



GT.0000020331

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

TS. TRƯƠNG ĐỨC LỰC - THS. NGUYỄN ĐÌNH TRUNG
(Đồng chủ biên)

Giáo trình
QUẢN TRỊ
TÁC NGHIỆP

UYÊN
LIÊU

Dán tem

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



**ĐỒNG CHỦ BIÊN: TS. TRƯƠNG ĐỨC LỰC
THS. NGUYỄN ĐÌNH TRUNG**

GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ TÁC NGHIỆP

(Tái bản lần 1 có chỉnh sửa)

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

HÀ NỘI 2013

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Giáo trình quản trị tác nghiệp / Trương Đức Lực, Nguyễn Đình Trung (ch.b.),
Mai Xuân Đước... - Tái bản lần 1 có chỉnh sửa, bổ sung. - H. : Đại học Kinh tế
Quốc dân, 2011. - 447tr. : minh hoạ ; 21cm

ĐTTS ghi: Trường đại học Kinh tế Quốc dân. Khoa Quản trị Kinh doanh. -
Phụ lục: tr. 441-443. - Thư mục: tr. 445-446
ISBN 9786049096174

1. Quản trị 2. Doanh nghiệp 3. Giáo trình
658 - dc14

DKB0009p-CIP

LỜI NÓI ĐẦU

Giáo trình *Quản trị sản xuất và tác nghiệp* do Bộ môn Quản trị doanh nghiệp quản lý xuất bản lần đầu tiên năm 1999, đã được tái bản vào năm 2002, 2004 và gần đây nhất là năm 2007. Sản xuất và tác nghiệp theo thời gian đã có sự thay đổi nhanh chóng và sâu sắc bởi khoa học công nghệ với cuộc cách mạng công nghiệp số. Hơn nữa qua thực tiễn giảng dạy, các thầy cô trong nhóm Quản trị sản xuất và tác nghiệp và Bộ môn Quản trị doanh nghiệp cũng đã nhận thấy cần thiết phải biên soạn lại giáo trình ngày càng hoàn thiện và phù hợp với xu hướng vận động của khoa học này trên thế giới và những điều kiện hội nhập của Việt Nam.

Trên cơ sở kế thừa có chọn lọc *Giáo trình Quản trị sản xuất và tác nghiệp* xuất bản các lần trước do PGS.TS.Trương Đoàn Thế làm chủ biên, kết hợp tham khảo có chọn lọc một số giáo trình Quản trị sản xuất và tác nghiệp mới được cập nhật, Bộ môn Quản trị doanh nghiệp cho biên soạn *Giáo trình Quản trị tác nghiệp* với mong muốn đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của xã hội. *Giáo trình Quản trị tác nghiệp* được giới thiệu theo nghĩa rộng là cả trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ.

Lần biên soạn này có 2 chương mới và một số nội dung đã được nghiên cứu, cân nhắc và bổ sung vào như sau:

Chương 13. Bảo trì trong doanh nghiệp. Muốn tiến hành sản xuất kinh doanh đòi hỏi các doanh nghiệp phải đầu tư mua sắm trang thiết bị phù hợp. Trang thiết bị đã được mua sắm, lắp đặt và đưa vào khai thác theo dòng thời gian sẽ hao mòn trên cả phương diện hữu hình và vô hình. Vấn đề là làm sao để bảo đảm được độ

tin cậy của trang thiết bị đáp ứng được yêu cầu của quá trình sản xuất? Thông qua những hình thức, cấp độ bảo trì khác nhau như bảo trì hiệu chỉnh, dự phòng, dự báo sẽ được giới thiệu trong lần biên soạn này. Hơn nữa vấn đề chi phí bảo trì cũng được nghiên cứu và giới thiệu chi tiết. Có thể nói bảo trì là một trong những nội dung quan trọng của quản trị trang thiết bị nói riêng và quản trị tác nghiệp nói chung.

