

Phần 2:

**QUẢN LÝ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT - KINH DOANH
TRONG XÂY DỰNG**

Chương 4

**QUẢN LÝ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT - KINH DOANH
TRONG XÂY DỰNG**

4.1. NHỮNG KHÁI NIỆM CHUNG

4.1.1. Quản lý kinh tế trong xây dựng

Quản lý kinh tế trong xây dựng là sự tác động liên tục, có hướng đích tới nền kinh tế trong xây dựng bằng một hệ thống các biện pháp: kinh tế xã hội, tổ chức kỹ thuật và các biện pháp khác...

4.1.2. Sản phẩm xây dựng cơ bản, sản phẩm công nghiệp xây dựng

4.1.2.1. Sản phẩm xây dựng cơ bản:

Sản phẩm xây dựng cơ bản là các công trình có tính chất sản xuất hay không có tính chất sản xuất, đã hoàn thành và sẵn sàng đưa vào sử dụng. Những công trình này là kết quả của thành tựu khoa học - kỹ thuật về quản lý và tổ chức của nhiều ngành có liên quan.

4.1.2.2. Sản phẩm công nghiệp xây dựng:

Sản phẩm công nghiệp xây dựng có nội dung hẹp hơn, nó chỉ bao gồm phần xây dựng, kết cấu xây dựng, và phần lắp đặt thiết bị máy móc vào công trình

4.1.3. Cơ chế quản lý kinh tế trong xây dựng

Cơ chế quản lý kinh tế trong xây dựng là sản phẩm chủ quan của chủ thể quản lý, được thể hiện ở hệ thống các hình thức quản lý, các phương pháp quản lý để tác động lên đối tượng bị quản lý trong xây dựng nhằm đạt được hiệu quả mong muốn.

Nội dung cơ chế quản lý kinh tế trong xây dựng:

1. Hệ thống tổ chức nội bộ quản lý kinh tế trong xây dựng.
2. Quy chế điều hành quản lý hệ thống sản xuất kinh doanh trong xây dựng.
3. Hệ thống chính sách và đòn bẩy kinh tế.
4. Hệ thống pháp luật, qui chế quản lý kinh tế.
5. Cơ cấu kinh tế trong công nghiệp xây dựng : là tổng thể các bộ phận hợp thành cùng với vị trí tỷ trọng và quan hệ tương tác giữa các bộ phận trong kinh tế xây dựng gồm :
 - Cơ cấu giữa khu vực sản xuất vật chất và phi sản xuất vật chất.

- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo ngành sản xuất xây dựng: xây dựng lĩnh vực nào (dầu khí, năng lượng, công nghệ cao).
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo địa phương và vùng lãnh thổ.
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo thành phần kinh tế.
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo trình độ kỹ thuật và mức độ công nghiệp hóa.
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo trình độ 4 hóa: tự động hóa, công nghiệp hóa, hợp tác hóa, liên hợp hóa.
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo giác độ hợp tác quốc tế.
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo dự án và chương trình mục tiêu.

4.2. TỔ CHỨC CƠ CẤU HỆ THỐNG SẢN XUẤT KINH DOANH TRONG XÂY DỰNG

4.2.1. Tổ chức cơ cấu sản xuất kinh doanh trong xây dựng:

4.2.1.1. Nội dung của cơ cấu sản xuất - kinh doanh xây dựng

Trước hết cần nhận rõ nội dung của cơ cấu sản xuất - kinh doanh xây dựng là xuất phát điểm để xác định bộ máy quản lý của nó. Cơ cấu sản xuất - kinh doanh xây dựng có thể được xem xét theo các góc độ sau :

- Cơ cấu theo nội dung của quá trình công việc sản xuất - kinh doanh, gồm các hoạt động cung ứng các yếu tố đầu vào cho quá trình, các hoạt động của giai đoạn sản xuất.
- Cơ cấu theo sản phẩm và dịch vụ xây dựng.
- Cơ cấu sản xuất theo thành phần kinh tế.
- Cơ cấu sản xuất theo lãnh thổ.
- Cơ cấu sản xuất theo các hình thức liên kết và hợp tác.
- Cơ cấu sản xuất theo góc độ hợp tác quốc tế.
- Cơ cấu sản xuất theo trình độ kỹ thuật.
- Cơ cấu theo hợp đồng kinh tế.
- Cơ cấu sản xuất giữa khối lượng công tác của các công trình đã hoàn thành, bàn giao trong năm so với tổng số các công trình kể cả bàn giao và chưa bàn giao trong năm.

4.2.2. Vận dụng các hình thức xã hội hóa vào sản xuất kinh trong xây dựng

1. Tập trung hóa :

Khi áp dụng hình thức này, các doanh nghiệp xây dựng phải xác định qui mô hợp lý của doanh nghiệp theo năng lực sản xuất và theo bán kính hoạt động theo lãnh thổ của doanh nghiệp nói chung.

