3. BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH:
KẾT QUẢ THỰC HIỆN 2013

- **Các chỉ tiêu đạt được năm 2013**
- **Đánh giá những vấn đề đã làm tốt**
- **Những vấn đề chưa tốt, nguyên nhân**
- **Các hoạt động nâng cao năng lực cạnh tranh**
- **Đánh giá các rủi ro**



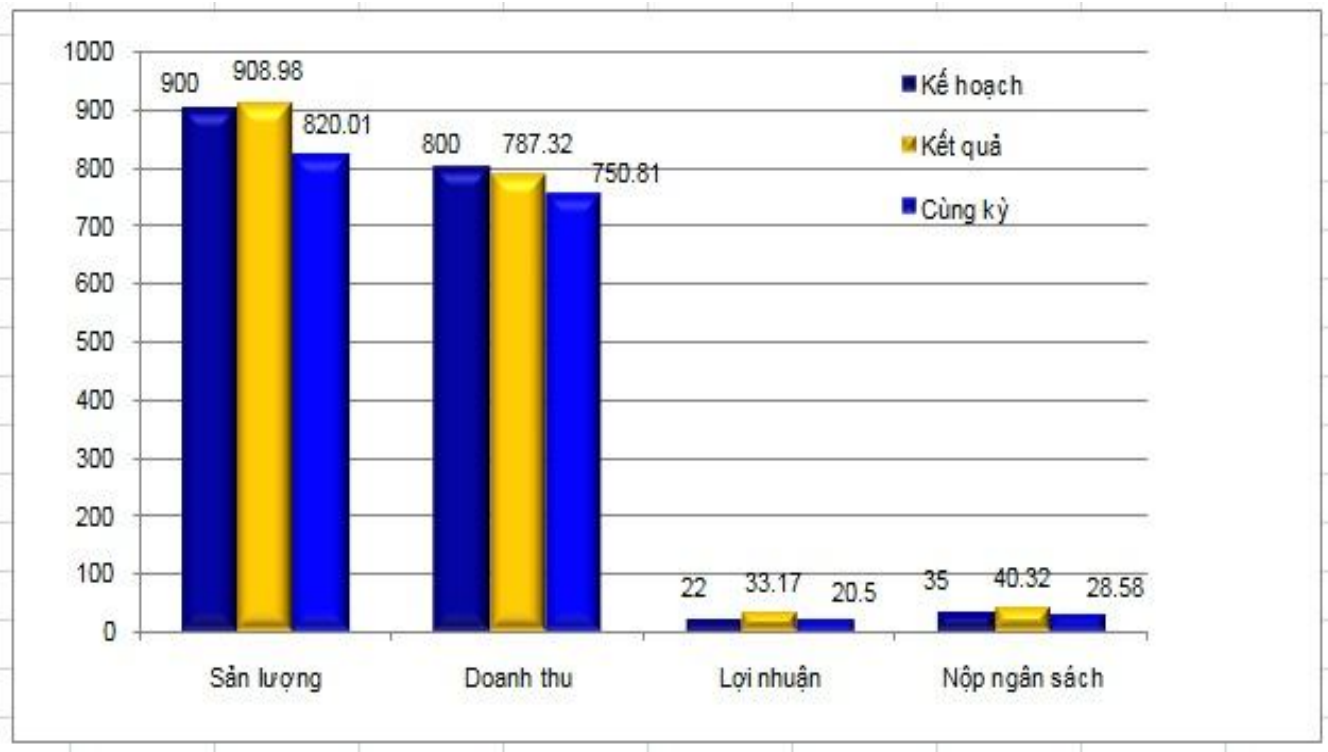
Vietinbank Đà Nẵng

Việc phân công nhiệm vụ của từng thành viên BĐH phụ trách chuyên sâu từng lĩnh vực, địa bàn đã giúp TGĐ điều hành tổng thể hoạt động của Công ty. các thành viên BĐH thể hiện tốt vai trò giúp việc cho TGĐ, chủ động và linh hoạt triển khai công việc được phân công

