

## PHỤ LỤC III

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

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

(Kèm theo văn bản số 904 /XMHP-KHCL ngày 14/08/2019)

#### I. TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP

##### 1. Những sự kiện quan trọng

###### - Việc thành lập:

Nhà máy Xi măng Hải Phòng, được khởi công xây dựng ngày 25/12/1899 với nhãn mác con Rồng Xanh, Rồng Đỏ đã có mặt tại Hội trợ triển lãm Liege (Pháp) năm 1904 và hàng vạn tấn xi măng Hải Phòng đã có mặt trên thị trường tiêu thụ ở các nước như vùng Viễn đông, Vladivostoc, Java (Indonesia), Hoa Nam (Trung Quốc), Singapore...

Trụ sở tại số 1: Đường Hà Nội - Phường Thượng Lý - Quận Hồng Bàng - TP Hải Phòng, được giao nhiệm vụ:

Thực hiện ý kiến chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại văn bản số 5969/KTN ngày 25/11/1996 về dự án cải tạo môi trường Nhà máy Xi măng Hải Phòng: là không đầu tư cải tạo nhà máy cũ, xây dựng một nhà máy xi măng mới trên đất Hải Phòng có công nghệ hiện đại, đảm bảo vệ sinh môi trường... Dự án xi măng Hải Phòng (mới) công suất 1,4 triệu tấn/năm đã được xây dựng và đi vào hoạt động sản xuất ra sản phẩm từ cuối năm 2005.

Trụ sở Công ty đặt tại Thị trấn Minh Đức, Huyện Thuỷ Nguyên, Thành phố Hải Phòng.

- Vốn điều lệ: 920 tỷ đồng

###### 2. Quá trình phát triển:

Theo đăng ký kinh doanh năm 1993 và đăng ký thay đổi lần thứ 11 tháng 7 năm 2011, lĩnh vực kinh doanh hiện nay của Công ty xi măng Vicem Hải Phòng bao gồm:

- Sản xuất xi măng, vôi và thạch cao.
- Giá đục nghề nghiệp
- Quảng cáo
- Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khai thác mỏ và quặng khác.
- Sản xuất sản phẩm từ plastic
- Sản xuất máy chuyên dụng khác
- Lắp đặt máy móc và thiết bị công nghiệp
- Vận tải hành khách ven biển và viễn dương
- Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng
- Sản xuất sản phẩm chịu lửa
- Sản xuất bê tông và các sản phẩm từ xi măng và thạch cao
- Vận tải hành khách đường bộ trong nội thành, ngoại thành (trừ vận tải bằng xe buýt)

- Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê (bao gồm đầu tư, khai thác cảng biển, cảng sông, đường bộ cao tốc, đường biển, đường sắt; cho thuê nhà xưởng, kho tàng, nhà ở, văn phòng)

- Dịch vụ lưu trú ngắn ngày

Chi tiết: khách sạn

- Hoạt động các câu lạc bộ thể thao

Chi tiết: Hoạt động của câu lạc bộ bóng đá

- Nghiên cứu thị trường và thăm dò dư luận

- Sản xuất sản phẩm khác bằng kim loại chưa được phân vào đâu

Chi tiết: Sản xuất phụ tùng cho các nhà máy xi măng, vật liệu xây dựng

- Hoạt động tư vấn quản lý

Chi tiết: Dịch vụ tư vấn lập hồ sơ dự án đầu tư, Dịch vụ tư vấn quản lý cảng biển, cảng sông, đường bộ cao tốc, đường biển, đường sắt

- Nghiên cứu và phát triển thực nghiệm khoa học tự nhiên và kỹ thuật

- Vận tải hàng hóa bằng đường bộ

- Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ

- Hoạt động của các cơ sở thể thao

- Sản xuất vật liệu xây dựng từ đất sét

- Sản xuất giấy nhăn, bìa nhăn, bao bì từ giấy và bìa

- Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng

Chi tiết: Bán buôn xi măng (bao gồm phụ gia xi măng, clinker)

- Sửa chữa máy móc, thiết bị

- Sản xuất bao bì bằng gỗ

- Sửa chữa các sản phẩm kim loại đúc sẵn

- Sửa chữa thiết bị điện tử và quang học

- Sửa chữa thiết bị điện

- Hoạt động chuyên môn, khoa học và công nghệ khác chưa được phân vào đâu

Chi tiết: Tư vấn lắp đặt, chuyển giao công nghệ sản xuất xi măng

- Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác con lại chưa được phân vào đâu

