

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**  
∞ ☞ ∞

**NGÔ VINH TÚ**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN**  
**CÔNG TY 59 ĐẾN NĂM 2015**

***LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ***

**NGÔ VINH TÚ ★ LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ ★**

**NĂM**  
**2007**

**TP. HỒ CHÍ MINH – 2007**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**



**NGÔ VINH TÚ**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN  
CÔNG TY 59 ĐẾN NĂM 2015**

***LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ***

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ SỐ : 60.34.05**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC  
PHÓ GIÁO SƯ – TIẾN SỸ LÊ THANH HÀ**

**TP.HỒ CHÍ MINH – 2007**

## LỜI MỞ ĐẦU

### **I/ Sự cần thiết của đề tài**

Thực hiện đường lối mở cửa, đa phương hóa đa dạng hoá trong quan hệ quốc tế, Việt Nam đã trở thành thành viên thứ 150 của tổ chức thương mại thế giới WTO đồng thời là thành viên của nhiều tổ chức quốc tế quan trọng như APEC, AFTA. Trong tương lai không xa, khi các nước trong khu vực Đông Nam Á hình thành khu vực cộng đồng chung ASEAN thì biên giới giữa các quốc gia chỉ còn là hình thức về mặt địa lý. Lúc này các doanh nghiệp không những phải cạnh tranh với các doanh nghiệp trong nước mà phải cạnh tranh trực tiếp với các doanh nghiệp của các nước khác, vì vậy xây dựng doanh nghiệp có đội ngũ nhân lực giỏi, sẵn sàng hội nhập và phát triển là một nhiệm vụ quan trọng của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiện nay tại Việt Nam.

Sự phát triển kinh tế ở mức cao của Việt Nam trong thời gian qua đã tạo nên một sức hút mạnh liệt cho các nhà đầu tư nước ngoài và trong nước mạnh dạn bỏ vốn đầu tư sản xuất. Đầu tư luôn là nhân tố quyết định trực tiếp tăng trưởng kinh tế của mỗi quốc gia. Nó làm tăng nhu cầu tiêu dùng, khuyến khích sản xuất, tạo ra nhiều công ăn việc làm cho xã hội và một điều hết sức quan trọng là nó tạo tiền đề phát triển cho tương lai. Một trong những thành phần quan trọng trong đầu tư là công tác xây dựng cơ bản, đây là một ngành không thể thiếu được trong đời sống kinh tế và xã hội của mỗi quốc gia.

Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng cơ bản, trong 30 năm qua công ty 59 đã có những đóng góp quan trọng trong việc xây dựng cơ sở hạ tầng, nhà cửa phục vụ Quốc phòng và dân sinh. Tuy nhiên với xu thế hội nhập, các doanh nghiệp trở nên bình đẳng trước pháp luật, doanh nghiệp nhà nước thuộc các bộ ngành, tổ chức dần dần chuyển sang nhà nước quản lý hoặc tiến hành cổ phần hoá theo nghị quyết trung ương 4 - Đại hội Đảng X. Không ngoài xu thế đó, Công ty 59 cũng phải có những thay đổi về mặt nhận thức và phải có những bước đi thích hợp nhằm giữ vững

được thị trường, thương hiệu và không ngừng phát triển để đến 2015 có thể trở thành một trong những doanh nghiệp xây dựng lớn, hoạt động đa ngành nghề tiến tới là một tập đoàn kinh tế trong tương lai.

Xuất phát từ mục tiêu đó tôi mạnh dạn chọn đề tài “Xây dựng chiến lược phát triển Công ty 59/Bộ Quốc phòng đến năm 2015” làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

## **II/ Ý nghĩa của đề tài**

Ý nghĩa thực tiễn của đề tài là nhằm đưa ra những giải pháp chiến lược phát triển cho Công ty 59 trong bối cảnh khu vực hoá, toàn cầu hóa và sự chuyển đổi gần như hoàn toàn nền kinh tế từ quan liêu bao cấp sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Từ kết quả thu được có thể khái quát chung cho các doanh nghiệp trong Bộ Tổng Tham mưu và rộng hơn là các doanh nghiệp trong Bộ Quốc phòng.

## **III/ Đối tượng nghiên cứu:**

Khảo sát thực trạng và đánh giá những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động của công ty 59, trên cơ sở đó đánh giá để tìm ra những chiến lược phù hợp cho sự phát triển của công ty.

## **IV/ Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp nghiên cứu tại bàn: Các thông tin thứ cấp (secondary data) được thu thập và sử dụng chủ yếu từ sách, báo, tạp chí, các số liệu thống kê của cơ quan thống kê nhà nước. Nguồn thông tin nội bộ là báo cáo sản xuất kinh doanh hàng năm từ năm 2002 – 2005; số liệu của năm 2006 chưa đầy đủ và chưa được kiểm toán chỉ có giá trị tham khảo; thẩm tra báo cáo tài chính hàng năm của công ty, báo cáo quân số hàng năm, báo cáo tình hình thực hiện hợp đồng kinh tế hàng năm.

- Phương pháp nghiên cứu hiện trường: Thông qua quan sát hoạt động của các nhân viên trong đơn vị, trên công trường xây dựng để hiểu rõ hơn hoạt động của đơn vị và mối quan hệ đối với các khách hàng.

- Luận văn còn sử dụng phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp so sánh, phương pháp chuyên gia để phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.
- Số liệu thu thập từ năm 2002 – 2005.

#### **V/ Bố cục luận văn**

Luận văn có kết cấu như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận cơ bản về chiến lược

Chương 2: Phân tích hoạt động của Công ty 59/Bộ Quốc phòng

Chương 3: Xây dựng chiến lược phát triển công ty 59 đến năm 2015.

Phụ lục

#### **VI/ Lời cảm ơn**

Tác giả xin chân thành cảm ơn Phó Giáo Sư – Tiến Sỹ Lê Thanh Hà đã tận tình hướng dẫn tôi hoàn thành luận văn này.

-- ✎ --

## **CHƯƠNG 1**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC**

## **1.1 Khái niệm về chiến lược**

### **1.1.1 Khái niệm về chiến lược**

Thuật ngữ chiến lược xuất phát từ lĩnh vực quân sự với ý nghĩa “khoa học về hoạch định và điều khiển các hoạt động quân sự” (Webster’s New World Dictionary). Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát để đạt được mục tiêu cụ thể. Nói đến chiến lược của một tổ chức nào đó người ta thường nghĩ ngay đến việc tổ chức đó phải xác định mục tiêu muốn đạt tới là gì, cách thức thực hiện ra sao và phải đảm bảo cho nó những nguồn lực nào.

Afred Chandler định nghĩa:”Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của một tổ chức, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”.

Theo James B. Quinn: Chiến lược là một dạng thức hoặc một kế hoạch phối hợp các mục tiêu chính, các chính sách và các trình tự hành động thành một tổng thể kết dính lại với nhau.

Còn theo Ferd R, David trong tác phẩm “Khái luận về quản trị chiến lược”: Chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh có thể gồm có sự phát triển về địa lý, đa dạng hóa hoạt động, sở hữu hóa, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý và liên doanh.

Chiến lược còn được hiểu là một tập hợp những mục tiêu và các chính sách cũng như kế hoạch chủ yếu để đạt được các mục tiêu đó, nó cho thấy doanh nghiệp đang hoặc sẽ thực hiện các hoạt động kinh doanh gì, và doanh nghiệp sẽ hoặc sẽ thuộc vào lĩnh vực kinh doanh nào.

Tuy có nhiều cách nhìn khác nhau về chiến lược nhưng chung quy lại chiến lược được hiểu là những kế hoạch, chương trình tổng quát được thiết lập nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Hầu hết các chiến lược đều được xây dựng theo các bước tổng quát sau đây:

- Xác định các mục tiêu của tổ chức, bao gồm các mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn;
- Xác định và lựa chọn các chương trình, các phương án nhằm đạt được mục tiêu đề ra;
- Xác định và phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện các chương trình, phương án đã lựa chọn.

### **1.1.2 Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp**

#### **1. Vai trò hoạch định:**

Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp thấy rõ mục đích và hướng đi của mình. Nó chỉ ra cho nhà quản trị biết là phải xem xét và xác định xem tổ chức đi theo hướng nào và lúc nào sẽ đạt được kết quả mong muốn.

#### **2. Vai trò dự báo:**

Trong một môi trường luôn luôn biến động, các cơ hội cũng như nguy cơ luôn luôn xuất hiện. Quá trình hoạch định chiến lược giúp cho nhà quản trị phân tích môi trường và đưa ra những dự báo nhằm đưa ra các chiến lược hợp lý. Nhờ đó nhà quản trị có khả năng nắm bắt tốt hơn các cơ hội, tận dụng được các cơ hội và giảm bớt các nguy cơ liên quan đến môi trường.

#### **3. Vai trò điều khiển**

Chiến lược kinh doanh giúp nhà quản trị sử dụng và phân bổ các nguồn lực hiện có một cách tối ưu cũng như phối hợp một cách hiệu quả các chức năng trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung đề ra.

### **1.1.3 Phân loại chiến lược theo cấp độ quản lý**

Dựa theo cấp độ quản lý chiến lược mà chiến lược được chia thành ba nhóm sau đây:

#### **1. Chiến lược cấp công ty**

Chiến lược cấp công ty xác định và vạch rõ mục đích, các mục tiêu của công ty, xác định các hoạt động kinh doanh mà công ty theo đuổi, tạo ra các chính sách và các



kế hoạch cơ bản để đạt được mục tiêu của công ty, phân phối nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh. Chiến lược công ty được áp dụng cho toàn bộ doanh nghiệp.

## **2. Chiến lược cấp kinh doanh ( SBU)**

Chiến lược cấp kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty. Trong chiến lược cấp kinh doanh, người ta phải xác định cách thức mỗi đơn vị kinh doanh phải hoàn thành để đóng góp vào hoàn thành mục tiêu cấp công ty.

## **3. Chiến lược cấp chức năng**

Trong chiến lược cấp chức năng người ta tập trung vào việc hỗ trợ chiến lược công ty và tập trung vào những lĩnh vực tác nghiệp, những lĩnh vực kinh doanh.

Việc phân loại chiến lược được thể hiện trong hình 1.1.

### **1.1.4 Phân loại chiến lược theo chức năng**

Căn cứ vào chức năng mà chiến lược có thể được chia thành những nhóm sau:

#### **1. Nhóm chiến lược kết hợp**

Trong nhóm chiến lược này có chiến lược kết hợp về phía trước, kết hợp về phía sau và kết hợp theo chiều ngang.

Kết hợp về phía trước: doanh nghiệp thực hiện đề tăng quyền kiểm soát hoặc quyền sở hữu đối với các nhà phân phối hoặc bán lẻ.

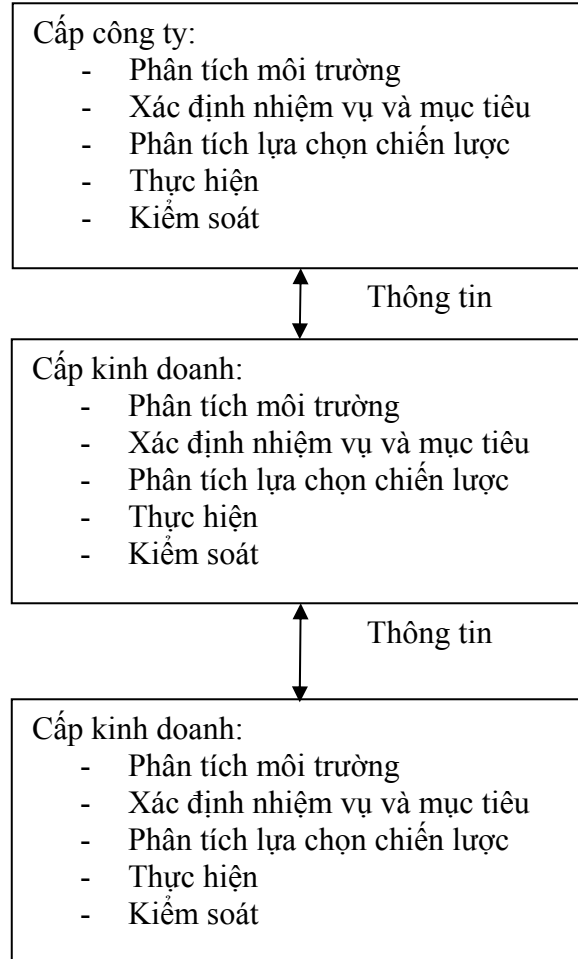
Kết hợp về phía sau: doanh nghiệp thực hiện tăng quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với các nhà cung cấp. Điều này sẽ cho phép doanh nghiệp ổn định trong việc cung cấp, kiểm soát được chi phí đầu vào.

Kết hợp theo chiều ngang: doanh nghiệp muốn kiểm soát các đối thủ cạnh tranh. Chiến lược này cho phép tập trung tài nguyên, mở rộng phạm vi hoạt động và làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

#### **2. Nhóm chiến lược chuyên sâu**

Trong nhóm này có các chiến lược như chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm.

Hình 1.1 Các cấp chiến lược



Chiến lược thâm nhập thị trường: làm tăng thị phần cho các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có trong thị trường hiện tại của doanh nghiệp.

Chiến lược phát triển thị trường: đưa vào những khu vực địa lý mới các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có của doanh nghiệp.

Chiến lược phát triển sản phẩm: đưa vào thị trường hiện tại các sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự sản phẩm hiện có của doanh nghiệp những đã được cải tiến sửa đổi.

### 3. Nhóm chiến lược mở rộng hoạt động

Các chiến lược mở rộng hoạt động bao gồm chiến lược đa dạng hóa hoạt động đồng tâm, đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang và đa dạng hóa hoạt động hoạt động hỗn hợp.

Đa dạng hóa hoạt động đồng tâm: đưa vào thị trường hiện hữu những sản phẩm hoặc dịch vụ mới có liên quan đến các sản phẩm hiện thời.

Đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang: đưa vào thị trường hiện hữu cho nhóm khách hàng hiện tại những sản phẩm hoặc dịch vụ mới, không liên quan đến các sản phẩm đang có.

Đa dạng hóa hoạt động hỗn hợp: đưa vào thị trường hiện hữu tại những sản phẩm hoặc dịch vụ mới, không liên quan đến các sản phẩm đang có.

#### **4. Nhóm chiến lược khác**

Ngoài các chiến lược đã nêu ở trên, trong thực tế còn có một số chiến lược khác mà doanh nghiệp có thể áp dụng như chiến lược liên doanh, thu hẹp hoạt động, từ bỏ hoạt động, thanh lý, v.v.

Chiến lược liên doanh: khi một hay nhiều doanh nghiệp liên kết với nhau để theo đuổi một mục tiêu nào đó.

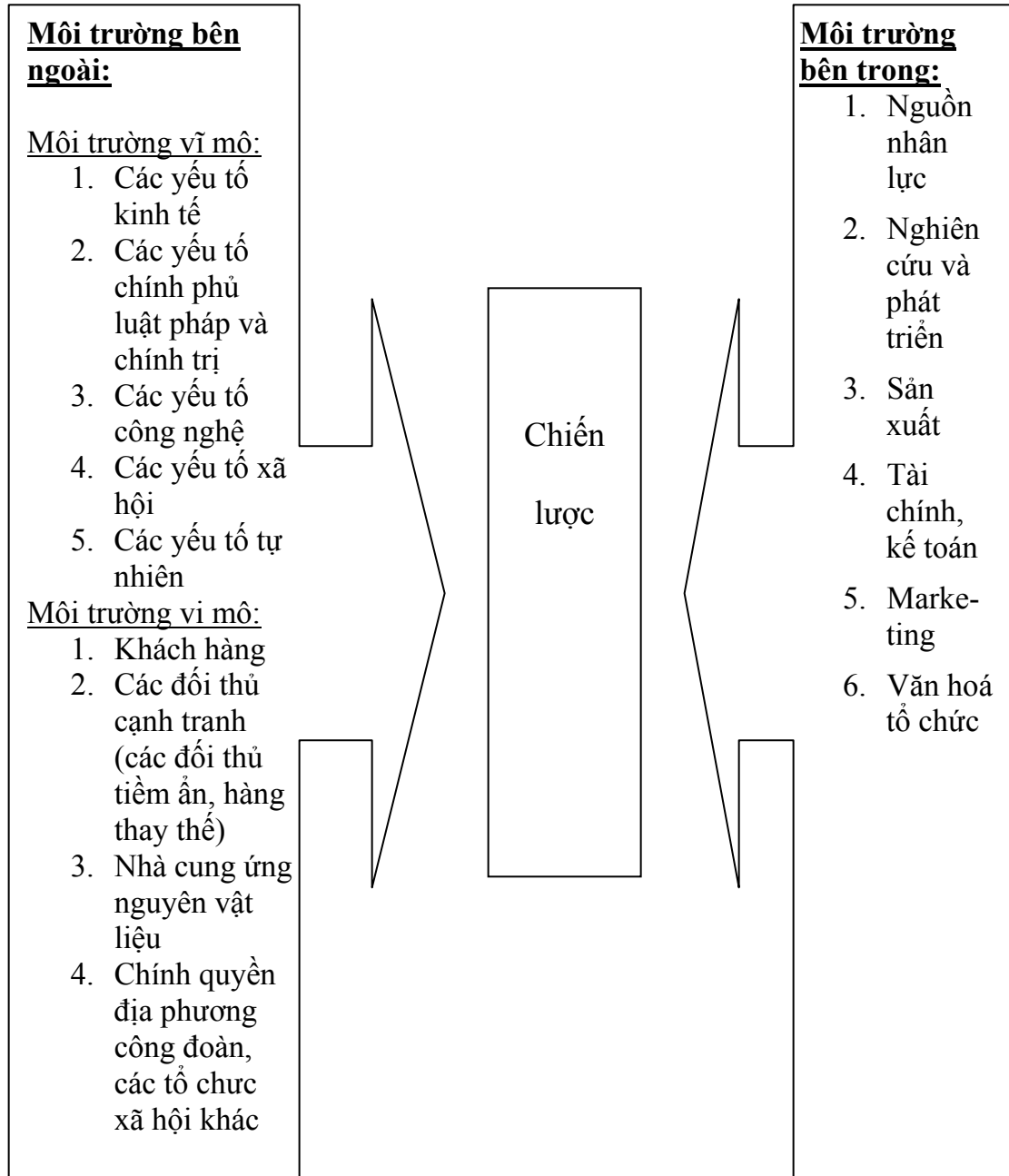
Chiến lược thu hẹp hoạt động: khi doanh nghiệp cần phải cơ cấu lại, tiến hành từ bỏ một số sản phẩm hoặc lĩnh vực hoạt động nhằm cứu vãn lại vị thế của doanh nghiệp.

Chiến lược thanh lý: là việc bán đi tài sản của doanh nghiệp. Doanh nghiệp chấp nhận thất bại và cố gắng cứu vớt tối đa những gì có thể.

### **1.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình xây dựng chiến lược**

Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình xây dựng chiến lược của doanh nghiệp được thể hiện trong hình 1.2.

Hình 1.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình xây dựng chiến lược



### 1.3 Quy trình thiết lập chiến lược

Quy trình thiết lập chiến lược được thực hiện qua những bước như sau:

- Xác định mục tiêu: Khi xác định mục tiêu, doanh nghiệp cần phải trả lời các câu hỏi là công việc kinh doanh của doanh nghiệp là gì? Trong mục tiêu chúng ta phải xác định được khu vực kinh doanh của doanh nghiệp, loại sản phẩm hoặc dịch vụ mà doanh nghiệp muốn cung cấp cho thị trường, xác định nhóm khách hàng cơ bản, nhu cầu thị trường. Mục tiêu phải chứa đựng những mong muốn của doanh nghiệp được thể hiện ra bên ngoài.
- Phân tích môi trường bên ngoài của doanh nghiệp để xác định những cơ hội và nguy cơ. Sử dụng ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE- External Factor Evaluation) và ma trận hình ảnh cạnh tranh để phân tích.
- Phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp để xác định những điểm mạnh và điểm yếu, kết hợp cơ hội – nguy cơ và điểm mạnh – điểm yếu. Sử dụng Ma trận các yếu tố bên trong (IFE – Internal Factor Evaluation)
- Xây dựng các chiến lược bằng cách sử dụng Ma trận điểm yếu – điểm mạnh, cơ hội – nguy cơ (SWOT). Ngoài ra người ta cũng có thể sử dụng các công cụ khác để xây dựng chiến lược như Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động (ma trận Space), Ma trận nhóm tham khảo ý kiến BOSTON (BCG), Ma trận các yếu tố bên ngoài – bên trong, ma trận chiến lược chính.
- Phân tích lựa chọn chiến lược tối ưu bằng cách sử dụng ma trận QSPM. Từ các kỹ thuật phân tích ở trên đã đưa ra một số phương án khả thi có thể lựa chọn. Để có cơ sở trong việc lựa chọn chiến lược tốt nhất ta sẽ sử dụng Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM –

Quantitative Strategic Planning Matrix). Ma trận QSPM sử dụng nguyên liệu đầu vào là những kết quả đã được phân tích từ ma trận các yếu tố bên ngoài, ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận các yếu tố bên trong, ma trận SWOT, ma trận SPACE. Ma trận QSPM là công cụ cho phép đánh giá khách quan các chiến lược có thể thay thế, dựa vào các yếu tố thành công bên trong và bên ngoài đã được xác định, từ đó cho phép lựa chọn chiến lược tối ưu.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương này, luận văn đã hệ thống những vấn đề lý luận về chiến lược. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và bên trong ảnh hưởng đến việc hoạch định chiến lược. Đồng thời trong chương 1 cũng nêu lên quy trình thiết lập chiến lược, lựa chọn chiến lược.

## **CHƯƠNG 2**

### **PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY 59/BỘ QUỐC PHÒNG**

## **2.1 Giới thiệu Công ty 59 Bộ Quốc phòng**

### **2.1.1 Thông tin chung**

#### **2.1.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển**

Công ty 59 là doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Bộ Tổng Tham Mưu – Bộ Quốc phòng. Hoạt động chủ yếu của Công ty là trong lĩnh vực xây dựng cơ bản.

- Tên doanh nghiệp: Công ty 59
- Tên giao dịch đối ngoại: Company 59
- Tên viết tắt : C59
- Hình thức sở hữu: Doanh nghiệp Nhà nước
- Đơn vị quản lý: Bộ Tổng Tham mưu
- Vốn điều lệ: 57,2 tỷ đồng.
- Trụ sở chính: số 9 Đinh Tiên Hoàng, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Điện thoại: 08-9101198, 08-9101200 Fax: 08 – 9101197
- Công ty 59 được thành lập theo quyết định số 628/1999/QĐ-BQP ngày 12/5/1999 của Bộ Trưởng Bộ Quốc phòng trên cơ sở sáp nhập giữa Công ty 59 và Công ty 56.

