

# LỜI GIỚI THIỆU

Tổ chức sản xuất là môn học bắt buộc trong các trường cao đẳng nghề.

Tuỳ thuộc vào đối tượng người học mà trang bị cho sinh viên những kiến thức cơ bản nhất.

Để thống nhất chương trình và nội dung giảng dạy trong các nhà trường nghề chúng tôi biên soạn cuốn giáo trình: Tổ chức sản xuất.

Giáo trình được biên soạn phù hợp với các nghề mà nhà trường đào tạo phục vụ theo yêu cầu của thực tế sản xuất công nghiệp hiện nay.

Tài liệu tham khảo để biên soạn gồm:

- Các văn bản pháp luật hiện hành về BHLĐ, chế độ quản lý của cán bộ quản lý của xí nghiệp công nghiệp. (Chính phủ, Bộ Lao động Thương binh và Xã hội), Nhà xuất bản Lao động - Xã hội - Hà Nội - 2003

- Giáo trình An toàn lao động - Vụ Trung học Chuyên nghiệp - Dạy nghề, Nhà xuất bản Giáo dục Hà Nội - 2003

- Luật doanh nghiệp, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia - Hà Nội- 2006.

Kết hợp với kiến thức mới có liên quan môn học và những vấn đề thực tế thường gặp trong sản xuất, đời sống để giáo trình có tính thực tế cao, giúp cho người học dễ hiểu, dễ dàng lĩnh hội được kiến thức môn học.

Trong quá trình biên soạn giáo trình kinh nghiệm còn hạn chế, chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc để lần hiệu đính sau được hoàn chỉnh hơn.

1  
**MỤC LỤC**

Lời giới thiệu	1
<u>Chương I: Tổ chức và quản lý sản xuất</u>	
1. Tổ chức doanh nghiệp công nghiệp.	2
2. Sử dụng và bảo quản thiết bị.	7
3. Sử dụng lao động.	11
4. Tổ chức nơi làm việc hợp lý.	14
5. Kỷ luật lao động.	15
<u>Chương II: Tổ chức sản xuất trong xí nghiệp công nghiệp</u>	
1. Quá trình sản xuất.	17
2. Các bộ phận của quá trình sản xuất.	18
3. Các loại hình sản xuất.	20
4. Kết cấu quá trình sản xuất.	22
Tài liệu tham khảo	26

## Chương I: TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ SẢN XUẤT

### **Giới thiệu:**

Tổ chức và quản lý sản xuất là những vấn đề hết sức quan trọng để duy trì sự tồn tại và phát triển của mỗi một doanh nghiệp. Tổ chức và quản lý sản xuất tốt sẽ phát huy được hết khả năng, năng lực của các thành viên tham gia quá trình sản xuất, đồng thời sẽ tạo ra được động lực thúc đẩy quá trình sản xuất ngày một phát triển đi lên. Ngược lại nếu Tổ chức và quản lý sản xuất không tốt sẽ dẫn đến năng xuất, chất lượng sản phẩm của quá trình sản xuất ngày càng giảm sút sẽ dẫn đến doanh nghiệp bị phá sản.

### **Mục tiêu**

Trang bị cho người học phương pháp tổ chức quản lý doanh nghiệp công nghiệp, bảo quản thiết bị, sử dụng thời gian lao động, tổ chức hợp lý nơi làm việc và chấp hành nghiêm túc kỷ luật trong lao động.

### **1. Tổ chức doanh nghiệp công nghiệp**

#### *Mục tiêu:*

- Trình bày được các khái niệm và các loại cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp công nghiệp;
- Có tính kỷ luật, kiên trì, nghiêm túc, chủ động và tích cực sáng tạo trong học tập.

#### **1.1. Khái niệm**

Đối với hầu hết những người quản lý thì tổ chức hiểu là cơ cấu tổ chức bao gồm các bộ phận các cấp quản lý với các vai trò nhiệm vụ, quyền hạn đã được chính thức hóa

Chiến lược doanh nghiệp quyết định cơ cấu tổ chức (nội dung quyết định hình thức) chiến lược thay đổi thì cơ cấu phải thay đổi theo.

