

Đông Anh, ngày 28 tháng 3 năm 2024

**BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH VỀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT
KINH DOANH NĂM 2023, MỤC TIÊU, NHIỆM VỤ NĂM 2024**

PHẦN THỨ NHẤT
KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2023

Năm 2023, kinh tế thế giới có nhiều biến động, xung đột giữa Nga và Ukraine đã làm đứt gãy chuỗi cung ứng nguyên – nhiên vật liệu, suy giảm đầu tư, tổng cầu thấp, ảnh hưởng không nhỏ tới Việt Nam. Doanh thu của Công ty giảm sút so với năm 2022. Trước tình hình đó, Ban điều hành Công ty cùng với các tổ chức đoàn thể đã tập trung lãnh chỉ đạo thực hiện các biện pháp quản lý sản xuất, chất lượng sản phẩm, giảm chi phí, điều chỉnh kế hoạch, nguồn nhân lực linh hoạt, phù hợp.

1- ĐẶC ĐIỂM TÌNH HÌNH

- Ảnh hưởng của chiến tranh Nga – Ukraine, khiến chuỗi cung cấp gặp nhiều khó khăn.

- Khách hàng liên tục điều chỉnh giảm dự kiến đặt hàng dẫn đến các tháng cuối năm kế hoạch sản xuất giảm sút...

2- KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH:

- Các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh:

TT	Các chỉ tiêu	ĐVT	Thực hiện 2023	So với kế hoạch 2023 (%)	So với năm 2022 (%)
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	1.202	85%	84%
2	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	39,2	112%	113%
3	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	31,3	112%	113%
4	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	35,2	130%	125%
5	Thu nhập bình quân/ người/ tháng	Triệu đồng	11	11	100%

Về thực hiện các mục tiêu KPI: có 81/116 chỉ tiêu có kết quả thực hiện đạt mục tiêu đề ra.

2.1- Công tác đầu tư xây dựng cơ bản và chế tạo, quản lý thiết bị

- Về Công tác đầu tư: Công ty đẩy mạnh đầu tư bổ sung máy móc, thiết bị, cơ sở vật chất để phục vụ phát triển sản xuất kinh doanh là 22,585 tỷ (bằng 86,5% so với kế hoạch đầu tư năm 2023) cụ thể như sau:

+ Đầu tư mua máy móc, thiết bị phục vụ sản xuất là 21,24 tỷ đồng để cải tiến, thay đổi công nghệ sản xuất.

+ Đầu tư xây dựng cơ bản là 989 triệu đồng để cải tạo

+ Chuyển đổi số và phần mềm: 355 triệu đồng

Trong tình hình đó, Công ty đã tăng cường công tác quản lý lao động để điều tiết cho phù hợp. Kiểm soát chặt việc sử dụng lao động để tiết giảm chi phí.

+ Tăng cường chỉ đạo sắp xếp lại tổ chức sản xuất và mặt bằng các đơn vị.

+ Đẩy mạnh việc số hóa một số thiết bị và công tác quản lý để đáp ứng chủ trương của Công ty và giảm chi phí.

Trong năm, Công ty cũng rất chú trọng công tác trung tu, duy tu, bảo dưỡng các thiết bị: Trung tu 265 thiết bị (bằng 2022), bảo dưỡng được 2141 thiết bị (tăng 0,65% so với năm 2022), cải tạo được 52 thiết bị (tăng 10,6% so với năm 2022), tự chế tạo 09 thiết bị (bằng so với năm 2022).

2.2- Công tác kế hoạch - điều hành sản xuất:

Đầu năm doanh thu dự kiến khá cao, sau đó do tình hình kinh tế khó khăn chung trong nước và thế giới, khách hàng điều chỉnh đơn hàng nhiều lần, đặc biệt giảm sâu từ tháng 7 đến tháng 9, tháng 12. Các tháng cuối năm không cao hơn các tháng đầu năm như những năm trước (bình quân ~ 93 tỷ đồng/tháng).

