

## CHƯƠNG 1

### KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ SẢN XUẤT

#### **Giới thiệu:**

Để tạo ra sản phẩm và dịch vụ các doanh nghiệp đều phải thực hiện 3 chức năng cơ bản: Marketing, sản xuất và tài chính. Mỗi chức năng hoạt động một cách độc lập để đạt được mục tiêu riêng của mình đồng thời cũng phải làm việc cùng nhau để đạt được mục tiêu chung cho tổ chức về lợi ích, sự tồn tại và tăng trưởng trong một điều kiện kinh doanh năng động, trong đó không quản trị sản xuất tốt thì không có sản phẩm hoặc dịch vụ tốt để đảm bảo nhu cầu đầu ra cho doanh nghiệp.

#### **Mục tiêu:**

- Trình bày được khái niệm sản xuất, quản trị sản xuất, vai trò và mối quan hệ giữa quản trị sản xuất với các chức năng quản trị;
- Vận dụng dự báo nhu cầu sản xuất sản phẩm;
- Lập được các kế hoạch nguồn lực;
- Xác định được quy trình để kiểm soát hệ thống sản xuất.

#### **Nội dung chính:**

##### **1.1. Sản xuất và phân loại sản xuất**

###### **1.1.1 Sản xuất**

Theo quan niệm phổ biến trên thế giới thì sản xuất được hiểu là quá trình tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ.

Ở nước ta lâu nay có một số người thường cho rằng chỉ có những doanh nghiệp chế tạo, sản xuất các sản phẩm vật chất có hình thái cụ thể như xi măng, tủ lạnh,... mới gọi là các đơn vị sản xuất. Những đơn vị khác không sản xuất các sản phẩm vật chất đều xếp vào loại các đơn vị phi sản xuất. Ngày nay trong nền kinh tế thị trường, quan niệm như vậy không còn phù hợp nữa.

Một hệ thống sản xuất sử dụng các yếu tố đầu vào là nguyên vật liệu thô, con người, máy móc, nhà xưởng, kỹ thuật công nghệ, tiền mặt và các nguồn tài nguyên khác để chuyển đổi nó thành sản phẩm hoặc dịch vụ. Sự chuyển đổi này là hoạt động trọng tâm và phổ biến của hệ thống sản xuất. Mỗi quan tâm hàng

đầu của các nhà quản trị hệ thống sản xuất, là các hoạt động chuyển hóa của sản xuất.

Đầu vào	Chuyển hóa	Đầu ra
-Nguồn nhân lực -Nguyên liệu -Công nghệ -Máy móc,thiết bị -Tiền vốn -Khoa học & nghệ thuật quản trị.	-Làm biến đổi -Tăng thêm giá trị	-Hàng hóa -Dịch vụ

Như vậy, về thực chất sản xuất chính là quá trình chuyển hóa các yếu tố đầu vào biến chúng thành các sản phẩm hoặc dịch vụ ở đầu ra. Ta có thể hình dung quá trình này như trong sơ đồ 1-1.

### 1.1.2. Phân loại sản xuất

Theo nghĩa rộng, sản xuất bao hàm bất kỳ hoạt động nào nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người. Nó có thể phân thành: sản xuất bậc 1; sản xuất bậc 2 và sản xuất bậc 3.

- Sản xuất bậc 1 (sản xuất sơ chế): là hình thức sản xuất dựa vào khai thác tài nguyên thiên nhiên hoặc là những hoạt động sử dụng các nguồn tài nguyên có sẵn, còn ở dạng tự nhiên như khai thác quặng mỏ, khai thác lâm sản, đánh bắt hải sản, trồng trọt,...

- Sản xuất bậc 2 (công nghiệp chế biến): là hình thức sản xuất, chế tạo, chế biến các loại nguyên liệu thô hay tài nguyên thiên nhiên biến thành hàng hóa như gỗ chế biến thành bàn ghế, quặng mỏ biến thành sắt thép. Sản xuất bậc 2 bao gồm cả việc chế tạo các bộ phận cấu thành được dùng để lắp ráp thành sản phẩm tiêu dùng và sản phẩm công nghiệp.

