

Phụ lục số 3

**KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN 05
NĂM 2016 - 2020 CỦA VICEM**

**TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP
XI MĂNG VIỆT NAM**

MST: 0100106320

Số :

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

Hà Nội, ngày tháng năm 2017

(Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển 05 năm 2016 - 2020 của VICEM đã được Bộ Xây dựng phê duyệt tại văn bản số 693/QĐ-BXD ngày 30/6/2017)

1. Mục tiêu tổng quát:

- Sản xuất kinh doanh, bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu; hoàn thành các nhiệm vụ do chủ sở hữu giao, trong đó có tỷ suất lợi nhuận trên vốn của chủ sở hữu.
- Tối đa hóa hiệu quả hoạt động chung của tổ hợp công ty mẹ - công ty con.
- Phát triển công nghiệp xi măng và các ngành, nghề phục vụ công nghiệp xi măng và các ngành kinh tế khác một cách bền vững, đáp ứng nhu cầu xây dựng của nền kinh tế; hoàn thành các nhiệm vụ do Nhà nước giao.

2. Mục tiêu cụ thể:

➤ *Các chỉ tiêu kế hoạch chính:*

- Tổng sản phẩm tiêu thụ (xi măng + clinker) hàng năm tăng bình quân từ 3 - 5%.
- Giá trị sản xuất kinh doanh hàng năm tăng bình quân từ: 3 - 4%.
- Giá trị doanh thu hàng năm tăng bình quân từ: 3 - 4%.
- Lợi nhuận trước thuế tăng bình quân hàng năm 6%.
- Nộp ngân sách nhà nước đạt tỷ lệ: 4 - 5%/doanh thu hàng năm.
- Tổng giá trị đầu tư hàng năm: 6 - 7%/doanh thu.

➤ *Các nhiệm vụ trọng tâm:*

a/ Hoạt động sản xuất, kinh doanh phải đảm bảo tăng trưởng ổn định, có tính bền vững. Phát huy tốt công suất các nhà máy xi măng hiện có của VICEM; quản lý tốt máy móc thiết bị; làm chủ thiết bị, công nghệ để vận hành sản xuất ổn định, tiết giảm chi phí, nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm.

Tiếp tục nâng cao chất lượng clinker, giảm tỷ lệ clinker/tấn xi măng, giảm tiêu hao năng lượng trong sản xuất.

b/ Làm tốt nhiệm vụ điều tiết của nhà nước trong vai trò nhà cung cấp chính đối với thị trường tiêu thụ xi măng nội địa và là công cụ giúp nhà nước thực hiện chức năng bình ổn thị trường.

Đẩy mạnh công tác xuất khẩu trên cơ sở cân đối hài hòa với nhu cầu tiêu thụ trong nước và đưa xuất khẩu trở thành một kênh phân phối quan trọng trong việc thu ngoại tệ cũng như góp phần giảm thiểu áp lực tiêu thụ xi măng nội địa dự báo càng ngày càng gay gắt trong các năm sắp tới.

c/ Thực hiện cổ phần hóa Công ty mẹ - VICEM trong năm 2017.

d/ Triển khai đúng tiến độ đầu tư các dự án, trong đó ưu tiên đẩy nhanh tiến độ đối với các dự án trọng điểm. Xây dựng kế hoạch vốn để đảm bảo đủ nguồn vốn cho hoạt động đầu tư. Tập trung nguồn lực để triển khai các dự án, công trình đã được phê duyệt theo đúng mục tiêu, tiến độ đề ra.

3. Kế hoạch sản xuất kinh doanh 05 năm 2016 - 2020 của VICEM:

ST T	Các chỉ tiêu chủ yếu	Đvt	TH 2016	Kế hoạch 2017	Kế hoạch 2018	Kế hoạch 2019	Kế hoạch 2020	Kế hoạch 05 năm 2016 - 2020
1	Tổng sản phẩm tiêu thụ: (xi măng + Clinker)	1.000 T	26.393	27.163	28.250	29.380	30.849	142.035
1.1	Xi măng tiêu thụ:	1.000 T	23.186	24.797	25.789	26.821	28.162	128.755
1.2	Clinker tiêu thụ:	1.000 T	3.207	2.366	2.461	2.559	2.687	13.280
2	Giá trị SXKD	Tỷ đồng	37.027	38.178	39.102	40.333	41.741	196.381
3	Doanh thu	Tỷ đồng	37.027	38.178	39.102	40.333	41.741	196.381
4	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	2.737	2.656	3.039	3.219	3.425	15.076
5	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	1.892	1.582	1.618	1.674	1.741	8.507
6	Tổng giá trị đầu tư	Tỷ đồng	978	2.271	3.634	3.353	2.813	13.049