Tuy nhiên, việc giảm kế hoạch sản xuất, không giảm đều giữa các model dẫn đến có những sản phẩm đơn hàng lại rất cao, điều này gây nhiều khó khăn cho việc điều hành sản xuất.

2.3- Công tác chế thử sản phẩm và đưa vào sản xuất loạt:

Trong năm 2023, đã triển khai chế thử 146 cụm sản phẩm (giảm 8% so với năm 2022), đưa vào sản xuất loạt 79 sản phẩm (giảm 25% so với năm 2022). Sản phẩm chế thử chủ yếu hướng đến thị trường xuất khẩu (thông qua khách hàng TTI).

Số lượng chế thử sản phẩm ô tô giảm mạnh, do năm 2023 không nằm trong chu kỳ thay đổi đời xe.

Đối với các sản phẩm ngoài xe máy, Công ty chế thử thành công 41 sản phẩm. Doanh thu sản phẩm ngoài xe máy đạt 49,64 tỷ đồng (bằng 4,13% so với doanh thu), giảm 2,7% so với năm 2022.

2.4- Công tác sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, công nghệ:

Năm 2023, số sáng kiến đạt 263 sáng kiến tăng 3,3% so với 2022. Giá trị làm lợi từ sáng kiến đạt 2,078 tỷ đồng, tăng 89% so với mục tiêu năm 2023, giúp tiết kiệm vật tư, tăng năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất kinh doanh.

Trong năm 2023, công ty đã triển khai nhiều dự án lớn hướng tới mục tiêu số hóa trong công tác quản lý sản xuất và công nghệ: Lập và theo dõi kế hoạch sản xuất bằng phần mềm; Tinh gọn sản xuất và chuyển đổi số; Năng suất lao động thực tế; Tiêu chuẩn hóa về thiết kế và sản xuất khuôn gá... Các dự án và sáng kiến trong năm đã mang lại hiệu quả rõ rệt, tiết kiệm thời gian vận chuyển, tăng năng suất lao động, giảm tồn kho...

2.5- Công tác quản lý chất lượng sản phẩm:

Năm 2023, công tác chất lượng sản phẩm của Công ty tốt hơn so với năm 2022. Tỷ lệ sai hỏng theo số lượng toàn công ty năm 2023: 0,166% giảm 13,18% so với mục tiêu và giảm 15,78% so với năm 2022.

2.6- Công tác quản lý tài chính:

Năm 2023 là năm đầy biến động, xung đột vũ trang của một số nước lớn trên thế giới dẫn đến nhiều khó khăn trong chuỗi cung ứng; trong khi đó doanh thu giảm sút. Tuy nhiên, với sự nỗ lực của HĐQT, Ban lãnh đạo và toàn thể CBCNV Công ty trong công tác chuyển đổi số, công tác sáng kiến, tiết kiệm chi phí; đặc biệt là việc Công ty đã hoàn thành việc tăng bổ sung vốn điều lệ đã góp phần giảm chi phí vay, nên hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng được cải thiện tốt hơn. Cụ thể năm 2023 có tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu cao, nên mặc dù doanh thu có giảm hơn năm trước, nhưng lợi nhuận cao hơn, thu nhập của CBCNV ổn định.

2.7- Công tác Lao động - Tiền lương - Chế độ chính sách cho người lao động

Năm 2023, chứng kiến 1 năm khó khăn với Công ty, doanh thu giảm sút so với năm 2022. Tuy nhiên, Công ty đã cố gắng đảm bảo việc làm cho gần 1.300 CBCNV với mức thu nhập bình quân 11 triệu đồng/người/tháng; thực hiện đầy đủ nghĩa vụ, chế độ chính sách, phúc lợi đối với người lao động, đóng bảo hiểm xã hội cho 100% CBCNV. Duy trì thực hiện các chế độ: tham quan, nghỉ mát, quà sinh nhật, thăm hỏi ốm đau, trợ cấp đột xuất...

