

TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP. HỒ CHÍ MINH
KHOA CÔNG NGHỆ MAY – THỜI TRANG

TRẦN THANH HƯƠNG

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

**LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT
NGÀNH MAY**

thietkerap.com.vn 028 6676 2050

TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP. HỒ CHÍ MINH
(LƯU HÀNH NỘI BỘ)

- 2007 -

TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP. HỒ CHÍ MINH
KHOA CÔNG NGHỆ MAY – THỜI TRANG

TRẦN THANH HƯƠNG

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT NGÀNH MAY

thietkerap.com.vn 028 6676 2050

TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP. HỒ CHÍ MINH
(LƯU HÀNH NỘI BỘ)

- 2007-

MỤC LỤC

	Trang
Lời nói đầu	3
Phần 1: Tổng quan về lập kế hoạch sản xuất	4
Bài 1: Những lý luận chung về lập kế hoạch sản xuất	4
I. Khái niệm về lập kế hoạch sản xuất	4
II. Hệ thống về các loại kế hoạch	5
III. Vai trò của việc lập kế hoạch	6
IV. Các bước lập kế hoạch	6
Bài 2: Một số vấn đề cần quan tâm về công tác lập kế hoạch sản xuất	9
I. Đánh giá về kế hoạch sản xuất	9
II. Những yếu tố ảnh hưởng tới việc lập KHSX	9
III. Quy trình thực hiện KHSX	11
IV. Phân tích các hoạt động lập KHSX không thành công	12
V. Lập lịch trình sản xuất	13
Phần 2: Lập kế hoạch sản xuất ngành May	20
Bài 1: Tìm hiểu về phòng kế hoạch trong xí nghiệp may	20
I. Vai trò, nhiệm vụ của phòng kế hoạch trong xí nghiệp may	20
II. Cơ cấu nhân sự của phòng kế hoạch	21
III. Các điều kiện để trở thành nhân viên phòng kế hoạch	21
IV. Công tác thông tin liên lạc trong phòng kế hoạch	22
V. Công tác quản lý nhân sự trong phòng kế hoạch	22
Bài 2: Lập kế hoạch sản xuất trong xí nghiệp May	23
I. Lập kế hoạch sản xuất với kho nguyên phụ liệu	23
II. Lập kế hoạch cho quá trình sản xuất	31
1. Lập kế hoạch cho bộ phận chuẩn bị sản xuất	34
2. Lập kế hoạch sản xuất cho phân xưởng cắt	36
3. Lập kế hoạch sản xuất cho phân xưởng may	42
4. Lập kế hoạch sản xuất cho phân xưởng hoàn thành	45
5. Kết thúc quá trình lập kế hoạch sản xuất	46
Bài 3: Quản trị các thông tin liên quan đến lập kế hoạch	47

I.	Quản lý các hợp đồng	47
II.	Quản lý các thông tin về nguyên phụ liệu	47
III.	Quản lý các thông tin trong quá trình sản xuất	48
IV.	Quản lý nhân sự	48
Bài 4: Hợp đồng gia công quốc tế		50
I.	Khái niệm về gia công quốc tế	50
II.	Hợp đồng gia công	50
III.	Quyền và nghĩa vụ của các bên.....	51
IV.	Dự thảo hợp đồng gia công	52
V.	Một số vấn đề cần biết khi soạn thảo hợp đồng gia công nước ngoài.....	52
	1. Incoterms	52
	2. Thanh toán quốc tế	54
	3. Các chứng từ thường sử dụng trong kinh doanh xuất khẩu ngành May	56
	Tài liệu tham khảo	58

Ban quyền © Trường ĐH Sư phạm Kỹ thuật TP. HCM

thietkerap.com.vn 028 6676 2050

LỜI NÓI ĐẦU

Lập kế hoạch là một chức năng cơ bản của tổ chức quản lý và có tầm quan trọng hết sức to lớn đối với hiệu quả sản xuất của một doanh nghiệp may. Vì lẽ đó, lập kế hoạch còn được xem là bí quyết kinh doanh, và hầu như người ta không thích phổ biến cho nhau. Với ngành May hiện nay, công tác lập kế hoạch thường do các nhân viên tốt nghiệp các trường kinh tế, tài chính đảm nhận. Do đó, đôi khi xảy ra một số bất lợi, không giải quyết được các vấn đề phát sinh trong thực tế, do đội ngũ này còn thiếu những hiểu biết về ngành may.

Bên cạnh đó, việc đào tạo một lực lượng cán bộ kỹ thuật ngành May từ lâu đã trở thành nhiệm vụ chính yếu của Khoa Công nghệ May và Thời trang – Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật. Mặc dù vậy, cho đến nay, những tài liệu chuyên ngành may vẫn còn quá ít ỏi, khó đáp ứng được nhu cầu học tập của sinh viên.

Nhận thức được những điều này, chúng tôi mạnh dạn biên soạn tập giáo trình môn học **Lập Kế hoạch sản xuất ngành may** nhằm trang bị cho Sinh viên những kiến thức cơ bản, tổng quát và khoa học về công tác Lập kế hoạch sản xuất ngành may. Tập tài liệu đã cố gắng trình bày vấn đề Lập kế hoạch như một bộ phận của công tác quản trị doanh nghiệp. Vì lẽ đó, tài liệu này không chỉ giúp sinh viên có thêm kiến thức về Lập kế hoạch sản xuất mà còn là tài liệu tham khảo tốt đối với các cán bộ quản lý trong doanh nghiệp may, để mọi người cùng ý thức đầy đủ hơn về công tác Lập kế hoạch sản xuất ngành may.

Để hoàn tất nội dung giáo trình này, người biên soạn đã trải qua nhiều năm kinh nghiệm trong giảng dạy, quan sát thực tế, tham khảo tài liệu, trao đổi thông tin với các doanh nghiệp trong địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, ... Tuy nhiên, do khả năng và điều kiện có hạn, tập tài liệu chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được sự góp ý của Quý Thầy Cô và Bạn đọc.

Ngày 30 tháng 6 năm 2007

Người biên soạn

ThS. Trần Thanh Hương

PHẦN I: TỔNG QUAN VỀ LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT

BÀI 1: NHỮNG LÝ LUẬN CHUNG VỀ LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT

I. KHÁI NIỆM VỀ LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT:

Lập kế hoạch sản xuất là vấn đề cơ bản nhất trong các chức năng quản lý, bởi vì nó gắn liền với việc lựa chọn chương trình hành động trong tương lai. Chẳng những lập kế hoạch là một chức năng quản lý cơ bản của các nhà quản lý ở mỗi cấp trong một tổ chức, mà các chức năng còn lại của nhà quản lý cũng phải dựa trên nó để tiến hành cho tốt.

Tùy theo thuyết quản lý sản xuất của các nhà nghiên cứu khác nhau mà người ta chia ra các chức năng quản lý theo các hệ thống khác nhau :

- **Hệ thống 4 chức năng :**

Chức năng lập kế hoạch: dự kiến các nội dung cần phải làm và thời gian cần phải tiến hành.

Chức năng xây dựng tổ chức : trong đó ta qui định rõ các công việc cần phải tiến hành để đạt được mục tiêu sau cùng kể cả tăng vĩ mô và vi mô.

Chức năng xác định biên chế: cần biết rõ rằng trong mỗi bộ phận có bao nhiêu người (cơ cấu nhân sự) và các nhiệm vụ cụ thể của các thành viên để cho hoạt động sản xuất được tiến hành nhịp nhàng.

Chức năng lãnh đạo và kiểm tra: là đề ra những phương hướng quản lý trong từng thời kỳ, đồng thời kiểm tra tiến độ và chất lượng công việc đã hoàn tất.

- **Hệ thống 5 chức năng :** theo hệ thống này, có nhấn mạnh đến tầm quan trọng của công tác phối hợp, điều hành sản xuất của các bộ phận trong toàn công ty.

Chức năng thiết kế (thiết lập chương trình hành động)

Chức năng tổ chức

Chức năng chỉ huy.

Chức năng phối trí.

Chức năng kiểm soát.

Qua các chức năng vừa kể trên, ta thấy rõ, dù theo hệ thống nào đi nữa, nhà quản lý sẽ vẫn phải tổ chức, xác định biên chế, lãnh đạo và kiểm tra toàn bộ các hoạt động sản xuất đang diễn ra phụ thuộc vào việc đã thực hiện được bao nhiêu phần trăm của kế hoạch đã đề ra ban đầu.

Vậy, lập kế hoạch có nghĩa là cần phải xác định trước xem làm cái gì, khi nào làm, ai làm, làm ở đâu, tại sao làm, việc lập kế hoạch là bắc một nhịp cầu từ trạng thái hiện tại của chúng ta tới điểm mà ta muốn có trong tương lai. Nó không chỉ bao gồm một cách rõ rệt các

sự việc mới mà còn có những sáng kiến hợp lý và khả năng phải làm gì, nó sẽ làm cho các công việc có thể xảy ra sẽ không xảy ra khác đi. Mặc dù, ít khi có thể dự đoán chính xác về tương lai và các sự kiện chưa biết trước có thể gây trở ngại cho kế hoạch đã dự định trước, nhưng nếu không có kế hoạch thì hành động của con người sẽ đi đến chỗ vô mục đích, mất phương hướng và đi đến phó thác cho may rủi.

Như vậy, ta có thể hiểu rằng : việc lập kế hoạch sản xuất là phải xác định trước, dự kiến trước một cách có hệ thống tất cả những công tác cần và phải cố gắng làm được, nhằm đạt được những mục tiêu cuối cùng của công tác triển khai sản xuất. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến các mục tiêu : Năng suất- chất lượng của sản phẩm – thời gian giao hàng – lợi nhuận – uy tín của doanh nghiệp. Vì thế, có thể coi đây là một khẩu hiệu và là một chương trình hành động trong mọi công ty.

Có thể hiểu một cách rõ ràng hơn: việc lập kế hoạch sản xuất là xây dựng nên các công việc cụ thể và vạch ra tiến trình thực hiện chúng phù hợp với các điều kiện đã có sẵn và các điều kiện có thể đạt được nhằm đạt được mục tiêu ban đầu của nhà sản xuất

II. HỆ THỐNG VỀ CÁC LOẠI KẾ HOẠCH :

Cần phân biệt rõ các loại kế hoạch để lập kế hoạch cho có hiệu quả. Tùy theo tính chất cụ thể của các hoạt động cần có trong tương lai mà người ta phân chia các loại kế hoạch như sau:

1. Kế hoạch về việc thực hiện các chiến lược: phản ánh lãnh vực rộng lớn trong hoạt động của doanh nghiệp. Thuật ngữ chiến lược thường được dùng theo 3 ý nghĩa phổ biến nhất là :
 - Các chương trình hành động tổng quát và sự triển khai các nguồn lực quan trọng để đạt đến mục tiêu toàn diện.
 - Chương trình các mục tiêu của một tổ chức và những thay đổi của nó, các nguồn lực được sử dụng để đạt được các mục tiêu này, các chính sách điều hành việc thu nhập, sử dụng và bố trí các nguồn lực này.
 - Chương trình các mục tiêu dài hạn, cơ bản của một doanh nghiệp và lựa chọn các đường lối hoạt động và phân bố các nguồn lực cần thiết để đạt đến mục tiêu này.

Ngoài ra, trong kế hoạch về việc thực hiện kế hoạch chiến lược, người ta còn quan tâm đến việc phân loại sau:

Kế hoạch về việc thực hiện các chính sách
 Kế hoạch về việc thực hiện các qui tắc
 Kế hoạch về việc thực hiện các chương trình
 Kế hoạch về việc thực hiện các ngân quỹ

2. Kế hoạch về việc thực hiện một mục đích (hay một nhiệm vụ ở tầng vĩ mô): đây là công tác cần đạt tới của các doanh nghiệp trong hệ thống quốc gia.

Ví dụ:

- Với nhà sản xuất, kế hoạch đặt ra là phải làm sao sản xuất và phân phối sản phẩm đến tận tay người tiêu dùng (phù hợp với chiến lược chung của toàn quốc gia).

- Công việc của tòa án là làm thế nào giải thích và áp dụng luật pháp phù hợp (với thể chế chung của toàn quốc gia).
- Công việc của nhà trường là giảng dạy và nghiên cứu.

c. Kế hoạch về việc thực hiện các mục tiêu bộ phận (hay mục tiêu ở tầng vi mô):

Đây là những kế hoạch hết sức cụ thể của doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu chủ yếu và gìn giữ sao cho các mục tiêu này không ngoài chiến lược kinh doanh, sự phát triển về kinh tế của cả quốc gia.

Ví dụ: kế hoạch của cả doanh nghiệp là làm thế nào đạt ra lợi nhuận sau quá trình sản xuất

Các mục tiêu này thường được thiết kế cho phù hợp với nhau, khác nhau là ở chỗ mục tiêu biện pháp không thể một mình đảm bảo hoàn tất được mục tiêu của toàn công ty.

III. VAI TRÒ CỦA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH:

Trong quá trình sản xuất, việc lập kế hoạch giữ một vai trò hết sức quan trọng, nó góp phần giúp doanh nghiệp:

- Ứng phó với sự bất định và sự thay đổi.
- Tập trung khả năng chú ý vào các mục tiêu đã định
- Tạo khả năng tác nghiệp về kinh tế (giảm chi phí về sản xuất, giảm thời gian, giảm công sức ...)
- Thuận lợi cho việc kiểm tra quá trình thực hiện kế hoạch.

IV. CÁC BƯỚC LẬP KẾ HOẠCH:

1. Bước 1: Nhận thức cơ hội

a. Phân tích tình huống cạnh tranh (phân tích mục tiêu kinh tế xã hội):

- Tìm hiểu thực trạng, xu hướng biến đổi của xã hội
- Tìm hiểu các nhu cầu, mong đợi của xã hội
- Nhận dạng những đặc điểm kinh tế của ngành mình và của mục tiêu hoạt động
- Nhận dạng những yếu tố quan trọng cho sự phát triển của ngành nghề mà doanh nghiệp đang hoạt động
- Nhận dạng vị trí cạnh tranh tương đối giữa các ngành trong nền kinh tế để tìm kiếm và đánh giá cơ hội phát triển của doanh nghiệp.
- Đánh giá những đe dọa có thể xuất hiện từ phía những đối thủ cạnh tranh.

b. Phân tích tình trạng nội tại của doanh nghiệp :

- Đánh giá kết quả thực tế của doanh nghiệp
- Thực hiện việc phân tích TWOS:

Mối đe dọa (Threats - T)

Cơ hội (Opportunities – O)

Thế yếu (Weakness – W)

Thế mạnh (Straight – S)

2. Bước 2 : Lập các mục tiêu:

Khi phân tích các yếu tố để tiến hành lập các mục tiêu, cần xác định mục tiêu từ nhỏ đến lớn, từ gần tới xa, từ vi mô đến vĩ mô và tính toán trước mục tiêu cuối cùng cần đạt tới của doanh nghiệp là gì để từ đó xác định kế hoạch cho phù hợp.

3. Bước 3: Xem xét các tiền đề lập kế hoạch

Cần có những nhận thức rõ ràng, kỹ càng và nhiều mặt trên nhiều phương diện để có hiểu biết về những cơ sở, những tiền đề của doanh nghiệp đang có. Việc phân tích này càng kỹ lưỡng, đầy đủ bao nhiêu thì càng giúp cho doanh nghiệp tránh được nhiều sự rủi ro trong kinh doanh bấy nhiêu.

4. Bước 4: Xác định phương án:

Khi xây dựng phương án, thường ta thiết lập nhiều phương án với các cách thực hiện khác nhau nhằm đạt được các mục tiêu bộ phận. Có như vậy, ta mới có thể có điều kiện cân nhắc phương án nào là thích hợp nhất đối với các mục tiêu bộ phận đã có.

5. Bước 5: So sánh các phương án đã đề ra:

Phương án	Thời gian	Chi phí	Công sức	Năng lực
1				
2				
3				

Khi tiến hành so sánh các phương án đã đề ra cần lập bảng thật tỉ mỉ các nội dung cần đạt được của các phương án. Tốt nhất, ta nên dùng phương pháp cho điểm để dễ dàng thuận lợi khi lựa chọn phương án sau cùng của việc lập kế hoạch.

6. Bước 6: Chọn phương án

Sau khi đã tính toán, so sánh, lựa chọn giữa các phương án, ta cần đi đến quyết định để chọn phương án tối ưu. Đối với doanh nghiệp, ta cần thiết phải xác định thêm một số yếu tố như sau:

- Phương án đã khả thi hay chưa
- Những yêu cầu thiết yếu để phương án có thể hoàn thiện được
- Các biện pháp nhằm thực hiện tốt phương án
- Cần phải tổ chức thực hiện như thế nào.

Tóm lại, khi xem xét, so sánh lựa chọn quyết định cho một phương án, cần đáp ứng được các tiêu chuẩn sau:

Phù hợp với những nhu cầu của mục tiêu

Đáp ứng được yêu cầu của cạnh tranh

Phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp

Phù hợp với chu kỳ sống của sản phẩm

7. Bước 7: Lập kế hoạch hỗ trợ:

Sau khi đã chọn một phương án, ta cần ngồi lại và phân tích thật kỹ càng yếu tố” làm thế nào? “. Trả lời câu hỏi” làm thế nào” lại phát sinh ra một loạt những mục tiêu mới và đòi hỏi phải có những kế hoạch để đáp ứng những mục tiêu này. Đây chính là những kế hoạch hỗ trợ cho việc thực hiện mục tiêu ban đầu (phương án đã chọn). Các kế hoạch hỗ trợ này được xem như các kế hoạch con và các bước thực hiện lại quay trở về bước 1.

