hiện sự nhất quán trong trả lời, nghĩa là thu được cùng các kết quả nếu như cùng một phiếu hỏi được phân phát trong cùng điều kiện.
+ Tính chính xác là mức độ câu hỏi đo được những gì người phân tích muốn.

Tỉ lệ câu trả lời tốt có thể có được nhờ sự điều chỉnh phù hợp phiếu hỏi:

+ Để ra nhiều khoảng trống, bố trí khoảng trống lớn để viết/gõ câu trả lời.
+ Tạo điều kiện cho người trả lời dễ dàng bày tỏ rõ câu trả lời của họ.
+ Nhất quán về hình thức.

Thứ tự câu hỏi:

+ Đặt các câu hỏi quan trọng nhất lên đầu tiên.
+ Nhóm các câu hỏi có cùng nội dung lại với nhau.
+ Đưa các câu hỏi ít gây tranh luận lên trên.

4.2.2. Các phương pháp phát phiếu hỏi:

Tập hợp tất cả những người trả lời vào cùng một thời gian. Phát phiếu hỏi cho từng cá nhân. Gửi phiếu hỏi qua đường bưu điện.

Phát phiếu hỏi qua Web hoặc thư điện tử, có các ưu điểm:

+ Giảm chi phí, thu thập và lưu trữ các kết quả dễ dàng hơn.

Phiếu hỏi dạng web thường gồm:

+ Hộp văn bản đơn dòng, hộp văn bản cuộn, dùng một hoặc nhiều đoạn văn bản.
+ Hộp chọn dành cho các câu trả lời có/không hoặc đúng/sai.

+ Nút tùy chọn cho các câu trả lời mang tính loại trừ lẫn nhau có/không hoặc đúng/sai.
+ Menu thả để chọn từ một danh sách.
+ Nút Submit (xác nhận) hoặc Reset (xác lập lại).

4.3. Phương pháp lấy mẫu:

Lấy mẫu là quá trình lựa chọn một cách có hệ thống các phần tử đại diện của một mẫu. Thay vì nghiên cứu tất cả các thể hiện của các biểu mẫu và bản ghi trong các tệp hoặc cơ sở dữ liệu thì người phân tích chỉ cần sử dụng kỹ thuật lấy mẫu để chọn ra một phần đủ lớn các phần tử đại diện phục vụ cho việc xác định thông tin diễn ra trong hệ thống.

Bao gồm hai quyết định quan trọng:

+ Những tài liệu và Website quan trọng nào nên được lấy mẫu.
+ Những người nào nên được phỏng vấn và gửi phiếu hỏi.

Lý do người phân tích cần lấy mẫu là:

+ Giảm chi phí, tăng tốc quá trình thu thập dữ liệu.
+ Cải thiện hiệu quả, giảm việc tập trung thu thập dữ liệu.

4.3.1. Các bước thiết kế mẫu:

Để thiết kế một mẫu tốt, một người phân tích hệ thống cần tuân theo bốn bước sau:

+ Xác định dữ liệu cần được thu thập hoặc mô tả.
+ Xác định tập cần được lấy mẫu.
+ Chọn loại mẫu, quyết định kích thước mẫu.

Quyết định kích thước mẫu nên được thực hiện theo những điều kiện cụ thể mà người phân tích hệ thống làm việc:

+ Lấy mẫu dữ liệu trên các thuộc tính.
+ Lấy mẫu dữ liệu trên các biến.
+ Lấy mẫu dữ liệu định tính.

4.3.2. Các kiểu lấy mẫu tùy ý:

+ Các mẫu không giới hạn, không mang tính xác suất.
+ Dễ sắp xếp, không đáng tin cậy nhất.

Lấy mẫu có mục đích:

+ Dựa trên sự đánh giá, người phân tích chọn nhóm các cá nhân để lấy mẫu.
+ Dựa trên các tiêu chuẩn.

+ Mẫu không mang tính xác suất.

+ Đáng tin cậy ở mức độ vừa phải.

Lấy mẫu ngẫu nhiên đơn giản:

+ Dựa trên danh sách các con số của tập lấy mẫu.

+ Mỗi người hoặc tài liệu đều có cơ hội được lựa chọn ngang nhau.

Lấy mẫu ngẫu nhiên phức tạp, có ba hình thức là:

+ *Lấy mẫu có hệ thống:* Là phương pháp đơn giản nhất của lấy mẫu theo xác suất. Chọn một cá nhân thứ k trong danh sách. Không hiệu quả nếu danh sách được sắp thứ tự.

