

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HỒ THỊ ĐÀN

QUẢN TRỊ VẬT TƯ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CẦU KIẾN
BÊ TÔNG HOÀNG ANH, HUYỆN NAM TRỰC
TỈNH NAM ĐỊNH

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

THÁI NGUYÊN - 2015

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HỒ THỊ ĐÀN

**QUẢN TRỊ VẬT TƯ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CẤU KIỆN
BÊ TÔNG HOÀNG ANH, HUYỆN NAM TRỰC
TỈNH NAM ĐỊNH**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.0~~14.02~~14.0212

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: TS. Lê Quang Dục

THÁI NGUYÊN - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Khi viết luận văn này, tác giả có tham khảo và kế thừa một số lý luận chung về quản trị vật tư của công ty Cổ phần Cấu kiện bê tông Hoàng Anh và sử dụng những thông tin, tài liệu từ sách, báo cáo thường niên của Công ty, v.v., theo danh mục tài liệu tham khảo đã liệt kê ở luận văn.

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu của riêng tôi, chưa công bố tại bất cứ nơi nào. Mọi số liệu sử dụng trong luận văn này là những thông tin xác thực, những thông tin tham khảo đều được trích dẫn trung thực từ nguồn tài liệu tham khảo.

Tôi xin chịu mọi trách nhiệm về lời cam đoan của mình.

Tác giả luận văn

Hồ Thị Đan

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận văn này, tôi đã nhận được sự quan tâm giúp đỡ tận tình của các tập thể và cá nhân.

Tôi xin trân trọng gửi lời cảm ơn sâu sắc đến các thầy, cô giáo khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh, khoa Sau đại học Trường Đại học Kinh tế & Quản trị kinh doanh đã truyền đạt cho tôi những kiến thức quý báu trong quá trình đào tạo Thạc sĩ Quản trị kinh doanh.

Để hoàn thành luận văn này, tôi xin bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc đến *TS. Lê Quang Dực* - Người thầy đã trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ tôi rất nhiều trong quá trình thực hiện đề tài.

Tôi xin trân trọng cảm ơn đến các đồng nghiệp, tập thể ban giám đốc, các Phòng, ban của Công ty Cổ Phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh đã tạo điều kiện thuận lợi để tôi hoàn thành luận văn này.

Tác giả luận văn

Hồ Thị Đoàn

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC	iii
ĐANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	vi
ĐANH MỤC CÁC BẢNG.....	vii
ĐANH MỤC CÁC HÌNH.....	viii
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
2.1. Mục tiêu chung.....	2
2.2. Mục tiêu cụ thể	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
3.1. Đối tượng nghiên cứu.....	2
3.2. Phạm vi nghiên cứu	3
4. Ý nghĩa khoa học của luận văn	3
5. Bố cục của luận văn.....	3
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ VẬT TƯ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẤU KIỆN BÊ TÔNG HOÀNG ANH	4
1.1. Cơ sở lý luận.....	4
1.1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	4
1.1.2. Nội dung quản trị vật tư trong các doanh nghiệp	14
1.1.3. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị vật tư	31
1.1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị vật tư tại công ty	32
1.2. Cơ sở thực tiễn.....	34
1.2.1. Kinh nghiệm về quản trị vật tư	34
1.2.2. Bài học kinh nghiệm đối với Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh	37
CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	38
2.1. Câu hỏi nghiên cứu.....	38
2.2. Phương pháp nghiên cứu.....	38
2.2.1. Chọn địa bàn nghiên cứu.....	38

2.2.2. Phương pháp thu thập số liệu.....	38
2.2.3. Phương pháp xử lý số liệu.....	38
2.2.4. Phương pháp phân tích tài liệu.....	39
2.3. Các chỉ tiêu phân tích.....	39
2.3.1. Nhóm chỉ tiêu đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh và quản trị vật tư của Công ty.....	39
2.3.2. Nhóm các chỉ tiêu ảnh hưởng đến quản trị vật tư của Công ty.....	40
CHƯƠNG 3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ VẬT TƯ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẤU KIỆN BÊ TÔNG HOÀNG ANH.....	41
3.1. Đặc điểm địa bàn nghiên cứu.....	41
3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty.....	41
3.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty.....	42
3.1.3. Tình hình lao động của Công ty.....	45
3.1.4. Tình hình tài sản và nguồn vốn của Công ty.....	49
3.1.5. Kết quả kinh doanh của Công ty.....	51
3.2. Thực trạng công tác quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh.....	53
3.2.1. Khái quát về công tác quản trị vật tư tại Công Ty cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh.....	53
3.2.2. Công tác quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh.....	55
3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh (HACC.JSC).....	80
3.3.1. Môi trường chính trị - pháp luật.....	80
3.3.2. Thị trường vật tư.....	81
3.3.3. Các nhà cung cấp vật tư.....	83
3.3.4. Hệ thống thông tin trong doanh nghiệp.....	85
3.3.5. Bộ máy tổ chức làm công tác quản trị vật tư.....	89
3.3.6. Trình độ khoa học - công nghệ.....	90
3.4. Đánh giá thực trạng công tác quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh.....	92
3.4.1. Hiệu quả quản trị vật tư.....	92
3.4.2. Những ưu điểm đạt được trong công tác quản trị vật tư tại Công ty.....	96

3.4.3. Những hạn chế trong công tác quản trị vật tư tại Công ty	97
3.4.4. Nguyên nhân gây nên những hạn chế	99
CHƯƠNG 4. GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ VẬT TƯ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẦU KIẾN BÊ TÔNG HOÀNG ANH	101
4.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Cầu kiến bê tông Hoàng Anh	101
4.1.1. Tầm nhìn của Công ty	101
4.1.2. Mục tiêu chiến lược	101
4.1.3. Định hướng của Công ty Cổ phần Cầu kiến bê tông Hoàng Anh	101
4.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị vật tư tại Công ty CP cầu kiến bê tông Hoàng Anh	102
4.2.1. Đảm bảo công tác lập kế hoạch mua vật tư sát với thực tế tiêu dùng vật tư của Công ty	102
4.2.2. Tổ chức tốt công tác mua sắm và vận chuyển vật tư	103
4.2.4. Cải tiến và ứng dụng khoa học công nghệ thông tin vào sản xuất và quản trị vật tư	104
4.2.5. Sử dụng tiết kiệm vật tư	106
4.2.6. Thực hiện các chiến lược chức năng chủ yếu nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh	108
4.3. Kiến nghị	108
4.3.1. Đối với Nhà nước và chính quyền địa phương	108
4.3.2 Đối với Công ty	108
KẾT LUẬN	110
TÀI LIỆU THAM KHẢO	111

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Viết tắt	Viết đầy đủ
1	BHYT	Bảo hiểm y tế
2	BHXH	Bảo hiểm xã hội
3	BHLĐ	Bảo hiểm lao động
4	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
5	CP	Cổ phần
6	CCDV	Cung cấp dịch vụ
7	CSH	Chủ sở hữu
8	CPVT	Chi phí vật tư
9	CN	Cử nhân
10	DNTN	Doanh nghiệp tư nhân
11	DT	Doanh thu
12	MTV	Một thành viên
13	HĐQT	Hội đồng quản trị
14	HĐKN	Hợp đồng khám nghiệm

STT	Viết tắt	Viết đầy đủ
15	HACC.JSC	Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh
16	HĐKD	Hoạt động kinh doanh
17	KS	Kỹ sư
18	LN	Lợi nhuận
19	PGĐ	Phó giám đốc
20	PKD	Phòng kinh doanh
21	PKH-KT	Phòng kế hoạch kỹ thuật
22	SXKD	Sản xuất kinh doanh
23	TCNH	Tài chính ngắn hạn
24	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
25	TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
26	TN	Thí nghiệm
27	TSCĐ	Tài sản cố định
28	XNK	Xuất nhập khẩu

DANH MỤC CÁC BẢNG

<u>Bảng 3.1: Tình hình lao động của Công ty qua 3 năm (2012-2014)</u>	<u>55</u>
<u>Bảng 3.2: Tình hình tài sản, nguồn vốn của Công ty qua 3 năm (2012 – 2014)</u>	<u>57</u>
<u>Bảng 3.3: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty qua 3 năm (2012 – 2014)</u>	<u>60</u>
<u>Bảng 3.4. Danh mục vật tư của Công ty</u>	<u>64</u>
<u>Bảng 3.5: Định mức vật tư cho 1m dài từng loại cọc bê tông của Công ty</u>	<u>66</u>
<u>Bảng 3.6: Kế hoạch sản xuất cọc bê tông của Công ty</u>	<u>67</u>
<u>Bảng 3.7: Nhu cầu vật tư hàng năm của Công ty theo loại cọc</u>	<u>69</u>
<u>Bảng 3.8: Nhu cầu vật tư hàng năm.....</u>	<u>72</u>
<u>Bảng 3.9: Kế hoạch mua vật tư của Công ty</u>	<u>73</u>
<u>Bảng 3.10: Danh sách một số nhà cung ứng vật tư chính của Công ty năm 2014</u>	<u>78</u>
<u>Bảng 3.11: Tình hình mua sắm vật tư của Công ty</u>	<u>81</u>
<u>Bảng 3.12: Tình hình dự trữ vật tư của Công ty</u>	<u>84</u>
<u>Bảng 3.13. Khối lượng vật tư hao hụt.....</u>	<u>86</u>
<u>Bảng 3.14: Số lần nhập vật tư không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật.....</u>	<u>87</u>
<u>Bảng 3.15: Số lần trả lại vật tư không đúng tiêu chuẩn kỹ thuật và chủng loại</u>	<u>90</u>
<u>Bảng 3.16: Độ sai lệch cho phép về kích thước cọc.....</u>	<u>94</u>
<u>Bảng 3.17: Khối lượng sản phẩm không đạt yêu cầu định mức</u>	<u>94</u>
<u>Bảng 3.18. Giá vật tư trong hai năm 2013 -2014</u>	<u>97</u>
<u>Bảng 3.19: Số lần giao vật tư không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật và thời gian của các nhà cung ứng.....</u>	<u>100</u>
<u>Bảng 3.20: Thiết bị, máy móc của Công ty năm 2014</u>	<u>107</u>
<u>Bảng 3.21: Hiệu quả kinh tế của công ty</u>	<u>111</u>
<u>Bảng 3.22: Hiệu quả về tiêu chuẩn kỹ thuật vật tư.....</u>	<u>113</u>
<u>Bảng 3.23: Hiệu quả về tiêu chuẩn kỹ thuật sản phẩm</u>	<u>114</u>
<u>Bảng 3.1: Tình hình lao động của Công ty qua 3 năm (2012-2014)</u>	<u>48</u>
<u>Bảng 3.2: Tình hình tài sản, nguồn vốn của Công ty qua 3 năm (2012—2014).....</u>	<u>50</u>
<u>Bảng 3.3: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty qua 3 năm (2012—2014)</u>	<u>52</u>
<u>Bảng 3.4. Danh mục vật tư của Công ty</u>	<u>55</u>
<u>Bảng 3.5: Định mức vật tư cho 1m dài từng loại cọc bê tông của Công ty.....</u>	<u>57</u>
<u>Bảng 3.6: Kế hoạch sản xuất cọc bê tông của Công ty</u>	<u>58</u>
<u>Bảng 3.7: Nhu cầu vật tư hàng năm của Công ty theo loại cọc</u>	<u>59</u>
<u>Bảng 3.8: Nhu cầu vật tư hàng năm.....</u>	<u>61</u>

Bảng 3.9: Kế hoạch mua vật tư của Công ty	62
Bảng 3.10: Danh sách một số nhà cung ứng vật tư chính của Công ty năm 2014	66
Bảng 3.11: Tình hình mua sắm vật tư của Công ty	68
Bảng 3.12: Tình hình dự trữ vật tư của Công ty	71
Bảng 3.13: Khối lượng vật tư hao hụt	72
Bảng 3.14: Số lần nhập vật tư không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật	74
Bảng 3.15: Số lần trả lại vật tư không đúng tiêu chuẩn kỹ thuật và chủng loại	76
Bảng 3.16: Độ sai lệch cho phép về kích thước cọc	79
Bảng 3.17: Khối lượng sản phẩm không đạt yêu cầu định mức	79
Bảng 3.18: Giá vật tư trong hai năm 2013 – 2014	82
Bảng 3.19: Số lần giao vật tư không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật và thời gian của các nhà cung ứng	84
Bảng 3.20: Thiết bị, máy móc của Công ty năm 2014	90
Bảng 3.21: Hiệu quả kinh tế của công ty	92
Bảng 3.22: Hiệu quả về tiêu chuẩn kỹ thuật vật tư	94
Bảng 3.23: Hiệu quả về tiêu chuẩn kỹ thuật sản phẩm	95

DANH MỤC CÁC HÌNH

<u>Sơ đồ 1.1: Logic của khái niệm quản trị tổ chức.....</u>	<u>9</u>
<u>Sơ đồ 1.2: Mô hình tổ chức bộ máy quản lý vật tư theo quy trình</u>	<u>12</u>
<u>Sơ đồ 1.3: Mô hình mua sắm vật tư</u>	<u>23</u>
<u>Sơ đồ 3.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty.....</u>	<u>49</u>
<u>Sơ đồ 3.2: Mô hình tổ chức bộ máy quản trị vật tư theo quy trình</u>	<u>62</u>
Sơ đồ 1.1: Logic của khái niệm quản trị tổ chức.....	9
Sơ đồ 1.2: Mô hình tổ chức bộ máy quản lý vật tư theo quy trình	12
Sơ đồ 1.3: Mô hình mua sắm vật tư	20
Sơ đồ 3.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty.....	43
Sơ đồ 3.2: Mô hình tổ chức bộ máy quản trị vật tư theo quy trình	53
<u>Biểu đồ 3.1. Giá cả vật tư năm 2013-2014</u>	<u>82</u>
Lưu đồ 3.2: Lưu đồ xử lý sản phẩm lỗi, không phù hợp.....	86
Lưu đồ 3.3: Lưu đồ khám nghiệm, bảo dưỡng và mua thiết bị.....	87

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong giai đoạn hiện nay, giai đoạn phát triển nền kinh tế thị trường mở cửa, hội nhập sâu vào nền kinh tế khu vực và thế giới, hầu hết các quốc gia đều thừa nhận trong mọi hoạt động đều phải có cạnh tranh, cạnh tranh là môi trường, động lực cho sự phát triển, thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển và tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả của các doanh nghiệp. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp lựa chọn cho mình hình thức cạnh tranh khác nhau như: Cạnh tranh qua giá cả, cạnh tranh bằng sản phẩm khác biệt, v.v.

Trong những năm gần đây, thị trường vật tư nước ta có nhiều biến động. Giá xăng dầu tăng cao, kéo theo đó là sự gia tăng của nguyên vật liệu đầu vào. Vì vậy, các công ty trong nước phải đối mặt với rất nhiều khó khăn do sự biến động của thị trường vật tư. Vật tư là tài sản dự trữ sản xuất kinh doanh thuộc tài sản lưu động, thường xuyên biến động. Để hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra bình thường, các doanh nghiệp sản xuất phải thường xuyên mua vật tư và xuất dùng cho sản xuất. Chi phí vật tư thường chiếm tỷ trọng khá lớn trong giá thành sản phẩm nên mỗi công ty phải có chế độ quản lý thích đáng và toàn diện đối với vật tư từ khâu cung cấp đến khâu sử dụng, bảo quản sao cho có hiệu quả. Trên thực tế, không ít các doanh nghiệp đã gặp nhiều khó khăn và lúng túng trong công tác đảm bảo vật tư cho sản xuất, đáp ứng được các yêu cầu của quá trình sản xuất kinh doanh như: Cung ứng đầy đủ các loại vật tư về số lượng, chất lượng đúng quy cách phẩm chất, kịp thời gian và đồng bộ. Quản lý vật tư là một trong những việc quan trọng có ý nghĩa quyết định trong sự tồn tại và phát triển của công ty. Thế nên các đơn vị phải tuân thủ theo một chu trình quản lý vật tư một cách khoa học, nhằm đảm bảo cho đơn vị mình có một hệ thống quản lý tốt nhất, không chỉ có ý nghĩa về mặt kế toán mà còn nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Năm 2012 cho đến nay, Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh phải vượt qua sự cạnh tranh khốc liệt của các doanh nghiệp bê tông, trong đó có nhiều công ty nước ngoài đầu tư rất mạnh. Giá cả vật tư đầu vào liên tục tăng cao, nhất

là giá thép của nước ngoài (loại vật tư đầu vào chủ yếu chiếm gần 40% giá thành phẩm của Công ty). Cát của Campuchia không được xuất sang Việt Nam, nên giá tăng đến gần 30%; giá than, xăng, dầu, đá, xi măng đều tăng; tỷ giá hối đoái ngoại tệ và lãi suất ngân hàng biến động là những áp lực hết sức nặng nề cho việc xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh và công tác quản trị vật tư của Công ty.

Là một Công ty chuyên hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh cũng gặp bất cập trong công tác quản trị vật tư sao cho có hiệu quả nhất. Hàng năm Công ty luôn mong muốn hoàn thiện công tác quản trị vật tư để đảm bảo đủ vật tư cho sản xuất, đồng thời có thể ứng phó với những thay đổi của thị trường. Do đó, tôi chọn đề tài: “***Quản trị vật tư của Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh, huyện Nam Trực – tỉnh Nam Định***” để nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung

Đánh giá thực trạng quản trị vật tư của Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh, từ đó đề xuất những giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị vật tư của Công ty.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận, cơ sở thực tiễn về quản trị vật tư và hiệu quả quản trị vật tư của doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng công tác quản trị vật tư của Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh.
- Đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị vật tư cho Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

- Công tác quản trị vật tư của Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh.

- Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện Hoàng Anh.

- Các giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị vật tư của Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về nội dung: Đề tài tập trung tìm hiểu thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị vật tư thuộc loại đối tượng lao động của Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh.

- Phạm vi về không gian: Đề tài được thực hiện tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh.

- Phạm vi về thời gian: Các thông tin, số liệu, dữ liệu phục vụ cho đề tài được thu thập qua các năm (2008 - 2014).

4. Ý nghĩa khoa học của luận văn

- Góp phần nâng cao hiệu quả quản trị vật tư của Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh;

- Là tài liệu tham khảo cho các học viên trình độ đại học và thạc sĩ chuyên ngành kinh tế và quản trị kinh doanh.

5. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm có bốn chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh;

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu;

Chương 3: Thực trạng công tác quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh;

Chương 4: Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ VẬT TƯ -TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẦU KIẾN BÊ TÔNG HOÀNG ANH CÁC DOANH NGHIỆP

1.1. Cơ sở lý luận

1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1.1. Khái niệm về vật tư

1.1.1.1.1. Khái niệm

Hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp ít nhiều đều cần đến các tư liệu vật chất khác nhau như vật liệu, nhiên liệu, thiết bị, máy móc, v.v. Các vật này được tạo ra trong quá trình lao động là sản phẩm của các doanh nghiệp dùng để sản xuất. Từ khi là thành phẩm của các doanh nghiệp sản xuất cho đến khi chúng là tư liệu lao động hoặc đối tượng lao động của các doanh nghiệp khác thì chúng biểu hiện là vật tư. Có nhiều khái niệm liên quan đến vật tư khác nhau.

Phan Khắc Hồng (2003, tr.5) nêu rõ “*vật tư là những sản phẩm hàng hóa dùng để sản xuất ra một loại sản phẩm hàng hóa khác. Tuy nhiên, khi vật tư đã tham gia vào quá trình sản xuất thì nó trở thành tư liệu sản xuất. Như vậy, vật tư là chỉ tư liệu sản xuất còn ở dạng tiềm năng, khi nó còn trong quá trình lưu thông, hoặc đang ở trạng thái cất giữ trong kho*”.

Đặng Đình Đào (2002, tr.39) cho rằng “*vật tư là tư liệu sản xuất ở trạng thái khả năng. Mọi vật tư đều là tư liệu sản xuất, nhưng không nhất thiết mọi tư liệu sản xuất cũng đều là vật tư kỹ thuật. Khái niệm vật tư dùng để chỉ những vật có chức năng làm tư liệu sản xuất, đang trong quá trình vận động từ sản xuất đến tiêu dùng sản xuất, chưa bước vào tiêu dùng sản xuất trực tiếp. Vật tư chỉ là một bộ phận quan trọng của tư liệu sản xuất bao gồm tư liệu lao động và đối tượng lao động hiểu theo nghĩa hẹp. Vậy, vật tư là sản phẩm của lao động dùng để sản xuất. Đó là nguyên, nhiên, vật liệu, điện lực, bán thành phẩm, thiết bị, máy móc, dụng cụ, phụ tùng, ...*”.

1.1.1.1.2. Phân loại vật tư

Vật tư gồm nhiều thứ, nhiều loại, từ những thứ có tính năng kỹ thuật cao, đến những thứ, những loại thông thường, từ những thứ, những loại có khối lượng và trọng lượng lớn đến những thứ nhỏ nhẹ kích thước nhỏ bé, từ những thứ rất đắt tiền đến những thứ rẻ tiền, v.v. Tất cả chúng đều là sản phẩm của lao động, dùng để sản xuất. Toàn bộ vật tư kỹ thuật được phân theo hai tiêu thức cơ bản đó là theo công dụng của vật tư trong sản xuất và theo tính chất sử dụng vật tư. Ngoài ra, còn có một tiêu thức phân loại nữa là theo tầm quan trọng của vật tư.

a. Theo công dụng trong quá trình sản xuất

Toàn bộ vật tư được chia làm hai nhóm lớn là những loại vật tư dùng làm đối tượng lao động và những vật tư dùng làm tư liệu lao động. Những loại vật tư thuộc nhóm thứ nhất có đặc điểm là trong quá trình sử dụng chúng hoàn toàn dùng trong một lần và giá trị chuyển hết sang giá trị thành phẩm, còn những loại vật tư thuộc nhóm thứ hai lại sử dụng được nhiều lần và giá trị chuyển dần sang giá trị thành phẩm. Sự phân chia vật tư theo tiêu thức trên có ý nghĩa rất lớn về mặt lý luận và thực tiễn. Thật vậy, đối với loại vật tư thuộc nhóm thứ nhất vì tiêu dùng hoàn toàn trong một lần nên muốn lặp lại trong quá trình sản xuất với quy mô như trước, với những điều kiện khác không thay đổi thì đòi hỏi doanh nghiệp phải đảm bảo một số lượng vật tư như trước. Còn đối với những loại vật tư thuộc nhóm thứ hai, thì không nhất thiết phải như vậy thậm chí ngay cả trong trường hợp tăng quy mô sản xuất.

** Thuộc nhóm thứ nhất gồm có:*

- Nguyên liệu
- Vật liệu
- Nhiên liệu
- Điện lực
- Bán thành phẩm, chi tiết bộ phận máy

** Thuộc nhóm thứ hai gồm có:*

- Thiết bị động lực

- Thiết bị truyền dẫn năng lượng
- Thiết bị sản xuất
- Thiết bị vận chuyển và chứa đựng đối tượng lao động
- Hệ thống thiết bị, máy móc điều khiển
- Công cụ, khí cụ và dụng cụ dùng vào sản xuất
- Các loại đồ dùng trong nhà xưởng
- Các loại phụ tùng máy

b. Theo tính chất sử dụng

Toàn bộ vật tư được chia thành vật tư thông dụng và vật tư chuyên dùng. Vật tư thông dụng gồm những vật tư dùng phổ biến cho nhiều ngành còn vật tư chuyên dùng gồm những loại vật tư dùng cho một ngành nào đó, thậm chí cho một doanh nghiệp nào đó. Để chỉ rõ tên của loại vật tư chuyên dùng người ta gọi tên ngành sau tên vật tư chẳng hạn vật tư chuyên dùng của ngành đường sắt, vật tư chuyên dùng của ngành nông nghiệp, vật tư chuyên dùng của ngành y tế, v.v.

c. Theo tầm quan trọng của vật tư

Các loại vật có tầm trọng khác nhau trong quá trình sản xuất kinh doanh. Một số loại vật tư nếu bị thiếu sẽ làm tê liệt hoạt động của doanh nghiệp, một số khác lại quá đắt, một số khó mà có được (thời hạn chế tạo, giao hàng, số lượng người cung ứng hạn chế). Do vậy, trong quá trình tổ chức mua sắm và quản lý vật tư, các doanh nghiệp cần chú ý nhiều vào những vật tư “quan trọng”. Chúng cần phải được phân loại để có những phương pháp quản lý có hiệu quả. Có hai phương pháp phân loại được sử dụng dựa theo quy luật Pareto.

+ Phương pháp 20/80

Thông thường là 20% danh mục chiếm khoảng 80% giá trị, trong khi 80% danh mục chỉ chiếm 20% giá trị vật tư tiêu dùng. Trong quản lý dự trữ, người ta kiểm tra và nhận thấy rằng 20% các mặt hàng tạo ra 80% giá trị đầu tư cho dự trữ, hoặc là 80% tiêu dùng về giá trị hoặc là 80% giá trị mua. Tất nhiên, những số liệu 20/80 này là những số trung bình và người ta có thể thấy tỷ lệ 15/85 hoặc 25/75, v.v.

+ Phương pháp A.B.C

Về nguyên tắc: Phân loại A.B.C là một biến thể của cách phân loại 20/80. Nhìn chung, người ta ghi nhận rằng:

- Từ 10% đến 20% vật tư (tạo thành nhóm A) chiếm 70% đến 80% giá trị dự trữ (hoặc số bán ra theo giá trị).
- Từ 20% đến 30% vật tư (nhóm B) chiếm 10% đến 20% giá trị.
- Từ 50% đến 60% các vật tư (nhóm C) chiếm 5% đến 10% giá trị.

Đây là những số liệu trung bình và thay đổi ở các doanh nghiệp khác nhau.

Về cách sử dụng phương pháp A.B.C: Phương pháp A.B.C cho phép đưa ra những quyết định quan trọng trong quản lý vật tư ở doanh nghiệp.

Quyết định liên quan đến dự trữ:

- Những sản phẩm nhóm A sẽ là đối tượng lập kế hoạch và quản lý chặt chẽ, cụ thể về các nhu cầu. Sản phẩm nhóm B có thể quản lý bằng kiểm kê liên tục, còn các sản phẩm nhóm C là đối tượng kiểm kê định kỳ.
- Mọi sự can thiệp nhằm hạn chế dự trữ trước tiên là nhằm vào những mặt hàng của nhóm A.

Quyết định liên quan đến mua sắm: Phân tích A.B.C về doanh số mua theo chủng loại hàng hóa.

- Vật tư loại A là đối tượng tìm kiếm và để đánh giá rất kỹ càng những người cung ứng.
- Những vật tư thuộc phạm vi A phải được phân tích về mặt giá trị.
- Vật tư loại A phải giao cho người mua giỏi nhất còn loại C giao cho những người mới vào nghề.
- Trong một số trường hợp các vật tư loại A là đối tượng mua tập trung, còn đối với các loại vật tư khác sẽ được mua theo hình thức phi tập trung.
- Các quyết định liên quan tới các chữ ký của các đơn đặt hàng có thể xuất phát từ phân tích A.B.C.

Quyết định liên quan đến người cung ứng: Phân tích A.B.C về doanh số

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu - ĐHTN <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

cung ứng.

- Những người cung ứng loại A là đối tượng theo dõi đặc biệt: phân tích tình hình tài chính, sự chuyển đổi các chức vụ chủ chốt, đổi mới kỹ thuật.

- Phân tích A.B.C về khách hàng và người cung ứng cung cấp những chỉ định có ích về các mối quan hệ tương tác.

1.1.1.2. Một số khái niệm về quản trị và quản trị vật tư

1.1.1.2.1. Khái niệm

a. Khái niệm quản trị

Có nhiều thuật ngữ được các nhà quản trị học định nghĩa về quản trị dựa trên những góc độ và ý nghĩa khác nhau:

- Quản trị là quá trình hoàn thành công việc thông qua con người với con người.

- Quản trị là hoạch định, tổ chức, bố trí nhân sự, chỉ huy và kiểm soát công việc hoặc những nỗ lực của con người nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

- Quản trị là nghệ thuật hoàn thành các mục tiêu đã vạch ra thông qua con người.

- Quản trị là vận dụng khai thác các nguồn lực tài nguyên (hiện hữu và tiềm năng), kể cả tài nguyên con người, để đạt đến những kết quả kì vọng.

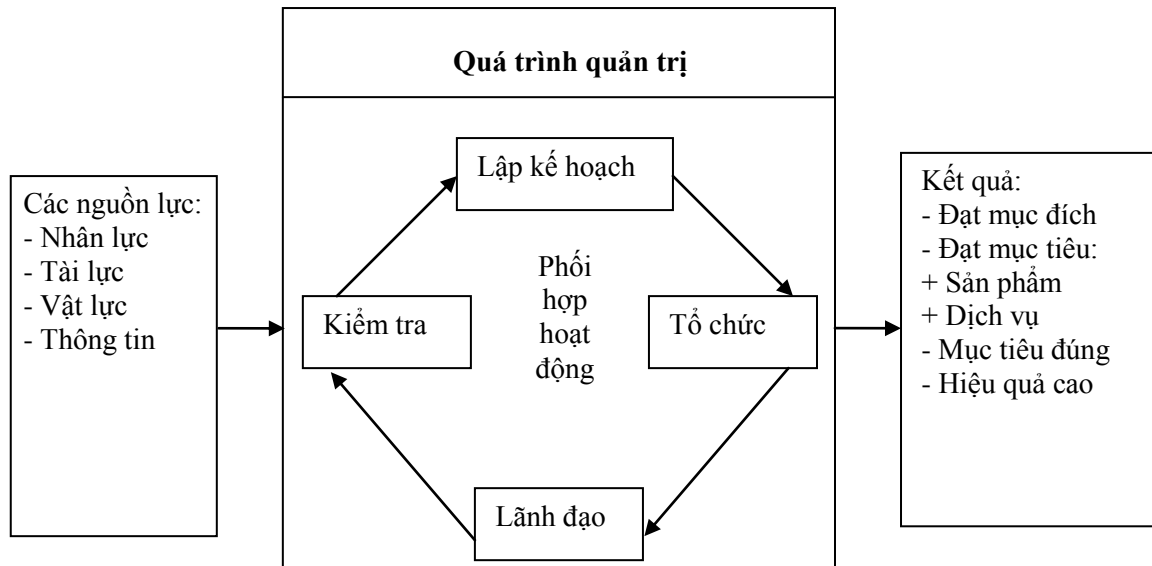
Liên quan đến quản trị một doanh nghiệp, tổ chức, có thể đưa ra một số khái niệm:

Trần Hữu Cường (2006, tr.12) nêu rõ “*quản trị là quá trình hoạch định, tổ chức, bố trí nhân sự, chỉ đạo, giám sát và đánh giá một hoạt động hoặc những nỗ lực của con người, đồng thời sử dụng một cách hiệu quả mọi tài nguyên để đạt được một hay nhiều mục tiêu đã định*”.

Đoàn Thị Thu Hà (2006, tr.17) nêu rằng “*quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được những mục tiêu nhất định trong điều kiện biến động của môi trường*”.

Đoàn Thị Thu Hà (2006, tr.19) nêu rõ “*Quản trị tổ chức là quá trình lập kế*
Số hóa bởi Trung tâm Học liệu - ĐHTN <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra các nguồn lực và hoạt động của tổ chức nhằm đạt được mục đích của tổ chức với kết quả và hiệu quả cao trong điều kiện môi trường luôn biến động”.



Sơ đồ 1.1: Logic của khái niệm quản trị tổ chức

(Nguồn: Đào Thị Thu Hà, giáo trình Quản trị học, 2006, tr19)

Quá trình quản trị bao gồm 4 nội dung:

- Lập kế hoạch là quá trình thiết lập các mục tiêu và những phương thức hành động thích hợp để đạt mục tiêu.
- Tổ chức là quá trình xây dựng những hình thái cơ cấu nhất định để đạt mục tiêu và đảm bảo nguồn nhân lực theo cơ cấu.
- Lãnh đạo là quá trình chỉ đạo và thúc đẩy các thành viên làm việc một cách tốt nhất vì lợi ích của tổ chức.
- Kiểm tra là quá trình giám sát và chấn chỉnh các hoạt động để đảm bảo việc thực hiện theo các kế hoạch.

b. Khái niệm quản trị vật tư

Nguyễn Văn Nghiên (2008, tr 36) cho rằng “*quản trị vật tư là tất cả các bộ phận quản trị có liên quan đến chu kỳ hoàn chỉnh của các dòng vật tư, từ việc mua và kiểm soát nội bộ các nguồn vật tư, lên kế hoạch, điều hành các công việc đang được thực hiện tới lưu kho, vận chuyển và phân phối các sản*

phẩm cuối cùng”.

Nguyễn Thanh Liêm (2006, tr 114) nêu rõ “*quản trị vật tư là một chức năng chịu trách nhiệm lên kế hoạch, tiếp nhận, cất trữ, vận chuyển và kiểm soát vật tư nhằm sử dụng tốt nhất các nguồn lực cho việc phục vụ khách hàng đáp ứng mục tiêu của công ty*”.

Quản trị vật tư là quá trình hoạch định nhu cầu vật tư, lập kế hoạch, tổ chức mua sắm vật tư, dự trữ bảo quản vật tư, cấp phát vật tư cho sản xuất một cách hiệu quả nhất để đạt được các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

Quản trị vật tư là tất cả các bộ phận quản trị có liên quan đến chu kỳ hoàn chỉnh các dòng vật tư từ việc mua và kiểm soát nội bộ các nguồn vật tư, lên kế hoạch, điều hành các công việc đang được thực hiện tới lưu kho, vận chuyển và phân phối các sản phẩm cuối cùng.

1.1.1.2.2. Mục tiêu của quản trị vật tư

Mục tiêu của quản trị vật tư là phải giữ vật tư ở mức hợp lý và tiếp nhận hay sản xuất của giá trị này vào thời điểm thích hợp.

1.1.1.2.3. Nhiệm vụ của quản trị vật tư

- Mua sắm
- Kiểm soát tồn kho
- Kiểm soát sản xuất
- Vận chuyển về công ty
- Tiếp nhận
- Quản lý kho
- Vận chuyển ra bên ngoài
- Sử dụng nguyên vật liệu
- Sắp xếp tồn kho bên ngoài
- Phân phối
- Kiểm tra nhập
- Kiểm tra xuất

Các nhiệm vụ trên được giao cho các bộ phận hay cá nhân nào đó còn tùy thuộc vào năng lực quản trị của các cá nhân và cơ cấu tổ chức của công ty. Sự phức tạp của các hoạt động vật chất của công ty và sự ảnh hưởng của cơ cấu tổ chức sẽ tác động lên khả năng phối hợp các trách nhiệm. Tất cả các nhiệm vụ của quản trị vật tư dù sao cũng phải được liên kết trong tổ chức như thế nào để có thể thực hành một cách có hiệu quả.

