

TỔNG CÔNG TY LÂM NGHIỆP VIỆT NAM  
CÔNG TY CỔ PHẦN CẨM HÀ  
Số:

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

**DỰ THẢO**

Quảng nam, ngày 25 tháng 03 năm 2017

**BÁO CÁO**  
**KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SXKD NĂM 2016 VÀ**  
**PHƯƠNG HƯỚNG, CHỈ TIÊU KẾ HOẠCH SXKD NĂM 2017**  
**CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CẨM HÀ**

**PHẦN I**  
**KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SXKD NĂM 2016**

**A. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NĂM 2016:**

Theo tạp chí tài chính Kinh tế thế giới, năm 2016 diễn ra trong bối cảnh các nền kinh tế chủ chốt đang nỗ lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế của nước mình. Kinh tế Mỹ vẫn chưa có nhiều điểm sáng, kinh tế châu Âu phục hồi chậm, kinh tế Trung Quốc có dấu hiệu tăng trưởng chậm và các nền kinh tế đang nổi có dấu hiệu suy giảm. Do đó tăng trưởng kinh tế toàn cầu năm 2016 giảm xuống còn 2,4% so với mức 2,9% đưa ra hồi đầu năm 2016.

Công ty cổ phần Cẩm Hà là đơn vị chuyên sản xuất các loại bàn ghế ngoài trời theo đơn đặt hàng và xuất khẩu sang các thị trường trên thế giới, mà trọng tâm là Châu Âu và Châu Mỹ nên những diễn biến của thị trường thế giới đều có ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình SX kinh doanh của công ty.

Trong năm qua, nhận định thấy thị trường truyền thống lâu nay của công ty là Châu Âu vẫn còn tiếp tục không ổn định, sụt giảm, mà nguyên nhân chính là do đồng tiền chung châu Âu bị giảm giá so với đồng đô la Mỹ. Đồng thời bên cạnh đó là tình trạng làn sóng di dân từ các quốc gia có chiến tranh. Ngoài ra quốc gia có cùng mặt hàng bàn ghế gỗ cạnh tranh với chúng ta là Trung Quốc đã chủ động trong chính sách phá giá đồng nhân dân tệ làm cho giá bán hàng của họ giảm và nhiều khách hàng có xu hướng chuyển đơn hàng sang Trung Quốc.

Do vậy công ty đã kịp thời điều chỉnh phương án kinh doanh, hướng mạnh hơn sang thị trường Mỹ nhằm bù đắp cho sự thiếu hụt đơn hàng từ Châu Âu. Việc điều tiết giữa thị trường châu Âu và châu Mỹ đã được triển khai kịp thời và nhanh chóng. Đến nay doanh số của thị trường Mỹ đã tăng lên đáng kể. Năm 2015 châu Mỹ chiếm 44%, châu Âu chiếm 56% doanh số. Qua năm 2016, nhận thấy thị trường châu Âu bị biến động nên công ty đã kịp thời xoay trục sang thị trường châu Mỹ, vì vậy doanh thu từ Mỹ chiếm 73% doanh số công ty, còn lại Châu Âu chiếm 27%. Chính điều này đã tạo nên sự ổn định và hiệu quả cho công ty trong năm 2016 vừa qua.

Bên cạnh việc tìm kiếm xoay chuyển thị trường, công ty đã triển khai chương trình Kaizen-5S theo mô hình của Nhật Bản. Hàng loạt các cải tiến quan trọng tại các công đoạn sản xuất đã thực hiện, sắp xếp dây chuyền sản xuất tinh gọn hơn, tối ưu sản phẩm, mẫu mã, điều chỉnh phương án lương khoán, tăng năng suất lao động, tính toán thời gian tăng giờ tăng ca hợp lý. Và phải kể đến đó là sự đồng lòng đổi mới, vươn lên của toàn thể CBCNV- người LĐ trong công ty đã đem lại sự thành công trong năm 2016 vừa qua.

