

Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần xây lắp I Nam Định

Nguyễn Thị Hương

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường ĐH Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp

Xây dựng là ngành sản xuất vật chất đặc biệt, tạo ra cơ sở vật chất và kỹ thuật ban đầu cho xã hội. Nhiệm vụ chủ yếu của công nghiệp xây dựng là đảm bảo nâng cao nhanh chóng năng lực sản xuất của các ngành, các khu vực kinh tế có kế hoạch và phân bố hợp lý sản xuất. Công nghiệp xây dựng là một trong những ngành kinh tế lớn của nền kinh tế, có tác dụng quan trọng đối với tốc độ tăng trưởng kinh tế, đẩy mạnh phát triển khoa học kỹ thuật, văn hóa, nghệ thuật. Điều này tạo nên sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp xây dựng về mọi mặt. Doanh nghiệp nào có đủ sức cạnh tranh chừng đó doanh nghiệp ấy càng mạnh, hoạt động càng hiệu quả.

1. Thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Xây lắp I Nam Định

Công ty Cổ phần Xây lắp I Nam Định là doanh nghiệp Nhà nước được thành lập từ năm 1960; được cổ phần hóa từ năm 2006, cũng nằm trong vòng xoáy cạnh tranh đó. Là một công ty có kinh nghiệm cũng như uy tín với thị trường xây dựng Nam Định, tuy nhiên trước sự phát triển của các doanh nghiệp xây dựng công ty cũng gặp không ít khó khăn, điều này đặt ra cho công ty những yêu cầu phải nghiên cứu và hoàn thiện giải pháp định hướng phát triển nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, để không chỉ đứng vững mà còn phát triển mạnh trên thị trường.

Về chủng loại sản phẩm: từ xây dựng các công trình giao thông vận tải, công trình đô thị, hệ thống kênh nước, xây nhà ở, mua bán vật tư... nên công ty luôn luôn chủ động việc sắp xếp công việc hợp lý tránh thời gian nhàn rỗi.

Chất lượng công trình được hình thành từ khâu thiết kế tới tổ chức sản xuất và ngay cả sau khi bàn giao công trình cho chủ đầu tư (người mua). Chất lượng công trình chịu tác động của nhiều yếu tố: trình độ người lao động, độ hiện đại của dây chuyền sản xuất, máy móc thi công, trình độ quản lý... Với đội ngũ kỹ sư có trình độ chuyên môn chiếm 30,31%, công nhân lành nghề thợ bậc 5 trở lên chiếm 50,38% tổng số lao động nên chất lượng công trình luôn luôn được đảm bảo. Công trình không chỉ tốt, bền, an toàn mà còn đáp ứng về hình thức đẹp do thị hiếu người tiêu dùng ngày càng tăng.

Giá cả là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định thị phần của doanh nghiệp và khả năng

sinh lời của nó. Đồng thời giá là công cụ linh hoạt và mềm dẻo nhất trong cạnh tranh. Cạnh tranh bằng chi phí thấp là một chiến lược cạnh tranh được nhiều doanh nghiệp quan tâm. So với các công ty khác, công ty cổ phần xây lắp I Nam Định đã lựa chọn giá nhận thầu thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh, vừa kéo được khách hàng về phía công ty, vừa tạo được công ăn việc làm cho rất nhiều lao động phổ thông.... Với chính sách giá thấp so với đối thủ cạnh tranh điều đó đã giúp cho công ty nhận được nhiều công trình bằng chứng là doanh thu của công ty tăng liên tục qua các năm.

Biện pháp thi công thể hiện năng lực kỹ thuật của doanh nghiệp, là một trong hai yếu tố quyết định trúng thầu của bên mời thầu. Với số lượng máy móc thiết bị tương đối lớn, phù hợp, số lượng công nhân luôn đáp ứng mọi công trình vì thế mà công ty luôn hoàn thành đúng tiến độ cho bên chủ đầu tư.

Công ty cổ phần xây lắp I Nam Định đã xây dựng được uy tín cao trong lĩnh vực xây dựng. Với một đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật giàu kinh nghiệm và công nhân lành nghề, địa bàn hoạt động rộng, công ty đã và đang tham gia xây dựng nhiều công trình quan trọng. Vì vậy, kinh nghiệm xây dựng của công ty cũng ngày một được nâng cao hơn. Các dự án của công ty luôn hoàn thành đúng tiến độ, chất lượng và được các chủ đầu tư đánh giá cao.

2. Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty cổ phần xây dựng hạ tầng Nam Định

2.1. Đầu tư và phát triển nguồn nhân lực của công ty

*Mục tiêu của giải pháp:

- Xây dựng và củng cố đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật của công ty lĩnh thông nghề nghiệp, có ý thức trách nhiệm cao trong công việc, chấp hành phân công của tổ chức

- Trẻ hóa đội ngũ cán bộ lãnh đạo chủ chốt của công ty, thường xuyên tổ chức các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cũng như trình độ xã hội đối với các đồng chí trong bộ máy lãnh đạo, mạnh dạn sắp xếp kỹ sư trẻ vào các vị trí quản lý.