- Công ty 59 tiền thân là Xí nghiệp trang trí nội thất X59 thành lập từ năm 1976 có nhiệm vụ tu sửa nhà làm việc cho cơ quan quân đội trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh có trụ sở tại 792 Nguyễn Kiệm, phường 3, Quận Gò Vấp, TpHCM.

- Đến năm 1992 theo quyết định số 118 QĐ/QP ngày 11/2/1992 Xí nghiệp được đổi tên thành Công ty xây dựng và trang trí nội thất.

- Năm 1994 xí nghiệp được đổi tên thành Công ty xây dựng và trang trí nội thất X59 theo quyết định số 111 QĐ/QP ngày 26/2/1994 của Bộ Trưởng Bộ Quốc phòng.

- Đến năm 1996 Công ty xây dựng và trang trí nội thất X59 được đổi thành Công ty 59 theo quyết định số 456/QĐQP ngày 17/4/1996.



- Công ty 56 được thành lập từ năm 1976 với nhiệm vụ sửa chữa và xây dựng mới các công trình quân sự với tên gọi là Công trường 56, có trụ sở tại số 9 Đinh Tiên Hoàng, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh. Qua quá trình phát triển Công trường 56 lần lượt được đổi tên thành Xí nghiệp xây dựng 56, Công ty xây dựng 56 và đến năm 1996 là Công ty 56.

- Đến năm 2003, Công ty 59 sáp nhập thêm Công ty 489 theo quyết định số 124/2003/QĐ-BQP của Bộ Trưởng Bộ Quốc phòng.

- Công ty 489 được thành lập sau năm 1975 với nhiệm vụ phục vụ các đoàn công tác từ Miền Bắc, với tên gọi là nhà khách bộ quốc phòng, có trụ sở tại khách sạn Victory số 14 Võ Văn Tần, Quận 3, Tp Hồ Chí Minh. Sau đó được thay đổi qua các tên gọi như Công ty dịch vụ khách sạn và sau đó là Công ty 489.

#### **2.1.1.2 Cơ cấu tổ chức**

Cơ cấu tổ chức của công ty gồm: Ban giám đốc, 5 phòng ban chức năng, 2 chi nhánh, 4 xí nghiệp, 3 đội thi công và 3 Công ty liên doanh với nước ngoài.

- Ban giám đốc có 5 người: 01 giám đốc, 01 phó giám đốc sản xuất, 01 phó giám đốc chính trị, 01 phó giám đốc kiêm giám đốc chi nhánh Hà Nội và 01 phó giám đốc phụ trách kinh tế đối ngoại.
- Phòng tổ chức hành chính có 15 nhân viên.
- Phòng tài chính có 9 nhân viên.
- Phòng kế hoạch kỹ thuật có 8 nhân viên.
- Phòng dự án đầu tư có 6 nhân viên.
- Phòng kinh doanh và quản lý nhà đất có 5 nhân viên.
- CHI NHÁNH HÀ NỘI, trụ sở tại 75 Lê Hồng Phong, Ba Đình, Tp Hà Nội, có nhiệm vụ thi công xây dựng công trình khu vực phía Bắc.
- CHI NHÁNH NHA TRANG, trụ sở tại 04 Dã Tượng, Tp Nha Trang, Tỉnh Khánh Hòa, có nhiệm vụ thi công xây dựng công trình khu vực Miền Trung.

- XÍ NGHIỆP 159, trụ sở tại 2G Trần Quốc Hoàn, Tân Bình, Tp Hồ Chí Minh, có nhiệm vụ thi công xây dựng công trình khu vực Miền Nam.
- XÍ NGHIỆP 259, trụ sở tại 2E Trần Quốc Hoàn, Tân Bình, Tp Hồ Chí Minh, có nhiệm vụ thi công xây dựng công trình khu vực Miền Nam.
- XÍ NGHIỆP 459, trụ sở tại 18 Cộng Hoà, Tân Bình, Tp Hồ Chí Minh, có nhiệm vụ thi công xây dựng công trình khu vực Miền Nam.
- XÍ NGHIỆP TƯ VẤN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG VÀ KHẢO SÁT THIẾT KẾ 559, trụ sở tại 18 Cộng Hoà, Tân Bình, Tp Hồ Chí Minh, có nhiệm vụ thực hiện các công tác về tư vấn đầu tư và khảo sát thiết kế.
- CÁC ĐỘI THI CÔNG SỐ 1,2,3: có nhiệm vụ thi công xây dựng công trình khu vực Miền Nam.
- CÔNG TY LIÊN DOANH KHÁCH SẠN AMARA SÀI GÒN, trụ sở tại 331 Lê Văn Sỹ, Quận 3, Tp Hồ Chí Minh.
- CÔNG TY LIÊN DOANH CHẾ BIẾN THỦY SẢN O'CHING PHÚ QUỐC, trụ sở tại Dương Đông, Phú Quốc, Kiên Giang.
- CÔNG TY LIÊN DOANH CENTRAL PARK, trụ sở tại 145B Nam Kỳ Khởi Nghĩa, quận 3, Tp Hồ Chí Minh.

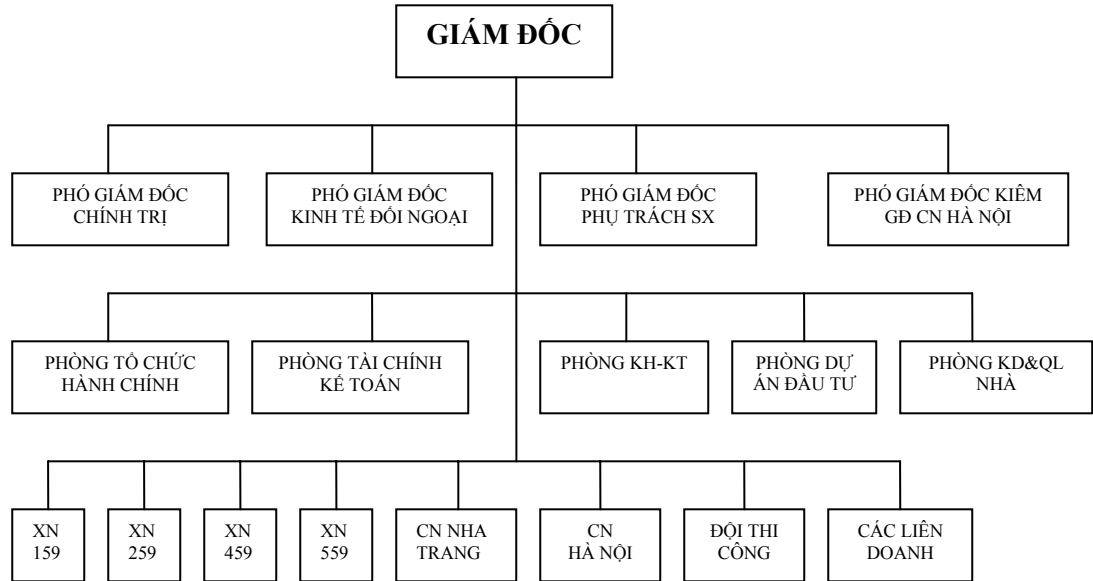
Sơ đồ tổ chức của công ty được thể hiện trong hình 2.1.

### **2.1.1.3 Nguồn nhân lực**

Công ty 59, cũng giống như các công ty khác của ngành xây dựng đòi hỏi một đội ngũ kỹ sư, cử nhân nhiều ngành nghề như: kỹ sư xây dựng, kiến trúc sư, kỹ sư máy xây dựng, cử nhân kinh tế, cử nhân quản trị kinh doanh, cử nhân ngoại ngữ, v.v. Tại thời điểm tháng 12 năm 2006, công ty 59 có 1893 cán bộ công nhân viên, trong đó:

+ Kỹ sư các ngành nghề	: 125
+ Kiến trúc sư	: 61
+ Cử nhân	: 70
+ Cán bộ trung cấp, cao đẳng	: 37

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức của Công ty 59.



+ Công nhân lành nghề : 200

+ Lao động phổ thông : 1400

Phân loại theo thời hạn hợp đồng lao động:

+ Biên chế trong quân đội : 148

+ Hợp đồng dài hạn : 127

+ Hợp đồng thời vụ : 1618

Về năng lực chuyên môn nghiệp vụ

Hầu hết cán bộ kỹ thuật và cán bộ quản lý được đào tạo chính quy tại các trường đại học trong và ngoài nước, có bản lĩnh chính trị vững vàng sẵn sàng nhận và hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên để đáp ứng được tình hình mới hiện nay thì số lượng cán bộ này vẫn chưa đủ để đáp ứng mục tiêu phát triển của công ty.

#### 2.1.1.4 Chức năng và nhiệm vụ

Công ty 59 được tổ chức chuyên sâu vào lĩnh vực thi công xây dựng, tư vấn đầu tư và kinh doanh phát triển quỹ nhà ở. Ngoài ra công ty còn được quyền kinh doanh trong những lĩnh vực khác tùy theo năng lực tại thời điểm cho phép thực hiện. Theo quyết định số 124/2003/QĐ-BQP của Bộ Trưởng Bộ Quốc phòng, Công ty 59 được hoạt động sản xuất kinh doanh trong các lĩnh vực ngành nghề như sau:

- Xây dựng các công trình quốc phòng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi và hạ tầng cơ sở.
- Trang trí nội ngoại thất, lắp đặt điện nước.
- Tư vấn đầu tư, xây dựng , khảo sát thiết kế.
- Kinh doanh nhà, quản lý và duy trì quỹ nhà ở được giao và đầu tư phát triển nhà ở.
- Sản xuất kinh doanh vật tư, vật liệu xây dựng, đồ mộc.
- Kinh doanh hoạt động ăn uống, dịch vụ khách sạn.
- Khai thác đánh bắt thủy sản và kinh doanh hậu cần cho ngành thủy sản.
- Nhập khẩu vật tư thiết bị phục vụ sản xuất của công ty.
- Dịch vụ vận tải.

Công ty có nhiệm vụ:

Là một doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Bộ Quốc phòng, ngoài việc làm các nghĩa vụ đối với nhà nước như các doanh nghiệp khác, Công ty 59 còn thực hiện các nghĩa vụ quốc phòng như đảm bảo công ăn việc làm cho cán bộ công nhân viên quốc phòng, tạo ra một nguồn thu cho ngân sách quốc phòng. Mỗi đơn vị được biên chế như là một lữ đoàn công binh, sẵn sàng chuyển sang tình trạng phục vụ chiến đấu khi có chiến tranh xảy ra. Công ty được quyền tổ chức sản xuất kinh doanh các ngành nghề cho phép được ghi trong giấy phép đăng ký kinh doanh.

Công ty có trách nhiệm sử dụng hiệu quả các nguồn vốn bằng tiền, tài sản và quỹ đất được nhà nước và bộ quốc phòng giao. Thực hiện đúng các quy định của pháp luật và của Bộ quốc phòng. Thực hiện các nghĩa vụ về thuế và nghĩa vụ tài chính khác theo quy định. Báo cáo tài chính hàng năm đều được cơ quan tài chính cấp trên là Phòng tài

chính Bộ tổng tham mưu phê duyệt. Một phần lợi nhuận còn lại sau khi nộp thuế thu nhập doanh nghiệp được chuyển vào ngân sách quốc phòng.

### **2.1.2 Tình hình sản xuất kinh doanh từ năm 2002 - 2005**

Thực hiện quyết định của Bộ Quốc phòng, trong thời gian qua công ty 59 đã tổ chức một loạt công việc sáp nhập và từng bước ổn định sản xuất. Công ty đã được Bộ Quốc phòng giao và trúng thầu nhiều công trình có quy mô lớn.

Tình hình sản xuất kinh doanh, tỷ trọng doanh thu các ngành nghề, các khu vực thị trường và tình hình biến động về tài sản được thể hiện trong phụ lục số 1: Số liệu về tình hình sản xuất kinh doanh từ năm 2002-2005. Phụ lục số 2: Danh mục các công trình đã thi công trong thời gian gần đây. Từ kết quả của phụ lục, có thể rút ra các nhận xét sau:

1. Giá trị tổng sản lượng tăng lên hàng năm từ 168 tỷ đồng năm 2002 lên 204 tỷ đồng năm 2005.
2. Mức tăng trưởng trung bình hàng năm là 6,8%/năm. Năm 2004 mức tăng trưởng thấp do có sự sáp nhập công ty và do khó khăn của thị trường xây dựng.
3. Hoạt động chính của Công ty là hoạt động xây lắp, sản phẩm chính là sản phẩm xây dựng chiếm tới 96,36% doanh thu. Các hoạt động dịch vụ đã có sự biến đổi, đến năm 2005 đạt 7,7 tỷ đồng, chiếm khoảng 3,01% doanh thu.
4. Thị trường của công ty là thị trường trong và ngoài quân đội. các thị trường này chiếm tỷ lệ gần ngang nhau. Tuy đơn vị là doanh nghiệp trực thuộc Bộ Quốc phòng, với chức năng thi công xây dựng các công trình quốc phòng là chính nhưng công ty cũng chiếm được một phần thị trường bên ngoài. Đây là một trong những lợi thế khi công ty chuyển sang hình thức sở hữu khác.
5. Lợi nhuận thực hiện tăng qua các năm từ 1,9 tỷ năm 2002 lên 2,85 tỷ năm 2005. Tỷ lệ lợi nhuận/doanh thu tăng lên từ 1,25% năm 2002 lên 1,71% năm 2005.
6. Có sự chuyển biến đầu tư tài sản cố định trong năm 2005. Đây chính là tiền đề để từng bước chuyển sang chiến lược đa dạng hóa ngành nghề trong những năm tới.

## **2.2 Phân tích các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động của Công ty 59/BQP**

### **2.2.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài**

Gia đình được coi là tế bào của xã hội thì doanh nghiệp cũng được coi là tế bào của đời sống kinh tế xã hội. Công ty 59 hoạt động trong nền kinh tế xã hội cho nên nó cũng chịu tác động của các yếu tố của môi trường bên ngoài mà bản thân nó khó thay đổi và điều chỉnh được. Sau đây chúng ta sẽ phân tích cụ thể các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động của công ty.

#### **2.2.1.1 Các yếu tố vĩ mô**

##### **a. Tình hình kinh tế chính trị thế giới**

Kinh tế thế giới tăng trưởng chậm lại ở hầu hết các khu vực nhưng vẫn giữ được sự ổn định. Tốc độ tăng trưởng kinh tế thế giới trong năm 2004 đạt 5,1%, trong năm 2005 đạt 4,3%. Tốc độ tăng trưởng trong năm 2005 đều chậm lại so với năm 2004 trong hầu hết các nước. Kinh tế Trung Quốc tiếp tục tăng trưởng cao, với tốc độ 9,9% và trở thành nền kinh tế thứ 5 thế giới. Tình hình việc làm chậm được cải thiện, thất nghiệp còn là vấn đề lớn đối với các nước EU và một số nước đang phát triển ở châu Á, châu Phi và Mỹ Latinh. Tỷ lệ lạm phát gia tăng nhất là sự tăng giá của vàng, dầu mỏ và các mặt hàng nguyên liệu cơ bản. Tiếp tục gia tăng sự mất cân bằng trong thương mại thế giới, Mỹ tiếp tục thâm hụt cán cân thương mại, Nhật Bản và EU trong tình trạng thặng dư thương mại và cán cân thanh toán quốc tế. Các hiệp định thương mại tự do song phương tiếp tục gia tăng, hợp tác tài chính tiền tệ khu vực châu Á tiếp tục được đẩy mạnh. Lượng đầu tư nước ngoài trực tiếp (FDI) vào các quốc gia đang phát triển tăng mạnh từ 415 tỷ USD năm 2004 lên 573 tỷ USD năm 2005. Trong những năm tới với sự kết thúc của chiến tranh lạnh, cộng với xu hướng toàn cầu hóa trong lĩnh vực kinh tế với lực đẩy mạnh mẽ của cuộc cách mạng khoa học và công nghệ, đã tạo những

tiền đề cần thiết để nhân loại bước sang một giai đoạn phát triển mới. Tăng trưởng GDP của thế giới sẽ không có nhiều thay đổi lớn, tốc độ tăng trưởng ở mức 5%. Thương mại thế giới tiếp tục phục hồi, giá dầu mỏ và giá các mặt hàng phi nguyên liệu tăng. Nguồn vốn FDI tiếp tục gia tăng và có xu hướng dịch chuyển từ các nước công nghiệp phát triển sang một số nước có thị trường mới nổi là các nước ở châu Á, tập trung vào các khu vực dịch vụ, công nghệ thông tin, tiện ích công cộng, du lịch. Xung đột vẫn xảy ra cục bộ trên thế giới, tình trạng mất an ninh tràn lan do các hoạt động khủng bố quốc tế và ly khai cục đoạn gây ra. Tình hình chính trị khu vực Đông Nam Á có xuất hiện một số nhân tố mất ổn tuy nhiên nhìn chung vẫn là nơi có tình hình chính trị ổn định, an toàn cho các nhà đầu tư quốc tế.

#### **b. Các yếu tố về chính trị, chính phủ và luật pháp**

Đây là yếu tố hết sức quan trọng để doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Sự ổn định về chính trị là một thế mạnh tạo niềm tin cho việc đầu tư lâu dài vào Việt Nam.

Song song với việc giữ gìn ổn định về chính trị, Việt nam cam kết xây dựng một nền kinh tế mở, hội nhập, nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Chính phủ Việt Nam cam kết tạo một sân chơi bình đẳng và một môi trường cạnh tranh lành mạnh giữa các thành phần kinh tế, khuyến khích phát triển nền kinh tế hàng hóa nhiều thành phần.

Nhằm mở rộng hợp tác và phân công lao động quốc tế, Việt Nam đã có quan hệ ngoại giao với gần 200 nước và vùng lãnh thổ với phương châm: "Việt Nam muốn là bạn với tất cả các nước trên thế giới". Việt Nam là thành viên của hiệp định mậu dịch tự do Asean (AFTA), Khu vực Châu Á – Thái Bình Dương (APEC). Việt nam đã hoàn toàn bình thường hóa quan hệ với Mỹ và trở thành thành viên thứ 150 kể từ năm 2007.

Với chủ trương công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, Việt Nam khuyến khích đầu tư và tái đầu tư vào những ngành công nghiệp mũi nhọn, hình thành và mở rộng nhiều khu công nghiệp, điều này cũng là một yếu tố thuận lợi thúc đẩy ngành xây dựng cơ bản phát triển.

Bên cạnh chủ trương ổn định, hội nhập và phát triển, Việt Nam cũng tiến hành việc hoàn thiện thể chế luật pháp. Trong những năm qua đã ban hành và điều chỉnh nhiều bộ luật như luật thương mại, luật dân sự, luật doanh nghiệp, luật đất đai, luật xây dựng, luật đấu thầu, luật nhà ở v.v. Luật pháp Việt Nam ngày càng được hoàn thiện và phù hợp với luật pháp, thông lệ quốc tế.

Tuy nhiên trong việc làm luật cũng còn xảy ra nhiều điều bất cập. Trong Luật chưa tính hết các tình huống có thể xảy ra trong cuộc sống, nên còn để xảy ra nhiều trường hợp không biết phải thực hiện theo điều khoản nào. Các bộ luật tuy đã được thông qua nhưng vẫn chưa thực hiện được ngay vì còn phải chờ các nghị định, thông tư hướng dẫn thực hiện. Điều này xảy ra tình trạng khoảng trống quyền lực, khi bộ luật cũ đã hết hiệu lực, luật mới thì chưa áp dụng được gây không ít khó khăn cho doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Các bộ luật, nghị định, thông tư về quản lý xây dựng cơ bản còn bất cập, chậm thay đổi ảnh hưởng nhiều đến việc triển khai các dự án xây dựng.

Bộ máy chính quyền tuy đông nhưng không tinh, thủ tục hành chính rườm rà, chồng chéo, cán bộ sợ chịu trách nhiệm, những nhiễu, quan liêu làm tăng chi phí sản xuất của doanh nghiệp. Đây chính là rào cản phát triển kinh tế xã hội, làm nản chí và xói mòn lòng tin của các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

Theo nghị quyết Hội nghị trung ương lần thứ 4 – khoá X, các doanh nghiệp thuộc lực lượng vũ trang thuần túy làm kinh tế sẽ tiến hành chuyển giao cho nhà nước quản lý. So sánh các tiêu chí đề ra thì Công ty 59 sẽ được tiến hành cổ phần hoá hoặc chuyển giao sang cho Nhà nước quản lý. Đây cũng là một vấn đề sẽ ảnh hưởng đến chiến lược hoạt động của Công ty trong thời gian tới.

Một trong những vấn đề ảnh hưởng mạnh mẽ đến công tác xây dựng cơ bản là kế hoạch ngân sách hàng năm. Công tác giải ngân vốn không đồng bộ với tiến độ thi công trình và đặc thù thời tiết của tình địa phương. Đây là những bất cập trong cơ chế của chính phủ trong việc điều hành vốn ngân sách cho xây dựng cơ bản.



### c. Các yếu tố về kinh tế trong nước

Với chính sách mở cửa và hội nhập vào nền kinh tế thế giới, Việt Nam đang từng bước xây dựng nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Qua gần 20 năm thực hiện đường lối đổi mới Việt nam đã đạt nhiều thành tựu trong phát triển kinh tế, tốc độ tăng trưởng GDP khoảng 7,0%/năm; thu nhập đầu người tăng hơn gấp đôi; tỷ lệ tiết kiệm so với GDP tăng từ 8,5% lên 27%; tỷ lệ đầu tư so với GDP tăng từ 16,0% lên 27,8%; lạm phát giảm từ 800% năm 1986 xuống còn một con số vào những năm 90 và giữ ở mức 6% cho đến nay; thâm hụt ngân sách ở 5% GDP. Cơ cấu kinh tế có sự dịch chuyển tương đối rõ nét. Trong giai đoạn 1991-2002, nông nghiệp giảm mạnh từ 40% xuống còn 23%GDP; công nghiệp tăng từ 24% lên 39%. Nền kinh tế Việt Nam sau một thời chững lại đến nay đã có dấu hiệu phục hồi. Tỷ lệ tăng trưởng trong những năm gần đây đạt trên 7%/năm, năm 2005 đạt 8,4%, năm 2006 đạt 8,2%, kế hoạch năm 2007 là 8,5%.

Tỷ lệ lạm phát đạt mức dưới hai con số, chỉ số giá năm 2006 tăng 6,6% (dự kiến năm 2007 là từ 7-7,5%). Mức lạm phát này góp phần ổn định môi trường kinh doanh cho các doanh nghiệp, thúc đẩy mức tăng trưởng cho nền kinh tế và không gây ra sự đột biến. Một số vật tư chính cho ngành xây dựng phụ thuộc vào thị trường thế giới như xi măng, sắt thép, vật tư ngành nhựa. Trong thời gian qua đã có những biến động lớn và ảnh hưởng làm trì trệ nhiều công trình xây dựng, nhất là đối với các công trình đấu thầu hoặc không được điều chỉnh giá.

Việt Nam đã trở thành thành viên thứ 150 của tổ chức thương mại thế giới WTO, quá trình hội nhập diễn ra thuận lợi trong năm 2006 kim ngạch xuất nhập khẩu năm đạt 39,6 tỷ USD.