1.1.1.2.4. Tổ chức bộ máy quản trị vật tư ở doanh nghiệp

+ Mục tiêu

- Bảo đảm kịp thời, đầy đủ và đồng bộ vật tư cho các nhu cầu sản xuất của doanh nghiệp với chất lượng cao.
- Bảo đảm các điều kiện để sử dụng có hiệu quả vật tư trong sản xuất, bảo quản và vận chuyển hàng hóa.
- Tìm kiếm các nguồn vật tư bổ sung để thỏa mãn đầy đủ các nhu cầu của doanh nghiệp.
- Thực hiện quá trình hậu cần vật tư với chi phí thấp nhất.
- Đẩy nhanh tốc độ chu chuyển vật tư hàng hóa.

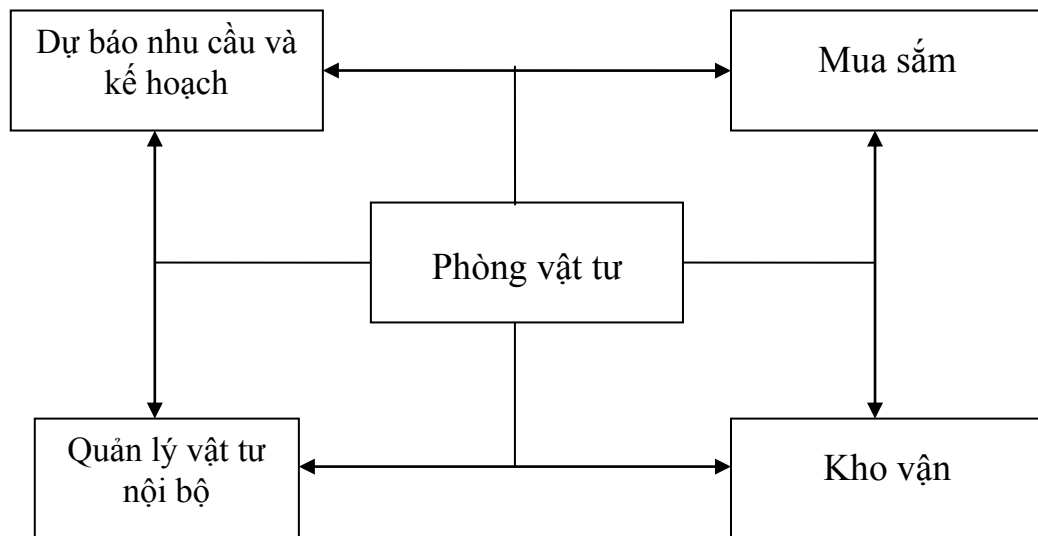
+ Nhiệm vụ

- Xác định nhu cầu vật tư cho hoạt động sản xuất – kinh doanh và lập kế hoạch mua sắm vật tư hàng năm, quý, tháng.
- Lập đơn hàng vật tư và ký hợp đồng mua bán với các đơn vị kinh doanh, theo dõi việc thực hiện hợp đồng đã ký.
- Tổ chức tiếp nhận vật tư về số lượng và chất lượng, thực hiện bảo quản tốt vật tư.
- Theo dõi thường xuyên tình hình dự trữ sản xuất và có những biện pháp cụ thể, kịp thời đảm bảo cho mức dự trữ sản xuất hợp lý.
- Tổ chức đảm bảo vật tư theo hạn mức cấp phát cho các đơn vị sử dụng trong doanh nghiệp và thường xuyên kiểm tra việc sử dụng những vật tư đã cấp phát.

- Thực hiện hạch toán vật tư và báo cáo tình hình bảo đảm vật tư của doanh nghiệp.

+ *Tổ chức bộ máy*

Bộ máy quản lý vật tư thường được tổ chức theo quy trình. Tuy nhiên, người ta có thể tổ chức bộ máy vật tư theo các mô hình kết hợp nguyên tắc quy trình với các nguyên tắc khác như: Theo nhóm vật tư, theo đối tượng phục vụ.



Sơ đồ 1.2: Mô hình tổ chức bộ máy quản lý vật tư theo quy trình

(Nguồn: Nguyễn Thanh Liêm, *Giáo trình quản trị sản xuất*, 2006, tr 115)

1.1.1.3. Khái niệm hiệu quả quản trị vật tư

a. Khái niệm hiệu quả

Hiệu quả là phép so sánh dùng để chỉ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện các mục tiêu hoạt động của chủ thể và chi phí mà chủ thể bỏ ra để có kết quả đó trong những điều kiện nhất định.

b. Phân loại hiệu quả

- Hiệu quả tài chính và hiệu quả kinh tế, xã hội

Hiệu quả tài chính hay còn gọi là hiệu quả sản xuất kinh doanh, hiệu quả doanh nghiệp, là hiệu quả xét trong phạm vi một doanh nghiệp. Hiệu quả tài

chính phản ánh mối quan hệ giữa lợi ích kinh tế mà doanh nghiệp nhận được và chi phí mà doanh nghiệp phải bỏ ra để có được lợi ích kinh tế.

Hiệu quả kinh tế - xã hội còn gọi là hiệu quả kinh tế quốc dân là hiệu quả tổng hợp được xét trong phạm vi toàn bộ nền kinh tế. Chủ thể của hiệu quả kinh tế xã hội là toàn bộ xã hội mà người đại diện cho nó là nhà nước, vì vậy những chi phí và lợi ích được xem xét trong hiệu quả kinh tế xã hội được xuất phát từ quan điểm toàn bộ nền kinh tế quốc dân.

- Hiệu quả trực tiếp và hiệu quả gián tiếp

Hiệu quả trực tiếp là hiệu quả chỉ được xem xét trong phạm vi chỉ một dự án, một doanh nghiệp.

Hiệu quả gián tiếp là hiệu quả mà một đối tượng nào đó tạo ra cho đối tượng khác. Việc xây dựng dự án này có thể kéo theo việc xây dựng hàng loạt dự án khác. Hiệu quả của dự án đang xem xét là hiệu quả trực tiếp còn hiệu quả của các dự án khác là hiệu quả gián tiếp.

- Hiệu quả trước mắt và hiệu quả lâu dài: Căn cứ vào lợi ích nhận được trong những khoảng thời gian dài hay ngắn.

Hiệu quả trước mắt là hiệu quả được xem xét trong khoảng thời gian ngắn. Lợi ích được xem xét trong loại hiệu quả này là lợi ích trước mắt mang tính tạm thời. Việc nhập những thiết bị cũ, công nghệ kém tiên tiến, rẻ tiền có thể mang lại hiệu quả trước mắt nhưng về lâu dài không hẳn là như vậy.

Hiệu quả lâu dài là hiệu quả được xem xét trong khoảng thời gian dài. Việc bỏ tiền mua bảo hiểm có thể vi phạm lợi ích trước mắt nhưng nó tạo ra một thể ổn định lâu dài, nó cho phép san bớt những rủi ro nhờ nhiều người mua bảo hiểm.

- Khái niệm hiệu quả kinh tế

Hiệu quả kinh tế của một hiện tượng kinh tế là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực, tiền vốn) để đạt được mục tiêu xác định.

Từ khái niệm khái quát này có thể hình thành công thức biểu diễn khái quát phạm trù hiệu quả kinh tế như sau:

$$H = K/C$$

Với H là hiệu quả kinh tế của một hiện tượng nào đó; K là kết quả thu được từ hiện tượng kinh tế đó và C là chi phí toàn bộ để đạt được kết quả đó. Và như thế cũng có thể khái niệm ngắn gọn: Hiệu quả kinh tế phản ánh chất lượng hoạt

động kinh tế và được xác định bởi tỷ số giữa kết quả đạt được với chi phí bỏ ra để đạt được kết quả đó.

Quan điểm này đã đánh giá được tốt nhất trình độ sử dụng các nguồn lực ở mọi điều kiện “động” của hoạt động kinh tế. Theo quan niệm như thế hoàn toàn có thể tính toán được hiệu quả của hoạt động kinh tế trong sự vận động và biến đổi không ngừng của các hoạt động kinh tế, không phụ thuộc vào quy mô và tốc độ biến động khác nhau của chúng.

- Khái niệm hiệu quả quản trị vật tư

Từ định nghĩa về hiệu quả như đã trình bày ở trên, chúng ta có thể hiểu hiệu quả quản trị vật tư là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng vật tư nhằm đạt được các mục tiêu mà doanh nghiệp đã xác định.

1.1.2. Nội dung quản trị vật tư trong các doanh nghiệp

1.1.2.1. Lập kế hoạch mua vật tư

Kế hoạch mua vật tư là một bộ phận quan trọng của kế hoạch sản xuất – kỹ thuật – tài chính doanh nghiệp. Chúng có quan hệ mật thiết với các kế hoạch khác như kế hoạch tiêu thụ, kế hoạch sản xuất, kế hoạch xây dựng, kế hoạch tài chính. Trong mối quan hệ này, kế hoạch mua vật tư bảo đảm yếu tố vật chất để thực hiện các kế hoạch khác, còn kế hoạch khác là căn cứ để xây dựng kế hoạch mua vật tư. Nếu không có mối quan hệ nào giữa các kế hoạch sẽ dẫn đến tình trạng ứ đọng vật tư, ứ đọng vốn hoặc không đảm bảo vật tư cho sản xuất, gây gián đoạn sản xuất.

Kế hoạch mua vật tư ở doanh nghiệp có những đặc điểm sau:

- Kế hoạch và việc thực hiện kế hoạch mua vật tư sẽ dự kiến trực tiếp theo thời gian của một quá trình sản xuất, tiêu dùng trực tiếp các tư liệu sản xuất sẽ phát sinh trong doanh nghiệp.

- Kế hoạch mua vật tư của doanh nghiệp rất phức tạp. Tính chất phức tạp của nó thể hiện ở chỗ trong kế hoạch có nhiều loại vật tư với quy cách, chủng loại, khối lượng, thời gian và đơn vị tính khác nhau.

- Kế hoạch mua vật tư ở doanh nghiệp có tính chất cụ thể và nghiệp vụ cao. Đặc điểm này xuất phát từ tính chất của sản xuất vì sản xuất bao giờ cũng mang tính chất cụ thể nên kế hoạch mua vật tư phải chi tiết, cụ thể.

a. Nội dung của kế hoạch mua vật tư

Kế hoạch mua vật tư của doanh nghiệp thực chất là sự tổng hợp những tài liệu tính toán kế hoạch, là hệ thống các biểu tổng hợp nhu cầu vật tư và một hệ thống các biểu cân đối vật tư. Kế hoạch mua vật tư phải xác định được số lượng, chất lượng và thời gian vật tư cần thiết phải có trong kỳ. Kế hoạch mua vật tư gồm hai nội dung cơ bản:

- Phản ánh toàn bộ nhu cầu vật tư của doanh nghiệp trong kỳ kế hoạch.
- Phản ánh các nguồn vật tư, nguồn tồn kho đầu kỳ, nguồn động viên nội bộ doanh nghiệp và nguồn mua ngoài.

b. Trình tự lập kế hoạch mua vật tư

Đối với các doanh nghiệp, việc lập kế hoạch mua vật tư chủ yếu là do phòng kinh doanh lập, nhưng thực tế có sự tham gia của nhiều bộ phận trong bộ máy điều hành doanh nghiệp. Các giai đoạn lập kế hoạch mua vật tư gồm:

- Giai đoạn chuẩn bị: Đây là giai đoạn quan trọng quyết định đến chất lượng và nội dung của kế hoạch vật tư. Ở giai đoạn này, doanh nghiệp phải nghiên cứu và thu thập các thông tin về thị trường, các yếu tố sản xuất, chuẩn bị các tài liệu về phương án sản xuất – kinh doanh và kế hoạch tiêu thụ sản phẩm, mức tiêu dùng vật tư, yêu cầu của các phân xưởng, tổ đội sản xuất và của doanh nghiệp.
- Giai đoạn tính toán các loại nhu cầu của doanh nghiệp: Đối với các doanh nghiệp sản xuất, để có được kế hoạch mua vật tư chính xác và khoa học đòi hỏi phải xác định đầy đủ các loại nhu cầu vật tư cho sản xuất. Đây là căn cứ quan trọng để xác định lượng vật tư cần mua về cho doanh nghiệp.
- Giai đoạn xác định số lượng vật tư tồn kho đầu kỳ và cuối kỳ của doanh nghiệp: Đối với các doanh nghiệp, số lượng vật tư này thường được xác định theo phương pháp định mức.

c. Giai đoạn kết thúc của việc lập kế hoạch dự án mua vật tư là xác định số lượng vật tư cần phải mua về cho doanh nghiệp.

Số lượng vật tư i cần dùng cho kế hoạch sản xuất sản phẩm j được xác định như sau:

$$V_{ij} = a_{ij}Q_j + a_{ij}P_j - V_{i \text{ thu hồi}}$$

Trong đó:

V_{ij} : Số lượng vật tư i cần dùng cho sản xuất sản phẩm j

a_{ij} : Định mức tiêu hao vật tư i cho 1 đơn vị sản phẩm j

Q_j : Số lượng thành phẩm j theo kế hoạch sản xuất

P_j : Số lượng sản phẩm hỏng không sửa được gây tổn thất vật tư

$$P_j = (T \times Q_j)/100$$

T : Tỷ lệ sản phẩm hỏng theo định mức cho phép đối với 1 số ngành sản xuất

$V_{i \text{ thu hồi}}$: Số lượng vật tư i thu hồi lại được từ phế phẩm trong các nguyên công sản xuất

Số lượng vật tư i cần mua năm kế hoạch xác định dựa vào tồn kho đầu kỳ và cuối kỳ.

$$V_{\text{cần mua}} = \sum_{i=1}^m \text{Tồn cuối năm} + V_{ij} - \text{Tồn đầu năm}$$

m – số loại sản phẩm cần dùng vật tư i

Tồn cuối năm là lượng vật tư gói đầu cho năm sau năm kế hoạch được xác định dựa vào tiến độ và số lượng cung ứng vật tư đợt cuối cùng trong năm kế hoạch và mức tiêu dùng bình quân ngày.

Số lượng vật tư tồn đầu năm kế hoạch dựa vào kiểm kê và cung ứng những tháng cuối năm.

Nhu cầu mua vật tư phải được tính toán khoa học, mục tiêu lập kế hoạch mua vật tư là số lượng vật tư cần phải mua về ở mức tối thiểu mà vẫn đảm bảo được yêu cầu của sản xuất kinh doanh.

1.1.2.2. Tổ chức quá trình mua và vận chuyển, tiếp nhận vật tư về doanh nghiệp

a. Tổ chức quá trình mua

Bước 1: Xác định nhu cầu mua

Xác định nhu cầu mua là giai đoạn đầu tiên của quá trình mua. Nhu cầu mua được xác định trên cơ sở kế hoạch vật tư.

Bước 2: Tìm kiếm và lựa chọn người cung ứng

- *Tìm kiếm người cung ứng*: Thông qua danh bạ điện thoại, hội chợ triển lãm do các nhà cung ứng tổ chức, đại diện thương mại, catalog, v.v. Cán bộ phụ trách cung ứng cần đánh giá người cung ứng tiềm tàng về khả năng và chất lượng công việc của họ. Tùy vào từng trường hợp cụ thể, doanh nghiệp có thể chọn người cung ứng tại chỗ hay ở địa phương xa, người cung ứng lớn hay nhỏ, người cung ứng – khách hàng, phân phối hay chế tạo, người cung ứng mới hay truyền thống.

- *Lựa chọn người cung ứng*: Thông qua các tiêu chuẩn như chất lượng, giá cả, khả năng kỹ thuật, sự nổi tiếng, thời hạn giao hàng, vị trí địa lý mà doanh nghiệp lựa chọn người cung ứng.

- *Xác định các nguồn vật tư*:

+ *Nguồn hàng tồn kho đầu kỳ*

Việc xác định đúng lượng vật tư tồn kho đầu kỳ có ý nghĩa to lớn, bởi vì, đối với các doanh nghiệp sản xuất, lượng vật tư hàng hóa mua sắm còn phụ thuộc vào lượng tồn kho này. Do thời điểm xây dựng phương án mua sắm các yếu tố vật chất cho sản xuất vào lúc mà năm báo cáo chưa kết thúc nên lượng tồn kho đầu kỳ được xác định bằng cách ước tính, cụ thể:

$$O_{dk} = O_{tt} + N_h - X$$

Trong đó:

O_{dk} : Tồn kho ước tính đầu kỳ kế hoạch

O_{tt} : Tồn kho thực tế tại thời điểm lập kế hoạch

N_h : Lượng vật tư ước nhập vào kể từ thời điểm lập kế hoạch đến hết năm báo cáo.

X : Lượng vật tư ước xuất cùng trong thời gian đó

Để xác định O_{tt} người ta căn cứ vào thẻ kho và sổ kho hoặc cân, đong, đo, đếm thực tế để xác định. Còn xác định N_h dựa trên cơ sở lượng vật tư dự kiến sẽ mua trong năm báo cáo và lượng vật tư thực tế đã mua từ đầu năm báo cáo đến thời điểm lập kế hoạch. Cuối cùng, việc xác định X dựa trên cơ sở nhu cầu vật tư sẽ tiêu dùng từ thời điểm lập kế hoạch đến cuối năm báo cáo.

+ *Nguồn động viên nội bộ doanh nghiệp*

Nguồn động viên tiềm lực nội bộ của doanh nghiệp hình thành chủ yếu từ những nguồn sau đây:

* Tự tổ chức sản xuất, chế biến và thu gom hàng hóa để bổ sung nguồn hàng. Nguồn này được xác định dựa vào yêu cầu sản xuất và khả năng hiện có của doanh nghiệp trong việc chế biến hàng hóa bổ sung.

* Thu hồi và sử dụng lại phế liệu, phế phẩm. Nguồn này được xác định căn cứ vào số lượng, chất lượng, chủng loại các phế liệu, phế phẩm thu được và năng lực sửa chữa, chế biến sử dụng lại của doanh nghiệp để xác định.

* Tổ chức gia công ở các doanh nghiệp. Khả năng tiềm tàng nội bộ có thể nói là vô tận bởi vì kỹ thuật cũng như tổ chức quản lý luôn luôn phát triển.

+ *Nguồn tiết kiệm trong tiêu dùng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*

Thông qua các biện pháp kỹ thuật sản xuất, tổ chức quản lý và yếu tố con người.

+ *Nguồn hàng mua trên thị trường*

Nguồn mua có thể từ thị trường trong nước hoặc nước ngoài.

* Đối với nguồn vật tư đặt mua ở nước ngoài: Trong quá trình cân đối giữa khả năng và yêu cầu sản xuất, những máy móc, thiết bị và một số loại vật tư cần sử dụng có thể bị thiếu hụt. Mặt khác, những máy móc hoặc nguyên, vật liệu đó sản xuất trong nước chưa đáp ứng được yêu cầu sử dụng về số lượng, chủng loại, quy cách phẩm chất. Trong trường hợp đó, doanh nghiệp có thể đặt mua ở nước ngoài bằng ngoại tệ vay hoặc doanh nghiệp tự có. Khi xác định phần vật tư đặt mua ở nước ngoài phải trên cơ sở cân đối tỉ mỉ, chính xác để tránh ứ đọng vốn hoặc lãng phí ngoại tệ.

* Đối với nguồn vật tư đặt mua trong nước: Xác định dựa trên cơ sở nhiệm vụ sản xuất và kế hoạch tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Để đáp ứng được yêu cầu sản xuất cần phải cân đối đến từng quy cách chủng loại vật tư. Những vật tư cần thiết sẽ được đặt mua ở các doanh nghiệp thương mại hoặc các doanh nghiệp sản xuất khác.

Bước 3: Thương lượng và đặt hàng

- Thương lượng: Là giai đoạn quan trọng của quá trình mua. Mục tiêu cần

đạt được trong thương lượng là:

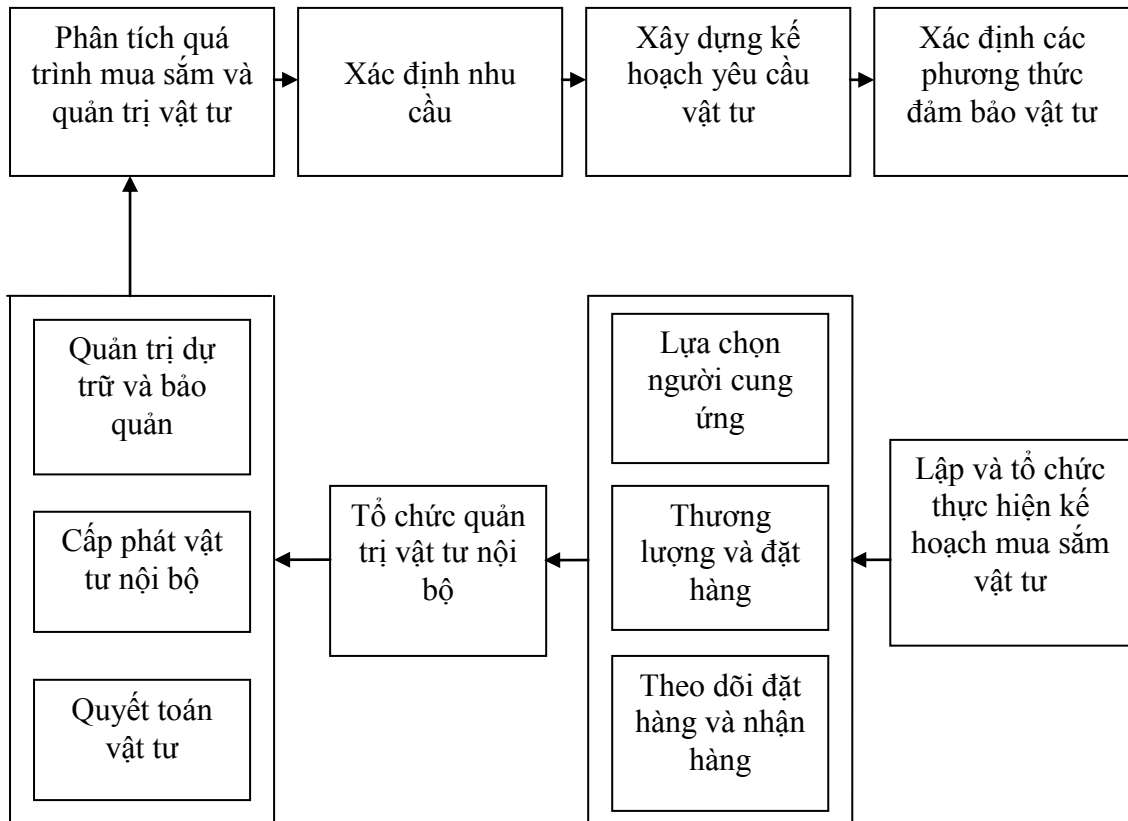
- + Xác định tiêu chuẩn kỹ thuật các sản phẩm (độ dung sai sản phẩm, độ bền) và phương tiện kiểm tra.
- + Xác định giá cả, với những điều khoản xét lại giá cả khi giao hàng theo thời hạn (như kiểm tra lại khi có biến động giá cả nguyên vật liệu, trị giá đồng tiền).
- + Xác định hình thức trả tiền (như trả tiền mặt với sự giảm giá, trả vào ngày cuối tháng, bằng hối phiếu được chấp nhận).
- + Điều kiện giao hàng.
- + Thời hạn giao hàng và hình phạt khi giao hàng chậm.

- Đặt hàng: Là một hành động pháp lý của người mua với người cung ứng. Tài liệu này được soạn thảo thành nhiều bản, hai bản cho người cung ứng, một bản phục vụ cho việc nhận đơn hàng, một bản cho bộ phận dịch vụ kế toán, một bản cho cửa hàng kiểm tra việc nhận hàng và một bản sau cùng lưu ở bộ phận dịch vụ mua hàng. Đơn đặt hàng là tài liệu giao dịch mang tính đọp đồng. Cho nên, điều quan trọng là văn bản này phải thật rõ ràng và không được sai sót và có thể hiểu sai.

Đơn đặt hàng phải có các nội dung cơ bản sau:

- + Tên và địa chỉ doanh nghiệp đặt hàng
- + Tên và địa chỉ doanh nghiệp nhận đơn hàng
- + Số ký hiệu
- + Số lượng sản phẩm và dịch vụ yêu cầu
- + Mô tả đầy đủ kiểu, loại, phẩm cấp hoặc những quy định khác cần thiết để xác định sản phẩm hoặc dịch vụ
- + Quy định tiêu chuẩn về quy cách sản phẩm hoặc dịch vụ và mọi dữ liệu kỹ thuật có liên quan
- + Ghi rõ chứng chỉ theo quy định cần được gửi kèm theo hàng được giao
- + Giá được thỏa thuận giữa người mua và người bán
- + Cách thức giao hàng thỏa thuận giữa người mua và người bán
- + Hướng dẫn giao hàng

- + Chữ ký của người mua và chức vụ trong doanh nghiệp
- + Điều kiện kinh doanh của mỗi bên



Sơ đồ 1.3: Mô hình mua sắm vật tư

(Nguồn: Nguyễn Thanh Liêm, *Giáo trình quản trị sản xuất*, 2006, tr 122)

b. Tổ chức chuyển đưa vật tư về doanh nghiệp

Có hai phương hướng cung ứng: Cung ứng đến tận doanh nghiệp hay đến nơi gần với doanh nghiệp và cung ứng tại kho bãi của đơn vị.

c. Tiếp nhận vật tư về số lượng và chất lượng

Vật tư chuyển về doanh nghiệp trước khi nhập kho phải qua khâu tiếp nhận về số lượng, chất lượng và hóa đơn. Mục đích của việc tiếp nhận là kiểm tra số lượng và chất lượng vật tư nhập kho cũng như xác định rõ trách nhiệm của những đơn vị và những người có liên quan đến lô hàng nhập. Việc tổ chức tiếp nhận, bảo quản và giao hàng ở kho doanh nghiệp thường được tiến hành theo

một quy trình công nghệ nhất định.

Nếu đơn vị sử dụng dùng phương tiện của mình (hay thuê ngoài) đến đơn vị kinh doanh nhận hàng và có người áp tải đi theo thì việc tiếp nhận số lượng và chất lượng vật tư cần được tiến hành tại kho của đơn vị kinh doanh và trước khi nhập kho phải kiểm tra lại.

Nếu doanh nghiệp thương mại đưa vật tư đến doanh nghiệp thì việc tiếp nhận về số lượng và chất lượng vật tư lại được tiến hành tại kho của doanh nghiệp. Trong trường hợp đó, phải xác định trách nhiệm của sự thiếu hụt, hư hỏng là do doanh nghiệp thương mại hay đơn vị vận tải gây nên.

- Kiểm tra hàng hóa về số lượng:

- + Giao nhận hàng bằng trọng lượng, số lượng, thể tích thì cân, đong, đo, đếm.

- + Giao nhận theo nguyên hàm (đối với xà lan, tàu thủy), nguyên toa (đối với tàu hỏa) thì khi giao hàng cho đơn vị vận chuyển, chủ hàng phải niêm phong cặp chì toa trước mặt người phụ trách phương tiện vận tải. Khi trả hàng, nếu dấu niêm phong vẫn nguyên vẹn thì doanh nghiệp không cần phải kiểm tra tỉ mỉ về số lượng vật tư.

- + Nếu giao theo nguyên bao, nguyên kiện, bố trí đếm số bao, số kiện, bó. Doanh nghiệp xem kỹ bao bì và phát hiện ngay tại chỗ những bao bì hư hỏng hay dấu vết nghi ngờ hàng bị mất.

- Kiểm tra chất lượng vật tư: Được tiến hành với mức độ khác nhau tùy thuộc vào tính chất lý, hóa của từng loại vật tư: Đối với những loại vật tư chóng hỏng hoặc yêu cầu kỹ thuật cao thì phải kiểm tra tỉ mỉ, yêu cầu chất lượng vật tư dùng trong sản xuất càng cao bao nhiêu thì công việc kiểm tra được tiến hành tỉ mỉ bấy nhiêu. Việc kiểm tra chất lượng vật tư được tiến hành từ thấp đến cao, từ ngoài vào trong.

- Kiểm tra hóa đơn: Loại kiểm tra cuối cùng này là để thống nhất phiếu đặt hàng, phiếu nhận hàng, hóa đơn và kiểm tra lại giá đơn vị cùng các điều kiện

khác so với các điều kiện đã nêu trước. Trường hợp vật tư, sản phẩm, hàng hóa không đúng số lượng, quy cách, phẩm chất so với chứng từ hóa đơn, thì lập thêm một liên, kèm theo chứng từ liên quan gửi cho đơn vị bán vật tư, sản phẩm, hàng hóa để giải quyết.

1.1.2.3. Dự trữ, bảo quản vật tư

a. Dự trữ vật tư

Dự trữ vật tư là luôn luôn cần thiết ở các doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho sản xuất tiến hành được liên tục. Bởi vì, không thể hàng ngày sản xuất đến đâu mua sắm đến đấy, như vậy sẽ có nhiều trở ngại và bất lợi như: Không có thời gian chuẩn bị vật tư cho sản xuất, rất dễ dàng xảy ra bất trắc trong việc cung ứng làm cho sản xuất bị đình trệ, không chủ động trong sản xuất, không đảm bảo thực hiện đúng hợp đồng giao hàng cho khách hàng, việc tổ chức sản xuất và quản lý gặp nhiều khó khăn và kém hiệu quả. Bên cạnh đó, nếu dự trữ vật tư quá ít có thể ảnh hưởng không tốt đến sản xuất, nếu dự trữ quá nhiều sẽ ảnh hưởng không tốt đến tình hình tài chính của doanh nghiệp.

Khi dự trữ vật tư, cần xét hai góc độ sau:

- Số lượng vật tư dự trữ phải đảm bảo cho sản xuất liên tục, độ an toàn càng cao càng tốt.
- Xét về mặt kinh tế, dự trữ vật tư không làm ứ đọng vốn.

Các chi phí liên quan đến dự trữ vật tư gồm:

- Chi phí phát sinh vì sử dụng vốn để dự trữ vật tư.
- Chi phí kho bãi là những chi phí bảo quản vật tư dự trữ trong kho bao gồm: Tiền lương trả cho thủ kho, chi phí thực hiện các nghiệp vụ bảo quản hàng hóa dự trữ trong kho, chi phí khấu hao nhà kho và các thiết bị bảo quản.
- Thiệt hại phát sinh do vật tư dự trữ bị giảm giá. Vật tư dự trữ bị giảm giá vì 2 lý do: Một là giá cả vật tư cùng loại trên thị trường càng về sau càng có khả năng bị giảm giá; hai là vật tư dự trữ lâu ngày có thể bị lạc hậu so với vật tư mới trên thị trường có giá trị tương đương.

- Ngoài ra còn phải kể đến chi phí ký kết và giao nhận vật tư gồm: Chi phí giao dịch, chi phí nhân công, v.v.

Các loại dự trữ vật tư bao gồm:

- Dự trữ thường xuyên

Đây là dự trữ để bảo đảm cho sản xuất hàng ngày được liên tục, không bị gián đoạn. Trong đó: Dự trữ thường xuyên lớn nhất là toàn bộ số vật tư mua vào ở đầu một đợt cung cấp (VL_{\max}); dự trữ thường xuyên nhỏ nhất = 0, đó là khi vật tư dự trữ trong kho đã dùng hết và ngay sau đó có vật tư của đợt cung cấp mới nhập kho (VL_{\min}); dự trữ thường xuyên bình quân (VL_{bq}).

Công thức:

$$VL_{\max} = VL_{\text{ngày}} \times T_{cc}$$

$$VL_{bq} = (VL_{\max} + VL_{\min})/2$$

Trong đó:

$VL_{\text{ngày}}$: Số lượng vật tư dùng cho sản xuất mỗi ngày

T_{cc} : Số ngày giữa 2 đợt cung cấp vật tư (số ngày của kỳ cung cấp bình quân).

- Dự trữ bảo hiểm

Là dự trữ phòng khi có sự cố bất thường mà dự trữ thường xuyên trong kho đã dùng hết nhưng đợt cung cấp mới chưa về kịp (VL_{bh})

Công thức:

$$VL_{bh} = VL_{\text{ngày}} \times T_{bh}$$

$$T_{bh} = t_{\text{đường}} + t_{\text{nhập}} + t_{cb} + t_{\text{xuất}}$$

Trong đó:

T_{bh} : Số ngày bảo hiểm

$t_{\text{đường}}$: Thời gian vật tư vận chuyển trên đường từ kho của nhà cung cấp đến kho của doanh nghiệp

$t_{\text{nhập}}$: Thời gian làm thủ tục nhập kho vật tư của doanh nghiệp

t_{cb} : Thời gian chuẩn bị vật tư trước khi đưa vào sản xuất

$t_{\text{xuất}}$: Thời gian làm thủ tục xuất kho vật tư

Vật tư dự trữ bảo hiểm chỉ được sử dụng khi dự trữ thường xuyên đã hết và nhất thiết phải có lệnh của Giám đốc mới được xuất kho. Sau khi có đợt cung cấp mới thì phải bù lại ngay.

b. Bảo quản vật tư

Vật tư khi đưa về công ty được đưa vào kho để bảo quản. Kho vật tư là nơi tập trung dự trữ vật tư trước khi đưa vào sản xuất, hoặc là nơi tập trung thành phẩm của doanh nghiệp trước khi đem đi tiêu thụ.

Căn cứ vào đặc tính và công dụng của vật tư người ta chia ra các loại kho sau:

- Kho nguyên vật liệu chính và phụ
- Kho nhiên liệu dễ cháy
- Kho máy móc, phụ tùng
- Kho thành phẩm và bán thành phẩm
- Kho phế liệu

Tùy theo điều kiện cho phép, dựa vào cách phân loại trên đây, người ta có thể xây dựng thành các kho riêng biệt; hoặc trong một nhà kho chung, chia thành các khu vực riêng để sắp xếp vật tư. Phân loại kho theo cách này nhằm có những biện pháp bảo quản vật tư thích hợp và sử dụng thuận tiện.

Nếu căn cứ vào phương thức xây dựng kho, người ta chia ra 2 loại: Kho trong nhà và kho ngoài trời.

- Kho trong nhà để bảo quản các loại vật tư dễ bị tác động của mưa nắng, thời tiết làm hư hỏng, hoen gỉ giảm chất lượng vật tư.
- Kho ngoài trời như kho chứa gỗ, tre nứa, gạch ngói và các loại vật liệu xây dựng khác.

Điều chú ý là kho và các thiết bị trong kho là những tài sản quan trọng có giá trị cao, chiếm bộ phận lớn của vốn kinh doanh. Vì vậy, việc xây dựng kho cần phải chắc chắn, bền vững tạo điều kiện cho việc tổ chức, quản lý, bảo vệ, sắp xếp hợp lý là điều rất quan trọng.

Kho dự trữ cần đạt được những yêu cầu sau:

- Vị trí kho phải giảm tới mức thấp nhất khoảng cách vận chuyển từ kho đến nơi sản xuất và lối ra vào phải thuận tiện cho việc xuất nhập vật tư.

- Kết cấu nhà kho phải cao ráo, sáng sủa để dễ sắp xếp bảo quản vật tư và phải tạo được tâm lý dễ chịu, mát mẻ, an toàn cho người làm việc.

- Quy hoạch mặt bằng nhà kho phải hợp lý để thuận tiện cho việc thực hiện các nghiệp vụ bảo quản và cấp phát vật tư được dễ dàng. Đối với những nguyên liệu dễ cháy còn phải xây dựng những bể ngầm chứa nước đủ để sử dụng khi xảy ra hỏa hoạn.