- Sản xuất bậc 3 (công nghiệp dịch vụ): Cung cấp hệ thống các dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu đa dạng của con người. Trong nền sản xuất bậc 3, dịch vụ được sản xuất ra nhiều hơn các hàng hóa hữu hình. Các nhà sản xuất công nghiệp được cung cấp những điều kiện thuận lợi và dịch vụ trong phạm vi rộng lớn. Các công ty vận tải chuyên chở sản phẩm của các nhà sản xuất từ nhà máy

đến các nhà bán lẻ. Các nhà bán buôn và nhà bán lẻ cung cấp các dịch vụ đến người tiêu dùng cuối cùng. Ngoài ra còn nhiều loại dịch vụ khác như: bốc dỡ hàng hóa, bưu điện, viễn thông, ngân hàng, tài chính, bảo hiểm, y tế, giáo dục, nhà hàng, khách sạn,...

## **1.2. Thực chất của quản trị sản xuất**

### **1.2.1. Khái niệm quản trị sản xuất**

Quản trị sản xuất và tác nghiệp bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến việc quản trị các yếu tố đầu vào, tổ chức, phối hợp các yếu tố đó nhằm chuyển hóa chúng thành các sản phẩm vật chất hoặc dịch vụ với hiệu quả cao nhất.

Để tạo ra sản phẩm và dịch vụ các doanh nghiệp đều phải thực hiện 3 chức năng cơ bản: Marketing, sản xuất và tài chính. Các nhà quản trị Marketing chịu trách nhiệm tạo ra nhu cầu cho sản phẩm và dịch vụ của tổ chức. Các nhà quản trị tài chính chịu trách nhiệm về việc đạt được mục tiêu tài chính của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp không thể thành công khi không thực hiện đồng bộ các chức năng tài chính, Marketing và sản xuất. Không quản trị sản xuất tốt thì không có sản phẩm hoặc dịch vụ tốt; không có Marketing thì sản phẩm hoặc dịch vụ cung ứng không nhiều; không có quản trị tài chính thì các thất bại về tài chính sẽ diễn ra. Mỗi chức năng hoạt động một cách độc lập để đạt được mục tiêu riêng của mình đồng thời cũng phải làm việc cùng nhau để đạt được mục tiêu chung cho tổ chức về lợi ích, sự tồn tại và tăng trưởng trong một điều kiện kinh doanh năng động.

Do đó có thể nói rằng quản trị sản xuất và tác nghiệp có tầm quan trọng đặc biệt trong hoạt động của doanh nghiệp. Nếu quản trị tốt, ứng dụng các phương pháp quản trị khoa học thì sẽ tạo khả năng sinh lợi lớn cho doanh nghiệp. Ngược lại nếu quản trị xấu sẽ làm cho doanh nghiệp thua lỗ, thậm chí có thể bị phá sản.

### **1.2.2 Mục tiêu của quản trị sản xuất**

Quản trị sản xuất ngày càng được các nhà quản trị cấp cao quan tâm, coi đó như là một vũ khí cạnh tranh sắc bén. Sự thành công chiến lược của doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào sự đánh giá, tạo dựng, phát triển các nguồn lực từ chức năng sản xuất. Sản xuất hiện đại có những đặc điểm:

Thứ nhất, sản xuất hiện đại yêu cầu phải có kế hoạch hợp lý khoa học, có đội ngũ kỹ sư giỏi, công nhân được đào tạo tốt và thiết bị hiện đại.

Thứ hai, quan tâm ngày càng nhiều đến thương hiệu và chất lượng sản phẩm. Đây là một tất yếu khách quan khi mà tiến bộ kỹ thuật ngày càng phát triển với mức độ cao và yêu cầu của cuộc sống ngày càng nâng cao.

Thứ ba, càng nhận thức rõ con người là tài sản quý nhất của công ty. Yêu cầu ngày càng cao của quá trình sản xuất, cùng với sự phát triển của máy móc thiết bị, vai trò năng động của con người trở nên chiếm vị trí quyết định cho sự thành công trong các hệ thống sản xuất.

Thứ tư, sản xuất hiện đại ngày càng quan tâm đến vấn đề kiểm soát chi phí. Việc kiểm soát chi phí được quan tâm thường xuyên hơn trong từng chức năng, trong mỗi giai đoạn quản lý.

Thứ năm, sản xuất hiện đại dựa trên nền tảng tập trung và chuyên môn hóa cao. Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật đã làm cho các công ty thấy rằng không thể tham gia vào mọi lĩnh vực, mà cần phải tập trung vào lĩnh vực nào mình có thể mạnh để giành vị thế cạnh tranh.