- Xây dựng lực lượng lao động lành nghề, chuyên sâu, thành thạo trong công việc có ý thức chấp hành tốt kỷ luật lao động.

- Duy trì các quý khen thưởng, quý phúc lợi và các quý khác nhằm chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên của công ty ngày một nâng cao.

* Nội dung của giải pháp:

Điều kiện thực hiện

- Cần có số lượng vốn nhất định để đầu tư cho việc phát triển, nâng cao năng lực của nguồn nhân lực.

- Các biện pháp nâng cao năng lực của nguồn nhân lực cần phải được tiến hành một cách thường xuyên và lâu dài.

Phương thức thực hiện:

- Sàng lọc đội ngũ cán bộ công nhân viên tuổi cao, sức khỏe kém, trình độ lạc hậu, năng lực yếu cho nghỉ chế độ hoặc chuyển làm các công việc đơn giản khác.

- Hàng năm tổ chức các cuộc sát hạch để kiểm tra trình độ của đội ngũ cán bộ, có kế hoạch tuyển chọn đội ngũ cán bộ kế cận thông qua thi cử chứ không theo nguyên tắc đề bạt như trước.

- Đầu tư mới trang thiết bị làm việc cho các cán bộ công nhân viên trong công ty để tạo điều kiện làm việc thuận lợi, kích thích tinh thần làm việc hăng hái của họ.

- Đối với công tác đào tạo:

+ Lập kế hoạch và thực hiện quy hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ công nhân viên theo đúng yêu cầu nhiệm vụ thường xuyên hàng năm. Trong kế hoạch cần xác định rõ đối tượng đào tạo, số lượng đào tạo, bố trí sử dụng lao động sau khi đào tạo.

+ Ngoài việc cử người đi đào tạo, công ty nên khuyến khích toàn bộ cán bộ công nhân viên tự học thông qua các hình thức thi thợ giỏi, qua chính sách tuyển dụng bằng hình thức thi tuyển...

- Công ty cũng thường xuyên đôn đốc, hướng dẫn cho các đơn vị thực hiện tốt công tác chăm sóc sức khỏe cho cán bộ công nhân viên, vệ sinh phòng bệnh, vệ sinh môi trường cho người lao động.

* Kết quả: Giám sát số lượng lao động kém chất lượng, đồng thời xây dựng được bộ máy quản lý đơn giản, gọn nhẹ, có hiệu quả.

2.2. Nâng cao năng lực tài chính

* Mục tiêu của giải pháp:

- Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn trong quan hệ với phát triển nhanh và bền vững công ty. Hiệu quả sử dụng vốn cao là tiền đề để phát triển sản xuất kinh doanh và cũng là mục đích cao nhất của nâng cao năng lực tài chính

- Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn trên cơ sở tuân thủ các quy định của pháp luật, văn hóa kinh doanh. Không vì lợi nhuận mà vi phạm các quy định của pháp luật, vi phạm đạo đức kinh doanh.

- Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn gắn liền với việc đảm bảo và nâng cao đời sống người lao động.

* Nội dung của giải pháp:

Điều kiện thực hiện

- Công ty phải có kế hoạch rõ ràng về các phương án phát triển vốn trong những năm sắp tới.

- Gắn công tác thu hồi vốn với kế hoạch sản xuất của từng đơn vị.

- Các cán bộ làm công tác thu hồi vốn phải có kiến thức pháp luật, kinh tế tài chính, có khả năng thương lượng, thuyết phục, có tinh thần trách nhiệm cao.

- Phải có đội ngũ quản trị tài chính vừa có đức, vừa có tài, vừa có khả năng phân tích và phán đoán tài chính chính xác, đảm bảo phản ánh trung thực tình hình tài chính của Công ty trong khung an toàn, lành mạnh.

Phương thức thực hiện

Giảm chi phí vốn: Bằng cách huy động tối đa các nguồn vốn khả thi với chi phí thấp. Dự kiến công ty huy động từ các nguồn chính sau đây để đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh tăng năng lực cạnh tranh trong giai đoạn tới.

Giảm chi phí sản xuất bằng tăng năng suất quản lý: hoàn thiện hệ thống định mức tiêu hao vật tư kết cấu chính, phụ và định mức tiêu hao nguyên vật liệu. Có kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ quản lý.