Đầu tư nước ngoài vào Việt Nam đang có xu hướng tăng trở lại sau một thời gian tạm thời lắng xuống. Đầu tư nước ngoài trong năm 2006 đạt 10,2 tỷ USD, mức cao nhất từ trước đến nay. Cam kết cho vay ODA của các nhà tài trợ là 4,44 tỷ USD.

Ngân sách nhà nước dành cho xây dựng cơ bản hàng năm không ngừng được tăng lên, bảng 2.1 Tình hình chi ngân sách cho xây dựng cơ bản.

Bảng 2.1 Tình hình chi ngân sách cho xây dựng cơ bản

Nội dung	Đơn vị tính	2000	2001	2002	2003
Giá trị chi ngân sách cho XD CB	Tỷ đồng	26.211	36.139	40.740	54.430
Chiếm trong tổng chi ngân sách NN	%	24,06	27,85	27,49	30,04

(nguồn: tổng cục thống kê)

Đầu tư trong nước cũng không ngừng gia tăng, chỉ tính riêng tại Tp Hồ Chí Minh trong năm 2005 tổng mức đầu tư cho xây dựng cơ bản là 42.000 tỷ đồng.

Bảng 2.2 Vốn đầu tư xây dựng cơ bản tại TpHCM

Đơn vị tính: tỷ đồng

Vốn đầu tư xây dựng cơ bản	2002	2003	2004	2005
Vốn xây lắp	13.380	16.725	18.532	20.669
Vốn thiết bị	7.970	8.387	12.585	14.236
Chi phí khác	4.970	5.100	6.503	7.116
Tổng cộng	26.320	30.212	37.620	42.021

(nguồn: chi cục thống kê TpHCM)

Các yếu tố về tỷ giá hối đoái không ảnh hưởng nhiều đến thị trường xây dựng, do tính đặc thù của sản phẩm xây dựng tại Việt Nam là sử dụng hầu hết các nguyên vật liệu được sản xuất trong nước.

Hệ thống ngân hàng: Hệ thống ngân hàng Việt Nam đang trong giai đoạn hoàn thiện và ổn định, chưa chịu tác động nhiều của quá trình hội nhập. Ngoài ra chính sách ngăn cản việc mở chi nhánh ngân hàng nước ngoài và quy định tỷ lệ vốn nước ngoài trong các ngân hàng nội địa cũng giúp củng cố sức mạnh của ngân hàng trong nước. Một số ngân hàng đã có tên tuổi trong thị trường tài chính khu vực như Ngân hàng Ngoại thương, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển, Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn, Ngân hàng TMCP Á Châu, Ngân hàng Đông Á, ... Lãi suất huy động và cho vay chịu sự quản lý của Ngân hàng Nhà nước trung ương nên không có sự biến động lớn mà chỉ nằm trong biên độ cho phép nhằm giữ vững sự ổn định của nền kinh tế. Điều này cũng tạo điều kiện cho doanh nghiệp trong việc vay vốn sản xuất và đầu tư. Tuy nhiên một trong những yếu kém của hệ thống ngân hàng hiện nay là hệ thống thanh toán còn kém và chưa đồng bộ giữa các ngân hàng. Trong hoạt động tín dụng còn nhiều chính sách ràng buộc ngân hàng thương mại khi huy động vốn và cho vay. Mặt khác ngân hàng thương mại chưa có những chính sách tài trợ vốn đầu tư dài hạn cho các dự án đầu tư, chưa chấp nhận mạo hiểm khi cho vay vốn, tính quan liêu bao cấp vẫn còn nặng nề trong hoạt động.

Như vậy giai đoạn này là giai đoạn thuận lợi đối với ngành xây dựng cơ bản, tốc độ tăng trưởng cao của nền kinh tế, tất cả các nguồn chi cho xây dựng cơ bản đều tăng: nguồn chi từ ngân sách nhà nước, vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài, vốn viện trợ phát triển ODA, vốn từ các doanh nghiệp trong nước và vốn của tư nhân.

#### **d. Các yếu tố về xã hội – tự nhiên – địa lý**

Môi trường văn hoá – xã hội có ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của công ty. Với mức sống ngày càng cao, đời sống nhân dân ngày càng được cải thiện và nhu cầu càng được nâng lên. Người dân mong muốn có được chỗ ở tốt hơn, môi trường sống

sạch sẽ hơn, trang bị cho ngôi nhà của mình tiện nghi hơn, mong muốn công trình được xây dựng có chất lượng tốt hơn, tuổi thọ công trình dài hơn, công trình đẹp hơn. Đây chính là nhu cầu đòi hỏi ngành xây dựng phải đáp ứng trong thời điểm trước mắt cũng như lâu dài. Đối với doanh nghiệp lúc này không phải xây dựng công trình với tiêu chí “giá thấp” và kéo theo là chất lượng thấp mà là tiêu chí “công trình chất lượng với giá cả hợp lý”.

Ngành xây dựng cơ bản vẫn được coi là ngành có số vụ tham nhũng nhiều nhất, có tỷ lệ thất thoát lớn nhất (theo báo cáo của Thanh tra nhà nước trước quốc hội là thất thoát lên đến 30%). Nhiều công trình được thực hiện theo cách đấu thầu giả, đấu thầu hình thức, mua thầu. Và tất nhiên các trường hợp này đều xảy ra trong lĩnh vực quản lý vốn nhà nước, khi các ban quản lý dự án đều là “ông chủ giả”. Còn trong các lĩnh vực đầu tư tư nhân – “ông chủ thật” thì tham nhũng hiếm khi xảy ra.

Việt Nam đang trong quá trình phát triển, việc xây dựng mới cơ sở hạ tầng, đường sá, công trình kiến trúc đang là một nhu cầu rất lớn. Căn cứ vào quy hoạch phát triển vùng mới được Thủ tướng Chính phủ Phê duyệt thì tại Thành phố Hồ Chí Minh phải có 14 cầu bắc qua sông Sài gòn, triển khai các đường cao tốc nối liền các đô thị: cao tốc Sài gòn Trung Lương đang triển khai xây dựng, cao tốc Sài gòn – Long thành – Dầu Giây, cao tốc Sài gòn – Nhơn Trạch – Vũng tàu, cao tốc Long An – Bình Chánh – Nhà bè – Nhơn Trạch – Biên Hoà. Các khu công nghiệp đã và đang xây dựng: khu công nghệ cao quận 9, Tân tạo - Long An, Khu công nghiệp Sóng Thần, Biên Hòa, Lê Minh Xuân, v.v. Việt nam –Singapore, Việt Hương, v.v. Nhiều khu quy hoạch khu dân cư tại quận 2, quận 9, quận 12, quận 7, Nhà Bè, Bình chánh, Bình Tân. Nhiều khu chung cư cao tầng tại khu vực nội thành.

Yếu tố tự nhiên địa lý ảnh hưởng rất lớn đối với ngành xây dựng. Sản phẩm xây dựng chủ yếu được thực hiện ngoài trời, nên bị ảnh hưởng rất lớn từ vấn đề khí hậu. Việt Nam nằm trong khu vực nhiệt đới gió mùa. Tại Miền Bắc có bốn mùa rõ rệt là Xuân, Hạ, Thu, Đông. Mùa Đông giá buốt và mùa Hạ - mùa mưa bão không thuận lợi

cho ngành xây dựng. Tại Miền Nam phân biệt hai mùa rõ rệt là mùa mưa từ tháng 6 đến tháng 11, mùa khô từ tháng 12 đến tháng 5. Mùa mưa là mùa không thuận lợi cho ngành xây dựng. Như vậy việc bố trí vốn, danh mục công việc và tiến độ thi công phải được thực hiện theo mùa thì sẽ đạt được kết quả cao nhất với chi phí thấp nhất.

Vấn đề nhân lực là yếu tố quan trọng. Từ đặc thù của mình, ngành xây dựng là một trong những ngành có mức sử dụng nhân công cao, đặc biệt là đối lao động phổ thông có tay nghề thấp. Sau nhiều năm lực lượng lao động chưa được đào tạo dịch chuyển từ nông thôn ra thành thị, hiện nay đang xuất hiện làn sóng mới trong việc phân bố lại lực lượng. Tại các địa phương cũng đã hình thành nhiều khu công nghiệp thu hút lực lượng lao động tại chỗ. Khi có thu nhập ổn định tuy có thấp hơn thu nhập tại đô thị, nhưng với chi phí thường xuyên như chi phí thuê nhà, ăn uống thấp hơn lại được gần gia đình, nên người lao động không sẵn sàng rời bỏ địa phương để tìm công việc mới bấp bênh tại thành thị. Lao động tay nghề thấp, lao động phổ thông từ nông thôn ngày càng khan hiếm tại các thành thị. Các công trình xây dựng, nhất là công trình tại các đô thị lớn đang phải đối phó với việc thiếu hụt lực lượng lao động tay nghề thấp hoặc phải sử dụng lực lượng lao động tay nghề cao để làm các công việc không đòi hỏi đào tạo và kéo theo đó là chi phí sản xuất sẽ tăng cao. Một trong những vấn đề được đặt ra đối với nhân lực của ngành xây dựng là tính thời vụ. Do tính thời vụ mà phần lớn lực lượng lao động của ngành xây dựng không được đóng bảo hiểm xã hội. Các doanh nghiệp thường lách luật bằng cách ký nhiều lần hợp đồng thời vụ dưới ba tháng, tuy có nhiều công nhân đã gắn bó với doanh nghiệp nhiều năm. Người lao động trong ngành xây dựng tại khu vực phía Nam có thói quen nhận tiền lương tuần, đây là một sức ép đối với các doanh nghiệp vì các lý do: thứ nhất điều này việc thanh toán lương hàng tuần tạo sức ép tài chính cho doanh nghiệp, khi doanh nghiệp chưa hoàn thành giai đoạn sản xuất sản phẩm và chưa được chủ đầu tư (người mua) thanh toán chi phí; thứ hai là người lao động sẵn sàng rời bỏ nơi lao động sang chỗ làm việc khác khi có lời mời hấp dẫn hơn mà không được báo trước, điều này gây khó khăn cho doanh nghiệp trong việc hoàn

thành tiến độ đề ra; thứ ba là sự tự do đã làm cho người lao động có tính kỷ luật kém. Từ các đặc điểm này mà các nhà quản lý phải có những đối sách riêng nhằm giữ chân người lao động.

Việt Nam có lợi thế là nước có nguồn nhân công rẻ, và đây cũng là lợi thế của ngành xây dựng khi mà lực lượng lao động trình độ thấp chiếm hơn 50% lực lượng thi công trên các công trường. Theo kết quả điều tra dân số năm 2004 thì dân số Việt Nam có 83 triệu người, trong đó Nam chiếm 49% và Nữ chiếm 51%. Lợi thế lớn nhất của Việt Nam về nhân lực đối với ngành xây dựng là dân số trẻ, dồi dào, giá nhân công rẻ nhưng cũng có điểm yếu lớn đó là tính vô kỷ luật và phần lớn nhân lực chưa được đào tạo và trình độ hiểu biết pháp luật thấp.

#### **e. Các yếu tố công nghệ và kỹ thuật**

Việt Nam nói chung và ngành xây dựng nói riêng cũng được hưởng lợi từ tiến bộ khoa học kỹ thuật. Với việc hội nhập kinh tế vào nền kinh tế thế giới, Việt Nam cũng nhập khẩu được nhiều công nghệ mới, vật liệu mới trong ngành xây dựng. Đối với ngành cầu đường thì có các công nghệ đúc hẫng, công nghệ cầu dây văng; đối với ngành xây dựng nền móng thì có công nghệ khoan cọc nhồi, tường vây, khoan ngầm, nhà kết cấu thép và nhiều công nghệ khác sẽ được nhập khẩu khi Việt Nam thi công nhiều công trình mới như đường tàu điện ngầm, đường tàu cao tốc, công trình xây dựng cao tầng, v.v. Trong lĩnh vực vật liệu mới trên thị trường đã có nhiều sản phẩm mang tính quốc tế như tấm ốp hợp kim nhôm, bê tông nhẹ, kính siêu phẳng, công nghệ tấm lợp, tấm nhôm chống nóng, v.v. Việt Nam có cơ hội tiếp cận với những thiết bị công nghệ mới hiện đại của các nước trên thế giới, tuy nhiên Việt Nam cũng có nguy cơ trở thành bãi rác thải công nghiệp của các nước phát triển. Nhờ có sự đầu tư vào thiết bị xây dựng công trình cao tầng như cầu tháp, vận thăng, trạm trộn bê tông mà Công ty 59 có được lợi thế thi công các cao ốc trong thành phố.

Bên cạnh những thiết bị xây dựng tiên tiến chuyên dụng được nhập từ nước ngoài thì vẫn còn nhiều trang thiết bị và phương pháp xây dựng cũ kỹ lạc hậu vẫn còn được

sử dụng. Công nghệ xây dựng kiến trúc truyền thống chưa có những thay đổi đáng kể, nhiều công nghệ xuất hiện từ những năm năm mươi của thế kỷ trước vẫn còn được sử dụng. Yếu tố công nghệ không có ảnh hưởng nhiều đến chất lượng của công trình xây dựng nhà dân dụng qui mô vừa và nhỏ, các công trình nhà xưởng.

Yếu tố công nghệ thông tin đã có những bước đột phá trong ngành xây dựng nhất là đối với lĩnh vực thiết kế và quản lý xây dựng. Nhờ có máy tính mà công tác thiết kế được thực hiện nhanh hơn, linh hoạt hơn, chi tiết và cụ thể hơn, khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn. Các phần mềm vẽ kỹ thuật, tính toán kết cấu, tính dự toán chi phí, quản lý dự án là trợ thủ đắc lực cho các doanh nghiệp xây dựng. Việc sử dụng máy tính đã giúp đơn vị giảm được chi phí sản xuất và chi phí quản lý trong hoạt động của mình.

### **2.2.1.2 Các yếu tố vi mô**

#### **a. Khách hàng**

Doanh nghiệp không thể tồn tại nếu thiếu khách hàng. Khách hàng là một bộ phận của Doanh nghiệp. Do đó xây dựng một bộ phận khách hàng trung thành sẽ là một lợi thế cho doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Khách hàng có thể là một tổ chức chính phủ, doanh nghiệp hay là hộ gia đình. Đối với Công ty 59, có các nhóm khách hàng sau đây:

*Nhóm khách hàng là tổ chức chính phủ sử dụng vốn ngân sách nhà nước:*

Nhóm khách hàng này chủ tập trung chủ yếu là các đơn vị quân đội sử dụng vốn ngân sách nhà nước cho đầu tư xây dựng trụ sở, doanh trại. Đây là nhóm khách hàng quan trọng đối với Công ty vì những lý do sau đây:

- Đây là thị trường truyền thống và là lý do ra đời của công ty.
- Tỷ lệ doanh thu từ nhóm khách hàng này chiếm khoảng 50% doanh thu hàng năm của công ty.
- Thuận lợi trong công tác tiếp thị và tiếp nhận đơn đặt hàng hàng năm do có những mối quan hệ đã được gây dựng trong nhiều năm.

- Việc tạm ứng vốn thi công và công tác thanh quyết toán công trình tương đối thuận lợi.

Trong thị trường quân đội được chia ra một số khu vực mà công ty đã và đang có ưu thế là: Bộ Tổng Tham Mưu (là đơn vị chủ quản của Công ty 59), Quân khu I, Quân khu II, Tổng Cục chính trị, Cục cơ yếu chính phủ, Quân đoàn I, Bộ Tư Lệnh Hải Quân. Nhóm khách hàng quân đội vẫn được coi là khách hàng quan trọng của công ty trong chiến lược phát triển của mình.

Các khách hàng còn lại quản lý nguồn vốn từ ngân sách nhà nước là từ một số Ban quản lý xây dựng công trình giao thông và Ban quản lý dự án khác nhưng tỷ lệ đóng góp vào doanh thu chung không nhiều. Đối với nhóm này công ty chỉ thực hiện các công trình đã được ghi vốn và khả năng thanh toán cao. Công ty không chú trọng đến nhóm khách hàng này vì các lý do sau:

- Nguồn vốn bị phụ thuộc nhiều vào kế hoạch phân bổ ngân sách hàng năm, thông thường được ghi trong nhiều năm để làm phát sinh chi phí quản lý và chi phí sản xuất kinh doanh.
- Công tác giải ngân chậm gây đọng vốn, làm tăng chi phí tài chính và làm giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh.
- Sử dụng nhà thầu tư vấn thiết kế kém năng lực.
- Công tác phê duyệt hồ sơ và thanh quyết toán chậm, không linh hoạt gây khó khăn cho đơn vị thi công trong việc đảm bảo tiến độ và thu hồi vốn đầu tư.
- Giá thắng thầu thường thấp và khó được điều chỉnh theo sự biến động của vật liệu xây dựng trên thị trường.
- Công tác quản lý quan liêu và còn nhiều tham nhũng.

*Nhóm khách hàng doanh nghiệp:*



Nhóm khách hàng này ngày càng trở nên quan trọng đối với công ty. Thị phần của nhóm khách hàng này hiện chiếm hơn 40% doanh thu của Công ty. Đây là nhóm khách hàng tiềm năng bởi những lý do sau đây:

- Nguồn vốn thường đã sẵn sàng vì doanh nghiệp đã đưa vào kế hoạch phát triển của mình. Doanh nghiệp luôn mong muốn việc xây dựng cơ bản được thực hiện nhanh nhằm nhanh chóng đưa công trình vào sử dụng để thu hồi vốn đầu tư.
- Thủ tục phê duyệt hồ sơ nhanh, xác định khối lượng thực hiện chính xác thực tế, giá cả thỏa thuận trên nguyên tắc thị trường và dễ thỏa thuận điều chỉnh.
- Công tác tạm ứng và thanh quyết toán vốn đầu tư linh hoạt.

Các khách hàng này bao gồm: các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, các doanh nghiệp liên doanh, các doanh nghiệp trong nước. Ưu tiên tập trung các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Các doanh nghiệp là khách hàng của công ty là Công ty liên doanh khu công nghiệp Việt Nam Singapore (VSIP), Công ty tropical food tại khu công nghiệp Mỹ Tho v.v. Với luồng vốn FDI vào Việt Nam cao như hiện nay thì việc tập trung vào nhóm khách hàng này sẽ là một lợi thế cho công ty. Các công trình này thường là nhà máy, hạ tầng cơ sở, cao ốc văn phòng, chung cư cao tầng.

*Nhóm khách hàng hộ gia đình:*

Nhóm này chủ yếu là xây dựng nhà ở cho hộ gia đình. Nhóm này không phải là nhóm ưu tiên của công ty 59. Công ty thường không thực hiện mà giới thiệu cho các đơn vị khác.

Các hoạt động dịch vụ tư vấn đầu tư xây dựng cơ bản có doanh thu nhỏ và nhóm khách hàng chủ yếu là các tổ chức hoạt động từ vốn ngân sách, một số nhỏ là các doanh nghiệp. Nhóm khách hàng này tương đối ổn định và thường theo từng ngành. Đối với công ty 59 thì đó là các công việc thiết kế trụ sở làm việc của các đơn vị quân đội, một số công trình thuộc ngành thuế và giao thông của các tỉnh Đồng bằng sông Cửu long như Cà Mau, Vĩnh Long, Bến Tre.

Các hoạt động kinh doanh mặt bằng tuy đã có sự chuyển dịch nhưng các khách hàng doanh nghiệp hợp tác kinh doanh đã hoạt động ổn định trong thời gian dài và họ cũng thu được nhiều lợi ích từ việc thuê để kinh doanh. Do vậy nhóm khách hàng này cũng chưa ảnh hưởng nhiều đến kết quả kinh doanh của công ty. Tuy nhiên khi công ty chuyển hướng sang kinh doanh dịch vụ thì yếu tố khách hàng sẽ có vai trò quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Như vậy đối với công ty 59 có hai nhóm khách hàng quan trọng là khách hàng trong quân đội sử dụng vốn ngân sách và khách hàng là các doanh nghiệp, tổ chức trong nước sử dụng vốn do tổ chức huy động để đầu tư xây dựng cơ bản. Nhóm kém quan trọng hơn là các Ban quản lý dự án, các tổ chức ngoài quân đội sử dụng vốn ngân sách nhà nước để xây dựng công trình.

#### **b. Nhà cung cấp**

Sản phẩm của công ty 59 chủ yếu là sản phẩm ngành xây dựng. Vật tư chính để sử dụng là xi măng, sắt thép, cát, đá, gạch, thiết bị điện, thiết bị nước, sơn, tấm lợp, xăng dầu và các vật tư thiết bị hoàn thiện khác. Việc chọn được nhà cung cấp ổn định lâu dài là nhiệm vụ hết sức quan trọng, tuy nhiên cũng phải có nhiều nhà cung cấp một chủng loại để chống lại sự độc quyền. Do tính đặc thù của sản phẩm xây dựng có tính chất phân tán, nằm tại nhiều tỉnh thành khu vực khác nhau nên việc chọn một hay hai nhà cung cấp chính thì cũng khó khả thi. Phương án cung cấp là tại mỗi địa phương thông có một số nhà cung cấp nhất định, đối với các vật tư đặc chủng chỉ sản xuất tại thành phố trung tâm thì lựa chọn một nhà cung cấp.

Vật tư xi măng: Việc lựa chọn nhãn hiệu thường do chủ đầu tư quyết định trên cơ sở chất lượng cho phép. Đối với các công trình tại phía Bắc thông thường sử dụng xi măng Bim Sơn, Hoàng Thạch, Nghi Sơn, Hoàng Mai. Đối với các công trình khu vực phía Nam thường sử dụng xi măng Hà Tiên, Nghi Sơn, Chinfon, Holcim. Việc cung ứng được thực hiện thông qua các đại lý của nhà máy. Việc cung cấp không bị giới hạn theo khu vực và tỉnh thành, giá cả cũng được điều hòa không có sự chênh lệch lớn. Thông thường Công ty mua hàng tại các đại lý nơi công trình được xây dựng.

Về vật tư sắt thép: Các nhà cung ứng cũng là các đại lý chính thức của các nhà máy. Hầu hết các chủng loại sắt thép thông thường đã được sản xuất tại Việt Nam nên việc cung ứng đến các công trường cũng dễ dàng và chủ động. Đối với các công trình qui mô nhỏ, các nhà cung cấp là các đại lý của nhà máy tại nơi công trình đóng quân. Các công trình lớn thì lựa chọn các nhà cung ứng có tiềm lực để đảm bảo kế hoạch sản xuất của đơn vị. Tại TpHCM các nhà cung cấp được lựa chọn là: Công ty Hùng Cường, Công ty Thép Việt, Công ty kim khí Tp HCM. Các nhãn hiệu hay được sử dụng là SS – Công ty thép Miền Nam, thép Pomina, thép Vinakyei. Các loại thép này đã được tiêu chuẩn hoá, ghi rõ quy cách, đường kính trên cây thép nên rất dễ sử dụng, kiểm tra.