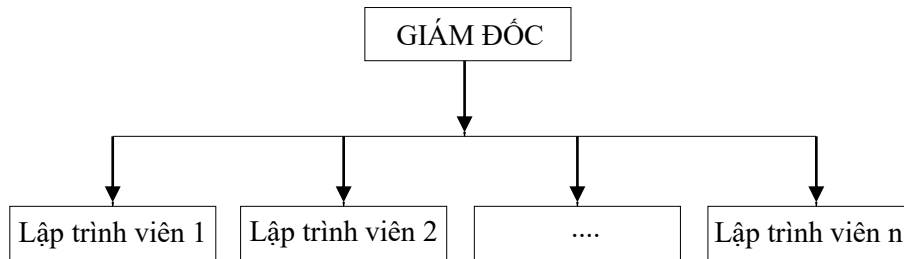
Xu hướng chủ yếu của chiến lược là thay đổi trong khi đó xu hướng chủ yếu của cơ cấu là ổn định. Do vậy doanh nghiệp muốn thành lập phải nghĩ chức năng trước thành lập sau

Cũng cần phải lưu ý rằng cơ cấu tổ chức mang tính độc lập tương đối: cơ cấu tốt chức năng hoạt động hiệu quả thông đồng bên giọt. Cơ cấu tổ chức không hợp lý thì cản trở rất lớn đến việc thực hiện các chức năng.

#### **1.2. Cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp công nghiệp**

##### **1.2.1 Cơ cấu giản đơn**

Là cơ cấu thường thấy ở các doanh nghiệp nhỏ.



Hình 2.1

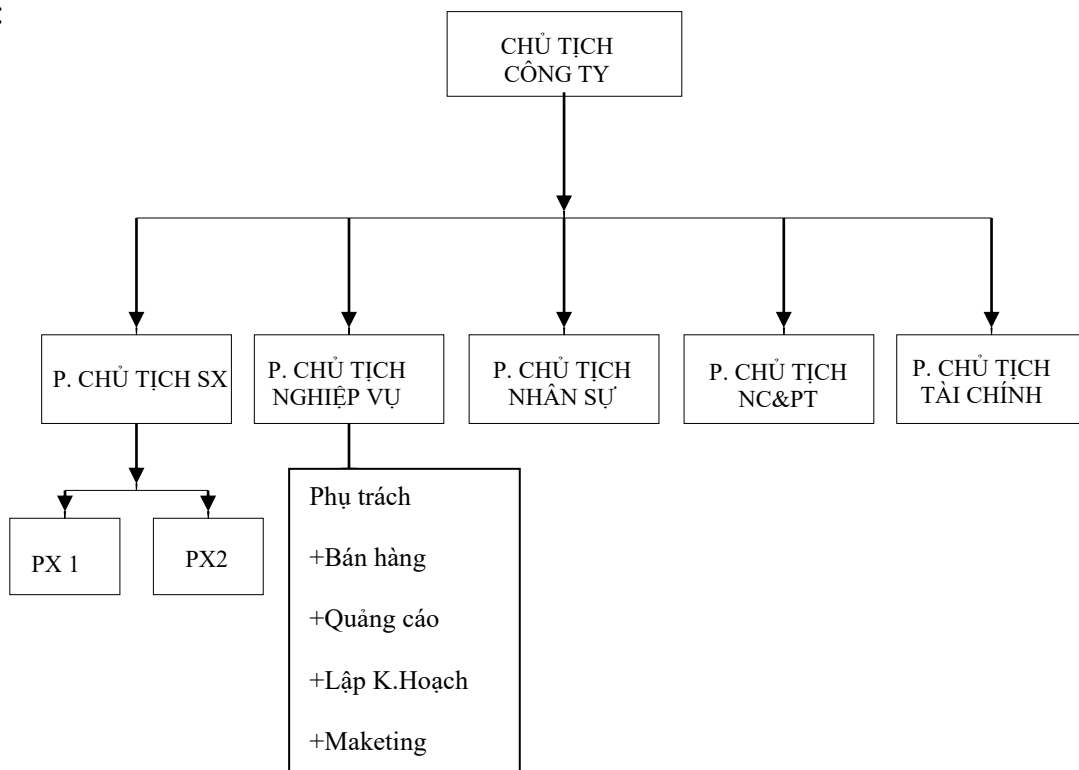
Ưu điểm của cơ cấu này: là rất đơn giản gọn mềm dẻo, chi phí quản lý rẻ, trách nhiệm rõ ràng.

