



TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP HÀ NỘI

Giáo trình

KẾ HOẠCH DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT



NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ



TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP HÀ NỘI

Ths. Vũ Đình Khoa (Chủ biên)

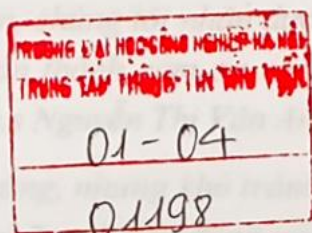
Ths. Nguyễn Tiến Lợi, Ths. Nguyễn Phương Tú

Giáo trình

KẾ HOẠCH

DOANH NGHIỆP

SẢN XUẤT



NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ
HÀ NỘI - 2015

MỤC LỤC

Lời nói đầu

Trong nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp hoạt động lấy thị trường làm đích, doanh nghiệp sẽ chịu sự tác động bởi rất nhiều yếu tố như: Môi trường kinh doanh, năng lực sản xuất, tài chính, chính sách pháp luật... Để làm tốt công tác phát triển kinh doanh, doanh nghiệp không thể không có kế hoạch. Kế hoạch là công cụ quan trọng của quản lý doanh nghiệp, doanh nghiệp muốn hoạt động tốt cần phải lập kế hoạch tổ chức và triển khai thực hiện kế hoạch một cách khoa học. Đây cũng là phần nội dung kiến thức, kỹ năng mà mỗi sinh viên ngành Quản trị kinh doanh cần phải được trang bị từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường. Ý thức được vai trò, tầm quan trọng của học phần này, tập thể giáo viên Khoa Quản lý kinh doanh đã nỗ lực biên soạn, xuất bản **Giáo trình Kế hoạch doanh nghiệp sản xuất**. Giáo trình tập trung hệ thống hóa những vấn đề lý luận về công tác kế hoạch trong nền kinh tế thị trường và nội dung các kế hoạch hàng năm của một doanh nghiệp sản xuất công nghiệp.

Giáo trình được thực hiện bởi một tập thể tác giả:

- Th.s Vũ Đình Khoa, chủ biên và biên soạn chương 1, 3, 6.
- Th.s Nguyễn Tiến Lợi, biên soạn chương 4, 5.
- Th.s Nguyễn Phương Tú, biên soạn chương 2.

Trong quá trình biên soạn, chúng tôi nhận được nhiều ý kiến đóng góp giúp hoàn thiện giáo trình, xin chân thành cảm ơn các ý kiến của Th.s Thân Thanh Sơn, Th.s Phạm Việt Dũng, Th.s Nguyễn Thị Vân Anh, Th.s Trần Thanh Tùng.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng, nhưng khó tránh khỏi sai sót. Vì vậy, tập thể tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của độc giả.

Mọi đóng góp ý kiến xin gửi về:

**Khoa Quản lý kinh doanh - Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội -
Cơ sở 2 - Xã Tây Tựu - Huyện Từ Liêm - TP. Hà Nội.**