Bên cạnh đó công ty thường xuyên nhận được sự chỉ đạo trực tiếp từ công ty mẹ-Tổng công ty lâm nghiệp Việt Nam trong việc đẩy mạnh công tác kinh doanh, công tác thị trường. Cũng như sự chỉ đạo sát sao của HĐQT đến ban điều hành trong công tác điều hành kinh doanh, điều hành sản xuất, hợp lý hóa sản xuất, bố trí sắp xếp tinh gọn sản xuất nhằm mục tiêu hoàn thành KH SXKD. Dưới đây là thông tin tóm tắt kết quả SXKD năm 2016 của công ty như sau:

## **B. KẾT QUẢ SXKD 2016 VÀ ĐÁNH GIÁ CÁC NHIỆM VỤ TRỌNG TÂM:**

### **I. KẾT QUẢ SXKD NĂM 2016:**

- + Tổng doanh thu và TN khác 2016: 197,99 tỉ đồng.
- + Lợi nhuận thực hiện 2016: 9,777 tỉ đồng (KH: 8,5 tỉ đồng) → đạt 115% KH
- + Cổ tức dự kiến: 18% (xin ý kiến ĐHCĐ).
- + Kế hoạch lao động: 850 người. Thực hiện 2016: 770 người (tương đương 90% so 2015).
- + Đầu tư TSCĐ và phương tiện vận tải:
  - Đầu tư máy móc thiết bị : 8,02 tỉ đồng.
  - Đầu tư lò sấy : 4,32 tỉ đồng.
  - Đầu tư phương tiện vận tải : 1,92 tỉ đồng.
- + Thu nhập bình quân KH: 4,5 triệu đồng/người/tháng. Thực hiện 2016: 5,365 triệu đồng/người/tháng → đạt 119%.

### **II. ĐÁNH GIÁ CÁC NHIỆM VỤ TRỌNG TÂM:**

#### **1. Về thị trường, kinh doanh:**

Về công tác thị trường, công ty vẫn duy trì phương hướng giữ chân các khách hàng truyền thống, đồng thời chọn lọc tìm kiếm khách hàng mới nhằm tập trung nguồn lực đáp ứng tốt nhu cầu cho các khách hàng hiệu quả cao. Trong năm 2016, số lượng khách hàng công ty có là 18 khách, trong đó có 5 khách hàng thị trường Mỹ (chiếm 73% doanh thu) và 13 khách hàng thị trường Châu Âu (chiếm 27% doanh thu; giảm đi 5 khách châu Âu so với 2015). Tổng số lượng khách hàng năm 2016 so với 2015 có giảm đi 5 khách, một phần cho công ty sàng lọc lại để giữ lại khách hàng có hiệu quả tốt, đồng thời 05 khách hàng giảm đó là khách hàng ở Châu Âu giảm do tình hình kinh tế chính trị Châu Âu biến động lớn như trên đã phân tích.

Như trên đã phân tích, số lượng khách hàng giảm đi 5 khách, tuy nhiên đều nằm trong kế hoạch sàng lọc khách hàng của công ty cũng như kế hoạch định hướng cơ cấu thị trường, trong đó năm 2016 doanh thu của 05 khách Mỹ là 73%, châu Âu có 13 khách chiếm là 27%; so với năm 2015 là 05 khách Mỹ chiếm 44% doanh thu và 18 khách châu Âu chiếm 56% doanh thu. Điều này cho thấy lượng doanh thu của thị trường Mỹ tăng lên rõ rệt, đơn hàng Mỹ có số lượng lớn, doanh thu lớn, số lượng khách hàng ít nhưng doanh số cao.

Về mặt hiệu quả kinh doanh năm 2016 vừa qua được đánh giá là tốt hơn so với 2015, nhiều chỉ tiêu quan trọng đã vượt so với kế hoạch. Thể hiện qua việc sử dụng hợp lý lượng lao động chỉ bằng 90% so với 2015 nhưng đạt mức doanh thu cao hơn 2%; trong khi đó chi phí liên quan đến chế độ chính sách, phúc lợi cho người lao động được tăng lên 3 tỉ đồng (tăng 12% so với 2015). Phần lớn do công ty đã sử dụng lao động hợp lý, sắp xếp bố trí sản xuất ngày càng tinh gọn hơn và áp dụng nhiều cải tiến trong điều hành sản xuất kinh doanh.

Nhìn chung các chỉ tiêu đều tăng, tuy nhiên về mặt doanh thu chỉ đạt 99% so với KH nguyên nhân một phần do ảnh hưởng bởi thị trường châu Âu sụt giảm, thị trường Châu Mỹ chưa đủ bù đắp; nhưng đồng thời cũng phải nhìn nhận công ty vẫn chưa thực sự phát huy hết khả năng trong công tác thị trường. Đánh giá vẫn còn nhận thấy việc triển khai nắm bắt thông tin khách hàng còn chậm, công tác bám sát khách hàng vẫn chưa cao. Việc tiếp cận với những khách hàng tiềm năng có đôi lúc còn chưa được tốt và chưa thường xuyên.

