

CÔNG TY TNHH MTV XI MĂNG
VICEM TAM ĐIỆP
MST: 2700260173

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

Số: 924 /XMTĐ-KH

Tam Điệp, ngày 26 tháng 3 năm 2020

KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN 05 NĂM CỦA DOANH NGHIỆP

(ban hành kèm theo Nghị định số 81/2015/NĐ-CP
ngày 18 tháng 9 năm 2015 của Chính phủ)

I. TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP

1. Những sự kiện quan trọng

Công ty Xi măng Vicem Tam Điệp tiền thân là Công ty Xi măng Ninh Bình được thành lập theo Quyết định 506/QĐ-UB ngày 31/5/1996 của ủy ban nhân dân tỉnh Ninh Bình.

Dự án Nhà máy xi măng Tam Điệp có công suất 4.000 tấn clinker/ngày tương đương 1,4 triệu tấn xi măng/năm, được Công ty Xi măng Ninh Bình triển khai thực hiện theo Quyết định số 97/TTg, ngày 09/02/1996 của Thủ tướng Chính phủ.

Năm 2001 Công ty xi măng Ninh Bình được bàn giao về Tổng công ty Xi măng Việt Nam theo Công văn số 542/CP-CN, ngày 18/6/2001 của Thủ tướng Chính phủ về việc chuyển nhiệm vụ quản lý trực tiếp dự án xi măng Tam Điệp tỉnh Ninh Bình về Tổng công ty Xi măng Việt Nam. Sau đó, Tổng công ty Xi măng Việt Nam đổi tên Công ty Xi măng Ninh Bình thành Công ty Xi măng Vicem Tam Điệp như hiện nay.

Tổng mức đầu tư và cơ cấu vốn đầu tư của Dự án Nhà máy Xi măng Tam Điệp như sau:

- Theo phương án đầu tư ban đầu: Dự án có tổng mức đầu tư 252.000.000 USD, được đầu tư 100% bằng nguồn vốn vay các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước.

- Theo Quyết toán vốn đầu tư xây dựng: Giá trị Quyết toán Dự án là 2.822,254 tỷ đồng, trong đó:

- + Vốn Vicem cấp: 17,686 tỷ đồng (tương ứng 0,62 %)
- + Vốn Ngân sách cấp: 39,328 tỷ đồng (tương ứng 1,39 %)
- + Vốn vay: 2.765,24 tỷ đồng (tương ứng 97,98 %)

Kể từ ngày 01/7/2011, Công ty Xi măng Tam Điệp được đổi tên thành Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Tam Điệp như hiện nay.

- **Vốn điều lệ: 750 tỷ đồng.**

2. Quá trình phát triển

Do nhiều nguyên nhân khách quan, chủ quan nên quá trình đầu tư xây dựng Nhà máy Xi măng Tam Điệp kéo dài, đến Quý II/2005 Nhà máy mới chính thức đi vào sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên từ đó đến nay, mặc dù Công ty đã có nhiều cố gắng để phát huy công suất, sản phẩm luôn có chất lượng ổn định, sản lượng sản xuất và tiêu thụ năm sau luôn cao hơn năm trước và ngày càng chiếm lĩnh thị trường nhưng do chi phí tài chính (chí phí lãi vay, chênh lệch tỷ giá) hàng năm rất lớn đã làm ảnh hưởng xấu đến hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Hiện tại Công ty Xi măng Vicem Tam Điệp tập trung mạnh nguồn nhân lực và tài chính vào lĩnh vực đang là thế mạnh là xi măng PCB30, PCB40, PC40, XM Type I, Type II.

Hiện nay Công ty đang tiến hành các bước cổ phần hóa doanh nghiệp theo lộ trình của Tổng công ty Xi măng Việt Nam.

3. Định hướng phát triển

- **Các mục tiêu chủ yếu của doanh nghiệp:**

+ Trở thành thương hiệu xi măng và vật liệu xây dựng được biết đến và tin dùng tại thị trường miền Bắc.

+ Đem lại sự an tâm và hài lòng cho khách hàng bằng sản phẩm có chất lượng ổn định, dịch vụ chuyên nghiệp.

+ Môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, chuyên nghiệp.

+ Cơ hội phát triển nghề nghiệp & chế độ đãi ngộ công bằng.