Thứ sáu, sản xuất hiện đại cũng thừa nhận yêu cầu về tính mềm dẻo của hệ thống sản xuất. Sản xuất hàng loạt, qui mô lớn đã từng chiếm ưu thế làm giảm chi phí sản xuất. Nhưng khi nhu cầu ngày càng đa dạng, biến đổi càng nhanh thì các đơn vị vừa–nhỏ, độc lập mềm dẻo có vị trí thích đáng.

Thứ bảy, sự phát triển của cơ khí hoá trong sản xuất từ chỗ thay thế cho lao động nặng nhọc, đến nay đã ứng dụng nhiều hệ thống sản xuất tự động điều khiển bằng chương trình.

Thứ tám, ngày càng ứng dụng nhiều thành tựu của công nghệ tin học, máy tính trợ giúp đắc lực cho các công việc quản lý hệ thống sản xuất.

Thứ chín, mô phỏng các mô hình toán học được sử dụng rộng rãi để hỗ trợ cho việc ra quyết định sản xuất – kinh doanh.

### **1.2.3. Vai trò và mối quan hệ của quản trị sản xuất với các chức năng quản trị chính khác**

Hiện nay theo quan niệm phổ biến trên thế giới thì sản xuất (Production) được hiểu là một quá trình (Process) tạo ra sản phẩm (Goods) hoặc dịch vụ (Services). Đối với nhiều người, thuật ngữ sản xuất làm liên tưởng đến những hình ảnh về nhà xưởng, máy móc hay các dây chuyền lắp ráp. Ở nước ta lâu nay có một số người thường cho rằng chỉ có những doanh nghiệp chế tạo, sản xuất các sản phẩm vật chất có hình thái cụ thể như xi măng, TV, tủ lạnh,... mới gọi là các đơn vị sản xuất. Những đơn vị khác không sản xuất các sản phẩm vật chất đều xếp vào loại các đơn vị phi sản xuất.

Ngày nay, trong nền kinh tế thị trường, quan niệm như vậy không còn phù hợp nữa. Như vậy, về thực chất một hệ thống sản xuất sử dụng các yếu tố đầu vào là nguyên vật liệu thô, con người, máy móc, nhà xưởng, kỹ thuật công nghệ, tiền

mặt và các nguồn tài nguyên khác để chuyển đổi nó thành sản phẩm hoặc dịch vụ. Sự chuyển đổi này là hoạt động trọng tâm và phổ biến của hệ thống sản xuất. Mỗi quan tâm hàng đầu của các nhà quản trị hệ thống sản xuất, là các hoạt động chuyển hóa của sản xuất.

Mặc dù quá trình tạo ra sản phẩm vật chất hay dịch vụ đều được gọi chung là quá trình sản xuất, song giữa quá trình sản xuất ra sản phẩm vật chất và quá trình tạo ra dịch vụ vẫn có sự khác biệt. Sự khác biệt đó được thể hiện:

**\* Sản xuất sản phẩm**

- Tạo ra sản phẩm vật chất
- Có thể dự trữ (có thể tồn kho)
- Ít tiếp xúc với khách hàng trong quá trình sản xuất
- Cần nhiều máy móc thiết bị
- Thông thường cần số vốn lớn hơn
- Chất lượng sản phẩm dễ đánh giá
- Sản phẩm được phân phối không bị giới hạn về địa lý

**\* Tạo ra dịch vụ**

- Không tạo ra sản phẩm vật chất
- Không dự trữ được (không tồn kho)
- Thường xuyên tiếp xúc với khách hàng
- Cần nhiều nhân viên
- Thông thường cần số vốn ít hơn so với sản xuất sản phẩm
- Chất lượng dịch vụ khó đánh giá

### **1.3. Nội dung chủ yếu của quản trị sản xuất**

Nhà quản trị trong chức năng sản xuất thực hiện các hoạt động chủ yếu và các quyết định cơ bản sau:

#### **1.3.1. Dự báo nhu cầu sản xuất sản phẩm (Chức năng hoạch định)**

- Quyết định về tập hợp sản phẩm hoặc dịch vụ;
- Xây dựng kế hoạch tiến độ, kế hoạch năng lực sản xuất;
- Thiết lập các dự án cải tiến và các dự án khác;
- Quyết định phương pháp sản xuất cho mỗi mặt hàng;

- Lập kế hoạch trang bị máy móc và bố trí nhà xưởng, thiết bị.