8. Bước 8: Số hoá bằng các kế hoạch để lập ngân quỹ:

Sau quá trình chuẩn bị kỹ càng các kế hoạch thực hiện, ta cần phải số hóa các kế hoạch đó bằng các số liệu cụ thể. Các số liệu này có nhiệm vụ căn chỉnh cho quá trình thực hiện kế hoạch đi đúng hướng. Công việc số hóa này thường bao gồm:

- Lập được tiến độ, thời gian giao nhận hàng
- Tìm hiểu được số lượng sản xuất, giá bán bao nhiêu, năng suất như thế nào
- Chi phí cho các tác nghiệp cần có
- Chi phí cho trang thiết bị cần có.
- Khả năng thu hồi vốn.

Ban quyền © Trương DH Su pham Ky thuat TP. HCM
thietkerap.com.vn 028 6676 2050

BÀI 2: MỘT SỐ VẤN ĐỀ CẦN QUAN TÂM VỀ CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT

I. ĐÁNH GIÁ VỀ KẾ HOẠCH SẢN XUẤT:

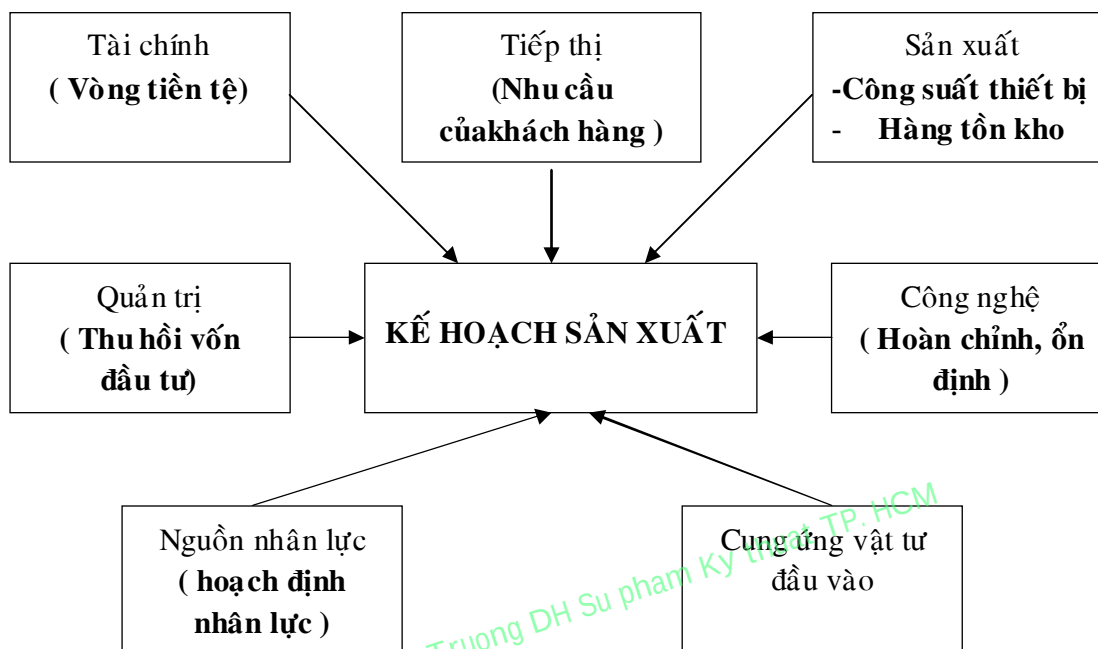
Trong một xí nghiệp công nghiệp nói chung và xí nghiệp may nói riêng, muốn hoàn thiện quá trình sản xuất một sản phẩm, cần thiết phải có đầy đủ các yếu tố sau: Con người – Cơ sở vật chất – Nguyên vật liệu. Sự kết hợp hài hòa và sử dụng có hiệu quả những yếu tố nói trên có được do sự đóng góp to lớn của công tác lập kế hoạch sản xuất (KHSX). Để đạt được mục tiêu của việc lập KHSX thì nó phải mang đầy đủ các tính chất sau:

- Tính cân đối: sản xuất được coi là cân đối khi tương quan giữa 3 yếu tố: con người – cơ sở vật chất, nguyên vật liệu được xác lập trên cơ sở kết hợp chặt chẽ chúng với nhau, không chỉ trong không gian toàn xí nghiệp mà từng phân xưởng sản xuất mà còn có cả theo thời gian, phạm vi ca sản xuất, ngày sản xuất.
- Tính nhịp nhàng: công việc được tiến hành thường xuyên, đều đặn, không nên quá cập rập hoặc thảnh thơi. Việc cân nhắc cho kế hoạch nhịp nhàng phụ thuộc rất nhiều vào tiến độ sản xuất và dự kiến phân công kế hoạch hàng tháng, quý, năm.
- Tính song song: cùng lúc tiến hành tất cả các công việc trên tất cả các dây chuyền sản xuất. Khi lập kế hoạch, cần cân nhắc xem công việc nào cần làm đồng thời với nhau để soạn thảo tiến độ thực hiện và bố trí nhân sự cho đồng bộ, nhằm rút ngắn thời gian sản xuất.
- Tính liên tục (linh hoạt): các yếu tố, vật chất của sản phẩm trong thời gian sản xuất cần được sắp xếp sao cho chúng luôn ở trạng thái vận động. Có thể, ta mới tận dụng được hết công suất của công nhân, thiết bị và công suất của máy móc. Tính linh hoạt thể hiện ở đây còn là những kế hoạch dự trù mang tính đơn giản, dùng lấp chỗ trống khi các bộ phận, cá nhân đã hoàn tất công việc của mình. Vì vậy, có thể nói: đảm bảo tính liên tục trong sản xuất là một yêu cầu cao nhất của công tác lập KHSX hiện nay.

II. NHỮNG YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI VIỆC LẬP KHSX:

1. **Khả năng tài chính**: là một vấn đề hết sức quan trọng, có ảnh hưởng rất lớn đến việc lập KHSX. Khả năng tài chính cho phép nhà sản xuất có cái nhìn toàn diện, đầy đủ hơn cũng như có thể trở tay kịp khi các biến động khác xảy ra. Vì vậy, nếu khả năng tài chính suy yếu sẽ đồng thời kéo theo suy yếu nhiều yếu tố khác.
2. **Nhu cầu khách hàng**: tùy theo thời điểm và công tác tiếp thị giữa các doanh nghiệp, tùy theo mức độ cạnh tranh, mà đôi khi nhu cầu khách hàng có sự biến động rất lớn, ảnh hưởng trực tiếp đến việc tiêu thụ sản phẩm đối với doanh nghiệp của ta. Do đó, trong khi lập và thực hiện kế hoạch, bao giờ yếu tố tiếp thị cạnh tranh dựa trên sự tìm hiểu nhu cầu khách hàng không bao giờ được tách rời nhau.
3. **Công suất thiết kế**: trong quá trình lập kế hoạch, thường người ta có xu hướng lập ra những kế hoạch sao cho tận dụng hết công suất của thiết bị, dụng cụ, nhà xưởng, con người ..., mà quên tính đến những trục trặc, khó khăn sẽ xảy đến trong quá trình lập và

thực hiện kế hoạch. Vì vậy, khi lập KHSX, luôn cần nhớ vận dụng tính sáng tạo, linh hoạt và nhịp nhàng để tận dụng tối đa công suất theo thiết kế.



(Những yếu tố ảnh hưởng tới việc lập KHSX)

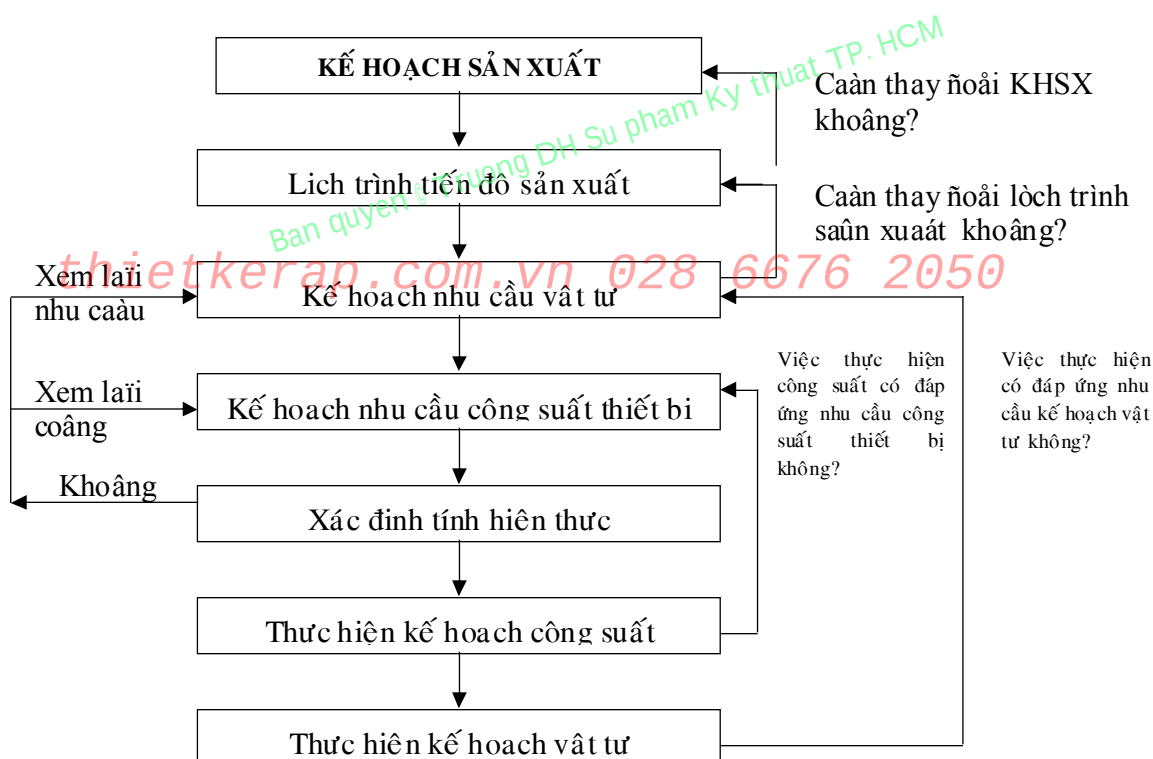
4. **Điều kiện về công nghệ:** công nghệ càng hoàn chỉnh, ổn định bao nhiêu thì càng dễ dàng đạt được kế hoạch đề ra bấy nhiêu. Do đó, trong sản xuất công nghiệp, việc cải tiến công nghệ, chuyên môn hóa sản xuất luôn gắn liền với việc nâng cao tính đồng nhất về chất lượng của sản phẩm, đảm bảo tốt được kế hoạch đã đề ra.
5. **Sự biến động về nguồn cung ứng vật tư đầu vào:**
Sự biến đổi các yếu tố đầu vào có nhiều yếu tố như: nguyên liệu, trang thiết bị, máy móc, chính sách áp dụng...có thể thay đổi mà ta không thể lường trước được, và như thế, chúng tác động tích cực hay tiêu cực đến quá trình lập KHSX. Vì vậy, khi tiến hành lập KHSX, cần tìm hiểu kỹ về đặc điểm, kỹ năng, công suất, phương thức giao dịch, thanh toán...của doanh nghiệp cung ứng hàng cho doanh nghiệp của ta. Từ đó, có thể dễ dàng lường trước được những trục trặc nếu có về nguồn cung ứng nguyên phụ liệu. Thông thường, ta nên có những mối quan hệ đa dạng hơn về nguồn cung ứng để những ảnh hưởng nếu có của nguồn cung ứng sẽ không ảnh hưởng quá lớn đến KHSX của chúng ta.
6. **Nguồn nhân lực:** nhấn mạnh đến yếu tố con người trong sản xuất và kinh doanh. Khi tiến hành lập KHSX, cần đề ra những biện pháp để sử dụng nguồn nhân lực sẵn có và có những chế độ, chính sách giúp cho nguồn nhân lực này luôn ổn định. Đồng thời kích thích đội ngũ cán bộ công nhân viên luôn gắn bó với nhau vì lợi ích của công ty. Trong

các kế hoạch dài hạn, cần có phương án thu hút, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu xã hội và yêu cầu của chính doanh nghiệp.

7. **Quản trị thu hồi vốn đầu tư:** khi đánh giá hiệu quả của những phương án đã đem ra so sánh, người ta thường xem xét hiệu quả sản xuất theo yếu tố thời gian. Do đó, cần đặc biệt quan tâm đến phương án mà song song với việc giảm mức đầu tư, hạ giá thành sản phẩm, còn phải đảm bảo rút ngắn thời gian thực hiện, có khả năng phân phối kịp thời sản phẩm trên thị trường, thu hồi vốn và quay vòng vốn nhanh.

III. QUI TRÌNH THỰC HIỆN KẾ HOẠCH SẢN XUẤT:

Sau quá trình lập KHSX, việc thực hiện kế hoạch cũng đòi hỏi phải được quan tâm đúng mức và phải tuân thủ theo một qui trình nghiêm ngặt. Việc thực hiện kế hoạch ở mỗi một cấp thấp hơn phải bảo đảm tính khả thi. Nếu điều này không thực hiện được, cần phải phản hồi cụ thể và kịp thời để có các kế hoạch điều chỉnh cần thiết. Có thể thấy rõ điều này trong sơ đồ thực hiện kế hoạch sản xuất dưới đây:



Qua phần trình bày trên, ta thấy rõ: muốn hoạch định nhu cầu vật tư chính xác, phải xác định chính xác tính khả thi của lịch tiến độ trong mối quan hệ với công suất máy móc thiết bị. Do đó, hoạt động điều khiển lịch tiến độ sản xuất có tầm quan trọng đặc biệt, nó có tác động đến công tác hoạch định nhu cầu vật tư và KHSX.

Lịch tiến độ KHSX là bộ phận chủ yếu của chu kỳ sản xuất. Thông thường, các doanh nghiệp lập tiến độ sản xuất chung cho mỗi thời kỳ sản xuất nhất định và sau đó, qui định thời gian ngắn hơn để thực hiện kế hoạch đó. Mỗi sự vi phạm tiến độ KHSX đều không được chấp nhận trong quá trình sản xuất

IV. PHÂN TÍCH CÁC HOẠT ĐỘNG LẬP KHSX KHÔNG THÀNH CÔNG:

1. Phân tích những yếu tố làm cho việc lập kế hoạch bị thất bại:

Trong quá trình thực hiện KHSX, có rất nhiều nguyên nhân khiến người ta thất bại khi lập kế hoạch, ngoài lý do hiển nhiên là việc lập kế hoạch đòi hỏi sự khẳng định trước về một tương lai bất định, và các sự kiện thường không xảy ra như chúng ta dự kiến. Trong số những nguyên nhân quan trọng nhất về việc lập kế hoạch không hiệu quả, cần phải kể đến một số nguyên nhân sau:

- KHSX không khả thi
- Năng lực tổ chức quản lý chưa phù hợp, cán bộ quản lý quá tin vào kinh nghiệm của mình, do đó không thực hiện đầy đủ các bước đề ra từ kế hoạch .
- Chưa lường trước được các bất trắc
- Không nhận thức được tầm quan trọng của KHSX, do đó khi thực hiện kế hoạch không đúng hoặc sai hướng
- Thiếu sự đầu tư về việc lập kế hoạch do nhà quản lý không nhận thức được tầm quan trọng và hiệu quả có được từ việc lập KHSX.
- Thiếu sự hỗ trợ của ban quản trị cao cấp cũng như của các phòng ban liên quan trong quá trình thực hiện KHSX.
- Thiếu sự giao phó quyền hạn rõ ràng
- Thiếu hoặc lập lịch trình chưa phù hợp
- Lẫn lộn những nghiên cứu về kế hoạch và lập KHSX.
- Thiếu việc xây dựng và triển khai những kế hoạch đúng đắn.
- Có xu hướng đánh giá thấp tầm quan trọng của những tiền đề cho việc lập KHSX.
- Không sử dụng đến nguyên tắc hạn chế các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình lập KHSX.
- Thiếu biện pháp kiểm soát thích hợp và thiếu các thông tin phản hồi.
- Sùc ì và không chịu thay đổi trong việc lập KHSX.

2. Các hạn chế thường gặp khi lập KHSX:

- Vì khó biết được chính xác về tương lai nên việc nghiên cứu các tiền đề lập KHSX thường có những sai sót nhất định. Hiện nay, các vấn đề này có thể thu hẹp được khi có sự tiến bộ của kỹ thuật dự báo và khi các nhà quản lý doanh nghiệp chú ý hơn về tất cả các mục tiêu của kế hoạch .
- Có một cách giảm sự may rủi của các yếu tố bất định trong tương lai: đó là lập các kế hoạch dự phòng. Tức là phải có sự nghiên cứu, phân tích tình huống để lập ra các kế

hoạch dự trù, khi có những bất trắc chúng ta có thể luôn ứng phó với những hoàn cảnh bất ngờ.

