

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**LÊ THỊ NHƯ SƯƠNG**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC XÂY DỰNG**  
**KẾ HOẠCH SẢN XUẤT TẠI NHÀ MÁY AN HẢI**  
**- CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY SẢN BÌNH ĐỊNH**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**  
**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng, Năm 2013**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. NGUYỄN THANH LIÊM**

Phản biện 1: **TS. PHẠM THỊ LAN HƯƠNG**

Phản biện 2: **GS.TS. NGUYỄN ĐÌNH HƯƠNG**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 09 tháng 03 năm 2013.

*\* Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại Học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh Tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Xây dựng kế hoạch là khâu đầu tiên trong chu trình quản trị doanh nghiệp với việc phác thảo nhiệm vụ và phương án thực hiện góp phần quan trọng vào việc xác định đúng các mục tiêu, hướng đi, xác lập, đánh giá, lựa chọn các phương án phối hợp các nguồn lực bên trong và bên ngoài để thực hiện thành công các mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Kế hoạch là căn cứ cho công tác tổ chức, quản trị hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nhiệm vụ của công tác xây dựng kế hoạch là hoạch định các tác nghiệp kinh tế trong doanh nghiệp và hướng tới cực tiểu hoá chi phí, tối đa hoá lợi nhuận là mục tiêu của doanh nghiệp. Vì vậy nó chú trọng vào các hoạt động hiệu quả và đảm bảo tính phù hợp. Kế hoạch thay thế sự manh mún, không được phối hợp bằng sự nỗ lực chung, thay thế những luồng hoạt động bất thường bởi một luồng đều đặn có tính ổn định cao và thay thế những phán xét vội vàng bằng những quyết định có cân nhắc kỹ lưỡng. Ở phạm vi doanh nghiệp, vai trò của kế hoạch đối với các hoạt động tác nghiệp kinh tế càng rõ nét. Quá trình sản xuất sản phẩm và dịch vụ thường được chia thành nhiều công đoạn, nhiều chi tiết có liên quan chặt chẽ, mang tính dây chuyền với nhau, quá trình đó cần phải được phân chia thành các tác nghiệp kinh tế, kỹ thuật chi tiết theo thời gian và không gian. Công tác xây dựng kế hoạch trong doanh nghiệp tạo cơ sở cho việc nhìn nhận khoa học các nội dung hoạt động có liên quan chặt chẽ với nhau trong quá trình tiến tới mục tiêu sản xuất sản phẩm và dịch vụ cuối cùng. Trên nền tảng đó các nhà quản trị thực hiện việc phân công, điều độ, tổ chức các hoạt động cụ thể, chi tiết theo đúng trình tự, đảm bảo cho quá trình sản xuất ổn định ít bị rối loạn và ít bị tổn kém.

Nhà máy An Hải – Công ty cổ phần Thủy Sản Bình Định là đơn vị chuyên sản xuất chế biến hàng thủy sản. Sản phẩm chính của nhà máy là Cá Ngừ Đại Dương, Cá Đen, Cá Dứa, Cá Cờ Gòn, Cá Thu Hù...

Với nhận thức về tầm quan trọng của công tác xây dựng kế hoạch

sản xuất trong việc xác định cơ hội và thách thức của doanh nghiệp trong tiến trình nước ta hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới và mong muốn áp dụng những kiến thức đã được học tập, nghiên cứu có thể vận dụng vào thực tiễn ở doanh nghiệp mình góp phần vào công cuộc công nghiệp hoá hiện đại hoá của đất nước do đó em chọn đề tài **“Hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch sản xuất tại Nhà máy An Hải – Công ty cổ phần Thủy Sản Bình Định”** để viết luận văn.

**2. Mục đích nghiên cứu của đề tài:** Trên cơ sở hệ thống hoá lý luận về công tác xây dựng kế hoạch sản xuất, tiến hành phân tích thực trạng công tác xây dựng kế hoạch sản xuất tại một doanh nghiệp để từ đó đề xuất về giải pháp hoàn thiện.

**3. Đối tượng nghiên cứu:** Đề tài tập trung nghiên cứu công tác xây dựng kế hoạch sản xuất hàng năm của doanh nghiệp: Nhà máy An Hải – Công ty cổ phần thủy sản Bình Định.

**4. Phạm vi nghiên cứu:** Kế hoạch sản xuất là một lĩnh vực rộng liên quan đến nhiều lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, để đáp ứng yêu cầu của chuyên ngành quản trị kinh doanh và phù hợp với thực tế tại doanh nghiệp, xác định lựa chọn phạm vi nghiên cứu của đề tài là công tác xây dựng kế hoạch sản xuất Nhà máy An Hải – Công ty cổ phần Thủy Sản Bình Định.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Trong luận văn sẽ sử dụng phương pháp nghiên cứu phân tích và tổng hợp:

- Tổng hợp lý luận chung về kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp.

- Phân tích thực trạng công tác xây dựng kế hoạch sản xuất tại Nhà máy An Hải – Công ty cổ phần thủy sản Bình Định.

Trên cơ sở lý luận chung, tổng hợp lại những ưu nhược điểm để đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch sản xuất của Nhà máy.

### **6. Những đóng góp chính của Đề tài**

Việc nghiên cứu thực trạng công tác xây dựng kế hoạch sản xuất tại Nhà máy An Hải – Công ty Cổ phần thủy sản Bình Định từ trước đến nay chưa có ai thực hiện. Vì vậy, đề tài “***Hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch sản xuất tại Nhà máy An Hải – Công ty cổ phần thủy sản Bình Định***” có những đóng góp sau:

- Hệ thống hoá lý luận chung về xây dựng kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp trong đó có đi sâu vào những đặc thù xây dựng kế hoạch sản xuất của một doanh nghiệp chế biến thủy sản.

- Phân tích thực trạng công tác xây dựng kế hoạch sản xuất tại Nhà máy An Hải – Công ty cổ phần thủy sản Bình Định, chỉ ra những ưu điểm cũng như những hạn chế trong công tác xây dựng kế hoạch của nhà máy.

- Đề xuất những giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch sản xuất của Nhà máy An Hải.

**7. Kết cấu của luận văn:** Luận văn có kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Lý luận chung về công tác xây dựng kế hoạch sản xuất tại doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác xây dựng kế hoạch sản xuất tại nhà máy An Hải.

Chương 3: Định hướng một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch sản xuất tại nhà máy An Hải.