I. CÁC CHỈ TIÊU ĐẠT ĐƯỢC

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Kế hoạch năm 2013	Thực hiện năm 2013		Tỷ lệ % thực hiện/kế hoạch 2013	Tỷ lệ % tăng trưởng so với năm 2012
				Hợp nhất	Công ty mẹ		
1	Tổng giá trị sản lượng	Tỷ đồng	900,00	908,80	887,85	101%	110%
2	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	800,00	787,32	771,02	98%	105%
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	22,000	33,175	29,60	151%	153%
4	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	16,50	17,71	15,38	107%	108%
5	Đầu tư	Tỷ đồng	41,000	34,64	32,74	84%	102%
6	Nộp thuế	Tỷ đồng	35,00	40,32	35,92	115%	141%
7	Lao động bình quân	Người	2.650	1.940	1.401	73,21%	65%
8	Thu nhập BQ/người/tháng	1.000 đồng	4.670	5.900	5.900	126,3%	129,1%
9	Cổ tức	%	18	18	18	100%	100%

ĐVT: Tỷ đồng



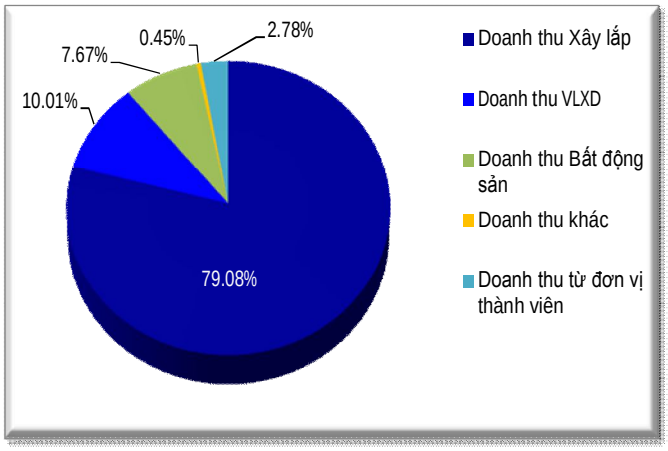
Những việc đã làm tốt:

1. Xây lắp

- Đã mở rộng thị trường Bình Định, Tây Nguyên, Khánh Hòa. Thi công CT tư nhân, CT có yếu tố nước ngoài.
- Đã tham gia đấu thầu nhiều công trình, tạo việc làm ổn định: giá trị trúng thầu là 818,47 tỷ đồng.
- Các công việc chuẩn bị ban đầu để triển khai thi công từ Công ty đến đơn vị thực hiện nghiêm túc.
- Tất cả công trình thực hiện bảo đảm đúng tiến độ cam kết với CĐT.
- Công tác nghiệm thu, thanh quyết toán công trình thực hiện theo đúng kế hoạch: Bình quân tháng, quý đạt 95% kế hoạch.
- Kỹ mỹ thuật CT: Công tác thi công phần thô đảm bảo yêu cầu kỹ thuật cơ bản.
- Thương hiệu của Công ty được quảng bá tốt hơn.

ATLĐ có chuyển biến tích cực hơn so với năm 2012. Trong năm không có vụ tai nạn hay sự cố lớn về ATLĐ.

Biểu đồ cơ cấu tỷ trọng ngành nghề năm 2013:



Những vấn đề chưa tốt, nguyên nhân:

- Thị trường mới chưa thâm nhập sâu để tạo uy tín vững chắc các năm tiếp theo. Nguyên nhân: BĐH đã có giải pháp nhưng chưa thực hiện triệt để.
- Công tác đàm phán, thương thảo hợp đồng với CĐT vẫn còn có những sai sót. Chưa trúng thầu các CT nước ngoài. Nguyên nhân: Sức ép tham gia đấu thầu nhiều dự án.
- Công tác tổ chức mặt bằng thi công thực tế tại hiện trường: Việc tuân thủ kế hoạch đã phê duyệt chưa cao. Nguyên nhân: CHT các BCH lớn đảm nhận nhiều CT nên không bao quát hết.
- Một số CT kéo dài tiến độ so với KH ban đầu (mặc dù đều được CĐT chấp thuận). Hầu hết tiến độ thực hiện bù giá theo NĐ 103 các công trình chưa đúng KH. Nguyên nhân chính: CĐT chậm phê duyệt hồ sơ phát sinh; chậm triển khai các gói thầu khác; các sự cố công trình xảy ra ngoài dự tính của CĐT.
- Nhân sự thực hiện công tác nghiệm thu, thanh quyết toán chưa được bố trí xuyên suốt và theo sát CĐT.
- Công tác VSLĐ tại các CT chưa đạt như các đối thủ cạnh tranh. Nhân sự làm công tác ATLĐ chưa đạt yêu cầu. Chế tài chưa đủ mạnh. Chưa tạo thói quen tự giác chấp hành của cán bộ gián tiếp lẫn công nhân.