- Sự linh hoạt trong lập KHSX có thể áp dụng được trong một số trường hợp. Tuy nhiên, một doanh nghiệp không thể lúc nào cũng đưa ra một quyết định lâu dài và luôn đảm bảo được tính đúng đắn của nó. Mặt khác, tính linh hoạt được tạo dựng nên có thể tổn kém đến mức lợi ích thu được không thấm gì so với mức chi tiêu.
- Một yếu tố hạn chế khác trong việc lập KHSX xuất phát từ sự thay đổi quá nhanh ở một ngành. Sự thay đổi quá nhanh và phức tạp tạo nên nhiều rắc rối và gây ra cho việc lập kế hoạch những khó khăn ghê gớm, thường làm nặng nề thêm những vấn đề mới nảy sinh.

Tóm lại: mặc dù tất cả những yếu tố ít nhiều đều có những ảnh hưởng khác nhau, nhưng nếu người ta có thể nhận ra và tách biệt được các nhân tố chung trong các vấn đề, thì việc lập kế hoạch có thể được đơn giản hóa và đạt hiệu quả hơn rất nhiều.

V. LẬP LỊCH TRÌNH SẢN XUẤT:

Trong quá trình sản xuất, ta cần tiến hành nhiều việc khác nhau và những công việc này cần được sắp xếp thành một lịch trình chặt chẽ, nhất là trong những thời kỳ cao điểm. Việc lập lịch trình đòi hỏi người cán bộ kế hoạch cần có kiến thức, kinh nghiệm chuyên môn vốn sống và độ nhạy trong xử lý tình huống phát sinh. Thông thường, để lập lịch trình, phòng kế hoạch cần dựa trên các dữ liệu về thời gian, về năng suất, về phương pháp tính toán ... để có được hiệu quả tối ưu trong quá trình sản xuất.

Muốn sắp xếp tối ưu các công việc, cần nắm vững các nguyên tắc ưu tiên sau đây:

1. Các nguyên tắc ưu tiên:

a. Các nguyên tắc:

- Nguyên tắc 1: công việc nào được đặt hàng trước thì làm trước
FCFS: First Come First Service
- Nguyên tắc 2: công việc nào phải hoàn thành sớm nhất sẽ được làm trước
EDD: Earliest Due Date
- Nguyên tắc 3: công việc nào có thời gian thực hiện ngắn nhất thì làm trước
SPT: Shorter Processing Time
- Nguyên tắc 4: công việc nào có thời gian thực hiện dài nhất thì làm trước
LPT: Longest Processing Time

b. Các công thức:

- Thời gian trung bình hoàn tất một công việc:

$$T_{tb} = \frac{\sum \text{thời gian hoàn tất sản phẩm kể cả chờ đợi}}{\text{Số công việc}}$$

- Số công việc trung bình nằm trong hệ thống:

$$N_{tb} = \frac{\sum \text{thời gian hoàn tất sản phẩm kể cả chờ đợi}}{\sum \text{thời gian sản xuất}}$$

- Thời gian trễ hạn trung bình:

$$TR_{tb} = \frac{\sum \text{ngày trễ}}{\text{Số công việc}}$$

c. Ví dụ áp dụng: có 5 công việc A, B, C, D, E với thời gian sản xuất và thời điểm giao hàng như sau:

Công việc	Thời gian sản xuất (ngày)	Thời gian giao hàng (ngày thứ)
A	6	8
B	2	6
C	8	18
D	3	15
E	9	23

c1. **Xét theo nguyên tắc FCFS:**

A làm trong 6 ngày, xong A mới làm B. Vậy B phải chờ 6 ngày. Thời gian thực hiện B là 2 ngày. Vậy thời điểm hoàn thành B là 6 ngày chờ, cộng thêm 2 ngày thực hiện, bằng 8 ngày. Mà thời điểm hoàn thành theo yêu cầu của công việc B là ngày thứ 6. Vậy công việc B đã bị chậm mất 2 ngày:

Công việc	Thời gian cần sản xuất	Thời gian hoàn tất (cả chờ đợi)	Thời điểm phải hoàn thành theo yêu cầu	Thời gian chậm trễ so với yêu cầu
A	6	6	8	0
B	2	8	6	2
C	8	16	18	0
D	3	19	15	4
E	9	28	23	5
Σ	28	77		11

Xét các công thức

$$T_{tb} = \frac{77}{5} = 15,4 \text{ ngày}$$

$$N_{tb} = \frac{77}{28} = 2,75$$

$$TR_{tb} = \frac{11}{5} = 2,2 \text{ ngày}$$

c2. **Xét nguyên tắc EDD:**

Công việc	Thời gian cần sản xuất	Thời gian hoàn tất (cả chờ đợi)	Thời điểm phải hoàn thành theo yêu cầu	Thời gian chậm trễ so với yêu cầu
B	2	2	6	0
A	6	8	8	0
D	3	11	15	0
C	8	19	18	1
E	9	28	23	5
Σ	28	68		6

Xét các công thức:

$$T_{tb} = \frac{68}{5} = 13,6 \text{ ngày}$$

$$N_{tb} = \frac{68}{28} = 2,42$$

$$TR_{tb} = \frac{6}{5} = 1,2 \text{ ngày}$$

c3. **Xét nguyên tắc SPT:**

Công việc	Thời gian cần sản xuất	Thời gian hoàn tất (cả chờ đợi)	Thời điểm phải hoàn thành theo yêu cầu	Thời gian chậm trễ so với yêu cầu
B	2	2	6	0
D	3	5	15	0
A	6	11	8	3
C	8	19	18	1
E	9	28	23	5
Σ	28	65		9

Xét các công thức:

$$T_{tb} = \frac{65}{5} = 13 \text{ ngày}$$

$$N_{tb} = \frac{65}{28} = 2,32$$

$$TR_{tb} = \frac{9}{5} = 1,8 \text{ ngày}$$

c4. **Xét nguyên tắc LPT:**

Công việc	Thời gian cần sản xuất	Thời gian hoàn tất (cả chờ đợi)	Thời điểm phải hoàn thành theo yêu cầu	Thời gian chậm trễ so với yêu cầu
E	9	9	23	0
C	8	17	18	0
A	6	23	8	15
D	3	26	15	11
B	2	28	6	22
Σ	28	103		48

Xét các công thức:

$$T_{tb} = \frac{103}{5} = 20,6 \text{ ngày}$$

$$N_{tb} = \frac{103}{28} = 3,68$$

$$TR_{tb} = \frac{48}{5} = 9,6 \text{ ngày}$$

c5. So sánh các nguyên tắc :

Nguyên tắc	T _{tb}	N _{tb}	TR _{tb}
1. FCFS	15,4	2,75	2,2
2. EDD	13,6	2,42	1,2
3. SPT	13	2,32	1,8
4. LPT	20,6	3,68	9,6

Kết quả cho thấy nguyên tắc SPT là tốt nhất, vì nó cho thời gian hoàn tất trung bình cho một công việc là nhỏ nhất, đồng thời số công việc trung bình nằm trong hệ thống là nhỏ nhất. Tuy nhiên, trong nguyên tắc này, thì thời gian trễ hạn trung bình lại chưa phải là tối ưu, do đó cũng chưa hoàn toàn là tốt nhất. Nguyên tắc này khi áp dụng trong thực tế, thường được xem là nguyên tắc tốt nhất trong 4 nguyên tắc kể trên. Mặc dù vậy, nguyên tắc này có bất lợi là đẩy những công việc cần phải làm trong một thời gian dài xuống dưới, để gây mất lòng đối với những khách hàng quan trọng và dễ gây ra những thay đổi biến động đối với những công việc cần làm trong một thời gian dài.

Bên cạnh đó, nguyên tắc FCFS tuy hiệu quả không cao, nhưng không phải là nguyên tắc xấu nhất vì nó làm hài lòng khách hàng, thể hiện tính công bằng. Đây cũng là một yếu tố rất quan trọng trong sản xuất và dịch vụ.

Nguyên tắc EDD trong trường hợp này, cho thời gian trễ hạn trung bình là nhỏ nhất, cũng có thể được lựa chọn để áp dụng cho những trường hợp đã tận dụng tối đa công suất của trang thiết bị và năng suất của công nhân.

Tóm lại, tùy theo trường hợp cụ thể của doanh nghiệp, khi cần phân tích lịch trình và sắp xếp thứ tự ưu tiên của các công việc trên một máy hay trên một chuyên, người ta có thể ứng dụng các nguyên tắc vừa nêu để lựa chọn lịch trình phù hợp nhất trong công ty, xí nghiệp hay xưởng may.

2. Đánh giá mức độ hợp lý của các công việc (MĐHL):

Đôi khi khó có thể lựa chọn và sắp xếp các công việc ưu tiên theo các nguyên tắc vừa nêu. Do đó, cần xét thêm một đại lượng nữa gọi là kiểm tra lại mức độ hợp lý của các công việc, giúp ta có thể đi đến quyết định lựa chọn sự ưu tiên cho các công việc, giúp ta có thể đi đến quyết định lựa chọn sự ưu tiên cho các công việc được dễ dàng hơn như sau:

$$MĐHL = \frac{\text{Tổng thời gian còn lại}}{\text{-----}}$$

Số công việc còn lại tính theo thời gian

Nếu thời gian có đơn vị tính là ngày, thì:

Tổng số ngày còn lại tính đến thời điểm giao hàng

MDHL = -----

Số công việc còn lại theo hợp đồng đã ký đến thời điểm giao hàng

Ví dụ: tại một công ty có 3 công việc được đặt hàng như bảng sau. Giả sử ngày 25-12 là ngày ta đang xét.

Công việc	Thời điểm giao hàng	Công việc còn lại tính theo ngày
A	30-12	4
B	28-12	5
C	27-12	2

Công việc	MDHL	Mức độ ưu tiên
A	$5/4=1.25$	3
B	$3/5=0.6$	1
C	$2/2=1$	2

• **Nhận xét:**

- Công việc A có MDHL > 1: Chứng tỏ sẽ hoàn thành sớm hơn kỳ hạn, không ưu tiên, xếp thứ tự ưu tiên 3
- Công việc B có MDHL < 1: chứng tỏ sẽ bị chậm, cần xếp ưu tiên 1 để tập trung chỉ đạo
- Công việc C có MDHL = chứng tỏ sẽ hoàn thành đúng kỳ hạn. Xếp ưu tiên 2

• **Công dụng của chỉ tiêu MDHL khi lập lịch trình:**

- Quyết định vị trí của các công việc đặc biệt
- Lập quan hệ ưu tiên giữa các công việc đặc biệt.
- Lập quan hệ giữa các công việc được lưu lại để giành thời gian thực hiện các công việc phải thực hiện ngay.
- Điều chỉnh thứ tự ưu tiên và thay đổi theo yêu cầu trên cơ sở sự tiến triển của các công việc.
- Theo dõi chặt chẽ sự tiến triển và vị trí của các công việc.

3. **Phương pháp vẽ sơ đồ GANTT:**

- Đối với các chương trình sản xuất dịch vụ đơn giản bao gồm ít công việc cũng như đối với các chương trình ngắn hạn, ta có thể dùng phương pháp sơ đồ GANTT do Henry Gantt tìm năm 1910 để lập lịch trình sản xuất.

- Mục tiêu cần đạt được là đưa các nguồn tài nguyên, nguồn lực vào sử dụng phù hợp với các quá trình sản xuất và đạt được thời gian yêu cầu.
- Thực chất phương pháp sơ đồ Gantt là biểu diễn các công việc và thời gian thực hiện chúng theo phương nằm ngang và theo một tỉ lệ qui định trước.
- Lịch trình thường được lập theo kiểu tiến tới từ trái sang phải, công việc nào cần làm trước thì xếp trước, công việc nào làm sau thì xếp sau giống như công nghệ yêu cầu.
- Tuy vậy, cũng có thể lập sơ đồ theo kiểu giạt lùi từ phải sang trái, công việc cuối cùng **được xếp trước**, giạt lùi về công việc đầu tiên.
- Cả 2 kiểu trên, tiến tới hay giạt lùi, không có kiểu nào hơn hẳn kiểu nào. Vì vậy, trong thực tế, người ta hay dùng kiểu tiến tới vì đơn giản và dễ vẽ.
- Phương pháp sơ đồ Gantt được dùng rất phổ biến và nói chung các doanh nghiệp đã quen dùng, nên ta chỉ cần xét ví dụ sau: Một công ty X cần hoàn thành một hợp đồng sản xuất gồm có 4 công việc A, B, C, D. Sau khi cân đối vật tư, thiết bị, nhân lực, ta tính được thời gian thực hiện từng công việc và sắp xếp lịch trình thực hiện như sau:

Công việc	Thời gian thực hiện (tháng)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A													
B													
C													
D													

• **Các ưu nhược điểm của Sơ đồ Gantt**

- Ưu điểm:

Đơn giản, dễ lập

Nhìn thấy rõ các công việc, thời gian thực hiện chúng

Thấy rõ tổng thời gian hoàn thành tất cả các công việc

- Nhược điểm:

Không thấy rõ mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa các công việc như thế nào.

Không thấy rõ công việc nào là trọng tâm, phải tập trung chỉ đạo

Khi có nhiều phương án lập lịch trình (nhiều sơ đồ cùng hoàn thành một nhóm công việc) thì khó đánh giá được sơ đồ nào tốt, hay sơ đồ nào chưa tốt.

Không có điều kiện giải quyết bằng sơ đồ các yêu cầu về tối ưu hóa tiền bạc, thời gian cũng như các nguồn lực khác.

Để khắc phục những khuyết điểm trên. Vào năm 1958, người ta đã tìm ra một phương pháp khác, đó là phương pháp sơ đồ PERT (Program Evaluation and Review Technique – Tham khảo tài liệu “ Quản trị sản xuất và dịch vụ” – Giáo sư Đồng Thị Thanh Phương).

Phần 2:

LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT NGÀNH MAY

BÀI 1: TÌM HIỂU VỀ PHÒNG KẾ HOẠCH TRONG XÍ NGHIỆP MAY

I. Vai trò- nhiệm vụ của phòng kế hoạch trong xí nghiệp may:

1. Vai trò:

Quá trình sản xuất hàng may mặc công nghiệp đòi hỏi phải tiến hành nhiều công việc khác nhau trong cùng một khoảng thời gian nhất định. Vì vậy, những công việc này cần được sắp xếp thành một lịch trình chặt chẽ, khoa học, nhất là khi có nhiều công việc chồng chéo trong những thời kỳ cao điểm. Cho nên, để triển khai tốt việc thực hiện tốt các công việc, công tác lập KHSX và điều độ quá trình sản xuất đều được giao cho bộ phận chuyên trách đảm nhận, đó là phòng kế hoạch.

Phòng kế hoạch là bộ phận có ảnh hưởng sâu sắc tới quá trình hoạt động có hiệu quả hay không của một doanh nghiệp may. Việc lập KHSX tốt của các nhân viên phòng kế hoạch không những giúp doanh nghiệp tăng lợi nhuận, còn giúp nâng cao uy tín của xí nghiệp.

Trong xí nghiệp may hiện nay, phòng kế hoạch là cơ quan đầu não – thay mặt ban giám đốc đề ra phương hướng, diễn tiến và điều khiển guồng máy nhân sự, năng lực, thiết bị sao cho hoạt động được nhịp nhàng để đạt được những mục tiêu đã đề ra.

2. Nhiệm vụ: phòng kế hoạch có những nhiệm vụ chính như sau:

- a. Lập lịch trình sản xuất toàn bộ, thông qua quá trình cân đối nguyên, cân đối về thời gian gia công, thời gian giao nhận hàng, về năng lực, lao động ... xây dựng KHSX, triển khai KHSX cho các bộ phận, lập tiến độ sản xuất hàng tháng, hàng quý...
- b. Lập kế hoạch vật tư cần thiết cho mã hàng cần sản xuất. Đây cũng là nơi để nghị Ban giám đốc cho ban hành “Lệnh sản xuất”
- c. Lập các thủ tục xuất nhập khẩu cho hàng gia công, mua bán sản phẩm và nguyên phụ liệu. Tìm và cung cấp vật tư theo yêu cầu sản xuất.
- d. Điều độ sản xuất cho các phân xưởng, đảm bảo cho quá trình sản xuất là liên tục
- e. Bảo quản vật tư, nguyên phụ liệu, thiết bị, thống kê vật tư kho.

- f. Tìm khách hàng, nguồn hàng, lên kế hoạch B cho xí nghiệp.