### **1.3.2. Thiết kế sản phẩm và quy trình công nghệ (Chức năng tổ chức)**

- Ra quyết định cơ cấu tổ chức của hệ thống sản xuất như: sản xuất tập trung hay phân tán, tổ chức theo sản phẩm;
- Thiết kế nơi làm việc, phân công trách nhiệm cho mỗi hoạt động;
- Sắp xếp mạng lưới nhân viên phân phối hàng hoá và tiếp nhận yếu tố đầu vào cho sản xuất;
- Thiết lập các chính sách để bảo đảm sự hoạt động bình thường của máy móc thiết bị.

### **1.3.3. Quản trị công suất của doanh nghiệp (Chức năng kiểm soát)**

- Theo dõi và kích thích sự nhiệt tình của nhân viên trong việc thực hiện các mục tiêu;
- So sánh chi phí với ngân sách; so sánh việc thực hiện định mức lao động; so sánh tồn kho với mức hợp lý;
- Kiểm tra chất lượng.

### **1.3.4. Định vị doanh nghiệp**

**Định vị** của doanh nghiệp là việc thiết kế sản phẩm và hình ảnh của doanh nghiệp với mục đích để thị trường mục tiêu hiểu được và đánh giá cao những gì mà doanh nghiệp đại diện so với các đối thủ cạnh tranh.

Định vị doanh nghiệp bao gồm các bước sau:

#### **Bước 1: Sử dụng các công cụ tạo đặc điểm khác biệt, gồm:**

- Tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm: tính chất, chất lượng, độ bền, độ tin cậy, khả năng sửa chữa, kiểu dáng, kết cấu
- Tạo đặc điểm khác biệt cho dịch vụ: giao hàng, lắp đặt, hướng dẫn khách hàng, tư vấn, sửa chữa, bảo hành
- Tạo đặc điểm khác biệt về nhân sự: năng lực, tín nhiệm, tin cậy, nhã nhặn, nhiệt tình, giao tiếp.
- Tạo đặc điểm khác biệt về hình ảnh: đặc điểm nhận dạng, biểu tượng, chữ viết, bầu không khí, sự kiện.

#### **Bước 2: Xây dựng chiến lược định vị, gồm các chiến lược:**

- Định vị thuộc tính

- Định vị lợi ích
- Định vị công dụng
- Định vị người sử dụng
- Định vị đối thủ cạnh tranh
- Định vị loại sản phẩm
- Định vị chất lượng/giá cả

### **Bước 3: Truyền bá vị trí doanh nghiệp**

Doanh nghiệp sau khi chọn được chiến lược định vị cho mình, sẽ thực hiện các bước tiếp theo mà cụ thể là hoạch định những chiến lược Marketing cạnh tranh của mình, quảng bá về chiến lược định vị của mình một cách có hiệu quả

#### **1.3.5. Bố trí sản xuất trong doanh nghiệp**

Các quyết định về phân bố và bố trí thiết bị là đặc biệt quan trọng bởi những ứng dụng lâu dài của chúng. Sẽ rất tốn kém khi phải thiết kế lại một mặt bằng. Sự thay đổi về nhu cầu đòi hỏi những thay đổi về khả năng đáp ứng (như chúng ta đã biết, trong dài hạn năng lực sản xuất được xác định bởi số lượng thiết bị; việc bố trí những thiết bị này làm cho khả năng tốt hơn). Sản phẩm có thể được thiết kế lại, hoặc một sản phẩm có thể được đưa vào hoặc loại ra khỏi một nhóm sản phẩm. Có thể có sự thay đổi trong công nghệ chế tạo sản phẩm.

Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, để đạt được việc bố trí tốt mặt bằng nhà quản lý cần quan tâm đến năm yếu tố sau:

- Chi phí sản xuất/dịch vụ;
- Hiệu quả của hoạt động;
- Khả năng thích ứng trong việc thay đổi sản phẩm dịch vụ;
- Chất lượng; và người lao động đạt chất lượng cao.

Mục tiêu chung của việc bố trí mặt bằng thiết bị là bảo đảm hoạt động với chi phí rẻ nhất có thể được. Có một vài nhân tố tạo nên chi phí sản xuất (khác với chi phí nguyên liệu) một cách trực tiếp cũng như gián tiếp. Những nhân tố này cần được quan tâm hàng đầu trong quá trình ra quyết định bố trí. Bảng 4.1 chỉ ra những lĩnh vực quan tâm khác nhau trong quá trình này. Cụ thể hơn chúng ta sẽ tập trung vào những vấn đề sau:

- Sự lưu chuyển của nguyên liệu;
- Điểm ứ đọng;

- Sự độc lập của máy móc;
- An toàn và tinh thần làm việc của người lao động;
- Việc lựa chọn thiết bị; và tính linh hoạt của hệ thống.