Chương 14. Hệ thống JIT và hệ thống sản xuất tinh gọn. Thực ra vấn đề này cũng đã nêu ra ở các lần biên soạn trước. Nhưng tính độc lập và nội dung đầy đủ của nó chưa được thể hiện rõ. Đó là lý do đề lần này chúng tôi đưa thành một chương mới độc lập. Một trong những xu hướng của quản trị tác nghiệp là xây dựng hệ thống sản xuất năng động, linh hoạt đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của thị trường với sự biến đổi nhanh chóng đã được thể hiện ở Chương 14. Theo nghĩa chung nhất JIT và hệ thống sản xuất tinh gọn (LM) là việc quản trị tập trung vào giảm thiểu lãng phí để cải thiện toàn bộ quá trình sản xuất. Mục đích của việc tinh gọn quá trình sản xuất là gia tăng giá trị cho khách hàng dựa trên việc loại bỏ các loại lãng phí trong các công đoạn tạo ra hàng hóa từ lúc được sản xuất cho tới khi tiêu thụ. Tư tưởng hệ thống sản xuất tinh gọn xuất hiện và phát triển vào những năm 1990 được ví như “cỗ máy làm thay đổi cả thế giới”. Ngày nay tư tưởng này còn được phát triển rộng hơn nữa, không chỉ dừng lại ở sản xuất tinh gọn mà còn là doanh nghiệp tinh gọn, tư duy tinh gọn.

Một số nội dung cũng được bổ sung, điều chỉnh và hoàn thiện so với các lần biên soạn trước. Những nội dung nổi bật như vấn đề vận dụng lý thuyết đường cong kinh nghiệm trong quyết định lựa chọn công suất của doanh nghiệp. Chương Bố trí sản xuất trong

doanh nghiệp được vận dụng trong một số trường hợp đặc thù như bố trí văn phòng, cửa hàng thương mại. Quản trị dự án sản xuất thể hiện khía cạnh vận dụng và định lượng với các công cụ như sơ đồ GANTT, PERT. Chương Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu (MRP) được phát triển mở rộng là hoạch định nguồn lực của doanh nghiệp (ERP). Trong điều kiện phát triển của cuộc cách mạng số thì nội dung ERP đã và đang trở thành một công cụ quản trị ngày càng được các doanh nghiệp quan tâm và đầu tư thỏa đáng để vận dụng trong thực tiễn. Theo nghĩa chung nhất ERP được hiểu là một phần mềm máy tính mở rộng của hệ thống MRP nhằm giúp doanh nghiệp quản trị những hoạt động sản xuất kinh doanh và chia sẻ thông tin giữa các đơn vị có liên quan như kế toán, phân tích tài chính, quản trị mua hàng, quản trị nhân sự, theo dõi bán hàng. Có thể nói ERP là hệ thống tích hợp và kết nối có hiệu quả nhiều mặt quản trị quan trọng trong doanh nghiệp.

Nội dung năng suất với những chỉ tiêu đo lường và đánh giá cụ thể được chuyển xuống Chương Quản trị chất lượng. Vấn đề năng suất và chất lượng sản phẩm/dịch vụ luôn đi liền với nhau trong doanh nghiệp.

Với chương Quản trị hàng dự trữ được bổ sung và hoàn thiện thêm một số nội dung như mô hình lô sản xuất kinh tế (EPL). Thực ra đây là một biến thái của mô hình POQ, nhưng dù sao nó mang sắc thái riêng nên đã được tách ra thành một mô hình độc lập. Ngoài ra vấn đề dự trữ an toàn cũng được giới thiệu trong lần biên soạn này.

Chương 4 được tập trung chủ yếu vào nội dung hoạch định công suất của doanh nghiệp, đây là một trong những quyết định chiến lược sản xuất quan trọng trong doanh nghiệp. Nội dung lựa

chọn quá trình được kết hợp và giới thiệu ở chương 3. Bởi vì thiết kế sản phẩm và thiết kế quá trình có những nội dung tương đồng. Hơn nữa một xu hướng mới hiện nay là thực hiện thiết kế đồng thời sản phẩm và quá trình đang được vận dụng và phát huy hiệu quả trên thế giới. Với nội dung giới thiệu các loại quá trình, lần biên soạn này đã giới thiệu bổ sung cách tiếp cận phân loại quá trình theo quan hệ với khách hàng, đây là nội dung thể hiện rõ xu hướng của quản trị sản xuất và dịch vụ là hướng vào khách hàng.