Công ty chỉ đạo các đơn vị linh hoạt trong việc bố trí thời gian lao động theo kế hoạch sản xuất hàng tháng, chủ động cân đối lao động giữa các đơn vị thừa năng lực hỗ trợ các đơn vị thiếu năng lực.

Triển khai dự án xác định năng suất lao động thực tế nhằm đánh giá chính xác năng lực sản xuất của thiết bị, từ đó xác định được năng lực của Công ty phục vụ cho công tác xây dựng kế hoạch sản xuất được chính xác hơn.

2.8- Công tác An toàn lao động, 5S - Đời sống - Phong trào:

Ý thức thực hiện 5S trong CBCNV được nâng cao trong những năm gần đây. Hoạt động 5S có nhiều chuyển biến tích cực, tất cả các vị trí đều có tiêu chuẩn bằng hình ảnh và được fix cố định.

Năm 2023, toàn Công ty vẫn xảy ra 4 vụ TNLĐ, nhiều hơn năm 2022 là 2 vụ. Nguyên nhân chủ yếu dẫn tới tai nạn đều là do ý thức thực thi của người lao động không tuân thủ đúng quy trình, quy định vận hành thiết bị.

Trong năm, đã động viên, khen thưởng kịp thời cho 16 lượt tập thể; 4.135 lượt cá nhân có thành tích trong công tác với tổng số tiền 980 triệu đồng.

Bên cạnh đó, Công ty luôn quan tâm tới các hoạt động từ thiện: Hỗ trợ Công đoàn ngành Công thương Hà Nội tặng các phần quà, suất quà, vé xe cho người lao động nghèo về quê ăn tết. Phát động và thực hiện chương trình “Mùa xuân tình nguyện” tặng quà các em học sinh nghèo tại xã Phi Hải, Quảng Hòa, Cao Bằng.

PHẦN THỨ HAI: MỤC TIÊU, NHIỆM VỤ NĂM 2024

1- MỘT SỐ DỰ BÁO CHO NĂM 2024:

1.1- Thuận lợi:

- Chất lượng máy móc thiết bị được đầu tư theo hướng tiên tiến hiện đại. Nhà xưởng, cơ sở hạ tầng được đầu tư mới tạo điều kiện thuận lợi nhất cho sản xuất.

- Một số dự án số hóa và chuyển đổi số, tự động hóa được áp dụng tạo điều kiện cho sản xuất kinh doanh được thuận lợi.

1.2- Khó khăn:

- Đơn hàng của khách hàng thay đổi liên tục do nhu cầu xuất khẩu, dẫn tới khó khăn trong việc chuẩn bị vật tư sản xuất.

- Số sản phẩm ô tô đưa vào chế thử cũng như sản xuất loạt nhiều, yêu cầu chất lượng cao trong khi năng lực của Công ty chưa thực sự đáp ứng yêu cầu..

- Áp lực giảm giá bán theo lộ trình của khách hàng trong khi giá cả vật tư có nhiều biến động.

2- KẾ HOẠCH NĂM 2024:

Trước diễn biến khó lường tình hình kinh tế thế giới và Việt Nam, giá cả vật tư, nguyên, nhiên vật liệu tiếp tục có nhiều biến động, điều này sẽ là trở ngại cho sản xuất kinh doanh của Công ty. Hiện nay thị trường xe máy có xu hướng đi xuống, nên doanh thu về phụ tùng xe máy sẽ giảm. Công ty đang tích cực tìm kiếm các sản phẩm ngoài xe máy, tuy nhiên bước đầu chưa có đột biến về doanh thu. Vì vậy từ năm 2024 đến những năm tiếp theo mục tiêu tăng trưởng doanh thu sẽ gặp nhiều khó khăn. Ban điều hành thống nhất đề ra các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty như sau:

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Kế hoạch 2024	% kế hoạch 2024/ thực hiện 2023
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	1.130	94%
2	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	29,4	94%
3	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	32	96%
4	Thu nhập bình quân/ người/ tháng	Triệu đồng	11	100%

- Năm 2024 Công ty tiếp tục lựa chọn chủ đề: **“Thay đổi để tồn tại và phát triển bền vững”**, với bước đệm là năm 2023, Công ty sẽ thực hiện mạnh các biện pháp nhằm thay đổi trên mọi phương diện SXKD năm 2024, sẵn sàng nắm bắt cơ hội để phát triển sản xuất và kinh doanh; duy trì việc làm và thu nhập cho người lao động; tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

- Mục tiêu KPI đối với một số chỉ tiêu quan trọng như sau:

+ Năng suất lao động: tăng 6,8% so với 2023.

+ Tỷ trọng doanh thu sản phẩm ngoài xe máy: $\geq 4,7\%$ tổng doanh thu.

+ Tỷ lệ sai hỏng sản phẩm: giảm $\geq 5\%$ so với 2023.

Tiếp tục triển khai chương trình dài hạn **“Tinh gọn sản xuất và chuyển đổi số”** để tiết kiệm chi phí, tăng sức cạnh tranh, thu hút được khách hàng và phát triển bền vững. Trước mắt, Công ty gấp rút hoàn thành chương trình tinh gọn sản xuất, đẩy mạnh số hóa dữ liệu sản xuất; áp dụng công nghệ số vào điều hành sản xuất của Công ty; giám sát và kiểm soát được tức thời các thông số, chỉ số sản xuất của Công ty từ xa thông qua hệ thống điện tử liên quan; giảm chi phí lao động so với hiện tại.

Tích cực kêu gọi CBCNV, người lao động ra sức thi đua, phấn đấu hoàn thành các mục tiêu của năm 2024, thiết thực hướng tới kỉ niệm 50 năm ngày thành lập, đánh dấu 1 mốc son chói lọi trên con đường xây dựng và phát triển của Công ty.

2.1- Công tác đầu tư xây dựng cơ bản và sửa chữa, chế tạo thiết bị, các dự án:

- Về công tác đầu tư thiết bị sản xuất để nâng cao năng lực số hoá và chuyển đổi số, các thiết bị có tính tự động hoá cao phục vụ cho các sản phẩm trọng điểm và đầu tư xây dựng cơ bản để cải tạo nhà xưởng sản xuất, hướng tới kỷ niệm 50 năm thành lập công ty dự kiến tổng giá trị đầu tư là 25,426 tỷ đồng (trong đó đầu tư thiết bị là 17,51 tỷ , đầu tư xây dựng cơ bản là 3,594 tỷ, chuyển đổi số và phần mềm quản lý 3,196 tỷ đồng).

- Áp dụng công nghệ số để quản lý các điều kiện vận hành thiết bị, giám sát quy trình công nghệ, không ảnh hưởng tới sản xuất. Tiêu chuẩn hóa thông số thiết bị, phụ tùng, đồ gá, dụng cụ hỗ trợ... đảm bảo liên kết hiệu quả trong sản xuất theo line.

2.2- Công tác điều hành sản xuất - kỹ thuật công nghệ:

Năm 2024, Công ty tiếp tục đảm bảo 100% sản phẩm mới đưa vào sản xuất loạt được lập tiến độ chi tiết ngày.

Rà soát cải tiến công nghệ các sản phẩm còn vướng mắc chất lượng như các sản phẩm đang tạm chấp nhận giao hàng, các sản phẩm có nhiều công đoạn phát sinh (kiểm chọn, xử lý...) để bỏ bớt nguyên công.

Tập trung cải tiến các sản phẩm có chi phí sản xuất lớn, giá bán yêu cầu cạnh tranh...