Công việc quản lý kho có nhiệm vụ:

- Bảo vệ toàn vẹn số lượng, chất lượng vật tư, ngăn ngừa và hạn chế hư hao mất mát.

- Nắm chắc chủng loại vật tư, số lượng chất lượng vật tư dự trữ trong kho để kịp thời báo cho bộ phận mua sắm vật tư bổ sung theo quy định, đồng thời tổ chức việc cấp phát vật tư chính xác và kịp thời cho sản xuất.

- Giảm chi phí quản lý vật tư, giảm thiệt hại hư hao vật tư đến mức tối thiểu.

- Phải xây dựng và thực hiện đầy đủ các nội quy, quy tắc làm cơ sở cho việc tổ chức, kiểm tra và đánh giá chất lượng công việc.

Việc sắp xếp hợp lý vật tư trong kho có ý nghĩa rất quan trọng bởi vì nó sẽ tạo điều kiện thuận lợi để quản lý tốt và sử dụng có hiệu quả diện tích kho. Doanh nghiệp áp dụng chủ yếu các phương pháp sắp xếp vật tư trong kho như sau:

- Sắp xếp vật tư theo phương pháp mã hóa: Theo phương pháp này, mỗi loại vật tư được phân chia theo phẩm chất, quy cách, kích thước, nguồn cung cấp,... và sau đó mỗi thứ có một mã số riêng và chúng được sắp xếp theo mã số. Đây là phương pháp hiện đại nhất, có thể sử dụng kỹ thuật vi tính vào việc quản lý kho, giảm số nhân viên phục vụ kho, phát hiện kịp thời, xử lý nhanh chóng và có hiệu quả cao. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi nhân viên quản lý kho phải được đào tạo ở một trình độ nhất định, và phải được trang bị hệ thống máy vi tính hoàn chỉnh thì mới phát huy tác dụng cao.

- Phương pháp sắp xếp vật tư theo từng loại và từng khu vực: Theo phương

pháp này, toàn bộ diện tích kho được chia thành nhiều khu vực, có giá xếp đặt ngăn cách riêng, mỗi khu vực dành cho một loại vật tư nhất định và sắp xếp theo những nguyên tắc nhất định. Chẳng hạn, những loại vật tư dễ vỡ thì để ở ngăn thấp, trong các hộp có xốp chèn bảo vệ; loại vật tư sắt thép hay gỉ phải được bôi trơn dầu mỡ và kiểm tra thường xuyên thì để ở khu thoáng và dễ kiểm tra,...

Ưu điểm của phương pháp này là vật tư được sắp xếp hợp lý, khoa học, rất thuận tiện cho việc kiểm tra và tìm kiếm vật tư, công việc chăm sóc bảo quản vật tư được dễ dàng, đồng thời đảm bảo lao động an toàn cho các nhân viên làm việc trong kho. Tuy nhiên, phương pháp này có nhược điểm là tốn diện tích, vì vậy khi áp dụng cần phải tận dụng triệt để không gian kho bằng cách sử dụng các giá xếp nhiều tầng và có quạt thông gió để tăng độ thoáng cho kho.

- Phương pháp tần suất quay vòng: Đặc điểm của phương pháp này là loại vật tư nào xuất nhập kho nhiều lần nhất trong một đơn vị thời gian thì ưu tiên sắp xếp vào những chỗ gần nhất, dễ lấy nhất, và ngược lại. Phương pháp này có ưu điểm là đỡ tốn sức lao động cho những công nhân khuân vác, bốc xếp, do đó rất thích hợp đối với những loại vật tư nặng, cồng kềnh, khó di chuyển.

- Phương pháp kho động và kho tĩnh: Kho tĩnh là kiểu sắp xếp mà các vật tư chứa trong kho không vận động trong thời gian lưu kho. Còn kho động là kiểu sắp xếp vật tư đảm bảo hàng vào trước sẽ được rời kho trước, hàng vào sau sẽ rời kho sau. Như vậy, đối với kho động, vật tư được quay vòng một cách đều đặn, đảm bảo không có lô hàng nào bị tồn đọng lâu ngày làm giảm giá trị sử dụng hoặc sản phẩm bị hư hao nhiều. Phương pháp kho động rất thích hợp với những kho thành phẩm, hàng hóa có quy định thời hạn sử dụng và thời hạn sử dụng ngắn. Phương pháp kho động đòi hỏi vốn đầu tư xây dựng ban đầu lớn và phải mua sắm thêm các thiết bị chuyên dùng.

1.1.2.4. Tổ chức cấp phát vật tư

a. Chuẩn bị vật tư để cấp phát

Đây là một khâu trong công tác cấp phát vật tư vì vật tư nhập về doanh

nghiệp không phải bất cứ thứ nào cũng có thể dùng ngay vào sản xuất được, có một số loại phải được chuẩn bị trước khi đưa vào sản xuất. Mục đích của việc chuẩn bị là nhằm cấp phát vật tư cho các đơn vị tiêu dùng nội bộ những vật tư dưới dạng thuận tiện nhất bảo đảm sử dụng vật tư đạt hiệu quả kinh tế cao. Nghiệp vụ chủ yếu của công tác chuẩn bị vật tư là phân loại, ghép đồng bộ, làm sạch. Việc chuẩn bị trước hết phải kiểm tra về mặt số lượng và chất lượng; đối với một số loại vật tư đòi hỏi phải được kiểm nghiệm về mặt chất lượng (phân tích hóa học, cơ học); nhiều loại vật tư phải tiến hành phân loại (theo độ dài, độ dày, theo nhóm); dụng cụ, ồ bĩ, những chi tiết mua ngoài cũng phải được chuẩn bị, đưa ra khỏi bao gói, sắp xếp đồng bộ.

b. Nhiệm vụ và nội dung cấp phát vật tư trong doanh nghiệp

Nhiệm vụ bao gồm:

- Đảm bảo cấp phát các loại vật tư kỹ thuật cho các đơn vị được đồng bộ, đủ về số lượng, đúng về quy cách, phẩm chất và kịp thời về thời gian.
- Chuẩn bị vật tư trước khi đưa vào sản xuất, bảo đảm giao vật tư dưới dạng thuận lợi cho việc tiêu dùng của các đơn vị.
- Giải phóng cho các đơn vị tới mức tối đa chức năng liên quan đến việc tổ chức hậu cần vật tư.
- Kiểm tra việc giao vật tư và sử dụng vật tư ở các đơn vị nội bộ.

Có 3 hình thức cấp phát vật tư:

- Cấp phát vật tư theo yêu cầu
- Cấp phát vật tư theo hạn mức
- Cấp phát theo hình thức khoán.

Nội dung:

- Lập các chứng từ cấp phát vật tư.
- Chuẩn bị vật tư để cấp phát.
- Tổ chức giao vật tư cho các đơn vị tiêu dùng nội bộ.

- Kiểm tra và quyết toán tình hình sử dụng vật tư.

c. Các hình thức cấp phát vật tư

- Cấp phát vật tư theo yêu cầu: Khi áp dụng hình thức này, thủ kho căn cứ vào các phiếu yêu cầu lĩnh vật tư của từng phân xưởng, bộ phận sản xuất đã được gửi trước cho bộ phận kho để cấp phát. Nhu cầu vật tư xin cấp phát được tính toán trên cơ sở:

- + Nhiệm vụ sản xuất của từng phân xưởng hoặc bộ phận sản xuất
- + Định mức tiêu hao vật tư đã được giám đốc phê duyệt
- + Khả năng dự trữ vật tư ở nơi làm việc. Trong các phân xưởng, diện tích sản xuất ở nơi làm việc thường không rộng, vì vậy số lượng vật tư yêu cầu cấp phát mỗi lần chỉ đủ để sử dụng trong thời gian ngắn.

Hình thức cấp phát vật tư theo yêu cầu có ưu điểm là: Vật tư cấp phát sát với nhu cầu hàng ngày, các nơi làm việc của công nhân gọn gang, đỡ tốn diện tích ở phân xưởng vì không cần có kho trung gian để dự trữ vật tư. Tuy nhiên, nó có nhược điểm là bộ phận cấp phát vật tư của kho phải bận rộn nhiều về thủ tục, giấy tờ xuất kho, không chủ động được công việc và ít thời gian dành cho việc chuẩn bị nguyên vật liệu cho sản xuất vì chỉ biết yêu cầu cấp phát trong thời gian ngắn, khó kiểm tra được tình hình sử dụng vật tư, không kích thích được việc sử dụng hợp lý và tiết kiệm nguyên vật liệu.

- Cấp phát vật tư theo hạn mức

Hạn mức cấp phát vật tư là lượng vật tư tối đa quy định cấp cho phân xưởng (tổ, đội sản xuất) trong một thời hạn nhất định (thường là một tháng) để thực hiện nhiệm vụ sản xuất được giao.

Hạn mức cấp phát vật tư cho đơn vị tiêu dùng phải đáp ứng được những yêu cầu cơ bản sau:

- Phải chính xác, nghĩa là số lượng vật tư quy định trong hạn mức phải hoàn toàn phù hợp với nhu cầu thực tế của đơn vị tiêu dùng, được tính toán có căn cứ khoa học.

- Phải được quy định cho một thời hạn nhất định (thường là một tháng, quý)

hoặc cho việc hoàn thành một công việc nhất định, hết thời hạn đó, hạn mức không còn giá trị nữa.

- Phải quy định rõ mục đích sử dụng vật tư, nghĩa là dùng số lượng vật tư quy định trong hạn mức để sản xuất sản phẩm gì hay để thực hiện công việc gì.

Hạn mức cấp phát vật tư được tính theo công thức:

$$H = N_{t,ph} \pm N_{t,ch,ph} + D - O$$

Trong đó:

H: Hạn mức cấp phát vật tư, tính theo đơn vị hiện vật

$N_{t,ph}$: Nhu cầu vật tư cho sản xuất thành phẩm

$N_{t,ch,ph}$: Nhu cầu vật tư cho thay đổi tại chế phẩm (sản phẩm dở dang)

D: Nhu cầu vật tư cho dự trữ ở phân xưởng

O: Tồn kho đầu kỳ

d. Tổ chức giao vật tư cho các đơn vị sử dụng

Công tác cấp phát vật tư có hiệu quả đòi hỏi phải làm tốt việc xuất kho và lựa chọn đúng đắn phương thức giao vật tư. Công tác xuất kho phụ thuộc vào nghiệp vụ kho và trình độ cơ giới hóa các công việc xếp dỡ trong kho, xuất kho là một công việc có tính nghiêm ngặt cao độ, đòi hỏi phải tuân theo những nguyên tắc:

- Chỉ xuất kho cho những người nhận hàng có đủ các giấy tờ, thủ tục quy định.

- Chỉ xuất kho cho những người có đầy đủ quyền hạn nhận, tức là những người được ủy quyền và có chữ ký mẫu ở kho.

- Vật tư chỉ được xuất sau khi đã kiểm nhận về mặt số lượng, chất lượng và đã được tiếp nhận. Vật tư không đảm bảo chất lượng thì không được xuất, nếu xuất thì phải làm các thủ tục cần thiết khác.

- Khi xuất vật tư cần tiến hành cân, đóng, đo, đếm cẩn thận.

- Vật tư xuất kho phải đảm bảo về mặt chất lượng.

Có hai phương thức giao vật tư ở doanh nghiệp:

+ Phương thức giao vật tư tại kho doanh nghiệp: Theo phương thức này, phân xưởng căn cứ vào các chứng từ cấp phát, cử người cùng các phương tiện vận tải đến các kho doanh nghiệp nhận vật tư và chuyển về.

+ Phương thức giao vật tư tại nơi làm việc: Đây là phương pháp giao vật tư do phòng hậu cần vật tư trên cơ sở lịch cấp phát vật tư hoặc yêu cầu của các đơn vị sử dụng.

1.1.2.5. Tổ chức kiểm tra và quyết toán tình hình sử dụng vật tư

a. Kiểm tra tình hình sử dụng vật tư

Kiểm tra sử dụng vật tư phải căn cứ vào các tài liệu hạn mức cấp phát số liệu hạch toán xuất kho của doanh nghiệp cho các đơn vị sử dụng, báo cáo của các đơn vị sử dụng về tình hình sử dụng vật tư và số lượng sản phẩm làm ra, mặt khác phải tiến hành kiểm tra thực tế việc tiêu dùng ở tổ, đội sản xuất và người sử dụng.

Căn cứ để kiểm tra là các báo cáo sử dụng vật tư của các phân xưởng. Trong báo cáo cần nêu rõ lượng vật tư tồn kho đầu kỳ, lượng vật tư đã nhận trong kỳ, lượng phế phẩm và tồn kho cuối kỳ. Mặt khác, phòng vật tư cũng cần tiến hành kiểm tra, quan sát trực tiếp nơi sử dụng vật tư để đánh giá lại tính chính xác của các báo cáo nhận được. Sau khi có được chính xác các số liệu về tình hình sử dụng vật tư ở các phân xưởng, để đánh giá tình hình sử dụng vật tư, người ta tiến hành so sánh đối chiếu các số liệu trên các hạn mức, báo cáo sử dụng vật tư và tình hình cấp phát.

b. Quyết toán vật tư

Để nâng cao hiệu quả sử dụng các yếu tố đầu vào của sản xuất đòi hỏi các doanh nghiệp phải định kỳ quyết toán vật tư sử dụng. Việc quyết toán vật tư là nhằm tính toán lượng vật tư thực chi có đúng mục đích không. Việc sử dụng các yếu tố vật chất có tuân thủ các định mức tiêu dùng hay không. Lượng vật tư tiết kiệm hoặc bội chi. Nguyên nhân gây lãng phí trong sử dụng vật tư ở doanh nghiệp.

Ở các doanh nghiệp, có thể áp dụng ba phương pháp sau để quyết toán vật tư:

- Phương pháp kiểm kê (theo định kỳ): Theo phương pháp này, trên cơ sở

số liệu kiểm tra thực tế tồn kho vật tư ở phân xưởng đầu kỳ và cuối kỳ, báo cáo và số liệu về lượng vật tư xuất trong kỳ để xác định thực tế vật tư chi phí.

Công thức:

$$C = O_{dk} + X - O_{ck}$$

Trong đó:

C: Lượng vật tư thực tế chi phí

O_{dk} : Số tồn kho đầu kỳ theo thực tế kiểm kê

X: Số lượng vật tư thực xuất từ kho doanh nghiệp cho phân xưởng

O_{ck} : Số tồn kho cuối kỳ

Số lượng sản phẩm sản xuất trong kỳ ứng với số lượng vật tư thực chi, tính bằng số lượng thành phẩm trong kỳ trừ số lượng sản phẩm dở dang đầu kỳ và cộng với số lượng sản phẩm dở dang cuối kỳ.

- Phương pháp đơn hàng: Ở đây các số liệu về kết quả sử dụng vật tư được xác định bằng cách so sánh thực chi với mức quy định được tính sau khi thực hiện đơn hàng.

- Phương pháp quyết toán theo từng lô hàng cấp ra: Việc quyết toán theo từng lô hàng cho từng công nhân, tổ, đội sản xuất để thực hiện nhiệm vụ nhất định là phương pháp thường xuyên, thiết thực. Cấp phát vật tư được tiến hành theo hạn mức và được dùng vào việc thực hiện sản xuất sản phẩm. Do vậy, sau khi hoàn thành nhiệm vụ, công nhân cùng với việc giao thành phẩm cho phân xưởng, phải nhập về kho số vật tư không sử dụng hết.

1.1.3. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị vật tư

~~Để biết được hoạt động quản trị vật tư tại doanh nghiệp có hiệu quả hay không thì doanh nghiệp có thể sử dụng ba hệ thống chỉ tiêu sau để đánh giá:~~

~~* Chỉ tiêu hiệu quả kinh tế~~

~~— Tỷ suất doanh thu/ chi phí vật tư~~

~~Công thức:~~

$$R_{DT/CP} = \frac{DT}{CPVT}$$

Trong đó:

$R_{DT/CP}$: Tỷ suất sinh lời của chi phí vật tư tạo ra lợi nhuận

DT: Lợi nhuận

CPVT: Chi phí vật tư

Chỉ tiêu này phản ánh, khi đầu tư một đồng vào chi phí vật tư thì sẽ thu được bao nhiêu đồng doanh thu. Chỉ tiêu này càng cao càng tốt đối với doanh nghiệp.

~~Tỷ suất lợi nhuận/chi phí vật tư~~

Công thức:

$$R_{LN/CPVT} = \frac{LN}{CPVT}$$

Trong đó:

$R_{LN/CPVT}$: Tỷ suất sinh lời của chi phí vật tư tạo ra lợi nhuận

LN: Lợi nhuận

CPVT: Chi phí vật tư

Chỉ tiêu này phản ánh cứ bỏ ra 1 đồng chi phí vật tư thì thu được bao nhiêu đồng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Chỉ tiêu này càng cao càng tốt đối với doanh nghiệp.

* Chỉ tiêu hiệu quả về thời gian

$$\frac{\text{Số lần nhập (xuất) vật tư chậm theo yêu cầu}}{\text{Tổng số lần nhập (xuất) vật tư của công ty}}$$

Chỉ tiêu này phản ánh trong tổng số lần nhập (xuất) vật tư của doanh nghiệp thì có bao nhiêu lần thực hiện chậm, không đạt yêu cầu thời gian đặt ra, để từ đó thấy được năng lực quản lý vật tư của công ty. Tỷ lệ này càng thấp càng tốt.

* Chỉ tiêu hiệu quả về tiêu chuẩn kỹ thuật

$$\frac{\text{Khối lượng vật tư nhập không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật}}{\text{Tổng khối lượng nhập vật tư}}$$

~~Chỉ tiêu trên phản ánh mối quan hệ giữa nhà cung ứng và doanh nghiệp, khả năng kiểm soát chất lượng vật tư cũng như là trách nhiệm làm việc của cán bộ nhân viên phụ trách. Chỉ tiêu này càng thấp càng tốt đối với doanh nghiệp.~~

~~Khối lượng sản phẩm không đạt định mức~~
~~Tổng khối lượng sản phẩm sản xuất~~

~~Chỉ tiêu trên phản ánh tình hình sử dụng vật tư của doanh nghiệp. Doanh nghiệp sử dụng hiệu quả vật tư trong quá trình sản xuất kinh doanh khi tỷ lệ sản phẩm không đạt định mức là thấp hay bằng không.~~

1.1.34. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị vật tư tại công ty

1.1.34.1. Môi trường chính trị- pháp luật

Các chế độ chính sách, pháp luật trong nước cũng như quốc tế có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh và công tác quản trị vật tư của Công ty do chính sách thuế xuất nhập khẩu vật tư, chính sách tỷ giá hối đoái và tỷ suất ngoại tệ hàng nhập khẩu. Một thể chế chính trị, pháp luật rõ ràng, mở rộng và ổn định sẽ là cơ sở đảm bảo thuận lợi, bình đẳng cho Công ty tham gia cạnh tranh hiệu quả.

Bên cạnh đó, hệ thống giao thông vận tải, liên lạc trong nước và quốc tế cũng ảnh hưởng đến mọi hoạt động của quá trình quản trị vật tư.

1.1.34.2. Thị trường vật tư

Thị trường vật tư có ảnh hưởng lớn tới công tác quản trị vật tư của Công ty. Thị trường vật tư chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố kinh tế, chính trị, xã hội. Do vậy, thị trường vật tư thường xuyên biến động. Khi làm công tác quản trị vật tư, Công ty phải tính đến những biến động của thị trường vật tư để có thể ứng phó kịp thời khi điều kiện bất lợi xảy ra. Thị trường vật tư biến động có thể do giá cả vật tư biến động hay nguồn vật tư có thể dồi dào hay khan hiếm. Những điều kiện này sẽ tạo ra những thuận lợi hoặc khó khăn cho Công ty.

1.1.34.3. Các nhà cung cấp vật tư

Nhà cung cấp là những cá nhân hay tổ chức cung ứng các yếu tố đầu vào

cho Công ty như: Nguyên vật liệu, dịch vụ, lao động, máy móc thiết bị kỹ thuật. Giữa các nhà cung ứng và Công ty thường xuyên diễn ra các cuộc thương lượng về giá cả, chất lượng và thời hạn giao hàng. Đây là một yếu tố quan trọng vì đó là nguồn để đảm bảo vật tư cho Công ty. Trên thị trường có rất nhiều nhà cung cấp vật tư. Do đó, Công ty có thể lựa chọn cho mình một hay nhiều nhà cung cấp vật tư. Điều này tùy thuộc vào số lượng và chủng loại vật tư của Công ty.

1.1.34.4. Hệ thống thông tin trong doanh nghiệp

Bao gồm các thông tin về quá trình sản xuất của Công ty, thông tin về tình hình dự trữ vật tư, v.v.

Như ta đã biết, số lượng các loại vật tư trong Công ty là rất lớn, do đó, để quản lý tốt các loại vật tư, người ta phải có đầy đủ thông tin về các loại vật tư đó. Thông tin về các loại vật tư thường xuyên thay đổi do một số nguyên nhân sau:

- Do đơn đặt hàng của khách hàng thay đổi.
- Nhu cầu về chất lượng sản phẩm ngày càng tăng.
- Trong quá trình sản xuất, hệ thống sản xuất có thể gặp sự cố như hỏng máy móc, thiết bị.

1.1.34.5. Bộ máy tổ chức công tác quản trị vật tư

Hệ thống thông tin chỉ là công cụ để phục vụ cho công tác lập kế hoạch vật tư. Điều quan trọng là phải có đội ngũ cán bộ phục vụ cho công tác quản trị vật tư thật tốt. Đội ngũ cán bộ đòi hỏi phải là những người có trình độ chuyên môn, am hiểu về vật tư và công tác quản trị vật tư trong Công ty.

1.1.34.6. Trình độ khoa học – công nghệ

Trình độ khoa học kỹ thuật sẽ quyết định đến chất lượng và giá mua bán vật tư, từ đó ảnh hưởng đến sản phẩm của Công ty. Khi trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, việc ứng dụng công nghệ kỹ thuật vào quá trình sản xuất kinh doanh càng phổ biến thì yêu cầu về chất lượng, kỹ thuật đối với các yếu tố đầu vào càng cao. Vậy nên, Công ty cần phải nhận biết được trình độ khoa học – công nghệ của mình đang ở mức nào, thông qua các nội dung sau:

- Hệ thống máy móc thiết bị hiện có của Công ty.
- Trình độ kỹ thuật công nghệ hiện tại của Công ty và có khả năng có được công nghệ mới không?
- Trình độ của cán bộ công nhân viên trong Công ty có đáp ứng được công nghệ hiện tại và công nghệ mới không?
- Doanh nghiệp có quy mô công suất sản xuất thích hợp không. Mức sử dụng công suất hiện tại.
- Doanh nghiệp có được vị trí địa lý thuận lợi hay không? Vị trí địa lý có tác động đến các yếu tố chi phí và sự thuận tiện của khách hàng.

1.2. Cơ sở thực tiễn

1.2.1. Kinh nghiệm về quản trị vật tư

1.2.1.1. Kinh nghiệm quản trị vật tư của Công ty điện lực Quảng Nam

Sau 15 năm hình thành và phát triển, Công ty điện lực Quảng Nam luôn khẳng định vị thế của mình trên thị trường, tạo nên sự thành công đó có sự đóng góp nỗ lực của CBCNV phòng Kế hoạch – Vật tư. Ban đầu phòng chỉ có 5 người chia làm 3 bộ phận chính: Bộ phận thống kê – tiếp liệu có 3 người; bộ phận kho 1 người và lái xe 2 người. Khó khăn vất vả không ít nhưng với sự lãnh đạo và quan tâm của Ban giám đốc cùng với sự nỗ lực của từng cá nhân, họ đã vượt qua những trở ngại, bờ ngõ ban đầu để bây giờ đội ngũ CBCNV của phòng Vật tư đã trưởng thành và vững mạnh như ngày hôm nay. Công tác vật tư lúc đầu chủ yếu là phục vụ và đáp ứng ngay cho nhu cầu sản xuất kinh doanh của điện lực, chưa chú trọng nhiều trong công tác quản lý. Việc tổng hợp mua sắm, cấp phát chỉ dựa theo nhu cầu, việc quản lý cấp phát theo dõi chưa được hệ thống hóa. Thực hiện theo sự chỉ đạo của cấp trên, bám sát nhiệm vụ kinh doanh và mục tiêu phấn đấu được giao hằng năm, với từng thay đổi cải tiến trong công việc, những ý tưởng đề xuất của các cá nhân cùng với sự nỗ lực vượt khó khăn, ham học hỏi của các nhân viên trong phòng đã giúp công tác quản lý vật tư của Công ty điện lực Quảng Nam ngày càng hoàn thiện hơn, đáp ứng tốt yêu cầu sản xuất – kinh doanh trong những năm qua.

Việc mở các kho phục vụ cho từng nguồn vốn, kho dự phòng, các kho dự án và nhập chung các kho thu hồi phụ thành một kho thu hồi chung là một ý tưởng đề xuất hay. Điều đó giúp cho việc quản lý theo dõi, mua sắm, cấp phát và phân tích, tổng hợp báo cáo theo nguồn vốn có nhiều thuận lợi hơn so với trước kia.

Hệ thống hóa việc mua sắm, tổng hợp mua sắm theo nguồn vốn, theo từng quý nay đã là từng năm đã mở ra một cái nhìn tổng thể hơn trong khâu quản lý vật tư tồn kho thừa từ các quý trước, năm trước giúp cho việc theo dõi và sử dụng vật tư tồn kho được hiệu quả hơn, giảm chi phí mua sắm cho quý sau, năm sau.

Việc tận dụng và sửa chữa các loại vật tư thu hồi để sử dụng lại, sử dụng triệt để hàng thu hồi còn sử dụng được đang tồn kho để đưa vào sử dụng ngay hoặc phối hợp với phòng Kế hoạch, phòng Kỹ thuật và các đơn vị trong việc lập khảo sát, thiết kế kỹ thuật thi công cho các công trình; phối hợp với phòng Kỹ thuật cùng Xí nghiệp Điện cơ trong việc gia công cải tạo các chủng loại xà thu hồi và mạ kẽm nóng để sử dụng lại hoặc thay thế cuốn chiếu các chủng loại xà thu hồi còn sử dụng được từ các công trình là một bước tiến lớn trong việc sử dụng hiệu quả hàng thu hồi, giảm chi phí cho việc mua sắm và làm giảm giá trị của công trình đầu tư mới hoặc cải tạo sửa chữa, làm lợi mỗi năm hàng trăm triệu đồng. Chỉ tính riêng trong năm 2011 đã sửa chữa phục hồi trên 50 máy biến áp phụ tải các loại, gia công cải tạo gần 20 tấn xà gồm nhiều chủng loại để sử dụng cho công tác sản xuất – kinh doanh.

Đề xuất phân cấp việc cung ứng các loại vật tư thiết bị nhỏ lẻ cho các đơn vị cơ sở cùng với việc hiệu chỉnh quy trình thanh toán phần vật tư đơn vị tự mua sắm cho công tác sửa chữa thường xuyên tại đơn vị mình không qua thủ tục nhập, xuất vật tư nên chương trình quản lý vật tư cũng xuất phát từ một ý tưởng để đưa vào áp dụng cho công tác quản lý vật tư tại Công ty. Việc này đã tạo điều kiện cho các đơn vị chủ động hơn trong công việc, từ đó giảm bớt áp lực trong việc cung ứng vật tư thiết bị, tiết kiệm chi phí đi lại, không còn hiện tượng vật tư thừa nhập trả do đơn vị tự cung ứng và thanh toán theo khối lượng thực tế thi công, giảm bớt khối lượng công việc cho phòng Vật tư.

Việc áp dụng chương trình quản lý vật tư mới (FMIS) đã giúp cho Công ty nắm rõ tình hình tồn kho hàng ngày của đơn vị mình. Việc thường xuyên nắm rõ số lượng và giá trị tồn kho hiện có, theo dõi và đề xuất cung ứng khối lượng vật tư cần thiết trong từng thời điểm; chủ động quản lý và sử dụng vật tư đang quản lý tại đơn vị đã giúp giảm thiểu giá trị tồn kho nhưng vẫn đảm bảo hiệu quả sử dụng vật tư và đáp ứng tốt nhu cầu sản xuất, kinh doanh.

Năm 2007, tổ Vật tư được tách ra từ phòng Kế hoạch – Vật tư để thành lập phòng Vật tư, gồm 17 thành viên, từ đó đến nay toàn thể CBCNV phòng Vật tư luôn đáp ứng tốt nhất, nhanh nhất và hiệu quả nhất cho công tác sản xuất – kinh doanh toàn Công ty.

Thực hiện tốt công tác quản lý vật tư; bám sát chỉ tiêu giá trị tồn kho do Công ty giao; theo dõi sát tình hình tồn kho tại mỗi thời điểm cuối tháng, cuối quý; đề xuất và xây dựng các giải pháp làm giảm giá trị tồn kho từ Công ty đến cơ sở là mục tiêu hàng đầu mà phòng Vật tư luôn áp dụng và thực hiện.

Năm 2014, thực hiện sự chỉ đạo của Tổng công ty điện lực miền Trung về việc xử lý vật tư thiết bị tồn kho sau kiểm kê 0h00 ngày 01/01/2015 phấn đấu giảm giá trị tồn kho ít nhất 25% so với đầu năm, bám sát nhiệm vụ kinh doanh và mục tiêu của Giám đốc Công ty giao cùng với những ý tưởng đề xuất của các đơn vị cơ sở trong công tác cung ứng sử dụng hiệu quả vật tư tồn kho, cải tiến trong công tác quản lý vật tư trong từng khâu từ công tác quản lý đến cách thức thực hiện, phòng Vật tư luôn duy trì mức giảm giá trị tồn kho trên 10% mỗi quý (quý 1: 11,5%; quý 2: 10,5%; quý 3: 12,2%). Tính đến thời điểm 31/12/2014 giá trị tồn kho đã giảm được 37,9% giá trị so với đầu năm.

1.2.1.2. Kinh nghiệm quản trị vật tư của Công ty TNHH MTV Than Hạ Long – Vinacomin

Có thể nói, công tác quản trị vật tư trong những năm qua đã đạt hiệu quả cao về nhiều mặt, tiếp tục khẳng định chủ trương đúng đắn của lãnh đạo Tập đoàn. Đặc biệt là khâu mua sắm, Vinacomin đã chủ động và đáp ứng kịp thời các loại vật tư thiết yếu phục vụ sản xuất cho các đơn vị trong Tập đoàn, đảm bảo chất lượng kỹ thuật, giảm bớt được các khâu trung gian nên có mức giá tốt, một

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu - ĐHTN

mặt giúp tăng cường hợp tác giữa các đơn vị cơ khí, thương mại, sản xuất than trong Tập đoàn, mặt khác góp phần loại trừ các hiện tượng tiêu cực. Để công tác quản trị vật tư có hiệu quả, Công ty đã rà soát các quy định hiện hành về mua sắm, sử dụng, bảo quản dự trữ vật tư; hoàn thiện cả về công tác tổ chức cũng như điều hành, kiểm tra, đánh giá nhu cầu sử dụng của các đơn vị. Trong hội nghị tổng kết cuối năm 2014, về công tác quản trị vật tư, Công ty đã báo cáo tình hình và đưa ra một số giải pháp để hoàn thiện công tác quản trị vật tư như: Đối với khâu mua sắm, cần triển khai thực hiện tốt các biện pháp sau: Chấn chỉnh khâu lập yêu cầu đơn hàng để số lượng và chủng loại vật tư mua sắm tập trung sát với yêu cầu của thực tế sản xuất; thực hiện đúng các quy định của Tập đoàn về mua sắm, sử dụng và dự trữ các chủng loại vật tư.

1.2.2. Bài học kinh nghiệm đối với Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh

Từ kinh nghiệm quản trị vật tư của các công ty trên thị trường, Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh đã rút cho mình một số bài học kinh nghiệm sâu sắc về mọi mặt trong hoạt động, bao gồm:

- Công ty cần chủ động và đáp ứng kịp thời các loại vật tư thiết yếu phục vụ sản xuất, đảm bảo chất lượng kỹ thuật, giảm bớt được các khâu trung gian để có mức giá tốt. Lập yêu cầu đơn hàng để số lượng và chủng loại vật tư mua sắm tập trung sát với yêu cầu của thực tế sản xuất;
- Công ty cần phải hoàn thiện hệ thống định mức tiêu dùng vật tư, giúp doanh nghiệp tiết kiệm nguyên vật liệu;
- Kiểm soát chặt chẽ các khâu cung ứng, sử dụng và bảo quản vật tư;
- Cải tiến và ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất, cũng như sử dụng công nghệ thông tin trong quản trị vật tư.
- Bám sát mục tiêu đặt ra của công ty để phối kết hợp các chiến lược chức năng góp phần nâng cao hiệu quả trong quản trị vật tư cũng như hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

CHƯƠNG 2

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Câu hỏi nghiên cứu

Đề tài được thực hiện với mục đích trả lời các câu hỏi sau:

- Thế nào là quản trị vật tư? Những nội dung chủ yếu của quản trị vật tư trong doanh nghiệp là gì?
- Thực trạng quản trị vật tư của Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh như thế nào?
- Giải pháp nào góp phần nâng cao hiệu quả quản trị vật tư của Công ty?

2.2. Phương pháp nghiên cứu

~~2.2.1. Chọn địa bàn nghiên cứu~~

~~Để đánh giá thực trạng công tác quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh, luận văn chủ yếu nghiên cứu tại công ty. Ngoài ra tác giả còn nghiên cứu một số doanh nghiệp khác trên địa bàn trong nước để tiếp thu kinh nghiệm trong công tác quản trị vật tư.~~

2.2.12. Phương pháp thu thập số liệu

Thông tin chủ yếu luận văn sử dụng được thu thập từ nguồn tài liệu thứ cấp.

Tài liệu thứ cấp được thu thập từ các phòng ban chuyên môn của Công ty:

- + Phòng Tài chính – Kế toán: Báo cáo tài chính, bảng cân đối tài khoản, v.v.
- + Phòng Tổ chức hành chính – Công đoàn: Tài liệu về quá trình hình thành và phát triển của Công ty, tình hình lao động, chỉ tiêu công việc,
- + Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật, phòng Kinh doanh – Vật tư: Danh mục vật tư, quy trình sản xuất, v.v.

Ngoài ra, nguồn dữ liệu còn được lấy từ một số sách báo, tạp chí, báo cáo liên quan và thông qua Internet.

2.2.23. Phương pháp xử lý số liệu

Các số liệu sau khi thu thập được sẽ tiến hành chọn lọc, hệ thống hóa để tính toán các chỉ tiêu phân tích cho phù hợp với đề tài nghiên cứu. Các công cụ và kỹ thuật máy tính được xử lý trên phần mềm Excel. Công cụ phần mềm này được kết hợp với phương pháp phân tích chính được vận dụng là thống kê mô tả để phản ánh thực trạng dự trữ, sản xuất và quản trị vật tư tại công ty thông qua các số tuyệt đối, số tương đối và số bình quân, được thể hiện qua các bảng số liệu, sơ đồ và đồ thị.