- Nhược điểm của cơ cấu này là: nó chỉ hiệu quả khi doanh nghiệp nhỏ, khi nó tăng trưởng trong khi tính thể chế thấp tính tập chung cao sẽ dẫn tới quá tải và ra quyết định chậm, tính mạo hiểm cao, (tất cả nhân viên trông chờ vào giám đốc khi giám đốc có trực công ty cũng trực trực luôn)

### 1.2.2. Cơ cấu chức năng

Là kiểu cơ cấu trong đó những chuyên môn nghiệp vụ giống nhau hay có liên quan với nhau thì được nhóm lại với nhau .

Ví dụ:



Hình 2-2

\* Ưu điểm của cơ cấu:

- Phản ánh logic các chức năng;
- Tuân theo nguyên tắc chuyên môn hóa ngành nghề;
- Đơn giản hóa trong việc đào tạo tuyển chọn.

Tạo ra biện pháp kiểm tra ở cấp cao nhất.

\* Nhược điểm của cơ cấu:

- Chỉ có cấp cao nhất mới phụ trách vấn đề lợi nhuận;
- Các chức năng chỉ nhìn thấy tầm quan trọng của mình trong phạm vi đơn vị;
- Hạn chế đào tạo ra những con người quản lý chung.

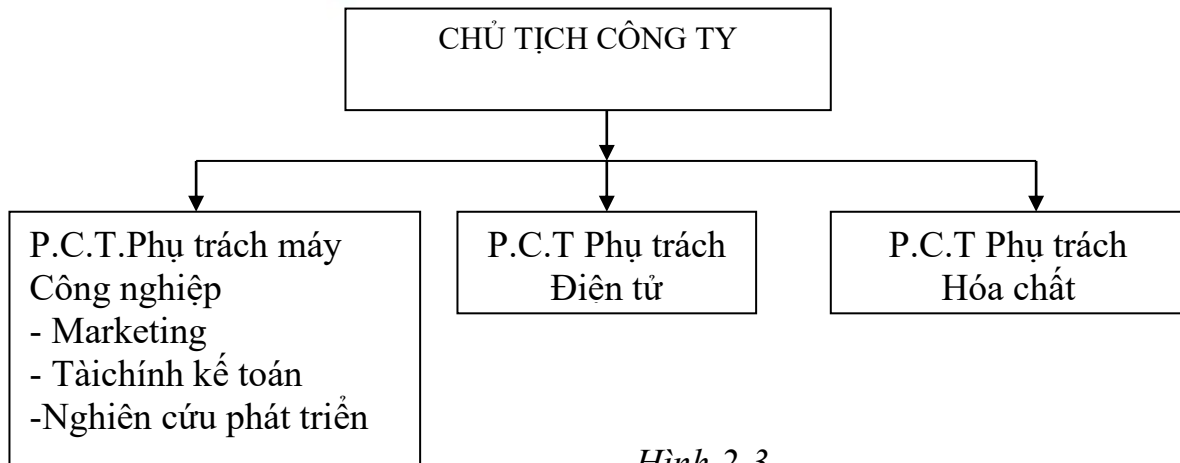
### 1.2.3. Cơ cấu đơn vị độc lập

Là cơ cấu được cấu tạo bởi những đơn vị độc lập.

Trên thực tế phân chia đơn vị độc lập thường là sản phẩm hoặc địa dư.

Văn phòng đầu não cung cấp những dịch vụ có tính chất hỗ trợ cho tất cả các đơn vị thông thường là pháp lý và tài chính, ngoài ra nó hoạt động như người quan sát tổng thể từ bên ngoài để phối hợp và kiểm tra các đơn vị khác nhau.

Mỗi đơn vị đều có quyền hạn ra quyết định về những chiến lược đó trong khuôn khổ qui định chung của văn phòng đầu não.



Hình 2-3

\* Ưu điểm của cơ cấu:

- Hướng sự nỗ lực chú ý vào tuyển sản phẩm, cho phép đa dạng hóa dễ dàng.

- Tập chung vào kết quả. Người quản lý đơn vị chịu trách nhiệm hoàn toàn về sản phẩm và dịch vụ.