Việc nhận thầu thi công nhiều công trình với quy mô nhỏ trên các vùng lãnh thổ có bán kính hoạt động lớn có thể dẫn đến tăng chi phí quản lý và di chuyển lực lượng sản xuất của doanh nghiệp. Với qui mô quá lớn các doanh nghiệp xây dựng phải tự mua sắm nhiều thiết bị, máy xây dựng, phải thành lập bộ máy quản lý qui mô lớn. Do đó khi khối lượng xây dựng giảm sẽ làm cho doanh nghiệp lúng túng trong việc chuyển hướng kinh doanh, không đủ kinh phí để duy trì bộ máy quản lý và thiệt hại do ứ đọng vốn sản xuất.

Ngay trong nội bộ doanh nghiệp xây dựng cũng phải xác định nên lựa chọn phương án tập trung hay phân tán.

Hình thức tập trung bao gồm:

- + Tập trung theo phương dọc.
- + Tập trung theo phương ngang.

Khi áp dụng hình thức tập trung theo phương ngang doanh nghiệp xây dựng có thể tập trung các bộ phận cùng thực hiện một loại sản phẩm xây dựng hiện đang phân tán trong doanh nghiệp vào một hay vài đầu mối quản lý.

Khi áp dụng hình thức tập trung theo phương dọc doanh nghiệp xây dựng có thể lập thêm cho mình bộ phận khai thác và sản xuất vật liệu xây dựng, bộ phận gia công các loại cấu kiện và bán sản phẩm xây dựng, bộ phận vận tải các cấu kiện này đến nơi xây lắp.

2. Chuyên môn hóa

Khi khối lượng của một loại công việc xây dựng nào đó đủ lớn thì việc áp dụng chuyên môn hóa các công việc sẽ có lợi. Ngược lại, nếu danh mục công việc xây lắp nhiều, nhưng khối lượng của mỗi loại công việc lại ít, thì trong trường hợp này nên dùng hình thức tổ chức xây dựng đa năng hóa và các đội sản xuất xây dựng hỗn hợp.

*** Hình thức**

- Chuyên môn hóa sản xuất theo loại hình sản phẩm (công trình xây dựng).
- Chuyên môn hóa theo các giai đoạn công nghệ.
- Chuyên môn hóa sản xuất các chi tiết cấu tạo nên công trình.

*** Đặc điểm**

- Quá trình chuyên môn hóa rất phức tạp.
- Các bộ phận chuyên môn hóa không thể làm sẵn để bán mà phải dựa vào thiết kế kỹ thuật của từng hợp đồng cụ thể.
- Kết hợp chuyên môn hóa theo ngành với chuyên môn hóa theo địa phương và vùng lãnh thổ, theo các thành phần kinh tế để thuận lợi cho việc nhận thầu xây dựng.

- Kết hợp chuyên môn hóa với đa dạng hoá sản phẩm.

3. Hợp tác hóa

Khái niệm: hợp tác hóa là sự tổ chức các mối liên hệ sản xuất thường xuyên và ổn định các doanh nghiệp chuyên môn hóa để cùng nhau chế tạo một loại sản phẩm nhất định với điều kiện các tổ chức này vẫn giữ nguyên tính độc lập sản xuất - kinh doanh của mình.

- **Trường hợp hợp tác hoá đối ngoại:** các hình thức áp dụng ở đây chủ yếu là mối quan hệ giữa tổ chức thầu chính và tổng thầu với các đơn vị thầu phụ. Doanh nghiệp xây dựng có thể đóng vai trò thầu chính, tổng thầu hay thầu phụ.

- **Ngoài ra cũng có hình thức liên kết giữa các doanh nghiệp xây dựng** để tranh thầu, cùng nhau góp vốn để thi công xây dựng công trình, tận dụng lực lượng tạm thời nhàn rỗi của nhau.

4. Liên hợp hóa

a. Khái niệm: liên hiệp hóa là sự tập hợp vào một xí nghiệp các ngành sản xuất khác nhau để thực hiện lần lượt các giai đoạn chế biến, gia công nguyên vật liệu xuất phát hay tổng hợp nguyên vật liệu, hoặc hỗ trợ cho nhau giữa các bộ phận sản xuất của các ngành sản xuất khác nhau ấy.

Trong nội bộ doanh nghiệp xây dựng có bao nhiêu hình thức chuyên môn hóa được áp dụng thì có bấy nhiêu hình thức hợp tác hóa. Mỗi liên hệ hợp tác hóa trong doanh nghiệp xây dựng rất chặt chẽ, các đơn vị hợp tác hoá ở đây không phải là các đơn vị độc lập mà là các đơn vị trực thuộc của doanh nghiệp.