2.2.34. Phương pháp phân tích tài liệu

2.2.34.1. Phương pháp logic

Dựa trên cơ sở lý luận và những kinh nghiệm của các doanh nghiệp trong và ngoài nước được hệ thống hóa và đưa ra những đánh giá cụ thể. Luận văn đưa ra những quan điểm, định hướng và đề xuất một số giải pháp để công tác quản trị vật tư tại công ty hiệu quả hơn trong thời gian tới.

2.2.34.2. Phương pháp thống kê mô tả

Phương pháp này được sử dụng trong đề tài nhằm điều tra, thu thập các số liệu. Sau đó, tiến hành phân loại, đánh giá, lựa chọn các số liệu mô tả được nhu cầu, dự trữ, sử dụng quản lý vật tư tại Công ty.

2.2.34.3. Phương pháp so sánh

So sánh các số liệu giữa các năm, so sánh tốc độ phát triển liên hoàn để thấy được mức độ, sự phát triển của các chỉ tiêu nghiên cứu trong từng thời gian.

~~2.2.2.4. Phương pháp chuyên gia~~

~~Phòng vấn trực tiếp và tham khảo ý kiến của cán bộ lãnh đạo, công nhân viên trong Công ty về tình hình quản lý vật tư và các giải pháp nâng cao hiệu quả cho công tác này đối với Công ty.~~

2.3. Các chỉ tiêu phân tích

2.3.1. Nhóm chỉ tiêu đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh và quản trị vật tư của Công ty

- Chỉ tiêu về cơ cấu lao động của Công ty
- Chỉ tiêu về từng loại tài sản và nguồn vốn của Công ty
- Chỉ tiêu về kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty
- Chỉ tiêu về định mức vật tư cho sản xuất 1 m từng loại cột bê tông
- Chỉ tiêu về kế hoạch sản xuất cọc bê tông hàng năm của Công ty
- Chỉ tiêu về nhu cầu vật tư hàng năm theo từng loại cột bê tông của Công ty
- Chỉ tiêu về kế hoạch mua vật tư của Công ty qua các năm.
- Chỉ tiêu về tình hình mua sắm vật tư qua các năm của Công ty.
- Chỉ tiêu về tình hình dự trữ vật tư của Công ty qua các năm.
- Chỉ tiêu phản ánh hiệu quả quản trị vật tư của Công ty.

+ Tỷ suất doanh thu/ chi phí vật tư

Công thức:

$$R_{DT/CP} = \frac{DT}{CPVT}$$

Trong đó:

$R_{DT/CP}$: Tỷ suất sinh lời của chi phí vật tư tạo ra lợi nhuận

DT: Lợi nhuận

CPVT: Chi phí vật tư

Chỉ tiêu này phản ánh, khi đầu tư một đồng vào chi phí vật tư thì sẽ thu được bao nhiêu đồng doanh thu. Chỉ tiêu này càng cao càng tốt đối với doanh nghiệp.

+ Tỷ suất lợi nhuận/ chi phí vật tư

Công thức:

$$R_{LN/CPVT} = \frac{LN}{CPVT}$$

Trong đó:

$R_{LN/CPVT}$: Tỷ suất sinh lời của chi phí vật tư tạo ra lợi nhuận

LN: Lợi nhuận

CPVT: Chi phí vật tư

Chỉ tiêu này phản ánh cứ bỏ ra 1 đồng chi phí vật tư thì thu được bao nhiêu đồng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Chỉ tiêu này càng cao càng tốt đối với doanh nghiệp.

+ Chỉ tiêu hiệu quả về thời gian

$$\frac{\text{Số lần nhập (xuất) vật tư chậm theo yêu cầu}}{\text{Tổng số lần nhập (xuất) vật tư của công ty}}$$

Chỉ tiêu này phản ánh trong tổng số lần nhập (xuất) vật tư của doanh nghiệp thì có bao nhiêu lần thực hiện chậm, không đạt yêu cầu thời gian đặt ra, để từ đó thấy được năng lực quản lý vật tư của công ty. Tỷ lệ này càng thấp càng tốt.

+ Chỉ tiêu hiệu quả về tiêu chuẩn kỹ thuật

Khối lượng vật tư nhập không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật

Tổng khối lượng nhập vật tư

Chỉ tiêu trên phản ánh mối quan hệ giữa nhà cung ứng và doanh nghiệp, khả năng kiểm soát chất lượng vật tư cũng như là trách nhiệm làm việc của cán bộ nhân viên phụ trách. Chỉ tiêu này càng thấp càng tốt đối với doanh nghiệp.

Khối lượng sản phẩm không đạt định mức

Tổng khối lượng sản phẩm sản xuất

Chỉ tiêu trên phản ánh tình hình sử dụng vật tư của doanh nghiệp. Doanh nghiệp sử dụng hiệu quả vật tư trong quá trình sản xuất kinh doanh khi tỷ lệ sản phẩm không đạt định mức là thấp hay bằng không.

2.3.2. Nhóm các chỉ tiêu ảnh hưởng đến quản trị vật tư của Công ty

- Chỉ tiêu về nhân lực
- Chỉ tiêu về cơ sở vật chất
- Chỉ tiêu về thị trường vật tư
- Chỉ tiêu về các nhà cung cấp chính của Công ty

CHƯƠNG 3

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ VẬT TƯ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẤU KIỆN BÊ TÔNG HOÀNG ANH

3.1. Đặc điểm địa bàn nghiên cứu

3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty

Tên tiếng Việt: Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh.

Tên giao dịch quốc tế: Hoang Anh Component Concrete Joint Stock Company.

Tên viết tắt: HACC.JSC

Trụ sở: Km 13 – Quốc lộ 21 – xã Nam Hồng – huyện Nam Trực – tỉnh Nam Định.

Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh được thành lập theo giấy phép kinh doanh số 0703001064 ngày 17 tháng 03 năm 2008 của Sở kế hoạch đầu tư tỉnh Nam Định với số vốn đăng ký ban đầu là 50.000.000.000 VNĐ.

Hòa cùng nhịp phát triển nhanh chóng của ngành xây dựng Việt Nam, Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh với sự quan tâm của Đảng, chính quyền địa phương, cùng với sự nỗ lực không ngừng của toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty, Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh đã có những bước tiến dài trong sự phát triển của mình.

Từ ngày thành lập, Công ty đã chủ động mở rộng phát triển sản xuất kinh doanh theo hướng đa ngành nghề đáp ứng nhu cầu thị trường, tạo việc làm ổn định cho cán bộ công nhân viên, đẩy mạnh đầu tư xây dựng cơ sở vật chất đổi mới công nghệ, đào tạo đội ngũ lao động và lực lượng quản lý đáp ứng được yêu cầu sản xuất những sản phẩm đòi hỏi yêu cầu kỹ thuật cao, nhằm từng bước hướng sản phẩm ra thị trường khu vực cũng như quốc tế.

Danh sách cổ đông sáng lập:

+ Công ty Cổ phần Công nghiệp tàu thủy Hoàng Anh: 255.000 cổ phần chiếm 51%.

- + Công ty Cổ phần Vận tải và Xây dựng Vinaha: 145.000 cổ phần chiếm 29%.
- + Công ty Cổ phần Công nghiệp tàu thủy Hoàng Anh 03: 100.000 cổ phần chiếm 20%.

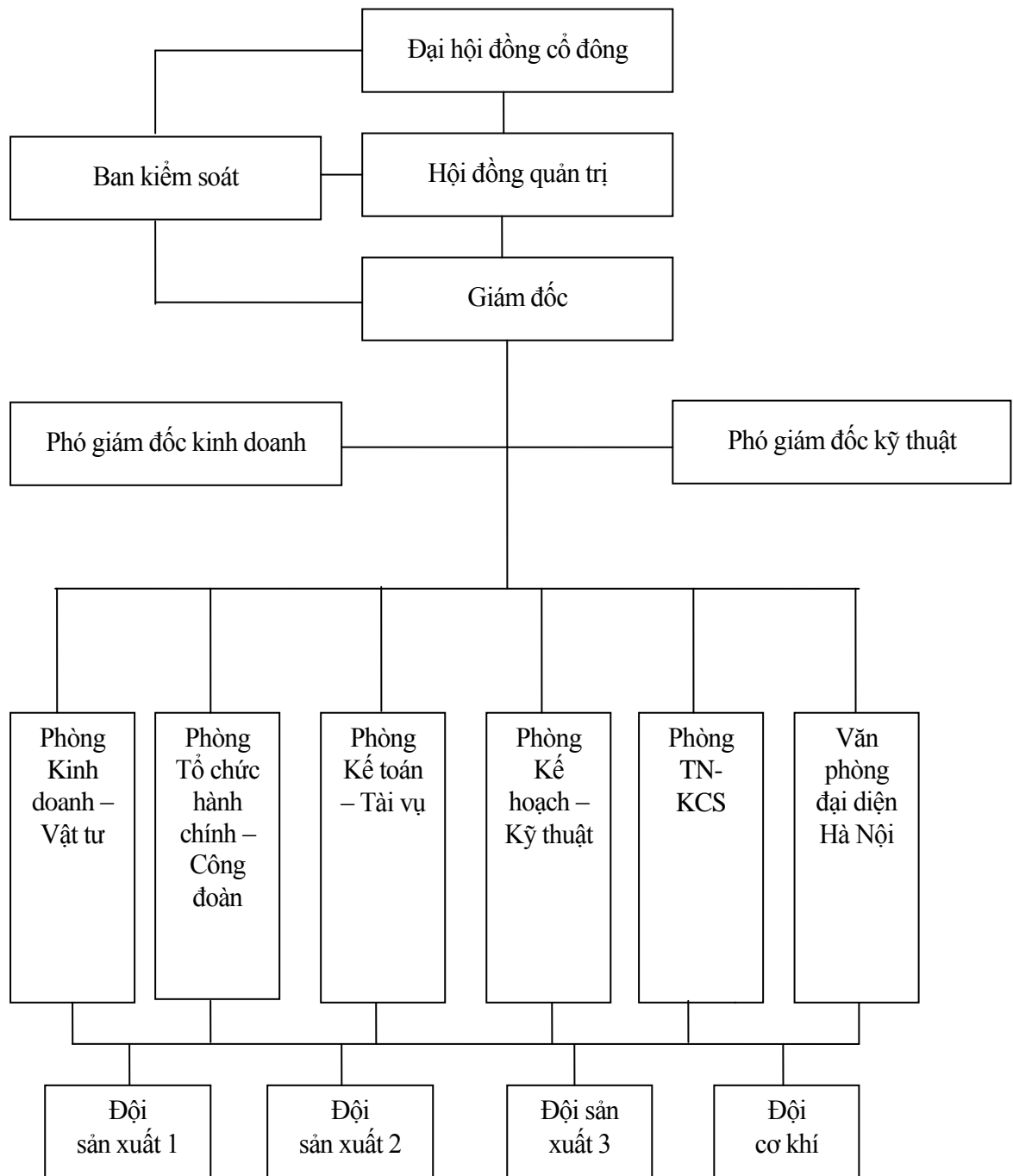
Ngành nghề đăng ký kinh doanh:

- + Đúc các cấu kiện bê tông đúc sẵn.
- + Sản xuất cọc bê tông dự ứng lực.
- + Sản xuất các loại cống hộp, lắp cống.
- + Mua bán, sản xuất, cho thuê máy móc thiết bị và phụ tùng thay thế phục vụ ngành: Công nghiệp, dân dụng, xây dựng (HACC.JSC, 2008).

3.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty

Để quản lý và điều hành mọi hoạt động của công ty, mỗi doanh nghiệp đều phải tổ chức bộ máy quản lý của mình. Tùy thuộc vào quy mô, loại hình doanh nghiệp cũng như điều kiện và đặc điểm sản xuất của mình mà doanh nghiệp có bộ máy quản lý thích hợp.

Đại hội đồng cổ đông: Là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty, bao gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết hoặc người được cổ đông có quyền biểu quyết ủy quyền. Thông qua báo cáo tài chính hàng năm; định hướng phát triển của Công ty, quyết định đầu tư hoặc bán tài sản; quyết định loại cổ phần, mức cổ tức; quyết định tổ chức lại và giải thể Công ty; quyết định sửa đổi, bổ sung điều lệ Công ty; bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm thành viên HĐQT, thành viên Ban kiểm soát; xem xét và xử lý các vi phạm của HĐQT và Ban kiểm soát gây thiệt hại cho Công ty và cổ đông Công ty.



Sơ đồ 3.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty

(HACC.JSC, 2008)

Hội đồng quản trị: Là cơ quan quản lý của Công ty, do Đại hội đồng cổ đông bầu, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, chủ chương, đường lối, kế hoạch, chiến lược phát triển, hoạt động

của Công ty, thông qua điều lệ hoạt động Công ty. HĐQT có thể ủy quyền cho các cán bộ quản lý Công ty đại diện cho Công ty thực hiện vấn đề thuộc thẩm quyền của HĐQT.

Chủ tịch HĐQT: Là người đại diện trước pháp luật của Công ty, đại diện cho HĐQT Công ty. Triệu tập và chủ tọa đại hội cổ đông, lập chương trình kế hoạch hoạt động của HĐQT; giám sát quá trình tổ chức thực hiện các quyết định của HĐQT.

Ban kiểm soát: Do Đại hội đồng cổ đông bầu ra gồm 3 thành viên. Thực hiện giám sát HĐQT, Giám đốc trong việc quản lý và điều hành Công ty; chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao; kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, tính trung thực và mức độ cần trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, trong tổ chức công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính.

Giám đốc: Là người điều hành mọi hoạt động của Công ty theo điều lệ Công ty, nghị quyết của cổ đông, HĐQT. Là người đại diện hợp pháp của Công ty chịu trách nhiệm trước HĐQT về các giao dịch quan hệ điều hành.

Có nhiệm vụ trình HĐQT các phương án:

- + Kế hoạch sản xuất kinh doanh.
- + Kế hoạch tài chính, sử dụng và huy động vốn.
- + Dự kiến sử dụng và trích nộp các quỹ.
- + Quy chế tuyển lao động, chế độ tiền lương, thưởng và các chế độ khác.
- + Duy trì nội quy kỷ luật và quy chế điều hành.

Phó giám đốc kinh doanh: Tham mưu cho Giám đốc về kế hoạch và xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh. Chịu trách nhiệm về tiêu thụ sản phẩm, phát triển thị trường.

Phó giám đốc kỹ thuật: Chịu trách nhiệm về mảng kỹ thuật, tham mưu, cố vấn cho Giám đốc các vấn đề liên quan; hỗ trợ và hợp tác với các phòng nghiệp

vụ nhằm đạt được mục tiêu đặt ra.

|

Văn phòng đại diện Hà Nội: Đại diện cho Công ty giải quyết công việc tại khu vực Hà Nội và các khu vực lân cận. Thực hiện giai đoạn chuẩn bị đầu tư, theo dõi quá trình thực hiện đầu tư, kết thúc, quyết toán đưa công trình vào sử dụng.

Phòng Kinh doanh – Vật tư: Cấp phát nguyên vật liệu cho toàn Công ty. Thực hiện các nghiệp vụ: Quản lý tồn kho, xuất nhập và tiếp liệu. Lập các kế hoạch; lên các phương án kinh doanh; lập dự toán công trình; lập các dự án đầu tư ngắn hạn, dài hạn; thống kê tình hình hoạt động của Công ty. Xuất nhập vật tư cho các đơn vị; phân tích công tác kinh doanh tham mưu cho Giám đốc.

Phòng Tổ chức hành chính – Công đoàn: Tham mưu cho HĐQT và Ban giám đốc Công ty về thực hiện hoạt động của các bộ phận, duy trì chế độ hội họp, làm việc, giải quyết hồ sơ tuyển dụng, thôi việc và giải quyết chế độ cho cán bộ công nhân viên, giải quyết theo dõi chế độ tiền lương, bậc lương.

Phòng Kế toán – Tài vụ: Giúp HĐQT và Ban giám đốc tổ chức thực hiện các hoạt động về tài chính kế toán, công tác thống kê, tổ chức bộ máy thống kê kế toán của Công ty. Chịu trách nhiệm trước HĐQT và Ban giám đốc về tính trung thực, chính xác các số liệu quyết toán tài chính.

Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật: Giúp Giám đốc xây dựng phương án kỹ thuật – trực tiếp điều hành tổ chức thực hiện công việc liên quan đến xây lắp.

Phòng Thí nghiệm – KCS: Chịu trách nhiệm về chất lượng đầu vào và đầu ra trong quá trình sản xuất của Công ty. Kết hợp với các đơn vị chức năng thực hiện công tác đảm bảo chất lượng sản phẩm đúng quy cách, tiêu chuẩn kỹ thuật.

Các tổ đội sản xuất: Chịu trách nhiệm trước giám đốc về quản lý lao động, tài sản, tiến độ, chất lượng sản phẩm được giao. Thực hiện nhiệm vụ sản xuất của Công ty thông qua các phòng ban chức năng. Tổ chức thi công, bố trí lực lượng lao động và thiết bị hợp lý để đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ sản xuất đúng yêu cầu về chất lượng và tiến độ (HACC.JSC, 2008).

3.1.3. Tình hình lao động của Công ty

Lao động là một trong các yếu tố đầu vào không thể thiếu của một quá trình Sản xuất bởi Trung tâm Học liệu - ĐHTN

sản xuất kinh doanh, bảo đảm cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Việc sử dụng đầy đủ và hợp lý nguồn lao động là một nguyên tắc vô cùng quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp, bởi vì số lượng lao động và trình độ của người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần cầu kiện bê tông Hoàng Anh có đội ngũ cán bộ, kỹ sư, công nhân lành nghề, được đào tạo chính quy trong ngành bê tông đúc sẵn. Công ty luôn quan tâm đến chế độ chính sách cho người lao động như đóng BHXH, BHYT, công tác BHLĐ – Kỹ thuật an toàn được thực hiện đúng quy trình, chế độ bồi thường độc hại cho người làm việc trong môi trường nặng nhọc độc hại. Luôn quan tâm cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động, mua sắm thiết bị đảm bảo an toàn, năng suất và hiệu quả. Lực lượng lao động ngày càng mạnh mẽ, từ chỗ chỉ có khoảng 30 lao động trong năm 2008, đến nay nguồn nhân lực của Công ty là 164 người. Trong đó, số lao động có trình độ đại học và trên đại học là 20 người chiếm 12,2%; 144 lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp và công nhân kỹ thuật. Thu nhập bình quân của người lao động năm 2012 là 4.000.000 đồng/người/tháng thì đến năm 2014 đạt 5.000.000 đồng/người/tháng.

Theo số liệu thống kê thì tỷ lệ lao động nữ tăng đều trong 3 năm trong tổng số lao động với 11,76%; 12,32% và 13,41%, phần lớn là lao động gián tiếp. Đây là một tỷ lệ thích hợp với Công ty vì đặc điểm sản xuất của Công ty là lao động nặng nhọc, vất vả độc hại nên việc này phù hợp với nam giới.

Đội ngũ lao động gián tiếp của Công ty chiếm tỷ lệ nhỏ, năm 2012 là 17,65%, năm 2013 là 18,84 % và năm 2014 là 18,9 %, nhưng lại giữ một vai trò hết sức quan trọng. Họ có trình độ chuyên môn về các lĩnh vực tài chính, thương mại, xuất nhập khẩu, kỹ thuật công nghệ, v.v. Do đó, họ sẽ giữ vai trò quan trọng trong việc quản lý sản xuất, thực hiện việc mua vật tư và tiêu thụ hàng hóa giúp cho quá trình sản xuất liên tục. Đội ngũ lao động trực tiếp quyết định tới số lượng và chất lượng sản phẩm làm ra. Chính vì vậy mà Công ty cần phải đào tạo

nâng cao tay nghề công nhân làm giảm tối đa sản phẩm hỏng và đảm bảo năng suất được ổn định và nâng cao.

Số lao động có trình độ đại học, trên đại học trong 3 năm lần lượt là 4,9%; 6,25% và 12,2%, đây là một tỷ lệ thấp trong một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bê tông đúc sẵn.

Lao động là công nhân kỹ thuật ngày một tăng, năm 2012 là 77 người tương ứng với 75,49% và năm 2013 là 107 người tương ứng với 77,54%, đến năm 2014 tăng lên 129 người tương ứng với 78,65%, đây cũng là một tỷ lệ khá cao phù hợp với thực tế môi trường làm việc của Công ty là luôn tiếp xúc với máy móc, từ đó dễ tiếp thu học hỏi cái mới, làm quen với kỹ thuật máy móc hiện đại. Tuy nhiên, tỷ lệ công nhân kỹ thuật có tay nghề cao còn thấp, do đó Công ty cần khuyến khích tuyển dụng và nâng cao trình độ bậc thợ của công nhân và trình độ cán bộ quản lý của Công ty nhằm đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao đối với ngành bê tông đúc sẵn. Đây cũng là yêu cầu quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến việc nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bảng 3.1: Tình hình lao động của Công ty qua 3 năm (2012-2014)

Chỉ tiêu	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		So sánh (%)		
	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	13/12	14/13	BQ
1. Theo giới tính	102	100	138	100	164	100	135,29	118,84	126,80
- Lao động nam	90	88,24	121	87,68	142	86,59	134,44	117,36	125,61
- Lao động nữ	12	11,76	17	12,32	22	13,41	141,67	129,41	135,40
2. Theo tính chất lao động	102	100	138	100	164	100			
- Lao động trực tiếp	84	82,35	112	81,16	133	81,10	133,33	118,75	125,83
- Lao động gián tiếp	18	17,65	26	18,84	31	18,90	144,44	119,23	131,23
3. Phân theo trình độ chuyên môn	102	100	138	100	164	100			
- Đại học, trên đại học	5	4,90	9	6,52	20	12,20	180	222,22	200
- Cao đẳng, trung cấp	20	19,61	22	15,94	15	9,15	110	68,18	86,60
- Công nhân kỹ thuật	77	75,49	107	77,54	129	78,65	138,96	120,56	129,43
Trong đó:									
1-3/7	40		46		50				
4/7	12		22		28				
5/7	5		7		3				
6-7/7	-		-		-				
Lao động phổ thông	20		32		48				

(Nguồn: HACC.JSC, 2012,2013,2014)

3.1.4. Tình hình tài sản và nguồn vốn của Công ty

Nguồn vốn là một yếu tố quan trọng để duy trì hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đồng thời còn thể hiện thế mạnh và khả năng cạnh tranh của xí nghiệp trên thương trường. Do đó, việc tăng nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh của Công ty luôn được coi trọng. Việc sử dụng vốn chặt chẽ, hợp lý thì hoạt động kinh doanh sẽ đạt kết quả cao. Tình hình tài sản, nguồn vốn của Công ty có sự thay đổi qua 3 năm được thể hiện trong bảng 3.2. Do Công ty luôn sản xuất theo các đơn đặt hàng của khách hàng nên tài sản chủ yếu ở dạng ngắn hạn. Qua 3 năm 2012, 2013, 2014 thì tài sản ngắn hạn chiếm tỷ lệ cao lần lượt là: 57.03%, 55.05%, 54.93% và có tốc độ tăng trưởng bình quân 3 năm là 4.55%/năm. Trong đó, các khoản phải thu luôn chiếm tỷ lệ cao với trị số lần lượt qua 3 năm là 14.05%, 12.92%, 15.18%. Do tình hình sản xuất kinh doanh gặp nhiều khó khăn nên Công ty đã đầu tư thêm máy móc thiết bị có công nghệ cao phục vụ cho sản xuất bê tông đúc sẵn. Cụ thể năm 2012, tổng tài sản trị giá khoảng 29 tỷ đồng đến năm 2013 đạt trên 31 tỷ đồng, năm 2014 trên 33 tỷ đồng, với tốc độ tăng trưởng bình quân là 6.53%/năm. Trong 3 năm, Công ty đã tích cực huy động vốn để hoạt động. Tổng nợ phải trả cao nhất là năm 2014 với khoảng 25 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng 75.39%. Khi đầu tư vào sản xuất càng lớn thì tổng nợ càng cao, nợ bình quân 3 năm là 15.23%.

Qua bảng 3.2 ta thấy tốc độ tăng trưởng bình quân của các chỉ tiêu nhìn chung là cao. Do mới thành lập năm 2008, Công ty luôn phải đầu tư và hoàn thiện về cơ sở hạ tầng, máy móc thiết bị, công nghệ khoa học, tuyển dụng và đào tạo nhân lực nên toàn bộ CBCNV (cán bộ công nhân viên) của Công ty luôn nỗ lực phấn đấu không ngừng để tăng tài sản, nguồn vốn phục vụ hoạt động sản xuất.

Bảng 3.2: Tình hình tài sản, nguồn vốn của Công ty qua 3 năm (2012 – 2014)

Chỉ tiêu	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		So sánh (%)		
	Giá trị (Đồng)	Tỷ trọng (%)	Giá trị (Đồng)	Tỷ trọng (%)	Giá trị (Đồng)	Tỷ trọng (%)	13/12	14/13	BQ
TÀI SẢN									
I. Tài sản ngắn hạn	16.728.355.092	57,03	17.177.902.882	55,05	18.286.562.344	54,93	102,69	106,45	104,55
1. Tiền và TK tương đương tiền	6.331.789.772	21,59	7.234.345.072	23,19	6.366.721.512	19,13	114,25	88,01	100,28
2. Các khoản đầu tư TCNH	2.234.568.432	7,62	2.295.354.316	7,36	2.463.112.034	7,40	102,72	107,31	104,99
3. Các khoản phải thu	4.122.432.800	14,05	4.032.764.689	12,92	5.053.331.682	15,18	97,25	125,31	110,72
4. Hàng tồn kho	3.011.231.056	10,27	2.721.599.082	8,72	3.298.031.012	9,91	90,382	121,18	104,65
5. Tài sản ngắn hạn khác	1.028.333.032	3,51	893.839.723	2,86	1.105.366.104	3,32	86,921	123,66	103,68
II. Tài sản dài hạn	12.605.342.345	42,97	14.023.530.738	44,95	15.001.210.530	45,07	111,25	106,97	109,09
1. Các khoản phải thu DH	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. TSCĐ	7.434.813.072	25,35	8.205.731.190	26,30	9.214.534.002	27,68	110,37	112,29	111,33
3. Các khoản đầu tư TCDH	2.342.854.458	7,99	2.761.200.762	8,85	3.732.733.108	11,21	117,86	135,19	126,22
4. Tài sản dài hạn khác	2.827.674.815	9,64	3.056.598.786	9,80	2.053.943.420	6,17	108,1	67,20	85,227
Tổng cộng tài sản	29.333.697.437	100,00	31.201.433.620	100,00	33.287.772.874	100,00	106,37	106,69	106,53
NGUỒN VỐN									
I. Nợ phải trả	18.902.535.530	64,44	19.772.002.773	63,37	25.097.256.353	75,39	104,6	126,93	115,23
1. Nợ ngắn hạn	15.732.003.323	53,63	17.137.342.037	54,92	24.129.304.008	72,49	108,93	140,80	123,85
2. Nợ dài hạn	3.170.532.207	10,81	2.634.660.736	8,44	967.952.345	2,91	83,098	36,74	55,254
II. Nguồn vốn CSH	10.431.161.907	35,56	11.429.430.847	36,63	8.190.516.521	24,61	109,57	71,66	88,611
1. Vốn CSH	10.431.161.907	35,56	11.429.430.847	36,63	8.190.516.521	24,61	109,57	71,66	88,611
2. Nguồn kinh phí, quỹ khác	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tổng nguồn vốn	29.333.697.437	100.00	31.201.433.620	100	33.287.772.874	100.00	106.37	106.69	106,53
-----------------------	-----------------------	---------------	-----------------------	------------	-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

(Nguồn: HACC.JSC, 2012, 2013, 2014)

3.1.5. Kết quả kinh doanh của Công ty

Từ khi bắt đầu hoạt động, tập thể Lãnh đạo và CBCNV trong Công ty luôn cố gắng để có được kết quả tốt nhất trong hoạt động kinh doanh. Kết quả đó được thể hiện ở bảng 3.3.

Dựa vào bảng 3.3 ta thấy, doanh thu của Công ty nhìn chung tăng đều qua các năm. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2012 trên 16 tỷ đồng, năm 2013 doanh thu đạt trên 17 tỷ đồng và năm 2014 doanh thu tăng lên trên 21 tỷ đồng. Do Công ty đi vào hoạt động từ năm 2008 nên qua 6 năm hoạt động, doanh thu năm 2014 tăng lên với tốc độ 24,68%. Đây là kết quả xứng đáng với những nỗ lực không ngừng của Công ty.

Điểm cần lưu ý trong bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh là chi phí quản lý doanh nghiệp liên tục tăng trong 3 năm với chi phí tương đối lớn. Năm 2013 so với năm 2012 tăng 20,81%, năm 2014 so với năm 2013 tăng 11,09%, tốc độ bình quân 3 năm là 15,85%. Với đặc thù là ngành sản xuất bê tông đúc sẵn cần phải luôn nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ quản lý từ khâu nhập nguyên liệu đầu vào, kiểm soát quá trình sản xuất đúng kỹ thuật nên chi phí cho quản lý luôn được Công ty quan tâm.

Do đúc rút được kinh nghiệm quản lý và hoạt động qua các năm trước nên lợi nhuận sau thuế của Công ty ngày càng tăng. Cụ thể, năm 2012 lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp trên 289 triệu đồng và năm 2013 khoảng 443 triệu đồng, năm 2014 trên 529 triệu đồng. Mặc dù, những năm qua thị trường bất động sản đóng băng nhưng ngành sản xuất bê tông đúc sẵn không bị ảnh hưởng nhiều, Công ty luôn đề ra những mục tiêu, phương hướng phát triển cho các năm tiếp theo, kế hoạch thực hiện cụ thể cho hoạt động từng năm để đảm bảo có việc làm và thu nhập cho người lao động.

Bảng 3.3: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty qua 3 năm (2012 – 2014)*Đơn vị tính: Đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	So sánh(%)		
				13/12	14/13	BQ
1. Doanh thu BH và CCDV	16.763.250.300	17.440.072.592	21.743.738.030	104,04	124,68	113,89
2. Các khoản giảm trừ	-	-	-	-	-	-
3. Doanh thu thuần về BH và CCDV	16.763.250.300	17.440.072.592	21.743.738.030	104,04	124,68	113,89
4. Giá vốn hàng bán	15.765.222.428	16.130.563.244	20.241.085.476	102,32	125,48	113,31
5. Lợi nhuận gộp về BH và CCDV	998.027.872	1.309.509.348	1.502.652.554	131,21	114,75	122,70
6. Doanh thu hoạt động tài chính	8.977.358	10.875.546	14.434.302	121,14	132,72	126,80
7. Chi phí tài chính	4.974.322	5.372.342	7.865.346	108,00	146,40	125,75
8. Chi phí bán hàng	8.680.096	10.746.448	18.663.760	123,81	173,67	146,63
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	608.379.008	734.974.462	816.518.480	120,81	111,09	115,85
10. Lợi nhuận thuần từ HĐKD	384.971.804	569.291.642	674.039.270	147,88	118,40	132,32
11. Thu nhập khác	12.920.482	15.653.366	18.874.273	121,15	120,58	120,86
12. Chi phí khác	11.876.880	12.283.486	14.376.384	103,42	117,04	110,02
13. Lợi nhuận khác	1.043.602	3.369.880	4.497.889	322,91	133,47	207,60
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	386.015.406	572.661.522	678.537.159	148,35	118,49	132,58
15. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	96.503.852	128.848.843	149.278.175	133,52	115,86	124,38
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	-	-	-	-	-	-

17. Lợi nhuận sau thuế TNDN	289.511.555	443.812.679	529.258.984	153,30	119,25	135,21
-----------------------------	-------------	-------------	-------------	--------	--------	--------

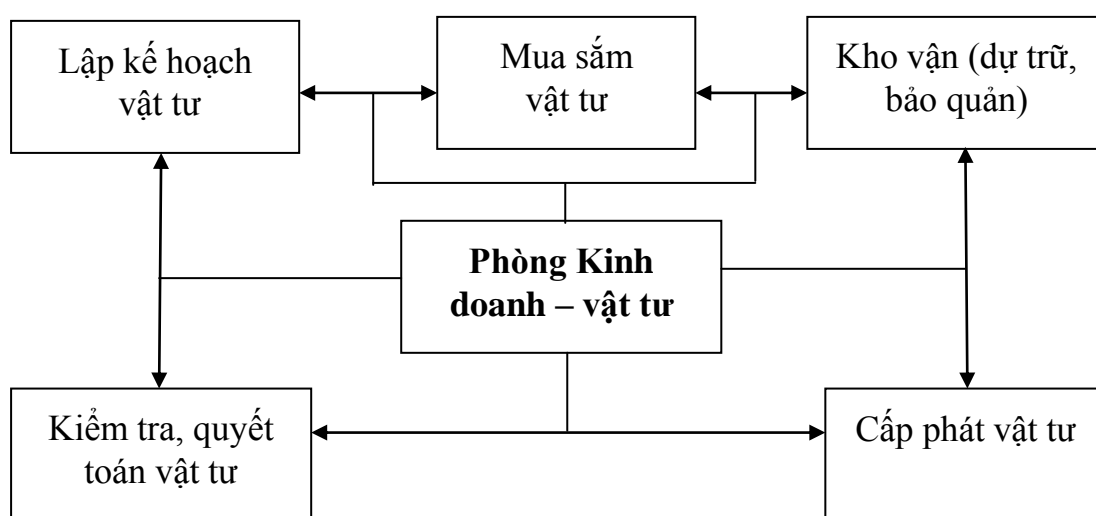
(Nguồn: HACC.JSC, 2012, 2013, 2014)

3.2. Thực trạng công tác quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh

3.2.1. Khái quát về công tác quản trị vật tư tại Công Ty cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh

a) Mô hình tổ chức bộ máy quản trị vật tư của Công ty

Công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, sản xuất cọc bê tông bằng phương pháp quay ly tâm áp lực để đúc các cọc bê tông, sản phẩm của công ty phục vụ trực tiếp cho xây dựng các công trình dân dụng, nhà máy, xí nghiệp, ... Do đó, đòi hỏi sản phẩm phải có chất lượng cao, phải đảm bảo được tiêu chuẩn công nghiệp. Vật tư để sản xuất ra sản phẩm phải được kiểm tra kỹ lưỡng theo quy định trước khi hoạch định mua. Để bảo đảm kịp thời, đầy đủ và đồng bộ vật tư cho các nhu cầu sản xuất của doanh nghiệp với chất lượng cao, cũng như để đẩy nhanh tốc độ chu chuyển vật tư hàng hóa Công ty đã tổ chức bộ máy quản trị vật tư theo quy trình sau:



Sơ đồ 3.2: Mô hình tổ chức bộ máy quản trị vật tư theo quy trình

(Nguồn: HACC.JSC, 2009)

Mô hình tổ chức bộ máy quản trị vật tư được xây dựng dựa trên nhiệm vụ mà công tác quản trị vật tư cần phải thực hiện, và chịu trách nhiệm trực tiếp thực hiện là phòng kinh doanh – vật tư của Công ty. Nhìn vào mô hình trên ta thấy rằng, công tác quản trị vật tư được tiến hành qua năm bước.

Bước một là lập kế hoạch mua sắm vật tư theo năm, quý, tháng.

Bước hai, lập đơn hàng vật tư và ký hợp đồng mua bán với các đơn vị kinh doanh, theo dõi việc thực hiện hợp đồng đã ký.