### 1.3.6 Lập kế hoạch các nguồn lực

Lập Kế hoạch hay lên kế hoạch, xây dựng kế hoạch, viết một bản kế hoạch thể là khâu đầu tiên. Ngày nay, người ta dùng phương pháp 5W1H2C5M bao gồm các yếu tố sau

- **Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc:** Khi xác định được yêu cầu, mục tiêu thì bạn sẽ luôn hướng trọng tâm các công việc vào mục tiêu và đánh giá hiệu quả cuối cùng.

- **Xác định nội dung công việc:** Công việc đó là gì và các bước, công đoạn thể thực hiện công việc đó. Cốt lõi của nội dung công việc là tác động vào đối tượng như thế nào thông qua việc xác định 3W (where, when, who). Trong đó:

+ Địa điểm, không gian thực hiện kế hoạch, nơi bố trí, tập kết nguồn lực thực hiện kế hoạch

+ Thời gian thực hiện kế hoạch: Thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc, thời gian điều chỉnh thực hiện kế hoạch. Cần xác định được mức độ khẩn cấp và mức độ quan trọng của từng công việc như công việc quan trọng và khẩn cấp, công việc không quan trọng nhưng khẩn cấp, công việc quan trọng nhưng không khẩn cấp, công việc không quan trọng và không khẩn cấp.

+ Chủ thể, đối tượng thực hiện kế hoạch: Gồm chủ thể thực hiện kế hoạch, chủ thể phối hợp, hỗ trợ thực hiện kế hoạch, chủ thể kiểm tra, giám sát, báo cáo thực hiện kế hoạch và chủ thể chịu trách nhiệm cho kế hoạch. Cùng với việc lập kế hoạch, thì cần phải theo dõi kế hoạch đã đặt ra nhất là đối với kế hoạch có sự tham gia của nhiều người, nhiều bộ phận thì phải có người theo dõi và kết nối từng đơn vị lại với nhau.

- **Xác định phương thức, cách thức tiến hành kế hoạch:** Gồm tài liệu, cẩm nang hướng dẫn, chỉ dẫn thực hiện cho từng công việc, từng bước. Tiêu chuẩn của công việc, cách thức vận hành máy móc. Điều quan trọng là phải có dữ liệu, thông tin để xây dựng kế hoạch. Có thể là:

- + Các công việc trong kế hoạch dài hạn trước đó
- + Các công việc còn tồn cần phải giải quyết
- + Các công việc mới phát sinh, giao thêm



---

- **Xác định việc tổ chức thực hiện, phân bổ nguồn lực** gồm: xác định phương pháp kiểm soát và kiểm tra và đặc biệt là phải xác định cho được nguồn lực thực hiện gồm nguồn nhân lực, tài lực (tiền bạc), vật lực (nguyên liệu, hệ thống cung ứng, hệ thống máy móc, công nghệ) và phương thức, phương pháp làm việc (những nguyên tắc, quy trình, quy cách tiến hành).

### **1.3.7 Điều độ sản xuất**

- Thực hiện phối hợp qua các kế hoạch thống nhất; phối hợp các cơ sở dữ liệu được chuẩn hoá;
- Theo dõi các công việc hiện tại và giới thiệu các công việc cần thiết;
- Báo cáo, cung cấp tài liệu và truyền thông;
- Phối hợp các hoạt động mua sắm, giao hàng, thay đổi thiết kế...;
- Chịu trách nhiệm trước khách hàng về trạng thái đơn hàng;
- Chức năng giáo dục phát triển nhân sự, giúp đỡ đào tạo công nhân.

### **1.3.8 Kiểm soát hệ thống sản xuất**

- Theo dõi và kích thích sự nhiệt tình của nhân viên trong việc thực hiện các mục tiêu.
- So sánh chi phí với ngân sách; so sánh việc thực hiện định mức lao động; so sánh tồn kho với mức hợp lý.
- Kiểm tra chất lượng.

