

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

KIỂM SOÁT NGUỒN LỰC VẬT CHẤT

ĐỂ QUẢN LÝ KHO HIỆU QUẢ HƠN



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH & KẾ TOÁN

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

KIỂM SOÁT NGUỒN LỰC VẬT CHẤT

ĐỂ QUẢN LÝ KHO HIỆU QUẢ HƠN

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ SẢN XUẤT VÀ VẬN HÀNH

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041
Một bộ phận của Elsevier Limited

Thành viên của Reed Elsevier Group Plc

OXFORD AUCKLAND BOSTON
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:
In lần thứ nhất 1986
In lần thứ hai 1991
In lần thứ ba 1997
Tái bản 1998, 1999, 2001
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:
In lần thứ nhất 2003

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thỏa thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận

Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie

Chuyên viên Nội dung: Ths. Phạm Thị Diệu Thúy

Thiết kế Chương trình: Ths. Dương Thị Kim Chung

Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình

Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen

Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:

Diana Thomas

Tác giả: Joe Johnson

Biên tập: Fiona Carey

Biên tập bộ sách: Diana Thomas

Dựa trên tài liệu gốc của Joe Johnson và

George Runciman



bảo trợ xuất bản.

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách

	i
1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?	i
2 Giới thiệu chung	i
3 Mục tiêu cuốn sách	ii
4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?	iii
5 Phương pháp học	iv
6 Trước khi bắt đầu	vii
7 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!	vii

Phần A Các loại nguồn lực

1 Dẫn nhập	1
2 Các nguồn lực của doanh nghiệp	2
3 Quản lý nguồn lực	3
4 Nguồn nhân lực	8
5 Nguồn lực tài chính	10
6 Nguồn lực thiết bị	12
7 Nguồn lực vật liệu	14
8 Tóm tắt	17
9 Suy ngẫm	18

Phần B Nguồn lực thiết bị

1 Dẫn nhập	19
2 Lập kế hoạch thiết bị	19
3 Mua thiết bị	25
4 Bố trí thiết bị	28
5 Sử dụng thiết bị	31
6 Tóm tắt	42
7 Suy ngẫm	43

Phần C Nguồn lực vật liệu 45

1	Dẫn nhập	45
2	Các nguyên lý tồn trữ cơ bản	45
3	Hoạch định vật liệu	48
4	Thu mua vật liệu	54
5	Vấn đề an ninh	56
6	Tóm tắt	64
7	Suy ngẫm	66

Phần D Quản lý tồn kho 67

1	Dẫn nhập	67
2	Xác lập và kiểm soát các mức tồn kho	67
3	Phân loại vật liệu để xác lập ưu tiên quản lý	74
4	Luân chuyển tồn kho	79
5	Nhận hàng	83
6	Xuất hàng	91
7	Tóm tắt	97
8	Suy ngẫm	98

Đánh giá kết quả 99

1	Bài kiểm tra nhanh	99
2	Bài tập tình huống	102

Hãy tóm lược và suy ngẫm 105

1	Tóm lược và suy ngẫm	105
2	Kế hoạch hành động	110
3	Đáp án bài tập tự đánh giá	113
4	Đáp án một số bài tập thực hành	118
5	Đáp án bài kiểm tra nhanh	118
6	Đáp án bài tập tình huống	120

Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Trước khi bắt đầu*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách *Quản trị Sản xuất và Vận hành*, cuốn *Kiểm soát Nguồn lực Vật chất* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp;
- nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn trang bị những kiến thức cơ bản về quản lý các nguồn lực, đặc biệt là quản lý tồn kho. Cuốn sách này sẽ giúp bạn đề ra những biện pháp kiểm soát các nguồn lực của doanh nghiệp hiệu quả hơn.

2 Giới thiệu chung

Mọi nhà quản lý đều có trong tay những nguồn lực nhất định. Sự khác nhau giữa một nhà quản lý giỏi với một nhà quản lý bình thường là ở cách quản lý và sử dụng các nguồn lực đó như thế nào.

Những nhà quản lý kém cỏi luôn phàn nàn là họ thiếu nguồn lực. Họ luôn nói: “Giá mà tôi có nhiều người hơn (hoặc nhiều vốn hơn, nhiều thời gian hơn, vật liệu và thiết bị tốt hơn) thì tôi đã có thể làm được biết bao nhiêu việc”. Thật ra vấn đề là ở chỗ **bạn có thể làm gì với những nguồn lực mình có.**

Cuốn sách này đề cập đến vấn đề quản lý và kiểm soát các nguồn lực. Để kiểm soát

một nguồn lực, bạn phải kiểm soát được hiệu quả sử dụng thực tế và so sánh với hiệu quả sử dụng dự tính. Quản lý bao gồm việc xác định rõ các mục tiêu và lập kế hoạch thực hiện các mục tiêu đó.

Trong phần A, chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc xem xét các loại nguồn lực và những vấn đề cần quan tâm trong việc quản lý mỗi nguồn lực. Sau đó chúng ta sẽ nghiên cứu chi tiết hơn về hai loại nguồn lực: thiết bị và vật liệu.

Phần B đề cập đến các chức năng quản lý thiết bị, chúng ta sẽ xem xét việc lập kế hoạch, thu mua, cách bố trí và sử dụng thiết bị. Phần này sẽ giúp bạn trả lời các câu hỏi: Việc mua sắm thiết bị phải bắt đầu từ đâu? Những sai lầm phổ biến khi mua thiết bị là gì? Cần quan tâm đến những vấn đề gì khi lựa chọn thiết bị? Bố trí và bảo dưỡng thiết bị như thế nào để đảm bảo hiệu quả hoạt động của thiết bị?

Phần C trình bày các chức năng quản lý nguồn lực vật liệu: hoạch định, thu mua, tồn trữ, và đảm bảo an toàn cho vật liệu. Phần này sẽ giúp bạn trả lời các câu hỏi như: Hoạch định nhu cầu vật liệu là gì? Nguyên tắc tồn kho cơ bản là gì? Để đảm bảo an toàn cho vật liệu tồn trữ cũng như các tài sản khác của doanh nghiệp, cần áp dụng những biện pháp an ninh nào?

Phần D khai thác sâu hơn vấn đề tồn trữ vật liệu: xác lập và kiểm soát các mức tồn kho, phân loại hàng tồn kho, luân chuyển tồn kho, thủ tục xuất nhập hàng. Phần này sẽ giúp bạn trả lời các câu hỏi như: Nên đặt hàng bao nhiêu? Khi nào thì đặt hàng? Nên sắp xếp hàng hóa trong kho như thế nào? Thế nào là một quy trình nhận và xuất hàng hiệu quả?

3 Mục tiêu cuốn sách

Khi học hết cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- mô tả năm bước trong quy trình quản lý nguồn lực được áp dụng như thế nào cho bốn loại nguồn lực;
- giải thích một số biện pháp để quản lý nguồn lực thiết bị hiệu quả hơn;
- giải thích nguyên tắc tồn kho cơ bản;
- mô tả sáu nguyên tắc quan trọng để đảm bảo an ninh cho tài sản của doanh nghiệp;
- áp dụng các kỹ thuật quản lý và kiểm soát tồn kho để nâng cao hiệu quả tồn kho của doanh nghiệp.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh, bài thực hành và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.*

Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hóa kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa cuốn sách)

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Trước khi bắt đầu

Một số bài thực hành trong cuốn sách đòi hỏi bạn phải chuẩn bị trước. Bạn có thể xem qua bài thực hành sau đây để chuẩn bị những gì cần thiết.

Thực hành 2: Yêu cầu bạn xem xét cách giám sát việc sử dụng hai nguồn lực cụ thể trong doanh nghiệp và đưa ra các đề xuất để cải tiến cách giám sát.

7 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân tôi là:

(Ví dụ: Tôi muốn biết cần phải quan tâm đến những vấn đề gì khi mua thiết bị.)

.....
.....
.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(Ví dụ: Tôi muốn nguồn lực vật liệu được tồn trữ hiệu quả hơn.)

.....
.....
.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai, và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A

Các loại nguồn lực

- *Dẫn nhập*
- *Các nguồn lực của doanh nghiệp*
- *Quản lý nguồn lực*
- *Nguồn nhân lực*
- *Nguồn lực tài chính*
- *Nguồn lực thiết bị*
- *Nguồn lực vật liệu*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

A

Với quyền hạn của mình, nhà quản lý có trách nhiệm đảm bảo các nguồn lực của doanh nghiệp được sử dụng một cách tối ưu nhất. Quản lý các nguồn lực là phần việc chủ yếu nhất của một nhà quản lý, dù đó có thể là đảm bảo sử dụng tối đa năng lực của nhân viên, sử dụng nguồn vốn có hạn một cách hiệu quả nhất, bảo quản và sử dụng thiết bị hợp lý hay là tránh lãng phí nguyên vật liệu.

Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu nền tảng cho đề tài của chúng ta. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc tìm hiểu các nguồn lực được sử dụng trong doanh nghiệp. Tiếp đến, chúng ta đề cập đến các bước trong tiến trình tập hợp và quản lý nguồn lực, sau đó xem xét vấn đề quản lý bốn loại nguồn lực cụ thể: nhân lực, tài chính, thiết bị, và vật liệu.

2 Các nguồn lực của doanh nghiệp

Các nguồn lực là nguồn gốc hình thành của cải. Chúng là những phương tiện tạo ra sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.

Thực hành 1

3 phút 



Bạn hãy nêu tên ba loại nguồn lực được sử dụng trong công việc của mình.

.....

.....

.....

Có nhiều loại nguồn lực, bao gồm:

- nguyên vật liệu dùng trong quá trình sản xuất như kim loại, nhựa, sợi, và các chi tiết lắp ráp;
- máy móc dùng để tạo ra sản phẩm;
- văn phòng phẩm như bút, giấy;
- đồ nội thất;
- nhà cửa, phân xưởng, và văn phòng.

Còn bạn thì sao – bạn và nhân viên của mình có phải là một loại nguồn lực không?

Mọi doanh nghiệp đều cần đến rất nhiều nguồn lực để sản xuất ra sản phẩm và dịch vụ. Để quản lý có hiệu quả các nguồn lực, doanh nghiệp cần phân loại chúng thành các nhóm, mỗi nhóm gồm các nguồn lực có những đặc tính tương tự. Có nhiều cách để phân loại nguồn lực. Các nguồn lực có thể được phân thành bốn loại sau: nhân lực, tài chính, thiết bị và vật liệu (đôi khi còn được gọi là cách phân loại 4M theo ký tự đầu của các chữ tiếng Anh: Men, Money, Machines, Materials).

- **Nhân lực:** bao gồm tất cả nhân viên, kể cả nhà quản lý.

Vì nguồn nhân lực không giống như những nguồn lực khác, khi sử dụng nhân lực chúng ta phải thận trọng, không đối xử với nhân viên như thể họ là một hàng hóa, hoặc chỉ đơn thuần là một phương tiện sản xuất; nhân viên chỉ làm việc tốt nếu bạn quan tâm và tôn trọng họ.

- **Tài chính:** là tiền và các khoản tín dụng của doanh nghiệp.

Không có tài chính thì khó có thể có được các nguồn lực khác. Nguồn tài chính của một doanh nghiệp có thể là từ đầu tư cá nhân, vay ngân hàng, các khoản vay chính phủ hoặc được chính phủ trợ cấp, và các nguồn khác. Các công ty cổ phần có thể phát hành cổ phiếu để gia tăng tài chính, và trong một công ty niêm yết thì các cổ phần này được bán công khai.

- **Thiết bị:** là tất cả các dụng cụ, máy móc, và đồ dùng cần cho việc sản xuất, đo lường sản phẩm, bảo vệ con người, xử lý thông tin, cung cấp năng lượng, hay dùng cho các ứng dụng khác.

Có rất nhiều loại thiết bị, từ những thứ rất đơn giản như mũ bảo hiểm cho đến những đồ công nghệ cao như máy vi tính, dây chuyền sản xuất. Đối với thiết bị cần phải lưu ý hai điểm quan trọng là (a) chi phí mua thiết bị và vận hành

có thể rất cao, và (b) để sử dụng tốt các thiết bị người vận hành cần được trang bị đầy đủ các kỹ năng.

A

- **Vật liệu:** bao gồm các chi tiết lắp ráp, nguyên vật liệu (đầu vào của một qui trình sản xuất), vật tư tiêu hao, và các loại phụ liệu khác cần cho việc sản xuất hoặc hỗ trợ con người thực hiện công việc.

Nguyên vật liệu là chất liệu cơ bản được chế biến để sản xuất ra sản phẩm.

Chi tiết lắp ráp là các chi tiết, thường thì chúng được sản xuất từ nguyên vật liệu, và được dùng để lắp ráp thứ lớn hơn.

Vật tư tiêu hao là các loại vật liệu được tiêu thụ trong quá trình làm việc và không nhất thiết là một phần trong sản phẩm cuối cùng.

Mọi doanh nghiệp đều phải sử dụng vật liệu. Cơ sở sản xuất nhựa dùng hạt nhựa, cơ sở đóng bàn ghế sử dụng gỗ. Cơ sở sản xuất bánh kẹo dùng bột và đường, cơ sở may sử dụng vải và chỉ v.v. Mọi vật liệu đều phải mua, và thường phải được tồn trữ đầu đó sẵn sàng cho sử dụng.

Trước khi tìm hiểu về việc quản lý cụ thể từng nguồn lực này chúng ta hãy tìm hiểu tổng quan về quản lý nguồn lực.

3 Quản lý nguồn lực

Quản lý tốt các nguồn lực sẽ làm tăng hiệu quả hoạt động và lợi nhuận của doanh nghiệp. Việc quản lý nguồn lực bao gồm:

- 1 Quyết định bạn muốn đạt được điều gì;
- 2 Lập kế hoạch để đạt được điều đó;
- 3 Xác định cụ thể những nguồn lực cần thiết;
- 4 Xác định nguồn cung cấp, tập hợp và chuẩn bị các nguồn lực này;
- 5 Kiểm soát và quản lý các nguồn lực với hiệu quả tốt nhất.

Chúng ta hãy xem xét ví dụ của một hệ thống siêu thị, để xem họ đã thực hiện các bước quản lý nguồn lực này như thế nào.

- **Xác định các mục tiêu**

Hệ thống siêu thị có một mục tiêu lâu dài là trở nên lớn mạnh hơn và thành công hơn các đối thủ của họ, mục tiêu ngắn hạn là mở thêm ba chi nhánh mới.



■ Lập kế hoạch

Để đạt được mục tiêu ngắn hạn là mở ba chi nhánh mới, hệ thống siêu thị phải lập kế hoạch để mua hoặc thuê mặt bằng, kế hoạch xây dựng siêu thị, dự trù thiết bị, vốn, và nhân lực. Họ phải trả lời các câu hỏi như:

“Cần những loại thiết bị gì?”

“Cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên?”

“Cần mua những vật liệu gì, khi nào cần?”

“Cần có bao nhiêu vốn?”

■ Xác định những nguồn lực cần thiết

Bước tiếp theo là cụ thể hóa các kế hoạch này, đưa ra các thông số kỹ thuật rõ ràng cho mọi nguồn lực. Họ phải trả lời các câu hỏi như:

“Thiết bị phải đáp ứng những thông số kỹ thuật cụ thể nào?” (công suất, điện năng tiêu thụ, yêu cầu về vật liệu đi kèm, v.v...)

“Nhân viên cần phải có những kỹ năng và phẩm chất gì?”

“Doanh nghiệp cần vật liệu với tiêu chuẩn chất lượng nào? Những đặc tính kỹ thuật cụ thể cho mỗi loại vật liệu là gì?”

“Nguồn vốn cần có cơ cấu như thế nào? Nếu đi vay vốn thì điều kiện cụ thể là gì?”

■ Xác định nguồn cung cấp, tập hợp và chuẩn bị các nguồn lực

Họ phải trả lời các câu hỏi như:

“Mua hay thuê thiết bị? Chọn nhà cung cấp nào? Khi nào thì thiết bị phải sẵn sàng?”

“Tự tuyển nhân viên hay thông qua dịch vụ? Cần đào tạo cho nhân viên như thế nào?”

“Chọn nhà cung cấp nào? Tồn trữ vật liệu ở đâu?”

“Vay vốn của ngân hàng nào?”

Một khi có được những nguồn lực này, chúng cần phải được chuẩn bị sẵn sàng để sử dụng. Sự chuẩn bị dĩ nhiên sẽ thay đổi theo từng loại và điều kiện của nguồn lực. Nhân viên được huấn luyện, thiết bị được cài đặt, vật liệu được bảo quản, v.v...

■ Kiểm soát và quản lý

Khi đã sẵn sàng, các nguồn lực phải được quản lý và kiểm soát để có thể khai thác tối đa. Nhà quản lý cần trả lời các câu hỏi như:

“Thiết bị cần được bảo dưỡng như thế nào?”

“Cần có biện pháp gì để tăng động lực làm việc cho nhân viên?”

“Chất lượng vật liệu có đạt yêu cầu không? Vật liệu có bị thất thoát hay hư hại gì không?”

“Tỷ suất lợi nhuận là bao nhiêu? Khi nào có thể thu hồi vốn đầu tư?”

Bạn có thể liên quan đến tất cả các bước nêu trên nhưng phần công việc chủ yếu của bạn lại là kiểm soát các nguồn lực – bước cuối cùng. Phần cốt lõi của việc kiểm soát các nguồn lực là **GIÁM SÁT** việc sử dụng chúng.

Bạn phải biết về **số lượng, chất lượng và giá cả** của các nguồn lực mà mình kiểm soát.

Để làm tốt việc này bạn cần phải:

- quan tâm sâu sát đến công việc của nhân viên: họ đang thực hiện công việc như thế nào, họ đang gặp phải vấn đề gì, v.v...;
- biết những thiết bị cần thiết có sẵn hay không, tình trạng làm việc của chúng có tốt không, v.v...;
- nắm được thông tin về vật liệu đang dùng: tình hình cung cấp có tốt không, chất lượng có đạt yêu cầu không, có được sử dụng một cách hiệu quả không, v.v...;
- nắm vững tình hình tài chính của doanh nghiệp: quỹ tiền mặt hiện có là bao nhiêu, tỷ lệ các khoản phải thu, phải trả, tỷ lệ giữa vốn tự có trên tổng số vốn đầu tư là bao nhiêu, v.v...

Tóm lại, với bất kỳ nguồn lực nào, nhà quản lý cần phải biết:

- Chúng ta muốn đạt được điều gì?
- Phải làm gì để đạt được điều đó?
- Cần có nguồn lực nào để thực hiện các hoạt động đó?
- Làm sao chúng ta có được các nguồn lực này?
- Khi đã có các nguồn lực này thì làm thế nào để khai thác được tối đa?

A

Mặc dù với mỗi nguồn lực, những bước thực hiện cụ thể có thể khác nhau, việc **xác định mục tiêu** và **lập kế hoạch** luôn là hai bước đầu tiên mà nhà quản lý phải thực hiện.

Thực hành 2

15 phút 



Tiếp theo thực hành 1, bạn hãy kể chi tiết hơn về các nguồn lực mà bạn có trách nhiệm quản lý. Phân loại các nguồn lực đó vào các nhóm sau:

Nhân lực (ví dụ như bao nhiêu người, năng lực từng người như thế nào?):

.....

.....

.....

.....

Thiết bị (ví dụ như loại gì, giá trị bao nhiêu?):

.....

.....

.....

.....

Vật liệu (ví dụ như loại gì, giá trị bao nhiêu?):

.....

.....

.....

.....

Tài chính (ví dụ như khoản vốn tự có của doanh nghiệp là bao nhiêu? tỷ lệ khoản phải thu và khoản phải trả như thế nào?):

.....

.....

.....

.....

Bây giờ hãy suy nghĩ các bước bạn cần làm để giám sát hai nguồn lực mà bạn quản lý.

Nguồn 1:

Bạn giám sát nguồn lực này như thế nào, bao lâu kiểm tra một lần?

.....

.....

Nếu bạn phát hiện ra một vấn đề, bạn sẽ làm gì, bạn sẽ thông báo cho ai?

.....

.....

Nguồn 2:

Bạn giám sát nguồn lực này như thế nào, bao lâu kiểm tra một lần?

.....

.....

Nếu bạn phát hiện ra một vấn đề, bạn sẽ làm gì, bạn sẽ thông báo cho ai?

.....

.....

A

Sau đây chúng ta sẽ lần lượt xem xét vấn đề quản lý của mỗi nguồn lực: nhân lực, tài chính, thiết bị, vật liệu.

4 Nguồn nhân lực

Nhân viên là một nguồn lực và là **nguồn lực quyết định sự thành công**. Một sự khác biệt lớn giữa nguồn nhân lực với các nguồn lực khác là nhân viên không chỉ đơn giản là một phương tiện để đạt mục tiêu. Những doanh nghiệp đối xử với nhân viên như một cỗ máy, sử dụng hay bỏ đi theo yêu cầu quản lý, thì sẽ không bao giờ nhận được những gì tốt nhất từ nguồn lực quý giá này.

Nhiều người thường cho rằng sự khác biệt giữa nhân viên với nhà quản lý là nhân viên chỉ làm những gì được chỉ dẫn, không có trách nhiệm hoặc góp phần trong những quyết định liên quan tới công việc của họ hoặc người khác. Có nghĩa là nhân viên được xem như các nguồn lực khác, ngay cả các đóng góp của họ cho công ty cũng được xem là chuyện đương nhiên như thể một cái máy khi nạp năng lượng thì sẽ hoạt động và cho ra sản phẩm: “họ được trả lương để làm việc đó”. **Đây là một sự hiểu lầm nghiêm trọng**. Nhân viên có thể có những năng lực mà bạn chưa nhận ra, họ có thể làm việc tốt hơn mong đợi của bạn.

Thực hành 3

3 phút 



Đã bao giờ bạn cảm thấy bất ngờ với kết quả công việc xuất sắc của nhân viên mình chưa? Hãy kể lại một tình huống.

.....

.....

.....

Hy vọng là bạn đã nhớ được nhiều tình huống. Trên thực tế, rất nhiều sáng kiến cải tiến chất lượng sản phẩm hay quy trình sản xuất là đóng góp của những người sản xuất trực tiếp, những người mà nhiệm vụ của họ chỉ đơn thuần là sản xuất sản phẩm theo một quy trình có sẵn.

Minh làm ở phân xưởng bào của một cơ sở sản xuất đồ chơi bằng gỗ, nhiệm vụ của anh là mài nhẵn các mẫu gỗ nhỏ là chi tiết lắp ráp. Sau một thời gian làm việc anh đã có sáng kiến nâng cao năng suất: để đảm bảo độ nhẵn của các chi tiết mà không mất nhiều thời gian kiểm tra độ nhẵn của từng chi tiết khi mài, người thợ nên quan sát thật kỹ khi mài chi tiết đầu tiên: mài bao nhiêu lần thì đủ nhẵn, sau đó, với các chi tiết tiếp theo, chỉ cần đếm số lần mài là đủ, nhờ vậy mất ít thời gian hơn.

Để tránh sai lầm coi nhân viên như máy móc, chúng ta phải nhận ra rằng con người ta không ai giống ai, mỗi người là một cá thể duy nhất và có khả năng đóng góp rất riêng. Nếu bạn biết cách quan tâm và tạo động lực cho nhân viên, họ sẽ khiến bạn phải ngạc nhiên với những gì họ có thể làm được.

Với nguồn nhân lực, nhà quản lý cần phải biết:

- doanh nghiệp cần những nhân viên như thế nào?
- làm sao để thu hút được họ? và
- điều gì khiến nhân viên làm việc một cách hiệu quả?

Trong phạm vi cuốn sách này chúng ta sẽ không tập trung xem xét nguồn nhân lực. Các vấn đề liên quan đến quản lý nguồn nhân lực được đề cập trong nhiều cuốn sách của bộ sách *Quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ* và bộ sách *Tăng hiệu quả làm việc cá nhân*. Các bạn có thể tìm đọc theo các hướng dẫn dưới đây:

- Cuốn *Phân tích công việc* hướng dẫn cho bạn cách thu thập thông tin chính xác về một vị trí công việc (những thông tin gì, thu thập bằng cách nào). **Bảng phân tích công việc** được dùng để tạo ra **bản mô tả công việc**, **bản yêu cầu chuyên môn** và **bản tiêu chuẩn kết quả công việc**.
- Cuốn *Mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chuẩn hoàn thành công việc* hướng dẫn bạn cách xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc dựa trên bảng phân tích công việc. Các tài liệu này giúp doanh nghiệp có thể tuyển chọn đúng người, xây dựng các chiến lược đào tạo, và đánh giá đúng năng lực của nhân viên.
- Cuốn *Thu hút, Tìm kiếm và Lựa chọn Nguồn Nhân lực* giúp bạn thực hiện tốt các bước trong quy trình tuyển dụng của doanh nghiệp.

- Cuốn *Hệ thống tiền lương và tiền công* trang bị cho bạn các công cụ để xây dựng một hệ thống tiền lương và tiền công đảm bảo tính công bằng và tính cạnh tranh.
- Cuốn *Tạo động lực làm việc* giúp bạn tìm hiểu về các phương pháp động viên, khuyến khích nhân viên để họ làm việc tích cực hơn, hiệu quả hơn.
- Cuốn *Thuật lãnh đạo nhóm* trang bị cho bạn những kỹ thuật để biến một nhóm những cá nhân xa lạ trở thành một nhóm được tổ chức tốt và hoạt động có hiệu quả.

5 Nguồn lực tài chính

Nguồn lực tài chính trong một doanh nghiệp có thể được ví như huyết mạch của một cơ thể sống bởi vì không có tài chính thì khó có thể có được các nguồn lực khác. Bạn thử nghĩ xem doanh nghiệp của bạn sẽ khó khăn như thế nào nếu không có khả năng thanh toán các khoản vay đáo hạn?

Bạn hãy hình dung vào một buổi sáng đẹp trời, bạn tới công ty và thấy trên bàn làm việc thư nhắc nợ của ngân hàng, các hóa đơn mua hàng chưa thanh toán, bảng lương nhân viên chưa được chi trả và kế toán báo cho bạn biết quỹ tiền mặt của công ty đã cạn kiệt. Công ty của bạn đang phát triển tốt, tài sản của công ty có giá trị lớn hơn các khoản nợ nhiều lần, các khoản phải thu từ khách hàng còn lớn hơn các khoản phải trả nhà cung cấp nhiều. Bạn nghĩ rằng chẳng có gì phải lo lắng, ngân hàng sẽ cho bạn vay vốn và khách hàng sẽ trả tiền cho bạn.

Nhưng ngân hàng từ chối bạn vì tài sản của công ty đã được đem thế chấp cho các khoản vay mà bạn chưa thanh toán, khách hàng của bạn đang gặp khó khăn về tài chính và chưa thể thanh toán cho bạn ngay, trong khi đó các nhà cung cấp và ngân hàng ráo riết đòi nợ. Tình cảnh thật tồi tệ, rõ ràng công ty bạn đang đứng trước bờ vực phá sản dù công việc kinh doanh của công ty đang phát triển tốt.

Tình huống này có thể xảy ra ở bất kỳ doanh nghiệp nào, dù lớn hay nhỏ, nếu nguồn lực tài chính không được quản lý và kiểm soát một cách chặt chẽ.

Thực hành 4

3 phút 

A

Theo bạn, đối với nguồn lực tài chính, những việc mà nhà quản lý phải làm là gì?

.....

.....

.....

Đối với nguồn lực tài chính nhà quản lý cần phải tìm câu trả lời cho các câu hỏi:

- để đạt được mục tiêu đề ra doanh nghiệp cần bao nhiêu vốn?
- doanh nghiệp có thể sử dụng những nguồn tài chính nào? làm sao để huy động được những nguồn tài chính đó? và
- sử dụng nguồn vốn như thế nào để tạo ra nhiều lợi nhuận nhất?

Doanh nghiệp có thể khai thác nhiều nguồn tài chính, có thể là tự tích lũy từ lợi nhuận, kêu gọi đầu tư, phát hành cổ phiếu, thuê tài chính hay vay ngân hàng, v.v... và cũng có nhiều cách để sử dụng nguồn tài chính đó như đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, đầu tư sang lĩnh vực mới, góp vốn đầu tư với các đơn vị khác, mua cổ phiếu của các doanh nghiệp khác, v.v...