+ *Lấy mẫu phân tầng:* Xác định các tập lấy mẫu con. Chọn các đối tượng hoặc con người để lấy mẫu từ tập lấy mẫu con. Bù vào số lượng không cân đối các nhân viên trong một nhóm nhất định. Chọn các phương pháp khác nhau để thu thập dữ liệu từ các nhóm con khác nhau. Là phương pháp quan trọng nhất đối với người phân tích.

+ *Lấy mẫu theo nhóm:* Chọn nhóm các tài liệu hoặc con người để nghiên cứu. Chọn các nhóm điển hình đại diện cho số còn lại.

4.4. Phân tích tài liệu định lượng/định tính:

4.4.1. Phân tích tài liệu định lượng:

Nghiên cứu dữ liệu cứng là một phương pháp hữu hiệu để người phân tích thu thập thông tin. *Dữ liệu cứng có thể thu thập từ:*

+ Phân tích các tài liệu định lượng như các hồ sơ được sử dụng để ra quyết định.

+ Các báo cáo thực thi, các hồ sơ.

+ Các mẫu thu thập dữ liệu, các giao dịch nghiệp vụ.

4.4.2. Phân tích tài liệu định tính:

Xem xét các tài liệu định tính để thu được:

+ Các thông tin tiềm ẩm quan trọng. Trạng thái tâm lý. Những gì được coi là tốt/xấu.

+ Hình ảnh, logo, biểu tượng. *Tài liệu định tính bao gồm:*

+ Các bản ghi nhớ. Dấu hiệu trên các bản tin.

+ Website của tổ chức. Các tài liệu chỉ dẫn, sổ tay về chính sách của tổ chức.

4.5. Phân tích tài liệu sau khảo sát:

Sau khi đã thu thập thông tin và dữ liệu về yêu cầu của hệ thống, các dữ liệu thu được vẫn là những dữ liệu thô, là các chi tiết tản mạn cần được xử lý sơ bộ và tổng hợp. Xử lý sơ bộ, phân loại, tổng hợp các dữ liệu thu được là công việc cần thiết để tiện theo dõi, quản lý, phục vu trực tiếp cho quá trình làm tài liệu thiết kế cho các bước tiếp theo.

4.5.1. Xử lý sơ bộ kết quả khảo sát:

Sau khi phỏng vấn, điều tra, nghiên cứu tài liệu, cần xem lại và hoàn thiện tài liệu thu được, bao gồm việc phân loại, sắp xếp, trích rút dữ liệu, tổng hợp dữ liệu. làm cho dữ liệu trở nên đầu đủ, chính xác, cân đối, gọn gàng để kiểm tra và theo dõi. Qua đó, phát hiện những chỗ thiếu để bổ sung, những chỗ sai hay không logic để sửa đổi. Hoàn chỉnh biểu đồ chức năng phân cấp thu được. Quá trình này thường lập lại nhiều lần và tiến hành song song với các hoạt động xác định yêu cầu.

Các dữ liệu đưa vào các bảng này thường được rút ra từ các báo cáo, chứng từ, tài liệu và kết quả phỏng vấn hay nghiên cứu tài liệu. Chúng là một hình thức làm tài liệu để lấy ý kiến của người sử dụng và được dùng như những tài liệu chính thức cho các bước tiếp theo.

Thông thường, ở các bước tiếp theo những bảng này được xem như những dữ liệu đầu nào chính thức. Chỉ trong trường hợp cần thiết người ta mới quay lại kiểm tra các thông tin gốc như các bảng phân tích báo cáo nghiệp vụ,...Vì những tài liệu gốc thường quá nhiều hơn nữa đó lại là các dữ liệu cụ thể, không đặc trưng, không tổng quát. Trên thực tế, cái mà nhà phân tích, thiết kế cần cho các bước tiếp theo chính là các đặc trưng và cấu trúc của mỗi loại dữ liệu. Ví dụ bảng mô tả chi tiết tài liệu.

4.5.2. Tổng hợp kết quả khảo sát:

Tổng hợp các xử lý:

Mục tiêu tổng hợp xử lý là làm rõ các thiếu sót và sự rời rạc của các yếu tố liên quan đến công việc khi phỏng vấn. Sau đó trình bày tường minh để người sử dụng xem xét, đánh giá và hợp thức hóa, đảm bảo sự chính xác của các xử lý.