Giáo trình Quản trị tác nghiệp được biên soạn với sự tham gia của các tác giả sau:

TS.Trương Đức Lực biên soạn các chương 1, 4, 10 và là đồng chủ biên

ThS. Nguyễn Đình Trung biên soạn các chương 6, 7, 8, 12, 13, 14 và là đồng chủ biên.

ThS.Mai Xuân Được biên soạn các chương 2, 9, 11.

ThS.Trần Thị Thạch Liên biên soạn chương 5.

ThS.Nguyễn Kế Nghĩa biên soạn chương 3.

TS.Trương Đức Lực và Th.s.Nguyễn Đình Trung là đồng chủ biên của lần biên soạn này.

Nhóm tác giả xin cảm ơn Hội đồng khoa học Khoa Quản trị kinh doanh đã có những ý kiến đóng góp bổ ích cho lần xuất bản *Giáo trình Quản trị tác nghiệp* này. Đồng thời chúng tôi cũng xin cảm ơn sự đóng góp của Bộ môn Quản trị doanh nghiệp trong lần biên soạn mới.

Chúng tôi xin cảm ơn PGS.TS. Nguyễn Văn Phúc, TS.Trần Kim Hào với tư cách là phản biện của *Giáo trình Quản trị tác nghiệp* đã đọc và có những góp ý cụ thể và hữu ích nhằm hoàn thiện hơn nữa của lần xuất bản này. Ngoài ra chúng tôi cũng cảm

Lời nói đầu

ơn PGS.TS.Lê Công Hoa đã đọc và có những góp ý cụ thể cho *Giáo trình Quản trị tác nghiệp*.

Mặc dù đã cố gắng rất nhiều, nhưng *Giáo trình Quản trị tác nghiệp* không tránh khỏi những khiếm khuyết nhất định. Mong nhận được sự góp ý và cộng tác của bạn đọc để Giáo trình ngày càng hoàn thiện hơn.

NHÓM TÁC GIẢ

Chương I

GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ TÁC NGHIỆP

Khi nói đến sản xuất nhiều người thường nghĩ tới những doanh nghiệp chế tạo hoặc sản xuất các sản phẩm vật chất cụ thể như bàn, ghế, tủ,... và gắn liền với những hình ảnh của nhà máy, xi nghiệp, dây chuyền sản xuất. Trong quá khứ, vấn đề này chỉ được thực hiện riêng biệt trong việc quản lý sản xuất. Trong những năm gần đây, phạm vi của việc tổ chức điều hành sản xuất được mở rộng, có thể 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. Vì vậy quan niệm về sản xuất phải được hiểu theo nghĩa rộng, nó bao gồm cả hoạt động tạo ra sản phẩm hoặc quá trình cung cấp dịch vụ và có thể gọi là quản trị tác nghiệp. Vậy quản trị tác nghiệp là gì? Nội dung của quản trị tác nghiệp bao gồm những hoạt động gì? Quản trị tác nghiệp có vai trò như thế nào trong doanh nghiệp? Quản trị tác nghiệp có mối quan hệ như thế nào với các chức năng quản trị khác. Chương này sẽ giúp chúng ta hiểu rõ và trả lời những câu hỏi trên.

I. THỰC CHẤT QUẢN TRỊ TÁC NGHIỆP

1. Khái niệm quản trị tác nghiệp

Doanh nghiệp là một đơn vị kinh tế thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm cung cấp sản phẩm/dịch vụ thỏa mãn nhu cầu thị trường và thu được lợi nhuận. Doanh nghiệp là một hệ