Chúng ta sẽ không tập trung xem xét nguồn lực tài chính trong cuốn sách này. Các vấn đề liên quan đến quản lý nguồn lực tài chính được đề cập đến trong nhiều cuốn sách của bộ sách *Quản trị tài chính và kế toán*. Các bạn có thể tìm đọc theo hướng dẫn sau đây:

- Cuốn *Phân tích Dự án Đầu tư* giúp bạn tìm hiểu những cách đánh giá tính khả thi của một dự án đầu tư, cách đánh giá một dự án về mặt tài chính và các phương pháp tìm kiếm nguồn vốn đầu tư. Cuốn sách cũng hướng dẫn bạn cách xây dựng một dự án đầu tư.
- Cuốn *Lập và Quản lý Ngân sách Doanh nghiệp* giúp bạn trong việc hoạch định ngân sách, chuẩn bị nguồn tài chính để thực hiện các mục tiêu đề ra và phân bổ nguồn tài chính đó cho các mục tiêu cụ thể.
- Cuốn *Kiểm soát chi phí* giúp bạn tìm hiểu cách thức kiểm soát và quản lý chi phí qua đó nâng cao hiệu quả các khoản chi tiêu.

- Cuốn *Kế toán dành cho Nhà quản lý* cung cấp cho bạn những kiến thức cơ bản về kế toán mà một nhà quản lý cần biết đồng thời trang bị cho bạn khả năng đọc hiểu báo cáo tài chính. Bạn sẽ có khả năng đánh giá tình hình tài chính cũng như kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thông qua việc phân tích các chỉ tiêu tài chính.

6 Nguồn lực thiết bị

Thiết bị là một thuật ngữ chỉ nhiều loại dụng cụ và máy móc. Bản chất của thiết bị là kỹ thuật, dựa vào một hay nhiều loại công nghệ. Đối với những thiết bị hiện đại và kỹ thuật cao thì việc mua và vận hành luôn cực kỳ tốn kém. Tuy nhiên chuyện mua thiết bị không phù hợp, mua những thiết bị hiện đại nhất nhưng chỉ khai thác được một số chức năng cơ bản của thiết bị không phải là chuyện hiếm.

Công ty Mosqui sản xuất hương (nhang) trừ muỗi. Để tăng công suất cho phân xưởng đóng gói công ty quyết định mua một máy gấp hộp và đóng gói tự động. Công ty mua một thiết bị đã qua sử dụng vì thiết bị khá hiện đại, còn tốt (mới sử dụng 1 năm) mà giá rẻ hơn nhiều so với thiết bị mới cùng loại. Người bán nói rằng thiết bị rất dễ sử dụng nên công ty chỉ yêu cầu bên bán cung cấp tài liệu và băng video hướng dẫn sử dụng. Khi tiếp nhận máy, các kỹ sư giỏi của công ty đã cố gắng hơn một tháng mà không thể làm cho máy vận hành ổn định được, tỷ lệ hộp bao bì hỏng là 10%. Công ty phải thuê một chuyên viên của hãng chế tạo đến để xử lý. Chuyên viên này phát hiện ra rằng loại giấy nguyên liệu mà công ty đang sử dụng quá mỏng. Để máy hoạt động ổn định cần tăng định lượng giấy. Tuy nhiên, việc đó làm tăng 20% giá thành bao bì.

Thực hành 5

3 phút 



Theo bạn, nguyên nhân dẫn đến những sai lầm của công ty Mosqui trong việc mua thiết bị trên là gì?

.....

.....

.....

Công ty Mosqui trong ví dụ trên đã mắc hai sai lầm cơ bản:

- chỉ quan tâm đến thiết bị mà không để ý đến các yếu tố khác như vật liệu sử dụng;

- không tính toán kỹ về điều kiện chuyển giao kỹ thuật nên đã gặp khó khăn trong việc vận hành thiết bị và phải thuê chuyên viên đến xử lý.



Nguyên nhân sâu xa của vấn đề là những người ra quyết định đã không thấy được mối liên hệ giữa thiết bị và công nghệ. Để sản xuất ra một loại sản phẩm có thể có nhiều cách, và mỗi cách thức sản xuất đòi hỏi những thiết bị khác nhau.

Thiết bị và công nghệ

Một điều nguy hiểm là nhiều người vẫn đánh đồng giữa công nghệ với thiết bị. Bất kỳ thiết bị nào cũng trở nên lỗi thời vào thời điểm nó được sản xuất ra bởi vì nhu cầu của khách hàng phát triển không ngừng và việc cạnh tranh để đáp ứng nhu cầu này rất mãnh liệt. Nếu chỉ dựa vào thiết bị thì doanh nghiệp không thể duy trì được lợi thế cạnh tranh.

Công nghệ được hiểu theo nghĩa rộng là tất cả những phương thức, những quy trình được sử dụng để chuyển hóa các nguồn lực thành sản phẩm và dịch vụ. Công nghệ không đơn thuần là thiết bị mà là sự kết hợp của bốn thành phần sau:

- Thiết bị: máy móc, thiết bị và những phương tiện hữu hình khác để biến đổi các nguồn lực thành sản phẩm và dịch vụ;
- Con người: những người vận hành, quản lý, kiểm soát các phương tiện sản xuất;
- Phương thức tổ chức: cách tổ chức, kết hợp nguồn lực con người và thiết bị để đạt được hiệu quả sử dụng cao nhất;
- Thông tin: những thông tin được tích lũy, đúc kết bởi con người. Thông tin ở đây không đơn thuần là những dữ liệu thô, chúng là những thông tin đã được kiểm tra và điều chỉnh, nếu cần, để có thể sử dụng cho những hoạt động sản xuất. Thông tin bao gồm các thông tin về tính năng kỹ thuật của các phương tiện sản xuất, các bước công nghệ, quy trình vận hành, lịch bảo dưỡng, những hư hỏng thường gặp, những kỹ năng vận hành cần thiết, các chuẩn mực về kết quả, nhu cầu nguyên vật liệu, v.v...

Bốn thành phần của công nghệ có quan hệ tương hỗ lẫn nhau và phải cùng tồn tại. Thiết bị không thể vận hành nếu không có con người, và cần phải có phương thức tổ chức phù hợp thì con người mới có thể sử dụng thiết bị một cách hiệu quả. Thông tin hỗ trợ cho phương thức tổ chức sản xuất, con người và thiết bị, nhờ những thông



tin phản hồi mà người ta có thể cải tiến phương thức tổ chức, trang bị thêm những kỹ năng cần thiết, và nâng cao hiệu suất của máy móc thiết bị. Ví dụ dưới đây minh họa điều này.

Công ty chế tạo máy Chiến Thắng vừa trang bị một hệ thống máy công cụ điều khiển bằng kỹ thuật số CNC để gia công chi tiết thay cho các máy công cụ bán tự động. Cùng với việc đầu tư thiết bị, công ty phải tuyển công nhân mới. Công nhân mới không cần có tay nghề và sự khéo léo như công nhân cũ nhưng phải biết sử dụng máy vi tính, hiểu biết về một số phần mềm ứng dụng có liên quan, và biết tiếng Anh. Quy trình sản xuất cũng thay đổi, công ty không cần sử dụng nhiều công nhân gia công chi tiết và công nhân lắp ráp như trước nữa, mọi công đoạn đều được tự động hóa: bản vẽ chi tiết được thực hiện trên Autocad, dữ liệu được chuyển vào máy CNC, dao cắt được điều khiển theo các tọa độ được lập trình sẵn, các chi tiết được sản xuất và được chuyển sang dây chuyền lắp ráp. Trước đây công nhân được chia thành từng tổ sản xuất nhỏ từ 5 đến 7 người, mỗi tổ có một quản đốc, với thiết bị mới, công ty không cần chia tổ sản xuất như trước nữa, các công nhân vận hành máy trực tiếp báo cáo cho trưởng phòng sản xuất. Công nhân điều khiển máy CNC phải ghi lại một số thông số kỹ thuật của máy mỗi khi bàn giao ca.

Đối với nguồn lực thiết bị, nhiệm vụ của nhà quản lý là phải xác định được:

- doanh nghiệp cần những thiết bị gì, với những tính năng cụ thể nào?
- mua các thiết bị đó như thế nào?
- bố trí thiết bị và đề ra các quy định sử dụng như thế nào cho hiệu quả?

Chúng ta sẽ tìm hiểu cụ thể hơn về các vấn đề quản lý nguồn lực thiết bị trong phần B.

7 Nguồn lực vật liệu

Như vậy chúng ta đã xem xét ba loại nguồn lực: nhân lực, tài chính, thiết bị. Bây giờ chúng ta sẽ nghiên cứu nguồn lực thứ tư, vật liệu.

Vật liệu là nguồn lực cần thiết cho mọi doanh nghiệp chứ không chỉ các doanh nghiệp sản xuất. Người làm vườn sử dụng phân bón và hạt giống; công ty vận tải cần phụ tùng xe, xăng dầu, sổ lộ trình; văn phòng du lịch cần giấy, bút và bản đồ; khách sạn cần vật liệu đủ các loại với khối lượng lớn, v.v...

Thực hành 6

3 phút 

A



Bạn hãy nêu tên một loại vật liệu chính được sử dụng trong doanh nghiệp bạn. Những khó khăn mà bạn đã gặp liên quan đến loại vật liệu này là gì?

.....

.....

.....

Bạn có thể gặp những khó khăn như:

- không có vật liệu đó khi bạn cần: ví dụ như bạn cần phải gửi gấp cho khách hàng một lá thư nhưng giấy tiêu đề của công ty chẳng còn tờ nào, và bạn phải chờ vài ngày để nhà cung cấp in xong cho bạn;
- vật liệu không đạt chất lượng: công nhân của bạn than phiền rằng chỉ may hay bị đứt nên họ luôn phải ngưng lại để khâu chỉ;
- vật liệu tồn kho quá lâu và có nguy cơ bị hỏng.

Nhiệm vụ chính của quản lý vật liệu là làm sao để có vật liệu đúng nơi, đúng lúc, trong khi phải đảm bảo mức chi phí thấp nhất. Vì vậy, những vấn đề mà nhà quản lý cần phải quan tâm là:

- doanh nghiệp cần những loại vật liệu gì? nhu cầu cụ thể là gì và khi nào cần?
- mua những vật liệu này ở đâu? mua bao nhiêu và tồn trữ như thế nào?
- vật liệu có đạt yêu cầu chất lượng không? có khi nào thiếu vật liệu không? vật liệu có được sử dụng hiệu quả không?

Chúng ta sẽ tìm hiểu việc quản lý vật liệu cụ thể hơn trong phần C và D.

A

Hãy tự đánh giá 1

15 phút 



1 Điền từ thích hợp vào chỗ trống để câu có ý nghĩa.

Việc quản lý các nguồn lực bao gồm:

- 1 _____ bạn muốn đạt được điều gì;
- 2 Lập _____ để đạt được điều đó;
- 3 Xác định _____ các nguồn lực cần thiết;
- 4 Xác định nguồn cung cấp, tập hợp và _____ những nguồn lực này;
- 5 _____ và quản lý các nguồn lực có hiệu quả nhất.

2 Hãy chỉ ra những câu dưới đây câu nào đúng câu nào sai:

	Đúng	Sai
a Sự khác biệt giữa nhân viên với nhà quản lý là nhân viên chỉ làm những gì được chỉ dẫn, không có trách nhiệm hoặc góp phần trong những quyết định liên quan tới công việc của họ hoặc người khác.	☐	☐
b Đối với nguồn lực tài chính, những vấn đề mà nhà quản lý cần quan tâm là làm sao để có được nguồn tài chính và sử dụng như thế nào để đồng vốn sinh lời nhiều nhất.	☐	☐
c Đối với nguồn lực thiết bị, nhà quản lý chỉ cần quan tâm đến việc mua đúng thiết bị.	☐	☐
d Vấn đề chính của việc quản lý vật liệu là làm sao để có vật liệu đúng nơi, đúng lúc, trong khi phải đảm bảo mức chi phí thấp nhất.	☐	☐

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

8 Tóm tắt



A

- Có nhiều cách phân loại nguồn lực. Các nguồn lực trong doanh nghiệp có thể được phân thành bốn loại: nhân lực, tài chính, thiết bị, vật liệu.
- Việc quản lý các nguồn lực bao gồm:
 - Quyết định bạn muốn đạt được điều gì;
 - Lập kế hoạch để đạt được điều đó;
 - Xác định cụ thể những nguồn lực cần thiết;
 - Xác định nguồn cung cấp, tập hợp và chuẩn bị những nguồn lực này;
 - Kiểm soát và quản lý các nguồn lực với hiệu quả tốt nhất.
- **Con người** là nguồn lực quyết định sự thành công. Khác với những nguồn lực khác, con người không đơn giản là một phương tiện để đạt mục tiêu, họ là một nguồn lực đặc biệt, và nhà quản lý cần phải quan tâm tới nhu cầu của từng cá nhân.
- Không có **nguồn lực tài chính** thì khó có thể có được các nguồn lực khác. Những khó khăn về tài chính có thể có những tác động rất xấu tới tình hình kinh doanh, vì vậy doanh nghiệp cần kiểm soát chặt chẽ nguồn lực này.
- Không nên đồng nhất giữa **thiết bị** và **công nghệ**, thiết bị chỉ là một trong bốn thành phần cấu thành của công nghệ bao gồm:
 - thiết bị;
 - con người;
 - phương thức tổ chức;
 - thông tin.
- Vấn đề chính của việc quản lý **vật liệu** là làm sao để có vật liệu đúng nơi, đúng lúc, trong khi đảm bảo giữ chi phí ở mức thấp nhất.



9 Suy ngẫm

Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần B

Nguồn lực thiết bị

- *Dẫn nhập*
- *Lập kế hoạch thiết bị*
- *Mua thiết bị*
- *Bố trí thiết bị*
- *Sử dụng thiết bị*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Đối với nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất, máy móc thiết bị là yếu tố có ảnh hưởng quyết định đến sức mạnh của doanh nghiệp. Tuy nhiên trang thiết bị hiện đại nhất không phải là điều kiện tiên quyết để có lợi thế cạnh tranh tuyệt đối. Kiểm soát tốt nguồn lực thiết bị là việc quan trọng hơn.

Trong phần này, trước hết chúng ta sẽ tìm hiểu các bước hoạch định nguồn lực thiết bị. Tiếp đó chúng ta xem xét những sai lầm thường mắc phải và những vấn đề cần chú ý khi mua thiết bị. Sau cùng chúng ta sẽ tìm hiểu các nguyên tắc bố trí thiết bị và vấn đề bảo dưỡng thiết bị.

2 Lập kế hoạch thiết bị

Thiết bị thường là những tài sản lớn và được sử dụng lâu dài, vì vậy khi ra quyết định mua thiết bị nhà quản lý phải xem xét kỹ lưỡng.

Thực hành 7

2 phút 



Là chủ doanh nghiệp hay nhà quản lý trong doanh nghiệp, bạn sẽ quyết định mua thiết bị khi nào?

.....

.....

.....

Có thể là bạn đã nêu:

- khi công suất hiện tại không đủ đáp ứng nhu cầu kinh doanh của doanh nghiệp;

- khi doanh nghiệp muốn cải tiến chất lượng sản phẩm;
- khi doanh nghiệp muốn nâng cao năng suất, hạ giá thành;
- khi doanh nghiệp muốn mở rộng sản xuất để sản xuất ra những loại hàng hóa mới.

Có nhiều lý do khiến doanh nghiệp muốn mua thiết bị mới nhưng điều quan trọng là quyết định đó phải dựa trên một kế hoạch cụ thể – *Kế hoạch thiết bị*.

Kế hoạch thiết bị được xây dựng trên cơ sở kế hoạch công nghệ và kế hoạch công suất.

2.1 Kế hoạch công nghệ

Kế hoạch công nghệ là toàn bộ tài liệu kỹ thuật cụ thể hóa cách thức chế tạo một sản phẩm hay cách thực hiện một dịch vụ.

Dưới đây là những kế hoạch công nghệ để sản xuất ra sản phẩm áo sơ mi.

Để may một cái áo sơ mi người thợ may thủ công có thể phải thực hiện các bước trong bảng dưới đây:

TT	Công việc	Thiết bị	Vật liệu	Lao động
1	Đo kích thước	Thước dây		Thợ may
2	Vẽ và cắt vải	Thước vẽ, kéo	Phấn	Thợ may
3	Vắt sổ	Máy vắt sổ	Chỉ	Thợ phụ
4	Ráp áo	Máy may	Chỉ may	Thợ may
5	Làm khuy và đơm nút	Kim, dao, kéo	Chỉ, nút	Thợ phụ
6	Ủi áo	Bàn ủi		Thợ phụ

Còn trong một phân xưởng may công nghiệp thì áo sơ mi được sản xuất theo quy trình sau:

TT	Công việc	Thiết bị	Vật liệu	Lao động
1	Vẽ mẫu áo	Máy vi tính		Thợ sơ đồ may
2	In và cắt rập áo	Máy in, kéo	Giấy	Thợ sơ đồ may
3	Cắt vải	Đồ gá, dao cắt bán tự động		Thợ cắt
4	Ráp áo theo từng công đoạn	Máy may, máy vắt sổ	Chỉ	Nhiều thợ may
5	Làm khuy và đơm nút	Máy làm khuy	Chỉ, nút	Thợ làm khuy
6	Kiểm tra chất lượng	Máy dò kim loại		KCS
7	Ủi	Hệ thống ủi công nghiệp		Thợ ủi
8	Đóng gói	Máy đóng thùng	Bao bì, thùng giấy	Công nhân đóng gói

Thực hành 8

4 phút 



Theo bạn, tại sao kế hoạch công nghệ để may áo sơ mi lại là một cơ sở quan trọng để xây dựng kế hoạch thiết bị của một doanh nghiệp may?

.....

.....

.....

.....

.....

Như bạn đã thấy trong ví dụ trên, người ta có thể có những cách khác nhau, hay nói cách khác là sử dụng những công nghệ khác nhau để may được một áo sơ mi. Với mỗi công nghệ, vật liệu và lao động sử dụng sẽ khác nhau, các máy móc thiết bị cần thiết cũng khác nhau.

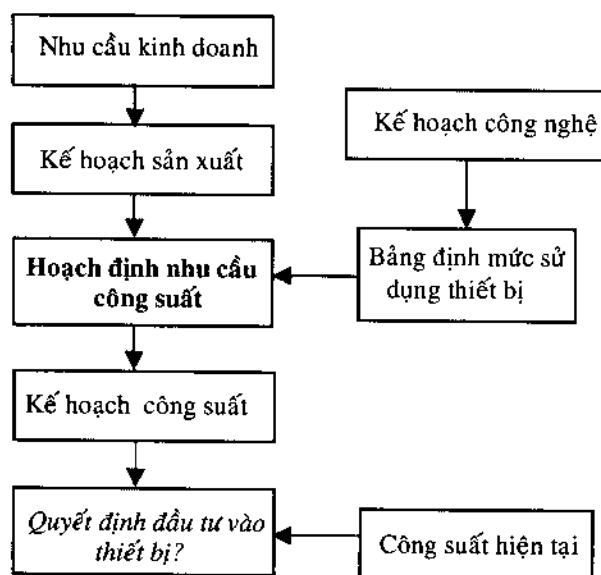
B

Để làm ra bất kỳ một sản phẩm nào, việc đầu tiên mà nhà sản xuất cần làm là lập kế hoạch công nghệ. Kế hoạch công nghệ có thể bao gồm:

- Bản vẽ chi tiết hoặc công thức sản phẩm.
- Bảng định mức nguyên vật liệu: danh sách nguyên vật liệu hoặc chi tiết tạo thành sản phẩm.
- Sơ đồ lắp ráp hay sơ đồ cấu trúc sản phẩm: minh họa cách kết hợp những vật liệu/chi tiết khác nhau thành sản phẩm cuối cùng.
- Sơ đồ công nghệ: liệt kê các công đoạn gia công chế biến để tạo thành sản phẩm, thời gian lưu tại mỗi công đoạn, những công cụ, thiết bị cần thiết, những chỉ tiêu cần kiểm tra.
- Bảng lịch trình: cho biết thứ tự sản phẩm qua các thiết bị/công đoạn.

2.2 Kế hoạch công suất

Đối với mỗi doanh nghiệp, điều lý tưởng là có được hệ thống máy móc thiết bị hợp lý đủ công suất đáp ứng nhu cầu kinh doanh. Thừa công suất là đầu tư lãng phí, nhưng thiếu công suất sẽ bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Kế hoạch công suất cho biết công suất cần thiết của mỗi công đoạn sản xuất hay cụm thiết bị. Kế hoạch công suất được xây dựng theo quy trình sau:



Thông qua điều tra và dự báo thị trường, doanh nghiệp xác định được nhu cầu hiện tại và tương lai đối với các loại sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp (*Nhu cầu kinh doanh*). Trên cơ sở nhu cầu kinh doanh dự kiến, doanh nghiệp sẽ lập kế hoạch cụ thể về số lượng sản phẩm sẽ sản xuất (*Kế hoạch sản xuất*).

Nhu cầu công suất được hoạch định dựa trên *Kế hoạch sản xuất* và *Bảng định mức sử dụng thiết bị*. Định mức sử dụng thiết bị được dựa trên *Kế hoạch công nghệ*, cho biết công suất tương ứng của mỗi loại thiết bị cần thiết để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm/dịch vụ.

Nếu công suất hiện tại không đáp ứng kế hoạch công suất thì doanh nghiệp sẽ phải quyết định:

- yêu cầu công nhân làm thêm giờ;
- tăng ca;
- thuê gia công bên ngoài;
- mua hoặc nâng cấp thiết bị.

Thường thì quyết định mua thiết bị (thiết bị gì, công suất bao nhiêu và khi nào mua) sẽ căn cứ vào kế hoạch công suất trong thời gian dài, ví dụ như trong 2 năm tiếp theo.

Dưới đây là ví dụ về kế hoạch công suất của nhà máy VINICO, chuyên sản xuất máy đóng kiện, trong 8 quý tiếp theo. Việc sản xuất máy đóng kiện phải sử dụng hai loại máy là máy tiện và máy ráp.

Bảng 1– Dự báo nhu cầu kinh doanh

Sản phẩm	Nhu cầu kinh doanh theo quý (đv: cái)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Máy đóng kiện lớn bằng thép thường	50	50	50	50	50	50	50	50
Máy đóng kiện nhỏ bằng thép thường	235	250	250	265	265	270	280	285
Máy đóng kiện nhỏ bằng thép không gỉ	115	125	125	135	135	155	195	215

Bảng 2 – Bảng định mức sử dụng thiết bị

Sản phẩm	Máy tiện (đv: giờ)	Máy ráp (đv: giờ)
Máy đóng kiện lớn bằng thép thường	2,0	4,0
Máy đóng kiện nhỏ bằng thép thường	2,5	5,0
Máy đóng kiện nhỏ bằng thép không gỉ	6,0	6,0

Bảng 3 – Kế hoạch công suất – PHÂN XỬNG TIỆN

Sản phẩm	Nhu cầu công suất theo quý (đv: giờ)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Máy đóng kiện lớn bằng thép thường	100	100	100	100	100	100	100	100
Máy đóng kiện nhỏ bằng thép thường	588	625	625	663	663	675	700	712
Máy đóng kiện nhỏ bằng thép không gỉ	690	750	750	810	810	930	1170	1290
TỔNG	1378	1475	1475	1573	1573	1705	1970	2102

Bảng 4 – Kế hoạch công suất – PHÂN XỬNG LẮP RÁP

Sản phẩm	Nhu cầu công suất theo quý (đv: giờ)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Máy đóng kiện lớn bằng thép thường	200	200	200	200	200	200	200	200
Máy đóng kiện nhỏ bằng thép thường	1175	1250	1250	1326	1326	1350	1400	1425
Máy đóng kiện nhỏ bằng thép không gỉ	690	750	750	810	810	930	1170	1290
TỔNG	2065	2200	2200	2336	2336	2480	2770	2915

Ở nhà máy VINICO, phân xưởng tiện hiện có 2 máy tiện, mỗi máy có công suất 840 giờ hoạt động trong một quý. Đến quý thứ 6 nhu cầu công suất bắt đầu lớn hơn công suất hiện tại, do đó cần phải quyết định mua thêm một máy nữa hay thuê nơi khác gia công.

Đối với phân xưởng lắp ráp có công suất hiện tại 3000 giờ hoạt động trong một quý thì chưa cần phải mở rộng thêm.

3 Mua thiết bị

Sau khi đã xác định được loại thiết bị mình cần, doanh nghiệp sẽ tiến hành thu mua thiết bị. Mua thiết bị bao gồm lựa chọn thiết bị, lựa chọn nhà cung cấp, đàm phán ký kết hợp đồng, chuẩn bị mặt bằng, lắp đặt và vận hành thử. Mua được thiết bị thích hợp là một việc không đơn giản, mà những chiến lược thành công lại rất đa dạng. Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc tìm hiểu một số sai lầm phổ biến khi mua thiết bị.

B

3.1 Một số sai lầm thường gặp khi mua thiết bị

Thực hành 9

3 phút 



Hãy nhớ lại những lần bạn mua thiết bị, có thể là những thiết bị đơn giản như máy vi tính, điện thoại, v.v... Bạn đã khi nào mắc sai lầm chưa? Những sai lầm đó là gì?

.....

.....

.....

.....

Một số sai lầm thường mắc khi mua thiết bị là:

- Mua thiết bị khi không có nhu cầu thực sự đối với thiết bị đó.

Ví dụ: Doanh nghiệp mua thiết bị để sản xuất loại sản phẩm mới nhưng nhu cầu thị trường cho sản phẩm đó còn quá thấp, kết quả là lãng phí công suất.

- Thiết bị không phù hợp với cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp.

Ví dụ: Doanh nghiệp mua xe chở hàng quá lớn trong khi đường vào kho hàng của khách hàng lại nhỏ.

- Thiết bị không thích ứng.

Ví dụ: Thiết bị phải hoạt động với dòng điện có tần số 60Hz trong khi tần số hệ thống điện quốc gia là 50Hz; hoặc doanh nghiệp mua

B

máy được thiết kế để hoạt động trong điều kiện châu Âu, với khí hậu ôn đới và độ ẩm thấp trong khi đó điều kiện khí hậu của Việt Nam luôn nóng và ẩm.

- Không thỏa thuận hoặc không quy định rõ về việc bàn giao những tài liệu kỹ thuật liên quan dẫn đến việc nhà cung cấp chậm trễ hoặc không giao tài liệu kỹ thuật. Điều này gây khó khăn cho doanh nghiệp trong quá trình vận hành: vận hành không đúng, bảo dưỡng không đúng, không biết xử lý những tình huống hỏng hóc đơn giản.
- Không thỏa thuận hoặc không quy định rõ về việc lắp đặt, vận hành thử cũng như huấn luyện sử dụng thiết bị dẫn đến phải trả thêm chi phí cho việc này.
- Không quan tâm tất cả các khía cạnh của thiết bị.

Ví dụ: Độ ồn khi thiết bị hoạt động, khả năng gây ô nhiễm môi trường, v.v...

- Thỏa thuận không rõ hoặc không đầy đủ về các điều kiện bảo hành.
- Việc tìm kiếm phụ tùng thay thế khó khăn, doanh nghiệp phụ thuộc vào một nhà cung cấp khi thiết bị hư hỏng.
- Doanh nghiệp không có nhân viên có đủ khả năng về kỹ thuật để vận hành thiết bị tốt.

Ví dụ: Thiết bị quá hiện đại, doanh nghiệp không đủ khả năng vận hành.

3.2 Một số vấn đề cần quan tâm khi lựa chọn thiết bị

Lựa chọn thiết bị là một bước rất quan trọng và sai lầm xảy ra phổ biến nhất là ở bước này. Trên thị trường có thể có rất nhiều loại thiết bị có tính năng đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp nhưng trên thực tế, lựa chọn thiết bị phù hợp là không đơn giản. Bạn cần đưa ra những tiêu chí nhất định để làm căn cứ cho quyết định lựa chọn của mình.

Thực hành 10

2 phút 



Bạn hãy kể ra ít nhất 3 yếu tố cần quan tâm khi lựa chọn máy móc thiết bị.

Một số yếu tố cần quan tâm khi lựa chọn thiết bị là:

■ **Tính phù hợp**

Thiết bị phải phù hợp với công suất, công nghệ và chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

■ **Chi phí**

Chi phí không chỉ là giá mua thiết bị mà bao gồm cả chi phí lắp đặt, phí huấn luyện và vận hành thử. Chi phí phải nằm trong khả năng tài chính của doanh nghiệp.