Việc tổng hợp có thể theo các lĩnh vực hoạt động: ý tưởng đơn giản là nhóm các hoạt động mà giữa chúng có sự gắn kết chặt chẽ với nhau vào một nhóm làm cho hệ thống được phân chia ở mức gộp hơn theo chức năng hay lĩnh vực nghiệp

vụ. Thông thường, sự gắn kết này dựa trên mục tiêu mà các hoạt động xử lý hướng tới hay các sản phẩm mà chúng tạo ra.

Tổng hợp các dữ liệu:

Mục tiêu của tổng hợp dữ liệu là liệt kê ra tất cả các dữ liệu có liên quan đến miền khảo sát của doanh nghiệp và sàng lọc để thu được những dữ liệu đầy đủ, chính xác và gán cho tên gọi thích hợp mà mọi người tham gia dự án đều đồng ý. Kết quả của tổng hợp dữ liệu có thể có nhiều loại khác nhau. Tuy nhiên, hai tài liệu không thể thiếu là bảng tổng hợp các hồ sơ có trong tổ chức và bảng từ điển dữ liệu về các mục từ lấy ra từ các tài liệu kế hoạch khảo sát và những đặc trưng của nó.

4.5.3. Hợp thức hóa kết quả khảo sát:

Hợp thức hóa là việc hiểu và thể hiện các thông tin kiểm soát ở các dạng khác nhau được những người sử dụng và đại diện của doanh nghiệp chấp nhận là đúng đắn và đầy đủ. Mục tiêu cuả hợp thức hóa kết quả khảo sát là nhằm đảm bảo sự chính xác hóa của thông tin và dữ liệu phản ánh yêu cầu thông tin của tổ chức và tính pháp lý của nó để sử dụng sau này.

Việc hợp thức hóa bao gồm việc hoàn chỉnh và trình diễn những nội dung phỏng vấn để người được phỏng vấn xem xét và cho ý kiến. Các bảng tổng hợp tài liệu được đệ trình để các nhà quản lý và lãnh đạo đánh giá, đề xuất và bổ sung. Sau đó các tài liệu được hoàn chỉnh và trình bày lại theo những khuôn mẫu xác định để các nhóm và bộ phận quản lý phát triển hệ thống xem xét thông qua và quyết định chấp nhận.

Đây là giai đoạn quan trọng đảm bảo yêu cầu để hệ thống xây dựng có thể đáp ứng được tất cả những yêu cầu mà doanh nghiệp mong muốn.

5. Chuẩn bị và triển khai:

5.1. Các yếu tố cần thiết:

- ✓ ***Nắm thông tin theo thời gian thực tế:***

Thông tin thị trường luôn là yếu tố quan trọng. Doanh nghiệp cần nắm bắt kịp thời và chính xác. Cần đưa ra những quyết định nhanh nhạy trên cơ sở coi trọng tính thời gian của thông tin, tức là thông tin liên quan với các hoạt động hiện hành và môi trường hiện tại, với độ chênh thấp nhất. Việc định lượng hiệu năng nội tại giữ một vị trí trọng yếu trên các hoạt động đều đặn hàng tháng, hằng tuần, thậm chí hằng ngày.

✓ ***Hoà trộn quyết định, chiến thuật, kế hoạch:***

Đây là vấn đề then chốt cuối cùng để bảo đảm công tác điều hành doanh nghiệp khi mở rộng thị trường được tiến hành nhanh nhạy. Đề ra các bước hành động cụ thể để cơ cấu lại tổ chức hoạt động của doanh nghiệp.

✓ ***Cái mới mở ra thị trường mới:***

Lịch sử luôn đi lên, nhu cầu tiêu dùng của con người luôn biến đổi theo chiều hướng tiện lợi hơn, thẩm mỹ hơn và nhân văn hơn. Doanh nghiệp cần tìm đúng mặt hàng phù hợp với thị trường mới. Do vậy, mỗi khi có một sự cải tiến nào đó, dù nhỏ thì cũng đưa lại sự yêu thích mới cho khách hàng. Sự tiện lợi hơn, hiện đại hơn, sang trọng hơn hay nhân văn hơn là sự kích thích, cám dỗ mạnh mẽ, làm cho khách hàng không mua không được.

5.2. Xây dựng mô hình:

Xã hội phát triển, môi trường kinh doanh thay đổi nhanh hơn, yêu cầu của khách hàng ngày càng cao, đa dạng hơn, cạnh tranh ngày một quyết liệt, áp lực của nhà đầu tư ngày một nhiều,... Kinh doanh chỉ có một con đường duy nhất là tiến về phía trước. Trên tinh thần đó, doanh nghiệp cố gắng để phát triển liên tục, mở rộng quy mô, tăng thu nhập cho người lao động,...