## **8. Tổng quan tài liệu**

### **CHƯƠNG 1**

#### **LÝ LUẬN CHUNG VỀ CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH SẢN XUẤT TẠI DOANH NGHIỆP**

##### **1.1 HỆ THỐNG KẾ HOẠCH SẢN XUẤT CỦA DOANH NGHIỆP**

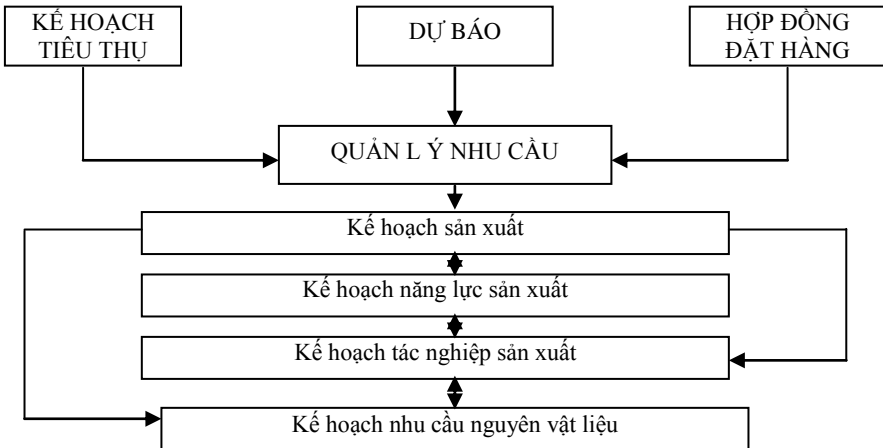
###### **1.1.1 Phân loại kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp**

Nếu lấy các mốc thời gian theo lịch để xây dựng kế hoạch sản xuất thì doanh nghiệp xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch sản xuất theo 3 hình thức cơ bản là: Kế hoạch sản xuất dài hạn, kế hoạch sản xuất trung hạn, kế hoạch sản xuất ngắn hạn.

### 1.1.2 Kế hoạch sản xuất năm

**Khái niệm:** Kế hoạch sản xuất hàng năm của doanh nghiệp còn được gọi là kế hoạch sản xuất tổng hợp, thời gian kế hoạch của nó thường là một năm, vì vậy rất nhiều doanh nghiệp còn gọi là kế hoạch sản xuất năm.

#### Các bộ phận của kế hoạch sản xuất hàng năm



Sơ đồ 1.1 Kế hoạch sản xuất hàng năm của doanh nghiệp

## 1.2 VỊ TRÍ CỦA KẾ HOẠCH SẢN XUẤT TRONG KẾ HOẠCH SẢN XUẤT – KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP.

### 1.2.1 Khái niệm kế hoạch sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp.

Nhiệm vụ của doanh nghiệp là sản xuất ra các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng và thoả mãn những nhu cầu thị trường. Công cụ quản lý hữu hiệu doanh nghiệp sử dụng để hoàn thành nhiệm vụ của mình đó chính là kế hoạch sản xuất kinh doanh (trước đây được gọi là kế hoạch sản xuất – kỹ thuật – tài chính). Kế hoạch sản xuất - kinh doanh là hệ thống kế hoạch hàng năm của doanh nghiệp, là hệ thống các chỉ tiêu, nhiệm vụ, chương trình cụ thể triển khai toàn bộ các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp với các nguồn lực và biện pháp bảo đảm thực hiện.

### 1.2.2 Các bộ phận của kế hoạch sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp.

Hệ thống kế hoạch sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm các bộ phận kế hoạch sau hợp thành:

- Kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm.
- Kế hoạch khoa học và công nghệ.
- Kế hoạch xây dựng cơ bản và sửa chữa lớn.
- Kế hoạch lao động tiền lương.
- Kế hoạch cung ứng vật tư.
- Kế hoạch giá thành sản phẩm.
- Kế hoạch tài chính.

### **1.2.3 Vị trí của kế hoạch sản xuất.**

Mối quan hệ giữa kế hoạch sản xuất và kế hoạch tiêu thụ sản phẩm

Mối quan hệ giữa kế hoạch sản xuất và các kế hoạch khác

## **1.3 QUY TRÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG KẾ HOẠCH SẢN XUẤT.**

### **1.3.1 Quy trình xây dựng kế hoạch sản xuất hàng năm**

### **1.3.2 Một số phương pháp xây dựng kế hoạch sản xuất**

*Phương pháp dự báo nhu cầu*

*Phương pháp xác định sản lượng tối ưu*

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH SẢN XUẤT TẠI NHÀ MÁY AN HẢI**

## **2.1 GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ NHÀ MÁY AN HẢI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY SẢN BÌNH ĐỊNH.**

### **2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển.**

Tên Công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY SẢN BÌNH ĐỊNH

Tên viết tắt: BIDIFISCO

Địa chỉ: 02D Trần Hưng Đạo - TP Qui Nhơn - Tỉnh Bình Định

Điện thoại: + 84 56 3892130 – 3892627 Fax:+84 56 3892355

Lĩnh vực kinh doanh: sản xuất, chế biến, kinh doanh thương mại, dịch vụ.

Ngành nghề kinh doanh: nuôi trồng, chế biến, mua bán thủy sản, đóng mới tàu thuyền, mua bán xăng dầu...

Công ty CP thủy sản Bình Định chính thức đi vào hoạt động kể từ ngày 01/03/1999 sau khi đại hội cổ đông ngày 11/02/1999 theo chứng nhận đăng ký kinh doanh số 056954 do Sở kế hoạch và đầu tư cấp.

### **2.1.2. Đặc điểm tổ chức sản xuất kinh doanh.**

#### **2.1.3 Cơ cấu tổ chức của Nhà máy An Hải.**

- a. Đặc điểm tổ chức sản xuất
- b. Tổ chức bộ máy quản lý
- c. Bộ máy quản trị của Nhà máy
- d. Mô hình hệ thống sản xuất của Nhà máy An Hải

#### **2.1.4 Kết quả sản xuất kinh doanh của Nhà máy trong những năm gần đây.**

Mặc dù hoạt động kinh doanh trong điều kiện thị trường biến động, cạnh tranh gay gắt nhưng công ty đã thực hiện đường lối chính sách đúng đắn nên đã đạt những thành tựu nhất định. Ta thấy doanh thu qua các năm tăng với tốc độ ổn định. Năm 2012 tăng so với năm 2009 là 26,20%. Về lợi nhuận của công ty cũng tăng qua các năm.