Về vật tư cát đá gạch: Thông thường công trình sử dụng các vật liệu tại chỗ, nơi công trình đứng chân. Khi sử dụng vật tư địa phương sẽ giảm được giá thành xây lắp và tạo điều kiện cho kinh tế khu vực phát triển. Tại TpHCM

Các vật tư, trang thiết bị hoàn thiện khác: đối với các các trang thiết bị thông thường được sản xuất trong nước việc cung ứng rất thuận lợi. Có một số thiết bị đặc chủng trong nước chưa sản xuất được. Đối với các vật tư này thường được nhập khẩu theo tiến độ thi công công trình và được lập kế hoạch chặt chẽ.

Trong các địa phương nơi có công trình thì thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh miền Đông Nam bộ là thuận lợi nhất trong việc cung ứng vật tư. Tại đây đầy đủ các nhà sản xuất vật liệu xây dựng và cung ứng trang thiết bị phục vụ công trình xây dựng. Tại các tỉnh Nam bộ các vật liệu khó cung ứng nhất là vật liệu gỗ, đá và các thiết bị lắp đặt cho công trình. Đối với các tỉnh Tây Nguyên lưu ý đến việc cung ứng nhiên liệu, xi măng, sắt thép, kính, vật tư ống nhựa và trang thiết bị liên tường. Các tỉnh Miền trung cần tính toán việc cung ứng cho các vật tư đặc chủng như thép không gỉ, kính và vật tư ốp trang trí cao cấp.

Thị trường Miền Bắc thường không có các trang thiết bị vệ sinh cao cấp, nên cần thiết phải lập kế hoạch cung ứng cụ thể để đảm bảo tiến độ thi công công trình.

Như vậy khi nhận được đơn hàng thì phải xác định chủng loại vật tư yêu cầu để có kế hoạch và chọn nhà cung ứng cho phù hợp để đảm bảo chi phí sản xuất thấp nhất và lợi nhuận cao nhất.

### **c. Đối thủ cạnh tranh**

Công ty 59 là công ty trực thuộc Bộ Tổng Tham Mưu, các đối thủ trực tiếp của Công ty 59 là các công ty xây lắp trực thuộc Bộ Tổng Tham Mưu, có cùng hình thức sở hữu và chiếm lĩnh cùng một thị trường giống nhau. Các công ty đó là công ty Công ty 789 và công ty Trường An (xem phụ lục số 3 và phụ lục số 4)

#### **Các điểm mạnh yếu của các công ty này như sau:**

1. Công ty 789 là một công ty có bề dày kinh nghiệm trong lĩnh vực xây dựng. Đội ngũ cán bộ có tay nghề và được Bộ Quốc phòng tập trung nhiều trang thiết bị để phục vụ sản xuất thi công xây dựng công trình kiến trúc nhà ở, trụ sở như trạm trộn bê tông, xe chở bê tông, cần cầu tháp. Địa bàn hoạt động chính của Công ty 789 là tại khu vực Miền Bắc và tập trung chủ yếu vào các công trình quốc phòng. Doanh thu từ quốc phòng chiếm hơn 65% doanh thu hàng năm. Thế mạnh của Công ty 789 là trang thiết bị và nhận được nhiều đơn đặt hàng từ ngân sách quốc phòng. Giá nhân công rẻ tại khu vực phía Bắc cũng là một lợi thế cạnh tranh của công ty. Điểm yếu do tính chất bao cấp vẫn còn tồn tại công ty 789 khó hòa nhập được vào nền kinh tế thị trường. Tại thị trường Miền Nam, Công ty 789 chỉ nhận được các đơn hàng có quy mô nhỏ và ở khu vực không thuận lợi như xây dựng doanh trại, kho chứa của các bộ chỉ huy quân sự tỉnh Đồng Nai, Long An, Kiên Giang. Công ty khó bố trí cán bộ kỹ thuật và cán bộ quản lý có trình độ cho khu vực Miền Nam.

2. Công ty Trường An là một công ty mới được thành lập trên cơ sở chi nhánh của Công ty 319. Nhiệm vụ của công ty là hoạt động rà phá bom mìn. Còn hoạt động xây lắp lại chủ yếu là thi công các công trình cơ sở hạ tầng giao thông. Do mới thành lập nên công ty chưa đủ sức mạnh để tham gia nhận thầu các công trình lớn mà chủ yếu vẫn là các đơn đặt hàng chỉ định từ Bộ Quốc phòng. Các công trình có vị trí xa trung tâm như đường Hồ Chí Minh, công trình đường biên giới, đồn biên phòng. Trong ba công ty của Bộ Tổng Tham mưu thì Công ty Trường An hoạt động tương đối biệt lập và chuyên sâu hơn trong lĩnh vực rà phá bom mìn. Đây là lợi thế của công ty, nhưng thị trường này không lớn và ngày càng bị thu hẹp dần.

Để so sánh ta có bảng doanh thu, tỷ trọng doanh thu của các đơn vị trong những năm qua bảng 2.7 giá trị doanh thu, bảng 2.8 tỷ trọng doanh thu quốc phòng và kinh tế.

Như vậy trong các công ty của Bộ Tổng tham mưu có hoạt động xây lắp thì Công ty 789 là đối thủ trực tiếp và có nhiều lợi thế hơn công ty 59 trong thị trường quân đội, nhưng kém lợi thế hơn công ty 59 trong thị trường ngoài quân đội.

Bảng 2.3 Bảng so sánh doanh thu giữa các đơn vị

Đơn vị tính: tỷ đồng

STT	Tên công ty	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
1	Công ty 59	152	166	164	167
2	Công ty 789	133	163	193	236
3	Công ty Trường An	126	90	146	

Bảng 2.4: So sánh tỷ trọng doanh thu quốc phòng và doanh thu kinh tế giữa các đơn vị

Tên công ty	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
Công ty 59				
Doanh thu QP	56%	45%	60%	44%
Doanh thu KT	44%	55%	40%	56%
Công ty 789				
Doanh thu QP	70%	75%	67%	81%
Doanh thu KT	30%	25%	33%	19%
Công ty Trường An				
Doanh thu QP	83%	79%	81%	78%
Doanh thu KT	17%	21%	19%	22%

(Số liệu lấy theo báo cáo tài chính hàng năm của Công ty 789, Công ty 59 và Công ty Trường An)

Các đối thủ cạnh tranh có chức năng xây dựng công trình trong quân đội: tại phía Nam có chi nhánh công ty 319, chi nhánh công ty Tây hồ, công ty 394, công ty 98, công ty xây dựng miền đông. Do tính chất đặc thù của mình, hầu hết các doanh nghiệp hoạt động xây lắp trong quân đội hầu hết xuất thân từ các đơn vị công binh. Thế mạnh của của các doanh nghiệp này là xây dựng các công trình phòng thủ, biên giới, hải đảo khi chuyển sang hình thức công ty thì nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn nhất là trong bối cảnh hiện nay. Công ty 394, công ty 319 bị thua lỗ mất khả năng chi trả; chi nhánh công ty Tây hồ hoạt động tốt hơn nhưng quy mô chi nhánh chưa đủ mạnh để chiếm giữ thị phần xây dựng trong quân đội. Tuy nhiên, trong thời gian sắp tới đây cũng là một đối thủ tiềm tàng của công ty 59. Chi nhánh công ty Tây hồ đã tiến hành cổ phần hóa, vốn nhà nước vẫn chiếm tỷ lệ không chế là 51%, nhưng công ty đã có những động lực và sức ép để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Việc chuyển đổi hình thức sở hữu đã có những tín hiệu tích cực trong sản xuất và chiếm lĩnh thị trường. Tuy nhiên thị trường chính của chi nhánh vẫn là thị trường quân đội tại các tỉnh Tây nguyên và miền đông Nam bộ.

Trong thị trường ngoài quân đội tại khu vực phía Nam, công ty 59 phải đối mặt với những tổng công ty lớn trong ngành xây lắp như các tổng công ty xây lắp: Tổng công ty xây dựng số 1, Tổng công ty xây dựng Sài gòn, tổng công ty Sông Đà; các tổng công ty công trình giao thông: Tổng công ty công trình giao thông 6, tổng công ty công trình giao thông 1. Các doanh nghiệp này có lợi thế là những doanh nghiệp dẫn đầu trong ngành xây dựng với đội ngũ kỹ sư giàu kinh nghiệm, được hưởng một nền tảng trang thiết bị nhà nước đầu tư từ thời kỳ bao cấp. Hầu hết các công trình cao tầng tại thành phố Hồ Chí Minh đều do những doanh nghiệp này đảm nhiệm. Công ty 59 thường tránh đối chọi trực tiếp với các doanh nghiệp này. Để có cơ sở chúng ta thử so sánh doanh thu của công ty 59 và Tổng công ty xây dựng số 1, bảng 2.9 So sánh doanh thu giữa công ty 59 và tổng công ty xây dựng số 1.

Tuy nhiên các doanh nghiệp này lại ít quan tâm đến các công trình có qui mô vừa và nhỏ, vị trí công trình tại những địa bàn nhạy cảm, dễ xảy ra xung đột quyền lợi với dân chúng. Phương thức quản lý bao cấp vẫn còn nặng nề trong các tổng công ty nhà nước. Thực lực tổng công ty là rất lớn, nhưng lại bị phân tán xuống các công ty thành viên. Việc điều hành từ tổng công ty chỉ còn là hình thức quản lý nhà nước, cơ cấu tổ chức nặng nề thiếu linh hoạt.

Bảng 2.5 So sánh doanh thu giữa công ty 59 và tổng công ty xây dựng số 1.

Đơn vị tính: tỷ đồng

STT	Tên công ty	Năm 2002	Năm 2003
1	Công ty 59	152	166
2	Tổng công ty XD số 1	2.175	2.944

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn: với sự gia nhập vào tổ chức thương mại thế giới cộng với sự ra đời của luật doanh nghiệp và chính sách khuyến khích đầu tư, trong thời gian qua đã xuất hiện rất nhiều doanh nghiệp xây dựng dưới dạng công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty liên doanh, công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài. Các công ty này sẽ trở thành những đối thủ lớn trong việc chiếm lĩnh thị trường xây dựng tại Việt nam. Lợi thế của các công ty TNHH là cơ chế thoáng, sẵn sàng nhận công trình với giá rẻ, cơ cấu tổ chức tinh gọn, uyển chuyển. Lợi thế của công ty liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài là họ có lợi thế thực hiện công tác marketing ngay từ nước ngoài, là đối thủ lớn trong thị trường xây dựng cơ bản có vốn đầu tư nước ngoài. Một lĩnh vực mà công ty 59 đang được coi là thế mạnh hiện nay.

Ngành xây dựng cơ bản ngày càng phát triển và cũng kéo theo sự ra đời của nhiều doanh nghiệp xây lắp, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và mang tính toàn cầu, nó đòi hỏi các công ty phải có chiến lược đúng đắn để tồn tại và phát triển.

### 2.2.2 Các yếu tố thuộc môi trường bên trong

**2.2.2.1 Các yếu tố về nguồn lực:** nguồn nhân lực, nguồn vật chất hữu hình và các nguồn lực vô hình.

**a. Nguồn nhân lực :**

Trong công ty có 275 cán bộ công nhân viên hợp đồng có đóng bảo hiểm xã hội và hơn 1600 công nhân lao động thời vụ. Đặc thù trong ngành xây dựng là có sự biến thiên lao động lớn theo qui mô công trình và theo khu vực. Công nhân thường được tuyển tại nơi công trình trú chân và sa thải sau khi công trình bàn giao đưa vào sử dụng. Do đó việc giữ sự ổn định bộ khung công nhân có tay nghề là rất quan trọng trong định hướng phát triển của công ty.

*Điểm mạnh:*

Công ty 59 với bề dày 30 năm hoạt động trong ngành xây dựng có đội ngũ cán bộ công nhân viên có tinh thần làm việc tốt, gắn bó với đơn vị. Là một đơn vị quân đội, được thừa hưởng tính kỷ luật trong quân đội và nề nếp chính quy trong công việc. Cán bộ giữ các chức vụ chủ chốt đều là kỹ sư có trình độ và là quân nhân, cơ quan chủ quản là Bộ Quốc phòng nên có một sự gắn kết với các đơn vị của Bộ Quốc phòng.

Ban giám đốc, trưởng phó các phòng ban, xí nghiệp, chi nhánh, chỉ huy giám sát công trường và đảm đương các chức danh tương đương đều tốt nghiệp đại học, có thâm niên và kinh nghiệm trong việc thực hiện thi công các công trình xây dựng cơ bản.

*Điểm yếu:*

Lợi thế là đơn vị thuộc quân đội thì đây cũng là cũng là yếu điểm của đơn vị trong công tác nhân lực đó là tính chất áp đặt nhân sự từ trên xuống, quyền hạn của Giám đốc công ty bị hạn chế trong công tác nhân sự, cơ cấu tổ chức thiếu tính linh hoạt.

Công ty nhiều lần sáp nhập, năm 1999 với công ty 56, năm 2004 với công ty 489 nên bị mất nhiều nhân lực có trình độ chuyên môn từ công ty 56 và công ty 489. Việc sáp nhập làm ảnh hưởng đến việc bố trí cơ cấu tổ chức và công tác nhân sự. Nhiều năm sau sáp nhập mới ổn định được tổ chức.



Việc thay đổi giám đốc (giám đốc cũ nghỉ hưu năm 2003) đã tạo nên một thời kỳ tri triệ và tái lập ổn định của công ty. Trong những năm chuẩn bị nghỉ hưu giám đốc cũ không chú tâm vào phát triển mà chỉ chú tâm vào việc giữ ổn định và hạ cánh an toàn. Những năm đầu nhận nhiệm sở, giám đốc mới phải ổn định tổ chức và tạo ê kíp làm việc.

Bộ máy công ty vận hành chưa trơn tru, quan hệ giữa các phòng ban chưa tốt. Đây là một trong những yếu điểm lớn nhất của công ty hiện nay. Cán bộ chủ chốt của công ty có trình độ và dày dặn kinh nghiệm, tuy nhiên sự phối hợp giữa họ chưa tốt. Đây là một trong những điểm yếu nhất về công tác nhân sự và vận hành của hệ thống quản lý công ty.

Công tác đào tạo chưa được chú trọng. Trong năm năm trở lại đây công ty chưa tổ chức được một lớp học nào để nâng cao và cập nhật trình độ nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên. Nhân viên muốn được đào tạo phải trả 50% học phí. Điều này không khuyến khích nhân viên tự đào tạo nâng cao năng lực công tác.

Chế độ tiền lương và đãi ngộ chưa tương xứng với công việc thực hiện, trong hai năm gần đây chưa tuyển thêm được cán bộ trẻ có năng lực. Thủ tục ký kết hợp đồng lao động và chuyển biên chế quốc phòng khó khăn, mất nhiều thời gian. Chế độ lương thấp, lương khởi điểm cho kỹ sư xây dựng mới ra trường là từ 1,5triệu đến 1,8 triệu đồng. Với mức lương này không giữ được kỹ sư làm việc trên công trường nhất là phải cạnh tranh với các doanh nghiệp xây dựng khác. Năm 2004, công ty tuyển dụng 15 kỹ sư, tuy nhiên đến nay chỉ còn lại là 01 người làm việc tại công ty, có 2 nhân viên xin thôi việc sau 01 tháng; 8 nhân viên sau 6 tháng và 4 nhân viên xin nghỉ việc sau 1 năm. Đây sẽ là một nguy cơ không thu hút được người tài và thiếu hụt nhân lực trong những năm tới.

**b. Nguồn lực vật chất hữu hình (machine, money, material):**

1. Công nghệ thiết bị:

Là doanh nghiệp chuyên về hoạt động xây lắp nên đây chuyên công nghệ sử dụng có tính chất đơn chiếc đặc thù cho từng công trình. Không có tính chất đại trà. Máy móc thiết bị của công ty được đầu tư đủ để thi công các công trình cao tầng như cầu tháp, máy vận thăng, các thiết bị trộn, máy móc thi công hạ tầng như máy lu, máy ủi, máy xúc. Việc đảm bảo chất lượng công trình phụ thuộc phần lớn vào tay nghề của công nhân và chất lượng vật tư, ít phụ thuộc vào chất lượng của máy móc thiết bị. Tuy nhiên việc bố trí máy móc thiết bị phải đảm bảo các thông số kỹ thuật chủ yếu.

Điểm mạnh:

Công ty có đầy đủ trang thiết bị đồng bộ để thi công các công trình xây dựng kiến trúc và giao thông, có đầy đủ thiết bị chuyên dùng trong xây dựng nhà cao tầng.

Năng lực thiết bị thi công được thể hiện trong phụ lục 1: Bảng kê máy móc thiết bị thi công.

Điểm yếu:

Thiết bị chủ yếu là thiết bị cũ từ trước năm 2000, việc đầu tư mua sắm đổi mới trang thiết bị chưa được thực hiện định kỳ do thiếu vốn.

Thiết bị thi công không chuyên sâu, khó khăn trong việc chiếm lĩnh thị trường đặc thù.

2. Nhà xưởng:

Điểm mạnh:

Khu vực sản xuất phụ trợ cho các hoạt động chính như gia công sắt thép, xưởng mộc, kho chứa, bãi xe tại khu vực thành phố Hồ Chí Minh. Có hệ thống nhà tạm tiền chế phù hợp cho việc lắp đặt khu vực văn phòng và lán trại tại công trường xây dựng.

Điểm yếu:

Khu nhà xưởng chưa đủ lớn và có vị trí thuận lợi cho việc phát triển các sản phẩm bê tông tiền chế phục vụ ngành xây dựng.

3. Đất đai:

Công ty 59 được giao quản lý một tài sản có giá trị lớn đó là quỹ đất.

Tổng quỹ đất được Bộ quốc phòng giao quản lý sử dụng là: 24.200 m2.

Bảng 2.6 : Thống kê quỹ đất được giao quản lý sử dụng

STT	Địa điểm	Diện tích (m2)
1	Số 9 Đinh Tiên Hoàng Quận 1 - TpHCM	1.400
2	Số 792 Nguyễn Kiệm Quận Gò Vấp	3.500
3	Số 26 Phan Văn Trị Quận Gò Vấp	2.000
4	Số 6 Phạm Ngũ Lão Quận Gò Vấp	3.000
5	Số 5B Phạm Ngũ Lão Quận Gò Vấp	2.700
6	Phường Trung Mỹ Tây Quận 12	10.000
7	145B Nam kỳ khởi nghĩa quận 3 - TpHCM	1.600
	<b>Tổng cộng</b>	24.200

Đây là một thế mạnh của công ty 59 khi được Bộ Quốc phòng giao quản lý, khai thác các khu đất tại quận 1, quận 3, quận 12 và quận Gò Vấp. Tuy nhiên việc khai thác hiện nay chưa tận dụng được hết tiềm năng thực sự của nguồn lực này. Giá trị thị trường của các khu đất này lên đến 250 tỷ đồng. Nếu sử dụng tốt sẽ đem lại hiệu quả nhiều, nhưng nếu không thì sẽ là một lãng phí to lớn. Cũng như các doanh nghiệp nhà nước khác, quỹ đất được giao này chưa được vốn hoá và đưa vào vốn của doanh nghiệp hoặc tiền thuê đất được tính rất thấp, nên doanh nghiệp chưa coi đây là một gánh nặng vốn giao mà vẫn coi là đây như là một thứ “trời cho” là ân huệ của doanh nghiệp nhà nước. Chắc chắn khi vốn đất đai được đưa vào để hạch toán thì nhiều doanh nghiệp nhà nước hiệu quả sản xuất kinh doanh sẽ rất thấp và có khả năng là nhiều doanh nghiệp bị lỗ.

#### 4. Nguồn vốn

Nguồn vốn do nhà nước cấp không đủ cho hoạt động sản xuất kinh doanh nên nguồn vốn chính vẫn là vay vốn ngân hàng bằng cách thế chấp khối lượng thực hiện các hợp đồng xây lắp và nguồn ứng trước của khách hàng.

Hiệu quả sử dụng vốn của công ty tương đối tốt, chi phí lãi vay ngân hàng thấp, trong năm 2005 chỉ chiếm 0,6% doanh thu. Chỉ số doanh thu trên TSCĐ năm 2005 so với các đơn vị khác trong ngành xây dựng cơ bản là cao đạt 20đ doanh thu/1đ TSCĐ. Ngân hàng tài trợ vốn là Ngân hàng TMCP Quân đội coi công ty 59 là một đối tác tin cậy và tài trợ vốn sản xuất kịp thời hiệu quả. Dư nợ thường xuyên tại ngân hàng trong năm 2005 chưa tới 10 tỷ đồng. Hạn mức cung cấp tín dụng tại ngân hàng là 20 tỷ đồng, hạn mức cung cấp bảo lãnh tối đa là 10 tỷ đồng. Quan hệ tốt với tổ chức tài chính là một lợi thế cho công ty 59 trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên do một số nguyên nhân mà hiệu quả sản xuất kinh doanh chưa cao, chỉ số lợi nhuận/TSCĐ chỉ đạt 0.25đ lợi nhuận/1đồng TSCĐ. Một số nguyên nhân được chỉ ra là:

- Tiến độ thi công bị kéo dài.
- Công trình vốn ngân sách có thời gian thanh quyết toán chậm.
- Giá vốn hàng bán cao, năm 2005 bằng 94,5% doanh thu.
- Chi phí quản lý doanh nghiệp cao, năm 2005 bằng 3,4% doanh thu.

#### 5. Vật tư, nguyên vật liệu

Nguyên vật liệu ngành xây dựng chủ yếu được sản xuất trong nước, hoàn toàn chủ động trong việc cung ứng cho công trình. Một số vật tư, thiết bị hoàn thiện đặc biệt phải nhập từ nước ngoài. Các vật tư trong nước ngoài trừ xi măng, thường có chất lượng không ổn định. Do vậy công ty hết sức lưu ý và tập trung vào một số nhà cung cấp chính, có mối quan hệ lâu dài. Nhờ có sự cung ứng vật tư ổn định mà công ty 59 đảm bảo được chất lượng công trình, tăng khả năng cạnh tranh của đơn vị trên thị trường hoàn toàn chủ động trong việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng.

#### **c. Các nguồn lực vô hình (marketing, management):**

## 1. Công tác tiếp thị:

Thị trường chính vẫn là thị trường trong quân đội thông qua hình thức chỉ định thầu, ngoài ra do đây là doanh nghiệp nhà nước chưa thoát ra được cơ chế bao cấp nên công tác marketing còn chưa được chú trọng. Nhiệm vụ marketing chưa rõ ràng, cơ cấu ghép kiêm nhiệm nằm trong phòng kế hoạch kỹ thuật, chưa có bộ phận marketing riêng trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Trong những năm gần đây ngành xây dựng cơ bản trong khu vực ngân sách nhà nước có nhiều khó khăn do không bố trí được vốn, nhiều công trình bị thanh tra, nhiều vụ án tham nhũng liên quan đến quản lý vốn đầu tư xây dựng cơ bản. Nhà nước nợ doanh nghiệp, doanh nghiệp nợ ngân hàng và kết cục là lợi nhuận của doanh nghiệp xây dựng lại được chuyển hết về lợi nhuận cho ngân hàng. Trước tình hình đó, công ty 59 thực hiện chiến lược giảm qui mô, tập trung vào những công trình có vốn và đã được ghi vốn, tránh nhận các công việc chưa được ghi vốn và đấu thầu cạnh tranh, không chạy theo công việc. Nhờ vậy trong khi nhiều doanh nghiệp xây dựng trên bờ vực phá sản nhưng công ty 59 vẫn duy trì được mức tăng trưởng sản lượng hàng năm ở mức 7%.

