

# QUẢN TRỊ SẢN XUẤT

## 1. Khái niệm và vai trò của quản trị sản xuất

### 1.1 Khái niệm về quản trị sản xuất

#### ✓ Các quan điểm về quản trị sản xuất

Khi nói đến sản xuất, nhiều người thường nghĩ tới những doanh nghiệp chế tạo, sản xuất các sản phẩm vật chất cụ thể như bàn, ghế, tủ,... và gắn liền với hình ảnh của những nhà máy, xí nghiệp, dây chuyền sản xuất.

Trước đây, quản trị sản xuất thường hiểu như là một quá trình sản xuất vật chất, sản phẩm của nó là hữu hình.

Trong những năm gần đây, phạm vi của việc tổ chức điều hành sản xuất được mở rộng, trong thực tế có những doanh nghiệp vừa sản xuất sản phẩm dưới dạng vật chất thuần túy, lại vừa có những hoạt động khác dưới dạng phi vật chất như vận chuyển sản phẩm đến cho khách hàng, cung cấp những dịch vụ sau bán hàng<sup>1/4</sup> Sản phẩm do các doanh nghiệp sản xuất ra không chỉ đáp ứng những yêu cầu của người tiêu dùng về mặt giá trị sử dụng vật chất mà cả về những yếu tố tinh thần, văn hóa.

Hiện nay, khi nói đến sản phẩm người ta không chỉ nghĩ đến những thuộc tính có tính chất hữu hình mà còn cả những yếu tố khác có tính chất vô hình. Sản phẩm được hình thành từ các thuộc tính vật chất hữu hình và vô hình. Thuộc tính hữu hình phản ánh giá trị sử dụng khác nhau như công năng, công dụng, đặc tính kinh tế - kỹ thuật của sản phẩm. Những thuộc tính vô hình bao gồm các yếu tố như thông tin hay các dịch vụ đi kèm để đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách tốt hơn.

Theo quan niệm phổ biến hiện nay thì sản xuất được hiểu là quá trình tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ. Sản xuất là một trong những phân hệ chính có ý nghĩa quyết định đến việc tạo ra sản phẩm và cung cấp dịch vụ cho xã hội. Quản lý hệ thống sản xuất sản phẩm, dịch vụ là chức năng, nhiệm vụ cơ bản của từng doanh nghiệp. Hình thành, phát triển và tổ chức điều hành tốt hoạt động

sản xuất là cơ sở và yêu cầu thiết yếu để mỗi doanh nghiệp có thể đứng vững và phát triển trên thị trường.

✓ **Khái niệm**

Quản trị sản xuất chính là tổng hợp quá trình hoạch định, tổ chức triển khai và kiểm tra hệ thống sản xuất của doanh nghiệp, trong đó yếu tố trung tâm là quản trị quá trình biến đổi nhằm chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra nhằm thực hiện những mục tiêu định trước.

Như vậy, về thực chất sản xuất chính là quá trình chuyển hóa các yếu tố đầu vào biến chúng thành các sản phẩm hoặc dịch vụ ở đầu ra. Quá trình này được thể hiện qua sơ đồ sau:



**Sơ đồ 1.1. Quá trình chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành đầu ra**

Yếu tố đầu vào gồm có nguồn nhân lực, nguyên liệu, công nghệ, máy móc thiết bị, thông tin hoặc thậm chí khách hàng chưa được phục vụ<sup>1/4</sup> Đây là những yếu tố cần thiết cho bất kỳ quá trình sản xuất hoặc dịch vụ nào.

Quá trình biến đổi là quá trình chế biến, chuyển hoá các yếu tố đầu ra nhằm đạt được mục tiêu mà doanh nghiệp đã xác định trước. Sự chuyển đổi này là hoạt động trọng tâm và phổ biến của hệ thống sản xuất. Kết quả hoạt động

này của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc thiết kế, hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra quá trình biến đổi.

Đầu ra có thể là sản phẩm dở dang, thành phẩm và khách hàng đã được phục vụ và dịch vụ. Ngoài ra còn có các loại phụ phẩm khác có thể có lợi hoặc không có lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh như phế phẩm, chất thải...

Thông tin phản hồi là một bộ phận không thể thiếu trong hệ thống sản xuất của doanh nghiệp. Đó là những thông tin ngược cho biết tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất trong thực tế của doanh nghiệp.