- a. Kết quả về sản phẩm và thị trường
- b. Kết quả doanh thu và lợi nhuận
- c. Kết quả về nộp ngân sách và thu nhập

## **2.2 CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH SẢN XUẤT CỦA NHÀ MÁY AN HẢI.**

### **2.2.1 Hệ thống sản phẩm của nhà máy An Hải.**

- a/ Tuna: Loin, chunk, saku, Slice, Steak, Cube
- b/ Marlin : Loin, Steak, Cube
- c/ Swordfish: Loin, Steak, Cube
- d/ Mahi: Whole, Fillet, loin, Slice, Steak, Cube
- e/ Oilfish: Whole, Fillet, loin, Slice, Steak, Cube
- f/ Wahoo: Whole, Fillet, loin, Slice, Steak, Cube
- g/ Blue Shark: Fillet, loin, Slice, Steak, Cube



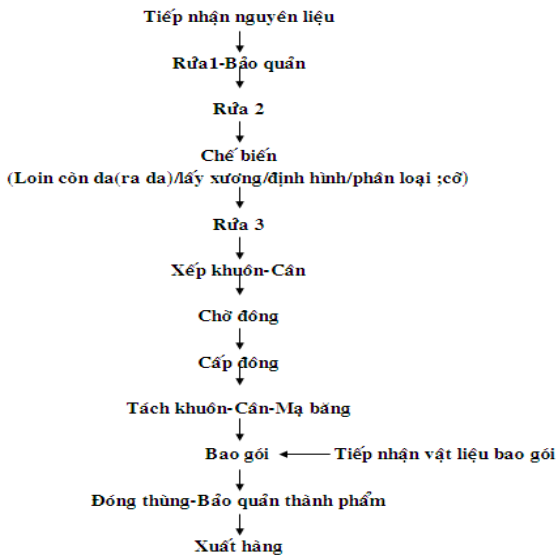
### 2.2.2 Đặc điểm về thị trường.

Hiện nay nhà nước đang có chính sách để hỗ trợ ngành thủy sản. Nhà máy An Hải sản xuất hàng thủy sản nói chung. Nhà máy An Hải có những sản phẩm, đối thủ cạnh tranh trong ngành đó là: Các đơn vị sản xuất chế biến hàng thủy sản trong nước và các công ty nước ngoài.

### 2.2.3 Quy trình công nghệ sản xuất và trang thiết bị máy móc

#### Sơ đồ Quy trình công nghệ sản xuất

#### CÁ NGỪ /CÁ CỜ GÒN LOIN CÒN DA –RA DA ĐÔNG LẠNH



Sơ đồ Quy trình công nghệ sản xuất hàng các mặt hàng thủy sản

### 2.2.4 Nguyên liệu chính dùng trong sản xuất và nguồn cung ứng

### 2.2.5. Định mức tiêu hao nguyên vật liệu

### 2.2.6 Đặc điểm nguồn nhân lực của Nhà máy

## 2.3 HỆ THỐNG KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA NHÀ MÁY.

Do đặc điểm về sản phẩm của Nhà máy An Hải sản xuất hàng năm theo nguồn cung ứng nguyên liệu nhập khẩu từ nhiều nước, do vậy

hệ thống kế hoạch sản xuất kinh doanh của Nhà máy chỉ gồm có kế hoạch sản xuất kinh doanh theo thời gian.

### **2.3.1 Kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn của Nhà máy.**

Căn cứ vào những mục tiêu phát triển Công ty trong nhiệm kỳ của Hội đồng quản trị đã được Đại hội đồng cổ đông nhất trí thông qua, Nhà máy xây dựng các chỉ tiêu của kế hoạch dài hạn trình Công ty phê duyệt, nội dung chính gồm:

- Giá trị sản xuất thủy sản tăng trưởng đạt tối thiểu 15%/năm.
- Sản phẩm: Nghiên cứu và sản xuất những chủng loại sản phẩm mới trong nước chưa sản xuất được.
- Khoa học công nghệ: Nghiên cứu cải tiến, phục hồi những máy móc trang thiết bị hiện có để tăng cường năng lực sản xuất đáp ứng được mức độ tăng trưởng và nâng cao năng suất của người lao động.
- Đầu tư cho mở rộng phát triển sản xuất: Xây dựng và triển khai các phương án đầu tư theo chiều sâu cho phát triển sản xuất, tập trung vào các khâu còn yếu của Nhà máy.
- Thu nhập cho người lao động: Tăng từ 5-8%/năm.
- Chi trả cổ tức cho các cổ đông của Nhà máy tối thiểu bằng lãi suất ngân hàng.

### **2.3.2 Kế hoạch sản xuất kinh doanh ngắn hạn của Nhà máy**

Các chỉ tiêu chính của kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm gồm: Doanh thu tiêu thụ sản phẩm; Tổng sản lượng; Khấu hao; Lợi nhuận; Nộp ngân sách; Đơn giá tiền lương.

## **2.4 THỰC TRẠNG QUY TRÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG KẾ HOẠCH SẢN XUẤT TẠI NHÀ MÁY AN HẢI**

*Quy trình xây dựng kế hoạch sản xuất:*

Bước 1: phân tích, đánh giá việc thực hiện kế hoạch đầu năm và công tác chuẩn bị xây dựng kế hoạch sản xuất cho năm tới.

Bước 2: xây dựng kế hoạch sản xuất dự thảo

Bước 3: xây dựng và lựa chọn phương án sản xuất

Bước 4: phê duyệt kế hoạch sản xuất chính thức

## **2.5 ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH SẢN XUẤT TẠI NHÀ MÁY AN HẢI.**

### **2.5.1 Những ưu điểm trong công tác xây dựng kế hoạch sản xuất**

**Thứ nhất:** Nhà máy đã xây dựng được quy trình xây dựng kế hoạch sản xuất tương đối hợp lý phù hợp với cơ cấu tổ chức của Nhà máy để xây dựng kế hoạch sản xuất hàng năm. Nhà máy tiết kiệm, giảm giá thành hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất được giao.

**Thứ hai:** Việc phân công nhiệm vụ xây dựng kế hoạch sản xuất của là rất rõ ràng, cụ thể không bị chồng chéo. Trách nhiệm của các đơn vị trong công tác xây dựng kế hoạch sản xuất được quy định rõ vì vậy việc phối hợp trong công tác xây dựng kế hoạch sản xuất được phối hợp được thuận lợi có hiệu quả. Phòng kinh doanh chủ động trong công tác tiêu thụ sản phẩm, cung ứng nguyên vật liệu và đặc biệt là tham mưu cho lãnh đạo Nhà máy về những giải pháp đối với sự biến động của thị trường.