Trong công tác tiếp thị, công ty luôn quan tâm đến thị trường truyền thống là thị trường quân đội và thị trường ngoài quân đội là các Ban quản lý khu công nghiệp, các nhà đầu tư nước ngoài. Để phục vụ công tác tiếp thị, công ty đã thành lập trang web riêng của mình tại địa chỉ [www.congty59.com.vn](http://www.congty59.com.vn) với mục đích giới thiệu năng lực cho các khách hàng trên toàn thế giới. Phòng kế hoạch kỹ thuật được giao nhiệm vụ theo dõi trên các phương tiện thông tin đại chúng thông tin đấu thầu của các nhà đầu tư.

Trong xu thế hội nhập hiện nay, khi Việt Nam đã tham gia vào tổ chức thương mại thế giới thì việc thành lập bộ phận marketing độc lập là hoàn toàn cần thiết, nó sẽ tạo ra một lực kéo để đưa công ty phát triển lên một tầm cao mới.

## 2. Thương hiệu

Công ty 59 đã có thương hiệu trong ngành xây dựng dân dụng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh phía Nam. Điều này có được xuất phát từ các nguyên nhân sau:

- Là doanh nghiệp xây dựng trong quân đội, đơn vị luôn luôn được nhân dân ủng hộ trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao. Ngược lại Công ty cũng rất chú trọng đến công tác dân vận đối với nhân dân khu vực đơn vị đóng quân.
- Công ty luôn luôn chú trọng đến chất lượng công trình, Các công trình do công ty thực hiện đều đảm bảo chất lượng thiết kế và tiến độ cam kết.
- Công ty đã thực hiện nhiều công trình đáp ứng được các yêu cầu của chủ đầu tư trong các khu công nghiệp tại TpHCM cũng như các tỉnh lân cận.

Tuy nhiên việc phát triển thương hiệu chưa được làm tốt và cũng cần phải có những giải pháp thích hợp để nâng cao thương hiệu và uy tín của công ty trên thương trường.

### 3. Công tác quản lý

Công tác lập kế hoạch sản xuất kinh doanh được căn cứ vào việc thực hiện của năm trước đó với mức tăng trưởng là 5%. Việc lập này thường không chính xác do ngành xây dựng khó xác định được ngay khả năng sẽ ký kết được hợp đồng nào trong năm. Không giống như các ngành sản xuất công nghiệp hàng loạt khác có thể chủ động và dự báo được mức cầu của thị trường cũng như khả năng sản xuất của mình để đề ra được kế hoạch sản xuất kinh doanh. Thông thường đến quý IV hàng năm sẽ tiến hành điều chỉnh kế hoạch cho chính xác dựa vào các hợp đồng đã có và tình hình thực hiện kế hoạch trong thời gian trước đó. Các chỉ tiêu kế hoạch khác được tính toán dựa vào kế hoạch doanh thu hàng năm và mang tính chất đối phó với cơ quan quản lý cấp trên là chủ yếu, chưa thực sự là bản kế hoạch có tính khả thi để thực hiện.

Công tác quản lý sản xuất được thực hiện theo cơ chế khoán chi phí sản xuất đến các xí nghiệp và đội thi công. Các phòng ban chức năng chuyên về khía cạnh quản lý về kỹ thuật, chất lượng và tài chính. Nhờ vậy công ty đã tính trước được lợi nhuận có thể thu được từ hoạt động sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên điều này cũng có những rủi

ro lớn về chất lượng của sản phẩm. Do các đơn vị thành viên khi nhận khoán thì cố gắng tiết giảm tối đa chi phí sản xuất, và điều này đi ngược lại với việc đảm bảo chất lượng công trình. Cho đến thời điểm hiện nay thì công ty 59 vẫn đảm bảo giải quyết tốt giữa lợi ích khách hàng và lợi ích của đơn vị. Cơ chế khoán chi phí tạo ra sự chủ động của đơn vị thành viên trong việc tổ chức sản xuất, nhưng nó cũng tạo ra sự lỏng lẻo trong quản lý chất lượng từ các phòng ban của công ty.

Theo xu thế phát triển của lực lượng sản xuất xã hội, trình độ nhận thức và quản lý của nhân viên đã tốt hơn. Tuy nhiên sức ì của cơ chế quản lý bao cấp vẫn còn tồn tại năng nề thể hiện trong việc bố trí đề bạt cán bộ, trong cơ chế trả lương và tác phong làm việc còn chưa chuyên nghiệp. Việc bố trí nhân sự vẫn còn tình trạng “thừa vẫn thừa và thiếu thì vẫn cứ thiếu”.

Công tác quản lý chất lượng sản phẩm được công ty hết sức chú trọng. Phòng kế hoạch kỹ thuật có vai trò như là đơn vị giám sát quản lý chất lượng do các đơn vị thành viên thực hiện. Do nhân lực còn mỏng nên phòng kế hoạch kỹ thuật hiện nay mới chỉ đáp ứng được các nhu cầu cụ thể của lãnh đạo công ty, tập trung vào các điểm “nóng” mà chưa quán xuyên hết các đầu mối công trình trong đơn vị. Việc đảm bảo chất lượng công trình gần như khoán trắng cho các đơn vị thành viên. Đây là điểm cần phải khắc phục trong tương lai.

Công tác quản lý chất lượng quản lý. Ý thức được vai trò quan trọng của việc đảm bảo chất lượng trong quản lý. Công ty đã ký kết hợp đồng để triển khai áp dụng ISO 9001 tại đơn vị. Tuy nhiên đã hơn một năm mà vẫn chưa thực hiện xong. Việc chưa có chứng nhận đạt chuẩn ISO 9001 là một yếu điểm của đơn vị khi tham gia đấu thầu xây dựng công trình.

Như cây vấn đề quản lý chưa phải là điểm mạnh của công ty 59 trong thời điểm hiện nay.

#### 4. Sứ mạng của doanh nghiệp

Sứ mạng của công ty có được đề cập nhưng mục tiêu chưa được rõ ràng, nó ngày càng xa rời theo tiêu chí ban đầu được đặt ra là để xây dựng các công trình quân đội trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh phía Nam.

Trong tương lai sứ mạng của công ty sẽ phải thay đổi cho phù hợp với sự hội nhập và chuyển đổi doanh nghiệp.

### **2.2.2.2 Hoạt động của các bộ phận chức năng trong tổ chức**

#### **1. Hoạt động của bộ phận marketing**

Hiện nay bộ phận marketing chưa được thành lập. Công tác marketing được giao trực tiếp xuống các đơn vị thành viên hoặc được giám đốc Công ty trực tiếp thực hiện. Công tác marketing chưa được coi trọng, vẫn là một thứ gì đó “xa xỉ” trong công ty. Đây thực sự là một khó khăn của doanh nghiệp trong thời gian tới. Đối với thị trường trong quân đội thì Ban giám đốc là người trực tiếp giao dịch với cơ quan cấp trên để nhận công trình. Còn các công trình ngoài quân đội thì chủ yếu do các đơn vị thành viên nhận được với phương châm: đơn vị nào nhận được công trình thì đơn vị đó sẽ được trực tiếp thi công công trình. Như vậy hoạt động marketing của doanh nghiệp còn manh mún, mang tính tự phát chưa có một định hướng. Từ quan điểm đó mà chưa có bộ phận marketing chuyên nghiệp, phòng kế hoạch kỹ thuật chỉ đang thực hiện các ý đồ của lãnh đạo công ty mà chưa được chủ động khai thác công trình.

#### **2. Hoạt động của bộ phận nhân sự**

Hoạt động của bộ phận nhân sự hiện nay của công ty chỉ nhằm mục đích hợp thức hóa ý đồ của Giám đốc công ty chứ chưa có một tầm nhìn để tham mưu cho lãnh đạo trong công tác nhân sự. Tiền lương và chính sách tuyển dụng chưa đảm bảo cho cuộc sống của nhân viên nên trong thời gian qua hầu như không tuyển dụng được nhân viên mới, hoặc đã tuyển dụng nhưng không giữ được họ. Công ty cũng chưa đủ quyền để cơ cấu và xác định qui mô nhân sự hiện tại cho phù hợp mà phải phụ thuộc vào cơ quan quản lý cấp trên.



Việc phát huy sáng kiến của nhân viên chưa được chú trọng. Trong thời gian quan hầu như không có một sáng kiến nào của nhân viên được đề đạt cho lãnh đạo và lãnh đạo cũng không có quan điểm lắng nghe đóng góp sáng kiến của nhân viên. Không có tiêu chí đánh giá kết quả thi đua của các cá nhân và đơn vị, việc phân bổ kết quả thi đua là ý kiến chủ quan cá nhân của giám đốc công ty. Điều này không khuyến khích sự phấn đấu của nhân viên. Đánh giá chung hoạt động của bộ phận nhân sự là chưa tốt.

### 3. Hoạt động của bộ phận tài chính – kế toán

Hoạt động của bộ phận tài chính kế toán là tương đối tốt, tuân thủ đầy đủ các quy định của nhà nước. Đáp ứng được nhu cầu vốn cho sản xuất kinh doanh của đơn vị. Các chỉ tiêu kinh tế hàng năm đều thực hiện vượt mức kế hoạch đề ra.

### 4. Hoạt động của bộ phận nghiên cứu và phát triển

Là doanh nghiệp đặc thù hoạt động trong ngành xây dựng cơ bản nên việc đầu tư cho nghiên cứu và phát triển không được chú trọng. Trong công ty không có bộ phận để thực hiện chức năng này.

### 5. Hoạt động sản xuất và tác nghiệp

Mối liên hệ giữa các phòng ban chưa tốt, chưa xây dựng được quy trình làm việc, giữa các phòng ban chưa có sự phân biệt rõ ràng về chức năng và nhiệm vụ. Một số công việc bị chồng chéo, nhiều việc lại không có người thực hiện. Năng suất lao động trong các phòng ban chưa cao.

Các yếu tố đầu vào được giải quyết từ các đơn vị thành viên nên các phòng ban chưa thực sự là nơi giải quyết công việc.

### 6. Hoạt động quản trị chất lượng

Hệ thống quản lý chất lượng của công ty được thực hiện công trường, đơn vị chịu trách nhiệm cao nhất là phòng kế hoạch kỹ thuật. Tuy nhiên do có nhiều đầu mối công trình, năm 2006 có gần 100 đầu mối công trình. Do vậy việc quản lý chất lượng chủ yếu được thực hiện tại công trường và do chỉ huy trưởng công trình chịu trách nhiệm.

Hệ thống quản lý chất lượng đã có cơ chế vận hành nhưng thực hiện chưa tốt và chưa đủ nguồn lực để thực hiện.

#### 7. Hoạt động của bộ phận mua hàng

Xuất phát từ cơ chế khoán chi phí cho các đơn vị thi công, cho nên hoạt động của bộ phận mua hàng là xuất phát từ đơn vị tùy thuộc từng công trình xây dựng. Chỉ có các vật tư chính như sắt thép, xi măng, bê tông là được công ty cung cấp từ các nhà cung cấp đã gắn bó với công ty. Bộ phận mua hàng chưa được thành lập riêng, hiện nay là một nhiệm vụ của phòng tài chính và phòng kế hoạch kỹ thuật trên cơ sở đề nghị của đơn vị thi công. Phòng tài chính kiểm soát giá cả, phòng kế hoạch kỹ thuật kiểm soát các chỉ tiêu kỹ thuật, chất lượng và tiến độ cung ứng. Đặc thù của ngành xây dựng là sử dụng nhiều chủng loại vật tư thiết bị cho một công trình xây dựng, nhất là đối với công trình xây dựng công trình kiến trúc nên khả năng hội nhập về phía sau để đảm bảo nguồn cung ứng vật tư là khó khăn. Chỉ có khả năng tự cung ứng một số bán thành phẩm như cấu kiện bê tông đúc sẵn, bê tông thương phẩm .

#### 8. Hệ thống thông tin trong doanh nghiệp

Công nghệ thông tin ngày càng có vai trò quan trọng trong điều hành sản xuất của công ty. Công ty lập trang web riêng, có hệ thống mạng nội bộ để trao đổi thông tin trong đơn vị. Nhiều công việc đã đưa vào áp dụng thành tựu của công nghệ thông tin như quản lý tài chính, quản lý chi phí thi công, thanh quyết toán, quản lý tiến độ thi công công trình. Tuy nhiên công ty vẫn chưa khai thác hết tiềm năng của công nghệ thông tin trong quản lý của đơn vị nhất là trong việc quản lý các đơn vị ở xa như chi nhánh Hà Nội, chi nhánh công ty tại Nha trang và các công trình ở vùng sâu vùng xa. Đặc biệt trong công tác thiết kế, nhờ có công nghệ thông tin mà xí nghiệp thiết kế đã tăng được khả năng đáp ứng và thỏa mãn các lựa chọn của khách hàng.

Tuy nhiên hệ thống thông tin trong doanh nghiệp chưa được kiểm soát và quản lý có hệ thống mà mới ở mức độ tự phát nhờ vào sự hiểu biết của một số nhân viên về công nghệ thông tin. So với các đơn vị khác cùng ngành thì việc ứng dụng công nghệ

thông tin vào sản xuất của công ty 59 là khá tốt, nhưng để so sánh với tiêu chuẩn áp dụng thì vẫn còn nhiều khoảng cách và việc áp dụng công nghệ thông tin vào sản xuất cũng chưa đạt được hiệu quả mong muốn.

### 2.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Từ các yếu tố đã phân tích chúng ta lập được ma trận đánh giá phản ứng của Công ty 59 trước các yếu tố môi trường bên ngoài theo ma trận EFE:

TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Số điểm quan trọng
I	Môi trường vĩ mô			
	<i>Yếu tố kinh tế chính trị</i>			
1	Tình hình chính trị ổn định	0.04	3	0.12
2	Pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	0.04	3	0.12
3	Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao	0.05	4	0.20
4	Lạm phát ở mức cho phép, hệ thống ngân hàng và tài chính ổn định	0.05	3	0.15
5	Hội nhập vào nền kinh tế thế giới làm tăng cơ hội và thách thức	0.05	3	0.15
6	Chính phủ quan tâm đến đầu tư cơ sở hạ tầng	0.05	3	0.15
	<i>Yếu tố công nghệ</i>			
1	Sự phát triển của công nghệ xây dựng của thế giới	0.02	2	0.04
2	Thiết bị thi công lạc hậu so với các nhà thầu nước ngoài.	0.03	2	0.06

	<i>Yếu tố văn hóa xã hội tự nhiên</i>			
1	Nhu cầu của xã hội đối với sự phát triển của ngành xây dựng cơ bản	0.05	3	0.15
2	Tình trạng tham nhũng, quan liêu trong ngành xây dựng cơ bản	0.05	2	0.10
3	Nguồn nhân lực ổn định giá rẻ	0.03	3	0.09
4	Sự thay đổi về khí hậu trong khu vực	0.02	2	0.04
II	Môi trường vi mô			
	<i>Yếu tố khách hàng</i>			
1	Kinh tế khu vực phát triển đòi hỏi sự phát triển của ngành xây dựng cơ bản	0.05	3	0.15
2	Thanh toán vốn xây dựng cơ bản	0.15	3	0.45
3	Thương hiệu của Công ty 59 trong tâm trí khách hàng	0.10	3	0.30
	<i>Yếu tố đối thủ cạnh tranh</i>			
1	Nhiều công ty tham gia cạnh tranh	0.1	2	0.20
2	Sự hợp tác của các đối thủ cạnh tranh	0.10	2	0.20
	<i>Yếu tố nhà cung cấp</i>			
1	Thuận lợi trong việc lựa chọn nguồn cung ứng vật tư, nhân lực, thiết bị.	0.02	3	0.06
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>2.73</b>

Các mức phân loại trên cho thấy cách thức mà trong đó các chiến lược của công ty ứng phó với mỗi nhân tố, với mức 4 là phản ứng tốt nhất, 3 và 2 là mức trung bình, 1 là kém. Như vậy tổng số quan điểm quan trọng là 2.73 cho ta thấy các chiến lược của công ty vận dụng cơ hội hiện có để tối thiểu hóa những nguy cơ có thể có mối đe dọa từ bên ngoài ở mức trên trung bình .

## 2.4 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Để đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty 59 trong các công ty trực thuộc Bộ tổng tham mưu ta sử dụng ma trận hình ảnh cạnh tranh:

TT	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Công ty 59		Công ty 789		Công ty Trường An	
			Hạng g	Điểm m	Hạng g	Điểm	Hạng g	Điểm
1	Hiểu biết về thị trường quân đội	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
2	Hiểu biết về thị trường ngoài quân đội	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
3	Khả năng huy động vốn cho sản xuất	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5	Doanh thu và lợi nhuận	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
6	Định vị sản phẩm	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
7	Khả năng cạnh tranh về giá	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
8	Khả năng cạnh tranh về chất lượng công trình	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
9	Khả năng cạnh tranh về tổ chức quản lý	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16

	công trình							
10	Tiềm lực về đất đai	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
11	Lợi thế về vị trí đóng quân	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
12	Sự linh hoạt của tổ chức	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
13	Đội ngũ nhân viên	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
14	Vận hành của bộ máy	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
15	Tiềm lực về máy móc thiết bị thi công chuyên ngành	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
	Tổng cộng	1.00		2.90		3.25		2.26

Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh chúng ta có thể xếp hạng đối thủ cạnh tranh như sau: Công ty 789, Công ty 59, Công ty Trường An. Tổng số điểm cho thấy Công ty 59 không kém đối thủ gần nhất là bao nhiêu và hoàn toàn có khả năng đuổi kịp và vượt khi có những chiến lược phù hợp. Ngoài ra cần phải lưu ý Công ty Trường An đuổi phía đằng sau tuy tại thời điểm hiện nay thì công ty Trường An là chưa phải là đối thủ.

### **2.5 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong**

Để đánh giá thực trạng của đơn vị, đánh giá điểm mạnh, điểm yếu nhằm giúp nhà quản trị có những quyết định đúng đắn.

<b>TT</b>	<b>Các yếu tố bên trong</b>	<b>Mức độ quan trọng của các yếu tố</b>	<b>Phân loại</b>	<b>Số điểm quan trọng</b>
	<b>Nguồn nhân lực</b>			
1	Ban lãnh đạo công ty có trình độ chuyên môn và có năng lực quản lý	0.03	3	0.09
2	Cán bộ lãnh đạo các phòng nghiệp vụ và các đơn vị thi công có trình độ chuyên môn và gắn bó với công ty	0.05	3	0.15
3	Trình độ quản lý các phòng ban chuyên môn còn hạn chế và chưa đồng đều	0.03	2	0.06
4	Cán bộ kỹ thuật giám sát tại công trường có chuyên môn tốt	0.05	3	0.15
5	Công nhân có tay nghề cao, được đào tạo	0.05	3	0.15
6	Công tác tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới chưa tốt.	0.03	1	0.03
	<b>Công nghệ và thiết bị</b>			
1	Thiết bị máy móc đáp ứng được thi công các công trình dân dụng nhà ở	0.05	3	0.15
2	Chi phí đầu tư cho đổi mới trang thiết bị còn ít.	0.05	1	0.05
3	Công ty được quản lý sử dụng quỹ đất có vị trí thuận lợi để khai thác.	0.05	3	0.15
	<b>Nguồn vốn</b>			
1	Hiệu quả sử dụng vốn tốt	0.05	3	0.15
2	Có khả năng huy động vốn mở rộng sản xuất	0.06	3	0.18
	<b>Quản lý sản xuất</b>			
1	Quản lý sản xuất theo mô hình trực tuyến chức năng. Giám đốc nắm vững	0.05	3	0.15

	tình hình của doanh nghiệp			
2	Cơ chế khoán chi phí sản xuất cho các đơn vị thành viên	0.05	3	0.15
3	Phương pháp xây dựng kế hoạch hàng năm còn mang tính quan liêu, chưa có các biện pháp hỗ trợ để thực hiện kế hoạch đề ra.	0.04	2	0.08
4	Công tác thu hồi công nợ từ khách hàng	0.05	2	0.10
5	Công tác quản lý chất lượng xây dựng công trình	0.03	3	0.09
	<b>Công tác tiếp thị</b>			
1	Công ty có thị trường truyền thống là thị trường quân đội.	0.05	3	0.15
2	Công ty đã xây dựng được thương hiệu đối với thị trường ngoài quân đội.	0.04	3	0.12
3	Chiến lược marketing mở rộng thị trường còn yếu kém	0.03	1	0.03
4	Chưa có chính sách tiếp thị chuyên nghiệp, chưa có bộ phận tiếp thị riêng biệt	0.03	1	0.03
	<b>Đặc điểm văn hóa công ty</b>			
1	Phong cách lãnh đạo tập trung dân chủ	0.04	3	0.12
2	Tinh thần làm việc của nhân viên tốt	0.05	3	0.15
3	Quan hệ giữa các phòng ban của công ty chưa tốt, chưa xây dựng được sự tin cậy lẫn nhau	0.04	2	0.08
4	Chịu sự quản lý mạnh mẽ từ cơ quan quản lý cấp trên – BQP	0.05	1	0.05
	Tổng cộng	1.0		2.62

Tổng số điểm của công ty là 2.62 điểm > 2.5 điểm, gần mức trung bình. Điều đó có nghĩa là công ty cần phải tập trung hơn vào các chiến lược nội bộ bên trong doanh



doanh nghiệp. Nhất là trong chiến lược marketing phát triển thị trường, trong vấn đề giải quyết nhân sự, xây dựng văn hoá công ty và đầu tư cho trang thiết bị phục vụ sản xuất kinh doanh. Công ty cần phải tăng cường trình độ chuyên môn của cán bộ quản lý, xây dựng một môi trường làm việc tốt, cởi mở trong đơn vị. Bên cạnh đó phát huy những thế mạnh là có đội ngũ cán bộ kỹ thuật công trường có chuyên môn cao, có công nhân lành nghề có khả năng hoàn thành công trình đảm bảo chất lượng thiết kế đề ra và có khả năng huy động nguồn vốn lớn cho chiến lược sản xuất kinh doanh của mình.

## **2.6 Ma trận SWOT**

Ma trận SWOT được lập từ các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ đã nêu ở trên, kết quả được nêu trong phụ lục 3: Ma trận SWOT.

## **Kết luận chương 2**

Quá trình hội nhập vào nền kinh tế thế giới tạo ra những cơ hội cho phát triển cũng như đặt ra những thách thức vô cùng to lớn cho tất các doanh nghiệp.

