

## CHƯƠNG 7 HOẠCH ĐỊNH TỔNG HỢP

Hoạch định tổng hợp là một chức năng chủ yếu của nhà quản trị. Hoạch định tổng hợp đề cập đến quyết định khối lượng sản phẩm và thời gian sản xuất trong một tương lai gần, thông thường từ 3 – 18 tháng. Các nhà quản trị sẽ điều chỉnh:

- Mức sản xuất
- Mức tồn kho
- Các hợp đồng phụ
- Công việc ngoài giờ cần thuê mướn

### I Thực chất và nhiệm vụ

Trên cơ sở dự báo đề ra các kế hoạch sản xuất dài hạn, trung hạn và ngắn hạn đáp ứng nhu cầu thị trường. Trong đó, dự báo trung hạn là hạt nhân của hoạch định tổng hợp

- Kế hoạch dài hạn: nghiên cứu và phát triển, sản xuất sản phẩm mới, định vị và phát triển doanh nghiệp
- Kế hoạch trung hạn: Kế hoạch bán hàng, kế hoạch sản xuất và dự thảo ngân sách, sắp xếp nhân lực, tồn kho, hợp đồng gia công ngoài
- Kế hoạch ngắn hạn: Phân công công việc, đặt hàng, điều độ công việc

#### Nhiệm vụ:

- Hoạch định tổng hợp về mức dự trữ và sản xuất cho từng loại sản phẩm
- Phân bổ mức sản xuất và dự trữ cho từng loại sản phẩm
- Huy động tổng hợp các nguồn nhân lực

### II Những chiến lược trong hoạch định tổng hợp

#### 1 Chiến lược thay đổi mức dự trữ

Nhà quản trị có thể gia tăng mức tồn kho trong giai đoạn cầu thấp để cung cấp tăng cường cho giai đoạn cầu tăng trong tương lai

Như vậy sẽ chịu thêm tăng chi phí lưu kho, bảo hiểm, bảo quản, mức hư hỏng

- Ưu điểm:
  - Quá trình sản xuất được đảm bảo ổn định
  - Kịp thời thỏa mãn nhu cầu khách hàng
  - Dễ dàng cho việc điều hành sản xuất
- Nhược điểm:
  - Nhiều phí tăng lên: Dự trữ, bảo hiểm...
  - Không thể đáp ứng được đối với một số mặt hàng

## **2 Chiến lược thuê mướn thêm nhân công hay sa thải nhân công theo mức cầu**

Sa thải hoặc thuê mướn nhân công theo mức độ sản xuất theo từng giai đoạn

- Ưu điểm:
  - Tránh được rủi ro do sự biến động thị trường
  - Giảm thiểu được chi phí: dự trữ, làm thêm giờ
- Nhược điểm:
  - Cho thôi hoặc thuê mướn nhân công đều làm tăng chi phí
  - Có thể mất uy tín do thường xuyên cho thôi việc
  - Làm giảm năng suất do cho lao động thôi việc hoặc có tâm lý lo lắng, mỗi một

## **3 Chiến lược tổ chức làm vượt giờ hoặc khắc phục thời gian nhàn rỗi**

Đôi khi chúng ta cố định mức lao động, khi mức cầu gia tăng sẽ phải thay đổi mức giờ lao động theo khả năng lao động. Nếu vượt quá sẽ làm giảm năng suất. Ngược lại, khi mức cầu giảm thì doanh nghiệp phải tìm cách khắc phục thời gian nhàn rỗi.

- Ưu điểm:
  - Giúp doanh nghiệp đối phó kịp thời với những biến động của nhu cầu thị trường
  - Ổn định được nguồn nhân lực
  - Tạo thêm việc làm, tăng thu nhập
  - Giảm chi phí học nghề, học việc
- Nhược điểm:
  - Chi phí làm thêm giờ cao
  - Dễ gây mệt mỏi khi công nhân làm quá sức
  - Nguy cơ không đáp ứng thị trường do làm việc căng thẳng

## **4 Chiến lược thuê gia công ngoài hoặc làm gia công bên ngoài (hợp đồng phụ)**

Trong thời điểm cao điểm hoặc cực điểm doanh nghiệp có thể ký các hợp đồng phụ.

Phải chịu chi phí cao, với chất lượng không đạt theo mức chuẩn yêu cầu.

Dễ mở cửa cho đối thủ cạnh tranh

- Ưu điểm:
  - Đáp ứng với nhu cầu thị trường dù chưa mở rộng sản xuất
  - Tận dụng được công suất của thiết bị máy móc, diện tích nhà xưởng, lao động
  - Tạo ra sự nhanh nhạy, linh hoạt trong điều hành
- Nhược điểm:

- Không kiểm soát được thời gian, sản lượng, chất lượng
- Phải chia sẻ lợi nhuận cho gia công
- Tạo điều kiện cho đối thủ cạnh tranh tiếp cận với khách hàng

## **5 Chiến lược sử dụng nhân công làm việc bán thời gian**

Trong ngành dịch vụ người ta thường sử dụng công nhân tạm thời với các công việc không đòi hỏi kỹ năng lao động như cửa hàng bán lẻ, các siêu thị

- Ưu điểm:
  - Giảm bớt được thủ tục, trách nhiệm hành chính trong thuê lao động
  - Tăng độ linh hoạt trong điều hành
  - Giảm chi phí đến sử dụng lao động chính thức
- Nhược điểm:
  - Chịu sự biến động của lao động rất cao
  - Chịu chi phí với lao động mới
  - Lao động dễ bỏ doanh nghiệp khi có lời mời hấp dẫn
  - Năng suất lao động giảm, chất lượng có thể không cao
  - Khó điều độ

## **6 Chiến lược tác động đến cầu thông qua quảng cáo tiếp thị, giảm giá**

Khi nhu cầu thấp doanh nghiệp có thể gia tăng thông qua quảng cáo, tiếp thị, khuyến mãi, giảm giá

Ví dụ: khách sạn giảm giá vào cuối tuần, điện thoại giảm giá vào ban đêm, máy lạnh giảm giá vào mùa đông...

- Ưu điểm:
  - Cho phép sử dụng công suất tốt hơn
  - Tăng số lượng khách hàng và số lượng nhu cầu của công ty
  - Tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp
- Nhược điểm:
  - Nhu cầu không chắc chắn và khó dự đoán
  - Giảm giá có thể làm phật lòng khách hàng thường xuyên
  - Nhiều khi khó áp dụng

## **7 Chiến lược đặt cọc trước**

Thường trong giai đoạn cầu cao, doanh nghiệp không đủ đáp ứng nhu cầu khách hàng, ‘mua chỗ trước’, ‘mua đơn hàng trước’.

- Ưu điểm:
  - Duy trì công suất ở mức ổn định
  - Tạo ra nguồn thu nhập ổn định cho doanh nghiệp
- Nhược điểm:
  - Khách hàng có thể tìm kiếm đối tác khác
  - Khách hàng có thể phật lòng khi nhu cầu không được đáp ứng

- Nhiều lĩnh vực không thể đáp ứng

## **8 Chiến lược sản xuất sản phẩm hỗn hợp theo mùa**

Kết hợp sản xuất các loại sản phẩm theo mùa vụ khác nhau

- Ưu điểm:
  - Tận dụng được các nguồn lực của doanh nghiệp
  - Ổn định được các nguồn lực
  - Giữ được khách hàng thường xuyên
- Nhược điểm
  - Có thể vượt tầm chuyên môn của doanh nghiệp
  - Việc điều độ phải hết sức linh hoạt, nhạy bén

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com