Trường Cao đẳng Du lịch



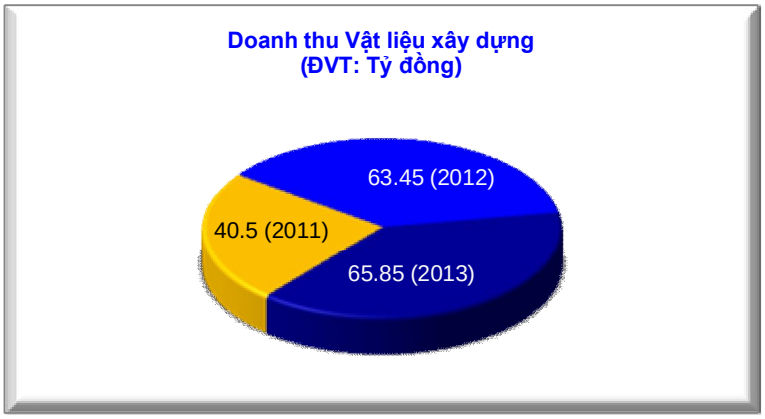
Những việc đã làm tốt

2. Vật liệu xây dựng

- Năng lực quản lý nội bộ được nâng cao. Sử dụng hiệu quả thiết bị. Các chỉ tiêu tăng trưởng hơn so với năm 2012.

Những vấn đề chưa tốt, nguyên nhân

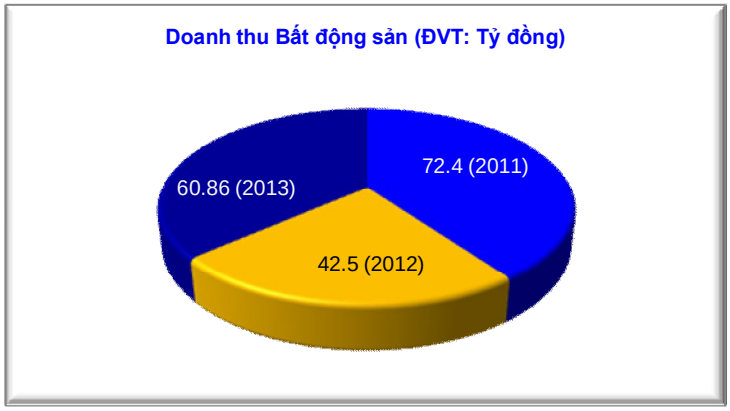
- Chưa tạo sự khác biệt về chăm sóc khách hàng; chất lượng sản phẩm chưa cải tiến nhiều. Nguyên nhân do chưa xây dựng nhân sự BP Kinh doanh đáp ứng công việc.



3. Bất động sản (KĐT số 3 Điện Nam Điện Ngọc)

- Khai thác vượt kế hoạch đề ra cho cả năm 2013 với kết quả đạt 60,86/55 tỷ đồng kế hoạch năm, đạt 119,8%.

Công tác lập, phê duyệt và triển khai một số hạng mục chậm do năng lực bộ phận tham mưu.



Kết luận:

Quá trình điều hành hoạt động SXKD, Ban điều hành đã rút ra những kinh nghiệm:

- Kiểm soát thực hiện kế hoạch xuyên suốt, có hệ thống.
- Kiểm soát mức dự nợ ngân hàng hợp lý. Sử dụng hiệu quả dòng tiền phục vụ SXKD; các chỉ số tài chính luôn ở mức an toàn.
- Điều phối, sử dụng nhân lực hiệu quả.
- Hệ thống các quy chế được kiến nghị HĐQT ban hành kịp thời.
- Đội ngũ nhân sự am hiểu ngành nghề.
- Việc phân tích, đánh giá sát thực tế; chủ động, độc lập giải quyết công việc.
- Tinh thần làm việc cần cù, tận tụy, trách nhiệm cao, lăn xả.

