

Tiên sơn, ngày 10 tháng 4 năm 2014

BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
Đánh giá công tác quản lý sản xuất kinh doanh
của Công ty tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2014

-----***-----

Kính thưa các Quý vị cổ đông!

Năm 2013, trong bối cảnh kinh tế thế giới chưa thoát khỏi khủng hoảng, kinh tế trong nước còn nhiều biến động; Tổng cầu toàn xã hội giảm, bên cạnh đó các giải pháp của Chính phủ về tái cấu trúc hệ thống tài chính, ngân hàng đã dẫn đến khó khăn về tiếp cận vốn của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh nói chung, đặc biệt khó khăn với các doanh nghiệp ngành sản xuất xi măng nói riêng.

Tại Đại hội lần này, ngoài việc đánh giá kết quả năm 2013, thông qua kế hoạch 2014, cũng là dịp để chúng ta đánh giá những tồn tại, nguyên nhân ảnh hưởng đến kết quả SXKD năm 2013 và đề ra mục tiêu, định hướng cho năm 2014 với nhiều khó khăn thách thức trước mặt.

Hội đồng quản trị (HĐQT) Công ty xin báo cáo đến toàn thể Quý vị cổ đông về kết quả thực hiện nhiệm vụ công tác năm 2013; Kế hoạch sản xuất kinh doanh và các chương trình mục tiêu năm 2014.

PHẦN THỨ NHẤT

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN NHIỆM VỤ NĂM 2013

I. Đánh giá tình hình hoạt động của Công ty trong năm 2013.

Năm 2013, mặc dù gặp rất nhiều khó khăn trong việc triển khai thực hiện nhiệm vụ SXKD mà Đại hội đồng cổ đông giao cho.

Theo báo cáo tài chính đã được kiểm toán, kết quả SXKD năm 2013 của Công ty như sau

1.1. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu SXKD năm 2013

T T	Chỉ tiêu	ĐVT	TH năm 2012	Năm 2013		So sánh (%)	
				Kế hoạch	Thực hiện	Cùng kỳ (%)	Kế hoạch (%)
1	2	3	4	5	6	7=6/4	8=6/5
1	Doanh thu	Tr.đ	74.376	90.000	56.369	75,7	62,6
2	Lợi nhuận	Tr.đ	(7.683)	0	(4.580)	(40,4)	
3	Nộp ngân sách	Tr.đ	3.182	3.500	2.790	87,6	79,7
4	Lao động bình quân	ng	255	220	230	90	105
5	Thu nhập bình quân	tr.đ/ng/th	2,800	2.800	2,576	92,0	92,0

Như vậy, các chỉ tiêu Giá trị SX và Doanh thu... không hoàn thành, chỉ tiêu Lợi nhuận không hoàn thành so với Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông. (Chỉ tiêu lợi nhuận có giải trình chi tiết trong báo cáo của Ban điều hành)

Ngoài các nguyên nhân khách quan mà các doanh nghiệp khác cùng ngành cũng bị tác động, theo đánh giá của HĐQT các nguyên nhân chủ quan chính dẫn đến kết quả sản xuất và tiêu thụ không hoàn thành kế hoạch gồm có:

- Chất lượng sản phẩm mặc dù đã được khách hàng có những đánh giá tích cực trong những năm trước tuy nhiên vì là dây truyền xi măng lò đứng chất lượng không ổn định đã làm giảm sản lượng tiêu thụ, ảnh hưởng nghiêm trọng tới kế hoạch doanh thu và lợi nhuận của công ty trong năm 2013.

- Giá thành sản phẩm của Công ty còn cao so với các loại xi măng khác phải cạnh tranh về giá nên ảnh hưởng tới sản lượng tiêu thụ.

- Công tác quản lý chi phí định mức kinh tế kỹ thuật, điện năng, công tác sửa chữa, bảo dưỡng thiết bị đã có tiến cải thiện nhưng còn ở mức khiêm tốn. Các chương trình cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm triển khai còn chưa được như kỳ vọng. Sản phẩm mũi nhọn, có ưu thế của Công ty là xi măng thì chi phí đầu vào lại tăng cao do giá than và điện ...

