

CHƯƠNG 5

NHỮNG CHIẾN LƯỢC HOẠCH ĐỊNH TỔNG HỢP

MỤC TIÊU

- Hiểu khái niệm và vai trò của hoạch định tổng hợp
- Biết các P² hoạch định tổng hợp
- Biết ứng dụng các P² hoạch định tổng hợp

NỘI DUNG

5.1. Quá trình hoạch định tổng hợp

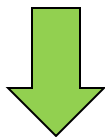
5.2. Các phương pháp hoạch định tổng hợp

5.1- Quá trình hoạch định tổng hợp

❖ Thực chất của HĐ tổng hợp là gì?

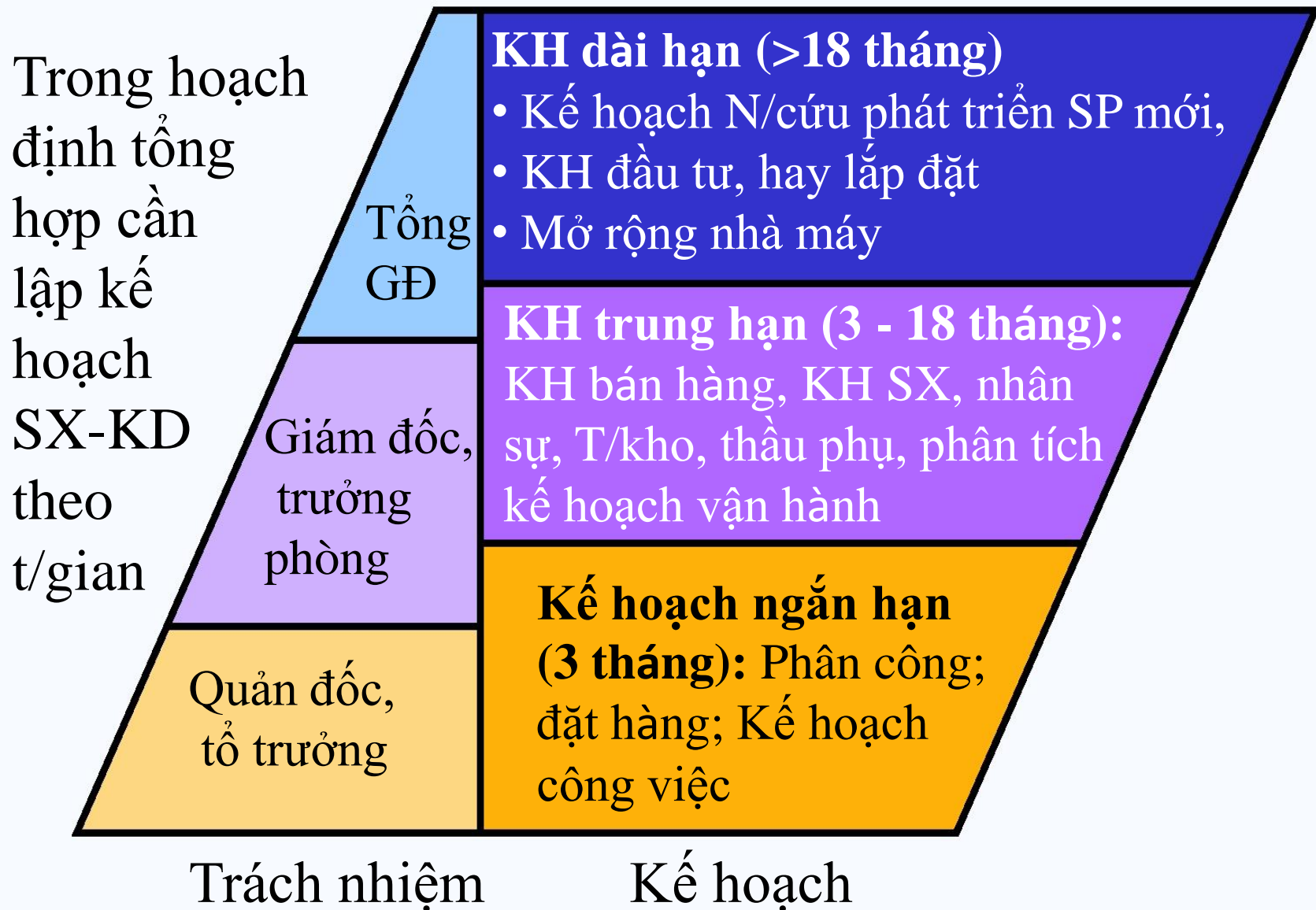
- Ra QĐ về **khối lượng SP** và **t/gian SX** trong 1 tương lai gần (3 – 18 tháng)
- **Cực tiểu chi phí** của thời kỳ HĐ bằng cách điều chỉnh:

Mức SX, mức tồn kho,...