Tuy nhiên một số vấn đề cần điều chỉnh như:

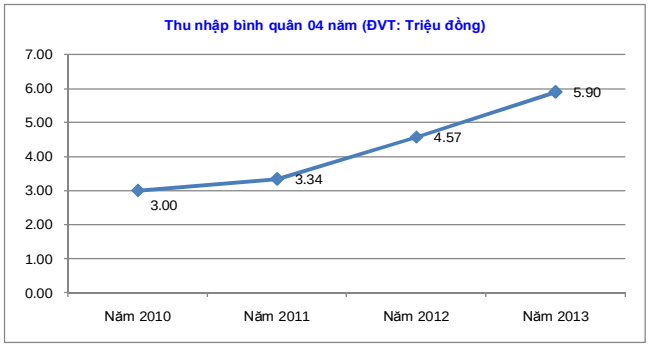
- Việc giải quyết hồ sơ của đơn vị cần phải kịp thời.
- Phòng TCKH phải thường xuyên hỗ trợ, giải quyết các vướng mắc, cũng như tạo áp lực hơn cho đơn vị để công tác thu hồi công nợ phải tiến hành thường xuyên, không nên chỉ tập trung vào cuối Quý.
- Việc đánh giá, sắp xếp, bố trí nhân sự một vài đơn vị còn chưa đúng với năng lực, sở trường; chất lượng đội ngũ chưa đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty ở quy mô lớn hơn.
- Việc soạn thảo 1 số Quy chế chưa gắn với thực tiễn, công tác phổ biến nâng cao ý thức chấp hành chưa tốt nên tính thực thi chưa cao.
- Đối với Ban điều hành: Khả năng xử lý công việc còn lúng túng, ra quyết định chưa kịp thời; năng lực tiếp xúc, giao tiếp trong quan hệ đối ngoại còn hạn chế; chưa thực sự là những người có tầm ảnh hưởng toàn diện, có sức lan tỏa và thu hút.

III. CÁC HOẠT ĐỘNG NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH

1. Nguồn nhân lực, chính sách nhân sự

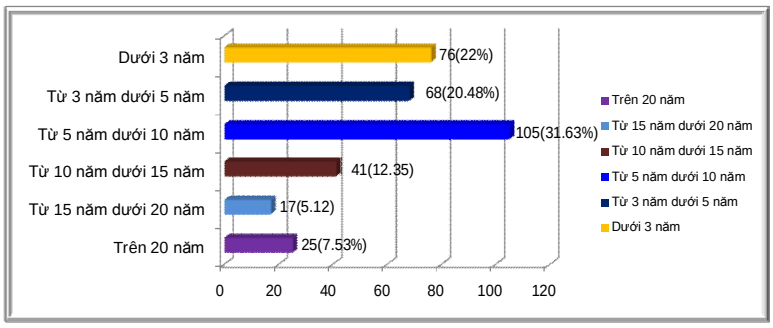
Thực hiện phương châm củng cố nội lực và chủ trương tinh lọc lao động, năm 2013, Ban điều hành đã triển khai xây dựng lại bảng tiêu chuẩn chức danh, mô tả công việc phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ mới. Đồng thời đã tiến hành xếp hạng, bậc chức danh cán bộ; sửa đổi, bổ sung quy chế đánh giá chất lượng cán bộ và triển khai định kỳ tháng, quý. Qua đó, đã sàn lọc, xác định "đẳng cấp" cán bộ để bố trí sắp xếp phù hợp theo lộ trình phát triển Công ty đến 2015 - 2020.

Thực hiện chính sách trả lương theo 3Ps: P1 = Position: trả lương theo vị trí công việc; P2= Person: trả lương theo năng lực cá nhân; và P3= Performance: trả lương theo kết quả hoàn thành công việc. Thực tế, chính sách này đã được tiến hành từ những năm trước. Tuy nhiên, do hệ thống chức danh, mô tả công việc, xếp hạng, bậc và đánh giá chất lượng cán bộ chưa được đồng bộ. Vì vậy, năm 2013 đã có nhiều cải tiến, phân phối thu nhập cho người lao động khoa học, hợp lý, tăng năng suất lao động.