## **1.4. Lịch sử hình thành và xu hướng phát triển của quản trị sản xuất**

### **1.4.1. Lịch sử hình thành và phát triển của quản trị sản xuất**

Khoa học về quản trị sản xuất và dịch vụ phát triển liên tục nhanh chóng cùng với việc phát triển khoa học và công nghệ. Xét về mặt lịch sử, chúng ta có thể chia thành 3 giai đoạn chính sau:

#### **1.4.1.1 Cách mạng công nghiệp**

Ở Anh vào những năm đầu thế kỷ XVIII, khoa học kỹ thuật phát triển mạnh kéo theo sự bùng nổ cách mạng công nghiệp. Việc phát minh ra động cơ hơi nước của Jame Watt vào năm 1764, tạo điều kiện cho ra đời hàng loạt những máy móc khác trong kỹ nghệ. Hệ quả tất yếu là sự thay thế rộng rãi lực lượng lao động thủ công bằng máy móc có năng suất cao hơn, cùng với sự thiết lập hệ thống nhà xưởng và các phát minh khác của thời đại. Tính sẵn có của máy hơi nước và máy móc sản xuất tạo điều kiện cho việc tập hợp các công nhân vào nhà máy. Sự tập trung này tạo ra một nhu cầu về việc sắp xếp họ lại một cách hợp lý

để sản xuất ra sản phẩm Tác phẩm của Adam Smith “Sự giàu có của quốc gia” viết năm 1776, chứng minh cho sự cần thiết của phân công lao động, hay còn gọi là chuyên môn hóa của lao động. Việc sản xuất sản phẩm được phân chia ra thành từng bộ phận nhỏ, những nhiệm vụ chuyên biệt được phân công cho công nhân theo qui trình sản xuất. Vì thế, các nhà máy vào cuối thời kỳ này không những chỉ chú ý đến việc trang bị máy móc thiết bị cho sản xuất, mà còn ở cách thức hoạch định và quản lý công việc sản xuất của công nhân.

Cách mạng công nghiệp lan truyền từ Anh sang Hoa kỳ. Vào năm 1790 Eli Whitney, nhà phát minh Hoa kỳ, đã thiết kế mẫu súng trường sản xuất theo dây chuyền. Năm 1800 những ngành công nghiệp khác phát triển lên cùng với sự phát triển của động cơ xăng dầu và điện, nhu cầu về sản phẩm phục vụ cho chiến tranh đã thúc đẩy sự thành lập nhiều nhà máy hơn nữa. Hệ thống sản xuất thủ công được thay thế bởi hệ thống nhà xưởng với những máy móc hiện đại vào thời kỳ đó tạo nên những thay đổi lớn đối với nhà máy nói riêng và cả ngành công nghiệp nói chung.

Kỷ nguyên công nghiệp mới ở Hoa kỳ đã xuất hiện ngay khi bắt đầu thế kỷ 20, đã tạo ra một giai đoạn mở rộng lớn lao về năng lực sản xuất. Sự chấm dứt việc sử dụng lao động nô lệ, sự di chuyển của lực lượng lao động trong nông thôn vào các thành thị và sự nhập cư đã cung cấp một lực lượng lao động lớn cho sự phát triển nhanh chóng của trung tâm công nghiệp ở thành thị. Sự phát triển này dẫn đến hình thức mới của ngành công nghiệp là giải quyết vấn đề vốn thông qua việc thiết lập các công ty cổ phần. Từ đó, có thể nhà quản lý trở thành người làm thuê cho xí nghiệp và được trả lương từ nhà tài chính, hay người làm chủ đầu tư.

#### **1.4.1.2 Quản trị khoa học**

\*Frederick W.Taylor được xem như là cha đẻ của phương pháp quản trị khoa học. Ông nghiên cứu các vấn đề thuộc về nhà máy vào thời đại của ông một cách khoa học, chú trọng đến tính hiệu quả với mong muốn đạt được kết quả về việc tiết kiệm thời gian, năng lực và nguyên vật liệu.

Hệ thống hoạt động của Taylor như sau:

- Kỹ năng, sức lực và khả năng học tập được xác định cho từng công nhân để họ có thể được ấn định vào các công việc mà họ thích hợp nhất.
- Các nghiên cứu về theo dõi ngưng làm việc được tiến hành nhằm đưa ra kết quả chuẩn cho từng công nhân ở từng nhiệm vụ. Kết quả mong muốn đối với từng công nhân sẽ được sử dụng cho việc hoạch định và lập thời gian biểu, so sánh với phương pháp khác để thực thi nhiệm vụ.

---

*Giáo trình Quản trị sản xuất & dịch vụ*