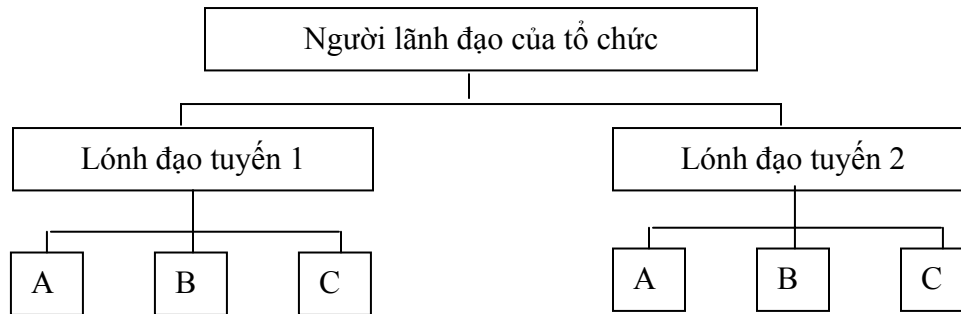
b. Hình thức

- Liên hợp hóa các giai đoạn kế tiếp nhau để chế biến nguyên vật liệu xuất phát.
- Liên hợp hóa để sử dụng phế liệu.
- Liên hợp hóa trên cơ sở sử dụng tổng hợp nguyên vật liệu, tổng hợp các khâu của quá trình.

c. Điều kiện

- Trong hình thức liên hợp hóa, các xí nghiệp bộ phận không có tính độc lập tự chủ, mà là một đơn vị của xí nghiệp liên hiệp.
- Các đơn vị được liên hợp hóa phải có mối liên hệ kinh tế - kỹ thuật một cách chắc chắn với nhau.
- Các loại sản xuất được liên hiệp phải đủ lớn và phải nằm trong bán kính lãnh thổ cho phép.

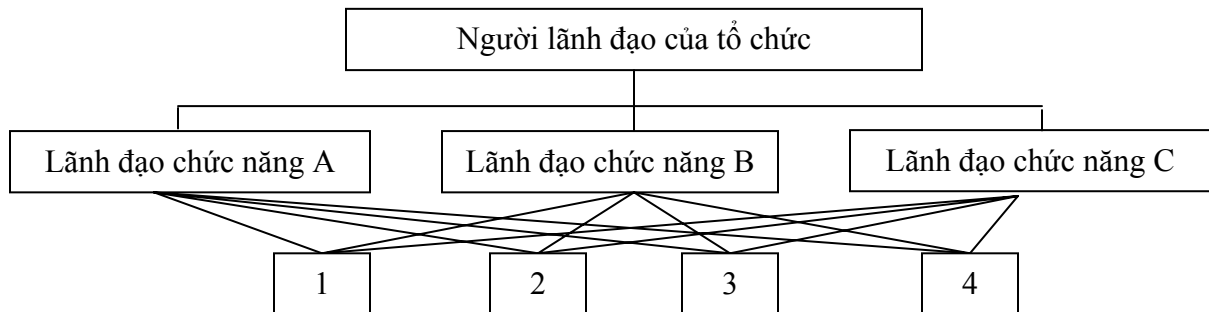
4.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý sản xuất kinh doanh trong xây dựng

4.2.3.1. Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý**1. Các mô hình cơ cấu tổ chức quản lý chủ yếu****a. Cơ cấu tổ chức theo kiểu trực tuyến**

A, B, C : những người thực hiện

Ưu điểm: tập trung, thống nhất cao, giải quyết các vấn đề nhanh, tổ chức gọn nhẹ.

Nhược điểm: đòi hỏi người lãnh đạo có năng lực toàn diện, dễ độc đoán, không tranh thủ được ý kiến của các chuyên gia trước khi ra quyết định, nên chỉ áp dụng cho các doanh nghiệp nhỏ hoặc áp dụng cho bộ máy quản lý ở công trường.

b. Cơ cấu quản lý theo kiểu chức năng

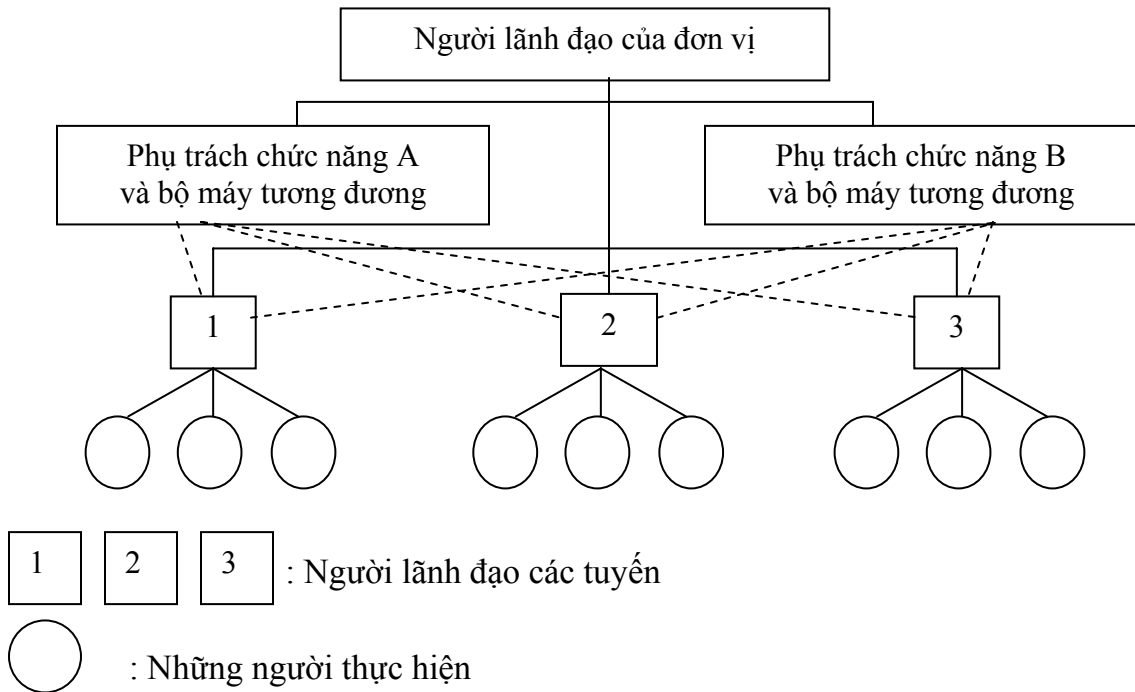
1, 2, 3, 4: những đơn vị hay cá nhân thực hiện