#### **2. Đánh giá công tác quản lý sản xuất, sắp xếp bố trí nhà xưởng:**

Việc điều tiết quản lý sản xuất tại các phân xưởng trong năm 2016 đã tương đối sát theo yêu cầu đơn hàng. Hầu hết các đơn hàng đều được giao hàng đúng hạn, mặc dầu vẫn thực hiện lượng doanh số tương đương với năm trước nhưng với số lao động giảm hơn 9%. Ngoài ra việc điều tiết luân chuyển lao động giữa các bộ phận đã hài hòa hơn, tận dụng được tối đa lượng lao động hiện có nhằm phục vụ tốt công tác điều hành sản xuất của công ty.

Việc phối hợp giữa các bộ phận phòng ban phục vụ cho sản xuất đã có tốt hơn, điều này đã góp phần tăng năng suất lao động so với năm 2015. Cụ thể năm 2016 lượng công lao động là 221.133 công, giảm 6,6% so với 2015 và trung bình mỗi công lao động làm ra 38,76 usd doanh thu (tăng 5,1% so với 2015).

Việc quản lý vật tư phục vụ sản xuất đã tốt hơn rõ rệt, hầu như không còn tình trạng bỏ sung vật tư ngoài định mức. Bên cạnh đó công ty còn đưa vào định mức cố định một số các loại vật tư trước đây chưa định mức được như: giấy nhám thùng các loại, dây nhựa cột sản phẩm, khăn lau hàng, dây hàn nhôm, hàn sắt, băng keo dán, ... qua đó đã thấy rõ được mức tiêu hao bị cao của một số phân xưởng và có biện pháp chấn chỉnh kịp thời.

Ngoài ra phải kể đến việc công ty đã triển khai chương trình 5S-Kaizen đến toàn thể người lao động trong công ty và bước đầu thành công tốt đẹp. Hiện nay nhà xưởng luôn trong tình trạng sạch sẽ, ý thức giữ gìn vệ sinh của người lao động tăng lên rõ rệt. Đây thực sự là điều rất đáng khen ngợi và đáng tự hào của toàn thể CBCNV và người lao động trong công ty, đã tạo nên nét văn hoá mới của Cẩm Hà, cũng như việc tiết giảm chi phí vệ sinh công nghiệp trong toàn công ty. Chính điều này đã nâng cao thêm ý thức tổ chức kỷ luật, tuân thủ nội quy lao động để góp phần nâng cao năng suất lao động, cải thiện tiền lương trong toàn công ty.

Tuy nhiên bên cạnh đó việc triển khai sản xuất vẫn còn vài điểm chưa tốt. Số lượng công trong giờ giảm 4%; nhưng số lượng công ngoài giờ tăng hơn 7% so với 2015. Việc số lượng công tăng giờ cao hơn một phần là do đơn hàng bị dồn dập cuối năm; ngoài ra còn do đơn hàng bị dồn ứ ở khâu hoàn thiện sản phẩm, do những tháng đầu mùa hàng đã chưa triển khai mạnh mẽ quyết liệt nên dẫn đến tăng giờ nhiều vào cuối năm.

Về công tác quản lý tiêu hao nguyên liệu, trong năm 2016 có cải thiện hơn. Tỷ lệ tiêu hao của gỗ keo giảm 3% so với 2015, tuy nhiên được đánh giá là vẫn còn ở mức cao; nguyên nhân do tỷ lệ tiêu hao 6 tháng đầu năm rất cao (2,77m<sup>3</sup> gỗ xẻ/m<sup>3</sup> tinh chế). Vào thời điểm 6 tháng cuối năm 2016, nhận được sự chỉ đạo quyết liệt từ ban điều hành nên phân xưởng đã quản lý chặt chẽ nguyên liệu hơn, người lao động đã nhận thấy được thiếu sót và đã làm tốt hơn nên dẫn đến tiêu hao cuối năm được cải thiện rõ rệt, (giảm 5,7% so với 6 tháng đầu năm). Tuy nhiên vẫn còn hạn chế trong việc lựa chọn phân loại nguyên liệu ngay từ khâu nghiệm thu đầu vào. Trong năm 2016 việc phân loại nguyên liệu hầu như chưa triển khai mặc dù đã có phương hướng từ cuối năm 2015, việc này thuộc về trách nhiệm của Phòng KHSX cần chấn chỉnh trong năm nay.