■ **Năng lượng tiêu thụ**

Với cùng tính năng, nên chú ý chọn thiết bị nào ít tiêu thụ năng lượng hơn.

■ **Nhân lực sử dụng**

Mức độ sử dụng nhân lực nhiều hay ít phụ thuộc vào chủ trương của doanh nghiệp và phải phù hợp với tình hình và trình độ nhân lực của địa phương. Đôi khi các thiết bị đơn giản đòi hỏi sử dụng nhiều nhân lực lại có chi phí vận hành thấp và hiệu quả hơn những thiết bị hiện đại cần ít lao động nhưng chi phí vận hành cao.

■ **Cách thức sử dụng**

Nên chọn thiết bị dễ vận hành và bảo dưỡng.

■ **Yêu cầu về nguyên liệu**

Nên lựa chọn các thiết bị có khả năng sử dụng nguyên vật liệu có sẵn ở địa phương.

■ **Tính thích ứng**

Phải đảm bảo thiết bị hoạt động tốt trong điều kiện khí hậu địa phương: độ ẩm, nhiệt độ, điện thế sử dụng, và các yếu tố khác. Cần kiểm tra kỹ các điều kiện này trước khi đặt hàng. Nếu cần, phải yêu cầu nhà cung cấp sửa đổi cho phù hợp.

B

■ Sự sẵn có của phụ tùng thay thế

Nên chọn các thiết bị có phụ tùng thay thế được chuẩn hóa, dễ mua hoặc dễ gia công chế tạo tại địa phương.

■ Hỗ trợ kỹ thuật

Nên mua thiết bị từ các nhà cung cấp có uy tín, có chính sách bảo hành tốt, có đội ngũ nhân viên hỗ trợ kỹ thuật giỏi.

■ Tác động tới môi trường

Chú ý chọn các thiết bị không gây tác động xấu đến môi trường (độ ồn, không khí, nước thải,...).

4 Bố trí thiết bị

Bố trí thiết bị là việc cung cấp không gian làm việc hợp lý và sắp xếp các máy móc thiết bị ở nơi làm việc để đảm bảo sự phối hợp tốt giữa công việc, vật liệu, con người, và thông tin trong toàn bộ hệ thống.

Trước hết, hãy vẽ ra sơ đồ mặt bằng nơi làm việc. Sơ đồ này được vẽ theo tỷ lệ sẽ thể hiện:

- cách bố trí các bức tường, cửa ra vào, cửa sổ và cửa thoát hiểm;
- vị trí đặt các thiết bị cố định;
- bố trí hệ thống điện, nước;
- bố trí hệ thống phòng cháy chữa cháy;
- các hướng di chuyển của người và nguyên vật liệu.

Có một số phần mềm máy tính sẽ giúp bạn làm việc này như CorelFlow, Autocad, và các phần mềm khác.

Thực hành 11

4 phút 



Giả sử bạn dự định bố trí mặt bằng trong một khu làm việc mới cho một thiết bị mới.

Nêu ra ba điều mà bạn muốn đạt được trong cách bố trí của bạn. Dưới đây là một đề xuất gợi ý ban đầu cho bạn.

- **Dễ tiếp cận** – dễ dàng đến được bất cứ khu vực nào trong khu làm việc.

Một số điểm khác mà bạn đã nêu có thể là:

■ **An toàn tối đa**

Có mối nguy nào có thể tránh được hoặc chưa nhận ra không, chẳng hạn như:

- Có đủ khoảng cách an toàn xung quanh máy móc không?
- Các bộ phận chuyển động có được che chắn không?
- Các thiết bị kiểm soát an toàn như chuông báo động có dễ với tới không?
- Các bình chữa cháy có dễ tiếp cận không?
- Các lối thoát hiểm có dễ tới được không?

■ **Tận dụng không gian**

Bạn có sử dụng tất cả khoảng không (đến tận trần?) một cách hiệu quả nhất không? Khi bố trí thiết bị nên chú ý cả mặt bằng lẫn chiều cao nhà xưởng.

■ **Giảm thiểu việc di chuyển**

Di chuyển hoặc mang vác đồ vật vòng quanh có thể khiến người ta mệt mỏi và có nguy cơ làm hư hỏng đồ vật. Nên giảm thiểu khoảng cách mọi người phải di chuyển. Các tuyến đường không nên cắt chéo hoặc đi vòng.

Ví dụ: Thiết bị đóng gói sản phẩm nên bố trí ở gần kho thành phẩm để thuận tiện cho việc nhập kho sản phẩm hoàn chỉnh; các thiết bị dùng chung như máy in, máy photocopy cần được đặt ở khu vực trung tâm.

■ **Phù hợp với trình tự công việc**

Nếu có thể thì trình tự công việc chỉ nên đi theo một hướng trong khu làm việc nhằm tránh việc đường đi cắt chéo nhau, tránh tạo ra những chỗ thất nút.

■ **Giảm thiểu sự không thoải mái**

Khu làm việc có thông gió tự nhiên không? Có đủ ánh sáng không? Nhiệt độ có hợp lý không (mức độ của quạt và máy điều hòa)?

■ **Bảo dưỡng thiết bị dễ dàng**

Nên sắp xếp thiết bị sao cho dễ tiếp cận những bộ phận cần bảo trì, bảo dưỡng thường xuyên.

■ **Năng suất cao nhất**

Bạn có thể nghĩ ra một vài phương án bố trí thiết bị, và ước tính năng suất ứng với mỗi phương án. Nên chọn cách bố trí sao cho năng suất đạt được cao nhất. Năng suất có thể phụ thuộc vào các yếu tố khác như sự thoải mái của người vận hành thiết bị, sự hợp lý giữa vị trí của thiết bị với trình tự công việc, mức độ di chuyển của nhân viên.

■ **Tầm nhìn tối đa**

Tại một vị trí bạn có thể nhìn thấy toàn bộ khu làm việc không? Có khu vực nào bị che khuất ngoài dự kiến không?

■ **Linh hoạt tối đa**

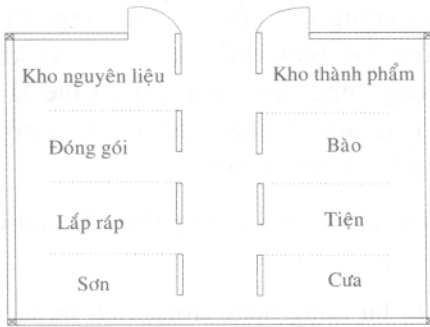
Sự sắp xếp có thể thay đổi nhanh chóng (trong một chừng mực hợp lý) để thích ứng với các tình huống thay đổi, chẳng hạn như một máy in hay một đoạn băng tải có bánh xe có thể được sử dụng cho hai hay nhiều dây chuyền sản xuất khác nhau.

■ **Đảm bảo an ninh**

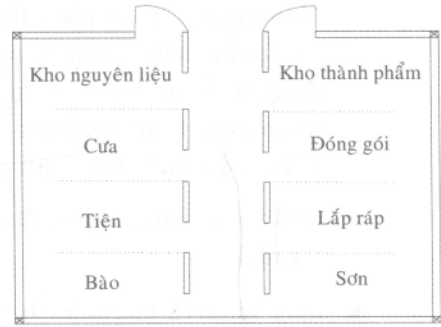
Nên giới hạn chỉ những người có phân sự mới được vào khu vực bố trí máy móc thiết bị vì chỉ một sự vô ý nhỏ khi tác động vào máy móc thiết bị, chẳng hạn như đóng ngắt điện một thiết bị nào đó có thể gây nên thiệt hại nghiêm trọng.

Trang bên là ví dụ về hai phương án bố trí thiết bị của một phân xưởng sản xuất đồ chơi bằng gỗ:

Sản phẩm được sản xuất theo trình tự sau: gỗ nguyên liệu được cưa thành những mẫu nhỏ sau đó đem tiện theo những hình dạng nhất định. Tiếp đó các mẫu gỗ đã tiện sẽ được bào nhẵn và chuyển sang bộ phận sơn. Các chi tiết gỗ đã sơn, các chi tiết lắp ráp, được chuyển sang bộ phận lắp ráp để ráp thành sản phẩm hoàn chỉnh. Cuối cùng sản phẩm hoàn chỉnh được đóng gói và chuyển vào kho thành phẩm.



Phương án 1



Phương án 2

Chắc các bạn có thể nhận thấy việc bố trí phân xưởng sản xuất theo phương án 2 phù hợp với trình tự công việc: các công đoạn sản xuất chỉ đi theo một hướng, do đó việc di chuyển sản phẩm từ công đoạn này qua công đoạn kia được thực hiện dễ dàng hơn và không tạo ra sự cắt chéo đường đi và giảm thiểu sự di chuyển.

5 Sử dụng thiết bị

Làm thế nào để sử dụng thiết bị với hiệu quả tốt nhất?

5.1 Những khó khăn hàng ngày

Chúng ta đã lần lượt xem xét việc quyết định mua thiết bị gì, mua khi nào và mua như thế nào, chuẩn bị sử dụng như thế nào. Còn những khó khăn trong sử dụng hằng ngày là gì?

Thực hành 12

5 phút



Bạn gặp khó khăn gì trong việc sử dụng và quản lý các thiết bị ở nơi làm việc? Hoặc là kể ra **ba, bốn** vấn đề hoặc là mô tả chi tiết **một** vấn đề cụ thể.

.....

.....

.....

.....

B

Như chúng ta đã biết, thiết bị thường đắt tiền và phức tạp. Vì vậy cần phải được quản lý một cách đặc biệt. Nếu bạn sử dụng không đúng thiết bị, hoặc sử dụng không đúng cách, kết quả có thể là một thảm họa: ít nhất nó cũng làm cho bạn và doanh nghiệp bạn trở nên kém hiệu quả. Các vấn đề phổ biến bao gồm:

- người vận hành không được huấn luyện để sử dụng thiết bị một cách tốt nhất;
- máy móc và các thiết bị khác bị hư hỏng hoặc trong tình trạng hoạt động kém;
- thiếu thiết bị;
- sử dụng thiết bị không phù hợp;
- lạm dụng thiết bị, vô tình hay cố ý;
- sử dụng thiết bị không đúng cách.

Để khai thác được tối đa giá trị các thiết bị, người sử dụng cần phải:

- hiểu rõ thiết bị được thiết kế để làm gì;
- được huấn luyện cách sử dụng;
- hiểu rõ tình trạng thiết bị;
- có một hệ thống bảo trì thích đáng;
- có hệ thống an ninh thích hợp.

5.2 Hiệu quả sử dụng thiết bị

Thực hành 13

3 phút 



Hãy quan sát một thiết bị bạn sử dụng hàng ngày, chẳng hạn như máy photocopy. Bạn sẽ căn cứ vào đâu để đánh giá thiết bị có hoạt động tốt hay không. Kể ra một vài yếu tố.

.....

.....

.....

Các tiêu chí thường dùng để đánh giá thiết bị có hoạt động tốt hay không là:

- thời gian ngưng máy;
- tốc độ vận hành máy thực tế;
- tỷ lệ sản phẩm lỗi.

Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng yếu tố.

Thời gian ngưng máy

Thời gian ngưng máy là thời gian máy không hoạt động do những nguyên nhân không định trước, không thường xuyên. Thời gian ngưng máy càng nhiều thì hiệu quả sử dụng thiết bị càng thấp. Nguyên nhân ngưng máy thường là:

- do máy bị hỏng hóc;

Ví dụ đối với máy photocopy mỗi khi máy bị kẹt giấy cần ngưng máy để gỡ giấy kẹt.

- khởi động lại, chuyển đổi và điều chỉnh;

Ví dụ như đối với máy ép nhựa mỗi khi đổi sản phẩm phải ngưng máy để thay khuôn.

- do những nguyên nhân khác: thiếu vật liệu, cúp điện, nước, v.v...

Thường trong một ca sản xuất luôn có thời gian nghỉ định trước như nghỉ giữa ca, họp đầu ca, vệ sinh cuối ca,... *Thời gian khai thác máy tối đa* là tổng thời gian cho một ca sản xuất trừ đi thời gian nghỉ có định trước. *Thời gian sử dụng máy thực tế* là thời gian khai thác máy tối đa trừ thời gian ngưng máy.

Tốc độ vận hành máy thực tế

Tốc độ vận hành máy thực tế là số lượng sản phẩm sản xuất ra trên 1 đơn vị thời gian sử dụng máy thực tế. Khi mua máy móc thiết bị, người bán và người mua phải thống nhất về tốc độ thiết kế và người bán phải cam kết đạt được điều này. Trên thực tế, thiết bị thường được vận hành với tốc độ trung bình thấp hơn tốc độ thiết kế vì những nguyên nhân sau:

- những tắc nghẽn nhỏ khiến máy phải ngưng hoạt động trong một thời gian ngắn.

Ví dụ như đối với dây chuyền chiết rót nước tinh khiết vào chai nhựa, nếu đường cấp liệu chai bị nghẹt, chai bị ngã hoặc không có nắp thì thiết bị sẽ ngưng hoạt động. Những tắc nghẽn nhỏ như vậy làm giảm tốc độ trung bình của thiết bị.

- tốc độ vận hành thực tế của thiết bị thấp hơn tốc độ thiết kế: nếu cho thiết bị vận hành với tốc độ thiết kế thì tỷ lệ sản phẩm lỗi cao hoặc có những âm thanh lạ phát ra từ thiết bị. Điều này thường do lỗi thiết kế chế tạo hay thiết bị được vận hành chưa đúng cách.

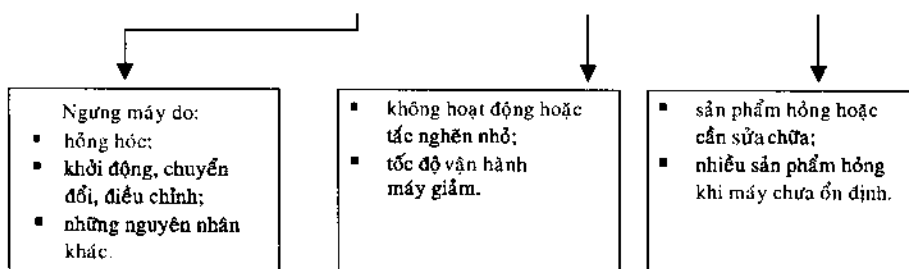
Tỷ lệ sản phẩm lỗi

Là số lượng sản phẩm hỏng và sản phẩm cần sửa chữa hay tái chế trên tổng số sản phẩm sản xuất ra.

Đo lường hiệu quả sử dụng thiết bị

Người ta thường đánh giá hiệu quả sử dụng thiết bị qua hiệu suất sử dụng. Hiệu suất sử dụng được tính như sau:

Hiệu suất sử dụng thiết bị = hiệu suất thời gian x hiệu suất tốc độ x hiệu suất chất lượng



Trong đó:

Hiệu suất thời gian = thời gian sử dụng máy thực tế/thời gian khai thác máy tối đa.

Hiệu suất tốc độ = tốc độ vận hành máy thực tế/tốc độ thiết kế.

Hiệu suất chất lượng = số sản phẩm đạt chất lượng/toàn bộ sản phẩm sản xuất ra.

Ba yếu tố thời gian sử dụng, tốc độ vận hành và chất lượng sản phẩm có mối quan hệ tương hỗ với nhau. Hiệu quả sử dụng đạt mức cao chỉ khi cả ba yếu tố này đều ở mức cao.

Để biết được tình trạng thiết bị, người quản lý trực tiếp hay người sử dụng thiết bị phải thường xuyên ghi chép thông tin vào nhật ký

vận hành máy hay một biểu mẫu thích hợp. Bạn có thể tham khảo biểu mẫu dưới đây:

Cty TNHH ABC									
BÁO CÁO SẢN XUẤT									
Sản phẩm:		Mã SP:		Lô SX:		Ngày SX:			
Cụm máy:									
CHẤT LƯỢNG				TỐC ĐỘ					
Sản phẩm hồng		60		Tốc độ thiết kế		40			
Sản phẩm đạt chất lượng		8360		Tốc độ thực tế		32			
Hiệu suất chất lượng		0,99		Hiệu suất tốc độ		0,8			
THỜI GIAN									
Bắt đầu/ Kết thúc									
Thời gian nghỉ	Nguyên nhân	Định trước			Không định trước				
		ngủ giữa ca	hợp, việc khác	bảo trì	chỉnh máy	hỏng hóc	thiếu vật liệu	thiếu điện, nước	khác
8 - 8:10	Hợp đầu ca		X						
8:10-8:30	Thiếu chai						X		
9:10-10:50	Cúp điện							X	
10:50-11	Chỉnh máy				X				
12-13	Nghỉ giữa ca	X							
16:45-17	Vệ sinh – bảo trì máy			X					
Định trước	Tổng thời gian sản xuất							480 (phút)	
	Nghỉ giữa ca							60 (phút)	
	Hợp, việc khác							10 (phút)	
	Vệ sinh-bảo trì máy							15 (phút)	
	Thời gian sử dụng máy tối đa							395 (phút)	
Không định trước	Chỉnh máy							10 (phút)	
	Hỏng hóc							0 (phút)	
	Thiếu vật liệu							20 (phút)	
	Thiếu điện nước							100 (phút)	
	Việc khác							0 (phút)	
	Thời gian sử dụng máy thực tế							265 (phút)	
	Hiệu suất thời gian							0,67	
HIỆU SUẤT CHUNG							0,53		
GHI CHÚ:									
Người giám sát:									

Trong đó:

Thời gian sử dụng máy tối đa = tổng thời gian sản xuất – thời gian ngưng máy do những việc định trước (nghỉ giữa ca, hợp và làm các việc khác, vệ sinh-bảo trì máy)

$$= 480 - (60 + 10 + 15) = 395$$

Thời gian sử dụng máy thực tế = thời gian sử dụng máy tối đa – thời gian ngừng máy do những việc không định trước (chỉnh máy, hỏng hóc, thiếu vật liệu, điện, nước hay những việc khác)

$$= 395 - (10 + 20 + 100) = 265$$

Hiệu suất thời gian $= 265/395 = 0,67$

Tốc độ vận hành máy thực tế = Tổng số sản phẩm sản xuất ra (bao gồm cả sản phẩm đạt chất lượng và sản phẩm hỏng)/Thời gian sử dụng máy thực tế

$$= (8360 + 60)/265 = 32$$

Hiệu suất tốc độ $= 32/40 = 0,8$

Hiệu suất chất lượng $= 8360 / (60 + 8360) = 0,99$

Hiệu suất chung $= 0,67 \times 0,8 \times 0,99 = 0,53$

Là nhà quản lý, bạn nên xem xét nguyên nhân nào xảy ra thường xuyên làm ảnh hưởng đến hiệu suất sử dụng thiết bị, thảo luận với nhóm để tìm ra biện pháp khắc phục và theo dõi việc thực hiện.

5.3 Bảo trì thiết bị

Một trong những biện pháp nâng cao hiệu suất sử dụng thiết bị là đảm bảo thiết bị luôn ở trong tình trạng hoạt động tốt. Có lẽ doanh nghiệp của bạn, cũng như nhiều doanh nghiệp khác, có bộ phận bảo trì riêng. Tuy vậy, bảo trì cũng là một phần trách nhiệm của các nhà quản lý.

Là nhà quản lý bạn có thể phải chịu trách nhiệm:

- đảm bảo cho các máy móc thiết bị hoạt động bình thường;
- báo cáo ngay khi có hỏng hóc;
- sắp xếp việc bảo dưỡng thường xuyên;
- huấn luyện cho nhân viên những thói quen tốt khi sử dụng thiết bị.

Có hai khuynh hướng bảo trì:

- **Bảo trì sửa chữa:** sửa chữa máy móc khi chúng có hỏng hóc;
- **Bảo trì phòng ngừa:** tiến hành kiểm tra định kỳ và thay thế các bộ phận để phòng ngừa hỏng hóc.

Đối với nhiều doanh nghiệp, hoạt động bảo trì bao gồm cả bảo trì sửa chữa và bảo trì phòng ngừa. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần cân đối giữa mức độ đầu tư và nỗ lực dành cho mỗi loại. Nếu không chú trọng nhiều vào bảo trì phòng ngừa, tỷ lệ thiết bị hỏng hóc hoặc trục trặc sẽ nhiều, do đó chi phí cho việc bảo trì sửa chữa sẽ nhiều hơn. Ngược lại, khi đầu tư nhiều vào bảo trì phòng ngừa thì chi phí bảo trì sửa chữa sẽ giảm.

B

Thực hành 14

3 phút 



Nếu bạn chịu trách nhiệm điều hành hoạt động bảo trì phòng ngừa cho một số thiết bị mà bạn kiểm soát, bạn cần có những thông tin gì? Nếu một thông tin bạn cho là quan trọng.

.....

.....

Sẽ là hợp lý nếu bạn muốn biết:

- thời hạn phải tiến hành bảo trì đối với từng loại thiết bị;
- các công việc phải làm mỗi lần bảo trì.

Một số biểu mẫu giúp cho việc bảo trì phòng ngừa được thực hiện tốt là:

- lịch bảo trì

Lịch bảo trì liệt kê tất cả các trang thiết bị và ghi rõ khi nào nên bảo trì. Các thông tin được xây dựng dựa trên đề nghị của nhà sản xuất và từ kinh nghiệm. Ngoài ra có thể có một số quy định pháp luật về kiểm tra thường xuyên và định kỳ, chẳng hạn như đối với các thiết bị định lượng và thiết bị áp suất,... Các thiết bị loại này phải được kiểm định bởi các cơ quan có thẩm quyền.

Sau đây là hai mẫu lịch bảo trì.

Mẫu lịch bảo trì 1

Cty TNHH ABC Phòng bảo trì						
LỊCH BẢO TRÌ						
Mã số	Thiết bị hoặc hệ thống	Hàng ngày	Hàng tuần	Hàng tháng	3 tháng	6 tháng
A-1000	Máy phát điện		x			
A-1001	Máy nén khí		x			
B-1000	Máy đóng gói		x			
B-1002	Máy chiết rót		x			
C-1001	Xe nâng				x	
D-1001	Hệ thống xử lý khí thải	x				
E-1001	Hệ thống máy lạnh tòa nhà			x		

Lịch bảo trì theo mẫu số 1 có thể được xây dựng dựa theo yêu cầu của nhà sản xuất, dựa vào kinh nghiệm của người sử dụng, hoặc theo đề nghị của chuyên viên tư vấn kỹ thuật.

Mẫu lịch bảo trì 2

Cty TNHH ABC Phòng bảo trì		LỊCH BẢO TRÌ THÁNG 4/200X																		
Mã số thiết bị	Thiết bị hoặc hệ thống	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	...	
A - 1000	Máy phát điện	x						x							x					
A - 1001	Máy nén khí		x						x							x				
B - 1000	Máy đóng gói			x						x							x			
B - 1002	Máy chiết rót				x						x							x		
C - 1001	Xe nâng					x														
D - 1001	Hệ thống xử lý khí thải	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		
E - 1001	Hệ thống máy lạnh tòa nhà												x							

Lịch bảo trì theo mẫu số 2 được lên dựa trên các thông tin của mẫu bảo trì 1 đồng thời cân đối khối lượng công việc của bộ phận bảo trì.

■ bảng kiểm tra thiết bị (check-list)

Bảng kiểm tra (check-list) giống như một sơ đồ hướng dẫn sử dụng thiết bị. Nó mô tả những điểm quan trọng của một loại máy theo một trình tự có hệ thống. Nó cung cấp các chỉ dẫn về cách phát hiện vấn đề hoặc những hỏng hóc có thể xảy ra và hướng dẫn cách xử lý các hư hỏng đó.

Dưới đây là một ví dụ về bảng kiểm tra:

Cty TNHH ABC
Phòng bảo trì

BẢNG KIỂM TRA HỆ THỐNG XỬ LÝ KHÍ THẢI

Ngày: 1/4/2003

Người kiểm tra: Nguyễn Thị Tâm

Stt	NỘI DUNG KIỂM TRA	ĐÁNH GIÁ			CHỈNH/SỬ THAY THẾ	GHI CHÚ
		Tốt	Bình thường	Xấu		
1	Quạt hút		x		Thêm miếng đệm cao su vào chân đế	Có dấu hiệu rung
2	Bơm (dung dịch rửa khí)			x	Sửa chữa bơm	Bơm không hoạt động
3	Tháp hấp thụ			x	Thay lớp đệm hấp thụ và cải tiến tháp	Nước hấp thụ bị cuốn ra ống khói khí thải
4	Bồn chứa hóa chất	x				
5	Đường ống	x				
6	Tủ điện	x				

Xây dựng bảng kiểm tra thiết bị và bảo trì rõ ràng là một nhiệm vụ đòi hỏi trình độ kiến thức, kinh nghiệm cũng như thời gian và công sức đáng kể. Tuy nhiên, bảng kiểm tra này là một công cụ hiệu quả để kiểm soát thiết bị.

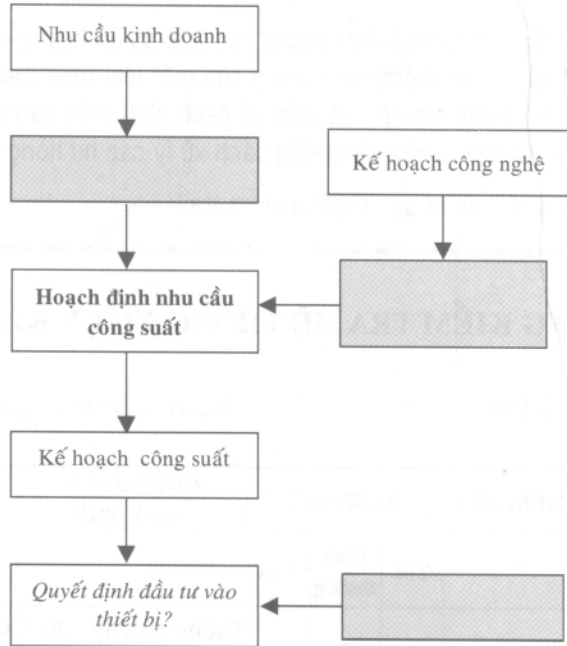
Hãy tự đánh giá 2

10 phút 

B



1 Điền từ thích hợp vào các ô trống trong sơ đồ dưới đây:



2 Điền các từ thích hợp (chọn từ danh sách bên dưới) vào chỗ trống trong các câu sau:

- 1 Kế hoạch thiết bị được xây dựng dựa trên kế hoạch _____ và kế hoạch _____.
- 2 _____ phải phù hợp với công suất, công nghệ và chiến lược phát triển của doanh nghiệp.
- 3 Chi phí mua thiết bị bao gồm giá mua thiết bị, chi phí _____, huấn luyện và vận hành thử.
- 4 _____ là việc cung cấp không gian làm việc hợp lý để đảm bảo sự phối hợp tốt giữa công việc, vật liệu, con người, và thông tin trong toàn bộ hệ thống.
- 5 Hiệu suất tốc độ bằng tốc độ vận hành máy thực tế so với tốc độ _____.

- 6 Hiệu suất sử dụng thiết bị là tích số hiệu suất _____, hiệu suất tốc độ, và hiệu suất _____.
- 7 Bảo trì phòng ngừa là tiến hành kiểm tra định kỳ và _____ các bộ phận để phòng ngừa hỏng hóc.