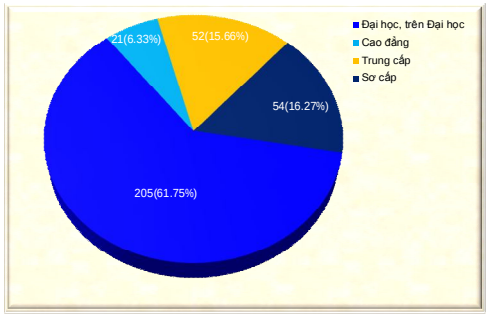
Mô hình làm việc theo tổ/nhóm tiếp tục phát huy. Chủ tịch HĐQT trực tiếp tổ chức 02 lần tọa đàm nội bộ về mô hình làm việc tổ nhóm để đánh giá rút kinh nghiệm.

Cơ cấu nguồn nhân lực phân theo năm công tác



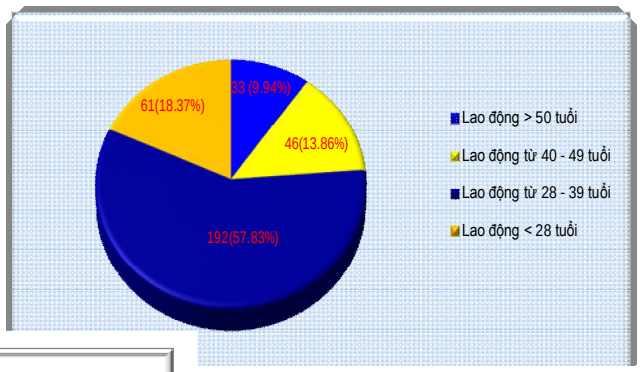
Thực hiện chiến lược phát triển đến 2015, BĐH đã trình HĐQT phê duyệt giải pháp quy hoạch, đào tạo - phát triển đội ngũ cán bộ từ nhóm trưởng, phụ trách bộ phận, tổ trưởng trở lên (giai đoạn 2013 - 2015). Năm 2013, đã triển khai 22 chương trình đào tạo, trong đó có chương trình lãnh đạo và phát triển tổ chức, đào tạo thạc sỹ, đào tạo tiếng Anh các cấp, …

Cơ cấu nguồn nhân lực phân theo trình độ



Chính sách khen thưởng được thực hiện kịp thời từng kỳ đánh giá chất lượng cán bộ. Phong trao thi đua tại các công trình được duy trì thường xuyên. Chương trình tinh lọc lao động thể hiện tính nhân văn và truyền thống văn hóa của Công ty. Mọi quyết định về chính sách lao động thể hiện tính vượt trội so với các doanh nghiệp cùng ngành tại khu vực.

Cơ cấu nguồn nhân lực phân theo độ tuổi



Trích Nghị quyết ĐHĐCĐ 2013: Thống nhất thông qua chủ trương "Tinh lọc lực lượng lao động trong năm 2013: Sàng lọc, củng cố, phát triển đội ngũ cán bộ trí thức có tri thức và "tinh nhuệ" (có kiến thức, kinh nghiệm thực tiễn, có tư duy - sáng tạo, trí tuệ, tâm huyết và đam mê công việc)… thành bộ máy tinh gọn hơn nhằm đạt được mục tiêu trở thành doanh nghiệp có thương hiệu mạnh và đẳng cấp trong lĩnh vực xây dựng".



Cán bộ quản lý và quy hoạch tham gia chương trình đào tạo Lãnh đạo & Phát triển tổ chức

2. Hoạt động kiểm soát nội bộ

Để các hoạt động của Công ty ngày càng minh bạch, tăng cường hơn nữa tính thực thi các quy chế, kịp thời khắc phục những bất cập trong quá trình điều hành, năm 2013, TGĐ đã chỉ đạo Bộ phận pháp chế tham gia vào quá trình soạn thảo các hợp đồng, rà soát hệ thống các cơ chế quy chế để điều chỉnh, bổ sung, kiểm tra công tác tiền lương, hợp đồng lao động tại các đơn vị. Mặt khác, Phòng KTTC, TCKH, tăng cường các hoạt động kiểm tra, giám sát hồ sơ khối lượng, thủ tục nghiệm thu thanh toán, tạm ứng nhằm phòng ngừa rủi ro.