Đáp ứng N/cầu thị trường trong từng thời điểm

5.1- Quá trình hoạch định tổng hợp



5.1- Quá trình hoạch định tổng hợp

MỤC TIÊU

Đảm bảo SX
ổn định



Chi phí SX
thấp nhất

Lượng hàng
T/kho tối thiểu

5.1- Quá trình hoạch định tổng hợp

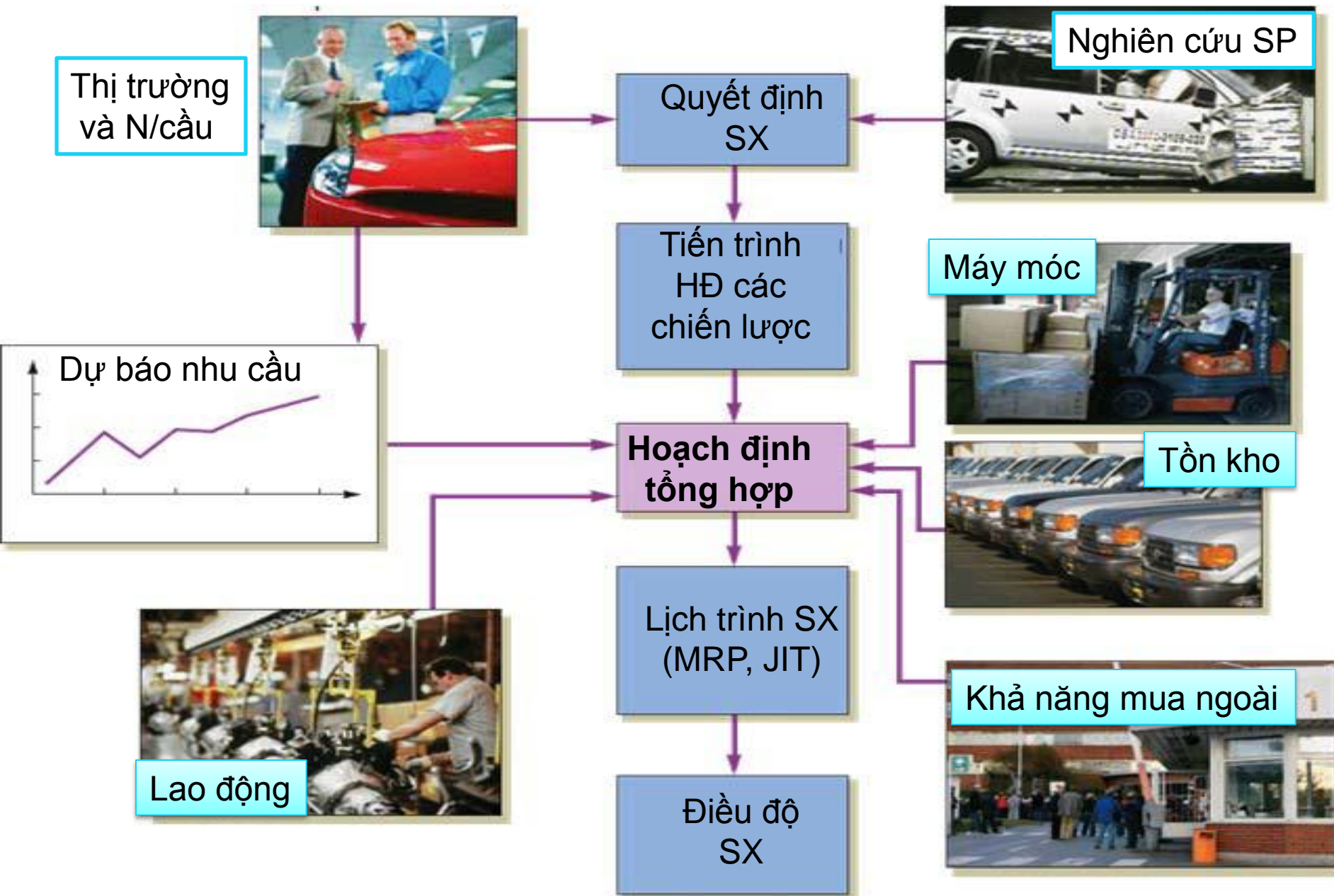
5.1.1- Khái niệm

Hoạch định tổng hợp là gì?