- Trái với kiểu cơ cấu chức năng, ở đơn vị hạch toán độc lập là cỗ máy tuyệt vời để sinh ra các tổng giám đốc lão luyện.

\* Nhược điểm của cơ cấu :

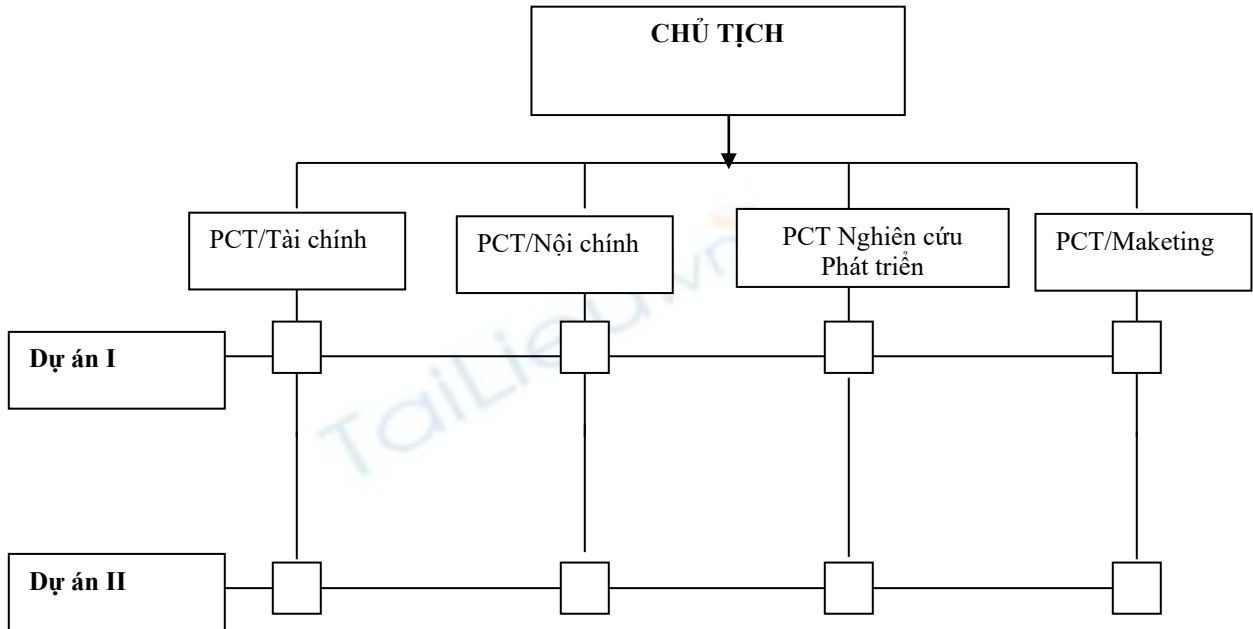
- Có sự trùng lặp nhân sự và nguồn.
- Khó khăn cho sự kiểm soát của cấp cao nhất.

Để giải quyết sự chòng chéo cần tập trung hóa các chức năng quan trọng lên văn phòng đầu não.

- Hệ thống kế toán tổng hợp.
- Tài chính.
- Nhân sự, chế độ tuyển, chế độ trả lương.
- Nghiên cứu, phát triển.

#### 1.2.4. Cơ cấu ma trận

Là kiểu cơ cấu kết hợp giữa cơ cấu chức năng và đơn vị độc lập.



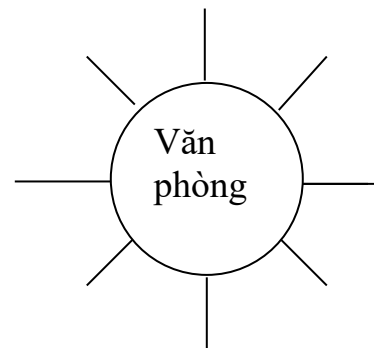
Hình 2-4

- Nhược điểm của cơ cấu này là:
  - Mâu thuẫn giữa văn phòng chức năng với chủ nhiệm dự án.
  - Không tuân theo chế độ một thủ trưởng.

#### 1.2.5. Cơ cấu kiểu nan hoa xe đạp

Cơ cấu này tiện lợi, gọn nhẹ và được coi là cơ cấu của thế kỷ 21.

- Nhược điểm của cơ cấu này là : Dễ bị động.



