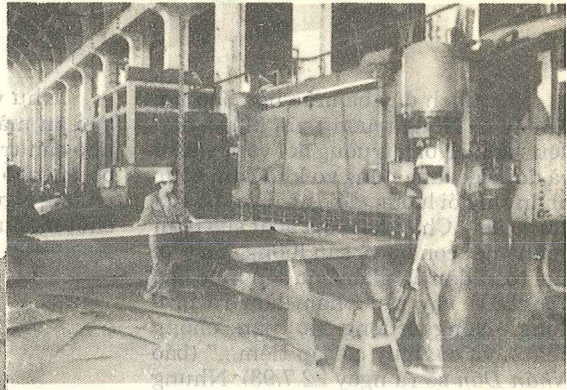
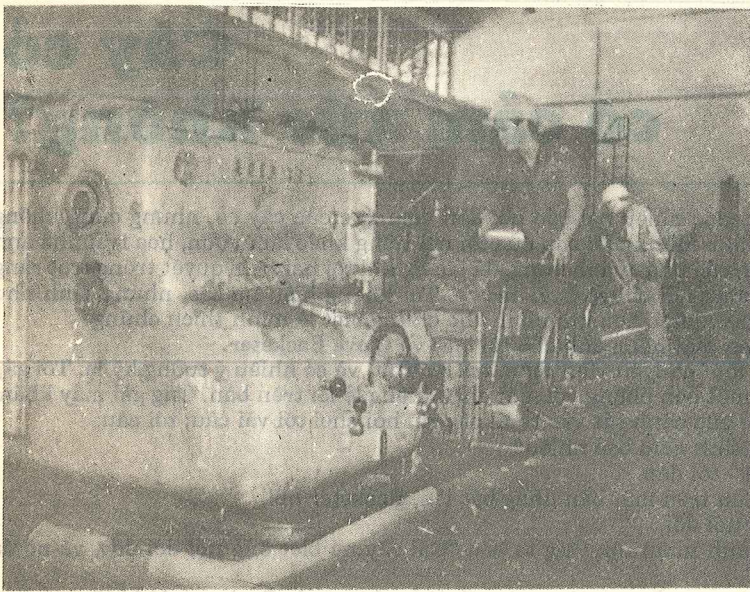


NGHIÊN CỨU - PHÁT TRIỂN

ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ "ĐÚNG THỜI HẠN"



VÀO DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM TRONG CƠ CHẾ THỊ TRƯỜNG

NGUYỄN VĂN DŨNG

Đại học kinh tế TP.HCM

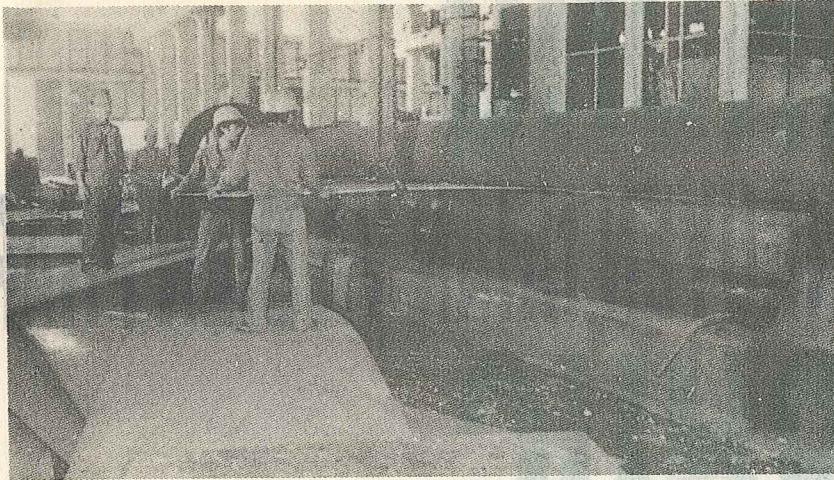
Trong bài viết này chỉ khơi dậy một ý nhỏ trong các nguyên nhân xung quanh vấn đề bảo đảm thời gian sản xuất một sản phẩm nhanh nhất, doanh nghiệp luôn phát triển đồng bộ, sản phẩm làm ra có chất lượng, kiểu dáng và mẫu mã phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng. Có thể gọi kiểu sản xuất đó là sản xuất "đúng thời hạn".