BỐ TRÍ THIẾT BỊ	LẮP ĐẶT	CÔNG NGHỆ
CÔNG SUẤT	THỜI GIAN	CHẤT LƯỢNG
THAY THẾ	THIẾT BỊ	THIẾT KẾ

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

6 Tóm tắt

B



- Hoạch định nguồn lực thiết bị là việc xem xét doanh nghiệp cần những thiết bị gì, khi nào cần, công suất bao nhiêu để đáp ứng nhu cầu kinh doanh.
- Quyết định mua hay nâng cấp thiết bị phải dựa trên một kế hoạch cụ thể – **Kế hoạch thiết bị**. Kế hoạch thiết bị được xây dựng trên cơ sở kế hoạch công nghệ và kế hoạch công suất.
- Những yếu tố cần quan tâm khi **mua máy móc thiết bị** là năng suất, tính phù hợp, chi phí, năng lượng tiêu thụ, lao động, cách thức sử dụng, tính linh động, yêu cầu về nguyên liệu, tính thích ứng, nguyên liệu, phụ tùng thay thế, hỗ trợ kỹ thuật, tác động tới môi trường, v.v...
- **Bố trí thiết bị** là việc cung cấp không gian làm việc hợp lý để đảm bảo sự phối hợp tốt giữa công việc, vật liệu, con người, và thông tin trong toàn bộ hệ thống.
- Để khai thác được tối đa giá trị các thiết bị, người sử dụng cần phải:
 - hiểu rõ thiết bị được thiết kế để làm gì;
 - được huấn luyện cách sử dụng;
 - có một hệ thống bảo trì thích đáng;
 - có hệ thống an ninh thích hợp.
- **Hiệu suất sử dụng thiết bị** được đánh giá dựa trên:
 - thời gian ngừng máy;
 - tốc độ vận hành máy;
 - tỷ lệ sản phẩm hỏng hay cần sửa chữa.
- Có hai hình thức bảo trì:
 - **bảo trì sửa chữa** – sửa chữa máy móc khi chúng có hỏng hóc;
 - **bảo trì phòng ngừa** – tiến hành kiểm tra định kỳ và thay thế các bộ phận để phòng ngừa hỏng hóc.
- Hai biểu mẫu quan trọng trong bảo trì phòng ngừa là **lịch bảo trì** và **bảng kiểm tra thiết bị**.

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

B



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần C

Nguồn lực vật liệu

- *Dẫn nhập*
- *Các nguyên lý tồn trữ cơ bản*
- *Hoạch định vật liệu*
- *Thu mua vật liệu*
- *Vấn đề an ninh*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Vật liệu là nguồn lực chiếm một phần lớn trong vốn lưu động của doanh nghiệp. Có vật liệu đúng nơi, đúng thời điểm cần đến với mức chi phí thấp nhất là mong muốn của mọi doanh nghiệp.

Sau đây chúng ta sẽ thảo luận ba chức năng quản lý nguồn lực vật liệu, bao gồm hoạch định, thu mua, và vấn đề an ninh.

2 Các nguyên lý tồn trữ cơ bản

Cơ sở lý luận cho các vấn đề quản lý nguồn lực vật liệu là nguyên tắc tồn kho, vì vậy chúng ta hãy bắt đầu bằng việc tìm hiểu nguyên tắc này.

2.1 Vì sao phải tồn kho?

Chúng ta biết rằng mọi doanh nghiệp đều cần đến các nguồn lực. Nói đến vật liệu thì những vấn đề mà chúng ta luôn phải quan tâm là đúng sản phẩm, đúng chất lượng yêu cầu, đúng nơi và đúng lúc.

Rõ ràng, để đạt được điều này thì cần phải lập kế hoạch. Khi thực hiện những kế hoạch này, sẽ có lúc bạn phải đặt câu hỏi:

‘Chúng ta biết chính xác chúng ta muốn cái gì, khi nào và ở đâu. Nhưng bây giờ làm thế nào chúng ta có thể có được từng loại cụ thể, tại một địa điểm yêu cầu vào một thời gian xác định?’

Thường thì thời điểm là phần việc khó nhất, và có hai cách điển hình để trả lời câu hỏi này. Một doanh nghiệp rất lớn có thể đẩy trách nhiệm này cho nhà cung cấp của họ giải quyết thông qua phương pháp **vừa đúng**

C

lúc (còn gọi là **JIT**, theo cách viết tắt từ tiếng Anh Just – In – Time). Vừa đúng lúc đòi hỏi doanh nghiệp phải có những yêu cầu rất cụ thể đối với các nhà cung cấp của họ (chúng ta sẽ thảo luận về vấn đề này ngay sau đây, trong phần “hoạch định”).

‘Chúng tôi cần ông/bà cung cấp những sản phẩm này với mức chất lượng bảo đảm, và phải giao hàng đúng lúc chúng tôi cần đến – không được sớm hay trễ hơn.’

Tuy nhiên mức độ sử dụng vật liệu ở hầu hết các doanh nghiệp không thể phù hợp với một hệ thống như thế. Thay vào đó doanh nghiệp phải mua và nhận vật liệu trước khi cần đến chúng. Họ phải kiểm tra xem chất lượng vật liệu có chấp nhận được không, và sau đó thì cất vào kho, đảm bảo rằng vật liệu được bảo quản tốt cho đến khi được dùng đến.

Tồn kho là một bước đệm giữa cung và cầu, hoặc giữa nhà cung cấp với người sử dụng.



2.2 Những vấn đề của việc tồn kho

Vấn đề đầu tiên: tồn kho là một chi phí chứ không phải là một nguồn lợi nhuận. Chẳng hạn, một đại lý bán lẻ có thể có một kho lớn chứa đầy các loại hàng hóa cao cấp; nhưng chúng hoàn toàn chẳng đem lại lợi ích gì cho đến khi được bán và đem lại một số thu nhập. Cho đến thời điểm đó, nó vẫn là chi phí: thời gian tồn trữ trong kho càng dài, chi phí càng lớn.

Thực hành 15

4 phút



Theo bạn, loại chi phí nào phát sinh khi tồn trữ hàng hóa và vật liệu trong kho? Bạn hãy thử nêu ra **hai** loại chi phí, và cho biết chúng phát sinh như thế nào và khi nào?

.....

.....

.....

Có thể bạn đã nêu các loại chi phí sau:

- **Chi phí tồn đọng vốn:** bản thân vật liệu tồn kho là một chi phí. Tiền trả cho vật liệu tồn kho lấy từ tiền vốn lưu động của công ty, và chừng nào sản phẩm còn tồn trong kho, chưa được bán hoặc sử dụng, thì số tiền này không thể dùng được cho bất kỳ việc gì khác. Đây là một chi phí bởi thay vì mua vật liệu tồn kho, tiền có thể được dùng vào việc khác hữu ích hơn, chẳng hạn như cải tiến phương tiện làm việc hay huấn luyện nhân viên. Nếu doanh nghiệp phải vay tiền mà tiền đó lại bị chôn chặt vào vật liệu tồn kho thì chi phí là khoản lãi tiền vay phải trả. Nếu là tiền của chính doanh nghiệp, thì chi phí là số lãi mà lẽ ra số tiền này đã có thể sinh ra.
- **Chi phí kho:** doanh nghiệp phải trả tiền để xây dựng nhà kho hoặc thuê kho. Doanh nghiệp phải mua, lắp đặt và bảo trì hệ thống kệ hàng, thiết bị nâng chuyển và hệ thống kiểm soát. Sử dụng không gian kho càng lớn, chi phí càng nhiều.
- **Chi phí cho các công việc có liên quan:** khi tồn kho nhiều hơn, và sử dụng khu vực kho rộng hơn, thì cần nhiều nhân viên hơn để quản lý và bảo trì hệ thống kho do đó chi phí an ninh và bảo trì kho cũng lớn hơn.
- **Chi phí do mất mát và hư hỏng:** ngay cả với các nhà kho được thiết kế và tổ chức tốt nhất, cũng có các rủi ro về mất mát - thường gọi là hao hụt. Thời gian tồn kho càng lâu, thì nguy cơ hao hụt càng lớn. Các nguyên nhân gây hao hụt bao gồm:
 - giảm chất lượng;
 - quá hạn sử dụng;
 - hư hại;
 - mất cắp vật;
 - lỗi thời.

Thực hành 16

3 phút 



Theo bạn, trong những tình huống nào một vật liệu có thể thành vô dụng vì bị lỗi thời (có nghĩa là không còn sử dụng được)?

.....

.....

Một số vật liệu, giống như phụ tùng thay thế cho các máy móc cũ, có thể trở thành vô dụng khi máy móc được thay thế. Những vật liệu khác trở nên lỗi thời do sự thay đổi của luật pháp, tiêu chuẩn của ngành, yêu cầu của khách hàng, hoặc do nhu cầu thị trường.

Như vậy để tiết kiệm chi phí các doanh nghiệp phải **đặt mục tiêu giữ tồn kho ở mức thấp nhất trong không gian hẹp nhất với thời gian ngắn nhất.**

Vấn đề thứ hai: ngược lại nếu tồn kho quá ít thì có thể ảnh hưởng tai hại đến hoạt động của doanh nghiệp. Quả là tồn kém nếu tồn kho quá nhiều, nhưng hàng hóa không có sẵn khi cần đến có khi còn nguy hại hơn cho doanh nghiệp. Nếu điều này xảy ra:

- công việc có thể bị ngưng trệ;
- nhân viên có thể phải ngưng làm việc;
- doanh nghiệp có thể bị mất khách hàng và giảm doanh số bán.

Như vậy **mức tồn kho quá cao thì không tốt, mức tồn kho quá thấp có thể còn tồi tệ hơn.**

2.3 Nguyên tắc kiểm soát tồn kho

Giữ mức tồn kho thấp nhất trong không gian hẹp nhất và với thời gian ngắn nhất.

Rõ ràng, kiểm soát tồn kho là một hoạt động rất quan trọng của doanh nghiệp. Bây giờ chúng ta hãy xem xét các chức năng quản lý nguồn lực vật liệu và phải luôn nhớ tới nguyên tắc trên.

3 Hoạch định vật liệu

Để đảm bảo các hoạt động sản xuất kinh doanh không bị gián đoạn bởi các nguyên nhân như thiếu vật liệu, hoặc vật liệu không sẵn sàng vào đúng thời điểm cần đến, doanh nghiệp cần phải lập kế hoạch vật liệu. Thường thì đảm bảo có vật liệu vào đúng thời điểm cần đến là phần việc khó nhất và có hai cách điển hình để giải quyết vấn đề này là:

- vừa đúng lúc: nhà cung cấp sẽ chịu trách nhiệm đảm bảo có vật liệu đúng nơi, đúng lúc;

- lập kế hoạch nhu cầu vật liệu: doanh nghiệp phải tính toán nhu cầu vật liệu và lập kế hoạch mua, tồn trữ để đảm bảo có vật liệu đúng nơi, đúng vào thời điểm cần đến.

3.1 “Vừa đúng lúc”

Một doanh nghiệp rất lớn sẽ có quyền lực đáng kể đối với nhà cung cấp, vì nhà cung cấp không thể để mất một khách hàng lớn như thế. Hiểu được điều đó, các doanh nghiệp có sức mua lớn có thể nói với nhà cung cấp của họ là:

“Xin lỗi, bây giờ chúng tôi không muốn gặp rắc rối với sản phẩm của quý vị nữa, chúng tôi cũng không muốn phải chịu phí tồn để tồn trữ sản phẩm của quý vị. Chúng tôi muốn có hàng khi chúng tôi cần, làm như thế nào là việc của quý vị.”

- Các siêu thị cũng cố gắng không tồn trữ hàng, ngoại trừ ở khu vực bán hàng; nếu họ có kho hàng thì đó cũng chỉ là một điểm để nhận và kiểm tra hàng hóa trước khi đưa chúng vào khu vực bán hàng.

Các siêu thị luôn lập luận rằng **“nếu khách hàng không nhìn thấy hàng, thì hàng không thể bán được”**, vì lẽ đó tránh tồn trữ hàng ở một nơi khuất nẻo nào đó là hợp lý. Quy luật đặt hàng của siêu thị là **“ít và thường xuyên”**.

- Các doanh nghiệp sản xuất và lắp ráp lớn cũng cố gắng không tồn kho một lượng lớn các chi tiết lắp ráp nữa mà thu xếp để chúng được giao đúng vào lúc họ cần, và cung cấp trực tiếp cho dây chuyền sản xuất.

Những điều này được gọi là hệ thống **vừa đúng lúc**. Để hệ thống này hoạt động tốt, toàn bộ hệ thống phải được tổ chức rất chặt chẽ. Đặc điểm của hệ thống này là:

- việc giao hàng được tiến hành thường xuyên với lượng tương đối nhỏ;
- thời gian chờ giao hàng rất ngắn;
- người sử dụng liên lạc rất chặt chẽ với nhà cung cấp.

Có thể bạn cũng nhận ra rằng những siêu thị muốn áp dụng hệ thống vừa đúng lúc cần phải:

- kiểm hàng thường xuyên, có lẽ là liên tục;

- có máy vi tính để ghi lại các giao dịch nhập và xuất kho, và để tính các nhu cầu đặt hàng;
- hệ thống thông tin liên lạc tốc độ cao để chuyển các đơn đặt hàng đến nhà cung cấp ngay lập tức.

Còn các doanh nghiệp sản xuất chỉ có thể sử dụng hệ thống này nếu họ có khả năng:

- lập kế hoạch và ước tính chính xác tốc độ sản xuất;
- thỏa thuận được với các nhà cung cấp về yêu cầu của họ.

Nếu bản thân các nhà cung cấp cũng cần thời gian để sản xuất hoặc lắp ráp sản phẩm của họ, thì doanh nghiệp phải lập kế hoạch trước. Nhà cung cấp và người sử dụng cũng cần liên lạc thường xuyên để điều chỉnh và xác nhận số lượng và thời gian chính xác cho các đợt giao hàng. Điều này đòi hỏi sự trợ giúp của công nghệ tinh vi.

Thực hành 17

3 phút 



Nói chung, cho đến nay chỉ có các doanh nghiệp có quy mô sản xuất lớn mới có thể sử dụng hệ thống vừa đúng lúc. Bạn hãy cố gắng đưa ra hai lý do để giải thích cho điều này.

.....

.....

Hệ thống vừa đúng lúc rất bất tiện cho các nhà cung cấp, những người đã quen với việc hầu hết khách hàng của họ sẵn sàng chấp nhận phương pháp truyền thống:

- đặt hàng và chờ đợi;
- mua hàng với khối lượng lớn;
- mua và tồn trữ hàng trước khi thực sự dùng đến nó.

Chỉ có các doanh nghiệp có quy mô sản xuất lớn mới có đủ sức mạnh để buộc nhà cung cấp phải:

- giao hàng bất kỳ thời điểm nào, bất kể ngày hay đêm;
- giao hàng thường xuyên và phải giao ngay khi được yêu cầu dù đó chỉ là một lượng hàng rất nhỏ;

Trên thực tế, hệ thống vừa đúng lúc đòi hỏi các nhà cung cấp phải ở gần các doanh nghiệp mà họ cung cấp.

Mặc dù chỉ các doanh nghiệp có quy mô sản xuất lớn mới có thể sử dụng hệ thống vừa đúng lúc, các nguyên tắc của hệ thống này có thể đem lại lợi ích cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Trong những năm gần đây, một số doanh nghiệp vừa và nhỏ đã áp dụng chính sách ‘không tồn kho’ đối với một vài loại hàng hóa, vật liệu. Những doanh nghiệp này đã cố gắng hạn chế đến mức tối thiểu lượng tồn kho và chuyển một số vấn đề tồn trữ cho nhà cung cấp. Điều này giúp doanh nghiệp giảm chi phí nhưng rõ ràng đòi hỏi doanh nghiệp phải quản lý cẩn trọng hơn và phải có những nhà cung cấp đáng tin cậy.



3.2 Hoạch định nhu cầu vật liệu

Trong các doanh nghiệp sản xuất, và trong một số doanh nghiệp dịch vụ, hoạch định nhu cầu vật liệu (còn gọi là **MRP** theo viết tắt của từ tiếng Anh: Materials Requirements Planning) có thể cung cấp một cơ sở cho các quyết định về kế hoạch làm việc và tồn kho.

Hoạch định nhu cầu vật liệu:

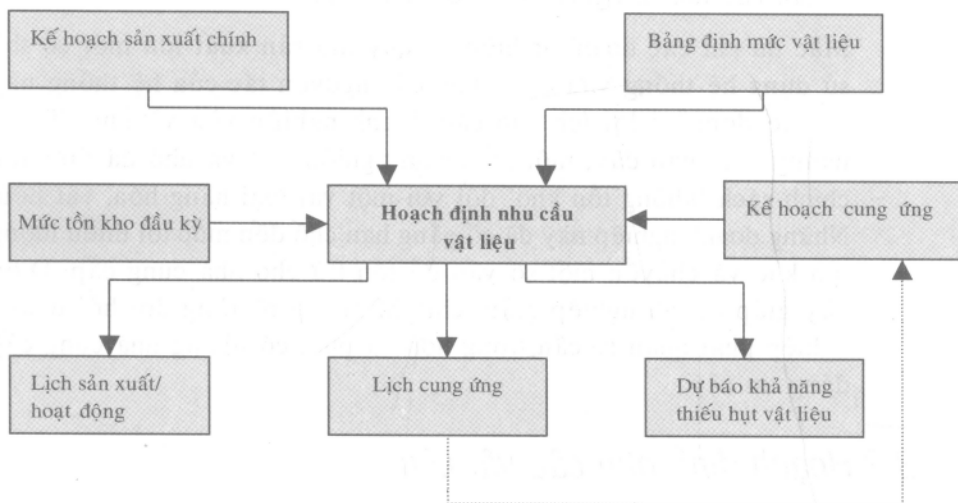
- liên quan chủ yếu đến việc lên kế hoạch công việc và quản lý tồn kho;
- phù hợp nhất với các doanh nghiệp sản xuất các chi tiết lắp ráp và chi tiết lắp ráp từng phần để tạo ra sản phẩm cuối cùng.

Dưới đây là hai ví dụ về các doanh nghiệp có thể có lợi khi áp dụng phương pháp hoạch định nhu cầu vật liệu:

- một doanh nghiệp sản xuất quạt máy, họ lắp ráp cánh quạt, thân quạt, động cơ, nút nhấn,... mua từ các nhà cung cấp khác nhau để ráp lại thành sản phẩm cuối cùng;
- một khách sạn, không chỉ cung cấp nơi nghỉ trọ mà còn cung cấp thức ăn, đồ uống, dịch vụ giặt ủi, v.v... trong dịch vụ trọn gói cung cấp cho khách hàng của họ.

Trong cả hai trường hợp trên, sản phẩm/dịch vụ cuối cùng cung cấp cho khách hàng phụ thuộc vào các bộ phận hoặc dịch vụ ở mức thấp hơn.

Cấu trúc hoạch định nhu cầu vật liệu điển hình được trình bày dưới đây:



Trong đó:

Kế hoạch sản xuất chính: cho biết số lượng sản phẩm doanh nghiệp sẽ sản xuất để đáp ứng nhu cầu bán hàng (hay số khách hàng doanh nghiệp sẽ phục vụ).

Bảng định mức vật liệu: cho biết tất cả các thành phần tạo nên sản phẩm, và số lượng tương ứng của từng thành phần trong một đơn vị sản phẩm.

Mức tồn kho đầu kỳ: cho biết số lượng vật liệu còn tồn kho.

Kế hoạch cung ứng: cho biết kế hoạch giao hàng của vật liệu đối với các đơn hàng đã đặt, khi nào, số lượng bao nhiêu?

Lịch sản xuất/hoạt động: cho biết phải sản xuất sản phẩm gì/thực hiện những công việc gì, khi nào, số lượng bao nhiêu?

Lịch cung ứng: cho biết phải mua vật liệu gì, khi nào, số lượng bao nhiêu?

Dự báo khả năng thiếu hụt vật liệu: cho biết lượng hàng có thể bị thiếu so với kế hoạch ban đầu.

Thông tin đầu vào của hệ thống là *Kế hoạch sản xuất chính*, *Bảng định mức vật liệu*, *Kế hoạch cung ứng* và *Mức tồn kho đầu kỳ*. **Thông tin đầu ra** của hệ thống là *Lịch sản xuất/hoạt động*, *Lịch cung ứng* và *Dự báo khả năng thiếu hụt vật liệu*. Biết được số lượng hàng hóa sẽ sản xuất doanh nghiệp sẽ xác định được mình phải thực hiện

những công việc gì, khi nào, sản xuất những sản phẩm gì với số lượng bao nhiêu. Trên cơ sở số lượng hàng hóa sẽ sản xuất và định mức vật liệu cho mỗi đơn vị hàng hóa doanh nghiệp sẽ tính được nhu cầu vật liệu. So sánh giữa nhu cầu vật liệu với lượng vật liệu còn tồn kho doanh nghiệp sẽ xác định được phải mua những vật liệu gì, số lượng bao nhiêu và khi nào.

Khung trung tâm trong biểu đồ được gọi là “chương trình hoạch định nhu cầu vật liệu” bởi vì các tính toán là do một chương trình phần mềm máy tính thực hiện. Giống như mọi chương trình phần mềm, độ chính xác của thông tin đầu ra hoàn toàn phụ thuộc vào độ chính xác của thông tin đầu vào. Chương trình được lặp lại mỗi khi số liệu mới được nhập vào.

Với điều kiện mọi số liệu đầu vào là đúng, hoạch định nhu cầu vật liệu là một phương pháp rất hữu hiệu để hoạch định và quản lý vật liệu. Trước đây, khi chưa sử dụng hoạch định nhu cầu vật liệu, thời gian biểu công việc và kế hoạch vật liệu được xây dựng dựa trên các thống kê (về lượng sản phẩm tiêu thụ, tình hình cung cấp vật liệu của các nhà cung cấp,...) kém tin cậy hơn nhiều.

Những doanh nghiệp chưa có điều kiện áp dụng phần mềm hoạch định nhu cầu vật liệu, họ có thể áp dụng các nguyên tắc của hệ thống này và sử dụng bảng tính (Excel) hay lập chương trình tính toán trên cơ sở dữ liệu (Access) để hoạch định nhu cầu vật liệu, cũng rất hiệu quả.

3.3 Hoạch định các nguồn lực sản xuất

Hoạch định các nguồn lực sản xuất (còn gọi là MRP II: Manufacturing Resources Planning) phát triển dựa trên các khái niệm hoạch định nhu cầu vật liệu (MRP) nhưng không phải là hoạch định nhu cầu vật liệu mức II, mà là **hoạch định các nguồn lực sản xuất**.

Hệ thống hoạch định các nguồn lực sản xuất hỗ trợ cho doanh nghiệp nhiều hơn hệ thống hoạch định nhu cầu vật liệu. Điểm khởi đầu của hệ thống là kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp, và đầu ra là kế hoạch chi tiết cho:

- bộ phận mua hàng;
- nhà cung cấp;
- bộ phận kho;

- bộ phận sản xuất;
- bộ phận tài chính.

Một hệ thống MRP II hoạt động tốt sẽ mang lại nhiều lợi ích. Kế hoạch sản xuất và cung ứng tốt sẽ tăng năng suất, giảm chi phí sản xuất, chi phí mua hàng cũng như chi phí tồn kho. Dịch vụ khách hàng được cải tiến dẫn đến tăng doanh số bán hàng, tăng lợi thế cạnh tranh. Một số phần mềm hữu hiệu hỗ trợ cho hệ thống MRP II là SAP, BPCS,...

4 Thu mua vật liệu

Nhiệm vụ của thu mua là đảm bảo mua được vật liệu đúng quy cách và chất lượng, đúng nguồn, đúng lúc, đúng nơi, đúng số lượng, và với giá hợp lý.

Việc thu mua bao gồm các công việc sau:

- **Tìm nhà cung cấp thích hợp**

Khi cần một mặt hàng mới, doanh nghiệp phải tìm một nhà cung cấp đáng tin cậy. Có thể tìm nhà cung cấp qua danh bạ điện thoại, internet, hay quảng cáo trên báo, ... Nhân viên thu mua là người thường xuyên liên lạc với các nhà cung cấp, và họ có thể tìm ra hai, ba nhà cung cấp tiềm năng một cách nhanh chóng.

- **Giảm chi phí mua hàng tới mức tối thiểu**

Các nhà cung cấp khác nhau thường đưa ra các mức giá khác nhau cho cùng một mặt hàng. Do đó người sử dụng phải cung cấp cho nhân viên thu mua các qui cách của sản phẩm, bao gồm cả kích thước, màu sắc, chủng loại, v.v... Sau đó nhân viên thu mua sẽ so sánh báo giá của các nhà cung cấp khác nhau trên cơ sở "Sản phẩm nào đáp ứng yêu cầu của chúng ta với mức giá thấp nhất?". Dĩ nhiên nếu bạn mua nhiều thì giá có thể rẻ hơn, hầu hết các nhà cung cấp đều chiết khấu khi bạn mua số lượng lớn. Bộ phận thu mua có nhiệm vụ mua được hàng hóa và các dịch vụ với những điều khoản thuận lợi nhất. Với các mặt hàng có giá trị lớn thì doanh nghiệp có thể tổ chức đấu thầu.

- **Thu xếp để hàng hóa được giao đúng nơi và đúng lúc**

Giao hàng "đúng nơi và đúng lúc" cũng quan trọng không kém giá cả. Trên thực tế có những nhà cung cấp cứ hứa hẹn để có được hợp đồng rồi sau đó không thực hiện được. Nhân viên thu mua có kinh nghiệm thường cảnh giác với các cam kết về thời hạn giao hàng của các nhà cung cấp lạ hoặc không đáng tin cậy.

- Duy trì quan hệ tốt với nhà cung cấp và các phòng ban khác trong doanh nghiệp

Bộ phận thu mua đóng vai trò kết nối giữa nhà cung cấp và người sử dụng. Nhiệm vụ chính của họ là cung cấp dịch vụ cho toàn doanh nghiệp, họ không chỉ thu mua hàng hóa theo yêu cầu, mà còn cung cấp thông tin và những lời khuyên thích hợp.

Đối với những hợp đồng mua bán có giá trị lớn thì mối quan hệ giữa nhà cung cấp và người mua phải được kiểm soát kỹ lưỡng. Tìm cách giải quyết tất cả những vấn đề có thể phát sinh rõ ràng sẽ đem lại lợi ích cho cả hai bên, và nhân viên thu mua giữ vai trò chính yếu trong các thương lượng này.

C

Thực hành 18

3 phút 



Theo bạn, làm tốt chức năng thu mua sẽ đem lại lợi ích gì cho doanh nghiệp? Hãy liệt kê ít nhất ba lợi ích.

.....

.....

.....

.....

Quản lý tốt bộ phận thu mua giúp doanh nghiệp:

- tiết kiệm chi phí, mua được hàng với mức giá thấp hơn;
- có nguồn cung cấp bảo đảm;
- giảm phí tồn kho, vì có vật liệu đúng nơi và đúng lúc;
- có quan hệ tốt với nhà cung cấp;
- giảm thời gian chờ giao hàng;
- giảm vật liệu lỗi thời;
- cải tiến việc kiểm soát chất lượng.

5 Vấn đề an ninh

Mọi doanh nghiệp đều phải bảo vệ tài sản của mình. Mất mát tài sản không chỉ là một mất mát tài chính mà nó còn ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và nghiêm trọng hơn nó có thể có những tác động xấu đến môi trường làm việc do những mối hoài nghi. Những biện pháp và nguyên tắc bảo đảm an ninh được thảo luận ở đây không chỉ áp dụng cho nguồn lực vật liệu mà còn có thể áp dụng được cho tất cả các nguồn lực vật chất khác của doanh nghiệp.

Trước hết, hãy tìm hiểu về các điều kiện để có thể thực hiện được một vụ trộm, và các nguyên tắc cơ bản để bảo vệ tài sản của doanh nghiệp.

5.1 Các điều kiện cho một vụ trộm

Để một vụ trộm có thể xảy ra cần có đủ bốn điều kiện:

- có gì đó để ăn trộm;
- có người muốn ăn trộm;
- có cơ hội để ăn trộm;
- có phương tiện di chuyển.



Vì vậy nguyên tắc phòng trộm là xóa bỏ một trong các điều kiện trên.

5.2 Biện pháp phòng ngừa

Hạn chế thông tin và sự đi lại

Kẻ trộm có thể biết trước về tài sản mà chúng muốn trộm hoặc đột nhập và lấy đi những gì chúng có thể lấy được. Vì vậy để hạn chế điều kiện này doanh nghiệp cần:

- giữ bí mật thông tin về tài sản (giá trị tài sản, vị trí cất giữ,...) Những thông tin này chỉ nên giới hạn cho những người **cần được biết**;
- chỉ cho phép mọi người đi lại ở những nơi **họ cần đi**.

Kẻ trộm có thể đột nhập vào từ bên ngoài, hoặc chúng có thể là nhân viên hoặc khách đang ở trong khu vực công ty. Để giảm số lượng kẻ trộm tiềm ẩn, bạn nên:

- thận trọng với nhân viên bạn tuyển dụng (bao gồm cả các nhân viên tạm thời, hoặc bán thời gian), nên tham khảo những người sử dụng lao động trước;
- làm việc chặt chẽ với cảnh sát địa phương trong các vấn đề bảo vệ.