Hình 2-5

## 2. Sử dụng và bảo quản thiết bị

*Mục tiêu:*

- Trình bày được những vấn đề cần chú ý khi sử dụng, bảo quản thiết bị và các qui tắc chung khi vận hành, sử dụng và bảo quản thiết bị;
- Có tính kỷ luật, kiên trì, cẩn thận, nghiêm túc, chủ động và tích cực sáng tạo trong học tập.

### 2.1. Khái quát chung

### 2.1.1. Những vấn đề cần chú ý khi sử dụng thiết bị

\* Các bộ phận dễ gây tai nạn của thiết bị máy móc:

Tai nạn thường hay xảy ra ở các bộ phận thực hiện các hành trình tiến lùi, các bộ phận quay, các bộ phận tiếp xúc nằm giữa phần quay của thiết bị. Tai nạn xảy ra do kẹt, văng, cắt đứt, cuốn thường xuất hiện ở các bộ phận chuyển động quay tròn như lưỡi đá của máy mài, lưỡi cưa của máy cưa tròn, mũi khoan ...

Nguy hiểm do kẹt thường xảy ra giữa bánh răng hay trục quay chuyển động xuôi và dây xích truyền lực, dây tải hình chữ V chuyển động ngược chiều.

\* Phương pháp vận hành:

Trong khi thao tác, nếu phát hiện sự cố như: rung, đánh lửa, rỉ dầu, ... của máy hoặc mô tơ cần thực hiện các biện pháp thích hợp như báo ngay cho người chịu trách nhiệm.

Để ngăn ngừa sự cố xảy ra do công nhân khác vận hành máy thiếu chính xác, cần thực hiện các biện pháp thích hợp như: gắn khóa vào bộ phận điều khiển và quản lý riêng chìa khóa; gắn biển báo có đề chữ “đang hoạt động”.

\* Trình tự kiểm tra máy:

- Kiểm tra khi máy nghỉ:

+ Kiểm tra bộ phận cấp dầu.

+ Kiểm tra công tắc tơ của mô tơ.

+ Kiểm tra trạng thái lỏng, chặt của vít.

+ Kiểm tra bộ phận truyền lực, bộ phận an toàn.

+ Kiểm tra trạng thái tiếp mát.

+ Kiểm tra tránh bảo quản các chất lỏng, chất khí dễ cháy ở gần công tắc.

- Kiểm tra khi máy đang hoạt động:

+ Kiểm tra trạng thái chức năng của trục truyền lực.

+ Kiểm tra tiếp dầu và rỉ dầu.

+ Kiểm tra độ chịu lực và trạng thái của lá chắn bảo vệ, tấm phủ phòng hộ được lắp đặt ở các vị trí nguy hiểm như: bánh quay chính, bánh răng, bánh tải, trục tời hoặc các phần đầu trôi ra ở vít của thân, chốt máy.

+ Kiểm tra tiếng kêu lạ, rung, hiện tượng quá nóng và đánh lửa của mô tơ.

### 2.1.2. Những vấn đề cần chú ý khi bảo quản thiết bị

- Các loại máy, thiết bị phải được lau chùi, vệ sinh sau khi sử dụng, công việc này được thực hiện theo đúng qui trình, để đảm bảo an toàn cho người và thiết bị máy móc.

- Kiểm tra, bảo dưỡng, sửa chữa định kỳ máy, thiết bị theo tiêu chuẩn, qui định. Khi máy hỏng hoặc có hiện tượng hư hỏng phải được sửa chữa, hiệu chỉnh ngay để hạn chế các sự cố xảy ra.

- Máy, thiết bị phải được lưu giữ ở nơi khô ráo đảm bảo về nhiệt độ, độ ẩm.

### 2.2. Quy tắc chung khi vận hành, sử dụng và bảo quản thiết bị

\* Quy tắc an toàn chung với các máy móc.

- Ngoài những người phụ trách ra không ai được khởi động, điều khiển máy.