+ Đảm bảo sự hài hòa lợi ích giữa Doanh nghiệp và cộng đồng.

- **Tóm tắt những nội dung chính về chiến lược phát triển trung và dài hạn.**

+ Đối tượng Khách hàng mà doanh nghiệp hướng đến: Hộ gia đình, nhà phân phối, tổ chức sử dụng xi măng.

+ Sản phẩm chính: Xi măng PCB30, PCB40, PC40, XM Type I, Type II.

+ Chiến lược về Năng lực phân phối & Marketing hiệu quả

o Phát triển thương hiệu

o Tổ chức và vận hành hệ thống phân phối và bán hàng

o Quản lý quan hệ khách hàng

- o Dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp
- + Chiến lược về Năng lực sản xuất hiệu quả tối ưu
- o Tối ưu hóa sản xuất nhằm giảm giá thành và tăng sự ổn định
- o Kế hoạch cung ứng nguyên nhiên liệu chính
- o Kế hoạch R&D nhằm giảm tiêu hao năng lượng và cải tiến chất lượng sản phẩm
- + Chiến lược về Nguồn nhân lực & hệ thống quản lý NNL
- + Chiến lược về Hệ thống tài chính – kế toán
- + Chiến lược về Năng lực tổ chức, điều phối và văn hoá doanh nghiệp
- + Chiến lược về Hệ thống thông tin quản lý

II. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP GIAI ĐOẠN 2021-2025

1. Mục tiêu tổng quát

- Duy trì ổn định năng lực sản xuất clinker đạt 1.500.000 tấn/năm.
- Sản lượng tiêu thụ phụ thuộc vào Thương hiệu Vicem Bim Sơn và thị trường xi măng xuất khẩu.

2. Mục tiêu cụ thể

2.1. Chiến lược về sản xuất

2.1.1. Về nguyên liệu

- Khảo sát lập bản đồ chi tiết chất lượng và trữ lượng đá vôi, đá sét giúp tính toán phối trộn tỷ lệ hợp lý để ổn định chất lượng nguyên liệu đầu vào.
- Kiểm soát khai thác đá vôi, đá sét đúng theo qui hoạch.
- Có thể nhập thêm đá sét có hàm lượng kiềm thấp (nếu nguồn đá sét của Công ty không đáp ứng được) phối trộn với đá sét của Công ty để sản xuất clinker kiềm thấp phục vụ sản xuất xi măng xuất khẩu (xuất khẩu 400.000 tấn xi măng/năm).
- Nghiên cứu đa dạng nguồn phụ gia cho xi măng để chủ động nguồn cung và giảm tỷ lệ sử dụng clinker trong xi măng.
- Ứng dụng tiến bộ KHKT trong sản xuất (sử dụng các loại trợ nghiền mới, phụ gia thân thiện với môi trường,...) để giảm giá thành sản xuất và giảm phát thải ra môi trường.

2.1.2. Các chỉ tiêu sản xuất

Stt	Nội dung	Năm				
		2021	2022	2023	2024	2025
1	Số ngày lò hoạt động trong năm	Tối thiểu 330 ngày				

Stt	Nội dung	Năm				
		2021	2022	2023	2024	2025
2	Sản lượng clinker, (triệu tấn)	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
3	Tiêu hao điện cho sản xuất clk, kwh/t clk	< 56	< 56	< 56	< 56	< 56
4	Tiêu hao nhiệt cho sản xuất clk, kcal./kg clk	800	800	800	800	800
5	Chất lượng clk, R28 (N/mm ²)	≥50	≥50	≥50	≥50	≥50
6	Điện năng tiêu thụ cho sản xuất xi măng, kwh/t xm	< 35	< 35	< 35	< 35	< 35
7	Các chỉ tiêu Định mức kinh tế kỹ thuật khác	Thấp hơn ĐM Tổng công ty giao				
8	Hiệu suất tổng thể các thiết bị chính (OEE)	> 90%				

2.2. Chiến lược tổ chức bộ máy và phát triển nguồn nhân lực

Trên cơ sở mô hình cơ cấu tổ chức đã được Tổng công ty phê duyệt và áp dụng, Công ty đặt ra một số mục tiêu, định hướng cụ thể như sau:

a) Có nguồn nhân lực trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao ngang tầm khu vực.