Ở thời kỳ bao cấp trước đây, không ít các doanh nghiệp đã từng luôn luôn dư thừa về khoảng không gian, mặt bằng, năng lượng và nguyên nhiên vật liệu. Các doanh nghiệp có sản lượng hàng hóa sản xuất lớn dưới sự điều tiết của Nhà nước đã có suy nghĩ tạo ra cho người mua hàng một nhu cầu về những thay đổi và tính đa dạng của sản phẩm, từ đó dẫn đến những dự trữ về hàng hóa thành phẩm và bán thành phẩm nhằm đáp ứng các

yêu cầu của kế hoạch Nhà nước để phản ứng mau lẹ với những diễn biến của yêu cầu người tiêu dùng. Nói cách khác là luôn luôn có hàng dự trữ để kịp thời đem ra thị trường tiêu thụ khi cần thiết. Cách quản lý sản xuất kiểu này phù hợp với thời kỳ lãi suất ngân hàng còn thấp, vật tư được cung cấp theo giá cố định mà mặt bằng bảo quản dự trữ còn thừa thãi. Nhưng ngày nay người tiêu dùng đã nhiễm thói quen thay đổi mốt và bản thân họ lại chủ động làm lỗi thời các vật dụng họ đang dùng, thậm chí cả những vật dụng họ chưa có mà người khác đã có. Những khách hàng trước đây thận trọng và nhạy bén với chất lượng sản phẩm đã nhường chỗ cho những khách hàng có thể gọi là "hoang phí" thời nay. Sự thay đổi mẫu mã sản phẩm để phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng được nuôi dưỡng bởi tiềm năng của các nhà quảng cáo, thiết kế mẫu mã, và những người đóng gói hàng hóa. Nghiên cứu thiết kế mẫu thật nhanh tạo ra các sản phẩm mới đã trở thành con đường dẫn tới lợi

nhuận cao. Các chi phí vô ích như phế phẩm hoặc hàng hóa có chất lượng còn nghi ngờ không còn là đối tượng đáng quan tâm nữa. Chính vì vậy đòi hỏi người quản lý sản xuất cũng như những người trực tiếp sản xuất phải tìm cách đưa ra thị trường những sản phẩm mà ở đó đang có nhu cầu, nghĩa là sản xuất phải đúng thời hạn.

Sản xuất đúng thời hạn hiểu một cách nôm na là cung cấp các chế phẩm cuối cùng đúng thời điểm chúng được đem bán, các cụm phụ tùng chi tiết đúng thời điểm chúng được lắp ráp thành các thành phẩm hoàn chỉnh, các chi tiết riêng lẻ đúng thời điểm lắp ghép chúng thành các cụm chi tiết, và liệu đúng thời điểm chế tạo các chi tiết. Như vậy rõ ràng trong quá trình sản xuất sẽ hạn chế những nguồn gốc phát sinh các chi phí vô ích như: các khối lượng dự trữ không sử dụng đúng đắn thực chất đó là sự lãng phí nguồn vật tư rất có hạn và cả nguồn năng lượng cần thiết để xử lý lại và làm sạch nguyên liệu. Lưu giữ trong kho những



khối lượng dự phòng không cần thiết, khiến cho không gian của doanh nghiệp bị sử dụng một cách vô ích. Các chi tiết, cụm chi tiết và sản phẩm cuối cùng bị phế phẩm và lãng phí vật liệu, năng lượng.

Một điều đặt ra trong sản xuất đúng thời hạn nên sản xuất theo lô nhỏ hay sản xuất hàng loạt. Nếu sản xuất hàng loạt là sản xuất các lô hàng rất lớn, nhưng danh mục và mẫu sản phẩm tương đối hẹp. Còn sản xuất theo lô nhỏ là sản xuất các lô hàng có khối lượng vừa và ít, nhưng danh mục các mẫu sản phẩm rất rộng. Sản xuất theo lô nhỏ đòi hỏi người chế tạo phải biết mau chóng thích ứng với cơ cấu đơn đặt hàng rất hay biến động và khó dự đoán. Một thay đổi nhỏ trong yêu cầu của người tiêu dùng sẽ nảy sinh ra nhiều dao động đối với các khối lượng sản xuất đang chế tạo dở dang trên toàn bộ chu trình sản xuất, kể từ khâu chế tạo các cụm chi tiết cho đến các loại nguyên vật liệu cần thiết cho nó. Trong điều kiện như thế muốn tìm đúng nguyên vật liệu phù hợp với những điều kiện luôn luôn thay đổi của yêu cầu tiêu thụ sản phẩm thì phải thực hiện các phép tính toán hết sức phức tạp. Điều này trong lĩnh vực bùng nổ thông tin và khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay, máy tính điện tử sẽ giúp cho các nhà quản lý làm được. Sản xuất theo lô nhỏ để tiêu thụ sản phẩm hơn là sản xuất hàng loạt vì nó thích ứng với thị hiếu luôn luôn thay đổi của người tiêu dùng. Nói như vậy không có nghĩa sản xuất đúng thời hạn chỉ sản xuất theo lô nhỏ chứ không sản xuất hàng loạt. Muốn sản xuất hàng loạt thì trước hết nên sản xuất theo lô nhỏ đã, nghĩa là sản xuất sản phẩm đạt trình độ chất lượng với một số lượng hạn chế những mẫu sản phẩm, nhiều khi thường dùng cho các khu vực thị trường mà các xí nghiệp khác còn bỏ qua. Sản phẩm rẽ tác động làm tăng diện rộng của thị trường, nhờ tăng diện rộng thị trường hay cạnh tranh được trên thị trường mà mở rộng sản lượng.