Chi tiết: Dịch vụ xuất nhập khẩu hàng hóa

- Vận tải hàng hóa ven biển và viễn dương

- Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa

- Vận tải hành khách đường thủy nội địa

- Nhà hàng và các dịch vụ ăn uống phục vụ lưu động (trừ quầy bar)

- Bán buôn chuyên doanh khác chưa được phân vào đâu

Chi tiết: Bán buôn bao bì phục vụ ngành sản xuất xi măng; bán buôn hóa chất phục vụ ngành sản xuất xi măng

### 3. Định hướng phát triển:

**- Các mục tiêu chủ yếu của doanh nghiệp và những nội dung chính về chiến lược phát triển trung và dài hạn:**

+ Tầm nhìn: Vicem Hải Phòng trở thành doanh nghiệp tiên phong trong sáng tạo và cung cấp các sản phẩm xi măng, vật liệu xây dựng với chất lượng và dịch vụ vượt trội, cho nhu cầu sử dụng ở vùng duyên hải và tây bắc.

+ Sứ mệnh:

- Đối với khách hàng: đem lại sự yên tâm & tin cậy bằng cam kết cao nhất về chất lượng và dịch vụ hoàn hảo.
- Đối với người lao động: cam kết tạo môi trường làm việc gắn kết và chuyên nghiệp, dựa trên năng lực và hiệu quả công việc, cơ hội phát triển và đai ngộ.
- Đối với cộng đồng: có trách nhiệm với môi trường, có trách nhiệm đối với sự phát triển cộng đồng.

+ Giá trị cốt lõi:

- Tin cậy: là người đồng hành tin cậy của khách hàng và đối tác.
- Sáng tạo: không ngừng cải tiến và đổi mới trong công việc và phát triển các giải pháp hiệu quả cho khách hàng.
- Trách nhiệm: cam kết trách nhiệm trong công việc và đối với cộng đồng.
- Chủ động: nhận thức và giải quyết công việc một cách tự giác, kiên định và sẵn sàng thích ứng với sự thay đổi.
- Gắn kết: các thành viên thực sự đoàn kết và sẵn sàng hỗ trợ nhau trong công việc.

+ Các chương trình và kế hoạch chiến lược:

- Phát triển năng lực Marketing và bán hàng
- Kế hoạch sản xuất kinh doanh đồng bộ
- Phát triển năng lực nghiên cứu và phát triển xanh
- Phát triển nguồn nhân lực và hệ thống quản trị nguồn nhân lực
- Phát triển tổ chức và vận hành doanh nghiệp
- Hệ thống công cụ quản lý tài chính kế toán
- Chương trình phát triển năng lực công nghệ thông tin

## **II. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP GIAI ĐOẠN 2016-2020**

### **1. Mục tiêu tổng quát**

#### **1.1. Mục tiêu tài chính**

- Đảm bảo tỷ suất lợi nhuận trên vốn ROCE ở mức 10%
- Đảm bảo tốc độ tăng trưởng doanh số xi măng hàng năm cao hơn mức tăng trưởng bình quân chung thị trường miền Bắc là 3-5% trong giai đoạn 2015-2025
- Đảm bảo tỷ suất EBITDA/Doanh thu ở mức 18-20% (tự sản xuất).

#### **1.2. Mục tiêu khách hàng**

- Đảm bảo cung cấp sản phẩm có chất lượng ổn định và được tối ưu hóa theo nhu cầu vùng miền

### **1.3. Mục tiêu phát triển năng lực:**

- Thương hiệu được tin cậy nhất trên thị trường cốt lõi và thị trường mục tiêu
- Xây dựng năng lực R&D và tối ưu hóa quy trình/hệ thống sản xuất để giảm giá thành, ổn định chất lượng sản phẩm và phát triển sản phẩm mới.
- Phát triển hệ thống phân phối theo chuỗi
- Xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng cao và chuyên nghiệp đặc biệt là đội ngũ quản lý, kinh doanh và chuyên gia.

### **2. Mục tiêu cụ thể**

- Sản phẩm: duy trì cơ cấu sản phẩm phù hợp với thị trường nhằm đáp ứng tốt nhu cầu kế hoạch và đa dạng hóa về hiệu quả kinh doanh

- Đảm bảo tốc độ tăng trưởng sản lượng xi măng hàng năm 3÷5% trong giai đoạn 2015÷2025 (năm 2016 tự tiêu thụ là: 1.600.000 tấn xi măng)

- Doanh thu: phấn đấu tăng trưởng doanh thu hàng năm 3% (năm 2016 ngân sách là 1.807 tỷ đồng) năm 2020 đạt tổng doanh thu khoảng 1.820 tỷ đồng

- Lợi nhuận: KH 2016 dự kiến 73,4 tỷ

- Nộp ngân sách: Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với ngân sách nhà nước, dự kiến mức nộp ngân sách hàng năm từ 50 đến 75 tỷ.