b) Giữ vững thu nhập năm sau cao hơn năm trước. Phần đầu đến năm 2025 thu nhập bình quân đầu người đạt khoảng 20.000.000đ/tháng/người. Chất lượng cuộc sống của người lao động phải được đảm bảo.

c) Nâng cao năng suất lao động đạt mức tiên tiến trong lĩnh vực sản xuất xi măng ở Việt Nam.

d) Nền quản trị doanh nghiệp phải được nâng cao, phù hợp với môi trường cạnh tranh và theo chủ trương cổ phần hóa doanh nghiệp của Nhà nước giai đoạn 2021-2025.

e) Trong tương lai nếu có mở rộng sản xuất hoặc đa dạng hóa sản phẩm Công ty sẽ thực hiện đào tạo nghề cho người lao động trên cơ sở lao động hiện có để bổ sung đáp ứng đa ngành nghề.

Xây dựng kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực cụ thể như sau:

2.2.1. Công tác Tổ chức lao động và tiền lương

a) Trong giai đoạn tới Nhà nước thực hiện cổ phần hóa, chuyên môn hóa cao hoặc Công ty mở rộng sản xuất hoặc đa dạng hóa sản phẩm thì mô hình tổ chức bộ máy sẽ thay đổi theo hướng linh động, tinh gọn để tăng cường sự tập trung chỉ đạo điều hành.

b) Thực hiện cơ cấu, sắp xếp, bố trí lại lao động. Chủ động bổ sung bằng nguồn nhân lực hiện có của Công ty song song với việc đào tạo lại, đào tạo đa ngành nghề.

c) Công tác tiền lương, thu nhập: Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc và chế độ phụ cấp lương thưởng theo hiệu quả công việc.

2.2.2. Công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực

Đảm bảo việc duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty. Ngoài những khóa học bắt buộc theo quy định của pháp luật, đào tạo định kỳ và theo chủ trương của Tổng công ty. Để đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu sử dụng lao động của Công ty, việc hoạch định nguồn nhân lực hiện tại và nguồn nhân lực kế cận cho giai đoạn 2021-2025 để có chiến lược và phương hướng đào tạo bồi dưỡng cán bộ theo đối tượng cụ thể:

a) Đối với cán bộ lãnh đạo Công ty, cán bộ thuộc Tổng công ty quản lý: Công ty chủ trương thực hiện theo định hướng của Tổng công ty: Đã đào tạo các kỹ năng CEO, Leadership, CFO, CPO, CMO...

b) Đối với cấp trưởng, phó phòng ban đơn vị: Đây là đội ngũ cán bộ lãnh đạo chủ chốt, kế cận, cán bộ thuộc diện quy hoạch nên hàng năm Công ty đều ưu tiên tổ chức các khóa về công tác quản lý hành chính doanh nghiệp, quản lý nhà nước, cao cấp lý luận chính trị, bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý cấp trung, trình độ chuyên môn nâng cao:

- 50% được đào tạo về công tác quản lý hành chính trong Công ty: Quản lý nhà nước chương trình chuyên viên chính.

- 30% được đào tạo Cao cấp lý luận chính trị theo quy hoạch của Công ty.

- 50% được đào tạo phát triển kỹ năng lãnh đạo; Giám đốc nhân sự; Kỹ năng quản trị sản xuất...

- Khoảng 70-90% chuyên viên, kỹ sư đạt chuyển ngạch Chuyên viên chính, Kỹ sư chính.

c) Khối cán bộ kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ, khối gián tiếp: Công ty chú trọng tới công tác bồi dưỡng, nâng cao trình độ, chuyên môn nghiệp vụ nhằm đáp ứng được yêu cầu công việc được giao. Thường xuyên được cập nhật và đào tạo kỹ năng cứng, kỹ năng mềm trong chuyên môn và các khóa mini-MBA:

- 100% cán bộ được đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ, chuyên môn nghiệp vụ các ngành nghề thuộc khối kỹ thuật, khối kinh tế, bao gồm kỹ năng cứng và kỹ năng mềm như: Kiểm toán và tiết giảm năng lượng; sản xuất tinh gọn Kaizen 5S; Quản trị Marketing; Lao động tiền lương; tư vấn Thuế; Văn hóa doanh nghiệp...