Bước ba, tổ chức tiếp nhận vật tư về số lượng và chất lượng, thực hiện bảo quản tốt, dự trữ sản xuất vật tư hợp lý.

Bước bốn, tổ chức đảm bảo vật tư theo hạn mức cấp phát cho các đơn vị sử dụng trong doanh nghiệp.

Bước năm, kiểm tra việc sử dụng vật tư, quyết toán và báo cáo tình hình đảm bảo vật tư của doanh nghiệp.

Với mô hình tổ chức này Công ty đã thể hiện khái quát các hoạt động trong công tác quản trị vật tư của mình. Nhưng bên cạnh đó, Công ty vẫn chưa chú trọng tới nhiệm vụ dự báo nhu cầu vật tư trước khi lập kế hoạch vật tư cho công ty. Bởi vì, để lập được kế hoạch đúng với thực hiện thì hoạt động dự báo phải được tiến hành tương đối chính xác.

b) Phân loại vật tư trong Công ty

Để quản lý tốt và nhận biết tác dụng của mỗi loại cũng như để thuận lợi trong việc cập nhật dữ liệu vào máy tính, Công ty tiến hành phân loại theo phương thức tiếp cận thông thường, vật tư được chia thành các nhóm như sau:

+ Nguyên liệu vật liệu: Cát, đá, xi măng, thép, phụ gia, bích, mũ bịt đầu cọc, v.v.

+ Nhiên liệu: Than, dầu, xăng, v.v.

+ Điện lực: Điện, các phụ tùng điện, v.v.

+ Bán thành phẩm.

Để thuận lợi cho quá trình quản lý và sử dụng vật tư, Công ty lập sổ danh điểm vật tư được mã hóa số liệu riêng. Do vật tư rất đa dạng, nhiều chủng loại nên việc quản lý và sử dụng vật tư hợp lý và khoa học thì cán bộ, công nhân viên trong Công ty phải có trình độ chuyên môn cao và thường xuyên cập nhật thông tin thị trường để đưa ra những hành động và giải pháp quản trị vật tư hiệu quả.

Công ty có hơn 200 loại vật tư và được phân loại theo từng nhóm khác
Sổ hóa bởi Trung tâm Học liệu - ĐHTN

<http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

nhau, tuy nhiên luận văn chỉ đi sâu phân tích một số vật tư chính thuộc loại đối tượng lao động.

Bảng 3.4. Danh mục vật tư của Công ty

STT	Mã Vật tư	Vật tư
1	THEP01	Thép cường độ cao
2	THEP02	Thép Φ 4
3	BICH	Mặt bích bịt đầu cọc
4	MUI	Mũi cọc
5	XIMANG	Xi măng
6	DA	Đá
7	CAT	Cát
8	PHUGIA	Phụ gia
9	DAU01	Dầu thoa khuôn
10	THAN	Than
11	DIEN	Điện
12	NUOC	Nước
13	DAU02	Dầu chạy xe

(Nguồn: HACC.JSC, 2009)

3.2.2. Công tác quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh

3.2.2.1. Lập kế hoạch vật tư

Sản phẩm của Công ty là các cọc bê tông đúc sẵn nên khối lượng sản phẩm sản xuất ra nhiều. Do đó, vật tư dùng để sản xuất sản phẩm phải được đảm bảo kịp thời. Vật tư của Công ty chủ yếu có sẵn trên thị trường trong nước nên thuận lợi đối với Công ty trong việc thu mua vật tư. Công ty không phải đầu tư vốn lớn

cho dự trữ vật tư.

Vật tư để sản xuất ra sản phẩm phải được kiểm tra kỹ lưỡng theo quy định trước khi hoạch định mua; đối với vật tư đã mua về phải được bảo quản tốt. Chính những đặc điểm này của vật tư đã ảnh hưởng đến sản xuất và quản lý sản xuất của Công ty, từ đó ảnh hưởng đến chi phí vật tư trong giá thành sản phẩm.

Mục đích của việc lập kế hoạch vật tư là xác định được lượng vật tư cần dùng, lượng vật tư cần dự trữ, lượng vật tư cần mua để có kế hoạch phân bổ hợp lý và là căn cứ để xác định giá bán sản phẩm. Hàng năm, căn cứ theo sản lượng sản xuất bê tông và năng lực sản xuất, định mức tiêu hao vật tư, dự trữ tồn kho mà phòng Kế hoạch – Kỹ thuật phối hợp với phòng Kinh doanh – Vật tư tiến hành xây dựng kế hoạch vật tư.

a) Xây dựng định mức vật tư

Định mức tiêu dùng vật tư là cơ sở để tiến hành hạch toán kinh tế nội bộ, là cơ sở để tính toán giá thành. Đồng thời là căn cứ trực tiếp để tổ chức cấp phát vật tư hợp lý, kịp thời giữa các phân xưởng, bộ phận sản xuất, đảm bảo cho quá trình sản xuất được tiến hành cân đối nhịp nhàng. Qua việc xây dựng định mức, Công ty luôn chủ động được tài chính, vật tư để sản xuất. Nó là thước đo đánh giá trình độ khoa học kỹ thuật và ứng dụng kỹ thuật công nghệ mới vào sản xuất; là cơ sở để xây dựng kế hoạch mua sắm vật tư, điều hòa cân đối lượng vật tư cần dùng trong Công ty, từ đó xác định đúng đắn các mối quan hệ mua bán và ký kết hợp đồng giữa các doanh nghiệp với nhau.

Công ty sản xuất cọc bê tông dự ứng lực cường độ cao, khả năng chịu tải lớn nên vật tư để sản xuất cọc bê tông phải được kiểm tra chỉ tiêu chất lượng mới tiến hành sản xuất. Công ty xây dựng định mức vật tư cho từng loại cọc dựa trên chiều dài và đặc tính kỹ thuật của từng loại bằng phần mềm tính toán Excel, cách tính được thực hiện theo tiêu chuẩn cấp phối bê tông đúc sẵn của Bộ xây dựng theo quyết định số 1776/BXD – VP ngày 10/08/2007. Công ty chủ yếu sản xuất cọc D300, D350, D400, D500, D600.

**Bảng 3.5: Định mức vật tư cho 1m dài từng loại cọc
bê tông của Công ty**

STT	Mã Vật tư	Vật tư	ĐVT	Loại cọc				
				D300	D350	D400	D500	D600
1	THEP01	Thép cường độ cao	Kg	1,96	2,28	3,26	4,57	5,87
2	THEP02	Thép Φ 4	Kg	0,63	0,77	0,73	1,72	2,19
3	BICH	Mặt bích bịt đầu cọc	Kg	1,46	2,38	2,67	3,97	5,42
4	MUI	Mũi cọc	Kg	0,14	0,190	0,44	0,27	0,27
5	XIMANG	Xi măng	Kg	23,98	35,36	46,14	69,85	94,65
6	DA	Đá	m ³	0,038	0,056	0,065	0,099	0,134
7	CAT	Cát	m ³	0,025	0,037	0,042	0,063	0,085
8	PHUGIA	Phụ gia	Kg	0,192	0,640	0,646	0,978	0,325
9	DAU01	Dầu thoa khuôn	Lít	0,052	0,060	0,069	0,086	0,104
10	THAN	Than	Kg	2	3	3,5	3,5	3,5
11	DIEN	Điện	Kw	3	0,660	0,667	0,667	0,667
12	NUOC	Nước	m ³	0,01	0,02	0,03	0,04	0,04
13	DAU02	Dầu chạy xe	Lít	0,2	0,368	0,435	0,659	0,893

(Nguồn: HACC.JSC, 2009)

Trong quá trình sản xuất, lượng vật tư bị hao hụt, rơi vãi nên Công ty xây dựng định mức đã tính lượng hao hụt. Lượng hao hụt được Công ty tính 5% đối với tất cả các loại vật tư. Do đặc điểm của quá trình sản xuất bê tông nên tỷ lệ rơi vãi vật tư, tỷ lệ hao mòn trong quá trình gia công sắt thép tương đối cao. Chính vì vậy, Công ty cần xây dựng những quy định và chính sách khen thưởng sử dụng tiết kiệm vật tư cụ thể để khuyến khích công nhân viên, đồng thời nâng cao hiệu quả sử dụng vật tư. Ngoài ra, Công ty còn chưa linh hoạt trong việc cập nhật xây dựng các định mức mới. Hiện nay, bộ định mức mới nhất được Bộ xây dựng ban hành theo quyết định số 1172/QĐ – BXD ngày 26/12/2012. Hơn thế nữa, thị trường nước ta ngày càng mở rộng, các công trình đầu tư của nước ngoài đầu tư vào Việt Nam ngày càng nhiều. Để đáp ứng được yêu cầu của các nhà đầu tư này, Công ty ngoài cập nhật những quy định định mức mới trong nước mà còn phải tìm hiểu các tiêu chuẩn định mức của nước ngoài để luôn sẵn sàng trong tư

thể là khách hàng của đối tác nước ngoài. Cùng với đó để đáp ứng yêu cầu trên, Công ty cần phải có đội ngũ cán bộ xây dựng định mức có trình độ cao, công nhân tay nghề giỏi và cần đầu tư thêm các thiết bị thí nghiệm công nghệ cao để nâng cao hiệu quả trong quá trình xây dựng định mức và sản xuất sản phẩm.

b) Xác định lượng vật tư

Kế hoạch sản xuất từng loại cọc được phòng Kế hoạch – Kỹ thuật xây dựng căn cứ vào nhu cầu thị trường, năng lực sản xuất, lượng tồn kho hàng năm của Công ty. Cụ thể:

Bảng 3.6: Kế hoạch sản xuất cọc bê tông của Công ty

STT	Chỉ tiêu	Năm 2012 (m)	Năm 2013 (m)	Năm 2014 (m)	So sánh (%)		
					13/12	14/13	BQ
1	D300	70.000	60.000	65.000	85,71	108,33	96,36
2	D350	85.000	80.000	50.000	94,12	62,50	76,70
3	D400	85.000	70.000	60.000	82,35	85,71	84,01
4	D500	65.000	50.000	60.000	76,92	120,00	96,08
5	D600	45.000	40.000	40.000	88,89	100,00	94,28

(Nguồn: HACC.JSC, 2011, 2012, 2013)

Do nhu cầu thị trường, cọc D350 và D400 được tiêu thụ nhiều nhất nên Công ty chủ yếu sản xuất hai loại cọc này. Theo kế hoạch, lượng sản xuất giảm dần từ năm 2012 là 350.000 (m), năm 2013 sản xuất 300.000 (m) và năm 2014 còn 275.000 (m). Lượng sản phẩm sản xuất này giảm là do ảnh hưởng của thị trường bất động sản bị khủng hoảng nên các công trình xây dựng cũng giảm sút. Thực tế, khi có hợp đồng phát sinh thì Công ty tiến hành sản xuất tăng ca và tăng năng suất lao động để đảm bảo thi công kịp thời. Vậy nên, vẫn xảy ra tình trạng không hoàn thành theo tiến độ công trình do thiếu vật tư hay chậm vật tư dẫn đến hiệu quả công việc không cao, ảnh hưởng tới uy tín của công ty. Việc lập kế hoạch sao cho phù hợp với nhu cầu tiêu thụ thực tế là công việc đòi hỏi phải có kinh nghiệm, nắm bắt thông tin thị trường kịp thời và chính xác thì mới đảm bảo được hoạt động sản xuất không bị ngừng trệ hoặc không kịp tiến độ hợp đồng.

Sau khi lập kế hoạch sản xuất và định mức vật tư cho từng loại cọc, nhu cầu vật tư được xác định qua bảng 3.7 như sau:

Bảng 3.7: Nhu cầu vật tư hàng năm của Công ty theo loại cọc

Vật tư	ĐVT	Loại cọc								
		D300			D350			D400		
		Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
THEP01	Kg	137.200	117.600	127.400	193.800	182.400	114.000	277.100	228.200	195.600
THEP02	Kg	44.100	37.800	40.950	65.450	61.600	38.500	62.050	51.100	43.800
BICH	Kg	102.200	87.600	94.900	202.300	190.400	119.000	226.950	186.900	160.200
MUI	Kg	9.800	8.400	9.100	16.150	15.200	9.500	37.400	30.800	26.400
XIMANG	Kg	1.678.600	1.438.800	1.558.700	3.005.600	2.828.800	1.768.000	3.921.900	3.229.800	2.768.400
ĐA	m ³	2.660	2.280	2.470	4.760	4.480	2.800	5.525	4.550	3.900
CAT	m ³	1.750	1.500	1.625	3.145	2.960	1.850	3.570	2.940	2.520
PHUGIA	Kg	13.440	11.520	12.480	54.400	51.200	32.000	54.910	45.220	38.760
DAU01	Lít	3.640	3.120	3.380	5.100	4.800	3.000	5.865	4.830	4.140
THAN	Kg	140.000	120.000	130.000	255.000	240.000	150.000	297.500	245.000	210.000
ĐIEN	Kw	210.000	180.000	195.000	56.100	52.800	33.000	56.695	46.690	40.020
NUOC	m ³	700	600	650	1.700	1.600	1.000	2.550	2.100	1.800
DAU02	Lít	14.000	12.000	13.000	31.280	29.440	18.400	36.975	30.450	26.100

Vật tư	ĐVT	Loại cọc					
		D500			D600		
		Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
THEP01	Kg	297.050	228.500	274.200	264.150	234.800	234.800
THEP02	Kg	111.800	86.000	103.200	98.550	87.600	87.600
BICH	Kg	258.050	198.500	238.200	243.900	216.800	216.800
MUI	Kg	17.550	13.500	16.200	12.150	10.800	10.800
XIMANG	Kg	4.540.250	3.492.500	4.191.000	4.259.250	3.786.000	3.786.000
ĐA	m ³	6.435	4.950	5.940	6.030	5.360	5.360
CAT	m ³	4.095	3.150	3.780	3.825	3.400	3.400
PHUGIA	Kg	63.570	48.900	58.680	14.625	13.000	13.000
DAU01	Lít	5.590	4.300	5.160	4.680	4.160	4.160
THAN	Kg	227.500	175.000	210.000	157.500	140.000	140.000
ĐIEN	Kw	43.355	33.350	40.020	30.015	26.680	26.680
NUOC	m ³	2.600	2.000	2.400	1.800	1.600	1.600

DAU02	Lít	42.835	32.950	39.540	40.185	35.720	35.720
-------	-----	--------	--------	--------	--------	--------	--------

(Nguồn: HACC.JSC, 2011, 2012,2013)

Sau khi tính toán được nhu cầu vật tư hàng năm của từng loại cọc, Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật tổng hợp nhu cầu vật tư hàng năm. Đây là căn cứ để lập kế hoạch mua sắm vật tư.

Bảng 3.8: Nhu cầu vật tư hàng năm

Mã Vật tư	ĐVT	Năm			So sánh (%)		
		2012	2013	2014	13/12	14/13	BQ
THEP01	Kg	1.169.300	991.500	946.000	84,79	95,41	89,95
THEP02	Kg	381.950	324.100	314.050	84,85	96,90	90,68
BICH	Kg	1.033.400	880.200	829.100	85,18	94,19	89,57
MUI	Kg	93.050	78.700	72.000	84,58	91,49	87,96
XIMANG	Kg	17.405.600	14.775.900	14.072.100	84,89	95,24	89,92
DA	m ³	25.410	21.620	20.470	85,08	94,68	89,75
CAT	m ³	16.385	13.950	13.175	85,14	94,44	89,67
PHUGIA	Kg	200.945	169.840	154.920	84,52	91,22	87,80
DAU01	Lít	24.875	21.210	19.840	85,27	93,54	89,31
THAN	Kg	1.077.500	920.000	840.000	85,38	91,30	88,29
DIEN	Kw	396.165	339.520	334.720	85,70	98,59	91,92
NUOC	m ³	9.350	7.900	7.450	84,49	94,30	89,26
DAU02	Lít	165.275	140.560	132.760	85,05	94,45	89,63

(Nguồn: HACC.JSC, 2011, 2012, 2013)

Qua bảng 3.8 ta thấy, nhu cầu vật tư từng năm có xu hướng giảm dần do giảm sản lượng sản xuất theo kế hoạch sản xuất của phòng Kế hoạch – Kỹ thuật. Cụ thể, nhu cầu thép cường độ cao năm 2012 khoảng 1.169 tấn, năm 2013 khoảng 991 tấn nhưng năm 2014 lượng thép này giảm còn khoảng 946 tấn. Ta thấy, nhu cầu vật tư giữa năm 2013 và năm 2014 chênh lệch không nhiều vì Công ty đã dần đi vào ổn định sản xuất. Năm 2012 là năm khủng hoảng về kinh tế, thị trường bất động sản cũng như xây dựng, giao thông vận tải gặp rất nhiều

khó khăn nên việc lập kế hoạch phù hợp với nhu cầu tiêu thụ còn nhiều vấn đề khó khăn.

Sau khi xác định được nhu cầu vật tư hàng năm và lượng vật tư tồn kho, phòng Kế hoạch – Kỹ thuật tiến hành xác định lượng vật tư cần mua theo từng năm để đảm bảo nhu cầu sản xuất.

Bảng 3.9: Kế hoạch mua vật tư của Công ty

Mã Vật tư	ĐVT	Năm			So sánh (%)		
		2012	2013	2014	13/12	14/13	BQ
THEP01	Kg	1.200.000	970.000	938.800	80,83	96,78	88,45
THEP02	Kg	400.000	307.000	315.000	76,75	102,61	88,74
BICH	Kg	1.100.000	815.000	829.000	74,09	101,72	86,81
MUI	Kg	95.000	77.000	72.000	81,05	93,51	87,06
XIMANG	Kg	18.000.000	14.183.000	14.071.000	78,79	99,21	88,42
DA	m ³	26.000	22.000	20.000	84,62	90,91	87,70
CAT	m ³	17.000	14.000	14.000	82,35	100,00	90,75
PHUGIA	Kg	202.000	169.000	155.000	83,66	91,72	87,60
DAU01	Lít	25.000	22.000	20.000	88,00	90,91	89,44
THAN	Kg	1.100.000	899.000	840.000	81,73	93,44	87,38
DIEN	Kw	400.000	339.000	350.000	84,75	103,24	93,54
NUOC	m ³	10.000	8.000	7.000	80,00	87,50	83,67
DAU02	Lít	170.000	136.000	140.000	80,00	102,94	90,75

(Nguồn: HACC.JSC, 2012, 2013, 2014)

Kế hoạch mua sắm vật tư của Công ty theo các năm như trên chỉ mang tính chất bình quân. Tuy nhiên, căn cứ theo kế hoạch sản xuất hàng tháng, hàng quý Công ty sẽ tiến hành điều chỉnh mua sắm vật tư cho phù hợp.

Để đảm bảo vật tư cho sản xuất, phòng Kế hoạch – Kỹ thuật phối hợp với phòng Kinh doanh – Vật tư lập kế hoạch mua sắm vật tư cho từng năm. Kế hoạch mua sắm vật tư thường cao hơn nhu cầu vật tư vì khi có hợp đồng phát sinh, Công ty phải đảm bảo vật tư cho sản xuất. Cụ thể, lượng thép cường độ cao

năm 2012 là 1.200 tấn, năm 2013 là 970 tấn, năm 2014 giảm còn 938,8 tấn; tốc độ bình quân 3 năm là 88,45%. Tốc độ bình quân 3 năm của thép thường, bích, xi măng, đá, cát, phụ gia lần lượt là 88,74%; 86,81%; 88,42%; 87,7%; 90,75% và 87,6%.

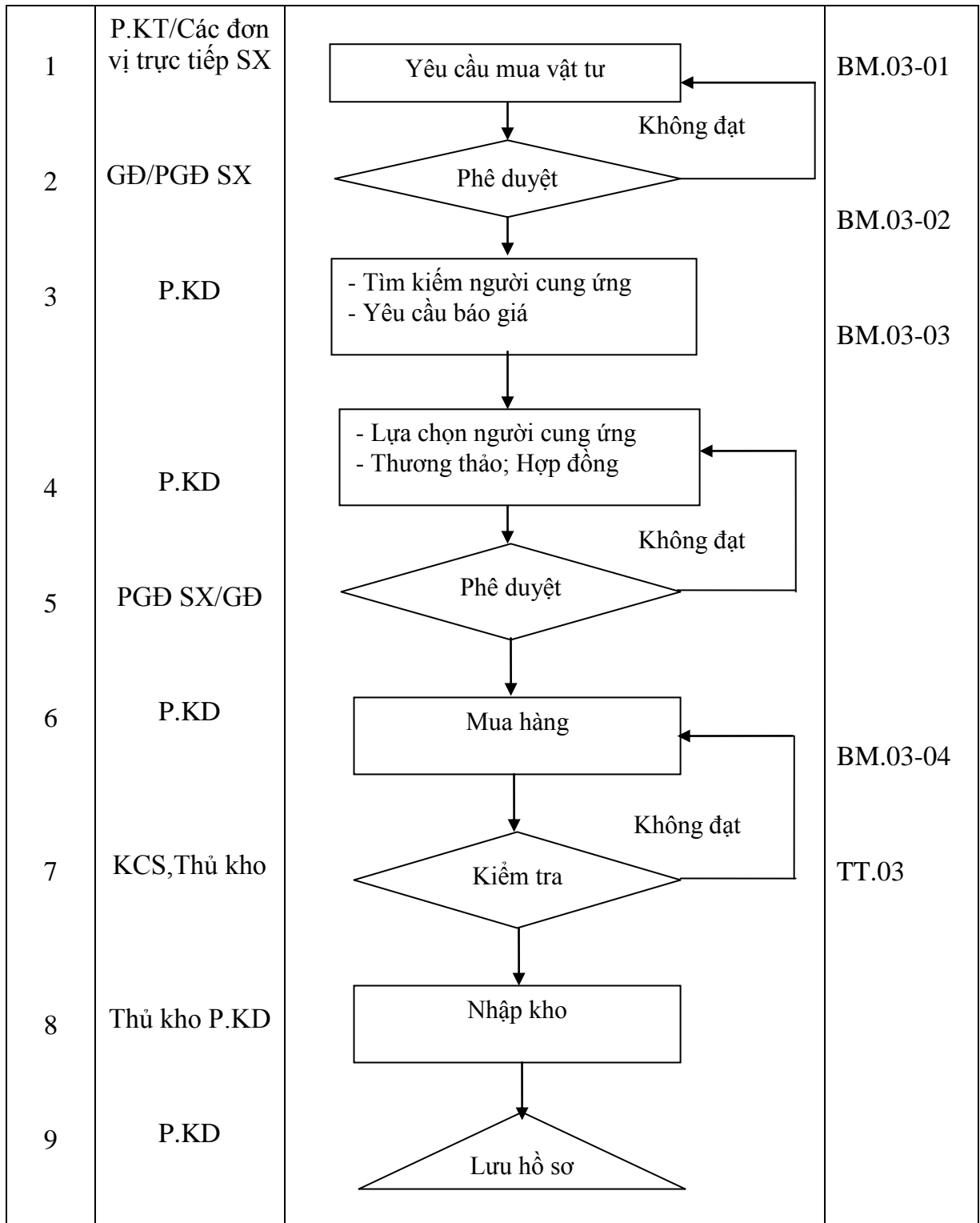
3.2.2.2. Tổ chức mua sắm, vận chuyển vật tư

a) Tiến trình mua sắm vật tư

Đề chủ động trong quá trình sản xuất kinh doanh, đáp ứng đầy đủ nhu cầu về vật tư một cách thường xuyên, liên tục thì Công ty phải chú trọng đến khâu thu mua vật tư. Nguồn vật tư đầu vào ổn định thì việc sản xuất kinh doanh mới đạt kết quả cao. Muốn vậy, thu mua cần phải quản lý tốt về mặt số lượng, quy cách chủng loại vật tư sao cho phù hợp với yêu cầu sản xuất, đồng thời cần tìm được nguồn mua vật tư với giá mua hợp lý so với giá trên thị trường. Phân tích quá trình mua vật tư là phân tích tình hình thực hiện hợp đồng mua bán giữa các đơn vị kinh doanh và các đơn vị tiêu dùng theo số lượng, chất lượng, theo quy cách mặt hàng, theo khả năng đồng bộ, theo mức độ nhịp nhàng và đều đặn theo từng đơn vị kinh doanh.

Quá trình mua sắm vật tư của Công ty được thực hiện theo lưu đồ 3.1, tiến trình mua vật tư do phòng Kinh doanh – Vật tư lập, quy định phương thức thực hiện việc mua hàng, việc kiểm soát nhà cung ứng đồng thời đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu kỹ thuật, chất lượng vật tư phục vụ quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty. Bên cạnh đó, trách nhiệm và công việc liên quan đến mua sắm vật tư được quy định rõ ràng, tránh tình trạng trùng lặp.

Bước	Trách nhiệm	Nội dung công việc	Tài liệu
------	-------------	--------------------	----------



Lưu đồ 3.1: Tiến trình mua sắm vật tư

(Nguồn: HACC.JSC, 2009)

b) Tuyển chọn nhà cung ứng

Trong nền kinh tế thị trường, khi có nhu cầu về vật tư sẽ có nhiều người đến chào hàng, vì vậy Công ty phải có sự lựa chọn. Các loại vật tư: Cát, đá, xi măng, thép... và máy móc thiết bị.

Công ty áp dụng hệ thống nhiều nhà cung ứng, hệ thống này có ưu điểm:

- Tạo ra môi trường cạnh tranh giữa những người cung ứng, nên ít có trường hợp nào phải chịu sức ép từ phía người bán về các điều kiện giá cả và điều kiện giao hàng.

- Việc cung ứng bảo đảm an toàn, ít có rủi ro.

- Dễ dàng được giảm giá.

Tuy nhiên, với hệ thống nhiều người cung ứng thì Công ty luôn nghiên cứu chi tiết ưu điểm và nhược điểm của các nhà cung ứng qua “*Phiếu thu thập thông tin nhà cung cấp*” để lựa chọn nhà cung ứng có lợi cho Công ty.

Công ty lập bảng danh sách một số nhà cung cấp, đây là những nhà cung cấp hợp tác lâu dài và đảm bảo cung cấp vật tư thường xuyên cho Công ty.

**Bảng 3.10: Danh sách một số nhà cung ứng vật tư chính
của Công ty năm 2014**

Vật tư	Nhà cung ứng	(%) mức cung cấp
Xi măng	Công ty CP đầu tư và XNK Hồng Thái	15
	Công ty CP xi măng Bim Sơn	18
	Công ty xi măng Phúc Sơn	8
	Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn	19
	Công ty CP xi măng Thăng Long	20
	Công ty xi măng Vicem Tam Điệp	17
	Nhà cung ứng khác	3
Đá	Công ty sản xuất và xây dựng Thi Sơn	22
	Công ty CP đá Phú Lý	25
	Công ty TNHH xây dựng Xuân Hòa	28
	DNTN Xuân Đông	17
	Nhà cung ứng khác	8
Sắt, thép, tôn	Công ty CP xây dựng Thanh Bình	27
	DNTN Xuân Đông	32
	Công ty TNHH Hồng Ngọc Linh	33
	Nhà cung ứng khác	8
Cát	Công ty CP đầu tư xây dựng dầu khí 3C	20
	Công ty CP xây dựng Thái Dương	19
	Công ty TNHH xây dựng Xuân Hòa	25
	DNTN Xuân Đông	27
	Nhà cung ứng khác	9
Bích	Công ty TNHH MTV cơ khí Công Văn	42
	DNTN Trọng Nghĩa	51
	Nhà cung ứng khác	7
Mũi cọc	DNTN Phương Minh	29
	DNTN Trọng Nghĩa	62
	Nhà cung ứng khác	9
Xăng, dầu, phụ gia	DNTN Tổng Xuân Nam	42
	Công ty CP Đầu tư & Thương Mại dầu khí Nghệ An	22
	Công ty TNHH dầu khí Hải Phòng	27
	Nhà cung ứng khác	9

(Nguồn: HACC.JSC, 2014)

Nhìn vào bảng trên ta thấy rằng, các nhà cung ứng của Công ty chủ yếu ở khu vực các tỉnh phía Đông Bắc của đất nước và lân cận quanh khu vực Nam Định. Khối lượng nguyên vật liệu của Công ty được cung ứng tương đối đồng đều giữa các nhà cung cấp.

Nguồn cung ứng trong nước: Đây là những Công ty có uy tín trên thị trường nhờ chất lượng và giá cả phù hợp. Điều đó tạo điều kiện cho Công ty luôn chủ động trong việc tìm nguồn cung ứng. Tuy nhiên, Công ty không có sự phân biệt nhà cung ứng chính và nhà cung ứng phụ. Điều này dẫn tới hậu quả rằng, đơn hàng các loại vật tư thường được mua với khối lượng lớn như xi măng, cát, đá, thép... sẽ không được hưởng thuận lợi về mặt tài chính bởi vì khối lượng mua phân tán qua nhiều nhà cung cấp. Trong khi đó, nếu mua nhiều tại một đến hai nhà cung cấp nhất định Công ty sẽ dễ dàng được giảm giá hoặc có thể được thanh toán chậm tạo điều kiện cho Công ty trong việc luân chuyển vốn đầu tư và có thể thực hiện chiến lược chiếm dụng vốn của nhà cung ứng. Thêm vào đó, khi Công ty không có mối quan hệ mật thiết với một số nhà cung ứng nào thì trường hợp khi có hợp đồng phát sinh ngoài dự kiến trong thời kỳ khan hiếm vật tư thì khả năng thu mua vật tư để kịp tiến độ và hiệu quả là khó khăn. Vì nếu không xác định nguồn gốc, xuất xứ vật tư rõ ràng thì chất lượng sẽ không cao và không đồng đều. Từ đó, dẫn đến các thông số kỹ thuật không đạt yêu cầu.

Ngoài ra Công ty còn có các nguồn cung ứng nước ngoài: Chủ yếu là máy móc thiết bị được nhập từ Hàn Quốc, Trung Quốc.

3.2.2.3. Kết quả mua sắm vật tư

Mục tiêu của mua sắm là đảm bảo cung cấp hàng hóa, vật tư kịp tiến độ sản xuất, đúng quy cách, đúng số lượng, với giá cả hợp lý và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung cấp, đảm bảo vị thế cạnh tranh lâu dài cho Công ty.

Việc mua sắm vật tư được Công ty chú trọng từ khâu tuyển chọn nhà cung ứng đến khâu đặt hàng, mua hàng, nhập kho nên vật tư đảm bảo được về chất lượng, số lượng, tiêu chuẩn kỹ thuật. Đối với vật tư: Cát, đá, xi măng, phụ gia, thép; trước khi đưa vào sản xuất Công ty tiến hành lấy mẫu thí nghiệm, nếu vật

tư đảm bảo đúng tiêu chuẩn kỹ thuật, quy cách mới cho vào sản xuất. Sản phẩm của Công ty được đa số các cơ quan và chủ đầu tư đánh giá đảm bảo chất lượng, tiến độ.

Ta có thể thấy rõ tình hình mua sắm vật tư của Công ty qua các bảng phân tích sau:

Bảng 3.11: Tình hình mua sắm vật tư của Công ty

Mã vật tư	ĐVT	Kế hoạch			Thực nhập			Chênh lệch		
		Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
THEP01	Tấn	1.200	970	938	1.250	970	938	50	0	0
THEP02	Tấn	400	307	315	405	300	320	5	-7	5
BICH	Tấn	1.100	815	829	1.126	800	840	26	-15	11
MUI	Tấn	95	77	72	100	78	70	5	1	-2
XIMANG	Tấn	18.000	14.183	14.071	17.950	14.000	14.000	-50	-183	-71
DA	m ³	26.000	22.000	20.000	26.110	21.950	21.000	110	-50	1000
CAT	m ³	17.000	14.000	14.000	17.000	14.000	15.000	0	0	1000
PHUGIA	Tấn	202	169	155	202	168	160	0	-1	5
DAU01	Lít	25.000	22.000	20.000	25.000	22.000	20.000	0	0	0
THAN	Tấn	1.100	899	840	1.100	900	840	0	1	0
DIEN	Kw	400.000	339.000	350.000	396.165	339.520	334.720	-3835	520	15.280
NUOC	m ³	10.000	8.000	7.000	9.865	7.950	7.500	-135	-50	500
DAU02	Lít	170.000	136.000	140.000	170.000	135.000	140.000	0	-1000	0

(Nguồn: HACC.JSC, 2012, 2013, 2014)

Qua bảng 3.11 ta thấy, năm 2012 tình hình thực nhập một số vật tư vượt chỉ tiêu so với kế hoạch đặt ra. Năm 2012 là năm thứ tư Công ty đi vào sản xuất nên việc nhập vật tư để dự trữ cho sản xuất luôn được Công ty chú trọng. Xi măng và nước là những vật tư thường có sẵn trên thị trường nên năm 2012 thực nhập hai loại vật tư này thiếu hụt so với kế hoạch. Thép, bích, đá là những vật tư được nhập vượt chỉ tiêu kế hoạch. Việc nhập vật tư của Công ty là chưa khoa học, vì thép là vật tư khó bảo quản do bị hoen gỉ và tác động của môi trường; bên cạnh đó, việc bảo quản đá cần có hệ thống bãi chứa lớn nên việc dự trữ đá nhiều sẽ làm tổn diện tích mặt bằng, tăng chi phí bảo quản. Trong khi đó, đá là loại vật tư

để mua. Năm 2013 và năm 2014 việc nhập vật tư nhìn chung được thực hiện đúng với kế hoạch đề ra. Nhưng, khối lượng cát năm 2014 thực tế mua vào vượt kế hoạch với khối lượng lớn là 1000 m³, đá 1000 m³, Điện 15280 KW, nước là 500 m³... làm cho hoạt động dự trù kinh phí của Công ty không chính xác. Chi phí thực tế tăng lên một khoản lớn so với kế hoạch, làm tăng chi phí hoạt động của Công ty. Điều này đã phản ánh việc lập kế hoạch vật tư của công ty chưa sát với nhu cầu thực tế. Đây là do sự tắc trách của bộ phận Kế hoạch – kỹ thuật và Kinh doanh – vật tư của Công ty trong việc xây dựng kế hoạch và mua sắm vật tư, chưa chú trọng cũng như chưa có kinh nghiệm trong công tác xác định vật tư cho Công ty. Ngoài ra, việc lập kế hoạch mua sắm vật tư và thực nhập vật tư còn tùy thuộc vào thị trường vật tư trong và ngoài nước do sự biến động của giá, thuế xuất nhập khẩu. Chính vì vậy, phòng Kế hoạch – Kỹ thuật và phòng Kinh doanh – Vật tư cần phối hợp chặt chẽ để thực hiện việc mua sắm vật tư đảm bảo được quá trình sản xuất và lượng tồn kho phù hợp.

Về công tác vận chuyển, Công ty có hệ thống giao thông nội bộ được bố trí bao quanh Nhà xưởng, bãi thành phẩm và được nối vào quốc lộ 21 rất thuận tiện cho việc cầu xếp và vận chuyển vật tư cũng như sản phẩm.