3. Hoàn thiện và tích hợp hệ thống quản lý chất lượng

Thực hiện nguyên tắc cải tiến và cải tiến liên tục, Ban điều hành đã rà soát tất cả các quy trình và hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2008; đồng thời triển khai ứng các thủ tục cần thiết để ứng dụng hệ thống VC25 ERP 1.0; chuẩn bị cho lộ trình ứng dụng toàn bộ hệ thống ERP vào hoạt động của Công ty.

4. Thiết bị thi công

Trước khi đề xuất HĐQT phê duyệt về đầu tư thiết bị thi công, Ban điều hành luôn tính toán thận trọng, chỉ đầu tư các thiết bị phục vụ thiết thực yêu cầu sản xuất - mang lại lợi nhuận trong đó có tính đến định hướng phát triển lâu dài, nguồn vốn tự có, hạn chế việc sử dụng vốn vay để đầu tư nhằm sử dụng hiệu quả thiết bị. Giá trị đầu tư thiết bị năm 2013 đạt 3,33 tỷ đồng. Đến nay, thiết bị hiện có của Công ty về cơ bản đã đáp ứng yêu cầu thi công những công trình. Thời gian đến, Công ty sẽ tiếp tục nghiên cứu để đầu tư thiết bị thi công công trình đặc thù có yêu cầu kỹ thuật phức tạp.

5. Hoạt động thương hiệu

Công ty đã hoàn chỉnh bộ tiêu chuẩn nhận dạng thương hiệu ứng dụng cho các đơn vị sản xuất. Trong năm đến sẽ tiếp tục hoàn chỉnh bộ tiêu chuẩn nhận dạng thương hiệu toàn Công ty.

Công tác này đã ứng dụng thực tế tại hầu hết các công trình, lĩnh vực hoạt động của Công ty và đã truyền thông hiệu quả đến tất cả công chúng về thương hiệu Vinaconex 25.





6. Nhà thầu được chủ đầu tư lựa chọn

Ban điều hành đã đảm bảo đúng cam kết với tất cả khách hàng khi thi công công trình, đó là an toàn trong xây dựng, đảm bảo môi trường cho cộng động xung quanh khu vực công trình (che chắn, chống ồn, chống bụi bẩn, rơi vãi...). Ban điều hành luôn hướng đến đỉnh cao về một Nhà thầu chất lượng, vượt tiến độ, giá thành hợp lý. Mối quan hệ giữa Chủ đầu tư, tư vấn, thiết kế và Nhà thầu luôn luôn ứng xử chuẩn mực, trên tinh thần, thiện chí hợp tác lâu dài

7. Quản lý tài chính

Ban điều hành thực hiện nghiêm túc Nghị quyết của ĐHĐCĐ thường niên năm 2013 và các Nghị quyết của HĐQT về mức dư nợ ngân hàng. Đến 31/12/2013, dư nợ không vượt 10%/doanh thu và nợ phải thu không vượt 17%/doanh thu thực hiện

8. Trách nhiệm xã hội

Ban điều hành đã cùng Công đoàn:

Tổ chức 19 lượt thăm hỏi và tặng quà cho các đối tượng chính sách, gia đình khó khăn; trực tiếp thực hiện 05 đợt ủng hộ đồng bào lũ lụt; gặp mặt giao lưu chị em phụ nữ nhân ngày 8/3; tổ chức thi đấu bóng chuyền, bóng đá nhân các sự kiện; 05 đợt tham quan trong và ngoài nước; tổ chức hoạt động vui chơi giải trí, phát thưởng cho con CBCNV toàn Công ty và trẻ em do Công ty nhận đỡ đầu nhân ngày Quốc tế thiếu nhi; triển khai các hoạt động chuẩn bị tổ chức kỷ niệm 30 năm ngày thành lập Công ty (13/4/1984-13/4/2014); thực hiện các vận động quyên góp giúp đỡ CBCNB.