Từ đó doanh nghiệp chuyển sang sản xuất theo lô lớn hơn và có những mẫu sản phẩm có thể duy trì sản xuất nhiều năm liền. Cứ như vậy trong quản lý sản xuất đúng thời hạn vẫn luôn tồn tại sản xuất theo lô nhỏ và sản xuất hàng loạt. Khi sản xuất hàng loạt đã đứng vững được thì lại tách một bộ phận tìm các mẫu mã khác, hoặc sản phẩm khác tiêu thụ ở các thị trường đang bỏ ngỏ hoặc cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Dần dần doanh nghiệp sẽ sản xuất ra khá đầy đủ các mẫu của cùng một loại sản phẩm hoặc nhiều sản phẩm bán ra những lô hàng lớn trong các thời kỳ dài hoặc ngắn hạn. Trong quá trình sản xuất các lô hàng lớn có nhiều mẫu mã khác nhau thì việc sử dụng phương pháp đúng thời hạn vẫn có thể chúng mang lại nhiều lợi ích. Bởi vì trong cùng một doanh nghiệp có thể gộp những chế phẩm đồng loại của nhiều mẫu hàng thành lô để duy trì

cách sản xuất đơn loại trong một thời gian dài và giảm bớt thời gian cần thiết bố trí lại trang thiết bị để chế tạo sản phẩm mới. Như vậy sẽ tránh được việc thay đổi các trang thiết bị luôn cần cho sản xuất các lô hàng nhỏ. Đồng thời trong quá trình sản xuất theo lô việc kiểm tra chất lượng thành phẩm dễ hơn, giảm bớt phế thải phải gia công bổ sung, làm đơn giản việc kiểm tra các nguyên nhân ngừng việc và trực trực, nâng cao hiệu quả của quá trình sản xuất, do đó không nhất thiết phải sản xuất kiểu đơn chiếc.

Như vậy trong một doanh nghiệp sự đan xen giữa sản xuất hàng loạt và sản xuất đơn chiếc luôn tồn tại. Sản xuất hàng loạt đứng vững được nhờ sản phẩm sản xuất ra được thị trường chấp nhận và ổn định. Khi đó lại phát sinh ra các sản phẩm mới, các sản phẩm này mới đầu nên dừng ở dạng sản xuất từng lô nhỏ để kiểm nghiệm thị trường. Khi sản phẩm đó hòa nhập được vào thị trường, có thể cạnh tranh với các sản phẩm khác cùng loại thì lại tiếp tục chuyển sang sản xuất hàng loạt. Vòng quay khép kín đó cứ thế được tiếp diễn, những sản phẩm hàng loạt ở giai đoạn trước mà khách hàng khó tính đã bắt đầu không chú ý đến sẽ được thay thế ngay bằng những sản phẩm hàng loạt của giai đoạn sau đã được kiểm nghiệm bằng cách sản xuất theo lô nhỏ. Quy mô các doanh nghiệp ngày càng được mở rộng và mằm mống sự phá sản của các doanh nghiệp ít có cơ hội để tồn tại.

Từ những lập luận trên, chúng tôi tin rằng phương pháp quản lý sản xuất đúng thời hạn sẽ giúp cho các nhà quản lý nhanh chóng tiếp cận với thị trường, đáp ứng được các yêu cầu của sản xuất và tiêu thụ sản phẩm nhanh.

Chuyên kinh doanh sỉ và lẻ các loại máy công cụ điện động và khí nén tiên tiến nhất trong lĩnh vực xây dựng và trang trí nội thất.

- MÁY BƠM HƠI • MÁY KHOAN • MÁY SIẾT VIS TỰ ĐỘNG
- MÁY KHOAN BÊ TÔNG • MÁY MÀI • MÁY ĐÁNH BÓNG
- MÁY BẢO • MÁY CẮT NHÔM, CẮT KIM LOẠI, CẮT ĐÁ •
- DAO CẮT KIẾNG • LƯỚI KHOAN GIẾNG • HÍT KIẾNG

• Hàng ngoại nhập của các hãng danh tiếng Nhật, Mỹ, Đức, Ý...

• Giá cả hợp lý.

Quý khách có nhu cầu, xin vui lòng liên hệ với chúng tôi tại địa chỉ trên. Hân hạnh được phục vụ quý khách.

**122 KÝ CON, PHƯỜNG NGUYỄN THÁI BÌNH, Q.1, TP.HCM
(GẦN TRUNG TÂM THƯƠNG MẠI DÂN SINH)**

CỬA HÀNG SPRING

QUẢNG CÁO