Ưu điểm: thu hút được nhiều ý kiến của chuyên gia, giảm gánh nặng cho thủ trưởng đơn vị để tập trung vào nhiệm vụ chính.

Nhược điểm: xử lý thông tin nội bộ chậm, phức tạp đôi khi không thống nhất và chồng chéo.

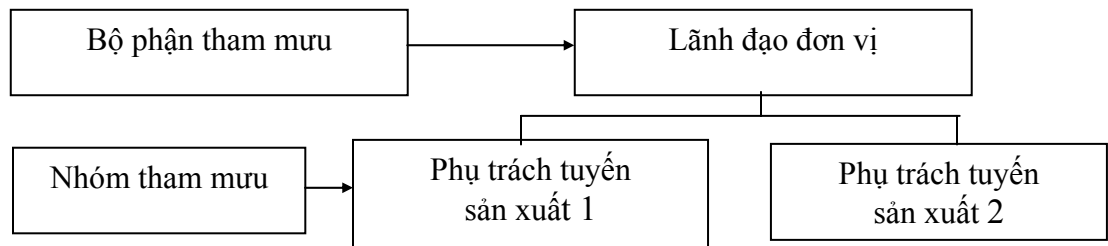
Cơ cấu này hầu như không được áp dụng trong thực tế sản xuất - kinh doanh

c. Cơ cấu quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng



Cơ cấu này phát huy được những ưu điểm và khắc phục được nhược điểm của hai loại cơ cấu trên. Được áp dụng phổ biến trong xây dựng.

d. Cơ cấu quản lý theo kiểu trực tuyến - tham mưu

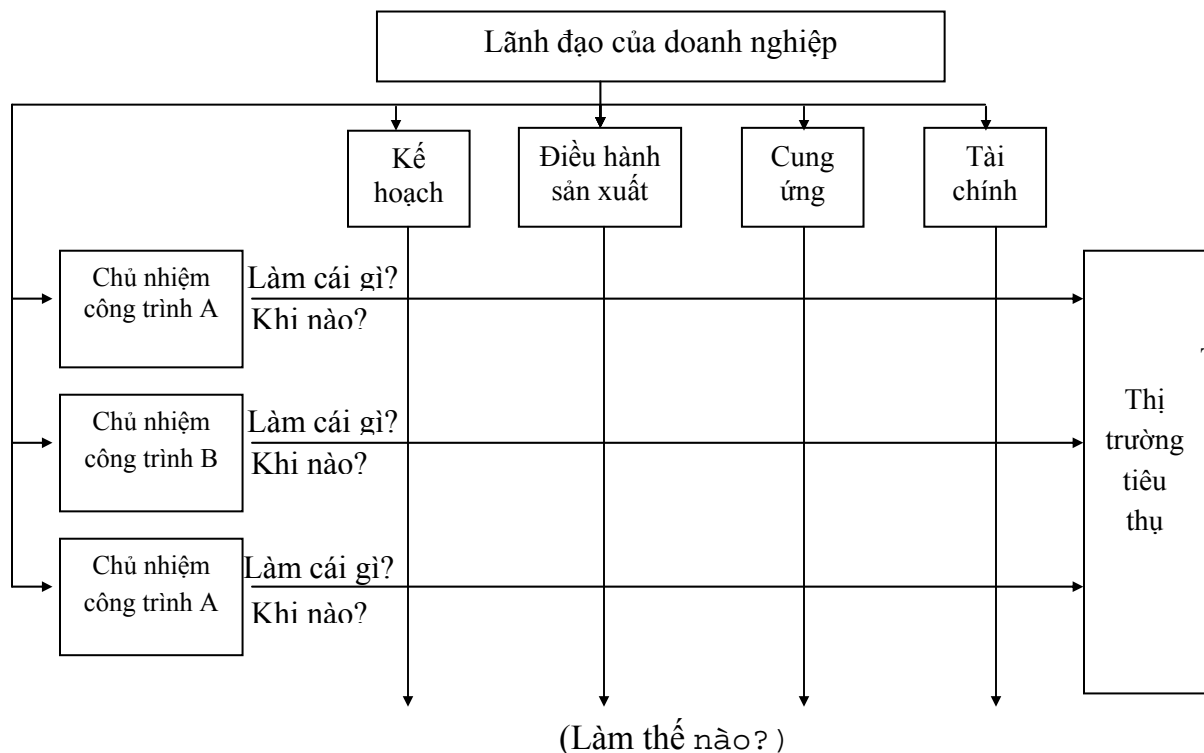


Ưu điểm: Tương tự kiểu trực tuyến.