**Thứ ba:** Đề cập đầy đủ các chỉ tiêu quan trọng cơ bản, cần thiết đáp ứng được yêu cầu của các cơ quan quản lý. Việc xây dựng các chỉ tiêu của kế hoạch sản xuất được tiến hành có căn cứ và cơ sở khoa học phản ánh tương đối chính xác năng lực sản xuất của Nhà máy và đã tạo điều kiện thuận lợi cho các cán bộ được phân công xây dựng kế hoạch sản xuất, giúp Nhà máy theo dõi tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất giữa các năm.

**Thứ tư:** Việc phân chia kế hoạch sản xuất ra các tháng, quý cho các phân xưởng sản xuất chính và phân xưởng sản xuất phụ được Nhà máy thực hiện tốt, hợp lý phù hợp với điều kiện sản xuất thực tế của các đơn vị. Ban Giám đốc phân chia kế hoạch sản xuất năm ra tháng, quý cho các đơn vị được tiến hành một cách khoa học phù hợp với điều kiện thực tế sản xuất kinh doanh của Nhà máy chứ không máy móc. Điều này đã góp phần quan trọng vào việc hoàn thành kế hoạch sản xuất.

**Thứ năm:** Thông tin phục vụ cho công tác xây dựng kế hoạch sản xuất được phòng kinh doanh cập nhật tương đối đầy đủ, có hệ thống qua các năm thể hiện chi tiết trong chi tiết tiêu thụ sản phẩm đối với từng chủng loại sản phẩm, từng khách hàng, khu vực cụ thể. Ngoài ra phòng kinh doanh còn thu thập các số liệu và nhu cầu của khách hàng mới xuất hiện trên thị trường để Nhà máy có kế hoạch từng bước đáp ứng các nhu cầu này.

### 2.5.2 Những hạn chế trong công tác xây dựng kế hoạch sản xuất

**Thứ nhất:** Nhà máy vẫn chưa xây dựng được một chiến lược phát triển chi tiết cụ thể để làm cơ sở, định hướng cho các hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm đạt mục tiêu là tối đa hoá lợi nhuận (ròng). Đối với những kế hoạch ngắn hạn (kế hoạch năm) thì mục tiêu không phải là tối đa hoá lợi nhuận ròng mà thường là tận dụng tốt nhất năng lực sản xuất hiện có nhằm tối đa hoá mức lãi thô. Các cán bộ xây dựng kế hoạch sản xuất của Nhà máy còn qua loa, đại khái, thiếu căn cứ, không có tính chuyên nghiệp.

**Thứ hai:** Hoạt động nghiên cứu và dự báo nhu cầu thị trường của Nhà máy chưa được quan tâm đúng mức, còn yếu, nặng về kinh nghiệm. Nhà máy không có Phòng Marketing, vì vậy công tác nghiên cứu và dự báo thị trường do Phòng kinh doanh đảm nhiệm, thực hiện chưa có hệ thống, bài bản nên kết quả không cao chưa đáp ứng được yêu cầu. Việc dự báo nhu cầu thị trường chủ yếu chỉ dựa vào kết quả sản xuất kinh doanh của những năm trước. Kế hoạch sản xuất của Nhà máy không sát với nhu cầu thực tế của thị trường, không tận dụng triệt để những lợi thế trong sản xuất và kết quả không như mong muốn.

**Thứ ba:** Nhà máy chưa xây dựng được một chính sách sản xuất sản phẩm chi tiết đối với những sản phẩm truyền thống. Trong các năm qua, khi tổ chức xây dựng kế hoạch sản xuất Nhà máy chưa phân tích hiệu quả kinh tế của các sản phẩm. Vì vậy, Nhà máy bị động khi đưa ra các quyết

định trong việc xây dựng kế hoạch sản xuất cho toàn Nhà máy.

**Thứ tư:** Nhà máy An Hải hiện tại vẫn tiến hành công tác xây dựng kế hoạch sản xuất theo phương pháp đã được áp dụng từ thời quản lý kinh tế kế hoạch hoá tập trung. Căn cứ chủ yếu vào kết quả sản xuất thực hiện năm trước và sự chỉ đạo của Công ty nhân thêm 15 – 20% để xây dựng cho kế hoạch sản xuất năm tới. Phương pháp xây dựng kế hoạch sản xuất hoàn toàn mang tính chủ quan, đối phó, thiếu các căn cứ thực tế, khoa học không đáp ứng được yêu cầu phát triển doanh nghiệp và nhu cầu của thị trường.

**Thứ năm:** Chất lượng của kế hoạch sản xuất phụ thuộc rất nhiều vào trình độ của đội ngũ cán bộ làm công tác kế hoạch, chưa đáp ứng được yêu cầu ngày cao của thị trường. Sản phẩm của nhà máy chủ yếu là sản phẩm truyền thống bị cạnh tranh nhiều hiệu quả sản xuất kinh doanh của nhà máy không cao, các cán bộ phụ trách công tác xây dựng kế hoạch của nhà máy hầu như không đưa ra được đánh giá, phân tích có khoa học đối với các phương án sản xuất được lựa chọn. Nhà máy còn rất bị động trong việc triển khai các nhu cầu mới của thị trường do không nắm bắt, dự báo trước được những nhu cầu mới này.

### CHƯƠNG 3

#### ĐỊNH HƯỚNG MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH SẢN XUẤT TẠI NHÀ MÁY AN HẢI

##### 3.1 ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA NHÀ MÁY AN HẢI - CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY SẢN BÌNH ĐỊNH

- **Định hướng chung:** Nhà máy phấn đấu đạt những mục tiêu chung đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua là mức tăng trưởng, thu nhập và việc làm cho người lao động, chi trả cổ tức.

- **Định hướng về hoạt động sản xuất:**

+ Tập trung các nguồn lực cho sản xuất những sản phẩm truyền thống mà Nhà máy có thể mạnh để củng cố và giữ vững thị trường, khách hàng truyền thống. Đây là vấn đề có tính chất sống còn đối với Nhà máy vì khách hàng và thị trường truyền thống.

+ Nâng cao chất lượng, giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm tăng cường khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường.

+ Nghiên cứu, phát triển một số sản phẩm mới trong điều kiện công nghệ kỹ thuật của Nhà máy.

+ Nhà máy đẩy mạnh và khuyến khích áp dụng những sáng kiến, cải tiến làm tăng năng suất lao động của Nhà máy.

## **3.2 CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH SẢN XUẤT TẠI NHÀ MÁY AN HẢI**

### **3.2.1 Lập kế hoạch nhu cầu nguyên vật liệu hàng năm của Nhà máy**

#### **\* Cơ sở giải pháp**

#### **\* Nội dung giải pháp**

- Công tác hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu của nhà máy.