II. Cơ cấu nhân sự phòng kế hoạch:

1. Doanh nghiệp lớn:

- a. ***Phân chia nhân sự theo nhiệm vụ cụ thể:*** với cách phân chia này, mọi nhân viên phòng kế hoạch đối với mỗi đơn hàng đều chỉ chuyên làm một công tác nhất định, cơ cấu cụ thể như sau:
- 01 Trưởng phòng: điều hành chung các công tác của toàn xí nghiệp. Xử lý các phát sinh và chịu trách nhiệm về tiến độ giao nhận sản phẩm. Liên hệ tìm khách hàng, nguồn hàng cho xí nghiệp.
 - 01 Phó phòng: chuyên phụ trách về điều độ sản xuất
 - Bộ phận cân đối vật tư: làm công việc kiểm tra nguyên phụ liệu xem có đầy đủ hay không và biên soạn các bảng tác nghiệp màu, bảng cân đối nguyên phụ liệu, thường có cơ cấu từ 2 đến 4 người.
 - Bộ phận kho: có 1 thủ kho chịu trách nhiệm chính và một số nhân viên từ 2 đến 5 người chuyên làm nhiệm vụ kiểm tra đo đếm nguyên phụ liệu, xuất nhập nguyên phụ liệu.
 - Bộ phận hạch toán: thường từ 1 đến 2 người chuyên làm bảng tác nghiệp giá sơ đồ và tác nghiệp cắt, quản lý về nguyên phụ liệu và làm các thủ tục giao nhận nguyên phụ liệu.
- b. ***Phân chia nhân sự theo đơn hàng:*** Với cách phân chia này, ngoài một trưởng, một phó phòng, bộ phận kho có nhiệm vụ tương tự ở trên, ta cần có 5 đến 10 nhân viên phụ trách đơn hàng (cán bộ mặt hàng) có kinh nghiệm và khả năng xử lý cao. Tất cả những nhân viên này phải biết được tất cả các công việc cần làm như cân đối vật tư, thủ tục giao nhận nguyên phụ liệu, lập các bảng tác nghiệp và hạch toán cũng như kiểm tra, đôn đốc điều chỉnh quá trình thực hiện lịch trình sản xuất một cách tốt nhất.

2. Đối với doanh nghiệp nhỏ:

Hầu như không có phòng kế hoạch (thường từ 1 đến 2 người) chịu sự quản lý và điều khiển trực tiếp từ giám đốc. Nhân viên này đôi khi kiêm luôn công tác xuất khẩu và phiên dịch. Bên cạnh đó, còn có 1 đến 2 nhân viên chịu trách nhiệm quản lý vật tư, nguyên phụ liệu, cấp phát vật tư, thiết bị.....

III. Các điều kiện để trở thành nhân viên phòng kế hoạch:

- Cần tốt nghiệp đại học hoặc cao đẳng kinh tế chuyên ngành quản trị kinh doanh
- Có kiến thức chuyên ngành may công nghiệp (tốt nhất là đại học, cao đẳng)
- Có kiến thức hỗ trợ: ngoại ngữ, vi tính để giao tiếp với khách hàng và quản lý sản xuất tốt nhất.
- Có khả năng giao tiếp tốt, nhanh nhẹn, hoạt bát.

- Có tính kỷ lưỡng, cẩn thận, kiên nhẫn và trên hết phải có tinh thần dám chịu trách nhiệm.

IV. Công tác thông tin liên lạc trong phòng kế hoạch:

Thông thường, các vấn đề liên quan đến Kế hoạch sản xuất đều được thực hiện và ghi chép trên văn bản. Nhưng khi có phát sinh cần giải quyết ngay, thì chúng ta có thể sử dụng các công cụ truyền thông tin hiện đại như vi tính mạng, điện thoại, Fax để liên lạc cho kịp thời nhưng sau đó cần làm những văn bản bổ sung cho phù hợp và hợp lý hóa quá trình sản xuất.

V. Công tác quản lý nhân sự trong phòng kế hoạch:

- Trong thời điểm hiện tại, các nhân viên phòng kế hoạch vẫn chịu sự quản lý của trưởng phòng theo kiểu khoán gọn công việc, quản lý về kết quả công việc chứ không quản lý về thời gian.
- Từ phòng kế hoạch, mối quan hệ giữa người và người tuân theo chế độ quản lý là chế độ thủ trưởng, có nghĩa là kế hoạch đã đề ra thì các bộ phận khác có nhiệm vụ thông báo ngược về cấp trên để có hướng giải quyết cụ thể, có biện pháp sửa chữa kịp thời.
- Khi có những phát sinh lớn không thể giải quyết ngay, cần huy động các phân xưởng liên quan làm tổ trình, có đề xuất các nội dung và phương án cần chỉnh sửa. Phòng kế hoạch sẽ tổng hợp các đề xuất này để ra những quyết định cuối cùng phù hợp nhất (lúc bấy giờ, phương pháp quản lý theo kiểu tập trung dân chủ)

Nói tóm lại: với công tác quản lý nhân sự kể trên thì trình tự thực hiện các công việc trong phòng kế hoạch hiện nay sẽ được tiến hành như sau:

- Nhận đơn hàng và các nguyên phụ liệu đồng bộ
- Phân nhiệm vụ cụ thể cho các nhân viên phòng kế hoạch (bằng văn bản)
- Kiểm tra việc thực hiện công việc của nhân viên phòng kế hoạch bằng báo cáo hằng ngày.
- Phối kiểm giữa phòng kế hoạch và các đơn vị liên quan để chắc chắn rằng kế hoạch đã được thực hiện tốt và báo cáo của nhân viên phòng kế hoạch là chính xác.
- Nếu có sự thay đổi lớn về kế hoạch, phòng kế hoạch phải báo trước cho phân xưởng từ 2 đến 4 ngày để nơi đây chuẩn bị chủ động triển khai sản xuất. Nhưng thông thường, người ta cố gắng tìm mọi biện pháp để thực hiện đúng kế hoạch như đã định.

BÀI 2: LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT TRONG XÍ NGHIỆP MAY

I. LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT ĐỐI VỚI KHO NGUYÊN PHỤ LIỆU:

1. Đặc điểm của kho Nguyên phụ liệu:

Kho nguyên phụ liệu là một bộ phận của phòng kế hoạch, có chức năng giao nhận nguyên phụ liệu giữa doanh nghiệp và khách hàng, đồng thời chịu sự quản lý trực tiếp của phòng kế hoạch và ban giám đốc. Vì vậy, mà kho nguyên phụ liệu vừa có chức năng là một kho thuần túy, vừa có nhiệm vụ quản lý mẫu mã và phát hiện những sai sót về nguyên phụ liệu do khách hàng gửi tới. Do vậy, người quản lý kho nguyên phụ liệu không chỉ giỏi về chuyên môn nghiệp vụ mà còn phải có trách nhiệm giữ gìn và quản lý những bí mật về nguyên phụ liệu mà khách hàng giao cho. Ở kho nguyên phụ liệu, mọi sự mất mát không chỉ thiệt hại về tài sản mà thiệt hại lớn đến lòng tin của khách hàng với doanh nghiệp của ta. Có những loại nguyên phụ liệu tưởng như không có giá trị nhưng khi mất thì không thể mua lại được và cách duy nhất để giải quyết là thông báo cho khách hàng gửi bổ sung. Khi đó, mọi sự diễn giải của doanh nghiệp đối với khách hàng sẽ rất mất thời gian, gây khó chịu cho khách hàng, dẫn đến rạn nứt mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Nếu trường hợp thất thoát nguyên phụ liệu quá nhiều thì hậu quả không thể lường trước được. Vì thế, công tác tuyển chọn nhân sự và phương pháp quản lý ở kho nguyên phụ liệu là yếu tố rất quan trọng, góp phần không nhỏ cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp may.

2. Quản lý kho nguyên phụ liệu:

Được thực hiện theo quyết định của giám đốc xí nghiệp, bộ phận kho có trách nhiệm quản lý kho nguyên phụ liệu của toàn xí nghiệp. Hàng hóa phải có phiếu nhập kho thì mới được khi nhập kho. Đồng thời, nhân viên thống kê tổng hợp và nhân viên kế toán phải mở thẻ kho để theo dõi loại hàng. Trên thẻ phải ghi rõ ràng, đầy đủ mọi yêu cầu cần thiết. Mọi chứng từ sổ sách phải được bảo quản đầy đủ. Mọi hàng hóa xuất nhập tại kho phải có chứng từ hợp lý, hợp lệ và đúng nguyên tắc, xuất nhập theo đúng số lượng, chủng loại, đúng chứng từ đã ghi.

Thông thường, công tác quản lý kho chủ yếu là xuất nhập nội bộ giữa kho với các phân xưởng cắt, may,..., ít khi xuất ra ngoài (trừ khi phải đưa hàng đi gia công hay biếu tặng khách). Nhưng nếu xuất ra ngoài xí nghiệp, bắt buộc phải có sự chứng kiến của kế toán, bảo vệ, thủ kho (với số lượng nhiều) nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc giao nhận nguyên phụ liệu đối với khách hàng cũng như theo dõi hàng hóa trong kho của nhân viên nghiệp vụ, tránh thất thoát của xí nghiệp.

Định kỳ, xí nghiệp cần tiến hành kiểm kê toàn bộ tài sản, vật tư, hàng hóa, so sánh giữa thực tế và sổ sách; kịp thời phát hiện những thừa thiếu, tìm nguyên nhân để có biện pháp, giải pháp cụ thể. Những mã hàng sau khi sản xuất và thanh lý với khách

hàng thì tiến hành gộp thẻ kho để biết được lượng hàng tồn kho. Hàng tồn kho được để riêng, tránh tình trạng lẫn lộn với hàng đang sản xuất. Chỉ được sử dụng số hàng tồn đó khi khách hàng đồng ý.

3. Xuất nhập hàng tại kho Nguyên phụ liệu:

a. Nhập hàng:

Sau khi có các thông báo của khách hàng, thông qua phòng kế hoạch về lịch hàng về bao gồm: dự kiến ngày về, số lượng, chủng loại, màu sắc, mã hàng..., các nhân viên kho cần phải có kế hoạch nhận hàng. Việc chuẩn bị nhận hàng cần phải được tiến hành nhanh chóng, chính xác, không gây ách tắc cho sản xuất vì khi nhập nguyên phụ liệu cho mã hàng này thì vẫn đồng thời phải sản xuất mã hàng kia. Cụ thể, ta cần lưu ý đến: mặt bằng cần thiết để sắp xếp nguyên phụ liệu, phân công nhân sự, chuẩn bị các thiết bị dụng cụ cần thiết cho việc nhận hàng và kiểm tra chất lượng hàng mới...

Khi nhận hàng, việc đầu tiên kho phải kiểm hàng theo Packing list (Bảng hướng dẫn đóng thùng) và Invoice (hóa đơn giao nhận) của khách gửi tới theo hàng nhập. Chỉ khi thấy đầy đủ (theo cảm tính) thì mới tiến hành phá kiện. Việc phá kiện có thể do kho tự đảm nhận hay phá kiện với sự có mặt của đại diện khách hàng. Tuy nhiên, dù có khách hàng hay không, kho vẫn là nơi chịu trách nhiệm chính. Do đó, khi nhận và kiểm hàng, kho phải thận trọng kiểm tra số lượng thực tế. Đôi khi, nội dung của Packing list cũng có những sai sót nhất định, việc kiểm tra kỹ nội dung của bảng này cũng là nhiệm vụ quan trọng của bộ phận kho.

Khi đã kiểm hàng xong, dù đủ, thừa hay thiếu cũng cần làm biên bản báo cáo phòng kế hoạch để nơi đây có hướng giải quyết nhanh chóng, kịp thời trước khi đưa hàng vào sản xuất. Đặc biệt, khi tiến hành lập biên bản báo cáo, nếu có phát sinh sai hỏng không đúng qui cách, thì biên bản cần có chữ ký của nhân viên KCS.

Khi sắp xếp hàng trong kho, nên sắp xếp theo từng mã hàng, theo chủng loại, màu sắc riêng biệt thành từng khối một cách gọn gàng. Trên mỗi khối có ghi rõ mã hàng và một số yêu cầu kỹ thuật của loại hàng đó để khi cấp phát, tránh được sai sót.

Kho tổ chức nhập hàng theo qui định của xí nghiệp bằng cách báo cáo nhân viên thống kê tổng hợp viết phiếu nhập kho nội bộ. Kho sẽ tiến hành mở thẻ kho để theo dõi. Ngoài ra, kho còn có thêm sổ nhập hàng, trên sổ có ghi đầy đủ số lượng, chủng loại từng mã hàng nhập về. Khi chuẩn bị sản xuất, nếu có nghi vấn, có thể mở ngay sổ nhập hàng để kiểm tra kịp thời, tránh sai sót về sau.

Công ty.....

HÓA ĐƠN KIỂM PHIẾU NHẬP Mẫu số 7A-VT

Ngày tháng năm.....

Họ tên người giao: CMT số:

Tên và địa chỉ khách hàng

Theo hợp đồng số: Ngày tháng năm.....

Phương thức thanh toán

Nhập tại kho:.....

STT	Tên nhãn hiệu qui cách vật tư	Đơn vị	Số lượng		Giá đơn vị	Thành tiền
		tính	Theo chứng từ	Thực nhập		

thietkerap.com.vn 028 6676 2050

Cộng thành tiền:

.....

Giám đốc Phụ trách Thống kê Kế toán trưởng Người giao Thủ kho
Công ty cung tiêu

b. Xuất hàng:

Sau khi nhận hàng, ta tiến hành phân khổ vải (đo khổ vải thực tế của từng loại hàng) báo với thống kê cắt và phòng kỹ thuật để cùng với khách hàng thỏa thuận định mức giác sơ đồ. Do đó, việc phân bố, đo đếm, ghi chép nguyên phụ liệu đã nhập kho cần phải được hết sức chính xác để tránh ảnh hưởng cho việc giác sơ đồ và cắt hàng.

Khi kho nhận được phiếu tác nghiệp bàn cắt do thống kê phân xưởng cắt gửi tới, kho sẽ tiến hành cấp phát vải. Trên phiếu này, đã ghi đầy đủ các thông số cần thiết cho việc cấp hàng. Do đó, kho chỉ cần xem bảng hướng dẫn sử dụng nguyên phụ liệu (bảng màu có dán sẵn các nguyên phụ liệu trực quan cho mã hàng) do phòng kỹ thuật gửi tới để cấp phát cho phù hợp. Đôi khi trên phiếu hướng dẫn cắt và thanh toán có ghi số vải cấp phát có đơn vị Yards (Yrd), thì ta cần qui đổi lại cho phù hợp với hệ đơn vị thường dùng. Thông thường, khi cấp hàng thì số lượng thực tế cấp luôn lớn hơn số lượng ghi trên đầu cây vải để trừ ra số

lượng vải ở đầu cây (những đoạn có lỗi nặng) mà phân xưởng cắt phải thanh toán lại cho kho sau này.

Công ty may:..... Xí nghiệp may: Phân xưởng.....tổ.....	PHIẾU TÁC NGHIỆP BÀN CẮT	Soá: Ngày...tháng...năm...
Mã hàng :..... Loại vải:..... Màu:	Khổ sơ đồ:..... Chiều dài bàn cắt Cỡ vóc: Số lượng BTP / Sơ đồ:.....	

STT	CHIỀU DÀI CÂY VẢI	SỐ LỚP	ĐẦU TẤM THU HỒI
<i>thietkerap.com.vn 028 6676 2050</i>			

Sau khi tiến hành cấp phát nguyên phụ liệu, cần ghi đầy đủ các nguyên phụ liệu đã cấp vào phiếu xuất vật tư, để tránh nhầm lẫn sai sót về sau. Phiếu xuất vật tư thường được làm thành 2 bản (một bản kho giữ lại, một bản cấp cho người nhận hàng).

Khi phân xưởng cắt đã hoàn thành việc cắt hàng, phân xưởng cắt sẽ cùng với kho thanh toán về số lượng vải đã cắt và số lượng vải phải trả lại cho kho (đầu tấm, đầu khúc, đầu cây). Khi không còn gì sai lệch thì kho ký xác nhận vào phiếu hướng dẫn cắt và thanh toán. Đồng thời thu đầu cây và để gọn vào một khu vực giành riêng và bổ sung phiếu xuất vật tư hạn mức. Lưu ý, vải đầu cây cũng để riêng từng mã hàng để khi cần sản xuất (tái sản xuất

hay đổi hàng) sẽ tránh nhầm lẫn. Khi phân xưởng cắt, phân xưởng may có nhu cầu đổi hàng do hư hỏng, kho sẽ xuất đầu cây theo số lượng mà phân xưởng yêu cầu. Khi hết mã hàng, kho phải cộng tổng số đầu cây đã đề xuất để báo với phòng kế hoạch viết phiếu riêng cho phân xưởng cắt hay phân xưởng may.

Tất cả nguyên phụ liệu của kho khi xuất sang các phân xưởng cắt, may để sản xuất cần phải căn cứ vào phiếu hướng dẫn cắt và thanh toán và phiếu xuất hàng của kho. Sau đó, kho dùng phiếu xuất vật tư hạn mức để biểu hiện số lượng nguyên phụ liệu mà kho cấp cho các phân xưởng. Trên phiếu cần ghi rõ ràng và đầy đủ danh mục, khổ, định mức để làm cơ sở cho việc tổng kết thẻ kho sau này.

Công ty may:.....
 Xí nghiệp may:
 Phân xưởng.....tổ.....

PHIẾU XUẤT VẬT TƯ HẠN MỨC

Soá:

Ngày...tháng...năm...

Bộ phận sử dụng :.....
 Đối tượng sử dụng:.....
 Xuất tại kho:.....