Việc sắp xếp bố trí các máy móc sản xuất tại một số các phân xưởng vẫn còn có chỗ chưa hợp lý giữa các khâu. Vẫn còn trường hợp phân xưởng sơ suất trong khâu chất lượng sản phẩm làm ra, dẫn đến sản phẩm bị lỗi, đặc biệt là khâu ghép gỗ. Giữa các công đoạn sản xuất còn bị cách xa dẫn đến luân chuyển sản phẩm bị xa, bị chậm; hàng hoá bị trầy xước phải tốn công sửa chữa lại.

Một số các xưởng sản xuất vẫn còn chưa thực sự theo sát số liệu kế hoạch, chưa kịp thời nắm bắt sớm số liệu để điều chỉnh SX hợp lý.

### **3. Công tác quản lý chất lượng sản phẩm:**

Chủ trương xuyên suốt của công ty là luôn coi trọng việc giao hàng đúng hẹn và giữ ổn định chất lượng sản phẩm là tiêu chí hàng đầu, điều này đã được khách hàng đánh giá rất tốt. Công ty đã quan tâm, duy trì đúng mức công tác QLCL và góp phần vào việc hoàn thành kế hoạch sản xuất của công ty. Việc kiểm tra vật tư đầu vào có nhiều điểm tốt hơn, đã hạn chế được sản phẩm lỗi qua đến công đoạn cuối.

Việc ban hành quy trình sản xuất đã được bộ phận quản lý chất lượng triển khai đến từng phân xưởng đã được đáp ứng tốt hơn nhưng cần chi tiết cụ thể cho từng mã sản phẩm và rõ ràng hơn cho từng công đoạn sản xuất.

Tuy nhiên nếu đánh giá trên tổng thể thì trong năm qua công tác chất lượng sản phẩm vẫn còn nhiều điểm hạn chế, còn tồn tại việc phân xưởng, người lao động và nhân viên QLCL còn sơ suất, thiếu sót trong khâu sản xuất-kiểm tra dẫn đến sản phẩm qua công đoạn sau phải chỉnh sửa lại, cũng như chưa triệt để trong khâu ghép gỗ mặc dù đã có chủ trương, dẫn đến sản phẩm bị lỗi khâu ghép. Việc sản xuất và kiểm tra tại công đoạn cuối vẫn còn chưa tốt nên dẫn đến việc khách hàng tái kiểm, sản phẩm được đóng thùng rồi nhưng khi khách hàng kiểm tra lại vẫn còn phát hiện nhiều lỗi, đặc biệt thường xuyên lỗi nhiều tại phân xưởng sơn trắng.

Do điều kiện địa hình có những phân xưởng ở cách xa nhau nên trong quá trình vận chuyển sản phẩm bị trầy xước, phải chỉnh sửa tái chế nhiều nên cũng ảnh hưởng đến thời gian giao hàng, tiến độ sản xuất, chi phí và hiệu quả của công ty. Đặc biệt là vị trí địa lý của PX cơ khí ở cách xa so với các phân xưởng tại khu công nghiệp, quãng đường di chuyển sản phẩm rất xấu do vậy hàng hoá di chuyển dễ bị trầy xước, cản móp ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.

#### **4. Công tác kế toán tài chính:**

Công tác kế toán tài chính của công ty luôn tuân thủ đúng các yêu cầu của pháp luật tài chính, thực hiện đúng chuẩn mực nhà nước. Luôn tính toán vòng quay nguồn vốn sao cho có hiệu quả, phối hợp tốt với các tổ chức tín dụng nhằm đảm bảo đáp ứng kịp thời nguồn vốn cần cho SX kinh doanh, đảm bảo cấp vốn đầy đủ 100% cho sản xuất. Công tác quyết toán quý, quyết toán năm đã được triển khai kịp thời, đúng thời hạn báo cáo cho ban lãnh đạo, cho các cơ quan ban ngành và cho công ty mẹ. Việc báo cáo kế toán tài chính đúng hạn, đầy đủ kịp thời đã giúp tham mưu cho ban điều hành có những quyết sách chính xác, đem lại hiệu quả kinh doanh cho công ty.