- Đảm bảo 100% cán bộ là Kỹ sư, Chuyên viên và KTV được đào tạo cập nhật và nâng cao trình độ các chuyên ngành trên. Định kỳ 3 đến 5 năm một lần.

d) Đối với CNKT trực tiếp sản xuất sản phẩm: Ngoài việc đào tạo kèm cặp nâng bậc lương nhằm đảm bảo chế độ chính sách cho người lao động. Công ty còn thường xuyên tổ chức đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ, tay nghề cho CNKT các ngành nghề và đặc biệt là công nhân vận hành thiết bị SXXM. Sẽ thực hiện xu hướng đào tạo đa ngành nghề. 05 năm một lần đào tạo lại hoặc đào tạo nâng cao tay nghề cho CNKT.

e) Về nguồn nhân lực để phục vụ chiến lược phát triển đa dạng hoá ngành nghề sẽ được sử dụng từ nguồn nhân lực hiện có của công ty.

2.2.3. Một số giải pháp thực hiện

Thông qua đánh giá thực trạng, phân tích những khó khăn thách thức, thuận lợi và những lợi thế của Công ty có những giải pháp cơ bản sau đây:

a) Tạo động lực trong lao động sản xuất:

- Tạo động lực lao động nhằm khuyến khích động viên tác động vào nhu cầu của người lao động để tạo nên sự chuyển biến trong hành vi của họ hướng theo những mục tiêu mà Công ty mong muốn.

- Chú trọng, quan tâm tới nhu cầu chính đáng của người lao động như tạo ra môi trường làm việc tốt, có thu nhập cao và có cơ hội thăng tiến đồng thời xây dựng các nội quy quy định phù hợp; Quy chế phân phối tiền lương, tiền thưởng, chế độ chính sách, môi trường làm việc...cho người lao động để tạo sự tin cậy, yên tâm gắn bó lâu dài với Công ty.

b) Bố trí và phân công lao động khoa học, hợp lý:

- Áp dụng, duy trì và cải tiến mô hình tổ chức bộ máy theo hướng linh hoạt, tinh gọn từng thời điểm phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh.

- Bố trí lao động đúng và hiệu quả. Tái cấu trúc lại lực lượng lao động. Theo kế hoạch đến năm 2020 Vicem Tam Điệp sẽ mở rộng sản xuất, phát triển thêm sản phẩm mới và có khoảng 10% lao động sẽ nghỉ hưu nhưng Công ty sẽ hạn chế việc tuyển dụng lao động mới.

- Kiểm soát, quản lý đánh giá chất lượng công việc bằng các chỉ tiêu công cụ, áp dụng chỉ số đánh giá hiệu quả công việc - KPI để đánh giá kết quả thực hiện công việc.

- Xây dựng chế độ tiền lương, tiền thưởng tiên tiến, phù hợp từng giai đoạn.

c) Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực:

- Đào tạo gắn liền với mô hình và thực tế, Công ty sẽ tạo điều kiện cho CBCNV đi tham quan học tập, đặc biệt các cán bộ quản lý, chuyên viên, kỹ sư

tham gia đầy đủ các chương trình đào tạo về quản lý, chuyên môn, kỹ năng cứng, kỹ năng mềm, các khóa mini-MBA...nhằm nâng cao năng lực quản lý, chuyên môn nghiệp vụ.

- Đào tạo chuyên sâu cho các kỹ sư đầu ngành về các lĩnh vực quan trọng...đáp ứng yêu cầu chiến lược sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Với các cán bộ, kỹ sư giỏi sau khi đào tạo Công ty cần tạo ra môi trường làm việc tốt, tạo cơ hội thăng tiến, có chế độ tiền lương ưu đãi giúp họ phát huy hết khả năng của bản thân, yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với Công ty.

- Có kế hoạch đào tạo lại, sắp xếp và bố trí lao động vào các ngành nghề mới khi Công ty mở rộng mô hình sản xuất hoặc đa dạng hóa sản phẩm. *Re*

Nơi nhận:

- Trang thông tin điện tử của Cty;
- Cục phát triển DN (Bộ KH&ĐT);
- Lưu: VT, KH. *W*

**TỔNG GIÁM ĐỐC**
Phạm Văn Minh