Ngày tháng	Danh mục	Khổ	Số lượng	Cỡ	Định mức	Nhu cầu	Thực cấp	Thừa thiếu		Ghi chú
								Nguyên cây	Đầu cây	

Thủ kho vải Thủ kho đầu tấm Thống kê cắt Bộ phận CBSX

Cuối tháng, nhân viên thống kê căn cứ vào phiếu xuất vật tư hạn mức để viết phiếu xuất nguyên phụ liệu đồng thời tiến hành vào thẻ kho (mỗi nguyên phụ liệu có 1 tờ) và sổ chi tiết vật tư cho tháng đó

Công ty may:.....

Số thẻ:

THẺ KHO

Số tờ:

Ngày lập thẻ:.....Tên vật tư:

Danh điểm vật tư:.....

Nhãn hiệu và qui cách:.....

Đơn vị tính

Ngày tháng	Số liệu chứng từ		Danh mục	Thừa thiếu			Ghi chú
	Nhập (mã số chứng từ)	Xuất (mã số chứng từ)		Nhập	Xuất	Tồn	

Công ty may:

Nhà máy may:

SỔ CHI TIẾT VẬT TƯ

Ngày lập:

Số thẻ:

Danh điểm vật tư:

Số tờ:

Tên vật tư:

Đơn vị tính:

Nhãn hiệu qui cách:

Giá kế hoạch:

NGÀY THÁNG	SỐ LIỆU CHỨNG TỪ		TRÍCH YẾU	NHẬP			XUẤT			TỒN			GHI CHÚ
	Nhập	Xuất		Số Lượng	Giá Đơn Vị	Thành Tiền	Số Lượng	Giá Đơn Vị	Thành Tiền	Số Lượng	Giá Đơn Vị	Thành Tiền	

4. Lập kế hoạch sản xuất tại kho nguyên phụ liệu:

Chỉ sau khi kho nguyên phụ liệu đã tiến hành lập biên bản kiểm tra đo đếm nguyên phụ liệu, lập các chứng từ cần thiết giúp cho quá trình quản lý và cấp phát ở kho nguyên phụ liệu được tiến hành trôi chảy. Nhân viên kế hoạch của phòng kế hoạch sẽ yêu cầu bộ phận kỹ thuật hoặc đích thân nhân viên kế hoạch làm bảng hướng dẫn sử dụng và bảng định mức nguyên phụ liệu.

Kho chỉ cấp phát nguyên phụ liệu nếu kho nhận được 2 bảng: hướng dẫn sử dụng nguyên phụ liệu và bảng định mức nguyên phụ liệu.

Sau đó, nhân viên phòng kế hoạch tiến hành kiểm tra thực tế một lần nữa các nguyên phụ liệu hiện có trong kho. Sau đó, tiến hành lập bảng cân đối nguyên phụ liệu, khi tiến hành lập bảng này cần phải biết chắc chắn rằng số liệu trong bảng báo cáo thống kê vật tư là

số liệu có thực. Bởi vì, sau đó trưởng phòng kế hoạch sẽ dựa trên bảng cân đối vật tư này là một trong những cơ sở cho phép ban hành Lệnh sản xuất.

Công ty may:.....

Xí nghiệp may:

BẢNG CÂN ĐỐI NPL

MÃ HÀNG: 490547

SẢN LƯỢNG: 1369 SP

STT	Tên vật tư	Đơn vị tính	Định mức	Số lượng	Sử dụng	Thực nhận	Cân đối		Ghi chú
							+	-	
1	Vải chính A Black	Y	0.836	306	225.82	275	19		
	Yellow	Y	0.836	204	170.54	171	0		
	Navy	Y	0.836	306	255.82	300	44		
	Red	Y	0.836	204	170.54	200	29		
	Stone	Y	0.836	204	170.54	171	0		
	Royal	Y	0.836	145	121.22	132	11		
2	Vải lót lưới White	Y	0.425	1369	595.52	1018	422		
3	Thun 2''	Y	0.88	1369	1204.7	1340	135		
4	Thun ¼ ''	Y	1.2	1369	1642.8	1725	82		
5	Nhãn chính	C	1.01	1369	1382.7	1400	17		
6	Dây lồn 54'' Black	Sợi	1.01	306	309.06	412	102		
	Yellow	Sợi	1.01	204	206.04	292	85		
	Navy	Sợi	1.01	306	309.06	412	102		
	Red	Sợi	1.01	204	206.04	292	85		
	Stone	Sợi	1.01	204	206.04	292	85		
	Royal	Sợi	1.01	145	146.45	183	36		
7	Nhãn Thành phần S	C	1.01	159	161	161	0		
	M	C	1.01	323	326	326	0		
	L	C	1.01	405	409	409	0		
	X	C	1.01	323	326	326	0		
	2XL	C	1.01	159	161	152		-9	
8	Bao PE	C	1.01	1369	1383	2207	824		
9	Thẻ bài	C	1.01	1369	1383	2207	824		
10	Đạn thẻ bài	C	1.01	1369	1383	2000	617		
11	Nhãn dán thẻ bài	C	1.01	1369	1383	2500	1131		
12	Nhãn dán bao	C	1.01	1369	1383	2500	1131		
13	Mất cáo đồng	bộ	1.01	1369	1383	2487	1104		
14	Long đèn nhựa	C	1.01	1369	1383	1570	187		

Ngày tháng.....năm.....

Người lập bảng (ký tên)

II. LẬP KẾ HOẠCH CHO QUÁ TRÌNH SẢN XUẤT:

Dựa vào năng suất, khả năng thực hiện đối với mỗi loại sản phẩm khác nhau của từng phân xưởng, từng tổ sản xuất, phòng kế hoạch chuẩn bị bảng dự kiến kế hoạch sản xuất cho từng tháng đối với toàn bộ công ty, xí nghiệp.

Để làm được văn bản này, nhân viên phòng kế hoạch phải có quá trình khảo sát thực tế những đơn hàng đó. Các dữ liệu thu thập được về năng suất, thiết bị, về tiến độ, về nhân lực của các phân xưởng trong các đơn hàng trước, sẽ là cơ sở cho nhân viên kế hoạch lên dự trù kế hoạch cho những đơn hàng sau.

Ngoài ra, khi biên soạn kế hoạch dự trù, cần cân nhắc kỹ lưỡng về kiểu dáng sản phẩm, thời gian hoàn tất sản phẩm, tính chất và việc sử dụng nguyên phụ liệu, biến động về nhân sự hay thời điểm thực hiện đơn hàng để điều chỉnh các dữ liệu cần có cho phù hợp.

Công ty may:.....

Ngày 02/3/2003

Xí nghiệp may:.....

KẾ HOẠCH SẢN XUẤT XÍ NGHIỆP 2

Tổ may Line	Mã hàng Style	Số lượng Qu'ty	Năng suất Pcs/day	Lao động Emp.	Ngày sx Pro.day	Nhận BTP First Input	Xong BTP Last Input	Ra chuyển First Output	Xong mã hàng Last Output	Nhập kho Ware House	Xuất Deli.	+ -
1/I	RB-741(2)	2355	3	60	14	15/02	01/03	20/02	06/03	11/03	10/03	-1
	44114-1	900	3	60	5	07/03	12/03	12/03	17/03	22/03	15/03	-7
	RB-741(3)	1185	3	60	7	13/03	20/03	18/03	25/03	30/03	30/03	0
	44114-2	900	3	60	5	21/03	26/03	26/03	31/03	05/04	07/04	2
3/I	RP-745 (2)	1140	3	60	7	18/02	25/02	23/02	02/03	07/03	10/03	3
	44102-1	1100	3	60	7	04/03	11/03	09/03	16/03	21/03	15/03	-6
	RP-745 (3)	540	3	60	5	12/03	17/03	17/03	22/03	27/03	30/03	3
	44102-2	1100	3	60	7	18/03	25/03	23/03	30/03	04/04	07/04	3
5/I	RP-743 (2)	1485	3	60	9	21/02	02/03	26/02	07/03	12/03	10/03	-2
	44102H-1	1140	3	60	7	05/03	12/03	10/03	17/03	22/03	15/03	-7
	RP-743 (3)	540	3	60	3	13/03	16/03	18/03	21/03	26/03	30/03	4
	RP-743 (4)	600	3	60	4	17/03	21/03	22/03	26/03	31/03	30/03	-1

Tổ may Line	Mã hàng Style	Số lượng Qu'ty	Năng suất Pcs/day	Lao động Emp.	Ngày sx Pro.day	Nhận BTP First Input	Xong BTP Last Input	Ra chuyển First Output	Xong mã hàng Last Output	Nhập kho Ware House	Xuất Deli.	+ -
	44102H-1	1140	3	60	7	22/03	29/03	27/03	03/04	08/04	07/04	- 1
1/II	51S-LS (2)	1281	2.5	55	10	22/02	04/03	27/02	09/03	14/03	10/03	- 4
	44104	2580	2.5	55	19	07/03	26/03	12/03	31/03	05/04	07/04	2

Giám đốc
(Ký)

Trưởng phòng KH
(Ký)

Kế hoạch dự trù này không phải là một văn bản bất di bất dịch mà có thể sẽ thay đổi trong một thời gian ngắn (khi có biến động), chứ không phải mỗi tháng chỉ soạn một tờ dự trù. Vì thế, mỗi khi có sự thay đổi đã lên, cần sao văn bản thành nhiều tờ, gửi cho các bộ phận có liên quan để các bộ phận này kịp thời sửa chữa hay hủy bỏ kế hoạch cũ.

Trong quá trình thực hiện kế hoạch, nhân viên được phân công theo dõi đơn hàng cần phải tham gia vào quá trình kiểm tra, theo dõi việc thực hiện tiến độ, đề ra các biện pháp cần thiết bằng tình cảm hay pháp lệnh để kích thích các bộ phận sản xuất đảm bảo tiến độ sản xuất.

Trong mọi trường hợp, cố gắng để những trục trặc xảy ra hoặc những thay đổi nếu có phải là ít nhất.

Ngoài bảng dự trù kế hoạch tháng kể trên, phòng kế hoạch phải lên kế hoạch dự trù thứ 2 cho toàn công ty cho tháng đó về tổng giá trị tiền gia công của từng tổ sản xuất của toàn công ty, xí nghiệp trong tháng. Đây vừa là dự trù, vừa là mức phải thực hiện để đủ đảm bảo lợi nhuận, mức thu nhập của các thành viên trong công ty.

Công ty May:.....

DỰ KIẾN KẾ HOẠCH THÁNG 1/2001

STT	Mã hàng	Mức sản xuất/ ngày	Số lượng	Đơn giá	Giá trị	Ghi chú
May 1						
	QS5516	10	1131	0.41	463.71	
	QS44570	10	1110	0.3	333.00	
	QS5503	10	805	0.36	289.80	
	SM103	9	1370	0.67	917.90	
	SM102	9	1500	0.67	1005.55	
	SM101	9	1450	0.50	725.00	
	QS201	10	2970	0.66	1960.20	
	Q95014	10	500	0.63	315.00	
	Q95011	10	455	0.63	485.10	
	Hàng Such Right	10	24900	0.45	11205.00	
	Hàng Such Right chờ	10			12540.29	
Cộng			36491		30240	
May 2						
	Q5515	10	2415	0.45	1086.75	
	SM301	9	556	0.41	227.96	
	QS202	10	553	0.41	226.73	
	QS205	10	872	0.41	357.52	
	QS203	10	1176	0.59	693.84	
	QY404	9	548	0.77	421.96	
	QY403	9	389	0.77	299.53	
	QY602	9	890	0.77	685.30	
	Q84570	8	3420	0.30	1026.00	
	Q95012	8	985	0.63	620.55	
	Q95013	8	960	0.63	604.80	
	Q83535	8	2100	0.80	1680.00	
	Hàng Such Right		1600	0.45	7200.00	

STT	Mã hàng	Mức sản xuất/ ngày	Số lượng	Đơn giá	Giá trị	Ghi chú
	Hàng Such Right chờ				9445.06	
Cộng			30864		24576	
	Hàng Such Right		9000	0.45	4050.00	
	Hàng Such Right chờ				10350.00	
Cộng			9000		14400.00	
Tổng cộng			76055.00		69216.00	

Giám đốc Công ty
(Ký)

Trưởng phòng kế hoạch
(Ký)

Văn bản trên do nhân viên phòng kế hoạch lập, không có nghĩa rằng họ làm thay các công việc của phòng kế toán tài vụ hay phòng lao động tiền lương. Đây chỉ là văn bản nhằm đề ra mục tiêu cần phấn đấu trong tháng của toàn bộ xí nghiệp để các bộ phận liên quan nắm được mà thực hiện cho tốt các kế hoạch tiến độ và thời gian đã có.

1/ Lập KHSX cho bộ phận chuẩn bị sản xuất:

- Ở bộ phận sản xuất sau khi nhận được bảng dự trù tiến độ sản xuất đã có ở trên thì ngay lập tức trưởng phòng kỹ thuật sẽ giao nhiệm vụ cụ thể cho các nhân viên của mình tiến hành ngay các bước công việc cần thiết của qui trình chuẩn bị về thiết kế hay công nghệ.
- Tiếp theo đó phòng kế hoạch sẽ gửi sang phòng kỹ thuật, đặc biệt là bộ phận GSD một phiếu tác nghiệp GSD. Phiếu này đôi khi bao gồm cả: bảng ghép tỉ lệ cỡ vóc và bảng qui định GSD.

CÔNG TY MAY VIỆT TIẾN

Mã hàng

PHIẾU ĐIỀU TIẾT GIÁC SƠ ĐỒ

Ký hiệu vãi

Ký hiệu hoa

Sản lượng hàng.....

[illegible]

Giám đốc

Trưởng phòng kế hoạch

Cán bộ mặt hàng

Chỉ sau khi KCS ở tổ giác sơ đồ (tổ cắt), báo cáo đã xong sơ đồ, đã cân đối về nguyên phụ liệu, chuyển may thông báo sắp sản xuất xong mã hàng phía trước thì trưởng phòng kế hoạch thay mặt giám đốc biên soạn LỆNH SẢN XUẤT cho phép các phân xưởng sản xuất được quyền nhận nguyên phụ liệu và bắt đầu sản xuất mã hàng.

CÔNG TY MAY VIỆT TIẾN

LÊNH SẢN XUẤT

Đơn vị: Lệnh số:

Mã hàng: Ngày:

Số lượng:

Ngày giao hàng:

Hợp đồng :

STT	Danh điểm vật tư	Đơn vị	Qui cách	Danh mục	Tiêu hao	Ghi chú
		tính				

Tổng giám đốc

Trưởng phòng kế hoạch

Cán bộ mặt hàng

Sau khi nhận được lệnh sản xuất, các phân xưởng sản xuất sẽ có nhiệm vụ tuân theo các kế hoạch đã có, tổ chức quản lý điều hành sản xuất tại phân xưởng của mình. Nếu xảy ra những vấn đề trục trặc, cần báo ngay cho các nhân viên phòng kế hoạch đang phụ trách đơn hàng (cán bộ mặt hàng) để các nhân viên này báo lại trưởng phòng và có kế hoạch điều chỉnh bảng kế hoạch dự trù đã có.

Đôi khi xảy ra những trục trặc quá lớn, thì trưởng phòng kế hoạch phải làm việc lại ngay với các phân xưởng sản xuất để thu hồi lại lịch sản xuất đã ban ra khi không còn có thể tiếp tục sản xuất mã hàng đó được nữa.

2/ Lập kế hoạch sản xuất cho phân xưởng cắt:

Ở phân xưởng cắt không có nhân viên bộ phận kế hoạch theo dõi riêng. Nhưng ở đây, để tiến hành sản xuất tốt, theo kịp tiến độ đã có, có một nhân viên phòng kế hoạch theo dõi chung cho đơn hàng sẽ làm nhiệm vụ lập bảng biểu nhằm theo dõi hoạt động, tiến trình làm việc của phân xưởng cắt. Đây là cơ sở để phòng kế hoạch có thể kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch đã lập cho chính xác và phù hợp với thực tế hơn.

Để có thể sang kho nhận nguyên phụ liệu về, phân xưởng cắt cần mang đầy đủ các giấy tờ liên quan đến mã hàng như:

- Phiếu tác nghiệp bàn cắt: trong phiếu này sẽ ghi rõ sẽ chuẩn bị cắt cho bàn vải nào, cỡ vóc, số lượng chi tiết, khổ sơ đồ ... để từ đó, suy ra khổ vải, chiều dài bàn vải cần có. Ngoài ra, trong phiếu này còn yêu cầu số (ký hiệu), màu vải cụ thể, số bàn vải cần thiết cho mã hàng, số lớp vải cần trải....
- Bảng tác nghiệp màu: giúp nhân viên phân xưởng cắt có cơ sở để nhận nguyên phụ liệu phù hợp, đúng chủng loại và đúng qui cách.
- Lệnh sản xuất: chỉ khi được đọc lệnh sản xuất thì nhân viên coi kho mới tiến hành cấp phát vật tư cho phân xưởng cắt. Lưu ý rằng lệnh sản xuất phải được ký trước khi sản xuất từ 2 đến 3 ngày nhưng thời điểm được phép tiến hành sản xuất chưa phải thời điểm đã ký. Vì thế, các phân xưởng có đầy đủ thời gian làm các công việc chuẩn bị để quá trình sản xuất được chu đáo.
- Phiếu xuất kho

Dựa trên bảng này, bộ phận kho có thể sắp xếp chuyển sẵn nguyên phụ liệu cần thiết ra bên ngoài, sẵn sàng cho nguyên phụ liệu xuất kho.