+ Mở rộng thị trường tìm kiếm và cung cấp nguyên vật liệu sản xuất.

+ Giảm chi phí liên quan đến vận chuyển, lưu kho bằng cách tìm các nhà cung cấp gần nhà máy.

+ Củng cố mối quan hệ nhà cung cấp truyền thống, thiết lập mối quan hệ nhà cung cấp mới.

+ Mạnh dạn vay vốn liên doanh, liên kết với các đối tác trong nước và nước ngoài có uy tín để đổi mới công nghệ, nâng cao năng xuất, năng lực sản xuất, nâng cao chất lượng, giảm giá thành sản xuất và chi phí lưu thông.

+ Phòng kỹ thuật phải thường xuyên theo dõi, giám sát hoạt động của nhà máy, thấy được khả năng, ưu nhược điểm hoạt động của hệ thống máy móc. Phù hợp loại nguyên vật liệu nào? Sản xuất bao nhiêu sản phẩm trong thời gian bao nhiêu thì phù hợp, từ đó kết hợp với phòng

kế hoạch để có kế hoạch cụ thể cho việc sản xuất.

- Chủ động nguồn cung ứng trên cơ sở trên cơ sở luôn luôn hoạch định trước một bước nhu cầu nguyên vật liệu.

+ Đây là hoạt động cần thiết, không thể thiếu mà bất kỳ doanh nghiệp sản xuất nào cũng phải chủ động thực hiện, tuy nhiên cách thực hiện và khả năng thực hiện lại khác nhau.

+ Đối với nhà máy nhu cầu sản xuất cung ứng diễn ra hàng ngày. Đòi hỏi đội ngũ các phòng ban cần chủ động trong công tác hoạch định.

+ Hoàn thiện công tác kho lạnh nhằm đẩy mạnh khả năng cung ứng.

### **- Điều kiện thực hiện giải pháp**

#### **Ưu điểm**

- Trước hết nhà máy là cơ sở sản xuất có nhu cầu nguyên vật liệu rất lớn. Trong khả năng cung ứng đặc biệt chú trọng đến khả năng cung ứng theo chủng loại và số lượng. Thực hiện hệ thống định mức nguyên vật liệu để tiết kiệm chi phí nguyên vật liệu.

- Trong công tác thu mua nguyên vật liệu, bộ phận thu mua và phòng vật tư có trách nhiệm quản lý chặt chẽ từ khâu chất lượng, số lượng trước khi nhập kho và chế biến.

- Về bảo quản, dự trữ ở mức hợp lý, đủ đảm bảo cho sản xuất không gây ra ứ đọng vốn. Bên cạnh đó nhà máy có hệ thống kho lạnh phù hợp với quy mô sản xuất.

#### **Nhược điểm**

- Nhà máy vẫn chưa áp dụng hệ thống máy tính trong việc hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu.

- Trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý hiện nay của nhà máy còn hạn chế về nhiều lĩnh vực do vậy công tác hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu sẽ không được như mong muốn.

- Tuy chi phí, công sức bỏ ra cho việc hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu nhưng độ chính xác không cao do nguyên vật liệu trên thị

trường luôn luôn biến động.

### **3.2.2 Xây dựng chính sách nghiên cứu và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm tạo điều kiện chủ động trong công tác xây dựng kế hoạch sản xuất**

#### **Cơ sở của giải pháp**

Hiện tại Công ty chưa xây dựng công tác điều tra nghiên cứu thị trường còn hạn chế, chưa có bộ phận chuyên trách về Marketing riêng tại Công ty. Bộ phận này chuyên thực hiện các chiến lược góp phần đẩy mạnh công tác tiêu thụ mang tính chất lâu dài nhằm củng cố lợi thế kinh doanh của Công ty trên thị trường.

Để giữ vững thị trường công ty nên có những chiến lược, chính sách phù hợp cụ thể như sau:

+ Thực hiện chính sách quảng cáo về sản phẩm và thông tin về công ty đến với khách hàng nhằm tạo sự quan tâm của họ đối với sản phẩm của công ty. Các phương tiện thông tin đại chúng là các cơ hội mà công ty vận dụng thì rất đa dạng.

+ Xây dựng chính sách phân phối cho phù hợp dựa trên cơ sở khoa học nhằm đảm bảo khả năng và mục tiêu của công ty. Sản xuất sản phẩm nhằm mục đích đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng, thị trường và nhằm đạt mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp là tối đa hoá lợi .

#### **Nội dung giải pháp**

Để có cơ sở loại bỏ những sản phẩm cũ và đưa vào những sản phẩm mới , Phòng Kế toán – Tài chính tiến hành phân loại, đánh giá các mặt hàng theo các tiêu chí chất lượng, giá trị doanh thu, lợi nhuận chú trọng đến những sản phẩm mang lại hiệu quả cao, duy trì sự ổn định sản xuất kinh doanh và loại bỏ một số mặt hàng mang lại hiệu quả thấp hoặc không có hiệu quả để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Nhà máy. Khai thác tối ưu các nguồn lực của nhà máy vào hoạt động sản xuất đem lại hiệu quả cao nhất.



Phòng kinh doanh kết hợp cùng Phòng Tài chính - Kế toán tiến hành phân tích đánh giá hiệu quả kinh tế của sản phẩm.

Do đặc tính chất đặc thù của sản phẩm hàng thủy sản, để khác biệt hoá sản phẩm của mình Nhà máy lựa chọn việc nâng cao chất lượng sản phẩm.

Để tạo ra sự khác biệt về chất lượng phải có những giải pháp về công nghệ chế tạo và nguyên liệu đầu vào.

### **Điều kiện để thực hiện giải pháp**

- Nhà máy phải tổ chức phân công nhiệm vụ rõ ràng cho các đơn vị trong việc triển khai thực hiện chính sách sản phẩm.

- Nguồn kinh phí tài trợ cho công tác nghiên cứu & phát triển, hoạt động marketing.

- Để thực hiện thành công giải pháp này Nhà máy cần phải có các chính sách đồng bộ , cụ thể :

+ Sản phẩm của Nhà máy phải đảm bảo chất lượng an toàn vệ sinh thực phẩm, giá cạnh tranh được với hàng hoá nhập khẩu.

- Khả năng về công nghệ kỹ thuật đảm bảo sản xuất hàng đạt chất lượng theo yêu cầu của khách hàng.