Là kết hợp các nguồn lực 1 cách hợp lý vào quá trình SX nhằm **cực tiểu hóa các chi phí** trong toàn bộ quá trình SX, giai đoạn hoạch định đồng thời **giảm** đến mức thấp nhất dao động của công việc và mức tồn kho.

5.1.2- Mối quan hệ của HĐ tổng hợp

Slide C3-8



5.1.3- Các chiến lược (cont...)

- *Chiến lược thụ động:*

Chiến lược tác động vào nguồn lực của DN để đáp ứng N/cầu.

- *Chiến lược chủ động:*

Chiến lược tác động trực tiếp vào N/cầu làm cho N/cầu thay đổi theo khả năng.

❖ Các chiến lược (cont...)



1. CL thay đổi mức T/kho
2. CL thay đổi nhân lực theo mức cầu
3. CL tổ chức làm ngoài giờ
4. CL hợp đồng phụ
5. CL SD lđ bán thời gian, lđ tạm thời

1. CL tác động đến cầu
2. CL thực hiện đơn hàng chịu
3. CL SX hỗn hợp theo mùa

(1)CL thay đổi mức tồn kho

- Tăng tồn kho khi N/cầu thấp, để đủ hàng bán khi **N/cầu thị trường tăng**

Ưu điểm:

- Đảm bảo SX ổn định, không xảy ra biến động bất thường
- Có khả năng đáp ứng kịp thời N/cầu thị trường

Nhược điểm:

- Tăng chi phí tồn trữ
- Không thích hợp với KD d/vụ và h/hóa nhanh hỏng khó bảo quản

(2)CL thay đổi nhân lực theo mức cầu

- Khi N/cầu tăng, tuyển thêm LĐ, N/cầu giảm sa thải LĐ

Ưu điểm

- Cân bằng khả năng và nhu cầu;
- Giảm chi phí dự trữ h/hóa và chi phí làm thêm giờ.

Nhược điểm

- Chi phí đào tạo và sa thải tăng cao;
- Tạo tâm lý không ổn định cho người LĐ,

(3)CL thay đổi tốc độ SX (làm ngoài giờ)

Ưu điểm:

Có thể đương đầu với sự thay đổi thời vụ hoặc thay đổi đột xuất; Giảm được các khoản chi phí liên quan đến đào tạo, huấn luyện, học việc,...

Nhược điểm:

NSLĐ biên tế giảm; chi phí lương tăng; không đảm bảo sức khỏe cho người LĐ, dễ sai sót trong quá trình SX dẫn đến SP nhiều khuyết tật.

(4)CL hợp đồng phụ

Khi $N/\text{cầu} > \text{MSX}$: DN không muốn tăng thêm LĐ và các điều kiện khác \Rightarrow **thuê gia công ngoài**

Ưu điểm:

- Có khả năng đáp ứng N/cầu thị trường khi DN bị hạn chế về năng lực SX
- Tận dụng tối đa C/suất của t/bị, máy móc, LĐ,...

Nhược điểm:

- Khó kiểm soát chất lượng và thời gian
- Phải chia sẻ lợi nhuận cho bên nhận HĐ gia công;
- Tạo cơ hội cho đối thủ cạnh tranh, có thể mất k/hàng

(5)CL SD nhân công tạm thời (thời vụ)

- SD nhân công tạm thời đ/với công việc không cần có kỹ năng, tay nghề cao

Ưu điểm:

- Rất linh hoạt trong điều hành
- Giảm chi phí SD LĐ như mua bảo hiểm, phụ cấp,...