#### **5. Công tác thiết kế sản phẩm mới, công tác kỹ thuật sản xuất:**

Việc thiết kế mẫu mã mới, đa dạng hóa các chủng loại nguyên liệu, phù hợp với thị hiếu của thị trường xuất khẩu là rất quan trọng và luôn được công ty quan tâm. Ban điều hành luôn bám sát và chỉ đạo kịp thời bộ phận Thiết kế tích cực trong việc thiết kế sản phẩm, đáp ứng nhu cầu khách hàng. Sản phẩm có mẫu mã mới được công ty thiết kế ra trong năm vừa qua với số lượng hơn 40 mã sản phẩm với kiểu dáng hợp thị hiếu tiêu dùng, trên cơ sở đa dạng hoá vật liệu sử dụng, tạo niềm tin và lôi cuốn khách hàng đến với công ty.

Khâu Thiết kế kỹ thuật đã được phân công giao nhiệm vụ cụ thể cho từng cá nhân nhằm phát huy tối đa hiệu quả công việc, đáp ứng kịp thời cho nhu cầu khách hàng và cho sản xuất tại các phân xưởng.

Trong năm qua, công ty đã triển khai riêng bộ phận chuyên thiết kế và phát triển mẫu có đặc tính riêng của Cẩm Hà, nhằm thể hiện được sự khác biệt và những thế mạnh riêng.

Khâu theo dõi sửa chữa bảo dưỡng máy móc thiết bị rất kịp thời và đảm bảo cho hoạt động sản xuất được liên tục.

Tuy nhiên việc rà soát dựng mẫu trước khi sản xuất, bản vẽ kỹ thuật, tối ưu hóa sản phẩm cũng được phòng kỹ thuật quan tâm nhưng vẫn chưa thực sự triệt để, vẫn còn nhiều sai sót. Vẫn còn trường hợp sản phẩm sau khi điều chỉnh, thay đổi kết cấu đưa vào sản xuất phát sinh sai sót phải sửa chữa lại.

Bên cạnh những việc làm được thì khâu thiết kế còn nhiều lúc chưa được chủ động trong việc tính toán sắp xếp kế hoạch SX mẫu, cũng như sản phẩm mới chưa được hợp lý hóa hết toàn bộ. Chất lượng mẫu đôi lúc đôi khi còn chưa đạt, đặc biệt là khâu hoàn thiện, màu sắc của mẫu. Việc tính toán nhằm kịp xuất mẫu theo yêu cầu của khách có đôi lúc còn bị chậm trễ do trực trực phải chỉnh sửa nhiều lần, nguyên nhân một phần do chưa nắm bắt rõ ràng thông tin của khách. Việc phát triển mẫu mới cho công ty cũng có lúc bị chậm trễ do ảnh hưởng của tiến độ mẫu theo yêu cầu khách hàng.

#### **6. Công tác tiết giảm tiết kiệm:**

Thực hiện theo chủ trương tiết giảm tiết kiệm của Tổng công ty giao, toàn công ty đã tổ chức việc thực hành tiết giảm tiết kiệm ở tất cả các công đoạn sản xuất và ở cả các phòng ban chuyên môn. Đặc biệt công ty đã phát động phong trào phát huy ý tưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá trong sản xuất, sắp xếp máy móc tinh gọn nhằm nâng cao năng suất chất lượng. Việc triển khai chương trình 5S trong toàn công ty ngoài việc nâng cao ý thức giữ gìn vệ sinh của người lao động, giúp nhà xưởng luôn luôn sạch sẽ, còn giúp công ty tiết kiệm được chi phí dọn dẹp vệ sinh công nghiệp. Cụ thể đã tinh giảm được 24 lao động vệ sinh công nghiệp, tiết kiệm gần 800 triệu đồng chi phí cho công ty.

Kết quả trong năm 2016, toàn công ty đã tiết giảm được hơn 900 triệu đồng, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh. Các phân xưởng đã triệt để thực hành tiết kiệm vật tư, dầu màu,

không có trường hợp bổ sung ngoài định mức. Do vậy đã làm giảm được định mức kinh tế kỹ thuật của nhiều loại vật tư khoảng 5%.

Tuy nhiên công ty vẫn còn nhiều bộ phận cần phát huy triệt để hơn công tác tiết giảm tiết kiệm, không để xảy ra tình trạng lãng phí tại các khu vực sản xuất như tắt quạt, đèn điện lúc ăn trưa, tận dụng triệt để giấy nhám ...