#### ✓ **Nhiệm vụ của quản trị sản xuất và dịch vụ:**

Là thiết kế và tổ chức hệ thống sản xuất nhằm biến đổi đầu vào thành các yếu tố đầu ra sau mỗi quá trình biến đổi, nhưng với một lượng lớn hơn số lượng đầu tư ban đầu. Giá trị gia tăng là yếu tố quan trọng nhất, là động cơ hoạt động của các doanh nghiệp và mọi tổ chức, cá nhân có liên quan trực tiếp đến quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Giá trị gia tăng là nguồn gốc tăng của cải và mức sống của toàn xã hội; tạo ra nguồn thu nhập cho tất cả các đối tượng có tham gia đóng góp vào hoạt động của doanh nghiệp như những người lao động, chủ sở hữu, cán bộ quản lý và là nguồn tái đầu tư sản xuất mở rộng, đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

#### **1.2 Nội dung của quản trị sản xuất tác nghiệp**

Trong doanh nghiệp, bộ phận tổ chức điều hành sản xuất chịu trách nhiệm sản xuất sản phẩm và dịch vụ. Quá trình này bao gồm việc tiếp nhận nguồn nguyên vật liệu và biến đổi chúng từ đầu vào thành đầu ra. Nội dung của quản trị sản xuất bao gồm:

- Dự báo nhu cầu sản xuất sản phẩm;
- Thiết kế sản phẩm và dịch vụ;
- Hoạch định năng lực sản xuất;
- Định vị doanh nghiệp;
- Bố trí mặt bằng sản xuất;
- Hoạch định tổng hợp các nguồn lực;
- Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu;
- Điều độ sản xuất;

- Quản trị dự trữ;
- Quản trị chất lượng;
- Kiểm soát hệ thống sản xuất.

### ***1.3 Mục tiêu của quản trị sản xuất tác nghiệp***

Các doanh nghiệp tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh có mục tiêu chung nhất là sinh lời và tối đa hóa lợi nhuận (trừ các doanh nghiệp hoạt động công ích không vì lợi nhuận). Khi đầu tư vào các hoạt động kinh doanh trên thị trường, quản trị sản xuất với tư cách là bộ phận của các chức năng quản trị có nhiệm vụ là tổ chức, quản lý, sử dụng các yếu tố đầu vào sau đó tạo ra các yếu tố đầu ra nhằm đạt mục tiêu đã đề ra của doanh nghiệp.

Nhằm thực hiện mục tiêu chung đó, quản trị sản xuất có các mục tiêu cụ thể sau:

- Tối thiểu hóa chi phí sản xuất để tạo ra một đơn vị đầu ra.
- Rút ngắn thời gian sản xuất.
- Cung ứng đúng thời điểm, đúng địa điểm và đúng khách hàng.
- Bảo đảm chất lượng sản phẩm và dịch vụ theo đúng yêu cầu của khách hàng trên cơ sở sử dụng hiệu quả nhất các nguồn lực của doanh nghiệp.
- Xây dựng hệ thống sản xuất của doanh nghiệp có độ linh hoạt cao.
- Các mục tiêu cụ thể này gắn bó chặt chẽ với nhau tạo ra sức mạnh tổng hợp, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

### ***1.4 Vai trò và mối quan hệ giữa quản trị sản xuất và tác nghiệp với các chức năng khác***

Doanh nghiệp là một hệ thống thống nhất thực hiện bốn chức năng cơ bản là tài chính, sản xuất và marketing và quản trị nhân sự. Các chức năng này tồn tại một cách độc lập hoặc có mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau để đạt mục tiêu đã đề ra.

Mối quan hệ này vừa thống nhất, tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy nhau cùng phát triển, lại vừa mâu thuẫn nhau.



### **Vai trò của chức năng quản trị**

Marketing chịu trách nhiệm tạo ra nhu cầu, cung cấp thông tin về thị trường để làm căn cứ cho bộ phận sản xuất lập kế hoạch sản xuất, chuẩn bị các nguồn lực cần thiết nhằm tạo điều kiện đáp ứng tốt nhất nhu cầu trên thị trường.

Chức năng sản xuất; phân tích đánh giá phương án đầu tư mua sắm máy, công nghệ mới; cung cấp các số liệu về chi phí cho hoạt động tác nghiệp.

Chức năng sản xuất và tác nghiệp là sử dụng các yếu tố đầu vào như nguồn lao động chính đảm bảo đầy đủ, kịp thời tài chính cần thiết cho hoạt động, nguyên liệu, nhiên liệu, thông tin<sup>1/4</sup> để tạo ra các yếu tố đầu ra.

#### **✓ Môi quan hệ giữa các chức năng**

Các doanh nghiệp không thể thành công khi không thực hiện đồng bộ các chức năng này. Không quản trị sản xuất tốt thì không có sản phẩm hoặc dịch vụ tốt; không có marketing thì sản phẩm hoặc dịch vụ cung ứng không nhiều; không có quản trị tài chính thì các thất bại về tài chính sẽ diễn ra. Trong các hoạt động trên, sản xuất được coi là khâu quyết định tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ và giá trị gia tăng. Chỉ có hoạt động sản xuất hay dịch vụ mới là nguồn gốc của mọi sản phẩm và dịch vụ được tạo ra trong doanh nghiệp. Sự phát triển sản xuất và dịch vụ là cơ sở làm tăng giá trị gia tăng cho doanh nghiệp, tăng trưởng kinh tế cho nền kinh tế quốc dân tạo cơ sở vật chất thúc đẩy xã hội phát triển.