Nhược điểm: Giảm bớt gánh nặng cho lãnh đạo đơn vị, nhưng giữa giám đốc (lãnh đạo tuyến) và tham mưu có thể xảy ra mâu thuẫn.

Cơ cấu lãnh đạo này có thể áp dụng cho các tổ chức xây dựng nhỏ.

e. Cơ cấu kiểu ma trận



Ưu điểm: Tận dụng kiến thức chuyên môn sẵn có của các bộ phận.

Khuyết điểm: có thể xảy ra mâu thuẫn giữa người quản lý dự án với người lãnh đạo các bộ phận chức năng. Do đó cần có tinh thần hợp tác cao.

Có thể áp dụng khi thực hiện các dự án lớn hoặc cho việc quản lý các doanh nghiệp lớn (tổng công ty).

4.2.3.2. Một số mô hình cơ cấu tổ chức quản lý doanh nghiệp xây dựng cụ thể hiện có.

Trong nền kinh tế thị trường doanh nghiệp thường được hiểu là một đơn vị sản xuất - kinh doanh được thành lập phù hợp với luật pháp qui định và chuyên sản xuất hàng hóa để bán...Doanh nghiệp là một đơn vị kinh tế có tính chất pháp lý, trong khi đó xí nghiệp thường được hiểu là một đơn vị kinh tế kỹ thuật. Xí nghiệp được đặt trong mối quan hệ thị trường sẽ trở thành doanh nghiệp.

Hiện nay, ở nước ta có các loại hình cơ cấu tổ chức quản lý sản xuất - kinh doanh trong xây dựng cụ thể được áp dụng như sau:

1. Công ty xây dựng

Công ty xây dựng thường là cấp dưới của tổng công ty, là loại doanh nghiệp xây dựng phổ biến hiện nay, và được coi là doanh nghiệp cơ sở. Công ty xây dựng thường

được chuyên môn hóa theo loại hình xây dựng (xây dựng nhà ở; xây dựng thủy lợi...). Bên dưới là các đội xây dựng (nếu công ty có hai cấp) hoặc là các xí nghiệp và dưới nữa là các đội (nếu công ty có 3 cấp).

Để giúp việc cho giám đốc có các phó giám đốc phụ trách các phòng liên quan như phó giám đốc phụ trách kỹ thuật và sản xuất, phó giám đốc phụ trách kinh doanh, phó giám đốc phụ trách hành chính, quản trị và đời sống.

Các phòng ban chức năng chỉ có nhiệm vụ tham mưu cho thủ trưởng về kế hoạch và quyết định. Mọi mệnh lệnh đều do giám đốc đưa ra. Các phòng ban chức năng chỉ hướng dẫn các đội sản xuất về mặt nghiệp vụ nhưng không được ra lệnh cho các đội.

Giám đốc có thể trực tiếp phụ trách một số phòng quan trọng như phòng kế hoạch, phòng tài vụ, phòng tổ chức cán bộ.

Một số chức năng quan trọng của công ty :

- Chức năng kế hoạch.
- Chức năng quản lý kỹ thuật và sản xuất.
- Chức năng tổ chức và quản lý nhân sự.
- Chức năng cung ứng vật tư.
- Chức năng tài chính - kế toán.
- Chức năng quản lý thiết bị và máy móc thiết bị.
- Chức năng marketing.

2. Tổng công ty xây dựng

Tổng công ty xây dựng là một doanh nghiệp xây dựng thực hiện nhiều loại công trình xây dựng. Tổng công ty thường có thể có một số cấp dưới như: công ty, xí nghiệp, các đội xây dựng. Việc phân bao nhiêu cấp là do tùy theo năng lực giải quyết thông tin và công việc, cũng như do ý muốn giảm cấp trung gian để cấp quản lý có hiệu quả. Cấp trên của công ty là cấp bộ (tương lai cấp bộ sẽ không có các đơn vị trực thuộc nữa).

Trong một tổng công ty xây dựng thường có các phòng: kế hoạch, tổ chức cán bộ, kỹ thuật, phụ trách sản xuất và thi công xây dựng, cơ lạnh, kế toán - tài vụ, vật tư, lao động - tiền lương, giá và dự toán, đầu tư xây dựng, văn phòng.

Cấp dưới trực tiếp bao gồm các công ty xây lắp, các xí nghiệp liên hiệp xây dựng, các xí nghiệp cơ khí xây dựng, các xí nghiệp vật liệu xây dựng, các xí nghiệp cung ứng vật tư xây dựng, xí nghiệp thiết kế, các trường dạy học.