Sau khi nhận nguyên phụ liệu về phân xưởng cắt, phân xưởng cắt sẽ tuân thủ phiếu tác nghiệp bàn cắt để tiến hành trải và cắt. Tuy nhiên, trước khi làm các công việc này, phân xưởng cắt cần có một giai đoạn kiểm tra sơ bộ về nguyên phụ liệu đã nhập về và có kế hoạch xử lý nguyên phụ liệu nếu có yêu cầu.

Trong các bước công việc ở phân xưởng cắt thì trải và cắt nguyên phụ liệu là hai công tác được xem là quan trọng nhất trong việc đảm bảo kế hoạch cắt bán thành phẩm. Khi nguyên phụ liệu đã được cắt xong, xem như đã thực hiện được 2/3 kế hoạch cho phân xưởng cắt. Các công việc còn lại, tuy tốn thời gian, nhưng khi cần (nếu hàng gấp) có thể huy động công nhân ở các bộ phận khác trong phân xưởng cắt làm giúp.

Để theo dõi số lượng nguyên phụ liệu đã cắt trong ngày (nhiều mã hàng), nhân viên hạch toán của phân xưởng cắt cần lập các biểu báo thực cắt trong ngày đó. Bảng này, thực ra giống nhật ký sản xuất nhằm theo dõi hoạt động trong ngày của phân xưởng. Nó chỉ có tính chất tham khảo của riêng phân xưởng cắt mà thôi. Văn bản này không cần phải gửi cho các bộ phận có liên quan.

BIỂU BÁO THỰC CẮT

Ngày:.....

Mã hàng	Số bàn cắt	Hoa	Màu	Cỡ vóc	Sản lượng tác nghiệp	Thực cắt	Ghi chú

Nhân viên hạch toán

thietkerap.com.vn 028 6676 2050

Tuy nhiên, đôi khi trong quá trình nhận, trả, cắt nguyên phụ liệu, phân xưởng cắt nhận thấy số nguyên phụ liệu nhận về không khớp với phiếu hạch toán bàn cắt hay số ghi trên đầu cây vải. Trong trường hợp này, phân xưởng cắt cần lập ra một biên bản gọi là biên bản thừa thiếu thực tế để trình lên phòng kế hoạch để nơi đây làm việc lại với khách hàng.

Để tiến hành làm tốt các công việc ở phân xưởng cắt, bộ phận kế hoạch cần theo dõi thật sát sao các công việc được tiến hành và điền vào phiếu thanh toán bàn cắt đã có hoặc phiếu theo dõi bàn cắt và biểu báo thực cắt trong ngày. Các phiếu này cần ghi một cách chi tiết và chính xác tất cả các dữ liệu đã có.

Để quá trình lập bảng được chính xác, nhân viên điều độ tại phân xưởng cắt cần có mặt kịp thời và đưa ra những ý kiến quyết định đúng đắn khi lựa chọn các cây nguyên phụ liệu trước khi tiến hành trả. Sau khi trả xong bàn vải, tất cả những số liệu liên quan đến bàn vải đã trả cần được ghi ngay vào phiếu theo dõi bàn cắt để về sau không bị quên hay nhầm lẫn. Bên cạnh đó, tất cả những đầu tấm phát sinh cũng cần được ghi ngay vào bảng thống kê và được phân loại đầy đủ, tiện cho việc lưu trữ, quản lý, cấp phát cho tái sản xuất sau này.

Công ty may

Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt nam

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BIÊN BẢN THỪA – THIẾU THỰC TẾ

Ngày tháng năm.....

Tổ cắt : 1

Ca:

Trải bàn vải số: 1

Mã hàng: 23401

Ký hiệu vải chính: 3720

Trong bàn vải khi trải, có một số cây như sau:

Số cây	Số ghi đầu cây	Số đo thực tế	Thừa	Thiếu
	50 yards = 45,2m	40,1		5,1
	50 yards = 45,2m	40,21		4,99
	47 yards = 42,98m	12,41		0,57
	48 yards = 43,90m	42,41		1,49
	65 yards = 59,44m	53,61		5,83
	64 yards = 58,53m	56,74		1,79
	50 yards = 45,2m	43,2		2
Tổng cộng	347 yards = 342,01m	308,68		21,77

Nay, tổ lập biên bản có xác nhận của KCS và phụ trách phân xưởng.

KCS

Quản đốc phân xưởng

Tổ trưởng

Hạch toán vải

Đôi khi có những bàn vải cần phải sử dụng nguyên phụ liệu đầu tấm, đầu khúc thì bộ phận kế hoạch cũng cần theo dõi, cho những chỉ đạo cần thiết để cho phép chiều dài đoạn nối là bao nhiêu. Trong các trường hợp này, cần kiểm tra ngay xem tại vị trí nối vải, tương ứng với sơ đồ có bao nhiêu chi tiết bị cắt đứt, lấy chiều dài lớn nhất của một trong những chi tiết bị cắt đứt tính về phần vải đã trải để làm chiều dài đoạn nối cần thiết cho hai lá vải chồng lên nhau. Như vậy, nếu có nhiều lớp vải cần nối trên một bàn vải, việc xử lý sẽ phức tạp hơn và tiêu hao nguyên phụ liệu cũng nhiều hơn. Đôi khi chúng ta còn sử dụng cả sơ đồ

chập (dùng vải đầu khúc cắt từng phần khác nhau của sản phẩm) hay các sơ đồ kép (dùng những những sơ đồ có kích thước ngắn và bàn trải dài) để có thể tiết kiệm tối đa nguyên phụ liệu đã có. Trong những trường hợp này, cần ghi chép vào sổ sách thật kỹ lưỡng, vì nó hết sức phức tạp, khó có thể hạch toán bàn cắt nếu không biết cách ghi chép một cách chính xác và cụ thể.

Trong quá trình làm việc, nhân viên điều độ ở phòng kế hoạch cần hợp tác chặt chẽ với công nhân trong phân xưởng cắt để kịp thời xử lý những phát sinh và yêu cầu công nhân trong phân xưởng thực hiện tốt những kế hoạch đã đề ra.

Sau khi tiến hành cắt xong toàn bộ mã hàng, nhân viên hạch toán bàn vải ở phân xưởng cắt cần tổng hợp lại toàn bộ những số liệu đã có về nguyên phụ liệu của mã hàng vào phiếu hạch toán bàn cắt. Phiếu này sẽ được lưu lại tại phân xưởng cắt và gửi lên phòng kế hoạch làm cơ sở thanh toán nguyên phụ liệu với xí nghiệp (với kho). Thông thường, khi soạn phiếu hạch toán bàn cắt, ta phải soạn làm nhiều tờ, mỗi tờ đại diện cho một bàn cắt khác nhau. Có như thế, ta mới có thể cập nhật được các phát sinh trong ngày (phiếu này được viết lại trên cơ sở thực cắt trong ngày).

Ban quyền © Trường DH Sư phạm Kỹ thuật TP. HCM

thietkerap.com.vn 028 6676 2050

CÔNG TY MAY VIỆT TIẾN
 XN..... Số bàn cắt

PHIẾU THANH TOÁN BÀN CẮT (VẢI, MEX, DỤNG)
 Ngày tháng năm 200.....

Theo lệnh sản xuất số:.....ngày	Mã hàng:	Chiều rộng sơ đồ:	Chiều dài sơ đồ	Thiết kế:
Tên vải:	Cỡ vóc:.....	Khổ vải sơ đồ:.....		Đo lại:.....

SỐ TT	PHÂN NHẬN VẢI				VẢI TIÊU HAO THỰC TẾ				ĐẦU KHÚC THU HỒI				NGUYÊN CÂY CÒN LẠI	BÁN THÀNH PHẨM CẮT RA		
	MÀU	CHIỀU DÀI CÂY VẢI		CHÊNH LỆCH		KHỔ VẢI THỰC TẾ	SỐ LƯỢNG VẢI THỰC TẾ	THAY THÂN	TỔNG CỘNG VẢI TIÊU HAO	0,1-0,49	1,5-0,99	1,0-1,99			2m trở lên	Tổng cộng
		SỐ GHI	SỐ ĐO THỰC TẾ	THỪA	THIỆU											
1.																
2.																
3.																
4.																
5.																
6.																
7.																
8.																

GIÁM ĐỐC

TỔ TRƯỞNG SẢN XUẤT

NGƯỜI HẠCH TOÁN BÀN VẢI

CÔNG TY
XÍ NGHIỆP:.....

Số BM15

Ngày Tháng Năm

PHIẾU HẠCH TOÁN BÀN CẮT

Chủng loại NL:.....	Rộng sơ đồ:	Tổng số lớp cần trải:	
Ký hiệu NL:	Khổ vải thực tế:.....	Màu: lớp	Màu: lớp
Mã hàng:	Dài sơ đồ thiết kế:	Màu: lớp	Màu: lớp
Cỡ vóc sơ đồ:.....	Dài sơ đồ thực tế:	Màu: lớp	Màu: lớp

thietkerap.com.vn 028 6676 2050

STT	MÀU	SỐ ĐO CHIỀU DÀI		CHÊNH LỆCH		TIÊU HAO		THU HỒI					
		ĐẦU CÂY		Thực tế (mét)	Thừa (Mét)	Thiếu (Mét)	Số lớp trải	Tiêu hao thực tế	0,1-0,99 (Mét)	1-4,99 (Mét)	5-14 (Mét)	Tổng số (Mét)	Nguyên cây
		Yard	Mét										

NHÓM TRẢI

NHÓM CẮT

NGƯỜI HẠCH TOÁN

TỔ TRƯỞNG TỔ CẮT

3. Lập kế hoạch sản xuất cho phân xưởng may:

Ở phân xưởng may, việc lập kế hoạch sản xuất chi tiết hầu như không được bộ phận kế hoạch làm trước, mà bộ phận kế hoạch chỉ làm dự trù tiến độ thực hiện kế hoạch, quản đốc phân xưởng sẽ căn cứ trên dự trù này để điều tiết các công việc phù hợp với khả năng và điều kiện thực tế của xưởng. Nhìn chung, ở phân xưởng may, bộ phận kế hoạch chỉ đưa ra một vài văn bản đơn giản chứ không theo sát suốt quá trình may.

Trước khi tiến hành may một mã hàng, tổ trưởng ở phân xưởng may cần theo dõi bảng dự trù tiến độ thực hiện kế hoạch và lệnh sản xuất để chuẩn bị đầy đủ các bán thành phẩm, các phụ liệu trong quá trình may.

Để nhận phụ liệu may, quản đốc, tổ trưởng phân xưởng may sang kho, mang theo bảng định mức nguyên phụ liệu, bảng tác nghiệp màu, bảng dự trù tiến độ kế hoạch, bảng cân đối nguyên phụ liệu, lệnh sản xuất để nhận phụ liệu về cho mã hàng sẽ sản xuất.

Đến lúc này, kho nguyên phụ liệu sẽ tiến hành xuất nguyên phụ liệu và một số vật tư thiết bị cần thiết cho quá trình may như kim may, kim vắt sổ, gá lắp..... phân xưởng may sẽ theo phiếu này nhận các phụ liệu cần thiết về rồi sau đó theo kinh nghiệm và dự kiến thiết kế chuyên mà điều hành tiến độ làm việc của công nhân trong chuyên, trong tổ.

Nhà máy may:.....
 Đơn vị:.....

PHIẾU CẤP PHÁT PHỤ LIỆU MAY

Tên đơn vị:
 Tên mã hàng:
 Số lượng:

STT	Tên vật tư	Đơn vị tính	Định mức cấp phát	Thực xuất	Ghi chú

Phòng kế hoạch
 Ngày.....tháng.....năm.....
Ngõoôi lap phiếu

Tùy theo khả năng, năng lực và bảng dự trù tiến độ thực hiện kế hoạch, người quản đốc hay tổ trưởng phân xướng may sẽ phổ biến nhiệm vụ thực hiện mã hàng đến từng chuyên sản xuất để giúp từng thành viên trong chuyên thực hiện tốt kế hoạch đã có, phòng kế hoạch lập cho mỗi tổ và mỗi công nhân bảng theo dõi năng suất và phiếu báo công để giúp họ điều

chỉ được năng suất mỗi ngày đã làm ra cho phù hợp với bảng dự trù tiến độ kế hoạch đã có.

PHIẾU THEO DÕI NĂNG SUẤT Công ty:..... Xí nghiệp:..... Tổ:..... Chuyên:.....						
Nhóm công đoạn	Ngày				Mục tiêu ngày.....	Ghi chú
	Sản lượng	Mục tiêu (Cộng dồn)	+	-		

thietkerap.com.vn 028 6676 2050

Bảng gồm 4 cột chính:

Cột 1: Ghi chú các nhóm công đoạn có trong một sản phẩm (TT, TS, chi tiết lót, ráp thân.....)

Cột 2: dùng để theo dõi năng suất của ngày a, gồm 4 cột nhỏ:

- Tổng sản lượng: Sản lượng làm ra trong ngày a
- Mục tiêu (cộng dồn): ghi tổng số sản lượng đã được tính ra trong bảng kế hoạch sản xuất tính đến ngày a
- Cột (+) và (-): 2 cột này để ghi số lượng thừa hay thiếu của sản phẩm làm ra so với kế hoạch của ngày a.

Cột 3: Ghi mục tiêu trong ngày b

Cột 4: Ghi những ghi chú cần thiết

*** Cách sử dụng bảng theo dõi năng suất:**

a/ Mỗi cuối ngày, tổ trưởng cộng số lượng thành phẩm của mỗi nhóm công đoạn với số đã sản xuất trước đó để có tổng số lượng hàng đã xuất từ lúc bắt đầu cho đến nay.

b/ So sánh tổng số lượng đã đạt được với sản lượng của kế hoạch sản xuất để biết được số lượng đã làm thừa hay thiếu trong mỗi nhóm công đoạn.

c/ Mục tiêu ngày b là lượng sản phẩm phải làm ra trong ngày b, nó gồm mục tiêu trong kế hoạch cộng hay trừ bớt số lượng đã sản xuất trong ngày a.

Ngoài ra, trong quá trình sản xuất ở phân xưởng may, phòng kế hoạch nên tiến hành lập phiếu báo công cho từng công nhân theo từng tháng sản xuất để tiện việc theo dõi quá trình thực hiện kế hoạch của từng người mà có hướng điều khiển thích hợp.

PHIẾU BÁO CÔNG

Họ và tên.....Số máy.....Mã hàng.....

Ngày	Công đoạn	Size	Số lượng	Sửa	Ngày	Công đoạn	Size	Số lượng	Sửa	TỔNG CỘNG MAY			
										Công đoạn	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
										Tổng cộng:			
										TỔNG CỘNG SỬA			
										Công đoạn	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
										Tổng cộng:			
										THỰC NHẬN		GHI CHÚ	

- Cách sử dụng phiếu báo công:

Phiếu dùng cho công nhân ghi lại số lượng công đoạn làm hàng ngày cho 1 mã hàng cụ thể để tổ trưởng theo dõi được năng suất toàn tổ và làm cơ sở tính lương.

- Ngày: Ghi ngày thực hiện (ngày, tháng, năm)
- Công đoạn: ghi số thứ tự của công đoạn có trong bảng qui trình may.
- Size: ghi số size của chi tiết đang may.
- Số lượng: số lượng làm được trong ngày của công đoạn có tên (số thứ tự) ở cột công đoạn
- Sửa: Cột này do tổ trưởng hoặc kiểm hóa ghi trong trường hợp công đoạn đó phải sửa để cuối tháng khấu trừ khi tính lương. Người ghi cột này, ngoài việc ghi vào phiếu, còn phải có sổ theo dõi riêng để đối chiếu.

- Tổng cộng may và tổng cộng sửa: cuối tháng, tổ trưởng cộng số lượng các công đoạn đã may và số lượng các công đoạn phải sửa để tính lương.

Thực nhận: Tổng cộng may – Tổng cộng sửa.

Để tổng hợp tình hình năng suất lao động của chuyên may, Ban quản lý xưởng còn tiến hành lập Bảng tổng hợp năng suất lao động. Bảng này được viết trên tấm bảng lớn treo tường, nhằm mục đích thông báo tình hình sản xuất của chuyên và kêu gọi mọi người cố gắng phấn đấu nhiều hơn trong việc hoàn thành nhiệm vụ đã được giao.

Công ty may.....

Xí nghiệp may.....

Tổ Chuyên.....