Qua phân tích các yếu tố bên trong, bên ngoài ảnh hưởng đến doanh nghiệp làm nổi rõ các lợi thế của công ty 59, cũng như các điểm yếu cần phải khắc phục. Hạn chế điểm yếu trong nội tại, phát huy điểm mạnh tận dụng thời cơ để phát triển là định hướng chiến lược cho công ty trong những năm tới. Trong ma trận SWOT đã nêu lên các điểm mạnh, yếu, nguy cơ, thách thức cũng như các chiến lược có thể được sử dụng cho công ty trong giai đoạn từ nay cho đến năm 2015.

### **CHƯƠNG 3**

## **XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY 59 ĐẾN NĂM 2015**

### **3.1 QUAN ĐIỂM CỦA ĐẢNG VÀ NHÀ NƯỚC VỀ SỰ PHÁT TRIỂN NGÀNH XÂY DỰNG**

Tại Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X đã nêu rõ mục tiêu của Đảng trong những năm tới là huy động và sử dụng tốt mọi nguồn lực cho công nghiệp hoá và hiện đại hóa đất nước sớm đưa nước ta khỏi tình trạng kém phát triển, tạo nền tảng để đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành một nước công nghiệp theo hướng hiện đại. Phát triển nhanh hơn công nghiệp, xây dựng và dịch vụ; khuyến khích phát triển công nghiệp công nghệ cao, khu kinh tế mở, thu hút vốn đầu tư trong và ngoài nước cho các dự án lớn về luyện kim, hóa dầu, vật liệu xây dựng; xây dựng hệ thống cảng biển sân bay, đường cao tốc, hạ tầng kỹ thuật, hệ thống thủy lợi, hệ thống cấp thoát nước, công nghiệp năng lượng.

Đại hội Đảng X đã nhấn mạnh vai trò và nhiệm vụ của ngành xây dựng là hết sức to lớn trong những năm tới để đáp ứng được nhu cầu phát triển của nền kinh tế.

Ngân sách dành cho xây dựng cơ bản ngày càng tăng cộng với làn sóng đầu tư nước ngoài lần thứ hai và bùng nổ đầu tư trong nước, ngành xây dựng đứng trước một thời cơ hết sức to lớn cho sự phát triển. Đây cũng là giai đoạn thử thách cho các doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ đầu hội nhập.

### **3.2 QUAN ĐIỂM - MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY ĐẾN NĂM 1015**

#### **1. Quan điểm**

- Giải pháp chiến lược đề ra phải phù hợp định hướng chiến lược chung phát triển của Bộ Quốc phòng cũng như của ngành xây dựng.
- Giải pháp có tính khả thi cao phù hợp với tình hình của doanh nghiệp.

#### **2. Mục tiêu dài hạn**

- Trở thành một trong những Công ty dẫn đầu về xây dựng trong và ngoài quân đội nhất là trong lĩnh vực xây dựng.

- Thị phần trong quân đội được giữ vững, thị phần ngoài quân đội tăng lên đáng kể tập trung vào những công trình có tính chất đặc biệt, đòi hỏi kỹ thuật cao như thi công công trình nhà cao tầng, công trình ngầm, nhà máy; tiến tới mở rộng thị trường ra nước ngoài.
- Đưa toàn bộ quỹ đất được giao vào kinh doanh. Chuyển đổi cơ cấu sản xuất xây dựng là chủ yếu sang đầu tư, xây dựng và hoạt động dịch vụ. Trở thành công ty hoạt động đa ngành nghề, đa lĩnh vực.
- Đạt mức doanh thu đến năm 2015 là 350 tỷ đồng, trong đó doanh thu từ hoạt động dịch vụ chiếm từ 30% đến 50% tổng doanh thu. Giá trị sản lượng thực hiện 400 tỷ đồng. Thu nhập bình quân đầu người lên mức 6.000.000 đồng/người.tháng.
- Đổi mới quản lý doanh nghiệp, hoàn thành chương trình quản lý chất lượng ISO 9001. Đẩy nhanh tiến trình Tiến hành cổ phần hoá công ty.
- Nâng cao hơn nữa trình độ quản lý và trình độ chuyên môn cho cán bộ công nhân viên, lựa chọn những người có tài có đức để lãnh đạo doanh nghiệp, tạo ra một phong cách làm việc mới, hiện đại trong đơn vị.
- Đầu tư trang thiết bị, công nghệ hiện đại để thi công các công trình đặc biệt, đòi hỏi hàm lượng kỹ thuật cao.

### **3.3 CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY 59 ĐẾN NĂM 2015 VÀ CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN**

#### **3.3.1 Chiến lược giữ vững và gia tăng thị phần:**

Các nhà quản trị đều thống nhất với nhau rằng, việc có thêm khách hàng mới là hết sức quan trọng, nhưng việc giữ chân khách hàng cũ lại còn quan trọng hơn. Như vậy việc củng cố thị trường truyền thống là hết sức quan trọng đối với Công ty 59 trước khi mở rộng thị trường. Giữ vững thị trường quân đội, coi thị trường quân đội là thị trường lõi của đơn vị, từng bước gia tăng thị phần trong thị trường ngoài quân đội,

tập trung khu vực khách hàng doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và doanh nghiệp trong nước.

Các giải pháp để thực hiện chiến lược này là:

**Giải pháp 1: Nâng cao chất lượng sản phẩm:**

Việc đảm bảo chất lượng công trình xây dựng là yếu tố quyết định đến uy tín và thương hiệu của đơn vị, là chất keo dính hữu hiệu nhất của doanh nghiệp đối với khách hàng. Quan điểm của Công ty 59 là phải xây dựng những công trình có chất lượng và trong những năm qua đã đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại những công trình vẫn còn thiếu sót.

Tiến hành xây dựng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 cho các hoạt động thiết kế, xây dựng và kiểm tra nghiệm thu chất lượng sản phẩm. Trong đó lấy công tác phòng ngừa, cải tiến chất lượng làm chủ đạo. Tất cả công việc phải làm tốt, làm đúng ngay từ đầu.

Nâng cao hơn nữa nhận thức đúng đắn và tuyên truyền rộng rãi về đảm bảo chất lượng trong tất cả cán bộ công nhân viên và công nhân lao động. Làm cho họ thấy được quyền lợi cũng như nghĩa vụ phải đảm bảo chất lượng công trình.

Đầu tư trang thiết bị máy móc kiểm tra phục vụ cho công tác đảm bảo chất lượng, nghiên cứu cải tiến công nghệ kỹ thuật thi công, nhằm nâng cao năng suất lao động và giảm giá thành sản phẩm, giành ưu thế cạnh tranh trên thị trường.

Nghiên cứu cải tiến công tác thiết kế, áp dụng các thành tựu của công nghệ hiện đại vào thiết kế góp phần đáp ứng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của khách hàng; nâng cao ý thức bảo vệ môi trường và cảnh quan vào trong sản phẩm xây dựng.

Bổ trí lại cơ cấu tổ chức, tách phòng kỹ thuật ra khỏi phòng kế hoạch – kỹ thuật với chức năng chính là đề ra các biện pháp đảm bảo chất lượng, kiểm soát chất lượng, thiết lập và kiểm soát biện pháp thi công và an toàn lao động. Tuyển dụng cán bộ chất lượng là các chuyên gia có chuyên môn giỏi và có kinh nghiệm thi công. Ưu tiên các chuyên gia hàng đầu đã nghỉ hưu tại cơ quan khác.

## **Giải pháp 2: Xây dựng và phát triển thương hiệu**

Giá trị thương hiệu có một ý nghĩa hết sức to lớn trong tâm trí của khách hàng. Lãnh đạo đơn vị phải có một tầm nhìn, tăng cường công tác quảng bá sản phẩm gắn liền với sản phẩm tạo ra một giá trị thực sự của doanh nghiệp.

Với 30 năm hình thành và phát triển, công ty 59 đã xây dựng được một thương hiệu về các sản phẩm xây dựng trong tâm trí khách hàng. Tuy nhiên phần lớn vẫn là đối với khách hàng trong quân đội. Trong những năm gần đây, lãnh đạo công ty đã có tầm nhìn mới về việc quản bá thương hiệu như lập website ([www.congty59.com.vn](http://www.congty59.com.vn)), nhưng vẫn chưa đủ trong bối cảnh phát triển mới, nhất là sau khi cổ phần hóa doanh nghiệp và tất cả doanh nghiệp đều bình đẳng trước pháp luật.

Việc phát triển thương hiệu ngày càng quan trọng trong việc phát triển các sản phẩm mới của công ty. Các bước cần làm để phát triển thương hiệu của công ty trong giai đoạn hiện nay :

- Thường xuyên cập nhật thông tin về hoạt động của công ty trên website. Những tin bài phải thể hiện được sức mạnh của công ty thông qua các dự án, công trình đã thực hiện. Thể hiện được ý chí và niềm tin của công ty hướng về cộng đồng.
- Giữ vững chữ tín trên thị trường bằng cách đảm bảo chất lượng, tiến độ, kỹ mỹ thuật công trình và thanh toán đúng hạn cho nhà cung cấp.

## **Giải pháp 3: Giữ vững thị trường hiện tại**

Giữ vững và củng cố thị trường truyền thống là thị trường quân đội, Công ty cần quan tâm hơn nữa trong việc chăm sóc nhu cầu của khách hàng. Bộ phận thiết kế của công ty phải tư vấn cho khách hàng về công năng, hiệu quả sử dụng công trình, về áp dụng vật liệu mới, về bố trí mặt bằng công trình nhằm thỏa mãn cao nhất đối với các yếu tố tiện dụng trong sử dụng, đảm bảo mỹ thuật, hài hòa với các công trình kế cận, thời gian sử dụng cũng như giá thành công trình.

Chuẩn bị đầy đủ các nguồn lực và thực hiện tốt các khâu trong quá trình thi công đảm bảo tiến độ, chất lượng và an toàn.

Thực hiện tốt công tác bảo hành công trình, sẵn sàng chịu trách nhiệm đối với những công trình không đạt yêu cầu.

Thực hiện chương trình chăm sóc khách hàng truyền thống bằng các hoạt động thường xuyên:

- Giữ mối quan hệ thường xuyên với các khách hàng truyền thống: Bộ Quốc phòng, Bộ Xây dựng, Bộ Giao thông vận tải, Ủy ban nhân dân các tỉnh, Ban Quản lý dự án. Tổ chức hội nghị khách hàng, ủng hộ các hoạt động xã hội của địa phương như tài trợ cho các chương trình xóa đói giảm nghèo, xây dựng nhà tình nghĩa; tổ chức giao lưu thể thao v.v.

- Cung cấp các thông tin về sản phẩm, về các chương trình áp dụng khoa học kỹ thuật, công nghệ mới của công ty.

- Thực hiện chương trình bảo trì sản phẩm hàng năm đối với các sản phẩm của đơn vị.

- Thường xuyên thăm dò ý kiến khách hàng về các dịch vụ, sản phẩm của công ty để có những điều chỉnh thích hợp.

- Đào tạo một đội ngũ nhân viên am hiểu về kỹ thuật nhằm thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng.

- Lập hồ sơ khách hàng để nắm được nhu cầu hiện tại và tiềm năng trong tương lai để có chiến lược marketing đúng đắn.

#### **Giải pháp 4: Mở rộng thị trường:**

Tập trung vào các khu công nghiệp mà công ty đã có lợi thế như khu công nghiệp Việt Nam Singapore, khu công nghiệp Mỹ Tho, khu công nghiệp Thái Hòa. Tiếp tục tìm kiếm khách hàng từ các doanh nghiệp trong nước đầu tư xây dựng mới về hệ thống cấp thoát nước tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long và miền Đông Nam bộ.

Đối với thị trường tiềm năng ở nước ngoài như Campuchia và Lào, công ty đang tiến hành nghiên cứu thị trường và sẽ triển khai sau một vài năm nữa khi các điều kiện cần thiết đã chuẩn bị xong.

### 3.3.2 Chiến lược marketing:

Để thu hút sự chú ý của khách hàng và gia tăng hình ảnh của công ty trên thương trường, Công ty 59 cần coi trọng các hoạt động marketing và phải đặt hoạt động marketing ngang tầm với hoạt động của các phòng ban khác. Muốn thực hiện được điều đó cần phải thành lập phòng marketing độc lập, chuyên nghiệp trên cơ sở một số chức năng nhiệm vụ của phòng dự án đầu tư và bộ phận kế hoạch của phòng kế hoạch kỹ thuật để thực hiện các chiến lược marketing dài hạn, khảo sát, nghiên cứu, phân tích một cách toàn diện về thị trường, khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Phòng có nhiệm vụ tìm kiếm công việc, cơ hội đầu tư, thực hiện công tác đầu tư và thực hiện dịch vụ chăm sóc khách hàng. Phòng có nhiệm vụ :

- Xác định địa bàn và khu vực hoạt động chủ yếu của công ty. Tập trung khai thác thị trường truyền thống là thị trường quân đội, coi thị trường này là thị trường lõi, đảm bảo công ăn việc làm thường xuyên cho công ty.
- Nắm vững những chủ trương phát triển ngành, các dự án phát triển của trung ương và địa phương, phân công cán bộ chuyên trách theo dõi các dự án.
- Xác định các yêu cầu về nguồn lực để thực hiện dự án, xác định hiệu quả và độ rủi ro của dự án.
- Thực hiện công tác tiếp thị, tham dự thầu hoặc chỉ định thầu. Nhận thực hiện các hợp đồng theo dạng chìa khóa trao tay, tạo cho khách hàng nhiều lựa chọn cho việc xây dựng công trình bằng các phương án thiết kế khác nhau.
- Liên kết với các đơn vị tư vấn thiết kế nước ngoài để tìm khách hàng từ khu vực đầu tư nước ngoài.
- Tổ chức hội nghị khách hàng hàng năm, thắt chặt hơn nữa mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp.



- Thực hiện chương trình quảng cáo dưới các hình thức thông tin đại chúng, các chương trình tài trợ, giao lưu thể thao, văn hóa, văn nghệ. Tham gia các hội chợ triển lãm trong và ngoài nước.
- Xây dựng tính chuyên nghiệp cho nhân viên trong quan hệ khách hàng.
- Thường xuyên lắng nghe ý kiến phản hồi từ khách hàng để có chính sách phù hợp. Xây dựng dịch vụ bảo hành bảo trì sau khi hoàn thành công trình đưa vào sử dụng. Đáp ứng cao nhất sự hài lòng của khách hàng.

### **3.3.3 Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh**

Để nâng cao năng lực cạnh tranh, Công ty 59 cần thực hiện các giải pháp về huy động vốn, đổi mới công nghệ và phát triển nguồn nhân lực

#### **Giải pháp 1: Huy động vốn:**

So với các đơn vị khác trong ngành xây dựng, Công ty 59 là đơn vị có khả năng tương đối tốt về huy động vốn cho sản xuất nhờ sự đáp ứng vốn kịp thời và đầy đủ của Ngân hàng TMCP Quân đội. Tuy nhiên để phát triển lâu dài bền vững, đầu tư trang thiết bị máy móc thi công thì vốn vay không thể đáp ứng được. Để khắc phục điều này công ty phải thực hiện huy động từ các nguồn vốn sau:

- Xác định ngân hàng TMCP Quân đội là đối tác chiến lược cung cấp tín dụng dài hạn để tài trợ cho các dự án đầu tư của công ty.
- Huy động vốn từ các tổ chức cho thuê tài chính, quỹ đầu tư.
- Huy động các nguồn vốn ứng trước của khách hàng và các đối tác kinh doanh để tài trợ cho dự án.
- Huy động vốn từ cổ phần hóa doanh nghiệp và từ phát hành thêm cổ phiếu.
- Huy động vốn từ cán bộ công nhân viên trong đơn vị.

#### **Giải pháp 2 : Phát triển nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp. Đối với công ty 59 hiện nay, chiến lược phát triển nguồn nhân lực đang tỏ ra yếu kém, chưa phù hợp với sự

phát triển của công ty. Nguồn nhân lực hiện có có thể đáp ứng được qui mô sản xuất chủ yếu là kinh doanh sản phẩm xây dựng. Nhưng khi thực hiện đa dạng hóa ngành nghề, chần chẫn nguồn lực này không thể đáp ứng được nhu cầu phát triển công ty. Chiến lược nguồn nhân lực được thực hiện theo các bước sau đây :

- Xác định nhu cầu về nhân lực bao gồm số lượng, trình độ chuyên môn, độ tuổi phù hợp với kế hoạch phát triển hàng năm của công ty.
- Xây dựng lại mức lương và thưởng cho phù với mặt bằng chung của xã hội ; Gắn liền lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của người lao động thông qua cơ chế thưởng cho những đóng góp của người lao động cho doanh nghiệp.
- Có chế độ tuyển dụng công khai, minh bạch cho mọi đối tượng trong xã hội, tránh việc tuyển dụng mang yếu tố thân quen, yếu tố gia đình.
- Điều chỉnh lại hệ thống hợp đồng lao động, bảo hiểm xã hội, chế độ trả lương và chế độ đãi ngộ đối với người lao động, nhất là đối với người lao động có trình độ chuyên môn giỏi và thợ lành nghề.
- Hoàn thiện chức năng nhiệm vụ cho phòng ban và cho từng vị trí công tác thông qua việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 trong đơn vị.
- Xây dựng môi trường văn hoá trong công ty, tạo ra một giá trị chia sẻ trong cán bộ công nhân viên trong đơn vị. Tạo ra một sự đoàn kết nhất trí trong công ty. Xác định công ty là mái nhà chung cho tất cả mọi người.
- Xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ hàng năm cho cán bộ công nhân viên. Cử cán bộ tham quan học hỏi chuyên môn, nghiệp vụ, phương thức quản lý ở các nước tiên tiến trong khu vực.
- Liên kết với các trường đại học như trường đại học kinh tế, trường đại học bách khoa, trường đại học kiến trúc trong việc đào tạo, cập nhật kiến thức cho cán bộ công nhân viên. Cấp học bổng cho các sinh viên có trình độ khá giỏi, phù hợp với nhu cầu của công ty và ký kết các thỏa thuận lao động sau khi sinh viên tốt nghiệp.

- Tăng cường xây dựng và đào tạo đội ngũ công nhân có tay nghề cao, gắn bó với đơn vị bằng các biện pháp sau :

- Tổ chức bồi dưỡng học tập thi tay nghề hàng năm.
- Bố trí chỗ ở, lán trại cho công nhân xây dựng.
- Ký kết hợp đồng lao động, đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm ty nạn cho tất cả đối tượng lao động.
- Thanh toán lương và thưởng đúng hạn cho người lao động.
- Bán cổ phiếu ưu đãi cho người lao động khi thực hiện cổ phần hóa.

### **Giải pháp 3 : Đầu tư mua sắm trang thiết bị, chuyển giao công nghệ**

Đầu tư mua sắm trang thiết bị thi công mới, công nghệ hiện đại; xây dựng đội ngũ marketing chuyên nghiệp; đổi mới công tác quản lý sản xuất; hợp tác với các đơn vị cùng ngành nghề mở rộng vào thị trường tiềm năng là các khu vực vốn đầu tư nước ngoài và doanh nghiệp trong nước. Tập trung vào các trang thiết bị có tính chất đặc thù như máy khoan cọc nhồi, máy khoan tường chấn tạo ra bước ngoặt cho công ty trong việc tiếp cận và thi công các công trình ngầm và đặc thù.

Thành lập công ty liên doanh trong lĩnh vực thi công các công trình ngầm và công trình cao tầng có kết cấu phức tạp nhằm chuyển giao công nghệ, thiết bị và kinh nghiệm thi công.

#### **3.3.4 Chiến lược phát triển sản phẩm mới**

Trên cơ sở chức năng nhiệm vụ của công ty và khả năng hiện có thực hiện chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, chủ yếu tập trung vào các sản phẩm dịch vụ. Từng bước dịch chuyển công ty chỉ chuyên về xây dựng sang công ty kinh doanh đa ngành hàng. Muốn vậy công ty phải đầu tư phát triển sản phẩm mới và tìm kiếm cơ hội đầu tư vào các lĩnh vực mới.

#### **Giải pháp 1 : Đa dạng hóa sản phẩm trên cơ sở các nguồn lực hiện có :**

Tập trung vào các sản phẩm sau đây :

- Kinh doanh văn phòng cho thuê : đầu tư xây dựng cho thuê văn phòng trên các khu đất được giao tại 9 Đinh Tiên Hoàng quận 1 – TpHCM và khu 145B Nam Kỳ Khởi Nghĩa,
- Kinh doanh siêu thị : đầu tư xây dựng kinh doanh siêu thị tại khu 792 Nguyễn Kiệm Gò Vấp,
- Kinh doanh cho thuê nhà xưởng : đầu tư xây dựng nhà xưởng tại khu quận 12.
- Kinh doanh khách sạn : khách sạn tại khách sạn Amara Sài Gòn,
- Kinh doanh nhà hàng : đầu tư tại khu 26 Phan Văn Trị Gò Vấp.

### **Giải pháp 2: Phát triển các ngành hàng mới, các lĩnh vực đầu tư mới**

Việc thi công các công trình xây dựng có nhiều rủi ro, bị ảnh hưởng nhiều từ các yếu tố của môi trường bên ngoài không kiểm soát được như thời tiết, kế hoạch vốn của chủ đầu tư, sự biến động giá vật liệu xây dựng v.v. Công ty muốn chủ động được kế hoạch sản xuất kinh doanh của mình thì phải phát triển các lĩnh vực hoạt động mới mà công ty có ưu thế và kinh nghiệm là ngành kinh doanh địa ốc. Đưa công ty tham gia vào chương trình xây dựng nhà ở cho người có thu nhập thấp của thành phố. Sử dụng quỹ đất của quân đội đang quản lý để xây dựng chung cư bán cho các đối tượng chính sách trong quân đội.

#### **3.3.5 Kiến nghị đối với các cơ quan nhà nước**

##### **Đối với nhà nước :**

- Hoàn thiện môi trường pháp lý kinh doanh trên cơ sở bình đẳng giữa các loại hình doanh nghiệp theo hướng hòa nhập vào thị trường xây dựng thế giới, phù hợp thông lệ quốc tế.
- Đơn giản hoá thủ tục đầu tư, cải tiến thủ tục quản lý xây dựng cơ bản.
- Đẩy mạnh công tác phòng chống tham nhũng, những nhiễu trong xây dựng cơ bản.
- Đổi mới phương thức quản lý vốn trong đầu tư xây dựng cơ bản, điều chỉnh năm tài chính trong quyết toán xây dựng cơ bản phù hợp với điều kiện khí hậu của

nước ta. Tuy nhà nước đã có quy định việc bố trí vốn cho các nhóm công trình, nhưng trên thực tế vốn cũng không cung cấp đủ và dàn trải nhiều công trình do vậy việc hoàn thành các công trình bị kéo dài gây thất thoát cho xã hội, làm tăng chi phí sản xuất của nhà thầu. Việc xử lý khối lượng phát sinh cũng có nhiều ý kiến khác nhau nhưng khi xử lý thường bị kéo dài gây cản trở cho việc hoàn thành công trình.