Với các công trình lớn như công trình thủy điện Hoà Bình, hình thức tổng công ty cũng được áp dụng với các cơ cấu phức tạp.

3. Liên hiệp các xí nghiệp

Loại doanh nghiệp này thường gồm một số xí nghiệp cùng thực hiện một loại công việc hay cùng thực hiện một loại công trình. Các xí nghiệp được liên hiệp ở đây

vẫn giữ một vai trò tương đối độc lập, có tư cách pháp nhân và tài khoản riêng. Các liên hiệp xí nghiệp này có thể thành lập cho toàn quốc hay cho một khu vực. Dưới cấp liên hiệp là các xí nghiệp và sau đó là các đội xây dựng.

4. Xí nghiệp liên hiệp

Đó là một loại doanh nghiệp xây dựng bao gồm một số xí nghiệp bộ phận có tính chất sản xuất khác nhau nhằm lần lượt gia công và chế biến nguyên liệu xuất phát để cùng nhau chế tạo nên một sản phẩm cuối cùng nào đó.

Ví dụ như xí nghiệp liên hiệp xây dựng nhà ở lắp ghép tấm lớn bê tông cốt thép, trong đó gồm có xí nghiệp đúc sẵn tấm bê tông, xí nghiệp vận chuyển các tấm này đến chân công trình, và xí nghiệp lắp đặt các tấm bê tông vào công trình.

5. Tập đoàn xây dựng

Đó là một loại hình tổ chức xây dựng gồm nhiều công ty nhằm tạo sức cạnh tranh, nhất là đối với các tập đoàn xây dựng nước ngoài, cũng như để thực hiện các dự án xây dựng lớn và tạo điều kiện phát triển bản thân các tổ chức xây dựng.

Với các loại khu vực kinh tế khác nhau, hiện nay cũng có loại hình công ty trách nhiệm hữu hạn, hợp tác xã xây dựng và đang thí nghiệm loại hình công ty cổ phần.

4.2.3.3. Nguyên tắc thiết kế cơ cấu tổ chức quản lý sản xuất-kinh doanh xây dựng.

- Cơ cấu quản lý phải xuất phát từ nhiệm vụ sản xuất-kinh doanh, phù hợp với khả năng quản lý của doanh nghiệp, trình độ của cán bộ quản lý và phương tiện kỹ thuật quản lý.
- Phải đảm bảo tính thống nhất tập trung của quản lý, đồng thời phát huy tinh thần chủ động sáng tạo của cấp dưới.
- Phải đảm bảo tính cân đối và đồng bộ của hệ thống quản lý.
- Xác định đúng tỷ lệ của việc sử dụng chương trình định sẵn và không định sẵn vào công tác quản lý.
- Các bộ phận hành động trong hệ thống phải gắn bó hữu cơ với nhau, không mâu thuẫn, chồng chéo hay bỏ sót chức năng. Phải phù hợp với mục đích quản lý, với khả năng và trách nhiệm quản lý.
- Số cấp và số khâu phải hợp lý.
- Phải đảm bảo thông tin nhanh chóng và thông suốt qua các khâu và các cấp quản lý.
- Cơ cấu tổ chức phải linh hoạt và có khả năng tự điều chỉnh và thích nghi cao.
- Cơ cấu tổ chức quản lý phải bảo đảm sao cho kết quả hoạt động của doanh nghiệp là lớn nhất.

4.2.3.4. Các phương pháp thiết kế cơ cấu tổ chức quản lý

1. Phương pháp tương tự: so với cơ cấu tổ chức có sẵn để thành lập cơ cấu tổ chức mới.

2. Phương pháp phân tích tổng hợp: gồm các bước sau

- Phân tích các chức năng, nêu ra sự cần thiết và số lượng chức năng.
- Phân tích khối lượng các chức năng.
- Phân tích, phân chia chức năng, phân tích trách nhiệm.
- Phân tích sự phù hợp giữa trình độ cán bộ với chức năng phải làm.
- Phân tích các nhân tố phải làm.
- Đề nghị các kiểu cơ cấu được áp dụng.

*** Các yêu cầu đối với một cơ cấu tổ chức**

- Bảo đảm chế độ thủ trưởng.
- Bảo đảm cân xứng giữa chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn.
- Tránh bỏ sót chức năng, nhưng không được chồng chéo chức năng.
- Xác định rõ mối quan hệ ra quyết định và thừa hành.
- Quy định rõ mối quan hệ giữa các bộ phận, kết hợp mối quan hệ theo chiều dọc và chiều ngang.
- Phải có khả năng thích nghi cao.

4.2.3.5. Các chức năng quản lý sản xuất-kinh doanh xây dựng

1. Chức năng trung tâm: thu thập, xử lý thông tin và ra quyết định. Chức năng này xuất hiện hầu hết ở các khâu. Trong xây dựng, chức năng ra quyết định tương đối phức tạp và chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố ngẫu nhiên.