* Kết quả: góp phần làm lành mạnh tình hình tài chính của công ty, nâng cao uy tín và độ tin cậy của Công ty trước các chủ đầu tư, các tổ chức tín dụng, ngân hàng và nhà cung cấp để không bỏ lỡ cơ hội kinh doanh

2.3. Đầu tư cho công tác quản lý chất lượng đồng bộ theo qua trình kế từ khi bắt đầu thi công đến khi nghiệm thu, bàn giao

* Mục tiêu của giải pháp:

- Đảm bảo cho công trình được thực hiện đúng chất lượng, đúng tiến độ

- Nâng cao tinh thần trách nhiệm của cán bộ công nhân viên trong sản xuất kinh doanh.

- Tiết kiệm chi phí trong quá trình thi công: chi phí làm lại, chi phí lao động

* Nội dung của giải pháp:

Điều kiện để thực hiện biện pháp

- Cán bộ quản lý phải là người phải là người sát sao trong vấn đề nâng cao chất lượng công trình.

- Công tác quản lý chất lượng đồng bộ phải được phổ biến rộng rãi trong toàn bộ công ty

- Xây dựng một hệ thống chỉ tiêu làm căn cứ để thực hiện và kiểm tra.

- Không ngừng nâng cao chất lượng lao động và máy móc thiết bị.

Phương thức thực hiện

Quản lý chất lượng trong quá trình chuẩn bị thi công:

- Tiến hành khảo sát điều tra về địa chất, khí tượng thủy văn, nơi công trình xây dựng sẽ được thi công.

- Lựa chọn nguồn cung ứng nguyên vật liệu đảm bảo chất lượng.

- Lựa chọn cho các cán bộ kỹ thuật, đội trưởng và công nhân có đủ trình độ và kinh nghiệm đối với công việc được giao.

Quản lý chất lượng trong quá trình thi công

- Kiểm tra chất lượng sản phẩm trong quá trình thi công, khi thấy đạt yêu cầu mới được phép làm tiếp bước sau.

- Các cán bộ quản lý kỹ thuật và chất lượng viên phải thường xuyên kiểm tra việc chấp hành quy trình kỹ thuật, phương pháp thao tác, cách pha trộn, định lượng nguyên vật liệu để xem có đúng với yêu cầu của bản thiết kế kỹ thuật hay không.

* Kết quả: Chất lượng công trình ngày một nâng cao, tiết kiệm chi phí trong quá trình thi công, tăng năng suất lao động, nâng cao tinh thần trách nhiệm của cán bộ công nhân viên trong sản xuất kinh doanh.

2.4. Đầu tư máy móc hiện đại và ứng dụng khoa học công nghệ

* Mục tiêu của giải pháp: Hệ thống máy móc thiết bị đồng bộ, hiện đại, và không bị lạc hậu so với tốc độ phát triển công nghệ mới

* Nội dung của giải pháp:

Điều kiện để thực hiện

- Để đầu tư vào máy móc thiết bị, công ty nên sử dụng vốn vay dài hạn và vốn khấu hao.

- Việc đầu tư diễn ra từng bước, theo từng thời kỳ do khả năng hạn chế của Công ty về vốn, về trình độ của công nhân nên cần có thời gian đào tạo thêm mà có thể theo kịp tình hình hiện đại của công nghệ.

- Có chế độ khen thưởng đối với những cán bộ công nhân viên có những phát triển mang lại lợi ích cho công ty.

Phương thức tiến hành

- Tiến hành phân loại máy móc thiết bị của công ty ra làm 2 nhóm: Những thiết bị có khả năng phục hồi và sửa chữa và nhóm thiết bị chờ thanh lý

- Đối với máy móc, thiết bị còn thiếu Công ty nên lập kế hoạch thuê mua hoặc liên kết kinh doanh cho phù hợp với tình hình tài chính của Công ty và nhu cầu thực tế của thị trường xây lắp trong thời gian tới.

* Kết quả:

- Nâng cao chất lượng máy móc thiết bị tạo điều kiện cho công ty có thể áp dụng các biện pháp kỹ thuật tiên tiến.

- Tạo được việc làm cho cán bộ công nhân viên trong công ty, nâng cao kinh nghiệm và khả năng cạnh tranh của công ty./.

Tài liệu tham khảo

Lê Xuân Bá, Trần Kim Hào, Nguyễn Hữu Thắng (2006), Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, NXB chính trị Quốc gia - Sự thật.

Phạm Văn Công (Chủ biên), Đinh Việt Hòa, Đinh Văn Hiến, Nguyễn Văn Đình (2016), Lý thuyết cạnh tranh doanh nghiệp thương mại, NXB Kinh tế quốc dân.

Michael E. Porter, Nguyễn Ngọc Toàn dịch, NXB Trẻ, 2016.

Nguyễn Trường Sơn (2014), Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam hiện nay, NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.

Ninh Thị Minh Tâm, Lê Ngự Bình (2017), Hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa, NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.