- Việc kiểm tra, giám sát thị trường, công tác quản lý Đại lý chưa toàn diện còn nhiều bất cập. Từ đó, không nắm bắt thông tin kịp thời để điều chỉnh dẫn đến giảm sút số lượng sản phẩm tiêu thụ.

- Vì Công ty không bố trí đủ việc làm cho CBCNV đã có nhiều lao động, công nhân, kỹ sư có trình độ rời khỏi công ty, đồng thời các lao động công nhân không có trình độ tay nghề thì vẫn ở lại từ đó làm mất cân đối trong dây chuyền sản xuất, năng suất lao động giảm sút, chi phí tăng lên làm cho việc đạt mục tiêu hiệu quả càng trở nên khó khăn, thu nhập của người lao động không được cải thiện, nhiều bộ phận thiếu việc làm.

- Năm 2013, Công ty gặp rất nhiều khó khăn trong công tác tài chính vì:

Lượng tồn kho công cụ dụng cụ giá cao từ những năm trước quá lớn không sử dụng đến là 5,5 tỷ đồng, làm công ty phải vay thêm vốn lưu động,

Bên cạnh đó Công ty cấp vật liệu cho trương trình nông thôn mới của Huyện Ứng Hoà còn đọng lại chưa thanh toán là 11 tỷ (đến tháng 1/2014 mới thanh toán được 2,5 tỷ hiện nay còn 8,5 tỷ). Nợ đọng dây dưa của khách hàng từ những năm trước lớn chưa thu hồi được... ngoài ra công ty còn phải xử lý các sản phẩm kém chất lượng đã làm công ty khó khăn càng thêm khó khăn.

- Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh không đạt như mong muốn vì những nguyên nhân chủ quan và khách quan. Một lần nữa Hội đồng quản trị rất mong sự chia sẻ của các cổ đông cùng Công ty vượt qua khó khăn trước mắt và có hướng phát triển lâu dài.

II. Hoạt động của HĐQT.

Căn cứ và các quy định của pháp luật và Điều lệ Công ty, HĐQT đã thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn đối với các hoạt động giám sát, chỉ đạo và đưa ra các nghị quyết, quyết định.

Trong năm 2013, HĐQT đã tiến hành 7 cuộc họp, quyết định và ban hành 13 nghị quyết và quyết định để làm cơ sở cho Ban giám đốc triển khai các hoạt động SXKD. Các vấn đề lớn đã được xem xét, phê duyệt như sau:

- Phê duyệt phương án chi trả cổ tức đợt 1 năm 2011 bằng tiền mặt với mức cổ tức là 7% mệnh giá nguồn thực hiện từ lợi nhuận sau thuế năm 2011.

- Xem xét thông qua kết quả hoạt động SXKD năm 2012, phương hướng kế hoạch SXKD nhiệm kỳ 2013-2017 cũng như các tài liệu, báo cáo khác trình Đại hội đồng cổ đông Công ty năm 2013.
- Quyết định và phân công nhiệm vụ của HĐQT khoá 2013-2017.
- Xem xét thông qua báo cáo SXKD quý và nhiệm vụ trọng tâm của quý tiếp theo.
- Phê duyệt ban hành quy chế hoạt động của HĐQT Công ty phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ SXKD và thực tiễn hiện nay.
- Phê duyệt phương án cơ cấu, sắp xếp lại tổ chức của Công ty như sáp nhập các phòng ban phân xưởng, sắp xếp lại lao động tại các đơn vị trực thuộc toàn Công ty.
- Quyết định phương án bán thanh lý một số tài sản không cần dùng

Các phiên họp của HĐQT đều được triệu tập, tổ chức theo đúng quy định, đảm bảo số các thành viên HĐQT tham gia theo quy định, các nội dung biểu quyết đều đạt đồng thuận cao.