2. Chức năng quản lý quá trình công việc sản xuất-kinh doanh xây dựng: Xác định mục tiêu, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra, tổng kết.

3. Chức năng quản lý con người: tuyển chọn, giao nhiệm vụ, động viên, kích thích sử dụng, đánh giá, bồi dưỡng phát triển năng lực, trả công và chăm lo đời sống cho người lao động.

4.3. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT - KINH DOANH XÂY DỰNG

4.3.1. Nguyên tắc:

- Phải xuất phát từ nhu cầu của thị trường.
- Phải dựa trên định hướng lớn của Nhà nước và phải phù hợp với pháp luật.
- Phải dựa trên năng lực thực tế của doanh nghiệp.
- Phải có mục tiêu rõ rệt, đảm bảo tính tập trung dứt điểm, thỏa mãn mọi yêu cầu của đơn đặt hàng của chủ đầu tư.
- Phải đảm bảo tính khoa học, tính đồng bộ và tính chính xác cao nhất.

- Kế hoạch phải linh hoạt, có khả năng thích ứng tốt với tình hình thay đổi của thị trường.
- Kế hoạch phải cố gắng đảm bảo tính liên tục và gói đầu.
- Phải phối hợp tốt giữa kế hoạch thi công công trình với kế hoạch theo niên lịch.
- Kế hoạch phải đảm bảo độ tin cậy, tính tối ưu và hiệu quả kinh tế xã hội.

4.3.2. Các mô hình kế hoạch:

1. Mô hình kế hoạch tập trung:

Đặc điểm của mô hình này là không coi trọng nhân tố thị trường, tất cả mọi kế hoạch đều do Nhà nước quy định tập trung thống nhất cao độ, mối quan hệ theo phương dọc: trên - dưới, tính trực tiếp và pháp lệnh cao, các khuyến khích vật chất không được quan tâm đúng mức, quan hệ tiền - hàng bị thu hẹp.

2. Mô hình kế hoạch hóa hành chính gián tiếp

Nhà nước can thiệp ít hơn, quy định của Nhà nước tập trung vào phương hướng, mục tiêu, có phân cấp quản lý cho cơ sở, có chú ý đến quan hệ tiền - hàng.

3. Mô hình kế hoạch hóa của nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước (thị trường có không chế vĩ mô)

Mô hình này có đặc điểm là kế hoạch phải xuất phát từ nhu cầu của thị trường theo định hướng của Nhà nước, vai trò của các doanh nghiệp Nhà nước được đề cao, kế hoạch của Nhà nước chủ yếu mang tính định hướng (trừ các kế hoạch đặc biệt quan trọng), mối quan hệ dọc bị thu hẹp, mối quan hệ ngang được mở rộng, Nhà nước quản lý chủ yếu bằng luật và các biện pháp gián tiếp (chính sách và đòn bẩy kinh tế), các biện pháp về lợi ích vật chất được sử dụng triệt để, quan hệ tiền - hàng được mở rộng.

4.3.3. Phân loại kế hoạch:

1. Phân theo thời gian: Kế hoạch dài hạn, kế hoạch trung hạn, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch tác nghiệp.

2. Phân theo nội dung các công việc sản xuất - kinh doanh:

- Kế hoạch thi công xây lắp.
- Kế hoạch cung ứng vật tư.
- Kế hoạch lao động.
- Kế hoạch tài vụ.
- Kế hoạch tìm kiếm hợp đồng...

3. Phân theo nguồn vốn xây dựng công trình:

- Kế hoạch xây dựng bằng nguồn vốn ngân sách Nhà nước.
- Kế hoạch xây dựng bằng nguồn vốn của doanh nghiệp.
- Kế hoạch xây dựng bằng nguồn vốn của mọi thành phần kinh tế.

- Kế hoạch xây dựng bằng nguồn vốn của nhân dân ...

4. Phân theo đối tượng kế hoạch:

- Kế hoạch thi công theo niên lịch.
- Kế hoạch thi công theo hợp đồng.

4.3.4. Nội dung của kế hoạch sản xuất - kinh doanh trong xây dựng:

1. Kế hoạch tìm kiếm hợp đồng xây dựng, tranh thầu và marketing:

Đây là kế hoạch quan trọng vì tất cả sự phát triển của doanh nghiệp xây dựng vào khả năng thắng thầu và ký được hợp đồng xây dựng. Cần đặc biệt nghiên cứu thị trường xây dựng.

2. Kế hoạch thực hiện xây dựng theo hợp đồng:

Ở kế hoạch cần phải xác định tiến độ thi công, khối lượng công việc phải thực hiện, nhu cầu vật tư, xe máy thi công, nhân lực và vốn cho từng giai đoạn và chỉ tiêu hiệu quả tài chính cho toàn bộ công việc.

3. Kế hoạch năm:

Kế hoạch năm bao gồm: kế hoạch thi công xây lắp, kế hoạch cung ứng vật tư, kế hoạch nhu cầu sử dụng xe máy thi công, kế hoạch nhân lực và tiền lương, kế hoạch tài chính, kế hoạch sản xuất phụ và các dịch vụ khác, kế hoạch đầu tư xây dựng cơ bản, kế hoạch nghiên cứu và áp dụng kỹ thuật mới, kế hoạch xã hội...