Theo từng thời điểm, ban lãnh đạo doanh nghiệp đã tiến hành xây dựng lại chiến lược, điều chỉnh mô hình quản lý, đầu tư cho đội ngũ nhân sự, tạo môi trường làm việc tốt để người lao động trở thành tài sản và đóng góp lớn hơn cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Thay đổi về mục tiêu phát triển, chiến lược, về quản lý là các bước trong tiến trình tái cấu trúc doanh nghiệp. Thay đổi được xem là phương thức để doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Qua trải nghiệm, doanh nghiệp nhận thấy những thay đổi mang tính đơn lẻ sẽ không thành công.

Sự thay đổi được chọn là một trong những yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp. Tất cả cán bộ nhân viên cùng nhau thay đổi, từ suy nghĩ đến hành động, trong đó người đứng đầu doanh nghiệp luôn ở vị trí tiên phong.

Sau mỗi năm, doanh nghiệp tiến hành khảo sát, đánh giá lại để tìm ra bức tranh thực về mình, để từ đó đề ra giải pháp phù hợp nhằm tạo ra "trạng thái" tốt hơn với mục tiêu tối đa hóa sự đóng góp của cán bộ nhân viên, tối đa hóa giá trị gia tăng cho khách hàng,...

Sau mỗi 2÷5 năm (tùy thuộc từng doanh nghiệp và những biến đổi của môi trường kinh doanh), doanh nghiệp tiến hành thay đổi lớn - mang tính đột phá - xây dựng chiến lược phát triển mới với mục tiêu là nắm bắt cơ hội mới, phát triển nhanh hơn, bền vững hơn, tối đa hóa giá trị dài hạn của doanh nghiệp. Cùng với thời gian, với những thay đổi, doanh nghiệp từng bước lớn lên cả về lượng lẫn về chất.

Trong quá trình thay đổi, doanh nghiệp luôn chọn cách đi từ gốc đến ngọn. Từ đó, doanh nghiệp ưu tiên cho việc xây dựng chiến lược. Tất cả mọi hành động của doanh nghiệp, cụ thể là mô hình quản lý, đội ngũ nhân sự đều hướng đến việc hỗ trợ tốt nhất cho chiến lược đề ra. Khi xây dựng chiến lược, doanh nghiệp luôn xem trọng hai yếu tố nhanh và bền vững.

5.3. Xây dựng chiến lược:

Doanh nghiệp luôn xem trọng việc lựa chọn những người tham gia hoạch định chiến lược. Một chiến lược đúng thì các thành tố cấu thành chiến lược phải đúng (từ mục tiêu cho đến việc chọn hướng đi, cách thức đi, những nguồn lực cần thiết và phương thức vận hành chiến lược theo từng giai đoạn sao cho phù hợp).

Trong quá trình xây dựng chiến lược, doanh nghiệp luôn cần phải nhìn bao quát mọi vấn đề; xác định rõ: làm cái gì và không làm cái gì, cái nào cần ưu tiên, bước nào là nền tảng cho các bước tiếp theo, các nguồn lực được phân bổ như thế nào cho phù hợp.

Mô hình chiến lược được doanh nghiệp chọn theo dạng mở, luôn điều chỉnh theo sát thực tế, theo những thay đổi của môi trường kinh doanh. Trong quá trình thực hiện chiến lược mới, các công đoạn như giám sát, phản hồi rất được doanh nghiệp chú trọng.

Kết hợp chặt chẽ giữa vấn đề phác thảo và vận hành chiến lược, doanh nghiệp luôn biết điều chỉnh mô hình quản lý cho phù hợp với chiến lược. Doanh nghiệp tiến hành phân tích quy trình tạo nên giá trị gia tăng để biết được đâu là chi phí tốt (chi phí mang lại giá trị cho khách hàng, tạo ra lợi nhuận). Song song là việc xác định tuyến đầu, tuyến hỗ trợ trong quy trình tạo nên giá trị gia tăng.

Từ đó, doanh nghiệp tìm cách loại bỏ dần các khoản lãng phí, phân công, điều chỉnh, bổ sung chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các bộ phận, các cấp quản lý, các chức danh, bản mô tả công việc, thay đổi các thể chế thông qua việc rà soát, hợp lý hóa từ các quy trình công việc đến các quy chế, quy định.