Áp dụng công nghệ số vào thực tế sản xuất thông qua dự án “Lập và theo dõi kế hoạch sản xuất tự động” giảm thiểu sự bị động của con người trong công tác lập và kiểm soát tiến độ, đảm bảo không có hàng giao chậm, giao thiếu do lỗi lập tiến độ; dự án “Chương trình chuyển đổi số” nhằm đáp ứng xu hướng phát triển chung của các doanh nghiệp thời đại công nghiệp 4.0.

Kịp thời xử lý các trường hợp thiếu, chậm vật tư do nhà cung cấp không đáp ứng kịp; các đơn hàng thay đổi thường xuyên.

2.3- Công tác chế thử sản phẩm:

Năm 2024 dự kiến chế thử trên 110 cụm sản phẩm mới, phần đầu 100% số sản phẩm chế thử đạt chất lượng để đưa vào sản xuất loạt.

2.4- Công tác sáng kiến cải tiến kỹ thuật:

Mục tiêu năm 2024: có trên 230 sáng kiến (tăng 3% so với mục tiêu năm 2023) với giá trị làm lợi đạt $\geq 1,1$ tỷ đồng, tập trung cải tiến các sản phẩm có sai hỏng lớn, các sản phẩm đang vướng mắc về chất lượng, các hạng mục công việc có chi phí giá trị lớn để giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm.

2.5- Công tác chất lượng sản phẩm:

- Duy trì áp dụng hệ thống quản lý chất lượng 9001; chuẩn bị tốt công tác đánh giá chứng nhận HTQLCL IATF16949.

- Cùng cố hoạt động “Công nhân chất lượng”, “Tổ chất lượng”.

- Phần đầu thực hiện đạt các mục tiêu về chất lượng: Giảm tỷ lệ sai hỏng sản phẩm theo số lượng toàn công ty năm 2024 $\leq 0,1577\%$ (Giảm 5% so với thực hiện năm 2023).

- Tập trung kiểm soát chất lượng nhóm sản phẩm lắp trong động cơ, nhóm sản phẩm ghép cụm và kiểm soát chất lượng tại các công đoạn đặc biệt: Hàn, Nhiệt luyện, Mạ, Đúc...

- Duy trì công tác thanh tra hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chí thanh tra, thanh tra theo chủ đề, cải tiến công tác kiểm soát chất lượng trên các công đoạn sản xuất và kiểm tra sản phẩm trước khi giao hàng.

- Chỉ đạo các đơn vị kiểm soát và theo dõi các chỉ tiêu KPI chất lượng: Giảm lỗi đền bù sản phẩm NG khách hàng khiếu nại; Giảm lỗi vi phạm thanh tra chất lượng; Giảm lỗi chậm đổi sách và lỗi đổi sách không có nguyên nhân gốc,...

2.6- Công tác tài chính

Năm 2024 được nhận định là năm tiếp tục khó khăn do xung đột vũ trang của một số nước trên thế giới, dẫn đến giá cả nguyên, nhiên vật liệu diễn biến khó lường.

Doanh thu mặt hàng xe máy có chiều hướng bão hòa và giảm sút, máy móc thiết bị hiện có của Công ty bắt đầu đến giai đoạn cần cải tạo, sửa chữa, bổ sung. Chi phí cho các dự án chuyển đổi số để theo kịp xu thế và nâng cao năng lực cạnh tranh. Để đảm bảo nguồn vốn phục vụ sản xuất kinh doanh, đầu tư và đồng thời sản xuất kinh doanh có lãi. Về công tác tài chính, Công ty đưa ra các giải pháp chủ yếu, cụ thể như sau:

- Thực hiện số hóa triệt để trong công tác quản lý tài chính nhằm tiết kiệm chi phí, nhân lực, kiểm soát và quản lý chặt chẽ chi tiết hơn về từng hạng mục chi phí, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Tìm nguồn vay vốn trung, dài hạn có lãi suất thấp phục vụ đầu tư nâng cao năng lực sản xuất từ phía ngân hàng.

- Tận dụng sự hỗ trợ của Nhà nước từ các chính sách ưu đãi về thuế, tiền thuê đất.