#### **7. Công tác quản lý nhân sự, kỷ luật lao động, chế độ chính sách:**

Trong năm qua, việc duy trì nề nếp kỷ cương kỷ luật lao động đã được thực hiện tốt hơn các năm trước rất nhiều. Tình trạng đi trễ về sớm đã giảm hẳn, tình trạng vi phạm kỷ luật trong công ty rất ít, các trường hợp vi phạm đều bị xử lý triệt để nhằm tạo nên môi trường làm việc lành mạnh, năng suất lao động cao. Các trường hợp vi phạm kỷ luật lao động đã giảm hơn 90% so với năm trước.

Công ty luôn chủ trương thực hiện đúng chế độ chính sách, ký kết HĐLĐ 100% đối với toàn thể người lao động. Ngoài ra thường xuyên đầu tư kinh phí trong việc cải thiện điều kiện làm việc, thực hiện chương trình 5S – Kaizen nhằm tạo môi trường làm việc sạch sẽ, góp phần nâng cao ý thức kỷ luật lao động.

Tuy nhiên vẫn còn trường hợp người lao động không thực hiện tốt theo Nội qui lao động và các quy định của Công ty, do vậy công ty đã thường xuyên tổ chức các đợt kiểm tra và lập biên bản vi phạm nhằm đánh giá sự phấn đấu của các bộ phận phòng ban phân xưởng. Trong năm tuy không có vụ tai nạn lao động nào lớn xảy ra nhưng tổng số vụ tai nạn nhẹ lại tăng lên so với 2015 (2016 là 09 vụ; 2015 là 04 vụ).

Đặc biệt tình trạng người lao động xin giấy nghỉ ốm hưởng BHXH có xu hướng tăng làm ảnh hưởng đến SXKD, nhất là vào mùa cao điểm. Cụ thể năm 2016 có 2.395 lượt trong khi đó năm 2015 chỉ có 1.512 lượt nghỉ ốm.

#### **8. Đánh giá công tác công tác đầu tư trong năm:**

Trong năm qua, nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng năng suất lao động, giảm lao động chân tay và hướng tới từng bước tự động hoá trong sản xuất, công ty đã đầu tư thêm một số loại máy móc thiết bị, phương tiện vận tải, xe nâng mới nhằm thay thế các máy móc xe cộ cũ, năng suất thấp, thường xuyên hư hỏng. Tất cả các máy đều đã được đưa vào sử dụng ngay và phát huy tối đa công suất, góp phần vào tăng năng suất lao động chung và hiệu quả kinh doanh của công ty trong năm 2016 vừa qua. Đặc biệt các loại máy CNC tự động như máy mộng âm 5 đầu tự động, robot hàn tự động, máy mộng dương 2 đầu tự động, máy phay cắt 2 đầu tự động liên tục ... đã tạo nên năng suất rất cao, giải quyết được các đơn hàng số lượng lớn, thân thiện với môi trường, giảm bụi và tiếng ồn, đồng thời tạo cho công ty có bộ mặt mới, gây ấn tượng lớn với khách hàng, đặc biệt là với khách hàng Mỹ (khách hàng chiến lược của công ty).

## **PHẦN II**

### **PHƯƠNG HƯỚNG, CHỈ TIÊU SXKD NĂM 2017**

#### **I. DỰ BÁO TÌNH HÌNH VÀ CHỈ TIÊU SXKD CỦA CÔNG TY TRONG NĂM 2017:**

Dự báo trong năm 2017 này, thị trường châu Âu vẫn chưa thể phục hồi tốt, giới quan sát nhận định 2017 sẽ là một năm đầy chông gai đối với các quốc gia châu Âu. Việc đồng tiền chung châu Âu suy giảm liên tục nên trên thế giới và thêm vào đó là việc châu Âu đang phải giải quyết vấn đề về kinh tế liên quan đến làn sóng tị nạn. Liên minh châu Âu (EU), vốn đang phải vật lộn giữa những khó khăn bởi làn sóng nhập cư ồ ạt cùng khủng hoảng kinh tế còn sẽ trải qua hàng loạt thời khắc thử thách như: quốc gia Hoa Kỳ sẽ rút khỏi hiệp định thương mại với châu Âu và sự kiện nước Anh chính thức rời khỏi châu Âu cũng sẽ làm cho nền kinh tế EU khó khăn hơn.

Nhận thấy được tình hình kinh tế thế giới như trên, trong năm qua và những tháng đầu năm

nay, công ty đã tiếp tục tập trung trọng tâm hơn cho công tác kinh doanh với thị trường Mỹ. Hiện nay công ty đã có được lượng khách hàng Mỹ ổn định và đang trên đà phát triển. Nhận định trong năm 2017 doanh số của các khách hàng Mỹ sẽ có xu hướng tăng do Cẩm Hà đã đáp ứng và tạo được niềm tin cho khách hàng này.