Xây dựng 5 căn nhà tĩnh nghĩa; phụng dưỡng các Mẹ Việt Nam anh hùng; hỗ trợ hàng tháng cho 19 gia đình nghèo; hỗ trợ cho 21 cháu thiếu nhi có hoàn cảnh khó khăn; tham gia ủng hộ 25 đợt do các tổ chức xã hội phát động tại các địa bàn Công ty đang hoạt động.



Đại diện Trường ĐHBK Đà Nẵng nhận các chương trình học bổng do Công ty tài trợ

1. Rủi ro trong an toàn lao động

Ngành nghề của Công ty luôn có nguy cơ mất an toàn, ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe, tính mạng của người lao động, làm gián đoạn hoạt động sản xuất, giảm năng suất lao động, thiệt hại tinh thần và vật chất. Một doanh nghiệp phát triển bền vững bắt buộc phải quan tâm nhiều hơn đến các rủi ro an toàn lao động. Môi trường lao động tại các công trường, nhà máy không đảm bảo an toàn cũng làm tăng số giờ nghỉ bệnh ảnh hưởng đến hiệu quả lao động.

Trách nhiệm của Công ty là tạo ra, cải tiến và cải tiến không ngừng môi trường làm việc bảo đảm an toàn cho người lao động.

2. Rủi ro trong quản lý chi phí

Xác định doanh thu năm 2014 là 870 tỷ đồng, vì vậy tỷ lệ chi phí sẽ tăng, trong khi lợi nhuận phải đạt 25 tỷ đồng. Việc quản lý chặt chẽ chi phí là vấn đề quan trọng, đặc biệt trong bối cảnh thị trường phức tạp như hiện nay.

a) Chi phí nhân công:

Để đảm bảo số lượng công nhân thi công công trình như hiện nay, đòi hỏi Công ty phải duy trì lực lượng lao động. Tránh tình trạng công nhân nghỉ việc chuyển sang Nhà thầu khác hoặc tham gia vào các nhóm tự phát.

Công ty phải xây dựng phương án tổ chức lại bộ máy hoạt động của các tổ thợ. Đồng thời xây dựng chính sách đãi ngộ thu hút lao động trực tiếp, hình thành lực lượng ổn định lâu dài. Xây dựng lại định mức đơn giá các công việc thông dụng như nề, sắt, để phân bổ chi phí nhân công hợp lý và tính toán năng suất lao động

b) Chi phí máy móc, thiết bị:

Công ty đã có nguồn công việc ổn định, liên tục. Do vậy, việc đầu tư máy móc, thiết bị đã được khai thác liên tục, có hiệu quả, nhiều thiết bị đã được khấu hao thu hồi vốn nhưng hiện vẫn còn sử dụng tốt. Tuy nhiên, công tác quản lý, sửa chữa, duy tu, bảo dưỡng máy móc chưa tốt làm phát sinh nhiều rủi ro hư hỏng, mất, thất thoát, thậm chí nguy cơ mất an toàn

c) Chi phí vật liệu:

Chi phí vật liệu xây dựng cấu thành phần lớn trong tổng chi phí dự án. Trong thời gian qua, giá các vật liệu xây dựng không có nhiều biến động bất lợi nên rủi ro về chi phí vật liệu nằm nhiều ở thất thoát. Giải quyết vấn đề này là ý thức trách nhiệm của người thực thi phải tuân thủ đúng quy trình ISO

3. Rủi ro về thời tiết

Địa bàn hoạt động của Công ty thường chịu ảnh hưởng lớn về thời tiết. Mùa Hè, thời tiết oi bức, nhiệt độ tăng cao, năng suất lao động trên công trường giảm do phải thay đổi giờ làm và ảnh hưởng đến sức khỏe. Mùa đông thường mưa lũ, bão kéo dài, ảnh hưởng lớn đến tiến độ công trình, gây thiệt hại lớn về tài sản. HĐQT đã chỉ đạo Ban điều hành chủ động xây dựng các giải pháp thi công công trình trong mùa mưa, bão để hạn chế các rủi ro

4. Rủi ro trong quản lý tài chính

a) Rủi ro chậm thanh toán:

Tình hình kinh tế khó khăn, Nhà nước thắt chặt đầu tư công nên nhiều công trình chậm thanh toán của chủ đầu tư trở thành rủi ro tài chính lớn nhất của Công ty.