Tuy nhiên, cách chống trộm hiệu quả nhất là hạn chế đến mức tối đa những cơ hội mà bọn trộm có thể tận dụng và cản trở việc vận chuyển hàng mà chúng ăn trộm được.

Hạn chế cơ hội cho kẻ trộm

Một cách để giảm cơ hội cho kẻ trộm là nên kiểm soát lối vào các khu vực hàng hóa có giá trị cao.

Cách đơn giản nhất là đặt một số rào cản, chẳng hạn như: khóa, chốt cửa, tường rào hoặc hàng rào, cửa và các chướng ngại vật.

Các loại hình kiểm soát khác bao gồm:

- yêu cầu tất cả những người được phép đi vào khu vực cần bảo vệ đeo thẻ nhận dạng;
- khóa khu vực cần bảo vệ và giao chìa khóa (hoặc thẻ từ, hoặc mã số nếu là khóa số) cho những người được phép đi vào khu vực đó;
- yêu cầu tất cả nhân viên làm việc trong khu vực đó phải mặc đồng phục với màu đặc trưng để có thể dễ dàng phân biệt với nhân viên của bộ phận khác và với người ngoài.

C

Nếu việc kiểm soát lối vào không thể áp dụng được thì doanh nghiệp có thể sử dụng một số biện pháp khác để hạn chế cơ hội cho bọn trộm như:

- đề nghị nhân viên không đi lãng vãng ở những khu vực không có phận sự;
- đảm bảo rằng những tài sản có giá trị cao được quản lý chặt chẽ;
- những tài sản có giá trị cần được cất ở những chỗ kín đáo khi không sử dụng đến;
- xích hoặc gắn chặt thiết bị có giá trị vào giá đỡ hoặc sàn nhà nếu có thể;
- luôn chiếu sáng các khu vực quan trọng;
- đảm bảo rằng tất cả các tài sản đều được bảo vệ, không cho phép xuất hàng theo những lô lớn hoặc xuất hàng tự do.

Hạn chế cơ hội di chuyển

Ngoài việc hạn chế cơ hội ăn trộm bạn còn có thể hạn chế mất trộm bằng cách hạn chế cơ hội vận chuyển hàng ăn trộm được của chúng.

Bất kỳ tên trộm nào cũng phải tìm cách để đem hàng ăn trộm được ra khỏi doanh nghiệp. Một số mảnh khõe mà chúng có thể dùng là:

- giấu hàng ăn trộm trong người;
- mang hàng ra khỏi doanh nghiệp một cách tự nhiên như thể chúng được phép làm như vậy;
- sử dụng xe của doanh nghiệp để vận chuyển hàng ăn trộm;
- gửi hàng về nhà qua đường bưu điện: chỉ cần gói hàng lại và gửi đi rất dễ dàng thôi!

Bạn cần nhận biết được các mảnh khõe của bọn trộm và thực hiện những biện pháp cần thiết để phòng ngừa, chẳng hạn như:

- kiểm tra chặt chẽ tất cả những người ra vào doanh nghiệp, kể cả nhân viên;
- kiểm tra kỹ mọi chuyến xe đi ra;
- kiểm tra kỹ tất cả các thùng hàng, bưu kiện đưa ra khỏi doanh nghiệp;
- lập ra các quy trình chặt chẽ cho việc mang hàng hóa ra khỏi doanh nghiệp, không cho phép việc xuất hàng không có giấy tờ hợp lệ, v.v...

5.3 Một số nguyên tắc an ninh cơ bản

Dưới đây là một số nguyên tắc mà mỗi doanh nghiệp nên áp dụng để tăng cường an toàn cho tài sản.

- cần có một chính sách an ninh rõ ràng

Tất cả nhân viên cần phải hiểu rõ chính sách an ninh của doanh nghiệp. Một chính sách an ninh cởi mở và hợp lý trong đó quy định rõ các hình thức xử lý vi phạm sẽ làm cho nhân viên cảm thấy an toàn hơn đồng thời ngăn chặn được những hành vi không lương thiện.

C

Mục đích của việc bảo vệ là ngăn chặn tội phạm và giảm mất mát chứ không phải là để bắt kẻ trộm.

Chính sách an ninh của doanh nghiệp cần thể hiện rõ những điểm sau:

- coi trọng nhân viên, doanh nghiệp nên tin rằng hầu hết nhân viên là những người lương thiện: các biện pháp an ninh là nhằm bảo vệ nhân viên chứ không phải để chống lại họ. Doanh nghiệp sẽ không thành công trong việc bảo đảm an ninh trừ khi họ tin rằng họ có thể tin tưởng hầu hết nhân viên của mình;
- bảo đảm an ninh là trách nhiệm của mọi nhà quản lý: không thể tách vấn đề an ninh như một chức năng riêng biệt ngay cả khi doanh nghiệp thuê nhân viên bảo vệ chuyên nghiệp. Bảo đảm an ninh là một trong các chức năng quản lý;
- tài sản của nhân viên cũng quan trọng như tài sản của doanh nghiệp: doanh nghiệp cần có biện pháp (và chịu trách nhiệm) bảo vệ tài sản của nhân viên khi họ đang làm việc. Một khu để xe an toàn cho nhân viên là một ví dụ điển hình về việc doanh nghiệp quan tâm đến tài sản của nhân viên;
- các hình thức kỷ luật phải hợp lý và hợp pháp, những người vi phạm phải được xử lý một cách công bằng;
- các nhà quản lý phải được huấn luyện về các vấn đề an ninh;
- có sổ tay an ninh trong đó ghi rõ quy trình xử lý các vấn đề an ninh đã được phê duyệt;
- ưu tiên bảo vệ con người hơn là bảo vệ tài sản.

- mức độ an ninh phải hợp lý

Doanh nghiệp nào cũng phải duy trì một mức độ an ninh hợp lý dù họ sản xuất sản phẩm gì. Các hàng hóa, đồ dùng có giá trị cao cần được bảo vệ chặt chẽ hơn so với các hàng hóa, đồ vật rẻ tiền.

Bảo đảm an ninh sẽ tiêu tốn tiền bạc, và mọi doanh nghiệp phải cân đối giữa chi phí bảo vệ với các nguy cơ và thiệt hại có thể có.

- cần có nhiều hơn một người bảo vệ

Có nhiều người cùng bảo vệ hơn thì an ninh sẽ bảo đảm hơn. Như vậy để đảm bảo an ninh cho doanh nghiệp thì cần có ít nhất hai người bảo vệ trực cùng một lúc.

- hệ thống an ninh phải đồng bộ

Người ta bảo 'cá luôn luôn bơi về phía lỗ thủng trong lưới'. Nếu quá tập trung vào một khâu an ninh nào đó và để lơ lửng ở những khâu khác thì có thể tạo ra lỗ hổng an ninh.

- các biện pháp an ninh thường không nên gây rắc rối cho cuộc sống bình thường

Đảm bảo an ninh ở nơi làm việc là phải bảo đảm an ninh cho con người, bảo vệ tài sản, lợi nhuận, và công việc. Hệ thống an ninh không nên gây bất tiện cho đa số nhân viên, và không nên cản trở các hoạt động bình thường.

- làm cho nhân viên hiểu được ý nghĩa của việc đảm bảo an ninh

Trong khi đa số các nhà quản lý đều nhận thức được tầm quan trọng của hệ thống an ninh và hiểu được mục đích của các biện pháp an ninh, thì những người khác có thể lại không biết nhiều về vấn đề này. Nhiều người vẫn cho rằng các biện pháp bảo đảm an ninh chỉ gây phiền toái cho các hoạt động hàng ngày, hoặc chỉ là một phương pháp quản lý để theo dõi nhân viên.

Để nhân viên hiểu được ý nghĩa của các biện pháp an ninh của doanh nghiệp, nhà quản lý phải giải thích cho nhân viên:

- việc bảo vệ tài sản doanh nghiệp cuối cùng là bảo vệ cuộc sống và lương bổng của nhân viên;
- bảo đảm an ninh cũng giúp bảo vệ nhân viên và của cải của họ;

Và bạn cần nói rõ với họ:

- các biện pháp an ninh bắt buộc cụ thể là gì;
- tại sao buộc phải làm như vậy;
- chúng có thể giúp bảo đảm an ninh trong khu vực của họ như thế nào.

C

Một cách thuyết phục hơn nữa là bản thân bạn hãy làm gương cho nhân viên. Bạn phải:

- tuân thủ các quy định về an ninh của doanh nghiệp một cách nhất quán và kỷ lưỡng;
- cứng rắn nhưng công bằng khi thực hiện các hình thức kỷ luật liên quan đến vấn đề an ninh;
- không bao giờ lấy đồ của công ty sử dụng cho mục đích riêng, dù đó là những thứ không đáng giá;
- hợp tác chặt chẽ với nhân viên bảo vệ, và các nhà quản lý khác trong những vấn đề an ninh;
- cho nhân viên của bạn biết bạn tin tưởng ở họ.

Hãy tự đánh giá 3

20 phút 



- 1 Kết hợp các khái niệm bên trái với các ghi chú bên phải cho phù hợp. Mỗi khái niệm có thể kết hợp với nhiều hơn một ghi chú.

A Hoạch định nhu cầu vật liệu (MRP)	a Làm cho chi phí tồn kho được chuyển sang cho nhà cung cấp.
B Vừa đúng lúc (JIT)	b Đầu ra là kế hoạch sản xuất/hành động và kế hoạch mua hàng.
	c Đòi hỏi nhà cung cấp phải giao hàng thường xuyên, với thời gian chờ giao hàng rất ngắn.
	d Giúp khách hàng giảm thiểu tối đa lượng hàng tồn kho.
	e Đầu ra là tồn kho ước tính.
	f Liên quan đến việc lập kế hoạch công việc và quản lý tồn kho.

- 2 Giải thích ý nghĩa câu: “Tồn kho là bước đệm giữa cung và cầu.”

.....

.....

.....

.....

.....

- 3 Điền từ thích hợp vào chỗ trống.

- a Nhìn chung các doanh nghiệp muốn giữ tồn kho trong _____ tối thiểu, với thời gian tối thiểu.
- b Không nên tồn kho quá _____ nhưng tồn kho quá _____ còn tồi tệ hơn.

- 4 Cho biết bạn có đồng ý với những lời khuyên về bảo đảm an ninh dưới đây không. Nếu không đồng ý hãy giải thích ngắn gọn.

- a **Biện pháp bảo đảm an ninh tốt nhất là kiểm soát hoặc ngăn chặn các lối vào khu vực để hàng có giá trị cao.**

Đồng ý

☐

Không đồng ý

☐

.....

.....

.....

.....

- b **Mục đích của việc bảo vệ là để bắt kẻ trộm, chứ không phải ngăn chặn tội phạm và giảm thiệt hại.**

Đồng ý

☐

Không đồng ý

☐

.....

.....

.....

.....

- c **Mọi doanh nghiệp đều phải cân đối giữa chi phí bảo vệ với các nguy cơ và thiệt hại có thể có.**

Đồng ý

☐

Không đồng ý

☐

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

6 Tóm tắt



C

- Tồn kho là bước đệm giữa cung và cầu, hoặc giữa nhà cung cấp và người sử dụng.
- Có nhiều chi phí phát sinh trong việc tồn kho, và mục đích chính là giữ tồn kho ở mức tối thiểu trong một không gian tối thiểu với thời gian tối thiểu. Tuy nhiên doanh nghiệp có thể bị thiệt hại nhiều hơn nếu tồn kho quá ít.
- Hệ thống **vừa đúng lúc** nhằm mục đích giảm đến mức tối thiểu hàng tồn kho và đòi hỏi hàng hóa phải được cung cấp ngay tại thời điểm và nơi cần đến chứ không phải là trước khi cần. Hệ thống này chỉ phù hợp với các doanh nghiệp lớn và có “quyền lực” đáng kể đối với nhà cung cấp.
- Hệ thống **hoạch định nhu cầu vật liệu (MRP)**:
 - liên quan chủ yếu đến việc lên kế hoạch công việc và quản lý tồn kho;
 - phù hợp nhất với các doanh nghiệp sản xuất các chi tiết lắp ráp và cụm chi tiết để tạo ra sản phẩm cuối cùng.
- Đầu vào của chương trình hoạch định nhu cầu vật liệu là: kế hoạch sản xuất chính, bảng định mức vật liệu, mức tồn kho đầu kỳ, kế hoạch cung ứng. Đầu ra là: lịch sản xuất/hoạt động, lịch cung ứng, dự báo khả năng thiếu hụt hàng.
- **Hoạch định nguồn lực sản xuất (MRP II)** hỗ trợ cho doanh nghiệp nhiều hơn hoạch định nhu cầu vật liệu, nó là một phương pháp hoạch định tất cả các nguồn lực sản xuất.
- Công việc **thu mua** bao gồm:
 - tìm nhà cung cấp thích hợp;
 - giảm chi phí mua hàng tới mức tối thiểu;
 - thu xếp để hàng hóa được giao đúng nơi và đúng lúc;
 - duy trì quan hệ tốt với nhà cung cấp và các phòng ban khác trong doanh nghiệp.
- Mọi doanh nghiệp đều có thể có nguy cơ bị mất trộm tài sản.

- Bốn điều kiện cần phải có để một vụ trộm có thể xảy ra là: có gì đó để ăn trộm, có người muốn ăn trộm, có cơ hội để ăn trộm, và có phương tiện để vận chuyển đồ ăn trộm.
- Các nguyên tắc **an ninh** cơ bản:
 - có chính sách an ninh rõ ràng;
 - mức độ an ninh phải hợp lý;
 - cần có nhiều hơn một người bảo vệ;
 - hệ thống an ninh phải đồng bộ;
 - các biện pháp an ninh thường không nên gây rắc rối cho cuộc sống bình thường;
 - làm cho nhân viên hiểu được ý nghĩa của việc đảm bảo an ninh;
 - nhà quản lý nên làm gương cho nhân viên trong việc tuân thủ các nguyên tắc an ninh.

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần D Quản lý tồn kho

- *Dẫn nhập*
- *Xác lập và kiểm soát các mức tồn kho*
- *Phân loại vật liệu để xác lập ưu tiên quản lý*
- *Luân chuyển tồn kho*
- *Nhận hàng*
- *Xuất hàng*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

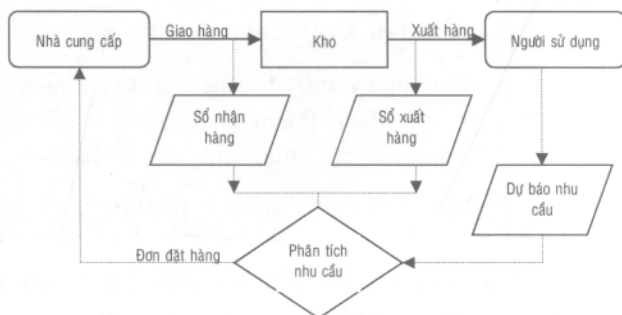
Chúng ta biết rằng với phương pháp vừa đúng lúc doanh nghiệp có thể không cần tồn trữ gì cả mà vẫn đảm bảo có vật liệu đúng nơi, đúng thời điểm cần đến. Tuy nhiên, đối với hầu hết các doanh nghiệp hiện nay, những đảm bảo này chỉ có thể đạt được nhờ quản lý tồn kho một cách hiệu quả.

Trong phần này chúng ta sẽ tập trung xem xét vấn đề quản lý tồn kho trên nhiều phương diện, từ xác lập và kiểm soát các mức tồn kho, phân loại vật liệu để xác lập ưu tiên quản lý, luân chuyển tồn kho, các mức tồn kho đến quy trình nhận và xuất hàng.

D

2 Xác lập và kiểm soát các mức tồn kho

Một hệ thống kiểm soát tồn kho điển hình được thể hiện trong biểu đồ sau:



Bạn có thể thấy đơn đặt hàng được làm dựa trên kết quả phân tích nhu cầu, và thông số đầu vào của phân tích nhu cầu là:

- dự báo nhu cầu của người sử dụng;
- mức tồn kho hiện thời, dựa vào số nhận và xuất hàng, và dựa vào việc kiểm kho.

2.1 Công thức tính tồn kho

Dựa vào mức tồn kho ở thời điểm nào đó (“tồn kho đầu kỳ”), và toàn bộ các ghi chép về hoạt động nhập và xuất kho, chúng ta có thể tính được mức tồn kho ở một thời điểm sau (“tồn kho cuối kỳ”).

Công thức này được gọi là **công thức tính tồn kho**, và được tính như sau:

$$\text{Tồn đầu kỳ} + \text{nhập} - \text{xuất} = \text{tồn cuối kỳ}$$

Ví dụ: Nếu đầu tháng có 50 ram giấy trong kho, vào ngày 15 nhận thêm 100 ram nữa, và trong tháng xuất ra 34 ram, tồn kho cuối tháng sẽ là:

$$50 + 100 - 34 = 116.$$

Giả sử các dữ liệu xuất nhập là đúng, thì mức tồn kho thực tế phải trùng với kết quả tính toán trên. Việc này có thể được kiểm tra bằng cách kiểm kho khi có yêu cầu.

Thực hành 19

3 phút 



Điền vào chỗ trống trong các câu sau:

- Tại thời điểm đầu tuần, trong kho có 140 thùng nước ngọt. Trong tuần, nhà cung cấp giao thêm 120 thùng, và 160 thùng được xuất cho các cửa hàng. Tồn kho cuối tuần là:.....thùng.
- Tồn đầu kỳ + nhập – xuất =
- Vào ngày một tháng Năm, trong kho có 90 quạt máy. Trong tháng nhận thêm 60 cái, và cuối tháng trong kho có 70 cái.cái quạt máy được bán.
- Tồn đầu kỳ + nhập – tồn cuối kỳ =

Các câu trả lời cho bài thực hành này ở phần *Đáp án một số bài tập thực hành* ở cuối cuốn sách.

Như chúng ta đã biết, nguyên tắc kiểm soát tồn kho cơ bản là phải **giữ mức tồn kho thấp nhất trong không gian hẹp nhất và với thời gian ngắn nhất**. Việc này sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm tiền bạc, không gian và công việc, và giảm hao hụt.

Việc kiểm soát mức tồn kho là việc xác định:

- Đặt hàng bao nhiêu?
- Khi nào cần đặt hàng?

Có hai hệ thống kiểm soát tồn kho cơ bản:

■ **Kiểm soát liên tục:**

Hàng tồn kho được kiểm tra thường xuyên, khi tồn kho giảm xuống một mức nhất định (gọi là mức tái đặt hàng) thì người ta sẽ đặt hàng mới. Lượng đặt hàng luôn cố định.

■ **Kiểm soát định kỳ:**

Hàng tồn kho được kiểm tra định kỳ và do vậy hàng cũng được đặt theo lịch định kỳ trong đó lượng đặt hàng cho mỗi lần sẽ khác nhau.

D

2.2 Đặt hàng bao nhiêu?

Thực hành 20

3 phút 



Khi đặt hàng, bạn thường dựa vào đâu để xác định số lượng hàng sẽ đặt?

.....

.....

.....

Để xác định lượng đặt hàng chúng ta cần căn cứ vào:

- số lượng hàng còn tồn kho;
- mức độ tiêu thụ mặt hàng đó;
- chi phí đặt hàng;
- chi phí tồn trữ mặt hàng đó.

Có hai cách để xác định số lượng hàng sẽ đặt tùy thuộc vào hệ thống kiểm soát tồn kho mà doanh nghiệp áp dụng:

- doanh nghiệp áp dụng hệ thống kiểm soát định kỳ xác định **lượng cần mua**:

Đặt hàng theo lượng cần mua là một phương pháp đơn giản, lượng hàng cần đặt được tính bằng tổng lượng hàng ước tính sẽ tiêu thụ trong một khoảng thời gian nhất định trừ lượng hàng còn trong kho. Phương pháp này thường được áp dụng trong các cửa hàng, các đại lý phân phối, nơi có lịch đặt hàng đều đặn.

Ví dụ một đại lý của Vinamilk mỗi năm tiêu thụ được 12.000 hộp sữa Ông Thọ. Cứ hai tuần đại lý lại kiểm kho và đặt hàng một lần. Lần kiểm kho này chủ cửa hàng thấy trong kho còn 27 hộp sữa.

Lượng hàng cần đặt thêm = lượng hàng có thể tiêu thụ trong hai tuần – lượng hàng còn trong kho = $(12.000/52 \text{ tuần}) \times 2 - 27 = 434$ hộp.

Nhược điểm của phương pháp này là có thể xảy ra tình trạng thiếu hụt hàng giữa hai lần kiểm kho do lượng tồn kho không được kiểm tra liên tục. Có thể chỉ mới mười ngày sau khi nhận hàng cửa hàng đã bán hết sạch số sữa trong kho.

- doanh nghiệp áp dụng hệ thống kiểm soát liên tục xác định **lượng đặt hàng tối ưu**:

Những doanh nghiệp quan tâm đến việc cân đối giữa chi phí đặt hàng và chi phí tồn kho có thể không hài lòng với cách xác định lượng đặt hàng như trên. Câu hỏi mà các doanh nghiệp này thường đặt ra là nên mua hàng ít lần với số lượng lớn hay mua hàng nhiều lần với số lượng nhỏ?

Thực hành 21

3 phút 



Những chi phí nào phát sinh mỗi lần bạn đặt hàng? Hãy kể ra càng nhiều càng tốt.

.....

.....

.....

Có thể bạn đã kể ra các chi phí sau:

- chi phí điện thoại, fax và các công việc hành chính liên quan;
- chi phí vận chuyển;
- chi phí giao nhận.

Nếu đặt hàng ít lần hơn và khối lượng mỗi lần đặt hàng lớn hơn thì doanh nghiệp có thể mua được hàng với giá rẻ hơn và còn có thể tiết kiệm được chi phí đặt hàng. Tuy nhiên, như bạn đã biết, tồn kho là một chi phí, đặt hàng với số lượng lớn hơn nghĩa là chi phí tồn kho sẽ cao hơn.

Vì thế cần tính lượng đặt hàng tối ưu để tối thiểu hóa tổng chi phí đặt hàng và chi phí tồn kho. Lượng đặt hàng tối ưu được tính theo công thức sau:

Lượng đặt hàng tối ưu (Economic Order Quantity - EOQ)

$$EOQ = \sqrt{\frac{2AB}{C}}$$

Trong đó: A – số đơn vị tiêu thụ/sử dụng trong một năm

B – chi phí đặt một đơn hàng

C – chi phí tồn kho một đơn vị sản phẩm trong một năm

D

Phương pháp tính lượng đặt hàng tối ưu thường được áp dụng trong các doanh nghiệp sản xuất hoặc các doanh nghiệp có thể đặt hàng bất cứ lúc nào, nhu cầu đối với loại hàng đó không biến động nhiều và loại hàng đó không dễ hỏng.

Trở lại với ví dụ về đại lý sữa nói trên. Giả sử chi phí cho một lần đặt hàng là 50.000 đồng và chi phí lưu giữ một hộp sữa trong một năm là 15.000 đồng, lượng đặt hàng tối ưu là:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 12.000 \times 50.000}{15.000}} \approx 283$$

Điều này có nghĩa là đại lý sữa sẽ giảm được chi phí nhiều nhất nếu đặt 283 hộp sữa cho mỗi lần đặt hàng.

2.3 Khi nào cần đặt hàng?

Khi doanh nghiệp đặt hàng, thường nhà cung cấp không thể giao hàng ngay được, họ cần có thời gian chuẩn bị hàng. Để giảm chi phí tồn kho (bằng cách giữ tồn kho ở mức tối thiểu) mà không gây ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp bạn cần cân nhắc cẩn thận thời gian đặt hàng. Những yếu tố quan trọng mà bạn cần quan tâm để xác định khi nào đặt hàng là:

Thời gian chờ là thời gian từ lúc đặt hàng đến lúc nhận được hàng. Sở nhận hàng lưu trữ các giao dịch của bạn với các nhà cung cấp, có thể giúp bạn đánh giá độ tin cậy về thời gian giao hàng của các nhà cung cấp. Nếu có thể hãy thỏa thuận chính xác về thời gian giao hàng khi bạn đặt hàng.

Mức tồn kho an toàn là lượng hàng mà bạn muốn dự trữ nhiều hơn mức cần thiết để tránh thiếu hụt vật tư do biến động về nhu cầu sử dụng trong thời gian chờ hay do nhà cung cấp không cung cấp hàng đúng hạn. Mức tồn kho an toàn được xác định dựa trên kinh nghiệm của bạn về:

- thời gian chậm trễ dài nhất:

Ví dụ: Nhà cung cấp của đại lý sữa nói trên thường giao hàng sau 2 ngày kể từ ngày nhận được đơn đặt hàng (thời gian chờ) nhưng lần giao hàng chậm trễ nhất là 5 ngày, vậy cần phải dự trữ thêm một lượng hàng có thể tiêu thụ trong 3 ngày.

Trung bình mỗi ngày đại lý đó bán được:

$$12.000/365 \text{ ngày} = 33 \text{ (hộp)}$$

Vậy mức tồn kho an toàn nên là: $33 \times 3 = 99$ (hộp)

- biến động mức tiêu thụ:

Ví dụ: Trung bình mỗi ngày đại lý sữa bán được 33 hộp. Mức tiêu thụ này không ổn định, nhưng theo kinh nghiệm, lượng sữa tiêu thụ được nhiều nhất trong 1 ngày là 64 hộp.

Với thời gian là 2 ngày thì mức tồn kho an toàn nên là:

$$(64 - 33) \times 2 = 62 \text{ (hộp)}$$

Mức sử dụng trung bình là mức độ sử dụng hoặc tiêu thụ loại hàng hóa đó. Số xuất hàng của bạn có thể cung cấp thông tin này và đồng thời cũng cho bạn biết những biến động về lượng sử dụng.

Với những thông tin trên doanh nghiệp có thể dễ dàng xác định được khi nào thì cần đặt hàng mới bằng công thức sau:

Mức tái đặt hàng = Mức sử dụng trung bình x Thời gian chờ + Mức tồn kho an toàn

Trong đó **Mức tái đặt hàng** là mức tồn kho mà ở đó doanh nghiệp phải tiến hành đặt hàng mới. Doanh nghiệp sẽ tái đặt hàng để đảm bảo lượng hàng sử dụng trong suốt thời gian chờ nhận được hàng mới đặt, thông thường không ăn vào mức tồn kho an toàn.

Mức tái đặt hàng của đại lý sữa nói trên là: $33 \times 2 + 99 = 165$ (hộp)

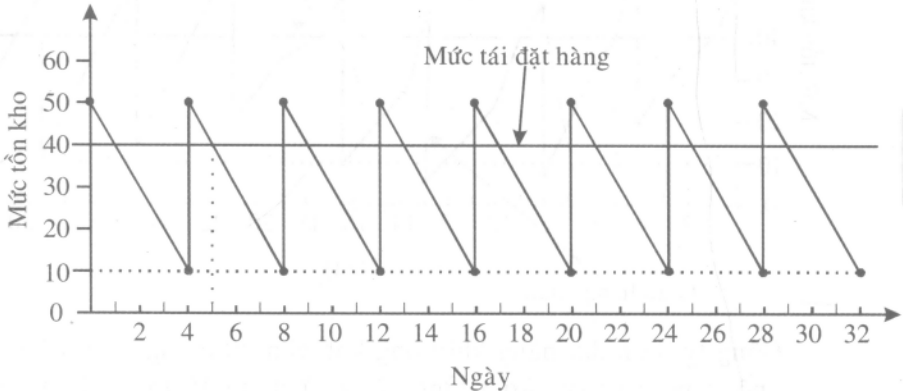
Vậy đại lý sữa nói trên nên đặt hàng mới khi trong kho còn 165 hộp.

Các mức tồn kho còn được thể hiện trên biểu đồ, các bạn hãy kiểm tra hiểu biết của mình về các mức tồn kho qua bài thực hành sau.

Thực hành 22

3 phút 

Biểu đồ dưới đây thể hiện các mức tồn kho chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố mức sử dụng và thời gian chờ.