- Hạn chế thấp nhất các khoản mục đầu tư ngoài kế hoạch.

2.7- Công tác Tổ chức Lao động - Tiền lương - Đào tạo nguồn nhân lực

Cố gắng đảm bảo việc làm và ổn định thu nhập cho CBCNV trong điều kiện doanh thu giảm. Thực hiện đầy đủ các chế độ và cải tiến công tác nâng bậc, nâng lương đối với CBCNV.

- Tiếp tục đẩy mạnh triển khai số hóa trong tất cả các lĩnh vực hoạt động của Công ty từ quản lý hệ thống, quản lý sản xuất, quản lý chất lượng, thiết bị, kế hoạch, kho tàng, giao nhận hàng hóa...vv

- Hoàn thành triển khai dự án xây dựng năng suất lao động thực tế.

- Rà soát và chuẩn hóa lại các loại chi phí làm cơ sở cho việc kiểm soát giá thành, xây dựng giá bán hợp lý.

- Rà soát quy chế hưởng lương để sửa đổi, cải tiến để xóa bỏ việc có 2 đánh giá tiền lương (đánh giá phân xưởng và đánh giá Công ty) và xây dựng mức lương theo vị trí công việc để giảm bớt việc cùng một vị trí công việc nhưng lại có mức hưởng thù khác nhau.

- Sửa đổi để hoàn thiện hơn bộ tiêu chí đánh giá, phân loại cán bộ quản lý và nhân viên văn phòng giúp cho việc sử dụng, bố trí và trả lương được chính xác hơn.

- Tiếp tục cải tiến công tác đào tạo theo hướng các nội dung đào tạo phải đáp ứng và phù hợp với các mục tiêu, chương trình mà Công ty hướng tới. Dự kiến năm 2024 tổng số lượt người được đào tạo là trên ≥ 17.000 lượt CBCNV, trong đó tập trung đào tạo đội ngũ cán bộ, nhân viên về chuyển đổi số, từng bước số hóa các công cụ lao động, đáp ứng tốt hơn yêu cầu của SXKD trong tình hình mới. Đào tạo quản lý và chỉ đạo sản xuất theo phương pháp của Toyota. Ngoài ra, cũng ưu tiên đào tạo nâng cao kỹ năng, tay nghề, an toàn khi vận hành thiết bị cho CBCNV đặc biệt là những lao động phải chuyển đổi nghề, những lao động làm việc trong điều kiện nặng nhọc, nguy hiểm.


2.8- Công tác An toàn lao động - Đời sống - Phong trào:

Xây dựng và thực hiện các biện pháp nhằm giảm thiểu số vụ tai nạn lao động, tạo điều kiện yên tâm công tác cho công nhân dệt dáp.

Nghiên cứu, cải tiến, thay đổi chủng loại một số loại bảo hộ lao động để phù hợp với điều kiện làm việc của CBCNV; hỗ trợ đời sống của CBCNV, đặc biệt là những CBCNV có hoàn cảnh khó khăn.

Duy trì những thành tích đã đạt được trong việc thực hiện 5S, đặc biệt trong vệ sinh, bảo dưỡng thiết bị, đẩy mạnh công tác an toàn phòng chống cháy nổ.

Năm 2023 đi qua với vô vàn khó khăn và thách thức, tuy nhiên với sự đồng lòng, quyết tâm và cố gắng phấn đấu toàn Công ty, chúng ta đã đạt được những kết quả đáng khích lệ. Năm 2024 được đánh ra là năm có nhiều khó khăn, thách thức, để hoàn thành các công tác, kế hoạch năm 2024, chúng tôi rất mong tiếp tục nhận được sự quan tâm, hỗ trợ của HĐQT, BKS, quý cổ đông và đặc biệt sự đoàn kết nỗ lực hơn nữa của toàn thể CBCNV.

Xin trân trọng cảm ơn! 

**T/M BAN ĐIỀU HÀNH
TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY**