3.2.2.3. Tổ chức dự trữ, bảo quản vật tư

Công ty CP Cầu kiện bê tông Hoàng Anh có hệ thống các nhà cung cấp tương đối ổn định lâu dài nên việc mua vật tư để đảm bảo sản xuất có nhiều thuận lợi. Công tác dự trữ, bảo quản và vận chuyển vật tư được Công ty quy định cụ thể như sau:

Đối với kho vật tư: Kho vật tư là nơi tập trung dự trữ nguyên vật liệu, thiết bị máy móc, dụng cụ trước khi đưa vào sản xuất và là nơi tập trung thành phẩm của Công ty trước khi tiêu thụ. Cán bộ kho của Công ty có nhiệm vụ bảo vệ toàn vẹn số lượng, chất lượng vật tư, ngăn ngừa và hạn chế hư hao mất mát; nắm chắc chủng loại vật tư, số lượng chất lượng vật tư dự trữ trong kho để kịp thời tổ chức việc cấp phát vật tư chính xác và kịp thời cho sản xuất.

Thủ kho phải thực hiện việc nhập, xuất kho theo quy định của Công ty.

Phải tiến hành cân, đong, đo, đếm vật tư và thực hiện các nghiệp vụ kho. Hàng ngày, thủ kho phải kiểm tra vật tư trong kho, nếu có hiện tượng bất thường hoặc sự cố nào thì phải báo ngay cho người phụ trách để có biện pháp xử lý kịp thời.

Nhân viên kho khi thấy loại vật tư nào ứ đọng quá lâu thì báo cáo lên cấp trên để giải quyết sớm, tránh trường hợp vật tư hư hỏng gây tổn thất và lãng phí. Đặc biệt khi nhập, xuất vật tư phải cân, đo và kiểm tra chứng từ hợp lý, không để hàng lưu kho, lưu bãi quá lâu và thực hiện nguyên tắc nhập trước xuất trước. Khi xuất kho cho người phụ trách nhận vật tư cần phổ biến và hướng dẫn cho người nhận vật tư đặc tính, tình trạng và phương pháp bảo quản vật tư đó. Công ty có tổ chức kiểm tra kho, bãi vật tư 3 tháng 1 lần. Nếu trời mưa bão bất thường Công ty tổ chức kiểm tra trước, trong và sau khi mưa bão.

Bộ phận kế toán vật tư: Kiểm tra chi phí mua vật tư, kiểm tra tình hình nhập, xuất, tồn kho. Phản ánh chính xác kịp thời tình hình biến động của từng loại vật tư; tình hình thực hiện kế hoạch thu mua và dự trữ; phát hiện kịp thời vật liệu tồn đọng kém phẩm chất để có biện pháp xử lý nhằm hạn chế thiệt hại ở mức thấp nhất; phân bổ giá trị vật tư vào chi phí sản xuất kinh doanh.

Các loại sắt, thép, v.v. rất dễ bị ôxy hóa nếu không được bảo quản kịp thời. Các loại xăng dầu, hóa chất rất dễ gây cháy nổ nếu không được bảo quản và đặt đúng chỗ. Chính vì vậy, việc bảo quản các loại vật tư này là rất quan trọng và cần thiết. Ngay sau khi nhập kho, đội bảo quản ở kho tiến hành lau chùi, bôi dầu mỡ, đóng gói vật tư và sản phẩm trước khi sắp xếp đúng chỗ, đúng trình tự. Để thuận tiện cho công tác bảo quản vật tư, Công ty đã xây dựng hệ thống kho căn cứ vào phương thức xây dựng kho như sau:

- Kho trong nhà để bảo quản các loại vật tư dễ bị tác động của mưa nắng, thời tiết làm hư hỏng, hoen gỉ làm giảm chất lượng vật tư. Trong kho lại được chia thành từng khu vực để bảo quản từng loại vật tư.

- Kho ngoài trời bao gồm các loại vật liệu như cát, đá, cọc bê tông, bán thành phẩm,...

Việc sắp xếp hợp lý vật tư trong kho có ý nghĩa rất quan trọng bởi nó sẽ

tạo điều kiện thuận lợi để quản lý tốt và sử dụng có hiệu quả diện tích kho. Công ty thực hiện việc sắp xếp vật tư theo phương châm “4 dễ”: Dễ tìm, dễ thấy, dễ lấy, dễ kiểm tra để tạo điều kiện thuận lợi thực hiện công việc bảo quản và xuất nhập vật tư.

Nhiệm vụ của công tác bảo quản vật tư của Công ty là phải đảm bảo chất lượng, số lượng vật tư, không để vật tư hư hỏng, biến chất, dơ bẩn, thất lạc, mất mát. Ngoài ra, còn phải giữ gìn những tài liệu kỹ thuật của từng loại vật liệu máy móc nếu có. Lúc xác định điều kiện bảo quản, nhất thiết phải xét đến thời gian bảo quản, xét đặc tính của từng loại vật tư, nhất là những thứ dễ bắt lửa (dầu, xăng, v.v.) mặt khác phải xét đến những điều kiện khách quan (mưa, nắng, nóng, lạnh, ẩm thấp) mà quyết định vị trí và phương pháp bảo quản. Mỗi loại vật tư có một đặc tính riêng nên để bảo vệ tốt thì Công ty đưa ra những phương pháp bảo quản thích hợp từng nơi, từng chỗ, từng loại vật tư. Khi thấy trên mặt vật tư có dấu hiệu bất thường thì Công ty lập tức xử lý, tìm nguyên nhân và biện pháp ngăn ngừa kịp thời và giải quyết nhanh chóng.

Công tác bảo quản và sắp xếp vật tư trong kho hợp lý giúp cho dòng vật tư từ kho đến phân xưởng sản xuất được nhanh chóng và dễ dàng hơn.

Tình hình dự trữ vật tư của công ty qua ba năm 2012 – 2014 được cụ thể trong bảng dưới đây:

Bảng 3.12: Tình hình dự trữ vật tư của Công ty

Mã vật tư	ĐVT	Dự trữ theo kế hoạch			Dự trữ thực tế			Tỉ lệ thực hiện (%)		
					Năm					
		2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
THEP01	Tấn	450	220	115	516	233	117	114,66	105,90	101,73
THEP02	Tấn	200	135	125	213	137	124	106,5	101,48	99,2
BICH	Tấn	780	620	612	800	625	620	102,56	100,80	101,30
MUI	Tấn	100	78	70	115	100	73	115	128,20	104,28
XIMANG	Tấn	950	720	615	952	723	620	100,21	100,41	100,81
DA	m ³	540	452	330	547	457	339	101,29	101,10	102,72
CAT	m ³	785	730	700	789	733	713	100,50	100,41	101,85

PHUGIA	Tấn	196	175	160	200	183	177	102,04	104,57	110,62
DAU01	Lít	100	80	50	113	97	55	113	121,25	110
THAN	Tấn	100	84	80	112	87	83	112	103,57	103,75
NUOC	m ³	165	150	115	166	153	116	100,60	102	100,86
DAU02	Lít	170	135	122	172	139	125	101,17	102,96	102,45

(Nguồn: HACC.JSC, 2012, 2013, 2014)

Qua bảng 3.12, ta thấy tình hình dự trữ vật tư của Công ty tương đối sát với định mức dự trữ. Mức dự trữ thực tế của vật tư luôn cao hơn so với dự trữ theo kế hoạch. Cụ thể năm 2012, 2013 và năm 2014 mức dự trữ thép cường độ cao vượt 11,66%; 5,9%; 1,73% so với dự trữ kế hoạch. Chỉ có mức dự trữ của THEP 02 năm 2014 thực tế là 99,2% so với kế hoạch thấp hơn 0,8%. Năm 2014 mức dự trữ thực tế của phụ gia cao hơn so với kế hoạch nhiều nhất với con số chênh lệch là 10%. Năm 2013 mức dự trữ thực tế của mũi cọc chênh lệch so với kế hoạch cao nhất chiếm 28,2% và con số này năm 2012 là 15%. Đây là do trình độ quản lý lập kế hoạch và thực hiện của hai bộ phận phòng Kế hoạch – kỹ thuật và phòng Kinh doanh – vật tư không đồng bộ với nhau.

Bên cạnh đó, Công ty chưa xây dựng được mức dự trữ tối đa, tối thiểu cho từng loại vật tư trong từng thời kỳ, góp phần gây nên tình trạng chậm tiến độ trong thi công do thiếu vật tư, như công trình ở Dự án: “Nhà Xưởng. Khu Công nghiệp Khai Sơn – H. Thuận Thành – T. Bắc Ninh”, Dự án: “Tầng hầm khách sạn Vissai– Ninh Bình. Lô C7 cụm CN Gián Khẩu – Gia Viễn – Ninh Bình”.

Trên thị trường, những loại vật tư có sẵn và dễ dàng thu mua như Thép, đá, xi măng, Công ty dự trữ với khối lượng lớn sẽ gây nên tình trạng bị ứ đọng vốn, chi phí kho bãi cao, do các vật tư này là công kênh chiếm diện tích lớn trong kho bãi. Ngoài ra, Công ty vẫn còn hiện tượng vật tư khi nhập kho không được sắp xếp vào đúng nơi quy định, gây nên hư hỏng tổn thất và lãng phí, như thép bị hoen gỉ, cát lẫn tạp chất dẫn tới vật tư không đạt tiêu chuẩn khi xuất kho. Tình trạng mất mát, hao hụt vật tư vẫn còn diễn ra, chủ yếu là các loại vật tư: Thép, xi măng, Bích, DAU02. Khối lượng hao hụt được thống kê vào cuối mỗi năm như sau:

Bảng 3.13. Khối lượng vật tư hao hụt

Mã vật tư	ĐVT	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	So sánh (%)		
					13/12	14/13	BQ
THEP01	Kg	1250	980	535	78,4	54,59	65,42
THEP02	Kg	1595	1020	647	63,95	63,43	63,69
XIMANG	Kg	1200	750	450	62,5	60	61,24
BICH	Kg	230	115	98	50	85,22	65,28
DAU02	Lít	80	52	36	65	69,23	67,08

(Nguồn: HACCI.JSC, 2012, 2013, 2014)

Nhìn vào bảng 3.13 ta thấy rằng, vật tư của Công ty bị hao hụt qua các năm. Dẫn đến tình trạng này do nhiều nguyên nhân xảy ra như nhân viên tham ô trong quản lý kho, nhiều cân điện tử để cân vật tư nhập, xuất kho đã bị hỏng làm sai lệch giá trị nhập, xuất vật tư. Cùng với đó là thái độ sơ suất trong công tác canh giữ, bảo vệ của Công ty dẫn đến tình trạng trộm cắp xảy ra. Nhưng nhìn chung khối lượng hao hụt vật tư của Công ty qua các năm có xu hướng giảm. Đây là một biểu hiện tốt của công tác dự trữ, bảo quản. Để tránh lãng phí nguồn lực của Công ty, con số trên phải được đưa về không trong thời gian tới, công tác quản lý dự trữ, bảo quản của Công ty cần phải được chú ý nhiều hơn, nhân viên làm việc nghiêm túc và có trách nhiệm hơn.

3.2.2.4. Tổ chức nhập, xuất vật tư

a) Tổ chức nhập vật tư

Công tác nhập kho: Yêu cầu chung là khi nhập về phải có các thông tin về vật tư như: Tên cơ sở cung cấp, địa chỉ, điện thoại, fax; loại vật tư; nguồn gốc; số lô và khối lượng; kết quả thí nghiệm các chỉ tiêu và tính chất của vật tư.

Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật có nhiệm vụ xem xét tất cả các sổ sách, hợp đồng trong kỳ sản xuất để từ đó xác định chính xác số lượng từng loại vật tư cần mua và từ đó xác định rõ thời gian đi mua, thời gian giao hàng và thời gian sử dụng loại vật tư đó.

+ Khi vật tư về Công ty, cán bộ mua vật tư (thuộc phòng Kinh doanh – Vật tư) báo cáo cho phòng Thí nghiệm – KCS tiến hành thủ tục kiểm nhận vật tư.

+ Phòng Thí nghiệm – KCS căn cứ vào hóa đơn và yêu cầu kiểm tra quy

cách, phẩm chất, số lượng, khối lượng, lập biên bản kiểm nghiệm, sau đó giao hóa đơn và biên bản kiểm nghiệm cho kế toán vật tư viết phiếu nhập kho. Trường hợp vật tư không đúng số lượng, quy cách, phẩm chất so với chứng từ hóa đơn, thì lập thêm 1 liên, kèm theo chứng từ liên quan gửi cho đơn vị bán vật tư để giải quyết. Đại diện phòng Kinh doanh – Vật tư phải chịu trách nhiệm về việc này, phải trình lên ban giám đốc và chờ ý kiến giải quyết của lãnh đạo. Nếu không có sai phạm gì thì vật tư được nhập kho, thủ kho lưu lại một liên phiếu nhập kho, cuối tháng so sánh với sổ chi tiết của kế toán vật tư và trả phiếu nhập về kế toán vật tư.

+ Kế toán vật tư căn cứ vào hóa đơn bán hàng và biên bản kiểm nghiệm viết phiếu nhập kho, lập thành 3 liên, 1 liên kế toán vật tư lưu lại, 2 liên và hóa đơn bán hàng giao cho người giao hàng.

+ Người giao hàng mang 2 liên phiếu nhập kho để nhập vật tư. Thủ kho kiểm nhận vật tư ghi số liệu thực tế vào cột thực nhập, ký nhận vào phiếu rồi trả lại cho người giao hàng.

+ Người giao hàng đem hóa đơn và phiếu nhập kho đến kế toán thanh toán và theo dõi công nợ để thanh quyết toán.

Vật tư sau khi làm đầy đủ mọi thủ tục tiếp nhận được chuyển nhanh vào kho của Công ty, bộ phận quản lý vật tư có trách nhiệm bảo quản vật tư không để xảy ra tình trạng hư hỏng, mất mát.

Nhìn chung công tác nhập kho vật tư tại Công ty khá đơn giản và thuận tiện. Mọi thủ tục trước khi nhập kho đều được những người có liên quan thực hiện nghiêm túc và đầy đủ. Nhưng bên cạnh đó, vẫn còn tồn tại việc nhập vật tư không đạt tiêu chuẩn chất lượng, số lượng, quy cách, thời gian. Gây ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất và lãng phí nguồn lực. Cụ thể số lần nhập vật tư không đạt yêu cầu kỹ thuật năm 2014 như sau:

Bảng 3.14: Số lần nhập vật tư không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật

Mã vật tư	Số lần không đạt	Chỉ tiêu không đạt	Người nhập
-----------	------------------	--------------------	------------

THEP	5	- Bề mặt không sạch - Dính dầu thoa khuôn.	KS. Đỗ Quý Kỳ
XIMANG	3	- Độ kết dính không đạt tiêu chuẩn	CN. Phạm Văn Hải
ĐA	3	- Độ sụt kém 4-5cm (TC: 6-8cm)	CN. Lê Văn Sách
CAT	2	- Modum cỡ hạt: $m=2,67$ (Tiêu chuẩn: $m \geq 3$ - Lẫn tạp chất	KS. Đường Thị Hà
PHUGIA	2	- Không tạo được độ kết dính	KS. Lê Văn Sách

(Nguồn: HACC.JSC, 2014)

Nguyên nhân dẫn đến tình trạng này là do trình độ và trách nhiệm của nhân viên bộ phận phòng TN – KCS và phòng kinh doanh – vật tư chưa cao.

b) Tổ chức xuất kho

- Đối với vật tư xuất kho

+ Tại Công ty, vật tư hầu hết được xuất dùng cho sản xuất ở các xưởng. Căn cứ nhu cầu và định mức sử dụng vật tư ở xưởng hoặc các phòng ban viết giấy đề nghị cấp vật tư. Giấy đề nghị cấp vật tư được sử dụng theo mẫu phiếu xuất kho, được lập thành 2 liên do trưởng bộ phận ký chuyển cho phòng Kinh doanh – Vật tư kiểm tra định mức ký, chuyển thủ trưởng đơn vị ký. Sau khi được thủ trưởng ký, 1 liên được lưu lại tại xưởng hoặc phòng ban, 1 liên được chuyển cho kế toán vật tư.

+ Căn cứ vào giấy đề nghị cấp vật tư, kế toán vật tư viết phiếu xuất kho gồm 2 liên, sau khi đã được kế toán trưởng, trưởng phòng Kinh doanh – Vật tư và thủ trưởng ký, người lĩnh vật tư mang 2 liên phiếu xuất kho đến kho lĩnh vật tư. Khi đã xuất kho và kiểm nhận đầy đủ về số lượng và chất lượng theo phiếu, thủ kho và người nhận ký vào 2 liên xuất kho. Thủ kho giữ lại 1 liên vào thẻ kho sau đó chuyển cho kế toán vật tư để hạch toán, 1 liên người nhận lưu tại xưởng hoặc phòng ban để người có trách nhiệm kiểm tra xem xét trước khi đưa vào sử dụng. Công tác xuất kho tương đối suôn sẻ, nhưng vào cuối năm 2013 trở lại đây, hoạt động này gặp một số vướng mắc trong xác định khối lượng,

thời gian và tiêu chuẩn kỹ thuật khi xuất vật tư cho các bộ phận sản xuất.

Về khối lượng vật tư được xuất kho không đủ hoặc thừa so với số liệu ghi trên giấy tờ là do nhiều cân điện tử của công ty phục vụ cho xuất nhập vật tư hay trong công tác thí nghiệm bê tông đã bị hỏng và chưa được sửa chữa.

Về tiêu chuẩn kỹ thuật của vật tư xuất kho, còn tình trạng quản đốc phân xưởng trả lại kho những vật tư không đúng chủng loại, không đảm bảo chất lượng trong quá trình sản xuất. Cụ thể năm 2014 số lần trả lại vật tư của các đội như sau:

**Bảng 3.15: Số lần trả lại vật tư không đúng tiêu chuẩn kỹ thuật
và chủng loại**

STT	Mã vật tư	Đội sản xuất 1	Đội sản xuất 2
1	THEP01	5	0
2	THEP02	4	0
3	XIMANG	0	3
4	CAT	0	2
5	PHUGIA	0	3

(Nguồn: HACC.JSC, 2014)

Nhìn bảng trên ta thấy rằng, vật tư bị trả lại đối với đội sản xuất 1 là thép chứ không có vật tư khác, bởi vì nhiệm vụ của đội sản xuất 1 chỉ liên quan đến loại vật tư này với nhiệm vụ cắt thép làm khuôn. Còn nhiệm vụ của đội sản xuất thứ 2 là trộn, rải bê tông, quay ly tâm nên không chịu trách nhiệm liên quan đến thép và chỉ liên quan đến ba vật tư còn lại trong bảng trên. Bên cạnh việc xuất kho không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật như trên còn xảy ra tình trạng quản đốc các đội gửi phiếu yêu cầu cấp vật tư sản xuất nhưng bộ phận kho báo lại không đủ vật tư như yêu cầu, cùng với đó thời gian gửi yêu cầu xuất vật tư của các bộ phận sản xuất trình lên Công ty cho đến khi vật tư về tới bộ phận thường mất từ 2 đến 3 ngày. Điều này đã dẫn đến sự ngừng trệ trong sản xuất của Công ty, giảm năng suất và hiệu quả công việc. Vậy nguyên nhân dẫn tới hiện trạng trên là do bộ phận quản lý vật tư làm việc thiếu trách nhiệm, năng lực quản trị chưa cao nên không nắm được lượng tồn của các loại vật tư để xác định nhu cầu một cách chính xác. Vật tư không đảm bảo yêu cầu Công ty đưa ra cũng được nhập và xuất kho. Công ty đang thực hiện nhập xuất kho theo phương pháp thủ công. Để nắm được số liệu tồn vật tư trước khi quyết định nhập hay xuất vật tư thì Giám đốc phải hỏi lại hoặc xem lại báo cáo của trưởng phòng kinh doanh – vật tư, trưởng phòng Kinh doanh – vật tư lại phải xem lại thông qua kế toán kho. Vậy nên, tính cập nhật thông tin vật tư sản xuất của bộ phận quản lý và kế toán

của Công ty còn thấp, dẫn đến không hiệu quả, linh hoạt trong quản lý kinh doanh của Công ty.

3.2.2.5. Tổ chức kiểm tra và quyết toán tình hình sử dụng vật tư

Để thực hiện kiểm tra, quyết toán tình hình sử dụng vật tư hiệu quả, Công ty tiến hành thực hiện hợp điều độ sản xuất hàng ngày để các công việc được hoàn thành trong từng công đoạn và bộ phận sản xuất. Tại Công ty, nguồn cung cấp vật tư chủ yếu là mua ngoài nên Công ty đã đánh giá tình hình sử dụng vật tư như sau:

- Quản đốc khi làm phiếu xuất kho vật tư phải ghi rõ cụ thể loại vật tư, mục đích sử dụng. Khi xuất kho phải theo nguyên tắc nhập trước xuất trước.

- Hàng tháng kế toán kho kiểm tra lại việc thực hiện nhập trước xuất trước có đầy đủ không? Nếu không đủ thì Quản đốc phải chịu trách nhiệm bồi thường.

- Quản đốc có quyền trả lại kho những vật tư không đúng chủng loại và không đảm bảo chất lượng (2 bên lập biên bản xác nhận, có xác nhận của KCS).

- Đối với vật tư nhập kho: Giá vật tư được bộ phận kế toán tính theo giá thực tế của vật tư nhập kho bao gồm: Giá mua theo hóa đơn nhập và chi phí vận chuyển thực tế phát sinh khi mua gồm chi phí bốc dỡ, vận chuyển, bảo quản vật tư từ nơi mua về Công ty. Chi phí của bộ phận thu mua, bộ phận thu mua độc lập, công tác phí của cán bộ thu mua, giá trị vật tư hao hụt (nếu có) trừ các khoản chiết khấu (nếu có). Vật tư nhập kho của Công ty chủ yếu từ nguồn mua ngoài, chi phí thu mua đã tính trong giá mua của vật tư. Vì vậy, hình thức mà Công ty tổ chức thu mua vật tư đã tính trong giá thu mua vật tư nên khi nhập kho, bộ phận kế toán có thể tính ngay giá thực tế.

- Để thực hiện việc tiết kiệm vật tư trong sản xuất, Ban giám đốc Công ty đưa ra quy định thu gom và phân loại phế liệu trong sản xuất như sau:

- + Quản đốc phân xưởng, tổ trưởng sản xuất thông báo tới toàn bộ công nhân kỹ thuật trong tổ đổ phế liệu đúng quy định. (Mỗi tổ có khu đổ phế liệu riêng).

+ Các loại phế thải sinh hoạt tuyệt đối không đổ vào khu vực phế liệu, phải đổ khu vực riêng.

+ Quản đốc phải thường xuyên kiểm tra và nhắc nhở các tổ sản xuất sau mỗi ca sản xuất phải vệ sinh sạch sẽ máy móc thiết bị, phân loại phế liệu thu gom và chuyển về đúng nơi quy định của tổ mình.

+ Khi bàn giao phế liệu sản xuất cho kho, phải thông qua chỉ đạo của Phó Giám đốc sản xuất. Bộ phận kho tiếp nhận phế liệu phải kiểm tra việc phân loại trước khi tiếp nhận (kho có quyền yêu cầu quản đốc phân loại lại nếu không đảm bảo đúng quy định). Khi hai bên bàn giao xong, kho phải có nhiệm vụ cho chuyển về khu vực phế liệu tập trung.

+ Phòng Tổ chức hành chính – Công đoàn có trách nhiệm phân khu vực để phế liệu sản xuất và báo cáo Ban giám đốc, thông báo cho Quản đốc, kho.

+ Khi Ban giám đốc, Phòng Tổ chức hành chính – Công đoàn kiểm tra phát hiện ca sản xuất nào không thực hiện đúng, để phế liệu bừa bãi, không tận dụng tối đa các vật tư phế liệu thì Quản đốc ca đó phải chịu hoàn toàn trách nhiệm.

Công ty sản xuất sản phẩm theo định mức vật tư đã quy định trước. Nhưng bên cạnh đó, còn xuất hiện những sản phẩm không đạt tiêu chuẩn sau khi được bộ phận TN – KCS kiểm tra. Có sản phẩm vượt ra ngoài định mức, nhưng cũng có những sản phẩm không đạt định mức. Điều này gây nên chất lượng sản phẩm không đồng đều, dẫn tới việc Công ty phải sửa chữa hoặc phá bỏ sản phẩm gây thiệt hại, lãng phí cho Công ty và ảnh hưởng tới uy tín của Công ty với nhà đầu tư.

** Độ sai lệch cho phép trong sản xuất chế tạo cọc bê tông của Công ty*

Không dùng các đoạn cọc có độ sai lệch về kích thước vượt quá quy định trong bảng dưới đây, và các đoạn cọc có vết nứt rộng hơn 0.2 mm. Độ sâu vết nứt ở góc không quá 10 mm, tổng diện tích do lẹm, sứt góc và rỗ tổ ong không quá 5% tổng diện tích bề mặt cọc và không quá tập trung.

Cọc được kiểm tra chặt chẽ trước khi xuất xưởng theo quy trình công nghệ sản xuất cọc bê tông đã được thiết kế sản xuất cọc – sản phẩm công nghiệp.

Bảng 3.16: Độ sai lệch cho phép về kích thước cọc

TT	Kích thước , cấu tạo	Độ sai lệch cho phép
1	Chiều dài đoạn cọc, $m \leq 10$	± 50 mm
2	Kích thước cạnh (đường kính ngoài) tiết diện của cọc đặc (hoặc rỗng giữa)	+ 51 mm
3	Chiều dài mũi cọc	± 50 mm
4	Độ cong của cọc (lồi hoặc lõm)	10 mm
5	Độ võng của đoạn cọc	1/100 chiều dài đốt cọc
6	Độ lệch mũi cọc khỏi tâm	10 mm
7	Góc nghiêng của mặt đầu cọc với mặt phẳng thẳng góc trục cọc: - Cọc tiết diện đa giác - Cọc tròn	nghiêng 1% nghiêng 0.5%
8	Khoảng cách từ tâm móc treo đến đầu đoạn cọc	± 50 mm
9	Độ lệch của móc treo so với trục cọc	20 mm
10	Chiều dày của lớp bê tông bảo vệ	± 5 mm
11	Bước cốt thép xoắn hoặc cốt thép đai	± 10 mm
12	Khoảng cách giữa các thanh cốt thép chủ	± 10 mm
13	Đường kính cọc rỗng	± 5 mm
14	Chiều dày thành lỗ	± 5 mm
15	Kích thước lỗ rỗng so với tim cọc	± 5 mm

(Nguồn: HACC.JSC, 2009)

Căn cứ vào quy định trên, bộ phận TN – KCS đã thực hiện kiểm tra và phát hiện khối lượng sản phẩm lỗi năm 2014 cụ thể từng loại sản phẩm như sau:

Bảng 3.17: Khối lượng sản phẩm không đạt yêu cầu định mức

STT	Loại cọc	Sản phẩm không đạt yêu cầu (m)
1	D300	120
2	D350	90
3	D400	115
4	D500	230

5	D600	78
---	------	----

(Nguồn: HACC.JSC, 2014)

Khối lượng cọc không đạt yêu cầu nhiều nhất là loại D500 với 230 m cọc, rồi đến loại cọc D400, cọc D300, cọc D350, cuối cùng là loại cọc D600. Nguyên nhân gây nên tình trạng này là do bộ phận sản xuất, nhân viên còn chưa nắm rõ định mức sản phẩm, trình độ tay nghề còn chưa cao. Ý thức trách nhiệm của nhân viên còn hạn chế. Ngoài ra, Công ty đã xây dựng quy định về sắp xếp phế liệu sau khi sản xuất. Nhưng các tổ, đội sau khi sản xuất, phế liệu không được tận dụng hết như thép thừa không sắp xếp vào đúng vị trí quy định gây mất mát, tổn thất cho Công ty.

3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh (HACC.JSC)

3.3.1. Môi trường chính trị- pháp luật

Môi trường chính trị là các yếu tố chính trị và những hoàn cảnh mà sự vận hành của nó ảnh hưởng đến môi trường sản xuất kinh doanh của Công ty. Về mặt cơ bản môi trường đất nước rất ổn định, an ninh trật tự được giữ vững, uy tín và vị thế của đất nước trên thị trường quốc tế được nâng cao, tạo điều kiện cho sự phát triển kinh tế - xã hội đất nước, là cơ hội phát triển sản xuất kinh doanh của HACC.JSC.

Môi trường pháp luật là hệ thống pháp luật có liên quan đến mọi hoạt động của doanh nghiệp. Ở nước ta hiện nay, hệ thống pháp luật ngày càng được hoàn thiện, tạo ra hành lang pháp lý đảm bảo cho các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh.

Về cơ bản, nội dung của luật về kinh tế đã đáp ứng với tiến trình đổi mới của đất nước, từng bước hoàn thiện để phù hợp với nền kinh tế thị trường, đáp ứng được yêu cầu của thời hội nhập nền kinh tế toàn cầu, tạo điều kiện cho việc thực hiện quyền tự do kinh doanh, phát triển nền kinh tế nhiều thành phần, khai thác hiệu quả các nguồn lực xã hội.

Hiện nay, nhà nước ta đang đẩy mạnh công tác cải cách hành chính. Bộ máy hoạt động trong hệ thống hành chính nhà nước từ chính phủ cho đến các bộ,

ban ngành và chính quyền địa phương được đổi mới và hiệu quả ngày càng tăng, nâng cao vai trò trách nhiệm, tính chủ động của các cấp, các ngành.

Các chính sách quản lý đầu tư được cải tiến theo hướng tăng cường giám sát, giảm sự can thiệp trực tiếp của nhà nước đối với hoạt động sản xuất kinh doanh, phân cấp triệt để cho các bộ, ngành, địa phương về thẩm quyền trong việc thực hiện các quyết định đầu tư, nhằm phát huy cao hiệu quả của các dự án.

Nhìn chung trong thời gian vừa qua, cũng như trong thời gian tới, tình hình chính trị - xã hội của đất nước tiếp tục được giữ vững sự ổn định. Cơ chế, chính sách, pháp luật của nhà nước và sự điều hành của chính phủ có nhiều đổi mới và ngày một hoàn thiện hơn, Chính phủ đã dành nhiều sự quan tâm đặc biệt cho các Doanh nghiệp vì sự phát triển của đất nước.

Những điều kiện về môi trường chính trị và pháp lý trên là cơ hội lớn cho các Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất vật liệu xây dựng nói chung và HACC.JSC nói riêng.

Tuy nhiên, bên cạnh những vấn đề đạt được, thì còn một số vấn đề như tiến độ cải cách hành chính còn chậm, các cơ quan công quyền ở đâu đó đang gây ra sự phiền nhiễu cho các Doanh nghiệp cũng là những vấn đề cần phải khắc phục trong thời gian tới. Các kiến nghị của Công ty trong lĩnh vực nhạy cảm như thuê mặt bằng, hỗ trợ đền bù, thuế môn bài, thủ tục mua bán hóa đơn và thông tin doanh nghiệp vẫn chưa được giải quyết kịp thời.

Như vậy, các yếu tố môi trường chính trị – pháp luật nêu trên, vừa là cơ hội, vừa là thách thức đối với các doanh nghiệp nói chung và HACC.JSC nói riêng. Là cơ hội vì môi trường chính trị – pháp luật ổn định tạo ra hành lang pháp lý đủ an toàn hỗ trợ trong việc phát triển ổn định. Tuy nhiên, môi trường cũng tạo nhiều cơ hội cho các công ty dễ dàng thành lập, hoạt động ở nhiều lĩnh vực trong nền kinh tế, đặc biệt là xây dựng, đầu tư sản xuất bê tông và trở thành đối thủ tiềm năng của Công ty.

3.3.2. Thị trường vật tư

Thị trường vật tư chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố kinh tế, chính trị, xã hội. Do vậy, thị trường vật tư thường xuyên biến động. Thị trường vật tư biến động

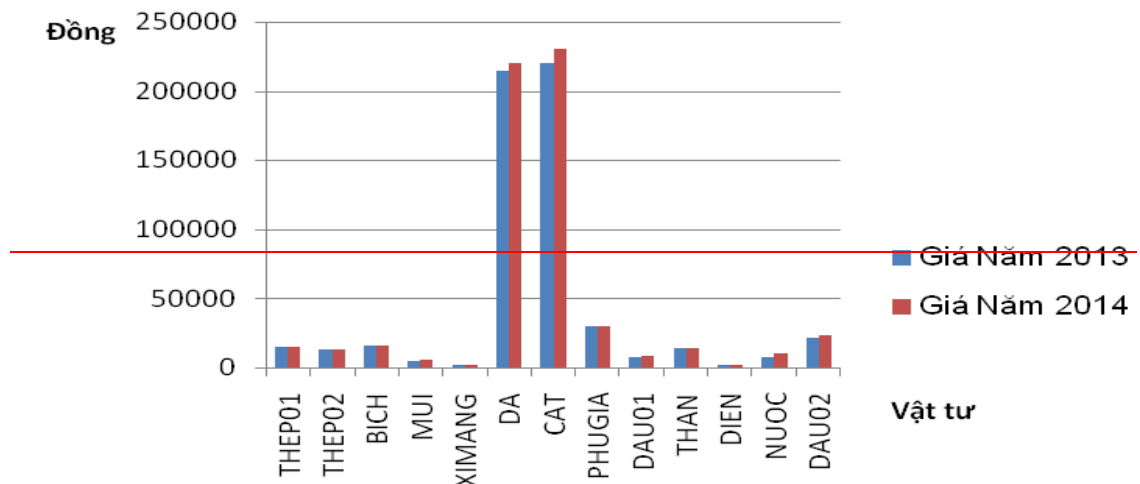
có thể do giá cả vật tư biến động hay nguồn vật tư có thể dồi dào hay khan hiếm. Như đối với vật tư là dầu diesel chạy xe, Việt Nam là nước xuất khẩu ròng dầu thô, nhưng lại là nước nhập khẩu ròng xăng dầu thành phẩm, nên sẽ chịu ảnh hưởng mạnh của giá xăng dầu thế giới, giá xăng dầu thế giới tăng thì sẽ làm cho giá xăng dầu trong nước tăng. Vì vậy, sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến giá cả vật tư là dầu diesel. Cụ thể, giá cả vật tư vào tháng 1 năm 2013 và năm 2014 như sau:

Bảng 3.18. Giá vật tư trong hai năm 2013 -2014

Mã vật tư	ĐVT	Năm		So sánh	
		2013	2014	+/-	%
THEP01	Đồng/ Kg	14.500	14.890	390	2,7
THEP02	Đồng/ Kg	12.700	13.150	450	3,54
BICH	Đồng/ Kg	15.800	16.000	200	1,27
MUI	Đồng/ Kg	5.000	5.200	200	4
XIMANG	Đồng/ Kg	1.580	1.600	20	1,27
DA	Đồng/ m ³	215.000	220.000	5.000	2,33
CAT	Đồng/ m ³	220.000	230.000	10.000	4,55
PHUGIA	Đồng/ Kg	30.000	30.000	0	0
DAU01	Đồng/ Lít	7.800	8.000	200	2,56
THAN	Đồng/ Kg	13.700	14.000	300	2,19
DIEN	Đồng/ Kw	2.196	2.203	7	0,32
NUOC	Đồng/ m ³	7.668	9.796	2.128	27,75
DAU02	Đồng/ Lít	21.850	22.960	1.110	5,08

(Nguồn: HACCC.JSC, 2013, 2014)

Nhìn vào bảng dữ liệu trên ta thấy rằng giá cả vật tư của năm 2014 đều tăng hơn so với năm 2013, nhất là nước, dầu 02 và cát. Giá nước tăng hơn 27%, dầu 02 tăng hơn 5%, giá cát tăng gần 5%. Sự thay đổi của giá cả là do nhu cầu sử dụng vật tư trên thị trường càng cao, mà vật tư thì có hạn và ngày càng khan hiếm, cùng với đó là sự ảnh hưởng của tình hình thị trường chung. Từ đó, đã góp phần làm tăng chi phí nguyên vật liệu trong sản xuất đối với doanh nghiệp. Sự biến động về giá thể hiện rõ ở biểu đồ 3.1 dưới đây.