- Tìm được nguồn cung cấp nguyên vật liệu đầu vào ổn định với giá cạnh tranh phù hợp với việc sản xuất cho các chủng loại hàng hoá có cấp bền khác nhau.

### **Đánh giá giải pháp**

#### **Ưu điểm**

- Giải pháp có tính khả thi cao, mang lại lợi ích thiết thực.

- Tạo điều kiện nâng cao chất lượng sản phẩm, năng suất lao động, tiết kiệm được chi phí dự trữ thành phẩm, tồn kho nguyên vật liệu.

- Uy tín của Nhà máy được khẳng định.

#### **Nhược điểm**

- Có thể mất khách hàng ở những phân đoạn thị trường cấp thấp,

rất nhạy cảm về giá.

- Kết quả phân tích để lựa chọn những chủng loại sản phẩm cần giảm bớt chủ yếu là dựa trên chi tiết tiêu thụ do vậy mang tính chủ quan. Để khắc phục nhược điểm này cần nghiên cứu nhu cầu thị trường một cách kỹ lưỡng.

### **3.2.3 Nâng cao chất lượng công tác dự báo nhu cầu thị trường**

#### **Cơ sở của giải pháp**

Dự báo là một nghệ thuật và là môn khoa học tiên đoán các sự việc, hiện tượng sẽ xảy ra trong tương lai, dự báo chính xác sẽ giữ vai trò rất quan trọng và có ý nghĩa quyết định đối với mọi hoạt động của sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy nhu cầu thị trường là khâu đầu tiên để xem xét, xây dựng các chỉ tiêu của kế hoạch sản xuất của Nhà máy. Kết quả của công tác dự báo nhu cầu thị trường là cơ sở, căn cứ để Nhà máy quyết định mức tăng hoặc giảm sản lượng đối với từng loại sản phẩm, đồng thời giúp Nhà máy đề ra những giải pháp, phương hướng xây dựng và thực hiện thành công kế hoạch sản xuất.

Mặc dù, trong những năm qua Nhà máy đã thực hiện công tác dự báo nhu cầu thị trường một cách có hệ thống, liên tục trước khi xây dựng kế hoạch sản xuất. Tuy nhiên, kết quả dự báo nhu cầu thị trường chưa cao còn nhiều yếu kém, hạn chế do những nguyên nhân: Việc thực hiện mới chỉ dừng ở mức sơ lược chứ chưa đi sâu thu thập, phân tích tất cả các yếu tố có tác động tới thị trường sản phẩm của Nhà máy một cách toàn diện. Mặt khác, việc xây dựng kế hoạch sản xuất của Nhà máy không phản ánh sát tình hình thực tế của thị trường nên trong quá trình thực hiện vẫn phải điều chỉnh kế hoạch khi thị trường thay đổi, điều này dẫn đến sự điều chỉnh của hàng loạt các kế hoạch khác có liên quan như kế hoạch tiêu thụ sản phẩm, kế hoạch cung ứng nguyên vật liệu, kế hoạch tài chính .v.v...

Xuất phát từ vai trò quan trọng của công tác dự báo nhu cầu thị

trường đối với công tác xây dựng kế hoạch sản xuất của Nhà máy. Nhà máy An Hải cần nâng cao chất lượng công tác dự báo nhu cầu để có những cơ sở căn cứ chính xác cho công tác xây dựng kế hoạch sản xuất, tránh hiện tượng điều chỉnh, cân đối kế hoạch sản xuất trong quá trình thực hiện. Đây chính là cơ sở của giải pháp nâng cao chất lượng công tác dự báo nhu cầu của Nhà máy An Hải.

### **Nội dung của giải pháp**

Trong những năm vừa qua, công tác dự báo nhu cầu thị trường ở Nhà máy được tiến hành mang nặng tính hình thức, trong phạm vi hẹp và mang tính chủ quan. Vì vậy, công tác xây dựng kế hoạch sản xuất và thực hiện kế hoạch còn nhiều hạn chế chưa đáp ứng được yêu cầu của thị trường và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Chính vì vậy Nhà máy cần phải nâng cao chất lượng công tác dự báo nhu cầu thị trường, cụ thể như sau:

- Nhà máy cần phải triển khai thực hiện thường xuyên, có hệ thống, phương pháp khoa học công tác dự báo nhu cầu thị trường để có căn cứ, cơ sở chính xác cho việc xây dựng kế hoạch sản xuất. Các dự báo nhu cầu thị trường sử dụng làm căn cứ cho việc xây dựng kế hoạch sản xuất phải có chất lượng tốt: Chính xác, có độ tin cậy cao, dễ hiểu, dễ sử dụng vào công tác xây dựng kế hoạch sản xuất của Nhà máy. Nhà máy cần tập trung vào phân tích, nghiên cứu các yếu tố có tác động mạnh nhất, trực tiếp nhất đến hoạt động sản xuất kinh doanh. Dự báo nhu cầu thị trường được tiến hành một cách khoa học sẽ giúp Nhà máy xác định và tiên lượng được những cơ hội, thách thức trong tương lai nhằm đảm bảo thể chủ động, linh hoạt trong công tác xây dựng kế hoạch sản xuất và hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Nhà máy cần phải triển khai thực hiện công tác nghiên cứu và dự báo nhu cầu thị trường không những chỉ trong ngắn hạn mà phải triển khai cả trong trung hạn và dài hạn nhằm tạo thể chủ động, nắm bắt được

ơ hội để phát triển và có những giải pháp đối phó với những nguy cơ.

- Để nâng cao chất lượng, độ chính xác của các kết quả dự báo nhu cầu thị trường, một vấn đề có ý nghĩa quan trọng và mang tính quyết định là việc lựa chọn phương pháp dự báo thích hợp phù hợp với điều kiện thực tế ở nước ta. Như trên đã đề cập có hai phương pháp dự báo định tính và định lượng, để đạt được kết quả tốt đáp ứng được yêu cầu của công tác xây dựng kế hoạch sản xuất, Nhà máy cần lựa chọn, kết hợp sử dụng đồng thời cả hai phương pháp trên sẽ mang lại hiệu quả cao.

- Đây mạnh việc thu thập thông tin về sản phẩm từ khách hàng. Nhà máy cần đẩy mạnh việc thu thập thông tin từ khách hàng truyền thống và một số khách hàng tiềm năng về nhu cầu, kế hoạch mua hàng trong tương lai. Qua thông tin thu thập được giúp nhà máy hiểu rõ nhu cầu, kế hoạch mua hàng của khách hàng và ước lượng, dự báo thị trường tiềm năng cho từng kỳ. Việc thu thập thông tin từ khách hàng không chỉ phục vụ cho các hoạt động dự báo về nhu cầu về những sản phẩm thông dụng mà còn cho biết nhu cầu, xu hướng phát triển đối với những sản phẩm mới của khách hàng giúp nhà máy có kế hoạch nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu thị trường.