Các phiên họp HĐQT đều có Ban giám đốc tham gia (Ban giám đốc đều là TV HĐQT), các vấn đề quan trọng HĐQT tham khảo ý kiến trưởng các đơn vị, phòng ban xưởng trong Công ty, bổ sung thông tin đảm bảo các nghị quyết, quyết định của HĐQT kịp thời có sự đồng thuận cao và đạt mục tiêu tạo điều kiện cho Ban điều hành hoạt động tốt hơn, đem lại hiệu quả cho Công ty.

III. Đánh giá hoạt động của Ban điều hành.

- Xác định được khó khăn, thách thức nên ngay từ khi nhận nhiệm vụ, Ban điều hành đã chủ động xây dựng các nội dung công việc nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ SXKD mà HĐQT và Đại hội đồng cổ đông giao cho.

HĐQT đánh giá Ban điều hành trong năm 2013 đã thực hiện tốt nội dung sau:

- Chủ động đề xuất và triển khai thực hiện nội dung công việc khác nhau về kỹ thuật công nghệ, đã góp phần nâng cao đáng kể chất lượng sản phẩm đồng thời tiết kiệm chi phí, hạ giá thành sản phẩm.
- Rà soát và ban hành mới các định mức kinh tế kỹ thuật theo hướng tiên tiến, sát với thực tế, phấn đấu giảm tỷ lệ hao hụt trong các công đoạn sản xuất; giảm tỷ lệ phẩm sản phẩm hỏng, tiết kiệm chi phí sản xuất.
- Bố trí sản xuất hợp lý, phát huy công suất máy móc thiết bị trong điều kiện mất cân đối về lao động, cơ cấu sản phẩm trong các dây chuyền.
- Tiếp tục củng cố, duy trì phát triển hệ thống đại lý bán hàng trong địa bàn, chú trọng đến công tác bán hàng cho trường trình nông thôn mới.

Tuy nhiên, trong hoạt động của mình, Ban điều hành vẫn còn những hạn chế sau:

- Công tác quản lý điều hành đã có nhiều chuyển biến tích cực hơn nhưng vẫn chưa đạt được sự quyết liệt cần thiết.
- Triển khai một số nghị quyết HĐQT còn chậm như chưa tổ chức hội nghị với chuyên gia về kỹ thuật quản lý...; chưa bổ sung được cán bộ kỹ thuật, thị trường; còn xảy ra tình trạng thiếu vật tư, thiếu sản phẩm...
- Công tác lập kế hoạch vẫn chưa sát thực tế còn phải điều chỉnh;
- Công tác quản lý, khai thác và mở rộng thị trường còn hạn chế, thụ động...;
- Chưa bổ sung được nguồn nhân lực có chất lượng cao, thiếu nhiều những vị trí công tác có kinh nghiệm và năng lực chuyên môn cao nhất là tại bộ phận kỹ thuật và thị trường.

- Công tác thanh quyết toán, thu hồi công nợ còn chậm, chưa thực sự chủ động và quyết liệt, công nợ phải thu còn lớn... làm cho vòng quay của vốn đạt thấp, chi phí vốn cao dẫn đến công tác tài chính của Công ty gặp khó khăn và giảm hiệu quả.

*** Nguyên nhân:**

- *Thứ nhất:* Về công tác kỹ thuật – sản xuất do công nghệ xi măng lò đứng cộng với năng xuất máy móc thiết bị thấp và thiếu ổn định làm ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm ảnh hưởng đến uy tín sản phẩm của Công ty trên thị trường nên mất nhiều khách hàng lớn và mất nhiều chi phí để xử lý các sản phẩm hỏng tại các công trình.

- *Thứ hai:* Công tác phát triển mở rộng thị trường còn yếu, chưa làm tốt công tác chăm sóc khách hàng thường xuyên, năng lực của nhân viên làm thị trường còn yếu và thiếu.

- *Thứ ba:* Cơ chế quản lý của Công ty đã có nhiều thay đổi song vẫn còn tồn tại một số vấn đề mang tính hình thức nên chưa tạo tính chủ động trong công tác sản xuất kinh doanh cho các bộ phận.