Tuy nhiên, giữa các chức năng trên cũng có những mâu thuẫn với nhau. Chẳng hạn, chức năng sản xuất và marketing có những mục tiêu mâu thuẫn với nhau về thời gian, về chất lượng và mức độ đa dạng. Trong khi bộ phận marketing đòi hỏi sản phẩm chất lượng cao, mẫu mã đa dạng và thời gian giao hàng nhanh thì quá trình sản xuất lại có những giới hạn về công nghệ, chu kỳ sản xuất, khả năng tiết kiệm chi phí nhất định. Cũng do những giới hạn trên mà không phải lúc nào sản xuất cũng đảm bảo thực hiện đúng những chỉ tiêu tài chính đặt ra và ngược lại nhiều khi những nhu cầu về đầu tư đổi mới công nghệ hoặc tổ chức thiết kế, sắp xếp lại sản xuất không được bộ phận tài chính cung cấp kịp thời.

Những mâu thuẫn đôi khi là khách quan, song cũng có khi do những yếu tố chủ quan gây ra. Vì vậy, nhiệm vụ cơ bản của quản trị điều hành là phải tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng hoạt động của các chức năng trên nhằm đảm bảo thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp đã đề ra.

### ***1.5. Đặc điểm của nền sản xuất hiện đại***



Quản trị sản xuất ngày càng được các nhà quản trị cấp cao quan tâm, coi đó như là một vũ khí cạnh tranh sắc bén. Sản xuất hiện đại có những đặc điểm:

Sản xuất hiện đại yêu cầu phải có kế hoạch đúng đắn, các kỹ sư giỏi, đội ngũ công nhân được đào tạo tốt và thiết bị hiện đại.

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

□ Sản xuất hiện đại càng nhận thức rõ con người là tài sản lớn nhất của công ty. Với sự phát triển nhanh của khoa học công nghệ, vai trò năng động của con người trở nên chiếm vị trí quyết định cho sự thành công trong các hệ thống sản xuất. Coi trọng nhân viên, phân công đúng người, đúng việc; có chính sách động viên, khuyến khích kịp thời, hợp lý sẽ phát huy được khả năng sáng tạo và lòng trung thành của họ.

### **1.6. Vai trò của nhà quản trị sản xuất**

#### **1.6.1. Những phẩm chất và kỹ năng cần thiết của nhà quản trị sản xuất**

- Những phẩm chất cần thiết của nhà quản trị chức năng sản xuất:
  - Đáng tin cậy: Không để các thành viên thất vọng.
  - Chính trực: Giữ gìn các chuẩn mực đã đề ra.
  - Công bằng: Không thiên vị, luôn vô tư.
  - Nhất quán: Không thay đổi các quy tắc để theo hoàn cảnh.
  - Quan tâm đến mọi người xung quanh một cách chân thành.
  - Luôn sát cánh với tập thể trong những lúc khó khăn.
  - Luôn cung cấp thông tin kịp thời cho đồng nghiệp, cấp trên và nhân viên.
  - Biết lắng nghe: Không áp đặt và lấn lướt nhân viên.
  - Kỹ năng làm việc với con người:
  - Khả năng gây ảnh hưởng đến người khác: Khéo léo, ngoại giao tốt.
  - Khả năng khơi dậy niềm tin ở người khác.
  - Kỹ năng quản lý:

- Kỹ năng tổ chức điều phối, giao tiếp tốt và hỗ trợ khuyến khích.
- Kiên định.

### *1.6.2. Trách nhiệm và vai trò của nhà quản trị sản xuất*

Nhà quản trị sản xuất có trách nhiệm chính yếu như sau:

- Đối với công việc: Đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

## **TÓM LƯỢC CUỐI BÀI**

Bài này cung cấp cái nhìn tổng quan về môn Quản trị sản xuất. Từ đó, cho thấy sự cần thiết khi học.

Quản trị sản xuất là quá trình chuyển hóa các yếu tố đầu vào biến chúng thành các sản phẩm, dịch vụ đầu ra. Một nhà quản trị tốt, ngoài những kỹ năng quản lý, giao tiếp còn cần có phẩm chất đặc trưng: Đáng tin cậy, chính trực, công bằng,...

Các doanh nghiệp cũng cần chú ý, quản trị sản xuất nhằm tổ chức sử dụng các yếu tố đầu vào và cung cấp đầu ra để thỏa mãn nhu cầu thị trường. Nhưng để làm được điều này, phải kết hợp nó và đặt nó trong mối quan hệ với các chức năng quản trị khác.