- Đổi mới phương thức quản lý xây dựng cơ bản. Thành lập công ty quản lý vốn đầu tư xây dựng cơ bản thay thế cho các ban quản lý dự án, từ vai trò ông chủ giả trở thành ông chủ thật. Các dự án phải đáp ứng được các mục tiêu hiệu quả kinh tế và hiệu quả cộng đồng. Tránh tình trạng nhiều công trình hiện nay đầu tư xây dựng xong nhưng khai thác không hiệu quả gây lãng phí to lớn cho xã hội và những người đóng thuế.

- Điều chỉnh bổ sung một số điều khoản của luật đấu thầu, trong đó quy định về giá trần, giá sàn và tính bất hợp lý trong việc điều chỉnh giá thầu.

- Điều chỉnh, bổ sung các nghị định thi hành luật đất đai năm 2003 nhằm tạo điều kiện tốt hơn cho doanh nghiệp được tham gia vào việc phát triển hạ tầng khu đô thị.

- Có cơ chế chính sách phù hợp và cương quyết trong việc cưỡng chế giải phóng mặt bằng thi công, tránh tình trạng như hiện nay nhiều công trình không thể hoàn thành vì vướng giải tỏa mặt bằng.

#### **Đối với cơ quan chủ quản cấp trên :**

- Hạn chế việc can thiệp của cơ quan cấp trên vào hoạt động sản xuất kinh doanh và bố trí cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp. Giao thêm quyền tự quyết cho doanh nghiệp trong chủ động lập kế hoạch và tổ chức sản xuất phù hợp với tình hình của doanh nghiệp.

- Cho phép các đơn vị tiến hành cổ phần theo quyết định của Thủ tướng chính phủ và giải quyết hợp lý chính sách cho người lao động nhất là đối với các đối tượng là quân nhân sau khi cổ phần hóa.

### **3.3.6 Áp dụng chiến lược phát triển của công ty 59 đối với các doanh nghiệp trong BTTM và Bộ Quốc phòng.**

Do có những điều kiện cơ bản giống nhau về các yếu tố môi trường bên ngoài và có nhiều điểm chung của yếu tố môi trường bên trong nên chúng ta có thể sử dụng phương pháp và nội dung phân tích của công ty 59 cho các doanh nghiệp trong BTTM là công ty 789 và công ty Trường An và rộng ra là các công ty trong Bộ Quốc phòng. Công ty 789 tập trung vào thị trường quân đội và xây dựng các công trình xây dựng dân dụng. Công ty Trường An tập trung vào rà phá bom mìn. Đây là các lĩnh vực thể hiện năng lực lõi của các đơn vị này.

## **Kết luận chương 3**

Với tiêu chí đề ra trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực xây dựng cơ bản trong quân đội, cũng như trở thành một tập đoàn trong tương lai, công ty 59 xác định giai đoạn từ năm 2007 đến 2015 là một bước đệm quan trọng trong việc chuẩn bị các nguồn lực cần thiết về nhân lực, sản phẩm và thị trường. Các chiến lược được công ty 59 theo đuổi trong giai đoạn từ nay đến 2015 là:

- 1. Chiến lược giữ vững và gia tăng thị phần**
- 2. Chiến lược marketing**
- 3. Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh**
- 4. Chiến lược phát triển sản phẩm mới**

Để thực hiện được các chiến lược đề ra, cần phải thực hiện đồng bộ các giải pháp về cơ cấu tổ chức, vốn, nhân lực v.v. Việc thực hiện giải pháp nào trước hay sau phụ thuộc vào tình hình thực tế doanh nghiệp tại thời điểm áp dụng. Do tính chất tương đồng nên các doanh nghiệp Bộ Tổng Tham mưu như công ty Trường An, công ty 789 và rộng ra là các doanh nghiệp xây lắp của Bộ Quốc phòng có thể tham khảo các chiến lược của công ty 59 để áp dụng vào chiến lược phát triển của mình.

## KẾT LUẬN

1. Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của một tổ chức, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó.
2. Khi xây dựng chiến lược phát triển cho doanh nghiệp cần phải phân tích các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Có nhiều phương pháp phân tích để thiết lập chiến lược, nhưng thông dụng nhất là phương pháp xây dựng chiến lược bằng phân tích ma trận SWOT.
3. Để xây dựng chiến lược phát triển Công ty 59-BQP đến năm 2015, luận văn đã tiến hành phân tích đánh giá một cách cụ thể tình hình sản xuất kinh doanh trong thời gian qua. Bằng phương pháp phân tích SWOT, luận văn đã đưa ra một số chiến lược phát triển cũng như các giải pháp để thực hiện hiện các chiến lược đó. Cụ thể là:
  - Chiến lược giữ vững và gia tăng thị phần
  - Chiến lược marketing
  - Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh
  - Chiến lược phát triển sản phẩm mới
4. Muốn các giải pháp thực hiện đạt hiệu quả cao đòi hỏi các cơ quan quản lý nhà nước và cơ quan quản lý cấp trên phải có những điều chỉnh về phương pháp quản lý cũng như trao thêm quyền cho doanh nghiệp trong việc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

5. Tất cả các giải pháp để thực hiện chiến lược cần được triển khai phù hợp với tình hình cụ thể của doanh nghiệp trong từng giai đoạn. *Đây cũng là định hướng cho nghiên cứu tiếp theo của luận văn.*
  
6. Trong bối cảnh hội nhập vào nền kinh tế thế giới, ngành xây dựng nói chung và Công ty 59 nói riêng cần tính đến mức độ và tốc độ ảnh hưởng của các yếu tố từ bên ngoài để có những điều chỉnh cho phù hợp, đảm bảo thực hiện thành công các mục tiêu đã đề ra. *Đây cũng là vấn đề nghiên cứu tiếp theo của luận văn.*

----- ✍ -----



# PHẦN PHỤ LỤC

**PHỤ LỤC SỐ 1: SỐ LIỆU VỀ TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH  
TỪ NĂM 2002 ĐẾN NĂM 2005 CỦA CÔNG TY 59.**

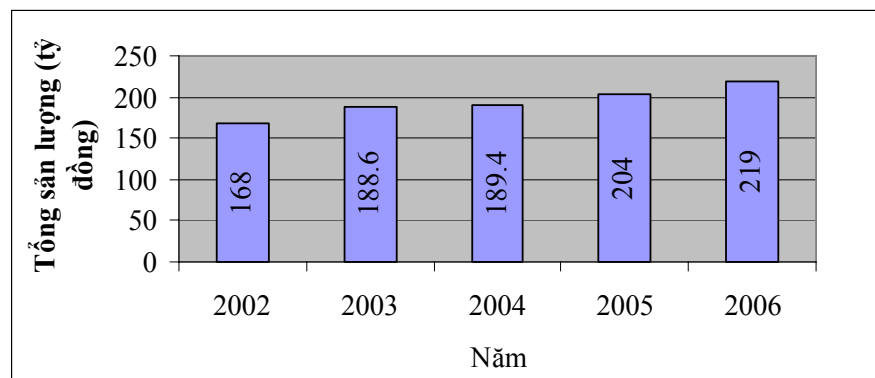
Bảng 1.1: Tình hình thực hiện kế hoạch thực hiện tổng sản lượng từ năm 2002-2005

Đơn vị tính: tỷ đồng

Năm	2002	2003	2004	2005	2006*
Giá trị kế hoạch	162	165	175	193	214
Giá trị thực hiện	168	188,6	189,4	204	219
Mức hoàn thành kế hoạch (%)	103,7	114,3	108,2	105,7	102,3
Mức tăng trưởng hàng năm so với năm trước (%)		12,26	0,4	7,7	7,3

\* Số liệu dự kiến, chưa được kiểm toán

Biểu đồ 1.1 Giá trị tổng sản lượng từ năm 2002-2006

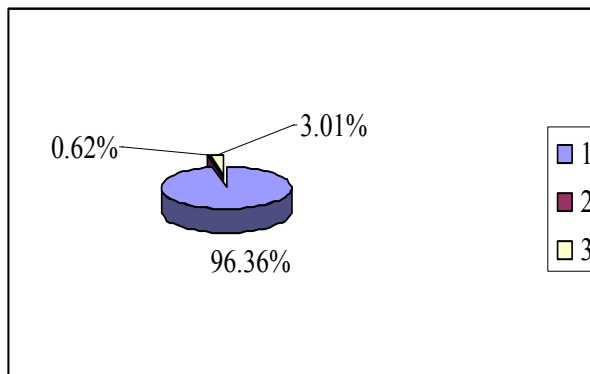


Bảng 1.2 Tổng sản lượng thực hiện của các ngành nghề kinh doanh

Đơn vị tính: triệu đồng

Năm	2002	2003	2004	2005	T. cộng	Tỷ trọng trung bình
Giá trị thực tổng sản lượng thực hiện (triệu đồng)	168.000	188.600	189.000	204.000	749600	100%
Sản lượng từ hoạt động xây lắp	161.315	182.316	182.479	196.235	722345	96.36%
Sản lượng từ hoạt động tư vấn xây dựng	1.040	1.457	1.587	588	4672	0.62%
Sản lượng từ kinh doanh dịch vụ	5.645	4.827	4.934	7.177	22583	3.01%

Biểu đồ 1.2: Tỷ trọng trung bình của các lĩnh vực kinh doanh trong tổng doanh thu



## Chú thích

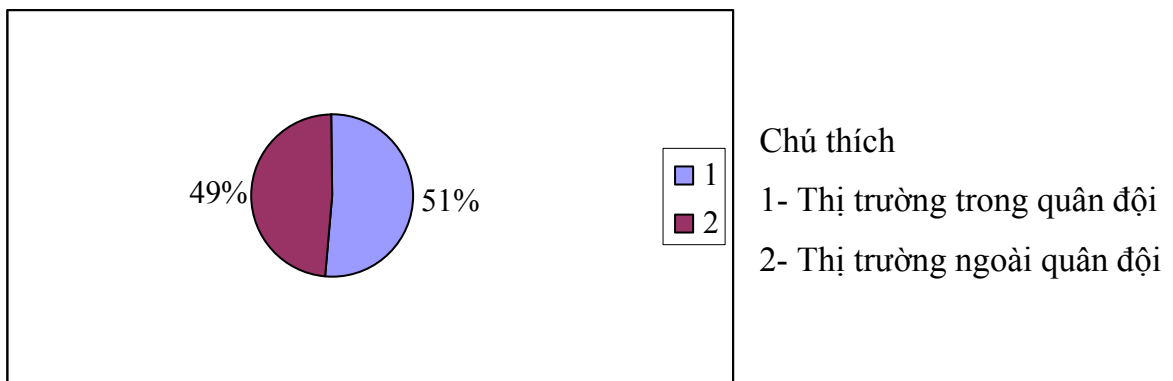
- 1- Hoạt động xây dựng cơ bản
- 2- Hoạt động dịch vụ
- 3- Hoạt động tư vấn xây dựng

Bảng 1.3 Doanh thu thực hiện theo khu vực thị trường trong và ngoài quân đội

Năm	2002	2003	2004	2005	2006*	Trung bình
Doanh thu thực hiện (tỷ đồng), trong đó:	152.17	165.94	163.7	166.73	147	
Khu vực quốc phòng (tỷ đồng) Chiếm (%)	85.96 56%	75.1 45%	99.85 60%	72.79 44%		51%
Khu vực kinh tế ngoài quân đội (tỷ đồng) Chiếm (%)	66.21 44%	90.8 55%	63.85 40%	93.94 56%		49%

\* Số liệu dự kiến, chưa được kiểm toán

Biểu đồ 1.3: Tỷ trọng doanh thu các khu vực kinh tế (quốc phòng, kinh tế).



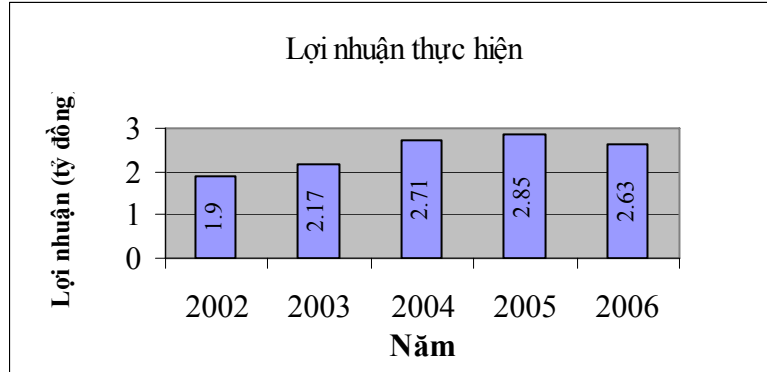
Bảng 1.4 Hiệu quả sản xuất kinh doanh qua các năm

Đơn vị tính: tỷ đồng

Năm	2002	2003	2004	2005	2006*
Doanh thu	152,17	165,94	163,7	166,73	147
LN sau thuế	1,9	2,17	2,71	2,85	2,63
Tỷ lệ LN/DT (%)	1,25	1,31	1,63	1,71	1,79

\* Số liệu dự kiến, chưa được kiểm toán

Biểu đồ 1.4 Lợi nhuận qua các năm (tỷ đồng)



Bảng 1.5 Bảng giá trị tài sản

Đơn vị tính: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
1	Tổng tài sản	111	123	159	259
2	Tổng tài sản ngắn hạn	100	113	149	171
3	Tổng tài sản dài hạn	11	10	10	88
4	Nguồn vốn chủ sở hữu	15	15	17	94

(nguồn: Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh năm 2002, 2003, 2004, 2005 của Công ty 59)

**PHỤ LỤC SỐ 2: MỘT SỐ CÔNG TRÌNH DO CÔNG TY 59 ĐÃ VÀ ĐANG THỰC HIỆN TRONG CÁC NĂM GẦN ĐÂY**

*DVT: Triệu  
đồng*

STT	TÊN CÔNG TRÌNH	GIÁ TRỊ HỢP ĐỒNG	GIÁ TRỊ NHÀ THẦU THỰC HIỆN	THỜI HẠN HỢP ĐỒNG		TÊN CƠ QUAN QUẢN LÝ HỢP ĐỒNG
				KHỞI CÔNG	HOÀN THÀNH	
	<b>I. KHÁCH SẠN, VĂN PHÒNG, TRƯỜNG HỌC</b>					
1	Cải tạo & sửa chữa khách sạn KOREANA	8,913	8,913	1999	2000	Công ty khách sạn KOREANA
2	Ctạo s/chữa Khách sạn Thăng Lợi - 14 Võ Văn Tần - TpHCM	2,472	2,472	2001	2001	Công ty 489/BQP
3	Cục Hàng hải Việt Nam - Nhà nghỉ thay ca Hải Đăng- đường Hạ Long - Tp Vũng Tàu	2,768	2,768	1994	1995	Cục hàng hải Việt Nam
4	Nhà khách BQP - Khu DC5 Thù Vân - Vũng Tàu	5,100	5,100	2000	2001	Công ty 489/BQP
5	Nhà N2 - Khu A1 - Sở chỉ huy tiền phương	6,691	6,691	2000	2001	BQLCT - BTTM/BQP
6	Khách sạn Hòn Tre (HM: TC xây tường KS 5 sao H1)	2,456	2,456	2003	2003	Cty TNHH Du lịch & TM Hòn Tre - Nha Trang
7	Công trình Sumerset cao ốc văn phòng 8 Nguyễn Bình Khiêm Mekong Hacota	10,000	10,000	1996	1998	Mekong Hacota
8	Hội sở làm việc Ngân hàng TMCP Bắc Á	10,000	10,000	1996	1998	Ngân hàng TMCP Bắc Á
9	Dự án nâng cấp Học viện Hải quân Nha Trang	24,000	24,000	1997	2001	Học Viện Hải Quân
10	Trạm tập kết Hoa tiêu Vũng Tàu	11,891	18,267	1996	1999	Công ty Hoa Tiêu khu vực I
11	Nhà VP Công ty LD Ô tô VinaStar	5,024	5,024	2002	2003	Cty LD ô tô Vinastar
12	Trụ sở Công ty Duy Hưng	3,687	3,687	2001	2002	Công ty Duy Hưng
13	Trụ sở làm việc Cục Hải Quan Đồng Nai	3,131	3,131	1998	1999	Tổng Cục Hải Quan Đồng Nai
14	Trường Trung học Hàng hải II - nhà lớp học	3,491	3,491	1999	2000	Trường Trung học Hàng Hải II
15	Cải tạo, nâng cấp hội trường A5 -			2002	2003	BQLCT - BTTM/BQP

	TSN	4,513	4,513			
16	S/ chữa nâng cấp trụ sở ngân hàng TMCP Quân đội - Chi nhánh Tp HCM	2,694	2,694	2002	2003	Ngân hàng TMCP Quân Đội
17	Trường Cao đẳng Công nghệ thông tin cơ sở 2 (HM: Xd khối lớp học và hành chính)	12,978	12,978	2003	2004	Trường CĐ DL CNTT - Q.10 -Tp. HCM
18	Cải tạo khu A8 - Căn cứ Tân Sơn Nhất	2,583	2,583	2003	2004	Cục QLHC - BTTM/BQP
19	Trụ sở làm việc Cty Viễn đông I I (HM: XD trát, ốp, lát phần thân nhà - Ba Đình - HN)	5,003	5,003	2003	2004	Cty TNHH Viễn đông II - HN
20	Trường dạy nghề số 2 - BQP (HM: XL & Lđ thiết bị - tỉnh Vĩnh Phúc)	6,159	6,159	2003	2004	Trường dạy nghề số 2 - BQP
21	Trung tâm Dịch vụ việc làm - TCKT - Hà Nội	3,363	3,363	2003	2004	TT DVVL - TCKT
22	Cải tạo sửa chữa khách sạn Amara - TP.HCM	3,660	3,660	1999	2000	Khách sạn Amara
23	Cải tạo sửa chữa cao ốc Khách sạn văn phòng số 275B Phạm Ngũ Lão - Quận 1 - TpHCM	9,421	9,421	2004	2004	Tổng Công ty Thương mại Sài Gòn
24	Cải tạo nhà khách A8 - Tân Sơn Nhất	3,342	3,342	2004	2004	Ban QLDA BTTM
25	Trạm điều dưỡng Phú quốc	4,357	4,357	2004	2005	Ban QLDA BTTM
26	Nhà khách N3 - BTTM	3,869	3,869	2004	2005	Ban QLDA BTTM
27	Nhà A1/DA 3- 678- Khu A Sở chỉ huy Cơ quan BQP - Ba Đình - Hà Nội	139,232	139,232	2000	2004	Ban QLDA 678 - BTTM
28	Trường Đại học Dân lập Công nghệ Sài Gòn	13,169	12,000	2004	2005	Trường ĐH DL Kỹ nghệ - TP.HCM
29	Nhà ăn Đồng Nai	2,413	2,413	2004	2005	Ban chỉ huy Quân sự tỉnh Đồng Nai
30	Nhà khách số 8 Nguyễn Bình Khiêm - Q1 - TP.HCM	5,947	7,500	2005	2006	Tổng cục Chính trị
31	Nâng cấp trung tâm QLHV và bồi dưỡng cán bộ - TCCT	8,256	9,431	2005	2006	BQLDA TT QLHV và bồi dưỡng cán bộ - TCCT
32	Nhà khách Hương Trà - Đà Lạt	4,477	4,477	2005	2006	Công an tỉnh Lâm Đồng
33	Trung tâm Dịch vụ việc làm Quân khu II	6,159	6,159	2005	2006	Trung tâm DVVL Quân khu II
34	Trung tâm đảm bảo kỹ thuật mật mã - Cục cơ yếu - BTTM	9,610	9,610	2005	2006	Cục cơ yếu - BTTM



35	Chi cục thuế thị xã Tân An - tỉnh Long An	2,150	2,150	2004	2005	Chi cục thuế Tân An - Long An
36	Trụ sở làm việc chi cục thuế huyện Thạnh Hoá - Long An	2,900	2,900	2006	2006	Chi cục thuế Thạnh Hoá - Long An
37	NLV Ban chỉ đạo, BTC trung tâm huấn luyện Miếu Môn	3,138	3,138	2006	2006	Cục Quân huấn - BTTM
38	Các công trình Cục Tài chính - BQP	3,946	3,946	2006	2006	Cục tài chính - BTTM
39	Dự án 2 - Hệ 4/ Học viện Quân y	4,404	4,404	2006	2006	Học viện Quân y 103
40	Nhà học viên Quốc tế và nhà ăn Học viên - Học viện Quốc phòng	4,779	4,779	2006	2007	Học viện Quốc phòng
41	Nhà D6 - Học viện Hải quân - Nha Trang	3,921	3,921	2005	2006	Học viện Hải quân - Nha Trang
42	Công trình Nhà B2 - Tổng cục chính trị	55,000	34,000	2005	2006	Ban QLDA 678 - BTTM
43	Nhà biệt thự C16-C17-C18 Khu đô thị mới Mỹ Đình I	7,053	7,053	2006	2007	Ban QLDA khu đô thị mới Mỹ Đình I
44	Cở sở làm việc Công an huyện Đam Rông - Lâm Đồng	5,481	5,481	2007	2007	Công an tỉnh Lâm Đồng
45	Nhà văn phòng Hải Âu	8,850	8,850	2007	2008	Công ty XD công trình hàng không ACC
<b>II. CHUNG CƯ</b>						
1	Ký túc xá 4 tầng - Trường Bưu điện III - Tiền Giang (nhà 2B).	4,585	4,585	2001	2002	Trường TH Bưu điện III
2	Ký túc xá 4 tầng - Trường Bưu điện III - Tiền Giang (nhà 2E).	4,535	4,535	2000	2001	Trường TH Bưu điện III
3	Nhà ăn tập thể - CLB - Trường Bưu điện I I I	3,752	3,752	2000	2001	Trường TH Bưu điện III
4	Xây dựng chung cư nhà A1 - K300 - Tp HCM	3,370	3,370	2000	2001	Ban QLDA 98 -Bộ Quốc Phòng
5	Xây dựng chung cư nhà C1 - K300 - Tp HCM	3,610	3,610	2000	2001	Ban QLDA 98 -Bộ Quốc Phòng
6	Xây dựng chung cư nhà B1 - K300 - Tp HCM	2,220	2,220	2002	2003	Ban QLDA 98 -Bộ Quốc Phòng
7	Nhà A3, chung cư K 26 Gò Vấp - TpHCM	7,256	7,302	2004	2006	Ban QLDA 98 -Bộ Quốc Phòng
8	Nhà No8, chung cư K 26 Gò Vấp - TpHCM	3,583	3,583	2005	2005	Ban QLDA 98 -Bộ Quốc Phòng
9	Nhà chung cư cao tầng CI - Mỹ Đình - Hà Nội	18,048	18,048	2005	2006	Công ty phát triển nhà Bộ Quốc phòng
10	Nhà chung cư M5 - Khu Văn công Quân đội Mai Dịch - Hà Nội	30,623	30,623	2006	2007	Cty đầu tư phát triển nhà và đô thị - BQP
<b>III. CÔNG TRÌNH CÔNG</b>						