BẢNG TỔNG HỢP NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG

Mã hàng : 7003

Sản lượng : 1512 sp

Triển khai: 9/7

Ngày	9/7	10/7	11/7	12/7	13/7	14/7	15/7	16/7	17/7	18/7	19/7	20/7
Năng suất lao động			76	138	165	190	175	80	180	190	195	123
Lũy kế				214	379	569	744	824	1004	1194	1389	1512

4. Lập kế hoạch sản xuất ở phân xưởng hoàn thành:

Ở phân xưởng hoàn thành, hầu như không có nhân viên phòng kế hoạch theo dõi, mà năng suất và tiến độ thực hiện sẽ được tổ trưởng hay quản đốc phân xưởng tự điều tiết sao cho đảm bảo kế hoạch đã có. Quản đốc phân xưởng phải tự điều động công nhân của mình làm thế nào vừa đảm bảo chất lượng, đảm bảo năng suất, kịp tiến độ giao hàng. Trong công đoạn này, phòng kế hoạch cùng quản đốc phân xưởng làm bảng theo dõi năng suất và phiếu báo công, bảng dự trù tiến độ thực hiện kế hoạch và Packing list (danh mục đóng thùng), để cho tiến hành bao gói sản phẩm.

Nếu có những trục trặc ở những công đoạn sản xuất trước hay do hàng bị hư nhiều, ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện kế hoạch của phân xưởng hoàn tất thì quản đốc phân xưởng hoàn tất phải làm báo cáo gửi lên trưởng phòng kế hoạch để xin biện pháp xử lý. Thông thường, trưởng hợp này được xử lý bằng một trong những cách sau:

- Xin gia hạn ngày giao hàng với khách hàng.
- Cho công nhân xưởng hoàn thành tăng ca.

- Huy động toàn bộ lực lượng gián tiếp và công nhân ở các phân xưởng khác (nếu được) sang hỗ trợ để kịp thời gian giao hàng.
- Tuyển thêm lao động thời vụ.

5. Kết thúc quá trình lập kế hoạch sản xuất:

Sau khi lập kế hoạch dự trù và theo dõi, kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện của toàn xí nghiệp, bộ phận kế hoạch cần ghi chép thật cụ thể mọi thông tin, diễn biến của quá trình sản xuất để có cơ sở báo cáo sau này. Khi việc sản xuất của các mã hàng đã hoàn tất, Phòng kế hoạch phải làm Bảng báo cáo tình hình sản xuất gửi lên ban giám đốc và lưu báo cáo tại phòng để rút kinh nghiệm cho việc triển khai lập kế hoạch sản xuất cho những mã hàng sau. Việc báo cáo tình hình cần được làm thường xuyên, một tháng có thể báo cáo nhiều lần, tùy theo số lượng mã hàng đã hoàn tất. Có như vậy, ban lãnh đạo xí nghiệp mới có thể cập nhật được các thông tin và chỉ đạo sản xuất kịp thời hơn.

Công ty may.....

XN May.....

BÁO CÁO TÌNH HÌNH SẢN XUẤT

Ngày 9 -10- 2003

thietkerap.com.vn 028 6676 2050 Ngày 9/10/2025

ST T	Mã hàng	Số lượng	Áo Rập mẫu	TLKT NPL	Cắt		Tổ	Vào chuyển		Ngày giao		Ghi chú
					Dự trừ	Thực tế		Dự trừ	Thực tế	Dự trừ	Thực tế	
1	75-1638	634	15-8 x	x x	20-8	21-8	1B	25-8	27-8	6-9	5-9	
2	TSV -319 (1)	1172	5-9		19-9	23-9		27-9	24-9	4-10	4-10	
3	TSV -318 (1)	1340	20-8		29-8	1-9		16-9	15-9	29-9	4-10	Trở ngại do thay thân
4												
5												
6												

Người lập bảng

Ký tên

Bài 3: QUẢN TRỊ CÁC THÔNG TIN LIÊN QUAN ĐẾN VIỆC LẬP KẾ HOẠCH

I. Quản lý các hợp đồng:

- Cần quản lý thật kỹ các thông tin trong hợp đồng, tránh đọc sót, sai.
- Khi có bộ hồ sơ hợp đồng (chứng từ giao nhận hàng), phòng kế hoạch cần phải kiểm tra đối chiếu, so sánh để tránh nhầm lẫn. Trong trường hợp sai sót, cố gắng sửa chữa, điều chỉnh trước khi nhận hàng về. Hiện nay, ở Việt nam, mỗi hợp đồng sai sẽ bị phạt 1% giá trị hợp đồng.
- Nếu xí nghiệp của bạn ở hình thức kinh doanh gián tiếp (có nghĩa là: xí nghiệp có khả năng, điều kiện và nhân lực để sản xuất nhưng không có quyền xuất nhập khẩu) thì ta phải tiến hành xuất nhập khẩu ủy thác (nhờ một công ty trung gian xuất nhập hàng hộ mình). Lúc này, tùy theo công ty bạn chọn, chi phí cần trả sẽ khác nhau, đôi khi lên đến 3% giá trị hợp đồng. Mặt khác, cần tìm hiểu kỹ về doanh nghiệp nhận ủy thác để mọi giao dịch được đảm bảo an toàn, tránh rủi ro cho xí nghiệp của ta.
- Việc nhận một đơn hàng lớn đôi khi cũng gây trở ngại không ít cho xí nghiệp vì thời gian gia công ta ký với khách hàng quá ngắn. Vì thế, việc cần làm lúc này là xí nghiệp nên ký hợp đồng gia công lại một phần đơn hàng với các công ty vệ tinh để nhận gia công gia công, đồng thời kịp tiến độ giao hàng cho khách. Tuy nhiên, trước khi ký hợp đồng gia công lại, cần tìm hiểu thật kỹ thực lực, khả năng và các thông tin liên quan đến doanh nghiệp vệ tinh, nhằm tránh rủi ro khi tiến hành sản xuất. Việc lựa chọn vệ tinh và soạn thảo các hợp đồng gia công phải được thực hiện thật đầy đủ, chính xác và chặt chẽ để các công ty vệ tinh sẽ không thể gây trở ngại cho ta trong quá trình giao hàng cho khách.
- Hiện nay, hàng gia công may mặc của chúng ta luôn phải đáp ứng được tính chất thời vụ (sản xuất hàng theo mùa). Do đó, cần phải có biện pháp chế tài với các doanh nghiệp vệ tinh, có sự liên kết chặt chẽ trong các doanh nghiệp cùng ngành để có thể cùng điều phối sản xuất theo tiến độ đã định, nâng cao uy tín ngành may Việt Nam.

II. Quản lý các thông tin về nguyên phụ liệu:

Sau khi đã có hợp đồng, cần tìm hiểu kỹ về các thông tin liên quan đến nguyên phụ liệu:

- Thời gian giao nhận nguyên phụ liệu
- Thời gian tàu cập cảng
- Lên kế hoạch chuẩn bị mặt bằng nhà xưởng để tiếp nhận nguyên phụ liệu mới
- Các thủ tục nhập nguyên phụ liệu hoặc các thủ tục tìm mua nguyên phụ liệu trên thị trường.

- Tỷ lệ phần trăm nguyên phụ liệu hao hụt cho phép đối với từng loại là bao nhiêu
 - Kiểm tra, thống kê và báo cho phòng kế hoạch và phòng kỹ thuật biết thông tin về nguyên phụ liệu không đạt yêu cầu để những nơi này làm việc lại với khách hàng
- Nói chung, cần tìm hiểu thật kỹ các thông tin có liên quan đến nguyên phụ liệu và lường trước các trở ngại (nếu có). Đây là cơ sở hết sức quan trọng để việc lập và thực hiện kế hoạch mang tính khả thi.

III. Quản lý các thông tin trong quá trình sản xuất:

Cần luôn theo dõi, nghe ngóng từ các xưởng sản xuất và có quá trình kiểm tra thực tế về quá trình sản xuất để từ đó đề xuất các ý kiến phù hợp với ban giám đốc. Việc điều chỉnh kế hoạch hay đề xuất phương án thực hiện mới phải được căn cứ trên tình hình thực tế của trang thiết bị, năng lực, điều kiện làm việc của công nhân, các tồn tại khách quan và chủ quan..... để việc điều chỉnh này không có tác động tích cực tới quá trình sản xuất và không ảnh hưởng tới tiến độ giao hàng.

Bên cạnh đó, cần có những chiến lược, kỹ thuật dự báo để có thể thu nhận được tất cả các thông tin cần thiết từ khách hàng, từ các doanh nghiệp cùng ngành, từ các đối thủ cạnh tranh ..., từ đó, có được phương pháp làm việc và điều chỉnh kế hoạch tối ưu.

Khi có những phát sinh ảnh hưởng đến việc giao hàng, xí nghiệp cần tỉnh táo để tìm biện pháp tháo gỡ. Lúc này, trưởng phòng kế hoạch thường yêu cầu ban quản lý các bộ phận làm tờ trình, trong đó nêu rõ các nguyên nhân không đạt kế hoạch và đề xuất các biện pháp chỉnh sửa. Sau khi tổng hợp, nghiên cứu các ý kiến đã đề xuất, toàn bộ phòng kế hoạch sẽ cùng nhau thảo luận để đi đến thống nhất về các biện pháp khắc phục. Chỉ khi giám đốc ký tên vào văn bản chỉnh sửa, kế hoạch chỉnh sửa mới được xem là hợp pháp và được các cấp thực hiện.

Qua đó, ta thấy rõ rằng, việc quản lý các thông tin trong quá trình sản xuất sẽ có tác động tích cực đến quá trình lập kế hoạch, giúp điều chỉnh kế hoạch sản xuất sát với thực tế hơn. Đồng thời, các kế hoạch sau khi được chỉnh sửa, sẽ dễ dàng nhận được sự chấp thuận và thông cảm của các bộ phận sản xuất hơn. Điều này cũng giúp nâng cao ý thức trách nhiệm của tất cả mọi người về tinh thần vượt khó.

IV. Quản lý nhân sự :

Để thực hiện tốt kế hoạch sản xuất đã đề ra, bộ phận kế hoạch cần tham mưu cho giám đốc các biện pháp kích thích công nhân gắn bó với lợi ích xí nghiệp, hoàn thành kế hoạch với chất lượng cao như:

- Soạn thảo các qui chế, qui trình, qui phạm về thao tác nghề phù hợp với hoạt động sản xuất.
- Ban hành đầy đủ các thông tin liên quan đến kế hoạch để mọi người cùng ý thức cố gắng vì công việc chung
- Đào tạo, bồi dưỡng thao tác nghề chuẩn cho công nhân nhằm loại bỏ thao tác thừa và cập nhật kiến thức mới.

- Rèn luyện ý thức tổ chức kỷ luật của công nhân. Cần cho công nhân học luật lao động để họ hiểu rõ trách nhiệm và quyền lợi của mình luôn gắn với xí nghiệp. Nếu xí nghiệp làm được những điều này, trong những thời điểm gay go nhất, công nhân có thể sẵn lòng ở lại làm thêm giờ, bỏ thêm công sức hoặc động viên nhau cùng làm tốt các công việc đã được giao.
- Cần có những biện pháp kích thích, động viên tinh thần đoàn kết cho công nhân trong các xưởng sản xuất như: tổ chức các đợt thi đua, các kỳ nghỉ, tổ chức các cuộc giao lưu với các công ty bạn, tổ chức thi tay nghề trong tổ, trong nhóm,..... Bên cạnh đó, phải có những biện pháp mạnh nhằm chấn chỉnh kịp thời với các hiện tượng cục bộ chia rẽ, gây mất đoàn kết trong công nhân. Cần phân chia đều nhân sự của các địa phương về các chuyền sản xuất sao cho phù hợp trình độ, giới tính,... để từ đó, các thành viên cùng cảm thấy có sự gắn bó vì lợi ích chung.
- Cần chăm lo đời sống của cán bộ công nhân viên. Nên tìm hiểu và thông cảm với công nhân về hoàn cảnh, trình độ, tuổi tác, thói quen, nếp nghĩ.... để từ đó giúp công nhân cải thiện đời sống ngày càng tốt hơn. Đôi khi, sự quan tâm giúp đỡ tuy rất nhỏ nhưng hiệu quả thu được từ sự quan tâm này lại rất lớn.
- Cần có những chế độ, qui định về thưởng phạt phù hợp và kịp thời. Đây chính là các biện pháp chế tài, là cơ sở giúp quá trình thực hiện kế hoạch được đảm bảo tốt nhất. Vì thế, khi đề xuất với ban giám đốc các biện pháp thưởng phạt, trưởng phòng kế hoạch cần dựa trên những biện pháp đã và đang có để các hình thức thưởng phạt phát huy được tác dụng và mang tính khả thi.

Tóm lại, tuy rằng bộ phận kế hoạch chỉ là nơi lập ra những mục tiêu, lập ra những chương trình hành động cụ thể cho toàn bộ bộ máy của xí nghiệp hoạt động nhịp nhàng, đảm bảo năng suất, thời gian và tiến độ giao hàng.....Nhưng thực tế cho thấy, nếu không có quá trình quản trị các thông tin liên quan đến quá trình lập kế hoạch, sẽ không thể có được những kế hoạch sản xuất hoàn hảo.

BÀI 4: HỢP ĐỒNG GIA CÔNG QUỐC TẾ

I. Khái niệm về gia công quốc tế:

Hiện nay, ngành may nước ta phần lớn thường chọn phương thức sản xuất gia công xuất khẩu, thực hiện các hợp đồng gia công xuất khẩu với nước ngoài. Đó là một phương thức sản xuất kinh doanh trong đó có: Bên nhận gia công (nhập khẩu nguyên phụ liệu) của bên khác (gọi là bên đặt gia công) để chế biến ra thành phẩm, giao lại cho bên đặt gia công và nhận thù lao (gọi là phí gia công)

Hình thức sản xuất gia công hiện rất phổ biến ở các nước chậm hoặc đang phát triển. Bởi chi phí trả cho các nước này rất thấp so với gia công tại bản xứ. Và đối với bên nhận gia công, phương thức này giúp họ giải quyết công ăn việc làm cho nhân dân lao động trong nước.

Ta có thể tìm hiểu các định nghĩa về “gia công quốc tế” như sau:

Định nghĩa 1: gia công hàng hóa là một phương thức sản xuất hàng hóa. Trong đó, người đặt gia công sẽ cung cấp toàn bộ tư liệu sản xuất cùng nguyên vật liệu và nhận về sản phẩm hoàn chỉnh. Người nhận gia công sẽ sản xuất ra sản phẩm theo mẫu, giao sản phẩm đó cho người đặt gia công và nhận tiền công trên số lượng sản phẩm làm ra.

Định nghĩa 2: Gia công hàng hóa là một phương thức sản xuất hàng hóa. Trong đó, người đặt gia công sẽ cung cấp nguyên vật liệu, có khi cung cấp cả thiết bị máy móc, bán thành phẩm và nhận lại sản phẩm hoàn chỉnh. Người nhận gia công tự tổ chức quá trình sản xuất, làm ra sản phẩm theo mẫu của khách hàng đặt, giao toàn bộ cho người đặt gia công và nhận tiền gia công.

Từ những định nghĩa trên, ta có thể rút ra định nghĩa gia công hàng xuất khẩu phù hợp với thực tế Việt Nam như sau:

Gia công hàng xuất khẩu là một phương thức sản xuất hàng hóa xuất khẩu. Trong đó, người đặt gia công ở nước ngoài cung cấp máy móc thiết bị, nguyên phụ liệu hoặc bán thành phẩm theo mẫu và định mức cho trước. Người nhận gia công trong nước tổ chức quá trình sản xuất sản phẩm theo yêu cầu của khách. Toàn bộ sản phẩm làm ra, người gia công sẽ giao lại cho người đặt gia công để nhận tiền công.

II. Hợp đồng gia công:

1. Khái niệm:

Hợp đồng gia công hàng xuất khẩu là sự thỏa thuận giữa 2 bên đặt gia công và nhận gia công. Trong đó, bên đặt gia công là một cá nhân hay một tổ chức nước ngoài, bên nhận gia công là một cơ sở sản xuất kinh doanh trong nước, có tư cách pháp nhân, thỏa thuận với nhau những vấn đề cơ bản sau:

- Điều khoản về tên gọi, chủng loại, số lượng và chất lượng nguyên phụ liệu
- Điều khoản về hao phí, định mức nguyên phụ liệu.
- Điều khoản về phương thức cung cấp và giao nhận nguyên phụ liệu, máy móc, thiết bị, đào tạo công nhân (thời hạn, địa điểm), điều kiện giao hàng

- Điều khoản về chi phí gia công và phương thức thanh toán (tiền thù lao gia công, chi phí bao bì đóng gói, làm thủ tục xuất, điều kiện thanh toán...)
- Điều khoản về các quyền lợi, nghĩa vụ khác của các bên.

2. Quy trình tổ chức giao dịch, đàm phán và ký kết hợp đồng xuất khẩu:

a. **Giao dịch:**

Trong quá trình tiếp cận thị trường, các công ty thường giới thiệu về mình thông qua:

- Chương trình tự quảng cáo (báo chí, hội chợ, phương tiện nghe nhìn...)
- Thông qua sự giới thiệu của khách hàng quen thuộc.
- Thông qua các thư chào hàng đến một số khách hàng chưa quen biết. Trong thư chào hàng có ghi rõ: mặt hàng công ty gia công, qui cách, giá cả, điều kiện cơ sở vật chất của nơi gia công hàng, thời hạn và số lượng, khả năng hoàn thành.