- Từng bước tinh gọn số lượng lao động về định biên mục tiêu là 750 người năm 2025 (năm 2016 hiện đang là 1.061 lao động).

- Tiền lương: phấn đấu bình quân lương năm sau cao hơn năm trước, năm 2015 là 9,6 triệu đồng/người/tháng.

- Thị trường: Hải Phòng, Thái Bình, Vĩnh Bảo, các tỉnh Tây Bắc và Xuất khẩu

### **3. Kế hoạch triển khai**

Hoạt động	2016	2017	2018	2019	2020
Triển khai phần mềm bán hàng POS	→				
Triển khai hệ thống phần mềm quản lý ERP		→			
Phát triển hệ thống báo cáo BI			→		
XD phần mềm hệ thống quản lý - bảo trì thiết bị			→		
Triển khai phần mềm quản lý văn bản	→		→		
Duy trì và phát triển các hệ thống phần mềm hiện có	→		→		
Phần mềm hóa đơn điện tử và doanh thu online				→	
Phần mềm quản lý nhân sự và tiền lương				→	

#### **4. Các giải pháp thực hiện**

##### **- Về tài chính:**

+ Quản lý giá trị và chi phí theo chuỗi giá trị và sản xuất mới gồm 5 công đoạn, 7 phân đoạn.

+ Xây dựng và áp dụng các tiêu chuẩn/định mức nội bộ.

+ Tối ưu hóa các chỉ số đánh giá hiệu quả sản xuất.

+ Chuẩn hóa hệ thống báo cáo quản trị theo yêu cầu của Công ty và TCT.

+ Chuẩn hóa hệ thống phân tích tài chính của Công ty phù hợp với yêu cầu của TCT (Chỉ tiêu, công cụ phân tích, phần mềm).

+ Quản lý giá trị và xác lập mục tiêu

+ Xây dựng sơ đồ chi tiết nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng tới các yếu tố giá trị.

+ Ứng dụng CNTT trong quản lý và xác lập mục tiêu (quản lý theo thời gian thực).

##### **- Nâng cao năng lực sản xuất hiệu quả tối ưu:**

+ Kế hoạch tăng sản lượng: Đầu tư nâng công suất lò nung, và/hoặc M&A theo định hướng TCT.

+ Tối ưu hóa sản xuất: Tối ưu hóa sản xuất là nhằm hướng đến việc đồng thời đạt được việc nâng cao hiệu suất trong quá trình sản xuất, nhờ đó giảm giá thành đồng thời duy trì sự ổn định về chất lượng và đạt ứng giao hàng đúng hạn.

+ Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nguyên liệu chính và nguyên liệu thay thế.

##### **- Nâng cao năng lực phân phối và marketing hiệu quả**

+ Tập trung chiến lược phát triển thương hiệu.

+ Tái cơ cấu, tổ chức sắp xếp và vận hành hệ thống phân phối và bán hàng.

+ Chú trọng việc quản lý quan hệ khách hàng và dịch vụ bán hàng.

##### **- Nâng cao năng lực đổi mới:**

+ Nghiên cứu phát triển sản phẩm mới và nâng cao chất lượng sản phẩm.

+ Nghiên cứu các giải pháp giảm chi phí năng lượng.

+ Triển khai ứng dụng CNTT trong sản xuất và quản lý.

##### **- Chiến lược quản trị nguồn nhân lực**

+ Xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng đáp ứng yêu cầu công việc và thực hiện chiến lược phát triển của công ty.

+ Tạo sự gắn bó, động lực, cam kết.

+ Phát triển đội ngũ nhân sự hướng tới hình thành đội ngũ quản lý chuyên nghiệp và đội ngũ nhân viên có chuyên môn đáp ứng.

+ Xây dựng hệ thống quy trình QTNNL

+ Xác định các nhóm nhân lực của Công ty và các chính sách QTNNL cho các nhóm.

+ Phát triển đội ngũ quản lý và chuyên viên quản lý nhân sự chuyên nghiệp

+ Xác định các nhóm nguồn nhân lực chiến lược.

+ Xây dựng hệ thống quy trình quản trị nguồn nhân lực theo mô hình people CMM cần hoàn thiện theo cấp độ 3-PCMM.