Theo biểu đồ này:

Thời gian chờ ở đây là bao lâu? _____

Số lượng mỗi lần đặt hàng là bao nhiêu? _____

Mức tồn kho an toàn là bao nhiêu? _____

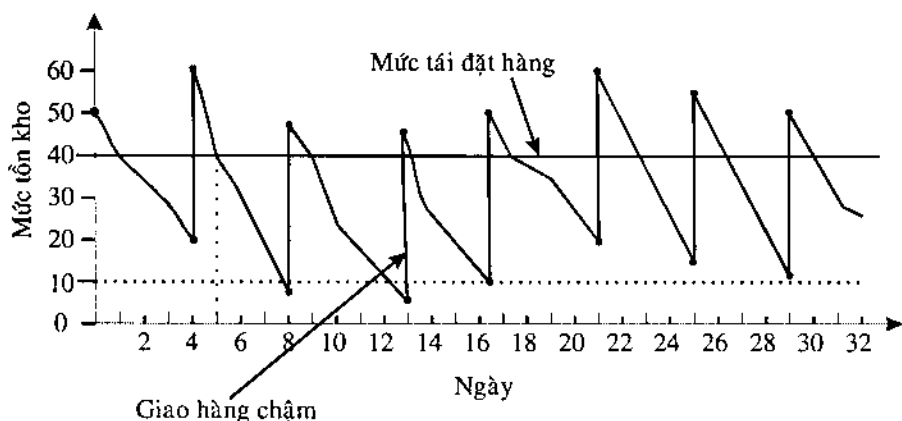
Đây là một mô hình rất chuẩn mực – hiếm khi gặp trong thực tế. Mức tái đặt hàng là 40 đơn vị, thời gian chờ là ba ngày, số lượng đặt hàng mỗi lần là 40, và mức tồn kho an toàn là 10 đơn vị.

Hãy xem xét tình huống thực tế dưới đây:

Trung bình mỗi ngày phân xưởng bột giặt của công ty hóa mỹ phẩm Bạch Lan sử dụng hết 10 thùng hóa chất, đôi khi lượng sử dụng này cũng biến động, có những ngày phân xưởng sử dụng tới 13 thùng nhưng cũng có những ngày chỉ sử dụng có 7 thùng. Công ty đã xác định lượng đặt hàng tối ưu là 40 thùng cho một đơn hàng. Thông thường thời gian kể từ khi đặt hàng đến khi nhận được hàng là 3 ngày, đôi khi nhà cung cấp cũng giao hàng chậm nhưng chưa bao giờ quá 4 ngày. Để đề phòng thiếu hụt do nhu cầu sử dụng biến động, hoặc nhà cung cấp giao hàng chậm công ty quyết định giữ **mức tồn kho an toàn** là 10 thùng.

Như vậy công ty sẽ phải đặt hàng mới khi trong kho còn 40 thùng (**mức tái đặt hàng**), trong thời gian chờ nhận hàng mới lượng hàng tồn trong kho sẽ giảm dần xuống đôi khi thấp hơn 10 thùng (mức tồn kho an toàn), tới lúc đó công ty sẽ nhận được thêm 40 thùng hóa chất mới.

Biểu đồ dưới đây thể hiện các mức tồn kho hóa chất trong một tháng của xưởng bột giặt.



Công ty luôn đặt hàng khi trong kho còn 40 thùng. Bạn có thể thấy không phải ngày nào xưởng cũng sử dụng 10 thùng hóa chất, và đôi khi nhà cung cấp cũng giao hàng chậm. Do đó đôi khi mức tồn kho vượt trên 50 nhưng đôi khi nó cũng xuống thấp hơn mức tồn kho tối thiểu. Lý do để duy trì mức tồn kho an toàn hoặc tối thiểu không phải là để không bao giờ được sử dụng đến: nó được dùng trong trường hợp như vậy.

Trong thực tế tốc độ sử dụng vật tư cũng như thời gian chờ thường không ổn định, do đó doanh nghiệp nên thường xuyên xem xét để điều chỉnh lại mức tái đặt hàng và mức tồn kho an toàn cho phù hợp.

3 Phân loại vật liệu để xác lập ưu tiên quản lý

Vì tồn trữ là một việc rất quan trọng và có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh, kho phải được quản lý chặt chẽ. Lý tưởng là các doanh nghiệp phải:

- biết số lượng hoặc khối lượng còn trong kho của mỗi loại hàng;
- đặt hàng trước, để phòng ngừa sự chậm trễ do phải đợi một thời gian kể từ khi đặt hàng đến khi nhận được hàng (thường gọi là **thời gian chờ**);
- đảm bảo không có mặt hàng nào được dự trữ quá nhiều, bởi vì việc đó tốn kém;
- đảm bảo không có mặt hàng nào được dự trữ quá ít, bởi vì điều đó có thể gây trở ngại cho việc kinh doanh của doanh nghiệp;

- phát hiện bất kỳ sự hư hỏng, mất mát, hay lỗi thời nào ngay khi nó xảy ra;
- đảm bảo rằng hàng tồn kho được luân chuyển một cách nghiêm ngặt (chúng ta sẽ xem xét vấn đề luân chuyển tồn kho ngay sau đây).

Tuy nhiên một lần nữa chúng ta phải cân nhắc, bởi chính bản thân việc quản lý cũng tốn kém. Với nhà kho lớn, bạn không thể giám sát được tất cả các mặt hàng một cách chặt chẽ. Một doanh nghiệp phải tìm được sự cân đối hợp lý giữa chi phí kiểm soát tồn kho và những mất mát có thể xảy ra do không kiểm soát được.

D

Thực hành 23

3 phút 



Hãy tưởng tượng bạn phải quản lý kho vật liệu của doanh nghiệp, trong kho có hơn 500 loại vật liệu. Bạn sẽ:

- cố gắng kiểm soát chặt chẽ cả 500 loại ☐
- chỉ kiểm soát những loại vật liệu quan trọng ☐
- kiểm soát ở mức độ hợp lý tùy thuộc tầm quan trọng của từng loại ☐

Hãy giải thích cho lựa chọn của bạn.

Hy vọng bạn đã lựa chọn kiểm soát ở mức độ hợp lý tùy thuộc tầm quan trọng của từng loại vì việc này giúp doanh nghiệp không tốn quá nhiều chi phí kiểm soát tồn kho mà vẫn đảm bảo quản lý kho một cách hiệu quả.

Bạn sẽ căn cứ vào đâu để phân loại hàng hóa tồn kho theo tầm quan trọng của chúng? Cách đơn giản nhất là sử dụng phân tích ABC như một công cụ để phân loại hàng tồn kho dựa trên giá trị xuất/bán hàng năm của chúng.

Giá trị xuất/bán hàng năm được tính như sau:

Giá trị xuất/bán hàng năm = giá trị của mặt hàng x số lượng xuất kho hoặc bán hàng năm.

Bất kỳ một nhà kho nào, cho dù trong một bệnh viện, trong một nhà máy, trong một công ty dịch vụ, hay bất kỳ loại doanh nghiệp nào khác, luôn có các loại hàng hóa với giá trị xuất/bán hàng năm khác nhau.

Ví dụ, siêu thị Maxi sẽ tồn kho đủ các loại hàng từ những đồ điện gia dụng đắt tiền như tủ lạnh, tivi đến những hàng hóa bậc trung như dầu gội, kem đánh răng, và cả những gói muối nhỏ. Số lượng bán, giá trị và giá bán của các mặt hàng này khác nhau.

Phân tích ABC là một sự biến cải từ nguyên tắc Pareto, thường gọi là quy luật 80:20. Pareto là một nhà triết học, nhà kinh tế học người Ý ở thế kỷ 19, ông đã chỉ ra rằng phần lớn giá trị nằm trong một phần nhỏ trong tổng số các mặt hàng. Mặc dù ban đầu Pareto chỉ quan tâm đến tài sản, người ta phát hiện ra rằng nguyên tắc của ông cũng đúng trong rất nhiều trường hợp khác đến nỗi quy luật 80:20 đã được hình thành. Ví dụ như:

Trong bất kỳ nhà kho nào, khoảng 20% tổng số các mặt hàng sẽ chiếm khoảng 80% giá trị sử dụng.

Nói cách khác, nguyên tắc Pareto chỉ ra rằng:

- 20% số mặt hàng tồn kho tạo ra 80% giá trị bán hoặc xuất;
- 80% số mặt hàng tồn kho tạo ra 20% giá trị bán hoặc xuất.

Đối với siêu thị Maxi, có thể số lượng đồ điện gia dụng đắt tiền bán được không nhiều, nhưng doanh số bán của chúng có thể chiếm một tỷ lệ khá cao trong tổng doanh số bán. Do đó nên chi nhiều tiền hơn để quản lý và bảo vệ (chẳng hạn như chống trộm) các mặt hàng này thì hợp lý hơn là cố gắng giám sát số lượng muối trong kho. Điều này không có nghĩa là siêu thị không nên bán muối, vấn đề là nếu có mất một vài gói muối thì cũng không có gì nghiêm trọng.

Khi nguyên tắc Pareto được áp dụng cho việc quản lý kho, người ta thường chia hàng hóa thành ba nhóm A, B, và C chứ không phải là hai nhóm 80:20.

- Nhóm A gồm những mặt hàng có số lượng bán/xuất nhỏ, nhưng giá trị cao. Dưới góc độ tài chính thì những mặt hàng này rất quan trọng.
- Nhóm B gồm những mặt hàng mà cả số lượng bán/xuất và giá trị đều ở mức trung bình.
- Nhóm C gồm những mặt hàng có số lượng bán/xuất lớn, nhưng giá trị thấp.

Trong một doanh nghiệp điển hình, tỷ lệ phần trăm của các mặt hàng trong mỗi nhóm A, B, và C có thể như sau:

Nhóm	% trong tổng số mặt hàng (khoảng)	% giá trị xuất/bán hàng năm	Ghi chú
A	10	75 - 85	giá trị cao, số lượng bán/xuất nhỏ – rất quan trọng: cần kiểm soát chặt chẽ
B	10 - 30	10 - 20	số lượng bán/xuất và giá trị trung bình: kiểm soát từ vừa phải đến chặt chẽ
C	50 - 60	5 - 10	số lượng bán/xuất cao, giá trị thấp: kiểm soát ít thường xuyên hơn

D

Thực hành 246 phút 

Hãy kể ra **ba** mặt hàng tồn kho trong doanh nghiệp bạn: một có giá trị cao và số lượng bán/xuất nhỏ, một có giá trị trung bình và số lượng xuất/bán trung bình, một có giá trị thấp và số lượng xuất/bán cao. Tính giá trị xuất/bán hàng năm của chúng.

Mặt hàng 1 (giá trị cao, số lượng xuất/bán thấp)

.....

Mặt hàng 2 (giá trị và số lượng xuất/bán trung bình)

.....

Mặt hàng 3 (giá trị thấp, số lượng xuất/bán cao)

.....

Cũng có thể bạn đã chọn ba mặt hàng có giá trị xuất/bán hàng năm gần bằng nhau, nhưng thông thường thì mặt hàng có giá trị cao, số lượng xuất/bán nhỏ sẽ có giá trị xuất/bán hàng năm cao nhất, tiếp đến là mặt hàng có giá trị và số lượng xuất/bán trung bình.

Phân tích ABC bao gồm những bước sau:

- 1 Tính giá trị xuất/bán hàng năm cho mỗi loại hàng tồn kho.
- 2 Xếp loại các mặt hàng theo giá trị xuất/bán hàng năm, các mặt hàng có giá trị cao nhất ở trên.

- 3 Tính tổng giá trị xuất/bán hàng năm của tất cả các mặt hàng. Xác định tỷ lệ phần trăm giá trị xuất/bán hàng năm của mỗi mặt hàng trong tổng giá trị xuất/bán hàng năm của tất cả các mặt hàng.
- 4 Tính tỷ lệ phần trăm tích lũy, bắt đầu từ những mặt hàng trên cùng của danh sách.
- 5 Dựa vào tỷ lệ phần trăm để phân loại mỗi mặt hàng vào các nhóm A, B, C.

Không có một quy định cứng nhắc cho việc phân định ranh giới giữa các nhóm, đây là một quyết định quản lý.

Dưới đây là một ví dụ chỉ ra cách phân loại danh sách các mặt hàng tồn kho của một cửa hàng kinh doanh đồ trang trí nội thất:

Mặt hàng	Giá (1000 đồng)	Số lượng tiêu thụ hàng năm	Giá trị xuất/bán hàng năm (1000 đồng)	Tỷ lệ giá trị xuất/bán hàng năm	Tỷ lệ tích lũy	Nhóm
Tủ lớn	4.500	115	517.500	26,78%	26,78%	A
Bàn làm việc	2.240	120	268.800	13,91%	40,69%	A
Giường lớn	3.200	65	208.000	10,76%	51,46%	A
Tủ nhỏ	2.500	70	175.000	9,06%	60,52%	A
Ghế xoay	750	220	165.000	8,54%	69,06%	A
Trăng kỷ	1.730	55	95.150	4,92%	73,98%	B
Ghế bành	800	100	80.000	4,14%	78,12%	B
Ghế dài	1.650	47	77.550	4,01%	82,13%	B
Khung cửa sổ	350	200	70.000	3,62%	85,76%	B
Thảm	20	3500	70.000	3,62%	89,38%	B
Kệ tivi	150	200	30.000	1,55%	90,93%	C
Giá treo tường	110	270	29.700	1,54%	92,47%	C
Đèn ngủ	80	340	27.200	1,41%	93,88%	C
Giá sách	430	60	25.800	1,34%	95,21%	C
Khung tranh lớn	70	300	21.000	1,09%	96,30%	C
Khung tranh nhỏ	40	400	16.000	0,83%	97,13%	C
Đèn bàn	40	400	16.000	0,83%	97,96%	C
Kệ điện thoại	90	150	13.500	0,70%	98,65%	C
Gương phòng tắm	50	270	13.500	0,70%	99,35%	C
Kệ để giày	50	250	12.500	0,65%	100,00%	C

Trong trường hợp này, người ta đã quyết định xếp các mặt hàng mà tổng giá trị của chúng chiếm khoảng 70% giá trị của toàn bộ hàng tồn kho vào nhóm A. Các mặt hàng mà tổng giá trị của chúng chiếm khoảng 20% giá trị khác vào nhóm B, còn lại là nhóm C.

Phân tích ABC giúp chúng ta xác định một phương thức quản lý phù hợp cho mỗi mặt hàng.

4 Luân chuyển tồn kho

Một việc rất quan trọng là bảo quản tốt tất cả các vật liệu tồn kho sao cho chúng không bị giảm chất lượng hoặc hư hại. Để làm được việc này, rõ ràng bạn nên sử dụng hàng tồn kho cũ nhất trước. Hàng tồn kho cũ nhất ở đây có nghĩa là hàng đã ở trong kho trong thời gian dài nhất.

Nguyên tắc quản lý kho này thường được gọi là:

Vào trước, ra trước (còn gọi là **FIFO** theo cách viết tắt từ tiếng Anh: First In First Out) hoặc **luân chuyển tồn kho**.

Điều này có nghĩa là một lô hàng thuộc một loại hàng nào đó được nhập kho đầu tiên thì nên được xuất trước tiên. Lợi ích của cách làm này là:

- chất lượng của hàng hóa trong kho đạt mức cao nhất;
- hàng hóa cũ hơn không bị mất hoặc bị che khuất bởi hàng mới.

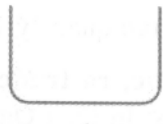
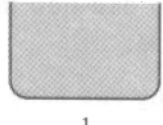
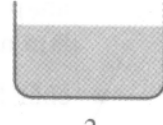
Dĩ nhiên cũng có lúc cần phải dùng hàng mới trước hàng cũ, có lẽ do hàng mới có khác một chút và vì vậy ảnh hưởng đến cách sử dụng chúng. Tuy nhiên, luân chuyển vào trước ra trước vẫn là một nguyên tắc quản lý kho quan trọng.

Một lý do quan trọng hơn cho việc luân chuyển tồn kho là giúp kiểm soát chi phí. Các hàng hóa cũ nhất mang chi phí (giá) cũ nhất, và nếu chúng được xuất trước hàng mới với giá cao hơn, điều này sẽ:

- giúp kiểm soát mức chi phí thông thường;
- giữ cho giá trị của hàng tồn kho gần với giá trị trên sổ sách kế toán.

4.1 Hệ thống hai thùng chứa

Phương pháp luân chuyển tồn kho đơn giản nhất là hệ thống hai “thùng chứa”. Từ “thùng chứa” ở đây chỉ một phần cụ thể của một kệ hàng hoặc một container, và trong nhiều trường hợp nó thật sự là một thùng chứa. Nguyên tắc của hệ thống được mô tả trong hình vẽ dưới đây, và hệ thống này có rất nhiều biến thể.

D	Giai đoạn 1 Tồn kho chính được đặt trong thùng 1, tồn kho dự trữ đặt trong thùng 2 được niêm phong. Đơn hàng/sản phẩm được lấy từ thùng 1.	 1 (chính)	 2 (dự trữ)
	Giai đoạn 2 Sử dụng hết hàng trong thùng 1, và bây giờ lấy hàng trong thùng 2 (thùng dự trữ). Lúc mở thùng 2, người ta bắt đầu đặt hàng mới.	 1	 2
	Giai đoạn 3 Nhận được hàng mới. Thùng 1 được làm đầy, niêm phong, và trở thành thùng dự trữ.	 1	 2
	Giai đoạn 4 Quy trình mới lại bắt đầu.		

Thông thường người ta đính một phiếu tái đặt hàng hay “thẻ thùng chứa” vào thùng dự trữ hoặc chuẩn bị một phiếu tái đặt hàng và cài vào vị trí mà tồn kho đạt đến mức tái đặt hàng. Phiếu hay thẻ này sẽ được chuyển đến phòng ban thích hợp để tái đặt hàng.

Đối với các cửa hiệu tạp hóa, siêu thị mini hay những cửa hàng thực phẩm khô, nơi buôn bán các loại hàng hóa có thời hạn sử dụng xác định như đồ hộp, sữa, nước ngọt, mỹ phẩm,... “hệ thống hai thùng chứa” là một sự lựa chọn thích hợp. Hàng hóa có thể được chia làm hai phần: phần đang sử dụng và phần dự trữ, trong đó số lượng mỗi phần được tính toán với mức thích hợp. Khi đã bán hết hàng ở phần đang sử dụng người ta sẽ tái đặt hàng.

Cửa hàng Hương Quê bán trung bình 2 thùng sữa Ông Thọ mỗi ngày. Người chủ cửa hàng quản lý việc luân chuyển hàng hóa và đặt hàng bằng cách để 2 thùng ở bên phải và 2 thùng ở bên trái. Hàng bán lẻ được lấy từ các thùng bên phải trước, khi bán hết 2 thùng bên phải thì chị bắt đầu đặt hàng tiếp 2 thùng nữa và lấy hàng từ các thùng bên trái để bán, và tiến trình được lặp lại.

Ngoài ra “hệ thống hai thùng chứa” cũng thích hợp cho việc quản lý các vật tư tiêu hao như dầu dùng vận hành máy, hóa chất tẩy rửa, văn phòng phẩm... Một cách áp dụng khá phổ biến là việc quản lý văn phòng phẩm và biểu mẫu, người ta cài một phiếu tái đặt hàng tại một điểm thích hợp trong gói hàng, khi nhìn thấy phiếu tái đặt hàng là lúc phải đặt hàng thêm.

D

Thực hành 25

4 phút 



Nếu có thể, hãy xác định một loại hàng tồn kho đang được kiểm soát, hoặc có thể được kiểm soát bởi hệ thống hai thùng chứa trong doanh nghiệp bạn. Hãy nêu một lý do tại sao hệ thống này thích hợp với loại hàng này.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hệ thống hai thùng chứa được sử dụng chủ yếu cho các mặt hàng hoặc vật liệu sau:

■ có qui cách chuẩn

Đối với những mặt hàng có qui cách không ổn định như vải hay các mặt hàng thời trang, hệ thống này không phù hợp vì có thể đến lúc tái đặt hàng thì loại hàng này không còn được ưa chuộng.

- có đơn giá tương đối thấp

Nếu hàng hóa có giá trị cao thì việc sử dụng thùng dự trữ chiếm rất nhiều vốn, không có lợi cho doanh nghiệp.

- được sử dụng thường xuyên

Tương tự, đối với các loại hàng hóa không được sử dụng thường xuyên như phụ tùng máy móc thì áp dụng hệ thống này sẽ dẫn đến tồn kém, do phải dự trữ một số loại phụ tùng trong thời gian dài không được dùng đến.

- luôn sẵn có từ nhà cung cấp

Nếu hàng hóa không có sẵn, thời gian giao hàng bị động, đôi khi dẫn đến thiếu hụt kho.

Lợi ích chính của hệ thống hai thùng chứa và các hệ thống tương tự là tiết kiệm chi phí. Trước hết là tiết kiệm các công việc hành chính, chẳng hạn như không phải làm các phiếu yêu cầu vật liệu hoặc thẻ công việc thường xuyên. Ngoài ra, chi phí nhân công kiểm soát kho cũng thấp hơn.

Hệ thống hai thùng chứa hoạt động đơn giản, với điều kiện là hai câu hỏi cơ bản sau được trả lời chính xác:

- Thùng chứa nên có kích thước/cỡ nào?
- Những trở ngại có thể có trong quá trình tái đặt hàng?

Nếu doanh nghiệp trả lời sai, họ có thể gặp phải vấn đề tồn kho quá ít hoặc tồn kho quá nhiều.

Tuy nhiên, cần phải nhớ rằng đa số hàng tồn kho không đơn giản như những loại vừa trình bày, bởi vì:

- chúng là những mặt hàng không có qui cách chuẩn;
- mức độ sử dụng luôn thay đổi;
- không phải lúc nào cũng dễ dàng mua được hàng.

4.2 Một số phương pháp khác

Trong thực tế, có một vài phương pháp đơn giản khác được áp dụng để luân chuyển kho theo nguyên tắc vào trước ra trước.

- **Căn cứ vào ngày sản xuất (hoặc ngày nhập kho)**

Thủ kho có thể căn cứ vào ngày sản xuất (nhập kho) để biết hàng nào nhập trước sẽ được xuất trước.

■ Dùng thẻ màu

Thủ kho có thể dán thẻ xanh lên lô hàng nhập đầu tiên, thẻ vàng cho lô thứ hai, thẻ đỏ cho lô kế tiếp. Khi lô hàng đầu (thẻ xanh) được xuất hết, thủ kho sẽ chuyển thẻ xanh sang lô hàng đang gắn thẻ vàng, chuyển thẻ vàng sang lô hàng đang gắn thẻ đỏ. Thẻ đỏ sẽ được lấy ra để gắn vào lô hàng được nhập kho tiếp theo, và tiến trình được lặp lại.

5 Nhận hàng

D

Chúng ta vừa xem xét một số phương pháp xác định và kiểm soát các mức tồn kho, vấn đề phân loại hàng tồn kho và luân chuyển tồn kho. Bây giờ chúng ta sẽ tìm hiểu việc nhập và xuất hàng. Cần phải làm những việc gì khi nhận hàng vào kho?

5.1 Những bước cần thiết

Dù bạn làm việc trong ngành nào, những bước cần phải làm khi nhận hàng đều giống nhau.

Thực hành 26

3 phút 

Giả sử bạn là thủ kho. Một xe chở hàng đến trước cửa, và tài xế nói ông ta chở một số vật liệu đến cho bạn. Những việc trước tiên mà bạn sẽ làm là gì?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Trước khi cho dỡ hàng, bạn nên kiểm tra để xác định:

- có đúng là hàng của doanh nghiệp không, hàng có đến đúng nơi phải giao không;

- hàng có gì độc hại không: hàng độc hại nên được đánh dấu rõ ràng, và có thể phải thu xếp thiết bị đặc biệt để bốc dỡ;
- xử lý vật liệu này như thế nào: có ai đó cần sử dụng ngay hay để nhập kho bình thường;
- cách tốt nhất để dỡ hàng là gì (chú ý luôn đảm bảo an toàn cho con người), và các phương tiện bốc dỡ cần thiết có sẵn sàng không;
- khu vực chứa hàng đã sẵn sàng chưa.

D

Tiếp theo các bước kiểm tra sơ bộ này, các công việc cần phải làm là:

- giám sát việc bốc dỡ hàng, và chuyển chúng đến đúng chỗ;
- kiểm tra số lượng;
- kiểm tra xem hàng hóa có được bảo vệ tốt không;
- kiểm tra xem chứng từ của nhà cung cấp có đúng không, và ghi lại nội dung giao dịch theo quy trình của doanh nghiệp;
- thu xếp để kiểm tra hàng hóa.

5.2 Các chứng từ liên quan

Mặc dù ngày nay nhiều doanh nghiệp đã quản lý kho bằng hệ thống máy tính, có lẽ chúng ta vẫn nên xem xét một cách chi tiết hai loại chứng từ được dùng thường xuyên trong các hệ thống kho thủ công. Việc này sẽ giúp cho bạn hiểu rõ các khía cạnh của các chứng từ kho.

Khi nhận hàng hóa có thể có hai loại giao dịch:

- nhận hàng mới, vừa được nhà cung cấp đưa đến;
- nhận lại hàng cũ, những hàng đã xuất nhưng bị trả lại vì một vài lý do nào đó.

Để lưu trữ các thông tin tồn kho, nhất thiết không để lẫn lộn giữa hai loại giao dịch này. Trong cả hai trường hợp, giao dịch phải được ghi sổ.

- Nhân viên kho cần đối chiếu hàng **mới** nhận với đơn đặt hàng, và có thể phải thông báo việc hàng đã đến cho những người có trách nhiệm trong bộ phận mua hàng và kế toán để họ thanh toán. Thường thì người ta phải điền đầy đủ thông tin vào một **phiếu nhập kho**.

- Hàng bị trả lại là hàng đã được nhập kho, thanh toán và được xuất đi, tuy nhiên chúng vẫn phải được ghi sổ. Trong trường hợp này người ta thường ghi vào **Phiếu trả hàng** (hoặc phiếu ghi nợ: giảm khoản phải thu từ người mua).

Thông tin ghi trong các loại chứng từ này phải đầy đủ để những người có liên quan có thể hiểu tất cả các chi tiết của giao dịch.

Mặc dù mỗi doanh nghiệp sẽ có một kiểu phiếu nhập kho và phiếu trả hàng riêng, nhưng những phiếu này phải luôn có một số thông tin nhất định.

Phiếu nhập kho

Phiếu này rõ ràng sẽ khác nhau giữa các doanh nghiệp nhưng tất cả đều chứa đựng những thông tin giống nhau.

Thực hành 27

3 phút 



Nêu **bốn** loại thông tin mà bạn nghĩ là quan trọng cần được ghi vào phiếu nhập kho, để mỗi phòng ban có thể biết các thông tin họ cần.

.....

.....

.....

.....

Cụm từ “Phiếu nhập kho” nên đặt ở một vị trí nổi bật, kèm theo là:

- số phiếu nhập

Số này giúp nhận diện mỗi phiếu nhập kho và phân biệt nó với các phiếu nhập kho khác.

- ngày nhận

Đảm bảo ghi đúng ngày trong mọi chứng từ, việc này giúp truy nguồn gốc hàng hóa; đôi khi thời gian nhận cũng được ghi.

- với mỗi loại hàng nhận vào:

- ghi số lượng

Nếu trong cùng một lần giao hàng có nhiều mặt hàng, mỗi mặt hàng phải được kiểm tra riêng. Thiếu và thừa phải được ghi nhận.

- mô tả hàng hóa

Mô tả giúp nhận dạng hàng hóa; ngay cả khi hàng đã được mã hóa, mô tả được dùng như một sự xác nhận.

- ghi mã số hoặc số tham chiếu

Để tránh nhầm lẫn do những cái tên mơ hồ hoặc chưa đầy đủ, nhiều doanh nghiệp dùng mã số để phân biệt các loại vật liệu. Các doanh nghiệp có thể quy định mã số theo các cách khác nhau. Ví dụ một vật liệu có mã số '6100314' có nghĩa là một loại bao bì (6) chất lượng loại 1 (1) sử dụng cho phân xưởng hóa chất (00), để ở kho C (3), số thứ tự 14.

- số đơn đặt hàng liên quan đến chuyển hàng được giao

Đôi lúc một đơn đặt hàng được giao nhiều lần, có thể nhiều lần trong nhiều ngày hay thậm chí trong nhiều tuần. Số đơn đặt hàng được dùng để kết hợp mỗi phiếu nhập kho với đơn đặt hàng gốc.

- tên nhà cung cấp

Trong trường hợp có thắc mắc, chẳng hạn như hàng không tốt, cần liên hệ với nhà cung cấp.