- *Thứ tư:* Năng lực lãnh đạo, chỉ đạo của một số cán bộ điều hành, quản lý tại các phòng ban phân xưởng còn hạn chế, chưa nắm bắt và xử lý thông tin kịp thời, thiếu năng động, quyết liệt, chưa tạo được môi trường gắn kết, phối hợp giữa các bộ phận. Lực lượng cán bộ quản lý có năng lực, cán bộ kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ giỏi còn thiếu.

*** Bài học kinh nghiệm :**

Công ty Cổ phần xi măng Tiên sơn là doanh nghiệp công nghệ xi măng lò đứng tiêu hao nhiên liệu lớn, sản xuất kinh doanh ngành hàng cung lớn hơn cầu nên việc tổ chức sản xuất, quản lý và điều hành phải rất cụ thể, sâu sát, quyết liệt và chủ động, đặc biệt là công tác tinh giảm biên chế sắp xếp và bố trí lại lao động trong toàn Công ty. Quá trình điều hành, quản lý phải theo hệ thống trực tiếp để kịp thời đáp ứng yêu cầu sản xuất, vừa theo chức năng để tăng cường công tác quản lý, giám sát và hỗ trợ kỹ thuật; chế độ thông tin, báo cáo phải được duy trì đều đặn và có tính hệ thống. Tăng cường chế độ làm việc tập thể từ cấp cao nhất đến cơ sở để bàn bạc và đưa ra các quyết định hiệu quả nhất, hạn chế và ngăn ngừa các rủi ro. Khi phát hiện các vấn đề bất cập, thiếu sót cần phải nghiên cứu, xem xét và giải quyết kịp thời, triệt để, phải đặt lợi ích chung của Công ty là trọng tâm để xử lý các vấn đề.

Với mô hình Công ty hiện nay và để tiếp tục giữ vững và phát triển có hiệu quả trong thời gian tới, cần tiếp tục củng cố, hoàn thiện các cơ chế quản lý, nâng cao chất lượng cán bộ lãnh đạo và có các chế tài hữu hiệu.

PHẦN THỨ HAI:
KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2014

1. Kế hoạch SXKD năm 2014

- Kế hoạch năm 2014: Sau khi xem xét mọi mặt hoạt động SXKD của Công ty năm 2013, căn cứ và tình hình thực tế đến hết quý I/2014, HĐQT thống nhất đề xuất chỉ tiêu SXKD chủ yếu năm 2014 của Công ty như sau:

TT	CHỈ TIÊU	ĐVT	Thực hiện 2013	Kế hoạch 2014	So sánh 2014/2013
1	Sản xuất xi măng	tấn	55.726	55.000	100%
2	Đá các loại	M ³	96.726	150.000	155%
3	Gạch Blook	triệu viên	6,37	6	94%
4	Doanh thu	Tr.đ	56.369	56.000	100%
4	Lợi nhuận (trước thuế)	Tr.đ	(4.580)	0	
5	Thu nhập bình quân của người lao động/ tháng	Tr.đ	2,576	2,6	101%

Trước mắt trong năm 2014, mục tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty ít nhất phải không lỗ và có có lãi đồng thời ổn định sản xuất nhằm nâng cao thu nhập cho người lao động, làm tiền đề cho việc triển khai kế hoạch các năm sau.

"Nhanh chóng ổn định, duy trì và phát triển thị trường xi măng, đá và gạch Blook một cách bền vững"

Hội đồng quản trị xác định đây là nhiệm vụ trọng tâm của công ty, vừa là mục tiêu vừa là động lực cho sự tồn tại và phát triển của công ty trong giai đoạn hiện nay. Vì vậy, việc phải nâng cao hiệu quả Quản trị doanh nghiệp, đáp ứng kỳ vọng của các cổ đông đồng thời tạo động lực cho người lao động phát huy tài năng nhiệt huyết đóng góp cho sự phát triển công ty một cách bền vững là việc làm mang tính chất sống còn của công ty.