Biểu đồ 3.1. Giá cả vật tư năm 2013-2014

(Nguồn: HACCSJC, 2013, 2014)

Nhưng ngược lại, vào những thời điểm giá vật tư ngoài thị trường giảm thì sẽ giúp công ty giảm được chi phí nhập vật tư. Vậy nên, những điều kiện này sẽ tạo ra những thuận lợi hoặc khó khăn cho Công ty. Do đó, Công ty phải có chiến lược thích hợp để đối phó với những sự thay đổi của thị trường.

3.3.3. Các nhà cung cấp vật tư

Các nhà cung ứng có vai trò quan trọng đối với Công ty. Để có sản phẩm tốt thì cần phải có nguồn vật tư đảm bảo chất lượng. Hiện nay, trên thị trường có rất nhiều nhà cung cấp Công ty có thể chọn lựa. Vậy nên, trước khi lựa chọn nhà cung cấp, Công ty phải xem xét đến các yếu tố như giá cả, chất lượng vật tư mà nhà cung cấp đưa ra để có thể chọn cho mình một nhà cung cấp tốt nhất, đảm bảo đầu vào cho Công ty.

Để tránh việc bị ép giá vật tư cũng như các điều khoản trong giao dịch công ty đã lựa chọn rất nhiều nhà cung ứng làm đối tác với các loại vật tư khác nhau. Nhưng bên cạnh đó, Công ty lại không xác định cho mình những nhà cung cấp chính, chưa tạo nên mối quan hệ mật thiết, tin cậy lẫn nhau. Vẫn tồn tại trường hợp nhà cung ứng giao vật tư không đúng theo hợp đồng đã ký về chất lượng và thời gian, gây tình trạng không đủ vật tư để chuyển theo yêu cầu xuất vật tư của bộ phận sản xuất. Cụ thể số lần giao vật tư không đạt tiêu chuẩn của các nhà cung ứng năm 2014 như sau:

|

Bảng 3.19: Số lần giao vật tư không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật và thời gian của các nhà cung ứng

STT	Mã vật tư	Nhà cung ứng	Số lần không đạt	Chỉ tiêu không đạt
1	THEP01, THEP02	DNTN Xuân Đông	2	- Chậm ngày giao hàng
			1	- Bề mặt không sạch
		Công ty CP xây dựng Thanh Bình	2	Bề mặt không sạch
		Công ty TNHH Hồng Ngọc Linh	2	- Bề mặt không sạch
			1	- Chậm ngày giao hàng
2	XI MĂNG	Công ty xi măng Phúc Sơn	1	Độ kết dính không đạt
		Công ty CP xi măng Thăng Long	1	Chậm ngày giao hàng
		Công ty CP đầu tư XNK Hồng Thái	1	Độ kết dính không đạt
		Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn	1	Độ kết dính không đạt
3	CAT	Công ty CP xây dựng Thái Dương	1	- Lấn tạp chất
			1	- Chậm thời gian
		Công ty CP xây dựng dầu khí 3C	1	Cỡ hạt bé hơn tiêu chuẩn
4	DA	Công ty TNHH xây dựng Xuân Hòa	2	Độ sụt kém
		Công ty CP đá Phú Lý	1	Độ sụt kém
5	PHUGIA	DNTN Tổng Xuân Nam	2	Không đạt độ kết dính

(Nguồn: HACC.JSC, 2014)

Trong thời gian tới, tình trạng trên vẫn diễn ra sẽ làm giảm hiệu quả sản xuất, dẫn tới làm tăng các chi phí liên quan như chi phí vật tư, chi phí lao động, chi phí về máy móc thiết bị khi không được sử dụng và khai thác hiệu quả. Vậy nên, vấn đề Công ty cần quan tâm tới là chất lượng vật tư và chính sách giao dịch vận chuyển vật tư của các nhà cung ứng như thế nào. Công ty cần phải phân loại và lựa chọn các nhà cung ứng chính cho mình tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa hai bên và nếu chất lượng vật tư của các nhà cung ứng là ngang nhau, thì việc công ty lựa chọn nhà cung ứng lân cận sẽ làm giảm thiểu được các chi phí về vận

chuyển vật tư và thời gian giao hàng. Từ đó, góp phần vào việc giảm giá thành của sản phẩm, Công ty có thể đưa ra giá bán cạnh tranh trên thị trường.

3.3.4. Hệ thống thông tin trong doanh nghiệp

Quy trình theo dõi và đo lường trong quản trị vật tư của Công ty như sau:

* *Mục đích:* Nhận biết và xác định nguồn gốc sản phẩm, đảm bảo vật liệu đủ tiêu chuẩn. Theo dõi và đo lường nguyên vật liệu đầu vào, quá trình và sản phẩm.

~~* Định nghĩa và ký hiệu viết tắt~~

~~CLSP ÷ Chất lượng sản phẩm~~

~~NVL ÷ Nguyên vật liệu bao gồm: Cát, nước, đá, xi măng, thép thường, thép cường độ cao, phụ gia, dầu bôi trơn~~

~~SP ÷ Kết quả của các quá trình gia công và sản xuất để tạo ra sản phẩm bê tông dự ứng lực~~

~~DUL ÷ Dự ứng lực~~

~~BTP ÷ Bán thành phẩm~~

* *Nội dung*

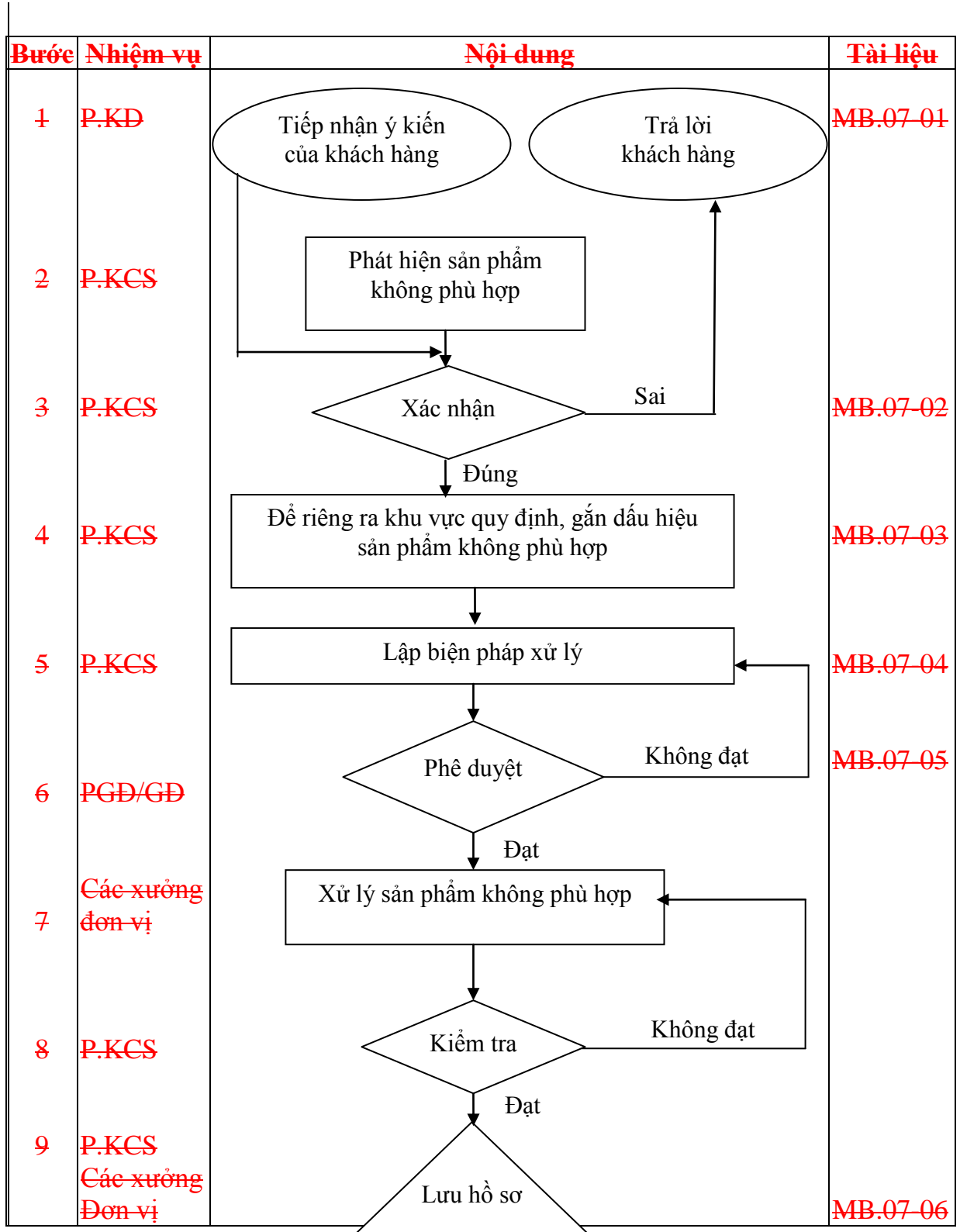
- Thủ kho của Công ty lấy phiếu kết quả kiểm tra thử nghiệm của phòng KCS và căn cứ vào kết quả kiểm tra vật tư mà thủ kho đặt biển báo ứng với lô NVL đó. Nếu chưa kiểm tra thì đặt biển báo chưa kiểm tra. Nơi đặt biển báo là nơi dễ quan sát, ở giữa hoặc ở đầu khu vực vật tư đó.

- Tất cả vật tư đầu vào mua về đều phải có phiếu kết quả kiểm tra, thử nghiệm ứng với lô hàng đã mua. Sau đó, bộ phận KCS lấy mẫu về kiểm tra, thử nghiệm lại một số chỉ tiêu. Nếu kết quả kiểm tra không đạt yêu cầu so với phiếu mua hàng thì vật tư đó được coi là sản phẩm không phù hợp. Một số chỉ tiêu mà phòng KCS của Công ty không kiểm tra được thì căn cứ vào kết quả kiểm tra của nhà thầu phụ làm cơ sở hoặc thuê các cơ quan kiểm định có thẩm quyền bên ngoài thực hiện. Các chỉ tiêu vật tư trong phạm vi kiểm tra ở đây chỉ quan tâm những chỉ tiêu cơ lý chính và các kết quả này phải phù hợp với tiêu chuẩn kỹ thuật của sản phẩm.

Công ty cũng xây dựng quy trình xử lý sản phẩm lỗi, không phù hợp, ~~cụ thể ở lưu đồ 3.2~~. Qua quy trình này, các bộ phận thấy được nhiệm vụ và chức năng của mình, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị vật tư, giảm phế phẩm, tiết kiệm

vật tư.

Sản phẩm không phù hợp là vật tư hay sản phẩm không đạt yêu cầu chất lượng do phòng KCS kiểm tra, đánh giá hoặc khiếu nại của khách hàng.

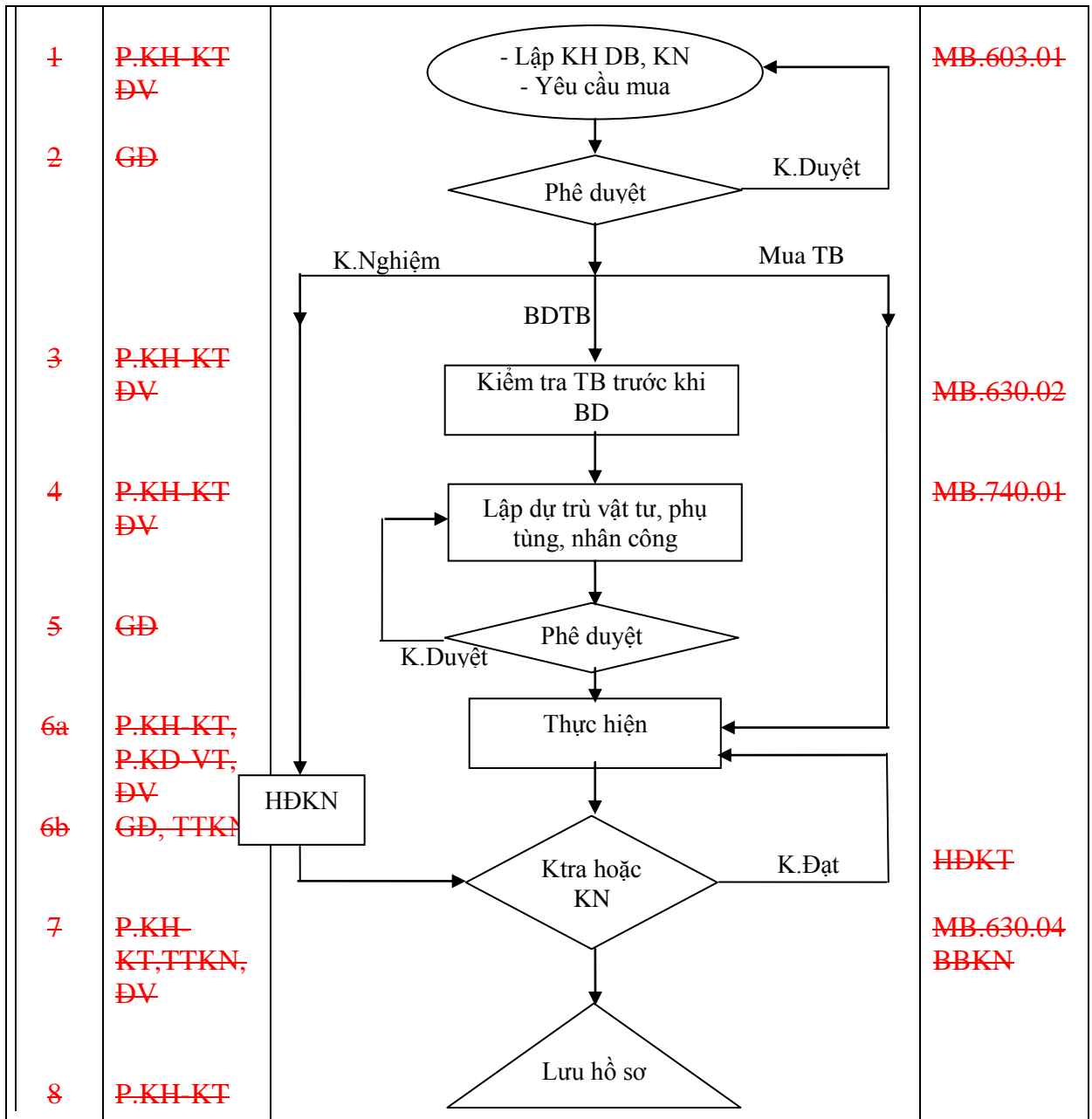


Lưu đồ 3.2: Lưu đồ xử lý sản phẩm lỗi, không phù hợp

(Nguồn: HACCP.JSC, 2009)

Đối với các thiết bị của Công ty, Công ty thực hiện việc quản lý thiết bị qua lưu đồ nhằm đáp ứng nhu cầu về thiết bị, kéo dài tuổi thọ và nâng cao hiệu suất sử dụng của chúng phục vụ cho sản xuất. Để đảm bảo cho các quá trình sản xuất cấu kiện bê tông DUL được thực hiện đúng kế hoạch và đảm bảo chất lượng. Cụ thể được thể hiện ở lưu đồ 3.3 dưới đây:

Bước	Trách nhiệm	Nội dung công việc	Tài liệu
------	-------------	--------------------	----------



Lưu đồ 3.3: Lưu đồ khám nghiệm, bảo dưỡng và mua thiết bị

(Nguồn: HACCSJC, 2009)

Thuật ngữ viết tắt:

- | | | |
|---|----------|--------------------------------------|
| 1 | ĐV | Các đơn vị có liên quan |
| 2 | TTKD | Trung tâm Kiểm định thiết bị an toàn |
| 3 | K.Nghiệm | Khám nghiệm |

4	BDTB	Bảo dưỡng thiết bị
5	HHĐKN	Hợp đồng khám nghiệm
6	Ktra	Kiểm tra
7	KN	Khám nghiệm
8	BBKN	Biên bản khám nghiệm theo mẫu quy định của Nhà nước
9	Mua TB	Mua thiết bị

Căn cứ vào báo cáo tình hình hoạt động thiết bị hàng tháng của các xưởng, cuối kỳ, hàng năm Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật lập kế hoạch bảo dưỡng cho năm sau, trình Giám đốc duyệt và sau đó thực hiện theo thủ tục mua hàng.

Khi có báo cáo sự cố thiết bị của xưởng, Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật kết hợp với xưởng lập biên bản thiết bị có sự cố. Trong biên bản phải ghi tình trạng hỏng hóc, nguyên nhân dẫn đến hư hỏng, đề ra biện pháp khắc phục và trình GD phê duyệt. Căn cứ vào biện pháp, Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật và các đơn vị tổ chức thực hiện.

Sau khi khắc phục xong, Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật phải tiến hành kiểm tra thiết bị. Nếu thiết bị hoạt động tốt mới cho phép tiến hành sử dụng, nếu chưa đạt thì cho khắc phục lại hoặc trình GD để có hướng giải quyết.

Như ta đã biết, số lượng các loại vật tư trong Công ty là rất lớn, do đó, để quản lý tốt các loại vật tư, người ta phải có đầy đủ thông tin về các loại vật tư đó. Thông tin về các loại vật tư thường xuyên thay đổi do một số nguyên nhân sau:

- Do đơn đặt hàng của khách hàng thường xuyên thay đổi, có thể tăng giảm theo thời kỳ. Dẫn đến, nhu cầu vật tư cũng biến động theo lượng đơn đặt hàng đó.
- Nhu cầu về chất lượng sản phẩm ngày càng tăng, Công ty phải thường xuyên nâng cao chất lượng sản phẩm. Điều này dẫn đến sự thay đổi trong định mức tiêu thụ vật tư đối với một đơn vị sản phẩm.
- Trong quá trình sản xuất, hệ thống sản xuất có thể gặp sự cố như hỏng máy móc, thiết bị. Do đó, công việc sản xuất có thể bị gián đoạn, tiến độ sản xuất

có thể bị thay đổi.

Việc nhà quản lý không nắm được khối lượng vật tư nhập, xuất hay dự trữ khi cần thiết thì sẽ gây nên việc đưa ra quyết định không hiệu quả, cũng như sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ các khâu hoạt động sản xuất trong công ty.

Vì vậy, Công ty phải thường xuyên cập nhật thông tin về vật tư, để có thể điều chỉnh kế hoạch năm cho vật tư thật kịp thời. Một số yếu tố thông tin không thể thiếu trong quá trình lập kế hoạch vật tư cho Công ty như: Thông tin sản xuất, thông tin về các loại vật tư, thông tin về dự trữ vật tư.

Hiện nay, công cụ hỗ trợ cho công tác quản trị vật tư đang được sử dụng rộng rãi ở các Công ty. Nhưng Công ty CP cấu kiện bê tông Hoàng Anh chưa nhận thức được sự hiệu quả và cần thiết của công cụ này trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

3.3.5. Bộ máy tổ chức làm công tác quản trị vật tư

** Nhân lực quản trị vật tư*

Công tác quản trị vật tư do phòng Kinh doanh – Vật tư trực tiếp đảm nhiệm trong mối liên hệ mật thiết với các phòng ban chức năng như: Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật, phòng Kế toán, phòng Nhân sự, v.v.

Phòng Kinh doanh – Vật tư được chia thành 2 bộ phận nhỏ: Bộ phận Kinh doanh và bộ phận Vật tư. Bộ phận Vật tư có 5 người, trong đó 2 người có trình độ đại học, 3 người trình độ cao đẳng. Nhân lực trong bộ phận này đều là những người được đào tạo đúng chuyên môn nhưng cũng chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc nên còn gặp nhiều khó khăn trong công tác quản trị vật tư. Công ty luôn tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các chương trình đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn của mình. Ngoài ra, vẫn có một số nhân viên còn thiếu trách nhiệm, không tập trung vào công việc gây thiệt hại cho Công ty.

** Cơ sở vật chất phục vụ công tác quản trị vật tư*

Nhìn chung, hệ thống cơ sở vật chất phục vụ cho công tác quản trị vật tư của Công ty đảm bảo được công tác quản trị vật tư tương đối hiệu quả. Cụ thể:

- Công ty xây dựng được hệ thống kho bãi hợp lý, có sự phân loại từng kho riêng biệt để việc bảo quản và cấp phát vật tư được thuận tiện.

- Hệ thống máy móc, thiết bị phục vụ cho công tác quản trị vật tư được trang bị về cơ bản là đầy đủ.

3.3.6. Trình độ khoa học – công nghệ

Trình độ khoa học kỹ thuật sẽ quyết định đến chất lượng và giá mua bán vật tư, từ đó ảnh hưởng đến sản phẩm của Công ty. Công ty đang sử dụng hệ thống máy móc thiết bị được cụ thể trong bảng dữ liệu sau:

Bảng 3.20: Thiết bị, máy móc của Công ty năm 2014

TT	Chủng loại xe, máy, thiết bị	Nước SX	Số lượng	Tính năng kỹ thuật và công suất	Ghi chú
1	Trạm trộn bê tông	Hàn Quốc	02		HĐ tốt
2	Máy rót bê tông tự động	Đức	02		HĐ tốt
3	Xe goòng rót bê tông tự động	VN	04		HĐ tốt
4	Băng tải xích lắp ráp khuôn trên	Hàn Quốc	02		HĐ tốt
5	Kích thủy lực 250T	Hàn Quốc	02	250 tấn	HĐ tốt
6	Kích thủy lực 400T	Hàn Quốc	02	400 tấn	HĐ tốt
7	Giá đỡ khuôn khi kéo căng trước	VN	04		HĐ tốt
8	Máy quay ly tâm, loại đơn (75kW) motor điện một chiều có bảng điều khiển	Trung Quốc	03	75 (kw)	HĐ tốt
9	Máy quay ly tâm, loại đơn (180kW) motor điện một chiều có bảng điều khiển	Trung Quốc	01		HĐ tốt
10	Nắp buồng dưỡng hơi	VN	10		HĐ tốt
11	Vật liệu làm nắp và giá đỡ khuôn thấp	VN	01		HĐ tốt
12	Hệ thống điều khiển nhiệt độ tự động	Đức	01		HĐ tốt
13	Nồi hơi 4T/giờ	Trung Quốc	02	4T/giờ	HĐ tốt
14	Giá đỡ khuôn sau khi dưỡng hơi	VN	02		HĐ tốt

TT	Chủng loại xe, máy, thiết bị	Nước SX	Số lượng	Tính năng kỹ thuật và công suất	Ghi chú
15	Hệ thống cấp khuôn hình sao	Hàn Quốc	02		HĐ tốt
16	Thiết bị đệm và xoay khuôn	Hàn Quốc	02		HĐ tốt
17	Thiết bị tháo ốc hãm khuôn	Hàn Quốc	02		HĐ tốt
18	Băng tải xích đỡ khuôn	Hàn Quốc	02		HĐ tốt
19	Hệ thống băng tải con lăn di chuyển cọc	Hàn Quốc	02		HĐ tốt
20	Bệ đặt cọc	VN	02		HĐ tốt
21	Máy lật khuôn 2 lần	Hàn Quốc	02		HĐ tốt
22	Băng tải xích tuần hoàn khuôn	Hàn Quốc	02		HĐ tốt
23	Bệ khung chứa dây	VN	02		HĐ tốt
24	Máy cắt dây thép tự động	Hàn Quốc	04	6-20m	HĐ tốt
25	Máy tán đầu nóng	Hàn Quốc	04		HĐ tốt
26	Máy nạp dây thép liên hoàn tự động 20m	Hàn Quốc	02	6-20m	HĐ tốt
27	Máy hàn khung thép loại D300-600×20m	Hàn Quốc	01	6-20 m	HĐ tốt
28	Máy hàn khung thép loại D400-800×20m	Hàn Quốc	01	6-20 m	HĐ tốt
29	Cầu trục nâng hạ 2.5T	VN	02		HĐ tốt
30	Dầm móc khuôn với cơ cấu kẹp loại TX	Hàn Quốc	02		HĐ tốt
31	Cầu trục nâng hạ 30T	VN	05		HĐ tốt
32	Dầm móc khuôn với cơ cấu kẹp loại TF	Hàn Quốc	02		HĐ tốt
33	Dầm móc hình chữ C để nâng hạ lồng thép	Hàn Quốc	02		HĐ tốt
34	Dầm móc nâng hạ cọc bằng chân không	Hàn Quốc	01		HĐ tốt
35	Máy nén khí và hệ thống ống dẫn	Nhật	01		HĐ tốt
36	Xe nâng 5T	Nhật	02	5T	HĐ tốt

TT	Chủng loại xe, máy, thiết bị	Nước SX	Số lượng	Tính năng kỹ thuật và công suất	Ghi chú
37	Xe xúc đào	VN	02		HĐ tốt
38	Cầu KATO	Nhật	01	25T	HĐ tốt
39	Xe xúc lật	Nhật	01	2 m ³	HĐ tốt
40	Máy phát điện dự phòng	Trung Quốc	05		HĐ tốt
41	Khuôn cọc	Trung Quốc	400		

(Nguồn: HACC.JSC, 2014)

-Khi trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, việc ứng dụng công nghệ kỹ thuật vào quá trình sản xuất kinh doanh càng phổ biến thì yêu cầu về chất lượng, kỹ thuật đối với các yếu tố đầu vào càng cao. Việc này đòi hỏi CBCNV phụ trách mảng vật tư nói riêng và toàn thể CBCNV trong Công ty nói chung cần phải nâng cao trình độ chuyên môn để áp dụng khoa học kỹ thuật góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản trị vật tư.

3.4. Đánh giá thực trạng công tác quản trị vật tư tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh

3.4.1. Hiệu quả quản trị vật tư

Hoạt động quản trị vật tư của Công ty có đạt hiệu quả hay không cần nỗ lực rất lớn của các cá nhân cũng như toàn bộ hệ thống hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

* Hiệu quả kinh tế

Hiệu quả kinh tế của công tác quản trị vật tư được phản ánh trong bảng 3.22 dưới đây:

Bảng 3.21: Hiệu quả kinh tế của công ty

Chỉ tiêu	Năm			So sánh (%)		
	2012	2013	2014	13/12	14/13	BQ
Doanh thu (đồng)	16763250300	17440072592	21743738030	104,04	124,68	113,89
Lợi nhuận (đồng)	289511555	443812679	529258984	153,3	119,25	135,21
Chi phí vật tư (đồng)	1027356320	9942740350	13174358600	96,78	132,5	113,24
DT/CPVT	1,63	1,75	1,65	107,5	94,09	100,57
LN/CP VT	0,028	0,044	0,04	158,4	90,91	119,4

(Nguồn: HACC.JSC, 2012, 2013, 2014)

Qua bảng 3.21 ta thấy, Hiệu quả quản trị vật tư có sự biến động qua ba năm

Năm 2013, hiệu quả quản trị biến động với xu hướng tốt lên. Khối lượng hàng hóa tiêu thụ năm 2014 tăng so với năm 2013 là 24,68 %, giúp lợi nhuận tăng 19,25 %. Điều này đã cho ta thấy nỗ lực trong công tác hoạt động kinh doanh của Công ty. Với chỉ tiêu doanh thu được tạo nên bởi một đồng chi phí vật tư năm 2012 là 1,63 đồng, sang năm 2013 là 1,75 đồng tương ứng tăng 7,5 %. Nhưng sang năm 2014, thì xu hướng bị giảm xuống còn 1,65 đồng cao hơn so với năm 2012 nhưng giảm hơn so với năm 2013 là 5,91%. Tương tự như thế, chỉ tiêu lợi nhuận được tạo ra bởi một đồng chi phí vật tư của năm 2013 tăng so với

2012 và năm 2014 lại giảm xuống. Nhưng năm 2014 chỉ tiêu này giảm ở mức là 9,09% so với năm 2013. Đây là do ảnh hưởng của giá cả thị trường vật tư năm 2014 bình quân tăng lên so với năm 2013 từ đó làm cho chi phí vật tư cao lên góp phần làm giảm hiệu quả của quản trị vật tư trong công ty.

** Hiệu quả về thời gian*

Hiệu quả về thời gian trong công tác quản trị vật tư của Công ty vào năm 2014 như sau:

$$\frac{\text{Số lần nhập vật tư chậm theo yêu cầu}}{\text{Tổng số lần nhập vật tư của công ty}} = \frac{5}{589} \times 100 = 0,85\%$$

$$\frac{\text{Số lần xuất vật tư chậm theo yêu cầu}}{\text{Tổng số lần xuất vật tư của công ty}} = \frac{14}{349} \times 100 = 4,01\%$$

(Nguồn: HACC.JSC, 2014)

Tình hình xuất, nhập vật tư của Công ty còn có nhiều tồn tại, thời gian nhập vật tư còn chưa đúng kế hoạch đã đặt ra. Tỷ lệ số lần nhập vật tư chậm của các nhà cung ứng là 0,85 % so với tổng số lần nhập. Số lần xuất vật tư không đúng yêu cầu thời gian cho các đội sản xuất chiếm tỷ lệ là 4,01 % so với tổng số lần xuất vật tư. Điều này đã ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ thi công của các hợp đồng sản xuất, gây nên tình trạng chậm tiến độ, lãng phí thời gian và không hoàn thành kế hoạch đã đặt ra của Công ty.

** Hiệu quả về tiêu chuẩn kỹ thuật*

- Tiêu chuẩn kỹ thuật của vật tư

$$A = \frac{\text{Khối lượng vật tư nhập không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật}}{\text{Tổng khối lượng nhập vật tư}}$$

Hiệu quả về tiêu chuẩn kỹ thuật vật tư của công ty năm 2014 thể hiện cụ thể ở bảng sau:

Bảng 3.22: Hiệu quả về tiêu chuẩn kỹ thuật vật tư

Mã vật tư	ĐVT	Khối lượng nhập	Khối lượng không đạt tiêu chuẩn	A=[(4)/(3)] (%)
1	2	3	4	5
THEP	Kg	1 260 050	51 158	4,06
XIMANG	Kg	14 072 100	240 000	1,71
ĐA	m ³	20 470	243	1,19
CAT	m ³	13 175	150	1,14
PHUGIA	Kg	154 920	129	0,08

(Nguồn: HACC.JSC, 2014)

Nhìn vào bảng trên ta thấy rằng, chất lượng vật tư nhập vào không đạt yêu cầu tương đối cao, nhất là thép tỷ lệ không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật lên tới 4,06 %, lần lượt đến xi măng, đá, cát, phụ gia. Các loại vật liệu này được coi là vật tư chính để tạo thành sản phẩm, nên vật tư kém chất lượng sẽ dẫn tới sản phẩm không đạt chất lượng theo yêu cầu đã đề ra. Đây là sai sót của cả hai bên nhà cung ứng và bản thân Công ty. Thêm vào đó, để khắc phục các vật tư này như thép và cát, Công ty phải thực hiện thêm một bước gia công ban đầu nữa là làm sạch vật tư, dẫn tới Công ty phải bỏ thêm một lượng chi phí tương ứng với thời gian và công sức của lao động thực hiện bỏ ra. Góp phần ảnh hưởng tới hiệu quả kinh tế của Công ty.

- Tiêu chuẩn kỹ thuật của sản phẩm

$$B = \frac{\text{Khối lượng sản phẩm không đạt định mức}}{\text{Tổng khối lượng sản phẩm sản xuất}}$$

Hiệu quả về tiêu chuẩn kỹ thuật của sản phẩm của Công ty năm 2014 được phản ánh cụ thể trong bảng sau:

Bảng 3.23: Hiệu quả về tiêu chuẩn kỹ thuật sản phẩm

Loại cọc	Khối lượng sản phẩm sản xuất (m)	Khối lượng sản phẩm không đạt (m)	$B = (3)/(2)$ (%)
1	2	3	4
D300	65000	120	0,19
D350	50 000	90	0,18
D400	60 000	115	0,19
D500	60 000	230	0,38
D600	40 000	78	0,195

(Nguồn: HACC.JSC, 2014)

Chất lượng sản phẩm cao giúp doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh cao trên thị trường, mở rộng thị trường, chinh phục các nhà đầu tư, tạo uy tín, danh tiếng cho doanh nghiệp. Chất lượng sản phẩm cao luôn là cái đích hướng tới của các doanh nghiệp hiện nay. Nhìn vào bảng 3.23 ta thấy rằng, chất lượng sản phẩm đang là một vấn đề lớn mà Công ty cần phải quan tâm và khắc phục. Các loại sản phẩm của Công ty vẫn còn tỷ lệ không đạt tiêu chuẩn định mức mà Công ty xây dựng. Sản phẩm không đạt định mức cao nhất là loại cọc D500 có tới 0,38 % sản phẩm, đến cọc D600 là 0,195%, cọc D300 là 0,19 %, cọc D400 là 0,19 % và cuối cùng là loại cọc D350 là 0,18%. Với con số trên cũng đã phản ánh được hiệu quả của công tác sản xuất và sử dụng vật tư của Công ty. Khi sản phẩm của Công ty vượt qua hoặc không đạt tiêu chuẩn định mức sẽ ảnh hưởng đến chất lượng của công trình, dẫn đến trường hợp phải sửa chữa hoặc cung cấp lại sản phẩm, gây thiệt hại cho Công ty không chỉ về tài chính mà còn về uy tín của Công ty trên thị trường. Nguyên nhân gây nên tình trạng này chính là do trình độ quản lý sản xuất của các quản đốc và trình độ tay nghề của công nhân viên còn chưa cao, ý thức trách nhiệm trong thực hiện công việc còn chưa được chú trọng. Vậy nên, Công ty cần có những chính sách khuyến khích, đào tạo bồi

dưỡng công nhân viên để họ cống hiến, phát huy khả năng năng lực của mình để góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

3.4.2. Những ưu điểm đạt được trong công tác quản trị vật tư tại Công ty

Qua thực trạng hoạt động quản trị vật tư của Công ty ở trên, Công ty đã đạt được một số ưu điểm như sau:

Một là, do sản xuất cọc bê tông bằng phương pháp quay ly tâm áp lực để đúc các cọc bê tông, đường ống làm cho sản phẩm vừa đẹp, vừa giảm vật liệu rơi vãi, hao hụt vật tư góp phần sử dụng tiết kiệm vật tư.

Hai là, Công ty có quy định về họp điều độ sản xuất hàng ngày từ 7h15 đến 7h30 sáng với nội dung:

+ Các vấn đề phục vụ sản xuất hàng ngày: Vật tư, thiết bị, cấp dưỡng, hàng hóa sản xuất.

+ Các kế hoạch cấp phát vật tư, đề nghị mua vật tư cần được tổng hợp để cấp phát, mua phục vụ với số nhiều.