Công tác dự báo nhu cầu do Phòng kinh doanh tiến hành thực hiện. Sau khi có kết quả dự báo của Phòng Kinh doanh Ban giám đốc Nhà máy tiến hành lấy ý kiến của các cán bộ quản lý lâu năm có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh hàng quy chế về nhu cầu cho kỳ kế hoạch tới. Kết quả là sẽ tập hợp được các ý kiến đóng góp và đưa đến một ý kiến thống nhất làm cơ sở cho công tác xây dựng kế hoạch sản xuất của Nhà máy.

### **Điều kiện để thực hiện giải pháp**

- Nhà máy phải có đội ngũ nhân viên phụ trách công tác dự báo thực sự có năng lực, am hiểu thị trường, có trình độ, kỹ năng phân tích, xử lý các thông tin thu thập được.

- Lãnh đạo Nhà máy nhận thức được tầm quan trọng của công tác dự báo.

- Xây dựng được hệ thống cập nhật thông tin về thị trường.

- Phải có kinh phí để trang bị các thiết bị, chương trình phần mềm cần thiết cho việc xử lý và thu thập thông tin.

- Nhà máy phải có quan hệ tốt và sự hợp tác từ phía khách hàng, các đơn vị cung cấp thông tin.

### **Đánh giá giải pháp**

#### **Ưu điểm**

- Phương pháp dự báo không quá phức tạp dễ thực hiện.

- Tạo dựng được mối quan hệ lâu dài đối với khách hàng và các đơn vị cung cấp thông tin.

- Khi dự báo chính xác nhu cầu thị trường nhà máy sẽ lập kế hoạch sản xuất tốt hơn đáp ứng được nhu cầu thị trường, dự trữ nguồn nguyên liệu, tiết kiệm được nhiều nguồn lực tăng lợi nhuận, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Kết quả dự báo chính xác sẽ giúp lãnh đạo Nhà máy đưa ra các quyết định đúng đắn, kịp thời.

#### **Nhược điểm**

- Để có kết quả phân tích nhanh, chính xác nhà máy cần thuê các chuyên gia máy tính thiết kế phần mềm chuyên dụng.

- Nhà máy phải trả thêm chi phí cho công tác điều tra, nghiên cứu thị trường, thu thập thông tin.

- Rất khó đánh giá hiệu quả, độ tin cậy của công tác thu thập thông tin.

### **3.2.4 Hoàn thiện hệ thống định mức xây dựng kế hoạch sản xuất**

#### **Cơ sở của giải pháp**

Khi xây dựng kế hoạch sản xuất tất cả các doanh nghiệp đều phải sử dụng hệ thống định mức được xây dựng riêng cho doanh nghiệp

mình. Hệ thống định mức là cơ sở để xây dựng kế hoạch sản xuất, vì vậy các chỉ tiêu định mức được xây dựng càng chính xác bao nhiêu thì chất lượng xây dựng kế hoạch sản xuất càng tốt bấy nhiêu. Các loại định mức chính được sử dụng trong công tác xây dựng kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp sản xuất công nghiệp gồm: Định mức lao động, định mức tiêu thụ nguyên vật liệu, định mức tiêu thụ dụng cụ, định mức sửa chữa, định mức tiêu thụ năng lượng.

#### **- Định mức lao động**

Định mức lao động là cơ sở để xây dựng kế hoạch sản xuất và thiết kế quy trình công nghệ. Định mức lao động được dùng để xác định công suất của các máy, năng suất của phân xưởng và của nhà máy, đồng thời nó cũng được dùng để xác định số lượng công nhân cần thiết cho sản xuất.

Nhiệm vụ chính của định mức lao động là xác định : mức thời gian, có nghĩa là chi phí thời gian cần thiết để thực hiện một đơn vị công việc; mức sản phẩm là số đơn vị sản phẩm được chế tạo ra trong một đơn vị thời gian (giờ, ca. v.v. ) và mức công nhân, có nghĩa là số công nhân cần thiết để thực hiện một khối lượng công việc cụ thể.

Để xây dựng định mức lao động người ta sử dụng 2 phương pháp là: phương pháp thống kê - kinh nghiệm và phương pháp tính toán có căn cứ kỹ thuật.

#### **- Định mức tiêu thụ nguyên vật liệu**

Định mức tiêu thụ nguyên vật liệu được dùng để xác định nhu cầu nguyên vật liệu trong công tác hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu cho sản xuất, để kiểm tra tính hợp lý của việc sử dụng nguyên vật liệu và để tính toán giá thành sản phẩm.

Nhiệm vụ chính của định mức tiêu thụ nguyên liệu là xác định số lượng nguyên liệu cần thiết để sản xuất ra sản phẩm (loin, Fillet, steak...v.v) theo quy trình công nghệ và điều kiện tổ chức sản xuất nhất định.

Phương pháp được sử dụng để xác định định mức tiêu thụ nguyên

vật liệu là phương pháp tính toán – phân tích và phương pháp thống kê - kinh nghiệm.

Định mức tiêu thụ nguyên liệu ảnh hưởng rất lớn tới năng suất lao động. Nếu định mức hợp lý sẽ làm giảm lượng dư gia công dẫn đến giảm bớt giá thành và làm tăng năng suất và ngược lại.

### **Nội dung của giải pháp**

Để tiến hành công tác xác định lại định mức, Nhà máy phải thành lập Ban chỉ đạo thực hiện công tác xác định định mức trong toàn Nhà máy. Chịu trách nhiệm chính về công tác xác định định mức là Phòng Kỹ thuật - Sản xuất phối hợp với Phòng Tổ chức – Hành chính, nội dung công việc gồm:

- *Xác định định mức lao động*
- *Xác định định mức tiêu thụ nguyên vật liệu*
- Xác định định mức công cụ.*

### **3.2.5 Nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ làm công tác xây dựng kế hoạch sản xuất**

#### **Cơ sở của giải pháp**

Nền sản xuất hiện đại xác định con người là tài sản lớn nhất của doanh nghiệp . Sự phát triển như vũ bão của của tiến bộ khoa học kỹ thuật, các mô hình mô phỏng toán học ngày càng được sử dụng rộng rãi để hỗ trợ cho công tác xây dựng kế hoạch và kiểm soát sản xuất chặt chẽ, yêu cầu ngày càng cao của quá trình sản xuất cùng với các trang thiết bị hiện đại,

Do yêu cầu thực tế khách quan, các doanh nghiệp muốn phát triển phải có một đội ngũ cán bộ công nhân viên được đào tạo có đủ năng lực , trình độ chuyên môn đáp ứng được yêu cầu của công việc.