- chữ ký của người kiểm tra việc giao hàng

Thông thường chỉ người được ủy quyền được phép kiểm tra hàng hóa.

Thêm vào đó, cũng có thể có vài khoảng trống cho các đề mục khác như:

- phương thức giao hàng (ví dụ bằng xe lửa, xe tải...);
- tên doanh nghiệp giao hàng;
- thời gian chính xác của việc giao hàng;
- tình trạng hàng khi nhận.

Sau đây là một mẫu phiếu nhập kho để bạn có thể so sánh với loại được dùng trong doanh nghiệp bạn.

CÔNG TY TNHH ABC

PHIẾU NHẬP KHO

Nhà cung cấp:
Địa chỉ:
Điện thoại:

Số phiếu nhập:
Số phiếu đặt hàng:
Số hóa đơn:
Ngày nhận:

Stt	Mã số	Tên hàng	Đơn vị	Số lượng	Thực nhận	Ghi chú

Người giao hàng

Kiểm tra chất lượng

Thủ kho

Thực hành 28

2 phút ⌚



Nhân viên hay phòng ban nào trong doanh nghiệp có thể cần đến bản sao phiếu nhập kho?

Thủ tục nhận hàng trong doanh nghiệp bạn sẽ phụ thuộc vào quy mô và phương thức hoạt động của doanh nghiệp. Trong một doanh nghiệp lớn điển hình, thường thì phiếu nhập kho được lưu giữ ở những bộ phận sau:

- Bộ phận kho
- Phòng mua hàng, để họ biết là nhà cung cấp đã giao hàng

- Bộ phận kế toán, để họ tiến hành việc thanh toán.

Đôi khi bản sao cũng được gửi đến bộ phận sẽ sử dụng loại hàng đó, để họ biết là hàng đã về.

Chú ý: Trong trường hợp hàng không nhập kho ngay hoặc hàng thuộc loại không nhập qua kho mà đưa vào sử dụng trực tiếp thì người nhận hàng phải khi vào một **phiếu nhận hàng**. Về cơ bản, các thông tin cần phải ghi trong phiếu nhận hàng cũng tương tự như trong phiếu nhập kho: số phiếu, ngày nhận, số lượng, tên hàng, mã số tham chiếu, đơn đặt hàng, tên nhà cung cấp, tên và chữ ký của người nhận hàng,...

Phiếu trả hàng

Tất cả các phòng ban trong nội bộ doanh nghiệp khi trả lại hàng về kho phải điền vào một phiếu trả hàng để bộ phận kho có thể đối chiếu với chứng từ gốc.

Nếu hàng do bên ngoài trả về thì bộ phận kho cần điền vào một phiếu trả hàng, để có thể đối chiếu với hóa đơn bán hàng gốc hay bất kỳ loại chứng từ nào khác có liên quan tới số hàng bị trả lại. Chứng từ này có thể là bản ký nhận của người bán hàng cho phép trả lại hàng.

Thực hành 29

2 phút 



Hãy đưa ra **hai** loại thông tin cần được thể hiện trong phiếu trả hàng mà trước đó không được thể hiện trong phiếu nhập kho.

.....
.....

Ngoài những thông tin như số thứ tự, tên hàng, và số lượng, thông thường còn có những thông tin sau:

- lý do trả hàng;
- tên bộ phận hoặc khách hàng trả hàng;
- mã số công việc (hoặc số tham chiếu khác như hóa đơn, ...) mà hàng hóa được xuất/bán ban đầu;
- chữ ký của người quản lý bộ phận trả lại hàng.

Trang bên là một phiếu trả hàng điển hình.

CÔNG TY TNHH ABC PHIẾU HÀNG TRẢ KHO											
Tên khách hàng/ bộ phận: _____					Số phiếu: _____						
Địa chỉ: _____					Ngày: _____						
Mã sản phẩm	Tên sản phẩm	Lý do trả hàng	Hóa đơn/Phiếu yêu cầu		Đơn vị	Số lượng	Tổng số tiền ^(*)				
			số	ngày							
Tổng giá trị hàng trả lại: 											
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Phiếu báo có số</td> <td style="padding: 5px;">Phiếu yêu cầu số</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>								Phiếu báo có số	Phiếu yêu cầu số		
Phiếu báo có số	Phiếu yêu cầu số										
Người duyệt		Giám đốc		Thủ kho							
Ghi chú: ^(*) Cột này dành cho bộ phận kế toán ghi, nếu là hàng do bên ngoài trả về.											

Bản sao phiếu trả hàng có thể cần cho:

- bộ phận kho, để tái điều chỉnh số liệu hàng tồn kho;
- người hoặc bộ phận trả hàng;
- bộ phận tính phí hoặc phòng kế toán, để có thể tính phí hoặc điều chỉnh công nợ;
- bộ phận sản xuất hàng hóa đó (nếu là hàng doanh nghiệp tự sản xuất).

Bản sao có thể có các mã màu sắc, để bảo đảm rằng mỗi bộ phận nhận được đúng bản của mình.

5.3 Sử dụng máy vi tính trong việc nhận hàng

Ngày nay, nhiều doanh nghiệp lớn sử dụng máy vi tính để lập phiếu nhập kho, phiếu trả hàng và các chứng từ khác, các chứng từ này sẽ được chuyển đến các bộ phận khác một cách tự động, có thể là bằng thư điện tử (email).

Nếu một hệ thống kho được vận hành bằng máy vi tính, thì khi nhận hàng vào kho những thủ tục cơ bản sau sẽ được thực hiện:

- 1 Tại thời điểm nhận hàng, nhân viên kho nhập số liệu về chi tiết của các mặt hàng.
- 2 Máy vi tính sẽ kiểm tra lại xem các thông tin đó có hợp lệ không và nó có thể cho biết nhân viên kho có mắc lỗi gì không.
- 3 Nếu cần phải tiến hành các thủ tục đặc biệt nào đó, chẳng hạn như kiểm tra hoặc xác nhận, máy vi tính sẽ thông báo cho nhân viên kho. Máy vi tính cũng có thể gửi các thông tin đó đến những người có liên quan, bằng cách gửi thông tin đến máy vi tính của họ.
- 4 Dữ liệu tồn kho trên máy vi tính của mỗi mặt hàng sẽ được tự động cập nhật.
- 5 Máy vi tính sẽ lập ra phiếu nhập kho và bản sao được in ra cho những bộ phận có nhu cầu. Phiếu này không cần theo mẫu như chúng ta đã thấy, mà có thể là một báo cáo tóm tắt về các mặt hàng nhận được trong một thời gian cụ thể.

Hiện nay có một số phần mềm kế toán có chức năng quản lý tồn kho. Các dữ liệu xuất nhập được liên kết với các chức năng khác như thanh toán, công nợ, giá thành, v.v...

Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp chưa đủ điều kiện để tự động hóa toàn bộ việc quản lý kho bằng một hệ thống máy vi tính thì việc sử dụng bảng tính (Excel) hoặc cơ sở dữ liệu (Access) để lập thẻ kho thay cho sổ sách rất hữu dụng. Mỗi khi có một giao dịch xảy ra, các dữ liệu xuất nhập được ghi nhận, và số liệu tồn kho được cập nhật.

6 Xuất hàng

Nếu bạn chịu trách nhiệm về hệ thống kho, bạn sẽ hiểu rõ tại sao làm tốt công tác xuất hàng lại rất quan trọng. Đó là một nhiệm vụ dễ bị “nhòe mờ” nhất trong số các công việc ở kho, và thông thường người ta hay đánh giá hiệu quả hoạt động của bộ phận kho thông qua nhiệm vụ này.

Giống như khi nhận hàng, có hai loại giao dịch khi xuất hàng:

- cung cấp hàng cho khách hàng hoặc các bộ phận theo yêu cầu;
- trả lại hàng cho nhà cung cấp, bởi vì chúng bị lỗi, hỏng hoặc không thích hợp.

Để đảm bảo độ chính xác của các thông tin tồn kho, nhất thiết không để lẫn lộn giữa hai loại giao dịch này.

Các chứng từ có liên quan đặc thù là:

- **hóa đơn bán hàng**, hoặc **phiếu yêu cầu vật tư** nội bộ;
- **giấy giảm nợ** và **phiếu trả hàng** cho nhà cung cấp.

Một số doanh nghiệp có thể yêu cầu phiếu xuất kho đi kèm với một trong các chứng từ trên hoặc kết hợp cả hai trong một chứng từ.

6.1 Phiếu yêu cầu vật tư

Chi tiết trong phiếu yêu cầu vật tư của các doanh nghiệp khác nhau sẽ khác nhau nhưng thông tin về cơ bản là giống nhau.

Thực hành 30

3 phút 



Kể ra **năm** thông tin mà bạn nghĩ là nên được thể hiện trong phiếu yêu cầu vật tư.

.....

.....

.....

.....

.....

Dưới đây là một mẫu phiếu yêu cầu vật tư:

Công ty TNHH ABC						
PHIẾU YÊU CẦU VẬT TƯ						
Bộ phận yêu cầu: Lý do xuất:				Phiếu số: Mã số công việc: Ngày phát hành phiếu: Ngày y/c nhận vật tư:		
Mã số	Tên vật tư	Số phiếu nhập	Đơn vị	Lượng yêu cầu xuất	Thực xuất	Ghi chú
Duyệt: Ngày: Diễn giải: Thủ kho: Người nhận:						

Những thông tin chính là:

- số ký hiệu – để nhận dạng từng phiếu yêu cầu;
- ngày tháng;
- số lượng mỗi mặt hàng (ghi rõ lượng yêu cầu, lượng thực xuất);
- tên mỗi mặt hàng;
- mã số hàng hóa hoặc số tham chiếu;
- số phiếu nhập kho (để truy tìm nguồn gốc lô hàng);
- số mẻ sản xuất hoặc mã số công việc sử dụng mặt hàng được yêu cầu;
- chữ ký của giám sát hoặc nhà quản lý bộ phận yêu cầu vật tư.

Cũng như các chứng từ nhập kho, nhất thiết phải có ba bản sao phiếu yêu cầu vật tư cho: người hoặc bộ phận yêu cầu vật tư, bộ phận kho và bộ phận kế toán.

6.2 Trả lại hàng cho nhà cung cấp

Khi trả lại hàng cho nhà cung cấp, chúng ta sử dụng loại chứng từ khác, đôi khi cũng được gọi là phiếu trả hàng. Gọi như vậy có thể gây hiểu lầm, bởi chúng ta không thể phân biệt được khi nào là hàng trả về kho, khi nào là hàng trả cho nhà cung cấp. Chúng ta sẽ gọi là **Phiếu trả hàng cho nhà cung cấp**.

Thực hành 31

3 phút 



Bây giờ hãy nêu **năm** loại thông tin mà bạn muốn thể hiện trong phiếu trả hàng cho nhà cung cấp.

.....

.....

.....

.....

.....

Phiếu trả hàng cho nhà cung cấp nên có thông tin phù hợp với phiếu đặt hàng gốc, phiếu nhập kho, và phiếu yêu cầu vật tư. Thông thường phiếu trả hàng cho nhà cung cấp bao gồm những loại thông tin sau:

- số ký hiệu - để nhận dạng từng phiếu trả hàng cho nhà cung cấp;
- ngày trả lại hàng;
- số lượng của mỗi loại hàng trả lại;
- tên của loại hàng trả lại;
- mã số hoặc số tham chiếu của mỗi loại hàng trả lại;
- lý do trả lại;
- ngày giao hàng ban đầu (gốc);
- tên nhà cung cấp;
- mã số phiếu nhập kho;

- mã số phiếu đặt hàng gốc;
- chữ ký của người chấp thuận việc trả lại.

Bạn cũng có thể kèm theo phương pháp trả hàng (bưu điện, tàu, xe,...) và tên doanh nghiệp chuyên chở hàng trả lại.

6.3 Sử dụng máy vi tính trong việc xuất hàng

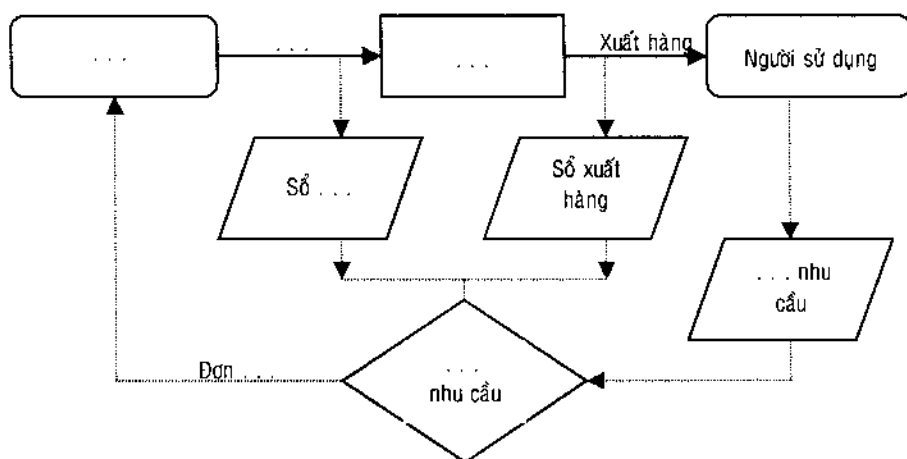
Nếu doanh nghiệp vận hành hệ thống kho bằng máy vi tính, máy vi tính sẽ được lắp đặt ở một số khu vực. Khi một bộ phận yêu cầu vật tư, họ có thể đưa ra các chi tiết cần thiết về vật tư, bằng cách điền thông tin vào các biểu mẫu trên máy vi tính hoặc quét các phiếu đã được chuẩn bị trước lên máy.

Yêu cầu này sau đó được in ra hoặc thể hiện trên máy vi tính trong nhà kho. Ở mức độ máy tính hóa cao hơn, máy vi tính sẽ thông báo cho nhân viên kho vị trí chứa hàng chính xác, và lộ trình nhặt hàng thích hợp. **Nhặt hàng** là tên dùng cho quy trình lấy hàng ra khỏi vị trí chứa hàng trong kho, để đáp ứng một phiếu yêu cầu vật tư cụ thể nào đó. Sử dụng máy vi tính để lập lộ trình nhặt hàng giúp quản lý luân chuyển kho tốt hơn và đặc biệt là giảm thời gian nhặt hàng trong những nhà kho lớn.

Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ nếu chưa có đủ điều kiện để có được hệ thống máy tính như trên thì có thể sử dụng bảng tính và cơ sở dữ liệu để lưu trữ dữ liệu xuất kho. Làm như vậy sẽ giảm được khối lượng công việc so với ghi chép bằng sổ, đồng thời doanh nghiệp có thể kiểm tra số lượng vật tư tồn kho nhanh chóng và chính xác hơn rất nhiều.

Hãy tự đánh giá 412 phút 

1 Điền những từ còn thiếu vào biểu đồ dưới đây:



2 Điền từ thích hợp vào chỗ trống.

- Trong doanh nghiệp áp dụng hệ thống kiểm soát tồn kho liên tục, số lượng hàng đặt mỗi lần là cố định và được gọi là
- Trong doanh nghiệp áp dụng hệ thống kiểm soát tồn kho định kỳ, số lượng hàng đặt mỗi lần sẽ khác nhau phụ thuộc vào
- là thời gian từ lúc đặt hàng đến lúc nhận được hàng.
- là lượng hàng dự trữ để tránh thiếu hụt vật tư do biến động về nhu cầu sử dụng trong thời gian chờ hay do nhà cung cấp không cung cấp hàng đúng hạn.
- là mức tồn kho mà ở đó doanh nghiệp phải tiến hành đặt hàng mới.
- Trong bất kỳ nhà kho nào, khoảng tổng số các mặt hàng trong kho sẽ chiếm khoảng giá trị xuất/bán hàng năm.

- 3 Tóm tắt các nguyên tắc phân tích ABC theo cách của bạn.

.....

.....

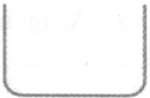
.....

.....

.....

D

- 4 Biểu đồ sau đây được dùng để giải thích hệ thống hai thùng chứa, nhưng chưa hoàn chỉnh. Hãy viết giải thích theo cách của bạn vào các ô bên trái.

Giai đoạn 1 	 1 (chính)	 2 (dự trữ)
Giai đoạn 2 	 1	 2
Giai đoạn 3 	 1	 2
Giai đoạn 4		

- 5 AN LỢI là đại lý phân phối bia của công ty Phương Hoàng, mỗi tháng đại lý này bán được 30.000 két. Chi phí cho mỗi lần đặt hàng là 20.000 đồng. Chi phí để tồn kho một két bia trong một tháng là 2.000 đồng. Để giảm thiểu chi phí, đại lý An Lợi nên mua bao nhiêu két bia trong một lần đặt hàng?

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

7 Tóm tắt



- Công thức tính tồn kho được trình bày như sau:

$$\text{Tồn đầu kỳ} + \text{nhập} - \text{xuất/bán} = \text{tồn cuối kỳ}$$

- Hàng tồn kho được kiểm soát thường xuyên, đơn đặt hàng mới được tiến hành mỗi khi tồn kho giảm xuống một mức nhất định, lượng đặt hàng luôn cố định là các đặc trưng của một **hệ thống kiểm soát tồn kho liên tục**.
- Hàng tồn kho được kiểm soát theo định kỳ, đơn đặt hàng mới được tiến hành theo định kỳ, lượng đặt hàng biến đổi tùy thuộc vào 'lượng cần mua' là các đặc trưng của một **hệ thống kiểm soát tồn kho định kỳ**.
- **Tồn kho an toàn** là mức tồn kho thấp nhất có thể bạn nên giữ để tránh những nguy cơ thiếu hụt vật tư.
- **Phân tích ABC** là một phương pháp giúp chúng ta xác định mức độ và cách quản lý đối với các loại hàng hóa trong kho. Người ta tính giá trị xuất/bán hàng năm cho mỗi mặt hàng bằng công thức: giá mua x số lượng xuất/bán; mặt hàng có giá trị xuất/bán cao nhất thì cần quan tâm nhiều nhất.
- Các chứng từ liên quan khi **nhận hàng** là **phiếu nhập kho**, và **phiếu trả hàng**. Khi **xuất hàng** các chứng từ liên quan là **hóa đơn bán hàng** hoặc **phiếu yêu cầu vật tư**, **phiếu trả hàng** cho nhà cung cấp.
- Trong các doanh nghiệp quản lý kho bằng hệ thống máy vi tính thì các chứng từ trên có thể được làm như một báo cáo tổng hợp và được chuyển một cách tự động đến các bộ phận liên quan.

D

8 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

D



A! Tôi đã học được ...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....



A! Tôi đã học được ...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Đến đây, bạn đã gần như hoàn tất việc nghiên cứu cuốn sách. Hãy trả lời những câu hỏi sau để đánh giá xem liệu bạn đã nắm vững những khái niệm chính đã được nêu trong cuốn sách.

Câu 1 Hãy kể tên bốn loại nguồn lực, đưa ra một vài ví dụ cụ thể cho mỗi loại.

.....

.....

.....

.....

Câu 2 Tại sao đối xử với con người đơn thuần là một phương tiện đạt mục tiêu lại có thể nguy hiểm?

.....

.....

.....

Câu 3 Bạn sẽ khuyên những người muốn khai thác thiết bị một cách tốt nhất như thế nào?

.....

.....

Câu 4 Phân biệt thiết bị và công nghệ.

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

- Câu 5 Giải thích ngắn gọn ý nghĩa câu: tồn kho quá nhiều thì không tốt, tồn kho quá ít có thể còn tồi tệ hơn.

.....

.....

.....

- Câu 6 Nêu một điểm thuận lợi, và một điểm bất lợi của hệ thống vừa đúng lúc, trên quan điểm của doanh nghiệp được cung cấp.

.....

.....

.....

- Câu 7 Liệt kê một đầu vào, và hai đầu ra của một chương trình MRP.

.....

.....

.....

- Câu 8 ‘Việc một doanh nghiệp có người hoặc bộ phận chuyên lo việc thu mua cũng chẳng đem lại lợi thế gì’. Hãy giải thích ngắn gọn lý do tại sao bạn đồng ý hay không đồng ý với ý kiến này.

.....

.....

.....

- Câu 9 Nêu bốn điều kiện cần phải có để có thể xảy ra một vụ trộm?

.....

.....

.....

.....

Câu 10 Giải thích vì sao nguyên tắc bảo đảm an ninh là ngăn ngừa các hành vi phạm tội và giảm mất mát chứ không phải là để bắt kẻ trộm?

.....

.....

Câu 11 Giải thích sự khác nhau giữa hai hệ thống kiểm soát tồn kho cơ bản: liên tục và định kỳ.

.....

.....

Câu 12 Viết công thức tính lượng đặt hàng tối ưu.

.....

.....

Câu 13 Mức tồn kho an toàn là gì?

.....

.....

Câu 14 Mục đích của phân tích ABC là gì?

.....

.....

Câu 15 Hai loại giao dịch chính khi nhận hàng là gì?

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài kiểm tra nhanh* ở cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống

Nghiên cứu tình huống dưới đây và trả lời các câu hỏi bên dưới, viết câu trả lời của bạn vào một tờ giấy riêng.

Công ty hóa mỹ phẩm Ánh Dương chuyên sản xuất và kinh doanh các sản phẩm vệ sinh gia dụng như nước rửa chén, nước rửa rau quả, nước tẩy rửa nhà vệ sinh, nước lau sàn, nước hoa xịt phòng, sáp thơm, v.v... Sản phẩm của công ty rất đa dạng, khoảng 150 mặt hàng khác nhau. Trong nhiều trường hợp, sự khác nhau giữa các sản phẩm không đáng kể. Ví dụ như, có hai mươi loại sáp thơm khác nhau do thay đổi khối lượng đóng gói, hình dạng, bao bì, màu và mùi, v.v...

Thị trường tiêu thụ cạnh tranh rất gay gắt, và muốn tồn tại doanh nghiệp phải theo chính sách định hướng thị trường. Điều này rất quan trọng đối với công ty Ánh Dương, bởi vì họ có những đối thủ mạnh hơn rất nhiều. Mục đích của công ty Ánh Dương là bán trực tiếp tới các đại lý và nhà bán buôn trên toàn quốc. Những khách hàng này yêu cầu chất lượng dịch vụ rất cao và thường yêu cầu giao hàng rất nhanh. Để đạt được các yêu cầu này, công ty Ánh Dương mở một số nhà kho khu vực, nhằm giữ tồn kho mọi sản phẩm.

Ba bộ phận có trách nhiệm trong việc kiểm soát tồn kho:

- Bộ phận kinh doanh có trách nhiệm kiểm soát tồn kho toàn bộ thành phẩm ở tất cả các kho khu vực và tại nhà máy. Qua tiếp xúc trực tiếp với các khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng, các hoạt động nghiên cứu thị trường, họ cần phải dự báo mức tồn kho cần thiết đối với từng sản phẩm ở mỗi nhà kho.
- Bộ phận sản xuất có trách nhiệm kiểm soát tồn kho các vật liệu cần cho sản xuất kể cả tồn kho sản phẩm dở dang. Nhu cầu cho sản xuất chủ yếu bao gồm nguyên vật liệu, bao bì, v.v... Mối quan tâm chủ yếu của bộ phận sản xuất là đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của bộ phận kinh doanh để cung cấp cho các nhà kho khu vực. Để đạt được mục tiêu này, kế hoạch sản xuất thường phải được thay đổi với thời hạn tương đối ngắn.
- Một bộ phận khác có trách nhiệm tồn kho trong công ty Ánh Dương là bộ phận thu mua. Bộ phận này chịu trách nhiệm mua nguyên vật liệu cho bộ phận sản xuất, dụng cụ lao động, vật tư tiêu hao, và văn phòng phẩm cho công ty. Bộ phận thu mua không hoàn toàn hài lòng với những kế hoạch đột xuất của bộ phận sản xuất và các ảnh hưởng của nó lên việc thu mua. Họ tin rằng chi phí mua hàng có thể giảm nếu họ đặt hàng số lượng lớn.

- 1 Chỉ ra các phí có thể phát sinh khi áp dụng phương pháp giữ tồn kho trên.
- 2 Đề nghị hai phương pháp để giảm một số chi phí đó.
- 3 Nếu công ty Ánh Dương áp dụng hệ thống quản lý vật liệu, chẳng hạn như MRP, thì họ sẽ được lợi gì?
- 4 Bạn có cho rằng Ánh Dương có thể chuyển toàn bộ hay một phần chi phí tồn kho cho nhà cung cấp không? Tại sao?

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tình huống* ở cuối cuốn sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Bây giờ bạn đã học xong cuốn sách *Kiểm soát nguồn lực vật chất*, chúng ta hãy cùng xem lại các mục tiêu của cuốn sách này.

Mục tiêu đầu tiên của chúng ta là:

- **Bạn sẽ có khả năng mô tả năm bước trong quy trình quản lý nguồn lực được áp dụng như thế nào trong việc quản lý từng nguồn lực cụ thể.**

Là nhà quản lý, một trong những chức năng chính của bạn là tổ chức và kiểm soát các nguồn lực một cách hiệu quả. Chúng ta đã nghiên cứu tổng quan về quản lý các nguồn lực và xem xét quy trình quản lý năm bước. Tiếp đó chúng ta tìm hiểu sơ bộ về việc quản lý bốn nguồn lực: nhân lực, tài chính, thiết bị và vật liệu; chúng ta đã đề cập đến những vấn đề mà nhà quản lý cần lưu ý và những việc mà nhà quản lý cần làm tương ứng với mỗi bước.

Đối với nguồn nhân lực nhà quản lý cần chú ý tránh coi đây chỉ đơn thuần là một phương tiện sản xuất. Không giống như máy móc, con người có những năng lực tiềm ẩn và cần phải có phương pháp quản lý phù hợp mới giúp phát huy được những năng lực đó. Quản lý nguồn nhân lực giúp xác định: doanh nghiệp cần những người như thế nào để đạt được mục tiêu đề ra, làm sao để thu hút được những người đó, và có những biện pháp gì để nhân viên làm việc hiệu quả.

Tài chính là một nguồn lực quan trọng nhưng nếu không được quản lý và kiểm soát một cách chặt chẽ nó có thể gây ra sự sụp đổ nhanh chóng nhất cho bất kỳ doanh nghiệp nào. Với nguồn lực tài chính, nhà quản lý cần xác định được doanh nghiệp cần bao nhiêu vốn để thực hiện được mục tiêu đề ra, những nguồn tài chính nào có thể khai thác được và khai thác như thế nào, và làm sao để đồng vốn sinh lời nhiều nhất?

Thiết bị thường đi liền với công nghệ, quản lý thiết bị đòi hỏi phải có một sự am hiểu nhất định về công nghệ đi kèm. Nhiệm vụ của nhà quản lý là phải xác định được doanh nghiệp cần những thiết bị gì, với những tính năng nào, mua các thiết bị đó như thế nào; bố trí và đề ra các quy định sử dụng để đảm bảo phát huy hiệu quả.

Vật liệu là nguồn lực cần thiết cho mọi doanh nghiệp. Để đảm bảo có vật liệu đúng nơi, đúng lúc với mức chi phí thấp nhất nhà quản lý cần biết doanh nghiệp cần những loại vật liệu gì, nhu cầu cụ thể là bao nhiêu và khi nào cần, mua những vật liệu này ở đâu, mua bao nhiêu và tồn trữ như thế nào, vật liệu có đạt yêu cầu chất lượng không, vật liệu có được sử dụng hiệu quả không.

Có lẽ bạn nên suy nghĩ để trả lời cho các câu hỏi sau.

- *Doanh nghiệp bạn đang thực hiện quản lý các nguồn lực như thế nào?*

.....
.....

- *Những khó khăn mà doanh nghiệp đang gặp phải trong quản lý nguồn lực là gì?*

.....
.....

- *Áp dụng quy trình quản lý năm bước có thể giúp doanh nghiệp tháo gỡ các khó khăn trên như thế nào?*

.....
.....

Mục tiêu thứ hai là:

- **Bạn có thể giải thích được một số biện pháp để quản lý nguồn lực thiết bị hiệu quả hơn.**

Doanh nghiệp có thể quản lý nguồn lực thiết bị hiệu quả hơn thông qua việc hoạch định nhu cầu thiết bị đúng, mua được thiết bị phù hợp và sử dụng thiết bị hợp lý. Để hoạch định nhu cầu thiết bị doanh nghiệp cần dựa trên kế hoạch công nghệ và kế hoạch công suất. Để mua được thiết bị phù hợp doanh nghiệp cần biết những sai lầm thường gặp khi mua thiết bị là gì và cần làm gì để tránh được những sai lầm đó.