4.3.4. Chỉ tiêu kế hoạch sản xuất - kinh doanh:

1. Các chỉ tiêu chủ yếu:

- Lợi nhuận và mức doanh lợi.
- Số công trình hoàn thành và bàn giao.
- Tổng giá trị sản lượng xây lắp hoàn thành và bàn giao theo hợp đồng.
- Thuế nộp cho Nhà nước.

2. Các chỉ tiêu bổ sung:

- Danh mục các công trình chuyển tiếp và gói đầu.
- Tổng giá trị sản lượng xây lắp thực hiện được.
- Chỉ tiêu về nhu cầu vật tư, xe máy, nhân lực chủ yếu.
- Các chỉ tiêu về nhu cầu vật tư, xe máy, nhân lực chủ yếu.
- Các chỉ tiêu về đầu tư xây dựng cơ bản cho bản thân doanh nghiệp.
- Chỉ tiêu về quỹ lương, năng suất lao động.
- Chỉ tiêu về giá thành công tác xây lắp.
- Hiệu quả do áp dụng kỹ thuật mới...

4.3.5. Xác định năng lực để hoàn thành kế hoạch:

1. Khái niệm

Năng lực sản xuất là khả năng cao nhất mà doanh nghiệp có thể đạt được về sản xuất sản phẩm trong năm.

2. Tính năng lực sản xuất (NLSX) hiện có:

Trường hợp 1: Doanh nghiệp thực hiện khối lượng công tác xây lắp chủ yếu bằng thủ công, thì năng lực sản xuất tính bằng số công nhân bình quân trong năm nhân với năng suất lao động bình quân trong năm tính theo giá trị dự toán có kể đến khả năng tăng năng suất lao động theo kế hoạch.

Trường hợp 2: Doanh nghiệp thực hiện khối lượng công tác xây lắp bằng máy thì năng lực sản xuất xác định bằng tổng năng suất năm của các loại máy theo định mức sử dụng.

Trường hợp 3: Doanh nghiệp thực hiện khối lượng công tác xây lắp bằng thủ công kết hợp cơ giới, thì năng lực sản xuất được xác định bằng cách tổng hợp hai trường hợp trên.

3. Xác định doanh thu hòa vốn:

Trong xây dựng, khối lượng công tác xây lắp của các doanh nghiệp luôn biến động, do đó doanh nghiệp phải điều chỉnh mức năng lực sản xuất cho phù hợp. Trường hợp xấu nhất cần đảm bảo mức năng lực sản xuất hòa vốn.

Trong xây dựng, doanh thu là giá trị khối lượng công tác xây lắp đã thực hiện và bàn giao theo hợp đồng trong năm. Doanh thu hòa vốn là doanh thu đảm bảo vừa đủ trang trải mọi chi phí sản xuất của doanh nghiệp.

Ví dụ một máy xây dựng chuyên thực hiện một loại công tác xây dựng nào đó, thì doanh thu hòa vốn được biểu diễn trên sơ đồ sau:

Ghi chú:

D - Doanh thu

C - Chi phí

N - Sản lượng

1 - Đường chi phí bất biến cho cả năm

2 - Đường chi phí khả biến

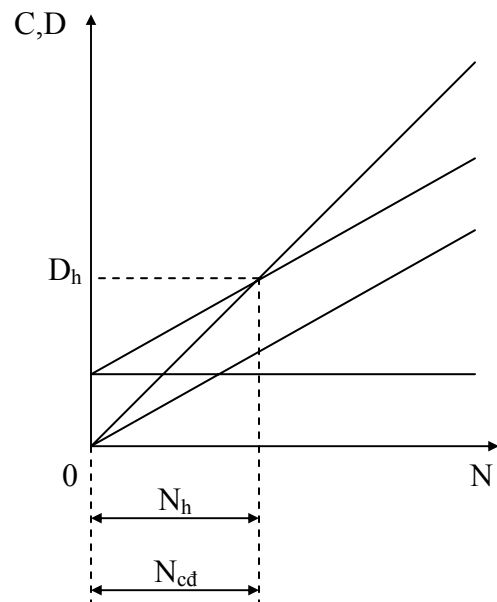
3 - Đường tổng chi phí sản xuất

4 - Đường doanh số (giá trị xây lắp theo hợp đồng)

N_h - Sản lượng hòa vốn

N_{cd} - Năng lực sản xuất cực đại có thể

D_h - Doanh thu hòa vốn



Trong thực tế năng lực sản xuất chưa dùng hết, nhưng nếu đạt mức năng lực sản xuất hòa vốn (N_h) thì vẫn đảm bảo hòa vốn.

Ghi chú:

Doanh nghiệp xây dựng thường sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau, do đó xác định N_h và D_h rất phức tạp và phải tính tỷ mỉ hơn. Khi đó đường chi phí cố định, chi phí khả biến có dạng giập cấp.