Nhược điểm:

- Không tạo ra sự ổn định về lực lượng LĐ trong DN
- Tốn chi phí hướng dẫn, đào tạo nhân viên mới
- NSLĐ và chất lượng SP có thể không cao

(6)CL tác động đến nhu cầu (CL chủ động)

- *Tác động lên lượng cầu*

Dùng quảng cáo, tiếp thị, chiết khấu để kích cầu trong ngắn hạn, mùa thấp điểm.

Ưu điểm: Tận dụng hết năng lực SX, tạo thêm k/hàng mới và duy trì k/hàng cũ, tăng cường khả năng cạnh tranh.

Nhược điểm: Khó xác định N/cầu thị trường 1 cách chắc chắn nên khó dự báo chính xác;

(7)CL thực hiện các đơn hàng chịu

T/hợp N/cầu > khả năng SX, SD chiến lược đặt cọc trước

Ưu điểm: Cân bằng khả năng và N/cầu; tạo ra T/nhập ổn định, không thuê gia công ngoài

Nhược điểm:

- K/hàng có thể bỏ đ/vị để tìm nhà c/cấp khác;
- K/hàng không hài lòng vì N/cầu không thoả mãn.

Phạm vi áp dụng: các DN SX ô tô, cung ứng d/vụ

(8)CL SX SP hỗn hợp theo mùa

- Tận dụng nguồn lực của DN
- Ổn định quá trình SX
- Đảm bảo công ăn việc làm cho người LĐ;
- Giữ k/hàng thường xuyên;
- Tránh được ảnh hưởng của mùa vụ.

Ưu điểm, nhược điểm

- DN có thể gặp rủi ro những vấn đề vượt khỏi tầm chuyên môn của mình;
- Việc điều độ SX phải hết sức linh hoạt và nhạy bén

5.1- Quá trình HĐ tổng hợp (cont...)

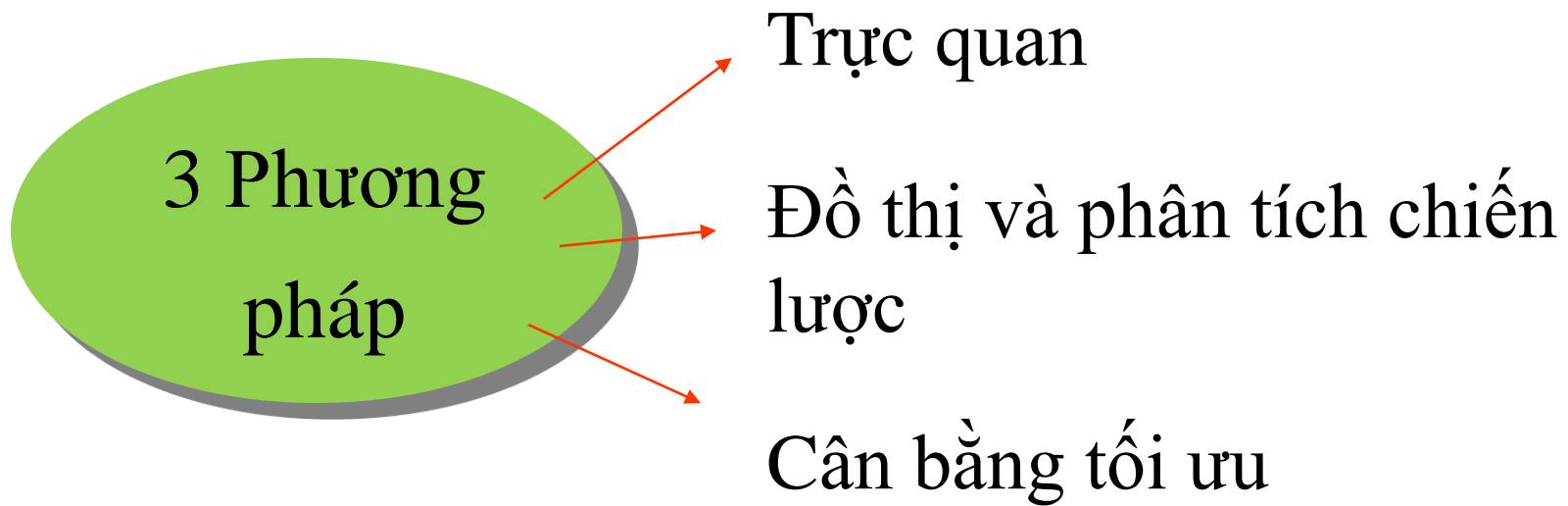
5.1.4- Các chiến lược hỗn hợp

Kết hợp 2 hay nhiều chiến lược đơn thuần

5.1.5- Lịch trình SX ổn định

- Ổn định chất lượng SP
- Giảm mức biến động của công việc
- Giảm bớt sự vắng mặt của công nhân, làm họ gắn với công việc, với mục tiêu chung của DN