Trong quá trình làm việc với khách hàng, các công ty cố gắng thuyết phục cho khách hàng thấy rõ những ưu điểm sẽ đạt được khi khách đồng ý ký hợp đồng gia công.

b. **Đàm phán:**

- Các cuộc đàm phán thường có lịch trình hẹn trước, được thực hiện tại công ty, văn phòng đại diện của khách hàng hoặc thông qua văn phòng của một công ty khác (mượn địa điểm hoặc do giới thiệu trung gian).
- Với các khách hàng mới hoặc với những hợp đồng giá trị cao, việc thỏa thuận về các điều khoản để đi đến ký kết hợp đồng thường là kết quả của những cuộc đàm phán trực tiếp (giữa giám đốc, trưởng phòng kinh doanh xuất nhập khẩu, trưởng phòng kế hoạch... với đại diện của khách hàng)
- Với khách hàng quen thuộc, đàm phán có thể đơn giản hơn: thông qua điện thoại, Fax, email...

c. **Soạn thảo và ký kết hợp đồng:**

Sau bước giao dịch, đàm phán, căn cứ vào các điều khoản thỏa thuận với khách hàng, công ty sẽ tiến hành soạn thảo hợp đồng gia công xuất khẩu. Hợp đồng có thể do hai bên cùng soạn thảo hoặc do khách hàng soạn thảo trước và gửi sang. Dù ở hình thức nào, hợp đồng cũng cần có đầy đủ các điều khoản cụ thể phù hợp. Sau đó, công ty sẽ tiến hành thảo luận nội bộ giữa ban giám đốc, trưởng phòng kế hoạch, trưởng phòng xuất nhập khẩu để góp ý.

Hợp đồng xuất khẩu thường được lập thành 3 bản, 1 bản gửi cho đơn vị bạn, 1 bản do bộ phận thủ tục làm bản lưu và thanh lý hợp đồng, 1 bản do phòng kế hoạch giữ để làm chứng từ.

III. Quyền và nghĩa vụ của các bên:

1. **Quyền và nghĩa vụ của bên đặt hàng:**

Trách nhiệm quan trọng nhất của bên đặt hàng là chuyển giao nguyên vật liệu cho bên sản xuất đúng số lượng, chất lượng, đúng thời gian và địa điểm thỏa thuận. Khi bên sản xuất hoàn thành sản phẩm, bên đặt hàng có nghĩa vụ tiếp nhận sản phẩm đúng thời gian qui định và thanh toán đúng mức thỏa thuận. Nếu không đúng yêu cầu về số lượng, chất lượng và thời hạn bàn giao sản phẩm, bên đặt hàng có quyền đòi phạt hợp đồng và yêu cầu bồi thường thiệt hại nếu bên kia vi phạm hợp đồng.

2. **Quyền và nghĩa vụ của bên sản xuất gia công:**

Bên sản xuất có trách nhiệm nhận nguyên phụ liệu để đảm bảo sản xuất. Có trách nhiệm kiểm tra số lượng và chất lượng, bảo quản chu đáo nguyên phụ liệu, bán thành phẩm để cung ứng cho các khâu sản xuất. Trong quá trình sản xuất, không được đánh tráo, bớt, xén nguyên vật liệu, hoặc dùng các thủ thuật pha chế để làm giảm chất lượng nguyên vật liệu. Phải sử dụng chính nguyên vật liệu đặt hàng để sản xuất ra sản phẩm.

Bên sản xuất có nghĩa vụ bàn giao đầy đủ số lượng sản phẩm, chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm và giao nộp cho bên đặt hàng đúng thời hạn và địa điểm như đã cam kết trong hợp đồng. Đồng thời, có quyền yêu cầu bên đặt hàng thanh toán chi phí sản xuất và tiền công theo từng đợt hoặc toàn bộ tùy theo thỏa thuận trong hợp đồng.

IV. Dự thảo hợp đồng gia công: (tham khảo tài liệu)

V. Một số vấn đề cần biết khi soạn thảo hợp đồng gia công nước ngoài:

1. **Incoterms** (các điều kiện thương mại quốc tế)

Bạn không thể đàm phán, soạn thảo và ký kết các hợp đồng ngoại thương khi bạn chưa hiểu biết về Incoterms. Incoterms là kiến thức cơ bản, là nền tảng của tòa lâu đài kiến thức thương mại quốc tế.

a. ***Giới thiệu về Incoterms:***

• ***Lịch sử hình thành và phát triển:***

Trong quá trình phát triển thương mại quốc tế, đã dần hình thành những tập quán thương mại khác nhau. Nhiều khi các bên ký kết hợp đồng ngoại thương không biết được tập quán thương mại của bên kia. Chính điều đó đã dẫn đến những hiểu lầm, tranh chấp và kiện tụng, làm lãng phí thời gian và của cải của xã hội. Để giải quyết vấn đề này, phòng thương mại quốc tế (ICC: International Chambre of Commerce) tại Paris đã xuất bản lần đầu (1936) một số qui tắc quốc tế để giải thích các điều kiện thương mại trong cuốn “Những điều kiện thương mại quốc tế” (Incoterms – International Commercial Terms) gồm 7 điều kiện. Từ đó

đến nay, Incoterms đã được sửa đổi và bổ sung 6 lần vào các năm 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 và 2000 nhằm làm cho các qui tắc đó được phù hợp với thương mại quốc tế ngày nay. Dù đã được sửa đổi, bổ sung nhiều lần, lần sau hoàn thiện hơn lần trước, nhưng không phủ định lần trước, nên trong hợp đồng, người ta có quyền lựa chọn Incoterms tùy theo ý muốn của mình.

- Nguyên nhân ra đời Incoterms 1990:

Việc sử dụng ngày càng phổ biến những phương tiện thông tin hiện đại – những hệ thống trao đổi thông tin điện tử... với những số liệu hoàn toàn tự động hóa. Việc sử dụng Incoterms 1990 giúp cho các bên có thể thực hiện các điều kiện thương mại dễ dàng như cung cấp cho nhau những chứng từ, những hóa đơn, những tài liệu cần thiết cho việc làm thủ tục hải quan hoặc những tài liệu để chứng minh rằng hàng đã được giao.

Thay đổi trong kỹ thuật vận tải, nhất là sử dụng những container có dung tích giống nhau, việc vận chuyển bằng nhiều loại phương tiện (vận tải đa phương thức)

Ví dụ: ở Incoterms 1990, có điều kiện “giao cho người vận tải” (FCA) (Free Carrier) với mọi phương tiện vận tải, bỏ đi những điều kiện trước đây nhằm vào những phương tiện vận tải riêng.

FOR: Free on Rail

FOT: Free on Truck

FOB: Free on Board

FOB airport: Free on Board Airport

- Nội dung chính của Incoterms 1990

Incoterms 1990 có 13 điều kiện thương mại quốc tế, được chia 4 nhóm E, F, C, D.

Nhóm	Nội dung chính	Viết tắt	Viết đủ	Đặc điểm
E	Nơi đi	EXW	Ex Work	Người bán giao hàng cho người mua ngay tại xưởng sản xuất của mình.
F	Người bán không trả cước phí chuyên chở chính	FCA FAS FOB	Free Carrier Free Alongside Ship Free On Board	Người bán giao hàng cho người chuyên chở do người mua chỉ định
C	Người bán trả cước phí chuyên chở chính	CFR CIF CPT CIP	Cost And Freight Cost, Insurance And Freight Carriage Paid To Carriage And Insurance Paid To	Người bán phải thuê phương tiện vận tải để đưa hàng tới địa điểm qui định nhưng không phải chịu rủi ro về mất

Nhóm	Nội dung chính	Viết tắt	Viết đủ	Đặc điểm
				mát, hư hỏng hoặc những chi phí phát sinh sau khi đã giao hàng cho người vận tải
D	Nơi đến	DAF DEQ DES DDU DDP	Delivered At Frontier Delivered Ex Quay Delivered Ex Ship Delivered Duty Unpaid Delivered Duty Paid	Người bán phải chịu mọi phí tổn và rủi ro cho đến khi hàng tới nơi qui định ở nước người mua.

b. Lựa chọn Incoterms:

Thoạt nhìn, dường như là tối ưu nếu mỗi bên ký kết hợp đồng đều cố gắng giới hạn nghĩa vụ của mình càng nhiều càng tốt. Như vậy, người bán sẽ cố gắng thương lượng để có hợp đồng theo điều kiện EXW. Còn người mua, ngược lại sẽ muốn điều kiện DDP.

Trong thực tế, sự việc không đơn giản như vậy. Người bán hay người mua không dễ dàng có được một hợp đồng thuận lợi hơn bằng cách trút hết trách nhiệm, chi phí và rủi ro sang đầu đối phương của mình. Để lựa chọn điều kiện thương mại quốc tế, người ta cần chú ý tới các yếu tố sau:

- Tình hình thị trường
- Giá cả
- Khả năng thuê phương tiện vận tải và mua bảo hiểm
- Khả năng làm thủ tục và thông qua xuất nhập khẩu
- Các qui định và hướng dẫn của nhà nước.

Tóm lại: trong thương mại quốc tế, FOB, CFR, CIF là những điều kiện được sử dụng rộng rãi nhất với một vài sửa đổi, bổ sung cần thiết cho phù hợp điều kiện thực tế.

2. Thanh toán quốc tế:

Thanh toán là công việc rất quan trọng mà mọi nhà xuất nhập khẩu trên thế giới đều hết sức quan tâm. Có thể nói, cách giải quyết vấn đề thanh toán là đại bộ phận của công việc buôn bán. Chất lượng của công tác này sẽ có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả kinh tế của hoạt động kinh doanh ngoại thương.

Muốn đàm phán, ký kết và tổ chức thực hiện tốt hợp đồng ngoại thương, cần hiểu thấu đáo về nghiệp vụ thanh toán quốc tế, đặc biệt là các phương thức thanh toán. Trong thương mại quốc tế, có các phương thức chủ yếu:

- Nhờ thu
- Tín dụng chứng từ
- Ghi sổ
- Dùng séc...

a. **Phương thức nhờ thu (Collection)**

Là phương thức mà người bán sau khi hoàn thành nghĩa vụ giao hàng sẽ ký phát hối phiếu đòi tiền người mua, nhờ ngân hàng thu hộ số tiền ghi trên tờ hối phiếu đó. (Hối phiếu- “draft hoặc “Bill of exchange” là một tờ mệnh lệnh vô điều kiện mà người bán ký phát đòi tiền người mua, yêu cầu người này khi nhìn thấy hối phiếu phải trả một số tiền nhất định ghi rõ trên hối phiếu cho người hưởng lợi hối phiếu (nếu là trả tiền ngay) hoặc ký chấp nhận trả tiền hối phiếu (nếu là mua chịu))

Có 2 loại nhờ thu

- **Nhờ thu phiếu trơn (Clean collection):** Là phương thức mà người bán nhờ ngân hàng thu hộ tiền hối phiếu ở người mua. Nhưng không kèm theo điều kiện gì cả. Phương thức này có nhược điểm là không đảm bảo quyền lợi cho người bán, vì việc thanh toán hoàn toàn phụ thuộc vào ý muốn người mua, tốc độ thanh toán chậm và ngân hàng chỉ đóng vai trò người trung gian đơn thuần mà thôi. Để áp dụng phương thức này, hai bên mua và bán phải tin cậy lẫn nhau hoặc hai bên cùng trong nội bộ của công ty với nhau. Mặt khác, chỉ dùng để thanh toán cước phí vận tải, bảo hiểm, hoa hồng, lợi tức.
- **Nhờ thu kèm chứng từ (documentary collection):** Là phương thức mà người bán sau khi hoàn thành nghĩa vụ giao hàng, lập bộ chứng từ thanh toán nhờ thu (chứng từ gửi hàng và hối phiếu) và nhờ người mua trả tiền hoặc chấp nhận trả tiền thì ngân hàng mới trao toàn bộ chứng từ gửi hàng cho người mua để họ nhận hàng. Tùy theo thời hạn trả tiền, ta chia phương thức này làm hai loại:
 - Nhờ thu trả tiền đối chứng từ: sử dụng trong trường hợp mua bán trả tiền ngay
 - Nhờ thu chấp nhận đối chứng từ: được sử dụng trong trường hợp mua chịu. Trình tự tiến hành giống như hình thức trên, chỉ khác là người mua chỉ phải ký chấp nhận trả tiền vào hối phiếu thì sẽ được ngân hàng trao toàn bộ chứng từ gửi hàng để nhận hàng.

b. **Tín dụng chứng từ (Documentary Credits):**

Là một trong những phương thức thanh toán quốc tế phổ biến nhất hiện nay. Nội dung phương thức tín dụng chứng từ được thực hiện theo “Qui tắc và thực hành thống nhất về tín dụng chứng từ” do Phòng Thương mại quốc tế tại Paris ban hành. Trong phương thức này, ngân hàng không chỉ là người trung gian thu hộ, chi hộ mà còn là người đại diện bên nhập khẩu thanh toán tiền hàng cho bên xuất khẩu. Bảo đảm cho tổ chức xuất khẩu nhận được khoản tiền tương ứng với hàng hóa mà họ đã cung ứng, đồng thời bảo đảm cho tổ chức nhập khẩu nhận được số lượng, chất lượng hàng hóa tương ứng với số tiền mình phải thanh toán.

Phương thức thanh toán tín dụng chứng từ là một sự thỏa thuận mà trong đó một ngân hàng (ngân hàng mở thư tín dụng) theo yêu cầu của khách hàng (người xin mở thư tín dụng) cam kết sẽ trả một số tiền nhất định cho một người thứ ba (người hưởng lợi số tiền của thư tín dụng) hoặc chấp nhận hối phiếu do người thứ ba ký phát trong phạm vi số tiền đó, khi người thứ ba này xuất trình cho Ngân hàng một bộ chứng từ thanh toán phù hợp với những qui định đề ra trong thư tín dụng.

- *Thư tín dụng* (Letter of Credit – L/C): là một bức thư do một ngân hàng viết ra theo yêu cầu của người nhập khẩu (người xin mở thư tín dụng), cam kết trả tiền cho người xuất khẩu (người được hưởng lợi) một số tiền nhất định, trong thời gian nhất định với điều kiện người này thực hiện đúng và đầy đủ những điều khoản qui định trong lá thư đó.
- *Các loại thư tín dụng*: có rất nhiều loại, thông dụng nhất là các loại sau:
 - Thư tín dụng có thể huỷ bỏ
 - Thư tín dụng không thể huỷ bỏ
 - Thư tín dụng không thể huỷ bỏ có xác nhận
 - Thư tín dụng không thể huỷ bỏ, miễn truy đòi
 - Thư tín dụng tuần hoàn
 - Thư tín dụng dự phòng
 - Thư tín dụng thanh toán dần dần
 - Thư tín dụng ứng trước
 - Thư tín dụng chuyển nhượng
 - Thư tín dụng giáp lưng
 - Thư tín dụng đối ứng
 - Thư tín dụng chấp nhận
 - Thư tín dụng thương lượng
 - Thư tín dụng nhờ thu
 - Thư tín dụng có điều khoản cho phép bồi hoàn bằng điện
 - Thư tín dụng không có điều khoản cho phép bồi hoàn bằng điện

3. Các chứng từ thường sử dụng trong kinh doanh xuất khẩu ngành May:

a. *Chứng từ nhập khẩu*:

1. Hóa đơn thương mại (Commercial Invoice):
2. Vận đơn đường biển (B/L: Bill of lading)
3. Chứng từ bảo hiểm
4. Tờ khai hàng hoá nhập khẩu
5. Phụ lục tờ khai hàng hóa nhập khẩu
6. Tác nghiệp đóng thùng (Packing list)

b. *Chứng từ xuất khẩu*:

1. Bảng kê nguyên phụ liệu sử dụng trong sản xuất
2. Bảng định mức nguyên phụ liệu, vật tư tiêu hao
3. Đơn xin cấp giấy chứng nhận xuất xứ
4. Giấy chứng nhận xuất xứ (Certificate of Origin)
5. Bảng tổng hợp sản phẩm xuất khẩu
6. Tờ khai hàng hóa xuất khẩu
7. Vận đơn đường biển (Commercial Invoice)
8. Detail Packing list
9. Giấy chứng nhận phẩm chất (Certificate of Quality)

10. Giấy chứng nhận số lượng /trọng lượng (Certificate of Quantity/Weight)
11. Đơn xin cấp visa
12. Bảng thống kê tờ khai xuất khẩu.

Ban quyền © Trường DH Sư phạm Kỹ thuật TP. HCM

thietkerap.com.vn 028 6676 2050

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Vũ Thiều, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dâu – Tài liệu dịch **NHỮNG VẤN ĐỀ CỐT YẾU CỦA QUẢN LÝ** – Nhà xuất bản Khoa học Kỹ thuật – 1992
2. GS. TS. Đồng Thị Thanh Phương – **QUẢN TRỊ SẢN XUẤT VÀ DỊCH VỤ**- Nhà xuất bản thống kê
3. TS. Nguyễn Đức Khương – **KINH TẾ- TỔ CHỨC- QUẢN LÝ SẢN XUẤT CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM**- trường ĐH Tài chính Kế toán- 1988
4. **Các công ty May trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh** - Các tài liệu hướng dẫn lập kế hoạch sản xuất.
5. **Một số tài liệu lấy ra từ các báo, tạp chí trong và ngoài nước.**

Ban quyền © Trường DH Su phạm Ky thuật TP. HCM

thietkerap.com.vn 028 6676 2050