TẬP THỂ TÁC GIẢ

MỤC LỤC

Lời nói đầu	3
Chương 1	
NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ KẾ HOẠCH DOANH NGHIỆP	9
1.1. Vị trí công tác kế hoạch trong các doanh nghiệp công nghiệp	9
1.1.1. Một số khái niệm về kế hoạch hóa	9
1.1.2. Bản chất của kế hoạch hoá	11
1.1.3. Vai trò lập kế hoạch	11
1.1.4. Vị trí công tác kế hoạch hóa trong quản lý sản xuất kinh doanh	14
1.1.5. Các nguyên tắc lập kế hoạch hoá	15
1.1.6. Phân loại kế hoạch	17
1.1.7. Những yêu cầu đối với công tác lập kế hoạch của doanh nghiệp	21
1.2. Kế hoạch trong doanh nghiệp	22
1.2.1. Hệ thống các kế hoạch trong doanh nghiệp công nghiệp	22
1.2.2. Tổ chức công tác kế hoạch hóa của doanh nghiệp	23
1.3. Căn cứ, trình tự, phương pháp lập kế hoạch	25
1.3.1. Căn cứ lập kế hoạch	25
1.3.2. Trình tự lập kế hoạch	31
1.3.3. Phương pháp lập kế hoạch	35
1.4. Công tác tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch	39
1.5. Đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch	41
Tóm tắt chương	41
Câu hỏi ôn tập	44
Chương 2	
KẾ HOẠCH TIÊU THỤ VÀ SẢN XUẤT SẢN PHẨM	45
2.1. Vị trí, nội dung và căn cứ lập kế hoạch tiêu thụ và sản xuất sản phẩm	45
2.1.1. Vị trí của kế hoạch tiêu thụ và sản xuất sản phẩm	45
2.1.2. Hệ thống các chỉ tiêu kế hoạch tiêu thụ và sản xuất sản phẩm	45
2.1.3. Căn cứ để lập kế hoạch tiêu thụ và sản xuất sản phẩm	46

2.2. Xác định năng lực sản xuất	47
2.2.1. Khái niệm	47
2.2.2. Phương pháp xác định năng lực sản xuất một đơn vị máy móc, thiết bị	47
2.2.3. Phương pháp xác định năng lực sản xuất bộ phận (hay công đoạn)	50
2.2.4. Phương pháp xác định năng lực sản xuất của phân xưởng	50
2.2.5. Phương pháp xác định năng lực sản xuất của doanh nghiệp	51
2.3. Kế hoạch công suất	53
2.3.1. Quy trình xây dựng kế hoạch công suất	53
2.3.2. Tính toán cân đối công suất sản xuất	54
2.4. Phân phối nhiệm vụ sản xuất	55
2.4.1. Phân phối nhiệm vụ sản xuất cho các phân xưởng	55
2.4.2. Phân phối nhiệm vụ sản xuất các quý, tháng và năm	56
2.5. Kế hoạch giá trị sản xuất	60
2.5.1. Ý nghĩa	60
2.5.2. Nội dung và nguyên tắc tính giá trị tổng sản lượng	61
2.5.3. Phương pháp lập kế hoạch giá trị tổng sản lượng	63
2.6. Kế hoạch chất lượng sản phẩm	66
2.6.1. Ý nghĩa	66
2.6.2. Các biện pháp nâng cao chất lượng sản phẩm và chất lượng sản xuất sản phẩm	67
2.6.3. Lập kế hoạch chất lượng sản xuất sản phẩm	67
Tóm tắt chương	68
Câu hỏi ôn tập	70
Chương 3	
KẾ HOẠCH KHOA HỌC - CÔNG NGHỆ VÀ KẾ HOẠCH SỬA CHỮA DỰ PHÒNG MÁY MÓC THIẾT BỊ	71
3.1. Kế hoạch nghiên cứu khoa học - công nghệ	71
3.1.1. Một số khái niệm	71
3.1.2. Vị trí, nhiệm vụ của kế hoạch nghiên cứu khoa học - công nghệ	72
3.1.3. Nội dung kế hoạch nghiên cứu khoa học - công nghệ	72