Hiệu quả sử dụng thiết bị phụ thuộc vào hiệu suất thời gian, hiệu suất tốc độ và hiệu suất chất lượng. Hiệu quả sử dụng thiết bị có thể được cải thiện bằng cách bố trí thiết bị hợp lý, người vận hành hiểu rõ thiết bị và thiết bị được bảo dưỡng thường xuyên.

- Trong những biện pháp nêu trên, biện pháp nào có thể áp dụng để nâng cao hiệu quả sử dụng thiết bị của doanh nghiệp bạn? Tại sao?

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu tiếp theo là:

- **Bạn có khả năng tốt hơn để giải thích nguyên tắc tồn kho cơ bản.**

Mục đích của việc tồn kho là tạo ra một bước đệm giữa nhà cung cấp và người sử dụng, giữa cung và cầu. Như chúng ta đã biết, việc giữ tồn kho tạo ra chi phí. Tuy nhiên, đối với mọi doanh nghiệp vừa và nhỏ, tồn kho là một chức năng không thể tránh được.

Vì tồn kho tạo ra chi phí, doanh nghiệp chỉ nên tồn kho một lượng tối thiểu, trong một thời gian tối thiểu, với khoảng không gian tối thiểu. Tuy nhiên doanh nghiệp phải xác định một mức tồn kho hợp lý bởi vì thiếu hụt tồn kho có thể gây ra nhiều khó khăn hơn cho doanh nghiệp.

- Nguyên tắc kiểm soát tồn kho được thể hiện như thế nào trong chính sách tồn kho của doanh nghiệp bạn?

.....

.....

.....

.....

- Theo bạn điểm nào trong chính sách tồn kho của doanh nghiệp cần được cải thiện?

.....

.....

.....

.....

Một mục tiêu nữa là:

- **Bạn sẽ mô tả được sáu nguyên tắc quan trọng để đảm bảo an ninh cho tài sản của doanh nghiệp.**

Bảo đảm an ninh là một khía cạnh quản lý hay bị hiểu nhầm, mặc dù hầu hết các nhà quản lý đều có trách nhiệm đảm bảo an ninh cho tài sản của doanh nghiệp.

Chúng ta đã xem xét một số nguyên tắc quan trọng, bao gồm:

- Có chính sách an ninh rõ ràng, trong toàn bộ doanh nghiệp cũng như trong từng khu vực làm việc;
- Mức độ an ninh phải tương xứng với nguy cơ và thiệt hại có thể có;
- Cần có nhiều hơn một người bảo vệ và hệ thống an ninh phải đồng bộ;
- Các biện pháp an ninh thường không nên gây rắc rối cho cuộc sống bình thường;
- Làm cho nhân viên hiểu được ý nghĩa của việc đảm bảo an ninh;
- Nhà quản lý nên làm gương cho nhân viên trong việc tuân thủ các nguyên tắc an ninh.

Có lẽ bạn cần suy nghĩ để trả lời cho câu hỏi sau:

- *Nơi làm việc của bạn có cần phải tăng cường an ninh không? Nếu có, trước tiên bạn sẽ thực hiện những bước gì để làm được điều đó?*

.....

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng là:

- **Bạn sẽ áp dụng được các kỹ thuật quản lý và kiểm soát tồn kho để nâng cao hiệu quả tồn kho của doanh nghiệp bạn.**

Trong phần cuối của cuốn sách chúng ta đã nghiên cứu hai phương pháp kiểm soát tồn kho và ưu nhược điểm của mỗi phương pháp; chúng ta cũng tìm hiểu cách xác lập và kiểm soát các mức tồn kho, cách phân loại hàng hóa tồn trữ, kỹ thuật luân chuyển tồn kho, quy trình nhận hàng và xuất hàng.

- Trong hai phương pháp kiểm soát tồn kho đã đề cập, phương pháp nào có thể thích hợp cho loại tồn kho nào của doanh nghiệp bạn?

.....

.....

.....

.....

- Hãy kể một khó khăn trong việc kiểm soát kho hoặc tồn kho mà bạn biết? Bạn sẽ giải quyết khó khăn đó như thế nào?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bây giờ bạn hãy xem lại **mục tiêu học** mà bạn đã tự đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã phần nào thỏa mãn với mục tiêu nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn áp dụng những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược và suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo từng mục tiêu trong kế hoạch hành động của bạn luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của nhóm và mục tiêu của doanh nghiệp);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không rõ ràng: Xem xét lại tính hợp lý của các mức tồn kho hiện tại.

Mục tiêu rõ ràng: Xác định các mức tồn kho hợp lý cho ba loại hàng tồn kho chính vào cuối tháng này.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần thiết phải giải quyết.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ phi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

Những vấn đề cần giải quyết	Những việc cần phải làm	Nguồn lực cần huy động	Thời gian thực hiện

Kết quả thực tế

3 Đáp án bài tập tự đánh giá

Bài tập tự đánh giá 1

1

Việc quản lý các nguồn lực bao gồm:

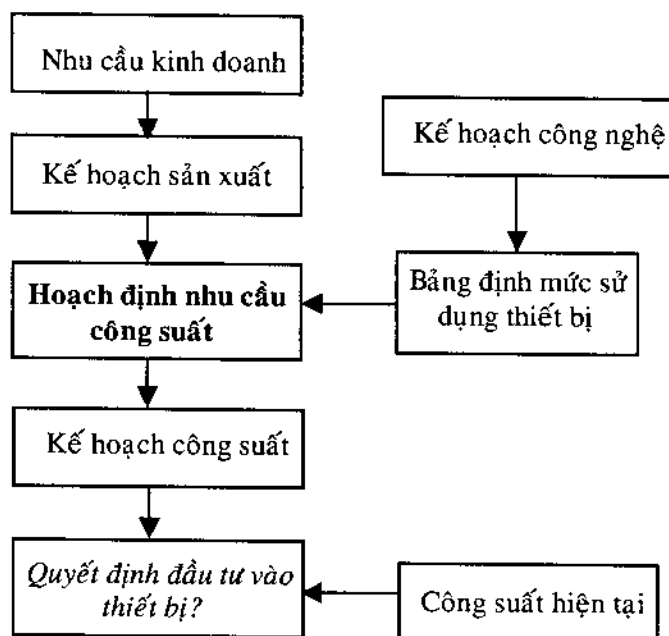
- 1 QUYẾT ĐỊNH bạn muốn đạt được điều gì;
- 2 Lập KẾ HOẠCH để đạt được điều đó;
- 3 Xác định CỤ THỂ các nguồn lực cần thiết;
- 4 Xác định nguồn cung cấp, tập hợp và CHUẨN BỊ những nguồn lực này;
- 5 KIỂM SOÁT và quản lý các nguồn lực có hiệu quả nhất.

2

	Đúng	Sai
a Sự khác biệt giữa nhân viên với nhà quản lý là nhân viên chỉ làm những gì được chỉ dẫn, không có trách nhiệm hoặc góp phần trong những quyết định liên quan tới công việc của họ hoặc người khác.	☐	☒
<i>Lý do:</i> nhân viên có thể có những năng lực mà nhà quản lý chưa nhận ra, họ có thể làm việc tốt hơn mong đợi của nhà quản lý		
b Đối với nguồn lực tài chính, vấn đề mà nhà quản lý cần quan tâm là làm sao để có được nguồn tài chính và sử dụng như thế nào để đồng vốn sinh lời nhiều nhất.	☒	☐
c Đối với nguồn lực thiết bị, nhà quản lý chỉ cần quan tâm đến việc mua đúng thiết bị.	☐	☒
<i>Lý do:</i> ngoài việc mua đúng thiết bị, nhà quản lý còn có nhiệm vụ bố trí và đề ra các quy định sử dụng để khai thác thiết bị một cách hiệu quả		
d Vấn đề chính của việc quản lý vật liệu là làm sao để có vật liệu đúng nơi, đúng lúc, trong khi phải đảm bảo mức chi phí thấp nhất.	☒	☐

Bài tập tự đánh giá 2

1 Sơ đồ hoàn chỉnh là:



2

- 1 Kế hoạch thiết bị được xây dựng dựa trên kế hoạch CÔNG NGHỆ và kế hoạch CÔNG SUẤT.
- 2 THIẾT BỊ phải phù hợp với công suất, công nghệ và chiến lược phát triển của doanh nghiệp.
- 3 Chi phí mua thiết bị bao gồm giá mua thiết bị, chi phí LẮP ĐẶT, huấn luyện và vận hành thử.
- 4 BỐ TRÍ THIẾT BỊ là việc cung cấp không gian làm việc hợp lý để đảm bảo sự phối hợp tốt giữa công việc, vật liệu, con người, và thông tin trong toàn bộ hệ thống.
- 5 Hiệu suất tốc độ bằng tốc độ vận hành máy thực tế so với tốc độ THIẾT KẾ.
- 6 Hiệu suất sử dụng thiết bị là tích số hiệu suất THỜI GIAN, hiệu suất tốc độ, và hiệu suất CHẤT LƯỢNG.
- 7 Bảo trì phòng ngừa là tiến hành kiểm tra định kỳ và THAY THẾ các bộ phận để phòng ngừa hỏng hóc.

Bài tập tự đánh giá 3

1

- A Hoạch định nhu cầu vật liệu (MRP)
- b Đầu ra là kế hoạch sản xuất/hành động và kế hoạch mua hàng.
 - e Đầu ra là tồn kho ước tính.
 - f Liên quan đến việc lập kế hoạch công việc và quản lý tồn kho.
- B Vừa đúng lúc (JIT)
- a Làm cho chi phí tồn kho được chuyển sang cho nhà cung cấp.
 - c Đòi hỏi nhà cung cấp phải giao hàng thường xuyên, với thời gian chờ giao hàng rất ngắn.
 - d Giúp khách hàng giảm thiểu tối đa lượng hàng tồn kho.

2 Lý do duy nhất khiến doanh nghiệp phải tồn kho là để có hàng khi cần đến. Bởi vì việc tập hợp hàng hóa luôn đòi hỏi thời gian (thời gian chờ), doanh nghiệp cần phải đặt hàng trước để lấp khoảng cách giữa cung và cầu.

3

- a Nhìn chung các doanh nghiệp muốn giữ tồn kho trong KHÔNG GIAN tối thiểu, với thời gian tối thiểu.
- b Không nên tồn kho quá NHIỀU nhưng tồn kho quá ÍT còn tồi tệ hơn.

4 Những lời khuyên dưới đây là sai:

- a **Biện pháp bảo đảm an ninh tốt nhất là kiểm soát hoặc ngăn chặn các lối vào khu vực để hàng có giá trị cao.**

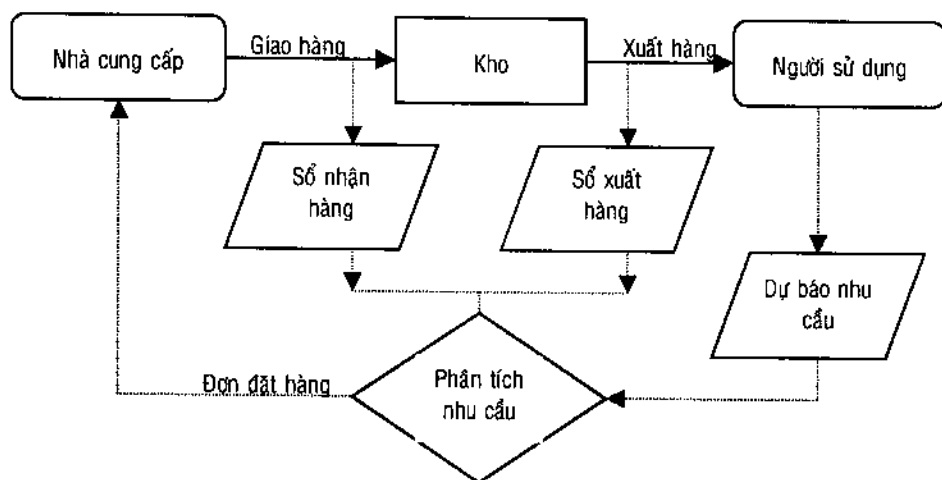
Lý do: Đây là một biện pháp bảo vệ, nhưng có lẽ hoàn toàn không thích hợp trong những nơi làm việc thông thường. Việc kiểm soát hoặc ngăn chặn các lối vào sẽ không có ích gì nếu kẻ trộm đã ở bên trong doanh nghiệp.

- b **Mục đích của việc bảo vệ là để bắt kẻ trộm, chứ không phải ngăn chặn tội phạm và giảm thiệt hại.**

Lý do: Đây thực sự là một lời khuyên tệ hại.

Bài tập tự đánh giá 4

1 Biểu đồ hoàn chỉnh là:



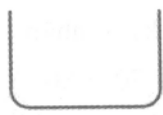
2

- Trong doanh nghiệp áp dụng hệ thống kiểm soát tồn kho liên tục, số lượng hàng đặt mỗi lần là cố định và được gọi là **LƯỢNG ĐẶT HÀNG TỐI ƯU**.
 - Trong doanh nghiệp áp dụng hệ thống kiểm soát tồn kho định kỳ, số lượng hàng đặt mỗi lần sẽ khác nhau phụ thuộc vào **LƯỢNG CẦN MUA**.
 - THỜI GIAN CHỜ** là thời gian từ lúc đặt hàng đến lúc nhận được hàng.
 - MỨC TỒN KHO AN TOÀN** là lượng hàng dự trữ để tránh thiếu hụt vật tư do biến động về nhu cầu sử dụng trong thời gian chờ hay do nhà cung cấp không cung cấp hàng đúng hạn.
 - MỨC TÁI ĐẶT HÀNG** là mức tồn kho mà ở đó doanh nghiệp phải tiến hành đặt hàng mới.
 - Trong bất kỳ nhà kho nào, khoảng 20% tổng số các mặt hàng trong kho sẽ chiếm khoảng 80% giá trị xuất/bán hàng năm.
- 3 Phân tích ABC là một phương pháp phân loại tồn kho trên cơ sở giá trị xuất/bán hàng năm của chúng (giá trị xuất/bán hàng năm bằng giá trị của một đơn vị hàng hóa nhân số lượng hàng xuất/bán hàng năm). Phân tích ABC là một biến cải của nguyên tắc Pareto, một phần rất nhỏ trong tổng số các mặt hàng có thể mang

giá trị rất lớn. Khi nguyên tắc Pareto được ứng dụng vào quản lý tồn kho, chúng ta thường chia làm ba nhóm A, B, và C thay vì hai nhóm 80:20.

4

Sơ đồ hoàn chỉnh như sau:

Giai đoạn 1 Tồn kho chính được đặt trong thùng 1, tồn kho dự trữ đặt trong thùng 2 được niêm phong. Đơn hàng/sản phẩm được lấy từ thùng 1.	 1 (chính)	 2 (dự trữ)
Giai đoạn 2 Sử dụng hết hàng trong thùng 1, và bây giờ lấy hàng trong thùng 2 (thùng dự trữ). Lúc mở thùng 2, người ta bắt đầu đặt hàng mới.	 1	 2
Giai đoạn 3 Nhận được hàng mới. Thùng 1 được làm đầy, niêm phong, và trở thành thùng dự trữ.	 1	 2
Giai đoạn 4 Quy trình mới lại bắt đầu.		

5

Lượng đặt hàng tối ưu cho An Lợi là: 775 kết. Lượng đặt hàng này được tính như sau:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2AB}{C}}$$

Trong đó:

A – số đơn vị tiêu thụ/sử dụng trong một năm = 12 (tháng) x 30.000 kết/tháng

B – chi phí đặt một đơn hàng = 20.000 đồng

C – chi phí tồn kho 1 đơn vị sản phẩm trong 1 năm = 12 (tháng) x 2.000 đồng/tháng

$$\begin{aligned}EOQ &= \sqrt{\frac{2 \times (30.000 \times 12) \times 20.000}{(2.000 \times 12)}} \\&= \sqrt{600.000} \\&= 775\end{aligned}$$

4 Đáp án một số bài tập thực hành

Bài thực hành 19

Có lẽ bạn không gặp khó khăn để có được câu trả lời như sau:

- a $140 \text{ (tồn đầu kỳ)} + 120 \text{ (mua)} - 160 \text{ (xuất)} = 100 \text{ (tồn cuối kỳ)}$
- b $\text{Tồn đầu kỳ} + \text{nhập} - \text{xuất} = \text{tồn cuối kỳ}$
- c $90 + 60 - 70 = 80$
- d $\text{Tồn đầu kỳ} + \text{nhập} - \text{tồn cuối kỳ} = \text{xuất (bán)}$

5 Đáp án bài kiểm tra nhanh

Câu 1 Có thể bạn đã liệt kê:

- nhân lực: nhà quản lý, công nhân;
- tài chính: tiền mặt tại công ty, cổ phiếu của doanh nghiệp khác;
- thiết bị: máy móc, công cụ lao động;
- vật liệu: văn phòng phẩm, nguyên vật liệu dùng trong sản xuất.

Câu 2 Câu trả lời đơn giản là người ta sẽ không đáp ứng tốt khi họ cảm thấy bị đối xử như là đồ vật hoặc thiết bị. Nhà quản lý nào rơi vào cái bẫy này thì hiếm khi thành công.

Câu 3 Để khai thác thiết bị tốt nhất, người sử dụng chúng cần phải: hiểu rõ thiết bị được thiết kế để làm gì, được huấn luyện cách sử dụng, có một hệ thống bảo trì thích đáng, có hệ thống an ninh thích hợp.

Câu 4 Thiết bị là một thành phần cấu thành của công nghệ. Công nghệ bao gồm: thiết bị, con người, phương thức tổ chức và thông tin.

Câu 5 Nếu tồn kho quá nhiều, tiền sẽ bị chôn trong đồng hàng tồn chưa sử dụng đến. Nếu tồn kho quá ít thì có thể ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp và hậu quả có thể còn gây ra nhiều phí tổn hơn.

- Câu 6 Các lợi thế tiềm năng bao gồm: chi phí tồn kho thấp, chi phí xử lý thấp, chi phí không gian thấp, và tăng năng suất. Các bất lợi là rất khó áp dụng trừ phi doanh nghiệp của bạn có “sức mua” rất lớn, cần phải lập kế hoạch tốt, và nếu có điều gì đó không đúng thì hoạt động của doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng ngay lập tức.
- Câu 7 Đầu vào là: kế hoạch sản xuất chính (một ước tính về số lượng sản phẩm cần sản xuất), bảng định mức vật liệu (cho biết tất cả các thành phần tạo nên sản phẩm), mức tồn kho đầu kỳ (cho biết số lượng vật liệu còn tồn đầu kỳ), kế hoạch cung ứng (cho biết kế hoạch nhận được số vật liệu đã đặt). Đầu ra là: lịch sản xuất/hoạt động (những công việc cần làm), lịch cung ứng (mua vật liệu gì, số lượng bao nhiêu, khi nào), dự báo khả năng thiếu hụt hàng (dự báo lượng sản phẩm có thể bị thiếu so với kế hoạch ban đầu).
- Câu 8 Những ích lợi thực sự khi có những người chuyên trách về việc thu mua, rất lớn vì: đây là công việc đòi hỏi phải có kỹ năng chuyên môn; xây dựng quan hệ tốt với các nhà cung cấp thường xuyên là rất cần thiết; một người chuyên trách sẽ có khả năng tìm được một nhà cung cấp cho những mặt hàng mới nhanh chóng; những nhà quản lý không thành thạo việc thu mua sẽ không mất thời gian với chức năng thu mua, điều mà họ không được huấn luyện.
- Câu 9 Bốn điều kiện là: có cái gì đó để ăn trộm, có người muốn ăn trộm, có cơ hội để ăn trộm, có phương tiện di chuyển.
- Câu 10 Mục đích của các biện pháp bảo đảm an ninh là để bảo vệ tài sản và con người của doanh nghiệp. Ngoài ra doanh nghiệp phải tôn trọng nhân viên, không nên vì một vài thành viên xấu mà làm tổn thương đến toàn thể nhân viên. Điều đó nhắc nhở các nhà quản lý cần phải thông tin rõ ràng cho nhân viên về các chính sách an ninh đồng thời áp dụng các biện pháp bảo đảm an ninh hợp lý, mục đích là để ngăn chặn những hành vi (hoặc ý đồ) phạm tội.
- Câu 11 Với hệ thống kiểm soát tồn kho liên tục, hàng tồn kho được kiểm tra thường xuyên, khi tồn kho giảm xuống một mức nhất định (gọi là mức tái đặt hàng) thì doanh nghiệp sẽ đặt hàng mới. Lượng hàng đặt mỗi lần luôn cố định và thường là lượng đặt hàng tối ưu.
- Với hệ thống kiểm soát tồn kho định kỳ, hàng tồn kho được kiểm tra theo định kỳ, hàng cũng được đặt theo định kỳ, lượng đặt hàng cho mỗi lần sẽ khác nhau tùy thuộc lượng hàng cần mua.

Câu 12 Công thức tính lượng đặt hàng tối ưu:

Lượng đặt hàng tối ưu (Economic Order Quantity - EOQ)

$$EOQ = \sqrt{\frac{2AB}{C}}$$

Trong đó: A – số đơn vị tiêu thụ/sử dụng trong một năm

B – chi phí đặt một đơn hàng

C – chi phí tồn kho một đơn vị sản phẩm trong một năm

Câu 13 Mức tồn kho an toàn là lượng hàng dự trữ để tránh thiếu hụt vật tư do biến động về nhu cầu sử dụng trong thời gian chờ hay do nhà cung cấp không cung cấp hàng đúng hạn.

Câu 14 Phân tích ABC là một phương pháp giúp chúng ta xác định mức độ và cách quản lý đối với các loại hàng hóa trong kho. (Có thể bạn đã nói rằng giá trị xuất/bán hàng năm cho mỗi mặt hàng sẽ được xác định, mặt hàng có giá trị xuất/bán cao nhất thì cần quan tâm nhiều nhất.

Câu 15 Khi nhận hàng có thể có hai giao dịch sau: nhận hàng mới từ nhà cung cấp; nhận lại hàng cũ, những hàng đã xuất nhưng bị trả lại vì một vài lý do nào đó.

6 Đáp án bài tập tình huống

- 1 Các chi phí có thể phát sinh khi áp dụng phương pháp quản lý tồn kho trên là:
 - Chi phí tồn đọng vốn: có quá nhiều loại sản phẩm được giữ trong nhiều nhà kho khu vực khác nhau.
 - Chi phí kho: chi phí đầu tư và quản lý các nhà kho khu vực.
 - Chi phí do mất mát và hư hỏng: hàng hóa hết hạn sử dụng, bị mất mát, hao hụt do không luân chuyển tồn kho tốt, kiểm soát tồn kho không hiệu quả.
 - Chi phí sản xuất tăng do chi phí tập hợp nguyên vật liệu cao và hiệu quả sử dụng vật liệu thấp: khi kế hoạch sản xuất thường xuyên thay đổi để đáp ứng nhu cầu thị trường, chi phí sản xuất sẽ tăng vì tiêu tốn thời gian khi chuyển đổi từ sản phẩm này sang sản phẩm khác, kế hoạch vật liệu ngắn hạn làm tăng chi phí mua hàng.
- 2 Một số phương pháp giảm các chi phí trên:
 - Áp dụng phân tích ABC để phân loại mức độ và cách quản lý đối với từng loại sản phẩm:

- 1 tập trung nhiều vào các sản phẩm loại A, B để giảm chi phí hao hụt, mất mát;
 - 2 những sản phẩm loại C có giá trị xuất bán hàng năm thấp thì không cần kiểm soát chặt chẽ để giảm chi phí quản lý.
- Luân chuyển kho chặt chẽ để tránh việc một số sản phẩm bị quá hạn, lỗi thời.
 - Áp dụng **MRP** giúp hoạch định nhu cầu vật liệu tốt hơn để tránh những kế hoạch cung ứng ngắn hạn, bộ phận cung ứng có thể thương lượng được giá mua hàng tốt hơn.
 - Bộ phận sản xuất tính toán thời gian cần thiết từ lúc họ nhận đơn đặt hàng đến lúc giao hàng và thông báo cho bộ phận kinh doanh. Bộ phận kinh doanh cần dự báo mức tồn kho tốt hơn ở các kho khu vực và kho chính tại nhà máy, đảm bảo tồn kho an toàn ở các kho khu vực đủ cung cấp cho các đại lý và các nhà bán buôn trong lúc chờ nhận hàng từ nhà máy. Việc này làm cho kế hoạch sản xuất và phân phối ổn định hơn, tránh thay đổi kế hoạch sản xuất thường xuyên.
- 3 Vì công ty sản xuất nhiều loại sản phẩm nhưng có nhiều sản phẩm tương đối giống nhau thay đổi giữa các sản phẩm rất ít, do đó có nhiều loại vật liệu, bao bì sẽ được dùng chung cho các sản phẩm khác nhau. Nếu công ty Ánh Dương ứng dụng hệ thống quản lý vật liệu MRP, họ sẽ có:
 - Kế hoạch mua nguyên vật liệu tốt hơn, biết được khi nào cần loại vật liệu nào, số lượng bao nhiêu nhờ đó doanh nghiệp chủ động hơn trong việc mua nguyên vật liệu và thương lượng giá cả.
 - Lịch sản xuất ổn định hơn (được hỗ trợ bởi kế hoạch mua nguyên vật liệu, v.v...)
 - 4 Công ty Ánh Dương chỉ có thể chuyển một phần chi phí tồn kho cho nhà cung cấp của họ vì:

Họ chỉ là một công ty qui mô vừa, mua nhiều loại vật liệu nhưng số lượng mỗi loại không nhiều nên không có quyền lực đối với những nhà cung cấp.

Tuy nhiên, vì thay đổi giữa các sản phẩm là không nhiều, có một số loại vật liệu (bao bì, chai nhựa,...) có thể dùng chung cho nhiều loại sản phẩm, nên kết hợp lại có thể có giá trị xuất hàng năm lớn. Đối với những loại vật liệu này công ty có thể chuyển trách nhiệm tồn kho cho nhà cung cấp.

KIỂM SOÁT NGUỒN LỰC VẬT CHẤT ĐỂ QUẢN LÝ KHO HIỆU QUẢ HƠN

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : THÀNH NAM
Bìa : TRÍ ĐỨC
Sửa bản in : PHẠM NGUYỄN
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 9316289 - 9350973 - 9316211 - 8465595 - 8465596
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn
Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh, Q. Đống Đa, TP. Hà Nội
ĐT: (04) 7734544 - Fax: (04) 7734544
E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

In 1.500 cuốn khổ 16 x 24 cm, tại Công ty Cổ phần In Gia Định số 9D Nơ Trang Long, Quận Bình Thạnh, TP. Hồ Chí Minh - ĐT: 8412644. Số đăng ký kế hoạch xuất bản: 1520/103 - CXB. Do cục xuất bản cấp ngày 19.10.2004 và giấy trích ngang KHXB số: 483/2005. In xong và nộp lưu chiểu tháng 4 năm 2005.

ĐỂ TRỞ NÊN HIỆU QUẢ HƠN

Tự quản lý đang trở thành một kỹ năng cốt lõi cho các nhà quản lý trong việc nhanh chóng lĩnh hội những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc của họ. Cuốn sách này sẽ giúp bạn khám phá những điểm mạnh và điểm yếu của bạn, suy nghĩ và cảm xúc của bạn trong mối quan hệ với người khác. Đồng thời nó giúp bạn xác định mục tiêu cá nhân và công việc của bạn, cũng như tiềm lực để đạt được các mục tiêu đó.

Sau khi hoàn thành cuốn sách này, bạn có khả năng tốt hơn để:

- xác định được tự quản lý bản thân là gì;
- đánh giá mức độ bạn tự quản lý bản thân như thế nào;
- xác định các cách thức làm cho những suy nghĩ của mình trở nên sâu sắc và sáng tạo hơn;
- nhận biết cảm xúc chính là một thành phần thiết yếu trong công việc;
- xác định cách thức nâng cao năng lực cảm xúc của bạn;
- mô tả các cách thức tác động lên động lực bản thân;
- mô tả các cách thức quản lý việc học hỏi và thay đổi bản thân nhằm phát triển những năng lực cần thiết giúp bạn trở nên hiệu quả.