Bên cạnh việc chi phí đầu vào trong nước có xu hướng tăng như nguyên liệu gỗ, kim loại nhôm sắt, xăng dầu, giá điện, nước, mức lương tối thiểu vùng, chế độ chính sách BHXH do chính phủ ban hành... sẽ làm cho giá thành sản phẩm sẽ tăng trong khi giá bán đầu ra không thể tăng tương xứng. Với nhận định như trên công ty sẽ vẫn tập trung chú trọng vào thị trường Châu Mỹ. Công ty sẽ dành sự chú trọng hơn với thị trường châu Mỹ, Úc... và tập trung các mặt hàng cơ khí kim loại phối kết hợp gỗ, vải, sợi nhựa... nhằm tăng tính cạnh tranh hơn.

## **II. CÁC CHỈ TIÊU CHÍNH CHO KẾ HOẠCH SXKD NĂM 2017:**

Tuy khó khăn sẽ vẫn còn nhiều trong năm 2017 và trên cơ sở những nhận định như trên, công ty đặt ra các chỉ tiêu SXKD cho năm 2017 như sau:

- Chỉ tiêu doanh thu và dịch vụ: 207 tỉ đồng.
- Kim ngạch xuất khẩu: 9,3 triệu usd.
- Lợi nhuận: 10 tỉ đồng.
- Kế hoạch lao động: 750 người.
- Thu nhập bình quân: 5,5 triệu đồng/người/tháng.
- Tiết giảm tiết kiệm: 1 tỉ đồng.
- Đầu tư tài sản cố định: 7,5 tỉ đồng.
- Cổ tức: 20%.

## **III. CÁC BIỆN PHÁP NHẪM HOÀN THÀNH KẾ HOẠCH 2017:**

Với những chỉ tiêu đã đề ra như đã nêu trên, để đạt được kế hoạch này, cần có sự đồng tâm đồng lòng của toàn thể người lao động trong công ty trong việc quyết tâm thực hiện các giải pháp sau:

- + Triển khai chương trình nâng cao chất lượng sản phẩm với tiêu chí “chất lượng sản phẩm là do người lao động làm ra và mỗi người lao động là một nhân viên kiểm tra chất lượng”.
- + Tiếp tục triển khai đồng bộ các giải pháp nhằm tăng năng suất lao động, giảm lao động chân tay và hướng tới từng bước tự động hoá trong sản xuất theo định hướng đầu tư thêm các máy móc tự động, phương tiện vận tải như: máy hàn mài lưỡi cưa, máy lượn CNC, máy chép hình thẳng CNC, chà nhám chuyên, máy uốn sắt CNC, phương tiện vận tải ... góp phần tạo ra năng suất cao, giải quyết được các đơn hàng số lượng lớn, bảo vệ môi trường, giảm bụi và tiếng ồn (cần triển khai ngay để kịp thời đáp ứng cho mùa hàng mới).
- + Tăng cường việc chỉnh trang sửa chữa nhà xưởng, đường xá, mái xối, phòng chống bão nhằm tạo cho công ty có bộ mặt mới, ấn tượng hơn với khách hàng, đặc biệt là khách hàng Mỹ
- + Giữ vững duy trì quan hệ tốt với các khách hàng truyền thống, đồng thời có sự tập trung đúng mức với khách hàng tiềm năng, thị trường tiềm năng như thị trường Mỹ. Tập trung chính sách trọng tâm cho thị trường Mỹ, tỉ lệ doanh thu cho thị trường Mỹ và Châu Âu là 70/30.
- + Bộ phận kinh doanh và bộ phận thiết kế báo giá phải phối hợp chặt chẽ nhằm cung cấp thông tin nhanh, kịp thời và chính xác, không để khách hàng phản ánh thông tin chậm. Cải thiện khâu theo dõi, chăm sóc khách hàng với sự hỗ trợ của các phòng ban.
- + Phòng KDXNK phải định kỳ đánh giá năng lực tài chính và uy tín của khách hàng nhằm tham mưu kịp thời cho lãnh đạo công ty.
- + Phòng HCQTNS tiếp tục soạn thảo và hoàn chỉnh đề trình lãnh đạo ban hành phương pháp đánh giá nhân sự-CBCNV theo phương pháp KPI nhằm có cơ sở rõ ràng trong việc điều chỉnh lương hàng năm, cũng như có cơ sở xác định thời hạn ký kết hợp đồng lao động. Quyết tâm thực hiện từ tháng 3/2017.
- + Tiếp tục duy trì, phát huy việc thực hiện 5S-Kaizen và tuân thủ nội quy kỷ luật lao động trong toàn công ty. Tăng cường công tác chấm điểm vi phạm để có cơ sở đánh giá mức độ hoàn thành công việc được giao của các phòng ban phân xưởng.