4. Các giải pháp thực hiện:

❖ Về sản xuất:

- Phát huy tối đa công suất của các nhà máy xi măng hiện có thuộc VICEM.
- Quản lý tốt máy móc thiết bị; có kế hoạch thay thế, sửa chữa phù hợp; làm chủ thiết bị, công nghệ để vận hành sản xuất ổn định dài ngày, nhằm tiết giảm chi phí sản xuất, nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm.
- Đảm bảo tuyệt đối yêu cầu kiểm soát và chuẩn hóa chất lượng xi măng sản xuất trong tất cả các dây chuyền sản xuất.
- Tiếp tục nâng cao chất lượng clinker, giảm tỷ lệ Clinker/ tấn xi măng, giảm tối đa việc tiêu hao nhiệt lượng, điện năng trong sản xuất Clinker, xi măng.

- Xác định các nút thắt về dây chuyền công nghệ, thiết bị để đưa ra các chương trình cải tạo, sửa chữa, nâng cấp, nhằm đưa các thông số hoạt động của thiết bị chính về sát với thông số thiết kế ban đầu hoặc tăng năng suất và tiết giảm định mức tiêu hao, cải thiện chất lượng và giảm chi phí sản xuất.
- Hoàn thiện mô hình quản trị ngân sách, tăng cường công tác giám sát, đánh giá hiệu quả một cách thiết thực; ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị doanh nghiệp v.v...

❖ **Về thị trường:**

- Tập trung tăng sản lượng tiêu thụ xi măng, thị phần ở các địa bàn cốt lõi, các địa bàn có lợi thế về vận chuyển với mục tiêu phân đấu xi măng tiêu thụ trong nước.
- Phát triển thị trường xi măng rời theo xu hướng của người tiêu dùng. Bên cạnh đó phải cải tiến kỹ thuật, ổn định chất lượng XM rời, giảm giá thành để tăng hiệu quả.
- Tiếp tục kiện toàn lại hệ thống nhà phân phối chính (NPPC) về qui mô, số lượng, chất lượng. Phân chia địa bàn cho các NPPC để giảm cạnh tranh nội bộ.
- Thực hiện chuyển đổi sang nhãn hiệu xi măng VICEM tại các địa bàn bán đan xen nhiều xi măng của VICEM.
- Xây dựng và phát triển thương hiệu xi măng VICEM ngày càng uy tín, thân thiện, giữ vững số 1 trên thị trường.

❖ **Về tài chính:**

- Cân đối nguồn để hỗ trợ các đơn vị trong việc trả nợ đến hạn.
- Thu xếp, cân đối nguồn vốn để thực hiện việc đầu tư mới, mua bán sáp nhập doanh nghiệp, cơ cấu tài chính cho các đơn vị thành viên.
- Công tác tài chính cần phải được chú trọng, củng cố và nâng cao để có thể đặt ra chính xác các mục tiêu tài chính cụ thể tại từng thời điểm (như việc thiết lập dòng tiền chung, hạn mức chung tại VICEM).
- Phối hợp với các đơn vị xây dựng, hoàn thiện và triển khai thực hiện các giải pháp giảm giá thành sản xuất để tăng tính cạnh tranh của VICEM.