3.2. Kế hoạch sáng kiến cải tiến kỹ thuật	73
3.2.1. Một số khái niệm	73
3.2.2. Vị trí, nhiệm vụ của sáng kiến cải tiến kỹ thuật	73
3.2.3. Nội dung kế hoạch sáng kiến cải tiến kỹ thuật	73
3.2.4. Phương pháp lập kế hoạch sáng kiến - cải tiến kỹ thuật.	74
3.3. Phương pháp xác định chỉ tiêu phản ánh áp dụng khoa học - công nghệ	74
3.3.1. Hệ thống chỉ tiêu	74
3.3.2. Phương pháp xác định mức tiết kiệm chi phí	75
3.4. Kế hoạch sửa chữa dự phòng máy móc, thiết bị	81
3.4.1. Một số vấn đề chung về sửa chữa dự phòng máy móc, thiết bị.	81
3.4.2. Phương pháp lập kế hoạch sửa chữa dự phòng máy móc, thiết bị.	83
Tóm tắt chương	89
Câu hỏi ôn tập	91
Chương 4	
KẾ HOẠCH LAO ĐỘNG - TIỀN LƯƠNG	93
4.1. Vị trí, nội dung và căn cứ lập kế hoạch lao động tiền lương	93
4.2. Phương pháp lập kế hoạch lao động	94
4.2.1. Lập kế hoạch sử dụng thời gian lao động của công nhân	94
4.2.2. Phương pháp lập kế hoạch số lượng lao động	98
4.3. Phương pháp lập kế hoạch tiền lương	101
4.3.1. Phương pháp xác định đơn giá tiền lương	101
4.3.2. Kế hoạch quỹ tiền lương	108
Tóm tắt chương	108
Câu hỏi ôn tập	110
Chương 5	
KẾ HOẠCH CUNG ỨNG - VẬT TƯ	111
5.1. Vật tư, kế hoạch cung ứng vật tư	111
5.1.1. Một số khái niệm	111
5.1.2. Vị trí, vai trò của kế hoạch cung ứng vật tư	115

5.1.3. Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch cung ứng vật tư	116
5.1.4. Căn cứ lập kế hoạch cung ứng vật tư	116
5.2. Phương pháp xác định định mức tiêu hao vật tư cho 1 đơn vị sản phẩm	117
5.2.1. Phương pháp thống kê	117
5.2.2. Phương pháp thử nghiệm - thí nghiệm	118
5.2.3. Phương pháp phân tích - tính toán	118
5.3. Lập kế hoạch cung ứng vật tư	121
5.3.1. Xác định nhu cầu vật tư	121
5.3.2. Xác định các nguồn bảo đảm vật tư	125
5.3.3. Mô hình dự trữ vật tư	128
Tóm tắt chương	146
Câu hỏi ôn tập	147
Chương 6	
KẾ HOẠCH GIÁ THÀNH SẢN PHẨM	149
6.1. Vị trí, nhiệm vụ, nội dung của kế hoạch giá thành sản phẩm	149
6.2. Phân loại chi phí sản xuất - kinh doanh trong doanh nghiệp	150
6.2.1. Khái niệm và ý nghĩa chỉ tiêu giá thành đơn vị sản phẩm	150
6.2.2. Phân loại chi phí sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp	151
6.3. Phương pháp lập kế hoạch giá thành sản phẩm	155
6.3.1. Phương pháp xác định giá thành dựa trên 12 khoản mục	155
6.3.2. Phương pháp 3 khoản mục	163
Tóm tắt chương	166
Câu hỏi ôn tập	167

Chương 1

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ KẾ HOẠCH DOANH NGHIỆP

Kế hoạch là công cụ quan trọng của công tác quản lý doanh nghiệp. Kế hoạch đảm bảo cho doanh nghiệp chủ động, thống nhất quan điểm mục tiêu, khắc phục tính tự phát, hạn chế rủi ro, kinh doanh có hiệu quả.

Đề lập và tổ chức triển khai thực hiện, đánh giá kế hoạch có hiệu lực và hiệu quả đòi hỏi nhà quản lý phải có kiến thức tổng hợp về quản lý kinh tế - xã hội, kinh doanh, và vận dụng hiệu quả vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Chương này giúp người đọc trang bị một phần kiến thức cơ bản và những kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cụ thể về kế hoạch doanh nghiệp sản xuất công nghiệp, như: Kế hoạch, lập (xây dựng) kế hoạch, kế hoạch hóa là gì? Những lợi ích lập kế hoạch đem lại cho doanh nghiệp. Hệ thống kế hoạch trong doanh nghiệp sản xuất công nghiệp. Phương pháp lập kế hoạch với những: Căn cứ xây dựng kế hoạch, trình tự lập kế hoạch, phương pháp lập kế hoạch.