Doanh nghiệp phải luôn xem trọng việc kiểm soát để đạt được mục tiêu chiến lược mà doanh nghiệp đã đề ra. Doanh nghiệp kết hợp chặt chẽ giữa quy trình kiểm soát, hệ thống kiểm soát và cơ cấu trách nhiệm, và luôn gắn chặt ba yếu tố này với mục tiêu kinh tế, với tiềm năng con người, và với cơ cấu tổ chức. Doanh nghiệp khuyến khích toàn thể cán bộ nhân viên tham gia vào việc kiểm soát. Những việc quan trọng, ảnh hướng lớn đến kết quả kinh doanh luôn được kiểm soát chặt chẽ.

Trong quá trình kiểm soát, doanh nghiệp tập trung từ phần gốc đến phần ngọn. Quan trọng hơn, doanh nghiệp tiến hành đầu tư vào con người, tạo ra đội ngũ có năng lực để tạo ra kết quả tốt, để làm đúng ngay từ đầu, để tự kiểm soát công việc của mình.

Với cách làm này, doanh nghiệp có một chiến lược hiệu quả, mô hình quản lý phù hợp, đội ngũ nhân sự tinh gọn, phản ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường. Khi khủng hoảng kinh tế xảy ra, doanh nghiệp không gặp nhiều khó khăn, nắm bắt cơ hội từ khủng hoảng, vượt xa đối thủ cạnh tranh.

5.4. Triển khai mở rộng và phát triển doanh nghiệp:

Mỗi doanh nghiệp cần vài năm để gây dựng chỗ đứng vững chắc trên thị trường. Một khi đã có vị trí thì ý tưởng muốn phát triển đến mức độ cao hơn là điều tất yếu đối với những nhà lãnh đạo và toàn thể nhân viên. Mở rộng doanh nghiệp có thể được thực hiện bằng nhiều cách, nhưng chọn cách nào để thực thi mới là điều quan trọng và đáng được quan tâm.

Với 9 bước dưới đây, bạn sẽ tìm ra hướng đi đúng đắn cho doanh nghiệp của mình:

- ✓ ***Nhượng quyền thương hiệu:***

Nhượng quyền thương hiệu gần đây đã trở thành một trong những phương pháp thành công nhất trong việc mở rộng kinh doanh. Nó cung cấp cho chủ sở hữu một số quyền kiểm soát kinh doanh. Quy trình nội bộ có thể được duy trì thống nhất giữa tất cả các bên nhận quyền và thống nhất hình ảnh thương hiệu. Nhượng quyền thương mại vừa không yêu cầu công ty chủ quản đầu tư tài chính, vừa được nhận một khoản lệ phí từ công ty nhận nhận quyền. Bằng cách này, doanh nghiệp của bạn sẽ được hiện thị ở nhiều địa điểm khác nhau.

- ✓ ***Đa dạng hóa kinh doanh:***

Đa dạng hóa là một chiến lược thường được nhiều doanh nghiệp sử dụng. Nó liên quan đến việc phát triển các sản phẩm mới, hội nhập nhanh với thị trường quốc tế và tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Một dãy các sản phẩm mà doanh nghiệp đầu tư không chỉ là nguồn thu nhập mà còn là lợi nhuận ngay cả khi một trong số các sản phẩm đó không thành công như các mặt hàng khác.

✓ ***Mở cơ sở kinh doanh mới:***

Một doanh nghiệp có thể mở rộng bằng cách "bành trướng" thêm một cơ sở kinh doanh mới. Việc này không chỉ giúp doanh nghiệp tăng lợi nhuận, mở rộng thị trường mà còn thu hút được nhiều đối tượng khách hàng ở nhiều nơi khác nhau.

✓ ***Hình thành một liên minh kinh doanh:***

Một liên minh kinh doanh được hình thành giữa hai doanh nghiệp có chung mục đích. Bởi, chủ doanh nghiệp không chỉ thực hiện được ước mở phát triển thị trường mà còn giúp doanh nghiệp của mình tiết kiệm được chi phí đầu tư. Hai bên chấp nhận chia sẻ rủi ro và lợi nhuận trong quá trình phát triển.

✓ ***Sở hữu giấy phép sản phẩm:***

Sở hữu giấy phép sản phẩm có thể vừa giảm nguy cơ sản phẩm bị sử dụng trái phép vừa giúp doanh nghiệp giảm chi phí khi mở rộng. Đây được xem là phương pháp an toàn nhất để duy trì quyền sở hữu sản phẩm, kiếm được lợi nhuận từ tiền bản quyền cho các doanh nghiệp khác và không phải chịu trách nhiệm trong quá trình sản xuất.