Hiện tại Phòng kinh doanh của Nhà máy chịu trách nhiệm công tác xây dựng kế hoạch sản xuất. Cán bộ nhân viên Phòng kinh doanh phần lớn là tốt nghiệp các chuyên ngành kỹ thuật, vì vậy trong những

năm vừa qua chất lượng của công tác xây dựng chưa cao do trình độ của đội ngũ cán bộ làm công tác xây dựng kế hoạch sản xuất của Nhà máy còn thiếu và yếu chưa được đào tạo chuyên sâu về các lĩnh vực chuyên môn cần thiết cho công tác xây dựng kế hoạch sản xuất. Đây chính là cơ sở của giải pháp nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ làm công tác xây dựng kế hoạch sản xuất.

### **Nội dung của giải pháp**

Để có cơ sở phân loại cán bộ theo trình độ để tổ chức các khoá đào tạo hoặc gửi đi đào tạo, Phòng Tổ chức – Hành chính của Nhà máy căn cứ vào hồ sơ cán bộ lập danh sách về trình độ chuyên môn báo cáo Lãnh đạo nhà máy về phương án cách thức tổ chức đào tạo và tuyển dụng.

#### ***Kế hoạch đào tạo***

#### ***Kế hoạch tuyển dụng***

#### **Điều kiện thực hiện giải pháp**

- Phải có hỗ trợ, sự ủng hộ của Lãnh đạo nhà máy về kinh phí, thời gian.
- Quán triệt tầm quan trọng của công tác đào tạo và có kế hoạch triển khai áp dụng những kiến thức được trang bị trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Nhà máy.
- Sự nỗ lực, cố gắng của các cá nhân.
- Nhà máy có chính sách thu hút lao động có chất lượng cao.

#### **Đánh giá giải pháp**

##### **Ưu điểm:**

- Giải pháp có tính khả thi cao dễ thực hiện.
- Chi phí thực hiện thấp.
- Nâng cao chất lượng công tác xây dựng kế hoạch sản xuất.
- Sự cách biệt về chuyên môn giữa cán bộ quản lý và thừa hành giảm.
- Tạo nguồn cán bộ làm công tác kế hoạch.

##### **Nhược điểm:**

- Học trong giờ ảnh hưởng tới công tác chỉ đạo điều hành sản



xuất.

- Nếu không quyết tâm áp dụng kiến thức được trang bị thì việc đào tạo chỉ mang tính hình thức.

- Nếu nhà máy không có chính sách sử dụng tốt nguồn nhân lực được đào tạo sẽ gây tác động tiêu cực tới đội ngũ cán bộ làm công tác kế hoạch.

### **3.3 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ**

#### **3.3.1 Một số kiến nghị với Nhà nước**

**a. *Đẩy mạnh hoạt động sản xuất chế biến hàng thủy sản:***

**b. *Trợ giúp cho công ty chế biến và xuất khẩu hàng thủy sản***

\* Làm tốt công tác hậu cần

\* Vấn đề tài trợ xuất khẩu

\* Về quỹ hỗ trợ sản xuất, xuất hàng thủy sản.

**c. *Hoàn thiện chính sách về cơ chế quản lý xuất khẩu***

\* Hoàn thiện hệ thống văn bản pháp lý.

\* Hoàn thiện cơ chế quản lý xuất khẩu.

\* Thiết lập một chế độ tỷ giá hối đoái thuận lợi cho hoạt động xuất khẩu.

#### **3.3.2 Kiến nghị với Công ty cổ phần thủy sản Bình Định**

- Hiện tại Công ty cổ phần thủy sản Bình Định là công ty , Công ty cần có quy trình điều hành hợp lý để tạo điều kiện thuận lợi để phát huy thế mạnh hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh được giao. .

- Do điều kiện về tài chính và nhân sự cả hai nhà máy đều không có khả năng tổ chức mạng lưới bán hàng, thu thập thông tin thị trường ở thị trường phía Bắc. Vì vậy, đề nghị Công ty giao nhiệm vụ cho phòng kinh doanh của Công ty phối hợp với nhà máy phát triển ngành hàng thủy sản trên thị trường.

- Nhà máy An Hải đang hoạt động cần ổn định sản xuất và có chính sách đầu tư nâng cao năng lực sản xuất của nhà máy.

## KẾT LUẬN

Xây dựng kế hoạch sản xuất là công việc cần thiết không thể thiếu được đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất. Chất lượng của công tác xây dựng kế hoạch sản xuất ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và quyết định sự thành bại của doanh nghiệp.

Nhà máy An Hải – Công ty cổ phần thủy sản Bình Định là doanh nghiệp hoạt động trong sản xuất chế biến thủy sản. Trong quá trình tồn tại và phát triển nhà máy đã trải qua nhiều giai đoạn thăng trầm, vì vậy lãnh đạo nhà máy có nhận thức đúng đắn về vai trò và tầm quan trọng của công tác xây dựng kế hoạch sản xuất. Đánh giá công tác xây dựng kế hoạch sản xuất của Nhà máy chúng ta có thể thấy những ưu điểm nổi bật là : công tác xây dựng kế hoạch sản xuất của nhà máy được tiến hành có bài bản và khoa học phù hợp với điều kiện thực tế, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và thị trường. Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm vẫn còn tồn tại một số hạn chế đó là công tác xây dựng kế hoạch sản xuất của nhà máy chủ yếu dựa vào kinh nghiệm, chưa chủ động, chưa áp dụng các phương pháp xây dựng kế hoạch tiên tiến, hiện đại, vì vậy khả năng ứng phó với điều kiện môi trường kinh doanh không cao.

Trên cơ sở phân tích những ưu điểm và hạn chế trong công tác xây dựng kế hoạch sản xuất của Nhà máy, một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch sản xuất tại nhà máy bao gồm: Hoạch định và quản trị chiến lược kinh doanh làm cơ sở cho việc lập kế hoạch sản xuất hàng năm của Nhà máy; Xây dựng chính sách sản phẩm tạo điều kiện chủ động trong công tác xây dựng kế hoạch sản xuất; Nâng cao chất lượng công tác dự báo nhu cầu; Hoàn thiện hệ thống định mức xây dựng kế hoạch sản xuất; Nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ làm công tác xây dựng kế hoạch sản xuất.