5.2- Các P² hoạch định tổng hợp



5.2.1- P² đồ thị và phân tích chiến lược

Nguyên tắc: Biểu diễn N/cầu các thời kỳ lên đồ thị, để phát hiện các chiến lược.

Ưu điểm: Đơn giản, có thể lập nhiều p/án

Nhược điểm: Khó xác định p/án tối ưu.

P² đồ thị thực hiện qua 5 bước

Bước 1: Xác định N/cầu cho mỗi giai đoạn;

Bước 2: Xác định c/suất khi làm trong giờ, làm thêm giờ và hợp đồng phụ ở mỗi giai đoạn

Bước 3: Tính chi phí Lđ, chi phí thuê hay sa thải Lđ, chi phí tồn trữ SP

Bước 4: Chính sách của DN về mức Lđ và mức T/kho

Bước 5: Lập ra nhiều kế hoạch khác nhau và xem xét tổng phí từng p/án.

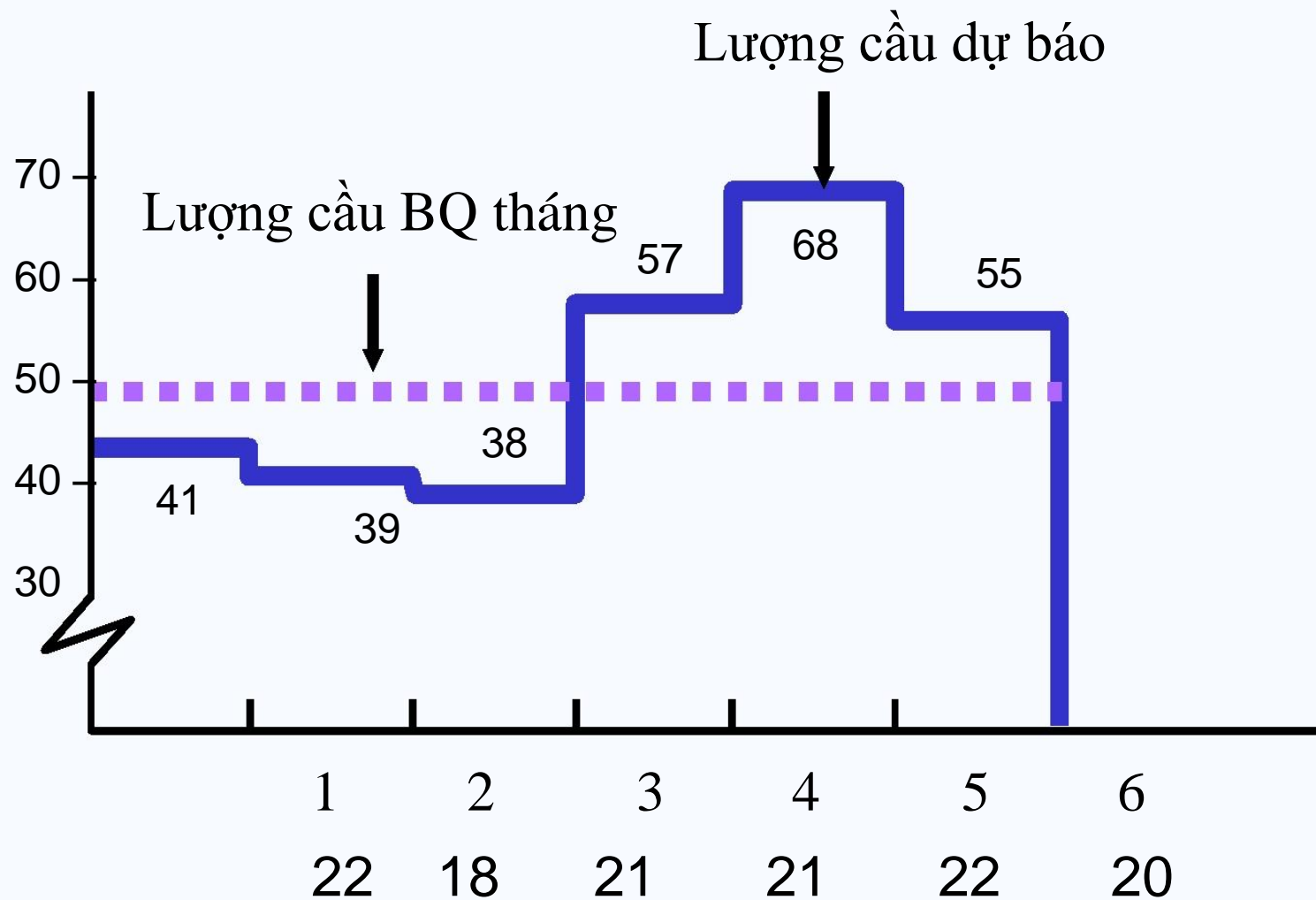
Phương pháp biểu đồ

Ví dụ 1: Dựa vào dự báo lượng cầu, hãy hoạch định

Tháng	Lượng cầu	Số ngày làm việc	Lượng cầu hàng
1	900	22	41
2	700	18	39
3	800	21	38
4	1.200	21	57
5	1.500	22	68
6	1.100	20	55
	6.200	124	

$$\text{N/cầu BQ} = \frac{\text{Tổng N/cầu}}{\text{Số ngày làm việc}} = \frac{6.200}{124} = 50 \text{ sp/ngày}$$

Sản lượng/ngày làm việc



Ví dụ 1

Cty giày A dự báo N/cầu hàng tháng cho SP giày trong giai đoạn từ tháng 1 đến tháng 6 như sau:

Tháng	1	2	3	4	5	6
N/cầu (sp)	580	560	700	800	700	760

- Lượng tồn kho SP trước tháng 1: 20sp
- Số công nhân trước tháng 1: 30 người
- Mức SX 1 công nhân: 20sp/tháng
- CP lương trong giờ: 50.000đ/sp
- CP lương ngoài giờ tăng 20% tiền lương trong giờ
- CP hợp đồng phụ: 70.000đ/sp
- CP tồn kho: 20.000đ/sp/tháng
- CP đào tạo: 800.000đ/người
- CP sa thải: 600.000đ/sp

Khả năng SX ngoài giờ không quá 100sp/tháng. Nếu thiếu hàng thì HĐ phụ. Hãy HĐ và tính chi phí 4 CL

1. CL thay đổi mức tồn kho

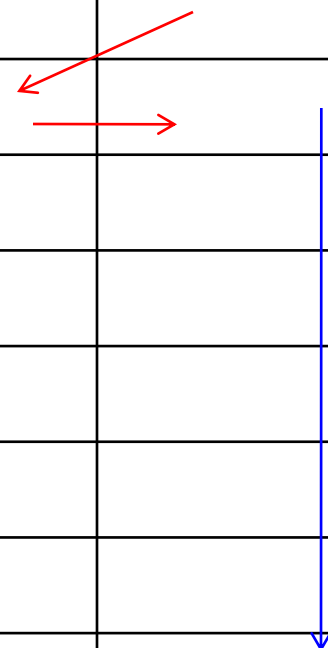
$$\text{Mức SX} = \frac{\text{Tổng N/cầu} - \text{T/kho đầu kỳ}}{\text{Tổng số tháng trong kỳ}}$$

Mức SX trước tháng 1:

- MSX tăng so với tháng trước:
 - Thừa hàng (+) khi: $\text{MSX} > \text{NC} \rightarrow$ Hàng tồn kho
 - Thiếu hàng (-) khi: $\text{MSX} < \text{NC} \rightarrow$ SD hàng t/kho
(*chịu chi phí thiếu hàng*)

1. CL thay đổi mức tồn kho

Tháng	N/cầu	MSX	Thừa (thiếu)	T/kho cuối kỳ	MSX tăng (giảm)
12					
1	580				
2	560				
3	700				
4	800				
5	700				
6	760				
Cộng	4.100				