✓ ***Tăng cường cơ sở khách hàng:***

Khách hàng là động lực vững chắc để doanh nghiệp mở rộng kinh doanh. Vì vậy để việc mở rộng diễn ra suôn sẻ, thì nhân tố khách hàng là dấu sao lớn không thể bỏ qua. Càng thu hút được nhiều khách hàng thì doanh nghiệp càng thu nhiều lợi nhuận.

✓ ***Đăng ký hợp đồng:***

Một phương tiên nhanh chóng mà các doanh nghiệp có thể tận dạng là ký kết các địa chỉ liên lạc với các tổ chức chính phủ. Một nghiên cứu kỹ lưỡng là cần thiết trước khi áp dụng một hợp đồng chính phủ. Các doanh nghiệp cần suy nghĩ đến khả năng đáp ứng các điều khoản và làm sao để liên kết chúng lại với nhau.

✓ ***Mở rộng trực tuyến:***

Sử dụng Internet để tăng khả năng hiện thị của doanh nghiệp là một cách làm thông minh. Khách hàng ngày nay nghiêng về những doanh nghiệp có trang web riêng, vì ở đó họ được nhận đầy đủ những thông tin về sản phẩm, dễ dàng tìm kiếm và tiết kiệm thời gian. Vì vậy, để tăng cơ hội bán hàng, tăng khả năng hiện thị, quảng cáo thương hiệu mới đến khách hàng thì mở rộng trang web là việc làm tức thời.

- ✓ ***Mua một doanh nghiệp:***

Khi mua một doanh nghiệp, công ty mẹ sẽ phải chịu trách nhiệm về nhân viên, tài sản và trang thiết bị của công ty con. Điều này giúp công ty mẹ tăng giá trị, tăng lượng khách hàng, tăng lợi nhuận và tăng khả năng phát triển.

NGÂN HÀNG CÂU HỎI KIỂM TRA KẾT THÚC MÔN HỌC

1. Trình bày đặc điểm cơ bản của xí nghiệp (doanh nghiệp) sản xuất.
2. Trình bày nội dung của quá trình sản xuất.
3. Trình bày các bộ phận của quá trình sản xuất.
4. Trình bày các thành phần sản xuất trong phân xưởng.
5. Trình bày những căn cứ để hình thành phân xưởng.
6. Trình bày đặc điểm của các loại hình sản xuất.
7. Trình bày khái niệm, vai trò của quản lý trong hệ thống tổ chức quản lý sản xuất.
8. Trình bày chức năng quản trị trong tổ chức quản lý sản xuất.
9. Trình bày các kiểu tổ chức bộ máy quản lý.
10. Trình bày hệ thống chỉ huy chức năng trong hệ thống sản xuất.
11. Trình bày công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ trong hệ thống sản xuất.
12. Trình bày nhiệm vụ của công tác làm kế hoạch sản xuất.
13. Trình bày nội dung của kế hoạch sản xuất sản phẩm.
14. Trình bày công tác quy phạm, quy trình kỹ thuật và tiêu chuẩn hóa.
15. Trình bày nhiệm vụ và nguyên tắc kiểm tra chất lượng sản phẩm.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quản trị Nguồn nhân lực; Trần Kim Dung- NXB Giáo dục 2005.
2. Quản trị sản xuất; TS Nguyễn Thanh Liêm (chủ biên)- NXB Tài chính.
3. Quản trị doanh nghiệp - Bộ công thương - Trường CĐ kinh tế - kỹ thuật công nghiệp I.
4. Quản trị doanh nghiệp - Trường ĐH Kinh tế Huế.
5. Nghiên cứu thị trường- Chiến lược thực dụng; Uyển Minh- NXB Lao động- Xã hội.
6. Quản trị Marketing; ThS. Ngô Minh Cách, TS. Đào Thị Minh Thanh- NXB Tài chính.
7.Giáo trình Quản trị Sản xuất & Dịch vụ; Khoa Quản trị Kinh doanh- ĐH Đà Lạt.
8. Quản trị sản xuất; TS. Đồng Thị Thanh Phương- NXB Thống kê 2005.
9. Giáo trình Xác xuất Thống kê; ThS. Lê Đức Vĩnh- ĐH Nông nghiệp I.
10. Giáo trình Tổ chức sản xuất; Nguyễn Thượng Chính- 2004.
11.Giáo trình môn học Tổ chức Quản lý Sản xuất- Tổng cục Dạy nghề.