	<b>NGHIỆP</b>					
1	Nhà xưởng Công ty Diethelm	9,824	9,824	2002	2002	Công ty Diethelm
2	XD dây chuyền s/chữa lớn động cơ phản lực hàng không	12,900	12,900	1995	1997	Nhà máy sửa chữa máy bay A42
3	Xưởng sản xuất giày xuất khẩu Trường Lợi	15,180	15,180	1999	2000	Công ty TNHH Trường Lợi
4	Nhà máy Việt Nam Knitwear Khu CN Hòa Khánh - Đà Nẵng	4,247	4,247	2002	2003	Công ty TNHH TÂN CC
5	Văn phòng, nhà xưởng Công ty HAN YOUNG VN - Khu công nghiệp VN - Singapore	5,294	5,294	2002	2003	Công Ty HAN JUONG Việt Nam
6	Xây dựng nhà máy và văn phòng EDSON	9,455	9,455	2003	2004	Cty LD TNHH KCN VN - Singapo
7	Nhà máy Komega - X khu công nghiệp Suối Dầu - Nha Trang	15,829	15,829	2005	2006	Công ty THHH Komega - X
8	Nhà xưởng Veston XN1 - Công ty 28 - TCHC	9,320	9,320	2005	2006	Công ty 28 - TCHC
9	XD nhà máy chế biến thực phẩm Tropical Việt Nam tại KCN Mỹ Tho - Tiền Giang	61,000	61,000	2006	2007	Công ty TNHH thực phẩm Tropical Việt Nam
	<b>IV. DOANH TRẠI</b>					
1	Doanh trại Binh Đoàn 16	5,000	5,000	1999	2000	Binh Đoàn 16
2	Doanh trại đoàn xe 4	3,320	3,320	2001	2002	BQLCT - BTTM
3	Kho K854 - Cục Quân khí	3,500	3,500	2001	2002	Cục Quân Khí
4	Nhà Công vụ QK4	3,056	3,056	1997	1998	QK4
5	Đồn biên phòng Ca đôn	5,732	5,732	2001	2002	BCH BP Đồng Tháp
6	Đoàn 22 - Hạ Long	7,000	7,000	1998	2000	Đoàn 22
7	Kho CK56 - Vũ khí đạn - QKI	3,729	3,729	2002	2003	Cục kỹ thuật QKI
8	Xây dựng Doanh trại Hải đội 501 - Vùng CSB 5	9,137	9,137	2004	2005	Cục Cảnh sát biển - Vùng 5
9	Doanh trại Lữ đoàn 490 - Binh chủng pháo binh	3,450	3,723	2005	2006	BQLDA Quân khu II
	<b>V. HẠ TẦNG CƠ SỞ, CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG, THỦY LỢI</b>					

1	Cơ sở hạ tầng KCN Việt Nam - Singapo Giai đoạn 2A+2A11+2B+2C: đường giao thông, hệ thống thoát nước, kênh thoát nước, cống qua đường, cầu giao thông	46,454	46,454	2001	2003	Cty LD TNHH KCN VN - Singapo
2	Hạ tầng khu liên kiểm cửa khẩu Na mèo - Quan Sơn - Thanh Hóa	5,699	5,699	2002	2003	Bộ chỉ huy BP Thanh Hóa
3	Đường 28/3 Thị xã Bảo Lộc - Lâm đồng	3,330	3,330	1997	1998	Ban QLDA ĐT&XD Thị xã Bảo Lộc
4	Đường liên xã Trung Nghĩa - Trung An - Hiếu Nghĩa	3,556	3,556	2000	2000	BQL các DA GT huyện Vũng Liêm - Vĩnh Long
5	Đường nội bộ, cấp điện 15KV - Xí nghiệp LH Ba son	2,913	2,913	1999	2000	Xí nghiệp LH Ba son
6	Đường Tân Rai đi Lộc Bắc, đoạn đèo B40 h. Bảo Lâm - Lâm Đồng	7,958	7,958	1997	2000	Công an tỉnh Lâm Đồng
7	Đường tỉnh lộ 31 Km29+170 đến km 32+952	5,116	5,116	1999	2000	Ban QL các DA GT tỉnh Vĩnh Long
8	Tuyến đường giao thông T3 từ Km00 đến Km6- Huyện Easúp - Đắc Lắc	2,500	2,500	2001	2002	Binh Đoàn 16
9	Đường 28/3 Thị xã Bảo Lộc - Lâm đồng (đường giao thông, hệ thống thoát nước, cống qua đường)	6,455	6,455	1997	2000	Ban dân tộc miền núi Lâm Đồng
10	Cống giao thông Lộc Bắc - Lộc Bảo - Lâm đồng	2,500	2,500	1998	1999	Ban Quản lý huyện Bảo Lâm
11	CS hạ tầng KCN VN - Singapo Giai đoạn 2C/II	29,387	29,387	2003	2004	Cty LD TNHH KCN VN - Singapo
12	Đường Vàng Lếch - Mường Chà - Lai Châu (HM: Nền, mặt đường đoạn Km0-Km3+500)	4,872	4,872	2003	2004	Ban QLDA PT khu KTQP - Mường chà Lai Châu
13	Đường Eatiêu, Quốc lộ 27 - ĐăkLăk	10,079	10,078	2003	2005	Ban QLDA giao thông ĐăkLăk
14	Công trình thủy lợi Bản Cấu - QK2	5,415	5,415	2006	2006	BQLDA Quân khu II
15	Xây dựng công viên dạ cầu Bình Triệu	3,308	3,308	2007	2007	Khu Quản lý giao thông đô thị số 2
<b>VI. BỆNH VIỆN</b>						
1	Bệnh viện Đa khoa Tây Ninh - Khoa ngoại cấp cứu	3,576	3,576	1998	1999	Sở y tế Tây Ninh
2	Bệnh viện Đa khoa Tây Ninh - Khối kỹ thuật	4,600	4,600	1998	1999	Sở y tế Tây Ninh
3	Khoa B5 - Viện QY 103	5,100	5,100	1996	1998	Bệnh viện 103

4	Khoa nhiễm khuẩn, HT xử lý nước - Bệnh viện Thống Nhất	4,094	4,094	1999	2000	Bệnh viện Thống Nhất
5	Nhà làm việc Phân viện sốt rét KST&CT	3,506	3,506	1998	1999	Phân viện sốt rét KST&CT
6	Cải tạo và mở rộng phân viện kiểm nghiệm Tp Hồ Chí Minh	3,446	3,446	2002	2003	Phân viện kiểm nghiệm TP HCM
7	Viện Vệ sinh y tế công cộng - Cải tạo nâng cấp Labo thí nghiệm, nâng cấp nhà chuyên gia	2,803	2,803	2000	2001	Viện Vệ sinh y tế công cộng
8	Viện Quân y 109 - QK II (giai đoạn 2)	3,310	3,310	2005	2005	Bệnh viện 109 - Quân khu II
9	XD 5 bệnh viện Cục Quân y (B.viện 103, 104, 107, 109, 110)	9,117	9,117	2006	2007	Bệnh viện 105 - Cục Quân y /BTM
<b>VII. CÔNG TRÌNH CẤP THOÁT NƯỚC</b>						
1	Cải tạo & mở rộng HT cấp nước Tp Mỹ Tho - Tiền Giang - Công trình thu, trạm bơm	1,870	1,870	1998	1999	Công ty cấp thoát nước Tiền Giang
2	Cải tạo & mở rộng HT cấp nước Tp Mỹ Tho - Tiền Giang - Tuyến ống chuyển tải nước sạch.	1,401	1,401	1998	1999	Công ty cấp thoát nước Tiền Giang
3	Hệ thống cấp nước Chi Lăng An Hảo H. Tịnh Biên An Giang	1,400	1,400	1999	2000	Công ty điện nước An Giang
4	Nhà máy xử lý nước Bình An	32,000	32,000	1997	1998	Công ty cấp nước Bình An
5	XD 20 trạm cấp nước công suất 200m3/ngày gói 2, 3, 4, 5	6,200	6,200	2000	2001	Công ty điện nước An Giang
6	Hệ thống cấp nước khu du lịch Hòn Tre	2,247	2,247	2002	2002	Công ty PT Du Lịch, TM&DV Hòn Tre
7	Cải tạo HT cấp nước - Nhà Bàng - An Giang (HM: Mạng lưới đường ống phân phối )	1,646	1,646	2003	2003	Cty Điện nước An Giang
8	Cống & trạm bơm 1 - Vườn Quốc gia U Minh Thượng	5,298	5,298	2003	2004	Vườn Quốc gia U Minh Thượng _ Kiên Giang
9	Cải tạo hệ thống cấp nước thị xã Kon Tum	2,530	2,530	2004	2004	Ban chủ nhiệm DA cải tạo HTCN Kon Tum
10	Hệ thống cấp nước Dương Đông - Phú Quốc - Kiên Giang	24,564	24,564	2004	2005	Cty cấp thoát nước Kiên Giang
<b>VIII. CÔNG TRÌNH ĐIỆN NĂNG</b>						
1	Hệ thống chiếu sáng công cộng các tuyến đường phường Phước Long A ,Quận 9 - tp HCM	313	313	2001	2001	Công ty chiếu sáng công cộng Tp HCM

2	HT chiếu sáng công cộng các tuyến đường Q.9 - tp HCM	999	999	2001	2002	Công ty chiếu sáng công cộng Tp HCM
3	HT chiếu sáng công cộng cư xá Phú lâm A - Q.6 - Tp HCM	265	265	2001	2001	Công ty chiếu sáng công cộng Tp HCM
4	HT chiếu sáng công cộng đ. Duyên Hải Cần Giờ - Tp HCM	690	690	2001	2001	Công ty chiếu sáng công cộng Tp HCM
5	Đường dây 10KV Diên Châu - Nghệ An	208	208	2002	2002	Điện Lực Nghệ An
6	Học viện Hải quân - Cải tạo điện mạng ngoài	1,644	1,644	2000	2001	Học Viện Hải Quân
7	Đường dây cáp ngầm và trạm biến áp 250KVA -TP Vũng Tàu	289	289	2001	2001	Công ty 489/BQP
8	Trạm phát điện và hệ thống điện động lực kho B - tổng kho xăng dầu nhà Bè	690	690	2001	2001	Công ty xăng dầu khu vực 2
9	Đường dây 210KV Hóc môn – Bến Cát	357	357	2005	2005	Công ty Truyền tải điện 4
10	Đường dây 110KV Mỹ Tho 2 – Gò Công	444	444	2005	2005	Công ty Truyền tải điện 4
11	Đường dây 500KV san ủi độ võng vị trí 3112 – 3113 – 3028 – 3029	1,596	1,596	2003	2003	Công ty Truyền tải điện 4
12	Hệ thống cấp điện đảo Phú Quốc Vùng 5 - Quân chủng Hải quân	4,002	4,002	2004	2005	Vùng 5 Hải quân - Phú Quốc
<b>IX. CÔNG TRÌNH THỂ THAO, TRUNG TÂM THƯƠNG MẠI</b>						
1	Nhà thi đấu đa năng 15 - 17 Cộng Hoà	3,800	3,800	2002	2002	Công ty An Phong
2	Trường Trung học hàng hải II - ký túc xá & bể bơi	4,775	4,775	2000	2001	Trường Trung học Hàng Hải II
3	T/tâm TĐTT Q/phòng II - QK7 - Nhà luyện tập & thi đấu đa môn	14,000	14,000	1996	1998	Quân Khu 7
4	Nhà thi đấu đa năng quận 6 - Tp HCM	7,716	7,716	2002	2003	Công ty xây dựng và PT kinh tế Q6
5	Trung tâm huấn luyện an toàn cơ bản	2,006	2,006	2002	2003	Trường Trung học Hàng Hải II
6	Trung tâm thương mại - văn hóa thể thao Quốc phòng 15-17 Cộng Hoà Tp HCM	20,300	20,300	2000	2001	Công ty TNHH Thương mại dịch vụ An Phong
7	Trung tâm văn hoá Quận 11 - TP.HCM	16,764	16,764	2005	2006	BQLDA đầu tư XD công trình Q.11- TP.HCM

### **PHỤ LỤC SỐ 3: MỘT SỐ THÔNG TIN CHÍNH CỦA CÔNG TY 789**

- Tên công ty: Công ty 789,
- Cơ quan chủ quản: Bộ Tổng tham mưu – Bộ Quốc phòng.
- Thành lập năm 1989, đến năm 1996 được thành lập lại trên cơ sở sáp nhập Công ty 789, công ty 584 và xí nghiệp Khảo sát thiết kế 199 theo Quyết định số 478/QĐQP ngày 18/4/1996 của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng.
- Trụ sở chính: số 47 đường Hoàng Quốc Việt, quận Cầu Giấy, Tp Hà Nội.
- Điện thoại: 04-7912450 – 7912457
- Fax: 04-7912460
- Chi nhánh tại Tp Hồ Chí Minh: 48B Phan Văn Trị, quận Gò Vấp, Tp HCM.
- Chi nhánh tại Đà Nẵng: 546A Trưng Nữ Vương, quận Hải Châu, Tp Đà Nẵng.
- Ngành nghề kinh doanh chính:
  1. Xây dựng các công trình quốc phòng, công nghiệp, dân dụng, giao thông, thủy lợi, công trình ngầm, công trình thủy, cầu cảng, nhà máy nước, hệ thống cấp thoát nước, hạ tầng cơ sở, đường dây tải điện đến 35KV;
  2. Đầu tư phát triển hạ tầng và kinh doanh nhà, cho thuê văn phòng, nhà khách.
  3. Trang trí nội ngoại thất, lắp đặt điện nước, lắp đặt thiết bị cho công trình.
  4. Khảo sát thiết kế và tư vấn đầu tư xây dựng.
  5. Khai thác, sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng.
  6. Vận tải đường bộ.
  7. Nhập khẩu vật tư trang thiết bị phục vụ sản xuất.

**PHỤ LỤC SỐ 4: MỘT SỐ THÔNG TIN CHÍNH CỦA  
CÔNG TY TRƯỜNG AN**

- Tên công ty: Công ty Trường An
- Thành lập năm 2003, theo Quyết định số 739/QĐ-BGTVT ngày 20/3/2003 của Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải trên cơ sở Chi nhánh miền Nam Công ty 319/BQP. Đây là doanh nghiệp đặc biệt vừa trực thuộc Bộ Tổng Tham Mưu – Bộ Quốc phòng và Bộ Giao thông vận tải.
- Trụ sở chính: số 80 đường Trần Hưng Đạo, quận Hoàn Kiếm, Tp Hà Nội.
- Điện thoại: 04-7342642
- Fax: 04-7342644
- Chi nhánh tại Tp Hồ Chí Minh: Sư Vạn Hạnh, quận 10, Tp HCVM.
- Ngành nghề kinh doanh chính:
  1. Xây dựng các công trình công nghiệp, dân dụng, giao thông, thủy lợi.
  2. Dò tìm, xử lý bom mìn, vật nổ và các chương ngại vật để xây dựng các công trình.
  3. Đầu tư xây dựng, tư vấn đầu tư xây dựng các công trình giao thông, dân dụng, công nghiệp và thủy lợi.
  4. Xuất nhập khẩu các loại vật tư, thiết bị, máy móc và phương tiện vận tải.
  5. Kinh doanh bất động sản với quyền sở hữu hoặc đi thuê.
  6. Xây lắp đường dây và trạm biến áp đến 35KV.
  7. Khai thác, sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng.
  8. Lắp đặt trang thiết bị công trình xây dựng.
  9. Hoàn thiện công trình xây dựng.

**PHỤ LỤC SỐ 5: MA TRẬN SWOT**

<b>SWOT</b>	<b>Các cơ hội (Opportunities)</b>	<b>Các đe dọa (Threats)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tình hình chính trị ổn định</li> <li>2. Pháp luật ngày càng hoàn chỉnh</li> <li>3. Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao</li> <li>4. Lạm phát ở mức cho phép, hệ thống ngân hàng và tài chính ổn định</li> <li>5. Hội nhập vào nền kinh tế thế giới làm tăng cơ hội</li> <li>6. Chính phủ quan tâm đến đầu tư cơ sở hạ tầng</li> <li>7. Sự phát triển của công nghệ xây dựng của thế giới</li> <li>8. Nhu cầu của xã hội đối với sự phát triển của ngành xây dựng cơ bản</li> <li>9. Nguồn nhân lực ổn định</li> <li>10. Kinh tế khu vực phát triển đòi hỏi sự phát triển của ngành xây dựng cơ bản</li> <li>11. Thương hiệu của Công ty 59 trong tâm trí khách hàng.</li> <li>12. Sự hợp tác của các đối thủ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hội nhập vào nền kinh tế thế giới làm tăng nguy cơ.</li> <li>2. Thiết bị thi công lạc hậu so với các nhà thầu nước ngoài.</li> <li>3. Tình trạng tham nhũng, quan liêu trong ngành xây dựng cơ bản</li> <li>4. Sự thay đổi về khí hậu trong khu vực</li> <li>5. Thanh toán vốn trong xây dựng cơ bản</li> <li>6. Nhiều công ty tham gia cạnh tranh</li> </ol>



	<p>cạnh tranh</p> <p>13. Thuận lợi trong việc lựa chọn nguồn cung ứng vật tư, nhân lực, thiết bị.</p>	
<p><b>Các điểm mạnh (Strengths)</b></p> <p>1. Ban lãnh đạo công ty có trình độ chuyên môn và có năng lực quản lý</p> <p>2. Cán bộ lãnh đạo các phòng nghiệp vụ và các đơn vị thi công có trình độ chuyên môn và gắn bó với công ty</p> <p>3. Cán bộ kỹ thuật giám sát tại công trường có chuyên môn tốt</p> <p>4. Công nhân có tay nghề cao, được đào tạo</p> <p>5. Thiết bị máy móc đáp ứng được</p>	<p><b>Các chiến lược S/O:</b></p> <p><b>S1S3S4S5S10S11S13+ O1→ O13 :</b></p> <p>S/O1: Mở rộng thị trường xây dựng bên ngoài quân đội, tập trung khu vực khách hàng doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và doanh nghiệp trong nước phát triển mở rộng thị trường mới.</p> <p><b>S6S7S8S13+O1O3O5:</b></p> <p>S/O2: Đầu tư xây dựng công trình và kinh doanh cao ốc văn phòng, siêu thị, xưởng sản xuất trên quỹ đất được giao. Chuyển dịch cơ cấu sản xuất từ chuyên kinh doanh sản phẩm xây dựng sang kinh doanh dịch vụ đa dạng hóa ngành hàng.</p>	<p><b>Các chiến lược S/T:</b></p> <p><b>S1S2S3S4S5S6+T1T2T3T4T6:</b></p> <p>Tăng cường công tác quản lý chất lượng, đổi mới công tác quản lý sản xuất nhằm tăng chất lượng sản phẩm và giảm giá thành. Giữ vững thị trường truyền thống, từng bước mở rộng ra thị trường ngoài quân đội.</p> <p><b>S1S7S8S13+T1T3T5:</b></p> <p>Tập trung vào thi công các công trình có vốn, không chạy theo công việc, lấy hiệu quả sản xuất làm tiêu chí để nhận thầu công trình. Tạo công ăn việc làm bằng các dự án tự đầu tư kinh doanh trên các khu đất được giao.</p>

<p>thi công các công trình dân dụng nhà ở</p> <p>6. Hiệu quả sử dụng vốn tốt</p> <p>7. Có khả năng huy động vốn mở rộng sản xuất</p> <p>8. Công ty được quản lý sử dụng quỹ đất có vị trí thuận lợi để khai thác.</p> <p>9. Quản lý sản xuất theo mô hình trực tuyến chức năng. Giám đốc nắm vững tình hình của doanh nghiệp</p> <p>10. Cơ chế khoán chi phí sản xuất cho các đơn vị thành viên</p> <p>11. Công tác quản lý chất lượng xây dựng công trình</p> <p>12. Công ty có thị</p>		
--	--	--

<p>trường truyền thông là thị trường quân đội.</p> <p>13. Công ty đã xây dựng được thương hiệu đối với thị trường ngoài quân đội.</p> <p>14. Phong cách lãnh đạo tập trung dân chủ</p> <p>15. Tinh thần làm việc của nhân viên tốt</p>		
<p><b>Các điểm yếu (W)</b></p> <p>1. Trình độ quản lý các phòng ban chuyên môn còn hạn chế và chưa đồng đều</p> <p>2. Công tác tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới chưa tốt</p> <p>3. Công tác tổ</p>	<p><b>Các chiến lược WO:</b> <b>W1W2W3W9+O1O2O3O5O</b> <b>8:</b></p> <p>Phát triển nguồn nhân lực, xây dựng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000, xây dựng hệ thống giá trị được chia sẻ của nhân viên trong công ty. Cùng cố đội ngũ nhân viên để phát triển sản xuất.</p>	<p><b>Các chiến lược WT:</b> <b>W1W2W4W7W8W9</b> <b>+T2 T3T4T5:</b></p> <p>Phát triển nguồn nhân lực, đổi mới công tác quản lý, đầu tư máy móc thiết bị; củng cố nhân sự quản lý công ty, tập trung khai thác tối đa thị trường truyền thông và phát triển thị trường mới</p>

<p>chức còn phải chờ quyết định chuyển đổi doanh nghiệp.</p> <p>4. Chi phí đầu tư cho đổi mới trang thiết bị còn ít.</p> <p>5. Phương pháp xây dựng kế hoạch hàng năm còn mang tính quan liêu, chưa có các biện pháp hỗ trợ để thực hiện kế hoạch đề ra.</p> <p>6. Công tác thu hồi công nợ từ khách hàng chưa tốt</p> <p>7. Chiến lược marketing mở rộng thị trường còn yếu kém</p> <p>8. Chưa có chính sách tiếp thị chuyên nghiệp, chưa có bộ phận tiếp thị riêng biệt</p>	<p><b>W4W5W6W7W8+O5O8O9 O1O011</b></p> <p>Đầu tư mua sắm trang thiết bị thi công mới, công nghệ hiện đại; xây dựng đội ngũ marketing chuyên nghiệp; đổi mới công tác quản lý sản xuất; hợp tác với các đơn vị cùng ngành nghề mở rộng vào thị trường tiềm năng là các khu vực vốn đầu tư và doanh nghiệp trong nước.</p>	<p><b>W1W2W4W7W8W9W10 +T1T2T6:</b></p> <p>Tái cấu trúc công ty, đa dạng hóa sở hữu. Cổ phần hóa doanh nghiệp hoặc sáp nhập với các công ty khác</p>
---	--	---

<p>9. Quan hệ giữa các phòng ban của công ty chưa tốt, chưa xây dựng được sự tin cậy lẫn nhau</p> <p>10. Chịu sự quản lý mạnh mẽ từ cơ quan quản lý cấp trên – BQP</p>		
--	--	--