❖ **Về đầu tư xây dựng:**

- Rà soát kiện toàn lại bộ máy, cán bộ làm công tác quản lý đầu tư xây dựng của VICEM và các đơn vị thành viên/Ban quản lý dự án để đảm bảo phù hợp với quy định của Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/6/2014, Nghị định số 59/2015/NĐ-CP ngày 18/6/2015... nhằm tăng cường tính chuyên nghiệp, sử dụng nhân lực hiệu quả, khi cần bổ sung thêm và rút bớt khi không có nhu cầu.
- Hoàn thiện các quy chế, quy định nội bộ của VICEM về quản lý đầu tư xây dựng, đấu thầu trong hoạt động xây dựng, quy trình xử lý công việc..., để

- kiến nghị với các cơ quan quản lý Nhà nước/Lãnh đạo VICEM sửa đổi, bổ sung nhằm tạo điều kiện cho các đơn vị thành viên chủ động hơn trong quản lý thực hiện dự án, nâng cao tính chủ động trách nhiệm.
- Phối hợp với các đơn vị rà soát các định mức, quy định của VICEM thuộc lĩnh vực đầu tư xây dựng đã lạc hậu không hiệu quả, ảnh hưởng đến việc triển khai dự án để kiến nghị các cấp có thẩm quyền sửa đổi, ban hành mới.
 - Thực hiện nghiêm túc các trình tự, thủ tục và các quy định về quản lý đầu tư xây dựng, quy định về lựa chọn nhà thầu đối với các dự án đầu tư xây dựng; hạn chế áp dụng hình thức chỉ định thầu và đấu thầu hạn chế.
 - Hỗ trợ các đơn vị thành viên xác định quy mô, lựa chọn địa điểm, chủ trương đầu tư, lập, thẩm định và phê duyệt dự án đảm bảo đúng các quy định của Pháp luật.
 - Đôn đốc, hướng dẫn, hỗ trợ các BQLDA, chủ đầu tư lựa chọn các đơn vị tư vấn khảo sát, lập dự án, thiết kế - dự toán, các nhà thầu thi công ... có đủ năng lực, ý thức trách nhiệm nghề nghiệp, giám sát chặt chẽ để các tổ chức tư vấn thực hiện đúng các nội dung hợp đồng đảm bảo chất lượng, thời gian, tuân thủ các tiêu chuẩn, quy chuẩn và quy định của Nhà nước. Xử lý nghiêm đối với những vi phạm của nhà thầu làm sai các quy định nội dung hợp đồng đã ký, đặc biệt là về chất lượng công trình, chậm tiến độ dự án.
 - Hỗ trợ các chủ đầu tư/Ban quản lý dự án đôn đốc nhà thầu thực hiện dự án đảm bảo tiến độ, chất lượng để sớm đưa công trình vào sử dụng, nhằm tiết kiệm chi phí lãi vay, chi phí quản lý dự án, tăng hiệu quả vốn đầu tư.
 - Hàng tháng, quý tổ chức rà soát, đánh giá tiến độ, khối lượng, giá trị thực hiện để đề ra các giải pháp thực hiện cho các tháng, quý tiếp theo.
 - Tập trung nguồn lực để triển khai các dự án, công trình đã được duyệt theo đúng mục tiêu, tiến độ đề ra.
 - Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát, hướng dẫn, đôn đốc các chủ đầu tư đẩy nhanh tiến độ, thực hiện các dự án sát với kế hoạch được duyệt.
 - Cần có sự quan tâm chỉ đạo, hỗ trợ hơn từ phía các cơ quan quản lý nhà nước, lãnh đạo Vicem về các thủ tục từ khâu chuẩn bị dự án, thực hiện dự án, quyết toán dự án hoàn thành.
 - Chú trọng hơn đến việc phân tích để làm rõ nguyên nhân và trách nhiệm của các cá nhân/phòng ban dẫn đến sai phạm trong từng khâu của quá trình thực hiện dự án đầu tư xây dựng (như trách nhiệm của Chủ đầu tư và các BQLDA, các phòng ban nghiệp vụ, cá nhân tham gia quản lý dự án...) qua đó để có hình thức xử lý cụ thể, làm cơ sở cho việc xây dựng, hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả công việc (KPI - Trong đó có nội dung đánh giá về mức độ hoàn thành mục tiêu, kế hoạch, chậm tiến độ, chất lượng công trình, những sai sót, vi phạm quy định, làm vượt TMĐT, hiệu quả của dự án...) của từng cá nhân/Phòng Ban... gắn liền với trách nhiệm công việc được giao.