+ Các kế hoạch sản xuất triển khai trong ngày, trong tuần.

+ Các vấn đề tồn đọng cần giải quyết ngay trong ngày.

Việc họp điều độ sản xuất hàng ngày có ưu điểm là các công việc trong ngày được giải quyết dứt điểm với từng công đoạn, bộ phận sản xuất. Không có tình trạng công việc bị tồn đọng.

Ba là, Ban lãnh đạo Công ty luôn tạo điều kiện cho CBCNV có thể đi học nâng cao chuyên môn của mình.

Bốn là, Công ty đã dựa vào công cụ kinh tế - kỹ thuật của vật tư để phân loại. Việc phân loại như vậy là rất hợp lý, giúp cho việc quản lý vật tư được dễ dàng, khoa học. Công ty đã xây dựng sổ danh điểm vật tư thống nhất trong nội bộ Công ty tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý vật tư một cách nhất quán trong toàn Công ty.

Năm là, Công ty đã tiến hành chọn nhà cung ứng, giá cả hợp lý, cách vận chuyển thuận tiện. Số lượng, chủng loại quy cách vật tư, thời gian nhập mua vật tư trong từng tháng đều được lập sẵn kế hoạch một cách cụ thể chi tiết bởi Phòng Sổ hóa bởi Trung tâm Học liệu - ĐHTN

Kế hoạch – Kỹ thuật. Việc lên kế hoạch như vậy vừa đảm bảo cho Công ty có thể chuẩn bị về mặt tài chính, vốn vừa đảm bảo cho việc thu mua vật tư diễn ra thuận lợi.

Sáu là, hầu hết vật tư chính của Công ty được nhập mua từ thị trường trong nước, đây là những hàng hóa phổ biến trên thị trường nên nguồn cung cấp khá nhiều, không gây khó khăn cho Công ty. Riêng một số loại máy móc thiết bị được cung cấp bởi các công ty uy tín của Trung Quốc, Hàn Quốc, v.v. nên ổn định và có sự đảm bảo khá chắc chắn về chất lượng.

Bảy là, đối với hàng nhập khẩu chủ yếu là máy móc thiết bị, Công ty trực tiếp đứng ra làm thủ tục hải quan và vận chuyển bằng đội xe của Công ty từ cảng Hải Phòng về kho Công ty. Việc này giảm bớt chi phí và giúp cho việc thông quan, vận chuyển máy móc thiết bị một cách nhanh chóng, hiệu quả.

Tám là, tất cả vật tư trước khi nhập kho đều được kiểm tra về mặt số lượng, chủng loại, quy cách, mẫu mã và các thông số kỹ thuật.

Chín là, Công ty đã có quy định rõ ràng về việc phân loại và sử dụng phế liệu. Với những phế liệu còn tái sử dụng được thì cho nhập lại kho, với những phế liệu không thể sử dụng được thì thanh lý phế liệu. Như vậy, Công ty sẽ giảm được chi phí do phế liệu tạo ra.

Mười là, cách sắp xếp vật tư trong kho hợp lý, khoa học, rất thuận tiện cho việc kiểm tra và tìm kiếm vật tư, công việc chăm sóc bảo quản vật tư được dễ dàng, đồng thời đảm bảo an toàn lao động cho các nhân viên làm việc trong kho.

3.4.3. Những hạn chế trong công tác quản trị vật tư tại Công ty

Bên cạnh những ưu điểm đạt được công tác quản trị vật tư của Công ty còn tồn tại những hạn chế sau:

Một là, Do đặc điểm của quá trình sản xuất bê tông nên tỷ lệ rơi vãi vật tư, tỷ lệ hao mòn trong quá trình gia công sắt thép tương đối cao, nên trong quá trình xây dựng định mức vật tư đã tính lượng hao hụt, và lượng hao hụt được

tính là 5 % đối với tất cả các loại vật tư. Đây là một tỷ lệ tương đối cao, ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí vật tư của công ty trong quá trình sản xuất. Công ty còn chưa cập nhật xây dựng các định mức vật tư mới hay định mức vật tư của đối tác là người nước ngoài.

Hai là, hoạt động lập kế hoạch vật tư chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế sử dụng của Công ty gây nên tình trạng cung cấp vật tư không kịp thời làm chậm tiến độ thi công trong quá trình sản xuất của Công ty. Ảnh hưởng đến công tác dự trù kinh phí của bộ phận tài chính.

Ba là, hoạt động tổ chức mua của Công ty, một số vật tư mua thực tế vượt ra ngoài kế hoạch với khối lượng lớn như cát, điện, nước.

Tỷ suất mua vật tư của Công ty với các nhà cung ứng tương đối đồng đều, Công ty chưa xác định nhà cung ứng chính cho mình nên chưa được hưởng tối đa các chính sách ưu tiên về bán hàng cũng như là thanh toán của các nhà cung ứng. Dẫn tới việc Công ty gặp khó khăn khi cần gấp nguồn vật tư cho các hợp đồng phát sinh ngoài kế hoạch.

Tình trạng vật tư không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật và thời gian giao hàng của các nhà cung ứng vẫn còn tồn tại đã ảnh hưởng đến tiến độ cũng như hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bốn là, thiết bị cân điện tử đang bị hỏng nhiều, ảnh hưởng đến công tác thí nghiệm và xác định khối lượng nhập, xuất hàng hóa nên ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất. Việc xử lý máy móc thiết bị hỏng còn chậm. Hiện nay, thiết bị cân điện tử tại Công ty có 20 chiếc nhưng chỉ sử dụng được 9 chiếc, 11 chiếc bị hỏng nhưng chưa có biện pháp xử lý mặc dù đã kiến nghị lên ban lãnh đạo. Việc xử lý, sửa chữa máy móc chưa được Công ty quan tâm gây ảnh hưởng đến công tác kiểm tra chất lượng và các tiêu chuẩn kỹ thuật của vật tư trước khi đưa vào sản xuất.

Năm là, công tác dự trữ và quản lý dự trữ vật tư chưa quan tâm đúng mức. Công ty chưa xây dựng được mức dự trữ tối đa, tối thiểu cho từng loại vật tư

theo từng thời kỳ, gây nên tình trạng ứ đọng vốn trong khâu dự trữ. Việc tổ chức quản lý còn lỏng lẻo, vẫn còn tình trạng mất mát, hao hụt vật tư diễn ra. Kho vật tư được sắp xếp theo từng loại và khu vực nên tốn diện tích. Cùng với đó, hoạt động bảo quản và dự trữ chưa đúng theo quy định của Công ty làm cho vật tư bị giảm phẩm cấp, không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật như ban đầu.

Sáu là, trong quá trình nhập, xuất kho vật tư, sau khi phòng KCS kiểm tra về chất lượng, quy cách. Song, vật tư của Công ty chủ yếu là cát, đá, xi măng, bích, mũi cọc rất khó kiểm tra chính xác nên vẫn xuất hiện trường hợp vật tư không đạt tiêu chuẩn chất lượng, số lượng, quy cách nhưng vẫn được nhập kho và xuất kho gây ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất và lãng phí nguồn lực, chi phí để xử lý.

Việc nắm bắt thông tin trong quản lý vật tư xuất, nhập kho của các nhà quản lý còn chưa kịp thời, gây nên tình trạng thủ tục chậm chạp ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

Bảy là, về tình hình sử dụng vật tư. Công ty hoạt động chưa đạt hiệu quả cao. Công ty chưa sử dụng hợp lý và tiết kiệm các loại vật tư, sản xuất sản phẩm còn tỷ lệ không đạt yêu cầu tiêu chuẩn định mức kỹ thuật. Khối lượng sản phẩm sản xuất và nhu cầu vật tư có xu hướng giảm dần qua các năm, chi phí vật tư tăng lên. Điều này đã ảnh hưởng đến hiệu quả trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp hiện tại và trong tương lai.

3.4.4. Nguyên nhân gây nên những hạn chế

Một là, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của các CBCNV trong các khâu xác định nhu cầu, lên đơn hàng, lập hợp đồng, mua sắm, cấp phát và sản xuất còn bộc lộ yếu kém sai sót, dẫn đến sự vướng mắc chậm trễ trong sản xuất.

Hai là, Thị trường chung biến động mạnh mẽ nên thị trường vật tư, thị trường đầu tư xây dựng và bất động sản cũng chịu những ảnh hưởng không nhỏ tác động đến tình hình sử dụng và xác định nhu cầu vật tư của Công ty.

Ba là, Công ty chưa nhận thức được những lợi ích mang lại khi xác định cho

mình những nhà cung cấp chính và tạo mối quan hệ uy tín, lâu dài giữa hai bên.

Bốn là, người phụ trách mua hàng chưa phối hợp chặt chẽ với KCS nên mua vật tư nhiều trường hợp không đảm bảo chất lượng của thiết kế sản phẩm. Bên cạnh đó, khâu kiểm tra chất lượng các loại vật tư còn chậm chạp.

Năm là, Thiết bị máy móc, công nghệ cho công tác thí nghiệm, kiểm tra của Công ty đã cũ và lỗi thời không đáp ứng được hiệu suất, yêu cầu hoạt động của Công ty.

Sáu là, đội ngũ cán bộ quản lý và cán bộ kỹ thuật phần lớn là lực lượng lao động được đào tạo chuyên nghiệp nhưng còn thiếu kinh nghiệm thực tiễn trong quản lý và tổ chức điều hành nên nhiều lúc chưa theo kịp với tốc độ phát triển nhanh của Công ty. Khi có thay đổi về chính sách, về triển khai thực hiện điều chỉnh giá, hợp đồng do biến động giá cả, việc triển khai thực hiện còn chậm chạp và lúng túng trong việc xử lý để cho việc thi công không đúng tiến độ nên gây nhiều tổn thất.

Bảy là, hệ thống thông tin trong quản lý vật tư của Công ty chưa được chú trọng gây nên việc tiếp nhận thông tin và phản hồi thông tin giữa các bộ phận trong Công ty chưa kịp thời làm giảm hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Tám là, Công ty chưa áp dụng nghiêm túc chế độ xử lý vi phạm đối với CBCNV. Bên cạnh đó, chưa xây dựng được chế độ khuyến khích CBCNV khi làm việc hiệu quả.

CHƯƠNG 4

GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ VẬT TƯ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẦU KIẾN BÊ TÔNG HOÀNG ANH

4.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Cầu kiến bê tông Hoàng Anh

4.1.1. Tầm nhìn của Công ty

Trở thành một trong số công ty hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất ống cống và thiết bị Bê Tông Ly Tâm. Cọc ván, cọc vuông, cọc tròn, trụ điện bê tông dự ứng lực và thiết bị bê tông ly tâm tại khu vực Miền Bắc. Sản phẩm với chất lượng cao, giá cạnh tranh cho các hộ tiêu dùng và tổ chức sản xuất kinh doanh.

Là tổ chức kinh tế xã hội có quy mô lớn kinh doanh đa ngành nghề, có tiềm lực tài chính mạnh, có quy mô hoạt động quốc tế. Mở rộng đầu tư sang các ngành sản xuất và dịch vụ có hiệu quả kinh tế xã hội cao (HACC.JSC, 2008).

4.1.2. Mục tiêu chiến lược

Mục tiêu chiến lược của Công ty Cổ phần cầu kiến bê tông Hoàng Anh đến 2020 là:

Tiếp tục đầu tư chiều sâu, nâng cao trình độ công nghệ và thiết bị; tích cực đổi mới quản lý doanh nghiệp; Đẩy mạnh sản xuất kinh doanh có hiệu quả; Phần đầu tăng trưởng trên 10%/năm; Nâng cao sản lượng các cầu kiến bê tông đúc sẵn, cọc bê tông dự ứng lực; Tiếp tục đa dạng hoá sản phẩm; Mở rộng thị trường cả trong nước; Nâng cao đời sống cán bộ công nhân viên, giữ vững ổn định chính trị nội bộ; Xây dựng Đảng bộ và các tổ chức quần chúng vững mạnh, đáp ứng với sự phát triển của Công ty giai đoạn mới (HACC.JSC, 2014).

4.1.3. Định hướng của Công ty Cổ phần Cầu kiến bê tông Hoàng Anh

Trong bối cảnh nền kinh tế vĩ mô thế giới và trong nước vẫn còn nhiều bất ổn, theo định hướng của HĐQT, Ban giám đốc Công ty sẽ tiếp tục kiên định với chiến lược phát triển an toàn và tăng trưởng bền vững để hoàn thành các chỉ tiêu

kế hoạch SXKD hàng năm.

- Thực hiện kế hoạch linh hoạt phù hợp với diễn biến của thị trường.
- Tìm kiếm và chọn lựa các khách hàng có nguồn tín dụng đảm bảo, nhận thầu các công trình có nguồn vốn rõ ràng.
- Tiếp tục nghiên cứu đầu tư chiều sâu để nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí sản xuất.

Thực hiện tiết kiệm chi phí trong hoạt động kinh doanh, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, đảm bảo hoàn thành các mục tiêu đã đề ra (HACC.JSC, 2014).

4.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị vật tư tại Công ty CP cầu kiện bê tông Hoàng Anh

4.2.1. Đảm bảo công tác lập kế hoạch mua vật tư sát với thực tế tiêu dùng vật tư của Công ty

** Xây dựng định mức tiêu dùng vật tư*

Để hoàn thiện hệ thống định mức tiêu dùng vật tư, Công ty cần:

- Cử cán bộ xây dựng định mức đi học tập, nghiên cứu về xây dựng định mức theo phương pháp phân tích.
- Xem xét đánh giá thực trạng công nghệ kỹ thuật, trình độ tay nghề công nhân, lượng chi phí cần thiết. Từ đó, có hướng đầu tư thỏa đáng về cải tiến quy trình công nghệ, mở các lớp đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân.
- Cần có ngân sách cho việc tổ chức hoàn thiện để được chuẩn bị phương tiện, dụng cụ và các chi phí khác. Nguồn tài chính này có thể trích từ quỹ đầu tư phát triển sản xuất hay quỹ dự phòng của Công ty.
- Công ty phải có đội ngũ cán bộ xây dựng định mức có năng lực với trình độ chuyên môn cao, cán bộ kiểm tra có kỹ năng, kinh nghiệm hiểu biết sâu về lĩnh vực mình phụ trách, đó là những hiểu biết về sắt, thép, cát, đá, xi măng...
- CBCNV trong Công ty phải có thái độ tích cực trong việc ứng dụng những tiến bộ kỹ thuật mới, trong công tác thực hiện định mức, có tâm huyết, có trách nhiệm với Công ty.

- Cải tiến và áp dụng khoa học công nghệ mới vào quá trình thí nghiệm, kiểm tra, kiểm soát và sản xuất của Công ty.

** Xác định nhu cầu vật tư*

Để xác định nhu cầu vật tư sát với thực tế. Công ty cần phải nghiên cứu và nắm được những biến động của thị trường, không chỉ thị trường vật tư mà còn thị trường tiêu thụ sản phẩm, hai thị trường này có ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu vật tư của Công ty.

- Đối với thị trường vật tư, Công ty cần phải tìm kiếm và thiết lập quan hệ bạn hàng khăng khít với các nhà cung ứng chính, tạo sự tin tưởng đôi bên cùng có lợi. Cung cấp vật tư linh hoạt, đảm bảo về chất lượng, số lượng, giá cả và thời gian theo thỏa thuận của hai bên.

- Đối với thị trường tiêu thụ sản phẩm, song song với việc tập trung cho sản xuất kinh doanh, Công ty cần thực hiện các hoạt động marketing nghiên cứu, tìm kiếm thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, gia tăng doanh số, củng cố thương hiệu, uy tín của Công ty trên thị trường.

4.2.2. Tổ chức tốt công tác mua sắm và vận chuyển vật tư

- Cán bộ cung ứng vật tư cần am hiểu tình hình thị trường, nâng cao trình độ ngoại ngữ để đặt hàng nhập khẩu. Có chế độ giao nhận, sử dụng và bảo quản máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu đến từng người công nhân để nâng cao ý thức trách nhiệm, tinh thần chấp hành kỷ luật lao động, để sử dụng tốt các yếu tố vật chất.

- Cần chú trọng hơn nữa việc kiểm tra chất lượng vật tư trước khi quyết định mua. Hình thành các tuyến vận tải, xây dựng hệ thống kho bãi tốt bảo đảm cung ứng đầy đủ kịp thời cho sản xuất.

- Do sự biến động về giá cả vật tư tương đối lớn, vì vậy Công ty nên tìm nhà cung cấp ổn định (kể cả trong nước và ngoài nước) nhằm hạ thấp chi phí vật tư đầu vào. Ngoài ra, nên tìm biện pháp làm giảm mức biến động giá mua vật tư bằng cách tìm nguồn cung cấp vật tư ổn định, tìm kiếm bạn hàng tin cậy;

- Trong khi ký hợp đồng mua bán vật tư gặp sự kiện bất khả kháng thì Công ty phải tiến hành các biện pháp ngăn ngừa hợp lý và các biện pháp thay thế cần thiết để hạn chế tối đa do sự kiện bất khả kháng gây ra. Đồng thời thông báo ngay cho bên ký hợp đồng về sự kiện bất khả kháng ngay sau khi xảy ra sự kiện bất khả kháng để 2 bên có biện pháp khắc phục kịp thời, hạn chế gây thiệt hại cho 2 bên.

- Cần phải thống nhất thông tin vật tư giữa hai bộ phận tổ chức thực hiện của phòng Kế hoạch - kỹ thuật và lập kế hoạch tổ chức mua của phòng Kinh doanh – vật tư để giảm thiểu tình trạng tồn kho vật tư gây ứ đọng vốn ảnh hưởng tới dự trù kinh phí của Công ty.

4.2.3. Nâng cao hiệu quả ở khâu dự trữ, bảo quản vật tư

- Trong quá trình lưu thông, cần chú ý khâu bảo quản, bảo vệ ở kho bãi, trang bị đầy đủ các phương tiện cân đo; thực hiện đúng các khâu giao nhận, vận chuyển, bốc xếp dỡ phòng chống mất mát, hao hụt, bảo đảm an toàn.

- Bên cạnh đó, Công ty cần phải xác định được mức dự trữ tối đa, tối thiểu cho từng loại vật tư để đảm bảo quá trình sản xuất kinh doanh bình thường không bị ngừng trệ do việc cung cấp hoặc mua vật liệu không kịp thời hoặc gây ra tình trạng ứ đọng vốn do dự trữ vật tư quá nhiều. Kết hợp công tác hoạch định với kiểm tra, kiểm kê thường xuyên, đối chiếu nhập – xuất – tồn.

- Bố trí mặt bằng và đường nội bộ tại Công ty đủ điều kiện để xe vận tải của bên giao hàng ra vào được thuận lợi.

- Cần xây dựng một hệ thống kho bãi hợp lý hơn nữa vì vật tư của Công ty có đặc điểm cồng kềnh tốn nhiều diện tích và có nhiên liệu dễ cháy. Cần bảo quản riêng biệt để tránh hao hụt và mất phẩm chất.

- Công ty cần xây dựng hệ thống thưởng phạt hợp lý đối với CBCNV, nâng cao trách nhiệm trong thực hiện công việc, tổ chức kiểm soát chặt chẽ công tác quản lý kho.

4.2.4. Cải tiến và ứng dụng khoa học công nghệ thông tin vào sản xuất và quản trị vật tư

- Máy móc thiết bị giữ một vai trò quan trọng trong quá trình sản xuất, ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và chất lượng của sản phẩm, do đó ảnh hưởng tới khả năng tiêu thụ sản phẩm và chi phí sản xuất kinh doanh. Hiện nay, một số thiết bị kiểm tra chất lượng sản phẩm và thiết bị cân đo đã lỗi thời, không đảm bảo yêu cầu chất lượng và số lượng vật tư đầu vào. Vì vậy, Công ty cần tiếp tục đầu tư thêm máy móc thiết bị; duy trì công tác bảo dưỡng và sửa chữa máy móc thiết bị một cách thường xuyên.

- Sử dụng công nghệ thông tin trong quản trị vật tư nói chung và trong công tác nhập, xuất vật tư nói riêng sẽ tạo điều kiện thuận lợi để hoàn thành tốt công việc, tránh tình trạng thiếu vật tư hay dự trữ vật tư quá nhiều:

Hiện nay, các phòng ban và bộ phận liên quan đến công tác quản trị vật tư của Công ty hoạt động theo cơ chế phát sinh công việc. Việc sử dụng hệ thống thông tin quản lý bằng các phần mềm chuyên dụng là rất cần thiết và thuận tiện, giảm bớt các hoạt động và chi phí ngoài cho Công ty. Thực tế cho thấy rằng sự phát triển của hệ thống thông tin như Fax, telex, v.v đã đơn giản hóa các khâu công việc của hoạt động quản trị vật tư, giảm bớt hàng loạt chi phí, nhanh gọn kịp thời, chính xác. Việc hiện đại hóa các phương tiện vận chuyển bốc dỡ bảo quản... cũng đã góp phần làm cho công tác quản trị vật tư được hiệu quả. Công ty nên áp dụng hệ thống quản lý vật tư thông qua các giao diện web như: Hệ thống quản lý kho – vật tư (PERP – Inv), hệ thống quản lý quy trình mua hàng, quản lý nhà cung cấp, quản lý hóa đơn, quản lý công nợ với nhà cung cấp, quản lý tồn kho. Cụ thể:

+ Hệ thống quản lý kho – vật tư: Thông qua giao diện web, các phòng ban, đơn vị có nhu cầu vật tư có thể tự cập nhật yêu cầu vào hệ thống, cán bộ phòng Vật tư tiếp nhận, theo dõi và xử lý nhanh chóng các yêu cầu này. Nhờ đó phòng ban, đơn vị yêu cầu kịp thời nắm bắt thông tin phản hồi từ bộ phận quản lý. Với hệ thống này, sẽ cải thiện công tác hành chính và tăng cường mối liên hệ quản lý chặt chẽ giữa các phòng ban và các đơn vị thuộc doanh nghiệp.

+ Quản lý nhập xuất vật tư tại kho và hỗ trợ tra cứu tồn kho tức thời: Nhờ

chức năng tra cứu lượng tồn kho của từng vật tư, bộ phận quản lý kho dễ dàng kiểm soát tồn kho và có các biện pháp xử lý kịp thời. Đồng thời, căn cứ trên lượng tồn này, cán bộ Phòng Vật tư có thể nhanh chóng phê duyệt yêu cầu vật tư của các đơn vị, phòng ban và xác định nhu cầu mua vật tư cần thiết cho tương lai.

+ Tự động hóa tính đơn giá vật tư: Giá mua cùng các chi phí thu mua liên quan đến từng giao dịch nhập vật tư sẽ được tập hợp để xác định đơn giá vật tư cuối kỳ theo một trong các phương pháp tính giá: Bình quân gia quyền, nhập trước xuất trước, nhập sau xuất trước, v.v.

+ Tự động hạch toán và tạo bút toán vật tư: Việc định khoản các giao dịch nhập xuất vật tư sẽ được thực hiện tự động trên cơ sở thông tin nhập xuất do bộ phận kho cập nhật cùng các tài khoản hạch toán được khai báo sẵn gắn với từng vật tư, giảm thiểu đáng kể công tác hạch toán thủ công trước đây của Kế toán vật tư. Hơn nữa, sau khi hình thành, các bút toán này được tự động chuyển sang phân hệ Kế toán tổng hợp của ứng dụng kế toán.

+ Kết nối với kế toán thanh toán: Thông tin nhận hàng tại kho sau khi cập nhật sẽ được tự động chia sẻ với ứng dụng kế toán, giúp hỗ trợ kế toán thanh toán đối chiếu hóa đơn mua hàng nhằm ghi nhận thông tin thực hiện hợp đồng tạo bút toán nhập vật tư.

+ Hệ thống mua hàng: Liên kết công việc của tất cả cán bộ phụ trách cung ứng vật tư/hàng hóa của Công ty. Bắt đầu từ khâu Lập phiếu yêu cầu mua hàng → Duyệt phiếu yêu cầu → Yêu cầu báo giá → Lựa chọn nhà cung cấp → Lập đơn hàng → Ký hợp đồng → Tiếp nhận hàng → Nhập kho và nhận hóa đơn mua hàng → Ghi nhận công nợ và thanh toán. Các thông tin được tuần tự bổ sung bởi các cán bộ tham gia trong quy trình mua hàng, chúng được liên kết, cập nhật tức thời và không có bất cứ sự trùng lặp nào. Công việc ở từng khâu được quy cách hóa và đơn giản hóa giúp cán bộ mua hàng xử lý công việc chính xác nhanh chóng và gọn nhẹ.

4.2.5. Sử dụng tiết kiệm vật tư

Sử dụng hợp lý, tiết kiệm trên cơ sở xác định mức dự toán chi phí nhằm hạ thấp mức tiêu hao vật tư trong giá thành sản phẩm, tăng thu nhập, tích lũy cho Công ty. Tổ chức tốt công tác hoạch định, phản ánh tình hình xuất dùng và sử dụng trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Việc sử dụng tiết kiệm vật tư có ý nghĩa vô cùng quan trọng, mang tính chiến lược để phát triển lâu dài và bền vững của Công ty. Để thực hiện tốt biện pháp này Công ty cần thực hiện hai nhóm biện pháp:

- Nhóm các biện pháp kỹ thuật

Làm tốt công tác phục vụ kỹ thuật cho sản xuất, đảm bảo máy móc thiết bị công tác luôn hoạt động chính xác, giảm bớt quá trình gia công thô, hạn chế tối thiểu phế liệu phát sinh mà vẫn nâng cao được chất lượng gia công của các chi tiết máy, v.v. Từ đó, sẽ làm tăng năng suất và chất lượng sản phẩm, ảnh hưởng tốt tới khả năng cạnh tranh trên thị trường. Đặc biệt là lượng vật tư hao hụt, số sản phẩm lỗi, phế phẩm sẽ giảm. Phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, cải tiến quản lý, tăng cường tiết kiệm tối đa nguyên – nhiên – vật liệu.

- Nhóm biện pháp tổ chức kinh tế

+ Hoàn thiện các định mức sử dụng vật tư, đảm bảo tính khoa học tiên tiến và thực hiện các định mức. Các định mức tiêu hao nguyên vật liệu được hoàn thiện sẽ là cơ sở quan trọng nhất để quản lý chặt chẽ, sử dụng tiết kiệm và hợp lý vật tư trong Công ty.

+ Hoàn thiện các nội quy, quy chế quản lý vật tư trong tất cả các khâu: Cung ứng vận chuyển vật tư về kho, quản lý và bảo quản vật tư trong kho, cấp phát, sử dụng vật tư trong sản xuất, cho đến khâu thu hồi và xử lý phế phẩm, phế liệu.

+ Hoàn thiện việc hạch toán, mở sổ sách theo dõi vật tư một cách khoa học và chặt chẽ.

+ Thực hiện chế độ kiểm tra định kỳ và kiểm tra đột xuất ở các khâu; phát

hiện kịp thời những sai sót, vi phạm quy chế quản lý sử dụng vật tư; ngăn chặn và xử lý nghiêm khắc, kịp thời các vụ tham ô, gian lận vật tư.

+ Tăng cường biện pháp giáo dục, đưa nội dung tiết kiệm vật tư vào phong trào thi đua sản xuất – tiết kiệm; có chế độ khen thưởng thích đáng để khuyến khích những thành tích tiết kiệm trong Công ty.

+ Bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ quản lý vật tư cho cán bộ và nhân viên làm công tác quản lý vật tư trong Công ty.

+ Từ kinh nghiệm thực tế điều hành sản xuất các năm qua, rút ra những bài học để chỉnh đốn bộ máy phát huy mặt mạnh tích cực, triệt tiêu những tiêu cực.

+ Công ty phải phấn đấu giảm giá thành bằng việc tiết kiệm nguyên vật liệu, nâng cao năng suất lao động và sử dụng có hiệu quả các yếu tố khác của quá trình sản xuất và phân phối sản phẩm.

4.2.6. Thực hiện các chiến lược chức năng chủ yếu nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh

- Chiến lược Marketing: Phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, gia tăng doanh số bằng cách tiến hành các biện pháp giá cả, tiếp thị, v.v.

- Chiến lược nguồn nhân lực: Bảo đảm lao động về số lượng và cơ cấu; chất lượng; trả công lao động hợp lý, tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc; cải thiện điều kiện làm việc.

- Chiến lược nghiên cứu và phát triển: Nghiên cứu cải tiến công nghệ hiện có, phát triển công nghệ mới trong sản xuất; nghiên cứu cải tiến, hoàn thiện, đổi mới trang thiết bị; nghiên cứu vật liệu mới thay thế.

4.3. Kiến nghị

4.3.1. Đối với Nhà nước và chính quyền địa phương

- Tạo điều kiện thông qua chính sách và pháp luật thông thoáng trong các thủ tục hành chính, thủ tục xuất nhập khẩu.

- Mở rộng quan hệ kinh tế đối ngoại góp phần tiếp thu, ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất.

- Tăng cường phối hợp các hoạt động xã hội, hoạt động thương mại.
- Xây dựng, nâng cấp cơ sở hạ tầng, giao thông đường bộ thuận lợi cho công tác vận chuyển vật tư được dễ dàng.

4.3.2 Đối với Công ty

Sau thời gian tìm hiểu tại Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh cùng với những kiến thức đã được học, tôi mạnh dạn đưa ra ý kiến của mình nhằm góp phần hoàn thiện hơn nữa công tác quản trị vật tư tại Công ty:

- Công ty nên xây dựng một hệ thống kho bãi hợp lý do đặc điểm vật tư của Công ty có đặc điểm cồng kềnh, tốn nhiều diện tích và có nhiên liệu dễ cháy. Mỗi chủng loại vật tư cần đặt tại một kho nhỏ, riêng biệt chống xúc tác lẫn nhau gây hao hụt và mất phẩm chất.
- Công ty cần chú trọng hơn nữa việc kiểm tra chất lượng vật tư trước khi nhập kho. Vì nhập được vật tư đảm bảo chất lượng và thông số kỹ thuật góp phần tích cực vào việc tiết kiệm vật tư.
- Do sự biến động về giá cả vật tư là tương đối lớn, vì vậy Công ty nên tìm nhà cung cấp ổn định (trong và ngoài nước) nhằm hạ thấp chi phí vật tư đầu vào.
- Chăm lo đời sống của người lao động trong Công ty. Tăng cường công tác đảm bảo an toàn lao động sản xuất.

KẾT LUẬN

Quản trị vật tư chiếm một vị trí quan trọng trong toàn bộ công tác quản trị của Công ty. Quản trị vật tư giúp Công ty theo dõi về số lượng, chất lượng, chủng loại, giá trị vật tư nhập, xuất, tồn kho, nắm được tình hình, lập kế hoạch và chỉ đạo sản xuất. Từ đó, tạo điều kiện cho nhà quản lý đề ra những biện pháp hữu hiệu nhằm giảm chi phí hạ giá thành sản phẩm đảm bảo chất lượng sản phẩm, từ đó tăng lợi nhuận cho Công ty. Làm tốt công tác quản trị vật tư thì mới thúc đẩy nhanh được việc nâng cao hiệu quả sử dụng vốn lưu động, giúp Công ty tồn tại, đứng vững và phát triển trên thị trường.

Công ty Cổ phần Cấu kiện bê tông Hoàng Anh, là Công ty chuyên sản xuất, xây dựng bê tông, với uy tín và thương hiệu trên thị trường đang ngày càng khẳng định vị trí của mình. Tuy nhiên, với sự biến động to lớn trong thị trường xây dựng hiện nay thì để đứng vững trên thị trường Công ty cần phải xây dựng cho mình chiến lược kinh doanh giải quyết tốt các khâu nguyên liệu đầu vào, sản xuất và tiêu thụ. Trong đó, nguyên liệu đầu vào đóng vai trò quan trọng đầu tiên mà nhà quản trị vật tư cần phải giải quyết tốt.

Sau một thời gian học tập chương trình đào tạo cao học chuyên ngành quản trị kinh doanh tại trường Đại học Kinh tế & Quản trị kinh doanh và qua quá trình nghiên cứu thực tiễn tại Công ty cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh, tôi đã thực hiện đề tài: “Quản trị vật tư của Công ty Cổ phần cấu kiện bê tông Hoàng Anh”. Nội dung đề tài tập trung vào một số nội dung chính sau:

- Hệ thống hoá các vấn đề lý luận chung về công tác quản trị vật tư trong doanh nghiệp.
- Vận dụng lý luận để phân tích quá trình quản trị vật tư cho Công ty cổ phần Cấu kiện bê tông Hoàng Anh. Cụ thể là phân tích các giai đoạn lập kế hoạch; tổ chức mua sắm; tổ chức nhập, xuất vật tư; tổ chức dự trữ, bảo quản vật tư và tổ chức sử dụng vật tư. Từ đó, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị vật tư trong Công ty, chủ yếu là các yếu tố về chính sách pháp luật, thị trường vật tư, các nhà cung cấp, khoa học công nghệ, bộ máy tổ chức làm công tác quản trị và hệ thống thông tin trong Công ty.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm thực hiện quản trị vật tư hiệu quả hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty Cổ phần cầu kiện bê tông Hoàng Anh (2008), *Giới thiệu về quá trình hình thành và cơ cấu tổ chức của Công ty*, Nam Định.
2. Công ty Cổ phần cầu kiện bê tông Hoàng Anh (2009), *Biện pháp quản lý sản xuất và hướng dẫn kiểm soát chất lượng bê tông ly tâm của Công ty*, Nam Định.
3. Công ty Cổ phần cầu kiện bê tông Hoàng Anh (2011), *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2011 và mục tiêu nhiệm vụ kế hoạch năm 2012*, Nam Định.
4. Công ty Cổ phần cầu kiện bê tông Hoàng Anh (2012), *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2012 và mục tiêu nhiệm vụ kế hoạch năm 2013*, Nam Định.
5. Công ty Cổ phần cầu kiện bê tông Hoàng Anh (2013), *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2013 và mục tiêu nhiệm vụ kế hoạch năm 2014*, Nam Định.
6. Công ty Cổ phần cầu kiện bê tông Hoàng Anh (2014), *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2014 và mục tiêu nhiệm vụ kế hoạch năm 2015*, Nam Định.
7. PGS. Trần Hữu Cường (2006), *Bài giảng Quản trị học*, NXB Nông nghiệp, Hà Nội.
8. PGS.TS Đặng Đình Đào (2002), *Giáo trình thương mại doanh nghiệp*, NXB Thống kê, Hà Nội.
9. Nguyễn Thành Độ (2002), *Giáo trình Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
10. TS. Đoàn Thị Thu Hà; TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2006), *Giáo trình Quản trị học*, trường ĐH Kinh tế quốc dân, NXB Thống kê, Hà Nội.

11. Phan Khắc Hồng (2003), *Giáo trình Quản trị vật tư – kỹ thuật*, trường ĐH Lâm nghiệp, NXB Nông nghiệp, Hà Nội.
12. TS. Nguyễn Thanh Liêm (2006), *Giáo trình quản trị sản xuất*, NXB Tài chính, Hà Nội.
13. TS. Nguyễn Văn Nghiên (2008), *Giáo trình quản lý sản xuất và tác nghiệp*, NXB Giáo dục, Hà Nội.