2. Biện pháp tổ chức thực hiện

Để phát huy các nguồn lực hiện có và khắc phục những tồn tại, bất cập trong thời gian qua, HĐQT Công ty đề ra các biện pháp tổ chức thực hiện như sau:

- Không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động của HĐQT trên cơ sở tuân thủ chặt chẽ các quy định của pháp luật, điều lệ Công ty, tập trung chính vào thực hiện chức năng giám sát hoạt động của HĐQT đối với Ban điều hành, cán bộ quản lý và các mặt hoạt động của Công ty.

- HĐQT và Ban điều hành tập trung mọi nguồn lực để đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh năm 2014 và những năm tiếp theo.

- Ban điều hành kiên quyết khắc phục những hạn chế của mình đã nêu trong phần đánh giá của HĐQT về hoạt động điều hành năm 2013, cụ thể:

Công tác sản xuất: Tập trung quản lý sản xuất, quản lý chi phí, quản lý định mức kinh tế - kỹ thuật, quản lý chất lượng, đảm bảo tuyệt đối an toàn trong sản xuất. Trong đó công tác quản lý kỹ thuật, quản lý sản xuất đảm bảo tuân thủ kỷ cương công nghệ nhằm

ổn định chất lượng, đủ sản phẩm cho tiêu thụ là nhiệm vụ trọng tâm đồng thời tổ chức khai thác sử dụng hiệu quả máy móc thiết bị của dây truyền hiện có. Cân đối việc sản xuất và mua Clanhke sao cho hiệu quả... ••

Tìm mọi biện pháp để không ngừng nghiên cứu sáng tạo nâng cao năng suất lao động, cải tiến trong sản xuất và phát triển sản phẩm mới. Thực hiện phòng chống cháy nổ không để xảy ra tai nạn chết người.

Công tác Lao động Tiền lương: Tiếp tục rà soát sắp xếp, tinh giảm lao động ở các phòng, ban, phân xưởng nhằm đáp ứng yêu cầu công việc. Thường xuyên chăm lo đến đời sống vật chất, tinh thần cho CBCNV, có chính sách giữ được người có trình độ cao, tay nghề giỏi làm việc tại Công ty. Tăng cường công tác tuyên truyền để người lao động ổn định tư tưởng, thấy rõ được trách nhiệm của mỗi người trong việc góp phần ổn định, đưa Công ty từng bước vượt qua giai đoạn khó khăn làm cơ sở cho việc giải quyết việc làm, tăng thu nhập cho người lao động.

Công tác Thị trường: Phát triển các sản phẩm chính của Công ty, xác định thị trường tiêu thụ, thường xuyên hoàn thiện công tác bán hàng, điều chỉnh chính sách tiêu thụ hợp lý để đại lý gắn bó với Công ty.

Công tác Tài chính: Minh bạch rõ ràng đúng quy định của pháp luật; chủ động, linh hoạt trong việc giải quyết vấn đề vốn cho sản xuất kinh doanh và đầu tư. Chủ động công tác thu hồi công nợ nhất là những khoản nợ dây dưa kéo dài. Hạn chế tối đa những rủi ro.

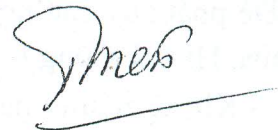
Công tác Kế hoạch: Cần phải có sự chuyển biến lớn trong công tác kế hoạch từ nhận thức đến hành động, từ cán bộ lãnh đạo đến cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ và người lao động. Việc thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch là thước đo mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng bộ phận, đơn vị và của lãnh đạo đơn vị.

Trên đây là báo cáo tổng kết hoạt động năm 2013, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh năm 2014 Kính đề nghị Đại hội xem xét, thảo luận và thông qua.

Xin kính sức khỏe các quý vị cổ đông và toàn thể Đại hội.

Chúc đại hội thành công tốt đẹp

**T/M. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**



Hoàng Thị Hiền