+ Triệt để tiết kiệm tiết giảm trên toàn công ty. Công ty sẽ bổ sung thêm tiêu chí tiết giảm tiết kiệm vào công tác đánh giá năng lực của các cán bộ quản lý. Phân đầu giảm tiêu hao 5% đối với các loại vật tư không định mức được.

+ Công tác kế hoạch sản xuất luôn được tính toán sớm, điều tiết tốt giữa các phân xưởng. Tính toán kế hoạch hợp lý, không để tình trạng tăng ca tăng giờ nhiều. Đặc biệt quyết tâm đẩy mạnh năng suất lao động cao hơn tại khâu hoàn thiện vào thời điểm đầu mùa tháng 8, 9, 10. Tránh tình trạng năng suất chưa hợp lý vào đầu mùa như năm 2016 vừa qua.

+ Đối với nguyên liệu đầu vào, quyết tâm thực hiện việc phân loại nguyên liệu ABC đối với các loại gỗ. Mục tiêu phải phân loại được ít nhất từ 10-15% gỗ loại A và có số liệu báo cáo hàng tuần cho lãnh đạo (thực hiện từ đầu tháng 3/2017).

+ Tiếp tục duy trì và đẩy mạnh thiết kế sản phẩm với nét riêng của công ty. Đặc biệt việc thiết kế phải dựa trên cơ sở sản phẩm có thể áp dụng sản xuất trên máy móc, hạn chế lao động chân tay nhằm tăng năng suất tạo lợi thế cạnh tranh. Có triển khai việc đánh giá xem xét lại sau khi xong mẫu để cải tiến cho tối ưu hơn.

+ Công tác kỹ thuật bản vẽ quy cách sản xuất phải được tối ưu hóa 100%. Đảm bảo đối chiếu phù hợp với báo giá và yêu cầu của khách hàng. Bộ phận kỹ thuật kiểm tra bản vẽ kỹ càng trước khi đưa vào SX, tránh tình trạng gây trở ngại, phải sửa đi sửa lại nhiều lần.

+ Các phân xưởng SX triệt để công tác sử dụng vật tư theo định mức hợp lý. Không để phát sinh tiêu hao ngoài định mức.

+ Đối với các phân xưởng phải quyết tâm công tác tối ưu hoá trong sản xuất, nhà xưởng luôn gọn gàng sạch sẽ, sắp xếp lại máy móc công đoạn sản xuất hợp lý.

+ Các phòng ban phải sắp xếp gọn gàng trong phòng làm việc, bố trí vật dụng hợp lý, triệt để thực hiện chương trình 5S tại phòng ban, phân xưởng.

+ Chấn chỉnh lại công tác quản lý chất lượng sản phẩm, kiểm tra kiểm soát chặt chẽ hơn chất lượng sản phẩm tại các khâu, không để sản phẩm qua công đoạn sau còn lỗi. Nâng cao ý thức về việc tạo ra sản phẩm đạt chất lượng là do chính người lao động chứ không phải là do nhân viên QLCL. Hạn chế việc tái kiểm của khách hàng nhằm giảm chi phí. Thường xuyên chủ động kiểm nghiệm chất lượng sản phẩm bên ngoài thời tiết thực tế nhằm đánh giá được chất lượng qua quá trình sử dụng và kịp thời tham mưu cho lãnh đạo.

Trên đây là bản báo cáo tổng kết đánh giá tình hình SXKD năm 2016 và phương hướng thực hiện cho năm 2017. Rất mong nhận được đóng góp ý kiến bổ sung của toàn thể Đại hội nhằm giúp cho công ty thực hiện tốt hơn trong năm nay.

Trân trọng cảm ơn quý vị đại biểu đã chú ý lắng nghe và xin kính chúc toàn thể Hội nghị sức khỏe, hạnh phúc, gặp nhiều may mắn!

**CÔNG TY CỔ PHẦN CẨM HÀ**