- Trước khi khởi động máy phải kiểm tra thiết bị an toàn và vị trí đứng.
- Trước khi làm việc khác phải tắt máy, không để máy hoạt động khi không có người điều khiển.
- Phải tắt công tắc nguồn khi bị mất điện.
- Muốn điều chỉnh máy phải ngắt máy chờ cho tới khi máy dừng hẳn, không được dùng tay hoặc gậy để làm dừng máy.
- Khi vận hành máy cần sử dụng phương tiện bảo vệ cá nhân, không mặc áo quá dài, cài khuy tay áo, không quấn khăn quàng cổ, không đeo nhẫn, ca vát, găng tay.
- Kiểm tra máy thường xuyên và định kỳ.
- Trên máy hồng cần phải treo biển báo “máy hồng”.
- Tắt máy trước khi lau chùi và dùng dụng cụ chuyên dùng để lau chùi
- \* Quy tắc an toàn đối với dụng cụ thủ công.
- Đối với dụng cụ thủ công như: dùi, đục, cần sửa khi phần cán bị tõe, hoặc thay mới khi lưỡi bị hỏng, lung lay.
- Sau khi sử dụng nên bảo quản dụng cụ ở nơi quy định.
- Khi bảo quản bịt chặt phần lưỡi đục, dùi và xếp gọn vào hòm.
- Sử dụng kính bảo hộ ở nơi có vật văng bắn.
- \* Quy tắc an toàn điện.
- Không ai được sửa chữa điện ngoài những người có chứng chỉ.
- Khi phát hiện sự cố cần báo ngay cho người có trách nhiệm.
- Không sờ mó vào dây điện, thiết bị điện khi tay ướt.
- Tắt cả các công tắc phải có nắp đậy.
- Không phun nước, để rớt chất lỏng lên các thiết bị điện như: công tắc, mô tơ, tủ phân phối điện .
- Kiểm tra định kỳ độ an toàn của dây dẫn.
- Không treo, móc đồ vật lên dây điện, dụng cụ điện.
- Không để dây dẫn điện chạy vắt qua góc sắc nhọn, qua máy có cạnh sắc.
- Không nối nhiều nhánh với dây đồng trục.
- \* Các quy tắc an toàn khi sử dụng dụng cụ bảo hộ.
- Cần sử dụng dụng cụ bảo hộ được cấp phát đúng yêu cầu
- Cần sử dụng ủng bảo hộ, mũ bảo hộ khi làm việc ngoài trời, trong môi trường nguy hiểm, độc hại.
- Không sử dụng găng tay vải khi làm việc với các loại máy quay.
- Sử dụng kính chống bụi khi làm việc phát sinh bụi mùn như cắt, mài, gia công cơ khí.
- Những người kiểm tra điện, dụng cụ điện, dây tải cần sử dụng mũ cách điện, găng tay cao su cách điện.
- Khi phải tiếp xúc với (vật) chất nóng hoặc làm việc ở môi trường quá nóng cần sử dụng găng tay và áo chống nhiệt.
- Cần sử dụng nút bịt tai khi làm việc trong môi trường có độ ồn trên 90dB.



- Cần sử dụng găng tay chuyên dụng khi nung chảy, hàn gas, hàn hồ quang.
- Sử dụng dây đai an toàn khi làm việc ở những nơi dễ bị ngã hoặc nơi có độ cao 2m trở lên.
- Cần sử dụng áo, găng chống phóng xạ khi làm việc gần thiết bị có sử dụng chất phóng xạ đồng vị.
- \* An toàn khi làm việc trên giàn giáo.
- Giàn giáo: là kết cấu được lắp và dựng để người lao động có thể tiếp cận được với công việc khi làm việc trên cao.
- Tai nạn giàn giáo gây ra: giàn giáo bị đổ, bị gãy, bị rơi, té ngã từ giàn giáo.
- Các quy tắc an toàn khi dùng giàn giáo.
- + Leo lên giàn giáo bằng đường đi, bậc thang đã định sẵn.
- + Không tự ý dỡ lan can, tay vịn nhánh.
- + Không tự ý di chuyển tấm lót nền giàn giáo.
- + Không làm việc khi thời tiết xấu, mưa, bão.
- + Sử dụng lưới và dây an toàn khi làm việc trên cao.
- + Khi làm việc đồng thời cả trên cao - dưới thấp phải phối hợp đồng thời giữa người trên và người dưới.
- + Khi đưa vật liệu, dụng cụ lên xuống phải dùng tời.
- + Phải cách điện và bảo hộ tốt khi làm gần đường điện.
- + Không để vật lộn ở ngang lối đi.
- Sử dụng thang di động
- + Sử dụng bánh xe có gắn phanh.
- + Sử dụng thiết bị nâng để lên giàn giáo.
- + Sử dụng ở những nơi bằng phẳng.
- + Không di chuyển thang khi có người ở trên.
- + Không mang đồ vật theo lên giàn giáo.
- + Không tự ý tháo dỡ lan can.
- + Không tì người vào giàn giáo khi làm việc.