Vì vậy, yêu cầu đặt ra là Ban điều hành phải phân công đồng bộ các lực lượng thường xuyên (tránh tình trạng công tác thu hồi vốn chủ yếu tập trung vào cuối Quý) làm việc với Chủ đầu tư để nắm chắc thông tin về nguồn vốn, tiến độ thanh toán. Những công trình khi xác định đảm bảo chắc chắn về nguồn vốn phải triển khai rút ngắn thời gian thực hiện công việc, tiến độ thi công. Những công trình khó khăn về tiến độ nguồn vốn phải chủ động làm việc với các Chủ đầu tư, cơ quan chủ quản đầu tư thống nhất các giải pháp, nếu không thống nhất thì cương quyết dừng, giãn tiến độ thi công.

b) Rủi ro nguồn vốn:

Sự khó khăn của thị trường vốn tiềm ẩn rủi ro. Để đảm bảo dòng tiền cho tăng trưởng, Ban điều hành phải thực hiện nghiêm túc Nghị quyết của HĐQT về mức dư nợ ngân hàng/doanh thu, dư nợ/vốn CSH. Mặc dù, Nhà nước có những chính sách tài khóa tiền tệ nhưng việc tiếp cận nguồn vốn vay vẫn khó khăn. Với định hướng phát triển của Công ty, thì vấn đề tăng vốn trong tương lai là cần thiết. Tăng vốn chủ sở hữu không chỉ đem về nguồn tiền (trong đó có cả thặng dư) mà còn cải thiện mạnh các chỉ số tài chính. Ngoài ra, vấn đề lựa chọn các nhà đầu tư chiến lược để tham gia vào Công ty cũng là vấn đề cần được tính toán thực hiện.

Hiện tại uy tín của Công ty được các tổ chức tín dụng đánh giá cao, có thiện chí đề nghị Công ty hợp tác lâu dài. Những năm qua, mối quan hệ tín dụng chỉ mới dừng lại ở việc vay vốn phục vụ SXKD. Thời gian đến, cần lựa chọn các tổ chức tín dụng có tiềm năng, tiềm lực để nâng tầm thành đối tác đầu tư chiến lược.

5. Rủi ro trong quản lý bộ máy

Với tốc độ tăng trưởng nhanh trong những năm qua, quản lý bộ máy cần phải coi trọng. Năng lực của đội ngũ cán bộ chủ chốt hiện tại chưa đáp ứng với quy mô phát triển lớn hơn. Công tác đào tạo được Công ty triển khai có hiệu quả. Hệ thống các cơ chế quy chế quản trị nội bộ được thường xuyên sửa đổi, bổ sung phù hợp với yêu cầu phát triển. Tuy vậy, tính thực thi vẫn chưa cao do công tác phổ biến chưa thường xuyên

Địa bàn hoạt động của Công ty rộng, nhiều đầu mối trực thuộc nên việc quản lý vẫn còn theo cách truyền thống. Thời gian đến phải triển khai ứng dụng hệ thống ERP vào hoạt động của Công ty giúp việc kiểm soát, tiết kiệm thời gian, chi phí

6. Rủi ro trong quản trị nguồn nhân lực

Chính sách lương, đãi ngộ của Công ty có nhiều lợi thế. Điều đó bảo đảm tính ổn định của lực lược lao động những năm qua và thu hút nhân sự mới. Tuy nhiên, quản trị hệ thống lương bổng vẫn chưa phù hợp với năng lực, trình độ của một số nhân viên, điều chỉnh lương chưa kịp thời.

Mặc dù HĐQT đã có chủ trương xây dựng chính sách đãi ngộ riêng cho cán bộ luôn hoàn thành nhiệm vụ trở lên và chính sách thu hút lực lượng lao động trực tiếp. Tuy nhiên vấn đề thực hiện vẫn chưa thật sự đồng bộ

Hệ thống đánh giá chất lượng cán bộ được xây dựng bài bản, triển khai thực hiện hằng tháng. Vấn đề xác định "năng lực lõi và tay nghề" chưa được quan tâm để khơi dậy và phát huy sở trường của từng người



Nhà điều hành Công ty Lưới điện miền Trung Tây Nguyên



Thảo luận nhóm Chương trình đào tạo cán bộ quản lý