1. CL thay đổi mức tồn kho

- Chi phí T/kho: $760_{sp} \times 20.000đ/sp = 15,2 \text{ trđ}$
- Chi phí khi MSX tăng: $80_{sp} \Leftrightarrow 4 \text{ công nhân SX}$
 $4 \text{ công nhân} \times 800.000đ/sp = 3,2 \text{ trđ}$
- Chi phí tiền lương trong giờ
 $4.080_{sp} \times 50.000đ/sp = 204 \text{ trđ}$
- Tổng chi phí của CL thay đổi mức T/kho
 $15,2\text{trđ} + 204\text{trđ} + 3,2\text{trđ} = 222,2\text{trđ}$

2. Chiến lược SX ngoài giờ

$$MSX = MSX \text{ tháng trước}$$

Tháng	N/cầu	MSX	Thừa (thiếu)	T/kho cuối kỳ	Lượng SX ngoài giờ	SX HĐ phụ
12						
1	580					
2	560					
3	700					
4	800					
5	700					
6	760					
Cộng	4.100					

3. Chiến lược hợp đồng phụ:

MSX = MSX tháng trước

Tháng	N/cầu	MSX	Thừa (thiếu)	T/kho cuối kỳ	Lượng HĐ phụ
12					
1	580				
2	560				
3	700				
4	800				
5	700				
6	760				
Cộng	4.100				

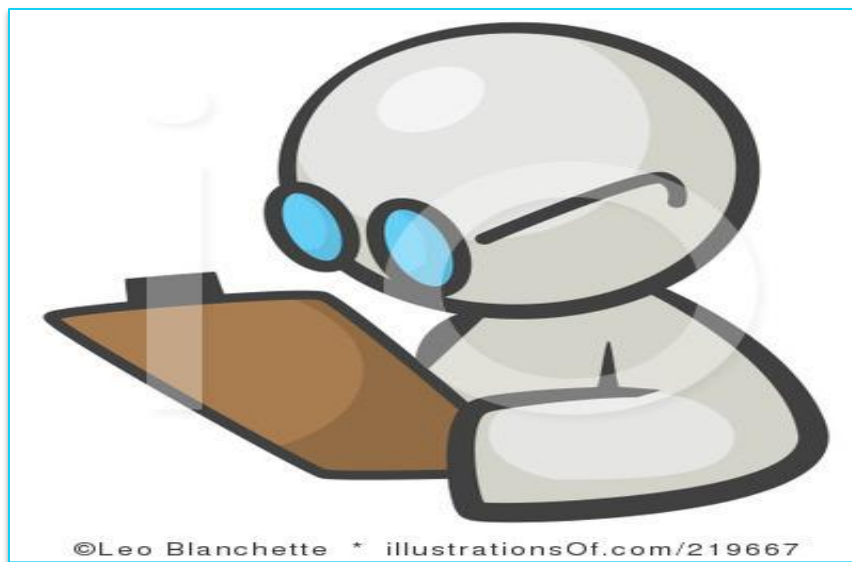
4. Chiến lược SX theo N/cầu

$MSX = NC$

Tháng	N/cầu	MSX	MSX tăng	MSX Giảm
12				
1	580			
2	560			
3	700			
4	800			
5	700			
6	760			
Cộng	4.100			

5.2.3- HĐ tổng hợp cho nhiều loại mặt hàng

Đọc giáo sách



Bài tập về nhà

Cty may A dự báo N/cầu hàng tháng cho SP trong giai đoạn từ tháng 1 đến tháng 6 như sau:

Tháng	1	2	3	4	5	6
N/cầu (sp)	504	672	864	972	852	912

Yêu cầu:

Hoạch định và tính chi phí các chiến lược có thể có

Biết:

- Lượng tồn kho SP trước tháng 1: 20sp
- Số công nhân trước tháng 1: 30 người
- Mức SX của 1 công nhân: 20sp/tháng
- CP lương trong giờ: 50.000đ/sp
- CP lương ngoài giờ tăng 35% so với tiền lương trong giờ
- CP hợp đồng phụ: 70.000đ/sp
- CP tồn kho: 20.000đ/sp/tháng
- CP khi mức SX tăng: 200.000đ/người
- CP khi mức SX giảm: 120.000đ/sp

Khả năng SX ngoài giờ không quá 100sp/tháng. Nếu thiếu hàng thì HĐ phụ. Hãy HĐ và tính chi phí 4 CL

Chúc các em sức khỏe, thành công!