### 3. Sử dụng lao động

#### *Mục tiêu:*

- Trình bày được quan điểm về cơ cấu lao động tối ưu, các hình thức sử dụng lao động để nâng cao hiệu quả, năng suất, chất lượng trong tổ chức sản xuất;
- Có tính kỷ luật, kiên trì, cẩn thận, nghiêm túc, chủ động và tích cực sáng tạo trong học tập.

#### \* Quan điểm về cơ cấu lao động tối ưu:

- Lực lượng lao động trong doanh nghiệp bao gồm nhiều loại lao động công nghiệp, phi công nghiệp, lao động của lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính, lao động của lĩnh vực sản xuất kinh doanh phụ, lao động trực tiếp, lao động gián tiếp...
- Cơ cấu lao động được hiểu là quan hệ tỷ lệ về số lượng lao động với từng loại lao động so với tổng số.

- Để làm tốt công tác tổ chức lao động trong doanh nghiệp cần phải xác lập được một đội ngũ lao động với một cơ cấu tối ưu.

**\* Quan điểm cơ cấu lao động tối ưu như sau:**

Khi lực lượng lao động đó đảm bảo về số lượng, về ngành nghề, chất lượng giới tính và lứa tuổi. Đồng thời lực lượng lao động đó được phân rõ chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn, mối quan hệ công tác giữa các bộ phận và các cá nhân với nhau đảm bảo mọi người đều có việc làm, mọi khâu đều có người phụ trách ăn khớp đồng bộ trong từng đơn vị và toàn doanh nghiệp.

Cần quan niệm cơ cấu theo quan điểm tĩnh và động :

- Tĩnh là xác lập cơ cấu theo kế hoạch theo phương án.
- Động là đưa cơ cấu vào sử dụng.

Điều này đòi hỏi công tác tuyển dụng, sử dụng phải thế nào để không dôi dư tuyệt đối và dư tương đối.

- Dư tuyệt đối là số người thừa theo qui mô.
- Dư tương đối là số người được cân đối không đủ việc làm.

Tuyển dụng lao động không thừa nghĩa là công tác tuyển dụng sao cho lực lượng lao động không thừa so với nhiệm vụ kinh doanh, với khối lượng công việc (dư tuyệt đối): lực lượng lao động có đủ việc làm cả ngày và được phân công rõ ràng (không dư tương đối)

**\* Biện pháp để có cơ cấu lao động tối ưu:**

+ Đối với khâu tuyển dụng:

- Số lượng và chất lượng lao động tuyển phải xuất phát từ yêu cầu của công việc đòi hỏi (công nghệ, quản lý) và cần phải phân tích công việc để định ra nhu cầu cần bao nhiêu?

- Tuyển theo tiêu chuẩn. Tiêu chuẩn phải cụ thể đối với từng công việc định tuyển (văn hoá, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, giới tính? Lứa tuổi? Kinh nghiệm làm việc? Lãnh thổ? Ngoại hình)

- Mọi người tuyển đều phải tuyển theo chế độ hợp đồng: co dẫn mềm dẻo theo tình hình kinh doanh.

+ Đối với khâu sử dụng:

Cần phải giải quyết những vấn đề sau:

- Phân công và bố trí phải phù hợp với chuyên môn, sở thích, sở trường.
- Phải đủ việc làm cho ngày làm việc cho tháng làm việc.
- Các công việc giao phải có cơ sở khoa học, phải có định mức và điều kiện vật chất để thực hiện công việc.

Mọi người đều phải qui định chế độ trách nhiệm : kiên quyết không giao việc khi chưa xác định rõ ràng chế độ trách nhiệm.

\* Định mức lao động:

- Khái niệm:

Định mức lao động là lượng lao động hao phí lớn nhất không được phép vượt quá để hoàn thành một đơn vị sản phẩm, hoặc một chi tiết sản phẩm, một công