Ngoài ra, chương này còn trang bị cho người đọc kỹ năng soạn thảo kế hoạch, tổ chức triển khai, đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch.

1.1. VỊ TRÍ CÔNG TÁC KẾ HOẠCH TRONG CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP

1.1.1. Một số khái niệm về kế hoạch hóa

Bất cứ nền sản xuất nào của xã hội loài người đều đòi hỏi phải có sự cân đối giữa các yếu tố trong quá trình sản xuất. Nền sản xuất hàng hoá càng phát triển đòi hỏi cân đối càng cao, càng đa dạng. Để đảm bảo sự cân đối giữa các yếu tố của quá trình sản xuất cần phải có kế hoạch.

Kế hoạch: Là văn bản trình bày hệ thống các chi tiêu được phân tích cho các thời kỳ tương lai, được lập dựa trên cơ sở phân tích, vận dụng một cách khoa học các quy luật kinh tế trong điều kiện cụ thể.

Lập kế hoạch giúp cụ thể hóa các mục tiêu, vạch ra hướng hành động để đạt được mục đích, dựa trên cơ sở cân đối giữa các yếu tố để đạt được mục tiêu. Như vậy, có thể nói kế hoạch hoá là đòi hỏi tất yếu phải có trong mọi hoạt động kinh tế - xã hội.

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

Xét dưới góc độ ra quyết định: "*Lập kế hoạch là một loại ra quyết định đặc thù để xác định một tương lai cụ thể mà các nhà quản lý mong muốn cho tổ chức của họ*". Quản lý có bốn chức năng cơ bản là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Lập kế hoạch có thể ví như là gốc rễ của một cây cỏ thụ lớn, rồi từ đó mọc lên các "nhánh" đó là tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Xét theo quan điểm này thì lập kế hoạch là chức năng khởi đầu và trọng yếu đối với mỗi nhà quản lý.

Xét dưới góc độ thích ứng, Steyner cho rằng: "*Lập kế hoạch là một quá trình bắt đầu từ việc thiết lập các mục tiêu, quyết định các chiến lược, các chính sách, kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu đã định. Lập kế hoạch cho phép thiết lập các quyết định khả thi và bao gồm cả chu kỳ mới của việc thiết lập mục tiêu và quyết định chiến lược nhằm hoàn thiện hơn nữa*". Theo cách tiếp cận này thì lập kế hoạch được xem là một quá trình tiếp diễn phản ánh và thích ứng được với những biến động môi trường của mỗi tổ chức, đó là quá trình thích ứng với sự không chắc chắn của môi trường bằng việc xác định trước các phương án hành động để đạt được mục tiêu cụ thể của tổ chức.

Xét dưới góc độ nội dung và vai trò, theo Ronner: "*Hoạt động của công tác lập kế hoạch là một trong những hoạt động nhằm tìm ra con đường để huy động và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhất để phục vụ cho các mục tiêu kinh doanh*". Theo cách tiếp cận này thì lập kế

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu trong nước:

1. GS.TS. Đồng Thị Thanh Phương, *Quản trị sản xuất và dịch vụ* (lý thuyết và bài tập), Nhà xuất bản Thống kê, 2005.
2. PGS.TS. Trương Đoàn Thê, *Quản lý sản xuất và tác nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, 2007.
3. TS. Đặng Minh Trang, *Quản trị sản xuất và tác nghiệp*, Nhà xuất bản Giáo dục, 1999.
4. Phan Thị Ngọc Thuận, *Chiến lược kinh doanh và kế hoạch hóa nội bộ doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật, 2003.

Tài liệu nước ngoài:

1. F. Robert Jacobs, William Berry, D. Clay Whybark, Thomas Vollmann. *Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management*. McGraw-Hill Professional; 1 edition (April 19, 2011).
2. Jawad Akhtar. *Production Planning and Control with SAP ERP*. SAP Press; 1st edition (October 1, 2013).
3. Stephen N. Chapman. *The Fundamentals of Production Planning and Control*. Prentice Hall (March 11, 2005).